

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ และ ผลการปฏิบัติงานขององค์กร” เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ แบบหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โดยใช้การเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม มีประชากรในการศึกษา คือ ผู้บริหาร ข้าราชการ และพนักงานรัฐวิสาหกิจที่ทำหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในส่วนราชการ และ รัฐวิสาหกิจของไทย ได้ดำเนินการเก็บข้อมูลในช่วงเดือน กรกฎาคม 2553 และขอเสนอผลการวิจัย ดังนี้

4.1 ข้อมูลพื้นฐาน และ ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามออกไปทั้งหมด จำนวน 1920 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามกลับมาทั้งสิ้น 918 ฉบับ (ส่วนราชการ 730 ฉบับ และ รัฐวิสาหกิจ 188 ฉบับ) คิดเป็นร้อยละ 47.81 ตามตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา

หน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
ประเภทของหน่วยงาน		
ราชการ	730	79.52
รัฐวิสาหกิจ	188	20.48
รวม	918	100.00

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ปัจจัยส่วนบุคคล	ราชการ		รัฐวิสาหกิจ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ				
ชาย	201	27.50	60	31.90
หญิง	522	71.50	126	67.00
ไม่ตอบ	7	1.00	2	1.10
รวม	730	100.00	188	100.00

ปัจจัยส่วนบุคคล	ราชการ		รัฐวิสาหกิจ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
2. อายุ				
น้อยกว่า 25 ปี	11	1.50	7	3.70
25-35 ปี	254	34.80	50	26.60
35-45 ปี	197	27.00	46	24.50
45-55 ปี	230	31.50	69	36.70
55 ปีขึ้นไป	35	4.80	15	8.00
ไม่ตอบ	3	0.40	1	0.50
รวม	730	100.00	188	100.00
3. ประสบการณ์ทำงาน				
น้อยกว่า 1 ปี	41	5.60	10	5.30
1-5 ปี	151	20.70	29	15.40
5-10 ปี	131	17.90	23	12.20
10-15 ปี	119	16.30	20	10.60
15-20 ปี	91	12.50	39	20.70
20 ปีขึ้นไป	192	26.30	64	34.00
ไม่ตอบ	5	0.70	3	1.60
รวม	730	100.00	188	100.00
4. งานที่รับผิดชอบ				
บริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม	57	7.80	9	4.80
ด้านการสรรหาและว่าจ้าง	153	21.00	33	17.60
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	185	25.30	43	22.90
ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน	69	9.50	15	8.00
ด้านแรงงานสัมพันธ์ และ วินัย	47	6.40	19	10.10
ด้านวิจัยและวางแผน	12	1.60	18	9.60
ด้านโครงสร้างและอัตรากำลัง	120	16.40	21	11.20
ด้านอื่นๆ	73	10.00	25	13.30
ไม่ตอบ	14	1.90	5	2.70
รวม	730	100.00	188	100.00

ปัจจัยส่วนบุคคล	ราชการ		รัฐวิสาหกิจ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
5 ระดับการศึกษาสูงสุด				
ต่ำกว่าปริญญาตรี	31	4.20	11	5.90
ปริญญาตรี	454	62.20	99	57.70
ปริญญาโท	236	32.30	75	39.90
ปริญญาเอก	2	0.30	1	0.5
ไม่ตอบ	7	1.00	2	1.10
รวม	730	100.00	188	100.00
6 ระดับตำแหน่งงาน				
ผู้บริหาร	5	0.70	21	11.20
หัวหน้างาน/หัวหน้ากลุ่มงาน	177	24.20	54	28.70
ผู้ปฏิบัติงานโดยตรง	489	67.00	100	53.20
ผู้ทำหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน	52	7.10	10	5.30
ไม่ตอบ	7	1.00	3	1.6
รวม	730	100.00	188	100.00

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ในตารางที่ 4.2 พบว่า ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการ ส่วนมากเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 71.50 ในด้านอายุจะอยู่ระหว่าง 25 – 35 ปี และ 45-55 ปี เป็นส่วนมาก คิดเป็นร้อยละ 34.80 และ 31.50 ตามลำดับ ในด้านระยะเวลาประสบการณ์ในการทำงาน จะอยู่ระหว่าง 20 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 26.30 ในด้านงานที่ความรับผิดชอบ ส่วนมากจะทำหน้าที่ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา คิดเป็นร้อยละ 25.30 ในขณะที่มีทำหน้าที่ด้านการวิจัยและวางแผนน้อยที่สุดเพียงร้อยละ 1.60 ในด้านระดับการศึกษาสูงสุดส่วนมากมีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 62.20 และส่วนมากทำหน้าที่เป็นผู้ปฏิบัติงานโดยตรง คิดเป็นร้อยละ 67

สำหรับกลุ่มตัวอย่างจากรัฐวิสาหกิจ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ในตารางที่ 4.2 พบว่า ส่วนมากเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 67.00 ในด้านอายุจะอยู่ระหว่าง 45 - 55 ปี เป็นส่วนมาก คิดเป็นร้อยละ 36.70 และ 31.50 ตามลำดับ ในด้านระยะเวลาประสบการณ์ในการทำงาน จะอยู่ระหว่าง 20 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 34.00 ในด้านงานที่ความรับผิดชอบ ส่วนมากจะทำหน้าที่ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา คิดเป็นร้อยละ 22.90 และทำหน้าที่

ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 8 ในด้านระดับการศึกษาสูงสุดส่วนมากมีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 57.70 และ ส่วนมากทำหน้าที่เป็นผู้ปฏิบัติงานโดยตรง คิดเป็นร้อยละ 53.20

จากผลวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า นักทรัพยากรมนุษย์ทั้งในราชการและรัฐวิสาหกิจมีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน คือ ส่วนมากเป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 45-55 ปี มีประสบการณ์ทำงาน 20 ปีขึ้นไป การศึกษาส่วนมาเรียนจบในระดับปริญญาตรีหรือ ปริญญาโท และ น้อยมากที่จบการศึกษาในระดับปริญญาเอก (รวมกันทั้งจากราชการ และ รัฐวิสาหกิจแล้ว มีไม่ถึง ร้อยละ 1 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด) นอกจากนี้ ส่วนมากจะเป็นผู้ปฏิบัติงานโดยตรง และ ทำงานด้านการฝึกอบรมและพัฒนามากกว่างานอื่นๆ โดยทำงานด้านการสรรหาและว่าจ้าง และ งานโครงสร้างและอัตรากำลัง ตามมาโดยลำดับ

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา

ผู้วิจัยได้ทำการถ่วงน้ำหนักของข้อมูล และ ทดสอบการแจกแจงของข้อมูล ด้วยสถิติเชิงพรรณนา พบว่า ข้อมูลส่วนใหญ่มีการแจกแจงตามปกติ และได้ทำการวิเคราะห์ตัวแปรบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ และ กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้ค่าเฉลี่ย และได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ 4.3

ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์
จำแนกตามรายด้าน

ตัวแปร	ราชการ			รัฐวิสาหกิจ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. บทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์	3.60	0.551	ปานกลาง	3.63	0.626	ปานกลาง
2. บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่	3.79	0.514	มาก	3.75	0.573	มาก
3. บทบาทการเป็นที่พึ่งของพนักงาน	3.61	0.548	ปานกลาง	3.61	0.588	ปานกลาง
4. บทบาทการเป็นผู้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง	3.54	0.569	ปานกลาง	3.56	0.670	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างในราชการและรัฐวิสาหกิจ มีบทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.79$ และ 3.75 ตามลำดับ) และแสดงบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในด้านที่เหลือในระดับปานกลาง ได้แก่ บทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.60$ และ 3.63) บทบาทการเป็นที่พึ่งของพนักงาน ($\bar{X} = 3.61$ และ 3.61) และ บทบาทการเป็นผู้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.54$ และ 3.56) และเมื่อทำการทดสอบสมมติฐานที่ 3.1 – 3.4 โดยการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในทั้ง 4 ด้านของกลุ่มราชการ และ รัฐวิสาหกิจโดยสถิติทดสอบ (T-test) พบว่า ค่าเฉลี่ยในแต่ละด้านของบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มราชการ และ รัฐวิสาหกิจ ไม่มีความแตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 3.1-3.4 อย่างไรก็ตาม ได้ทำการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของข้อคำถามในแต่ละบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่าง ๆ ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4

ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์
จำแนกตามรายชื่อ

คำถาม	ราชการ			รัฐวิสาหกิจ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
บทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์						
1. นักทรัพยากรมนุษย์มีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่องค์กรต้องการ	3.98	0.650	มาก	4.00	0.821	มาก
2. นักทรัพยากรมนุษย์มีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร	3.58	0.815	ปานกลาง	3.59	.0921	ปานกลาง
3. นักทรัพยากรมนุษย์ทำให้มั่นใจว่า กลยุทธ์ทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นสอดคล้องหรือเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์ขององค์กร	3.73	0.758	มาก	3.79	0.898	มาก
4. ประสิทธิภาพของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถวัดได้จากการจัดวางกลยุทธ์ และการถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติได้อย่างชัดเจน	3.63	0.777	ปานกลาง	3.65	0.848	ปานกลาง
5. นักทรัพยากรมนุษย์ในสายตาของท่านคือ หุ้นส่วนทางธุรกิจ เช่น เป็นผู้มีส่วนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือ	3.78	0.787	มาก	3.82	0.945	มาก

คำถาม	ราชการ			รัฐวิสาหกิจ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ดำเนินการควบคู่ไปกับทิศทางขององค์กร						
6. นักทรัพยากรมนุษย์ใช้เวลาส่วนมากไปกับการทำงานด้านกลยุทธ์	3.13	0.849	ปานกลาง	3.17	0.892	ปานกลาง
7. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นฝ่ายที่กระตือรือร้นในการร่วมทำงานวางแผนธุรกิจหรือองค์กร	3.30	0.851	ปานกลาง	3.27	0.891	ปานกลาง
8. นักทรัพยากรมนุษย์ทำงานเพื่อให้กลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นสอดคล้องหรือเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์ของธุรกิจหรือองค์กร	3.69	0.730	มาก	3.83	0.827	มาก
9. นักทรัพยากรมนุษย์ได้พัฒนาขั้นตอนการทำงานและกำหนดโครงการเพื่อเชื่อมโยงกลยุทธ์ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความสำเร็จของกลยุทธ์ธุรกิจ หรือ องค์กร	3.62	0.772	ปานกลาง	3.63	0.852	ปานกลาง
10. ท่านมีความเชื่อมั่นในความสามารถของนักทรัพยากรมนุษย์เนื่องจาก มีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายทางกลยุทธ์ที่ตั้งไว้	3.60	0.809	ปานกลาง	3.56	0.943	ปานกลาง
บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่						
1. นักทรัพยากรมนุษย์มีส่วนช่วยให้้องค์การปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ	3.95	0.662	มาก	3.96	0.790	มาก
2. นักทรัพยากรมนุษย์มีส่วนร่วมในการผลักดันการดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เช่น งานฝึกอบรม และงานสรรหานักงาน เป็นต้น	4.15	0.731	มาก	4.10	0.881	มาก
3. นักทรัพยากรมนุษย์ทำให้มั่นใจว่า ขั้นตอนการทำงานของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพ	3.74	0.757	มาก	3.74	0.858	มาก
4. ประสิทธิภาพของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถวัดได้จากความสามารถของนักทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานในหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ	3.79	0.731	มาก	3.72	0.882	มาก

คำถาม	ราชการ			รัฐวิสาหกิจ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
5. นักทรัพยากรมนุษย์ในสายตาของท่าน คือ ผู้เชี่ยวชาญในงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	3.91	0.791	มาก	3.89	0.906	มาก
6. นักทรัพยากรมนุษย์ใช้เวลาส่วนมากไปกับการทำงานตามหน้าที่ในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	3.95	0.774	มาก	3.82	0.784	มาก
7. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นฝ่ายที่กระตือรือร้นในการวางแผนและดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	3.69	0.816	มาก	3.81	0.833	มาก
8. นักทรัพยากรมนุษย์ทำงานตามขั้นตอนและมีการตรวจสอบการทำงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	3.70	0.761	มาก	3.55	0.802	ปานกลาง
9. นักทรัพยากรมนุษย์ได้พัฒนาขั้นตอนการทำงานและกำหนดโครงการเพื่อให้ขั้นตอนการทำงานและการติดต่อทางเอกสารมีประสิทธิภาพ	3.56	0.766	ปานกลาง	3.50	0.808	ปานกลาง
10. ท่านมีความเชื่อมั่นในความสามารถของนักทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเห็นผลงานที่เพิ่มขึ้น อย่างชัดเจน	3.49	0.797	ปานกลาง	3.42	0.900	ปานกลาง
บทบาทการเป็นที่พึ่งของพนักงาน						
1. นักทรัพยากรมนุษย์มีส่วนช่วยให้องค์กรให้ความสำคัญกับ พนักงาน หรือ เอาใจใส่ดูแลพนักงานในด้านต่าง ๆ อย่างเหมาะสม	3.96	0.730	มาก	4.07	0.847	มาก
2. นักทรัพยากรมนุษย์มีส่วนร่วมในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน	3.73	0.814	มาก	3.80	0.922	มาก
3. นักทรัพยากรมนุษย์ทำให้มั่นใจว่า นโยบายและโครงการของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน	3.63	0.762	ปานกลาง	3.69	0.854	มาก
4. ประสิทธิภาพของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถวัดได้จากความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานได้อย่างเหมาะสม	3.72	0.707	มาก	3.62	0.831	ปานกลาง
5. นักทรัพยากรมนุษย์ในสายตาของท่าน คือ ผู้	3.75	0.804	มาก	3.76	0.870	มาก

คำถาม	ราชการ			รัฐวิสาหกิจ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
เข้าใจความต้องการของพนักงาน						
6. นักทรัพยากรมนุษย์ใช้เวลาส่วนมากไปกับการรับฟัง และ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับพนักงาน	3.34	0.875	ปานกลาง	3.36	0.915	ปานกลาง
7. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นฝ่ายที่กระตือรือร้นในการร่วมรับฟัง และ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับพนักงาน	3.55	0.828	ปานกลาง	3.73	0.870	ปานกลาง
8. นักทรัพยากรมนุษย์ควร/ต้องทำงานเพื่อช่วยให้พนักงานสามารถตอบสนองต่อความต้องการของตนเองและของครอบครัว	3.46	0.843	ปานกลาง	3.34	0.889	ปานกลาง
9. นักทรัพยากรมนุษย์ได้พัฒนาขั้นตอนการทำงานและกำหนดโครงการเพื่อดูแลความต้องการส่วนบุคคลของพนักงาน	3.51	0.805	ปานกลาง	3.34	0.901	ปานกลาง
10. ท่านมีความเชื่อมั่นในความสามารถของนักทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากสามารถดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานได้	3.45	0.787	ปานกลาง	3.33	0.942	ปานกลาง
บทบาทการเป็นผู้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง						
1. นักทรัพยากรมนุษย์มีส่วนช่วยให้องค์กรปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น	3.80	0.734	มาก	3.85	0.909	มาก
2. นักทรัพยากรมนุษย์มีส่วนร่วมในการทำให้เกิดวัฒนธรรมการยอมรับสิ่งใหม่ และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น	3.56	0.817	ปานกลาง	3.60	0.947	ปานกลาง
3. นักทรัพยากรมนุษย์ทำให้มั่นใจว่า การทำงานและโครงการของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ทำให้องค์กรมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง	3.57	0.736	ปานกลาง	3.62	0.885	ปานกลาง
4. ประสิทธิภาพของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถวัดได้จากการที่องค์กรมีความเข้าใจและพร้อมที่จะปรับตัวกับเรื่องต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต	3.74	0.739	มาก	3.64	0.905	ปานกลาง
5. นักทรัพยากรมนุษย์ในสายตาของท่าน คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	3.49	0.842	ปานกลาง	3.58	0.928	ปานกลาง
6. นักทรัพยากรมนุษย์ใช้เวลาส่วนมากไปกับการ	3.23	0.832	ปานกลาง	3.34	0.893	ปานกลาง

คำถาม	ราชการ			รัฐวิสาหกิจ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
สนับสนุนพฤติกรรมที่ช่วยให้องค์กรมี ความสามารถในการแข่งขัน						
7. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นฝ่ายที่กระตือรือร้นใน การกระตุ้นให้องค์กรมีการปรับปรุง หรือ เปลี่ยนแปลง หรือ เปลี่ยนรูปแบบของ องค์กรใหม่	3.45	.874	ปานกลาง	3.45	.847	ปานกลาง
8. นักทรัพยากรมนุษย์ทำงานเพื่อปรับพฤติกรรม องค์กรให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น	3.62	0.768	ปานกลาง	3.65	0.853	ปานกลาง
9. นักทรัพยากรมนุษย์ได้พัฒนาขั้นตอนการ ทำงานและกำหนดโครงการเพื่อช่วยให้ องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง	3.49	0.773	ปานกลาง	3.48	0.862	ปานกลาง
10. ท่านมีความเชื่อมั่นในความสามารถของนัก ทรัพยากรมนุษย์เนื่องจาก มีส่วนช่วยทำให้ เกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในองค์กร	3.46	0.802	ปานกลาง	3.42	0.884	ปานกลาง

หมายเหตุ : ข้อคำถามที่ข้อความเป็นตัวหนา คือ ข้อคำถามที่ค่าเฉลี่ยของคะแนนระหว่างราชการ และ
รัฐวิสาหกิจ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ที่ 0.05

จากค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์
จำแนกตามด้านต่าง ๆ ตามรายข้อคำถาม พบว่า ในบทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ กลุ่ม
ตัวอย่างทั้งในราชการ และ รัฐวิสาหกิจ แสดงบทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ ในเรื่อง (1) นัก
ทรัพยากรมนุษย์มีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่องค์กรต้องการ (2) นักทรัพยากรมนุษย์ทำ
ให้มั่นใจว่า กลยุทธ์ทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นสอดคล้องหรือเป็นไปในแนวทาง
เดียวกันกับยุทธศาสตร์ขององค์กร (3) นักทรัพยากรมนุษย์ในสายตาของท่าน คือ หุ้นส่วนทาง
ธุรกิจ เช่น เป็นผู้มีส่วนทำให้โครงการประสบความสำเร็จ หรือ ดำเนินการควบคู่ไปกับทิศทางของ
องค์กร (4) นักทรัพยากรมนุษย์ทำงานเพื่อให้กลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น
สอดคล้องหรือเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์ของธุรกิจหรือองค์กร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =
3.98, 3.73, 3.78 และ 3.69 (ราชการ) $\bar{X}$ = 4.00, 3.79, 3.82 และ 3.83 (รัฐวิสาหกิจ)) ส่วนในเรื่อง
อื่นๆนอกจากที่กล่าวมานี้ กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มเห็นว่า ได้แสดงบทบาทในระดับปานกลาง

สำหรับบทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่ กลุ่มตัวอย่างนักทรัพยากรมนุษย์ในราชการเห็นว่า ได้แสดงบทบาท (1) ในเรื่องนักทรัพยากรมนุษย์มีส่วนช่วยให้องค์การปรับปรุงการดำเนินงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพ (2) นักทรัพยากรมนุษย์มีส่วนร่วมในการผลักดันการดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เช่น งานฝึกอบรม และงานสรรหาพนักงาน เป็นต้น (3) นักทรัพยากรมนุษย์ทำให้มั่นใจว่า ขั้นตอนการทำงานของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพ (4) ประสิทธิภาพของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถวัดได้จากความสามารถของนักทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานในหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ (5) นักทรัพยากรมนุษย์ในสายตาของท่าน คือ ผู้เชี่ยวชาญในงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (6) นักทรัพยากรมนุษย์ใช้เวลาส่วนมากไปกับการทำงานตามหน้าที่ในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (7) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นฝ่ายที่กระตือรือร้นในการวางแผนและดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ (8) นักทรัพยากรมนุษย์ทำงานตามขั้นตอนและมีการตรวจสอบการทำงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95, 4.15, 3.74, 3.79, 3.91, 3.95, 3.69$ และ 3.70) ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างในรัฐวิสาหกิจก็แสดงบทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่ ในเรื่อง (1) นักทรัพยากรมนุษย์มีส่วนช่วยให้องค์การปรับปรุงการดำเนินงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพ (2) นักทรัพยากรมนุษย์มีส่วนร่วมในการผลักดันการดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เช่น งานฝึกอบรม และงานสรรหาพนักงาน เป็นต้น (3) นักทรัพยากรมนุษย์ทำให้มั่นใจว่า ขั้นตอนการทำงานของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพ (4) ประสิทธิภาพของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถวัดได้จากความสามารถของนักทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานในหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ (5) นักทรัพยากรมนุษย์ในสายตาของท่าน คือ ผู้เชี่ยวชาญในงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (6) นักทรัพยากรมนุษย์ใช้เวลาส่วนมากไปกับการทำงานตามหน้าที่ในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และ (7) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นฝ่ายที่กระตือรือร้นในการวางแผนและดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ($\bar{X} = 3.96, 4.10, 3.74, 3.72, 3.89, 3.82$ และ 3.81)

บทบาทการเป็นที่พึ่งของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักทรัพยากรมนุษย์ในราชการ เห็นว่า ได้แสดงบทบาทในเรื่อง (1) นักทรัพยากรมนุษย์มีส่วนช่วยให้องค์การให้ความสำคัญกับ พนักงาน หรือ เอาใจใส่ดูแลพนักงานในด้านต่าง ๆ อย่างเหมาะสม (2) นักทรัพยากรมนุษย์มีส่วนร่วมในการสร้างความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน (3) ประสิทธิภาพของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถวัดได้จากความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานได้อย่างเหมาะสม และ (4) นักทรัพยากรมนุษย์ในสายตาของท่าน คือ ผู้เข้าใจความต้องการของพนักงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96, 3.73, 3.72$ และ 3.75) ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างใน

รัฐวิสาหกิจ เห็นว่า นักทรัพยากรมนุษย์ได้แสดงบทบาทการเป็นที่พึ่งของพนักงานในเรื่อง (1) นักทรัพยากรมนุษย์มีส่วนช่วยให้องค์กรให้ความสำคัญกับ พนักงาน หรือ เอาใจใส่ดูแลพนักงานในด้านต่าง ๆ อย่างเหมาะสม (2) นักทรัพยากรมนุษย์มีส่วนร่วมในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (3) นักทรัพยากรมนุษย์ทำให้มั่นใจว่า นโยบายและโครงการของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน และ (4) นักทรัพยากรมนุษย์ในสายตาของท่าน คือ ผู้เข้าใจความต้องการของพนักงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07, 3.80, 3.69$ และ 3.76)

สำหรับบทบาทการเป็นผู้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการ เห็นว่า ได้แสดงบทบาทในเรื่อง (1) นักทรัพยากรมนุษย์มีส่วนช่วยให้องค์กรปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และ (2) ประสิทธิภาพของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถวัดได้จากการที่องค์กรมีความเข้าใจและพร้อมที่จะปรับตัวกับเรื่องต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$ และ 3.74) ส่วนในเรื่องอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง และ กลุ่มตัวอย่างในรัฐวิสาหกิจ เห็นว่า ได้แสดงบทบาทในเรื่อง นักทรัพยากรมนุษย์มีส่วนช่วยให้องค์กรปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$) เพียงเรื่องเดียวเท่านั้น เรื่องอื่นๆที่เหลืออยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายข้อระหว่างกลุ่มราชการ และ รัฐวิสาหกิจแล้วพบว่า ในบทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ นักทรัพยากรมนุษย์ในราชการแสดงบทบาทในเรื่อง นักทรัพยากรมนุษย์มีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่องค์กรต้องการ และ เรื่อง นักทรัพยากรมนุษย์ในสายตาของท่าน คือ หุ้นส่วนทางธุรกิจ เช่น เป็นผู้มีส่วนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือ ดำเนินการควบคู่ไปกับทิศทางขององค์กร น้อยกว่า นักทรัพยากรมนุษย์ในรัฐวิสาหกิจ ในขณะที่ นักทรัพยากรมนุษย์ในราชการแสดงบทบาทในเรื่อง ท่านมีความเชื่อมั่นในความสามารถของนักทรัพยากรมนุษย์เนื่องจาก มีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายทางกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ มากกว่า นักทรัพยากรมนุษย์ในรัฐวิสาหกิจ

สำหรับบทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่ นักทรัพยากรมนุษย์ในราชการได้แสดงบทบาทในเรื่อง นักทรัพยากรมนุษย์มีส่วนร่วมในการผลักดันการดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เช่น งานฝึกอบรม และงานสรรหาพนักงาน เป็นต้น เรื่อง ประสิทธิภาพของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถวัดได้จากความสามารถของนักทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานในหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และเรื่อง นักทรัพยากรมนุษย์ในสายตาของท่าน คือ ผู้เชี่ยวชาญในงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มากกว่า นักทรัพยากรมนุษย์ในรัฐวิสาหกิจ

อย่างไรก็ตาม เมื่อวิเคราะห์บทบาทการเป็นที่พึ่งของพนักงาน พบว่า นักทรัพยากรมนุษย์ในรัฐวิสาหกิจ แสดงบทบาทในเรื่อง นักทรัพยากรมนุษย์มีส่วนช่วยให้องค์กรให้ความสำคัญกับ พนักงาน หรือ เอาใจใส่ดูแลพนักงานในด้านต่าง ๆ อย่างเหมาะสม มากกว่า นักทรัพยากรมนุษย์ในราชการ แต่นักทรัพยากรมนุษย์ในราชการก็แสดงบทบาทในเรื่อง ประสิทธิภาพของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถวัดได้จากความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานได้อย่างเหมาะสม และ เรื่อง ท่านมีความเชื่อมั่นในความสามารถของนักทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากสามารถดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานได้ มากกว่า นักทรัพยากรมนุษย์ในรัฐวิสาหกิจ

สำหรับบทบาทการเป็นผู้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง นักทรัพยากรมนุษย์ในรัฐวิสาหกิจ แสดงบทบาทในเรื่อง (1) นักทรัพยากรมนุษย์มีส่วนช่วยให้องค์กรปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น (2) นักทรัพยากรมนุษย์มีส่วนร่วมในการทำให้เกิดวัฒนธรรมการยอมรับสิ่งใหม่ และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และ (3) นักทรัพยากรมนุษย์ทำให้มั่นใจว่าการทำงานและโครงการของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ทำให้องค์กรมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง มากกว่า นักทรัพยากรมนุษย์ในราชการ ยกเว้น เรื่อง ประสิทธิภาพของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถวัดได้จากการที่องค์กรมีความเข้าใจและพร้อมที่จะปรับตัวกับเรื่องต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ที่นักทรัพยากรมนุษย์ในราชการแสดงบทบาทมากกว่านักทรัพยากรมนุษย์ในรัฐวิสาหกิจ

ตารางที่ 4.5

ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตัวแปร	ราชการ			รัฐวิสาหกิจ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การสรรหา	3.23	0.921	ปานกลาง	3.27	0.913	ปานกลาง
2. การบรรจุและแต่งตั้ง	3.12	0.930	ปานกลาง	3.06	0.992	ปานกลาง
3. การฝึกอบรม และ พัฒนา	3.31	0.927	ปานกลาง	3.32	1.018	ปานกลาง
4. การบริหารค่าตอบแทน	2.70	1.05	ปานกลาง	2.98	1.027	ปานกลาง
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.35	0.917	ปานกลาง	3.33	0.940	ปานกลาง
6. การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง	3.18	1.022	ปานกลาง	3.12	1.004	ปานกลาง
7. ด้านแรงงานสัมพันธ์ และ	3.29	1.04	ปานกลาง	3.33	1.043	ปานกลาง

ตัวแปร	ราชการ			รัฐวิสาหกิจ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
การอุทธรณ์ และ ร้องทุกข์						
8. ระบบบำเหน็จบำนาญ	2.88	1.19	ปานกลาง	2.97	1.14	ปานกลาง

จากผลการวิเคราะห์กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งในราชการ และ รัฐวิสาหกิจมีกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีรายละเอียดในแต่ละด้านของทั้งราชการ และ รัฐวิสาหกิจ ตามลำดับ ดังนี้ ด้านที่ 1 การสรรหา ($\bar{X} = 3.23$ และ 3.27) ด้านที่ 2 การบรรจุและแต่งตั้ง ($\bar{X} = 3.12$ และ 3.06) ด้านที่ 3 การฝึกอบรม และ พัฒนา ($\bar{X} = 3.31$ และ 3.32) ด้านที่ 4 การบริหารค่าตอบแทน ($\bar{X} = 2.70$ และ 2.98) ด้านที่ 5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.35$ และ 3.33) ด้านที่ 6 การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ($\bar{X} = 3.18$ และ 3.12) ด้านที่ 7 แรงงานสัมพันธ์ และการอุทธรณ์ และ ร้องทุกข์ ($\bar{X} = 3.29$ และ 3.33) และด้านที่ 8 ระบบบำเหน็จบำนาญ ($\bar{X} = 2.88$ และ 2.97) โดยสามารถแยกกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่าง ๆ ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.6

เมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามด้านต่าง ๆ ทั้ง 8 ด้านแล้วพบว่า กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาคราชการ และ ภาครัฐวิสาหกิจ ไม่มีความแตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 4.1 – 4.8

ตารางที่ 4.6

ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์
จำแนกตามรายด้าน

คำถาม	ราชการ			รัฐวิสาหกิจ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
กิจกรรมที่ 1 การสรรหา						
1. ปฏิบัติตามแนวทางในการสรรหา และเลือกสรรพนักงานที่ชัดเจนและ เป็นลายลักษณ์อักษร	3.72	1.145	มาก	3.72	1.115	มาก
2. จัดทำ หรือ กำหนดคำอธิบาย ลักษณะงาน และ กำหนดคุณสมบัติ	3.55	1.097	ปานกลาง	3.61	1.126	ปานกลาง

คำถาม	ราชการ			รัฐวิสาหกิจ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
เฉพาะของตำแหน่งงาน						
3. เสนออัตราเงินเดือนที่สามารถดึงดูดใจผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการได้	2.59	1.135	ปานกลาง	2.82	1.096	ปานกลาง
4. ดำเนินการสรรหาและเลือกสรรพนักงานใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ	3.39	1.131	ปานกลาง	3.27	1.174	ปานกลาง
5. จัดกิจกรรมส่งเสริมภาพลักษณ์องค์การเพื่อดึงดูดใจให้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการมาสมัครงาน	2.89	1.108	ปานกลาง	2.94	1.079	ปานกลาง
กิจกรรมที่ 2 การบรรจุและแต่งตั้ง						
1. คัดเลือกพนักงานใหม่ได้ตรงตามความต้องการของหน่วยงานที่ร้องขอ	3.33	1.118	ปานกลาง	3.20	1.152	ปานกลาง
2. เตรียมพี่เลี้ยงให้กับพนักงานที่บรรจุใหม่	2.86	1.056	ปานกลาง	2.79	1.122	ปานกลาง
3. ประชุมนิเทศพนักงานที่บรรจุใหม่ด้วยหลักสูตรที่ทันสมัย	3.18	1.092	ปานกลาง	3.21	1.169	ปานกลาง
กิจกรรมที่ 3 การฝึกอบรม และพัฒนา						
1. กำหนดแนวทางและแผนการฝึกอบรมที่มีความชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร	3.35	1.103	ปานกลาง	3.41	1.167	ปานกลาง
2. สำรวจความต้องการในการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง	3.21	1.082	ปานกลาง	3.30	1.183	ปานกลาง
3. คัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างมีมาตรฐาน	3.20	1.067	ปานกลาง	3.16	1.123	ปานกลาง
4. สนับสนุนให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรม	3.53	1.046	ปานกลาง	3.60	1.131	ปานกลาง
5. สามารถเชื่อมโยงระหว่างการฝึกอบรมกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่นๆ เช่น การประเมินผล	3.29	1.041	ปานกลาง	3.17	1.108	ปานกลาง

คำถาม	ราชการ			รัฐวิสาหกิจ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
การปฏิบัติงาน การขึ้นเงินเดือน						
6. ดำเนินการตรวจสอบและประเมินผลการฝึกอบรม	3.32	1.062	ปานกลาง	3.28	1.198	ปานกลาง
กิจกรรมที่ 4 การบริหารค่าตอบแทน						
1. ดำเนินการจ่ายค่าตอบแทนที่ดึงดูดใจแก่พนักงานที่ปฏิบัติงาน	2.66	1.123	ปานกลาง	2.89	1.139	ปานกลาง
2. กำหนด หรือ ให้เงินเดือนที่เหมาะสมและเป็นธรรมแก่พนักงาน	2.76	1.149	ปานกลาง	3.02	1.115	ปานกลาง
3. แนะนำ หรือ เสนอให้มีระบบเงินเดือนที่สะท้อนถึงความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน	2.79	1.160	ปานกลาง	3.01	1.176	ปานกลาง
4. กระตุ้นให้พนักงานทำงานดีขึ้นโดยมีการจัดสรรค่าตอบแทนพิเศษ เช่น เบี้ยขยัน หรือ ให้สิทธิพิเศษอื่นๆ เพื่อเป็นการจูงใจ	2.67	1.152	ปานกลาง	2.83	1.234	ปานกลาง
5. กำหนดอัตราเงินเดือนสอดคล้องกับมาตรฐานการครองชีพ	2.61	1.185	ปานกลาง	3.16	1.171	ปานกลาง
กิจกรรมที่ 5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน						
1. ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	3.34	1.104	ปานกลาง	3.42	1.120	ปานกลาง
2. นำผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการขึ้นเงินเดือน	3.34	1.184	ปานกลาง	3.35	1.169	ปานกลาง
3. นำผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่นๆ เช่น การฝึกอบรม	3.18	1.055	ปานกลาง	3.15	1.156	ปานกลาง
4. สนับสนุนให้หัวหน้างานแจ้งผลลัพธ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.41	1.042	ปานกลาง	3.35	1.026	ปานกลาง
5. แสดงให้เห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานถือเป็นงานที่สำคัญของหัวหน้างาน	3.54	1.001	ปานกลาง	3.42	1.089	ปานกลาง

คำถาม	ราชการ			รัฐวิสาหกิจ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
6. ฝึกอบรมหัวหน้างาน หรือ ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่จะประเมินได้	3.29	1.085	ปานกลาง	3.24	1.113	ปานกลาง
กิจกรรมที่ 6 การเลื่อนขั้น						
1. ดำเนินการตามนโยบายและเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน	3.39	1.157	ปานกลาง	3.34	1.122	ปานกลาง
2. ดำเนินการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานอย่างเป็นธรรม	3.22	1.214	ปานกลาง	3.16	1.235	ปานกลาง
3. ดำเนินการเลื่อนตำแหน่งโดยพิจารณาจากความอาวุโส	2.92	1.080	ปานกลาง	2.87	1.024	ปานกลาง
กิจกรรมที่ 7 การอุทธรณ์ และ ร้องทุกข์						
1. ดำเนินการตามกระบวนการอุทธรณ์และร้องทุกข์อย่างเป็นขั้นตอน และเป็นลายลักษณ์อักษร	3.30	1.185	ปานกลาง	3.32	1.211	ปานกลาง
2. กำหนดวินัยในที่ทำงานที่ชัดเจน และเป็นลายลักษณ์อักษร	3.27	1.230	ปานกลาง	3.41	1.238	ปานกลาง
3. ฝึกอบรม และ ส่งเสริมให้หัวหน้างานมีความรู้ความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้	3.29	1.100	ปานกลาง	3.28	1.120	ปานกลาง
กิจกรรมที่ 8 ระบบบำเหน็จบำนาญ						
1. ศึกษา วางแผน และ เสนอ ระบบบำเหน็จบำนาญ หรือ เงินตอบแทนหลังเกษียณที่จูงใจให้พนักงานทำงานจนกระทั่งเกษียณอายุ	2.87	1.193	ปานกลาง	2.98	1.154	ปานกลาง
2. เสนอ หรือ จัดให้มีระบบบำเหน็จบำนาญ หรือ เงินตอบแทนหลังเกษียณที่ทำให้พนักงานรู้สึกมีความมั่นคงทางการเงินสำหรับอนาคต	2.89	1.239	ปานกลาง	2.96	1.177	ปานกลาง

หมายเหตุ : ข้อคำถามที่ข้อความเป็นตัวหนา คือ ข้อคำถามที่ค่าเฉลี่ยของคะแนนระหว่างราชการ และ รัฐวิสาหกิจ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ที่ 0.05

จากค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามด้านต่าง ๆ พบว่า นักทรัพยากรมนุษย์ในราชการดำเนินการในกิจกรรม ดำเนินการ ตรวจสอบและประเมินผลการฝึกอบรม มากกว่า นักทรัพยากรมนุษย์ในรัฐวิสาหกิจ เพียงกิจกรรมเดียวเท่านั้น ส่วนกิจกรรมในด้านต่างๆเรื่องอื่น นักทรัพยากรมนุษย์ทั้งในราชการ และ รัฐวิสาหกิจ ไม่มีความแตกต่างกัน

ผู้วิจัยได้ใช้คะแนนผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการต่างๆ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการจากเว็บไซต์ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนา ราชการ (www.opdc.go.th เข้าถึงเมื่อวันที่ 20 สิงหาคม 2553) โดยเลือกเฉพาะส่วนราชการที่มีแบบสอบถามส่งกลับมา จำนวน 110 ส่วนราชการ จากส่วนราชการที่ส่งไปทั้งหมด 134 ส่วน ราชการ คิดเป็นร้อยละ 82

ตารางที่ 4.7

ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานขององค์กรในราชการ

ตัวแปร	MIN.	MAX.	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้าน ประสิทธิผล	2.9043	4.9800	4.2912	0.4963	มาก
2. ผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านคุณภาพ การให้บริการ	2.1450	4.9800	3.9977	0.6157	มาก
3. ผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้าน ประสิทธิภาพ	2.2400	5.0000	4.0276	0.5928	มาก
4. ผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านการ พัฒนาองค์กร	2.4265	5.0000	4.3128	0.5627	มาก

จากผลการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานขององค์กร พบว่า ส่วนราชการมีคะแนน ผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับสูงทั้ง 4 ด้าน โดยเฉพาะ ด้านการพัฒนาองค์กรที่ส่วนราชการมี คะแนนเฉลี่ยสูงสุด ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านคุณภาพการให้บริการ

สำหรับผลการปฏิบัติงานขององค์กรในรัฐวิสาหกิจนั้น ผู้วิจัยได้ใช้คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจของรัฐวิสาหกิจต่างๆ จากเว็บไซต์ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (www.sepo.go.th) เข้าถึงเมื่อวันที่ 20 สิงหาคม 2553) โดยเลือกเฉพาะรัฐวิสาหกิจที่มีแบบสอบถามส่งกลับมา จำนวน 32 แห่ง จากจำนวนรัฐวิสาหกิจทั้งหมด 58 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 56

ตารางที่ 4.8

ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานขององค์กรในรัฐวิสาหกิจ

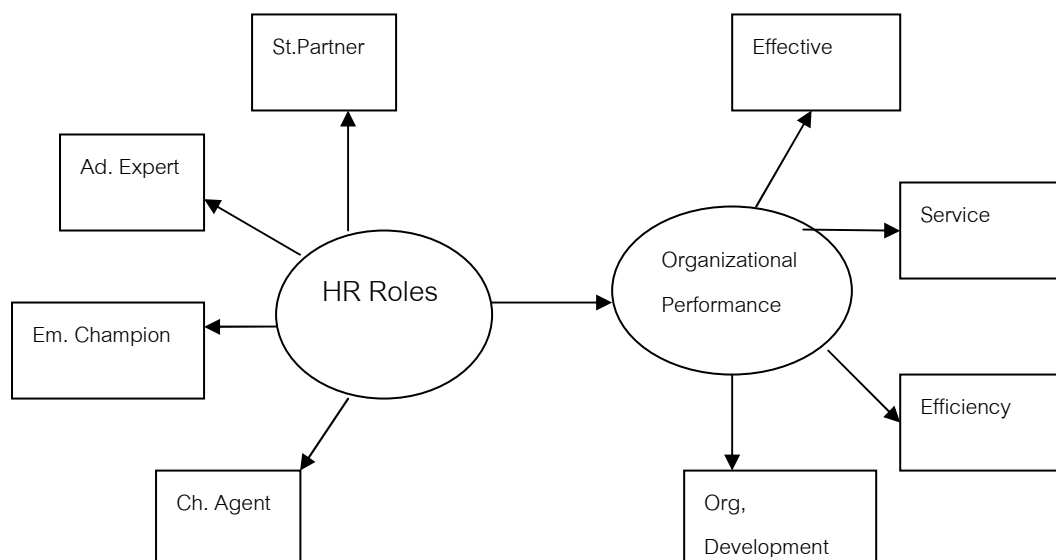
ตัวแปร	MIN.	MAX.	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านการดำเนินงานตามนโยบาย	1.3214	5.0000	3.6829	1.1313	มาก
2. ด้านผลการดำเนินงาน	1.9708	4.8690	3.9194	0.8981	มาก
3. ด้านการบริหารจัดการองค์กร	2.2105	4.5417	3.3256	0.7091	ปานกลาง

จากผลการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานขององค์กร พบว่า รัฐวิสาหกิจมีคะแนนผลการปฏิบัติงานด้านผลการดำเนินงานสูงที่สุด และมีคะแนนผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการองค์กรน้อยที่สุด

4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุ

ผู้วิจัยได้เสนอโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ กับผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยแยกออกเป็น โมเดลความสัมพันธ์ในส่วนราชการ และ โมเดลความสัมพันธ์ในรัฐวิสาหกิจ โดยมีสมมติฐานว่า

สมมติฐานที่ 1 ตัวแปรแฝงบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ ส่งอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานขององค์กรในราชการ ตามภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ กับ ผลการปฏิบัติงานขององค์กรในราชการ

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร ได้ผลตามตารางที่ 4.9 ดังนี้

ตารางที่ 4.9

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R^2) ของบทบาทนักทรัพยากรมนุษย์ และ
ผลการปฏิบัติงานขององค์กรในราชการ

	Effect	Service	Efficiency	Org. development	St.Partner	Ad.Expert	Em.Champion	Ch.Agent
Effectiveness	1							
Service	.156	1						
Efficiency	.192(*)	.249(**)	1					
Org.development	.443(**)	.343(**)	.297(**)	1				
St.Partner	.145	.139	.073	.098	1			
Ad.Expert	.025	.066	.078	.021	.649(**)	1		
Em.Champion	.109	.144	.078	.015	.763(**)	.814(**)	1	
Ch.Agent	.075	.130	.086	.053	.872(**)	.664(**)	.857(**)	1

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์วิถีพธ (Path Analysis) ได้ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง ดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10

ความเที่ยงของตัวแปรแฝง (p_c) ความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สังเกตได้ด้วยองค์ประกอบ (p_v) และ ค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ (R^2)

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	p_c	p_v	R^2
HR Role		0.93	0.774	
	MEANHR1			0.79
	MEANHR2			0.57
	MEANHR3			0.82
	MEANHR4			0.90
PERFORM		0.615	0.303	
	EFFECT			0.28
	SERVICE			0.18
	ECIENCY			0.15
	DEVELOP			0.65

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ตัวแปรแฝงบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ (HR Roles) มีค่าความเที่ยงอยู่ในเกณฑ์ดีมาก (p_c) เท่ากับ 0.93 ทั้งนี้ สุภมาส อังสุโชติ และ คณะ (2552, น. 26) กล่าวว่า ค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง ควรมากกว่า 0.60 และองค์ประกอบของตัวแปรแฝงบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ (ตัวแปรบทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ ตัวแปรบทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่ ตัวแปรบทบาทการเป็นที่พึ่งของพนักงาน และ ตัวแปรบทบาทการเป็นผู้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง) สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรแฝงได้ดี โดยมีค่าเฉลี่ยความแปรปรวนของตัวแปรแฝงที่อธิบายได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้ (p_v) เท่ากับ 0.774 ซึ่งมากกว่า 0.50 (สุภมาส อังสุโชติ และ คณะ, 2552, น.26)

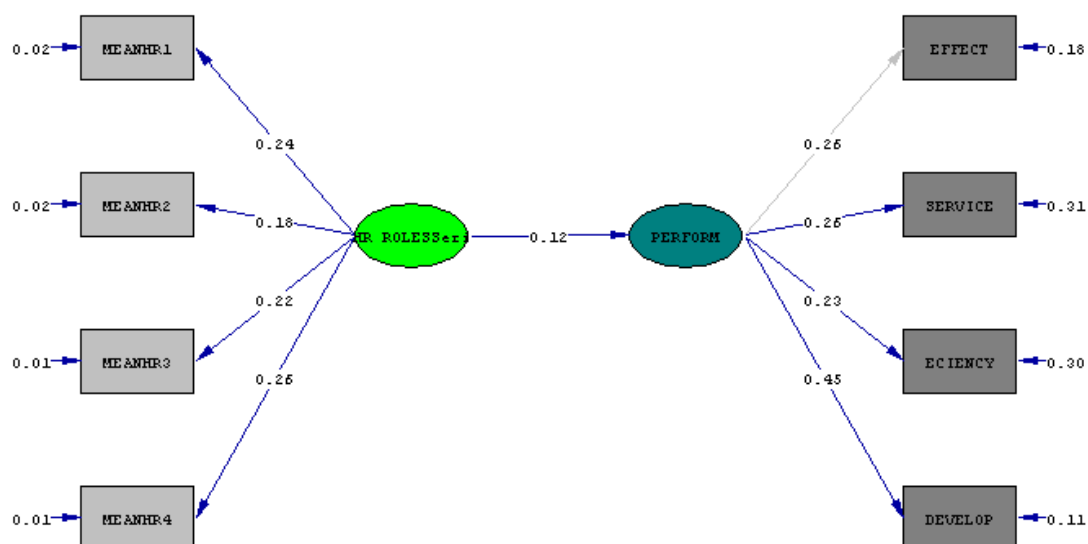
เมื่อพิจารณาค่าความเที่ยง และ ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนของตัวแปรแฝงที่อธิบายได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานในองค์กรในราชการแล้ว พบว่า มีค่าความเที่ยงในระดับที่พอจะยอมรับได้ ($p_c = 0.615$) แต่ว่า มีค่าเฉลี่ยความแปรปรวนของตัวแปรแฝงที่อธิบายได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝง ($p_v = 0.303$) ซึ่งต่ำกว่า 0.50 (สุภมาส อังศุโชติ และ คณะ, 2552, อ้างแล้ว) ดังนั้น โมเดลการวัดนี้จึงมีปัญหาในด้านการวัดตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานในองค์กรในราชการ

ตารางที่ 4.11

ผลการวิเคราะห์การถดถอยในโมเดลโครงสร้าง (ราชการ)

ตัวแปรตาม	R ²	อิทธิพล	ตัวแปรต้น
			HR ROLE
PERFORM	0.01	TE	0.12**

TE = Total Effect, ** = $p < 0.01$



Chi-Square=52.02, df=19, P-value=0.00007, RMSEA=0.126

ภาพที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุของบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรในราชการ

จากตารางที่ 4.11 และ ภาพที่ 4.2 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ในภาพรวมได้ว่า บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลในทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานในองค์การในราชการ แต่ ทว่า ขนาดของอิทธิพลนั้นเล็กมากเพียง (0.12) ซึ่งอาจเนื่องมาจากปัญหาในการวัดตัวแปรแฝง ผล การปฏิบัติงานขององค์การในราชการที่ตัวแปรที่สังเกตได้ที่เลือกมาไม่สามารถอธิบายตัวแปรแฝง ได้ดีเท่าที่ควร และค่าความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงาน ขององค์การในราชการมีค่าต่ำมากเพียงแค่ 1 % เท่านั้น

ตารางที่ 4.12

ค่าสถิติ Goodness of Fit ของโมเดลเชิงสาเหตุของบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อผล การปฏิบัติงานขององค์การในราชการ

Goodness of Fit Statistics	
Degrees of Freedom = 19	
Minimum Fit Function Chi-Square = 61.42 (P = 0.00)	
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 52.02 (P = 0.00)	
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 33.02	
90 Percent Confidence Interval for NCP = (15.28 ; 58.40)	
Minimum Fit Function Value = 0.56	
Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.30	
90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.14 ; 0.54)	
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.13	
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.086 ; 0.17)	
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.0019	
Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.79	
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.63 ; 1.02)	
ECVI for Saturated Model = 0.66	
ECVI for Independence Model = 4.41	
Chi-Square for Independence Model with 28 Degrees of Freedom = 465.02	
Independence AIC = 481.02	
Model AIC = 86.02	
Saturated AIC = 72.00	
Independence CAIC = 510.62	
Model CAIC = 148.93	
Saturated CAIC = 205.22	
Normed Fit Index (NFI) = 0.87	
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.86	
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.59	
Comparative Fit Index (CFI) = 0.90	
Incremental Fit Index (IFI) = 0.90	
Relative Fit Index (RFI) = 0.81	
Critical N (CN) = 65.23	

Goodness of Fit Statistics				
Root Mean Square Residual (RMR) = 0.0087				
Standardized RMR = 0.049				
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.89				
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.80				
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.47				

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความสอดคล้องหรือความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติ Goodness of Fit ในตารางที่ 4.12 ดังนี้ (1) ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) ซึ่งใช้ทดสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่าเท่ากับ 0.13 ซึ่งมากกว่า 0.10 แสดงว่า โมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ยังไม่สอดคล้องเท่าที่ควร (Diamantopoulos and Siguaw, 2000, p. 85 และ สุภมาส อังสุโชติ และ คณะ, 2552, น.23) อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงสัมบูรณ์ (Absolute Fit Index) ที่นิยมใช้ 3 ตัว คือ ค่า GFI (Goodness of Fit) ค่า AGFI (Adjusted Goodness of Fit) และค่า PGFI (Parsimony Goodness of Fit) ซึ่งค่า GFI และ AGFI ควรมีค่ามากกว่า 0.90 ขึ้นไป ในขณะที่ค่า PGFI ควรมีค่าประมาณ 0.50 นั้น พบว่า ค่า GFI, AGFI และ PGFI ของโมเดลมีค่าเท่ากับ 0.89, 0.80 และ 0.47 ตามลำดับ ซึ่งแสดงว่า โมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกันในระดับต่ำ หรือ ยังไม่สอดคล้องกัน

เพื่อเป็นการยืนยันว่า บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานขององค์การในราชการ ตามผลการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้าง ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบหาความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยใช้การวิเคราะห์สมการความถดถอย ได้ผลตามตารางที่ 4.13 ดังนี้

ตารางที่ 4.13

ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R^2) ในสมการถดถอยระหว่างบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานขององค์การในราชการ

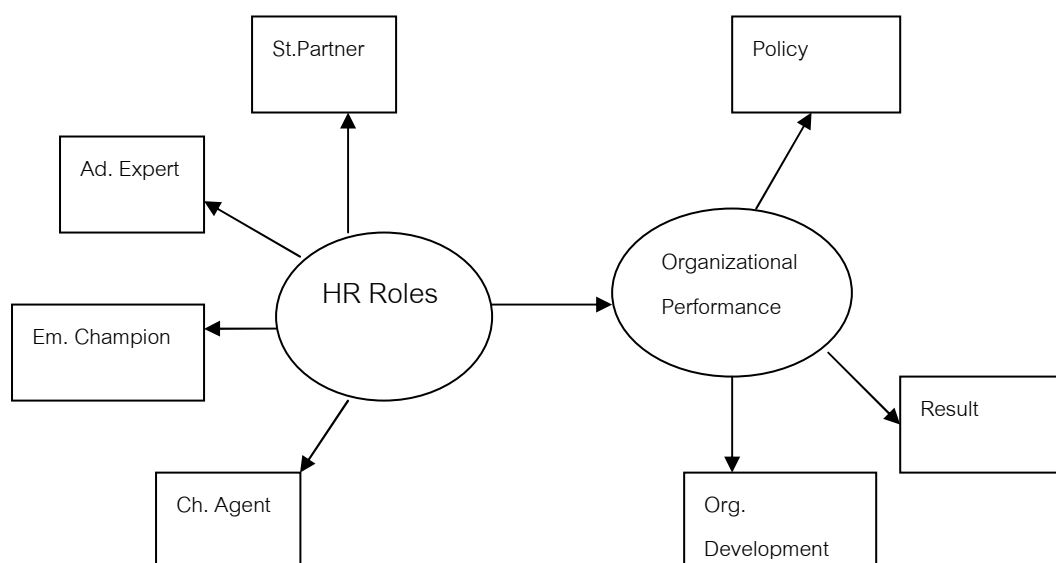
ตัวแปรต้น	Effectiveness (R^2)	Service (R^2)	Efficiency (R^2)	Org. Development (R^2)
1. St. partner	0.021	0.019	0.005	0.010
2. St. partner, Ad. Expert	0.030	0.020	0.007	0.013
3. St. partner, Ad. Expert, Em. Champion	0.035	0.031	0.007	0.018
4. St. Partner, Ad. Expert, Em. Champion, Ch. Agent	0.061	0.033	0.008	0.018

ตัวแปรต้น	Effectiveness (R ²)	Service (R ²)	Efficiency (R ²)	Org. Development (R ²)
5. Ad. Expert	0.001	0.004	0.006	0.000
6. Ad. Expert, Em. Champion	0.024	0.029	0.007	0.000
7. Ad. Expert, Ch. Agent	0.007	0.018	0.008	0.007
8. Ad. Expert, Em. Champion, Ch. Agent	0.027	0.029	0.008	0.003
9. Em.Champion	0.012	0.021	0.006	0.000
10. Em. Champion, St. Partner	0.021	0.023	0.007	0.018
11. Em. Champion, Ch. Agent	0.013	0.021	0.007	0.006
12. Em. Champion, Ch. Agent, St. partner	0.038	0.023	0.007	0.018
13. Ch. Agent	0.006	0.017	0.007	0.003
14. Ch. Agent, St. Partner	0.032	0.020	0.007	0.014
15. Ch. Agent, St. Partner, Ad. Expert	0.037	0.021	0.008	0.015

การวิเคราะห์หาค่าอิทธิพลของบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การในราชการ สามารถสรุปได้ดังนี้ ตัวแปรแฝงบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์มีความเที่ยงสูง แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กับตัวแปรแฝงสูง ในขณะที่ตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานขององค์การในราชการมีค่าความเที่ยงในระดับที่ต่ำ ซึ่งแสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้ คือ ตัวแปรด้านประสิทธิผล ตัวแปรด้านคุณภาพการให้บริการ ตัวแปรด้านประสิทธิภาพ และ ตัวแปรด้านการพัฒนาองค์การ ยังไม่สามารถอธิบายตัวแปรแฝงได้ดีเท่าที่ควร สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในตารางที่ 4.9 ซึ่งเห็นได้ว่า ตัวแปรสังเกตได้ของบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ตัวแปร คือ ตัวแปรบทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ ตัวแปรบทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่ ตัวแปรบทบาทการเป็นที่พึ่งของพนักงาน และ ตัวแปรบทบาทการเป็นผู้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกันสูง คือ อยู่ในระดับที่มากกว่า 0.60 ขึ้นไปทุกตัว ในขณะที่ ตัวแปรสังเกตได้ของผลการปฏิบัติงานขององค์การในราชการทั้ง 4 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกันต่ำ คือ อยู่ในระดับที่น้อยกว่า 0.50 นอกจากนี้แล้วยังพบว่า ตัวแปรด้านประสิทธิผล กับ ตัวแปรด้านคุณภาพการให้บริการไม่มีความสัมพันธ์กัน ทำให้โมเดลการวัดตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานขององค์การมีปัญหาเรื่องค่าความเที่ยง ซึ่งอาจจะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ค่าความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ และ ผลการปฏิบัติงานขององค์การในราชการมีค่าที่ต่ำ และ ขนาดของค่าอิทธิพลทางตรงก็อยู่ในระดับต่ำเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ว่า โมเดลกับข้อมูลเชิง

ประจักษ์ยังไม่สอดคล้องกันเท่าที่ควร และ เมื่อดูพิจารณาพร้อมกับผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจในตารางที่ 4.13 แล้ว สามารถสรุปได้ว่า บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานขององค์กรในราชการ

สมมติฐานที่ 2 ตัวแปรแฝงบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ ส่งอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรในรัฐวิสาหกิจ



ภาพที่ 4.3 โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ กับ ผลการปฏิบัติงานขององค์กรในรัฐวิสาหกิจ

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร ได้ผลตามตารางที่ 4.14 ดังนี้

ตารางที่ 4.14

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R^2) ของบทบาทนักทรัพยากรมนุษย์ และ
ผลการปฏิบัติงานขององค์กรในรัฐวิสาหกิจ

	Policy	Result	Org. develop	St.Partner	Ad.Expert	Em.Champion	Ch.Agent
Policy	1						
Result	.336	1					
Org. develop	.774(**)	.288	1				
St.Partner	.257	.122	.192	1			
Ad.Expert	.219	.217	.268	.898(**)	1		
Em.Champion	.121	.036	.077	.847(**)	.825(**)	1	
Ch.Agent	.207	.157	.173	.967(**)	.895(**)	.836(**)	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์อิทธิพล (Path Analysis)
ได้ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง ดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15

ความเที่ยงของตัวแปรแฝง (p_c) ความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สังกัดได้ด้วยองค์ประกอบ (p_v)
และ ค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ (R^2)

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	p_c	p_v	R^2
HR ROLE		0.975	0.9113	
	MEANHR1			0.97
	MEANHR2			0.87
	MEANHR3			0.78
	MEANHR4			0.96
ORG PERF		0.805	0.633	
	POLICY			0.89
	RESULT			0.11
	ORGD			0.67

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ตัวแปรแฝงบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ (HR Role) มีค่าความเที่ยงอยู่ในเกณฑ์ดีมาก (p_c) เท่ากับ 0.975 (สุภมาส อังศุโชติ และ คณะ, 2552, น. 26) และตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ตัวแปรบทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ ตัวแปรบทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่ ตัวแปรบทบาทการเป็นที่พึ่งของพนักงาน และ ตัวแปรบทบาทการเป็นผู้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรแฝงได้ดี โดยมีค่าเฉลี่ยความแปรปรวนของตัวแปรแฝงที่อธิบายได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้ (p_v) เท่ากับ 0.9113 ซึ่งมากกว่า 0.50 (สุภมาส อังศุโชติ และ คณะ, 2552, น.26)

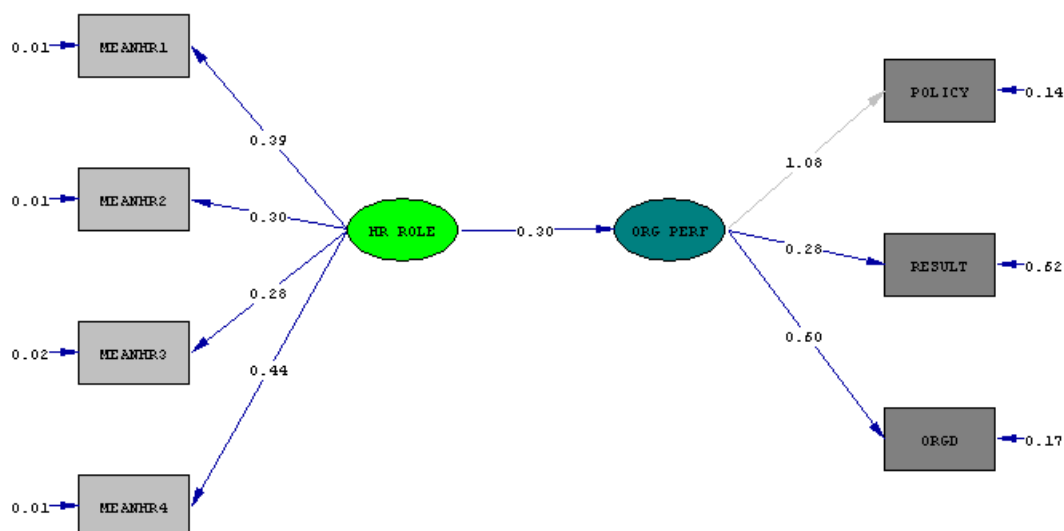
เมื่อพิจารณาตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานในรัฐวิสาหกิจแล้ว พบว่า ค่าความเที่ยงอยู่ในเกณฑ์ดีเช่นกัน และ ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนของตัวแปรแฝงที่อธิบายได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้ มีค่าอยู่ในระดับดี ($p_c = 0.805$ และ $p_v = 0.633$) แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานขององค์การในรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ ตัวแปรด้านการดำเนินงานตามนโยบาย ตัวแปรด้านผลการดำเนินงาน และ ตัวแปรด้านการบริหารจัดการองค์กรสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานขององค์การในรัฐวิสาหกิจได้ดี

ตารางที่ 4.16

ผลการวิเคราะห์การถดถอยในโมเดลโครงสร้าง (รัฐวิสาหกิจ)

ตัวแปรตาม	R^2	อิทธิพล	ตัวแปรต้น HR ROLE
ORG PERF	0.09	TE	0.30**

TE = Total Effect, ** = $p < 0.01$



Chi-Square=18.19, df=13, P-value=0.15026, RMSEA=0.114

ภาพที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุของบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรในรัฐวิสาหกิจ

จากตารางที่ 4.16 และ ภาพที่ 4.4 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ในภาพรวมได้ว่า บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานในองค์กรในรัฐวิสาหกิจ และขนาดของอิทธิพลอยู่ในระดับเล็กถึงปานกลาง (0.30) และ ค่าความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงานขององค์กรในรัฐวิสาหกิจอยู่ที่ 9 % ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

ตารางที่ 4.17

ค่าสถิติ Goodness of Fit ของโมเดลเชิงสาเหตุของบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรในรัฐวิสาหกิจ

Goodness of Fit Statistics
Degrees of Freedom = 13
Minimum Fit Function Chi-Square = 19.88 (P = 0.098)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 18.19 (P = 0.15)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 5.19
90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 20.61)
Minimum Fit Function Value = 0.64
Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.17
90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.66)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.11
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.23)

Goodness of Fit Statistics	
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.20	
Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 1.55	
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (1.39 ; 2.05)	
ECVI for Saturated Model = 1.81	
ECVI for Independence Model = 6.85	
Chi-Square for Independence Model with 21 Degrees of Freedom = 198.41	
Independence AIC = 212.41	
Model AIC = 48.19	
Saturated AIC = 56.00	
Independence CAIC = 229.67	
Model CAIC = 85.18	
Saturated CAIC = 125.04	
Normed Fit Index (NFI) = 0.90	
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.94	
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.56	
Comparative Fit Index (CFI) = 0.96	
Incremental Fit Index (IFI) = 0.96	
Relative Fit Index (RFI) = 0.84	
Critical N (CN) = 44.17	
Root Mean Square Residual (RMR) = 0.020	
Standardized RMR = 0.065	
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.86	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.69	
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.40	

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความสอดคล้องหรือความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติ Goodness of Fit ในตารางที่ 4.17 ดังนี้ (1) ค่าไค-สแควร์ พบว่า ค่าไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญ ($p = 0.15$) ซึ่งแสดงว่า โมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกันในภาพรวม และ เมื่อพิจารณา ดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงสัมพัทธ์ (Relative Fit Index) แล้วพบว่า (2) ค่า NFI (Normal Fit Index) = 0.90 (3) ค่า NNFI (Non-Normed Fit Index) = 0.94 (4) ค่า PNFI (Parsimony Normed Fit Index) = 0.56 และ ค่า CFI (Comparative Fit Index) = 0.96 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แต่ว่า เมื่อพิจารณาร่วมกับ (5) ค่า RMSEA (Root Mean Square error of Approximation) พบว่า มีค่าเท่ากับ 0.11 ซึ่งมากกว่า 0.10 แสดงว่า โมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์สอดคล้องกันในระดับต่ำ (Diamantopoulos and Siguaw, 2000, p. 85 และ สุกมาศ อังสุโชติ และ คณะ, 2552, น.23) อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงสัมบูรณ์ (Absolute Fit Index) ที่นิยมใช้ 3 ตัว คือ (6) ค่า GFI (Goodness of Fit) (7) ค่า AGFI (Adjusted Goodness of Fit) และ (8) ค่า PGFI (Parsimony Goodness of Fit) ซึ่งค่า GFI และ AGFI ควรมีค่ามากกว่า 0.90 ขึ้นไป ในขณะที่

ที่ค่า PGFI ควรมีค่าประมาณ 0.50 นั้น (Diamantopoulos and Siguaw, 2000, p. 87 และ สุภมาศ อังศุโชติ และ คณะ, 2552, น.24) พบว่า ค่า GFI, AGFI และ PGFI ของโมเดลมีค่าเท่ากับ 0.86, 0.69 และ 0.40 ตามลำดับ ดังนั้น เมื่อพิจารณาค่าสถิติที่ใช้ทดสอบทั้งหมดที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า โมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกัน

แม้ว่าผลการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างจะพบว่ามีความสอดคล้องกัน แต่ว่า ค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงในโมเดลมีเพียง 9 % เพื่อเป็นการยืนยันว่า บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานขององค์การในรัฐวิสาหกิจ ตามผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบหาความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยใช้การวิเคราะห์สมการความถดถอย ได้ผลตามตารางที่ 4.18 ดังนี้

ตารางที่ 4.18

ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R^2) ระหว่างบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์กับ

ผลการปฏิบัติงานขององค์การในรัฐวิสาหกิจ

ตัวแปรต้น	Policy (R^2)	Result (R^2)	Org. Development(R^2)
1. St. partner	0.066	0.015	0.037
2. St. partner, Ad. Expert	0.067	0.074	0.084
3. St.partner, Ad. Expert, Em. Champion	0.101	0.116	0.138
4. St. Partner, Ad. Expert, Em. Champion, Ch. Agent	0.122	0.127	0.146
5. Ad. Expert	0.048	0.047	0.072
6. Ad. Expert, Em. Champion	0.060	0.112	0.138
7. Ad. Expert, Ch. Agent	0.049	0.055	0.095
8. Ad. Expert, Em. Champion, Ch. Agent	0.066	0.112	0.141
9. Em.Champion	0.015	0.001	0.006
10. Em. Champion, St. Partner	0.101	0.031	0.063
11. Em. Champion, Ch. Agent	0.054	0.054	0.045
12. Em. Champion, Ch. Agent, St. partner	0.119	0.059	0.064
13. Ch. Agent	0.043	0.025	0.030
14. Ch. Agent, St. Partner	0.094	0.037	0.040
15. Ch. Agent, St. Partner, Ad. Expert	0.094	0.083	0.096

เมื่อวิเคราะห์การทดสอบอิทธิพลระหว่างบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ กับ ผลการปฏิบัติงานขององค์การในรัฐวิสาหกิจ พบว่า ตัวแปรแฝงบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ และ ตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานขององค์การในรัฐวิสาหกิจมีความเที่ยงสูง แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้ หรือ องค์ประกอบที่เลือกมา มีความสัมพันธ์กับตัวแปรแฝงสูง จึงสรุปได้ว่า โมเดลการวัดมีความเที่ยงสูง และสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในตารางที่ 4.13 ที่พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ของบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ตัวแปร คือ ตัวแปรบทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ ตัวแปรบทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่ ตัวแปรบทบาทการเป็นที่พึ่งของพนักงาน และ ตัวแปรบทบาทการเป็นผู้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกันสูง คือ อยู่ในระดับที่มากกว่า 0.80 ขึ้นไปทุกตัว ในขณะที่ ตัวแปรสังเกตได้ของผลการปฏิบัติงานขององค์การในรัฐวิสาหกิจ คือ ตัวแปรด้านการดำเนินงานตามนโยบาย และ ตัวแปรด้านการบริหารจัดการองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกันสูงเช่นกัน คือ 0.774 มากกว่า 0.60 แต่เมื่อพิจารณาค่าความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ และ ผลการปฏิบัติงานขององค์การในรัฐวิสาหกิจในโมเดลโครงสร้างแล้ว พบว่า มีความสัมพันธ์ที่ค่อนข้างต่ำ และเมื่อพิจารณาขนาดของอิทธิพลที่ตัวแปรแฝงบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์มีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การในรัฐวิสาหกิจแล้ว พบว่ามีขนาดเล็กถึงปานกลาง ซึ่งไม่สอดคล้องกับการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ว่า โมเดลโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกัน แต่เมื่อนำมาพิจารณาร่วมกับผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจในตารางที่ 4.18 ซึ่งไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตัวใดเลย จึงสามารถสรุปได้ว่า บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานขององค์การในรัฐวิสาหกิจ