

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ.2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 6 กันยายน พ.ศ. 2559



นางสาวกัญจิรา เมืองขวัญใจ

ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระภู่นัน,
Ph.D. (Human Resource Management)

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ,
Ed.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ,

M.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน ของพนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายท่าน ทั้งนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ อาจารย์ ผศ.ดร. มลฤดี สระภู่น อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ซึ่งสละเวลาให้คำแนะนำในสิ่งที่เป็น ประโยชน์ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความละเอียดและให้คำปรึกษาแนะนำด้วยดีเสมอมา

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรเกษม กันตมระ, Ed.D. ประธานกรรมการ สอบสารนิพนธ์ และอาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ์, M.B.A รวมทั้งบุคลากรวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน และที่ช่วยอำนวยความสะดวกและให้คำแนะนำเรื่องรูปแบบเล่มสาร นิพนธ์เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์มากขึ้น

ขอขอบคุณพระคุณทุกท่านที่กรุณาสละเวลาตอบแบบสอบถามการวิจัย ทำให้ผู้วิจัย ได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยฉบับนี้

ขอขอบคุณ เพื่อน สาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร มหาวิทยาลัยมหิดล รุ่น HO17C สำหรับคำแนะนำ กำลังใจ และคอยให้การช่วยเหลือเพื่อให้งานวิจัยนี้สมบูรณ์

และท้ายที่สุดนี้ขอขอบพระคุณ ครอบครัว และเพื่อนทุกคนที่สนับสนุน ให้ความช่วยเหลือ และคอยให้กำลังใจจนงานสำเร็จลุล่วงด้วยดี

ภักฐิษา เมืองขวัญใจ

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน ของพนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล

FACTORS INFLUENCEING AND LEVEL OF EMPLOYEE ENGAGEMENT OF HUMAN
RESOURCE STAFF

ภักฐิษา เมืองขวัญใจ 5750455

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระภูณัน, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พร
เกษม กันตามระ, Ed.D., สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ, M.B.A.

บทคัดย่อ

งานวิจัยฉบับนี้ เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน ของ
พนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่หลากหลายกลุ่มธุรกิจ จำนวน 53 คน โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลแบบ
ตาม

งานวิจัยฉบับนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ ศึกษาเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน ของ
พนักงานฝ่ายทรัพยากรและดำเนินการสุ่มตัวอย่างตามความสะดวก ทำการแจกแจงข้อมูลด้วยการหา
ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และ
วิเคราะห์ข้อมูล

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีระดับความผูกพันอยู่ในระดับมาก
คิดเป็น 80.97% และ 5 ลำดับแรกที่พนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลคิดว่า ส่งผลต่อการสร้างความผูกพัน
คือ ลำดับที่ 1 ด้านความก้าวหน้า ลำดับที่ 2 ด้านลักษณะของงาน ลำดับที่ 3 ด้านการยอมรับนับถือ
และ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ลำดับที่ 4 ด้านความสำเร็จของงาน และลำดับที่ 5 คือ ด้าน
นโยบายการบริหาร

คำสำคัญ: ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน/ ส่วนงานทรัพยากรบุคคล

สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า
5.1 แสดงกรอบแนวความคิดการวิจัย	13
5.2 แสดงเพศของกลุ่มสำรวจ	19
5.3 แสดงอายุของกลุ่มสำรวจ	20
5.4 แสดงอายุงานของกลุ่มสำรวจ	20
5.5 แสดงระดับการศึกษาของกลุ่มสำรวจ	21
5.6 แสดงอาชีพของกลุ่มสำรวจ	21
5.7 แสดงประเภทธุรกิจของกลุ่มสำรวจ	22
5.8 แสดงค่าเฉลี่ยด้านความสำเร็จของงาน	24
5.9 แสดงค่าเฉลี่ยด้านลักษณะของงาน	26
5.10 แสดงค่าเฉลี่ยด้านการยอมรับนับถือ	28
5.11 แสดงค่าเฉลี่ยด้านความรับผิดชอบ	29
5.12 แสดงค่าเฉลี่ยด้านความก้าวหน้า	31
5.13 แสดงค่าเฉลี่ยด้านการสุขอนามัย	33
5.14 แสดงค่าเฉลี่ยด้านการปกครองบังคับบัญชา	35
5.15 แสดงค่าเฉลี่ยด้านความผูกพันของบุคลากร	37
5.16 แสดง 5 ลำดับแรกที่พนักงานมองว่ามีผลต่อการสร้างความผูกพัน	38
5.17 แสดงลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ก่อให้เกิดการสร้างความผูกพัน	44

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
4.1 แสดงการกำหนด ระดับค่าเฉลี่ยและการแปลความหมาย	16
4.2 แสดงข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มสำรวจ	17
4.3 แสดงข้อมูลสถิติค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านจิตใจ	23
4.4 แสดงจำนวนข้อมูลปัจจัยจิตใจ ด้านความสำเร็จของงาน	23
4.5 แสดงจำนวนข้อมูลปัจจัยจิตใจ ด้านลักษณะของงาน	25
4.6 แสดงจำนวนข้อมูลปัจจัยจิตใจ ด้านการยอมรับนับถือ	27
4.7 แสดงจำนวนข้อมูลปัจจัยจิตใจ ด้านความรับผิดชอบ	28
4.8 แสดงจำนวนข้อมูลปัจจัยจิตใจ ด้านความก้าวหน้า	30
4.9 แสดงปัจจัยด้านสุขอนามัย	31
4.10 แสดงจำนวนข้อมูลปัจจัยด้านการ สุขอนามัย ด้านนโยบายและการบริหาร	32
4.11 แสดงจำนวนข้อมูลปัจจัยด้านการ สุขอนามัย ด้านการปกครองบังคับบัญชา	34
4.12 ปัจจัยด้านความผูกพันของบุคคลากร	36
4.13 ปัจจัยสำคัญที่ผู้ทำแบบสอบถามคิดว่ามีผลต่อการสร้างความผูกพัน	38
4.14 แสดงผลค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและลำดับของปัจจัยด้านการจิตใจ	40

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญรูปภาพ	จ
สารบัญตาราง	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา	5
2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	13
บทที่ 4 ผลการวิจัย	17
4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	17
4.2 ข้อมูลเนื้อหาของแบบสอบถาม	22
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย	40
5.1 สรุปผลการวิจัย	40
5.2 อภิปรายผล	42
5.3 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย	43
5.4 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต	44
บรรณานุกรม	46
ภาคผนวก	48
ประวัติผู้วิจัย	54

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

ในปัจจุบัน ถ้าจะปฏิเสธว่า ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรนั้น ไม่ใช่ตัวแปรสำคัญในการส่งผลให้ธุรกิจดำเนินได้และมีประสบความสำเร็จนั้น ล้วนจะเป็นสิ่งที่เป็นไปได้เลย พนักงานทุกคนล้วนมีบทบาทในการขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตทั้งสิ้น และหน้าที่ของพนักงานส่วนทรัพยากรบุคคลนั้น ล้วนเป็นหน่วยงานที่จะช่วยสร้างให้พนักงานคนอื่นๆ มีความผูกพันกับองค์กรทั้งสิ้น ทั้งยังเป็นเรื่องของความรู้สึก ที่เกิดขึ้นกับตัวพนักงานในแต่ละบุคคล และหน้าที่ของแผนกทรัพยากรบุคคลนั้นมีส่วนในการสร้างให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร ไม่ว่าจะเป็น ทั้งทางตรงหรือทางอ้อม เช่น การสร้างสิ่งแวดล้อมให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน การวางความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Career path) ให้กับพนักงาน หรือทั้งที่ยังคอยสร้างความใกล้ชิดผูกพันระหว่างฝ่ายผู้บริหารและตัวพนักงานอีกด้วย

เฮย์ กรู๊ป (2016) ทำการวิจัยและพบว่า “คน” คือทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร องค์กรควรตระหนักในคุณค่าและปฏิบัติต่อพนักงาน โดยไม่มองพนักงานเป็นเพียงแค่ “หนึ่งในปัจจัยการผลิต” โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรในปัจจุบันถูกกดดันให้ได้ผลลัพธ์ที่มากขึ้น โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เท่าเดิม “ความทุ่มเท” ที่พนักงานมีต่อองค์กร จึงกลายเป็นหนึ่งในปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจ องค์กรที่ให้ความสำคัญกับพนักงานมีแนวโน้มที่จะพบว่า พนักงานมีความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่ ยินดีที่จะทำงานมากกว่าที่ตนได้รับมอบหมาย และมีผลการทำงานที่ยอดเยี่ยม เห็นได้จากผลวิจัยล่าสุดของเดลคาร์ทเนกี พบว่า 71% ของพนักงานโดยเฉลี่ยทั่วโลกไม่มีความผูกพันกับองค์กร และจะตัดสินใจเปลี่ยนงานใหม่ทันทีเมื่อองค์กรยื่นข้อเสนอค่าตอบแทนที่มากกว่า เพียงแค่ 5% ในขณะที่มีเพียง 29% เท่านั้นที่มีความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งอาจเริ่มพิจารณาเปลี่ยนงาน เมื่อที่อื่นยื่นข้อเสนอค่าตอบแทนที่มากกว่า 20% ขึ้นไป ดังจะเห็นว่า หากพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูงแล้ว จะสามารถสร้างผลผลิตที่มากกว่าองค์กรที่พนักงานมีความผูกพันในระดับต่ำถึง 202%”

“คน” แม้เป็นทรัพย์สินที่ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangible Asset) แต่คนก็เป็นทรัพย์สิน (Asset) ที่สำคัญที่สุดของบริษัทเสมอ เพราะคนไม่สามารถลอกเลียนแบบได้อย่างรวดเร็ว ทุกคนต่างมี

เอกลักษณ์หรือความสามารถเฉพาะตัวของแต่ละคนไม่เหมือนกัน ในโลกยุคปัจจุบันที่มีการแข่งขันกัน ส่งผลให้คนทุกย่อมหาหนทางเดินชีวิตที่ดีกว่าเดิม นั่นคือการหางานใหม่ที่สามารถตอบโจทย์ความต้องการ ทั้งทางด้าน หน้าที่การงาน หรือ ฐานะทางเศรษฐกิจ ทำให้ทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดของบริษัทจะย้ายไปอยู่ที่ใหม่ๆ และพร้อมจะลาออกได้ทุกเมื่อ เมื่อมีข้อเสนอที่ดีกว่า กล่าวคือคนสามารถซื้อได้ แต่ถ้าไม่ซื้อก็ต้องใช้การพัฒนา แต่จะใช้เวลานานแค่ไหนในการพัฒนา ที่จะสร้างคนให้มีความรู้ความสามารถ และมีความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งแน่นอนว่าสิ่งเหล่านี้ล้วนใช้ระยะเวลาเป็นปัจจัยหลัก ดังนั้นบริษัทควรให้ความสำคัญกับพนักงาน เพื่อที่จะรักษาคณติและคนเก่งเอาไว้ให้อยู่คู่กับบริษัท ซึ่งในปัจจุบันปัจจัยมากมายที่ส่งผลต่อความไม่ผูกพันต่อองค์กรของพนักงานนั้นมีหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยทางด้านแรงจูงใจ การให้ผลตอบแทน ที่อาจจะไม่สอดคล้องกับจำนวนงานที่ทำ หน้าที่ความก้าวหน้า หรือความเติบโต หรือแม้กระทั่ง สายบังคับบัญชา เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่จะเป็นตัวที่ทำให้พนักงานจุกคิดและพร้อมหันหลังให้บริษัท และพร้อมที่จะไปตอบรับบริษัทใหม่ๆ อยู่เสมอ ทั้งเรื่องของ Generation ก็มีหน้าที่ทำให้พนักงานมีความผูกพันน้อยลง กล่าวคือ ถ้าเทียบสมัยก่อน ยุคเบบี้บูม ที่มุ่งเน้นเรื่องของความมั่นคงในชีวิต มีการมองกาลไกล และคาดเดาเหตุการณ์ล่วงหน้า มักจะไม่ย้ายงาน และมีความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ต่างกับ Gen X ที่มองหน้าความก้าวหน้าในอาชีพเป็นสิ่งสำคัญ และต้องการที่จะเติบโต ถ้าที่นั่นเติบโตไม่ได้ ก็พร้อมที่จะไปใหม่ที่ใหม่เสมอ และในปัจจุบันที่แวดล้อมไปด้วย Gen Y และเริ่มมี Gen z เข้ามาร่วมทำงาน คนยุคนี้จะชอบงานที่รู้สึกท้าทาย และสนุก ฉีกกฎทุกรูปแบบ ไม่ชอบอะไรที่เป็นขั้นเป็นตอน รวมทั้งพร้อมเปิดรับสิ่งใหม่ๆ สิ่งเดิมๆ ที่เป็นแบบแผนมันจะไม่ชอบ และพร้อมจะเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นเรื่องที่ทำนายสำหรับการตอบโจทย์ต่อพนักงานที่ บริษัทต้องสามารถประยุกต์ให้เข้ากับคนทุก Generation อยู่เสมอ และแนวโน้มในอนาคตที่จะมีตัวแปรเพิ่มขึ้น ที่จะส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรน้อยลงเนื่องด้วยความต้องการที่แตกต่างกันของคนแต่ละ Generation และหนทางในการหาสิ่งที่ตอบโจทย์และเติมเต็มความต้องการของพนักงานแต่ละที่มีหนทางเพิ่มขึ้นและมีหลากหลายวิธีมาก

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสาเหตุของความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร เพื่อเป็นแนวทางให้ทุกฝ่ายได้รับทราบและตระหนักถึงสถานการณ์ปัจจุบัน ว่าอะไรหรือสิ่งใดที่ทำให้พนักงานขาดความผูกพันกับองค์กร และเลือกที่จะลาออก ทั้งยังเพื่อให้องค์กรได้เกิดการปรับตัวเพื่อตอบโจทย์ของพนักงานได้ตรงตามความต้องการมากที่สุด และสามารถรักษานพนักงานที่มีความสามารถและความดีใจให้อยู่กับองค์กรได้นานยิ่งขึ้นไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาปัจจัยหลักและรองของที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน และสามารถตอบ
โจทย์สิ่งที่พนักงานอยากได้จากองค์กร
2. เพื่อให้รับรู้และตระหนักถึงสาเหตุของการที่พนักงานขาดความผูกพัน
3. เพื่อใช้ศึกษา วิเคราะห์ถึงการแก้ไขและปรับปรุง เพื่อให้เกิดความผูกพันที่ยั่งยืน
4. เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์

1.3 ขอบเขตการวิจัย

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาถึงความผูกพันองค์กรของพนักงานในฝ่ายทรัพยากร
บุคคล ในหลากหลายกลุ่มธุรกิจ โดยผู้วิจัยได้มีการกำหนดตัวแปรที่จะศึกษาไว้ 2 เรื่อง ดังนี้

1.3.1.1 ตัวแปรต้น หรือ ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน แบ่งออกเป็น เพศ
อายุ ระดับการศึกษา และอายุงาน

1.3.1.2 ตัวแปรตาม แบ่งออกเป็น ปัจจัยเชิงใจ และปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene)

1.3.2 ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานที่ทำงานในฝ่ายทรัพยากรบุคคล ของ
หลากหลายองค์กร, อาชีพ และหลากหลายกลุ่มธุรกิจ จำนวน 53 คน จาก กลุ่มคนทั้งหมด 60 คน โดย
แบ่งเป็นพนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลบริษัทต่างๆ บริษัทละ 3-4 คน

1.3.3 ขอบเขตระยะเวลา

ระยะเวลาในการดำเนินงานวิจัย ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม พ.ศ.2559 ถึงเดือนสิงหาคม พ.ศ.
2559

1.4 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

- 1.4.1 เนื่องด้วยฝ่ายทรัพยากรคือกลุ่มบุคคลลำดับต้นๆ ที่ควรจะเริ่มมีความผูกพันต่อ

องค์กรมากที่สุดที่สุด เพื่อที่จะชักชวน หรือ สร้างและปรับปรุงองค์กรเพื่อให้ตอบโจทย์สิ่งที่พนักงานคนอื่นๆ อยากได้รับจากองค์กร และเกิดความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น จากการได้ข้อมูลการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มพนักงานทรัพยากรบุคคลแล้วนั้น จะสามารถแก้ไขและสร้างความผูกพันได้ตรงจุดที่สุด เพราะในบางครั้งไม่จำเป็นที่จะเป็นการทำผลสำรวจที่ออกโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือแผนกอื่นๆ เพื่อหาข้อมูลด้านความผูกพันต่อองค์กรนั้น (Employee Engagement Survey) ข้อมูลที่ได้อาจจะได้มาถูกต้อง เช่น พนักงานไม่กล้าตอบตามความจริงที่เกิดขึ้น หรือไม่กล้าที่จะแสดงความคิดเห็น เพราะกลัวมีผลต่อหน้าที่การงานของตนเอง หรือข้อมูลในเรื่องของขีดจำกัดความสามารถที่องค์กรจะตอบโจทย์ให้กับพนักงานได้

1.4.2. เพื่อทราบถึงระดับความผูกพันและความพึงพอใจของพนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน

1.4.3. สามารถนำผลการศึกษามาเป็นแนวทางหรือนำเสนอในการปรับปรุงปัจจัยต่างๆ เพื่อให้พนักงานฝ่ายบุคคลมีความผูกพันให้สูงขึ้น

1.5 นิยามศัพท์

ความผูกพัน (Engagement) คือ ความรู้สึกที่มีให้กับสิ่งๆหนึ่ง ไม่ว่าจะป็นต่อตัวบุคคลเอง หรือสิ่งของก็ตาม และพร้อมหรือเต็มใจที่จะทุ่มเท หรืออุทิศตัวทุ่มเทให้ เปรียบเสมือน ถ้าเป็นพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรคือ พนักงานจะจงรักภักดีต่อองค์กร พร้อมต่อผู้ร่วมเคียงข้างกันไป ไม่อยากแยกจากองค์กรไปไหน (ไม่คิดถึงเรื่องการลาออก แม้จะมีที่อื่นที่ดีกว่า) ดังนั้นกล่าวได้ว่า “ถ้าเรามีนายที่ดี หรือมีนายจ้างที่เป็นบริษัทที่ดี ให้เราได้ทำงานที่เรามีความสุข ให้ผลตอบแทนที่เราอยู่ได้ หรือเอาใจใส่ดูแลสารทุกข์สุกดิบเวลาตกทุกข์ได้ยาก รู้สึกเลยว่าเราผูกพันแล้ว การผูกพันคือการได้ใจ” (กิตติ, 2556)

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน

2.1.1 แนวความคิดของคานัน (WILLIAM A. KAHN)

2.1.2 แนวความคิดของ Sak (Saks' multidimensional approach)

2.1.3 แนวความคิดของ Aon Hewitt

2.2 ระดับของความผูกพันในองค์กร (The Five Levels of Engagement)

2.3 แนวคิดด้านตัวแปรที่นำไปสู่ความผูกพันของพนักงาน

2.3.1 ค่าจ้างค่าตอบแทน (Compensation)

2.3.2 ความก้าวหน้าด้านอาชีพ (Career)

2.3.3 หน้าที่การงานมีความเหมาะสม (Job Fit)

2.3.4 รางวัล (Recognition and Rewards)

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร

2.1.1 แนวความคิดของคานัน (WILLIAM A. KAHN)

KAHN (1990) ให้คำนิยามของความผูกพัน (Engagement) ไว้ว่า การมีความผูกพันนั้นจะประกอบไปด้วย 3 สิ่งคือ

- ความมีคุณค่า (Meaningfulness) คือความรู้สึกเมื่อพนักงานได้รับการตอบแทนจากที่ทำหน้าที่ของตนเอง โดยพนักงานจะรู้สึกว่าตัวเองมีคุณค่า, ทำประโยชน์อะไรได้มากมาย

- ความมั่นคง (Safety) คือ และความพร้อมใช้งาน เป็นความสามารถที่แสดงว่าบุคคลๆ นั้นไม่มีความกลัวหรือมองไปยังภาพลักษณ์เชิงลบ

- ความพร้อมใช้งาน (Availability) คือการรู้สึกเป็นเจ้าของในการทำงาน และมีความรู้สึกร่วม ไม่ว่าจะผ่านทางด้านกายภาพ อารมณ์ หรือจิตใจ

2.1.2 แนวความคิดของ Saks (Saks' multidimensional approach)

Saks (2016), อ้างถึงใน ดร.สุพจน์ เชื่อว่าความผูกพันของพนักงานจะประกอบจากหลากหลายมุมมองและมีมิติ โดยแยกความผูกพันในงาน (Job Engagement คือ ความผูกพันกับงาน) และความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Engagement) ออกจากกัน ตามแนวความคิดของเขา ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรแบบหลายมิติหมายถึง “ปัจจัยที่แตกต่างและมีความเป็นเอกลักษณ์ ซึ่งประกอบไปด้วยจิตใจ อารมณ์และพฤติกรรม ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทการปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละบุคคล”

2.1.3 แนวความคิดของ Aon Hewitt

Aon Hewitt (2016), อ้างถึงใน ดร.สุพจน์ เป็นบริษัทที่ปรึกษาชื่อดัง และมีแนวคิดเกี่ยวกับโมเดล 3S นั่นก็คือ Say (พนักงานจะต้องพูดถึงบริษัทในแง่ดี), Stay (ยังอยากอยู่ทำงานกับบริษัทไปเรื่อยๆ ไม่มีความคิดที่จะย้าย หรือเปลี่ยนงานไปทำงานที่บริษัทอื่น) และ Strive (ต้องพยายามสร้างสิ่งที่ดีๆ ให้กับบริษัทด้วย) คำนิยามเปรียบเสมือนกับนิยามของ “ความรัก” กล่าวคือ ถ้าเรารักใคร เราจะคิดแต่เรื่องดีๆ และแสดงพฤติกรรมที่ดีๆ ออกมา กล่าวคือ เราจะพูดแต่เรื่องดีๆ เกี่ยวกับเขา (และไม่จากเขาไปไหน)

2.1.4 แนวความคิดของ Herzberg's

Herzberg's ว่าด้วยเรื่องของ 2 ปัจจัย (2016), อ้างถึงใน ดร.สุพจน์ ทฤษฎีนี้ได้มีการพัฒนาโดย เฮร์เบิร์ต ในปี ค.ศ.1950-1959 และในช่วงแรกของปี ค.ศ.1960-1969 ทฤษฎี 2 ปัจจัยประกอบด้วย 1. ปัจจัยจูงใจหรือจูงใจ 2. ปัจจัยสุขอนามัย

1. ปัจจัยการจูงหรือตัวจูงใจ (Motivation Factor หรือ Motivators) เป็นปัจจัยภายนอก (ความต้องการภายใน) ของบุคคลที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน (job satisfiers) โนวาบิส (2016) กล่าวว่า ตัวกระตุ้นประกอบด้วยปัจจัย 6 ประการดังนี้

- การสัมฤทธิ์ผล คือ พนักงานมีความรู้สึกว่าเขาทำงานได้สำเร็จ
- การยอมรับนับถือจากผู้อื่น คือพนักงานมีความรู้สึกว่ามีคนยอมรับในตัวเขา
- ลักษณะงานที่น่าสนใจ คือพนักงานรู้สึกว่างานที่ทำน่าสนใจ น่าทำ
- ความรับผิดชอบ คือพนักงานรู้สึกว่าเขาต้องรับผิดชอบตนเองและงานของเขา
- โอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าคือพนักงานรู้สึกว่าเขามีความก้าวหน้าในงานที่ทำ

- การเจริญเติบโต คือ พนักงานตระหนักว่าเขามีโอกาสที่จะเรียนรู้เพิ่มเติมและมีความเชี่ยวชาญ

2. ปัจจัยอนามัย (hygiene factor) เป็นปัจจัยภายนอกที่ป้องกันไม่ให้นักงงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน การเสนอสุขอนามัยไม่ใช่วิธีการจูงใจที่ดีที่สุดในทัศนะของ เฮอริเบิร์ก แต่เป็นการป้องกันความไม่พอใจ ประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานหรือการขาดงานของพนักงาน โนวาบิส (2016) กล่าวว่า พนักงานเขาจะไม่พอใจและไม่มีความสุขในการทำงานปัจจัยนี้ประกอบด้วย 10 ประการดังนี้

- นโยบายและการบริหารคือ พนักงานรู้สึกว่ายฝ่ายจัดการมีการสื่อสารที่ดีและเขาเข้าถึงนโยบายขององค์กรที่เขาอยู่

- การนิเทศงาน คือพนักงานรู้สึกที่ผู้บริหารตั้งใจสอนงานและให้งานตามหน้าที่รับผิดชอบ

- ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน คือ พนักงานรู้สึกดีต่อหัวหน้างานของเขา
- ภาวะการทำงาน คือพนักงานรู้สึกดีต่องานที่ทำและสภาพการณ์ของการทำงาน
- ค่าตอบแทนการทำงาน คือพนักงานรู้สึกว่าค่าตอบแทนเหมาะสม
- ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน คือพนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน
- ชีวิตส่วนตัว คือพนักงานรู้สึกว่าชั่วโมงการทำงานไม่ได้กระทบต่อชีวิตส่วนตัว
- ความสัมพันธ์กับลูกน้อง คือหัวหน้างานมีความรู้สึกที่ดีต่อลูกน้อง
- สถานภาพ คือพนักงานรู้สึกว่างานเขามีตำแหน่งหน้าที่ที่ดี
- ความมั่นคง คือพนักงานรู้สึกมั่นคงปลอดภัยในงานที่ทำอยู่

2.2 ระดับของความผูกพันในองค์กร (The five levels of Engagement)

แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

1. The Engaged: High Contribution, High satisfaction พนักงานที่พร้อมมีส่วนร่วมและใจอย่างเต็มที่ให้กับความสำเร็จขององค์กร และมีความพึงพอใจที่ดีในการทำงานของพวกเขา

2. The Almost Engaged : Relatively high contribution and satisfaction พนักงานค่อนข้างที่จะมีความพึงพอใจกับงานของตัวเองและค่อนข้างมีผลงานที่ดี

3. The Honeymooners & Hamsters : Low Contribution, high satisfaction พนักงานกลุ่มนี้ยังคงเป็นบทบาทใหม่สำหรับองค์กรหรือยังไม่มีประสิทธิผลได้อย่างเต็มที่ อาจจะเพราะมุ่งเน้นทำงานหนัก แต่สิ่งที่ทำยังคงฝืดอยู่ หรืออาจจะไม่ได้ทำงานเลย ดังนั้นความพึงพอใจจึงอยู่แค่ระดับขั้นต่ำที่องค์กรสามารถรับได้อยู่

4. The crash & Burners : High Contribution, low satisfaction พนักงานมี Performance ที่สูงและสามารถตอบโจทย์ที่องค์กรต้องการได้ แต่ไม่ได้ตอบโจทย์ ทางด้านความสำเร็จ เรื่องงานหรือสิ่งที่ตัวเองต้องการ

5. The Disengaged : Low Contribution, Low satisfaction เป็นกลุ่มพนักงานที่ไม่มีความรู้สึกร่วมทั้งกับตัวองค์กรและงานของตัวเอง (Christopher rice, Fraser Marlow, Mary Ann Masarech,2012)

2.3 แนวคิดด้านตัวแปรตามของความพึงพอใจของพนักงาน

2.3.1 ค่าจ้างค่าตอบแทน (Compensation)

ถ้าจะไม่กล่าวค่าจ้างค่าตอบแทนมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ก็ไม่ใช่เพราะค่าจ้างค่าตอบแทนนั้นเป็นเครื่องมือที่ใช้ดึงดูดคนเก่งที่มีพรสวรรค์ (Talent) ให้เข้ามาทำงานกับองค์กรและยังช่วยรักษา (Retain) กลุ่มคนดีคนเก่งเอาไว้ด้วย เพราะกลุ่มที่มีความรู้ความสามารถนั้นจะลาออกได้ทุกเมื่อ เมื่อเขารู้สึกว่าค่าจ้างค่าตอบแทนนั้นไม่คุ้มค่ากับทักษะความสามารถ หรืองานที่ได้รับมอบหมาย

2.3.2 ความก้าวหน้าด้านอาชีพ (Career)

ความก้าวหน้าทางด้านอาชีพนั้นมักถูกยกมาเป็นประเด็นแรกๆ เสมอ เมื่อมีการสอบถามไปยังพนักงานว่าอะไรที่เป็นสิ่งที่ทำให้คุณมีความพึงพอใจต่อองค์กร แต่ก็ไม่ได้ตอบโจทย์ผู้บริหารมักมองว่า องค์กรมีแนวทางการเติบโตของหน้าที่อยู่แล้ว และต้องสร้างงานใหม่ๆ ขึ้นมาใช้การ Clear-cut career paths แต่สิ่งเหล่านี้ก็ไม่ใช่สิ่งที่ตอบโจทย์พนักงานสิ่งที่พวกเขาต้องการคือ

2.3.2.1 ความท้าทายใหม่ หรือประสบการณ์ใหม่ๆ

2.3.2.2 ทักษะหรือความรู้ใหม่ๆ

2.3.2.3 ความมั่นคงในอนาคตเกี่ยวกับองค์กร

2.3.2.4 ใครซักคนที่สามารถช่วยเหลือ หรือแนะนำได้ว่าเขาต้องทำอะไร
 ยังไงต่อไป สิ่งนี้โยงไปถึงเรื่องของหัวหน้า (Leader) เพราะแท้ที่จริงแล้ว ตัวพนักงาน เองไม่รู้ว่า
 ตัวเองต้องทำอะไรยังไงบ้าง ต้องมีคนมาแนะแนวทางให้ทุกอย่างชัดเจนขึ้น ว่าทางไหนจะนำพา
 ความสำเร็จมาสู่องค์กร แล้วมุ่งเน้นไปว่าพนักงานมีส่วนช่วย ได้อย่างไรบ้าง

2.3.3 หน้าที่การงานมีความเหมาะสม (Job Fit)

พนักงานจะมีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มมากขึ้น ถ้างานที่เขาได้รับมอบหมายส่งผลให้
 ตัวพนักงานรู้สึกว่าคุณค่า เพราะมีการใช้ความสามารถ สมรรถนะ ในตัวเขาดึงออกมาใช้งาน
 และเป็นงานที่ทำมีความท้าทาย น่าสนใจ ทั้งยังต่อยอดไปยังความก้าวหน้าในอนาคตได้อีก สิ่งที่จะ
 กล่าวได้ว่าเป็นงานที่มีคุณค่าหรือไม่ นั่น ไม่ได้วัดจากการที่เขาทำงานดี หรืองานนั้นมีประโยชน์ (do-
 good jobs that save the world) แต่ที่จริงแล้วเป็นงานที่ พนักงานรู้สึกภูมิใจ , พึงพอใจ และตอบโต้
 ในสิ่งที่เขาได้ทำอยู่ทุกวัน

2.3.4 ผลตอบแทน (Recognition and Rewards)

เรื่องของผลตอบแทน เป็นแรงจูงใจได้ในระยะเวลาสั้นๆ เพื่อทำการปรับเปลี่ยน
 พฤติกรรมของพนักงานในองค์กร เนื่องมาจากเกิดปัญหาขึ้นที่องค์กร แต่สิ่งที้องค์กรต้องทำคือต้องมี
 การสื่อสารให้ถูกทางเพื่อจัดการรางวัลที่เหมาะสมรวมทั้งตอกย้ำพฤติกรรมอันพึงประสงค์ให้คงอยู่
 ทั้งยังส่งผลให้ให้เห็นคุณค่าของการมีส่วนร่วมของพนักงาน องค์กรต้องมองว่าพนักงานทุกคนมี
 คุณค่าในตัวเอง และทำให้เขามีตัวตนในองค์กร ไม่ใช่บุคคล No name

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วรารักษ์ ลิเลิศพันธ์ (2557) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร
 ของ พนักงาน บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)” ผู้วิจัยพบว่า ปัจจัยต่าง ๆ ที่
 มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร แก่ ปัจจัยด้าน ลักษณะงาน ปัจจัยด้านความต้องการ ตลอดจน
 ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร พบว่าโดยภาพรวมมี ผลความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก
 และเมื่อพิจารณาแยกแต่ละปัจจัยสรุปได้ดังนี้ ปัจจัย ด้านลักษณะงาน ภาพรวมความคิดเห็นของ

พนักงานอยู่ในระดับปานกลาง ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ งานที่ทำทนาย ความหลากหลายมีคุณค่าและมั่นคง ความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง คือ มีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถ ทำงานสายงานที่ตรงกับความสามารถ อิสระ ในการทำงานเพื่อให้เกิดความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ส่วนความคิดเห็น อยู่ในระดับน้อย คือ NBC มี อุปกรณ์และเครื่องมือ เพียงพอที่จะช่วยให้ข้าพเจ้าสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยด้านความต้องการ ภาพรวมความคิดเห็นของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง ความคิดเห็นในระดับมากได้แก่ เป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับ และน่าเชื่อถือ ความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานที่ NBC เป็นต้น ส่วนความคิดเห็นระดับปานกลางสถานที่ทำงานมีความเหมาะสมกับลักษณะงานที่ทำการรักษาความสมดุลระหว่างหน้าที่การงานและชีวิตส่วนตัว ส่วนความคิดเห็นในระดับน้อย ความพึงพอใจต่ออัตราเงินเดือนและผลตอบแทน ปัจจัยด้านความผูกพัน ภาพรวมความคิดเห็นพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง ความคิดเห็นใน ระดับมาก ได้แก่ ความรู้สึกดีกับ เจ้านาย และ เพื่อร่วมงาน ตลอดจนโอกาสที่ได้รับ ความคิดเห็น ระดับปานกลาง ได้แก่ อุปกรณ์เครื่องมือที่เหมาะสม การได้รับการยกย่องชมเชยจากผลงานที่ทำ จะเห็นได้ว่าปัจจัยด้านต่าง ๆ เหล่านี้มีผลกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานและผล ประกอบการขององค์กร ดังนั้นในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เพื่อนำไปสู่ เป้าหมายขององค์กร จึงต้องมีการฝึกอบรมให้กับพนักงาน เพื่อให้ความรู้ทำความเข้าใจ ในปัจจัย และสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น หรือที่บริษัทกำลังประสบอยู่ เป็นต้น เพื่อส่งเสริมความผูกพันใน องค์กรให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น

ประดิษฐพงษ์ สร้อยเพชร (2557) ศึกษาเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทโทรคมนาคมและเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งหนึ่ง” ระดับความผูกพันของ พนักงานต่อองค์กรในด้านต่างๆ อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยองค์กรด้านภาวะผู้นำ จากผู้ตอบแบบสอบถามพบว่าผลต่อความผูกพันของพนักงาน ต่อองค์กรด้านการทุ่มเทการทำงาน สูงสุด รองลงมาได้แก่ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้าน ความมีส่วนร่วมในการเติบโตขององค์กร และ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้านความภูมิใจใน องค์กร ซึ่งเป็นไปตาม แนวคิดของ สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (2549) ได้ ทำการศึกษาและนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของความผูกพัน (Engagement Component) พบว่า การเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร นั้นมีปัจจัยที่ส่งผลต่อความ 65 ผูกพันประกอบด้วยปัจจัย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร (Company) ด้านงาน (Job) ด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) และด้านภาวะผู้นำ (Leadership)

ฐิติมา หลักทอง (2557) ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วน อุตสาหกรรมยานยนต์แห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรีสามารถ

อภิปราย ผลได้ดังนี้ 1. จากการศึกษาระดับความคิดเห็นปัจจัยด้านลักษณะงานของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนอุตสาหกรรมยานยนต์แห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรีพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับค่อนข้างดีทั้งนี้อาจเป็นเพราะลักษณะงานมีความท้าทายจึงทำให้พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา

เบญจวรรณ พิศรพงศ์พรรณ (2555) ศึกษาเรื่องเรื่องปัจจัย ที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานบริษัท บางกอกเอ็นเตอร์เทนเมนต์ พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน ประกอบไปด้วยปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ด้านความหลากหลายของงาน ด้านผลป้อนกลับของงาน และปัจจัยด้านประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ด้านความสำคัญของตนเองต่อองค์กร ด้านความพึงพอใจขององค์กร และปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ มีความสัมพันธ์เชิงบวก และเงินเดือน มีความสัมพันธ์เชิงลบ ทั้งนี้เนื่องจากปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน ด้านความหลากหลายของงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการผูกพันของพนักงาน โดยปัจจัยด้านความหลากหลายของงาน มีผลต่อความผูกพัน เพราะได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพในงาน และสามารถพัฒนางานให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ ประกอบกับงานที่ทำมีความหลากหลายในเนื้องาน หลากรูปแบบ เกิดความท้าทาย ทำให้ต้องมีความกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา การพัฒนาทางด้านความคิด หาแนวทางใหม่ๆ ให้ทันสมัยเพื่อเหมาะสมกับช่วงเวลา จึงเกิดทักษะในการทำงานหลายด้าน ส่งผลให้พนักงาน บริษัท บางกอกเอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด มีความผูกพันมาก

จากการวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนั้น ผลงานการวิจัยทั้ง 4 ชิ้นค่อนข้างที่จะไปในทิศทางเดียวกันคือ พนักงานมีความผูกพันอยู่ในระดับกลาง และปัจจัยทางด้านลักษณะของงานและความหลากหลายของงานนั้นค่อนข้างมีผลต่อการสร้างความผูกพัน เพราะเนื่องด้วยความหลากหลายของงานนั้นส่งผลให้เกิดความท้าทาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันที่มีกลุ่มคน Generation Y เริ่มเข้ามาเป็นแกนหลักของแต่ละองค์กรแล้วนั้น ยังต้องคอยโจทย์ให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มบุคคล พื้นฐานที่กลุ่ม Generation Y เป็นกลุ่มที่รักความท้าทาย มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ อยู่เสมอ การที่บริษัทสามารถสนับสนุนทางความคิด ส่งเสริมการต่อยอด และการพัฒนาศักยภาพย่อมส่งผลไปด้านอื่นๆ เช่น ด้านความก้าวหน้า ที่มีเส้นทางการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง (Career path) และต่อยอดเพิ่ม และโลกในยุคปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง ต้องมีการกระตือรือร้นตื่นตัวในการทำงานอยู่เสมอ โดยผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถนำมาปรับใช้ในเรื่องของการสร้างแบบสอบถามของผู้วิจัยได้ว่า ควรมีหัวข้อใดบ้างที่จะสอบถามให้ตรงประเด็นแก่กลุ่มตัวอย่าง ทั้งเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ว่าปัจจุบัน เทรนของการสร้างความผูกพันของพนักงานนั้นควรมี

อะไรบ้าง และบางงานวิจัยมีการทำวิจัยมาถึง 4 ปีที่แล้วหรือแม้กระทั่ง 2 ปีก่อน ผลวิจัยยังคงนำผลมาประยุกต์ใช้ได้ในยุคปัจจุบันหรือไม่



บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

3.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย

แบ่งเป็น 2 เรื่องหลักคือ ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ปัจจัยด้านปัจจัยจิตใจ และปัจจัยด้านสุขอนามัย (hygiene) ที่ส่งต่อความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร

ตัวแปรต้น

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

3.2 สมมติฐานในการวิจัย

จากแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กรได้ กำหนดสมมติฐานเพื่อการศึกษาสำหรับการวิจัยครั้งนี้ไว้ดังนี้

- 1.ระดับของปัจจัยต้น
- 2.ระดับความผูกพันของพนักงาน
- 3.ระดับความสำคัญของปัจจัยต้นต่อความผูกพัน

3.3 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการสอบถามครั้งนี้ คือ พนักงานที่ทำงานในฝ่ายทรัพยากรบุคคล ของหลากหลายองค์กร และหลากหลายกลุ่มธุรกิจ จำนวน 53 คน เนื่องมาจากการกลุ่มสำรวจเหล่านี้ ล้วนเป็นแหล่งข้อมูลที่จะเห็นแง่ชัดที่สุด เพราะฝ่ายทรัพยากรบุคคล นั้นทำหน้าที่อยู่ตรงกลางระหว่าง กลุ่ม Management และกลุ่มพนักงาน ทำให้สามารถมองเห็นภาพขององค์กรได้อย่างกว้างขวาง และสามารถมองเห็นและรับรู้ข้อมูลได้แง่ชัดทั้งสองกลุ่ม

โดยแหล่งข้อมูลในการศึกษาประกอบด้วย แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และ แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

3.3.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

แหล่งข้อมูลปฐมภูมินั้น จะได้มาจากการทำแบบสอบถามของประชากรกลุ่มตัวอย่าง

3.3.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ จะเป็นการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น หนังสือ บทความต่างๆ รวมทั้งการสืบค้นข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต

3.4 กลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้เป็นพนักงานที่ทำงานในฝ่ายทรัพยากรบุคคล ของหลากหลายประเภทองค์กร หลากหลายกลุ่มธุรกิจ และมีความหลากหลายของบริษัท จำนวน 53 คน และดำเนินการสุ่มตัวอย่างตามความสะดวก (Convenience sampling)

3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ (Short Online Questionnaire) ที่ไม่ระบุชื่อและ นามสกุล

แบบสอบถามประกอบไปด้วยคำถาม 4 ส่วนดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปเช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน อาชีพ และประเภทของธุรกิจ

ส่วนที่ 2 ปัจจัยจูงใจ (อ้างอิงจาก ดร.สุพจน์ นาคสวัสดิ์)

- ด้านความสำเร็จของงาน
- ด้านลักษณะของงาน
- ด้านการยอมรับนับถือ
- ด้านการรับผิดชอบ
- ด้านความก้าวหน้า

ส่วนที่ 3 ปัจจัยด้านสุขอนามัย (อ้างอิงจาก ดร.สุพจน์ นาคสวัสดิ์)

- ด้านนโยบายการบริหาร
- ด้านการปกครองบังคับบัญชา
- ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ส่วนที่ 4 ความผูกพันของพนักงานกับองค์กร (ผู้ทำวิจัยคิดและดัดแปลงคำถาม)

3.6 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบพรรณนาโดยใช้ตัวสถิติ ได้แก่ อัตราส่วนร้อยละ (Percentage), จำนวน, ความถี่ (Frequency), ค่าเฉลี่ย, และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อนำมาสรุปให้ทราบถึงลักษณะของข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างและทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจของพนักงาน

3.6.2 เกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดระดับและเกณฑ์น้ำหนักคะแนน (Rating scale) ดังนี้

เห็นด้วยมากที่สุด	ให้คะแนน 5 คะแนน
เห็นด้วยมากที่	ให้คะแนน 4 คะแนน
เห็นด้วยปานกลาง	ให้คะแนน 3 คะแนน
เห็นด้วยน้อย	ให้คะแนน 2 คะแนน
เห็นด้วยน้อยที่สุด	ให้คะแนน 1 คะแนน

ตารางที่ 1 แสดงการกำหนดระดับค่าเฉลี่ยต่อการแปลความหมายการจัดลำดับของแบบสอบถามส่วนที่ 2, 3 และ 4

ค่าคะแนนเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
4.50 – 5.00	ระดับมากที่สุด
3.50 – 4.49	ระดับมาก
2.50 – 3.49	ระดับปานกลาง
1.50 – 2.49	ระดับน้อย
1.00 – 1.49	ระดับน้อยที่สุด

และในส่วนของการเรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยต้นที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันขึ้นนั้นมีหลักในการนับคะแนน คือ ถ้าปัจจัยต้นนั้นมีความสำคัญ จะนับเป็น 5 คะแนน ส่วนปัจจัยไหนที่ไม่มี ความสำคัญจะนับเป็น 0 คะแนน

บทที่ 4

Research Findings

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้กรอกแบบสอบถาม

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามของพนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล จำนวน 53 คน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน (อายุงาน) ระดับการศึกษา อาชีพ และประเภทของธุรกิจ โดยใช้สถิติค่าร้อยละ (Percentage) และการแจกแจงความถี่ (Frequency) แสดงผลดังนี้

ตารางที่ 2 แสดงข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคล	ความถี่	ร้อยละ	
เพศ	หญิง	32	60.4%
	ชาย	21	39.6%
	รวม	53	100%
อายุ	20-25ปี	4	7.5%
	26-30ปี	37	69.8%
	31-35ปี	7	13.2%
	36-40ปี	4	7.5%
	มากกว่า 40ปี	1	1.9%
	รวม	53	100%

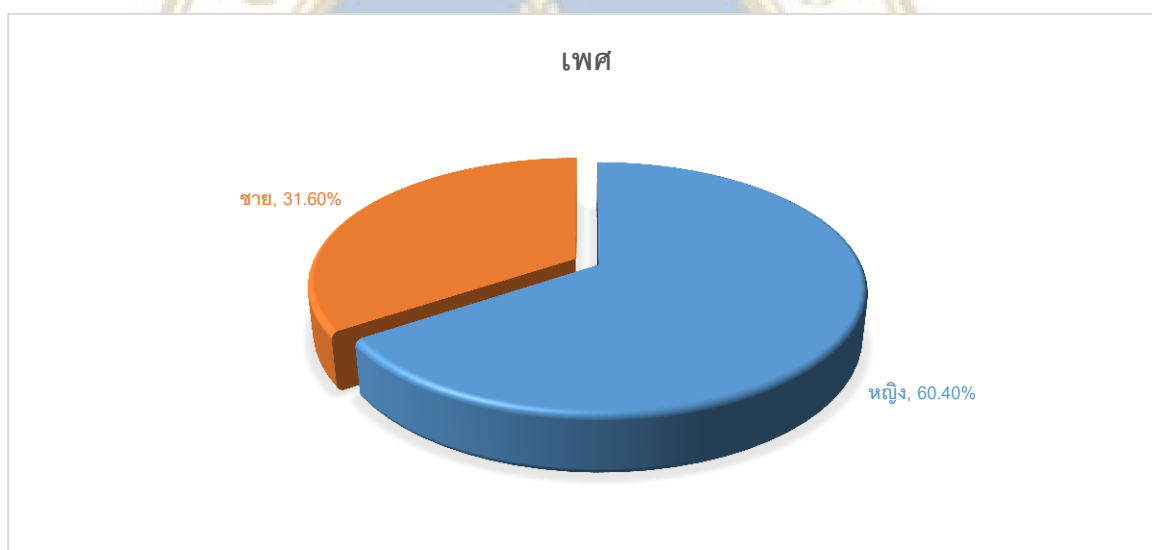
ตารางที่ 2 แสดงข้อมูลส่วนบุคคล (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	ความถี่	ร้อยละ
อายุงาน		
น้อยกว่า 1 ปี	5	9.4%
1-5 ปี	35	66%
6-10ปี	9	17%
11-15ปี	4	7.5%
มากกว่า 15 ปี	0	0%
รวม	53	100%
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	18	34%
ปริญญาโท	35	66%
ปริญญาเอก	0	0%
รวม	53	100%
อาชีพ		
รับราชการ	6	11.3%
พนักงานรัฐวิสาหกิจ	2	3.8%
พนักงานเอกชน	45	84.9%
รวม	53	100%
ประเภทของธุรกิจ		
การท่องเที่ยวและการโรงแรม	2	3.8%
การบริการ เสื้อผ้า อาหาร	10	18.9%
ธุรกิจด้านวิศวกรรม	3	5.7%
การแพทย์	3	5.7%
การศึกษา	4	7.5%
ไอที	5	9.4%

ตารางที่ 2 แสดงข้อมูลส่วนบุคคล (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	ความถี่	ร้อยละ
ประเภทของธุรกิจ		
การสื่อสาร	6	11.3%
สาธารณูปโภค	1	1.9%
การเงิน	2	3.8%
อื่นๆ	17	32.1%
รวม	53	100%

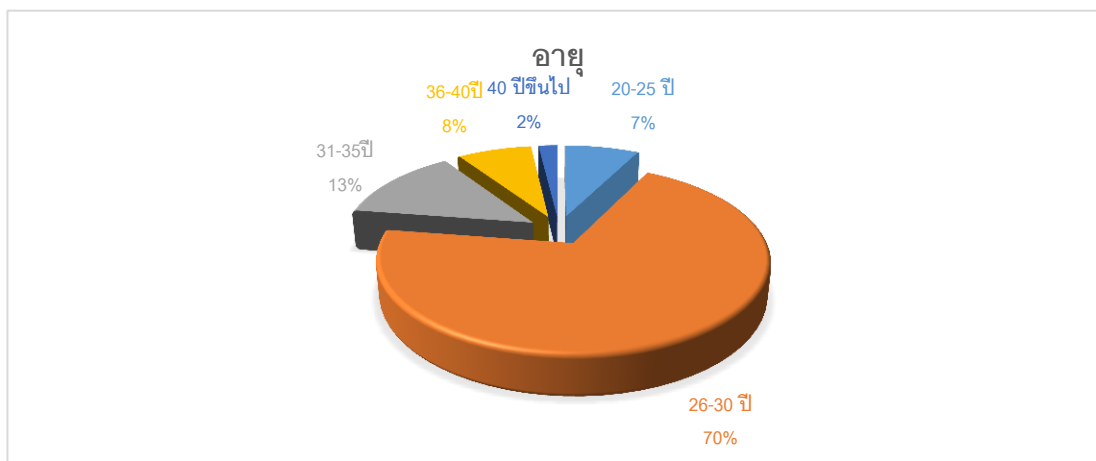
4.1.1 เพศ



ภาพที่ 2 แสดงเพศของกลุ่มสำรวจ

โดยคิดเป็นร้อยละ 60.40 และเพศชาย จำนวน 21 คนคิดเป็นร้อยละ 31.6

4.1.2 อายุ



ภาพที่ 3 แสดงอายุของกลุ่มสำรวจ

โดยกลุ่มสำรวจที่มีอายุระหว่างระหว่าง 26-30 ปี มีจำนวนมากที่สุดคือ 37 คน คิดเป็นร้อยละ 69.8 รองลงมาคือช่วงอายุระหว่าง 31-35 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 13.2 ช่วงอายุ 36-40 ปี มีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 7.5 ช่วงอายุ 20-25 ปีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 7.5 และมากกว่า 40 ปี มีเพียง 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.9

4.1.3 จำนวนอายุงานที่ทำในปัจจุบัน



ภาพที่ 4 แสดงอายุงานของกลุ่มสำรวจ

พบว่า อยู่ระหว่าง 1-5 ปี มีจำนวนมากที่สุด คือ 35 คน คิดเป็นร้อยละ 66 รองลงมาคือ ระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 17 ลำดับถัดมาคือ น้อยกว่า 1 ปี 11 – 15 ปี จำนวน 5 คน และ 4 คน คิดเป็นร้อยละ 9.4 และ 7.5 ตามลำดับ และจากการสำรวจพบว่า ไม่มีช่วงอายุการปฏิบัติงานที่มากกว่า 15 ปีขึ้นไป

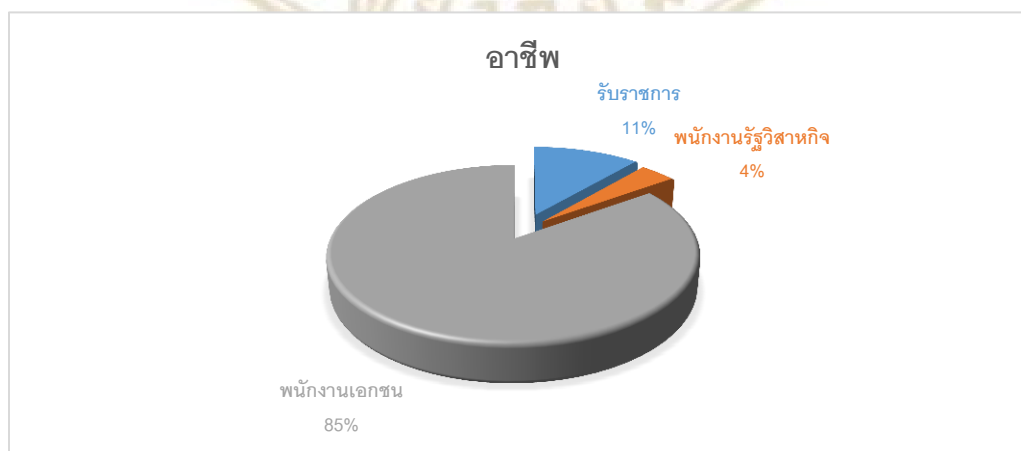
4.1.4 ระดับการศึกษาสูงสุด หรือเทียบเท่าในปัจจุบัน



ภาพที่ 5 แสดงระดับการศึกษาของกลุ่มสำรวจ

พบว่า กลุ่มสำรวจส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาในปริญญาโทถึง จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 66 และอีก 18 คน คิดเป็นร้อยละ 34 ระดับการศึกษาอยู่ที่ปริญญาตรี

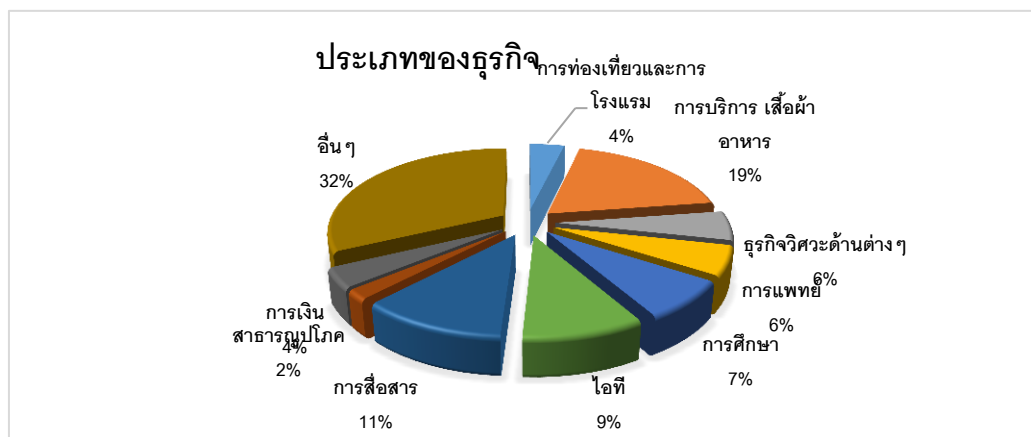
4.1.5 อาชีพ



ภาพที่ 6 แสดงอาชีพของกลุ่มสำรวจ

พบว่า ส่วนเป็นประกอบอาชีพเป็นพนักงานเอกชน ถึง 45 คน คิดเป็นร้อยละ 84.9 ถัดมาเป็นรับราชการจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 11.3 และพนักงานรัฐวิสาหกิจจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 11.3

4.1.5 ประเภทธุรกิจ



ภาพที่ 7 แสดงประเภทของกลุ่มสำรวจ

พบว่าก่อนข้างมีความหลากหลายของประเภทธุรกิจ โดยธุรกิจอื่นๆ ที่นอกเหนือจากข้อมูลพื้นฐานแล้วมีจำนวนถึง 31 คน คิดเป็นร้อยละ 32.1 รองลงมาคือ การบริการ เสื้อผ้า และอาหาร มีจำนวน 10 คนคิดเป็นร้อยละ 18.9 ต่อมาเป็นธุรกิจประเภทการสื่อสาร มีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 11.3 ด้านของไอทีมีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 9.4 และการศึกษามีจำนวน 4 คน คิดเป็น ร้อยละ 7.5 ธุรกิจด้านวิศวกรรมและการแพทย์มีจำนวนที่เท่ากันคือ 3 คน คิดเป็นร้อยละ 5.7 และด้านการเงินและการท่องเที่ยว การโรงแรมมีจำนวนที่เท่ากันกล่าวคือ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.8 และธุรกิจด้านสาธารณูปโภคนั้นมีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.9

4.1 ข้อมูลเนื้อหาของแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านการจูงใจของพนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลหลากหลายธุรกิจ และองค์กร โดยแบ่งเป็น 2 ด้านคือ ปัจจัยทางด้านการจูงใจ ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้า และปัจจัยด้านสุขอนามัย

(Hygiene) ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริการ ด้านการปกครองบังคับบัญชา โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แสดงผลดังนี้

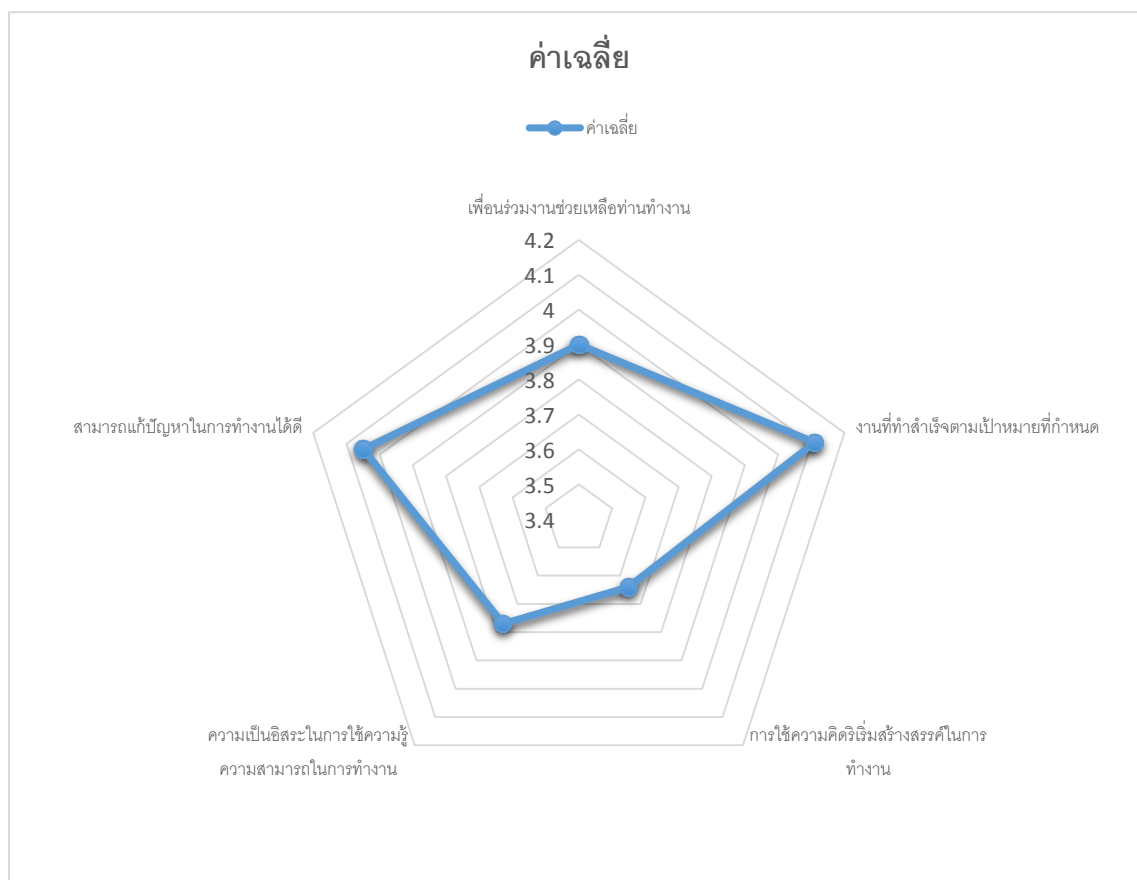
ตารางที่ 3 แสดงข้อมูลสถิติค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการจูงใจ

ปัจจัยด้านการจูงใจ	\bar{x}	S.D	ลำดับ
1.ด้านความสำเร็จของงาน	19.47	5.01	2
2.ด้านลักษณะของงาน	18.67	5.37	3
3.ด้านการยอมรับนับถือ	14.84	3.72	5
4.ด้านความรับผิดชอบ	19.64	4.25	1
5.ด้านความก้าวหน้า	17.05	6.39	4
รวม	89.67		

ตารางที่ 4 ปัจจัยด้านการจูงใจ แสดงรายละเอียดด้านความสำเร็จของงาน

ด้านความสำเร็จ ของงาน	เห็น ด้วย มากที่สุด	เห็น ด้วย	ปาน กลาง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย มากที่สุด	\bar{x}	S.D	แปลผล	ลำดับ
1. เพื่อนร่วมงาน ช่วยเหลือท่านทำงาน	13	26	10	4	0	3.90	0.86	มาก	3
2.งานที่ทำสำเร็จตาม เป้าหมายที่กำหนด	18	25	9	0	1	4.11	0.82	มาก	1
3.การใช้ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในการทำงาน	13	15	14	9	2	3.64	1.25	มาก	5
4.ความเป็นอิสระในการ ใช้ความรู้ความสามารถ ในการทำงาน	17	21	4	8	3	3.77	1.22	มาก	4
5.สามารถแก้ปัญหาใน การทำงานได้ดี	17	25	9	1	1	4.05	0.85	มาก	2
รวม						19.47	5.00		

จากตารางที่ 4 ปัจจัยด้านการจูงใจ แสดงรายละเอียดด้านความสำเร็จของงานอยู่ในระดับค่าเฉลี่ย 3.64-4.11 จากคะแนนเต็ม 5 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.82-1.25 โดยหัวข้อที่เป็นลำดับ 1 คือ งานที่ทำสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด มีค่าเฉลี่ยที่ 4.11 โดยสามารถแสดงออกมาเป็นกราฟได้ดังนี้



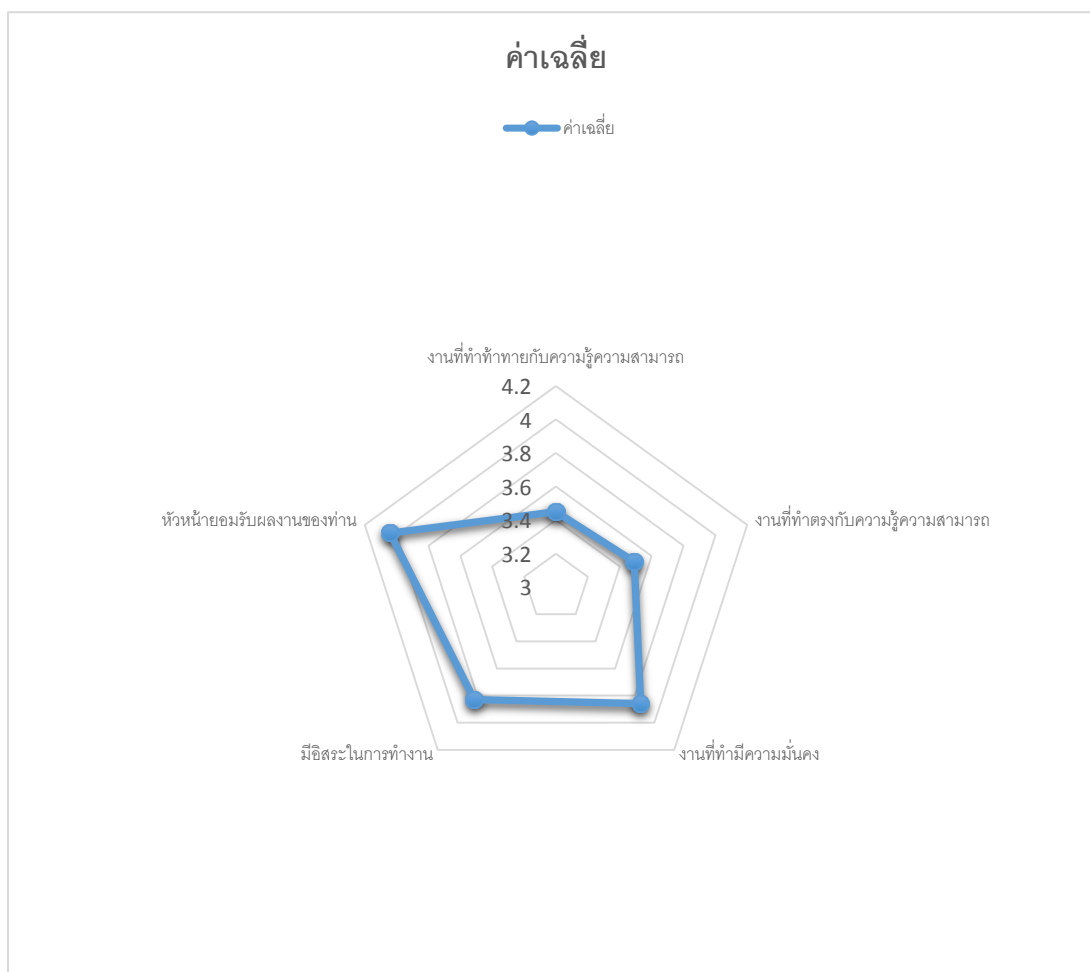
ภาพที่ 8 แสดงค่าเฉลี่ยด้านความสำเร็จของงาน

อยู่ในระดับค่าเฉลี่ย 3.64-4.11 จากคะแนนเต็ม 5

ตารางที่ 5 ปัจจัยด้านการจูงใจ แสดงรายละเอียดด้านลักษณะของงาน

ด้านลักษณะของงาน	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วย	ปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยมากที่สุด	\bar{x}	S.D	แปลผล	ลำดับ
6.งานที่ทำท้าทายกับความรู้ความสามารถ	13	17	10	7	6	3.45	1.31	ปานกลาง	5
7.งานที่ทำตรงกับความรู้ความสามารถ	7	22	18	2	4	3.49	1.03	ปานกลาง	4
8.งานที่ทำมีความมั่นคง	18	17	12	5	1	3.86	1.05	มาก	2
9.มีอิสระในการทำงาน	19	14	13	6	1	3.83	1.10	มาก	3
10.หัวหน้ายอมรับผลงานของท่าน	18	22	10	3	0	4.04	0.88	มาก	1
รวม						18.67	5.37		

ตามตารางที่ 5 ปัจจัยด้านการจูงใจแสดงรายละเอียดด้านลักษณะของงาน อยู่ในระดับค่าเฉลี่ย 3.45-4.04จากคะแนนเต็ม 5 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.88-1.31 โดยหัวข้อที่เป็นลำดับ 1 คือ หัวหน้ายอมรับผลงานของท่าน มีค่าเฉลี่ยที่ 4.04 โดยสามารถแสดงออกมาเป็นกราฟได้ดังนี้



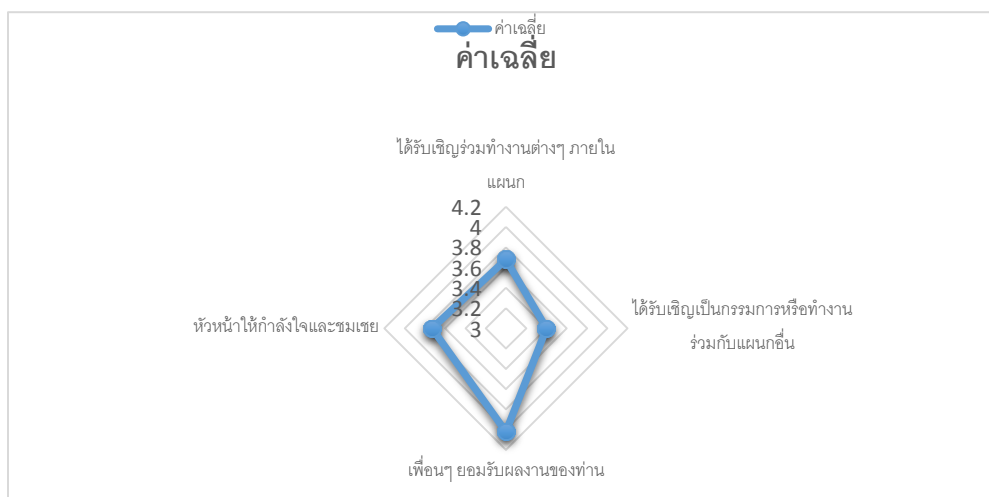
ภาพที่ 9 แสดงค่าเฉลี่ยด้านลักษณะของงาน

อยู่ในระดับค่าเฉลี่ย 3.45- 4.04 จากคะแนนเต็ม 5

ตารางที่ 6 ปัจจัยด้านการจูงใจ แสดงรายละเอียดด้านการยอมรับนับถือ

ด้านการยอมรับ นับถือ	เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย	ปาน กลาง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย มาก ที่สุด	\bar{x}	S.D	แปล ผล	ลำดับ
11.ได้รับเชิญร่วม ทำงานต่างๆ ภายในแผนก	12	21	12	7	1	3.68	1.03	มาก	3
12.ได้รับเชิญเป็น กรรมการหรือ ทำงานร่วมกับ แผนกอื่น	6	17	22	8	0	3.40	0.88	ปาน กลาง	4
13.เพื่อนๆ ยอมรับผลงาน ของท่าน	14	27	11	2	0	4.02	0.75	มาก	1
14.หัวหน้าให้ กำลังใจและ ชมเชย	15	17	14	6	1	3.74	1.06	มาก	2
รวม						14.84	3.72		

จากตารางที่ 6 ปัจจัยด้านการจูงใจ แสดงรายละเอียดด้านการยอมรับนับถืออยู่ในระดับค่าเฉลี่ย 3.40-4.02จากคะแนนเต็ม 5 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.75-1.06 โดยหัวข้อที่เป็นลำดับ 1 คือ เพื่อนๆ ยอมรับผลงานของท่าน มีค่าเฉลี่ยที่ 4.02 โดยสามารถแสดงออกมาเป็นกราฟได้ดังนี้



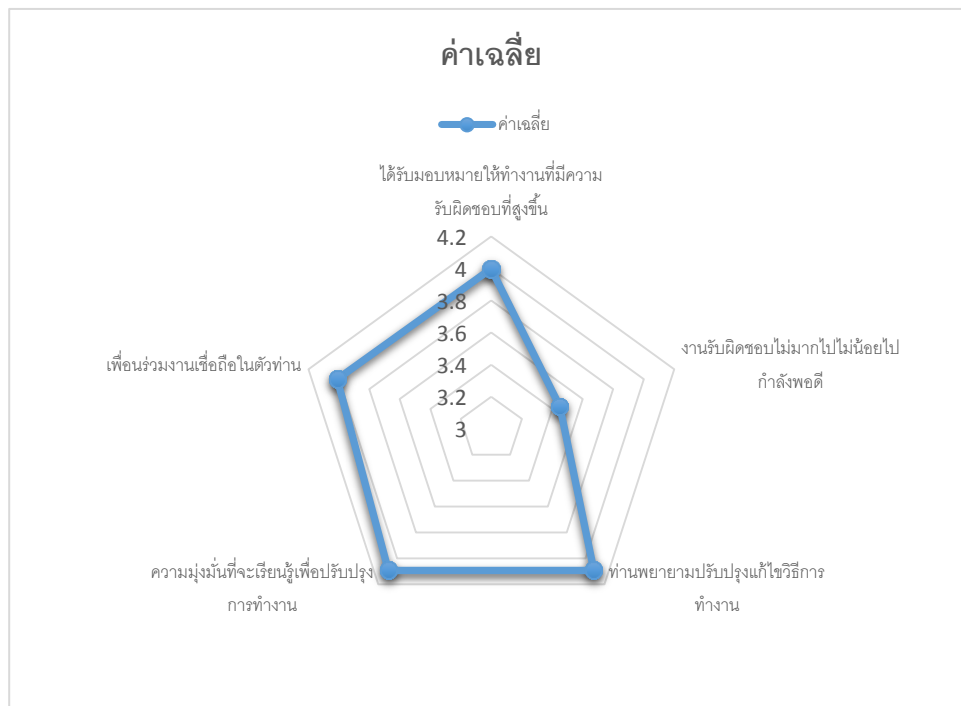
ภาพที่ 10 แสดงค่าเฉลี่ยด้านการยอมรับนับถือ

แสดงรายละเอียดด้านการยอมรับนับถือ อยู่ในระดับค่าเฉลี่ย 3.40- 4.02จากคะแนนเต็ม 5

ตารางที่ 7 ปัจจัยด้านการจูงใจ แสดงรายละเอียด ด้านความรับผิดชอบ

ด้านความรับผิดชอบ	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วย	ปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยมากที่สุด	\bar{X}	S.D	แปลผล	ลำดับ
15.ได้รับมอบหมายให้ทำงานที่มีความรับผิดชอบที่สูงขึ้น	18	23	7	4	1	4.00	0.98	มาก	3
16.งานรับผิดชอบไม่มากเกินไปไม่น้อยไป กำลังพอดี	10	17	15	9	2	3.45	1.10	ปานกลาง	4
17.ท่านพยายามปรับปรุงแก้ไขวิธีการทำงาน	15	29	8	1	0	4.09	0.71	มาก	1
18.ความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้เพื่อปรับปรุงการทำงาน	15	29	8	1	0	4.09	0.71	มาก	1
19.เพื่อนร่วมงานเชื่อถือในตัวท่าน	14	27	11	1	0	4.01	0.75	มาก	2
รวม						19.64	4.25		

จากตารางที่ 7 ปัจจัยด้านการจูงใจ แสดงรายละเอียด ด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับค่าเฉลี่ย 3.45– 4.09 จากคะแนนเต็ม 5 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.75-1.10 โดยหัวข้อที่เป็นลำดับ 1 คือ ท่านพยายามปรับปรุงแก้ไขวิธีการทำงาน และความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้เพื่อปรับปรุงการทำงาน ทั้งคู่มีค่าเฉลี่ยที่ 4.09 โดยสามารถแสดงออกมาเป็นกราฟได้ดังนี้



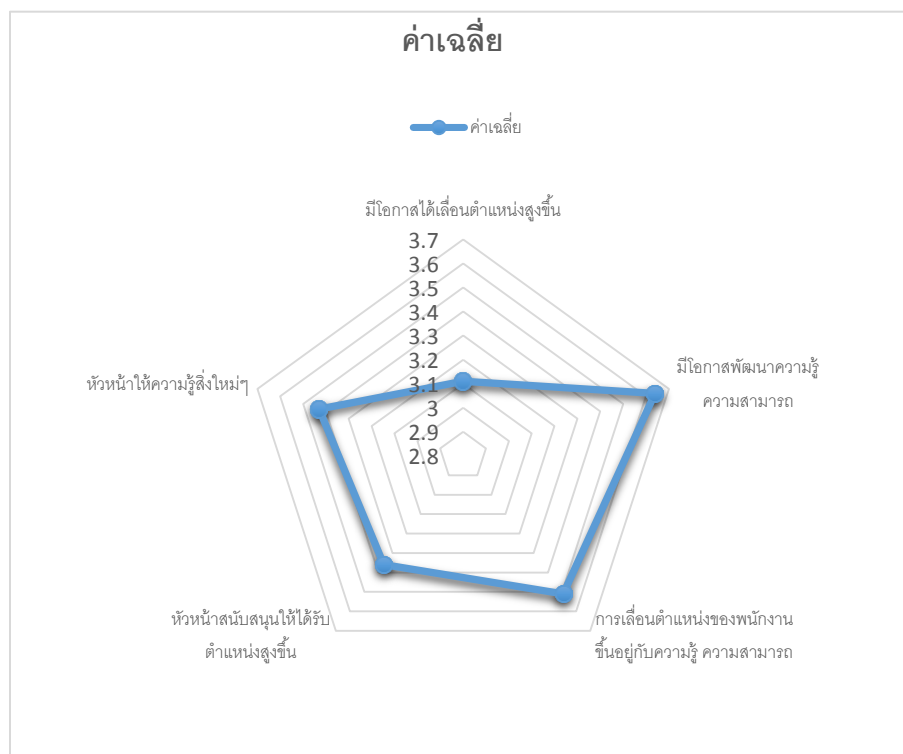
ภาพที่ 11 แสดงค่าเฉลี่ยด้านความรับผิดชอบ

อยู่ในระดับค่าเฉลี่ย 3.45– 4.09 จากคะแนนเต็ม 5

ตารางที่ 8 ปัจจัยด้านการจูงใจ แสดงรายละเอียดด้านความก้าวหน้า

20.มีโอกาสดำเนินตำแหน่งสูงขึ้น	9	11	16	11	6	3.11	1.25	ปานกลาง	5
21.มีโอกาพัฒนาความรู้ความสามารถ	18	13	12	5	5	3.64	1.30	มาก	1
22.การเลื่อนตำแหน่งของพนักงานขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ	16	11	13	10	3	3.51	1.27	มาก	2
23.หัวหน้าสนับสนุนให้ได้รับตำแหน่งสูงขึ้น	14	11	11	14	3	3.36	1.29	ปานกลาง	4
24.หัวหน้าให้ความรู้สิ่งใหม่ๆ	14	13	12	10	4	3.43	1.28	ปานกลาง	3
รวม						17.05	6.39		

จากตารางที่ 8 ปัจจัยด้านการจูงใจ แสดงรายละเอียดด้านความก้าวหน้า อยู่ในระดับค่าเฉลี่ย 3.11– 3.64 จากคะแนนเต็ม 5 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 1.25-1.30โดยหัวข้อที่เป็นลำดับ 1 คือ มีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถค่าเฉลี่ยที่ 3.64 โดยสามารถแสดงออกมาเป็นกราฟได้ดังนี้



ภาพที่ 12 แสดงค่าเฉลี่ยด้านความก้าวหน้า

อยู่ในระดับค่าเฉลี่ย 3.11–3.64 จากคะแนนเต็ม 5

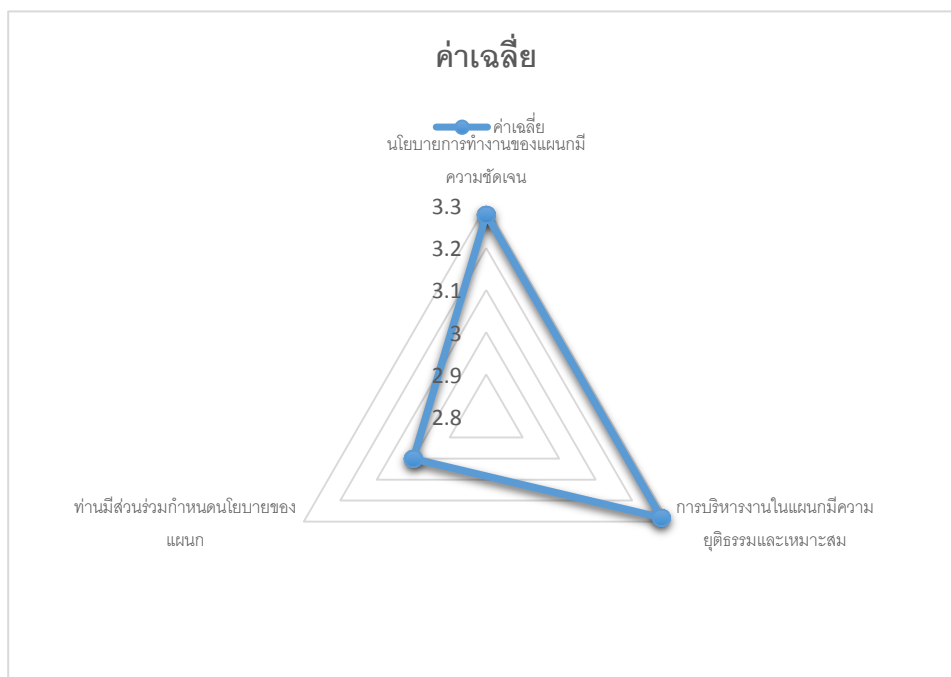
ตารางที่ 9 แสดงปัจจัยด้านสุขอนามัย

ปัจจัยด้านสุขอนามัย	\bar{x}	S.D	ลำดับ
1.ด้านนโยบายและการบริหาร	9.56	3.74	2
2.ด้านการปกครองบังคับบัญชา	30.71	8.88	1

ตารางที่ 10 แสดงปัจจัยด้านการสุขอนามัย แสดงรายละเอียดด้านนโยบายและการบริหาร

ด้านนโยบายและการบริหาร	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วย	ปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยมากที่สุด	\bar{x}	S.D	แปลผล	ลำดับ
25.นโยบายการทำงานของแผนกมีความชัดเจน	9	16	14	9	5	3.28	1.21	ปานกลาง	1
26.การบริหารงานในแผนกมีความยุติธรรมและเหมาะสม	9	16	14	9	5	3.28	1.21	ปานกลาง	1
27.ท่านมีส่วนร่วมกำหนดนโยบายของแผนก	7	15	11	11	9	3.00	1.32	ปานกลาง	2
รวม						9.56	3.74		

จากตารางที่ 10 แสดงปัจจัยด้านการสุขอนามัยแสดงรายละเอียดด้านนโยบายและการบริหารอยู่ในระดับค่าเฉลี่ย 3.00– 3.28 จากคะแนนเต็ม 5 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 1.21-1.32 โดยหัวข้อที่เป็นลำดับ 1 คือ การบริหารงานในแผนกมีความยุติธรรมและเหมาะสม และนโยบายการทำงานของแผนกมีความชัดเจน ทั้งคู่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับที่ 3.28 โดยสามารถแสดงออกมาเป็นกราฟได้ดังนี้



ภาพที่ 13 แสดงค่าเฉลี่ยด้านการสุขอนามัย

แสดงรายละเอียดด้านนโยบายและการบริหารอยู่ในระดับค่าเฉลี่ย 3.00– 3.28 จากคะแนน

เต็ม 5

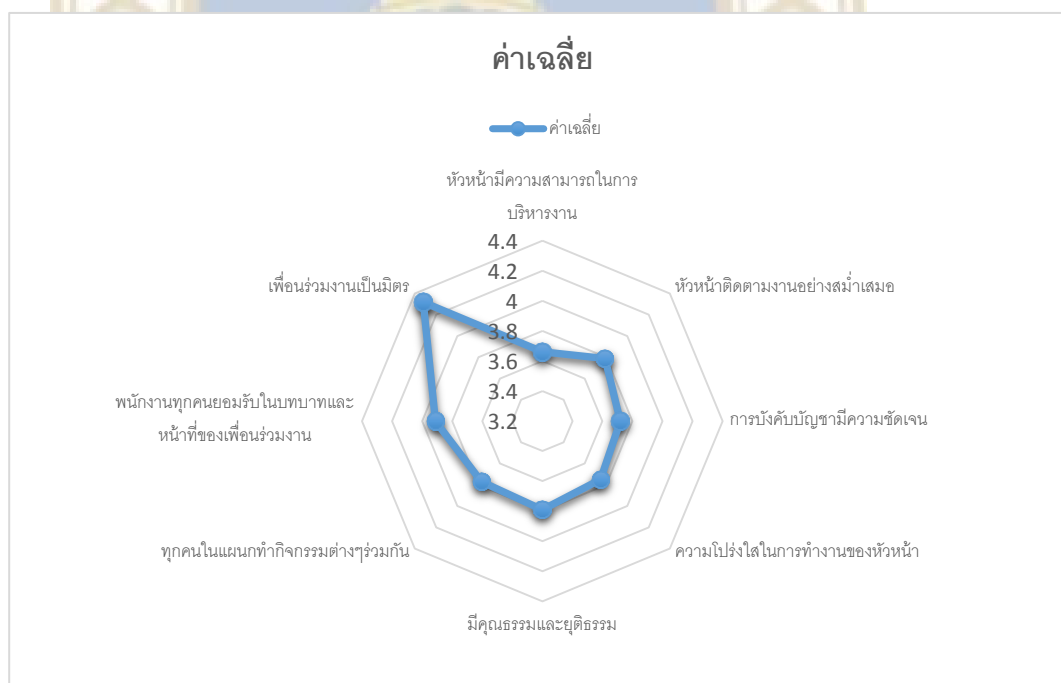
ตารางที่ 11 แสดงปัจจัยด้านการสุขอนามัย แสดงรายละเอียดด้านการปกครองบังคับบัญชา

ด้านการปกครอง บังคับบัญชา	เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย	ปาน กลาง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย มาก ที่สุด	\bar{x}	S.D	แปล ผล	ลำดับ
28.หัวหน้ามีความสามารถในการบริหารงาน	13	22	8	7	3	3.66	1.59	มาก	7
29.หัวหน้าติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ	13	25	7	7	1	3.79	1.03	มาก	3
30.การบังคับบัญชามีความชัดเจน	17	16	12	4	4	3.72	1.21	มาก	6
31.ความโปร่งใสในการทำงานของหัวหน้า	20	11	13	7	2	3.75	1.21	มาก	5
32.หัวหน้ามีคุณธรรมและยุติธรรม	19	18	4	10	2	3.79	1.23	มาก	3
33.ทุกคนในแผนกทำกิจกรรมต่างๆร่วมกัน	12	24	12	3	2	3.77	0.99	มาก	4
34.พนักงานทุกคนยอมรับในบทบาทและหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน	11	28	13	0	1	3.91	0.79	มาก	2

ตารางที่ 11 แสดงปัจจัยด้านการสุขอนามัย แสดงรายละเอียดด้านการปกครองบังคับบัญชา (ต่อ)

ด้านการปกครอง บังคับบัญชา	เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย	ปาน กลาง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย มาก ที่สุด	\bar{x}	S.D	แปล ผล	ลำดับ
35. เพื่อนร่วมงาน เป็นมิตร	27	18	6	2	0	4.32	0.83	มาก	1
รวม						30.71	8.88		

จากตารางที่ 11 แสดงปัจจัยด้านสุขอนามัย ด้านการปกครองบังคับบัญชาอยู่ในระดับค่าเฉลี่ย 1.59 – 4.32 จากคะแนนเต็ม 5 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.79 – 1.59 โดยหัวข้อที่เป็นลำดับ 1 คือ เพื่อนร่วมงานเป็นมิตร มีค่าเฉลี่ยถึง 4.32 โดยสามารถแสดงออกมาเป็นกราฟได้ดังนี้



ภาพที่ 14 แสดงค่าเฉลี่ยด้านการปกครองบังคับบัญชา

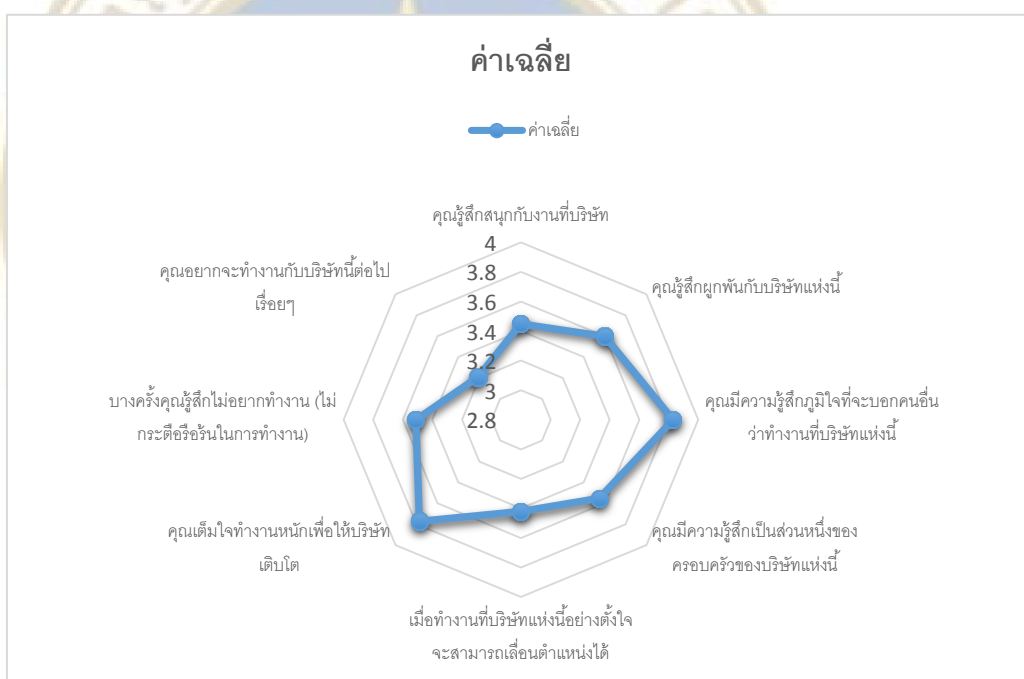
อยู่ในระดับค่าเฉลี่ย 1.59 – 4.32 จากคะแนนเต็ม 5

ตารางที่ 12 แสดงปัจจัยด้านความผูกพันของบุคลากร

ด้านนโยบายและการบริหาร	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วย	ปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยมากที่สุด	\bar{X}	S.D	แปลผล	ลำดับ
36.คุณรู้สึกสนุกกับงานที่บริษัท	11	14	17	10	1	3.45	1.08	ปานกลาง	5
37.คุณรู้สึกผูกพันกับบริษัทแห่งนี้	12	17	17	5	2	3.60	1.06	มาก	3
38.คุณมีความรู้สึกภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าทำงานที่บริษัทแห่งนี้	14	21	15	1	2	3.83	0.98	มาก	1
39.คุณมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวของบริษัทแห่งนี้	12	16	17	5	3	3.55	1.12	มาก	4
40.เมื่อทำงานที่บริษัทแห่งนี้อย่างตั้งใจจะสามารถเลื่อนตำแหน่งได้	9	16	18	8	2	3.42	1.06	ปานกลาง	7
41.คุณเต็มใจทำงานหนักเพื่อให้บริษัทเติบโต	13	21	15	2	2	3.77	0.99	มาก	2
42.บางครั้งคุณรู้สึกไม่อยากทำงาน (ไม่กระตือรือร้นในการทำงาน)	11	17	15	8	2	3.51	1.10	มาก	6
43.คุณอยากจะทำงานกับบริษัทนี้ต่อไปเรื่อยๆ	10	10	20	7	6	3.21	1.23	ปานกลาง	8
รวม						28.34	8.62		

โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนมีดังนี้	
มีความผูกพันในระดับมากที่สุด	ให้คะแนน 5 คะแนน
มีความผูกพันในระดับมาก	ให้คะแนน 4 คะแนน
มีความผูกพันในระดับปานกลาง	ให้คะแนน 3 คะแนน
มีความผูกพันในระดับน้อย	ให้คะแนน 2 คะแนน
มีความผูกพันในระดับน้อยที่สุด	ให้คะแนน 1 คะแนน

จากตารางที่ 12 ปัจจัยด้านความผูกพันของบุคลากร อยู่ในระดับค่าเฉลี่ย 3.21– 3.83 จากคะแนนเต็ม 5 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.98 – 1.23 โดยหัวข้อที่เป็นลำดับ 1 คือ มีความรู้สึกภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าทำงานที่บริษัทแห่งนี้ และมีค่าเฉลี่ยถึง 3.83 โดยสามารถแสดงออกมาเป็นกราฟได้ดังนี้



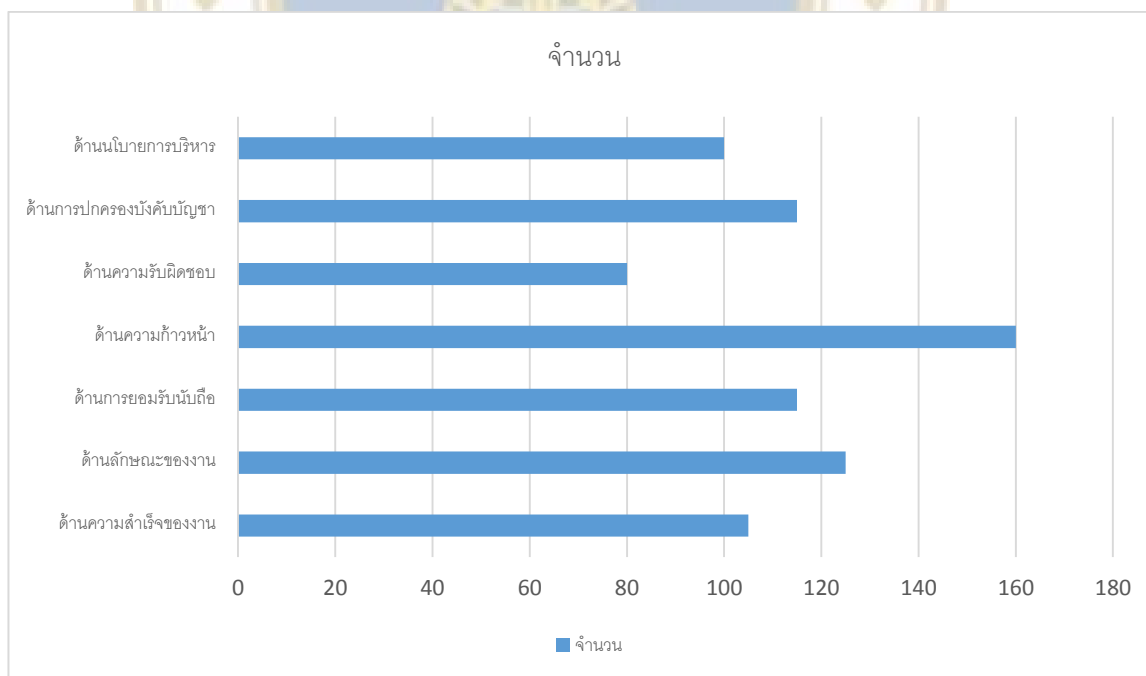
ภาพที่ 15 แสดงค่าเฉลี่ยด้านความผูกพันของบุคลากร

อยู่ในระดับค่าเฉลี่ย 3.21– 3.83 จากคะแนนเต็ม 5

ปัจจัยสำคัญที่ผู้ทำแบบสอบถามคิดว่ามีผลต่อการสร้างความผูกพันระหว่างตนเองกับองค์กร 5 ลำดับแรก แสดงผลได้ดังนี้

ตารางที่ 13 แสดงผลคะแนนที่กลุ่มสำรวจคิดว่ามีผลต่อการสร้างความผูกพัน

	คะแนน	ลำดับ
ด้านความก้าวหน้า	160	1
ด้านลักษณะของงาน	125	2
ด้านการยอมรับนับถือ	115	3
ด้านการปกครองบังคับบัญชา	115	3
ด้านความสำเร็จของงาน	105	4
ด้านนโยบายการบริหาร	100	5
ด้านความรับผิดชอบ	80	6



ภาพที่ 16 แสดง 5 ลำดับแรกที่พนักงานมองว่ามีผลต่อการสร้างความผูกพัน

ลำดับที่ 1	ด้านความก้าวหน้า	คิดเป็น 160 คะแนน
ลำดับที่ 2	ด้านลักษณะของงาน	คิดเป็น 125 คะแนน
ลำดับที่ 3	ด้านการยอมรับนับถือ	คิดเป็น 115 คะแนน
ลำดับที่ 3	ด้านการปกครองบังคับบัญชา	คิดเป็น 115 คะแนน
ลำดับที่ 4	ด้านความสำเร็จของงาน	คิดเป็น 105 คะแนน
ลำดับที่ 5	ด้านนโยบายการบริหาร	คิดเป็น 100 คะแนน



บทที่ 5

Research Conclusion

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากสมมติฐานที่ 1 ระดับของปัจจัยต้น(ปัจจัยหัวใจ)มีผลต่อความผูกพัน

ผลการวิจัยพบว่า 89.67% ที่เห็นด้วยเป็นอย่างมากกว่าปัจจัยต้นมีผลต่อการสร้างการจงใจให้พนักงานมีความผูกพัน และเป็นไปตามสมมติฐาน โดยลำดับที่ 1 คือด้านความรับผิดชอบ ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 19.47 ลำดับที่ 2 คือด้านความสำเร็จของงาน ลำดับที่ 3 คือด้านการยอมรับนับถือ ลำดับที่ 4 คือด้านความรับผิดชอบ และลำดับที่ 5 คือ ด้านความก้าวหน้า สอดคล้องกับงานวิจัยของทั้ง จูติมา หลีกทอง.(2557), วรารักษ์ ลีเลิศพันธ์ (2557), ประดิษฐ์พงษ์ สร้อยเพชร (2557), เบนจวรรณ พัทธพงศ์พรรณ(2555) เพราะปัจจัยต้นย่อมเป็นปัจจัยพื้นฐานในการสร้างความผูกพันให้กับพนักงาน เช่น ความรับผิดชอบที่มีอยู่หน้าที่การงาน ย่อมส่งผลไปยังความสำเร็จ ที่พนักงานทุกๆฝ่าย มองว่า ทุกงานมีคุณค่า และรู้สึกมีความเป็นเจ้าของในงานชิ้น(Ownership)นั้น ๆ

ตารางที่ 14 แสดงผลค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและลำดับของปัจจัยด้านการจงใจ

ปัจจัยด้านการจงใจ	\bar{x}	S.D	ลำดับ
1.ด้านความสำเร็จของงาน	19.47	5.01	2
2.ด้านลักษณะของงาน	18.67	5.37	3
3.ด้านการยอมรับนับถือ	14.84	3.72	5
4.ด้านความรับผิดชอบ	19.64	4.25	1
5.ด้านความก้าวหน้า	17.05	6.39	4
รวม	89.67		

จากสมมติฐานที่ 2 ระดับความผูกพันของพนักงาน

ผลการวิจัยพบว่า จากกลุ่มตัวอย่างของพนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีความผูกพันอยู่ในระดับมาก คิดเป็น 80.97% ของจำนวนกลุ่มสำรวจ โดยพนักงานส่วนใหญ่มีความรู้สึกภูมิใจที่จะบอกคนอื่น ๆ ว่าตนเองทำงานที่บริษัทแห่งนี้มาเป็นลำดับที่ 1 ทั้งยังเต็มใจทำงานหนักเพื่อให้บริษัทเติบโตและรู้สึกผูกพันกับบริษัทแห่งนี้ ตามลำดับ 2 และ 3 (อ้างอิงจากตารางที่ 11) สิ่งเหล่านี้ย่อมส่งผลดีต่อองค์กรในเชิงของภาพลักษณ์และการแสดงออก เพราะ ทุกคนต่างรักต่างผูกพันกับบริษัท จึงย่อมจะพูดถึงบริษัทในแง่ดี อ้างอิงตาม Aon Hewitt ในเรื่อง โมเดล 3S (Say, Stay, Strive) ทั้งกลุ่มสำรวจยังมีหน้าที่สำคัญในองค์กร กล่าวคือ การทำงานในฝ่ายทรัพยากรบุคคล เป็นเสมือนตัวเชื่อมฝ่ายบริหารและฝ่ายพนักงานเข้าด้วยกัน ซึ่งถ้ามีมุมมองภาพลบหรือไม่มีความผูกพันแล้วนั้น อาจเกิดการสื่อสารที่ผิดพลาด หรือสามารถบิดเบือนสารที่แท้จริงให้กับองค์กรได้ หรือแม้กระทั่งการแสดงออก เช่น ในส่วนของการ Retain พนักงานให้คงอยู่ ย่อมเสนอมุมมองด้านที่ดีขององค์กรให้กับพนักงานที่คิดจะลาออก หรือการโน้มน้าวใจให้ยังคงทำงานอยู่ หรือแม้จะกระทั่งการดึงดูดผู้คนใหม่มาสมัครงานในบริษัทได้อีกด้วย จากผลการวิจัยพบว่า มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรารักษ์ ลิเลศพันธ์(2557) ที่บอกว่าพนักงานในปัจจุบันที่ยังดำรงตำแหน่งอยู่ในบริษัท มีความผูกพันค่อนข้างมาก เนื่องจากมีปัจจัยต้นเป็นตัวสนับสนุนให้พนักงานเพิ่มความผูกพันมากยิ่งขึ้น และปัจจัยต้นนั้นสามารถตอบโจทย์ความต้องการของพนักงานได้อย่างตรงจุด

จากสมมติฐานที่ 3 ระดับความสำคัญของปัจจัยต้นต่อความผูกพันพนักงาน

ผลการวิจัยพบว่า เมื่อมีการให้เรียงลำดับความสำคัญ 5 ปัจจัยต้นแล้วผลจะขัดแย้งจากการตอบแบบสอบถามเป็นหัวข้อ โดยเมื่อเรียงลำดับความสำคัญ ลำดับที่ 1 กลับกลายเป็นด้านความก้าวหน้า ลำดับที่ 2 ด้านลักษณะของงาน ลำดับที่ 3 มี 2 หัวข้อคือ ด้านการยอมรับนับถือ และด้านการปกครองบังคับบัญชา ลำดับที่ 4 คือ ด้านความสำเร็จของงาน และลำดับที่ 5 คือ ด้านนโยบายการบริหาร ซึ่งจะต่างกับการถามคำถามเป็นหัวข้อ ถ้าถามเป็นหัวข้อ ลำดับที่ 1 กลับกลายเป็น ด้านความรับผิดชอบจะมา ลำดับที่ 1 ลำดับที่ 2 คือ ด้านความสำเร็จของงาน ลำดับที่ 3 คือ ด้านลักษณะของงาน ลำดับที่ 4 คือ ด้านความก้าวหน้า และลำดับที่ 5 คือ ด้านการยอมรับนับถือ แต่ภาพโดยรวม หัวข้อทั้งหมดยังคงคิดในลำดับสำคัญทั้ง 5 อันดับ จากผลการวิจัย ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยที่กล่าวมาเลย โดยทั้ง 4 วิจัยที่กล่าวมานั้น ลำดับความสำคัญ อยู่ที่ด้านความหลากหลายของงานมาเป็นลำดับที่ 1 แต่ในส่วนของงานวิจัยนี้ ลำดับที่ 1 คือด้านความก้าวหน้า และลำดับที่ 2 กลับกลายเป็นด้านความหลากหลายของงาน

5.2 อภิปรายผล

จากผลการวิจัยให้ผู้ตอบแบบสอบถาม จัด 5 อันดับสำคัญ ที่คิดว่าส่งผลทำให้มีความผูกพันต่อ องค์กรนั้น ผลเป็นดังนี้ คือ

ลำดับที่ 1	ด้านความก้าวหน้า	คิดเป็น 160 คะแนน
ลำดับที่ 2	ด้านลักษณะของงาน	คิดเป็น 125 คะแนน
ลำดับที่ 3	ด้านการยอมรับนับถือ	คิดเป็น 115 คะแนน
ลำดับที่ 3	ด้านการปกครองบังคับบัญชา	คิดเป็น 115 คะแนน
ลำดับที่ 4	ด้านความสำเร็จของงาน	คิดเป็น 105 คะแนน
ลำดับที่ 5	ด้านนโยบายการบริหาร	คิดเป็น 100 คะแนน

โดยลำดับที่ 1 นั้นว่าด้วยเรื่องของด้านความก้าวหน้า ที่ทุกคนมองว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดต่อการสร้างให้เกิดความผูกพันขึ้น อาจจะเป็นด้วยเรื่องวัย (Generation) ยุคสมัย Gen Y ที่ชอบความท้าทายไม่หยุดอยู่ที่กับที่ ทั้งในปัจจุบันความรู้สามารถอยู่ได้รอบตัว ถ้ายังย้ายอยู่กับที่เดิมๆ อนาคตที่เหมือนเดิม หรือมองไม่เห็นหนทางในการก้าวหน้า ย่อมส่งผลให้ทุกคนมองหาที่ใหม่ๆ อยู่เสมอ เพียงแค่การจัดการ Training เพื่อเพิ่มพูนความรู้ในพนักงาน ไม่ว่าจะทางใดทางหนึ่งก็ถือว่าพนักงานได้รู้เพิ่มเติมแล้ว ลำดับที่ 2 ลักษณะของงานนั้น อาจชอบความหลากหลายของงาน ไม่ซ้ำๆ งานเดิม, มีอิสระในการทำงาน สามารถตัดสินใจอะไรได้เอง หรือสามารถออกความคิดเห็นได้เต็มที่ , งานที่มีความท้าทายเพื่อให้ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมอยู่ตลอด (ทำแล้วได้อะไรหรือเกิดประโยชน์กับตัวเองมากขึ้น) ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก็ยังตอบโจทย์ไปยังด้านความก้าวหน้าที่จะเป็นการต่อยอด เมื่อพนักงานมีความรู้มากขึ้น ลำดับที่ 3 คือด้านการยอมรับนับถือ ทั้งจากเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้าของตนเอง และยังส่งผลให้พนักงานมีความมั่นใจในตัวเอง เพราะมีความน่าเชื่อถือจากบุคคลรอบข้าง เป็นที่ไว้วางใจ และด้านของการปกครองบังคับบัญชา จากปัญหาหลักๆ ที่หลายๆคนมองว่าสาเหตุที่พนักงานมาผูกพันเพราะหัวหน้างานแต่แท้จริงแล้วเป็นเพียงแค่ส่วนประกอบ แต่ไม่ได้อยู่ในส่วนสำคัญลำดับที่ 1 อาจเพราะเหตุที่ว่า “เราไม่สามารถเลือกหัวหน้าได้” แต่หัวข้อหลักๆ ที่พนักงานมองอาจจะเป็นเรื่องของความชัดเจนของหัวหน้า และความยุติธรรม หรือความมีจรรยาบรรณอย่างน้อยเพียงใดของหัวหน้าเป็นสิ่งสำคัญมากกว่า ลำดับที่ 4 ด้านความสำเร็จของงาน อาจด้วยเหตุ ลำดับทั้งหมดที่กล่าวมาอาจจะเป็นการประกอบให้เกิดความสำเร็จของงานขึ้น เมื่อพนักงานมีความเป็นอิสระ มีทีมเวิร์คที่ดีจากเพื่อนร่วมงาน ย่อมทำให้งานสำเร็จ และพนักงานก็จะทุ่มเทกับการทำงานมากขึ้น จนเกิดเป็นความผูกพัน ลำดับที่ 5 ด้านนโยบายการบริหาร อาจดูเหมือนทับซ้อนกับด้านอื่นๆ แต่การบริหาร ถ้ามีความชัดเจนมากพอ และรู้ว่าหน้าที่ต้องทำ

อะไร มีสิทธิ์มีเสียงในการแสดงความคิดเห็น จนเหมือนผูกพันมากขึ้น (รู้สึกเป็นOwnership) โดยที่กล่าวมา นั้นแท้จริงแล้ว คนเรามักจะผูกพันกับตัวขององค์กรมากกว่าการผูกพันกับตัวงานเสมอ เพราะงานเราสามารถทำได้มากขึ้น หรือหลากหลาย (การRotate หรือการหมุนวนงาน) แต่ยังคงอยู่ในองค์กรเดิมๆ เสมอ

5.3 ประโยชน์ที่สามารถนำไปใช้

5.3.1. ข้อเสนอแนะผลวิจัย

จากผลการวิจัยชี้วัดให้เห็นว่า ด้านการปกครองบังคับบัญชา ยังมีผลโดยตรงที่ส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ดี กล่าวคือ ตัวผู้บังคับบัญชายังคงเป็นประเด็นหลักที่องค์กรควรให้ความสนใจ และแก้ไขปัญหายุ่งยาก พนักงานบางคนอาจมองว่าผู้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถพอ ไม่สามารถช่วยเหลือและให้ความสนใจเป็นที่ปรึกษากับลูกน้องได้ ทั้งตัวของบังคับบัญชาเองยอมเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ ปัจจัยอื่นๆ ได้ เช่น ปัจจัยด้านความก้าวหน้าทางงาน ที่พนักงานค่อนข้างให้ความสนใจ ทุกคนย่อมอยากเติบโต มีความรู้เพิ่มขึ้น หรือได้เรียนรู้อะไรใหม่ๆ ถ้าตัวผู้บังคับบัญชายังคงเป็นประเด็น เช่น ไม่ส่งลูกน้องไปเทรน ไม่ให้การสนับสนุนในการทำงานของลูกน้องนั้น ย่อมเกิดความผูกพันต่อองค์กรได้ยาก กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ผู้บังคับบัญชาคือ นามธรรมขององค์กร สิ่งที่สามารถจับต้องได้ พนักงานสามารถเข้าถึงได้ ต่างกับตัวองค์กรที่เปรียบได้กับรูปธรรม ที่มีเป้าหมาย ว่าต้องไปในทิศทางใด แต่ก็จับต้องไม่ได้ หมายความว่าผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ที่จะถ่ายทอด สื่อสาร ปลุกฝัง หรือไม่ว่าจะทำวิธีใดก็ตาม ย่อมมีผลที่จะให้เกิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร อีกทั้งพนักงานย่อมจะมีความผูกพันกับองค์กรมากกว่ากับงาน เพราะบางครั้ง คนบางคนเลือกที่จะทำงานอยู่ที่เดิมเพียงเพราะผูกพันกับองค์กร แม้จะต้องโอนย้ายตำแหน่งก็ตาม แต่สำหรับงานวันใดวันหนึ่งก็เปลี่ยนโยกย้ายได้เสมอ ดังนั้นการที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรย่อมมีข้อดีเสมอ คือ ลดอัตราการลาออก และเพิ่มให้องค์กรมีความแข็งแกร่งมากขึ้น จากคนที่ทุ่มเททั้งใจและกายเพื่อให้องค์กรได้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

		ความเร่งด่วน	
ความ สำคัญ	High	ด้านลักษณะงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสำเร็จของงาน ด้านนโยบายการบริหาร	ความก้าวหน้า
	Low	ด้านความรับผิดชอบ	High

ภาพที่ 17 แสดงลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ก่อให้เกิดการสร้างความผูกพัน

แสดงให้เห็นถึงลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ก่อให้เกิดการสร้างความผูกพันที่ต้องการได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน เรียงตามระดับความสำคัญและเวลา อีกทั้งผลยังออกมาว่า กลุ่มสำรวจให้ความสำคัญกับด้านความก้าวหน้า เพื่อส่งผลให้เกิดความผูกพันอีกด้วย (อิงจากตารางที่ 11) ทั้งตัวของบริษัทและผู้บริหารเองควรที่จะจัดลำดับเป็นลำดับแรก (First Priority) ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญที่ควรทำการแก้ไขเพื่อให้เกิดการสร้างความผูกพันที่ดีเกิดขึ้น การที่พนักงานกำลังพะวงว่าตัวเองกำลังย้ายอยู่กับที่ทำงานเดิมๆ ซ้ำๆ และไม่รู้ว่อนาคตของตัวเองว่ามีเส้นทางเดินได้มากแค่ไหน แต่ถ้ามองแล้วไม่มีทางเดินต่อไป หรือมองไม่เห็นทาง ความผูกพันก็ย่อมไปเกิด ทั้งยังส่งผลไปยังอัตราการลาออกของพนักงานที่มักจะเสาะแสวงหาสิ่งใหม่ๆ และทำทนายอยู่เสมอ ดังนั้นทางบริษัทควรมีการปูแนวทางให้ทุกคนมีวิธีการเติบโตไปได้ในหลายๆ เส้นทาง เช่น การสร้างทางเดินแบบ แนวข้าง หรือแนวขึ้น บางคนไม่ได้ต้องการจะเติบโตมาด้านบริหารคน หรือไม่เก่งด้านคน เขาสามารถเติบโตไปในแนวข้างได้ กล่าวคือการเติบโตเป็นผู้ชำนาญการ หรือผู้เชี่ยวชาญได้ กล่าวได้ว่า ปัจจัยต้นด้านๆ อื่นจะเป็นตัวสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้า

5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต

1. เนื่องจากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ อาจจะใช้เวลาในการสอบถามข้อมูลจากพนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้จำนวนที่น้อย ถ้าเทียบกับจำนวนพนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลทั่วประเทศ เนื่องจากระยะเวลาที่อาจน้อยเกินไป และอาจได้ข้อมูลที่ไม่ครบถ้วนบางประการ แต่งานวิจัยนี้ได้มีการสอบถามผู้คนหลากหลายกลุ่มธุรกิจ แต่ผลลัพธ์ที่ได้ออกมามีมุมมองที่ค่อนข้างไปในทางเดียวกัน
2. ในการสอบถามข้อมูล อาจขาดข้อมูลเชิงลึกลงไปบ้าง ถ้ามีการลงลึกได้สัมภาษณ์รายบุคคลเพิ่ม อาจจะได้ข้อมูลที่มากขึ้น
3. จากแบบสอบถามอาจมีข้อคำถามที่เยาะไป ผู้ตอบแบบสอบถามอาจเบื่อกับคำถามข้อทำยๆ และไม่ได้โฟกัสกับคำตอบตามความเป็นจริง



บรรณานุกรม

- ฐิติมา หลักทอง.(2557).ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วน อุตสาหกรรมยานยนต์
แห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, กลุ่มวิชาการจัดการภาครัฐและ
 ภาคเอกชน มหาวิทยาลัยบูรพา.
- โนวาบิส. (2016). ทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีความพึงพอใจในองค์กร. [ออนไลน์].
 เข้าถึงได้จาก <http://www.novabizz.net/management-106.html> สืบค้น 19 มิถุนายน 2559.
- บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน).(2556).ร้อยคนร้อยเรื่องราว 100 ปีเอสซีจี. กรุงเทพมหานคร: โรง
 พิมพ์มติชนปากเกร็ด.
- เบญจวรรณ พัทธพงศ์พรรณ. (2555). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานบริษัท บางกอกเอ็นเตอร์
 เทนเมนท์. สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์.
- ประดิษฐพงษ์ สร้อยเพชร.(2557). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท โทรคมนาคมและ
 เทคโนโลยีสารสนเทศแห่งหนึ่งส่วนงานวิศวกรรมที่ทำงานในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยา
 นิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเนชั่น.
- วรารักษ์ ลีเลิศพันธ์.(2557).ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัทเนชั่น บรอด
 แคสต์ติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
 มหาวิทยาลัยเนชั่น.
- สมบัติ กุสุมาวลี. (2552). เอกสารประกอบการประชุมวิชาการระดับชาติด้านทรัพยากรมนุษย์และ
 องค์กรครั้งที่ 2 ศาสตร์และศิลป์ด้านทรัพยากรมนุษย์และองค์กร. กรุงเทพมหานคร:
 คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุพจน์ นาคสวัสดิ์. (2559). การสำรวจความผูกพันในการทำงานของพนักงาน แนวคิด ทฤษฎี และแนว
 ปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พิมพ์ดีการพิมพ์
- อำนวยการชัย บุญศรี.(2556). ทฤษฎีของ เฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg and other.) [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก
<http://aumnuchai.blogspot.com/2013/09/herzberg-and-other.html> สืบค้น 19 มิถุนายน
 2559.

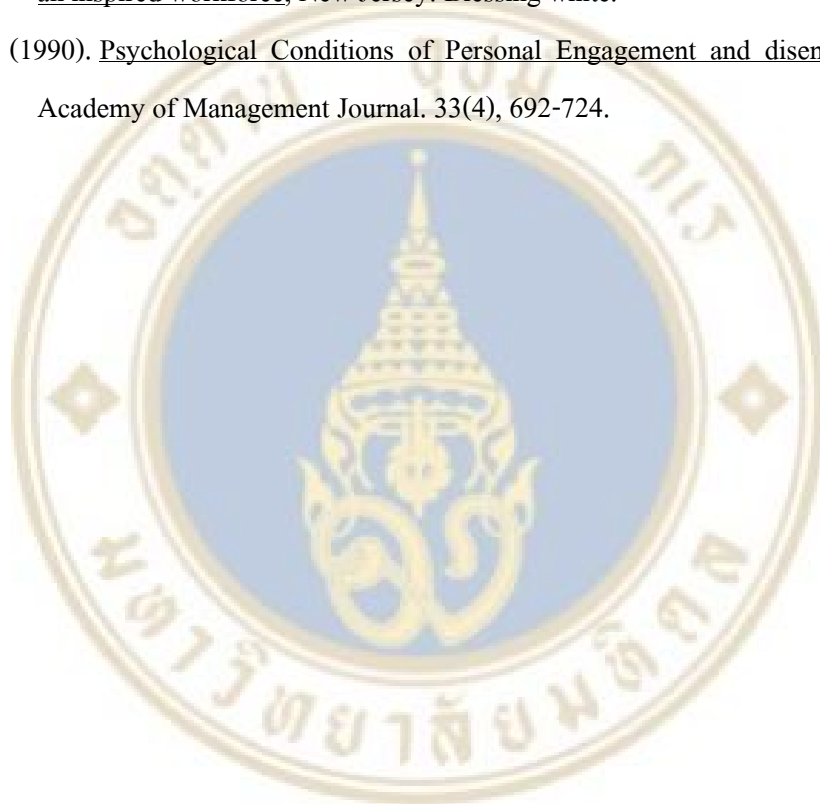
บรรณานุกรม (ต่อ)

เฮย์ กรู๊ป. (2556). ไชรหัสสู่การเป็นองค์กรที่มีศักยภาพสูง. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก

<http://www.haygroup.com/th/press/details.aspx?id=37183> สืบค้น 19 มิถุนายน 2559.

Christopher, R., Fraser, M., & Mary, M. (2012). The engagement Equation Leadership Strategies for an inspired workforce, New Jersey: Blessing white.

Kahn, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal. 33(4), 692-724.





ภาคผนวก

ภาคผนวก

แบบสอบถามเรื่อง : ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากร

ส่วนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคล

1. เพศ
 - หญิง
 - ชาย
2. อายุ
 - 20-25 ปี
 - 26-30 ปี
 - 31-35 ปี
 - 36-40 ปี
 - มากกว่า 40 ปี
3. อายุงาน (ในที่ทำงานปัจจุบัน)
 - น้อยกว่า 1 ปี
 - 1-5 ปี
 - 6-10 ปี
 - 11-15 ปี
4. ระดับการศึกษาสูงสุด หรือ กำลังศึกษาอยู่
 - ปริญญาเอก
 - ปริญญาโท
 - ปริญญาตรี
5. อาชีพ
 - รับราชการ
 - พนักงานรัฐวิสาหกิจ
 - พนักงานเอกชน

6. ประเภทของธุรกิจที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบัน

- การท่องเที่ยวและการโรงแรม
- การบริการ, เสื้อผ้า, อาหาร
- ธุรกิจวิสาหกิจด้านต่างๆ
- การแพทย์
- การศึกษา
- ไอที
- การสื่อสาร
- สาธารณูปโภค
- การเงิน
- อื่นๆ

ส่วนที่ 2 ปัจจัยทางด้านการจูงใจ

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

ข้อ	คำถาม	ไม่เห็นด้วยมากที่สุด (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	ปานกลาง (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วยมากที่สุด (5)
ด้านความสำเร็จของงาน						
1	เพื่อนร่วมงานช่วยเหลือท่านทำงาน					
2	งานที่ทำสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด					
3	การใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน					
4	ความเป็นอิสระในการใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน					
5	สามารถแก้ไขปัญหาในการทำงานได้ดี					
ด้านลักษณะของงาน						
6	งานที่ทำท้าทายกับความรู้ความสามารถ					

7	งานที่ทำตรงกับความรู้ความสามารถ					
8	งานที่ทำมีความมั่นคง					
9	มีอิสระในการทำงาน					
ด้านการยอมรับนับถือ						
10	หัวหน้ายอมรับผลงานของท่าน					
11	ได้รับเชิญร่วมทำงานต่างๆ ภายในแผนก					
12	ได้รับเชิญเป็นกรรมการหรือทำงานร่วมกันแผนกอื่น					
13	เพื่อนๆ ยอมรับผลงานของท่าน					
14	หัวหน้าให้กำลังใจและชมเชย					
ด้านความรับผิดชอบ						
15	ได้รับมอบหมายให้ทำงานที่มีความรับผิดชอบที่สูงขึ้น					
16	งานที่รับผิดชอบไม่มากไปไม่น้อยไป กำลังพอดี					
17	ท่านพยายามปรับปรุงแก้ไขวิธีการทำงาน					
18	ความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้เพื่อปรับปรุงการทำงาน					
19	เพื่อนร่วมงานเชื่อถือในตัวท่าน					

ส่วนที่ 3 ปัจจัยทางด้านสุขอนามัย

	คำถาม	ไม่เห็น ด้วยมาก ที่สุด (1)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ปาน กลาง (3)	เห็น ด้วย (4)	เห็น ด้วย มาก ที่สุด (5)
ด้านนโยบายและการบริหาร						
25	นโยบายการทำงานของแผนกมีความชัดเจน					
26	การบริหารงานในแผนกมีความยุติธรรมและเหมาะสม					
27	ท่านมีส่วนร่วมกำหนดนโยบายของแผนก					
28	หัวหน้าสนับสนุนให้ได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น					
29	หัวหน้าให้ความรู้สิ่งใหม่ๆ					
ด้านการปกครองบังคับบัญชา						
30	หัวหน้ามีความสามารถในการบริหารงาน					
31	หัวหน้าติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ					

32	การบังคับบัญชาที่มีความชัดเจน					
33	ความโปร่งใสในการทำงานของหัวหน้า					
34	หัวหน้ามีคุณธรรมและยุติธรรม					
35	ทุกคนในแผนกทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน					
36	พนักงานทุกคนยอมรับในบทบาทและหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน					
37	เพื่อนร่วมงานเป็นมิตร					

ส่วนที่ 4 ความผูกพันของพนักงานกับองค์กร (Employee engagement)

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

ข้อ	คำถาม	ไม่เห็น ด้วย มาก ที่สุด (1)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ปาน กลาง (3)	เห็น ด้วย (4)	เห็น ด้วย มาก ที่สุด (5)
ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร						
38	คุณรู้สึกสนุกกับงานที่บริษัท					
39	คุณรู้สึกผูกพันกับบริษัทแห่งนี้					
40	คุณมีความรู้สึกภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าทำงานที่บริษัทแห่งนี้					
41	คุณมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวของบริษัทแห่งนี้					
42	เมื่อทำงานที่บริษัทแห่งนี้อย่างตั้งใจจะสามารถเลื่อนตำแหน่งได้					
43	คุณเต็มใจทำงานหนักเพื่อให้บริษัทเติบโต					
44	บางครั้งคุณรู้สึกไม่อยากทำงาน (ไม่กระตือรือร้นในการทำงาน)					
45	คุณอยากจะทำงานกับบริษัทนี้ต่อไปเรื่อยๆ					

ส่วนที่ 5 ปัจจัยที่ท่านคิดว่ามีผลต่อการมีความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด

5 ปัจจัยสำคัญที่ท่านคิดว่ามีผลต่อการสร้างความผูกพัน (เลือกไม่เกิน 5 ลำดับ)

- ด้านความสำเร็จของงาน
- ด้านลักษณะของงาน
- ด้านการยอมรับนับถือ
- ด้านความก้าวหน้า
- ด้านความรับผิดชอบ
- ด้านการปกครองบังคับบัญชา
- ด้านนโยบายการบริหาร

