

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร
ที่ปฏิบัติงานอยู่ใน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร
ที่ปฏิบัติงานอยู่ใน บริษัทรับเหมาก่อสร้างไทย-ญี่ปุ่น

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 5 มกราคม พ.ศ. 2561



นางดวงรัษฎ์ พัยคนันท์
ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชนพล วีราสา,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อาภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

เดชา เศษะวัฒน์ไพศาล,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจากผู้เกี่ยวข้องมากมาย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนพล วิชาสา อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้สละเวลาอันมีค่ากรุณาให้ข้อเสนอแนะ ตลอดจนเสียสละเวลา ช่วยตรวจสอบและแนะนำให้ปรับปรุง นับตั้งแต่เริ่มดำเนินการ ทำให้การจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้มีความถูกต้อง และสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้วิจัย ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาด้วยความเคารพอย่างสูงไว้ ณ. โอกาสนี้

นอกจากนี้ ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ที่วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ทุกท่าน เพื่อนๆ HO.19A และขอบคุณพนักงานบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น ที่ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และสละเวลา ให้ข้อมูลอันมีค่าในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้

สุดท้าย ขอกราบขอบพระคุณผู้มีพระคุณสูงสุด คือ บิดามารดา ผู้ให้กำเนิด และครอบครัว ที่คอยให้กำลังใจ ให้ความช่วยเหลือสนับสนุน และให้คำปรึกษาเป็นอย่างดีมาโดยตลอด คุณค่าและประโยชน์อันเกิดจากการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณของบิดามารดา และผู้มีพระคุณทุกท่านตามที่ได้กล่าวถึง และไม่ได้กล่าวถึง ด้วยความเคารพ สำหรับข้อผิดพลาด และข้อบกพร่องใดๆ ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่ผู้เดียว

ดวงรัษฎ์ พยัคมนันท์

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ใน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น
FACTORS AFFECTING OF ORGANIZATIONAL EMPLOYEE ENGAGEMENT CASE STUDY:
A THAI-JAPANESE CONTRACTOR COMPANY

ดวงรัชฎ์ พยัคมนันท์ 5950028

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชนพล วีราสา, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศารุ่งเรือง, Ph.D., เศษิ เตชะวัฒนไพศาล, Ph.D.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ใน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของความพึงพอใจของพนักงานที่ส่งผล กับความผูกพันที่มีต่อองค์กร โดยมุ่งศึกษาปัจจัยตัวแปร 3 ปัจจัย คือ 1. ปัจจัยส่วนบุคคล (ลักษณะงาน และอายุงาน) 2. ปัจจัยเรื่องลักษณะงาน และ 3. ปัจจัยเรื่องความต้องการ ที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันกับองค์กร

ทั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา และสร้างความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น เพื่อลดปัญหาการลาออกของพนักงาน และเพื่อให้พนักงานพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถ นำไปสู่ความร่วมมือที่ดี และเพื่อประโยชน์ในการวางแผนงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสม เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ทั้งขององค์กร และของพนักงานเอง เพื่อลดความสูญเปล่าในด้านการลงทุน

โดยผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านความผูกพันองค์กร ของพนักงานบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น มีอยู่ระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าพนักงานบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น ที่เป็นช่างและที่ไม่ใช่ช่างหรืออายุงานต่างกัน มีปัจจัย ด้านความผูกพันต่อองค์กรไม่ต่างกัน ส่วนปัจจัยด้านลักษณะงานของพนักงานบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น กับปัจจัยด้านความผูกพันองค์กร มีความสัมพันธ์กัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก และปัจจัยด้านความต้องการของพนักงานบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น กับปัจจัยด้านความผูกพันองค์กร มีความสัมพันธ์กัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก

คำสำคัญ: ความพึงพอใจ/ ความผูกพัน/ ลักษณะงาน/ ความต้องการ/ ระยะเวลาปฏิบัติงาน

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
1.3 ขอบเขตของการศึกษา	2
1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา	2
1.3.2 ขอบเขตด้านประชากร	3
1.3.3 ขอบเขตด้านพื้นที่	3
1.3.4 ขอบเขตด้านเวลาการศึกษา	3
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ	4
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ VS ความผูกพันต่อองค์กร	7
2.1.1 แนวคิดที่ 1 “ความพึงพอใจของพนักงาน กับความผูกพันของพนักงาน เป็นสิ่งเดียวกันหรือไม่?”	7
2.1.2 แนวคิดที่ 2 ความผูกพันของพนักงานในนิยามใหม่	14
2.1.3 แนวคิดที่ 3: อะไรคือความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจของพนักงานและ ความผูกพันของพนักงาน	16
2.1.4 แนวคิดที่ 4: โมเดลและทฤษฎีเรื่องความผูกพันของพนักงาน	17
2.2 แนวคิด หรือทฤษฎี เกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่องาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร	21
2.3 แนวคิด หรือทฤษฎี เกี่ยวกับความต้องการ ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร	25

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.3.1 ทฤษฎีลำดับขั้นแรงงใจของอับราฮัม มาสโลว์ (Maslow's Hierarchical Theory of Motivation)	25
2.3.2 ทฤษฎี ERG โดย Cayton Alderfer	27
2.3.3 ทฤษฎีความต้องการของแมคคลีลแลนด์ (McClelland Theory)	27
2.3.4 ทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg Two – Factor Theory)	31
2.3.5 ทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์	33
2.3.6 ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)	35
2.3.7 ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's Expectancy Theory)	35
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	37
2.5 สมมติฐานของการวิจัย	41
2.6 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	42
2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)	42
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	43
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	43
3.1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา	43
3.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา	43
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	44
3.2.1 การทดสอบเครื่องมือ	44
3.2.2 การสร้างแบบสอบถาม	45
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	45
3.3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)	45
3.3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)	45
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	46
3.5 สถิติที่ใช้ในการศึกษา	46

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย	48
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	48
4.2 เกณฑ์การแปรผล	49
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	49
4.3.1 การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	49
4.3.2 การวิเคราะห์ปัจจัยด้านลักษณะงาน	50
4.3.3 การวิเคราะห์ปัจจัยด้านความต้องการ	51
4.3.4 การวิเคราะห์ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร	52
4.3.5 การทดสอบสมมติฐาน	53
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	66
5.1 สรุปผลการวิจัย	66
5.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	66
5.1.2 ปัจจัยด้านลักษณะงาน	67
5.1.3 ปัจจัยด้านความต้องการ	67
5.1.4 ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร	67
5.1.5 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1	68
5.1.6 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2	69
5.1.7 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3	70
5.2 อภิปรายผลวิจัย	72
5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากงานวิจัย	73
5.4 ข้อจำกัดในการวิจัยและข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	74
บรรณานุกรม	75
ภาคผนวก	77
ภาคผนวก ก แบบสอบถามการวิจัย	78
ประวัติผู้วิจัย	83

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 Top 10 Contributors to Employee Job Satisfaction	12
2.2 Top 10 Conditions Under Which Engagement Can Be Maximized	13
2.3 Engagement and Satisfaction Drivers	13
2.4 เปรียบเทียบลักษณะของ ระบบอเมริกา และ ระบบญี่ปุ่น	22
3.1 จำนวนผู้ให้ข้อมูลแยกตามประเภทของพนักงาน	44
4.1 การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามลักษณะงานที่ทำ	49
4.2 การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระยะเวลาที่ทำงานกับองค์กร	49
4.3 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะงาน	50
4.4 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านความต้องการ	51
4.5 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร	52
4.6 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างลักษณะงานที่ทำ กับความผูกพันต่อองค์กร	54
4.7 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระยะเวลาที่ปฏิบัติงานของพนักงาน กับความผูกพัน ต่อองค์กร	54
4.8 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านลักษณะงาน (ด้านความเข้าใจงาน) ของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น กับความผูกพันต่อองค์กร	55
4.9 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านลักษณะงาน (ด้านลักษณะงาน) ของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น กับความผูกพันต่อองค์กร	56
4.10 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านลักษณะงาน (ด้านความท้าทาย) ของพนักงานบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น กับความผูกพันต่อองค์กร	57
4.11 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านลักษณะงาน (ด้านโอกาสในการก้าวหน้า) ของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น กับความผูกพันต่อองค์กร	58
4.12 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านลักษณะงาน ของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น กับความผูกพันต่อองค์กร	59

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.13 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงาน (ด้านคุณภาพชีวิต) บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น กับความผูกพันต่อองค์กร	60
4.14 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงาน (ด้านผลตอบแทน) บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น กับความผูกพันต่อองค์กร	61
4.15 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงาน (ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร) บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น กับความผูกพันต่อองค์กร	62
4.16 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงาน (ด้านคุณภาพชีวิต) บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น กับความผูกพันต่อองค์กร	63
4.17 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงาน (ด้านความสำคัญต่อองค์กร) บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น กับความผูกพันต่อองค์กร	64
4.18 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงาน (โดยรวม) บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น กับความผูกพันต่อองค์กร	65
5.1 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 พนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น ที่มีปัจจัย ส่วนบุคคลแตกต่างกัน จะมีความผูกพันต่อองค์กรต่างกัน	68
5.2 สรุปผลสมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านลักษณะงานของพนักงานบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร	69
5.3 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงานบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร	70

สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
2.1	Parallels between Gallup's Q12 Engagement Measurement Model and Maslow's Hierarchy of Needs	11
2.2	Maslow's Hierarchy of Needs Pyramid	25
2.3	Need Theory of David McClelland	27
2.4	กรอบแนวคิดในการวิจัย	42



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

บริษัทที่ทำธุรกิจรับเหมา ไม่มีผลิตภัณฑ์สำหรับขาย แต่ขายงานบริการ ซึ่งมีคนเป็นทรัพยากรหลักในการดำเนินธุรกิจ เพราะความรู้ความสามารถของพนักงานเป็นสิ่งที่ทำให้ลูกค้าให้ความไว้วางใจที่จะให้โอกาสในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น เป็นบริษัทในเครือ ของบริษัทผู้ผลิตอุปกรณ์ไฟฟ้าในภาคอุตสาหกรรมอันดับต้นๆ ในประเทศญี่ปุ่น เริ่มดำเนินธุรกิจในประเทศไทยมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2509 รวมอายุขององค์กรกว่า 50 ปี ธุรกิจหลักของบริษัทสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น บริษัทนี้ คือ รับเหมางานออกแบบ ติดตั้ง และซ่อมบำรุง ระบบไฟฟ้า และเครื่องจักรให้กับโรงงานอุตสาหกรรม บริษัทแม่ที่ประเทศญี่ปุ่น ซึ่งเป็นผู้ผลิตอุปกรณ์ไฟฟ้า ทั้งแรงสูง แรงต่ำ ที่ใช้ในภาคอุตสาหกรรม ส่งผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมาดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ ที่บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่นนี้ วาระละ 4 ปี บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น มีพนักงานประมาณ 250 คน พนักงานประมาณ 80 เปอร์เซนต์ เป็น โฟร์แมน และวิศวกรทางด้านไฟฟ้า และเครื่องกล พนักงานประมาณ 20% เป็นพนักงานในส่วนงานสนับสนุน เช่น พนักงาน บุคคล, บัญชี, จัดซื้อ, ธุรการ, คุณภาพและการพัฒนา ฯลฯ อายุเฉลี่ยของพนักงานบริษัท ที่อยู่ประมาณ 40 ปี แสดงให้เห็นถึงโครงสร้างพนักงานได้ค่อนข้างชัดเจน ว่าประกอบด้วยพนักงานที่อยู่ในวัยกลางคนขึ้นไปค่อนข้างมาก และหากไม่สามารถจูงใจพนักงานรุ่นใหม่ๆ ให้อยู่กับบริษัทได้ จะส่งผลให้เกิดปัญหาเรื่องกำลังคนที่จะรองรับงานในระยะยาวแน่นอน ดังนั้น การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรในครั้งนี้ จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจ และน่าจะเป็นประโยชน์ต่อบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น เป็นอย่างยิ่ง เพื่อบริษัทฯ จะได้ทราบสาเหตุ ปัจจัยต่างๆ ที่มีแนวโน้มทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร เพื่อการรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพไว้กับองค์กร

ปัญหาที่องค์กรพบเจอต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2550 หรือ ยุควิกฤติแฮมเบอร์เกอร์ (Hamburger Crisis or Subprime Mortgage Crisis) นอกจากปัญหาเรื่องการขาดทุนต่อเนื่องของบริษัทแล้ว การลาออกของพนักงาน ทั้งที่มีประสิทธิภาพ และไม่มีประสิทธิภาพ ก็นับเป็นปัญหาอันดับต้นๆ ของบริษัทด้วยเช่นกัน ส่งผลให้เกิดผลกระทบเชิงลบต่อ กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล กระทั่งส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อแผนการดำเนินงานของบริษัท จึงเกิดความสนใจที่จะศึกษาว่า ในบรรดาปัจจัยต่างๆ

ตามทฤษฎีที่กล่าวโดยนักวิชาการ หรือผลการวิจัยของสถาบันต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ปัจจัยใดที่จะส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ กระทั่งเกิดเป็นความผูกพันกับบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่นนี้ ในระยะยาวได้ โดยในสารนิพนธ์ฉบับนี้ มุ่งไปที่ 2 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยในเรื่องลักษณะงาน (Factor of Job Characteristics)
2. ปัจจัยในด้านความต้องการ (Factor of Needs)

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาปัจจัย ที่มีผลต่อระดับความผูกพันในการทำงานของพนักงาน ที่ทำงานอยู่ในบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น
2. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา และสร้างความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น ทั้งนี้ เพื่อลดปัญหาการลาออกของพนักงาน และ เพื่อให้พนักงานพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถ และนำไปสู่ความร่วมมือที่ดี

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยวิธีการสำรวจ (Survey Method) ซึ่งใช้วิธีการวิเคราะห์ และประเมินผลข้อมูล ทั้งในเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) และเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) ผู้ทำการศึกษาได้กำหนดขอบเขตการวิจัยให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ดังนี้

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานบริษัท รับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น ซึ่งประกอบด้วย ภูมิหลังประชากร ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร งาน เนื้องาน หรือ ลักษณะงาน, ผู้ร่วมงาน, ความก้าวหน้า, รวมถึงการฝึกอบรม, ความสมดุลชีวิต (Work-life balance), ผลตอบแทน, เงินเดือน, สวัสดิการ, สภาพแวดล้อมการทำงาน, และ ทำการประเมินเพื่อให้ทราบว่าปัจจัยใดเป็นปัจจัยอันดับต้นๆ ที่ส่งผลกับความผูกพันต่อองค์กร

1.3.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรในการศึกษา คือ พนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น จำนวน 250 คน โดยมีตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาดังนี้

1.3.2.1 ตัวแปรต้น (Independent Variable) คือ

- ปัจจัยส่วนบุคคล (Demographic) ได้แก่ ระยะเวลาปฏิบัติงาน และลักษณะงาน (แยกเป็น Technical and Non-technical)

- ปัจจัยด้านลักษณะงาน (Job Characteristics) ได้แก่ ความเข้าใจในการทำงาน, ความอิสระในการทำงาน, ความหลากหลายในการทำงาน, ความท้าทายในการทำงาน, ความคาดหวังที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน

- ปัจจัยด้านความต้องการ (Needs) ได้แก่ ค่าตอบแทน, คุณภาพชีวิต, โอกาสที่ได้รับ, ความสัมพันธ์ ได้แก่ ความรู้สึกว่าตนเองมีบทบาทและความสำคัญต่อองค์กร, ความคาดหวังว่าจะได้รับการตอบสนองจากองค์กร, ความน่าเชื่อถือขององค์กร, ความสามารถในการพึ่งพาได้ขององค์กร, ทักษะที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน, ทักษะที่มีต่อองค์กร

1.3.2.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ ความผูกพันต่อองค์กร

1.3.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษานี้ ครอบคลุมพนักงานของบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น ที่ปฏิบัติงานที่สำนักงานใหญ่ และที่ปฏิบัติงานที่หน่วยงานของบริษัท

1.3.4 ขอบเขตด้านเวลาการศึกษา

ช่วงเวลาการศึกษา 1.5 เดือน ตั้งแต่ 15 ตุลาคม – 30 พฤศจิกายน 2560

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. นำผลวิจัยที่ได้ ไปปรับปรุงพัฒนารูปแบบการบริหาร เพื่อให้ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เพิ่มมากขึ้น และเพื่อช่วยลดปัญหาการลาออกของพนักงาน โดยเฉพาะในกลุ่มที่มีประสบการณ์

2. เพื่อใช้เป็นข้อมูล และเป็นประโยชน์ในการวางแผนงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสม เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ทั้งขององค์กร และของพนักงานเอง เพื่อลดความสูญเปล่าในแง่มุมมองของการลงทุน

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

1. พนักงาน หมายถึง พนักงานทั้งหมดของบริษัทรับเหมาสัญญาชาติไทย-ญี่ปุ่น ทั้งพนักงานที่เป็นช่าง (Technical Staff) และ พนักงานที่ไม่ใช่ช่าง (Non-technical Staff)
2. องค์กร หมายถึง บริษัทรับเหมาสัญญาชาติไทย-ญี่ปุ่นที่นำมาวิจัยครั้งนี้
3. Technical Staff หมายถึง ผู้บริหาร และพนักงานที่ปฏิบัติงานในแผนกขาย, แผนกวิศวกรรมและติดตั้ง แผนกที่ 1 - แผนกที่ 5 ยกเว้นพนักงานธุรการของแผนก
4. Non-technical Staff หมายถึง ผู้บริหาร และพนักงานที่ปฏิบัติงานในแผนกอื่นๆ ที่ไม่อยู่ในข้อ 3)
5. ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ทศคติหรือความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์กร เช่น มีความจงรักภักดีต่อองค์กร ขอมรับเป้าหมาย ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กร มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร และมีความยินดีที่จะให้ความรู้ความสามารถที่ตนเองมีอยู่อย่างเต็มที่และเต็มใจที่จะเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร
6. ความพึงพอใจ หมายถึง ความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานในบริษัทรับเหมาสัญญาชาติไทย-ญี่ปุ่น
7. ลักษณะงาน หมายถึงความรู้สึกของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญญาชาติไทย-ญี่ปุ่น ต่อการปฏิบัติหน้าที่
8. ความเข้าใจในการทำงาน หมายถึงผลในการปฏิบัติทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยพิจารณาจากงานที่กำหนด กระบวนการทำงานที่ชัดเจน เห็นการเปลี่ยนแปลง
9. ลักษณะงานที่หลากหลาย หมายถึง ลักษณะงานที่ต้องใช้ความพยายาม ด้านหลักการ วิธีการเทคนิคและทักษะต่างๆ โดยพิจารณาจากงานที่มีเนื้อหาและขอบเขตการปฏิบัติ
10. ลักษณะงานที่ทำท่าย หมายถึงงานที่น่าสนใจ งานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นอยู่เสมอ
11. ลักษณะงานที่ต้องปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น หมายถึง งานที่ต้องติดต่อกับเพื่อนร่วมงานทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร
12. โอกาสก้าวหน้าในงาน หมายถึง โอกาสในการเลื่อนฐานะทางตำแหน่งให้สูงขึ้น โดยพิจารณาจาก โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง การได้พัฒนาความรู้และความมั่นใจในอนาคต
13. ความรู้สึกว่าตนมีบทบาทและความสำคัญต่อองค์กร หมายถึง การรับรู้ของ บริษัทรับเหมาสัญญาชาติไทย-ญี่ปุ่น เกี่ยวกับบทบาท และความสำคัญของตนในองค์กร ว่าได้รับการยอมรับและให้ความสำคัญ

14. ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร หมายถึง ความปรารถนาของพนักงานบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น ที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร เช่นความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โอกาสในการปรับเปลี่ยนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
15. ความน่าเชื่อถือขององค์กร หมายถึง การรับรู้ของพนักงานบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น ที่มีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจต่อองค์กร
16. ความสามารถในการพึ่งพาได้ขององค์กร หมายถึง การรับรู้ของพนักงานบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น ว่าองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของชีวิตได้
17. ทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงาน หมายถึง แนวโน้มของความรู้สึกของพนักงานบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น ที่มีต่อเพื่อนร่วมงานภายในองค์กร
18. ทัศนคติต่อองค์กร หมายถึง แนวโน้มของความรู้สึกของพนักงานบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น ที่มีต่อองค์กร
19. ระดับความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ระดับความผูกพันทั้งด้านค่านิยมและแนวปฏิบัติที่บุคคลมีต่อองค์กร หมายถึง ระดับความผูกพันที่พนักงานที่ต่อบริษัท บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น ซึ่งจะประกอบไปด้วย ความผูกพันใน 3 ระดับ คือ ระดับมาก ปานกลาง และ น้อย
20. คุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง ทัศนคติ หรือความรู้สึกของบุคคลกรต่อองค์กร ที่ได้รับจากประสบการณ์การทำงานซึ่งจะทำให้บุคคลกรเกิดความพึงพอใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและประสบผลสำเร็จ

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement) เป็นเรื่องที่ต้องคำนึงถึงต่างๆ ยังให้ความสำคัญ และสนใจในการหาข้อมูลอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากผลการศึกษายืนยันว่า พนักงานที่มีความผูกพัน (Engaged Employee) จะส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เช่น ผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า หรือ ผลกำไร ซึ่งพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะทำงานหนัก เพิ่มระดับความพยายาม ความทุ่มเท และมีแนวโน้มที่จะลาออกน้อยกว่าพนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร

ดังนั้น องค์กรต่างๆ จึงพยายามที่จะตอบสนองความต้องการของพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีทัศนคติ ความรู้สึก และความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งหากการบริหารจัดการ ไม่สามารถตอบสนอง หรือตอบสนองแบบไม่ตรงตามความต้องการ นอกจากจะเกิดความสูญเสียในแง่มูลค่าของการลงทุนแล้ว ยังส่งผลกระทบต่อความผูกพันและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน กระทั่งนำไปสู่การลาออกในที่สุด ดังจะเห็นว่า แนวคิดเรื่องความผูกพันของพนักงาน ได้ถูกศึกษาวิจัย และพัฒนาเรื่อยมา ทั้งในสายวิชาการ (Academic) และสายปฏิบัติ (Practitioner) โดยสายปฏิบัติได้ถูกดำเนินการมาอย่างยาวนาน โดยสถาบันหรือองค์กรที่ปรึกษาเอกชนด้านการบริการจัดการ เช่น Gallup, Hewitt, ISR, IES, DD. เป็นต้น ส่วนการศึกษาในสายวิชาการ ก็เริ่มได้รับความสนใจในระยะหลังๆ (วารสารพฤติกรรมศาสตร์ ปีที่ 19 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม 2556 ลิขสิทธิ์โดย สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, นกคดร่วมโพธิ์; 2554: Albrecht, 2010) เป็นต้นมา รวมถึงการศึกษาที่ผ่านมา พบว่า มีการใช้คำศัพท์ที่หลากหลาย เช่น คำว่า Work Engagement, Employee Engagement หรือ Organizational Commitment แต่คำนิยามของคำเหล่านี้ มีความหมายใกล้เคียงกันมาก ต่างกันเพียงแค่ว่า ในอดีตนิยมใช้คำว่า Organizational Commitment แต่ในปัจจุบันนิยมใช้คำว่า Work Engagement หรือ Employee Engagement ที่ได้รับความนิยมในวงกว้างในปัจจุบัน (Albrecht, 2010)

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ VS ความผูกพันต่อองค์กร
2. แนวคิด หรือทฤษฎี เกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่องาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร
3. แนวคิด หรือทฤษฎี เกี่ยวกับความต้องการ ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ VS ความผูกพันต่อองค์กร

ความพึงพอใจของพนักงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน มีความหมายที่แตกต่างกัน แต่มีความเกี่ยวข้องกันในหลายๆ ด้าน ดังจะกล่าวต่อไปนี้

2.1.1 แนวคิดที่ 1 “ความพึงพอใจของพนักงาน กับความผูกพันของพนักงาน เป็นสิ่งเดียวกันหรือไม่?”

ยังคงมีความสับสนในแวดวงการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มีต่อความพึงพอใจของพนักงาน และความผูกพันของพนักงาน ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้มีความพยายามอย่างยาวนานเพื่อวัดความพึงพอใจของพนักงาน ได้อย่างถูกต้อง แต่เมื่อเร็วๆ นี้ จุดสนใจได้เปลี่ยนไปสู่เรื่องความผูกพันของพนักงาน แทน ดังนั้น หากถามว่า ความผูกพันของพนักงาน เป็นเพียงแค่คำพูดใหม่สำหรับความพึงพอใจในงานหรือไม่? คำตอบคือไม่ใช่ ความพึงพอใจ และความผูกพัน คือการวัดที่สำคัญอีกสองอย่างที่แตกต่างกัน ซึ่งให้ข้อมูลเชิงลึกที่มีคุณค่า และสามารถนำไปใช้กับการบริหารจัดการด้านแรงงานได้ ปัญหาคือหลายองค์กรยังมองว่าเป็นเรื่องเดียวกัน เป็นผลให้พวกเขาอาจขาดโอกาสที่สำคัญในการส่งเสริมเรื่องความผูกพันของพนักงาน ในอันที่จะขับเคลื่อนนวัตกรรม เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและเพิ่มความสำเร็จในการแข่งขัน

องค์กรบางแห่งคิดว่า ไม่ต้องทุ่มเทในการวัดผลเรื่องความผูกพันมากมายนัก เพราะมองว่าพนักงานคูมีความพึงพอใจอยู่แล้ว ความพึงพอใจของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญ และเป็นประโยชน์ในอันที่จะให้พนักงานสร้างผลการทำงานที่ดีออกมาให้กับองค์กร แต่องค์กรยังควรต้องดูปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ ว่าดีเพียงพอหรือไม่ ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถรักษาลงานที่ดีที่สุดของพนักงานไว้ให้มีความสม่ำเสมอ ซึ่งส่งผลกระทบต่อพนักงานตั้งแต่ระดับล่างขึ้นมา องค์กรต่างๆ มีแนวโน้มที่จะรักษาความแข็งแกร่งในเรื่องนี้ เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน และเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างมากผลักดัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ และเกิดผลตอบแทนที่คุ้มค่า กับการลงทุนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

บทความนี้ ศึกษาถึงความแตกต่างระหว่างความผูกพัน และ ความพึงพอใจ ความสำคัญของการวัดการมีส่วนร่วมตลอดระยะเวลาและกลยุทธ์ในการดำเนินการเพื่อเพิ่มแรงงาน, การมีส่วนร่วม, และการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ที่อยู่

มีคำถามที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง เช่น:

- องค์กรต้องการพนักงานที่มีความพึงพอใจ หรือพนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กร?
- องค์กรสามารถมีเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยไม่มีอีกเรื่องหนึ่งได้หรือไม่?
- ความผูกพันมีผลกระทบมากขึ้นในระดับล่างขององค์กร?
- มีเรื่องอะไรบ้าง ที่ผ่านการทดสอบแล้ว สำหรับการตอบสนองความพึงพอใจ และ

ความผูกพันต่อองค์กร?

2.1.1.1 ความพึงพอใจของพนักงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน:

ความหมายที่แตกต่างกันแต่มีการวัดผลที่เชื่อมโยงกันได้

เป็นเวลาหลายสิบปี ที่ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ให้ความสนใจเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของพนักงาน ซึ่งอาจรวมถึงองค์ประกอบต่างๆ เช่น ระดับความพึงพอใจของพนักงาน ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร, สภาพแวดล้อมในการทำงาน, และค่าตอบแทน โดยรวม ความพึงพอใจของพนักงาน โดยทั่วไปจะวัดผ่านการสำรวจที่ออกแบบมา เพื่อรวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล เช่น โปรแกรมโบนัส, ผลประโยชน์, และความสมดุลในชีวิตการทำงาน ดังนั้น ผู้นำฝ่ายบุคคลจึงสามารถใช้การเปลี่ยนแปลงที่ออกแบบมาเพื่อเพิ่มขวัญและกำลังใจในทางทฤษฎี การมีส่วนร่วมของพนักงานเป็นแนวคิดใหม่ที่ได้รับการรับรองโดยผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคลภายในทศวรรษที่ผ่านมา เนื่องจากในเรื่องของการแข่งขันด้านแรงงานของโลกปัจจุบัน “การจ้างงานตลอดอายุการใช้งาน” จางหายไปโดยสิ้นเชิง และองค์กรต่างๆ มองว่า การจัดวางผลงานของพนักงาน ควรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กรเป็นหลัก

ในขณะที่คำจำกัดความที่ชัดเจนเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน และความผูกพันของพนักงานอาจแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์มักเห็นด้วยว่า ความพึงพอใจหมายถึงความรู้สึกของพนักงาน หรือความสุขของตัวเองเกี่ยวกับงานและเงื่อนไขต่างๆ เช่น ค่าตอบแทน, ผลประโยชน์, สภาพแวดล้อมในการทำงาน, และโอกาสในการพัฒนาอาชีพ ความผูกพันต่อองค์กร ในทางตรงกันข้ามหมายถึงความมุ่งมั่นของพนักงานและการเชื่อมต่อการทำงานตามความสามารถในการตัดสินใจซึ่งพวกเขายินดีที่จะดำเนินการแทนนายจ้าง พนักงานที่มีส่วนร่วมสูงจะได้รับความรับผิดชอบหลักที่ระบุไว้ในคำอธิบายงาน และมีการคิดค้นและคิดนอกกรอบเพื่อผลักดันองค์กรไปข้างหน้า เหมือนอาสาสมัครที่ยินดีสละเวลาและแรงงานของตน เพื่อทุ่มเทให้กับงานที่พวกเขารักอย่างแท้จริง

องค์กรอาจมีพนักงานที่มีความพึงพอใจในการทำงาน แต่ไม่มีความผูกพันกับองค์กรได้หรือไม่? โอกาสที่จะเป็นไปได้คือ พนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กร เป็นพนักงานที่มีความพึงพอใจด้วย บางคนยินดีที่จะทำงานอย่างทุ่มเทเกินจากหน้าที่ที่พวกเขาได้รับ ให้กับองค์กรของตน เมื่อพวกเขาารู้สึกว่าองค์กร ได้ดูแลพวกเขาให้มีความสุขในการทำงาน อย่างไรก็ตามเป็นไปได้ว่า อาจจะมีพนักงานที่มีความพึงพอใจ แต่มีระดับความผูกพันต่อองค์กรต่ำ – พนักงานบางคนแสดงให้เห็นว่าพวกเขาสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้เป็นอย่างดี แต่ไม่ได้แสดงให้เห็นถึงความกตริเริ่ม หรือใฝ่ความพยายาม ที่จะส่งผลให้เกิดความสำเร็จขององค์กรนั้นเป็นเหตุผลที่ การเน้นความพึงพอใจ โดยไม่ได้ใส่ใจเรื่องการมีส่วนร่วม ไม่น่าจะช่วยกระตุ้นพนักงานให้มีการทำงานอย่างทุ่มเท และมีประสิทธิภาพที่โดดเด่นมากเพียงพอ กระทั่งส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ

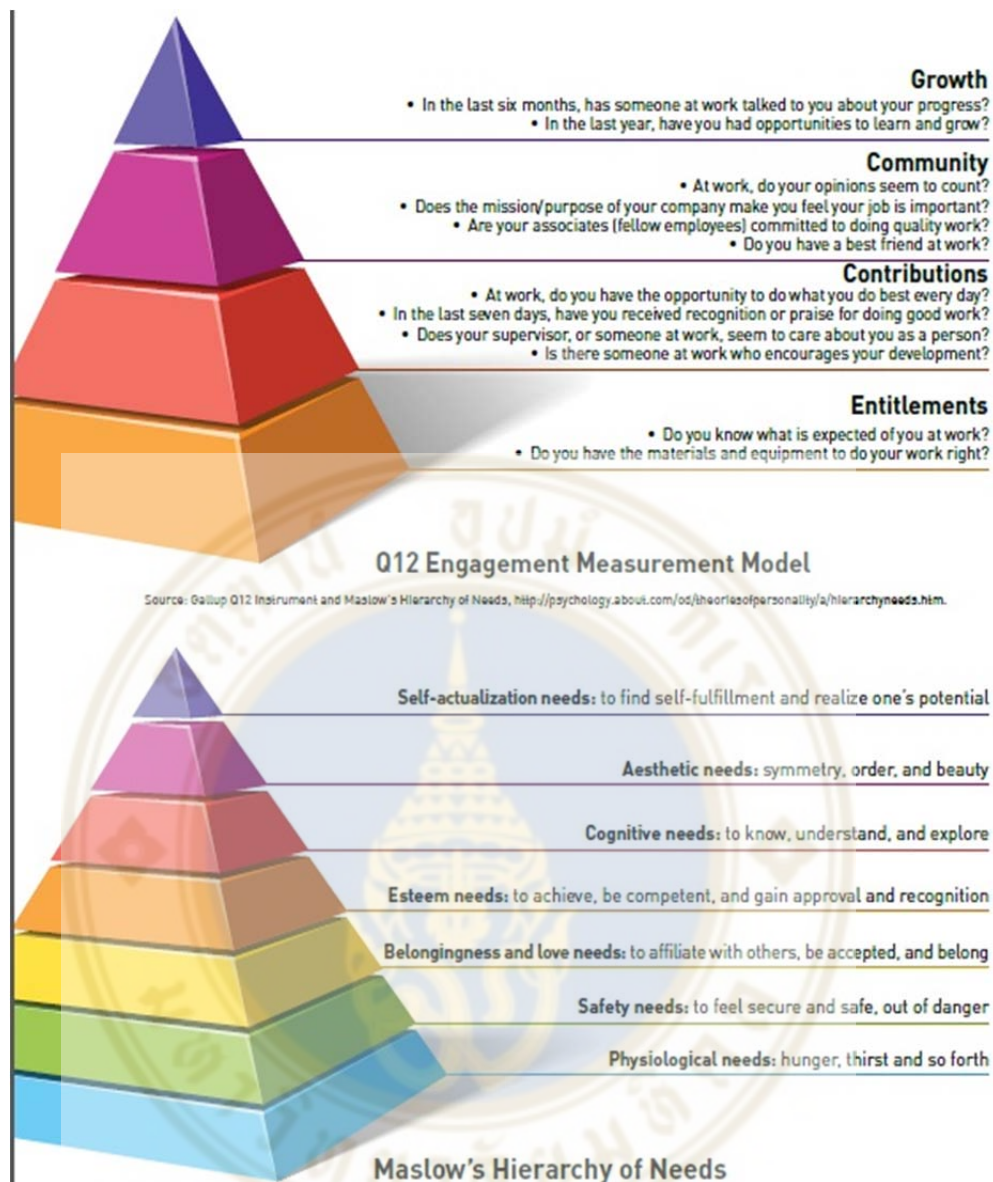
2.1.1.2 การทำความเข้าใจผลกระทบ และความผูกพันของพนักงานในระดับล่าง

ทำไม องค์กรควรใส่ใจดูแล เกี่ยวกับระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร? ดังที่รู้กันอยู่แล้วว่า เป้าหมายหลักของธุรกิจคือการสร้างรายได้ แม้แต่องค์กรที่ไม่หวังผลกำไรก็ยังคงต้องมีการดูแลระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอยู่ อาจเพื่อหาสาเหตุที่ตามแต่ลักษณะของการทำงานของพวกเขา ซึ่งหมายความว่า องค์กรต้องมีพนักงานทุกระดับเน้นการสร้างรายได้จำนวนมาก การศึกษาได้เชื่อมโยงการมีส่วนร่วมของพนักงานเพื่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน, ความพึงพอใจของลูกค้า, ผลผลิต, การขาดงาน, การหมุนเวียนและการสนับสนุนขององค์กรซึ่งทั้งหมดนี้มีความสำคัญอย่างมาก และส่งผลกระทบต่อพนักงานระดับล่าง

สภาความเป็นผู้นำขององค์กร (CLC) Human Resources Insight สํารวจว่าองค์กรต่างๆ สามารถสร้างและยกระดับกลยุทธ์การมีส่วนร่วมของพนักงานอย่างยั่งยืนได้อย่างไร ผลการศึกษาพบว่าร้อยละ 70 ของผู้นำธุรกิจที่สำรวจพบว่าการมีส่วนร่วมของพนักงานมีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ อย่างไรก็ตาม แม้จะมีความเชื่อมั่นอย่างกว้างขวางในเรื่องความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงาน และมีการลงทุนที่สูงของฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการที่จะหาระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร แต่พบว่ามีเพียงร้อยละ 20 ของผู้นำธุรกิจเหล่านี้ที่รู้สึกว่าการสร้างให้เกิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร มีผลต่อการขับเคลื่อนของธุรกิจ อาจเป็นเพราะองค์กรส่วนใหญ่ มีวิธีการที่จะให้พนักงานเกิดการมีส่วนร่วมกับองค์กรในรูปแบบเดิมๆ ใช้วัดความผูกพันต่อองค์กรในเชิงข้อมูลตัวเลข และสถิติ มากกว่าที่จะตั้งใจแก้ปัญหาที่พบในแต่ละเรื่องในช่วงเวลานั้นๆ มุมมองแบบเดิมๆ ดังกล่าว ไม่ได้อธิบายถึงสิ่งที่ผ่านมานในอดีต และความคาดหวังในอนาคต ซึ่งอาจมีผลต่อความผูกพันของพนักงาน

ผลการวิจัยเหล่านี้ ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่องค์กรจะต้องพัฒนาวิธีการวัดผลแบบใหม่และกลยุทธ์การมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อส่งผลต่อการปรับปรุงองค์กรในระยะยาว แต่การลงทุนคุ้มค่าหรือไม่? ผลการวิจัยล่าสุดพบว่า การศึกษาสภาพผู้นำองค์กรในปี 2554 เปิดเผยว่าผลการดำเนินงานเทียบกับรายได้ที่คาดว่าจะมีมากขึ้น 23 เปอร์เซ็นต์ สำหรับบริษัทที่พนักงานมีความผูกพันสูงเมื่อเทียบกับผู้ที่มีเงินทุนหมุนเวียนต่ำ นอกจากนี้ผลการศึกษาล่าสุดของ Gallup พบว่าพนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง สร้างให้เกิดการสูญเสียรายได้ขององค์กรสูงถึง 370 พันล้านบาทต่อปี ดังนั้น เพื่อเพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้อย่างเด่นชัดจากผลประกอบการ หรือเพื่อหลีกเลี่ยงการสูญเสียอันเนื่องมาจากการผลิตที่ไม่เต็มประสิทธิภาพ จึงมีการกำหนด กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อทำให้ผลประกอบการดีขึ้น

การวิจัยในหลายทศวรรษที่ผ่านมา ทำให้เกิดการพัฒนาและการตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือที่ใช้วัดความผูกพันของพนักงานของ บริษัท Gallup Q12. งานวิจัยร่วมของ Dr. George Gallup ซึ่งเป็นผู้บุกเบิกในการพัฒนากระบวนการสุ่มตัวอย่างทางวิทยาศาสตร์ เพื่อวัดความคิดเห็นที่เป็นที่นิยม และยังเป็นนักวิจัยเรื่องความเป็นอยู่ที่ดีที่ได้รับการยอมรับ และ Dr. Donald O. Clifton นักจิตวิทยาและศาสตราจารย์ ที่ศึกษาเหตุแห่งความสำเร็จในด้านการศึกษาและ ธุรกิจ Q12 เป็นส่วนหนึ่งในสังคมศาสตร์และสถิติ ความถูกต้องของมันจะถูกเน้นย้ำต่อไป ถ้าสังเกตความคล้ายคลึงของเครื่องมือกับความต้องการลำดับขั้นของนักจิตวิทยา Abraham Maslow (ภาพที่ 2.1) ซึ่งเป็นแนวคิดที่แสดงให้เห็นว่า มนุษย์มีแรงบันดาลใจในการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐาน ก่อนที่จะก้าวไปสู่ความต้องการขั้นสูงอื่นๆ มันทำให้รู้สึกว่าการบวนการสร้างแรงจูงใจของมนุษย์นี้จะใช้ในที่ทำงานเช่นเดียวกับในพื้นที่อื่นๆ ของชีวิต ฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพและมีความเชี่ยวชาญจะสามารถสร้างผลกระทบต่อธุรกิจขององค์กร จากพนักงานระดับล่างได้มาก และผลักดันผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ด้วยการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน นอกเหนือจากความพึงพอใจขั้นพื้นฐาน เพื่อให้เกิดความสำเร็จในสิ่งที่ต้องการในระดับที่สูงขึ้น



ภาพที่ 2.1 Parallels between Gallup's Q12 Engagement Measurement Model and Maslow's Hierarchy of Needs

2.1.1.3 มองความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจ และการมีส่วนร่วมให้ใกล้ชิดมากขึ้น

ในสภาพเศรษฐกิจที่ไม่แน่นอนในปัจจุบันความพึงพอใจในงานของพนักงาน และการมีส่วนร่วมของพนักงานมีความสำคัญต่อความยั่งยืนทางธุรกิจ องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานดีที่สุดเข้าใจว่าการวัดระดับความพึงพอใจของพนักงานและความผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์กรเป็นประจำสามารถทำให้พวกเขาได้เปรียบในการแข่งขัน ตามที่สมาคมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (SHRM) 2012 Employee Job Satisfaction and Engagement Survey พบว่า 81% ของพนักงานในอเมริการายงานว่ามี

ความพึงพอใจโดยรวมกับงานปัจจุบันของพวกเขา อย่างไรก็ตามแม้จะมีระดับความพึงพอใจสูงเหล่านี้ การสำรวจเดียวกันพบว่าพนักงานมีความผูกพันในระดับปานกลาง (3.6) ในระดับ 1 ถึง 5 โดยที่ 1-มีความผูกพันในระดับต่ำมาก 3 – มีความผูกพันระดับปานกลาง และ 5 - มีความผูกพันในระดับสูงมาก

การมองไปที่ผลการวิจัยของ SHRM ช่วยให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและการมีความผูกพัน การศึกษา SHRM ขอให้ผู้เข้าอบรมระบุ Top 10 Contributor เพื่อสร้างความพึงพอใจในงานของพนักงาน พบว่าพนักงานที่มีความพึงพอใจ จะมีความสุขในการทำงาน และสภาพแวดล้อมปัจจุบันด้วย ผู้ร่วมให้ข้อมูลส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับเรื่องของพนักงานเป็นหลัก โดยปัจจัยต่างๆ เช่น ความปลอดภัยในการทำงาน, โอกาสในการใช้ทักษะ, ความสามารถหรือความมั่นคงทางการเงินขององค์กร, ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา, การชดเชย, และผลประโยชน์

ตารางที่ 2.1 Top 10 Contributors to Employee Job Satisfaction

Factor Contributing to Job Satisfaction	% of Respondents Rating Factor as "Very Important"
Job security	63%
Opportunities to use skills and abilities	62%
Organization's financial stability	55%
Relationship with immediate supervisor	55%
Compensation	54%
Benefits	53%
Communication between employees and Senior management	53%
The work itself	53%
Autonomy and independence	52%
Management's recognition of employee performance	49%

Source: Society for Human Resource Management (SHRM) 2011 Employee Job and Satisfaction Survey

ตารางที่ 2.1 ด้านบน เป็นการศึกษานี้ของ SHRM เกี่ยวกับเงื่อนไขสิบอันดับแรก ที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วม อย่างไรก็ตาม มีบางเรื่องราวที่แตกต่างกัน คือ เมื่อถามเกี่ยวกับเงื่อนไขที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมสูงสุด จากปัจจัยในตารางที่ 2.2 จะพบว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน, โอกาสในการใช้ทักษะและความสามารถ, ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาสายตรง, และการมีส่วนร่วมในการทำงานที่ตรงกับเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร มาก่อนปัจจัยที่มุ่งเน้นลักษณะงานของ เช่น ความหลากหลายของงาน, และความมั่นคงทางการเงินขององค์กร

ตารางที่ 2.2 Top 10 Conditions Under Which Engagement Can Be Maximized

Fact Engagement Condition or Contributing to Job Satisfaction	% of Respondents "Satisfied" or "Very Satisfied"
The work itself	76%
Relationship with co-workers	76%
Opportunities to use skills and abilities	74%
Relationship with immediate supervisor	73%
Contribution of work to organization's business goals	71%
Autonomy and independence	69%
Meaningfulness of job	69%
Variety of work	68%
Organization's financial stability	63%
Overall corporate culture	60%

Source: Society for Human Resource Management (SHRM) 2011 Employee Job and Satisfaction Survey

นายจ้างควรมุ่งเน้นเพื่อเพิ่มความพึงพอใจและการมีส่วนร่วมของพนักงานให้มากที่สุดเพื่อที่จะได้รับสิ่งที่ดีที่สุดที่พนักงานสามารถทำได้ จากการค้นคว้าเพิ่มเติม เราได้เรียนรู้เกี่ยวกับแรงขับเคลื่อนที่ได้รับการจัดอันดับสูงสุด สำหรับวัดระดับความพึงพอใจ และระดับความผูกพันของผู้เข้าร่วมการสำรวจของ SHRM (ตามตารางที่ 2.3 Engagement and Satisfaction Drivers)

ตารางที่ 2.3 Engagement and Satisfaction Drivers

Engagement Ranking	Factor	Satisfaction Ranking
3	Opportunities to use skills and abilities	2
4	Relationship with immediate supervisor	4
1	The work itself	8
NR	Job security	1
9	Organization's financial stability	3
2	Relationships with co-workers	NR
6	Autonomy and independence	9
5	Contribution of work to organization's business goals	NR
NR	Compensation	5
NR	Benefits	6

ตารางที่ 2.3 แสดงการกระจายตัวที่น้อยที่สุดระหว่างความพึงพอใจและความผูกพันในการจัดอันดับสำหรับปัจจัยต่อไปนี้:

- ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาโดยตรง
- โอกาสในการใช้ทักษะและความสามารถ
- ความเป็นอิสระ

ผลการวิจัยเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่า การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันนี้อาจมีผลกระทบเชิงบวกต่อความพึงพอใจและระดับความผูกพัน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพโดยรวม

สรุปคือ ความพึงพอใจของพนักงานและความผูกพันของพนักงาน จะมีความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญคือ การดูแลพนักงานให้ทำงานอย่างมีความสุข จะส่งผลกระทบต่อความผูกพัน การทำให้เกิดความพึงพอใจโดยไม่มี ความผูกพัน จะส่งผลกระทบต่อทางธุรกิจ ในเชิงบวกน้อยมาก เพราะถ้าพนักงานทุกคนมีความผูกพัน จะเกิดเป็นอารมณ์มุ่งมั่นที่จะทำงานอย่างหนักและเต็มความสามารถ จะแสดงให้เห็นถึงความคิดริเริ่ม และมีความพยายามมากขึ้นอย่างมหาศาล – และการทำงานเช่นนี้สอดคล้องกับลำดับความสำคัญเชิงกลยุทธ์ที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้า จึงไม่น่าแปลกใจว่าความผูกพันของพนักงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับอัตราการขาดงาน, การลาออก, ระดับผลิตผลที่สูงขึ้น หรือลดลง, และส่งผลกระทบต่อระดับความพึงพอใจของลูกค้าอีกด้วย

เพื่อเริ่มต้นเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากการที่พนักงานมีความผูกพันอย่างแท้จริง องค์กรต้องใช้วิธีการแบบไดนามิกมากขึ้นเพื่อความพึงพอใจของพนักงานนำไปสู่ความผูกพัน โดยมีการวัดที่บ่อยขึ้น ไม่ใช่แค่ภาพรวมปีละครั้ง เพื่อระบุแนวโน้ม และสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานเป็นระยะๆ ตลอดทั้งปี ผู้นำฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถพัฒนาและใช้แผนริเริ่ม เพื่อให้เกิดความผูกพัน และกลยุทธ์การจัดการที่ไม่เพียงแต่คำนึงถึงการรับรู้ของพนักงานในปัจจุบันเท่านั้น แต่ยังรวมถึงประสบการณ์ที่ผ่านมา และความคาดหวังในอนาคต เพื่อให้เกิดผลลัพธ์คือ การเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของการมีส่วนร่วมของพนักงานที่จะช่วยผลักดันให้เกิดความสำเร็จในการแข่งขันและประสิทธิภาพที่แท้จริง

2.1.2 แนวคิดที่ 2 ความผูกพันของพนักงานในนิยามใหม่

2.1.2.1 ความผูกพัน ไม่ใช่เพียงแค่ ความพึงพอใจ เท่านั้น

สิ่งที่เกิดขึ้นในใจของเรา เมื่อเราได้ยินคำถามเรื่องความผูกพันของพนักงานคืออะไร - ไซการทำให้พนักงานอยู่อยู่กับงานของพวกเขาหรือไม่? เป็นการทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้นหรือไม่? หรือการให้สิ่งตอบแทนเพิ่มเติมเพื่อสร้างแรงจูงใจเพื่อเพิ่มผลิตผลของพนักงาน?

เกิดอะไรขึ้นถ้าเราพูดว่านี่ไม่ใช่สิ่งที่หมายถึงความผูกพันของพนักงานหรือบางที อาจเป็นเพียงบางส่วนเท่านั้น

ในบางช่วงเวลาของการพัฒนา และยุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมาแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน ได้รับการกำหนด โดยผู้บริหาร

ที่ไม่ชัดเจน แต่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางจากหลายองค์กร ซึ่งตรงกันข้ามกับที่เป็นที่นิยมเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ว่าความผูกพันของพนักงาน 'ไม่ได้' หมายความว่าพนักงานต้องทำงานหนักเพียงใดเพื่อให้พวกเขาารู้สึกว่ามีความผูกพัน ในขณะที่ผู้บริหารบางส่วนยังมีความเชื่อว่า ความผูกพันของพนักงานถือเป็นเรื่องสำคัญเพื่อรักษาพนักงานให้สามารถทำงานตามตารางการทำงานประจำวันได้อย่างสมบูรณ์

เราต้องเข้าใจว่าความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ค่อนข้างแตกต่างจากความพึงพอใจของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงานคือการรักษาความสุขของพนักงานด้วยสิ่งจูงใจทางการเงินในระยะสั้น ในความเป็นจริงความพึงพอใจของพนักงานอาจถือได้ว่าเป็นส่วนเล็กๆ แต่มีนัยสำคัญในด้านความผูกพันของพนักงาน

2.1.2.2 การทำความเข้าใจเรื่องความผูกพันของพนักงาน

จากที่ศึกษา, มีประสบการณ์, และสังเกตเรื่องความผูกพันของพนักงาน เป็นอะไรที่มากกว่าการทำให้พนักงานพึงพอใจ และมีความยินดีแต่เพียงอย่างเดียว เราพิจารณาความผูกพันของพนักงาน ในฐานะแนวคิดในระดับคุณค่าที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นการผสมผสานทั้งความสุขของพนักงาน และความเป็นอยู่ที่ดีขององค์กร เป็นแนวทางในการสร้างสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพัน

คำว่า 'Engaged' ในที่นี้ ครอบคลุมในเชิงปรัชญา มากกว่าวิธีแบบดั้งเดิม หรือ เชิงโครงสร้างขั้นตอน การสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับพนักงาน คือการพัฒนาบรรยากาศในที่ทำงาน ให้พนักงานค่อยๆ รู้สึกผูกพันกับองค์กร และรู้สึกถึงความมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมายในระยะยาวขององค์กรอย่างรอบคอบ

ในองค์ใดๆ ก็ตาม เราจะพบพนักงานสองประเภทคือ ประเภทแรก เป็นผู้ที่มีความกังวลอย่างมาก เกี่ยวกับความต้องการส่วนบุคคลของตนเอง และใช้ความพยายามตลอดทั้งวัน เพื่อให้งานของตนประสบผลสำเร็จ พนักงานประเภทนี้จะเห็นว่าเป้าหมายขององค์กรเป็นเป้าหมายของตัวเอง และพยายามที่จะเชื่อมโยงภาระงานของตัวเอง กับภารกิจขององค์กร

ประเภทที่สอง เป็นตัวอย่างของความผูกพันของพนักงาน ที่มีอิทธิพลต่อเพื่อนพนักงาน ในฐานะพนักงานด้วยกัน

2.1.2.3 ทำความเข้าใจเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานในแง่ของอารมณ์ความรู้สึก

ความจริงก็คือ ถ้ามีงานที่ต้องทำอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลไม่ว่าเรื่องใดๆ การคำนึงถึงเรื่องอารมณ์ความรู้สึกเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ในทำนองเดียวกัน ในแง่ของพนักงานระดับของความมุ่งมั่นที่มีต่อองค์กรถือเป็นคุณสมบัติพื้นฐาน แต่การพัฒนาการรับรู้ขององค์กรอย่าง

ถูกต้องในจิตใจของพนักงานถือได้ว่าเป็นงานที่ทำทนายสำหรับผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบในเรื่องการละทิ้งงานของพนักงาน

ความมุ่งมั่นทางอารมณ์ต่อเป้าหมายขององค์กรคือรากฐานของความผูกพันของพนักงาน พนักงานแต่ละคนเป็นกลุ่มคนที่แตกต่างกันทั้งเรื่องความเชื่อมั่นในระบบมูลค่าและระดับความจำเป็น สิ่งที่ทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร อาจแตกต่างกันไปตามแต่ละพนักงานแต่ละคน โบนัสที่สามารถเป็นปัจจัยขับเคลื่อนสำหรับพนักงานคนหนึ่ง อาจใช้ไม่ได้สำหรับพนักงานคนอื่น

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องทำการประเมินอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับความต้องการและความต้องการของพนักงานในการออกแบบการจัดเตรียมนวัตกรรมในบรรยากาศขององค์กร เพื่อดึงดูดพนักงาน

2.1.2.4 คุณภาพไม่ใช่ปริมาณ

เราจำเป็นต้องเข้าใจว่าสิ่งที่สำคัญคือคุณภาพไม่ใช่ปริมาณ การเพิ่มชั่วโมงการทำงานที่แน่นอนในที่ทำงานโดยไม่ต้องทำอะไรที่มีประสิทธิภาพไม่ได้หมายความว่าถึงสัญญาของคนทำงานที่มีประสิทธิภาพ

แนวโน้มล่าสุดของความผูกพันของพนักงานระบุว่าทำให้พนักงานมีโอกาสในการรักษาความสมดุลในชีวิตและการทำงานที่ตัวเองรัก ถือเป็นปัจจัยที่มุ่งใจที่ดีที่สุดสำหรับพนักงานในการทุ่มเททำงานมากขึ้น

พนักงานที่นั่งทำงานอยู่ที่บ้าน อาจทำงานได้ดีกว่าผู้ที่นั่งอยู่ในห้องทำงานตลอดเวลา นี่เป็นเพียงตัวอย่างง่ายๆของการสร้างแรงบันดาลใจ ทั้งหมดขึ้นอยู่กับระดับความสำคัญของพนักงานและตัวแรงปฏิภริยาที่แตกต่างกันที่ผลักดันให้ “ทำงานให้กับองค์กร” ด้วยความสมัครใจ

ในท้ายที่สุด สิ่งที่เราสรุปได้จากความผูกพันของพนักงาน และเป็นแนวคิดที่กว้างขึ้นก็คือ แม้องค์กรจะดูแลใส่ใจพนักงานในทุกๆ ด้านแล้วก็ตาม พนักงานก็อาจจะยังไม่ได้รับการจูงใจมากพอ ให้รู้สึกมีส่วนร่วมในเป้าหมายขององค์กรอย่างแท้จริง สุดท้ายแล้วคือ ต้องทำให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นเจ้าขององค์กรให้ได้

2.1.3 แนวคิดที่ 3: อะไรคือความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจของพนักงานและความผูกพันของพนักงาน

ส่วนที่แตกต่างกันชัดเจน ระหว่างพนักงานที่พอใจและพนักงานที่มีความผูกพัน ก็คือพนักงานที่พึงพอใจจะทุ่มเทความพยายามมากที่สุดเท่าที่จะได้รับสิ่งตอบแทน ความพึงพอใจคือการทำธุรกรรมที่พวกเขาทำให้ ตรวจจับว่าคุณยังมอบสิ่งตอบแทนตามข้อตกลง พวกเขากระทำตามสัญญา และทำให้เกิดผลงานของพวกเขา แต่ในทางตรงกันข้าม ความผูกพันเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิด

ประสบการณ์สูงสุดที่ทำให้พนักงานกระตือรือร้นที่จะให้ความพยายามในการตัดสินใจที่เพิ่มขึ้น แม้ว่าความพึงพอใจเป็นสิ่งจำเป็น แต่ก็ยังเป็นเพียงส่วนหนึ่งกระบวนการให้เกิดความผูกพัน

องค์ประกอบหลักห้าอย่างของความผูกพันต่อองค์กร จากอักษรย่อ M A G I C – คือ

- Meaning คือ ความรู้สึกว่ามีความสำคัญต่อองค์กร
- Autonomy คือ มีอิสระในการทำงาน , การนำเสนอ
- Growth คือ มีโอกาสในการเติบโต
- Impact คือ มีบทบาทสำคัญต่อเป้าหมายธุรกิจ
- Connection คือ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน, หัวหน้างาน, ผู้ได้บังคับบัญชา

องค์ประกอบเหล่านี้มีความสำคัญและควรได้รับการปลูกฝังภายในองค์กรเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานที่ยั่งยืน

ความพึงพอใจ คือการทำธุรกรรม เป็นการตอบแทนสำหรับการทำงานของพวกเขา บริษัทจัดหาปัจจัยขั้นพื้นฐานแก่พนักงาน โดยมีการชดเชย, การจัดหาเครื่องมือทำงาน, จัดอุปกรณ์ด้านความปลอดภัยทางกายภาพ, และความเคารพในความเป็นตัวตนของพนักงาน

ความผูกพัน คือการเปลี่ยนรูป จะช่วยเพิ่ม “ประสบการณ์สูงสุด” ที่ทำให้พนักงานกระตือรือร้นที่จะให้ความใส่ใจเป็นพิเศษ

2.1.4 แนวคิดที่ 4: โมเดลและทฤษฎีเรื่องความผูกพันของพนักงาน

เนื่องจากการวิจัยที่เกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานมีน้อยมากในการพัฒนาแบบจำลองหรือทฤษฎี อย่างไรก็ตามมีสองสายการวิจัยในเรื่องความผูกพันของพนักงาน ในการศึกษาเชิงคุณภาพเกี่ยวกับเงื่อนไขทางจิตวิทยาของความผูกพันและความไม่ผูกพันกับงานในที่ทำงาน Kahn (1990) ได้ให้สัมพันธภาพที่ปรึกษาค่าอยู่ดูอื่นและสมาชิกองค์กรของ บริษัท ด้านสถาปัตยกรรม เกี่ยวกับช่วงเวลาที่พวกเขาไม่มีความผูกพัน และไม่มีความผูกพันในที่ทำงาน

Kahn (1990) พบว่ามีเงื่อนไขทางจิตวิทยาสามประการ ที่เกี่ยวข้องกับการผูกพัน หรือการไม่ผูกพัน ในที่ทำงาน: ความหมายความปลอดภัยและความพร้อมใช้งาน กล่าวอีกนัยหนึ่งคือพนักงานจะผูกพันกับการทำงานในสถานการณ์ที่ส่งผลทางด้านจิตใจที่ดี และมีความปลอดภัยทางด้านจิตใจมากขึ้น ในการศึกษาเฉพาะเพื่อทดสอบเชิงประจักษ์รูปแบบของ Kahn (1990) May et al. (2004) พบว่าความหมายความปลอดภัยและความพร้อมใช้งานมีความสัมพันธ์กับความผูกพัน พวกเขายังพบว่าการเสริมสร้างงานและบทบาทในการทำงานเป็นตัวพยากรณ์ในเชิงบวกต่อความหมาย ค่าตอบแทนของเพื่อนร่วมงานและความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาที่สนับสนุนเป็นตัวบ่งชี้ความปลอดภัยในขณะที่การยึดมั่นในบรรทัดฐานของเพื่อนร่วมงานและความรู้สึกตัวเองเป็นตัวทำนายเชิงลบ และทรัพยากร

ที่มีเป็นตัวทำนายเชิงบวกของความพร้อมทางจิตวิทยา ในขณะที่การมีส่วนร่วมในกิจกรรมภายนอกเป็นตัวทำนายเชิงลบ (Maslach et al., 2001)

อ้างอิงจาก Maslach et al (2001) หกด้านของชีวิตการทำงานนำไปสู่ความมุ่งมั่น และการมีส่วนร่วม นั่นคือ ภาระงาน, ผลตอบแทน, การยอมรับชุมชนและการสนับสนุนทางสังคม, การรับรู้, ความเป็นธรรม, และ ค่านิยม พวกเขายืนยันว่าการผูกพันในงาน มีส่วนเกี่ยวข้องกับ หน้าที่การงานที่ยั่งยืน, ความรู้สึกของการเป็นผู้ถูกเลือกและ ได้รับการดูแล การรับรู้ความมีตัวตน และการตอบแทนที่เหมาะสม สังคมการทำงานที่สนับสนุนความเป็นธรรมและความมีคุณค่า, การทำงานที่มีความหมาย ความผูกพันจะเกิดขึ้น ก็ต่อเมื่อสามารถเชื่อมโยงความสำคัญหกปัจจัยของชีวิตการทำงาน เข้ากับผลงานที่ออกมา

แม้ว่ารูปแบบของ Kahn (1990) และ Maslach et al. (2001) ระบุว่าเงื่อนไขทางจิตวิทยาหรือลำดับก่อนหน้าซึ่งจำเป็นสำหรับการผูกพัน แต่พวกเขาไม่ได้อธิบายว่าเหตุใดบุคคลจะตอบสนองต่อเงื่อนไขเหล่านี้ด้วยการผูกพันที่แตกต่างกัน เหตุผลทางทฤษฎีที่ดีสำหรับการอธิบายการมีส่วนร่วมของพนักงานสามารถพบได้ในทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (SET) ตลาดหลักทรัพย์ชี้ให้เห็นว่าภาระผูกพันจะเกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคู่กรณีที่อยู่ในสถานะของการพึ่งพาซึ่งกันและกัน หลักการพื้นฐานของ SET คือความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นเมื่อเวลาผ่านไปในความไว้วางใจความจงรักภักดีและความมุ่งมั่นร่วมกันตราบเท่าที่คู่สัญญาปฏิบัติตาม “กฎเกณฑ์” ของการแลกเปลี่ยน (Cropanzano and Mitchell, 2005) กฎการแลกเปลี่ยนมักเกี่ยวข้องกับกฎการแลกเปลี่ยนหรือการชำระหนี้ซึ่งการกระทำของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งนำไปสู่การตอบสนอง หรือการดำเนินการ โดยฝ่ายอื่นๆ ตัวอย่างเช่นเมื่อบุคคลได้รับทรัพยากรทางเศรษฐกิจและความรู้สึกทางสังคมจากองค์กรของตนพวกเขารู้สึกว่าจำเป็นต้องตอบสนองในรูปแบบและตอบแทนองค์กร (Cropanzano and Mitchell, 2005) สอดคล้องกับคำอธิบายความผูกพันของ Robinson et al. (2004) ในฐานะความสัมพันธ์สองทางระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง

วิธีหนึ่งสำหรับพนักงานที่จะจ่ายคืนให้กับองค์กร คือ ผ่านระดับความผูกพันของพวกเขา นั่นคือพนักงานจะเลือกที่จะผูกพันในระดับที่แตกต่างกัน และตอบสนองต่อทรัพยากรที่ได้รับจากองค์กรของตน นำพาตนเองเข้าสู่บทบาทการทำงานอย่างเต็มที่ และทุ่มเททรัพยากรทางความรู้ความเข้าใจอารมณ์, และร่างกายเป็นจำนวนมาก เป็นวิธีที่ลึกซึ้งซึ่งมากสำหรับแต่ละบุคคลในการตอบสนองต่อการกระทำขององค์กร เป็นเรื่องยากสำหรับพนักงานที่จะเปลี่ยนแปลงระดับการปฏิบัติงานของพวกเขา เนื่องจากผลการปฏิบัติงานมักได้รับการประเมินและใช้เป็นเกณฑ์ในการชดเชยและการตัดสินใจด้านการบริหารอื่นๆ ดังนั้นพนักงานมีแนวโน้มที่จะแลกเปลี่ยนความผูกพันของพวกเขา กับทรัพยากรและผลประโยชน์ที่พวกเขาได้รับจากองค์กร

สรุปได้ว่า SET มีรากฐานทางทฤษฎีเพื่ออธิบายว่าทำไมพนักงานถึงเลือกที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานและองค์กรมากขึ้น เงื่อนไขของการมีส่วนร่วมในรูปแบบของ Kahn (1990) และ Maslach et al. (2001) สามารถถือเป็นการแลกเปลี่ยนในแง่เศรษฐศาสตร์ และในแง่ของสังคม ภายใน SCT เมื่อพนักงานได้รับทรัพยากรเหล่านี้จากองค์กรของพวกเขา พวกเขา รู้สึกว่าจำเป็นต้องจ่ายคืนองค์กร โดยมีความผูกพันให้มากขึ้น ในแง่ของความผูกพัน ของ Kahn (1990) พนักงานรู้สึกว่าจำเป็นต้องทำงานทุ่มเทมากขึ้น ในการจ่ายคืนสิ่งที่ได้รับจากองค์กรของตน เมื่อองค์กรล้มเหลวในการจัดหาทรัพยากรเหล่านี้ บุคคลจะมีแนวโน้มที่จะถอนตัวออกจากบทบาทของตน ดังนั้นปริมาณขององค์ความรู้, อารมณ์, และทรัพยากรทางกายภาพที่พนักงานแต่ละคนเตรียมที่จะทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงานนั้น มีผลจากทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมที่เกิดจากองค์กร

Steers (1977: 46) มีความเห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นของสมาชิกในองค์กร และเป็นพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์กรมีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิก คนอื่นๆ แสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อ เข้าร่วมในกิจกรรมขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นถึง

- ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร คือ การยอมรับในแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย และเป็นไปตามค่านิยมของ องค์กรมีความภาคภูมิใจในผลงานและการเป็นพนักงาน
- ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อองค์กร คือ การแสดงออกถึงความพยายามอย่างเต็มที่ เต็มใจอุทิศแรงกาย แรงใจ สติปัญญา ในการทำงานที่ดี ใช้ความพยายามอย่างมากเพื่อตอบสนองหรือมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร โดยมุ่งหวังให้งานที่ปฏิบัติประสบ ความสำเร็จอย่างมีคุณภาพ ภายในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งจะส่งผลถึงความสำเร็จและเป็นผลดีต่อ องค์กรในภาพรวม
- ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร คือ การที่พนักงาน แสดงถึงความต้องการที่จะปฏิบัติงานในฐานะของพนักงาน อย่างแน่วแน่เป็นความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน โดยไม่โยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงงานที่ทำ พยายามที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ โดยไม่คิดหรือมีความต้องการที่จะลาออกจากการเป็นสมาชิกขององค์กร เป็นความตั้งใจและพยายามอย่างแน่วแน่ ที่จะคงความเป็นสมาชิกต่อไป เพื่อทำ งานให้บรรลุเป้าหมาย ขององค์กร

Baron (1986: 162-163) ให้ทัศนะว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติที่มีต่อ องค์กร ซึ่งแตกต่างจากความพึงพอใจในการทำงาน กล่าวคือ ความพึงพอใจในงานสามารถ เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ตามสภาพการทำงาน แต่ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติที่มีความ มั่นคงมากกว่านั้น คือเป็นทัศนคติที่คงอยู่ในช่วงเวลานาน แต่ความผูกพันต่อองค์กรก็เกิดจากปัจจัยต่างๆ ที่ คล้ายคลึงกับความพึงพอใจในการทำงาน 4 ปัจจัย ดังนี้

- เกิดจากลักษณะงาน เช่น การได้รับความรับผิดชอบอย่างมาก ความเป็นอิสระส่วนตัวอย่างมากในงานที่ได้รับ ความน่าสนใจและความหลากหลายในงาน สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิด ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ส่วนความกดดันและความคลุมเครือในบทบาทที่เกี่ยวข้อง กับงานของตนเองจะทำให้รู้สึกผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ
- เกิดจากโอกาสในการหางานใหม่ การได้รับโอกาสอย่างมากในการหางานใหม่และมีทางเลือก จะทำให้บุคคลมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ
- เกิดจากลักษณะส่วนบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่มีอายุมากซึ่งมีระยะเวลาในการทำงานนาน และมีตำแหน่งงานในระดับสูง ๆ และคนที่มีความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานของตนเอง มีแนวโน้มมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง
- เกิดจากสภาพการทำงาน บุคคลที่มีความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชาของตนเอง พึงพอใจในความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงาน และรู้สึกว่าองค์กรเอาใจใส่สวัสดิการ ของพนักงาน จะเป็นบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง

Hewitt Associates (2003 อ้างถึงใน สกาว สำราญคง, 2547: 16) กล่าวว่า พฤติกรรม เป็นสิ่งที่แสดงออกถึงความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร โดยจะดูได้จากการพูด (Say) การดำรง อยู่ (Stay) และการดูว่าพนักงาน ได้ใช้ความสามารถและพยายามอย่างเต็มที่ (Strive) เพื่อให้ความ ช่วยเหลือ หรือให้การสนับสนุนธุรกิจขององค์กร ซึ่งปัจจัย 7 ประการที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของ พนักงานมีดังต่อไปนี้

- ภาวะผู้นำ (Leadership)
- วัฒนธรรมหรือจุดมุ่งหมายขององค์กร (Culture Purpose)
- ลักษณะงาน (Work Activity)
- ค่าตอบแทนโดยรวม (Total Compensation)
- คุณภาพชีวิต (Quality of Life)
- โอกาสที่ได้รับ (Opportunity)
- ความสัมพันธ์ (Relationship)

ปัจจัยความผูกพันทั้ง 7 ประการ ตามแนวคิดของ Hewitt Associates นั้น ได้ถูกนำมาเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการวัดความผูกพันของพนักงานในองค์กรต่างๆ เช่น ในการศึกษาถึงความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ในประเทศแคนาดาจำนวน 120 องค์กร จากพนักงานมากกว่า 80,000 รายผลการศึกษาพบว่า บริษัทที่ติดอันดับในกลุ่มผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุด (Best Employers) จำนวน 50 องค์กรโดยเฉลี่ย มีพนักงานที่มีความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรสูงกว่าบริษัทที่ไม่ติดอันดับกลุ่มผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุด ถึง 21% และมีอัตราการเจริญเติบโตของรายรับสูงถึง 16.1% เปรียบเทียบกับ

อัตราการเจริญเติบโตของรายรับของบริษัทที่ไม่ติดอันดับกลุ่มผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุด ซึ่งคิดเป็น 6.1% จากการสำรวจจะเห็นได้ว่าบริษัทที่ติดอันดับผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุดนั้น จะมีอัตราการเจริญเติบโตสูงกว่า และ มีระดับของความผูกพันของพนักงานที่สูงกว่าบริษัทที่ไม่ติดอันดับผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุด โดยจะสังเกตได้ว่าความผูกพันของพนักงานเป็นตัวแปรหนึ่งที่จะช่วยสะท้อนให้มองเห็นถึงแนวโน้มของผลประกอบการของบริษัทซึ่งมีทิศทางที่สอดคล้องกัน

Herzberg (อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2541) ทฤษฎีการจูงใจได้รับการศึกษาให้ กว้างขวางออกไปอีก จนกระทั่งมีความเชื่อว่า ความต้องการทางการจูงใจจะประกอบด้วยปัจจัย ที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องด้านการบำรุงรักษา ซึ่งมีความสำคัญพอสรุปได้ดังนี้

- งานที่มีความท้าทายก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน เกิดความรับผิดชอบ มีความรู้สึกก้าวหน้า ได้รับการยกย่องและเกิดความเพลิดเพลินในงานเหล่านี้ถือเป็น สิ่งจูงใจพนักงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- กฎระเบียบในการทำงาน แสงสว่าง เวลาหยุดพัก สิทธิของควมมีอาวุโส ค่าจ้างผลประโยชน์พิเศษและอื่นๆ หากเป็น ไปอย่างไม่เหมาะสม อาจเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการทำงานได้
- พนักงานจะเกิดความไม่พอใจ เมื่อโอกาสที่เขาจะได้รับความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จของงานถูกขัดออกไป ทำให้มีความรู้สึกที่ไม่ดีเกิดขึ้น และไปหาความผิดพลาดจากสภาพแวดล้อม
- เมื่อปัจจัยด้านการจูงใจ เช่น ความก้าวหน้า ความสำเร็จ ความรับผิดชอบและการยกย่องไม่ได้รับการตอบสนอง ผู้ปฏิบัติงานจะแสวงหาการตอบสนองความพอใจจากปัจจัยด้านการ บำรุงรักษา
- ความต้องการด้านการบำรุงรักษาจะลดลงหากความต้องการด้านการจูงใจได้รับการตอบสนองความพอใจแล้ว

2.2 แนวคิด หรือทฤษฎี เกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่องาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ทฤษฎี Z (Z Theory) เป็นทฤษฎีที่ถูกคิดค้น โดย วิลเลียม โอชิ (William G. Ouchi) ศาสตราจารย์ใน University of California at Los Angeles (UCLA) เป็น คนอเมริกัน เชื้อสายญี่ปุ่น ได้ศึกษาวิจัยว่า แนวความคิดในการบริหารจัดการของโลกนั้น แบ่งออกเป็น 2 ค่าย คือ ค่ายอเมริกัน และ ค่ายญี่ปุ่น โดยสาเหตุที่ต้องศึกษาเช่นนั้น เพราะเขามองว่า ในค่ายอเมริกันนั้น มักประสบความสำเร็จในธุรกิจโดยเฉพาะก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 และเป็นผู้ที่ชนะสงครามโลกครั้งที่ 2 อีกด้วย ผลปรากฏว่า ภายหลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 ญี่ปุ่นนั้น แม้จะเป็นประเทศที่ขาดดุลทางการค้าแก่อเมริกา แต่ได้ปฏิวัติอุตสาหกรรม ขึ้นมา จนสามารถเป็นยักษ์ใหญ่ในโลกเศรษฐกิจในปัจจุบันได้ คล้ายกับว่า อเมริกานั้น

ขาดดุลการค้ากับญี่ปุ่นอย่างย่อยยับ ดังนั้น วิลเลียม จึงศึกษาถึงจุดดีของการบริหารจัดการจากสองค่าย นำมาสร้างเป็นแนวคิดขึ้นมาเมื่อไม่นานมานี้ การที่จะทำความเข้าใจทฤษฎี Z ได้ นั้น ต้องทำความเข้าใจของทฤษฎี A และทฤษฎี J ก่อน

ทฤษฎี A คือ American Theory เป็นทฤษฎีว่าด้วยการบริหารจัดการร่วมสมัย ตามแบบของอเมริกา ซึ่งให้หลักการว่า การบริหารจัดการแบบนี้ ต้องอาศัยการจัดการจากพื้นฐานของบุคคลของผู้บริหารที่เกิดขึ้นในอดีต ซึ่งในทฤษฎีนี้มีหลักสำคัญ 3 ประการคือ

- Individualism คือ การที่สังคมอเมริกันเป็นสังคมแบบปัจเจกบุคคล ซึ่งจะมีความรับผิดชอบต่อตัวเองมาแต่อดีต และเมื่อคนต่างชาติโดยเฉพาะคนตะวันออกเข้าไปอาศัยในอเมริกาก็จะสังเกตว่า คนอเมริกันเป็นคนโดดเดี่ยว ไม่สูงส่งกับใคร สังคมแบบ Individualism ส่งผลให้เกิดบุคลากรที่มีความรับผิดชอบในหน่วยงานสูง แต่ก็เกิดผลเสีย คือ ไม่เกิดความผูกพัน หรือเป็น

- Short Term Employment คือ การจ้างงานในระยะสั้น คนอเมริกันมักไม่มีความผูกพันในครอบครัว ในที่ทำงาน พร้อมเสมอที่ออกจากงาน ย้ายงาน จึงมักมีบริการให้เช่าสิ่งต่างๆ ซึ่งมองว่าต้นทุนในการขนย้ายเฟอร์นิเจอร์เมื่อย้ายงาน ออกจากบ้าน จะมีค่าใช้จ่ายสูงกว่าค่าเช่า

- Individual Decision Making สูง มีความมั่นใจในการตัดสินใจ กล้าตัดสินใจ ทำให้ผู้บริหารไม่ต้องไปดูแลอย่างใกล้ชิด ผลเสียคือ ขาดการทำงานเป็นทีม

ทฤษฎี J คือ Japanese Theory เป็นการบริหารจัดการแบบญี่ปุ่น ซึ่งมีลักษณะ 2 ลักษณะคือ ลักษณะที่ 1 เรียกว่าการจ้างงานตลอดชีวิต หรือ Lifetime Employment มีการเลื่อนตำแหน่ง มีความผูกพันกัน เพราะฉะนั้นการเลี้ยงคนแบบญี่ปุ่นจะส่งเสริมให้มีการฝึกงานอย่างค่อยเป็นค่อยไป แต่ผลเสียคือ ต้องเลี้ยงคนที่มีประสิทธิภาพการทำงานต่ำไว้ในหน่วยงานจนตลอดชีวิตด้วยเช่นกัน ก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กร ลักษณะประการที่ 2 ของการบริหารจัดการแบบญี่ปุ่น คือ ต้องมี Consensual Decision Making คือ การตัดสินใจที่ต้องได้รับการยอมรับจากที่ประชุม ซึ่งเป็นผลดี แต่ผลเสีย คือ อาจเกิดความล่าช้า

ตารางที่ 2.4 เปรียบเทียบลักษณะของ ระบบอเมริกา และ ระบบญี่ปุ่น

ลักษณะ	ระบบอเมริกา	ระบบญี่ปุ่น
1. ระยะเวลาจ้าง	- มีการย้ายงานบ่อย สัญญาจ้างหมดก็เลิกจ้าง พนักงานต้องไปหางานใหม่ ถือว่ามีประสิทธิภาพสูง	- มีการจ้างตลอดชีวิตจะออกจากงานเมื่อ มีความผิดทางอาญาและออกจากงาน แล้วจะหางานยาก - ครบเกษียณจะได้บำเหน็จจำนวนมาก

ตารางที่ 2.4 เปรียบเทียบลักษณะของ ระบบอเมริกา และ ระบบญี่ปุ่น (ต่อ)

ลักษณะ	ระบบอเมริกา	ระบบญี่ปุ่น
2. ลักษณะอาชีพ	- ส่งเสริมให้มีความรู้เฉพาะด้าน	- ไม่ส่งเสริมให้มีความรู้พิเศษแต่จะต้องเรียนรู้ในทุกด้านของกิจการ
3. การเลื่อนตำแหน่ง	- มีการประเมินผลและเลื่อนตำแหน่งในเวลาอันสั้น	- ใช้เวลาในการประเมินผลเพื่อเลื่อนตำแหน่งประมาณ 10 ปี
4. ประเมินประสิทธิภาพ	- ให้รางวัลตามผลงานของแต่ละบุคคลที่ทำได้	- จะประเมินทั้งบริษัทไม่ประเมินเป็นรายบุคคล การให้รางวัลเป็นส่วนรวม เป็นหลัก
5. การตัดสินใจ	- การตัดสินใจจะทำเฉพาะกลุ่มผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น	- การตัดสินใจทุกคนมีส่วนร่วมโดยพิจารณาจากความเห็น ส่วนใหญ่
6. ความรับผิดชอบ	- คนรับผิดชอบเฉพาะหน้าที่ของตนเท่านั้น	- ร่วมรับผิดชอบกันทั้งหน่วยงานหรือทั้งบริษัท
7. ความสัมพันธ์	- นายจ้างลูกจ้างมีโอกาสในความสัมพันธ์ต่อเมื่อทำงานร่วมกันเท่านั้น	- นายจ้างและครอบครัวลูกจ้างมีความสัมพันธ์ดีเสมือนหนึ่งครอบครัวเดียวกัน

วิลเลียม โอชิ มองเห็นข้อดีและข้อเสียของ 2 ทฤษฎีตัวอย่าง แล้วนำข้อดีข้อเสียนั้นมาวิเคราะห์สร้างเป็นทฤษฎีร่วมสมัย ที่เรียกว่า Blend Together หรือการนำมาผสมผสานให้เป็นหนึ่งเดียวกัน เรียกว่า ทฤษฎี Z ซึ่งเป็นแนวคิดของการบริหารจัดการเชิงจินตนาการ โดย

- ใช้วิธีแบบ Long Term Employment หรือการจ้างงานระยะยาวขึ้น ซึ่งเป็นทางสายกลางคือ ไม่ต้องจ้างตลอดชีวิตแต่ก็ไม่ใช้การจ้างแบบระยะสั้น แต่เน้นการจ้างในระยะเวลาที่นานพอสมควรแล้วสร้างความผูกพัน

- มีลักษณะที่เรียกว่า Individual Responsibility คือ จะต้องมีความรับผิดชอบส่วนบุคคลซึ่งนำเอาหลักแนวคิดแบบอเมริกันมาใช้กับบุคลากรในหน่วยงาน ให้มีความรับผิดชอบต่อตนเองกล้าตัดสินใจ ไม่ต้องขึ้นอยู่กับผู้บริหารมากเกินไป

- มี Concentral Decision Making คือ การตัดสินใจต้องทำเป็นทีม ต้องมีการพูดคุย ถึงผลดีผลเสียของการบริหารจัดการแบบต่างๆ

Bateman & Organ (1983 อ้างถึงใน Mobley, 1977) ได้อธิบายไว้ว่า ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) หมายถึง ความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบของ ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับงาน ภาวะทาง

อารมณ์ที่ชื่นชอบ หรือภาวะอารมณ์ทางบวกนี้จะส่งเสริมให้การทำงานบรรลุผล เป็นที่ยอมรับกัน โดยทั่วไปถึงผลของความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงาน

Shelly (1995, อ้างถึงใน ปรภายดาว ดำรงพันธ์, 2536) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ ว่าความพึงพอใจเป็นความรู้สึกสองแบบของมนุษย์ คือ ความรู้สึกทางบวกและ ความรู้สึกทางลบ ความรู้สึกทางบวกเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นแล้วจะทำให้เกิดความสุข ความสุขนี้เป็นความรู้สึกที่แตกต่างจากรู้สึกทางบวกอื่น ๆ กล่าวคือ เป็นความรู้สึกที่มีระบบย้อนกลับความสุขสามารถทำให้เกิดความรู้สึกทางบวกเพิ่มขึ้นได้อีก ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ความสุขเป็นความรู้สึกที่สลับซับซ้อน และความสุขนี้จะมีผลต่อบุคคลมากกว่าความรู้สึกในทางบวกอื่น ๆ

ธनिया ปัญญาแก้ว (2541: 12) ได้ให้ความหมายว่า สิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจจะเกี่ยวกับลักษณะของงาน ปัจจัยเหล่านี้นำไปสู่ความพอใจในงานที่ทำ ได้แก่ ความสำเร็จ การยกย่อง ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า เมื่อปัจจัยเหล่านี้อยู่ต่ำกว่า จะทำให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ ถ้าหากว่างานให้ความก้าวหน้า ความท้าทาย ความรับผิดชอบ ความสำเร็จ และการยกย่องแก่ผู้ปฏิบัติงานแล้ว พวกเขาจะพอใจ และมีแรงจูงใจในการทำงานเป็นอย่างมาก

Hertzberg (1968, อ้างถึงใน ฉวีวัฒน์ พิสิฐศุกานต์, 2559 : 28) ได้เสนอทฤษฎีสอง ปัจจัย (Two Factors Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่อธิบายปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน และเกิดความไม่พอใจในงานหากปัจจัยเหล่านั้นไม่ได้รับการตอบสนอง โดยที่เสนอว่าพนักงานทุกคนมี ความต้องการสองอย่างได้แก่ ปัจจัยอนามัย (Hygiene Needs หรือ Hygiene Factors) และปัจจัยจูงใจ (Motivator Needs หรือ Motivator Factors)

- ปัจจัยอนามัย (Hygiene Needs หรือ Hygiene Factors) คือปัจจัยที่ เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมกายภาพและจิตวิทยา ที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ แต่ไม่พอที่ทำให้เกิด แรงจูงใจ ถือเป็น ปัจจัยภายนอก ตัวอย่าง เช่น สภาพการทำงานทางกายภาพ สิ่งแวดล้อมในสถานที่ ทำงาน ความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับ เป็นต้น

- ปัจจัยจูงใจ (Motivator Needs หรือ Motivator Factors) คือปัจจัยที่ เกี่ยวข้องกับการจูงใจพนักงานให้ทำงานอย่างมีความสุข มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกระตุ้นให้พนักงานเกิดความรู้สึกอยากทำงาน ถือเป็น ปัจจัยภายใน ตัวอย่างเช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ค่าตอบแทน ความท้าทายในงาน ความน่าสนใจในงาน เป็นต้น

Kotler and Armstrong (2002) รายงานว่า พฤติกรรมของมนุษย์เกิดขึ้นต้องมีสิ่งจูงใจ (Motive) หรือแรงขับเคลื่อน (Drive) เป็นความต้องการที่กดดัน จนมากพอที่จะจูงใจให้บุคคลเกิดพฤติกรรม เพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง ซึ่งความต้องการของแต่ละคนไม่เหมือนกัน ความต้องการบางอย่างเป็นความต้องการทางชีววิทยา(Biological) เกิดขึ้นจากสภาวะตั้งเครียด เช่น ความหิวกระหาย

หรือความลำบากบางอย่าง เป็นความต้องการทางจิตวิทยา (Psychological) เกิดจากความต้องการการยอมรับ (Recognition) การยกย่อง (Esteem) หรือการเป็นเจ้าของทรัพย์สิน (Belonging) ความต้องการส่วนใหญ่อาจไม่มากพอที่จะจูงใจให้บุคคลกระทำ ในช่วงเวลานั้น ความต้องการกลายเป็นสิ่งจูงใจ เมื่อได้รับการกระตุ้นอย่างเพียงพอจนเกิดความตึงเครียด โดยทฤษฎีที่ได้รับการนิยมนามากที่สุด มี 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีของอับราฮัม มาสโลว์ และทฤษฎีของซิกมันด์ ฟรอยด์

ทฤษฎีแรงจูงใจของฟรอยด์ S. M. Freud ตั้งสมมุติฐานว่าบุคคลมักไม่รู้ตัวมากนักว่าพลังทางจิตวิทยามีส่วนช่วย สร้างให้เกิดพฤติกรรม ฟรอยด์พบว่า บุคคลเพิ่มและควบคุมสิ่งเร้าหลายอย่าง สิ่งเร้าเหล่านี้อยู่นอกเหนือการควบคุมอย่างสิ้นเชิง บุคคลจึงมีความฝัน พูดคำที่ไม่ตั้งใจพูด มีอารมณ์อยู่เหนือเหตุผล และมีพฤติกรรมแปลกๆ หรือเกิดอาการวิตกกังวลอย่างมาก

2.3 แนวคิด หรือทฤษฎี เกี่ยวกับความต้องการ ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

2.3.1 ทฤษฎีลำดับขั้นแรงจูงใจของอับราฮัม มาสโลว์ (Maslow's Hierarchical Theory of Motivation)

ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์

► Maslow's Hierarchy of Needs Pyramid



ภาพที่ 2.2 Maslow's Hierarchy of Needs Pyramid

อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) เป็นนักจิตวิทยาชาวอเมริกัน แห่งมหาวิทยาลัยแบรนดีส์ ที่สร้างลำดับขั้นของความต้อการซึ่งเป็นทฤษฎีที่อ้างว่า สุขภาพจิตขึ้นอยู่กับ การตอบสนอง ความต้องการตามลำดับความสำคัญ ทฤษฎีนี้ได้เสนอแนวคิด ว่า มนุษย์ต้องมีความต้องการขั้นพื้นฐาน

เพื่อที่จะติดตามการเติบโตและการพัฒนาของตนเอง ความต้องการในทฤษฎีของมาสโลว์ แยกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้ :

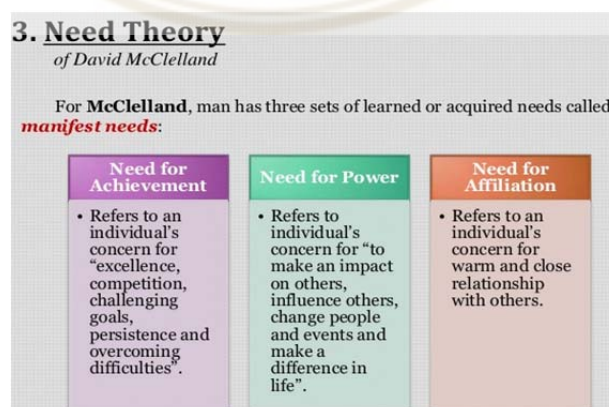
- ความต้องการพื้นฐานด้านกายภาพและชีวภาพ (Physiological Needs) คือการอยู่รอด เป็นความต้องการทางชีวภาพ เช่น อาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย การนอนหลับ คือ เป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน ซึ่งรวมถึงความต้องการที่จะมีงาน มีเงินเดือนสำหรับการใช้จ่าย และความเป็นอิสระทางการเงิน
- ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) ความต้องการนี้ต้องมีความมั่นคง รักษาความปลอดภัยคำสั่งกฎหมายและการป้องกันจากองค์ประกอบ ในการทำงาน องค์กรจำเป็นต้องรู้ว่าพนักงานมีความปลอดภัย ด้วยวิธีการตลาดงานในปัจจุบันนี้เป็นเรื่องยากสำหรับหลายๆ คนที่จะ ขยับผ่านความต้องการขั้นพื้นฐานที่สุดที่สองนี้ นอกจากนี้ยังทำให้บุคคลต้องมีโครงสร้างในที่ทำงาน ด้วยคำสั่งและขั้นตอนสำหรับหน้าที่ของตนเพื่อให้พวกเขาารู้สึกมั่นใจว่าพวกเขากำลังทำงานอย่างถูกต้อง
- ความต้องการทางสังคม ความรัก และเป็นของ (Belonging and Love Needs) นี้คือความต้องการในมิตรภาพ ความรัก ความเสน่หา และความสนิทสนม พนักงานต้องการรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม ต้องการรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งที่ใหญ่กว่า ในฐานะที่เป็นพนักงาน มนุษย์มีความต้องการทราบว่าสิ่งที่พวกเขามอบให้องค์กรมีมูลค่าเท่าไรในความคิดขององค์กร หากองค์กรของคุณมีการตั้งค่าตามหลักเกณฑ์ที่ทีมงานยอมรับได้แล้ว ความรู้สึกของการเป็นเจ้าของ และ“ความสนิทสนมกัน” นี้ ก็จะได้รับตอบสนองโดยกฎเกณฑ์ธรรมชาติ
- ความต้องการที่จะได้รับความยกย่อง และเป็นที่ยอมรับ (Esteem Needs) ความจำเป็นในการบรรลุและควบคุมสิ่งต่างๆ ความเป็นอิสระและความเคารพตนเอง จำเป็นต้องเชื่อมโยงเข้ากับ “ความจำเป็น” ในแง่ที่ว่าบุคคลต้องรู้สึกว่ามีค่าสำคัญต่อทีม ต่อโครงการ และต่อองค์กรโดยรวม ความต้องการนี้เป็นที่ยอมรับกันโดยแพร่หลาย ภายในบริษัท ขนาดใหญ่ที่จำเป็นต้องสร้างความผูกพันกับพนักงานในระดับบุคคล และจะมีความต้องการมากขึ้น และยากขึ้นสำหรับการบริหารจัดการในระดับที่สูงขึ้นไป
- ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุด หรือความประจักษ์ตน (Needs of Self-Actualization) นี้คือความต้องการของพนักงาน ที่จะตอบสนองศักยภาพ และสิ่งทีพวกเขาเชื่อว่าพวกเขามีความสามารถในจุดนี้ และได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่จากผลงานที่พวกเขาสร้างขึ้น และพร้อมจะสร้างแรงบันดาลใจให้กับคนอื่นๆ ไปพร้อมๆ กัน และสร้างให้เกิดผลกระทบจากความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร พนักงานส่วนใหญ่มีความใฝ่ฝันของเขาเองในระดับหนึ่ง และต้องการบรรลุเป้าหมายมากกว่าตำแหน่งที่ตนอยู่ในปัจจุบัน ฉะนั้น การให้โอกาสในการเติบโต โอกาสในการเรียนรู้ โอกาสการเป็นผู้นำและโอกาสก้าวหน้า จะช่วยให้พวกเขาใช้ความสามารถทั้งหมดที่มี ในการดำเนินการเพื่อองค์กร

2.3.2 ทฤษฎี ERG โดย Clayton Alderfer

เคลย์ตัน แอลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer) แห่งมหาวิทยาลัยเยล ได้พัฒนาโดยพื้นฐานความรู้จากทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์โดยตรง และเกิดเป็นทฤษฎีการจูงใจ ERG โดยเห็นว่าความต้องการของมนุษย์ น่าจะแยกแยะเป็น 3 ประเภท ซึ่งประกอบด้วย

- E (Existence Needs) คือ ความต้องการอยู่รอด สอดคล้องกับความต้องการทางสังคม และความเป็นอยู่ของ มาสโลว์ จะเกี่ยวข้องกับความต้องการทางด้านร่างกาย ความปลอดภัย และปรารถนาอยากมีสิ่งของเครื่องใช้ต่างๆ สำหรับในองค์กรนั้น การต้องการค่าจ้าง สวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทน ตลอดจนสภาพแวดล้อมการทำงาน เงื่อนไขการทำงานที่ดีและสัญญาการว่าจ้าง เหล่านี้คือ สิ่งจูงใจทั้งสิ้น
- R (Relatedness Needs) คือ ความต้องการมีความสัมพันธ์ทางสังคม เกี่ยวข้องกับความภาคภูมิใจและความต้องการในการปรับตัวของตนเองของมาสโลว์ ประกอบด้วยความสัมพันธ์ต่างๆ ที่มีอยู่ต่อกันระหว่างบุคคลในองค์กร สำหรับในองค์กรนั้น ความต้องการของคนที่ต้องการจะเป็นผู้นำ หรือมีสถานะเป็นหัวหน้า ความต้องการเป็นผู้ตามและความต้องการอยากมีสายสัมพันธ์ทางมิตรภาพกับผู้อื่นก็จัดเป็นความต้องการประเภทนี้ด้วย
- G (Growth Needs) คือ ความต้องการก้าวหน้าและเติบโต เป็นความต้องการภายใน เพื่อการพัฒนาส่วนบุคคล เกี่ยวกับเรื่องราวของการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงฐานะสภาพ และการเติบโตก้าวหน้าของคน ผู้ทำงาน ความต้องการอยากเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิก ขยายอำนาจ สำหรับในองค์กร คือ ความต้องการที่จะได้รับความรับผิดชอบเพิ่ม, ความต้องการได้ทำกิจกรรมใหม่ๆ เป็นต้น

2.3.3 ทฤษฎีความต้องการของแมคคัลลันด์ (McClelland Theory)



ภาพที่ 2.3 Need Theory of David McClelland

ทฤษฎีนี้ได้แนวคิดจากเมอร์เรย์(Murray) และถูกพัฒนาขึ้นมาโดย เดวิด ซี. แมคคลีแลนด (David C. McClelland) แมคคลีแลนดสรุปว่ามนุษย์ทำงาน โดยมีความต้องการที่แตกต่างกัน 3 ประการ คือ

- ความต้องการความสำเร็จ (Achievement Needs)
- ความต้องการอำนาจ (Power Needs)
- ความต้องการมีสายสัมพันธ์ (Affiliation Needs)

แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (AffiliationMotive) และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) นักจิตวิทยา เฮอร์รี่ เอ. เมอร์เรย์ (Henry A.Murray) และ เดวิด ซี แมคคลีแลนด ได้ใช้วิธีที่เรียกว่า เทคนิคการฉายออก (Projective Techique) โดยใช้แบบทดสอบ ที่มาดิก แอปเพอเซ็ปชัน (Thematic Apperception Test) หรือเรียกย่อๆ ว่า ทีเอที (TAT) ที่แสดงภาพคนหนึ่งคน หรือมากกว่า 1 คน ในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ผู้ทดสอบจะแสดงภาพให้ผู้รับการทดสอบดู และให้บอกหรือเล่าเรื่องในภาพนั้น คำตอบที่ได้รับจะนำมาแปลผลเพื่อทราบพื้นฐานของแนวคิดของแต่ละคนว่าสัมพันธ์กับแรงจูงใจลักษณะใด แรงจูงใจทั้ง 3 ลักษณะมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.3.3.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นแรงจูงใจภายใน ให้บุคคลกรทำงานที่มีมาตรฐานและเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงาน ซึ่งความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีดังนี้

- ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ได้มีผู้ให้ความหมายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้หลายท่าน ดังนี้

สปริงทอลล์ (Sprinthall, 1991: 527) กล่าวว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นความต้องการที่มุ่งเน้น ไปสู่ระดับความสามารถที่ยากเสมอ ๆ และหลีกเลี่ยงลักษณะความสามารถที่ต่ำ เนลสัน, ออแกน และเบทแมน (Nelson, Organ and Bateman, 1993:141-142) ให้ความเห็นว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ จะเกี่ยวข้องกับความเก่ง การแข่งขัน จุดมุ่งหมายที่ท้าทาย การมุ่งหน้าไม่ลดละ และการอยากจะได้ชัยชนะ

เมอร์เรย์ (Murray อ้างใน Wood,1999: 373) ได้ให้คำนิยามของความต้องการ ความสำเร็จว่าเป็นแรงจูงใจที่จะประสบความสำเร็จจากบางสิ่งที่ยาก การชนะอุปสรรค และการประสบความสำเร็จที่ได้มาตรฐานสูง ความเก่งในตัวเอง การแข่งขันและอยู่ในขั้นแนวหน้าผู้อื่น การนับถือตนเองเพิ่มมากขึ้น โดยใช้ความสามารถในการได้รับผลสำเร็จ

เวเทิน (Weiten, 1997: 403) วูด (Wood, 1997: 373) เวด (Wade,1998: 438) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในแนวทางเดียวกันว่า เป็นความต้องการเป็นผู้ครอบครองความยากที่ท้าทาย (master difficult challenges) การแสดงออกที่เด่นกว่าผู้อื่น(to outperform other) และการพบ

กับมาตรฐานความเป็นเยี่ยม ซึ่งประกอบด้วยความต้องการความฉลาด (to excel) ความพิเศษในการแข่งขันกับบุคคลอื่น นั่นคือเป็นความปรารถนาที่จะเป็นคนเก่งและพิเศษกว่าบุคคลอื่น

จากความหมายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ดังกล่าวข้างต้น พอจะสรุปได้ว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึงแรงที่เป็นพลังขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่จะประสบสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานที่เป็นเลิศ ทำให้บุคคลพยายามประกอบพฤติกรรมที่ทำทลายความสามารถเป็นความปรารถนาที่จะทำบางสิ่งบางอย่างให้ดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าที่เคยทำมาก่อนต้องการประสบผลสำเร็จจากบางสิ่งที่ยาก ต้องการชนะในการแข่งขันกับผู้อื่น ต้องการเป็นคนเก่ง

- ลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่าลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมีดังนี้

แมคคลีแลนด์ (McClelland, 1985: 246-247) ได้กล่าวถึงบุคลิกของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ 3 ประการ คือ

1. มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน (Personal Responsibility for Performance) มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติอย่างมีเหตุผล เขาจะทำงานได้ดีภายใต้สภาวะที่เขาารู้สึกพอใจ

2. ต้องการทราบข้อมูลย้อนกลับ (Need for Performance Feedback) ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จะชอบทำงานในสถานการณ์ที่พวกเขาสามารถทราบผลข้อมูลย้อนกลับของงานที่ได้ทำลงไป

3. เป็นผู้เปลี่ยนแปลงพัฒนาอยู่เสมอ (Innovativeness) การทำในสิ่งที่แตกต่างและดีขึ้นจากเดิม เช่น ใช้เวลาน้อยกว่า หรือมีประสิทธิภาพในการสู่จุดหมายมากกว่าจะเป็นคนไม่ชอบอยู่เฉยและหลีกเลี่ยงงานประจำ พวกเขาจะชอบการเปลี่ยนแปลง นั่นคือพวกเขาจะมองหางานที่ทำทลาย ถ้าเขาได้กระทำงานที่มีความยากพวกเขาจะมุ่งหน้าไม่ลดละที่จะทำงานชิ้นนั้น และถ้าเขาประสบความสำเร็จในงานที่ยากนั้น มันก็จะกลายเป็นงานง่ายสำหรับเขาทำ ในงานนั้นได้รับความสนใจน้อยลงไป ดังนั้นเขาจึงพยายามจะเปลี่ยนงานใหม่ หรือลองวิธีใหม่ๆ

2.3.3.2 แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motive) แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญสำหรับสุขภาพจิตใจ ร่างกายและความรู้สึกที่ดี บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์สูงจะเป็นคนที่มีความสุข ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์และลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์สูง มีดังนี้

- ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ ได้มีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ ดังนี้

แมคคลีแลนด์ (McClelland, 1985: 347) ได้กล่าวถึงคำนิยามที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ว่าเป็นการสร้างความมั่นคง การบำรุงรักษาหรือการประสานสัมพันธ์ภาพให้มั่นคงเช่นเดิม

และการสร้างสัมพันธภาพอันเป็นที่รักกับบุคคลอื่นเนลสัน, ออแกน และเบทแมน (Nelson, Organ and Bateman, 1993: 141-142) กล่าวว่าความต้องการนี้ เกี่ยวข้องกับการสร้างและรักษาความอบอุ่น ความใกล้ชิด ความสัมพันธ์ที่สนิทสนมกับผู้อื่น

สมยศ นาวิการ (2543: 320)ให้ความหมายว่าเป็นความต้องการความสัมพันธ์ที่เป็นมิตรการยอมรับจากกลุ่ม และการถูกชอบโดยบุคคลอื่น สามารถสรุปความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมพันธได้ว่าเป็นความต้องการความสัมพันธ์ที่เป็นมิตร ความปรารถนาที่จะกำหนดความผูกพันส่วนตัวกับบุคคลอื่นการยอมรับจากกลุ่ม การถูกชอบโดยบุคคลอื่น การร่วมมือและหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

• ลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธสูง ได้มีผู้กล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธสูงหลายๆ ทศนะ ดังนี้ แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1985: 348 - 357) กล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธสูง 5 ประการ ได้แก่

1. การปฏิบัติงานที่ดีขึ้นเมื่อได้รับสัมพันธภาพที่ดี
2. การรักษาสัมพันธภาพระหว่างตนเองกับองค์กรหรือกลุ่ม ชอบทำงานเป็นทีม เป็นคนเรียนรู้ความสัมพันธ์ทางสังคมได้รวดเร็ว จะหลีกเลี่ยงการใช้เวลาอยู่คนเดียวต้องการความอบอุ่นจากผู้อื่น หาโอกาสพบเพื่อนใหม่ และต้องการให้เพื่อนใหม่เป็นเพื่อนสนิท
3. การร่วมมือ การทำตามและหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง พยายามรักษาความสัมพันธ์ด้วยการยอมทำตาม หลีกเลี่ยงปัญหาสังคม
4. มีความเกรงกลัวต่อการถูกปฏิเสธ มีความกังวลใจต่อการตีค่าทางสังคม คำวิจารณ์ของผู้อื่น เนลสัน, ออแกน และเบทแมน (Nelson, Organ and Bateman, 1993: 141-142) กล่าวว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธสูงจะถูกจูงใจให้แสดงออกทางอารมณ์ และความรู้สึกต่อผู้อื่น
5. มีความคาดหวังจะให้ผู้อื่นทำ ในสิ่งที่เหมือนกันตอบแทนมา

2.3.3.3 แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) แรงจูงใจใฝ่อำนาจมี 2 ลักษณะคือ แรงจูงใจใฝ่อำนาจทางบุคคล และแรงจูงใจใฝ่อำนาจทางสถาบันหรือทางสังคม แรงจูงใจใฝ่อำนาจทางสังคมนั้นเป็นตัวตัดสินความสำเร็จในการบริหารที่สำคัญ เพราะบุคคลที่มีความต้องการทางสังคมสูงจะมุ่งทำงานร่วมกับบุคคลอื่น เพื่อแก้ปัญหาและส่งเสริมเป้าหมายขององค์กร ทำงานให้สำเร็จตามวิถีทางขององค์กรเต็มใจเสียสละเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร สามารถกล่าวได้ว่าแรงจูงใจใฝ่อำนาจทางสังคมเป็นแรงจูงใจที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารในปัจจุบันควรสร้างให้เกิดแก่ตน ซึ่งความหมายของแรงจูงใจใฝ่อำนาจและลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจสูงมีดังนี้

• ความหมายของแรงจูงใจใฝ่อำนาจ แรงจูงใจใฝ่อำนาจเป็นความต้องการครอบงำ และชักจูงผู้อื่น เป็นความปรารถนาที่จะได้มาและรักษาการควบคุมบุคคลอื่นเอาไว้ ต้องการให้ผู้อื่นคล้อยตามตน หรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำ สิ่งที่ตนเองต้องการหรือไม่ทำ ให้สิ่งที่ตนไม่ต้องการหรือ

สร้างอิทธิพลและทำชื่อเสียงให้กับตนเอง (Wade, 1998: 440; มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2539: 84; สมยศนาวิกการ 2543: 319)

• ลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจสูง ได้มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจสูง ดังนี้ แมคคิลเลนด (1985: 280, 596) ได้กล่าวถึงลักษณะการแสดงออกของแรงจูงใจใฝ่อำนาจไว้ 6 ลักษณะ คือ

1. ความก้าวร้าว ความอึดเข็ม การทำงานเชิงรุก (Aggressiveness)
2. การสร้างภาพลักษณ์ของตนเองที่แตกต่างกับสังคม (Negative Self – image) การแสดงออกถึงการรักษาสีทชของตนเอง เช่น หัวรั้น คือ ไม่พอใจ โกรธ การตัดสินใจแนวปฏิบัติ
3. การเข้าครอบครองอำนาจ (Entry Into Influential Occupation)
4. การแสวงหาบารมี ชื่อเสียง เกียรติยศ (Search for Prestige) ชอบให้บุคคลที่อยู่รอบข้างมีความศรัทธา ซื่อสัตย์ จงรักภักดี ให้การสนับสนุน
5. การแสดงออกเพื่อเป็นที่รู้จักในกลุ่มเล็กๆ (Acting So As to Be Recognized in Small Groups) ชอบให้สมาชิกในกลุ่มรับใช้เขา บุคคลเหล่านี้จะชอบทำใหัตนเองเด่นในกลุ่ม เขาจะมีความยุติธรรม ต้องการเป็นผู้นำที่ดี
6. การเสี่ยง (Risk Taking) บุคคลเหล่านี้จะมีความสมัครใจที่จะอดทนด้านร่างกาย ชอบความเลียงอันตราย นอกจากนี้ แมคคิลเลนดได้กล่าวถึงสิ่งที่มีความสัมพันธ์ เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจใฝ่อำนาจ ได้แก่ การมาดด้วยการแข่งขัน การแสดงออกถึงการรักษาสีทช ความสนใจในสิ่งที่สามารถบรรลุได้ และการสร้างอำนาจ บารมี เกียรติยศ ชื่อเสียง เนลสัน, ออแกน และเบทแมน (Nelson, Organ and Bateman, 1993) กล่าวถึงการค้นพบของแมคคิลเลนดเกี่ยวกับผู้จัดการที่ใฝ่อำนาจสูงความสำเร็จมี บุคลิกภาพ 4 ลักษณะคือ 1) เชื่อในระบบอำนาจ เชื่อว่าสถาบันมีความสำคัญ และอำนาจเป็นสิ่งที่มีความค่า 2) ฝักใฝ่ในการทำงาน เชื่อว่างานที่ดีสำหรับบุคคลที่เหนือกว่าและสิ่งที่ตามมาคือผลผลิตที่มีความค่า 3) ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน และ 4) เชื่อในความยุติธรรม

2.3.4 ทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg Two – Factor Theory)

Herzberg ได้วิจัยและได้สรุปทฤษฎีดังกล่าวถึงปัจจัยการจูงใจที่กระตุ้นให้ผูู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความพึงพอใจ ที่เรียกว่า Motivators และปัจจัยที่เป็นตัวขัดขวางความพึงพอใจที่เรียกว่า Hygiene Maintenance หรือที่เรียกว่า Motivation and Maintenance Theory กล่าวคือ การที่บุคคลพอใจในการทำงานไม่ได้หมายความว่า เขาต้องการแรงจูงใจเสมอไป แต่แรงจูงใจจะทำให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานเรียกว่า ปัจจัยจูงใจ Motivators Factors

ส่วนปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพอใจเรียกว่า ปัจจัยบำรุงรักษา Hygiene หรือ Maintenance Factors ซึ่งทั้งสองปัจจัยนี้มีความแตกต่างกัน

ปัจจัยจูงใจ (Motivators Factors) ปัจจัยนี้เป็นแรงกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานหรือทำงานอย่างมีความสุข มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ปัจจัยนี้เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งได้แก่

- ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement)
- ลักษณะของงานที่ทำ (Interesting of Work)
- ความรับผิดชอบในงาน (Responsibility)
- ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement)
- การได้รับการยกย่องในผลงาน (Recognition for Achievement)

ปัจจัยบำรุงรักษา Hygiene หรือ Maintenance Factors ปัจจัยนี้ไม่ใช่ปัจจัยที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น และไม่ใช่ปัจจัยจูงใจในการเพิ่มผลผลิต แต่เป็นปัจจัยเบื้องต้นเท่านั้น ถ้าองค์กรใดไม่มีปัจจัยนี้จะก่อให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน แต่ถ้าจัดให้มีปัจจัยนี้เพียงพอก็จะทำให้เกิดความพอใจเท่านั้น มิได้เป็นการจูงใจให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน

- ค่าจ้างเงินเดือน Salary
- ความมั่นคงในงาน Security
- สถานภาพในการทำงาน Status
- สภาพการทำงาน Working Condition
- นโยบาย Policies
- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล Interpersonal
- การควบคุมดูแล Supervision

จากความคิดของ Herzberg ถ้าองค์กรประกอบใดสามารถสร้าง Hygiene ได้ดี ก็สามารถหลีกเลี่ยงความไม่พอใจของคนในการปฏิบัติงานได้ดีด้วย นอกจากนี้ เฮิร์ซเบอร์กยังบอกอีกว่า

- องค์กรควรจะให้คนทำงานที่ท้าทายอย่างเต็มความสามารถ
- พนักงานที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ จะต้องได้รับการเพิ่มความรับผิดชอบให้สูงขึ้น

● หากงานไม่มีความท้าทาย และไม่ทำให้คนทำงานได้อย่างเต็มความสามารถแล้ว จะเกิดปัญหาในเรื่องของแรงจูงใจในการทำงาน

2.3.5 ทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์

ได้อธิบายว่า ความต้องการของบุคคลมีความต้องการหลายอย่างในเวลาเดียวกัน ความต้องการของบุคคลที่มีความสำคัญเกี่ยวกับการทำงาน มีอยู่ 4 ประการ คือ

- ความต้องการความสำคัญ หมายถึง ความต้องการที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วง
- ความต้องการมีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น โดยคำนึงถึงการยอมรับของเพื่อนร่วมงาน
- ความต้องการอิสระ เป็นความต้องการที่เป็นตัวของตัวเอง
- ความต้องการมีอำนาจ ความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และต้องการที่จะควบคุมคนอื่นให้อยู่ในอำนาจของตน

เมอร์เรย์ได้แบ่งประเภทของความ ต้องการไว้ 20 ประการ

- ความต้องการที่จะเอาชนะด้วยการแสดงออกทางความก้าวร้าว (Need for Aggression) เป็นความต้องการที่จูงใจให้บุคคลเกิดพฤติกรรม

- ความต้องการที่จะเอาชนะฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆ (Need for Counteraction) เป็นความต้องการที่จูงใจให้บุคคลมีพฤติกรรมที่จะฟันฝ่าอุปสรรคและความล้มเหลวต่างๆด้วย การสร้างความพยายามขึ้นมา ซึ่งบุคคลอาจจะได้รับสิ่งเร้าภายนอกมากระตุ้นให้เกิดความ ต้องการนี้ เช่น การได้รับคำดูถูก ดูหมิ่น ทำให้เกิดความพากเพียรพยายามเพื่อเอาชนะคำสบประมาทจนประสบผลสำเร็จ เป็นต้น

- ความต้องการที่จะยอมแพ้ (Need for Abasement) เป็นความต้องการที่ผลักดันให้บุคคลเกิดพฤติกรรมการยินยอม ยอมแพ้ ยอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์ เช่น แพ้แล้วหนีหน้า ทำร้ายตนเอง หรืออดข้าวประท้วง โดยไม่คิดต่อสู้ ฯลฯ

- ความต้องการในการที่จะป้องกันตนเอง (Need for Defendance) เป็นความต้องการที่ผลักดันจากคำตำหนิติเตียน และคำวิพากษ์วิจารณ์จากผู้อื่น โดยพยายามหาเหตุผลมาอธิบายการกระทำของตนเอง หรือหาทางกล่าวโทษผู้อื่น

- ความต้องการเป็นอิสระ (Need for Autonomy) คือ ความต้องการเป็นอิสระจากสิ่งกีดขวางกั้น และต้องการที่จะต่อสู้ดิ้นรนเพื่อเป็นตัวของตัวเอง เช่น ต้องการงานเลี้ยงตนเอง ตัดสินใจเอง เป็นอิสระจากการควบคุมของพ่อแม่ และผู้ครอง เป็นต้น

- ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความต้องการที่จะกระทำสิ่งต่างๆ ที่ยากลำบาก ให้ประสบความสำเร็จ ฟันฝ่าอุปสรรคทั้งปวงเพื่อให้ตนได้รับชัยชนะ และประสบความสำเร็จมากกว่าผู้อื่น

- ความต้องการสร้างสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่น (Need for Affiliation) เป็นความต้องการสร้างมิตรภาพ สร้างตนให้ผู้อื่นรักใคร่ และสร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้อื่น

- ความต้องการความสนุกสนาน (Need for Play) เป็นความต้องการที่จะแสดงออกซึ่งความสนุกสนาน ผ่อนคลายความตึงเครียด ด้วยการ เล่น การหัวเราะ การเล่าเรื่องตลกขบขัน การเล่นเกม กีฬา การฟังเพลง การเดินรำ การพักผ่อนหย่อนใจ และทำกิจกรรมสันทนาการต่างๆ
- ความต้องการแยกตนเองออกจากผู้อื่น (Need for Rejection) เป็นความต้องการที่เกิดจากการเบียดเบียนผู้อื่น รำคาญคนรอบข้าง ต้องการปลีกตัวและแยกตัวไปอยู่คนเดียว
- ความต้องการความช่วยเหลือจากผู้อื่น (Need for Succorance) เป็นความต้องการให้ผู้อื่นเห็นอกเห็นใจและสงสารตน ต้องการได้รับความช่วยเหลือดูแล ต้องการคำแนะนำ และคำชี้แจงจากผู้อื่น
- ความต้องการให้ความช่วยเหลือแก่ผู้อื่น (Need for Nurturance) เป็นความต้องการที่จะเข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือบุคคลที่ไม่สามารถช่วยเหลือตนเองได้ เช่น การเป็นอาสาสมัครช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นภัยอันตราย การอุปการะเลี้ยงดู การให้การศึกษา การพยาบาลบุคคลอื่น เป็นต้น
- ความต้องการในการสร้างตนเองให้เป็นที่ประทับใจผู้อื่น (Need for Exhibition) เป็นความต้องการ ที่ผลักดันให้บุคคลพยายามแสดงตนในทางที่ดี เพื่อเรียกร้องให้บุคคลอื่นสนใจและประทับใจ
- ความต้องการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น (Need for Dominance) เป็นความต้องการที่จะให้บุคคลอื่นกระทำตามคำสั่งของตน ซึ่งอาจจะแสดงพฤติกรรมข่มขู่ วางอำนาจ แต่งตั้งให้หน้าเกรงขาม หรือแม้แต่การพยายามศึกษาเล่าเรียน เพื่อให้ได้เป็นเจ้าของคนนายคน
- ความต้องการอ้างอิงผู้ที่สังคมยอมรับ (Need for Reference) เป็นความต้องการอ้างอิงและยอมรับผู้ที่สังคมยกย่องหรือผู้อาวุโสอย่างเต็มอกเต็มใจ ซึ่งทำให้เกิดพฤติกรรมการคล้อยตาม การยินยอมอยู่ใต้อำนาจ และการอ้างอิงว่า ตนเป็นลูกน้องของผู้มีอำนาจบารมีในสังคม
- ความต้องการหลีกเลี่ยงปมด้อย และความล้มเหลว (Need for Avoidance of Inferiority) เป็นความต้องการที่จะหลีกเลี่ยงให้พ้นจากความอับอาย หลีกเลี่ยงการดูถูก และปกปิดความรู้สึกด้อยในตนเอง
- ความต้องการหลีกเลี่ยงอันตราย (Need for Avoidance of Harm) เป็นความต้องการที่จะหลีกเลี่ยงความเจ็บปวดทางด้านร่างกาย หลีกเลี่ยงอันตราย และโรคร้ายไข้เจ็บต่างๆ
- ความต้องการหลีกเลี่ยงจากการถูกตำหนิและลงโทษ (Need for Avoidance of Blame) เป็นความต้องการที่สร้างให้เกิดพฤติกรรมการคล้อยตามกลุ่ม หรือการปกปิดความ ผิดพลาด เพราะต้องการที่จะหลีกเลี่ยงคำตำหนิ และการลงโทษจากผู้อื่น

- ความต้องการความเป็นระเบียบเรียบร้อย (Need for Orderliness) เป็นความต้องการที่จะเห็นสิ่งต่างๆ อยู่ในกฎระเบียบ จึงเกิดพฤติกรรมการกระทำที่อยู่ในกฎระเบียบ ปฏิบัติตนอยู่ในกรอบประเพณี
- ความต้องการรักษาชื่อเสียง (Need for Inviolacy) เป็นความต้องการที่จะปกป้องเกียรติยศ วงศ์ตระกูลของตน จึงมีพฤติกรรมที่ซื่อสัตย์ไม่คดโกง เข้าทำนอง “เสียสิน สงวนศักดิ์ไว้วงศ์หงส์”
- ความต้องการให้ตนแตกต่างจากผู้อื่น (Need for Contrariness) เป็นความต้องการที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำตนให้ดูผิดแผกไปจากคนปกติ ไม่ว่าจะเป็นการแต่งกาย คำพูด การแสดงออก แนวคิด หรือผลงาน นอกจากนี้ ยังก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ชอบ ถัดค้านส่วนรวมอีกด้วย

2.3.6 ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)

J. Stacy Adams เป็นผู้พัฒนาทฤษฎีนี้ โดยมีพื้นฐานความคิดว่า บุคคลย่อมแสวงหาความเสมอภาคทางสังคม โดยพิจารณาผลตอบแทนที่ได้รับ (Output) กับตัวป้อน (Input) คือพฤติกรรม และคุณสมบัติในตัวที่เขาใส่ให้กับงาน ความเสมอภาคจะมีเพียงใดขึ้นอยู่กับเปรียบเทียบ การรับรู้ความสอดคล้องระหว่างตัวป้อน ต่อผลตอบแทน (Perceived Inputs to Outputs) เมื่อเราทราบระดับการรับรู้ความเสมอภาคของบุคคลใด ก็สามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานของเขาได้

2.3.7 ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's Expectancy Theory)

วิกเตอร์ ฮาโรลด์ วรูม (Victor Harold Vroom) อาจารย์จากโรงเรียนบริหารจัดการ เยล (Yale School of Management) ได้ค้นคว้าหาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพในการทำงานและผลตอบแทนที่ได้รับ และพบว่า มนุษย์ตัดสินใจทำอะไร ก็เป็นเพราะความคาดหวังถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น ดังนั้น การจูงใจให้พนักงานทำงาน จึงทำได้โดยใช้รางวัลหรือผลลัพธ์ มาทำให้พึงพอใจต่อเป้าหมาย ซึ่งส่งผลให้เกิดความพยายาม

องค์ประกอบของแรงจูงใจในทฤษฎีของวรูม มีดังนี้

$$\text{แรงจูงใจ} = \text{Expectancy} \times \text{Instrumentality} \times \text{Valance}$$

2.3.7.1 Expectancy: Effort \rightarrow Performance (E \rightarrow P) เป็นการคาดหวังว่าหากพยายามเต็มที่แล้ว ผลงานจะมีประสิทธิภาพดีขึ้นหรือไม่ ถ้าพิจารณาแล้ว พบว่างานที่ได้รับมอบหมายไม่เกินความสามารถที่จะทำได้ ระดับความคาดหวังก็จะมีสูง หากพิจารณาแล้ว ต่อให้พยายามให้ตายก็ไม่สำเร็จ แบบนี้รับรองได้ว่าแรงจูงใจในการทำงานจะไม่เกิดขึ้นอย่างแน่นอน

2.3.7.2 Instrumentality: Performance \rightarrow Outcome (P \rightarrow O) เป็นความเชื่อที่ว่า หากทำสิ่งหนึ่งได้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย จะได้รับรางวัลตามมา ถ้าทำงานหนักกว่าคนอื่น ผลงานดีกว่าคนอื่น แต่ไม่ได้รับอะไรตอบแทนกลับมา ทั้ง ๆ ที่ใช้ความพยายามอย่างมาก จะทำให้ไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน และหากรางวัลที่ได้ไม่ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพการทำงาน แรงจูงใจก็จะต่ำ เช่น ถ้าการปรับเงินเดือนเป็นไปตามอายุงานเพียงอย่างเดียว ไม่ว่าจะทำงานดีหรือไม่ดีก็ตาม พนักงานย่อมไม่มีแรงจูงใจที่จะสร้างผลงาน ฉะนั้นแล้ว ถ้าจะสร้างแรงจูงใจในการทำงาน จะต้องกำหนดรางวัลในระดับที่ไม่เท่าเทียมกัน กล่าวคือ คนที่ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากกว่า ควรจะได้รับผลตอบแทนที่มากกว่า

2.3.7.3 Valence- V(R) ความพอใจในผลลัพธ์ของแต่ละคนซึ่งต่างกัน เบี้ยขยันเดือนละ 500 บาท อาจสำคัญมากสำหรับคนหนึ่ง แต่กับอีกคนอาจไม่ต้องการที่จะได้ สำหรับบางคนอาจไม่ได้ต้องการผลตอบแทนที่เป็นรายได้ แต่อาจจะต้องการตำแหน่ง เกียรติยศ ชื่อเสียง หรือบางครั้งแค่คำชื่นชมก็เป็นสิ่งที่พอใจแล้ว หากจะสร้างแรงจูงใจ ก็ควรต้องรู้ความต้องการของแต่ละคน ประโยชน์จากทฤษฎีความคาดหวังของวรูม นอกจากนำไปใช้ในเรื่องของการบริหารจัดการองค์กรแล้ว ยังสามารถใช้กับเรื่องอื่น ๆ ได้อีกด้วย เช่น การทำการตลาด หรือขายสินค้าหรือแม้จะนำไปใช้จูงใจลูกหลานให้ตั้งใจเรียนก็ยิ่งได้ เช่น

- ทำให้ลูกรู้ว่า ถ้าพยายามอ่านหนังสือและตั้งใจเรียนให้มากขึ้น ผลการเรียน จะดีขึ้น โดยระดับผลเรียนที่ดีขึ้น ต้องอยู่ในระดับที่เด็กคิดว่าทำได้ เช่น จากเดิมสอบได้ที่สุดท้าย ของห้องจะไปตั้งเป้าหมายให้ได้ที่ 1 แบบนี้ เด็กจะรู้สึกตัวเองไม่มีทางทำได้ แต่ถ้าตั้งเป้าหมาย ให้ดีขึ้นกว่าเดิมสัก 5 อันดับ เด็กจะมีแรงจูงใจให้เกิดความพยายาม

- ทำให้ลูกรู้ว่า ถ้าผลการเรียนดีขึ้น จะได้รับรางวัล
- ทำให้ลูกรู้ว่า รางวัลนั้นคุ้มค่าพอที่จะพยายามอ่านหนังสือ

นี่เป็นเพียงแค่ตัวอย่างเดียว ยังมีอีกหลายกรณี ที่สามารถนำทฤษฎีความคาดหวังของวรูมไปใช้ได้ ขึ้นอยู่กับการประยุกต์ใช้ของแต่ละคน

ทฤษฎีนี้ขึ้นอยู่กับการรับรู้ส่วนบุคคล ในสถานที่ แต่ละสังคม ในกระบวนการสร้างแรงจูงใจ Vroom ซึ่งให้เห็นว่าแรงจูงใจขึ้นอยู่กับสามปัจจัย คือ:

- หมายถึงคุณค่าหรือความสำคัญของแต่ละบุคคลให้กับผลลัพธ์ (Valence)
- อ้างอิงถึงความเชื่อของแต่ละบุคคลว่าความพยายามจะนำไปสู่ประสิทธิภาพ ความ

คาดหวัง (Expectancy)

- ความเชื่อของแต่ละบุคคลว่าผลการปฏิบัติงานของเขาจะนำไปสู่ผลลัพธ์หรือไม่ การใช้เป็นเครื่องมือ (Instrumentality)

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปัจเจก ทัพพรหม (2550) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในระดับปานกลาง โดยมีแนวโน้มไปในทางปานกลางจนถึงสูง หมายถึงพนักงานมีความรู้สึกภาคภูมิใจ คิดว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่พร้อมจะทำทุกอย่าง เพื่อให้ห้องค์กรอยู่รอดและพัฒนาดีขึ้น ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กร ไม่แตกต่างกัน แต่พนักงานที่มีระดับการศึกษาสถานภาพสมรสและอัตรา เงินเดือน ต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

ภัทรภา รัชฎวิภิรมย์ (2555) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน บริษัท กฤษณะมงคล จำกัด กลุ่มตัวอย่างจำนวน 175 คน พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัย ลักษณะงาน ที่ปฏิบัติมีผลต่อความผูกพันในองค์กรในระดับมากในด้านความหลากหลายของงาน ส่วนด้านความ มีอิสระในการทำงาน ด้านงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ด้านความมีเอกลักษณ์ ของงาน และด้าน ผลป้อนกลับของงาน มีผลต่อระดับความผูกพันในองค์กรในระดับปานกลาง ปัจจัย ลักษณะงานที่ ปฏิบัติด้านความมีอิสระในการทำงาน พนักงานมีความคิดเห็นในเรื่องขององค์กรให้โอกาสในการกำหนด เป้าหมายและวิธีการทำงาน การได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนในการแก้ไข ปัญหา และการควบคุม การทำงาน โดยไม่ทำให้รู้สึกอึดอัดมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในระดับมาก ปัจจัยลักษณะงานที่ ปฏิบัติด้านความหลากหลายของงาน ในเรื่องของงานที่ต้องใช้ทักษะ ความรู้ความสามารถหลายด้าน ประกอบกัน งานที่ทำเป็นงานที่ทำทายความสามารถตลอดเวลา งานที่ต้องใช้ความคิดริเริ่มในการ ปฏิบัติหน้าที่ มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในระดับมาก ปัจจัย ลักษณะงานที่ปฏิบัติด้านงานที่มีโอกาส ปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น งานที่ทำมีความจำเป็นต้องติดต่อ ประสานงานกับฝ่ายอื่นๆ ในองค์กร มีผลต่อ ความผูกพันต่อองค์กรในระดับมาก ด้านผลป้อนกลับ ของงาน พบว่าพนักงานที่มีอายุ 31 ปี ขึ้นไป รายได้ต่อเดือน 8,000 บาทขึ้นไป ระยะเวลาในการ ปฏิบัติงาน 5 – 10 ปี มีความคิดเห็นในเรื่องผลงานที่ เกิดขึ้นได้รับความสนใจจากผู้ร่วมงาน มีผลต่อ ความผูกพันต่อองค์กรในระดับมาก ด้านความมีเอกลักษณ์ ของงาน พบว่าพนักงานรายได้ต่อเดือน 8,000 บาทขึ้นไป มีความคิดเห็นในเรื่องการที่สามารถมองเห็น ความสำเร็จจากการทำงานได้อย่างชัดเจน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในระดับมาก ปัจจัยด้าน ประสบการณ์ในงาน พนักงานมีความ คิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง ทุกปัจจัย

โชติกา วาณิชย์โรจนรัตน์ (2557) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ออร์ก้า (ประเทศไทย) จำกัด ผลการศึกษาพบว่าระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทออร์ก้า (ประเทศไทย) จำกัดอยู่ในระดับมาก ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ และสถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ปัจจัยด้านลักษณะงานในด้านความสำคัญของงาน และด้าน โอกาสก้าวหน้าในงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในเชิงบวก และปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงานในด้านของทัศนคติ ที่มีต่อเพื่อนร่วมงานและทัศนคติที่มีต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในเชิงบวก เช่นเดียวกัน

สุพัตรา ฉัตรชัยโสภณ (2556) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านความผูกพันและคำตอบแทนจากองค์กร กรณีศึกษาพนักงานบริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด หน่วยธุรกิจผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร พนักงานมีความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พร้อมทั้งจะอยู่ร่วมกับองค์กร แต่ยังไม่รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจของทีม ส่วนปัจจัยด้านคำตอบแทนจากองค์กร พนักงานมีความต้องการให้องค์กรมีการปรับอัตราเงินเดือนให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและการดำรงชีพ และเห็นว่า การได้รับการ พิจารณาขึ้นเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่งจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กร

ทวีศักดิ์ รongแขวง (2555) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ของคุณลักษณะงานกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ นิคมอุตสาหกรรมนวนคร ผลการศึกษา พบว่าระดับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะงานของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ระดับความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้านปัจจัยจูงใจ และปัจจัยก้ำจุน พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุงาน และรายได้ต่อเดือน ที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะงาน แตกต่างกัน และพบว่าคุณลักษณะงานทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความหลากหลายของทักษะ ด้านความ เกี่ยวเนื่องกันของงาน ด้านความสำคัญของงาน ด้านความมีอิสระในงาน และด้านผลสะท้อนจากงาน มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ปาริชาติ บัวเป็ง (2554) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานบริษัท ไคกิน อินดัสทรีส์ ประเทศไทย (จำกัด) ผลการศึกษาพบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานบริษัท ไคกิน อินดัสทรีส์ ประเทศไทย (จำกัด) ในภาพรวมทั้งหมดอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ย 3 ลำดับ มากที่สุดคือ ด้านความรู้สึก รองลงมา คือด้านบรรทัดฐานทางสังคม และด้านความต่อเนื่อง

ณัฐวัฒน์ พิธิฐศุกานต์ (2559) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กร เพื่อความยั่งยืนด้านทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีความสามารถในการปรับตัว มีภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความพึงพอใจในผลตอบแทน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พนักงานที่มีภาวะผู้นำในตนเอง มีความสามารถในการปรับตัว มีความพึงพอใจในงานและผลตอบแทน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อทดสอบภาวะกดดัน จากการแข่งขันทางธุรกิจ และความเครียดของผู้บังคับบัญชา พบว่าเป็นตัวแปรกำกับของ ความสัมพันธ์เชิงบวก ระหว่างตัวแปรต้นกับความผูกพันในองค์กร จาก 4 ใน 6 ความสัมพันธ์ ทั้งสองตัวแปรกำกับอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วรารักษ์ ติเลิศพันธ์ (2557) ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานฝ่ายรายการและฝ่ายโฆษณา บริษัท เนชั่นบรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลผลต่อความผูกพัน ต่อองค์กรของ พนักงานฝ่ายรายการและฝ่ายโฆษณา บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และ 2) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา และสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานฝ่ายรายการและฝ่ายโฆษณาของ บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานฝ่ายบริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้งคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จำนวน 347 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ได้แก่ ค่าสถิติ t-test F-test และค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านความผูกพันองค์กร ของพนักงาน บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับปานกลางผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า

- พนักงาน บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่มี เพศ อายุ สถานภาพครอบครัว รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน จะปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรต่างกัน

- ปัจจัยด้านลักษณะงานของพนักงาน บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) กับปัจจัยด้านความผูกพันองค์กร มีความสัมพันธ์กัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก

- ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงาน บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) กับปัจจัยด้านความผูกพันองค์กร มีความสัมพันธ์กัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก

ธนัชพร กบิลฤทธิวัฒน์ ม (2557) แรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล โดยผลการทดสอบสมมติฐาน

พบว่า พนักงานที่มีอายุ และพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานกับองค์กรแตกต่างกัน มีความภักดีต่อองค์กร ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก ด้านความรู้สึก ด้านการรับรู้ และความภักดีต่อองค์กรโดยรวมแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

สันต์ฤทัย ลิ้มวีรพันธ์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ระยองเพียวริฟายเออร์ จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงระดับความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงาน บริษัท ระยองเพียวริฟายเออร์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 236 คน ใช้การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ผลโดยใช้สถิติค่าร้อยละ(Percentage) ค่าเฉลี่ย(Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และค่า t-test ผลการศึกษา 1) ด้านปัจจัยแรงจูงใจต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน พบว่าระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.86 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับสูงได้แก่ ด้านองค์กรเป็นที่เชื่อถือได้ รองลงมาคือด้านสัมพันธ์ภาพกับผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน และด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน พบว่าระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.86 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในด้านบรรทัดฐานทางสังคม อยู่ในระดับสูงที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.18 รองลงมาคือ ความผูกพันต่อองค์กรในด้านความรู้สึก มีค่าเฉลี่ย 3.77 และด้านความต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย 3.62

โดยผู้วิจัยได้ข้อสรุป จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น และสรุปตามแนวคิดทั้ง 4 ข้อ ดังนี้ คือ

- สรุปแนวคิด 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน” และ “ความผูกพันของพนักงาน”

ความพึงพอใจของพนักงาน: การวัดความ “ความสุข” ของพนักงาน ด้วยงานปัจจุบันและเงื่อนไขที่พนักงานได้รับในปัจจุบัน ไม่ได้วัดความพยายาม หรือความทุ่มเทของพนักงานที่ให้กับองค์กร

การมีส่วนร่วมของพนักงาน : การวัดความมุ่งมั่นทางอารมณ์ของพนักงานที่มีต่อองค์กร โดยคำนึงถึงจำนวนความพยายาม หรือความทุ่มเทที่พนักงานจะให้กับองค์กรทั้งในระยะสั้น และระยะยาว

- สรุปแนวคิดที่ 2.2 แนวคิด หรือทฤษฎี เกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่องาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

พบว่า ลักษณะของงาน ส่งผลต่อความความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร หลายประการ เช่น

1. ความปลอดภัย และมั่นคงในการทำงาน (จาก Needs Theory of Mazlow, Z Theory of William G. Ouchi, Two Factors Theory of Herzberg, etc.)
2. ความก้าวหน้าในการทำงาน (จาก Needs Theory of Mazlow, Two Factors Theory of Herzberg, Needs Theory of David McClelland, etc.)
3. อิสระในการทำงาน และการตัดสินใจ (จาก Z Theory of William G. Ouchi, Two Factors Theory of Herzberg, Needs Theory of Murray, ect.)
 - สรุปแนวคิดที่ 2.3 แนวคิด หรือทฤษฎี เกี่ยวกับความต้องการ ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ความต้องการ ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร หลายประการ เช่น
 1. ความต้องการด้านกายภาพ และชีวภาพ (จาก Needs Theory of Mazlow, Two Factors Theory of Herzberg, Vroom's Expectancy Theory, etc.)
 2. ความสัมพันธ์ที่ดีของทีมงาน (จาก Needs Theory of Mazlow, Z Theory of William G. Ouchi, Needs Theory of David McClelland, Needs Theory of Murray, ect.)
 3. ความต้องการเป็นที่ยอมรับ และเป็นส่วนสำคัญขององค์กร (จาก Needs Theory of Mazlow, Needs Theory of David McClelland, Two Factors Theory of Herzberg, etc.)
 - สรุปแนวคิดที่ 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 1. จากงานวิจัยที่ศึกษาส่วนใหญ่ พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ส่งผลให้มีความผูกพันที่แตกต่างกัน
 2. พบว่า ลักษณะงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร
 3. พบว่า ความต้องการ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

2.5 สมมติฐานของการวิจัย

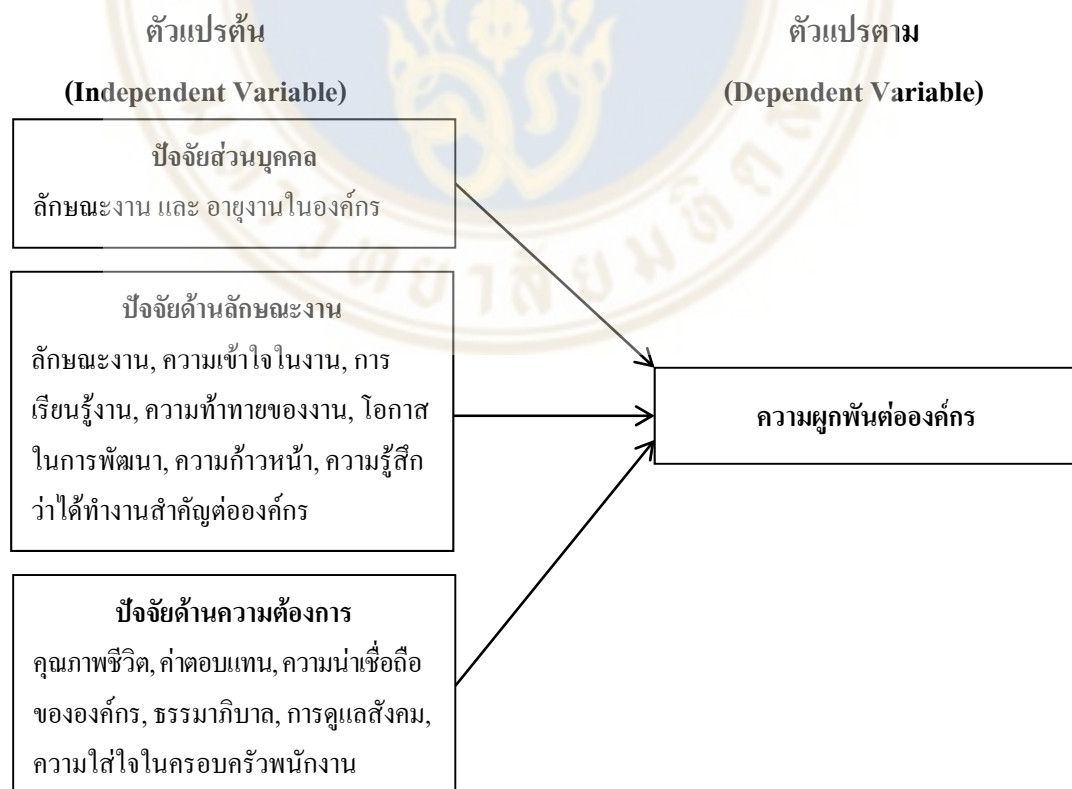
1. พนักงานบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน จะมีความผูกพันต่อองค์กรต่างกัน
2. ปัจจัยด้านลักษณะงานของพนักงาน บริษัท รับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านความผูกพันองค์กร
3. ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงาน บริษัท รับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านความผูกพันองค์กร

2.6 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

1. ตัวแปรต้น (Independent Variable)
 - ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพครอบครัว รายได้เฉลี่ย ต่อเดือน ระยะเวลาปฏิบัติงาน และสายงานที่รับผิดชอบ
 - ปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่ ความเข้าใจงาน ด้านลักษณะงาน ด้านความท้าทาย และด้านโอกาสในการก้าวหน้า
 - ปัจจัยด้านความต้องการ ได้แก่ ด้านคุณภาพชีวิต ด้านผลตอบแทน ด้านความน่าเชื่อถือ ขององค์กร ด้านทัศนคติต่อองค์กร และด้านความสำคัญต่อองค์กร
2. ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ ความผูกพันต่อองค์กร

2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)

การวิจัย “ ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติ ไทย-ญี่ปุ่น ” ครั้งนี้ มีขอบเขตตัวแปรในการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 2.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการหา ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ ปฏิบัติงาน อยู่ในบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และทำ การ นำเสนอทางสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ซึ่งเก็บข้อมูลแบบปฐม ภูมิ (Primary Source) โดยผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและดำ เนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการศึกษา

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

ประชากร (Population) ที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานที่กำลังทำงานอยู่ที่บริษัทรับเหมา สัญชาติไทย-ญี่ปุ่น ที่มีตำแหน่งต่ำกว่าผู้จัดการทั่วไป จำนวน 62 คน

3.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

เนื่องจากปริมาณของกลุ่มตัวอย่างมีขนาดไม่มากนัก ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเก็บข้อมูลจากพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 3.1 จำนวนผู้ให้ข้อมูลแยกตามประเภทของพนักงาน

ประเภทของพนักงาน	จำนวนคน
พนักงานที่เป็นช่าง	47
พนักงานที่ไม่ใช่ช่าง	15

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามขึ้นมา โดยทำการศึกษาจากวัตถุประสงค์การวิจัย (Objectives) และกรอบแนวคิดการวิจัย (Conception Framework) และจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้ศึกษาถึงการเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยลักษณะงาน ปัจจัยความต้องการ ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร นำมาเป็นแนวทางในการสร้างคำถามในแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งลักษณะของแบบสอบถาม จะมีทั้งส่วนที่เป็นแบบสอบถามแบบปลายปิดและปลายเปิด โดยแบบสอบถามมีรายละเอียดประกอบด้วยส่วนต่างๆ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ปัจจัยข้อมูลพนักงาน

- ลักษณะงาน
- ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะงาน

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านความต้องการ

ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นอื่นๆ

3.2.1 การทดสอบเครื่องมือ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถามจำนวน 30 ชุด นำไปแจกผู้ตอบแบบสอบถาม พนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น และนำผลมาวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยกำหนดค่าความน่าเชื่อถือ (Conbrach's Alpha) ที่ระดับไม่น้อยกว่า 0.7) และหากพบปัญหาที่เกิดขึ้นจากการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะนำปัญหาที่พบมาปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อดำเนินการแก้ไขแบบสอบถามให้เหมาะสมต่อไป

3.2.2 การสร้างแบบสอบถาม

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือวิจัย โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามวิธี Likert Scale โดยได้กำหนดน้ำหนักคะแนนของตัวเลือก 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 ถึง 5 ดังนี้

คะแนน 5	หมายถึง	ระดับความคิดเห็น เห็นด้วยมากที่สุด
คะแนน 4	หมายถึง	ระดับความคิดเห็น เห็นด้วยมาก
คะแนน 3	หมายถึง	ระดับความคิดเห็น เห็นด้วยปานกลาง
คะแนน 2	หมายถึง	ระดับความคิดเห็น เห็นด้วยน้อย
คะแนน 1	หมายถึง	ระดับความคิดเห็น เห็นด้วยน้อยที่สุด

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้จากแหล่งต่างๆ ดังนี้

3.3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

เป็นข้อมูลที่ศึกษาได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามจำนวน 62 ชุด จากกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง และขอให้ส่งคืนภายใน 3 วันทำการ และได้มีการตรวจสอบแบบสอบถามทุกชุดเพื่อความสมบูรณ์ ก่อนมีการนำไปลงรหัสและวิเคราะห์ข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

- ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานในแผนกต่าง ๆ ได้แก่ แผนกขาย และวิศวกรรม, แผนกบุคคลและธุรการ, แผนกบัญชี, แผนกจัดซื้อ จำนวน 70 ชุด
- กำหนดระยะเวลาเก็บข้อมูลประมาณ 1.5 เดือน ระหว่าง 15 ตุลาคม – 30 พฤศจิกายน
- ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
- นำแบบสอบถามมาบันทึกและตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

3.3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ข้อมูลทุติยภูมิ คือ ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการศึกษาค้นคว้าหนังสือ เอกสาร วารสาร นิตยสาร วิทยุ แนวคิด วิทยานิพนธ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนตัวเลขข้อมูล จาก บริษัทรับเหมา สัญชาติไทย-ญี่ปุ่น ทั้งจากการสอบถามจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง (แผนกทรัพยากรบุคคล) และจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ของบริษัท เช่น รายงานประจำปี และเว็บไซต์ ของบริษัท เป็นต้น

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้แบบสอบถามที่ผ่านการกรอกข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเรียบร้อยแล้ว ผู้ศึกษาจะนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้มาดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ชุด และนำผลได้ไปวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (α -Coefficient) ตามวิธีของครอนบัค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.7
2. การตรวจสอบข้อมูลและลงรหัส คือ นำแบบสอบถามมาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของการกรอกข้อมูล จากนั้นนำไปลงรหัสตามที่กำหนดไว้
3. การประมวลผลเป็นการคำนวณค่าสถิติวิเคราะห์ที่ต้องการด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS เพื่อการวิเคราะห์เชิงพรรณนา และทดสอบสมมติฐาน

3.5 สถิติที่ใช้ในการศึกษา

ผู้วิจัยนำ ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจำนวน 62 ชุด มาทำการวิเคราะห์ โดยใช้การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) และ โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ (SPSS) ดังต่อไปนี้

1. แบบสอบถามส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จะใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ในการอธิบายข้อมูล และทำการวิเคราะห์ โดยใช้ตารางแจกแจงความถี่ (Frequency) ในรูปอัตราส่วนร้อยละ (Percentage)
2. แบบสอบถามส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ในด้านลักษณะงานและความต้องการ ทำการวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ในการแปลความหมายของคะแนน ใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างเป็นเกณฑ์ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง ในการกำหนดเกณฑ์เพื่อใช้ในการแปลความหมายของคะแนนที่ได้จากการวัดแบบมาตราช่วง (Rating Scale) โดยพิจารณาเป็นช่วงและใช้ค่าพิสัยของคะแนนเฉลี่ยตามสูตร อันตรภาคชั้น (วรารักษ์ ติเลิศพันธ์, 2557, 35) ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

ดังนั้น เกณฑ์การวิเคราะห์ข้อมูลความผูกพันต่อองค์กรโดยนำเสนอในรูปของคะแนนเฉลี่ย แบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยการแปลความหมายของระดับคะแนนจะใช้เกณฑ์ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง เห็นด้วยระดับน้อยที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง เห็นด้วยระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง เห็นด้วยระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง เห็นด้วยระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง เห็นด้วยระดับมากที่สุด

การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่เป็นช่าง (Technical) และพนักงานที่ไม่ใช่ช่าง (Non-Technical) กับความผูกพันต่อองค์กร ใช้สถิติ One – way Anova ได้แก่ t-test และ F-test โดยระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

การใช้หลักสถิติดังกล่าวข้างต้น เป็นการยอมรับในระดับสากล ผลที่ได้รับมีความน่าเชื่อถือ และสามารถยอมรับ และใช้เป็นข้อมูลในการอ้างอิงได้

บทที่ 4 ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างประชากร คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น ด้วยแบบสอบถามจำนวนทั้งหมด 70 ชุด ทำการแจก แบบสอบถามให้กับกลุ่มประชากรทุกคนโดยตรง และกำหนดวันส่งคืน โดยได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 62 ชุด ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ และสามารถสรุปผลการศึกษาในครั้งนี้ โดยขอเสนอประเด็นการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. เกณฑ์การแปลผล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล
 - การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - การวิเคราะห์ปัจจัยด้านลักษณะงาน
 - การวิเคราะห์ปัจจัยด้านความต้องการ
 - การวิเคราะห์ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร
 - การทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ค่าสถิติ t-test สำหรับความแตกต่างของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม

การวิเคราะห์หาความแปรปรวนทางเดียว One-Way Analysis of variance (F-test) สำหรับความแตกต่างของค่าเฉลี่ยมากกว่า 2 กลุ่ม และค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านลักษณะงานของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น กับปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยจึงขอกำหนดสัญลักษณ์ต่างๆ และอักษรย่อในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

\bar{x}	หมายถึง	ค่าคะแนนเฉลี่ย
S.D.	หมายถึง	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
Sig.	หมายถึง	ระดับนัยสำคัญ
*	หมายถึง	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.2 เกณฑ์การแปรผล

4.21-5.00	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมากที่สุด
3.41-4.20	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมาก
2.61-3.40	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นปานกลาง
1.81-2.60	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อย
1.00-1.80	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.3.1 การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามลักษณะงานที่ทำ

(n = 62)

ลักษณะงานที่ทำ	จำนวน	ร้อยละ
พนักงานที่เป็นช่าง (Technical)	47	75.81
พนักงานที่ไม่ใช่ช่าง (Non-Technical)	15	24.19
รวม	62	100.00

ตารางที่ 4.2 การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระยะเวลาที่ทำงานกับองค์กร

ระยะเวลาที่ทำงานกับองค์กร	จำนวน	ร้อยละ
พนักงานที่เป็นช่าง 1-10 ปี	16	25.81
พนักงานที่เป็นช่าง 11-20 ปี	10	16.13
พนักงานที่เป็นช่าง 21 ปีขึ้นไป	21	33.87
พนักงานที่ไม่ใช่ช่าง 1-10 ปี	6	9.68
พนักงานที่ไม่ใช่ช่าง 11-20 ปี	2	3.22
พนักงานที่ไม่ใช่ช่าง 21 ปีขึ้นไป	7	11.29
รวม	62	100

จากตารางที่ 4.1 และ ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์พบว่า

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นพนักงานที่เป็นช่าง มีจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 75.81 และเป็นพนักงานที่ไม่ใช่ช่าง จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 24.19

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากคือ พนักงานที่เป็นช่าง มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 21 ปีขึ้นไป จำนวนทั้งสิ้น 21 คน คิดเป็นร้อยละ 33.87 รองลงมาคือ พนักงานที่เป็นช่าง มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.81 และผู้ตอบแบบสอบถามที่มีจำนวนน้อยที่สุดคือ พนักงานที่ไม่ใช่ช่าง มีระยะเวลาในการทำงาน 11-20 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็น ร้อยละ 3.22

สรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นพนักงานที่เป็นช่างคิดเป็นร้อยละ 75.81 และพนักงานที่เป็นช่างที่มีอายุงาน 21 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 33.87

4.3.2 การวิเคราะห์ปัจจัยด้านลักษณะงาน

ตารางที่ 4.3 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะงาน

(n = 62)

ปัจจัยด้านลักษณะงาน	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ปัจจุบัน ข้าพเจ้าได้รับมอบหมายให้ทำงานตรงกับความรู้ความสามารถที่ต้องการ	4.16	.706	ระดับมาก
2. งานที่ปฏิบัติเป็นงานที่มีคุณค่าและมั่นคง	4.03	.701	ระดับมาก
3. งานที่ข้าพเจ้าทำมีความหลากหลาย	4.05	.838	ระดับมาก
4. ข้าพเจ้าคิดว่างานของข้าพเจ้าเป็นงานที่ทำทนาย	3.77	.798	ระดับมาก
5. ข้าพเจ้าได้รับโอกาสในการเรียนรู้ พัฒนาตัวเอง และมีโอกาสเติบโตในอาชีพการงานในองค์กร	4.10	.804	ระดับมาก
6. ข้าพเจ้ามีโอกาสได้ใช้ความรู้ ความสามารถ และได้ทำงานสายงานที่ตรงกับความสามารถของข้าพเจ้า	4.02	.779	ระดับมาก
7. องค์กรมีอุปกรณ์และเครื่องมือ เพียงพอที่จะช่วยให้ข้าพเจ้าสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.81	.865	ระดับมาก
8. ผู้บังคับบัญชาให้อิสระในการทำงานเพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.02	.735	ระดับมาก
ผลรวมเฉลี่ย	3.995		ระดับมาก

จากตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงาน ของพนักงานบริษัทรับเหมา สัญชาติไทย-ญี่ปุ่น โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.995$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ทุกข้อ

4.3.3 การวิเคราะห์ปัจจัยด้านความต้องการ

ตารางที่ 4.4 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านความต้องการ

(n = 62)

ปัจจัยด้านความต้องการ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{x}	S.D.	แปลผล
1. สวัสดิการที่ข้าพเจ้าได้รับ ตรงกับความต้องการของข้าพเจ้า และครอบครัว	3.24	.694	ระดับปานกลาง
2. การทำงานของข้าพเจ้า ไม่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินชีวิตครอบครัว	3.81	.865	ระดับมาก
3. ข้าพเจ้าพึงพอใจกับอัตราเงินเดือน หรือผลตอบแทนที่ได้รับในขณะนี้	2.94	.650	ระดับปานกลาง
4. ข้าพเจ้าคิดว่ารายได้ที่รับ เหมาะสมกับปริมาณงาน และความรับผิดชอบของข้าพเจ้า	2.94	.674	ระดับปานกลาง
5. บริษัทของข้าพเจ้า เป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับ และน่าเชื่อถือ ข้าพเจ้ามีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานให้กับองค์กรนี้	4.10	.740	ระดับมาก
6. ข้าพเจ้ารู้สึกว่ งานของข้าพเจ้ามีความสำคัญ และเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร	4.00	.747	ระดับมาก
7. ข้าพเจ้ารู้สึกพอใจในความมีน้ำใจ และบรรยากาศไมตรีอันดีของเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา	4.18	.690	ระดับมาก
8. ข้าพเจ้าคิดว่า ผู้บริหารในฝ่าย หรือ ในแผนกที่ข้าพเจ้าทำอยู่ เป็นผู้นำที่ดี มีประสิทธิภาพ	3.55	.783	ระดับมาก
9. ข้าพเจ้าได้รับการอบรมพัฒนาความรู้ ความสามารถจากบริษัทอย่างต่อเนื่อง	3.48	.784	ระดับมาก
10. ผู้บังคับบัญชานับสนุนข้าพเจ้า ในการพิจารณา ความดีความชอบ การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง	3.48	.741	ระดับมาก
ผลรวมเฉลี่ย	3.572		ระดับมาก

จากตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยด้านความต้องการ ของพนักงานบริษัท รับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.572$) เมื่อพิจารณาราย ข้อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ ข้าพเจ้ารู้สึกพอใจในความมีน้ำใจ และอัธยาศัยไมตรีอันดี ของเพื่อนร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชา, บริษัทของข้าพเจ้าเป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับ และน่าเชื่อถือ ข้าพเจ้ามีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานให้กับองค์กรนี้, ข้าพเจ้ารู้สึกว่า งานของข้าพเจ้ามีความสำคัญ และเป็นส่วนหนึ่งในกาสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร, การทำงานของข้าพเจ้า ไม่เป็นอุปสรรคต่อการ ดำเนินชีวิตของครอบครัว, ข้าพเจ้าคิดว่า ผู้บริหารในฝ่าย หรือ ในแผนกที่ข้าพเจ้าทำอยู่เป็นผู้นำที่ดี มี ประสิทธิภาพ, ข้าพเจ้าได้รับการอบรมพัฒนาความรู้ ความสามารถจากบริษัทอย่างต่อเนื่อง, ผู้บังคับบัญชา สนับสนุนข้าพเจ้า ในการพิจารณาความดี ความชอบ การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง, สวัสดิการที่ ข้าพเจ้าได้รับ ตรงกับความต้องการของข้าพเจ้าและครอบครัว ($\bar{x} = 4.18, 4.10, 4.00, 3.81, 3.55, 3.48, 3.48, 3.24$ ตามลำดับ) ส่วนความคิดเห็นที่อยู่ระดับปานกลาง คือ ข้าพเจ้าพึงพอใจกับอัตราเงินเดือน หรือ ผลตอบแทนที่ได้รับในขณะนี้, ข้าพเจ้า คิดว่ารายได้ที่รับ เหมาะสมกับปริมาณงาน และความรับผิดชอบ ของข้าพเจ้า ($\bar{x} = 2.94, 2.94$)

4.3.4 การวิเคราะห์ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร

ตารางที่ 4.5 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร

(n = 62)

ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{x}	S.D.	แปลผล
1. ข้าพเจ้าทราบว่า ข้าพเจ้าถูกคาดหวังอะไรบ้างในการทำงาน	3.73	.657	ระดับมาก
2. ข้าพเจ้ามีเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานที่เหมาะสม	3.69	.667	ระดับมาก
3. ในที่ทำงาน ข้าพเจ้ามีโอกาสได้ทำในสิ่งที่ข้าพเจ้าทำได้ดี ที่สุดทุกวัน	3.65	.704	ระดับมาก
4. ในช่วง 7 วันที่ผ่านมา ข้าพเจ้าได้รับการยกย่อง หรือชมเชย ในงานที่ออกมาดี	2.89	.812	ระดับปานกลาง
5. ข้าพเจ้ามีหัวหน้า หรือคนที่คอยดูแลเอาใจใส่ข้าพเจ้า	3.53	.783	ระดับมาก
6. มีบางคนในที่ทำงานที่คอยสนับสนุนข้าพเจ้าให้ได้รับการพัฒนา	3.65	.870	ระดับมาก
7. ในที่ทำงาน ความคิดเห็นของข้าพเจ้าได้รับการยอมรับ	3.55	.739	ระดับมาก

ตารางที่ 4.5 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร (ต่อ)

ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{x}	S.D.	แปลผล
8. พันธกิจ หรือ จุดมุ่งหมายขององค์กร ทำให้ข้าพเจ้ารู้สึกทำงานของข้าพเจ้านั้นสำคัญ	3.71	.710	ระดับมาก
9. เพื่อนร่วมงาน หรือ ลูกน้องของข้าพเจ้าทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานมีคุณภาพ	3.81	.721	ระดับมาก
10. ข้าพเจ้ามีเพื่อนที่ดีที่สุดในที่ทำงาน	3.84	.729	ระดับมาก
11. ในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมา มีคนในที่ทำงานพูดถึงความก้าวหน้าในงานของข้าพเจ้า	3.45	.899	ระดับมาก
12. เมื่อปีที่ผ่านมามีโอกาสที่เรียนรู้และเติบโตในที่ทำงาน	3.47	.918	ระดับมาก
ผลรวมเฉลี่ย	3.58		ระดับมาก

จากตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยด้านความผูกพันขององค์กร ของพนักงานบริษัท รับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น โดยภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.58$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกหัวข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ยกเว้น เรื่อง ในช่วง 7 วันที่ผ่านมา ข้าพเจ้าได้รับการยกย่อง หรือ ชมเชยในงานที่ออกมาดี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.89$)

4.3.5 การทดสอบสมมติฐาน

การทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าสถิติ t-test สำหรับความแตกต่างของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม การวิเคราะห์หาความแปรปรวนทางเดียว One-Way Analysis of variance (F-test) สำหรับความแตกต่างของค่าเฉลี่ยมากกว่า 2 กลุ่ม และค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านลักษณะงานของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น กับปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร

สมมติฐานที่ 1 พนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน จะมีความผูกพันต่อองค์กรต่างกัน

ตารางที่ 4.6 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างลักษณะงานที่ทำ กับความผูกพันต่อองค์กร

ลักษณะงานที่ทำ	ความผูกพันต่อองค์กร				
	N	\bar{X}	S.D.	t	Sig.
พนักงานที่เป็นช่าง	47	3.6277	.49449	1.369	.804
พนักงานที่ไม่ใช่ช่าง	15	3.4278	.48578	1.381	

จากตาราง 4.6 ผลการวิเคราะห์พบว่า การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างลักษณะงานที่ทำกับความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้ค่าสถิติ t-test สำหรับความแตกต่างของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ค่า Significant level มีค่าเท่ากับ 0.804 ซึ่งมากกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ที่ระดับ 0.05 ดังนั้นพนักงานที่มีลักษณะงานที่ทำต่างกัน จะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรไม่ต่างกัน

ตารางที่ 4.7 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระยะเวลาที่ปฏิบัติงานของพนักงาน กับความผูกพันต่อองค์กร

ระยะเวลาปฏิบัติงาน	ความผูกพันต่อองค์กร				
	N	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
1-10 ปี	22	3.6818	.52050	2.195	.120
11-20 ปี	12	3.7222	.52021		
21 ปีขึ้นไป	28	3.4375	.44307		
รวมทั้งหมด	62	3.5793	.49598		

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์พบว่า การเปรียบเทียบความแตกต่าง ระหว่างระยะเวลาปฏิบัติงานของพนักงาน กับความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้การวิเคราะห์หาความแปรปรวนแบบทางเดียว One-Way Analysis of variance(F-test) สำหรับความแตกต่างของค่าเฉลี่ยมากกว่า 2 กลุ่ม ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ค่า Significant level มีค่าเท่ากับ 0.120 ซึ่งมากกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ที่ระดับ 0.05 ดังนั้น พนักงานที่มีระยะเวลาทำงานต่างกัน จะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรไม่ต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านลักษณะงานของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญญาชาติไทย-ญี่ปุ่น มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร

ส่วนการพิจารณาว่าตัวแปร 2 ตัวนั้น มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ และสัมพันธ์กันในระดับใด พิจารณาได้จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

เกณฑ์การแปลผลความหมายค่าสัมประสิทธิ์ (แสงเดือน วณิชดำรงศักดิ์, 2555) มีดังนี้

ค่าระดับความสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
0.81 – 1.00	สูงมาก
0.61 – 0.80	ค่อนข้างสูง
0.41 – 0.60	ปานกลาง
0.21 – 0.40	ค่อนข้างต่ำ
0.01 – 0.20	ต่ำมาก

สมมติฐานที่ 2.1 ปัจจัยด้านลักษณะงาน (ด้านความเข้าใจงาน) ของพนักงานบริษัทรับเหมาสัญญาชาติไทย-ญี่ปุ่น มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร

ตารางที่ 4.8 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านลักษณะงาน (ด้านความเข้าใจงาน) ของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญญาชาติไทย-ญี่ปุ่น กับความผูกพันต่อองค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านลักษณะงาน (ด้านความเข้าใจงาน) กับความผูกพันองค์กร		ปัจจัยด้านลักษณะงาน (ด้านความเข้าใจงาน)	ความผูกพันองค์กร
ปัจจัยด้านลักษณะงาน ของพนักงาน บริษัท รับเหมาสัญญาชาติ ไทย-ญี่ปุ่น (ด้านความเข้าใจงาน)	Pearson Correlation	1	.508**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	62	62
ความผูกพันต่อองค์กร	Pearson Correlation	.508**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	62	62

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

ความหมายตารางที่ 4.8 ปัจจัยด้านลักษณะงาน (ด้านความเข้าใจงาน) ของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญญาชาติไทย-ญี่ปุ่น กับความผูกพันต่อองค์กร จากตาราง โดยการหาค่าสหสัมพันธ์ Pearson พบว่า ค่า Significant level มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ($0.000 < 0.05$) นั่นคือ ปัจจัยด้านลักษณะ

งานของพนักงาน บริษัท รับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น ด้านความเข้าใจงาน กับความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

โดยเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) แล้วพบว่ามีค่า 0.508 ซึ่งแสดงว่า ปัจจัยด้านลักษณะงานของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น ด้านความเข้าใจงาน และความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

สมมติฐานที่ 2.2 ปัจจัยด้านลักษณะงาน (ด้านลักษณะงาน) ของพนักงานบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร

ตารางที่ 4.9 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านลักษณะงาน (ด้านลักษณะงาน) ของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น กับความผูกพันต่อองค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านลักษณะงาน (ด้านลักษณะงาน) กับความผูกพันต่อองค์กร	ปัจจัยด้านลักษณะงาน (ด้านลักษณะงาน)	ความผูกพันต่อองค์กร
ปัจจัยด้านลักษณะงานของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น (ด้านลักษณะงาน)	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.505**
	N	.000
ความผูกพันต่อองค์กร	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.505**
	N	.000

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

ความหมายตารางที่ 4.9 ปัจจัยด้านลักษณะงาน (ด้านลักษณะงาน) ของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น กับความผูกพันต่อองค์กร จากตาราง โดยการหาค่าสหสัมพันธ์ Pearson พบว่า ค่า Significant level มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ($0.000 < 0.05$) นั่นคือ ปัจจัยด้านลักษณะงานของพนักงาน บริษัท รับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น ด้านลักษณะงาน กับความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

โดยเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) แล้วพบว่ามีค่า 0.505 ซึ่งแสดงว่า ปัจจัยด้านลักษณะงานของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น ด้านลักษณะงาน และความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

สมมติฐานที่ 2.3 ปัจจัยด้านลักษณะงาน (ด้านความท้าทาย) ของพนักงานบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร

ตารางที่ 4.10 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านลักษณะงาน (ด้านความท้าทาย) ของพนักงานบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น กับความผูกพันต่อองค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านลักษณะงาน (ด้านความท้าทาย) กับความผูกพันต่อองค์กร		ปัจจัยด้านลักษณะงาน (ด้านความท้าทาย)	ความผูกพันต่อองค์กร
ปัจจัยด้านลักษณะงาน ของพนักงาน บริษัท รับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น (ด้านความท้าทาย)	Pearson Correlation	1	.281**
	Sig. (2-tailed)		.027
	N	62	62
ความผูกพันต่อองค์กร	Pearson Correlation	.281*	1
	Sig. (2-tailed)	.027	
	N	62	62

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

ความหมายตารางที่ 4.10 ปัจจัยด้านลักษณะงาน (ด้านความท้าทาย) ของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น กับความผูกพันต่อองค์กร จากตาราง โดยการหาค่าสหสัมพันธ์ Pearson พบว่า ค่า Significant level มีค่าเท่ากับ 0.027 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ($0.027 < 0.05$) นั่นคือ ปัจจัยด้านลักษณะงานของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น ด้านความท้าทาย กับความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

โดยเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) แล้วพบว่ามีค่า 0.281 ซึ่งแสดงว่า ปัจจัยด้านลักษณะงานของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น ด้านความท้าทาย และความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

สมมติฐานที่ 2.4 ปัจจัยด้านลักษณะงาน (ด้านโอกาสในการก้าวหน้า) ของพนักงานบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร

ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านลักษณะงาน (ด้านโอกาสในการก้าวหน้า) ของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น กับความผูกพันต่อองค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านลักษณะงาน (ด้านโอกาสในการก้าวหน้า) กับความผูกพันต่อองค์กร		ปัจจัยด้านลักษณะงาน (ด้านโอกาสในการก้าวหน้า)	ความผูกพันต่อองค์กร
ปัจจัยด้านลักษณะงานของ พนักงาน บริษัทรับเหมา สัญชาติไทย-ญี่ปุ่น (ด้านโอกาสในการก้าวหน้า)	Pearson Correlation	1	.600**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	62	62
ความผูกพันต่อองค์กร	Pearson Correlation	.600**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	62	62

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

ความหมายตารางที่ 4.11 ปัจจัยด้านลักษณะงาน (ด้านโอกาสในการก้าวหน้า) ของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น กับความผูกพันต่อองค์กร จากตาราง โดยการหาค่าสหสัมพันธ์ Pearson พบว่า ค่า Significant level มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ($0.000 < 0.05$) นั่นคือ ปัจจัยด้านลักษณะงานของพนักงาน บริษัท รับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น ด้านโอกาสในการก้าวหน้า กับความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

โดยเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) แล้วพบว่า มีค่า 0.600 ซึ่งแสดงว่า ปัจจัยด้านลักษณะงานของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น ด้านโอกาสในการก้าวหน้า และความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 แสดงตามผลดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านลักษณะงาน ของพนักงาน บริษัท รับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น กับความผูกพันต่อองค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านลักษณะงาน (โดยรวม) กับความผูกพันต่อองค์กร		ปัจจัยด้านลักษณะงาน (โดยรวม)	ความผูกพันต่อองค์กร
ปัจจัยด้านลักษณะงาน ของพนักงาน บริษัท รับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น (โดยรวม)	Pearson Correlation	1	.586**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	62	62
ความผูกพันต่อองค์กร	Pearson Correlation	.586**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	62	62

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

ความหมายตารางที่ 4.12 ปัจจัยด้านลักษณะงาน (โดยรวม) ของพนักงาน บริษัทรับเหมา สัญชาติไทย-ญี่ปุ่น กับความผูกพันต่อองค์กร จากตาราง โดยการหาค่าสหสัมพันธ์ Pearson พบว่า ค่า Significant level มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ($0.000 < 0.05$) นั่นคือ ปัจจัยด้านลักษณะงานของ พนักงาน บริษัท รับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น (โดยรวม) กับความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

โดยเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) แล้วพบว่า มีค่า 0.586 ซึ่งแสดงว่า ปัจจัย ด้านลักษณะงานของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น ด้านโอกาสในการก้าวหน้า และ ความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร

สมมติฐานที่ 3.1 ปัจจัยด้านความต้องการ (ด้านคุณภาพชีวิต) ของพนักงานบริษัทรับเหมา สัญชาติไทย-ญี่ปุ่น มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร

ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงาน (ด้านคุณภาพชีวิต) บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น กับความผูกพันต่อองค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านความต้องการ (ด้านคุณภาพชีวิต) กับความผูกพันต่อองค์กร		ปัจจัยด้านความต้องการ (ด้านคุณภาพชีวิต)	ความผูกพันต่อองค์กร
ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น (ด้านคุณภาพชีวิต)	Pearson Correlation	1	.346**
	Sig. (2-tailed)		.006
	N	62	62
ความผูกพันต่อองค์กร	Pearson Correlation	.346**	1
	Sig. (2-tailed)	.006	
	N	62	62

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

ความหมายตารางที่ 4.13 ปัจจัยด้านความต้องการ (ด้านคุณภาพชีวิต) ของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น กับความผูกพันต่อองค์กร จากตาราง โดยการหาค่าสหสัมพันธ์ Pearson พบว่า ค่า Significant level มีค่าเท่ากับ 0.006 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ($0.006 < 0.05$) นั่นคือ ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น (ด้านคุณภาพชีวิต) กับความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

โดยเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) แล้วพบว่า มีค่า 0.346 ซึ่งแสดงว่า ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น ด้านคุณภาพชีวิต และความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ

สมมติฐานที่ 3.2 ปัจจัยด้านความต้องการ (ด้านผลตอบแทน) ของพนักงานบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร

ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงาน (ด้านผลตอบแทน) บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น กับความผูกพันต่อองค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านความต้องการ (ด้านผลตอบแทน) กับความผูกพันต่อองค์กร		ปัจจัยด้านความต้องการ (ด้านผลตอบแทน)	ความผูกพันต่อองค์กร
ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น (ด้านผลตอบแทน)	Pearson Correlation	1	.160
	Sig. (2-tailed)		.215
	N	62	62
ความผูกพันต่อองค์กร	Pearson Correlation	.160	1
	Sig. (2-tailed)	.215	
	N	62	62

ความหมายตารางที่ 4.14 ปัจจัยด้านความต้องการ (ด้านผลตอบแทน) ของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น กับความผูกพันต่อองค์กร จากตาราง โดยการหาค่าสหสัมพันธ์ Pearson พบว่า ค่า Significant level มีค่าเท่ากับ 0.215 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ($0.215 > 0.05$) นั่นคือ ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงาน บริษัท รับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น (ด้านผลตอบแทน) กับความผูกพันต่อองค์กร ไม่มีความสัมพันธ์กัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

โดยเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) แล้วพบว่า มีค่า 0.160 ซึ่งแสดงว่า ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น ด้านผลตอบแทน และความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

สมมติฐานที่ 3.3 ปัจจัยด้านความต้องการ (ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร) ของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร

ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงาน (ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร) บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น กับความผูกพันต่อองค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านความต้องการ (ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร) กับความผูกพันต่อองค์กร		ปัจจัยด้านความต้องการ (ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร)	ความผูกพันต่อองค์กร
ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น (ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 62	.573** .000 62
ความผูกพันต่อองค์กร	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.573** .000 62	1 62

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

ความหมายตารางที่ 4.15 ปัจจัยด้านความต้องการ (ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร) ของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น กับความผูกพันต่อองค์กร จากตาราง โดยการหาค่าสหสัมพันธ์ Pearson พบว่า ค่า Significant level มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ($0.000 < 0.05$) นั่นคือ ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น (ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร) กับความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

โดยเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) แล้วพบว่า มีค่า 0.573 ซึ่งแสดงว่า ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร และความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

สมมติฐานที่ 3.4 ปัจจัยด้านความต้องการ (ด้านทัศนคติ) ของพนักงานบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร

ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงาน (ด้านคุณภาพชีวิต) บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น กับความผูกพันต่อองค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านความต้องการ (ด้านทัศนคติ) กับความผูกพันต่อองค์กร		ปัจจัยด้านความต้องการ (ด้านทัศนคติ)	ความผูกพันต่อองค์กร
ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น (ด้านทัศนคติ)	Pearson Correlation	1	.593**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	62	62
ความผูกพันต่อองค์กร	Pearson Correlation	.593**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	62	62

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

ความหมายตารางที่ 4.16 ปัจจัยด้านความต้องการ (ด้านทัศนคติ) ของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น กับความผูกพันต่อองค์กร จากตาราง โดยการหาค่าสหสัมพันธ์ Pearson พบว่า ค่า Significant level มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ($0.000 < 0.05$) นั่นคือ ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น (ด้านทัศนคติ) กับความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

โดยเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) แล้วพบว่า มีค่า 0.593 ซึ่งแสดงว่า ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น ด้านทัศนคติ และความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

สมมติฐานที่ 3.5 ปัจจัยด้านความต้องการ (ด้านความสำคัญต่อองค์กร) ของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร

ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงาน (ด้านความสำคัญต่อองค์กร) บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น กับความผูกพันต่อองค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านความต้องการ (ด้านความสำคัญต่อองค์กร) กับความผูกพันต่อองค์กร		ปัจจัยด้านความต้องการ (ด้านความสำคัญต่อองค์กร)	ความผูกพันต่อองค์กร
ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น (ด้านความสำคัญต่อองค์กร)	Pearson Correlation	1	.701**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	62	62
ความผูกพันต่อองค์กร	Pearson Correlation	.701**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	62	62

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

ความหมายตารางที่ 4.17 ปัจจัยด้านความต้องการ (ด้านความสำคัญต่อองค์กร) ของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น กับความผูกพันต่อองค์กร จากตาราง โดยการหาค่าสหสัมพันธ์ Pearson พบว่า ค่า Significant level มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ($0.000 < 0.05$) นั่นคือ ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงาน บริษัท รับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น (ด้านความสำคัญต่อองค์กร) กับความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

โดยเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) แล้วพบว่า มีค่า 0.701 ซึ่งแสดงว่า ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น ด้านความสำคัญต่อองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง

สมมติฐานที่ 3.6 ปัจจัยด้านความต้องการ (ด้านคุณภาพชีวิต) ของพนักงานบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร

ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงาน (โดยรวม) บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น กับความผูกพันต่อองค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านความต้องการ (โดยรวม) กับความผูกพันต่อองค์กร		ปัจจัยด้านความต้องการ (โดยรวม)	ความผูกพันต่อองค์กร
ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น (โดยรวม)	Pearson Correlation	1	.722**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	62	62
ความผูกพันต่อองค์กร	Pearson Correlation	.722**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	62	62

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

ความหมายตารางที่ 4.18 ปัจจัยด้านความต้องการ (โดยรวม) ของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น กับความผูกพันต่อองค์กร จากตาราง โดยการหาค่าสหสัมพันธ์ Pearson พบว่า ค่า Significant level มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ($0.000 < 0.05$) นั่นคือ ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงาน บริษัท รับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น (โดยรวม) กับความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

โดยเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) แล้วพบว่ามีค่า 0.722 ซึ่งแสดงว่า ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น (โดยรวม) และความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาหา “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ใน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น เพื่อเป็น แนวทางในการปฏิบัติต่อบุคลากร เพื่อให้องค์กรก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น ซึ่งเก็บข้อมูลเฉพาะบุคลากรที่ ปฏิบัติงานอยู่จำนวนทั้งสิ้น 62 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล เพื่อทำ การ วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive) และหาความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อบรรยายลักษณะข้อมูล ส่วนการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ใช้ค่าสถิติ t-test สำหรับความแตกต่างของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม, การวิเคราะห์หาความแปรปรวนทางเดียว One-Way Analysis of Variance (F-test) สำหรับความแตกต่างของค่าเฉลี่ยมากกว่า 2 กลุ่ม, และค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านลักษณะงานของพนักงาน และปัจจัยด้านความต้องการ กับปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผล วิจัย
3. ข้อเสนอแนะที่ได้จากงานวิจัย

ข้อจำกัดในการวิจัยและข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นพนักงานที่เป็นช่าง มีจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 75.81 และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 21 ปีขึ้นไป จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 33.87

สรุปได้ว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน หรือ ลักษณะงานต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่ต่างกันคือ พนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานระหว่าง 11-20 ปี จะมีความผูกพันต่อองค์กรไม่ต่างกัน

5.1.2 ปัจจัยด้านลักษณะงาน

ผู้วิจัยพบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงานของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญญาชาติไทย-ญี่ปุ่น โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.995$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความคิดเห็นทุกข้ออยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.77-4.10$)

5.1.3 ปัจจัยด้านความต้องการ

ผู้วิจัยพบว่า ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญญาชาติไทย-ญี่ปุ่น โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.572$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า

ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ การทำงานของข้าพเจ้าไม่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินชีวิตครอบครัว ($\bar{x} = 3.81$) บริษัทของข้าพเจ้าเป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับและน่าเชื่อถือ ข้าพเจ้ามีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานให้กับองค์กรนี้ ($\bar{x} = 4.10$) ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการงานของข้าพเจ้ามีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร ($\bar{x} = 4.00$) ข้าพเจ้ารู้สึกพอใจในความมีน้ำใจและอัธยาศัยไมตรีของเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ($\bar{x} = 4.18$) ข้าพเจ้าคิดว่า ผู้บริหารในฝ่ายหรือในแผนกที่ข้าพเจ้าทำอยู่ เป็นผู้หน้าที่ดีมีประสิทธิภาพ ($\bar{x} = 3.55$) ข้าพเจ้าได้รับการอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถ จากบริษัทอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 3.48$) ผู้บังคับบัญชานับสนุนข้าพเจ้าในการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง ($\bar{x} = 3.48$)

ความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง คือ สวัสดิการที่ข้าพเจ้าได้รับ ตรงกับความต้องการของข้าพเจ้าและครอบครัว ($\bar{x} = 3.24$) ข้าพเจ้าพึงพอใจกับอัตราเงินเดือนหรือผลตอบแทนที่ได้รับขณะนี้ ($\bar{x} = 2.94$) ข้าพเจ้าคิดว่ารายได้ที่ได้รับเหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบของข้าพเจ้า ($\bar{x} = 2.94$)

ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย ไม่มี

5.1.4 ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร

ผู้วิจัยพบว่า ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงาน บริษัท รับเหมาสัญญาชาติไทย-ญี่ปุ่น โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.58$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า

ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ ข้าพเจ้าทราบว่าข้าพเจ้าถูกคาดหวังอะไรบ้างในการทำงาน ($\bar{x} = 3.73$) ข้าพเจ้ามีเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานที่เหมาะสม ($\bar{x} = 3.69$) ในที่ทำงานข้าพเจ้ามีโอกาสได้ทำในสิ่งที่ข้าพเจ้าทำได้ดีที่สุดทุกวัน ($\bar{x} = 3.65$) ข้าพเจ้ามีหัวหน้า หรือคนที่คอยดูแลเอาใจใส่ข้าพเจ้า ($\bar{x} = 3.53$) มีบางคนในที่ทำงานที่คอยสนับสนุนข้าพเจ้าให้ได้รับการพัฒนา ($\bar{x} = 3.65$) ในที่ทำงาน ความคิดเห็นของข้าพเจ้าได้รับการยอมรับ ($\bar{x} = 3.55$) พันธกิจ หรือ จุดมุ่งหมาย

ขององค์กร ทำให้ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการของข้าพเจ้ามีความสำคัญ ($\bar{x} = 3.71$) เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาของข้าพเจ้า ทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ ($\bar{x} = 3.81$) ข้าพเจ้ามีเพื่อนที่ดีที่สุดในที่ทำงาน ($\bar{x} = 3.84$) ในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมา มีคนในที่ทำงานพูดถึงความก้าวหน้าในงานของข้าพเจ้า ($\bar{x} = 3.45$) เมื่อปีที่ผ่านมา ข้าพเจ้ามีโอกาสที่เรียนรู้ และเติบโตในที่ทำงาน ($\bar{x} = 3.47$)

ความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง คือ ในช่วงเวลา 7 วันที่ผ่านมา ข้าพเจ้าได้รับการยกย่องหรือชมเชยที่งานออกมาดี ($\bar{x} = 2.89$)

ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย ไม่มี

5.1.5 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1

ผู้วิจัยพบว่า เมื่อพิจารณาปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม พนักงานบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น ที่มี ลักษณะการทำงานที่ต่างกัน จะมีปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรไม่ต่างกัน ส่วนพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น ที่มี ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน จะมีปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรต่างกัน

ตารางที่ 5.1 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 พนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน จะมีความผูกพันต่อองค์กรต่างกัน

ปัจจัยส่วนบุคคล	สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน			
	t-test	F-test	Sig.	แปลผล
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		2.195	0.120	ปฏิเสธสมมติฐาน
ลักษณะงานที่ทำ	1.369		0.804	ปฏิเสธสมมติฐาน

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 5.1 พบว่า ผลการทดสอบสมมติฐาน พนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน จะมีความผูกพันต่อองค์กรสรุปได้ดังนี้

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ผลการทดสอบสมมติฐานระหว่างระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้สถิติ F-test พบว่า ในภาพรวมมีค่า Significant level มากกว่า 0.05 ซึ่งเท่ากับ 0.120 จึงปฏิเสธสมมติฐานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ลักษณะงานที่ทำ ผลการทดสอบสมมติฐานระหว่างลักษณะงานที่ทำกับความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้สถิติ t-test พบว่า ในภาพรวมมีค่า Significant level มากกว่า 0.05 ซึ่งเท่ากับ 0.804 จึงปฏิเสธสมมติฐานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สรุปได้ว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน บริษัท รับเหมาสัญญาชาติไทย-ญี่ปุ่น ที่มีลักษณะงานที่ทำต่างกัน จะมีความผูกพันต่อองค์กรไม่ต่างกัน ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลในเรื่อง ระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันจะมีความผูกพันต่อองค์กรไม่ต่างกัน

5.1.6 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2

ผู้วิจัยพบว่า เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) แล้วพบว่า มีค่า 0.586 ซึ่งแสดงว่าปัจจัยด้านลักษณะงานของพนักงาน บริษัทรับเหมาไทย-ญี่ปุ่น กับ ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ตารางที่ 5.2 สรุปผลสมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านลักษณะงานของพนักงานบริษัทรับเหมาสัญญาชาติไทย-ญี่ปุ่น มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร

สมมติฐานที่ 2	Pearson Correlation	Asymp Sig. (2-tailed)
สมมติฐานที่ 2.1 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านลักษณะงานของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญญาชาติไทย-ญี่ปุ่น ด้านความเข้าใจงาน กับความผูกพันต่อองค์กร	.508 (ระดับปานกลาง)	0.000
สมมติฐานที่ 2.2 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านลักษณะงานของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญญาชาติไทย-ญี่ปุ่น ด้านลักษณะงาน กับความผูกพันต่อองค์กร	.505 (ระดับปานกลาง)	0.000
สมมติฐานที่ 2.3 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านลักษณะงานของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญญาชาติไทย-ญี่ปุ่น ด้านความท้าทาย กับความผูกพันต่อองค์กร	.281 (ระดับค่อนข้างต่ำ)	0.027
สมมติฐานที่ 2.4 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านลักษณะงานของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญญาชาติไทย-ญี่ปุ่น ด้านโอกาสในการก้าวหน้า กับความผูกพันต่อองค์กร	.600 (ระดับปานกลาง)	0.000

จากตารางที่ 5.2 พบว่า สมมติฐานย่อยที่ 2.1 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านลักษณะงานของพนักงาน บริษัทรับเหมาสัญญาชาติไทย-ญี่ปุ่น ด้านความเข้าใจงาน กับความผูกพัน

ต่อองค์กร โดยมี ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation หรือค่า r) ที่ 0.508 ซึ่งทำให้เห็นว่ามี ความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

สมมติฐานย่อยที่ 2.2 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านลักษณะงานของ พนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น (ด้านลักษณะงาน) กับความผูกพันต่อองค์กร โดยมี ค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation หรือค่า r) ที่ 0.505 ซึ่งทำให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์กัน ในระดับปานกลาง

สมมติฐานย่อยที่ 2.3 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านลักษณะงานของ พนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น (ด้านความท้าทาย) กับความผูกพันต่อองค์กร โดยมี ค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation หรือค่า r) ที่ 0.281 ซึ่งทำให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์กัน ในระดับค่อนข้างต่ำ

สมมติฐานย่อยที่ 2.4 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านลักษณะงานของ พนักงาน บริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น ด้านโอกาสในการก้าวหน้า กับความผูกพันต่อองค์กร โดยมี ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation หรือค่า r) ที่ 0.600 ซึ่งทำให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์ กันในระดับปานกลาง

5.1.7 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3

ผู้วิจัยพบว่า เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) แล้วพบว่ามีค่า 0.722 ซึ่งแสดง ว่าปัจจัยด้านความต้องการของพนักงานบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น กับปัจจัยด้านความผูกพัน องค์กร มีความสัมพันธ์กัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง

ตารางที่ 5.3 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงานบริษัทรับเหมา สัญชาติไทย-ญี่ปุ่น มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร

สมมติฐานที่ 3	Pearson Correlation	Asymp Sig. (2-tailed)
สมมติฐานที่ 3.1 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ ระหว่าง ปัจจัยด้านความต้องการงานของพนักงานบริษัท รับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น (ด้านคุณภาพชีวิต) กับ ความผูกพันต่อองค์กร	.346 (ระดับค่อนข้างต่ำ)	0.006

ตารางที่ 5.3 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงานบริษัทรับเหมา
สัญชาติไทย-ญี่ปุ่น มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร (ต่อ)

สมมติฐานที่ 3	Pearson Correlation	Asymp Sig. (2-tailed)
สมมติฐานที่ 3.2 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงานบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น (ด้านผลตอบแทน) กับความผูกพันต่อองค์กร	.160 (ระดับต่ำมาก)	0.215
สมมติฐานที่ 3.3 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงานบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น (ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร) กับความผูกพันต่อองค์กร	.573 (ระดับปานกลาง)	0.000
สมมติฐานที่ 3.4 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงานบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น (ด้านทัศนคติต่อองค์กร) กับความผูกพันต่อองค์กร	.593 (ระดับปานกลาง)	0.000
สมมติฐานที่ 3.5 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงานบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น (ด้านความสำคัญต่อองค์กร) กับความผูกพันต่อองค์กร	.701 (ระดับค่อนข้างสูง)	0.000

จากตารางที่ 5.3 พบว่า สมมติฐานย่อยที่ 3.1 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านความต้องการ ของพนักงานบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น (ด้านคุณภาพชีวิต) กับความผูกพันต่อองค์กร โดยมี ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation หรือค่า r) ที่ 0.346 ซึ่งทำให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ

สมมติฐานย่อยที่ 3.2 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงานบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น (ด้านผลตอบแทน) กับความผูกพันต่อองค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation หรือค่า r) ที่ 0.160 ซึ่งทำให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

สมมติฐานย่อยที่ 3.3 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงานบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น (ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร) กับความผูกพันต่อองค์กร โดยมี ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation หรือค่า r) ที่ 0.573 ซึ่งทำให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

สมมติฐานย่อยที่ 3.4 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงานบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น (ด้านทัศนคติต่อองค์กร) กับความผูกพันต่อองค์กร โดยมี ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation หรือค่า r) ที่ 0.593 ซึ่งทำให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

สมมติฐานย่อยที่ 3.5 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงานบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น (ด้านความสำคัญต่อองค์กร) กับความผูกพันต่อองค์กร โดยมี ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation หรือค่า r) ที่ 0.701 ซึ่งทำให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง

5.2 อภิปรายผลวิจัย

จากผลการวิจัย “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น” สามารถนำผลการศึกษามาอภิปรายได้ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยพบว่า ความแตกต่างของลักษณะงานที่พนักงานทำ หรือ อายุงานของพนักงาน ไม่ทำให้เกิดความแตกต่างต่อความผูกพันต่อองค์กรของบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น แต่ถ้าดูจากค่าเฉลี่ย จะพบว่า ระยะเวลาปฏิบัติงานมีผลในด้านความพึงพอใจของพนักงาน คือ กลุ่มพนักงานที่อยู่กับองค์กรเป็นเวลานาน มีอายุการทำงาน 20 ปีขึ้นไป กลับมีความพึงพอใจต่อองค์กรน้อยกว่าพนักงานในช่วงระยะเวลาปฏิบัติงานที่น้อยกว่า ผู้วิจัยประเมินว่า อาจเกิดจาก

- การตอบสนองความพึงพอใจของพนักงานในระดับบน ตามทฤษฎีความต้องการ 5 ระดับ ของมาสโลว์ที่ไม่เหมาะสม ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุด หรือความประจักษ์ตน (Needs of Self-Actualization) ที่พนักงานต้องการ อาจสร้างผลกระทบด้านลบในเรื่องความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อองค์กร พนักงานส่วนใหญ่มีความใฝ่ฝันของเขาเองในระดับหนึ่ง และต้องการบรรลุเป้าหมายมากกว่าตำแหน่งที่ตนอยู่ในปัจจุบัน ฉะนั้น การให้โอกาสในการเติบโต โอกาสในการเรียนรู้ โอกาสการเป็นผู้นำ และโอกาสก้าวหน้า จะช่วยให้พวกเขาใช้ความสามารถทั้งหมดที่มี ในการดำเนินการเพื่อองค์กร และเกิดเป็นความผูกพันที่มากยิ่งขึ้น

- ผลกระทบจากค่าความพึงพอใจในเรื่องค่าตอบแทนที่ค่อนข้างต่ำ

- การออกแบบ Career Path และ Individual Development Plan อาจไม่รองรับ การเติบโตของพนักงานที่มีอายุการทำงาน 20 ปีขึ้นไป จนนำไปสู่ความผูกพันที่ลดลง

2. ผู้วิจัยพบว่า พนักงานในบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น มองว่ามีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานตรงกับที่ตนเองมี และสนใจ และบริษัทมีการจัดเตรียมเครื่องมืออุปกรณ์ที่ทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมองว่ามีโอกาสเรียนรู้ และมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. ผู้วิจัยพบว่า พนักงานในบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น มีความภูมิใจ และมีความตระหนักในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ แต่ปัจจัยที่มองว่าน่าจะเป็นสิ่งที่ทำให้ความผูกพันกับองค์กรลดน้อยลง คือ ปัจจัยเรื่องผลตอบแทน และรายได้ที่เหมาะสมกับปริมาณงานที่พนักงานต้องรับผิดชอบ ที่มีค่าความผูกพันค่อนข้างต่ำ

5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากงานวิจัย

จากการศึกษากลุ่มตัวอย่างของบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น จะเห็นได้ว่า ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ ล้วนมีผลกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน และส่งผลต่อผลประกอบการขององค์กร ดังนั้น เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร นอกเหนือจากปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับที่สูงแล้ว สิ่งที่ยังคงควรนำที่จะศึกษาเพิ่มเติม คือ

1. ศึกษาโครงสร้างค่าตอบแทนให้ละเอียด ตรงไปตรงมา และมีการทบทวนเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง เพื่อความมีประสิทธิภาพของการลงทุนในเรื่องนี้ และเพิ่มการเทียบเคียงกับบริษัทอื่น ทั้งที่อยู่ในธุรกิจเดียวกัน และต่างธุรกิจ

2. ทบทวนเรื่องการออกแบบ Career Path และ Individual Development Plan ให้รองรับการเติบโตของพนักงานที่มีอายุการทำงาน 20 ปีขึ้นไป

3. รักษาชื่อเสียงของบริษัทให้มีความน่าเชื่อถือ และเป็นความภาคภูมิใจของพนักงานต่อไป และทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ให้องค์กรประสบความสำเร็จ

4. เพิ่มการตอบแทน หรือแสดงการยอมรับในความสามารถ ซึ่งอาจไม่ใช่ตัวเงินก็ได้ เช่น ในระดับบริหาร อาจเพิ่มเป็นโอกาสในการถือหุ้น

5. ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมการชื่นชมบุคลากรที่มีจริยธรรมและศีลธรรมอันดี มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับองค์กร เพื่อเป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่พนักงานคนอื่นๆ ในการสร้างสรรค์สิ่งที่ดีให้กับองค์กรต่อไป

5.4 ข้อจำกัดในการวิจัยและข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้ไม่สามารถจัดทำหัตถ์ของบริษัทรับเหมาสัญญาชาติไทย-ญี่ปุ่นได้ เนื่องจากบริษัทไม่เคยจัดทำแบบสอบถามลักษณะนี้มาก่อน ผู้บริหารคนไทยบางคน มองว่าเป็นเรื่องละเอียดอ่อน ต้องใช้เวลาในการพิจารณารายละเอียดในเรื่องนี้ร่วมกันในระดับผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ซึ่งต้องใช้เวลาค่อนข้างนาน ไม่ทันต่อการจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ ดังนั้น ผลการวิจัยนี้อาจไม่สามารถใช้วัดความผูกพันของพนักงานบางกลุ่มได้ชัดเจน เช่น พนักงานที่ไม่ใช่ช่างที่อยู่ในช่วงระยะเวลาการทำงาน 11-20 ปี เนื่องจากในการสุ่ม ได้พนักงานในกลุ่มนี้เพียง 2 คน ซึ่งมีจำนวนน้อยเกินไป

2. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ และใช้ตัวแปรต้น (Independent Factor) เพียง 3 ปัจจัย หากต้องการข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ได้จริง ควรมีความละเอียดมากกว่านี้ คือต้องศึกษาปัจจัยอื่นๆ ให้มีความเฉพาะมากขึ้น เช่น ปัจจัยส่วนบุคคล ในเรื่อง เพศ, อายุ, แผนก, สถานภาพครอบครัว, รายได้ และควรเพิ่มการศึกษาเชิงคุณภาพร่วมด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนมากที่สุด สำหรับนำมาออกแบบการบริหารจัดการองค์กร

3. ในองค์กรจำนวนมาก การเก็บข้อมูล และประเมินความพึงพอใจของพนักงานมักจะจัดทำโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้ศึกษามีความเห็นว่า การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานในลักษณะนี้ ควรมีองค์กรกลาง หรือฝ่ายที่เป็นกลาง เช่น บริษัทที่ปรึกษา หรือฝ่ายวิจัยและพัฒนา เป็นผู้จัดทำ เพื่อให้พนักงานมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น อย่างตรงไปตรงมา และองค์กรได้รับข้อมูลที่ใกล้เคียงความจริงมากที่สุด

บรรณานุกรม

- นภดล ร่มโพธิ์. (2554). การพัฒนาโมเดลความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของพนักงานในบริษัท
สัญชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์*, 19(2): 1-18.
- ประดิษฐ์พงษ์ โดธรรมเจริญ. (2555). ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกเรียนปริญญาโทคณะบริหารธุรกิจ
ระหว่างมหาวิทยาลัยรัฐบาลกับมหาวิทยาลัยเอกชน. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2547). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- วิรัชญา ปิ่นวัฒนะ. (2550). ปัจจัยจูงใจในการท างานที่มีความสัมพันธ์ต่อคุณภาพชีวิตในองค์กร:
กรณีศึกษาบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารเหลวและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง. สารนิพนธ์
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สถาบันวิจัย ADP. (2553). *Gallup Employee Engagement*. สืบค้นจาก <https://www.adp.com/~media/RI/whitepapers/Employee%20Engagement%20vs%20Employee%20Satisfaction%20White%20Paper.ashx>.
- Alan M. Saks. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, 21(7).
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13: 209-223.
- Berry, M. L., & Morris, M. L. (2008). *The impact of employee engagement factors and job satisfaction on turnover intent*. In T. J. Chermack (Ed.), *Academy of Human Resource Development International Research Conference in the Americas*. Panama City, FL: AHRD.
- Brian Kropp, (2012). *A New Approach to Employee Engagement, The Gauge: CEB's Employee Engagement Blog*. From <http://cebengagement.com/blog/capital-approach-to-engagement-1>.
- Corporate Leadership Council. (2011). *Building Engagement Capital: Creating and Leveraging Sustainable Employee Engagement, CLC Human Resources Insight*. From: https://clc.executiveboard.com/Public/PDF/CLC_HR_Program_Brochure.pdf.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Corporate Leadership Council. (2011). *HR Engagement Research Survey*. From <http://www.executiveboard.com/exbd-resources/pdf/human-resources/corporate-leadership-council/building-engagement-capital.pdf>.
- Karen Kelly Wollard and Brad Shuck. (2011). Antecedents to Employee Engagement: A Structured Review of the Literature. *Advances in Developing Human Resources*,13(4):429-446.
- Priyanka Tamuley. (2017). *Employee Engagement: Re-defined*. From: <http://www.vantagecircle.com/blog/employee-engagement-concept-re-defined>.
- Psychology PNRU. (ม.ป.ป.). ข่าว/บทความด้านสุขภาพจิต. สืบค้นจาก <https://kingannablog.wordpress.com>.
- Society for Human Resource Management. (2012). *2012 Employee Job Satisfaction and Engagement: How Employees Are Dealing with Uncertainty*. From https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/policies/documents/12-0537%202012_jobsatisfaction_fnl_online.pdf.
- Tracy Maylett. (n.d.). *Co-author of MAGIC Employee Engagement versus Satisfaction. What is the difference?* INFOGRAPHIC: Five Keys to Unlock the Power of Employee Engagement.



ภาคผนวก ก

แบบสอบถามการวิจัย

ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทรับเหมาสัญชาติไทย-ญี่ปุ่น

คำชี้แจง: แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อนำข้อมูลไปใช้ประกอบการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาทุนมนุษย์ และการจัดการองค์กร มหาวิทยาลัยมหิดล โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 ปัจจัยด้านลักษณะงาน
- ส่วนที่ 3 ปัจจัยด้านความต้องการ
- ส่วนที่ 4 ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร
- ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นอื่นๆ

โปรดพิจารณาและตอบแบบสอบถามโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในข้อที่ตรงกับความเป็นจริง ตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ทั้งนี้ เพื่อความสมบูรณ์และความถูกต้องของงานวิจัย โดยผู้วิจัย ถือว่า คำตอบของท่านเป็นข้อมูลอันมีค่ายิ่งและจะสงวนไว้เป็นความลับ และจะนำเสนอในภาพรวม สำหรับการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น

ขอขอบพระคุณอย่างสูง

ดวงรัษฎ์ พยัคฆนันท์

ผู้เขียน

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริง หรือ ความคิดเห็นของท่านให้ถูกต้องมากที่สุด

1. ระยะเวลาที่ทำงานกับองค์กร

1-10

11-20

21 ปี ขึ้นไป

2. ลักษณะงานที่รับผิดชอบ

Technical

Non-technical

ส่วนที่ 2 ปัจจัยด้านลักษณะงาน

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าคำตอบให้ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน

5 หมายความว่า เห็นด้วยมากที่สุด

4 หมายความว่า เห็นด้วยมาก

3 หมายความว่า เห็นด้วยปานกลาง

2 หมายความว่า เห็นด้วยน้อย

1 หมายความว่า เห็นด้วยน้อยที่สุด

ปัจจัยด้านลักษณะงาน	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1.ความเข้าใจในงาน					
1.1 ปัจจุบันข้าพเจ้าได้รับมอบหมายให้ทำงานตรงกับความรู้อุ ความสามารถที่มีอยู่					
1.2 งานที่ปฏิบัติเป็นงานที่มีคุณค่า และมั่นคง					
2.ด้านลักษณะงาน					
2.1 ข้าพเจ้ามีโอกาสได้ใช้ความรู้ ความสามารถ และได้ทำงานสายงาน ที่ตรงกับความสามารถ และความสนใจของข้าพเจ้า					
2.2 องค์กร มีอุปกรณ์ และเครื่องมือเพียงพอที่จะช่วยให้ข้าพเจ้า สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
3.ด้านความท้าทาย					
3.1 งานที่ข้าพเจ้าทำ มีความหลากหลาย					
3.2 ข้าพเจ้าคิดว่า งานของข้าพเจ้าเป็นงานที่ท้าทาย					

ปัจจัยด้านลักษณะงาน	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
4.ด้านโอกาสในการก้าวหน้า					
4.1 ข้าพเจ้าได้รับโอกาสในการเรียนรู้ พัฒนาตนเอง และมีโอกาสเติบโตในอาชีพการงานในองค์กร					
4.2 ผู้บังคับบัญชาให้อิสระในการทำงาน เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					

ส่วนที่ 3 ปัจจัยด้านความต้องการ

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง หน้าคำตอบให้ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน

- 5 หมายความว่า เห็นด้วยมากที่สุด
 4 หมายความว่า เห็นด้วยมาก
 3 หมายความว่า เห็นด้วยปานกลาง
 2 หมายความว่า เห็นด้วยน้อย
 1 หมายความว่า เห็นด้วยน้อยที่สุด

ปัจจัยด้านความต้องการ	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. ด้านคุณภาพชีวิต					
1.1 สวัสดิการที่ข้าพเจ้าได้รับ ตรงกับความต้องการของข้าพเจ้าและครอบครัว					
1.2 การทำงานของข้าพเจ้า ไม่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินชีวิตครอบครัว					
2.ด้านผลตอบแทน					
2.1 ข้าพเจ้าพึงพอใจกับอัตราเงินเดือน หรือผลตอบแทนที่ได้รับในขณะนี้					
2.2 ข้าพเจ้าคิดว่ารายได้ที่ได้รับ เหมาะสมกับปริมาณงาน และความรับผิดชอบของข้าพเจ้า					
3.ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร					
3.1 บริษัทของข้าพเจ้า เป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับ และน่าเชื่อถือ ข้าพเจ้ามีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานให้กับองค์กรนี้					
3.2 ข้าพเจ้ารู้สึก ว่า งานของข้าพเจ้ามีความสำคัญ และเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร					

ปัจจัยด้านความต้องการ	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
4.ด้านทัศนคติต่อองค์กร					
4.1 ข้าพเจ้ารู้สึกพอใจในความมีน้ำใจ และอัธยาศัยไมตรีอันดีของเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา					
4.2 ข้าพเจ้าคิดว่า ผู้บริหารในฝ่าย หรือ ในแผนกที่ข้าพเจ้าทำอยู่เป็นผู้นำที่ดี มีประสิทธิภาพ					
5.ด้านความสำคัญต่อองค์กร					
5.1 ข้าพเจ้าได้รับการอบรมพัฒนาความรู้ ความสามารถจากบริษัทอย่างต่อเนื่อง					
5.2 ผู้บังคับบัญชานับสนุนข้าพเจ้า ในการพิจารณา ความคิดความชอบ การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง					

ส่วนที่ 4 ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง หน้าคำตอบให้ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน

- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. ข้าพเจ้าทราบว่า ข้าพเจ้าถูกคาดหวังอะไรบ้างในการทำงาน					
2. ข้าพเจ้ามีเครื่องมือ และอุปกรณ์ในการทำงานที่เหมาะสม					
3. ในที่ทำงาน ข้าพเจ้ามีโอกาสได้ทำในสิ่งที่ข้าพเจ้าทำได้ดีที่สุดทุกวัน					
4. ในช่วง 7 วัน ที่ผ่านมา ข้าพเจ้าได้รับการยกย่อง หรือ ชมเชยในงานที่ข้าพเจ้าทำ					
5. ข้าพเจ้ามีหัวหน้า หรือ คนที่คอยดูแลเอาใจใส่ข้าพเจ้า					
6. มีบางคนในที่ทำงาน ที่คอยสนับสนุนข้าพเจ้าให้ได้รับการพัฒนา					
7. ในที่ทำงาน ความคิดเห็นของข้าพเจ้าได้รับการยอมรับ					

ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
8. พันธกิจ หรือ จุดมุ่งหมายขององค์กร ทำให้ข้าพเจ้ารู้สึกว่างานของข้าพเจ้ามีความสำคัญ					
9. เพื่อนร่วมงาน หรือ ผู้ได้บังคับบัญชาของข้าพเจ้า ทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ					
10. ข้าพเจ้ามีเพื่อนที่ดีที่สุดในที่ทำงาน					
11. ในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมา มีคนในที่ทำงานพูดถึงความก้าวหน้าในงานของข้าพเจ้า					
12. เมื่อปีที่ผ่านมา ข้าพเจ้ามีโอกาสดูแลและเติบโตในที่ทำงาน					

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณในความร่วมมือตอบแบบสอบถาม