



ความรู้สึกรับเป็นเจ้าของของพนักงานในธุรกิจค้าปลีก กรณีศึกษา  
ห้างสรรพสินค้าเสรีมไทยคอมเพล็กซ์

โดย

นางสาวภณิตา ตันทักษิณานุกิจ

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
ปีการศึกษา 2559  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานในธุรกิจค้าปลีก กรณีศึกษา  
ห้างสรรพสินค้าเสริมไทยคอมเพล็กซ์

โดย

นางสาวภณิตา ตันทัตถิณานุกิจ



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
ปีการศึกษา 2559  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

THE SENSE OF OWNERSHIP OF EMPLOYEES IN RETAIL BUSINESS:  
A CASE STUDY OF SERMTHAI COMPLEX DEPARTMENT STORE

BY

MISS PANITA TANTAKSINANUKIJ



AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF  
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF  
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION  
FACULTY OF COMMERCE AND ACCOUNTANCY  
THAMMASAT UNIVERSITY  
ACADEMIC YEAR 2016  
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นางสาวภณิตา ตันท์กษิณานุกิจ

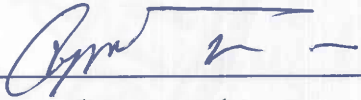
เรื่อง

ความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานในธุรกิจค้าปลีก กรณีศึกษาห้างสรรพสินค้าเสรีมไทยคอมเพล็กซ์

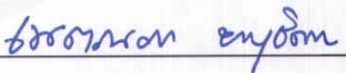
ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เมื่อ วันที่ 31 มิ.ย. 2560

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

  
(อาจารย์ ดร. จตุรงค์ นภาพร)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เนตรนภา ยาบุชิตะ)

คณบดี

  
(รองศาสตราจารย์ ดร. พิภพ อุดร)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	ความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานในธุรกิจค้าปลีก กรณีศึกษา ห้างสรรพสินค้าเสริมไทยคอมเพล็กซ์
ชื่อผู้เขียน	นางสาวภณิตา ตันทักษิณานุกิจ
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะ/มหาวิทยาลัย	คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เนตรนภา ยาบุชิตะ
ปีการศึกษา	2559

### บทคัดย่อ

งานวิจัยชิ้นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพึงพอใจและความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานในธุรกิจค้าปลีก รวมถึงศึกษาปัญหาและอุปสรรคเพื่อนำเสนอแนวทางสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานในธุรกิจค้าปลีก โดยมีห้างสรรพสินค้าเสริมไทยคอมเพล็กซ์ จังหวัดมหาสารคาม เป็นกรณีศึกษา ซึ่งเป็นงานวิจัยชิ้นแรกที่วิเคราะห์กรณีศึกษาของบริษัทที่เติบโตจากขนาดเล็กเป็นขนาดกลาง ที่ตั้งอยู่ในจังหวัดเมืองรองของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งได้รับผลกระทบจากการเติบโตทางเศรษฐกิจในภูมิภาค จากมุมมองด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มประชากรตัวอย่างคือพนักงานและหัวหน้างานจำนวน 120 คน เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและแจกแบบสอบถามพนักงาน วิเคราะห์โดยใช้สถิติแบบถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่าการบริหารค่าตอบแทนและการให้รางวัล สวัสดิการนอกเหนือที่กฎหมายกำหนดมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ส่วนปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดมีอิทธิพลต่อความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงาน จากผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดทั้งความพึงพอใจในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของ คือปัจจัยด้านสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด ดังนั้นหากองค์กรจะต้องการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานในธุรกิจค้าปลีก โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจค้าปลีกที่ยังมีขนาดเล็กถึงขนาดกลาง การฝึกอบรม การจัดการผลการปฏิบัติงาน และค่าตอบแทน ไม่ใช่ปัจจัยที่สำคัญที่สุด ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมในการทำงานและสวัสดิการนอกเหนือที่กฎหมายกำหนด

คำสำคัญ : ความรู้สึกเป็นเจ้าของ, ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, ภาคอีสาน, ธุรกิจค้าปลีก, ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

Independent Study Title	THE SENSE OF OWNERSHIP OF EMPLOYEES IN RETAIL BUSINESS: A CASE STUDY OF SERMTHAI COMPLEX DEPARTMENT STORE
Author	Miss Panita Tantaksinanukij
Degree	Master of Business Administration
Faculty/University	Faculty of Commerce and accountancy Thammasat University
Independent Study Advisor	Assistant Professor Natenapha Yabushita, Ph.D.
Academic Year	2016

### ABSTRACT

This research aims to study job satisfaction and sense of ownership of employees in retail business. It also studies obstacles in order to purpose some measures in creating sense of ownership of employees. Sermthai Complex Department Store, Maha Sarakham Province is used as a case study. It is the first research analyzing a firm that expanded from small to medium sized firm, and is located in the secondary metropolitan city of the Northeastern region affected by regional economic growth. The sample groups were 120 employees and supervisors. Data was collected by in-depth interviews with management and questionnaire survey with employees. Multiple regression analysis was applied.

Results showed that compensation management, and non-compulsory fringe benefits were positively correlated to job satisfaction. While, work climate and non-compulsory fringe benefits were positively correlated to the sense of ownership. Only non-compulsory fringe benefits was positively correlated to both dependent variables. The findings suggested that to create the sense of ownership of employees in the retail business, especially small and medium sized enterprise, executives should pay attention to work climate and non-compulsory fringe benefits because training & development, performance management, and compensation management are not the most important factors.

**Keywords:** Sense of ownership, Northeastern Thailand, Small and medium-sized business, retail business, Isan.

## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระชิ้นนี้สำเร็จได้โดยได้รับความอนุเคราะห์อย่างสูงจาก อาจารย์ที่ปรึกษา การค้นคว้าอิสระ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เนตรนภา ยาบุชิตะ ที่สละเวลาให้คำปรึกษา ตรวจสอบ และแก้ไขทุกกระบวนการตั้งแต่การวางโครงร่างการวิจัยจนถึงการอภิปรายผล จึงทำให้การวิจัยเสร็จ สมบูรณ์และลุล่วงไปด้วยดี และขอขอบคุณอาจารย์ ดร.จตุรงค์ นภาพร กรรมการสอบการค้นคว้า อิสระที่ได้ให้คำแนะนำและบ่งชี้ข้อควรปรับปรุงในการทำงานวิจัยชิ้นนี้ ขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.นภดล รมโพธิ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมบูรณ์ กุลวิเศษชนะ ที่สละเวลาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิใน การตรวจความเที่ยงตรงแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณห้างสรรพสินค้าเสริมไทยคอมเพล็กซ์ จังหวัดมหาสารคาม โดย นายแพทย์ กิตติศักดิ์-แพทย์หญิง ไศรยา คณาสวัสดิ์ ผู้บริหารห้างสรรพสินค้าเสริมไทยคอมเพล็กซ์ จังหวัดมหาสารคาม ที่ได้เปิดโอกาสให้ผู้วิจัยใช้ห้องครัวเป็นกรณีศึกษา งานด้านระบบบริหารทรัพยากร มนุษย์สำหรับธุรกิจค้าปลีก คุณวราภรณ์ วาดวงศรี ผู้จัดการฝ่ายบุคคลที่ได้ให้ข้อมูล คำแนะนำ และ อำนวยความสะดวกในการแจกแบบสอบถาม ซึ่งได้รับความร่วมมือจากพนักงานทุกท่านเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณครอบครัวที่ให้การสนับสนุนในการเรียนและงานวิจัย รุ่นพี่ HRM ที่ให้ คำแนะนำในการใช้โปรแกรมทางสถิติ เพื่อน ๆ ที่ให้กำลังใจซึ่งกันและกันเสมอมา

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณพระเจ้าที่ทรงประทานสติปัญญาและความช่วยเหลือ ทำให้งานวิจัย สามารถผ่านปัญหาและอุปสรรคไปได้ในทุกขั้นตอนจนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

นางสาวภณิตา ตันทัทธิณานุกิจ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(2)
กิตติกรรมประกาศ	(3)
สารบัญตาราง	(7)
สารบัญภาพ	(8)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	6
1.3 ประโยชน์ที่จะได้รับ	6
1.4 ขอบเขตของงานวิจัย	6
1.5 นิยามศัพท์	7
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	10
2.1 ภาพรวมธุรกิจค้าปลีกในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	10
2.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจขนาดย่อมที่กำลังเติบโต	11
2.2.1 ธุรกิจขนาดย่อม (Entrepreneurial Edge)	12
2.2.2 ธุรกิจเติบโต (Emerging Enterprise)	12
2.2.3 ธุรกิจเริ่มซับซ้อน (Consolidating Organization)	13
2.2.4 ก่อตั้งเป็นองค์กร (Established Organization)	14
2.3 ธุรกิจค้าปลีกกับความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงาน	18



2.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจและความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมของพนักงาน	18
2.3.1.1 ความพึงพอใจของพนักงาน (Job Satisfaction)	18
2.3.1.2 ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมของพนักงาน (Sense of Ownership)	19
2.3.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์	19
2.3.2.1 การฝึกอบรมและพัฒนา	20
2.3.2.2 การจัดการผลการปฏิบัติงาน	20
2.3.2.3 การบริหารค่าตอบแทนและการให้รางวัล	21
2.3.2.4 สวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด	21
2.3.2.5 สภาพแวดล้อมในการทำงาน	22
2.4 กรณีศึกษา	23
2.5 กรอบวิจัย	24
<b>บทที่ 3 วิธีการวิจัย</b>	<b>25</b>
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณ	25
3.2 เครื่องมือในการศึกษา	26
3.3 การทดสอบเครื่องมือในการศึกษา	29
3.3.1 การทดสอบความเที่ยงตรง (Validity)	29
3.3.2 การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability)	29
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	30
3.4.1 ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Research)	30
3.4.2 ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Quality Research)	30
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	31
3.5.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)	31
3.5.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)	31
<b>บทที่ 4 ผลการศึกษาวิจัย</b>	<b>32</b>
4.1 วิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามด้วยสถิติเชิงพรรณนา	32
4.2 วิเคราะห์ค่าสถิติของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาด้วยสถิติเชิงพรรณนา	36
4.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน	37

	(6)
4.4 สรุปผลการศึกษา	49
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	52
5.1 สรุปผลการศึกษา	52
5.1.1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม	52
5.1.2 ผลการทดสอบสมมติฐาน	52
5.2 อภิปรายผลการศึกษา	53
5.3 ข้อเสนอแนะในเชิงบริหาร	55
5.4 ข้อจำกัดในการศึกษา	56
5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในอนาคต	56
รายการอ้างอิง	58
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	62
ภาคผนวก ข ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถาม (Cronbach Alpha)	71
ประวัติผู้เขียน	76

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 จำนวนธุรกิจจำแนกตามขนาดปี พ.ศ. 2558	2
1.2 จำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ของธุรกิจขนาดย่อม	7
1.3 จำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ของธุรกิจขนาดกลาง	7
2.1 สรุปรูปการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจขนาดย่อม	17
3.1 แสดงตัวแปรและข้อคำถามในแบบสอบถาม	27
3.2 แสดงเกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถาม	28
3.3 แสดงการจัดระดับและแปลความหมายแบบสอบถาม	28
3.4 แสดงผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคแอลฟาของตัวแปรในแบบสอบถาม	30
3.5 แสดงสมมติฐานการวิจัยและสถิติที่ใช้ในการทดสอบ	31
4.1 แสดงการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม	32
4.2 แสดงการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม	33
4.3 แสดงการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	33
4.4 แสดงการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละตามระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม	34
4.5 แสดงการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละตามตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถาม	34
4.6 แสดงการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละตามแผนกที่สังกัดของผู้ตอบแบบสอบถาม	35
4.7 แสดงการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละตามอายุงานของผู้ตอบแบบสอบถาม	36
4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา	36
4.9 แสดง Model อิทธิพลการเกิดความพึงพอใจการทำงาน	37
4.10 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานในสมการถดถอยของความพึงพอใจในการทำงาน	38
4.11 แสดง Model อิทธิพลการเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ	39
4.12 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานในสมการถดถอยของความรู้สึกเป็นเจ้าของ	39
4.13 แสดงตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลกับตัวแปรตาม	40
5. 1 สรุปรูปผลการทดสอบสมมติฐาน	53

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	สัดส่วนมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ ปี 2558	2
1.2	จำนวนผู้ประกอบการจำแนกตามประเภทธุรกิจ	3
1.3	จำนวนผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำแนกตามภูมิภาค	4
2.1	การเติบโตของธุรกิจขนาดย่อม	12
2.2	กรอบการวิจัย	24



## บทที่ 1

### บทนำ

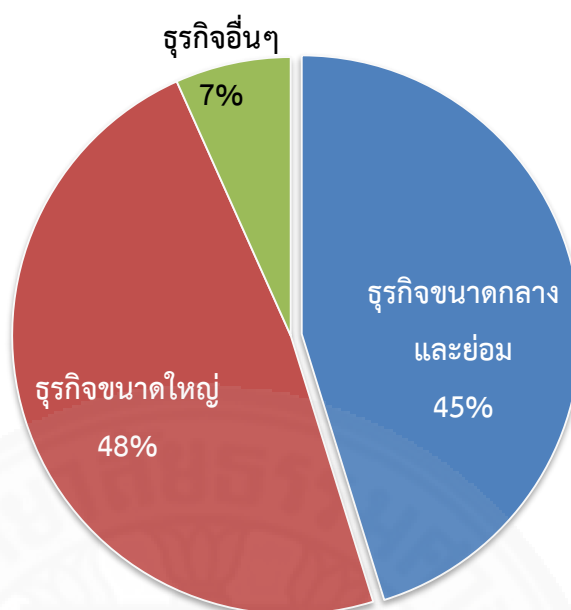
#### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะขับเคลื่อนองค์กรและสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน (MacMillan, 1984) เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุด โดยเฉพาะธุรกิจค้าปลีกที่พนักงานต้องติดต่อกับลูกค้าโดยตรงซึ่งเป็นธุรกิจเป้าหมายของงานวิจัยชิ้นนี้ แนวคิดการสร้างความเป็นเจ้าของของพนักงานถูกนำมาใช้เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของร่วมในกิจการ เพื่อให้บริการที่ดีแก่ลูกค้าซึ่งจะสร้างความประทับใจและกลับมาเป็นลูกค้าประจำ

แต่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่เรื่องง่าย เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ยิ่งหากเป็นธุรกิจขนาดเล็กที่กำลังจะเติบโตเป็นธุรกิจที่ใหญ่ขึ้น จากที่ไม่มีระบบแบบแผน พนักงานรู้จักมักคุ้นกันแบบครอบครัว กลายเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีคนมากขึ้น การทำงานสลับซับซ้อนยิ่งขึ้น จะต้องเริ่มกำหนดมาตรฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แน่แน่นอนว่าการเปลี่ยนแปลงย่อมนำมาซึ่งปัญหา องค์กรจำเป็นต้องพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สามารถเดินหน้าต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเริ่มต้นจากลักษณะของธุรกิจเจ้าของคนเดียวหรือธุรกิจครอบครัว ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐมากขึ้นในระยะ 10-20 ปี หลังจากที่ประเทศไทยเผชิญวิกฤตการณ์ทางการเงินและเศรษฐกิจรุนแรงในปี พ.ศ. 2540 ซึ่งในตอนนั้นบริษัทขนาดใหญ่จำนวนมากประสบปัญหา หลายแห่งต้องล้มละลายหรือขายให้กับนักลงทุนต่างชาติ รัฐบาลจึงเริ่มเห็นความสำคัญในการส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในฐานะเป็นแหล่งสร้างงาน ส่งเสริมการสร้างผู้ประกอบการเพราะธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมใช้เงินลงทุนไม่สูง เป็นแหล่งฝึกอาชีพของแรงงานประเภทต่างๆ ผ่านประสบการณ์จริง เชื่อมโยงกับกิจการขนาดใหญ่ในรูปแบบการรับเหมาช่วง และป้องกันการผูกขาดทางเศรษฐกิจ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2559)

ในปี พ.ศ. 2558 ผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีมูลค่า 5,559,534 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 41.1 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (จีดีพี)



ภาพที่ 1.1 สัดส่วนมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ ปี 2558  
ที่มา: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2559

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เปิดเผยตัวเลขในปี พ.ศ. 2558 พบว่ามีผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั่วประเทศ 2,765,986 ราย คิดเป็นร้อยละ 99.72 ของจำนวนธุรกิจทั่วประเทศ

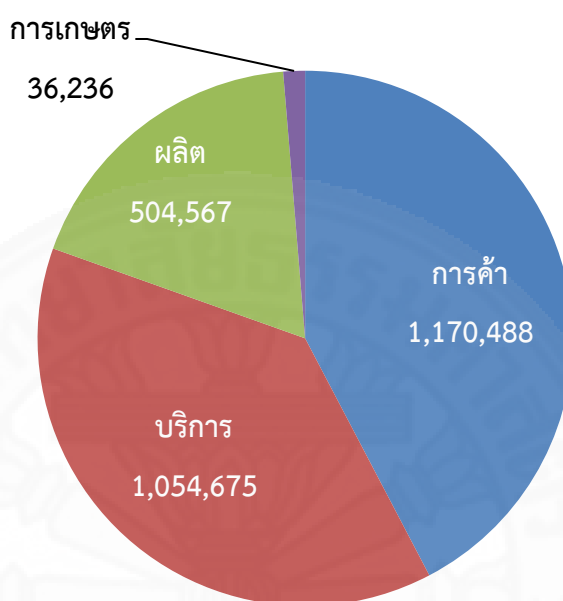
ตารางที่ 1.1

จำนวนธุรกิจจำแนกตามขนาดปี พ.ศ. 2558

ขนาดวิสาหกิจ	จำนวน	สัดส่วน
ย่อม	2,753,058	99.26%
กลาง	12,928	0.47%
ใหญ่	7,156	0.26%
ไม่สามารถระบุได้	483	0.02%
รวม	2,773,625	100%

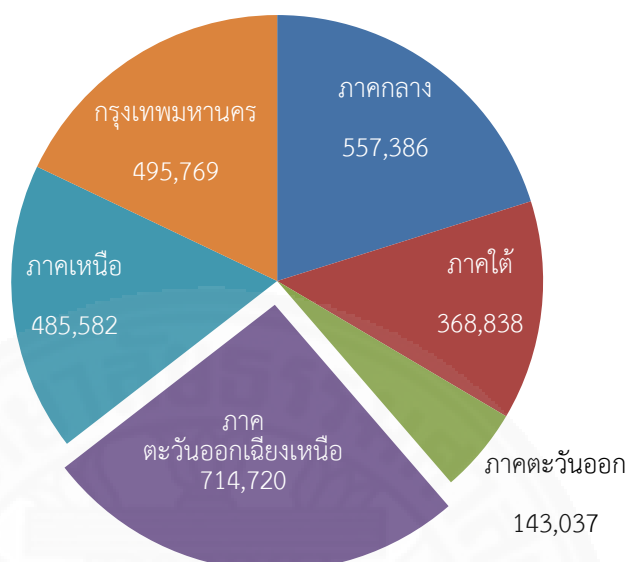
ที่มา: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2559

เมื่อจำแนกตามกลุ่มธุรกิจพบว่า มีจำนวนผู้ประกอบการในวิสาหกิจภาคการค้ามากที่สุด 1,170,488 ราย ภาคการบริการ 1,054,675 ราย ภาคการผลิต 504,567 ราย และภาคการเกษตร 36,236 ราย



ภาพที่ 1.2 จำนวนผู้ประกอบการจำแนกตามประเภทธุรกิจ  
ที่มา: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2559

ตามข้อมูลรายงานฯ พบว่า พื้นที่ที่มีจำนวนธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมากเป็นอันดับหนึ่งคือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 714,720 ราย และพบว่ากลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ซึ่งประกอบไปด้วยจังหวัด กาฬสินธุ์ ขอนแก่น มหาสารคาม และร้อยเอ็ด มีจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมากที่สุด จำนวน 218,241 ราย คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 7.89 ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั่วประเทศ เรียกว่าธุรกิจที่ไม่ใช่องค์กรใหญ่นี้เองเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยผลักดันเศรษฐกิจไทย อีกทั้งยังขยายตัวสร้างความเจริญให้กับส่วนภูมิภาค ไม่ใช่กระจุกตัวอยู่แต่เพียงภายในเขตเมืองใหญ่เท่านั้น



ภาพที่ 1.3 จำนวนผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำแนกตามภูมิภาค  
ที่มา: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2559

งานวิจัยชิ้นนี้เน้นศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งพบว่ามี ความยากลำบากในการดำเนินธุรกิจมากขึ้น จากเดิมที่ต้องแข่งขันกับคู่แข่งในพื้นที่ทั้งรายใหญ่และรายย่อย ยังต้องแข่งขันกับธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Retail) ขนาดใหญ่จากส่วนกลางที่เริ่มขยายกิจการมาลงทุนในพื้นที่มากขึ้น เนื่องจากธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่เริ่มใช้กลยุทธ์ขยายธุรกิจ ในต่างจังหวัดและในภูมิภาคอาเซียน ตามกระแสการเติบโตของเมือง (Urbanization) และกำลังซื้อของผู้บริโภคหรือชนชั้นกลางที่เพิ่มสูงขึ้น ทำให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต้องเร่งปรับตัว เพราะมีต้นทุนการดำเนินงานที่สูงกว่า เทคโนโลยีการให้บริการที่ด้อยกว่า พบว่าแนวโน้มเล็กกิจการมีมากขึ้น จากสถิติการจดทะเบียนเลิกกิจการในปี พ.ศ. 2556-2557 เพิ่มขึ้นจำนวน 107 ราย จุดอ่อนที่สำคัญนอกเหนือจากการบริหารที่ขาดความเป็นมืออาชีพแล้ว การบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ยังขาดองค์ความรู้และเป็นลักษณะของธุรกิจครอบครัวสูง (คมสันต์ ศรีคงเพชร, 2556)

โดยส่วนมากเจ้าของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะให้ความสำคัญในด้าน การตลาด การผลิต การบริการ แต่ไม่มีทักษะการบริหารจัดการ รวมถึงการจัดการเรื่องคน ด้วยความที่ไม่ใช่ธุรกิจขนาดใหญ่อาจไม่สามารถดึงดูดคนที่มีความสามารถเข้ามาทำงาน หรือ มีพนักงานที่มีความสามารถอยู่ก็จะรักษาไว้ให้อยู่กับธุรกิจได้ยาก (เลิศชัย สุธรรมนนท์, 2557)



ยุทธศาสตร์ที่ 3 ของแนวทางการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555-2559) กล่าวถึง การส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทยให้เติบโตอย่างสมดุล ตามศักยภาพของพื้นที่ ครอบคลุมภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคใต้ โดย สนับสนุนให้ทุกพื้นที่มีโอกาสเติบโต ขยายธุรกิจ โดยใช้ประโยชน์จากศักยภาพของพื้นที่นั้นๆ ทั้งนี้หนึ่ง หัวข้อที่รัฐบาลต้องการจะเพิ่มขีดความสามารถคือ การพัฒนาบุคลากร ด้วยการอบรมและยกระดับฝีมือแรงงาน แสดงให้เห็นว่าเรื่องของบุคลากรเป็นหัวข้อที่ได้รับความสำคัญมากขึ้น

จากผลสำรวจพบว่าศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ถูกนำไปใช้กับบริหารบุคลากรในองค์กรแต่มีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป องค์กรขนาดกลางและย่อมไม่ได้ใช้ทั้งระบบและยังไม่เป็นทางการ เช่น ไม่มีการวางแผนกำลังคนชัดเจน รับพนักงานใหม่ผ่านการแนะนำของพนักงานปัจจุบัน ไม่ใช้การประกาศรับสมัคร ไม่มีการปฐมนิเทศแนะนำพนักงานใหม่ ระบบการประเมินไม่มีการทดสอบ แต่ตัดสินโดยนายจ้าง ไม่มีการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบแต่ใช้วิธีการเรียนรู้จากการลงทำงานจริง การให้ค่าจ้างค่าตอบแทนตามความพอใจหรือการพิจารณาของนายจ้าง บรรยากาศในการทำงานไม่เป็นทางการ มีการสื่อสารที่ใกล้ชิดกันมากกว่าองค์กรขนาดใหญ่ ขณะที่องค์กรขนาดใหญ่มีระเบียบปฏิบัติหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ในแผนงานอย่างชัดเจน (Brand & Bax, 2002)

บริษัท เสริมไทยคอมเพล็กซ์ จำกัด เดิมโตมาจากธุรกิจร้านค้าปลีกในจังหวัดมหาสารคาม ก่อตั้งในปี พ.ศ. 2500 เริ่มจากร้านค้า 2 คูหา ชื่อว่า ร้านเสริมไทย เป็นธุรกิจครอบครัวที่มีพัฒนาการมายาวนาน ต่อมาขยายกิจการมาเป็นห้างสรรพสินค้าเสริมไทยซึ่งปรับโฉมเป็น เสริมไทยพลาซ่า ในปี พ.ศ. 2546 และก่อตั้ง เสริมไทย คอมเพล็กซ์ ในปี พ.ศ. 2555 เพื่อรองรับการเจริญเติบโตของเมืองและกลุ่มลูกค้าชนชั้นกลางที่เพิ่มขึ้น ธุรกิจห้างเสริมไทยสามารถยืนหยัดท่ามกลางคู่แข่งที่เป็นห้างสรรพสินค้าชื่อดังในจังหวัดมหาสารคามและจังหวัดใกล้เคียงในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เช่น ขอนแก่น ร้อยเอ็ด เป็นต้น ถือเป็นตัวแทนของวิสาหกิจค้าปลีกขนาดย่อมที่พัฒนาจนกลายเป็นวิสาหกิจขนาดกลางที่ยังอยู่และเติบโตจนถึงปัจจุบัน ทั้งนี้ผู้บริหารเล็งเห็นความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าไม่ใช่เพียงงานธุรการ หรืองานเอกสารแบบสมัยก่อน จำเป็นต้องพัฒนาให้เป็นระบบที่ทันสมัยรองรับกับการขยายกิจการ โดยเริ่มปรับเปลี่ยนไปในบางส่วนและมุ่งหวังให้บุคลากรของตนมีองค์ความรู้ในการทำงานเพิ่มขึ้น มีระบบการสรรหาที่ดี การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ สร้างความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร และสร้างความรู้สึกรักเป็นเจ้าของของพนักงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้นทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท เสริมไทย คอมเพล็กซ์ จำกัด ในปัจจุบัน เพราะจากข้อมูลเบื้องต้นพบว่ายังมีปัญหาในด้านบุคลากรที่ยังไม่ทราบสาเหตุแน่ชัด ยังไม่ได้รับการแก้ไข และยังไม่พบหนทางแก้ไข ดังนั้นหากสามารถเข้าใจสภาพปัญหาและอุปสรรคที่มีในปัจจุบัน จะสามารถใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

ในปัจจุบันงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังมีไม่มาก งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยชิ้นแรกที่ศึกษากรณีศึกษาของบริษัทที่เติบโตจากขนาดย่อมเป็นขนาดกลาง ที่ตั้งอยู่ในจังหวัดเมืองรองของภาคตะวันออกเฉียงเหนือซึ่งได้รับผลกระทบจากการเติบโตทางเศรษฐกิจในภูมิภาคจากมุมมองด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. ศึกษาความพึงพอใจและความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจค้าปลีก
2. ศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของโดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจค้าปลีก
3. นำเสนอแนวทางสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานในธุรกิจค้าปลีก

## 1.3 ประโยชน์ที่จะได้รับ

1. เข้าใจสภาพปัญหาและอุปสรรคที่มีอยู่ในปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร
2. เป็นแนวทางแก่ผู้บริหารสำหรับวางแผนปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของพนักงานในองค์กร
3. เป็นข้อมูลและแนวทางแก่ธุรกิจขนาดย่อมที่กำลังพัฒนาเป็นธุรกิจขนาดกลางอื่น ๆ ที่ประสบปัญหาและอุปสรรคเดียวกับองค์กรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

## 1.4 ขอบเขตของงานวิจัย

งานวิจัยนี้ศึกษาความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานในธุรกิจค้าปลีก กรณีศึกษาห้างสรรพสินค้าเสริมไทยคอมเพล็กซ์ ซึ่งเป็นธุรกิจที่เติบโตจากขนาดย่อมเป็นขนาดกลาง ใช้วิธีการศึกษาผสมผสานกันระหว่างการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยเริ่มจากการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และสังเกตพฤติกรรมพนักงานก่อน เพื่อเข้าใจสภาพปัจจุบันของธุรกิจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในช่วงเดือนมกราคม 2560 เพื่อนำมาพัฒนาแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ และดำเนินการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามในเดือนมีนาคม 2560 หลังจากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้ด้วยการทดสอบสถิติ ร่วมกับข้อมูลจากสัมภาษณ์หลังได้ผล

สถิติและข้อมูลทุติยภูมิ เพื่อใช้ประกอบการนำเสนอแนวทางสร้างความรู้สึกรู้สึกความเป็นเจ้าของของพนักงาน

## 1.5 นิยามศัพท์

พระราชบัญญัติส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2543 กำหนดลักษณะธุรกิจดังนี้

### 1. ธุรกิจขนาดย่อม

ตารางที่ 1.2

จำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ของธุรกิจขนาดย่อม

ประเภทธุรกิจ	จำนวนการจ้างงาน	จำนวนสินทรัพย์ถาวร
การค้าปลีก	< 15 คน	< 30 ล้านบาท
การค้าส่ง	< 25 คน	< 50 ล้านบาท
การผลิต	< 50 คน	< 50 ล้านบาท
การให้บริการ	< 50 คน	< 50 ล้านบาท

### 2. ธุรกิจขนาดกลาง

ตารางที่ 1.3

จำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ของธุรกิจขนาดกลาง

ประเภทธุรกิจ	จำนวนการจ้างงาน	จำนวนสินทรัพย์ถาวร
การค้าปลีก	16-30 คน	31-600 ล้านบาท
การค้าส่ง	26-50 คน	51-100 ล้านบาท
การผลิต	51-200 คน	51-200 ล้านบาท
การให้บริการ	51-200 คน	51-200 ล้านบาท

### 3. ธุรกิจค้าปลีก

ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการขายสินค้าและบริการ ส่งมอบไปสู่ผู้บริโภคคนสุดท้ายโดยแหล่งรับสินค้าอาจมาจากผู้ผลิตหรือรับสินค้ามาจากผู้ค้าส่ง

### 4. การบริหารทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการบริหารที่เกี่ยวข้องกับพนักงานในองค์กรตั้งแต่การดำเนินการสรรหา คัดเลือก พัฒนา รักษาให้พนักงานที่ปฏิบัติงานได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่ดีในการปฏิบัติงาน

### 5. การฝึกอบรมและพัฒนา

การให้ความรู้พนักงานเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน เพิ่มทักษะที่จำเป็นสำหรับหน้าที่หรือตำแหน่งงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ ให้พนักงานมีความสามารถปรับปรุงการทำงานของตนเองให้ดีขึ้นได้

### 6. การจัดการผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการควบคุมผลการทำงานว่าสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานหรือไม่ โดยการประเมินทั้งผลการปฏิบัติงานตามเวลาที่กำหนด ซึ่งผลการประเมินจะเชื่อมโยงกับการปรับขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่งและการวางแผนพัฒนาพนักงาน

### 7. การบริหารค่าตอบแทนและการให้รางวัล

ค่าตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้แก่พนักงาน อาจจ่ายในรูปตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงิน เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของพนักงาน และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

### 8. สวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด

สวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายแรงงานกำหนดไว้ที่บริษัทสามารถจัดทำให้พนักงานได้ตามศักยภาพขององค์กร เพื่อสร้างความพึงพอใจในการทำงานกับองค์กรและสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานผ่านการดูแลจากองค์กรที่ตรงความต้องการของพนักงาน

### 9. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

สภาพที่เกิดขึ้นรอบตัวพนักงานในขณะที่ปฏิบัติงาน ทั้งความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน การทำงานเป็นทีม ได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับทีม

### 10. ความพึงพอใจในงาน

ความรู้สึกเชิงบวกต่อองค์กร งานที่ทำ เกิดเป็นแรงจูงใจที่อยากจะทำงาน ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ขาด ลา มาสายโดยไม่จำเป็น และมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์กรโดยไม่ลาออก

### 11. ความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงาน

ความรู้สึกว่าตนเองเป็นเจ้าของ มีส่วนในการครอบครอง หรือ มีความรับผิดชอบต่อองค์กรพนักงานจะมีทัศนคติที่ดีต่องาน มีความทุ่มเท มีความรับผิดชอบสูง อาจทำงานเกินหน้าที่ ให้ความร่วมมือในกิจกรรมขององค์กร หรือ เต็มใจช่วยแก้ไข้ปัญหาขององค์กร มีความร่วมมือกันที่จะให้เป้าหมายขององค์กรสำเร็จ



## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม

#### 2.1 ภาพรวมธุรกิจค้าปลีกในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตลอดเวลากว่า 6-7 ปีที่ผ่านมา กลุ่มทุนใหญ่ในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ อาทิเช่น เซ็นทรัล พลาซา เดอะมอลล์ บิ๊กซีซูเปอร์เซ็นเตอร์ เทสโก้-โลตัส ที่แต่เดิมขยายสาขาเฉพาะในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑลเท่านั้น ได้เริ่มรุกขยายสาขาเข้าไปในภาคตะวันออกเฉียงเหนือทั้ง 20 จังหวัดและใน บางจังหวัดมีมากกว่าหนึ่งสาขา เนื่องจากเป็นพื้นที่ที่น่าสนใจและสามารถสร้างกำไรได้ด้วยเหตุผล หลายประการ เช่น กระทรวงอุตสาหกรรมมีแผนให้ภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นจุดยุทธศาสตร์สำคัญ ต่อการค้าและการลงทุน และพัฒนาเป็นฐานการผลิตหลักของประเทศไทย โดยเฉพาะในกลุ่ม อุตสาหกรรมเกษตรและอาหาร (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน กระทรวงอุตสาหกรรม, 2556) และด้วยสภาพภูมิศาสตร์ที่มีชายแดนติดกับประเทศเพื่อนบ้านถึง 10 จังหวัดส่งผลให้ภาค ตะวันออกเฉียงเหนือมีรายได้จากการค้าชายแดนถึง 2 แสนกว่าล้านบาท (ประชาชาติธุรกิจ, 2559) อีกนัยหนึ่งภาคตะวันออกเฉียงเหนือเปรียบเสมือนประตูการค้า การลงทุน และการท่องเที่ยวสู่อินโด จีน และรัฐบาลก็มีแผนดำเนินโครงการสำคัญเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางเศรษฐกิจของภูมิภาค เช่น รถไฟความเร็วสูงกรุงเทพฯ-นครราชสีมา และมอเตอร์เวย์ บางปะอิน-โคราช ซึ่งผลกระทบจาก นโยบายของรัฐบาลทำให้เศรษฐกิจการค้าในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเปลี่ยนไป รวมไปถึงรูปแบบการ ใช้ชีวิตที่จะกลายเป็นสังคมเมือง (Urbanization) เข้าไปทุกที เหตุผลข้างต้นดึงดูดเม็ดเงินจากนัก ลงทุนในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ให้เข้าสู่ภาคตะวันออกเฉียงเหนืออย่างต่อเนื่อง

ล่าสุดในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2559 ห้างเทอร์มินัล 21 ได้เปิดสาขาใหม่ที่จังหวัด นครราชสีมาซึ่งเป็นประตูสู่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีห้างสรรพสินค้าเดอะมอลล์อยู่ก่อนแล้ว จน เป็นข่าวใหญ่สร้างสีสันให้แก่ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การแข่งขันของกลุ่มทุน รายใหญ่ที่เข้ามานี้ จึงไม่ใช่เรื่องง่ายที่ธุรกิจขนาดย่อมจะต่อกรสู้ได้ ผู้ประกอบการค้าปลีกในท้องถิ่นซึ่ง เริ่มก่อตั้งกิจการตั้งแต่สมัยบรรพบุรุษสู่รุ่นลูกหลานหลายแห่ง ได้รับผลกระทบและต้องปิดตัวไปตามๆ กัน (ทวิสันต์ โฉมานุรักษ์, 2558)

ในอีกด้านหนึ่ง จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมผู้บริโภคในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเริ่ม เปลี่ยนไป ผู้บริโภคเริ่มจะเปรียบเทียบข้อมูลต่างๆ ก่อนการซื้อสินค้าถึงร้อยละ 51.8 เนื่องจากมี ตัวเลือกในช่องทางการซื้อสินค้ามากขึ้น (ศูนย์วิจัยธุรกิจและเศรษฐกิจอีสาน, 2558) ซึ่งอันที่จริงแล้ว นอกจากห้างสรรพสินค้าและซูเปอร์มาร์เก็ต ผู้ประกอบการท้องถิ่นยังต้องแข่งขันกับธุรกิจอีคอมเมิร์ซ

หรือการค้าปลีกออนไลน์ที่รุกเข้ามาให้บริการจัดส่งถึงภาคตะวันออกเฉียงเหนืออีกด้วย ผู้ประกอบการท้องถิ่นจึงต้องปรับกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้สามารถอยู่รอดและเติบโตต่อไปท่ามกลางภาวะการแข่งขันที่สูงเช่นนี้

ธุรกิจค้าปลีกท้องถิ่น หรือ ธุรกิจค้าปลีกครอบครัวในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เติบโตมาจากธุรกิจขนาดย่อมและยังอยู่รอดในสงครามการแข่งขันนี้ พบตัวอย่างให้เห็นอยู่ 6 ธุรกิจ คือ

- ชุนเฮงพลาซ่า จังหวัดศรีสะเกษ เติบโตมาจากชุนเฮงซูเปอร์สโตร์บริหารงานโดยครอบครัว พัวไพศาล
- ห้างสรรพสินค้าทวีกิจ จังหวัดบุรีรัมย์ เติบโตมาจากร้านแต้ม้วยฮวด ในปัจจุบันกลุ่มทวีกิจยังมีสาขานอกจังหวัดบุรีรัมย์ เช่น จังหวัดสระบุรีอีกด้วย
- คลังพลาซ่า จังหวัดนครราชสีมา ก่อตั้งโดยคุณไพศาล มานะศิลป์ โดยเติบโตมาจากกิจการ ร้านขายหนังสือคลังวิทยา
- แฟรี่พลาซ่า จังหวัดขอนแก่น เติบโตมาจากร้านเสื้อฮั้วหลี โดยคุณวรพงษ์ พัฒนพีระเดช
- ตั้งใจซูเปอร์สโตร์ จังหวัดอุดรธานี เป็นห้างสรรพสินค้าเก่าแก่ที่เน้นขายราคาถูก และมีสินค้าให้เลือกหลากหลาย
- เสริมไทยคอมเพล็กซ์ จังหวัดมหาสารคาม เติบโตมาจากร้านเสริมไทย บริหารงานโดยครอบครัวคณาสวัสดิ์

## 2.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจขนาดย่อมที่กำลังเติบโต

ความต้องการของพนักงานในธุรกิจขนาดย่อมจะเปลี่ยนไปเมื่อธุรกิจเติบโตขึ้น ดังนั้นแผนงานสำหรับการจัดการด้านบุคลากรก็ย่อมต้องเปลี่ยนแปลงไปให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน การจะวางแผนต้องเริ่มจากเข้าใจกระบวนการเติบโตของลักษณะของธุรกิจที่จะเปลี่ยนแปลงจากขนาดย่อมไปเป็นขนาดกลาง โดยสามารถแบ่งได้เป็น 4 ระดับ แต่ละระดับจะมีการแนวทางการจัดการด้านบุคลากรที่ต่างกัน (Miller, 2015)



ภาพที่ 2.1 การเติบโตของธุรกิจขนาดย่อม

### 2.2.1 ธุรกิจขนาดย่อม (Entrepreneurial Edge)

ช่วงจุดเริ่มต้นของธุรกิจขนาดย่อม เจ้าของหรือผู้ประกอบการจะเป็นผู้บริหารจัดการบุคลากรด้วยตนเอง และไม่มีแบบแผนในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ลักษณะของธุรกิจโดยรวมมีการดำเนินการอย่างไม่เป็นทางการ กลยุทธ์ที่ใช้จะอยู่ในรูปแบบที่ออกมาให้ปฏิบัติโดยไม่ได้มีการเตรียมการล่วงหน้าเป็นระยะเวลานาน โครงสร้างองค์กรเปลี่ยนแปลงได้ง่ายไม่ชัดเจน หน้าที่งานค่อยข้างยืดหยุ่น ความรู้ใหม่ๆ ขององค์กรจะเกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนความรู้

การจ้างพนักงานนั้นจะเน้นการจ้างงานจากคนใกล้ตัว ภายในครอบครัว ก่อนเป็นอันดับแรกแล้วจึงเริ่มจ้างพนักงานภายนอก จะพิจารณาพนักงานจากทักษะที่ตรงกับตำแหน่งนั้น ๆ โดยเจ้าของหรือผู้ก่อตั้งจะทำหน้าที่เพื่อคัดเลือกคนที่เหมาะสมกับตำแหน่ง

ระบบค่าตอบแทนจะไม่ได้มองถึงความต้องการของพนักงานมากนัก แต่จะเน้นไปที่ค่าตอบแทนในรูปแบบของเงินและสัญญาจ้างงานมากกว่า โดยการกำหนดอัตราค่าตอบแทนจะกระทำโดยเจ้าของกิจการ แรงจูงใจของพนักงานในการทำงานนั้นจะเกิดในรูปแบบของการจูงใจตนเอง (Self-Motivation) ไม่มีเครื่องมือสร้างการจูงใจอย่างเป็นรูปธรรม

การพัฒนาพนักงานหรือการสอนงานนั้นยังไม่มีในธุรกิจระดับนี้ พนักงานจะเรียนรู้ผ่านการได้ลองทำงานของตน และบ่อยครั้งที่จะต้องทำงานที่นอกเหนือจากหน้าที่หลักเพื่อให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้ โดยเจ้าของจะใช้วิสัยทัศน์ของประสบการณ์ของตนสอนพนักงานว่าให้ทำอะไร และทำอย่างไร

### 2.2.2 ธุรกิจเติบโต (Emerging Enterprise)

หลังจากผู้ประกอบการดำเนินธุรกิจสำเร็จไปได้สักระยะหนึ่ง สามารถผ่านจุดเปลี่ยนแปลง (Inflection Point) ไปได้แล้วนั้นจะมีการขยายธุรกิจ สามารถสังเกตได้จากการเพิ่มจำนวนพนักงาน หรือมีรูปแบบการทำงานที่เป็นทางการมากขึ้น เจ้าของกิจการจะมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ มอบหมายงานและความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นระดับหัวหน้างานหรือผู้จัดการ ซึ่งในระดับนี้จะให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น เช่นเดียวกันและเห็นความเชื่อมโยงความสุขของพนักงานจะทำให้ลูกค้าพอใจ



การจ้างงานจะต้องวางแผนและรับสมัครพนักงานเพิ่มขึ้น เปิดรับสมัครคนภายนอกมากขึ้น ซึ่งส่วนมากจะเป็นในระดับปฏิบัติการ มีการพิจารณาที่ผลการปฏิบัติงานมากขึ้นรวมไปถึงโครงสร้างองค์กรและขั้นตอนการทำงานจะถูกสร้างขึ้นเพื่อใช้การทำงาน กำหนดหน้าที่งาน เพื่อให้สร้างความเป็นธรรมในธุรกิจ

ในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างจะมีการสร้างกลุ่มการทำงานหรือแผนกขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่งานในแต่ละวัน นอกจากนี้ยังมีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของพนักงานบางคนมาเป็นหัวหน้างาน หรือ ผู้จัดการ โดยส่วนมากจะเลือกจากความสามารถในการทำงานนั้น ๆ โดยมีการฝึกอบรมทักษะการบริหารก่อนเลื่อนตำแหน่งเพียงเล็กน้อย หรือ ไม่มีการฝึกอบรมเรื่องนี้เลย

นอกจากนี้แผนกการเงินต้องมีหน้าที่เรื่องเกี่ยวกับระบบเงินเดือนของพนักงาน (Pay Roll) เพิ่มขึ้นมา ผู้จัดการบางคนจะต้องมีหน้าที่หลายอย่างที่เกี่ยวข้องกับคนเช่น บันทึกการขาด ลา มาสายของพนักงาน กำหนดวันหยุดหรือตารางทำงาน จัดการด้านบุคลากรในปกครองของตน ซึ่งงานเหล่านี้คือลักษณะของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่กระจายอยู่ตามส่วนงานต่าง ๆ

ในบางบริษัทจะจ้างผู้มีประสบการณ์ด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์มาเป็นผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบพนักงานประจำหรือพนักงานชั่วคราว เพื่อดูแลขั้นตอนและนโยบายด้านบุคลากร แต่บางบริษัทจะจ้างที่ปรึกษามาดูแล วางโครงสร้าง กระบวนการและให้คำแนะนำอื่น ๆ เมื่อเจ้าของกิจการตระหนักได้ว่า

- ธุรกิจเข้าสู่ขนาดที่ต้องการนโยบาย ขั้นตอนการทำงาน มาเป็นแนวทางให้กับทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน
- เจ้าของธุรกิจรู้สึกว่าการด้านบุคลากรต้องใช้เวลาในการบริหารมากขึ้น
- การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องหลักเรื่องหนึ่งของธุรกิจที่จะช่วยให้ประสบความสำเร็จ
- มีปัญหาด้านบุคลากร เช่น อัตราการลาออกสูง การขาดทักษะของพนักงาน เป็นต้น

### 2.2.3 ธุรกิจเริ่มซับซ้อน (Consolidating Organization)

ในระดับที่ 3 เป็นระดับที่จะมีการสะท้อนการพัฒนาทางด้านบุคลากรโดยมองย้อนกลับไปว่า พนักงานสามารถทำงานสนับสนุนธุรกิจได้ในระยะยาว ไม่มองเพียงแค่ประเด็นการทำงานในประจำวัน แต่เป็นช่วงเวลาและโอกาสที่เหมาะสมที่จะเริ่มสร้างวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งไม่ใช่เรื่องง่ายเนื่องจากยังไม่สามารถรับประกันได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างขึ้นจะคงอยู่ตลอดไป เพราะอาจจางหายหรือสูญหายไปจากองค์กรได้ จึงเป็นหน้าที่ของผู้ที่บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำให้วัฒนธรรมองค์กรเหล่านี้คงอยู่และซึมลึกเข้าไปในการกระทำของพนักงาน

จากระดับที่ 1 และ 2 จะให้ความสำคัญในการสรรหาและคัดเลือกผู้ที่มีทักษะในการทำงานที่ตรงกับสายงานเพราะสามารถเข้ามาทำงานได้ทันที แต่ในระดับนี้การดำเนินธุรกิจจะมองแผนการในระยะยาวมากขึ้นและต้องการรูปแบบการบริหารงานที่เป็นทางการรวมไปถึงการพัฒนาความเป็นผู้นำ จึงทำให้การพัฒนาบุคลากรกลายเป็นสิ่งสำคัญในระดับนี้ รวมไปถึงประเด็นการบริหารคนเก่ง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ขนาดของธุรกิจที่ใหญ่ขึ้นจะสามารถสร้างระบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งเป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติเพราะ พนักงานบางคนเมื่อมองว่าตนเองมีศักยภาพก็จะเริ่มเปรียบเทียบตนเองกับเพื่อนที่ทำงานที่อื่นและอาจต้องการโอกาสที่จะก้าวหน้าเหมือนเพื่อน

ในขณะที่เดียวกันจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ให้รางวัล เช่น การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (Performance Related-Pay) หรือ แบ่งผลกำไร (Profit Sharing) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการจูงใจพนักงานและสร้างความผูกพัน

ดังนั้นงานบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีการวางแผนระยะยาวมากขึ้นตามเพื่อสอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินกิจการ และการทำงานจะแบ่งหน้าที่ภายในทีมเพื่อให้มีความสมดุลทั้งงานระยะสั้นและระยะยาว ระดับเจ้าหน้าที่จะคอยดูแลงานที่เกี่ยวข้องกับงานประจำวันของทุกส่วนงาน ส่วนผู้จัดการจะดูแลงานการวางแผนระยะยาว

ผู้ที่ทำหน้าที่บริหารทรัพยากรมนุษย์จะมาจากพนักงานภายในมากขึ้น โดยอาจจ้างที่ปรึกษาให้มาเป็นผู้จัดการ หรือ แต่งตั้งพนักงานขึ้นมาดูแลงานส่วนนี้โดยการพัฒนางานภายใน ซึ่งจะต้องพิจารณาข้อดีข้อเสียของการจ้างพนักงานภายใน หรือ บุคลากรจากภายนอกมาทำงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากการจ้างพนักงานภายในซึ่งจะเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialist) จะต้องเร่งพัฒนาทักษะการทำงานในภาพกว้างและสามารถมองภาพรวมได้ (Generalist) แต่คนกลุ่มนี้จะเข้าใจทั้งรูปแบบการดำเนินธุรกิจ สภาพแวดล้อมของกิจการ และบุคลากรทั้งหมดของกิจการเป็นอย่างดี (Firm-Specific Skills) ส่วนการจ้างบุคลากรจากภายนอกต้องสร้างความเข้าใจว่าธุรกิจต้องการอะไร และประสบการณ์จากองค์กรขนาดใหญ่อาจจะไม่สามารถมาประยุกต์กับองค์กรที่กำลังเปลี่ยนแปลงได้ทั้งหมด

#### 2.2.4 ก่อตั้งเป็นองค์กร (Established Organization)

ระดับที่ 4 เป็นระดับสุดท้ายของการเปลี่ยนแปลงไปสู่การตั้งองค์กร เริ่มมีการทำงานที่เหมือนกับองค์กรขนาดใหญ่ กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรมีความสำคัญอย่างยิ่ง และธุรกิจเริ่มมองไปถึงความยั่งยืน ให้ความสำคัญกับเรื่องบริบทภายในกิจการ เช่น วัฒนธรรม ความผูกพัน ความร่วมมือ เป็นต้น พิจารณาควบคู่ไปกับบริบทภายนอกไม่ว่าจะเป็นการเติบโตของอุตสาหกรรม หรือ แนวโน้มตลาด

งานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีลักษณะเหมือนแผนกหนึ่งในองค์กร มีทั้งผู้จัดการทั่วไป ผู้อำนวยการ หรือผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านที่เกี่ยวข้องกับพนักงานในองค์กร เช่น การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรม เป็นต้น เน้นความรู้ความสามารถของพนักงานมากกว่าความอาวุโสในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

จะเห็นได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นอยู่ในทุกระดับของการเติบโตจากธุรกิจขนาดย่อมไปสู่ขนาดกลาง เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นแกนหลักที่สำคัญในการเพิ่มผลผลิตให้กับทุกองค์กร (พิชัย ลีพิพัฒน์ไพบุลย์, 2553) เมื่อลองสังเกตกระบวนการที่สอดแทรกอยู่ในการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ระดับแล้วนั้นจะพบว่ามียานหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (อนันต์ชัย คงจันทร์, 2557; Neo, 2008) ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมดังนี้

#### **การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน**

การสรรหาคือกระบวนการที่หาผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานว่างที่องค์กรมี และนำไปสู่การคัดเลือก คือ กระบวนการที่ระบุว่าจะหาผู้สมัครทั้งหมดที่สรรหามาได้ ผู้สมัครคนใดมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานมากที่สุด โดยวิธีการทดสอบ สัมภาษณ์ หรือ วิธีอื่นๆ ซึ่งแตกต่างกันไปตามกลยุทธ์ขององค์กร

#### **การฝึกอบรมและพัฒนา**

การให้ความรู้พนักงานเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน เพิ่มทักษะที่จำเป็นสำหรับหน้าที่หรือตำแหน่งงานที่ตนเองนั้นรับผิดชอบอยู่ ให้พนักงานมีความสามารถปรับปรุงการทำงานของตนเองให้ดีขึ้นได้ โดยวิธีการฝึกอบรมและพัฒนานั้นมีหลายวิธี เช่น เรียนในห้องเรียน ฝึกปฏิบัติที่หน้างาน สถานการณ์จำลอง เป็นต้น

#### **การจัดการผลการปฏิบัติงาน**

เป็นกระบวนการที่องค์กรใช้ควบคุมผลการดำเนินงานว่าสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ โดยสามารถประเมินทั้งผลการดำเนินงาน เช่น ยอดขายของฝ่ายการตลาดบรรลุเป้าหมายหรือไม่ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถสร้างผลึกต้นให้เกิดความผูกพันองค์กรหรือไม่ หรือประเมินคุณลักษณะของพนักงานว่าเป็นไปตามค่านิยมองค์กรหรือไม่ ซึ่งปกติธุรกิจขนาดย่อมจะประเมินโดยหัวหน้างานเท่านั้น หากธุรกิจใหญ่ขึ้นก็นิยมใช้ระบบการประเมินแบบ 360 องศา พนักงานประเมินตนเอง ผู้บังคับบัญชาสายตรงประเมินพนักงานลูกน้องประเมินหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน บุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง (สิทธิศักดิ์ ศรีธรรมวัฒนา, 2554)

#### **การบริหารค่าตอบแทนและการให้รางวัล**

ค่าตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้แก่พนักงาน อาจจ่ายในรูปตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงิน เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของพนักงาน และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

(สำนักงานวิจัยและพัฒนางานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560) ซึ่งควรจ่ายในระดับไม่ต่ำกว่าคู่แข่งและค่าเฉลี่ยในตลาด จะทำให้สามารถดึงดูดพนักงานได้โดยผูกกับผลการปฏิบัติงาน

#### **แรงงานสัมพันธ์และการดูแลพนักงาน**

กระบวนการที่องค์กรปฏิบัติต่อพนักงานโดยต่างฝ่ายต่างเข้าใจในสิทธิหน้าที่และผลประโยชน์ของตนเอง เพื่อให้เกิดความกลมเกลียวในองค์กร และไม่เกิดปัญหาระหว่างกัน ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี (อัจฉรา พิงส์ใส, 2549) เช่น การปรึกษาหารือแบบการสื่อสารสองทาง การสำรวจทัศนคติพนักงานที่มีต่อองค์กร แก้ไขความทุกข์ของพนักงาน จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ เป็นต้น



ตารางที่ 2.1

สรุปการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจขนาดย่อม

	ระดับที่ 1 ธุรกิจขนาดย่อม	ระดับที่ 2 ธุรกิจเติบโต	ระดับที่ 3 ธุรกิจเริ่มซับซ้อน	ระดับที่ 4 ก่อตั้งเป็นองค์กร
<b>สรรหาและคัดเลือก</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นิยมสรรหาจากระบบสายสัมพันธ์ของคนในองค์กร</li> <li>- เจ้าของคัดเลือกผู้สมัครเอง</li> <li>- พิจารณาทักษะที่ตรงสายงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เริ่มวางแผนอัตรากำลัง</li> <li>- รับพนักงานระดับปฏิบัติการมากขึ้น</li> <li>- พิจารณาผลการทำงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสรรหาภายในมีความสำคัญมากขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีผู้เชี่ยวชาญมาดูแล</li> </ul>
<b>ฝึกอบรมและพัฒนา</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เจ้าของแนะนำการทำงาน</li> <li>- เรียนรู้ด้วยตนเอง</li> <li>- แลกเปลี่ยนความรู้จากเพื่อน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เริ่มวางแผนการทำงานเพื่อเป็นแนวทาง</li> <li>- อบรมทักษะบริหารให้พนักงานที่เลื่อนตำแหน่ง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้ความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง</li> <li>- อบรมทักษะที่จำเป็นต่อแผนระยะยาว เช่น ความเป็นผู้นำ</li> <li>- มีการบริหารคนเก่งขององค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีผู้เชี่ยวชาญมาดูแล</li> </ul>
<b>การจัดการผลการปฏิบัติงาน</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เจ้าของพิจารณาตามความเห็นของตนเอง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พิจารณาตามผลการปฏิบัติงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พิจารณาตามผลการปฏิบัติงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พิจารณาตามผลการปฏิบัติงาน</li> </ul>
<b>บริหารค่าตอบแทนและการให้รางวัล</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เจ้าของเป็นผู้กำหนด</li> <li>- เน้นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เริ่มใช้ระบบ Pay Roll</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- โยงผลการปฏิบัติงานกับค่าตอบแทน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- โยงผลการปฏิบัติงานกับค่าตอบแทน</li> </ul>
<b>แรงงานสัมพันธ์และการดูแลพนักงาน</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่มีนโยบายด้านนี้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้ความสำคัญเรื่องความสุขของพนักงานมากขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ดำเนินการเพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมความผูกพันและความร่วมมือ</li> </ul>
<b>ลักษณะอื่นๆ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่มีนโยบายด้าน HR</li> <li>- โครงสร้างองค์กรและหน้าที่งานเปลี่ยนแปลงได้ไม่ชัดเจน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้จัดการมีงานด้าน HR เข้าไปในหน้าที่ เช่น บันทึกการทำงาน จัดตารางงาน</li> <li>- สร้างทีมตามลักษณะงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างวัฒนธรรมองค์กร</li> <li>- วางแผน HR ในระยะยาว</li> <li>- วางระบบเส้นทางความก้าวหน้า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ตั้งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์</li> <li>- มีระบบการทำงานคล้ายองค์กรขนาดใหญ่</li> </ul>

## 2.3 ธรรมาภิบาลกับความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงาน

### 2.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจและความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมของพนักงาน

ธรรมาภิบาลถือเป็นธรรมาภิบาลประเภทหนึ่งที่แตกต่างจากธรรมาภิบาลการผลิต นั่นคือ พนักงานมีโอกาสได้ติดต่อกับลูกค้าโดยตรง ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการของพนักงานมีส่วนสำคัญยิ่งต่อการกลับมาซื้อซ้ำของลูกค้า และความภักดีต่อร้านค้าของลูกค้า ดังนั้น จึงเกิดแนวคิดที่ว่า จะทำอย่างไรที่จะให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจในงานบริการของตนและรู้สึกเหมือนตนเองเป็นเจ้าของ เพื่อส่งมอบสิ่งที่ดีและความรู้สึกที่ดีให้แก่ลูกค้า มีหลายแนวคิดที่ได้พูดถึงความพึงพอใจและความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมของพนักงาน ดังนี้

#### 2.3.1.1 ความพึงพอใจของพนักงาน (Job Satisfaction)

ความพึงพอใจของพนักงานหมายถึง พนักงานมีความรู้สึกดีต่องาน หรือมีความรู้สึกเชิงบวกต่อการเป็นลูกจ้าง พนักงานมักจะเปรียบเทียบผลการประเมินกับการปฏิบัติงานของตน นอกจากนี้ยังแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่พนักงานต้องการจากงานและสิ่งที่ตนเองได้รับ ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกในด้านลบหรือบวกต่องานที่ตนเองทำอยู่ (Shaikh et al., 2012)

พนักงานที่มีความพึงพอใจในงานนั้นจะสามารถอยู่ในองค์กรได้นาน ผลงานที่ออกมาย่อมจะมีแนวโน้มไปในทางที่ดี พูดถึงองค์กรในทางที่ดี และส่งผลไปถึงการให้บริการแก่ลูกค้า ให้ลูกค้าได้รับความประทับใจและกลับมาใช้บริการซ้ำ แต่ผู้ที่ไม่มีความพึงพอใจมีแนวโน้มจะขาดงานบ่อยและมีโอกาสที่จะลาออกจากงาน ผลการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ พนักงานเกิดความเครียดและจะส่งผลไปถึงความสัมพันธ์ในที่ทำงาน ซึ่งเป็นผลเสียกับองค์กร (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2550)

Herzberg (1959) อธิบายไว้ว่าความพึงพอใจในงานของพนักงานเกิดจากปัจจัยสองประเภท คือ ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factor) หรือ ปัจจัยพื้นฐาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่อาจทำให้พนักงานไม่พึงพอใจในงาน ประกอบไปด้วย ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation) การสอนงาน (Supervision) นโยบายการบริหารงาน (Company Politic and Administration) สภาพการทำงาน (Working Condition) สถานภาพในการทำงาน (Status) ความมั่นคง (Security) เงินเดือนและสวัสดิการ (Salary and Benefits) ถ้าพนักงานได้รับการตอบสนองในปัจจัยอนามัยก็จะปราศจากความไม่พึงพอใจ แต่ไม่ได้หมายถึงพนักงานจะเกิดความพึงพอใจ เพราะ ความพึงพอใจจะเกิดต่อเมื่อได้รับการตอบสนองตามปัจจัยจูงใจ (Motivation) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจประกอบไปด้วยความสำเร็จของงาน (Achievement) ลักษณะของงาน (Work it self) ความรับผิดชอบ (Responsibility) การได้รับการยกย่อง (Recognition) โอกาสก้าวหน้า (Advancement) การได้รับการพัฒนา (Growth in the job)

### 2.3.1.2 ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมของพนักงาน (Sense of Ownership)

ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Sense of Ownership) เป็นความรู้สึกที่สมาชิกในองค์กรรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรหรือกลุ่ม เช่น รู้สึกเป็นเจ้าของแผนกที่ตนสังกัด งาน เครื่องมืออุปกรณ์ เป็นต้น ซึ่งเชื่อมโยงกับทัศนคติที่ดี มีความรู้สึกเชิงบวกต่อองค์กร ความเกี่ยวข้องกับตนเอง ผูกพันกับองค์กรเหมือนเป็นบ้านของตนเอง และ ความรู้สึกรับผิดชอบต่อองค์กร (Dyne & Pierce, 2004)

เมื่อพนักงานเริ่มรู้สึกว่าตนเองเป็นเจ้าของ มีส่วนในการครอบครอง หรือ มีความรับผิดชอบต่อองค์กรแล้วนั้น พนักงานจะมีทัศนคติที่ดีต่องาน มีความทุ่มเท มีความรับผิดชอบสูง อาจทำงานเกินหน้าที่ ให้ความร่วมมือในกิจกรรมขององค์กร หรือ เต็มใจช่วยแก้ไขปัญหาขององค์กร มีความร่วมมือกันที่จะทำให้เป้าหมายขององค์กรสำเร็จ (ประคัลภ์ ปัทมพลังกูร, 2556)

ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมของพนักงานจะเกิดขึ้นหากบรรยากาศการทำงานให้พนักงานได้มีปฏิสัมพันธ์ มีการติดต่อกัน ปราศจากความขัดแย้งช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร ซึ่งความรู้สึกทั้งหมดนั้นต้องสร้างขึ้นจากนโยบายของผู้บริหารให้พนักงานรู้สึกถึงความมั่นคงในงาน ความรัก ความเอาใจใส่ และความต่อเนื่องในการดูแล (Baumeister & Leary, 1995) พนักงานต้องรับรู้ที่ผู้บริหารสนใจพวกเขาอนาคตการทำงานของพวกเขา ให้การสนับสนุนในการพัฒนา พร้อมทั้งต้องให้พนักงานรู้เป้าหมายในการดำเนินงานของบริษัท เทียบกับเป้าหมายให้พนักงานทราบเป็นระยะๆ โดยสื่อสารให้ชัดเจนว่าผลงานที่เกิดขึ้นในองค์กรมาจากงานใดที่พนักงานทำเพื่อเชื่อมโยงตัวพนักงานกับความสำเร็จขององค์กร เพราะ หากพนักงานไม่ได้รับรู้ความเป็นไปของบริษัทก็อาจไม่รู้สึกว่าตนมีส่วนร่วม (Comford, 2013) มีงานวิจัยพบว่าการสร้างความมีส่วนร่วมนั้นต้องเริ่มตั้งแต่วินาทีแรกในการเข้ามาทำงาน (McClure & Brown, 2008) โดยองค์กรต้องเชิญชวนให้พนักงานมีส่วนร่วม เรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมในรูปแบบที่เป็นสมาชิกในครอบครัว ระหว่างการทำงานจะต้องรักษาสมาคมในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานให้อยู่ในระดับดี มีการกล่าวชมเชยเพื่อเป็นการยกย่องเชิดชู และสร้างความเข้าใจว่าความขัดแย้งในการทำงานไม่ใช่การสร้างความแตกต่างจากกลุ่มเพื่อให้การทำงานดำเนินไปได้

### 2.3.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากการทบทวนวรรณกรรมพบงานหลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม คือ การสรรหาและคัดเลือก ฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการผลการปฏิบัติงาน บริหารค่าตอบแทนและให้รางวัล แรงงานสัมพันธ์และการดูแลพนักงาน ตามตารางที่ 2.1

เมื่อได้ทำการทบทวนวรรณกรรมเพิ่มเติมจะพบว่า มีงานหลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4 กระบวนการจะเกิดขึ้นหลังจากพนักงานได้เข้ามาเริ่มงานและเป็นสมาชิกขององค์กรแล้ว พร้อมทั้งเป็นด้านที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงาน คือ

ฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการผลการปฏิบัติงาน บริหารค่าตอบแทนและให้รางวัล แรงงานสัมพันธ์ และการดูแลพนักงาน

### 2.3.2.1 การฝึกอบรมและพัฒนา

การฝึกอบรมและพัฒนาสำหรับพนักงานใหม่นั้น องค์กรควรมีการดูแลพนักงานใหม่ตั้งแต่มาเริ่มงาน องค์กรส่วนใหญ่จะมีโปรแกรมสำหรับการปฐมนิเทศให้สำหรับพนักงานใหม่ซึ่งถือเป็นเรื่องสำคัญมาก ช่วงนี้เปรียบเสมือนการต้อนรับสมาชิกใหม่ซึ่งมีทฤษฎีที่พูดถึงช่วงเข้างานของพนักงานเรียกว่า Onboarding คือการดูแลพนักงานตั้งแต่การปฐมนิเทศอย่างเป็นทางการ และการทักทายต้อนรับพนักงานใหม่อย่างอบอุ่นซึ่งควรจะต้องเกิดขึ้นในวันแรกของการทำงานจะสร้างความประทับใจในองค์กรเป็นอย่างมาก ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานและเป็นความผูกพันต่อองค์กรอีกด้วย (Bauer, 2016) สำหรับพนักงานปัจจุบันนั้นการให้ความรู้ ฝึกอบรมและวางแผนความก้าวหน้าในงานให้พนักงานได้รู้ มีแนวโน้มให้พนักงานจริงจังกับการทำงานมากขึ้นส่งผลให้มีความพึงพอใจในการทำงาน (Kubica & Szarucki, 2016)

หากจัดทำแผนการฝึกอบรมและพัฒนาตามทักษะงานที่ต่างกันออกตามบุคคล (Individual Development Plan) ไปจะช่วยให้ความรู้สึกภูมิใจในงานและจงใจให้รักในงานมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานกลุ่มที่มีความสามารถ ถ้ารับรู้ว่าจะองค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเอง ได้รับการสนับสนุนในการพัฒนา จะรู้สึกผูกพันต่อองค์กร รู้สึกเป็นเจ้าของร่วมขององค์กรจะสร้างผลงานได้มากกว่าพนักงานปกติ 2-6 เท่า (สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน, 2559)

### 2.3.2.2 การจัดการผลการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบในการจัดการผลการปฏิบัติงานนั้น ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนสำคัญคือ การกำหนดปัจจัยในการประเมิน หรือ กำหนดเกณฑ์ในการประเมิน การวัดผลงาน และการจัดการผลการปฏิบัติงาน ซึ่งพนักงานจะเปรียบเทียบความทุ่มเทที่ตนเองมอบให้กับงานกับผลการประเมินที่ได้รับ หากผลออกมาได้ตามความคาดหวังของตนเองก็จะรู้สึกพอใจกับงาน บางครั้งพนักงานจะเปรียบเทียบผลการประเมินระหว่างตนเองกับเพื่อนร่วมงานและสะท้อนความรู้สึกต่อหัวหน้างานในด้านความยุติธรรมในการจัดการผลการปฏิบัติงาน (อนันต์ชัย คงจันทร์, 2557)

ทั้งนี้ในขั้นตอนการกำหนดปัจจัยในการประเมินนั้น ผู้บริหารควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างเกณฑ์การประเมินในงานของตน ซึ่งจะทำให้พนักงานเข้าใจหน้าที่ของตนเองมากขึ้น มีแรงจูงใจในการทำงาน มีความพึงพอใจในงานมากขึ้น และทำให้มีความกระตือรือร้นที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย ช่วยลดความสับสนในการทำงาน เพราะพนักงานจะรู้ว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมาย หลังจากมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเรียบร้อยแล้วจะต้องมีการให้เสียงสะท้อน (Feedback) กับพนักงานโดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการติดตามผล เพราะจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงานของตนเอง (ปฐมภัค รักรัตนกุล, 2554; Martin & Whiting, 2013)



### 2.3.2.3 การบริหารค่าตอบแทนและการให้รางวัล

พนักงานมีแนวโน้มที่จะให้บริการที่ดีกับลูกค้าเมื่อองค์กรมีการให้ค่าตอบแทนที่จูงใจ พร้อมทั้งควรกำหนดเป้าหมายที่จะได้รับค่าตอบแทนต่างๆ ไว้ให้ชัดเจน การจ่ายค่าตอบแทนได้อย่างเหมาะสม หมายถึงรวมถึงการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความสามารถ และการปฏิบัติงาน (pay-for-performance) จะต้องอยู่ในระดับที่ไม่ต่ำกว่าอุตสาหกรรมนั้น ๆ ซึ่งถือเป็นการสร้างพื้นฐาน และรักษาระดับของการจ่ายเงินเดือนในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ หากพนักงานรู้สึกว่าการจ่ายค่าตอบแทนที่ตนได้รับเหมาะสมกับความทุ่มเทที่ตนเองได้ให้กับองค์กรก็จะรู้สึกพอใจในงาน เพราะ พนักงานมักจะเปรียบเทียบค่าตอบแทนที่ตนเองได้รับกับบริษัทในตลาดแรงงานเดียวกัน หากองค์กรให้ค่าตอบแทนที่ไม่ต่ำกว่าตลาด หรือ สูงกว่าคู่แข่งก็จะสร้างความพึงพอใจในงานได้เช่นเดียวกัน นอกจากนี้ธุรกิจจะมีการปรับเพิ่มเงินเดือนประจำปีเพื่อให้สามารถรองรับกับค่าครองชีพที่ปรับตัวสูงขึ้น สำหรับธุรกิจค้าปลีกนั้นมีอัตราการขึ้นเงินเดือนสูงสุดปี พ.ศ. 2559 เพิ่มขึ้นร้อยละ 6 โดยใช้ผลประเมินการปฏิบัติงานมาเป็นเกณฑ์การพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือน (กันทิมา แก้วศรี และปรัชญา แพทยานนท์, 2550; ประชาชาติธุรกิจ, 2559)

การให้รางวัล และให้ความสำคัญกับพนักงาน โดยเน้นไปที่การให้กำลังใจ และการทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญ ยกย่องเชิดชูต่อหน้าเพื่อนพนักงาน การให้ผู้บริหารระดับสูงลงมาสัมผัสกับพนักงานบ้าง พูดคุยกับพนักงานอย่างเป็นกันเอง รวมทั้งชื่นชมผลงานของพนักงานด้วยความจริงใจ เพราะ พนักงานมีความรู้สึกที่อยากให้อื่นทั้งเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานรับรู้ถึงความสำเร็จในงานที่ตนเองได้ทำให้กับองค์กร (Edmondson, 1999)

### 2.3.2.4 สวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด

แรงงานสัมพันธ์และการดูแลพนักงาน สะท้อนออกมาเป็นรูปแบบของสวัสดิการที่องค์กรเต็มใจให้พนักงานของตนซึ่งอยู่นอกเหนือที่กฎหมายแรงงานได้กำหนดไว้ จึงขอเรียกตัวแปรนี้ว่า “สวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด” สวัสดิการพื้นฐานที่กฎหมายกำหนดให้ทุกองค์กรต้องจัดหาให้พนักงาน เช่น จัดให้มีน้ำสะอาดสำหรับดื่ม ห้องน้ำ และห้องส้วมที่ถูกลักษณะและจำนวนเพียงพอแก่ลูกจ้าง จัดให้บริการช่วยเหลือลูกจ้างเมื่อประสบอันตรายหรือเจ็บป่วยด้วยการปฐมพยาบาล เพื่อให้ลูกจ้างมีระดับความเป็นอยู่ที่ดี มีความสุขทั้งกายและใจ มีสุขภาพอนามัยที่ดีและปลอดภัยในการทำงาน (กระทรวงแรงงาน, 2560)

ทั้งนี้องค์กรส่วนใหญ่จะเพิ่มเติมสวัสดิการตามศักยภาพและลักษณะที่องค์กรสามารถจัดหาให้พนักงานได้ เช่น บ้านพักต่างอากาศสำหรับพนักงาน ห้องอาหารสวัสดิการ โรงพยาบาลมีสวัสดิการด้านการรักษา ตรวจสุขภาพประจำปี สายการบินมอบส่วนลดค่าตั๋วเครื่องบินให้กับพนักงาน ห้างสรรพสินค้ามีสวัสดิการให้ส่วนลดหรือผ่อนชำระไม่เสียดอกเบี้ยเมื่อซื้อสินค้า เป็นต้น

สิ่งที่กฎหมายแรงงานได้กำหนดไว้อีกหนึ่งเรื่องคือ วันหยุด ธุรกิจทุกประเภทต้องจัดวันหยุดให้พนักงานแต่อาจมีรูปแบบที่แตกต่างกันตามลักษณะการทำงาน สำหรับธุรกิจห้างสรรพสินค้ามีลักษณะการทำงานที่ไม่สามารถกำหนดวันหยุดประจำสัปดาห์ได้แน่นอนเพราะเปิดบริการในวันเสาร์-วันอาทิตย์ด้วยนั้น จึงต้องมีการสลับหรือแลกวันหยุดของพนักงานตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ที่กล่าวว่า “ให้นายจ้างจัดให้ลูกจ้างมีวันหยุดประจำสัปดาห์ สัปดาห์หนึ่งไม่น้อยกว่าหนึ่งวัน โดยวันหยุดประจำสัปดาห์ต้องมีระยะห่างกันไม่เกินหกวัน นายจ้างและลูกจ้างอาจตกลงกันล่วงหน้าและกำหนดให้มีวันหยุดประจำสัปดาห์วันใดก็ได้” ห้างสรรพสินค้าหลายแห่งจึงได้มีการเพิ่มสวัสดิการวันหยุดพักร้อนมากกว่าจำนวนที่กฎหมายกำหนดหรือ ตกลงวันหยุดชดเชยสะสมระยะยาวได้ เช่น บริษัท เดอะมอลล์ กรุ๊ป มีแนวทางจัดการด้านแรงงานในช่วงวันหยุดนักขัตฤกษ์โดยจัดรอบการทำงานของพนักงานล่วงหน้าทุกเดือนตามอัตรากำลังที่ต้องการในช่วงนั้นๆ โดยพนักงานแต่ละคนจะทราบกำหนดการทำงานและวันหยุดล่วงหน้า 1 เดือนเป็นอย่างน้อย และสามารถแลกเปลี่ยนกันได้ตามความจำเป็นและความเหมาะสม ซึ่งหากพนักงานรายใดต้องทำงานตรงช่วงวันหยุดนักขัตฤกษ์จะได้รับค่าจ้างเพิ่ม 1 เท่าจากอัตราปกติ (หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ, 2548) ทั้งนี้สวัสดิการเหล่านี้สามารถสร้างความพึงพอใจให้พนักงานได้มากขึ้นจากค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและสวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนด

นอกจากการให้สวัสดิการที่ให้กับพนักงานทุกคนในฐานะสมาชิกแล้ว การจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกรักและเป็นเจ้าของร่วมกับองค์กรนั้นคือ การพัฒนาแรงงานสัมพันธ์เชิงประสบการณ์ ซึ่งหมายถึง องค์กรสามารถเข้าใจถึงความรู้สึกต้องการของพนักงานอย่างจริงจังจากผู้บริหาร เพื่อให้พนักงานรู้ถึง “คุณค่า” ขององค์กร เช่น การเข้าไปช่วยเหลือพนักงานเมื่อพนักงานประสบสถานการณ์ลำบาก เช่น กรณีบุคคลในครอบครัว เสียชีวิต (กาญจนา แสงลี้สุวรรณ และ สุพจน์ นาคสวัสดิ์, 2559) หรือ ให้ความดูแลครอบครัวพนักงาน เช่น ค่ารักษาพยาบาลทุนการศึกษาบุตรหลานพนักงาน เงินช่วยเหลือเมื่อพนักงานประสบภัยพิบัติ เป็นต้น หากองค์กรได้วางแผนในการดูแล ช่วยเหลือพนักงานในกรณีฉุกเฉินนอกจากสวัสดิการที่กฎหมายกำหนดและเพิ่มเติมสวัสดิการปกติที่องค์กรมีให้อยู่แล้ว จะทำให้พนักงานประทับใจและเกิดความรู้สึกดีกับองค์กรที่ดูแลตนเองเปรียบเสมือนกับคนในครอบครัว

### 2.3.2.5 สภาพแวดล้อมในการทำงาน

หลังจากที่ได้ทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยพบว่า นอกจากงานหลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์แล้วนั้น สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญไม่น้อยไปกว่าปัจจัยด้านข้างต้นทั้ง 4 ด้าน จึงได้นำมาเป็นตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

สภาพแวดล้อมในการทำงานที่จะส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกดีต่อองค์กร ซึ่งมีผลต่อความตั้งใจในการทำงานอยู่องค์กร หรือ ลาออก โดยการทำงานจะต้องมี

สภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กันที่ดีระหว่างคนในองค์กร (Intimacy) คือ การทำงานที่เป็นมิตร ช่วยเหลือกัน ได้รับโอกาสในการแสดงความคิดเห็น เป็นที่ยอมรับ และได้รับการสนับสนุนการทำงานจากผู้บังคับบัญชา มั่นคงในการทำงาน (Employment Stability) ความชัดเจนในนโยบายและหน้าที่ที่พนักงานต้องรับผิดชอบ องค์กรมีการควบคุมที่ไม่เข้มงวดหรือละเลยพนักงานจนเกินไป และความยืดหยุ่นในการทำงาน (Flexibility) การมีอิสระหรือมีส่วนที่จะตัดสินใจและพัฒนางานของตนเอง ทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าและมีแนวโน้มที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้งานออกมาสำเร็จ (Hiroyuki and Waratta, 2011)

การทำงานเป็นทีมถือเป็นส่วนสำคัญที่จะสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือและบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างานกับลูกน้อง ซึ่งการสื่อสารที่ดีจะสร้างความคุ้นเคยกันในองค์กรและเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน จะทำให้ทุกคนทำงานไปในทิศทางเดียวกัน มีเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งจะช่วยสร้างความเป็นส่วนหนึ่ง หรือ ความเป็นเจ้าของให้เกิดขึ้น ซึ่งควรจะต้องเกิดทุกเวลาที่อยู่ที่ทำงาน ทั้งเวลางานและนอกเวลางาน เช่น ห้องรับประทานอาหารกลางวัน ในการประชุม หรือ ปรึกษางาน บรรยากาศการทำงานที่เอื้อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การนำเสนอความคิดเห็น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานของตนเองและทีม (Walden, 2015) จะทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่ามีส่วนร่วมรับผิดชอบต่องาน และมีส่วนในความสำเร็จเหมือนกับตนเองเป็นเจ้าขององค์กรคนหนึ่ง

ดังนั้นกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี มีส่วนในการสร้างความรู้สึกที่ดีของพนักงานต่อองค์กร ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงาน จะสามารถสร้างความรู้สึกความเป็นเจ้าของร่วม หากองค์กรสามารถทำได้สำเร็จจะเป็นประโยชน์ต่อการขับเคลื่อนและการเติบโตของธุรกิจค้าปลีกเป็นอย่างมาก

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยชิ้นแรกที่ศึกษากรณีศึกษาของบริษัทที่เติบโตจากขนาดเล็กเป็นขนาดกลาง ที่ตั้งอยู่ในจังหวัดเมืองรองของภาคตะวันออกเฉียงเหนือซึ่งได้รับผลกระทบจากการเติบโตทางเศรษฐกิจในภูมิภาค จากมุมมองด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

## 2.4 กรณีศึกษา

บริษัท เสริมไทยคอมเพล็กซ์ จำกัด ตั้งอยู่ที่จังหวัดมหาสารคาม ประกอบกิจการห้างสรรพสินค้าเสริมไทยคอมเพล็กซ์ เดิมโตมาจากธุรกิจครอบครัวที่ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2500 คือ ร้านเสริมไทย และกลายมาเป็นห้างสรรพสินค้าเสริมไทยพลาซ่าเมื่อปี พ.ศ. 2546 และปัจจุบันจากธุรกิจขนาดย่อมผู้บริหารเสริมไทยได้ขยายธุรกิจอีกหนึ่งแห่งคือ ห้างสรรพสินค้าเสริมไทยคอมเพล็กซ์ ถือว่าเป็นการเปลี่ยนครั้งสำคัญของธุรกิจด้วยวิสัยทัศน์ สู่ความเป็นห้างสรรพสินค้าชั้นนำอย่างครบวงจร

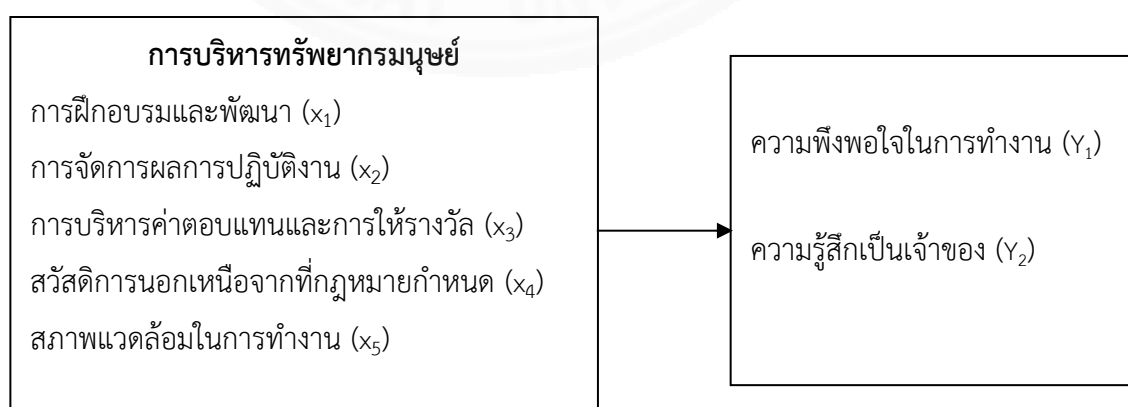
โดยการบริหารที่มีประสิทธิภาพ สร้างภาพลักษณ์ใหม่ทั้งราคา การบริการที่มีคุณภาพ การนำเสนอสินค้าเพราะเป็นสิ่งสำคัญในธุรกิจค้าปลีกประเภทห้างสรรพสินค้า สร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า และ สร้างสรรค์สิ่งดีให้กับสังคม

ด้วยการขยายธุรกิจนี้เสริมไทยได้สร้างงานให้คนท้องถิ่นกว่า 200 ตำแหน่ง และด้วยการแข่งขันที่สูงขึ้นในภูมิภาคจากการเข้ามาลงทุนของห้างสรรพสินค้าชั้นนำที่มากพร้อมกับเม็ดเงินลงทุนที่สูง เทคโนโลยีทันสมัย ชื่อเสียงที่ดี ทำให้องค์กรต้องพึ่งพาทรัพยากรบุคคลมากขึ้น จึงมีการอบรมสัมมนาพนักงานเพื่อยกระดับคุณภาพการบริการให้แก่ลูกค้า และยังมีมุ่งเน้นการพัฒนาการอย่างมีประสิทธิภาพ และการทำงานร่วมกันภายในองค์กรที่ไม่มีการแบ่งชนชั้น ให้เกียรติซึ่งกันและกัน เหมือนคนในครอบครัวเดียวกัน เป็นสิ่งที่ทำให้ธุรกิจสามารถพัฒนาและเจริญเติบโตมาได้จากการร่วมมือกันขององค์กร

สำหรับแนวคิดเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบปัจจุบันนั้น ทางผู้บริหารห้างสรรพสินค้าเสริมไทยคอมเพล็กซ์ตระหนักดีว่าต้องปรับปรุงระบบให้ดีขึ้น เนื่องจากเติบโตมาจากธุรกิจขนาดย่อมปัจจุบันทางห้างฯ ยังไม่มีแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นทางการ ยังพบปัญหาความไม่กระตือรือร้นในการทำงาน ไม่ผูกพันและรักองค์กร หรือมีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมในองค์กร ตามที่ผู้บริหารได้คาดหวังเอาไว้

## 2.5 กรอบวิจัย

การศึกษาครั้งนี้มุ่งหวังที่จะศึกษาความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน 5 ด้าน ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงาน



ภาพที่ 2.2 กรอบการวิจัย

### บทที่ 3 วิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานในธุรกิจค้าปลีก กรณีศึกษา ห้างสรรพสินค้าเซริมไทยคอมเพล็กซ์” เป็นการศึกษาผสมผสานกันระหว่างการศึกษาเชิงคุณภาพ และการศึกษาเชิงปริมาณ เพื่อใช้ประกอบการนำเสนอแนวทางสร้างความรู้สึกรู้สึกความเป็นเจ้าของของพนักงานโดยเฉพาะในธุรกิจค้าปลีก การศึกษานี้ใช้การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากพนักงาน และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติในการประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป นำเสนอผลการศึกษาด้วยตารางและการบรรยายประกอบ ตามขั้นตอนดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณ
- 3.2 เครื่องมือในการศึกษา
- 3.3 การทดสอบเครื่องมือในการศึกษา
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้กำหนดประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานของห้างสรรพสินค้าเซริมไทยคอมเพล็กซ์ จังหวัดมหาสารคาม จำนวน 127 คน (ข้อมูลวันที่ 20 มกราคม 2560) จำนวนกลุ่มตัวอย่างจึงใช้จำนวนประชากรทั้งหมด เป็นเพศชาย 74 คน เพศหญิง 53 คน จำแนกเป็นแผนกได้ดังนี้

1. บุคคล	6 คน	7. แคชเชียร์	14 คน
2. พื้นที่เช่า	4 คน	8. ชาย	11 คน
3. การตลาด	6 คน	9. ไอที	4 คน
4. ศูนย์อาหาร	12 คน	10. วิศวกรรมงานระบบ	16 คน
5. บัญชี	23 คน	11. อาคารสถานที่	31 คน

ทั้งนี้กำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ที่ร้อยละ 5 หรือเท่ากับ 0.05

### 3.2 เครื่องมือในการศึกษา

ผู้วิจัยมีขั้นตอนการศึกษาดังนี้

1. สัมภาษณ์พนักงานและผู้บริหารเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน ประกอบกับศึกษาทฤษฎีและงานวิจัย ข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ ความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำมาสร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับการศึกษา

2. สร้างแบบสอบถามที่ปรับปรุงมาจากแบบสอบถามที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม และข้อมูลการสัมภาษณ์ลักษณะงานของห้างสรรพสินค้าที่เป็นกรณีศึกษา

3. การตรวจสอบความเที่ยงตรงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเนื้อหาและภาษา โดยตรวจสอบว่าคำถามแต่ละข้อสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย และนิยามของตัวแปรที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อดำเนินการปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

4. การทดสอบแบบสอบถาม (Pilot-Test) กับพนักงานค้าปลีกในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 30 คน จึงนำผลที่ได้นั้นมาวิเคราะห์ความเชื่อมั่น โดยคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคแอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient)

แบบสอบถาม ประกอบไปด้วย 4 ส่วน รวมจำนวนข้อคำถามทั้งหมด 63 ข้อ โดยพัฒนา ร่วมกับข้อมูลองค์กรที่ใช้เป็นกรณีศึกษาซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และดัดแปลงมาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจค้าปลีก ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ความพึงพอใจในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของ ดังนี้

- Boosting Corporate Entrepreneurship Through HRM Practices: Evidence From German SMEs By Ralf Schmelter, Rene Mauer, Christiane Borsch and Malte Brettel (2010)
- Problems of Employees in Organizes Retail Sector: A Survey of Selected Cities of Punjab By Pratiba Goyal and Mohit Gupta (2016)
- The relationship between HRM practices and organizational commitment of knowledge workers. Facts obtained from Swiss SMEs by David Giauque, Fabien Resenterra and Michael Siggen (2010)
- Psychological ownership and feeling of possession: three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior by Linn Van Dyne and Jon L. Pierce (2004)

- การบริหารแรงงานสัมพันธ์ในธุรกิจค้าปลีก ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) สาขาสมุทรปราการ โดย อัจฉรา พิงส์ใส (2549)
- การส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานเพื่อรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร กรณีศึกษา โรงแรมแห่งหนึ่งในจังหวัดขอนแก่น โดย นายณัฐพงษ์ มาศจิราภา (2558)
- การศึกษาความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์การกับพฤติกรรมที่แสดงถึงความพึงพอใจในการทำงานและระดับความสุขของพนักงาน กรณีศึกษาพนักงานในบริษัทในพื้นที่แขวงสีลม โดย นางสาวสุมนทิพย์ สามิภักดิ์ (2557)

### ตารางที่ 3.1

แสดงตัวแปรและข้อคำถามในแบบสอบถาม

ตัวแปร	จำนวน (ข้อ)
<b>ส่วนที่ 1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร</b>	
การฝึกอบรมและพัฒนา	7
การจัดการผลการปฏิบัติงาน	7
การบริหารค่าตอบแทนและการให้รางวัล	6
สวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด	9
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	11
<b>ส่วนที่ 2 ความพึงพอใจในงาน</b>	
ความพึงพอใจในงาน	7
<b>ส่วนที่ 3 ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม</b>	
ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม	9
<b>ส่วนที่ 4 ข้อมูลส่วนบุคคลผู้ตอบแบบสอบถาม</b>	
เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา แผนกที่สังกัด อายุงาน ตำแหน่งปัจจุบัน	7

ข้อคำถามในส่วนที่ 1 2 และ 3 นั้นให้ตอบตามเกณฑ์ที่มีการกำหนดค่าน้ำหนักของการประเมินตามวิธีของ ลิเคิร์ต (Likert's Method) ได้ดังนี้

## ตารางที่ 3.2

แสดงเกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถาม

ระดับความคิดเห็น	คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

ผลคะแนนจากแบบสอบถามแต่ละด้านจะนำมารวมกัน แล้วหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้คะแนนเฉลี่ยมาตีความหมายของระดับคะแนน โดยการกำหนดค่าเฉลี่ยตามระดับดังนี้

$$\text{ความกว้างในแต่ละช่วงคะแนน} = \frac{\text{ค่าคะแนนสูงสุด} - \text{ค่าคะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

ดังนั้น ความกว้างของแต่ละช่วงอันตรภาคชั้นคือ  $0.80 = (5-1)/5$  หมายถึง

## ตารางที่ 3.3

แสดงการจัดระดับและแปลความหมายแบบสอบถาม

คะแนน	คะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
5	4.21-5.00	มากที่สุด
4	3.41-4.20	มาก
3	2.61-3.40	ปานกลาง
2	1.81-2.60	น้อย
1	1.00-1.80	น้อยที่สุด



ผู้วิจัยหาข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และพนักงานเพื่อขอข้อมูลและรายละเอียด โดยมีหัวข้อที่ใช้สัมภาษณ์ดังนี้

- แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน
- ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

### 3.3 การทดสอบเครื่องมือในการศึกษา

#### 3.3.1 การทดสอบความเที่ยงตรง (Validity)

นำแบบสอบถามที่ได้ออกแบบหลังจากการศึกษางานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องให้ผู้บริหารห้างสรรพสินค้าเสริมไทยคอมเพล็กซ์ที่ดูแลงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านงานวิจัยจำนวน รวมทั้งสิ้น 4 ท่าน ได้แก่ คุณวราภรณ์ วาดวงศรี อ.ดร.จตุรงค์ นภาธร รศ.ดร.นภดล ร่มโพธิ์ และ ผศ.ดร.สมบุญ กุลวิเศษชนะ

ตรวจสอบความเที่ยงตรงเนื้อหา ตลอดจนความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ เพื่อหาดัชนีความสอดคล้อง ของแบบสอบถาม 3 ระดับดังนี้ +1 คำถามสอดคล้องกับตัวแปรที่กำหนด 0 ไม่แน่ใจว่าคำถามสอดคล้องกับตัวแปรที่กำหนด และ -1 คำถามไม่สอดคล้องกับตัวแปรที่กำหนด ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.05-1.00 มีค่าความตรงผ่านเกณฑ์สามารถนำไปใช้ทดสอบ Pilot-Test

#### 3.3.2 การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability)

หลังจากผ่านการทดสอบความเที่ยงตรง จึงนำแบบสอบถามไปใช้ในการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามผ่านกลุ่มตัวอย่าง 30 คน ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในธุรกิจค้าปลีก จากนั้นนำแบบสอบถามไปหาค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาค แอลฟา โดยที่ระดับที่ยอมรับได้อยู่ที่ 0.7

## ตารางที่ 3.4

แสดงผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์كرونบาคแอลฟาของตัวแปรในแบบสอบถาม

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา	จำนวนข้อ	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา
<b>ส่วนที่ 1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร</b>		
การฝึกอบรมและพัฒนา	7	0.781
การจัดการผลการปฏิบัติงาน	7	0.863
การบริหารค่าตอบแทนและการให้รางวัล	6	0.809
สวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด	9	0.790
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	11	0.939
<b>ส่วนที่ 2 ความพึงพอใจในงาน</b>		
ความพึงพอใจในงาน	7	0.862
<b>ส่วนที่ 3 ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม</b>		
ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม	9	0.895

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.4.1 ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

ในการศึกษาครั้งนี้ได้รับอนุญาตจากห้างสรรพสินค้าเสริมไทยคอมเพล็กซ์ เพื่อแจกแบบสอบถามจากพนักงาน และตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูลที่ได้กลับมา และนำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ใช้ได้ไปวิเคราะห์ โดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

#### 3.4.2 ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Quality Research)

ในการศึกษาครั้งนี้ใช้การสัมภาษณ์ผู้บริหาร โดยสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละด้าน รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน และแนวทางการบริหารในอนาคต และพนักงานเพื่อทราบถึงความรู้สึกต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถูกผู้ให้สัมภาษณ์อธิบายข้อมูลอย่างอิสระ โดยทำการจดบันทึกข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งข้อมูลจะใช้ประกอบการอธิบายผลที่ได้จากแบบสอบถาม

### 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.5.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

คำถามส่วนที่ 1 2 และ 3 หาค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

คำถามส่วนที่ 4 หาค่าความถี่และสรุปค่าออกมาเป็นร้อยละ

#### 3.5.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

นำข้อมูลตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่ได้รับจากการแจกแบบสอบถามไปวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงซ้อน (Multiple Regression Analysis) เพื่ออธิบายว่าตัวแปรอิสระใดมีอิทธิพลต่อการเกิดตัวแปรตาม จากสมมติฐานการวิจัยดังนี้

#### ตารางที่ 3.5

แสดงสมมติฐานการวิจัยและสถิติที่ใช้ในการทดสอบ

สมมติฐานการวิจัย	สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานการวิจัยที่ 1 ปัจจัยด้านการฝึกอบรมและพัฒนา มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงาน	Multiple Linear Regression Analysis
สมมติฐานการวิจัยที่ 2 ปัจจัยด้านการจัดการผลการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงาน	Multiple Linear Regression Analysis
สมมติฐานการวิจัยที่ 3 ปัจจัยด้านการบริหารค่าตอบแทนและการให้รางวัล มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงาน	Multiple Linear Regression Analysis
สมมติฐานการวิจัยที่ 4 ปัจจัยด้านสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงาน	Multiple Linear Regression Analysis
สมมติฐานการวิจัยที่ 5 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงาน	Multiple Linear Regression Analysis

## บทที่ 4

### ผลการศึกษาวิจัย

หลังจากทำการศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 ด้าน คือ การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทนและการให้รางวัล สวัสดิการ นอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด และสภาพแวดล้อมในการทำงาน กับความพึงพอใจในการทำงาน และความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงาน ได้ดำเนินการศึกษากับพนักงานในธุรกิจค้าปลีกกรณีศึกษา ห้างสรรพสินค้าเสริมไทยคอมเพล็กซ์ด้วยวิธีการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากประชากรทั้งหมด 127 คน ระหว่างวันที่ 16-17 มีนาคม 2560 โดยได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารห้างสรรพสินค้าเสริมไทยคอมเพล็กซ์ในการแจกแบบสอบถาม ได้รับแบบสอบถามกลับมาและสามารถใช้งานได้ 120 ชุด คิดเป็นอัตราการตอบสนองร้อยละ 94.48 ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิจัยแบ่งเป็น 4 ส่วนหลักดังนี้

- 4.1 วิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามด้วยสถิติเชิงพรรณนา
- 4.2 วิเคราะห์ค่าสถิติของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาด้วยสถิติเชิงพรรณนา
- 4.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน
- 4.4 สรุปผลการศึกษา

#### 4.1 วิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามด้วยสถิติเชิงพรรณนา

ตารางที่ 4.1

แสดงการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ	จำนวนคน	ร้อยละ
ชาย	71	59.2
หญิง	49	40.8
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.1 แสดงการแจกแจงความถี่และร้อยละจำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า เป็นเพศชายจำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 59.2 และเป็นเพศหญิงจำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 40.8

## ตารางที่ 4.2

แสดงการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

อายุ	จำนวนคน	ร้อยละ
ไม่เกิน 20 ปี	5	4.2
21-30 ปี	66	55
31-40 ปี	32	26.7
41-50 ปี	10	8.2
51-60 ปี	7	5.8
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.2 แสดงการแจกแจงความถี่และร้อยละจำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วงอายุ 21-30 ปี จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 55 รองลงมาคือ ช่วงอายุ 31-40 ปี จำนวน 32 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.7 ช่วงอายุที่มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามในสัดส่วนที่ไม่สูงคือ ช่วงอายุ 41-50 ปี มีจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 8.2 ช่วงอายุ 51-60 มีจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 5.8 และช่วงอายุไม่เกิน 20 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด 5 คน คิดเป็นร้อยละ 4.2

## ตารางที่ 4.3

แสดงการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวนคน	ร้อยละ
โสด	76	63.3
สมรส	42	35
หม้าย/หย่าร้าง	2	1.7
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.3 แสดงการแจกแจงความถี่และร้อยละจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีสถานภาพโสดมากที่สุด เป็นจำนวน 76 คน คิดเป็น

ร้อยละ 63.3 รองลงมาคือ สมรส และ หม้ายหรือหย่าร้าง เป็นจำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 35 และ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.7 ตามลำดับ

#### ตารางที่ 4.4

แสดงการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละตามระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

ระดับการศึกษา	จำนวนคน	ร้อยละ
ต่ำกว่าชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3	2	1.7
มัธยมศึกษาปีที่ 3	10	8.3
มัธยมศึกษาปีที่ 6 ปวช. ปวส.	48	40
ปริญญาตรี	58	48.3
สูงกว่าปริญญาตรี	2	1.7
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.4 แสดงการแจกแจงความถี่และร้อยละจำแนกตามระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 48.3 รองลงมาคือ ระดับศึกษามัธยมศึกษาปีที่ 6 ปวช. ปวส. เป็นจำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 40 ผู้จบการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 8.3 สำหรับผู้ที่จบการศึกษาต่ำกว่าระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และ สูงกว่าปริญญาตรีนั้นมีจำนวนเท่ากันคือ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.7

#### ตารางที่ 4.5

แสดงการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละตามตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตำแหน่งงาน	จำนวนคน	ร้อยละ
พนักงาน	102	85
หัวหน้างาน	18	15
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.5 แสดงการแจกแจงความถี่และร้อยละจำแนกตามตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีตำแหน่งพนักงานจำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 85 ตำแหน่งหัวหน้างานจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 15

ตารางที่ 4.6

แสดงการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละตามแผนกที่สังกัดของผู้ตอบแบบสอบถาม

แผนกที่สังกัด	จำนวนคน	ร้อยละ
บุคคล	5	4.2
บัญชี	22	18.3
พื้นที่เช่า	4	3.3
ขาย	10	8.3
แคชเชียร์	13	10.8
ไอที	4	3.3
ศูนย์อาหาร	10	8.3
การตลาด	5	4.2
วิศวกรรมงานระบบ	16	13.3
อาคารสถานที่	31	25.8
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.6 แสดงการแจกแจงความถี่และร้อยละจำแนกตามระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ผู้สังกัดแผนกอาคารสถานที่ จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 25.8 รองลงมาคือ แผนกบัญชีจำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 18.3 แผนกวิศวกรรมงานระบบมีจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 13.3 แผนกแคชเชียร์จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 10.8 อันดับที่ 5 คือแผนกขาย และ ศูนย์อาหาร มีจำนวนแผนกละ 10 คน คิดเป็นร้อยละ 8.3 แผนกการตลาดและบุคคลมีพนักงานจำนวนแผนกละ 5 คน คิดเป็นร้อยละ 4.2

ตารางที่ 4.7

แสดงการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละตามอายุงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

อายุงาน	จำนวนคน	ร้อยละ
น้อยกว่า 3 ปี	61	50.8
3-5 ปี	37	30.8
มากกว่า 5 ปี	22	18.3
<b>รวม</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.7 แสดงการแจกแจงความถี่และร้อยละจำแนกตามระดับอายุงานของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุน้อยกว่า 3 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 50.8 รองลงมาคืออายุงาน 3-5 ปี มีจำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 30.8 และมีอายุงานมากกว่า 5 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 18.3

#### 4.2 วิเคราะห์ค่าสถิติของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาด้วยสถิติเชิงพรรณนา

ตารางที่ 4.8

แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

	ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลผล
ตัวแปรอิสระ	การฝึกอบรมและพัฒนา	3.1405	0.2037	ปานกลาง
	การจัดการผลการปฏิบัติงาน	3.2310	0.2169	ปานกลาง
	การบริหารค่าตอบแทนและการให้รางวัล	3.7486	0.4364	มาก
	สวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด	4.0278	0.6881	มาก
	สภาพแวดล้อมในการทำงาน	4.0485	0.6031	มากที่สุด
ตัวแปรตาม	ความพึงพอใจในการทำงาน	3.9607	0.6097	มาก
	ความรู้สึกเป็นเจ้าของ	3.7435	0.3044	มาก



จากตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ด้านตัวแปรอิสระที่ใช้ในการศึกษา สภาพแวดล้อมในการทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 4.0485 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.6031 อยู่ในระดับมากที่สุด สวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด และการบริหารค่าตอบแทนและการให้รางวัล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด 4.0278 และ 3.7486 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.6881 และ 0.4364 ตามลำดับ ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง คือ การจัดการผลการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.2310 และ 3.1405 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.2169 และ 2037 ตามลำดับ ตัวแปรตามความพึงพอใจในการทำงาน และ ความรู้สึกเป็นเจ้าของมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.9607 และ 3.7435 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.6097 และ 0.3044 ตามลำดับ ซึ่งอยู่ในระดับมาก

### 4.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

การศึกษาสสมมติฐานทั้ง 5 ใช้วิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis) เพื่อศึกษาตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อการเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ

ตารางที่ 4.9

แสดง Model อิทธิพลการเกิดความพึงพอใจการทำงาน

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.612 <sup>a</sup>	.375	.370	.48410
2	.634 <sup>b</sup>	.402	.391	.47565

a.Predictors: (Constant), X<sub>4</sub>

b.Predictors: (Constant), X<sub>4</sub>, X<sub>3</sub>

จากตารางที่ 4.9 พบว่า Model ที่ 2 มีค่า Adjusted R Square สามารถพยากรณ์อิทธิพลต่อการเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุดคือร้อยละ 39.1 มากกว่า Model ที่ 1 ซึ่งมีค่า Adjusted R Square ร้อยละ 37 ดังนั้น Model ที่ 2 มีความเหมาะสมในการพยากรณ์อิทธิพลการเกิดความพึงพอใจในการทำงานได้ดีที่สุด โดยมีค่าความผิดพลาดในการพยากรณ์อยู่ที่ 0.4757

ตารางที่ 4.10

แสดงผลการทดสอบสมมติฐานในสมการถดถอยของความพึงพอใจในการทำงาน

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
2	(Constant)	1.145	.378		3.030	.003		
	X <sub>4</sub>	.387	.093	.437	4.163	.000	.465	2.153
	X <sub>3</sub>	.335	.147	.240	2.287	.024	.465	2.153

จากตารางที่ 4.10 เมื่อพิจารณาค่า VIF มีค่าน้อยกว่า 10 ซึ่งหมายถึงตัวแปรแต่ละตัวไม่มีความสัมพันธ์กันเองจึงไม่เกิดปัญหา Multicollinearity แต่ละตัวแปรมีค่า t ที่มีค่านัยสำคัญทางสถิติ (Sig.) ที่ 0.05 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรทั้งสองมีอิทธิพลกับการเกิดความพึงพอใจในการทำงานและสามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

$$Y_1 = 1.145 + 0.387X_4 + 0.335X_3$$

X<sub>4</sub> หมายถึง สวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด

X<sub>3</sub> หมายถึง การบริหารค่าตอบแทนและการให้รางวัล

Y<sub>1</sub> หมายถึง ความพึงพอใจในการทำงาน

สมการดังกล่าวมีความแม่นยำในการพยากรณ์อยู่ที่ร้อยละ 39.1

จากการลงพื้นที่สำรวจและพูดคุยกับพนักงานพบว่า ด้านความพึงพอใจในการทำงานนั้นปัจจัยอื่นๆ อีกร้อยละ 60.9 ผู้วิจัยคาดว่าเป็นปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงาน เพราะด้วยลักษณะนิสัยของคนท้องถิ่นที่นิยมทำงานราชการด้วยเหตุผลเรื่องความมั่นคง ซึ่งตรงกับลักษณะของการบริหารงานในห้างเสริมไทยคอมเพล็กซ์ที่จะไม่มีนโยบายปลดพนักงานออก พนักงานจึงพอใจที่จะทำงานที่นี่ อีกปัจจัยหนึ่งคือ ความพร้อมของเครื่องมือและอุปกรณ์ ที่ห้างเสริมไทยคอมเพล็กซ์ถึงแม้จะเป็นห้างที่ไม่ได้มีขนาดใหญ่โตเท่ากับห้างสรรพสินค้าชื่อดัง แต่อุปกรณ์ในการทำงานต่าง ๆ ทำให้พนักงานทำงานได้สะดวกสบาย มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้มากขึ้น ปัจจัยสุดท้ายที่ได้จากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์นั้นคือ ความต้องการส่วนบุคคลของพนักงานที่อยากทำงานในภูมิภคณาของตนเองเพื่อที่จะสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายและใช้เวลากับครอบครัวได้มากยิ่งขึ้น

## ตารางที่ 4.11

แสดง Model อิทธิพลการเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.611 <sup>a</sup>	.373	.368	.24207
2	.646 <sup>b</sup>	.417	.407	.23447

a.Predictors: (Constant), X<sub>5</sub>b.Predictors: (Constant), X<sub>5</sub>, X<sub>4</sub>

จากตารางที่ 4.11 พบว่า Model ที่ 2 มีค่า Adjusted R Square สามารถพยากรณ์อิทธิพลต่อการเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของมากที่สุดคือร้อยละ 40.7 มากกว่า Model ที่ 1 ซึ่งมีค่า Adjusted R Square ร้อยละ 36.8 ดังนั้น Model ที่ 2 มีความเหมาะสมในการพยากรณ์อิทธิพลการเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของได้ดีที่สุด โดยมีค่าความผิดพลาดในการพยากรณ์อยู่ที่ 0.2345

## ตารางที่ 4.12

แสดงผลการทดสอบสมมติฐานในสมการถดถอยของความรู้สึกเป็นเจ้าของ

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
2	(Constant)	2.432	.147		16.497	.000		
	X <sub>5</sub>	.177	.057	.351	3.114	.002	.393	2.548
	X <sub>4</sub>	.148	.150	.334	2.962	.024	.393	2.548

จากตารางที่ 4.12 เมื่อพิจารณาค่า VIF มีค่าน้อยกว่า 10 ซึ่งหมายถึงตัวแปรแต่ละตัวไม่มีความสัมพันธ์กันเองจึงไม่เกิดปัญหา Multicollinearity แต่ละตัวแปรมีค่า t ที่มีค่านัยสำคัญทางสถิติ (Sig.) ที่ 0.05 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรทั้งสองมีอิทธิพลกับการเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและสามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

$$Y_2 = 2.432 + 0.177X_5 + 0.148X_4$$

X<sub>5</sub> หมายถึง สภาพแวดล้อมในการทำงาน

X<sub>4</sub> หมายถึง สวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด

Y<sub>2</sub> หมายถึง ความรู้สึกเป็นเจ้าของ

สมการดังกล่าวมีความแม่นยำในการพยากรณ์อยู่ที่ร้อยละ 40.7

สมการมีความสามารถในการพยากรณ์ที่ ร้อยละ 40.7 ปัจจัยอื่นนอกจากการได้รับการดูแลที่ดีและมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีแล้ว ชื่อเสียงขององค์กร ความชื่นชมในตัวผู้นำ เป็นปัจจัยที่คาดว่าจะสามารถพยากรณ์ได้เช่นเดียวกัน เนื่องจากเมื่อพูดถึงองค์กรพนักงานจะรู้สึกภูมิใจว่านี่เป็นห้างที่ใหญ่ที่สุดของจังหวัด มีความทันสมัย ทุกคนในจังหวัดและจังหวัดใกล้เคียงรู้จัก ทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณภาพลักษณะที่ดีที่ได้เป็นสมาชิกในองค์กรที่ได้รับการพูดถึงในทางที่ดีจากคนรอบข้าง และปัจจัยด้านความชื่นชมในตัวผู้นำ ครอบครัวของผู้บริหารเป็นครอบครัวที่มีชื่อเสียงตั้งแต่รุ่นพ่อจนมาถึงรุ่นลูก ทำประโยชน์ต่างๆ ให้กับท้องถิ่น เช่น บริจาคที่ดินเพื่อสร้างสถาบันการศึกษา อาชีพเดิมของผู้บริหารคนปัจจุบันคือแพทย์ซึ่งได้ให้การรักษากับคนในจังหวัดเป็นจำนวนมาก มีความสามารถฝ่าวิกฤตของห้างสรรพสินค้ามาได้ ประกอบกับมีบุคลิกที่เป็นกันเองทำให้ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อพนักงานในลักษณะที่มี Personal power หมายถึง มีความสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงทัศนคติพฤติกรรมไปในทิศทางตามที่ต้องการโดยมีพื้นฐานมาจาก ความเชี่ยวชาญ ความเป็นมิตร ความจงรักภักดี

ตารางที่ 4.13

แสดงตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลกับตัวแปรตาม

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	ความพึงพอใจในงาน	ความรู้สึกเป็นเจ้าของ
ค่าคงที่	1.145**	2.432*
การฝึกอบรมและพัฒนา	-	-
การจัดการผลการปฏิบัติงาน	-	-
บริหารค่าตอบแทนและการให้รางวัล	.387**	-
สวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด	.335*	.148**
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	-	.177**

\*\* ระดับนัยสำคัญ < 0.01 \* ระดับนัยสำคัญ < 0.05

จากตารางที่ 4.13 สรุปตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณแบบมีขั้นตอน พบว่าตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานได้คือ การบริหารค่าตอบแทนและการให้รางวัล และ สวัสดิการที่นอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดโดยมีค่า

Unstandardized Coefficients .335 และ .387 ตามลำดับ ส่วนตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกเป็นเจ้าของคือ สวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด และ สภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยมีค่า Unstandardized Coefficients .148 และ .177 ตามลำดับ ดังนั้นมีตัวแปรอิสระหนึ่งตัวที่สามารถพยากรณ์ได้ทั้งความพึงพอใจในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของคือ สวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด

**สมมติฐานการวิจัยที่1: ปัจจัยด้านการฝึกอบรมและพัฒนาไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงาน**

จากการวิเคราะห์สมการถดถอยพบว่าคุณพบว่า การฝึกอบรมและพัฒนาไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงาน ซึ่งผลการศึกษาไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าการฝึกอบรมและพัฒนาไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ Kubica และ Szarucki ที่กล่าวว่าองค์กรควรให้ความรู้ ฝึกอบรมและวางแผนความก้าวหน้าในงานให้พนักงานปัจจุบันได้รู้ จะมีแนวโน้มให้พนักงานจริงจังกับการทำงานมากขึ้นส่งผลให้มีความพึงพอใจในการทำงาน (Kubica & Szarucki, 2016) จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่า ผู้บริหารทราบว่าการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นสิ่งที่ดีสำหรับการพัฒนาองค์กร แต่เนื่องจากในปัจจุบันพนักงานส่วนใหญ่สามารถทำงานได้ตามมาตรฐานที่ถูกลงไว้ อาจจะไม่ถึงระดับดีเลิศแต่สามารถธุรกิจดำเนินไปได้ อีกทั้งในจังหวัดมหาสารคามเองยังเป็นจังหวัดขนาดเล็ก ยังไม่ได้มีการแข่งขันสูงเหมือนหัวเมืองใหญ่ ๆ ของภูมิภาค การฝึกอบรมและพัฒนาจึงไม่ได้เป็นวาระเร่งด่วนที่ต้องรีบจัดการ ห้างสรรพสินค้าจึงยังไม่มีแนวทางการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานอย่างเป็นทางการ และยังขาดบุคลากรด้านงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเชี่ยวชาญในการทำการฝึกอบรม การหาวิทยากรที่จะสามารถมีวิธีสื่อสารในรูปแบบที่พนักงานเข้าใจเนื้อหาได้อย่างแท้จริง ไม่ใช่ในรูปแบบวิชาการจนเกินไปนั้นถูกจำกัดด้วยงบประมาณและระยะทาง ปัจจุบันมีการอบรมรูปแบบเดียวที่เป็นรูปธรรมคือ การปฐมนิเทศ ซึ่งมุ่งกลุ่มเป้าหมายไปที่พนักงานใหม่ตามแนวคิดของผู้บริหารว่า “การที่รับใครสักคนต้องสร้างความประทับใจวันแรกว่าคนนั้นคือคนสำคัญสำหรับเรา” ผู้บริหารจะกล่าวต้อนรับและหน่วยงานบุคคลจะบรรยายให้พนักงานใหม่ได้รู้นโยบายบริษัท ข้อมูลองค์กร กฎระเบียบ สวัสดิการ รูปแบบของธุรกิจค้าปลีก หลักการขายที่ดี มาตรฐานการบริการ: ทักทาย (Greeting) ขายเด่น (Selling) พลัสเป็น (Plus Service) โปรชอบ (Promotion) ขอบคุณ (Thank you) ซึ่งเป็นการอบรมร่วมกันทุกแผนก เพราะไม่ว่าทำหน้าที่อะไรแต่เมื่อทำงานที่ห้างสรรพสินค้าก็ควรเข้าใจพื้นฐานการบริการเวลาเจอลูกค้า แต่ปัจจุบันหลังจากปฐมนิเทศยังไม่มี การประเมินความเข้าใจว่าพนักงานได้เรียนรู้อะไรไปมากแค่ไหนเพียงแต่มีการประเมินความพึงพอใจในการจัดปฐมนิเทศ

พนักงานส่วนใหญ่พอใจและรู้สึกว่าได้ก้าวเข้าสู่บ้านหลังใหม่ พนักงานเข้าไปทำงานที่แผนกทันทีเมื่อการปฐมนิเทศเสร็จสิ้นยังไม่มีแผนการฝึกอบรมว่าจะมีหลักสูตรใดเมื่อไร การสอนงานจากรุ่นพี่และเพื่อนร่วมงานที่หน้างานจริง หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน จะอธิบาย ให้ดูตัวอย่างในการทำงานและ 1-2 วันแรก และให้เริ่มลงมือปฏิบัติจริง ด้วยจำนวนพนักงานที่ไม่มาก หัวหน้างานสามารถดูแลได้อย่างทั่วถึงทำให้สามารถสอนงานได้ พนักงานรู้สึกว่างานสอนงานกันไว้ จะได้ช่วยกันทำงานได้อย่างรวดเร็วมากขึ้นโดยเฉพาะเวลาที่มีปริมาณงานมากเป็นพิเศษ เพื่อนร่วมงานช่วยงานได้ตนเองก็เหนื่อยน้อยลง เสียงสะท้อนจากพนักงานว่ารู้สึกพอใจ เพราะ เป็นบรรยากาศที่ไม่ตึงเครียดเกินไปและได้ลงมือปฏิบัติจริง และคิดว่าสิ่งนี้เพียงพอกับการทำงานในแต่ละวันของตนเองแล้วโดยไม่ต้องมีการฝึกอบรมอย่างอื่น แต่พนักงานบางส่วนอยากให้มีการอบรมทักษะอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการทำงานเช่น หัวหน้างานอยากอบรมการเป็นหัวหน้างานเพิ่มเติม และอยากเรียนรู้อะไรใหม่ ๆ บ้าง

งานวิจัยของ Melanie K. Jones (2008) ได้อธิบายว่า การฝึกอบรมสามารถมีแนวโน้มทำให้พนักงานทำงานได้ง่ายและถูกต้องมากขึ้น หากสามารถทำให้มีผลการปฏิบัติงานดีขึ้นก็จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน แต่พนักงานผู้ที่เคยได้รับฝึกอบรมในการทำงานเพียงเล็กน้อยจากการทำงานในปีก่อน จะรู้สึกมีความพึงพอใจในการทำงานน้อยกว่าคนที่ไม่เคยได้รับการฝึกอบรมเลย นั่นอาจเป็นเพราะ เมื่อพนักงานได้รับการฝึกอบรมแล้วก็จะเกิดความคาดหวังและเมื่อไม่ได้รับการเติมเต็มก็จะรู้สึกไม่พอใจ สำหรับพนักงานห้างสรรพสินค้าเสริมไทยคอมเพล็กซ์ได้รับการฝึกอบรมที่เป็นรูปธรรมแบบเดียว คือ การปฐมนิเทศในวันแรกที่เข้าทำงาน ไม่เคยรับการฝึกอบรมอย่างอื่นที่ช่วยให้ทำงานได้ดีขึ้นเพียงแต่ได้รับการสอนงานจากหัวหน้างานและรุ่นพี่ที่หน้างานจริงเท่านั้น แม้ทำให้พนักงานรู้สึกว่าได้ไม่ค่อยได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา แต่เพราะความคาดหวังต่อการฝึกอบรมมีไม่สูงนักจึงยังไม่ส่งผลต่อภาพรวมความพึงพอใจในการทำงาน

**สมมติฐานการวิจัยที่ 2: ปัจจัยด้านการจัดการผลการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงาน**

จากผลการวิเคราะห์สมการถดถอยพบว่าคุณพบว่า การจัดการผลการปฏิบัติงานไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของ ดังนั้นผลการศึกษาก็จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

ผลการศึกษาของห้างเสริมไทยคอมเพล็กซ์ที่ว่าปัจจัยด้านการจัดการผลการปฏิบัติงานไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของขัดแย้งกับผลงานวิจัยก่อนหน้า เช่น ปฐมลัก รักรัตนกุล (2554) อธิบายว่า พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงานของตนเองเกิดจาก พนักงานรู้ว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมาย หลังจากมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเรียบร้อยแล้วจะต้องมีการให้เสียงสะท้อน (Feed Back) กับพนักงานโดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการติดตามผล

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารกล่าวว่า การประเมินผลการทำงานประจำปีเป็นการประเมินโดยหัวหน้างานจากบนลงล่าง ซึ่งรูปแบบการประเมินจะถูกส่งลงมาจากที่ประชุมผู้บริหารและผู้จัดการซึ่งจะเปลี่ยนตัวเลขค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักที่ใช้ในการประเมินในแต่ละปีตามที่ประชุมผู้บริหารเห็นว่าเหมาะสม แบบประเมินแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานแต่เป็นการประเมินที่เหมือนกันเช่น ดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย และความประพฤติ เช่น ความคิดสร้างสรรค์ การทุ่มเทในการทำงาน ทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย คุณภาพของงาน ซึ่งเกณฑ์การประเมินจะแบ่งเป็น ดีเยี่ยม ดี มาตรฐาน พอใช้ ปรับปรุง ซึ่งจะมีคำอธิบายคล้ายกับ BARS เขียนประกอบไว้ว่าพฤติกรรมแบบไหนควรให้การประเมินเท่าไรเช่น มีหัวใจบริการ หากประเมินดีเยี่ยมนั้นหมายถึง พนักงานคนนี้มีหัวใจการบริการที่เป็นต้นแบบให้กับเพื่อนพนักงานได้ เพื่อนพนักงานส่วนใหญ่ยอมรับว่าคนนี้มีหัวใจการบริการ

ผู้บริหารคาดหวังผลที่ได้จากการประเมินว่า จะได้เห็นการภาพรวมของพนักงานว่าทำงานเป็นอย่างไร แต่ไม่ต้องการสร้างบรรยากาศที่ทำให้พนักงานต้องแข่งขันกันจนเกินไป เพราะอาจส่งผลให้พนักงานเกิดความเครียด แข่งขันกันและไม่ช่วยเหลือ ไม่ช่วยสอนงานเพื่อนร่วมงานเพราะกลัวเพื่อทำได้ดีกว่าซึ่งจะส่งผลกระทบต่อระบบการทำงานแบบ Job Sharing (รายละเอียดอยู่ในสมมติฐานที่ 5) และไม่มีโควตาในการประเมินว่าพนักงานแต่ละเกรดต้องมีกี่คน ก่อนการประเมินแต่ละปีพนักงานจะพอเข้าใจหลักเกณฑ์ประเมินอย่างคร่าว ๆ หลังการประเมินหัวหน้างานกับลูกน้องได้พูดคุยกันเล็กน้อยเพราะต้องมีการลงชื่อรับทราบ ซึ่งขั้นตอนนี้ไม่มีการกำหนดว่าหัวหน้างานควรให้เสียงสะท้อนกลับสู่ลูกน้องอย่างไร สื่อสารอย่างไรให้เข้าใจ แม้การประเมินมีผลต่อการขึ้นเงินเดือนแต่เป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้นเพราะต้องคำนวณเงินขึ้นจากอายุงานด้วย

ในความรู้สึกของพนักงานเสริมไทยคอมเพล็กซ์ส่วนใหญ่เห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีนั้นจึงเปรียบเสมือนเป็นงานชิ้นหนึ่งที่ได้รับมอบหมายให้ทำ เพราะ เมื่อผลประเมินออกมาแล้วก็ไม่มีผลที่แตกต่างอะไรกับพนักงานที่ทำงานได้ดีหรือแย่ พนักงานหลายคนจึงมองว่าไม่เป็นผลมากนัก และไม่เคยมีการลงโทษพนักงานรุนแรงจากการประเมินผลการปฏิบัติงานถึงแม้พนักงานจะทำงานได้ไม่ดี มีเพียงแต่การพูดคุยตักเตือนจากหัวหน้างานเท่านั้น แต่ขณะเดียวกันพนักงานก็รู้สึกที่ตนเองถูกกดดันในการทำงาน ระหว่างการทำงานจะหัวหน้างานมักจะตักเตือนการทำงานในลักษณะที่เตือนน้องอยู่บ่อยครั้ง ช่วงเวลาสะท้อนกลับ (Feedback) ไม่ได้มีความแตกต่างอะไรกับการสอนงานทั่วไป ประกอบกับการปรับเงินขึ้นไม่ได้มาจากผลการปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียวแต่เป็นที่อายุงานด้วย พวกเขาจึงไม่ได้สนใจการจัดการผลการปฏิบัติงานมากนักตราบใดที่ได้ทำงานในที่ที่สบายใจ

งานวิจัยของ Fletcher และ Perry (2001) อธิบายไว้ว่า การจัดการผลการปฏิบัติการต้องเป็นที่รับรู้กับทุกคนในองค์กรว่านี่เป็นเครื่องมือหรือกลไกที่ช่วยพัฒนาและจูงใจบุคลากร นอกจากนี้ Murphy และ Cleveland (1995) ยังอธิบายว่า ถ้าจะให้การจัดการผลภาคปฏิบัติงานเกิด

ประสิทธิภาพเพื่อใช้ในการพัฒนาและจูงใจได้จริงนั้น พนักงานต้องรู้สึกในเชิงบวกหรือเข้าใจ ความสำคัญของการประเมิน ถ้าไม่สามารถสร้างความเข้าใจในทิศทางเดียวกันได้การจัดการผลการปฏิบัติงานก็ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทัศนคติได้

ห้างเสริมไทยคอมเพล็กซ์ยังขาดระบบการให้คุณให้โทษที่เหมาะสมและชัดเจนเพื่อรองรับระบบการประเมิน หลักเกณฑ์ในการประเมินผลก็เป็นลักษณะของค่านิยมพื้นฐาน ไม่มีเนื้อหา การประเมินที่แตกต่างกันตามลักษณะงาน ผนวกกับหัวหน้างานที่ทำหน้าที่ประเมินขาดทักษะในการ แจ้งผลการประเมิน เพียงแค่บอกว่าผลเป็นอย่างไร ไม่ได้รับการฝึกอบรมมาว่าควรจะต้องสื่อสารกับ พนักงานอย่างไรให้เข้าใจว่าผลประเมินที่เกิดขึ้นแสดงถึงอะไรและพนักงานควรปรับปรุงการทำงาน ของตนเองด้วยวิธีใด ดังนั้นการจัดการผลการปฏิบัติงานไม่ได้ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน หรือความรู้สึกเป็นเจ้าของ

**สมมติฐานการวิจัยที่ 3:** ปัจจัยด้านการบริหารค่าตอบแทนและการให้รางวัล มีอิทธิพล ต่อความพึงพอใจในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงาน

จากการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณพบว่าการบริหารค่าตอบแทนและการให้รางวัล มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานแต่ไม่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานซึ่งผลการศึกษ เป็นไปตามสมมติฐานเพียงบางส่วน

ห้างสรรพสินค้าเสริมไทยคอมเพล็กซ์ให้ค่าตอบแทนมากกว่าค่าแรงขั้นต่ำของ จังหวัดมหาสารคามและมีการจ่ายเงินทำงานค่าล่วงเวลาตามที่กฎหมายกำหนด และมีการปรับเงินขึ้น ประจำปีเพื่อให้สอดคล้องการค่าครองชีพที่มีการปรับตัวเพิ่มขึ้นทุกปี ผู้บริหารเห็นว่าควรใช้ผลการ ปฏิบัติงานและอายุงานทั้งสองเกณฑ์ร่วมกันปรับขึ้นเงินเดือนโดยแบ่งเป็นสัดส่วนเพื่อให้ความสำคัญ กับความจงรักภักดีในการทำงาน นอกจากค่าตอบแทนรูปแบบเงินเดือนแล้วยังมีนโยบายการให้รางวัล เพื่อเป็นกำลังใจในการทำงาน ปัจจุบันห้างสรรพสินค้าเสริมไทยคอมเพล็กซ์มีช่องทางในการยกย่อง เชิดชูพนักงานที่ทำความดี โดยการให้รางวัลซึ่งจะมีการชมเชยพนักงานที่ทำงานได้ดี หรือ ประพฤติดี ให้เพื่อนพนักงานได้รับรู้ผ่านหลายช่องทาง เช่น การติดบอร์ดประกาศที่สำนักงาน การมอบ ประกาศนียบัตรหรือรางวัลตอบแทนในห้องประชุมที่มีผู้บริหารอยู่ อีกช่องทางหนึ่งคือการประกาศ ชมเชยพนักงานผ่านการจัดเสียงตามสาย ซึ่งเป็นช่องทางการสื่อสารที่มีทุกวันจันทร์ พุธ และ ศุกร์ วัน จันทร์จะเป็นการจัดเสียงตามสายให้ทัศนคติด้านบวกในการทำงาน วันพุธประชาสัมพันธ์ข่าวสารที่เป็น ประโยชน์ และวันศุกร์เป็นการจัดเพื่อความบันเทิงเพื่อเพิ่มสีสันในการทำงาน แต่หากมีการ ประกาศชมเชยพนักงาน เช่น กล่าวชื่อเพื่อชมเชยพนักงานที่เก็บกระเป๋าสตางค์ลูกค้า จะแทรกเข้าไป ในการจัดรายการทุกวันในสัปดาห์นั้น พนักงานจะยังรู้สึกว่าได้รับการยอมรับจากที่ทำงานและมี กำลังใจในการทำงานและทำความดีต่อไป



จากการสัมภาษณ์พนักงานพบว่า พนักงานเห็นว่าค่าตอบแทนที่ได้รับเป็นธรรมเมื่อเทียบกับภาระงาน เนื่องจากห้างค้าปลีกอื่นในจังหวัดมหาสารคามมีภาระงานที่หนักกว่า เช่น ตำแหน่งแคชเชียร์ของห้างสรรพสินค้าเสริมไทยคอมเพล็กซ์จะรับชำระเงินซึ่งสินค้าส่วนมากเป็นสินค้าประเภท เสื้อผ้า กระเป๋า รองเท้า ลูกค้าจะซื้อในปริมาณที่ไม่มากและมีราคาสูงต่อชิ้น เมื่อเปรียบเทียบกับห้างค้าปลีกประเภท Cash and Carry แห่งหนึ่งในบริเวณใกล้เคียง ลูกค้าจะซื้อของในปริมาณที่มากกว่าเนื่องจากเป็นสินค้าประเภทอุปโภคบริโภค ทำให้ตำแหน่งแคชเชียร์ของห้างนี้มีจำนวนครั้งในการคิดเงินสินค้ามากกว่าและยังต้องยืนทำงานซึ่งต่างจากเสริมไทยที่พนักงานแคชเชียร์ได้นั่ง ทำให้ภาพรวมของภาระงานเมื่อเทียบกับค่าตอบแทนนั้นคุ้มค่ากว่า ค่าตอบแทนที่ได้รับเพียงต่อค่าครองชีพของตน และพอที่จะจุนเจือครอบครัวได้ ทั้งนี้เมื่อเปรียบเทียบกับภาระงานที่ต้องรับผิดชอบรู้สึกว่าจะไม่ถูกเอาเปรียบจากนายจ้าง ส่วนการให้การยกย่องผู้ที่ทำความดีเป็นสิ่งที่พนักงานรู้สึกว่าจะตนเองได้รับการยอมรับ และมีกำลังใจที่อยากจะทำความดีเมื่อมีโอกาส พนักงานคนหนึ่งที่เคยได้รับรางวัลจากผู้บริหารเพราะตนเก็บกระเป๋าสตางค์ลูกค้าได้ กล่าวว่า ตนรู้สึกขอบคุณที่ผู้บริหารมองเห็นความตั้งใจของตน และพนักงานอีกคนหนึ่งแสดงความคิดเห็นว่าอยากให้มีการให้รางวัล เช่น “คนดีศรีเสริมไทย” เพื่อเป็นเกียรติกับผู้ที่ทำดีและมอบรางวัลต่อเพื่อนร่วมงานทุกคนเพื่อให้ได้รับรู้ว่าเป็นทางการและสร้างแรงจูงใจให้พนักงานอื่น ๆ

ผลการศึกษาสอดคล้องกับทบทวนวรรณกรรมที่กล่าวว่า หากพนักงานรู้สึกว่าค่าตอบแทนที่ตนได้รับเหมาะสมกับความทุ่มเทที่ตนเองได้ให้กับองค์กรก็จะรู้สึกพอใจในงาน เพราะพนักงานมักจะเปรียบเทียบค่าตอบแทนที่ตนเองได้รับกับบริษัทในตลาดแรงงานเดียวกัน หากองค์กรให้ค่าตอบแทนที่ไม่ต่ำกว่าตลาด หรือ สูงกว่าคู่แข่งก็จะสร้างความพึงพอใจในงาน (ประชาชาติธุรกิจ, 2559) และการให้รางวัลนั้นทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนมีความสำคัญ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Edmondson (1999) พนักงานมีความรู้สึกที่อยากให้ผู้อื่นทั้งเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานรับรู้ถึงความสำเร็จในงานที่ตนเองได้ทำให้กับองค์กร ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าการบริหารค่าตอบแทนและการให้รางวัลนั้น ส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานได้ แต่ถึงแม้ค่าตอบแทนจะอยู่ในระดับที่น่าพอใจก็ยังไม่เพียงพอที่จะยกระดับความพึงพอใจในการทำงานไปสู่ความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานได้

#### สมมติฐานการวิจัยที่ 4

*ปัจจัยด้านสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงาน*

จากการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณพบว่า สวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานซึ่งผลการศึกษาเป็นไปตามสมมติฐาน

ผู้บริหารต้องการที่จะให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานที่ห้างสรรพสินค้าเสริมไทยคอมเพล็กซ์มากขึ้น ได้รับสิทธิประโยชน์อื่นๆ ที่ลดค่าใช้จ่ายในชีวิตประจำวันและทำให้พนักงานสะดวกในการใช้ชีวิตได้มากขึ้น จึงมอบสวัสดิการต่อไปนี้ให้กับพนักงาน

1. เครื่องแบบพนักงาน และ เสื้อที่ระลึกประจำปี: ทำให้พนักงานไม่ต้องสิ้นเปลืองค่าเสื้อผ้า เสื้อที่ระลึกที่สามารถใส่มาทำงานเป็นเครื่องแบบได้ซึ่งมีลวดลายเปลี่ยนไปทุกปี
2. ห้องอาหารพนักงาน: มีราคาถูกลงกว่าร้านอาหารหรือแม้แต่ศูนย์อาหารในห้างสรรพสินค้าเสริมไทยคอมเพล็กซ์
3. ชุดของใช้สำหรับทารก: หากพนักงานคลอดบุตรไม่ว่าจะหญิง หรือ พนักงานชายที่ภรรยาคลอดบุตรก็จะได้รับของจำเป็นสำหรับเด็กแรกเกิด
4. ผ่อนซื้อสินค้าดอกเบี้ย 0%: พนักงานสามารถซื้อสิ่งของที่ตนอยากได้ซึ่งบางครั้งมีราคาสูงจะซื้อเงินสดในครั้งเดียวก็เสียดาย แต่ด้วยสวัสดิการเงินกู้ดอกเบี้ย 0% ซึ่งงบประมาณแตกต่างกันตามตำแหน่งงาน ช่วยให้พนักงานซื้อสินค้าที่ตนต้องการในวงเงินที่ตนสามารถใช้คืนได้ตามอัตราเงินเดือนเพราะจะให้ชำระเงินกู้ผ่านทางเงินเดือน
5. คุปองอาหารวันเกิด: พนักงานจะได้รับคุปองอาหารมูลค่า 100 บาทในวันเกิดของตนเอง สามารถใช้ซื้ออาหารรับประทานได้ภายในห้างสรรพสินค้าเสริมไทยคอมเพล็กซ์
6. กระจกเข้าเยี่ยมไข้: เมื่อพนักงานไม่สบายถึงขั้นต้องเข้ารับการรักษาที่โรงพยาบาลพนักงานได้จะรับกระจกเข้าเยี่ยมไข้เพื่อเป็นการแสดงความห่วงใยจากผู้บริหารห้างสรรพสินค้า
7. เงินช่วยเหลือมาปนกิจพนักงานและครอบครัว: เมื่อพนักงานสูญเสียสมาชิกในครอบครัวหรือพนักงานเสียชีวิต ห้างสรรพสินค้าเสริมไทยคอมเพล็กซ์จะเป็นเจ้าภาพงานศพและมอบเงินช่วยเหลือในพนักงานและครอบครัว
8. วันหยุดพักร้อนและลาจิจ: พนักงานสามารถจัดสรรเวลาเพื่อทำธุระส่วนตัวและใช้เวลากับครอบครัวได้

นอกจากสวัสดิการที่ทุกคนได้รับอยู่แล้วนั้น ในบางกรณีพนักงานมีความจำเป็นต้องได้รับการช่วยเหลือบางอย่างไม่ว่าจะเป็นตัวพนักงานเอง หรือ ครอบครัว ผู้บริหารจะพิจารณาเป็นกรณีตามความเหมาะสม และให้ความช่วยเหลืออย่างทันท่วงที เช่น เงินกู้ยืมไร้ดอกเบี้ยเพื่อการรักษาพยาบาลร้ายแรงและผู้บริหารไปเยี่ยมและให้กำลังใจพนักงานด้วยตนเอง

พนักงานประทับใจที่ตนเองและเพื่อนพนักงานได้รับการดูแลเป็นอย่างดี พนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 5 ปีเป็นพนักงานที่เคยทำงานที่ห้างเสริมไทยพลาซ่าซึ่งเป็นห้างแรกแล้วโอนย้ายมาทำงานที่เสริมไทยคอมเพล็กซ์ให้สัมภาษณ์ว่า “ข้าพเจ้ายินดีและดีใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของห้างสรรพสินค้าเสริมไทยคอมเพล็กซ์เพราะข้าพเจ้ามีอะไรได้ทุกวันนี่ก็เพราะได้ทำงานที่นี่ ทำให้มีเงิน

ใช้ มีเงินส่งลูกๆ เรียนหนังสือ ถ้ามีโอกาสตอบแทนที่ทำงานของข้าพเจ้าก็ยินดีทำด้วยความเต็มใจอย่างยิ่งค่ะ”

ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดของห้างเสริมไทยคอมเพล็กซ์จัดให้พนักงานนั้นสอดคล้องกับแนวคิด การพัฒนาแรงงานสัมพันธ์เชิงประสบการณ์ ซึ่งหมายถึง องค์กรสามารถเข้าใจถึงความรู้สึกต้องการของพนักงานอย่างจริงจังจากผู้บริหาร เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึง “คุณค่า” ขององค์กร เช่น การเข้าไปช่วยเหลือพนักงานเมื่อพนักงานประสบสถานการณ์ลำบาก เช่น กรณีบุคคลในครอบครัว เสียชีวิต (กาญจนา แสงลิ้มสุวรรณ และ สุพจน์ นาคสวัสดิ์, 2559) สวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดสะท้อนความใส่ใจในการดูแลพนักงานในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งขององค์กรและในบางสวัสดิการก็ให้ผลประโยชน์ที่มากขึ้นตามอายุงาน ดังนั้นสวัสดิการนอกเหนือกฎหมายจึงช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าได้ได้รับการดูแล ใส่ใจจากผู้บริหารและถ้ามีความจงรักภักดีอยู่กับองค์กรมากเท่าไรก็ได้รับการตอบแทนมากขึ้นเท่านั้นจึงเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงาน

### สมมติฐานการวิจัยที่ 5

*ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงาน*

จากการวิเคราะห์สมการถดถอยพบว่าคุณพบว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานแต่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงาน ซึ่งผลการศึกษาเป็นไปตามสมมติฐานเพียงบางส่วน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานพบว่าห้างสรรพสินค้าเสริมไทยคอมเพล็กซ์มีบรรยากาศการทำงานแบบครอบครัวเป็นกันเอง นั่นเป็นเพราะมีพื้นฐานการบริหารมาจากธุรกิจครอบครัว “ครอบครัวของเราต้องดูแลอีกหลายร้อยครอบครัว” ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงจะเน้นการบริหารที่ให้ความสำคัญกับการสร้างการพนักงานสัมพันธ์ที่ดี

1. Management by Walking Around: บริหารงานโดยการวางนโยบายร่วมกับระดับผู้จัดการและกระจายงานไปที่หัวหน้างานและพนักงานเป็นลำดับ หลังจากได้มอบนโยบายแล้วผู้บริหารระดับสูงใช้เทคนิคบริหารงานโดยการเดิน (Management by Walking Around) ลงพื้นที่เพื่อติดตามผลงานและประเมินผลการทำงานภาพรวมด้วยตนเอง มีโอกาสได้ปฏิสัมพันธ์กับหัวหน้างานและพนักงาน เพื่อให้พนักงานจะรู้สึกได้ว่าตนเองได้รับความสำคัญจากผู้บริหาร

2. เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น: ผู้จัดการและหัวหน้างานจะร่วมประชุมกับผู้บริหารระดับสูงทุกเดือนเพื่อรายงานผลและปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดการร่วมกันคิดแนวทางแก้ไข ระหว่างการประชุมผู้บริหารระดับสูงจะเป็นบุคคลสำคัญที่สร้างให้บรรยากาศเป็นกันเอง ผู้จัดการและหัวหน้างานจะไม่รู้สึกถูกปิดกั้นความคิดหรือการนำเสนอความคิดเห็น

3. ผ่อนคลายความเครียดจากการทำงาน: นอกเวลาทำงานก็มักจะมีกิจกรรมให้ ผ่อนคลายความเครียดที่อาจเกิดจากการทำงานได้ เช่น พนักงานได้ร่วมสนุกชิงรางวัลสร้างความ สนุกสนาน กีฬาสี งานเลี้ยงปีใหม่ เป็นต้น

4. ระบบการทำงานแบบ Job Sharing: นอกจากที่พนักงานทุกคนมีหน้าที่ตายตัวแต่ เมื่ออยู่ในช่วงที่มีลูกค้าเข้ามาใช้บริการมากเป็นพิเศษ (High Season) พนักงานจะช่วยเหลือกันเพื่อ ให้บริการลูกค้าหรือทำงานให้สำเร็จทันเวลา หรือ หมุนเวียนตำแหน่งงาน แต่ต้องอยู่ในฝ่ายงานที่ใช้ ทักษะงานแบบเดียวกัน (Mixed Job) ซึ่งทำให้ช่วยแชร์งานกันได้ (Job Sharing) เช่น ภายในแผนก การตลาดมีทีมงานฝ่ายศิลป์ทีมงานกราฟิก จะช่วยงานและติดตั้งงานร่วมกันได้เวลาที่ทีมงานด่วนหรือ พนักงานไม่เพียงพอ ส่วนงานในสำนักงาน เช่น แผนกบุคคลมีหน้าที่ดูแลส่วนงานจัดซื้อวัสดุต่าง ๆ ไม่ได้แยกเป็นแผนกชัดเจน พนักงานในแผนกบุคคลจะสามารถทำหน้าที่จัดซื้อทดแทนกันได้ทุกคน แผนกอาคารสถานที่ หน่วยงานจราจร หน่วยงาน รปภ. จะมีความรู้พื้นฐาน เช่น วิทยุสื่อสารเหมือนกัน เวลาที่มีงานที่เกี่ยวข้องกับการใช้วิทยุสื่อสาร หากพนักงานไม่เพียงพอก็สามารถช่วยเหลือเพื่อ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ จะช่วยให้พนักงานไม่รู้สึกว่าภาระงานหนักเกินที่จะรับไหว

5. การจัดเวลาในการทำงาน: ลักษณะการทำงานในกิจการค้าปลีกจะทำงานตลอด 7 วัน ดังนั้นพนักงานต้องหมุนเวียนกันหยุด แต่ทางผู้บริหารต้องการสร้างความยืดหยุ่นให้พนักงาน เช่น พนักงานสามารถสลับวันหยุดกันได้ หากมีกิจธุระจำเป็น แจ้งหัวหน้างานได้ล่วงหน้าก่อนจัดตารางงาน เดือนถัดไปเพื่อจัดตารางวันหยุดและการทำงานที่เหมาะสมกับพนักงานแต่ละคน ในบางหน้าที่จำเป็นต้อง มีพนักงานหมุนเวียนตลอด 24 ชั่วโมง เช่น พนักงานรักษาความปลอดภัย พนักงานซ่อมบำรุง จะมีการจัดตารางสลับกันอย่างเท่าเทียมกันไม่ใช่พนักงานคนเดียวจะทำงานในช่วงกลางคืนตลอด

พนักงานในห้างสรรพสินค้าเสริมไทยคอมเพล็กซ์หลายคนกล่าวตรงกันทั้งจากการ สัมภาษณ์และความคิดเห็นจากแบบสอบถามว่า บรรยากาศในการทำงานที่นี่เหมือนเป็นครอบครัว เป็นกันเองระหว่างการทำงานไม่ตึงเครียดจนเกินไปและได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานและ หัวหน้างานไม่รู้สึกว่าตนต้องรับภาระงานอยู่คนเดียว ไม่อึดอัดเมื่อต้องทำงานร่วมกัน ระดับหัวหน้า งานซึ่งปกติจะต้องรับมือและแก้ปัญหาเกี่ยวกับพนักงานได้บังคับบัญชาและลูกค้า หลายครั้งรู้สึกตนมีความ กตสันที่หน้างานแต่การประชุมงานร่วมกันทำให้ได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนต่างแผนก ผู้จัดการ และหัวหน้างานนำต้นแบบการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาจากผู้บริหารระดับสูงไปใช้ในการทำงานของตน กิจกรรมชิงรางวัล กิจกรรมประจำเทศกาล เช่น งานปีใหม่ กีฬาสี เป็นต้น ช่วยให้การมาทำงานมีสีสัน ลักษณะสภาพแวดล้อมในการทำงานนี้ ทำให้พนักงานเกิดความสบายใจในการทำงานและพึงพอใจใน การทำงาน พนักงานจะรู้สึกว่าอยากทำงานให้ดีขึ้นเพื่อให้เพื่อนร่วมงาน หรือ แผนกทำงานได้สำเร็จไม่ อยากรให้ตนเองเป็นปัญหา พนักงานประทับใจในแนวทางการบริหารที่ผู้บริหารระดับสูงจะเดินตรวจ งานและพูดคุยกับพนักงานอย่างเป็นกันเอง พนักงานรู้สึกว่า ให้ความสำคัญกับพนักงาน ถามสารทุกข์

สุขดิบชีวิตส่วนตัว และปัญหาในการทำงาน สามารถพูดคุยและรายงานปัญหาหรือการทำงานต่าง ๆ ได้อย่างไม่ต้องกลัวถูกตำหนิ

Matthew Walden (2015) อธิบายว่า การสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือและบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างานกับลูกน้อง ซึ่งการสื่อสารที่ดีจะสร้างความคุ้นเคยกันในองค์กรและเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน จะทำให้ทุกคนทำงานไปในทิศทางเดียวกัน มีเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งจะช่วยสร้างความเป็นส่วนหนึ่ง หรือความเป็นเจ้าของให้เกิดขึ้น กรณีของห้างสรรพสินค้าเสริมไทยคอมเพล็กซ์ ผู้บริหารระดับสูงเป็นต้นแบบที่ดีในการสร้างบรรยากาศความเป็นกันเองระหว่างกันทำงาน ซึ่งระดับผู้จัดการและหัวหน้างานได้ใช้แนวทางนี้ในการบริหารงานในหน่วยงานของตนเองเช่นกัน ซึ่งทำให้พิชิตใจของพนักงานได้ เพราะมาทำงานแล้วสบายใจ ได้รับการดูแลจากผู้ใหญ่ที่เคารพ และไม่ได้รู้สึกว่าเป็นพนักงานของตนเองไม่เป็นส่วนเกินไม่มีความสำคัญ แต่รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของบ้านหลังนี้

#### 4.4 สรุปผลการศึกษา

จากผลการศึกษาสามารถสรุปได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานเป็นคนละตัวกัน ยกเว้นปัจจัยสวัสดิการ นอกเหนือจากกฎหมายกำหนดที่ส่งผลต่อทั้งสองเรื่องเหมือนกัน ดังนั้นหากผู้บริหารต้องการให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน ควรเน้นความสำคัญของปัจจัยค่าตอบแทนและปัจจัยสวัสดิการ นอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด หากผู้บริหารต้องการให้พนักงานรู้สึกเป็นเจ้าของควรเน้นความสำคัญของปัจจัยสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดและปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงาน อย่างไรก็ตามเมื่อองค์กรเติบโตก็จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยการฝึกอบรมและปัจจัยการประเมินผลปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน

ผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยค่าตอบแทนนั้นสอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้าที่ว่า การสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานบริษัทควรรักษาระดับค่าตอบแทนที่ไม่น้อยกว่าคู่แข่ง หรือ อุตสาหกรรม แต่การให้ค่าตอบแทนไม่ใช่คำตอบทั้งหมดของธุรกิจค้าปลีกซึ่งเป็นธุรกิจที่ต้องอาศัยบุคลากรที่ต้องดูแลและให้บริการลูกค้า การบริการด้วยหัวใจ การจัดสวัสดิการนอกเหนือที่กฎหมายกำหนดที่ตรงต่อความต้องการของพนักงาน ช่วยสร้างความพึงพอใจต่องานของพนักงานมากขึ้น เพราะช่วยอำนวยความสะดวกในการใช้ชีวิตมากขึ้น องค์กรโดยทั่วไปมักมองที่สวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนด แต่ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่าการจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดส่งผลดีต่อทั้งการสร้าง ความพึงพอใจและการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ ซึ่งเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากงานวิจัยครั้งนี้ ดังนั้นหาก

ผู้บริหารต้องการสร้างความพึงพอใจในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานควรศึกษาและนำเอาการจัดการสวัสดิการนอกเหนือจากกฎหมายมาใช้

นอกจากสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดแล้วปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดียังช่วยสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานอีกปัจจัยหนึ่ง บรรยากาศแบบเป็นกันเอง มีอะไรคุยกันได้ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว มีความสนุกสนาน ร่วมทุกข์ร่วมสุข ช่วยเหลือไม่ทอดทิ้ง จึงเป็นบรรยากาศที่จะสร้างความรู้สึกความเป็นเจ้าของของพนักงานเกิดขึ้นได้ จะสะท้อนออกมาจากพนักงานผู้รู้สึกว่าคุณเองเป็นเหมือนสมาชิกในครอบครัวขององค์กรนี้ เป็นเจ้าของคนหนึ่งของที่นี้ พนักงานจะต้องได้รับการดูแลจากองค์กร มีความสุขกับการทำงาน บรรยากาศแบบครอบครัว สบายใจ ไม่ต้องเครียดจนเกินไป ผู้บริหารจะต้องเข้าใจความต้องการของพนักงานและตอบสนองได้ตรงจุด ทำให้พนักงานรู้สึกได้ว่าตนได้รับการดูแล

การฝึกอบรมและพัฒนา ไม่ได้มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของเพราะ พนักงานได้รับการฝึกอบรมที่เป็นรูปธรรมอย่างเดียวคือการปฐมนิเทศ แต่นอกจากนั้นจะเรียนรู้จากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน หรือที่เรียกว่า OJT เนื่องจากไม่ได้รับการฝึกอบรมแบบ Off-JT จึงตอบว่าไม่ได้มีอิทธิพล อย่างไรก็ตามก็ตีลักษณะการทำงานที่หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานค่อยๆ อธิบายและให้ดูตัวอย่างในการทำงานใน 1-2 วันแรก และให้เริ่มลงมือปฏิบัติจริง ด้วยจำนวนพนักงานที่ไม่มาก หัวหน้างานสามารถดูแลได้อย่างทั่วถึงทำให้สามารถสอนงานได้ พร้อมทั้งแนวทางการทำงานแบบผสม (Mixed Job) ทำให้พนักงานรู้สึกว่างานสอนงานกันไว้ จะได้ช่วยกันทำงานได้อย่างรวดเร็วมากขึ้นโดยเฉพาะเวลาที่มีปริมาณงานมากเป็นพิเศษ เพื่อนร่วมงานทำได้ตนเองก็เหนื่อยน้อยลง สะท้อนออกมาในปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงาน

ส่วนการจัดการผลการปฏิบัติการ ก็ไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของ เพราะลักษณะการทำงานของพนักงานธุรกิจค้าปลีกในจังหวัดเมืองรองนั้น ไม่ชอบบรรยากาศการแข่งขันแต่ชอบความมั่นคงมากกว่า ดังนั้น ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานที่ไม่เข้มงวดจนเกิดบรรยากาศการแข่งขันและพนักงานไม่ได้รับผลกระทบที่ชัดเจนจากการประเมินรวมทั้งไม่ได้สื่อสารให้พนักงานได้เข้าใจอย่างชัดเจนว่าการจัดการผลการปฏิบัติงานนั้นมีประโยชน์กับพนักงานอย่างไร ก็ไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของ

ผู้วิจัยเห็นว่า ปัจจุบันห้างสรรพสินค้าเสริมไทยคอมเพล็กซ์อยู่ในระดับที่ 3 ของรูปแบบการเติบโตธุรกิจขนาดย่อมก่อนเติบโตเป็นองค์กร “ธุรกิจเริ่มซับซ้อน (Consolidating Organization)” ซึ่งเป็นระดับที่ควรสะท้อนการพัฒนาทางด้านบุคลากรโดยมองย้อนกลับไปว่า พนักงานสามารถทำงานสนับสนุนธุรกิจได้ในระยะยาว ไม่มองเพียงแค่ประเด็นการทำงานในประจำวัน (Miller, 2015) ในระดับนี้ธุรกิจควรดำเนินการใน 2 ด้าน ดังนี้

## 1. การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบันห้างสรรพสินค้าเสรีไทยคอมเพล็กซ์ยังไม่มีแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นรูปธรรม ผู้บริหารจึงควรให้บุคลากรภายในร่วมกันวางแผน และอาจจะใช้ที่ปรึกษาภายนอกในการช่วยวางแผนทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในช่วงแรก เพราะ องค์กรยังขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีสองส่วนที่ต้องพิจารณาในการวางแผนดังนี้

1.1 การอบรมและพัฒนา เป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการเติบโตในระดับนี้ เพราะจะต้องเตรียมบุคลากรที่มีความสามารถรองรับธุรกิจที่กำลังจะเติบโตเป็นองค์กรขนาดใหญ่ในอนาคต ต้องมีหลักสูตรหรือแนวทางการพัฒนาบุคลากรของตนให้สามารถปฏิบัติงานในระยะยาวได้ โดยเฉพาะการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับธุรกิจค้าปลีก เช่น การขายออนไลน์ การจัดสต็อกสินค้า ระบบบัญชี การตลาดยุคใหม่ ฯลฯ หรือ วางหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาในแต่ละหน้าที่ ซึ่งถ้าพนักงานได้รับการพัฒนาทักษะเหล่านี้จนมีความเชี่ยวชาญก็จะสามารถกลายเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันได้

1.2 วางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในองค์กร มองหาคนเก่งภายในองค์กร ซึ่งผู้บริหารต้องศึกษาจากผลการปฏิบัติงานว่าพนักงานคนใดมีศักยภาพที่จะสามารถก้าวขึ้นมาในตำแหน่งที่สูงขึ้น แล้วจึงวางหลักสูตรพัฒนาทักษะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้บริหาร เช่น ทักษะความเป็นผู้นำ ทักษะหัวหน้างาน เป็นต้น

## 2. การจัดการผลการปฏิบัติการ

จากเดิมที่มีเฉพาะการประเมินพฤติกรรมทั่วไปและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานซึ่งไม่แตกต่างกันตามแผนก ควรออกแบบการประเมินที่มีเนื้อหาสอดคล้องกับลักษณะงานเข้าไปได้ เพื่อให้หัวหน้างานประเมินและให้เสียงสะท้อนได้ตรงประเด็น ขณะเดียวกันพนักงานก็ได้รับรู้จุดดีและจุดด้อยของตนเอง และระบบที่รับรองผลการประเมินที่ชัดเจนมากขึ้น ให้ความความแตกต่างระหว่างคนที่ทำงานได้ดีเพื่อเป็นกำลังใจและเป็นแรงจูงใจได้พนักงานคนอื่นพัฒนาตนเอง

ทั้งหมดที่กล่าวข้างต้นเป็นการเตรียมตัวให้พร้อมสู่การเติบโตขึ้นไปเป็นองค์กรที่ใหญ่ขึ้น หากไม่พัฒนาประเด็นดังกล่าวอาจจะประสบปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น ธุรกิจเติบโตแต่ระบบภายในไม่แข็งแรงจะไม่สามารถประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้ และ ไม่สามารถต้านทานคู่แข่งที่เริ่มกระจายตัวจากศูนย์กลางสู่จังหวัดเมืองรองโดยเฉพาะอย่างยิ่งคู่แข่งเหล่านี้มักเป็นองค์กรใหญ่ที่มีข้อได้เปรียบทั้งเงินทุน เทคโนโลยี และ ระบบการบริหาร เป็นต้น

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “ความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานในธุรกิจค้าปลีก กรณีศึกษา ห้างสรรพสินค้าเสริมไทยคอมเพล็กซ์” เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน และความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงาน สภาพปัญหาและอุปสรรคในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน และความรู้สึกเป็นเจ้าของตามแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจค้าปลีก เพื่อเสนอแนวทางสร้างความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานในธุรกิจค้าปลีก ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมจากงานวิจัยและเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง การแจกแบบสอบถามพนักงาน การสัมภาษณ์พนักงานและผู้บริหาร โดยนำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของตัวแปรและอภิปรายผล

ผู้วิจัยได้นำผลจากการตอบแบบสอบถามของพนักงานที่มีความสมบูรณ์มาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อคำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม การวิเคราะห์สมการถดถอยแบบพหุคูณแบบมีขั้นตอนเพื่อพยากรณ์ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของ

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

##### 5.1.1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.1 แสดงการแจกแจงความถี่และร้อยละจำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า เป็นเพศชายจำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 59.2 และเป็นเพศหญิงจำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 40.8 ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วงอายุ 21-30 ปี จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 55 สถานภาพโสด เป็นจำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 63.3 ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 48.3 สังกัดแผนกอาคารสถานที่ จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 25.8 รองลงมาคือ แผนกบัญชีจำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 18.3 เป็นพนักงานจำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 85 ตำแหน่งหัวหน้างานจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 15 อายุงานน้อยกว่า 3 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 50.8

##### 5.1.2 ผลการทดสอบสมมติฐาน

งานวิจัยนี้ได้ทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการหาตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามซึ่งมีรายละเอียดตามตารางที่ 5.1



## ตารางที่ 5. 1

## สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ
สมมติฐานการวิจัยที่ 1 ปัจจัยด้านการฝึกอบรมและพัฒนา มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงาน	ปฏิเสธสมมติฐาน
สมมติฐานการวิจัยที่ 2 ปัจจัยด้านการจัดการผลการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงาน	ปฏิเสธสมมติฐาน
สมมติฐานการวิจัยที่ 3 ปัจจัยด้านการบริหารค่าตอบแทนและการให้รางวัล มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงาน	ยอมรับสมมติฐานเพียงบางส่วน
สมมติฐานการวิจัยที่ 4 ปัจจัยด้านสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงาน	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานการวิจัยที่ 5 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงาน	ยอมรับสมมติฐานเพียงบางส่วน

## 5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาและเก็บข้อมูลจากพนักงานห้างสรรพสินค้าเสริมไทยคอมเพล็กซ์ ผู้วิจัยพบว่า ปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจในการทำงานและปัจจัยที่สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของเป็นปัจจัยที่ต่างกันยกเว้น สวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดซึ่งสะท้อนว่า การที่องค์กรมอบสวัสดิการที่มากกว่ากฎหมายแรงงานกำหนดไว้เป็นผลดีต่อทัศนคติที่พนักงานมีต่อองค์กร

พนักงานงานมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก ซึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลความพึงพอใจในการทำงานคือการบริหารค่าตอบแทนและการให้รางวัล สวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด องค์กรต้องรักษาระดับค่าตอบแทนในระดับที่ไม่น้อยกว่าคู่แข่ง หรือ อุตสาหกรรม สอดรับกับค่าครองชีพ เป็นธรรมเมื่อเทียบกับภาระงาน แต่การให้ค่าตอบแทนไม่ใช่คำตอบทั้งหมดของธุรกิจค้าปลีก พนักงานจะต้องได้รับการดูแลจากองค์กร มีความสุขกับการทำงาน ยิ่งเป็นธุรกิจค้าปลีกใน

จังหวัดเมืองรองซึ่งพนักงานส่วนใหญ่เป็นคนท้องถิ่นซึ่งมีค่านิยมชื่นชมขอบงานราชการ ต้องการความมั่นคง และได้รับการดูแลจากองค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจความต้องการของพนักงานและตอบสนองได้ตรงจุด ทำให้พนักงานรู้สึกได้ว่าตนได้รับการดูแล ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถสะท้อนผ่านการจัดสวัสดิการ นอกเหนือที่กฎหมายกำหนดที่ตรงต่อความต้องการของพนักงาน และ ช่วยอำนวยความสะดวกในการใช้ชีวิตมากขึ้น

ด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ซึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกเป็นเจ้าของคือ สวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด และสภาพแวดล้อมในการทำงาน หากคาดหวังในพนักงานมอบบริการให้กับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการอย่างเต็มที่เหมือนเป็นพนักงานเป็นเจ้าของธุรกิจเอง ฉะนั้น พนักงานต้องรู้สึกว่าได้รับการดูแลจากผู้บริหารเหมือนเป็นสมาชิกในครอบครัวผ่านสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีบรรยากาศแบบเป็นกันเองเป็นสิ่งสำคัญ มีบรรยากาศการทำงานที่ดูแลช่วยเหลือกัน พนักงานเกิดความสบายใจ เริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูงเป็นต้นแบบที่ดีของผู้จัดการและหัวหน้าที่สร้างบรรยากาศการทำงานอย่างเป็นกันเอง ทำงานที่หน้างานมากกว่าเอกสาร ค่อยช่วยเหลือและชี้แนะผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานจะได้รับการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน เพราะพนักงานที่อยู่ในแผนกเดียวกัน ทำงานที่ต้องอาศัยทักษะใกล้เคียงกันสามารถช่วยเหลือและทำงานทดแทนกันได้ ซึ่งเป็นการทำงานแบบ Mixed Job ในเวลาที่มีงานเร่งด่วน หรือ ลูกค้าเข้ามาใช้บริการมากเป็นพิเศษซึ่งสามารถลดภาระและความกดดัน เนื่องจากผลจากรูปแบบการประเมินที่ไม่เข้มงวด ไม่มีการแข่งขัน พนักงานไม่รู้สึกว่าต้องแข่งขัน ต้องทำตัวเองให้โดดเด่นกว่าคนอื่น ถ้าช่วยเพื่อนร่วมงานแล้วทำออกมาได้ไม่ดี ก็ไม่มีบทลงโทษใด ๆ จึงส่งเสริมระบบการทำงานแบบ Mixed Job มีตารางการทำงานที่ยืดหยุ่น พนักงานสามารถสลับกันเองได้ หรือ สามารถขอวันหยุดล่วงหน้าก่อนหัวหน้างานจัดตารางสำหรับงานที่ไม่ใช่ส่วนสำนักงาน เพื่อช่วยให้พนักงานสามารถใช้ชีวิตได้อย่างสมดุล ความเป็นกันเอง พูดคุยกันได้ง่าย ห่วงใยกันทำให้พนักงานรู้สึกสบายใจให้บรรยากาศเหมือนเป็นบ้านหลังที่สอง

การฝึกอบรมและพัฒนาไม่ได้มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของ แม้มีการจัดอบรมที่เป็นรูปธรรมแบบเดียวคือ ปฐมนิเทศ แต่ด้วยจำนวนพนักงานที่ไม่มาก หัวหน้างานสามารถดูแลได้อย่างทั่วถึงทำให้สามารถสอนงานได้ พร้อมทั้งแนวทางการทำงานแบบผสม (Mixed Job) ที่ทำให้พนักงานสามารถช่วยงานกันได้ในเวลาที่มีบุคลากรไม่พอหรือปริมาณงานมากเป็นพิเศษ หัวหน้างานและพนักงานจึงเต็มใจที่จะสอนงาน เพราะหากเพื่อนร่วมงานช่วยทำงานได้ตนเองก็เหนื่อยน้อยลง ส่งผลให้พนักงานสามารถทำงานได้โดยไม่ผ่านการหลักสูตรการอบรมที่เป็นรูปธรรม ส่วนการจัดการผลการปฏิบัติการ ก็ไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของ ผู้บริหารมองว่าไม่ต้องการให้เกิดบรรยากาศการแข่งขันและไม่ช่วยเหลือกัน จึงไม่ใช้รูปแบบการจัดการผลการปฏิบัติงานที่เข้มงวดให้คู่แข่งให้โทษชัดเจนกับองค์กร การจัดการผลการปฏิบัติงานจึง

เหมือนเป็นงานชิ้นหนึ่งที่พนักงานต้องทำตามที่ได้รับมอบหมาย ไม่ได้เกิดความรู้สึกกลัวหรือได้ผลประโยชน์จากการจัดการผลการปฏิบัติงานมากนัก

### 5.3 ข้อเสนอแนะในเชิงบริหาร

1. การสร้างบรรยากาศในการทำงาน หากผู้บริหารในธุรกิจค้าปลีกขนาดกลางและขนาดย่อมต้องการจะสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของควรให้สร้างบรรยากาศการทำงานที่ใกล้ชิดและเป็นกันเอง เปิดโอกาสให้ได้พูดแสดงความคิดเห็น มีพื้นที่หรือกิจกรรมให้ได้ผ่อนคลายความเครียด ผู้บริหารควรมีปฏิสัมพันธ์กับพนักงานเพื่อให้ได้ข้อมูลที่แท้จริงในการวางนโยบายต่าง ๆ และเพื่อเข้าใจว่าพนักงานของตนเองมีความต้องการอย่างไร

2. การบริหารค่าตอบแทน ผู้บริหารจะต้องรักษาระดับค่าตอบแทนไม่ให้ต่ำกว่าค่าแรงขั้นต่ำหรือค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม และปรับขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับค่าครองชีพที่ปรับตัวสูงขึ้น นอกจากนี้ต้องคำนึงถึงความเป็นธรรมระหว่างค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับกับภาระงาน ต้องไม่ทำให้พนักงานรู้สึกว่างเปล่าเปรียบเทียบกับตนเอง

3. การจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด ผู้บริหารจะต้องรู้ว่าอะไรคือความต้องการของพนักงาน จากการสำรวจรูปแบบสวัสดิการที่พนักงานต้องการ โดยการทำการสำรวจอย่างเป็นทางการ หรือ ผู้บริหารลงพื้นที่พูดคุยเพื่อให้เข้าใจความต้องการของพนักงานที่แท้จริงเพื่อกำหนดเป็นสวัสดิการที่องค์กรจะจัดให้กับพนักงาน นอกจากนี้เมื่อเวลาพนักงานมีปัญหาที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงาน ผู้บริหารหรือหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องรีบเข้าช่วยเหลือ จะทำให้พนักงานรู้สึกว่างเปล่าขององค์กรของตนไม่ทอดทิ้งและเห็นคุณค่าของตน ส่งให้พนักงานรู้สึกว่างเปล่าเหมือนครอบครัวซึ่งจะทำให้มีความตั้งใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น

4. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ถึงแม้งานวิจัยชิ้นนี้แสดงว่าการฝึกอบรมและพัฒนา ไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน แต่ถ้าธุรกิจค้าปลีกมีแนวโน้มที่จะเติบโต เช่น ขยายธุรกิจ นำเทคโนโลยีที่ซับซ้อนมาใช้ การฝึกอบรมและพัฒนาก็เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาองค์กร หากสามารถจัดการการฝึกอบรมและพัฒนาได้ดีจะสามารถเพิ่มความพึงพอใจของพนักงานได้ เริ่มจากการหาความต้องการในการฝึกอบรม (Need Assessment) ซึ่งผู้บริหารควรกำหนดว่าองค์กรของตนเองต้องการทักษะใดในตัวพนักงานบ้าง เช่น การวิเคราะห์ความต้องการลูกค้า การสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ การส่งเสริมการขาย การจัดการสต็อก เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ แล้วเปรียบเทียบว่าพนักงานของตนเองมีทักษะนี้อยู่หรือไม่ ควรพัฒนามากน้อยเพียงใด จากนั้นวางหลักสูตรการฝึกอบรม (Design) กำหนดระยะเวลา คัดเลือกวิธีการฝึกและวิทยากร ดำเนินการฝึกอบรม (Implementation) สุดท้ายควรประเมินผลการฝึกอบรม (Evaluation) เพื่อตรวจสอบว่าการฝึกอบรมต้องปรับปรุงหรือไม่

5. ด้านการจัดผลการปฏิบัติการ การจัดการผลการปฏิบัติการเป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่สามารถสร้างความพึงพอใจในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของได้เพียงแต่ต้องให้พนักงานเห็นประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับ และสร้างทัศนคติที่ดีให้พนักงานเข้าใจว่าไม่ได้เป็นเครื่องมือที่ใช้ลงโทษพนักงานแต่เพื่อพัฒนาตัวพนักงานเอง ผู้บริหารต้องสร้างรูปแบบการประเมิน หลักเกณฑ์การประเมิน และระบบรองรับการประเมินแล้วสื่อสารให้กับพนักงานอย่างชัดเจน และจะมีประโยชน์มากยิ่งขึ้นถ้าพนักงานได้มีโอกาสร่วมสร้างหลักเกณฑ์ในการประเมินของตนเอง พนักงานจะไม่รู้สึกถูกบังคับให้ทำงานแต่จะมีแรงจูงใจและรับผิดชอบหลักเกณฑ์ที่ตนได้ร่วมตั้งไว้ จะเพิ่มความภูมิใจให้กับพนักงานเมื่อพวกเขาทำสำเร็จ

6. เวลาการทำงานและการจัดสรรงาน ลักษณะพิเศษของธุรกิจค้าปลีก คือต้องเปิดให้บริการตลอดสัปดาห์ ควรต้องจัดวันหยุดให้เหมาะสม สลับหมุนเวียนกันและมีความยุติธรรม เช่นวันหยุดเทศกาล การเข้างานกะดึก ไม่ควรให้พนักงานคนใดคนหนึ่งทำงานในกะดึกเป็นประจำ หรือไม่เคยได้รับวันหยุดช่วงเทศกาล นอกจากนี้ควรสร้างความยืดหยุ่นให้พนักงานในการสลับวันหยุดกันตัวเอง หรือ สามารถขอวันหยุดล่วงหน้าในกรณีที่พนักงานมีกิจธุระจำเป็น

ธุรกิจค้าปลีกมีช่วงเวลาที่มียูกค้ามากเป็นพิเศษ เช่น วันหยุดเทศกาล หรือ High Season พนักงานควรได้รับการสอนงานที่สามารถช่วยเหลือกันได้ หน้าที่ที่ใช้ทักษะใกล้เคียงกัน ควรฝึกให้สามารถทำงานทดแทนกันได้ในช่วง High Season เพื่อสามารถให้บริการลูกค้าได้ทันเวลา และไม่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าการรับภาระงานหนักเกินไป

#### 5.4 ข้อจำกัดในการศึกษา

1. เนื่องจากระยะทางของสถานที่กรณีศึกษาอยู่ไกลทำให้ระยะเวลาต่อครั้งในการลงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูลในเชิงรายละเอียดมีจำกัด

2. ในส่วนของการบริหารค่าตอบแทนสามารถถามได้เพียงความพึงพอใจของพนักงานต่อค่าตอบแทนเท่านั้น เพราะผู้วิจัยไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลเงินเดือนซึ่งเป็นข้อมูลลับได้ จึงไม่สามารถวิเคราะห์หลังไปถึงรายละเอียดของค่าตอบแทนว่าสูงหรือต่ำกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมแค่ไหนที่ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจ

#### 5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในอนาคต

1. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาในธุรกิจค้าปลีกที่เป็นห้างสรรพสินค้าขนาดกลาง ท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จึงควรมีการศึกษาในภูมิภาคอื่น ๆ เพราะอาจมีความแตกต่าง

กันตามลักษณะทางวัฒนธรรมท้องถิ่น จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจเริ่มกิจการในแต่ละท้องถิ่นว่ามีปัจจัยใดที่เหมือนหรือแตกต่างกันเพื่อวางนโยบายการบริหาร

2. การศึกษาครั้งต่อไปสามารถนำปัจจัยอื่นที่ผู้วิจัยคาดการณ์ไว้ว่าจะปัจจัยที่น่าจะมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของในธุรกิจค้าปลีกของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เช่น ความมั่นคงในการทำงาน ความชื่นชมในผู้นำ ชื่อเสียงองค์กร เป็นต้น

3. การศึกษาครั้งนี้ศึกษาเฉพาะระดับพนักงานและหัวหน้างาน ในครั้งต่อไปอาจจะศึกษาโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับระดับผู้บริหาร



## รายการอ้างอิง

### หนังสือ

สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2550). *พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์* (พิมพ์ครั้งที่ 4).

กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อนันต์ชัย คงจันทร์. (2557). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์.

### บทความ

กาญจนา แสงลิมสุวรรณ และ สุพจน์ นาคสวัสดิ์. (มกราคม 2555). รายงานสัมพัทธ์มิติใหม่: รายงานสัมพัทธ์เชิงประสบการณ์ *Executive Journal*, 190-194.

พิชัย ลีพิพัฒน์ไพบูลย์. (พฤษภาคม 2553). แนวคิดของการบริหารทุนมนุษย์ตอนที่ 1. *For Quality*, 103.

เลิศชัย สุธรรมนนท์. (มีนาคม 2557). ความท้าทายของ SMEs ไทยในการบริหารคนและบริหารทีมงาน. *เปิดร้านรวยเป็นล้าน*, 57, 22-23.

### เอกสารประกอบการประชุม

สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน. (2555). *ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ: การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของ ธุรกิจโรงแรมไทยในยุค AEC*. ใน การประชุมวิชาการระดับชาติ การจัดการการท่องเที่ยวแบบบูรณาการ ครั้งที่ 1.

### วิทยานิพนธ์และการค้นคว้าอิสระ

กันทิมา แก้วศรี และ ปรัชญา แพทยานนท์. (2550). *ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงานโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). วิทยาลัยดุสิตธานี, คณะบริหารธุรกิจ, สาขาการจัดการโรงแรมและภัตตาคาร.

ณัญพงษ์ มาศจิราภา. (2557). *การส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานเพื่อรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์การ กรณีศึกษาโรงแรมแห่งหนึ่งในจังหวัดขอนแก่น*. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.

- สุมนทิพย์ สามิภักดิ์. (2557). *การศึกษาความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์การกับพฤติกรรมที่แสดงถึงความพึงพอใจในการทำงานและระดับความสุขของพนักงาน กรณีศึกษาพนักงานในบริษัทในพื้นที่แขวงสลิสม.* (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.
- อัจฉรา พิงส์ใส. (2549). *การบริหารแรงงานสัมพันธ์ในธุรกิจค้าปลีก ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท บีทีซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) สาขาสุมทรปราการ.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, สาขาพัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาบัณฑิต, 2549.

### สื่ออิเล็กทรอนิกส์

- กระทรวงแรงงาน. (2560). *สวัสดิการแรงงาน.* สืบค้นจาก [http://www.mol.go.th/employee/Welfare\\_workers](http://www.mol.go.th/employee/Welfare_workers)
- กรุงเทพมหานคร. (2548). *'สรรรธ'สั่งรื้อ กฎหมายจ้างงาน ธุรกิจค้าปลีก-ห้าง.* สืบค้นจาก [http://www.sl.ac.th/html\\_edu/cgi-bin/sl/main\\_php/print\\_informed.php?id\\_count\\_inform=6118](http://www.sl.ac.th/html_edu/cgi-bin/sl/main_php/print_informed.php?id_count_inform=6118)
- กัลปพฤกษ์ ผิวทองงาม และคณะ. (กุมภาพันธ์ 2558). *พฤติกรรมการเงินของชาวอีสาน.* สืบค้นจาก <http://www.ecb.erkku.com/news4.html>
- คมสันดี ศรีคงเพชร. (2556). *SMEs อีสานกับความจำเป็นที่ต้องปรับตัว.* สืบค้นจาก [https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/NorthEastern/DocLib\\_Research/02-SMEs%20NE.pdf](https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/NorthEastern/DocLib_Research/02-SMEs%20NE.pdf)
- ประคัลภ์ ปัทมพลังกูร. (มีนาคม 2556). *พนักงานในองค์กรของเรา มีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรหรือไม่.* สืบค้นจาก [http://prakal-hrknowledge.com/2013/03/blog-post\\_27.html](http://prakal-hrknowledge.com/2013/03/blog-post_27.html).
- ประชาชาติธุรกิจออนไลน์. (พฤษภาคม 2559). *เงินเดือน+ผลตอบแทน ปี'59 ค่าปลีก-การเงินแรง-โบนัส 2.6 เดือน.* สืบค้นจาก [http://www.prachachat.net/news\\_detail.php?newsid=1479962511](http://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1479962511)
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2559). *รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2559.* สืบค้นจาก <http://www.sme.go.th/th/index.php/data-alert/alert/report-smes-year/report-year/report-year-2559>
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (เมษายน 2554). *แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555-2559).* สืบค้นจาก

<http://www.sme.go.th/SiteCollection Documents/แผนการส่งเสริมAMEs/03/แผนแม่บทฯ%20ฉบับที่%203.pdf>

## Books

- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding New Employees Maximizing Success*. The SHRM Foundation.
- Herzberg, F. (1996). *Work and the Nature of Man*. New York: The World Publishing Company.
- MacLavery, N., McQuillan, P., & Oddie, H. (2007). *Internal Branding Best Practices Study*. Canadian Marketing Association.
- Martin, M., & Whiting, F. (2013). *Human Resource Practice*. 6th Edition. Chartered Institute of Personnel and Development,
- Noe, R. A., Hollenbeck, J.R., & Gerhart, B., & Wright, P. M. (2008). *Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage*. 6th Edition. McGraw Hill

## Articles

- Baumeister, R.F., and M.R. Leary. The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation *Psychological Bulletin* 117 (1995): 497-529
- Brand, M. F., & Bax, W. H. Strategic HRM for SMEs: implications for firms and policy. *Education + Training*, 44 (2002): 451-453.
- Comaford, C. Sense of Belonging Are you creating a culture of exile *Sales and Service Excellent Essentials* 13 (2013): 4-5.
- Dyne, L. V., & Pierce, J. L. Psychological ownership and feeling of possession: three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior *Journal of Organizational Behavior*, 25 (2004): 439-451.
- Edmondson, A. Psychological safety and learning behavior in work teams *Science Quarterly* 44 (1999): 350.



- Giauque, D., Resenterra, F., & Siggen, M. The relationship between HRM practices and organizational commitment of knowledge workers. Facts obtained from Swiss SMEs. *Human Resource Development International* 13 (2010): 185-205.
- Goyal, P., & Gupta, M. Problems of Employees in Organizes Retail Sector: A Survey of Selected Cities of Punjab *Journal of Management Research*, 16 (2016): 165-176.
- Kubica, I., & Szarucki, M. Exploring Employee Motivation in Polish Family Firm. Case of Retail Sector *Business, Management and Education* (2016): 194-209.
- Miller, J. What does the future of HR look like in SME?. *Changing HR operating models*, 29 (2015 February): 30-32.
- Schmelter, R., Mauer, R., Borsch, C., & Brettel, M. Boosting Corporate Entrepreneurship Through HRM Practices: Evidence From German SMEs. *Human Resource Management*, 49 (2010): 715-741.
- Schneider, B., Wheeler, J. K. and Cox, J. F. A passion for service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of a Causal Model *Journal of Applied Psychology*, 77 (1992): 705-716.
- Schuler, R. S., & MacMillan, I. C. Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices, *Human Resource Management*, 23 (1984): 241.
- Shaiikh, M.A., Bhutto, N.A., & Maitlo, Q, Facets of job satisfaction and its association with performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3 (2012): 322-327.
- Umemuro Hiroyuki and Waratta Authayarat. Affective Climate of Workplace and its contributing Factors. *Lecture Notes in Computer Science(LNCS,)* 6766 (2011): 442-449.

### Electronic Media

- Walden, M. (2015). How Important Is Your Work Environment . สืบค้นจาก <http://www.infinity-cs.com/blog/how-important-is-your-work-environment>



ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก

### แบบสอบถาม

#### เรื่อง ความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานในธุรกิจค้าปลีก กรณีศึกษา ห้างสรรพสินค้าเสริมไทยคอมเพล็กซ์

#### วัตถุประสงค์

แบบสอบถามชุดนี้เป็นส่วนหนึ่งในงานวิจัยของนักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา “ความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานในธุรกิจค้าปลีก กรณีศึกษาห้างสรรพสินค้าเสริมไทยคอมเพล็กซ์”

#### คำชี้แจง

แบบสอบถามมีทั้งหมด 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจค้าปลีก

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความรู้สึกเป็นเจ้าของ

ส่วนที่ 4 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ใคร่ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา ข้อมูลที่ได้รับจะนำไปใช้ในการวิจัย และเผยแพร่ทางวิชาการเท่านั้นและข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจะถูกเก็บเป็นความลับ การตอบแบบสอบถามของท่านไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานแต่อย่างใด ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ได้สละเวลาในการตอบแบบสอบถามชุดนี้

ผู้วิจัย

นางสาวภณิตา ตันทัชฌินานุกิจ

**ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจค้าปลีก**

**คำชี้แจง** ให้ท่านพิจารณาข้อความในแต่ละข้อ ทำเครื่องหมาย X ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

**ระดับความคิดเห็น**

5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง 4 = เห็นด้วย 3 = ไม่แน่ใจ 2 = ไม่เห็นด้วย 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อคำถาม ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1 ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการส่งเสริมไทยคอมเพล็กซ์ให้ความสนใจในการพัฒนาพนักงานให้ทำงานได้ดีขึ้น					
2 ข้าพเจ้าพอใจที่ห้างเสริมไทยคอมเพล็กซ์มีการสอนงานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของข้าพเจ้า					
3 ข้าพเจ้ารู้สึกว่าได้รับการสอนงาน และฝึกอบรมเพื่อใช้ในทำงานเพียงพอแล้ว					
4 ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการส่งเสริมไทยคอมเพล็กซ์ได้พัฒนาทักษะที่จำเป็นต่องานเช่น การทำงานเป็นทีม การแก้ปัญหาการบริการลูกค้า ทักษะคติในการทำงาน					
5 ข้าพเจ้าพอใจในการสอนงานจากรุ่นพี่ระหว่างการทำงาน (On The Job Training)					
6 ห้างเสริมไทยคอมเพล็กซ์เปิดโอกาสให้ข้าพเจ้าได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับงานของข้าพเจ้า					
7 การฝึกอบรมที่จัดขึ้นให้ทำให้ข้าพเจ้ารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของห้างเสริมไทยคอมเพล็กซ์					
ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ..... ..... .....					

## ระดับความคิดเห็น

5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง 4 = เห็นด้วย 3 = ไม่แน่ใจ 2 = ไม่เห็นด้วย 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อคำถาม ด้านการจัดการผลการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ข้าพเจ้าเชื่อมั่นว่าระบบการประเมินของห้าง เสริมไทยคอมเพล็กซ์ใช้วัดผลการทำงานของ ข้าพเจ้าได้จริง					
2. การประเมินผลการทำงานทำให้ข้าพเจ้าทราบ ถึงสิ่งที่ต้องปรับปรุง และพัฒนา					
3. ห้างเสริมไทยคอมเพล็กซ์ใช้ผลการประเมินเป็น เกณฑ์ในการเพิ่ม ค่าตอบแทนและเลื่อน ตำแหน่งได้อย่างเหมาะสม					
4. ห้างเสริมไทยคอมเพล็กซ์ใช้ผลการประเมินเป็น เกณฑ์ในการให้รางวัลและจูงใจในการทำงาน ของข้าพเจ้า					
5. ข้าพเจ้ามีความเข้าใจหลักเกณฑ์ในการประเมิน ก่อนได้รับการประเมินเป็นอย่างดี					
6. ข้าพเจ้าได้รับการประเมินการทำงานอย่างเป็น ธรรมจากหัวหน้างาน					
7. ข้าพเจ้ามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายใน การทำงานของข้าพเจ้าร่วมกับหัวหน้างาน					
ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น ด้านการจัดการผลการปฏิบัติงาน ..... ..... .....					

### ระดับความคิดเห็น

5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง 4 = เห็นด้วย 3 = ไม่แน่ใจ 2 = ไม่เห็นด้วย 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ข้าพเจ้าเห็นว่าค่าตอบแทนที่ได้รับ มีความเป็นธรรมเมื่อเทียบกับภาระงานและเวลาในการทำงาน					
2. ข้าพเจ้าพอใจในการปรับขึ้นเงินเดือนโดยพิจารณาจากอายุงาน					
3. ข้าพเจ้าพอใจในการปรับขึ้นเงินเดือนโดยพิจารณาจากผลการประเมินการทำงาน					
4. ข้าพเจ้าคิดว่าค่าตอบแทนที่ได้รับสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของข้าพเจ้าได้					
5. เมื่อมีพนักงานปฏิบัติงานได้ดีหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานมักจะกล่าวชมเชย					
6. ห้างเสริมไทยยกย่องชมเชยเมื่อมีผู้ปฏิบัติงานสำเร็จ หรือ ทำความดีเช่น เก็บกระเป๋าสตางค์ลูกค้าได้					
ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น ด้านการบริหารค่าตอบแทนและการให้รางวัล					
.....					
.....					
.....					

## ระดับความคิดเห็น

5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง 4 = เห็นด้วย 3 = ไม่แน่ใจ 2 = ไม่เห็นด้วย 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด					
1. ข้าพเจ้าคิดว่าสวัสดิการที่ได้รับจากห้างเสริมไทยคอมเพล็กซ์ดีกว่า บริษัทอื่นในจังหวัด เช่น การผ่อนซื้อสินค้า 0% การเยี่ยมไข้					
2. ข้าพเจ้าคิดว่าสวัสดิการที่ได้รับสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้					
3. ข้าพเจ้ามีโอกาสเสนอสวัสดิการที่ข้าพเจ้าต้องการให้กับผู้บริหาร					
4. ข้าพเจ้าพึงพอใจในสวัสดิการเงินกู้ที่ห้างเสริมไทยคอมเพล็กซ์มีให้					
5. ข้าพเจ้าพึงพอใจในสวัสดิการผ่อนซื้อสินค้า 0% ในห้างเสริมไทยคอมเพล็กซ์					
6. ข้าพเจ้าพึงพอใจในสวัสดิการวันหยุดพักผ่อน การสลับ แลกวันหยุด					
7. ข้าพเจ้าพึงพอใจในสวัสดิการคูปองอาหารวันเกิดสำหรับพนักงาน					
8. ข้าพเจ้าพึงพอใจในสวัสดิการกระเช้าเยี่ยมไข้เมื่อข้าพเจ้าเจ็บป่วย					
9. ข้าพเจ้าได้รับความช่วยเหลือจากบริษัทเมื่อประสบปัญหาส่วนตัว หรือครอบครัว					
ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น ด้านสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด					
.....					
.....					
.....					

## ระดับความคิดเห็น

5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง 4 = เห็นด้วย 3 = ไม่แน่ใจ 2 = ไม่เห็นด้วย 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อคำถาม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ข้าพเจ้ามีอิสระในการทำงาน ไม่ถูกปิดกั้นความคิด สร้างสรรค์หรือการนำเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ					
2. ข้าพเจ้าได้รับความร่วมมือและความช่วยเหลือจาก หัวหน้างาน ด้วยความเต็มใจ					
3. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการบรรยากาศในการทำงานมีความเป็น กันเอง ทำงานร่วมกันเหมือนครอบครัวเดียวกัน					
4. หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานเคารพในความคิดเห็น และการตัดสินใจของข้าพเจ้า					
5. ข้าพเจ้ารู้สึกอึดอัดเวลาทำงานกับเพื่อนร่วมงาน					
6. ข้าพเจ้าเห็นว่าบรรยากาศการทำงานเอื้ออำนวยให้ เกิดการงานเป็นทีม					
7. หัวหน้างานสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับข้าพเจ้า					
8. ข้าพเจ้าได้รับการช่วยเหลืออย่างเต็มใจจากเพื่อน ร่วมงานในช่วงเวลาที่มีลูกค้าเข้ามาใช้บริการห้าง เสริมไทยคอมเพล็กซ์มากเป็นพิเศษ (High Season)					
9. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าเวลาที่ให้บริการลูกค้าไม่ทัน จะมี เพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้าเข้ามาช่วยเหลือข้าพเจ้า					
10. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าภาระงานมีความเหมาะสมข้าพเจ้า ไม่ได้ทำงานหนักเกินไป					
11. ในช่วงที่ลูกค้าเข้ามาใช้บริการมากเป็นพิเศษ (High Season) ห้างเสริมไทยคอมเพล็กซ์มีการหมุนเวียน ตำแหน่งและหน้าที่หากแผนกนั้นต้องการกำลังคนเพิ่ม					
ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ..... .....					



## ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

**คำชี้แจง** ให้ท่านพิจารณาข้อความในแต่ละข้อ ทำเครื่องหมาย X ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

### ระดับความคิดเห็น

5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง 4 = เห็นด้วย 3 = ไม่แน่ใจ 2 = ไม่เห็นด้วย 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อความ ความพึงพอใจในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ข้าพเจ้ามีความพึงพอใจในที่สุดทำงานที่ห้างเสริมไทยคอมเพล็กซ์					
2. ข้าพเจ้ามีความรู้สึกสนุกกับงานที่ทำ					
3. ถ้าข้าพเจ้ามีโอกาสเลือกที่ทำงานใหม่อีกครั้งข้าพเจ้ายังจะเลือก ทำงานที่นี่					
4. ข้าพเจ้ามองหาที่ทำงานที่อื่นเมื่อมีโอกาส					
5. ข้าพเจ้าจะไม่ขาด ลา มาสายโดยไม่จำเป็น					
6. ข้าพเจ้ามีความสุขในการทำงานที่นี่					
7. ข้าพเจ้ารู้สึกเบื่อหน่ายเมื่อคิดถึงการทำงาน					
ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น ด้านความพึงพอใจในการทำงาน					
.....					
.....					
.....					

### ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความรู้สึกเป็นเจ้าของ

**คำชี้แจง** ให้ท่านพิจารณาข้อความในแต่ละข้อ ทำเครื่องหมาย X ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

#### ระดับความคิดเห็น

5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง 4 = เห็นด้วย 3 = ไม่แน่ใจ 2 = ไม่เห็นด้วย 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อความ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าปัญหาของห้างเสริมไทยคอมเพล็กซ์ เป็นปัญหาของข้าพเจ้าด้วยเช่นกัน					
2. ข้าพเจ้ารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของห้างเสริมไทยคอมเพล็กซ์					
3. ข้าพเจ้ารู้สึกเป็นเหมือนสมาชิกในครอบครัวห้างเสริมไทยคอมเพล็กซ์					
4. ข้าพเจ้าอยากรู้ความเป็นไปและอนาคตของห้างเสริมไทยคอมเพล็กซ์					
5. เมื่อข้าพเจ้าได้ยินคนภายนอกพูดถึงห้างเสริมไทยคอมเพล็กซ์ ในทางที่ไม่ดีข้าพเจ้าจะอธิบายเพื่อรักษาภาพลักษณ์ของห้างฯ					
6. หากห้างเสริมไทยคอมเพล็กซ์ประสบปัญหาใด ๆ เช่น เศรษฐกิจ ตกต่ำข้าพเจ้าพร้อมและเต็มใจร่วมแก้ปัญหา					
7. หากข้าพเจ้าพบว่ามิโจรขโมยของข้าพเจ้าจะรีบแจ้งรูปภ หรือ เข้าขัดขวาง					
8. หากข้าพเจ้ามีวันหยุดช่วงเทศกาล แต่ห้างเสริมไทยคอมเพล็กซ์ ประสบปัญหาขาดคนทำงานไม่สามารถบริการลูกค้าได้ทันข้าพเจ้าพร้อมที่จะมาทำงานในวันหยุดของตนเอง					
9. ข้าพเจ้ารู้สึกว่างานที่ข้าพเจ้าทำนั้นส่งผลให้ห้างเสริมไทยคอมเพล็กซ์พัฒนาในทางที่ดีขึ้น					
ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น ด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ					
.....					
.....					

#### ส่วนที่ 4 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง ทำเครื่องหมาย X ลงในช่องที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

1. เพศ  
 ชาย                       หญิง
  
2. อายุ ..... ปี
  
3. สถานภาพ  
 โสด                       สมรส                       หย่าร้าง
  
4. ระดับการศึกษาสูงสุด  
 ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนต้น  
 มัธยมศึกษาตอนต้น  
 มัธยมศึกษาตอนปลาย ปวส. ปวช.  
 ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า  
 สูงกว่าปริญญาตรี
  
5. แผนกที่สังกัด  
 บุคคล                       บัญชี                       พื้นที่เช่า                       ชาย                       IT  
 ศูนย์อาหาร                       การตลาด                       วิศวกรรมงานระบบ  
 อาคารสถานที่                       แคชเชียร์
  
6. ตำแหน่งปัจจุบันของท่านอยู่ในระดับใด  
 พนักงาน/เจ้าหน้าที่  
 ระดับหัวหน้างาน
  
7. อายุงาน  
 น้อยกว่า 3 ปี                       3-5 ปี                       มากกว่า 5 ปี

ขอขอบคุณที่ท่านได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

## ภาคผนวก ข

## ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถาม (Cronbach Alpha)

## ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจค้าปลีก

ข้อคำถาม	ค่าความเชื่อมั่น	
	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา รวม Cronbach's Alpha = 0.781		
1 ข้าพเจ้ารู้สึกว่าย่างเสริมไทยคอมเพล็กซ์ให้ความสนใจในการพัฒนาพนักงานให้ทำงานได้ดีขึ้น	.593	.656
2 ข้าพเจ้าพอใจที่ย่างเสริมไทยคอมเพล็กซ์มีการสอนงานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของข้าพเจ้า	.664	.629
3 ข้าพเจ้ารู้สึกว่าได้รับการสอนงาน และฝึกอบรมเพื่อใช้ในการทำงานเพียงพอแล้ว	.585	.648
4 ข้าพเจ้ารู้สึกว่าย่างเสริมไทยคอมเพล็กซ์ได้พัฒนาทักษะที่จำเป็นต่องานเช่น การทำงานเป็นทีม การแก้ปัญหาการบริการลูกค้า ทักษะคิดในการทำงาน	.752	.606
5 ข้าพเจ้าพอใจในการสอนงานจากรุ่นพี่ระหว่างการทำงาน (On The Job Training)	.166	.741
6 ย่างเสริมไทยคอมเพล็กซ์เปิดโอกาสให้ข้าพเจ้าได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับงานของข้าพเจ้า	.295	.719
7 การฝึกอบรมที่จัดขึ้นให้ทำให้ข้าพเจ้ารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของย่างเสริมไทยคอมเพล็กซ์	.500	.670

ข้อคำถาม	ค่าความเชื่อมั่น	
	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ข้อคำถาม ด้านการจัดการผลการปฏิบัติงาน รวม Cronbach's Alpha = .863		
1 ข้าพเจ้าเชื่อมั่นว่าระบบการประเมินของห้างเสริมไทยคอมเพล็กซ์ใช้วัดผลการทำงาน of ข้าพเจ้าได้จริง	.779	.823
2 การประเมินผลการทำงานทำให้ข้าพเจ้าทราบถึงสิ่งที่ต้องปรับปรุงและพัฒนา	.676	.838
3 ห้างเสริมไทยคอมเพล็กซ์ใช้ผลการประเมินเป็นเกณฑ์ในการเพิ่มค่าตอบแทนและเลื่อนตำแหน่งได้อย่างเหมาะสม	.747	.828
4 ห้างเสริมไทยคอมเพล็กซ์ใช้ผลการประเมินเป็นเกณฑ์ในการให้รางวัลและจูงใจในการทำงานของข้าพเจ้า	.621	.847
5 ข้าพเจ้ามีความเข้าใจหลักเกณฑ์ในการประเมินก่อนได้รับการประเมินเป็นอย่างดี	.518	.860
6 ข้าพเจ้าได้รับการประเมินการทำงานอย่างเป็นธรรมจากหัวหน้างาน	.455	.867
7 ข้าพเจ้ามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงานของข้าพเจ้าร่วมกับหัวหน้างาน	.672	.841

ข้อคำถาม	ค่าความเชื่อมั่น	
	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ข้อคำถาม ด้านการบริหารค่าตอบแทนและการให้รางวัล รวม Cronbach's Alpha = .809		
1 ข้าพเจ้าเห็นว่าค่าตอบแทนที่ได้รับ มีความเป็นธรรมเมื่อเทียบกับกับภาระงานและเวลาในการทำงาน	.636	.764
2 ข้าพเจ้าพอใจในการปรับขึ้นเงินเดือนโดยพิจารณาจากอายุงาน	.306	.833
3 ข้าพเจ้าพอใจในการปรับขึ้นเงินเดือนโดยพิจารณาจากผลการประเมินการทำงาน	.761	.733
4 ข้าพเจ้าคิดว่าค่าตอบแทนที่ได้รับสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของข้าพเจ้าได้	.682	.753
5 เมื่อมีพนักงานปฏิบัติงานได้ดีหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานมักจะกล่าวชมเชย	.632	.769
6 ห้างเสริมไทยยกย่องชมเชยเมื่อมีผู้ปฏิบัติงานสำเร็จ หรือ ทำความดีเช่น เก็บกระเป๋าสตางค์ลูกค้าได้	.446	.803

ข้อคำถาม ด้านสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด รวม Cronbach's Alpha = .790	ค่าความเชื่อมั่น	
	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1 ข้าพเจ้าคิดว่าสวัสดิการที่ได้รับจากห้างเสริมไทยคอมเพล็กซ์ดีกว่าบริษัทอื่นในจังหวัด เช่น การผ่อนซื้อสินค้า 0% การเยี่ยมไข้	.728	.778
2 ข้าพเจ้าคิดว่าสวัสดิการที่ได้รับสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้	.638	.788
3 ข้าพเจ้ามีโอกาสเสนอสวัสดิการที่ข้าพเจ้าต้องการให้กับผู้บริหาร	.284	.826
4 ข้าพเจ้าพึงพอใจในสวัสดิการเงินกู้ที่ห้างเสริมไทยคอมเพล็กซ์มีให้	.735	.782
5 ข้าพเจ้าพึงพอใจในสวัสดิการผ่อนซื้อสินค้า 0% ในห้างเสริมไทยคอมเพล็กซ์	.419	.812
6 ข้าพเจ้าพึงพอใจในสวัสดิการวันหยุดพักร้อน การสลับ แลกวันหยุด	.303	.828
7 ข้าพเจ้าพึงพอใจในสวัสดิการคูปองอาหารวันเกิดสำหรับพนักงาน	.242	.832
8 ข้าพเจ้าพึงพอใจในสวัสดิการกระเช้าเยี่ยมไข้เมื่อข้าพเจ้าเจ็บป่วย	.683	.787
9 ข้าพเจ้าได้รับความช่วยเหลือจากบริษัทเมื่อประสบปัญหาส่วนตัว หรือครอบครัว	.485	.806

ข้อคำถาม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวม Cronbach's Alpha = .939	ค่าความเชื่อมั่น	
	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1 ข้าพเจ้ามีอิสระในการทำงาน ไม่ถูกปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์หรือการนำเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ	.658	.936
2 ข้าพเจ้าได้รับความร่วมมือและความช่วยเหลือจากหัวหน้างานด้วยความเต็มใจ	.852	.929
3 ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการบรรยากาศในการทำงานมีความเป็นกันเอง ทำงานร่วมกันเหมือนครอบครัวเดียวกัน	.916	.925
4 หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานเคารพในความคิดเห็นและการตัดสินใจของข้าพเจ้า	.800	.930
5 ข้าพเจ้ารู้สึกอึดอัดเวลาทำงานกับเพื่อนร่วมงาน	.659	.938
6 ข้าพเจ้าเห็นว่าบรรยากาศการทำงานเอื้ออำนวยให้เกิดการทำงานเป็นทีม	.868	.927
7 หัวหน้างานสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับข้าพเจ้า	.757	.932
8 ข้าพเจ้าได้รับการช่วยเหลืออย่างเต็มใจจากเพื่อนร่วมงานในช่วงเวลาที่มีลูกค้าเข้ามาใช้บริการห้างเสริมไทยคอมเพล็กซ์มากเป็นพิเศษ (High Season)	.805	.932
9 ข้าพเจ้ารู้สึกว่าเวลาที่ให้บริการลูกค้าไม่ทัน จะมีเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้าเข้ามาช่วยเหลือข้าพเจ้า	.773	.933
10 ข้าพเจ้ารู้สึกว่าภาระงานมีความเหมาะสมข้าพเจ้าไม่ได้ทำงานหนักเกินไป	.589	.939
11 ในช่วงที่ลูกค้าเข้ามาใช้บริการมากเป็นพิเศษ (High Season) ห้างเสริมไทยคอมเพล็กซ์มีการหมุนเวียนตำแหน่งและหน้าที่หากแผนกนั้นต้องการกำลังคนเพิ่ม	.555	.940

### ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

ข้อคำถาม ความพึงพอใจในการทำงาน รวม Cronbach's Alpha = .862	ค่าความเชื่อมั่น	
	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1 ข้าพเจ้ามีความพึงพอใจในที่ดีทำงานที่ห้างเสริมไทยคอมเพล็กซ์	.760	.827
2 ข้าพเจ้ามีความรู้สึกสนุกกับงานที่ทำ	.811	.819
3 ถ้าข้าพเจ้ามีโอกาสเลือกที่ทำงานใหม่อีกครั้งข้าพเจ้ายังจะเลือกทำงานที่นี่	.664	.840
4 ข้าพเจ้ามองหาที่ทำงานที่อื่นเมื่อมีโอกาส	.484	.860
5 ข้าพเจ้าจะไม่ขาด ลา มาสายโดยไม่จำเป็น	.304	.882
6 ข้าพเจ้ามีความสบายใจในการทำงานที่นี่	.710	.831
7 ข้าพเจ้ารู้สึกเบื่อหน่ายเมื่อคิดถึงการทำงาน	.740	.826

### ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความรู้สึกเป็นเจ้าของ

ข้อคำถาม ความรู้สึกเป็นเจ้าของ รวม Cronbach's Alpha = .895	ค่าความเชื่อมั่น	
	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1 ข้าพเจ้ารู้สึกว่าเป็นปัญหาของห้างเสริมไทยคอมเพล็กซ์เป็นปัญหาของข้าพเจ้าด้วยเช่นกัน	.687	.881
2 ข้าพเจ้ารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของห้างเสริมไทยคอมเพล็กซ์	.875	.868
3 ข้าพเจ้ารู้สึกเป็นเหมือนสมาชิกในครอบครัวห้างเสริมไทยคอมเพล็กซ์	.817	.870
4 ข้าพเจ้าอยากรู้ความเป็นไปและอนาคตของห้างเสริมไทยคอมเพล็กซ์	.591	.889
5 เมื่อข้าพเจ้าได้ยินคนภายนอกพูดถึงห้างเสริมไทยคอมเพล็กซ์ในทางที่ไม่ดีข้าพเจ้าจะอธิบายเพื่อรักษาภาพลักษณ์ของห้างฯ	.686	.881
6 หากห้างเสริมไทยคอมเพล็กซ์ประสบปัญหาใด ๆ เช่น เศรษฐกิจตกต่ำ ข้าพเจ้าพร้อมและเต็มใจร่วมแก้ปัญหา	.726	.879
7 หากข้าพเจ้าพบว่ามีความไม่พอใจของข้าพเจ้าจะรีบแจ้ง รปภ หรือเข้าขัดขวาง	.448	.898
8 หากข้าพเจ้ามีวันหยุดช่วงเทศกาล แต่ห้างเสริมไทยคอมเพล็กซ์ประสบปัญหาขาดคนทำงานไม่สามารถ บริการลูกค้าได้ทันข้าพเจ้าพร้อมที่จะมาทำงานในวันหยุดของตนเอง	.577	.892
9 ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการที่ข้าพเจ้าทำนั้นส่งผลให้ห้างเสริมไทยคอมเพล็กซ์พัฒนาในทางที่ดีขึ้น	.574	.892



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ

นางสาวภณิตา ตันทักษิณานุกิจ

วันเดือนปีเกิด

3 สิงหาคม 2531

วุฒิการศึกษา

ปีการศึกษา 2554: ศิลปศาสตรบัณฑิต (ภาษาญี่ปุ่นธุรกิจ)

มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ

