

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานผู้มีศักยภาพสูง  
Talent (Future Leader) บริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน)



สารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานผู้มีศักยภาพสูง  
Talent (Future Leader) บริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน)

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 13 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2566



นายกীরติ อรุณศรี

ผู้วิจัย



รองศาสตราจารย์พลิศารุ่งเรือง,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชนพล วีระสา,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

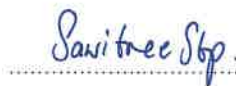


รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล



สาวิตรี สันติพิริยพร,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จไปได้ด้วยดี เนื่องจากผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์เป็นอย่างยิ่ง จาก รศ. ดร. พลิศา รุ่งเรือง อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระที่ได้ให้ข้อเสนอแนะและคำปรึกษาต่าง ๆ ในการจัดทำงานวิจัยฉบับนี้ ตลอดจนการตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ เพื่อความสมบูรณ์ของงานวิจัย รวมถึงให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความปรารถนาดี ที่มอบให้ จึงขอกราบขอบพระคุณในความเมตตาและกรุณาของท่านอาจารย์เป็นอย่างสูง มา ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ บริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน) ที่ได้สนับสนุนโดยการให้ทุนการศึกษาในครั้งนี้ และขอขอบพระคุณ ดร.ถนอมวงศ์ เต๋ไพลีฐพงษ์ ประธานเจ้าหน้าที่กลุ่มงานบริหารส่วนกลาง ผู้บริหารทุกท่าน และผู้บังคับบัญชาที่คอยผลักดัน ส่งเสริมให้โอกาสในการเรียนรู้ในครั้งนี้ และคอยให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ตลอดจนให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยในการเรียน การค้นคว้าอิสระตลอดมา รวมถึงขอขอบพระคุณบุคลากรของบริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน) ที่ให้คำแนะนำ และช่วยทำแบบสอบถามในการทำวิจัย

ท้ายสุดนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และครอบครัว ที่เป็นกำลังใจเป็นแรงใจที่สำคัญยิ่ง รวมทั้งยังคอยสนับสนุน ส่งเสริมด้านการศึกษาของผู้วิจัยจนสามารถประสบความสำเร็จได้ตามที่ตั้งใจ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานค้นคว้าอิสระฉบับนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรที่ศึกษา และผู้ที่สนใจที่จะศึกษาการค้นคว้าอิสระในเรื่องนี้ต่อไป

กิริติ อรุณศรี

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานผู้มีศักยภาพสูง Talent (Future Leader) บริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน)

FACTORS AFFECTING TALENT EMPLOYEE ENGAGEMENT IN BETAGRO PUBLIC COMPANY LIMITED

กิริติ อรุณศรี 6450059

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์  
ชนพล วีราสา, Ph.D., สาวิตรี สันติพิริยพร, Ph.D.

### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานผู้มีศักยภาพสูง Talent (Future Leader) เบทาโกร จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความผูกพันของพนักงานกลุ่มที่มีศักยภาพสูงของบริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน) และเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มที่มีศักยภาพสูงของบริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน) หากมีปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยเฉพาะในกลุ่มที่มีศักยภาพสูง ย่อมทำให้องค์กรสามารถรักษาการคงอยู่และลดอัตราการลาออกของพนักงานได้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา โดยใช้กรณีศึกษาพนักงานกลุ่มที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้มีศักยภาพสูงของเครือเบทาโกร เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้ไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุงองค์กร และเสริมสร้างบุคลากรให้มีความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กร พร้อมทั้งนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ โดยการศึกษาเป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณที่ได้เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม จากประชากรกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 207 คน โดยการใช้วิธีสุ่มตัวอย่างตามความสะดวก (Convenience sampling) และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยลักษณะงาน ได้แก่ ด้านความสำคัญของงาน และด้านความมีอิสระในงาน และปัจจัยความจงรักภักดีส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้มีศักยภาพสูงของเครือเบทาโกร ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานของผู้มีศักยภาพสูง โดยทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีกับงานและเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรในระยะยาว แม้การทำงานจะมีความเชื่อมโยงกันตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทาน แต่พนักงานเหล่านี้กลับอยู่ในสายธุรกิจที่ต่างกัน ภาระงานที่ได้รับมอบหมายจึงแตกต่างกัน ส่งผลให้การทำงานไม่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เช่นเดียวกับความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กรซึ่งยากที่จะสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานและความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ทำให้ความจงรักภักดีต่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตนั้นเกิดขึ้นได้ยากอีกด้วย องค์กรจึงต้องส่งเสริมการทำงานเป็นทีมหรือการทำงานข้ามสายงาน (Cross Functional) เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร และเพิ่มความท้าทายให้กลุ่มที่มีศักยภาพสูงได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน สามารถสร้างคุณค่าและโอกาสทางธุรกิจให้องค์กร จนก่อให้เกิดความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของงาน (Ownership) และทำให้เกิดความผูกพันที่ดีต่อองค์กรและความจงรักภักดีต่อองค์กรเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

คำสำคัญ: พนักงานกลุ่มที่มีศักยภาพสูง, ความผูกพันต่อองค์กร, ความจงรักภักดีต่อองค์กร

## สารบัญ

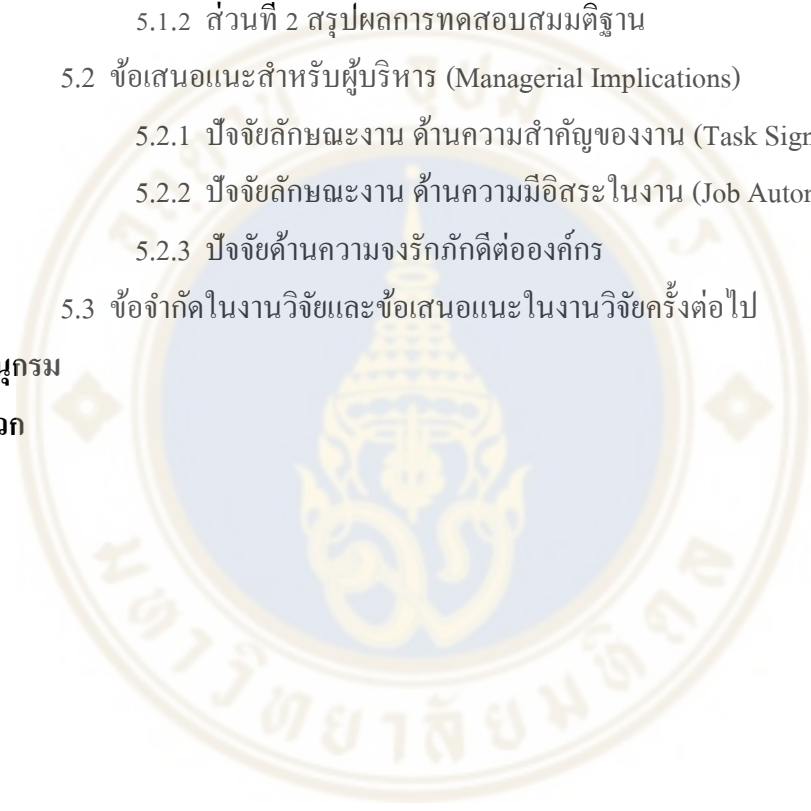
	หน้า
บทคัดย่อ	ค
กิตติกรรมประกาศ	ข
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ซ
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามการวิจัย	5
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย	5
1.4 ขอบเขตของการวิจัย	5
1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา	5
1.4.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	5
1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา	5
1.5 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย	6
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
<b>บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>8</b>
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร	8
2.1.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร	8
2.1.2 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร	9
2.2 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน)	13
2.2.1 วัตถุประสงค์และความเชื่อ	14
2.2.2 โครงสร้างองค์กร	14
2.2.3 การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาที่สำคัญ	14
2.2.4 ธุรกิจเบทาโกร	15

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	17
2.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย	37
2.4.1 ปัจจัยด้านลักษณะงาน	38
2.4.2 ปัจจัยความจงรักภักดีต่อองค์กร	41
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>44</b>
3.1 รูปแบบการวิจัย	44
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	44
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	45
3.3.1 ส่วนที่ 1 ลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	45
3.3.2 ส่วนที่ 2 ลักษณะงาน	45
3.3.3 ส่วนที่ 3 ความจงรักภักดีต่อองค์กร	46
3.3.4 ส่วนที่ 4 ความผูกพันต่อองค์กร	46
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	47
3.4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการเก็บแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง	47
3.4.2 ตรวจสอบแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา	47
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	47
3.5.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)	47
3.5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)	48
<b>บทที่ 4 ผลการวิจัย</b>	<b>49</b>
4.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง (Demographic Data)	49
4.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร (Factor Analysis)	51
4.3 การทดสอบความน่าเชื่อถือของมาตรวัด (Reliability)	58
4.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปร (Correlation Analysis)	59
4.5 การวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis)	61
4.6 ภาพรวมการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย	62

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 5 อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ</b>	<b>63</b>
5.1 อภิปรายผลการศึกษา	63
5.1.1 ส่วนที่ 1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง	63
5.1.2 ส่วนที่ 2 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	63
5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร (Managerial Implications)	66
5.2.1 ปัจจัยลักษณะงาน ด้านความสำคัญของงาน (Task Significance)	66
5.2.2 ปัจจัยลักษณะงาน ด้านความมีอิสระในงาน (Job Autonomy)	67
5.2.3 ปัจจัยด้านความรักภักดีต่อองค์กร	68
5.3 ข้อจำกัดในงานวิจัยและข้อเสนอแนะในงานวิจัยครั้งต่อไป	74
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>75</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>80</b>



## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า	
2.1	สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในองค์กร	17
4.1	แสดงภาพรวมของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์	48
4.2	แสดงผลการวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบของกลุ่มตัวแปร (ครั้งที่ 1)	51
4.3	แสดงค่าน้ำหนักขององค์ประกอบตัวแปร (ครั้งที่ 1)	52
4.4	แสดงผลการวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบของกลุ่มตัวแปร (ครั้งที่ 2)	53
4.5	แสดงค่าน้ำหนักขององค์ประกอบตัวแปร (ครั้งที่ 2)	54
4.6	แสดงผลการวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบของกลุ่มตัวแปร (ครั้งที่ 3)	55
4.7	แสดงค่าน้ำหนักขององค์ประกอบตัวแปร (ครั้งที่ 3)	55
4.8	ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha coefficient ของแบบสอบถาม	57
4.9	วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปร (Correlation Analysis)	59
4.10	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)	60
4.11	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย	61



## สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
2.1	โครงสร้างองค์กร	13
2.2	กรอบแนวคิดในการวิจัย	36



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันประเทศไทยถือเป็นประเทศที่มีการเจริญเติบโตเป็นอย่างมาก ซึ่งเป็นผลดีหลายด้านให้มีความก้าวหน้าในทิศทางที่ดี เช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการเมือง ด้านเทคโนโลยี เป็นต้น อีกทั้งประเทศไทยยังเป็นประเทศที่กำลังพัฒนาทำให้ปัจจุบันเกิดการพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว โดยมีผลต่อองค์กรต่าง ๆ ในประเทศเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งจากภายในและภายนอก มีผลต่อเรื่องของประสิทธิภาพและความประสบความสำเร็จขององค์กร (รัชธิภา แก้วแสง, 2558) องค์กรทุกองค์กรในไทยส่วนใหญ่ในปัจจุบันนั้น ต่างหวังที่จะได้บุคลากรที่มีความรู้และความสามารถมาทำงานในองค์กรของตน ซึ่งการที่จะรักษามูลค่าเหล่านั้นให้อยู่กับองค์กรไปนาน ๆ เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่สำคัญเป็นอย่างมากในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพราะบุคลากรที่มีความสามารถนั้นย่อมมีโอกาสที่จะถูกองค์กรอื่น ๆ ชักชวนให้ไปทำงาน ด้วยผลตอบแทนที่ดีกว่าหรือข้อเสนอที่มากกว่า นอกจากนี้ยังมีบุคลากรอีกบางประเภทที่คิดว่าตนเองทำงานไปวัน ๆ เพื่อแลกกับผลตอบแทนเท่านั้น ซึ่งเป็นปัญหาที่ควรรีบแก้ไข เพราะอาจจะทำให้องค์กรมีผลเสียในระยะยาวได้ (ณัฐพงษ์ เดชธรรมธร, 2562)

บริษัทจึงต้องมีการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (Talent Management) โดยการคัดเลือกบุคลากรของบริษัทที่มีความสามารถสูง (Select) มีการชำระรักษา (Retain) มีการพัฒนา (Develop) มีการจูงใจ (Motivate) และการมอบหมายงาน (Delegate) เป็นหลักในการจัดการให้บุคลากรพัฒนาขีดความสามารถให้สูงสุดในแนวทางที่เหมาะสมกับบุคคลนั้น ๆ อันจะส่งผลให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีผลสัมฤทธิ์สูงอยู่กับองค์กร โดยทำหน้าที่เป็นผู้ขับเคลื่อนให้ภารกิจต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย เพื่อให้เกิดประโยชน์กับส่วนรวมมากที่สุด ซึ่งการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของกำลังคนให้เหมาะสมเป็นขวัญกำลังใจในการทำงานของบุคลากรให้เกิดความพึงพอใจของบุคลากร หรือทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรจนสามารถปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างบุคลากรที่มีผลงานที่มีความโดดเด่น มีสมรรถนะ และศักยภาพสูง ให้มีความพร้อมสำหรับการปฏิบัติภารกิจที่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง ให้เกิดการสร้างประสบการณ์ใหม่ ๆ แรงแบบคัลเจอร์ใหม่ ๆ และทัศนคติในมุมมองใหม่ ซึ่งบุคลากรเป็นกำลังสำคัญที่ทำให้เกิดการพัฒนา

ไปข้างหน้า (นันทพร ชวนชอบ, 2560) ในการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management) เป็นการดำเนินการค้นหาบุคคลที่มีความสามารถพิเศษที่เหมาะสมกับงาน มีผลการปฏิบัติงานดีในปัจจุบัน (High performance) และมีศักยภาพในการทำงานสูงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ผ่านกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นให้คนเก่งหรือคนที่มีความรู้ความสามารถมาทำหน้าที่เป็นผู้นำของกลุ่ม และพร้อมที่จะพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่องค์กรให้มีสมรรถนะสูง ทั้งนี้เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะและประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร รวมทั้งส่งเสริมให้มีการวางระบบเตรียมความพร้อมของบุคลากร สำหรับการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต ร่วมกับการจัดทำ “แผนผู้สืบทอดตำแหน่ง” ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นโดยมีความจงรักภักดี และความผูกพันต่อองค์กร (ชนาการ์ต์ บุญทอง, 2562)

ความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่องค์กรตระหนักอยู่เสมอ ความจงรักภักดีเป็นข้อผูกมัดทั่ว ๆ ไปอันเกิดจากฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดหรือทั้งสองฝ่ายที่ได้ตกลงเพื่อที่จะช่วยให้อีกฝ่ายนั้นดำเนินการได้เป็นไปอย่างประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งในการช่วยเหลือกันนั้นอาจไม่ได้มีผลประโยชน์ส่วนตนเข้ามาเกี่ยวข้อง จึงกล่าวได้ว่าความจงรักภักดีก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ทำให้เกิดความร่วมมืออันนำไปสู่การเป็นหนึ่งเดียว (วิภา จันทรหาล้า, 2559) อีกทั้งความจงรักภักดีต่อองค์กรนั้นยังมีความหมายที่คล้ายคลึงกับความผูกพันต่อองค์กรเหมือนกัน ตรงที่หน้าที่ของบุคลากรในการปฏิบัติงาน หากองค์กรนั้น ๆ สร้างความผูกพันที่ดีสำหรับบุคลากรด้านความจงรักภักดีต่อองค์กรบุคลากรก็ควรจะมีเช่นกัน ซึ่งแสดงออกได้ทั้งทางด้านพฤติกรรมที่แสดงออก ด้านความรู้สึก และด้านการรับรู้ จะส่งผลทำให้องค์กรสามารถผลักดันดึงเอาความรู้ความสามารถที่ได้ฝึกฝนมาของบุคลากรนั้นได้นำมาพัฒนาสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร และมีส่วนในช่วยการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายขององค์กรตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกที่มีต่อองค์กรจนกลายเป็นความผูกพันต่อองค์กรต่อไป (ไพรัช ศิลาศรี, 2559)

ความผูกพันของบุคลากรนั้นที่มีต่อองค์กรเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญแสดงถึงความแตกต่างระหว่างการคงอยู่หรือลาออกไปจากองค์กรและมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ถ้าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีความตั้งใจ และเสียสละทุ่มเทให้กับงานมากกว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ ความผูกพันต่อองค์กรทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงาน เกิดความเข้าใจอันดี ยอมรับเป้าหมาย เกิดขวัญกำลังใจ เต็มใจที่จะทำงานและเป็นพนักงานขององค์กร ดังนั้นองค์กรจำเป็นจะต้องทำหน้าที่ประสาน และเป็นตัวเชื่อมระหว่างความต้องการของบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (บงกช ตั้งจิระศิลป์, 2564) การสร้างความผูกพันต่อองค์กรจะส่งผลให้บุคลากรกับงานที่รับผิดชอบเอื้อประโยชน์ต่อกัน เพราะบุคลากรเป็น

ผู้สร้างสรรค์งาน ในขณะที่งานนั้นกล่าวได้ว่าเป็นสิ่งที่ใช้ในการควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรที่รับผิดชอบให้สามารถทำงานร่วมกันกับส่วนอื่น ๆ ได้จนทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและประสิทธิผลโดยรวมขององค์กรที่ดีโดยมีความสำคัญและเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องตระหนักถึงความผูกพันต่อองค์กรที่ประกอบไปด้วย ด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทพยายามปฏิบัติงานเพื่อองค์กร และด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร (ธัญธิภา แก้วแสง, 2558) ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์กรจะสามารถชี้วัดความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรได้ โดยที่สำคัญอย่างยิ่งเป็นสิ่งที่จะคอยผูกมัดบุคลากรให้ปฏิบัติงาน และอยู่ร่วมกับองค์กรได้โดยที่ไม่มีความรู้สึกถึงความอึดอัดใจ ไม่สบายใจ หรือไม่พอใจที่จะทำงานต่อไป (ศรีสุนันท์ วัฒนา, 2559)

บริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทกลุ่มธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรมและอาหารครบวงจรชั้นนำในประเทศไทย มีเจตนารมณ์ในการส่งเสริมให้ผู้คนและสังคมมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นด้วยอาหารที่มีคุณภาพ ปลอดภัย และเข้าถึงได้ในราคาที่เป็นธรรม ธุรกิจของเบทาโกรเติบโตอย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ เริ่มจากธุรกิจพื้นฐานด้านอุตสาหกรรมเกษตร ตั้งแต่อาหารสัตว์ เวชภัณฑ์สำหรับสัตว์ ขยายสู่ปศุสัตว์ ทั้งการผลิตและการพัฒนาสายพันธุ์ และฟาร์มเลี้ยงสัตว์ การแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์เนื้อสัตว์ ทั้งเนื้อไก่ เนื้อหมู รวมถึงผลผลิตไข่ไก่ เพื่อก้าวไปสู่ธุรกิจอาหารครบวงจร มีผลิตภัณฑ์อาหารคุณภาพหลากหลายประเภท ผ่านช่องทางการบริการและจัดจำหน่ายแก่ลูกค้าและผู้บริโภคอย่างทั่วถึง โดยสามารถควบคุมคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานได้ตลอดห่วงโซ่การผลิต จึงต้องใช้นักงานที่มีศักยภาพสูงจำนวนมาก มีการเสริมสร้างบุคลากรให้มีความพร้อมในการขับเคลื่อนธุรกิจให้ก้าวหน้า มั่นคง และยั่งยืน รวมถึงมีกระบวนการรักษาคนดี คนเก่ง อย่างต่อเนื่อง และมีกลยุทธ์บริหารจัดการ Talent อย่างเป็นรูปธรรม โดยปัจจุบัน บริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน) ยังไม่มีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานผู้มีศักยภาพสูงอย่างชัดเจนเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการทำความเข้าใจถึงแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานกลุ่ม Talent และพัฒนาแนวทางวิธีการบริหารจัดการที่เหมาะสม และปรับรูปแบบการทำงานของ Talentg เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างเต็มที่ ซึ่งในปัจจุบันมุ่งเน้นที่การค้นหา Talent และพัฒนา Talent อย่างเข้มข้น ตามโปรแกรมการพัฒนาที่บริษัทเตรียมให้ แต่ยังคงกลยุทธ์บริหารจัดการ Talent หรือพัฒนาผู้นำไปในตำแหน่งสำคัญอย่างชัดเจน หรือมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรม สร้างผู้นำรุ่นต่อไป เพื่อรักษาหรือคงไว้ซึ่งพนักงานที่มีศักยภาพให้ทำงานอยู่กับองค์กร โดยมีการสร้างแรงจูงใจเพิ่มการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน พร้อมทั้งสร้างความผูกพัน และสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร (บริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน), 2565)

ดังนั้นผู้วิจัยได้สังเกตเห็นว่าพนักงานเป็นสิ่งที่สำคัญต่อองค์กรจึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพัน (Employee Engagement) และความจงรักภักดี (Employee Loyalty) ต่อดองค์กร ของพนักงานกลุ่มที่มีศักยภาพสูง Talent (Future Leader) กรณีศึกษาพนักงาน บริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน) เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้ขึ้นไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุงองค์กร และเสริมสร้างบุคลากรในองค์กรมีความผูกพัน และความจงรักภักดีต่อองค์กรเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



## 1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 พนักงานของเครือเบทาโกร กลุ่มที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้มีศักยภาพสูง (Talent) ผู้ที่มีความพร้อมพัฒนาที่จะก้าวขึ้นสู่บทบาทของผู้นำในอนาคต (Future Leader) ของเครือเบทาโกร มีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับใด

1.2.2 ปัจจัยใดบ้างที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพัน (Employee Engagement) ต่อองค์กร ของพนักงานกลุ่มที่มีศักยภาพสูง (Talent)

## 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาระดับความผูกพันของพนักงานกลุ่มที่มีศักยภาพสูง (Talent) ของบริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน)

1.3.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ความผูกพัน (Employee Engagement) ต่อองค์กร ของพนักงานกลุ่มที่มีศักยภาพสูง (Talent) ของบริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน)

## 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

### 1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มที่มีศักยภาพสูง (Talent)

### 1.4.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน) กลุ่มที่มีศักยภาพสูง (Talent) จำนวน 256 คน โดยกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ จำนวน 222 คน ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างตามความสะดวก (Convenience sampling)

### 1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา

ใช้เวลาในการดำเนินการศึกษา เดือนพฤษภาคม ถึง เดือนธันวาคม พ.ศ. 2565

## 1.5 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

**ปัจจัยลักษณะงาน** หมายถึง เนื้อหา รูปแบบ คุณลักษณะ ระดับความยากง่ายของการทำงาน คุณลักษณะของงาน หรือหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายให้พนักงานบริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน) กลุ่มที่มีศักยภาพสูง (Talent) ประกอบด้วย

1) ความหลากหลายของงาน หมายถึง งานที่ได้ทำมีความหลากหลาย เป็นงานที่ใช้ความรู้มาพัฒนางานให้เกิดความสำเร็จในงาน ต้องใช้ทักษะ หรือความสามารถในหลาย ๆ ด้านการทำงานจึงสำเร็จ มีความรู้สามารถก้าวหน้าต่อยอดทำให้เกิดกระบวนการการทำงานแบบใหม่ ๆ และมีความรู้ใหม่ ๆ เกิดขึ้นให้สามารถได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะตนเอง

2) ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน หมายถึง กระบวนการของการทำงานมีวิธีการทำงานที่โดดเด่นและเป็นที่ยอมรับ มีความรู้ลึกกว่างานนั้นมีความหมายมากกว่าเป็นความรับผิดชอบที่ต้องทำ รู้สึกภาคภูมิใจในงานของท่านตั้งแต่เริ่มทำงานสำเร็จ งานมีผลงานที่โดดเด่นที่สามารถเป็นประโยชน์ให้กับองค์กรได้สูงสุด และมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตที่ทำให้ชีวิตของก้าวหน้าไปในทางที่สำเร็จได้

3) ความสำคัญของงาน หมายถึง งานทำมีประโยชน์ต่อองค์กร มีความจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กร โดยที่งานนั้นไม่ส่งผลกระทบต่อชีวิตและผู้ร่วมงาน มีความจำเป็นต่อชีวิตและทรัพย์สิน และกระบวนการทำงานที่พัฒนาส่งผลให้องค์กรได้รับความสำเร็จของงานที่เร็ว และมีคุณภาพ

4) ความมีอิสระในงาน หมายถึง มีอิสระในการตัดสินใจในงานที่อยู่ในความรับผิดชอบตนเองได้อย่างเต็มที่ มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น กำหนดขั้นตอนหรือวางแผนการทำงาน ถูกระเบียบส่วนใหญ่ในองค์กรให้ความสำคัญเป็นอิสระสำหรับการทำงาน มีอิสระในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ โดยมีผู้บังคับที่เข้ามาช่วยและสามารถชี้แนะเรื่องงานได้ และสามารถมีบทบาทในงานได้อย่างมีอิสระ โดยไม่มีเรื่องส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง

5) การได้รับข้อมูลย้อนกลับ หมายถึง การทราบถึงผลงานที่ทำอยู่ดีมาก หรือน้อยเพียงใดโดยที่ผู้อื่นไม่ต้องรอให้ผู้อื่นบอก สามารถรับฟังผู้อื่นแสดงความคิดเห็น ข้อมูลที่ได้รับมาสามารถช่วยสนับสนุนให้งานสำเร็จไปได้ด้วยดี สามารถนำไปแก้ปัญหา ในทำงานให้ดีขึ้นได้ ผลงานมีคุณภาพมากขึ้น และนำไปพัฒนากระบวนการของการทำงานให้ดียิ่งขึ้นได้

**ปัจจัยความจงรักภักดีต่อองค์กร** หมายถึง ความรู้สึกและการแสดงออกของพนักงานบริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน) กลุ่มที่มีศักยภาพสูง (Talent) มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอุทิศตนต่อองค์กร ได้แก่

1) ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก หมายถึง พนักงาน บริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน) กลุ่มที่มีศักยภาพสูง (Talent) ที่มีความยินดีที่จะทำงานเป็นไปตามมอบหมายของผู้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ เต็มใจที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อให้องค์กร ประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียง รักษาผลประโยชน์ของบริษัทเสมอ ไม่พอใจเมื่อมีคนกล่าวถึงองค์กรในทางไม่ดี

2) ด้านความรู้สึกรู้สึก หมายถึง พนักงานบริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน) กลุ่มที่มีศักยภาพสูง (Talent) รู้สึกว่ามีขวัญและกำลังใจต่อการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาให้เสรีภาพในการปฏิบัติงาน รวมถึงให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างดี ผู้ปฏิบัติมีความสุขที่ได้ปฏิบัติงานในบริษัท และรู้สึกมีส่วนร่วมในกิจกรรม และการดำเนินงานหลายอย่างในบริษัท

3) ด้านการรับรู้ หมายถึง พนักงานบริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน) กลุ่มที่มีศักยภาพสูง (Talent) มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา เมื่อทำงานผิดพลาด ผู้บังคับบัญชาจะให้ความช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำที่ดีเสมอ ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจต่อท่านอย่างสม่ำเสมอ มีการวางแผนและจัดระบบงานที่ดีโดยผู้บังคับบัญชา รวมถึงปฏิบัติอย่างให้เกียรติ

ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ทศนคติที่ดีของบุคลากรที่มีต่อองค์กร เกิดความตั้งใจ และเต็มใจพร้อมจะปฏิบัติงานเพื่อองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย เมื่องานสำเร็จหรือได้รับผิดชอบงาน ก็จะเกิดความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร โดยมีความผูกพันรู้สึกเป็นเจ้าของ และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ทำให้ทราบถึงระดับความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานบริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน) กลุ่มบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้มีศักยภาพสูง (Talent)

1.6.2 ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ความผูกพัน (Employee Engagement) ต่อองค์กร ของพนักงานกลุ่มที่มีศักยภาพสูง (Talent)

1.6.3 สามารถนำผลการศึกษาไปปรับปรุงการทำงานในปัจจุบันด้านต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับพนักงานในองค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างความผูกพันต่อองค์กร และดูแลรักษาพนักงาน และพนักงานกลุ่มที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้มีศักยภาพสูง (Talent) ให้คงอยู่กับองค์กรต่อไป ซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

##### 2.1.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

จากการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรที่ผ่านมา มีการให้ความหมาย ความผูกพันต่อองค์กรจากผู้ศึกษาในเรื่องนี้หลากหลายท่าน ดังนี้

Mckenna (2000) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความมั่นคงทางสัมพันธ์ของบุคคลในการเห็นว่าเป็นส่วนหนึ่งหรือมีส่วนร่วมในองค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้ถึงความเต็มใจของบุคคลนั้นพร้อมที่จะอาสาทำงานที่นอกเหนือไปจากงานประจำที่รับผิดชอบ

Harter et al. (2002) กล่าวถึงความผูกพันของพนักงานว่า เป็นการที่บุคลากรได้มีส่วนร่วมและมีความพึงพอใจที่ทำให้บุคลากรในองค์กรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน

ชัยธิดา แก้วแสง (2558) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ทักษะคติ หรือความรู้สึกที่บุคคลมีต่อองค์กรเป็นการประเมินองค์กรไปในทางบวกที่ก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพัน ระหว่างบุคคลกับองค์กรและเป็นความตั้งใจของบุคคลที่มีเป้าหมายให้การทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ไพรัช ศิลาศรี (2559) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกรักองค์กรภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความรู้สึกร่วมกับองค์กรสูง และทำตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เช่น ตั้งใจทำงาน ดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์กรเหมือนกับของตน แก่ตัวแทนองค์กร หากโดนมองในด้านลบ และมักจะให้สรรพนามเรียกองค์กรว่าเป็นตัวเราหรือของเรา

นันทพร ชวนชอบ (2560) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กรด้านทักษะคติ หรือความรู้สึกที่บุคคลนั้น ๆ มีต่อองค์กร ว่าตนได้เข้าไปอยู่เป็นส่วนหนึ่งในองค์กร จึงมีการยอมรับศรัทธาในความเป็นองค์กรนั้น ๆ โดยเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้จึงอยู่ทำงานให้ด้วยความทุ่มเทเต็มความสามารถ

จากแนวคิดและความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันของพนักงานเกิดจากสภาวะในเชิงบวกของจิตใจ ความเต็มใจ และการแสดงออกถึงพฤติกรรมที่เป็นผลเมืองของ

องค์กร ความสามัคคี ความมุ่งมั่นในการทำงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความคล่องตัว ความจงรักภักดี  
ของพนักงานส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

### 2.1.2 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

ความสำคัญของความผูกพันกับองค์กรเป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความผูกพัน  
กับองค์กรถือเป็นสิ่งที่สำคัญกับการดำเนินงานขององค์กรปัจจุบัน เนื่องจากพนักงานที่ผูกพันและ  
ทุ่มเทให้กับองค์กรจะช่วยให้องค์กรดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยลดต้นทุน  
ที่ไม่จำเป็นขององค์กร โดยการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ความผูกพันกับองค์กรของพนักงานนั้น  
มีความสัมพันธ์กับผลิตภาพ คุณภาพของผลงาน และอัตราการขาดงาน อีกทั้งยังมีความเกี่ยวข้องกับ  
ความสามารถในการรักษานบุคลากรที่มีคุณภาพขององค์กรไม่ให้ออกไปอยู่กับหน่วยงานคู่แข่ง  
ถือเป็นสิ่งที่ไม่สามารถประเมินเป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นได้ จึงกล่าวได้ว่าเมื่อพนักงานขององค์กร  
มีความผูกพันต่ำจะทำให้เกิดผลกระทบหลายประการต่อพฤติกรรมการทำงานในประเด็นสำคัญ  
ต่อไปนี้ (สุพจน์ เทียมปโยธร, 2560)

- 1) ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ มักมีแนวโน้มที่จะขาดงานและสมัครใจลาออก  
จากงานสูง ส่วนผู้ที่มีความผูกพันสูงมักจะเปลี่ยนงานใหม่น้อยกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่ำ โดยผู้ที่มี  
แนวโน้มที่จะมีความผูกพันสูงตั้งแต่เริ่มทำงานมักจะเป็นคนที่อยู่กับองค์กรค่อนข้างถาวร
- 2) ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ มักไม่เต็มใจที่จะเสียสละหรือมีส่วนรับผิดชอบใด ๆ  
ต่อส่วนรวม จะอยู่ในลักษณะค่อนข้างเห็นแก่ตัว พยายามทำงานน้อยหรือหลบเลี่ยงงานเท่าที่จะทำได้
- 3) ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำมักจะมีชีวิตส่วนตัวค่อนข้างไปทางลบ จากการสำรวจ  
เจตคติการทำงานของพนักงานภาครัฐ พบว่า ผู้ที่มีความรู้สึกถึงความไม่ผูกพันต่อองค์กร  
มักจะมีผลถึงการไม่พอใจต่อชีวิตส่วนตัวของตนเองด้วยเช่นกัน ฉะนั้นสิ่งที่สำคัญ คือ การส่งเสริมให้เกิด  
ความผูกพันต่อองค์กรซึ่งจะช่วยสร้างคุณค่าต่อพนักงาน และการที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร  
นั้นก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรรวมถึงบุคลากรนั้น ๆ ด้วย ซึ่งในการส่งเสริมให้เกิดความผูกพัน  
ต่อองค์กรสามารถทำได้ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

3.1) เพิ่มความสำคัญต่องาน ทั้งนี้เพราะคนเรามีแนวโน้มที่จะผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้น  
ถ้าตนได้รับโอกาส ความไว้วางใจให้มีอำนาจในการกำกับดูแล มีอิสระการตัดสินใจด้วยตนเอง รวมทั้ง  
ได้รับการยอมรับว่างานที่ตนทำมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ขององค์กร

3.2) การกำหนดให้ผลประโยชน์ของพนักงานสอดคล้องกับผลประโยชน์  
ขององค์กร เนื่องจากพนักงานจะรู้สึกผูกพันต่อองค์กรตราบที่ทั้ง 2 ฝ่ายต่างมีประโยชน์ร่วมกัน  
จากการทำงาน เช่น กิจการบริษัทดีมีกำไร ผลกำไรส่วนนี้ก็ทำให้เงินเดือนของพนักงานเพิ่มสูงขึ้น

อย่างน่าพอใจ รวมถึงโบนัสต่าง ๆ ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช่ เป็นต้น ซึ่งจะส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้น

3.3) ใช้วิธีคัดเลือกบรรจบุคคลากรใหม่ที่มีแนวคิดและค่านิยมสอดคล้องกับองค์กร ค่านิยมขององค์กรโดยทั่วไปจะปรากฏอยู่ในพันธกิจขององค์กร เนื่องจากการที่ค่านิยมองค์กรยิ่งใกล้เคียงกับบุคคลที่จะบรรจมากเพียงไร ยิ่งทำให้พนักงานที่เข้ามาใหม่ที่ได้รับบรรจนั้นมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

นอกจากนี้ ความผูกพันต่อองค์กรยังมีความสำคัญต่อประสิทธิผล และความอยู่รอดขององค์กรต่อการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร และมีผลงานที่มีคุณค่าด้วยการพยายามสร้างทัศนคติความผูกพันที่ดีกับองค์กรให้เกิดกับสมาชิกแต่ละคนในองค์กรนับเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่ง เนื่องจากความผูกพันเป็นทัศนคติที่มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานกับองค์กร หากพนักงานในองค์กรมีความผูกพันต่อองค์กรจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรนำพาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ ดังนี้ (ศรีสุนันท์ วัฒนา, 2559)

1) อัตราการขาดงาน (Absenteeism) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจและส่งผลทางอ้อมต่อขวัญกำลังใจซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ง่ายขึ้น และผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงนั้นค่อนข้างเป็นผู้ที่มักจะไม่ขาดงานหรือเฉื่อยชาในการทำงาน อัตราการขาดงานต่ำหรือไม่ค่อยขาดงาน ส่วนผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำมักพบว่า จะขาดงานเป็นประจำ

2) อัตราการลาออกหรือเปลี่ยนงาน (Turnover) ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับการลาออกของพนักงานมากกว่าความพึงพอใจในงาน และมีความสัมพันธ์ทางลบกับการลาออก พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีความคิดที่จะลาออกต่ำ และมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์กรนาน

3) การปฏิบัติงาน (Job Performance) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงเป็นผู้ที่มีความเต็มใจใช้ความพยายามของตนอย่างเต็มที่ในการทำงานให้องค์กร โดยความผูกพันต่อองค์กรน่าจะเป็นปัจจัยสนับสนุนไปสู่ความพยายามและอาจมีผลกับการปฏิบัติงาน ด้วยเหตุนี้การสร้าง ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นเรื่องสำคัญเพราะถ้าผู้บริหารสามารถทำให้บุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรได้ก็จะเกิดประโยชน์แก่องค์กรหลายประการทั้งด้านการเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรเป็นการทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน หรือช่วยลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ในด้านต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดปัญหาการดำเนินงานขององค์กรอันมีผลทำให้องค์กรไม่ดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้

ชัยธวัช แก้วแสง (2558) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลในการทำงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้สมบูรณ์ บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะยินดี เต็มใจที่จะอุทิศแรงกาย แรงใจให้กับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบและเกี่ยวข้องอย่างดีที่สุด และทำงานได้ดีกว่าบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรน้อยหรือไม่มีความผูกพันเลย ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์กรนั้นมีแนวทางในการตอบสนองจุดมุ่งหมายของสมาชิกได้เหมาะสม นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรไว้ดังนี้

1) ความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้าออกจางานได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน

2) ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกของพนักงานที่รู้สึกเหมือนตนเองเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกันของสมาชิกคนอื่น ๆ ทำให้เป็นแรงผลักดันในการปฏิบัติงานในองค์กรอย่างเต็มที่

3) ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวเชื่อมประสาน ระหว่างความต้องการของบุคคลในองค์กรกับเป้าหมายขององค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

4) มีส่วนเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร

5) ช่วยลดการควบคุมจากภายนอกซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกในองค์กรมีความรักและมีความผูกพันต่อองค์กรของตน

Schaufeli, Bakker และ Salanova (2006) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งส่งผลต่อความต้องการที่จะทำงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีลักษณะดังนี้

1) ความขยันขันแข็ง (Vigor) คือการที่บุคลากรในองค์กรมีความพร้อมและมีพลังงานอย่างมาก อีกทั้งเป็นบุคคลที่มีความยืดหยุ่นในการทำงาน เต็มใจที่จะใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงาน โดยในการทำงานพร้อมทำงานโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและพร้อมลำบากเพื่องาน

2) ความทุ่มเทในการทำงาน (Dedication) การที่บุคลากรในองค์กรรู้สึกว่าตนเองได้ทำงานที่มีความสำคัญและมีความท้าทาย ซึ่งเมื่อได้ทำงานดังกล่าวแล้วส่งผลต่อความภาคภูมิใจและมีแรงจูงใจในการทำงาน

3) ความรู้สึกถึงการเป็นหนึ่งเดียวกันกับงาน (Absorption) ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่องานที่รู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน กล่าวคือ เป็นผู้มีความตั้งใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด ให้มีความสำคัญกับงานที่ตนรับผิดชอบ และรู้สึกว่างานเป็นสิ่งสำคัญกับชีวิตที่ไม่สามารถแยกออกจากกันได้

### 2.1.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

การศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร พบว่า มีผู้ที่ศึกษาในเรื่องนี้หลากหลายท่าน อธิบายไว้ดังนี้

นักวิจัยในอดีต (Salanova et al., 2005; Bakker et al., 2005; Hakanen et al., 2006; Schaufeli et al., 2009; Xanthopoulou et al., 2009; Crawford et al. , 2010; Salminen et al., 2014) เชื่อว่าองค์กรต่าง ๆ อาจเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการทำงานแตกต่างกันตามบริบท แต่ลักษณะของสภาพแวดล้อมนั้นสามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภททั่วไป ได้แก่ ความต้องการงานและทรัพยากรงาน (job demands and job resources) ซึ่งอาจนำไปใช้เกี่ยวกับงานที่ทำในสาขาอาชีพต่าง ๆ โดยไม่คำนึงถึงความต้องการเฉพาะและทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง

ความต้องการของงาน หมายถึง ลักษณะทางกายภาพ จิตใจ สังคม หรือองค์กร ของงาน ที่ต้องใช้ความพยายามอย่างต่อเนื่องทั้งทางร่างกายหรือทางจิตใจ (ความรู้ความเข้าใจและอารมณ์) และมีความเกี่ยวข้องกับทางสรีรวิทยาหรือต้นทุนทางจิตวิทยา ได้แก่ แรงกดดันในการทำงานสูง บทบาทที่มากเกินไป สภาพแวดล้อมที่ไม่ดี และปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปรับโครงสร้างองค์กร ในขณะที่ทรัพยากรงาน หมายถึง ลักษณะทางกายภาพ จิตวิทยา สังคม หรือองค์กรของงาน ได้แก่ (1) ทำหน้าที่ในการบรรลุเป้าหมายการทำงาน (2) ลดความต้องการงานและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นทางสรีรวิทยาและจิตใจที่เกี่ยวข้อง (3) กระตุ้นในการเติบโตและการพัฒนาส่วนบุคคล (Bakker et al., 2003)

Hackman และ Oldham (1975) ได้สรุปปัจจัยด้านลักษณะงานเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่มีต่อความผูกพันไว้ 5 ประการ ดังนี้

- 1) ความหลากหลายของงาน
- 2) ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน
- 3) ความสำคัญของงาน
- 4) ความมีอิสระในงาน
- 5) การได้รับข้อมูลย้อนกลับ

Hoy และ Rees (1974) กล่าวถึง ความจงรักภักดีที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรซึ่งเป็นการแสดงออกให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กร ซึ่งมีผลต่อแนวโน้มอัตราการลาออกลดลง และทำให้พนักงานคงอยู่กับองค์กรไปตลอด นอกจากนี้ยังกล่าวว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กร คือ การที่บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กร นำมาซึ่งความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ส่งผลให้มีพฤติกรรมที่พร้อมเสียสละ เต็มใจ และทุ่มเทให้การปฏิบัติงาน ตลอดจนมีความตั้งใจจะทำงานอยู่กับองค์กรนี้ตลอดไป ซึ่งได้จำแนกความจงรักภักดี

ออกเป็น 3 มิติ ประกอบด้วย ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก (Behavioral Aspect) ด้านความรู้สึก (Affective Aspect) และด้านการรับรู้ (Cognitive Aspect) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก (Behavioral Aspect) หมายถึง การแสดงออกถึงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งในทางบวกต่อบริษัท เช่น ไม่ต้องการย้ายจากบริษัท ต้องการที่จะย้ายงานหรือสถานที่ตามบริษัท และปรารถนาที่ตนเองได้เป็นสมาชิกของบริษัทตลอดไป

2) ด้านความรู้สึก (Affective Aspect) หมายถึง อารมณ์หรือความรู้สึกของพนักงานที่มีบุคคลหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในบริษัท เช่น ความรักในการทำงานกับบริษัท ความพึงพอใจที่มีต่อบริษัท มีความภูมิใจในการเป็นสมาชิกของบริษัท มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท เป็นต้น โดยความรู้สึกนั้นรวมถึงความรู้สึกเชิงบวกว่าตนเองมีความสำคัญต่อบริษัทและยินดีมีส่วนร่วมทุกกิจกรรมของบริษัท

3) ด้านการรับรู้ (Cognitive Aspect) หมายถึง ความเชื่อมั่นและไว้วางใจที่มีต่อบริษัท เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา รวมถึงการมีทัศนคติเชิงบวกต่อเป้าหมายของบริษัท และการตัดสินใจขององค์กร

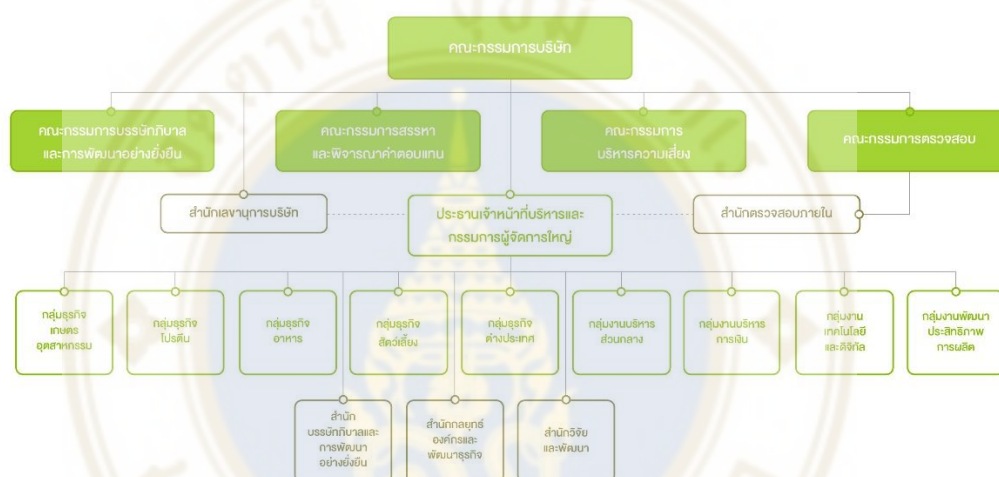
## 2.2 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน)

บริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน) เป็นกลุ่มธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรมและอาหารครบวงจรชั้นนำในประเทศไทยได้จดทะเบียนก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2510 ด้วยทุนจดทะเบียน 10 ล้านบาท มีเจตนารมณ์ส่งเสริมให้ผู้คนและสังคมมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ด้วยอาหารที่มีคุณภาพ ปลอดภัย และเข้าถึงได้ในราคาที่ เป็นธรรม โดยมีความเชื่อมั่นว่าผู้บริโภคสามารถเลือกได้ในการมีชีวิตที่ยั่งยืน เป็นไปตามบนพื้นฐานของการมีความสุข และมีสุขภาพที่สมบูรณ์แข็งแรง ด้วยการเข้าถึงอาหารที่มีคุณภาพเพราะอาหารเป็นปัจจัยสำคัญและเป็นรากฐานของการพัฒนาอย่างยั่งยืน จากการดำเนินธุรกิจมาได้เป็นระยะเวลา 55 ปี ธุรกิจของเบทาโกรเติบโตอย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ เริ่มจากธุรกิจพื้นฐานด้านอุตสาหกรรมเกษตร ตั้งแต่อาหารสัตว์ เวชภัณฑ์สำหรับสัตว์ ขยายสู่ปศุสัตว์ ทั้งการผลิตและพัฒนาสายพันธุ์ และฟาร์มเลี้ยงสัตว์ การแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์เนื้อสัตว์ ทั้งเนื้อไก่ เนื้อหมู รวมถึงผลผลิตไข่ไก่ เพื่อก้าวไปสู่ธุรกิจอาหารครบวงจร มีผลิตภัณฑ์อาหารคุณภาพหลากหลายประเภท ผ่านช่องทางบริการและจัดจำหน่ายแก่ลูกค้าและผู้บริโภคอย่างทั่วถึง โดยสามารถควบคุมคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานได้ตลอดห่วงโซ่การผลิต (บริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน), 2565)

### 2.2.1 วัตถุประสงค์และความเชื่อ

เบทาโกรต้องการช่วยให้ประชาชนและชุมชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ด้วยอาหารที่มีคุณภาพและมีความปลอดภัยที่มากขึ้น ในราคาที่ เป็นธรรม และเชื่อว่าประชาชนนั้นเป็นผู้ที่มีทางเลือก และสามารถเข้าถึงอาหารที่มีคุณภาพและมีความปลอดภัยที่มากขึ้น ในราคาที่ เป็นธรรม เพราะสิ่งนี้เป็นปัจจัยสำคัญของชีวิต และเป็นรากฐานของการพัฒนาอย่างยั่งยืน (บริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน), 2565)

### 2.2.2 โครงสร้างองค์กร



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างองค์กร  
ที่มา: บริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน) (2565)

### 2.2.3 การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาที่สำคัญ

บริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2510 เพื่อดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายอาหารสัตว์ โดยมีโรงงานแห่งแรกที่อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ จากนั้นธุรกิจของเบทาโกรเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง และขยายฐานการผลิตไปยัง จังหวัดลพบุรี เพื่อรองรับการขยายธุรกิจครบวงจร ครอบคลุมผลิตภัณฑ์ในกลุ่มธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรมและอาหาร เริ่มจากดำเนินการผลิตอาหารสัตว์ การเลี้ยงและการพัฒนาสายพันธุ์สัตว์ ซึ่งครอบคลุมทั้งสุกร ไก่เนื้อ และไก่ไข่ การทำฟาร์มพ่อแม่พันธุ์แม่พันธุ์ การผลิตและจำหน่ายเวชภัณฑ์สำหรับสัตว์ ไปจนถึงผลิตภัณฑ์อาหารคุณภาพ โดยการเปลี่ยนแปลงในช่วงอดีตมาถึงปัจจุบัน ปี พ.ศ. 2560-2565 บริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน) มุ่งมั่นยกระดับอุตสาหกรรมอาหาร: เบทาโกรยังคงมุ่งมั่นพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง เพื่อสานต่อความสำเร็จไปสู่ทศวรรษใหม่ โดยในปี พ.ศ.2560 ผลิตภัณฑ์เนื้อไก่คุณภาพสูง

แบรนด์เอสเพียว (S-Pure) ไม่มียาปฏิชีวนะได้รับการรับรองจาก เอ็นเอสเอฟ (NSF International) เป็นรายแรกของโลก สร้างมาตรฐานใหม่อุตสาหกรรมการผลิตเนื้อไก่ของประเทศไทย นอกจากนี้ โรงงานผลิตอาหารสัตว์เลี้ยงเปิดดำเนินการอย่างเป็นทางการที่นับเป็นโรงงานผลิตอาหารสัตว์เลี้ยงแบบเต็มรูปแบบแห่งแรกของเบทาโกร ต่อมาในปี พ.ศ. 2562 เบทาโกรเปิดดำเนินการ “ครัวกลางและศูนย์นวัตกรรมอาหารเบทาโกร” (Betagro Central Kitchen and Food Innovation Center) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาอาหารแปรรูปและผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อีกทั้งในปี พ.ศ. 2563 เริ่มใช้ระบบ Enterprise Resource Planning (ERP) ซึ่งเป็นระบบการใช้ประโยชน์จากข้อมูลเพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานของเบทาโกร และในปี พ.ศ. 2565 บริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน) เพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 10,000 ล้านบาท (บริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน), 2565)

#### 2.2.4 ธุรกิจเบทาโกร

ปัจจุบันบริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน) ดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมเกษตรมีโรงงานอาหารสัตว์ 9 แห่ง ฟาร์ม 4,829 แห่ง โรงชำแหละสัตว์ 13 แห่ง และโรงงานแปรรูป 12 แห่ง โรงงานผลิตภัณฑ์อาหารสัตว์เลี้ยง 1 แห่ง และโรงงานผลิตภัณฑ์เวชภัณฑ์และสารเสริมสำหรับสัตว์ 1 แห่ง ธุรกิจต่างประเทศ เบทาโกร เป็นผู้ดำเนินงานโรงงานอาหารสัตว์ 1 แห่ง และฟาร์ม 331 แห่ง ในกัมพูชา เป็นผู้ดำเนินงานฟาร์ม 131 แห่ง และโรงชำแหละสัตว์ 1 แห่ง ในประเทศลาว (บริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน), 2565) ประกอบด้วยกลุ่มธุรกิจ ดังนี้

1) กลุ่มธุรกิจเกษตร เบทาโกร ดำเนินธุรกิจและบริการเกี่ยวกับ 1) ธุรกิจอาหารสัตว์ ได้แก่ การผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหารปศุสัตว์และอาหารสัตว์น้ำ เป็นต้น 2) ธุรกิจผลิตภัณฑ์เวชภัณฑ์และสารเสริมสำหรับสัตว์ ได้แก่ การผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์เวชภัณฑ์ สารเสริม และผลิตภัณฑ์สุขอนามัยสำหรับการเลี้ยงสัตว์ เป็นต้น 3) ธุรกิจอุปกรณ์ฟาร์ม ได้แก่ การจำหน่ายและให้บริการติดตั้งอุปกรณ์ฟาร์มปศุสัตว์ เป็นต้น และ 4) ธุรกิจบริการห้องปฏิบัติการ บริการทดสอบทางห้องปฏิบัติการที่ผ่านการรับรองมาตรฐานห้องปฏิบัติการระดับสากล ISO/IEC 17025 พร้อมอุปกรณ์และเครื่องมือที่ทันสมัย โดยนักวิทยาศาสตร์ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง สามารถให้บริการและทดสอบทางห้องปฏิบัติการสำหรับอุตสาหกรรมปศุสัตว์และอาหาร เพื่อควบคุมคุณภาพของการผลิตตลอดห่วงโซ่อาหาร ภายใต้ชื่อ ศูนย์วิทยาศาสตร์เบทาโกร (Betagro Science Center)

2) กลุ่มธุรกิจอาหารและโปรตีน เป็นกลุ่มที่ครอบคลุมทั้งการผลิตและจำหน่ายเนื้อสัตว์ ไก่ไข่ และผลิตภัณฑ์ปลา ให้แก่ลูกค้าทั้งในประเทศและส่งออกไปยังต่างประเทศ รวมถึงการแปรรูปเนื้อสัตว์ เป็นผลิตภัณฑ์ปรุงสุก ผลิตภัณฑ์พร้อมปรุง ผลิตภัณฑ์กึ่งปรุงสุก และผลิตภัณฑ์พร้อมรับประทาน ผลิตภัณฑ์พลอยได้ โปรตีนทางเลือก และการดำเนินกิจการฟาร์ม ทั้งฟาร์มของเบทาโกร และ



ร่วมกับเกษตรกรที่อยู่ในพื้นที่จังหวัดต่างๆ ทั่วประเทศไทย โดยมีการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่องกันทั้งหมด (บริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน), 2565)

3) กลุ่มธุรกิจต่างประเทศ เบทาโกรได้ขยายขอบเขตการค้าการลงทุนทั้งฐานการผลิตด้านอาหารสัตว์ ฟาร์มปศุสัตว์ และช่องทางการจัดจำหน่ายไปยังประเทศเพื่อนบ้าน ได้แก่ ราชอาณาจักรกัมพูชา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา

4) กลุ่มธุรกิจสัตว์เลี้ยง เบทาโกรดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหารสัตว์เลี้ยงที่รวมถึงขนมขบเคี้ยวสำหรับสุนัขและแมว ยังมีผลิตภัณฑ์และอุปกรณ์ดูแลสุขภาพสัตว์เลี้ยง อาทิ ยาสัตว์เลี้ยง อาหารเสริมสำหรับสัตว์เลี้ยง และแชมพู ผลิตภัณฑ์สำหรับสัตว์เลี้ยงของเบทาโกร มีจำหน่ายผ่านช่องทางต่างๆ ในประเทศไทย ได้แก่ ร้านค้าปลีก คลินิกสัตวแพทย์ ร้านค้าปลีกแบบสมัยใหม่รวมถึงช่องทางอีคอมเมิร์ซ (E-commerce) นอกจากนี้ ยังมีการผลิตและส่งออกไปยังตลาดต่างประเทศ ได้แก่ ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย มาเลเซีย ญี่ปุ่น และอินเดีย

บริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน) มีผลิตภัณฑ์ภายใต้แบรนด์ของตัวเอง (บริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน), 2565) ดังนี้

- 1) แบนด์ BETAGRO และ S-Pure ผลิตภัณฑ์เนื้อสัตว์อเนกประสงค์ เนื้อสัตว์แปรรูป และอาหารแปรรูป
- 2) แบนด์ ITOHAM ผลิตภัณฑ์ใส่กรอกเกรดพรีเมียม
- 3) แบนด์ Betagro, Balance และ MASTER ผลิตภัณฑ์อาหารสัตว์
- 4) แบนด์ Better Pharma และ Nexgen ผลิตภัณฑ์เวชภัณฑ์และสารเสริมสำหรับสัตว์
- 5) แบนด์ Perfecta, DOG n joy และ CAT n joy ผลิตภัณฑ์อาหารสัตว์เลี้ยง

ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทนั้นเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการบริหารจัดการอย่างเป็นเลิศ มีคุณธรรม มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ปราศจากการทุจริตและการคอร์รัปชัน มุ่งเน้นการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยสร้างประโยชน์สูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยรวมตามกรอบแนวทางการดำเนินงานของบริษัท มุ่งเน้นและให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรสนับสนุนให้พนักงานได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะที่มีความจำเป็นของแต่ละระดับงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการเติบโตตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development) โดยมีกรอบการพัฒนาพนักงาน (Employee Development Framework) ที่พัฒนาทักษะการบริหารจัดการ (Leadership Skill) และการให้ความรู้ ทักษะทางเทคนิคเฉพาะด้านในสายอาชีพ (Functional Skill) ด้วยกระบวนการเรียนรู้แบบผสมผสานที่มุ่งเน้นการปฏิบัติจริง การเรียนรู้ด้วยการแนะนำแนวทาง เทคนิคในการทำงานจาก โค้ชและพี่เลี้ยง และเรียนรู้จากการฝึกอบรม โดยเฉพาะโปรแกรมคัดเลือกและพัฒนาพนักงานศักยภาพสูง (Talent and Succession

Program) เพื่อพัฒนาศักยภาพพนักงานผู้มีศักยภาพสูง และผู้สืบทอดตำแหน่ง ให้มีความสำคัญและดูแลให้เกิดความผูกพัน และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร จากการออกนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี และเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารควรจัดการ เพื่อให้องค์กรดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (บริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน), 2565)

### 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยครั้งนี้ ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาในเรื่อง ความผูกพันในองค์กรของ บริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน) ทำให้พบว่ามีตัวแปรหลายตัวที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของบุคลากร ดังที่แสดงในตารางต่อไปนี้



ตารางที่ 2.1 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในองค์กร

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ปัจจัยที่ศึกษา	ผลการศึกษา
ทิพย์สุดา จงรักษ์ (2556)	อิทธิพลของคุณลักษณะงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	บุคลากรระดับบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 8 แห่ง จำนวน 285 คน	<p>1) คุณลักษณะงาน ได้แก่ 1.1) ความหลากหลายของทักษะ 1.2) ความเป็นเอกสิทธิ์ของงาน 1.3) ความสำคัญองงาน 1.4) ความมีเอกสิทธิ์ของงาน และ 1.5) ผลย้อนกลับของงาน</p> <p>2) ความพึงพอใจในงาน ได้แก่ ความพึงพอใจภายในงาน และ ความพึงพอใจภายนอกงาน</p> <p>3) ความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ 3.1) ด้านจิตใจ 3.2) ด้านการคงอยู่กับองค์กร และ 3.3) ด้านบรรทัดฐาน</p> <p>4) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ได้แก่ 4.1) การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น 4.2) ความสำนึกในหน้าที่ 4.3) ความมีน้ำใจนักกีฬา 4.4) การคำนึงถึงผู้อื่น และ 4.5) การให้ความร่วมมือ</p>	<p>- ปัจจัยคุณลักษณะงาน 5 ด้าน ได้แก่ ความหลากหลายของทักษะงาน ความสำคัญเป็นเอกสิทธิ์ของงาน ความสำคัญองงาน ความมีเอกสิทธิ์ของงาน และผลย้อนกลับของงานสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยด้านที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ ความหลากหลายของทักษะงาน ความมีเอกสิทธิ์ของงาน</p>

ตารางที่ 2.1 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในองค์กร (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ปัจจัยที่ศึกษา	ผลการศึกษา
รัชฎิภา แก้วแสง (2558)	ความสัมพันธ์ระหว่าง ความผูกพันต่อองค์กร กับความจงรักภักดีต่อ องค์กรของบุคลากร สหกรณ์ โคนมหนองโพ ราชบุรี จำกัด (ในพระบรมราชูปถัมภ์)	บุคลากรสหกรณ์ โคนมหนองโพ ราชบุรี จำกัด (ในพระบรมราชูปถัมภ์) จำนวน 300 คน	1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน รายได้เฉลี่ย ต่อเดือน ประเภทหน่วยงาน ความรู้ โคนม ความภูมิใจในงาน และปัญหา และอุปสรรคในการทำงาน 2) ความผูกพันต่อองค์กรของ บุคลากร ได้แก่ 2.1) ด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร 2.2) ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทพยายาม ปฏิบัติงานเพื่อองค์กร และ 2.3) ด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้า ที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร	- ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ ประสบการณ์หน่วยงาน ความรู้เกี่ยวกับ ประวัติสหกรณ์ โคนมหนองโพ ความภูมิใจที่ได้ทำงานในสหกรณ์ โคนมหนองโพฯ ปัญหาและอุปสรรค ในการทำงานที่แตกต่างกันมีความ ผูกพันต่อองค์กร ไม่แตกต่างกัน - ความผูกพันต่อองค์กรกับ ความจงรักภักดีต่อองค์กรมี ความสัมพันธ์ทางบวก

ตารางที่ 2.1 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในองค์กร (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ปัจจัยที่ศึกษา	ผลการศึกษา
สุพจน์ เทียมปิโยธร (2560)	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการตำรวจ สถานีตำรวจภูธร จังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 168 คน ทำอากาศยานสุวรรณภูมิ จังหวัดสมุทรปราการ	ข้าราชการตำรวจ สถานีตำรวจภูธร ทำอากาศยานสุวรรณภูมิ จังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 168 คน	1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ระดับตำแหน่งงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 2) ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านลักษณะงาน ด้านประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านความสัมพันธกับผู้บังคับบัญชา 3) ความผูกพันต่อองค์กร	- ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน ได้แก่ ด้านลักษณะงาน ด้านประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน และด้านความสัมพันธกับผู้บังคับบัญชา ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการตำรวจ

ตารางที่ 2.1 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในองค์กร (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ปัจจัยที่ศึกษา	ผลการศึกษา
ไพรัช ศิลาศรี (2559)	ความสัมพันธ์ระหว่าง ความพึงพอใจ ในการทำงานกับ ความจงรักภักดีและ ความผูกพัน ต่อองค์กร ของพนักงานบริษัท นาคาซิมา รีบเบอร์ (ประเทศไทย) จำกัด	พนักงานบริษัทนาคาซิมา รีบเบอร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 213 คน	<p>1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศอายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และอายุงาน</p> <p>2) ความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่</p> <p>2.1) ด้านลักษณะของงาน</p> <p>2.2) ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า</p> <p>2.3) ด้านเพื่อนร่วมงาน</p> <p>2.4) ด้านผู้บังคับบัญชา 2.5) ด้านรายได้/ค่าตอบแทน/สวัสดิการ และ</p> <p>2.6) ด้านสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก</p> <p>3) ความจงรักภักดีต่อองค์กร ได้แก่</p> <p>3.1) ด้านพฤติกรรมการแสดงออก</p> <p>3.2) ด้านความรู้สึกละแฉง</p> <p>3.3) ด้านการรับรู้</p> <p>4) ความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่</p> <p>4.1) ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับบริษัท 4.2) ด้านการเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กร และ 4.3) ด้านความปรารถนาจะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป</p>	ความพึงพอใจในการทำงานด้านลักษณะของงาน ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านผู้บังคับบัญชา และด้านสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก มีความสัมพันธ์กับความผูกพัน ต่อองค์กรในระดับสูง

ตารางที่ 2.1 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในองค์กร (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ปัจจัยที่ศึกษา	ผลการศึกษา
ดิลิตา จันทรัมย์ (2559)	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ กลุ่มลูกค้าบุคคล	พนักงานสำนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ กลุ่มลูกค้าบุคคล จำนวน 287 คน	<p>1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ต่อเดือน และหน่วยงานที่สังกัด</p> <p>2) ปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่</p> <p>2.1) ความคาดหวังที่จะก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน 2.2) การพัฒนาการทำงาน 2.3)ทัศนคติที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน 2.4) ภาวะผู้นำ และ 2.5) ค่าตอบแทน</p> <p>3) ความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่</p> <p>3.1) ความปรารถนาที่จะอยู่ในองค์กร</p> <p>3.2) การมาทำงาน 3.3) การรักษาพนักงานไว้ในองค์กร และ</p> <p>3.4) ความมีอิสระในการทำงาน</p>	<p>- ปัจจัยส่วนบุคคลช่วงอายุ ระยะเวลาการทำงาน รายได้ต่อเดือน และหน่วยงานที่สังกัดที่แตกต่างกัน ส่งผลให้พนักงานธนาคารออมสิน ดำเนินงานใหญ่ กลุ่มลูกค้าบุคคลมีระดับความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน</p> <p>- ปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่</p> <p>1) ความคาดหวังที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 2) การพัฒนาการทำงาน 3) ทัศนคติที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน 4) ภาวะผู้นำ และ 5) ค่าตอบแทน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง</p>

ตารางที่ 2.1 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในองค์กร (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ปัจจัยที่ศึกษา	ผลการศึกษา
ศรีสุนันท์ วัฒนา (2559)	ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กร พนักงาน บริษัท เจริญ เอชที (ประเทศไทย) จำกัด	พนักงาน บริษัท เจริญ เอชที (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 383 คน	<p>1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาของการทำงาน ระดับตำแหน่งงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน</p> <p>2) ปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่</p> <p>2.1) งานที่มีความชัดเจน</p> <p>2.2) งานที่มีความหลากหลาย</p> <p>2.3) งานที่มีความท้าทาย</p> <p>2.4) งานที่มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ</p> <p>2.5) งานที่มีโอกาสต่อปฏิบัติงานขั้นกับบุคคลอื่น และ</p> <p>2.6) งานที่มีความอิสระ</p>	ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงาน คือ ปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการทำงาน




ตารางที่ 2.1 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในองค์กร (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ปัจจัยที่ศึกษา	ผลการศึกษา
			<p>3) ปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่</p> <p>3.1) ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร</p> <p>3.2) ความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งพิงได้</p> <p>3.3) ความคาดหวังที่ได้รับจากการตอบสนองจากองค์กร และ</p> <p>3.4) ทศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร</p> <p>4) ความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่</p> <p>4.1) ความเชื่อมั่นในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร</p> <p>4.2) ความเต็มใจทุ่มเทความพยายามเพื่อประโยชน์ขององค์กร และ</p> <p>4.3) ความปรารถนาในการคงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กร</p>	

ตารางที่ 2.1 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในองค์กร (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ปัจจัยที่ศึกษา	ผลการศึกษา
นริศ กระชังแก้ว (2563)	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความภักดีในองค์กรของพนักงานบริษัทประกันวินาศภัยแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร	พนักงานบริษัทประกันวินาศภัยแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 370 คน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาในการทำงาน และ อัตรารายเงินเดือน</li> <li>2) ปัจจัยเชิงใจ ได้แก่               <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1) ได้รับการยอมรับความสำเร็จในงาน</li> <li>2.2) ความก้าวหน้าในตำแหน่ง</li> <li>2.3) ความรับผิดชอบ</li> <li>2.4) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ</li> </ol> </li> <li>3) ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่               <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1) ด้านผู้บังคับบัญชา</li> <li>3.2) ด้านเพื่อนร่วมงาน</li> <li>3.3) ด้านสวัสดิการและเงินเดือน</li> <li>3.4) ด้านนโยบายและการบริหารงาน</li> <li>3.5) ด้านสภาพการทำงาน</li> </ol> </li> <li>4) ความภักดีต่อองค์กร ได้แก่               <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1) ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก</li> <li>4.2) ด้านความรู้สึกลึก</li> <li>4.3) ด้านการรับรู้</li> </ol> </li> </ol>	<p>- พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความภักดีต่อองค์กร เช่น การปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น ความซื่อสัตย์</p> <p>- ความรู้ความสามารถเหมาะสมกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ จะทำให้เต็มใจในการปฏิบัติงาน มีความทุ่มเทอย่างเต็มที่ให้กับบริษัท</p> <p>- ปัจจัยเชิงใจ และปัจจัยค้ำจุนส่งผลต่อความภักดีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งการปฏิบัติงานที่สามารถปฏิบัติงานสำเร็จตามเวลา เป้าหมายที่บริษัทหรือผู้บังคับบัญชา กำหนดไว้ จึงทำให้เกิดความรู้สึกลึกซึ้งใจ ความรัก ความทุ่มเทที่จะปฏิบัติงาน</p>

ตารางที่ 2.1 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในองค์กร (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ปัจจัยที่ศึกษา	ผลการศึกษา
ทิพย์สุคนธ์ จงรักษ์ (2556)	อิทธิพลของคุณลักษณะผูกพันงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	บุคลากรคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 8 แห่ง จำนวน 285 คน		ระดับความคิดเห็นของปัจจัยด้านลักษณะงาน ความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก โดยตัวแปรทั้งหมดมีความสัมพันธ์มีค่าระหว่าง 0.233 ถึง 0.698 โดยปัจจัยคุณลักษณะงานอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน สามารถจำแนกออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ความหลากหลายของทักษะงาน ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน ความสำคัญของงาน ความมีเอกสิทธิ์ของงาน และผลย้อนกลับของงาน ทั้ง 5 ด้าน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร โดยด้านที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ ความหลากหลายของทักษะงาน ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 และ 4.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 2.1 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในองค์กร (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ปัจจัยที่ศึกษา	ผลการศึกษา
ประภักดิ์สรณ์ ชำนาญเวช และคณะ (2564)	ปัจจัยลักษณะงานและ ปัจจัยประสิทธิภาพ ทำงานที่ส่งผลต่อ ความผูกพันของ พนักงานบริษัท เอฟ- เทค เอ็มเอฟจี. (ไทยแลนด์) จำกัด (สำนักงานใหญ่)	พนักงานบริษัท เอฟ- เทค เอ็มเอฟจี (ไทยแลนด์) จำกัด (สำนักงานใหญ่) จำนวน 1,011 คน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน รายได้ เหลือต่อเดือน และประสิทธิภาพการทำงาน</li> <li>2) ปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่               <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1) ความมีอิสระในการทำงาน</li> <li>2.2) ความมีเอกสิทธิ์ของงาน</li> <li>2.3) ความสำคัญองงาน</li> <li>2.4) ความหลากหลายของทักษะงาน</li> <li>2.5) ความคาดหวังในโอกาสก้าวหน้า</li> </ol> </li> <li>3) ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงาน ได้แก่               <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1) ความสำคัญของตนเองต่อองค์กร</li> <li>3.2) ความพึงพอใจขององค์กร</li> <li>3.3) ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร</li> <li>3.4)ทัศนคติที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน/องค์กร</li> </ol> </li> <li>4) ความผูกพันของพนักงาน ได้แก่               <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1) ความผูกพันด้านจิตใจ</li> <li>4.2) ความผูกพันด้านการคงอยู่</li> <li>4.3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน</li> </ol> </li> </ol>	<p>- พนักงานที่มี เพศ ตำแหน่งงาน รายได้ต่อเดือน และประสิทธิภาพการทำงาน แตกต่างกัน</p> <p>- พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยลักษณะงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยจำแนกออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความมีอิสระในการทำงาน 2) ด้านความมีเอกสิทธิ์ของงาน 3) ด้านความสำคัญองงาน 4) ด้านความหลากหลายของทักษะงาน และ 5) ด้านความคาดหวังในโอกาสก้าวหน้า</p> <p>- ปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05</p>

ตารางที่ 2.1 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในองค์กร (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ปัจจัยที่ศึกษา	ผลการศึกษา
ณัชชา ชงชัย (2563)	ลักษณะงานและ ความผูกพันต่อองค์กร ที่มีความสัมพันธ์กับ พฤติกรรมการเป็น สมาชิกที่ดีต่อองค์กร และคุณภาพชีวิต การทำงานของพนักงาน เอกชนในเขต กรุงเทพมหานคร	พนักงานเอกชนในเขต กรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน	1) ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ รายได้ ประสบการณ์ทำงาน 2) ปัจจัยลักษณะงาน ได้แก่ 2.1) ความหลากหลายของทักษะ 2.2) ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน 2.3) ความสำคัญองงาน 2.4) ความมีอิสระในงาน และ 2.5) การได้รับข้อมูลย้อนกลับ 3) ความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ 3.1) ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและ การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของ องค์กร 3.2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเท ความพยายามอย่างมากเพื่อองค์กร 4) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะ รักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกของ องค์กร	ปัจจัยลักษณะงาน ความผูกพันต่อ องค์กร และคุณภาพชีวิตการทำงาน ของพนักงานเอกชนในเขต กรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์ ทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.05 โดยปัจจัยลักษณะ งานมีความสำคัญอยู่ในระดับดี โดย ด้านความสำคัญองงาน โดยรวมอยู่ใน ระดับดีมากที่สุด ในประเด็นของ งาน ไม่ส่งผลกระทบต่อชีวิตและผู้ร่วมงาน และงานมีประโยชน์ต่อองค์กร

ตารางที่ 2.1 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในองค์กร (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ปัจจัยที่ศึกษา	ผลการศึกษา
บงกช ด้งจิระศิลป์ (2564)	ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การ ความจงรักภักดีต่อองค์การ และผลการปฏิบัติงานของนักบัญชีในจังหวัดระยอง	นักบัญชีในจังหวัดระยอง จำนวน 305 คน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ปัจจัยด้านความจงรักภักดีต่อองค์การ</li> <li>2) ปัจจัยด้านผลการปฏิบัติงาน</li> <li>3) ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่               <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1) ด้านจิตใจ</li> <li>3.2) ด้านการคงอยู่ และ</li> <li>3.3) ด้านบรรทัดฐาน</li> </ol> </li> </ol>	<p>1) ความผูกพันต่อองค์การ ความจงรักภักดีต่อองค์การ และผลการปฏิบัติงาน โดยภาพรวม ทุกด้านมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่สูงที่สุดคือ ความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ รองลงมาคือความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่ และความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน ความจงรักภักดีต่อองค์การ และผลการปฏิบัติงาน</p> <p>2) ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงซ้อน พบว่า ความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจส่งผลกระทบต่อความจงรักภักดี ต่อองค์การและผลการปฏิบัติงาน ในขณะที่ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่ส่งผลกระทบต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ ด้านบรรทัดฐานส่ง</p>

ตารางที่ 2.1 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในองค์กร (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ปัจจัยที่ศึกษา	ผลการศึกษา
เดชพงษ์ โพธิ์สุวรรณ (2560)	ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานในระดับปฏิบัติการ ในองค์กรภาคเอกชน กรุงเทพมหานคร และปริมณฑล	พนักงานระดับปฏิบัติการ ในองค์กรภาคเอกชน กรุงเทพมหานคร และปริมณฑล 16 จังหวัด กรุงเทพมหานคร ปทุมธานี นครปฐม และสมุทรปราการ จำนวน 400 คน	1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน "ได้แก่" ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำคูณ 2) ความผูกพันต่อองค์กร "ได้แก่" ความผูกพันด้านพฤติกรรม และ ความผูกพันด้านเจตคติ 3) องค์ประกอบของความคาดหวังในการทำงาน 4) ความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อองค์กร "ได้แก่" ด้านพฤติกรรม ที่แสดงออก ด้านความรู้สึกละ และด้านการรับรู้	ผลกระทบเชิงบวกต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร นอกจากนี้ ความจงรักภักดีต่อองค์กรส่งผลกระทบเชิงบวกต่อการปฏิบัติงาน - แรงจูงใจ ปัจจัยความคาดหวังในการปฏิบัติงาน ระดับความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมี ความผูกพันต่อองค์กรปัจจุบันมี ความเชื่อมั่นในนโยบาย/วิธีการบริหาร/ผู้บริหารขององค์กรมากที่สุด - แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัย ความคาดหวังในการปฏิบัติงาน ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับ ความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน ระดับปฏิบัติการ ในองค์กรภาคเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ตารางที่ 2.1 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในองค์กร (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ปัจจัยที่ศึกษา	ผลการศึกษา
เทียนศรี บางม่วงงาม (2562)	ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรที่ผ่านโครงการอบรมวิศกรใหม่ กรณีศึกษา: บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร	บุคลากรที่ผ่านโครงการอบรมวิศกรใหม่ จำนวน 100 คน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ปัจจัยด้านลักษณะงาน "ได้แก่                             <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1) ความท้าทายของงาน</li> <li>1.2) การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน</li> </ol> </li> <li>2) ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงาน "ได้แก่                             <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1) ที่สนใจติดต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร</li> <li>2.2) ความคาดหวังที่ได้รับ</li> </ol> </li> <li>2.3) ความรู้เกี่ยวกับความสำคัญต่อการตอบสนองจากองค์กร และการ</li> <li>3) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร "ได้แก่                             <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1) มาตรฐานการปฏิบัติงาน และ</li> <li>3.2) การได้รับการสนับสนุน</li> </ol> </li> <li>4) ความผูกพันต่อองค์กร</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ผลการวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร พบว่า มีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับความผูกพันมาก</li> <li>2) ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ในด้านของความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมองค์กร "ได้แก่" ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงาน และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งปัจจัยด้านลักษณะงานมีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก อาจเพราะลักษณะงานที่ท้าทาย ส่งผลให้พนักงาน "ได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีได้อย่างเต็มที่ และ" ได้คิดริเริ่มสร้างสรรค์การปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา</li> </ol>



ตารางที่ 2.1 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในองค์กร (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ปัจจัยที่ศึกษา	ผลการศึกษา
พิญาภรณ์ เต็งพานิชกุล (2558)	<p>ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคมสำนักงานเขตบางแค</p>	<p>ข้าราชการและลูกจ้างอาสาสมัครปฏิบัติงานประจำสำนักงานเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี และนักบริหารเงินออม ที่ปฏิบัติงานฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคมสำนักงานเขตบางแค และเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์พัฒนาของเด็กก่อนวัยเรียน จำนวน 2 แห่ง ที่อยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายพัฒนาชุมชนฯ จำนวน 90 คน</p>	<p>1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน รายได้ต่อเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน</p> <p>2) ปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่</p> <p>2.1) ความหลากหลายของงาน</p> <p>2.2) ความท้าทายในการทำงาน</p> <p>2.3) การมีส่วนร่วมตัดสินใจในการทำงาน</p> <p>2.4) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน</p> <p>2.5) ลักษณะการทำงานเป็นทีม</p> <p>3) ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่</p> <p>3.1) เงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ</p> <p>3.2) สภาพแวดล้อมในการทำงาน</p> <p>3.3) การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร</p>	<p>- บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรสูงอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มากที่สุดคือความเต็มใจและทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์กร</p> <p>- ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน รายได้ต่อเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร</p> <p>- ปัจจัยด้านลักษณะงานทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความหลากหลายของงาน 2) ความท้าทายในการทำงาน 3) การมีส่วนร่วมตัดสินใจในการทำงาน 4) มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05</p>

ตารางที่ 2.1 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในองค์กร (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ปัจจัยที่ศึกษา	ผลการศึกษา
			<p>4) ความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่</p> <p>4.1) ความเต็มใจและทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์กร</p> <p>4.2) ความจงรักภักดีต่อองค์กร</p> <p>4.3) ความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร</p> <p>4.4) ความเสียสละเพื่อองค์กร และ</p> <p>4.5) ความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร</p>	<p>- ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) เงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ 2) สภาพแวดล้อมในการทำงาน และ 3) การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05</p>

ตารางที่ 2.1 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในองค์กร (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ปัจจัยที่ศึกษา	ผลการศึกษา
จุฬามาศ พันชมภู (2562)	ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของบุคลากร ศูนย์ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย เขต 8 กำแพงเพชร	บุคลากรของศูนย์ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย เขต 8 กำแพงเพชร เฉพาะที่ปฏิบัติงานในช่วงเดือน มกราคม 2562 ถึง มีนาคม พ.ศ. 2562 ณ ศูนย์ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย เขต 8 กำแพงเพชร จำนวน 77 คน	<ol style="list-style-type: none"> <li>ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ รายได้ ต่อเดือน และระยะเวลาการปฏิบัติงาน</li> <li>ปัจจัยด้านประสบการณ์ ได้แก่ <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1) ความรู้เกี่ยวกับความสำคัญต่อองค์กร</li> <li>2.2) ความรู้เกี่ยวกับองค์กรพึงพึงได้</li> <li>2.3) ความคาดหวังที่ได้รับ การตอบสนองจากองค์กร และ</li> <li>2.4) ที่คิดดีต่อเพื่อนร่วมงาน/องค์กร</li> </ol> </li> <li>ปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่ <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1) งานที่มีความชัดเจน</li> <li>3.2) งานที่มีความหลากหลาย</li> <li>3.3) งานที่มีความท้าทาย</li> <li>3.4) งานที่มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ</li> <li>3.5) งานที่มีการเปิดโอกาส</li> </ol> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>บุคลากรของศูนย์ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย เขต 8 กำแพงเพชร มีระดับความผูกพันในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านความรู้สึก ร่องลงมา ด้านความต่อเนื่องมีความผูกพัน ส่วนสุดท้ายด้านบรรทัดฐานทางสังคม</li> <li>ปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ รายได้ ต่อเดือน และระยะเวลาการปฏิบัติงาน ไม่พบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความผูกพัน ในองค์กรของบุคลากร ศูนย์ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย เขต 8 กำแพงเพชร</li> <li>ปัจจัยด้านลักษณะส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของบุคลากรมากที่สุด ร่องลงมาคือ ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05</li> </ol>

ตารางที่ 2.1 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในองค์กร (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ปัจจัยที่ศึกษา	ผลการศึกษา
จิรวัดน์ ไพไหล (2561)	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเฉลิมพระเกียรติ ๑ จำนวน 130 คน	พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเฉลิมพระเกียรติ ๑ จำนวน 130 คน	1) ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงาน ได้แก่ 1.1) ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร 1.2) ความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งพิง 1.3) ความคาดหวังที่ได้รับ การตอบสนองจากองค์กร และ 1.4) ที่ตนคิดต่อเพื่อนร่วมงาน/องค์กร 2) ปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่ 2.1) งานที่มีความชัดเจน 2.2) งานที่มีความหลากหลาย 2.3) งานที่มีความท้าทาย 2.4) งานที่มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ 2.5) งานที่มีโอกาสปฏิบัติงานกับบุคคลอื่น และ 2.6) งานที่มีความอิสระ 3) ความผูกพันต่อองค์กร	ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงาน และปัจจัยด้านลักษณะงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาล เฉลิมพระเกียรติฯ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า มีการศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) ซึ่งผลการวิจัยมีหลายปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร โดยขึ้นอยู่กับนักวิจัยในอดีตได้ศึกษาไว้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

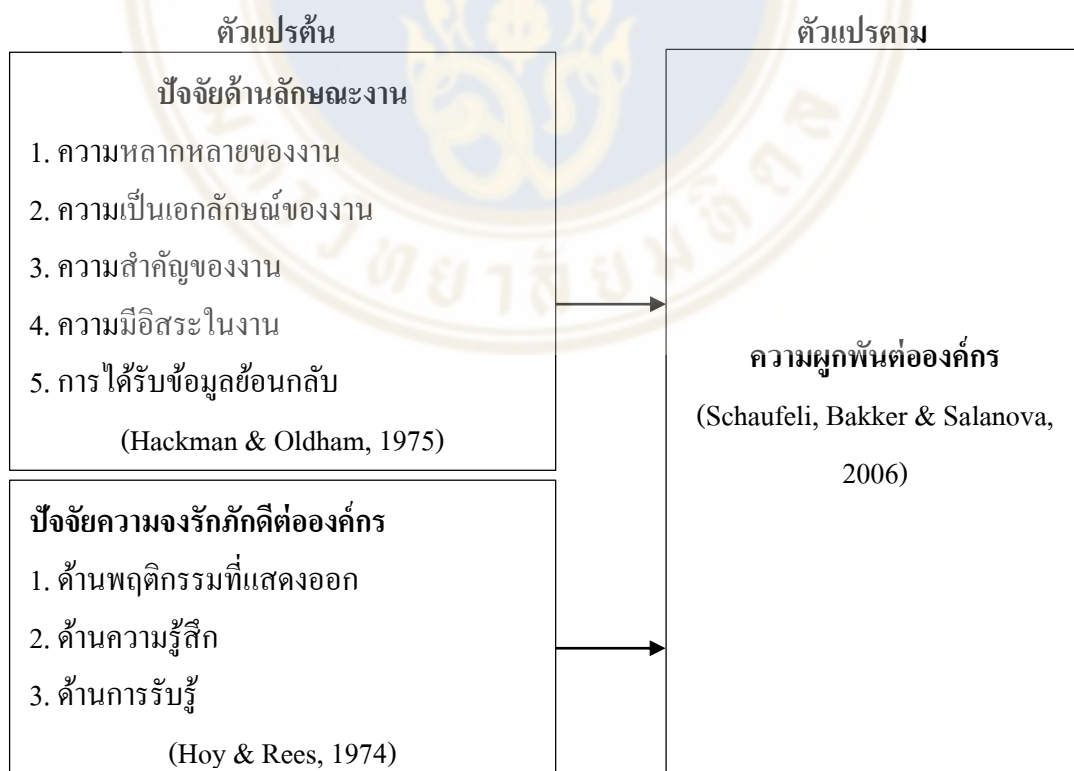
จากการศึกษา (ตารางที่ 2.1) พบว่า การศึกษาตัวแปรลักษณะงานและปัจจัยความจงรักภักดี ที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร ซึ่งจากตัวอย่างที่ศึกษานั้นสามารถสรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อผูกพันของพนักงานในองค์กร โดยเริ่มจากปัจจัยลักษณะงานที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมีดังนี้ ด้านความหลากหลายของงาน (ทิพย์สุคนธ์ จงรักย์, 2556; พิญาภรณ์ เต็งพานิชกุล, 2558; ศรีสุนันท์ วัฒนา, 2559; จีรวัดน์ ไพไพล, 2561; จุฑามาศ พันชมภู, 2562; ณิชชา ชงชัย, 2563; ประภัสสรณ์ ชานาญเวช และคณะ, 2564) ความมีเอกลักษณ์ของงาน (ทิพย์สุคนธ์ จงรักย์, 2556) ความท้าทายในการทำงาน (พิญาภรณ์ เต็งพานิชกุล, 2558; ศรีสุนันท์ วัฒนา, 2559) การมีส่วนร่วมตัดสินใจในการทำงาน (พิญาภรณ์ เต็งพานิชกุล, 2558) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (พิญาภรณ์ เต็งพานิชกุล, 2558; สลิตา จันทรงาม, 2559) ลักษณะการทำงานเป็นทีม (พิญาภรณ์ เต็งพานิชกุล, 2558; สลิตา จันทรงาม, 2559; ศรีสุนันท์ วัฒนา, 2559) ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน (ทิพย์สุคนธ์ จงรักย์, 2556; ศรีสุนันท์ วัฒนา, 2559; จีรวัดน์ ไพไพล, 2561; จุฑามาศ พันชมภู, 2562; ณิชชา ชงชัย, 2563; ประภัสสรณ์ ชานาญเวช และคณะ, 2564) ความสำคัญของงาน (ทิพย์สุคนธ์ จงรักย์, 2556; ; ณิชชา ชงชัย, 2563; ประภัสสรณ์ ชานาญเวช และคณะ, 2564) ความมีอิสระในงาน (ทิพย์สุคนธ์ จงรักย์, 2556; ศรีสุนันท์ วัฒนา, 2559; จีรวัดน์ ไพไพล, 2561; จุฑามาศ พันชมภู, 2562; ณิชชา ชงชัย, 2563; ประภัสสรณ์ ชานาญเวช และคณะ, 2564) และการได้รับข้อมูลย้อนกลับ (ทิพย์สุคนธ์ จงรักย์, 2556; ศรีสุนันท์ วัฒนา, 2559; จีรวัดน์ ไพไพล, 2561; จุฑามาศ พันชมภู, 2562; ณิชชา ชงชัย, 2563)

ตัวแปรปัจจัยความจงรักภักดีต่อองค์กร (Hoy & Rees, 1974) ที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร มีดังนี้ ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก (ไพรัช ศิลาศรี, 2559; เฉชพงศ์ โพธิสุวรรณ, 2560; นริศ กระซังแก้ว, 2563) ด้านความรู้สึก (ไพรัช ศิลาศรี, 2559; เฉชพงศ์ โพธิสุวรรณ, 2560; นริศ กระซังแก้ว, 2563) และด้านการรับรู้ (ไพรัช ศิลาศรี, 2559; เฉชพงศ์ โพธิสุวรรณ, 2560; นริศ กระซังแก้ว, 2563)

## 2.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรม และศึกษางานวิจัยในอดีต พบว่า ส่วนใหญ่เป็นการศึกษา ลักษณะงาน และความจงรักภักดีของพนักงานในระดับปฏิบัติการ หรือทั่วไป โดยเป็นการศึกษากับ พนักงานบริษัทเอกชนต่าง ๆ เป็นส่วนใหญ่ เช่น ธุรกิจผลิตและส่งออกชิ้นส่วนยานพาหนะและ เครื่องใช้ไฟฟ้าที่ทำจากยาง (ไพรัช ศิลาศรี, 2559) ธุรกิจการผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ (ศรีสุนันท์ วัฒนา, 2559) และหน่วยงานภาครัฐบางส่วน เช่น ข้าราชการตำรวจ (สุพจน์ เทียมปโยธร, 2560) บุคลากรในโรงพยาบาลสถาบันการศึกษา (ทิพย์สุคนธ์ จงรักษ์, 2556) และบุคลากรในหน่วยงาน ราชการส่วนภูมิภาค (ธัญธิภา แก้วแสง, 2558) ซึ่งผู้วิจัยยังไม่พบการศึกษาความผูกพันของบุคลากร ที่จัดอยู่ในกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กร หรือพนักงานกลุ่ม Talent ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจ ที่จะนำมาศึกษาว่าทั้งลักษณะงาน และความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ขององค์กร หรือพนักงานกลุ่ม Talent ในการปฏิบัติงานซึ่งส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างไร จึงได้กำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยดังที่แสดงในภาพที่ 2.2

จากการทบทวนวรรณกรรมและศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้กำหนดกรอบ แนวคิดในการวิจัยดังนี้



ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### 2.4.1 ปัจจัยด้านลักษณะงาน

จากทฤษฎีของ Hackman และ Oldham (1975) มีทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ ความหลากหลายของงาน ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน ความสำคัญของงาน ความมีอิสระในงาน และการได้รับข้อมูลย้อนกลับ โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 2.4.1.1 ความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety)

ลักษณะของงานที่บุคลากรในองค์กรต้องใช้ทักษะ และความชำนาญ รวมถึงความสามารถในการปฏิบัติงานต่าง ๆ หรือในด้านของการทำกิจกรรมในหลาย ๆ อย่าง เพื่อให้องค์กรนั้น ๆ ดำเนินการได้อย่างสำเร็จ (ณัชชา ชงชัย, 2563)

จากการศึกษาที่ผ่านมา การศึกษาของศรีสุนันท์ วัฒนา (2559) พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยด้านลักษณะงานในด้านความหลากหลายของทักษะความรู้ ความสามารถด้านต่าง ๆ ประกอบกัน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานอยู่เสมอ ซึ่งจะช่วยในการปรับปรุงของสภาพการทำงานในความรับผิดชอบให้มีความน่าสนใจ และไม่รู้สึกเบื่อ ในขณะที่ที่ณัชชา ชงชัย(2563) พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงานในด้านความหลากหลายของทักษะมีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงาน

ผู้วิจัยเห็นว่า ความหลากหลายของทักษะเป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรต่อ ยอดให้เกิดกระบวนการทำงานในแบบใหม่ ๆ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากได้นำความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงานและพัฒนาทักษะของตนเอง ปัจจัยดังที่กล่าวมาจึงอาจส่งผลต่อความผูกพันขององค์กรในทางบวกได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานว่า

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยลักษณะงาน ด้านความหลากหลายของงาน ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้มีศักยภาพสูง (Talent) เครือเบทาโกร

#### 2.4.1.2 ความมีเอกลักษณ์ของงาน (Task Identity)

ลักษณะของบุคลากรในองค์กรในแต่ละบุคคลที่จำเป็นต้องรับรู้ถึงทุกขั้นตอนในการทำงานตั้งแต่ต้นจนกระทั่งสิ้นสุดกระบวนการ รวมถึงเป็นผู้ที่ดูแลรับผิดชอบงานนั้น ๆ ตั้งแต่เริ่มจนจบสิ้นกระบวนการที่นำไปสู่การเกิดผลงาน (ณัชชา ชงชัย, 2563)

จากการศึกษาที่ผ่านมา ทิพย์สุคนธ์ จงรักษ์ (2556) พบว่า ลักษณะงานด้านความมีเอกลักษณ์ของงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ในขณะที่ประภทสรณ์ ชำนาญเวช (2564) พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงานในด้านความมีเอกลักษณ์ของงานส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน เนื่องจากพนักงานมีความเข้าใจถึงงานที่ตนรับผิดชอบ จึงทำให้รับรู้ถึง

กระบวนการของการทำงานอย่างชัดเจน เป็นการทำงานอย่างต่อเนื่องที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

ผู้วิจัยเห็นว่า หากสร้างความเป็นเอกลักษณ์ของงานอย่างชัดเจน อาจทำให้บุคลากรได้รับรู้ถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนในสิ่งที่ตนรับผิดชอบ อีกทั้งยังสร้างความภูมิใจให้กับบุคลากรในการทำงานว่าตนเป็นบุคคลผู้รับผิดชอบงานนั้น ซึ่งเมื่อได้ลงมือทำงานนั้นอาจทำให้เกิดความรู้สึกในทางบวกต่องานและเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของงานก็นำมาสู่ความผูกพันในองค์กร ดังนั้นผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานว่า

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยลักษณะงาน ด้านความเป็นเอกลักษณ์ของงาน ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้มีศักยภาพสูง (Talent) เครือเบทาโกร

#### 2.4.1.3 ความสำคัญของงาน (Task Significance)

ลักษณะของงานที่ส่งผลต่อชีวิต และความสำเร็จในการคงอยู่ขององค์กร ตลอดจนความสำเร็จของการทำงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นผลกระทบทั้งทางร่างกายและจิตใจ ตลอดจนผลกระทบที่จะเกิดขึ้นทั้งในและนอกองค์กร โดยปริมาณของงานที่บุคลากรที่ได้ดำเนินการได้สำเร็จ (ณัชชา ชงชัย, 2563)

จากการศึกษาที่ผ่านมา ณัชชา ชงชัย (2563) พบว่า ลักษณะงานด้านความสำคัญอยู่ในระดับดี และมีความสัมพันธ์กับความผูกพัน ในขณะที่ ประภัสสรณ์ ชำนาญเวช (2564) พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงานด้านความสำคัญของงานส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานที่เกิดจากการมีทัศนคติที่ดีของพนักงาน และเห็นคุณค่าความสำคัญของงานที่ทำ

ผู้วิจัยเห็นว่า ความสำคัญของงานเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมที่รู้สึกได้ว่าเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและได้รับมอบหมายที่มีความสำคัญ และส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีตามมา ซึ่งทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในอนาคตปัจจัยดังที่กล่าวมาจึงอาจส่งผลต่อความผูกพันขององค์กรในทางบวกได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานว่า

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยลักษณะงาน ด้านความสำคัญของงาน ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้มีศักยภาพสูง (Talent) เครือเบทาโกร

#### 2.4.1.4 ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน (Autonomy)

การทำงานที่ลักษณะของงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสที่จะใช้วิจารณญาณของตนเองนั้นในการตัดสินใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงการกำหนดเวลาการทำงานด้วยตนเอง (ณัชชา ชงชัย, 2563)



จากการศึกษาที่ผ่านมา ทิพย์สุคนธ์ จงรักษ์ (2556) พบว่า ลักษณะงานด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเต็มที่และสามารถใช้ทักษะที่ตนมีมาใช้ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีอำนาจในการตัดสินใจในการรับผิดชอบงานที่ทำ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ในขณะที่ประภัทสรณ์ ชำนาญเวช (2564) พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงาน ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน เนื่องจากพนักงานอิสระในการทำงาน มีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ ซึ่งอาจทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

ผู้วิจัยเห็นว่า การมีอิสระในการปฏิบัติงานมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะส่งผลต่อความรู้สึกที่มีต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นไปได้หากบุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบนั้นย่อมส่งผลต่อความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรตามมา อาจทำให้เกิดความผูกพันกับองค์กรได้ในอนาคต ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานว่า

สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยลักษณะงาน ด้านความมีอิสระในงาน ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้มีศักยภาพสูง (Talent) เครือเบทาโกร

#### 2.4.1.5 ผลย้อนกลับของงาน (Feedback)

คุณลักษณะของงานที่เป็นในรูปแบบของระดับการได้รับข้อมูลย้อนกลับของบุคลากรซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์และมีผลกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่เกิดขึ้นภายในองค์กร (ฉันทชา ธงชัย, 2563)

จากการศึกษาที่ผ่านมา ทิพย์สุคนธ์ จงรักษ์ (2556) พบว่า ลักษณะงานด้านผลป้อนกลับของงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากงานที่บุคลากรในองค์กรทำนั้นผู้ปฏิบัติงานสามารถประเมินได้ถึงการมีประสิทธิภาพในการทำงานของตนเองได้อีกทั้งยังมีการสื่อสารและทราบผลของการทำงานจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ในขณะที่ประภัทสรณ์ ชำนาญเวช (2564) พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงาน ด้านผลป้อนกลับของงาน ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน เนื่องจากเป็นกระบวนการทำงานที่ดีที่ทำให้ข้อมูลที่บุคลากรได้รับหลังจากที่มีการปฏิบัติงานนั้นสามารถช่วยสนับสนุนความสำเร็จของงาน

ผู้วิจัยเห็นว่า หากมีการสนับสนุนข้อมูลหลังจากการทำงานนั้นจะช่วยให้บุคลากรทำงานสำเร็จด้วยดี ซึ่งทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานสามารถนำข้อมูลที่ได้กลับมาปรับปรุงแก้ไขปัญหาการทำงานให้ได้ผลงานที่ดีและมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังทำให้ทราบได้ว่าผลงานที่ทำอยู่นั้นดีมากน้อยเพียงใดได้ด้วยตนเอง ทำให้เกิดถึงความรู้สึกดีกับงานของตนและองค์กร อาจทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานว่า

สมมติฐานที่ 5 ปัจจัยลักษณะงาน ด้านการได้รับข้อมูลย้อนกลับ ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้มีศักยภาพสูง (Talent) เครือเบทาโกร

#### 2.4.2 ปัจจัยความจงรักภักดีต่อองค์กร

จากทฤษฎีของ Hoy และ Rees (1974) มีทั้งหมด 3 ด้าน ได้แก่ ความหลากหลายของงาน ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน ความสำคัญของงาน ความมีอิสระในงาน และการได้รับข้อมูลย้อนกลับ โดยมีรายละเอียดดังนี้

##### 2.4.2.1 ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก

ผลจากการที่บุคคลมีความรู้สึกจึงตอบสนองโดยแสดงเป็นพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งทัศนคติอาจเป็นสาเหตุของการแสดงพฤติกรรม หรือทัศนคติอาจเป็นผลของการแสดงพฤติกรรม เมื่อแสดงพฤติกรรมที่เห็นได้ บุคคลนั้น ๆ จะมีทัศนคติในเชิงบวกต่อสิ่งที่ตนเองได้กระทำถึงแม้ว่าสิ่งที่กระทำไม่สอดคล้องกับทัศนคติในตอนแรก เมื่อกระทำไปแล้วคนเราก็จะทำการเปลี่ยนแปลงทัศนคติไปในทางที่ดี เพื่อลดความเครียดที่อาจจะเกิดขึ้น ได้แก่ ความไม่อยากย้ายไปจากองค์กร การทุ่มเทการทำงานในองค์กร (นันทพร ชวนชอบ, 2560)

จากการศึกษาที่ผ่านมา บงกช ตั้งจิระศิลป์ (2564) พบว่า ความจงรักภักดีด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามแนวทางดำเนินงานขององค์กร ต่อองค์การส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้บุคลากรที่ทำงานเกิดความรู้สึกที่และมีความผูกพันกับองค์กร ในขณะที่เดชพงศ์ โปธิสุวรรณ (2560) พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กรภาคเอกชน

ผู้วิจัยเห็นว่า ความจงรักภักดีเกิดขึ้นจากความยินดีเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์กร รวมถึงการทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์กร ซึ่งถือเป็นพฤติกรรมที่แสดงอย่างชัดเจนของบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรที่มีความชัดเจนในการพร้อมที่ตนเองจะเป็นสมาชิกในองค์กรไปตลอด ซึ่งมีส่วนที่ทำให้บุคลากรนั้นเกิดความผูกพันกับองค์กร ดังนั้นผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานว่า

สมมติฐานที่ 6 ปัจจัยความจงรักภักดี ด้านพฤติกรรมที่แสดงออกส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้มีศักยภาพสูง (Talent) เครือเบทาโกร

#### 2.4.2.2 ด้านความรู้สึก

อารมณ์ความรู้สึกที่เกิดจากการประเมิน ความรู้สึกชอบ ไม่ชอบต่อบุคคลหรือสถานการณ์ เช่น ความรักที่จะทำงานกับองค์กรหรือหัวหน้า ความพึงพอใจผูกพันกับองค์กรหรือหัวหน้า เช่น แข็งสู้ด้วยความภาคภูมิใจว่าได้ทำงานอยู่ในองค์กร (นันทพร ชวนชอบ, 2560)

จากการศึกษาที่ผ่านมา บงกช ตั้งจิระศิลป์ (2564) พบว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านความรู้สึกและจิตใจมีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์กร ในขณะเดชพงศ์ โพธิ์สุวรรณ (2560) พบว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านความรู้สึกมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากเป็นความรู้สึกของบุคลากรเห็นด้วยกับอุดมการณ์ที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่งทำให้มีความรู้สึกยินดี รวมถึงมีความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งหรือเป็นสมาชิกขององค์กร

ผู้วิจัยเห็นว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กรที่เกิดขึ้นจากบุคลากรนั้นในองค์กรมีส่วนทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ตลอดจนนำมาซึ่งความรู้สึกถึงการมีความรัก ความผูกพันกับองค์กร ทำให้ปฏิบัติงานได้ด้วยความเต็มใจอยู่ในองค์กร และการได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรคือความภาคภูมิใจในการทำงาน ปัจจัยเหล่านี้อาจส่งผลต่อความผูกพันองค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานว่า

สมมติฐานที่ 7 ปัจจัยความจงรักภักดี ด้านความรู้สึก ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้มีศักยภาพสูง (Talent) เครือเบทาโกร

#### 2.4.2.3 ด้านการรับรู้

ค่านิยม ความเชื่อมั่นที่บุคคลยึดถือต่อบุคคลหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อสิ่งที่บุคคลรับรู้และกระทำ เช่น มีทัศนคติที่ดี มีความเชื่อมั่น และไว้วางใจให้กับองค์กรหรือหัวหน้างาน รวมถึงมีความรู้สึกโดยตรงว่าตนนั้นมีความจงรักภักดีต่อองค์กรหรือต่อหัวหน้า (นันทพร ชวนชอบ, 2560)

จากการศึกษาที่ผ่านมา บงกช ตั้งจิระศิลป์ (2564) พบว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการรับรู้ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์กร ได้แก่ พร้อมแก่ต่างให้บริษัท เมื่อมีคนกล่าวว่าบริษัทในทางไม่ดี และรักษาผลประโยชน์ของบริษัท ทำให้บุคลากรนั้นมีความรู้สึกที่จะผูกพันอันเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร มีพฤติกรรมที่เต็มใจที่จะทุ่มเท อุทิศตนพร้อมทำงาน ตลอดจนยึดมั่นในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

ผู้วิจัยเห็นว่า การรับรู้ต่าง ๆ สามารถส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรได้ เนื่องจากการรับรู้ที่นำมาสู่ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจกับองค์กรรวมถึงบุคลากรหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีกับองค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานว่า

สมมติฐานที่ 8 ปัจจัยความจงรักภักดี ด้านการรับรู้ ส่งผลเชิงบวกต่อ  
ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้มีศักยภาพสูง (Talent)  
เครือเบทาโกร



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการวิจัยเพื่อให้ได้ข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย 1) เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มที่มีศักยภาพสูง (Talent) ของบริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน) และ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ความผูกพัน (Employee Engagement) ต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มที่มีศักยภาพสูง (Talent) ของบริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน) โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการค้นหาคำตอบ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

- 3.1 รูปแบบการวิจัย
- 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 รูปแบบการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งเน้นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นตัวเลขและวิเคราะห์ข้อสรุปตามผลวิจัยด้วยวิธีทางสถิติ เช่น ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เป็นหลัก ซึ่งเป็นการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างของประชากรที่ใช้ในการศึกษา (Groves et al., 2009)

#### 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน) กลุ่มที่มีศักยภาพสูง (Talent) จำนวนทั้งสิ้น 256 คน (ข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล, 2565) โดยจำนวนกลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษางานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้สูตรคำนวณของ Yamane (1967 อ้างใน ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2549) จากตารางในการประมาณค่าสัดส่วนของประชากรที่สนใจ

ที่ระดับความเชื่อมั่นประมาณ 95 % และสัดส่วนความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.05 ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างที่สามารถใช้เป็นตัวแทนของประชากร 222 คน

การสุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน) กลุ่มที่มีศักยภาพสูง (Talent) ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างตามความสะดวก (Convenience sampling) จากกลุ่มตัวอย่างที่พนักงานบริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน) กลุ่มที่มีศักยภาพสูง (Talent) ที่เต็มใจ รวมถึงให้ความร่วมมือกับผู้วิจัย ในการให้ข้อมูล

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

งานวิจัยครั้งนี้ เก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิจัยนี้ โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

#### 3.3.1 ส่วนที่ 1 ลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และระยะเวลาในการทำงาน จำนวน 6 ข้อ

#### 3.3.2 ส่วนที่ 2 ลักษณะงาน

ลักษณะงาน มีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert) โดยกำหนดน้ำหนักคะแนนแทนระดับ เป็น 5 ระดับ ประกอบด้วย 5 ด้าน ซึ่งพัฒนาตามแนวความคิดของ Hackman และ Oldham (1980) รวมจำนวน 18 ข้อ ได้แก่

3.3.2.1 ความหลากหลายของงาน

3.3.2.2 ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน

3.3.2.3 ความสำคัญของงาน

3.3.2.4 ความมีอิสระในงาน

3.3.2.5 การได้รับข้อมูลย้อนกลับ

### 3.3.3 ส่วนที่ 3 ความจงรักภักดีต่อองค์กร

ความจงรักภักดีต่อองค์กร มีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert) 5 ระดับ ประกอบด้วย 3 ด้าน ซึ่งพัฒนาตามแนวคิดของ Hoy และ Rees (1974) รวมจำนวน 9 ข้อ ได้แก่

3.3.3.1 ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก

3.3.3.2 ด้านความรู้สึกลึก

3.3.3.3 ด้านการรับรู้

### 3.3.4 ส่วนที่ 4 ความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร มีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert) 5 ระดับ ประกอบด้วย 3 ด้าน ซึ่งพัฒนาตามแนวคิดของ Schaufeli, Bakker และ Salanova (2006) จำนวน 9 ข้อ

แบบสอบถามที่ใช้จะประเมินคำตอบส่วนที่ 2-4 มี 5 ระดับ (Rating Scale) (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) คือ

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	=	5 คะแนน
เห็นด้วย	=	4 คะแนน
ไม่แน่ใจ	=	3 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	=	2 คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	=	1 คะแนน

การแปลผลค่าคะแนน แปลผลโดยถือตามเกณฑ์คะแนนเฉลี่ย โดยใช้สูตรอันตรภาคชั้น

ดังนี้

$$\frac{5-1}{5} = 0.80$$

ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00	หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง (ระดับมากที่สุด)
ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20	หมายถึง เห็นด้วย (ระดับมาก)
ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40	หมายถึง ไม่แน่ใจ (ระดับปานกลาง)
ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60	หมายถึง ไม่เห็นด้วย (ระดับต่ำ)
ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80	หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (ระดับต่ำมาก)

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้  
ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ผู้วิจัยทำการแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างและเก็บแบบสอบถามคืนจากกลุ่มตัวอย่าง โดยมีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

#### 3.4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการเก็บแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการเก็บแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง โดยขอความร่วมมือกับพนักงานบริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน) เก็บข้อมูลจากพนักงานกลุ่มที่มีศักยภาพสูง (Talent) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งเป็นแบบสอบถามลักษณะคำถามแบบปลายปิด (Close ended Questions) ดังนี้

- 3.4.1.1 ส่วนที่ 1 ลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 3.4.1.2 ส่วนที่ 2 ปัจจัยด้านลักษณะงาน
- 3.4.1.3 ส่วนที่ 3 ปัจจัยความจงรักภักดีต่อองค์กร
- 3.4.1.4 ส่วนที่ 4 ความผูกพันต่อองค์กร

#### 3.4.2 ตรวจสอบแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา

ตรวจสอบแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา โดยตรวจสอบความถูกต้องความครบถ้วนของข้อมูล แล้วนำมากำหนดรหัสคำตอบเพื่อทำการวิเคราะห์ประมวลผลต่อไป

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา และตรวจสอบความถูกต้องความครบถ้วนของข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยได้นำมากำหนดรหัสคำตอบเพื่อทำการวิเคราะห์ประมวลผลต่อไป โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

#### 3.5.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้วยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)



### 3.5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

ซึ่งประกอบด้วย

3.5.2.1 การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Reliability)

โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficients of Alpha)

3.5.2.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis)

3.5.2.3 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) เพื่อใช้ในการคำนวณหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย

3.5.2.4 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อใช้ในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยการกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



## บทที่ 4 ผลการวิจัย

### 4.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง (Demographic Data)

จำนวนกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 207 ตัวอย่าง ซึ่งต่ำกว่าจำนวนกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำของงานวิจัย ซึ่งคือ 222 ตัวอย่าง โดยสามารถแจกแจงภาพรวมของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์ ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงภาพรวมของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์

ลักษณะประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	สัดส่วน (ร้อยละ)
<b>1. เพศ</b>		
1) ชาย	121	58.45
2) หญิง	85	41.06
3) เพศทางเลือก	1	0.48
รวม	<b>207</b>	<b>100.00</b>
<b>2. อายุ</b>		
1) 31-40 ปี	48	23.19
2) 41-50 ปี	124	59.90
3) มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	35	16.91
รวม	<b>207</b>	<b>100.00</b>
<b>3. ระดับการศึกษา</b>		
1)ปริญญาตรี	110	53.14
2)ปริญญาโท	94	45.41
3)ปริญญาเอก	3	1.45
รวม	<b>207</b>	<b>100.00</b>

ตารางที่ 4.1 แสดงภาพรวมของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์ (ต่อ)

ลักษณะประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	สัดส่วน (ร้อยละ)
<b>4. สถานภาพ</b>		
1) โสด	60	28.99
2) สมรส	146	70.53
3) หม้าย/หย่าร้าง	1	0.48
<b>รวม</b>	<b>207</b>	<b>100.00</b>
<b>5. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน</b>		
1) 40,001-60,000 บาท	12	5.80
2) 60,001-80,000 บาท	62	29.95
3) 80,001-100,000 บาท	43	20.77
4) มากกว่า 100,000 บาทขึ้นไป	90	43.48
<b>รวม</b>	<b>207</b>	<b>100.00</b>
<b>6. ระยะเวลาในการทำงานกับบริษัท (ปี)</b>		
1) น้อยกว่า 5 ปี	12	5.80
2) 5-10 ปี	37	17.87
3) 11-15 ปี	57	27.54
4) มากกว่า 15 ปี	101	48.79
<b>รวม</b>	<b>207</b>	<b>100.00</b>
<b>7. ระดับตำแหน่งงาน</b>		
1) JL11	3	1.45
2) JL10	6	2.90
3) JL9	28	13.53
4) JL8	50	24.15
5) JL7	120	57.97
<b>รวม</b>	<b>207</b>	<b>100.00</b>

ตารางที่ 4.1 แสดงภาพรวมของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์ (ต่อ)

ลักษณะประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	สัดส่วน (ร้อยละ)
<b>8. สายธุรกิจ</b>		
1) AGRO	35	16.91
2) CORPORATE	56	27.05
3) FOOD	74	35.75
4) INTER	5	2.42
5) LIVESTOCK	29	14.01
6) PET	8	3.86
รวม	207	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งคือ พนักงานบริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน) กลุ่มที่มีศักยภาพสูง (Talent) ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 58.45) อายุระหว่าง 41-50 ปี (59.90) การศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 53.14) มีสถานภาพสมรส (ร้อยละ 70.53) มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 100,000 บาทขึ้นไป (ร้อยละ 43.48) ส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานกับบริษัทมากกว่า 15 ปี (ร้อยละ 48.79) มีตำแหน่งงานระดับ JL7 (ร้อยละ 57.97) และส่วนใหญ่อยู่ในสายธุรกิจ Food (ร้อยละ 35.75)

#### 4.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร (Factor Analysis)

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานกลุ่มที่มีศักยภาพสูง (Talent) เนื่องจากการศึกษาปัจจัยที่ได้รวบรวมข้อมูลมานั้นมีความหลากหลาย ซึ่งปัจจัยแต่ละปัจจัยอาจมีความสัมพันธ์กันเอง ดังนั้นจะต้องมีการรวมกลุ่มตัวแปรที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันให้เป็นองค์ประกอบเดียวกัน โดยผลของการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรดังต่อไปนี้

ผู้วิจัยได้ออกแบบสอบถามโดยแบ่งคำถามจำแนกตามปัจจัย ได้แก่ ลักษณะงาน (Job characteristics) ประกอบด้วย ด้านความเป็นเอกลักษณ์ของงาน ด้านความสำคัญของงาน ด้านความมีอิสระในงาน 7 คำถาม ความจงรักภักดี (Loyalty) ต่อองค์กร 7 คำถาม และความผูกพันต่อองค์กร 7 คำถาม จากนั้นได้ทำการตรวจสอบถึงความเหมาะสมของการวิเคราะห์องค์ประกอบสำหรับการหาโครงสร้างที่แท้จริงจากค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) โดยข้อมูลจากการศึกษาที่มี

ความเหมาะสมที่จะใช้ Factor Analysis จะต้องมามีค่า KMO ไม่ต่ำกว่า 0.5 และยิ่งเข้าใกล้ 1 มากขึ้น ซึ่งหมายความว่า ข้อมูลชุดนั้นมีความเหมาะสมสำหรับการทำ Factor Analysis มากขึ้นเท่านั้น (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2516) โดยจากการตรวจสอบข้อมูล ได้ค่า KMO ของชุดข้อมูล เท่ากับ 0.89 ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลดังกล่าวมาทำการวิเคราะห์หาโครงสร้างที่แท้จริงของตัวแปรต้นและตัวแปรตาม

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบหาโครงสร้างที่แท้จริงด้วยวิธี Principal Component Analysis เพื่อหาจำนวนขององค์ประกอบที่เกิดจากตัวแปรต่าง ๆ ในการศึกษา โดยกำหนดค่า Eigen Value เท่ากับ 1 ซึ่งเป็นค่าที่ต่ำที่สุดที่ใช้ในการควบคุมจำนวนขององค์ประกอบ จากนั้นในการศึกษาใช้โปรแกรม SPSS ทำการหมุนด้วยวิธี Varimax เพื่อการคำนวณหาค่าน้ำหนักของปัจจัยการศึกษาในแต่ละองค์ประกอบ โดยผลลัพธ์ที่ได้เป็นค่า Communalities ซึ่งเป็นค่าความแปรปรวนที่เกิดจากองค์ประกอบร่วม และค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading) และค่า Bartlett's Test Sphericity ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานกลุ่มที่มีศักยภาพสูง (Talent) และค่าความผูกพันองค์กร มีค่า Significant เท่ากับ 0.000 ทุกตัว ซึ่งต่ำกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยผู้วิจัยได้ทำการพิจารณาถึงค่าน้ำหนักขององค์ประกอบต่าง ๆ ในตัวแปรที่มีค่ามากที่สุดนั้นว่าจะอยู่ที่องค์ประกอบใด และทำการจัดตัวแปรไว้ในองค์ประกอบนั้น โดยตัวแปรต่าง ๆ นั้นต้องมีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบต้องมากกว่า 0.5 ขึ้นไป (Hair et al., 2016) ซึ่งจะแสดงให้เห็นได้ว่าตัวแปรต่าง ๆ นั้นมีความเที่ยงตรง และเป็นไปตามผลของการวัดความเที่ยงตรงของตัวแปร

**ตารางที่ 4.2** แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของกลุ่มตัวแปร (ครั้งที่ 1)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.88
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3254.95
	df	528
	Sig.	.000

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าน้ำหนักขององค์ประกอบตัวแปร (ครั้งที่ 1)

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>								
	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
7.1 Jobskill1	.100	-.069	<b>.689</b>	.040	.116	.215	.086	.141
7.3 Jobskill3	.167	-.028	<b>.592</b>	-.117	.263	.020	-.058	.211
8.1 JobID	-.162	.087	.020	<b>.719</b>	-.043	.201	-.188	.085
8.2 JobID2	.085	-.026	-.077	<b>.837</b>	.042	.026	-.049	.044
8.3 JobID3	.008	-.101	.028	<b>.790</b>	-.034	-.056	.209	-.021
9.1 JobTS1	.301	.193	.212	.015	<b>.723</b>	.052	.070	.066
9.2 JobTS2	.059	.120	.083	-.004	<b>.776</b>	.109	.074	.048
9.3 JobTS3	.144	.034	-.406	-.100	.432	.162	.357	.002
10.1 JobAU1	.253	.187	.128	-.008	.069	<b>.744</b>	.083	.108
10.2 JobAU2	.023	-.037	.065	.143	.164	<b>.777</b>	.059	.019
7.2 Jobskill2	.019	.074	.301	.037	.162	-.163	<b>.657</b>	-.023
10.3 JobAU3	.160	.054	-.024	-.014	-.108	.420	<b>.603</b>	-.025
11.3 JobFB3	.196	.110	-.105	-.020	.141	.131	<b>.668</b>	.275
11.1 JobFB1	.007	-.026	.171	.013	-.012	.129	-.003	<b>.815</b>
11.2 JobFB2	.207	.115	.010	.099	.119	-.042	.149	<b>.785</b>
12.1 LoyaltyB	.210	<b>.753</b>	.035	.049	.198	-.129	.055	.017
12.2 LoyaltyB	.245	<b>.771</b>	.061	.029	.184	-.037	.022	.123
12.3 LoyaltyB	.152	<b>.559</b>	.306	-.037	.014	-.336	.100	-.004
13.1 LoyaltyF	.402	<b>.577</b>	-.030	-.058	.276	.060	-.201	-.006
13.2 LoyaltyF	<b>.608</b>	<b>.508</b>	-.088	.081	.161	.023	-.065	.025
13.3 LoyaltyF	.447	<b>.507</b>	-.133	-.062	-.150	.161	-.119	-.123
14.1 LoyaltyP	.370	<b>.670</b>	.028	-.022	-.006	.229	.122	.012
14.2 LoyaltyP	.265	<b>.726</b>	.061	-.057	.037	.144	.171	.045
14.3 LoyaltyP	.403	<b>.700</b>	-.098	-.042	-.060	.133	.090	-.004

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าน้ำหนักขององค์ประกอบตัวแปร (ครั้งที่ 1) (ต่อ)

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>								
	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
15 Engagement1	<b>.814</b>	.297	.052	-.015	.118	.105	.136	.079
15 Engagement2	<b>.812</b>	.316	.072	-.028	.122	.016	.125	.057
15 Engagement3	<b>.726</b>	.182	.302	-.062	.086	.058	.037	.061
15 Engagement4	<b>.793</b>	.216	.139	.025	.136	.055	.095	.051
15 Engagement5	<b>.814</b>	.259	.089	-.053	-.036	.072	.042	.039
15 Engagement6	<b>.660</b>	.221	.187	.065	.128	.043	.089	.109
15 Engagement7	<b>.562</b>	.331	-.006	-.066	.226	.088	.194	.158
15 Engagement8	.446	.268	.470	.027	-.086	.071	-.020	-.074
15 Engagement9	.400	.127	.499	-.033	-.051	-.058	.198	-.101

จากตารางที่ 4.3 พบว่าค่าถาม JobTS3, Engagement8, Engagement9 มีค่า Factor Loading ต่ำกว่า 0.45 ซึ่งแสดงให้เห็นความไม่สอดคล้องกันของกลุ่มคำถาม ผู้วิจัยจึงพิจารณาตัดคำถามดังกล่าวออก และในส่วน of ค่าถาม LoyaltyF เกิด Cross loading ขึ้น แสดงให้เห็นว่าข้อคำถามถูกจัดเข้า ได้มากกว่า 1 องค์ประกอบ 13.2 ผู้วิจัยจึงได้พิจารณาแล้วตัดคำถามดังกล่าวทั้ง 4 ข้อออก

ตารางที่ 4.4 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของกลุ่มตัวแปร (ครั้งที่ 2)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.88
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2801.02
	df	406
	Sig.	.000

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าน้ำหนักขององค์ประกอบตัวแปร (ครั้งที่ 2)

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>								
	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
7.1 Jobskill1	.154	-.051	.048	.215	<b>.743</b>	.036	.100	.074
7.3 Jobskill3	.200	.021	-.100	.036	<b>.713</b>	.129	-.090	.153
8.1 JobID	-.148	.074	<b>.727</b>	.194	-.004	-.034	-.185	.082
8.2 JobID2	.070	-.029	<b>.835</b>	.032	-.109	.072	-.055	.061
8.3 JobID3	.006	-.093	<b>.789</b>	-.063	.076	-.061	.225	-.040
9.1 JobTS1	.318	.194	.007	.049	.176	<b>.774</b>	.066	.065
9.2 JobTS2	.073	.104	-.017	.095	.033	<b>.870</b>	.089	.056
10.1 JobAU1	.268	.184	-.004	<b>.752</b>	.145	.029	.093	.094
10.2 JobAU2	.014	-.028	.141	<b>.792</b>	.107	.119	.066	.025
10.3 JobAU3	.183	.015	-.024	.390	-.090	-.046	<b>.637</b>	-.016
7.2 Jobskill2	.027	.115	.032	-.159	.400	.075	<b>.654</b>	-.046
11.3 JobFB3	.204	.092	-.031	.109	-.149	.209	<b>.669</b>	.300
11.1 JobFB1	.021	-.023	.020	.128	.190	-.025	-.025	<b>.816</b>
11.2 JobFB2	.196	.113	.088	-.038	.021	.141	.155	<b>.792</b>
12.1 LoyaltyB	.193	<b>.783</b>	.050	-.103	.066	.124	.030	.028
12.2 LoyaltyB	.238	<b>.794</b>	.033	-.016	.072	.122	-.003	.133
12.3 LoyaltyB	.190	<b>.575</b>	-.027	-.326	.305	-.033	.081	-.040
13.1 LoyaltyF	.377	<b>.590</b>	-.062	.080	.006	.222	-.191	-.011
13.3 LoyaltyF	<b>.452</b>	<b>.491</b>	-.058	.176	-.197	-.134	-.113	-.132
14.1 LoyaltyP	.406	<b>.634</b>	-.021	.223	-.094	.061	.140	.003
14.2 LoyaltyP	.284	<b>.712</b>	-.058	.151	-.031	.066	.169	.056
14.3 LoyaltyP	.425	<b>.665</b>	-.041	.129	-.204	-.003	.100	-.006
15 Engagement1	<b>.825</b>	.298	-.010	.099	.056	.094	.131	.057
15 Engagement2	<b>.815</b>	.328	-.022	.015	.104	.068	.112	.035
15 Engagement3	<b>.738</b>	.188	-.061	.054	.231	.083	.018	.071



ตารางที่ 4.5 แสดงค่าน้ำหนักขององค์ประกอบตัวแปร (ครั้งที่ 2) (ต่อ)

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>								
	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
15 Engagement4	<b>.812</b>	.215	.030	.043	.124	.124	.091	.029
15 Engagement5	<b>.819</b>	.246	-.052	.069	-.010	-.005	.028	.051
15 Engagement6	<b>.699</b>	.217	.078	.024	.141	.137	.068	.092
15 Engagement7	<b>.564</b>	.351	-.055	.084	.053	.160	.159	.153

จากตารางที่ 4.5 พบว่าคำถาม Jobskill2, JobAU3, JobFB3, 13.3 LoyaltyF เกิด Cross loading ขึ้น แสดงให้เห็นว่าข้อคำถามถูกจัดเข้าได้มากกว่า 1 องค์ประกอบ ผู้วิจัยจึงตัดคำถาม Jobskill2, JobAU3, JobFB3 13.3 LoyaltyF ออกก่อน ผู้วิจัยจึงได้พิจารณาตัดคำถามดังกล่าวทั้ง 4 ข้อออก

ตารางที่ 4.6 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของกลุ่มตัวแปร (ครั้งที่ 3)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.88
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2523.18
	df	300
	Sig.	.000

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าน้ำหนักขององค์ประกอบตัวแปร (ครั้งที่ 3)

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>							
	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
7.1 Jobskill1	.153	-.049	.056	.218	.047	<b>.761</b>	.076
7.3 Jobskill3	.170	.028	-.092	.011	.129	<b>.743</b>	.137
8.1 JobID	-.177	.085	<b>.732</b>	.156	-.043	.011	.062
8.2 JobID2	.065	-.029	<b>.832</b>	.030	.073	-.118	.060

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าน้ำหนักขององค์ประกอบตัวแปร (ครั้งที่ 3) (ต่อ)

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>							
	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
8.3 JobID3	.039	-.097	<b>.789</b>	-.037	-.044	.061	-.019
9.1 JobTS1	.316	.205	.006	.044	<b>.777</b>	.178	.069
9.2 JobTS2	.074	.110	-.018	.093	<b>.886</b>	.040	.071
10.1 JobAU1	.280	.183	-.006	<b>.772</b>	.019	.138	.090
10.2 JobAU2	.025	-.032	.139	<b>.820</b>	.107	.092	.019
11.1 JobFB1	.018	-.022	.017	.116	-.015	.163	<b>.839</b>
11.2 JobFB2	.208	.114	.090	-.023	.148	.037	<b>.791</b>
12.1 LoyaltyB	.197	<b>.790</b>	.049	-.098	.109	.077	.012
12.2 LoyaltyB	.241	<b>.798</b>	.028	-.011	.108	.059	.130
12.3 LoyaltyB	.185	<b>.586</b>	-.015	-.346	-.033	.363	-.061
13.1 LoyaltyF	.350	<b>.588</b>	-.068	.072	.197	.002	-.036
14.1 LoyaltyP	.428	<b>.635</b>	-.024	.230	.058	-.106	.012
14.2 LoyaltyP	.312	<b>.708</b>	-.064	.174	.064	-.054	.071
14.3 LoyaltyP	.440	<b>.666</b>	-.043	.130	-.010	-.200	-.009
15 Engagement1	<b>.840</b>	.297	-.015	.122	.086	.054	.051
15 Engagement2	<b>.826</b>	.323	-.026	.036	.062	.103	.030
15 Engagement3	<b>.729</b>	.190	-.060	.051	.077	.252	.055
15 Engagement4	<b>.822</b>	.216	.025	.042	.130	.106	.045
15 Engagement5	<b>.813</b>	.238	-.052	.052	.006	.006	.056
15 Engagement6	<b>.697</b>	.232	.081	.019	.123	.176	.066
15 Engagement7	<b>.590</b>	.347	-.064	.100	.168	.010	.183

จากตารางที่ 4.7 โดยผลการวิเคราะห์ห้องค้ประกอบใหม่ ประกอบด้วย ความผูกพัน ต่อองค้กรหรือ Engagement จำนวน 7 ค้ถาม ได้แก่ Engagement1, Engagement2, Engagement3, Engagement4, Engagement5, Engagement6, Engagement7 ค้านลักษณะงานซึ่งประกอบด้วย ค้านความเป็นเอกล้กษณ์ของงาน หรือ JobID ได้แก่ JobID , JobID2, JobID3 ค้านความส้คัญของงาน หรือ JobTS ได้แก่ JobTS1, JobTS2 ค้านความมีอิสระในงาน หรือ JobAU ได้แก่ JobAU1, JobAU2 จำนวน7 ค้ถาม และความจงรักภักดีต่อองค้กร หรือ Loyalty ได้แก่ 12.1 LoyaltyB, 12.2 LoyaltyB, 12.3 LoyaltyB, 13.1 LoyaltyF, 14.1LoyaltyP, 14.2LoyaltyP,14.3LoyaltyP จำนวน 7 ค้ถาม ภายล้ัง ที่ได้ทำการวิเคราะห์ห้องค้ประกอบของตัวแปรใหม่ ซึ่งทำให้การศ้ษาครั้งนี้ มีตัวแปรความจงรักภักดี ต่อองค้กรที่เหมาสมส้หรับการวิเคราะห์ต่อไปจาก 3 ตัวแปรย่อย รวมเป็น 1 ตัวแปรหลัก หรือ 1 สมมติฐานหลัก

#### 4.3 การทดสอบความน่าเชื่อถือของมาตรวัด (Reliability)

การทดสอบความน่าเชื่อถือของมาตรวัดค้านการล้ังจากทำการวิเคราะห์ ห้องค้ประกอบ (Factor Analysis) ผู้วิจัยได้ทำการนำค้ถามที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ห้องค้ประกอบ มาทำการทดสอบเพื่อหาค้ความเชื่อมั่นของมาตรวัด (Reliability)

จากผลการทดสอบหาค้ความเชื่อมั่นของมาตรวัด (Reliability) เห็นได้ว่า ค้า Cronbach's Alpha ของมาตรวัดมีค้าค้ตั้งแต่ 0.64 - 0.91 ตามตารางที่ 4.8 ซึ่งทุกตัวแปร มีค้สัมประสิทธิ์อัลฟามากกว่า 0.60 จึงถือได้ว่า มาตรวัดในการศ้ษามีความน่าเชื่อถือและยอมรับได้ (Cronbach 1990; Sekaran, 2003)

ตารางที่ 4.8 ค้สัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha coefficient ของแบบสอบถาม

การทดสอบความน่าเชื่อถือของมาตรวัด (Reliability)	จำนวนข้อค้ถาม (ข้อ)	ค้า Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )
ลักษณะงานค้านความเป็นเอกล้กษณ์ของงาน	3	0.70
ลักษณะงานค้านความส้คัญของงาน	2	0.74
ลักษณะงานค้านความมีอิสระในงาน	2	0.64
ความจงรักภักดีต่อองค้กร	7	0.86
ความผูกพันต่อองค้กร	7	0.91

#### 4.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปร (Correlation Analysis)

หลังจากผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบ และทำการทดสอบความน่าเชื่อถือของมาตรวัดของตัวแปรทุก ๆ ปัจจัยแล้ว จึงทำการรวมคะแนนจากกลุ่มตัวแปรของแต่ละปัจจัยเพื่อใช้เป็นคะแนนตัวแทนของตัวแปรหลัก สำหรับนำมาทำการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มปัจจัย หรือตัวแปรทั้งหมดในการศึกษาด้วยวิธี Bivariate Correlation เพื่อหาความสัมพันธ์ต่อกัน โดยแยกเป็นคู่ ๆ ด้วยค่า Pearson Correlation แสดงรายละเอียด ดังนี้



ตารางที่ 4.9 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปร (Correlation Analysis)

	Mean	S.D.	ลักษณะงานด้าน ความเป็นเอกลักษณะ ของงาน	ลักษณะงานด้าน ความสำคัญองงาน	ลักษณะงานด้าน ความมีอิสระในงาน	ความจงรักภักดีต่อ องค์กร
ลักษณะงานด้านความเป็นเอกลักษณะของงาน	2.65	0.93				
ลักษณะงานด้านความสำคัญองงาน	4.12	0.70	-.01			
ลักษณะงานด้านความมีอิสระในงาน	3.56	0.78	.12	.20*		
ความจงรักภักดีต่อองค์กร	4.42	0.46	-.06	.34***	.15*	
ความผูกพันต่อองค์กร	4.16	0.62	-.05	.38***	.26***	.68***

Nเท่ากับ 207, \*p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p<0.001

จากตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปร พบว่า ลักษณะงานด้านความสำคัญของงาน ( $r = .38, p < 0.001$ ) ลักษณะงานด้านความมีอิสระในงาน ( $r = .26, p < 0.001$ ) และความจงรักภักดีต่อองค์กร ( $r = .68, p < 0.001$ ) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์กรของพนักงานกลุ่มที่มีศักยภาพสูง (Talent) ในขณะที่ ลักษณะงานด้านความเป็นเอกลักษณ์ของงานไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์กรของพนักงานกลุ่มที่มีศักยภาพสูง (Talent) ( $r = -.05, p > 0.05$ )

#### 4.5 การวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis)

เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยใช้วิธี Linear Regression ในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม โดยตัวแปรตามคือ ความผูกพันองค์กรของพนักงานกลุ่มที่มีศักยภาพสูง (Talent) ซึ่งผลการทดสอบเป็นไปตามตารางที่ 4.5 ดังนี้

ตารางที่ 4.10 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

Model	Standardized Coefficients Beta ( $\beta$ )
ลักษณะงานด้านความเป็นเอกลักษณ์ของงาน	-0.03
ลักษณะงานด้านความสำคัญของงาน	.14*
ลักษณะงานด้านความมีอิสระในงาน	.15*
ความจงรักภักดีต่อองค์กร	.64***
df	(206)
F	50.94
R <sup>2</sup>	0.50

N เท่ากับ 207, \* $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

จากตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานกลุ่มที่มีศักยภาพสูง (Talent) กรณีศึกษาพนักงานบริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน) คือ ความจงรักภักดีต่อองค์กร ( $\beta = .64, p < 0.001$ ) รองลงมาคือ ลักษณะงานด้านความมีอิสระในงาน ( $\beta = .15, p < 0.05$ ) และลักษณะงานด้านความสำคัญของงาน ( $\beta = .14, p < 0.05$ ) ในขณะที่ลักษณะงานด้านความเป็นเอกลักษณ์ของงานไม่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานกลุ่มที่มีศักยภาพสูง (Talent) ( $\beta = -.03, p > 0.05$ )

#### 4.6 ภาพรวมการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย

จากการทดสอบสมมติฐานงานวิจัยนี้เป็นไปตามขั้นตอน และวิธีการดังอธิบายในข้างต้น โดยข้อสรุปของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มที่มีศักยภาพสูง (Talent) กรณีศึกษาพนักงานบริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน) สามารถสรุปผลดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย

สมมติฐานงานวิจัย	ผลการทดสอบ
สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยลักษณะงาน ด้านความหลากหลายของทักษะ ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้มีศักยภาพสูง (Talent) เครือเบทาโกร	ไม่ได้ทดสอบ
สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยลักษณะงาน ด้านความเป็นเอกลักษณ์ของงาน ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้มีศักยภาพสูง (Talent) เครือเบทาโกร	ไม่สนับสนุน
สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยลักษณะงาน ด้านความสำคัญของงาน ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้มีศักยภาพสูง (Talent) เครือเบทาโกร	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยลักษณะงาน ด้านความมีอิสระในงานส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้มีศักยภาพสูง (Talent) เครือเบทาโกร	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 5 ปัจจัยลักษณะงาน ด้านการได้รับข้อมูลย้อนกลับ ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้มีศักยภาพสูง (Talent) เครือเบทาโกร	ไม่ได้ทดสอบ
สมมติฐานที่ 6 ปัจจัยความจงรักภักดี ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้มีศักยภาพสูง (Talent) เครือเบทาโกร	สนับสนุน

## บทที่ 5

### อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

#### 5.1 อภิปรายผลการศึกษา

##### 5.1.1 ส่วนที่ 1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานบริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน) กลุ่มที่มีศักยภาพสูง (Talent) ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 58.45) มีอายุระหว่าง 41-50 ปี (59.90) การศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 53.14) มีสถานภาพสมรส (ร้อยละ 70.53) รายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 100,000 บาทขึ้นไป (ร้อยละ 43.48) ส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานกับบริษัทมากกว่า 15 ปี (ร้อยละ 48.79) ตำแหน่งงานระดับ JL7 (ร้อยละ 57.97) และอยู่ในสายธุรกิจ Food (ร้อยละ 35.75)

##### 5.1.2 ส่วนที่ 2 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

จากการทดสอบสมมติฐานปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มที่มีศักยภาพสูง (Talent) กรณีศึกษาพนักงานบริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน) มีผลการทดสอบสมมติฐานดังต่อไปนี้

5.1.2.1 สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยลักษณะงาน ด้านความหลากหลายของทักษะ ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้มีศักยภาพสูง (Talent) เครือเบทาโกร การศึกษาครั้งนี้ไม่ได้ทำการทดสอบ เนื่องจากจากค่าความเชื่อมั่นของมาตรวัด (Reliability) มีค่า Cronbach's Alpha น้อยกว่า 0.64 ซึ่งถือว่ามาตรวัดไม่มีความน่าเชื่อถือที่ยอมรับได้

5.1.2.2 สมมติฐานที่ 2 สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยลักษณะงาน ด้านความเป็นเอกลักษณ์ของงาน ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้มีศักยภาพสูง (Talent) เครือเบทาโกร

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยลักษณะงาน ด้านความเป็นเอกลักษณ์ของงาน ไม่ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้มีศักยภาพสูง (Talent) เครือเบทาโกร ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ และขัดแย้งกับผลการวิจัยของ



ทิพย์สุคนธ์ จงรักษ์ (2556) และประภัสสรณ์ ชำนาญเวช (2564) พบว่า ปัจจัยลักษณะงาน ด้านความเป็นเอกลักษณ์ของงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

จากผลการศึกษาอาจเป็นไปได้ว่ากลุ่มตัวอย่างการวิจัยในครั้งนี้ เป็นพนักงานบริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน) กลุ่มที่มีศักยภาพสูง (Talent) ซึ่งอยู่ในสายธุรกิจ ต่างกัน แต่งานที่ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันตลอดทั้ง Supply chain และ เชื่อมโยงกับภารกิจงานอื่น ๆ ของหน่วยงานภายในองค์กร ทำให้ไม่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ของงานที่สามารถทำให้สำเร็จได้ในคนเดียว โดยต้องเข้าไปมีส่วนร่วมกับการกิจของหน่วยงานอื่น ๆ หรือองค์กร ที่ซึ่งผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนต้องปฏิบัติงานนั้น ๆ ให้สำเร็จ ตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการ จนกระทั่งเสร็จสมบูรณ์ผ่านการทำงาน Cross Functional ให้งานบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งระบุไม่ได้ชัดเจนว่าผลงานนั้น ตนเป็นผู้รับผิดชอบและทำให้สำเร็จเพียงผู้เดียวอย่างแท้จริงตั้งแต่ เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการ และเนื่องจากกลุ่มที่มีศักยภาพสูง (Talent) นั้นเน้นภาวะผู้นำ ซึ่งภารกิจส่วนใหญ่จะเน้นสร้างความร่วมมือร่วมใจในการกิจที่ได้รับมอบหมาย โดยต้องสื่อสาร เป้าหมายและข้อมูลที่ชัดเจน พร้อมทั้งจะเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็น รับฟัง และยอมรับ ความคิดเห็นที่แตกต่างในการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการบรรลุเป้าหมายรวมถึง การสร้างคุณค่าและ โอกาสทางธุรกิจ จึงทำให้ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน ไม่ได้ส่งผลต่อ ความผูกพันต่อองค์กร

5.1.2.3 สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยลักษณะงาน ด้านความสำคัญของงาน ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้มีศักยภาพสูง (Talent) เครือเบทาโกร

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยลักษณะงาน ด้านความสำคัญของงาน ส่งผล เชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้มีศักยภาพสูง (Talent) เครือเบทาโกร ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ อธิบายได้ว่า ลักษณะของงานมีผล ต่อความสำเร็จในการคงอยู่ขององค์กรและบุคลากร มีผลต่อความรู้สึกถึงการได้เป็นส่วนหนึ่งของ องค์กรทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในอนาคต ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ณัชชา ชงชัย (2563) พบว่า ลักษณะงานด้านความสำคัญมีความสัมพันธ์กับความผูกพัน และ สอดคล้องกับการศึกษาของประภัสสรณ์ ชำนาญเวช (2564) ที่พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงาน ด้านความสำคัญของงานส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน อันเกิดจากการที่บุคลากรมีทัศนคติที่ดี และเห็นคุณค่า รวมถึงเห็นถึงความสำคัญของงานที่ทำและรับผิดชอบ

5.1.2.4 สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยลักษณะงาน ด้านความมีอิสระในงาน ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้มีศักยภาพสูง (Talent) เครือเบทาโกร

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยลักษณะงาน ด้านความมีอิสระในงาน ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้มีศักยภาพสูง (Talent) เครือเบทาโกร ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ อธิบายได้ว่า การที่บุคลากรหรือพนักงานขององค์กรมีอิสระในการปฏิบัติงานถือเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้วิจารณญาณของตนเองในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงาน และสามารถกำหนดรูปแบบและเวลาการทำงานได้ด้วยตนเอง ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ทิพย์สุคนธ์ จงรักษ์ (2556) ที่พบว่า ลักษณะงานด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร และสอดคล้องกับผลการศึกษาของประภัสสรณ์ ชำนาญเวช (2564) ที่พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงาน ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน เนื่องจากการที่พนักงานมีอิสระในการทำงานมีผลสืบเนื่องให้มีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ ซึ่งทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

5.1.2.5 สมมติฐานที่ 5 ปัจจัยลักษณะงาน ด้านการได้รับข้อมูลย้อนกลับ ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้มีศักยภาพสูง (Talent) เครือเบทาโกร การศึกษาครั้งนี้ไม่ได้ทำการทดสอบ เนื่องจากจากผลการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นของมาตรวัด (Reliability) เห็นได้ว่าค่า Cronbach's Alpha มีค่าน้อยกว่า 0.64 ซึ่งถือว่ามาตรวัดไม่มีความน่าเชื่อถือที่ยอมรับได้

5.1.2.6 สมมติฐานที่ 6 ปัจจัยความจงรักภักดี ด้านการรับรู้ ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้มีศักยภาพสูง (Talent) เครือเบทาโกร

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยความจงรักภักดี ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้มีศักยภาพสูง (Talent) เครือเบทาโกร ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ อธิบายได้ว่า ความจงรักภักดีของบุคลากรหากเป็นไปในทางบวกที่แสดงถึงความทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์กรมีส่วนทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับองค์กร และเกิดความรู้สึกถึงยินดีที่จะมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมขององค์กร และนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กร รวมถึงหากมีการรับรู้เกี่ยวกับการดำเนินการขององค์กรและเห็นด้วยและพร้อมปฏิบัติงานตามนโยบายของบริษัท ตลอดจนเชื่อมั่นนโยบายบริหารงานของบริษัทก็จะทำให้มีความผูกพันต่อองค์กรตามมา ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของเดชพงศ์ โพธิ์สุวรรณ

(2560) พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน และจากการศึกษาของ บงกช ตั้งจิระศิลป์ (2564) พบว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ พร้อมกันแต่ต่างให้บริษัทเมื่อมีคนกล่าวว่าบริษัทในทางไม่ดี และรักษาผลประโยชน์ของบริษัท ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ผูกพันเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร และมีพฤติกรรมที่เต็มใจที่จะทุ่มเท พร้อมทำงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ตลอดจนยึดมั่นในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

## 5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร (Managerial Implications)

จากผลการวิจัยในครั้งนี้ได้แสดงให้เห็นถึงผลในเชิงปฏิบัติว่า องค์กรที่นำผลการศึกษานี้ไปใช้ควรตระหนักและให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มที่มีศักยภาพสูง (Talent) โดยเฉพาะในเรื่องลักษณะงานที่มีความอิสระในงานและปัจจัยด้านความสำคัญของงานเพราะมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่เป็นกลุ่มมีศักยภาพสูง (Talent) ที่พร้อมและปรับปรุงถึงการสร้างแนวทางการดำเนินงานในส่วนทางด้านความหลากหลายของทักษะ ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน เพิ่มเติมเพื่อเป็นการก่อให้เกิดความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้มีศักยภาพสูง (Talent) เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการจูงใจให้บุคลากรนั้นเกิดการพัฒนาที่ต่อเนื่องและสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรในระยะยาว ในแนวทางที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อขับเคลื่อนให้ภารกิจต่าง ๆ ขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ประสบความสำเร็จ เกิดประโยชน์สูงสุด องค์กรต้องให้ความสำคัญ ดังนี้

### 5.2.1 ปัจจัยลักษณะงาน ด้านความสำคัญของงาน (Task Significance)

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ด้านความสำคัญของงาน ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้มีศักยภาพสูง (Talent) เครือเบทาโกร ดังนั้นผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาในบริษัทจำเป็นต้องกระตุ้นให้พนักงานเห็นได้ว่างานที่รับผิดชอบมีความสำคัญ มีคุณค่า และมีผลต่อการปฏิบัติงานภาพรวมขององค์กร และเกี่ยวข้องกับคนส่วนมากในองค์กร ซึ่งเนื้องานที่พนักงานรับผิดชอบจะทำให้พนักงานนั้นมีแรงจูงใจต่อการทำงานมากขึ้น และเห็นคุณค่า ความสำคัญของตนเอง ลักษณะของงานมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและพนักงานมีผลต่อความรู้สึกได้ถึงเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เกิดความรู้สึกถึงการเป็นเจ้าของงาน (Ownership) และทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร โดยผู้บังคับบัญชาผู้มอบหมายงานต้องชี้แจงให้

ชัดเจนว่า งานที่ได้มอบหมายนั้นมีความสำคัญอย่างไร จะส่งผลดีต่อองค์กรและสังคมอย่างไร เพื่อโน้มน้าวให้พนักงานเข้าใจและรับรู้ได้ถึงความสำคัญของงาน โดยไม่เป็นการกดดันมากเกินไปจนเกินไป และเมื่องานประสบผลสำเร็จก็รายงานผลตอบรับหรือผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงานนั้นให้พนักงานทราบ เพื่อให้พนักงานรับรู้ถึงความสำคัญของงานและความสำคัญของตนเองต่อองค์กร อันจะส่งผลให้มีความใส่ใจในการทำงานครั้งต่อไป ไม่ทำงานเพียงเพื่อให้แล้วเสร็จแต่ต้องเป็นงานที่ทำแล้วประสบความสำเร็จต่อทั้งตนเองและองค์กรด้วย นอกจากนี้ อาจพิจารณาการให้รางวัลพนักงานหรือรางวัลตอบแทนผลงานโดดเด่นจนเป็นที่ประจักษ์ (เช่น บัตรของขวัญ คุกกี้ส่วนตัว พนักงานดีเด่นประจำเดือน เป็นต้น) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความชื่นชมและการให้ความสำคัญกับพนักงาน โดยปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรมมากขึ้นเพื่อตอบแทนการในความสำเร็จและผลการทำงานที่ดีของผู้มีศักยภาพสูง และเน้นย้ำให้เห็นว่างานที่พนักงานทำมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก

นอกจากนี้ บริษัทฯ อาจพัฒนามาตรฐานหรือระบบการรายงานผลการทำงานและจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของงานแล้วใช้บังคับในองค์กร เพื่อช่วยจัดระเบียบการทำงานของพนักงาน ส่งเสริมให้มีความ Productive ให้พนักงานสามารถวางแผนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วย ซึ่งหากมีระบบหรือมาตรฐานดังกล่าว ก็จะสามารถใช้คุณลักษณะจากมาตรฐาน/ระบบที่วางไว้ช่วยสะท้อนตัวงานได้ทันทีว่า งานที่ทำนั้นมีความสำคัญมากน้อยในระดับใด ที่สำคัญผู้มอบหมายงานต้องพิจารณามอบหมายงานที่มีคุณค่า ตรงกับความสามารถของพนักงานด้วย โดยกระจายงานสำคัญให้กับพนักงานที่มีศักยภาพสูงอย่างเท่าเทียม ไม่กระจุกตัวที่คนใดคนหนึ่ง เพื่อให้ภาระงานไม่หนักที่คนใดคนหนึ่งมากเกินไป และส่งเสริมให้มีการทำงานเชิงรุกมากขึ้น มีการวางแผนงานอย่างละเอียดรอบคอบ และกำหนดความรับผิดชอบอย่างชัดเจน อันจะช่วยส่งเสริมศักยภาพของพนักงาน และส่งเสริมให้เกิดพนักงานศักยภาพสูงเพิ่มขึ้นในองค์กร

### 5.2.2 ปัจจัยลักษณะงาน ด้านความมีอิสระในงาน (Job Autonomy)

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ความมีอิสระของงานส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มที่ได้รับคัดเลือกเป็นผู้มีศักยภาพสูง (Talent) เครือเบทาโกร ดังนั้น ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาที่ต้องช่วยส่งเสริมแนวทางการทำงานให้พนักงานสามารถเลือกหรือตัดสินใจวิธีการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเองอย่างมีอิสระ ภายใต้กรอบการทำงานในเรื่องต่าง ๆ ตามความรู้ความสามารถประสบการณ์ และบทบาทที่ตนเองรับผิดชอบตามเหตุผลสมควร หรือมอบหมายอำนาจดำเนินการให้บริหารจัดการงานได้เองแต่เน้นที่ผลการปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด (Result-Oriented) เปิดโอกาสให้พนักงานนั้นได้มีอิสระในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ออกแบบ

โครงสร้างองค์กรที่เน้นถึงการทำงานเป็นทีม มีอิสระในการคิด ตัดสินใจให้กับทีม โดยไม่ต้องรอการตัดสินใจจากหัวหน้างานเพียงอย่างเดียวซึ่งช่วยส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการทำงาน เปิดโอกาสให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน เปิดโอกาสให้สามารถลองผิดลองถูกและสามารถเรียนรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารและหัวหน้างานควรมอบความไว้วางใจ และ การมอบหมายงานให้รับผิดชอบเพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน (Ownership) เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถนำเสนองานเพื่อปรับปรุงระบบการทำงานของตนเองและขององค์กร โดยสะท้อนให้เห็นการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และเปิดโอกาสให้พนักงานได้ทำงานที่ตนมีความสนใจและเป็นผู้ริเริ่มงานนั้นด้วยตนเอง ไม่จำเป็นต้องทำงานแต่เฉพาะที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาเท่านั้น แต่ต้องมีโอกาสที่จะเสนองานหรือโปรเจกใหม่ขึ้นมาเพื่อช่วยพัฒนาองค์กรได้ด้วย ทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณเองเป็นผู้นำมากกว่าผู้ตาม และมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นพนักงานเห็นความสำคัญของตนเองด้วย และเมื่อพนักงานได้รับผิดชอบอย่างเต็มที่ มีอิสระในการทำงานโดยปราศจากการควบคุมจากผู้อื่นแล้วย่อมส่งผลให้พนักงานนั้นเกิดแรงจูงใจสนุกกับการทำงาน ลดอัตราการลาออก และมีความผูกพันมากยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตาม การให้อิสระกับพนักงานในการทำงานจะต้องดำเนินการอย่างระมัดระวัง โดยผู้มอบหมายงานหรือผู้บังคับบัญชาควรที่จะติดตามงานบ้างเป็นระยะ ตามความเหมาะสม ขึ้นชมความก้าวหน้าในการทำงานเป็นระยะ เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมในทีม และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา ไม่ให้ห่างเหินกันเกินไปจนกลายเป็นว่าพนักงานมีอิสระเป็นของตนเองและไม่รู้สึกผูกพันกับองค์กร นอกจากนี้ พนักงานที่มีศักยภาพสูงยังต้องการความยืดหยุ่น บริษัทจึงควรพิจารณากำหนดนโยบายที่ส่งเสริมการทำงานแบบ Hybrid สามารถ Work From Anywhere ได้ และนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน ื่อต่อการ Work from Anywhere ซึ่งเป็นเทรนด์การทำงานในปัจจุบัน ซึ่งจะยิ่งช่วยสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานให้พนักงานรู้สึกมีอิสระมากขึ้น ไม่ถูกกดดันบีบคั้น โดยเทคโนโลยีจะมีส่วนช่วยให้การติดต่อสื่อสารระหว่างทีมและผู้บังคับบัญชาดำเนินการได้อย่างราบรื่น และช่วยรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกันได้ในขณะที่พนักงานก็ยังมีอิสระในการทำงาน

### 5.2.3 ปัจจัยด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มที่มีศักยภาพสูง (Talent) บริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของ

พนักงาน ดังนั้นหากองค์กรต้องการให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น องค์กรควรส่งเสริมให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ได้แก่

1) บริษัทต้องส่งเสริมให้พนักงานไม่ต้องการย้ายบริษัท และปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกของบริษัทตลอดไป เริ่มจากการให้สวัสดิการที่ดีแก่พนักงาน โดยครอบคลุมทุกด้านที่จำเป็นต่อพนักงาน เช่น สวัสดิการที่พักที่อยู่อาศัย การเดินทาง (รถรับส่งที่ทำงาน) การรักษายามเจ็บป่วย การศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ทุนการศึกษาบุตร สิทธิลาหยุดตามกฎหมาย และวันหยุดที่เพียงพอ เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อเป็นการสร้างสมดุลทั้งด้านชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน เมื่อสวัสดิการทำให้พนักงานรู้สึกสะดวกสบายกับชีวิตและการมาทำงาน ก็จะทำให้รู้สึกอยากทำงานที่บริษัทฯ ตลอดไป และที่สำคัญคือรายได้จากการทำงานก็ต้องสมเหตุสมผล (Pay Fairly) กับความสามารถ ประสิทธิภาพ และภาระงานของพนักงาน ซึ่งผู้ที่มีศักยภาพสูง (Talent) เป็นผู้มีความรับผิดชอบดี ทำผลงานยอดเยี่ยมให้กับบริษัท ควรได้รับค่าตอบแทนที่สมเหตุสมผลกับความสามารถและความทุ่มเทความสามารถ ควรมีการปรับเงินพิเศษ (Special adjustment) ให้มีความแตกต่างจากพนักงานทั่วไป (Different pay) เพื่อตอบแทนพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี หรือมีผลงานที่ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ การจะมีรายได้หรือเงินพิเศษที่สมเหตุสมผลก็ต้องมาพร้อมระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน/พฤติกรรม (Key Performance Indicator : KPI) ที่มีความยุติธรรม สอดคล้องกับความเป็นจริง และวัดผลได้จริง เพื่อรักษาให้ผู้มีศักยภาพสูงอยู่ในองค์กรต่อไปได้นาน ๆ เพราะผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรจะเป็นกำลังสำคัญที่ขับเคลื่อนกระบวนการทำงาน สร้างสรรค์กลยุทธ์เพื่อเอาชนะคู่แข่งในตลาด และพัฒนาองค์กรให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน

นอกจากการมีชีวิตที่ดีแล้ว สำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent) ยังต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเช่นกัน ผู้บริหารและหัวหน้างานต้องสื่อสารและให้ความชัดเจนในการวางแผนร่วมกันกับพนักงานในเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) เพื่อให้พนักงานเห็นภาพว่าจะสามารถเติบโตไปในสายงานใด และในตำแหน่งใดได้บ้าง และสามารถเติบโตได้รวดเร็วกว่าพนักงานทั่วไปในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้พนักงานทำงานได้อย่างมีเป้าหมาย กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเองเพื่อก้าวเป็นพนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีศักยภาพเพียงพอที่จะเติบโตในสายงานนั้น ๆ ขณะเดียวกันบริษัทก็ต้องส่งเสริมให้พนักงานสามารถเติบโตได้ตามเส้นทางที่บริษัทฯ ได้วางไว้ ซึ่งปัจจุบัน บริษัท เบทาโกรฯ ได้มีนโยบายสนับสนุนให้พนักงานได้รับการพัฒนาความรู้ และทักษะที่จำเป็นของแต่ละระดับงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการเติบโตตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development) ได้แก่ การพัฒนาทักษะการบริหารจัดการ (Leadership Skill) การให้ความรู้ ทักษะทางเทคนิคเฉพาะด้านในสายอาชีพ (Functional Skill) และการพัฒนาพนักงานศักยภาพสูง ด้วยกระบวนการเรียนรู้แบบผสมผสาน 70:20:10

มุ่งเน้นการปฏิบัติจริง การเรียนรู้ด้วยการแนะนำแนวทางจากโค้ชและพี่เลี้ยง และเรียนรู้จากการฝึกอบรม อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ควรเพิ่มเติมการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ทำผลงานและแสดงศักยภาพ ผ่านการทำ Business Impact Project หรือ มอบหมายโปรเจกต์สำคัญที่มีประโยชน์ต่อองค์กรและเปิดโอกาสให้ได้แสดงศักยภาพได้เต็มที่ และเพื่อให้มีผลงานสำเร็จเป็นรูปธรรม และได้ใช้ทักษะที่หลากหลายไปพร้อมกับการพัฒนาศักยภาพ และนอกจากนี้ ปัจจุบัน บมจ. เบทาโกรฯ มีระบบการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เปิดโอกาสให้พนักงานออกแบบการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายเติบโตในสายอาชีพ ยกระดับตนเองจากบทบาทหน้าที่เดิม ในบทบาทใหม่ได้เพิ่มมากขึ้นด้วยตนเอง ในกรณีนี้ อาจเพิ่มโปรแกรม Management Trainee ให้พนักงานใหม่ได้มีโอกาสเรียนรู้งานในสายงานที่หลากหลาย เพิ่มพูนประสบการณ์ สร้างเส้นทางความเป็นผู้มีศักยภาพสูงหรือผู้บริหารขององค์กรในอนาคต

เมื่อมีเป้าหมายในการทำงานแล้ว พนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent) ก็ต้องมีความสะดวกสบาย และคล่องตัวในการทำงานด้วย โดยบริษัทควรมีปัจจัยเอื้อให้ทำงานได้สะดวก รวดเร็ว มีเครื่องมือเทคโนโลยีทันสมัย ที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น มีคอมพิวเตอร์เพียงพอ มีโปรแกรมที่ครบถ้วนเหมาะสมกับการทำงาน เป็นต้น

2) การสร้างความรู้สึกรักของพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent) ให้มีความรัก ความพึงพอใจ ความภาคภูมิใจ รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทฯ และรู้สึกสำคัญต่อบริษัท สามารถทำได้ด้วยการแสดงความตระหนักรู้ถึงคุณค่าและความสำคัญของพนักงานที่มีศักยภาพสูง หรือพนักงานที่ทำผลงานได้ดี โดดเด่น สำเร็จเป็นที่ประจักษ์ และส่งผลดีต่อองค์กร ด้วยการให้รางวัลแก่พนักงาน โดยอาจเป็นไปในรูปแบบเงินพิเศษ หรือเงินรางวัลจากการสร้างความสำเร็จให้องค์กร หรือการประกาศให้เป็นพนักงานดีเด่นประจำเดือน/ปี โดยเมื่อมีการให้รางวัลแล้วก็ต้องมีการประชาสัมพันธ์ สื่อความให้พนักงานอื่นในบริษัทฯ ได้รับรู้ด้วยเพื่อเกิดความภูมิใจ เพื่อสร้างแบบอย่างที่ดีให้พนักงานอื่นอยากทำตาม และผู้ได้รับรางวัลก็จะรู้สึกภาคภูมิใจและมีส่วนร่วมกับองค์กรมากขึ้น และนอกจากรางวัลสำหรับผู้มีศักยภาพสูงหรือผู้ทำผลงานดีแล้ว ก็ควรมีรางวัลประจำปี หรือรางวัลเนื่องในโอกาสวันสำคัญของบริษัท เพื่อกระตุ้นให้พนักงานอยากเข้าร่วมแข่งขันหรือได้ลุ้นรางวัล เพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการทำงาน และมีส่วนร่วมกับกิจกรรมของบริษัทฯ ไม่เคร่งเครียดกับการทำงานมากเกินไป แต่ยังได้มีส่วนร่วมในด้านที่สนุกสนานของบริษัทด้วย

นอกจากนี้ บริษัทฯ ควรสร้างวัฒนธรรมที่ดี ให้บริษัทฯ เป็นพื้นที่แห่งการเรียนรู้ ช่วยสร้างสิ่งแวดล้อมที่หล่อหลอมให้เกิดผู้มีศักยภาพสูงมากขึ้น และยังทำให้ผู้ที่มีศักยภาพสูงอยู่แล้วมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด และมีโอกาสได้ศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติม เพื่อเพิ่มพูนทักษะของตนเองอยู่ตลอดเวลา ด้วยการจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Management : KM)

อยู่ตลอดเวลา ทั้งในสายงานเดียวกัน หรือการข้ามสายงาน เพื่อให้พนักงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะ ได้ถ่ายทอดความรู้ความเชี่ยวชาญของตนเองให้คนในสายงานเดียวกันหรือต่างสายงานได้เรียนรู้และแลกเปลี่ยนกัน ก่อให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ เกิดการเชื่อมสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน เกิดผู้มีศักยภาพสูงที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ และบ่มเพาะให้มีพนักงานที่พร้อมจะเป็นผู้มีศักยภาพสูงต่อไปในอนาคต ได้มากขึ้น โดยการทำให้ KM ควรให้พนักงานเป็นผู้เลือกหัวข้อที่จะจัดทำเอง เพื่อเปิดโอกาสในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นไปด้วยความสมัครใจ และแลกเปลี่ยนในประเด็นที่พนักงานให้ความสนใจ ไม่รู้สึกถูกบีบบังคับหรือเคร่งเครียดจนเกินไป

สำหรับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานหรือระหว่างพนักงานในทีมเดียวกัน เพื่อยึดเหนี่ยวให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมและผูกพันกันระหว่างบุคลากร และผูกพันกับองค์กรนั้น ควรจัดให้มี Weekly meeting เพื่อสรุปงานเป็นระยะ หรืออาจกำหนดเป็น Monthly Meeting ตามความเหมาะสม เพื่อให้พนักงานในสายงานเดียวกัน ได้แลกเปลี่ยนความก้าวหน้า และปัญหาอุปสรรคในการทำงาน ได้แสดงความคิดเห็นโดยไม่รู้สึกกดดัน และได้รักษาความสัมพันธ์ระหว่างกันในระหว่างที่ได้แยกย้ายไปทำงานของตนเองกันอย่างอิสระ โดยเฉพาะปัจจุบันที่มีการทำงานแบบ Hybrid Work แล้ว ในบางครั้งอาจทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณพลาดการเข้าสังคมในออฟฟิศ การมี Weekly/Monthly Meeting จะช่วยให้พนักงานยังรู้สึกมีส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอยู่เสมอ ทั้งนี้ การประชุมไม่ควรเป็นทางการและควรอยู่ในบรรยากาศสบาย ๆ โดยอาจริเริ่มที่การพูดคุยในเรื่องทั่วไปที่ไม่เกี่ยวกับงานก่อน เพื่อไม่ให้เกิดการประชุมนำเมื่อเคร่งเครียดและกดดันเกินไป ในขณะที่เดียวกัน บริษัทฯ เองก็ควรรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานของบริษัทฯ ให้กับพนักงานรับทราบผ่านการสื่อสารภายในด้วยเช่นกัน เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท ไม่ถูกมองข้าม และรับทราบข้อมูลตลอดเวลา

เนื่องจากพนักงานผู้มีศักยภาพสูงเป็นผู้ที่มีความสามารถ แก้ไขปัญหาได้ดี มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเป็นผู้นำ ใฝ่เรียนรู้ วุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความรับผิดชอบ และมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานและนำพาบริษัทพัฒนาไปสู่ออนาคต ทำให้บริษัทฯ มีศักยภาพสูง ใช้ศักยภาพของพนักงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด และบรรลุเป้าหมายพันธกิจที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทฯ จึงควรส่งเสริมให้มีพนักงานศักยภาพสูงให้มากขึ้น เริ่มตั้งแต่การดึงดูดคนเก่งให้เข้ามาทำงานที่บริษัทฯ ด้วยการให้ทุนการศึกษาและให้ทำงานใช้ทุนการศึกษาภายในบริษัท หรือให้พนักงานที่มีแว้วว่ามีศักยภาพเหมาะสมสำหรับบริษัทเข้าร่วมโครงการ Management Trainee ของบริษัทฯ เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ องค์กรความรู้ และทักษะที่พร้อมพัฒนาเป็นผู้มีศักยภาพสูงและผู้บริหารในอนาคต รวมไปถึงการมีหลักสูตรอบรมความรู้ที่จำเป็นเพื่อเพิ่มพูน



ทักษะ ประสบการณ์ใหม่ที่จะจำเป็นสำหรับการทำงานในโลกที่มีความเปลี่ยนแปลงให้กับพนักงาน โดยจัดแบ่งหลักสูตรให้เหมาะสมกับกลุ่มพนักงาน (อาจเป็นในรูปแบบ E-Learning การสัมมนา Workshop และการเชิญแขกพิเศษมาบรรยายให้ความรู้) เช่น พนักงานทั่วไป พนักงานที่มีศักยภาพสูง และพนักงานที่เป็นผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชา ซึ่งแต่ละกลุ่มพนักงาน ต้องการทักษะที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะผู้บริหารหรือหัวหน้างาน ควรที่จะมีทักษะโค้ชซึ่ง การเป็นผู้นำ เพื่อรับบทโค้ชหรือ เทรนเนอร์ช่วยฝึกฝน ถ่ายทอด และแนะนำพนักงานที่มีศักยภาพสูง ซึ่งจะสืบทอดตำแหน่ง เป็นผู้บริหารในอนาคต ในขณะที่พนักงานที่มีศักยภาพสูงก็ควรได้รับการอบรมฝึกฝนทักษะ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานในอนาคต โดยเฉพาะทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็น Change Agent ทักษะ Resilient และ Agile พร้อมทั้งเพิ่มพูนการมีศีลธรรมอันดีและมีความรับผิดชอบต่อสังคม ส่วนรวมด้วย เพื่อให้เป็นพนักงานศักยภาพสูงที่สมบูรณ์ทั้งการเป็นคนเก่งและเป็นคนดี อีกทั้งควรมี โอกาสได้ไปศึกษาดูงานนอกสถานที่ (ทั้งในและต่างประเทศ) เพื่อให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง เท่าทันสถานการณ์โลก มีความรู้กว้างขวางมากขึ้น นอกจากนี้ ไม่ควรมีแค่หลักสูตรที่มีเนื้อหา สำหรับการทำงานเท่านั้น แต่ควรมีหลักสูตรที่ช่วยเพิ่มพูนทักษะและสิ่งที่เป็นประโยชน์กับ การใช้ชีวิตของพนักงานด้วย เช่น หลักสูตรการวางแผนการเงิน หลักสูตรการลงทุน หลักสูตร การวางแผนภาษี การรักษาสุขภาพ เป็นต้น

3) ผู้บริหารควรสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจให้กับพนักงานที่มีต่อบริษัทฯ เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา รวมถึงการมีทัศนคติเชิงบวกต่อเป้าหมายของบริษัทฯ มุ่งเน้น การสร้าง Employee Experience โดยเริ่มจากการที่บริษัทฯ ต้องดำเนินงานโดยยึดหลักสุจริตและ หลักธรรมาภิบาลที่ดี มีความโปร่งใส ปฏิบัติตามกฎหมาย และเป็นองค์กรต้นแบบที่ดีในด้านการบริหารงาน ผลประกอบการ และการบริหารบุคคล เป็นองค์กรที่มีภาพลักษณ์ดีในสายตา บุคคลภายนอก เช่น บริษัทแห่งอนาคต บริษัทที่มีความทันสมัย บริษัทที่มีความก้าวหน้า บริษัทที่สุจริต บริษัทชั้นนำด้านสิทธิมนุษยชน เป็นต้น เพื่อให้พนักงานรู้สึกภูมิใจ เชื่อมั่น มั่นคง และไว้วางใจ ที่จะทำงานให้กับบริษัทฯ และบริษัทต้องเพื่อการสื่อความการยึดมั่นในหลักการเหล่านี้อย่างต่อเนื่อง พร้อมกับผลประกอบการรายเดือน รายไตรมาส และรายปี ให้พนักงานได้รับทราบ ตระหนัก และ ปฏิบัติตามอยู่เสมอด้วย เพื่อเป็นค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรร่วมกัน และให้พนักงานรู้สึกถึงความรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน สำหรับรูปแบบการสื่อความและสร้างวัฒนธรรม ที่ดีร่วมกันนั้น อาจใช้วิธีสื่อความ PR ภายในอินทราเน็ตหรืออีเมลพนักงาน หรือรายงานผ่าน Town Hall Meeting ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ซึ่งช่วยสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา และพนักงานให้ไม่รู้สึกห่างเหินต่อกัน มีส่วนร่วมในการทำงานและการขับเคลื่อน บริษัทฯ ร่วมกันทั้งหมด

ในการนี้ ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาต้องมี Mindset ที่ดีในการเป็นผู้บริหารและผู้นำ เป็นผู้มีศักยภาพสูงที่เป็นแบบอย่าง (Role Model) ให้กับพนักงานได้ และสามารถถ่ายทอดงาน ความรู้ ประสบการณ์ ไปยังพนักงานได้อย่างครบถ้วน เหมาะสม เพื่อหล่อหลอมให้พนักงาน ศักยภาพสูงพร้อมพัฒนาไปเป็นผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาต่อไปในอนาคต และสามารถทำงาน ให้กับบริษัทฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป บริษัทฯ ควรมีกิจกรรม Team Building บ่อย ๆ ทั้งในระดับกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่ เพื่อให้พนักงานได้สร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมทีม และ ผู้บังคับบัญชา สร้างทีมที่ดี เรียนรู้การเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี ทำให้บริษัทมีสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ที่ดีที่ยึดมั่นให้พนักงานยังอยากอยู่กับองค์กรและทำงานให้กับองค์กรต่อไป โดยการทำกิจกรรม ร่วมกันของพนักงานนั้น อาจทำได้ทั้งรูปแบบ Outing งานอาสาสมัคร หรืออาศัยกิจกรรม CSR ของบริษัทฯ เพิ่มเติม ซึ่งถือเป็นการยิงปืนนัดเดียวได้นกสองตัว ได้ทั้งการทำกิจกรรมให้สังคม และ ได้สร้างการทำงานเป็นทีมให้กับพนักงาน โดยการที่พนักงานได้ทำกิจกรรมเพื่อสังคมร่วมกัน จะสะท้อนให้พนักงานรู้สึกถึงความสำคัญของตนเองและบริษัทที่มีต่อสังคมด้วย ทำให้พนักงาน ตระหนักว่างานที่ทำนั้น ไม่เพียงแต่เป็นประโยชน์กับบริษัท แต่เป็นประโยชน์กับสังคม กับประชาชนทั่วไป ยิ่งทำให้พนักงานเชื่อถือเชื่อมั่น ภาคภูมิใจ และเห็นความสำคัญทั้งของตนเองต่อ องค์กร และขององค์กรต่อสังคม

นอกจากนี้ ควรเพิ่มช่องทางหรือระบบ/กระบวนการร้องเรียน/เสนอความคิดเห็น ต่อบริษัทฯ ที่มีความโปร่งใสเป็นธรรม และยุติธรรม เพื่อเป็นกลไกที่ช่วยให้บริษัทฯ มีธรรมาภิบาล ที่ดี พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตรวจสอบการทำงานของบริษัท โดยทุกคน ทุกระดับชั้นสามารถ ร้องเรียนหรือให้ข้อคิดเห็นในระบบได้ โดยไม่กระทบต่อการทำงานหรือการเลื่อนตำแหน่ง เมื่อบริษัทมีระบบการตรวจสอบ (Check & Balance) ที่ดี พนักงานก็จะมั่นใจและไว้วางใจที่จะ ทำงานและให้ความศรัทธากับองค์กร รวมทั้งกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นหรือร้องเรียนหากพบเห็น การกระทำที่ไม่สมควรหรือส่งผลกระทบต่อบริษัทฯ ทั้งนี้ สำหรับพนักงานศักยภาพสูงที่เข้าร่วม โครงการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพและเตรียมพร้อมเป็นผู้สืบทอดการเป็นผู้บริหาร ควรมีโอกาสได้เสนอความคิดเห็นและออกแบบแนวทางการฝึกฝนพัฒนาตนเองให้มีความเหมาะสม กับตนเองและยุคสมัยด้วย ซึ่งในขณะเดียวกันจะช่วยให้โครงการพัฒนาพนักงานศักยภาพสูงของ บริษัทฯ มีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมตามยุคสมัย และเหมาะสมกับผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพ อย่างแท้จริง เปิดโอกาสให้ผู้มีศักยภาพสูงได้โค้ชซึ่งตนเอง เตรียมพร้อมโค้ชซึ่งผู้อื่น และเริ่มสร้าง วิสัยทัศน์ก่อนที่จะขึ้นเป็นผู้บังคับบัญชาต่อไป

### 5.3 ข้อจำกัดในงานวิจัยและข้อเสนอแนะในงานวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาครั้งนี้มีข้อจำกัดในการวิจัย และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

5.3.1 การศึกษาครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เก็บข้อมูลด้วยการใช้แบบสอบถาม ดังนั้นการวิจัยในอนาคตควรทำการศึกษาเพิ่มเติมในส่วนของการวิจัยเชิงคุณภาพ ในประเด็นปัญหาหรืออุปสรรค หรือปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดประสิทธิภาพการทำงาน ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มาใช้ในการยืนยันคำตอบของงานวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งจะทำให้ผลการศึกษาที่พบนั้นมีความละเอียดและเชิงลึกมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นการช่วยค้นหาปัจจัยใหม่ที่อาจส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรได้

5.3.2 การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาตามทฤษฎีตามแผนที่ตัวแปรต้น และตัวแปรตามเท่านั้น ซึ่งอาจมีตัวแปรอื่น ๆ ที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร อาทิ ประสิทธิภาพในการทำงาน และ นโยบายและการบริหารงาน (เทียนศรี บางม่วงงาม, 2562) เป็นต้น ดังนั้น ในการศึกษาครั้งต่อไปควรทำการศึกษาตัวแปรต้นเพิ่มเติม เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงาน เพื่อเป็นข้อมูลให้กับองค์กรสำหรับการดำเนินงานสร้างความผูกพันให้กับพนักงานต่อไป

5.3.3 การวิจัยในครั้งนี้เป็นการใช้ข้อมูลแบบตัดขวาง ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง (Cross sectional study) และเป็นการเก็บข้อมูลเพียงครั้งเดียว ผลการศึกษาที่ได้นั้นจึงเป็นผลการศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปร ณ ช่วงเวลาเดียวเท่านั้น ดังนั้น สำหรับงานวิจัยในอนาคตควรออกแบบการวิจัยในรูปแบบที่เป็นการศึกษาระยะยาวที่สามารถติดตามผลการเปลี่ยนแปลงระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตามได้

5.3.4 การศึกษาครั้งนี้เป็นสำรวจเฉพาะกลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน) กลุ่มที่มีศักยภาพสูง (Talent) เท่านั้น ข้อจำกัดจากการเลือกกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็กที่มีความเฉพาะ ดังนั้นการนำผลหรือข้อสรุปที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้นี้อาจไม่สามารถนำไปใช้ได้ ในวงกว้างกับกลุ่มตัวอย่างอื่น ๆ จึงเห็นว่า ควรมีการศึกษาในรูปแบบของการเปรียบเทียบความผูกพันของพนักงานในองค์กรที่มีตำแหน่ง หรือสายงานที่ต่างกัน

## บรรณานุกรม

- จิรวัดน์ ไพไหล. (2561). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเฉลิมพระเกียรติ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี รัชชโยธิน. งานนิพนธ์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารทั่วไป). มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จุฑามาศ พันชมภ. (2562). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของบุคลากร ศูนย์ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย เขต 8 กำแพงเพชร. การศึกษาอบรมหลักสูตรนักบริหารงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย (นบ.ปภ.) รุ่นที่ 15. สถาบันพัฒนาบุคลากรด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย.
- ชนากานต์ บุญทอง. (2562). กลยุทธ์การบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อสร้างความสำเร็จได้เปรียบในองค์กร. วารสารนักบริหาร, 39(1), 24-35.
- ณัชชา ธงชัย. (2560). ลักษณะงานและความผูกพันต่อองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรและคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (วิชาการจัดการ). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ณัฐพงษ์ เศรษฐธรรม. (2562). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร ของบุคลากรในบริษัทไฟร์เทคเอ็นจิเนียริง จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต (การจัดการธุรกิจ). มหาวิทยาลัยมหิดล.
- เดชพงษ์ โพธิสุวรรณ. (2560). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กรภาคเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ทิพย์สุคนธ์ จงรักษ์. (2556). อิทธิพลของคุณลักษณะงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการทั่วไป). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- เทียนศรี บางม่วงงาม. (2562). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ผ่านโครงการอบรม วิศวกรใหม่ กรณีศึกษา: บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารจัดการองค์กร). มหาวิทยาลัยเกริก.
- ฉัญธิภา แก้วแสง. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากร สหกรณ์โคนมหนองโพราชบุรี จำกัด (ในพระบรมราชูปถัมภ์). วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นริศ กระชังแก้ว. (2563). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความภักดีในองค์กรของพนักงานบริษัทประกันวินาศภัยแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นันทพร ชวนชอบ. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรมีความจงรักภักดีกับองค์กรอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. การค้นคว้าอิสระปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- บงกช ตั้งจิระศิลป์. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กร ความจงรักภักดีต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของนักบัญชีในจังหวัดระยอง. วารสารบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม, 3(2), 55-70.
- บริษัท เบตาโกร จำกัด (มหาชน). (2565). ข้อมูลทั่วไปบริษัท เบตาโกร จำกัด (มหาชน). [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก <https://www.betagro.com/about-betagro>. สืบค้นวันที่ 20 มิถุนายน 2565.
- ประภัทสรณ์ ชานานูเวช และคณะ. (2564). ปัจจัยลักษณะงานและปัจจัยประสบการณ์ทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานบริษัท เอฟ-เทค เอ็มเอฟจี. (ไทยแลนด์) จำกัด (สำนักงานใหญ่). วิทยาการจัดการวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์, 2(1): 18-34.
- ไพรัช ศิลาศรี. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับความจงรักภักดีและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทนาคาชิมา รับเบอร์ (ประเทศไทย) จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ลลิตา จันทรงาม. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ กลุ่มลูกค้าบุคคล. การค้นคว้าอิสระปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิภา จันท์ห่อ. (2559). ความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อบริษัท โตโยต้า โทโยต้า เอเชีย จำกัด จังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิไลลักษณ์ กุศล. (2559). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการพยาบาล). มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- ศรีสุนันท์ วัฒนา. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงาน บริษัท เอชจีเอสที (ประเทศไทย) จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- พิญาภรณ์ เต็งพานิชกุล. (2558). ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคมสำนักงานเขตบางแค. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์). มหาวิทยาลัยสยาม.
- สุพจน์ เทียมปโยธร. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการตำรวจ สถานีตำรวจภูธรท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จังหวัดสมุทรปราการ. การค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารงานตำรวจและกระบวนการยุติธรรม). มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of occupational health psychology, 10*(2), 170.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of vocational behavior, 62*(2), 341-356.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of applied psychology, 95*(5), 834.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Cronbach, L. J., Hastorf, A. H., Hilgard, E. R., & Maccoby, E. E. (1990). Robert R. Sears (1908–1989).
- Employee Engagement: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies* ISSN 2162-3058 2019, Vol. 9, No. 1
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159.
- Hackman, J. R.; & Oldham, G. R. (1975). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, (16) 250- 279.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980), *Work redesign*, Mass, Addison-Wesley.
- Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & stress*, 22(3), 224-241.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.
- Hernández, P. M., Salanova, M., & Peiró, J. M. (2007). Job demands, job resources and individual innovation at work: Going beyond Karasek s model?. *Psicothema*, 19(4), 621-626.
- Hoy, W.K., & Rees, R. (1974). Subordinate Loyalty to Immediate Superior: A Neglected Concept in the Study of Educational Administration. *Sociology of Education*, 47, 274-275.
- McKenna, E. F. (2000). *Business Psychology & Organizational Behavior: A Student Handbook*. Philadelphia: Psychology Press Ltd.
- Peytcheva, E., & Groves, R.M. (2009). Using variation in response rates of demographicsubgroups as evidence of nonresponse bias in survey estimates. *Journal of Official Statistics*, 25(2), 193.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Salminen, S., Mäkikangas, A., & Feldt, T. (2014). Job resources and work engagement: Optimism as moderator among Finnish managers. *Journal of European Psychology Students*, 5(1).
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(7), 893-917.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Journal of Educational and Psychological Measurement*. 66(4): 701-716.
- Sekaran, U. (2003) *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. 4th Edition, John Wiley & Sons, New York.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244.





ภาคผนวก

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานผู้มีศักยภาพสูง Talent (Future Leader)  
ของ บริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน)

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งในการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานผู้มีศักยภาพสูง Talent (Future Leader) ของ บริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน)” โดยนักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อความสมบูรณ์ในการวิจัย และประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากงานวิจัยนี้

จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสอบถามโดยตอบตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด คำตอบทั้งหมดของท่านฉบับนี้ จะถือเป็นความลับและจะเป็นการรายงานในลักษณะภาพรวม โดยไม่มีการระบุชื่อผู้ตอบบุคคล และคำตอบของท่านจะไม่ส่งผลกระทบต่อกรปฏิบัติงานและองค์กรของท่าน คำตอบที่ได้รับจะนำไปวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือวิจัยเชิงสถิติเพื่อใช้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ทางวิชาการ ในการศึกษาความไว้วางใจของพนักงานในองค์กร โดยแบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 5 ส่วน และจะใช้เวลาตอบแบบสอบถามทั้งหมดประมาณ 15 นาที

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงสำหรับความอนุเคราะห์ของท่านในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้แบ่งเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามคัดกรองเบื้องต้น

ส่วนที่ 2 ลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 3 ปัจจัยด้านลักษณะงาน

ส่วนที่ 4 ปัจจัยความจงรักภักดีต่อองค์กร

ส่วนที่ 5 ความผูกพันต่อองค์กร

### ส่วนที่ 1 คำถามคัดกรองเบื้องต้น

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน ( ) หน้าตัวเลือกที่ตรงกับท่านมากที่สุด

ท่านเป็นพนักงานบริษัทเบทาโกร จำกัด (มหาชน) กลุ่มผู้ที่มีศักยภาพสูง (Talent)

- ( ) 1. ใช่  
( ) 2. ไม่ใช่ (จบการทำแบบสอบถาม)

### ส่วนที่ 2 ลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน ( ) หน้าตัวเลือกที่ตรงกับท่านมากที่สุด

#### 1. เพศ

- ( ) 1. ชาย ( ) 2. หญิง ( ) 3. ไม่ระบุ

#### 2. อายุ

- ( ) 1. ต่ำกว่า 30 ปี  
( ) 2. 31-40 ปี  
( ) 3. 41-50 ปี  
( ) 4. มากกว่า 50 ปีขึ้นไป

#### 3. ระดับการศึกษา

- ( ) 1.ปริญญาตรี  
( ) 2.ปริญญาโท  
( ) 3.ปริญญาเอก

#### 4. สถานภาพ

- ( ) 1. โสด  
( ) 2. สมรส  
( ) 3. หม้าย/หย่าร้าง

### 5. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

- ( ) 1. ต่ำกว่า 20,000 บาท  
 ( ) 2. 20,001-30,000 บาท  
 ( ) 3. 30,001-40,000 บาท  
 ( ) 4. 40,001-50,000 บาท  
 ( ) 5. มากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป

### 6. ตำแหน่งปัจจุบัน

ชื่อตำแหน่ง.....Level.....

### 7. หน่วยงาน

สำนัก.....ฝ่าย.....

### 8. ระยะเวลาในการทำงานกับบริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน)

- ( ) 1. น้อยกว่า 5 ปี  
 ( ) 2. 5-10 ปี  
 ( ) 3. 11-15 ปี  
 ( ) 4. มากกว่า 15 ปี

### ส่วนที่ 3 ลักษณะงาน

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย ( ✓ ) ลงในช่องที่ตรงกับความต้องการของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว โดยในแต่ละข้อแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	หมายถึง 5
เห็นด้วย	หมายถึง 4
ไม่แน่ใจ	หมายถึง 3
ไม่เห็นด้วย	หมายถึง 2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	หมายถึง 1

ปัจจัยด้านลักษณะงาน	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
<b>ความหลากหลายของงาน (Skill Variety)</b>					
1. ท่านต้องใช้ทักษะที่สลับซับซ้อนหรือ ทักษะขั้นสูงในการปฏิบัติงาน					
2. งานของท่านค่อนข้างง่ายและเป็นงาน ประเภทซ้ำซาก					
3. ท่านต้องใช้ทักษะหลากหลายด้านและ ความสามารถพิเศษต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน					
<b>ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน (Task Identity)</b>					
4. ท่านเป็นผู้เดียวที่ทำงานทั้งชิ้นจนสำเร็จ โดยที่ไม่มีผู้อื่นหรือเครื่องจักรเป็นผู้ช่วย ทำงานบางส่วน					
5. ในงานที่ท่านทำนั้นท่านเป็นผู้ที่ได้ทำ ตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งงานเสร็จสิ้น					
6. ท่านไม่มีโอกาสได้ทำงานทั้งหมดตั้งแต่ เริ่มต้นจนเสร็จสิ้นเพราะงานของท่านได้ถูก แบ่งและกำหนดเป็นส่วน ๆ ไว้แล้ว					
<b>ความสำคัญของงาน (Task Significance)</b>					
7. งานที่ท่านรับผิดชอบมีผลต่อความผาสุก ของคนอื่น ๆ ในองค์กร					
8. ผลของการปฏิบัติงานของท่านมี ผลกระทบต่อคนจำนวนมากในองค์กร					
9. งานที่ท่านรับผิดชอบไม่ได้มีความสำคัญ มากนักต่อการดำเนินงานทั่วไปในองค์กร					

ปัจจัยด้านลักษณะงาน	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
<b>ความมีอิสระในงาน (Autonomy)</b>					
10. ท่านมีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน ที่ตัวเองรับผิดชอบ					
11. ท่านสามารถทำงานโดยไม่จำเป็นต้อง ได้รับคำสั่งจากใครและท่านมีอิสระในการ ทำงานอย่างมาก					
12. ท่านไม่ได้รับโอกาสที่จะใช้ความคิด ริเริ่มหรือการตัดสินใจของตนเองในการ ทำงาน					
<b>การได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)</b>					
13. งานที่ท่านรับผิดชอบได้สะท้อนให้เห็น ถึงผลการปฏิบัติงานของท่าน โดยไม่รวมถึง คำติชมหรือแนะนำจากผู้บังคับบัญชาและ เพื่อนร่วมงาน					
14. การลงมือปฏิบัติงานที่ท่านรับผิดชอบทำ ให้ท่านได้มีโอกาสรู้ว่าท่านทำงานได้ดี					
15. งานที่ท่านทำแทบจะไม่สะท้อนให้เห็น ว่าท่านทำงานได้ดี					

#### ส่วนที่ 4 ความจงรักภักดีต่อองค์กร

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ( ✓ ) ลงในช่องที่ตรงกับความต้องการของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว โดยในแต่ละข้อแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	หมายถึง 5
เห็นด้วย	หมายถึง 4
ไม่แน่ใจ	หมายถึง 3
ไม่เห็นด้วย	หมายถึง 2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	หมายถึง 1

ปัจจัยความจงรักภักดีต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
<b>ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก</b>					
1. ท่านปฏิบัติงานด้วยความรักความซื่อสัตย์ เพื่อบริษัทอยู่เสมอ					
2. ท่านเต็มใจที่จะทุ่มเทความสามารถ อย่าง เต็มที่เพื่อปฏิบัติงานให้บริษัท					
3. ท่านมักจะแก้ต่างให้บริษัท เมื่อมีคน กล่าวถึง บริษัทในทางที่ไม่ดี					
<b>ด้านความรู้สึก</b>					
4. ท่านรู้สึกยินดีที่จะมีส่วนร่วมในทุก กิจกรรมของบริษัท					
5. ท่านรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทและมี ความสุขที่ได้ปฏิบัติงานในบริษัท					
6. ท่านไม่คิดจะลาออก และตั้งใจจะทำงาน กับบริษัทจนถึงเกษียณ					

ปัจจัยความจงรักภักดีต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
<b>ด้านการรับรู้</b>					
7. ท่านเห็นด้วยกับนโยบายการบริหารงาน ของบริษัท					
8. ท่านพร้อมปฏิบัติงานตามนโยบายของ บริษัท					
9. ท่านมีความเชื่อมั่นนโยบายบริหารงาน ของบริษัท					

#### ส่วนที่ 5 ความผูกพันต่อองค์กร

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย ( ✓ ) ลงในช่องที่ตรงกับความต้องการของท่านมากที่สุดเพียง  
ช่องเดียว โดยในแต่ละข้อแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- ระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง หมายถึง 5  
 ระดับเห็นด้วย หมายถึง 4  
 ระดับไม่แน่ใจ หมายถึง 3  
 ระดับไม่เห็นด้วย หมายถึง 2  
 ระดับไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หมายถึง 1

ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
1. ในที่ทำงานท่านรู้สึกมีพลังงานเต็มเปี่ยม					
2. ท่านรู้สึกมีพลังและกระฉับกระเฉงในการ ทำงาน					



ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
3. ขณะที่ท่านทำงานท่านรู้สึกกระตือรือร้น และตื่นเต้นมากจนลืมเวลา					
4. งานที่ท่านทำสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ ท่าน					
5. เมื่อท่านตื่นนอนตอนเช้าท่านรู้สึกอยากไป ทำงาน					
6. ท่านรู้สึกมีความสุขเมื่อท่านได้ทำงาน อย่างจริงจัง					
7. ท่านภูมิใจในงานที่ท่านทำ					
8. เป็นการยากที่ท่านจะดึงตัวเองออกจาก งานที่กำลังทำอยู่					
9. เวลาผ่านไปเร็วมากขณะที่ท่านกำลัง ทำงานอยู่					