

ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร  
บริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

ชญกร เสริมศรี

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารทั่วไป  
วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ธันวาคม 2558  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณางานนิพนธ์  
ของ ชัญญกร เสริมศรี ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์

.....  
(อาจารย์ ดร.สุปราณี ธรรมพิทักษ์)

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

.....ประธาน  
(อาจารย์ ดร.กฤษฎา นันทเพ็ชร)

.....กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.เทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ)

.....กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.สุปราณี ธรรมพิทักษ์)

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจอนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพา

..... คณบดีวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชนี ธรรมเสนา)

วันที่...25...เดือน.....ธันวาคม.....พ.ศ....2558.....

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพัน  
ต่อองค์กร ของบุคลากรบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ครั้งนี้  
สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจากบุคคลหลายท่าน ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ช่วยเหลือสนับสนุน  
และช่วยผลักดันให้งานชิ้นนี้ประสบความสำเร็จด้วยดี โดยเฉพาะอาจารย์สุปราณี ธรรมพิทักษ์  
อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์ ซึ่งได้เสียสละเวลาอันมีค่าในการให้ข้อเสนอแนะอันทรงคุณประโยชน์  
อย่างยิ่ง

ตลอดจนความกรุณาจากผู้บริหารบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร  
จังหวัดชลบุรี ที่ได้อนุญาตให้ทำการศึกษาครั้งนี้ รวมถึงความร่วมมือของผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีอาจ  
เอ่ยนามได้ ซึ่งได้กรุณาให้ข้อมูลโดยการตอบแบบสอบถาม จนทำให้บรรลุวัตถุประสงค์  
ของการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของทุกท่านและขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา  
 ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการศึกษานี้จะก่อให้เกิดประโยชน์และเป็นแนวทาง  
ในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรต่อไป

ชญกร เสริมศรี

56930211: สาขาวิชา: การบริหารทั่วไป; รป.ม. (การบริหารทั่วไป)

คำสำคัญ: ความสัมพันธ์/ การบริหารทรัพยากรมนุษย์/ ความผูกพันต่อองค์กร

ชัญญกร เสริมศรี: ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี (THE RELATIONSHIP BETWEEN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL ENGAGEMENT AMONG EMPLOYEES WORKING FOR A COMPANY IN AMATA NAKORN INDUSTRIAL ESTATE, CHON BURI PROVINCE)  
 อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: สุปราณี ธรรมพิทักษ์, รป.ค. 112 หน้า. ปี พ.ศ. 2558.

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทัศนะของบุคลากรบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี (2) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี และ (3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ซึ่งกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี จำนวน 286 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม โดยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive statistics) ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับการทดสอบความสัมพันธ์ วิเคราะห์ด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment coefficient) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการศึกษา พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทัศนะของบุคลากรบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับดี และความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนผลทดสอบความสัมพันธ์ พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 8 ด้าน ล้วนมีความสัมพันธ์เชิงบวก (แปรผันตรง) กับความผูกพันต่อองค์กร โดยพบว่าที่มีความสัมพันธ์กันระดับสูง มีอยู่ 2 ด้าน ตามลำดับ ได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และพบว่าที่มีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง มีอยู่ 5 ด้าน ตามลำดับ ได้แก่ การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์, การให้รางวัลและผลตอบแทน, การควบคุม/ ประเมินผล, การสรรหา/ คัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ และการวิเคราะห์งาน/ ออกแบบงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และยังพบว่าที่มีความสัมพันธ์กันระดับต่ำมาก ได้แก่ ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

56930211: MAJOR: GENERAL ADMINISTRATION; M.P.A.

(GENERAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: RELATIONSHIP/ HUMAN RESOURCES MANAGEMENT/  
ORGANIZATIONAL ENGAGEMENT

CHANYAPON SERMSRI: THE RELATIONSHIP BETWEEN HUMAN  
RESOURCES MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL ENGAGEMENT AMONG  
EMPLOYEES WORKING FOR A COMPANY IN AMATA NAKORN INDUSTRIAL  
ESTATE, CHON BURI PROVINCE. ADVISOR: SUPRANEE THAMMAPITAK, D.P.A.  
112 P. 2015.

The purpose of this study was threefold. First, it aimed at examining the attitude toward the management of human resources among employees working for a company located in Amata Nakorn Industrial Estate, Chon Buri Province. In addition, it intended to investigate organizational engagement of these employees. This study also attempted to determine the relationship between the management of human resources among employees and their engagement to the organization. The subjects participating in this study were 286 employees working for a company located in Amata Nakorn Industrial Estate, Chon Buri Province. The instrument used to collect the data was a questionnaire. The descriptive statistical test used to analyze the collected data included frequency, percentage, means, and standard deviation. To determine the relationship, the test of Pearson's Product Moment Correlation Coefficient was operated with a preset significant level of 0.05.

The results of the study revealed that the level of attitude toward the management of human resources among employees working for a company located in Amata Nakorn Industrial Estate, Chon Buri Province was found at a good level. Also, the subjects demonstrated a high level of organizational engagement. It was found that there were direct and positive relationships between the eight aspects of human resources management and organizational engagement. Specifically, high and positive relationships were found between the aspects of human resources development, human resources planning and organizational engagement at a significant level of 0.01. In addition, a moderate level of relationship was found between the retention of human resources, rewarding and compensation, evaluation, recruitment/ selection, and job analysis/ design at a significant level of 0.01. Finally, there was a low relationship between safety, health and organizational engagement at a significant level of 0.05.

## สารบัญ

|  | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย.....   | ง    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....  | จ    |
| สารบัญ.....  | ฉ    |
| สารบัญตาราง.....   | ช    |
| สารบัญภาพ.....   | ญ    |
| บทที่  |      |
| 1 บทนำ.....  | 1    |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....  | 1    |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....   | 4    |
| สมมติฐานการวิจัย.....  | 4    |
| กรอบแนวคิดในการวิจัย.....  | 4    |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....  | 5    |
| ขอบเขตของการวิจัย.....   | 6    |
| นิยามศัพท์เฉพาะ.....   | 7    |
| 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....   | 9    |
| แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....                                      | 10   |
| แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร.....  | 25   |
| ข้อมูลองค์กรเบื้องต้นของบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร<br>จังหวัดชลบุรี..... | 47   |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....   | 49   |
| สรุปแนวคิดและทฤษฎีจากวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                               | 64   |
| 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....  | 68   |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....   | 68   |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....  | 69   |
| การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....   | 69   |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล.....   | 70   |
| การวิเคราะห์ข้อมูล.....  | 71   |

## สารบัญ (ต่อ)

| บทที่   | หน้า |
|---|------|
| เกณฑ์การแปลผล.....  | 71   |
| 4 ผลการวิจัย.....   | 73   |
| ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....   | 73   |
| ตอนที่ 2 ผลการศึกษากาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทแห่งหนึ่ง<br>ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี.....                                 | 76   |
| ตอนที่ 3 ผลการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของบริษัทแห่งหนึ่ง<br>ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี.....                                       | 85   |
| ตอนที่ 4 ผลความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพัน<br>ต่อองค์กรของบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี..... | 89   |
| ตอนที่ 5 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย.....  | 90   |
| 5 สรุปผลวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....  | 91   |
| สรุปผลวิจัย.....  | 91   |
| อภิปรายผล.....  | 92   |
| ข้อเสนอแนะ.....   | 95   |
| บรรณานุกรม.....   | 97   |
| ภาคผนวก.....  | 102  |
| ประวัติย่อของผู้วิจัย.....  | 112  |

## สารบัญตาราง

| ตารางที่ | หน้า  |
|----------|---|
| 1        | สรุปแนวคิดและทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 64  |
| 2        | สรุปแนวคิดและทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กรจากวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 66  |
| 3        | จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ..... 73  |
| 4        | จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ..... 74   |
| 5        | จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามการศึกษา..... 74   |
| 6        | จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งงาน..... 75   |
| 7        | จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุการทำงานกับบริษัท<br>แห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี..... 75            |
| 8        | ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์<br>และอันดับด้านการวิเคราะห์งาน/ ออกแบบงาน..... 76        |
| 9        | ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์<br>และอันดับด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์..... 77           |
| 10       | ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์<br>และอันดับด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์..... 78 |
| 11       | ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์<br>และอันดับด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์..... 79            |
| 12       | ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์<br>และอันดับด้านการให้รางวัลและผลตอบแทน..... 80           |
| 13       | ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์<br>และอันดับด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์..... 81        |
| 14       | ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์<br>และอันดับด้านความปลอดภัยและสุขภาพ..... 82              |
| 15       | ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์<br>และอันดับด้านการควบคุม/ ประเมินผล..... 83              |



## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่   | หน้า |
|--|------|
| 16 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และอันดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม.....                          | 84   |
| 17 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความผูกพันต่อองค์กร และอันดับด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ฯ.....               | 85   |
| 18 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความผูกพันต่อองค์กร และอันดับด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมาก ฯ..... | 86   |
| 19 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความผูกพันต่อองค์กร และอันดับด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้า ฯ.....                 | 87   |
| 20 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความผูกพันต่อองค์กร และอันดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม.....                                  | 88   |
| 21 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละด้านกับความผูกพันต่อองค์กร.....   | 89   |
| 22 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย.....   | 90   |

## สารบัญภาพ

| ภาพที่  | หน้า |
|---|------|
| 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....   | 5    |
| 2 หน้าที่ของทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับองค์กร.....  | 17   |
| 3 หน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกในองค์กร.....                              | 20   |
| 4 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....  | 21   |
| 5 องค์ประกอบของความผูกพันในงาน (Models for engagement).....   | 32   |
| 6 The gallup path.....  | 34   |
| 7 ลำดับชั้นของความผูกพัน (Hierarchy of engagement).....   | 35   |
| 8 แนวคิดความผูกพันองค์กรด้านทัศนคติ.....  | 38   |
| 9 แนวคิดความผูกพันองค์กรด้านพฤติกรรม.....   | 38   |
| 10 กรอบแนวความคิดความผูกพันองค์กรของ Hunt, Chonko, and Wood.....                                    | 45   |
| 11 แผนผังองค์กรตามลำดับตำแหน่ง ของบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรม<br>อมตะนคร จังหวัดชลบุรี..... | 48   |

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตลอดระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมา สภาพการณ์ต่าง ๆ ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ทั้งเรื่องการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนการแข่งขันกันเพื่อชิงความได้เปรียบในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการลงทุน การประกอบธุรกิจ การเมือง การปกครอง ตลอดจนการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร ในการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวทันโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจำเป็นต้องมีการปรับตัว หรือประยุกต์การบริหารงานในด้านต่าง ๆ ให้ตามทันการเปลี่ยนแปลง เช่น การบริหารการเงินการคลัง การบริหารทรัพยากรในองค์กร เป็นต้น

โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในระบบบริหารและเป็นผลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงานขององค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยคำสองคำคือ “การบริหาร” กับ “ทรัพยากรมนุษย์” โดยที่ “การบริหาร” หมายถึง การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในขณะที่ “มนุษย์” เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดในบรรดาทรัพยากรทางการบริหาร (4M's) อันประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์หรือวัตถุดิบ (Material) และวิธีการ (Method) ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นการดำเนินการเป็นกระบวนการลูกโซ่ ตั้งแต่การวางแผนนโยบาย กำหนดแผนงานอัตราคน การสรรหาคัดเลือกคนดีมีความสามารถ เข้ามาทำงานในอัตราค่าตอบแทนที่เหมาะสม การวางโครงการและกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการ การฝึกอบรมให้คนทำงานได้ทำงานเป็น การประเมินผล การปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่งโยกย้าย การพัฒนาศักยภาพให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องมีขวัญกำลังใจ และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมในองค์กร มีความจงรักภักดีจนกระทั่งพ้นสภาพการเป็นบุคลากรขององค์กร ทั้งนี้โดยการตระหนักถึงความสำคัญของ “ทรัพยากรมนุษย์” ใน 3 ประการ คือ (1) “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นทรัพย์สินขององค์กร มิใช่ค่าใช้จ่าย (2) “ศักยภาพของมนุษย์” พัฒนาได้ไม่มีที่สิ้นสุด (3) “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นแหล่งสร้างเสริมและเพิ่มคุณค่าของผลผลิตและการบริหารขององค์กร (เสถียรภาพ พันธุ์ไพโรจน์, 2543)

สอดคล้องกับเสน่ห์ จุ้ยโต (2545) ที่ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสรุปได้ 8 ประการ ดังนี้ (1) ช่วยนำพาองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (2) ช่วยทำให้บุคลากรมีทักษะและความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (3) ช่วยสร้างองค์การให้มีการฝึกฝนและกระตุ้นจิตใจบุคลากรอย่างดีพอ (4) ช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงานและความสำเร็จในชีวิตของบุคลากร (5) ช่วยพัฒนาและธำรงรักษาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร ให้สอดคล้องต่อเป้าประสงค์ขององค์การ (6) ช่วยสื่อวิสัยทัศน์ นโยบายและทำให้เกิดกลยุทธ์สู่บุคลากรทุกคน (7) ช่วยธำรงรักษาพฤติกรรมบุคลากรให้มีจริยธรรมและความรับผิดชอบทางสังคม (8) ช่วยก่อให้เกิดเปลี่ยนแปลงการจัดการ เช่น ภาวะผู้นำ การสรรหาและจัดหางานบุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนา เทคโนโลยี รูปแบบค่าตอบแทน ทักษะการสื่อสาร เป็นต้น เพื่อรองรับยุคของข้อมูลข่าวสาร

กล่าวได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการสำคัญในการบริหารองค์การ และบุคลากรถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดในองค์การ ดังนั้น องค์การจะต้องวางแผนดูแลเอาใจใส่ เพราะบุคลากรหรือคน เป็นปัจจัยหรือตัวแปรสำคัญในความสำเร็จในการบริหารจัดการขององค์การ ให้ก้าวหน้าไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ การจะรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์การนาน ๆ นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจและสร้างขวัญในการทำงานให้กับบุคลากร เมื่อบุคลากรนั้นมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีย่อมส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งผลดังกล่าวจะส่งผลให้บุคลากรและองค์การเอื้อประโยชน์ต่อกัน ความสัมพันธ์นี้จะเห็นได้ว่า หากบุคลากรในองค์การมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีแล้วก็จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และประสิทธิผลโดยรวมขององค์การ แต่ปัญหาก็คือ จะบริหารจัดการอย่างไรจึงจะทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การที่ตัวเองสังกัดอยู่ เพราะหากบุคลากรไม่มีความผูกพันต่อองค์การแล้ว องค์การย่อมเกิดความเสียหาย เป้าหมายขององค์การย่อมไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (ธีรภัทร ขัตติยะหล้า, 2555) ดังนั้น องค์การจะประสบผลสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การสูง พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การ จะทุ่มเทและอุทิศตนให้องค์กรยอมรับในแนวนโยบายที่จะร่วมมือกันในการทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสำคัญต่อหน่วยงาน สามารถทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย และประสบผลสำเร็จได้ (เอกพงษ์ อึ้งคำ, 2556)

หากกล่าวถึงจังหวัดชลบุรี ถือได้ว่าเป็นเมืองที่มีความเจริญและมีการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ค่อนข้างสูง อีกทั้งมีเขตนิกมอุตสาหกรรมมากมาย โดยเฉพาะเขตนิกมอุตสาหกรรมอมตะนคร

ที่นับได้ว่าเป็นเขตนิคมอุตสาหกรรมที่ใหญ่ที่สุดในจังหวัดชลบุรี และมีความสำคัญมากที่สุดแห่งหนึ่งในภาคตะวันออกของประเทศไทย ซึ่งนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรีนี้ มีการรวมตัวกันขององค์กรในรูปแบบของบริษัทเอกชนอยู่หลายร้อยบริษัท การที่องค์กรต่าง ๆ เหล่านี้ จะสามารถดำเนินกิจการไปได้ด้วยดี บรรลุเป้าหมายขององค์กรและนำความเจริญมาสู่ท้องถิ่นต่อไปได้นั้น การบริหาร “คน” ถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่สุดตามที่ได้อธิบายไปแล้วข้างต้น และนอกจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีแล้ว องค์กรต่าง ๆ ยังต้องคำนึงถึงความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร เพราะความผูกพันนี้จะเป็นเครื่องยืนยันได้อีกทางหนึ่งว่าบุคลากรที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กร จะมีความยึดมั่นและพึงพอใจที่จะร่วมงานกับองค์กรต่อไป คำถาม คือ แล้วองค์กรควรใช้หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างไร เพื่อให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กร

จากประเด็นและปัญหาต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และเรื่องความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรของบริษัทเอกชนในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี โดยการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษานุเคราะห์ของบริษัทย่อยแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ซึ่งเป็นบริษัทญี่ปุ่นที่ประกอบธุรกิจประเภทอุตสาหกรรมยานยนต์/ อุตสาหกรรมเหล็กและโลหะ โดยจากสถิติของบริษัท ฯ ในเรื่องรายงานประวัติความประพฤติของพนักงานในรอบ 1 ปีที่ผ่านมา พบว่า มีบันทึกการกระทำผิดทางวินัยของพนักงานร้อยละ 77 เป็นการได้รับโทษจากการขาดงานโดยไม่ได้รับอนุญาตจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีบทความจากหนังสือเรื่อง “การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์” ของพิชิต เทพวรรณ (2554) ได้กล่าวไว้ว่า “ถ้าพนักงานมีความผูกพันในงานสูง อัตราการขาดงานก็จะต่ำ” จึงแสดงให้เห็นว่าบุคลากรบริษัทดังกล่าว ละเลยในความรับผิดชอบของตนเอง และขาดความรับผิดชอบต่อองค์กรมากขึ้น พนักงานขาดความทุ่มเท ความพยายามเพื่อประโยชน์ขององค์กร หรือแสดงว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรน้อยลงนั่นเอง

ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี นอกจากนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กรแล้ว การศึกษาครั้งนี้ อาจทำให้ได้แนวทางในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กร รวมถึงมีความยึดมั่นและพึงพอใจที่จะร่วมงานกับองค์กรต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทัศนะของบุคลากรบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี
2. เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

### สมมติฐานการวิจัย

1. การวิเคราะห์งาน/ ออกแบบงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร
2. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร
3. การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร
4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร
5. การให้รางวัลและผลตอบแทน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร
6. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร
7. ความปลอดภัยและสุขภาพ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร
8. การควบคุม/ ประเมินผล มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

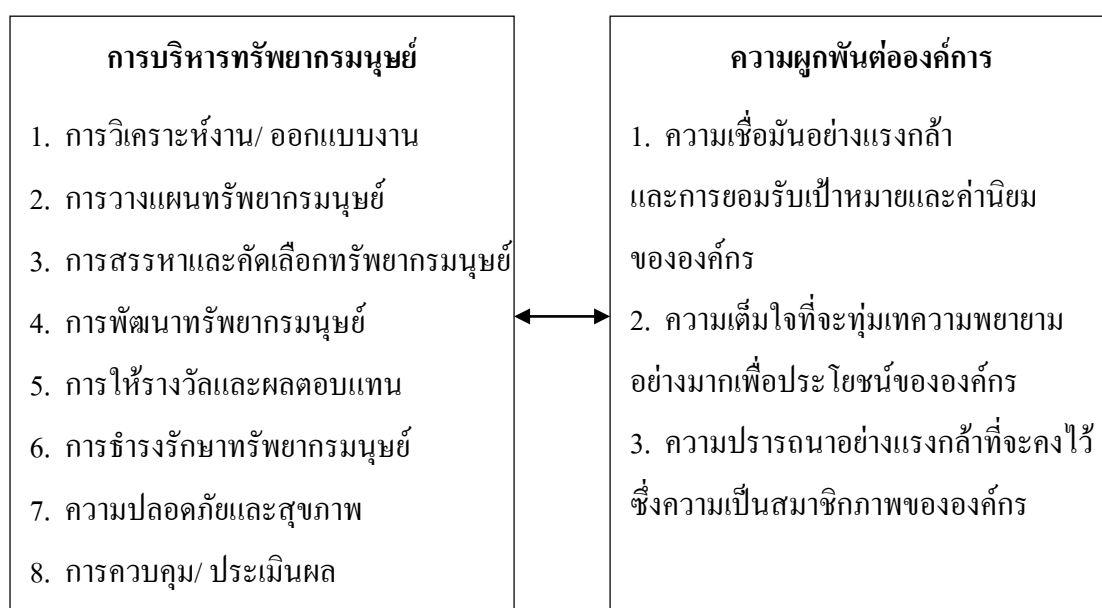
จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะงานวิจัยของสุคนธ์ มณีรัตน์ (2554) ปิยาพร ห่องแสง (2555) และภิราช รัตนันต์ (2556) พบว่า งานวิจัยของทั้ง 3 ท่าน มีผลการวิจัยที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งงานวิจัยดังกล่าว ได้เป็นแนวทางการศึกษาสำหรับงานวิจัยครั้งนี้ โดยผู้วิจัยมุ่งศึกษาเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี และได้กำหนดตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ดังต่อไปนี้

ตัวแปรอิสระ: จากการสรุปแนวคิดและทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากนักวิชาการจำนวน 10 ท่าน (ดังตารางที่ 1) สามารถสรุปได้ว่า กระบวนการหลักที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์งาน/ ออกแบบงาน, การวางแผนทรัพยากรมนุษย์, การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, การให้รางวัล

และผลตอบแทน, การชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์, ความปลอดภัยและสุขภาพ และการควบคุม/ประเมินผล

ตัวแปรตาม: จากการสรุปแนวคิดและทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กรจากนักวิชาการจำนวน 10 ท่าน (ดังตารางที่ 2) สามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร มีคุณลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร, ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร

ผู้วิจัยสรุปกรอบแนวคิดได้ ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1. ทราบถึงระดับความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

2. ทราบถึงความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

3. ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

4. เพื่อนำข้อมูลจากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเป็นประโยชน์สำหรับบุคลากร หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการนำไปวางแผน และพัฒนางานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บุคลากรขององค์กรเกิดความผูกพันต่อองค์กร

## **ขอบเขตของการวิจัย**

### **ขอบเขตด้านเนื้อหา**

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี สำหรับตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. ตัวแปรอิสระ: จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ได้บทสรุป (ดังตารางที่ 1) ที่กล่าวถึงกระบวนการหลักสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

- 1.1 การวิเคราะห์งาน/ ออกแบบงาน
- 1.2 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
- 1.3 การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์
- 1.4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 1.5 การให้รางวัลและผลตอบแทน
- 1.6 การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์
- 1.7 ความปลอดภัยและสุขภาพ
- 1.8 การควบคุม/ ประเมินผล

2. ตัวแปรตาม: จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กร จากวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ได้บทสรุป (ดังตารางที่ 2) ที่กล่าวถึง คุณลักษณะสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร ดังต่อไปนี้

- 2.1 ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า และการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
- 2.2 ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร
- 2.3 ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร

### **ขอบเขตด้านพื้นที่และประชากร**

การวิจัยครั้งนี้ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรของบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี จำนวน 998 คน (ข้อมูลเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2558)



### ขอบเขตด้านเวลา

ในการทำวิจัยและเก็บข้อมูลครั้งนี้ อยู่ในช่วงเดือนมีนาคมถึงเดือนพฤศจิกายน

พ.ศ. 2558

### นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาวิจัย จึงได้กำหนดให้คำจำกัดของคำบางคำที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

ลักษณะส่วนบุคคล หมายถึง ปัจจัยของแต่ละบุคคล อันเป็นข้อมูลพื้นฐานที่บ่งบอกถึงตัวตนของบุคคล ในงานวิจัยนี้ หมายถึง ลักษณะเฉพาะของพนักงานหรือบุคลากรที่ทำงานในบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษาดำรงตำแหน่งงาน และอายุการทำงานกับบริษัท

ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง บุคลากรของบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ผู้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากบริษัท ซึ่งจัดเป็นทรัพยากรหลักที่สำคัญขององค์กร เป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านอื่น ๆ เช่น เครื่องจักร อุปกรณ์ วัสดุดิบ และเงินทุน รวมทั้งข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ เพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อันจะก่อให้เกิดผลประโยชน์แก่องค์กรต่อไป

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ความคิดเห็นของพนักงานหรือบุคลากรของบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ที่มีต่อการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์งาน/ ออกแบบงาน หมายถึง แนวทางในการรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงด้านกำลังคนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยสนับสนุนแผนกลยุทธ์และนโยบายขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถเจริญเติบโตได้อย่างมั่นคงและต่อเนื่อง
2. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การวางแผนอัตรากำลังคน รวมไปถึงการจัดโครงสร้างการบริหารที่เหมาะสม และเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน โดยต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน
3. การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การหาบุคลากรที่เหมาะสมทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรเข้ามาทำงาน โดยมีกระบวนการทดสอบ หรือการสอบสัมภาษณ์ เพื่อคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติ หรือความรู้ความสามารถตรงกับตำแหน่งงานที่ได้รับ

4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การฝึกอบรม การประชุม หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่งเสริม เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทักษะของบุคลากร เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้ดีขึ้น

5. การให้รางวัลและผลตอบแทน หมายถึง การตอบแทนการทำงานของบุคลากร เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง เป็นต้น การให้สวัสดิการตามสภาพเศรษฐกิจ เช่น เงินค่าครองชีพ ค่าอาหาร ค่ารถ เป็นต้น การให้สิทธิประโยชน์ เช่น ค่ารักษาพยาบาลแก่บุคลากรและครอบครัว การลาพักร้อน เป็นต้น รวมไปถึงการให้รางวัลหรือการจัดกิจกรรมพิเศษตามโอกาสต่าง ๆ เช่น โบนัสประจำปี กิจกรรมงานกีฬา เป็นต้น

6. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การสร้างขวัญและกำลังใจ ความผูกพัน ตลอดจนความจงรักภักดีที่มีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นในตัวพนักงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรอย่างเต็มใจ เต็มความสามารถ และเป็นระยะเวลายาวนาน

7. ความปลอดภัยและสุขภาพ หมายถึง การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อคุ้มครองพนักงานจากอุบัติเหตุในการทำงาน การดูแลสุขภาพ ทั้งสภาพทางด้านร่างกาย และจิตใจ

8. การควบคุม/ ประเมินผล หมายถึง กระบวนการประเมินผลพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ทั้งการปรับบรรจุ การเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งของแต่ละบุคคลให้เป็นไปอย่างยุติธรรมตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ขององค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความคิดเห็นของบุคลากรบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ที่มีความรู้สึกต่อบริษัท ฯ ในเรื่องต่อไปนี้

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า และการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร หมายถึง ความรู้สึกมั่นใจว่าองค์กรมีความมั่นคง และเป็นองค์กรที่ดีไม่ด้อยไปกว่าองค์กรอื่น

2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ของ หมายถึง ความรู้สึกพร้อมที่จะทำงานอย่างเต็มที่เต็มกำลังเพื่อองค์กร

3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร หมายถึง ความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและพอใจในการทำงานเพื่อให้องค์กรดำรงอยู่ต่อไป

บริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี หมายถึง บริษัท สัญชาติญี่ปุ่นที่ประกอบธุรกิจประเภทอุตสาหกรรมยานยนต์/ อุตสาหกรรมเหล็กและโลหะ เป็นหลัก ซึ่งเป็นโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี” มีแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
  - 1.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
  - 1.2 ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
  - 1.3 วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
  - 1.4 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
  - 2.1 ความหมายของความผูกพันในองค์กร
  - 2.2 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร
  - 2.3 วิธีการวัดความผูกพันต่อองค์กร
  - 2.4 แนวคิด/ องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร
  - 2.5 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร
3. ข้อมูลองค์กรเบื้องต้นของบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์
  - 4.2 ความผูกพันต่อองค์กร
  - 4.3 การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กร
5. สรุปแนวคิดและทฤษฎีจากวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์
  - 5.2 ความผูกพันต่อองค์กร

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

### ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management: HRM) เดิมเรียกกันว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel management) แต่เมื่อ โลกรุรกิจปัจจุบันมีความเจริญเติบโต ขยายตัวมากขึ้น กรอบแนวคิดด้านงานบุคคลจึงจำเป็นต้องขยายและพัฒนาให้สอดคล้องกับ ความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งนักวิชาการส่วนใหญ่ไม่ได้มองว่าบุคลากรในองค์กรเป็นเพียง ผู้รับคำสั่งตามที่มอบหมายเท่านั้น ในบทบาทใหม่บุคลากรมีฐานะเป็นทรัพยากรขององค์กร หรือในปัจจุบันเรียกว่า “ทุนมนุษย์” ที่มีส่วนร่วมส่งเสริมและสนับสนุนให้ภาระงานต่าง ๆ ขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างความสำเร็จ ความเจริญเติบโต ก้าวหน้าให้แก่องค์กร ด้วยเหตุนี้เอง จึงทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นที่ยอมรับ และมีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร (วิลาวรรณ ธิพิพิศาล, 2554) ในส่วนของความหมาย ตามที่นักวิชาการให้ไว้ มีดังนี้

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2546 อ้างถึงใน ปิยาพร ห่องแขง, 2555, หน้า 14) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งใส่ใจพัฒนา การบำรุงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เพื่อการทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร และสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข

สุนันทา เลहनันท์ (2546 อ้างถึงใน ปิยาพร ห่องแขง, 2555, หน้า 13) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ทุกระดับในหน่วยงานเพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดที่จะส่งผลสำเร็จ ต่อเป้าหมายขององค์กร กระบวนการต่าง ๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์เกี่ยวกับ สุขภาพและความปลอดภัยพนักงาน และแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์กรตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

เดิมพงศ์ สุนทรโรทก (2549, หน้า 14) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการจัดการอย่างมีศิลปะเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์กรอย่างเป็นระบบตามภารกิจ คือ การจัดหา การพัฒนา การใช้ประโยชน์อย่างสูงสุดและการธำรงรักษาเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ขององค์กร โดยผ่านกระบวนการในการวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การจ่ายค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาและฝึกอบรม การจูงใจเพื่อการธำรงรักษาพนักงาน และดูแลพนักงานเมื่อพ้นจากงานด้วยสาเหตุอันสมควร ตลอดจนการบริหารจัดการปัจจัย

แวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน แต่อย่างไรก็ตาม แนวความคิดดั้งเดิมที่กำหนดตำแหน่งให้งานด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นหน่วยงานสนับสนุนนั้น อาจจะมีการเปลี่ยนไป กล่าวคือ เนื่องจากงานทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญที่สุด ดังนั้น ตำแหน่งใหม่ควรจะเน้นให้เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจซึ่งจะมีฐานะเท่าเทียมกับหน่วยงานหลักขององค์กรตามแนวความคิดการบริหารจัดการในยุคปัจจุบัน

พยอม วงศ์สารศรี (2549 อ้างถึงใน ปิยาพร ห่องแขง, 2555, หน้า 13) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าปฏิบัติงาน ในองค์กรพร้อมทั้งใส่ใจพัฒนาบำรุงรักษาให้บุคลากรที่ปฏิบัติงาน ได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่ดี ในการปฏิบัติงาน และยังรวมถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้บุคลากรในองค์กรที่ต้องพ้นจากการปฏิบัติงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

ปิยาพร ห่องแขง (2555, หน้า 14) ได้สรุปว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการบริหารบุคคลในองค์กร ซึ่งช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

Dessler (1997 อ้างถึงใน ฉัตรชัย นิพัฒนศิริผล, 2551, หน้า 10) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร ซึ่งหมายถึง ทรัพยากรบุคคลที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน อุทิศเวลาเพื่อความสำเร็จที่ยั่งยืนตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

Ivancevich (1998 อ้างถึงใน ฉัตรชัย นิพัฒนศิริผล, 2551, หน้า 10) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นหน้าที่หนึ่งขององค์กรซึ่งทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดจากการให้บุคลากรเพื่อให้บริการเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายเฉพาะบุคลากร

Raymond et al. (2006 อ้างถึงใน ปิยาพร ห่องแขง, 2555, หน้า 14) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หมายถึง นโยบาย วิธีปฏิบัติงาน และระบบ ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทักษะ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากความหมายที่กล่าวมา สรุปให้เห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กร อันเป็นผลทำให้องค์กรอยู่ในฐานะได้เปรียบทางการแข่งขัน และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร รวมถึงการดำเนินการต่าง ๆ

อันเกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกคนในองค์กร โดยครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ หลายกิจกรรม เช่น การวางแผน การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลและผลตอบแทน การชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

### ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 อ้างถึงใน ฉัตรชัย นิพนธ์ศิริผล, 2551, หน้า 23) ได้กล่าวว่าสภาพองค์กรในทุกวันนี้จำเป็นต้องมีปัญหาถูกระทบจากอิทธิพลการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมเป็นอันมาก ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลในองค์กรโดยตรง การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เท่าที่เห็นกันอยู่ในปัจจุบัน ทั้งในด้านเศรษฐกิจ ด้านเทคนิควิทยาการ และด้านสภาพสังคม ล้วนแต่เห็นได้ชัดแจ้งว่าจะมีผลกระทบทำให้การบริหารงานบุคคลต้องมีความสำคัญยิ่งขึ้นกว่าแต่ก่อนเป็นอันมาก การที่จะสามารถเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ จึงนับเป็นเรื่องที่องค์กรธุรกิจส่วนมากต้องพยายามมุ่งสนใจในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานด้านบริหารบุคคล คือ

1. ต้องพยายามเข้าใจถึงความต้องการทางจิตวิทยา หรือทางใจของคนงาน
2. ต้องพิจารณาและยกระดับความสามารถของงานวิชาชีพด้วยการบริหารงานบุคคล

ซึ่งความพยายามของสมาคมวิชาชีพ คือ สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยที่ได้มุ่งสร้างสรรค์ความรู้และเทคนิคของงานด้านนี้ให้แพร่หลายมาช้านานแล้วนั้น นับได้ว่ามีประโยชน์เป็นอย่างมากต่อสังคมธุรกิจและประเทศชาติโดยรวม

3. ต้องให้ความสนใจกับการวิจัยศึกษาปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล เรื่องนี้นับว่าขาดแคลนเป็นอย่างมาก ซึ่งถ้าหากได้ให้ความสนใจค้นคว้าวิจัยปัญหาอย่างลึกซึ้งทีละด้าน เรื่อยไปแล้ว ในระยะยาวการได้ข้อเท็จจริงหรือความรู้มากขึ้นจะช่วยให้การบริหารงานบุคคลมีคุณภาพและทำได้ผลมากยิ่งขึ้น

พยอม วงศ์สารศรี (2544 อ้างถึงใน ฉัตรชัย นิพนธ์ศิริผล, 2551, หน้า 23) ได้สรุปความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต เพราะการบริหารงานบุคคลเป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร
2. ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่จงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์กร
3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กร และผู้ปฏิบัติงาน

ทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข มีความเข้าใจที่ดีต่อกัน

วิลาวรรณ รพีพิศล (2554, หน้า 1-9) สรุปไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญในแง่ของการบริหารจัดการในรูปของทุนมนุษย์ ดังต่อไปนี้

1. ช่วยสร้างความเจริญเติบโตมั่นคงให้แก่องค์กร ในฐานะที่งานด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์จะทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความพร้อมเข้ามาเชื่อมโยงภารกิจต่าง ๆ ของแต่ละหน่วยงานในองค์กร
2. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เมื่อบุคลากรได้ปฏิบัติงานที่ตนเอง มีความรู้ความสามารถ และยังคงส่งผลทำให้เกิดการทุ่มเท เสียสละ จงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น
3. ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรตื่นตัวที่จะเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของตนเอง โดยอาศัย ความรู้ ความสามารถแบบหลากหลาย
4. ช่วยสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ย่อมจะช่วยเหลือให้บุคลากรมีคุณภาพ มีงานทำ สร้างผลผลิตให้แก่องค์กร และเพิ่มรายได้ให้แก่ ประเทศชาติได้อีกทางหนึ่ง

#### วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีวัตถุประสงค์สำคัญที่จะช่วยขยายบทบาทหน้าที่ งานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มีขอบข่ายของการปฏิบัติที่กว้างขึ้น เพื่อครอบคลุมดูแลการปฏิบัติ ภารกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและองค์กร (วิลาวรรณ รพีพิศล, 2554, หน้า 1-9) ดังนี้

1. เพื่อช่วยให้บุคลากรใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถปฏิบัติงานของตนได้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. เพื่อช่วยองค์กรดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. เพื่อช่วยคัดสรรบุคลากรที่มีคุณภาพ และมีแรงจูงใจใฝ่หาผู้ที่สำเร็จการศึกษา ในระดับสูงเข้ามาปฏิบัติงาน
4. เพื่อยกระดับความสามารถ และสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
5. เพื่อพัฒนา และธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าให้ปฏิบัติงานในระดับที่พึงปรารถนา ขององค์กร

นอกจากนี้ วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมยังสามารถ ตอบสนองความต้องการในระดับต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. สนองความต้องการระดับสังคม (Society's requirement) โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ ที่สังคมจะได้รับ ให้บุคลากรทุกคนมีความเป็นอยู่อย่างเหมาะสม มีงานทำมีรายได้เพียงพอ

ต่อการดำรงชีพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ต้องการของสังคม

2. สนองความคาดหวังระดับการบริหารขององค์กร (Management's) ในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ องค์กรมีความคาดหวังที่จะได้บุคลากรที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ซึ่งจะส่งผลทำให้องค์กรเจริญเติบโตก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น งานด้านการบริหารทรัพยากร มนุษย์ จึงต้องตระหนักภาระหน้าที่ที่สำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดคนเข้าทำงาน โดยดูแล ตั้งแต่ก่อนเข้าปฏิบัติงาน ระหว่างปฏิบัติงาน และหลังปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความมั่นใจ ความศรัทธา ให้แก่บุคลากรทุกคนที่จะเข้ามาร่วมงาน และสร้างความแข็งแกร่งให้องค์กรต่อไป

3. สนองความต้องการระดับผู้ปฏิบัติงาน (Employee's need) องค์กรจะต้องตระหนัก เสมอว่า บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานทุกคนต่างมุ่งหวังที่จะมีวิถีการดำรงชีวิตที่ดีในสังคม ครอบครัว มีความสุข สังคมยอมรับยกย่อง และมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ฝ่ายบริหารทรัพยากร มนุษย์จึงไม่ควรละเลยต่อความต้องการพื้นฐานที่บุคลากรทุกคนควรจะได้รับ เพราะสิ่งเหล่านี้ จะย้อนกลับมาสร้างความเจริญเติบโตให้แก่องค์กรในท้ายที่สุด

#### กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 อ้างถึงใน ฉัตรชัย นิพนธ์ศิริผล, 2551, หน้า 30) ได้สรุปหน้าที่ ทางด้านการบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการบริหารงานบุคคล (The personnel management process) ที่ประกอบด้วยส่วนสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวพัน ดังนี้

1. การออกแบบงานและการวิเคราะห์เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน (Task specialization process)
2. การวางแผนกำลังคน (Manpower planning process)
3. การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (Recruitment and selection process)
4. การปฐมนิเทศบรรจุพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Induction and appraisal process)
5. การอบรมและพัฒนา (Training and development)
6. การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation process)
7. การทะนุบำรุงรักษาด้านคุณภาพ ความปลอดภัย และแรงงานสัมพันธ์ (Health safety maintenance process and labor relations)
8. การใช้วินัย และการควบคุมลดจนการประเมินผล (Discipline control and evaluation process)



หน้าที่งานของการบริหารงานบุคคลทั้ง 8 ประการ ดังกล่าวนี้ ได้แสดงลำดับซึ่งในทางปฏิบัตินั้น การปฏิบัติหน้าที่ประการใดประการหนึ่งนั้น ในบางกรณีอาจต้องมีการปฏิบัติงานด้านอื่นพร้อมกันไปด้วย ทั้งนี้เพราะการปรับปรุงประสิทธิภาพงานด้านการบริหารงานบุคคลนั้น จำเป็นที่จะต้องทำต่อเนื่องและสัมพันธ์กันครบถ้วนทุกด้าน และการดำเนินการในเรื่องใด ๆ นั้น ก็จะต้องมีการดำเนินการในเรื่องที่เกี่ยวข้องพร้อมกันไปด้วยเสมอ

คณบดี เทียนพูน และคณะ (2541 อ้างถึงใน ฉัตรชัย นิพัฒน์ศิริผล, 2551, หน้า 30) ได้นำเสนอโมเดลเชิงกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลเกี่ยวกับกิจกรรมหรือภารกิจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยอธิบายไว้ ดังนี้

หัวใจสำคัญของความสำเร็จในเชิงกลยุทธ์ของกิจกรรมหรือภารกิจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามโมเดลที่นำเสนอนี้ ความสำเร็จจะอยู่ที่ 3 องค์ประกอบในโมเดล คือ

ส่วนแรก เป็นส่วนของกลยุทธ์ โดยที่ผู้บริหารทรัพยากรบุคคลต้องเข้าใจวิธีการแปลงวิสัยทัศน์ธุรกิจไปเป็นกลยุทธ์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์และแผนงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ส่วนที่สอง ประกอบด้วย ภารกิจหรือกิจกรรมใน 4 เรื่องด้วยกัน คือ (1) การจัดการ (2) การจัดการทรัพยากรกำลังคน (3) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (4) การจัดระบบรางวัลใจ โดยที่เป็นการเปลี่ยนแปลงกรอบแนวคิดไปสู่เรื่องของธุรกิจมากขึ้น กลยุทธ์มากขึ้นและต้องบูรณาการทั้ง 4 ภารกิจนี้ ภายใต้กลยุทธ์ HRM ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน

ส่วนสุดท้าย มี 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรกเป็นภารกิจของการดูแลและให้บริการพนักงาน ประกอบด้วย (1) พนักงานสัมพันธ์และ (2) การบริการพนักงาน กับกลุ่มที่ 2 ภารกิจนี้สำคัญมาก โดยที่เป็นเรื่องของธุรการงานบุคคลที่จะสนับสนุนระบบ EMIS (Employee information system) กับระบบ EIS (Executive information system) โดยที่ EMS เป็นเรื่องของฐานข้อมูล (Database) ส่วน EIS เป็นเรื่องของวิเคราะห์เชิงจัดการ (Analysis)

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน จากความคิดเห็นของนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความสนใจในเรื่องการบริหารงานบุคคลแนวใหม่ โดยกระบวนการบริหารงานบุคคลและการดำเนินกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรและได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความหมายและแนวคิดไว้อย่างชัดเจน

ฉัตรชัย นิพัฒน์ศิริผล (2546 อ้างถึงใน ฉัตรชัย นิพัฒน์ศิริผล, 2551, หน้า 31-32) ได้จำแนกหน้าที่ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ออกเป็น 2 ระดับ คือ

1. หน้าที่เกี่ยวกับองค์การ เป็นหน้าที่ของงานทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับระบบการดำเนินงานของทั้งองค์การ ซึ่งสามารถจำแนกหน้าที่ของงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อองค์การออกเป็น 4 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

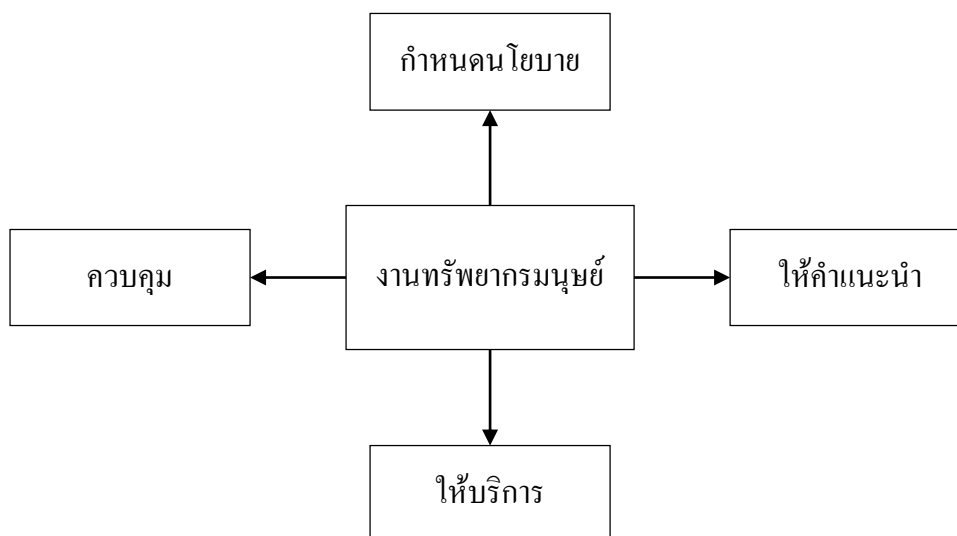
1.1 กำหนดนโยบาย หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่เกี่ยวกับนโยบายด้านบุคลากรรวมและเฉพาะของแต่ละหน่วยงานภายในองค์การ โดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะทำหน้าที่จัดเตรียมข้อมูลที่มีความสำคัญเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์การให้กับผู้บริหาร ตลอดจนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายด้านบุคลากรขององค์การทั้งในด้านภาพรวมและนโยบายเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับแต่ละหน่วยงาน

1.2 ให้คำแนะนำ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีลักษณะเช่นเดียวกับหน่วยงานตามหน้าที่อื่น ๆ ภายในองค์การ จะต้องมีความชำนาญในสาขาวิชาชีพที่ตนปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ งานที่สัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การนับตั้งแต่การดึงดูด การสรรหา การคัดเลือกการบรรจุ การฝึกอบรม การประเมินผล ตลอดจนงาน ดูแลผลตอบแทน สวัสดิการ ความปลอดภัย และแรงงานสัมพันธ์ของบุคลากรภายในองค์การ ดังนั้น เมื่อผู้บริหารระดับสูงหน่วยงานด้านอื่นหรือบุคคลทั่วไปมีปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรมนุษย์โดยตรง เช่น ต้องการเพิ่มหรือลดกำลังคน มีความสงสัยเกี่ยวกับระบบสวัสดิการและผลประโยชน์ หรือปัญหาเกี่ยวกับข้อกฎหมายแรงงาน เป็นต้น

1.3 ให้บริการ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะมีลักษณะเป็นหน่วยงานสนับสนุน (Staff) มีหน้าที่ในการให้การสนับสนุนและคำปรึกษาแก่สายงานหลัก (Line) เมื่อเกิดปัญหาหรือความต้องการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร การให้บริการอาจมีลักษณะเป็นบริการเมื่อมีหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเกิดความต้องการหรือร้องขอ นอกจากนี้หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์อาจมีการจัดงานบริหารในด้านต่าง ๆ ในระดับองค์การ หน่วยงาน หรือบุคลากร เช่น โครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การให้คำปรึกษาในการแก้ไขปัญหาและวางแผนชีวิตแก่บุคลากร การรับคำร้องทุกข์ การรณรงค์เรื่องความปลอดภัย หรือการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การสนับสนุนสวัสดิการต่าง ๆ ภายในองค์การ การออกวารสารหรือหนังสือเวียน

1.4 การควบคุม การควบคุมกำลังคน (Manpower control) ถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญของงานทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากถ้าองค์การมีบุคลากรในจำนวนที่มากเกินไปกว่าจำนวนงานก็จะก่อให้เกิดรายจ่ายที่สูงเกินไป ในทางตรงข้าม ถ้าองค์การมีบุคลากรน้อยเกินไปก็จะส่งผลให้งานล่าช้า บุคลากรแต่ละคนทำงานหนักเกินกำลัง ซึ่งอาจก่อให้เกิดการขาดประสิทธิภาพในการทำงานเกิดอันตรายในการปฏิบัติงาน เกิดความเครียดหรือการหมดไฟในการปฏิบัติงาน (Burn out) ซึ่งจะตรวจสอบและปรับปรุงแผนงานที่เกี่ยวข้องกับกำลังคนขององค์การให้มี

ความสอดคล้องและเหมาะสมกับความต้องการอยู่ตลอดเวลา



ภาพที่ 2 หน้าที่ของทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับองค์การ (ณัฐพันธ์ เจริญนนท์, 2546 อ้างถึงใน  
ฉัตรชัย นิพนธ์ศิริผล, 2551, หน้า 33)

2. หน้าที่เกี่ยวกับสมาชิกขององค์การ นอกจากหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับองค์การแล้ว งานทรัพยากรมนุษย์ยังมีหน้าที่โดยตรงกับสมาชิกทุกคนขององค์การ ซึ่งเป็นงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมที่หน่วยงานบุคลากรจะต้องปฏิบัติ หน้าที่ของงานทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลซึ่งเป็นกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกได้ ดังต่อไปนี้

2.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ (Corporate human resource planning) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงด้านกำลังคนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะช่วยให้้องค์การสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถเจริญเติบโตได้อย่างมั่นคงและต่อเนื่อง โดยที่แผนการนี้จะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้อง และสนับสนุนแผนกลยุทธ์นโยบายขององค์การ และแผนการดำเนินงานของหน่วยงานอื่น

2.2 การจ้างงาน ได้แก่ การสรรหา และการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่สุดเข้าร่วมงานกับองค์การ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้สัมพันธ์กับนโยบายรวมขององค์การและความต้องการแรงงานของแต่ละหน่วยงาน การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรอาจกระทำโดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เพียงลำพัง หรืออาจอาศัยความร่วมมือกันของบุคคลหลายฝ่ายภายในองค์การ เมื่อสามารถคัดเลือก

บุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่สุดเข้าร่วมงานกับองค์กร และความต้องการแรงงานของแต่ละหน่วยงาน การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรอาจกระทำโดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เพียงลำพัง หรืออาจอาศัยความร่วมมือกันของบุคคลหลายฝ่ายภายในองค์กร เมื่อสามารถคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งแล้ว หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำหน้าที่ตรวจสอบเอกสารและความถูกต้องของข้อมูลอย่างละเอียดอีกครั้งก่อนทำสัญญาจ้างแรงงาน รับบุคคลเข้ามาทำงานเพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรสามารถรับบุคคลที่เหมาะสมเข้าร่วมงาน ตลอดจนดำเนินกิจกรรมต่อเนื่อง เช่น การปฐมนิเทศและการฝึกอบรม เพื่อกระตุ้น สร้างทัศนคติที่ดีและจงใจให้บุคคลทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ

2.3 การจัดการด้านตำแหน่งงาน คือ การดำเนินการรับและบรรจุบุคคลเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ถูกต้องเมื่อมีบุคลากรใหม่เข้าร่วมงานกับองค์กร การประเมินผลงาน การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งของแต่ละบุคคลให้เป็นไปอย่างยุติธรรมตามกฎหมายที่กำหนดไว้ขององค์กร เมื่อมีการขยายงานหรือปรับ โครงสร้างขององค์กร จะต้องมีการวางแผนและกำหนดบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่ หรือโครงสร้างงานใหม่ เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกันระหว่างบุคลากร และเกิดความสมดุลในองค์กร

2.4 การฝึกอบรมและการพัฒนา การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง คือ เป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะทำให้องค์กรสามารถเจริญเติบโตได้อย่างมั่นคง มีพัฒนาการที่ยั่งยืน เป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะทำให้องค์กรสามารถเจริญเติบโตได้อย่างมั่นคง มีพัฒนาการที่ยั่งยืน (Sustain growth and development) และสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังแนวความคิดของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ที่องค์กรพัฒนาและปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์โดยผ่านการเรียนรู้ และพัฒนาการตรวจสอบความต้องการในการฝึกอบรม (Need assessment) ขององค์กรของแต่ละหน่วยงาน และของบุคลากร เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการวางแผนการฝึกอบรม จะต้องมีการตรวจสอบและติดตามผลว่าการฝึกอบรมมีความรู้ พฤติกรรม และทัศนคติตามที่ต้องการหรือไม่ ตลอดจนต้องดำเนินการปรับปรุงเพื่อให้การฝึกอบรมเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรได้อย่างเต็มที่ในอนาคต

2.5 การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ได้แก่ การประเมินค่างาน (Job evaluation) ศึกษาเปรียบเทียบ และกำหนดอัตราค่าจ้างภายในองค์กรให้เป็นไปอย่างเสมอภาค และยุติธรรม ตามหลักการที่ว่า “งานที่เท่ากันต้องได้ผลตอบแทนที่เท่ากัน (Equal work, equal pay)” งานในส่วนนี้จะต้องทำการสำรวจ ศึกษา และเปรียบเทียบอัตราค่าจ้างทั่วไปในสังคม เพื่อใช้ในการกำหนดอัตราค่าจ้างรวมขององค์กรมิให้สูงหรือต่ำกว่าอัตรามาตรฐานของธุรกิจหรือ

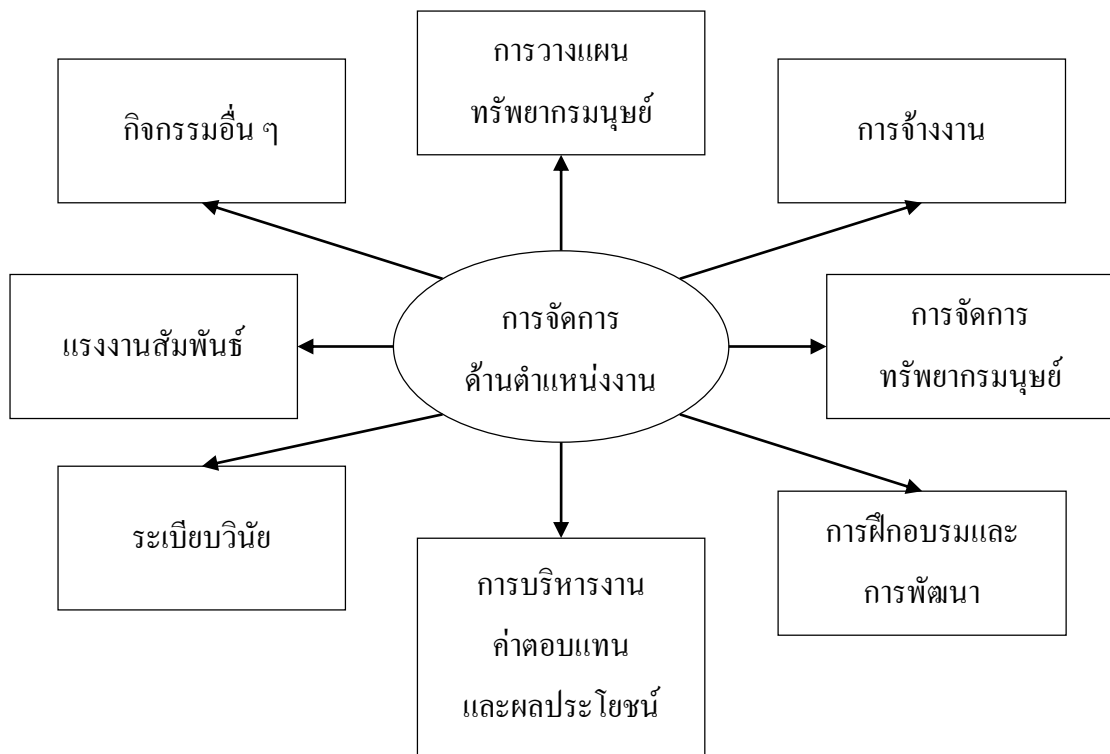
อุตสาหกรรมในลักษณะเดียวกันมากนัก การให้ผลประโยชน์และสวัสดิการแก่บุคลากรยึดเป็นปัจจัยที่มีส่วนส่งเสริมให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ การให้ผลประโยชน์เสริมในรูปแบบต่าง ๆ ยังมีส่วนช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรอีกเช่นกัน

การธำรงรักษา คือ หน้าที่ในการธำรงรักษาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับองค์การอย่างเต็มใจ เต็มความสามารถ และเป็นระยะเวลายาวนาน โดยพยายามสร้างขวัญและกำลังใจ (Morale) ความผูกพัน (Engagement) ตลอดจนความจงรักภักดี (Loyalty) ที่มีต่อองค์การให้เกิดขึ้นในตัวพนักงาน

ระเบียบวินัย คือ หน้าที่การรักษากฎเกณฑ์ ระเบียบและข้อบังคับขององค์การให้เป็นไปตามที่กำหนด เพื่อให้บุคลากรสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข และเพื่อให้เกิดความเรียบร้อยและเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ

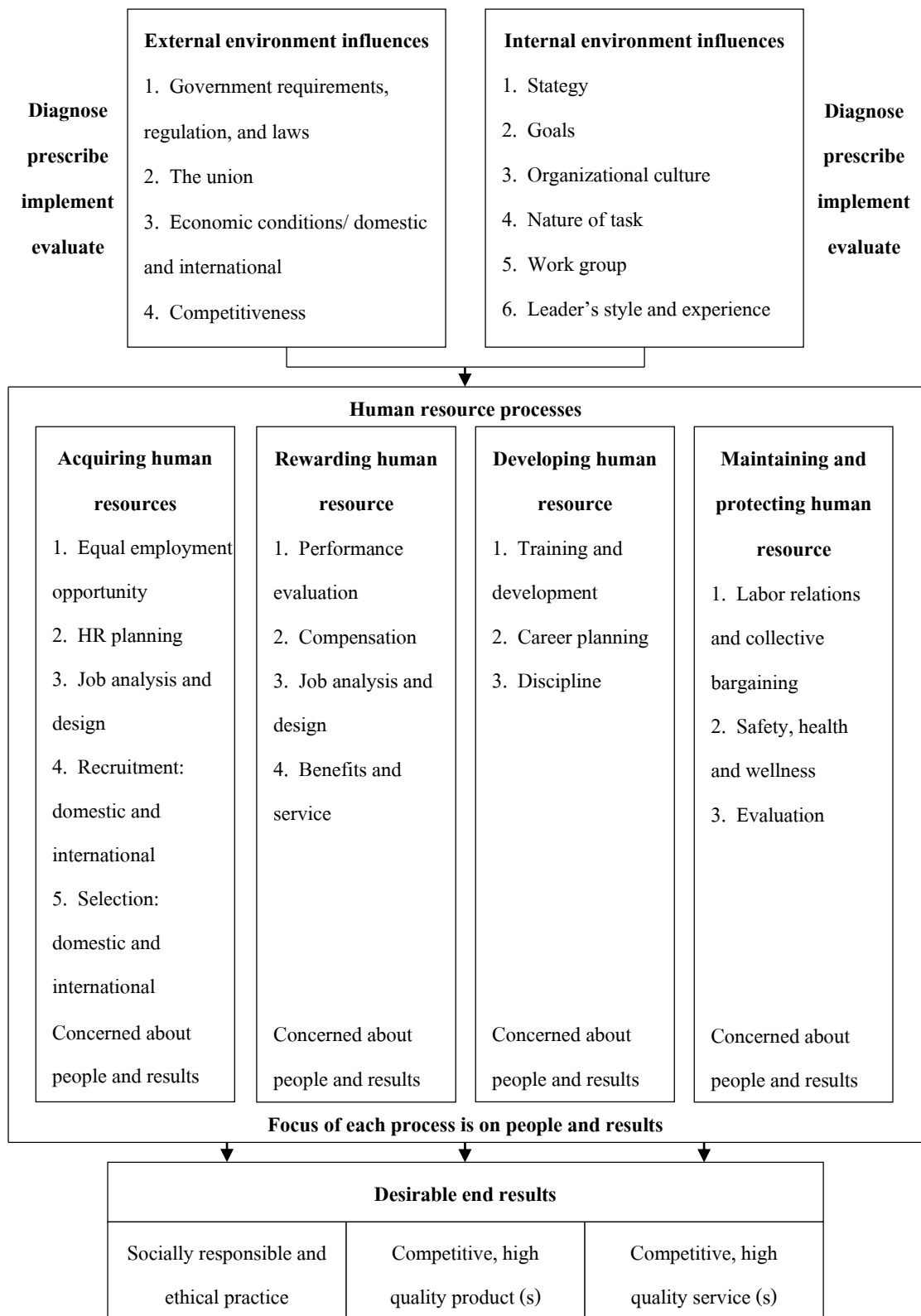
แรงงานสัมพันธ์ คือ หน้าที่ในการจัดการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์การพนักงาน และสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ ตั้งแต่รัฐบาล สมาคมวิชาชีพ สมาคมแรงงาน และกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในระดับมหภาคและจุลภาค เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่นมีภาพลักษณ์ที่ดี ไม่มีอุปสรรคหรือความขัดแย้งเกิดขึ้น

กิจกรรมอื่น การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มีขอบเขตกว้างขวางนอกจากหน้าที่ต่าง ๆ ข้างต้น งานด้านทรัพยากรมนุษย์อาจต้องเกี่ยวข้องกับกิจกรรมอื่น เช่น การให้คำปรึกษาคำแนะนำ หรือบริการพิเศษแก่พนักงาน การให้บริการแก่สังคม โดยที่กิจกรรมเหล่านี้จะเกี่ยวพันและสนับสนุนให้กิจกรรมอื่นดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ณัฐพันธุ์ เขจรนนท์, 2546 อ้างถึงใน ฉัตรชัย นิพัทธ์ศิริผล, 2551, หน้า 35)



ภาพที่ 3 หน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกในองค์กร (ณัฐพันธุ์  
เขจรนันท์, 2546 อ้างถึงใน ฉัตรชัย นิพัฒน์ศิริผล, 2551, หน้า 35)

Ivancevich (2001 อ้างถึงใน ฉัตรชัย นิพัฒน์ศิริผล, 2551) ได้แสดงโมเดลการวิเคราะห์  
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Diagnostic model of human resource management) เกี่ยวกับ  
กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource process) แนวใหม่ จากทฤษฎีของ  
Ivancevich จะแบ่งกระบวนการทรัพยากรมนุษย์เป็น 4 ด้าน โดยมุ่งเน้นแต่ละกระบวนการด้านคน  
และผลลัพธ์ (Focus of each process in on people and results) ดังนี้



ภาพที่ 4 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Ivancevich, 2001 อ้างถึงใน นัตรชัย นิพัฒน์ศิริผล, 2551, หน้า 25)

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4 ด้าน จากทฤษฎีของ Ivancevich (2001 อ้างถึงใน ฉัตรชัย นิพัฒน์ศิริผล, 2551) มีรายละเอียด ดังนี้

1. การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (Acquiring human resources) ประกอบด้วย
  - 1.1 โอกาสการจ้างงานที่เหมาะสม (Equal employment opportunity: EEO)
  - 1.2 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning)
  - 1.3 การออกแบบงานและการวิเคราะห์งาน (Job analysis and design)
  - 1.4 การสรรหา (Recruitment)
    - 1.4.1 ภายในประเทศ (Domestic)
    - 1.4.2 ภายนอกประเทศ (International)
  - 1.5 การคัดเลือก (Selection)
    - 1.5.1 ภายในประเทศ (Domestic)
    - 1.5.2 ระหว่างประเทศ (International)
2. การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ (Rewarding human resources) ประกอบด้วย
  - 2.1 ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance evaluation)
  - 2.2 การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation)
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Developing human resources) ประกอบด้วย
  - 3.1 การฝึกอบรม (Training)
  - 3.2 การพัฒนา (Development)
  - 3.3 การวางแผนอาชีพ (Career planning)
  - 3.4 วินัย (Discipline)
4. การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Maintaining and protection human resources) ประกอบด้วย
  - 4.1 แรงงานสัมพันธ์และการต่อรองโดยรวม (Labor relation and collective bargaining)
  - 4.2 ความปลอดภัย สุขภาพ และความสะดวสบาย (Safety, health and wellness)
  - 4.3 การประเมินผล (Evaluation)

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามโมเดลของ Mondy, Noe, and Premeaux (1999 อ้างถึงใน ฉัตรชัย นิพัฒน์ศิริผล, 2551, หน้า 26-27) มีกิจกรรมในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้



1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) เป็นกระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้จำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการ และสามารถจัดหาได้เมื่อจำเป็นต้องใช้ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่ช่วยให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในอนาคต (Ivancevich, 1998 อ้างถึงใน ฉัตรชัย นิพัฒน์ศิริผล, 2551, หน้า 27) ดังนี้ (1) การพยากรณ์ความต้องการพนักงานที่มีคุณสมบัติต่าง ๆ (2) การเปรียบเทียบความต้องการกับกำลังแรงงานในปัจจุบัน (3) การกำหนดจำนวนและรูปแบบของพนักงานที่จะสรรหาเข้ามาหรือจำนวนที่ต้องออกจากงาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญ คือ (1) การวางแผนจะทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น (More effective and efficient and of people at better developed employees) (2) การวางแผนจะสร้างโอกาสสำหรับการจ้างงานที่เท่าเทียมกันอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (More effective equal employment opportunity (EEO) planning) ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องมีการออกแบบและการวิเคราะห์งานก่อน การออกแบบงาน (Job design) เป็นกระบวนการกำหนดโครงสร้างและการออกแบบกิจกรรมการทำงานเฉพาะอย่างของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (Byars & Rue 1997 อ้างถึงใน ฉัตรชัย นิพัฒน์ศิริผล, 2551, หน้า 27) การวิเคราะห์งาน (Job analysis) เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และแยกแยะข้อมูลเกี่ยวกับงาน (Ivancevich, 1998 อ้างถึงใน ฉัตรชัย นิพัฒน์ศิริผล, 2551, หน้า 27)

2. การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เป็นกลุ่มกิจกรรมขององค์กรซึ่งใช้เพื่อจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถและมีทัศนคติที่องค์กรต้องการมาสมัครในตำแหน่งงานที่เหมาะสมเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ (Ivancevich, 1998 อ้างถึงใน ฉัตรชัย นิพัฒน์ศิริผล, 2551, หน้า 27)

3. การคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการคัดเลือกที่เหมาะสมที่สุด สำหรับองค์กรและเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการ โดยคัดเลือกจากกลุ่มผู้มาสมัคร (Mondy, Noe, & Permeaux, 1999 อ้างถึงใน ฉัตรชัย นิพัฒน์ศิริผล, 2551, หน้า 27)

4. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and development) การฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการที่มีระบบเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานให้มีทิศทางซึ่งสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Byars & Rue, 1997 อ้างถึงใน ฉัตรชัย นิพัฒน์ศิริผล, 2551, หน้า 28) หรือเป็นกิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียนรู้เกิดความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับงานในปัจจุบัน (Mondy et al., 1999 อ้างถึงใน ฉัตรชัย นิพัฒน์ศิริผล, 2551, หน้า 28) ส่วนการพัฒนา (Development) เป็นการจัดการความรู้ การทำให้พนักงานมีความรู้ มีการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ในปัจจุบันหรืออนาคต

5. ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น (Compensation and benefits) ผลตอบแทน (Compensation) เป็นรางวัลทั้งหมดที่พนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงาน (Ivancevich, 1998 อ้างถึงใน ฉัตรชัย นิพัฒน์ศิริผล, 2551, หน้า 28) ประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ และผลประโยชน์อื่น ๆ ส่วนผลประโยชน์ (Benefits) เป็นรางวัลหรือส่วนเพิ่มที่พนักงานได้รับ ซึ่งเป็นผลจากการจ้างงานและตำแหน่งภายในองค์กร (Byars & Rue, 1997 อ้างถึงใน ฉัตรชัย นิพัฒน์ศิริผล, 2551, หน้า 28) เช่น การประกันชีวิตและสุขภาพ การท่องเที่ยว ค่ารักษาพยาบาล การแบ่งกำไร แผนการศึกษา การให้ส่วนลดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของบริษัท ฯลฯ

6. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and health) ความปลอดภัย (Safety) เป็นความคุ้มครองพนักงานจากอุบัติเหตุในการทำงานปัจจุบัน (Mondy et al., 1999 อ้างถึงใน ฉัตรชัย นิพัฒน์ศิริผล, 2551, หน้า 28) สุขภาพ (Health) เป็นสภาพทางด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม

7. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and labor relations) พนักงานเป็นสิ่งแวดล้อมภายในที่ผู้บริหารต้องคำนึงอย่างยิ่ง เพราะงานจะสัมฤทธิ์ผลได้ก็มาจากพนักงานลูกจ้างนั่นเอง แรงงานสัมพันธ์ (Labor relation) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มพนักงาน (สหภาพแรงงาน) และนายจ้าง (ฝ่ายจัดการ) (Ivancevich, 1998 อ้างถึงใน ฉัตรชัย นิพัฒน์ศิริผล, 2551, หน้า 28)

8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal: PA) เป็นกระบวนการประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โดยการวัดและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เช่น การบันทึกผลลัพท์ และการติดต่อสื่อสารกลับไปยังพนักงาน ซึ่งเป็นกิจกรรมระหว่างผู้บริหารโดยตรงและพนักงาน

Dessler (2003 อ้างถึงใน ปิยาพร ห่องแซง, 2555, หน้า 14) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการให้ได้มา การฝึกอบรม การประเมิน และการจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงาน และให้ความสนใจเรื่องแรงงานสัมพันธ์ สุขภาพอนามัยและความปลอดภัย

Gitmanand and McDaniel (2008 อ้างถึงใน ธนัญญา ทองหอม, 2556, หน้า 17) ได้กล่าวถึง กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการทำงานแบบเป็นขั้นตอน คือ

1. การกำหนดความต้องการและการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
2. การตอบสนองความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการธำรงรักษา ได้แก่ การฝึกอบรมพนักงาน ค่าตอบแทน และผลประโยชน์

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

### ความหมายของความผูกพันในองค์กร

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546)

ได้ให้ความหมายของคำว่า “ความ” หมายถึง เรื่อง เช่น เนื้อความ เกิดความ และได้ให้ความหมายของคำว่า “ผูกพัน” หมายถึง มีความเป็นห่วงกังวลเพราะรักใคร่ ก่อให้เกิดพันธะที่จะต้องปฏิบัติตาม องค์กรศูนย์รวมกลุ่มบุคคลหรือกิจการที่ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยงานเดียวกัน เพื่อดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในกฎหมายหรือในตราสารจัดตั้ง ซึ่งอาจเป็นหน่วยงานของรัฐ เช่น องค์กรของรัฐบาล หน่วยงานเอกชน เช่น บริษัทจำกัด สมาคมหรือหน่วยงานระหว่างประเทศ เช่น องค์กรสหประชาชาติ จึงกล่าวได้ว่า ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร น่าจะหมายถึง การเกิดความกังวล รักใคร่ในหน่วยงานที่ปฏิบัติซึ่งก่อให้เกิดพันธะที่จะต้องปฏิบัติตาม

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549 อ้างถึงใน ชีรภัทร วาณิชพิทักษ์, 2555, หน้า 7) กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรว่า องค์กรที่จะประสบความสำเร็จขององค์กรที่สร้างประโยชน์ให้กับสังคม องค์กรที่ให้โอกาสแก่พนักงาน สมาชิกมักจะมีความรู้สึกรักองค์กร ภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความรู้สึกร่วมกับองค์กรสูง และทำตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เช่น ตั้งใจทำงาน ดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์กรเหมือนกับของของตน แก่ตัวแทนองค์กร เมื่อถูกคนกล่าวหาและมักจะให้สรรพนามตัวว่าเราหรือของเรา เช่น องค์กรของเรา หน่วยงานของเรา ความผูกพันต่อองค์กรจะมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ

1. การผูกพันในเชิงความรู้สึก ซึ่งเป็นความตั้งใจของพนักงานที่จะคงอยู่กับองค์กร อันเนื่องมาจาก

1.1 เชื้อมั่นและยอมรับในเป้าหมายเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

1.2 เต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อประโยชน์

ขององค์กร

2. ความผูกพันเนื่องจากต้องการอยู่กับองค์กร เพราะที่องค์กรนี้เหมาะสมที่จะคงอยู่ เป็นสมาชิกต่อไป

ฉันทะพนันท์ เจริญนันท์ (2551 อ้างถึงใน ชีรภัทร วาณิชพิทักษ์, 2555, หน้า 10) กล่าวว่า ความผูกพันกับองค์กร หมายถึง ทศนคติที่สะท้อนความเกี่ยวข้องระหว่างบุคคลกับองค์กร ซึ่งเขายินดีที่จะมีส่วนร่วมเป็นสมาชิก และไม่เต็มใจที่จะจากองค์กรไป โดยนักวิชาการได้อธิบายความผูกพันระหว่างบุคคลและองค์กรจาก 2 มุมมอง คือ

1. ความผูกพันอย่างต่อเนือง หรือที่เรียกว่า Side-bets orientation พนักงานมีแนวโน้มจะอยู่กับองค์กร เนื่องจากเขาไม่สามารถจะออกไปได้ ตัวอย่างเช่น เขาอาจจะสูญเสียเวลา

แรงพยายาม ประโยชน์ที่จะได้รับ ถ้าเขาออกจากองค์กรไป

2. ความสอดคล้องของเป้าหมายระหว่างบุคคลและองค์กร (Individual-organization goal congruence orientation) หรือที่เรียกว่า มโนทัศน์ที่บุคคลพร้อมที่จะยอมรับ และปฏิบัติงาน ใ้บรรลุเป้าหมายของตนและองค์กร ซึ่งมีความสอดคล้องกัน โดยบุคคลจะยังคงปฏิบัติงาน ร่วมกับองค์กรเนื่องจากปัจจัยสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

- 2.1 มีความเชื่อในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
- 2.2 มีความพร้อมที่จะทุ่มเททำงานในนามขององค์กร
- 2.3 ความตั้งใจจะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร

Richard and Poster (1983 อ้างถึงใน ชีราภัทร ขัตติยะหล้า, 2555, หน้า 21-22) ความผูกพัน ต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร มีค่านิยม ที่กลมกลืนกับสมาชิกขององค์กรคนอื่นและเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติการกิจ ขององค์กร ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมองค์กร หมายถึง ความรู้สึกเห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วยกับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรที่กำหนด
2. ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์กร หมายถึง การยอมเสียสละเวลา กำลังกาย กำลังความคิดและสิ่งต่าง ๆ ให้แก่การทำงานอย่างเต็มที่ โดยมุ่งหวังให้งานที่ปฏิบัตินั้นประสบผลสำเร็จอย่างมีคุณภาพในระยะเวลาที่กำหนดซึ่งจะผลถึงความสำเร็จและเป็นผลดีต่อองค์กรในภาพรวม
3. ความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป หมายถึง ความต้องการที่จะอยู่ ปฏิบัติงานในฐานะเป็นพนักงาน เจ้าหน้าที่คนหนึ่งขององค์กรอย่างแน่วแน่ ไม่คิดหรือมีความต้องการที่จะลาออกจากการเป็นสมาชิกภาพขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการลาออกเพื่อไป ประกอบอาชีพอื่นหรือโยกย้ายไปปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น

Allen and Mayer (1990 อ้างถึงใน ชีราภัทร ขัตติยะหล้า, 2555, หน้า 21) ได้ให้ความหมาย ของความผูกพันต่อองค์กรว่า หมายถึง ความผูกพันด้านความรู้สึก และความผูกพันด้านผลสืบเนื่อง ความผูกพันด้านความรู้สึกว่าเป็นผลของอารมณ์หรือความรู้สึกที่มีต่อองค์กร พนักงานที่มี ความผูกพันอย่างแรงกล้าจะผนวกตนเอง (Identities) คือ เข้าไปเกี่ยวข้องและมีความสุขในการเป็น สมาชิกขององค์กรนั้นส่วนความผูกพันด้านผลสืบเนื่องมีพื้นฐานมาจากการตระหนักถึง “ค่าใช้จ่าย” (หรือการลงทุนที่สูญเสียไป) ที่มีความผูกพันกับการระงับกิจกรรม (การลาออก) Porter and Smith (1991 อ้างถึงใน พงษ์เทพ เกษสุวรรณ, 2555, หน้า 16-17) ได้ให้ความหมายของ ความผูกพันต่อองค์กรว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นความสัมพันธ์ที่จะแสดงออกถึงความเชื่อมโยง

ทั้งหมดระหว่างพนักงานและองค์กรจะรวมความหมายไปถึงองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานเป็นความเข้มข้นที่เป็นคุณลักษณะของแต่ละบุคคลที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร โดยความผูกพันนี้จะมีคุณลักษณะ 3 ประการ ดังนี้

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เป็นลักษณะของบุคคลที่มีความเชื่อด้านทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร มีความผูกพันอย่างแท้จริงต่อค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร พร้อมสนับสนุนกิจการขององค์กรซึ่งเป็นเป้าหมายของตนด้วย มีความเชื่อว่าองค์กรนี้เป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่ตนเองจะทำงานด้วย ภาควุฒิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร เป็นลักษณะที่บุคลากรเต็มใจที่จะเสียสละอุทิศตน พยายามทำงานเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมาย เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กรและมีความห่วงใยต่อความเป็นไปขององค์กร

3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร เป็นลักษณะที่บุคลากรแสดงความต้องการ และตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในองค์กรนี้ตลอดไป มีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร และพร้อมที่จะบอกกับคนอื่นว่าตนเป็นสมาชิกขององค์กร รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สนับสนุนและสร้างสรรค์องค์กรให้ดียิ่งขึ้น

ความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน (Partisam) ความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรและการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร (Identification) เป็นการแสดงออกจากเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรของผู้ปฏิบัติงาน

2. ความเกี่ยวข้องกับองค์กร (Involvement) โดยการปฏิบัติงานตามบทบาทตามหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มที่

3. ความจงรักภักดี (Loyalty) ความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กร

Buchanan (1997 อ้างถึงใน ปิยาพร ห่องแสง, 2555, หน้า 41-42) ให้คำนิยาม ความผูกพันต่อองค์กรว่า คือ การเป็นพรรคเป็นพวกการผูกติด (Affective attachment) ทางใจต่อเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร ความผูกพันมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. การแสดงตัวโดยยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

2. การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องโดยการทุ่มเทจิตใจในบทบาทของตนเอง

### 3. ความจงรักภักดีโดยความรู้สึทางใจและผูกติดกับองค์กร

Steer (1997 อ้างถึงใน ปิยาพร ห่องแขง, 2555, หน้า 42) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวของสมาชิก ในการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กรด้วยความเต็มใจ ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. พนักงานมีความเชื่อมั่นอย่างสูงในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร หมายถึง การที่พนักงานยอมรับแนวทางปฏิบัติงาน เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย และมีค่านิยมของคนที่สุดอด คล้องกับค่านิยมขององค์กร

2. พนักงานมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร หมายถึง การใช้ความสามารถ ความพยายามของตนอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จ

3. พนักงานมีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพในองค์กร หมายถึง ความต้องการของพนักงานที่มีความสมัครใจจะอยู่ปฏิบัติงานในองค์กรถึงแม้ว่าจะได้รับข้อเสนอที่ดีกว่าจากองค์กรอื่น ถึงแม้ว่าองค์กรจะเกิดสภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ พนักงานจะไม่คิดหรือมีความต้องการที่จะลาออกจากองค์กร

นอกจากนี้ ลลิตา อรุโณทยานันท์ (2554) ยังได้รวบรวมความหมายของความผูกพันต่อองค์กรของนักวิชาการต่างประเทศอีกหลายท่านด้วยกัน ดังต่อไปนี้

Wagner and Hollenbeck (1995 อ้างถึงใน ลลิตา อรุโณทยานันท์, 2554, หน้า 5) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า การที่พนักงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รวมทั้งเต็มใจที่จะทำงานหนักเพื่อประโยชน์ขององค์กรและมีความมุ่งมั่นจะอยู่กับองค์กร โดยขยายช่วงเวลาเพิ่มขึ้น

Harter, Schmidt, and Hayes (2002 อ้างถึงใน ลลิตา อรุโณทยานันท์, 2554, หน้า 5) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกด้านบวกของบุคคลที่มีต่อบุคคลอื่นในองค์กร ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพัน ความพึงพอใจและความกระตือรือร้นในการทำงาน

Corporate Leadership Council (2004 อ้างถึงใน ลลิตา อรุโณทยานันท์, 2554, หน้า 5) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร คือ ระดับความสำคัญของความผูกพันที่บุคคลสัญญาจะมอบให้ต่อสิ่งหนึ่งหรือบุคคลหนึ่งในองค์กร โดยผลของคำสัญญาเกี่ยวกับความพยายามมุ่งมั่นในการทำงานและระยะเวลาในการทำงานของบุคคลนั้น

Development Dimensions International (2004 อ้างถึงใน ลลิตา อรุโณทยานันท์, 2554, หน้า 6) ได้ให้ความหมายของความผูกพันไว้ว่า เป็นสิ่งที่พนักงานทำแล้วมีความสุข (Enjoy)

พนักงานรับรู้ในสิ่งที่ตนเองทำว่ามีความหมายต่องาน ต่อองค์กรและสังคมโดยรวม (Believe) และการได้รับการยอมรับจากองค์กรและได้รับรางวัลจากสิ่งที่ปฏิบัติไป (Value)

Gubman (2004 อ้างถึงใน ลลิตา อรุโณทยานันท์, 2554, หน้า 6) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร คือ ความรู้สึกการมีส่วนร่วมการเป็นหนึ่งเดียวกันของพนักงานในองค์กรและที่สำคัญคือ การมีความรู้สึกสนุกในการทำงานซึ่งความรู้สึกทั้งหมดนั้นจะนำไปสู่ความรู้สึกผูกพันอย่างเหนียวแน่นและให้ความสำคัญต่อองค์กร

Macey and Schneider (2008 อ้างถึงใน ลลิตา อรุโณทยานันท์, 2554, หน้า 6) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร คือ ความรู้สึกอันเต็มเปี่ยมและการมอบคำสัญญาอย่างเต็มใจของบุคคลในองค์กรที่จะมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรซึ่งความรู้สึกนี้เป็นมากกว่าความพึงพอใจในงานตามปกติหรือความซื่อสัตย์ต่อองค์กรของบุคคลในองค์กร

จากความหมายของความผูกพันต่อองค์กรดังกล่าว สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรคือ ความรู้สึกของพนักงานที่มากกว่าความพึงพอใจ รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรพร้อมมอบคำสัญญาให้กับองค์กรที่จะตั้งใจทำงานด้วยความมุ่งมั่นเพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายโดยยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรด้วยความเต็มใจและในมุมมองทัศนคติด้านบวก

#### ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

ฉัตรฐพันธ์ เจริญนันท์ (2551 อ้างถึงใน ชีรภัทร วาณิชพิทักษ์, 2555, หน้า 16) ได้ให้ความสำคัญของความผูกพันกับองค์กรการส่งเสริมให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรจึงมีความสำคัญกับการดำเนินงานขององค์กรปัจจุบันเนื่องจากพนักงานที่ผูกพันและทุ่มเทให้กับองค์กรจะช่วยให้องค์กรดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและช่วยลดต้นทุนขององค์กร โดยการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ความผูกพันกับองค์กรมีความสัมพันธ์กับอัตราการขาดงาน ผลผลิตภาพ และคุณภาพของผลงาน ที่สำคัญความผูกพันกับองค์กรที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไม่ให้ออกไปอยู่กับคู่แข่ง ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายที่ไม่สามารถประเมินได้ เพราะเมื่อพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ จะทำให้เกิดผลกระทบที่สำคัญหลายประการต่อพฤติกรรมการทำงานในประเด็นต่อไปนี้

1. ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ มักมีแนวโน้มที่จะขาดงานและสมัครใจลาออกจากงานสูง ส่วนผู้ที่มีความผูกพันสูงมักจะเปลี่ยนแปลงงานใหม่น้อยกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่ำ โดยผู้ที่มีความโน้มเอียงที่จะผูกพันตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน มักจะอยู่กับองค์กรค่อนข้างถาวร

2. ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ มักไม่เต็มใจที่จะเสียสละหรือมีส่วนรับผิดชอบใด ๆ ต่อส่วนรวม จะอยู่ในลักษณะค่อนข้างเห็นแก่ตัว พยายามทำงานน้อยหรือหลบเลี่ยงงานเท่าที่จะทำได้

3. ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำมักจะมีชีวิตส่วนตัวค่อนข้างไปทางลบ จากการสำรวจเจตคติการทำงานของพนักงานภาครัฐ พบว่า ผู้ที่มีความรู้สึกไม่ผูกพันต่อองค์กร มักจะไม่พอใจต่อชีวิตส่วนตัวของตนด้วยเช่นกัน ฉะนั้นการส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อพนักงาน และการที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร ย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อตัวพนักงานและองค์กรโดยรวมอีกด้วย

ซึ่งการส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรสามารถทำได้ด้วยวิธีต่อไปนี้

1. เพิ่มความสำคัญต่องาน ทั้งนี้เพราะคนเรามีแนวโน้มที่จะผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้น ถ้าตนได้รับโอกาสความไว้วางใจให้มีอำนาจในการกำกับดูแล และเลือกวิธีทำงานอย่างอิสระ ด้วยตนเองรวมทั้งได้รับการยอมรับว่างานที่ตนทำมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ขององค์กร

2. การกำหนดให้ผลประโยชน์ของพนักงานสอดคล้องกับผลประโยชน์ขององค์กร เนื่องจากพนักงานจะรู้สึกผูกพันต่อองค์กรตราบที่ทั้ง 2 ฝ่าย ต่างมีประโยชน์ร่วมกันจากการทำงาน เช่น กิจการบริษัทดีมีกำไร ผลกำไรส่วนนี้ก็ทำให้เงิน โบนัสตอบแทนและเงินเดือนของพนักงานเพิ่มสูงขึ้นอย่างน่าพอใจ เป็นต้น ซึ่งจะส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้น

3. ใช้วิธีคัดเลือกบรรจุบุคลากรใหม่ที่มีแนวคิดและค่านิยมสอดคล้องกับองค์กร ซึ่งโดยทั่วไปสิ่งที่เป็นค่านิยมขององค์กรจะปรากฏอยู่ในข้อความที่บ่งบอกถึงพันธกิจขององค์กร เนื่องจากการที่ค่านิยมองค์กรยิ่งใกล้เคียงกับบุคคลที่จะบรรจุมากเพียงไร ยิ่งทำให้พนักงานใหม่ที่ได้รับบรรจุมีความผูกพันต่อองค์กรมากเพียงนั้น

นอกจากนี้การให้รางวัลก็มีความสำคัญต่อการพัฒนาความผูกพันกับองค์กร ถึงแม้ว่าค่าตอบแทนผลประโยชน์ และโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายที่ท้าทายจะมีความสำคัญ แต่พนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กรจะให้ความสำคัญกับรางวัลระหว่างบุคคลด้วยเช่นกัน เช่น การได้รับการยอมรับการเลื่อนตำแหน่งหรือเป็นผู้มีส่วนร่วมกับโครงการใหม่ ๆ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องสร้างระบบการให้รางวัลที่ให้ความสำคัญกับบุคคล และความภาคภูมิใจที่บูรณาการเข้ากับเป้าหมายของบุคคลและองค์กร ซึ่งจะช่วยกระตุ้นและธำรงรักษาความผูกพันกับองค์กรให้แก่พนักงาน

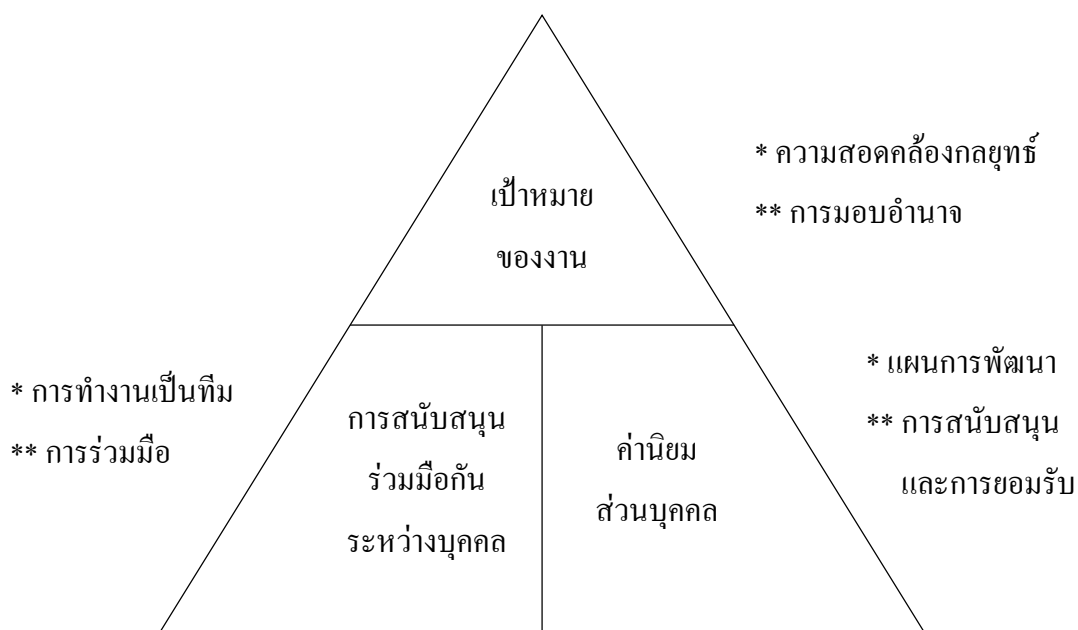
พิชิต เทพวรรณ (2554 อ้างถึงใน ชีรภัทร วาณิชพิทักษ์, 2555, หน้า 12) ให้ความสำคัญความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรจะมุ่งมั่นให้เกิดกับองค์กร โดยองค์กรต่าง ๆ ต้องการให้พนักงานมีทั้งความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรและความผูกพันในงานของพนักงาน เนื่องจากความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรจะมีความสัมพันธ์กับอัตราลาออก (Turnover rate)



ถ้าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูง อัตราการลาออกก็จะต่ำ ในขณะที่ความผูกพันในงานของพนักงานจะมีความสัมพันธ์กับอัตราการขาดงาน ซึ่งถ้าพนักงานมีความผูกพันในงานสูง อัตราการขาดงานก็จะต่ำ ดังนั้น องค์กรจึงต่างให้ความสำคัญกับความผูกพันใน 2 ลักษณะ ทั้งความผูกพันในงานของพนักงาน (Employee engagements) และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee commitment)

จากแนวคิดเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรดังที่กล่าวมาแล้ว The Gallup Organization (n.d. อ้างถึงใน พิชิต เทพวรรณ, 2554) ได้ศึกษาความผูกพันของพนักงานและได้แบ่งประเภทของพนักงานไว้ 3 ประเภท คือ

1. พนักงานที่มีความผูกพันในงาน (Engaged) คือ พนักงานที่ทำงานด้วยความเต็มใจ ตั้งใจ และคำนึงถึงองค์กร
2. พนักงานที่ไม่ยึดติดกับความผูกพันในงาน (Not-engaged) คือ พนักงานที่ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และ/หรือทำงานโดยไม่ตั้งใจ
3. พนักงานที่ไม่มีความผูกพันในงาน (Actively disengaged) คือ พนักงานที่ไม่มีความสุขในการทำงาน โดยองค์ประกอบของความผูกพันในงานของพนักงานนั้นประกอบไปด้วย ค่านิยมของบุคคล (Individual value) เป้าหมายของงาน (Focused work) และการสนับสนุนระหว่างบุคคล (Interpersonal support) ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบมีส่วนประกอบย่อยที่แตกต่างกันไป ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 องค์ประกอบของความผูกพันในงาน (Models for engagement) (พิชิต เทพวรรณ, 2554 อ้างถึงใน ธีรภัทร วาณิชพิทักษ์, 2555, หน้า 13)

จากภาพที่ 5 แสดงถึงองค์ประกอบของความผูกพันในงาน (Model for engagement) ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ส่วน โดยในแต่ละส่วนนั้นประกอบไปด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในงานของพนักงานที่มีผลให้ความผูกพันดังกล่าวมีระดับที่สูงขึ้น โดยแนวทางในการสร้างความผูกพันในงานของพนักงาน มีดังนี้

1. เป้าหมายของงาน (Focus work) ประกอบด้วย ความสอดคล้องกับกลยุทธ์ (Align effort with strategy) คือ ในการมอบหมายงานควรมีความสอดคล้องกันระหว่างความสามารถ ความถนัดของพนักงานกับกลยุทธ์ ทั้งนี้พนักงานแต่ละคนต้องมีความเข้าใจถึงสิ่งที่ต้องการคาดหวัง และได้รับรู้ข้อมูลที่มีผลกระทบต่อการทำงานมอบอำนาจ (Empowerment) คือ พนักงานมีอำนาจที่เหมาะสมที่สามารถใช้ในการตัดสินใจและจัดการงานของตนเอง

2. ค่านิยมของบุคคล (Individual value) ประกอบด้วยแผนการพัฒนา (Development plans) คือ พนักงานต้องมีโอกาสและได้รับการสนับสนุนให้ก้าวหน้าในงานการสนับสนุน และการยอมรับ (Support and recognition) คือ พนักงานได้รับปัจจัยที่ใช้ในการสนับสนุน การปฏิบัติงาน ตลอดจนองค์การต้องยอมรับถึงความแตกต่างในด้านความคิดเห็นของพนักงานแต่ละคน

3. การสนับสนุนร่วมมือกันระหว่างบุคคล (Interpersonal support) ประกอบด้วยการทำงานเป็นทีม (Teamwork) คือ การมีความร่วมมือกันในการทำงาน และมีสภาพแวดล้อมที่พนักงานสามารถไว้วางใจกันได้ ความร่วมมือกัน (Collaboration) คือ การมีความร่วมมือกันในการทำงานระหว่างกลุ่มการร่วมกันในการแก้ปัญหา และการมีเป้าหมายร่วมกัน

และยังมีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรในเรื่องอื่น ๆ อีก (เอกพงษ์ อึ้งคำ, 2556) คือ

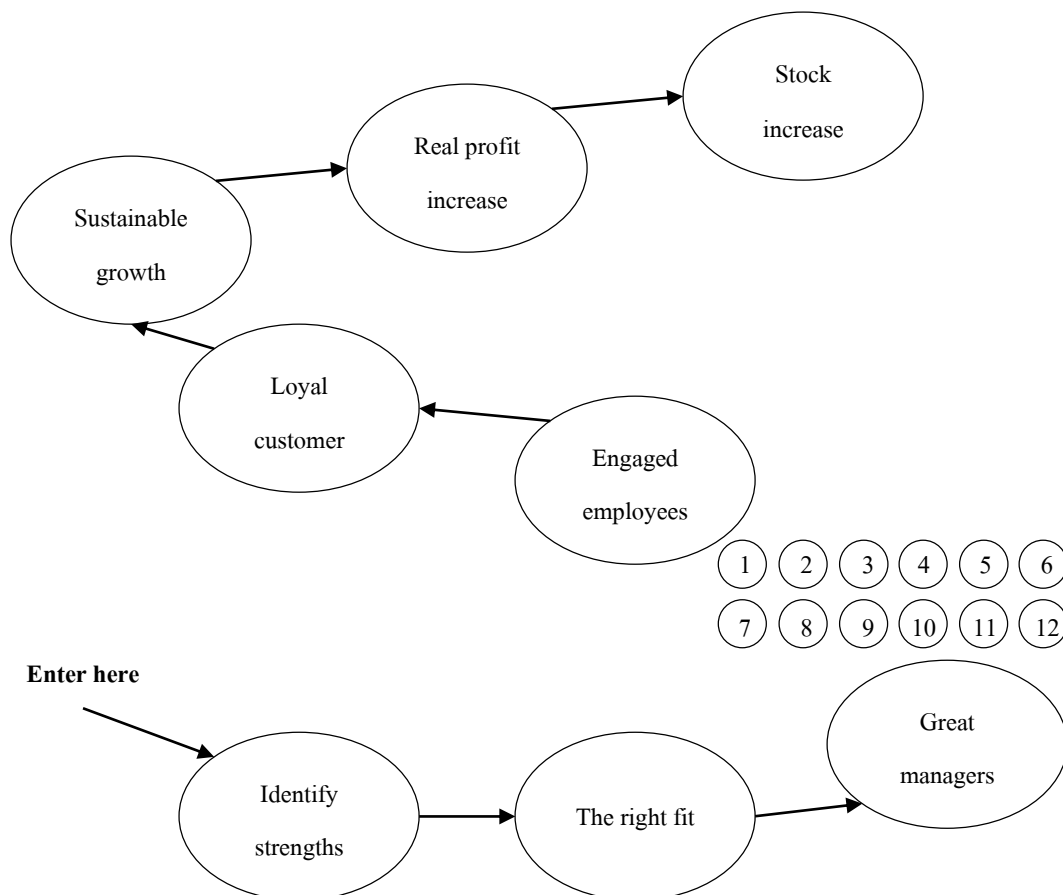
Buchanan (1974 อ้างถึงใน เอกชัย อึ้งคำ, 2556, หน้า 11) เห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญ ดังนี้

1. สามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออกจางานของสมาชิกขององค์กรได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน
2. เป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรปฏิบัติงานได้ดี เนื่องจากเกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กรนั่นเอง
3. เป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร เพราะเห็นว่างานคือหนทางที่ตนสามารถทำประโยชน์ให้แก่องค์กรและบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ
4. เป็นตัวทำให้บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างมากในการทำงานให้กับองค์กร
5. ช่วยขจัดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกในองค์กรมีความรักและความผูกพันต่อองค์กรของตนมากนั่นเอง
6. เป็นตัวบ่งชี้ที่ดีถึงความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

#### วิธีการวัดความผูกพันต่อองค์กร

The Gallup Organization (2003 อ้างถึงใน พรทิพย์ ไชยฤกษ์, 2555, หน้า 21) เป็นสถาบันวิจัยและองค์กรที่ปรึกษาที่ได้ทำการศึกษาถึงลักษณะของมนุษย์ที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร โดยได้ทำการค้นคว้าข้อมูลทางเศรษฐกิจจำนวนมากและการวิเคราะห์ข้อมูลของบุคลากรและลูกค้าเพิ่มเติมจากเดิม ได้ค้นพบแนวทางที่มนุษย์เป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งจัดว่าเป็นทฤษฎีการจัดการที่เป็นที่รู้จักกันในรูปของ The Gallup path ซึ่งหัวใจสำคัญของแบบจำลองนี้แสดงให้เห็นว่าบุคลากรทุกระดับในทุกองค์กร โดยจะสร้างการเติบโตโดยยอดขายและกำไรขององค์กร ซึ่งมีลักษณะดังแผนภาพ The Gallup path โดยสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานดีที่สุด ต้องรู้จักจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้เพื่อให้บุคลากรเกิดความผูกพันซึ่งบุคลากรที่มีความผูกพันนั้นจะช่วยเพิ่มและรักษา

ลูกค้าที่สร้างกำไรให้แก่องค์กรได้



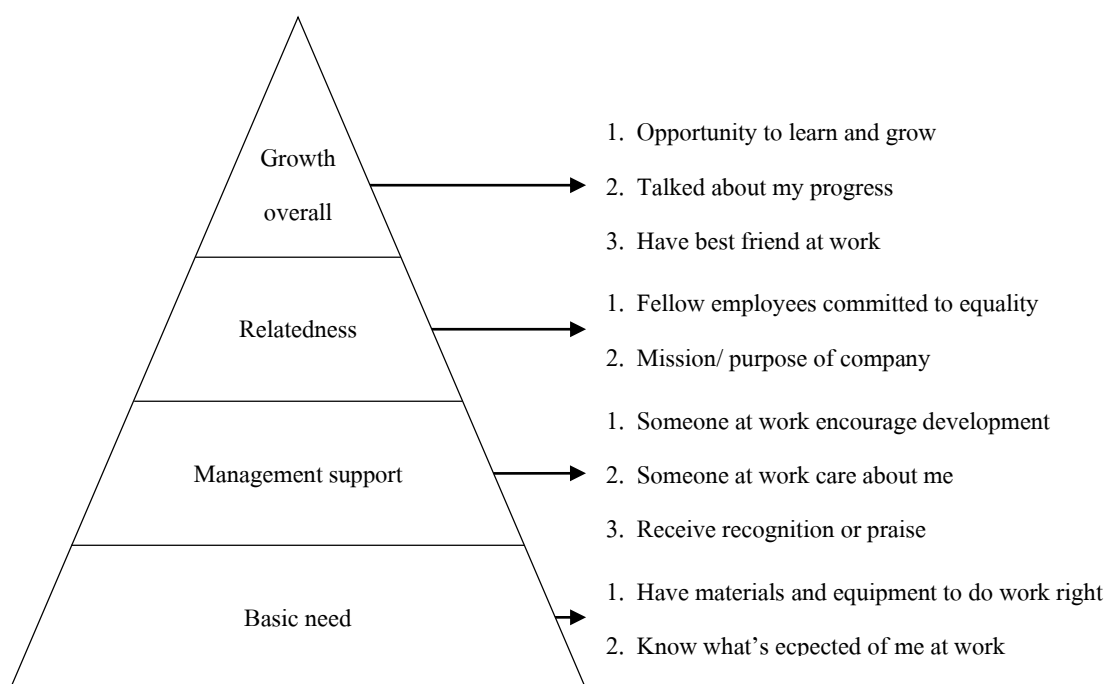
ภาพที่ 6 The Gallup path (The Gallup Organization, 2003 อ้างถึงใน พรทิพย์ ไชยฤกษ์, 2555, หน้า 21)

นอกจากนี้ The Gallup Organization (2003 อ้างถึงใน พรทิพย์ ไชยฤกษ์, 2555, หน้า 21) ได้ทำการศึกษาถึงพฤติกรรมและธรรมชาติของมนุษย์ โดยจากการสำรวจบุคลากรจำนวนมากถึง 1.98 ล้านคน จากองค์กรทั้งหมด 36 แห่ง ที่อยู่ใน 21 อุตสาหกรรมของ 28 ประเทศ เพื่อค้นหาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร โดยดูจากผลผลิต ปริมาณการผลิต ยอดขาย อัตราการลาออก อัตราการเกิดอุบัติเหตุ และกำไรต่อหน่วยการผลิต เป็นต้น

จากการสำรวจทำให้ค้นพบคำถาม 12 ข้อ ซึ่งสามารถวัดความผูกพันของบุคลากรได้อย่างแท้จริง ผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างคำถามที่ใช้วัดความผูกพันของบุคลากรทั้ง 12 ข้อกับอัตราการลาออก (Turnover) การรักษานักบุคลากร (Retention) ปัจจัยต่าง ๆ

ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า (Customer metric) ความปลอดภัยในการทำงาน (Safety) ผลิตภาพการผลิต (Productivity) และความสามารถในการสร้างผลกำไร (Profitability) ซึ่งจะส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร

คำถามทั้ง 12 ข้อ ได้กลายเป็นคำถามที่ใช้ในการวัดความผูกพันของบุคลากร (Employee engagement) โดยแบ่งข้อคำถามตามลำดับชั้นของความผูกพัน (Hierarchy of engagement) ซึ่งสามารถแสดงเป็นภาพได้ ดังนี้



ภาพที่ 7 ลำดับชั้นของความผูกพัน (Hierarchy of engagement) (The Gallup Organization, 2003  
อ้างถึงใน พรทิพย์ ไชยฤกษ์, 2555, หน้า 22)

จากภาพที่ 7 แสดงให้เห็นถึงลำดับชั้นของความผูกพัน 4 ระดับ ได้แก่ ด้านความต้องการพื้นฐาน ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร ด้านสัมพันธภาพ และด้านความก้าวหน้าในงาน ซึ่งหมายถึง ดังนี้

1. ด้านความต้องการพื้นฐาน (Basic need) คือ ความคาดหวังเครื่องมือและอุปกรณ์
2. ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร (Management support) คือ โอกาสที่จะทำงานให้ได้ดีที่สุด การได้รับการยอมรับ การดูแลเอาใจใส่ และการพัฒนา

3. ด้านสัมพันธภาพ (Relatedness) คือ การยอมรับความคิดเห็นภารกิจ/วัตถุประสงค์เพื่อนร่วมงานมีคุณภาพและเพื่อนที่ดีที่สุด โดยมีคำถามที่ใช้วัดความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร

4. ด้านความก้าวหน้าในงาน (Growth) คือ ความก้าวหน้า และการเรียนรู้และพัฒนาจากแนวคิดเรื่องการวัดความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรนี้เอง The Gallup Organization (2003 อ้างถึงใน พรทิพย์ ไชยฤกษ์, 2555, หน้า 22) ได้นำมาศึกษาเรื่องความผูกพันของบุคลากรในการทำงาน โดยได้แบ่งประเภทของบุคลากรไว้ 3 ประเภท

4.1 บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) คือ บุคลากรที่ทำงานด้วยความเต็มใจ และตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีความภาคภูมิใจที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และคำนึงถึงความสำเร็จขององค์กร เป็นพนักงานที่ต้องการทราบความคาดหวังที่องค์กรปรารถนาจะได้รับจากการปฏิบัติงานของตนเพื่อที่จะทำงานออกมาได้ตรงกับที่องค์กรคาดหวังไว้ มีความกระตือรือร้นเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบและเรื่องเกี่ยวกับองค์กร ผลงานที่ออกมามีคุณภาพดีเยี่ยม พนักงานมีความขยันหมั่นเพียรทำงานด้วยความเต็มใจและช่วยคิดค้นนวัตกรรมใหม่ให้องค์กร

4.2 บุคลากรที่ไม่ยึดติดกับความผูกพันต่อองค์กร (Not-engaged employee) คือ บุคลากรไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน บุคลากรทำงานโดยไม่ตั้งใจไม่ทุ่มเทในงานไม่มีความคิดริเริ่มที่จะคิดค้นนวัตกรรม ให้ความสนใจเฉพาะงานที่ตนรับผิดชอบมากกว่าจะสนใจเป้าหมายหรือผลลัพธ์ของงาน สนใจเฉพาะความสำเร็จในงานของตน พนักงานมีความตั้งใจในการทำงานแต่ไม่มีความกระตือรือร้น ขาดความคิดสร้างสรรค์หรือแรง จูงใจในการทำงาน และจะทำงานเมื่อได้รับคำสั่งเท่านั้น พนักงานชอบคิดว่าหัวหน้างานไม่ให้ความสำคัญและขาดปฏิสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน

4.3 บุคลากรที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (Actively disengaged employee) คือ บุคลากรที่ไม่มีความสุขในการทำงาน ชอบสร้างปัญหาให้กับองค์กร มีทัศนคติเชิงลบในการทำงานกับองค์กรต่อต้านทุกอย่างที่เกิดขึ้นในองค์กร พยายามสร้างความรู้สึกที่ไม่เป็นมิตรส่งไปให้เพื่อนร่วมงาน รวมทั้งคอยขัดขวางการทำงานของเพื่อนร่วมงาน ไม่ให้เกิดความสำเร็จและเจริญก้าวหน้าอีกด้วย

จากการสำรวจของ The Gallup Organization (2003 อ้างถึงใน พรทิพย์ ไชยฤกษ์, 2555, หน้า 23) ด้วยจำนวนบุคลากร จำนวน 3 ล้านคน ใน 350 องค์กรของสหรัฐอเมริกา พบว่า ร้อยละ 70 ของบุคลากรไม่มีความผูกพันต่อองค์กร และคนกลุ่มนี้หากอยู่ในองค์กรนานขึ้นก็จะยิ่งมีความผูกพันลดน้อยลง แต่การให้บุคลากรได้เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องหรือรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในองค์กร จะทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรเพิ่มมากขึ้น จากผลการศึกษาดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า

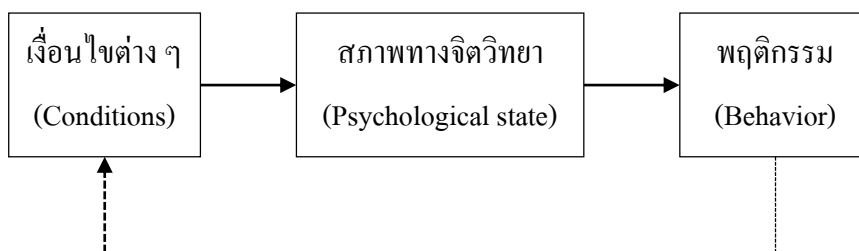
นายจ้างควรมุ่งเน้นที่ความต้องการพื้นฐานของบุคลากร กล่าวคือ ควรตั้งจุดมุ่งหมายหรือความคาดหวังให้ชัดเจน เพราะทำให้บุคลากรรู้ว่าผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการคืออะไร และควรปฏิบัติตัวอย่างไร ที่สำคัญนายจ้างต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ทำในสิ่งที่พวกเขาทำได้ดีที่สุด และควรแสดงความเอาใจใส่ต่อบุคลากร ซึ่งแนวทางต่าง ๆ นี้ จะช่วยสร้างให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

### แนวคิด/ องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร

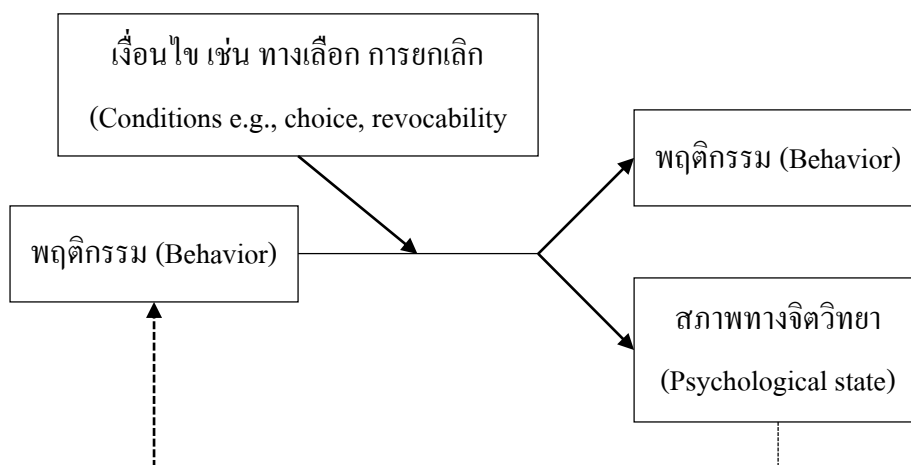
การศึกษาความผูกพันขององค์กร แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ด้านทัศนคติ และด้านพฤติกรรม (ชญาภา เจนวนิชย์วิบูลย์, 2554, หน้า 21) ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดความผูกพันด้านทัศนคติ (Attitudinal commitment) เน้นที่กระบวนการที่บุคคลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวเขากับองค์กร แนวคิดด้านทัศนคตินี้สามารถให้ความหมายในเชิงของความรู้คิดที่บุคคลพิจารณาถึงเป้าหมาย และคุณค่าของตนที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งความผูกพันสามารถพัฒนาในฐานะที่เป็นผลลัพธ์ของการรวมกันระหว่างประสบการณ์ในการทำงาน การรับรู้เกี่ยวกับองค์กรและลักษณะส่วนบุคคลซึ่งจะนำไปสู่ความรู้สึกระงับเกี่ยวกับองค์กรและส่งผลต่อความผูกพัน (Mowday et al., 1982 อ้างถึงใน ชญาภา เจนวนิชย์วิบูลย์, 2554, หน้า 21) แนวคิดความผูกพันขององค์กรด้านทัศนคติสามารถอธิบายทั้งในหน้าที่ที่มีต่อองค์กร และหน้าที่ที่เป็นผลการกระทำที่ผ่านมา (Brown, 1996 อ้างถึงใน ชญาภา เจนวนิชย์วิบูลย์, 2554, หน้า 21)

2. แนวคิดความผูกพันด้านพฤติกรรม (Behavioral commitment) เกี่ยวข้องกับกระบวนการที่บุคคลผูกพันตนเองเข้ากับองค์กรและวิธีการจัดการ งานวิจัยมุ่งเน้นศึกษาที่เงื่อนไขภายใต้พฤติกรรม มีการศึกษาซ้ำและศึกษาถึงผลกระทบของพฤติกรรมเมื่อทัศนคติเปลี่ยน (Mowday et al., 1982 อ้างถึงใน ชญาภา เจนวนิชย์วิบูลย์, 2554, หน้า 21) บุคคลที่มีพฤติกรรมภักดีต่อองค์กร เขาจะได้ตำแหน่งที่มีความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งพฤติกรรมนี้ทำให้ตัวเองมีคุณค่า องค์กรไม่สามารถถอดตำแหน่งคืนได้ ลักษณะด้านพฤติกรรมนี้แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจที่ทำงานร่วมกับกลุ่มที่มีความสำคัญต่อไปเรื่อย ๆ ไม่ว่าจะงานนั้นจะคืออะไร กล่าวอีกนัยได้ว่า เป็นลักษณะที่ยอมทำอะไรก็ตามกลุ่มที่ตนเองร่วมอยู่นั้น เป็นคนตั้งใจหรือตกลงใจที่จะทำ กลุ่มนั้นตัดสินใจทำอะไรไม่เกี่ยวข้องว่าจะประกาศอย่างเป็นทางการหรือแค่บอกเป็นนัยผ่านพฤติกรรมขององค์กร (Brown, 1996 อ้างถึงใน ชญาภา เจนวนิชย์วิบูลย์, 2554, หน้า 21)



ภาพที่ 8 แนวคิดความผูกพันองค์กรด้านทัศนคติ (Meyer & Allen, 1991 อ้างถึงใน ชญาภา เจนวนิชย์วิบูลย์, 2554, หน้า 22)



ภาพที่ 9 แนวคิดความผูกพันองค์กรด้านพฤติกรรม (Meyer & Allen, 1991 อ้างถึงใน ชญาภา เจนวนิชย์วิบูลย์, 2554, หน้า 22)

นักวิชาการหลายท่านได้พิจารณาแนวคิดความผูกพันในฐานะที่เป็นโครงสร้างที่มีหลายด้าน ซึ่งแตกต่างกันในรูปแบบและองค์ประกอบ (ชญาภา เจนวนิชย์วิบูลย์, 2554, หน้า 22-27) ดังต่อไปนี้

Angel and Perry (1981 อ้างถึงใน ชญาภา เจนวนิชย์วิบูลย์, 2554, หน้า 23) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ

1. ความผูกพันเชิงคุณค่า (Value commitment) หมายถึง ความผูกพันที่สนับสนุนเป้าหมายขององค์กร
2. ความผูกพันในการอยู่ (Commitment to stay) หมายถึง ความผูกพันที่จะคงความป็นสมาชิกภาพขององค์กร



O'Reily and Chatman (1986 อ้างถึงใน ชญาภา เจนวนิชย์วิบูลย์, 2554, หน้า 23)

ได้เสนอความผูกพันต่อองค์กรมี 3 มิติ ได้แก่

1. การยอมทำตาม (Compliance) หมายถึง ความมีส่วนร่วมที่เกี่ยวข้องกับผลตอบแทน เช่น รางวัล การยอมทำตามเกิดขึ้นเมื่อทัศนคติและพฤติกรรมที่สอดคล้อง ได้ถูกปรับเพื่อที่จะได้รางวัลที่เฉพาะเจาะจง

2. การมีเอกลักษณ์ร่วมกัน (Identification) หมายถึง ความผูกพันที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความปรารถนาด้วยใจต่อองค์กร การมีเอกลักษณ์ร่วมกันเกิดขึ้นเมื่อบุคคลยอมรับการ โน้มน้าวเพื่อสร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ที่น่าพอใจ

3. การมีค่านิยมร่วมกัน (Internalization) หมายถึง การมีส่วนร่วมที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับคุณค่าขององค์กร การมีเอกลักษณ์ร่วมกันเกิดขึ้นเมื่อบุคคลรับเอาทัศนคติและพฤติกรรมเข้ามาเพื่อที่จะได้มีความสัมพันธ์ที่น่าพอใจกับบุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่น บุคคลนั้นจะรู้สึกภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม มีความเคารพต่อค่านิยมและความสำเร็จของกลุ่ม โดยไม่ถือเอาว่าสิ่งนั้นเป็นของตนเองเพียงคนเดียว ส่วนการมีค่านิยมร่วมกันเกิดขึ้นเมื่อบุคคลรับเอาทัศนคติและพฤติกรรมเข้ามา เพราะสิ่งนั้นสอดคล้องกับค่านิยมของเขา

ผลงานวิจัย พบว่า การมีเอกลักษณ์ร่วมกันและการมีค่านิยมร่วมกันมีความสัมพันธ์กันสูงจนสามารถรวมกันเป็นเพียงด้านเดียวได้ จึง ได้รวม 2 ด้านนี้เข้าด้วยกันแล้วเรียกว่า “Normative commitment” ซึ่งมีความหมายใกล้เคียงกับความผูกพันด้านจิตใจของ Meyer and Allen (1991 อ้างถึงใน ชญาภา เจนวนิชย์วิบูลย์, 2554, หน้า 23) โดยที่การยอมทำตามมีความหมายที่แตกต่างกับการมีเอกลักษณ์ร่วมกันและการมีค่านิยมร่วมกันอย่างเห็น ได้ชัด ไม่ว่าจะเป็นส่วนหนึ่งของหลักการยอมรับการ โน้มน้าว และความสัมพันธ์กับการลาออก

Penley and Gould (1988 อ้างถึงใน ชญาภา เจนวนิชย์วิบูลย์, 2554, หน้า 23-24) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วย 3 รูปแบบ ดังต่อไปนี้

1. ความรู้สึกด้านจริยธรรม (Moral commitment) คือ การยอมรับและการแสดงออกต่อเป้าหมายขององค์กร

2. ความผูกพันแบบการคาดการณ์ (Calculative commitment) คือ ความผูกพันต่อองค์กรที่อยู่บนพื้นฐานการรับรู้สิ่งจูงใจของพนักงานที่เท่ากันกับผลงานที่ทำ

3. ความผูกพันแบบหมางเมิน (Alienative commitment) คือ ความผูกพันต่อองค์กรเกิดขึ้นเมื่อพนักงานไม่รับรู้อีกต่อไปว่ารางวัลที่ได้เท่ากับสิ่งที่ลงทุนไป อย่างไรก็ตามพวกเขา ยังคงหมางเมินเนื่องจากความกดดันจากสิ่งแวดล้อม

Penley and Gould (1988 อ้างถึงใน ชญาภา เจนวนิชย์วิบูลย์, 2554, หน้า 24) ได้พัฒนา มาจากกรอบแนวคิดจาก Etzioni (1961 อ้างถึงใน ชญาภา เจนวนิชย์วิบูลย์, 2554, หน้า 24) ในเรื่องการมีส่วนร่วมในองค์การ ซึ่งความรู้สึกด้านจริยธรรมของ Penley and Gould มีความหมาย ใกล้เคียงกับความรู้สึกด้านจริยธรรมของ Jaros et al. (1993 อ้างถึงใน ชญาภา เจนวนิชย์วิบูลย์, 2554, หน้า 24) และคาบเกี่ยวกับความผูกพันด้านจิตใจของ Meyer and Allen (1991 อ้างถึงใน ชญาภา เจนวนิชย์วิบูลย์, 2554, หน้า 23-24) กับความผูกพันเชิงคุณค่าของ Angel and Perry (1981 อ้างถึงใน ชญาภา เจนวนิชย์วิบูลย์, 2554, หน้า 24) และของ Mayer and Schoorman (1992 อ้างถึงใน ชญาภา เจนวนิชย์วิบูลย์, 2554, หน้า 24) ส่วนความผูกพันแบบการคาดการณ์ใกล้เคียง การยอมทำตามของ O'Reily and Chatman (1986 อ้างถึงใน ชญาภา เจนวนิชย์วิบูลย์, 2554, หน้า 24) และความผูกพันแบบหมางเมินคล้ายคลึงบางส่วนกับความผูกพันด้านการคงอยู่ในงาน ของ Meyer and Allen และ Jaros et al.

Meyer and Allen (1991 อ้างถึงใน ชญาภา เจนวนิชย์วิบูลย์, 2554, หน้า 24) ความผูกพัน สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 องค์ประกอบ คือ

1. ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective commitment) หมายถึง ความผูกพันทางอารมณ์ การแสดงออก และการมีส่วนร่วมของพนักงานต่อองค์การ
2. ความผูกพันด้านการคงอยู่ในงาน (Continuance commitment) หมายถึง การตระหนัก ถึงต้นทุน ค่าใช้จ่ายจากการที่จะต้องออกจากองค์การ
3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative commitment) หมายถึง ความรู้สึกในหน้าที่ ที่จะต้องทำงานต่อไป

Mayer and Schoorman (1992 อ้างถึงใน ชญาภา เจนวนิชย์วิบูลย์, 2554, หน้า 24-25) กล่าวถึง ความผูกพันต่อองค์การว่ามี 2 ลักษณะ ได้แก่

1. ความผูกพันเชิงคุณค่า (Value commitment) คือ ความเชื่อและการยอมรับในเป้าหมาย และคุณค่าขององค์การและความตั้งใจที่จะทำในนามขององค์การ บุคคลที่มีความผูกพันเชิงคุณค่าสูง จะถูกจูงใจให้ทำงาน บุคคลที่ผูกพันกับคุณค่าจะช่วยให้องค์การบรรลุถึงเป้าหมาย ดังนั้น ผลการปฏิบัติและการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันเชิงคุณค่า นอกจากนี้บุคคลผู้ซึ่งเชื่อในเป้าหมายและคุณค่าขององค์การจะมีความพึงพอใจในองค์การมากกว่า ผู้ที่ไม่มีความเชื่อนี้
2. ความผูกพันด้านการคงอยู่ในงาน (Continuance commitment) คือ ความปรารถนา ที่จะเป็นสมาชิกขององค์การ บุคคลที่มีความผูกพันด้านการคงอยู่ในงานสูงจะถูกจูงใจให้เข้าร่วม และมีความตั้งใจคงอยู่หรือมีการลาออกน้อย นอกจากนี้บุคคลที่มีความผูกพันด้านการคงอยู่ในงาน

จะไม่ทำพฤติกรรมที่เป็นอันตรายต่อการเป็นสมาชิกขององค์กร พฤติกรรมหนึ่งที่มีผลลัพธ์ทางลบกับความผูกพันด้านการคงอยู่ในงาน คือ การขาดงาน ซึ่งการขาดงานที่มากเกินไปสู่การสิ้นสุดการจ้างงาน

Jaros et al. (1993 อ้างถึงใน ชญาภา เจนวนิชย์วิบูลย์, 2554, หน้า 25) เสนอว่า ความผูกพันต่อองค์กร สามารถแบ่งได้เป็น 3 แบบ คือ

1. ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective commitment) หมายถึง ระดับความผูกพันทางจิตใจของบุคคลที่มีต่อองค์กรของพวกเขาผ่านทางความรู้สึก เช่น ความซื่อสัตย์ ความรัก ความอบอุ่น ความเป็นเจ้าของ ความพอใจ ความยินดีและอื่น ๆ

2. ความผูกพันด้านการคงอยู่ในงาน (Continuance commitment) หมายถึง ระดับความรู้สึกของบุคคลต่อสถานที่เนื่องจากค่าครองชีพที่สูง

3. ความรู้สึกด้านจริยธรรม (Moral commitment) หมายถึง ระดับความผูกพันทางจิตใจของบุคคลที่มีต่อองค์กรผ่านการมีค่านิยมในเป้าหมาย คุณค่าและพันธกิจร่วมกัน

ตามแนวคิดของ Meyer and Allen (1991 อ้างถึงใน ชญาภา เจนวนิชย์วิบูลย์, 2554, หน้า 25) ความผูกพันทั้ง 3 ประการ เป็นแนวคิดที่แสดงว่าความผูกพันเป็นภาวะทางจิตวิทยาที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร และสื่อความหมายโดยนัยในการตัดสินใจที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกภาพขององค์กร ซึ่งคุณลักษณะแต่ละประการยังมีความแตกต่าง คือ พนักงานที่มีความผูกพันด้านจิตใจจะคงอยู่กับองค์กรเพราะเขาต้องการที่จะอยู่ พนักงานที่มีความผูกพันด้านการคงอยู่ในงานจะคงอยู่กับองค์กรเพราะเขาจำเป็นต้องอยู่ ส่วนพนักงานที่มีความผูกพันด้านบรรทัดฐานจะคงอยู่กับองค์กรเพราะเขาคิดว่าเขาควรจะต้องอยู่

ความผูกพันด้านจิตใจ

Kanter (1968 อ้างถึงใน ชญาภา เจนวนิชย์วิบูลย์, 2554, หน้า 26) ความผูกพันด้านจิตใจ คือ ความรู้สึกของบุคคลด้านอารมณ์ที่มีต่อกลุ่ม

Buchanan (1974 อ้างถึงใน ชญาภา เจนวนิชย์วิบูลย์, 2554, หน้า 26) กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน (Partisan) เป็นความผูกพันทางจิตใจที่มีต่อเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร ความรู้สึกพอใจกับบทบาทของตนเองในกลุ่ม โดยไม่คำนึงถึงความคุ้มค่าในเชิงวัตถุ

Porter et al. (1974 อ้างถึงใน ชญาภา เจนวนิชย์วิบูลย์, 2554, หน้า 26) กล่าวเพิ่มเติมเกี่ยวกับความผูกพันด้านจิตใจไว้ 3 ประการ คือ

1. เชื่อและยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทเพื่อให้เป้าหมายขององค์กรประสบผลสำเร็จ

### 3. ความปรารถนาที่จะคงการเป็นสมาชิกภาพขององค์กร

Mowday et al. (1979 อ้างถึงใน ชญาภา เจนวนิชย์วิบูลย์, 2554, หน้า 26) กล่าวว่า ความผูกพันด้านจิตใจ คือ ความสัมพันธ์อันเหนียวแน่นในการแสดงออกของบุคคลต่อองค์กรนั้น ๆ

Meyer and Allen (1991 อ้างถึงใน ชญาภา เจนวนิชย์วิบูลย์, 2554, หน้า 26) นิยามความผูกพันด้านจิตใจนี้ว่า คือ การที่พนักงานมีความผูกพันทางอารมณ์ รู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีส่วนร่วมทั้งองค์กรและมีส่วนร่วมกับองค์กร ความผูกพันด้านจิตใจสะท้อนความปรารถนาของพนักงานที่จะรักษาสมาชิกภาพในองค์กร อันเป็นความรู้สึกที่พัฒนามาจากประสบการณ์การทำงานที่สร้างความรู้สึกสบายใจ และรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถ

#### ความผูกพันด้านการคงอยู่ในงาน

Becker (1960 อ้างถึงใน ชญาภา เจนวนิชย์วิบูลย์, 2554, หน้า 26) กล่าวว่า การผูกพันด้านการคงอยู่ในงานมีต้นกำเนิดมาจากการซังน้ำหนักผลไม้ผลเสียที่เกิดขึ้น (Side-bets) นั่นคือบุคคลหนึ่งมีแนวโน้มที่จะกระทำกิจกรรมใด ๆ เนื่องจากเห็นว่าหากไม่ทำแล้วจะเกิดความสูญเสียหรือเสียผลประโยชน์ต่อตนเอง เช่น การสูญเสียโอกาสการเลื่อนตำแหน่งหรือการรับเงินบำนาญ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการสิ้นสุดการจ้างงาน ดังนั้น พนักงานจะระมัดระวังความเสียหายที่ทำให้ต้องออกจากองค์กร

Kanter (1968 อ้างถึงใน ชญาภา เจนวนิชย์วิบูลย์, 2554, หน้า 27) กล่าวว่า ความผูกพันด้านการคงอยู่ในงาน คือ ผลประโยชน์เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในงานและต้นทุนเกี่ยวข้องกับการลาออก

Reicher (1985 อ้างถึงใน ชญาภา เจนวนิชย์วิบูลย์, 2554, หน้า 27) มองความผูกพันด้านการคงอยู่ในงานเป็นความเต็มใจเพื่อที่จะคงอยู่ในองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ หรือสิ่งพิเศษต่าง ๆ ที่องค์กรมอบให้ ได้แก่ आयงานหรือสวัสดิการ

Meyer and Allen (1997 อ้างถึงใน ชญาภา เจนวนิชย์วิบูลย์, 2554, หน้า 27) อธิบายเพิ่มเติมว่าพนักงานที่ใช้ความผูกพันด้านการคงอยู่ในงานร่วมกันกับหัวหน้างานทำให้พนักงานไม่ลาออกจากองค์กร

#### ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน

Marsh and Mannari (1977 อ้างถึงใน ชญาภา เจนวนิชย์วิบูลย์, 2554, หน้า 27) กล่าวถึงพนักงานที่มีความผูกพันแบบตลอดชีวิต (Lifetime commitment) ว่าเป็นสิ่งถูกต้องมีคุณธรรมที่จะต้องอยู่กับองค์กร โดยไม่คำนึงว่าองค์กรจะมอบความก้าวหน้าในตำแหน่งงานหรือสร้างความพึงพอใจ

Weiner (1982 อ้างถึงใน ชญาภา เจนวนิชย์วิบูลย์, 2554, หน้า 27) นิยามความผูกพันนี้ว่าเป็นคุณค่าทั่วไปของความจงรักภักดีและหน้าที่ซึ่งสามารถอธิบายได้ในด้านอื่น ๆ ของความผูกพัน เช่น การสมรส ครอบครัว ศาสนา และอื่น ๆ เมื่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานเขาไปเป็นความผูกพันหนึ่งในองค์การจะเกิดความรู้สึกที่รับผิดชอบต่อองค์การ

Meyer and Allen (1991 อ้างถึงใน ชญาภา เจนวนิชย์วิบูลย์, 2554, หน้า 27) เรียกความผูกพันด้านบรรทัดฐานว่าเป็นความรู้สึกที่รับผิดชอบซึ่งเป็นเรื่องธรรมดาที่เกิดขึ้นในสังคม

Bolon (1997 อ้างถึงใน ชญาภา เจนวนิชย์วิบูลย์, 2554, หน้า 27) กล่าวว่า ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน คือ ความผูกพันที่บุคคลเชื่อว่าพวกเขาจะต้องอยู่หรือมีความรู้สึกที่รับผิดชอบต่อสถานที่ทำงาน

### **ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์การ**

นักวิชาการหลายท่านให้ความสนใจในการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การและพบว่า ยังไม่มีแบบจำลองใดที่ชี้ชัดว่าอะไรคือตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ โดยมองว่าปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การต่างกันไป ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 123-129) ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจอันก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ ความพึงพอใจในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ และปัจจัยเหล่านี้เป็นเครื่องมือชี้บ่งถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน มีปัจจัยอยู่ 3 ประการ คือ

1. ปัจจัยด้านบุคคล (Personal factors) ได้แก่
  - 1.1 ประสบการณ์
  - 1.2 เพศ
  - 1.3 จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบ
  - 1.4 อายุ
  - 1.5 เวลาในการทำงาน
  - 1.6 เซกซ์ปัญญา
  - 1.7 การศึกษา
  - 1.8 บุคลิกภาพ
  - 1.9 ระดับเงินเดือน
  - 1.10 แรงจูงใจในการทำงาน
  - 1.11 ความสนใจในงาน

2. ปัจจัยด้านงาน (Factors the job) ได้แก่
  - 2.1 ทักษะในการทำงาน
  - 2.2 ฐานะทางวิชาชีพ
  - 2.3 ขนาดของหน่วยงาน
  - 2.4 ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน
  - 2.5 สภาพทางภูมิศาสตร์
  - 2.6 โครงสร้างของงาน
3. ปัจจัยด้านการจัดการ (Factors controllable by management) ได้แก่
  - 3.1 ความมั่นคงในงาน
  - 3.2 รายรับ
  - 3.3 ผลประโยชน์
  - 3.4 โอกาสก้าวหน้า
  - 3.5 อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่
  - 3.6 สภาพการทำงาน
  - 3.7 เพื่อนร่วมงาน
  - 3.8 ความรับผิดชอบงาน
  - 3.9 การนิเทศงานสำหรับพนักงาน
  - 3.10 การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา
  - 3.11 ความศรัทธาในตัวผู้บริหาร
  - 3.12 ความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน

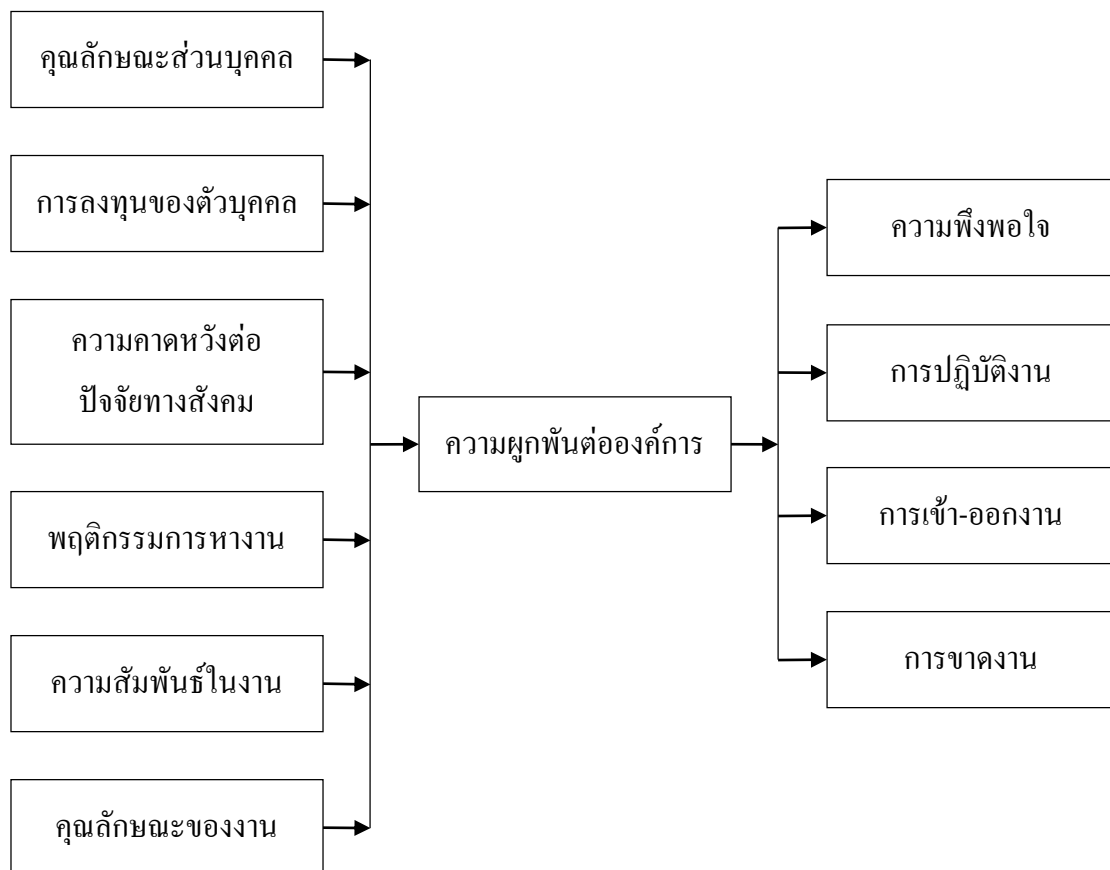
Mowday et al. (1982 อ้างถึงใน เอกพงษ์ อังคำ, 2556, หน้า 12) ได้ชี้ให้เห็นว่าปัจจัย

ที่ก่อให้เกิดความผูกพันทางด้านจิตใจ ประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal characteristics)
2. คุณลักษณะงาน (Job characteristics)
3. ประสบการณ์การทำงาน (Work experience)
4. คุณลักษณะโครงสร้าง (Structural characteristics)

นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันมากที่สุด คือ ประสบการณ์การทำงานที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าการต้องการทางสภาวะจิตใจของเขาได้รับการตอบสนอง เช่น การได้รับความสะดวกสบายภายในองค์กร

Hunt et al. (1985 อ้างถึงใน เอกพงษ์ อึ้งคำ, 2556, หน้า 13) ได้สร้างกรอบแนวคิดความผูกพันต่อองค์กร โดยสร้างตัวแปรต้นทั้ง 6 ตัว จากงานวิจัยเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร โดยสร้างแบบจำลองได้ ดังนี้



ภาพที่ 10 กรอบแนวความคิดความผูกพันองค์กรของ Hunt, Chonko, and Wood (1985 อ้างถึงใน เอกพงษ์ อึ้งคำ, 2556, หน้า 13)

นอกจากนี้ Steers and Porter (1991 อ้างถึงใน เอกพงษ์ อึ้งคำ, 2556, หน้า 15) ยังพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่

#### 1. ลักษณะส่วนบุคคล

- 1.1 อายุ บุคคลที่มีอายุมากจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าบุคคลที่มีอายุน้อย
- 1.2 ระดับการศึกษา บุคคลที่มีการศึกษาสูงจะมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ
- 1.3 เพศ เพศหญิงจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าเพศชาย

1.4 ระยะเวลาปฏิบัติงาน บุคคลที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานนาน จะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง

1.5 ความชำนาญในงานตามระยะเวลาที่นานขึ้น ทำให้มีความต้องการลาออกจากงานน้อย

1.6 ความต้องการประสบความสำเร็จและก้าวหน้า องค์กรที่ทำให้บุคลากรเห็นว่าเขาสามารถทำงานไปสู่จุดมุ่งหมายได้นั้น จะทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร

1.7 สถานภาพสมรส บุคคลที่มีภาระครอบครัวแล้ว จะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าคนโสด

## 2. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงานหรือบทบาท

2.1 ความชัดเจนของงาน

2.2 ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน

2.3 งานที่มีลักษณะท้าทาย

## 3. ลักษณะองค์กร

3.1 การกระจายอำนาจในองค์กร

3.2 การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กร

3.3 ขนาดขององค์กร

## 4. ประสบการณ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน

4.1 ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร

4.2 ความรู้สึกต่อองค์กรว่าองค์กรเป็นที่พึ่งพาได้

4.3 ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร

Mining Industry Skills Centre Organization (2009 อ้างถึงใน สถิตา อรุโณทยานันท์, 2554, หน้า 12) ซึ่งเป็นองค์กรไม่แสวงหากำไรของรัฐบาล Queensland มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพแรงงานได้สรุปปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

1. การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and development) หมายถึง การให้โอกาสนักงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าและพัฒนาตนเองด้วยการได้รับมอบหมายให้ทำงานที่พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ (Professional development) พร้อมทั้งการเพิ่มพูนทักษะโดยการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอจากองค์กร (Training)

2. การให้รางวัลและการยอมรับ (Reward and recognition) หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมและดึงดูดใจพนักงาน (Pay satisfaction) การสร้างโอกาสในการพัฒนาอาชีพให้กับพนักงาน (Career opportunities) และการจัดการด้านการปฏิบัติงาน (Performance



management) โดยองค์การต้องประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานและแจ้งผลสะท้อนกลับ (Feedback) ให้พนักงานรับทราบทุกครั้งเพื่อนำผลนั้นไปปรับปรุงแก้ไขและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น

3. การกำหนดภาระงาน หน้าที่ และความรับผิดชอบ (Job design) หมายถึง พนักงานนั้นตระหนักถึงความสำคัญของภาระงานที่ได้รับมอบหมายซึ่งส่งผลกระทบต่อผล การดำเนินงานขององค์การ (Line of sight) พนักงานรู้สึกภาคภูมิใจในงานที่ทำ (Meaningfulness of work) และการให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรในการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือ บุคลากร เป็นต้น

4. ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในองค์การที่มีสามารถ ในการสื่อให้พนักงานเข้าใจถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การ (Clarify organizational expectations) กระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจและสร้างความรู้สึกรักทำงาน (Work motivation) ขณะเดียวกัน ผู้นำต้องรับฟังความคิดเห็นและให้ความช่วยเหลือเมื่อมีปัญหา (Open to new ideas)

5. บรรยากาศการทำงาน (Work environment) หมายถึง องค์การมีนโยบายเพิ่มคุณค่า ให้กับชีวิตของพนักงาน (Organizational policies) เช่น การจ่ายค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง การขยายขอบเขตงาน เป็นต้น สภาพแวดล้อมขององค์การที่มีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรม ของพนักงาน (Organizational climate) การสื่อสารในองค์การอย่างทั่วถึงในทุกระดับสายงาน (Organizational communication) การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน (Quality of co-workers)

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานจากแนวคิดของนักวิชาการ ข้างต้น พบว่า มีปัจจัยร่วมที่สำคัญ คือตัวแปรลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะองค์การ ลักษณะงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ประสิทธิภาพการทำงาน และบทบาทความรับผิดชอบ

### **ข้อมูลองค์การเบื้องต้นของบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี**

บริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นที่ประกอบธุรกิจประเภทอุตสาหกรรมยานยนต์/อุตสาหกรรมเหล็ก และโลหะเป็นหลัก ซึ่งเป็นโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ข้อมูล ณ เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2558 มีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 998 คน

| Class | Positions                  |
|-------|----------------------------|
| C09   | General manager            |
| C08   | Assistant general manager  |
| C07   | Division manager           |
| C06   | Assistant division manager |
| C05   | Supervisor                 |
| C04   | Senior officer             |
| C03   | Officer                    |
| C02   | Staff                      |
| C01   | Operator                   |
| C00   | Worker                     |

ภาพที่ 11 แผนผังองค์กรตามลำดับตำแหน่ง ของบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรม  
อมตะนคร จังหวัดชลบุรี

สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ฯ มีแผนกทรัพยากรมนุษย์ (Human resource department) ในจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ดำเนินการเป็นไปตามนโยบายของบริษัท ฯ โดยได้แบ่งการบริหารงานออกเป็น 2 ส่วน ดังต่อไปนี้

1. ส่วนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource) แบ่งเป็น 4 ส่วนงานย่อย คือ

1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ทำหน้าที่ในการวางแผนอัตรากำลังคน รวมไปถึงการจัดโครงสร้างการบริหารที่เหมาะสม และเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

1.2 ส่วนงานสรรหาบุคลากร (Recruitment section) ทำหน้าที่จัดหาบุคลากรที่เหมาะสม ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรเข้ามาทำงาน โดยมีกระบวนการทดสอบ

หรือการสอบสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติ หรือความรู้ความสามารถตรงกับตำแหน่งงานที่เปิดรับ

1.3 ส่วนงานฝึกอบรม (Training section) ทำหน้าที่จัดการฝึกอบรม หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมหรือเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทักษะของพนักงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน

1.4 การควบคุม/ ประเมินผล ทำหน้าที่ในการประเมินผลการทำงานของพนักงาน ของพนักงาน รวมไปถึงการแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นหรือโยกย้ายตำแหน่งงาน

2. ส่วนของระบบเงินเดือน และสวัสดิการ (Payroll and welfare) แบ่งเป็น 3 ส่วนงาน คือ

2.1 ส่วนงานระบบเงินเดือน (Payroll section) ทำหน้าที่จัดการเรื่องค่าตอบแทน การทำงาน และเงินสวัสดิการของพนักงาน เช่น เงินเดือน ค่าครองชีพ ค่าอาหาร ค่ารถ เงินเบี้ยเลี้ยง การทำงานนอกสถานที่ โบนัสประจำปี เป็นต้น

2.2 ส่วนงานระบบสถิติการมาทำงาน (Attendance section) ทำหน้าที่จัดการข้อมูล การมาทำงานของพนักงาน เช่น การลา กิจ ลาป่วย ลาพักร้อน การขาดงาน เป็นต้น

2.3 ส่วนงานสวัสดิการ (Welfare section) ทำหน้าที่จัดสรรสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่พนักงาน เช่น การเบิกค่ารักษาพยาบาล หรือเงินช่วยเหลือกรณีต่าง ๆ ของพนักงานและครอบครัว รวมไปถึงการเบิกจ่ายชุดยูนิฟอร์มให้พนักงาน เป็นต้น

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขวัญชนก ปัญญารัตนะ (2556) ได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อการธำรงรักษาบุคลากรในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการธำรงรักษาบุคลากร การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการธำรงรักษาบุคลากรกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และการศึกษาอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อการธำรงรักษาบุคลากรในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 274 คน การเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิตามสัดส่วนประชากร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ จำนวน 38 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.89 การวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ใช้สถิติวิเคราะห์เชิงพหุตัวแปร (Multivariate statistic analysis) โดยใช้โปรแกรม SPSS for Window วิเคราะห์สถิติ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ร่วมกับโปรแกรม LISREL ในการทดสอบความสัมพันธ์ตามสมมติฐาน และความสอดคล้องของโมเดลการวิจัยตามสมมติฐาน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โดยผลการศึกษาวิจัยสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ระดับการศึกษาสูงสุดจบปริญญาตรี หรือเทียบเท่า มีประสบการณ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่ 11 ปี ขึ้นไป มีหน้าที่รับผิดชอบงานทรัพยากรบุคคลทุกด้าน จัดอยู่กลุ่มอุตสาหกรรมประเภทยานยนต์ หรือชิ้นส่วนยานยนต์ อยู่ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร และมีสัญชาติญี่ปุ่นเป็นส่วนมาก

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นด้วย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านได้ ดังนี้

2.1 การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันตก พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นด้วย 6 ด้าน ได้แก่ ด้านกลไกการควบคุมอย่างเป็นทางการมีผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ด้านมุ่งความสำคัญที่พนักงาน โดยแยกเป็นส่วน ๆ ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างรวดเร็ว ด้านความรับผิดชอบในผลลัพธ์ของการตัดสินใจเฉพาะบุคคล ด้านการตัดสินใจโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ตามลำดับ และผู้ตอบแบบสอบถามไม่เห็นด้วย 1 ด้าน คือ ด้านการจ้างงานระยะสั้น

2.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออก พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นด้วยทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการตัดสินใจแบบส่วนบุคคลมีผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านกลไกการควบคุมในตัวเองอย่างไม่เป็นทางการ ด้านความรับผิดชอบเป็นกลุ่มสำหรับผลลัพธ์ของการตัดสินใจ ด้านมีเส้นทางอาชีพแบบไม่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ด้านความเกี่ยวข้องกันกับพนักงาน ด้านการจ้างตลอดชีพ และด้านการประเมินและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป ตามลำดับ

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นด้วยทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความมุ่งมั่นต่อองค์กรมีผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร และด้านความพึงพอใจต่อองค์กร ตามลำดับ

4. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการธำรงรักษาบุคลากร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นด้วยกับการธำรงรักษาบุคลากร

5. สำหรับข้อเสนอแนะและอื่น ๆ ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอแนะเพิ่มเติมถึงความผูกพันต่อองค์กรซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นตัวเงิน ผู้บริหารควรเป็นตัวอย่างที่ตีให้กับบุคลากร

และสอนบุคลากรได้ และที่สำคัญองค์การควรให้ความสำคัญกับบุคลากรมากกว่าผลกำไรขาดทุน เพราะบุคลากรล้วนมีผลต่อองค์การที่จะทำให้มีกำไรหรือขาดทุนได้ และสำหรับบุคลากรที่มี การพัฒนาตนเองให้สามารถทำงานกับองค์การได้แล้ว องค์การควรให้การส่งเสริมบุคลากรเหล่านั้น ให้มีความก้าวหน้าและมั่นคงในหน้าที่การงาน เพื่อความเป็นอยู่ของบุคลากรที่ดีขึ้นอีกด้วย

#### 6. การทดสอบสมมติฐานการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

6.1 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการธำรงรักษานักบุคลากรในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรีกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกัน แสดงว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันต่อองค์การ สามารถใช้อธิบายการธำรงรักษานักบุคลากร ได้ตามความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี

6.2 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการธำรงรักษานักบุคลากรในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรีมีความสอดคล้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แบบตะวันออก และความผูกพันต่อองค์การ มากกว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันตก การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออก และความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งหมายความว่า หากผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในเขตนิคม อุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรีมีความเห็นด้วยกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออกสูง และพนักงานมีความผูกพันต่อองค์การสูงแล้วก็จะมีการธำรงรักษานักบุคลากรได้สูงตามไปด้วย และพบว่า ความผูกพันต่อองค์การสามารถเป็นตัวกลางที่ใช้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์กับการธำรงรักษานักบุคลากร ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6.3 การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษานักบุคลากรในเขตนิคม อุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรีมีความสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย ทั้งนี้พบว่า การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออกมีอิทธิพล โดยตรงต่อการธำรงรักษานักบุคลากร และมีอิทธิพลทางอ้อม โดยส่งอิทธิพลอ้อมผ่านความผูกพันต่อองค์การถึงการธำรงรักษานักบุคลากร

6.4 ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลต่อการธำรงรักษานักบุคลากรในเขตนิคม อุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี แสดงว่า ถ้านักบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การสูงก็จะส่งผลให้การธำรง รักษาบุคลากรสูงตามไปด้วย

ธวัชชัย พานิชพิ้งค์ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทต่างชาติ ในประเทศไทยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัด พระนครศรีอยุธยา ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) สำรวจปัจจัยส่วนบุคคล (2) สำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (3) สำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพ

ชีวิต (4) เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล  
 (5) วิเคราะห์อิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับคุณภาพชีวิต เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย  
 เป็นแบบสอบถาม ประชากร คือ พนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จำนวน 83,618 คน  
 สุ่มตัวอย่างโดยใช้เทคนิคการสุ่มแบบหลายขั้นตอน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน สถิติที่ใช้  
 ในการวิเคราะห์ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสถิติ t-test และ F-test และสมการ  
 ถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัย พบว่า (1) พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ 26-30 ปี สถานภาพ โสด  
 การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ทำงานกับบริษัทต่ำกว่า 2 ปี มีตำแหน่งเป็นพนักงานและมี  
 รายได้ต่อเดือน 10,001-15,000 บาท (2) พนักงานมีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
 อยู่ในระดับปานกลาง (3) พนักงานมีความคิดเห็นต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง  
 (4) ผลการเปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ พบว่า  
 พนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบันและรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน  
 มีความคิดเห็นต่อคุณภาพชีวิตการทำงานแตกต่างกัน ส่วนสถานภาพ และระยะเวลาการทำงานกับ  
 บริษัทที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อคุณภาพชีวิตการทำงานไม่แตกต่างกัน (5) การบริหาร  
 ด้านการบริหาร ผลตอบแทนและสวัสดิการ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และด้านการฝึกอบรม  
 และการพัฒนา และด้านแรงงานสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงาน  
 ในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ

ธาดา สุนทรพันธุ์ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพัน  
 ต่อองค์การของพนักงานการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับ  
 ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานการนิคม  
 อุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (2) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ  
 ของพนักงานการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

ผลการวิจัย พบว่า (1) พนักงานการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยส่วนใหญ่  
 สายงานบริหาร เพศหญิง มีอายุระหว่าง 36-45 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีระยะเวลา  
 ปฏิบัติงาน 6-15 ปี และเป็นพนักงานระดับ 7-8 (2) ระดับความรู้สึกรู้สึกต่อการผูกพันต่อองค์การ  
 โดยรวมพนักงานมีความผูกพันในระดับปานกลาง เมื่อวิเคราะห์รายด้าน พบว่า ด้านลักษณะงาน  
 อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านประสบการณ์อยู่ในระดับสูง (3) ระดับความผูกพันต่อองค์การ  
 พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ประกอบด้วย ด้านการยอมรับเป้าหมาย ความเต็มใจ และความพยายาม  
 ที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้ (4) ปัจจัยที่สัมพันธ์กับระดับความผูกพันกับองค์การ พบว่า

อายุและลักษณะงานมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

ปิยาพร ห่องแขง (2555) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันในองค์กรของพนักงานสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล รวมทั้งศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์และวัฒนธรรมองค์กรสามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน แรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 310 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การทดสอบความสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 22-30 ปี มีสถานภาพโสด ระดับการศึกษาอยู่ในระดับต่ำกว่าหรือเทียบเท่าปริญญาตรี มีระดับตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับปฏิบัติ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 1-10 ปี ส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนตั้งแต่ 10,001-20,000 บาท
2. พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมและรายด้าน ได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ อยู่ในระดับดี
3. พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง ความต้องการทางสังคม ความต้องการการได้รับการยกย่อง และความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต อยู่ในระดับมาก
4. พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ค่านิยม เรื่องราวขององค์กรที่มีความสำคัญ พิธีการและพิธีกรรม และความรู้สึกเป็นเจ้าของ อยู่ในระดับดี ส่วนรายด้านระดับของความมั่นคง อยู่ในระดับมาก
5. พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ความผูกพันทางด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่ และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน อยู่ในระดับมาก
6. พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
7. พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรในเรื่องความผูกพันด้านบรรทัดฐานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

8. ตัวแปรที่สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรในเรื่องความผูกพันทางด้านจิตใจของพนักงานสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหา สามารถร่วมทำนายความผูกพันต่อองค์กรในเรื่องความผูกพันทางด้านจิตใจในทิศทางตรงกันข้าม ส่วนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ และวัฒนธรรมองค์กรด้านระดับความมั่นคง สามารถร่วมทำนายความผูกพันต่อองค์กรในเรื่องความผูกพันทางด้านจิตใจในทิศทางเดียวกัน โดยตัวแปรทั้ง 3 ตัวนี้สามารถร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 14.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

9. ตัวแปรที่สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรในเรื่องความผูกพันทางการคงอยู่ของพนักงานสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรในเรื่องความผูกพันทางการคงอยู่ในทิศทางเดียวกัน โดยตัวแปรนี้สามารถทำนายได้ร้อยละ 7.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

10. ตัวแปรที่สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรในเรื่องความผูกพันด้านบรรทัดฐานของพนักงานสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ การบริการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหา สามารถร่วมทำนายความผูกพันต่อองค์กรในเรื่องความผูกพันด้านบรรทัดฐานในทิศทางตรงกันข้าม ส่วนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการคัดเลือก และด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ สามารถร่วมทำนายความผูกพันต่อองค์กรในเรื่องความผูกพันด้านบรรทัดฐานในทิศทางเดียวกัน โดยตัวแปรทั้ง 3 นี้สามารถร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 11.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ตามลำดับ

11. ตัวแปรที่สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมของพนักงานสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ การบริการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหา สามารถร่วมทำนายความผูกพันต่อองค์กรในเรื่องความผูกพันโดยรวมในทิศทางตรงกันข้ามกัน ส่วนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการคัดเลือก และด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ สามารถร่วมทำนายความผูกพันต่อองค์กรในเรื่องความผูกพันโดยรวมในทิศทางเดียวกัน โดยตัวแปรทั้ง 3 นี้สามารถร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 10.7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ตามลำดับ

12. แรงจูงใจในการทำงานโดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง ความต้องการทางสังคม ความต้องการการได้รับการยกย่องและความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมของพนักงานสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01



13. ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานสาขาอมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างสูง และรายด้าน ได้แก่ ความผูกพันทางด้านจิตใจ ด้านคงอยู่ และด้านบรรทัดฐาน มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

พงษ์เทพ เเงะคว่น (2555) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ (ดอนเมือง) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับคุณภาพชีวิตการทำงาน ระดับผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ (ดอนเมือง) กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงาน จำนวน 300 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทำการทดสอบสมมติฐานโดยสถิติ Independent sample t-test, One-way ANOVA, Least significant difference และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สันที่ระดับความเชื่อมั่น 95%

ผลการศึกษา พบว่า ระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน ด้านผลตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ด้านสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ด้านการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล ด้านสิทธิของพนักงาน อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการบูรณาการทางสังคมหรือทำงานร่วมกัน ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตงานกับชีวิตด้านอื่น ๆ ด้านความเป็นประโยชน์ต่อสังคม อยู่ในระดับมาก ส่วนระดับความผูกพันของพนักงานในองค์กรใน ด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมาก และด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้า อยู่ในระดับมาก

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพ ตำแหน่งงาน เงินเดือน อายุงาน ที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานไม่แตกต่างกัน และคุณภาพชีวิตการทำงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ภิราช รัตนันต์ (2556) ได้ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์บุพปัจจัยทางการจัดการที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรธุรกิจภาคเหนือตอนล่าง มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาบุพปัจจัยทางการจัดการและความผูกพันต่อองค์กร อิทธิพลของบุพปัจจัยทางการจัดการต่อความผูกพันต่อองค์กรและค่าน้ำหนักของบุพปัจจัยทางการจัดการ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ พนักงานองค์กรธุรกิจภาคเหนือตอนล่าง จำนวน 424 ตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามที่ผ่าน

การตรวจสอบเนื้อหาและความเชื่อมั่น การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ผลวิจัยพบว่า

1. บุพปัจจัยทางการจัดการโดยรวมอยู่ในระดับมาก ยกเว้นคุณภาพชีวิตในการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด และความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก บุพปัจจัยทางการจัดการ มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรธุรกิจภาคเหนือตอนล่าง ซึ่งสามารถ ร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 85.30 แสดงให้เห็นว่าความสำเร็จในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรต้องมาจากบุพปัจจัยทางการจัดการอันประกอบด้วย การบริหารทรัพยากร มนุษย์ คุณภาพชีวิตในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน วัฒนธรรม องค์กร โครงสร้างองค์กรและภาวะผู้นำองค์กร จากผลการศึกษา พบว่า การบริหารทรัพยากร มนุษย์มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าในกระบวนการบริหารทรัพยากร มนุษย์ในองค์กรนั้นสามารถสร้างความผูกพันต่อองค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปิยาพร ห้อยแขง (2555) ที่ทำการศึกษาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กร ของพนักงานสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ แสดงให้เห็นถึงปัจจัยทางด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์นั้นมามีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

2. บุพปัจจัยทางการจัดการคุณภาพชีวิตในการทำงาน มีค่าน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด เท่ากับ 0.331 ในการสร้างความผูกพันต่อองค์กร แสดงให้เห็นว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานนั้น มีความสำคัญและจำเป็นต่อการทำงานในองค์กร

มัชฌิมา พิมพ์ศิริ (2555) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจด้านสวัสดิการที่มีผลต่อ ความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานบริษัท เติ้น โഴ้ ประเทศไทย จำกัด มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจด้านสวัสดิการที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัทเติ้น โぞ้ ประเทศไทย จำกัด และศึกษาลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานบริษัทเติ้น โぞ้ ประเทศไทย จำกัด ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานบริษัทเติ้น โぞ้ ประเทศไทย จำกัด จำนวน 340 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัย พบว่า (1) ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานบริษัทเติ้น โぞ้ ประเทศไทย จำกัด พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุอยู่ระหว่าง 26-33 ปี มีระดับการศึกษาต่ำกว่า หรือเท่ากับ มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือ ปวช. มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ระหว่าง 8,000-26,400 บาท มีอายุ การทำงานในบริษัท 0-6 ปี ตำแหน่งงานปฏิบัติ งานขั้นต้นและอยู่ในลักษณะงานของฝ่ายผลิต (2) ความพึงพอใจในสวัสดิการของพนักงานบริษัทเติ้น โぞ้ ประเทศไทย จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับ เฉย ๆ พนักงานมีความพึงพอใจในสวัสดิการด้านสุขภาพอนามัยอยู่ในระดับพึงพอใจ และพนักงาน

มีความพึงพอใจอยู่ในระดับเฉย ๆ ในสวัสดิการด้านเศรษฐกิจ ด้านการศึกษา ด้านความมั่นคง และปลอดภัย ด้านนันทนาการ และด้านสังคมสงเคราะห์ (3) ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัทเดินโซ่ ประเทศไทย จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับสูง พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร ในระดับสูง ในด้านการมีความเชื่อมั่น ขอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร ด้านการมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายาม เพื่อประโยชน์ขององค์กร และการปรารถนาที่จะรักษาสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรไว้อยู่ในระดับสูงทุกด้าน (4) เพศ อายุ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน อายุการทำงาน ตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (5) ระดับการศึกษา และลักษณะงานที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วิไลพร แก้วคุณ (2557) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี มีวัตถุประสงค์ คือ

- (1) เพื่อศึกษาสภาพการปฏิบัติในกิจกรรมการ บริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของ กลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี
- (2) เพื่อศึกษาปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของ กลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนในเขตนิคม อุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี
- (3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับความสำเร็จขององค์กร ของกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนในเขตนิคม อุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี
- (4) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เชิงกลยุทธ์กับความสำเร็จ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และ ชิ้นส่วนในเขตนิคม อุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้จัดการที่รับผิดชอบ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนในเขตนิคม อุตสาหกรรมอมตะนครจังหวัดชลบุรี จำนวน 123 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการทดสอบสมมติฐาน ใช้สถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way analysis of variance) และค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

ผลการวิจัย พบว่า (1) สภาพการปฏิบัติในกิจกรรม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เชิงกลยุทธ์ ด้านกลยุทธ์คุณภาพ ชีวิตในการทำงาน กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร และกลยุทธ์การวิเคราะห์งานและการออกแบบงาน อยู่ในระดับมาก (2) ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ในส่วนของรูปแบบของธุรกิจ โครงสร้างขนาดของโรงงาน แยกตามเงินลงทุน โครงสร้าง

ความเป็นเจ้าของแตกต่างกันมีสภาพการปฏิบัติในกิจกรรมการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นระยะเวลาในการดำเนินงานของธุรกิจ จะมีสภาพการปฏิบัติในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (3) สภาพการปฏิบัติในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ทั้ง 9 ด้าน คือ กลยุทธ์ การวิเคราะห์งานและการออกแบบงาน กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์การสรรหา และการคัดเลือก กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร กลยุทธ์การพัฒนาเส้นทางอาชีพ กลยุทธ์ระบบ บริหารประสิทธิภาพการดำเนินงาน กลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทน กลยุทธ์แรงงานสัมพันธ์ กลยุทธ์ คุณภาพชีวิตในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กร (4) สภาพการปฏิบัติในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ทั้ง 9 ด้าน คือ กลยุทธ์ การวิเคราะห์งานและการออกแบบงาน กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์การสรรหา และการคัดเลือก กลยุทธ์การฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร กลยุทธ์การพัฒนาเส้นทางอาชีพ กลยุทธ์ระบบ บริหารประสิทธิภาพการดำเนินงาน กลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทน กลยุทธ์แรงงานสัมพันธ์ กลยุทธ์คุณภาพชีวิตในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

วีระ ชิประเสริฐ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในจังหวัดสมุทรปราการ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในจังหวัดสมุทรปราการ โดยศึกษา กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 230 บริษัท จากนิคมอุตสาหกรรมบางพลีและนิคมอุตสาหกรรมบางปู เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยนี้ คือแบบสอบถาม และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนสถิติที่ใช้ในการทดสอบ ได้แก่ การทดสอบค่า t (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (ANOVA) เพื่อทดสอบความแตกต่าง และทดสอบหาความแตกต่างรายคู่ด้วย Least significant difference (LSD) ณ ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95

จากการวิจัย พบว่า บริษัทที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นบริษัทจำกัด เป็นอุตสาหกรรมประเภทเครื่องใช้ไฟฟ้าและเฟอร์นิเจอร์ ตั้งอยู่ในเขตอุตสาหกรรมทั่วไป มีระยะเวลาก่อตั้งบริษัทมากกว่า 20 ปีขึ้นไป มีเงินทุนจดทะเบียน 151-200 ล้านบาท มีจำนวนพนักงานมากกว่า 2,000 คน และส่วนใหญ่ผู้กำหนดนโยบายด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ คือ ผู้บริหารระดับสูง และตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมบางปู โดยบริษัทส่วนมากจะมีการปฏิบัติในกระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับปานกลาง โดยมีการปฏิบัติในระดับมาก ในด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ และมีการปฏิบัติในระดับปานกลางในด้านการฝึกอบรม

และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพิจารณาค่าตอบแทน และด้านการประเมินผลงานตามลำดับ

ส่วนการทดสอบความแตกต่างของข้อมูลทั่วไปของบริษัทกับระดับการปฏิบัติในกระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า บริษัทที่มีประเภทของอุตสาหกรรมและตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน มีระดับการปฏิบัติในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน โดยเมื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ในส่วนของแต่ละประเภทอุตสาหกรรมพบว่า อุตสาหกรรมประเภทสิ่งทอและเครื่องสำอางมีความแตกต่างกับอุตสาหกรรมประเภทอุปกรณ์และอะไหล่ชิ้นส่วนเครื่องจักร-ยานยนต์ อุตสาหกรรมประเภทสิ่งทอและเครื่องสำอางมีความแตกต่างกับอุตสาหกรรมประเภท ยาง หนัง พลาสติก ไฟเบอร์กลาส และอุตสาหกรรมประเภทอุปกรณ์และอะไหล่ชิ้นส่วนเครื่องจักร-ยานยนต์ มีความแตกต่างกับอุตสาหกรรมประเภทอื่น ๆ เช่น ยา เคมีภัณฑ์ ส่วนบริษัทที่มีรูปแบบการจัดทะเบียน เขตของอุตสาหกรรม ระยะเวลาก่อตั้งบริษัท เงินทุนจดทะเบียน จำนวนพนักงาน และผู้ที่กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

ศรัณยา แสงลิมสุวรรณ, สุพจน์ นาคสวัสดิ์, พูลพงษ์ สุขสว่าง และกาญจนา แสงลิมสุวรรณ (2556) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาโมเดลความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้ คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นที่ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี จำนวน 225 คน ตัวแปรที่ศึกษา มี 6 ตัว ได้แก่ ความเหมาะสมของงาน ความยึดมั่นด้านจิตใจ บรรยากาศด้านจิตวิทยา ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ความพยายามทุ่มเท และความตั้งใจที่จะลาออก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม LISREL 8.80 ผลการวิจัยแสดงว่า โมเดลความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของพนักงานที่ปฏิบัติงานกับบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี มีค่าไค-สแควร์ เท่ากับ 8.03 ที่องศาอิสระเท่ากับ 5 ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.15 ค่าดัชนี GFI, AGFI และ CFI มีค่าเท่ากับ 0.99, 0.95 และ 1.00 ตามลำดับ และค่า RMSEA เท่ากับ 0.052 นอกจากนี้ ตัวแปรทั้งหมดในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ได้ร้อยละ 78 และจากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของตัวแปรใน โมเดล พบว่า ความเหมาะสมของงาน ความยึดมั่นด้านจิตใจ และบรรยากาศด้านจิตวิทยา มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และความผูกพัน

ของพนักงานต่อองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพยายามทุ่มเท แต่ในทางตรงกันข้าม ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การกลับมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน นอกจากนี้ ความเหมาะสมของงาน ความยึดมั่นด้านจิตใจ และบรรยากาศด้านจิตวิทยา มีอิทธิพลทางอ้อม ผ่านตัวแปรความผูกพันของพนักงานต่อองค์การมายังความพยายามทุ่มเทของพนักงาน และความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน โดยเป็นค่าอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวก และเชิงลบ ตามลำดับ

ศิริพร พรหมไชย และจตุพร สังขวรรณ (2555) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรบริษัท A มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรบริษัท A และความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรบริษัท A กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานจำนวน 144 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการหาค่าความสัมพันธ์โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านปัจจัยจูงใจในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความก้าวหน้าส่วนตัวมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความสำเร็จ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะงาน และด้านการยอมรับ ส่วนปัจจัยคำจูง พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านเงินเดือนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านนโยบายการบริหารงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านความมั่นคงในการทำงาน

ผลการศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทให้กับงาน และพยายามปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านความเชื่อมั่นต่อองค์กร และยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร และด้านความปรารถนาที่จะคงอยู่หรือเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

ผลการทดสอบสมมุติฐาน พบว่า แรงจูงใจในทุกด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สุคนธ์ มณีรัตน์ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับรูปแบบความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร โรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม (2) รูปแบบความผูกพันต่อองค์การ

ของบุคลากรโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม และ (3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับรูปแบบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหาร โรงเรียน บุคลากรสายผู้สอน และบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 79 คน จากโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดของ Bernadine (n.d. อ้างถึงใน สุกนธ์ มณีรัตน์, 2554) และความผูกพันต่อองค์กร ตามแนวคิดของ Colquitt, Lepine, and Wesson (n.d. อ้างถึงใน สุกนธ์ มณีรัตน์, 2554) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่ามัธยิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน โดยผลการวิจัย พบว่า

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่ามัธยิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย คือ การจัดหาบุคลากรเข้าทำงาน การจัดรูปแบบองค์กร การฝึกอบรมและการพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงาน รางวัล และสิทธิประโยชน์

2. รูปแบบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่ามัธยิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย คือ ความผูกพันทางความรู้สึกรัก ความผูกพันที่เป็นปทัสถาน ความผูกพันแบบต่อเนื่อง

3. ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับรูปแบบความผูกพันต่อองค์กรของโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อรรวรรณ อุ๋นใจ (2556) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษาของกลุ่มบริษัท คุโบต้าทั้งหมด จำกัด ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มบริษัท คุโบต้าทั้งหมด จำกัด (2) เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มบริษัท คุโบต้าทั้งหมด จำกัด โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงโครงสร้าง (Structured selection interview) ที่ใช้เก็บข้อมูลกับประชากรที่เป็นผู้บริหารของบริษัท คุโบต้าทั้งหมด จำกัด ได้แก่ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่าย และหัวหน้าแผนก จำนวนทั้งสิ้น 6 คน และแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ใช้เก็บข้อมูลจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานของบริษัท คุโบต้าทั้งหมด จำกัด จำนวน 120 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

ผลการศึกษา พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มบริษัท คุโบต้าทั้งหมด จำกัด นั้น มีการพัฒนา โดยเฉพาะในเรื่องของทุนการศึกษา การสนับสนุนให้พนักงาน ได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และการสนับสนุนในการศึกษาดูงานและการฝึกอบรมแก่พนักงานยังมีไม่เพียงพอต่อ

ความต้องการของบุคลากรมากนัก ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการพัฒนาทัศนคติ ( $\bar{X} = 3.70$ ) เกี่ยวกับลักษณะนิสัยต่อการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาทักษะ ( $\bar{X} = 3.60$ ) เกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาความรู้ ( $\bar{X} = 3.42$ ) เกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติของกลุ่มบริษัท คูโบต้าแห่งประเทศไทย จำกัด

สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากร มักจะเกิดจากการขาดทรัพยากร สนับสนุนการพัฒนาหน่วยงาน เช่น งบประมาณในการสนับสนุนทุนการศึกษา การจัดฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของพนักงาน และบริษัทไม่มีการตรวจสอบหรือ ประเมินผลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานที่ได้รับการสนับสนุน ส่วนข้อเสนอแนะ คือ แนวทางในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ต้องมีการวางแผน ดำเนินการตามแผน มีการตรวจสอบ และมีการแก้ไขปรับปรุงพัฒนา ประการสำคัญต้องมีการส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงาน เกิดความต้องการ เกิดความตระหนักในปัญหาและความต้องการในการพัฒนามีการสำรวจ ประเมิน ความต้องการก่อนดำเนินการพัฒนา ให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมทุกขั้นตอน คิดวิเคราะห์ กำหนดแนวทางเป้าหมายการพัฒนาตนเอง ผู้บริหารคอยช่วยเหลือสนับสนุน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และมีการติดตามประเมินผลหลังการพัฒนาอย่างต่อเนื่องหน่วยงานต้องกำหนดนโยบาย ของหน่วยงานในการสนับสนุน ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และสนับสนุนทรัพยากรอื่นในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างพอเพียงและเหมาะสมกับการพัฒนา เช่น การประเมินผลการดำเนินงานของพนักงาน หรือการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน เป็นต้น

โอวาท สุธาวา (2554) ได้ศึกษาเรื่อง กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) มีวัตถุประสงค์คือ (1) เพื่อศึกษา กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนล แอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) (2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยจำแนก ตามปัจจัยส่วนบุคคล และ (3) เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนากระบวนการ ทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัทอเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) ดำเนินการ โดยวิธีวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงาน/ เลขานุการ ตัวแทนประกันชีวิต และผู้บริหารหน่วย โดยใช้การสุ่มตัวอย่างโดยการเปิด ตารางขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (n.d. อ้างถึงใน โอวาท สุธาวา, 2554) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 196 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัย สร้างขึ้นเอง ซึ่งแบ่งเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ แบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนา



ทรัพยากรมนุษย์ ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.873 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ผลการวิจัย พบว่า

1. พนักงานมีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.40 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่ 2 การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านที่ 3 การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เครือบีโพรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสม ตามฐานของตนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนด้านที่ 1 การประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านที่ 2 การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก

2. ผลเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงาน ต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล พบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) ไม่แตกต่างกัน ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนพนักงานที่มีอายุ การศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน ตำแหน่ง และอาชีพแตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

3. ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ คือ ปัญหาของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ) โดยส่วนมากจะเกิดกับด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งหน่วยงานยังขาดการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลก่อนดำเนินการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และยังขาดการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับบุคคล และปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อใช้ประกอบการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ ในทางเสนอนแนะ คือ หน่วยงานต้องเก็บรวบรวมข้อมูลส่วนบุคคล และต้องให้ความสำคัญต่อการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลให้ชัดเจนก่อนการดำเนินการพัฒนา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงจะสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ และในด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น หน่วยงานยังขาดการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน ขาดบุคลากรผู้ดูแลในการติดตามตรวจสอบการประเมินผล โดยเฉพาะ และพนักงานไม่มีส่วนร่วมต่อการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงาน ในทางแก้ไข คือ หน่วยงานควรมอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งรับผิดชอบในการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน และควรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการติดตามตรวจสอบอย่างเปิดเผย

ส่วนด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เห็นว่าหน่วยงานอาจจะดำเนินงานขาดตกบกพร่องอยู่บ้าง แต่ก็ถือว่าอยู่ในระดับที่เหมาะสมตามฐานของตนเป็นที่พอใจของพนักงานโดยรวม

## สรุปแนวคิดและทฤษฎีจากวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### การบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 1 สรุปแนวคิดและทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

| กระบวนการหลักของ<br>การบริหารทรัพยากรมนุษย์ | วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง |                |                   |                |                            |                        |                            |                           |                     |                       |
|---|----------------------------------|----------------|-------------------|----------------|----------------------------|------------------------|----------------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------|
|   | Mondy, Noe, and Premeaux (1999)  | Kleiman (2000) | Ivancevich (2001) | Dessler (2003) | Gitman and McDaniel (2008) | วีระ ชีประเสริฐ (2550) | ธวัชชัย พานิชพิ้งค์ (2553) | ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2553) | โอบาท สุธาวา (2554) | วิไลพร แก้วคุณ (2557) |
| 1. การวิเคราะห์งาน/ ออกแบบงาน               |                                  |                |                   |                |                            |                        |                            |                           |                     | ✓                     |
| 2. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์                  | ✓                                | ✓              |                   |                | ✓                          |                        | ✓                          | ✓                         | ✓                   | ✓                     |
| 3. การสรรหา/ คัดเลือก ฯ                     | ✓                                | ✓              | ✓                 | ✓              | ✓                          | ✓                      |                            | ✓                         |                     | ✓                     |
| 4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์                   | ✓                                | ✓              | ✓                 | ✓              | ✓                          | ✓                      | ✓                          | ✓                         | ✓                   | ✓                     |
| 5. การให้รางวัลและผลตอบแทน                  | ✓                                | ✓              | ✓                 | ✓              | ✓                          | ✓                      | ✓                          | ✓                         |                     | ✓                     |
| 6. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์               |                                  |                | ✓                 |                | ✓                          |                        |                            | ✓                         |                     |                       |
| 7. ความปลอดภัยและสุขภาพ                     | ✓                                | ✓              |                   | ✓              |                            |                        |                            |                           |                     | ✓                     |
| 8. แรงงานสัมพันธ์                           | ✓                                |                |                   | ✓              |                            |                        | ✓                          | ✓                         |                     | ✓                     |
| 9. การควบคุม/ การประเมินผล                  | ✓                                | ✓              |                   |                |                            | ✓                      |                            |                           | ✓                   |                       |

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังตารางที่ 1 ทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปกระบวนการหลักที่สำคัญ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะใช้ในการศึกษาค้างนี้ ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์งาน/ ออกแบบงาน
2. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
3. การสรรหา และคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์
4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
5. การให้รางวัล และผลตอบแทน
6. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์
7. ความปลอดภัยและสุขภาพ
8. การควบคุม/ ประเมินผล

สำหรับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์หัวข้อ “แรงงานสัมพันธ์” ผู้วิจัยไม่ได้ นำมาร่วมศึกษาในงานวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากแผนกทรัพยากรมนุษย์ (Human resource department) ของบริษัทแห่งนี้ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ไม่มีหน้าที่ในการบริหารจัดการในเรื่องแรงงานสัมพันธ์ แต่มีสภาพแรงงาน ๗ ซึ่งจัดตั้งเป็นนิติบุคคล ดูแลในเรื่องดังกล่าว ให้กับพนักงาน

## ความผูกพันต่อองค์กร

ตารางที่ 2 สรุปแนวคิดและทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กรจากวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

| คุณลักษณะสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร                                | วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง |                         |                 |              |                          |                            |                         |                        |                           |   |
|---|----------------------------------|-------------------------|-----------------|--------------|--------------------------|----------------------------|-------------------------|------------------------|---------------------------|---|
|   | Richard and Poster (1983)        | Porter and Smith (1991) | Buchanan (1997) | Steer (1997) | สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549) | ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2551) | ธาดา สุนทรพันธุ์ (2552) | พงษ์เทพ เกษะदान (2555) | มัทธินมา พิมพ์ศิริ (2555) | ศิริพร พรหมไชย และจตุพร ตั้งขววรรณ (2555) |
| 1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร | ✓                                | ✓                       | ✓               | ✓            | ✓                        | ✓                          | ✓                       | ✓                      | ✓                         | ✓   |
| 2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร    | ✓                                | ✓                       | ✓               | ✓            | ✓                        | ✓                          | ✓                       | ✓                      | ✓                         | ✓   |
| 3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร  | ✓                                | ✓                       | ✓               | ✓            | ✓                        | ✓                          | ✓                       | ✓                      | ✓                         | ✓   |

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กร ด้วยการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังตารางที่ 2 ทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปลักษณะที่สำคัญของความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งจะใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร
3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่าง การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคม อุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี โดยเก็บข้อมูลด้วยการใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เป็นเครื่องมือในการเก็บและรวบรวมข้อมูล และมีรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรม อมตะนคร จังหวัดชลบุรี จำนวน 998 คน (ข้อมูล ณ เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2558)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรของบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรม อมตะนคร จังหวัดชลบุรี กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ด้วยการใช้สูตรการกำหนด ขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Yamane (1973) โดยคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างได้ 286 คน จากการกำหนด ระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 และมีความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

$$\text{เมื่อ} \quad n = \text{จำนวนกลุ่มตัวอย่าง}$$

$$N = \text{จำนวนประชากร}$$

$$e = \text{ความผิดพลาดที่ยอมรับได้ (กำหนดค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากับ .05)}$$

$$\text{แทนค่า} \quad n = \frac{998}{1+998(0.05)^2}$$

$$n = 285.55$$

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้การเลือกตัวอย่างสุ่มแบบง่าย (Simple sampling) ใช้วิธีการจับฉลากรายชื่อบุคลากรของบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี จำนวน 286 คน จาก 998 คน ซึ่งการจับฉลากใช้การเลือกโดยไม่มีกรคืนที่ (Sampling without replacement)

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กับความผูกพันขององค์กรของบุคลากรบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถาม คือ บุคลากรของบริษัทดังกล่าว โดยแบ่งแบบสอบถามเป็น 4 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษาคำแหน่งงาน และอายุการทำงาน จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 32 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร จำนวน 9 ข้อ

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเพิ่มเติม/ ข้อเสนอแนะ

โดยใช้มาตรฐานวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามหลักของ ลิกิรท์ สเกล (Likert scale) ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับแบบสอบถามในตอนี่ 2 และตอนที่ 3 ดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง 5 คะแนน

เห็นด้วย 4 คะแนน

เห็นด้วยปานกลาง 3 คะแนน

ไม่เห็นด้วย 2 คะแนน

ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 1 คะแนน

## การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนตามลำดับ ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และเรื่องความผูกพันต่อองค์กร จากนั้นนำมากำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย กำหนดนิยาม และใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และตรวจสอบเนื้อหาของแบบสอบถามว่าครอบคลุมวัตถุประสงค์หรือไม่ โดยแบบสอบถามนี้ มีส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ตอนที่ 2) ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบสอบถามของสุคนธ์ มณีรัตน์ (2554) โดยได้ปรับเปลี่ยน/เพิ่มเติมข้อคำถามเพื่อให้ตรงกับบริบทของบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

และตรงกับการสรุปแนวคิดและทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กร (ตอนที่ 3) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามของพงษ์เทพ เกษะควน (2555) มาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งออกแบบตามแนวคิด/ ทฤษฎีของ Porter and Smith (1991 อ้างถึงใน พงษ์เทพ เกษะควน, 2555) โดยแบบสอบถามดังกล่าวมีข้อคำถามที่กระชับ มีใจความเข้าใจง่าย และที่สำคัญคือตรงกับการสรุปแนวคิดและทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กรจากวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3. นำแบบสอบถามที่ได้ ให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจำนวน 3 ท่าน จากบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ได้แก่

- 3.1 ผู้จัดการทั่วไปฝ่ายบริหารและรักษาการผู้จัดการแผนกทรัพยากรมนุษย์
- 3.2 ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกทรัพยากรมนุษย์
- 3.3 หัวหน้าแผนกทรัพยากรมนุษย์

4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงเรียบร้อยแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาคุณภาพความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยใช้ค่า Cronbach's alpha การหาค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Coefficient of reliability) ของแบบสอบถามโดยแบบสอบถามการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ตอนที่ 2) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96 ส่วนแบบสอบถามความผูกพันต่อองค์กร (ตอนที่ 3) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.94

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยได้ขออนุมัติเก็บรวบรวมข้อมูลในบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

2. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยไปพบกับบุคลากรของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี โดยตรง เพื่อชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามพร้อมทั้งนัดหมายกำหนดการส่งคืน

3. นำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ เพื่อวิเคราะห์สรุปผล และนำเสนอต่อไป

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี จำนวน 286 ชุด โดยผู้ตอบแบบสอบถาม คือ บุคลากรของบริษัทดังกล่าว โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ตอน ซึ่งให้ข้อมูลครบและคิดเป็นร้อยละ 100



## การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ตอน คือ

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของประชากร ใช้การวิเคราะห์ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)
2. การวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใช้การวิเคราะห์ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
3. การวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์กรใช้การวิเคราะห์ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
4. การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กร วิเคราะห์ด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment coefficient) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

## เกณฑ์การแปลผล

1. นำผลคะแนนที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยเลขคณิต โดยมีเกณฑ์ในการแปลความ ดังนี้ (Yamane, 1976)

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามในตอนที่ 2 (การบริหารทรัพยากรมนุษย์) ดังนี้  
 ช่วงคะแนน 4.21-5.00 หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับดีมาก  
 ช่วงคะแนน 3.41-4.20 หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับดี  
 ช่วงคะแนน 2.61-3.40 หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง  
 ช่วงคะแนน 1.81-2.60 หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับควรปรับปรุง  
 ช่วงคะแนน 1.00-1.80 หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับต้องปรับปรุง

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามในตอนที่ 3 (ความผูกพันต่อองค์กร) ดังนี้  
 ช่วงคะแนน 4.21-5.00 หมายถึง ความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด  
 ช่วงคะแนน 3.41-4.20 หมายถึง ความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก  
 ช่วงคะแนน 2.61-3.40 หมายถึง ความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง

ช่วงคะแนน 1.81-2.60 หมายถึง ความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับน้อย

ช่วงคะแนน 1.00-1.80 หมายถึง ความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. ใช้การวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) ในการวัดค่าความสัมพันธ์ของ 2 ตัวแปร ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ค่าที่ได้จากการคำนวณเรียกว่า “สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์” (Correlation coefficient - $r_{xy}$ ) (เทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ, 2557) ซึ่งสามารถตีความหมาย หรือทิศทางความสัมพันธ์ได้ ดังต่อไปนี้

ถ้าค่า  $r$  มีค่าเป็นบวก หมายความว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวก (Positive) หรือมีทิศทางเดียวกัน (แปรผันตรง)

ถ้าค่า  $r$  มีค่าติดลบ หมายความว่า มีความสัมพันธ์เชิงลบ (Negative) หรือมีทิศทางตรงข้ามกัน (แปรผกผัน)

ถ้าค่า  $r = 1$  หรือ  $r = -1$  แสดงว่า มีสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์

ถ้าค่า  $r = 0$  แสดงว่า ไม่สัมพันธ์กัน

เกณฑ์การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (พงษ์เทพ เกษะด่วน, 2555, หน้า 33)

0.81-1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก

0.61-0.80 หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับสูง

0.41-0.60 หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง

0.21-0.40 หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ

0.01-0.20 หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับต่ำมาก

0.00 หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์กัน

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงความผูกพันต่อองค์กรในทัศนคติของบุคลากรบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กับความผูกพันต่อองค์กรของบริษัทดังกล่าว โดยทำการศึกษาข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นบุคลากรของบริษัท ๆ จำนวน 286 คน ผลการศึกษาจะนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการศึกษการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

ตอนที่ 4 ผลความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กับความผูกพันต่อองค์กรของบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

ตอนที่ 5 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

#### ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

| เพศ  | จำนวน | ร้อยละ |
|------|-------|--------|
| ชาย  | 147   | 51.39  |
| หญิง | 139   | 48.60  |
| รวม  | 286   | 100    |

จากตารางที่ 3 พบว่า บุคลากรบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 51.40 และเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 48.60

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

| อายุ        | จำนวน | ร้อยละ |
|-------------|-------|--------|
| 20-29 ปี    | 102   | 35.66  |
| 30-39 ปี    | 143   | 50.00  |
| 40-49 ปี    | 35    | 12.24  |
| 50 ปีขึ้นไป | 6     | 2.10   |
| รวม         | 286   | 100    |

จากตารางที่ 4 พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-39 ปี คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมา คือ อายุระหว่าง 20-29 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.66 และอายุระหว่าง 40-49 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.24 ตามลำดับ ส่วนช่วงอายุ 50 ปีขึ้นไป มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 2.10

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามการศึกษา

| การศึกษา                 | จำนวน | ร้อยละ |
|--------------------------|-------|--------|
| มัธยมศึกษา หรือเทียบเท่า | 66    | 23.07  |
| อนุปริญญา หรือเทียบเท่า  | 117   | 40.91  |
| ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า  | 93    | 32.52  |
| สูงกว่าปริญญาตรี         | 10    | 3.50   |
| รวม                      | 286   | 100    |

จากตารางที่ 5 พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 40.91 รองลงมา คือ การศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 32.52 และการศึกษาระดับมัธยมศึกษาหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 23.07 ตามลำดับ ส่วนการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวนน้อยที่สุดคิดเป็นร้อยละ 3.50

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งงาน

| ตำแหน่งงาน                                  | จำนวน | ร้อยละ |
|---|-------|--------|
| พนักงานปฏิบัติการ/ พนักงานธุรการ (C01-C02)  | 63    | 22.03  |
| เจ้าหน้าที่/ เจ้าหน้าที่อาวุโส (C03-C04)    | 140   | 48.95  |
| หัวหน้าแผนก/ ผู้ช่วยผู้จัดการ ฯลฯ (C05-C06) | 68    | 23.78  |
| ผู้จัดการขึ้นไป (C07 ขึ้นไป)                | 15    | 5.24   |
| รวม   | 286   | 100    |

จากตารางที่ 6 พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่/ เจ้าหน้าที่อาวุโส (C03-C04) คิดเป็นร้อยละ 48.95 รองลงมา คือ ตำแหน่งหัวหน้าแผนก/ ผู้ช่วยผู้จัดการ (C05-C06) คิดเป็นร้อยละ 23.78 และตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ/ พนักงานธุรการ (C01-C02) คิดเป็นร้อยละ 22.03 ตามลำดับ ส่วนตำแหน่งผู้จัดการขึ้นไป (C07 ขึ้นไป) มีจำนวนน้อยที่สุดคิดเป็นร้อยละ 5.24

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุการทำงานกับบริษัท  
แห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

| อายุการทำงานกับบริษัท ฯ | จำนวน | ร้อยละ |
|-------------------------|-------|--------|
| 0-4 ปี                  | 91    | 31.82  |
| 5-9 ปี                  | 134   | 46.85  |
| 10-14 ปี                | 49    | 17.13  |
| 15 ปีขึ้นไป             | 12    | 4.20   |
| รวม                     | 286   | 100    |

จากตารางที่ 7 พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีอายุการทำงานกับบริษัท ฯ อยู่ระหว่าง 5-9 ปี คิดเป็นร้อยละ 46.85 รองลงมา คือ อายุงานระหว่าง 0-4 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.82 และอายุงานระหว่าง 10-14 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.13 ตามลำดับ ส่วนอายุงานตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป มีจำนวนน้อยที่สุดคิดเป็นร้อยละ 4.20

## ตอนที่ 2 ผลการศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

ตารางที่ 8 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และอันดับด้านการวิเคราะห์งาน/ ออกแบบงาน

| ด้านการวิเคราะห์งาน/<br>ออกแบบงาน  | ความถี่      |                |                |             |              | $\bar{X}$ | SD   | ระดับ | อันดับ |
|--|--------------|----------------|----------------|-------------|--------------|-----------|------|-------|--------|
|  | มากที่สุด    | มาก            | ปานกลาง        | น้อย        | น้อยที่สุด   |           |      |       |        |
| 1. มีแนวทางที่ดีในการรองรับ<br>ต่อการเปลี่ยนแปลง<br>ด้านกำลังคนที่อาจจะเกิดขึ้น<br>ในอนาคต | 12<br>(4.20) | 132<br>(46.15) | 141<br>(49.30) | 1<br>(0.35) | 00<br>(0.00) | 3.54      | 0.58 | ดี    | 1      |
| 2. การสนับสนุนแผนกลยุทธ์<br>ต่าง ๆ ของบริษัท ฯ ได้อย่างมี<br>ประสิทธิภาพ                   | 16<br>(5.59) | 124<br>(43.36) | 143<br>(50.00) | 3<br>(1.05) | 00<br>(0.00) | 3.54      | 0.62 | ดี    | 2      |
| 3. การดำเนินงานตามนโยบาย<br>ของบริษัท ฯ ได้อย่างมี<br>ประสิทธิภาพ                          | 19<br>(6.64) | 115<br>(40.21) | 146<br>(51.05) | 6<br>(2.10) | 00<br>(0.00) | 3.51      | 0.65 | ดี    | 4      |
| 4. การมีส่วนช่วยให้องค์กร<br>สามารถสร้างความเจริญ<br>เติบโตได้อย่างมั่นคง<br>และต่อเนื่อง  | 17<br>(5.94) | 118<br>(41.26) | 147<br>(51.40) | 4<br>(1.40) | 00<br>(0.00) | 3.52      | 0.63 | ดี    | 3      |
| ภาพรวม   |              |                |                |             |              | 3.53      | 0.30 | ดี    |        |

จากตารางที่ 8 เมื่อวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวิเคราะห์งาน/  
ออกแบบงาน พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 3.53$ ,  $SD = 0.30$ ) โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด  
คือ การมีแนวทางที่ดีในการรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงด้านกำลังคนที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต  
( $\bar{X} = 3.54$ ,  $SD = 0.58$ ) อยู่ในระดับดี ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การดำเนินงาน  
ตามนโยบายของบริษัท ฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.51$ ,  $SD = 0.65$ ) อยู่ในระดับดี

ตารางที่ 9 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
และอันดับด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

| ด้านการวางแผน<br>ทรัพยากรมนุษย์                       | ความคิดเห็น  |                |                |              |             | $\bar{X}$ | SD   | ระดับ   | อันดับ |
|---|--------------|----------------|----------------|--------------|-------------|-----------|------|---------|--------|
|   | มากที่สุด    | มาก            | ปานกลาง        | น้อย         | น้อยที่สุด  |           |      |         |        |
| 5. การวางแผนอัตรากำลังคน<br>อย่างต่อเนื่อง และเหมาะสม | 13<br>(4.54) | 116<br>(40.56) | 146<br>(51.05) | 11<br>(3.85) | 0<br>(0.00) | 3.46      | 0.65 | ดี      | 1      |
| 6. การจัดโครงสร้าง<br>การบริหารที่เหมาะสม             | 13<br>(4.54) | 88<br>(30.77)  | 170<br>(59.44) | 15<br>(5.25) | 0<br>(0.00) | 3.35      | 0.65 | ปานกลาง | 4      |
| 7. การกำหนดบทบาทหน้าที่<br>ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน | 15<br>(5.25) | 87<br>(30.42)  | 170<br>(59.44) | 14<br>(4.89) | 0<br>(0.00) | 3.36      | 0.66 | ปานกลาง | 3      |
| 8. มีกำลังคนเพียงพอต่อ<br>การปฏิบัติงานเสมอ           | 16<br>(5.59) | 103<br>(36.01) | 156<br>(54.55) | 11<br>(3.85) | 0<br>(0.00) | 3.43      | 0.66 | ดี      | 2      |
| ภาพรวม  |              |                |                |              |             | 3.40      | 0.33 | ปานกลาง |        |

จากตารางที่ 9 เมื่อวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.40$ ,  $SD = 0.33$ ) โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การวางแผนอัตรากำลังคนอย่างต่อเนื่อง และเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.46$ ,  $SD = 0.65$ ) อยู่ในระดับดี ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การจัดโครงสร้างการบริหารที่เหมาะสม ( $\bar{X} = 3.35$ ,  $SD = 0.65$ ) อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 10 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และอันดับด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

| ด้านการสรรหา และคัดเลือก<br>ทรัพยากรมนุษย์   | ความคิดเห็น  |                |                |             |             | $\bar{X}$ | SD   | ระดับ | อันดับ |
|--|--------------|----------------|----------------|-------------|-------------|-----------|------|-------|--------|
|  | มากที่สุด    | มาก            | ปานกลาง        | น้อย        | น้อยที่สุด  |           |      |       |        |
| 9. มีการสรรหาบุคลากร<br>ที่เหมาะสม เปิดโอกาสให้<br>ผู้มีความรู้ความสามารถเข้า<br>ทำงานในบริษัท ฯ | 14<br>(4.89) | 132<br>(46.16) | 139<br>(48.60) | 1<br>(0.35) | 0<br>(0.00) | 3.56      | 0.59 | ดี    | 1      |
| 10. มีกระบวนการสรรหา<br>จากทั้งภายในและภายนอก<br>ที่เหมาะสม                                      | 13<br>(4.54) | 128<br>(44.76) | 141<br>(49.30) | 4<br>(1.40) | 0<br>(0.00) | 3.52      | 0.61 | ดี    | 4      |
| 11. มีมาตรฐานการคัดเลือก<br>บุคลากรที่มีคุณสมบัติ<br>เหมาะสมตรงตำแหน่ง<br>ที่กำหนดไว้            | 17<br>(5.94) | 124<br>(43.36) | 141<br>(49.30) | 4<br>(1.40) | 0<br>(0.00) | 3.54      | 0.63 | ดี    | 3      |
| 12. มีการใช้แบบทดสอบ<br>หรือการสอบสัมภาษณ์<br>ที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน<br>ที่เปิดรับ              | 17<br>(5.94) | 124<br>(43.36) | 142<br>(49.65) | 3<br>(1.05) | 0<br>(0.00) | 3.54      | 0.62 | ดี    | 2      |
| ภาพรวม   |              |                |                |             |             | 3.54      | 0.30 | ดี    |        |

จากตารางที่ 10 เมื่อวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหา และคัดเลือก ทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 3.54$ ,  $SD = 0.30$ ) โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ย สูงสุด คือ มีการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสม เปิดโอกาสให้ผู้มีความรู้ความสามารถเข้าทำงาน ในบริษัท ฯ ( $\bar{X} = 3.56$ ,  $SD = 0.59$ ) อยู่ในระดับดี ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีกระบวนการสรรหาจากทั้งภายในและภายนอกที่เหมาะสม ( $\bar{X} = 3.52$ ,  $SD = 0.61$ ) อยู่ในระดับดี



ตารางที่ 11 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
และอันดับด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

| ด้านการพัฒนา<br>ทรัพยากรมนุษย์  | ความคิดเห็น  |                |                |              |             | $\bar{X}$ | SD   | ระดับ   | อันดับ |
|---|--------------|----------------|----------------|--------------|-------------|-----------|------|---------|--------|
|   | มากที่สุด    | มาก            | ปานกลาง        | น้อย         | น้อยที่สุด  |           |      |         |        |
| 13. มีการจัดการฝึกอบรม<br>ประชุม หรือสัมมนาเพื่อ<br>เพิ่มความรู้ความสามารถ<br>และทักษะของบุคลากร<br>อย่างสม่ำเสมอ             | 15<br>(5.25) | 112<br>(39.16) | 148<br>(51.75) | 11<br>(3.84) | 0<br>(0.00) | 3.46      | 0.66 | ดี      | 1      |
| 14. ส่งเสริมให้บุคลากรศึกษา<br>หาความรู้ ทั้งจากภายในและ<br>ภายนอกบริษัท ฯ เพื่อเพิ่ม<br>ศักยภาพในการปฏิบัติงาน<br>ของพนักงาน | 11<br>(3.84) | 93<br>(32.52)  | 166<br>(58.05) | 16<br>(5.59) | 0<br>(0.00) | 3.35      | 0.65 | ปานกลาง | 4      |
| 15. มีการฝึกอบรมหรือ<br>กิจกรรมเพื่อรักษาและพัฒนา<br>ความสัมพันธ์ระหว่าง<br>เพื่อนร่วมงาน                                     | 11<br>(3.84) | 92<br>(32.17)  | 170<br>(59.45) | 13<br>(4.54) | 0<br>(0.00) | 3.35      | 0.63 | ปานกลาง | 3      |
| 16. การฝึกอบรมและ<br>การพัฒนาที่บริษัทสนับสนุน<br>ทำให้เข้าใจขั้นตอนการทำงาน<br>ได้ดีขึ้น                                     | 18<br>(6.29) | 101<br>(35.31) | 157<br>(54.90) | 10<br>(3.50) | 0<br>(0.00) | 3.44      | 0.67 | ดี      | 2      |
| ภาพรวม  |              |                |                |              |             | 3.40      | 0.32 | ปานกลาง |        |

จากตารางที่ 11 เมื่อวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.40$ ,  $SD = 0.32$ ) โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการจัดการฝึกอบรม ประชุม หรือสัมมนา เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ และทักษะของบุคลากร อย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 3.46$ ,  $SD = 0.66$ ) อยู่ในระดับดี ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาหาความรู้ ทั้งจากภายในและภายนอกบริษัท ฯ เพื่อเพิ่มศักยภาพ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน ( $\bar{X} = 3.35$ ,  $SD = 0.65$ ) อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 12 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และอันดับด้านการให้รางวัลและผลตอบแทน

| ด้านการให้รางวัล<br>และผลตอบแทน  | ความคิดเห็น  |                |                |             |             | $\bar{X}$ | SD   | ระดับ | อันดับ |
|--|--------------|----------------|----------------|-------------|-------------|-----------|------|-------|--------|
|  | มากที่สุด    | มาก            | ปานกลาง        | น้อย        | น้อยที่สุด  |           |      |       |        |
| 17. มีการจ่ายค่าตอบแทน<br>ให้กับบุคลากรได้<br>อย่างเหมาะสมกับ<br>ตำแหน่งงาน              | 13<br>(4.54) | 133<br>(46.51) | 137<br>(47.90) | 3<br>(1.05) | 0<br>(0.00) | 3.55      | 0.60 | ดี    | 4      |
| 18. มีสวัสดิการ ให้กับ<br>บุคลากรอย่างเหมาะสม<br>และเพียงพอต่อสภาพ<br>เศรษฐกิจในปัจจุบัน | 15<br>(5.25) | 137<br>(47.90) | 130<br>(45.45) | 4<br>(1.40) | 0<br>(0.00) | 3.57      | 0.62 | ดี    | 3      |
| 19. ความรู้สึกพอใจกับสิทธิ<br>ประโยชน์ของบริษัท  | 21<br>(7.34) | 131<br>(45.81) | 130<br>(45.45) | 4<br>(1.40) | 0<br>(0.00) | 3.59      | 0.65 | ดี    | 2      |
| 20. ความรู้สึกพอใจกับรางวัล<br>หรือกิจกรรมพิเศษที่บริษัท ฯ<br>มอบให้ในโอกาสต่าง ๆ        | 21<br>(7.34) | 139<br>(48.60) | 124<br>(43.36) | 2<br>(0.70) | 0<br>(0.00) | 3.63      | 0.63 | ดี    | 1      |
| ภาพรวม   |              |                |                |             |             | 3.58      | 0.34 | ดี    |        |

จากตารางที่ 12 เมื่อวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัล และผลตอบแทน พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 3.58$ ,  $SD = 0.34$ ) โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความรู้สึกพอใจกับรางวัล หรือกิจกรรมพิเศษที่บริษัท ฯ มอบให้ใน โอกาสต่าง ๆ ( $\bar{X} = 3.63$ ,  $SD = 0.63$ ) อยู่ในระดับดี ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการจ่ายค่าตอบแทน ให้กับบุคลากร ได้อย่างเหมาะสมกับตำแหน่งงาน ( $\bar{X} = 3.55$ ,  $SD = 0.60$ ) อยู่ในระดับดี

ตารางที่ 13 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และอันดับด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

| ด้านการธำรงรักษา<br>ทรัพยากรมนุษย์   | ความคิดเห็น  |                |                |             |             | $\bar{X}$ | SD   | ระดับ | อันดับ |
|--|--------------|----------------|----------------|-------------|-------------|-----------|------|-------|--------|
|  | มากที่สุด    | มาก            | ปานกลาง        | น้อย        | น้อยที่สุด  |           |      |       |        |
| 21. มีแนวทาง หรือมีกิจกรรม<br>ที่สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่<br>พนักงานอย่างสม่ำเสมอ   | 13<br>(4.54) | 133<br>(46.51) | 137<br>(47.90) | 3<br>(1.05) | 0<br>(0.00) | 3.55      | 0.60 | ดี    | 4      |
| 22. มีแนวทางหรือกิจกรรม<br>ที่สร้างความผูกพันระหว่าง<br>พนักงาน กับผู้บริหาร<br>หรือกับบริษัทอย่างสม่ำเสมอ   | 15<br>(5.25) | 137<br>(47.90) | 130<br>(45.45) | 4<br>(1.40) | 0<br>(0.00) | 3.57      | 0.62 | ดี    | 3      |
| 23. แนวทาง หรือกิจกรรม<br>ของบริษัท ฯ ที่สร้างขวัญ<br>กำลังใจ และความผูกพัน<br>ต่าง ๆ ทำให้ออกทำงาน<br>ให้บริษัทด้วยความเต็มใจ<br>เต็มความ สามารถมากยิ่งขึ้น | 21<br>(7.34) | 131<br>(45.81) | 130<br>(45.45) | 4<br>(1.40) | 0<br>(0.00) | 3.59      | 0.65 | ดี    | 2      |
| 24. มีแนวทาง หรือกิจกรรมที่<br>ทำให้ท่านเกิดความจงรักภักดี<br>และทำให้ออกทำงานกับ<br>บริษัทเป็นระยะเวลา<br>ยาวนานขึ้น  | 21<br>(7.34) | 139<br>(48.60) | 124<br>(43.36) | 2<br>(0.70) | 0<br>(0.00) | 3.63      | 0.63 | ดี    | 1      |
| ภาพรวม   |              |                |                |             |             | 3.59      | 0.34 | ดี    |        |

จากตารางที่ 13 เมื่อวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 3.59$ ,  $SD = 0.34$ ) โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีแนวทางหรือกิจกรรมที่ทำให้ท่านเกิดความจงรักภักดี และทำให้ออกทำงานกับบริษัทเป็นระยะเวลายาวนานขึ้น ( $\bar{X} = 3.63$ ,  $SD = 0.63$ ) อยู่ในระดับดี ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีแนวทางหรือมีกิจกรรมที่สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 3.55$ ,  $SD = 0.60$ ) อยู่ในระดับดี

ตารางที่ 14 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และอันดับด้านความปลอดภัยและสุขภาพ

| ด้านความปลอดภัย<br>และสุขภาพ   | ความคิดเห็น  |                |                |             |             | $\bar{X}$ | SD   | ระดับ | อันดับ |
|--|--------------|----------------|----------------|-------------|-------------|-----------|------|-------|--------|
|  | มากที่สุด    | มาก            | ปานกลาง        | น้อย        | น้อยที่สุด  |           |      |       |        |
| 25. การจัดให้มีอุปกรณ์<br>ของใช้ต่าง ๆ ช่วยเสริมสร้าง<br>ความปลอดภัยได้อย่างดี   | 13<br>(4.54) | 133<br>(46.51) | 138<br>(48.25) | 2<br>(0.70) | 0<br>(0.00) | 3.55      | 0.59 | ดี    | 2      |
| 26. การจัดสถานที่<br>ในการทำงาน โดยยึดหลัก<br>ความปลอดภัยของพนักงาน<br>ก่อนเสมอ  | 13<br>(4.54) | 123<br>(43.00) | 147<br>(51.40) | 3<br>(1.00) | 0<br>(0.00) | 3.51      | 0.60 | ดี    | 4      |
| 27. มีสวัสดิการด้านสุขภาพ<br>ที่ดี   | 17<br>(5.94) | 123<br>(43.01) | 143<br>(50.00) | 3<br>(1.05) | 0<br>(0.00) | 3.54      | 0.62 | ดี    | 3      |
| 28. มีแพทย์-พยาบาล ที่พร้อม<br>ให้คำปรึกษา ไปจนถึง<br>การจ่ายยารักษาที่เหมาะสม<br>และเพียงพอต่อการใช้บริการ<br>ของพนักงานภายในบริษัท | 17<br>(5.94) | 128<br>(44.76) | 138<br>(48.15) | 3<br>(1.05) | 0<br>(0.00) | 3.56      | 0.62 | ดี    | 1      |
| ภาพรวม   |              |                |                |             |             | 3.54      | 0.28 | ดี    |        |

จากตารางที่ 14 เมื่อวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 3.54$ ,  $SD = 0.28$ ) โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีแพทย์-พยาบาล ที่พร้อมให้คำปรึกษา ไปจนถึงการจ่ายยารักษาที่เหมาะสม และเพียงพอต่อการใช้บริการของพนักงานภายในบริษัท ( $\bar{X} = 3.56$ ,  $SD = 0.62$ ) อยู่ในระดับดี ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การจัดสถานที่ในการทำงาน โดยยึดหลักความปลอดภัยของพนักงานก่อนเสมอ ( $\bar{X} = 3.51$ ,  $SD = 0.60$ ) อยู่ในระดับดี

ตารางที่ 15 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และอันดับด้านการควบคุม/ ประเมินผล

| ด้านการควบคุม/<br>ประเมินผล   | ความคิดเห็น  |                |                |             |             | $\bar{X}$ | SD   | ระดับ | อันดับ |
|---|--------------|----------------|----------------|-------------|-------------|-----------|------|-------|--------|
|   | มากที่สุด    | มาก            | ปานกลาง        | น้อย        | น้อยที่สุด  |           |      |       |        |
| 29. การควบคุมพฤติกรรม<br>การทำงานของ อย่างเหมาะสม<br>และเป็นธรรมชาติ              | 15<br>(5.25) | 121<br>(42.30) | 148<br>(51.75) | 2<br>(0.70) | 0<br>(0.00) | 3.52      | 0.61 | ดี    | 3      |
| 30. มีการประเมินการปรับ<br>บรรจุพนักงานใหม่ที่<br>เหมาะสม และเป็นธรรมชาติ         | 12<br>(4.20) | 120<br>(41.95) | 147<br>(51.40) | 7<br>(2.45) | 0<br>(0.00) | 3.48      | 0.62 | ดี    | 4      |
| 31. มีการเลื่อนขั้นหรือเลื่อน<br>ตำแหน่งของแต่ละบุคคล<br>อย่างเหมาะสม และยุติธรรม | 19<br>(6.64) | 119<br>(41.61) | 142<br>(49.65) | 6<br>(2.10) | 0<br>(0.00) | 3.53      | 0.65 | ดี    | 2      |
| 32. เกณฑ์การประเมิน<br>การทำงานของพนักงาน<br>มีมาตรฐานตามที่บริษัท ฯ<br>กำหนดไว้  | 15<br>(5.25) | 126<br>(44.05) | 143<br>(50.00) | 2<br>(0.70) | 0<br>(0.00) | 3.54      | 0.61 | ดี    | 1      |
| ภาพรวม  |              |                |                |             |             | 3.52      | 0.30 | ดี    |        |

จากตารางที่ 15 เมื่อวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการควบคุม/ ประเมินผล พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 3.52$ ,  $SD = 0.30$ ) โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เกณฑ์การประเมินการทำงานของพนักงาน มีมาตรฐานตามที่บริษัท ฯ กำหนดไว้ ( $\bar{X} = 3.54$ ,  $SD = 0.61$ ) อยู่ในระดับดี ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการประเมินการปรับบรรจุพนักงานใหม่ที่เหมาะสม และเป็นธรรมชาติ ( $\bar{X} = 3.48$ ,  $SD = 0.62$ ) อยู่ในระดับดี

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และอันดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม

| การบริหารทรัพยากรมนุษย์              | $\bar{X}$ | SD   | ระดับ   | อันดับ |
|--------------------------------------|-----------|------|---------|--------|
| 1. การวิเคราะห์งาน/ ออกแบบงาน        | 3.53      | 0.30 | ดี      | 5      |
| 2. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์           | 3.40      | 0.33 | ปานกลาง | 8      |
| 3. การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ | 3.54      | 0.30 | ดี      | 4      |
| 4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์            | 3.40      | 0.32 | ปานกลาง | 7      |
| 5. การให้รางวัลและผลตอบแทน           | 3.58      | 0.34 | ดี      | 2      |
| 6. การชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์        | 3.59      | 0.34 | ดี      | 1      |
| 7. ความปลอดภัยและสุขภาพ              | 3.54      | 0.28 | ดี      | 3      |
| 8. การควบคุม/ ประเมินผล              | 3.52      | 0.30 | ดี      | 6      |
| ภาพรวม                               | 3.51      | 0.22 | ดี      |        |

จากตารางที่ 16 พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 3.51$ ,  $SD = 0.22$ ) โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในระดับดี มีด้วยกัน 6 ด้าน ตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ การชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 3.59$ ) การให้รางวัลและผลตอบแทน ( $\bar{X} = 3.58$ ) ความปลอดภัยและสุขภาพ ( $\bar{X} = 3.54$ ) การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 3.54$ ) การวิเคราะห์งาน/ ออกแบบงาน ( $\bar{X} = 3.53$ ) และการควบคุม/ ประเมินผล ( $\bar{X} = 3.52$ ) ส่วนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในระดับปานกลาง มีด้วยกัน 2 ด้าน ตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 3.40$ ) และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 3.40$ )

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคม  
อุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

ตารางที่ 17 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความผูกพันต่อองค์กร  
และอันดับด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ฯ

| ด้านความเชื่อมั่น<br>อย่างแรงกล้า ฯ              | ความคิดเห็น  |                |                |             |             | $\bar{X}$ | SD   | ระดับ | อันดับ |
|--|--------------|----------------|----------------|-------------|-------------|-----------|------|-------|--------|
|  | มากที่สุด    | มาก            | ปานกลาง        | น้อย        | น้อยที่สุด  |           |      |       |        |
| 1. มีความคิดว่าองค์กร<br>มีความมั่นคง            | 15<br>(5.25) | 140<br>(48.95) | 128<br>(44.75) | 3<br>(1.05) | 0<br>(0.00) | 3.58      | 0.61 | มาก   | 2      |
| 2. มีความคิดว่าองค์กรให้<br>ผลตอบแทนอย่างเหมาะสม | 21<br>(7.34) | 129<br>(45.10) | 132<br>(46.16) | 4<br>(1.40) | 0<br>(0.00) | 3.58      | 0.65 | มาก   | 3      |
| 3. องค์กรมีศักดิ์ศรี<br>ไม่ด้อยกว่าองค์กรอื่น    | 21<br>(7.34) | 134<br>(46.86) | 129<br>(45.10) | 2<br>(0.70) | 0<br>(0.00) | 3.61      | 0.63 | มาก   | 1      |
| ภาพรวม   |              |                |                |             |             | 3.59      | 0.38 | มาก   |        |

จากตารางที่ 17 เมื่อวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรบริษัทแห่งหนึ่ง  
ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับ  
เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.59$ ,  $SD = 0.38$ )  
โดยประเด็นที่มีความคิดเห็นมากที่สุด คือ มีความคิดว่าองค์กรมีศักดิ์ศรีไม่ด้อยกว่าองค์กรอื่น  
( $\bar{X} = 3.61$ ,  $SD = 0.63$ ) อยู่ในระดับมาก ส่วนประเด็นที่มีความคิดเห็นน้อยที่สุด คือ มีความคิดว่า  
องค์กรให้ผลตอบแทนอย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.58$ ,  $SD = 0.65$ ) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 18 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความผูกพันต่อองค์กร  
และอันดับด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมาก ๆ

| ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเท<br>ความพยายามอย่างมาก ๆ              | ความคิดเห็น  |                |                |              |             | $\bar{X}$ | SD   | ระดับ   | อันดับ |
|--|--------------|----------------|----------------|--------------|-------------|-----------|------|---------|--------|
|  | มากที่สุด    | มาก            | ปานกลาง        | น้อย         | น้อยที่สุด  |           |      |         |        |
| 4. การทำงานอย่างเต็มที่<br>เต็มกำลังเพื่อองค์กร                | 11<br>(3.84) | 97<br>(33.92)  | 162<br>(56.65) | 16<br>(5.59) | 0<br>(0.00) | 3.36      | 0.65 | ปานกลาง | 3      |
| 5. ความเต็มใจที่จะทำงาน<br>นอกเวลา แม้ว่าผลตอบแทน<br>จะไม่คุ้ม | 18<br>(6.29) | 111<br>(38.81) | 147<br>(51.40) | 10<br>(3.50) | 0<br>(0.00) | 3.48      | 0.67 | มาก     | 1      |
| 6. ความพร้อมที่จะทำงาน<br>หนักเพื่อองค์กร                      | 11<br>(3.84) | 93<br>(32.52)  | 169<br>(59.10) | 13<br>(4.54) | 0<br>(0.00) | 3.36      | 0.63 | ปานกลาง | 2      |
| ภาพรวม   |              |                |                |              |             | 3.40      | 0.37 | ปานกลาง |        |

จากตารางที่ 18 เมื่อวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรบริษัทแห่งหนึ่ง  
ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายาม  
อย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.40$ ,  $SD = 0.37$ )  
โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความเต็มใจที่จะทำงานนอกเวลา แม้ว่าผลตอบแทนจะไม่คุ้ม  
( $\bar{X} = 3.48$ ,  $SD = 0.67$ ) อยู่ในระดับมาก ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การทำงานอย่างเต็มที่  
เต็มกำลังเพื่อองค์กร ( $\bar{X} = 3.36$ ,  $SD = 0.65$ ) อยู่ในระดับปานกลาง



ตารางที่ 19 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความผูกพันต่อองค์กร  
และอันดับด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้า ฯ

| ด้านความปรารถนา<br>อย่างแรงกล้า ฯ   | ความคิดเห็น  |                |                |              |             | $\bar{X}$ | SD   | ระดับ   | อันดับ |
|---|--------------|----------------|----------------|--------------|-------------|-----------|------|---------|--------|
|   | มากที่สุด    | มาก            | ปานกลาง        | น้อย         | น้อยที่สุด  |           |      |         |        |
| 7. ความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้<br>เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและ<br>จะทำงานกับองค์กรแห่งนี้<br>ตลอดไป                  | 11<br>(3.84) | 93<br>(32.52)  | 166<br>(58.05) | 16<br>(5.59) | 0<br>(0.00) | 3.35      | 0.65 | ปานกลาง | 3      |
| 8. ความห่วงใยต่อ<br>ความอยู่รอดของบริษัท  | 11<br>(3.84) | 92<br>(32.17)  | 170<br>(59.45) | 13<br>(4.54) | 0<br>(0.00) | 3.35      | 0.63 | ปานกลาง | 2      |
| 9. รู้สึกมีความสุขกับ<br>การทำงานในองค์กรแห่งนี้<br>ไม่คิดย้ายไปจากองค์กร<br>แม้ที่อื่นจะให้ผลตอบแทน<br>มากกว่า | 18<br>(6.29) | 101<br>(35.32) | 156<br>(54.55) | 11<br>(3.84) | 0<br>(0.00) | 3.44      | 0.67 | มาก     | 1      |
| ภาพรวม  |              |                |                |              |             | 3.38      | 0.37 | ปานกลาง |        |

จากตารางที่ 19 เมื่อวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรบริษัทแห่งนี้  
ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้  
ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.38$ ,  $SD = 0.37$ )  
โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ รู้สึกมีความสุขกับการทำงานในองค์กรแห่งนี้ ไม่คิดย้ายไป  
จากองค์กรแม้ที่อื่นจะให้ผลตอบแทนมากกว่า ( $\bar{X} = 3.44$ ,  $SD = 0.67$ ) อยู่ในระดับมาก  
ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและจะทำงาน  
กับองค์กรแห่งนี้ตลอดไป ( $\bar{X} = 3.35$ ,  $SD = 0.65$ ) อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความผูกพันต่อองค์กร และอันดับ  
ความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม

| ความผูกพันต่อองค์กร   | $\bar{X}$ | SD   | ระดับ   | อันดับ |
|---|-----------|------|---------|--------|
| 1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับ<br>เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร | 3.59      | 0.38 | มาก     | 1      |
| 2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายาม<br>อย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร    | 3.40      | 0.37 | ปานกลาง | 2      |
| 3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้<br>ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร  | 3.38      | 0.37 | ปานกลาง | 3      |
| ภาพรวม  | 3.46      | 0.29 | มาก     |        |

จากตารางที่ 20 พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.46$ ,  $SD = 0.29$ ) โดยความผูกพันต่อองค์กรที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ( $\bar{X} = 3.59$ ) ส่วนความผูกพันต่อองค์กรที่อยู่ในระดับปานกลาง มีด้วยกัน 2 ด้าน ตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร ( $\bar{X} = 3.40$ ) และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร ( $\bar{X} = 3.38$ )

#### ตอนที่ 4 ผลความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อ องค์กรของบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

ตารางที่ 21 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละด้าน  
กับความผูกพันต่อองค์กร

| การบริหารทรัพยากรมนุษย์           | ความผูกพันต่อองค์กร |       |       | ระดับ<br>ความสัมพันธ์ |
|-----------------------------------|---------------------|-------|-------|-----------------------|
|                                   | r                   | Sig.  | ลำดับ |                       |
| การวิเคราะห์งาน/ ออกแบบงาน        | 0.46**              | 0.00  | 7     | ปานกลาง               |
| การวางแผนทรัพยากรมนุษย์           | 0.75**              | 0.00  | 2     | สูง                   |
| การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ | 0.47**              | 0.00  | 6     | ปานกลาง               |
| การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์            | 0.77**              | 0.00  | 1     | สูง                   |
| การให้รางวัลและผลตอบแทน           | 0.49**              | 0.00  | 4     | ปานกลาง               |
| การชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์        | 0.50**              | 0.00  | 3     | ปานกลาง               |
| ความปลอดภัยและสุขภาพ              | 0.13*               | 0.026 | 8     | ต่ำมาก                |
| การควบคุม/ ประเมินผล              | 0.49**              | 0.00  | 5     | ปานกลาง               |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

จากตารางที่ 21 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 8 ด้าน กับความผูกพันต่อองค์กรของบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี มีค่าเป็นบวก หมายความว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์เชิงบวก (แปรผันตรง) กับความผูกพันต่อองค์กร โดยพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์ระดับสูงกับความผูกพันต่อองค์กร มีอยู่ 2 ด้าน ได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ( $r = 0.77, 0.75$  ตามลำดับ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์ระดับปานกลางกับความผูกพันต่อองค์กร มีอยู่ 5 ด้าน ได้แก่ การชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์, การให้รางวัลและผลตอบแทน, การควบคุม/ ประเมินผล, การสรรหา/ คัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ และการวิเคราะห์งาน/ ออกแบบงาน ( $r = 0.50, 0.49, 0.49, 0.47$  และ  $0.46$  ตามลำดับ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และยังพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์ระดับต่ำมากกับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่

ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ ( $r = 0.13$ ) โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## ตอนที่ 5 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ตารางที่ 22 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

| สมมติฐาน  | ผลการทดสอบสมมติฐาน |
|---|--------------------|
| 1. การวิเคราะห์งาน/ ออกแบบงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร        | ยอมรับสมมติฐาน     |
| 2. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร           | ยอมรับสมมติฐาน     |
| 3. การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร | ยอมรับสมมติฐาน     |
| 4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร            | ยอมรับสมมติฐาน     |
| 5. การให้รางวัลและผลตอบแทน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร           | ยอมรับสมมติฐาน     |
| 6. การชั่งรรักษาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร       | ยอมรับสมมติฐาน     |
| 7. ความปลอดภัยและสุขภาพ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร              | ยอมรับสมมติฐาน     |
| 8. การควบคุม/ ประเมินผล มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร              | ยอมรับสมมติฐาน     |

## บทที่ 5

### สรุปผลวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และศึกษาความผูกพันต่อองค์กร รวมทั้งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี จำนวน 286 คน (ข้อมูล ณ เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2558) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ใช้สถิติพรรณนา (Descriptive statistics) คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับการทดสอบความสัมพันธ์วิเคราะห์ด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment coefficient) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

#### สรุปผลวิจัย

##### ผลการศึกษาข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล

จากผลการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า บุคลากรบริษัทแห่งหนึ่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 51.40 บุคลากรส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-39 ปี มีจำนวนคิดเป็นร้อยละ 50.00 ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับอนุปริญญา หรือเทียบเท่า มีจำนวนคิดเป็นร้อยละ 40.90 บุคลากรส่วนใหญ่มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่/ เจ้าหน้าที่อาวุโส (C03-C04) มีจำนวนคิดเป็นร้อยละ 49.00 และส่วนใหญ่มีอายุการทำงานกับบริษัท ฯ อยู่ระหว่าง 5-9 ปี มีจำนวนคิดเป็นร้อยละ 46.90

##### ผลการศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

ผลการศึกษา พบว่า บริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 3.51$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ มาก ( $\bar{X} = 3.59$ ) รองลงมา คือ ด้านการให้รางวัล และผลตอบแทน ( $\bar{X} = 3.58$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 3.40$ )

### ผลการศึกษาความผูกพันต่อองค์การของบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรม อมตะนคร จังหวัดชลบุรี

ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี มีความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.46$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับ เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ( $\bar{X} = 3.59$ ) รองลงมา คือ ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร ( $\bar{X} = 3.40$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร ( $\bar{X} = 3.38$ )

### ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กับความผูกพัน ต่อองค์การของบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

ผลการศึกษา พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 8 ด้าน กับความผูกพันต่อองค์การของบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี มีค่าเป็นบวก หมายความว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์เชิงบวก (แปรผันตรง) กับความผูกพันต่อองค์การ โดยพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์ระดับสูงกับความผูกพันต่อองค์การมีอยู่ 2 ด้าน ได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ( $r = 0.77, 0.75$  ตามลำดับ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์ระดับปานกลางกับความผูกพันต่อองค์การมีอยู่ 5 ด้าน ได้แก่ การชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์, การให้รางวัลและผลตอบแทน, การควบคุม/ ประเมินผล, การสรรหา/ คัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ และการวิเคราะห์งาน/ ออกแบบงาน ( $r = 0.50, 0.49, 0.49, 0.47$  และ  $0.46$  ตามลำดับ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และยังพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์ระดับต่ำมากกับความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ ( $r = 0.13$ ) โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### อภิปรายผล

#### การอภิปรายผลการศึกษาระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

ผลการศึกษา พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาพรวมอยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 3.51$ ) โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในระดับดี มีด้วยกัน 6 ด้าน ตามลำดับ ได้แก่ การชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์, การให้รางวัลและผลตอบแทน, ความปลอดภัยและสุขภาพ, การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์, การวิเคราะห์งาน/ ออกแบบ และการควบคุม/ ประเมินผล

ส่วนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในระดับปานกลาง มีด้วยกัน 2 ด้าน ตามลำดับ ได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในเรื่องการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์โดยตรง และผู้รับผิดชอบมีการติดต่อประสานงานกับบุคลากรของบริษัท อย่างสม่ำเสมอ ทำให้ผลการวิจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในครั้งนี้ออกมาในทิศทางที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับอรรวรรณ อุ๋นใจ (2556) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษา กลุ่มบริษัท คุโบต้าทั้งหมด จำกัด ผลการศึกษา พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มบริษัท คุโบต้าทั้งหมด จำกัด นั้น มีการพัฒนาในระดับที่สูงขึ้น และความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก และการศึกษาของวิไลพร แก้วคุณ (2557) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความสำเร็จ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนในเขตนิคม อุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัย พบว่า สภาพการปฏิบัติในกิจกรรมการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ด้านกลยุทธ์คุณภาพชีวิตในการทำงาน กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนา บุคลากร และกลยุทธ์การวิเคราะห์งานและการออกแบบงาน อยู่ในระดับมากเช่นกัน

#### **การอภิปรายผลการศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี**

ผลการศึกษา พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.46$ ) โดยความผูกพันต่อองค์กรที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับ เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ส่วนความผูกพันต่อองค์กรที่อยู่ในระดับปานกลาง มีด้วยกัน 2 ด้าน ตามลำดับ ได้แก่ ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี มีการจัด สวัสดิการ รวมถึงผลตอบแทนต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากรในแต่ละ ตำแหน่ง ทำให้ผลการวิจัยความผูกพันต่อองค์กรในครั้งนี้ออกมาในทิศทางที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับ พงษ์เทพ เงาม้วน (2555) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ (ดอนเมือง) ผลการศึกษา พบว่า ระดับความผูกพันของพนักงานในองค์กรในด้านความเชื่อมั่น อย่างแรงกล้า ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมาก และด้านความปรารถนา อย่างแรงกล้า อยู่ในระดับมาก และการศึกษาของมัชฌิมา พิมพ์ศิริ (2555) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจด้านสวัสดิการที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานบริษัท เติ้น โช

ประเทศไทย จำกัด ผลการศึกษา พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เด็นโซ่ ประเทศไทย จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับสูงเช่นเดียวกัน

**การอภิปรายผลการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กับความผูกพันต่อองค์กรของบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี**

ผลการศึกษา พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 8 ด้าน ได้แก่ ด้านการวิเคราะห์งาน/ ออกแบบงาน, ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์, ด้านการสรรหา/ คัดเลือกทรัพยากรมนุษย์, ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, ด้านการให้รางวัล/ ผลตอบแทน, ด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์, ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ และด้านการควบคุม/ ประเมินผล ล้วนมีความสัมพันธ์เชิงบวก (แปรผันตรง) กับความผูกพันต่อองค์กร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีระเบียบและแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม เห็นได้จากระดับผลความคิดเห็นของบุคลากรบริษัท ๑ ที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาวรวมอยู่ในระดับมาก โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี และเหมาะสม สามารถส่งผลต่อความรู้สึก และทัศนคติของบุคลากรอันก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับปียาพร ห้อยแขง (2555) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ แสดงให้เห็นถึงปัจจัยทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับขวัญชนก ปัญญาธรรณะ (2556) ที่ได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อการรักษาบุคลากรในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออกมีอิทธิพลโดยตรงต่อการรักษาบุคลากร และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความผูกพันต่อองค์กรถึงการรักษาบุคลากร และสุคนธ์ มณีรัตน์ (2554) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับรูปแบบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม ผลวิจัย พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับรูปแบบความผูกพันต่อองค์กรของโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ นอกจากมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรแล้ว ยังเป็นส่วนสำคัญที่สามารถทำให้องค์กรเกิดความมั่นคง และประสบความสำเร็จได้ วิไลพร แก้วคุณ (2557) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ และชิ้นส่วนในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ซึ่งผลการวิจัย พบว่า



สภาพการปฏิบัติในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ทั้ง 9 ด้าน คือ กลยุทธ์ การวิเคราะห์งานและการออกแบบงาน กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์การสรรหา และการคัดเลือก กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร กลยุทธ์การพัฒนาเส้นทางอาชีพ กลยุทธ์ระบบบริหารประสิทธิภาพการดำเนินงาน กลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทน กลยุทธ์แรงงานสัมพันธ์ กลยุทธ์คุณภาพชีวิตในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กร

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัย พบว่า การจัดโครงสร้างการบริหารที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้น ผู้บริหารบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี และผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องควรพิจารณา ปรับโครงสร้างในตำแหน่งบริหารที่ซ้ำซ้อนให้น้อยลง และปรับโครงสร้างให้มีความเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบยิ่งขึ้น
2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัย พบว่า การส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาหาความรู้ ทั้งจากภายในและภายนอกบริษัท ฯ เพื่อเพิ่มศักยภาพ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้น ผู้บริหารบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคม อุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี และผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องควรมีนโยบายส่งเสริมการพัฒนา ความรู้ความสามารถ เช่น มีการให้ทุนแก่บุคลากร สำหรับการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในเรื่องที่ เกี่ยวข้องกับการพัฒนางาน เป็นต้น
3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัล และผลตอบแทน ผลการวิจัย พบว่า มีการจ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคลากรได้อย่างเหมาะสมกับตำแหน่งงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้น ผู้บริหารบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี และผู้รับผิดชอบ ที่เกี่ยวข้องควรพิจารณาปรับ โครงสร้างค่าตอบแทนของแต่ละตำแหน่งงานให้เหมาะสม เช่น นำระบบการให้ค่าตอบแทนตามผลปฏิบัติงาน (Pay for performance: P4P) หรือค่าตอบแทน ตามผลงาน (Performance-based compensation) มาใช้ เพื่อลดช่องว่าง หรือลดความเหลื่อมล้ำ ของค่าตอบแทนแต่ละตำแหน่งงาน

### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. จากการศึกษา พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวิเคราะห์งาน/ ออกแบบงาน หัวข้อการดำเนินงานตามนโยบายของบริษัท ฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ในประเด็น ดังกล่าว แผนกทรัพยากรมนุษย์ควรจัดทำในเรื่องของการสื่อสารองค์การ หรือจัดทำคู่มือ

การปฏิบัติงานให้กับบุคลากร เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบถึงนโยบายต่างๆของบริษัทอย่างทั่วถึง

2. จากการศึกษา พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หัวข้อมีการฝึกอบรมหรือกิจกรรมเพื่อรักษาความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ในประเด็นดังกล่าว แผนกทรัพยากรมนุษย์และแผนกฝึกอบรมสามารถเข้ามามีส่วนร่วม ในการจัดให้มีกิจกรรมที่เน้นความรู้ควบคู่กันไปกับการสร้างสายสัมพันธ์ของบุคลากรร่วมกันได้ เช่น กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม (Innovation & quality circles), ชุมชนแห่งการเรียนรู้ หรือชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of practice) หรือเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge forum) เป็นต้น

3. จากการศึกษา พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ หัวข้อมีแนวทางหรือมีกิจกรรมที่สร้างขวัญกำลังใจให้แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ในประเด็นดังกล่าว แผนกทรัพยากรมนุษย์และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสามารถเสนอให้มี กิจกรรมที่จะสร้างแรงจูงใจ รวมไปถึงสร้างความรู้สึที่ดีแก่บุคลากรได้ เช่น กิจกรรมด้านกีฬา, กิจกรรมสันทนาการตามโอกาสต่าง ๆ หรือกิจกรรมที่มีประกวดแข่งขัน และมีการมอบรางวัล หรือเกียรติบัตร เป็นต้น

4. จากการศึกษา พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ หัวข้อการจัดสถานที่ในการทำงาน โดยยึดหลักความปลอดภัยของพนักงานก่อนเสมอ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ในประเด็นดังกล่าว แผนกทรัพยากรมนุษย์ควรมีการประสานงานกับแผนกความปลอดภัย ให้มีการตรวจตราและสร้างบรรยากาศของสถานที่ในการทำงานให้เกิดความปลอดภัยมากยิ่งขึ้น

#### ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1. การศึกษาในครั้งนี้ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถาม เพียงด้านเดียว อาจได้ข้อมูลไม่ครอบคลุม ผู้วิจัยจึงเห็นว่าครั้งต่อไปควรเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพในลักษณะการสัมภาษณ์ควบคู่กับแบบสอบถาม ซึ่งจะช่วยให้การวิเคราะห์ข้อมูลชัดเจน และครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

2. ควรทำการศึกษาแนวความคิดสร้างความผูกพันต่อองค์การในหลายมิติเพื่อให้ สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน และการศึกษาถึงนโยบายการสร้างความผูกพันขององค์การ

3. ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในเครือเดียวกัน

4. ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรบริษัท

ในเครือเดียวกัน

## บรรณานุกรม

- กล้าหาญ ณาน และเกษม เฉลิมชนะกิจ โกลด. (2555). *แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรและการปฏิบัติงาน*. ปทุมธานี: คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- กุลมาศ สิริมาตย์ และกิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. (2556). ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อความพร้อมขององค์กรในการก้าวเข้าสู่ AEC: กรณีศึกษาโรงเรียนการจัดการโรงแรมนานาชาติ (ประกาศนียบัตร). *วารสารการเงิน การลงทุน การตลาด และการบริหารธุรกิจ*, 3(4), 525-540.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2543). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา.
- ขวัญชนก ปัญญารัตนะ. (2556). *รายงานการวิจัยเรื่องอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อการชำระรักษาบุคลากรในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี*. นนทบุรี: สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.
- จิรประภา อัครบวร. (2549). *สร้างคนสร้างผลงาน*. กรุงเทพฯ: ก.พล (1996).
- จิรประภา อัครบวร. (2553). *รายงานการวิจัยเรื่องการศึกษาแนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ พ.ศ. 2553-2554 (HR trends 2010-2011)*. กรุงเทพฯ: คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- จุมพล หนิมพานิช. (2547). *การวิเคราะห์นโยบาย: ขอบข่าย แนวคิด ทฤษฎี และกรณีตัวอย่าง*. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ฉัตรชัย นิพัฒน์ศิริผล. (2551). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชญาภา เจนวนิชย์วิบูลย์. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างการมีจิตใจเป็นเจ้าของ ความผูกพันต่อองค์กรและความตั้งใจคงอยู่ในงานของพนักงานสัญญาจ้าง: กรณีศึกษาบริษัทสำรวจและผลิตปิโตรเลียมแห่งหนึ่ง*. งานวิจัยส่วนบุคคลศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชูชัย สมितिไกร. (2550). *การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2544). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). *มารู้จัก Competency กันเถอะ*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ณัฐพันธ์ เจริญนันท. (2553). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- คณัย เทียนพุด. (2541). *ทิศทางและบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลทศวรรษหน้าปี 2550*. กรุงเทพฯ: สถาบันการจัดการงานบุคคล สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย.
- คณัย เทียนพุด. (2543). *การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เดมพงษ์ สุนทโรทก. (2549). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- เทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ. (2557). *การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ Correlation*. ชลบุรี: วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา. เอกสารการสอน.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.
- ชนัญญา ทองหอม. (2556). *อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรชุมนุมสหกรณ์ชาวสวนปาล์มน้ำมันกระบี่ จำกัด*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ธวัชชัย พานิชพิ้งริถ. (2553). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทต่างชาติในประเทศไทยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย.
- ธาดา สุนทรพันธุ์. (2552). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต.
- ธีรภัทร วาณิชพิทักษ์. (2555). *การศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัทร่วมเจริญพัฒนา จำกัด*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

- ธีรภัทร ขัตติยะหล้า. (2555). *คุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร องค์กรบริหารส่วนตำบลป่าสัก อำเภอเมืองลำพูน*. การค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, คณะสังคมศาสตร์ และศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธนบุรี-เชียงใหม่.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ปียาพร ห่องแขง. (2555). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงาน สาขานาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พงษ์เทพ เงาะควาน. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพัน ต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ (ดอนเมือง)*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- พรทิพย์ ไชยฤกษ์. (2555). *ความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากร สถาบันวิจัยแสงซินโครตรอน (องค์กรมหาชน)*. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ, สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี สุรนารี.
- พิชิต เทพวรรณ. (2554). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ภิราช รัตนันต์. (2556). *การสร้างและตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย*. วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี, 9(3), 73-81.
- มัชฌิมา พิมพ์ศิริ. (2555). *ความพึงพอใจด้านสวัสดิการที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานบริษัท เค็นโซ่ ประเทศไทย จำกัด*. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น.
- ลลิตา อรุโณทยานันท์. (2554). *ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานภาควิชาอายุรศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วิลาวรรณ ทรัพย์พิศาล. (2554). *ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ วิจิตรหัตถกร.

- วิไลพร แก้วคุณ. (2557). การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร และความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ และชิ้นส่วนในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี. *วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี*, 10(1), 132-140.
- วีระ ธีประเสริฐ. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในจังหวัด สมุทรปราการ. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ศรัณญา แสงลี้มสุวรรณ, สุพจน์ นาคสวัสดิ์, พูลพงศ์ สุขสว่าง และกาญจนา แสงลี้มสุวรรณ. (2556). รายงานการวิจัยเรื่องการพัฒนาโมเดลความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของพนักงาน ในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ศิริพร พรหมไชย และจตุพร สังขวรรณ. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความผูกพัน ต่อองค์กรของพนักงานบริษัท A. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชา บริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก.
- सानิตย์ หนูนิล. (2556). การพัฒนาจริยธรรมในองค์กรผ่านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์. *วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร*, 33(1), 131-148.
- สุคนธ์ มณีรัตน์. (2554). การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับรูปแบบความผูกพันต่อองค์กรของ บุคลากรโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุนันทา เลานันทน์. (2551). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2544). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2549). พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิด และทฤษฎี. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสถียรภาพ พันธุ์ไฟโรจน์. (2543). *ปรัชญาแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์*. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2545). *องค์การสมัยใหม่*. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เสนาะ ดิยาว. (2545). *การบริหารงานบุคคล* (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์.

- อรวรรณ อุ๋นใจ. (2556). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษา กลุ่มบริษัท คูโบต้าแห่งทอง จำกัด*.  
 วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, คณะบริหารธุรกิจ  
 เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- เอกพงษ์ อังคำ. (2556). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์การของเจ้าหน้าที่ตำรวจกองกำกับการ  
 ควบคุมฝูงชน 2 กองบังคับการอารักขาและควบคุมฝูงชน*. ภาคนิพนธ์  
 รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารงานตำรวจและกระบวนการ  
 ยุติธรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.
- โอวาท สุธาวา. (2554). *กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเครือบีโพร บริษัท อเมริกัน  
 อินเตอร์เนชันแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (เอไอเอ)*. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต,  
 สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ  
 ราชวิทยาลัย.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective,  
 continuance and normative commitment to the organization. *Journal of  
 Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Buchanan, D. A. (1974). *Organizational behaviour an introductory text*. New York: Prentice Hall.
- Byars, L. L., & Rue, L. W. (2000). *Human resource management*. New York: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (1997). *Human resource management* (7<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Dessler, G. (2003). *Human resource management* (9<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice  
 Hall.
- Fazzi, R. A. (1994). *Management plus: Maximizing productivity through motivations,  
 performance, and commitment*. New York: Irwin.
- Gitman, L. J., & McDaniel, C. (2008). *The future of business: The essentials* (4<sup>th</sup> ed.). Ohio:  
 South-Western Cengage Learning.
- Ivancevich, J. M. (1998). *Human resource management* (7<sup>th</sup> ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Mondy, R. W., Noe, R. M., & Premeaux, S. R. (1999). *Human resource management* (7<sup>th</sup> ed.).  
 Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Raymond, A. N. (2010). *Employee training and development* (5<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Steers, R. M. (1974). *Research in organization: Issues and controversies*. Santa Monica:  
 Goodyear.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introduction analysis* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Harper & Row.

ภาคผนวก



## แบบสอบถาม

ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กร  
ของบุคลากรบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ใช้ข้อมูลเพื่อประโยชน์ในทางการศึกษาเท่านั้น จึงขอความร่วมมือจากผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน กรุณาใช้เวลาตอบแบบสอบถามฉบับนี้ด้วยความเป็นจริง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ข้อมูลที่ท่านตอบในแบบสอบถามผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับ และไม่มีผลกระทบต่อหน้าที่งานของท่านแต่อย่างใด

2. แบบสอบถามทั้งหมด มี 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเรื่องความผูกพันต่อองค์กร

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเพิ่มเติม/ข้อเสนอแนะ

3. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่กำหนดของแต่ละข้อ ซึ่งตรงกับความเป็นจริงสำหรับท่านมากที่สุด

4. คำว่า “ฝ่ายบริหาร ฯ” ในแบบสอบถามนี้ หมายถึง แผนกต่าง ๆ ที่สังกัดในฝ่ายบริหาร ฯ โดยเป็นส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาของแบบสอบถาม คือ แผนกธุรการ แผนกทรัพยากรมนุษย์ และแผนกความปลอดภัย

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือ

### ตอนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคล

คำชี้แจง กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงสำหรับท่านมากที่สุด

#### 1. เพศ

1. ชาย  2. หญิง

#### 2. อายุ

1. 20-29 ปี  2. 30-39 ปี  
 3. 40-49 ปี  4. 50 ปีขึ้นไป

#### 3. การศึกษา

1. มัธยมศึกษา หรือเทียบเท่า  2. อนุปริญญา หรือเทียบเท่า  
 3. ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า  4. สูงกว่าปริญญาตรี

#### 4. ตำแหน่งงาน

1. พนักงานปฏิบัติการ/ พนักงานธุรการ (C01-C02)  
 2. เจ้าหน้าที่/ เจ้าหน้าที่อาวุโส (C03-C04)  
 3. หัวหน้าแผนก/ ผู้ช่วยผู้จัดการ ฯลฯ (C05-C06)  
 4. ผู้จัดการขึ้นไป (C07 ขึ้นไป)

#### 5. อายุการทำงานกับบริษัทแห่งนี้

1. 0-4 ปี  2. 5-9 ปี  
 3. 10-14 ปี  4. 15 ปีขึ้นไป

## ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

คำชี้แจง กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องด้านหลังข้อความในแต่ละข้อ ให้ตรงกับระดับ  
ความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

| การบริหารทรัพยากรมนุษย์  | ระดับความคิดเห็น             |                 |                            |                    |                                 |
|--|------------------------------|-----------------|----------------------------|--------------------|---------------------------------|
|  | เห็นด้วย<br>อย่างยิ่ง<br>(5) | เห็นด้วย<br>(4) | เห็นด้วย<br>ปานกลาง<br>(3) | ไม่เห็นด้วย<br>(2) | ไม่เห็นด้วย<br>อย่างยิ่ง<br>(1) |
| <b>ด้านการวิเคราะห์งาน/ ออกแบบงาน</b>  |                              |                 |                            |                    |                                 |
| 1. ฝ่ายบริหาร ฯ มีแนวทางที่ดี<br>ในการรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง<br>ด้านกำลังคนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต |                              |                 |                            |                    |                                 |
| 2. ฝ่ายบริหาร ฯ มีการสนับสนุนแผน<br>กลยุทธ์ต่าง ๆ ของบริษัท ฯ ได้อย่างมี<br>ประสิทธิภาพ          |                              |                 |                            |                    |                                 |
| 3. ฝ่ายบริหาร ฯ ดำเนินงานตามนโยบาย<br>ของบริษัท ฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ                          |                              |                 |                            |                    |                                 |
| 4. ฝ่ายบริหาร ฯ มีส่วนช่วยให้องค์การ<br>สามารถสร้างความเจริญเติบโต<br>ได้อย่างมั่นคงและต่อเนื่อง |                              |                 |                            |                    |                                 |
| <b>ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์</b>   |                              |                 |                            |                    |                                 |
| 5. บริษัท ฯ มีการวางแผนอัตรากำลังคน<br>อย่างต่อเนื่อง และเหมาะสม                                 |                              |                 |                            |                    |                                 |
| 6. บริษัท ฯ มีการจัดโครงสร้าง<br>การบริหารที่เหมาะสม   |                              |                 |                            |                    |                                 |
| 7. บริษัท ฯ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่<br>ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน                                 |                              |                 |                            |                    |                                 |
| 8. หน่วยงานของท่านมีกำลังคนเพียงพอ<br>ต่อการปฏิบัติงานเสมอ                                       |                              |                 |                            |                    |                                 |

| การบริหารทรัพยากรมนุษย์  | ระดับความคิดเห็น             |                 |                            |                    |                                 |
|--|------------------------------|-----------------|----------------------------|--------------------|---------------------------------|
|  | เห็นด้วย<br>อย่างยิ่ง<br>(5) | เห็นด้วย<br>(4) | เห็นด้วย<br>ปานกลาง<br>(3) | ไม่เห็นด้วย<br>(2) | ไม่เห็นด้วย<br>อย่างยิ่ง<br>(1) |
| <b>ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์</b>   |                              |                 |                            |                    |                                 |
| 9. ฝ่ายบริหาร ฯ มีการสรรหาบุคลากร<br>ที่เหมาะสม เปิดโอกาสให้ผู้มีความรู้<br>ความสามารถเข้าทำงานในบริษัท ฯ                              |                              |                 |                            |                    |                                 |
| 10. ฝ่ายบริหาร ฯ มีกระบวนการสรรหา<br>จากทั้งภายในและภายนอกที่เหมาะสม   |                              |                 |                            |                    |                                 |
| 11. ฝ่ายบริหาร ฯ มีมาตรฐาน<br>การคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติ<br>เหมาะสมตรงตำแหน่งที่กำหนดไว้   |                              |                 |                            |                    |                                 |
| 12. ฝ่ายบริหาร ฯ มีการใช้แบบทดสอบ<br>หรือการสอบสัมภาษณ์ที่เหมาะสม<br>กับตำแหน่งงานที่เปิดรับ   |                              |                 |                            |                    |                                 |
| <b>ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</b>  |                              |                 |                            |                    |                                 |
| 13. ฝ่ายบริหาร ฯ จัดการฝึกอบรม<br>ประชุม หรือสัมมนา เพื่อเพิ่มความรู้<br>ความสามารถ และทักษะของบุคลากร<br>อย่างสม่ำเสมอ                |                              |                 |                            |                    |                                 |
| 14. ฝ่ายบริหาร ฯ ส่งเสริมให้บุคลากร<br>ศึกษาหาความรู้ ทั้งจากภายในและ<br>ภายนอกบริษัท ฯ เพื่อเพิ่มศักยภาพ<br>ในการปฏิบัติงานของพนักงาน |                              |                 |                            |                    |                                 |
| 15. ฝ่ายบริหาร ฯ มีการฝึกอบรม<br>หรือกิจกรรมเพื่อรักษาและพัฒนา<br>ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน                                     |                              |                 |                            |                    |                                 |

| การบริหารทรัพยากรมนุษย์   | ระดับความคิดเห็น             |                 |                            |                    |                                 |
|---|------------------------------|-----------------|----------------------------|--------------------|---------------------------------|
|   | เห็นด้วย<br>อย่างยิ่ง<br>(5) | เห็นด้วย<br>(4) | เห็นด้วย<br>ปานกลาง<br>(3) | ไม่เห็นด้วย<br>(2) | ไม่เห็นด้วย<br>อย่างยิ่ง<br>(1) |
| 16. การฝึกอบรมและการพัฒนาต่าง ๆ<br>ที่บริษัทสนับสนุน ทำให้ท่านเข้าใจ<br>ขั้นตอนการทำงาน ได้ดีขึ้น   |                              |                 |                            |                    |                                 |
| <b>ด้านการให้รางวัลและผลตอบแทน</b>  |                              |                 |                            |                    |                                 |
| 17. บริษัท ๆ มีการจ่ายค่าตอบแทน เช่น<br>เงินเดือน ค่าจ้าง ฯลฯ ให้กับบุคลากร<br>ได้อย่างเหมาะสมกับตำแหน่งงาน   |                              |                 |                            |                    |                                 |
| 18. บริษัท ๆ มีสวัสดิการ เช่น<br>ค่าครองชีพ ค่าอาหาร ค่ารถ ฯลฯ ให้กับ<br>บุคลากรอย่างเหมาะสม และเพียงพอ<br>ต่อสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน                          |                              |                 |                            |                    |                                 |
| 19. ท่านรู้สึกพอใจกับสิทธิประโยชน์<br>ของบริษัท ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล<br>การตรวจสุขภาพประจำปี การลาพักร้อน<br>ฯลฯ   |                              |                 |                            |                    |                                 |
| 20. ท่านรู้สึกพอใจกับรางวัล<br>หรือกิจกรรมพิเศษที่บริษัท ๆ มอบให้<br>ในโอกาสต่าง ๆ เช่น โบนัสประจำปี<br>ของขวัญวันเกิด ของขวัญปีใหม่<br>งานปีใหม่ งานกีฬา ฯลฯ |                              |                 |                            |                    |                                 |
| <b>ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์</b>   |                              |                 |                            |                    |                                 |
| 21. บริษัท ๆ มีแนวทาง หรือมีกิจกรรม<br>ที่สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน<br>อย่างสม่ำเสมอ   |                              |                 |                            |                    |                                 |

| การบริหารทรัพยากรมนุษย์   | ระดับความคิดเห็น             |                 |                            |                    |                                 |
|---|------------------------------|-----------------|----------------------------|--------------------|---------------------------------|
|   | เห็นด้วย<br>อย่างยิ่ง<br>(5) | เห็นด้วย<br>(4) | เห็นด้วย<br>ปานกลาง<br>(3) | ไม่เห็นด้วย<br>(2) | ไม่เห็นด้วย<br>อย่างยิ่ง<br>(1) |
| 22. บริษัท ฯ มีแนวทางหรือกิจกรรม<br>ที่สร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับ<br>ผู้บริหาร หรือกับบริษัทอย่างสม่ำเสมอ   |                              |                 |                            |                    |                                 |
| 23. แนวทาง หรือกิจกรรมของบริษัท ฯ<br>ที่สร้างขวัญกำลังใจและความผูกพันต่าง ๆ<br>ทำให้ท่านอยากทำงานให้บริษัทด้วย<br>ความเต็มใจ เพิ่มความสามารถมากยิ่งขึ้น |                              |                 |                            |                    |                                 |
| 24. บริษัท ฯ มีแนวทาง หรือกิจกรรม<br>ที่ทำให้ท่านเกิดความจงรัก รักดี<br>และทำให้อยากทำงานกับบริษัท<br>เป็นระยะเวลายาวนานขึ้น                            |                              |                 |                            |                    |                                 |
| <b>ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ</b>   |                              |                 |                            |                    |                                 |
| 25. บริษัท ฯ จัดให้มีอุปกรณ์-<br>ของใช้ต่าง ๆ เช่น เครื่องแต่งกาย<br>ที่ช่วยเสริมสร้างความปลอดภัยได้อย่างดี   |                              |                 |                            |                    |                                 |
| 26. บริษัท ฯ จัดสถานที่ในการทำงาน<br>โดยยึดหลักความปลอดภัยของพนักงาน<br>ก่อนเสมอ  |                              |                 |                            |                    |                                 |
| 27. บริษัท ฯ มีสวัสดิการด้านสุขภาพที่ดี<br>เช่น การตรวจสุขภาพประจำปี<br>การเบิกค่ารักษาพยาบาล   |                              |                 |                            |                    |                                 |
| 28. บริษัท ฯ มีแพทย์-พยาบาล ที่พร้อม<br>ให้คำปรึกษา ไปจนถึงการจ่ายยา<br>ที่เหมาะสม และเพียงพอต่อการให้บริการ<br>ของพนักงานภายในบริษัท                   |                              |                 |                            |                    |                                 |

| การบริหารทรัพยากรมนุษย์  | ระดับความคิดเห็น             |                 |                            |                    |                                 |
|--|------------------------------|-----------------|----------------------------|--------------------|---------------------------------|
|  | เห็นด้วย<br>อย่างยิ่ง<br>(5) | เห็นด้วย<br>(4) | เห็นด้วย<br>ปานกลาง<br>(3) | ไม่เห็นด้วย<br>(2) | ไม่เห็นด้วย<br>อย่างยิ่ง<br>(1) |
| <b>ด้านการควบคุม/ ประเมินผล</b>  |                              |                 |                            |                    |                                 |
| 29. บริษัท ฯ ควบคุมพฤติกรรม<br>การทำงานของพนักงาน เช่น<br>การตักเตือน การให้ใบเตือน การพักงาน<br>ฯลฯ อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม |                              |                 |                            |                    |                                 |
| 30. ฝ่ายบริหาร ฯ มีการประเมิน<br>การปรับบรรจุพนักงานใหม่ที่เหมาะสม<br>และเป็นธรรม  |                              |                 |                            |                    |                                 |
| 31. บริษัท ฯ มีการเลื่อนขั้นหรือ<br>เลื่อนตำแหน่งของแต่ละบุคคล<br>อย่างเหมาะสม และยุติธรรม                                   |                              |                 |                            |                    |                                 |
| 32. เกณฑ์การประเมินการทำงาน<br>ของพนักงาน มีมาตรฐานตามที่บริษัท ฯ<br>กำหนดไว้  |                              |                 |                            |                    |                                 |

### ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเรื่องความผูกพันต่อองค์กร

คำชี้แจง กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องด้านหลังข้อความในแต่ละข้อ ให้ตรงกับระดับ  
ความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

| ความผูกพันต่อองค์กร  | ระดับความคิดเห็น             |                 |                            |                    |                                 |
|--|------------------------------|-----------------|----------------------------|--------------------|---------------------------------|
|  | เห็นด้วย<br>อย่างยิ่ง<br>(5) | เห็นด้วย<br>(4) | เห็นด้วย<br>ปานกลาง<br>(3) | ไม่เห็นด้วย<br>(2) | ไม่เห็นด้วย<br>อย่างยิ่ง<br>(1) |
| <b>ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า</b>   |                              |                 |                            |                    |                                 |
| 1. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีความมั่นคง   |                              |                 |                            |                    |                                 |
| 2. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม  |                              |                 |                            |                    |                                 |
| 3. องค์กรของท่านมีศักดิ์ศรีไม่ด้อยกว่าองค์กรอื่น   |                              |                 |                            |                    |                                 |
| <b>ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมาก</b>   |                              |                 |                            |                    |                                 |
| 4. ท่านทำงานอย่างเต็มที่เต็มกำลังเพื่อองค์กร   |                              |                 |                            |                    |                                 |
| 5. ท่านเต็มใจที่จะทำงานนอกเวลาแม้ว่าผลตอบแทนจะไม่คุ้ม  |                              |                 |                            |                    |                                 |
| 6. ท่านพร้อมที่จะทำงานหนักเพื่อองค์กร  |                              |                 |                            |                    |                                 |
| <b>ความปรารถนาอย่างแรงกล้า</b>   |                              |                 |                            |                    |                                 |
| 7. ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและจะทำงานกับองค์กรแห่งนี้ตลอดไป                   |                              |                 |                            |                    |                                 |
| 8. ท่านมีความห่วงใยต่อความอยู่รอดของบริษัท   |                              |                 |                            |                    |                                 |
| 9. ท่านรู้สึกมีความสุขกับการทำงานในองค์กรแห่งนี้ ไม่คิดย้ายไปจากองค์กรแม้ที่อื่นจะให้ผลตอบแทนมากกว่า |                              |                 |                            |                    |                                 |



**ตอนที่ 4** ความคิดเห็นเพิ่มเติม/ ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....