

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
กรณีศึกษา : พนักงานบริษัทอายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์และความกรุณาอย่างยิ่งจาก ดร.ราชา มหากันธา อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และกรุณาให้คำปรึกษาและตรวจสอบเพื่อแก้ไขจุดบกพร่องต่างๆ ของสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้สำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดี ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ คุณอรพิน บุญโชคชัย ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท อายิโนะโมะไต้ะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ที่ให้โอกาสผู้วิจัยเก็บข้อมูลและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ตลอดจนพนักงานบริษัท อายิโนะโมะไต้ะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ทุกท่าน ที่สละเวลาให้ข้อมูลที่มีคุณค่าและมีประโยชน์ต่อการศึกษาครั้งนี้

ขอขอบคุณเพื่อนๆ สาขาการตลาด ที่มีมิตรภาพที่ดีต่อกันมาโดยตลอดและได้ร่วมแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์อันมีค่าตลอดเวลาที่ศึกษาอยู่ รวมไปถึงการให้กำลังใจที่ดี และความช่วยเหลืออย่างจริงใจเสมอมา

ในท้ายที่สุดนี้ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณอย่างยิ่งสำหรับผู้ที่มีพระคุณของผู้วิจัย คือ คุณพ่อ คุณแม่ และครอบครัว ที่ให้การสนับสนุนทางการศึกษาเป็นอย่างดี ตลอดจนให้ความรัก ความอบอุ่น ความห่วงใย การดูแลเอาใจใส่ ความเข้าใจ และเป็นกำลังใจในทุกๆ เรื่องเสมอมา รวมทั้งเป็นผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของผู้ศึกษามาโดยตลอดตั้งแต่เล็กจนโต

เจมินันท์ เจนอารีวงศ์

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
คำถามงานวิจัย	2
วัตถุประสงค์งานวิจัย	2
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	2
ขอบเขตงานวิจัย	3
สมมติฐานงานวิจัย	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	4
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
คำสำคัญ	6
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	8
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	16
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	23
แหล่งข้อมูล	23
กรอบแนวคิดในการวิจัย	24
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	25
วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง	25
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	27
การเก็บรวบรวมข้อมูล	29
การวิเคราะห์ข้อมูล	29
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	29

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	31
ปัจจัยส่วนบุคคล	31
ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน	35
ความผูกพันของพนักงาน	46
การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพัน ของพนักงาน	49
การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพัน ของพนักงาน	56
การนำเสนอความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อบริษัท	60
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	64
สรุปผลการวิจัย	64
อภิปรายผลการศึกษา	67
ข้อจำกัดของการศึกษา	76
ข้อเสนอแนะ	77
บรรณานุกรม	79
ภาคผนวก	83
ประวัติผู้วิจัย	90

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา พนักงาน บริษัท อายิโนะโมะไต่ะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่

THE FACTORS THAT HAVE AN EFFECT ON EMPLOYEE'S ENGAGEMENT

CASE STUDY: EMPLOYEES OF AJINOMOTO (THAILAND) CO., LTD. HEAD OFFICE

เจมินี่ เจนอารีวงศ์ 5850376

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ราชามหากันธา, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัฒนภา ปิติสันต์, Ph.D., บูริม โอทกานนท์, M.B.A.

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา พนักงานบริษัทอายิโนะโมะไต่ะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ ศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรและปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบไม่คำนึงถึงโอกาสความน่าจะเป็น โดยวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบโควต้า จากแบบสอบถามจำนวน 180 ชุด จากพนักงานบริษัทอายิโนะโมะไต่ะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ซึ่งวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ T-test, One-Way ANOVA และ Pearson Product Moment Correlation Coefficients

ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันของพนักงานมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความปรารถนาที่จะอยู่กับบริษัทอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการนึกถึงบริษัทในทางที่ดีและด้านความภูมิใจในงานที่ทำอยู่ในระดับสูง และพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงาน ได้แก่ อายุ ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทและรายได้ต่อเดือน ส่วนปัจจัยแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับสูงคือ ด้านความมั่นคงในการทำงาน รองลงมาคือด้านนโยบายขององค์กร ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านภาพลักษณ์องค์กรและทัศนคติต่อองค์กร สำหรับด้านที่มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำที่สุดคือ ด้านการบังคับบัญชา

คำสำคัญ: ความผูกพันต่อองค์กร/ ความพึงพอใจในการทำงาน/ ความปรารถนาที่จะอยู่กับบริษัท

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า	
2.2	ความสัมพันธ์ระหว่างคำถาม 12 ประการกับผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร	12
3.1	แสดงข้อมูลประชากรและกลุ่มตัวอย่างจากแต่ละฝ่าย	26
4.1	แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ	31
4.2	แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ	32
4.3	แสดงจำนวน และเปอร์เซ็นต์ของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา	33
4.4	จำนวนและร้อยละ ระดับตำแหน่งในบริษัทของกลุ่มตัวอย่าง	33
4.5	จำนวนและร้อยละระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทของกลุ่มตัวอย่าง	33
4.6	จำนวนและร้อยละ ระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่าง	34
4.7	จำนวนและร้อยละ รายได้ต่อเดือนของกลุ่มตัวอย่าง	34
4.8	ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในด้านนโยบายขององค์กร	35
4.9	ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในด้านโครงสร้างองค์กร	36
4.10	ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในด้านภารกิจกับปัญหา	36
4.11	ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในด้านสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา	37
4.12	ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน	38
4.13	ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในด้านสภาพการทำงาน	38
4.14	ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในด้านความท้าทายและมีอิสระในการทำงาน	39
4.15	ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในด้านเงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ	40
4.16	ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในด้านความมั่นคงในการทำงาน	41
4.17	ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในด้านความสำเร็จในการทำงาน	41
4.18	ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในด้านได้รับการยอมรับนับถือ	42
4.19	ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ	43
4.20	ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในด้านความรับผิดชอบ	43
4.21	ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในด้านโอกาสความก้าวหน้าและความเจริญเติบโต ในการทำงาน	44
4.22	ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในด้านภาพลักษณ์ขององค์กรและทัศนคติที่มีต่อ องค์กร	45
4.23	ความผูกพันของพนักงานในด้านความปรารถนาที่จะอยู่กับบริษัท	46

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
4.24	ความผูกพันของพนักงานในด้านการนี้ถึงบริษัทในทางที่ดี	47
4.25	ความผูกพันของพนักงานในด้านความภูมิใจในงานที่ทำ	48
4.26	การเปรียบเทียบความผูกพันของพนักงาน จำแนกตามเพศ	49
4.27	การเปรียบเทียบความผูกพันของพนักงาน จำแนกตามอายุ	49
4.28	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ความผูกพันของพนักงาน จำแนกตามอายุ	50
4.29	การเปรียบเทียบความผูกพันของพนักงาน จำแนกตามระดับตำแหน่ง	50
4.30	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ความผูกพันของพนักงาน จำแนกตามระดับตำแหน่ง	51
4.31	การเปรียบเทียบความผูกพันของพนักงาน จำแนกตามระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่ง / ฝ่ายปัจจุบัน	51
4.32	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ความผูกพันของพนักงาน จำแนกตามระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่ง/ฝ่ายปัจจุบัน	52
4.33	การเปรียบเทียบความผูกพันของพนักงาน จำแนกตามระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท	52
4.34	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ความผูกพันของพนักงาน จำแนกตามระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท	53
4.35	การเปรียบเทียบความผูกพันของพนักงาน จำแนกตามระดับการศึกษา	54
4.36	การเปรียบเทียบความผูกพันของพนักงาน จำแนกตามรายได้ต่อเดือน	54
4.37	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ความผูกพันของพนักงาน จำแนกตามรายได้ต่อเดือน	55
4.38	ระดับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันโดยรวมของพนักงาน	56
4.39	สรุปผลการวิเคราะห์สมมติฐานในการวิจัย	58
4.39	สรุปผลการวิเคราะห์สมมติฐานในการวิจัย (ต่อ)	59
4.40	จำนวนและร้อยละ ของความคิดเห็นของพนักงานในสิ่งที่พนักงานอยากให้บริษัทปรับปรุง	60
4.40	จำนวนและร้อยละ ของความคิดเห็นของพนักงานในสิ่งที่พนักงานอยากให้บริษัทปรับปรุง (ต่อ)	61
4.41	จำนวนและร้อยละ ของความคิดเห็นของพนักงานในสิ่งที่พนักงานคิดว่าบริษัททำได้ดี และต้องการให้ทำต่อไป	62

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
5.1	ความแตกต่างของระดับความผูกพันของพนักงานกับปัจจัยส่วนบุคคล	66
5.1	ความแตกต่างของระดับความผูกพันของพนักงานกับปัจจัยส่วนบุคคล (ต่อ)	67
5.2	ความสอดคล้องระหว่างผลการศึกษาในเรื่องของปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันของพนักงานบริษัทอายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด (สำนักงานใหญ่) กับผลการศึกษาของผู้วิจัยท่านอื่น ๆ	69
5.3	ความสอดคล้องระหว่างผลการศึกษาในเรื่องของปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันของพนักงานบริษัทอายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด (สำนักงานใหญ่) กับผลการศึกษาของผู้วิจัยท่านอื่น ๆ	75



สารบัญรูปภาพ

ภาพ		หน้า
2.1	The Gallup Path	11
2.3	แบบจำลองวัดความผูกพันตามแนวคิดของ Hewitt Associates	16



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้ค่านิยมต่างๆ เปลี่ยนแปลงไป เรื่องของมุมมองในการทำงานก็เช่นเดียวกัน ในปัจจุบันทรัพยากรมนุษย์มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในระยะเวลาที่สั้นลงกว่าแต่ก่อน ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่น่าท้อสำหรับการดูแลทรัพยากรมนุษย์อันมีคุณค่าให้อยู่กับคู่กับองค์กร โดยการปลูกฝัง หรือสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรภายในองค์กรเกิดความพึงพอใจ ผูกพัน และจงรักภักดีที่จะร่วมมือและปฏิบัติงานให้กับองค์กร ทั้งนี้องค์กรจะต้องมีการใส่ใจดูแลในอาชีพการงานให้กับพนักงาน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการสร้างความสำเร็จให้องค์กร ทั้งนี้องค์กรต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ เพื่อคอยผลักดันให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร (วิลาวรรณ รัชพิศาล, 2549 : 261) เมื่อพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรก็จะส่งผลให้พนักงานอุทิศตนในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้กับองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรนั้น เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้พนักงานต้องการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้กับองค์กร และร่วมงานอยู่กับองค์กร แต่ในทางกลับกันหากพนักงานมีความไม่สบายใจ ไม่พึงพอใจต่อหน้าที่การทำงานของตน พนักงานก็จะไม่มีความผูกพัน และจงรักภักดีที่จะร่วมมือและปฏิบัติงานให้กับองค์กร ส่งผลให้พนักงานลาออกจากองค์กรไป ซึ่งทำให้องค์กรสูญเสียกำลังคน องค์ความรู้ต่างๆ งานเกิดความล่าช้า และขาดความต่อเนื่อง

สืบเนื่องจากอัตราการลาออกของพนักงานในบริษัทอายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ 3 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2556, พ.ศ.2557, และพ.ศ.2558) อัตราการลาออกมีการเพิ่มขึ้นทุกปี (7%, 8% และ 9% ตามลำดับ) (อรพิน บุญโชคชัย, 2559) แสดงให้เห็นว่า องค์กรกำลังสูญเสียกำลังคน องค์ความรู้ต่างๆ ไป ดังนั้นทางผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานบริษัทอายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ เพื่อเป็นแนวทางในการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรของพนักงาน และเพื่อรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าต่อองค์กรไว้

คำถามงานวิจัย

1. พนักงานมีความรู้สึกอย่างไรต่อองค์กร
2. ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทอายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่มีมากน้อยเพียงใด
3. พนักงานมีปัญหาใดบ้าง ที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์กร
4. แนวทางการแก้ไขปัญหาและการเพิ่มความผูกพันควรเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์งานวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทอายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทอายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่
3. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท อายิโนะโมะ โต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ทราบถึงระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร เพื่อที่จะนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้วิเคราะห์ในด้านต่างๆ ของงานด้านทรัพยากรบุคคล อาทิ การปรับสวัสดิการพนักงาน, การฝึกอบรมพนักงาน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท อายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่
2. ผู้บริหารระดับสูง
ทราบถึงระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร เพื่อที่จะนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ตัดสินใจและพัฒนา เกี่ยวกับนโยบายและกฎระเบียบต่างๆ สำหรับพนักงานในองค์กร

3. หัวหน้าแต่ละฝ่าย

ทราบถึงระดับความผูกพันและปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในฝ่ายของตนเอง เพื่อที่จะนำข้อมูลดังกล่าวมาแก้ไขและพัฒนาภายในฝ่ายของตนเอง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ขอบเขตงานวิจัย

1. ศึกษาปัจจัยด้านต่างๆ ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท อายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ได้แก่ 1) ปัจจัยส่วนบุคคล อาทิ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงานในฝ่าย อายุงานในบริษัท รายได้ต่อเดือน 2) ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน อาทิ นโยบายขององค์กร โครงสร้างองค์กร การบังคับบัญชา สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน ความท้าทายและมีอิสระในการทำงาน เงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ ความมั่นคงในการทำงาน ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับ นับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ โอกาสความก้าวหน้าและความเจริญเติบโตในการทำงาน และภาพลักษณ์ขององค์กรและทัศนคติที่มีต่อองค์กร
2. ประชากร ได้แก่ พนักงานประจำบริษัทอายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ทั้งเพศชายและเพศหญิง ทั้งหมด 20 ฝ่าย จำนวนทั้งหมด 300 คน (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล, 2559)
3. งานวิจัยเชิงปริมาณใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง จำนวน 180 คน โดยจะศึกษากลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 20 ฝ่าย โดยใช้ตารางกำหนดกลุ่มตัวอย่างของ Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95%
4. พื้นที่ในการศึกษาคือ บริษัทอายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่
5. ระยะเวลาศึกษาตั้งแต่เดือนตุลาคม – พฤศจิกายน พ.ศ. 2559

สมมติฐานงานวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน
2. ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร

นิยามศัพท์เฉพาะ

พนักงาน หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานในบริษัท อายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่

ลักษณะส่วนบุคคล หมายถึง ลักษณะที่แสดงความแตกต่างของแต่ละบุคคล

ลักษณะของงาน หมายถึง ภาระที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ

ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง การที่บุคคลมีโอกาสเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานที่ดีขึ้น รับเงินเดือนที่สูงขึ้น ตลอดจนการได้มีโอกาสได้ฝึกอบรมเพิ่มเติม หรือมีการ โยกย้ายสายงาน เป็นต้น

ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อประโยชน์ขององค์กร ความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กร ความเสียสละเพื่อองค์กร ความจงรักภักดีต่อองค์กร และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานบริษัทอาอีโนะโมะโตะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่” ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสร้างเครื่องมือในการวิจัย ประกอบการสนับสนุนผลการวิจัยและประกอบการนำเสนอผลงานวิจัยเพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในแก่ผู้เกี่ยวข้องต่อไปในอนาคตได้ โดยเพื่อที่จะให้บรรลุมัตถุประสงค์ของผลงานวิจัยที่กำหนดจึงได้แบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

2.1 คำสำคัญ

2.1.1 ความผูกพันต่อองค์กร

2.1.2 ความพึงพอใจในการทำงาน

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.2.1 ทฤษฎีสองปัจจัย Herzberg

2.2.2 ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer

2.2.3 ทฤษฎีความต้องการของ McClelland

2.2.4 แนวคิดของ The Gallup Organization

2.2.5 แนวคิดของ Hewitt Associates

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.3.1 งานวิจัยในประเทศ

2.3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

2.1 คำสำคัญ

2.1.1 ความผูกพันต่อองค์กร

ชนนันท์ ทะสุใจ (2547:9) ให้ความหมายของคำว่าความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร มีความรัก ความภาคภูมิใจ ความเอาใจใส่ต่อองค์กร รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วน

หนึ่งมีความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เต็มใจและเสียดสละความสุขส่วนตัวเพื่อเป้าหมายและต้องการที่จะดำรงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นตลอดไป

พงษ์จันทร์ ภูยาพานิชย์ (2547:38) ได้ให้ความหมายคำว่าความผูกพันต่อองค์กรว่า หมายถึง ทักษะที่สะท้อนความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคคลกับองค์กร ผู้ที่มีความผูกพันกับองค์กรสูงจะมองตนเองเป็นสมาชิกที่แท้จริงขององค์กร สิ่งเล็กๆ น้อยๆ ที่องค์กรทำให้ไม่พอใจก็จะไม่สนใจ และปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรตลอดไป ในทางตรงกันข้ามผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมองตนเองเป็นเหมือนคนภายนอก แสดงความไม่พอใจในสิ่งต่างๆ และไม่คิดว่าตนเองเป็นสมาชิกขององค์กรในระยะยาว

พรประภา โสวรรณ (2539:6) ได้ให้ความหมายของ ความผูกพันต่อองค์กร ว่า หมายถึงความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลและองค์กร เป็นทัศนคติหรือความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อองค์กร รู้สึกว่าตนเกี่ยวข้องและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีการยอมรับในองค์กร รวมถึงมีความจงรักภักดีและต้องการที่จะดำรงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

Becker, Howard S. (1960: 35) ได้ให้ความเห็นว่าความผูกพันต่อองค์กร เป็นการที่บุคคลหนึ่งบุคคลใดนำตนเองเข้าไปผูกมัด (engage) กับการกระทำหรือพฤติกรรมบางอย่าง อันเนื่องจากเขาได้ลงทุนเสียเวลา และพลังงานไปกับสิ่งนั้น โดยเรียกสิ่งที่ลงทุนไปนั้นว่า “Side-bet” Becker ได้สร้างทฤษฎีที่เรียกว่า Side-bet Theory สามารถสรุปสาระสำคัญได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นผลมาจากการที่บุคคลเปรียบเทียบว่า เขาได้ลงทุนในกำลังกาย กำลังปัญญา เวลาให้กับองค์กร และยอมเสียโอกาสบางอย่างไป บุคคลนั้นย่อมหวังที่จะได้รับประโยชน์ตอบแทนจากองค์กร ซึ่งถ้าหากเขาลาออกหรือโยกย้ายจากองค์กรนั้นไปแล้ว เขาจะต้องสูญเสียอะไรบางอย่างที่บุคคลหนึ่งๆ เข้าเป็นสมาชิกองค์กรยิ่งนานเท่าไรก็เหมือนกับเขาได้ลงทุนอยู่กับองค์กรมากเท่านั้น ความผูกพันต่อองค์กรจะมากขึ้นตามระยะเวลาและยากที่จะละทิ้งองค์กรนั้นไป

Porter และ Smith (Steers and Porter, 1991) (อ้างในเบญจมาภรณ์ นวลิมปี, 2546) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความหมายใน 3 ลักษณะ คือ

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรเป็นลักษณะของบุคคลที่มีความเชื่อด้านทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร มีความผูกพันอย่างแท้จริงต่อค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร พร้อมสนับสนุนกิจการขององค์กรซึ่งเป็นเป้าหมายของตนด้วยความเชื่อว่าองค์กรนี้ เป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่ตนเองจะทำงานด้วยความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร เป็นลักษณะที่บุคลากรเต็มใจที่จะเสียสละอุทิศตน พยายามทำงานเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมาย เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กรและมีความห่วงใยต่อความเป็นไปขององค์กร

3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร เป็นลักษณะที่บุคลากรแสดงความต้องการ และตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในองค์กรนี้ตลอดไป มีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร และพร้อมที่จะบอกกับคนอื่นว่า ตนเป็นสมาชิกขององค์กร รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สนับสนุนและสร้างสรรค์องค์กรให้ดียิ่งขึ้น

The Institute for Employment Studies (2004) สถาบันด้านการวิจัยและที่ปรึกษาด้านงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ให้ความหมายคำว่าความผูกพันต่อองค์กรว่า หมายถึง ทศนคติที่ดีของพนักงานที่มีต่อองค์กรและ ค่านิยมขององค์กร พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะให้ความสำคัญแก่บริบททางธุรกิจและจะให้ความร่วมมือกับผู้ร่วมงานเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ภายใต้ผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ และยังได้ระบุพฤติกรรมของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรมีความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีเกิดขึ้น เข้าใจลักษณะของธุรกิจและมองในภาพใหญ่ มีความตั้งใจมุ่งมั่น และมีการพัฒนาอยู่เสมอ

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่าความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึก มุมมองหรือทัศนคติที่ดีของพนักงานที่มีต่อองค์กร ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยหากมีความผูกพันในระดับที่มาก ก็จะเป็นสิ่งผลักดันให้พนักงานในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งมีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางเอาไว้ได้

2.1.2 ความพึงพอใจในการทำงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541: 125) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทนผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จและความเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

Vroom (1964 อ้างใน อารี เพชรสุต, 2530) สรุปไว้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกที่บุคคลมีต่องานของตน คำว่าทัศนคติต่องาน (job attitudes) อาจใช้แทนกันได้กับความพึงพอใจในการทำงาน ทัศนคติทางบวกที่มีต่องานเทียบได้กับความพึงพอใจในการทำงานและทัศนคติทางลบที่มีต่องานเทียบได้กับความพึงพอใจในการทำงาน

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน คือ ความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลในแง่บวกที่มีต่อการทำงาน เป็นความรู้สึกสุขใจ ส่งผลให้มีความขวนขวายกำลังใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน ซึ่งทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.2.1 ทฤษฎีสองปัจจัย Herzberg (อ้างในสมยศ นาวิการ, 2540:148-150)

ทฤษฎีแรงจูงใจของ Frederick Herzberg ได้เสนอทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Herzberg's Two Factory Theory) ซึ่งสรุปว่ามีปัจจัยสำคัญ 2 ประการ ที่สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบในงานของแต่ละบุคคล กล่าวคือ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรงเพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานปฏิบัติ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะปัจจัยที่สามารถตอบสนองความต้องการภายในบุคคลได้ด้วยกัน ได้แก่ 1) ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล 2) การได้รับการยอมรับนับถือ 3) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 4) ความรับผิดชอบ 5) ความก้าวหน้า

2. ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) ปัจจัยค้ำจุน หรืออาจเรียกว่าปัจจัยสุขอนามัย หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร บุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้นและปัจจัยที่มาจากบุคคลภายนอก ได้แก่ 1) เงินเดือน 2) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต 3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน 4) สถานะของอาชีพ 5) นโยบายและการบริหารงาน 6) สภาพการทำงาน 7) ความเป็นอยู่ส่วนตัว 8) ความมั่นคงในการทำงาน 9) วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา

แนวคิดนี้ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายและใช้เป็นรากฐานในการวางแผนจัดการเกี่ยวกับงานบุคคล แนวทางการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารได้มีการนำแนวคิดนี้ไปใช้ในการสร้าง

แรงจูงใจให้กับพนักงานให้สามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานตามมา

2.2.2 ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer

เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่า ต้องการใดเกิดขึ้นก่อนหรือหลังและความต้องการหลายๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ ความต้องการตามทฤษฎี ERG โดยแบ่งออกเป็น 3 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence needs (E)) เป็นความต้องการพื้นฐานของร่างกายเพื่อให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยา รักษาโรค เป็นต้น เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรมสูงสุด ประกอบด้วยความต้องการทางร่างกายบวกด้วยความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการในด้านนี้ได้ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีสวัสดิการที่ดี มีเงินโบนัส รวมถึงทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงาน ได้รับความยุติธรรม มีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น

2. ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness needs (R)) เป็นความต้องการที่จะให้และได้รับไมตรีจิตจากบุคคลที่แวดล้อม เป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วยความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นต้น

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs (G)) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคลซึ่งมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วยความต้องการการยกย่องบวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานกว้างขึ้น โดยมีหน้าที่การงานสูงขึ้น อันเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ

2.2.3 ทฤษฎีความต้องการของ McClelland (McClelland's acquires-needs theory)

กล่าวว่า บุคคลมีความต้องการแตกต่างกัน แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ (อ้างในพีริคิส กาญจนวงศ์ 2552) และ (สุพานี สฤกษ์วานิช, 2552 : 162)

1. ความต้องการผูกพัน ต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับคนอื่น (Need for affiliation) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น พอใจกับการเป็นที่รัก และมีแนวโน้ม จะหลีกเลี่ยงความเจ็บปวดจากการต่อต้านโดยสมาชิกกลุ่มและสังคม พอใจในการให้ความร่วมมือมากกว่าการแข่งขันแย่งชิง บุคคลที่มีความต้องการความผูกพันสูงจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลในสังคม

2. ความต้องการอำนาจ (Need for power) เป็นความต้องการที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น รวมถึงอำนาจในการควบคุม บุคคลมีความต้องการอำนาจสูงจะต้องการความเป็นผู้นำต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น เป็นกลุ่มที่แสวงหาหรือค้นหาวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด ชอบสอนและชอบพูดในที่ชุมชน ชอบการแข่งขันเพื่อให้สถานภาพสูงขึ้น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ ความต้องการในอำนาจเพื่อตัวเองและความต้องการในอำนาจเพื่อสังคม

3. ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงจะมีความปรารถนาอย่างรุนแรงที่จะประสบความสำเร็จและกลัวต่อความล้มเหลว ต้องการการแข่งขันและกำหนดเป้าหมายที่ยากลำบากสำหรับตนเอง มีทัศนคติชอบเสี่ยง มีความรับผิดชอบเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง แสวงหาหรือพยายามรับผิดชอบในการค้นหาวิธีแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุด

สุพานิ สฤษฏ์วานิช (2552) คนที่มีความต้องการประเภทนี้สูงมักชอบทำงานคนเดียวหรือทำงานกับคนเก่งและชอบ งานที่ได้รับผิดชอบ จึงชอบที่จะกำหนดเป้าหมายงานของตนเองให้เป็นเป้าหมายที่ยากและท้าทาย

McClelland กล่าวว่าคนเราจะมีความต้องการทั้ง 3 อย่างในเวลาเดียวกันได้ แต่สัดส่วนของต้องการนั้นจะแตกต่างกันออกไป โดยความต้องการความสำเร็จ และความต้องการอำนาจเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงาน ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ เพราะผู้บริหารมีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ มุ่งมั่นทุ่มเทต่อการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และความต้องการในเรื่องของอำนาจที่ผู้บริหารต้องมีเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่จะก่อให้เกิดผลดีกับองค์กรได้

2.2.4 แนวคิดของ The Gallup Organization

The Gallup Organization ก่อตั้งขึ้น โดย Dr. George Gallup ในปี 2000 Gallup ได้ศึกษาถึงลักษณะของมนุษย์ที่เป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร โดยการค้นคว้าข้อมูลทางเศรษฐกิจจำนวนมาก และวิเคราะห์ข้อมูลของพนักงานและลูกค้าเพิ่มเติมจากเดิมจึงได้ค้นพบ

แนวทางที่มนุษย์เป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งจัดว่าเป็นทฤษฎีการจัดการที่รู้จักกันในรูปของ The Gallup ซึ่งปัจจุบันได้กลายเป็นโมเดลอันดับหนึ่งของบริษัทที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ ซึ่งกุญแจสำคัญของโมเดลนี้แสดงให้เห็นว่า พนักงานทุกระดับจะสร้างการเติบโตของยอดขายและกำไรขององค์กร ซึ่งมีลักษณะตามภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 The Gallup Path

ที่มา: Coffman, Curt W. and Gonzalez-Molina, Gabriel. 2002 Follow This Path: How the World's Greatest Organizations Drive Growth by Unleashing Human Capital. New York: Warner Book, Inc: 14

จากภาพที่ 2.1 แสดงให้เห็นว่า องค์กรจะต้องกำหนดขีดความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่ดีที่สุดในทุกๆ ตำแหน่งงาน เพื่อคัดเลือกพนักงานที่มีความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ อีกทั้งผู้จัดการที่ดีจะต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ดีที่สุด ต้องรู้จักดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้ เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรได้ ซึ่งพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรนั้นจะช่วยเพิ่มและรักษาลูกค้าที่สร้างกำไรให้แก่องค์กรได้ ส่งผลให้องค์กรเกิดการเติบโตของยอดขายและกำไรอย่างยั่งยืน

จากการสำรวจฐานข้อมูลที่สะสมไว้จำนวนมากจากที่เคยได้ศึกษาพฤติกรรมและธรรมชาติของมนุษย์ตั้งแต่ปี 1935 ทำให้ Gallup ค้นพบคำถาม 12 ประการ (QP12P) ที่สามารถวัดความผูกพันของพนักงานอย่างแท้จริง ซึ่งแต่ละคำถามจะมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กรแตกต่างกัน 5 มุมมอง ได้แก่ ความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer Metrics) ผลกำไร (Profitability) ผลผลิตของบริษัท (Productivity) อัตราการลาออกของพนักงาน (Turnover) และความปลอดภัยในการทำงาน (Safety) ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างคำถาม 12 ประการกับผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร

ปัจจัยหลัก	ลูกค้า	ผล กำไร	ผลผลิต	การคง อยู่	ปลอดภัย
1. รู้สิ่งที่คาดหวัง (Know what is expected)	X	X		X	X
2. วัสดุคิบและเครื่องมืออุปกรณ์ (Materials and equipment)	X	X		X	X
3. โอกาสทำในสิ่งที่ฉันสามารถทำได้ดีที่สุด (Opportunity to do what I do best)	X	X	X	X	X
4. การยกย่องหรือชมเชย (Recognition / Praise)	X	X	X	X	X
5. การมีคนที่ยกย่องและเอาใจใส่ในที่ทำงาน (Cares about me)	X	X	X	X	X
6. การมีคนคอยกระตุ้นให้พัฒนาตัวเอง (Encourage development)	X	X	X	X	X
7. ความคิดเห็นได้รับการยอมรับ (Opinions count)	X	X	X	X	X
8. งานที่ทำสำคัญต่อเป้าหมายขององค์กร (Mission/purpose)	X	X	X	X	X
9. เพื่อนร่วมงานทำงานเพื่อให้งานมีคุณภาพ (Committed to quality)	X	X	X	X	X
10. เพื่อนสนิทในที่ทำงาน (Best friend)	X	X	X		X
11. การมีคนพูดคุยถึงความก้าวหน้าของฉัน (Talked about progress)	X	X	X		X
12. โอกาสที่เรียนรู้และพัฒนา (Opportunity to learn and grow)	X	X	X	X	X

ที่มา: Coffman, Curt W. and Gonzalez-Molina, Gabriel. 2002 Follow This Path: How the World's Greatest Organizations Drive Growth by Unleashing Human Capital. New York: Warner Book, Inc: 273

จากตารางที่ 2.2 แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างคำถามทั้ง 12 ประการ (Q12) ของ The Gallup Organization ได้กลายเป็นคำถามที่ใช้ในการวัดความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) โดยแบ่งข้อคำถามตามลำดับขั้นของความผูกพัน (Hierarchy of 17Engagement) ซึ่งมีทั้งหมด 4 ระดับ ได้แก่ ด้านความต้องการพื้นฐาน (Basic Need), ด้านการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร (Management Support), ด้านความสัมพันธ์ (Relatedness), และด้านความก้าวหน้า (Overall Growth) ซึ่งคำถาม 12 ประการ (Q12) ของ The Gallup Organization จะจัดหมวดหมู่ ตามลำดับดังนี้ (Coffman and Gonzalez-Molina, 2002 อ้างถึงใน สกว สารานุกรม, 2547:12-15)

2.2.4.1 ด้านความต้องการพื้นฐาน (Basic Need) ได้แก่ คำถามข้อที่ 1 และ 2

1) I know what's expected of me at work. กล่าวคือ หากพนักงานที่อยู่ในองค์การอยู่อย่างปราศจากความคาดหวังก็จะมีวันก้าวหน้า ดังนั้น องค์การจึงควรระบุเป้าหมายให้ชัดเจน และควรอธิบายถึงขั้นตอนการทำงานเพื่อให้ทำตามได้ ซึ่งแนวทางที่จะทำให้พนักงานรู้ว่าควรทำงานอย่างไร และเพื่ออะไรนั่นคือการสร้างภาพแวดล้อมให้เกิดการสื่อสารในองค์การเป็นสิ่งสำคัญ

2) I have materials and equipment to do work right. กล่าวคือ ถ้าพนักงานขาดเครื่องมือหรือวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการทำงานแล้ว จะส่งผลให้คุณภาพของผลงานลดลงได้ ในองค์การส่วนใหญ่ผู้บริหารมักจะเป็นผู้ควบคุมทรัพยากรและข้อมูลต่างๆ ไว้เพียงผู้เดียว เพราะคิดว่าสิ่งนี้จะช่วยเสริมสร้างอำนาจการสั่งการได้ ซึ่งตรงข้ามกับองค์การที่ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เพราะองค์การเหล่านั้นจัดเตรียมทุกสิ่งที่สำคัญต่อการทำงานแก่พนักงาน รวมถึงเปิดเผยข้อมูลต่างๆ โดยใช้การสื่อสารแบบสองทาง (Two-way flow of communication) เพื่อจะได้ทราบถึงความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริง

2.2.4.2 ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร (Management Support) ได้แก่ คำถามข้อที่ 3, 4, 5 และ 6

3) At work, I have opportunity to do what I do best every day. กล่าวคือ ถ้าไม่มีกฎขององค์การหรือพนักงานขาดความหวังในบทบาทหน้าที่ของตน ก็อาจทำให้พนักงานหยุดที่จะทุ่มเทในการทำงาน เช่นเดียวกับถ้าพนักงานไม่ได้ทำงานที่เหมาะสมกับตนเองแล้วก็จะไม่สามารถสร้างผลงานออกมาได้ ในองค์การที่ประสบความสำเร็จนั้นผลิตผลส่วนใหญ่มาจากการที่พนักงานได้ทำงานตามที่พวกเขาถนัด ทั้งนี้เพราะพรสวรรค์หรือความสามารถของบุคคลนั้นเป็นสิ่งที่ติดอยู่กับแต่ละบุคคลและไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้

4) In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work. กล่าวคือ การชมเชยเป็นการแสดงถึงสัญญาณอย่างหนึ่งว่าบุคคลนั้นทำงานได้ดี ซึ่ง 18 คำชมเชยจะช่วยเพิ่มกำลังใจที่จะมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ส่วนการยอมรับในงานนั้นจะเป็นสิ่งที่มีคุณค่าให้คนเกิดความปรารถนาที่จะแสดงผลงานและความสามารถของตนออกมา เพราะเมื่อได้รับการยอมรับก็จะช่วยสร้างความรู้สึกว่าคุณค่าตนนั้นมีบทบาทสำคัญและมีคุณค่า

5) My supervisor, or someone at work, seem to care about me as a person กล่าวคือ การลาออกของพนักงานนั้นบางครั้งไม่ได้เป็นเพราะตัวองค์กร หากแต่พนักงานลาออกจากผู้จัดการหรือหัวหน้างาน ซึ่งไม่เคยสนใจลูกน้อง การไม่เอาใจใส่ของหัวหน้าทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่อยากมีส่วนร่วมในงาน และไม่อยากช่วยสร้างผลผลิตให้แก่องค์กรในทางตรงข้ามถ้าพนักงานได้รับการดูแลหรือมีการบริหารจัดการที่ดีแล้ว พนักงานก็จะเต็มใจและยินดีที่จะทำงานอย่างเต็มที่

6) There is someone at work who encourages development. กล่าวคือ คนส่วนมากต้องการความสำเร็จมากกว่าความเชี่ยวชาญหรือชำนาญในงาน ซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่จะมุ่งหวังความก้าวหน้าและโอกาสมากกว่าเดิม แต่องค์กรส่วนใหญ่กลับไปให้ความสำคัญกับนโยบายมากกว่าที่จะมาสนับสนุนพนักงานของตนให้ก้าวหน้าและพัฒนา ซึ่งส่งผลให้ขวัญกำลังใจในการทำงานลดลง

2.2.4.3 ด้านสัมพันธภาพ (Relatedness) ได้แก่ คำถามข้อที่ 7, 8, 9 และ

10

7) At work my opinions seem to count. กล่าวคือ องค์กรโดยส่วนใหญ่ มักให้ความสำคัญเฉพาะกับแนวคิดด้านนวัตกรรมต่างๆ เพราะความคิดเหล่านั้น จะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขันมากขึ้น แต่หากองค์กรไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นในด้านอื่นๆ ด้วยก็จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่มีความสำคัญในงาน ทั้งนี้เพราะการเปิดรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกคน จะช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าตนมีคุณค่าและยินดีที่จะเสนอแนวคิดใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงองค์กรที่ตนทำงานอยู่

8) The mission or purposes of company make me feel my job is important. กล่าวคือ พนักงานต้องการรู้ว่างานที่ตนทำนั้นมีความสัมพันธ์กับพันธกิจขององค์กรแล้วจะช่วยเสริมสร้างให้เกิดกำลังใจและมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น นอกจากนี้การที่พนักงานเข้าใจในพันธกิจอย่างชัดเจนจะช่วยให้เกิดความจงรักภักดีและความภาคภูมิใจ ซึ่งเป็นส่วนที่จะสร้างให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว

9) My associates or fellow employees are committed to doing quality work. กล่าวคือ พนักงานต้องการเพื่อนร่วมงานจะมาแบ่งปันความทุ่มเท เพราะเมื่อสมาชิกของทีมทำงานอย่างเต็มที่และได้ผลงานที่ออกมาดีแล้ว ทุกคนก็จะได้รับความดีความชอบจากการทำงาน 19 นั้นๆ ด้วย ดังนั้นการมีเพื่อนร่วมงานที่ตั้งใจทำงานอย่างมีคุณภาพจึงส่งเสริมให้พนักงานทำงานอย่างทุ่มเทเช่นกัน

10) I have a best friend at work. กล่าวคือ มิตรภาพในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่จะเชื่อมโยงความสัมพันธ์ให้คนทำงานในองค์กรนั้นๆ นานขึ้น

2.2.4.4 ด้านความก้าวหน้าในงาน (Growth) ได้แก่ คำถามข้อที่ 11 และ 12

11) In the last six months, someone at work has talked to me about my progress. กล่าวคือ การให้ข้อมูลป้อนกลับหรือคำแนะนำแก่พนักงานถึงผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา จะช่วยให้พนักงานปรับปรุงงานของตนให้ดีขึ้น เช่นเดียวกับการทบทวนถึงผู้ที่มียุทธศาสตร์การทำงานที่ดี (Winning plays) ในทุกเดือนก็จะทำให้พนักงานรับรู้ถึงจุดแข็งของตนและพัฒนาจุดแข็งนั้นให้ดียิ่งขึ้นซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่องค์กร

12) This last year, I have had opportunities to learn and grow at work. กล่าวคือ หลังจากทำงานได้หนึ่งปีแล้วพนักงานควรรู้ว่าอะไรที่ตนทำได้ดีหรือไม่ดี และเรียนรู้ถึงข้อควรปรับปรุงเพื่อให้การปฏิบัติงานดีขึ้น การเรียนรู้ นั้น จะไปช่วยขยายจุดแข็งของพนักงานให้สามารถก้าวหน้าและเติบโตในงาน ซึ่งหากพนักงานได้รับการตอบสนองในประเด็นดังกล่าวแล้วจะส่งเสริมสร้างให้เกิดเป็นความผูกพันต่อองค์กร จากคำถาม 12 ประการ (QP12P) ของ The Gallup Organization ที่เป็นตัววัดความผูกพันของพนักงานตามเส้นทางของ The Gallup นั้น ถึงแม้จะดูคล้ายคลึงกับทฤษฎีแรงจูงใจของ

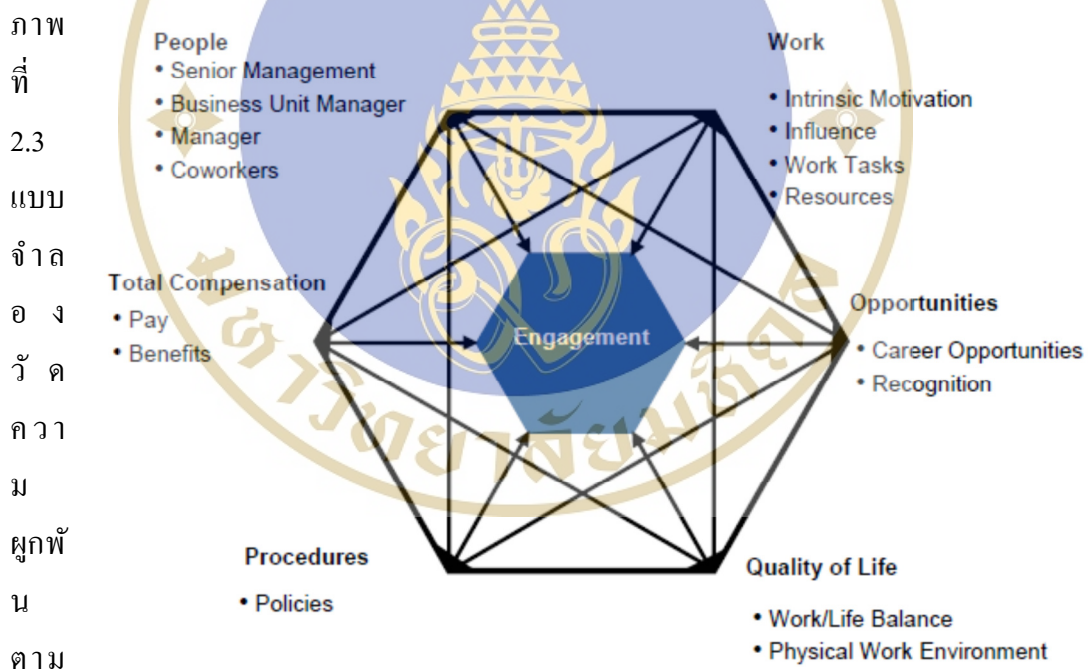
Maslow ที่มีการพูดถึงลำดับขั้นของความพึงพอใจ แต่เมื่อพิจารณาในข้อคำถาม 12 ประการ (QP12P) แล้วจะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างในปัจจัยด้านความต้องการพื้นฐานที่ไม่กล่าวถึงเรื่อง ค่าตอบแทนต่างๆ เนื่องจากผลตอบแทนเป็นสิ่งให้เกิดความพอใจในระยะสั้นๆ ไม่ใช่สิ่งที่ทำให้ผูกพันกับองค์กรในระยะยาว

2.2.5 แนวคิดของ Hewitt Associates

Hewitt Associates เป็นบริษัทที่ปรึกษาซึ่งก่อตั้งโดย Ted Hewitt ในปี 1940 สำหรับใน (Employee Engagement) นั้น Hewitt Associates ได้ให้มุมมองว่าความผูกพันของพนักงาน แสดงออกได้โดยพฤติกรรม กล่าวคือ สามารถดูได้จาก การพูด (Say) โดยจะพูดถึงองค์กรเฉพาะใน

แบ่งวและพิจารณาจากการดำรงอยู่ (Stay) นั่นคือพนักงานปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป ส่วนประเด็นสุดท้ายดูจากการใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ(Strive) เพื่อช่วยเหลือหรือสนับสนุนธุรกิจขององค์กร โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานตามแนวคิดของ Hewitt Associates มี 7 ประการ ดังนี้ (Hewitt Associates, 2003 อ้างใน จิรประภา อัครบวร, 2549 : 341)

1. ภาวะผู้นำ (Leadership)
2. วัฒนธรรมหรืออุดมการณ์ขององค์กร (Culture/Purpose)
3. ลักษณะงาน (Work Activity)
4. ค่าตอบแทนโดยรวม (Total Compensation)
5. คุณภาพชีวิต (Quality of life)
6. โอกาสที่ได้รับ (Opportunity)
7. ความสัมพันธ์ (Relationship)



แนวคิดของ Hewitt Associates

ที่มา : 2005. (April,7) Employee Engagement Higher at Double-Digit Growth Company. Research Brief Employee. Hewitt Associates. Online overview/index.htm.p.10

จากปัจจัยความผูกพันทั้ง 7 ประการนี้ได้กลายมาเป็นเครื่องมือที่ใช้วัดความผูกพันของพนักงานในองค์กรต่างๆ เช่น ในการศึกษาความผูกพันของพนักงานในประเทศแคนาดาจำนวน

120 องค์กร จากพนักงาน 80,000 ราย ผลการศึกษาพบว่า บริษัทที่ติดอันดับในกลุ่มผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุด (Best employees) จำนวน 50 องค์กร โดยเฉลี่ยมีพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าพนักงานที่ไม่ติดอันดับผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุดถึง 21% จากการสำรวจพบว่าบริษัทที่ติดอันดับผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุดนั้นจะมีระดับความผูกพันของพนักงานที่สูงกว่าบริษัทที่ไม่ติดอันดับผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุด

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.3.1 งานวิจัยในประเทศ

กฤษฎวรรณ นวกุล และนิภาภรณ์ วีระสกุลทอง (2547) ศึกษาความผูกพันของพนักงานศึกษาเฉพาะกรณีพนักงาน บริษัท มิตรชุบิชิ มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อต้องการทราบปัญหาและความต้องการของพนักงาน อันเป็นแนวทางในการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัท ซึ่งงานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 222 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า สำหรับพนักงานของบริษัท มิตรชุบิชิ มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด มีปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานโดยภาพรวมมีสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง สรุปประเด็นพบว่า ความผูกพันในระดับสูงมีเพียงด้านความภูมิใจในงานเท่านั้น ส่วนความผูกพันอีกสองด้านอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร และด้านการนึกถึงบริษัทในทางที่ดี สำหรับปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ จำนวนบุตร ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท ระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ตำแหน่งงาน และสภาพการทำงาน และปัจจัยส่วนบุคคลที่สัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท ระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งปัจจุบันและสภาพการทำงาน

จักรกฤษณ์ อัครโคพิธิกุล (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัทจัดการข้อมูลแห่งหนึ่ง” เพื่อต้องการทราบถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันกับองค์กร และระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร และนำผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์สำหรับองค์กรต่อพนักงานและผู้บริหาร ทั้งในแง่ของการนำไปใช้พัฒนา และเป็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงาน และรักษานักวิชาการที่มีคุณภาพให้คงอยู่กับองค์กร ตลอดจนนำไปเป็นข้อมูลในการประกอบการตัดสินใจ และการวางแผนพัฒนาองค์กรในด้านอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยงานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 115 คน ผลจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ใน

ด้านอายุ และระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีผลทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน สำหรับปัจจัยด้านลักษณะงาน ในด้านความมีอิสระในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบในงาน ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และด้านความก้าวหน้าในการทำงาน มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ในด้านลักษณะทางกายภาพของที่ทำงาน ด้านสัมพันธภาพระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา และด้านสัมพันธภาพระหว่างพนักงานกับเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

วราลี สง่าอารีย์กุล (2550) ผลการวิจัยหัวข้อ “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา กรณีศึกษา บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด มหาชน” จำนวน 330 คน พบว่า ผลการวิจัยจากปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ พบว่าเพศที่ต่างกันไม่ส่งผลต่อ ความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานที่แตกต่างกัน ส่วน อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ระดับ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานที่แตกต่างกัน และในส่วนของ ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและปัจจัยธำรงคร้รักษาขององค์กร พบว่าตัวแปรอิสระ ปัจจัย ด้านนโยบายและการบริหารงานของเครือฯ ความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน ความสัมพันธ์ต่อเพื่อน ร่วมงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และด้าน โอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน สามารถร่วมกันพยากรณ์ความตั้งใจในการลาออกจากงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยทั้ง 5 ตัวแปรสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความตั้งใจในการลาออกจากงานได้ ร้อยละ 42.2 โดย ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงานของเครือฯ ความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ส่งผลทางลบต่อ ความตั้งใจลาออกของพนักงาน ในขณะที่ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน ส่งผลทางบวกต่อความ ตั้งใจลาออกจากงาน ส่วนตัวแปรอิสระ ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ไม่มีผลต่อความตั้งใจ ลาออกของพนักงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ปัทิตตา สันหัทคี (2550) ได้ทำวิจัยเรื่อง “ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อพฤติกรรมในการ ทำงานและความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน บริษัทบีบีแอนด์อี จำกัด” มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษา ถึงปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน ศึกษาปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน และความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมในการทำงานและความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท บีแอนด์อี จำกัด โดยงานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 200 คน ผลจากงานวิจัยพบว่า

พนักงานมีระดับการจูงใจในปัจจัย E.R.G. ด้านการจูงใจอยู่ในระดับดีเมื่อพิจารณาแต่ ละโดยพบว่า ความต้องการความเจริญก้าวหน้าและความอยู่รอด คือ ความต้องการมีสัมพันธภาพ จูงใจระดับปานกลาง พนักงานมีระดับการจูงใจในปัจจัยด้านการจูงใจของ McClelland โดยรวมอยู่

ในระดับดีส่วนใหญ่มีการจูงใจอยู่ในระดับดีมาก คือ ด้านความต้องการความผูกพัน และด้านความต้องการความสำเร็จ และมีการจูงใจอยู่ในระดับดีคือ ด้านความต้องการอำนาจ และพบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นในปัจจุบันด้านการจูงใจของ McGregor พบว่า ลักษณะการจูงใจตามทฤษฎี Y มาก พนักงานมีระดับความคิดเห็นในด้านพฤติกรรมการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า มีพฤติกรรมในการทำงานในระดับดีคือ ด้านการเพิ่มผลผลิต พนักงานมีการเพิ่มผลผลิตเพิ่มขึ้น และด้านความพึงพอใจในการทำงาน พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับพอใจ มีพฤติกรรมในการทำงานในระดับปานกลาง คือ ด้านความสม่ำเสมอในการทำงาน และด้านแนวโน้มในการทำงานต่อไป

พรินทร์ชา (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันของพนักงาน ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท เบสท์ เพอฟอร์แมนซ์ เอ็นจิเนียริง จำกัด เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานและศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยลักษณะงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เพื่อที่บริษัทจะได้นำไปพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล และสามารถจูงใจให้พนักงานอุทิศกายและใจให้กับงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยผู้วิจัยได้ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส หน่วยงาน ตำแหน่งงาน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน รายได้ กลุ่มประชากร ปัจจัยด้านลักษณะงาน และ ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 185 คน ผลจากการวิจัยพบว่าพนักงานมีปัจจัยส่วนบุคคลในด้านของเพศด้านหน่วยงาน ด้านตำแหน่งงาน และด้านรายได้ที่แตกต่างกันมีระดับความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน ในส่วนของปัจจัยส่วนบุคคลในด้านอายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน จะมีระดับความผูกพันต่อองค์กรที่ไม่แตกต่างกัน พนักงานมีปัจจัยความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยลักษณะงานอยู่ในระดับสูง ในเรื่องของความสำคัญของลักษณะงานที่รับผิดชอบการมีส่วนร่วมแสดงความความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชา งานที่โอกาสติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ความเข้าใจกระบวนการทำงาน ยกเว้นในด้านโอกาสความก้าวหน้าในงาน ผลป้อนกลับของงาน และลักษณะงานที่ทำทนาย มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ในส่วนของระดับความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นเรื่องของความรู้สึกว่ามีความสำคัญต่อองค์กร และด้านความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร จะมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง ปัจจัยลักษณะงานและปัจจัยประสิทธิภาพการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในเชิงบวกทั้งคู่

2.3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Dessler (1993) ศึกษาถึงปัจจัยสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร โดยสำรวจและคัดเลือกองค์กรในอเมริกาที่สมาชิกในองค์กรมีความมีความผูกพันต่อองค์กรสูงที่สุด 10 องค์กร แล้วศึกษาถึงการบริหารขององค์กรเหล่านี้ในการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยการสัมภาษณ์พนักงานทั้ง 10 องค์กรและตรวจสอบเอกสาร (กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อบัญญัติ ต่างๆ) ของทางบริษัทเหล่านั้น รวมทั้งศึกษานโยบายการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเหล่านั้นด้วย จากการศึกษาพอจะสรุปประเด็นสำคัญของการสร้างความผูกพันต่อองค์กรได้ 8 ประเด็น คือ

1. การให้คุณค่าแก่คนเป็นอันดับแรก
2. การมีส่วนร่วมต่อกัน สามารถแลกเปลี่ยนความคิดหรือความรู้สึกต่อกันได้
3. การมีความคิดในการประนีประนอมที่ยอดเยียม
4. การว่าจ้างอยู่บนพื้นฐานคุณค่าของงาน
5. องค์กรมีความมั่นคง
6. การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ดี
7. การปฏิบัติตามข้อตกลงขององค์กร
8. การใช้ระบบการสื่อสารแบบสองทาง

จากผลงานวิจัยของ Dessler ที่กล่าวถึงบริษัท TOP TEN ด้านความผูกพันของพนักงานในอเมริกา จะเห็นได้ว่าสิ่งที่เน้นเป็นอันดับแรก คือ การให้คุณค่าต่อบุคคล มีความไว้ใจ และเคารพในพนักงานทุกคน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมต่อกัน และการให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกัน เพื่อช่วยให้พนักงานได้บรรลุถึงเป้าหมายของตนเอง ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการทำงานของบุคคลเพราะบุคคลทุกคนต้องการความสบายใจและภาคภูมิใจในการทำงาน หากงานที่เขาทำมีความสำคัญ มีคุณค่า และได้รับความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี เขาก็จะรู้สึกผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อองค์กรตามมาด้วย นอกจากนั้นการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ต่างๆ ที่ดีน่าพอใจ องค์กรมีความมั่นคง ก็จะเป็นเครื่องช่วยส่งเสริมหรือจูงใจให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น แต่หากการทำงานนั้นเขารู้สึกอึดอัดใจหรือคับข้องใจในการทำงาน ถึงแม้จะมีปัจจัยที่ดีอื่นๆ ขององค์กรมาสนับสนุน เขาก็อาจจะรู้สึกไม่ยินดีต่อการทำงานนั้นต่อไป

Farr และ Mathieu (1991: 127-133) ศึกษาองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานขับรถประจำทางจำนวน 194 คน และวิศวกรจำนวน 311 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และศึกษาองค์ประกอบด้านต่างๆ คือ

1. ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ เพศ ระดับการศึกษา อายุงาน สถานภาพสมรสและจำนวนบุตร

2. ความตึงเครียดทางบทบาท ได้แก่ ความขัดแย้งและความคลุมเครือในบทบาท

3. ลักษณะของงานที่พัฒนาศักยภาพ ได้แก่ งานที่มีความเป็นเอกภาพ งานที่มีความหลากหลาย งานที่ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการดำเนินงาน มีโอกาสทราบผลสะท้อนกลับ และได้ปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

4. ความภาคภูมิใจในองค์กรที่ทำงานอยู่

5. ความตึงเครียดในงาน ซึ่งวัดจากลักษณะงานที่เสี่ยงต่อสุขภาพจิตระดับที่งานมีผลกระทบต่อความผาสุกและสุขภาพของพนักงาน

6. การบริหารงาน ซึ่งวัดจากการให้พนักงานมีส่วนร่วมตัดสินใจ การแบ่งสรรข้อมูลจากฝ่ายบริหารสู่พนักงาน และการปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความยุติธรรม

ผลการศึกษาพบว่า สำหรับกลุ่มพนักงานขับรถประจำทาง องค์กรประกอบหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ลักษณะงานที่พัฒนาศักยภาพ ความภูมิใจในองค์กร อายุงาน และลักษณะการบริหารงาน ส่วนประกอบที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความเครียดทางบทบาท และความเครียดในงาน ขณะที่เพศและสถานภาพสมรสไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานแต่อย่างใด สำหรับกลุ่มวิศวกรตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ลักษณะของงานที่พัฒนาศักยภาพและการประเมินผลอย่างเป็นทางการของผู้บังคับบัญชา แต่อายุงานและระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

จากการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศพบว่าในเบื้องต้นมีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลกับบริษัท อาอีโนะโมะโตะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ดังที่ได้ศึกษาค้นคว้างานวิจัยต่างๆ พบว่าวัตถุประสงค์ของงานวิจัยเป็นไปในทิศทางเดียวกัน นั่นคือเพื่อเป็นการศึกษาเพื่อหาแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพให้มากยิ่งขึ้น โดยปัจจัยที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ในงานวิจัยในข้างต้น ได้แก่ ส่วนของปัจจัยด้านบุคคล อาทิ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ และ ส่วนของปัจจัยด้านลักษณะงาน อาทิ โอกาสและความก้าวหน้า ลักษณะงาน ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งล้วนแล้วเป็นปัจจัยที่ส่งผลทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรที่แตกต่างกันออกไป อาทิ พนักงาน บริษัท มิตรubishi มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยภาพรวมแล้วมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง หากแจกแจงเป็นที่ละด้านพบว่า ความผูกพันในระดับสูงคือ ด้านความภูมิใจในงาน ส่วนความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร และด้านการ

นี่ถึงบริษัทในทางที่ดีอยู่ในระดับปานกลาง, บริษัท เบสท์ เพอฟอร์แมนซ์ เอ็นจิเนียริง จำกัด พบว่าพนักงานมีปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ หน่วยงาน ตำแหน่งงาน และรายได้ ที่แตกต่างกัน มีระดับความผูกพันต่อองค์กรที่ต่างกัน ความรู้ดีกว่ามีความสำคัญต่อองค์กร และด้านความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง, บริษัท TOP TEN ด้านความผูกพันของพนักงานในอเมริกา ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน คือ การให้คุณค่าต่อบุคคล ความไว้วางใจ และเคารพ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมต่อกัน และการให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกัน, สำหรับกลุ่มพนักงานขับรถประจำทาง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ลักษณะงานที่พัฒนาศักยภาพ ความภูมิใจในองค์กร อายุงาน และลักษณะการบริหารงาน

ทั้งนี้ทางผู้วิจัยนำข้อมูลและปัจจัยดังกล่าวในงานวิจัยต่างๆ ข้างต้น ไปประยุกต์ใช้และทำการวิเคราะห์ข้อมูลกับบริษัท อายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ในลำดับถัดไป และนำผลจากการวิเคราะห์นำเสนอต่อผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลและผู้บริหารระดับสูง เพื่อพิจารณาหาแนวทางในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานบริษัทอาอินะโมะโตะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่” เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีการกำหนดวิธีการเก็บข้อมูลและวิธีการดำเนินงานวิจัยในครั้งนี้ ดังนี้

- 3.1 แหล่งข้อมูล
- 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง
- 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 แหล่งข้อมูล

การศึกษานี้ใช้แหล่งข้อมูล 2 แหล่ง ประกอบด้วย

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่างที่ทำแบบสอบถาม (Questionnaires) งานวิจัย “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานบริษัทอาอินะโมะโตะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่”

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นการเก็บข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัย บทความวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศและจากแหล่งข้อมูลทางเว็บไซต์บนอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวข้อง

3.2 กรอบแนวคิดในการวิจัย



(อ้างอิงจาก ชัลวานา, 2550)

ประชากรของการวิจัยเชิงปริมาณนี้ คือ ผู้ที่ปฏิบัติงานในบริษัท อายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ทั้งหมด 300 คน ทั้งพนักงานระดับบริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการ จากทั้งหมด 20 ฝ่าย (อ้างอิงจาก อรพิน, 2559)

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณนี้ ได้แก่ ผู้ที่ปฏิบัติงานในบริษัท อายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ทราบจำนวนผู้ที่ปฏิบัติงานใน บริษัท อายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ ผู้วิจัยได้ใช้สูตรของ Taro Yamane (Yamane, 1973 : 125 อ้างอิงใน ยุทธ ไกยวรรณ, 2548 : 79)

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

โดย n = ขนาดตัวอย่างที่คำนวณได้

N = จำนวนประชากรที่ทราบค่า

e = ค่าความคาดเคลื่อนที่จะยอมรับได้ (Allow error)

ถ้ากำหนดระดับความคาดเคลื่อนเท่ากับ 5% จะใช้ค่า 0.05 แทนค่าในสูตร

$$n = \frac{300}{1+(300)(0.05)^2}$$

$$n = \frac{300}{1.75}$$

$$n = 171.4285$$

ดังนั้น ขนาดที่คำนวณได้เท่ากับ 172 ตัวอย่าง และเพื่อป้องกันความผิดพลาดจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง จึงเก็บข้อมูลเพิ่มอีก 8 ตัวอย่าง รวมเป็น 180 ตัวอย่าง

3.3 วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

การสุ่มกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการคัดเลือกแบบไม่คำนึงถึงโอกาสความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) โดยวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ โดยคำนึงถึงสัดส่วนองค์ประกอบของประชากร มีขนาดตัวอย่างทั้งหมด 180 คน

เป็นตัวแทนประชากรจากแต่ละฝ่าย ซึ่งมีจำนวนโควตาของการเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างดังตารางที่ 3 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3 แสดงข้อมูลประชากรและกลุ่มตัวอย่างจากแต่ละฝ่าย

ฝ่าย / หน่วยงาน	ประชากร พนักงานระดับ		ขนาดตัวอย่าง พนักงานระดับ	
	บริหาร	ปฏิบัติการ	บริหาร	ปฏิบัติการ
ทรัพยากรบุคคล	15	15	9	9
บริหารทั่วไป	10	35	6	22
กฎหมายและธุรกิจองค์กร	2	2	1	2
ประชาสัมพันธ์	4	3	2	2
การจัดการธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ	5	4	3	2
การเงินและบัญชี	24	15	15	10
สารสนเทศ	22	15	13	10
ตรวจสอบกิจการภายใน	5	7	3	4
จัดซื้อ	6	6	3	4
ประกันคุณภาพและงานวิชาการ	11	7	7	4
ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม	4	2	2	2
โภชนาการอาหารสัตว์	7	4	4	2
ส่งออก	6	4	3	2
ผลิตภัณฑ์เครื่องปรุงอาหารอุตสาหกรรม	6	4	3	2
ธุรกิจเครื่องปรุงรส	7	5	4	3
ธุรกิจบริการด้านอาหาร	6	4	3	2
ธุรกิจเครื่องดื่ม	6	4	3	2
ธุรกิจอาหารแปรรูป	4	2	2	2
วางแผนและโลจิสติกส์	4	2	2	2
กิจการเพื่อสังคม	4	2	2	2
รวม	158	142	90	90
	<u>300</u>		<u>180</u>	

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) ภาษาไทย ที่ประยุกต์จากเครื่องมือแบบสอบถาม จาก Hewitt Associates Engagement Model โดยประกอบด้วยคำถามปลายปิด (Closed – Ended Question) ซึ่งประกอบด้วยคำถามที่วัดตัวแปรต่างๆ ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ ของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงานในฝ่าย อายุงานในบริษัท และ รายได้ต่อเดือน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามวัดระดับความผูกพันองค์กร ตามแนวคิดของ Hewitt Associates ได้แก่ นโยบายขององค์กร โครงสร้างองค์กร การบังคับบัญชา สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา สภาพการทำงาน ความท้าทายและความมีอิสระในการทำงาน เงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ ความมั่นคงในการทำงาน ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ โอกาสความก้าวหน้าและความเจริญเติบโตในการทำงาน และภาพลักษณ์ขององค์กรที่สนใจทัศนคติที่มีต่อองค์กร

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามวัดระดับความผูกพันองค์กร ตามแนวคิดของ Hewitt Associates โดยแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

- 1) การพูดถึงองค์กรทางบวก (Say)
- 2) การดำรงอยู่กับองค์กร (Stay)
- 3) การใช้ความพยายามเพื่อองค์กร (Strive)

เกณฑ์การให้คะแนน

ผู้วิจัยได้ตั้งเกณฑ์การให้คะแนน ในการวัดตัวแปร ดังต่อไปนี้
การวัดเกี่ยวกับระดับความคิดเห็น มีลักษณะคะแนนดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	=	5	คะแนน
เห็นด้วย	=	4	คะแนน
เห็นด้วยปานกลาง	=	3	คะแนน
เห็นด้วยน้อย / ไม่เห็นด้วย	=	2	คะแนน
เห็นด้วยน้อยที่สุด / ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	=	1	คะแนน

เกณฑ์การแปลความหมาย

ผู้วิจัยได้ตั้งเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยเพื่อแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

การแปลผลค่าเฉลี่ยความคิดเห็นข้อคำถามแต่ละข้อของงานวิจัยจึงมี ดังนี้

คะแนนค่าเฉลี่ย	1.00 – 1.80	=	เห็นด้วยน้อยที่สุด / ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
คะแนนค่าเฉลี่ย	1.81 – 2.60	=	เห็นด้วยน้อย / ไม่เห็นด้วย
คะแนนค่าเฉลี่ย	2.61 – 3.40	=	เห็นด้วยปานกลาง
คะแนนค่าเฉลี่ย	3.41 – 4.20	=	เห็นด้วย
คะแนนค่าเฉลี่ย	4.21 – 5.00	=	เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficients)

เพื่อหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันของพนักงาน

โดยกำหนด r = ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน

ระดับความสัมพันธ์มีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2541:316)

- ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เข้าใกล้ 1 (มากกว่า 0.70 ถึง 0.90) ถือว่าอยู่ในระดับสูงมาก
- ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เข้าใกล้ 0.50 (อยู่ในช่วง 0.30 ถึง 0.70) ถือว่าอยู่ในระดับปานกลาง
- ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เข้าใกล้ 0.00 (ต่ำกว่า 0.30 ลงไปแต่ไม่ถึง 0) ถือว่าอยู่ในระดับต่ำ
- ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0.00 แสดงว่าไม่มีความสัมพันธ์กันเชิงเส้นตรง

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ความผูกพันองค์กรของพนักงานบริษัทอาซิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่” โดยมีระยะเวลาในการเก็บข้อมูลระหว่างเดือน ตุลาคม พ.ศ. 2559 - พฤศจิกายน พ.ศ. 2559 มีขั้นตอนและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ ได้แก่ การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม จำนวน 180 คน
2. ข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ การเก็บข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัย บทความ วิทยานิพนธ์ ที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ จากแหล่งข้อมูลทางเว็บไซต์บนอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวข้อง

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

1. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 180 ชุด
2. ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล เพื่อนำไปวิเคราะห์
3. บันทึกและประมวลผลข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for Social Sciences)

3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics Analysis) ใช้เพื่อบรรยายลักษณะข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น เกี่ยวกับลักษณะประชากร พฤติกรรม และระดับความผูกพันองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง โดยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for Social Sciences) และใช้การวิเคราะห์ค่าสถิติด้วย Descriptive Statistics

2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ โดยนำผลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างไปอ้างอิงกับความคิดเห็นของกลุ่มประชากร ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม มาวิเคราะห์ ประมวลผลค่าทางสถิติ โดยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for Social Sciences) ค่าสถิติ t-test ในการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ซึ่งเป็นอิสระต่อกัน ในด้านของเพศ สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่มในด้านของอายุ ระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน อายุงานในฝ่าย และอายุงานในบริษัท

วิเคราะห์ด้วยสถิติการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนน เป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Least – Significant Difference (LSD) ในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสำหรับการหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน กับความผูกพันของพนักงาน วิเคราะห์ด้วยสถิติการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficients)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามการศึกษาเรื่อง ความผูกพันของพนักงาน ทัศนศึกษา พนักงานบริษัทอายุโนะโมะโตะ (ประเทศไทย) จำกัด (สำนักงานใหญ่) ได้ข้อมูลกลับมาทั้งสิ้น 180 ชุดโดยนำเสนอผลการศึกษาดังนี้

- 4.1 ปัจจัยส่วนบุคคล
- 4.2 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน
- 4.3 ความผูกพันของพนักงาน
- 4.4 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันของพนักงาน
- 4.5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันของพนักงาน
- 4.6 การนำเสนอความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อบริษัท

4.1 ปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคลที่ใช้ในการศึกษานี้ ได้แก่ 1) เพศ 2) อายุ 3) ตำแหน่งงาน 4) ระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท อายุโนะโมะโตะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ 5) ระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน และ 6) ระดับการศึกษา โดยแสดงเป็นจำนวนและร้อยละ ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
หญิง	127	70.56
ชาย	53	29.44
รวม	180	100.00

ผู้วิจัยได้จำแนกเพศของผู้ตอบแบบสอบถามออกเป็น 2 กลุ่ม คือ เพศหญิงและเพศชาย

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเป็นผู้หญิง 127 คน คิดเป็น 70.56% ผู้ชาย 53 คน คิดเป็น 29.44 %

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
20-30 ปี	92	51.11
31-40 ปี	71	39.45
41-50 ปี	15	8.33
มากกว่า 50 ปี	2	1.11
รวม	180	100.00

ผู้วิจัยได้จำแนกอายุของผู้ตอบแบบสอบถามออกเป็น 4 กลุ่ม คือ อายุ 20-30 ปี, 31-40 ปี, 41-50 ปี และมากกว่า 50 ปี

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามอายุระหว่าง 20-30 ปี จำนวน 92 คน คิดเป็น 51.11% อายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 71 คน คิดเป็น 39.45% อายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็น 8.33% และ อายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 2 คน คิดเป็น 1.11%

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวน และเปอร์เซ็นต์ของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	15	8.33
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	105	58.34
สูงกว่าปริญญาตรี	60	33.33
รวม	180	100.00

ผู้วิจัยได้จำแนกระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ต่ำกว่าปริญญาตรี, ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และสูงกว่าปริญญาตรี

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 15 คน คิดเป็น 8.33% การศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 105 คน คิดเป็น 58.34% การศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 60 คน คิดเป็น 33.33 %

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละ ระดับตำแหน่งในบริษัทของกลุ่มตัวอย่าง

ระดับตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
ระดับปฏิบัติการ	87	48.33
ระดับหัวหน้างาน	56	31.11
ระดับผู้จัดการ	37	20.56
รวม	180	100.00

จากตารางที่ 4.4 กลุ่มตัวอย่างเป็น พนักงานระดับปฏิบัติการมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 48.33 รองลงมาคือ ระดับหัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 31.11 และน้อยที่สุดคือ พนักงานระดับผู้จัดการ คิดเป็นร้อยละ 20.56

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทของกลุ่มตัวอย่าง

ระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	8	4.44
มากกว่า 1 ปี – 5 ปี	79	43.89
มากกว่า 5 ปี – 10 ปี	38	21.11
มากกว่า 10 ปี – 15 ปี	32	17.78
มากกว่า 15 ปีขึ้นไป – 20 ปี	6	3.33
มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	17	9.44
รวม	180	100.00

จากตารางที่ 4.6 กลุ่มตัวอย่างมีระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท มากกว่า 1 ปี – 5 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 43.89 รองลงมาคือ มากกว่า 5 ปี – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.11 และน้อยที่สุดคือ มากกว่า 15 ปีขึ้นไป – 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 3.33

ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละ ระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่าง

ระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	12	6.67
มากกว่า 1 ปี – 5 ปี	94	52.22
มากกว่า 5 ปี – 10 ปี	48	26.67
มากกว่า 10 ปี – 15 ปี	19	10.56
มากกว่า 15 ปีขึ้นไป – 20 ปี	1	0.56
มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	6	3.33
รวม	180	100.00

จากตารางที่ 4.6 กลุ่มตัวอย่างมีระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน มากกว่า 1 ปี – 5 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 52.22 รองลงมาคือ มากกว่า 5 ปี – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.67 และน้อยที่สุดคือ มากกว่า 15 ปีขึ้นไป – 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 0.56

ตารางที่ 4.7 จำนวนและร้อยละ รายได้ต่อเดือนของกลุ่มตัวอย่าง

รายได้ต่อเดือน	จำนวน	ร้อยละ
15,000 – 30,000 บาท	68	37.8
30,000 – 45,000 บาท	60	33.3
45,000 – 60,000 บาท	22	12.2
มากกว่า 60,000 บาท	30	16.7
รวม	180	100.00

จากตารางที่ 4.7 กลุ่มตัวอย่างมีรายได้ต่อเดือนเท่ากับ 15,000 – 30,000 บาท มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 37.8 รองลงมาคือ 30,000 – 45,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 33.3 และน้อยที่สุดคือ 45,000 – 60,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 12.2

4.2 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานทั้ง 15 ด้าน ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่

- 1) นโยบายขององค์กร 2) โครงสร้างองค์กร 3) การบังคับบัญชา 4) สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา
- 5) สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน 6) สภาพการทำงาน 7) ความท้าทายและมีอิสระในการทำงาน
- 8) เงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ 9) ความมั่นคงในการทำงาน 10) ความสำเร็จในการทำงาน
- 11) การได้รับการยอมรับนับถือ 12) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ 13) ความรับผิดชอบ 14) โอกาสความก้าวหน้าและความเจริญเติบโตในการทำงาน 15) ภาพลักษณ์ขององค์กรและทัศนคติที่มีต่อองค์กร โดยแจกแจงเป็นค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังนี้

ตารางที่ 4.8 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในด้านนโยบายขององค์กร

ข้อ	นโยบายขององค์กร	Mean	S.D.	ความเห็นด้วย
1	+ ท่านรู้สึกว่างานของท่านสอดคล้องกับนโยบายบริษัท	4.46	0.61	สูง
17	+ ท่านทราบนโยบายในปีนีของบริษัท	3.69	0.84	สูง
32	- นโยบายบริษัทเป็นเรื่องของผู้บริหารเท่านั้น	3.46	1.29	ปานกลาง
	เฉลี่ย	3.87	0.66	สูง

*หมายเหตุ: ข้อที่ 32 เป็นคำถามเชิงลบ ที่ได้ทำการปรับคะแนนใหม่แล้ว (Recode)

จากตารางที่ 4.8 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในด้านนโยบายขององค์กรโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในระดับสูง ในข้อที่ 1 ท่านรู้สึกว่างานของท่านสอดคล้องกับนโยบายบริษัท มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 4.46 รองลงมาคือ ในข้อที่ 17 ท่านทราบนโยบายในปีนีของบริษัท มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69

ตารางที่ 4.9 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในด้านโครงสร้างองค์การ

ข้อ	โครงสร้างองค์การ	Mean	S.D.	ความเห็นด้วย
9	+ บริษัทของท่านมีการแบ่งหน่วยงานในการทำงานที่ชัดเจน	3.72	0.95	สูง
33	- ท่านคิดว่าบริษัทของท่านมีฝ่ายต่างๆ มากเกินความจำเป็น	3.36	0.94	ปานกลาง
26	- ท่านคิดว่าการแบ่งโครงสร้างของบริษัทในปัจจุบันเป็นอุปสรรคหนึ่งในการทำงาน	2.74	0.95	ปานกลาง
	เฉลี่ย	3.27	0.67	ปานกลาง

*หมายเหตุ: ข้อที่ 26 และ 33 เป็นคำถามเชิงลบ ที่ได้ทำการปรับคะแนนใหม่แล้ว (Recode)

จากตารางที่ 4.9 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในด้านโครงสร้างองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ในข้อที่ 9 บริษัทของกลุ่มตัวอย่างมีการแบ่งหน่วยงานในการทำงานที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 3.72 รองลงมาคือ ในข้อที่ 33 กลุ่มตัวอย่างไม่เห็นด้วยกับข้อความที่กล่าวว่า กลุ่มตัวอย่างคิดว่าบริษัทของท่านมีฝ่ายต่าง ๆ มากเกินความจำเป็น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36

ตารางที่ 4.10 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในด้านการบังคับบัญชา

ข้อ	การบังคับบัญชา	Mean	S.D.	ความเห็นด้วย
27	- หัวหน้าของท่านมักจะสั่งงานในลักษณะใช้อำนาจมากกว่าการขอความร่วมมือ	3.81	1.11	สูง
29	+ หัวหน้างานของท่านมักจะให้ท่านรายงานความคืบหน้าของงานให้ทราบเสมอ	3.73	0.81	สูง
11	- บ่อยครั้งที่ท่านไม่ทราบว่าทำงานอย่างไร เพราะไม่มีผู้ให้คำแนะนำ	3.11	1.03	ปานกลาง
	เฉลี่ย	3.55	0.67	สูง

*หมายเหตุ: ข้อที่ 27 และ 11 เป็นคำถามเชิงลบ ที่ได้ทำการปรับคะแนนใหม่แล้ว (Recode)

จากตารางที่ 4.10 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในด้านการบังคับบัญชาโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ในข้อที่ 27 กลุ่มตัวอย่างไม่เห็นด้วยกับข้อความที่กล่าวว่า หัวหน้างานของกลุ่มตัวอย่างมักจะสั่งงานในลักษณะใช้อำนาจมากกว่าการขอความร่วมมือ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 3.81 รองลงมาคือ ในข้อที่ 29 กลุ่มตัวอย่างไม่เห็นด้วยกับข้อความที่กล่าวว่า หัวหน้างานของกลุ่มตัวอย่างมักจะให้ท่านรายงานความคืบหน้าของงานให้ทราบเสมอ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73

ตารางที่ 4.11 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในด้านสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา

ข้อ	สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา	Mean	S.D.	ความเห็นด้วย
10	+ หัวหน้างานกับท่านทำงานไปด้วยกันได้ดี	3.89	0.94	สูง
12	- ท่านมีความสุขที่มีหัวหน้างานเช่นนี้	3.68	1.02	สูง
34	+ หัวหน้างานของท่านไม่ค่อยดูแลเอาใจใส่ท่านเท่าที่ควร	3.55	1.07	ปานกลาง
เฉลี่ย		3.71	0.88	สูง

*หมายเหตุ: ข้อที่ 12 เป็นคำถามเชิงลบ ที่ได้ทำการปรับคะแนนใหม่แล้ว (Recode)

จากตารางที่ 4.11 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในด้านการสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ในข้อที่ 10 หัวหน้างานกับกลุ่มตัวอย่างทำงานไปด้วยกันได้ดี มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 3.89 รองลงมาคือ ในข้อที่ 12 กลุ่มตัวอย่างไม่เห็นด้วยกับข้อความที่กล่าวว่า กลุ่มตัวอย่างมีความสุขที่มีหัวหน้างานเช่นนี้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68

ตารางที่ 4.12 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน

ข้อ	สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน	Mean	S.D.	ความเห็นด้วย
35	- ท่านไม่มีเพื่อนร่วมงานที่ดีที่สนิทด้วยในที่ทำงาน	4.03	1.16	สูง
2	+ เพื่อนร่วมงานของท่านทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้งานมีคุณภาพ	4.00	0.87	สูง
28	+ ท่านมีเพื่อนร่วมงานที่ปรึกษาได้ทุกเรื่อง	3.54	1.18	ปานกลาง
	เฉลี่ย	3.86	0.80	สูง

*หมายเหตุ: ข้อที่ 35 เป็นคำถามเชิงลบ ที่ได้ทำการปรับคะแนนใหม่แล้ว (Recode)

จากตารางที่ 4.12 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ในข้อที่ 35 กลุ่มตัวอย่างไม่เห็นด้วยกับข้อความที่กล่าวว่า กลุ่มตัวอย่างไม่มีเพื่อนร่วมงานที่ดีที่สนิทด้วยในที่ทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.03 รองลงมาคือ ในข้อที่ 2 เพื่อนร่วมงานของท่านทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้งานมีคุณภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00

ตารางที่ 4.13 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในด้านสภาพการทำงาน

ข้อ	สภาพการทำงาน	Mean	S.D.	ความเห็นด้วย
31	- ท่านรู้สึกเสี่ยงหรือไม่ปลอดภัยในการทำงาน	4.13	0.86	สูง
30	+ บรรยากาศหรือสภาพการทำงานทำให้ท่านทำงานได้ราบรื่น	3.81	0.85	สูง
13	+ ท่านมีเครื่องมืออุปกรณ์สนับสนุนในการทำงานที่เพียงพอ	3.75	0.93	สูง
	เฉลี่ย	3.90	0.59	สูง

*หมายเหตุ: ข้อที่ 31 เป็นคำถามเชิงลบ ที่ได้ทำการปรับคะแนนใหม่แล้ว (Recode)

จากตารางที่ 4.13 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในด้านสภาพการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ในข้อที่ 31 กลุ่มตัวอย่างไม่เห็นด้วยกับข้อความที่กล่าวว่า กลุ่มตัวอย่างรู้สึกเสี่ยงหรือไม่ปลอดภัยในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 4.13 รองลงมาคือ ในข้อที่ 30 บรรยากาศหรือสภาพการทำงานทำให้กลุ่มตัวอย่างทำงานได้ราบรื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81

ตารางที่ 4.14 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในด้านความท้าทายและมีอิสระในการทำงาน

ข้อ	สภาพการทำงาน	Mean	S.D.	ความเห็นด้วย
36	+ ท่านมีโอกาสเสนอสิ่งใหม่ๆ ในการทำงาน	3.77	0.74	สูง
18	+ ท่านรู้สึกว่าการที่ท่านทำมีความท้าทาย มีอิสระ ในการทำงาน	3.51	0.88	ปานกลาง
14	- ท่านคิดว่างานของท่านในขณะนี้ เป็นงานที่ ซ้ำซากจำเจน่าเบื่อ	3.25	1.02	ปานกลาง
	เฉลี่ย	3.51	0.68	ปานกลาง

*หมายเหตุ: ข้อที่ 14 เป็นคำถามเชิงลบ ที่ได้ทำการปรับคะแนนใหม่แล้ว (Recode)

จากตารางที่ 4.14 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในด้านความท้าทายและมีอิสระในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ในข้อที่ 36 กลุ่มตัวอย่างมีโอกาสเสนอสิ่งใหม่ๆ ในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 3.77 รองลงมาคือ ในข้อที่ 18 กลุ่มตัวอย่างรู้สึกว่าการที่ท่านทำมีความท้าทาย มีอิสระในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51

ตารางที่ 4.15 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในด้านเงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ

ข้อ	สภาพการทำงาน	Mean	S.D.	ความเห็นด้วย
15	+ ท่านคิดว่าบริษัทให้การดูแลเรื่องสุขภาพอนามัยอย่างเพียงพอกับพนักงานทุกคนในบริษัท	3.13	1.03	ปานกลาง
19	+ ท่านเห็นว่าค่าตอบแทนที่ได้รับนั้นมีความเป็นธรรม สัมกับกำลังและความสามารถที่ท่านให้กับงาน	3.10	1.02	ปานกลาง
37	- ท่านเชื่อว่าท่านสามารถหางานในบริษัทอื่นที่จ่ายเงินเดือนและสวัสดิการที่เท่ากับหรือมากกว่าบริษัทนี้	2.02	0.94	ต่ำ
	เฉลี่ย	2.75	0.71	ปานกลาง

*หมายเหตุ: ข้อที่ 37 เป็นคำถามเชิงลบ ที่ได้ทำการปรับคะแนนใหม่แล้ว (Recode)

จากตารางที่ 4.15 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในด้านเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.75 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ในข้อที่ 15 กลุ่มตัวอย่างคิดว่าบริษัทให้การดูแลเรื่องสุขภาพอนามัยอย่างเพียงพอกับพนักงานทุกคนในบริษัท มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 3.13 รองลงมาคือ ในข้อที่ 19 กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าค่าตอบแทนที่ได้รับนั้นมีความเป็นธรรม สัมกับกำลังและความสามารถที่ท่านให้กับงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10

ตารางที่ 4.16 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในด้านความมั่นคงในการทำงาน

ข้อ	สภาพการทำงาน	Mean	S.D.	ความเห็นด้วย
5	+ งานที่บริษัทนี้ทำให้ท่านรู้สึกว่ามีมั่นคงในการทำงาน	4.13	0.74	สูง
25	+ ท่านรู้สึกว่างานที่ทำอยู่ทุกวันนี้ ช่วยให้ความเป็นอยู่ของท่านและครอบครัวมีความมั่นคง	3.72	0.87	สูง
38	- ท่านยังมองไม่เห็นว่าคุณค่าของท่านจะเป็นอย่างไร หากทำงานกับบริษัทต่อไป	3.58	0.93	ปานกลาง
เฉลี่ย		3.81	0.65	สูง

*หมายเหตุ: ข้อที่ 38 เป็นคำถามเชิงลบ ที่ได้ทำการปรับคะแนนใหม่แล้ว (Recode)

จากตารางที่ 4.16 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในด้านความมั่นคงในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ในข้อที่ 5 งานที่บริษัทนี้ทำให้ท่านรู้สึกว่ามีมั่นคงในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 4.13 รองลงมาคือ ในข้อที่ 25 ท่านรู้สึกว่างานที่ทำอยู่ทุกวันนี้ ช่วยให้ความเป็นอยู่ของท่านและครอบครัวมีความมั่นคง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72

ตารางที่ 4.17 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในด้านความสำเร็จในการทำงาน

ข้อ	สภาพการทำงาน	Mean	S.D.	ความเห็นด้วย
8	+ ท่านได้เห็นผลสำเร็จของงานที่ท่านทำอย่างชัดเจน	3.75	0.86	สูง
20	- ท่านคิดว่างานที่ทำอยู่ในปัจจุบันหนักเกินความจำเป็นและไม่ส่งเสริมความสำเร็จในงานของท่าน	3.58	0.91	ปานกลาง
39	- ท่านรู้สึกว่างานที่ทำ อยู่ในปัจจุบันไม่สอดคล้องกับเป้าหมายในงานของท่านที่ตั้งไว้	3.40	0.94	ปานกลาง
เฉลี่ย		3.58	0.61	ปานกลาง

*หมายเหตุ: ข้อที่ 20 และ 39 เป็นคำถามเชิงลบ ที่ได้ทำการปรับคะแนนใหม่แล้ว (Recode)

จากตารางที่ 4.17 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในด้านความสำเร็จในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ในข้อที่ 8 ท่านได้เห็นผลสำเร็จของงานที่ท่านทำอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 3.75 รองลงมาคือ ในข้อที่ 20 กลุ่มตัวอย่างไม่เห็นด้วยกับข้อความที่กล่าวว่า กลุ่มตัวอย่างคิดว่างานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบันหนักเกินความจำเป็น และไม่ส่งเสริมความสำเร็จในงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58

ตารางที่ 4.18 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

ข้อ	การได้รับการยอมรับนับถือ	Mean	S.D.	ความเห็นด้วย
40	+ ช่วงที่ผ่านมาท่านได้รับการยกย่องและชมเชยในงานที่ออกมาดี	3.67	0.72	ปานกลาง
42	+ ความคิดเห็นของท่านมักได้รับการยอมรับในที่ทำงาน	3.57	0.61	ปานกลาง
4	- บ่อยครั้งที่ผลงานของท่านมีคุณภาพดีแต่กลับไม่เป็นที่ยอมรับของพนักงานคนอื่น	2.36	0.66	ปานกลาง
	เฉลี่ย	3.20	0.32	ปานกลาง

*หมายเหตุ: ข้อที่ 4 เป็นคำถามเชิงลบ ที่ได้ทำการปรับคะแนนใหม่แล้ว (Recode)

จากตารางที่ 4.18 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในด้านการได้รับการยอมรับนับถือโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ในข้อที่ 40 ช่วงที่ผ่านมาท่านได้รับการยกย่องและชมเชยในงานที่ออกมาดี มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 3.67 รองลงมาคือ ในข้อที่ 42 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างมักได้รับการยอมรับในที่ทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57

ตารางที่ 4.19 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ข้อ	ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	Mean	S.D.	ความเห็น ด้วย
16	+ ท่านทราบภาระความรับผิดชอบอย่างชัดเจน	3.81	0.84	สูง
41	- งานที่ท่านได้รับมอบหมายจากบริษัทไม่ เหมาะสมกับความรู้ความสามารถที่ท่านมี	3.71	0.88	สูง
21	+ งานที่ท่านได้รับมอบหมายนั้นค่อนข้างยากแต่ไม่เกิน ความพยายามของท่าน	3.62	0.94	ปานกลาง
เฉลี่ย		3.71	0.60	สูง

*หมายเหตุ: ข้อที่ 21 และ 41 เป็นคำถามเชิงลบ ที่ได้ทำการปรับคะแนนใหม่แล้ว (Recode)

จากตารางที่ 4.19 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ในข้อที่ 16 กลุ่มตัวอย่างทราบภาระความรับผิดชอบอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 3.81 รองลงมาคือ ในข้อที่ 41 กลุ่มตัวอย่างไม่เห็นด้วยกับข้อความที่กล่าวว่า งานที่กลุ่มตัวอย่างได้รับมอบหมายจากบริษัทไม่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถที่มี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71

ตารางที่ 4.20 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในด้านความรับผิดชอบ

ข้อ	ความรับผิดชอบ	Mean	S.D.	ความเห็นด้วย
43	- ท่านแทบจะไม่มีอำนาจในการตัดสินใจเลยทั้งๆ ที่งานนั้นอยู่ในความรับผิดชอบของท่าน	3.78	0.88	สูง
22	+ ท่านรู้ว่าท่านถูกคาดหวังอะไรบ้างในการทำงาน	3.70	0.80	สูง
3	- ท่านรู้สึกเครียดกับงานที่รับผิดชอบอยู่อย่างมาก	2.70	0.87	ต่ำ
เฉลี่ย		3.39	0.57	ปานกลาง

*หมายเหตุ: ข้อที่ 3 และ 43 เป็นคำถามเชิงลบ ที่ได้ทำการปรับคะแนนใหม่แล้ว (Recode)

จากตารางที่ 4.20 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในด้านความรับผิดชอบโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ในข้อที่ 43 กลุ่มตัวอย่างไม่เห็นด้วยกับข้อความที่กล่าวว่า กลุ่มตัวอย่างแทบจะไม่มีอำนาจในการตัดสินใจเลยทั้ง ๆ ที่งานนั้นอยู่ในความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 3.78 รองลงมาคือ ในข้อที่ 22 กลุ่มตัวอย่างรู้ว่าถูกคาดหวังอะไรบ้างในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70

ตารางที่ 4.21 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในด้าน โอกาสความก้าวหน้าและความเจริญเติบโตในการทำงาน

ข้อ		โอกาสความก้าวหน้าและ ความเจริญเติบโตในการทำงาน	Mean	S.D.	ความเห็นด้วย
7	+	มีบางคนในที่ทำงานคอยสนับสนุนท่านให้ได้รับการพัฒนา	3.84	0.72	สูง
44	+	เมื่อปีที่ผ่านมา ท่านได้มีโอกาสที่เรียนรู้และเติบโตในที่ทำงาน	3.72	0.94	สูง
23	-	ท่านรู้สึกว่ามีอะไรดีไปกว่าเดิม แม้ว่าจะทำงานด้วยความพยายามมากเพียงใด	3.38	0.90	ปานกลาง
		เฉลี่ย	3.64	0.60	ปานกลาง

*หมายเหตุ: ข้อที่ 23 เป็นคำถามเชิงลบ ที่ได้ทำการปรับคะแนนใหม่แล้ว (Recode)

จากตารางที่ 4.21 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในด้านโอกาสความก้าวหน้าและความเจริญเติบโตในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ในข้อที่ 7 มีบางคนในที่ทำงานคอยสนับสนุนกลุ่มตัวอย่างให้ได้รับการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 3.84 รองลงมาคือ ในข้อที่ 44 เมื่อปีที่ผ่านมา กลุ่มตัวอย่างได้มีโอกาสที่เรียนรู้และเติบโตในที่ทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72

ตารางที่ 4.22 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในด้านภาพลักษณ์ขององค์กรและทัศนคติที่มีต่อองค์กร

ข้อ	ภาพลักษณ์ขององค์กร และทัศนคติที่มีต่อองค์กร	Mean	S.D.	ความเห็นด้วย
45	+ ท่านมองว่าบริษัทส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนา	3.91	0.85	สูง
6	- บริษัทไม่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลใน องค์กร	3.58	1.05	ปานกลาง
24	+ บริษัทมีระบบมาตรฐานการทำงานที่ดี	3.42	0.91	ปานกลาง
	เฉลี่ย	3.63	0.72	ปานกลาง

*หมายเหตุ: ข้อที่ 6 เป็นคำถามเชิงลบ ที่ได้ทำการปรับคะแนนใหม่แล้ว (Recode)

จากตารางที่ 4.22 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในด้านภาพลักษณ์ขององค์กรและทัศนคติที่มีต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ในข้อที่ 45 ท่านมองว่าบริษัทส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนา มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 3.91 รองลงมาคือ ในข้อที่ 6 กลุ่มตัวอย่างไม่เห็นด้วยกับข้อความที่กล่าวว่า บริษัทไม่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลในองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58

4.3 ความผูกพันของพนักงาน

ความผูกพันของพนักงานทั้ง 3 ด้าน ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ 1) ความปรารถนาที่จะอยู่กับบริษัท 2) การนึกถึงบริษัทในทางที่ดี 3) ความภูมิใจในงานที่ทำ โดยแจกแจงเป็นค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังนี้

ตารางที่ 4.23 ความผูกพันของพนักงานในด้านความปรารถนาที่จะอยู่กับบริษัท

ข้อ	ความปรารถนาที่จะอยู่กับบริษัท	Mean	S.D.	ความเห็นด้วย
46	+ แม้มีโอกาสที่จะได้รับงานในตำแหน่งเดียวกันนี้กับบริษัทอื่นแต่ท่านยังคงเลือกที่จะอยู่กับบริษัทนี้	3.54	1.02	ปานกลาง
55	+ ท่านยินดีที่จะเลือกทำงานกับบริษัทนี้มากกว่าบริษัทอื่นที่สามารถเลือกได้	3.51	0.84	ปานกลาง
51	- ถ้าสภาพการทำงานในปัจจุบันของท่านเปลี่ยนไปเพียงเล็กน้อยก็เป็นสาเหตุให้ท่านลาออกได้	3.43	1.11	ปานกลาง
53	- ท่านมีความคิดที่จะหางานใหม่ เพราะบริษัทไม่มีสิ่งผูกมัดให้ท่านทำงานต่อไปอย่างมั่นใจ	3.26	0.96	ปานกลาง
58	- ถ้ามีโอกาสเปลี่ยนงานที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่า ท่านจะไปทันที	2.81	0.93	ปานกลาง
	เฉลี่ย	3.31	0.66	ปานกลาง

*หมายเหตุ: ข้อที่ 51, 53 และ 58 เป็นคำถามเชิงลบ ที่ได้ทำการปรับคะแนนใหม่แล้ว (Recode)

จากตารางที่ 4.23 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยต่อความผูกพันของพนักงานในด้านความปรารถนาที่จะอยู่กับบริษัท โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อความผูกพันของพนักงาน ในข้อที่ 46 แม้มีโอกาสที่จะได้รับงานในตำแหน่งเดียวกันนี้กับบริษัทอื่นแต่กลุ่มตัวอย่างยังคงเลือกที่จะอยู่กับบริษัทนี้ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 3.54 รองลงมาคือ ในข้อที่ 55 กลุ่มตัวอย่างยินดีที่จะเลือกทำงานกับบริษัทนี้มากกว่าบริษัทอื่นที่สามารถเลือกได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51

ตารางที่ 4.24 ความผูกพันของพนักงานในด้านการนึกถึงบริษัทในทางที่ดี

ข้อ	การนึกถึงบริษัทในทางที่ดี	Mean	S.D.	ความเห็นด้วย
47	- ท่านมักร่วมวิพากษ์วิจารณ์บริษัทในทางลบกับเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลอื่นเสมอ	4.03	0.86	สูง
56	+ ท่านรู้สึกต่อต้านเมื่อมีผู้พูดถึงบริษัทท่านในทางที่ไม่ดี	3.99	0.89	สูง
59	- ท่านรู้สึกเฉย ๆ แม้ทราบว่าการทำงานของ บริษัทมีปัญหา	3.89	0.81	สูง
54	+ ท่านมีความหวังใจอย่างจริงจังในความอยู่รอดของบริษัท	3.73	0.84	สูง
50	+ บริษัทช่วยพัฒนาให้ท่านปฏิบัติงานได้อย่างดีเลิศ	3.63	0.77	ปานกลาง
	เฉลี่ย	3.86	0.52	สูง

*หมายเหตุ: ข้อที่ 47 และ 59 เป็นคำถามเชิงลบ ที่ได้ทำการปรับคะแนนใหม่แล้ว (Recode)

จากตารางที่ 4.24 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยต่อความผูกพันของพนักงานในด้านการนึกถึงบริษัทในทางที่ดี โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อความผูกพันของพนักงาน ในข้อที่ 47 กลุ่มตัวอย่างไม่เห็นด้วยกับข้อความที่กล่าวว่า กลุ่มตัวอย่างมักร่วมวิพากษ์วิจารณ์บริษัทในทางลบกับเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลอื่นเสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 4.03 รองลงมาคือ ในข้อที่ 56 กลุ่มตัวอย่างรู้สึกต่อต้านเมื่อมีผู้พูดถึงบริษัทของตนในทางที่ไม่ดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 และอันดับที่สามคือ ในข้อที่ 59 กลุ่มตัวอย่างไม่เห็นด้วยกับข้อความที่กล่าวว่า กลุ่มตัวอย่างรู้สึกเฉยๆ แม้ทราบว่าการทำงานของ บริษัทมีปัญหา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89

ตารางที่ 4.25 ความผูกพันของพนักงานในด้านความภูมิใจในงานที่ทำ

ข้อ	ความภูมิใจในงานที่ทำ	Mean	S.D.	ความเห็นด้วย
60	+ ท่านภูมิใจที่จะบอกกับใครๆ ว่าท่านเป็นพนักงานของบริษัท	4.44	0.72	สูง
48	- เมื่อเอ่ยชื่อบริษัทของท่าน คนมักไม่ค่อยรู้จักหรือยอมรับ	4.39	0.83	สูง
49	+ เมื่อท่านได้รับมอบหมายงานอย่างหนึ่ง ท่านจะทุ่มเทให้กับงานนั้นอย่างเต็มที่ทุกครั้ง	4.32	0.58	สูง
57	+ ท่านภาคภูมิใจกับการทำงานที่ท่านได้รับมอบหมาย	4.02	0.84	สูง
52	+ ท่านภูมิใจในตำแหน่งงานของท่าน เพราะได้มาด้วยความรู้ความสามารถอย่างมาก	3.98	0.88	สูง
	เฉลี่ย	4.24	0.54	สูง

*หมายเหตุ: ข้อที่ 48 เป็นคำถามเชิงลบ ที่ได้ทำการปรับคะแนนใหม่แล้ว (Recode)

จากตารางที่ 4.25 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยต่อความผูกพันของพนักงานในด้านความภูมิใจในงานที่ทำโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อความผูกพันของพนักงาน ในข้อที่ 60 กลุ่มตัวอย่างภูมิใจที่จะบอกกับใครๆ ว่าเป็นพนักงานของบริษัท มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 4.44 รองลงมาคือ ในข้อที่ 48 กลุ่มตัวอย่างไม่เห็นด้วยกับข้อความที่กล่าวว่า เมื่อเอ่ยชื่อบริษัทของกลุ่มตัวอย่าง คนมักไม่ค่อยรู้จักหรือยอมรับมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 และอันดับที่สามคือ ในข้อที่ 49 เมื่อกลุ่มตัวอย่างได้รับมอบหมายงานอย่างหนึ่งก็จะทุ่มเทให้กับงานนั้นอย่างเต็มที่ทุกครั้ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32

4.4 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันของพนักงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระหว่างตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล กับตัวแปรตาม ได้แก่ ความผูกพันของพนักงานบริษัท ไออินะ โมะ โด๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ในข้อที่ 1-8 ดังตารางที่ 4.26 – 4.37

สมมติฐานงานวิจัย : ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน

Ho: กลุ่มตัวอย่างที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรที่ไม่แตกต่างกัน

Ha: กลุ่มตัวอย่างที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.26 การเปรียบเทียบความผูกพันของพนักงาน จำแนกตามเพศ

ปัจจัยส่วนบุคคล	ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน		
	Sig.	t	p
เพศ	0.977	0.318	0.751

จากตารางที่ 4.26 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F – Test (Levene’s test) มีค่าเท่ากับ 0.01 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ผลการวิเคราะห์ได้ค่า Sig. = 0.977 แสดงว่า ความแปรปรวนของทั้งสองกลุ่มไม่แตกต่างกัน และจากการอ่านผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันของพนักงาน จากค่าสถิติ t-test พบว่ามีค่า t เท่ากับ 0.318 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (p) เท่ากับ 0.751 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐาน (Ho) คือพนักงานที่มีเพศต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 4.27 การเปรียบเทียบความผูกพันของพนักงาน จำแนกตามอายุ

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	3.367	3	1.122	5.069	.002*
ภายในกลุ่ม	38.961	176	.221		
รวม	42.328	179			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.27 ผลการเปรียบเทียบความผูกพันของพนักงาน จำแนกตามอายุ ได้ค่า Sig. = .002 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐาน (Ha) คือ ปัจจัยส่วนบุคคลในด้านอายุที่แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และจึงนำมาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ด้วยวิธี LSD ดังตารางที่ 4.28

ตารางที่ 4.28 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ความผูกพันของพนักงาน จำแนกตามอายุ

อายุ	20-30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	มากกว่า 50 ปี
20-30 ปี	-	.158	.000*	.215
31-40 ปี		-	.005*	.355
41-50 ปี			-	.841
มากกว่า 50 ปี				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.28 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ด้วยค่าสถิติ LSD ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ช่วงอายุของพนักงาน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ดังนี้

- คู่ที่ 1 ช่วงอายุ 20-30 ปี และช่วงอายุ 41-50 ปี
- คู่ที่ 2 ช่วงอายุ 31-40 ปี และช่วงอายุ 41-50 ปี
- คู่ที่ 3 ช่วงอายุ 41-50 ปี และอายุมากกว่า 50 ปี

ทั้งนี้สำหรับช่วงอายุอื่นๆ นอกจากนี้มีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.29 การเปรียบเทียบความผูกพันของพนักงาน จำแนกตามระดับตำแหน่ง

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	6.814	2	3.407	16.979	.000*
ภายในกลุ่ม	35.514	177	.201		
รวม	42.328	179			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.29 ผลการเปรียบเทียบความผูกพันของพนักงาน จำแนกตามระดับตำแหน่ง ได้ค่า Sig. = .000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐาน (Ha) คือ ปัจจัยส่วนบุคคลในด้านระดับตำแหน่งที่แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และจึงนำมาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ด้วยวิธี LSD ดังตารางที่ 4.30

ตารางที่ 4.30 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ความผูกพันของพนักงาน จำแนกตามระดับตำแหน่ง

ระดับตำแหน่ง	ระดับปฏิบัติการ	ระดับหัวหน้างาน	ระดับผู้จัดการ
ระดับปฏิบัติการ	-	.685	.000*
ระดับหัวหน้างาน		-	.000*
ระดับผู้จัดการ			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.30 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ด้วยค่าสถิติ LSD ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ระดับตำแหน่งของพนักงาน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ดังนี้
 คู่ที่ 1 ระดับปฏิบัติการ และระดับผู้จัดการ
 คู่ที่ 2 ระดับหัวหน้างาน และระดับผู้จัดการ
 ทั้งนี้สำหรับระดับปฏิบัติการและระดับหัวหน้างาน มีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.31 การเปรียบเทียบความผูกพันของพนักงาน จำแนกตามระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่ง/ฝ่ายปัจจุบัน

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	6.115	5	1.529	7.388	.000*
ภายในกลุ่ม	36.213	174	.207		
รวม	42.328	179			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.31 ผลการเปรียบเทียบความผูกพันของพนักงาน จำแนกจำแนกตามระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่ง/ฝ่ายปัจจุบัน ได้ค่า Sig. = .000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมุติฐาน (Ha) คือ ปัจจัยส่วนบุคคลในด้านระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่ง/ฝ่ายปัจจุบันที่แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ และจึงนำมาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ด้วยวิธี LSD ดังตารางที่ 4.32

ตารางที่ 4.32 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ความผูกพันของพนักงาน จำแนกตามระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่ง/ฝ่ายปัจจุบัน

ระยะเวลาที่ทำงาน ในตำแหน่ง/ฝ่าย ปัจจุบัน	น้อยกว่า 1 ปี	มากกว่า 1 ปี - 5 ปี	มากกว่า 5 ปี - 10 ปี	มากกว่า 10 ปี - 15 ปี	มากกว่า 20 ปี ขึ้นไป
น้อยกว่า 1 ปี	-	.005*	.142	.273	.052
มากกว่า 1 ปี - 5 ปี		-	.024	.061	.000*
มากกว่า 5 ปี - 10 ปี			-	.795	.001*
มากกว่า 10 ปี - 15 ปี				-	.003*
มากกว่า 20 ปีขึ้นไป					-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.32 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ด้วยค่าสถิติ LSD ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่ง/ฝ่ายปัจจุบัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ดังนี้

คู่ที่ 1 น้อยกว่า 1 ปี และมากกว่า 1 ปี - 5 ปี

คู่ที่ 2 มากกว่า 1 ปี - 5 ปี และมากกว่า 20 ปีขึ้นไป

คู่ที่ 3 มากกว่า 5 ปี - 10 ปี และมากกว่า 20 ปีขึ้นไป

คู่ที่ 4 มากกว่า 10 ปี - 15 ปี และมากกว่า 20 ปีขึ้นไป

ทั้งนี้สำหรับระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทช่วงอื่นๆ นอกจากนี้มีค่าความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.33 การเปรียบเทียบความผูกพันของพนักงาน จำแนกตามระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	6.177	5	1.235	5.946	.000*
ภายในกลุ่ม	36.151	174	.208		
รวม	42.328	179			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.33 ผลการเปรียบเทียบความผูกพันของพนักงาน จำแนกจำแนกตามระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท ได้ค่า Sig. = .000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐาน (Ha) คือ ปัจจัยส่วนบุคคลในด้านระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทที่แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และจึงนำมาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ด้วยวิธี LSD ดังตารางที่ 4.34

ตารางที่ 4.34 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ความผูกพันของพนักงาน จำแนกตามระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท

ระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท	น้อยกว่า 1 ปี	มากกว่า 1 ปี - 5 ปี	มากกว่า 5 ปี - 10 ปี	มากกว่า 10 ปี - 15 ปี	มากกว่า 15 ปี - 20 ปี	มากกว่า 20 ปีขึ้นไป
น้อยกว่า 1 ปี	-	.006*	.049*	.305	.710	.883
มากกว่า 1 - 5 ปี		-	.207	.004*	.004*	.000*
มากกว่า 5 - 10 ปี			-	.129	.028*	.005*
มากกว่า 10 - 15 ปี				-	.174	.119
มากกว่า 15 - 20 ปี					-	
มากกว่า 20 ปีขึ้นไป						-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.34 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ด้วยค่าสถิติ LSD ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ดังนี้

คู่ที่ 1 น้อยกว่า 1 ปี และมากกว่า 1 ปี - 5 ปี

คู่ที่ 2 น้อยกว่า 1 ปี และมากกว่า 5 ปี - 10 ปี

คู่ที่ 3 มากกว่า 1 ปี - 5 ปี และมากกว่า 10 ปี - 15 ปี

คู่ที่ 4 มากกว่า 1 ปี - 5 ปี และมากกว่า 15 ปี - 20 ปี

คู่ที่ 5 มากกว่า 1 ปี - 5 ปี และ 20 ปี ขึ้นไป

คู่ที่ 6 มากกว่า 5 ปี - 10 ปี และมากกว่า 15 ปี - 20 ปี

คู่ที่ 7 มากกว่า 5 ปี - 10 ปี และมากกว่า 20 ปี ขึ้นไป

ทั้งนี้สำหรับระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทช่วงอื่นๆ นอกจากนี้มีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.35 การเปรียบเทียบความผูกพันของพนักงาน จำแนกตามระดับการศึกษา

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	.781	2	.390	1.663	.192
ภายในกลุ่ม	41.547	177	.235		
รวม	42.328	179			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.35 ผลการเปรียบเทียบความผูกพันของพนักงาน จำแนกจำแนกตามระดับการศึกษา ได้ค่า Sig. = .192 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐาน (Ho) คือ ปัจจัยส่วนบุคคลในด้านระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 4.36 การเปรียบเทียบความผูกพันของพนักงาน จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	3.906	3	1.302	5.964	.001*
ภายในกลุ่ม	38.422	176	.218		
รวม	42.328	179			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.36 ผลการเปรียบเทียบความผูกพันของพนักงาน จำแนกตามรายได้ต่อเดือน ได้ค่า Sig. = .001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐาน (Ha) คือ ปัจจัยส่วนบุคคลในด้านรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และจึงนำมาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ด้วยวิธี LSD ดังตารางที่ 4.37

ตารางที่ 4.37 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ความผูกพันของพนักงาน จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

รายได้ต่อเดือน	15,000 - 30,000	30,001 - 45,000	45,001 - 60,000	มากกว่า 60,000
15,000 - 30,000	-	.053	.036*	.000*
30,001 - 45,000		-	.488	.014*
45,001 - 60,000			-	.176
มากกว่า 60,000				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.37 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ด้วยค่าสถิติ LSD ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า รายได้ต่อเดือนของพนักงาน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ดังนี้
 คู่ที่ 1 พนักงานที่มีรายได้ 15,000 - 30,000 บาทต่อเดือน และพนักงานที่มีรายได้ 45,001 - 60,000 บาทต่อเดือน

คู่ที่ 2 พนักงานที่มีรายได้ 15,000 - 30,000 บาทต่อเดือน และพนักงานที่มีรายได้มากกว่า 60,000 บาทต่อเดือน

คู่ที่ 3 พนักงานที่มีรายได้ 30,001 - 45,000 บาทต่อเดือน และพนักงานที่มีรายได้มากกว่า 60,000 บาทต่อเดือน

ทั้งนี้สำหรับรายได้ต่อเดือนของพนักงานช่วงอื่นๆ นอกจากนี้มีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

4.5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันของพนักงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระหว่างตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน กับตัวแปรตาม ได้แก่ ความผูกพันของพนักงานบริษัท อายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ในข้อ 8-22 ดังตารางที่ 4.38

โดยสมมติฐานงานวิจัยคือ

Ho: ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร

Ha: ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร

ตารางที่ 4.38 ระดับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันโดยรวมของพนักงาน

			n = 180
	ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน	r	ระดับความสัมพันธ์
1. ความมั่นคงในการทำงาน	.721**	.000	สูง
2. นโยบายขององค์กร	.597**	0.00	ปานกลาง
3. ความสำเร็จในการทำงาน	.554**	.000	ปานกลาง
4. ภาพลักษณ์ขององค์กรและทัศนคติที่มีต่อองค์กร	.543**	.000	ปานกลาง
5. ความท้าทายและมีอิสระในการทำงาน	.541**	.000	ปานกลาง
6. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	.475**	.000	ปานกลาง
7. โครงสร้างองค์กร	.456**	0.00	ปานกลาง
8. ความรับผิดชอบ	.436**	.000	ปานกลาง
9. เงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ	.435**	.000	ปานกลาง
10. โอกาสความก้าวหน้าและความเจริญเติบโตในการทำงาน	.424**	.000	ปานกลาง
11. สภาพการทำงาน	.318**	.000	ปานกลาง
12. การได้รับการยอมรับนับถือ	.256**	.001	ต่ำ
13. สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน	.219**	.003	ต่ำ
14. การบังคับบัญชา	.157*	.035	ต่ำ
15. สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา	.075	.317	ต่ำ

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านความมั่นคงในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงาน พบว่ามีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (p) เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐาน (Ha) คือปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านความมั่นคงในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) เท่ากับ 0.721 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันและมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านนโยบายขององค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงาน พบว่ามีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (p) เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐาน (Ha) คือปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านนโยบายขององค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) เท่ากับ 0.597 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันและมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ทั้งนี้สำหรับผลการวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านการบังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงาน พบว่ามีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (p) เท่ากับ 0.35 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐาน (Ha) คือปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านการบังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) เท่ากับ .157 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันและมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

สำหรับผลการทดสอบความสัมพันธ์ของปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน 14 ด้าน (จากทั้งหมด 15 ด้าน) ได้แก่ ด้านนโยบายขององค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านการบังคับบัญชา ด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความท้าทายและมีอิสระในการทำงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านโอกาสความก้าวหน้าและความเจริญเติบโตในการทำงาน และด้านภาพลักษณ์ขององค์กรและทัศนคติที่มีต่อองค์กร กับความผูกพันของพนักงานบริษัท อายิโนะโมะโต้ะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ พบว่ามีค่าระดับนัยสำคัญเท่ากับ 0.00, 0.00, 0.35, 0.03, 0.00, 0.00, 0.00, 0.00, 0.00, 0.01, 0.00, 0.00, 0.00 และ 0.00 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐาน (Ha) คือ ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

แต่สำหรับผลการทดสอบความสัมพันธ์ของปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในด้านสัมพันธ์ภาพกับผู้บังคับบัญชา พบว่า มีค่าระดับนัยสำคัญเท่ากับ .317 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐาน (Ho) คือ ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 4.39 สรุปผลการวิเคราะห์สมมติฐานในการวิจัย

สมมติฐาน	ยอมรับ	ปฏิเสธ
	Ha	Ha
สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน	✓	-
สมมติฐานที่ 2 พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความผูกพันของพนักงานต่างกัน	-	.751
สมมติฐานที่ 3 พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความผูกพันของพนักงานต่างกัน	.002	-
สมมติฐานที่ 4 พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานต่างกัน มีความผูกพันของพนักงานต่างกัน	.000	-
สมมติฐานที่ 5 พนักงานที่มีระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งงานปัจจุบันที่ต่างกัน มีความผูกพันของพนักงานต่างกัน	.000	-
สมมติฐานที่ 6 พนักงานที่มีระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทที่ต่างกัน มีความผูกพันของพนักงานต่างกัน	.000	-
สมมติฐานที่ 7 พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความผูกพันของพนักงานต่างกัน	-	.192
สมมติฐานที่ 8 พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีความผูกพันของพนักงานต่างกัน	.001	-
สมมติฐานที่ 9 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร	✓	-
สมมติฐานที่ 10 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านนโยบายขององค์กรมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร	.597	-
สมมติฐานที่ 11 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านโครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร	.456	-
สมมติฐานที่ 12 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านการบังคับบัญชามีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร	.157	-

ตารางที่ 4.39 สรุปผลการวิเคราะห์สมมติฐานในการวิจัย (ต่อ)

สมมติฐาน	ยอมรับ Ha	ปฏิเสธ Ha
สมมติฐานที่ 13 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านสัมพันธภาพกับ ผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร	-	.075
สมมติฐานที่ 14 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านสัมพันธภาพกับเพื่อน ร่วมงานมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร	.219	-
สมมติฐานที่ 15 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านสภาพการทำงานมี ความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร	.318	-
สมมติฐานที่ 16 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านความท้าทายและมีอิสระ ในการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร	.541	-
สมมติฐานที่ 17 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ต่าง ๆ มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร	.435	-
สมมติฐานที่ 18 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านความมั่นคงในการทำงาน มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร	.721	-
สมมติฐานที่ 19 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านความสำเร็จในการทำงาน มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร	.554	-
สมมติฐานที่ 20 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านการได้รับการยอมรับนับ ถือมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร	.256	-
สมมติฐานที่ 21 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติมี ความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร	.475	-
สมมติฐานที่ 22 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านความรับผิดชอบมี ความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร	.436	-
สมมติฐานที่ 23 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านโอกาสความก้าวหน้าและ ความเจริญเติบโตในการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร	.424	-
สมมติฐานที่ 24 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านภาพลักษณ์ขององค์กร และทัศนคติที่มีต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร	.543	-

4.6 การนำเสนอความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อบริษัท

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อบริษัท ได้แก่ สิ่งที่พนักงานต้องการให้บริษัทปรับปรุง และสิ่งที่พนักงานคิดว่าบริษัททำได้ดีและต้องการให้ทำต่อไป สามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4.40 จำนวนและร้อยละ ของความคิดเห็นของพนักงานในสิ่งที่พนักงานอยากให้บริษัทปรับปรุง

ความคิดเห็นของพนักงาน	ความถี่	ร้อยละ
ระบบการตอบแทน	68	68.69
- พิจารณาเพิ่มสวัสดิการให้กับพนักงาน อาทิ ค่ารักษาพยาบาล, วันหยุด และวันลา ที่เพิ่มมากขึ้น, ปรับปรุงค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าล่วงเวลา, รางวัลนานปีที่ได้ค่าตอบแทนที่มากขึ้น, ค่าล่วงเวลาที่เป็นธรรมสำหรับพนักงานระดับบริหาร เป็นต้น	45	
- พิจารณาปรับฐานเงินเดือนให้เพิ่มมากขึ้น	20	
- พิจารณาปรับระบบสวัสดิการ เช่น วันลาหยุดที่จำกัดและวันลาหยุดกับลาป่วยรวมกัน ทั้งยังมีผลต่อเงินเดือนและโบนัส	2	
- สวัสดิการที่ยืดหยุ่น ที่เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละบุคคล	1	
ระบบการทำงาน	16	16.16
- ระบบมีความซับซ้อน มีขั้นตอนการทำงานมีมากจนเกินไป	6	
- ระบบยังไม่มี ความชัดเจน ควรปรับให้มีมาตรฐานมากยิ่งขึ้น	3	
- ควรปรับให้ระบบมีความทันสมัย	1	
- ระบบเอกสาร ที่มีมากจนเกินไป	1	
- การดำเนินแผนงาน กลยุทธ์ ต่างๆ อย่างบูรณาการ ทุกส่วนงาน ให้เดินทางสอดคล้องตามแผนกลยุทธ์ อย่างแท้จริง	1	
- ใช้เวลาพัฒนาสินค้าและศึกษาตลาดนานเกินไป ทำให้ไม่สามารถก้าวนำคู่แข่งได้ก่อน	1	
- ขาด Knowledge Management	1	
- เพิ่ม Flexible hour, Work at home	2	

ตารางที่ 4.40 จำนวนและร้อยละ ของความคิดเห็นของพนักงานในสิ่งที่พนักงานอยากให้บริษัทปรับปรุง (ต่อ)

ความคิดเห็นของพนักงาน	ความถี่	ร้อยละ
ด้านการพัฒนาบุคลากร	6	6.06
- ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน และมีแบบแผน	4	
- ควรมี Career path ในทุกตำแหน่งที่ชัดเจน	1	
- ปรับปรุงเกี่ยวกับความก้าวหน้าในงานของคนไทยให้ทัดเทียมคนญี่ปุ่น	1	
นโยบายของบริษัท	5	5.05
- ความชัดเจนของนโยบายและอำนาจหน้าที่	1	
- นโยบายการโยกย้ายของบริษัท บางครั้งไม่เป็นธรรม และ ไม่ได้มาจากความสมัครใจของพนักงาน, ควรให้สอดคล้องกับสาขาวิชาชีพที่พนักงานศึกษามาและความถนัดของแต่ละบุคคล	4	
ระบบการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่ง	3	3.03
- การประเมินผลงานที่เห็นเป็นรูปธรรม (เห็นข้อดีและข้อเสียที่ชัดเจน)	1	
- การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม และมีเหตุผล		
- อยากให้มีการประเมินผลงานและเลื่อนตำแหน่งงานแบบวัดจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจริงจัง ไม่ใช่จาก อายุงาน หรืออายุของพนักงาน	1	
ผู้นำและการบริหารงาน	1	1.01
- ยังมีความ Conservative ในการบริหารจัดการ ทำให้มีการแบ่งชนชั้น	1	
รวม	99	100%

จากตารางที่ 4.40 แสดงให้เห็นว่า พนักงานส่วนใหญ่ต้องการให้พิจารณาปรับปรุงในด้านระบบการตอบแทนมากที่สุด อันได้แก่ การพิจารณาเพิ่มสวัสดิการให้กับพนักงาน รวมไปถึงการพิจารณาปรับฐานเงินเดือนให้เพิ่มมากขึ้น สิ่งที่พนักงานต้องการให้พิจารณาปรับปรุงในอันดับที่สองคือ ด้านระบบการทำงาน พนักงานมีความเห็นว่า ระบบมีความซับซ้อน มีขั้นตอนการทำงานมีมากจนเกินไป และยังไม่มีความชัดเจน ควรปรับให้มีมาตรฐานมากยิ่งขึ้น และอันดับที่สามคือด้านการพัฒนาบุคลากร พนักงานเห็นว่า ควรมีการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน และมีแบบแผน มากกว่าในปัจจุบัน และลำดับสุดท้ายคือด้านผู้นำและการบริหารงานของบริษัทที่ยังมีความ Conservative ในการบริหารจัดการ ทำให้มีการแบ่งชนชั้น

ตารางที่ 4.41 จำนวนและร้อยละ ของความคิดเห็นของพนักงานในสิ่งที่พนักงานคิดว่าบริษัททำได้ดี และต้องการให้ทำต่อไป

ความคิดเห็นของพนักงาน	ความถี่	ร้อยละ
บรรยากาศการทำงานและความสัมพันธ์	34	35.05
- บรรยากาศในการทำงาน สังคมที่ดีในที่ทำงาน และการช่วยเหลือกัน	32	
อบอุ่นเหมือนเป็นบ้านหลังที่สอง, Friendly environment		
- ความเป็นหัวหน้าลูกน้อง ที่เอาใจใส่ ช่วยแก้ปัญหา	1	
- วัฒนธรรมองค์กรแบบช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	1	
การพัฒนาบุคลากร	26	26.81
- การสนับสนุนให้เติบโตในหน้าที่การทำงาน เช่น การส่งพนักงานไป	17	
อบรมสัมมนา, การทำ CDP หรือการสร้างห้องสมุดให้พนักงาน เป็นต้น	3	
- การให้โอกาสพนักงานได้รับโอกาสในการทำโครงการใหญ่ๆ หรืองาน	5	
ยากๆ เพื่อท้าทายและพัฒนาตนเอง		
- การให้โอกาสในการทำงาน และสร้างสรรค์	1	
ระบบการตอบแทน	25	25.77
- การเพิ่มค่าตอบแทนที่สม่าเสมอ ตรงเวลา	8	
- โบนัส	7	
- สวัสดิการที่ดี และมั่นคง	6	
- เงินเดือน	4	
นโยบายของบริษัท	7	7.22
- การรักษาทรัพยากรคนไว้ โดยไม่มีนโยบายการไล่ออก หรือให้ออกจาก	3	
งาน ทำให้รู้สึกมั่นคง		
- ระบบการโยกย้ายงาน การสนับสนุนให้มีพนักงานเกิดแรงจูงใจมากขึ้น	2	
- บริษัทไม่เคยลดเงินเดือนพนักงาน	1	
- สนับสนุนเกี่ยวกับกิจกรรมอาสา และการทำเพื่อสังคม	1	
ระบบการประเมินผล	3	3.09
- การประเมินผลงานที่เหมาะสม	3	
การบริหารงาน	2	2.06
- มีระบบที่ดี	2	
รวม	97	100%

จากตารางที่ 4.41 ความคิดเห็นของพนักงานในสิ่งที่พนักงานคิดว่าบริษัททำได้ดีและต้องการให้ทำต่อไปมากที่สุด คือ บรรยากาศการทำงานและความสัมพันธ์ พนักงานเห็นว่า บริษัทนี้มีบรรยากาศในการทำงาน สังคมที่ดีในที่ทำงาน และการช่วยเหลือกัน อบอุนเหมือนเป็นบ้านหลังที่สอง, Friendly environment อันดับที่สองคือ ด้านการพัฒนาบุคลากร พนักงานเห็นว่า บริษัทมีการสนับสนุนให้เติบโตในหน้าที่การทำงาน เช่น การส่งพนักงานไปอบรมสัมมนา, การทำระบบ Career Path Development ให้พนักงานได้มีโอกาสในการวางแผนสำหรับหน้าที่การทำงานของตนเอง รวมไปถึง การสร้างห้องสมุดให้พนักงานได้ใช้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เป็นต้น อันดับที่สามคือระบบการตอบแทน พนักงานเห็นว่า บริษัทมีการเพิ่มค่าตอบแทนที่สม่าเสมอ ตรงเวลา (การขึ้นเงินเดือนประจำปี) รวมไปถึงเงินเดือน การจ่ายโบนัส สวัสดิการที่ดี และมั่นคง และอันดับสุดท้าย คือ การบริหารงาน ที่พนักงานบางส่วนเห็นว่า มีระบบที่ดีอยู่แล้ว อยากให้คงไว้ต่อไป



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานบริษัทอายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาความหมาย และแนวคิดทางสถิติของกลุ่มตัวอย่างโดยผู้ศึกษาได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทอายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทอายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่
3. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัทอายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่

โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัท อายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ จำนวน 180 ตัวอย่าง ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยดำเนินการเก็บแบบสอบถามในช่วงเดือนตุลาคม – พฤศจิกายน 2559 และได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์คิดเป็นร้อยละ 100 ซึ่งในการวิเคราะห์ข้อมูล ทางผู้วิจัยได้ใช้วิธีการทางสถิติเพื่อค้นหาค่าสถิติต่างๆ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ดังนี้ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ One Way ANOVA, LSD และ Pearson Correlation ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ซึ่งสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ แบ่งออกได้เป็นดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง ความผูกพันของพนักงาน : กรณีศึกษา กรณีศึกษา พนักงานบริษัท อายิโนะโมะโต๊ะ ประเทศไทย จำกัด (สำนักงานใหญ่) ได้ข้อมูลกลับมา 180 ชุด จากกลุ่มประชากรจำนวน 180 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ของประชากรทั้งหมด สามารถสรุปผลการศึกษาที่ได้จากการวิเคราะห์แบบสอบถามทั้ง 4 ส่วนได้ดังต่อไปนี้

5.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล สรุปลักษณะได้ดังนี้

กลุ่มประชากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 70.56) ที่มีอายุอยู่ในช่วง 20-30 ปี (ร้อยละ 51.11) มีระดับการศึกษาส่วนใหญ่ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า (ร้อยละ 58.34) เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ (ร้อยละ 48.33) ส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท มากกว่า 1 ปี – 5 ปี (ร้อยละ 43.89) มีระยะเวลาที่ทำงานในฝ่าย/ตำแหน่งปัจจุบัน มากกว่า 1 ปี – 5 ปี (ร้อยละ 52.22) และมีรายได้ต่อเดือนอยู่ในช่วง 15,000 – 30,000 บาท (ร้อยละ 37.8)

5.1.2 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน สรุปลักษณะได้ดังนี้

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (Mean= 3.56) กล่าวคือมีค่าเฉลี่ย (Mean) อยู่ในช่วง 2.24 – 4.49 ทั้ง 15 ด้าน ได้แก่ นโยบายขององค์กร การสร้างองค์กร การบังคับบัญชา สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน ความท้าทายและมีอิสระในการทำงาน เงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ ความมั่นคงในการทำงาน ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ โอกาสความก้าวหน้าและความเจริญเติบโตในการทำงาน และภาพลักษณ์ขององค์กรและทัศนคติที่มีต่อองค์กร

5.1.3 ความผูกพันของพนักงาน สรุปลักษณะได้ดังนี้

จากการศึกษาพบว่า ความผูกพันของพนักงานมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง (Mean= 3.80) กล่าวคือมีค่าเฉลี่ย (Mean) อยู่ในช่วง 2.20 – 4.87 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า 1) ด้านความปรารถนาที่จะอยู่กับบริษัทที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง 2) ด้านการนึกถึงบริษัทในทางที่ดีมีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง และ 3) ด้านความภูมิใจในงานที่ทำมีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง

5.1.4 ปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันของพนักงาน สรุปลักษณะได้ดังนี้

จากการทดสอบสมมติฐานปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันของพนักงาน โดยมีปัจจัยส่วนบุคคลทั้ง 7 ประการ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่ง/ฝ่ายปัจจุบัน ระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท ระดับการศึกษาสูงสุด และรายได้ต่อเดือน มีปัจจัยส่วนบุคคล 5 ประการ ที่ผ่านการทดสอบสมมติฐานโดยมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

($P < .05$) คือ อายุ ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งปัจจุบันระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท และรายได้ต่อเดือน เมื่อเปรียบเทียบความผูกพันของพนักงานจำแนกความแตกต่างกันเป็นรายคู่แล้วสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.1 ความแตกต่างของระดับความผูกพันของพนักงานกับปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	ความแตกต่างของระดับความผูกพันของพนักงาน
อายุ	พนักงานที่มีช่วงอายุ 41-50 ปี มีความผูกพันต่อองค์กร สูงกว่า ช่วงอายุ 20-30 ปี และช่วงอายุ 31-40 ปี
ระดับตำแหน่ง	พนักงานระดับผู้จัดการ มีความผูกพันต่อองค์กร สูงกว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ และพนักงานระดับหัวหน้างาน
ระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่ง/ฝ่ายปัจจุบัน	- พนักงานที่มีระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่ง/ฝ่ายปัจจุบัน มากกว่า 20 ปีขึ้นไป มีความผูกพันต่อองค์กร สูงกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทมากกว่า 1 ปี - 5 ปี, มากกว่า 5 ปี - 10 ปี และ มากกว่า 10 ปี - 15 ปี - พนักงานที่มีระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่ง/ฝ่ายปัจจุบัน น้อยกว่า 1 ปี มีความผูกพันต่อองค์กร สูงกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทมากกว่า 1 ปี - 5 ปี
ระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท	- พนักงานที่มีระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท น้อยกว่า 1 ปี มีความผูกพันต่อองค์กร สูงกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทมากกว่า 1 ปี - 5 ปี และมากกว่า 5 ปี - 10 ปี - พนักงานที่มีระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท มากกว่า 10 ปี-15 ปี ความผูกพันต่อองค์กร สูงกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท มากกว่า 1 ปี-5 ปี - พนักงานที่มีระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท มากกว่า 15 ปี - 20 ปี มีความผูกพันต่อองค์กร สูงกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท มากกว่า 1 ปี - 5 ปี และมากกว่า 5 - 10 ปี
ระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท	- พนักงานที่มีระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท มากกว่า 20 ปีขึ้นไป มีความผูกพันต่อองค์กร สูงกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทมากกว่า 1 ปี - 5 ปี และมากกว่า 5 - 10 ปี
รายได้ต่อเดือน	- พนักงานที่มีรายได้มากกว่า 45,001 - 60,000 บาทต่อเดือน มีความผูกพันต่อองค์กร สูงกว่า พนักงานที่มีรายได้ 15,000 - 30,000 บาทต่อเดือน

ตารางที่ 5.1 ความแตกต่างของระดับความผูกพันของพนักงานกับปัจจัยส่วนบุคคล (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	ความแตกต่างของระดับความผูกพันของพนักงาน
	- พนักงานที่มีรายได้มากกว่า 60,000 บาทต่อเดือน มีความผูกพันต่อองค์กร สูงกว่า พนักงานที่มีรายได้ 15,000 - 30,000 บาทต่อเดือน และ 30,001 - 45,000 บาทต่อเดือน

5.1.5 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันของพนักงาน สรุปได้ดังนี้

จากการทดสอบสมมติฐานระหว่างปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันของพนักงาน โดยผลจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจทั้งหมด 14 ด้าน ที่มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความผูกพันของพนักงาน โดยระดับความสัมพันธ์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความมั่นคงในการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($P < .01$) โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ส่วนด้านนโยบายขององค์กร ด้านสภาพการทำงาน ด้านความท้าทาย และมีอิสระในการทำงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านโอกาสความก้าวหน้าและความเจริญเติบโตในการทำงาน และด้านภาพลักษณ์ขององค์กรและทัศนคติที่มีต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($P < .01$) โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง สำหรับด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($P < .01$) โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ และสำหรับด้านการบังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($P < .05$)

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาในครั้งนี้ สรุปได้ว่า บริษัทอಾಯิโนะโมะโตะ ประเทศไทย จำกัด (สำนักงานใหญ่) มีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง และมีความผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับสูง โดยปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทอಾಯิโนะโมะโตะ ประเทศไทย จำกัด ระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน และรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความผูกพันที่แตกต่างกัน สำหรับแรงจูงใจในการทำงานได้แก่ ด้านนโยบายขององค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านการบังคับบัญชา ด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน

ด้านสภาพการทำงาน ด้านความท้าทายและมีอิสระในการทำงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านโอกาสความก้าวหน้าและความเจริญเติบโตในการทำงาน และด้านภาพลักษณ์ขององค์กรและทัศนคติที่มีต่อองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันของพนักงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

5.2.1 ความผูกพันของพนักงาน

เมื่อพิจารณาถึงความผูกพันของพนักงานบริษัทอาซิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด (สำนักงานใหญ่) พบว่ามีความผูกพันของพนักงานในระดับสูง เนื่องจากบริษัทอาซิโนะโมะโต๊ะ ประเทศไทย จำกัด (สำนักงานใหญ่) เป็นองค์กรที่มีความมั่นคง มีบรรยากาศการทำงานที่เสมือนครอบครัวหรือพี่น้อง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า 1) ด้านความปรารถนาที่จะอยู่กับบริษัทมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง 2) ด้านการนึกถึงบริษัทในทางที่ดีมีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง และ 3) ด้านความภูมิใจในงานที่ทำมีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง จะเห็นว่าด้านความปรารถนาที่จะอยู่กับบริษัท มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งน้อยกว่าด้านการนึกถึงบริษัทในทางที่ดีและด้านความภูมิใจในงานที่ทำ ที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง อาจกล่าวได้ว่า พนักงานบริษัทอาซิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด (สำนักงานใหญ่) มีความผูกพันต่องานที่ตนเองทำ และมีความภาคภูมิใจในงานของตนเอง แต่อาจจะลังเลที่จะอยู่กับบริษัท ถึงแม้ว่าปัจจัยแรงจูงใจของพนักงาน ด้านนโยบายขององค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านการบังคับบัญชา ด้านสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความท้าทายและมีอิสระในการทำงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านโอกาสความก้าวหน้าและความเจริญเติบโตในการทำงาน และด้านภาพลักษณ์ขององค์กรและทัศนคติที่มีต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันของพนักงาน ก็ตามแต่ถ้าพิจารณาจากข้อเสนอแนะที่พนักงานอยากให้บริษัทปรับปรุงพบว่า ระบบการตอบแทนเป็นเรื่องที่มีพนักงานเสนอแนะถึง 68 คน ถือเป็นร้อยละ 68.69 ของข้อเสนอแนะทั้งหมด และโดยพนักงานให้ความคิดเห็นที่ “บริษัทฯ ควรพิจารณาเพิ่มสวัสดิการให้กับพนักงาน” ถึง 45 ความคิดเห็น ทั้งนี้ รวมถึง “พิจารณาปรับฐานเงินเดือนให้เพิ่มมากขึ้น” ทั้งหมด 20 ความคิดเห็น

5.2.2 ปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันของพนักงาน

จากการทดสอบสมมติฐานปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันของพนักงาน มีปัจจัยส่วนบุคคลทั้งหมด 5 ผ่านการทดสอบสมมติฐานโดยมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($P > .05$) คือ อายุ ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทฯ และรายได้ต่อเดือน ซึ่งเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับผลการศึกษาของผู้วิจัยท่านอื่น ๆ ได้ดังนี้

ตารางที่ 5.2 ความสอดคล้องระหว่างผลการศึกษาในเรื่องของปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันของพนักงานบริษัทอายิโนะโมะไต้ะ (ประเทศไทย) จำกัด (สำนักงานใหญ่) กับผลการศึกษาของผู้วิจัยท่านอื่น ๆ

ตัวแปรอิสระ	ผู้วิจัย บริษัทอายิโนะโมะไต้ะ (ประเทศไทย) จำกัด	กฤตวรรณ นวกุล และนิภา ภรณ์ วีระสกุลทอง (2547)	จักรกฤษณ์ (2555)	วารดี สง่ากรีย์กุล (2550)	พรินทร์ชา (2554)	Farr และ Mathieu (1991)
อายุ	✓	✓	✓	✓		
ระดับตำแหน่ง	✓				✓	
ระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน	✓	✓				
ระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทฯ	✓	✓		✓		✓
รายได้ต่อเดือน	✓			✓	✓	

✓ ยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

จากตารางที่ 5.3 สามารถอธิบายความสอดคล้องของการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันของพนักงานบริษัทอายิโนะโมะไต้ะ (ประเทศไทย) จำกัด (สำนักงานใหญ่) ได้ว่า

1. อายุของพนักงานที่มีความแตกต่างกัน มีผลต่อความผูกพันของพนักงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งจากการหาความสัมพันธ์เป็นรายคู่ของอายุของพนักงานบริษัทอายิโนะโมะไต้ะ (ประเทศไทย) จำกัด (สำนักงานใหญ่) สรุปได้ว่า พนักงานที่มีช่วงอายุ 41-50 ปี มีความผูกพันต่อองค์กร สูงกว่า ช่วงอายุ 20-30 ปี และช่วงอายุ 31-40 ปี

โดยผลการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยของ จักรกฤษณ์ อัครกฤษกุล (2555) ที่สรุปว่า พนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่า พนักงานที่มีอายุ 21 – 30 ปี และ 31 – 40 ปี แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรินทร์ชา สมานสินธุ์ (2554) และของกฤตวรรณ นวกุล และ

นิภาภรณ์ วีระสกุลทอง (2547) ที่สรุปว่า พนักงานที่มีปัจจัยด้านบุคคลแตกต่างกันในด้านอายุ จะมีระดับความผูกพันต่อองค์กรที่ไม่แตกต่างกัน

2. ระดับตำแหน่งของพนักงานที่มีความแตกต่างกัน มีผลต่อความผูกพันของพนักงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งจากการหาความสัมพันธ์เป็นรายคู่ของระดับตำแหน่งของพนักงานบริษัทอาอีโนะโมะโต้ะ (ประเทศไทย) จำกัด (สำนักงานใหญ่) สรุปได้ว่า พนักงานระดับผู้จัดการ มีความผูกพันต่อองค์กร สูงกว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ และพนักงานระดับหัวหน้างาน

โดยผลการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยของพิรินทร์ชา สมานสินธุ์ (2554) และงานวิจัยของกฤตวรรณ นวกุล และนิภาภรณ์ วีระสกุลทอง (2547) ที่สรุปว่า พนักงานที่มีปัจจัยด้านบุคคลแตกต่างกันในด้านตำแหน่งงาน จะมีระดับความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

3. ระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ของพนักงานที่มีความแตกต่างกัน มีผลต่อความผูกพันของพนักงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งจากการหาความสัมพันธ์เป็นรายคู่ของระดับตำแหน่งของพนักงานบริษัทอาอีโนะโมะโต้ะ (ประเทศไทย) จำกัด (สำนักงานใหญ่) สรุปได้ว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งปัจจุบันน้อยกว่า 1 ปี มีความผูกพันต่อองค์กร สูงกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทมากกว่า 1 ปี-5 ปี และ พนักงานที่มีระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งปัจจุบันมากกว่า 20 ปีขึ้นไป มีความผูกพันต่อองค์กร สูงกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทมากกว่า 1 ปี-5 ปี, มากกว่า 5 ปี-10 ปี และมากกว่า 10 ปี-15 ปี

โดยผลการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยของพิรินทร์ชา สมานสินธุ์ (2554) และงานวิจัยของกฤตวรรณ นวกุล และนิภาภรณ์ วีระสกุลทอง (2547) ที่สรุปว่า ปัจจัยด้านบุคคลแตกต่างกันในด้านระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน มีระดับความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน

4. ระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทฯ ของพนักงานที่มีความแตกต่างกัน มีผลต่อความผูกพันของพนักงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งจากการหาความสัมพันธ์เป็นรายคู่ของระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทฯ ของพนักงานบริษัทอาอีโนะโมะโต้ะ (ประเทศไทย) จำกัด (สำนักงานใหญ่) สรุปได้ว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท น้อยกว่า 1 ปี มีความผูกพันต่อองค์กร สูงกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทมากกว่า 1 ปี - 5 ปี และ มากกว่า 5 ปี - 10 ปี, พนักงานที่มีระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท มากกว่า 10 ปี - 15 ปี ความผูกพันต่อองค์กร สูงกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท มากกว่า 1 ปี - 5 ปี, พนักงานที่มีระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท มากกว่า 15 ปี - 20 ปี มีความผูกพันต่อองค์กร สูงกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท มากกว่า 1 ปี - 5 ปี และมากกว่า 5 - 10 ปี และ พนักงานที่มีระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท

มากกว่า 20 ปีขึ้นไป มีความผูกพันต่อองค์กร สูงกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทมากกว่า 1 ปี - 5 ปี และมากกว่า 5 - 10 ปี

โดยผลการศึกษาสอดคล้องกับงานข้อมูลวิจัยของของพิรินทร์ชา สมานสินธุ์ (2554) และงานวิจัยของกฤตวรรณ นวกุล และนิภาภรณ์ วีระสกุลทอง (2547) ที่สรุปว่า ปัจจัยด้านบุคคลแตกต่างกันในด้านระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทแตกต่างกัน จะมีระดับความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ 0.05

5. รายได้ต่อเดือนของพนักงานที่มีความแตกต่างกัน มีผลต่อความผูกพันของพนักงานที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งจากการหาความสัมพันธ์เป็นรายคู่ของรายได้ต่อเดือนของพนักงานในบริษัทฯ ของพนักงานบริษัทอายีโนะโมะโตะ (ประเทศไทย) จำกัด (สำนักงานใหญ่) สรุปได้ว่า พนักงานที่มีรายได้มากกว่า 45,001 - 60,000 บาทต่อเดือน มีความผูกพันต่อองค์กร สูงกว่า พนักงานที่มีรายได้ 15,000 - 30,000 บาทต่อเดือน และ พนักงานที่มีรายได้มากกว่า 60,000 บาทต่อเดือน มีความผูกพันต่อองค์กร สูงกว่า พนักงานที่มีรายได้ 15,000 - 30,000 บาทต่อเดือน และ 30,001 - 45,000 บาทต่อเดือน

โดยผลการศึกษาสอดคล้องกับข้อมูลวิจัยของของพิรินทร์ชา สมานสินธุ์ (2554) ที่สรุปว่า ปัจจัยด้านบุคคลแตกต่างกันในด้านรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน จะมีระดับความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ 0.05 แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของงานวิจัยของจักรกฤษณ์ อัครโภคกุล (2555) ที่สรุปว่า พนักงานที่ระดับรายได้แตกต่างกัน มีผลต่อความผูกพันของพนักงานที่ไม่แตกต่างกัน

5.2.3 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันของพนักงาน

จากการศึกษาพบว่า ถึงแม้ว่าปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานทั้ง 15 ด้าน ได้แก่ นโยบายขององค์กร โครงสร้างองค์กร การบังคับบัญชา สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน ความท้าทายและมีอิสระในการทำงาน เงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ ความมั่นคงในการทำงาน ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ โอกาสความก้าวหน้าและความเจริญเติบโตในการทำงาน และภาพลักษณ์ขององค์กรและทัศนคติที่มีต่อองค์กร และความผูกพันของพนักงานบริษัทอายีโนะโมะโตะ (ประเทศไทย) จำกัด (สำนักงานใหญ่) อยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันของพนักงานพบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันของพนักงาน โดยความสัมพันธ์โดยรวมอยู่ในระดับต่ำ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความ

ผูกพันของพนักงานในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P < .05$) สำหรับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านการบังคับบัญชา ด้านสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ และด้านโอกาสความก้าวหน้าและความเจริญเติบโตในการทำงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันของพนักงาน โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P < .05$)

ตารางที่ 5.4 ความสอดคล้องระหว่างผลการศึกษาในเรื่องของปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันของพนักงานบริษัทอาซิโนะโมะโตะ (ประเทศไทย) จำกัด (สำนักงานใหญ่) กับผลการศึกษาของผู้วิจัยท่านอื่น ๆ

ตัวแปรอิสระ	ผู้วิจัย บริษัท อาซิโนะโมะโตะ (ประเทศไทย) จำกัด กฤษฎารณ นวกุล และ นิภากรณ์ วีระสกุลทอง จักรกฤษณ์ (2555)	วารดี สง่าอริย์กุล (2550)	พริณทรีธา (2554)	Farr และ Mathieu (1991)
นโยบายขององค์กร	✓			
โครงสร้างองค์กร	✓			
การบังคับบัญชา	✓			✓
สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน	✓	✓	✓	
สภาพการทำงาน	✓	✓	✓	
ความท้าทาย, มีอิสระในการทำงาน	✓	✓	✓	✓
เงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ	✓	✓		✓
ความมั่นคงในการทำงาน	✓	✓		
ความสำเร็จในการทำงาน	✓	✓		
การได้รับการยอมรับนับถือ	✓	✓		
ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	✓		✓	✓
ความรับผิดชอบ	✓		✓	
โอกาสความก้าวหน้าและความ เจริญเติบโตในการทำงาน	✓	✓	✓	✓
ภาพลักษณ์ขององค์กรและ ทัศนคติที่มีต่อองค์กร	✓	✓		

จากตารางที่ 5.4 สามารถอธิบายความสอดคล้องของการศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงาน ได้ดังต่อไปนี้

5.2.3.1 ด้านนโยบายขององค์กร

อธิบายได้ว่าพนักงานพนักงานบริษัทอายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด (สำนักงานใหญ่) มีความรู้สึกที่ นโยบายขององค์กรมีความสัมพันธ์กับความรู้สึกผูกพันของพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของกฤษวรรณ นวกุล และนิภาภรณ์ วีระสกุลทอง (2547) ที่สรุปว่า ปัจจัยด้านนโยบายขององค์กร ที่แตกต่างกัน จะมีระดับความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

5.2.3.2 ด้านโครงสร้างองค์กร

อธิบายได้ว่าพนักงานพนักงานบริษัทอายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด (สำนักงานใหญ่) มีความรู้สึกที่ โครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์กับความรู้สึกผูกพันของพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของกฤษวรรณ นวกุล และนิภาภรณ์ วีระสกุลทอง (2547) และของจักรกฤษณ์ อัครโคพิริกุล (2555) ที่สรุปว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ที่แตกต่างกัน จะมีระดับความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

5.2.3.3 ด้านการบังคับบัญชา

อธิบายได้ว่าพนักงานพนักงานบริษัทอายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด (สำนักงานใหญ่) มีความรู้สึกว่าการบังคับบัญชานั้นมีความสัมพันธ์กับความรู้สึกผูกพันของพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Farr, James L. and Mathieu, John E. (1991) ที่สรุปว่า ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติที่แตกต่างกัน จะมีระดับความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

5.2.3.4 สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน

อธิบายได้ว่าพนักงานพนักงานบริษัทอายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด (สำนักงานใหญ่) มีความรู้สึกที่ สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กับความรู้สึกผูกพันของพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของกฤษวรรณ นวกุล และนิภาภรณ์ วีระสกุลทอง (2547) และของจักรกฤษณ์ อัครโคพิริกุล (2555) ที่สรุปว่า ปัจจัยด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานที่แตกต่างกัน จะมีระดับความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

5.2.3.5 สภาพการทำงาน

อธิบายได้ว่าพนักงานพนักงานบริษัทอายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด (สำนักงานใหญ่) มีความรู้สึกที่ สภาพการทำงานมีความสัมพันธ์กับความรู้สึกผูกพันของพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของกฤษวรรณ นวกุล และนิภาภรณ์ วีระสกุลทอง (2547) และ

จักรกฤษณ์ อัครโพธิกุล (2555) ที่สรุปว่า ปัจจัยด้านสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา ที่แตกต่างกัน จะมีระดับความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

5.2.3.6 ความท้าทายและมีอิสระในการทำงาน

อธิบายได้ว่าพนักงานพนักงานบริษัทอayi โนะ โมะ โตะ (ประเทศไทย) จำกัด (สำนักงานใหญ่) มีความรู้สึกที่ ความท้าทายและมีอิสระในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความรู้สึกผูกพันของพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของกฤษวรรณ นวกุล และนิภาภรณ์ วีระสกุลทอง (2547), จักรกฤษณ์ อัครโพธิกุล (2555) และของพิรินทร์ชา สมานสินธุ์ (2554) ที่สรุปว่า ปัจจัยด้านความท้าทายและมีอิสระในการทำงาน ที่แตกต่างกัน จะมีระดับความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

5.2.3.7 เงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ

อธิบายได้ว่าพนักงานพนักงานบริษัทอayi โนะ โมะ โตะ (ประเทศไทย) จำกัด (สำนักงานใหญ่) มีความรู้สึกที่ เงินเดือนและสวัสดิการต่างๆมีความสัมพันธ์กับความรู้สึกผูกพันของพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของกฤษวรรณ นวกุล และนิภาภรณ์ วีระสกุลทอง (2547) และของพิรินทร์ชา สมานสินธุ์ (2554) ที่สรุปว่า ปัจจัยด้านเงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ หรือสิ่งที่ได้รับการสนองตอบจากองค์กร อาทิ ค่าตอบแทน ที่แตกต่างกัน จะมีระดับความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

5.2.3.8 ความมั่นคงในการทำงาน

อธิบายได้ว่าพนักงานบริษัทอayi โนะ โมะ โตะ (ประเทศไทย) จำกัด (สำนักงานใหญ่) มีความรู้สึกที่ ความมั่นคงในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความรู้สึกผูกพันของพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของกฤษวรรณ นวกุล และนิภาภรณ์ วีระสกุลทอง (2547) ที่สรุปว่า ปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงานที่แตกต่างกัน จะมีระดับความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อความมั่นคงในการทำงานหรือความมั่นคงขององค์กร ว่าบริษัทนี้ สร้างความรู้สึกมั่นใจ หรือมั่นคงให้กับพนักงานได้มากน้อยเพียงใด อาทิ การจ่ายเงินเดือนที่สม่ำเสมอ การขึ้นเงินเดือนที่สม่ำเสมอ การตอบแทนด้วยโบนัส รวมไปถึงนโยบายที่ไม่มีการไล่พนักงานออกด้วยเช่นกัน ดังนั้นบริษัทจึงควรมีการสร้าง ความมั่นใจให้กับพนักงาน สำหรับความมั่นคงนี้

5.2.3.9 ความสำเร็จในการทำงาน

อธิบายได้ว่าพนักงานบริษัทอayi โนะ โมะ โตะ (ประเทศไทย) จำกัด (สำนักงานใหญ่) มีความรู้สึกที่ การได้รับการยอมรับนับถือมีความสัมพันธ์กับความรู้สึกผูกพันของ

พนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของกฤษวรรณ นวกุล และนิภาภรณ์ วีระสกุลทอง (2547) ที่สรุปว่า ปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงาน ที่แตกต่างกัน จะมีระดับความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ

5.2.3.10 การได้รับการยอมรับนับถือ

อธิบายได้ว่าพนักงานบริษัทอาอีโนะโมะโตะ (ประเทศไทย) จำกัด (สำนักงานใหญ่) มีความรู้สึกว่าการได้รับการยอมรับนับถือมีความสัมพันธ์กับความรู้สึกผูกพันของพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของกฤษวรรณ นวกุล และนิภาภรณ์ วีระสกุลทอง (2547) ที่สรุปว่า ปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ที่แตกต่างกัน จะมีระดับความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ

การได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน เองก็ตาม การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการ แสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผล สำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

5.2.3.11 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

อธิบายได้ว่าพนักงานบริษัทอาอีโนะโมะโตะ (ประเทศไทย) จำกัด (สำนักงานใหญ่) มีความรู้สึกว่าการปฏิบัติที่มีความสัมพันธ์กับความรู้สึกผูกพันของพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของพิรินทร์ชา สมานสินธุ์ (2554) วราลี สง่าอารีย์กุล (2550) และ Farr และ Mathieu (1991) ที่สรุปว่า ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติที่แตกต่างกัน จะมีระดับความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

งานที่ทำนั้นมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถที่พนักงานมี ไม่ ยากเกินไปจนทำให้พนักงาน เครียดและกดดันกับงานที่ทำและไม่ง่ายเกินไปจนทำให้รู้สึกน่าเบื่อ และจำเจ ทั้งนี้รวมไปถึงระบบต่างๆ ในการทำงานที่ควรมีความง่ายและไม่ซับซ้อน มีขั้นตอนในการ ทำงานที่ชัดเจนมากขึ้น และปรับให้ระบบเอกสารมีลดน้อยลง ดังจะเห็นได้จากข้อเสนอแนะที่ พนักงานบริษัทอาอีโนะโมะโตะ (ประเทศไทย) จำกัด (สำนักงานใหญ่) ต้องการให้บริษัทปรับปรุง ในด้านระบบการทำงาน 16 คน (ร้อยละ 16.16 ของข้อเสนอแนะทั้งหมด)

5.3.3.12 ด้านความรับผิดชอบ

อธิบายได้ว่าพนักงานบริษัทอาอีโนะโมะโตะ (ประเทศไทย) จำกัด (สำนักงานใหญ่) มีความรู้สึกว่าการรับผิดชอบมีความสัมพันธ์กับความรู้สึกผูกพันของพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยจักรกฤษณ์ อัครโกวิทกุล (2555) ที่สรุปว่า ปัจจัยด้านความรับผิดชอบที่แตกต่าง กัน จะมีระดับความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

บริษัทหรือหัวหน้าของพนักงานได้มีการมอบหมายให้พนักงานรับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบมากขึ้นเพียงใด มอบหมายงานที่ทำทนายเพื่อให้พนักงานมีความรับผิดชอบสูงขึ้นหรือไม่ ตลอดจนสนับสนุนให้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นจะทำให้พนักงานทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

5.2.3.13 โอกาสความก้าวหน้าและความเจริญเติบโตในการทำงาน

อธิบายได้ว่าพนักงานพนักงานบริษัทอายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด (สำนักงานใหญ่) มีความรู้สึกที่ โอกาสความก้าวหน้าและความเจริญเติบโตในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความรู้สึกผูกพันของพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของกฤษวรรณ นวกุล และนิภาภรณ์ วีระสกุลทอง (2547), จักรกฤษณ์ อัครโกวิทกุล (2555), วราลี สง่าอารีย์กุล (2550) และของพิรินทร์ชา สมานสินธุ์ (2554) ที่สรุปว่า ปัจจัยด้านโอกาสความก้าวหน้าและความเจริญเติบโตในการทำงานที่แตกต่างกัน จะมีระดับความผูกพันต่อองค์กรที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

โอกาสความก้าวหน้าและความเจริญเติบโตในการทำงานของพนักงานในบริษัทนี้มีมากน้อยเพียงใด พนักงานมีสิทธิ์ที่จะเติบโตถึงระดับใดในองค์กรนี้ และองค์กรนี้จะสามารถสนับสนุนให้พนักงานสามารถก้าวไปสู่จุดที่ตนเองต้องการได้มากเพียงใด

5.2.3.14 ภาพลักษณ์ขององค์กรและทัศนคติที่มีต่อองค์กร

อธิบายได้ว่าพนักงานพนักงานบริษัทอายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด (สำนักงานใหญ่) มีความรู้สึกที่ ภาพลักษณ์ขององค์กรและทัศนคติที่มีต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับความรู้สึกผูกพันของพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของกฤษวรรณ นวกุล และนิภาภรณ์ วีระสกุลทอง (2547) ที่สรุปว่า ปัจจัยด้านภาพลักษณ์ขององค์กรและทัศนคติที่มีต่อองค์กรที่ต่างกัน จะมีระดับความผูกพันต่อองค์กรที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

5.3 ข้อจำกัดของการศึกษา

สำหรับการศึกษาในครั้งนี้มีข้อจำกัดเป็นประเด็นหลัก ๆ ดังต่อไปนี้

5.3.1 กลุ่มประชากร

เนื่องจากการศึกษาในครั้งนี้ ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรเฉพาะกลุ่มพนักงานบริษัทอายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด (สำนักงานใหญ่) เท่านั้น จึงไม่สามารถนำผลของข้อมูลที่ได้อ้างอิงไปสู่พนักงานทั้งหมดของพนักงานบริษัทอายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) ได้ แต่อาจใช้ผล

การศึกษาในครั้งนี้เป็นข้อมูลประกอบความเข้าใจเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้ดียิ่งขึ้น หรือประโยชน์และแนวทางในการศึกษาวิจัยในเรื่องนี้ต่อไป

5.3.2 แบบสอบถาม

เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม โดยผ่านทางฝ่ายบุคคลขององค์กรและกระจายไปยังหัวหน้าแต่ละแผนก ทำให้ไม่ได้มีการพูดคุยโดยตรงระหว่างผู้วิจัยกับผู้ให้ข้อมูล หากผู้ตอบไม่เข้าใจคำถามก็ไม่มีโอกาสซักถามได้ ทำให้ผลการตอบมีโอกาสคลาดเคลื่อนได้ ตลอดจนทำให้ไม่เกิดแรงจูงใจในการตอบของผู้ตอบ และข้อจำกัดที่สำคัญอีกประการคือการที่หัวหน้างานเป็นผู้เก็บแบบสอบถามกลับไปนั้นอาจมีผลต่อผู้ตอบที่เกิดการกังวลในการตอบแบบสอบถามว่าจะกระทบกับการประเมินผลต่อตนเองภายหลัง ถึงแม้จะมีการใส่คำชี้แจงด้านหน้าแบบสอบถามแล้วก็ตาม ดังเกิดได้จากข้อมูลจากคำถามปลายเปิดส่วนที่ 4 ที่ไม่มีการใส่ข้อเสนอแนะมากเท่าที่ควร พนักงานบางท่านก็เว้นว่างเอาไว้

5.3.3 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละกลุ่มของปัจจัยส่วนบุคคลมีจำนวนไม่เท่ากัน เช่น ระดับตำแหน่งงาน โดยปัจจัยส่วนบุคคลระดับตำแหน่งงานมีการแบ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ พนักงานระดับหัวหน้างาน และ ระดับบริหาร มีจำนวนแตกต่างกัน กล่าวคือ พนักงานระดับปฏิบัติการ 87 คน พนักงานระดับหัวหน้างาน 56 คน และ ระดับผู้จัดการ 37 คน ที่ตอบแบบสอบถาม หรือ อายุของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความแตกต่างกันค่อนข้างมาก กล่าวคือ พนักงานอายุ 20-30 ปี 92 คน อายุ 31-40 ปี 71 คน อายุ 41-50 ปี 15 คน และอายุมากกว่า 50 ปี 2 คน ที่ตอบแบบสอบถาม อาจทำให้มีผลในการวิเคราะห์ผลทางสถิติได้

5.4 ข้อเสนอแนะ

5.4.1 สำหรับบริษัทอายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด (สำนักงานใหญ่)

5.4.1.1 เพื่อเสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน

จากการศึกษาถึงแม้ว่าความผูกพันของพนักงานบริษัทอายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด (สำนักงานใหญ่) จะอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

- 1) ด้านความปรารถนาที่จะอยู่กับบริษัทที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
- 2) ด้านการนึกถึงบริษัทในทางที่ดีมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง และ
- 3) ด้านความภูมิใจในงานที่ทำมีความคิดเห็นอยู่

ในระดับสูง จะเห็นว่ามิเพียงด้านความภูมิใจในงานที่ทำเพียงด้านเดียวเท่านั้นที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงซึ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงาน อาจยังมีความลังเลที่จะอยู่กับบริษัท บริษัทจึงควรมีการศึกษาเชิงลึกเพื่อให้ทราบสาเหตุและแนวทางการพัฒนาความผูกพันของพนักงานต่อไป

5.4.1.2 เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

จากการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการทำงานแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัทอายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด (สำนักงานใหญ่) จะอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของแรงจูงใจในการทำงาน พบว่า ด้านการบังคับบัญชา ด้านสัมพันธภาพกับด้านผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ และด้านโอกาสความก้าวหน้าและความเจริญเติบโตในการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันของพนักงานในระดับต่ำ ซึ่งบริษัทควรหาแนวทางในการพัฒนาด้านดังกล่าวให้ดียิ่งขึ้นเพื่อเป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในชีวิตการทำงานที่บริษัทอายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด ให้เพิ่มมากขึ้น

5.4.2 สำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

5.4.2.1 ควรมีการศึกษาความผูกพันของพนักงานในส่วนงานอื่น ๆ ของบริษัทอายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด อาทิ โรงงานประพระแดง โรงงานปทุมธานี โรงงานอยุธยา โรงงานหนองแค โรงงานเบอร์ดี และ โรงงานกำแพงเพชร เป็นต้น เพื่อศึกษาเปรียบเทียบผลที่ได้ ว่ามีระดับความผูกพันอยู่ในระดับใด มากกว่าหรือน้อยกว่าพนักงานบริษัทอายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด (สำนักงานใหญ่) เพื่อให้ได้ผลที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น และสามารถนำไปพัฒนาสร้างความผูกพันของพนักงานบริษัทอายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด (สำนักงานใหญ่) ต่อไป

5.4.2.2 ควรมีการศึกษาโดยใช้วิธีการจัดทำ Focus Group กับกลุ่มงานต่างๆ เพื่อให้ได้ทราบสาเหตุของปัจจัยที่ศึกษาอย่างแท้จริง

5.4.2.3 ควรทำการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยนำปัจจัยที่พบที่มีความแตกต่างกันมาศึกษาเพิ่มเติมอีกครั้ง หลังจากที่ยังคงการได้มีการนำผลการศึกษามาปรับปรุงแล้ว เพื่อให้ได้ทราบถึงความเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต

5.4.2.4 ควรมีการศึกษาความผูกพันของพนักงานในองค์กรเอกชนอื่นๆ ในกลุ่มธุรกิจใกล้เคียงกัน เพื่อให้ทราบถึงระดับความพึงพอใจของพนักงานในวิชาชีพเดียวกันกับองค์กรที่สังกัดอยู่ เพื่อนำผลที่ได้วิเคราะห์เปรียบเทียบหาแนวทางในการพัฒนาสร้างความผูกพันของพนักงานในธุรกิจนี้ต่อไป

แบบสอบถาม
เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กร
กรณีศึกษา : บริษัท อายิโนะโมะโต๊ะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่

คำชี้แจง:

1. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้
 - ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล
 - ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับความรู้สึก ความคิดเห็นต่องาน และบรรยากาศในการทำงาน
 - ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับความรู้สึก ความคิดเห็นต่อองค์กร
 - ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นของอื่นๆ
2. แบบสอบถามนี้มิได้สร้างขึ้นมาเป็นแบบข้อสอบ เพราะฉะนั้นจึงไม่มีคำตอบข้อใดถูกหรือผิด ท่านสามารถตอบได้ทุกข้อให้ตรงกับความเป็นจริงหรือตรงกับความรู้สึกที่แท้จริงของท่านให้มากที่สุด โดยไม่จำเป็นที่คำตอบของท่านจะเหมือนผู้อื่นเสมอไป
3. กรุณาตอบข้อความที่สอบถามทุกข้อ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์มากที่สุด และโปรดอย่าเขียนชื่อของท่านลงในแบบสอบถาม คำตอบหรือข้อมูลที่คุณศึกษาได้มาจากท่านจะเก็บไว้เป็นความลับอย่างที่สุด
4. ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้จะใช้ประกอบการทำสารนิพนธ์ของนักศึกษาปริญญาโท ในโปรแกรมการตลาด วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล (CMMU) เท่านั้น

ขอขอบคุณสำหรับความร่วมมือและขอบคุณที่กรุณาสละเวลาอันมีค่ามา ณ ที่นี้ด้วยค่ะ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไป

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่องว่างหรือเติมข้อความลงในช่องว่างตรงตามความเป็นจริง

1. เพศ

- ชาย หญิง

2. อายุ

- 20 – 30 ปี 31 – 40 ปี
 41 – 50 ปี มากกว่า 50 ปี

3. หน่วยงานที่สังกัด

.....

4. ระดับ

- พนักงานระดับปฏิบัติการ ระดับหัวหน้างาน ระดับผู้จัดการ

5. อายุงานในฝ่ายนี้

- น้อยกว่า 1 ปี มากกว่า 1 ปี – 5 ปี
 มากกว่า 5 ปี – 10 ปี มากกว่า 10 ปี – 15 ปี
 มากกว่า 15 ปีขึ้นไป – 20 ปี มากกว่า 20 ปีขึ้นไป

6. อายุงานในบริษัทฯ

- น้อยกว่า 1 ปี มากกว่า 1 ปี – 5 ปี มากกว่า 5 ปี – 10 ปี
 มากกว่า 10 ปี – 15 ปี มากกว่า 15 ปีขึ้นไป – 20 ปี มากกว่า 20 ปีขึ้นไป

7. ระดับการศึกษาสูงสุด

- ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี

8. รายได้ต่อเดือน

- 15,000 – 30,000 บาท 30,000 – 45,000 บาท
 45,000 – 60,000 บาท มากกว่า 60,000 บาท

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

คำชี้แจง: กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ในแต่ละคำถามเพียงข้อ 1 คำตอบ

ระดับความพึงพอใจ/ความคิดเห็น

มากที่สุด/เห็นด้วยอย่างยิ่ง	=	5	คะแนน
มาก/เห็นด้วย	=	4	คะแนน
ปานกลาง/เห็นด้วยปานกลาง	=	3	คะแนน
น้อย / ไม่เห็นด้วย	=	2	คะแนน
น้อยที่สุด / ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	=	1	คะแนน

ข้อคำถาม	ระดับความพึงพอใจ/ความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ท่านรู้สึกว่างานของท่านสอดคล้องกับนโยบายบริษัท					
2. เพื่อนร่วมงานของท่านทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้งานมีคุณภาพ					
3. ท่านรู้สึกเครียดกับงานที่รับผิดชอบอยู่อย่างมาก					
4. บ่อยครั้งที่ผลงานของท่านมีคุณภาพดีแต่กลับไม่เป็นที่ยอมรับของพนักงานคนอื่น					
5. งานที่บริษัทนี้ทำให้ท่านรู้สึกว่ามั่นคงในการทำงาน					
6. บริษัทไม่ได้ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลในองค์กร					
7. มีบางคนในที่ทำงานคอยสนับสนุนท่านให้ได้รับการพัฒนา					
8. ท่านได้เห็นผลสำเร็จของงานที่ท่านทำอย่างชัดเจน					
9. บริษัทของท่านมีการแบ่งหน่วยงานในการทำงานที่ชัดเจน					
10. หัวหน้างานของท่านกับท่านทำงานไปด้วยกันได้ดี					
11. บ่อยครั้งที่ท่านไม่ทราบว่าจะทำงานอย่างไร เพราะไม่มีผู้ให้คำแนะนำ					

ข้อคำถาม	ระดับความพึงพอใจ/ความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
12. หัวหน้างานกับท่าน ไม่คอยดูแลเอาใจใส่ท่านเท่าที่ควร					
13. ท่านมีเครื่องมืออุปกรณ์สนับสนุนในการทำงานที่เพียงพอ					
14. ท่านคิดว่างานของท่านในขณะนี้ เป็นงานที่ซ้ำซากจำเจน่าเบื่อ					
15. ท่านคิดว่าบริษัทให้การดูแลเรื่องสุขภาพอนามัยอย่างเพียงพอกับพนักงานทุกคนในบริษัท					
16. ท่านทราบภาระความรับผิดชอบอย่างชัดเจน					
17. ท่านทราบนโยบายในปีใหม่ของบริษัท					
18. ท่านรู้สึกว่างานที่ท่านทำมีความท้าทายและมีอิสระในการทำงาน					
19. ท่านเห็นว่าค่าตอบแทนที่ได้รับนั้นมีความเป็นธรรมสมกับกำลังและความสามารถที่ท่านให้กับงาน					
20. ท่านคิดว่างานที่ทำอยู่ในปัจจุบันหนักเกินความจำเป็นและไม่ส่งเสริมความสำเร็จในงานของท่าน					
21. งานที่ได้รับมอบหมายนั้นค่อนข้างยากแต่ไม่เกินความสามารถของ ท่าน					
22. ท่านรู้ว่าท่านถูกคาดหวังอะไรบ้างในการทำงาน					
23. ท่านรู้สึกว่าไม่มีอะไรดีไปกว่าเดิม แม้ว่าจะทำงานด้วยความพยายามมากเพียงใด					
24. บริษัทมีระบบมาตรฐานการทำงานที่ดี					
25. ท่านรู้สึกว่างานที่ทำอยู่ทุกวันนี้ ช่วยให้ความเป็นอยู่ของท่านและครอบครัวมีความมั่นคง					
26. ท่านคิดว่าการแบ่งโครงสร้างของบริษัทในปัจจุบันเป็นอุปสรรคหนึ่งในการทำงาน					
27. หัวหน้าของท่านมักจะสั่งงานในลักษณะใช้อำนาจมากกว่าการขอความร่วมมือ					

ข้อคำถาม	ระดับความพึงพอใจ/ความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
28. ท่านมีเพื่อนร่วมงานที่ปรึกษาได้ทุกเรื่อง					
29. หัวหน้างานของท่านมักจะให้ท่านรายงานความคืบหน้าของงานให้ทราบเสมอ					
30. บรรยากาศหรือสภาพการทำงานทำให้ท่านทำงานได้ราบรื่น					
31. ท่านรู้สึกเสี่ยงหรือไม่ปลอดภัยในการทำงาน					
32. นโยบายบริษัทเป็นเรื่องของผู้บริหารเท่านั้น					
33. ท่านคิดว่าบริษัทมีฝ่ายต่างๆมากเกินความจำเป็น					
34. ท่านมีความสุขที่มีหัวหน้างานเช่นทุกวันนี้					
35. ท่านไม่มีเพื่อนร่วมงานที่ดีที่สนิทด้วยในที่ทำงาน					
36. ท่านมีโอกาเสนอสิ่งใหม่ๆ ในการทำงาน					
37. ท่านเชื่อว่าท่านสามารถหางานในบริษัทอื่นที่จ่ายเงินเดือนและสวัสดิการที่เท่ากับหรือมากกว่าบริษัทนี้					
38. ท่านยังมองไม่เห็นว่าคุณค่าของท่านจะเป็นอย่างไรหากทำงานกับบริษัทต่อไป					
39. ท่านรู้สึกว่างานที่ทำอยู่ในปัจจุบันไม่สอดคล้องกับเป้าหมายในงานของท่านที่ตั้งไว้					
40. ช่วงที่ผ่านมาท่านได้รับการยกย่องหรือชมเชยในงานที่ออกมาดี					
41. งานที่ท่านได้รับมอบหมายจากบริษัทไม่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถที่ท่านมี					
42. ความคิดเห็นของท่านมักได้รับการยอมรับในที่ทำงาน					
43. ท่านแทบไม่มีอำนาจในการตัดสินใจเลย ทั้งๆ ที่งานนั้นอยู่ในความรับผิดชอบของท่าน					
44. เมื่อปีที่ผ่านมา ท่านได้มีโอกาสเรียนรู้และเติบโตในที่ทำงาน					
45. ท่านมองว่าบริษัทส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนา					

ส่วนที่ 3 ความรู้สึก ความคิดเห็นต่อองค์กร

คำชี้แจง: กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ในแต่ละคำถามเพียงข้อ 1 คำตอบ

ข้อคำถาม	ระดับความพึงพอใจ/ความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
46. แม้มีโอกาสที่จะได้รับงานในตำแหน่งเดียวกันนี้กับบริษัทอื่น แต่ท่านยังคงเลือกที่จะอยู่กับบริษัทนี้					
47. ท่านมักร่วมวิพากษ์วิจารณ์บริษัทในทางลบกับเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลอื่นเสมอ					
48. เมื่อเอ่ยชื่อบริษัทของท่าน คนมักจะไม่ค่อยยอมรับ					
49. เมื่อท่านได้รับมอบหมายงานอย่างหนึ่ง ท่านจะทุ่มเทให้งานนั้นอย่างเต็มที่ทุกครั้ง					
50. บริษัทช่วยพัฒนาให้ท่านปฏิบัติงานได้อย่างดีเลิศ					
51. ถ้าสภาพการทำงานในปัจจุบันของท่านเปลี่ยนไปเพียงเล็กน้อยก็เป็นสาเหตุให้ท่านลาออกได้					
52. ท่านภาคภูมิใจในตำแหน่งงานของท่าน เพราะได้มาด้วยความรู้ ความสามารถอย่างมาก					
53. ท่านมีความคิดที่จะหางานใหม่ เพราะบริษัทไม่มีสิ่งผูกมัดให้ท่านทำงานอย่างมั่นใจ					
54. ท่านมีความหวังใจอย่างจริงจังในความอยู่รอดของบริษัท					
55. ท่านยินดีที่จะเลิกร้างานกับบริษัทนี้มากกว่าบริษัทอื่นที่สามารถเลือกได้					
56. ท่านรู้สึกต่อต้านเมื่อมีผู้พูดถึงบริษัทของท่านในทางที่ไม่ดี					
57. ท่านภาคภูมิใจกับการทำงานที่ท่านได้รับมอบหมาย					
58. ถ้ามีโอกาสเปลี่ยนงานที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่า จะไปทันที					
59. ท่านรู้สึกเฉยๆ แม้ทราบว่าภาระดำเนินงานของบริษัทมีปัญหา					
60. ท่านมีความภูมิใจที่จะบอกกับใครๆ ว่าท่านเป็นพนักงานของบริษัทนี้					

ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของท่าน

1. สิ่งที่ท่านอยากให้บริษัทปรับปรุง (ถ้ามี)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. สิ่งที่บริษัททำดีอยู่แล้วและอยากให้ทำต่อไป (ถ้ามี)

.....

.....

.....

.....

.....

.....



บรรณานุกรม

- กฤตวรรณ นวกุล และนิภาภรณ์ วีระสกุลทอง. 2547. ความผูกพันของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัท มิตรซูบิชิ มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด. ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์บัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เกศรี สิริเสถียร. 2543. ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน: กรณีศึกษาบริษัทในเครือเกษตร. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จักรกฤษณ์ อัครโพธิกุล. (ม.ป.ป.). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน: กรณีศึกษาบริษัทจัดการข้อมูลแห่งหนึ่ง. ออนไลน์.
- จิรประภา อัครบวร. 2549. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการสร้างความผูกพันในองค์กร. วารสารข้าราชการ. 51 (พฤษภาคม-มิถุนายน): 6-7.
- ชลภัศรณ ศรีวรรณอักษร และ ประสพชัย พสุนนท์. (2558, มกราคม). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานแผนกห่วงโซ่อุปทาน : กรณีศึกษา บริษัทผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร. ออนไลน์.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. 2541. เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. กรุงเทพฯ: เทพเนรมิตการพิมพ์
- ชนันท์ ทะสุใจ. 2547. ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการ สำนักศาลยุติธรรมประจำภาค. ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต(พัฒนาสังคม)สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- บุญศรี พรหมมาพันธุ์. 2554. หน่วยที่ 11 สถิติพารามเมตริก: การทดสอบค่าเฉลี่ย ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวิจัยและสถิติทางการศึกษา* (หน่วยที่ 11, หน้า 1-50). นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เบญจมาภรณ์ นวลิมป์. 2546. ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขาสมุทรสงคราม และสาขาสมุทรสาคร. การค้นคว้าแบบอิสระ ธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ปัทิตา สันหลักดี. (2550). ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานและความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานบริษัท บีแอนด์อี จำกัด. สารนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ปรานอม กิตติคุณภูธรธรรม. 2538. *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของลูกจ้างต่อองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีอุตสาหกรรมสิ่งทอประเภทการทอด้วยเส้นใยฝ้ายและเส้นใยประดิษฐ์*. วิทยานิพนธ์คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2541). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- พงษ์จันทร์ ภูษาพานิชย์. (2547). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ*. คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พรประภา โสวรรณ. 2539. *ความผูกพันในองค์กร: กรณีศึกษาในองค์การธุรกิจน้ำมัน*. ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์บัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พริษฐ์ชา สมานสินธุ์. 2554. *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันของพนักงาน ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท เบสท์เพอฟอร์แมนซ์เอ็นจิเนียริงจำกัด*. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- พีรดิศ กาญจนวงศ์. 2552 *ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท สแปนชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด*. คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ยุทธ ไกยวรรณ. 2548. *หลักการวิจัยและวิทยานิพนธ์*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- วราลี สง่าอริย์กุล. 2550. *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา: กรณีศึกษา บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด มหาชน*. ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์ บัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วิลาวรรณ ทรัพย์พิศาล. 2549. *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วิจิตรหัตถกร.
- สกว คงสำราญ. 2547. *การพัฒนาแบบวัดความผูกพันของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัทฯ ในกลุ่มสมบูรณ์*. ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์บัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- สมยศ นาวิการ. 2540. *ทฤษฎีองค์การ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ดอกหญ้า.
- สุพานิ สฤษฏ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี (พิมพ์ครั้งที่ 7)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ชัลวานา สะธานี. 2550. *ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษา พนักงานในโรงแรมภัทรา*
ธรรมชาติ จังหวัดระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์บัณฑิต
 โครงการบัณฑิตศึกษากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อารี เพชรสุด. 2530. *มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน.* กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- อรพิน บุญโชคชัย. (11 กันยายน 2559). *สัมภาษณ์.* ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล. บริษัท
 อายโนะโมะโต้ะ (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่.
- Alderfer, C.P. 1972. *Existence Relatedness and Growth: Human Need in Organizational*
Setting. New York: Free Press.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology.*
 66, 1 (July): 35
- Bruce Buchanan. (1974). Building Organizational Commitment: *The Socialization of Managers*
in Work Organizations. Administrative Science Quarterly. 19.
- Connectthedotsconsulting. 2005. (April,7) *Employee Engagement Higher at Double-Digit*
GrowthCompany. Research Brief Employee. Hewitt Associates. Onlineoverview/
 index.htm.p.10
- Coffman, Curt W. and Gonzalez-Molina, Gabriel. 2002 *Follow This Path: How the World's*
Greatest Organizations Drive Growth by Unleashing Human Capital. New York:
 Warner Book
- Dessler, G. 1993. *Winning Commitment: How to build and keep a competitive workforce.*
 New York, NY: McGraw-Hill.
- Ed Gubman. 2004. (November, 5). *Increasing and Measuring Engagement (Online).*
 Available URL://www.gubmanconsulting.com/writing_increasing.html.
- Farr, J.L. & Mathieu, J.E. 1991. Further Evident for the Discriminate Validity of Measures of
 Organizational Commitment, Job Involvement, and Job Satisfaction. *Journal of*
Applied Psychology. 76 (1991) : 127-133.
- Harzberg, F., Mausner, B., and Synderman, B. 1959. *The Motivation to work.* New York:
 John Wiley and Sons.

บรรณานุกรม (ต่อ)

Steers R.M. and Porter, L.W. (1983) *Motivation and Work Behavior*. New York.: McGraw-Hill.

Steers, R.M. (1977). *Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment*.

Administrative Science Quarterly. 22(1): 46 – 58.

Taylor Nelson Sofres. 2004 (December, 12). *Employees (Online)*. Available URL:

<http://bcauditor.com/PUBS/2002-03/Report1/sec2.htm>.

Institute for Employee Studies. (2004). *The drivers of employee engagement (Online)*.

Available : <http://www.employment-studies.co.uk/summary.php?id=408>

Vroom, Victor H. 1964. *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons.

