

**ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน:
กรณีศึกษาหน่วยงาน Business Stakeholder Engagement ของบริษัทแห่งหนึ่ง**



**สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2563**

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน: กรณีศึกษาหน่วยงาน Business Stakeholder
Engagement ของบริษัทแห่งหนึ่ง

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2563



นายกรวิษณุ สันชาติ
ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ,

Ed.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดวงพร อาภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ตรียุทธ พรหมศิริ,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยต้องขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ พลิศารุ่งเรือง อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ เป็นอย่างสูง ที่ช่วยให้ความรู้ คำปรึกษา แนวทางการแก้ไข และคำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างมากในการทำการวิจัย ตลอดระยะเวลาที่ผู้วิจัยได้ทำการวิจัย จนกระทั่งงานวิจัยสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี รวมไปถึงผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ และอาจารย์ตรียุทธ พรหมศิริ กรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ช่วยเป็นกรรมการสอบและให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่มีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัย

ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้บริหารหน่วยงาน Business Stakeholder Engagement ของบริษัทแห่งหนึ่ง ที่ให้ความอนุเคราะห์ และมอบโอกาสให้ผู้วิจัยได้เข้าไปเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบิดามารดาของผู้วิจัยที่คอยสนับสนุนผู้วิจัย ทั้งด้านกำลังทรัพย์และกำลังใจ ในการศึกษาเรียนรู้จนกระทั่งประสบความสำเร็จ รวมถึงมิตรสหาย พี่น้อง ที่ให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ เป็นอย่างดีเสมอมา

กรวิชญ์ สันชาติ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน: กรณีศึกษาหน่วยงาน Business Stakeholder Engagement ของบริษัทแห่งหนึ่ง

FACTORS AFFECTING THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A CASE STUDY OF THE EMPLOYEES OF BUSINESS STAKEHOLDER ENGAGEMENT DEPARTMENT OF A COMPANY

กรวิชญ์ สันทิตี 6150216

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศารุ่งเรือง, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม ก้นตามระ, Ed.D., ตริยยุทธ พรหมศิริ, Ph.D.

บทคัดย่อ

การเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ทันกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันย่อมส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Organizational Commitment) ความเข้าใจถึงปัจจัยที่จะส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรควรให้ความสำคัญ เพื่อให้พนักงานในองค์กรเกิดความผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ได้

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน: กรณีศึกษาหน่วยงาน Business Stakeholder Engagement ของบริษัทแห่งหนึ่ง” ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างพนักงานในสังกัดหน่วยงาน Business Stakeholder Engagement ของบริษัทแห่งหนึ่งที่ได้เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรอันเนื่องมาจากการปฏิรูปองค์กร การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยเน้นศึกษาปัจจัยด้านคุณลักษณะงาน ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ และปัจจัยด้านคุณลักษณะโครงสร้าง กับความสัมพันธ์ต่อความผูกพันที่มีต่อองค์กรด้านจิตใจ (Affective Commitment)

ผลการวิจัยจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 168 คน ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย โดยทวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ได้แก่ ช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร ($\beta = 0.474, p < 0.001$) บทบาทของผู้บริหารที่เป็นผู้นำและเป็นแบบอย่าง ($\beta = 0.283, p < 0.001$) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน ($\beta = -0.207, p < 0.01$) ความอิสระของงาน ($\beta = 0.183, p < 0.05$) และความไม่ชัดเจนในบทบาท ($\beta = -0.137, p < 0.05$) ตามลำดับ ซึ่งสนับสนุนกรอบแนวคิดปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของ Mowday, Porter, and Steers (1982) และแนวความคิดของ Allen and Meyer (1990) ในบางส่วน และผู้วิจัยได้เสนอแนะแนวทางเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของพนักงานที่มีต่อองค์กร โดยการจัดให้มีช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้บริหารให้เป็นผู้บริหารที่ดีและเป็นแบบอย่าง ลดความสัมพันธ์ที่กระห่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถมีอิสระในการทำงาน ตลอดจนให้ความกระจ่างชัดในบทบาทในการทำงานของพนักงานมากยิ่งขึ้น เพื่อให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจเพิ่มมากขึ้น

คำสำคัญ : ความผูกพันต่อองค์กร/ ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ/ Business Stakeholder Engagement

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ข้อมูลเบื้องต้นของบริษัทและหน่วยงาน Business Stakeholder Engagement	2
1.3 คำถามงานวิจัย	6
1.4 วัตถุประสงค์งานวิจัย	6
1.5 ขอบเขตงานวิจัย	6
1.6 สมมุติฐานงานวิจัย	7
1.7 ประโยชน์ที่จะได้รับ	8
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
2.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร	9
2.2 ความสำคัญของความผูกพันที่มีต่อองค์กร	13
2.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ	16
2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	17
2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย	33
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	35
3.1 รูปแบบงานวิจัย	35
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	35
3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	36
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	37
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล	42

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
	42
บทที่ 4	44
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	42
ผลการวิจัย	44
4.1 ข้อมูลประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง (Demographic Data)	44
4.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	47
4.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร (Factor Analysis)	48
4.4 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของปัจจัย (Factor Reliability)	56
4.5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปร (Correlation Analysis)	57
4.6 การวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis)	60
4.7 ภาพรวมการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย	63
บทที่ 5	65
การอภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	65
5.1 การอภิปรายผลการวิจัย	65
5.2 ข้อเสนอแนะทางทฤษฎี (Theoretical Implications)	71
5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร (Managerial Implications)	72
5.4 ข้อจำกัดในการทำการวิจัย (Limitations of the study)	76
5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป (Suggestions for future research)	76
บรรณานุกรม	78
ภาคผนวก	86
ประวัติผู้วิจัย	97

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า	
1	แสดงข้อมูลข้อมูลทางการเงินของกลุ่มธุรกิจของบริษัท (ล้านบาท)	3
2	ผลการวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ	18
3	แสดงระดับความคิดเห็นที่ใช้ในแบบสอบถามในส่วนของตัวแปรต้น	39
4	รายละเอียดของหัวข้อคำถาม มาตรการปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ และแหล่งที่มาของคำถาม	39
5	แสดงระดับความคิดเห็นที่ใช้ในแบบสอบถามในส่วนของตัวแปรตาม คือ ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (Affective Commitment)	42
6	แสดงภาพรวมของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง	44
7	แสดงรายละเอียดตัวแปรทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย	47
8	แสดงผลลัพธ์จากการทำ Factor Analysis ของกลุ่มตัวแปรที่ 1 (ครั้งที่ 1)	49
9	แสดงผลลัพธ์จากการทำ Factor Analysis ของกลุ่มตัวแปรที่ 1 (ครั้งที่ 2)	51
10	แสดงผลลัพธ์จากการทำ Factor Analysis ของกลุ่มตัวแปรที่ 2	52
11	แสดงผลลัพธ์จากการทำ Factor Analysis ของกลุ่มตัวแปรที่ 3 (ครั้งที่ 1)	53
12	แสดงผลลัพธ์จากการทำ Factor Analysis ของกลุ่มตัวแปรที่ 3 (ครั้งที่ 2)	55
13	แสดงผลลัพธ์จากการตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ของแต่ละกลุ่มตัวแปรปัจจัย	56
14	แสดงค่าสถิติเบื้องต้นของแต่ละปัจจัย	58
15	แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่อความผูกพันที่มีต่อองค์กรด้านจิตใจ	59
16	แสดงรูปแบบการใช้ข้อมูลในการทำ Linear Regression Analysis	60
17	แสดงตัวแบบสรุปพยากรณ์จากการวิเคราะห์การถดถอย (Regression)	61
18	แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตาม (Coefficients)	61
19	แสดงผลสรุปการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย	63

สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า
1 แผนผังกรอบแนวความคิดในการวิจัย	34



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การเมือง เศรษฐกิจ ประกอบกับสภาพการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นในปัจจุบัน ทำให้โลกธุรกิจในทุกวันนี้เกิดความไม่แน่นอน (Uncertainty) มีความผันผวน (Volatility) มีความสลับซับซ้อน (Complexity) และมีความคลุมเครือ (Ambiguity) ทำให้องค์กรทั้งหลาย ได้รับผลกระทบอย่างมากในหลากหลายด้าน ถือเป็นความท้าทายสำหรับผู้นำแต่ละองค์กรที่ต้องทำความเข้าใจและปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมในยุคปัจจุบัน ผลักดันให้องค์กรต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ปรับตัวเพื่อให้องค์กรอยู่รอดในโลกยุคปัจจุบัน ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการประกอบธุรกิจให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์การแข่งขัน เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน

การเปลี่ยนแปลงองค์กรดังกล่าว ย่อมส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคล โดยองค์กรอาจจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างผังการบริหารงาน เปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานหรือลักษณะงาน เปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่งาน และรูปแบบการทำงาน มีการโยกย้ายงาน โยกย้าย เปลี่ยนแปลงสายงาน ตามโครงสร้างองค์กรที่เปลี่ยนแปลง หรือการผนวกรวมหน่วยงานบางหน่วยงานเข้าด้วยกัน เช่น หน่วยงานทรัพยากรบุคคล หรือหน่วยงานรัฐกิจสัมพันธ์ ตามความเหมาะสมของโครงสร้างธุรกิจใหม่ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน สภาพแวดล้อมของการทำงาน เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานนั้น ต่างเป็นสาเหตุของปัญหาในด้านการบริหารงานบุคคล โดยเมื่อพนักงานรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลง องค์กรมีการเปลี่ยนแปลง เกิดความไม่แน่นอน หรือเกิดความไม่ชัดเจน จะทำให้พนักงานรู้สึกไม่มั่นใจ รู้สึกถึงความไม่มั่นคงและไม่ปลอดภัยภายในจิตใจ อันจะทำให้ความคาดหวังของพนักงานที่มีต่อองค์กรในด้านต่างๆ เปลี่ยนแปลงไป เช่น ลักษณะงาน บทบาทหน้าที่ในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หรือโอกาสของความก้าวหน้าในงาน ซึ่งล้วนเป็นสิ่งที่อาจทำให้ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานลดลง องค์กรจึงจะต้องเห็นความสำคัญ และจำเป็นต้องสนองตอบ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีความตั้งใจในการทำงาน และเพื่อให้พนักงานมีความรักและมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

หากองค์กรไม่สามารถสนองตอบปัจจัยเหล่านี้ได้ย่อมจะส่งผลให้พนักงานรักและผูกพันต่อองค์กรลดลง จนอาจถึงขั้นต้องสูญเสียทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพและมีคุณค่าต่อองค์กรไป

ดังนั้น ความเข้าใจถึงปัจจัยที่จะส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นสิ่งที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งที่ทุกองค์กรควรที่จะให้ความสำคัญและร่วมกันสร้างให้เกิดขึ้น เพื่อให้พนักงานหรือบุคลากรภายในองค์กรมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น อันจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

1.2 ข้อมูลเบื้องต้นของบริษัทและหน่วยงาน Business Stakeholder Engagement

หน่วยงาน Business Stakeholder Engagement อยู่ภายใต้การบริหารงานของบริษัทแห่งหนึ่ง ซึ่งประกอบกิจการด้านการผลิตและจำหน่ายปูนซีเมนต์เทา ปูนซีเมนต์ขาว คอนกรีต พลังงาน และการให้บริการที่เกี่ยวข้องหรือเรียกว่า โซลูชันการก่อสร้าง มีพนักงานประจำประมาณ 6,000 คน

วิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร คือ เป็นผู้นำในตลาดภูมิภาคอาเซียน ด้วยการสร้างสรรค์นวัตกรรมสินค้า บริการ และ โซลูชันที่ตอบโจทย์ความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า พร้อมมุ่งมั่นขับเคลื่อนธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืนตามแนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) สร้างความเจริญก้าวหน้าในทุกสังคมและชุมชนที่เข้าไปดำเนินงาน ภายใต้คำมั่นสัญญา “Passion for Better” โดยมีพันธกิจ คือ เป็นที่หนึ่งในอาเซียน และสามารถแข่งขันกับคู่แข่งต่างประเทศ ซึ่งนอกจากจะตอบสนองความต้องการของตลาดในประเทศแล้วยังครอบคลุมถึงตลาดในอาเซียนอีกด้วย โดยมุ่งเน้นพัฒนานวัตกรรมสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ทำงานโดยมองในมุมมองของลูกค้า เพื่อให้เข้าใจและตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง

การดำเนินธุรกิจที่ดีจะต้องดำเนินไปด้วยความถูกต้องและเป็นธรรม ดังนั้น ผู้บริหารและพนักงานในทุกระดับขององค์กร จึงมุ่งมั่นปฏิบัติตามอุดมการณ์หรือปรัชญาในการดำเนินธุรกิจ (Philosophy) รวมไปถึงค่านิยมหลัก (Core Values) ซึ่งสรุปรวมได้ว่าบริษัทให้ความสำคัญกับความยึดมั่นใน "คุณภาพและเป็นธรรม" ดังนี้

1. ความเป็นธรรม โดยผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจทั้งหลาย เช่น ลูกค้า ผู้ถือหุ้น หุ้นส่วนทางธุรกิจหรือผู้ที่องค์กรดำเนินธุรกิจด้วย หรือพนักงาน จะได้รับการปฏิบัติด้วยความเป็นธรรม

2. ความเป็นเลิศ องค์กรจะดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจด้วยความตั้งใจให้เกิดผลในทางที่ดียิ่งขึ้น มุ่งมั่นที่จะดำเนินธุรกิจอย่างเต็มศักยภาพและความสามารถ ในขณะที่เดียวกันองค์กรจะพยายามปรับปรุงแนวทาง พัฒนาสู่ความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง

3. คุณค่าของคน องค์กรเน้นให้ความสำคัญกับคุณค่าของพนักงาน โดยถือว่าพนักงานคือทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร จึงพยายามคัดสรรพนักงานที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณธรรมเข้าร่วมงาน ทั้งยังให้การฝึกอบรม พัฒนา และดูแลเป็นอย่างดี ด้วยสวัสดิการที่สมเหตุสมผล และมีผลตอบแทนที่ดีตามควร

4. ความรับผิดชอบต่อสังคม โดยองค์กรตั้งเจตนารมณ์ว่าจะประกอบธุรกิจโดยคำนึงถึงหน้าที่ และความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติเป็นสำคัญ และจะประพฤติตนเป็นพลเมืองที่ดี ทำประโยชน์ให้แก่สังคมและชุมชนโดยรอบ

ตารางที่ 1 แสดงข้อมูลทางการเงินของกลุ่มธุรกิจของบริษัท (ล้านบาท)

ข้อมูลจากงบกำไรขาดทุน	2562	2561	2560	2559	2558	2557
รายได้จากการขาย	184,690	182,952	175,255	170,944	178,988	185,423
กำไรสำหรับปี	5,455	5,984	7,230	8,492	10,250	13,180
EBITDA	20,991	21,244	22,319	23,639	24,395	26,683

จากตารางที่ 1 ซึ่งแสดงข้อมูลทางการเงินจากงบกำไรขาดทุนขององค์กร จะเห็นได้ว่ากำไรมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง สาเหตุมาจากความต้องการของลูกค้าที่ปรับเปลี่ยนไป สถานการณ์แข่งขันที่รุนแรงและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ประกอบกับมีความไม่แน่นอนจากปัจจัยภายนอกต่างๆ เช่น การปฏิรูปหรือเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและโมเดลธุรกิจแบบใหม่ (Digital Disruption) เศรษฐกิจโลก สงครามการค้าระหว่างจีนกับอเมริกา เป็นต้น องค์กรจึงจำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถคงอยู่ และมีความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ ให้สามารถสร้างกำไรให้เติบโตและมั่นคงได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

เนื่องจากลูกค้าและสถานการณ์แข่งขันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองลูกค้าและการแข่งขันที่รุนแรง จึงได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานให้เหมาะสมกับความต้องการลูกค้า และเพื่อให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น เพิ่มความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ลดความซ้ำซ้อนในสายการบังคับบัญชา และลดงานที่ไม่จำเป็น (Lean) เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของธุรกิจ และสามารถแข่งขันและดำรงอยู่ได้ในสถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรง และมีความไม่แน่นอน รวมถึงเร่งผลักดันธุรกิจใหม่ให้เติบโตได้อย่างรวดเร็ว เพื่อสร้างแหล่งรายได้ใหม่ของธุรกิจ

ธุรกิจซีเมนต์และโซลูชันการก่อสร้าง ภายใต้การบริหารงานของกลุ่มธุรกิจซีเมนต์และผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง จึงได้วางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจโดยยกระดับกระบวนการทำงาน อาศัยเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็งทั้งในระดับท้องถิ่นถึงระดับประเทศ เพื่อยกระดับวงการการก่อสร้างไทย ลงทุนจัดตั้งศูนย์รวมโซลูชันการก่อสร้าง (Construction Solution Center) ที่คนในวงการก่อสร้างแต่ละพื้นที่สามารถมาพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ วิธีการบริหารงานก่อสร้าง รวมถึงหาโซลูชันการก่อสร้างต่างๆ ในพื้นที่ ซึ่งศูนย์รวมดังกล่าวจะช่วยเชื่อมโยงนวัตกรรมและเทคโนโลยีจากผู้เกี่ยวข้องมาช่วยแก้ไขปัญหาต่างๆ ในงานก่อสร้างให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและครบวงจรมากยิ่งขึ้น โดยในช่วงเริ่มต้นนี้บริษัทมีโซลูชันการก่อสร้างประกอบไปด้วย

1. โซลูชันสำหรับกลุ่มเจ้าของบ้าน ช่าง และผู้รับเหมารายย่อย ตั้งแต่โซลูชันงานพื้นที่ให้บริการเท ปาด ขัด โซลูชันเสาและคานสำเร็จรูป โซลูชันผนังสำเร็จรูป โซลูชันฟาร์มปลูสดั้ว ที่ให้บริการออกแบบและให้คำปรึกษาการก่อสร้างโรงเรือนที่ได้มาตรฐาน สร้างเสร็จเร็ว และคุ้มค่าประมาณได้ด้วยวัสดุก่อสร้างแบบสำเร็จรูป

2. โซลูชันสำหรับผู้รับเหมา และบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์รายใหญ่ อาทิ โซลูชันงานโครงสร้างขนาดใหญ่ งานก่อสร้างพื้นไร้คานสถานีรถไฟ งานหล่อคานสะพาน ที่ให้บริการออกแบบ การจัดหาวัสดุ การควบคุมการผลิต รวมถึงการติดตั้ง

3. โซลูชันซ่อมแซมหรือยืดอายุสิ่งก่อสร้าง (Lifetime Solution) เช่น โครงสร้างอาคาร โรงงาน สะพาน ท่าเทียบเรือ

4. โซลูชันงานฐานรากใต้พื้นดินที่ให้บริการออกแบบระบบงานดินและระบบระบายน้ำ เพื่อลดเวลาการก่อสร้าง รวมทั้งการแก้ปัญหาอื่นๆ ตามความต้องการของลูกค้า

หน่วยงาน Business Stakeholder Engagement เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นใหม่จากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรของธุรกิจซีเมนต์และโซลูชันการก่อสร้าง เมื่อปี พ.ศ. 2562 มีพนักงานในสังกัดจำนวน 314 คน แบ่งเป็นพนักงานระดับจัดการ จำนวน 35 คน พนักงานระดับบังคับบัญชาและพนักงานวิชาชีพ จำนวน 172 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 107 คน ประกอบไปด้วย 4 กลุ่มวิชาชีพ ได้แก่ วิชาชีพการบุคคล (Human Resource) วิชาชีพจัดหา (Procurement) วิชาชีพรัฐกิจสัมพันธ์และชุมชนสัมพันธ์ (Government Liaison) และวิชาชีพความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม (Sustainability Development) มีภารกิจหลัก คือ

1. การสร้างความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Relation) กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) ในระบบนิเวศ (Ecosystems) ของธุรกิจในรูปแบบต่างๆ ให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มและแต่ละพื้นที่ เพื่อสร้างโอกาสในการทำธุรกิจและขึ้นหรือกำหนดกลุ่มลูกค้ารายใหม่ (Potential Customer) ให้กับหน่วยงานภูมิภาค (Chain) ในการขายสินค้าและบริการด้านโซลูชันการก่อสร้าง

(Construction Solutions) เช่น กลุ่มลูกค้าหน่วยงานราชการ หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น

2. ประสานงานและร่วมมือกับสภาอุตสาหกรรมจังหวัดในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ร่วมกันในระดับจังหวัดและระดับประเทศ เพื่อสร้างเครือข่ายที่เข้มแข็ง

3. ประสานงานและสนับสนุนกระบวนการทำงานของแต่ละอุตสาหกรรมสำคัญที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ (Hub and Spoke) ซึ่งเป็นรูปแบบการทำงานแบบใหม่ที่ใกล้ชิดลูกค้ามากยิ่งขึ้น ให้เกิดขึ้นได้จริงตามแผนกลยุทธ์ของธุรกิจ

4. ประสานงานและดูแลงานให้เกิดกระบวนการทำงานตามมาตรฐานความปลอดภัยสิ่งแวดล้อม และความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) ในแต่ละ โรงงานผสมคอนกรีต (Batching Plant) รวมไปถึงกระบวนการจัดส่ง และที่หน้างานของลูกค้า

5. ประสานงานและเป็นผู้สนับสนุน (Facilitate) นโยบายของธุรกิจ และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร (Culture Change) ในแต่ละภูมิภาค (Chain)

6. พัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ (Upskilling and Reskilling) โดยมุ่งเน้นพนักงานที่มีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่งาน รวมไปถึงการเพิ่มพูนความรู้และทักษะให้กับพนักงานอย่างรอบด้านนอกเหนือจากวิชาชีพของตนเอง (Multiskills)

7. การบริหารงานบุคคล (Human Resource Management) ในเรื่องต่างๆ ให้กับพนักงานในสังกัด และการพัฒนาองค์กร (Organization Development) ในระยะยาว

8. งานให้คำปรึกษากฎหมาย และควบคุมดูแลกระบวนการทำงานให้เป็นไปตามกฎหมาย (Law and Compliance) ในเชิงป้องกัน ที่เกี่ยวข้องกำกับดำเนินธุรกิจ

จากการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานภายในองค์กรครั้งนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดตั้งหน่วยงาน Business Stakeholder Engagement ซึ่งถือเป็นหน่วยงานสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้นั้น อาจส่งผลทำให้ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น ความเข้าใจถึงปัจจัยที่จะส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรควรให้ความสำคัญและร่วมกันสร้างให้เกิดขึ้น เพื่อให้พนักงานในองค์กรเกิดความผูกพันต่อองค์กรที่ตนทำงานอยู่ โดยงานวิจัยชิ้นนี้ผู้วิจัยมุ่งเน้นที่จะศึกษาระดับและปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรทางด้านจิตใจของพนักงานหน่วยงาน Business Stakeholder Engagement ของบริษัทแห่งหนึ่ง ซึ่งได้ดำเนินการภายใต้การบริหารงานใหม่ในปี พ.ศ. 2562 เพื่อนำผลการวิจัยมาใช้ในการวางแผนป้องกันและแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงองค์กรอันจะส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องความผูกพันที่มีต่อองค์กร

เพื่อให้องค์กรสามารถวางกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ ในการสร้างความเจริญเติบโตและศักยภาพในการแข่งขันขององค์กรต่อไป

1.3 คำถามงานวิจัย

1. พนักงานหน่วยงาน Business Stakeholder Engagement มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับใด
2. ปัจจัยใดที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานหน่วยงาน Business Stakeholder Engagement

1.4 วัตถุประสงค์งานวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานหน่วยงาน Business Stakeholder Engagement
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานหน่วยงาน Business Stakeholder Engagement

1.5 ขอบเขตงานวิจัย

1.5.1 รูปแบบการวิจัยของงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative research) แบบ ณ ช่วงเวลาใดช่วงเวลาหนึ่ง (Cross-sectional Study)

1.5.2 ประชากร และกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตการศึกษา โดยมีกลุ่มประชากร คือ พนักงานหน่วยงาน Business Stakeholder Engagement จำนวน 314 คน แบ่งเป็นพนักงานจัดการ พนักงานบังคับบัญชา และพนักงานวิชาชีพ และพนักงานปฏิบัติการ ซึ่งกระจายตัวอยู่ทั่วประเทศไทย ประกอบไปด้วย เขตบางซื่อ กรุงเทพมหานคร อำเภอกำแพงแสน จังหวัดสระบุรี อำเภอบ้านหมอ จังหวัดสระบุรี อำเภอพระพุทธบาท จังหวัดสระบุรี อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช และอำเภอแจ้ห่ม จังหวัดลำปาง โดย

ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random) จำนวน 176 คน

1.5.3 เครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิจัย

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานหน่วยงาน Business Stakeholder Engagement

1.5.4 ระยะเวลาในการทำวิจัย

การวิจัยเริ่มต้นในเดือนกันยายน 2562 และเสร็จสิ้นในเดือนเมษายน 2563 โดยผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงเดือนมกราคม 2563 จนถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2563 รวมระยะเวลาการวิจัยทั้งสิ้น 8 เดือน

1.6 สมมุติฐานงานวิจัย

1.6.1 ปัจจัยด้านคุณลักษณะงาน (Job Characteristics)

H1: โอกาสในการก้าวหน้าในงานส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

H2: ความมั่นคงในงานส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

H3: ความสำคัญของงานส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

H4: ความอิสระของงานส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

H5: ความไม่ชัดเจนในบทบาทส่งผลในเชิงลบต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

H6: ความขัดแย้งในบทบาทส่งผลในเชิงลบต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

1.6.2 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ (Relationships)

H7: ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

H8: ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

1.6.3 ปัจจัยด้านคุณลักษณะโครงสร้าง

H9: การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

H10: บทบาทของผู้บริหารที่เป็นผู้นำและเป็นแบบอย่างส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

H11: ความยุติธรรมในองค์กรส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

H12: ระบบและขั้นตอนในการปฏิบัติงานส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

H13: ช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

1.7 ประโยชน์ที่จะได้รับ

1. เข้าใจปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถส่งเสริมปัจจัยดังกล่าวให้เกิดขึ้นจริงในองค์กร
2. ผลของงานวิจัยนี้ สามารถนำไปใช้เพื่อปรับปรุงนโยบายในการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เพื่อให้พนักงานในองค์กรมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น
3. ผลของงานวิจัยนี้ สามารถนำไปใช้เพื่อประโยชน์ในการต่อยอดสำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่อไปในอนาคตได้

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน: กรณีศึกษา หน่วยงาน Business Stakeholder Engagement ของบริษัทแห่งหนึ่ง” ในครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษา และรวบรวมแนวความคิด เอกสาร ทฤษฎี และผลงานวิจัยซึ่งเกี่ยวข้อง โดยแบ่งเป็นประเด็นตามรายละเอียดสำคัญ ได้แก่ ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเรื่องความผูกพันต่อองค์กรไว้อย่างมากมาย ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมความหมายหรือนิยามของความผูกพันต่อองค์กรจากนักวิชาการหลายท่านที่ได้ให้นิยามหรือความหมายแตกต่างกันออกไป ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ความผูกพันต่อองค์กรที่เกี่ยวข้องกับจิตใจของพนักงานต่อองค์กร

March and Simon (1958) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ คือการที่พนักงานมีความรู้สึกรับรู้ถึงเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรอย่างแท้จริง โดยมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรในระดับที่สูงกว่าพนักงานทั่วไป

Kanter (1968) ให้นิยามความหมายของความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจว่า เป็นความผูกพันยึดติดเกี่ยวข้องกับความรู้สึกทางบวกกับองค์กรผ่านอารมณ์และความรู้สึก หรือจิตใจที่ดีของพนักงาน โดยความผูกพันนี้จะผูกมัดพนักงานไว้กับองค์กรทำให้พนักงานยังคงเป็นสมาชิกในองค์กร และเกิดความผูกพันทางจิตใจต่อไป สมาชิกในองค์กรจะมีความเต็มใจและยินดีที่จะสละทั้งร่างกายและแรงใจเพื่อมอบความจงรักภักดีต่อองค์กรนั้น

Sheldon (1971) ให้นิยามของความผูกพันที่มีต่อองค์กรไว้ กล่าวคือ ทัศนคติ หรือความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กร ซึ่งเป็นการประเมินถึงองค์กรในเรื่องบวก และจะเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงกันระหว่างพนักงานกับองค์กร

Buchanan (1974) ได้ให้นิยามของความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นความรู้สึกที่พนักงานและองค์กรเป็นพวกเดียวกัน และมีความผูกพันต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีการแสดงตน

(Identification) โดยการมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน และมีการยอมรับในค่านิยมรวมถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร เสมือนหนึ่งว่าเป็นของตน มีส่วนร่วมในองค์กร (Involvement) โดยการเข้ามามีส่วนร่วมในแต่ละกิจกรรมขององค์กรตามบทบาทที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่

Koch and Steers (1978) และ Porter, Steers, Mowday, and Boulian (1974) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกพยายามอย่างมากของพนักงานที่อยากจะทำงานให้กับองค์กร โดยมีความประสงค์ที่จะยังคงอยู่กับองค์กรต่อไป เพื่อที่จะได้ทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตนต้องการ ซึ่งเป้าหมายนั้นเป็นเป้าหมายที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

Steers (1977, 1983) ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กรว่า หมายถึง ระดับสัมพันธภาพที่เหนียวแน่นของความเป็นหนึ่งเดียวกันระหว่างสมาชิก ในการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กรด้วยความเต็มใจ พนักงานจะมีค่านิยม (Values) ของตนเอง อันจะสอดคล้องกับค่านิยมองค์กร และพนักงานจะยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมองค์กรนั้น เพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จ ดังนั้น พนักงานที่มีความผูกพันจะทุ่มเท และใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ ในการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร เพื่อให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จ

Greenberg (1996) ให้นิยามความผูกพันที่มีต่อองค์กรว่า ความผูกพันต่อองค์กรในด้านจิตใจของพนักงานคือการที่พนักงานมีความประสงค์ที่จะทำงานอยู่กับองค์กร เนื่องจากเป้าหมาย (Goals) ค่านิยม (Values) ขององค์กรและของส่วนตัวมีความสอดคล้องกัน แต่หากวันใดที่เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรจนทำให้เป้าหมายและค่านิยมขององค์กรและของส่วนตัวไม่สอดคล้องกันแล้ว พนักงานเหล่านั้นอาจไม่เชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และมีโอกาสที่จะลาออกจากองค์กรไปในที่สุด

กลุ่มที่ 2 ความผูกพันต่อองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการตอบแทนองค์กร

Eisenberger, Fasolo, and Davis-LaMastro (1990) กล่าวว่า ความผูกพันที่มีต่อองค์กรเป็นความเต็มใจของสมาชิกที่ยินดีจะทุ่มเทพลังกาย ความซื่อสัตย์ และความภักดี (Loyalty) ให้แก่องค์กรที่เป็นตนสมาชิก โดยถือเป็นมุมมองส่วนตัวของสมาชิก ที่แสดงให้เห็นถึงความกลมเกลียวเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร ทำให้สมาชิกมีความวิริยะอุตสาหะ ความพยายามและความเต็มใจที่จะทุ่มเททำงานเพื่อองค์กร

Marsh and Mannari (1977) กล่าวว่า ความผูกพันที่มีต่อองค์กรของพนักงาน คือ การที่พนักงานมีความรู้สึกจงรักภักดี (Loyalty) และอยากจะอยู่กับองค์กรต่อไป

Mowday, Porter, and Steers (1982) และ Northcraft and Neale (1990) ได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรว่า คือ ความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้ง แน่นแฟ้น ระหว่างบุคคลกับองค์กร ซึ่งเป็นการแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดี (Loyalty) ที่เกิดขึ้นตามปกติ เพราะเกิดจากความความสัมพันธ์ที่

เหนียวแน่นและใช้ระยะเวลาในการเกิดขึ้น ทำให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศเสียสละตนในการทำงานเพื่อสร้างสรรค้ำให้องค์กรดีขึ้นกว่าเดิม

Schalk and Freese (1997) และ Steers (1991) ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร ไม่ได้เป็นเพียงความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) เท่านั้น แต่ยังรวมถึงการแสดงออกของพนักงานที่ได้แสดงความสัมพันธ์ที่ดีต่อองค์กร โดยเต็มใจที่จะอยู่และเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ

กลุ่มที่ 3 ความผูกพันต่อองค์กรที่เกี่ยวกับต้นทุนของพนักงาน

Becker (1960) ได้ให้นิยามความผูกพันที่มีต่อองค์กรว่า เมื่อบุคคลได้เข้าไปมีส่วนร่วมกับการลงทุน โดยใช้ การศึกษา เวลา อายุ ประสบการณ์การทำงาน ในการลงทุนกับองค์กร บุคคลเหล่านั้นย่อมคาดหวังผลตอบแทนจากองค์กรที่ได้ลงทุน หากพนักงานได้ลาออกไปก่อนครบกำหนดก็เท่ากับว่าพนักงานคนนั้นได้รับประโยชน์จากองค์กรไม่คุ้มค่า ซึ่งยิ่งพนักงานได้อยู่ในองค์กรนานเท่าใดก็เท่ากับว่าเขาได้ลงทุนสะสมมากขึ้นเท่านั้น และจะนำมาซึ่งความลำบากยากเข็ญในการที่จะตัดสินใจลาออกจากองค์กร ดังนั้น ระดับความผูกพันจึงขึ้นอยู่กับระดับการลงทุนของสิ่งทีบุคคลเหล่านั้นได้ลงทุนไป ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของเวลา กำลังกายกำลังสติปัญญาที่เสียไป

Hrebiniak and Alutto (1972) ให้นิยามความผูกพันที่มีต่อองค์กรว่า เป็นผลอันเนื่องมาจากปฏิภริยาหรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กร ในรูปแบบของการลงทุนร่างกาย รวมถึงสติปัญญาในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งจะทำให้สมาชิกไม่มีความประสงค์หรือไม่เต็มใจที่จะลาออกจากองค์กรนั้น ไปอยู่กับองค์กรอื่น แม้ว่าจะได้รับข้อเสนอ เช่น เงินเดือน รายได้ ตำแหน่ง และควมมีอิสระทางวิชาชีพที่ดีกว่าก็ตาม

Steers (1977) ให้นิยามความผูกพันที่มีต่อองค์กรว่า ความผูกพันที่มีต่อองค์กรเกิดขึ้นจากพฤติกรรมของบุคคลที่มีการลงทุน โดยใช้ทุนจากแรงงานของตนทำเพื่อองค์กรจนเกิดผลงาน เมื่อได้สร้างผลงานไว้กับองค์กร จะส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ เมื่อมีการลงทุน ลงแรงมาก ก็จะมีมีความผูกพันต่อองค์กรมาก

Greenberg (1996) ได้นำเอาแนวความคิดในเรื่องความผูกพันต่อองค์กรจาก Meyer and Allen (1991) มาศึกษาเพิ่มเติม และอธิบายว่าความผูกพันที่มีต่อองค์กร เป็นความผูกพันที่เกิดจากการที่พนักงานประสงค์จะทำงานต่อไปกับองค์กร อันเนื่องมาจากพื้นฐานความเชื่อว่าจะต้องสูญเสียบางสิ่งบางอย่างไปหากต้องลาออก และพนักงานผู้ที่ทำงานอยู่ในองค์กรเป็นระยะเวลายาวนานจะเข้าใจดีถึงการสูญเสียในสิ่งทีเขาได้ลงทุนต่อองค์กรมาในระยะเวลาาน เช่น มีการวางแผนการเกษียณอายุไว้แล้ว การมีเพื่อนร่วมงานที่ดีที่มีความสนิทสนมแล้ว เป็นต้น ทำให้เขาก็จะมีความผูกพันกับองค์กรที่จะดำรงอยู่ต่อไป เพราะเขาไม่ต้องการความเสียหายกับการสูญเสียเหล่านี้

จากความหมายของความผูกพันต่อองค์กรทั้งสามกลุ่มดังกล่าวตามที่ได้อธิบายไว้ข้างต้นความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นการคงอยู่ของคนในองค์กรด้วยเหตุผลที่แตกต่างกัน อันมีสาเหตุมาจากรูปแบบของความผูกพันที่พนักงานมีความผูกพันในแต่ละรูปแบบก็จะมีอิทธิพลให้พนักงานแต่ละคนตอบสนองแตกต่างกันไป และระดับของความผูกพันที่มีต่อองค์กรแต่ละด้านของพนักงานจะมีมากน้อยเพียงใดนั้น มีสาเหตุมาจากประสบการณ์ในการที่พนักงานอยู่ในองค์กรนั้นๆ พนักงานจะมีความเชื่อมั่น และยอมรับเป้าหมาย รวมไปถึงค่านิยมขององค์กรในระดับที่แตกต่างกัน รวมไปถึงถึงสภาวะจิตใจของพนักงานที่แตกต่างกันด้วย จึงทำให้พนักงานแต่ละคนมีพฤติกรรม ความรู้สึก และความคิดที่แตกต่างกัน แม้จะอาศัยอยู่ในองค์กรเดียวกันก็ตาม ซึ่งพนักงานแต่ละคนสามารถมีความผูกพันต่อองค์กรได้มากกว่า 1 ด้าน และระดับของความผูกพันในแต่ละด้านก็จะมีไม่เท่ากันด้วย ดังที่ Meyer and Allen (1991) ได้ทำการรวบรวม ศึกษา และจัดกลุ่มความผูกพันที่มีต่อองค์กรออกมาได้ 3 ด้าน ดังนี้

1. ความผูกพันที่มีต่อองค์กรในด้านอารมณ์และความรู้สึก หรือด้านจิตใจ (Affective Commitment) คือ ความผูกพันที่เกิดจากความรู้สึกภายในจิตใจของบุคคล จากการรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร และรู้สึกว่าตนเองนั้นเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร พร้อมทั้งจะทุ่มเทแรงกายแรงใจอุทิศตนด้วยความเต็มใจให้กับองค์กร โดยความผูกพันที่มีต่อองค์กรในด้านจิตใจนี้มีความเกี่ยวข้องกับความปรารถนาที่จะทำงานอยู่ในองค์กรอย่างซื่อสัตย์ และมีความเกี่ยวเนื่องกับประสบการณ์ในการทำงานของสมาชิกในระยะเวลาระหว่างที่ทำงานนั้น รวมไปถึงลักษณะขององค์กรด้วย เช่น การมอบหมายอำนาจหรือการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร ค่านิยม โดยพนักงานที่มีความผูกพันจะมีความตั้งใจ พยายามทำงานเพื่อให้เป้าหมายที่ตั้งไว้ประสบผลสำเร็จ และจะยังคงอยู่ในองค์กร ยังไม่คิดจะลาออกจากองค์กร เพราะพวกเขาต้องการ (Want to) ที่จะอยู่ในองค์กรต่อไป

2. ความผูกพันที่มีต่อองค์กรอันเนื่องมาจากหน้าที่บรรทัดฐาน (Normative Commitment) คือ ความผูกพันอันเกิดจากหน้าที่และบรรทัดฐาน จากค่านิยมหรือบรรทัดฐานทางสังคม อันเป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นเพื่อตอบแทนสิ่งที่สมาชิกได้รับจากองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นในรูปแบบของความซื่อสัตย์และจงรักภักดีกับองค์กร เป็นผลมาจากการลงทุนขององค์กรต่อบุคคลในด้านต่างๆ เช่น การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ การให้ความช่วยเหลือ โดยความผูกพันประเภทนี้เป็นความรู้สึกของพนักงานว่าเขาควรที่จะอยู่ในองค์กรต่อไป เพราะคิดว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมหรืออาจจะเป็นแรงกดดันจากสิ่งแวดล้อมรอบข้างในด้านความรู้สึกที่จะเกิดขึ้นหากออกจากองค์กรไป สมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์กรอันเนื่องมาจากหน้าที่บรรทัดฐานจะคงอยู่กับองค์กร เพราะพวกเขาารู้สึกว่าพวกเขาสมควร (Ought to) ที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป

3. ความผูกพันที่มีต่อองค์กรในด้านความคงอยู่ (Continuance Commitment) คือ ความผูกพันที่มีต่อองค์กรอันเกิดจากการไตร่ตรองคำนวณของพนักงานที่อยู่บนพื้นฐานของการลงทุนไปกับองค์กร และผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร แสดงออกในรูปแบบพฤติกรรมว่าจะปฏิบัติงานกับองค์กรต่อไป หรือจะโยกย้ายเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยในการพิจารณาเรื่องการลงทุนให้กับองค์กรจะเป็นการพิจารณาว่าตนเองขาดทางเลือกหรือโอกาสในการได้รับการจ้างงานจากองค์กรอื่นมากน้อยเพียงใด ซึ่งพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในด้านความคงอยู่นี้จะทำให้พนักงานยังคงอยู่ในองค์กร เพราะพวกเขาจำเป็น (Need to) ที่จะอยู่กับองค์กรต่อไปในระยะยาว

จากการศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความหมายของความผูกพันต่อองค์กรที่ผ่านมาในอดีตจะเห็นได้ว่าสามารถแบ่งแนวความคิดเป็น 2 แนวทาง ได้แก่ แนวคิดที่มองความผูกพันที่มีต่อองค์กรอันเป็นความรู้สึกของบุคลากรอันมีต่อองค์กรในภาพรวมในมิติเดียว (Single Dimension) ไม่ว่าจะเป็นความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์และความรู้สึก หรือจิตใจของพนักงานที่มีต่อองค์กร ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการตอบแทนขององค์กร ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรที่เกี่ยวกับต้นทุนของสมาชิก กับแนวคิดที่มองความผูกพันต่อองค์กรเป็นมิติน้อยหรือหลายด้าน (Multi Dimension) โดยความผูกพันนั้นสามารถมีได้หลายระดับและหลายมิติ ซึ่งงานวิจัยเรื่องความผูกพันที่มีต่อองค์กรในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรหลายมิติ (Multi Dimension) ที่ศึกษาโดย Meyer and Allen (1991) มาเป็นกรอบของแนวความคิดในงานวิจัย เนื่องจากเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับในการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด (จิรฐา เหล่าจุม, 2554) และเป็นแนวคิดที่มีความครบถ้วน ชัดเจนครอบคลุมประเด็นสำคัญที่นักวิชาการคนอื่นได้กล่าวถึง ว่าความผูกพันต่อองค์กรนั้นสามารถแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ด้านแรก คือ ความผูกพันด้านจิตใจ เป็นความรู้สึกภายในจิตใจของบุคลากรว่าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร ด้านที่สอง คือ ความผูกพันด้านความคงอยู่ เป็นความผูกพันอันเกิดจากการที่บุคลากรได้ลงทุนลงแรงในการทำงานให้กับองค์กรเพื่อแลกกับการตอบแทน หรือการพิจารณาทางเลือกหรือโอกาสในการจ้างงานจากองค์กรอื่น และด้านที่สาม คือ ความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม เป็นการที่องค์กรตอบแทนพนักงาน เช่น การฝึกอบรม หรือค่าตอบแทน ทำให้พนักงานรู้สึกว่าการคงอยู่กับองค์กรต่อไปด้วยความจงรักภักดีเพราะเป็นสิ่งที่ถูกต้อง และสมควร

2.2 ความสำคัญของความผูกพันที่มีต่อองค์กร

ความผูกพันที่มีต่อองค์กร (Organization Commitment) ถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องมีอยู่ในตัวบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ การที่สมาชิกใน

องค์กรมีความผูกพันต่อองค์กรสูง พวกเขาจะยินยอมพร้อมใจที่จะอุทิศร่างกาย แรงใจ เพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้เต็มที่ ร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ประพฤติตนเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร เข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร มีผลการปฏิบัติงานที่ดีตลอดจนการรักษาองค์กรให้อยู่รอดและมีศักยภาพในการที่จะเจริญเติบโตต่อไปอย่างยั่งยืน นักวิชาการหลากหลายท่านได้แสดงทัศนะให้เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กร มีความสำคัญ ดังนี้

Sheldon (1971) กล่าวว่า การที่สมาชิกมีความรู้สึกที่ดี โดยไม่มีความรู้สึกทางลบต่อองค์กร จะส่งผลให้เกิดความผูกพันกับองค์กรนั้น เมื่อเกิดความผูกพันกับองค์กรแล้ว จะทำให้เกิดความตั้งใจทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

Buchanan (1974) กล่าวว่า ความผูกพันเป็นทัศนคติที่สำคัญยิ่งสำหรับองค์กร เพราะความผูกพันเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงระหว่างจินตนาการของมนุษย์กับจุดหมายหรือเป้าหมายขององค์กร ทำให้สมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร และเป็นผู้มีส่วนเสริมสร้างสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีขององค์กร เมื่อสมาชิกรู้สึกว่าตนเองนั้นเป็นพวกเดียวกัน จะก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร มีความแนบแน่นเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันกับองค์กร ซึ่งสามารถแสดงออกได้จากเป้าหมายและค่านิยมต่อองค์กรที่พนักงานปฏิบัติต่อองค์กรนั้นๆ และมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับองค์กร ด้วยการที่ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ

Steers (1977) มีความคิดเห็นว่า ความผูกพันที่มีต่อองค์กรเป็นเครื่องมือที่สำคัญ ที่จะสามารถใช้ในการวัดประสิทธิภาพขององค์กร เพราะสามารถใช้ทำนายอัตราการลาออกหรือโยกย้ายงานได้ดี มีความแม่นยำกว่าการใช้ความพึงพอใจในงานเป็นตัวชี้วัด และมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจในงาน ซึ่งนำมาใช้ประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรได้

เสนาะ ดิยาวี (2535) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรก่อให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในองค์กร อันจะช่วยแก้ไขปัญหาหรือป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้งกันภายในองค์กร เพราะสมาชิกในองค์กรจะนึกถึงความรู้อุดขององค์กรมากกว่าตนเอง ลดความเห็นแก่ตัวรวมไปถึงการสร้างระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีด้วย

สุกานดา ศุภคิตสันต์ (2540) ได้กล่าวไว้ว่า หากพนักงานในองค์กรมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ด้านอัตราการขาดงาน (Absenteeism) พนักงานในองค์กรที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ ความผูกพันต่อองค์กรจึงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจและส่งผลทางอ้อมต่อขวัญกำลังใจในการทำงานซึ่งจะช่วยให้้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้ง่ายขึ้น ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงจะมีความละเอียดในการทำงานต่ำ และมีการขาดงานอย่างไร้เหตุผลน้อยกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อ

องค์กรต่ำ ดังนั้น พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจึงมีอัตราการขาดงานต่ำ ส่วนผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำมักพบว่ามีการขาดงานอยู่เป็นประจำ

2. ด้านอัตราการลาออกหรือเปลี่ยนงาน (Turnover) ความผูกพันที่ต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับการลาออก โดยความผูกพันที่ต่อองค์กรนั้นมีความสัมพันธ์เชิงลบกับอัตราการลาออกของพนักงานในองค์กร พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีความคิดที่จะลาออกจากองค์กรต่ำ และมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์กรได้ยาวนานกว่า

3. ด้านการปฏิบัติงาน (Job Performance) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะใช้ความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยสนับสนุนไปสู่ความพยายาม และมีผลเกี่ยวเนื่องกับผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น การสร้างความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นเรื่องสำคัญ เพราะหากผู้บริหารสามารถทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรได้ ก็จะทำให้เกิดประโยชน์ที่ดีกับองค์กรหลายประการ เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร การทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจก่อให้เกิดปัญหาในการดำเนินงานขององค์กรอันอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ได้

เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรถือเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินการขององค์กรดังที่กล่าวไปข้างต้น การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งสมาชิกในองค์กรจะเกิดความผูกพันต่อองค์กรได้ก็ต่อเมื่อเป้าหมายหรือความคาดหวังของสมาชิกในองค์กรได้รับการตอบสนองจากองค์กร จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารองค์กรที่จะต้องสร้างให้สมาชิกในองค์กรมีความผูกพันต่อองค์กร เพื่อให้สมาชิกในองค์กรคงอยู่กับองค์กรอย่างมีคุณค่า เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร

จากกรอบแนวความคิดที่ใช้ในการศึกษาความผูกพันขององค์กรที่ถูกพัฒนาโดย Meyer and Allen (1991) ที่ได้แบ่งความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ความผูกพันต่อองค์กรด้านความคงอยู่ และความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม ซึ่งความผูกพันในแต่ละด้านนั้นมีส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในลักษณะและระดับที่แตกต่างกัน จากการศึกษาข้อมูลที่ได้จากผลการวิจัยผลความผูกพันต่อองค์กรในอดีตพบว่าความผูกพันต่อองค์กรทางด้านจิตใจมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมของบุคลากรมากที่สุดในทุกด้าน ส่วนความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคมนั้นมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง และความผูกพันด้านความคงอยู่ไม่พบว่ามีความสัมพันธ์หรือมีความสัมพันธ์ทางลบในบางกรณี (Meyer, Standley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002) ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจจะส่งผลมากที่สุดต่อการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมของการเป็นสมาชิกที่ดีกับองค์กร (Somers, 1995) รวมถึงความมี

ประสิทธิภาพในการทำงานหรือผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Job Performance) การมีส่วนร่วมในองค์กรหรือการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร (Job Involvement) การขาดความสนใจในการลาออกหรือการโยกย้ายงาน (Meyer et al., 2002) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาความผูกพันที่มีต่อองค์กรทางด้านจิตใจ ซึ่งในลำดับต่อไปผู้วิจัยจะนำเสนอแนวความคิดปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ เพื่อนำไปกำหนดตัวแปรต้นที่จะนำมาใช้ศึกษาต่อไป

2.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

ที่ผ่านมานักวิชาการแต่ละท่านมองปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจแตกต่างกันไป ดังนี้

Mowday et al. (1982) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรทางด้านจิตใจ ประกอบไปด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic) ได้แก่ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อความผูกพันที่มีต่อองค์กร ส่วนวุฒิการศึกษามีความสัมพันธ์ในเชิงลบต่อความผูกพันที่มีต่อองค์กร
2. คุณลักษณะงาน (Job Characteristic) การมอบหมายงานที่มีความสำคัญ มีความท้าทาย และชัดเจน มีบทบาทที่ชัดเจน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในเชิงบวก
3. ประสบการณ์การทำงาน (Work Experience) เช่น การได้รับความสะดวกสบายภายในองค์กร การรู้สึกว่าองค์กรมีความน่าเชื่อถือ รู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร ทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงาน การพึ่งพาผู้บังคับบัญชา บทบาทหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในเชิงบวก
4. คุณลักษณะโครงสร้าง (Structural Characteristic) เช่น การมีระบบการทำงานที่เป็นแบบแผน การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมในการบริหาร และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในเชิงบวก

ทั้งนี้ Mowday et al. (1982) ยังได้ค้นพบว่าปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงาน เช่น การได้รับความสะดวกสบายในการทำงานภายในองค์กร

นอกจากนี้ Allen and Meyer (1990) ได้ศึกษาความผูกพันที่มีต่อองค์กรพบว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ คือ การรับรู้คุณลักษณะงาน อันได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ลักษณะเฉพาะของงาน ความท้าทายของงาน ความสำคัญของงาน และการได้ใช้ทักษะใน

การทำงานที่หลากหลาย รวมไปถึงความรู้สึกว่าสามารถไว้วางใจองค์กรได้ การมีส่วนร่วมในการบริหารหรือตัดสินใจ โอกาสและความก้าวหน้าในงาน ความสะดวกสบายในการทำงาน ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ ผู้บังคับบัญชา และการได้รับผลตอบแทนที่ยุติธรรม

จะเห็นได้ว่าแนวความคิดของ Mowday et al. (1982) มีความสอดคล้องกับแนวความคิดของ Allen and Meyer (1990) ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรทางด้านจิตใจโดยประสานแนวความคิดของ Mowday et al. (1982) และแนวความคิดของ Allen and Meyer (1990) ดังนี้

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic) แบ่งออกเป็น คุณลักษณะด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาการปฏิบัติงานภายในองค์กร รายได้ เป็นต้น และคุณลักษณะด้านแรงผลักดันจากภายใน ได้แก่ ลักษณะนิสัย บุคลิกภาพ ค่านิยม เป็นต้น

2. คุณลักษณะของงาน (Job Characteristic) ประกอบไปด้วย ลักษณะงานที่ทำ บทบาทในการปฏิบัติงาน ความสำคัญของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ความมีอิสระในการทำงาน ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ ความหลากหลายของทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3. ประสบการณ์ในการทำงาน (Work Experience) ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น ความสะดวกสบาย และความปลอดภัยของสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ในที่ทำงานทั้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานและระหว่างเพื่อนร่วมงาน การได้รับความสะดวกสบายภายในองค์กร การรู้สึกว่าองค์กรมีความน่าเชื่อถือ รู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร เป็นต้น

4. คุณลักษณะโครงสร้าง (Structural Characteristic) ได้แก่ ลักษณะขององค์กร โครงสร้างขององค์กร การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ความยุติธรรมในองค์กร การจ่ายผลตอบแทนจากการทำงาน บทบาทของผู้บริหารหรือความเป็นผู้นำของผู้บริหาร เป็นต้น

2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมามีเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรทางด้านจิตใจ โดยพบผลการวิจัยที่แสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรทางด้านจิตใจ ดังนี้

ตารางที่ 2 ผลการวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

ลำดับ	ผู้วิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ
1	Culverson (2002)	พนักงาน Parks Canada Agency จำนวน 300 คน ประเทศแคนาดา	ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของพนักงาน
2	Beckman (2003)	พนักงานบริษัท จำนวน 51 คน ประเทศสหรัฐอเมริกา	ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพการสมรส ตำแหน่ง และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านจิตใจ
3	Boles, Wood, and Johnson (2003)	พนักงานขายของบริษัทท้องถิ่นแห่งหนึ่ง จำนวน 149 คน ประเทศสหรัฐอเมริกา	ความขัดแย้งในบทบาท และความไม่ชัดเจนในบทบาท มีความสัมพันธ์ในเชิงลบต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านจิตใจ
4	กิตติมาภรณ์ นิลนิยม (2547)	พนักงานธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ระดับ 4 – 13 ที่ปฏิบัติงานประจำที่สำนักงานใหญ่ จำนวน 342 คน	คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร ไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กรด้านจิตใจ ส่วนปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่ ความมีอิสระในงาน ความหลากหลายของงาน งานที่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ผลป้อนกลับของงาน โอกาสก้าวหน้าในงาน มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กรด้านจิตใจ เช่นเดียวกับปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ ความมั่นคงในงาน ความรู้สึกว่าองค์กรพึงพาได้ และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ตารางที่ 2 ผลการวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (ต่อ)

ลำดับ	ผู้วิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ
5	จิราวรรณ สุขเวช , จารุวรรณ บุญญบาล, และสุโสภิญษ์ ไวศยกุล (2548)	พนักงานธนาคารทหารไทย สำนักงานใหญ่ จำนวน 400 คน	ปัจจัยด้านโครงสร้าง ได้แก่ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความยุติธรรมในองค์กร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ส่วนปัจจัยด้านโครงสร้าง ได้แก่ ระบบการบริหารงาน ความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน และปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ
6	เกษม มานวรงค์ชัย (2550)	พนักงานไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) หน่วยงานบริหารธุรกิจลูกค้าบุคคล กรุงเทพฯ จำนวน 111 คน	ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ เช่น ความหลากหลายท้าทายของงาน ความมีอิสระของงาน ความสำคัญของงาน โอกาสในการก้าวหน้าในงาน และความมั่นคงในงาน และปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงาน เช่น ผลตอบแทนที่ได้จากการทำงาน และความสัมพันธ์ภายในองค์กร ส่งผลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ
7	จักรพันธ์ เทพพิทักษ์ (2551)	พนักงานบริษัทลำพูน ชิงเดนกี จำกัด จำนวน 122 คน	ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง เงินเดือน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ส่วนปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ และปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญกับองค์กร และสามารถพึ่งพาองค์กรได้ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

ตารางที่ 2 ผลการวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (ต่อ)

ลำดับ	ผู้วิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ
8	บริษัท ปตท.เคมีคอล จำกัด (มหาชน) (2551)	พนักงาน บริษัท ปตท.เคมีคอล จำกัด (มหาชน) (2551)	บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีความเป็นผู้นำ การให้ผลตอบแทนที่ชัดเจนสามารถแข่งขันในตลาดได้ ระบบวิธีการและโครงสร้างในการทำงานที่เหมาะสม ความท้าทายของงาน ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติงานในสำเร็จ คุณภาพชีวิตในการทำงาน และ โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ มีส่วนช่วยในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ
9	Basson (2008)	พนักงาน Provincial Government Department จำนวน 80 คน ประเทศแอฟริกาใต้	ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ เชื้อชาติ สถานภาพ การสมรส ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกันไม่ส่งผลให้ระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน และไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจอย่างมีนัยสำคัญ
10	Rusu (2009)	พนักงานของ Nordic Company ประเทศฟินแลนด์ โดยเป็นการศึกษาแบบ Longitudinal	ปัจจัยด้านลักษณะงาน เช่น งานที่ทำมีความหลากหลาย มีเอกลักษณ์ มีความสำคัญ มีอิสระ และเปิดโอกาสให้มีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยด้านคุณลักษณะ โครงสร้าง ได้แก่ การประสานงานกันระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร และช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม ตลอดจนการจ่ายผลตอบแทนการทำงานที่เป็นธรรม มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ
11	Theron and Dodd (2011)	พนักงานสถาบัน Further and Higher Education in Mandela Metropolis จำนวน 100 คน ประเทศแอฟริกาใต้	คุณลักษณะโครงสร้าง ได้แก่ ความยุติธรรมของผู้บริหาร การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บังคับการ มีวิสัยทัศน์ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

ตารางที่ 2 ผลการวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (ต่อ)

ลำดับ	ผู้วิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ
12	ธนรัฐ นาทอง (2556)	พนักงานธนาคารออมสิน ภาค 5 จำนวน 279 คน	ปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจมากที่สุด ส่วนปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจมากที่สุด
13	วรารักษ์ ลีเลิศพันธ์ (2557)	พนักงานของบริษัทเนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จำนวน 374 คน	ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ในขณะที่ปัจจัยด้านลักษณะงาน เช่น ความสำคัญของงาน ความท้าทายของงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

จากการทบทวนวรรณกรรม การศึกษาอันเกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรที่ผ่านมาพบว่า การศึกษาส่วนใหญ่เป็นการศึกษาในกลุ่มเป้าหมายที่เป็นพนักงานทั่วไปในแต่ละพื้นที่ของกลุ่มประชากร (เกษม มานวงษ์ชัย, 2550; จักรพันธ์ เทพพิทักษ์, 2551; ธนรัฐ นาทอง, 2556; วรารักษ์ ลีเลิศพันธ์, 2557; Culverson, 2002; Boles, Wood, & Johnson, 2003) ที่มักไม่ใช่กลุ่มพนักงานภายในหน่วยงานที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรจากรวมหลากหลายสาขาวิชาชีพเข้าด้วยกันเป็นหน่วยงานเดียวกันดังเช่นหน่วยงาน Business Stakeholder Engagement ของบริษัทแห่งหนึ่ง ในกรณีศึกษาวิจัยนี้ อีกทั้งยังไม่พบงานวิจัยที่ทำการศึกษาในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับโซลูชันการก่อสร้าง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาอิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรตามกรอบแนวความคิดในการวิจัย ซึ่งมีที่มาจากแนวความคิดของ Mowday et al. (1982) และแนวความคิดของ Allen and Meyer (1990) เพื่อให้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางกับองค์กร ในการนำผลการวิจัยมาใช้ในการวางแผนป้องกันและแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงองค์กร อันจะส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องความผูกพันที่มีต่อองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถ

วางกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ในการที่จะสร้างการเจริญเติบโตและพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันต่อไป

จากตารางที่ 2 พบว่า ตัวแปรปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ได้แก่ เพศ (Beckman, 2003) อายุตัว (Beckman, 2003) อายุงาน หรือระยะเวลาในการปฏิบัติงาน (Beckman, 2003; Culverson, 2002) การศึกษา (Beckman, 2003) สถานภาพการสมรส (Beckman, 2003) ตำแหน่งงาน (Beckman, 2003)

ตัวแปรปัจจัยด้านคุณลักษณะงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน (กิตติมาภรณ์ นิลนิยม, 2547; เกษม มานวรงค์ชัย, 2550; จักรพันธ์ เทพพิทักษ์, 2551; ฐนรัฐ นาทอง, 2556; Rusu, 2009) ความสำคัญของงาน (เกษม มานวรงค์ชัย, 2550; วรารักษ์ สิลเลิศพันธ์, 2557; Rusu, 2009) ความหลากหลายของงาน (กิตติมาภรณ์ นิลนิยม, 2547; เกษม มานวรงค์ชัย, 2550; จักรพันธ์ เทพพิทักษ์, 2551; Rusu, 2009) ความท้าทายของงาน (เกษม มานวรงค์ชัย, 2550; บริษัท ปตท.เคมิคอล จำกัด (มหาชน), 2551; วรารักษ์ สิลเลิศพันธ์, 2557) งานที่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (กิตติมาภรณ์ นิลนิยม, 2547; Rusu, 2009) ผลป้อนกลับของงาน (กิตติมาภรณ์ นิลนิยม, 2547) โอกาสก้าวหน้าในงาน (กิตติมาภรณ์ นิลนิยม, 2547; เกษม มานวรงค์ชัย, 2550; บริษัท ปตท.เคมิคอล จำกัด (มหาชน), 2551) ความมั่นคงในงาน (เกษม มานวรงค์ชัย, 2550) ความมีเอกลักษณ์ของงาน (Rusu, 2009) ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติงานในสำเร็จ (บริษัท ปตท.เคมิคอล จำกัด (มหาชน), 2551) ความขัดแย้งในบทบาท (Boles et al., 2003) ความไม่ชัดเจนในบทบาท (Boles et al., 2003)

ตัวแปรปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ได้แก่ สถานที่ทำงาน (Culverson, 2002) คุณภาพชีวิตในการทำงาน (บริษัท ปตท.เคมิคอล จำกัด (มหาชน), 2551) ความมั่นคงในงาน (กิตติมาภรณ์ นิลนิยม, 2547) ความรู้สึกว่าองค์กรฟังเขาได้ (กิตติมาภรณ์ นิลนิยม, 2547; จักรพันธ์ เทพพิทักษ์, 2551) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (กิตติมาภรณ์ นิลนิยม, 2547; เกษม มานวรงค์ชัย, 2550; ฐนรัฐ นาทอง, 2556) ผลตอบแทนที่ได้จากการทำงาน (เกษม มานวรงค์ชัย, 2550) ความรู้สึกว่าเขาเองมีความสำคัญกับองค์กร (จักรพันธ์ เทพพิทักษ์, 2551)

ตัวแปรปัจจัยด้านคุณลักษณะโครงสร้างที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ได้แก่ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (จิราวรรณ สุขเวช และคณะ, 2548) ความยุติธรรมในองค์กร (จิราวรรณ สุขเวช และคณะ, 2548; Theron & Dodd, 2011) บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีความเป็นผู้นำ (บริษัท ปตท.เคมิคอล จำกัด (มหาชน), 2551) การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำองค์กร มีวิสัยทัศน์ (Theron & Dodd, 2011) การให้ผลตอบแทนที่ชัดเจนสามารถแข่งขันในตลาดได้ (บริษัท ปตท.เคมิคอล จำกัด (มหาชน), 2551) การจ่ายผลตอบแทนการทำงานที่เป็นธรรม (Rusu, 2009) ระบบวิธีการ

และโครงสร้างในการทำงานหรือการปฏิบัติงานที่เหมาะสม (บริษัท ปตท.เคมิคอล จำกัด (มหาชน), 2551) การประสานงานกันระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร (Rusu, 2009) ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม (Rusu, 2009)

จากการศึกษางานวิจัยในอดีต ผู้วิจัยพบว่าผู้ทำการศึกษาวิจัยในเรื่องความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจในหลากหลายประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา (Beckman, 2003; Boles et al., 2003) แคนาดา (Culverson, 2002) แอฟริกาใต้ (Basson, 2008; Theron & Dodd, 2011) ฟินแลนด์ (Rusu, 2009) และไทย (กิตติมาภรณ์ นิลนิยม, 2547; เกษม มานวรงค์ชัย, 2550; จักรพันธ์ เทพพิทักษ์, 2551; จิรวรรณ สุขเวช และคณะ, 2548; บริษัท ปตท.เคมิคอล จำกัด (มหาชน), 2551; ธนรัฐ นาทอง, 2556; วรารักษ์ ติเลิศพันธ์, 2557) ในลักษณะขององค์กรที่แตกต่างกัน เช่น การเงินและธนาคาร (กิตติมาภรณ์ นิลนิยม, 2547; เกษม มานวรงค์ชัย, 2550; จิรวรรณ สุขเวช และคณะ, 2548; ธนรัฐ นาทอง, 2556; Rusu, 2009) โรงงานอุตสาหกรรม (จักรพันธ์ เทพพิทักษ์, 2551; บริษัท ปตท.เคมิคอล จำกัด (มหาชน), 2551) การสื่อสารโทรคมนาคม (วรารักษ์ ติเลิศพันธ์, 2557) องค์กรของรัฐหรือองค์กรมหาชน (Basson, 2008; Theron & Dodd, 2011) เป็นต้น และพบว่าปัจจัยด้านคุณลักษณะงานเป็นปัจจัยที่นักวิจัยให้ความสนใจมากที่สุด ซึ่งคุณลักษณะงาน หมายถึง โอกาสในการก้าวหน้า ความมั่นคงในงาน ความสำคัญของงาน ความมีอิสระของงาน ความขัดแย้งในบทบาท ความไม่ชัดเจนในบทบาท เป็นต้น ส่วนปัจจัยที่นักวิจัยให้ความสำคัญรองลงมา ได้แก่ ปัจจัยด้านคุณลักษณะโครงสร้าง ซึ่งหมายถึง การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหาร บทบาทของผู้บริหารที่เป็นผู้นำและเป็นแบบอย่าง ความยุติธรรมในองค์กร ระบบและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ช่องทางการสื่อสารในองค์กร เป็นต้น

สำหรับปัจจัยด้านประสพการณ์ในการทำงานซึ่ง Meyer and Allen (1991, 1997) ได้อธิบายว่า ปัจจัยด้านประสพการณ์ในการทำงาน มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านจิตใจอย่างมีนัยสำคัญสูงที่สุด ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อการทำงานของพนักงาน (Meyer & Allen, 1997) ปัจจัยด้านประสพการณ์ในการทำงาน หมายถึง การได้รับความสะดวกสบายภายในองค์กร (Comfort) ความรู้ที่ตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร (Competence) เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน การรู้ที่องค์กรมีความน่าเชื่อถือ เป็นต้น

สำหรับปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลนั้น มีงานวิจัยในอดีตที่ได้ศึกษาไว้พอสมควร แต่ผลที่ได้จากการวิจัยในอดีตพบว่ามีความขัดแย้งกัน ระหว่างงานวิจัยที่พบว่าปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร (กิตติมาภรณ์ นิลนิยม, 2547; จักรพันธ์ เทพ

พิทักษ์, 2551; วรารักษ์ ลิเลศพันธ์, 2557; Basson, 2008) กับงานวิจัยที่พบว่าปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร (Beckman, 2003; Culverson, 2002)

นอกจากนี้ งานวิจัยในอดีตยังมีช่องว่างและมีข้อเสนอแนะว่า ควรศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องปัจจัยที่เกี่ยวกับบทบาทในการทำงานซึ่งเป็นปัจจัยด้านคุณลักษณะงาน เช่น ความขัดแย้งในบทบาท ความไม่ชัดเจนในบทบาท (Basson, 2008) รวมไปถึงปัจจัยด้านบทบาทของผู้บริหารที่เป็นผู้นำและเป็นแบบอย่าง และช่องทางการสื่อสารในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยด้านคุณลักษณะโครงสร้าง ยังเป็นปัจจัยที่ยังไม่ค่อยได้รับความนิยมนในงานวิจัยเรื่องความผูกพันต่อองค์กร

ดังนั้น จากกรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยในอดีต ผู้วิจัยจึงได้มุ่งศึกษาปัจจัยที่อาจมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านจิตใจ จำนวน 13 ตัวแปร ดังนี้

ตัวแปรปัจจัยด้านคุณลักษณะงาน ประกอบไปด้วย โอกาสในการก้าวหน้า ความมั่นคงในงาน ความสำคัญของงาน ความอิสระของงาน ความขัดแย้งในบทบาท และความไม่ชัดเจนในบทบาท เนื่องจากผลการวิจัยในอดีตพบว่าปัจจัยด้านคุณลักษณะงานเป็นปัจจัยที่ได้รับความนิยมนในการศึกษาวิจัยสูงสุด ประกอบกับมีข้อเสนอแนะจากงานวิจัยว่าควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องปัจจัยที่เกี่ยวกับบทบาทในการทำงานซึ่งเป็นปัจจัยด้านคุณลักษณะงาน เช่น ความขัดแย้งในบทบาท และความไม่ชัดเจนในบทบาท (Basson, 2008)

ตัวแปรปัจจัยด้านประสพการณ์ในการทำงาน ผู้วิจัยเลือกศึกษาปัจจัยด้านความสัมพันธ์ (Relationships) เนื่องจากผู้วิจัยมีความเห็นว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของพนักงานภายในองค์กร โดยแบ่งเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน และความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ทั้งนี้ เนื่องจากผลการวิจัยในอดีตพบว่าปัจจัยด้านความสัมพันธ์ (Relationships) ยังไม่ค่อยมีการศึกษาไว้มากนัก

ตัวแปรปัจจัยด้านคุณลักษณะโครงสร้าง ได้แก่ การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหาร บทบาทของผู้บริหารที่เป็นผู้นำและเป็นแบบอย่าง ความยุติธรรมในองค์กร ระบบและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน และช่องทางการสื่อสารในองค์กร เพราะจากผลการวิจัยในอดีตพบว่าปัจจัยด้านคุณลักษณะโครงสร้างเป็นปัจจัยที่ยังไม่ค่อยได้รับความนิยมนในงานวิจัยเรื่องความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจมากนัก

ทั้งนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่ากลุ่มตัวแปรด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (วรารักษ์ ลิเลศพันธ์, 2557; Basson, 2008) ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลหรือประชากรศาสตร์ของพนักงาน ไม่ได้เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร ผู้วิจัยจึงไม่นำตัวแปรด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลมาเป็นตัวแปรต้นในการศึกษาครั้งนี้ แต่จะนำมาใช้อธิบายสถิติเชิงพรรณนา

(Descriptive Statistics) ซึ่งจะเป็นการบรรยายลักษณะของข้อมูลประชากรศาสตร์ (Demographic Data) ที่ผู้วิจัยเก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่าง แสดงผลในรูปจำนวน ค่าเฉลี่ย และร้อยละ เป็นต้น

ผู้วิจัยได้นำตัวแปรอิสระ จำนวน 13 ตัวแปร ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจที่ผู้วิจัยได้ตัดสินใจเลือกมาศึกษาในรายละเอียดข้างงานวิจัยในอดีตได้ทำการศึกษาตัวแปรเหล่านี้กันอย่างไร และได้ผลลัพธ์อะไรจากการศึกษาวิจัย เพื่อที่ผู้วิจัยจะสามารถกำหนดสมมติฐานการวิจัยในแต่ละตัวแปร และนำเสนอสร้างเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1. ตัวแปรด้านคุณลักษณะงาน (Job Characteristics)

ลักษณะงานที่ดีจะส่งผลให้พนักงานเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานเพื่อสร้างคุณค่าให้ตนเอง และมีความพยายามที่จะปรับปรุงพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งในการศึกษาตัวแปรด้านคุณลักษณะงานในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะทำการศึกษา 6 ตัวแปร ดังนี้

- โอกาสในการก้าวหน้า (Promotion Opportunity)

บุคลากรทุกคนในแต่ละองค์กรย่อมมีความต้องการให้การปฏิบัติงานของตน นำความสำเร็จมาสู่วิชาชีพ และต่างมีความต้องการสิ่งตอบแทนจากผลสำเร็จของงานซึ่งมาจากความก้าวหน้าในการทำงาน ทั้งนี้ โอกาสในการก้าวหน้า (Promotion Opportunity) หมายถึง โอกาสในการได้รับความก้าวหน้าทั้งด้านวิชาชีพและต่อตนเอง ซึ่งอยู่ในรูปแบบของการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และปรับขึ้นเงินเดือน (ปานทิพย์ บุญยะสุด, 2540)

จากการศึกษาของ Buchanan (1974) และ Steers (1977) แสดงให้เห็นว่า การที่พนักงานมีโอกาสนในการก้าวหน้าในการทำงานจะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้น องค์กรจึงต้องสร้างความรู้สึกรู้สึกให้พนักงานเห็นว่าเขามีโอกาสที่จะก้าวหน้าในอาชีพของตนซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

จากการทบทวนวรรณกรรมในอดีตพบว่า ความคาดหวังโอกาสในการก้าวหน้าในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเห็นได้จากงานวิจัยของ กิตติมาภรณ์ นิลนิยม (2547) เช่นเดียวกับงานวิจัยของ เกษม มานวรงค์ชัย (2550) และงานวิจัยของ บริษัท ปตท.เคมีคอล จำกัด (มหาชน) (2551) ที่พบผลการวิจัยในลักษณะเดียวกัน

หากพนักงานรับรู้ว่าองค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานมีโอกาสนในการก้าวหน้าในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นโอกาสในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ขึ้นเงินเดือน หรือการพัฒนาตนเอง พนักงานจะรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานว่า

H1: โอกาสในการก้าวหน้าในงานส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

- ความมั่นคงในงาน (Job Security)

ความมั่นคงในงาน หมายถึง การที่พนักงานมีความรู้สึกที่ตนมีความมั่นคงปลอดภัยในองค์กร มีความไว้วางใจองค์กร รวมไปถึงมีความรู้สึกมั่นคงและยั่งยืนในการทำงาน ปราศจากความเสี่ยงที่จะถูกเลิกจ้างโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร ซึ่งความมั่นคงในงานเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานซึ่งส่งผลสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กร ความมั่นคงในงานนี้รวมไปถึงการได้ทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา (Gilmer, 1966)

ผลวิจัยในอดีตพบว่า ความมั่นคงในงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลทางบวกต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งเห็นได้จากงานวิจัยของ เกษม มานวงษ์ชัย (2550) ที่สนับสนุนแนวความคิดดังกล่าว หากพนักงานเห็นว่างานที่เขาทำอยู่ไม่มั่นคงแล้วจะทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันต่อองค์กรลดลง (Steers, 1991)

หากพนักงานรู้สึกที่ตนเองมีความมั่นคงในการทำงาน สามารถอยู่ทำงานในองค์กรต่อไปได้อย่างยาวนาน ไม่รู้สึกวิตกกังวลว่าจะสูญเสียงานหรือจะถูกเลิกจ้างอย่างไม่เป็นธรรม พนักงานจะรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมุติฐานว่า

H2: ความมั่นคงในงานส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

- ความสำคัญของงาน (Task Significance)

ความสำคัญของงาน หมายถึง งานมีความสำคัญ มีคุณค่า ซึ่งตัวงานจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ช่วยให้พนักงานเห็นความสำคัญของตนเอง (Hackman & Oldham, 1980)

ผลวิจัยในอดีตพบว่า การได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่จะให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร (กัลยา ทั้งรอด, 2544) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกษม มานวงษ์ชัย (2550) และวารักษ์ ลิเลศพันธ์ (2557) ที่อธิบายว่า การที่พนักงานรับรู้ว่าจะงานที่ตนเองทำมีความสำคัญต่อองค์กร จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

การที่พนักงานได้ทำงานที่ตนเองรู้สึกว่าเป็นงานที่มีความสำคัญต่อองค์กร มีผลกระทบต่อความเป็นอยู่ที่ดีของบุคคลอื่น จะให้พนักงานรู้สึกที่ตนเองเป็นเจ้าของงาน มีความภาคภูมิใจในงานที่ตนเองทำ (ประคัลภ์ ปัทมพลังกูร, 2555) ซึ่งการที่พนักงานทราบว่างานที่ตนเองทำมีคุณค่าต่อองค์กรหรือ โลกใบนี้ จะทำให้พนักงานอยากจะอุทิศตนเองเพื่องานที่เขารับผิดชอบ และอาจทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น ในทางตรงกันข้าม หากพนักงานไม่ทราบว่างานที่ตนเองทำมี

ความสำคัญหรือมีคุณค่าก็อาจทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันต่อองค์กรลดลงอันอาจนำไปสู่การตัดสินใจลาออกของพนักงานได้

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมุติฐานว่า

H3: ความสำคัญของงานส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

- ความอิสระของงาน (Autonomy)

ความอิสระของงาน หมายถึง ลักษณะของงานที่บุคคลสามารถดำเนินการหรือปฏิบัติงานได้เองโดยอิสระต่อการใช้ความคิดและการตัดสินใจตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง ปราศจากการควบคุมจากบุคคลอื่น ซึ่งเป็นการทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้เต็มตามความรู้ความสามารถของตน (เกวลิน ชอบธรรม, เจษฎา จารุสะศิริ, และศุภวรรณ วรรณสุข, 2556) นอกจากนี้ งานวิจัยของ Baron (1996) ยังพบว่าการทำงานที่พนักงานได้รับความรับผิดชอบในงานอย่างเต็มที่ และมีอิสระในการปฏิบัติงาน จะมีส่วนทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

ผลวิจัยในอดีตพบว่า การที่พนักงานมีอิสระในการทำงาน สามารถตัดสินใจเลือกวิธีการทำงานด้วยตนเองโดยปราศจากการควบคุม ส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ดังเห็นได้จากงานวิจัยของ กิตติมาภรณ์ นิลนิยม (2547) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกษม มานวรวงษ์ (2550) และ จักรพันธ์ เทพพิทักษ์ (2551) ซึ่ง ธนรัฐ นาทอง (2556) ก็มีผลการวิจัยที่ใกล้เคียงกัน

การที่พนักงานสามารถดำเนินการหรือปฏิบัติงานได้เองโดยอิสระต่อการใช้ความคิดและการตัดสินใจตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง อันจะทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้เต็มตามความรู้ความสามารถของตน จะส่งผลทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ซึ่งหากพนักงานมีอิสระในการปฏิบัติงานสูงก็จะส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรสูงตามไปด้วย (สุมนา ศิริบวรเกียรติ, 2542)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมุติฐานว่า

H4: ความอิสระของงานส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

- ความไม่ชัดเจนในบทบาท (Role Ambiguity)

ความไม่ชัดเจนในบทบาท หมายถึง การขาดข้อมูลที่จำเป็น เช่น วัตถุประสงค์ในการทำงานหรือหน้าที่ที่พนักงานจะต้องรับผิดชอบอันเป็นบทบาทของตนเองในการที่จะต้องดำเนินการให้สำเร็จ ซึ่งอาจรวมไปถึงความไม่ชัดเจนเกี่ยวกับความคาดหวังของหัวหน้างาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่เพิ่งผ่านการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรใหม่อันจะส่งผลโดยตรงต่อความรู้สึกไม่ชัดเจนในบทบาทการทำงานดังกล่าว (Arnold & Feldman, 1986)

ผลวิจัยในอดีตพบว่า ความไม่ชัดเจนในบทบาทมีความสัมพันธ์ในเชิงลบต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเห็นได้จากงานวิจัยของ Boles et al. (2003) ที่ได้แสดงว่า ความไม่ชัดเจนในบทบาท มีความสัมพันธ์ในเชิงลบต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านจิตใจ

เมื่อพนักงานได้รับมอบหมายงานที่ขาดความชัดเจนในบทบาทของตนเอง หรือไม่ทราบความคาดหวังของหัวหน้างาน พนักงานจะรู้สึกว่าเขาทำงานอย่างไม่สบายใจ เกิดความกังวล ซึ่งย่อมจะส่งผลทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรลดลง

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมุติฐานว่า

H5: ความไม่ชัดเจนในบทบาทส่งผลในเชิงลบต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

- ความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict)

ความขัดแย้งในบทบาท เป็นภาวะความเครียดในการทำงานของพนักงานซึ่งเกิดจากบทบาทที่พนักงานได้รับมีความขัดแย้งกันหรือไม่สอดคล้องกันตามที่คาดหวังไว้ หรือเป็นผลมาจากความขัดแย้งของความต้องการที่เกิดขึ้นในงานที่ไม่สามารถปฏิบัติตาม หรือปฏิบัติตามหน้าที่หรือบทบาทที่ได้รับมอบหมายยาก (Rahim, 2017)

ผลวิจัยในอดีตพบว่า ความขัดแย้งในบทบาทมีความสัมพันธ์ในเชิงลบต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเห็นได้จากงานวิจัยของ Boles et al. (2003) ที่ได้แสดงว่า ความขัดแย้งในบทบาท มีความสัมพันธ์ในเชิงลบต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านจิตใจ

การที่พนักงานประสบปัญหากับความขัดแย้งในบทบาทที่ได้รับจากองค์กร อาจส่งผลต่อการทำงานของพนักงานในทางลบ อาจทำให้งานสำเร็จได้ยากลำบากมากขึ้น หรืออาจทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเต็มใจที่จะทำงานตามที่ได้รับมอบหมายลดลง ซึ่งย่อมส่งผลทำให้ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานลดน้อยลง

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมุติฐานว่า

H6: ความขัดแย้งในบทบาทส่งผลในเชิงลบต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

2. ตัวแปรด้านความสัมพันธ์ (Relationships)

ประสบการณ์ในการทำงาน คือ การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน ประสบการณ์ในการทำงานนั้น มีทั้งประสบการณ์ทำงานที่ดี และประสบการณ์ทำงานที่ไม่ดี (Steers, 1977) ซึ่ง Mowday et al. (1982) ได้กล่าวว่า ประสบการณ์ในการทำงานของพนักงานจะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ซึ่งประสบการณ์ในการทำงานเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด เนื่องจากยิ่งพนักงานมีประสบการณ์ในการทำงานมากเท่าใดก็จะยิ่งเกิดเหตุการณ์ที่ตอบสนองต่อจิตใจของพนักงานมากเท่านั้น สำหรับการศึกษาตัวแปรด้านประสบการณ์ในการทำงานในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะทำการศึกษา 2 ตัวแปร ดังนี้

- ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน (Relationship with Supervisor)
- ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Colleague)

ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน คือ การมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนในที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน และความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกันเอง ตลอดจนการได้รับความช่วยเหลือ การร่วมมือกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน การมีความสัมพันธ์อันดีจริงใจต่อกัน เป็นต้น ซึ่งล้วนช่วยเสริมสร้างความรักความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร

Katz and Kahn (1966) ได้กล่าวว่า ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา เป็นปัจจัยสำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน และอัตราการลาออกและการขาดงานของพนักงาน

ผลวิจัยในอดีตพบว่า ความสัมพันธ์ในที่ทำงานทั้งความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับพนักงาน และความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานหรือเพื่อนร่วมงานด้วยกันเอง มีผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร ดังจะเห็นได้จากงานวิจัยจำนวนมาก เช่น งานวิจัยของ กิตติมาภรณ์ นิลนิยม (2547) งานวิจัยของ เกษม มานวรงค์ชัย (2550) และงานวิจัยของ ธนรัฐ นาทอง (2556)

การที่พนักงานเห็นว่าบรรยากาศการทำงานภายในองค์กรมีความเป็นมิตรต่อกัน พึงพาช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน จะช่วยเสริมสร้างให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและรู้สึกผูกพันต่อองค์กร โดยหากความสัมพันธ์ดังกล่าวขาดการร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน บรรยากาศการทำงานไม่เป็นมิตรต่อกัน ก็จะทำให้ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรลดลงได้

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมุติฐานว่า

H7: ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

H8: ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

3. ตัวแปรด้านคุณลักษณะโครงสร้าง (Structural Characteristics)

คุณลักษณะโครงสร้างหรือคุณลักษณะองค์กรที่ดีเป็นปัจจัยที่สำคัญในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน คุณลักษณะโครงสร้างหรือคุณลักษณะองค์กรที่ดีจะต้องมีเป้าหมายองค์กรที่ชัดเจน มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับกลยุทธ์การดำเนินงาน มีระบบการทำงานที่ดี ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารมีความเป็นผู้นำ และเป็นแบบอย่างที่ดี รวมไปถึงการมี

ช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สำหรับการศึกษาตัวแปรด้านคุณลักษณะ โครงสร้างในครั้งนี ผู้วิจัยจะทำการศึกษา 5 ตัวแปร ดังนี้

- การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหาร (Employee Participation)

การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหาร หรือการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ หมายถึง การที่องค์กรมีการแบ่งหน้าที่ที่สำคัญให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการหรือตัดสินใจให้งานประสบผลสำเร็จตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ส่งผลให้พนักงานเห็นคุณค่าในตัวเอง และพนักงานจะรู้สึกตนเองนั้นมีส่วนสำคัญกับองค์กร (เกวลิน ขอบธรรม และคณะ, 2556)

ผลวิจัยในอดีตพบว่า การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารหรือการตัดสินใจในการทำงานโดยมีการกระจายอำนาจให้พนักงานมีส่วนร่วม นั้น เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเห็นได้จากงานวิจัยของ สมทรง ทิตธรรมมาทิตย์ (2545) ที่พบว่า การที่องค์กรไม่มอบอำนาจหรือกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่พนักงานอย่างเพียงพอ จะส่งผลในทางลบต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารและตัดสินใจโดยการกระจายอำนาจนั้น เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร (Herbiniak & Alutto, 1972) เนื่องจากการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน อันจะก่อให้เกิดความรักและความผูกพันต่อองค์กรได้

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมุติฐานว่า

H9: การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

- บทบาทของผู้บริหารที่เป็นผู้นำและเป็นแบบอย่าง (Managerial Role)

บทบาทของผู้บริหารที่เป็นผู้นำและเป็นแบบอย่าง หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำและเป็นแบบอย่าง ซึ่งช่วยเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร เช่น การมอบหมายให้บุคลากรมีความรับผิดชอบที่สูงขึ้นในงานที่ทำ การตระหนักว่าพนักงานขององค์กรคือทรัพยากรที่สำคัญและมีคุณค่าสูงที่สุด ปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน และฝึกอบรมหรือพัฒนาทักษะและความรู้ความสามารถของพนักงานเพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงาน (Greenberg & Baron, 1997)

ผลวิจัยในอดีตพบว่า บทบาทของผู้บริหารที่เป็นผู้นำและเป็นแบบอย่างเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร เห็นได้จากงานวิจัยของ ปตท.เคมิคอล จำกัด (มหาชน) (2551) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Theron and Dodd (2011) ที่

พบว่า การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำองค์กร และการที่ผู้นำองค์กรมีวิสัยทัศน์ ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันองค์กร

หากผู้บริหารมีความเป็นผู้นำและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงาน จะทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน พนักงานจะสามารถใช้ความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มที่ในการทำงานที่ตนเองรับผิดชอบได้ตามที่ได้รับมอบหมาย สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างพนักงานให้มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรได้

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมุติฐานว่า

H10: บทบาทของผู้บริหารที่เป็นผู้นำและเป็นแบบอย่างส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

- ความยุติธรรมในองค์กร (Organizational Justice)

ความยุติธรรมในองค์กร คือ การที่พนักงานมีความคิดเปรียบเทียบกับสิ่งที่ตนได้รับจากองค์กรในฐานะที่เป็นสมาชิกในองค์กรกับสิ่งที่พนักงานคนอื่นได้รับ โดยพนักงานจะนำการรับรู้ไปตัดสินว่าองค์กรมีระดับความยุติธรรมอย่างไร ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ความยุติธรรมด้านกระบวนการ และความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน (Thompson & Heron, 2005)

ผลวิจัยในอดีตของ Meyer et al. (2002) พบว่า บุคคลที่มีการรับรู้ความยุติธรรมต่อองค์กรในระดับสูงจะมีความผูกพันต่อองค์กรมาก ในขณะที่เมื่อบุคคลเชื่อว่าตนไม่ได้รับความยุติธรรมจากองค์กรจะส่งผลทำให้ความผูกพันต่อองค์กรลดลง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จีราวรรณ สุขเวช และคณะ (2548) ที่ชี้ให้เห็นว่าความยุติธรรมในองค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในเชิงบวก และงานวิจัยของ Theron and Dodd (2011) ก็เช่นเดียวกัน

การที่พนักงานในองค์กรรับรู้ถึงการได้รับความยุติธรรมจากองค์กรไม่ว่าจะเป็นด้านผลตอบแทน ด้านกระบวนการ หรือด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน จะทำให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นและไว้วางใจองค์กรในการทำงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในด้านจิตใจ (Steers, 1977)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมุติฐานว่า

H11: ความยุติธรรมในองค์กรส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

- ระบบและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน (Operation System and Process)

ระบบและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน หมายถึง พังโครงสร้างองค์กร การแบ่งหน้าที่การทำงาน สายการบังคับบัญชา การรวมอำนาจการตัดสินใจ การกระจายอำนาจการตัดสินใจ ระบบการ

ดำเนินงาน เป็นต้น ซึ่งประกอบรวมกันเป็นระบบและขั้นตอนในการปฏิบัติงานขององค์กร (เกวลิน ชอบธรรม และคณะ, 2556)

ผลวิจัยในอดีตของ Rusu (2009) และ บริษัท ปตท.เคมีคอล จำกัด (มหาชน) (2551) พบว่า การประสานงานกันระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรที่ดี และการที่องค์กรมีระบบวิธีการและโครงสร้างในการทำงานที่เหมาะสม ส่งผลในทางบวกต่อความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สคินบุญ บุญยิ่ง (2544) ที่พบว่า นโยบาย ข้อบังคับ และขั้นตอนในการทำงานต่างเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร

Steers and Porter (1983) ได้ให้ความเห็นว่า โครงสร้างองค์กรที่ส่งผลในทางบวกต่อความผูกพันขององค์กรของพนักงานนั้น จะต้องมิลักษณะที่เป็นระบบ มีหน้าที่ชัดเจน มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีการรวมอำนาจและกระจายอำนาจอย่างเหมาะสม และมีขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่ดี เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อนมากเกินไป ประกอบกับความเห็นของ Anderson (1968) ที่ได้กล่าวว่า ระบบและขั้นตอนในการปฏิบัติงานขององค์กรที่ดีจะต้องมีกฎระเบียบหรือกฎเกณฑ์ที่ไม่เคร่งครัดจนเกินไป ซึ่งจะส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันขององค์กร เนื่องจากพนักงานจะมีอิสระในการทำงาน รับรู้ว่าจะระบบการดำเนินงานในองค์กรและโครงสร้างต่างๆ มีเพื่อสนับสนุนการทำงานของพนักงาน ให้สะดวกสบายและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน และเกิดแรงจูงใจในการทำงานอันจะนำไปสู่ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมุติฐานว่า

H12: ระบบและขั้นตอนในการปฏิบัติงานส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร
ด้านจิตใจ

- ช่องทางการสื่อสารในองค์กร (Communication Channel)

ช่องทางการสื่อสารในองค์กร หมายถึง ช่องทางในการส่งผ่านข้อมูลภายในองค์กร มักถูกออกแบบขึ้นมาพร้อมกับการจัดวางโครงสร้างขององค์กรและการวางระบบงาน เพราะทุกองค์กรมีความจำเป็นต้องมีการสื่อสารกันภายในองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารในองค์กรมีด้วยกันหลายรูปแบบ ทั้งการสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร การสื่อสารด้วยวาจา การสื่อสารด้วยสัญลักษณ์ เป็นต้น (เสนาะ ดิยาวี, 2541)

ผลวิจัยในอดีต พบว่าช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรที่เหมาะสมมีความสำคัญยิ่งต่อประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นสิ่งที่จะช่วยส่งเสริมและเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ดังเห็นได้จากงานวิจัยของ Roundy (2010) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Rusu (2009) ที่พบว่า ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับการประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรเป็นปัจจัยที่มี

อิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง นั้นการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

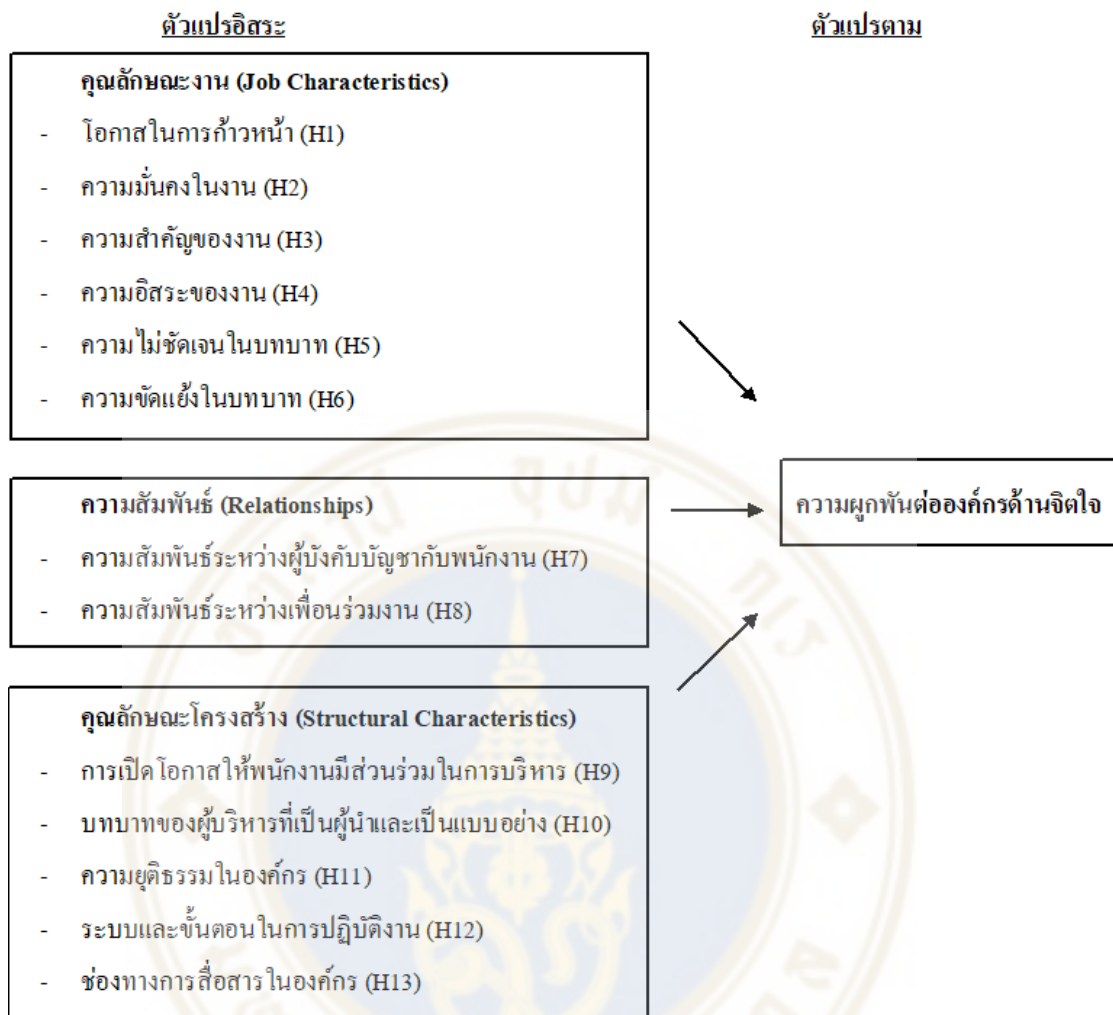
การสื่อสารภายในองค์กรที่ดีที่จะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจในนโยบายของผู้บริหาร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรในทางบวก และเป็นสิ่งเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร การสื่อสารภายในองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับกิจกรรมและการดำเนินงานขององค์กร หากองค์กรมีการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีและชัดเจน ก็จะส่งผลให้การปฏิบัติงานตามนโยบายหรือเป้าหมายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน บุคลากรในองค์กรจะเกิดความพึงพอใจ และเข้าใจนโยบายได้อย่างชัดเจน อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่ความรู้สึกรักผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมุติฐานว่า

H13: ช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรทางด้านจิตใจ ตามกรอบแนวคิดและทฤษฎีของ Mowday et al. (1982) และแนวความคิดของ Allen and Meyer (1990) ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่าปัจจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพองค์กรที่กำลังเผชิญอยู่ในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงนี้ ปรากฏดังภาพที่ 1



รูปภาพที่ 1 แผนผังกรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน: กรณีศึกษา
หน่วยงาน Business Stakeholder Engagement ของบริษัทแห่งหนึ่ง” ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย
ดังต่อไปนี้

3.1 รูปแบบงานวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) แบบ Cross-sectional Study หรือ
การศึกษา ณ จุดเวลา หรือ ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยการเก็บข้อมูลในวงกว้างเพียงครั้งเดียว สร้าง
แบบสอบถาม เพื่อสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ซึ่งวิธีดังกล่าวมีข้อดีคือ
ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลสั้น เป็นตัวแทนของประชากรย่อยขนาดเล็ก ไม่จำเป็นต้องมีการติดตาม
จึงใช้งบประมาณในการวิจัยน้อย สามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ของกลุ่มตัวอย่างจากประชากรได้ แต่มี
ข้อเสียคือ ถ้าหากสิ่งที่ศึกษามีการเปลี่ยนแปลงตามกาลเวลาก็อาจส่งผลให้ผลการศึกษาดังกล่าว
ออกไป

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2.1 ประชากร (Population)

ประชากรที่ผู้วิจัยเลือกใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ พนักงานหน่วยงาน Business
Stakeholder Engagement จำนวน 314 คน โดยเป็นพนักงานจัดการ พนักงานบังคับบัญชาและ
พนักงานวิชาชีพ และพนักงานปฏิบัติการ ซึ่งมีพื้นที่เขตปฏิบัติงานกระจายตัวอยู่ทั่วประเทศไทย
ได้แก่ เขตบางชื่อ กรุงเทพมหานคร อำเภอกำแพงแสน จังหวัดสระบุรี อำเภอบ้านหม้อ จังหวัดสระบุรี
อำเภอพระพุทธบาท จังหวัดสระบุรี อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช และ อำเภอแจ้ห่ม จังหวัด
ลำปาง

3.2.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample)

จำนวนของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยมีวิธีการคำนวณหาโดยใช้สมการของ Yamane (1970) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และค่าความคลาดเคลื่อนของขนาดกลุ่มตัวอย่าง 5% เพื่อหาจำนวนตัวอย่างที่เหมาะสมในการเก็บข้อมูล ดังนี้

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

n หมายถึง ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N หมายถึง ขนาดของประชากร

e หมายถึง ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้

$$n = \frac{314}{1+314(0.05)^2}$$

$$= 175.91$$

จากการคำนวณข้างต้น ผู้วิจัยจึงดำเนินการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 176 คน ผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random) ซึ่งวิธีการสุ่มตัวอย่างดังกล่าวจะทำให้สามารถอ้างอิงผลการวิจัยไปยังประชากรได้ จากนั้นเก็บข้อมูลโดยการแจกลิงค์ (Link) ของแบบสอบถาม ร่วมกับการแจกแบบสอบถามเป็นเอกสารให้ตอบ รวบรวมและประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ตามรายละเอียดที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 2 โดยสรุปแบ่งออกเป็นตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม ดังนี้

3.3.1 ตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระ (X)

คือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ซึ่งประกอบไปด้วย

3.3.1.1 คุณลักษณะงาน (Job Characteristics)

- โอกาสในการก้าวหน้า (Promotion Opportunity)
- ความมั่นคงในงาน (Job Security)
- ความสำคัญของงาน (Task Significance)
- ความอิสระของงาน (Autonomy)
- ความไม่ชัดเจนในบทบาท (Role Ambiguity)

- ความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict)

3.3.1.2 ความสัมพันธ์ (Relationships)

- ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน (Relationship with Supervisor)
- ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Colleague)

3.3.1.3 คุณลักษณะโครงสร้าง (Structural Characteristics)

- การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหาร (Employee Participation)
- บทบาทของผู้บริหารที่เป็นผู้นำและเป็นแบบอย่าง (Managerial Role)
- ความยุติธรรมในองค์กร (Organizational Justice)
- ระบบและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน (Operation System and Process)
- ช่องทางการสื่อสารในองค์กร (Communication Channel)

3.3.2 ตัวแปรตาม (Y)

คือ ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (Affective Commitment)

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือหลัก มีหลักการพัฒนาต่อยอดมาจากการศึกษาและงานวิจัยในอดีต รวมถึงทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด (Close-Ended Question) แบ่งหัวข้อคำถามออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคลหรือข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพื่อใช้อธิบายถึงข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

ซึ่งเกี่ยวข้องกับตัวแปรต้นตามกรอบงานวิจัยที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น

ส่วนที่ 3 ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

ซึ่งเกี่ยวข้องกับตัวแปรตามอันเป็นเป้าหมายหลักของการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือวิจัย

การออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยหรือแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การพิจารณาในเบื้องต้น (Initial Consideration)

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม (Literature Review) เพื่อออกแบบ และ ค้นหาคำถามที่สอดคล้องกับคำถามงานวิจัย จนได้คำถามของแต่ละกลุ่มตัวแปรออกมาจำนวนหนึ่ง โดยจะได้คำถามมาจากการต่อยอดงานวิจัยในอดีตซึ่งพบว่าผลลัพธ์ของคำถามมีความน่าเชื่อถือ (Reliability) จากนั้นพิจารณาปรับปรุงคำถามให้กระชับ ได้ใจความ เพื่อให้แน่ใจว่าแบบสอบถามจะไม่สร้างความสับสนให้แก่ผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้เขียนคำอธิบายวัตถุประสงค์ของงานวิจัย และคำชี้แจงการทำแบบสอบถาม โดยสังเขป เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างมีความเข้าใจก่อนเริ่มต้นทำแบบสอบถาม และมั่นใจได้ว่าข้อมูลทั้งหมดจะถูกเก็บเป็นความลับ

2. ระบุความสอดคล้องของเครื่องมือกับขอบเขตงานวิจัย (Clarification of Concepts)

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้นำคำถามทั้งหมดมาคัดกรอง เพื่อให้แน่ใจว่าคำถามที่ไม่สอดคล้องตามหลักการและทฤษฎีจะไม่ถูกนำไปใช้ในกระบวนการเก็บข้อมูล โดยคำถามบางส่วนจะต้องมีการปรับปรุงเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับหลักการและทฤษฎีมากขึ้น รวมไปถึงการตัดคำถามที่มีความซ้ำซ้อนกันออกไปด้วย

3. กำหนดลักษณะของคำถามที่ใช้ รูปแบบ และการเรียงลำดับ (Determine Question Type, Format and Sequence)

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้พิจารณาคำถาม และอภิปรายถึงสิ่งที่แบบสอบถามคาดหวังในคำตอบของแต่ละคำถามที่ใช้ในงานวิจัย จากนั้นจึงสร้างรูปแบบคำถามเบื้องต้น โดยการออกแบบแบบสอบถามมีรายละเอียด ดังนี้

ส่วนแรกเป็นคำถามด้านประชากรศาสตร์หรือคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งได้ออกแบบให้คำตอบอยู่ในลักษณะนามบัญญัติ (Nominal Scale) และมาตรวัดอันดับ (Ordinal Scale) ซึ่งเป็นคำตอบที่สามารถแยกจำพวกได้อย่างชัดเจน และสามารถเรียงลำดับได้ ประกอบไปด้วยคำถามเรื่อง เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระดับพนักงาน หน่วยงานที่สังกัด ระยะเวลาการทำงานในบริษัท และรายได้รวมเฉลี่ยต่อเดือน มีลักษณะเป็นคำถามแบบเลือกตอบ จำนวน 8 ข้อ ดังนี้

- เพศ ใช้มาตรวัดนามบัญญัติ (Nominal Scale)
- อายุ ใช้มาตรวัดอันดับ (Ordinal Scale)
- สถานภาพ ใช้มาตรวัดนามบัญญัติ (Nominal Scale)

- ระดับการศึกษา ใช้มาตรวัดอันดับ (Ordinal Scale)
- ระดับพนักงาน ใช้มาตรวัดอันดับ (Ordinal Scale)
- หน่วยงานที่สังกัด ใช้มาตรวัดนามบัญญัติ (Nominal Scale)
- ระยะเวลาการทำงาน ใช้มาตรวัดอันดับ (Ordinal Scale)
- รายได้ ใช้มาตรวัดอันดับ (Ordinal Scale)

ส่วนที่สองเป็นคำถามในเรื่องการวัดตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระที่ใช้ในการวิจัยนี้ โดยคำตอบจะถูกออกแบบให้เป็นลักษณะ Likert Scale เพื่อใช้วัดความคิดเห็นเป็นห้าระดับ จำนวน 13 ตัวแปร โดยมีระดับความคิดเห็น ดังนี้

ตารางที่ 3 แสดงระดับความคิดเห็นที่ใช้ในแบบสอบถามในส่วนของตัวแปรต้น

ระดับความคิดเห็น				
5	4	3	2	1
เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง

คำถามในส่วนนี้ผู้วิจัยจะเรียงลำดับตามตัวแปรปัจจัยที่ศึกษา โดยแยกหัวข้อเป็นแต่ละส่วนพร้อมเรียงลำดับตามแต่ละกลุ่มที่เกี่ยวข้องกันให้ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นชัดเจนและเป็นระบบ โดยเริ่มจากคุณลักษณะงาน (Job Characteristics) ความสัมพันธ์ (Relationships) และคุณลักษณะโครงสร้าง (Structural Characteristics) ตามลำดับ โดยมีหัวข้อคำถามและที่มาของคำถาม ดังนี้

ตารางที่ 4 รายละเอียดของหัวข้อคำถาม มาตรวัดปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ และแหล่งที่มาของคำถาม

รายการตัวแปร	มาตรวัด	แหล่งที่มา	จำนวน คำถาม	ระดับ ของ มาตรวัด
คุณลักษณะงาน (Job Characteristics)				
- โอกาสในการก้าวหน้า (Promotion Opportunity) – JC1	Likert Scale	Spector (1985)	4	1 - 5

ตารางที่ 4 รายละเอียดของหัวข้อคำถาม มาตรวัดปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ และแหล่งที่มาของคำถาม (ต่อ)

รายการตัวแปร	มาตรวัด	แหล่งที่มา	จำนวน คำถาม	ระดับ ของ มาตรวัด
- ความมั่นคงในงาน (Job Security) – JC2	Likert Scale	Oldham, Kulik, Stepina, and Ambrose (1986); Mauno, Leskinen, and Kinnunen (2001)	4	1 - 5
- ความสำคัญของงาน (Task Significance) – JC3	Likert Scale	Hackman and Oldham (1974)	3	1 - 5
- ความอิสระของงาน (Autonomy) – JC4	Likert Scale	Hackman and Oldham (1974)	3	1 - 5
- ความไม่ชัดเจนในบทบาท (Role Ambiguity) – JC5	Likert Scale	Rizzo, House, and Lirtzman (1970)	5	1 - 5
- ความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict) – JC6	Likert Scale	Rizzo et al. (1970)	8	1 - 5
ความสัมพันธ์ (Relationships)				
- ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับพนักงาน (Relationship with Supervisor) – WE1	Likert Scale	ชาญวุฒิ บุญชม (2553)	3	1 - 5

ตารางที่ 4 รายละเอียดของหัวข้อคำถาม มาตรวัดปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ และแหล่งที่มาของคำถาม (ต่อ)

รายการตัวแปร	มาตรวัด	แหล่งที่มา	จำนวน คำถาม	ระดับ ของ มาตรวัด
- ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Colleague) – WE2	Likert Scale	ชาญวุฒิ บุญชม (2553)	4	1 - 5
คุณลักษณะโครงสร้าง (Structural Characteristics)				
- การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม ในการบริหาร (Employee Participation) – SC1	Likert Scale	ชาญวุฒิ บุญชม (2553)	4	1 - 5
- บทบาทของผู้บริหารที่เป็นผู้นำและ เป็นแบบอย่าง (Managerial Role) – SC2	Likert Scale	Moorman (1991); Farh, Earley, and Lin (1997)	5	1 - 5
- ความยุติธรรมในองค์กร (Organizational Justice) – SC3	Likert Scale	Niehoff and Moorman (1993)	4	1 - 5
- ระบบและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน (Operation System and Process) – SC4	Likert Scale	ดวงแก้ว กอแก้ว (2543)	4	1 - 5
- ช่องทางการสื่อสารในองค์กร (Communication Channel) – SC5	Likert Scale	ดวงแก้ว กอแก้ว (2543)	4	1 - 5

ส่วนสุดท้ายจะเป็นคำถามที่ใช้วัดความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (Affective Commitment) ของ Meyer and Allen (1997) โดยคำตอบจะถูกออกแบบให้เป็นลักษณะ Likert Scale เพื่อใช้วัดความคิดเห็นแยกเป็นห้าระดับ และมีจำนวน 6 คำถาม โดยมีระดับความคิดเห็น ดังนี้

ตารางที่ 5 แสดงระดับความคิดเห็นที่ใช้ในแบบสอบถามในส่วนของตัวแปรตาม คือ ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (Affective Commitment)

ระดับความคิดเห็น				
5	4	3	2	1
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

4. ทดลองทำแบบสอบถาม (Pretest the Questionnaire)

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยนำเอาแบบสอบถามที่ออกแล้วแล้วเสร็จ ทดลองส่งแบบสอบถามชุดแรกออกไป จำนวน 30 ชุด ให้กับกลุ่มประชากรที่มีคุณลักษณะใกล้เคียงกลุ่มตัวอย่างได้ทดลองทำ โดยมีการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามในบางส่วนให้มีความชัดเจน เข้าใจง่าย เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของแบบสอบถามมากยิ่งขึ้น

5. กระจายแบบสอบถามเพื่อรวบรวมข้อมูลตัวอย่าง (Administer the Questionnaire)

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบแล้วมาจัดระเบียบความเรียบร้อยเพื่อจัดพิมพ์ และดำเนินการออกแบบแบบสอบถามออนไลน์ กระจายแบบสอบถามไปยังแต่ละบุคคลตามที่สุ่มได้ด้วยตนเอง

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

หลังจากแก้ไขปรับปรุงเครื่องมือจากการทดสอบแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามสำหรับการสำรวจเก็บข้อมูล โดยกระจายแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง และให้ระยะเวลาในการตอบแบบสอบถาม ประมาณ 1 เดือน ตั้งแต่ เดือนกุมภาพันธ์ ถึง เดือนมีนาคม โดยการแจกลิงก์ (Link) ของแบบสอบถามผ่านช่องทางออนไลน์ ร่วมกับการแจกแบบสอบถามเป็นเอกสารด้วยตัวเอง ซึ่งคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถามจะถูกเก็บรวบรวมสรุปไว้ที่โปรแกรมคอมพิวเตอร์ (Microsoft Excel) เพื่อรอนำไปใช้ประมวลผลต่อไป

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลจนครบตามเป้าหมายแล้ว ก่อนการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องก่อนแล้วจึงนำมาให้

คะแนน และลงรหัสเตรียมข้อมูลเพื่อนำไปคำนวณด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for Social Science for Window version 18) โดยใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

3.6.1 การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

ผู้วิจัยวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาโดยใช้อธิบายลักษณะพื้นฐานโดยทั่วไปของข้อมูล สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และ ร้อยละ (Percentage) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดค่าอันตรภาคชั้นสำหรับการแปลผลข้อมูลโดยคำนวณค่าอันตรภาคชั้นเพื่อกำหนดช่วงชั้น ด้วยการใช้สูตรคำนวณและคำอธิบายสำหรับแต่ละช่วงชั้น ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น} &= (\text{ค่าสูงสุด} - \text{ค่าต่ำสุด}) / \text{จำนวนชั้น} \\ &= (5 - 1) / 5 \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

ช่วงชั้นของค่าคะแนน	คำอธิบายสำหรับการแปลผล
1.00 – 1.80	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1.81 – 2.60	ไม่เห็นด้วย
2.61 – 3.40	ปานกลาง
3.41 – 4.20	เห็นด้วย
4.21 – 5.00	เห็นด้วยอย่างยิ่ง

3.6.2 การวิเคราะห์ปัจจัย Factor Analysis เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบที่แท้จริงของตัวแปร

3.6.3 การทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยการใช้ค่า Cronbach's Alpha

3.6.4 การวิเคราะห์สถิติเชิงอ้างอิง ได้แก่ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) และการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

ผู้วิจัยวิเคราะห์สถิติเชิงอ้างอิงเพื่อใช้ในการทดสอบสมมุติฐานโดยนำข้อมูลตัวอย่างมาอธิบายส่วนรวม เป็นการอ้างอิงหรือการอนุมานโดยใช้โปรแกรม SPSS (Statistical Package for Social Science for Window version 18) โดยการทดสอบสมมุติฐานด้วยเทคนิควิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติไว้ที่ $p < 0.05$ เพื่อศึกษาว่าตัวแปรต้นปัจจัยใดในกลุ่มที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ และส่งผลเพียงใด

บทที่ 4 ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน: กรณีศึกษาหน่วยงาน Business Stakeholder Engagement ของบริษัทแห่งหนึ่ง ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากตัวอย่าง จำนวน 168 คน และได้ผลการวิจัยดังต่อไปนี้

4.1 ข้อมูลประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง (Demographic Data)

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลตัวอย่างและนำมาใช้ในงานวิจัยนี้ จำนวน 168 ตัวอย่าง สามารถแจกแจงภาพรวมของผู้ตอบแบบสอบถามตามลักษณะของกลุ่มตัวอย่างด้านประชากรศาสตร์ ดังนี้

ตารางที่ 6 แสดงภาพรวมของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	101	60.1
1.2 หญิง	67	39.9
รวม	168	100
2. อายุ		
2.1 ไม่เกิน 20 ปี	0	0
2.2 อายุ 21-30 ปี	47	28
2.3 อายุ 31-40 ปี	53	31.5
2.4 อายุ 41-50 ปี	52	31
2.5 อายุ 51-60 ปี	16	9.5

ตารางที่ 6 แสดงภาพรวมของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ข้อมูลประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน	ร้อยละ
2.6 ตั้งแต่ 61 ปี ขึ้นไป	0	0
รวม	168	100.0
3. สถานภาพ		
3.1 โสด	73	43.5
3.2 สมรส	94	56
3.3 หย่าร้างหรือแยกกันอยู่	1	0.6
3.4 คู่สมรสถึงแก่กรรม	0	0
รวม	168	100.0
4. ระดับการศึกษาสูงสุด		
4.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	33	19.6
4.2 ปริญญาตรี	96	57.1
4.3 ปริญญาโท	39	23.2
4.4 ปริญญาเอก	0	0
รวม	168	100.0
5. ระดับพนักงาน		
5.1 พนักงานจัดการ	18	10.7
5.2 พนักงานบังคับบัญชาและพนักงานวิชาชีพ	108	64.3
5.3 พนักงานปฏิบัติการ	42	25
รวม	168	100.0
6. หน่วยงานที่สังกัด		
6.1 Business Stakeholder Engagement - Chain	21	12.5
6.2 Business Stakeholder Engagement - Operation	52	31
6.3 Strategic Procurement and Sourcing	16	9.5
6.4 Sustainable Development	15	8.9
6.5 Government Liaison and Relations	16	9.5

ตารางที่ 6 แสดงภาพรวมของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ข้อมูลประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน	ร้อยละ
6.6 HR Business Partner	28	16.7
6.7 HR - Community of Expertise	11	6.5
6.8 HR - Digitization and Employee Service Center	9	5.4
รวม	168	100.0
7. ระยะเวลาการทำงานกับองค์กรนี้		
7.1 ไม่เกิน 10 ปี	76	45.2
7.2 11 – 20 ปี	27	16.1
7.3 21 – 30 ปี	59	35.1
7.4 ตั้งแต่ 31 ปี ขึ้นไป	6	3.6
รวม	168	100.0
8. รายได้รวมเฉลี่ยต่อเดือน		
8.1 ไม่เกิน 20,000 บาท	9	5.4
8.2 20,001 – 40,000 บาท	24	14.3
8.3 40,001 – 60,000 บาท	58	34.5
8.4 60,001 – 80,000 บาท	25	14.9
8.5 80,001 – 100,000 บาท	16	9.5
8.6 ตั้งแต่ 100,001 บาท ขึ้นไป	36	21.4
รวม	168	100.0

จากตารางที่ 6 สามารถสรุปภาพรวมของข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจได้ว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง (ชาย 60.1% หญิง 39.9%) ส่วนใหญ่มีอายุ 21-50 ปี (90.5%) ไม่มีผู้ที่มีอายุไม่เกิน 20 ปี และตั้งแต่ 61 ปี ขึ้นไป เป็นกลุ่มตัวอย่าง สถานภาพส่วนใหญ่สมรส (56%) การศึกษาสูงสุดส่วนใหญ่อยู่ในระดับชั้นปริญญาตรี (57.1%) ส่วนใหญ่เป็นพนักงานบังคับบัญชาและพนักงานวิชาชีพ (64.3%) และสังกัดหน่วยงาน Business Stakeholder Engagement - Operation (31%) โดยสัดส่วนประมาณครึ่งหนึ่งของกลุ่ม

ตัวอย่าง (45.22%) มีอายุการทำงานกับองค์กร ไม่เกิน 10 ปี (45.22%) และส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ที่ 40,001 – 60,000 บาท (34.5%)

4.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เห็นภาพรวมของตัวแปรทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยชั้นนี้ ผู้วิจัยสรุปรายละเอียดของตัวแปรและสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรของตัวแปร ซึ่งผู้วิจัยจะใช้ในการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม SPSS มีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 7 แสดงรายละเอียดตัวแปรทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

สัญลักษณ์	รายการตัวแปร	Variable List
Independent Variables		
JC1_PO	โอกาสในการก้าวหน้า	Promotional Opportunity
JC2_JS	ความมั่นคงในงาน	Job Security
JC3_TS	ความสำคัญของงาน	Task Significance
JC4_A	ความอิสระของงาน	Autonomy
JC5_RC	ความขัดแย้งในบทบาท	Role Conflict
JC6_RA	ความไม่ชัดเจนในบทบาท	Role Ambiguity
WE1_RS	ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับพนักงาน	Relationship with Supervisor
WE2_RC	ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน	Relationship with Colleague
SC1_EP	การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม ในการบริหาร	Employee Participation
SC2_MR	บทบาทของผู้บริหารที่เป็นผู้นำและ เป็นแบบอย่าง	Managerial Role
SC3_OJ	ความยุติธรรมในองค์กร	Organizational Justice
SC4_OSP	ระบบและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน	Operation System and Process
SC5_CC	ช่องทางการสื่อสารในองค์กร	Communication Channel

ตารางที่ 7 แสดงรายละเอียดตัวแปรทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย (ต่อ)

สัญลักษณ์	รายการตัวแปร	Variable List
Dependent Variable		
AC	ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ	Affective Commitment

4.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร (Factor Analysis)

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ เนื่องจากปัจจัยที่ได้รวบรวมข้อมูลมานั้นมีความหลากหลาย ซึ่งปัจจัยอาจมีความสัมพันธ์กันเอง จึงต้องทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร และในการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรนี้ผู้วิจัยได้ตัดตัวแปรที่มีลักษณะ Double load ออกไป ซึ่งผลของการวิเคราะห์องค์ประกอบตัวแปรนั้นผู้วิจัยจะนำเสนอในลำดับถัดไป

ผู้วิจัยได้ออกแบบสอบถาม โดยแบ่งเป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ได้แก่ โอกาสในการก้าวหน้า (4 คำถาม), ความมั่นคงในงาน (4 คำถาม), ความสำคัญของงาน (3 คำถาม), ความอิสระของงาน (3 คำถาม), ความขัดแย้งในบทบาท (8 คำถาม), ความไม่ชัดเจนในบทบาท (5 คำถาม), ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน (3 คำถาม), ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (4 คำถาม), การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหาร (4 คำถาม), บทบาทของผู้บริหารที่เป็นผู้นำและเป็นแบบอย่าง (5 คำถาม), ความยุติธรรมในองค์กร (4 คำถาม), ระบบและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน (4 คำถาม) และช่องทางการสื่อสารในองค์กร (4 คำถาม) ส่วนคำถามเรื่องความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (6 คำถาม) จากนั้นได้ทำการตรวจสอบความเหมาะสมของการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อหาโครงสร้างที่แท้จริง จากค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) โดยข้อมูลที่มีความเหมาะสมที่จะใช้ Factor analysis นั้นจะต้องมีค่า KMO ไม่ต่ำกว่า 0.5 และยิ่งค่า KMO มีค่าเข้าใกล้ 1 มากขึ้น จะหมายความว่าข้อมูลชุดนั้นมีความเหมาะสมที่จะทำ Factor analysis มากขึ้นเท่านั้น (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2546)

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบการหาโครงสร้างที่แท้จริงด้วยวิธี Principle Component Analysis เพื่อหาจำนวนองค์ประกอบที่เกิดจากตัวแปรต่างๆ โดยกำหนดค่า Eigen value เท่ากับ 1 ซึ่งเป็นค่าต่ำสุดที่ใช้ในการควบคุมจำนวนขององค์ประกอบ จากนั้นจึงกำหนดให้โปรแกรม SPSS ทำการหมุนแกนด้วยวิธี Varimax เพื่อคำนวณหาค่าน้ำหนักของปัจจัยในแต่ละองค์ประกอบ ผลลัพธ์ที่ได้เป็นค่า Communalities ซึ่งเป็นค่าความแปรปรวนที่เกิดจากองค์ประกอบร่วม และค่า

น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) และค่า Bartlett's Test Sphericity ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ มีค่า Significant ต่ำกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ($p < 0.05$)

ผลของการใช้ Factor Analysis โดยผู้วิจัยได้พิจารณาค่าน้ำหนักขององค์ประกอบต่างๆ ว่าตัวแปรใดมีค่ามากที่สุดจะอยู่ที่องค์ประกอบใด ให้จัดตัวแปรไว้ในองค์ประกอบนั้น แต่ต้องมีค่าน้ำหนักของแต่ละองค์ประกอบมากกว่า 0.5 ขึ้นไป (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010) ซึ่งจะแสดงว่าตัวแปรต่างๆ มีความเที่ยงตรง ผลของการวัดความเที่ยงตรงของตัวแปร รวมถึงการวิเคราะห์เพื่อตัดลดตัวแปร หรือจัดกลุ่มใหม่ เพื่อให้ได้เป็นกลุ่มตัวแปรที่มีความเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของแต่ละกลุ่มตัวแปรในขั้นตอนต่อไป ผู้วิจัยแยกพิจารณาเป็นกลุ่ม ดังนี้

4.3.1 กลุ่มตัวแปรที่ 1 ด้านคุณลักษณะของงาน (JC1_PO, JC2_JS, JC3_TS, JC4_A, JC5_RC และ JC6_RA)

ตารางที่ 8 แสดงผลลัพธ์จากการทำ Factor Analysis ของกลุ่มตัวแปรที่ 1 (ครั้งที่ 1)

	Rotated Component Matrix							
	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
JC6_RA3	.845	-.067	.047	-.072	.018	-.078	.128	-.062
JC6_RA4	.815	-.087	-.015	-.114	.019	.088	.052	-.243
JC6_RA5	.775	.027	-.120	-.164	-.097	.021	.190	.117
JC6_RA2	.770	-.326	.132	.049	.069	.025	.096	-.133
JC6_RA1	.596	-.294	.100	-.207	.031	-.082	.369	.048
JC1_PO1	-.238	.791	-.113	.167	.254	-.069	-.170	.096
JC1_PO2	-.010	.790	.098	-.019	.154	-.005	.069	.018
JC1_PO3	-.072	.753	-.124	.176	-.057	.184	-.098	-.048
JC1_PO4	-.211	.703	-.043	.215	-.091	.145	-.071	.135
JC2_JS1	-.221	.435	.131	.026	.403	-.001	.002	.349
JC5_RC3	-.077	.049	.697	-.006	.158	.036	.212	-.152
JC5_RC4	.365	-.104	.637	-.102	-.188	-.096	.063	.001

ตารางที่ 8 แสดงผลลัพธ์จากการทำ Factor Analysis ของกลุ่มตัวแปรที่ 1 (ครั้งที่ 1) (ต่อ)

Rotated Component Matrix

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
JC5_RC5	.435	-.352	.630	.034	-.103	.091	-.065	.003
JC5_RC1	-.187	.067	.623	.307	.073	.207	.133	.079
JC5_RC2	-.217	.042	.480	-.173	.469	.212	-.104	.046
JC4_A1	-.207	.015	-.075	.829	.103	.105	-.065	.123
JC4_A2	.045	.274	.022	.748	.196	-.074	-.147	-.214
JC4_A3	-.229	.280	.195	.724	.083	.040	.018	.251
JC2_JS3	.107	.104	-.149	.183	.864	.000	.093	.030
JC2_JS4	.015	.051	.146	.193	.824	-.093	.001	.181
JC3_TS2	-.080	.053	-.004	-.031	-.041	.875	.010	.116
JC3_TS3	.125	.144	.178	.125	-.008	.803	.124	.013
JC5_RC7	.208	-.011	.096	-.109	.027	.084	.857	-.043
JC5_RC8	.321	-.171	.104	-.114	.137	.270	.568	-.125
JC5_RC6	.279	-.103	.372	.131	-.187	-.229	.529	.258
JC3_TS1	-.252	-.024	-.024	.162	.071	.245	.108	.747
JC2_JS2	.064	.297	-.106	-.056	.342	-.075	-.246	.691

สรุปผลตามตารางที่ 8 จะได้ว่า คำถาม JC2_JS1 และคำถาม JC5_RC2 มีค่า Factor Load ต่ำกว่า 0.5 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความไม่สอดคล้องกันของกลุ่มคำถาม ผู้วิจัยจึงพิจารณาตัดคำถามดังกล่าวเหล่านี้ออกจากงานวิจัย

นอกจากนั้น คำถาม JC3_TS1 และคำถาม JC2_JS2 มีค่า factor loading อยู่ในกลุ่มเดียวกันใน Component 8 ซึ่งกลุ่มคำถามดังกล่าวไม่มีความสัมพันธ์กัน ในเชิงเนื้อหา ผู้วิจัยจึงตัดคำถามดังกล่าวเหล่านี้ออกจากงานวิจัย

สำหรับคำถาม JC5_RC6 ถึงคำถาม JC5_RC8 เป็นคำถามที่อยู่ในกลุ่ม Component 7 เดียวกัน แต่เนื่องจากเป็นคำถามเกี่ยวกับความขัดแย้งในบทบาทซึ่งมีคำถามที่อยู่ในกลุ่ม Component

3 อยู่แล้วถึง 4 คำถาม ผู้วิจัยถึงตัดสินใจตัดคำถาม JC5_RC6 ถึงคำถาม JC5_RC8 ออกจากงานวิจัย เพื่อให้ไม่มีกลุ่มคำถามที่มีความทับซ้อนกันในเรื่องเดียวกัน

ตารางที่ 9 แสดงผลลัพธ์จากการทำ Factor Analysis ของกลุ่มตัวแปรที่ 1 (ครั้งที่ 2)

Rotated Component Matrix

	Component					
	1	2	3	4	5	6
JC6_RA3	.862	-.073	-.060	.067	.018	-.087
JC6_RA4	.844	-.082	-.101	-.015	-.015	.040
JC6_RA5	.801	.067	-.166	-.086	-.054	.013
JC6_RA2	.786	-.348	.048	.121	.078	.054
JC6_RA1	.645	-.302	-.240	.153	.081	-.027
JC1_PO1	-.272	.804	.166	-.090	.277	-.069
JC1_PO2	-.005	.792	-.010	.108	.143	-.003
JC1_PO3	-.068	.750	.215	-.157	-.082	.174
JC1_PO4	-.236	.702	.216	-.026	-.059	.160
JC4_A1	-.214	-.010	.851	-.098	.101	.115
JC4_A2	.033	.270	.764	.039	.147	-.141
JC4_A3	-.243	.259	.737	.191	.105	.085
JC5_RC3	-.050	.005	-.048	.753	.158	.084
JC5_RC4	.346	-.104	-.118	.683	-.174	-.119
JC5_RC1	-.166	.087	.295	.661	.078	.194
JC5_RC5	.397	-.370	.062	.565	-.129	.090
JC2_JS3	.087	.100	.139	-.109	.905	.033
JC2_JS4	-.028	.070	.145	.180	.894	-.052
JC3_TS2	-.091	.042	-.040	.002	-.032	.901
JC3_TS3	.117	.133	.091	.182	.016	.843

จากการทำ Factor Analysis ในการวิเคราะห์ความสอดคล้อง ดังตารางที่ 9 สามารถแบ่งแยกปัจจัยของกลุ่มตัวแปรที่ 1 ได้ 6 กลุ่ม ดังนี้

- โอกาสในการก้าวหน้า (JC1_PO1 - JC1_PO4)
- ความมั่นคงในงาน (JC2_JS3 - JC2_JS4)
- ความสำคัญของงาน (JC3_TS2 - JC3_TS3)
- ความอิสระของงาน (JC4_A1 - JC4_A3)
- ความขัดแย้งในบทบาท (JC5_RC1 และ JC5_RC3 - JC5_RC5)
- ความไม่ชัดเจนในบทบาท (JC6_RA1- JC6_RA5)

4.3.2 กลุ่มตัวแปรที่ 2 (WE2_RC และ WE2_RS) และ (AC)

ตารางที่ 10 แสดงผลลัพธ์จากการทำ Factor Analysis ของกลุ่มตัวแปรที่ 2

Rotated Component Matrix

	Component		
	1	2	3
AC5	.904	.042	.138
AC3	.871	.112	.098
AC6	.865	-.132	.198
AC4	.864	.063	.150
AC2	.750	.261	-.115
AC1	.718	.008	.214
WE2_RC3	.053	.888	.152
WE2_RC4	-.034	.833	-.017
WE2_RC2	.104	.790	.115
WE2_RC1	.094	.753	.148
WE1_RS3	.189	.224	.859
WE1_RS1	-.004	.085	.852
WE1_RS2	.340	.086	.838

จากการทำ Factor Analysis ในการวิเคราะห์ความสอดคล้อง ดังตารางที่ 10 สามารถแบ่งแยกปัจจัยของกลุ่มตัวแปรที่ 2 ได้ 3 กลุ่ม ดังนี้

- ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน (WE1_RS1 - WE1_RS3)
- ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (WE2_RC1 - WE2_RC4)
- ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (AC1 – AC6)

4.3.3 กลุ่มตัวแปรที่ 3 (SC1_EP, SC2_MR, SC3_OJ, SC4_OSP และ SC5_CC)

ตารางที่ 11 แสดงผลลัพธ์จากการทำ Factor Analysis ของกลุ่มตัวแปรที่ 3 (ครั้งที่ 1)

Rotated Component Matrix

	Component			
	1	2	3	4
SC5_CC3	.806	.186	.134	.113
SC5_CC2	.751	.263	.085	.178
SC5_CC1	.719	.103	.146	.343
SC4_OSP4	.658	.446	.133	.129
SC5_CC4	.655	-.013	.494	.038
SC4_OSP3	.621	.496	.154	.109
SC2_MR2	.178	.816	.155	.046
SC2_MR5	.134	.767	.349	.145
SC2_MR1	.126	.764	.182	.148
SC4_OSP2	.550	.669	.022	.127
SC2_MR3	.227	.648	.428	.131
SC4_OSP1	.470	.600	.274	.013
SC3_OJ4	-.076	.199	.738	.344
SC3_OJ2	.425	.260	.734	.149
SC3_OJ3	.368	.203	.711	.261
SC3_OJ1	.431	.392	.646	.170
SC2_MR4	.157	.366	.538	.183

ตารางที่ 11 แสดงผลลัพธ์จากการทำ Factor Analysis ของกลุ่มตัวแปรที่ 3 (ครั้งที่ 1) (ต่อ)

Rotated Component Matrix

	Component			
	1	2	3	4
SC1_EP4	-.014	.258	.519	.467
SC1_EP3	.192	.095	.117	.851
SC1_EP2	.129	.174	.372	.798
SC1_EP1	.320	.044	.238	.679

สรุปผลตามตารางที่ 11 จะเห็นได้ว่า SC4_OSP2 มีค่า Factor Loading อยู่ในสอง Factor (Double-load) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความไม่สัมพันธ์กันของแต่ละกลุ่มปัจจัย ผู้วิจัยถึงพิจารณาตัดคำถำมนี้ออกจากงานวิจัย

คำถำม SC4_OSP1 เป็นคำถำมเกี่ยวกับระบบและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน มีค่า factor loading ซึ่งถูกจัดอยู่ในกลุ่ม Component 2 เช่นเดียวกับกลุ่มคำถำมด้านบทบาทของผู้บริหารที่เป็นผู้นำและเป็นแบบอย่าง ซึ่งไม่มีความสัมพันธ์กันในเชิงเนื้อหา ผู้วิจัยถึงพิจารณาตัดคำถำมนี้ออกจากงานวิจัย

คำถำม SC4_OSP3 และคำถำม SC4_OSP4 เป็นคำถำมเกี่ยวกับระบบและขั้นตอนในการปฏิบัติงานเช่นกัน และมีค่า factor loading อยู่ในกลุ่มเดียวกันกับ Component 1 อันเกี่ยวกับช่องทางการสื่อสารในองค์กร ซึ่งไม่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันในเชิงเนื้อหา ผู้วิจัยถึงพิจารณาตัดคำถำมนี้ออกจากงานวิจัย

คำถำม SC1_EP4 และ SC2_MR4 มีค่า Load อยู่ในกลุ่ม Component 3 อันเป็นคำถำมเกี่ยวกับความยุติธรรมในองค์กร ซึ่งไม่มีความเกี่ยวข้องกันในเชิงเนื้อหา ผู้วิจัยถึงพิจารณาตัดคำถำมดังกล่าวเหล่านี้้ออกจากงานวิจัยด้วยเช่นกัน

ทั้งนี้ เมื่อผู้วิจัยได้ทำการตัดคำถำมไปบางส่วนดังที่กล่าวไว้ข้างตน ปรากฏว่าคำถำม SC3_OJ2 มีค่า factor loading ต่ำกว่า 0.5 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความไม่สอดคล้องกันของกลุ่มคำถำม ผู้วิจัยจึงพิจารณาตัดคำถำมดังกล่าวเหล่านี้้ออกจากงานวิจัย

นอกจากนั้น ผู้วิจัยได้ทำการตัดคำถำม SC3_OJ1 ออก เนื่องจาก มีค่า factor loading ซึ่งถูกจัดอยู่ในกลุ่ม Component 1 ซึ่งไม่มีความสัมพันธ์กันในเชิงเนื้อหา และได้ทำการตัดคำถำม

SC3_OJ2 และคำถาม SC3_OJ3 ออก เนื่องจาก มีค่า factor loading ซึ่งถูกจัดอยู่ในกลุ่ม Component 2 ซึ่งไม่มีความสัมพันธ์กันในเชิงเนื้อหาเช่นเดียวกัน

ตารางที่ 12 แสดงผลลัพธ์จากการทำ Factor Analysis ของกลุ่มตัวแปรที่ 3 (ครั้งที่ 2)

Rotated Component Matrix

	Component		
	1	2	3
SC2_MR2	.845	.165	.071
SC2_MR5	.837	.191	.156
SC2_MR1	.818	.171	.110
SC2_MR3	.778	.254	.222
SC5_CC3	.206	.846	.092
SC5_CC2	.272	.811	.140
SC5_CC1	.144	.736	.347
SC5_CC4	.168	.717	.197
SC1_EP2	.239	.115	.889
SC1_EP3	.114	.183	.823
SC1_EP1	.096	.298	.762

จากการทำ Factor Analysis ในการวิเคราะห์ความสอดคล้อง ดังตารางที่ 12 สามารถแบ่งแยกปัจจัยของกลุ่มตัวแปรที่ 3 ได้ 3 กลุ่ม ดังนี้

- บทบาทของผู้บริหารที่เป็นผู้นำและเป็นแบบอย่าง (SC2_MR1, SC2_MR2, SC2_MR3, SC2_MR5)
- ช่องทางในการสื่อสาร (SC5_CC1 - SC5_CC4)
- การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหาร (SC1_EP1 - SC1_EP3)

4.4 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของปัจจัย (Factor Reliability)

หลังจากที่ได้ทำการวิเคราะห์ความสอดคล้องของกลุ่มข้อมูล (Factor Analysis) จนได้ตัวแปรที่รวมกลุ่มกัน ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นปัจจัยแต่ละปัจจัยได้อย่างเหมาะสมแล้ว จะเห็นได้ว่าลักษณะของปัจจัยหรือตัวแปรมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเล็กน้อย ซึ่งในขั้นตอนต่อไปนี้ผู้วิจัยจะนำปัจจัยดังกล่าวมาวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของแต่ละกลุ่มปัจจัยมีความน่าเชื่อถือที่สามารถยอมรับได้หรือไม่อย่างไร โดยเมื่อวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือเสร็จสิ้นแล้วจะได้ผลลัพธ์ ดังนี้

ตารางที่ 13 แสดงผลลัพธ์จากการตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ของแต่ละกลุ่มตัวแปรปัจจัย

สัญลักษณ์	รายการตัวแปรปัจจัย	Cronbach's Alpha
JC1_PO	โอกาสในการก้าวหน้า	0.819
JC2_JS	ความมั่นคงในงาน	0.844
JC3_TS	ความสำคัญของงาน	0.748
JC4_A	ความอิสระของงาน	0.783
JC5_RC	ความขัดแย้งในบทบาท	0.652
JC6_RA	ความไม่ชัดเจนในบทบาท	0.876
WE1_RS	ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน	0.854
WE2_RC	ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน	0.842
SC1_EP	การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหาร	0.832
SC2_MR	บทบาทของผู้บริหารที่เป็นผู้นำและเป็นแบบอย่าง	0.875
SC5_CC	ช่องทางการสื่อสารในองค์กร	0.844
AC	ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ	0.916

จากตารางที่ 13 ผลลัพธ์จากการทดสอบค่าความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Reliability) ของแต่ละกลุ่มตัวแปรปัจจัยพบว่า ปัจจัย JC5_RC ซึ่งเป็นปัจจัยด้านความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict) มีค่าถาม 4 คำถาม คือ JC5_RC1, JC5_RC3 - JC5_RC5 มีค่าความน่าเชื่อถือต่ำกว่า 0.7 ซึ่ง

ถือว่าปัจจัยดังกล่าวมีความน่าเชื่อถือของข้อมูลต่ำกว่าค่าที่ยอมรับได้ (Nunnally, 1978) และไม่สามารถตัดคำถามบางคำถามออกเพื่อให้มีค่าความน่าเชื่อถือที่สูงขึ้นได้ ผู้วิจัยจึงตัดสินใจไม่นำปัจจัยดังกล่าวมาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ในลำดับถัดไป

4.5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปร (Correlation Analysis)

หลังจากได้ทำการการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของปัจจัย (Factor Reliability) ของทุกปัจจัยแล้ว ผู้วิจัยจึงทำการรวมคะแนนจากกลุ่มตัวแปรของแต่ละปัจจัยเพื่อใช้เป็นคะแนนตัวแทนของตัวแปรหลักในการนำมาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มปัจจัยหรือกลุ่มตัวแปรหลักทั้งหมดในงานวิจัย โดยแสดงรายละเอียดของตัวแปรปัจจัยภายหลังจากการรวมคะแนน และค่าสถิติเบื้องต้น ดังนี้

- โอกาสในการก้าวหน้า (Total_JC1_PO)
- ความมั่นคงในงาน (Total_JC2_JS)
- ความสำคัญของงาน (Total_JC3_TS)
- ความอิสระของงาน (Total_JC4_A)
- ความไม่ชัดเจนในบทบาท (Total_JC6_RA)
- ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน (Total_WE1_RS)
- ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Total_WE2_RC)
- การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหาร (Total_SC1_EP)
- บทบาทของผู้บริหารที่เป็นผู้นำและเป็นแบบอย่าง (Total_SC2_MR)
- ช่องทางการสื่อสารในองค์กร (Total_SC5_CC)
- ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (Total_AC)

ตารางที่ 14 แสดงค่าสถิติเบื้องต้นของแต่ละปัจจัย

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Total_AC	168	13.00	30.00	23.2679	3.87603
Total_JC1_PO	168	5.00	20.00	14.1429	2.77561
Total_JC2_JS	168	2.00	10.00	6.0893	1.72973
Total_JC3_TS	168	2.00	10.00	7.4226	1.62133
Total_JC4_A	168	3.00	14.00	10.0774	2.14168
Total_JC6_RA	168	5.00	24.00	12.0833	4.10406
Total_WE1_RS	168	3.00	15.00	10.6012	2.57147
Total_WE2_RC	168	5.00	20.00	15.1131	2.73900
Total_SC1_EP	168	6.00	15.00	11.0952	2.00071
Total_SC2_MR	168	6.00	20.00	14.2083	3.05607
Total_SC5_CC	168	7.00	20.00	14.7024	2.57710

จากปัจจัยตามตารางที่ 14 นำมาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ร่วมกันด้วยวิธี Bivariate Correlation จะสามารถระบุความสัมพันธ์ต่อกัน โดยแยกเป็นคู่ ความสัมพันธ์หลังการวิเคราะห์ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 15 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่อความผูกพันที่มีต่อองค์กรด้านจิตใจ

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. โอกาสในการก้าวหน้า	14.14	2.78	(0.82)										
2. ความมั่นคงในงาน	6.09	1.73	0.20*	(0.84)									
3. ความสำคัญของงาน	7.42	1.62	0.16*	-0.01	(0.75)								
4. ความอิสระของงาน	10.08	2.14	0.40***	0.28***	0.09	(0.78)							
5. ความไม่ชัดเจนในบทบาท	12.08	4.10	-0.37***	0.01	-0.01	-0.30***	(0.88)						
6. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน	10.60	2.57	0.34***	0.07	-0.01	0.48***	-0.44***	(0.85)					
7. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน	15.11	2.74	0.17*	0.19*	0.04	0.33***	-0.01	0.26***	(0.84)				
8. การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหาร	11.10	2.01	0.29***	-0.01	0.22**	0.53***	-0.38***	0.50***	0.33***	(0.83)			
9. บทบาทของผู้บริหารที่เป็นผู้นำและเป็นแบบอย่าง	14.21	3.06	0.58***	0.22**	0.14	0.50***	-0.39***	0.41***	0.36***	0.37***	(0.88)		
10. ช่องทางการสื่อสารในองค์กร	14.70	2.58	0.41***	-0.01	0.13	0.37***	-0.35***	0.62***	0.18*	0.48***	0.48***	(0.84)	
11. ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ	23.27	3.88	0.49***	0.05	0.19*	0.43***	-0.39***	0.34***	0.14	0.35***	0.59***	0.61***	(0.92)

ตัวเลขตามเส้นทแยงมุมในวงเล็บแสดงค่าความน่าเชื่อถือของมาตรวัด

N = 168 * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

4.6 การวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis)

ผู้วิจัยใช้ตัวแปรปัจจัยทั้งหมดในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธี Linear Regression แบบวิเคราะห์ตัวแปรทั้งหมดในคราวเดียว (All Enter) ได้ผลลัพธ์ ดังนี้

ตารางที่ 16 แสดงรูปแบบการใช้ข้อมูลในการทำ Linear Regression Analysis

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Total_SC5_CC, Total_JC2_JS, Total_JC3_TS, Total_WE2_RC, Total_JC6_RA, Total_JC1_PO, Total_JC4_A, Total_SC1_EP, Total_SC2_MR, Total_WE1_RS ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Total_AC

จากตารางที่ 16 จะเห็นได้ว่าเป็นการใส่ข้อมูลตัวแปรอิสระทั้งหมดในคราวเดียวในกลุ่มเดียวกัน ซึ่งตัวแปรอิสระทั้งหมดจะถูกใช้เป็นตัวแปรต้นสำหรับการวิเคราะห์

ตารางที่ 17 แสดงตัวแบบสรุปพยากรณ์จากการวิเคราะห์การถดถอย (Regression)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.744 ^a	.553	.524	2.67291

a. Predictors: (Constant), Total_SC5_CC, Total_JC2_JS, Total_JC3_TS, Total_WE2_RC, Total_JC6_RA, Total_JC1_PO, Total_JC4_A, Total_SC1_EP, Total_SC2_MR, Total_WE1_RS

จากตารางที่ 17 สามารถอธิบายได้ว่า ตัวแปรอิสระหรือตัวแปรต้น สามารถอธิบายผลของตัวแปรตามได้ 52.4%

ตารางที่ 18 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตาม (Coefficients)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	8.977	2.279		3.939	.000		
Total_JC1_PO	.151	.096	.108	1.572	.118	.601	1.664
Total_JC2_JS	-.121	.131	-.054	-.924	.357	.834	1.199
Total_JC3_TS	.163	.135	.068	1.207	.229	.897	1.114
Total_JC4_A	.331	.132	.183	2.503	.013	.533	1.874
Total_JC6_RA	-.130	.062	-.137	-2.088	.038	.659	1.517
Total_WE1_RS	-.312	.116	-.207	-2.687	.008	.480	2.082
Total_WE2_RC	-.070	.088	-.049	-.795	.428	.742	1.348

a. Dependent Variable: Total_AC

ตารางที่ 18 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตาม (Coefficients)
(ต่อ)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
Total_SC1_EP	-.117	.144	-.060	-.811	.419	.514	1.945
Total_SC2_MR	.359	.097	.283	3.686	.000	.483	2.070
Total_SC5_CC	.712	.113	.474	6.319	.000	.507	1.972

a. Dependent Variable: Total_AC

จากการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธี Enter พบว่า ปัจจัยที่มีนัยสำคัญทางสถิติว่ามีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ คือ ช่องทางการสื่อสารในองค์กร ($\beta = 0.474, p < 0.001$) รองลงมา คือ บทบาทของผู้บริหารที่เป็นผู้นำและเป็นแบบอย่าง ($\beta = 0.283, p < 0.001$) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน ($\beta = -0.207, p < 0.01$) ความอิสระของงาน ($\beta = 0.183, p < 0.05$) และความไม่ชัดเจนในบทบาท ($\beta = -0.137, p < 0.05$) ตามลำดับ ในขณะที่ปัจจัยอื่นนั้นไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

อย่างไรก็ตาม จากการวิเคราะห์ข้างต้นจะเห็นได้ว่าปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานส่งผลในเชิงลบต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ โดยที่หากย้อนกลับไปดูผลลัพธ์การวิเคราะห์ Correlation Analysis พบว่ามีค่าความสัมพันธ์เป็นบวก ($r = 0.34, p < 0.001$) มีความเป็นไปได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างสองตัวแปรที่เป็นลบนี้ อาจเนื่องมาจาก Suppression Effect (Hair et al., 2010) ซึ่งผู้วิจัยได้ทดลองวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) โดยการตัดปัจจัยที่เป็นตัวแปรต้นออกทีละตัวเพื่อทดสอบว่ามีตัวแปรใดที่ทำให้ค่าความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานส่งผลในเชิงลบต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ และพบว่าตัวแปรต้นด้านช่องทางการสื่อสารในองค์กรเป็นตัวแปรที่ทำให้ค่าความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานส่งผลในเชิงลบต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ดังนั้นผลการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของพนักงาน จึงควรตีความด้วยความระมัดระวัง

4.7 ภาพรวมการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย

จากการทดสอบสมมติฐานทั้งหมดตามขั้นตอนและวิธีการข้างต้นในเรื่องตัวแปรปัจจัย ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจได้ผลลัพธ์ ดังนี้

ตารางที่ 19 แสดงผลสรุปการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ
H1: โอกาสในการก้าวหน้าในงานส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ	ไม่สนับสนุน
H2: ความมั่นคงในงานส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ	ไม่สนับสนุน
H3: ความสำคัญของงานส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ	ไม่สนับสนุน
H4: ความอิสระของงานส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ	สนับสนุน
H5: ความไม่ชัดเจนในบทบาทส่งผลในเชิงลบต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ	สนับสนุน
H6: ความขัดแย้งในบทบาทส่งผลในเชิงลบต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ	ไม่ได้ทดสอบ
H7: ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ	ไม่สนับสนุน
H8: ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ	ไม่สนับสนุน
H9: การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ	ไม่สนับสนุน
H10: บทบาทของผู้บริหารที่เป็นผู้นำและเป็นแบบอย่างส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ	สนับสนุน
H11: ความยุติธรรมในองค์กรส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ	ไม่ได้ทดสอบ

ตารางที่ 19 แสดงผลสรุปการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ
H12: ระบบและขั้นตอนในการปฏิบัติงานส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ	ไม่ได้ทดสอบ
H13: ช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ	สนับสนุน



บทที่ 5

การอภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

5.1 การอภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน: กรณีศึกษา หน่วยงาน Business Stakeholder Engagement ของบริษัทแห่งหนึ่ง โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็น พนักงานในหน่วยงานดังกล่าว จำนวน 168 คน สามารถสรุปผลจากการวิเคราะห์เรื่องปัจจัยที่ส่งผล ต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของพนักงาน ดังนี้

5.1.1 ผลการวิจัยความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

ผลจากการวิจัยพบว่าระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของกลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับที่ค่อนข้างสูง (ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 23.27 จาก 30 คะแนน คิดเป็น 77.57%) และพบปัจจัยที่ส่งผล ต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจมากที่สุด คือ ช่องทางในการสื่อสาร รongลงมา คือ บทบาทของ ผู้บริหารที่เป็นผู้นำและเป็นแบบอย่าง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน ความอิสระ ของงาน และความไม่ชัดเจนในบทบาท ตามลำดับ ในขณะที่ปัจจัยอื่นที่ศึกษาในงานวิจัยนี้ไม่มี ความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจอย่างมีนัยสำคัญ ดังจะอธิบายในรายละเอียดลำดับ ถัดไป

5.1.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

จากการทดสอบสมมติฐานเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ มีผล การทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

- โอกาสในการก้าวหน้า (Promotional Opportunity)

จากงานวิจัยพบว่า โอกาสในการก้าวหน้าในงานไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ด้านจิตใจ ($\beta = 0.11, p > 0.05$) ซึ่งไม่สนับสนุนสมมติฐานงานวิจัย H1: โอกาสในการก้าวหน้าใน งานส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

ผลการวิจัยนี้ไม่สนับสนุนแนวคิดของ Buchanan (1974) และ Steers (1977) ที่แสดงให้เห็นว่า การที่พนักงานมีโอกาสนในการก้าวหน้าในการทำงานจะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อ

องค์กร และไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ กิตติมาภรณ์ นิลนิยม (2547) งานวิจัยของ เกษม มานว
 รัชชัย (2550) และงานวิจัยของ บริษัท ปตท.เคมิคอล จำกัด (มหาชน) (2551) ที่พบผลการวิจัยว่าความ
 คาดหวังโอกาสในการก้าวหน้าในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งหาก
 พนักงานรับรู้ว่าจะมีโอกาสเปิดโอกาสให้พนักงานมีโอกาสนำหน้าในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็
 นโอกาสในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ขึ้นเงินเดือน หรือการพัฒนาตนเอง พนักงานจะรู้สึกผูกพันต่อ
 องค์กรมากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ โครงสร้างของงานวิจัยชิ้นนี้มีกลุ่มของตัวแปรอิสระที่นำมาศึกษา
 แตกต่างจากงานวิจัยชิ้นอื่นที่ส่งผลให้เมื่อประมวลผลความสัมพันธ์ในแต่ละตัวแปรแล้วพบว่า มีตัว
 แปรอื่นที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจด้วยระดับนัยสำคัญทางสถิติที่สูงกว่าตัวแปร
 โอกาสในการก้าวหน้า

และอาจเนื่องมาจากกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันที่งานวิจัยก่อนหน้าเคยศึกษาไว้แล้ว โดย
 ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่างในอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ของบริษัทแห่งหนึ่ง ซึ่งมีวัฒนธรรม
 องค์กรที่ให้ความสำคัญกับคุณค่าของพนักงานว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับองค์กร
 องค์กรมีการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อเตรียมพร้อมที่จะเติบโตไป
 พร้อมกับองค์กร และเมื่อมีตำแหน่งงานที่เหมาะสมพนักงานเหล่านั้นก็จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง
 ให้สูงขึ้น (Promote from within) จึงอาจมีปัจจัยด้านอื่นที่พนักงานในองค์กรเห็นความสำคัญมากกว่า
 อันส่งผลทำให้ปัจจัยด้านโอกาสในการก้าวหน้าในงานไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรทางด้าน
 จิตใจในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

- ความมั่นคงในงาน (Job Security)

จากงานวิจัยพบว่า ความมั่นคงในงานไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (β
 $= -0.05, p > 0.05$) ซึ่งไม่สนับสนุนสมมติฐานงานวิจัย H2: ความมั่นคงในงานส่งผลในเชิงบวกต่อ
 ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

ผลการวิจัยนี้ไม่สนับสนุนแนวคิดของ Steers (1991) ที่ว่า ความมั่นคงในการทำงาน
 โดยไม่รู้สึกรังเกียจกลัวว่าจะสูญเสียงานหรือจะถูกเลิกจ้างอย่างไม่เป็นธรรม เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้
 ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของพนักงานให้สูงขึ้น หากพนักงานเห็นว่างานที่เขาทำอยู่ไม่มั่นคง
 แล้วจะทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันต่อองค์กรลดลง และผลงานวิจัยของ เกษม มานวรัชชัย (2550) ที่
 พบว่า ความมั่นคงในงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลทางบวกต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรอย่างมี
 นัยสำคัญ

ทั้งนี้ อาจมีสาเหตุมาจากนโยบายการบริหารงานบุคคลของบริษัทที่พนักงานกลุ่ม
 ตัวอย่างสังกัดอยู่มีนโยบายที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นลำดับแรก ซึ่งจากประวัติความเป็นมาใน

อดีตบริษัทไม่เคยมีการเลิกจ้างพนักงานอย่างไม่เป็นธรรมมาก่อน แม้จะเกิดวิกฤตการณ์ทางสังคม การเมือง เศรษฐกิจ หรือสถานการณ์ไม่ปกติ ซึ่งเหตุผลดังกล่าวอาจเป็นสาเหตุให้พนักงานไม่เคย รู้สึกว่างานที่เขาทำอยู่มีความมั่นคงหรือไม่มีความมั่นคง ซึ่งการทำงานในองค์กรนี้ทำให้เขารู้สึกว่า เป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวันที่มั่นคงไปโดยปริยายแล้ว จึงทำให้ผลการศึกษาวิจัยนี้ขัดแย้งกับผล การศึกษาวิจัยในอดีต

- ความสำคัญของงาน (Task Significance)

จากงานวิจัยพบว่า ความสำคัญของงานไม่ส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร ด้านจิตใจ ($\beta = 0.07, p > 0.05$) ซึ่งไม่สนับสนุนสมมติฐานงานวิจัย H3: ความสำคัญของงานส่งผล ในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

ผลการวิจัยนี้ไม่สนับสนุนแนวคิดที่ว่า งานที่มีความสำคัญ มีคุณค่า จะทำให้พนักงาน เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ช่วยให้พนักงานเห็นความสำคัญของตนเอง ซึ่งส่งผลต่อความ ผูกพันต่อองค์กร (Hackman & Oldham, 1980) และไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ กัลยา ทังรอด (2544) ที่พบว่า การได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่จะให้พนักงาน เกิดความผูกพันต่อองค์กร รวมถึงไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกษม มานวงษ์ชัย (2550) และ วรา รัชย์ ติเลิศพันธ์ (2557) ที่อธิบายว่า การที่พนักงานรับรู้ว่างานที่ตนเองทำมีความสำคัญต่อองค์กร จะ ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ โครงสร้างของงานวิจัยชิ้นนี้มีกลุ่มของตัวแปรอิสระที่นำมาศึกษา แตกต่างจากงานวิจัยชิ้นอื่นที่ส่งผลให้เมื่อประมวลผลความสัมพันธ์ในแต่ละตัวแปรแล้วพบว่ามีตัว แปรอื่นที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจด้วยระดับนัยสำคัญทางสถิติที่สูงกว่าตัวแปร ความสำคัญของงาน

และอาจเนื่องมาจากกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกับที่งานวิจัยก่อนหน้าเคยศึกษาไว้แล้ว ซึ่ง จากผลการเก็บข้อมูลพบว่าประชากรในกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่างานที่ทำมีความสำคัญอยู่ใน ระดับสูง (ระดับคะแนนค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 7.42 จากคะแนนเต็ม 10) อาจเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นพนักงานระดับบังคับบัญชาขึ้นไปถึง 75% ซึ่งต้องรับผิดชอบงานที่มีความสำคัญอยู่แล้ว จึงทำให้ ความสำคัญของงานไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรทางด้านจิตใจในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

- ความอิสระของงาน (Autonomy)

จากงานวิจัยพบว่า ความอิสระของงานส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้าน จิตใจ ($\beta = 0.18, p < 0.05$) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานงานวิจัย H4: ความอิสระของงานส่งผลในเชิง บวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวความคิดของ Baron (1996) ที่พบว่าคนที่พนักงานได้รับความรับผิดชอบในงานอย่างเต็มที่ และมีอิสระในการปฏิบัติงาน จะมีส่วนทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร และจากผลการวิจัยดังกล่าวสนับสนุนผลการวิจัยของ กิตติมาภรณ์ นิลนิยม (2547) เกษม มานวรงค์ชัย (2550) จักรพันธ์ เทพพิทักษ์ (2551) และ ธนรัฐ นาทอง (2556) ที่พบว่า การที่พนักงานมีความอิสระในการทำงาน สามารถตัดสินใจเลือกวิธีการทำงานด้วยตนเองโดยปราศจากการควบคุม ส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร ยิ่งไปกว่านั้นผลงานวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุมนา ศิริบริวารเกียรติ (2542) ที่ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า การที่พนักงานสามารถดำเนินการหรือปฏิบัติงานได้เองโดยอิสระต่อการใช้ความคิดและการตัดสินใจตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง อันจะทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้เต็มตามความรู้ความสามารถของตน จะส่งผลทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ซึ่งหากพนักงานมีอิสระในการปฏิบัติงานสูงก็จะส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรสูงตามไปด้วย

- ความไม่ชัดเจนในบทบาท (Role Ambiguity)

จากงานวิจัยพบว่า ความไม่ชัดเจนในบทบาทส่งผลในเชิงลบต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ($\beta = -0.14, p < 0.05$) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานงานวิจัย H5: ความไม่ชัดเจนในบทบาทส่งผลในเชิงลบต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Boles et al. (2003) ที่พบว่า ความไม่ชัดเจนในบทบาท มีความสัมพันธ์ในเชิงลบต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านจิตใจ เมื่อพนักงานได้รับมอบหมายงานที่ขาดความชัดเจนในบทบาทของตนเอง หรือไม่ทราบความคาดหวังของหัวหน้างาน พนักงานจะรู้สึกว่าเขาทำงานอย่างไม่สบายใจ เกิดความกังวล ซึ่งย่อมจะส่งผลทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรลดลง

- ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน (Relationship with Supervisor)

จากงานวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานส่งผลในเชิงลบต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ($\beta = -0.21, p < 0.01$) ซึ่งไม่สนับสนุนสมมติฐานงานวิจัย H7: ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

ผลการวิจัยนี้ไม่สอดคล้องกับแนวคิดของ Katz and Kahn (1966) ที่ได้กล่าวว่า ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน ได้แก่ การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา เป็นปัจจัยสำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และไม่สนับสนุนงานวิจัยของ กิตติมาภรณ์ นิลนิยม (2547) เกษม มานวรงค์ชัย (2550) และ ธนรัฐ นาทอง (2556) ที่พบว่า ความสัมพันธ์ในที่ทำงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน มีผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร

ทั้งนี้ ผลการวิจัยในเชิงลบของความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน และความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจนั้น อาจเนื่องมาจาก Suppression Effect (Hair et al., 2010) ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ Correlation Analysis พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน และความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ มีค่าความสัมพันธ์เป็นบวก ($r = 0.34, p < 0.001$) โดยผู้วิจัยพบว่าตัวแปรด้านช่องทางในการสื่อสารในองค์กรเป็นตัวแปรที่ทำให้ค่าความสัมพันธ์ของความสัมพันธระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน และความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจมีผลในเชิงลบ ดังนั้น จึงควรตีความด้วยความระมัดระวัง

- ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Colleague)

จากงานวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานไม่ส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ($\beta = -0.05, p > 0.05$) ซึ่งไม่สนับสนุนสมมติฐานงานวิจัย H8: ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

ผลการวิจัยนี้ไม่สอดคล้องกับแนวคิดของ Katz and Kahn (1966) ที่ได้กล่าวว่า ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน ได้แก่ การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน เป็นปัจจัยสำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และไม่สนับสนุนงานวิจัยของ กิตติมาภรณ์ นิลนิยม (2547) เกษม มานวรงค์ชัย (2550) และ ธนรัฐ นาทอง (2556) ที่พบว่า ความสัมพันธ์ในที่ทำงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานหรือเพื่อนร่วมงานด้วยกันเอง มีผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร

ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันที่งานวิจัยก่อนหน้าเคยศึกษาไว้แล้ว ซึ่งในงานวิจัยนี้กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุตัวตั้งแต่ 31 ปี ขึ้นไป เป็นสัดส่วนถึง 72% ซึ่งอาจมีความเป็นไปได้ว่า บุคลากรที่มีอายุเกินกว่า 31 ปี เป็นบุคลากรในวัยที่เริ่มมีครอบครัว มีความเป็นผู้ใหญ่ มีอิสระทางความคิดและการตัดสินใจในการทำงานมากขึ้น จึงให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านอื่น เช่น บทบาทของผู้บริหารที่เป็นผู้นำและเป็นแบบอย่าง ความอิสระของงาน ความไม่ชัดเจนในบทบาทหรือช่องทางการสื่อสารในองค์กร มากกว่าความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน จึงทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรทางด้านจิตใจในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

- การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหาร (Employee Participation)

จากงานวิจัยพบว่า การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารไม่ส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ($\beta = -0.06, p > 0.05$) ซึ่งไม่สนับสนุนสมมติฐานงานวิจัย H9: การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

ผลการวิจัยนี้ไม่สอดคล้องกับแนวคิดของ Herbiniak and Alutto (1972) ที่ได้กล่าวว่า การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารและตัดสินใจโดยการกระจายอำนาจนั้น เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากเป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน อันจะก่อให้เกิดความรักและความผูกพันต่อองค์กรได้ และไม่สนับสนุนงานวิจัยของ สมทรง ทิตธรรมาทิตย์ (2545) ที่พบว่า การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารหรือการตัดสินใจในการทำงาน โดยมีการกระจายอำนาจให้พนักงานมีส่วนร่วม นั้น เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร การที่องค์กรไม่มอบอำนาจหรือกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่พนักงานอย่างเพียงพอ จะส่งผลในทางลบต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันที่งานวิจัยก่อนหน้านี้เคยศึกษาไว้แล้ว ซึ่งจากผลการเก็บข้อมูลพบว่าประชากรในกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่างค์กรมีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารอยู่ในระดับสูง (ระดับคะแนนค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 11.10 จากคะแนนเต็ม 15) อาจเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับบังคับบัญชาขึ้นไปถึง 75% ซึ่งลักษณะงานที่ต้องมีส่วนร่วมในการบริหารอยู่แล้ว มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ รวมไปถึงการแสดงความความคิดเห็น จึงทำให้การมีส่วนร่วมในการบริหารไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรทางด้านจิตใจในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

- บทบาทของผู้บริหารที่เป็นผู้นำและเป็นแบบอย่าง (Managerial Role)

จากงานวิจัยพบว่า บทบาทของผู้บริหารที่เป็นผู้นำและเป็นแบบอย่างส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ($\beta = 0.28, p < 0.001$) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานงานวิจัย H10: บทบาทของผู้บริหารที่เป็นผู้นำและเป็นแบบอย่างส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ บริษัท ปตท.เคมีคอล จำกัด (มหาชน) (2551) ที่พบว่า บทบาทของผู้บริหารที่เป็นผู้นำและเป็นแบบอย่างเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Theron and Dodd (2011) ที่พบว่า การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำองค์กร และการที่ผู้นำองค์กรมีวิสัยทัศน์ ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร

- ช่องทางการสื่อสารในองค์กร (Communication Channel)

จากงานวิจัยพบว่า ช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ($\beta = 0.47, p < 0.001$) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานงานวิจัย H13: ช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Roundy (2010) และงานวิจัยของ Rusu (2009) ที่พบว่า ช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรที่เหมาะสมมีความสำคัญยิ่งต่อประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นสิ่งที่จะช่วยส่งเสริมและเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับการประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงนั้นการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

ทั้งนี้ เพราะการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีที่จะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจในนโยบายของผู้บริหาร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรในทางบวก และเป็นสิ่งเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร การสื่อสารภายในองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับกิจกรรมและการดำเนินงานขององค์กร หากองค์กรมีการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีและชัดเจน ก็จะส่งผลให้การปฏิบัติงานตามนโยบายหรือเป้าหมายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน บุคลากรในองค์กรจะเกิดความพึงพอใจ และเข้าใจนโยบายได้อย่างชัดเจน อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้

5.2 ข้อเสนอแนะทางทฤษฎี (Theoretical Implications)

ผลการวิจัยที่ได้จากการศึกษานี้สามารถสนับสนุนกรอบแนวคิดปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของ Mowday et al. (1982) และแนวความคิดของ Allen and Meyer (1990) บางส่วน เนื่องจากมีตัวแปรเพียงไม่กี่ตัวจากตัวแปรที่ทำการศึกษาทั้งหมดที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ซึ่งแบ่งตัวแปรออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ด้านคุณลักษณะของงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านคุณลักษณะโครงสร้าง ดังนี้

ด้านคุณลักษณะของงานพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของพนักงานหน่วยงาน Business Stakeholder Engagement ของบริษัทแห่งหนึ่ง ได้แก่ ความอิสระของงาน ความไม่ชัดเจนในบทบาท ในขณะที่ปัจจัยโอกาสในการก้าวหน้า และความมั่นคงในงาน และความสำคัญของงาน ไม่มีความสัมพันธ์ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของพนักงาน

ด้านความสัมพันธ์พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของพนักงานหน่วยงาน Business Stakeholder Engagement ของบริษัทแห่งหนึ่ง คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน ในขณะที่ปัจจัยความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ไม่มีความสัมพันธ์ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของพนักงาน

อย่างไรก็ตาม จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานส่งผลในเชิงลบต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ โดยที่หากย้อนกลับไปดูผลลัพธ์การวิเคราะห์ Correlation Analysis พบว่ามีค่าความสัมพันธ์เป็นบวก ($r = 0.34, p < 0.001$) จึงมีความเป็นไปได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างสองตัวแปรที่เป็นลบนี้ อาจเนื่องมาจาก Suppression Effect (Hair et al., 2010) ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

ด้านคุณลักษณะ โครงสร้างพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของพนักงานหน่วยงาน Business Stakeholder Engagement ของบริษัทแห่งหนึ่ง คือ บทบาทของผู้บริหารที่เป็นผู้นำและเป็นแบบอย่าง และช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร ในขณะที่ปัจจัยการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหาร ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของพนักงาน

ทั้งนี้ มีความเป็นไปได้ว่าการที่งานวิจัยนี้ไม่พบความสัมพันธ์ตามกรอบแนวคิด Mowday et al. (1982) และ Allen and Meyer (1990) และขัดแย้งกับงานวิจัยในอดีตนั้น อาจเนื่องมาจากกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันทั้งในด้านประชากรศาสตร์ เช่น เชื้อชาติ อาชีพ รายได้ รวมไปถึงวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน และรวมถึงลักษณะธุรกิจหรืออยู่ในอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน

5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร (Managerial Implications)

จากผลการวิจัยในครั้งนี้ได้แสดงให้เห็นในเชิงปฏิบัติว่า องค์กรควรตระหนักและให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ การวางแผนและการรับมือกับปัจจัยเหล่านี้จะช่วยลดปัญหาในการบริหารบุคลากรภายในองค์กร และหากองค์กรมีความประสงค์ที่จะสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรทางด้านจิตใจ องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับ 5 ปัจจัย โดยเรียงลำดับตามปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุด ดังนี้

5.3.1 ช่องทางการสื่อสารในองค์กร (Communication Channel)

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าช่องทางการสื่อสารในองค์กรส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานด้านจิตใจมากที่สุด ซึ่งช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรเป็นช่องทางในการส่งผ่านข้อมูลภายในองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารในองค์กรมีด้วยกันหลายรูปแบบ ทั้งการสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร การสื่อสารด้วยวาจา การสื่อสารด้วยสัญลักษณ์ เป็นต้น (เสนาะ ตีเยว้, 2541)

โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะก่อนการเปลี่ยนแปลง ระหว่างการเปลี่ยนแปลง หรือภายหลังการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องถ่ายทอดเรื่องวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ให้พนักงานเข้าใจได้อย่างชัดเจน ชัดเจน ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นอย่างเพียงพอ ช่องทางการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารมีความหลากหลาย เข้าถึงง่าย ซึ่งจะช่วยให้พนักงานได้รับข่าวสารขององค์กรอย่างครบถ้วนและรวดเร็ว

ทั้งนี้ การสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร เพราะการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีที่จะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจในนโยบายของผู้บริหาร และเป็นสิ่งเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร การสื่อสารภายในองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับกิจกรรมและการดำเนินงานขององค์กร หากองค์กรมีการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีและชัดเจน เช่น มีการจัด Town Hall เพื่อสื่อสารนโยบายและทิศทางของธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ มีการส่ง Email สื่อสารข่าวสารภายในองค์กรที่สามารถเข้าถึงพนักงานได้ทุกคน เป็นต้น ก็จะส่งผลให้การปฏิบัติงานตามนโยบายหรือเป้าหมายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน บุคลากรในองค์กรจะเกิดความพึงพอใจ และเข้าใจนโยบายได้อย่างชัดเจน อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของพนักงานทางด้านจิตใจที่เพิ่มมากยิ่งขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

5.3.2 บทบาทของผู้บริหารที่เป็นผู้นำและเป็นแบบอย่าง (Managerial Role)

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า บทบาทของผู้บริหารที่เป็นผู้นำและเป็นแบบอย่างส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ซึ่งการที่ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำและเป็นแบบอย่างที่ดีต่อพนักงาน ปฏิบัติให้พนักงานในองค์กรเห็นว่าเขาเป็นแบบอย่าง (Role Model) ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้พนักงานยึดผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่นับถือขององค์กรเป็นแบบอย่างในการทำงาน ผู้บริหารที่ดีจะต้องส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง ให้ความเป็นกันเองกับพนักงานทุกคน ตระหนักว่าพนักงานขององค์กรคือทรัพยากรที่สำคัญและมีคุณค่าสูงที่สุด ปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน และฝึกอบรมหรือพัฒนาทักษะและความรู้ความสามารถของพนักงานเพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงาน

ดังนั้น องค์กรควรจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้บริหารซึ่งถือว่าเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญกับองค์กร ให้ผู้บริหารในองค์กรเป็นผู้บริหารที่ดีที่มีความเป็นผู้นำและเป็นแบบอย่างให้กับคนในองค์กร เช่น การจัดหลักสูตรอบรมพัฒนาเรื่องทักษะความเป็นผู้นำให้กับผู้บริหาร (Leadership Skills) เพื่อพัฒนาให้ผู้บริหารเหล่านั้นมีภาวะผู้นำที่ดี มีวิสัยทัศน์ รู้และ

เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน รวมไปถึงการมีทักษะด้านการสื่อสารที่ดีที่สามารถเป็นทั้งผู้พูดที่ดีและเป็นผู้ฟังที่ดี (Good Listener)

ทั้งนี้ หากผู้บริหารมีความเป็นผู้นำและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงาน จะทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน พนักงานจะสามารถใช้ความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มที่ในการทำงานที่ตนเองรับผิดชอบได้ตามที่ได้รับมอบหมาย สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร พนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารจะสามารถพาองค์กรให้เติบโตต่อไปได้ตามเป้าหมายอย่างมั่นคงและยั่งยืน ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างพนักงานให้มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรทางด้านจิตใจเพิ่มมากขึ้น

5.3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน (Relationship with Supervisor)

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานส่งผลในเชิงลบต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ กล่าวคือ ยิ่งพนักงานกับผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ยิ่งทำให้ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรทางด้านจิตใจลดลง ในทางกลับกันหากพนักงานกับผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีต่อกัน จะส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรทางด้านจิตใจเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรจะต้องพยายามลดความสัมพันธ์ที่ด้อยระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาลง ไม่ให้มีความสัมพันธ์ต่อกันที่ตึงเกินไป หลีกเลี่ยงการดำเนินกิจกรรมที่อาจส่งผลให้พนักงานและผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจเพิ่มมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยนี้ (ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานส่งผลในเชิงลบต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ) อาจมีสาเหตุมาจาก Suppression Effect (Hair et al., 2010) ดังที่ได้กล่าวในรายละเอียดมาแล้วข้างต้น ดังนั้นจึงควรนำผลการวิจัยนี้ไปใช้ด้วยความระมัดระวัง

5.3.4 ความอิสระของงาน (Autonomy)

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ความอิสระของงานส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ดังนั้น ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาในองค์กรจะต้องช่วยส่งเสริมแนวทางการทำงานให้พนักงานสามารถดำเนินการหรือปฏิบัติงานได้เองโดยอิสระต่อการใช้ความคิดและการตัดสินใจได้เต็มตามความรู้ความสามารถของตนตามบทบาทหน้าที่ของตนเองตามสมควรหรือตามอำนาจดำเนินการที่ได้รับมอบหมายโดยปราศจากการควบคุมจากบุคคลอื่นโดยไม่จำเป็น

ดังนั้น องค์กรจึงควรเปิดโอกาสในพนักงานมีอิสระพอสมควรในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ออกแบบผังโครงสร้างองค์กรที่เน้นการทำงานเป็นทีม (Horizontal Organizational Structure) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถมีอิสระในการทำงาน เปิดโอกาสให้มีการลองผิดลองถูก (Test and Learn) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน รวมไปถึงการสร้างควมไว้วางใจระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร และที่สำคัญคือ การมอบหมายงานให้กับพนักงานโดยให้เขามีความรู้ถึงความเป็นเจ้าของในงานนั้น (Ownership) ด้วยวิธีการเปิดโอกาสในพนักงานสามารถนำเสนอโครงการเพื่อปรับปรุงระบบการทำงานด้วยความคิดสร้างสรรค์ของตนเอง เป็นต้น เมื่อพนักงานได้รับความรับผิดชอบในงานอย่างเต็มที่ มีอิสระในการปฏิบัติงาน สามารถตัดสินใจเลือกวิธีการทำงานด้วยตนเองโดยปราศจากการควบคุมแล้ว ย่อมจะส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจมากยิ่งขึ้น

5.3.5 ความไม่ชัดเจนในบทบาท (Role Ambiguity)

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ความไม่ชัดเจนในบทบาทส่งผลในเชิงลบต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ซึ่งความไม่ชัดเจนในบทบาทอาจหมายถึงวัตถุประสงค์ในการทำงานหรือหน้าที่ในการทำงานที่พนักงานจะต้องรับผิดชอบอันเป็นบทบาทของตนเองในการที่จะต้องดำเนินการให้สำเร็จมีความไม่ชัดเจน และอาจรวมถึงความไม่ชัดเจนเกี่ยวกับความคาดหวังของหัวหน้างาน ความคาดหวังของหน่วยงาน เป็นต้น เมื่อพนักงานได้รับมอบหมายงานที่ขาดความชัดเจนในบทบาทของตนเอง หรือไม่ทราบความคาดหวังของหัวหน้างาน พนักงานจะรู้สึกว่าเขาทำงานอย่างไม่สบายใจ เกิดความกังวล ซึ่งย่อมจะส่งผลทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรทางด้านจิตใจลดลงได้

ดังนั้น หากองค์กรต้องการให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจเพิ่มมากขึ้น ผู้บริหารในองค์กรจึงจะต้องช่วยให้ความกระจ่างชัดในบทบาทในการทำงานของพนักงานมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากมีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่งาน หรือเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารงานในองค์กร จะต้องมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน หรือเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือตำแหน่งงานทุกตำแหน่งในองค์กรให้ชัดเจนว่ามีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างไร ตัววัดผลหรือตัวชี้วัดความสำเร็จคืออะไร มากหรือน้อยเพียงใด เพื่อให้พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้นเกิดความชัดเจนและมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงานในบทบาทของตนเอง และเมื่อความไม่ชัดเจนในบทบาทในองค์กรลดลงแล้ว ย่อมจะส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในจิตใจเพิ่มมากยิ่งขึ้นได้

5.4 ข้อจำกัดในการทำการวิจัย (Limitations of the study)

ในการทำงานวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดในการแต่ขั้นตอนการทำงาน ซึ่งอาจทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการทำวิจัยได้ คุณภาพและความถูกต้องของการแปลผลข้อมูลจากการวิเคราะห์ที่มีพื้นฐานมาจากข้อมูลที่กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามซึ่งอาจอยู่ในสภาพแวดล้อมที่อาจมีความแตกต่างกัน ซึ่งในส่วนนี้ผู้วิจัยจะขอกล่าวถึงข้อจำกัด ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ในประเทศไทย และเป็นพนักงานที่สังกัดหน่วยงานด้าน Business Stakeholder Engagement เท่านั้น ซึ่งไม่อาจใช้เป็นตัวแทนขององค์กรทุกองค์กรได้ทั้งหมด

2. รูปแบบของการวิจัยครั้งนี้เป็นรูปแบบการศึกษา ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง (Cross sectional study) ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลเพียงครั้งเดียว ซึ่งมีข้อจำกัด คือ ผลการวิจัยนี้เป็นเพียงการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร ณ ช่วงเวลาใดช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้น ไม่สามารถติดตามผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรได้อย่างชัดเจน

3. การวิจัยนี้ยังไม่สามารถศึกษาตัวแปรได้อย่างครอบคลุม ทั้งตัวแปรที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร เช่น ตัวแปรกระตุ้น (Moderator) หรือตัวแปรเชื่อมแทรก (Mediator) ที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ต่อองค์กรอีกหลายตัว รวมถึงความผูกพันต่อองค์กรในด้านอื่นๆ ด้วย ตามกรอบงานวิจัยของ Meyer and Allen (1997) ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กรด้านความคงอยู่ และความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม

4. ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างได้เพียง 168 คน ซึ่งน้อยกว่าจำนวนกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำที่กำหนดไว้ที่ 176 คน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความแม่นยำและความเชื่อมั่นในผลงานวิจัย

5. การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเพื่อทดสอบสมมติฐานตามแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บข้อมูล ประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลตามระเบียบวิธีวิจัย จึงมีข้อจำกัดในการเข้าใจถึงกระบวนการอย่างละเอียดในเชิงลึกของปัจจัยต่างๆ ในแต่ละสภาพแวดล้อมซึ่งแตกต่างกัน

5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป (Suggestions for future research)

จากข้อจำกัดดังกล่าวข้างต้น อาจทำให้ผลลัพธ์ของงานวิจัยมีความคลาดเคลื่อนเกิดขึ้นได้ เพื่อให้ข้อจำกัดนั้นหมดไป และเพื่อให้ปรับปรุงผลงานวิจัยให้ดียิ่งขึ้นและมีความถูกต้องมาก

ยิ่งขึ้น รวมถึงให้ผลงานวิจัยสามารถขยายขอบเขตในการใช้อ้างอิงได้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะวิธีการปรับปรุงการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรขยายกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุม และให้มีความหลากหลายในลักษณะธุรกิจ ประเภทของอุตสาหกรรม หน่วยงานที่สังกัด และมีความเป็นสากลมากยิ่งขึ้น เพื่อให้ผลลัพธ์ในการวิจัยสามารถเป็นตัวแทนในการอ้างอิงได้ดียิ่งขึ้น
2. ควรออกแบบการวิจัยให้เป็นการศึกษาระยะยาว (Longitudinal study) ซึ่งจะทำให้สามารถติดตามผลการเปลี่ยนแปลงระหว่างตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น
3. ควรมีการศึกษาวิจัยให้ครอบคลุมถึงตัวแปรอื่นๆ ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ด้านจิตใญมากยิ่งขึ้น ทั้งตัวแปรที่มีผลทางตรงและทางอ้อม และควรมีการศึกษาตัวแปรเชื่อมแทรก (Mediator) และตัวแปรกระตุ้น (Moderator) เพิ่มเติมด้วย เพื่อให้การอธิบายถึงความผูกพันต่อองค์กร ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น
4. ควรมีการวางแผนและดำเนินการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างให้ครบตามที่กำหนดไว้ในกรอบงานวิจัย เพื่อให้ผลการวิจัยมีความแม่นยำและความเชื่อมั่นมากยิ่งขึ้น
5. ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพควบคู่พร้อมกับการวิจัยเชิงปริมาณ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก หรือการถามคำถามปลายเปิดทั้งทำยไว้ เพื่อให้เข้าใจถึงกระบวนการอย่างละเอียดในเชิงลึกของปัจจัยต่างๆ ในแต่ละสภาพแวดล้อมซึ่งมีความแตกต่างกัน และเป็นการช่วยค้นคว้าหาปัจจัยใหม่ๆ ที่จะส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร อันจะเป็นประโยชน์ให้กับผู้ทำงานวิจัยในการแปลผลลัพธ์ให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- กิตติมาภรณ์ นิลนิยม. (2547). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ภายหลังการควบรวมกิจการกับธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ปี 2545: ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานใหญ่. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, สาขารัฐศาสตร์. สืบค้นจาก <https://dric.nrct.go.th/index.php?/Search/SearchDetail/141242>
- กัลยา ทั่งรอด. (2544). ความผูกพันต่อองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้านครหลวง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, คณะพัฒนาศาสตร์และสิ่งแวดล้อม.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2546). การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกษม มานวรงค์ชัย. (2550). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน): กรณีศึกษาหน่วยงานบริหารธุรกิจลูกค้าบุคคล กรุงเทพฯ. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยบูรพา, คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์.
- เกวลิน ชอบธรรม, เจษฎา จารุสะศิริ, และศุภวรรณ วรรณสุก. (2556). ความผูกพันที่มีต่อองค์กรของบุคลากรภายหลังการควบรวมกิจการ. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยมหิดล, วิทยาลัยการจัดการ, สาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร.
- จักรพันธ์ เทพพิทักษ์. (2551). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ลำพูนชิงเดิน จำกัด. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, บัณฑิตวิทยาลัย. สืบค้นจาก <http://cmuir.cmu.ac.th/handle/6653943832/9276>
- จิรฐา เหล่าจุม. (2554). แรงจูงใจที่มีผลต่อความพึงพอใจ และสร้าง ความผูกพันของบุคลากรกรณีศึกษาบุคลากรที่ทำงานโรงแรมคอร์ทยาร์ด แมริออท หัวหิน หาดชะอำ. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยนานาชาติแสดมฟอร์ด, คณะบริหารธุรกิจ.
- จิรวรรณ สุขเวช, จารุวรรณ บุญญบาล, และสุโสภณัฐ ไวศยกุล. (2548). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ภายหลังการรวมกิจการกับบริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และธนาคาร ดีบีเอส ไทยท努 จำกัด (มหาชน): ศึกษา

บรรณานุกรม (ต่อ)

- กรณีสำนักงานใหญ่. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.
- ชาญวุฒิ บุญชม. (2553). ความผูกพันต่อองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีบุคลากรโรงเรียนอิสลามสันติชน. (ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม. สืบค้นจาก <http://library1.nida.ac.th/termpaper6/sd/2553/19706.pdf>
- ดวงแก้ว กอแก้ว. (2543). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความผูกพันในองค์กร และเจตคติต่อองค์กร: กรณีศึกษา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สาขาบางกะปิ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, สาขารัฐศาสตร์. สืบค้นจาก <https://dric.nrct.go.th/index.php?/Search/SearchDetail/99761>
- ธนรัฐ นาทอง. (2556). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานธนาคารออมสินภาค 5. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยศิลปากร, บัณฑิตวิทยาลัย, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน. สืบค้นจาก http://www.thapra.lib.su.ac.th/thesis/showthesis_th.asp?id=0000010245
- บริษัท ปตท.เคมิคอล จำกัด (มหาชน). (2551). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ปตท.เคมิคอล จำกัด (มหาชน): กรณีศึกษาการควบรวมกิจการระหว่างบริษัทปิโตรเคมีแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) หรือ เอ็นพีซี กับบริษัทไทยโอเลฟินส์ จำกัด หรือทีโอซี.
- ประคัลภ์ ปันทพลังกูร. (2555). การทำให้พนักงานเกิดความรักในงาน. สืบค้นจาก <https://prakal.wordpress.com/2012/01/30/การทำให้พนักงานเกิดควา-2/>
- ปานทิพย์ บุญยะสุด. (2540). ทักษะของนักสังคมสงเคราะห์ต่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพสังคมสงเคราะห์: ศึกษาเฉพาะกรณีนักสังคมสงเคราะห์ สังกัดกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยบูรพา, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. สืบค้นจาก <https://dric.nrct.go.th/Search/SearchDetail/69414>
- วรารักษ์ ลีเลิศพันธ์. (2557). ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน). (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- มหาวิทยาลัยเนชั่น, คณะบริหารธุรกิจ. สืบค้นจาก <http://it.nation.ac.th/studentresearch/files/5509137f.pdf>
- ศศินบุญ บุญยิ่ง. (2544). ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. (ภาคนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, คณะศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพัฒนาสังคม. สืบค้นจาก <https://dric.nrct.go.th/index.php?/Search/SearchDetail/120082>
- สุกานดา ศุภคติสันต์. (2540). ลักษณะส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อมองค์การที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน: กรณีศึกษาบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. สืบค้นจาก <https://repository.nida.ac.th/handle/662723737/697>
- สมทรง ทิตธรรมาทิตย์. (2545). ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองเพื่อรองรับการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐของข้าราชการสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติใน ส่วนกลาง. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, คณะครุศาสตร์.
- สุมนา ศิริบวรเกียรติ. (2542). ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ: ศึกษาเฉพาะกรณีเจ้าหน้าที่บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ และบริษัทหลักทรัพย์ในเขตกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา, สาขาสังคมวิทยา. สืบค้นจาก <http://newtdc.thailis.or.th/docview.aspx?tdcid=254962>
- เสนาะ ดิยาวี. (2535). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- โสภา ทรัพย์อุดมมาก. (2533). ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ: ศึกษากรณีการไฟฟ้าแห่งประเทศไทย. (สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะรัฐศาสตร์.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Anderson, J. W. (1968). Cultural adaptation to threatened disaster. *Human Organization*, 27(4), 298-307.
- Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1986). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Education.
- Baron, R. A. (1996). *Essentials of Psychology*. Boston: Allyn and Bacon.
- Basson, B. A. (2008). Organizational commitment after a transformation process at a provincial government department. (Master's Thesis). University of the Western Cape, Department of Industrial Psychology. Retrieved from <http://hdl.handle.net/11394/2733>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Beckman, M. J. (2003). Dispositional antecedents to post-acquisition employee commitment. (Doctoral Dissertation). Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University. Retrieved from <https://vtechworks.lib.vt.edu/handle/10919/27116>
- Boles, J. S., Wood, J. A., & Johnson, J. (2003). Inter-relationships of role conflict, role ambiguity and work-family conflict with different facets of job satisfaction and the moderating effects of gender. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 23(2) 99-113.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialisation of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Culverson, D. E. (2002). Exploring organizational commitment following radical change: A case study within the Parks Canada Agency. (Master's Thesis). University of Waterloo, Faculty of Arts. Retrieved from <https://uwspace.uwaterloo.ca/handle/10012/717>
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421–444. Retrieved from <https://doi.org/10.2307/2393733>
- Gilmer, V. H. (1966). *Industrial Psychology*. New York: McGraw-Hill Education.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 340-342
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of plus cuts. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 561-568
- Greenberg, J. (1994). Using socially fair treatment to promote acceptance of a worksite smoking ban. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 288-297
- Greenberg, J. (1996). *Managing Behavior in Organisations: Science in service to practice*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (1997). *Behavior in Organizations: Understanding and managing the human side of work*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hackman, J. R., & Oldham, G.R. (1974). The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects (ERIC Number ED099580). Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED099580.pdf>
- Hackman, J. R., & Oldham, G.R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th Edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factor in the development of organization commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-562.
- Katz, D., & Kahn, R. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley and Sons.
- Kanter, R. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in Utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Koch, J. T., & Steers, M. R. (1978). Job attachment, satisfaction and turnover among public-sector employees. *Journal of Vocational Behavior*, 12, 119-128.
- March, J.G., & Herbert A. Simon. (1958). *Organization*. New York: John Wiley and Sons.
- Marsh, R., & Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A prediction study. *Administrative Science Quarterly*, 22, 57-74.
- Mauno, S., Leskinen, E., & Kinnunen, U. (2001). Multi-wave, multi-variable models of job insecurity: Applying different scales in studying the stability of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 22(8), 919-937.
- Meyer, P. J., & Allen, J. N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89
- Meyer P. J., & Allen, J. N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
- Meyer, P. J., Standley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855. Retrieved from <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527–556. Retrieved from <https://doi.org/10.2307/256591>
- Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1990). *Organizational Behavior*. Chicago: The Dryden Press.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd Edition). New York: McGraw-Hill Education.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Oldham, G. R., Kulik, C. T., Stepina, L. P., & Ambrose, M. L. (1986). Relations between situational factors and the comparative referents used by employees. *Academy of Management Journal*, 29(3), 599-608.
- Porter, W. L., Steers, M. R., Mowday, T. R., & Boulian, V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Rahim, M. A. (2017). *Managing Conflict in Organizations* (4th Edition). New York: Routledge.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150–163. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/2391486?origin=crossref&seq=1>
- Roundy, P. T. (2010). Can stories breed commitment? The influence of mergers and acquisitions narratives on employees regulatory focus. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 12(1), 88.
- Rusu, M. (2009). *Exploring Employee Attachment: The case of a cross-border merger*. (Doctoral Thesis). Tampere University of Technology, Faculty of Business and Technology Management. Retrieved from <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/114280>
- Schalk, R., & Freese, C. (1997). *New Facts of Commitment in Response to Organizational Change: Research trend and the Dutch experience trends in organizational behavior*. New York: John Wiley & Sons.
- Sheldon M. E. (1971). Investments and involvement as mechanism producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 143.
- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover, and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 49-48.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1983). *Motivation and Work Behavior*, New York: McGraw-Hill Education.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Steers, R. M. (1991). *Introduction to Organization Behavior* (4th Edition). New York: HarperCollins Publishers.
- Theron, A. V. S., & Dodd, N. M. (2011). Organisational commitment in a post-merger situation. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 14(3), 333-345. Retrieved from <http://www.scielo.org.za/pdf/sajems/v14n3/v14n3a06.pdf>
- Thompson M., & Heron, P. (2005). The difference a manager can make: Organizational justice and knowledge worker commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 16(3), 383-404.
- Yamane, T. (1970). *Statistics – An Introductory Analysis*. Tokyo: John Weatherhill Inc.



ภาคผนวก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (แบบสอบถาม)

แบบสอบถามสำหรับการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน:

กรณีศึกษาหน่วยงาน Business Stakeholder Engagement ของบริษัทแห่งหนึ่ง

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาระดับปริญญาโทภาคทฤษฎีและการจัดการองค์กร วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน: กรณีศึกษาหน่วยงาน Business Stakeholder Engagement ของบริษัทแห่งหนึ่ง มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานหน่วยงาน Business Stakeholder Engagement และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานหน่วยงาน Business Stakeholder Engagement โดยข้อมูลที่ได้รับถือเป็นข้อมูลทางวิชาการ ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการศึกษา และเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร

ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อและตรงกับความเป็นจริงหรือตรงกับความรู้สึกที่แท้จริงของท่านมากที่สุด ซึ่งข้อมูลของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ และนำไปใช้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น โดยจะเป็นการวิเคราะห์ในมุมมองกว้างซึ่งจะไม่ส่งผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความร่วมมือของท่านที่ท่านสละเวลาอันมีค่าตอบแบบสอบถามมา ณ ที่นี้

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคลหรือข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

ส่วนที่ 3 ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

ส่วนที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคลหรือข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดกรอกเครื่องหมาย / ลงในช่อง [] ที่ตรงกับท่านมากที่สุด

1. เพศ

1) ชาย

2) หญิง

2. อายุ

- 1) ไม่เกิน 20 ปี
- 2) 21 – 30 ปี
- 3) 31 – 40 ปี
- 4) 41 – 50 ปี
- 5) 51 – 60 ปี
- 6) ตั้งแต่ 61 ปี ขึ้นไป
3. สถานภาพ
- 1) โสด
- 2) สมรส
- 3) หย่าร้างหรือแยกกันอยู่
- 4) คู่สมรสถึงแก่กรรม
4. ระดับการศึกษาสูงสุด
- 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี
- 2) ปริญญาตรี
- 3) ปริญญาโท
- 4) ปริญญาเอก
5. ระดับพนักงาน
- 1) พนักงานจัดการ
- 2) พนักงานบังคับบัญชาและพนักงานวิชาชีพ
- 3) พนักงานปฏิบัติการ
6. หน่วยงานที่สังกัด
- 1) Business Stakeholder Engagement - Chain
- 2) Business Stakeholder Engagement - Operation
- 3) Strategic Procurement and Sourcing
- 4) Sustainable Development
- 5) Government Liaison and Relations
- 6) Human Resource Business Partner
- 7) Human Resource - Community of Expertise
- 8) Human Resource - Digitization and Employee Service Center
7. ระยะเวลาการทำงานกับองค์กรนี้
- 1) ไม่เกิน 10 ปี
- 2) 11 – 20 ปี
- 3) 21 – 30 ปี
- 4) ตั้งแต่ 31 ปี ขึ้นไป
8. รายได้รวมเฉลี่ยต่อเดือน
- 1) ไม่เกิน 20,000 บาท
- 2) 20,001 – 40,000 บาท
- 3) 40,001 – 60,000 บาท
- 4) 60,001 – 80,000 บาท
- 5) 80,001 – 100,000 บาท
- 6) ตั้งแต่ 100,001 บาท ขึ้นไป

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

โปรดกรอกเครื่องหมาย / ลงในช่อง [] ที่ตรงกับท่านมากที่สุด

ส่วนที่ 2.1 คุณลักษณะงาน (Job Characteristics)

ปัจจัยด้านคุณลักษณะงาน (Job Characteristics)	ระดับความความคิดเห็น				
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	ปานกลาง (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)
1. โอกาสในการก้าวหน้า (Promotion Opportunity)					
1. ในองค์กรแห่งนี้พนักงานที่ปฏิบัติงานได้ดีมีโอกาสที่จะได้ปรับเปลี่ยนตำแหน่งอย่างเท่าเทียมกัน	1	2	3	4	5
2. พนักงานที่ปฏิบัติงานที่องค์กรแห่งนี้มีโอกาสในการก้าวหน้าไม่แตกต่างจากองค์กรอื่น	1	2	3	4	5
3. องค์กรแห่งนี้เปิดโอกาสให้ผู้มีความรู้ความสามารถได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น	1	2	3	4	5
4. องค์กรแห่งนี้มีการวางแผนที่จะส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับสามารถก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าได้	1	2	3	4	5
2. ความมั่นคงในงาน (Job Security)					
1. ท่านมั่นใจว่างานของท่านจะดำเนินต่อไปได้เป็นระยะเวลานาน	1	2	3	4	5
2. หากองค์กรแห่งนี้เผชิญกับวิกฤตเศรษฐกิจ หน่วยงานของท่านจะไม่ใช้กลุ่มเป้าหมายแรกในการถูกพิจารณาเลิกจ้าง	1	2	3	4	5
3. ท่านไม่รู้สึกรังเกียจกังวลเกี่ยวกับความเป็นไปได้ที่จะสูญเสียงานนี้	1	2	3	4	5

ปัจจัยด้านคุณลักษณะงาน (Job Characteristics)	ระดับความความคิดเห็น				
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	ปานกลาง (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)
4. ท่านไม่รู้สึกรีดกั้ววลเกี่ยวกับอนาคตของงานท่าน	1	2	3	4	5
3. ความสำคัญของงาน (Task Significance)					
1. งานของท่านมีความสำคัญ	1	2	3	4	5
2. ผลการปฏิบัติงานที่ดีของท่านส่งผลกระทบต่อคนจำนวนมาก	1	2	3	4	5
3. งานที่ท่านทำส่งผลกระทบต่อชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคคลอื่น	1	2	3	4	5
4. ความอิสระของงาน (Autonomy)					
1. ท่านสามารถตัดสินใจด้วยตนเองว่าจะทำงานให้สำเร็จด้วยวิธีใดและอย่างไร	1	2	3	4	5
2. ท่านสามารถทำงานให้สำเร็จด้วยตนเองโดยไม่ต้องขึ้นกับใครและมีอิสระอย่างเต็มที่ว่าจะทำงานอย่างไร	1	2	3	4	5
3. งานของท่านเปิดโอกาสให้ท่านได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และวิจรรณญาณในการตัดสินใจ	1	2	3	4	5
5. ความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict)					
1. ท่านเห็นว่างานที่ท่านทำสามารถทำได้ด้วยวิธีการที่แตกต่าง	1	2	3	4	5
2. ท่านเห็นว่าควรมีวิธีการอื่นๆที่ดีกว่ามาใช้แทนวิธีการที่ท่านต้องใช้อยู่ในปัจจุบันในการทำงานของท่าน	1	2	3	4	5

ปัจจัยด้านคุณลักษณะงาน (Job Characteristics)	ระดับความความคิดเห็น				
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	ปานกลาง (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)
3. ท่านต้องทำงานร่วมกับบุคคลสองกลุ่มหรือมากกว่าซึ่งมีวิธีการทำงานที่ค่อนข้างแตกต่างกัน	1	2	3	4	5
4. เพื่อให้การปฏิบัติงานของท่านลุล่วงไปได้ ท่านอาจต้องทำบางสิ่งที่ยัดกับกฎหรือนโยบายของบริษัทบ้าง	1	2	3	4	5
5. ในงานเรื่องเดียวกัน ท่านมักจะได้รับคำร้องขอที่ขัดแย้งกันจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	1	2	3	4	5
6. ท่านมักจะพบว่าแม้ว่าการทำงานของท่านจะได้รับการยอมรับจากบุคคลหนึ่ง แต่ก็ไม่ได้รับการยอมรับจากอีกบุคคลหนึ่ง	1	2	3	4	5
7. ท่านต้องทำในสิ่งที่ท่านเห็นว่าไม่มีความจำเป็นหรือไม่เกิดประโยชน์	1	2	3	4	5
8. ท่านมีทรัพยากรไม่เพียงพอที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	1	2	3	4	5
6. ความไม่ชัดเจนในบทบาท (Role Ambiguity)					
1. ท่านไม่ทราบอย่างชัดเจนถึงขอบเขตอำนาจที่ท่านมี	1	2	3	4	5
2. ไม่มีคำอธิบายอย่างชัดเจนว่าท่านต้องทำอะไรบ้างในงานของท่าน	1	2	3	4	5
3. ท่านไม่ทราบว่าความรับผิดชอบของท่านมีอะไรบ้าง	1	2	3	4	5

ปัจจัยด้านคุณลักษณะงาน (Job Characteristics)	ระดับความความคิดเห็น				
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	ปานกลาง (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)
4. งานของท่าน <u>ไม่</u> ได้รับการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้แล้วอย่างชัดเจน	1	2	3	4	5
5. ท่าน <u>ไม่</u> ทราบอย่างชัดเจนว่าท่านถูกคาดหวังเกี่ยวกับการทำงานไว้อย่างไร	1	2	3	4	5

ส่วนที่ 2.2 ประสบการณ์ในการทำงาน (Work Experiences)

ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงาน (Work Experiences)	ระดับความความคิดเห็น				
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	ปานกลาง (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)
1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน (Relationship with Supervisor)					
1. ผู้บังคับบัญชาของท่านมักจะถามสารทุกข์สุกดิบของท่านเสมอ	1	2	3	4	5
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความรู้ความสามารถที่จะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า	1	2	3	4	5

ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงาน (Work Experiences)	ระดับความความคิดเห็น				
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	ปานกลาง (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)
3. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้คำแนะนำและให้ความช่วยเหลือท่านทั้งในการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัว	1	2	3	4	5
2. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Colleague)					
1. เพื่อนร่วมงานขอมาขอคำปรึกษาจากท่านทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว	1	2	3	4	5
2. เพื่อนร่วมงานของท่านมีความจริงใจที่ดีต่อกัน	1	2	3	4	5
3. เมื่อท่านมีเรื่องเดือดร้อน เพื่อนร่วมงานของท่านสามารถเป็นที่ปรึกษาให้ท่านได้	1	2	3	4	5
4. เพื่อนร่วมงานของท่านไม่เอาเปรียบท่านในเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว	1	2	3	4	5

ส่วนที่ 2.3 คุณลักษณะโครงสร้าง (Structural Characteristics)

ปัจจัยด้านคุณลักษณะโครงสร้าง (Structural Characteristics)	ระดับความความคิดเห็น				
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	ปานกลาง (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)
1. การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหาร (Employee Participation)					

ปัจจัยด้านคุณลักษณะโครงสร้าง (Structural Characteristics)	ระดับความความคิดเห็น				
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	ปานกลาง (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)
1. องค์กรเปิดโอกาสให้ท่านเข้าร่วมประชุมเพื่อรับทราบผลการดำเนินงานและร่วมแสดงความคิดเห็นอยู่เสมอ	1	2	3	4	5
2. ท่านมีโอกาสดำเนินการได้แสดงความคิดเห็นและเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาตลอดจนวิธีการปฏิบัติงานแก่ผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	1	2	3	4	5
3. ท่านมีส่วนร่วมในการทำให้การบริหารขององค์กรหรือหน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีความเจริญก้าวหน้า	1	2	3	4	5
4. การแสดงความคิดเห็นของท่านมักได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา	1	2	3	4	5
2. บทบาทของผู้บริหารที่เป็นผู้นำและเป็นแบบอย่าง (Managerial Role) (ผู้บริหาร หมายถึง พนักงานตั้งแต่ระดับจัดการขึ้นไป)					
1. ผู้บริหารของท่านปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	1	2	3	4	5
2. ท่านยึดผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่ขององค์กรเป็นแบบอย่างในการทำงาน	1	2	3	4	5
3. ผู้บริหารของท่านส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง	1	2	3	4	5
4. ผู้บริหารของท่านให้ความเป็นกันเองกับพนักงานทุกคน	1	2	3	4	5
5. ท่านเชื่อมั่นว่าทีมผู้บริหารปัจจุบันจะสามารถพาองค์กรให้เติบโตต่อไปได้ตามเป้าหมายอย่างมั่นคง	1	2	3	4	5
3. ความยุติธรรมในองค์กร (Organizational Justice)					
1. หัวหน้าให้ความกระจ่างชัดในการตัดสินใจและให้ข้อมูลเพิ่มเติมเมื่อมีการร้องขอจากท่าน	1	2	3	4	5

ปัจจัยด้านคุณลักษณะโครงสร้าง (Structural Characteristics)	ระดับความความคิดเห็น				
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	ปานกลาง (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)
2. หัวหน้ามีคำอธิบายอย่างชัดเจนสำหรับทุกการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานของท่าน	1	2	3	4	5
3. หัวหน้าตัดสินใจเกี่ยวกับงานของท่านโดยปราศจากอคติ	1	2	3	4	5
4. ท่านมีสิทธิที่จะโต้แย้งหากไม่เห็นด้วยกับการตัดสินใจของหัวหน้า	1	2	3	4	5
4. ระบบและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน (Operation System and Process)					
1. องค์กรแห่งนี้มีการจัดทำและแสดงให้เห็นถึงกระบวนการในการปฏิบัติงานและความสัมพันธ์ของกระบวนการต่างๆ ครบทุกภารกิจ	1	2	3	4	5
2. องค์กรแห่งนี้มีการจัดแผนต่างๆ ไว้เหมาะสม	1	2	3	4	5
3. องค์กรแห่งนี้มีการมอบหมายงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน และปฏิบัติตามที่กำหนดไว้	1	2	3	4	5
4. องค์กรแห่งนี้มีระบบการควบคุมภายในทุกกิจกรรมหลัก และจัดทำเป็นเอกสารเผยแพร่ให้บุคลากรทุกระดับถือปฏิบัติ	1	2	3	4	5
5. ช่องทางการสื่อสารในองค์กร (Communication Channel)					
1. ผู้บังคับบัญชาของท่านถ่ายทอดเรื่องวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ให้ท่านเข้าใจได้อย่างชัดเจน	1	2	3	4	5
2. ช่องทางการสื่อสารในองค์กรของท่านมีเพียงพอและหลากหลาย	1	2	3	4	5
3. ท่านได้รับข่าวสารขององค์กรอย่างครบถ้วนและรวดเร็ว	1	2	3	4	5

ปัจจัยด้านคุณลักษณะโครงสร้าง (Structural Characteristics)	ระดับความความคิดเห็น				
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	ปานกลาง (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)
4. ผู้บังคับบัญชาของท่านมักจะแจ้งข้อมูลข่าวสารอย่างสม่ำเสมอ	1	2	3	4	5

ส่วนที่ 3 ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (Affective Commitment)

โปรดกรอกเครื่องหมาย / ลงในช่อง [] ที่ตรงกับท่านมากที่สุด

ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (Affective Commitment)	ระดับความความคิดเห็น				
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	ปานกลาง (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)
1. ท่านยินดีจะทำงานกับองค์กรแห่งนี้ตลอดเส้นทางการทำงานของท่าน	1	2	3	4	5
2. ท่านเห็นว่าปัญหาขององค์กรเป็นเสมือนปัญหาของท่านเอง	1	2	3	4	5
3. ท่านรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร	1	2	3	4	5
4. ท่านรู้สึกผูกพันกับองค์กร	1	2	3	4	5
5. ท่านรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวในองค์กรแห่งนี้	1	2	3	4	5
6. องค์กรแห่งนี้มีความหมายอย่างยิ่งสำหรับท่าน	1	2	3	4	5

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่กรุณาสละเวลาและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม