


ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่ง  
ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

มรกต เจียประเสริฐ


งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
กลุ่มวิชาการบริหารทั่วไป  
วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา  
พฤษภาคม 2559  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

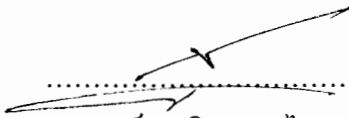
อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณางานนิพนธ์  
ของ มรกต เจียประเสริฐ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

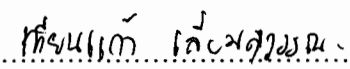
อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์

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

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

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

  
.....กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.กิจฐเขต ไกรवास)

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

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจอนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
..... คณบดีวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชนี ธารเสนา)

วันที่...26...เดือน.....พฤษภาคม.....พ.ศ....2559.....

## กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เนื่องจากผู้วิจัยได้รับความช่วยเหลือ ดูแลเอาใจใส่ เป็นอย่างดีจากหลาย ๆ ฝ่าย โดยเฉพาะ ดร. สุปราณี ธรรมพิทักษ์ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการจัดทำงานนิพนธ์ ที่ท่านได้กรุณาใช้เวลาในการให้คำแนะนำปรึกษา และตรวจสอบ ความถูกต้องอย่างต่อเนื่อง จึงกราบขอขอบพระคุณอย่างสูง ไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้ให้ความกรุณาและอนุเคราะห์ในการตรวจสอบ คุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัยครั้งนี้ รวมทั้งข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย และขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบทุกท่าน ในการให้คำแนะนำ ตรวจสอบแก้ไข ให้ข้อเสนอแนะ งานนิพนธ์ฉบับนี้ให้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือในการแจกแบบสอบถามและขอบคุณ ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน ที่ได้สละเวลาและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และกราบ ขอขอบพระคุณบุพการีผู้ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจ ทำให้ผู้วิจัยสามารถศึกษาและทำงานนิพนธ์ จนสำเร็จบรรลุผล รวมถึงผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้เอ่ยนามไว้ ณ ที่นี้

มรกต เกียรติประเสริฐ

57930023: กลุ่มวิชา: การบริหารทั่วไป; รป.ม. (การบริหารทั่วไป)

คำสำคัญ: ความผูกพันต่อองค์กร/ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร/  
บริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

มรกด เจียประเสริฐ: ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่ง  
หนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร (ORGANIZATIONAL COMMITMENT AMONG  
ENGINEER POSITION WORKING FOR COMPANY IN AMATA NAKORN INDUSTRIAL  
ESTATE) อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: สุปราณี ธรรมพิทักษ์, รป.ด. 92 หน้า, ปี พ.ศ. 2559.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานตำแหน่ง  
วิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร และ 2) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์  
กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรม  
อมตะนคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่ง  
ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จำนวน 148 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม  
สถิติที่ใช้ คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์  
แบบเพียร์สัน

ผลการศึกษา พบว่า พนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรม  
อมตะนคร มีความผูกพันต่อองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก โดยมีค่าเฉลี่ยความผูกพัน  
ต่อองค์กรสูงสุด ในด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อ  
ประโยชน์ขององค์กร รองลงมาคือ ด้านความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของ  
องค์กร และด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร ตามลำดับ  
ผลการศึกษา ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานตำแหน่งวิศวกร  
ของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร พบว่า พนักงานตำแหน่งวิศวกรมีความคิดเห็น  
เกี่ยวกับ ปัจจัยด้านงาน อยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 3.39$ ) ปัจจัยด้านสังคมภายในองค์กร อยู่ในระดับดีมาก  
( $\bar{X} = 3.58$ ) ปัจจัยด้านค่าตอบแทน อยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 3.07$ ) ปัจจัยด้านสุขภาพกายและใจ  
อยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 3.15$ ) และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร อยู่ในระดับดีมาก ( $\bar{X} = 3.67$ )  
และผลการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ปัจจัยด้านงาน  
ปัจจัยด้านสังคมภายในองค์กร ปัจจัยด้านค่าตอบแทน ปัจจัยด้านสุขภาพกายและใจ และปัจจัยด้าน  
สภาพแวดล้อมขององค์กร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

57930023: MAJOR: GENERAL ADMINISTRATION; M.P.A.  
(GENERAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMITMENT/ FACTORS CORRELATING WITH  
ORGANIZATIONAL COMMITMENT/ A COMPANY IN AMATANAKORN  
INDUSTRIAL ESTATE

MORRAKOT JIAPRASIRT: ORGANIZATIONAL COMMITMENT AMONG  
ENGINEERS WORKING FOR A COMPANY IN AMATANAKORN INDUSTRIAL ESTATE.  
ADVISOR: SUPRANEE THAMMAPITHAK, Ph.D. 92 P. 2016.

The purpose of this study was twofold. First, it aimed at examining organizational commitment among engineers working for a company in Amatanakorn Industrial Estate. Also, this study attempted to determine factors correlating with organizational commitment among these engineers. The subjects participating in this study were 148 engineers working for a company in Amatanakorn Industrial Estate. The instrument used to collect the data was a questionnaire. The statistical tests used to analyze the collected data included percentage, means, standard deviation, and Pearson Product Moment Correlation Coefficient.

The results of this study revealed that the subjects expressed a rather high level of organization commitment, especially the aspect of commitment relating to willingness to work with a full capacity to maximize the company benefits. This was followed by the aspects relating to reliability and goal acceptance, and membership retention, respectively. Regarding the factors correlating with organizational commitment, while the factor relating to work was rated at a good level ( $\bar{X}=3.39$ ), the internally social factor was rated at a very good level ( $\bar{X}=3.58$ ). Also, the factors relating to both compensation, mental and physical health conditions were rated at a good level with ( $\bar{X}=3.07$ ) and ( $\bar{X}=3.15$ ), respectively. The factor in relation to organizational environment was rated at a very good level ( $\bar{X}=3.67$ ). Finally, there were relationships between organizational commitment and the factors relating to internal society of the organization, compensation, mental and physical health conditions, and organizational environment at a significant level of .01.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
สารบัญ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ช
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่	
1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
สมมติฐานการวิจัย .....	3
กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย .....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	7
แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร.....	7
แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ .....	18
ข้อมูลบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร .....	45
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	49
3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	54
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	54
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	55
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	56
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	57
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	57

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการศึกษา.....	60
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	60
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร.....	63
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร .....	69
ตอนที่ 4 การหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับความผูกพันต่อองค์กร.....	75
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	77
สรุปผลการวิจัย .....	77
อภิปรายผลการวิจัย .....	78
ข้อเสนอแนะ .....	80
บรรณานุกรม.....	83
ภาคผนวก .....	87
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	92

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ.....	61
2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ.....	62
3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามการศึกษา.....	62
4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ .....	62
5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้.....	63
6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงานที่บริษัท แห่งนี้.....	63
7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัท แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครเกี่ยวกับปัจจัยที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อ องค์กร .....	64
8 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงานตำแหน่ง วิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครต่อปัจจัยด้านงาน .....	65
9 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงานตำแหน่ง วิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครต่อปัจจัยด้านสังคมภายใน องค์กร .....	66
10 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงานตำแหน่ง วิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครต่อปัจจัยด้านค่าตอบแทน ....	67
11 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงานตำแหน่ง วิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครต่อปัจจัยด้านสุขภาพกาย และใจ.....	68
12 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงานตำแหน่ง วิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครต่อปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ขององค์กร .....	69
13 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานตำแหน่งวิศวกร ของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร .....	70



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
14 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครต่อความเชื่อมั่นและการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร .....	71
15 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครต่อความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร .....	73
16 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครต่อความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร .....	75
17 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับความผูกพันต่อองค์กร .....	76
18 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน .....	77

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
2 โครงสร้างองค์กรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร.....	45

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันการแข่งขันทางธุรกิจของแต่ละองค์กรนั้น ล้วนต่างมีกลยุทธ์เฉพาะตัวขององค์กรที่ใช้ในการแข่งขัน ไม่ว่าจะเป็นคุณภาพของสินค้า บริการ เทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิต อีกทั้งต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบของสินค้าให้ทันสมัย ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค ด้วยเหตุนี้ทำให้องค์กรแต่ละองค์กรต้องมีการปรับปรุงเพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ โดยการที่องค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมาย (Output) ได้ นั้น ต้องมีทรัพยากรในการบริหาร (Input) 4 อย่างได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุคิป (Material) และการจัดการ (Management) จากทรัพยากรในการบริหารทั้ง 4 ตัวที่กล่าวมา คน (Man) ถือเป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารงานหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องมีคนที่ปฏิบัติงาน ผลงานที่ดีจะออกมาได้ต้องประกอบด้วยบุคคลที่มีคุณภาพและมีความรับผิดชอบต่อองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ (นิศย์รดี ใจอาษา, 2555) เพราะคน (Man) เป็นผู้จัดหาเงิน (Money) วัสดุคิป (Material) ว่าสามารถได้มาจากแหล่งไหน อีกทั้งในการจัดการหรือการบริหารองค์กรก็ต้องใช้ทรัพยากรบุคคลในการบริหาร เพราะฉะนั้นองค์กรที่จะสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ ต้องมีทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรบุคคลที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องสร้างความผูกพันให้กับพนักงานปัจจุบันที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ เพื่อที่พนักงานนั้นไม่คิดที่จะเปลี่ยนองค์กร เมื่อมีการเสนอผลตอบแทนหรือสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีกว่าองค์กรปัจจุบัน และในกรณีที่พนักงานเป็นพนักงานใหม่ องค์กรก็ต้องสร้างความผูกพันตั้งแต่แรกเริ่ม เพื่อที่จะได้มีบุคลากรที่ปฏิบัติงานกับองค์กรอย่างยาวนาน

ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่แสดงออกมาในทางบวกต่อองค์กร โดยทุ่มเทการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อองค์กร และมีการยอมรับในค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร พยายามทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ อีกทั้งมีความต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นต่อไป ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผลของงานที่ปรากฏ เพราะถ้าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร ก็จะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคลในองค์กรกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากเมื่อพนักงานเกิดความผูกพัน

กับงานขอมุมุมเทแรงกายแรงใจให้กับงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ส่งผลให้องค์กรสามารถที่จะบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ในทางตรงกันข้าม ถ้าพนักงานไม่มีความผูกพันต่อองค์กร หรือไม่มีความพึงพอใจในงานที่ทำ ผลเสียก็จะเกิดขึ้นแก่องค์กรนั้น ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน สภาพการปฏิบัติงาน เงินเดือนและสวัสดิการ โอกาสความก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน การได้รับการยอมรับ ความรู้สึกประสบความสำเร็จ และสภาพทางสังคม ย่อมมีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน

ปัจจัยสำหรับการสร้างความผูกพันต่อองค์กร คือ ปัจจัยที่เสริมสร้างให้บุคลากรภายในองค์กรให้มีระดับความเป็นเจ้าของหรือความมีส่วนร่วมในองค์กรให้สูงขึ้น เพื่อให้้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ โดยปัจจัยสำหรับการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ประกอบด้วย 5 ปัจจัย (Tom & Jim, 2010) ได้แก่

1. ปัจจัยด้านงาน (Career) องค์กรต้องคัดเลือกพนักงานที่มีความชอบในงานที่ทำ และต้องสามารถทำให้พนักงานเห็นถึงความเติบโตในสายอาชีพนั้น ๆ

2. ปัจจัยด้านสังคมภายในองค์กร (Social) องค์กรต้องทำให้พนักงานรู้สึกถึงการมีสังคมที่ดี มีเพื่อนร่วมงานที่ดี ถ้าองค์กรสามารถสร้างสิ่งเหล่านี้ได้ พนักงานก็จะรู้สึกถึงความสุขในการทำงาน

3. ปัจจัยด้านค่าตอบแทน (Financial) องค์กรจะต้องมีระบบการบริหารค่าตอบแทนที่แข่งขันได้ ทำให้พนักงานไม่กังวลเรื่องของค่าตอบแทน นอกจากค่าตอบแทนยังรวมถึงเรื่องของสวัสดิการต่าง ๆ ด้วย ถ้าพนักงานรู้สึกว่า ค่าตอบแทนและสวัสดิการของบริษัทอยู่ในเกณฑ์ที่แข่งขันได้ รวมทั้งระบบการให้รางวัลตอบแทนมีความเป็นธรรม พนักงานก็จะยินดีทุ่มเททำงานให้องค์กรมากขึ้น

4. ปัจจัยด้านสุขภาพกายและใจ (Physical) ในการสร้างความรู้สึกผูกพัน องค์กรควรมีความยืดหยุ่นของเวลาการทำงาน ให้เวลากับพนักงานในการใช้ชีวิตส่วนตัวเพื่อพัฒนาสุขภาพกายและจิตใจ เวลาสำหรับครอบครัว โดยสนับสนุนให้พนักงานสามารถทำงานและใช้ชีวิตส่วนตัวได้อย่างสมดุล

5. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร (Community) องค์กรควรสร้างความปลอดภัยในการทำงานทั้งร่างกายและจิตใจ วัฒนธรรมขององค์กร ภาวะผู้นำของตัวผู้นำองค์กร

บริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร เป็นบริษัทที่ก่อตั้งมากกว่า 20 ปี

โดยมีพนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัทนี้หลากหลายตำแหน่งหน้าที่ หนึ่งในตำแหน่งหน้าที่นั้นคือ ตำแหน่งวิศวกร ซึ่งถือว่าเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญตำแหน่งหนึ่งสำหรับองค์กรแห่งนี้ เนื่องจากต้องใช้ทักษะในการปฏิบัติงานที่ค่อนข้างสูง รวมทั้งต้องใช้ประสบการณ์ในการทำงานวิเคราะห์หาสาเหตุเมื่องานเกิดข้อผิดพลาดขึ้น และหาวิธีการแก้ไขอย่างยั่งยืนเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาเดิมซ้ำอีก และด้วยการที่ต้องใช้ประสบการณ์ในการทำงานนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องรักษาพนักงานในตำแหน่งวิศวกรไว้ ด้วยการที่หาอย่างไรให้พนักงานตำแหน่งวิศวกรนั้นมีความผูกพันต่อองค์กรเพราะหากพนักงานตำแหน่งวิศวกรไม่มีความผูกพันต่อองค์กรแล้ว อาจทำให้พนักงานตำแหน่งวิศวกรเกิดความเบื่อหน่ายต่องานที่ทำ ซึ่งเป็นสาเหตุให้เกิดการลาออกเกิดขึ้น และทำให้เกิดผลเสียที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เนื่องจากไม่มีผู้รับช่วงต่อหรือไม่มีผู้ที่ทราบรายละเอียดของงานที่พนักงานคนดังกล่าวปฏิบัติอยู่ ทำให้เกิดผลเสียต่อองค์กรได้ และทำให้องค์กรไม่บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ อีกทั้งองค์กรต้องเสียเวลาในการที่ต้องสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่ต้องเข้ามาปฏิบัติงานแทนพนักงานที่ลาออกไป ซึ่งกระทบกับค่าใช้จ่ายขององค์กรที่ต้องจ่ายในการสรรหาและคัดเลือก

จากความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร ที่สามารถช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้นั้น ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร เพื่อจะได้นำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร ในการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะสามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

### สมมติฐานของการวิจัย

1. ปัจจัยด้านงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร
2. ปัจจัยด้านสังคมภายในองค์กร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

3. ปัจจัยด้านค่าตอบแทน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

4. ปัจจัยด้านสุขภาพกายและใจ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

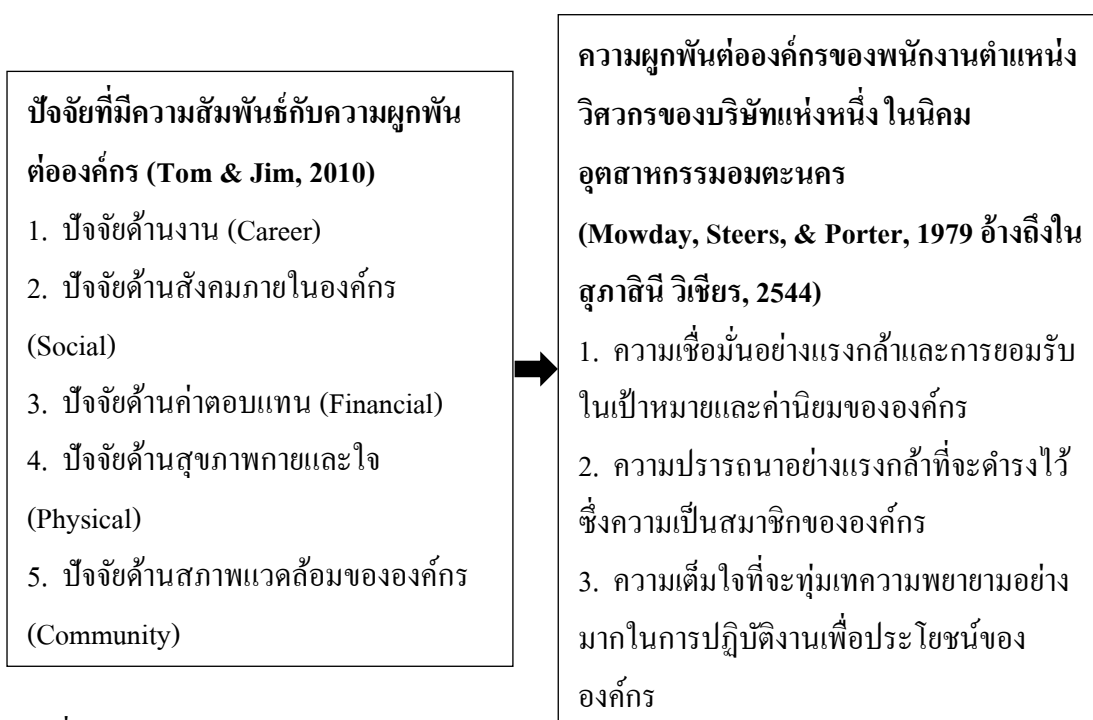
5. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร ทำให้ทราบปัจจัยหรือตัวแปรที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรที่หลากหลาย ในการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครครั้งนี้ ได้นำแนวคิดของ Tom และ Jim (2010) มาเป็นแนวทางในการศึกษาปัจจัย และนำแนวคิดของ Mowday, Steers and Porter (1979 อ้างถึงใน สุภาสิณี วิเชียร, 2544) มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

#### ตัวแปรอิสระ

#### ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1. ทราบระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่ง  
ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร
2. ทราบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานตำแหน่ง  
วิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จำแนกตามปัจจัยด้านงาน ปัจจัย  
ด้านสังคมภายในองค์กร ปัจจัยด้านค่าตอบแทน ปัจจัยด้านสุขภาพกายและใจ และปัจจัย  
ด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร
3. ผลการศึกษาในครั้งนี้ นำไปเป็นข้อมูลเบื้องต้นให้กับผู้บริหารองค์กร นำไปปรับใช้  
เพื่อเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรให้กับพนักงานในตำแหน่งอื่น ๆ ในองค์กรต่อไป

## ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่ง  
ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร โดยศึกษาตัวแปรอิสระ จำนวน 5 ด้าน คือ 1) ปัจจัยด้านงาน  
2) ปัจจัยด้านสังคมภายในองค์กร 3) ปัจจัยด้านค่าตอบแทน 4) ปัจจัยด้านสุขภาพกายและใจ และ  
5) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ศึกษาตัวแปรตามจำนวน 3 ด้าน คือ 1) ความเชื่อมั่น  
อย่างแรงกล้าและการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร 2) ความปรารถนาอย่างแรงกล้า  
ที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร และ 3) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมาก  
ในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร

ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ศึกษาเป็นพนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรม  
อมตะนคร จำนวน 234 คน โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้ จำนวน 148 คน

ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษานี้ตั้งแต่ มกราคม-พฤษภาคม พ.ศ. 2559 รวมระยะเวลา 5 เดือน

## นิยามศัพท์เฉพาะ

ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่แสดงออกมาในทางบวก  
ต่อองค์กร โดยทุ่มเทการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อองค์กร และมีการยอมรับในค่านิยมและ  
วัฒนธรรมขององค์กร พยายามทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ อีกทั้งมีความต้องการที่จะเป็น  
สมาชิกขององค์กรนั้นต่อไป

พนักงานตำแหน่งวิศวกร หมายถึง พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งวิศวกร  
 องค์กร หมายถึง บริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร  
 ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร หมายถึง  
 ความรู้สึกเห็นด้วยกับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร หมายถึง  
 ความรู้สึกต้องการดำรงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไปโดยไม่เปลี่ยนแปลงไปเป็นสมาชิก  
 ขององค์กรอื่น

ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร  
 หมายถึง การยอมทุ่มเท เวลา แรงกายและความรู้ที่มีอยู่ใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานออกมา  
 มีคุณภาพและทันกำหนดเวลา ไม่ทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ปัจจัยที่เสริมสร้างให้บุคลากร  
 ภายในองค์กรมีระดับความเป็นเจ้าของหรือความมีส่วนร่วมในองค์กรให้สูงขึ้น เพื่อให้องค์กร  
 ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

งาน หมายถึง ลักษณะงานที่พนักงานตำแหน่งวิศวกรปฏิบัติงานอยู่  
 สังคมภายในองค์กร หมายถึง การมีสังคมที่ดี มีเพื่อนร่วมงานที่ดี ทำงานกันเป็นทีม  
 มีหัวหน้าที่ดี มีความเข้าใจลูกน้อง มีกิจกรรมร่วมกันสำหรับสร้างสังคม และทีมงานที่ดี  
 ค่าตอบแทน หมายถึง ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ ที่พนักงานตำแหน่งวิศวกรได้รับ  
 สุขภาพกายและใจ หมายถึง เวลาการทำงานที่มีความยืดหยุ่น มีเวลาในการใช้ชีวิต  
 ส่วนตัวเพื่อพัฒนาสุขภาพกายและจิตใจ เวลาสำหรับครอบครัว

สภาพแวดล้อมขององค์กร หมายถึง ความปลอดภัยในการทำงานทั้งร่างกายและจิตใจ  
 วัฒนธรรมขององค์กร ภาวะผู้นำของตัวผู้นำองค์กร



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่ง  
ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร มีแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
  - 1.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร
  - 1.2 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร
  - 1.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร
  - 1.4 วิธีวัดความผูกพันต่อองค์กร
2. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
  - 2.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
  - 2.2 ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
  - 2.3 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
3. ข้อมูลบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

##### ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

David (1994 อ้างถึงใน นิตยา, 2555) ได้ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งของแต่ละบุคคลที่มีต่อองค์กร โดยจะแสดงออกมา 3 ลักษณะ ได้แก่

1. มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า และมีการยอมรับในค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร
2. มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทเพื่อสนับสนุนองค์กรอย่างเต็มความสามารถ
3. มีความต้องการอย่างมากที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร

Mowday (1979 อ้างถึงใน ปารีชาติ บัวเป็ง, 2554) ได้ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นการแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดีตามปกติ เพราะความผูกพันจะเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นและผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตัวเองเพื่อการสร้างสรรค์ให้องค์กรเจริญก้าวหน้าขึ้น

Steers (1977 อ้างถึงใน นันทกาญจน์ จันทวารา, 2554) ได้ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็น ความรู้สึกของสมาชิกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความเต็มใจ เสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อองค์กร และปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นตลอดไป นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์กรยังเป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิผลขององค์กร ในลักษณะหนึ่ง

ความผูกพันต่อองค์กรจะประกอบด้วย ลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อองค์กร
3. ความปรารถนาอย่างยิ่งยวดที่จะรักษาไว้ ซึ่งความเป็นสมาชิกในองค์กร

Buchanan (1974 อ้างถึงใน อัจฉริยา นิลละมั่ง, 2557) ได้ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วย องค์ประกอบ 3 ส่วน คือ

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์กร (Identification) แสดงออกจากเป้าหมายและค่านิยมต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติงาน
2. ความเกี่ยวข้องกับองค์กร (Involvement) โดยการปฏิบัติงานตามบทบาทของแต่ละคนอย่างเต็มที่
3. ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) ความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กร

ประดิษฐพงษ์ สร้อยเพชร (2557) ได้ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติหรือความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กร เช่น มีความจงรักภักดีต่อองค์กร ยอมรับเป้าหมาย ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กร มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กรและมีความยินดีที่จะใช้ความรู้ ความสามารถที่ตนเองมีอยู่อย่างเต็มที่ ทุ่มเท และเต็มใจที่จะเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร นอกจากทัศนคติและความรู้สึกแล้ว ยังรวมไปถึงการแสดงออกทางด้านพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย เช่น การมาทำงานอย่างสม่ำเสมอ มีความทุ่มเท มุ่งมั่นและตั้งใจในการปฏิบัติงาน ปกป้องคุ้มครองและรักษาทรัพย์สินของบริษัทเสมือนเป็นของตนเอง รวมไปถึงการมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมขององค์กร และพร้อมที่จะชักชวนให้ผู้อื่นเข้ามาร่วมเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร

นันทกาญจน์ จันทวารา (2554) ได้ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีความตั้งใจ ทุ่มเทความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่และเต็มใจ มีความจงรักภักดีต่อองค์กร เพื่อที่จะปฏิบัติงานให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และมีความมุ่งมั่นที่จะเป็นสมาชิกที่อยู่ในองค์กรนั้น ๆ ต่อไป

กล่าวโดยสรุป ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่แสดงออกมาในทางบวกต่อองค์กร โดยทุ่มเทการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อองค์กร และมีการยอมรับในค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร พยายามทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ อีกทั้งมีความต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นต่อไป

### ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญในประเด็นดังต่อไปนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กรสามารถทำนายอัตราการเข้าออก ลาออก และการเปลี่ยนงาน (Turnover) ได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรมีแนวคิดที่ครอบคลุมมากกว่า กล่าวคือ ความผูกพันต่อองค์กรสามารถสะท้อนถึงความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กรซึ่งมีลักษณะที่ยาวนานกว่าความพึงพอใจ
2. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรสำคัญอย่างหนึ่งในการทำนายแรงจูงใจในการเข้างานของพนักงาน และเป็นแรงผลักดันให้พนักงานในองค์กรสามารถทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เนื่องจากความรู้สึกความเป็นเจ้าของร่วมภายในองค์กร
3. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคลในองค์กรกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากเมื่อพนักงานเกิดความผูกพันกับงานย่อมทุ่มเทแรงกายแรงใจให้กับงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ส่งผลให้องค์กรสามารถที่จะบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้
4. ความผูกพันต่อองค์กรมีส่วนเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

Mowday, Steers and Porter (1982 อ้างถึงใน ศิริพร พูลสมบัติ, 2556) ได้แบ่งองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรไว้ 3 ประการ คือ

1. ความเชื่อและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความเชื่อและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กรที่มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกองค์กรคนอื่น ๆ และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติการกิจขององค์กร เป็นความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร คือ ความรู้สึกจงรักภักดีของสมาชิกต่อองค์กร และมีทัศนคติในทางที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์กร เป็นทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเชื่อมโยงระหว่างเอกลักษณ์ของเขากับองค์กร ตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร หมายถึง ความเต็มใจของบุคคลที่ยินดีที่จะทุ่มเทกำลังกายเพื่อทำงานให้กับองค์กร รวมทั้งมีความจงรักภักดีต่อองค์กรด้วยความเต็มใจ เป็นความเต็มใจที่ผู้ปฏิบัติเต็มใจที่จะให้บางสิ่งบางอย่างของตนเพื่อช่วยพุงดำรงให้องค์กรประสบความสำเร็จ และมีความก้าวหน้า ซึ่งผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจเป็นพื้นฐานด้วยภาวะที่เต็มใจ และทุ่มเทที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร

3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่ต้องการจะอยู่ในองค์กรเพื่อที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีความปรารถนาอย่างยิ่งที่ไม่ต้องการออกจากองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ไม่ว่าจะเป็นอย่างใดก็ตาม เพราะมีแรงจูงใจในด้านใด เป็นลักษณะความตั้งใจของพนักงานที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการกระทำเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร มีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรตลอดไป

#### ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

Steers (1997 อ้างถึงใน ศิริพร พูลสมบัติ, 2556) ได้แบ่งปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กรเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน (Personal characteristic) ประกอบด้วย อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่งและอัตราเงินเดือน

2. คุณลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Job characteristics) ลักษณะงานที่แตกต่างกัน จะมีอิทธิพลต่อระดับความยึดมั่น ความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ลักษณะงานที่ดีจะทำให้บุคลากรรู้สึกมีแรงจูงใจอยากทำงานเพื่อเพิ่มค่าให้กับตนเอง แม้ว่าผลงานจะไม่ดีก็ยังทุ่มเทความพยายามให้มากขึ้น เพื่อเพิ่มรางวัลให้กับตนเองและคุณภาพงาน ลักษณะงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่

2.1 ความมีอิสระในการทำงาน หมายถึง ลักษณะงานที่บุคคลสามารถปฏิบัติได้อย่างมีอิสระภาพ ตามบทบาทหน้าที่ของตนเองสามารถใช้ดุลยพินิจและตัดสินใจได้ด้วยตนเอง โดยไม่มีการควบคุมจากภายนอก จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ ความสามารถ

2.2 ความหลากหลายของงาน หมายถึง งานที่มีระดับความยากง่ายของงาน ที่ผู้ปฏิบัติต้องใช้ความรู้ ความสามารถ มีลักษณะที่ไม่จำเจหรือการทำกิจกรรมหลาย ๆ อย่างของหน่วยงาน ให้สำเร็จผล รวมถึงการใช้เทคโนโลยีพิเศษ จึงเป็นงานที่ท้าทาย และกระตุ้นให้บุคลากรมีความสนใจในงาน

2.3 ความมีเอกลักษณ์ของงาน หมายถึง งานที่ระบุขอบเขตของงาน มีความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ของตนเองในการปฏิบัติงาน เป็นระดับความยากง่ายของผู้ปฏิบัติสามารถทำงาน

นั้นตั้งแต่ต้นจนบังเกิดผลงาน ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกสบายใจที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ที่ถูกต้อง และมีผลงานที่สามารถพิจารณาได้ชัดเจน

2.4 ผลย้อนกลับของงาน เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานให้แก่องค์กรแล้ว ก็ต้องได้รับข้อมูล ป้อนกลับของตนเอง รวมทั้งข้อคิดเห็นที่ได้รับจากผู้ร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชาเพื่อเป็น การประเมินผลงานว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่

2.5 งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น หมายถึง ลักษณะงานที่บุคลากรมีโอกา สที่จะติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น การได้เข้าสังคมทำให้มีโอกา สได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับคนอื่น ก่อให้เกิดความคิดหลากหลายในการพัฒนาตนเอง ในการพัฒนางาน เมื่อมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น ก็จะกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เป็นเจ้าขององค์กรและจะรู้สึก ผูกพันกับองค์กร

3. ประสบการณ์ในงาน (Work experience) หมายถึง การรับรู้ของสมาชิกต่อสิ่งแวดลอม ในช่วงปฏิบัติงาน ประสบการณ์ที่ได้รับเป็นคุณหรือโทษ มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยกำหนด ไว้ 4 ลักษณะ ได้แก่

3.1 ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร คือ ความรู้สึกว่าคุณได้รับการยอมรับ จากองค์กร รู้สึกว่าการปฏิบัติงานของคุณมีคุณค่าเป็นเสมือนรางวัลขององค์กรที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความรู้สึกจงรักภักดี และคิดว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

3.2 ความรู้สึกว่าคุณเป็นที่พึ่งพาได้ เป็นความรู้สึกไว้วางใจเชื่อถือของบุคคล ที่มีต่อองค์กร ว่าองค์กรจะไม่ทอดทิ้งเมื่อเขาประสบปัญหา

3.3 ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์กร หมายถึง การที่บุคลากรได้ลงทุน ปฏิบัติงานกับองค์กรแล้ว ก็หวังจะได้รับผลตอบแทน เช่น ค่าตอบแทน การพิจารณาความดี ความชอบ ทำให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และเป็นปัจจัยที่สร้างความผูกพันต่อองค์กร

3.4 ทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร ทัศนคติของกลุ่มภายในองค์กรนั้น ทำให้ บรรยากาศในองค์กรแตกต่างกัน บรรยากาศขององค์กรที่ดี มีความรัก ความสามัคคี ช่วยเหลือ ร่วมมือกันปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าทัศนคติของกลุ่มดี ก็จะส่งผลให้เกิดความรู้สึก ที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป

Tom and Jim (2010) ได้กล่าวถึง 5 ปัจจัยสำหรับการสร้างความผูกพันของพนักงาน ต่อองค์กร ดังนี้

1. ปัจจัยด้านงาน (Career) องค์กรต้องคัดเลือกพนักงานที่มีความชอบในงานที่ทำ และ ต้องสามารถทำให้พนักงานเห็นถึงความเติบโตในสายอาชีพนั้น ๆ รวมถึงถ้าพนักงานอยากเติบโต

ในสายอาชีพ จะต้องทำอะไรบ้าง สิ่งเหล่านี้ถ้าองค์กรมีความชัดเจน พนักงานจะรู้สึกทำงานแล้วมีความมั่นคง และมีโอกาสเติบโตได้ ความทุ่มเทอยากสร้างผลงานก็จะเกิดขึ้น

2. ปัจจัยด้านสังคมภายในองค์กร (Social) องค์กรต้องทำให้พนักงานรู้สึกถึงการมีสังคมที่ดี มีเพื่อนร่วมงานที่ดี ทำงานกันเป็นทีม มีหัวหน้าที่ดี มีความเข้าใจลูกน้อง มีกิจกรรมร่วมกันสำหรับสร้างสังคม และทีมงานที่ดี สิ่งเหล่านี้จะทำให้พนักงานรู้สึกถึงความสุขใจ ถ้าองค์กรสามารถสร้างสิ่งเหล่านี้ได้ พนักงานก็จะรู้สึกถึงความสุขในการทำงาน

3. ปัจจัยด้านค่าตอบแทน (Financial) องค์กรจะต้องมีระบบการบริหารค่าตอบแทนที่แข่งขันได้ กล่าวคือ มีค่าตอบแทนที่ไม่มาก หรือไม่น้อยเกินไป ทำให้พนักงานไม่กังวลเรื่องของค่าตอบแทน เพราะองค์กรจ่ายในระดับที่แข่งขันได้ นอกจากนี้ค่าตอบแทนยังรวมถึงเรื่องของสวัสดิการต่าง ๆ ด้วย ถ้าพนักงานรู้สึกว่า ค่าตอบแทนและสวัสดิการของบริษัทอยู่ในเกณฑ์ที่แข่งขันได้ รวมทั้งระบบการให้รางวัลตอบแทนมีความเป็นธรรม พนักงานก็จะยินดีทุ่มเททำงานให้องค์กรมากขึ้น

4. ปัจจัยด้านสุขภาพกายและใจ (Physical) ในการสร้างความรู้สึกผูกพัน องค์กรควรสร้าง Work-life balance ให้เกิดขึ้น ในเรื่องของเวลาการทำงานที่มีความยืดหยุ่น การให้เวลากับพนักงานในการใช้ชีวิตส่วนตัวเพื่อพัฒนาสุขภาพกายและจิตใจ เวลาสำหรับครอบครัว โดยสนับสนุนให้พนักงานสามารถทำงานและใช้ชีวิตส่วนตัวได้อย่างสมดุล

5. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร (Community) องค์กรควรสร้างความปลอดภัยในการทำงานทั้งร่างกายและจิตใจ วัฒนธรรมขององค์กร ภาวะผู้นำของตัวผู้นำองค์กร

ฟิลิพส์ พิพัฒนา โภคากุล (2556) ปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ประกอบด้วย

1. เป้าหมายขององค์กร พนักงานทุกคนย่อมต้องการที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้น หากทราบว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ทำให้ประสบความสำเร็จ มีส่วนทำให้องค์กรเติบโต เจริญรุ่งเรือง ย่อมทำให้เขาเกิดความภาคภูมิใจในและอยากจะอยู่ในองค์กร มีความผูกพันกับองค์กรในระยะยาว

2. ผลตอบแทน ทุกคนย่อมทำงานเพื่อนำเอาผลตอบแทน เช่น เงินเดือน โบนัส สวัสดิการต่าง ๆ ไปจับจ่ายในโลกส่วนตัวของตนเอง การที่เขารู้สึกว่าผลตอบแทนที่เขาได้รับมีความเหมาะสมต่อผลงานที่เขาได้ดำเนินการ ย่อมทำให้เขา พร้อมที่จะอยู่กับองค์กรในระยะยาวต่อไป

3. หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน เวลาที่พนักงานใช้มากที่สุดในวันหนึ่งวัน ก็คือเวลาที่อยู่ในที่ทำงาน หากบรรยากาศ ผู้คนที่แวดล้อมทำให้พนักงานรู้สึกมีความสุข ก็จะทำให้

เขาพร้อมที่จะใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่กับที่แห่งนี้

4. งาน คือ สิ่งสำคัญเป็นอันดับต้น ๆ ที่พนักงานมักจะคำนึงถึง เพราะผู้ใดก็ตามได้รับมอบหมายภารกิจในสิ่งที่ไม่ชอบไม่ถนัด ย่อมเกิดความรู้สึกว่า เวลาที่เสียไปนั้นสูญเปล่า แต่ทั้งนี้ พนักงานที่ดีก็คือ พนักงานที่พร้อมที่จะปรับตัวในการรับงานตามที่ได้รับมอบหมายด้วย มิใช่เป็นพนักงานที่ไม่ยอมขวนขวาย พัฒนา เรียนรู้ สิ่งใหม่ เอาแต่ชอบ ทำงานเดิม ๆ ซ้ำ ๆ แต่เพียงอย่างเดียว เพราะจะทำให้องค์กรไม่เกิดการพัฒนา

พงศกร เผ่าไพโรจนกร (2546) กำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร 4 ด้าน ดังนี้

1. ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน และอัตราเงินเดือน

2. ปัจจัยด้านลักษณะงาน

2.1 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง การได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถจากหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง ความก้าวหน้าในการทำงานในหน่วยงาน ขึ้นอยู่กับ ผลงานและความสามารถของบุคคลอย่างแท้จริง การได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน

2.2 ความมั่นคงในงาน หมายถึง การไม่กังวลที่จะต้องถูกไล่ออกจากงานโดยง่าย การได้รับสวัสดิการต่าง ๆ อย่างดี ทำให้เกิดความมั่นคงในการทำงาน อาชีพที่ทำอยู่เป็นอาชีพ ที่มั่นคงและทำให้ดำรงชีวิตได้ ตำแหน่งงานมีความมั่นคง

2.3 ความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง ประสบความสำเร็จในการทำงานเป็นอย่างดี เมื่อมีการทำงานร่วมกับผู้อื่น ผลงานที่ออกมาเป็นที่น่าพอใจ และเพื่อนร่วมงานทำงาน ที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงได้ดี ความสามารถในการทำงานไม่ด้อยกว่าความสามารถ ในการทำงานของผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ

2.4 ความรับผิดชอบในงาน หมายถึง การได้รับอำนาจอย่างเพียงพอกับงาน ที่ได้รับ มอบหมายมีขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน การมีโอกาสรับผิดชอบหน้าที่ งานอย่างเหมาะสม และคิดว่างานที่รับผิดชอบอยู่นั้นมีความสำคัญต่อหน่วยงานมาก

3. ปัจจัยลักษณะองค์กร

3.1 การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน หมายถึง การมีส่วนร่วมในการเสนอ ความคิดเห็นในงานที่ทำ การคิดว่าตนเองมีส่วนที่ทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ มีการแสดง ความคิดเห็นในที่ประชุมอย่างเสมอ

3.2 นโยบาย กฎ ข้อบังคับ และขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงาน หมายถึง หน่วยงาน มีการชี้แจงนโยบายการทำงานและปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

#### 4. ปัจจัยด้านประสบการณ์จากการทำงาน

4.1 การเห็นความสำคัญของงาน หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานต่อประเภทหรือชนิดของงานที่ตนปฏิบัติและรับผิดชอบมีความสำคัญต่อองค์กร

4.2 สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพการทำงานที่เป็นด้านกายภาพ ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานต่าง ๆ

4.3 ทักษะติดต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและองค์กร หมายถึง แนวโน้มความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและองค์กรว่าจะเป็นไปได้ในทิศทางใด

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร มีอยู่ 5 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านงาน ปัจจัยด้านสังคมภายในองค์กร ปัจจัยด้านค่าตอบแทน ปัจจัยด้านสุขภาพกายและใจ และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร ดังที่ Tom and Jim (2010) ได้กล่าวไว้ และการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรในครั้งนี้ ได้นำปัจจัยทั้ง 5 ด้าน มาศึกษาความผูกพันต่อองค์กร

#### วิธีวัดความผูกพันต่อองค์กร

Mowday, Steers and Porter (1979 อ้างถึงใน สุภาสิณี วิเชียร, 2544) ใช้วิธีวัดความผูกพันต่อองค์กร ชื่อว่า OQC (The Organizational Commitment Questionnaire) ประกอบด้วยคำถามมาตราส่วนแบบประเมินค่า 7 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert) เป็นแบบวัดความรู้สึกของสมาชิกในองค์กร 3 ด้าน คือ ความเชื่อและการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร และความทุ่มเทความพยายามอย่างมากที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร เป็นเครื่องมือวัดความผูกพันต่อองค์กรที่นิยมใช้กันมากที่สุด มีคำถามทั้งหมด 15 ข้อ คำถามทั้ง 15 ข้อนี้อยู่ในขอบข่ายของนิยามความผูกพันต่อองค์กร เครื่องมือนี้มีรายละเอียด ดังนี้

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีอยู่ 6 ข้อ ได้แก่

1.1 ท่านมักพูดให้เพื่อน ๆ หรือผู้อื่นฟังเสมอว่า หน่วยงานของท่านดี เหมาะสมที่จะเข้าทำงานด้วย

1.2 ท่านพบว่า ค่านิยมของท่านและค่านิยมขององค์กรคล้ายคลึงกัน

1.3 ท่านภูมิใจที่จะบอกกับใคร ๆ ว่า ท่านเป็นสมาชิกขององค์กรแห่งนี้

1.4 องค์กรแห่งนี้สร้างแรงบันดาลใจที่แท้จริงให้ท่านได้ดีที่สุดในวิธีการปฏิบัติงาน

1.5 ท่านรู้สึกว่าคุณคิดถูกที่เลือกทำงานในองค์กรแห่งนี้



1.6 บ่อยครั้งที่ท่านไม่เห็นด้วยกับนโยบายขององค์กรในสาระสำคัญที่เกี่ยวข้อง  
บุคลากร

2. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กรมีอยู่ 6 ข้อ  
ได้แก่

- 2.1 ท่านมีความจงรักภักดีต่อองค์กรนี้น้อยมาก
- 2.2 ท่านสามารถทำงานกับองค์กรอื่นได้ดีเช่นเดียวกัน หากชนิดของงานคล้ายคลึงกัน
- 2.3 การเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยในสภาพแวดล้อมในปัจจุบันของท่าน

ก็เพียงพอที่จะเป็นเหตุให้ท่านออกจากองค์กรนี้

- 2.4 ท่านคิดว่า ท่านไม่ได้รับอะไรมากนักในการคงอยู่ในองค์กรนี้ต่อไป
- 2.5 สำหรับตัวท่านแล้วองค์กรนี้เป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่จะทำงานด้วย
- 2.6 การตัดสินใจทำงานในองค์กรแห่งนี้เป็นการตัดสินใจที่ผิดพลาด

3. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์  
ขององค์กรมี 3 ข้อ

- 3.1 ท่านเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในห้องค์กรนี้ประสบความสำเร็จ
- 3.2 ท่านยอมรับงานเกือบทุกชนิดที่ได้รับมอบหมาย เพื่อคงความเป็นสมาชิก

ขององค์กรนี้

3.3 ท่านทำงานโดยคำนึงถึงชื่อเสียงขององค์กรเสมอ

Buchanan (1974) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่สร้างความผูกพันต่อองค์กร เป็นแบบวัด  
ความรู้สึกของบุคคลในองค์กร 3 ด้าน คือ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร ความผูกพัน  
ต่อองค์กรและความจงรักภักดีต่อองค์กร แบบวัดนี้มีอยู่ 13 ข้อ เป็นแบบวัดความคิดเห็น 7 ระดับ  
คำถามที่ใช้วัดความผูกพันต่อองค์กรมีดังนี้

1. ท่านคิดว่า องค์กรคาดหวังในงานที่ท่านปฏิบัติอยู่
2. ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน
3. ท่านสามารถแสดงทัศนคติทั้งเชิงบวกและเชิงลบที่มีต่อองค์กรนี้ได้
4. ท่านคิดว่า ท่านค้นพบเป้าหมายตั้งแต่เริ่มทำงานกับองค์กรนี้
5. ท่านมีความรู้สึกผิดหวังในสิ่งที่ท่านพบเจอภายในองค์กรนี้
6. ท่านคิดว่า งานที่ท่านปฏิบัติในช่วงปีแรกที่เข้าทำงานกับองค์กรนี้เป็นงานที่ทำทนาย

และน่าสนใจ

7. องค์กรนี้มีอิทธิพลต่อการดำเนินชีวิตของท่าน
8. ท่านให้ความสำคัญกับงานที่ทำให้กับองค์กรมากกว่าเรื่องทั่วไป

9. ท่านได้รับการยอมรับจากคนภายในองค์กร

10. ท่านคอยเตือนตัวเองอยู่เสมอว่า การที่จะได้รับการ โปรโมทนั้นขึ้นอยู่กับ

ผลการปฏิบัติงาน

11. หัวหน้างานของท่านมีความคาดหวังว่า ท่านจะเป็นบุคคลที่ทุ่มเทการทำงาน

ให้กับองค์กร

12. หัวหน้างานของท่านมีความคาดหวังว่า ท่านจะมีความทุ่มเทให้กับการทำงานเหมือน

เขา

13. องค์กรนี้ให้สิ่งตอบแทนกับท่านอยู่เสมอ

The Gallup Organization (1990 อ้างถึงใน สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2554) ได้ทำการศึกษา องค์กรประกอบที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน โดยจากการสำรวจพนักงานจำนวน 1.98 ล้านคน จากองค์กรทั้งหมด 36 แห่งที่อยู่ใน 21 อุตสาหกรรมของ 28 ประเทศ เพื่อค้นหาองค์ประกอบ ที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน จากการสำรวจ ทำให้ค้นพบคำถาม 12 ประการ (Q12) ที่สามารถวัดความผูกพันของพนักงานได้อย่างแท้จริง คำถามที่ใช้วัดความผูกพันของพนักงาน มีดังนี้

1. ท่านรู้ว่า ท่านถูกคาดหวังอะไรบ้างในการทำงาน
2. ท่านมีเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานที่เหมาะสม
3. ณ ที่ทำงาน ท่านมีโอกาสได้ทำในสิ่งที่ท่านทำได้ดีที่สุดในทุกวัน
4. ในช่วงเจ็ดวันที่ผ่านมา ท่านได้รับการยกย่องหรือชมเชยในงานที่ออกมา
5. ท่านมีหัวหน้าหรือคนที่ทำงานคอยดูแลเอาใจใส่ท่าน
6. มีบางคนในที่ทำงานที่คอยสนับสนุนท่านให้ได้รับการพัฒนา
7. ในที่ทำงานความคิดเห็นของท่านได้รับการยอมรับ
8. พันธกิจหรือจุดมุ่งหมายขององค์กรทำให้ท่านรู้สึกว่างานของท่านนั้นสำคัญ
9. เพื่อนร่วมงานหรือลูกน้องของท่านทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้งานมีคุณภาพ
10. ท่านมีเพื่อนที่ดีที่สุดในที่ทำงาน
11. ในช่วงหกเดือนที่ผ่านมา มีคนในที่ทำงานพูดถึงความก้าวหน้าในงานของท่าน
12. เมื่อปีที่ผ่านมามีโอกาสที่เรียนรู้และเติบโตในที่ทำงาน

David (1990) ได้ศึกษาการสร้าง ความผูกพันต่อองค์กร โดยสำรวจพนักงานทั้งหมด

291 คน จาก 45 องค์กร จากการศึกษาใช้แบบวัดความผูกพันต่อองค์กร 12 ข้อ ดังนี้

1. ท่านคิดว่า องค์กรนี้เป็นองค์กรที่มีความสำคัญ
2. ท่านบอกกับเพื่อนของท่านว่า องค์กรนี้เป็นองค์กรที่ดี

3. ท่านจะไม่ลาออกจากองค์กรนี้ หากมีการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยในสภาพการทำงานปัจจุบัน

4. ท่านคิดว่า การที่จะได้รับผลตอบแทนมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับการทุ่มเทให้กับการทำงานมากน้อยเพียงใดเช่นกัน

5. ท่านคิดว่า การได้รับสิ่งตอบแทนจากองค์กรในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็น

6. ท่านคิดว่า ค่านิยมของท่านและค่านิยมขององค์กรมีความคล้ายคลึงกัน

7. ท่านมีทัศนคติต่อองค์กรนี้แตกต่างจากการแสดงทัศนคติต่อบุคคลทั่วไป

8. ท่านคิดว่า การเป็นสมาชิกขององค์กรนี้เป็นการตัดสินใจที่ถูก

9. ท่านคิดว่า ความผูกพันต่อองค์กรของท่านเกิดจากค่านิยมของท่านและค่านิยมขององค์กรที่มีความคล้ายคลึงกัน

10. ท่านคิดว่า องค์กรจะไม่ยอมจ่ายค่าตอบแทนที่เพิ่มกว่าเดิม นอกจากเป็นบางกรณี

11. ท่านบอกคนอื่น ๆ ว่า ท่านภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้

12. ท่านมีความรู้สึกเสมือนเป็นเจ้าขององค์กรมากกว่าเป็นเพียงแค่งาน

กล้าหาญ ฌ น่าน และ เกษม เฉลิมพระกิจ โภศล (2555) ได้ทำการศึกษาวิจัยที่มีอิทธิพล

ต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรและการปฏิบัติงาน โดยสำรวจผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์และเป็นสมาชิกสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย จำนวน 435 คน โดยใช้แบบวัดตัวแปรที่ต้องการศึกษา ดังนี้

ตัวแปรด้านคุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล

1. ภาระหน้าที่ที่ข้าพเจ้ารับผิดชอบเป็นส่วนประกอบหนึ่งของหน่วยงาน

2. ข้าพเจ้าไม่เคยสงสัยในความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน

3. ภาระหน้าที่ที่ข้าพเจ้ารับผิดชอบมีความหมายและมีเกียรติต่อข้าพเจ้า

ตัวแปรด้านความอยู่รอด

4. เงินเดือนที่ข้าพเจ้าได้รับ เหมาะสมกับภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ

5. ข้าพเจ้าไม่วิตกกังวลว่า จะถูกเลิกจ้างเพราะสัญญาจ้างระบุไว้อย่างชัดเจน

ตัวแปรด้านประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

6. เพื่อนร่วมงานขอให้ข้าพเจ้านำเอาความรู้ ความสามารถมาใช้เมื่อเผชิญกับปัญหา

และความท้าทายต่าง ๆ

ตัวแปรด้านการบริหารองค์กร

7. ข้าพเจ้าปฏิบัติตามกฎ ข้อบังคับที่องค์กรกำหนดอย่างเคร่งครัด

8. ผู้บริหารแนะนำ กำกับ ควบคุม ดูแลการทำงานของข้าพเจ้าอย่างใกล้ชิด

ตัวแปรด้านความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

9. ข้าพเจ้าสนใจและห่วงใยต่ออนาคตขององค์กรเสมอ

10. ข้าพเจ้าไม่รู้สึกเหน็ดเหนื่อยจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ

11. ข้าพเจ้าพร้อมที่จะไปทำงานในองค์กรอื่น หากได้ทำงานในลักษณะงานที่คล้ายคลึงกัน

ตัวแปรด้านการปฏิบัติงาน วัดจากระดับการรับรู้ของบุคคลต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน ต่อคุณภาพของการปฏิบัติงาน จำนวนความพยายามที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ผลผลิตของการปฏิบัติงาน ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการปฏิบัติงาน ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

12. ข้าพเจ้าปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด

13. ผลงานที่ข้าพเจ้าปฏิบัติงานเสร็จสิ้น สร้างความพึงพอใจแก่ผู้เกี่ยวข้อง

สรุปได้ว่า วิธีวัดความผูกพันต่อองค์กร สามารถวัดได้ 3 ด้าน คือ ความเชื่อและ

การยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร และความทุ่มเทความพยายามอย่างมากที่จะปฏิบัติงาน โดยใช้คำถามทั้งหมด 15 คำถาม ดังที่ Mowday, Steers and Porter (1979 อ้างถึงใน สุภาสินี วิเชียร, 2544) ได้ทำการศึกษา และการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรในครั้งนี้ ได้นำคำถามทั้ง 15 คำถาม มาศึกษาความผูกพันต่อองค์กร

## แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

### ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management: HRM) เดิมเรียกกันว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel management) แต่เมื่อโลกธุรกิจปัจจุบันมีความเจริญเติบโต ขยายตัวมากขึ้น กรอบแนวคิดด้านงานบุคคลจึงจำเป็นต้องขยายและพัฒนาให้สอดคล้อง กับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งนักวิชาการส่วนใหญ่ไม่ได้มองว่าบุคลากรในองค์กรเป็นเพียง ผู้รับคำสั่งตามที่มอบหมายเท่านั้น ในบทบาทใหม่บุคลากรมีฐานะเป็นทรัพยากรขององค์กร หรือ ในปัจจุบันเรียกว่า “ทุนมนุษย์” ที่มีส่วนร่วมส่งเสริมและสนับสนุนให้ภาระงานต่าง ๆ ขององค์กร ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างความสำเร็จ ความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่ องค์กร ด้วยเหตุนี้เองจึงทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นที่ยอมรับและมีความสำคัญยิ่ง ต่อองค์กร โดยมีผู้ให้ความหมายไว้ มีดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2545) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เข้าปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งใส่ใจพัฒนา บำรุงรักษาให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่ดีในการปฏิบัติงาน และยังรวมถึงการแสวงหาวิธีการ ที่ทำให้บุคลากรในองค์กรที่ต้องพ้นจากการปฏิบัติงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือ เหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

ปิยาพร ห่องแขง (2555) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการบริหารบุคคล ในองค์กร ซึ่งช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน รวมทั้งพัฒนา บุคลากรให้มีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์ (2555) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management at work) เป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นที่ต้องกระทำเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กร สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนเพื่อความอยู่รอดและ ความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

Dessler (1997 อ้างถึงใน เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์, 2555) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง นโยบายและการปฏิบัติในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

Robert and David (2001 อ้างถึงใน วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2554) การบริหารทรัพยากร มนุษย์ หมายถึง การใช้ทรัพยากรบุคคลอันทรงค่าขององค์กรให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตาม วัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีภารกิจหลัก 7 ด้าน คือ การวางแผนด้านกำลังคน การสรรหาและ การคัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล การดูแลสุขภาพ ความปลอดภัย แรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการหนึ่ง ที่จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความ เจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กร และพร้อมจะรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจยุคปัจจุบันได้ ดังจะเห็นได้จากขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่กว้างครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรและเกี่ยวข้องกับทุกขั้นตอนของการบริหารงาน นับตั้งแต่การวางแผนเพื่อสรรหา บุคลากรเข้ามาปฏิบัติ การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งบุคลากรพ้นไปจากการปฏิบัติงาน

#### **ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์**

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงมีสาเหตุมาจากปัจจัยต่าง ๆ ต่อไปนี้

1. การแข่งขันของโลกธุรกิจยุคใหม่ จากการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของบุคลากร ผู้บริหาร และที่สำคัญบุคลากร ไม่ได้อยู่ในฐานะที่จะต้องปฏิบัติงานในห้องเครื่องใดเครื่องหนึ่งเท่านั้น หากแต่ได้มีการโยกย้ายไปปฏิบัติงานในที่อื่น ๆ ที่พอใจมากกว่า ไม่ว่าจะเป็นเรื่องค่าตอบแทน สวัสดิการ ความเป็นอยู่ และที่สำคัญผู้บริหารไม่ได้บริหารงาน โดยอาศัยอำนาจเพียงอย่างเดียวอีกต่อไป ซึ่งแนวคิดใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นทำให้ไม่อาจใช้เงินอย่างเดียวเป็นสิ่งจูงใจได้ แต่จำเป็นต้องอาศัยเรื่องเกียรติยศ ความมั่นคงในการปฏิบัติงานประกอบด้วย โดยเฉพาะภาวะการแข่งขันระหว่างธุรกิจทำให้บทบาทหรือความสำคัญของบุคลากรแต่ละคนมีอิสระที่จะตัดสินใจเลือกปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถของตนมากยิ่งขึ้น

2. กฎเกณฑ์และข้อกำหนดของรัฐ จากความเอาใจเอเปรียบระหว่างนายจ้างและลูกจ้างรัฐบาลจึงได้เข้ามาควบคุมการดำเนินงาน ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งธุรกิจจนการเลิกธุรกิจ กฎเกณฑ์และข้อกำหนดต่าง ๆ ที่บัญญัติขึ้นมาทำให้ระบบเศรษฐกิจปัจจุบันถือเป็นผลประโยชน์ของส่วนรวมและความเป็นธรรมในสังคมเป็นหลัก โดยเฉพาะรัฐเข้ามามีบทบาทในเรื่องสวัสดิการ รายได้ สภาพการปฏิบัติงาน การจ้างแรงงานในวันหยุด และเงินทดแทนต่าง ๆ ตามกฎหมาย แรงงานเพื่อไม่ให้ผู้บริหารเอาเปรียบบุคลากรในองค์กร และเน้นกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ให้ได้รับความเป็นธรรมยิ่งขึ้น

3. ความเติบโตด้านเทคโนโลยี ปัจจุบันบุคลากรปฏิบัติงานโดยอาศัยเครื่องมือเครื่องจักรที่มีเทคโนโลยีเป็นเครื่องทุ่นแรง การปฏิบัติงานย่อมมีความซับซ้อนมากขึ้น องค์กรจำเป็นต้องจัดฝึกอบรมพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่งาน มีรายได้เพียงพอ ดำรงชีพ มีสวัสดิการเกื้อหนุน มีเกียรติยศชื่อเสียง และมีความมั่นคง พึงพอใจกับงานที่ปฏิบัติมากที่สุด

4. ความซับซ้อนขององค์กร การดำเนินงานปัจจุบันต้องเผชิญกับความซับซ้อนของปัจจัยต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายในหรือภายนอกองค์กร จำเป็นจะต้องปรับและพัฒนาตนเองให้แข็งแกร่งและรองรับสภาพต่าง ๆ ได้ เมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่มาก ความต้องการเงินทุนและบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถย่อมมีมากขึ้น โครงสร้างที่ซับซ้อนนี้เองจำเป็นต้องกำหนดให้การดำเนินงานทุกอย่างมีระบบและแนวทางปฏิบัติที่แน่นอน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ ให้มากขึ้น โดยอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพ และพร้อมที่จะปฏิบัติงาน จึงจะทำให้ไม่เกิดปัญหาตามมา

5. การเปลี่ยนบทบาทของฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะปรัชญาทางการบริหารได้เปลี่ยนแปลงไป คือจากการบริหารงานที่มุ่งหวังผลกำไรเพียงอย่างเดียว ยังจะต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อ

ต่อสังคมและประเทศเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพราะกิจกรรมขององค์กรจะเป็นรูปแบบใดย่อมมีผลมาจากปัจจัยทางสังคม การเมือง และวัฒนธรรมที่องค์กรกำหนดไว้ เว้นแต่สภาพแวดล้อมปัจจุบันไม่ได้ทำให้ผู้เป็นเจ้าของปัจจัยการผลิตมีอิทธิพลเหนือผู้บริหารอีกแต่ฝ่ายเดียวเหมือนแต่ก่อน ดังนั้นวัตถุประสงค์ใหม่ของธุรกิจจึงมุ่งสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กร ลูกค้ำ และสังคม ขณะเดียวกันก็จะต้องได้รับผลตอบแทนในรูปของกำไร

กล่าวโดยสรุป จะเห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญในแง่ของการบริหารจัดการในรูปของทุนมนุษย์ดังต่อไปนี้

1. ช่วยสร้างความเจริญเติบโตมั่นคงให้แก่องค์กร ในฐานะที่งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความพร้อมเข้ามาเชื่อมโยงภารกิจต่าง ๆ ของแต่ละหน่วยงานในองค์กร
2. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เมื่อบุคลากรได้ปฏิบัติงานที่ตนเองมีความรู้ ความสามารถ และยังสามารถส่งผลทำให้เกิดการทุ่มเท เสียสละ จงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรตื่นตัวที่จะเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของตนเอง โดยอาศัยความรู้ ความสามารถแบบหลากหลาย
3. ช่วยสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีย่อมจะช่วยเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพ มีงานทำ สร้างผลผลิตให้แก่องค์กร และเพิ่มรายได้ให้แก่ประเทศชาติได้อีกทางหนึ่ง

#### **กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์**

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง องค์กรประกอบที่ใช้ในการดำเนินงานต่าง ๆ เกี่ยวกับบุคลากร ซึ่งประกอบไปด้วย

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resources planning) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นหน้าที่จำเป็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับงานและเวลา การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมีความสำคัญต่อองค์กรหรือหน่วยงานเพราะจะช่วยชี้เป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงานสัมฤทธิ์ผล โดยมีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

Sherman and Bohlander (1992 อ้างถึงใน สไบทิพย์ มงคลนิมิตร, 2554) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคล โดยการเปรียบเทียบความต้องการที่จะใช้พนักงานกับจำนวนพนักงานที่มีอยู่จริง แล้วจึงตัดสินใจดำเนินการตามความเหมาะสมเพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างจำนวนบุคลากรที่ต้องการในขนาดเท่ากับจำนวน

ที่ต้องการสรรหา เพิ่มวิธีการที่ใช้เพื่อพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ใช้ทั้งวิธีเชิงปริมาณ และคุณภาพควบคู่กันไป

กฤติยา จินตเสรณี (2557) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ล่วงหน้า เพื่อทราบจำนวน ระดับ ตำแหน่งที่เหมาะสมกับงาน และ รองรับงานที่ต้องปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ถือเป็น การวางแผนใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กร

สไบทิพย์ มงคลนิมิตร (2554) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการ วิเคราะห์และคาดคะเนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตอย่างเป็นระบบ โดยระบุจำนวน ประเภทของบุคคลที่จะปฏิบัติงาน รวมถึงระดับของทักษะ ความรู้ ความสามารถ ที่ต้องการเพื่อให้ องค์กรมั่นใจว่ามีบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและมีจำนวนเพียงพอกับการปฏิบัติการกิจ ที่คาดว่าจะมีในอนาคต พร้อมทั้งกำหนดแนวทางในการปฏิบัติและมีแผนการใช้บุคลากรให้เกิด ประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการ วิเคราะห์และคาดคะเนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอนาคต เพื่อทราบจำนวน ตำแหน่งที่ต้องการ ทักษะความรู้ ความสามารถที่ต้องการ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

2. การสรรหา (Recruitment) ผลสำเร็จของการบริหารงานในองค์กรใดขึ้นอยู่กับ การที่มีจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่พอเพียง และมีความเหมาะสมกับงาน ดังนั้นการสรรหาทรัพยากร มนุษย์จึงเป็นขั้นตอนสำคัญในการดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถจากแหล่งต่าง ๆ เข้ามาในองค์กร มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

กฤติยา จินตเสรณี (2557) การสรรหา (Recruitment) หมายถึง กระบวนการที่ดึงดูด บุคลากรที่มีความต้องการมาสมัครเป็นจำนวนที่มากพอ โดยพิจารณาวัตถุประสงค์ขององค์กร ว่าต้องการจากแหล่งภายในหรือภายนอกองค์กร เพื่อให้สามารถคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมและ เพียงพอต่อความต้องการขององค์กร

ภาคภูมิ ภูมาก (2553) การสรรหา หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร ซึ่งกระบวนการนี้เริ่มต้นตั้งแต่การแสวงหาบุคคลเข้ามา ทำงาน จนสิ้นสุดเมื่อบุคคลมาสมัครงานในองค์กร แหล่งในการสรรหามี 2 แหล่งใหญ่ ๆ คือ จากแหล่งภายในองค์กร และจากแหล่งภายนอกองค์กร

แหล่งภายในองค์กร

1. ผู้บังคับบัญชาเลือกเอง โดยดูจากผลงานของผู้ปฏิบัติงาน
2. ประกาศรับสมัครจากบุคคลภายในองค์กรอย่างเป็นทางการ



### แหล่งภายนอกองค์กร

1. พนักงานปัจจุบันเป็นผู้แนะนำ
2. รับจากบุคคลที่เคยทำงานอยู่ก่อน
3. ติดต่อผ่านกรมแรงงาน
4. ติดต่อผ่านสถาบันการศึกษา
5. การประกาศรับสมัครโดยทั่วไป
6. ประมูลหรือดึงตัวจากบริษัทคู่แข่ง

Werther and Davis (1986 อ้างถึงใน ภาคภูมิ ภูมาก, 2553) ได้อธิบายถึง กระบวนการสรรหา ไว้ดังนี้

1. นโยบายขององค์กร (Organization policies) โดยทั่วไปมุ่งแสวงหาความสำเร็จ
  - 1.1 นโยบายการส่งเสริมบุคคลภายในให้บรรจุในตำแหน่งงานที่ว่างลง (Promote from within policies) องค์กรต้องการที่จะสนับสนุนให้โอกาสแก่บุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์กรของตนได้มีโอกาสเลื่อนหรือเปลี่ยนไปทำงานในตำแหน่งที่ว่างลง โดยเชื่อว่าจะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานที่ทำงานอยู่
  - 1.2 นโยบายรับบุคคลภายนอกมาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างลง (Promote from outside policies) องค์กรต้องการบุคคลที่มีแนวความคิดใหม่ ๆ เข้ามาในองค์กรแทนที่จะวนเวียนเฉพาะคนในองค์กรของตน
  - 1.3 นโยบายค่าตอบแทน (Compensation policies) คือ บริษัทที่กำหนดราคาเงินเดือนต่ำกว่าราคาที่ตลาดกำหนดจะได้รับบุคคลที่หมดโอกาสจากที่อื่น ๆ แล้วอาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานในองค์กร
  - 1.4 นโยบายด้านสถานภาพการจ้างงาน (Employment status policies) บางองค์กรได้กำหนดนโยบายที่จะรับบุคคลเข้าทำงานนอกเวลา (Part-time) และทำงานเป็นลูกจ้างชั่วคราว
  - 1.5 นโยบายการจ้างคนต่างชาติ (International hiring policies) ผู้สรรหาจะต้องทำการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ต่าง ๆ ด้านกฎหมายเพื่อให้การจ้างงานประเภทนี้เป็นไปอย่างถูกต้อง
2. แผนด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human resources plans) จะทำให้ผู้สรรหาได้รับรู้รายละเอียดเกี่ยวกับพนักงาน และการเลื่อนขั้นของพนักงาน รู้ว่างานที่กำหนดในแผนนั้นควรหาบุคคลจากแหล่งภายในขององค์กรเองหรือจากแหล่งภายนอก
3. สภาพแวดล้อมทั่ว ๆ ไป (Environments conditions) ผู้สรรหาควรได้มีการตรวจสอบกับมาตรการ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

3.1 ดัชนีชี้เส้นทางเศรษฐกิจที่ภาครัฐบาลได้สรุปให้เห็นทิศทางของสภาพเศรษฐกิจ นับว่าเป็นสิ่งที่ควรนำมาประกอบการพิจารณาด้วย

3.2 การพิจารณาข้อเปรียบเทียบระหว่างการดำเนินการจริงและที่คาดการณ์ไว้ เพื่อจะให้เห็นความแปรผันในสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น จะได้ว่าแน่ชัดว่าบุคลากรที่มีอยู่นั้นมีลักษณะเช่นไร ต้องการบุคลากรลักษณะใดมาเพิ่มเติม

3.3 การพิจารณาข้อมูลจากการประกาศการหางานทำในหน้าหนังสือพิมพ์ เพราะ ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นดัชนีชี้ให้เห็นถึงการแข่งขันกันด้านแรงงาน เพื่อผู้ทำหน้าที่สรรหาจะได้ ดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ช่วงชิงให้คนที่มีความสามารถสนใจงานในบริษัทของเรา ก่อนบริษัท คู่แข่ง

4. การกำหนดคุณลักษณะบุคคลที่ตรงกับงาน (Job requirements) ผู้สรรหาจะต้องศึกษา และเรียนรู้ความต้องการต่าง ๆ จากสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน และคำร้องขอของผู้จัดการ ฝ่ายต่าง ๆ ความรู้ด้านคุณลักษณะบุคคลที่ตรงกับงานจะเป็นตัวเลือกที่ดีที่สุด และสิ่งที่ควรคิด บางประการ คือ "สำหรับคนบางคนในงานบางประเภท การมีประสบการณ์ 10 ปี แต่ทำงาน อย่างเดียวกันทุกปีซ้ำกันถึง 10 ปี อาจจะไม่มีความคุ้มค่าทางประสบการณ์ดีกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ 1 ปี ก็ได้"

5. คุณสมบัติของผู้สรรหา (Recruiter qualification) นับว่าเป็นสิ่งสำคัญ ที่ทำให้ กระบวนการสรรหาเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม ผู้สรรหาจะทำหน้าที่ได้ดีเพียงไรขึ้นอยู่กับ เขามีคุณสมบัติตามที่กำหนดหรือไม่

## 2.1 วิธีการสรรหา

Werther and Davis (1986 อ้างถึงใน ภาคภูมิ ภูมาก, 2553) ได้อธิบายถึงวิธีการสรรหา ไว้ดังนี้

2.1.1 การมาสมัครงานด้วยตนเอง (Walk-in)

2.1.2 การเขียนจดหมายมาสมัครงาน (Write-in)

2.1.3 การแนะนำของพนักงานในองค์กร (Employee referrals)

2.1.4 การโฆษณา (Advertising)

2.1.5 กรมแรงงาน (Department of labour)

2.1.6 หน่วยงานจัดหางานของเอกชน (Private placement agencies)

2.1.7 สถาบันการศึกษา (Educational institutions)

สมศักดิ์ คงเที่ยง และอัญชลี โพธิ์ทอง (2542 อ้างถึงใน กฤติยา จินตเศรษฐี, 2557) กล่าวถึง การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ว่า การสรรหาทรัพยากรมนุษย์เป็นการรวบรวมบุคลากรจำนวน

หลาย ๆ คน หรือจำนวนมาก ๆ ที่สามารถจะทำหรือพร้อมที่จะทำ และตั้งใจที่จะทำงานในตำแหน่งของหน่วยงานนั้น ๆ เพื่อทำการคัดเลือกต่อไป

1. การสรรหาจากบุคลากรภายนอก (External dimension) เป็นกระบวนการที่ชักจูงบุคลากรให้มาสมัครเข้าทำงานมาก ๆ โดยยึดหลักว่ายังมีคนสมัครมากยิ่งขึ้นดี เพื่อกระบวนการขั้นต่อไปคือ การคัดเลือกจะได้มีโอกาสเลือกมากขึ้นที่จะได้คนที่มีคุณภาพสูง กระบวนการสรรหาบุคลากรจากภายนอกมีเทคนิคอยู่ 5 ประการ

- 1.1 โดยวิธีโฆษณาทางสื่อมวลชน
- 1.2 โดยการสัมภาษณ์ร่วมกับคณาจารย์ในหน่วยงานหลัก
- 1.3 โดยผ่านตัวแทนจัดหาบุคลากร
- 1.4 การบริการรับผู้สมัครโดยมีหน่วยงานให้บริการ
- 1.5 โดยผ่านสมาคมวิชาชีพต่าง ๆ

2. การสรรหาบุคลากรจากภายใน (Internal dimension) เป็นการสรรหาด้วยการพิจารณาคุณสมบัติของบุคลากรภายใน เพื่อการเลื่อนตำแหน่งไปยังตำแหน่งที่ว่างหรือตั้งตำแหน่งขึ้นใหม่ การสรรหาตามแนวนี้เกี่ยวข้องกับการ โอน การเลื่อนตำแหน่ง และเป็นการบำรุงขวัญในการพัฒนาและปรับปรุงบุคลากรภายในด้วย

3. การสรรหาแบบบูรณาการ (Integrative dimension) เป็นการประสานกิจกรรมการสรรหา ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ในการวางแผนกำลังคนกับการสรรหาในองค์กร ในการวางแผนกำลังคนกับการสรรหาบุคลากรเข้าด้วยกัน

3. การคัดเลือก (Selection) การจะได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสม ตรงกับความต้องการขององค์กรมาปฏิบัติงาน จะต้องดำเนินการคัดเลือกซึ่งเป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากการสรรหา เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงความต้องการมากที่สุด ซึ่งจะสามารถนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

สไบทิพย์ มงคลนิมิตร (2554) การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการที่ใช้ความพยายามในการตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีความสามารถและมีคุณลักษณะเหมาะสมที่สุดจากบุคคลที่มาสมัครงานเพื่อให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ต้องการ โดยวิธีการใช้เครื่องมือที่คาดว่าจะสามารถพยากรณ์ได้อย่างใกล้เคียงว่า บุคคลใดที่น่าจะประสบความสำเร็จในการทำงานตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด ดังนั้นการคัดเลือกจึงเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างคุณภาพสำหรับองค์กรในอนาคต การจัดให้มีระบบการคัดเลือกที่ดี ตลอดจนมีนโยบายและวิธีการที่มีหลักวิชาการ มีความเที่ยงตรง จะส่งผลดีต่อองค์กรในภาพรวม

บรรยงศ์ โตจินดา (2543) การคัดเลือก หมายถึง การคัดเลือกบุคลากรเป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการสรรหา การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานเป็นกระบวนการที่คัดเลือกและบรรจุบุคลากรเข้าทำงานเพื่อให้เหมาะสมกับงาน จุดมุ่งหมายของการคัดเลือกบุคลากรนั้นเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความสามารถมีคุณสมบัติเหมาะสมตามความต้องการของหน่วยงานและลักษณะงานที่ทำ เป็นการลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการนิเทศงาน และการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อให้บุคลากรที่เข้ามาทำงาน พอใจที่จะอยู่กับองค์กรนั้น ๆ ใต้นาน การคัดเลือกบุคลากรเป็นหน้าที่ในการรับผิดชอบของฝ่ายบริหารงานบุคลากร แต่เนื่องจากอำนาจการตัดสินใจจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการ จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารที่จะต้องเข้าใจกระบวนการคัดเลือกบุคลากร

3.1 กระบวนการคัดเลือก (Selection process) หมายถึง การคัดเลือกผู้สมัครจากการสรรหา โดยการทดสอบ สัมภาษณ์ การตัดสินใจเลือกและการแนะนำงาน ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

### 3.1.1 ขั้นตอน

3.1.1.1 ต้อนรับผู้มาสมัคร

3.1.1.2 ทำการสัมภาษณ์อย่างคร่าว ๆ

3.1.1.3 รับใบสมัครที่กรอกเรียบร้อยแล้ว

3.1.1.4 ทำการทดสอบ

3.1.1.5 สัมภาษณ์

3.1.1.6 ทำการสืบประวัติ

3.1.1.7 ทำการเลือกขั้นแรกโดยหัวหน้างาน

3.1.1.8 เลือกขั้นสุดท้ายโดยหัวหน้างาน

3.1.1.9 ตรวจสอบสุขภาพ

3.1.1.10 บรรจุทดลองงาน/ แต่งตั้ง

3.1.2 วิธีการคัดเลือกมีหลายวิธี ได้แก่

3.1.2.1 วิธีการทดสอบรายตัว

3.1.2.2 วิธีการสอบคัดเลือกของหน่วยราชการ

3.1.2.3 วิธีการของหน่วยธุรกิจเอกชน

3.1.2.4 การคัดเลือกจากสถานศึกษา

3.1.2.5 การโฆษณาในหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์

3.1.2.6 การผ่านสหภาพแรงงาน

## 4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่จัดทำขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ ปรับทัศนคติในการทำงาน และให้มีความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น

คณีย์ เทียนพุด (2545) ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินงานที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและพร้อมที่จะรับผิดชอบ ในตำแหน่งที่สูงขึ้น ทั้งนี้การพัฒนาพนักงานมิได้มีวัตถุประสงค์เพียงเพื่อให้พนักงานมีความรู้ ความชำนาญในงานปัจจุบันเท่านั้น แต่มีความมุ่งหมาย เพื่อให้พนักงานได้ก้าวหน้าและเติบโตต่อไปในอนาคตด้วย

พรชัย เจดามาน (2556) ได้ให้ความหมายของ ประโยชน์ ความสำคัญของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ และขั้นตอนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้

4.1 ประโยชน์ ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ มีประโยชน์ที่จะเกิดได้เป็น 3 ลักษณะ คือ

#### 4.1.1 ประโยชน์ต่อพนักงาน

4.1.1.1 เป็นการเพิ่มคุณค่าแก่ตนเอง

4.1.1.2 ช่วยลดและป้องกันอุบัติเหตุหรือการทำงานที่ผิดพลาด

4.1.1.3 ช่วยเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและความสามารถให้สูงขึ้น

4.1.1.4 ทำให้มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

#### 4.1.2 ประโยชน์ต่อผู้บริหาร

4.1.2.1 ช่วยลดปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของพนักงาน

4.1.2.2 ช่วยลดภาวะในการปกครอง ดูแลและควบคุมการปฏิบัติงาน

ของบุคลากร

4.1.2.3 ช่วยประหยัดเวลาในการสอนงานแก่พนักงาน

4.1.2.4 ทำให้มีเวลาในการบริหารงานตามบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบ

#### 4.1.3 ประโยชน์ขององค์กรหรือหน่วยงาน

4.1.3.1 ทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อ ประสานงานดียิ่งขึ้น

4.1.3.2 ช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่ การงาน

4.1.3.3 ทำให้เกิดการประหยัดและลดการสิ้นเปลืองในการปฏิบัติงาน (วัสดุ/ อุปกรณ์/ เวลา)

4.1.3.4 ช่วยแบ่งเบาหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการตอบคำถาม/ แนะนำ/ สอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง

4.1.3.5 ช่วยให้ผู้บุคลากรมีโอกาสได้รับรู้ความคิดใหม่ ๆ ทำให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ

4.2 ขั้นตอนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีขั้นตอนในการดำเนินงานเป็นขั้น ๆ ดังต่อไปนี้

4.2.1 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Analyzed training needs) เป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ โดยผู้ที่รับผิดชอบ จะต้องมีการพัฒนาและวิเคราะห์ว่า มีความจำเป็นที่จะต้องจัดการพัฒนาและฝึกอบรมให้กับบุคลากรหรือไม่ในเรื่องใด ให้กับใคร และเมื่อไร ซึ่งมีเรื่องที่ควรพิจารณา ดังนี้

4.2.1.1 สาเหตุที่องค์การต้องจัดการพัฒนาและฝึกอบรม มีสาเหตุใหญ่ ๆ คือ

4.2.1.2.1 เพื่อสร้างความสำเร็จในงาน การที่องค์การต้องการให้เกิดความสำเร็จของงานในเรื่องใดก็ตาม ก็จำเป็นที่จะต้องจัดการพัฒนาและฝึกอบรมในเรื่องนั้น ๆ ขึ้น เพื่อจะได้ความสำเร็จตามงานต้องการได้

4.2.1.2.3 เพื่อปรับบุคคลเข้ากับสิ่งแวดล้อม เช่น เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เป็นต้น ก็จำเป็นที่จะต้องจัดการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรให้เกิดความรู้ความเข้าใจ และสามารถปรับตัวให้กับสิ่งแวดล้อมที่จะปรับเปลี่ยนได้เป็นอย่างดี

4.2.1.2.4 เพื่อแก้ปัญหาของบริษัทหรือหน่วยงาน ถ้าองค์การเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานและดำเนินงานขึ้น ไม่ว่าจะมากหรือน้อย ก็จะต้องมีการจัดการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรขึ้น เพื่อให้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นลดลง หรือหมดสิ้นไป หรือสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นลดลง หรือหมดสิ้นไป หรือสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง และตรงจุด

4.2.1.2 แหล่งข้อมูลที่จะใช้ในการพิจารณาว่าต้องจัดการพัฒนาและฝึกอบรมมีแหล่ง ดังต่อไปนี้

4.2.1.2.3 คู่มือปฏิบัติงานและผลงาน

4.2.1.2.1 คู่มือบันทึกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร

4.2.1.2.2 คู่มือขวัญของบุคลากร

4.2.1.2.4 คู่มือการสื่อข้อความ

4.2.1.3 ขั้นตอนในการหาความจำเป็นที่จะต้องจัดการพัฒนาและฝึกอบรมในการหาความจำเป็นที่จะต้องจัดการพัฒนาและฝึกอบรมมีขั้นตอน ดังนี้

4.2.1.3.1 **ดูว่าพนักงานจะต้องทำอะไร (What needs to be done) ต้องดูว่า** บุคลากรในแต่ละตำแหน่ง แต่ละหน้าที่ ต้องทำอะไรบ้าง ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ก็จำเป็นที่จะต้องจัดการพัฒนาและฝึกอบรม ให้บุคลากรในแต่ละ ตำแหน่ง แต่ละหน้าที่ ได้รู้ถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของตน

4.2.1.3.2 **ดูว่าพนักงานทำอะไรได้บ้าง (What employee can do now) ต้องดูว่า** บุคลากรในแต่ละตำแหน่ง แต่ละหน้าที่ทำอะไรได้บ้าง ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ก็จำเป็นที่จะต้องพิจารณาว่า บุคลากรแต่ละคน มีความสามารถที่จะทำงานในแต่ละตำแหน่ง แต่ละหน้าที่ ได้มากน้อยเพียงใด

4.2.1.3.3 **วิเคราะห์ว่าพนักงานทำได้ครบตามที่กำหนดไว้หรือไม่ (Comparable) ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จะต้องพิจารณาและ** วิเคราะห์ โดยเปรียบเทียบดูว่า สิ่งที่บุคลากรต้องทำในแต่ละตำแหน่ง แต่ละหน้าที่ กับสิ่งที่บุคลากร ผู้นั้นทำได้ เพื่อที่จะได้รู้ว่าบุคลากรสามารถทำได้ครบตามที่กำหนดหรือไม่

4.2.1.4 **ปัจจัยสำคัญในการวิเคราะห์ความจำเป็น ปัจจัยที่สำคัญในการวิเคราะห์** ความจำเป็นประกอบด้วย

4.2.1.4.1 **องค์กร (Organization) เป็นการวิเคราะห์ถึงภาพรวมขององค์กร** ว่า มีปัญหาอะไรเกิดขึ้นบ้าง มีอะไรเป็นปัญหาที่สำคัญ มีความจำเป็นที่จะต้องรีบดำเนินการพัฒนา และฝึกอบรมให้บุคลากรหรือไม่

4.2.1.4.2 **งาน (Job/ Task) เป็นการวิเคราะห์ถึงการปฏิบัติงานในองค์กร** ว่า มีปัญหาอะไรในการปฏิบัติงานของแต่ละงาน แต่ละฝ่าย แต่ละหน่วยงานหรือไม่ สมควรที่จะ จัดการพัฒนาและฝึกอบรมในเรื่องใดก่อนหลัง

4.2.1.4.3 **บุคลากร (Employee) เป็นการวิเคราะห์ที่ตัวบุคคล โดยการ** พิจารณาว่า บุคลากรผู้ใด ตำแหน่งใด จำเป็นที่ต้องรับการพัฒนาและฝึกอบรม จะให้การพัฒนาและ ฝึกอบรมในเรื่องใดบ้าง เช่น ให้ความรู้ เกิดความเข้าใจ มีทักษะ มีทัศนคติ หรือมีพฤติกรรมที่ถูกต้อง และเหมาะสมอย่างไร เป็นต้น

4.2.1.5 **การจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนาและฝึกอบรม ในการจัดลำดับ** ความสำคัญของการพัฒนาและฝึกอบรม มีลำดับดังนี้

4.2.1.5.1 **การฝึกอบรมเพื่อแก้ไข (Remedial) เป็นการพัฒนาและฝึกอบรม** ที่ถือว่ามีลำดับความสำคัญมาเป็นอันดับแรก เพราะจะได้แก้ไขในสิ่งที่ไม่ถูกต้องให้ดีและทันเวลา

4.2.1.5.2 **การฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง (On-going) เป็นการพัฒนา** และการฝึกอบรมที่ถือว่าเป็นอันดับความสำคัญมาเป็นอันดับแรก เพราะจะได้แก้ไขในสิ่งที่ถูกต้อง

4.2.1.5.3 การฝึกอบรมเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง (Change) เป็นการพัฒนา และการฝึกอบรม เมื่อจะมีการปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลง

4.2.1.5.4 การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงาน (Promote) เป็นการพัฒนาและ ฝึกอบรมที่ถือว่ามีความสำคัญน้อยกว่าข้ออื่น เพื่อเป็นการทำเพื่อพัฒนาบุคลากรแต่ละบุคคล

4.2.1.6 ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อการวิเคราะห์ความจำเป็น มีปัจจัยที่ควรพิจารณาดังนี้

4.2.1.6.1 การขาดความรู้

4.2.1.6.2 การขาดทักษะ

4.2.1.6.3 มีทัศนคติที่ไม่ดี

4.2.1.6.4 ไม่พอใจในสภาพแวดล้อม

4.2.1.6.5 เครื่องมือและอุปกรณ์ไม่เหมาะสม

4.2.1.6.6 ได้รับคำแนะนำที่ผิด

4.2.1.6.7 ลักษณะของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน

4.2.1.6.8 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

4.2.1.6.9 บัณฑิตสหพันธ์ ข้าราชการ ข้าราชการ

4.2.2 การออกแบบโครงการ หลักสูตร (Design Training Program) ในการ ออกแบบโครงการ หลักสูตรเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีข้อที่ควรพิจารณาดังต่อไปนี้

4.2.2.1 ลักษณะของโครงการพัฒนาและฝึกอบรมที่ดี ลักษณะของโครงการพัฒนาและฝึกอบรมที่ดี ควรมีลักษณะ ดังนี้

4.2.2.1.1 มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดโครงการพัฒนาและฝึกอบรมให้ชัดเจน ต้องการให้ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมได้รับอะไร เช่น ได้รับความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะสามารถที่จะต้องปฏิบัติได้ มีทัศนคติหรือมีพฤติกรรมเป็นอย่างไร เป็นต้น

4.2.2.1.2 หลักสูตร เนื้อหาสอดคล้องกับความจำเป็น การกำหนดหลักสูตรและเนื้อหาของแต่ละหัวข้อ ควรจะต้องเป็นไปตามความต้องการและสอดคล้องกับความจำเป็นของบุคลากร หน่วยงานและองค์กรอย่างเหมาะสม

4.2.2.1.3 ใช้วิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสม การกำหนดและเลือกวิธีการที่จะใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรม ควรจะเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ หลักสูตรและเนื้อหา สถานที่รวมทั้งผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมด้วย



4.2.2.1.4 มีกำหนดระยะเวลาดำเนินการที่ชัดเจน ในการดำเนินการ ควรมีการกำหนดระยะเวลา วัน เวลา ไว้ให้ชัดเจน เช่น จะดำเนินการเมื่อไร ใช้เวลากี่วัน วันไหนบ้าง ในแต่ละวันมีกิจกรรมอะไรบ้าง เพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะได้รับทราบและจะได้จัดเตรียมทุกสิ่งทุกอย่างให้พร้อมสำหรับการดำเนินการ

4.2.2.1.5 สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรได้ การจัดโครงการ ควรตอบสนองถึงความต้องการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และนโยบาย ของบุคลากร หน่วยงานและองค์กรได้

4.2.2.2 ส่วนประกอบของโครงการพัฒนาและฝึกอบรม โครงการพัฒนาและฝึกอบรมควรมีส่วนประกอบของโครงการ ดังนี้

4.2.2.2.1 ชื่อ ลักษณะ ประเภทของการพัฒนาและฝึกอบรม ในการกำหนดโครงการพัฒนาและฝึกอบรม ควรกำหนดหัวข้อเรื่อง ลักษณะ ประเภท ของโครงการ ที่จะทำการพัฒนาและฝึกอบรมให้ชัดเจน โดยเฉพาะหัวข้อเรื่องควรสื่อให้ชัดเจนและสามารถเข้าใจได้

4.2.2.2.2 บุคคล หน่วยงานที่รับผิดชอบ ในการกำหนดโครงการพัฒนาและฝึกอบรม ควรระบุชื่อ บุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการ เพื่อที่ทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะได้ติดต่อและประสานงานได้อย่างถูกต้อง

4.2.2.2.3 หลักการและเหตุผล ในการกำหนดโครงการพัฒนาและฝึกอบรม ควรระบุถึงเหตุผล ความเป็นมา ลักษณะของปัญหา หรือหลักการที่เป็นสาเหตุ และมีความจำเป็นต้องจัดโครงการพัฒนาและฝึกอบรมขึ้น

4.2.2.2.4 วัตถุประสงค์ของโครงการ โครงการพัฒนาและฝึกอบรม ควรระบุว่า การจัดโครงการในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์อย่างไร ต้องการให้ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมได้รับอะไรจากโครงการนี้

4.2.2.2.5 ประโยชน์ ผลที่จะได้รับ โครงการพัฒนาและฝึกอบรมควรระบุว่า ในการจัดโครงการครั้งนี้จะเกิดประโยชน์หรือเกิดผลอย่างไรบ้าง บุคคล หน่วยงาน และองค์กร ได้รับประโยชน์อย่างไร

4.2.2.2.6 คุณสมบัติ จำนวนของผู้ที่จะเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม ในการกำหนดโครงการพัฒนาและฝึกอบรม ควรจะมีการกำหนดจำนวนและคุณสมบัติ ของผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมว่า จะรับจำนวนเท่าไร มีคุณสมบัติขั้นต่ำอย่างไร

4.2.2.2.7 วัน เวลา สถานที่ ในการกำหนดโครงการพัฒนาและฝึกอบรม ควรระบุว่าโครงการนี้จะดำเนินการเมื่อไร จะต้องกำหนด วัน เวลา สถานที่ รวมทั้งระยะเวลา ทั้งหมดของโครงการด้วย

4.2.2.2.8 งบประมาณที่ใช้ การกำหนดโครงการพัฒนาและฝึกอบรม  
ควรพิจารณาและวิเคราะห์ถึงค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นทั้งหมดว่า เป็นจำนวนเงินเท่าไร เพื่อที่จะ  
ได้กำหนดและจัดหางบประมาณเพื่อใช้ในการดำเนินงานได้

4.2.2.2.9 หลักสูตรและรายชื่อวิทยากรในแต่ละหัวข้อ ในการกำหนด  
โครงการพัฒนาและฝึกอบรม ควรระบุว่าหลักสูตรนี้ ประกอบด้วยหัวข้อหรือเรื่องใดบ้าง ในแต่ละ  
หัวข้อเรื่องมีใครเป็นวิทยากร

4.2.2.2.10 รายละเอียดกำหนดการพัฒนาและฝึกอบรม ในการกำหนด  
โครงการพัฒนาและฝึกอบรม ควรระบุว่าโครงการนี้มีระยะเวลาเป็นอย่างไร เริ่มเมื่อไร ในแต่ละวัน  
มีกำหนดการและมีกิจกรรมอะไรบ้าง และสิ้นสุดลงเมื่อไร ควรกำหนดรายละเอียดของโครงการไว้  
อย่างชัดเจน

4.2.2.3 สิ่งที่ต้องพิจารณาในการจัดทำโครงการพัฒนาและฝึกอบรม  
ในการจัดทำโครงการพัฒนาและฝึกอบรม ควรพิจารณาปัจจัยที่สำคัญ ดังนี้

4.2.2.3.1 ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม ต้องพิจารณาว่า ผู้ที่จะเข้ารับ  
การพัฒนาและฝึกอบรมเป็นใคร มีตำแหน่งหน้าที่ระดับใด เป็นระดับผู้บริหารหรือระดับปฏิบัติการ

4.2.2.3.2 สถานที่ ต้องพิจารณาว่า จะใช้สถานที่ใด ภายในหรือภายนอก  
องค์กรในพื้นที่หรือนอกพื้นที่ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงการเดินทาง ความสะดวก และความปลอดภัยด้วย

4.2.2.3.3 เวลา ต้องพิจารณาว่า จะจัดทำเมื่อไร ใช้ระยะเวลาานแค่ไหน

4.2.2.3.4 งบประมาณ ต้องพิจารณาว่า โครงการที่จะจัดทำนี้ต้องใช้  
ค่าใช้จ่ายมากน้อยเท่าไร คำนวณค่ากับการลงทุนหรือไม่

4.2.2.3.5 บรรยากาศและการจูงใจ ต้องพิจารณาว่า ในการจัดทำโครงการนี้  
จะมีวิธีการจูงใจและสร้างบรรยากาศให้กับผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมอย่างไร

4.2.2.3.6 จิตวิทยาการเรียนรู้ ต้องพิจารณาว่า ในการดำเนินการจะใช้  
หลักการวิธีการหรือใช้จิตวิทยา เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และความเข้าใจกับผู้เข้ารับการพัฒนาและ  
ฝึกอบรมอย่างไร

4.2.3 การให้ผู้บริหารอนุมัติ เห็นชอบ (Management approved) เป็นการเสนอ  
โครงการต่อฝ่ายจัดการหรือผู้บริหาร ให้เห็นชอบและอนุมัติให้จัดทำโครงการพัฒนาทรัพยากร  
มนุษย์ในองค์กร ซึ่งมีเหตุผลดังต่อไปนี้

4.2.3.1 เพื่อขอความเห็นชอบ และรับรู้การจัดทำโครงการพัฒนาและฝึกอบรม  
บุคลากรในองค์กรควรที่จะให้ผู้บริหารให้ความเห็นชอบและรับรู้เกี่ยวกับการดำเนินงาน  
ของโครงการทั้งหมด ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความสะดวกและราบรื่นในการดำเนินงาน

4.2.3.2 เพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ถูกต้องของโครงการ การทำให้ผู้บริหารให้ความเห็นชอบและรับรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานของโครงการ ก็เพื่อให้ผู้บริหารช่วยพิจารณาและตรวจสอบความสมบูรณ์และถูกต้องในภาพรวมของโครงการ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารจะรู้และมีวิสัยทัศน์ ประสบการณ์ หรือมีนโยบายที่เกี่ยวกับองค์การมากกว่านั่นเอง

4.2.3.3 เพื่อให้ความยินยอมในเรื่องงบประมาณ การทำให้ผู้บริหารให้ความเห็นชอบและรับรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานของโครงการ ก็เพื่อให้ผู้บริหารให้ความยินยอมในเรื่องของงบประมาณ เพราะถ้าผู้บริหารไม่ให้ความยินยอมแล้ว การดำเนินงานทุกอย่างก็ไม่สามารถที่จะดำเนินงานได้

4.2.4 การวางระเบียบปฏิบัติในการดำเนินงาน (Issue regulations) เมื่อผู้บริหารให้ความเห็นชอบและอนุมัติให้จัดทำโครงการพัฒนาและฝึกอบรมแล้ว ผู้รับผิดชอบจะต้องมีการวางกฎระเบียบปฏิบัติในการดำเนินงาน โครงการให้รัดกุมและชัดเจน จะได้ไม่เกิดปัญหาหรือข้อขัดแย้งในการดำเนินงาน สาเหตุที่ต้องมีการวางกฎ ระเบียบปฏิบัติ ข้อบังคับในการดำเนินงาน เพราะ

4.2.4.1 ให้ผู้รับผิดชอบหรือเกี่ยวข้อง ได้รับทราบถึงรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติ การที่ต้องมีการวางกฎระเบียบปฏิบัติในการดำเนินงานโครงการ ก็เพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องรวมทั้งผู้ที่รับผิดชอบ ได้รับทราบถึงรายละเอียดต่าง ๆ ในการดำเนินงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติให้เป็นแนวปฏิบัติเดียวกัน จะได้ไม่เกิดความสับสน ไม่มีการเลือกปฏิบัติและเป็นกรอบในการดำเนินงาน

4.2.4.2 ให้ทราบถึงบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละคนอย่างชัดเจน และถูกต้อง การที่ต้องมีการวางกฎระเบียบปฏิบัติในการดำเนินงานโครงการ ก็เพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องรวมทั้งผู้ที่รับผิดชอบ ได้รับทราบถึงบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ ของแต่ละคน แต่ละฝ่ายอย่างชัดเจนและถูกต้อง จะได้ไม่เกิดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน

4.2.4.3 จะได้ปฏิบัติให้สอดคล้องเป็นไปในแนวเดียวกัน การที่ต้องมีการวางกฎระเบียบปฏิบัติในการดำเนินงานโครงการ ก็เพื่อให้สอดคล้องและเป็นไปในแนวเดียวกัน จะได้ลดปัญหาในการปฏิบัติงานที่อาจจะแตกต่างกันได้

4.2.5 การดำเนินการจัดการพัฒนาและฝึกอบรม (Direct training) ในการดำเนินการจัดการพัฒนาและการฝึกอบรม ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบจะต้องมีการดำเนินการดังต่อไปนี้

4.2.5.1 เริ่มดำเนินการตามกำหนดการต่าง ๆ จะต้องดำเนินการพัฒนาและฝึกอบรมตามกำหนดการที่ได้มีการกำหนดไว้ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการ

4.2.5.2 แก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในขณะที่ดำเนินการพัฒนา และฝึกอบรมตามกำหนดการที่ได้กำหนดไว้ อาจจะมีปัญหาและอุปสรรคบางประการเกิดขึ้น ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบจะต้องพยายามแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เหล่านั้นให้หมดสิ้นไป เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการ

4.2.6 การประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรม (Evaluation) เมื่อได้มีการ ดำเนินการพัฒนาและฝึกอบรมตามกำหนดการแล้ว ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบ จะต้องมีการประเมิน การพัฒนาและฝึกอบรม เพื่อที่จะได้ทราบว่า การดำเนินงานในครั้งนี้นี้ประสบความสำเร็จมากน้อย เพียงใด ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมมีความพึงพอใจในแต่ละด้านเป็นอย่างไร ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว มักจะนิยมประเมินผลโครงการพัฒนาและฝึกอบรมกัน ในหัวข้อดังต่อไปนี้

4.2.6.1 ทักษะของผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมที่มีต่อโครงการ

4.2.6.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานที่ ระยะเวลา และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

4.2.6.3 วิทยากร หลักสูตร เนื้อหา

4.2.6.4 ข้อดี ข้อบกพร่อง พร้อมทั้งข้อเสนอแนะ

4.2.7 วิธีการประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรม ในการประเมินผลการพัฒนา และฝึกอบรม มีวิธีการที่ใช้เพื่อให้ได้ผลจากการประเมินกันหลายวิธี เช่น

4.2.7.1 การสัมภาษณ์ จะใช้วิธีการประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรม ด้วยการสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้ากับผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม

4.2.7.2 การให้ตอบแบบสอบถาม จะใช้วิธีการประเมินผลการพัฒนาและ ฝึกอบรมด้วยการให้ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นวิธีการที่นิยมใช้กัน มากที่สุด

4.2.7.3 การทดสอบก่อนและหลังการพัฒนาและอบรม จะใช้วิธีการ ประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรมด้วยวิธีการทดสอบผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมทั้งก่อน และหลัง มักจะใช้ประเมินผลเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมว่า ก่อนเข้า รับการพัฒนาและฝึกอบรมอยู่ในระดับใด และหลังการพัฒนาและฝึกอบรมแล้วอยู่ในระดับใด มีการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างไร

4.2.7.4 การสังเกตพฤติกรรม จะใช้วิธีการประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรม ด้วยการสังเกตถึงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมว่า หลังจากการเข้ารับการ พัฒนา และฝึกอบรมแล้วมีการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างไร

4.2.7.5 การเปรียบเทียบการทำงานกับมาตรฐาน จะใช้วิธีการประเมินผล

การพัฒนาและฝึกอบรมด้วยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมแล้วกับมาตรฐานที่กำหนดว่าเป็นอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงมากน้อยแค่ไหน

4.2.8 การติดตามผลการพัฒนาและฝึกอบรม (Follow-up) เมื่อการพัฒนาและฝึกอบรมเสร็จสิ้นลง ผู้ที่รับผิดชอบจะต้องมีการติดตามผลการพัฒนาและฝึกอบรมโดยติดตามดูว่าผู้ที่ผ่านการพัฒนาและฝึกอบรมได้นำเอาความรู้ความเข้าใจ ไปใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ การงานหรือไม่ และพฤติกรรมได้เปลี่ยนแปลงไปมากน้อยเพียงใด ซึ่งอาจติดตามผลได้จากการสังเกตวิธีปฏิบัติงาน การวัด/ เปรียบผลการปฏิบัติงาน ซึ่งถือได้ว่าเป็นการตรวจสอบ ประสิทธิภาพ ผลลัพธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การอีกด้วย

ความสัมพันธ์ระหว่างวงจรของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับขั้นตอนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วงจร/ วัฏจักรของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับขั้นตอนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. ช่วงระยะการหาอัตลักษณ์ (Identity) ของวงจร/ วัฏจักรของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะตรงกับขั้นตอนในการวิเคราะห์ความจำเป็นของขั้นตอนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. ช่วงระยะการวางแผน (plan) ของวงจร/ วัฏจักรของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะตรงกับขั้นตอนในการสร้างหลักสูตร การขออนุมัติโครงการ และการวางระเบียบปฏิบัติของขั้นตอนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. ช่วงระยะการอบรม (Conduct) ของวงจร/ วัฏจักรของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะตรงกับขั้นตอนในการดำเนินการตามกำหนดของขั้นตอนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในช่วงระยะวัดผล (Evaluate) ของวงจร/ วัฏจักรของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะตรงกับขั้นตอนในการประเมินผล การติดตามผลของขั้นตอนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

#### 5. การบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง การกำหนดปัจจัยต่าง ๆ เป็นหลักเกณฑ์กำหนดค่าจ้างเงินเดือน รวมถึงการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากร การบริหารค่าตอบแทนถือเป็นกลไกสำคัญในการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่กับองค์กร นอกจากนี้ค่าตอบแทนยังถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือกระตุ้นการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรและความพึงพอใจในการทำงานอีกด้วย

ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง ค่าแรง ค่าจ้าง เงินเดือน หรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่องค์กรให้แก่พนักงาน เพื่อตอบแทนการทำงาน หรืออาจหมายถึง ค่าทดแทนที่องค์กรจ่ายเป็นค่าตอบแทนความสูญเสียต่าง ๆ ของพนักงาน ซึ่งรวมทั้งจ่ายทางตรงและทางอ้อมเป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

Bohlander, Snell and Sherman (2001 อ้างถึงใน พิมพ์พร อังสกุลวงศ์, 2553) ได้อธิบายเกี่ยวกับค่าตอบแทนไว้ดังนี้ ในการจ่ายค่าตอบแทนนั้นมีเรื่องที่ควรคำนึง คือ

1. อัตราการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร ว่าอยู่ในระดับสูงหรือต่ำกว่าหรือเท่ากับอัตราตอบแทนในตลาด
2. ความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและจงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ
3. อัตราค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับพนักงานใหม่ และความแตกต่างระหว่างค่าตอบแทนของพนักงานเก่าและพนักงานใหม่
4. ระดับค่าตอบแทนที่กำหนด และระดับของการขึ้นค่าตอบแทน ตามระบบคุณธรรมและอาวุโส
5. ระดับของค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานะการเงินขององค์กร

กฤษฎา จินตเสรณี (2557) ค่าตอบแทน (Compensation) เป็นสิ่งที่อยู่ในรูปตัวเงินหรือสิ่งอื่น อาจเป็นค่าจ้าง เงินเดือนซึ่งได้รับเป็นรายเดือนหรือรายปี โบนัส ถือเป็นค่าตอบแทนทางตรงที่ได้ตกลงกันสำหรับการจ่ายให้กับการปฏิบัติงานให้กับองค์กร โดยอาศัยหลักความเสมอภาคและเป็นธรรม หลักการดึงดูดและการแข่งขัน และความสามารถในการจ่ายและต้นทุนแรงงาน

#### 5.1 ส่วนประกอบของค่าตอบแทน

พะยอม วงศ์สารศรี (2545) ได้กล่าวถึง ส่วนประกอบค่าตอบแทน คือ

5.1.1 ค่าตอบแทนที่เป็นรูปเงิน (Money pay) การจ่ายค่าจ้างเป็นเงิน ได้ถือปฏิบัติกันมาเป็นปกติ วิสัย เพราะเงินคือ สื่อกลางแห่งการแลกเปลี่ยนที่ทุกคนทำงานก็หวังจะได้เงินมาเงินจึงเป็นสินจ้างรางวัลล่อใจ ก่อให้เกิดความพอใจและส่งเสริมให้เกิดการทำงาน นักบริหารจึงถือเอาเงินหรือสวัสดิการที่ต้องจ่ายให้พนักงานเป็นเครื่องมือสำหรับใช้ในการบริหารค่าตอบแทนในรูปแบบของเงินเดือน และค่าจ้าง

เงินเดือน หมายถึง ค่าตอบแทนที่เป็นรายได้ประจำที่บุคลากรจะได้รับในอัตราคงที่ภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด โดยรายได้นี้จะไม่เปลี่ยนแปลงตามจำนวนชั่วโมงทำงาน หรือปริมาณของผลผลิตของบุคลากร

ค่าจ้าง หมายถึง ค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับโดยถือจากเกณฑ์ระยะเวลาในการปฏิบัติงานเป็นหลัก เช่น ค่าจ้างรายวัน ค่าจ้างรายชั่วโมง เป็นต้น

5.1.2 ค่าตอบแทนที่เป็นรูปความสำคัญของงาน (Power pay) ค่าจ้างที่มีได้จ่าย

เป็นรูปเงินทั้งทางตรงและทางอ้อม คือ จ่ายค่าตอบแทนพนักงานในรูปความสำคัญของงานที่เขาปฏิบัติอยู่ เพราะงานนั้นคือหัวใจของบริษัท เป็นงานที่จะต้องทำให้เสร็จหรือไม่มีใครจะสามารถทำได้ เมื่อมอบอำนาจการตัดสินใจให้เขาเพื่อให้เขาทำงานให้สำเร็จ พนักงานผู้นั้นจะต้องตระหนักว่าผลิตภัณฑ์ที่เขาประกอบขึ้นมีความสำคัญอย่างยิ่งยวด ซึ่งเราถือว่าพนักงานผู้นั้นได้รับค่าจ้างเป็นรูปความสำคัญของงาน

5.1.3 ค่าตอบแทนที่เป็นรูปตำแหน่งงานที่ได้รับเลื่อนให้สูงขึ้น (Authority pay) ผู้ที่ได้รับอำนาจและตำแหน่งหน้าที่ใหม่ที่ได้รับเลื่อนขึ้นมานี้ถือว่า บริษัทได้จ่ายค่าตอบแทนทางสังคมให้อย่างหนึ่ง ซึ่งในบางครั้งมีความสำคัญมากกว่าเงินและเป็นค่าใช้จ่ายของพนักงานที่จะก้าวขึ้นไปสู่ระดับบริหาร และสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นแก่พนักงานได้เป็นอย่างดี

5.1.4 ค่าจ้างในรูปสถานภาพที่ฝ่ายบริหารยกย่อง (Status pay) ฝ่ายบริหารจะให้ความสำคัญ ยกย่องแก่พนักงานในตำแหน่งหน้าที่การงานที่เขาประจำอยู่ สอดคล้องกับค่านิยมและการยอมรับทางสังคม ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหารว่า จะมีความนึกคิดในการจ่ายค่าจ้างในรูปค่าฐานะ ค่าเกียรติและศักดิ์ศรีให้เป็นการกำลังใจแก่พนักงานของตนแค่ไหนเพียงใดด้วย

5.1.5 ค่าจ้างในรูปองค์กรที่มีหลักการที่ดี (Meta-goals pay) พนักงานที่เลือกทำงานในบริษัทที่มั่นคงและทันสมัย ซึ่งมีวัตถุประสงค์และหลักการดีเยี่ยม (Supra-goals) ก็เท่ากับพนักงานผู้นั้นได้รับค่าจ้างตอบแทนในรูปความมั่นคงและก้าวหน้า ได้แก่

5.1.5.1 หลักความพอเพียง (Adequacy) คือ การจ่ายค่าจ้างขั้นต่ำให้เป็นไปตามกฎหมายกำหนด กล่าวคือ จะต้องพอเพียงที่ลูกจ้างจะยังชีพอยู่ได้โดยเฉลี่ยทั่ว ๆ ไป

5.1.5.2 หลักความยุติธรรม (Equity) ซึ่งบางครั้งรวมไปถึงจริยธรรมของมนุษย์ ที่ยากจะควบคุมได้ เพราะถือเป็นการสร้างความพึงพอใจและรักษาพนักงานไว้ให้อยู่กับองค์กร

5.1.5.3 หลักดุลยภาพ (Balance) หลักดุลยภาพ หมายถึง ความเหมาะสมระหว่างค่าจ้างและผลประโยชน์อื่น ๆ ระหว่างค่าจ้างที่เป็นเงินและที่เป็นค่าทางสังคม กลุ่มงานที่มีลักษณะคล้ายกันควรได้ค่าจ้างเท่ากัน

5.1.5.4 หลักควบคุม (Control) การควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายเป็นสิ่งจำเป็น เพราะการลดค่าใช้จ่ายฟุ่มเฟือยและการประกอบการอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นหัวใจของการบริหาร การควบคุมจึงเป็นหลักการของการวางแผนและบริหารเงินเดือน และเป็นเครื่องมือนำไปสู่จุดหมายที่ตั้งใจไว้ได้

5.1.5.5 หลักความมั่นคง (Security) หลักความมั่นคงหรือเสถียรภาพ

ในความหมายของค่าจ้างเงินเดือนนั้น หมายถึง การปรับปรุงสิ่งที่จะมาคุ้มครองลูกจ้างต่อภัยอันตรายและความเสี่ยงภัยต่าง ๆ ให้ดีขึ้น เช่น การประกันสุขภาพ เกษียณอายุ พุพพลภาพ เจ็บป่วยหรือตาย เนื่องจากอุบัติเหตุในงาน การว่างงาน เป็นต้น

5.1.5.6 หลักล่อใจให้ทำงาน (Incentives) ระบบค่าจ้างที่ดีจะล่อใจให้พนักงานขยันขันแข็งสร้างงานให้บริษัทเจริญ ค่าจ้างมีความหมายโดยตรงต่อการกระตุ้นให้ลูกจ้างทำงานให้บรรลุมาตรฐานและเกินมาตรฐานที่กำหนดไว้

5.1.5.7 หลักการต่อรองค่าจ้างแลกค่าเหนื่อย (Pay and effort bargain) หลักล่อใจให้ทำงานมักจะผูกพันอย่างใกล้ชิดกับการที่ลูกจ้างจะเรียกร้องผลตอบแทนหรือค่าจ้าง แลกกับค่าเหนื่อยของเขาที่ลงแรงไป

5.1.5.8 หลักการยอมรับ (Acceptability) หลักการที่ดีอันสุดท้ายได้แก่ หลักการยอมรับการวางแผนและบริหารค่าจ้างในองค์กรของโลกเสรี จะต้องให้พนักงานได้มีโอกาสศึกษาและรับรู้ด้วย เขาอาจจะเห็นจุดอ่อนและจุดแข็ง ดิชมและวิพากษ์วิจารณ์ แสดงข้อคิดและเสนอแนะเพื่อประมวลความพอใจเข้าด้วยกัน และอย่างถูกต้องตามหลักวิชา เพื่อว่าเขาจะได้ยอมรับและยึดถือปฏิบัติต่อไปหากเมื่อการยอมรับมีมากขึ้น การต่อต้านก็จะค่อย ๆ ลดลง

## 5.2 วัตถุประสงค์การให้ค่าตอบแทน

5.2.1 ดึงดูดบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทนมีวัตถุประสงค์เพื่อจูงใจให้บุคลากรเข้าร่วมงานกับองค์กร ซึ่งจะเห็นได้ว่าอัตราค่าตอบแทนจะเป็นปัจจัยสำคัญในการดึงดูดบุคลากรเข้าทำงาน องค์กรธุรกิจที่จ่ายค่าตอบแทนสูง จะมีผู้สนใจสมัครเข้าร่วมงานเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้องค์กรธุรกิจนั้น มีโอกาสคัดเลือกผู้สมัครที่มีความรู้และความสามารถเหมาะสมเข้าร่วมงาน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้กำหนดค่าตอบแทนที่จะต้องทำการศึกษาและพิจารณาปัจจัยแวดล้อม เช่น สภาพสังคม สภาวะเศรษฐกิจ ตลาดแรงงาน การเติบโตของอุตสาหกรรม เป็นต้น เพื่อทำการกำหนดค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมและจูงใจต่อผู้ร่วมงาน

5.2.2 บริหารต้นทุน ถ้าพิจารณาตามทัศนะขององค์กร ค่าตอบแทนถือเป็นต้นทุนในการดำเนินธุรกิจที่มีความสำคัญ หลายองค์กรมีค่าใช้จ่ายกว่าครึ่งที่เกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นการกำหนดค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพจะสามารถนำมาใช้เพื่อควบคุมและตรวจสอบค่าใช้จ่ายขององค์กรได้ เนื่องจากองค์กรจะมีการกำหนดหลักเกณฑ์และรูปแบบที่แน่นอนในการจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงาน ทำให้องค์กรสามารถคาดการณ์ค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลาได้ ทำให้องค์กรสามารถบริหารต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2.3 จูงใจในการปฏิบัติงาน ตามทฤษฎีความเท่าเทียมกัน (Equity theory) บุคคลจะพิจารณาเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างแรงพยายามในการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์ที่ได้



ของตนเองกับบุคคลอื่น ว่ามีความเท่าเทียมกันหรือไม่ ถ้าบุคคลอื่นได้อัตราส่วนผลตอบแทนที่สูงกว่า ก็อาจที่จะก่อให้เกิดความไม่สบายใจขึ้นแก่บุคลากร และอาจก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานขึ้นได้ ดังนั้นการกำหนดค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมจะสร้างความพอใจให้แก่บุคลากร และป้องกันปัญหาที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร เช่น ขวัญและกำลังใจ ความขัดแย้ง การหมุนเวียนของบุคลากร เป็นต้น

### 5.3 นโยบายการจ่ายค่าตอบแทน แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

5.3.1. การกำหนดค่าตอบแทนให้ต่ำกว่าอัตราทั่วไป องค์กรจะทำการกำหนดค่าตอบแทนให้ต่ำกว่าองค์กรอื่นที่อยู่ในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมเดียวกัน เนื่องจากองค์กรต้องการควบคุมค่าใช้จ่าย โดยมากวิธีการนี้จะใช้กับงานที่มีอุปทานของแรงงานสูง และลักษณะของงานไม่มีความสลับซับซ้อน ไม่ต้องการแรงงานที่มีฝีมือหรือได้รับการศึกษาและฝึกอบรมมาเป็นพิเศษ

5.3.2 การกำหนดค่าตอบแทนในระดับเดียวกับอัตราทั่วไป องค์กรจะทำการกำหนดค่าตอบแทนในระดับที่เท่าเทียมกันกับองค์กรอื่นที่อยู่ในธุรกิจเดียวกัน เนื่องจากไม่ต้องการให้มีการแย่งชิงแรงงานเกิดขึ้น โดยมากวิธีการนี้จะใช้กับตลาดแรงงานที่มีความสมดุล ไม่มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างอุปสงค์และอุปทานมากนัก

5.3.3 การกำหนดค่าตอบแทนให้สูงกว่าอัตราทั่วไป องค์กรจะกำหนดค่าตอบแทนให้สูงกว่าองค์กรอื่น ๆ ที่อยู่ในธุรกิจเดียวกัน เพื่อต้องการดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถเข้าร่วมงาน หรือเกิดความต้องการบุคลากรบางประเภท แต่วิธีการนี้อาจก่อให้เกิดความไม่สมดุลขึ้นในตลาดแรงงาน ก่อให้เกิดการแย่งชิงแรงงานขึ้น ส่งผลให้องค์กรต้องจ่ายค่าตอบแทนสูงกว่าความเป็นจริง

## 6. สวัสดิการ

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2547) สวัสดิการ หมายถึง สิ่งที่องค์กรหรือนายจ้างเป็นผู้จัดหาให้แก่บุคลากร เช่น ที่อยู่อาศัย ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล อาหารกลางวัน และวันหยุดพิเศษ เป็นต้น ซึ่งเป็นการจัดหาในสิ่งทีนอกเหนือจากค่าจ้างที่จ่ายให้โดยตรง โดยถือเสมือนเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของนายจ้าง ซึ่งถือเป็นเรื่องที่องค์กรสมควรปฏิบัติ เพื่อธำรงรักษาและจูงใจบุคคลที่มีความสามารถให้ร่วมงานกับองค์กร ปัจจุบันการจัดสวัสดิการในองค์กรมีความสำคัญต่อขวัญ กำลังใจ การธำรงรักษาบุคลากร และความทุ่มเทที่บุคลากรมีให้กับองค์กร

สมพงษ์ เกษมสิน (ม.ป.ป. อ้างถึงใน พิเชษฐ สอนศิริ, 2553) ได้ให้ความหมายของสวัสดิการว่า เป็นการตอบแทนในการปฏิบัติงาน อันเป็นส่วนนอกเหนือจากเงินเดือน โดยเราอาจเรียกรวม ๆ

ว่าเป็นรายได้พิเศษ (Extra income) ที่องค์กรจ่ายให้ทั้งทางตรงและทางอ้อม เพิ่มเติมจากเงินเดือน และค่าจ้างประจำซึ่งจ่ายให้พนักงาน เจ้าหน้าที่ ให้มีกำลังใจ มีกำลังใจ ปฏิบัติงานให้เป็นผลดี แก่องค์กร

## 6.1 ประเภทของสวัสดิการ

ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์ (2547) จำแนกออกเป็น 2 ลักษณะดังต่อไปนี้

6.1.1 สวัสดิการตามกฎหมาย หมายถึง สวัสดิการ ประโยชน์ และบริการที่องค์กร จัดสรรให้กับบุคลากรตามข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น บริการด้านสุขภาพ ห้างพยาบาล และ ห้างสุขา เป็นต้น การจัดสวัสดิการตามข้อกำหนดของกฎหมายมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนอง ต่อความต้องการพื้นฐานของบุคลากรในสถานประกอบการ ส่งเสริมสวัสดิภาพและความปลอดภัย ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ตลอดจนส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของประชากร

6.1.2 สวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด หมายถึง สวัสดิการ ประโยชน์ และบริการที่องค์กรจัดให้กับบุคลากรด้วยความเต็มใจ ความร่วมมือระหว่างองค์กรและบุคลากร หรือการร้องขอจากบุคลากร โดยสวัสดิการที่ให้จะอยู่นอกเหนือจากข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น รถรับส่ง ที่อยู่อาศัย เงินช่วยเหลือพิเศษ กิจกรรมนันทนาการและกีฬา เป็นต้น

## 6.2 หลักการจัดสวัสดิการ

ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์ (2547) การจัดสวัสดิการที่มีประสิทธิภาพ มีหลัก 5 ประการ คือ

6.2.1 ตอบสนองความต้องการ เนื่องจากระบบสวัสดิการมีวัตถุประสงค์สำคัญ ในการตอบสนองต่อความต้องการด้านต่าง ๆ ของสมาชิก ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่จัดการด้านสวัสดิการ จึงต้องพยายามค้นหา วางแผนให้สวัสดิการ ประโยชน์และบริการในส่วนที่บุคลากรต้องการ เพื่อให้ เขาสามารถนำสิ่งที่ได้รับไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งตนเองและครอบครัวได้อย่างเต็มที่ และ ก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับหน่วยงาน

6.2.2 การมีส่วนร่วม เนื่องจากบุคลากรจะเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์โดยตรงจาก ระบบสวัสดิการที่องค์กรธุรกิจจัดให้ ดังนั้นการจัดสวัสดิการที่มีประสิทธิภาพสมควรเปิดโอกาส ให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ การยอมรับ และได้รับประโยชน์สูงสุด ประการสำคัญ จะทำให้ระบบสวัสดิการสามารถตอบสนอง ต่อความต้องการของสมาชิกได้อย่างแท้จริง

6.2.3 ความสามารถในการจ่าย ระบบสวัสดิการของธุรกิจจะมีค่าใช้จ่าย ทั้งโดย ทางตรงและทางอ้อมแก่องค์กร ต้องมีความเหมาะสมกับความสามารถในการลงทุนและ

การดำเนินงานขององค์กรธุรกิจด้วย มิฉะนั้น อาจก่อให้เกิดภาระทางการเงินและการดำเนินงาน ตลอดจนผลกระทบต่อบุคลากรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

6.2.4 ความยืดหยุ่น ความต้องการที่หลากหลายในสังคมปัจจุบัน ทำให้ระบบสวัสดิการที่มีประสิทธิภาพต้องถูกจัดขึ้นให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกแต่ละคนมากที่สุด ตลอดจนสามารถปรับได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งบุคลากรและองค์กร ตลอดจนไม่สูญเปล่งเงินในการลงทุน

6.2.5 ประสิทธิภาพของการทำงาน เนื่องจากสวัสดิการมีวัตถุประสงค์ที่จะจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ดังนั้นการจัดระบบสวัสดิการจึงต้องคำนึงถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงาน เช่น ลดภาระทางเศรษฐกิจ ช่วยให้การดำรงชีวิตง่ายขึ้น ส่งเสริมสุขภาพและพลานามัย เป็นต้น ซึ่งจะทำให้บุคลากรไม่ต้องกังวลกับสิ่งแวดล้อม และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ

### 6.3 วัตถุประสงค์การจัดสวัสดิการ

บุญศักดิ์ กำแหงฤทธิ์รงค์ (2532 อ้างถึงใน พิเศษฐ์ สอนศิริ, 2553) กำหนดวัตถุประสงค์การจัดสวัสดิการ ไว้ดังนี้

6.3.1 เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญ และกำลังใจในการทำงานอย่างเต็มที่

6.3.2 เพื่อกระตุ้นให้ทำงานที่ค่อนข้างยากกว่าปกติ เช่น งานที่มีความเสี่ยง หรือการทำงานในถิ่นทุรกันดาร เป็นต้น

6.3.3 เพื่อเป็นรางวัลในการปฏิบัติงานพิเศษที่ก่อให้เกิดประโยชน์หรือควรรค่าแก่การยกย่อง

6.3.4 เพื่อให้การสงเคราะห์ในแง่มนุษยธรรม เช่น ค่ารักษาพยาบาล

### 7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิโรจน์ สารรัตนะ (2541 อ้างถึงใน วันชัย ผดุงทรง, 2550) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการกำหนดความคาดหวังในการปฏิบัติงานของพนักงาน แล้วมีการวัดผลงานด้วย การประเมินผลและการบันทึกผลการปฏิบัติงานให้สัมพันธ์กับความคาดหวังนั้น แล้วส่งผลเป็นข้อมูลย้อนกลับให้พวกเขาได้ทราบ โดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อให้เป็นแรงกระตุ้นในทางบวกต่อการปฏิบัติงาน แต่อาจใช้เป็นจุดมุ่งหมายอื่นได้ด้วย เช่น การเพิ่มค่าจ้าง การวางแผนจุดหมายปฏิบัติงานในอนาคต การวางแผนในการฝึกอบรมและพัฒนา และประเมินผลศักยภาพของบุคคลในการเลื่อนตำแหน่งที่สร้างขึ้นนั้น การประเมินผลซึ่งต้องมองในหลายมิติ มีการประเมินที่หลากหลาย เช่น ประเมินที่พฤติกรรม และการประเมินผลลัพธ์ เป็นต้น

ณัฐพันธ์ เชนนันท์ (2547) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นระบบ (Systematic process) ที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคลากรในการปฏิบัติงานภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด ว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและเหมาะสมกับรายได้ที่บุคลากรได้รับจากองค์กรหรือไม่ ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป โดยได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังต่อไปนี้

1. ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากร เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง หรือ ผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ว่ามีความสอดคล้องกับงานที่บุคลากรปฏิบัติเพียงใด
2. ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานของบุคลากร ว่ามีความเหมาะสมเพียงใด ต้องมีการปรับปรุง พัฒนา ฝึกอบรม หรือปรับย้ายอย่างไร เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ใช้ประกอบการพิจารณาการเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะแสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งถือเป็นปัจจัยในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร
4. ใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่าบุคลากรสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาในรูปแบบใด
5. ใช้ประกอบการจัดบันทึกข้อมูลส่วนตัวของบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะถูกบันทึกลงในทะเบียนประวัติของบุคคล เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้ตรงตามความต้องการ
6. ใช้ประกอบในการบริหารงานในด้านต่าง ๆ เช่น การสร้างความยุติธรรม และการแก้ปัญหาค่าความขัดแย้งภายในองค์กร เป็นต้น เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดีและเสริมสร้างศักยภาพโดยรวมขององค์กร

ผลลัพธ์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะมีผลเกี่ยวข้องกับความรู้สึกรับรู้ของบุคลากรภายในองค์กร อันจะส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร ตลอดจนประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต ผู้ที่มีหน้าที่ทำการประเมินผล สมควรต้องมีความเข้าใจในหลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

1. ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน ต้องมีความเข้าใจในหลักการและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล ว่ามีข้อดี ข้อเสีย และขอบเขตอย่างไร เพื่อให้สามารถนำมาใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละชนิดได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์

2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องกระทำอยู่ตลอดเวลาตามความเหมาะสม เพื่อให้เกิดความถูกต้องและเป็นธรรมต่อผู้ถูกประเมินทุกคน
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินค่าของผลการปฏิบัติงาน มิใช่การประเมินค่าบุคคล ดังนั้นผู้ทำการประเมินต้องให้ความสนใจกับคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละงานและผลลัพธ์ที่ได้เป็นสำคัญ
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้างานทุกคนตลอดจนบุคคลที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีทั้งความเที่ยงตรง (Validity) และมีความเชื่อถือได้ (Reliability) เพื่อให้ได้ผลลัพธ์สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และมีความยุติธรรมกับทุกฝ่าย
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องมีการแจ้งผลลัพธ์ของการประเมิน (Feedback) แก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรที่ถูกประเมินได้รับทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตน ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา ว่าเป็นไปตามความต้องการขององค์กรหรือไม่ และสมควรต้องพัฒนาปรับปรุงอย่างไร

ธัญญา พลอนันต์ (2546) ได้จำแนกวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังต่อไปนี้

1. กระจายตามหลักสถิติ (Statistical distribution)
2. จัดลำดับตามผลการทำงาน (Ranking)
3. ตรวจสอบรายการตามระยะเวลา (Check list)
4. เทียบกับผลการปฏิบัติงานมาตรฐาน (Field review)
5. เทียบกับแผนงานหรือรายงานผลการดำเนินการ (Work report)
6. ประเมินโดยกลุ่ม (Group appraisal)
7. ประเมินโดยใช้เหตุการณ์สำคัญ (Critical incidents)
8. ประเมินตามผลงานเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ล่วงหน้า (Appraisal by results)
9. ประเมินตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ล่วงหน้า (Appraisal by objectives)
10. ประวัติการมาปฏิบัติงาน (Attendance report)
11. เปรียบเทียบมาตราส่วน (Graphic rating Scale)
12. แบบผสมหลากหลายประเด็น (Mixed appraisal)

อย่างไรก็ตามการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น จะส่งผลดีกับองค์กรได้ก็ต่อเมื่อมีการนำผลลัพธ์จากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้

ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์ (2547) ได้อธิบายรูปแบบของการนำผลลัพธ์ที่ได้จาก

การประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ ดังต่อไปนี้

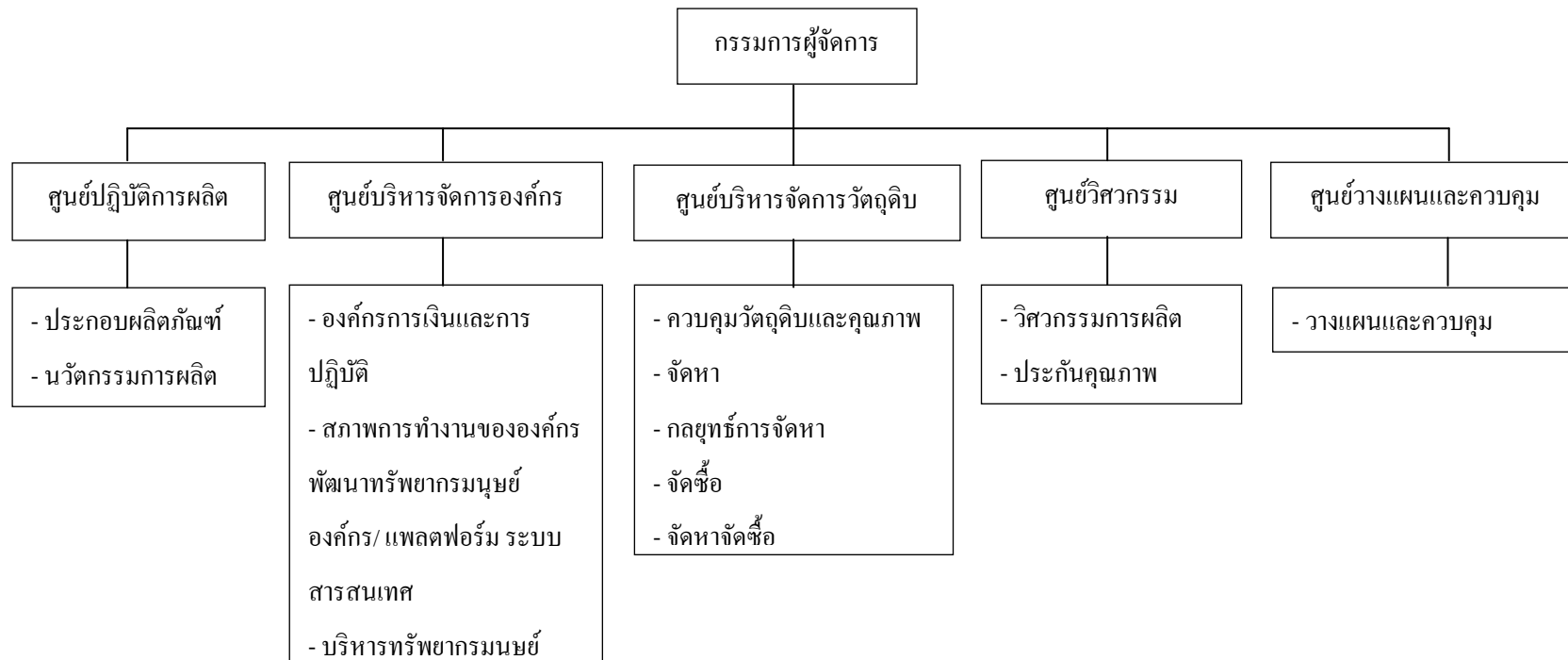
1. การนำผลไปใช้ตามวัตถุประสงค์ การนำผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในลักษณะนี้ สามารถกระทำได้เป็น 4 รูปแบบ ดังต่อไปนี้

- 1.1 การกำหนดค่าตอบแทน
- 1.2 การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง
- 1.3 การปรับปรุงการปฏิบัติงาน
- 1.4 การจ้างงาน

2. การแจ้งผลการประเมิน การแจ้งผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่พนักงาน เพื่อให้รับทราบว่าตนเองปฏิบัติงาน อยู่ในระดับใดสมควรที่จะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือไม่เพียงใด

## ข้อมูลบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

### โครงสร้างองค์กรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร



ภาพที่ 2 โครงสร้างองค์กรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

สวัสดิการต่าง ๆ ที่บริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมจัดให้แก่พนักงานของบริษัท

1. ค่าเดินทาง พนักงานระดับปฏิบัติการจะได้รับค่าเดินทางจำนวน 500 บาทต่อเดือน
2. ค่าน้ำมันรถ พนักงานระดับบริหารขึ้นไปที่นำรถยนต์ส่วนบุคคล มาปฏิบัติหน้าที่  
จ่ายตามกิโลเมตรจริง จากที่พัก-บริษัทฯ สูงสุดไม่เกิน 7,000 บาทต่อเดือน และค่าทางด่วนตามที่  
จ่ายจริง
3. ค่าอาหาร ปฏิบัติงานตั้งแต่ 4 ชั่วโมงขึ้นไป ในเวลาทำงานปกติ จำนวน 30 บาท และ  
ทำล่วงเวลาเกินกว่า 2 ชั่วโมงขึ้นไป จ่ายเพิ่ม จำนวน 30 บาท
4. ค่าอาหารกรณีไปปฏิบัติงานนอกสถานที่ ในกรณีออกไปปฏิบัติงานก่อนเวลา  
11.00 น. และกลับจากการปฏิบัติงานหลัง 13.00 น. ได้รับค่าอาหารจำนวน 20 บาทต่อวัน ในกรณี  
ออกไปปฏิบัติงานก่อนเวลา 17.30 น. และกลับจากการปฏิบัติงานหลัง 19.30 น. ได้รับค่าอาหาร  
จำนวน 20 บาทต่อวัน
5. ค่ากะ ในกรณีปฏิบัติงานระหว่าง 20.00-05.30 น. ตั้งแต่ 4 ชั่วโมงขึ้นไป  
จำนวน 105 บาทต่อวัน
6. เบี้ยขยัน พนักงานระดับปฏิบัติการที่ไม่มีอัตราการขาดงาน, ลางาน, มาสาย กลับก่อน  
ยกเว้นการหยุดพักผ่อนประจำปี อัตรา 850 บาทต่อเดือน
7. ค่า Function เฉพาะพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ Line leader อัตรา 500 บาทต่อเดือน
8. เงินช่วยเหลือในกรณีแต่งงาน พนักงานทดลองงาน 1,500 บาท พนักงานประจำ  
3,000 บาท
9. เงินช่วยเหลือคลอดบุตร สูงสุดไม่เกิน 3 คน เบิกภายใน 30 วัน นับจากวันที่พนักงาน  
กลับเข้าทำงานตามปกติ อัตรา 1,000 บาท ต่อบุตร 1 คน
10. เงินช่วยเหลือในกรณีอุปสมบท พนักงานชายใช้สิทธิได้เพียงครั้งเดียวตลอดอายุ  
การทำงานกับบริษัท อัตรา 1,000 บาท
11. เงินช่วยเหลือกรณีกรณีภัยพิบัติ ครอบคลุมถึงที่อยู่ของบิดามารดา แล้วแต่บริษัทฯ  
พิจารณา
12. เงินช่วยเหลือกรณีเสียชีวิต
  - กรณีพนักงาน พนักงานทดลองงาน 3,000 บาท พนักงานประจำ 6,000 บาท  
พวงหรีด 800-1,000 บาท เจ้าภาพงาน 5,000 บาท
  - กรณีบิดา/ มารดา/ คู่สมรส/ บุตร พนักงานทดลองงาน 1,500 บาท พนักงานประจำ  
3,000 บาท พวงหรีด 80-1,000 บาท เจ้าภาพงาน 3,000 บาท
  - พี่/ น้องร่วมสายโลหิต พนักงานทดลองงาน 500 บาท พนักงานประจำ 1,000 บาท



พวงหรีด 500-800 บาท

- บิดา/ มารดา ของคู่สมรส พนักงานทดลองงาน 500 บาท พนักงานประจำ

1,000 บาท พวงหรีด 500-800 บาท

13. เงินช่วยเหลือด้านกีฬา ไม่เกิน 100 บาท/ สัปดาห์

14. ของขวัญวันเกิด ในกรณีผ่านทดลองงาน

15. ภาระเข้าเยี่ยมไข้ ในกรณีพักรักษาตัวในโรงพยาบาลตั้งแต่ 2 คืนขึ้นไป

16.สวัสดิการการรักษาพยาบาล

16.1 กรณีคนไข้นอก สูงสุดไม่เกิน 1 ครั้งต่อวัน และไม่เกิน 30 ครั้งต่อปี ในอัตรา ครั้งละ 800-1,700 บาท ขึ้นอยู่กับระดับพนักงาน

16.2 กรณีคนไข้ใน

16.2.1 ค่าห้องพักและค่าอาหาร ไม่เกินวันละ (สูงสุดไม่เกิน 30 วัน ต่อการรักษาพยาบาลหนึ่งครั้ง) 720-2,000 บาท ขึ้นอยู่กับระดับพนักงาน

16.2.2 ค่าปรึกษาแพทย์พิเศษ และค่ารักษาพยาบาลอื่น ๆ ไม่เกินครั้งละ

10,000 บาท

16.2.3 ค่าธรรมเนียมการรักษาพยาบาลทางศัลยกรรมสูงสุดต่อการรักษาพยาบาล หนึ่งครั้ง 12,000 บาท

16.2.4 ค่าแพทย์เยี่ยมไข้ที่ไม่ใช่แพทย์ผ่าตัด วันละไม่เกิน (สูงสุดไม่เกิน 30 วัน ต่อการรักษาพยาบาลหนึ่งครั้ง) 400 บาท

16.2.5 ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ 1,200 บาท

16.3 กรณีทันตกรรม อัตรา 1,500 บาทต่อปี ครอบคลุมกรณี ขูดหินปูน ถอนฟัน อุดฟัน ผ่าฟันคุด และรักษารากฟัน เท่านั้น

16.4 กรณีการเบิกค่ารักษาพยาบาลครอบครัว ครอบคลุม หมายถึง บิดา, มารดา, คู่สมรส และบุตร อัตรา 7,000 บาทต่อปี การนับจำนวนครั้งในการเบิก ใช้ร่วมกับกรณีคนไข้นอก ของพนักงาน ไม่ครอบคลุมกรณีทันตกรรม

17. ประกันชีวิต กรณีเกิดเหตุเกี่ยวกับพนักงาน ค้ำครอง 24 ชั่วโมง ทั่วโลก

17.1 ประกันชีวิต วงเงินค้ำครอง 100,000-1,000,000 บาท ขึ้นอยู่กับระดับพนักงาน

17.2 อุบัติเหตุ วงเงินค้ำครอง 120,000-2,000,000 บาท ขึ้นอยู่กับระดับพนักงาน

17.3 ทูพลภาพ วงเงินค้ำครอง 100,000-1,000,000 บาท ขึ้นอยู่กับระดับพนักงาน

18. ประกันการเดินทาง กรณีเดินทางไปปฏิบัติงานอันเป็นธุรกิจของบริษัทฯ ค้ำครอง ทุกระดับพนักงาน สูงสุด 2,000,000 บาท

19. กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ
20. กองทุนประกันสังคม
21. รางวัลการปฏิบัติงานครบระยะเวลา
  - 21.1 ครบ 5 ปี รางวัลมูลค่า 1,000 บาท
  - 21.2 ครบ 10 ปี รางวัลมูลค่า 3,000 บาท
  - 21.3 ครบ 15 ปี รางวัลมูลค่า 5,000 บาท

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปัทมา พรหมมิตนทร์ (2549) ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท เดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด โดยทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงาน บริษัท เดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด ทุกสาขาที่อายุงานครบ 10 ปีขึ้นไป จำนวน 288 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ ค่าสถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) การทดสอบไคสแควร์ (Chi-square) และสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r) ผลการศึกษา พบว่า พนักงาน บริษัท เดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับมาก ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท เดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด พบว่า เพศ ระดับการศึกษา สถานภาพ การสมรส และตำแหน่ง ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนอายุ อัตราเงินเดือน และระยะเวลาการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท เดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด พบว่า โครงสร้างการทำงาน รางวัลและผลตอบแทน ความมั่นคงและความเสี่ยงของการปฏิบัติงาน ความอบอุ่นและการสนับสนุน ความสามัคคี เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความเป็นอิสระในการทำงาน ความยืดหยุ่น และ มาตรฐานของผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อภิชาติ จิวิริยะวัฒน์ (2549) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา พนักงานสำนักงาน บริษัท อีซูซุ มอเตอร์(ประเทศไทย) จำกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานสำนักงานบริษัท อีซูซุมอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 222 คน ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบ ความแปรปรวนแบบทางเดียว และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานสำนักงานบริษัท อีซูซุมอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด มีความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ผลการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสำนักงาน บริษัท อีซูซุมอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน ในเรื่องของ เพศ ระดับตำแหน่งงาน และระยะทางจากบ้านถึงที่ทำงาน ส่วนในเรื่องของอายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส และระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน (อายุงาน) แตกต่างกันจะมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน โดยพนักงานที่อายุมากกว่าจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีอายุน้อยกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาน้อยจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่า พนักงาน

ที่มีระดับการศึกษาสูง พนักงานที่เป็น โสค จะมีความผูกพันต่อองค์กรน้อยกว่าพนักงานที่สมรส ม่าย หย่า หรือแยกกันอยู่ พนักงานที่มีอายุงานมาก จะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีอายุงานน้อย แต่ปัจจัยสภาพแวดล้อมของงานและปัจจัยลักษณะงาน มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01

พิทยา โภคา (2553) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก จังหวัดสมุทรปราการ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบมีลำดับขั้นตอน โดยสุ่มตัวอย่างแบบวิจาร์ณญาณ หรือแบบเจาะจง เลือกจากพนักงานบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดสมุทรปราการ ตามรายชื่อบริษัทที่จดทะเบียนเข้ากลุ่มการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย จำนวน 389 ตัวอย่าง ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง มีอายุอยู่ระหว่าง 21-30 ปี สถานภาพโสด มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และอายุงานน้อยกว่า 3 ปี มีปัจจัยลักษณะงาน ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ผลการทดสอบสมมติฐาน ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กรพบว่า เพศ อายุ สถานภาพ ที่แตกต่างกัน มีระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรของโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก จังหวัดสมุทรปราการ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ส่วนระดับการศึกษาและระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรของโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก จังหวัดสมุทรปราการ แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ของปัจจัยลักษณะงานกับความผูกพันต่อองค์กรด้านงานที่ทำหาย ด้านงานที่หลากหลายด้าน ความประจักษ์ในงาน ด้านความมีอิสระในงาน ด้านผลประโยชน์ของงานและด้านงานที่ต้องสัมพันธ์กับผู้อื่น มีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางเดียวกันอยู่ในระดับปานกลาง ( $r = .558, .549, .564, .660, .634, .598$  ตามลำดับ) ด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน และด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร มีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางเดียวกันอยู่ในระดับสูง ( $r = .749$  และ  $.726$ ) ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ด้านสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ ด้านการพัฒนาความสามารถของพนักงาน ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ด้านสิทธิความเป็นส่วนตัว ความให้เกียรติและนับถือ และด้านความสอดคล้องทางสังคม มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับสูง ( $r = .789, .731, .753, .802, .725$  และ  $.716$  ตามลำดับ) ยกเว้นด้านบูรณาการทางสังคมที่มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับปานกลาง ( $r = .604$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พรรษา เสือคำ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท วีสคอนสตรัคชั่น จำกัด โดยใช้วิธีวิจัยเชิงสำรวจจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 255 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม ที่มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.951 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t-test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) การหาความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 53.33 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 45.10 จบการศึกษาระดับประถมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 42.35 ทำงานอยู่ในสายงานพนักงานปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 87.84 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนไม่เกิน 15,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 79.22 และจำนวนปีที่ทำงานกับบริษัทมาแล้ว 1-3 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.65 พนักงานของบริษัท วีสคอนสตรัคชั่น จำกัด มีความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า พนักงานของบริษัท วีสคอนสตรัคชั่น จำกัด มีความผูกพันต่อองค์กรทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยอันดับที่ 1 มี 2 ด้าน คือ ด้านความเต็มใจทุ่มเทความพยายาม เพื่อความสำเร็จขององค์กร และด้านความจงรักภักดีและปรารถนาในสถานภาพความเป็นสมาชิกขององค์กร อันดับที่ 2 คือ ด้านความศรัทธาเชื่อมั่นและการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร

นันทกาญจน์ จันทวารา (2554) ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท เหมราชพัฒนาที่ดิน จำกัด(มหาชน) นิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้คือ พนักงานบริษัท เหมราชพัฒนาที่ดิน จำกัด (มหาชน) นิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง จำนวนทั้งสิ้น 87 คน โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Description statistics) ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ค่าความถี่ ร้อยละค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) และตารางเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (Compare mean) ผลการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ พบว่า มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ลักษณะงานที่ปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีระดับความคิดเห็นด้านความหลากหลายของงานสูงที่สุด ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงาน มีระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีระดับความคิดเห็นด้านความรู้สึกว่า ตนมีความสำคัญต่อองค์กรสูงที่สุด ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีระดับความคิดเห็นด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อองค์กรสูงที่สุด

ปาริชาติ บัวเป็ง (2554) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ไตกิ้น อินดัสทรีส์ ประเทศไทย (จำกัด) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าคือ พนักงานบริษัท ไตกิ้น อินดัสทรีส์ ประเทศไทย (จำกัด) จำนวน 336 คน ผลการศึกษาพบว่า ระดับ

ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไคกัน อินดัสทรีส์ ประเทศไทย (จำกัด) ในภาพรวมทั้งหมดอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ย 3 ลำดับ มากที่สุดคือด้านความรู้สึก รองลงมาคือ ด้านบรรทัดฐานทางสังคม และด้านความต่อเนื่อง

ชัยโรจน์ กัลยาณลาภ (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกรณีศึกษา บริษัท นวกิจประกันภัย จำกัด มหาชน การศึกษาในครั้งนี้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 410 ชุด นำเสนอผลการศึกษาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์กรด้วยการคำนวณทางสถิติ ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท นวกิจประกันภัย จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับสูง สำหรับการศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่คาดว่าจะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคลไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนปัจจัยด้านองค์กรและลักษณะงาน ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนระดับความผูกพันต่อองค์กรนั้น อยู่ในระดับที่สูง

วสิน แดงบรรจง วรณารอด แสงมณี และณัฐวุฒิ โรจน์นินุตติกุล (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท กุลธรอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากพนักงานบริษัท กุลธรอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด จำนวน 173 คน โดยใช้เครื่องมือวัดในการวิจัยครั้งนี้ คือแบบสอบถาม และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยสถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้ (Multiple linear regression analysis) ในการทดสอบสมมติฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท กุลธรอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด อยู่ในระดับปานกลาง 2) รางวัลตอบแทนภายใน ความปลอดภัยและสุขอนามัย การฝึกอบรมและพัฒนา มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท กุลธรอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด โดยตัวแปรอิสระทุกตัวสามารถอธิบายความผันแปรของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท กุลธรอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด ได้ร้อยละ 73.4

จิตติมา หลักทอง (2557) ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ผลิตภัณฑ์ส่วนอุตสาหกรรมยานยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานบริษัท ผลิตภัณฑ์ส่วนอุตสาหกรรมยานยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี จำนวน 368 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และสถิติไคสแควร์ ( $\chi^2$ ) ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยมี ค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรในด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมาก เพื่อประโยชน์ขององค์กรสูงสุด ผลการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนอุตสาหกรรมยานยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี พบว่า เพศ อายุ หน่วยงานที่สังกัด สถานภาพ ระดับการศึกษาของพนักงาน ไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ส่วนรายได้ต่อเดือน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ลักษณะของงานและประสบการณ์ในการทำงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ประดิษฐ์พงษ์ สร้อยเพชร (2557) ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัทโทรคมนาคมและเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งหนึ่ง ส่วนงานวิศวกรรมที่ทำงานในเขตกรุงเทพมหานคร จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ 25-35 ปี สถานะภาพโสด ระดับการศึกษาปริญญาตรี รายได้ต่อเดือน 40,001-50,000 บาท ตำแหน่งงานระดับพนักงาน ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งในส่วนความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้านความภูมิใจในองค์กร ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้านการทุ่มเทการทำงาน และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้านความร่วมมือในการเติบโตขององค์กร โดยปัจจัยที่มีผลทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับองค์กรเรียงลำดับคือ ปัจจัยความผูกพันองค์กรด้านวัฒนธรรมหรืออุดมการณ์ขององค์กร รองลงมาคือ ปัจจัยความผูกพันองค์กรด้านความสัมพันธ์ ปัจจัยความผูกพันองค์กรด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยความผูกพันองค์กรด้านคุณภาพชีวิต ปัจจัยความผูกพันองค์กรด้านค่าตอบแทนโดยรวม ปัจจัยความผูกพันองค์กรด้านลักษณะงาน ปัจจัยความผูกพันองค์กรด้านโอกาสที่ได้รับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ขณะที่การทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับกลุ่มอ้างอิงพบว่า มีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สรุปสิ่งที่ได้จากการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรในด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างาน ส่งผลถึงความก้าวหน้าในอนาคตของการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน นำมาสู่การได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะมาจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลภายนอกองค์กร รวมถึงความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ที่มาจากความเต็มใจทุ่มเท และใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติ

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความผูกพัน ต่อองค์กรของพนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. เก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จำนวน 234 คน (ที่มา: ฝ่ายบุคคลบริษัทแห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ข้อมูล ณ เดือน มกราคม พ.ศ. 2559)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จำนวน 148 คน ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ด้วยการใส่สูตรของยามานะ (Yamane, 1970 อ้างถึงใน ประคอง กรรณสูต, 2542)

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

โดยกำหนดค่า

n = จำนวนของขนาดตัวอย่าง

N = จำนวนของประชากรทั้งหมดที่ใช้ในการศึกษา

e = ความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง (.05)



ซึ่งงานวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดค่าความเชื่อมั่น 95% และให้มีค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ .05 แทนค่าในสูตรได้ดังนี้

$$n = \frac{234}{1+234(.05)^2}$$

$$= 147.63$$

จากการคำนวณตามสูตรข้างต้น กลุ่มตัวอย่างที่ต้องใช้ในการวิจัย คือ 147.63 คน ดังนั้น กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยทั้งหมดจำนวน 148 คน และได้ทำการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย โดยใช้วิธีการจับฉลาก

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคล เป็นแบบเลือกตอบ (Check list) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ รายได้ และระยะเวลาปฏิบัติงานที่บริษัทแห่งนี้ จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร เป็นแบบมาตรวัดและให้คะแนน (Rating scale) จำนวน 16 ข้อ ประกอบด้วย

1. ปัจจัยลักษณะงาน จำนวน 3 ข้อ
  2. ปัจจัยสังคมภายในองค์กร จำนวน 3 ข้อ
  3. ปัจจัยด้านค่าตอบแทน จำนวน 4 ข้อ
  4. ปัจจัยสุขภาพกายและใจ จำนวน 3 ข้อ
  5. ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร จำนวน 3 ข้อ
- โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนน ในตอนที่ 2 ดังนี้

คะแนนที่ให้	ระดับความคิดเห็น
5	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4	เห็นด้วย
3	ไม่แน่ใจ
2	ไม่เห็นด้วย
1	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ตอนที่ 3 ความผูกพันต่อองค์กร เป็นแบบมาตรวัดและให้คะแนน (Rating scale) ประกอบด้วย ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร และความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กรจำนวน 14 ข้อ

โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนน ในตอนที่ 3 ดังนี้

คะแนนที่ให้	ระดับความคิดเห็น
7	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
6	เห็นด้วย
5	ค่อนข้างเห็นด้วย
4	เฉย ๆ
3	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย
2	ไม่เห็นด้วย
1	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามฉบับนี้ สร้างขึ้นโดยมีขั้นตอนในการสร้าง ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กร จากนั้นนำมากำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย กำหนดนิยาม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร และตรวจสอบเนื้อหาของแบบสอบถามว่าครอบคลุมวัตถุประสงค์หรือไม่ จากนั้นนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและภาษาที่ใช้ แล้วนำมาปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

3. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่านตรวจสอบ ได้แก่

3.1 อาจารย์กาญจนา บุญยัง ตำแหน่ง อาจารย์ประจำ วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

3.2 ดร.เทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ ตำแหน่ง ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

3.3 ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรม บริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

4. นำแบบสอบถามที่ได้ไปทดลองใช้ (Try out) กับพนักงานของบริษัทแห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยการหาค่าความเที่ยงหรือความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม (Reliability) แบบ Cronbach's alpha พบว่า แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .89 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .89 ซึ่งถือว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือ

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล มีขั้นตอนดังนี้

1. ขอนหนังสือความอนุเคราะห์และแนะนำตัวผู้วิจัย จากวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา ถึงผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร เพื่อขอความร่วมมือและขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. การเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถาม จำนวน 148 ชุด

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของแบบสอบถาม หลังจากได้รับแบบสอบถามกลับคืน
2. บันทึกข้อมูลด้วยรหัสลงใน โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์
3. ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ประมวลผลตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการวิจัย

#### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยเลือกใช้สถิติในการวิเคราะห์เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะของข้อมูล และตอบวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ รายได้ต่อเดือน และระยะเวลาปฏิบัติงานที่บริษัทแห่งนี้ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ
2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) หาค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean)

และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard deviation)

3. หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับความผูกพันต่อองค์กร โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน คำนวณสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์กำหนดไว้ที่ระดับ .01

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ที่ใช้วัดขนาดของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

มี 2 ลักษณะคือ  $-1 \leq r \leq 1$  และ  $0 \leq r \leq 1$

การบอกระดับหรือขนาดของความสัมพันธ์ จะใช้ตัวเลขของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ หากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเข้าใกล้ -1 หรือ 1 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง แต่หากมีค่าเข้าใกล้ 0 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันในระดับน้อย หรือ ไม่มีเลย สำหรับการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ โดยทั่วไปอาจใช้เกณฑ์ดังนี้

ค่า r	ระดับความสัมพันธ์
0.90-1.00	มีความสัมพันธ์กันสูงมาก
0.70-0.90	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
0.50-0.70	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
0.30-0.50	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
0.00-0.30	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

เครื่องหมาย +, - หน้าตัวเลขสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ จะบอกถึงทิศทางของความสัมพันธ์ โดยที่หาก

r มีเครื่องหมาย + หมายถึง การมีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางเดียวกัน (ตัวแปรหนึ่งมีค่าสูง อีกตัวหนึ่งจะมีค่าสูงไปด้วย)

r มีเครื่องหมาย - หมายถึง การมีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางตรงกันข้าม (ตัวแปรหนึ่งมีค่าสูง ตัวแปรอีกตัวหนึ่งจะมีค่าต่ำ)

ยกเว้นค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์บางชนิดที่มีลักษณะ  $0 \leq r \leq 1$  ซึ่งจะบอกได้เพียงขนาดหรือระดับของความสัมพันธ์เท่านั้น ไม่สามารถบอกทิศทางของความสัมพันธ์ได้

#### เกณฑ์การแปลผล

ในการวิจัยครั้งนี้ กำหนดเกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ย ดังนี้

แบ่งการวัดปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ออกเป็น 5 ระดับ โดยมีวิธีการดังนี้

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

การแปลผลปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

- 4.21-5.00 หมายถึง ลักษณะงาน/ สัมคมภายในองค์กร/ ค่าตอบแทน/ สุขภาพกาย และใจ และสภาพแวดล้อมขององค์กรอยู่ในระดับดีมากที่สุด
- 3.41-4.20 หมายถึง ลักษณะงาน/ สัมคมภายในองค์กร/ ค่าตอบแทน/ สุขภาพกาย และใจ และสภาพแวดล้อมขององค์กรอยู่ในระดับดีมาก
- 2.61-3.40 หมายถึง ลักษณะงาน/ สัมคมภายในองค์กร/ ค่าตอบแทน/ สุขภาพกาย และใจ และสภาพแวดล้อมขององค์กรอยู่ในระดับดี
- 1.81-2.60 หมายถึง ลักษณะงาน/ สัมคมภายในองค์กร/ ค่าตอบแทน/ สุขภาพกาย และใจ และสภาพแวดล้อมขององค์กรอยู่ในระดับควรปรับปรุง
- 1.00-1.80 หมายถึง ลักษณะงาน/ สัมคมภายในองค์กร/ ค่าตอบแทน/ สุขภาพกาย และใจ และสภาพแวดล้อมขององค์กรอยู่ในระดับต้องปรับปรุง
- แบ่งการวัดความผูกพันต่อองค์กร ออกเป็น 7 ระดับ โดยมีวิธีการดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{7-1}{7} \\ &= 0.86 \end{aligned}$$

การแปลผลความผูกพันต่อองค์กร

- 1.00-1.86 หมายถึง มีระดับความผูกพันต่อองค์กรน้อยที่สุด
- 1.87-2.72 หมายถึง มีระดับความผูกพันต่อองค์กรน้อย
- 2.73-3.58 หมายถึง มีระดับความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างน้อย
- 3.59-4.44 หมายถึง มีระดับความผูกพันต่อองค์กรปานกลาง
- 4.45-5.30 หมายถึง มีระดับความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างมาก
- 5.31-6.16 หมายถึง มีระดับความผูกพันต่อองค์กรมาก
- 6.17-7.00 หมายถึง มีระดับความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัย “ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร” มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร และ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จำนวน 148 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังต่อไปนี้

- ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร
- ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
- ตอนที่ 4 การหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับความผูกพันต่อองค์กร

#### ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	97	65.54
หญิง	51	34.46
รวม	148	100

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็น เพศชาย ร้อยละ 65.54 และเพศหญิง ร้อยละ 34.46

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
30 ปีหรือน้อยกว่า	107	72.30
31-40 ปี	32	21.62
41-50 ปี	9	6.08
รวม	148	100

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีอายุ 30 ปีหรือน้อยกว่า ร้อยละ 72.30 อายุ 31-40 ปี ร้อยละ 21.62 และอายุ 41-50 ปี ร้อยละ 6.08

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามการศึกษา

การศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ปริญญาตรี	146	98.65
สูงกว่าปริญญาตรี	2	1.35
รวม	148	100

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 98.65 และระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 1.35

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
โสด	123	83.11
สมรส	20	13.51
หม้าย	1	0.68
หย่าร้าง	4	2.70
รวม	148	100

จากตารางที่ 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีสถานภาพโสด ร้อยละ 83.11  
สถานภาพสมรส ร้อยละ 13.51 สถานภาพหม้าย ร้อยละ 0.68 และสถานภาพหย่าร้าง ร้อยละ 2.70

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้

รายได้	จำนวน (คน)	ร้อยละ
20,000 บาทหรือน้อยกว่า	11	7.43
20,001-30,000 บาท	93	62.84
30,001-40,000 บาท	32	21.62
สูงกว่า 40,001 บาท	12	8.11
รวม	148	100

จากตารางที่ 5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีรายได้ 20,000 บาทหรือน้อยกว่า ร้อยละ 7.43 รายได้ 20,001-30,000 บาท ร้อยละ 62.84 รายได้ 30,001-40,000 บาท ร้อยละ 21.62 และรายได้ สูงกว่า 40,001 บาท ร้อยละ 8.11

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงาน  
ที่บริษัทแห่งนี้

ระยะเวลาปฏิบัติงานที่บริษัทแห่งนี้	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	22	14.86
1-5 ปี	91	61.49
6-10 ปี	20	13.51
11-15 ปี	3	2.03
16-20 ปี	5	3.38
20 ปีขึ้นไป	7	4.73
รวม	148	100

จากตารางที่ 6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระยะเวลาปฏิบัติงานที่บริษัทแห่งนี้ น้อยกว่า 1 ปี ร้อยละ 14.86 ระยะเวลาปฏิบัติงานที่บริษัทแห่งนี้ 1-5 ปี ร้อยละ 61.49



ระยะเวลาปฏิบัติงานที่บริษัทแห่งนี้ 6-10 ปี ร้อยละ 13.51 ระยะเวลาปฏิบัติงานที่บริษัทแห่งนี้ 11-15 ปี ร้อยละ 2.03 ระยะเวลาปฏิบัติงานที่บริษัทแห่งนี้ 16-20 ปี ร้อยละ 3.38 และระยะเวลาปฏิบัติงานที่บริษัทแห่งนี้ 20 ปีขึ้นไป ร้อยละ 4.73

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครเกี่ยวกับปัจจัยที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพัน ของพนักงานต่อองค์กร	$\bar{X}$	SD	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. ปัจจัยด้านงาน	3.39	0.71	ดี	3
2. ปัจจัยด้านสังคมภายในองค์กร	3.58	0.80	ดีมาก	2
3. ปัจจัยด้านค่าตอบแทน	3.07	0.79	ดี	5
4. ปัจจัยด้านสุขภาพกายและใจ	3.15	0.95	ดี	4
5. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร	3.67	0.75	ดีมาก	1

จากตารางที่ 7 พบว่า พนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 3.67 รองลงมาคือ ปัจจัยด้านสังคมภายในองค์กร และความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านค่าตอบแทน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ 3.07

ตารางที่ 8 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงานตำแหน่ง  
วิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครต่อปัจจัยด้านงาน

ปัจจัยด้านงาน	จำนวนและร้อยละของระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	ระดับปัจจัย ด้านงาน	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
1. ท่านมีความชอบใน งานที่ปฏิบัติ	17 (11.49)	66 (44.59)	64 (43.24)	-	1 (.68)	3.66	.71	ดีมาก	1
2. ท่านคิดว่างานที่ทำอยู่ นั้นสามารถเติบโตใน ตำแหน่งที่สูงได้	3 (2.03)	33 (22.30)	86 (58.11)	18 (12.16)	8 (5.41)	3.03	.80	ดี	3
3. ท่านคิดว่างานที่ทำอยู่ นั้นมีความมั่นคง	6 (4.05)	64 (43.24)	73 (49.32)	5 (3.38)	-	3.48	.63	ดีมาก	2
ภาพรวมด้านงาน						3.39	.71	ดี	

จากตารางที่ 8 พบว่า พนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านงาน ในหัวข้อ ท่านมีความชอบในงานที่ปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 3.66 และความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านงานที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ หัวข้อ ท่านคิดว่างานที่ทำอยู่นั้นสามารถเติบโตในตำแหน่งที่สูงได้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.03

ตารางที่ 9 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครต่อปัจจัยด้านสังคมภายในองค์กร

ปัจจัยด้านสังคมภายใน องค์กร	จำนวนและร้อยละของระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	ระดับปัจจัย ด้านสังคม ภายในองค์กร	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
1. ท่านคิดว่าสังคม ภายในองค์กรเป็นสังคม ที่ดี	20 (13.51)	60 (40.54)	59 (39.86)	8 (5.41)	1 (.68)	3.61	.81	ดีมาก	2
2. ท่านมีความสัมพันธ์ที่ ดีกับหัวหน้างานและ เพื่อนร่วมงาน	19 (12.84)	75 (50.68)	52 (35.14)	2 (1.35)	-	3.75	.69	ดีมาก	1
3. องค์กรมีกิจกรรมให้ บุคลากรได้ทำร่วมกัน	13 (8.78)	52 (35.14)	65 (43.92)	13 (8.78)	5 (3.38)	3.37	.89	ดี	3
ภาพรวมด้านสังคม ภายในองค์กร						3.58	.80	ดีมาก	

จากตารางที่ 9 พบว่า พนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านสังคมภายในองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านสังคมภายในองค์กร ในหัวข้อ ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 3.75 และความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านสังคมภายในองค์กร ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ หัวข้อ องค์กรมีกิจกรรมให้บุคลากรได้ทำร่วมกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35

ตารางที่ 10 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครต่อปัจจัยด้านค่าตอบแทน

ปัจจัยด้านค่าตอบแทน	จำนวนและร้อยละของระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	ระดับปัจจัยด้านค่าตอบแทน	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ท่านคิดว่าค่าเงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับปริมาณงาน	1 (.68)	47 (31.76)	78 (52.70)	20 (13.51)	2 (1.35)	3.17	.71	ดี	1
2. ท่านคิดว่าเงินเดือนที่ได้รับ อยู่ในอัตราเดียวกันกับองค์กรอื่นจ่ายให้	7 (4.73)	34 (22.97)	78 (52.70)	27 (18.24)	2 (1.35)	3.11	.80	ดี	2
3. ท่านพอใจในสวัสดิการที่ทางองค์กรจัดหาให้	2 (1.35)	42 (28.38)	70 (47.30)	29 (19.59)	5 (3.38)	3.05	.82	ดี	3
4. ท่านคิดว่าการปรับขึ้นเงินเดือน/ ตำแหน่ง มีความเป็นธรรม	3 (2.03)	28 (18.92)	82 (55.41)	25 (16.89)	10 (6.76)	2.93	.84	ดี	4
ภาพรวมด้านค่าตอบแทน						3.07	.79	ดี	

จากตารางที่ 10 พบว่า พนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านค่าตอบแทน ในภาพรวมอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.07

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านค่าตอบแทน ในหัวข้อ ท่านคิดว่า ค่าเงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับปริมาณงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 3.17 รองลงมาคือหัวข้อ ท่านคิดว่าเงินเดือนที่ได้รับ อยู่ในอัตราเดียวกันกับองค์กรอื่นจ่ายให้ และความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านค่าตอบแทนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ หัวข้อ ท่านคิดว่า การปรับขึ้นเงินเดือน/ ตำแหน่ง มีความเป็นธรรม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.93

ตารางที่ 11 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงานตำแหน่ง  
วิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครต่อปัจจัยด้านสุขภาพกาย  
และใจ

ปัจจัยด้านสุขภาพกายและ ใจ	จำนวนและร้อยละของระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	ระดับปัจจัย ด้านสุขภาพ กายและใจ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
1. องค์กรมีความยืดหยุ่น ในเรื่องของเวลาการทำงาน ที่เหมาะสม	3 (2.03)	52 (35.14)	63 (42.57)	21 (14.19)	9 (6.08)	3.13	.90	ดี	2
2. องค์กรสนับสนุน ให้พนักงานออกกำลังกาย	10 (6.76)	40 (27.03)	51 (34.46)	33 (22.30)	14 (9.46)	2.99	1.07	ดี	3
3. เมื่อท่านติดภารกิจ ส่วนตัว องค์กรเปิดโอกาส ให้ท่านดำเนินการกิจนั้น จนสำเร็จ	12 (8.11)	49 (33.11)	67 (45.27)	16 (10.81)	4 (2.70)	3.33	.88	ดี	1
ภาพรวมด้านสุขภาพกาย และใจ						3.15	.95	ดี	

จากตารางที่ 11 พบว่า พนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรม  
อมตะนคร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านสุขภาพกายและใจ ในภาพรวมอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ย  
เท่ากับ 3.15

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่ง  
หนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านสุขภาพกายและใจ  
ในหัวข้อ เมื่อท่านติดภารกิจส่วนตัว องค์กรเปิดโอกาสให้ท่านดำเนินการกิจนั้นจนสำเร็จ มีค่าเฉลี่ย  
สูงสุดคือ 3.33 และความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านสุขภาพกายและใจที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ  
หัวข้อ องค์กรสนับสนุนให้พนักงานออกกำลังกาย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.99

ตารางที่ 12 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงานตำแหน่ง  
วิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครต่อปัจจัย  
ด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ขององค์กร	จำนวนและร้อยละของระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	ระดับปัจจัยด้าน สภาพแวดล้อม ขององค์กร	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
1. สภาพแวดล้อมขององค์กร มีความปลอดภัยในการ ปฏิบัติงาน	17 (11.49)	81 (54.73)	49 (33.11)	1 (.68)	-	3.77	.65	ดีมาก	1
2. ท่านยอมรับในวัฒนธรรม ขององค์กร	18 (12.16)	69 (46.62)	55 (37.16)	3 (2.03)	3 (2.03)	3.65	.80	ดีมาก	2
3. ท่านมีความเคารพถือ ในตัวผู้บริหารขององค์กร	11 (7.43)	82 (55.41)	43 (29.05)	9 (6.08)	3 (2.03)	3.60	.80	ดีมาก	3
ภาพรวมด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร						3.67	.75	ดีมาก	

จากตารางที่ 12 พบว่า พนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร ในหัวข้อ สภาพแวดล้อมขององค์กรมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 3.77 และความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือหัวข้อ ท่านมีความเคารพถือในตัวผู้บริหารขององค์กร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร	$\bar{X}$	SD	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. ความเชื่อมั่นและการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร	4.77	.96	มีความผูกพันค่อนข้างมาก	2
2. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร	4.62	1.16	มีความผูกพันค่อนข้างมาก	3
3. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร	5.29	1.11	มีความผูกพันมาก	1
รวม	4.83	1.06	มีความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างมาก	

จากตารางที่ 13 พบว่า พนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ส่วนใหญ่มีความผูกพันต่อองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.83

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร มีความผูกพันต่อองค์กรมาก ในเรื่อง ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 5.29 รองลงมาคือ ความเชื่อมั่นและการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.62

ตารางที่ 14 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงานตำแหน่ง  
วิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครต่อความเชื่อมั่นและ  
การยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

ความเชื่อมั่นและการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร	จำนวนและร้อยละของระดับความคิดเห็น							$\bar{X}$	SD	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ค่อนข้างเห็นด้วย	เฉย ๆ	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
1. ท่านชื่นชมองค์กรว่าเหมาะสมที่เข้าทำงานต่อหน้าบุคคลอื่น	3 (2.03)	34 (22.97)	67 (45.27)	41 (27.70)	3 (2.03)	-	-	4.95	.82	มีความผูกพันปานกลาง	2
2. เป้าหมายขององค์กรสอดคล้องกับเป้าหมายในการทำงานของท่าน	2 (1.35)	23 (15.54)	50 (33.78)	59 (39.86)	8 (5.41)	3 (2.03)	3 (2.03)	4.53	1.06	มีความผูกพันค่อนข้างมาก	6
3. ท่านภูมิใจที่เป็นพนักงานขององค์กร	9 (6.08)	44 (29.73)	51 (34.46)	41 (27.70)	3 (2.03)	-	-	5.10	.95	มีความผูกพันค่อนข้างมาก	1
4. องค์กรแห่งนี้มีวิธีการปฏิบัติงานที่ช่วยสร้างแรงบันดาลใจที่แท้จริงให้ท่านได้คิดที่สุดในวิธีการปฏิบัติงาน	-	28 (18.92)	52 (35.14)	52 (35.14)	12 (8.11)	3 (2.03)	1 (.68)	4.59	1.00	มีความผูกพันค่อนข้างมาก	5
5. ท่านรู้สึกที่ท่านคิดถูกที่เลือกทำงานในองค์กรแห่งนี้	2 (1.35)	39 (26.35)	55 (37.16)	46 (31.08)	4 (2.70)	1 (.68)	1 (.68)	4.88	.95	มีความผูกพันค่อนข้างมาก	3
6. บ่อยครั้งที่ท่านเห็นด้วยกับนโยบายขององค์กรในสาระสำคัญที่เกี่ยวกับบุคลากร	2 (1.35)	20 (13.51)	62 (41.89)	52 (35.14)	7 (4.73)	3 (2.03)	2 (1.35)	4.60	.99	มีความผูกพันค่อนข้างมาก	4
ภาพรวมความเชื่อมั่นและการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร								4.62	1.16	มีความผูกพันค่อนข้างมาก	



จากตารางที่ 14 พบว่า พนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ส่วนใหญ่มีความผูกพันต่อองค์กร ในเรื่อง ความเชื่อมั่นและการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.62

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร มีความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างมาก ในเรื่อง ท่านภูมิใจที่เป็นพนักงานขององค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 5.10 รองลงมาคือ ท่านชื่นชมองค์กรว่าเหมาะสมที่เข้าทำงานต่อหน้าบุคคลอื่น ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ในเรื่อง ความเชื่อมั่นและการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ เป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับเป้าหมายในการทำงานของท่าน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.59

ตารางที่ 15 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงานตำแหน่ง  
วิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครต่อความปรารถนาอย่างแรง  
กล้าที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร

ความปรารถนา อย่างแรงกล้าที่จะ ดำรงไว้ซึ่งความ เป็นสมาชิกของ องค์กร	จำนวนและร้อยละของระดับความคิดเห็น							$\bar{X}$	SD	ระดับ ความ คิดเห็น	อัน ดับ
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ค่อนข้างเห็น ด้วย	เฉย ๆ	ค่อนข้าง ไม่เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง				
1. ท่านมีความ จงรักภักดีต่อ องค์กรนี้	15 (10.14)	37 (25.00)	38 (25.68)	51 (34.46)	3 (2.03)	4 (2.70)	-	4.99	1.15	มีความ ผูกพัน ค่อนข้าง มาก	2
2. ท่านไม่สามารถ ทำงานกับองค์กร อื่นได้หากชนิด ของงานคล้ายคลึง กัน	-	10 (6.76)	30 (20.27)	60 (40.54)	24 (16.22)	14 (9.46)	10 (6.76)	3.78	1.26	มีความ ผูกพัน ปาน กลาง	5
3. การเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย ในสภาพแวดล้อม การทำงานใน ปัจจุบัน ไม่เป็น เหตุให้ท่านออก จากองค์กรนี้	6 (4.05)	24 (16.22)	57 (38.51)	42 (28.38)	11 (7.43)	7 (4.73)	1 (.68)	4.64	1.15	มีความ ผูกพัน ค่อนข้าง มาก	3
4. ท่านคิดว่าท่าน ได้รับอะไร มากมายในการคง อยู่ในองค์กรนี้	11 (7.43)	43 (29.05)	52 (35.14)	35 (23.65)	6 (4.05)	1 (.68)	-	5.10	1.02	มีความ ผูกพัน ค่อนข้าง มาก	1
5. สำหรับตัวท่าน แล้วองค์กรนี้เป็น องค์กรที่ดีที่สุดที่ จะทำงานด้วย	9 (6.08)	21 (14.19)	44 (29.73)	58 (39.19)	9 (6.08)	3 (2.03)	4 (2.70)	4.58	1.21	มีความ ผูกพัน ค่อนข้าง มาก	4
ภาพรวมความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร								4.62	1.16	มีความ ผูกพัน ค่อนข้าง มาก	

จากตารางที่ 15 พบว่า พนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ส่วนใหญ่มีความผูกพันต่อองค์กร ในเรื่อง ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.62

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร มีความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างมาก ในเรื่อง ท่านคิดว่าท่านได้รับอะไรมากมาใช้ในการคงอยู่ในองค์กรนี้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 5.10 รองลงมาคือ ท่านมีความจงรักภักดีต่อองค์กรนี้ ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ในเรื่อง ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ท่านไม่สามารถทำงานกับองค์กรอื่นได้หากชนิดของงานคล้ายคลึงกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78

ตารางที่ 16 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครต่อความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร

ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร	จำนวนและร้อยละของระดับความคิดเห็น							$\bar{X}$	SD	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ค่อนข้างเห็นด้วย	เฉย ๆ	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
1. ท่านเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ให้องค์กรนี้ประสบความสำเร็จ	22 (14.86)	47 (31.76)	43 (29.05)	31 (20.95)	5 (3.38)	-	-	5.34	1.07	มีความผูกพันมาก	2
2. ท่านยอมรับงานเกือบทุกชนิดที่ได้รับมอบหมายเพื่อคงความเป็นสมาชิกขององค์กรนี้	18 (12.16)	36 (24.32)	59 (39.86)	24 (16.22)	9 (6.08)	2 (1.35)	-	5.16	1.11	มีความผูกพันค่อนข้างมาก	3
3. ท่านทำงานโดยคำนึงถึงชื่อเสียงขององค์กรเสมอ	25 (16.89)	45 (30.41)	49 (33.11)	23 (15.54)	3 (2.03)	2 (1.35)	1 (.68)	5.38	1.15	มีความผูกพันมาก	1
ภาพรวมความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร								5.29	1.11	มีความผูกพันมาก	

จากตารางที่ 16 พบว่า พนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ส่วนใหญ่มีความผูกพันต่อองค์กร ในเรื่อง ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.29

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร มีความผูกพันต่อองค์กรมาก ในเรื่อง ท่านทำงานโดยคำนึงถึงชื่อเสียงขององค์กรเสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 5.38 ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ท่านยอมรับงานเกือบทุกชนิดที่ได้รับมอบหมายเพื่อคงความเป็นสมาชิกขององค์กรนี้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.16

## ตอนที่ 4 การหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับความผูกพันต่อองค์กร

ตารางที่ 17 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับความผูกพันต่อองค์กร

ตัวแปร	ปัจจัย ด้านงาน	ปัจจัยด้าน สังคมภายใน องค์กร	ปัจจัยด้าน ค่าตอบแทน	ปัจจัยด้านสุข ภาพกายและใจ	ปัจจัยด้านสภาพ แวดล้อมของ องค์กร	ความผูกพัน ต่อองค์กร
1. ปัจจัยด้านงาน	1.00					.53**
2. ปัจจัยด้านสังคมภายใน องค์กร		1.00				.51**
3. ปัจจัยด้านค่าตอบแทน			1.00			.52**
4. ปัจจัยด้านสุขภาพกาย และใจ				1.00		.59**
5. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ขององค์กร					1.00	.62**
6. ความผูกพันต่อองค์กร	.53**	.51**	.52**	.59**	.62**	1.00

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 17 พบว่า ปัจจัยด้านงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เป็นความสัมพันธ์ในทางบวก มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับ ปานกลาง ( $r = .53^{**}$ ) และ ค่า Sig. = .00 ดังนั้น ขอมรับสมมติฐานการวิจัย

ปัจจัยด้านสังคมภายในองค์กร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 เป็นความสัมพันธ์ในทางบวก มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ( $r = .51^{**}$ ) และ ค่า Sig. = .00 ดังนั้น ขอมรับสมมติฐานการวิจัย

ปัจจัยด้านค่าตอบแทน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 เป็นความสัมพันธ์ในทางบวก มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ( $r = .52^{**}$ ) และ ค่า Sig. = .00 ดังนั้น ขอมรับสมมติฐานการวิจัย

ปัจจัยด้านสุขภาพกายและใจ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 เป็นความสัมพันธ์ในทางบวก มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ( $r = .59^{**}$ ) และ ค่า Sig. = .00 ดังนั้น ขอมรับสมมติฐานการวิจัย

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เป็นความสัมพันธ์ในทางบวก มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับ ปานกลาง ( $r = .62^{**}$ ) และ ค่า Sig. = .00 ดังนั้น ขอมรับสมมติฐานการวิจัย

ตารางที่ 18 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ
1. ปัจจัยด้านงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร	ยอมรับสมมติฐาน
2. ปัจจัยด้านสังคมภายในองค์กร มีความสัมพันธ์กับความผูกพัน ต่อองค์กรของพนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร	ยอมรับสมมติฐาน
3. ปัจจัยด้านค่าตอบแทน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร	ยอมรับสมมติฐาน
4. ปัจจัยด้านสุขภาพกายและใจ มีความสัมพันธ์กับความผูกพัน ต่อองค์กรของพนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร	ยอมรับสมมติฐาน
5. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร มีความสัมพันธ์กับ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่ง หนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร	ยอมรับสมมติฐาน

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร และ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จำนวน 148 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน (Pearson product-moment correlation coefficient, r) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญไว้ที่ .01 ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

1. จากการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคล พบว่า พนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุอยู่ในช่วง 30 ปีหรือน้อยกว่า มีระดับการศึกษาปริญญาตรี สถานภาพโสด รายได้ 20,000-30,000 บาท และระยะเวลาปฏิบัติงานที่บริษัทแห่งนี้ 1-5 ปี

2. จากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า พนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับดี และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า พนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร ระดับสูงสุด คือ สภาพแวดล้อมขององค์กรมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน พนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านค่าตอบแทน ระดับต่ำสุด คือ ท่านคิดว่าการปรับขึ้นเงินเดือน/ ตำแหน่ง มีความเป็นธรรม

3. จากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร พบว่า พนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับค่อนข้างมาก

โดยมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงสุดคือ เรื่องความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมาก ในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร พนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำสุดคือ เรื่องความปรารถนา อย่างแรงกล้าที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร

## อภิปรายผล

### 1. ความผูกพันต่อองค์กร

จากการศึกษา พบว่า พนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร มีความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม อยู่ในระดับค่อนข้างมาก โดยมีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรสูงสุดในด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ จูติมา หลักทอง (2557, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ผลิตภัณฑ์ส่วนอุตสาหกรรมยานยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรในด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กรสูงสุด สอดคล้องกับทฤษฎีของ Steers (1977 อ้างถึงใน นันทกาญจน์ จันทวาร, 2554) ที่กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็น ความรู้สึกของสมาชิกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความเต็มใจ เสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อองค์กร และปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นตลอดไป นอกจากนี้ความผูกพันองค์กรยังเป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิผลขององค์กรในลักษณะหนึ่ง ความผูกพันต่อองค์กรจะประกอบด้วย ลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ 1) ความเชื่ออย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร 2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อองค์กร 3) ความปรารถนาอย่างยิ่งยวดที่จะรักษาไว้ ซึ่งความเป็นสมาชิกในองค์กร และไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประดิษฐพงษ์ ศรีอัยเพชร (2557, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท โทรคมนาคมและเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งหนึ่ง ส่วนงานวิศวกรรมที่ทำงานในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

### 2. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

2.1 จากการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยพนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร มีความคิดเห็นในภาพรวม อยู่ในระดับดี มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง โดยความคิดเห็นในเรื่อง ท่านคิดว่างานที่ทำอยู่นั้นสามารถเติบโตในตำแหน่ง



ที่สูงได้ อยู่ในระดับดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิชาติ จีวิริยะวัฒน์ (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา พนักงานสำนักงาน บริษัท อีซูซุ มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ปัจจัยลักษณะงาน มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร และประดิษฐพงษ์ สร้อยเพชร (2557, บทคัดย่อ) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทโทรคมนาคมและเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งหนึ่ง ส่วนงานวิศวกรรม ที่ทำงานในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยความผูกพันองค์กรด้านลักษณะงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์กร

2.2 จากการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านสังคมภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยพนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร มีความคิดเห็นในภาพรวม อยู่ในระดับดีมาก มีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับดี โดยความคิดเห็นในเรื่อง องค์กรมีกิจกรรมให้บุคลากรได้ทำร่วมกัน อยู่ในระดับดีมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิทยา โภคา (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า ปัจจัยด้านความสอดคล้องทางสังคม มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

2.3 จากการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยพนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร มีความคิดเห็นในภาพรวม อยู่ในระดับดี มีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิจิตมา หลักทอง (2557, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนอุตสาหกรรมยานยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี พบว่า รายได้ต่อเดือน มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และประดิษฐพงษ์ สร้อยเพชร (2557, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทโทรคมนาคมและเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งหนึ่ง ส่วนงานวิศวกรรม ที่ทำงานในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยความผูกพันองค์กรด้านค่าตอบแทนโดยรวม มีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์กร

2.4 จากการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านสุขภาพกายและใจ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยพนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร มีความคิดเห็นในภาพรวม อยู่ในระดับดี มีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับ Tom and Jim (2010) พบว่า การสร้างความรู้สึกรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ควรสร้าง Work-life balance ให้เกิดขึ้น ในเรื่องของเวลาการทำงานที่มีความยืดหยุ่น การใช้เวลา

กับพนักงานในการใช้ชีวิตส่วนตัวเพื่อพัฒนาสุขภาพกายและจิตใจ เวลาสำหรับครอบครัว โดยสนับสนุนให้พนักงานสามารถทำงานและใช้ชีวิตส่วนตัวได้อย่างสมดุล

2.5 จากการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยพนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร มีความคิดเห็นในภาพรวม อยู่ในระดับดีมาก มีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิทยา โภคา (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิชาติ จิวิริยะวัฒน์ (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา พนักงานสำนักงาน บริษัท อีซูซุ มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมของงาน มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร

ดังนั้น องค์กรควรเล็งเห็นและให้ความสำคัญกับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ในด้านที่มีความผูกพันอยู่ในระดับมากอยู่แล้ว ก็ให้รักษาเพื่อให้ดำรงไว้ซึ่งระดับเดิมหรือปรับปรุงเพื่อเพิ่มระดับความผูกพันให้มากขึ้น ส่วนในด้านที่ระดับความผูกพันต่ำ ก็ควรปรับปรุงเพื่อให้ระดับความผูกพันเพิ่มมากขึ้น เช่นกัน

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร พบว่า พนักงานตำแหน่งวิศวกรมีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก โดยจำแนกปัจจัยที่มีผลกับความผูกพันต่อองค์กร เป็น 5 ปัจจัย พบว่า ปัจจัยด้านงาน ปัจจัยด้านสังคมภายในองค์กร ปัจจัยด้านค่าตอบแทน ปัจจัยด้านสุขภาพกายและใจ และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง จึงขอเสนอแนะดังต่อไปนี้

### เชิงนโยบาย

1. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร จากการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านค่าตอบแทน ที่เกี่ยวกับการปรับเงินเดือน/ ตำแหน่ง มีความเป็นธรรม มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในอันดับสุดท้าย ดังนั้น องค์กรควรขับเคลื่อนนโยบายในการปรับเงินเดือน/ ตำแหน่งที่เป็นธรรม

โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานจริงของพนักงาน คุณวุฒิ การศึกษา ความสามารถและ ประสบการณ์ของพนักงาน เพื่อเพิ่มระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านค่าตอบแทนให้เพิ่มมากขึ้น

2. ด้านความผูกพันต่อองค์กร จากการศึกษาพบว่า ความปรารถนาอย่างแรงกล้า ที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร มีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กร ในอันดับสุดท้าย ดังนั้น องค์กรควรขับเคลื่อนนโยบายที่สามารถจูงใจพนักงานให้สามารถดำรงไว้ซึ่งสมาชิก ขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นสวัสดิการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน สภาพแวดล้อม ทางสังคมขององค์กร รวมถึงความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ขับเคลื่อนนโยบายให้พนักงานทำงาน กันเป็นทีม โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานและออกความคิดเห็น ซึ่งจะทำให้พนักงาน นั้นรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร และสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่เป็นระบบ เพื่อทำให้งาน มีประสิทธิภาพและสร้างนิสัยการปฏิบัติงานที่เป็นระบบให้แก่ตัวพนักงานเองด้วย

### เชิงปฏิบัติ

จากผลการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัท แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมีการชี้แจงถึงผลการประเมินหรือเกณฑ์ การประเมินให้กับพนักงานได้ทราบทุกครั้ง เพื่อให้พนักงานได้มีการปรับปรุงในส่วนที่ตนเอง บกพร่องหรือปฏิบัติงานได้ไม่เต็มความสามารถ อีกทั้งทำให้พนักงานรู้สึกถึงการประเมินที่มี ความโปร่งใส
2. ควรมีการจัดตั้งสวัสดิการ ให้กับพนักงานในระดับที่เหมาะสม ไม่มากหรือน้อย เกินไป โดยมีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับสวัสดิการต่าง ๆ ที่องค์กรจัดหาให้ หรือ สวัสดิการด้านใหม่ ๆ ที่พนักงานต้องการให้องค์กรจัดหาให้ อันจะทำให้พนักงานมีความพอใจ และดำรงไว้ซึ่งสมาชิกขององค์กร
3. ควรจัดให้มีการฝึกอบรม ในเนื้อหาที่แปลกใหม่ทั้งที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ และในส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อให้พนักงานมีความรู้หลากหลาย ซึ่งจะทำให้เกิด ความคิดเห็นใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนางานของตนเองได้
4. ผู้บริหารขององค์กรควรสร้างความคุ้นเคยกับพนักงานให้มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็น การให้คำแนะนำ การพูดคุยกับพนักงานที่เข้ามาใหม่ การสอบถามปัญหางานที่พนักงานเผชิญอยู่ รวมถึงสอบถามความเป็นอยู่ของตัวพนักงาน
5. ควรจัดกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมสุขภาพกายและใจให้กับพนักงานทั้งองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการออกกำลังกายในตอนเช้าก่อนเข้าปฏิบัติงาน การแข่งขันกีฬาภายในองค์กร โดยที่

ให้พนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วม มิใช่เพียงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง อีกทั้งมีการเข้าไปพูดคุยสอบถามอาการกับพนักงานที่เจ็บป่วย เพื่อให้พนักงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงานเมื่อหายเป็นปกติแล้ว

### เชิงวิชาการ

1. ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการเก็บข้อมูลจากพนักงานตำแหน่งวิศวกรเพียงอย่างเดียว หากเป็นไปได้ ควรเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานทุกตำแหน่งภายในองค์กร อันจะทำให้ทราบถึงความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรอย่างแท้จริง

2. ควรมีการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ควบคู่กันไป เพื่อให้ทราบถึงระดับความผูกพันและปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างแท้จริง และช่วยให้การวิเคราะห์ข้อมูลมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

## บรรณานุกรม

- กล้าหาญ ณาน และ เกษม เฉลิมชนะกิจ โกลด. (2555). แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรและการปฏิบัติงาน. *วารสารวิชาการ RMUTT Global Business and Economics Review*, 7(1) 1. เข้าถึงได้จาก <http://www.journal.rmutt.ac.th:8080/index.php/business/article/view/62>
- กฤติยา จินตเศรษฐี. (2557). การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา. งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชัยโรจน์ กัลยาณลาภ. (2556). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัททวกิจ ประกันภัยจำกัด มหาชน. *วารสารการเงิน การลงทุน การตลาด และการบริหารธุรกิจ*, 3(2) 40-55. เข้าถึงได้จาก [thaiejournal.com/journal/2556volumes2/3.pdf](http://thaiejournal.com/journal/2556volumes2/3.pdf)
- จิตติมา หลักทอง. (2557). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ผลิตชิ้นส่วนอุตสาหกรรม ยานยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2547). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- คนัย เทียนพุด. (2545). *การออกแบบและพัฒนาความรู้ในองค์กร โดยมีอาชีพเพื่อมีอาชีพ*. กรุงเทพฯ: นาโกต้า.
- ธัญญา ผลอนันต์. (2546). *การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล:แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน*. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2539). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- นันทกาญจน์ จันทวาร. (2554). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท เหมราชพัฒนาที่ดิน จำกัด(มหาชน) นิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง. ปัญหาพิเศษ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- นิตยร์ดี ใจอาษา. (2555). *ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อกระบวนการบริหารจัดการในองค์กรการบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิตยา. (2555). *แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร*. เข้าถึงได้จาก <https://nittaya111.wordpress.com>
- บรรยงค์ โตจินดา. (2543). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น.
- ประคอง วรรณสุด. (2542). *สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประดิษฐพงษ์ สร้อยเพชร. (2557). *ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท โทรคมนาคมและเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งหนึ่ง ส่วนงานวิศวกรรมที่ทำงานในเขตกรุงเทพมหานคร*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ, บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเนชั่น.
- ปัทมา พรหมมิตร. (2549). *ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท เดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปาริชาติ บัวเป็ง. (2554). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ไคกิน อินดัสทรีส์ ประเทศไทย (จำกัด)*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาธุรกิจระหว่างประเทศ, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ปิยาพร ห่องแซง. (2555). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงาน สาขานาการออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร*. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พงศกร เผ่าไพโรจนกร. (2546). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานบริษัท ซีเมนส์ จำกัด*. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พรชัย เจดามาน. (2556). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. เข้าถึงได้จาก <http://www.oknation.net/blog/jedaman/2013/03/29/entry-1>
- พยอม วงศ์สารศรี. (2545). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สุภา.

- พรรษา เลือคำ. (2553) การศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัทวีสีคอนสตรัคชั่น จำกัด. ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- พิทยา โภคา. (2553). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก จังหวัดสมุทรปราการ. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- พิมพ์พร อังสกุลวงษ์. (2553). การศึกษาความสัมพันธ์ของความคิดเห็นที่มีต่อระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบัญชีในองค์กร. งานวิจัยบัญชีมหาบัณฑิต, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พิสิทธิ์ พิพัฒน์โภคากุล. (2556). ความผูกพันของพนักงาน (*Employee Engagement*). เข้าถึงได้จาก <http://www.oknation.net/blog/pisitpipatphokakul>
- พิเศษฐ์ สอนศิริ. (2553). การให้คุณค่ากับสวัสดิการพนักงานของบริษัท กรุงไทยการไฟฟ้า จำกัด. สารนิพนธ์พัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ภาคภูมิ ภูมาก. (2553.) การบริหารทรัพยากรมนุษย์. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/379323>
- เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์. (2555). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่. เข้าถึงได้จาก [www.snc.lib.su.ac.th/serindex/dublin.php?ID=1339526358](http://www.snc.lib.su.ac.th/serindex/dublin.php?ID=1339526358)
- วศิน แดงบรรจง วรณารถ แสงมณี และณัฐวุฒิ โรจน์นिरุตติกุล. (2556). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท กุลธรอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด. วารสารเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม, 1(1), 1-15. เข้าถึงได้จาก [www.indeed.kmitl.ac.th/journal/file/536.doc](http://www.indeed.kmitl.ac.th/journal/file/536.doc)
- วันชัย ผดุงทรง. (2550). ทิศนคติของข้าราชการทหารต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของกองทัพบก: ศึกษาเฉพาะกรณีกรมสารบรรณทหารบก. ภาคนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารจัดการสาธารณะสำหรับนักบริหาร, คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2554). ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: วิจิตรทัศน์.

- ศิริพร พูลสมบัติ. (2556). *ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรศูนย์อนามัยที่ 3 ชลบุรี*.  
ปัญหาพิเศษนี้รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและ  
ภาคเอกชน, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สไบทิพย์ มงคลนิมิตร. (2554). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริการของโรงแรมแมนดาริน  
โอเรียนเต็ล กรุงเทพฯ*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐ  
และเอกชน, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุภาสินี วิเชียร. (2544). *ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒ*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์  
และสารนิเทศศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุรัสวดี สุวรรณเวช. (2554). *ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร*. เข้าถึงได้จาก  
<http://www.oknation.net/blog/Smartlearning/2011/04/04/entry-1>
- อภิชาติ จิวิริยะวัฒน์. (2549). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา  
พนักงานสำนักงาน บริษัท อีซูซุ มอเตอร์(ประเทศไทย) จำกัด*.  
ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป,  
วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อังฉริยา นิลละมั่ง. (2557). *ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและ  
เยาวชน*. งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป,  
วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in  
work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 1-15. Retrieved from  
<http://www.jstor.org/stable/2391809/>
- David, F. (1990). Building organizational commitment: A multiform study.  
*Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 245-261. Retrived  
from [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.2044-  
8325.1990.tb00525.x/abstract?jsessionid=75BC560852CF16C7D85C4F689205ACF5.  
f01t02/](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00525.x/abstract?jsessionid=75BC560852CF16C7D85C4F689205ACF5.f01t02/)
- Tom, R. & Jim, H. (2010). *Well being: The five essential Elements*. Retrieved from  
[http://www.gallup.com/businessjournal/126884/five-essential-elements-  
wellbeing.aspx/](http://www.gallup.com/businessjournal/126884/five-essential-elements-wellbeing.aspx/)



ภาคผนวก

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

แบบสอบถามนี้สร้างขึ้นเพื่อรวบรวมข้อมูลใช้ประกอบการวิจัยสำหรับนิสิตปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา ผู้วิจัยใคร่ขอความกรุณาท่านให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่าน ข้อมูลจะเก็บเป็นความลับและจะนำเสนอเป็นภาพรวมเท่านั้น ไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่องานของท่าน

โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อบัณฑิตที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กร

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

## แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรม  
อมตะนคร

ตอนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

- |                                       |  |   |
|---------------------------------------|--|---|
| 1. เพศ                                | <input type="checkbox"/> 1. ชาย                    | <input type="checkbox"/> 2. หญิง          |
| 2. อายุ                               | <input type="checkbox"/> 1. 30 ปี หรือน้อยกว่า     | <input type="checkbox"/> 2. 31-4 ปี       |
|                                       | <input type="checkbox"/> 3. 41-50 ปี               | <input type="checkbox"/> 4. 51 ปีขึ้นไป   |
| 3. ระดับการศึกษา                      | <input type="checkbox"/> 1. ปริญญาตรี              |   |
|                                       | <input type="checkbox"/> 2. สูงกว่าปริญญาตรี       |   |
| 4. สถานภาพ                            | <input type="checkbox"/> 1. โสด                    | <input type="checkbox"/> 2. สมรส          |
|                                       | <input type="checkbox"/> 3. หม้าย                  | <input type="checkbox"/> 4. หย่าร้าง      |
| 5. รายได้                             | <input type="checkbox"/> 1. 20,000 บาทหรือน้อยกว่า |   |
|                                       | <input type="checkbox"/> 2. 20,001-30,000 บาท      |   |
|                                       | <input type="checkbox"/> 3. 30,001-40,000 บาท      |   |
|                                       | <input type="checkbox"/> 4. สูงกว่า 40,001 บาท     |   |
| 6. ระยะเวลาปฏิบัติงานที่บริษัทแห่งนี้ | <input type="checkbox"/> 1. น้อยกว่า 1 ปี          | <input type="checkbox"/> 2. 1-5 ปี        |
|                                       | <input type="checkbox"/> 3. 6-10 ปี                | <input type="checkbox"/> 4. 11-15 ปี      |
|                                       | <input type="checkbox"/> 5. 16-20 ปี               | <input type="checkbox"/> 6. มากกว่า 20 ปี |

**ตอนที่ 2** ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ที่ตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ปัจจัยด้านงาน</b>					
1. ท่านมีความชอบในงานที่ปฏิบัติ					
2. ท่านคิดว่างานที่ท่านทำอยู่นั้นสามารถเติบโตในตำแหน่งที่สูงได้					
3. ท่านคิดว่างานที่ท่านทำอยู่นั้นมีความมั่นคง					
<b>ปัจจัยด้านสังคมภายในองค์กร</b>					
4. ท่านคิดว่าสังคมภายในองค์กรเป็นสังคมที่ดี					
5. ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน					
6. องค์กรมีกิจกรรมให้บุคลากรได้ทำร่วมกัน					
<b>ปัจจัยด้านค่าตอบแทน</b>					
7. ท่านคิดว่าค่าเงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับปริมาณงาน					
8. ท่านคิดว่าเงินเดือนที่ได้รับ อยู่ในอัตราเดียวกันกับองค์กรอื่นจ่ายให้					
9. ท่านพอใจในสวัสดิการที่ทางองค์กรจัดหาให้					
10. ท่านคิดว่าค่าการปรับขึ้นเงินเดือน/ ตำแหน่ง มีความเป็นธรรม					
<b>ปัจจัยด้านสภาพกายและใจ</b>					
11. องค์กรมีความยืดหยุ่นในเรื่องของเวลาการทำงานที่เหมาะสม					
12. องค์กรสนับสนุนให้พนักงานออกกำลังกาย					
13. เมื่อท่านติดภารกิจส่วนตัว องค์กรเปิดโอกาสให้ท่านดำเนินการกิจนั้นจนสำเร็จ					
<b>ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร</b>					
14. สภาพแวดล้อมขององค์กรมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน					
15. ท่านยอมรับในวัฒนธรรมขององค์กร					
16. ท่านมีความเคารพหรือในตัวผู้บริหารขององค์กร					

### ตอนที่ 3 ความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ที่ตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

#### เกณฑ์การให้คะแนน

7 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง      6 = เห็นด้วย      5 = ค่อนข้างเห็นด้วย      4 = เฉย ๆ

3 = ค่อนข้างไม่เห็นด้วย      2 = ไม่เห็นด้วย      1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น						
	7	6	5	4	3	2	1
<b>ความเชื่อมั่นและการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร</b>							
1. ท่านชื่นชมองค์กรว่าเหมาะสมที่เข้าทำงานต่อหน้าบุคคลอื่น							
2. เป้าหมายขององค์กรสอดคล้องกับเป้าหมายในการทำงานของท่าน							
3. ท่านภูมิใจที่เป็นพนักงานขององค์กร							
4. องค์กรแห่งนี้มีวิธีการปฏิบัติงานที่ช่วยสร้างแรงบันดาลใจที่แท้จริงให้ท่านได้ดีที่สุดในวิธีการปฏิบัติงาน							
5. ท่านรู้สึกว่าคุณค่าที่เลือกทำงานในองค์กรแห่งนี้							
6. บ่อยครั้งที่ท่านเห็นด้วยกับนโยบายขององค์กรในสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร							
<b>ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร</b>							
7. ท่านมีความจงรักภักดีต่อองค์กรนี้							
8. ท่านไม่สามารถทำงานกับองค์กรอื่นได้หากชนิดของงานคล้ายคลึงกัน							
9. การเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยในสภาพแวดล้อมการทำงานในปัจจุบัน ไม่เป็นเหตุให้ท่านออกจากองค์กรนี้							
10. ท่านคิดว่าท่านได้รับอะไรมากมายในการคงอยู่ในองค์กรนี้							
11. สำหรับตัวท่านแล้วองค์กรนี้เป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่จะทำงานด้วย							
<b>ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร</b>							
12. ท่านเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ให้องค์กรนี้ประสบความสำเร็จ							
13. ท่านยอมรับงานเกือบทุกชนิดที่ได้รับมอบหมายเพื่อคงความเป็นสมาชิกขององค์กรนี้							
14. ท่านทำงานโดยคำนึงถึงชื่อเสียงขององค์กรเสมอ							