

ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคล  
ต่อผลกระทบด้านกำไรของธุรกิจ SME ในประเทศไทย



จิรภิญญา ทองสีมา

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลต่อผลกระทบด้านกำไร  
ของธุรกิจ SME ในประเทศไทย

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 10 ธันวาคม พ.ศ. 2566

จิรภิญญา

นางสาวจิรภิญญา ทองสีมา

ผู้วิจัย

K. Inpi

รองศาสตราจารย์กัญญาภัสส์ ปันจยสีห์,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุเทพ นิ่มสาย,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

Wanida. Boonam,

รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

Sun Sun

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จสมบูรณ์ไปได้ด้วยดีด้วยความช่วยเหลือจาก รองศาสตราจารย์  
กัญญาภัคส์ ปันจัยสีห์ อาจารย์ที่ปรึกษาที่ให้คำแนะนำอย่างใส่ใจและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการ  
ค้นคว้างานวิจัย ตลอดไปจนถึงการช่วยตรวจสอบและปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องในงานวิจัย และการ  
แก้ไขปัญหาที่พบระหว่างการทำวิจัย ทางผู้วิจัยซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของ  
อาจารย์เป็นอย่างสูง มา ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุเทพ นิมมสาย และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ภูมิพร ธรรม  
สถิตย์เดช คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ให้ความกรุณาในการตรวจสอบคุณภาพของ  
งานวิจัยอย่างเที่ยงตรง รวมไปถึงขอขอบคุณผู้บริหารของบริษัท SME ทั้ง 8 แห่ง ที่ให้ความเอื้อเฟื้อใน  
การให้ข้อมูลทางการเงินของบริษัทและขอขอบคุณพนักงานทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบ  
แบบสอบถามเป็นอย่างดี จนทำให้งานวิจัยนี้สำเร็จสมบูรณ์ตรงตามกำหนด

ขอขอบพระคุณ นายกฤต จิรวัดนชัย สามิผู้ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจสำคัญที่ทำให้  
ให้สารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ และขอขอบพระคุณบิดามารดาผู้ให้การสนับสนุนทางการเรียน  
รวมถึงผู้มีพระคุณทุกท่าน ทั้งญาติพี่น้องและเพื่อนทุกคนที่ให้คำแนะนำที่ดีกับผู้วิจัยเสมอมา ผู้วิจัย  
หวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์เล่มนี้จะเป็นประโยชน์ทางการศึกษาและสามารถนำไปต่อยอดงานวิจัยใน  
อนาคตต่อไป

จิรภิญญา ทองสิมา

ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลต่อผลกระทบด้านกำไรของธุรกิจ SME ในประเทศไทย

THE IMPACT OF HR PRACTICES ON SME PROFIT

จิริกัญญา ทองสีมา 6550002

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์กัญญาภัสส์ ปันจัยสีห์, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุเทพ นิมสวาย, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, Ph.D.

#### บทคัดย่อ

ในปัจจุบันวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) มีความสำคัญอย่างมากต่อเศรษฐกิจไทย ท่ามกลางการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรง เพื่อให้สามารถรักษาไว้ซึ่งประสิทธิภาพและกำไรในการดำเนินงาน SME จึงต้องมีการพัฒนาและปรับตัวให้เท่าทันสถานการณ์อยู่เสมอ แต่เนื่องจากในปัจจุบันธุรกิจ SME ในไทยอาจยังไม่ได้ให้ความสำคัญในส่วนหนึ่งของแนวทางปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลมากนัก งานวิจัยนี้จึงจัดทำขึ้นเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลต่อผลกระทบด้านกำไรของธุรกิจ SME ในประเทศไทย เพื่อเป็นประโยชน์แก่เจ้าของกิจการ SME ในการจัดลำดับความสำคัญงานในการบริหารงานบุคคล เช่น การจัดสรรงบประมาณและเวลา และเป็นแนวทางในการสร้างความพึงพอใจในงานและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานในบริษัท SME เพื่อให้องค์กรสามารถยกระดับประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กรได้ ทั้งนี้การเก็บข้อมูลเป็นการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างพนักงานในบริษัท SME 8 แห่ง ผ่านแบบสอบถามออนไลน์ โดยมีกลุ่มตัวอย่างที่ผ่านการคัดกรองทั้งหมด 170 ตัวอย่าง ผลจากงานวิจัยแสดงให้เห็นว่า ความมีส่วนร่วมในองค์กร (Participation) และการฝึกอบรม (Training) ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน

คำสำคัญ: แนวทางปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคล/ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME)/ ความพึงพอใจในงาน/ ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน/ กำไร

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ซ
<b>บทที่ 1</b> บทนำ	<b>1</b>
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ความมุ่งหมายของการวิจัย	2
1.3 คำถามของการวิจัย	3
1.4 วัตถุประสงค์การวิจัย	3
1.5 ขอบเขตการวิจัย	3
1.5.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย	3
1.5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา	4
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
1.7 ขอบเขตขององค์กรในกลุ่มตัวอย่าง	4
<b>บทที่ 2</b> แนวความคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	<b>5</b>
2.1 ความเป็นมาของธุรกิจ SME	5
2.1.1 วิสาหกิจขนาดย่อม (Small)	5
2.1.2 วิสาหกิจขนาดกลาง (Medium)	5
2.2 แนวความคิดการปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคล (HR Practices)	6
2.2.1 การคัดสรรพนักงาน (Selecting And Staffing)	7
2.2.2 การฝึกอบรม (Training)	7
2.2.3 การจัดสรรเงินเดือนที่เป็นธรรม (Pay Fairness)	8
2.2.4 ความมีส่วนร่วมในองค์กร (Participation)	8
2.3 แนวความคิดด้านความพึงพอใจในงาน	9
2.4 แนวความคิดด้านประสิทธิภาพในการทำงาน (Job Performance)	11

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
	2.5 แนวความคิดด้านผลการดำเนินงานขององค์กร (Organization Performance) 13
<b>บทที่ 3</b>	<b>วิธีการดำเนินการวิจัย 15</b>
	3.1 การออกแบบงานวิจัย 15
	3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 15
	3.3 การพัฒนาเครื่องมือเพื่อใช้สำหรับการวิจัย 16
	3.4 กระบวนการวิจัย 17
	3.5 เครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล 17
	3.5.1 การทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) 17
	3.5.2 การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) 18
	3.6 สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล 19
	3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) 19
	3.6.2 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานทางการวิจัย 19
<b>บทที่ 4</b>	<b>ผลการวิจัยและอภิปรายผล 20</b>
	4.1 ลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา 20
	4.2 การทดสอบสมมติฐานทางสถิติ 22
	4.2.1 การทดสอบสมมติฐานด้านการปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคล (HR Practices) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ของพนักงานในธุรกิจ SME 22
	4.2.2 การทดสอบสมมติฐานด้านความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน (Job Performance) ของพนักงานในธุรกิจ SME 24
	4.2.3 การทดสอบสมมติฐานด้านประสิทธิภาพในการทำงาน (Job Performance) มีอิทธิพลต่อการทำกำไร (Profit) ของธุรกิจ SME 26
	4.3 สรุปสมมติฐานการวิจัย 27
<b>บทที่ 5</b>	<b>สรุปผลการวิจัยอภิปรายและข้อเสนอแนะ 29</b>
	5.1 อภิปรายผลการวิจัย 29

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.2 ประโยชน์ของงานวิจัยทางทฤษฎี	31
5.3 สรุปผลการวิจัย	32
5.4 ข้อเสนอแนะของงานวิจัย	32
5.5 ข้อจำกัดของงานวิจัย	33
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>34</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>44</b>
ภาคผนวก ก	45
ภาคผนวก ข	48
<b>ประวัติผู้เขียน</b>	<b>55</b>



## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
3.1 ตารางแสดงการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นในแต่ละตัวแปร	18
4.1 ตารางแสดงลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง	20
4.2 ค่าสถิติการวิเคราะห์เชิงถดถอยด้านการปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคล (HR Practices) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ของพนักงานในธุรกิจ SME	22
4.3 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความผันแปรความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ของพนักงานในธุรกิจ SME	23
4.4 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยแบบปกติ (Coefficients) ด้านการปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคล (HR Practices) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ของพนักงานในธุรกิจ SME	24
4.5 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยด้านความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน (Job Performance) ของพนักงานในธุรกิจ SME	25
4.6 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความผันแปรด้านความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน (Job Performance) ของพนักงานในธุรกิจ SME	25
4.7 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยแบบปกติ (Coefficients) ด้านความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน (Job Performance) ของพนักงานในธุรกิจ SME	26
4.8 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยด้านการปฏิบัติด้านประสิทธิภาพในการทำงาน (Job Performance) มีอิทธิพลต่อการทำกำไร (Profit) ของธุรกิจ SME	26
4.9 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความผันแปรด้านการปฏิบัติด้านประสิทธิภาพในการทำงาน (Job Performance) มีอิทธิพลต่อการทำกำไร (Profit) ของธุรกิจ SME	27
4.10 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยแบบปกติ (Coefficients) ด้านการปฏิบัติด้านประสิทธิภาพในการทำงาน (Job Performance) มีอิทธิพลต่อการทำกำไร (Profit) ของธุรกิจ SME	27
4.11 สรุปผลวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลต่อผลกระทบด้านกำไรของธุรกิจ SME ในประเทศไทย	28



## สารบัญรูปลูกภาพ

รูปลูกภาพ	หน้า
2.1 กรอบแนวคิดการวิจัย	14
4.1 สรูกกรอบแนวคิดการวิจัย	28



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

เนื่องจากในปัจจุบันในภาคส่วนธุรกิจมีการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงขึ้นเรื่อยๆ สืบเนื่องมาจากความผกผันและการเปลี่ยนแปลงในด้านสังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม การเมืองและเศรษฐกิจ ระบบการสื่อสารและการขนส่งที่ก้าวหน้าทำให้คู่แข่งที่เคยอยู่คนละซีกโลกมาแข่งขันในตลาดเดียวกันอย่างง่ายดาย ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการพัฒนาและปรับตัวให้เท่าทันสถานการณ์อยู่เสมอไม่ใช่แค่เพื่ออยู่รอดในภาวะวิกฤตแต่ยังต้องรักษาไว้ซึ่งประสิทธิภาพและกำไรในการดำเนินงานโดยหากเปรียบเทียบทรัพยากรในการบริหารงาน ซึ่งประกอบด้วย บุคลากร เงิน เครื่องมือ และการจัดการ ถือว่าบุคลากรเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญสูงสุดในการแข่งขันทางธุรกิจ (นวพัชญ์ นิดจันทร์ ,2564) ดังที่มีคำกล่าวที่ว่าพนักงานคือทรัพย์สินที่ล้ำค่าขององค์กร เพราะปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่มีความรู้มีทักษะกับองค์กรนั้น จะขับเคลื่อนความก้าวหน้าเติบโต สร้างผลกำไรให้องค์กรอย่างมีนัยสำคัญ (Peter Drucker,1999) สอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่า การที่องค์กรจะกระทำการกิจหลักให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความเหมาะสมกับงานซึ่งสุดท้ายจะนำไปสู่ความสำเร็จและการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR) จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กรและความสามารถในการแข่งขัน (วิชุดา สร้อยสุด และคณะ, 2564) โดย HR มีบทบาทหน้าที่ดังนี้ ได้แก่ การวางแผนกำลังคน(Human Resources Planning) , การสรรหาและคัดสรรบุคลากร(Recruitment) , Payroll และงานข้อมูลพนักงาน ,Training หรือฝึกอบรมพนักงาน และสุดท้ายการติดตามและประเมินผลงาน เพื่อนำเสนอผู้บริหารและการวางแผนการให้รางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน ซึ่งล้วนแต่เป็นงานที่สำคัญทั้งสิ้น (BussinessPlus, 2564)

แต่อย่างไรก็ตามในประเทศไทย วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) ที่มีความสำคัญอย่างมากต่อเศรษฐกิจข้อมูลในปี 2563 จำนวน 3 ล้านกว่าราย คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 99.8 ของจำนวนวิสาหกิจทั้งประเทศ มีการจ้างงานกว่า 12 ล้านคน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 82.2 ของการจ้างงานทั้งประเทศ และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจจำนวน 6,551,718 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 42.2 ของจีดีพี (ยศ วัชรกุลป์ ,2564) SME ช่วยกระจายรายได้ไปสู่กลุ่มคนในภูมิภาคต่างๆ นอกเมืองหลวง เป็นตัวเชื่อมระหว่างธุรกิจขนาดใหญ่และธุรกิจขนาดกลางถึงเล็ก ป้องกันการ

ผูกขาดในระบบเศรษฐกิจ เนื่องจาก SME จะเป็นผู้นำเทรนด์คิดค้นและผลิตสินค้าใหม่ๆ ออกมาสู่ตลาดอยู่ทำให้เกิดการแข่งขันในระบบเศรษฐกิจอย่างเท่าเทียม (Fillgoods , 2564) แต่ในปัจจุบันพบว่า SME ไทยยังมีปัญหาดังนี้ เนื่องจากเป็นธุรกิจที่อยู่ในช่วงเริ่มต้น มีทุนไม่เพียงพอในการมีพนักงานฝ่ายบุคคลหรือถ้ามีฝ่ายบุคคลก็จะเป็นฝ่ายที่ทำงานด้าน Admin เป็นส่วนใหญ่ เช่น การจ่ายเงินเดือน แต่ในเรื่องของการบริหารคนนั้นจะยังไม่ได้ให้ความสำคัญ ทำให้มักจะมีปัญหาการบริหารกำลังคนที่ไม่มีประสิทธิภาพ พนักงานขาดแรงจูงใจในการทำงาน ไม่มีความผูกพันกับองค์กร มีอัตราการลาออกที่สูง และการขาดแรงงานที่มีฝีมือ (Skilled Worker) ซึ่งเป็นหัวใจหลักในการพัฒนาคุณภาพสินค้าและความสามารถในการแข่งขัน (ประคัลภ์ ปัทมพลงกูร ,2556) เนื่องจากพนักงานที่มีฝีมือจะเริ่มต้นจากการคัดเลือกคนที่เหมาะสมกับองค์กร ทั้งความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ประกอบกับการได้รับการฝึกฝนทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ซึ่งหากการคัดเลือกพนักงานเข้ามาไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ องค์กรก็ยากที่จะแข่งขันและทำกำไรในระยะยาวอย่างยั่งยืนเพราะติดกระดุมพลาดตั้งแต่เม็ดแรก

แต่อย่างไรก็ตามแม้ SME ส่วนใหญ่จะยังไม่มียระบบในการบริหารบุคลากรที่ชัดเจนแต่จาก บริษัท SME ที่ผู้วิจัยเข้าไปเก็บข้อมูล พบว่ามีการดำเนินการเกี่ยวกับ HR บางส่วน ได้แก่ การคัดสรรพนักงาน, การฝึกอบรม, การจัดสรรเงินเดือน และการสร้างความมีส่วนร่วมในองค์กรแต่เนื่องจากงานวิจัยที่ผ่านมามักจะทำในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีแผนก HR ที่มีระบบในการทำงานอย่างชัดเจน เมื่อมีบริบทที่แตกต่างกันทำให้ทางผู้วิจัยจึงยังไม่ทราบแน่ชัดถึงผลกระทบของงาน HR ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และทั้งหมดนี้ล้วนส่งผลต่อผลประกอบการของธุรกิจ ในบริบทของธุรกิจ SME

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างงานเกี่ยวกับบุคคล ที่ประกอบไปด้วย การคัดสรรพนักงาน การฝึกอบรม การจัดสรรเงินเดือน และความร่วมมือมีส่วนร่วมในองค์กร เพื่อให้ทราบถึงผลกระทบต่อกำไรของธุรกิจ SME เพื่อให้ผู้ประกอบการตระหนักถึงความสำคัญและใช้เป็นแนวทางในการจัดสรรงบประมาณในการริเริ่มแผนกบุคคล หากงบประมาณยังไม่เพียงพอในการมีแผนกบุคคลก็จะสามารถใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของงานบุคคลได้

## 1.2 ความมุ่งหมายของการวิจัย

งานวิจัยนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาถึงผลกระทบของกิจกรรมในงานเกี่ยวกับบุคคล ที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานและประสิทธิภาพในการทำงาน ที่นำไปสู่ผลกระทบต่อกำไรของบริษัท SME

### 1.3 คำถามของการวิจัย

1. กิจกรรมในงานเกี่ยวกับบุคคลมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานอย่างไร
2. กิจกรรมในงานเกี่ยวกับบุคคล มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานอย่างไร
3. ความพึงพอใจในงานและประสิทธิภาพในการทำงาน มีผลต่อกำไรของบริษัท SME อย่างไร

### 1.4 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ของกิจกรรมในงานเกี่ยวกับบุคคลและความพึงพอใจในงาน
2. เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ของกิจกรรมในงานเกี่ยวกับบุคคล และประสิทธิภาพในการทำงาน
3. เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในงาน, ประสิทธิภาพในการทำงานที่ส่งผลกระทบต่อกำไรของบริษัท SME

### 1.5 ขอบเขตการวิจัย

#### 1.5.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษางานวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัท SME 8 แห่ง ในจังหวัดปริมณฑลและกรุงเทพฯ โดยมาจากธุรกิจที่หลากหลาย ได้แก่ โรงพยาบาลสัตว์, สวนผลไม้, ร้านค้าปลีก, โรงแรม, โกดังสินค้าและออฟฟิศสำนักงาน เนื่องจากกรุงเทพฯและปริมณฑลมี GDP ที่เป็นสัดส่วนที่มากที่สุดในประเทศไทย โดยคิดเป็น 56.11% ของประเทศไทย (ลงทุนแมน, 2562) มีทำเลที่อยู่ใกล้ Central Business District (CBD) เป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจ ระบบคมนาคมสะดวก มีจำนวนประชากรค่อนข้างหนาแน่นทำให้การเข้าถึงลูกค้าทำได้ง่ายและเป็นที่ตั้งขององค์กรธุรกิจและหน่วยงานสำคัญต่างๆ เช่น หน่วยงานราชการ (Dot Property News, 2564) และกรุงเทพฯยังเป็นจังหวัดที่มีจำนวนธุรกิจ SME มากที่สุดในประเทศไทยอีกด้วย (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2565) นอกจากนี้ธุรกิจ SME ทั้ง 8 แห่งยังได้อนุญาตให้ผู้วิจัยสามารถเข้าถึงข้อมูลกำไรของบริษัทได้ซึ่งเป็นข้อมูลที่สำคัญอย่างยิ่งต่องานวิจัยชิ้นนี้ เพราะปกติแล้วข้อมูลด้านกำไรจะเป็นข้อมูลที่เข้าถึงได้ยากในบริบทของธุรกิจ SME โดยจะทำการวิจัยจากบุคลากร

ทั้งหมดที่ปฏิบัติงานบริษัท จำนวน 170 คน โดยเก็บข้อมูลผ่านแบบสอบถามออนไลน์ (Questionnaire Online) ในรูปแบบ Google Form

### 1.5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

1. ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ ผลกำไรของบริษัท SME
2. ตัวแปรต้น (Independent Variable) ได้แก่ 1. กิจกรรมในงานเกี่ยวกับบุคคล (HR Practices) ได้แก่ การคัดสรรพนักงาน (selection and staffing), การฝึกอบรม (training hour), การจัดสรรเงินเดือน (pay fairness), ความมีส่วนร่วมในองค์กร (participation) 2. ความพึงพอใจในงานของพนักงาน 3. ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน

### 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผลการวิจัยที่ทำการศึกษา จะสามารถชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของกิจกรรมในงานเกี่ยวกับบุคคล ที่ส่งผลต่อกำไรของบริษัท ซึ่งขึ้นอยู่กับระดับความพึงพอใจในงานและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างความพึงพอใจในงานและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานให้ได้มากที่สุด
2. สามารถนำข้อมูลจากการวิจัยไปปรับใช้ในการดำเนินธุรกิจ SME ต่อไป เช่น ใช้ในการจัดสรรงบประมาณให้กับงานด้านบุคคล, การเริ่มต้นจ้างพนักงานฝ่ายบุคคล โดยมีสัดส่วนความสำคัญตามงานที่ส่งผลกระทบต่อกำไรของบริษัทมากที่สุด

### 1.7 บริบทขององค์กรในกลุ่มตัวอย่าง

ธุรกิจ SME ที่นำมาใช้เป็นกลุ่มธุรกิจขนาดเล็กที่ทำธุรกิจในหลายกลุ่มธุรกิจที่แตกต่างกัน ยกตัวอย่างเช่น โรงแรม โรงพยาบาลสัตว์ ร้านค้าปลีก และยังไม่มีการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งส่วนกลางและภายในกลุ่มธุรกิจย่อย

## บทที่ 2

### แนวความคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการวิจัยศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลต่อผลกระทบด้านกำไรของธุรกิจ SME ในประเทศไทย” ทางผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

#### 2.1 ความเป็นมาของธุรกิจ SME

SME ย่อมาจาก Small and Medium Enterprises (วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยธุรกิจ SME จะครอบคลุมธุรกิจ 3 ประเภท ได้แก่ กิจการการผลิตที่นำวัตถุดิบมาแปรรูปเป็นสินค้า ทั้งด้านอุตสาหกรรม เกษตรกรรม และเหมืองแร่ เช่น โรงงานผลิตน้ำตาล , กิจการการค้า ทั้งการค้าส่งและค้าปลีก เช่น ร้านโชห่วย และกิจการบริการ เช่น ร้านอาหาร สถานบันเทิง โรงแรม โดยสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาด ,2563 ) ได้กำหนดลักษณะการแบ่งประเภทของ SME ขนาดกลางและขนาดย่อม จากรายได้และอัตราการจ้างงาน ซึ่งสามารถแบ่งได้ ดังนี้

##### 2.1.1 วิสาหกิจขนาดย่อม (Small)

คือ กิจการในภาคการผลิตสินค้าที่มีจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 50 คน หรือมีรายได้ต่อปีไม่เกิน 100 ล้านบาท ส่วนกิจการในภาคการค้าและบริการ มีจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 30 คน หรือมีรายได้ต่อปี ไม่เกิน 50 ล้านบาท โดยวิสาหกิจขนาดย่อมจะรวมวิสาหกิจขนาดย่อย (Micro) ไว้ด้วย ซึ่งเป็นวิสาหกิจที่มีขนาดเล็กที่สุด ในภาคการผลิต การค้าและการบริการจะมีเกณฑ์เหมือนกันทั้งหมด คือ มีการจ้างงานไม่เกิน 5 คนและมีรายได้ไม่เกิน 1.8 ล้านบาท

##### 2.1.2 วิสาหกิจขนาดกลาง (Medium)

คือ กิจการในภาคการผลิตสินค้าที่มีจำนวนการจ้างงานเกินกว่า 50 -200 คน หรือมีรายได้ต่อปีเกินกว่า 100-500 ล้านบาท ส่วนกิจการในภาคการค้าและบริการ มีจำนวนการจ้างงาน

เกินกว่า 30–100 คน หรือมีรายได้ต่อปีเกินกว่า 50–300 ล้านบาท ทั้งนี้ หากจำนวนการจ้างงานและรายได้ เข้าลักษณะของวิสาหกิจต่างกันให้ยึดรายได้เป็นหลักในการพิจารณา

ซึ่งปัจจุบัน SME สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจประมาณร้อยละ 35 ของ GDP รวมประเทศไทย และ SME ที่อยู่ในระบบ มีการจ้างงานสูงถึงร้อยละ 85 นอกจากนี้ SME ยังช่วยสร้างความหลากหลายให้กับระบบเศรษฐกิจ ทำให้เกิดนวัตกรรม และกระจายความเจริญทางเศรษฐกิจไปยังภูมิภาคต่างๆ ทั่วประเทศ ช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับวัตถุดิบในประเทศ และกระจายรายได้สู่ท้องถิ่น เช่น ผู้ประกอบการธุรกิจนำวัตถุดิบท้องถิ่นแต่ละจังหวัด มาผลิตเป็นสินค้า ก่อให้เกิดรายได้กลับไปให้ชุมชน ,ธุรกิจ SME เข้าไปอยู่ตลอดทั้งกระบวนการธุรกิจ ครอบคลุมตั้งแต่ “ต้นน้ำ” คือ วัตถุดิบและการผลิต “กลางน้ำ” และกระจายสินค้า “ปลายน้ำ” คือหน้าร้าน ไม่ว่าจะรูปแบบออนไลน์ หรือออฟไลน์ รวมถึงส่งออกไปยังตลาดต่างประเทศ เมื่อมีผู้ผลิตที่หลากหลายทำให้ผู้บริโภคมี “ทางเลือก” สินค้าและบริการมากขึ้น ในท้ายที่สุด SME จะช่วยป้องกันการผูกขาดในระบบเศรษฐกิจ เพิ่มศักยภาพ และความสามารถทางการแข่งขันให้กับประเทศไทย (SMEONE , 2563)

## 2.2 แนวความคิดการปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคล (HR Practices)

คือ การปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคลมีลักษณะเชิงกลยุทธ์ รวมถึงการวางแผน การจัดระเบียบ และการจัดการแผนก โดยมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ 3 ข้อ คือ อาชีพ , ความสำเร็จ , ประสิทธิภาพของพนักงานและศักยภาพของพนักงาน (Gupta, 2022) โดยที่กระบวนการของ HR Practices จะครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการก่อนที่พนักงานจะเข้าทำงานกับบริษัท ทดลองงาน การพัฒนาทักษะพนักงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน การบริหารจำนวนแรงงาน การปรับลดตำแหน่งจนถึงการสิ้นสุดสถานภาพพนักงาน (Exit Interview) (Bajpai, 2017) ในขณะที่ Dessler (2007) กล่าวว่าไว้ในทำนองเดียวกันแต่จะเพิ่มเติมในส่วนของการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน การให้รางวัล และการประเมิน และการคำนึงถึงความยุติธรรม โดยทั่วไปแนวทางการปฏิบัติด้าน HR จะต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรและกลยุทธ์ทางธุรกิจ นักวิจัยหลายท่านกล่าวว่า การปฏิบัติการด้าน HR ที่มีประสิทธิภาพ จะสามารถทำให้องค์กรมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและมีผลการดำเนินงานองค์กร (Organization Performance) ที่มีประสิทธิภาพ (Collins & Smith, 2006; Paauwe & Boselie, 2003) ซึ่งการปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลที่ทางผู้วิจัยศึกษาว่ากระทบต่อความพึงพอใจในมุมมองของพนักงานและสะดวกในการทำวิจัยประกอบไปด้วย 4 ข้อหลักดังนี้ (Wright, Gardner and Moynihan , 2003)

### 2.2.1 การคัดเลือกบุคลากร (Selecting And Staffing)

คือ การคัดเลือกบุคลากร โดยเป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการสรรหาบุคลากรโดยพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มาสมัครงาน มาตรวจสอบ ตัดสินใจรับบุคคล ที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ และคุณสมบัติที่เหมาะสมเข้าร่วมงานกับองค์กรในตำแหน่งที่ว่าง (Omolo et al , 2012) ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ French (1994) ที่กล่าวว่า การคัดเลือกเป็นกระบวนการ ตัดสินผู้สมัครเพื่อเลือกผู้ที่ดีที่สุดสำหรับแต่ละงาน โดยใช้เครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม การตรวจสอบภูมิหลัง การตรวจสอบสุขภาพร่างกาย และการสัมภาษณ์ นอกจากนี้ Raeissi (2012) เพิ่มเติมใน ส่วนของรายละเอียดว่าวิธีที่ใช้ในการคัดเลือกพนักงานควรจะเกี่ยวข้องกับตัวเนื้องานและถูกต้อง ตามกฎหมาย และองค์กรส่วนใหญ่นิยมใช้วิธีการทำแบบทดสอบเพื่อคัดเลือกพนักงานเข้าทำงาน ซึ่ง การคัดสรรพนักงานมีความสำคัญอย่างยิ่ง HREX.asia (2562) โดยตอกย้ำถึงความสำคัญของการคัด สรรพนักงาน โดยกล่าวขำว่าหากมีความผิดพลาดเกิดขึ้นในการคัดสรรพนักงาน องค์กรจะต้องเสีย ต้นทุนทั้งค่าใช้จ่ายและเวลา เช่น ค่าใช้จ่ายและเวลาในการเทรนนิ่ง รวมไปถึงอาจเกิดความผิดพลาด และเสียหายในการดำเนินงาน ในระยะยาวองค์กรอาจเสียประสิทธิภาพในการแข่งขันได้ เพราะได้ พนักงานที่ไม่มีความสามารถ มีความคิดและทัศนคติที่ไม่เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร จากงานวิจัยพบว่า แนวทางปฏิบัติในการสรรหาและคัดเลือกที่ดีมีประสิทธิภาพจะส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพของ องค์กร (Harel & Tzafir, 1999 ; Delany & Huselid, 1996)

### 2.2.2 การฝึกอบรม (Training)

คือ กระบวนการที่มีระบบ เพื่อให้พนักงานได้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องใดเรื่อง หนึ่ง กระทั่งเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ตลอดจนพัฒนาความสามารถจนเกิด ทักษะ,ความชำนาญและสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ( Mondy , Nole and Premeaux ,1999 )การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและเกี่ยวข้องกับงาน ควรจะทำให้เกิดทักษะหรือความรู้ใหม่ๆที่ พนักงานหรือองค์กรต้องการและผลลัพธ์ในการทำงานของพนักงานควรจะดีขึ้น จากการศึกษาที่ทักษะใน การอบรมจะถูกนำไปใช้ไปยังการทำงาน(Salas et al, 1999 ; Baldwin & Ford, 1988) ตรงกับที่ Saed & Asgher (2012) กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้คำแนะนำหรือข้อมูล เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ความรู้ หรือทักษะของผู้ฝึกงาน โดยการฝึกอบรมสามารถเพิ่ม ความสามารถในการแข่งขันและประสิทธิภาพในการทำงานให้กับองค์กรได้ นอกจากนี้ยังสามารถ ช่วยปรับกระบวนการทำงานของพนักงานให้ไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อการทำงานร่วมกันอย่าง รวบรวม (HREX.asia ,2561) จากงานวิจัยในอดีตที่ผ่านมา แสดงถึงอิทธิพลเชิงบวกที่การฝึกอบรมมี



ผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ (Dimba, 2010; Subramaniam et al, 2011; Apospori et al , 2008)

### 2.2.3 การจัดสรรเงินเดือนที่เป็นธรรม (Pay Fairness)

คือ การจ่ายเงินเดือนและผลตอบแทนให้กับพนักงานอย่างเป็นธรรม เนื่องจากการจ่ายค่าตอบแทนมีอิทธิพลสำคัญอย่างมากต่อคุณภาพและประสิทธิผลของทุนมนุษย์ (Gupta & Shaw, 2014) การจัดสรรเงินเดือนที่เป็นธรรม ประกอบไปด้วย 2 ข้อ คือ ความเป็นธรรมภายในองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย ความยากง่ายของงาน ขอบเขตความรับผิดชอบของงาน โดยไม่ใช่เพียงแค่ระดับขั้นของงาน เช่น แม้จะเป็นระดับหัวหน้าแผนกเหมือนกัน แต่หากขอบเขตความรับผิดชอบหรือความยากง่ายของงานไม่เท่ากัน โครงสร้างเงินเดือนก็ควรจะแตกต่างกัน เพื่อให้ความยุติธรรมกับพนักงาน ข้อที่ 2 คือ ความเป็นธรรมนอกองค์กร ที่จะพิจารณาจากงานที่ใกล้เคียงกันในบริษัทอื่น มีการจ่ายเงินเดือนที่เท่าใด การจัดสรรเงินเดือนที่เป็นธรรมจะเกิดขึ้นได้ต้องเกิดจากการพิจารณาควบคู่กันทั้งความเป็นธรรมภายในและนอกองค์กร ซึ่งหากบริษัทต้องการจะดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้ได้ อย่างน้อยที่สุดควรจะจัดสรรเงินเดือนอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียมกับบริษัทคู่แข่ง ซึ่งการจัดสรรเงินเดือนที่เป็นธรรมนี้ครอบคลุมไปถึงการให้รางวัลด้วย เช่น การให้โบนัสและการขึ้นเงินเดือน (ประคัลภ์ ปัทมาพาลังกูร, 2555) ซึ่งสอดคล้องกับ Miller (2017) ที่กล่าวว่าความพึงพอใจของพนักงานส่วนใหญ่ขับเคลื่อนโดยความรู้สึกว่าการจ่ายเงินนั้นยุติธรรม ไม่ใช่จากจำนวนเงินที่จ่ายจริง ในทิศทางเดียวกัน Threlkeld (2021) พบว่าพนักงานส่วนใหญ่รู้สึกมีส่วนร่วมและรู้สึกพึงพอใจกับงานของตนมากขึ้น รวมถึงการมีประสิทธิภาพในการทำงานที่มากขึ้นด้วย เมื่อพวกเขาเชื่อว่าพวกเขาได้รับค่าจ้างอย่างยุติธรรม และยังพบว่าการจ่ายเงินที่เป็นธรรมยังมีความสำคัญต่อการส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ปราศจากการเลือกปฏิบัติ

### 2.2.4 ความมีส่วนร่วมในองค์กร (Participation)

การมีส่วนร่วมของพนักงานเป็นกระบวนการของพนักงานที่มีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการตัดสินใจขององค์กรหรือธุรกิจ สิ่งนี้ตรงกันข้ามกับธุรกิจและสถานที่ทำงานที่พนักงานปฏิบัติตามคำสั่ง (indeed ,2022) นอกจากนี้ Locke & Schweiger (1979) และ Vroom (1960) ยังมองว่าการมีส่วนร่วมในองค์กร คือ ต้องมีการตัดสินใจร่วมกันหรือการมีอิทธิพลต่อกัน ระหว่างชั้นที่ต่างกันของพนักงานซึ่งคือผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งหลักของการมีส่วนร่วม ในความหมายของการบริหารจัดการจะมีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับ “การตัดสินใจ” นั่นคือ การมีส่วนร่วม จะนำไปสู่การตัดสินใจอย่างมีคุณค่าและชอบธรรมร่วมกัน ซึ่งความมีส่วนร่วมนั้นสำคัญอย่างยิ่งในการ

ทำงานเพราะจะทำให้ผู้มีส่วนร่วมเกิดความเป็นเจ้าของ (ownership) และจะทำให้ผู้มีส่วนร่วมหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น ยินยอมปฏิบัติตาม (compliance) และรวมถึงตกลงยอมรับ (commitment) ได้อย่างสมัครใจ เต็มใจ ไม่เกิดความขัดแย้งหรือต่อต้าน (วันชัย วัฒนศัพท์ ,2564) ซึ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อสถานการณ์ทางธุรกิจปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลงเข้ามาตลอดทำให้หลายครั้งต้องหาทางออกร่วมกันเพื่อให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้อย่างราบรื่น เมื่อพนักงานมีส่วนร่วมสามารถนำไปสู่ความพึงพอใจและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ (indeed ,2022) ตรงกับงานวิจัยของ Coch & French (1948) ที่พบว่ามีความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างความมีส่วนร่วมในองค์กรของพนักงานกับความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในงาน รวมไปถึงความพึงพอใจในงาน

### 2.3 แนวความคิดด้านความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) คือ ความพึงพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้น ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร บุคคลจะมีความรู้สึกพอใจในงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจ และสามารถสนองความต้องการของเขาได้ (Yoder ,1958) ซึ่งตรงกับที่ บุญมั่น ธนาสุภวัฒน์ (2537) ให้คำนิยามไว้ว่า เจตคติในทางบวกของบุคคลที่มีต่องานหรือกิจกรรมที่เขาทำซึ่งเป็นผลให้บุคคล เกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งความพึงพอใจในงานถือเป็นเรื่องสำคัญและควรคำนึงถึงในยุคที่ทรัพยากรมนุษย์เปรียบดั่งสินทรัพย์ที่ล้ำค่าที่สุดขององค์กร เพื่อรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงให้อยู่กับองค์กรได้นานที่สุด, ลดอัตราการลาออกให้ได้น้อยที่สุด และยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน เพราะพนักงานทำงานอย่างมีความสุข ในท้ายที่สุดองค์กรจึงสามารถบรรลุเป้าหมายได้เร็วมากขึ้นเท่านั้น (HREX.asia , 2562)

จากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมาในด้าน HR พบว่า การคัดสรรพนักงานที่เหมาะสมมีผลทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจได้ และเพิ่มมูลค่าทางตลาดให้กับธุรกิจ (Öztaş\* & ULUTÜRK\* , 2020) ซึ่ง Ahmed, Zaman and Khattak (2017) และ Murat et al (2014) พบผลลัพธ์ในทิศทางเดียวกัน เนื่องจากการคัดสรรพนักงานที่มีประสิทธิภาพช่วยรับประกันความเหมาะสมระหว่างความสามารถของผู้สมัคร ความต้องการและข้อกำหนดองค์กร พนักงานจึงเกิดความพึงพอใจในงานเพราะได้ทำงานที่เหมาะสมกับตนเอง (Fernandez, 1992 ; Yu & Egri , 2005) ดังนั้นทางผู้วิจัยจึงได้มีการศึกษาสมมติฐานการวิจัยดังนี้

**H1: การคัดสรรพนักงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานในธุรกิจ SME**

นอกจากนี้ จากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมาในด้าน HR ยังพบว่า การฝึกอบรมพนักงานที่เหมาะสมมีผลทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจได้ จากงานวิจัยของ Schmidt (2007) พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างความพึงพอใจในการฝึกอบรมงานและความพึงพอใจในงาน โดยรวม องค์ประกอบของการฝึกอบรมงาน ซึ่งรวมถึงเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรม และเนื้อหาของการฝึกอบรม ในทิศทางเดียวกันพบว่า พนักงานมักจะพอใจกับงานของพวกเขาหากองค์กรให้การสนับสนุนอย่างเพียงพอ ซึ่งสะท้อนผ่านการฝึกอบรม (Huang & Su , 2016) และการให้โอกาสในการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ (Shen & Tang , 2018) ตรงกับที่ Andriotis (2017) กล่าวว่าไว้ว่าการฝึกอบรมทำให้พนักงานรู้สึกเต็มเต็ม มีคุณค่า และทำทนาย เพราะการฝึกอบรมสะท้อนว่าองค์กรลงทุน เคารพและเห็นคุณค่าพนักงาน จึงทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน และความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กรดังนั้นทางผู้วิจัยจึงได้มีการศึกษาสมมติฐานการวิจัยดังนี้

## **H2: การฝึกอบรมมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานในธุรกิจ SME**

นอกจากนี้ จากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมาในด้าน HR ยังพบว่า การจัดสรรเงินเดือนอย่างเป็นทางการส่งผลเชิงบวกโดยตรงต่อความพึงพอใจในงาน ยังสามารถนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรอีกด้วย (Al-Ans , Rahardjo and Prasetya ,2015) ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยที่พบว่าการจัดสรรเงินเดือนอย่างเป็นทางการช่วยสร้างแรงบันดาลใจ ทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและความพึงพอใจในงาน เพราะพนักงานรู้สึกถึงความยุติธรรม ถูกเติมเต็มความคาดหวังและความต้องการ (Rehman et al ,2015 ; Abdin et al , 2020) ในทางกลับกันการจัดสรรเงินเดือนอย่างไม่เป็นธรรมจะส่งผลให้ความพึงพอใจในงานลดลงระดับความเครียดที่มากขึ้น รวมถึงอัตราการลาออกที่สูงขึ้นด้วย (Hagedorn , 1996) สอดคล้องกับPetrescu & Simmons (2008) ที่กล่าวว่า โครงสร้างค่าจ้างที่ไม่เป็นธรรมนั้นสัมพันธ์กับการลดลงอย่างมากของความพึงพอใจในการทำงาน ดังนั้นทางผู้วิจัยจึงได้มีการศึกษาสมมติฐานการวิจัยดังนี้

## **H3: การจัดสรรเงินเดือนอย่างเป็นทางการมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานในธุรกิจ SME**

นอกจากนี้ จากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมาในด้าน HR ยังพบว่า ความมีส่วนร่วมในองค์กร มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญโดยตรงต่อความพึงพอใจในงาน ประสิทธิภาพในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร (Bhatti & Qureshi ; Khalid, 2007 ) นอกเหนือจากนี้ยังพบว่าพนักงานที่มี

ส่วนร่วมในองค์กรมาก จะมีความพึงพอใจในงานมากและทำให้พนักงานเต็มใจจะฝ่าฟันความยากลำบากไปกับองค์กรในสถานการณ์ท้าทายทางธุรกิจได้ (Alas, 2007) และพบความสำคัญของการมีส่วนร่วมในองค์กรว่าหากพนักงานได้มีอำนาจในการตัดสินใจ , มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย , มีโอกาสเติบโตในสายอาชีพและพัฒนาตนเอง จะนำไปสู่ความพึงพอใจในงานได้ Likret (1961) และIndeed (2022) ได้เน้นย้ำเหตุผลที่การมีส่วนร่วมในองค์กรมีผลต่อความพึงพอใจในงานไว้ว่าพนักงานจะรู้สึกมีคุณค่า มีความสุขและรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของทั้งกับองค์กรและกิจกรรมทางธุรกิจที่องค์กรทำ รวมไปถึงรู้สึกดีกับผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นและมีส่วนร่วมของพนักงานอีกด้วย ในทำนองเดียวกัน Miller & Monge (1986) ทำการวิเคราะห์จากการศึกษาวิจัยถึง 47 ครั้ง และพบความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างสม่ำเสมอระหว่างความพึงพอใจในงานและการมีส่วนร่วม ดังนั้นทางผู้วิจัยจึงได้มีการศึกษาสมมติฐานการวิจัยดังนี้

#### **H4: ความมีส่วนร่วมในองค์กรมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานในธุรกิจ SME**

### **2.4 แนวความคิดด้านประสิทธิภาพในการทำงาน (Job Performance)**

ประสิทธิภาพในการทำงาน หมายถึง การที่บุคลากรทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง โดยใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานให้น้อยที่สุดและสำเร็จตามเป้าหมายทันกับกำหนดเวลา ทำให้เกิดความพึงพอใจ และได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงาน (Millet, 1954) ในขณะเดียวกัน สมใจ ลักษณะ (2544) และนันทนา ธรรมบุศย์ (2540) จะเพิ่มเติมในส่วนของผลลัพธ์การทำงานที่มีประสิทธิภาพว่านอกจากจะต้องใช้ต้นทุนค่าใช้จ่ายและเวลาน้อยที่สุด ผลลัพธ์และคุณภาพของการทำงานยังต้องได้ในปริมาณที่มากที่สุดด้วย ซึ่งสอดคล้องกับที่ Peterson and Plowman (1989) ได้กำหนดแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของประสิทธิภาพในการทำงานไว้ 4 ประการ ดังนี้ ข้อแรก คือ คุณภาพของงาน (Quality) คือ คุณภาพของงานที่ได้ต้องมีคุณภาพสูงได้มาตรฐานตามที่ต้องการ รวดเร็วและไม่ผิดพลาด , ปริมาณงาน (Quantity) คือ ปริมาณงานที่เกิดขึ้นต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน ดังนั้นองค์กรต้องบริหารเวลาให้เหมาะสมกับปริมาณงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้อย่างรวดเร็วและทันเวลา , เวลา (Time) คือ เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในหลักการที่เหมาะสม องค์กรต้องมีการพัฒนาเทคนิคในการปฏิบัติงานอย่างดี ให้สะดวกต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้งานไม่ผิดพลาดและทันเวลา และข้อสุดท้าย คือ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (Costs) คือ องค์กรต้องมีการใช้จ่ายที่สอดคล้องและเหมาะสมกับผลประโยชน์ที่จะได้มาและต้องให้ความสำคัญในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าที่สุด เพื่อช่วยลดต้นทุนค่าใช้จ่ายต่างๆ และเป็นการเพิ่ม

รายได้และกำไรอย่างสูงสุด และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด ซึ่ง วราภรณ์ ค้อชากุล (2552) ได้กำหนดแนวคิดด้านประสิทธิภาพในการทำงานไว้ในทิศทางเดียวกันเพียงแต่ใช้คำนิยามว่าผลการปฏิบัติงานแทนทั้งด้านคุณภาพและปริมาณของงาน

แต่ในทางกลับกัน สมบูรณ์ ศิริสรหรือ (2553) มองว่าการเปรียบเทียบความคุ้มค่าระหว่างสิ่งที่เป็ต้นทุนและผลลัพธ์ในการทำงาน ที่ใช้ตัดสินว่างานนั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่ มองได้หลายมิติ ทั้งมิติทางเศรษฐศาสตร์โดยอาจไม่ใช่เพียงเรื่องเงินแต่อย่างใดแต่หมายถึงทรัพยากรอื่น ๆ ที่ใช้ด้วย เช่น เวลาหรือวัตถุดิบ มิติทางการบริหารอาจพิจารณาจากความพึงพอใจของสมาชิกในองค์กรต่อวิธีการบริหารเพื่อบรรลุเป้าหมาย มิติทางสังคมอาจพิจารณาจากการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

ประสิทธิภาพในการทำงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร เพราะจะช่วยพัฒนากระบวนการในการทำงานไปสู่ผลลัพธ์ที่ดียิ่งขึ้นไปอยู่เสมอ มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ลดความซ้ำซ้อนของงาน, องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้ด้วยเวลาอันรวดเร็วและใช้ต้นทุนต่ำ ประหยัดทรัพยากรทั้งเงิน เวลาและแรงงาน และเมื่อคนในองค์กรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจะมีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ เทคนิค วิธีการ ด้วยวิธีการทำงานที่เหมาะสม ลดปัญหาอุปสรรคและมีความสุขในการทำงาน (ปัทมาพร ท่อชู , 2559)

โดยจากการทบทวนงานวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับประสิทธิภาพในการทำงาน ถ้าความพึงพอใจมีมาก ประสิทธิภาพในการทำงานก็จะมาก (ศรีนทิพย์ คล่องพยาบาล, 2551) เนื่องจากพนักงานที่มีความสุขและความพึงพอใจในงานสูงจะทำงานอย่างทุ่มเท,กระตือรือร้นและใส่ใจในทุกรายละเอียด ผลลัพธ์ของงานจึงมีประสิทธิภาพมากขึ้น (ENME , 2018 ) และยังพบว่า พนักงานที่มีความสุขและพึงพอใจกับงานจะมีแรงบันดาลใจในการทำงานและส่งเสริมให้ผลลัพธ์ในการทำงานของพนักงานดีขึ้นได้ (Raziq & Maulabakhsh, 2015) นอกจากนี้ Ostroff (1992) ยังเน้นย้ำความสำคัญของความพึงพอใจที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานไว้ว่า ความพึงพอใจของพนักงานสำคัญต่อองค์กรอย่างยิ่ง เพราะพนักงานที่มีความพึงพอใจในงานจะมีแรงบันดาลใจในการทำงาน ทำให้สามารถทำผลงานได้ดีเยี่ยม ซึ่งส่งผลให้ประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กรดีขึ้นเช่นกัน ในทางกลับกันพบว่าพนักงานที่ไม่พึงพอใจในงานมีแนวโน้มที่จะมีกิจกรรมการทำงานที่ผิดปกติ , ไม่รับผิดชอบกับงาน รวมไปถึงการหลีกเลี่ยงในการทำงาน เช่น การลาหยุด, ลาป่วย ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานเองและต่อองค์กร โดยภาพรวม ดังนั้นทางผู้วิจัยจึงได้มีการศึกษาสมมติฐานการวิจัยดังนี้

**H5: ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานในธุรกิจ SME**

## 2.5 แนวความคิดด้านผลการดำเนินงานขององค์กร (Organization Performance)

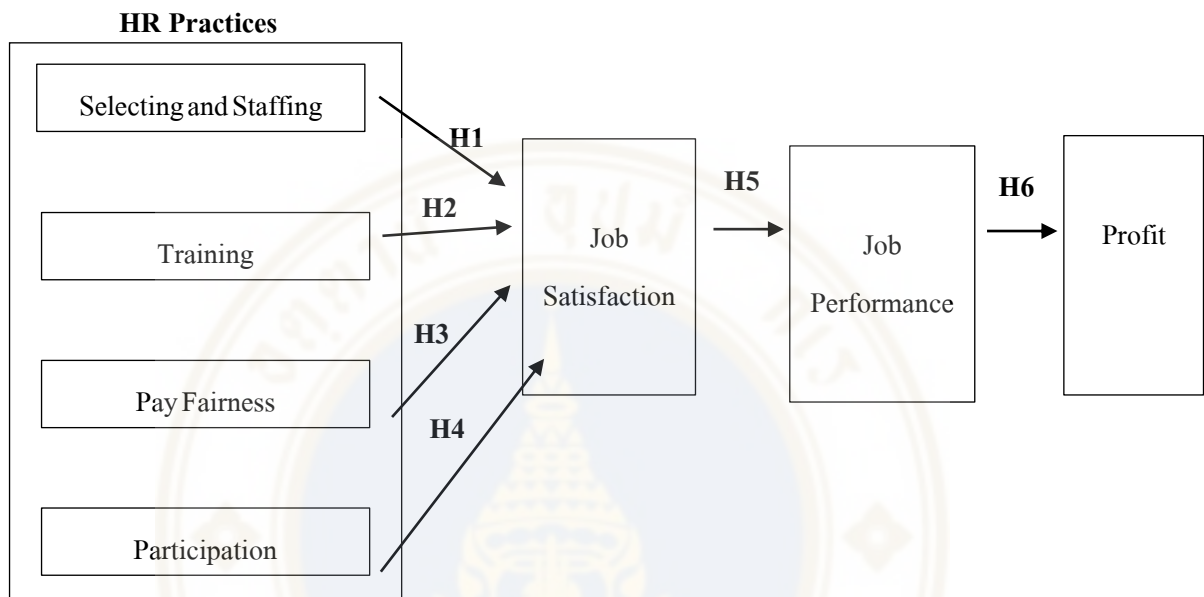
ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organization Performance) คือ ผลลัพธ์ที่สะท้อนถึงความสามารถในการสร้างและส่งมอบคุณค่าให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจากกิจกรรมขององค์กร (Hubbard, Zubac and Johnson, 2008) และความสามารถที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ (Miles, 2022) ซึ่งสอดคล้องกับที่สุภางค์ นันตา (2555) มีความเห็นว่าผลการดำเนินงานขององค์กร คือ ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินด้านธุรกิจ แต่จะเพิ่มเติมในส่วนของรายละเอียดที่มองว่าผลการดำเนินงานขององค์กร สามารถวัดได้จากหลายปัจจัยทั้งในส่วน of ผลลัพธ์ที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของกิจการ และผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน อย่างเช่น รายได้ ส่วนแบ่งการตลาด ในขณะที่ Robinson (1982) และ Galbraith & Schendel (1983) ได้ให้นิยามของผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงินโดยทั่วไปเพิ่มเติมว่า คือ อัตรากำไร ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) ผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) และผลตอบแทนจากการขาย

จากการศึกษาพบว่าผลกำไรทางการเงินเป็นบรรทัดฐานที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายมากที่สุดเมื่อต้องการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร (Kang & Stewart, 2007; Doyle, 1994) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Nash & Sinkey (1993) ที่กล่าวว่า ความสามารถในการทำกำไรเป็นตัวบ่งชี้ที่ดีที่สุดในการตัดสินว่าองค์กรนั้นๆ มีแนวทางในการดำเนินงานอยู่ในทิศทางที่ถูกต้องหรือไม่ และด้วยเหตุนี้ความสามารถในการทำกำไรจึงสามารถใช้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรได้

จากการทบทวนวรรณกรรมแม้ว่าจะยังไม่มีการวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพในการทำงานและผลกำไรในบริบทของ SME แต่พบงานวิจัยที่ศึกษาประสิทธิภาพขององค์กรว่าเชื่อมโยงโดยตรงกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานในองค์กร เนื่องจากพนักงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงานอย่างดีเยี่ยม จะไม่สร้างค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมให้กับองค์กรจากการส่งงานช้าหรือทำงานผิดพลาด แต่มักจะสร้างผลลัพธ์ในการทำงานที่ได้มาตรฐาน, ใส่ใจลูกค้า นอกจากนี้ยังสามารถคิดนวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับองค์กรเพื่อช่วยลดต้นทุน และแสวงหาโอกาสในการพัฒนาอยู่เสมอ ซึ่งทำให้องค์กรมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง ให้นิยามที่สุดเกิดการเติบโตและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร (Vosloban, 2012) นอกจากนี้ยังพบความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดระหว่างประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ว่าหากพนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงาน องค์กรจะมีปริมาณผลผลิตและกำไรที่มากขึ้น, มีอัตราการลาออกและอุบัติเหตุของพนักงานที่ลดลง, มีคุณภาพของสินค้าและความพึงพอใจของลูกค้าที่สูงขึ้น (Satyendra, 2020) ดังนั้นทางผู้วิจัยจึงได้มีการศึกษาสมมติฐานการวิจัยดังนี้

## H6: ประสิทธิภาพในการทำงานมีอิทธิพลต่อการทำกำไรของธุรกิจ SME

### กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

#### 3.1 การออกแบบงานวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลต่อผลกระทบด้านกำไรของธุรกิจ SME ในประเทศไทย” เป็นวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ในรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยการใช้แบบสอบถามออนไลน์ (Online Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรกลุ่มตัวอย่าง ที่ทำการศึกษา เนื่องจากให้ความสะดวกและประหยัดเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประหยัดค่าใช้จ่ายในการวิจัย ยิ่งไปกว่านั้นยังพบว่าหากใช้แบบสอบถามออนไลน์จะช่วยลดข้อจำกัดของผู้สัมภาษณ์และมีการจัดเก็บคำตอบแบบอัตโนมัติจากผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งสะดวกรวดเร็วกว่าเมื่อเทียบกับวิธีอื่นๆ เช่น การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ (Hlatshwako et al, 2021) นอกจากนี้ยังทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นความจริงที่สุดเพราะผู้ตอบแบบสอบถามสามารถตอบคำถามได้แบบไม่ระบุตัวตน จึงไม่ต้องกังวลว่าจะมีผลกระทบกับงาน และจากการศึกษางานวิจัยก่อนหน้าที่ทำการวิจัยในอดีตจะใช้การวิจัยเชิงปริมาณเกี่ยวกับ ผลกระทบของการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลที่มีต่อประสิทธิภาพของหน่วยธุรกิจ ซึ่งมีความเหมาะสมกับงานวิจัยในครั้งนี้ (Wright, Gardner and Moynihan, 2003)

#### 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ปัจจุบันพบว่า SME และ Micro SME มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อประเทศไทย เพราะสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจประมาณร้อยละ 35 ของ GDP รวมประเทศไทย และทำให้เกิดการจ้างงานสูงถึงร้อยละ 85 ประกอบกับการสนับสนุนจากภาครัฐโดยสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ได้ตั้งเป้าหมายว่าต้องการเพิ่มสัดส่วน GDP ที่ได้จาก SME และ Micro SME ให้ได้ร้อยละ 50 ของ GDP รวมของประเทศ (SMEONE, 2563) นอกจากนี้ยังพบว่าจากข้อมูลของ สสว.ปี 2565 สามารถคาดการณ์ได้ว่าในปี 2566 ขณะที่การขยายตัวของ SME (GDP SME) จะอยู่ที่ร้อยละ 4.1 ถึงร้อยละ 5.8 เป็นผลจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ เช่น ราคาพืชผลการเกษตร การส่งออก ต้นทุนด้านพลังงาน รวมทั้งเศรษฐกิจในประเทศคู่ค้าหลักที่ฟื้นตัวอย่างค่อยเป็นค่อยไป (MRReport , 2565) โดยที่กรุงเทพฯเป็นจังหวัดที่มีจำนวนธุรกิจ SME มากที่สุดในประเทศ



ไทย คิดเป็น 571,350 ราย หรือ 17.98% ของทั้งประเทศ รองลงมาเป็นกลุ่มจังหวัดภาคกลางและ  
 ปริมณฑล 280,560 ราย หรือ คิดเป็น 8.83% ของทั้งประเทศ (สสว. ,2565) ประกอบกับธุรกิจ SME  
 ทั้ง 8 แห่งยังได้อนุญาตให้ผู้วิจัยสามารถเข้าถึงข้อมูลกำไรของบริษัทได้ซึ่งเป็นข้อมูลที่สำคัญอย่างยิ่ง  
 ต่องานวิจัยชิ้นนี้และเป็นความลับของบริษัท ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงใช้จำนวนพนักงานทั้งหมดใน SME  
 ทั้ง 8 แห่ง เนื่องจาก SME เป็นธุรกิจขนาดเล็กที่มีพนักงานค่อนข้างน้อย และเพื่อให้ผลของการวิจัยมี  
 ค่าความคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด ผู้วิจัยจึงกำหนดให้พนักงานทั้งหมดเป็นกลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษาในการ  
 วิจัยครั้งนี้ จำนวนทั้งสิ้น 170 คน

### 3.3 การพัฒนาเครื่องมือเพื่อใช้สำหรับการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษาทั้งหมด 5 ตัวแปร โดยใช้ระดับวัดข้อมูล  
 ประเภทอันตรภาค (Interval Scales) 5 ระดับ ตามรูปแบบของ Likert Scales (1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง,  
 2 = ไม่เห็นด้วย , 3 = ปานกลาง , 4 = เห็นด้วย , 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง ) โดยปรับมาตรวัดของตัวแปร  
 จากงานวิจัยก่อนหน้า

สำหรับมาตรวัดด้านการคัดสรรพนักงาน ผู้วิจัยได้มีการปรับคำถามจาก Wright,  
 Gardner and Moynihan (2003) ซึ่งมีการใช้ระดับการวัดข้อมูล 3 ระดับ (เห็นด้วย, ไม่แน่ใจ, ไม่เห็น  
 ด้วย) ตามรูปแบบ Likert Scales ประกอบด้วยคำถามจำนวน 3 ข้อ ดังแสดงในภาคผนวก ก

สำหรับมาตรวัดด้านการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้มีการปรับคำถามจาก Saifalislam,  
 Osman and AlQudah (2014) ซึ่งมีการใช้ระดับการวัดข้อมูล 5 ระดับ ตามรูปแบบ Likert Scales  
 ประกอบด้วยคำถามจำนวน 5 ข้อ ดังแสดงในภาคผนวก ก

สำหรับมาตรวัดด้านการจัดสรรเงินเดือนอย่างเป็นธรรม ผู้วิจัยได้มีการปรับคำถาม  
 จาก เรวัต ก่อวงศ์กาญจน์ และขวัญกมล ดอนขวา (2550) ซึ่งมีการใช้ระดับการวัดข้อมูล 5 ระดับ ตาม  
 รูปแบบ Likert Scales ประกอบด้วยคำถามจำนวน 7 ข้อ ดังแสดงในภาคผนวก ก

สำหรับมาตรวัดด้านความมีส่วนร่วมในองค์กร ผู้วิจัยได้มีการปรับคำถามจาก Wright,  
 Gardner and Moynihan (2003) ซึ่งมีการใช้ระดับการวัดข้อมูล 3 ระดับ (เห็นด้วย, ไม่แน่ใจ, ไม่เห็น  
 ด้วย) ตามรูปแบบ Likert Scales ประกอบด้วยคำถามจำนวน 2 ข้อ ดังแสดงในภาคผนวก ก

สำหรับมาตรวัดด้านความพึงพอใจในงาน ผู้วิจัยได้มีการปรับคำถามจาก Hills, Joyce  
 and Humphreys (2012) ซึ่งมีการใช้ระดับการวัดข้อมูล 5 ระดับ ตามรูปแบบ Likert Scales  
 ประกอบด้วยคำถามจำนวน 6 ข้อ ซึ่งผู้วิจัยจะใช้เฉพาะความพึงพอใจในงานที่เกิดจากปัจจัยภายใน

และความพึงพอใจในภาพรวม เนื่องจากในส่วนของคำถามที่เกี่ยวกับความพึงพอใจจากปัจจัยภายนอกซ้ำซ้อนกับตัวแปรต้น ดังแสดงในภาคผนวก ก

สำหรับมาตรวัดด้านประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้วิจัยได้มีการปรับคำถามจาก ธนภรณ์ พรรณราย (2565) ซึ่งมีการใช้ระดับการวัดข้อมูล 5 ระดับ ตามรูปแบบ Likert Scales ประกอบด้วยคำถามจำนวน 9 ข้อ ดังแสดงในภาคผนวก ก

### 3.4 กระบวนการวิจัย

ทางผู้วิจัยมีการดำเนินการวิจัยโดยการสร้างแบบสอบถามออนไลน์ผ่าน Google Form ซึ่งเป็นหนึ่งในรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการสร้างแบบสอบถาม , รวบรวมแบบสอบถามผ่านอินเทอร์เน็ต และยังสะดวกต่อการนำข้อมูลไปวิเคราะห์ต่อในโปรแกรม SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) โดยแบบสอบถามดังกล่าวผู้วิจัยได้กระจายผ่านแอปพลิเคชันไลน์ (Line) กลุ่มภายในบริษัท ซึ่งเป็นช่องทางการสื่อสารหลักภายในบริษัท SME ที่ผู้วิจัยได้เข้าไปเก็บข้อมูล เพื่อให้สามารถเก็บข้อมูลได้ตรงกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษารวมทั้งหมด 170 คน โดยผู้วิจัยจะใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามตั้งแต่วันที่ 28 สิงหาคม 2566 ถึง วันที่ 14 กันยายน 2566 รวมเป็นระยะเวลาประมาณ 17 วัน ทั้งนี้ในแบบสอบถามจะมีการกำหนดว่ากลุ่มตัวอย่างจะเป็นผู้ตอบแบบสอบถามด้วยตนเองและข้อมูลส่วนตัวและความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจะได้รับการเก็บข้อมูลไว้เป็นความลับ โดยผู้วิจัยได้รับการขออนุญาตพิจารณาจากคณะกรรมการจริยธรรม มหาวิทยาลัยมหิดล นอกจากนี้คำถามในแบบสอบถามผู้วิจัยได้อ้างอิงจากงานวิจัยก่อนหน้า และนำมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบท เพื่อสร้างแบบสอบถาม ดังแสดงในภาคผนวก ข

### 3.5 เครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.5.1 การทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity)

ทางผู้วิจัยนำคำถามที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยมาจากงานวิจัยก่อนหน้า เพื่อความเที่ยงตรงและน่าเชื่อถือของเนื้อหาที่เหมาะสมกับงานวิจัย และมีการนำแบบสอบถามดังกล่าวเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อให้ข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และสามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาวิจัยได้จริง นอกจากนี้ผู้วิจัยยังมีการนำแบบสอบถามไปทดสอบก่อนนำมาใช้จริง (Pre-Test) เป็นจำนวน 10 ชุด โดยให้กลุ่มที่ใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้เป็นผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อ

ตรวจสอบความถูกต้อง,ความเข้าใจในแบบสอบถาม และปรับแก้ไขจนเหมาะสม เพื่อให้แบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือสอดคล้องตามความเป็นจริง

### 3.5.2 การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability)

ทางผู้วิจัยนำข้อมูลปัจจัยที่ผ่านการวิเคราะห์ Factor Analysis มาตรวจสอบหาค่าความเชื่อมั่นของแต่ละตัวแปรในแบบสอบถาม (Reliability) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) เป็นการตรวจว่าคำถามย่อยที่ใช้วัดตัวแปรแต่ละตัวนั้นมีความสัมพันธ์กับตัวแปรที่วัดหรือไม่ ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 หากหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค มากกว่า 0.7 ขึ้นไป ถือว่าค่าความเชื่อมั่นผ่านเกณฑ์และเป็นที่ยอมรับได้ (Panik Senariddhikrai , 2022) แสดงผลดังนี้

ตารางที่ 3.1 ตารางแสดงการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นในแต่ละตัวแปร

ตัวแปร	จำนวนตัวชี้วัด	ค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient)
ปัจจัยด้านการคัดสรรพนักงาน	3	0.780
ปัจจัยด้านการฝึกอบรม	5	0.885
ปัจจัยด้านการจัดสรรเงินเดือน อย่างเป็นธรรม	7	0.933
ปัจจัยด้านความมีส่วนร่วมใน องค์กร	2	0.785
ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน	6	0.945
ปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการ ทำงาน	9	0.935

### 3.6 สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้จำนวนการตอบแบบสอบถามครบถ้วนตามขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา ทางผู้วิจัยได้ทำการนำข้อมูลดังกล่าวไปวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS เพื่อหาข้อสรุปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้

#### 3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic)

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์และแสดงผลสำหรับข้อมูลด้านลักษณะประชากรศาสตร์ พฤติกรรมและประสบการณ์ในการทำงานในบริษัท SME ของกลุ่มตัวอย่าง โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

#### 3.6.2 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานทางการวิจัย

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย (Simple Linear Regression) และการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) เพื่อศึกษาหาความสัมพันธ์ของแต่ละตัวแปรที่ทำการศึกษา และกำหนดการวัดระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 หรือกล่าวอีกนัยคือระดับนัยทางสถิติ (Significant level) เท่ากับ 0.05

## บทที่ 4

### ผลการวิจัยและอภิปรายผล

การศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลต่อผลกระทบด้านกำไรของธุรกิจ SME ในประเทศไทย” ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามออนไลน์โดยทำการกระจายข้อมูลผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Social media) ต่างๆ ทั้งจากทางเฟซบุ๊ก (Facebook) และในกลุ่มบริษัท SME ทางแอปพลิเคชัน Line ซึ่งมีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด และผ่านการคัดกรองตามกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา จำนวน 180 ชุด ซึ่งแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับและคำตอบมีความถูกต้องครบถ้วน ผู้วิจัยได้นำมาประมวลผลทั้งสิ้น จำนวน 170 ชุด คิดเป็นร้อยละ 94 โดยสามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์และหาข้อสรุปทางสถิติได้ดังนี้

#### 4.1 ลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

จากข้อมูลสถิติพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามและผ่านการคัดกรองตามกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษามีจำนวน 170 ชุด เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 55.3) ช่วงอายุ 31 – 40 ปี (ร้อยละ 31.2) การศึกษาปริญญาตรี (ร้อยละ 44.1) รายได้ต่อเดือน 10,001–20,000 บาท (ร้อยละ 49.4) รูปแบบธุรกิจของบริษัทที่ทำงานอยู่ เป็นธุรกิจโรงพยาบาลสัตว์ (ร้อยละ 33.5) ระยะเวลาที่ทำงานกับองค์กร ระยะเวลา 5 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 45.3) เป็นจำนวนมากที่สุด ดังที่แสดงใน ตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ตารางแสดงลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะ		จำนวน	ร้อยละ
1.เพศ	ชาย	73	42.9
	หญิง	94	55.3
	อื่นๆ	3	1.8
2.ช่วงอายุ	ต่ำกว่า 18 ปี	2	1.2
	18 – 23 ปี	20	11.8
	24 – 30 ปี	46	27.1
	31 – 40 ปี	53	31.2

	41 – 50 ปี	32	18.8
	51 ปี ขึ้นไป	17	10.0
3.การศึกษา	มัธยมศึกษาตอนต้น	38	22.4
	มัธยมศึกษาตอนปลาย	36	21.2
	ปริญญาตรี	75	44.1
	ปริญญาโทหรือเทียบเท่า	8	4.7
	อื่นๆ	13	7.6
	4.รายได้ต่อเดือน	น้อยกว่า 10,000 บาท	31
10,001 – 20,000 บาท		84	49.4
20,001 – 30,000 บาท		18	10.6
30,001 – 40,000 บาท		10	5.9
40,001 – 50,000 บาท		10	5.9
50,001 ขึ้นไป		17	10.0
5.บทบาทในการทำงาน		พนักงานฝ่ายปฏิบัติการ	108
	ผู้จัดการ/หัวหน้างาน	25	14.7
	ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	37	21.8
6.รูปแบบธุรกิจของบริษัทที่ท่านทำงานอยู่	โรงแรม	26	15.3
	โรงพยาบาลสัตว์	57	33.5
	ยาและอาหารสัตว์	39	22.9
	ร้านค้าปลีก	11	6.5
	วัสดุก่อสร้าง	29	17.1
	เกษตรกรรม	8	4.7
	7.ระยะเวลาที่ท่านทำงานกับองค์กร	ต่ำกว่า 3 เดือน	8
3 เดือน – 1 ปี		22	12.9
1 ปี – 3 ปี		41	24.1
3 – 5 ปี		22	12.9
5 ปี ขึ้นไป		77	45.3

## 4.2 การทดสอบสมมติฐานทางสถิติ

### 4.2.1 การทดสอบสมมติฐานด้านการปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคล (HR Practices) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ของพนักงานในธุรกิจ SME

จากสมมติฐานที่ 1 – 4 พบว่าการปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคล (HR Practices) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความพึงพอใจในงานของพนักงาน จากผลการวิเคราะห์ความถดถอย ANOVA Test แสดงให้เห็นถึงระดับนัยสำคัญ  $p = 0.000$  ( $F_{4,165} = 31.101$ ) ดังแสดงในตารางที่ 4.2 โดยตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัวแปร ได้แก่ การคัดสรรพนักงาน, การฝึกอบรม, การจัดสรรเงินเดือนอย่างเป็นธรรม และ ความมีส่วนร่วมในองค์กร สามารถอธิบายความผันแปรของความพึงพอใจในงานของพนักงาน เท่ากับ ร้อยละ 43.0 ( $R^2 = .430$ ) ดังแสดงในตารางที่ 4.3

### ตารางที่ 4.2 ค่าสถิติการวิเคราะห์เชิงถดถอยด้านการปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคล (HR Practices) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ของพนักงานในธุรกิจ SME

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	35.326	4	8.832	31.101	.000 <sup>a</sup>
	Residual	46.854	165	.284		
	Total	82.180	169			

a.Predictors : (Constant), selection, training, pay fairness , participation

b.Dependent Variable : Job Satisfaction

ตารางที่ 4.3 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความผันแปร ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ของพนักงานในธุรกิจ SME

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.656 <sup>a</sup>	.430	.416	.53288

a. Predictors: (Constant), selection, training, pay fairness, participation

เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดของตัวแปรอิสระ พบว่า การฝึกอบรม (training) และ ความมีส่วนร่วมในองค์กร (participation) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ที่ระดับนัยสำคัญ  $p = 0.003$  และ  $p = 0.000$  ตามลำดับ ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 2 (H2) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระ ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.283 และสนับสนุนสมมติฐานที่ 4 (H4) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระ ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.316 ในขณะที่การคัดสรรพนักงาน (selection) และการจัดสรรเงินเดือนอย่างเป็นธรรม (pay fairness) ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน เนื่องจากระดับนัยสำคัญเกิน 0.05 นั่นคือ  $p = 0.529$  และ  $p = 0.086$  ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าปฏิเสธสมมติฐานที่ 1 และ 3 (H1, H3) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระ ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.053 และ 0.138 ตามลำดับดังแสดงในตารางที่ 4.4



ตารางที่ 4.4 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยแบบปกติ (Coefficients) ด้านการปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคล (HR Practices) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ของพนักงานในธุรกิจ SME

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.261	.268		4.697	.000
	selection	.052	.083	.053	.631	.529
	training	.265	.087	.283	3.043	.003
	Pay fairness	.131	.076	.138	1.730	.086
	participation	.268	.068	.316	3.942	.000

a. Dependent Variable: Job Satisfaction

#### 4.2.2 การทดสอบสมมติฐานด้านความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน (Job Performance) ของพนักงานในธุรกิจ SME

จากสมมติฐานที่ 5 (H5) พบว่า ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน จากผลการวิเคราะห์ความถดถอย ANOVA Test แสดงให้เห็นถึงระดับนัยสำคัญ  $p = 0.000$  ( $F_{1,168} = 31.101$ ) ดังแสดงในตารางที่ 4.5 โดยตัวแปรอิสระ รายการคือ ความพึงพอใจในงานสามารถอธิบายความผันแปรของประสิทธิภาพในการทำงานเท่ากับร้อยละ 55.4 ( $R^2 = .554$ ) ดังแสดงในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.5 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยด้านความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน (Job Performance) ของพนักงานในธุรกิจ SME

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	35.252	1	35.252	209.016	.000 <sup>a</sup>
	Residual	28.334	168	.169		
	Total	63.586	169			

a. Predictors:(Constant), Job Satisfaction

b. Dependent Variable: Job Performance

ตารางที่ 4.6 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความผันแปรด้านความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน (Job Performance) ของพนักงานในธุรกิจ SME

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.745 <sup>a</sup>	.554	.552	.41068

a.Predictors:(Constant), Job Satisfaction

เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดของตัวแปรอิสระ ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงาน (Job Performance) ที่ระดับนัยสำคัญ  $p = 0.000$  ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 5 (H5) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระ ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.745 ดังแสดงในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยแบบปกติ (Coefficients) ด้านความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน (Job Performance) ของพนักงานในธุรกิจ SME

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.492	.180		8.276	.000
	Job Satisfaction	.655	.045	.745	14.457	.000

a. Dependent Variable: Job Performance

4.2.3 การทดสอบสมมติฐานด้านประสิทธิภาพในการทำงาน (Job Performance) มีอิทธิพลต่อการทำกำไร (Profit) ของธุรกิจ SME

จากสมมติฐานที่ 6 (H6) พบว่าประสิทธิภาพในการทำงาน (Job Performance) ไม่มีความสัมพันธ์โดยตรงต่อการทำกำไรของธุรกิจ SME (Profit) เนื่องจากระดับนัยสำคัญเกิน 0.05 นั่นคือ  $p = 0.396$  ( $F_{1,168} = 0.724$ ) ดังแสดงในตารางที่ 4.8 โดยตัวแปรอิสระ 1 รายการ คือ ประสิทธิภาพในการทำงานสามารถอธิบายความผันแปรของกำไร เท่ากับร้อยละ 0.4 ( $R^2 = .004$ ) ดังแสดงในตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.8 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยด้านการปฏิบัติด้านประสิทธิภาพในการทำงาน (Job Performance) มีอิทธิพลต่อการทำกำไร (Profit) ของธุรกิจ SME

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.695E14	1	4.695E14	.724	.396 <sup>a</sup>
	Residual	1.089E17	168	6.483E14		
	Total	1.094E17	169			

a. Predictors: (Constant), Job Performance

b. Dependent Variable: Profit

ตารางที่ 4.9 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความแปรผันแปรด้านการปฏิบัติด้านประสิทธิภาพในการทำงาน (Job Performance) มีอิทธิพลต่อการทำกำไร (Profit) ของธุรกิจ SME

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.066 <sup>a</sup>	.004	-.002	2.546158E7

a.Predictors:(Constant), Job Performance

ประสิทธิภาพในการทำงาน (Job Performance) ไม่มีความสัมพันธ์กับกำไร (Profit) เนื่องจากระดับนัยสำคัญเกิน 0.05 นั่นคือ  $p = 0.396$  จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 6 (H6) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระ ( $\beta$ ) เท่ากับ -0.066 ตามลำดับดังแสดงในตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยแบบปกติ (Coefficients) ด้านการปฏิบัติด้านประสิทธิภาพในการทำงาน (Job Performance) มีอิทธิพลต่อการทำกำไร (Profit) ของธุรกิจ SME

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.657E7	1.310E7		2.028	.044
Job Performance	-2717259.538	3193047.372	-.066	-.851	.396

a.Dependent Variable: Profit

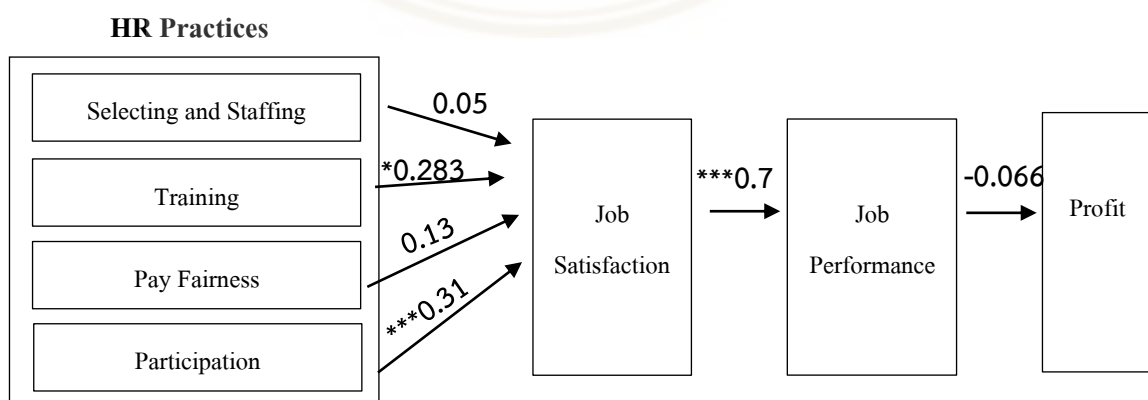
### 4.3 สรุปสมมติฐานการวิจัย

จากการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย (Simple Linear Regression) และการถดถอย พหุคูณ (Multiple Regression) สามารถสรุปสมมติฐานงานวิจัยได้ดังนี้

ตารางที่ 4.11 สรุปผลวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลต่อผลกระทบด้านกำไรของธุรกิจ SME ในประเทศไทย

สมมติฐานงานวิจัย		ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1 (H1)	การคัดสรรพนักงาน (Selection) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ของพนักงานในธุรกิจ SME	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 2 (H2)	การฝึกอบรม (Training) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ของพนักงานในธุรกิจ SME	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 3 (H3)	การจัดสรรเงินเดือนอย่างเป็นธรรม (Pay Fairness) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ของพนักงานในธุรกิจ SME	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 4 (H4)	ความมีส่วนร่วมในองค์กร (Participation) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ของพนักงานในธุรกิจ SME	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 5 (H5)	ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน (Job Performance) ของพนักงานในธุรกิจ SME	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 6 (H6)	ประสิทธิภาพในการทำงาน (Job Performance) มีอิทธิพลต่อการทำกำไร (Profit) ของธุรกิจ SME	ปฏิเสธ

### สรุปกรอบแนวคิดงานวิจัย



ภาพที่ 4.1 สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย \*\*\*p = 0.000, \*\*p ≤ 0.01, \*p ≤ 0.05

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยอภิปรายและข้อเสนอแนะ

#### 5.1 อภิปรายผลการวิจัย

งานวิจัยในครั้งนี้ทำการศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของการปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน และประสิทธิภาพในการทำงาน จากผลการวิเคราะห์ทางสถิติ พบว่าเมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในงาน จะสามารถทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานสูงขึ้นได้ นอกจากนี้ในงานวิจัยได้มีการแบ่งองค์ประกอบในการปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคล และหาความสัมพันธ์เพิ่มเติมระหว่างประสิทธิภาพในการทำงานและการทำกำไรในธุรกิจ SME เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในทางปฏิบัติและจัดลำดับความสำคัญในการทำงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม จากผลการวิจัยพบว่า

การฝึกอบรม (Training) และความร่วมมือในองค์กร (Participation) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ของพนักงานในธุรกิจ SME โดย Andriotis (2017) พบว่าการฝึกอบรมทำให้พนักงานรู้สึกเต็มเต็ม มีคุณค่า และท้าทาย เพราะการฝึกอบรมสะท้อนว่าองค์กรลงทุน เคารพและเห็นคุณค่าพนักงาน จึงทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน และความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กร ในขณะที่เดียวกัน Indeed (2022) ได้เน้นย้ำเหตุผลที่การมีส่วนร่วมในองค์กรมีผลต่อความพึงพอใจในงานไว้ว่า พนักงานจะรู้สึกมีคุณค่า มีความสุขและรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของทั้งกับองค์กรและกิจกรรมทางธุรกิจที่องค์กรทำ รวมไปถึงรู้สึกดีกับผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นและความมีส่วนร่วมของพนักงานอีกด้วย

อย่างไรก็ตามแม้ว่า Murat et al (2014) และ Ahmed, Zaman and Khattak (2017) กล่าวว่า การคัดสรรพนักงาน (Selection) ที่เหมาะสมมีผลทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ได้ ในงานวิจัยนี้ไม่พบอิทธิพลของการคัดสรรพนักงานต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน ซึ่งเหตุผลอาจเป็นไปได้ว่าบริบทที่แตกต่างกันทั้งด้านรูปแบบธุรกิจและขนาดขององค์กร เพราะ งานวิจัยนี้ทำขึ้นในองค์กร SME ของประเทศไทย ในขณะที่งานวิจัยของ Murat et al (2014) ทำในองค์กรภาครัฐ ของประเทศสหรัฐอเมริกา และงานวิจัยของ Ahmed, Zaman and Khattak (2017) ทำในธุรกิจปศุสัตว์ ประเทศปากีสถาน นอกจากนี้งานวิจัยนี้ยังมีกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (45.3%) เป็นพนักงานที่ทำงานในองค์กรเป็นระยะเวลา 5 ปีขึ้นไป ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างของพนักงานใหม่ที่อายุงานต่ำกว่า 3 เดือน เป็นสัดส่วนที่น้อยที่สุด (4.7%) อาจเป็นไปได้ว่าในพนักงาน

ที่ทำงานมานาน ปัจจัยด้านการคัดสรรพนักงานอาจไหลตัวและไม่ส่งผลถึงความพึงพอใจงานในปัจจุบันอีกต่อไป ซึ่งงานวิจัยของ Absar et al (2010) ซึ่งทำในบริบทของธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิต 20 แห่ง ในประเทศบังกลาเทศก็ไม่พบความสัมพันธ์นี้เช่นกัน

สำหรับอีกองค์ประกอบที่ต้องพิจารณากับความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) คือ การจัดสรรเงินเดือนอย่างเป็นธรรม (Pay Fairness) ที่แม้ว่าวิจัยของ Abdin et al (2020) กล่าวว่า การจัดสรรเงินเดือนอย่างเป็นธรรมจะช่วยสร้างแรงบันดาลใจ ทักษะที่ดีต่อการทำงานและความพึงพอใจในงาน เพราะพนักงานรู้สึกถึงความยุติธรรม ถูกเติมเต็มความคาดหวังและความต้องการ แต่ในงานวิจัยนี้การจัดสรรเงินเดือนอย่างเป็นธรรมไม่มีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานในธุรกิจ SME ซึ่งเหตุผลอาจอธิบายได้ว่า มีบริบทที่แตกต่างกัน เพราะงานวิจัยนี้ทำในองค์กร SME ของประเทศไทย แต่ในงานวิจัยของ Abdin et al (2020) ทำในหน่วยงานอิสระของรัฐ ประเทศมาเลเซีย นอกจากนี้การที่ปัจจัยด้านเงินเดือนมีผลต่อความสุขในการทำงานน้อยกว่าเนื่องงาน พบในผลการสำรวจดัชนีความสุขของพนักงานประจำปี 2558 ที่ jobsDB (2558) ได้จัดทำขึ้นเช่นกัน ซึ่งบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ มีผลต่อความสุขในการทำงานมากที่สุด ถึง 26.2% รองลงมาเป็น ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและเจ้านาย 25.4% , เงินเดือน 20.8% , ช่วงเวลาการทำงานที่สร้าง Work – Life Balance 19.4 % และสุดท้ายเป็นสิทธิประโยชน์และผลตอบแทนอื่นๆ 18.6% ตามลำดับ

จากผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ของพนักงานส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน (Job Performance) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับที่ ศรีนทิพย์ คล่องพญาบาล (2551) และ Ostroff (1992) กล่าวว่าเมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในงานจะมีแรงบันดาลใจในการทำงาน ทำงานอย่างใส่ใจในทุกรายละเอียด ทุ่มเทและรับผิดชอบกับงาน ส่งผลให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีเยี่ยม

แต่อย่างไรก็ตาม ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานไม่ได้มีความสัมพันธ์โดยตรงกับกำไรขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ อาจเป็นเพราะมีปัจจัยที่ส่งผลต่อกำไรขององค์กร SME หลายปัจจัยที่อาจมีนัยยะสำคัญต่อกำไรมากกว่าประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน เช่น ปัจจัยด้านการเงิน อย่างอัตราการเติบโตของยอดขาย และอัตราส่วนหนี้สิน เป็นต้น เพราะจากวิจัยของ กฤตศณัฐ วัฒนวรรกร และ กนกศักดิ์ สุขวัฒนาสินิทธิ (2564) พบว่าหากกิจการมีการเติบโตของยอดขายสูงขึ้น จะส่งผลให้กิจการมีกำไรสุทธิสูงขึ้น ในขณะที่งานวิจัยของปิยะพร นัดพบสุข (2564) กล่าวว่าอัตราส่วนหนี้สินส่งผลกระทบต่อความสามารถความสามารถในการทำกำไรมากที่สุด ในขณะที่ ขนาดของบริษัท อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (สภาพคล่อง) และทรัพย์สินถาวรที่มีตัวตนส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรในระดับที่รองลงมา ซึ่งเมื่อไปค้นหาเพิ่มเติมทางผู้วิจัย

ไม่พบงานวิจัยอื่นที่หาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพในการทำงานและกำไรขององค์กรโดยตรง แต่พบว่าประสิทธิภาพในการทำงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญเนื่องจากพนักงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงานอย่างดีย่อม จะไม่สร้างค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมให้กับองค์กรจากการส่งงานช้าหรือทำงานผิดพลาด แต่มักจะสร้างผลลัพธ์ในการทำงานที่ได้มาตรฐาน, ใส่ใจลูกค้า นอกจากนี้ยังสามารถคิดนวัตกรรมใหม่ๆให้กับองค์กรเพื่อช่วยลดต้นทุน และแสวงหาโอกาสในการพัฒนาอยู่เสมอ ซึ่งทำให้องค์กรมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง ทำให้ในท้ายที่สุดเกิดการเติบโตและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร (Vosluban , 2012 )

## 5.2 ประโยชน์ของงานวิจัยทางทฤษฎี

งานวิจัยนี้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลต่อผลกระทบด้านกำไรของธุรกิจ SME ในประเทศไทย โดยได้นำกรอบแนวคิดจากงานวิจัยก่อนหน้ามาทำการศึกษาอย่างเจาะจงไปในกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่าแนวทางปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลทั้งด้านการฝึกอบรม (Training) และ ความมีส่วนร่วมในองค์กร (Participation) ส่งผลต่อทั้งความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) และยังส่งผลต่อไปที่ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน (Job Performance) โดยได้ช่วยเปรียบเทียบให้เห็นทั้งความเหมือนและความแตกต่างของผลกระทบจากการปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลที่ในรูปแบบองค์กรที่ต่างออกไป มีปัจจัยอื่นที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานอีก ได้แก่ การคัดสรรพนักงาน (Selection) (Murat et al, 2014 ; Ahmed, Zaman and Khattak ,2017) และ การจัดสรรเงินเดือนอย่างเป็นธรรม (Pay Fairness) (Abdin et al ,2020) และช่วยทำให้ได้ข้อมูลเพิ่มเติมว่ามีองค์ประกอบอื่นๆ ที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน นอกเหนือจากการศึกษาในอดีตของ Ahmed, Zaman and Khattak (2017) ที่พบว่ามียังมีเพียง 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ได้แก่ การคัดสรรพนักงาน (Selection), การฝึกอบรม(Training), การบริหารค่าตอบแทน (compensation and benefits) ในขณะที่ Badre, Taori and Gulhane (2021) พบว่า 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ได้แก่ การฝึกอบรม (Training), การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Employee Performance Appraisal) และ การบริหารค่าตอบแทน (compensation and benefits)



### 5.3 สรุปผลการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลต่อผลกระทบด้านกำไรของธุรกิจ SME ในประเทศไทย โดยทำการศึกษา HR Practices ทั้ง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การคัดสรรพนักงาน (Selection), การฝึกอบรม (Training) การจัดสรรเงินเดือนอย่างเป็นธรรม (Pay Fairness) และ ความมีส่วนร่วมในองค์กร (Participation) ผลจากงานวิจัยแสดงให้เห็นว่า ความพึงพอใจในงาน ขึ้นอยู่กับการฝึกอบรมและความมีส่วนร่วมในองค์กรเพียงสององค์ประกอบ เมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในงาน จะทำให้พนักงานทำงานอย่างทุ่มเท ใส่ใจในทุกรายละเอียด มีความรับผิดชอบ มีผลทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ แม้ว่าประสิทธิภาพในการทำงานนั้นจะไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อกำไรของบริษัท SME

### 5.4 ข้อเสนอแนะของงานวิจัย

เมื่อพิจารณาจากผลงานวิจัยที่ทำการศึกษา งานวิจัยนี้เป็นประโยชน์ให้กับองค์กรขนาด SME โดยสามารถใช้เป็นแนวทางในการเพิ่มความพึงพอใจในงานให้กับพนักงานและนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานได้ผ่านองค์ประกอบของแนวทางปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลทั้ง 2 องค์ประกอบ เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ ความมีส่วนร่วมในองค์กร (Participation) รองลงมาเป็นการฝึกอบรม (Training) ดังนั้น งานวิจัยนี้เสนอข้อแนะนำให้แก่องค์กร SME ในการให้โอกาสพนักงานในการมีส่วนร่วมอย่างเป็นทางการกับองค์กร เช่น กระบวนการปรับปรุงคุณภาพ, การแก้ไขปัญหา, การให้ข้อเสนอแนะ และสุดท้ายขององค์กรควรมีกระบวนการร้องเรียนที่เหมาะสมและเป็นธรรม รวมถึงการเสริมสร้างทักษะความรู้ของพนักงานอย่างต่อเนื่อง เช่น การแบ่งปันความรู้ และทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็นให้กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอโดยวัดความจำเป็นในการฝึกอบรมจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้การเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับโปรแกรมฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างให้พนักงานได้รู้สึกมีส่วนร่วม มีคุณค่า และมีความสุขในการทำงาน นอกจากนี้ยังทำให้สะท้อนออกมาเป็นผลลัพธ์ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้าม หากพนักงานไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพและไม่ได้มีส่วนร่วมกับองค์กรเท่าที่ควร จะทำให้พนักงานไม่รู้สึกไม่มีความพึงพอใจในงาน เพราะ รู้สึกว่าองค์กรไม่ให้ความสำคัญกับพนักงาน สุดท้ายพนักงานจะไม่ทุ่มเทให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ ไม่มีทัศนคติที่ดีกับองค์กร ซึ่งอาจนำไปสู่ความผิดพลาดในการทำงาน การขาดความรับผิดชอบในการทำงาน เช่น การขาดงาน การเข้างานสาย เป็นต้น ซึ่งในรายละเอียดของการมีส่วนร่วมและการฝึกอบรม เช่น หัวข้อในการฝึกอบรม ควรวิเคราะห์ให้เหมาะสมกับความต้องการของพนักงานและบริบทของรูปแบบธุรกิจต่อไป

และถึงแม้ว่าประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานจะไม่ได้ส่งผลกระทบทางตรงต่อกำไรขององค์กร แต่จากการทบทวนวรรณกรรมมีงานวิจัยที่พบว่าประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานมีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพขององค์กร ทำให้ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงานของพนักงาน และ ประสิทธิภาพในการทำงานจึงเป็นปัจจัยที่ไม่ควรมองข้าม เพื่อให้องค์กรสามารถรักษาพนักงานที่เป็นดั่งทรัพย์สินอันมีค่าขององค์กรไว้ได้และเติบโตอย่างยั่งยืน

## 5.5 ข้อจำกัดของงานวิจัย

งานวิจัยในครั้งนี้ได้ทำการศึกษาเป็นเชิงปริมาณ จึงไม่ทราบคำอธิบายในเชิงลึกของความสัมพันธ์ที่เป็นลบ ระหว่าง การคัดเลือก (selection) กับ การสร้างกำไร และการฝึกอบรม (Training) ที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการสร้างกำไร แต่ไม่ sig ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่ามีปัจจัยอื่นๆที่ส่งผลกับการสร้างกำไรของบริษัท SME มากกว่า ซึ่งจะสามารถหาคำตอบได้จากการทำวิจัยเชิงคุณภาพ และในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ใช้ Net Profit ของปีล่าสุดในแต่ละธุรกิจย่อยมาใช้ในการคำนวณซึ่งงานวิจัยในอนาคตสามารถใช้ Profit Growth , Sales Growth และ ROI มาใช้ในการคำนวณแทนเพื่อให้เห็นแนวโน้มการเติบโตของธุรกิจได้ชัดเจนมากขึ้น นอกจากนี้ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในบริษัท SME 8 แห่ง ในจังหวัดกรุงเทพและปริมณฑลเท่านั้น ซึ่งเป็นเพียงส่วนหนึ่งของบริษัท SME ในประเทศไทยเท่านั้น อาจทำให้มีข้อจำกัดในการกระจายตัวของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งหากมีการต่อยอดงานวิจัยในอนาคต ควรมีการเพิ่มพื้นที่ในการเก็บข้อมูลให้ครอบคลุมจังหวัดที่มีจำนวน SME และมีการจ้างงานมากที่สุดในไทย 5 จังหวัด ได้แก่ กรุงเทพ ชลบุรี สมุทรปราการ นนทบุรี ปทุมธานี (สสว., 2565) และศึกษาเปรียบเทียบในขนาดบริษัทที่หลากหลายมากขึ้น เช่น บริษัทเอกชนขนาดใหญ่ หรือมีการเปรียบเทียบระหว่าง 2 บริษัทในอุตสาหกรรมเดียวกัน เช่น เทียบระหว่างบริษัท SME ในธุรกิจโรงแรมที่ไม่มีระบบ HR กับ บริษัท SME ในธุรกิจโรงแรม ที่มีระบบ HR ซึ่งทั้งสองแห่งนี้มีปัจจัยอื่นๆใกล้เคียงกัน เพื่อหาความสำคัญของ HR Practices ต่อความสามารถในการทำกำไรอย่างชัดเจน และยังสามารถเพิ่มเติมการค้นหาคำวิจัยอื่นๆที่มีนัยยะต่อผลกำไรขององค์กร SME รวมไปถึงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยแนวทางปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลที่มีผลความพึงพอใจในงานระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานใหม่เปรียบเทียบกับกลุ่มพนักงานที่ทำงานมานานว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร

## บรรณานุกรม

- กฤตณัฐ วิรัตน์วรกร และ กนกศักดิ์ สุขวัฒนาสินิทธี. (2564). ศักยภาพในการเติบโตของธุรกิจที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรและผลตอบแทนหลักทรัพย์ของบริษัทจดทะเบียนในกลุ่ม SET 100 ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. *วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, 8(2), 365-380
- ชนภรณ์ พรรณราย. (2565). ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. สืบค้นเมื่อ 11 สิงหาคม 2566, จาก <https://shorturl.asia/aEliG>
- นวพัชญ์ นิตจันทร์. (2564). การบริหารงานบุคคลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 8 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร. สืบค้น 14 มิถุนายน 2566, จาก <http://ithesis-ir.su.ac.th/dspace/bitstream/123456789/3539/1/61252320.pdf>
- นันทนา ธรรมบุศย์. (2540). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. *วารสารแนว*, 31(166), 25-30.
- บุญมัน ชนาสุกวัฒน์. (2537). *จิตวิทยาองค์การ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- ประคัลภ์ ปัทมพลังกูร. (2555). การบริหารค่าจ้างเงินเดือนให้เป็นธรรม. สืบค้น 15 กรกฎาคม 2566, จาก <https://citly.me/ISvO0http://www.ir.sru.ac.th/bitstream/123456789/113/1/JN-FullText.pdf>
- ประคัลภ์ ปัทมพลังกูร. (2556). SME กับการบริหารทรัพยากรบุคคล ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น. สืบค้น 7 มิถุนายน 2566, จาก <https://shorturl.asia/PzLbC>
- ปัทมาพร ท่อชู. (2559). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. สืบค้น 15 กรกฎาคม 2566, จาก <http://www.thailandindustry.com/onlinemag/view2.php?id=771&section=17&issues=74>
- ปิยะพร นัดพบสุข. (2564). ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หมวดพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (ค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ยศ วัชรคุปต์. (2564). ต่อยอด ‘SME’ ให้โต ด้วยข้อมูลที่ไม่ใช่การเงิน. สืบค้น 7 มิถุนายน 2566, จาก <https://tdri.or.th/2021/04/non-financial-data-yos-oped/>
- เรวัตร ก่อวงศ์กาญจน์,และขวัญกมล ดอนขวา. (2550). ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของข้าราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. สืบค้นเมื่อ 4 สิงหาคม 2566, จาก <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/sjss/article/view/23974>
- ลงทุนแมน. (2562). จังหวัดที่มี GDP มากสุด ในแต่ละภูมิภาค. สืบค้น 10 มิถุนายน 2566, จาก <https://www.longtunman.com/19457>
- วารสาร ค้อชากุล. (2552). ผลกระทบของความผูกพันต่อองค์กร ที่มีต่อความพึงพอใจในงาน ประสิทธิภาพการทำงาน การพัฒนา และความสำเร็จในการทำงานของนักบัญชีในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วันชัย วัฒนศัพท์. (2546). การมีส่วนร่วมของประชาชนของสังคมไทยในธรรมาภิบาล การมีส่วนร่วมของประชาชนและกระบวนการทางด้านสิ่งแวดล้อม. กรุงเทพฯ: เดือนตุลา.
- วิชุดา สร้อยสุด, เมธินี อินทร์บัว, จีรภา มิ่งเชื้อ, ยุวดี เคน้ำอ่าง และโชติ บศิริรัฐ. (2564). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรยุคปัจจุบัน. *Journal of Modern Learning Development*, 6(5). สืบค้น 12 มิถุนายน 2566, จาก <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/jomld/article/view/252012/170214>
- ศรินทิพย์ คล่องพยาบาล. (2551). ความพึงพอใจและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน) ส่วนงานควบคุมและบริหารสินเชื่อรายย่อย. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ศุภางค์ นันตา. (2555). ผลกระทบของกลยุทธ์นวัตกรรมบริการที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสปาในประเทศไทย (วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุสิตบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สมใจ ลักษณะ. (2544). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา, คณะวิทยาการจัดการ.
- สมบูรณ์ ศิริสรรหิรัญ. (2553). เอกสารประกอบการสอน เรื่อง ทฤษฎีองค์กรและการจัดการ. นครปฐม: คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สสว. (2565). สถิติข้อมูลผู้การจัดอันดับจำนวนผู้ประกอบการและการจ้างงานของ SME. สืบค้น 8 กันยายน 2566, จาก <https://shorturl.asia/UXSwN>
- สสว. (2565). สถิติข้อมูลผู้ประกอบการ SME ในแต่ละพื้นที่จังหวัด. สืบค้น 14 สิงหาคม 2566, จาก <https://shorturl.asia/UXSwN>
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2563). นิยามใหม่ SME ปี 63 ใช้ “รายได้” เป็นตัวกำหนด. สืบค้น 16 กรกฎาคม 2566, จาก <https://citly.me/A0s7c>
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2565). จำนวนผู้ประกอบการจำแนกตามจังหวัด. สืบค้น 7 มิถุนายน 2566, จาก <https://shorturl.asia/u3vsq>
- Abdin, F., Ismail, B. A., Muhamad, S. N., & Nor, M. A. (2020). EFFECT OF PERCEIVED FAIRNESS IN PAY SYSTEM ON WORK-RELATED ATTITUDE. *International Journal of Management Studies* , 27(3). สืบค้น 15 กรกฎาคม 2566, จาก <https://citly.me/A0NDi>
- Absar, N. M. M., Azim, T. M., Balasundaram, M., & Akhter, S. (2010). Impact of Human Resources Practices on Job Satisfaction: Evidence from Manufacturing Firms in Bangladesh, *Economic Sciences Series*, 62(2), 31- 42.
- Ahmed, A . ,Zaman, Y ., Khattak, A . (2017). Impact of H.R practices on employee’s job satisfaction: A case study from fertilizer industry of Pakistan . *Management Science Letters*, 7(5). สืบค้น 11 กรกฎาคม 2566, จาก <https://citly.me/VI8RN>
- Al-Ansi, M. A., Rahardjo, K., & Prasetya, A. (2015). Analysis Impact of Leadership Style and Pay Fairness on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 17(3). สืบค้น 17 กรกฎาคม 2566, จาก <https://shorturl.asia/DvliB>
- Alas, R. (2007). “The Impact of Employee Participation on Job Satisfaction During Change Process”. สืบค้น 15 กรกฎาคม 2566, จาก <https://citly.me/yZb4J>
- Andriotis, N. (2017). How and why does continuous training lead to job satisfaction. สืบค้น 11 กรกฎาคม 2566, จาก <https://www.talentlms.com/blog/how-why-ongoing-training-lead-job-satisfaction/>

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Aspospori, E. , Nikandrou, I. , Panayotopoulou, L. & Stavrou, T . E. (2008). Training and firm performance in Europe: The impact of national and organizational characteristics. *The International Journal of Human Resource Management* , 19(11). สืบค้น 13 กรกฎาคม 2566, จาก <https://shorturl.asia/Iw67W>
- Badre, P., Taori, D. & Gulhane, M. (2021). HRM Practices and Its Impact on Employee Satisfaction, *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(10). สืบค้น 17 กันยายน 2566, จาก <https://shorturl.asia/rGIuY>
- Bajpai, R. (2017) . Study on hr practices. สืบค้น 15 กรกฎาคม 2566 , จาก <https://www.slideshare.net/RituBajpai2/study-on-hr-practices>
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105.
- Bhatti & Qureshi. (2007). Impact Of Employee Participation On Job Satisfaction, Employee Commitment And Employee Productivity. *International Review of Business Research Papers*, 3(2), 54 – 68.
- BussinessPlus. (2564). หน้าทีของ HR ยุคใหม่ที่ไม่ได้มีเพียงแค่สรรหาคนมาทำงานเท่านั้น. สืบค้น 5 มิถุนายน 2566, จาก <https://shorturl.asia/tBwC0>
- Coch, L., & French Jr, J. R. (1948). Overcoming resistance to change. *Human relations*, 1(4), 512-532. สืบค้น 14 กรกฎาคม 2566, จาก <https://shorturl.asia/ecm3H>
- Collins, C.J. and Smith, K.G. (2006) Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High Technology Firms. *Academy of Management Journal*, 49, 544-560.
- Delany, J. T.& Huselid, A. M. (1996). The Impact of Human Resource Practices on Perceptions Organizational Performanc. *Academy of Management Journal*. สืบค้น 13 กรกฎาคม 2566, จาก <https://shorturl.asia/NCzKc>
- Dessler, G. (2007). *Human Resource Management*, 11th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Dimba, A. B. (2010). Strategic human resource management practices: Effect on performance. *African Journal of Economic and Management Studies*, 1(2). สืบค้น 14 กรกฎาคม 2566, จาก <https://shorturl.asia/KFGew>
- Dot Property News. (2564). "ไขความลับ “CBD กรุงเทพฯ” ทำเลทองที่นายหน้าต้องคว้าว้าเอาไว้." สืบค้น 7 มิถุนายน 2566, จาก <https://shorturl.asia/6i7LF>
- Doyle, P. (1994). Setting business objectives and measuring performance. *European Management Journal*, 12(2), 123-132.
- Drucker, P. (1999). *Management challenges in the XXI century*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Enme. (2018). The link between job satisfaction and employee performance. สืบค้น 11 กรกฎาคม 2566, จาก <https://www.enmehr.com/en/blog/the-link-between-job-satisfaction-and-employee-performance/>
- Fernandez, J. C. (1992). Soldier quality and job performance in team tasks. *Social Science Quarterly*, 73(2), 253–265.
- Fillgoods. (2564). SME คืออะไร ธุรกิจที่คนขายของออนไลน์ต้องรู้จัก. สืบค้น 4 มิถุนายน 2566, จาก <https://www.fillgoods.co/online-biz/shop-orders-what-is-sme-business-must-know>
- French, W. (1994). *Human Resources Management*. Boston Massachusetts : Houghton Mifflin
- Galbraith, C. , & Schendel, D. (1983). "An empirical analysis of strategy types," *Strategic Management Journal*, Wiley Blackwell, 4(2), 153-173.
- Gupta, K. (2022). Impact of Knowledge-Based HRM Practices on Organizational Performance: Mediating Effect of Intellectual Capital. *International Journal of Knowledge Management* , 18(1). สืบค้น 14 กรกฎาคม 2566, จาก <https://shorturl.asia/azbO3>
- Gupta, N. & Shaw, D. J. (2013). Employee compensation: The neglected area of HRM research. *Human Resource Management Review*, 24(1). สืบค้น 6 มิถุนายน 2566, จาก <https://citly.me/qZKTc>

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Hagedorn, S. L. (1996). Wage equity and female faculty job satisfaction: The role of wage differentials in a job satisfaction causal model. สืบค้น 10 กรกฎาคม 2566, จาก <https://link.springer.com/article/10.1007/BF01724939>
- Harel, G. H. & Tzafrir, S. S. (1999). The Effect of Human Resource Management Practices on The Perceptions of Organizational and Market Performance of The Firm. *Human Resource Management*, 38 (3), 185-199.
- Hills, D., Joyce, C., & Humphreys, J. (2012). Validation of a Job Satisfaction Scale in the Australian Clinical Medical Workforce, 35(1). สืบค้น 9 สิงหาคม 2566, จาก <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/21411473/>
- Hlatshwako, G. T., Shah, J. S., Kosana, P., Adebayo, E., Hendriks, J., Larsson, C. E., Hensel, D., Erausquin, T. J., Marks, M., Michielsen, K., Saltis, H., Francis, M. J., Wouters, E., Tucker, D. J. (2021). Online health survey research during COVID-19. *The Lancet Digital Health*, 3(2). สืบค้น 8 สิงหาคม 2566, จาก <https://shorturl.asia/ebZtB>
- HREX.asia. (2561). ทำไมการฝึกอบรม (Job Training) จึงสำคัญกับองค์กร. สืบค้น 14 กรกฎาคม 2566, จาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/th-trainingofhr-181226/>
- HREX.asia. (2562). การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เพื่อเข้าร่วมงานกับองค์กร. สืบค้น 15 กรกฎาคม 2566, จาก <https://th.hrnote.asia/recruit/190313-recruitment/>
- HREX.asia. (2562). ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) สำคัญต่อองค์กรขนาดไหน. สืบค้น 18 กรกฎาคม 2566, จาก <https://shorturl.asia/ZxUHY>
- Huang, W. R., & Su, C. H. (2016). The mediating role of job satisfaction in the relationship between job training satisfaction and turnover intentions. *Industrial and Commercial Training*, 48(1), 42-52
- Hubbard, G., Zubac, A., & Johnson, W. L. (2008). Linking learning, customer value, and resource investment decisions: Developing dynamic capabilities. *Advances in Applied Business Strategy*, 10, 9-27.
- Indeed. (2022). What is employee participation and why is it important?. สืบค้น 16 กรกฎาคม 2566, จาก <https://citly.me/E7NBp>



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- jobsDB. (2558). คนทำงานมีความสุขกับงานเพราะอะไร. สืบค้น 12 กันยายน 2566, จาก <https://shorturl.asia/rVkEM>
- Kang, D. & Stewart, J. (2007), "Leader-member exchange (LMX) theory of leadership and HRD: Development of units of theory and laws of interaction", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 28 No. 6, pp. 531-551.
- Khalid, K. (2007). Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity. *International Review of Business Research Papers*, 3(2). สืบค้น 14 กรกฎาคม 2566, จาก <https://citly.me/Wko2x>
- Likert, R. (1961). *New Pattern of Management*. New York, NY: McGraw- Hill.
- Locke, A. E. & Schweiger, M. D. (1979). "Participation in Decision Making: One More Look," In: B. M. Staw Ed., *Research in organizational behavior*, JAI Press, Greenwich, pp. 265-339.
- Miles, M. (2022). Organizational performance: 4 ways to unlock employee potential. สืบค้น 13 กรกฎาคม 2566, จาก <https://www.betterup.com/blog/organizational-performance>
- Miller, K. I., & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29(4), 727-753.
- Miller, S. (2017). Pay Fairness Perception Beats Higher Pay for Improving Employee Engagement . สืบค้น 14 กรกฎาคม 2566, จาก <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/compensation/pages/pay-fairness-beats-higher-pay-for-engagement.aspx>
- Millet, J. D. (1954). *Management in the public service: The quest for effective performance*. New York: McGraw-Hill Book.
- Mondy, W., Noe, M. and Premeaux, R. (1999) *Human Resource Management*. 7th Edition, Prentice-Hall International, London.
- MReport. (2565). สสว. คาดการณ์ GDP SME ปี 2566 โต 4.9%. สืบค้น 10 สิงหาคม 2566, จาก <https://www.mreport.co.th/news/economy/337-Forecast-GDP-SME-2023>

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Murat, K., Mustafa, F. & Turgay, S. (2014), “Human resource management practices, job satisfaction and organizational commitment”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 4 No. 9, pp. 178-190.
- Nash, R. C., & Sinkey, J. F. Jr. (1993) “The Riskiness of Credit Card Banks and the Role of Hidden Asset..” Working Paper, The University of Georgia.
- Omolo, J., Oginda, M. & Oso, Y. W. (2012). Effect of Recruitment and Selection of Employees on The Performance of Small and Medium Enterprises in Kisumu Municipality, Kenya. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(3), 139-150.
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 963–974.
- ÖZTAŞ\*, N. & ULUTÜRK\*\*, F. (2020). The Relationship Among Employee Emotional Intelligence Levels and Job Satisfactions and Job Performance: A Survey in Ankara Organized Industrial Zones. *Journal of Sustainable Economics and Management Studies*, 1(1), 1-31.
- Paauwe, J. & Boselie, P. (2003). Challenging “Strategic HRM” and the Relevance of Institutional Setting. *Human Resource Management Journal*, 13(3). สืบค้น 13 กรกฎาคม 2566, จาก <https://shorturl.asia/60hIz>
- Panik Senariddhikrai. (2022). Reliability Cronbach Alpha. สืบค้น 20 สิงหาคม 2566, จาก <https://www.smartresearchthai.com/post/reliability-cronbach-alpha>
- Peterson, E., & Plowman, E.G. (1989). *Business organization and management*. Homewood, ILL: Richard D. Irwin.
- Petrescu, L. A.& Simmons, R. (2008). Human resource management practices and workers' job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 29(7). สืบค้น 11 กรกฎาคม 2566, จาก <https://shorturl.asia/CKMjI>
- Raeissi, P. (2012). The relationship between job characteristics of emergency medical technicians and scene time in traumatic injuries. *International Journal of Medicine and Medical Sciences*, 4(9), 186-191.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725.
- Rehman, U. W., Yousaf, S. & Naeem, H. (2015). Impact of burnout on employees' performance: An analysis of banking industry. *World Review of Entrepreneurship Management and Sustainable Development*, 11(1). สืบค้น 10 กรกฎาคม 2566, จาก <https://shorturl.asia/qz5UK>
- Robinson, R. B. (1982). The importance of "outsiders" in small firm strategic planning. *Academy of Management Journal*, 25(1), 80-93.
- Saeed, M. & Asghar, M. A. (2012), "Examining the Relationship between Training, Motivation and Employees Job Performance – The Moderating Role of Person Job Fit", *Journal of Basic and Applied Scientific Research*
- Saifalislam, K. M., Osman, A. & AlQudahi, M. K. (2014). Human Resource Management Practices: Influence of recruitment and selection, and training and development on the organizational performance of the Jordanian Public University. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 16(5). สืบค้น 5 สิงหาคม 2566, จาก <https://shorturl.asia/GuMK6>
- Salas, E., Rozell, D., Mullen, B., & Driskell, J. E. (1999). The effect of team building on performance: An integration. *Small Group Research*, 30, 309–329.
- Satyendra. (2020). Employee Motivation and Organizational Performance. สืบค้น 18 กรกฎาคม 2566, จาก <https://citly.me/02EQT>
- Schmid, W. S. (2007). The Relationship between Satisfaction with Workplace Training and Overall Job Satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 18(4). สืบค้น 7 กรกฎาคม 2566, จาก <https://citly.me/Js87u>
- Shen, J., & Tang, C. (2018). How does training improve customer service quality? The roles of transfer of training and job satisfaction. *European Management Journal*, 36(6), 708-716.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Smeone. (2563). 8 เหตุผล “SME” สำคัญกับระบบเศรษฐกิจประเทศไทยอย่างไร ?!. สืบค้น 15 กรกฎาคม 2566, จาก <https://www.smeone.info/posts/view/284>
- Subramanian, L., Hindle, J. V., Johnston, S., Roberts, M. V., Husain, M., Goebel, R., & Linden, D. (2011). Real-time functional magnetic resonance imaging neurofeedback for treatment of Parkinson’s disease. *The Journal of Neuroscience*, 31, 16309–16317.
- Threlkeld, K. (2021). A Piece of the Pie: Understanding the Importance of Fair Pay. สืบค้น 7 กรกฎาคม 2566, จาก <https://www.indeed.com/lead/the-importance-of-fair-pay-and-salary-transparency>
- Vosloban, L. R. (2012). The Influence of the Employee's Performance on the Company's Growth - A Managerial Perspective. *Procedia Economics and Finance*, 3. สืบค้น 14 กรกฎาคม 2566, จาก <https://citly.me/hywEo>
- Vroom, V. H. (1960). *Some personality determinants of the effects of participation*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Wright, M. P., Gardner, M. T., & Moynihan, M. L. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13(3). สืบค้น 15 กรกฎาคม 2566, จาก <https://shorturl.asia/z3wjk>
- Yoder. (1958). *Personnel principles and policies*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Yu, B. B., & Egri, C. (2005). Human resource management practices and affective organizational commitment: A comparison of Chinese employees in a state-owned enterprise and a joint venture. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(3). สืบค้น 15 กรกฎาคม 2566, จาก <https://shorturl.asia/Jop9u>



## ภาคผนวก ก

## ตารางแสดงมาตรวัดของตัวแปรอ้างอิงจากงานวิจัยก่อนหน้า

ปัจจัย	คำถามที่ใช้ในแบบสอบถาม	อ้างอิง
<b>การคัดสรรพนักงาน (Selecting and Staffing)</b>		
SS1	ในการสมัครงานท่านได้รับการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (คำถามที่เกี่ยวข้องกับงาน, ผู้สมัครทุกคนถูกถามคำถามเดียวกันทั้งหมด, มีวิธีการให้คะแนนที่ชัดเจน) ก่อนว่าจ้าง	ปรับปรุงจาก Wright, Gardner and Moynihan (2003)
SS2	พนักงานในองค์กรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม มีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งให้ได้รับค่าจ้างที่สูงขึ้น/ได้รับมอบหมายให้มีความรับผิดชอบที่สูงขึ้น	
SS3	ในการสมัครงานท่านได้ผ่านการทดสอบที่เป็นทางการ ก่อนถูกจ้าง เช่น การทำแบบทดสอบ, การได้ทดลองทำงาน	
<b>การฝึกอบรม (Training)</b>		
TR1	บริษัทจัดโปรแกรมการฝึกอบรมโดยละเอียดให้กับท่านในทุกด้านของการพัฒนาคุณภาพ	ปรับปรุงจาก Saifalislam, Osman and AlQudah (2014)
TR2	บริษัทใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อวัดความจำเป็นในการฝึกอบรม	
TR3	บริษัทแบ่งปันความรู้และทักษะใหม่ๆ ให้กับท่านเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน	
TR4	บริษัทจัดการฝึกอบรมที่ทำให้ท่านได้ใช้ความรู้ ทักษะ และความสามารถของท่าน	
TR5	บริษัทเปิดโอกาสให้ท่านได้ออกความเห็นเกี่ยวกับความต้องการในการฝึกอบรม	
<b>การจัดสรรเงินเดือนอย่างเป็นธรรม (Pay Fairness)</b>		
PF1	ท่านมีความพึงพอใจกับเงินเดือนที่ได้รับ	

PF2	เงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับความ รับผิดชอบของงานที่ท่านได้รับ	ปรับปรุงจาก เรวัต ก่อ วงศ์กาญจน์ และ ขวัญ กมล ดอนขวา (2550)
PF3	เงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของท่าน	
PF4	ท่านมีความพึงพอใจในเงินเดือนเมื่อ เปรียบเทียบกับเงินเดือนของบริษัทอื่น	
PF5	การพิจารณาขึ้นเงินเดือนเป็นไปอย่างยุติธรรม	
PF6	โครงสร้างเงินเดือน (การกำหนดค่าตอบแทน ต่ำสุด - สูงสุด ในตำแหน่งต่างๆอย่างชัดเจน และอัตราการปรับเงินเดือน) ในปัจจุบันมี ความเหมาะสม	
PF7	ระบบการขึ้นเงินเดือนในปัจจุบัน (ปีละครั้ง) มีความเหมาะสม	
<b>ความมีส่วนร่วมในองค์กร (Participation)</b>		
PA1	ท่านมีโอกาสในการมีส่วนร่วมอย่างเป็นทางการ กับองค์กร เช่น กระบวนการปรับปรุง คุณภาพ , การแก้ไขปัญหา, การให้ ข้อเสนอแนะ	ปรับปรุงจาก Wright,Gardner and Moynihan (2003)
PA2	องค์กรมีกระบวนการร้องเรียนที่เหมาะสม และเป็นธรรม	
<b>ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)</b>		
JS1	ท่านพึงพอใจต่ออิสระในการเลือกวิธีการ ทำงานของตนเอง	ปรับปรุงจาก Hills,Joyce and Humphreys (2012)
JS2	ท่านพึงพอใจต่อความหลากหลายของเนื้องาน	
JS3	ท่านพึงพอใจต่อโอกาสที่ท่านจะได้แสดง ความสามารถของตนเอง	
JS4	ท่านพึงพอใจต่อการได้รับการยอมรับเมื่อ ทำงานได้ดี	
JS5	ท่านพึงพอใจต่อความรับผิดชอบที่ท่านได้รับ มอบหมาย	

JS6	ท่านพึงพอใจต่อความพึงพอใจในงาน โดยรวม	
<b>ประสิทธิภาพในการทำงาน (Job Performance)</b>		
JP1	ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเกณฑ์คุณภาพที่ หน่วยงานคาดหวัง	ปรับปรุงจาก ชนกรณ์ พรรณราย (2565)
JP2	ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จอย่างมีคุณภาพ และถูกต้องตามระเบียบหลักเกณฑ์	
JP3	ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ทำเป็น อย่างดีทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความ เรียบร้อยและมีคุณภาพ	
JP4	ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จตามปริมาณงานที่ ได้รับมอบหมาย	
JP5	งานที่ท่านปฏิบัติมีปริมาณที่เหมาะสมและ สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ กำหนดไว้	
JP6	บริษัทแบ่งปันความรู้และทักษะใหม่ๆ ให้กับ ท่านเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน	
JP7	ท่านมีความตรงต่อเวลาและรักษาเวลาในการ ปฏิบัติงาน	
JP8	การปฏิบัติงานของท่านมีการแบ่งเวลาอย่าง ชัดเจน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ	
JP9	ท่านมีการพัฒนาวิธีการใหม่ๆ เพื่อนำมา ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้สะดวก และมีความ รวดเร็วขึ้น	



## ภาคผนวก ข

### ตัวอย่างแบบสอบถาม

แบบสอบถามสำหรับงานวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลต่อผลกระทบด้านกำไรของธุรกิจ SME ในประเทศไทย

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการค้นคว้าอิสระของนักศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลต่อผลกระทบด้านกำไรของธุรกิจ SME ในประเทศไทย โดยแบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ของกิจกรรมในงานเกี่ยวกับบุคคล, ความพึงพอใจในงาน และ ประสิทธิภาพในการทำงานที่ส่งผลกระทบต่อกำไรของบริษัท SME

โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 : คำถามคัดกรองคุณสมบัติผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 : คำถามเกี่ยวกับมุมมองของพนักงานที่มีต่องาน

ส่วนที่ 3 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้ใช้เวลาในการทำไม่เกิน 15-20 นาที โดยประมาณ และ ข้อมูลที่ได้รับจากท่าน ทางผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับและนำไปใช้ในการศึกษาเชิงวิชาการเท่านั้น จะไม่มีผลกระทบใดๆต่อผู้ตอบแบบสอบถามหรือหน่วยงานของท่าน และภายใน 3 เดือน หลังจากผู้วิจัยทำรูปเล่มวิจัยเสร็จสิ้นจะลบข้อมูลการตอบแบบสอบถามของท่านเพื่อรักษาความลับ จึงขอความกรุณาตอบแบบสอบถามตามความเห็นของท่านอย่างเป็นจริงและอิสระ เพื่อประโยชน์ในการตีความเชิงวิชาการที่แม่นยำ

ท่านยินยอมตอบแบบสอบถามเพื่อเป็นประโยชน์ทางวิชาการหรือไม่

- ยินยอม
- ไม่ยินยอม (จบแบบสอบถาม)

ส่วนที่ 1 คำถามคัดกรองคุณสมบัติผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัจจุบันท่านทำงานอยู่ในประเทศไทยหรือไม่

- ทำงานอยู่ในประเทศไทย
- ไม่ได้ทำงานอยู่ในประเทศไทย

ปัจจุบันท่านกำลังทำงานอยู่ในบริษัท SME (วิสาหกิจระดับกลางและระดับย่อม) หรือไม่

- ทำงานอยู่ใน SME (มีพนักงานไม่เกิน 200 คน)
- ไม่ได้ทำงานอยู่ในบริษัท SME

ท่านมีบทบาทใดในการทำงาน

- พนักงานฝ่ายปฏิบัติการทั่วไป
- ผู้จัดการ/หัวหน้างาน
- ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน/งานวิชาชีพ เช่น สัตวแพทย์ บัญชี ช่าง

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับมุมมองของพนักงานที่มีต่องาน

คำถามในส่วนนี้จะเป็นการถามความเห็นที่ท่านมีต่อกิจกรรมในส่วนของงานเกี่ยวกับบุคคลในบริษัทที่ท่านทำงานอยู่ กรุณาเลือกตามมุมมองที่ท่านมีต่อบัณฑิตดังกล่าว โดย 1 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง , 2 ไม่เห็นด้วย , 3 ปานกลาง , 4 เห็นด้วย , 5 เห็นด้วยอย่างยิ่ง

คำถาม	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 5	เห็นด้วย 4	ปาน กลาง 3	ไม่เห็น ด้วย 2	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง 1
1. ในการสมัครงานท่านได้รับการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (คำถามที่เกี่ยวข้องกับงาน, ผู้สมัครทุกคนถูกถามคำถามเดียวกันทั้งหมด, มีวิธีการให้คะแนนที่ชัดเจน) ก่อนว่าจ้าง					
2. พนักงานในองค์กรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม มีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งให้ได้รับค่าจ้างที่สูงขึ้น/ได้รับมอบหมายให้มีความรับผิดชอบที่สูงขึ้น					
3. ในการสมัครงานท่านได้ผ่านการทดสอบที่เป็นทางการ ก่อนถูกจ้าง เช่น การทำแบบทดสอบ, การได้ทดลองทำงาน					

4.บริษัทจัดโปรแกรมการฝึกอบรมโดยละเอียดให้กับท่านในทุกด้านของการพัฒนาคุณภาพ					
5.บริษัทใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อวัดความจำเป็นในการฝึกอบรม					
6.บริษัทแบ่งปันความรู้และทักษะใหม่ๆให้กับท่านเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน					
7.บริษัทจัดการฝึกอบรมที่ให้คุณได้ใช้ความรู้ ทักษะ และความสามารถของท่าน					
8.บริษัทเปิดโอกาสให้ท่านได้ออกความเห็นเกี่ยวกับความต้องการในการฝึกอบรม					
9.ท่านมีความพึงพอใจกับเงินเดือนที่ได้รับ					
10.เงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับความรับผิดชอบของงานที่ท่านได้รับ					
11.เงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน					
12.ท่านมีความพึงพอใจในเงินเดือนเมื่อเปรียบเทียบกับเงินเดือนของบริษัทอื่น					
13.การพิจารณาขึ้นเงินเดือนเป็นไปอย่างยุติธรรม					
14.โครงสร้างเงินเดือน (การกำหนดค่าตอบแทนต่ำสุด - สูงสุด ในตำแหน่งต่างๆอย่างชัดเจนและอัตรา					

การปรับเงินเดือน) ในปัจจุบันมีความเหมาะสม					
15.ระบบการขึ้นเงินเดือนในปัจจุบัน (ปีละครั้ง) มีความเหมาะสม					
16.ท่านมีโอกาสในการมีส่วนร่วม อย่างเป็นทางการกับองค์กร เช่น กระบวนการปรับปรุงคุณภาพ , การ แก้ไขปัญหา, การให้ข้อเสนอแนะ					
17.องค์กรมีกระบวนการร้องเรียนที่ เหมาะสมและเป็นธรรม					

คำถามในส่วนนี้เพื่อศึกษาความพึงพอใจที่ท่านมีต่อปัจจัยต่างๆในบริษัทที่ท่านทำงานอยู่ กรุณาเลือกตามมุมมองของท่านที่มีต่อปัจจัยดังกล่าว โดย 1 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง , 2 ไม่เห็นด้วย , 3 ปานกลาง , 4 เห็นด้วย , 5 เห็นด้วยอย่างยิ่ง

คำถาม	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 5	เห็นด้วย 4	ปาน กลาง 3	ไม่เห็น ด้วย 2	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง 1
1.ท่านพึงพอใจต่ออิสระในการเลือก วิธีการทำงานของท่านเอง					
2.ท่านพึงพอใจต่อความหลากหลาย ของเนื้อหา					
3.ท่านพึงพอใจต่อโอกาสที่ท่านจะได้ แสดงความสามารถของตนเอง					
4.ท่านพึงพอใจต่อการได้รับการ ยอมรับเมื่อทำงานได้ดี					
5.ท่านพึงพอใจต่อความรับผิดชอบที่ ท่านได้รับมอบหมาย					
6.ท่านพึงพอใจต่อความพึงพอใจใน งานโดยรวม					

คำถามในส่วนนี้เพื่อศึกษาประสิทธิภาพในการทำงานของท่านในบริษัทที่ท่านทำงานอยู่ กรุณาเลือกตามมุมมองของท่านที่มีต่อบัจจัยดังกล่าว โดย 1 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง , 2 ไม่เห็นด้วย , 3 ปานกลาง , 4 เห็นด้วย , 5 เห็นด้วยอย่างยิ่ง

คำถาม	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 5	เห็นด้วย 4	ปาน กลาง 3	ไม่เห็น ด้วย 2	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง 1
1. ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเกณฑ์ คุณภาพที่หน่วยงานคาดหวัง					
2. ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จอย่างมี คุณภาพ และถูกต้องตามระเบียบหลักเกณฑ์					
3. ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ งานที่ท่านทำเป็น อย่างดีทำให้การปฏิบัติงานเป็นไป ด้วยความ เรียบร้อยและมีคุณภาพ					
4. ท่านปฏิบัติงานได้สำเร็จตามปริมาณ งานที่ ได้รับมอบหมาย					
5. งานที่ท่านปฏิบัติมีปริมาณที่ เหมาะสมและ สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตาม เป้าหมายที่ กำหนดไว้					
6. ท่านมีการจัดลำดับความสำคัญของ ปริมาณงาน เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน					

7. ท่านมีความตรงต่อเวลาและรักษาเวลาในการปฏิบัติงาน					
8. การปฏิบัติงานของท่านมีการแบ่งเวลาอย่างชัดเจน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ					
9. ท่านมีการพัฒนาวิธีการใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้สะดวกและมีความรวดเร็วขึ้น					

ส่วนที่ 3 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กรุณาเลือกคำตอบที่ตรงกับข้อมูลส่วนตัวของท่านมากที่สุด

1. เพศ

- ชาย
- หญิง
- อื่นๆ

2. อายุ

- ต่ำกว่า 18 ปี
- 18 – 23 ปี
- 24 – 30 ปี
- 31 – 40 ปี
- 41 – 50 ปี
- 51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุดหรือที่กำลังศึกษาอยู่

- มัธยมศึกษาตอนต้น
- มัธยมศึกษาตอนปลาย
- ปริญญาตรี

- ปริญาโท หรือ เทียบเท่า
- อื่นๆ โปรดระบุ .....

4.ระดับรายได้หรือรายรับต่อเดือน

- น้อยกว่า 10,000 บาท
- 10,001 – 20,000 บาท
- 20,001 – 30,000 บาท
- 30,001 – 40,000 บาท
- 40,001 – 50,000 บาท
- 50,001 บาท ขึ้นไป

5.บริษัทที่ท่านกำลังทำงานอยู่ในธุรกิจประเภทใด

- โรงแรม
- โรงพยาบาลสัตว์
- ยาและอาหารสัตว์
- คลังสินค้า
- ร้านค้าปลีก
- วัสดุก่อสร้าง
- เกษตรกรรม
- ธุรกิจอื่นๆ โปรดระบุ..

6.ระยะเวลาที่ท่านเริ่มทำงานกับบริษัทนี้จนถึงปัจจุบัน

- ต่ำกว่า 3 เดือน
- 3 เดือน – 1 ปี
- 1 ปี – 3 ปี
- 3 – 5 ปี
- 5 ปีขึ้นไป