

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันต่อองค์การที่มีต่อการธำรงรักษาบุคลากร  
ในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี

ขวัญชนก ปัญญารัตน์นะ


26 ส.ค. 2558

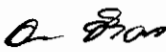
347690

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์  
คณะกรรมการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา  
พฤศจิกายน 2556  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

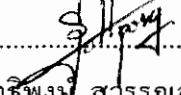
คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณา  
วิทยานิพนธ์ของ ขวัญชนก ปัญญาธนะ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้


คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์


  
.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ดร.พรรรัตน์ แสงหาญ)

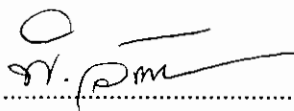
  
.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ผศ.ดร.อภิญา อิงอาจ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

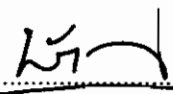
  
.....ประธาน  
(ดร.สุทธิพงษ์ สุวรรณสุข)

  
.....กรรมการ  
(ดร.พรรรัตน์ แสงหาญ)

  
.....กรรมการ  
(ผศ.ดร.อภิญา อิงอาจ)

  
.....กรรมการ  
(ดร.พิมพ์ปวีณ์ วัฒนาทรงยศ)

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยวอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของ  
มหาวิทยาลัยบูรพา

  
.....คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิมพ์นิ นนทศักดิ์)

วันที่ 14 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2556

การวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนวิทยานิพนธ์  
จากมูลนิธิพันเอกจินดา ณ สงขลา  
ประจำปี 2556

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความช่วยเหลือจาก ดร.พรรัตน์ แสงหาญ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ผศ.ดร.อภิญา อิงอาจ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา พร้อมทั้งกรรมการผู้สอบวิทยานิพนธ์ ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ กรรมการผู้สอบจริยธรรมทุกท่าน ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณประธานชมรมผู้บริหารงานบุคคลในจังหวัดชลบุรี ในการให้ความอนุเคราะห์ และอนุญาตให้เข้าเก็บข้อมูลของผู้วิจัย ตลอดจนผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จ

ขอขอบพระคุณมูลนิธิพลเอกจินดา ณ สงขลา ที่ได้ให้ทุนสนับสนุนการทำวิจัยครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา พี่น้อง รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่านที่ให้การอุปการะสนับสนุน และคอยให้กำลังใจตลอดมา รวมถึงให้คำแนะนำต่าง ๆ ทำให้ผู้วิจัยสามารถทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี

ขวัญชนก ปัญญาธิดนะ

54920076: สาขาวิชา: การจัดการทรัพยากรมนุษย์; กจ.ม. (การจัดการทรัพยากรมนุษย์)

คำสำคัญ: การจัดการทรัพยากรมนุษย์/ความผูกพันต่อองค์กร/การธำรงรักษานุคลากร/  
โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ/นิคมอุตสาหกรรม/ชลบุรี

ขวัญชนก ปัญญาธนะ: อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันต่อ  
องค์กรที่มีต่อการธำรงรักษานุคลากรในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี  
(THE INFLUENCE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND EMPLOYEE  
ENGAGEMENT ON EMPLOYEE RETENTION OF COMPANIES IN INDUSTRIAL ESTATE  
OF CHONBURI PROVINCE) คณะกรรมควบคุมวิทยานิพนธ์: พรรณีณ์ แสงหาญ, Ph.D.,  
อภิญา อิงอาจ, Ph.D. 114 หน้า. ปี พ.ศ. 2556.

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. พัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการธำรง  
รักษานุคลากรในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี 2. ตรวจสอบความ  
สอดคล้องของ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการธำรงรักษานุคลากรในสถานประกอบการของ  
นิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ 3. ศึกษาอิทธิพลของการจัดการ  
ทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อการธำรงรักษานุคลากรในเขตนิคมอุตสาหกรรม  
จังหวัดชลบุรี โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของสถาน  
ประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี จำนวน 247 คน สุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ จำนวน 38 ข้อ มีค่า  
ความเชื่อมั่นเท่ากับ .89 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน  
มาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์  
โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ผลการวิจัยพบว่า 1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์และความผูกพัน  
ต่อองค์กรสามารถอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการธำรงรักษานุคลากรได้ร้อยละ 72 2. โมเดล  
การธำรงรักษานุคลากร มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ องค์ประกอบย่อยทุกตัวแปร  
สามารถอธิบายความคิดเห็นเกี่ยวกับการธำรงรักษานุคลากรได้เป็นอย่างดี และ 3. การจัดการ  
ทรัพยากรมนุษย์ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อการธำรงรักษานุคลากร แต่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการธำรง  
รักษานุคลากร โดยส่งผ่านความผูกพันต่อองค์กร

54920076: MAJOR: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT; M.M. (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)

KEYWORDS: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT/EMPLOYEES ENGAGEMENT/  
EMPLOYEES RETENTION/CAUSAL RELATIONSHIPS MODEL  
INDUSTRIAL ESTATE/CHONBURI

KHUANCHANOK PANYARATTANA: THE INFLUENCE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND EMPLOYEES' ENGAGEMENT ON EMPLOYEE RETENTION IN COMPANIES IN AN INDUSTRIAL ESTATE IN CHONBURI PROVINCE. THESIS ADVISORS: PORNRAT SADANGHARN, Ph.D., APINYA INGARD, Ph.D. 114 P. 2013.

The purposes of this research were 1. to develop a model of the causal relationships regarding employee retention in the companies in an industrial estate in Chonburi province, 2. to validate the consistency of the casual relationships model in relation to the employee retention of these companies, and 3. to study the influence of human resource management and employees' engagement on the retention of employees in these companies. The sample was 274 persons of responsible for human resource management chosen using stratified random sampling. The research instrument was a 4-scale questionnaire, with 38 questions, and with a reliability of 0.89. The statistics used were percentage, mean, standard deviation, Pearson product moment correlation coefficient, confirmatory factor analysis, and structural equation model analysis. The results revealed that: 1. the human resource management and the employees' engagement can describe the causal relationships regarding employee retention at 72 percent; 2. the employee retention model was consistent with the empirical data; that is, all of the variable elements were able to describe the employees' retention well; and 3. the human resource management did not directly influence employees retention but it indirectly influenced employees engagement.

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฅ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
คำถามของการวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
สมมติฐานของการวิจัย.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	11
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร.....	25
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการธำรงรักษานุคลากร.....	30
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	32
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	40
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	40
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	42
การพัฒนาเครื่องมือวิจัย.....	43
การเก็บรวบรวมข้อมูลและการกระทำข้อมูล.....	45
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	46

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิจัย.....	49
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	49
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	51
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	51
5 สรุปผล และอภิปรายผล .....	76
ผลการวิจัย.....	76
อภิปรายผล.....	79
ข้อเสนอแนะ.....	80
บรรณานุกรม.....	82
ภาคผนวก.....	87
ภาคผนวก ก.....	88
ภาคผนวก ข.....	94
ภาคผนวก ค.....	102
ภาคผนวก ง.....	110
ภาคผนวก จ.....	112
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	114



## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	สรุปแนวคิดความผูกพันต่อองค์การ.....	29
2	จำนวนสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี.....	40
3	จำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละนิคมอุตสาหกรรมในจังหวัดชลบุรี.....	42
4	ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม.....	45
5	จำนวน และร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลของสถานประกอบการ.....	51
6	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้.....	55
7	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันต่อองค์การที่มีต่อการธำรงรักษานุคลากร ในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี.....	58
8	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลความผูกพันต่อองค์การ.....	59
9	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการธำรงรักษานุคลากร.....	61
10	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันตก.....	63
11	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออก.....	64
12	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับสองของ โมเดลการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	66
13	ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการธำรงรักษานุคลากรที่อธิบายด้วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันตก การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออก และความผูกพันต่อองค์การ (โมเดลหลัก).....	69
14	ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการธำรงรักษานุคลากรที่อธิบายด้วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออก และความผูกพันต่อองค์การ (โมเดลหลัก).....	71
15	ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการธำรงรักษานุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์การ เป็นตัวกลางระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการธำรงรักษานุคลากร (โมเดลทางเลือก).....	73
16	สรุปผลการวิจัยตามสมมติฐาน.....	78

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดการวิจัย โมเดลที่ 1 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการชำระรักษาบุคลากร (โมเดลหลัก).....	5
2 กรอบแนวคิดการวิจัย โมเดลที่ 2 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการชำระรักษาบุคลากร (โมเดลทางเลือก).....	6
3 แบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ William G. Ouchi (1981) .....	7
4 ส่วนประกอบของความผูกพันและตัวอย่างแต่ละประเภท.....	28
5 รูปแบบความผูกพัน.....	28
6 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลความผูกพันต่อองค์การ.....	60
7 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการชำระรักษาบุคลากร.....	62
8 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันตก.....	63
9 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออก.....	65
10 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันค้ำสองของ โมเดลการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	68
11 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการชำระรักษาบุคลากร (โมเดลหลัก) .....	70
12 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการชำระรักษาบุคลากร วิเคราะห์ใหม่ (โมเดลหลัก).....	71
13 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการชำระรักษาบุคลากร ที่มีความผูกพันต่อ องค์การเป็นตัวกลางระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการชำระรักษาบุคลากร (โมเดลทางเลือก).....	73

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระแสของการเปิดเสรีทางการค้าที่มีการรวมตัวกันที่เรียกว่าการก้าวเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ในปี 2558 จะส่งผลกระทบต่อไทยในหลาย ๆ ด้าน เช่น การเคลื่อนย้ายแรงงานอย่างเสรี (คิก ถือกต้า, 2554) AEC จะถือกำเนิดขึ้นในลักษณะเช่นเดียวกับประชาคมยุโรป (European Community : EU) ซึ่งจะส่งผลให้ประเทศสมาชิกอาเซียนรวม 10 ประเทศ เป็นประชาคมเดียวกัน (ASEAN ONE) อย่างสมบูรณ์แบบทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรม (พรวิรัตน์ แสงหาญ, 2555, หน้า 56-57) จากภาพรวมการลงทุนจากต่างประเทศ (Foreign Direct Investment: FDI) ช่วง 6 เดือน (มกราคม-มิถุนายน 2555) พบว่า นักลงทุนต่างชาติ ให้ความสนใจยื่นขอรับส่งเสริมการลงทุนในไทยเพิ่มขึ้น โดยประเทศที่เข้ามาลงทุนในไทยมีมูลค่าสูงสุด ได้แก่ ประเทศญี่ปุ่น สิงคโปร์ และมาเลเซีย (อรรถกา สีนุญเรือง, 2555) นอกจากกลุ่มประเทศทางตะวันออกแล้ว ยังมีกลุ่มประเทศทางตะวันตกที่ยังคงดำเนินธุรกิจอยู่ในประเทศไทย การเข้ามาลงทุนจากต่างชาตินั้นย่อมมีความหลากหลาย เช่น การสื่อสารต่างภาษา วัฒนธรรมในการดำเนินชีวิต และวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน เป็นต้น

แม้ว่ามีหลายประเทศที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทยเมื่อพิจารณาแล้ว สามารถจำแนกวัฒนธรรมในการบริหารจัดการได้ 2 ลักษณะใหญ่ ๆ ได้แก่ วัฒนธรรมตามแนวคิดจากประเทศแถบตะวันตก และแถบตะวันออก สำหรับแนวคิดแบบตะวันตก ผู้วิจัยจะใช้หลักของสหรัฐอเมริกา หรือทฤษฎี A (อเมริกัน) ที่ Ouchi (1981 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549, หน้า 363) อธิบายว่าเป็นการมุ่งเน้นการจ้างงานระยะสั้น การตัดสินใจโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ความรับผิดชอบในผลลัพธ์ของการตัดสินใจเฉพาะบุคคล การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างรวดเร็ว กลไกการควบคุมอย่างเป็นทางการ มีเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และมุ่งความสำคัญที่พนักงาน โดยแยกเป็นส่วน ๆ ส่วนแนวคิดแบบตะวันออกนั้น จะใช้หลักของญี่ปุ่น หรือทฤษฎี J (Japanese) ที่มุ่งเน้นการจ้างงานตลอดชีพ การตัดสินใจแบบส่วนกลุ่ม ความรับผิดชอบเป็นกลุ่มสำหรับผลลัพธ์ของการตัดสินใจการประเมินและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป มีกลไกการควบคุมในตัวเองอย่างไม่เป็นทางการ มีเส้นทางอาชีพแบบไม่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และมีความเกี่ยวข้องกันกับพนักงาน (Ouchi, 1981 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549, หน้า 363)

ประเด็นสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะกับบริบทขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบตะวันตก หรือตะวันออก ก็จะสอดคล้องกันตามวงจรของทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 4 กระบวนการหรือ 4 หน้าที่ คือการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัล และการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพมากขึ้น (Fombrun et al., 1984 อ้างถึงใน Armstrong, 2006, pp. 19-20) ปัจจุบันการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ขยายความรับผิดชอบครอบคลุมในหลายระดับ ทั้งด้านสังคม องค์กร และบุคลากร โดยหน้าที่ด้านทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละองค์กรสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับคือ หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ได้แก่ การกำหนดนโยบาย การให้คำแนะนำ การให้บริการ และการควบคุมเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และหน้าที่เกี่ยวกับสมาชิกตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การรับบุคลากร การธำรงรักษา และการดูแลให้บุคลากรที่ต้องออกจากองค์กรสามารถดำรงชีวิตอย่างเหมาะสมในสังคม (ฉวีรัฐพันธ์ เจริญนันทน์, 2545, หน้า 37) ดังนั้น หากไม่มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบแล้วองค์กรอาจจะสูญเสียบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไป

องค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มากขึ้น และสร้างความผูกพันต่อองค์กร เพื่อความยั่งยืนขององค์กรในอนาคต ซึ่ง Schiemann (2009, p.155) ได้กล่าวถึงความผูกพันของบุคลากรเป็นสิ่งที่แสดงออกได้โดยพฤติกรรม 3 ประการคือ 1) ความพึงพอใจ ประกอบด้วย ความพึงพอใจในองค์กร ความพึงพอใจในงาน ความเสมอภาค และความเครียด 2) ความมุ่งมั่น ประกอบด้วย ความมุ่งมั่นในพันธกิจขององค์กร ความยึดติดกับองค์กร ความภูมิใจที่เป็นสมาชิกขององค์กร 3) การสนับสนุน ประกอบด้วย ความพยายามเป็นพิเศษ และความเต็มใจที่จะแนะนำเพื่อนให้มาร่วมงานกับองค์กร การหาลูกค้าเข้ามาใช้บริการ การเข้ามาลงทุนของนักลงทุน

นอกจากการสร้างความผูกพันต่อองค์กรแล้ว องค์กรควรคำนึงถึงการธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ อีกด้วย เพื่อองค์กรจะไม่สูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ถ้าบุคลากรมีขวัญและกำลังใจ มีความมั่นคง ความก้าวหน้า และความปลอดภัย บุคลากรจึงเต็มใจที่จะอยู่กับองค์กรอีกทั้งเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร เพราะไม่มีการโยกย้ายบุคลากรใหม่บ่อยครั้ง เนื่องจากองค์กรได้มีการเอาใจใส่ดูแลบุคลากรอย่างดี ไม่ใช่มุ่งแต่ใช้งานอย่างเดียวทำให้ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย เนื่องจากไม่ต้องใช้จ่ายเงินเพื่อรับบุคลากรใหม่ เพราะบุคลากรเก่าไม่มีการทำให้ผลผลิตลดลง อีกทั้งการรับบุคลากรใหม่เข้ามาจะต้องฝึกงานและสร้างความคุ้นเคยกับงานก็ต้องใช้เวลานานทำให้องค์กรมีความก้าวหน้าได้เร็วและมีความมั่นคง เนื่องจากไม่มีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรใหม่บ่อยครั้ง บุคลากรมีกำลังใจทำงานจึงทุ่มเทกำลังกายกำลังใจอย่างเต็มที่ส่งผลให้ประเทศชาติมั่นคง เนื่องจากองค์กรมั่นคง เพราะบุคลากรในองค์กรมี

ประสิทธิภาพปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลต่อเนื่องไปถึงประเทศชาติในที่สุด (นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2553, หน้า 211)

ในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี มีบริษัทต่างชาติทั้งจากประเทศแถบตะวันตก และตะวันออกเข้ามาลงทุนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการจดทะเบียนโรงงานใหม่ในจังหวัดชลบุรี ตามข้อมูลการรายงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรีพบว่า ในไตรมาส 3 (กรกฎาคม – กันยายน 2555) มีการจดทะเบียนนิติบุคคล รวม 37 โรงงานเพิ่มขึ้นจากไตรมาส 2 (เมษายน – มิถุนายน) ร้อยละ 42.3 (11 โรงงาน) (สำนักงานแรงงานจังหวัดชลบุรี, 2555, หน้า 14) ดังนั้น องค์การต่าง ๆ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับความ หลากหลายทางวัฒนธรรมการบริหารจัดการเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านการสื่อสาร ต่างภาษา วัฒนธรรมในการดำเนินชีวิต และวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน การสร้างความผูกพันต่อ องค์การ และการธำรงรักษาบุคลากรเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน จึงเป็นที่มาของการศึกษา อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันต่อองค์การที่มีต่อการธำรงรักษาบุคลากร ในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี ซึ่งคาดว่าจะจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ให้กับผู้บริหารที่รับผิดชอบงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็น แนวทางในการธำรงรักษาบุคลากรและความได้เปรียบทางการแข่งขันอีกด้วย

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการธำรงรักษาบุคลากรในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี
2. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการธำรงรักษาบุคลากรในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรีกับข้อมูลเชิงประจักษ์
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันต่อองค์การที่มีต่อการธำรงรักษาบุคลากรในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี

### คำถามของการวิจัย

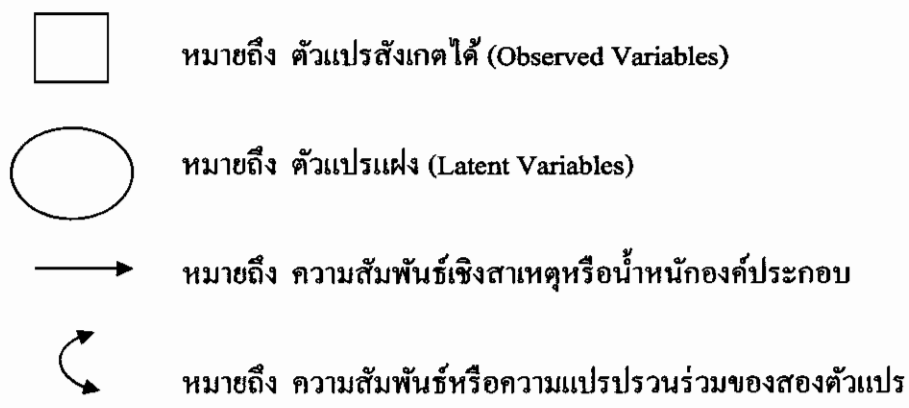
1. โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการธำรงรักษาบุคลากรในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรีกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกันหรือไม่ อย่างไร

2. โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการชำระรักษาบุคลากรในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์แบบใดมากกว่ากัน ระหว่างโมเดลหลัก และ โมเดลทางเลือก

3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรีหรือไม่ อย่างไร

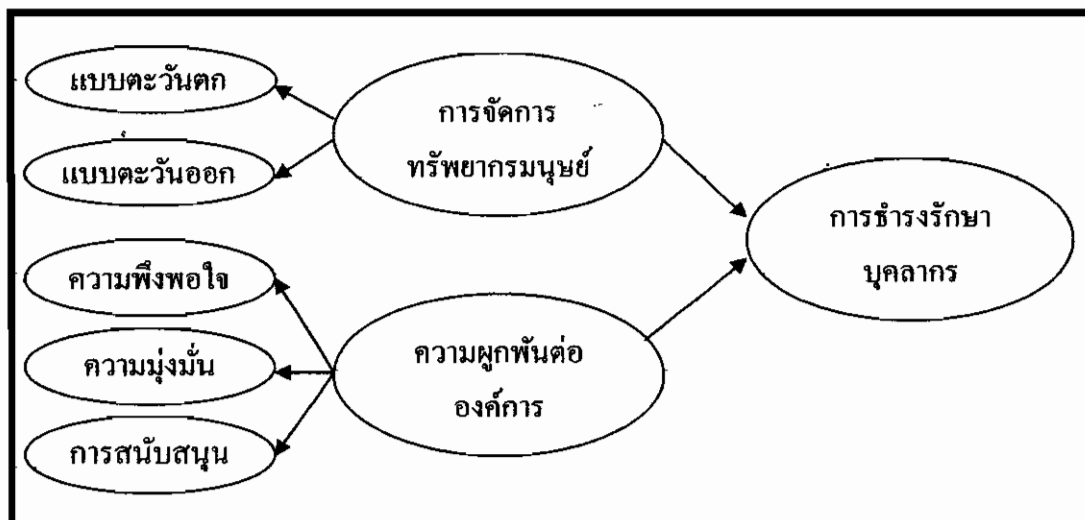
**กรอบแนวคิดในการวิจัย**

สำหรับสัญลักษณ์ที่ใช้ในภาพที่ 3 นั้น ผู้วิจัยขอให้รายละเอียดสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ปรากฏในโมเดลสมมติฐานการวิจัย (สุภมาส อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชณีกุล ภิญโญภาณุวัฒน์, 2552, หน้า 5-6) ดังนี้



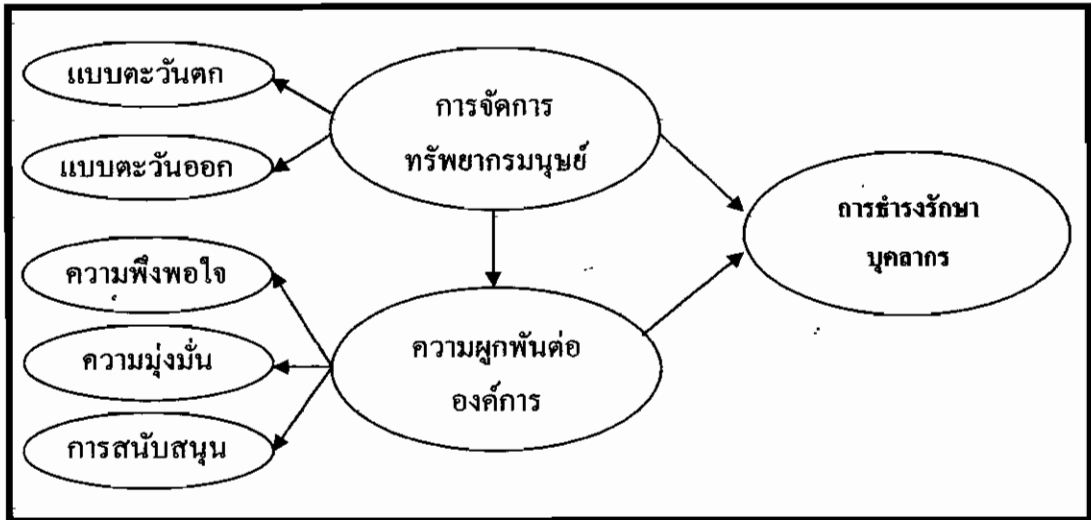
สำหรับการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการชำระรักษาบุคลากรในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรีในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ปรากฏว่าตามแนวคิดของ Sikula (1976, p.7) Carrell et al. (2000, p.10) และ Kleiman (2000, pp. 2-17) เห็นว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความเกี่ยวข้องและมีผลต่อการชำระรักษาบุคลากร นอกจากนั้นแนวคิดของ Schiemann (2009, p.155) และ Buchanan (1974, pp. 533-546) ได้กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กรสามารถทำนายการเข้า-ออกของสมาชิกในองค์กรได้ จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยได้นำมาเป็นเหตุผลสนับสนุนการเชื่อมโยงตัวแปรต่าง ๆ เพื่อกำหนดกรอบความคิดโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการชำระรักษาบุคลากรในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรีทั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ Schiemann (2009, p.155) ในการอธิบายความผูกพันต่อองค์กรที่มีลักษณะบ่งชี้ที่

ประกอบด้วย 1) ความพึงพอใจ 2) ความมุ่งมั่น และ 3) การสนับสนุน ดังกรอบแนวคิดการวิจัย  
ภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย โมเดลที่ 1 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการชำระรักษาบุคลากร (โมเดลหลัก)

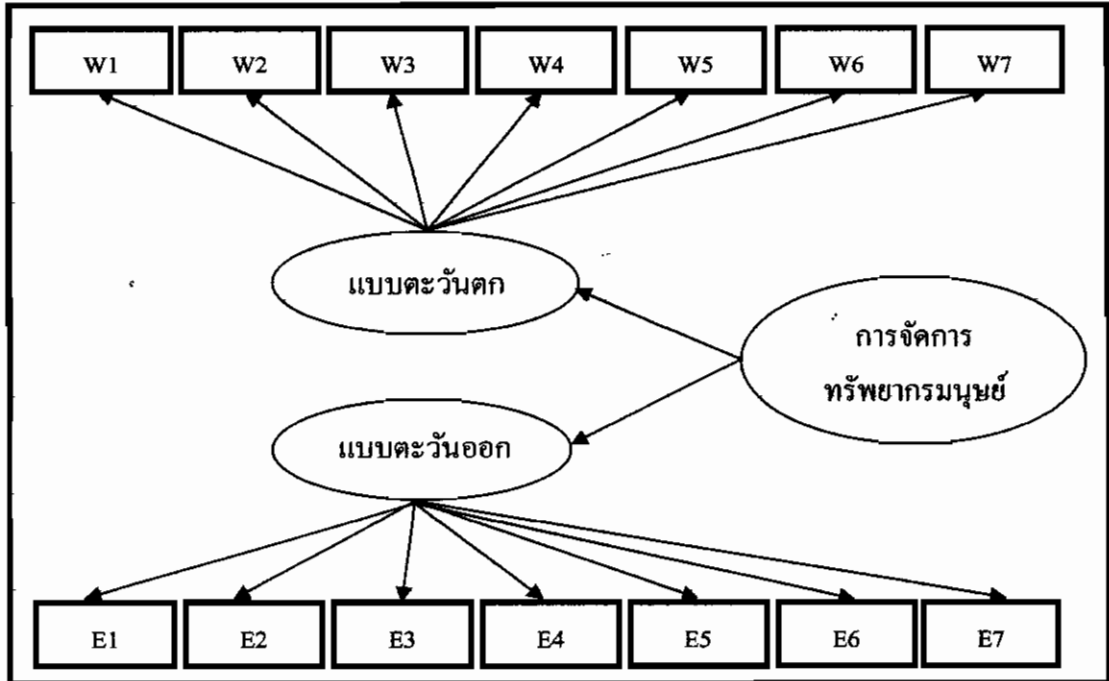
อย่างไรก็ตามก็มีการศึกษาถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรไว้ เช่น พรรัตน์ แสดงหาญ (2555, หน้า 185) เรื่องการชำระรักษาคนเก่งในภาครัฐ โดยศึกษาตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบอัตรประโยชน์-กลไกนิยม และแบบมนุษย์นิยมเชิงพัฒนาการ ซึ่งได้นำความผูกพันมาเป็นตัวกลางเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการชำระรักษาคนเก่ง และนางนุช วงษ์สุวรรณ (2553, หน้า 8) ที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นตัวแปรที่ส่งอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรอันจะส่งผลต่อไปยังความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงานและก่อให้เกิดความรักทั้งต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงาน ทั้งนี้เพื่อป้องกันไม่ให้พนักงานลาออกจากองค์กรไปผู้วิจัยจึงเสนอโมเดลใหม่เพื่อเป็นโมเดลทางเลือกในการศึกษาถึงอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากร โดยส่งผ่านความผูกพันต่อองค์กร ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย โมเดลที่ 2 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการบำรุงรักษาบุคลากร (โมเดลทางเลือก)

สำหรับการศึกษาเพื่ออธิบายถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในกรณีศึกษาของงานวิจัยนี้ ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดทฤษฎี Z ของ Ouchi (1981) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kettler (1996, pp. 39-40) ได้ศึกษาการจัดการทฤษฎี Z ของกองทัพอากาศของสหรัฐอเมริกาผู้วิจัยจึงจำลองแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในแบบตะวันตกและตะวันออก ตามทฤษฎี Z ที่เป็นทฤษฎีที่ใช้อธิบายโครงสร้างการบริหารงาน โดยหลักของสหรัฐอเมริกา หรือทฤษฎี A (อเมริกัน) ตามแนวคิดแบบตะวันตก ที่มีลักษณะบ่งชี้ที่ประกอบด้วย 1) การจ้างงานระยะสั้น 2) การตัดสินใจโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง 3) ความรับผิดชอบในผลลัพธ์ของการตัดสินใจเฉพาะบุคคล 4) การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างรวดเร็ว 5) กลไกการควบคุมอย่างเป็นทางการ 6) มีเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และ 7) มุ่งความสำคัญที่พนักงานโดยแยกเป็นส่วน ๆ ร่วมกับหลักของญี่ปุ่น หรือทฤษฎี J (Japanese) ตามแนวคิดแบบตะวันออกที่มีลักษณะบ่งชี้ที่ประกอบด้วย 1) การจ้างงานตลอดชีพ 2) การตัดสินใจแบบส่วนกลุ่ม 3) ความรับผิดชอบเป็นกลุ่มสำหรับผลลัพธ์ของการตัดสินใจ 4) การประเมินและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป 5) มีกลไกการควบคุมในตัวเองอย่างไม่เป็นทางการ 6) มีเส้นทางอาชีพแบบไม่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และ 7) มีความเกี่ยวข้องกันกับพนักงานดังภาพที่ 3





ภาพที่ 3 แบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ Ouchi (1981 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549, หน้า 363)

### สมมติฐานการวิจัย

1. โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการธำรงรักษานุคลากรในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรีกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกัน
2. โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการธำรงรักษานุคลากรในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรีมีความสอดคล้องกับโมเดลทางเลือก มากกว่าโมเดลหลัก
3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษานุคลากรในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี
4. ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อการธำรงรักษานุคลากรในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

การศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการชำระรักษาบุคลากรในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรีคาดว่าจะได้รับประโยชน์จากการวิจัย ดังนี้

1. สถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมในจังหวัดชลบุรีสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรีได้

2. ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบงานทรัพยากรมนุษย์ หรือผู้สนใจสามารถนำผลการวิจัยในครั้งนี้ไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ขององค์การสำหรับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลง เช่น การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันตก การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออก ความผูกพันต่อองค์การ และการชำระรักษาบุคลากร เป็นต้น

## ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการชำระรักษาบุคลากรในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรีซึ่งนำแนวคิดของ Ouchi (1981) มาใช้ในการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวคิดของ Schiemann (2009, p.155) เป็นแนวทางในการศึกษาความผูกพันต่อองค์การ แนวคิดและผลงานวิจัยของ Sikula (1976, p.7); Carrell et al. (2000, p.10) และ Kleiman (2000, pp. 2-17) Buchanan (1974, pp. 533-546) พรรัตน์ แสคงหาญ (2555, หน้า 185) และนนุช วงษ์สุวรรณ (2553, หน้า 8) มาเป็นกรอบการศึกษาในการพัฒนาโมเดล ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรแฝงภายนอก มีจำนวน 2 ตัวแปร ดังนี้

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกเป็นการจัดการแบบตะวันตก ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 7 ตัวแปร ได้แก่ 1) การจ้างงานระยะสั้น (W1) 2) การตัดสินใจโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง (W2) 3) ความรับผิดชอบในผลลัพธ์ของการตัดสินใจเฉพาะบุคคล (W3) 4) การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างรวดเร็ว (W4) 5) กลไกการควบคุมอย่างเป็นทางการ (W5) 6) มีเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (W6) และ 7) มุ่งความสำคัญที่พนักงานโดยแยกเป็นส่วน ๆ (W7) และการจัดการแบบตะวันออก ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 7 ตัวแปร ได้แก่ 1) การจ้างตลอดชีพ (E1) 2) การตัดสินใจแบบส่วนกลุ่ม (E2) 3) ความรับผิดชอบเป็นกลุ่มสำหรับผลลัพธ์ของการตัดสินใจ (E3) 4) การประเมินและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป (E4) 5) มีกลไกการควบคุมในตัวเองอย่างไม่เป็นทางการ (E5) 6) มีเส้นทางอาชีพแบบไม่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (E6) และ 7) มีความเกี่ยวข้องกันกับพนักงาน (E7)

2. ความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ ความพึงพอใจ ความมุ่งมั่น และการสนับสนุน

และตัวแปรแฝงภายในคือ การธำรงรักษาบุคลากร ประกอบด้วย การมีความหมายต่อองค์กร การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความตั้งใจมาทำงาน ความภาคภูมิใจที่ได้ทำงาน ร่วมกับองค์กร ความคิดที่จะไม่ลาออกจากองค์กร การทำงานกับองค์กรจนเกษียณอายุ

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี จำนวน 867 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 15 พฤศจิกายน 2555) และกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี จำนวน 247 คน

ขอบเขตระยะเวลาการเก็บข้อมูล ระหว่างวันที่ 1 มีนาคม พ.ศ. 2556 ถึงวันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2556

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Model) ในการศึกษาครั้งนี้ หมายถึง การอธิบายการธำรงรักษาบุคลากรด้วยตัวแปรแฝงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยแยกอธิบายด้วยตัวแปรแฝงการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันตก มีตัวแปรที่สังเกตได้ 7 ตัวแปร ได้แก่ การจ้างงานระยะสั้น การตัดสินใจโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ความรับผิดชอบในผลลัพธ์ของการตัดสินใจเฉพาะบุคคล การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างรวดเร็ว กลไกการควบคุมอย่างเป็นทางการ มีเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและมุ่งความสำคัญที่พนักงาน โดยแยกเป็นส่วน ๆ และตัวแปรแฝงการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออก มีตัวแปรที่สังเกตได้ 7 ตัวแปร ได้แก่ การจ้างตลอดชีพ การตัดสินใจแบบส่วนกลุ่ม ความรับผิดชอบเป็นกลุ่มสำหรับผลลัพธ์ของการตัดสินใจ การประเมินและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป มีกลไกการควบคุมในตัวเองอย่างไม่เป็นทางการ มีเส้นทางอาชีพแบบไม่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และมีความเกี่ยวข้องกันกับพนักงาน และตัวแปรแฝงความผูกพันต่อองค์กร โดยมีตัวแปรที่สังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ ความพึงพอใจ ความมุ่งมั่น การสนับสนุน

2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันตก ในการศึกษาครั้งนี้ หมายถึง การจ้างงานระยะสั้น การตัดสินใจโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ความรับผิดชอบในผลลัพธ์ของการตัดสินใจเฉพาะบุคคล การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างรวดเร็ว กลไกการควบคุมอย่างเป็นทางการ มีเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และมุ่งความสำคัญที่พนักงาน โดยแยกเป็นออกส่วน ๆ ตามความรับผิดชอบ

3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออก ในการศึกษาครั้งนี้ หมายถึง การจ้างงานตลอดชีพ การตัดสินใจแบบส่วนกลุ่ม ความรับผิดชอบเป็นกลุ่มสำหรับผลลัพธ์ของการตัดสินใจ การประเมินและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป มีกลไกการควบคุมในตัวเองอย่างไม่เป็นทางการ มีเส้นทางอาชีพแบบไม่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และมีความเกี่ยวข้องกันกับพนักงาน

4. ความผูกพันต่อองค์กร ในการศึกษาครั้งนี้ หมายถึง สิ่งที่แสดงออกได้โดยพฤติกรรม 3 ประการ คือ ความพึงพอใจ ประกอบด้วย ความพึงพอใจในองค์กร ความพึงพอใจในงานความเสมอภาค และความเครียด ความมุ่งมั่น ประกอบด้วย ความมุ่งมั่นในพันธกิจขององค์กร ความยึดติดกับองค์กร ความภูมิใจที่เป็นสมาชิกขององค์กร และการสนับสนุน ประกอบด้วย ความพยายามเป็นพิเศษ และความเต็มใจที่จะแนะนำเพื่อนให้มาร่วมงานกับองค์กร การหาลูกค้าเข้ามาใช้บริการ การเข้ามาลงทุนของนักลงทุน

5. การธำรงรักษานวัตกรรม หมายถึง ความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การมองว่าองค์กรมีความหมายต่อตนเอง การได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความจงรักภักดีต่อองค์กร ความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานอยู่ในองค์กร ความคิดที่จะไม่ลาออกจากองค์กร ตลอดจนความตั้งใจอยู่กับองค์กรไปจนเกษียณอายุ เป็นต้น

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันต่อองค์การที่มีต่อการธำรงรักษาบุคลากรในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากตำรา เอกสาร หนังสือ วารสาร บทความ และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์
  - 1.1 แนวคิดการจัดการแบบตะวันตก
  - 1.2 แนวคิดการจัดการแบบตะวันออก
  - 1.3 แนวคิดการจัดการแบบผสม
2. ความผูกพันต่อองค์การ
3. การธำรงรักษาบุคลากร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### การจัดการทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ในทรรศนะของนักวิชาการที่ได้ให้ความหมายและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถูกเรียกชื่อต่างกันเช่นการบริหารงานบุคคล การบริหารทรัพยากรบุคคล แต่ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาใช้คำว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 4) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ ความหมายดังกล่าวเป็นไปในทิศทางเดียวกับปราชญา กล้าผจญ และพอลตา บุตรสุทธีวงศ์ (2550, หน้า 27) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการตัดสินใจ และการปฏิบัติการณ์ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด อันจะส่งผลให้พวกเขาเหล่านั้น สามารถสร้างความสำเร็จสูงสุดให้แก่องค์การ ปฏิบัติงาน ได้ตรงตามเป้าหมาย และมาตรฐานต่าง ๆ ที่ตั้งไว้ ซึ่งนงนุช วงษ์สุวรรณ (2553, หน้า 6) ได้ให้ความหมายใน

ทำนองเดียวกัน แต่ได้เน้นว่ากระบวนการดังกล่าวทำเพื่อที่จะให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ

สำหรับขั้นตอนในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ฌ็องส์-ฌ็องท์ เจรนนันท์ (2545, หน้า 37) กล่าวว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกขององค์กร โดยอนิวัช แก้วจำนง (2554, หน้า 2) ได้อธิบายถึงขั้นตอนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับคนในองค์กรว่าเริ่มตั้งแต่การวางแผน สรรหา คัดเลือก จัดวางในตำแหน่ง การดูแล คุ้มครองรักษา และการออกจากตำแหน่งงานเพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์

จากนิยามข้างต้นสรุปได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผนการสรรหา การคัดเลือก เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานขององค์กร รวมถึงการควบคุม การสั่งการ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานออกมาได้ตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ อีกทั้งการให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือมอบหมายงานที่ทำทลายความสามารถ เพื่อคุ้มครองรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้ให้อยู่กับองค์กร รวมถึงการฝึกอบรมพัฒนา และการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เมื่อบุคคลนั้นลาออกหรือเกษียณอายุ หรือออกจากตำแหน่งงานนั้นไป นำมาซึ่งความมีประสิทธิภาพสูงสุดและความยั่งยืนขององค์กร

#### ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

คณีย์ เทียนพุ่ม (2545, หน้า 17) กล่าวถึงแนวคิดของ Stewart (1997) ว่าความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ยังคงความสำคัญที่สูงและสูงมากขึ้น จนกระทั่งได้นิยามทรัพยากรมนุษย์ในมิติของทุนมนุษย์ หรือ ทุนทางปัญญา ซึ่งฌ็องส์-ฌ็องท์ เจรนนันท์ (2545, หน้า 37) กล่าวว่าปัจจุบันการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ขยายความรับผิดชอบครอบคลุมในหลายระดับ ทั้งด้านสังคม องค์กร และบุคลากร โดยที่หน้าที่ด้านทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละองค์กรสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับคือ หน้าที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ได้แก่ การกำหนดนโยบาย การให้คำแนะนำ การให้บริการ การควบคุมเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และหน้าที่เกี่ยวกับสมาชิกตั้งแต่การวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ การรับบุคลากร การคุ้มครองรักษา และการดูแลให้บุคลากรที่ต้องออกจากองค์กรสามารถดำรงชีวิตอย่างเหมาะสมในสังคม

อย่างไรก็ตาม นิสิตาร์ก เวชยานนท์ (2545, หน้า 32-33) กล่าวว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ครอบคลุมภารกิจ 3 ประการ คือ ภารกิจที่เป็นหัวใจของการบริหารอันได้แก่ การได้มา การใช้ประโยชน์ การพัฒนาและการคุ้มครองรักษาทรัพยากรมนุษย์ ภารกิจที่สองคือ การบริหารงานประจำวัน และภารกิจที่สาม คือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นกลยุทธ์ที่จะดำเนินนโยบายและวางแผน

ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายธุรกิจขององค์กร อีกทั้งมีการกำหนดเป้าหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งตอบสนองความต้องการในหน้าที่การงานของฝ่ายต่าง ๆ บุคลากรในองค์กร และองค์กร อีกทั้ง นพ. ศรีบุญมาศ (2546, หน้า 3-4) ได้สรุปแนวคิดของ Sikula (1976, p.7), Carrell et al. (2000, p.10) และ Kleiman (2000, pp. 2-17) ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การจัดหาบุคลากรและการประเมินผลการปฏิบัติงานการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรการจ่ายค่าตอบแทน ในรูปของการบริหารค่าจ้างเงินเดือนการจ่ายค่าตอบแทนในรูปของผลประโยชน์และบริการสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงานแรงงานสัมพันธ์และการเจรจาต่อรองและการวิจัยทรัพยากรมนุษย์นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับนงนุช วงษ์สุวรรณ (2553, หน้า 8) ที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรในองค์กร ได้พัฒนาตนเองนำศักยภาพที่มีออกมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความสุขจากการทำงาน มีความก้าวหน้าในการทำงาน พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมีความสำเร็จจากการทำงาน ทำให้พนักงานรักงาน รักองค์กร ทำให้งานขององค์กรในภาพรวมเกิดความมั่นคง และบรรลุเป้าหมาย อีกทั้งช่วยพัฒนาองค์กร องค์กรประกอบด้วยบุคลากร เมื่อระบบการบริหารองค์กรเป็นไปด้วยดี บุคลากรก้าวหน้า ประสบความสำเร็จ องค์กรย่อมเจริญก้าวหน้ามีความมั่นคง สามารถขยายงานให้กว้างขวางออกไป และช่วยพัฒนาระบบสังคมและประเทศชาติในสังคมประกอบด้วยองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน เมื่อองค์กรมั่นคงก้าวหน้าก็ส่งผลกระทบต่อสังคมให้ก้าวหน้าตามไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ Guest (1999 อ้างถึงใน Armstrong, 2006, p.13) อธิบายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบรูปธรรมมีความสำคัญกับฝ่ายบริหาร การยอมรับแนวคิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งต้องบูรณาการเข้ากับกลยุทธ์ธุรกิจทำให้บุคลากรมีมูลค่าเพิ่มมากขึ้น ด้วยกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีความต้องการวัฒนธรรมขององค์กรที่เข้มแข็งที่สะท้อนให้เห็นได้จากพันธกิจ และค่านิยม โดยมีกระบวนการสื่อสารการฝึกอบรม และการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ปราชญา กล้าผจญ และพอลดา บุตรสุทธิวงศ์ (2550, หน้า 22) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างที่สุดที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ มีกิจการขนาดเล็กจำนวนไม่น้อยที่มีบุคลากรทำงานเพียงไม่กี่คน แต่ก็สามารถสร้างรายได้อย่างมหาศาลทำให้สามารถขยายกิจการได้อย่างรวดเร็ว และทำให้เจ้าของกิจการกลายเป็นมหาเศรษฐีได้ในที่สุด แม้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะมีความสำคัญ แต่ก็ต้องดำเนินการอย่างระมัดระวัง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อนิวัช แก้วจาง (2554, หน้า 2-3) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต้องดำเนินการเป็นกระบวนการ รอบคอบและระมัดระวัง เนื่องจากหากกระทบในขั้นตอนนี้ก็อาจส่งผลกระทบต่อขั้นตอนนี้ได้ อีกทั้งพื้นฐานที่ว่าคนจะต้องยอมรับเกียรติภูมิ ค่าของความเป็นคน การยอมรับ

ในความรู้ความสามารถซึ่งกันและกัน การให้การยกย่อง การสร้างความสัมพันธ์ การที่ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และการปฏิบัติต่อกันอย่างเท่าเทียมกันจะช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคคลในองค์กร และทำให้พวกเขาขอมุทิตกายและใจเพื่อองค์กรของพวกเขาอย่างไม่เห็นแก่เหน็ดเหนื่อยและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน จึงส่งผลดีต่อองค์กรในที่สุด

สำหรับรูปแบบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ Caldwell (2004 อ้างถึงใน Armstrong, 2006, pp.10-11) ได้ให้คำจำกัดความซึ่งกำหนดเป็นนโยบาย 12 ข้อ ได้แก่ :

1. การจัดการคนเป็นเหมือนสินทรัพย์ที่เป็นรากฐานของการแข่งขันให้กับองค์กร
2. นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจและการจัดการกลยุทธ์ขององค์กร
3. การพัฒนานโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ วิธีการ และระบบอื่น ๆ
4. การออกแบบ โครงสร้างองค์กร ให้ราบเรียบและมีความยืดหยุ่นมากขึ้นเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว
5. ส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม และการให้ความร่วมมือข้ามหน่วยงานภายในองค์กร
6. สร้างหลักปรัชญาถูกค้ำต้องมาก่อนให้แข็งแกร่งทั่วทั้งองค์กร
7. สนับสนุนให้พนักงานมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง
8. การพัฒนากลยุทธ์ด้วยการให้รางวัลการออกแบบเพื่อรองรับการขับเคลื่อนทางวัฒนธรรม
9. การปรับปรุงควรให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมผ่านการสื่อสารภายในที่ดี
10. สร้างความมุ่งมั่นในองค์กรของพนักงานให้มากขึ้น
11. มีนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้พนักงานเห็นเป็นเส้นทางการเติบโตก้าวหน้า
12. การพัฒนาบทบาทผู้จัดการให้เป็นที่ยอมรับ

สรุปได้ว่าจัดการทรัพยากรมนุษย์ นับว่าเป็นการจัดการทุนมนุษย์ที่มีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้นั้น ต้องมีบุคลากรที่ทำงานมีประสิทธิภาพ และบุคลากรที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องมาจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบ อย่างมีกระบวนการ ตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การรับบุคลากร การชำระรักษา และการดูแลให้บุคลากรที่ต้องออกจากองค์กรสามารถดำรงชีวิตได้อย่างเหมาะสมในสังคมและเพื่อเป็นการสร้างความผูกพันต่อองค์กร อีกทั้งเป็นการรักษาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อความยั่งยืนขององค์กรที่สามารถแข่งขันได้จากความหมายและความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นที่มาให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาแนวคิดทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของนักวิชาการในประเทศแถบ



ตะวันตกและตะวันออก เพื่อใช้เป็นตัวแปรแฝงในการศึกษาอิทธิพลที่จะส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร และการธำรงรักษามูลค่า ซึ่งจะกล่าวถึงในหัวข้อต่อไป

### การจัดการทรัพยากรมนุษย์: แนวคิดตะวันตก

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดตะวันตก เริ่มตั้งแต่ Peter Drucker ได้จัดแบ่งหมวดหมู่ทรัพยากร โดยให้ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีคุณค่าที่สุดเช่นเดียวกับนักเศรษฐศาสตร์แรงงานที่ให้ความสำคัญในเรื่องทุนมนุษย์ โดยนักวิชาการได้แยกแยะความแตกต่างระหว่างทรัพยากรมนุษย์กับทรัพยากรอื่น ๆ ความสนใจระยะต่อมาได้มีความพยายามชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการบริหารงานบุคคลในกรณีต่างๆ เช่น การจัดการทรัพยากรมนุษย์เน้นในเรื่องแนวความคิดในหน้าที่ การจัดการทรัพยากรมนุษย์เน้นเรื่องการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นกลยุทธ์ ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นเทคนิคหรือวิธีปฏิบัติ เป็นต้น (นิสคาร์ก เวชยานนท์, 2545, หน้า 32-33)

สำหรับแนวคิดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของตะวันตกนั้น เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด 8 ประเด็น คือ

1. การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีทางการผลิตที่นำไปสู่การปฏิวัติอุตสาหกรรม
2. การเกิดระบบการเจรจาต่อรอง
3. การจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์
4. จิตวิทยาอุตสาหกรรม
5. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ
6. การรวมกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญด้านบุคลากร
7. แนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ และ
8. แนวคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์

นอกจากการเปลี่ยนแปลงใน 8 ประเด็น จะพบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของตะวันตกสามารถแบ่งออกเป็นระยะต่าง ๆ ได้ 4 ระยะ (นิสคาร์ก เวชยานนท์, 2545, หน้า 33) ดังนี้  
ระยะที่ 1 ให้ความสนใจเรื่องการเก็บบันทึกประวัติของพนักงาน เริ่มตั้งแต่การบริหารยุคแรก ๆ จนถึงกลางศตวรรษ 1960

ระยะที่ 2 เน้นเรื่องความรับผิดชอบที่จะต้องตรวจสอบของรัฐบาล ซึ่งดำเนินการต่อจากระยะที่ 1 จนถึงทศวรรษ 1970

ระยะที่ 3 ปลายทศวรรษ 1970 ถึงต้นศตวรรษ 1980 เป็นยุคของการแข่งขันเพื่อการอยู่รอดและยั่งยืน ในระยะนี้สอดคล้องกับนิรมล กิติกุล (2551, หน้า 25) ได้ไว้กล่าวว่า มีการจัดการที่มี

หลักเกณฑ์ หรือ การจัดการแบบคลาสสิก โดยเริ่มมีหลักเกณฑ์และทฤษฎีทางวิทยาศาสตร์มาใช้ในการจัดการ ทำให้มีผลผลิตสูงขึ้น ซึ่งมีนักวิชาการและนักบริหารหลายท่าน เช่น Frederick W. Taylor, Henri Fayol, Max Weber, Luther Gulick, Lyndall Urwick และ Frank and Lillian Gilbreths เป็นต้น

ระยะที่ 4 ทศวรรษ 1990 เป็นยุคยุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (นิสคาร์ก เวชยานนท์, 2545, หน้า 33)

นอกจากนี้ นิรมล กิติกุล (2551, หน้า 25) ได้กล่าวไว้ว่า ประมาณ ค.ศ. 1931-1950 เป็นยุคการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์ หรือการจัดการแบบคลาสสิกใหม่ (Neo – Classical Theory) นักวิชาการยุคนี้เชื่อว่าการที่จะดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ดีนั้นจะต้องอาศัยมนุษยสัมพันธ์ ขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน นับเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานยุคนี้มีนักวิชาการและนักบริหารหลายท่าน เช่น Elton Mayo, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor, Trist & Bamfort เป็นต้น และการจัดการแนวปรับปรุงคิดค้นหรือจัดการยุคใหม่ (Modern Theory) เป็นการนำเอาแนวความคิดทางการจัดการของยุคต่าง ๆ ข้างต้นมาผสมผสานกัน โดยปรับปรุงเป็นทฤษฎีเพื่อการตัดสินใจ ทฤษฎีระบบ ทฤษฎีวิทยาการจัดการ เป็นต้น แนวความคิดของการจัดการยุคนี้เน้นที่การจัดการให้เหมาะสมกับสถานการณ์

Ouchi (1981 อ้างถึงใน นิสคาร์ก เวชยานนท์, 2545, หน้า 19; รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549, หน้า 363-364) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดอเมริกัน หรือ ทฤษฎี A (American) ประกอบไปด้วย 7 ลักษณะเด่นดังนี้

1. การจ้างงานระยะสั้น
2. การประเมินและการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างรวดเร็ว
3. เส้นทางอาชีพที่เน้นเฉพาะอย่าง
4. กลไกการควบคุมอย่างเปิดเผย
5. การตัดสินใจส่วนบุคคล
6. ความรับผิดชอบส่วนบุคคล
7. ความเกี่ยวข้องผูกพันเฉพาะส่วนที่ตนเองมีบทบาทอยู่

จากความเป็นมาของแนวคิดตะวันตกข้างต้นผู้ศึกษามีความสนใจในทฤษฎีของ Ouchi จึงนำเสนอแนวคิดนี้เป็นหลักในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งจะใช้คำดังต่อไปนี้

1. การจ้างงานระยะสั้น
2. การตัดสินใจโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง
3. ความรับผิดชอบในผลลัพธ์ของการตัดสินใจเฉพาะบุคคล

4. การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างรวดเร็ว
5. กลไกการควบคุมอย่างเป็นทางการ
6. มีเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
7. มุ่งความสำคัญที่พนักงาน โดยแยกเป็นส่วน ๆ

ซึ่งจะอธิบายดังต่อไปนี้

#### การจ้างงานระยะสั้น

เนื่องจากการคำนึงการเป็นตัวแทนที่มีอิทธิพลอย่างสูงต่อแนวคิดทางด้านการบริหารจัดการ ทำให้ระบบคุณธรรม (Merit System) ถูกนำมาใช้ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1883 ซึ่งตามหลังอังกฤษที่ได้นำเอาระบบนี้มาใช้ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1855 ตามระบบคุณธรรมได้ให้ความสำคัญกับเครื่องมือในการทดสอบความสามารถ และทักษะของผู้เข้าทำงานทั้งนี้เพราะต้องการได้คนที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุด และมีความเสมอภาคมากที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ Urwick ที่มองว่าควรจัดงานเป็นกลุ่มและมอบหมายให้บุคคลเดียวรับผิดชอบ (ชาญชัย อาจินสมจาร, 2551, หน้า 47-48) การจ้างงานในระบบอเมริกันจะเป็นไปตามเงื่อนไขในสัญญาจ้าง ซึ่งจะกำหนดเงื่อนไข เช่น ระยะเวลาการจ้าง เงินเดือน ค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงาน โดยเฉพาะระยะเวลาในการจ้างจะมีการกำหนดแน่นอน โดยจะต้องมีการประเมินผลก่อนที่จะมีการต่อสัญญา นอกจากนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็จะเป็นจุดขึ้นของแต่ละฝ่าย ฝ่ายบริหารก็คือฝ่ายบริหาร ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็คือจัดการทรัพยากรมนุษย์ ยากที่จะมาพบกันได้ถ้าสัญญายังไม่หมดอายุ (นิสดารค์ เวชยานนท์, 2545, หน้า 19) นอกจากนี้ นิรมล กิติกุล (2551, หน้า 45) ได้อ้างถึงแนวคิดของ E.L. Trist and K.W. Bamforth ที่เชื่อว่า การเลือกคนรู้จักเข้ามาทำงานจะมีบรรยากาศที่มุ่งใจในการทำงาน ผลผลิตของการทำงานสูง และไม่ค่อยมีการขาดงาน วิธีนี้เรียกว่า Short – Wall Method คือ การทำงานที่มีลักษณะช่วยกันทำงานอย่างใกล้ชิด ไม่ได้แบ่งงานกันทำตามความถนัด มีการพึ่งพากันตลอด และต่อมาได้ใช้วิธีใหม่ เรียกว่า Long – Wall Method คือ กลุ่มมีการขยายใหญ่ขึ้นมีการแบ่งงานกันทำตามหน้าที่ ลักษณะของงานและระบบค่าจ้างแรงงานมีความแตกต่างกันอย่างมากระหว่างผู้ที่มีทักษะสูงกับผู้ที่มีทักษะต่ำจะไม่มี การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ส่งผลให้คนเริ่มเบื่องาน ลางาน ในที่สุดขาดงาน และลาออกจากองค์กรไป นอกจากนี้ตุลา มหภาพสุชานนท์ (2554, หน้า 193-194) กล่าวถึงแนวคิดของ Mondy and Noe (1999, pp.175-177) ว่าทางเลือกที่ควรพิจารณา ก่อนการสรรหาว่าจ้างบุคลากรใหม่เข้ามาองค์กรควรพิจารณาการทำงานล่วงเวลา การจ้างงานตามสถานการณ์ การจ้างบุคคลรับจ้าง การจ้างบริษัทรับเหมาหรือรับช่วง ประโยชน์จากทางเลือกเหล่านี้ เห็นได้ชัดเจนจากความยืดหยุ่นและการควบคุมต้นทุนจากการจ้างงานแล้ว ยังสามารถควบคุมอัตรา

การเพิ่มหรือลดของจำนวนลูกจ้างซึ่งมีผลโดยตรงต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเมื่อเผชิญกับภาวะเศรษฐกิจรุ่งโรจน์หรือซบเซาได้อีกด้วย

การตัดสินใจโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

สังคมแบบตะวันตกจะให้ความสำคัญเฉพาะตัวบุคคลอย่างมาก มีความเชื่อและเคารพในเรื่องของสิทธิ เสรีภาพ และความเสมอภาคโดยเท่าเทียมกัน แนวคิดเรื่องปัจเจกชนนิยม เป็นที่มาของสิทธิเศรษฐกิจแบบทุนนิยม หมายถึงการมีเสรีภาพในการประกอบการทางเศรษฐกิจ การที่พนักงานมีการตัดสินใจ และความรับผิดชอบส่วนบุคคลสูงแสดงถึงความเป็นผู้ที่เน้นความต้องการใฝ่สัมฤทธิ์สูง ชอบมีเสรีภาพพอสมควรในการที่จะตัดสินใจ หรือทำอะไรเอง โดยไม่ชอบให้คนอื่นบงการสั่ง ผู้ที่มีความต้องการใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักจะพอใจทำสิ่งง่าย ๆ ซึ่งไม่ต้องใช้ฝีมืออะไร หากแต่เลือกทำสิ่งที่ยากพอสมควร เพราะมีความเชื่อในความสามารถของตนเอง การทำสิ่งที่ยากได้สำเร็จจะทำให้คนเกิดความพึงพอใจ (นิสคาร์ก เวชยานนท์, 2545, หน้า 21) นอกจากนี้นิรมล กิติกุล (2551, หน้า 49) ยังได้อ้างอิงถึงแนวคิดของ Herbert A. Simon ว่า กระบวนการบริหาร หรือกระบวนการของการตัดสินใจ ถือว่าการตัดสินใจเป็นหัวใจสำคัญของการบริหาร และเป็นหน้าที่และบทบาทสำคัญของผู้บริหาร บุคลากรแต่ละคนต้องได้รับคำสั่งในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนจากผู้บังคับบัญชาของบุคลากรแต่ละคน (นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2553, หน้า 32; ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2551, หน้า 47-49)

ความรับผิดชอบในผลลัพธ์ของการตัดสินใจเฉพาะบุคคล

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2551, หน้า 3-8) กล่าวถึงแนวคิดของ Taylor ซึ่งสรุปว่าฝ่ายบริหารควรให้การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน เพื่อทำงานให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด และควรแบ่งปันหน้าที่รับผิดชอบ โดยเท่าเทียมกันและมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่สุด นอกจากนี้ ชาญชัย อาจินสมาจาร (2551, หน้า 17-18) ยังได้กล่าวถึงแนวคิดของ Fayol ที่ได้ให้คำจำกัดความของอำนาจหน้าที่ว่าเป็นสิทธิในการที่จะออกคำสั่งและใช้อำนาจเพื่อให้ได้มาซึ่งการยอมทำตามคำสั่ง ความรับผิดชอบเป็นภาระของเอกบุคคลเมื่อการตัดสินใจขึ้นอยู่กับ “เอกบุคคล” ดังนั้นหากมีอะไรผิดพลาดบกพร่องคนที่รับผิดชอบคือคนที่ตัดสินใจ

การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างรวดเร็ว

ในระบบตะวันตก โดยเฉพาะระบบอเมริกันการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีลักษณะเป็นทางการและเน้นความสามารถส่วนบุคคล ซึ่งการประเมินผลก็จะประเมินทั้งส่วนดีและส่วนด้อยของแต่ละบุคคลและอยู่ในรูปของการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร การประเมินผลจะมีอยู่เสมอหลังจากที่มีการจ้างงาน เพื่อให้บุคลากรได้เห็นถึงศักยภาพที่ตนเองมีอยู่ เมื่อมีการประเมินผลก็จะทำให้บุคลากรมีการเลื่อนตำแหน่งไปอย่างรวดเร็วค่านิยมของสังคมตะวันตกจะเน้นที่ความสามารถ

ของบุคคลมากกว่าความเป็นอาวุโส นอกจากนี้ การที่คนจะเปลี่ยนอาชีพระหว่างหน่วยงานภาครัฐ กับองค์การธุรกิจมีอยู่อย่างมากและกระทำกันอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะการเปลี่ยนอาชีพจาก องค์การธุรกิจเอกชนมารับราชการในตำแหน่งข้าราชการชั้นสูง ซึ่งลักษณะนี้เป็นการชี้ให้เห็นถึง สังคมอเมริกันมีการเคลื่อนย้ายถ่ายเทอยู่ในระดับค่อนข้างสูง (นิสคาร์ก เวชยานนท์, 2545, หน้า 19-20) กระบวนการในการประเมินผลมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลที่ชัดเจน กำหนดเทคนิคที่ใช้ในการประเมินผลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ กำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานที่เหมาะสมในประเทศทางตะวันตกมักจะใช้ตัวชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicators: KPIs) ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่ใช้วัดผลการทำงานของบุคลากรแต่ละคนในองค์การ การประชุมผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ผลการประเมินและการนำผลการประเมินไปใช้ (อนิวัช แก้วจำนงค์, 2554, หน้า 115) นอกจากนี้พ ศรีบุญภาค (2546, หน้า 89) กล่าวถึงแนวคิดของ Mondy (1999, pp. 346-351) และ Cascio (1992, p.277) ว่าการประเมินผลจะต้องเปรียบเทียบผลการทำงานกับมาตรฐานที่กำหนดขึ้น เช่น วิธีการให้ค่าคะแนน และการเลือกข้อรายการ เป็นต้นหลังจากนั้นจะต้อง เปรียบเทียบค่านับบุคคล โดยที่ผู้ถูกประเมินจะถูกจัดลำดับผลงานของเขาโดยถูกพิจารณา เปรียบเทียบกับคนอื่น ๆ ในหน่วยงานเดียวกัน โดยใช้หลักเกณฑ์กว้าง ๆ อีกทั้งการกำหนดเป้าหมาย โดยที่ผลงานของแต่ละบุคคลจะนำมาเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอันเป็นที่ยอมรับ การประเมินตามแนวทางนี้ได้แก่ การบริหาร โดยยึดวัตถุประสงค์ (Management-by-Objective : MBO) หรือการเขียนเรียงความอิสระ โดยการปฏิบัติงานจะถูกบรรยายและเปรียบเทียบกับมาตรฐานทั่วไป ตามแต่ผู้ประเมินจะนึกคิดขึ้นมา นอกจากนี้การใช้มาตรการวัดผลการปฏิบัติงาน โดยตรงด้วยการ นับผลผลิต คุณภาพของงาน ความเอาใจใส่ขอดขาย ฯลฯ แนวทางนี้จะใช้ควบคู่กับแนวทางอื่น ๆ เช่น โดยการเปรียบเทียบกับมาตรฐานและการประเมิน โดยยึดวัตถุประสงค์ (นพ ศรีบุญภาค, 2546, หน้า 89)

#### กลไกการควบคุมอย่างเป็นทางการ

แนวความคิดทางตะวันตกโดยเฉพาะในสหรัฐอเมริกาในอดีตจะเน้นการควบคุมอย่างเป็นทางการ เหตุผลประการหนึ่งคือระบบขององค์การเดิมจะมีลักษณะเป็นการบริหารแบบ Top Down Approach การควบคุมจะเริ่มตั้งแต่การวางแผนจากส่วนกลาง การกำหนดแผนการปฏิบัติงานต่าง ๆ การจัดทำคู่มือหรือคำอธิบายการปฏิบัติงาน การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละ ตำแหน่งงาน ซึ่ง Fayol เคยกล่าวไว้ว่า “คน ๆ หนึ่งไม่อาจมีนายสองคนได้ในเวลาเดียวกัน” (ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2551, หน้า 47-49) นอกจากนี้การที่องค์การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน ของแต่ละตำแหน่งงานก็เป็นการสร้างระบบการควบคุมการทำงาน เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าการ ปฏิบัติการด้านต่าง ๆ เป็นไปตามเป้าหมายทุกประการ อาจต้องมีการเปรียบเทียบผลตอบแทนจาก

การลงทุนกับมาตรฐานงาน นอกจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางแบบตะวันตกจะเน้นการควบคุมอย่างเปิดเผยแล้วยังมีการติดต่อโดยใช้ลายลักษณ์อักษรมากกว่าการติดต่อโดยใช้คำพูด (นิสคารก์ เวชยานนท์, 2545, หน้า 20-21) สอดคล้องนิรมล กิติกุล (2551, หน้า 41) ที่ได้อ้างถึงทฤษฎี X ของ Douglas McGregor นอกจากนี้ นิรมล กิติกุล (2551, หน้า 28-55) ได้อ้างถึงแนวคิดของ Henri Fayol และ Gantt ที่เชื่อว่าคนงานที่ไม่มีภาวะกระตือรือร้นในการทำงาน จะต้องได้รับการบังคับ ชูเชิญ ถูกสั่งการและถูกควบคุมการทำงาน โดยผู้บังคับบัญชาที่เข้มงวดเท่านั้น การดูแลกิจกรรมให้สำเร็จตามแผนที่วางไว้ จึงต้องมีการกำหนดตารางเวลาการทำงานและควบคุมการปฏิบัติงานที่เรียกว่า Bar Chart และ Gantt Chart ซึ่งใช้อยู่ในวงการอุตสาหกรรมจวบจนปัจจุบัน (ศุลา มหภาพสุธานนท์, 2554, หน้า 62)

มีเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

แนวคิดนี้ได้รับอิทธิพลมาจาก Adam Smith ที่เห็นว่าประสิทธิภาพในการผลิตจะสูงขึ้นถ้ามีการแบ่งงานกันทำตามความถนัด ซึ่งหลักการนี้เป็นหลักทางเศรษฐศาสตร์ที่มีประโยชน์ทำให้การผลิตสามารถทำได้ในราคาต้นทุนที่ต่ำและสามารถทำงานได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้น ระบบการพัฒนาบุคลากรของตะวันตกจะเน้นที่การฝึกอบรมทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้บุคลากรมีความชำนาญในงานที่ตัวเองทำ แต่แนวคิดนี้ก็ได้ออกแทนที่โดยแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ ของนักวิชาการที่ชื่อ Peter Senge แห่ง MIT และแนวคิดการปรับระบบที่มองว่าองค์การในอนาคตจะมีขนาดเล็กลง คนแทนที่จะมีความรู้จำกัดเฉพาะด้านควรที่จะมีความรอบรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นเมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ มีการพูดคุยสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งจะทำให้ลดการครอบงำแนวคิดของบุคคลอื่นและช่วยให้เกิดการเรียนรู้อย่างแตกฉาน (นิสคารก์ เวชยานนท์, 2545, หน้า 20) ซึ่งสอดคล้องกันแนวคิดของ Hugo Munsterberg นักจิตวิทยาอุตสาหกรรม ชาวเยอรมัน ที่ได้ทำการศึกษาหาวิธีการในการปรับปรุงและพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถและเชี่ยวชาญในงานที่ทำ (อนิวัช แก้วจำนงค์, 2554, หน้า 6) การพัฒนาอาชีพเป็นกระบวนการจัดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ ซึ่ดความสามารถ ศักยภาพ และทัศนคติของบุคลากรให้ไปตามทิศทางขององค์การ พร้อมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรที่มีศักยภาพและพัฒนาการได้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามสายอาชีพของตน (ณัฐพันธ์ เขจรนนท์, 2545, หน้า 170)

มุ่งความสำคัญที่พนักงาน โดยแยกเป็นส่วน ๆ

นิรมล กิติกุล (2551, หน้า 31-32) อ้างถึงแนวคิดของ Henri Fayol ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ James D. Mooney and Alan C. Reiley และ Luther Maslacy Qulick and Lyndall Fownes Urwick ว่าผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นทีม มีการแบ่งงานกันทำตามพื้นฐานความรู้ความสามารถและความถนัด โดยมีเป้าหมายร่วมกัน นอกจากนี้ยังดำเนินการติดต่อสื่อสารทางการด้วยการพูดคุยกันมากกว่าการติดต่อโดยใช้เขียนเป็นหนังสือเพราะเป็นการติดต่อโดยตรง

### การจัดการทรัพยากรมนุษย์: แนวคิดตะวันออก

นิสคารก์ เวชยานนท์ (2545, หน้า 33-34) กล่าวว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดประเทศทางตะวันออก ใช้แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของญี่ปุ่นเป็นต้นแบบ ซึ่งจะพบว่าญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก แนวคิดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญของญี่ปุ่นสรุปได้ 7 ประการ ดังนี้

1. การจ้างงานตลอดชีพ
2. การตัดสินใจแบบส่วนกลุ่ม
3. ความรับผิดชอบเป็นกลุ่มสำหรับผลลัพธ์ของการตัดสินใจ
4. การประเมินและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป
5. มีกลไกการควบคุมในตัวเองอย่างไม่เป็นทางการ
6. มีเส้นทางอาชีพแบบไม่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
7. มีความเกี่ยวข้องกันกับพนักงาน

ซึ่งแยกอธิบายได้ดังนี้

#### การจ้างงานตลอดชีพ

การจ้างงานตลอดชีพจัดเป็นลักษณะเด่นที่สุดของระบบการบริหารแบบญี่ปุ่นแต่ระบบการจ้างงานแบบนี้จะพบเห็นในบริษัทขนาดใหญ่เท่านั้น หลักเกณฑ์ของบริษัทเหล่านี้จะเลือกจ้างคนที่เพิ่งจบการศึกษาเข้ามาทำงาน เมื่อเข้ามาทำงานบริษัทจะถือว่ามิใช่คนที่จะต้องมอบหมายงานและรายได้ให้กับบุคลากรผู้นั้น จนกระทั่งสิ้นชีวิตการทำงาน (นิสคารก์ เวชยานนท์, 2545, หน้า 25) ระบบการจ้างงานตลอดชีพ คือ ระบบที่บริษัทญี่ปุ่นจะรับบุคคลเข้าทำงานในบริษัทตั้งแต่บุคคลผู้นั้นจบการศึกษาจากโรงเรียนหรือมหาวิทยาลัย จนกระทั่งครบเกษียณอายุทำงาน โดยไม่มีการไล่

ออกโดยไม่จะเป็น คนงานที่รับเข้ามาในระบบนี้อยู่ในฐานะลูกจ้างประจำ เป็นสมาชิกของบริษัทมี สิทธิเต็มที่ในระบบค่าจ้างและสวัสดิการของบริษัท (นพ ศรีบุญนาค, 2546, หน้า 115)

#### การตัดสินใจแบบส่วนกลุ่ม

การตัดสินใจร่วมกัน หรือการตัดสินใจแบบขอความเห็นชอบจากทุกคน ซึ่งขั้นตอน เพื่อให้ได้มาซึ่งความเห็นชอบจากทุกฝ่ายนี้เรียกว่า NEMAWASHI และที่ทำเป็นรูปแบบอย่างเป็นทางการคือระบบ RINGI ซึ่งก็คือ การตัดสินใจจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน การตัดสินใจแบบนี้มี ลักษณะเด่น 3 ประการ คือ

1. การตัดสินใจค่อนข้างใช้เวลานาน เพราะต้องผ่านความเห็นชอบของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
2. มีข้อผิดพลาดน้อย เพราะความเห็นต่าง ๆ ได้ถูกรวบรวมไว้แล้ว
3. ขวัญของบุคลากรสูงขึ้น เพราะทุกคนได้มีส่วนร่วม และทุกคนเกิดความพึงพอใจ

(นิสคารก์ เวชยานนท์ 2545, หน้า 28-29) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “การทำงานเป็นทีม” ซึ่ง ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551, หน้า 38-39) ได้อธิบายไว้ว่าการทำงานเป็นทีมเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับเป็นอย่างมากในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งกระบวนการทำงานในแง่ของการตัดสินใจจะพิจารณาถึง ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการตัดสินใจ วิธีดำเนินการในการตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผ่านการสื่อสาร การปรึกษาหารือ และความมีภาวะผู้นำ

ความรับผิดชอบเป็นกลุ่มสำหรับผลลัพธ์ของการตัดสินใจ

การบริหารงานแบบญี่ปุ่นจะหลีกเลี่ยงการให้ความสำคัญเฉพาะบุคคล แต่จะเน้นทีมงาน ไม่มีการแบ่งชนชั้น ทุกคนจึงต้องร่วมมือกันทำงานเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม ผลของการทำงาน กลุ่มจะส่งผลแก่ทุกคนในกลุ่ม และการให้คุณให้โทษจะอยู่ในระบบกลุ่ม ซึ่งจะกระจายความ รับผิดชอบออกไป (นิสคารก์ เวชยานนท์ 2545, หน้า 29) สอดคล้องกับแนวคิดของ Tappen (1995, p.317) ที่เรียกกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกันและมีเป้าหมายร่วมกันว่า การทำงานเป็นทีม การที่บุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมารับผิดชอบงานร่วมกัน และมีการติดต่อสื่อสาร ประสานงาน ตัดสินใจ วางแผน สนับสนุน เพื่อให้งานที่ตนรับผิดชอบนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ (รัชณี สิงห์บุญญา, 2541, หน้า 31; อัจฉรา อาศิริพจน์มนตรี, 2541, หน้า 30; วราภรณ์ ตระกูลสถิตย์, 2549, หน้า 7) อีกทั้งทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551, หน้า 38-39) ได้อธิบายไว้ว่าความ รับผิดชอบถือเป็นหัวใจสำคัญอีกประการหนึ่งของการทำงานร่วมกัน เพราะความรับผิดชอบของแต่ละคนหมายถึงความสำเร็จของกลุ่มหรือทีมงาน สมาชิกในทีมจะต้องรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง ต่อกลุ่มสมาชิกโดยรวมและยังต้องมีความรับผิดชอบต่อตนเอง จึงจะช่วยให้การทำงานเป็นทีม ประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้



### การประเมินและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป

ระบบอาวุโสถือเป็นลักษณะเด่นอีกประการหนึ่งของการบริหารงานแบบญี่ปุ่น บุคลากรคนไหนมีอายุปีการทำงานยาวนาน ก็จะทำให้มีค่าแรงสูงขึ้น และตำแหน่งหน้าที่ก็จะสูงขึ้นไปด้วย บริษัทญี่ปุ่นมักจะไม่ยึดคนโยกย้ายการเลื่อนตำแหน่งโดยรับจากบุคคลภายนอก ดังนั้น หลักเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาจะดูจากระยะเวลาของการทำงาน เมื่อเปรียบเทียบระยะเวลาของการประเมินผลระหว่างสหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่นแล้ว ญี่ปุ่นมีระยะเวลาการประเมินที่ยาวกว่า ซึ่งเป็นลักษณะที่ช้าและค่อยเป็น ค่อยไป ญี่ปุ่นจะไม่ใช้วิธีการซึ่งพนักงานที่อ่อนอาวุโสจะถูกคัดเลือกให้ไปดำรงตำแหน่งผู้บริหารอย่างรวดเร็ว ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งบริหารจะต้องเคยผ่านงานหรือทำหน้าที่ต่าง ๆ มาแล้ว นอกจากนั้น การเลื่อนตำแหน่งของญี่ปุ่นจะประสานแนวคิดเรื่องสายการบังคับบัญชากับความเสมอภาคเท่าเทียมกัน โดยบุคลากรจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งเมื่อกำลังงานมีความเห็นสอดคล้องว่าผู้นั้นมีความเหมาะสมจริง ๆ ซึ่งแนวคิดนี้จะส่งเสริมพฤติกรรมของกลุ่มให้เข้มแข็งขึ้นการพัฒนาบุคลากรเป็นแนวคิดที่บริษัทญี่ปุ่นให้ความสำคัญมาก ส่วนมากบริษัทใหญ่ ๆ จะมีระบบการฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง นอกเหนือจากการอบรมแล้ว ผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีความสำคัญที่จะต้องชี้แนะและให้ความช่วยเหลือพนักงานผู้อ่อนอาวุโส (นิสคาร์ก เวชยานนท์, 2545, หน้า 26-27)

### มีกลไกการควบคุมในตัวเองอย่างไม่เป็นทางการ

การติดต่อสื่อสารระหว่างกันภายในบริษัทของญี่ปุ่นจะอยู่ในลักษณะการคิดต่อระหว่างบุคคลต่อบุคคลมากกว่าเป็นรูปของลายลักษณ์อักษร การสั่งการจากผู้บังคับบัญชาก็มักจะมีลักษณะเป็นหลักการกว้าง ๆ และทั่วไป มากกว่าการกำหนดเป็นรายละเอียดอันเนื่องมาจากใช้นโยบายการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานตามที่ได้กล่าวมาแล้ว ทำให้บุคลากรซึบซับเอาความรู้และแนวทางปฏิบัติมาในระหว่างการทำงานในแต่ละแผนก (นิสคาร์ก เวชยานนท์, 2545, หน้า 27)

### มีเส้นทางอาชีพแบบไม่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

การหมุนเวียนงาน (Job rotation) เป็นเทคนิคการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่บริษัทญี่ปุ่นนิยมใช้เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้งานในแผนกต่าง ๆ เป็นการสะสมความรู้และความชำนาญปกติจะมีการโยกย้ายหน้าที่ทุก ๆ 3-5 ปี โดยแผนกบุคคลจะเป็นผู้จัดการ โดยพิจารณาจากแฟ้มประวัติของบุคลากร การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานนั้นนอกจากจะเป็นการสะสมความรู้ และสร้างความรอบรู้งานให้กับบุคลากรแล้ว ยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือบุคลากรขององค์การให้มีโอกาสได้รู้จักและทำงานร่วมกันในแผนกต่าง ๆ การบริหารแบบตะวันออกจะให้ความสำคัญและยอมลงทุนเพื่อสร้างคนให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าต่อองค์การ เพราะเมื่อคนมีคุณภาพ และมี

ศักยภาพสูงขึ้นแล้ว บริษัทก็จะได้ประโยชน์จากบุคลากรเหล่านั้นในแง่ผลกำไร และสร้างความสำเร็จเติบโตให้กับองค์กร (นิสคาร์ก เวชยานนท์, 2545, หน้า 27)

มีความเกี่ยวข้องกันกับพนักงาน

ในระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น บริษัทจะให้ความสำคัญกับบุคลากรเหมือนลักษณะของคนในครอบครัวเดียวกัน เมื่อเกิดปัญหาต่าง ๆ เช่น ธุรกิจตกต่ำ บริษัทจะปลดคนงานออก บริษัทจะพยายามรักษาคงงานไว้ แม้จะต้องลดผลกำไร การปลดบุคลากรออกจะเป็นทางเลือกสุดท้าย ซึ่งจะช่วยเหลือเสริมสร้างความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างองค์กรกับบุคลากรได้เป็นอย่างดี (นิสคาร์ก เวชยานนท์, 2545, หน้า 29)

สรุปการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดแบบตะวันตก และตะวันออกของ Ouchi (1981) ได้เป็น 4 มิติ ตามแนวคิดของ Armstrong (2006) ดังนี้

1. มิติด้านการกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรตามแนวคิดแบบตะวันตกจะเน้นการจ้างงานระยะสั้นมีการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็ว ส่วนแบบตะวันออกจะเน้นการจ้างงานตลอดชีพมีการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป
2. มิติด้านความรับผิดชอบในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรตามแนวคิดแบบตะวันตกใช้ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล การตัดสินใจโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ส่วนแบบตะวันออกใช้ความรับผิดชอบแบบกลุ่ม และการตัดสินใจที่เป็นเอกฉันท์
3. มิติด้านแรงงานสัมพันธ์ตามแนวคิดแบบตะวันตกมีการควบคุมอย่างเป็นทางการ ส่วนแนวคิดแบบตะวันออกจะมีการควบคุมในตัวเองแบบไม่เป็นทางการ
4. มิติด้านการสร้างควมมีพันธกิจผูกพันการทำให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรการคิดสร้างสรรค์และเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมตามแนวคิดแบบตะวันตกจะมีการแยกลักษณะงานออกเป็น ส่วน ๆ และมีการกำหนดเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ส่วนแนวคิดแบบตะวันออกมีการทำงานที่เกี่ยวข้องกัน และมีการกำหนดเส้นทางอาชีพไม่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

## แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ

### ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ

Allen and Meyer (1993, pp. 49-61) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความจงรักภักดี และเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์การ ซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์การและสังคม โดยที่บุคลากรรู้สึกว่ามีส่วนเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์การ บุคลากรคนนั้นต้องมีความจงรักภักดีต่อองค์การ เพราะนั่นคือความถูกต้องและความเหมาะสมที่ควรจะทำ สอดคล้องกับ Steers (1977, p. 576) ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง การแสดงออกถึงความสัมพันธ์อันแนบแน่นของบุคคลที่มีความรู้สึกเกี่ยวกับและยึดครององค์การ ซึ่งประกอบด้วยลักษณะอันแนบแน่นของบุคคลที่มีความรู้สึกเกี่ยวกับ และยึดถือองค์การ ซึ่งประกอบด้วย ลักษณะสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ คือ

1. มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าที่จะยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ
2. มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์การ และ
3. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงไว้ ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์การซึ่ง

Salancik (1983, p. 202) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง พฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่แสดงออกมานั้นมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ โดยบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การสูง จะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การมากกว่าบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การน้อยกว่าหรือต่ำกว่า

นอกจากนี้ Kahn (1990, pp. 692-724) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความพยายามของสมาชิกในองค์การที่มีต่องานและองค์การ การแสดงออกเมื่ออยู่ในตำแหน่งและบทบาทหน้าที่ในองค์การ ซึ่งความผูกพันของบุคลากร จะแสดงออกมาทางด้านพฤติกรรม การนึกคิดและความรู้สึก ซึ่งแสดงออกมาผ่านประสบการณ์ในการทำงาน ที่จะหล่อหลอมจิตใจของบุคลากรที่แสดงออกมาขณะทำงาน โดยความผูกพันของบุคลากรนั้นเป็น โครงสร้างที่มีหลายมิติ ซึ่งอาจจะเป็นมิติด้านความรู้สึกผูกพันของพนักงาน มิติด้านการเรียนรู้ การคิดหรือความผูกพันที่แสดงออกมาในมิติทางด้านกายภาพ ซึ่งบุคลากรสามารถที่จะเกิดความผูกพันในมิติใดก็ได้

สรุปความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรม ที่แสดงออกมาขณะปฏิบัติงานอยู่กับองค์การ หรือแสดงถึงความต้องการคงอยู่กับองค์การด้วยความเชื่อ ความพอใจในงาน การยอมรับเป้าหมายขององค์การ ของสมาชิกในองค์การอันจะทำให้องค์การและสมาชิกในองค์การประสบความสำเร็จไปตามระดับความผูกพันของสมาชิกในองค์การซึ่งอาจจะเป็นมิติด้านความรู้สึกผูกพันของพนักงาน มิติด้านการเรียนรู้ การคิดหรือความผูกพันที่แสดงออกมาในมิติทางด้านกายภาพ

### ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การสามารถทำนายอัตราเข้า-ออกจากราชการ ของสมาชิกในองค์การ ได้ดี แนวความคิดนี้มีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน สามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบต่อองค์การ โดยส่วนรวม ขณะที่ความพึงพอใจในการทำงานสะท้อนถึงการสนองตอบของบุคคลต่องาน หากบุคคลเกิดความผูกพันแล้วก็จะเป็แรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การทำงานได้ดีกว่า ผู้ไม่มีความผูกพันต่อองค์การ เนื่องจากการที่สมาชิกรู้สึกว่ามีส่วนร่วมเป็นเจ้าของในองค์การและมีส่วนร่วมเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์การ ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวเชื่อมระหว่างจิตนาการของสมาชิกในองค์การกับเป้าหมายขององค์การ หรือช่วยให้้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งจะช่วยลดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกมีความรัก และความผูกพันต่อองค์การของตน อีกทั้งเป็นตัวชี้วัดถึงควมมีประสิทธิภาพขององค์การอีกด้วย (Buchanan, 1974, pp. 533-546) สอดคล้องกับแนวคิดของ Schiemann (2009, p. 154) ได้มองความผูกพัน ไปไกลไม่เพียงแต่ความพึงพอใจหรือความมุ่งมั่นในงาน หรือองค์การ แต่รวมถึงระดับของการสนับสนุนจากพนักงานในองค์การ ที่หาซื้อหรือลงทุนไม่ได้ ซึ่งมองได้ 3 หลักเกณฑ์ ดังนี้

1. เป็นความรู้สึกทางบวกที่มีต่อองค์การ ในระดับพลังงานหรือความตื่นเต้นที่นำไปสู่บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญมากกว่าความพยายามหรือไม่ใช่ความต้องการพื้นฐาน ในมาตรฐานของงาน อย่างไรก็ตามบุคลิกภาพส่วนบุคคลขั้นพื้นฐานอาจจะทำให้บางคนมีความผูกพันได้ง่ายกว่าสิ่งอื่น ๆ

2. เป็นการทำนายพฤติกรรมในการทำงานที่สำคัญของบุคลากร เช่น พฤติกรรมการตัดสินใจเบื้องต้น ที่นำไปสู่ประสิทธิภาพที่สูงขึ้น หรือการปรับพฤติกรรม เช่น ความคิดสร้างสรรค์ การแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจ ที่จะส่งผลกระทบต่อองค์การ เช่น ผลผลิตภาพ ความจงรักภักดีของลูกค้า หรือการทำกำไร

3. สามารถสละเวลาส่วนตัวให้กับองค์การและผู้บังคับบัญชา เพื่อปฏิบัติงานได้

นอกจากนี้พรรัตน์ แสงหาญ (2553, หน้า 82) ยังได้กล่าวไว้ว่า ความผูกพันเป็นเรื่องของความรู้สึกหรือเจตคติของพนักงานที่มีต่องานที่ทำและหน่วยงานที่ทำงานอยู่ ซึ่งรวมถึงความจงรักภักดีและความตั้งใจที่จะใช้ความรู้ความสามารถที่มี เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายและเพื่อการ

ดำรงความเป็นสมาชิกภาพกับหน่วยงานนั้นต่อไป การแสดงออกซึ่งความผูกพันอาจอยู่ในรูปของ พฤติกรรมต่าง ๆ เช่น พுகถึงองค์กรแต่ในแง่ดี ตั้งใจและทุ่มเททำงาน ไม่ชวนขวายหางานใหม่ เป็นต้น หากองค์กรมีพนักงานที่มีความผูกพันเป็นจำนวนมากก็จะช่วยเพิ่มระดับผลิตภาพ เพิ่มลูกค้าที่ จงรักภักดี และเพิ่มผลตอบแทนให้แก่องค์กรในที่สุด

#### แนวคิดความผูกพันต่อองค์การ

Mowday et al. (1979, pp. 224-247) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์การประกอบด้วย 2 องค์ประกอบคือเจตคติ และพฤติกรรม ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อการทำงานและ องค์การ 3 ประการคือ

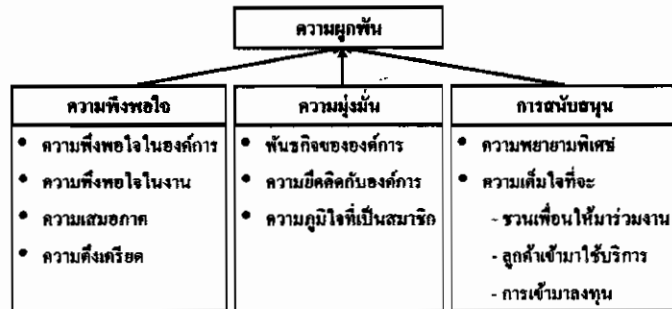
1. ความต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์การ โดยบุคลากรต้องการดำรงไว้ซึ่งการเป็น สมาชิกขององค์การมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่คงอยู่เป็นสมาชิกขององค์การเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายขององค์การ
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อองค์การซึ่งจะอุทิศกำลังกาย และกำลังใจเพื่อปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบและหน้าที่ ที่ได้รับความมอบหมายอย่างเต็มที่
3. มีความเชื่อถ้อยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ คือมีเจตคติทางบวกและมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ Towers Perrin Global Workforce Study (2006, pp. 4-5) ได้ศึกษาไว้ว่าความผูกพันต่อองค์การประกอบด้วย 3 มิติ คือ มิติด้านความคิด มิติ ด้านความรู้สึก และมิติด้านพฤติกรรม ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันเหนียวแน่นของบุคคลที่มีต่องาน และองค์การ 3 ประการ คือ

1. การตระหนักถึงเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ
2. การรู้สึกถึงความเป็นเจ้าขององค์การ
3. ความทุ่มเทในการทำงานและการคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์การต่อไป

สอดคล้องกับแนวคิดของ Owen (1819 อ้างถึงใน อนิวัช แก้วจำนงค์, 2554, หน้า 8) ซึ่งเป็นบิดาของการจัดการงานบุคคล ทั้งนี้ Zigarmi et al. (2009) ได้สรุปความผูกพันต่อองค์การและ ประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงานเพิ่มเติม ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ประการ ได้แก่

1. ความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์การ
2. การยอมรับเป้าหมายขององค์การ
3. ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย
4. ความทุ่มเทเพื่อองค์การ
5. กล่าวถึงองค์การในทางบวก

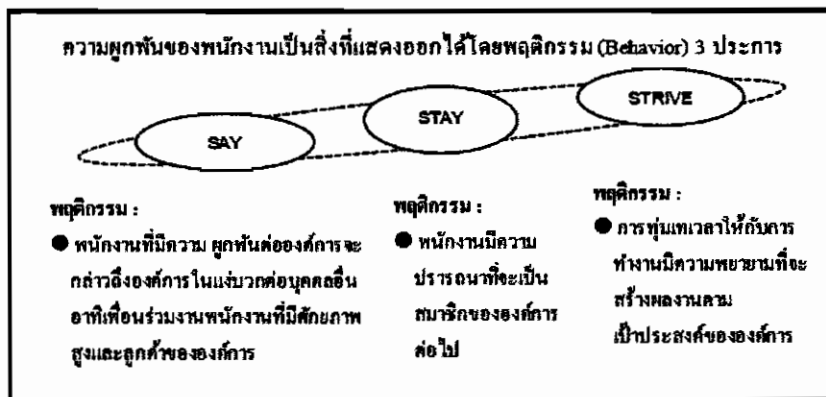
ซึ่ง Schiemann (2009, p.155) สรุปความผูกพันต่อองค์กรถูกกำหนดให้เป็นระดับของพลังงานพิเศษ หรือการสนับสนุน ประกอบด้วย ความพึงพอใจ ความมุ่งมั่น และการสนับสนุน ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 ส่วนประกอบของความผูกพันและตัวอย่างแต่ละประเภท (Schiemann, 2009, p. 155)

อย่างไรก็ตามยังมีสถาบัน Aon Hewitt Associates (2010, ออนไลน์) ได้ศึกษาความผูกพันของบุคลากร ซึ่งอธิบายถึงสิ่งที่แสดงออกได้โดยพฤติกรรม 3 ประการคือ

1. การดำรงอยู่ (Stay) คือบุคลากรมีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป
2. ความทุ่มเทเพื่อองค์กร (Strive) ได้แก่การทุ่มเทเวลาให้กับการทำงานมีความพยายามที่จะสร้างผลงานตามเป้าประสงค์ขององค์กร
3. การกล่าวถึงองค์กรในทางบวก (Say) โดยบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะกล่าวถึงองค์กรในแง่บวกต่อบุคคลอื่น อาทิ เพื่อนร่วมงาน บุคลากรที่มีศักยภาพสูง และลูกค้าขององค์กร ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 รูปแบบความผูกพัน (Engagement Model) (Aon Hewitt Associates, 2010)

นอกจากนี้ยังมี International Survey Research : ISR (2004) ซึ่งเป็นสถาบันวิจัยและที่  
 ปรึษางานทางด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้จัดทำ 3-D Model of Engagement โดยเป็นการนิยาม  
 ถึงความผูกพันของบุคลากรที่มี 3 มิติ คือ

1. ด้านความคิด หมายถึงสิ่งที่บุคลากรคิดต่อองค์กร
2. ด้านความรู้สึก หมายถึงสิ่งที่บุคลากรรู้สึกต่อองค์กรซึ่งเกี่ยวข้องกับความรู้สึกเป็น  
 ส่วนหนึ่งขององค์การความภูมิใจและความผูกพันที่มีต่อองค์กร
3. ด้านพฤติกรรม หมายถึงพฤติกรรมที่บุคลากรแสดงออกมาในองค์การซึ่งมีอยู่ 2  
 ลักษณะคือความพยายามกระตือรือร้นในการทำงานและความต้องการอยู่กับองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นสามารถสรุปความสอดคล้องในแต่ละแนวคิดได้ตาม  
 ตารางที่ 1 ได้ดังนี้

ตารางที่ 1 สรุปแนวคิดความผูกพันต่อองค์กร

สรุปแนวคิด	Mowday et all (1979)	Towers Perrin Global Workforce Study (2006)	Zigarmi et all (2009)	Schiemann (2009)	Hewitt Associates (2010)
1. ความพึงพอใจ	- ความมุ่งมั่นที่จะ เป็นสมาชิกของ องค์กร	- การรักษา สมาชิกภาพ	- ความปรารถนา ที่จะอยู่กับ องค์กร	- ความพึงพอใจ ในงาน	- การดำรงอยู่
2. ความมุ่งมั่น	- ความเต็มใจที่จะ ทุ่มเท ความพยายามใน การ ปฏิบัติงาน	- ความทุ่มเทใน การทำงาน	- ความรับผิดชอบ ต่องานที่ได้รับ มอบหมาย - ความทุ่มเทเพื่อ องค์กร	- ความมุ่งมั่น ต่อ พันธกิจของ องค์กร	- ความทุ่มเท เพื่อองค์กร
3. การสนับสนุน	- การยอมรับ เป้าหมายและ ค่านิยมของ องค์กรและมี ความรู้สึกเป็น เจ้าขององค์กร	- การตระหนักถึง เป้าหมายและ ค่านิยมของ องค์กร - ความรู้สึกถึง ความเป็นเจ้า องค์กร	- การยอมรับ เป้าหมายของ องค์กร - พุดถึงองค์กร ใน ทางบวก	- การสนับสนุน	- การกล่าวถึง องค์กรใน ทางบวก

จากแนวคิดข้างต้น ผู้ศึกษานำแนวคิดของ Schiemann (2009) มาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เพราะหากบุคลากรในองค์กรเกิดความพึงใจในงานแล้ว ย่อมเกิดความมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Mowday et al, 1979; Towers Perrin Global Workforce Study, 2006; Zigarmi et al 2009; Hewitt Associates, 2010) อีกทั้งให้การสนับสนุนในการที่จะแนะนำเพื่อน คน รู้จัก หรือลูกค้า ให้เข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับองค์กรได้ นอกจากความผูกพันต่อองค์กรแล้ว องค์กรควรสร้างรักษามูลค่าการให้อยู่ทำงานกับองค์กรนาน ๆ อีกด้วย ทั้งนี้เพื่อความอยู่รอดและความยั่งยืนขององค์กร

### การธำรงรักษามูลค่าการ

ความหมายของการธำรงรักษา

นางนุช วงษ์สุวรรณ (2553, หน้า 210) สรุปว่า การธำรงรักษามูลค่าการ หมายถึง ความพยายามในการรักษามูลค่าการ ตั้งแต่เริ่มเข้ามาเป็นสมาชิกให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและยาวนาน โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อรักษามูลค่าการที่ดีมีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถที่มีอยู่ มีสุขภาพจิตและกายที่แข็งแรงสมบูรณ์ มีความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงานสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันในการทำงานร่วมกัน โดยการทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงาน ซึ่งคณีย์ เทียนพุด (2545, หน้า 26) กล่าวว่า การธำรงรักษามูลค่าการ หมายถึง ความพยายามทำให้บุคลากรพึงพอใจการทำงาน ด้วยการสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยพิจารณาว่าบุคลากรมีความต้องการสิ่งใดบ้าง และบุคลากรคาดหวังให้หน่วยงานปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างไร หน่วยงานควรพยายามบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ภายใต้กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่จะอำนวยความสะดวกและบริการต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดให้ บุคลากรซึ่งสามารถใช้ เป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน ได้อย่างดียิ่งด้วยการจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกัน ซึ่งพะยอม วงศ์สารศรี (2544, หน้า 208) ได้ให้ความหมาย การธำรงรักษามูลค่าการ หมายถึง การที่องค์กรจัดกิจกรรมต่างๆ ที่มุ่งป้องกัน พัฒนาและแก้ไขความไม่ปลอดภัยทางด้านกายภาพและจิต ที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานของบุคลากร ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์กรด้วยความปลอดภัยกายและสุขใจสอดคล้องกับ Fisher et al. (1993, pp. 628-659) อ้างถึงใน นางนุช วงษ์สุวรรณ, 2553, หน้า 210) กล่าวว่า องค์กรส่วนใหญ่จะระมัดระวังในการให้ความปลอดภัยและสุขภาพในสถานที่ทำงานแก่บุคลากรเพราะบุคลากรถือว่าเป็นปัจจัยขององค์กรจะช่วยประหยัดงบประมาณ ลดการขาดงานและเพิ่มผลผลิต และยังเป็น การปฏิบัติตามกฎหมายของบ้านเมือง ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่ง Cronk et al. (1994, p.64) อ้างถึงใน



นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2553, หน้า 210) กล่าวว่า การธำรงรักษาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจและบรรลุเป้าหมายในอาชีพ

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่าการธำรงรักษาบุคลากร หมายถึง การดูแลบุคลากรตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงาน การวางสายงานอาชีพเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อรักษาบุคลากรที่ดีมีความรู้ความสามารถ และประสิทธิภาพในการทำงาน ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถที่มีอยู่ รวมถึงมีความรู้สึกมุ่งมั่นในการทำงานและเกิดความรักและผูกพันทั้งต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงาน ทั้งนี้เพื่อป้องกันไม่ให้ออกจากราชการไป

#### ความสำคัญของการธำรงรักษาบุคลากร

การธำรงรักษาเป็น 1 ในหลัก 4R ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยหลัก 4R ประกอบด้วย การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน (Recruitment) การธำรงรักษาบุคลากร (Retention) การพัฒนาบุคลากร (Re-development) และการดูแลเมื่อบุคลากรเกษียณอายุ (Retirement) (ปราชญา กล้าผจญ และพอลตา บุตรสุทธีวงศ์, 2550, หน้า 75) นอกจากนี้องค์การยังไม่สูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เพราะมีขวัญและกำลังใจ มีความมั่นคง ความก้าวหน้า และความปลอดภัย บุคลากรจึงเต็มใจที่จะอยู่กับองค์กรเกิดภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร เพราะไม่มีการโยกย้ายบุคลากรใหม่บ่อยครั้ง เนื่องจากองค์การได้มีการเอาใจใส่ดูแลบุคลากรอย่างดี ไม่ใช่มุ่งแต่ใช้งานอย่างเดียวทำให้ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย เนื่องจากไม่ต้องใช้จ่ายเงินเพื่อรับบุคลากรใหม่ ระหว่างรอรับบุคลากรใหม่ บุคลากรเก่าไม่มีทำให้ผลผลิตลดลง บุคลากรใหม่กว่าจะเข้ามาฝึกงานและสร้างความคุ้นเคยกับงานก็ต้องใช้เวลาานองค์กรมีความก้าวหน้าได้เร็วและมีความมั่นคง เนื่องจากไม่มีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรใหม่บ่อยครั้ง บุคลากรมีกำลังใจทำงานจึงทุ่มเทกำลังกายกำลังใจอย่างเต็มที่ ส่งผลให้ประเทศชาติมั่นคงอีกด้วย เพราะบุคลากรในองค์กรมีประสิทธิภาพ ปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลต่อเนื่องไปถึงประเทศชาติในที่สุด (นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2553, หน้า 211)

#### ปัจจัยสำคัญในการธำรงรักษา

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2553, หน้า 211) กล่าวว่าความพึงพอใจในงานจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้บุคลากรอยู่ปฏิบัติงานในองค์กร ขวนขวายแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย การจูงใจ การให้รางวัล และการพัฒนาสายอาชีพ นอกจากนี้ รูปแบบการรักษายังเชื่อมโยงกับ 2 สิ่ง ที่เป็นชื่อเสียงขององค์กรในวงจรชีวิตของการจ้างงานประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการ คือ การดึงดูด การธำรงรักษา และความผูกพันต่อองค์กร (Towers Perrin Global Workforce Study, 2006, pp. 4-5) ซึ่งปัจจัยที่จะดึงดูดคนที่เหมาะสมกับองค์กร ได้แก่ การจ่ายค่าจ้างที่แข่งขันได้ ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว

การทำงานที่ท้าทาย โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ การขึ้นเงินเดือนตามผลการปฏิบัติงาน โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา ชื่อเสียงขององค์กรในฐานะนายจ้างที่ดี สวัสดิการการเกษียณอายุที่น่าสนใจ ความสามารถของเพื่อนร่วมงาน สุขภาพทางการเงินขององค์กร องค์กรมุ่งที่ความพึงพอใจของลูกจ้างเป็นหลัก เภณซ์เงินเดือนเป็นธรรมและสอดคล้อง ร่วมมือต่างหน่วยงานที่ดี ปริมาณงานที่เหมาะสมกับผู้มีอำนาจในการตัดสินใจที่จะทำงานให้ดี ผู้บริหารระดับสูงมีการกระทำที่มั่นใจได้ว่าจะประสบความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจในการทำงานของบุคลากรกับความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น (Towers Perrin Global Workforce Study, 2006, pp.4-5) ซึ่งสอดคล้องกับ พรรัตน์ แสดงหาญ (2553, หน้า 83) ได้กล่าวไว้ว่า การรักษาและจงใจคนเก่งควรทำทั้งภาพรวมระดับองค์กรและการตอบสนองความคาดหวังรายบุคคล ซึ่งองค์กรสามารถนำผลการสำรวจมาเป็นจุดตั้งต้นในการดำเนินการว่า ควรให้ความสำคัญกับเรื่องใด สำหรับทางเลือกหลัก ๆ ที่ใช้กันอยู่ทั่วไป ได้แก่ การสร้างโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ การกำหนดแผนการสืบทอดตำแหน่ง การให้โอกาสในการพัฒนา เป็นต้น อีกส่วนที่มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่ากันคือ การให้ความรู้เรื่องรักษาบุคลากร แก่หัวหน้างานในระดับต่าง ๆ เพราะหัวหน้างานเป็นผู้ที่ทำงานใกล้ชิดกับคนเก่งมากที่สุด

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากที่ผู้วิจัยได้สืบค้นงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีผู้ศึกษาไว้น้อยมาก ผู้วิจัยจึงได้สรุปแยกอธิบายได้ใน 2 ประเด็น ดังนี้

การจัดการทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กร

ชุติมา สุวรรณประทีป (2543, หน้า 102-103) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของฝ่ายการพยาบาล กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ ผลการวิจัยพบว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลด้าน อายุ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรพยาบาล และสถานภาพสมรส มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ส่วนระดับการศึกษา และระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรพยาบาล

และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของฝ่ายการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สรารัตน์ วิศวรปริชานนท์ (2549, หน้า 143-145) ศึกษาเปรียบเทียบระดับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อบริษัทซึ่งบริหาร โดยนักบริหารชาวตะวันตก และนักบริหารงานชาวตะวันตก กรณีศึกษา บริษัท เอ็นอีซี โทคิน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ออโตลิฟ (ประเทศไทย) จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อบริษัทของบุคลากรในบริษัท ตัวอย่างที่บริหาร โดยนักบริหารชาวตะวันตก และนักบริหารชาวตะวันตก และเพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อบริษัทของบุคลากรที่มีผู้บริหารเป็นชาวตะวันตกและชาวตะวันตก ผลการศึกษาพบว่า สถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ตำแหน่งงาน ระดับรายได้ ระดับการศึกษา และอายุงานของพนักงานบริษัท เอ็นอีซี โทคิน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ออโตลิฟ (ประเทศไทย) จำกัด มีผลต่อระดับความผูกพันของบุคลากรทั้ง 2 บริษัท ส่วนสถานภาพส่วนบุคคลที่ไม่มีผลต่อระดับความผูกพันของบุคลากรทั้ง 2 บริษัท ได้แก่ ด้านระดับการศึกษาและด้านอายุงาน ส่วนการเปรียบเทียบระดับของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อบริษัทของบุคลากรบริษัท เอ็นอีซี โทคิน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ออโตลิฟ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่าบุคลากรของบริษัท เอ็นอีซี โทคิน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด มีความผูกพันต่อบริษัทไม่น้อยกว่าบุคลากรของบริษัท ออโตลิฟ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งแสดงว่าบุคลากรที่มีผู้บริหารเป็นชาวตะวันตกมีความผูกพันต่อบริษัทไม่น้อยกว่าบุคลากรที่มีผู้บริหารเป็นชาวตะวันตก

ชั้นชนก จันทร์ภักดี (2550, หน้า 47-48) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรไทยในบริษัทญี่ปุ่น กรณีศึกษาบริษัทญี่ปุ่นประเภทอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ เคมีคอล และพลาสติก ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรไทยในบริษัทญี่ปุ่นและเพื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรไทยในประเภทอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ เคมีคอล และพลาสติก ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรไทยในบริษัทญี่ปุ่นประเภทอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ เคมีคอล และพลาสติก ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี มีวัฒนธรรมการทำงานที่ปฏิบัติโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก บุคลากรไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่ปฏิบัติงานอยู่ในประเภทอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์มีวัฒนธรรมการทำงานที่ปฏิบัติโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ประเภทอุตสาหกรรมเคมีคอล มีวัฒนธรรมการทำงานที่ปฏิบัติการทำงานที่ปฏิบัติโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับ และประเภทอุตสาหกรรมพลาสติกมีวัฒนธรรมการทำงานที่ปฏิบัติโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับ

มาก บุคลากรไทยในบริษัทญี่ปุ่นประเภทอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ เคมีคอล และพลาสติกในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี มีวัฒนธรรมการทำงานที่ปฏิบัติแตกต่างกัน

พรรรัตน์ แสดงหาญ (2555, หน้า 185-210) ได้ศึกษาการธำรงรักษาคงในภาครัฐ ด้วยตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2 ตัวแบบ ได้แก่ แบบออตโตประ โยชน์-กลไกนิยม และแบบมนุษยนิยมเชิงพัฒนาการ โดยใช้ความผูกพันของคนเก่งเป็นตัวกลางที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการธำรงรักษาคง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับของผู้ที่เข้าร่วมระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPS) และ เพื่อศึกษาปัจจัยที่กำหนดความสามารถในการรักษาผู้ที่มีความสามารถพิเศษในภาครัฐของไทย ซึ่งบทบาทการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความผูกพันของคนเก่งที่มีความสามารถพิเศษและบริบทที่เกี่ยวข้อง กล่าวคือส่วนบุคคล องค์การ และคุณลักษณะของงาน ผลการศึกษาพบว่า การธำรงรักษาคงในภาครัฐอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากมีผู้ตอบแบบสอบถามเพียงร้อยละ 31.4 ที่ตอบว่าจะทำงานอยู่ในระบบราชการจนกว่าจะเกษียณ สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งแบบออตโตประ โยชน์-กลไกนิยม และแบบมนุษยนิยมเชิงพัฒนาการ ไม่มีความสัมพันธ์กับการธำรงรักษาคง แต่ระดับความผูกพันและระดับการศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับการธำรงรักษาคงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ความผูกพันต่อองค์การกับการธำรงรักษาคงบุคลากร

ศิริพร นาคสุวรรณ (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่องการพัฒนา โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและตรวจสอบ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ผลการศึกษาพบว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความผูกพันต่อองค์การมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี มีค่าไค-สแควร์ เท่ากับ 83 ที่องศาอิสระ เท่ากับ 99 มีค่าความน่าจะเป็น เท่ากับ .87 ดัชนี GFI เท่ากับ .99 ดัชนี AGFI เท่ากับ .96 ดัชนี CFI เท่ากับ 1.00 ค่า SRMR เท่ากับ .00 และค่า RMSEA เท่ากับ .00 ตัวแปรทั้งหมดใน โมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์การ ได้ร้อยละ 68 ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร บรรยากาศองค์การ ความพึงพอใจในการทำงาน และคุณภาพชีวิตการทำงาน

นิติมา นพบุรี (2549, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การธำรงรักษาคงบุคลากรของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดลำพูน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการธำรงรักษาคงบุคลากรและแนวทางการธำรงรักษาของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดลำพูน ผลการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมบุคลากรครูมีความพึงพอใจในการธำรงรักษาคงบุคลากรในระดับปานกลาง ซึ่งด้านที่ที่บุคลากรครูพึงพอใจมากที่สุด ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านสถานภาพของอาชีพ ส่วนด้านที่มีระดับความพึงพอใจน้อย

กว่าด้านอื่น ๆ คือ ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน สำหรับภาพรวมของความต้องการในการชำระรักษาบุคลากรอยู่ในระดับมากด้านที่บุคลากรครุความต้องการมากกว่าด้านอื่น ๆ ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ส่วนด้านที่มีระดับความต้องการน้อยกว่าด้านอื่น ๆ คือ ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ปัญหาการชำระรักษาบุคลากรของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดลำพูน คือ เงินเดือนน้อย ไม่มีการขึ้นเงินเดือน ห้องทำงานครุมีน้อยไม่เป็นระเบียบ ไม่มีอุปกรณ์เพียงพอ ผู้บริหารมีความเป็นกันเอง เพื่อนร่วมงาน ไม่มีความสามัคคีในการทำงาน นโยบายของโรงเรียนไม่ชัดเจนครูไม่มีความมั่นใจในการจ้างงานของโรงเรียน

วารางคณา สนธิรักษา (2550, หน้า 71-72) ศึกษาเรื่อง ผลตอบแทนของธนาคารที่มีต่อการส่งเสริมการชำระรักษาพนักงาน กรณีศึกษา: ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เขต 45 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับผลตอบแทนของธนาคารที่มีผลต่อการส่งเสริมการชำระรักษาพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เขต 45 และเพื่อเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับผลตอบแทนของธนาคารการส่งเสริมการชำระรักษาพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เขต 45 ผลการศึกษาพบว่า ผลตอบแทนของธนาคาร โดยเฉลี่ยแล้วสร้างความผูกพันที่มีต่อองค์กร ได้ระดับปานกลาง ผลตอบแทนของธนาคารในแต่ละด้าน สร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรแตกต่างกัน และผลในการชำระรักษาอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านความความภาคภูมิใจในองค์กร และด้านสังคมสัมพันธ์ ปัจจัยส่วนบุคคล (อายุงาน ระดับอำนาจอนุมัติ ระดับสาขา พื้นที่ตั้งสาขา) ที่แตกต่างกัน เมื่อได้รับผลตอบแทนตามเกณฑ์ที่กำหนด ส่งเสริมและชำระรักษาพนักงานไว้ได้ในระดับปานกลาง และปัจจัยส่วนบุคคล (อายุงาน ระดับอำนาจอนุมัติ ระดับสาขา พื้นที่ตั้งสาขา) ที่แตกต่างกันส่งเสริมและชำระรักษาพนักงานได้ไม่แตกต่างกัน

นฤมล กิมภากรณ์ และคณะ (2551, หน้า 45) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร: กรณีศึกษา องค์กรสื่อสาร โทรคมนาคม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรจากผลการศึกษาครั้งนี้ยังพบว่ามีเพียง 3 กลุ่มปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร ซึ่งได้แก่ ปัจจัยด้านกระบวนการทำงานในองค์กร ปัจจัยด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรและปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยพบว่าปัจจัยที่มีอำนาจทำนายระดับความผูกพันต่อองค์กรสูงสุด คือ ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ รองลงมาคือปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา และปัจจัยด้านกระบวนการทำงานในองค์กร ซึ่งมีอำนาจการทำนายที่ใกล้เคียงกัน แต่มีอำนาจทำนายแตกต่างจากปัจจัยด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมาก ส่วนปัจจัยด้านการ สื่อสารภายในองค์กร และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร พบว่าไม่มีผลต่อระดับความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร

จันทนา ลีรุ่งเรืองพร (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรบริษัท มิคซู โอ.เอส.เค. โกลน์ ประเทศไทย จำกัด แผนกโลจิสติกส์ ผลการวิจัยพบว่า ประเด็นระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรจากการศึกษาพบว่าความผูกพัน โดยภาพรวม ความเชื่อมั่นในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงาน เพื่อประโยชน์ขององค์กรอยู่ในระดับค่อนข้างสูง แต่ความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพในองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง และจากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ความผูกพันโดยรวมของบุคลากรแตกต่างกันไปตามระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงานแผนกที่ปฏิบัติงาน เมื่อศึกษาในรายละเอียดพบว่าความเชื่อมั่นในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรแตกต่างกันไปตามระยะเวลาการปฏิบัติงานและการตัดสินใจแก้ปัญหา ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กรแตกต่างกันไปตามระยะเวลาการปฏิบัติงานและจำนวนวันลาจิจ ความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกในองค์กรแตกต่างกันไปตามระดับการศึกษาและแผนกที่ปฏิบัติงาน ความพึงพอใจต่อองค์กรและความสุขต่อองค์กรที่แตกต่างกันมีความผูกพันแตกต่างกัน

นวนัฐ สุขะมงคล และคณะ (2553, หน้า 122) ศึกษาเรื่องการพัฒนาความมุ่งมั่นและผูกพันของบุคลากร มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความมุ่งมั่นและผูกพันของบุคลากร วิเคราะห์ตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อความมุ่งมั่นและผูกพันของบุคลากร และสร้างยุทธศาสตร์ในการพัฒนาความมุ่งมั่นและผูกพันของบุคลากรผลการศึกษาพบว่า ระดับความมุ่งมั่นและผูกพันของบุคลากรบริษัทในเครือ แพทโก้ กรุ๊ป บุคลากรมีความมุ่งมั่นและผูกพันโดยภาพรวมในระดับสูง สำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) พบว่าความมุ่งมั่นและผูกพันของบุคลากร ประกอบด้วย การพูดถึงองค์กรในทางที่ดี (Say) การดำรงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กร (Stay) และการทำงานด้วยความมุ่งมั่น (Strive) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ในระดับสูง ปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อความมุ่งมั่นและผูกพันของบุคลากร พบว่า จำนวนปีที่ทำงาน มีผลกระทบสูงสุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และยุทธศาสตร์มี 4 ชั้น คือ การเตรียมความพร้อม การสื่อสาร ความเชื่อใจกัน และควบคุมความรุนแรง

Samuel and Chipunza (2009 อ้างถึงใน กนกพร สุโพภาค, 2553) ได้ศึกษาเรื่องการรักษาบุคลากรและการลาออกของบุคลากรจากผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่เป็นตัวแปรที่สำคัญมากในการทำงานที่จะทำให้บุคลากรตัดสินใจที่จะอยู่หรือจะไปจากองค์กรเช่นการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร การให้ความสำคัญแก่บุคลากร การให้ค่าตอบแทนบุคลากรที่มีผลงานดีระบบค่าจ้างเงินเดือนที่แข่งขันได้และความมั่นคงในการทำงานซึ่งควรมีการผสมผสานตัวแปรต่างๆในการกำหนดนโยบายการรักษาบุคลากรทั้งตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกและตัวแปรทางด้านค่าตอบแทนจะต้องมีความ

สมควรเพื่อที่จะเพิ่มความรู้สึกลงในการอยากทำงานกับองค์กรและลดอัตราการลาออกของบุคลากรในองค์กร

Rounok and Parvin (2011, p.7) ได้ศึกษาการส่งเสริมประสิทธิภาพของบุคลากร มีวัตถุประสงค์ คือ การระบุปัจจัยที่จะส่งเสริมพฤติกรรม การสร้างแรงจูงใจเชิงบวกของบุคลากรที่จะรับประกันความสำเร็จขององค์กร ความสอดคล้องในระบบการให้รางวัล และความสอดคล้องกับพฤติกรรมของบุคลากรที่เป็นแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีความพึงพอใจ ความมุ่งมั่น และจงรักภักดี และมีส่วนสำคัญในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมีส่วนสำคัญและแยกออกจากองค์กรไม่ได้ ผลผลิตที่มีคุณภาพส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับบุคลากร ดังนั้นพฤติกรรมของบุคลากรจึงมีส่วนเสริมสร้างประสิทธิภาพของผลผลิต ซึ่งท้ายที่สุดผู้ได้รับประโยชน์ก็คือองค์กร ดังนั้น เพื่อเสริมสร้างให้ผลผลิตมีประสิทธิภาพ เงินไม่ใช่ทางออกที่ดีที่สุด และในบางครั้งผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินยังส่งผลในเชิงลบต่อองค์กรอีกด้วย แต่สิ่งที่มีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างแรงจูงใจบุคลากร คือ การให้ความสำคัญกับการพัฒนาสายอาชีพของบุคลากร ดังนั้นองค์กรจึงควรทำการชำระรักษาบุคลากรด้วยการให้โอกาสบุคลากรได้เติบโตในหน้าที่การงาน และการพัฒนาความเชี่ยวชาญของบุคลากร

#### การจัดการทรัพยากรมนุษย์และการชำระรักษาบุคลากร

เศรษฐวัฒน์ เอกคณานวงศ์ (2553, หน้า 203-208) ศึกษาเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถพิเศษ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาแนวทางการวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถพิเศษขององค์กรภาคเอกชนและองค์กรภาครัฐวิสาหกิจ และศึกษาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถพิเศษในมิติการสรรหา การพัฒนา และการชำระรักษาขององค์กรภาคเอกชนและภาครัฐวิสาหกิจ โดยเลือกศึกษาวิจัยบริษัท เครือซิเมนต์ไทย และบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า การวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถพิเศษของหน่วยงานภาคเอกชนที่ศึกษามีการวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถพิเศษ โดยใช้แผนดำรงตำแหน่ง จะใช้ระยะเวลาในการดำเนินการตามแผน มุ่งเตรียมพนักงานให้เป็นผู้บริหารในทุกระดับ ในขณะที่หน่วยรัฐวิสาหกิจที่ศึกษาวางแผนในรูปแบบของแผนทดแทนตำแหน่ง ซึ่งจะใช้เวลาน้อยกว่า มุ่งเน้นพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่อย่างเร่งด่วน และแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถพิเศษ ในมิติการสรรหา พบว่า หน่วยงานภาคเอกชนที่ศึกษามีการสรรหาบุคลากร โดยใช้การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการประเมินขีดความสามารถ แต่หน่วยรัฐวิสาหกิจที่ศึกษาใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานและการประเมินศักยภาพ ในมิติการพัฒนาและการชำระรักษาความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน การได้รับการยอมรับ การได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ เป็นต้น

สุรเดช แสตนนิล (2554, หน้า 56-61) ศึกษาการรักษาบุคลากรในองค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาวิธีการรักษาบุคลากรในองค์กร การเปรียบเทียบวิธีการรักษาบุคลากรในองค์กรระหว่างองค์กร ไม่ใช่ธุรกิจเอกชนกับองค์กรธุรกิจเอกชน และศึกษาแนวทางการรักษาบุคลากรในองค์กรระหว่างองค์กร ไม่ใช่ธุรกิจเอกชนกับองค์กรธุรกิจเอกชน ผลการวิจัยพบว่า ด้านวิธีการรักษาบุคลากร องค์กรไม่ใช่ธุรกิจเอกชน และองค์กรเอกชนต่างมีวิธีการที่หลากหลาย เช่น ความผูกพันต่อองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน ส่วนด้านการเปรียบเทียบวิธีการรักษาบุคลากรในองค์กรระหว่างองค์กรไม่ใช่ธุรกิจเอกชนกับองค์กรธุรกิจเอกชน มีความเหมือนกัน ได้แก่ การสร้างบรรยากาศภายในองค์กรให้มีความเป็นกันเอง มีสวัสดิการและค่าตอบแทน ปรับปรุงระบบค่าจ้างเงินเดือน และการบังคับบัญชา และสวัสดิการอื่นๆ สนับสนุนคนที่มีความสามารถในการเลื่อนตำแหน่ง จัดสรรคนให้เหมาะสมกับประเภทงานที่ทำและปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย เปิด โอกาสได้เรียนรู้ในทักษะใหม่ ๆ บุคลากรได้เข้าถึงการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน กำหนดกรอบของการปฏิบัติงานในตำแหน่งงาน ไว้อย่างชัดเจน การปฏิบัติงานในเรื่องความรับผิดชอบ การยกย่อง และความก้าวหน้า เน้นคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับผู้บังคับบัญชา ส่วนความแตกต่างกัน ได้แก่ ทัศนียภาพในสถานที่ทำงาน เงื่อนไขเกี่ยวกับอายุงานและระดับหน้าที่ที่รับผิดชอบ องค์กรที่ไม่ใช่ธุรกิจเอกชนส่วนใหญ่มีกรอบในการทำงาน ไม่มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงาน การปรับเปลี่ยนแผนการทำงาน หรือการปรับเปลี่ยนขั้นตอนการทำงาน ธุรกิจเอกชนจัดระบบบริหารงานทั่วทั้งองค์กร ในลักษณะเดียวกัน ส่วนองค์กรที่ไม่ใช่ธุรกิจเอกชนส่วนใหญ่แต่ละหน่วยงานจัดระบบบริหารกันเองขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ และข้อเสนอแนะแนวทางการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรต่อไป โดยภาพรวมองค์กรควรมีการปรับปรุงระบบสวัสดิการบุคลากรให้มีมาตรฐานมากขึ้น จัดสวัสดิการหรือการให้บริการที่จะเป็นประโยชน์แก่บุคลากร เช่น รถรับส่ง น้ำดื่ม กระจายชำระ การรักษาพยาบาล โบนัส บำเหน็จบำนาญ เป็นต้น เปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร สนับสนุนบุคลากรที่มีความสามารถในการเลื่อนตำแหน่ง การส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสได้ศึกษาต่อและนำความรู้มาพัฒนาตนเองและองค์กร

ชลดา ประชูปาณิชย์ (2555, หน้า 49-71) ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน กรณีศึกษาอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สภาพปัจจัยลักษณะองค์กร ที่มีผลต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของ



อุตสาหกรรมยานยนต์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก ผลการศึกษาพบว่า ระดับการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และระดับการแสดงบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง รวมถึงผลการวิจัยพบว่า องค์การที่มีขนาดต่างกัน มีกิจกรรมและบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ตาม สัญชาติของเจ้าของกิจการที่ต่างกัน พบว่ามีกิจกรรมและบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงที่นัยสำคัญ 0.01

จุฑาทิพย์ สุขสวัสดิ์ (2555, หน้า 79-82) ศึกษาแนวทางการบริหารคนดี คนเก่ง ของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารคนดี คนเก่ง การธำรงรักษาคนดี คนเก่ง และเปรียบเทียบแนวทางการบริหารคนดี คนเก่ง และแนวทางการธำรงรักษาคนดี คนเก่ง ของสถานประกอบการในสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง ผลการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามได้เพิ่งเริ่มการเตรียมการและดำเนินการในการบริหารคนดี คนเก่ง ไปแล้วบางส่วน หรืออยู่ในระดับปานกลาง สำหรับการธำรงรักษาคนดี คนเก่ง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในด้านวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนการทำงานของคนดี คนเก่ง ด้านบทบาทของหัวหน้างานในการบริหารคนดี คนเก่ง ด้าน โอกาสความก้าวหน้าและศักยภาพของสิ่งที่ได้รับ สามารถช่วยในการธำรงรักษาคนดี คนเก่ง ด้านผลตอบแทนที่ดึงดูดให้คนดี คนเก่ง ทำงานในองค์การ สามารถช่วยในการธำรงรักษาคนดี คนเก่ง ในองค์การ อยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ ส่วนการเปรียบเทียบแนวทางการบริหารคนดี คนเก่ง พบว่า สถานประกอบการที่มีขนาดต่างกัน โดยจำแนกเป็นขนาดเล็ก กลาง และขนาดใหญ่ ได้มีการเตรียมการและดำเนินการในการบริหารคนดี คนเก่ง ขององค์การ ไม่แตกต่างกัน และสถานประกอบการที่มีประเภทต่างกัน เพิ่งเริ่มการเตรียมการและดำเนินการด้านการบริหารคนดี คนเก่ง ในองค์การ ไปแล้วบางส่วนหรืออยู่ในระดับปานกลางเหมือนกัน และมีความคิดเห็นด้านแนวทางการปฏิบัติด้านการธำรงรักษาคนดี คนเก่ง ขององค์การ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งความแปรปรวนของตัวแปรพหุเพื่อเปรียบเทียบตัวแปรการบริหารคนดี คนเก่ง กับการธำรงรักษาคนดี คนเก่ง โดยจำแนกตามประเภทของสถานประกอบการไม่แตกต่างกันที่นัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาในเรื่องของอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันต่อองค์การที่มีต่อการชำระรักษาบุคลากรในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี

โดยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การพัฒนาเครื่องมือวิจัย
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การเลือกประชากรในครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งไปที่ผู้มีทักษะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่ระดับต้นขึ้นไป ซึ่งประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่ระดับหัวหน้างานขึ้นไปในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี จำนวน 5 นิคมอุตสาหกรรม รวมจำนวนประชากรที่เป็นตัวแทนในแต่ละสถานประกอบการทั้งสิ้น 867 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 27 พฤศจิกายน 2555) ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี

นิคมอุตสาหกรรม	จำนวนสถานประกอบการ
นิคมอุตสาหกรรมเหมราชชลบุรี	43
นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร	639
นิคมอุตสาหกรรมปิ่นทอง	63
นิคมอุตสาหกรรมปิ่นทอง (แหลมฉบัง)	31
นิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง	91

ตารางที่ 2 (ต่อ)

นิคมอุตสาหกรรม	จำนวนสถานประกอบการ
รวม	867

ที่มา: ฐานข้อมูล GIS การนิคมแห่งประเทศไทย, 2550

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดโดยใช้สูตรการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของยามานะ (Yamane, 1973, pp. 886-887) ซึ่งสูตรมีดังนี้

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

โดยที่ n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

N แทน จำนวนประชากร

e แทน ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการสรุปผลด้วยระดับความเชื่อมั่นที่ 95% และยอมรับให้เกิดความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างได้ไม่เกิน  $\pm 5\%$  ( $e = 0.05$ )

$$\text{จึงแทนค่า } n = \frac{867}{1 + 867 (0.05)^2}$$

$$n = 273.72 \text{ คน} \sim 274 \text{ คน}$$

จากการคำนวณตามสูตรข้างต้น จะได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 274 คน ผู้วิจัยจึงทำการกำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละนิคมอุตสาหกรรมด้วยวิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูล โดยสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนจำนวนประชากร เพื่อให้ได้จำนวนของกลุ่มตัวอย่างตามต้องการในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี รวมจำนวนทั้งสิ้น 274 คน ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละนิคมอุตสาหกรรมในจังหวัดชลบุรี

นิคมอุตสาหกรรม	ประชากร (คน)	ตัวอย่าง (คน)
นิคมอุตสาหกรรมเหมราชชลบุรี	43	14
นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร	639	202
นิคมอุตสาหกรรมปิ่นทอง	63	20
นิคมอุตสาหกรรมปิ่นทอง (แหลมฉบัง)	31	10
นิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง	91	29
รวม	867	274

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้จากการศึกษาและนำมาพัฒนาให้เหมาะสมกับงานวิจัย เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลของสถานประกอบการ ประกอบด้วย เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์หน้าที่รับผิดชอบ ประเภทอุตสาหกรรมสถานที่ตั้งของสถานประกอบการและผู้ถือหุ้นสัญชาติ

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันตก และการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออก

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย ความพึงพอใจ ความมุ่งมั่น และการสนับสนุน

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการชำระรักษานुकูลากร

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะและอื่น ๆ

ลักษณะของแบบสอบถามในส่วนที่ 2-4 เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 4 ระดับ (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2549, หน้า 174-176) ข้อคำถามมีทั้งเชิงบวก และเชิงลบ โดยให้น้ำหนักเท่ากันเพื่อป้องกันความโน้มเอียงของคำตอบ

ข้อความที่เป็นลักษณะเชิงบวก (Positive) ให้คะแนนดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้คะแนน	4	คะแนน
เห็นด้วย	ให้คะแนน	3	คะแนน
ไม่เห็นด้วย	ให้คะแนน	2	คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้คะแนน	1	คะแนน

ข้อความที่เป็นลักษณะเชิงลบ (Negative) ให้คะแนน ดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้คะแนน	1	คะแนน
เห็นด้วย	ให้คะแนน	2	คะแนน
ไม่เห็นด้วย	ให้คะแนน	3	คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้คะแนน	4	คะแนน

เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นในส่วนของมาตราส่วน  
ประมาณค่า (Rating scale) ทั้ง 4 ระดับ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์แบ่งตามคะแนนเฉลี่ยเป็น 4 ช่วงดังนี้

ระดับคะแนน	ความหมาย
3.51 – 4.00	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
2.51 – 3.50	เห็นด้วย
1.51 – 2.50	ไม่เห็นด้วย
1.00 – 1.50	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 5 เป็นคำถามปลายเปิด (Open ended questionnaire) เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถาม  
แสดงความคิดเห็น และเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติม

### การพัฒนาเครื่องมือวิจัย

1. ศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดแบบ  
ตะวันตก และตะวันออก ความผูกพันต่อองค์กร และการธำรงรักษาบุคลากรเพื่อนำมาสร้างคำถาม  
ศัพท์เฉพาะของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา
2. ศึกษาแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการธำรงรักษา  
บุคลากร โดยพัฒนา ปรับปรุง และเพิ่มเติมบางส่วนของแบบสอบถามจากแนวคิดของนักวิจัยท่าน  
อื่นๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามของตนเอง
3. สร้างแบบสอบถามและนำเสนอต่อประธานกรรมการ และกรรมการควบคุม  
วิทยานิพนธ์ เพื่อขอคำแนะนำและปรับปรุงแก้ไข

4. นำแบบสอบถามเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ด้านความครอบคลุมของข้อคำถามตามเนื้อหา ความเหมาะสมของการใช้ภาษา แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้แบบสอบถามสามารถวัดผลได้อย่างครอบคลุมตามนิยามที่กำหนดไว้ในการศึกษา

5. หลังจากการปรับแก้ข้อความเรียบร้อยแล้ว จึงทำการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content validity) โดยผู้วิจัยใช้การหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item- Objective Congruence: IOC) ของข้อคำถามการวิจัยกับพฤติกรรมที่ต้องการวัดเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องด้านเนื้อหา โดยกำหนดในแบบสอบถามที่ปรับปรุงนั้นกำหนดให้คำตอบแบบเลือกตอบ 3 คำตอบ ได้แก่ สอดคล้อง ไม่แน่ใจ ไม่สอดคล้อง และอีก 1 ช่อง สำหรับการแก้ไขปรับปรุงข้อคำถาม โดยให้มีการแทนค่าคำตอบ ดังนี้

ให้ +1 หมายถึง แน่ใจว่าสอดคล้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์การวิจัย

ให้ 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าสอดคล้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์การวิจัย

ให้ -1 หมายถึง ไม่สอดคล้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์การวิจัย

วิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยใช้สูตร IOC โดยผู้เชี่ยวชาญไม่น้อยกว่า 5 คน (พิศณุ พงศ์ศรี, 2549, หน้า 286-287) มีสูตรดังนี้

$$IOC = \frac{\sum x}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ค่าดัชนีความสอดคล้อง

$\sum x$  แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

ในส่วนของการแปลผล คือ ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 - 1.00 คัดเลือกไว้ใช้ต่อไป ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 พิจารณาปรับปรุงหรือตัดทิ้ง ผลการทดสอบพบว่า มีข้อคำถาม 1 ข้อที่มีค่า IOC เท่ากับ 0 ซึ่งไม่สามารถใช้ได้ แต่เนื่องจากข้อคำถามเป็นคำถามหลัก ผู้วิจัยจึงทำการปรับแก้ข้อคำถามและส่งให้ผู้เชี่ยวชาญตอบอีกครั้ง ผลจึงใช้ได้ จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

6. การดำเนินการปรับแก้แบบสอบถามหลังการหาค่า IOC และเสนอต่ออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์อีกครั้ง แล้วนำไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริงที่ใช้ในการวิจัย เพื่อตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) ของเครื่องมือด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) โดย Cronbach (1970, p.161) ค่าที่ใช้ได้ควร มากกว่าหรือเท่ากับ 0.6 ขึ้นไป ค่าที่ได้เท่ากับ 0.89 โดยแยกเป็นรายด้าน ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม

แบบสอบถาม	ค่าความเที่ยง
การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันตก	0.76
การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออก	0.79
ความผูกพันต่อองค์กร	0.83
การธำรงรักษานุคลากร	0.89

เพื่อความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันต่อองค์กร ที่มีผลต่อการธำรงรักษานุคลากร ทั้งหมดมารวมเป็น 1 ชุด โดยแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลของสถานประกอบการ

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการธำรงรักษานุคลากร

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะและอื่น ๆ

7. นำแบบสอบถามที่วิเคราะห์ผล และปรับแก้ไขเรียบร้อยแล้ว นำเสนอต่ออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อดำเนินการแก้ไขให้สมบูรณ์ ก่อนดำเนินการจัดพิมพ์เพื่อใช้เป็นแบบสอบถามการวิจัยฉบับสมบูรณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูลและจัดกระทำข้อมูล

1. ผู้วิจัยติดต่อขอทำหนังสือจากคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อส่งไปยังผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละสถานประกอบการที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ในการขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

2. ผู้วิจัยเก็บแบบสอบถามด้วยตัวเอง โดยประสานงานกับชมรมผู้บริหารงานบุคคลของนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร และชมรมผู้บริหารงานบุคคลแหลมฉบัง เพื่อขออนุญาตเข้าเก็บแบบสอบถาม และส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมเหมราชชลบุรี และนิคมอุตสาหกรรมปิ่นทอง พร้อมแนบซองติดอากรแสตมป์จ่ายหน้าถึงที่อยู่ของผู้วิจัย ซึ่งระบุในแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างสามารถตอบกลับได้ทางไปรษณีย์หรือทาง E-mail ของผู้วิจัย โดยขอให้กลุ่มตัวอย่างส่งแบบสอบถามกลับภายใน 30 วันนับจากวันที่ส่งแบบสอบถาม และ

เมื่อครบกำหนด ผู้วิจัยได้ดำเนินการติดต่อขอรับแบบสอบถามคืนจากกลุ่มตัวอย่างที่ยังไม่ได้ส่งแบบสอบถามกลับคืนมา โดยวิธีการทางโทรศัพท์และเดินทางไปติดต่อขอรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

3. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาแต่ละฉบับ

4. ดำเนินการลงรหัสและบันทึกข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา ผู้วิจัยนำแบบสอบถามกลับมาทั้งหมดตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของข้อมูล สร้างคู่มือลงรหัส ลงรหัสตามคู่มือลงรหัส กรอกข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการคำนวณทางสถิติ ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลและหาค่าสถิติดังต่อไปนี้

1. ค่าสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic)

โดยใช้สถิติพื้นฐานวิเคราะห์ข้อมูลทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง และข้อมูลทุกตอนตลอดแบบสอบถาม ได้แก่

1.1 หาค่าความถี่และร้อยละ (Frequency & percentage) โดยการสรุปข้อมูลของกลุ่มประชากร ที่ได้จากแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลของสถานประกอบการ ประกอบไปด้วย เพศระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน้าที่รับผิดชอบประเภทอุตสาหกรรมสถานที่ตั้งของสถานประกอบการ และสัญชาติผู้ถือหุ้นรายใหญ่

1.2 หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD) โดยการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความผูกพันต่อองค์กร และการธำรงรักษาบุคลากร โดยนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

2. การทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสถิติอนุมาณ

การวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ใช้สถิติวิเคราะห์เชิงพหุตัวแปร (Multivariate statistic analysis) โดยใช้โปรแกรม SPSS for Window และ โปรแกรม LISREL ทดสอบความสัมพันธ์ตามสมมติฐาน และความสอดคล้องของโมเดลการวิจัยตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้ผู้วิจัยจะวิเคราะห์สถิติต่อไปนี้ คือ

1. การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อประเมิน โมเดลการวัด



3. การวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง
4. การปรับ โมเดล และ
5. การวิเคราะห์ค่าอิทธิพล  
ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS และโปรแกรม LISREL for Students ในการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งมีขั้นตอน (สุภมาส อังศุโชติ; สมถวิล วิจิตรวรรณ; รัชนิกุล ภิญ โยธยานุวัฒน์, 2554, หน้า 24-29) ดังนี้

1. วิเคราะห์หาค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุของการชำระรักษาบุคลากร โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

2. วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง (The first order) โดยมีขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- 2.1 วิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา โดยแยกเป็นรายด้าน ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

- 2.2 วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของ โมเดลการวัด และ โมเดลด้วยโปรแกรม LISREL

3. วิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากร โดยใช้โปรแกรม LISREL เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปร

- 3.1 ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square Statistics:  $\chi^2$ ) เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานที่ว่า ฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าเป็นศูนย์ หรือต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญ โดยพิจารณานัยสำคัญทางสถิติ คือ ไม่มีนัยสำคัญ ( $p>.05$ ) หรือค่าไค-สแควร์ เข้าใกล้ศูนย์ แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

- 3.2 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) ดัชนี GFI มีค่าอยู่ระหว่าง 0 และ 1 ดัชนี GFI มากกว่า 0.90 แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

- 3.3 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjust Goodness of Fit Index: AGFI) เป็นค่าที่ได้จากการปรับแก้ดัชนี GFI เมื่อดำเนินถึงขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวนตัวแปรและองศาอิสระ ค่าดัชนี AGFI มากกว่า 0.90 แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.4 คำนีรากล่ำงสองเฉลี่ยของส่วนเหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: SRMR) คำนี Standardized RMR มีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ถ้ามีค่าต่ำกว่า 0.08 แสดงว่า โมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.5 คำนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root Mean Squared Error Approximation: RMSEA) มีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ถ้ามีค่าต่ำกว่า 0.06 แสดงว่า โมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.6 คำนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) มีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ถ้ามีค่ามากกว่า 0.95 แสดงว่า โมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัย เรื่อง อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อการธำรงรักษานุเคราะห์ในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ตอน และเพื่อให้เกิดความเข้าใจในการสื่อสารที่ตรงกัน จึงได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน	จำนวนตัวอย่าง หรือขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{x}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
SD	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
WEST	แทน	การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันตก
W1	แทน	การจ้างงานระยะสั้น
W2	แทน	การตัดสินใจโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง
W3	แทน	ความรับผิดชอบในผลลัพธ์ของการตัดสินใจเฉพาะบุคคล
W4	แทน	การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างรวดเร็ว
W5	แทน	กลไกการควบคุมอย่างเป็นทางการ
W6	แทน	มีเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
W7	แทน	มุ่งความสำคัญที่พนักงาน โดยแยกเป็นส่วนๆ
EAST	แทน	การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออก
E1	แทน	การจ้างงานตลอดชีพ
E2	แทน	การตัดสินใจแบบส่วนกลุ่ม
E3	แทน	ความรับผิดชอบเป็นกลุ่มสำหรับผลลัพธ์ของการตัดสินใจ
E4	แทน	การประเมินและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป
E5	แทน	มีกลไกการควบคุมในตัวเองอย่างไม่เป็นทางการ
E6	แทน	มีเส้นทางอาชีพแบบไม่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
E7	แทน	มีความเกี่ยวข้องกันกับพนักงาน

SAT	แทน	ความพึงพอใจ
INT	แทน	ความมุ่งมั่น
SUP	แทน	การสนับสนุน
R1	แทน	การมีความหมายต่อองค์กร
R2	แทน	การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
R3	แทน	ความตั้งใจมาทำงาน
R4	แทน	ความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานร่วมกับองค์กร
R5	แทน	ความคิดที่จะไม่ลาออกจากองค์กร
R6	แทน	การทำงานกับองค์กรจนเกษียณอายุ
b	แทน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
SE	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
$\chi^2$	แทน	ค่าสถิติไค-สแควร์
p	แทน	ค่าความน่าจะเป็นทางสถิติ
df	แทน	องศาอิสระ
GFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน
AGFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว
RMSEA	แทน	ดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์
SRMR	แทน	ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน
CFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ
$R^2$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
$\Delta\chi^2$	แทน	ผลต่างของค่าสถิติไค-สแควร์ระหว่างโมเดล
$\Delta df$	แทน	ผลต่างขององศาอิสระระหว่างโมเดล
TE	แทน	ค่าอิทธิพลโดยรวม
IE	แทน	ค่าอิทธิพลทางอ้อม
DE	แทน	ค่าอิทธิพลทางตรง

### การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และแปลผล โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุของอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อการธำรงรักษานุเคราะห์

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรเชิงสาเหตุของอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อการธำรงรักษานุเคราะห์

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อการธำรงรักษานุเคราะห์

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุของอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อการธำรงรักษานุเคราะห์

ตารางที่ 5 จำนวน และร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (n=234)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	109	46.60
หญิง	125	53.40
รวม	234	100
2. ระดับการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	5	2.10
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	168	71.80
ปริญญาโท	59	25.20
ปริญญาเอก	2	0.90
รวม	234	100

## ตารางที่ 5 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (n=234)	ร้อยละ
<b>3. ประสบการณ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์</b>		
ต่ำกว่า 5 ปี	11	4.70
5-7 ปี	76	32.50
8-10 ปี	60	25.60
11 ปีขึ้นไป	87	37.20
รวม	234	100
<b>4. หน้าที่รับผิดชอบ</b>		
สรรหาและว่าจ้าง	31	13.20
ฝึกอบรมและพัฒนา	41	17.50
สวัสดิการและค่าจ้าง	26	11.10
แรงงานสัมพันธ์	21	9.00
ทุกด้าน	96	41.00
อื่น ๆ	19	8.10
รวม	234	100
<b>5. ประเภทอุตสาหกรรม</b>		
เคมีภัณฑ์	15	6.40
ยานยนต์ หรือชิ้นส่วนยานยนต์	141	60.30
บริการขนส่งสินค้า	14	6.00
กระจกและแก้ว	1	0.40
อโลหะ	3	1.30
สิ่งทอและเครื่องหนัง	5	2.10
อาหาร เครื่องดื่มและยาสูบ	9	3.80
กระดาษ	3	1.30
ยาง หรือพลาสติก	9	3.80
อุปกรณ์การแพทย์	2	0.90

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (n=234)	ร้อยละ
อิเล็กทรอนิกส์	19	8.10
อื่น ๆ	13	5.60
รวม	234	100
<b>6. สถานที่ตั้งของสถานประกอบการ</b>		
นิคมอุตสาหกรรมเหมราชชลบุรี	11	4.70
นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร	171	73.10
นิคมอุตสาหกรรมปิ่นทอง	18	7.70
นิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง	28	12.00
นิคมอุตสาหกรรมปิ่นทอง (แหลมฉบัง)	6	2.60
รวม	234	100
<b>7. สัญชาติผู้ถือหุ้น</b>		
อเมริกา	40	17.10
ญี่ปุ่น	133	56.80
สิงคโปร์	4	1.70
จีน	10	4.30
เกาหลี	5	2.10
อื่น ๆ	42	17.90
รวม	234	100

จากตารางที่ 5 จำนวน และร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวนทั้งสิ้น 234 คน คิดเป็นร้อยละ 85.40 ส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 53.40 และเพศชาย จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 46.60

ในด้านระดับการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่จบปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 71.80 รองลงมาปริญญาโท จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 25.20 ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.10 และปริญญาเอก จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.90 ตามลำดับ

ในด้านประสบการณ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 11 ปี ขึ้นไป จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 37.20 รองลงมาอยู่ระหว่าง 5-7 ปี จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 32.50 ระหว่าง 8-10 ปี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 25.60 และมีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 4.70 ตามลำดับ

ในด้านหน้าที่รับผิดชอบของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีหน้าที่รับผิดชอบงานทรัพยากรบุคคลทุกด้าน จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 41.00 รองลงมาด้านฝึกอบรมและพัฒนา จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 17.50 ด้านงานสรรหาและว่าจ้าง จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 13.20 ด้านสวัสดิการและค่าจ้าง จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 11.10 ด้านแรงงานสัมพันธ์ จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 9.00 และงานอื่น ๆ จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 8.10 ตามลำดับ

ในด้านประเภทอุตสาหกรรม ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่อุตสาหกรรมประเภทยานยนต์ หรือชิ้นส่วนยานยนต์ จำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 60.30 รองลงมาอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 8.10 เคมีภัณฑ์ จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 6.40 บริการขนส่งสินค้า จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 6.00 อุตสาหกรรมอื่นๆ จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 5.60 อาหาร เครื่องดื่ม และยาสูบ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 3.80 พลาสติก จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 3.80 สิ่งทอและเครื่องหนัง จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.10 อโลหะ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.30 กระดาษ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.30 ยางหรืออุปกรณ์ทางการแพทย์ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.90 และกระจก และแก้ว จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.40 ตามลำดับ

ในด้านสถานที่ตั้งของสถานประกอบการ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 73.10 รองลงมานิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 12.00 นิคมอุตสาหกรรมปิ่นทอง จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 7.10 นิคมอุตสาหกรรมเหมราชชลบุรี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 4.70 นิคมอุตสาหกรรมปิ่นทอง (แหลมฉบัง) จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.60 ตามลำดับ

และในด้านสัญชาติของผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ส่วนใหญ่เป็นสัญชาติญี่ปุ่น จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 56.80 สัญชาติอื่น ๆ จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 17.90 อเมริกัน จำนวน



40 คน คิดเป็นร้อยละ 17.10 จีน จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 4.30 เกาหลี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.10 และสิงคโปร์ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.70 ตามลำดับ

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้

ตัวแปรที่สังเกตได้	$\bar{X}$	SD	แปลความ
<b>การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันตก (WEST)</b>			
1. กลไกการควบคุมอย่างเป็นทางการ (W5)	3.32	0.63	เห็นด้วย
2. มีเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (W6)	3.29	0.62	เห็นด้วย
3. มุ่งความสำคัญที่พนักงานโดยแยกเป็นส่วนๆ (W7)	3.23	0.65	เห็นด้วย
4. การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างรวดเร็ว (W4)	3.21	0.61	เห็นด้วย
5. ความรับผิดชอบในผลลัพธ์ของการตัดสินใจเฉพาะบุคคล (W3)	3.03	0.65	เห็นด้วย
6. การตัดสินใจโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง (W2)	2.97	0.65	เห็นด้วย
7. การจ้างงานระยะสั้น (W1)	2.19	0.89	ไม่เห็นด้วย
<b>การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออก (EAST)</b>			
1. การตัดสินใจแบบส่วนกลุ่ม (E2)	3.39	0.55	เห็นด้วย
2. มีกลไกการควบคุมในตัวเองอย่างไม่เป็นทางการ (E5)	3.38	0.55	เห็นด้วย
3. ความรับผิดชอบเป็นกลุ่มสำหรับผลลัพธ์ของการตัดสินใจ (E3)	3.38	0.52	เห็นด้วย
4. มีเส้นทางอาชีพแบบไม่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (E6)	3.35	0.59	เห็นด้วย
5. มีความเกี่ยวข้องกันกับพนักงาน (E7)	3.34	0.67	เห็นด้วย
6. การจ้างตลอดชีพ (E1)	3.33	0.71	เห็นด้วย
7. การประเมินและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป (E4)	3.26	0.61	เห็นด้วย
<b>ความผูกพันต่อองค์กร (ENGAGE)</b>			
1. ความมุ่งมั่น (INT)	3.33	0.55	เห็นด้วย
2. การสนับสนุน (SUP)	3.26	0.60	เห็นด้วย
3. ความพึงพอใจ (SAT)	3.05	0.66	เห็นด้วย
<b>การธำรงรักษานุคลากร (RETAIN)</b>	3.17	0.65	เห็นด้วย

จากตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่สังเกตได้พบว่า ตัวแปรแฝงการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันตก (WEST) ที่วัดด้วยการจัดการย่อยทั้ง 7 ด้านนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นด้วย 6 ด้าน โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีความคิดเห็นมากไปน้อยได้ ดังนี้ ด้านกลไกการควบคุมอย่างเป็นทางการ (W5) ( $\bar{X}=3.32$ ,  $SD = 0.64$ ) รองลงมา คือ ด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (W6) ( $\bar{X}=3.29$ ,  $SD = 0.63$ ) ด้านมุ่งความสำคัญที่พนักงานโดยแยกเป็นส่วนๆ (W7) ( $\bar{X}=3.24$ ,  $SD = 0.66$ ) ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างรวดเร็ว (W4) ( $\bar{X}=3.21$ ,  $SD = 0.62$ ) ด้านความรับผิดชอบในผลลัพธ์ของการตัดสินใจเฉพาะบุคคล (W3) ( $\bar{X}=3.04$ ,  $SD = 0.66$ ) ด้านการตัดสินใจโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง (W2) ( $\bar{X}=2.97$ ,  $SD = 0.65$ ) ตามลำดับ ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามไม่เห็นด้วย คือ ด้านการจ้างงานระยะสั้น (W1) ( $\bar{X}=2.20$ ,  $SD = 0.90$ )

ตัวแปรแฝงการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออก (EAST) ที่วัดด้วยการจัดการย่อยทั้ง 7 ด้านนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นด้วย 7 ด้าน โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีความคิดเห็นมากไปน้อยได้ ดังนี้ ด้านการตัดสินใจแบบส่วนกลุ่ม (E2) ( $\bar{X}=3.40$ ,  $SD = 0.56$ ) ด้านกลไกการควบคุมในตัวเองอย่างไม่เป็นทางการ (E5) ( $\bar{X}=3.38$ ,  $SD = 0.55$ ) ด้านความรับผิดชอบเป็นกลุ่มสำหรับผลลัพธ์ของการตัดสินใจ (E3) ( $\bar{X}=3.38$ ,  $SD = 0.53$ ) ด้านมีเส้นทางอาชีพแบบไม่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (E6) ( $\bar{X}=3.35$ ,  $SD = 0.60$ ) ด้านความเกี่ยวข้องกับพนักงาน (E7) ( $\bar{X}=3.34$ ,  $SD = 0.68$ ) ด้านการจ้างตลอดชีพ (E1) ( $\bar{X}=3.33$ ,  $SD = 0.72$ ) และด้านการประเมินและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป (E4) ( $\bar{X}=3.27$ ,  $SD = 0.62$ ) ตามลำดับ

ตัวแปรแฝงความผูกพันต่อองค์กร ที่วัดด้วยพฤติกรรมย่อยทั้ง 3 ด้านนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นด้วยทั้ง 3 ด้าน โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีความคิดเห็นมากไปน้อยได้ ดังนี้

ด้านความพึงพอใจต่อองค์กร (INT) ( $\bar{X}=3.33$ ,  $SD = 0.55$ ) ด้านความมุ่งมั่นต่อองค์กร (SUP) ( $\bar{X}=3.26$ ,  $SD = 0.60$ ) ด้านการสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร (SAT) ( $\bar{X}=3.05$ ,  $SD = 0.66$ ) ตามลำดับ

ตัวแปรแฝงการชำระรักษานุคลากร (RETAIN) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นด้วย ( $\bar{X}=3.17$ ,  $SD = 0.65$ )

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรเชิงสาเหตุของอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อการชำระรักษานุคลากร

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อนำแมทริกซ์สหสัมพันธ์ไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ได้ผลดังตารางที่ 7 ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงเดียวกันทั้ง 4 ตัว ที่ประกอบไปด้วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันตก (WEST) การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออก (EAST) ความผูกพันต่อองค์กร (ENGAGE) และการรักษาบุคลากร (RETAIN) ซึ่งมีตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 18 ตัวแปร พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงเดียวกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกค่า ซึ่งถ้าพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ พบว่า สำหรับตัวแปรแฝงการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันตก (WEST) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้มีค่าอยู่ในช่วง -0.02 ถึง 0.54 โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์สูงที่สุด 3 อันดับแรก คือ การตัดสินใจโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง (W2) กับความรับผิดชอบในผลลัพธ์ของการตัดสินใจเฉพาะบุคคล (W3) ( $r = 0.54$ ) รองลงมา คือ มีเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (W6) กับมุ่งความสำคัญที่พนักงาน โดยแยกเป็นส่วนๆ (W7) ( $r = 0.44$ ) ความรับผิดชอบในผลลัพธ์ของการตัดสินใจเฉพาะบุคคล (W3) กับการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างรวดเร็ว (W4) ( $r = 0.40$ ) และ การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างรวดเร็ว (W4) กับมีเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (W6) ( $r = 0.40$ ) ตามลำดับ

สำหรับตัวแปรแฝงการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออก (EAST) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้มีค่าอยู่ในช่วง 0.07 ถึง 0.61 โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์สูงที่สุด 3 อันดับแรก คือ การตัดสินใจแบบส่วนกลุ่ม (E2) กับความรับผิดชอบเป็นกลุ่มสำหรับผลลัพธ์ของการตัดสินใจ (E3) ( $r = 0.61$ ) รองลงมา การประเมินและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป (E4) กับมีกลไกการควบคุมในตัวเองอย่างไม่เป็นทางการ (E5) ( $r = 0.46$ ) และความรับผิดชอบเป็นกลุ่มสำหรับผลลัพธ์ของการตัดสินใจ (E3) กับการประเมินและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป (E4) ( $r = 0.45$ ) ตามลำดับ

สำหรับตัวแปรแฝงความผูกพันต่อองค์กร (ENGAGE) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้มีค่าอยู่ในช่วง 0.46 ถึง 0.65 โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์สูงที่สุด คือ ความมุ่งมั่น (INT) กับการสนับสนุน (SUP) ( $r = 0.65$ ) รองลงมาความพึงพอใจ (SAT) กับความมุ่งมั่น (INT) และความพึงพอใจ (SAT) กับการสนับสนุน (SUP) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากัน ( $r = 0.46$ ) ตามตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในเนื้อหาของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อการธำรงรักษาบุคลากรในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี

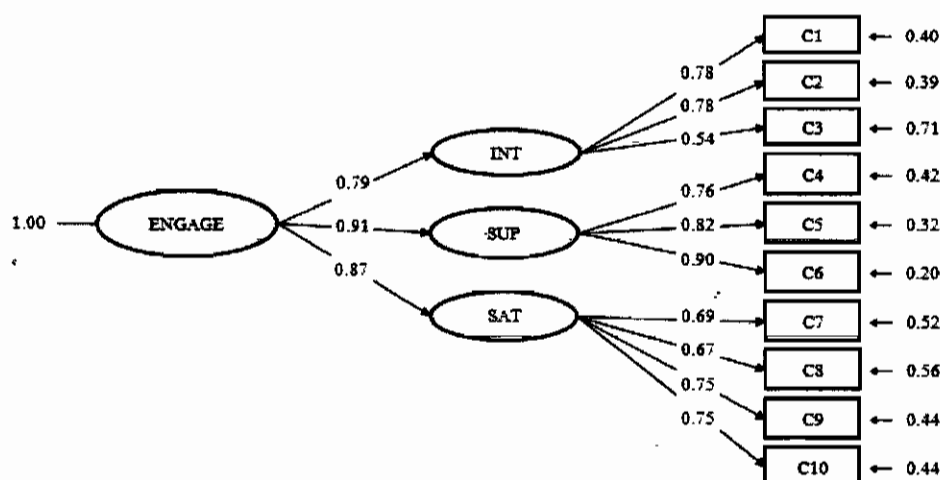
Pearson Correlations																			
	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	C1	C2	C3	RETAIN	
W1	1																		
W2	0.24**	1																	
W3	0.16*	0.54**	1																
W4	0.04	0.29**	0.40**	1															
W5	0.07	0.26**	0.24**	0.22**	1														
W6	-0	0.17**	0.31**	0.40**	0.37**	1													
W7	0.05	0.14*	0.21**	0.22**	0.20**	0.44**	1												
E1	-0.13*	-0	0.03	0.20**	0.06	0.08	0.03	1											
E2	0.02	0.05	0.11	0.17**	0.12	0.22**	0.19**	0.24**	1										
E3	-0.16*	0.04	0.09	0.23**	0.16*	0.19**	0.24**	0.37**	0.61**	1									
E4	0	0.04	-0	0.18**	0.22**	0.21**	0.23**	0.32**	0.32**	0.45**	1								
E5	-0	0.06	0.14*	0.18**	0.32**	0.37**	0.29**	0.23**	0.31**	0.40**	0.46**	1							
E6	0.03	0.11	0.09	0.28**	0.09	0.27**	0.30**	0.07	0.29**	0.28**	0.28**	0.40**	1						
E7	-0	-0	-0.1	0.11	0.07	0.17**	0.14*	0.12	0.21**	0.37**	0.27**	0.25**	0.39**	1					
C1	-0.1	0.07	0.12	0.23**	0.05	0.24**	0.18**	0.06	0.12	0.20**	0.11	0.22**	0.1	0.15*	1				
C2	-0.1	0.04	0.22**	0.21**	0.13*	0.24**	0.06	0.25**	0.27**	0.37**	0.28**	0.44**	0.1	0.16*	0.46**	1			
C3	-0.15*	-0.1	0.1	0.20**	0.02	0.18**	0.08	0.21**	0.25**	0.38**	0.21**	0.33**	0.11	0.33**	0.46**	0.65**	1		
Retention	-0	0.04	0.13*	0.21**	0.04	0.16*	0.04	0.15*	0.07	0.16**	0.16*	0.24**	0.01	0.13*	0.50**	0.57**	0.50**	1	

\* p < 0.05, \*\* p < 0.01

ตารางที่ 8 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลความผูกพันต่อองค์กร

ตัวแปรในโมเดลความผูกพันต่อองค์กร	น้ำหนัก องค์ประกอบ (b)	t	SE	R <sup>2</sup>
<b>องค์ประกอบที่อธิบายความผูกพันต่อองค์กร (ENGAGE)</b>				
1. การสนับสนุน (SUP)	0.91	10.97*	0.08	0.83
2. ความพึงพอใจ (SAT)	0.87	9.44*	0.09	0.76
3. ความมุ่งมั่น (INT)	0.79	9.61*	0.08	0.62
<b>ตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบการสนับสนุน (SUP)</b>				
1. การเข้ามาลงทุนของนักลงทุน (C6)	0.90	13.75*	0.04	0.80
2. ความพยายามเป็นพิเศษ (C5)	0.82	12.821*	0.04	0.68
3. ความเต็มใจที่จะแนะนำ (C4)	0.76	-	-	0.58
<b>ตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบความพึงพอใจ (SAT)</b>				
1. ความพึงพอใจในงาน (C9)	0.75	9.46*	0.05	0.56
2. ความพึงพอใจในองค์กร (C10)	0.75	9.41*	0.05	0.56
3. ความเสมอภาค (C7)	0.69	-	-	0.48
4. ความกดดันในการทำงาน (C8)	0.67	8.76*	0.05	0.44
<b>ตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบความมุ่งมั่น (INT)</b>				
1. ความภูมิใจที่เป็นสมาชิกขององค์กร (C2)	0.78	10.31*	0.04	0.61
2. ความยึดติดกับองค์กร (C1)	0.78	-	-	0.60
3. ความมุ่งมั่นในพันธกิจขององค์กร (C3)	0.54	7.52*	0.05	0.29
$\chi^2 = 37.57$	df = 31	p = 0.19	SRMR = 0.03	RMSEA = 0.03
GFI = 0.97	AGFI = 0.94	CFI = 1.00		

\*p &lt; 0.05



Chi-Square = 37.57, df = 31, p = 0.19, RMSEA = 0.03

ภาพที่ 6 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลความผูกพันต่อองค์กร

จากตารางที่ 8 และภาพที่ 6 พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลความผูกพันต่อองค์กร มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งพิจารณาได้จากค่าสถิติไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) มีค่าเท่ากับ 37.57 มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.19 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 31 โดยที่น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรทุกตัวมีค่าเป็นบวก ตั้งแต่ 0.54 ถึง 0.90 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกตัว แสดงว่าตัวแปรทุกตัวสามารถใช้อธิบายความผูกพันต่อองค์กรได้เป็นอย่างดี

สำหรับความสามารถในการอธิบายความผูกพันต่อองค์กรขององค์ประกอบต่างๆ ปรากฏให้เห็นชัดเจนว่า ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรีมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรด้านการสนับสนุนองค์กร (SUP) สูงที่สุด (b = 0.91) รองลงมา คือ ความพึงพอใจ (SAT) (b = 0.87) และความมุ่งมั่น (INT) (b = 0.79) ตามลำดับ

ส่วนความสามารถในการอธิบายปัจจัยแต่ละด้านของความผูกพันต่อองค์กรมีดังต่อไปนี้  
 ความคิดเห็นด้านความมุ่งมั่น (INT) ปรากฏว่า ทุกตัวแปรสามารถใช้อธิบายปัจจัยด้านความมุ่งมั่น (INT) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเป็นการอธิบายได้ในลักษณะความสัมพันธ์ทิศทางบวก โดยปรากฏว่า ความภูมิใจที่เป็นสมาชิกขององค์กร และ ความยึดติดกับองค์กร สามารถใช้อธิบายปัจจัยด้านความมุ่งมั่น (INT) ได้สูงเป็นอันดับที่ 1 เท่ากัน (b = 0.78) รองลงมา คือ ความมุ่งมั่นในพันธกิจขององค์กร (b = 0.54) ตามลำดับ

ความคิดเห็นด้านการสนับสนุน (SUP) ปรากฏว่า ทุกตัวแปรสามารถใช้อธิบายปัจจัยด้านการสนับสนุน (SUP) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเป็นการอธิบายได้ในลักษณะ

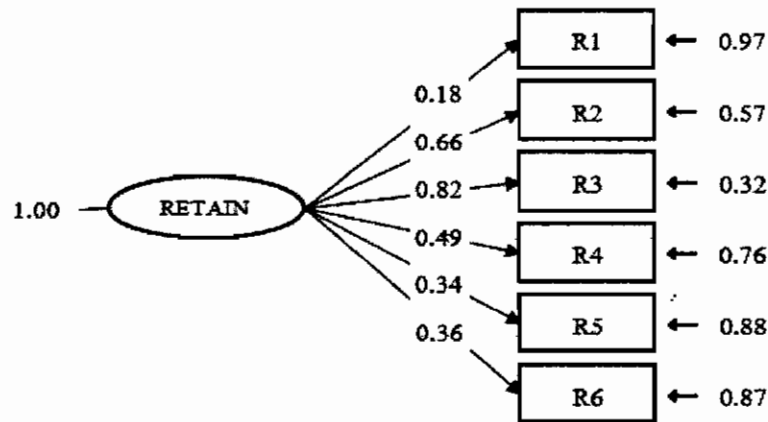
ความสัมพันธ์ทิศทางบวก โดยปรากฏว่า การสนับสนุนด้วยการแนะนำการเข้ามาลงทุนของ นักลงทุน สามารถใช้อธิบายปัจจัยด้านการสนับสนุน (SUP) ได้สูงเป็นอันดับที่ 1 ( $b = 0.90$ ) รองลงมา คือ การสนับสนุนด้วยความพยายามเป็นพิเศษ ( $b = 0.82$ ) และความเต็มใจที่จะแนะนำ เพื่อนให้มาร่วมงานกับองค์กร ( $b = 0.76$ ) ตามลำดับ

ความคิดเห็นด้านความพึงพอใจ (SAT) ปรากฏว่า ทุกตัวแปรสามารถใช้อธิบายปัจจัยด้าน ความพึงพอใจ (SAT) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเป็นการอธิบายได้ในลักษณะ ความสัมพันธ์ทิศทางบวก โดยปรากฏว่า ความพึงพอใจในองค์กร และความพึงพอใจในงาน มีความสามารถใช้อธิบายปัจจัยด้านความพึงพอใจ (SAT) ได้สูงเป็นอันดับที่ 1 เท่ากัน ( $b = 0.75$ ) รองลงมา คือ ความเสมอภาค ( $b = 0.69$ ) และ ความกดดันในการทำงาน ( $b = 0.67$ ) ตามลำดับ

#### ตารางที่ 9 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการธำรงรักษานุเคราะห์

ตัวแปรใน โมเดลการธำรงรักษานุเคราะห์	น้ำหนัก องค์ประกอบ (b)	t	SE	R <sup>2</sup>
<b>ตัวแปรที่อธิบายขององค์ประกอบการธำรงรักษานุเคราะห์ (RETAIN)</b>				
1. ความตั้งใจมาทำงาน (R3)	0.82	2.27*	0.24	0.68
2. การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (R2)	0.66	2.41*	0.18	0.43
3. ความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานร่วมกับองค์กร (R4)	0.49	2.25*	0.13	0.24
4. การทำงานกับองค์กรจนเกษียณอายุ (R6)	0.36	2.14*	0.11	0.13
5. ความคิดที่จะไม่ลาออกจากองค์กร (R5)	0.34	2.12*	0.10	0.12
6. การมีความหมายต่อองค์กร (R1)	0.18	-	-	0.03
$\chi^2 = 8.21$	df = 6	p = 0.22	SRMR = 0.03	RMSEA = 0.04
GFI = 0.99	AGFI = 0.96	CFI = 0.99		

\* $p < 0.05$



Chi-Square = 8.21, df = 6, p = 0.22, RMSEA = 0.04

ภาพที่ 7 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการชำระรักษาบุคลากร

จากตารางที่ 9 และภาพที่ 7 พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการชำระรักษาบุคลากร มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งพิจารณาได้จากค่าสถิติไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) มีค่าเท่ากับ 8.21 มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.22 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 6 โดยที่น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรทุกตัวมีค่าเป็นบวก ตั้งแต่ 0.18 ถึง 0.82 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกตัว แสดงว่าตัวแปรทุกตัวสามารถอธิบายความคิดเห็นเกี่ยวกับการชำระรักษาบุคลากรได้เป็นอย่างดี

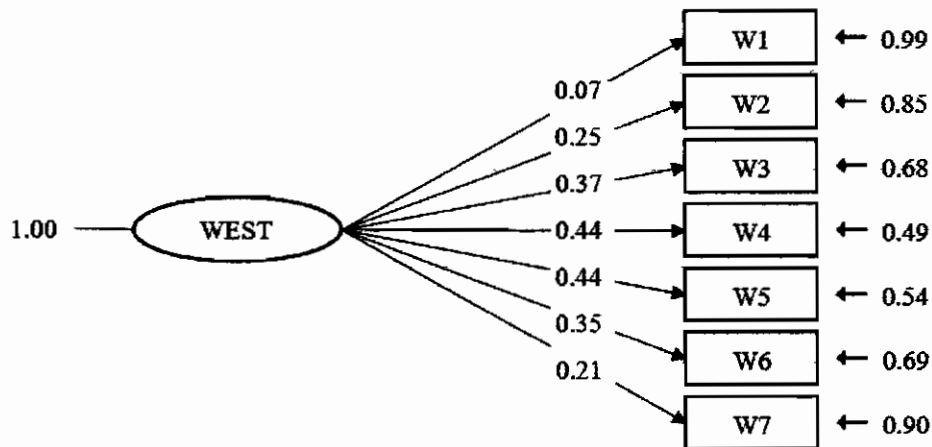
สำหรับความสามารถในการอธิบายปัจจัยการชำระรักษาบุคลากร ปรากฏให้เห็นชัดเจนว่าผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรีมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการชำระรักษาบุคลากรในลักษณะความสัมพันธ์ทิศทางบวก โดยปรากฏว่า ความตั้งใจมาทำงาน (R3) มีความสามารถใช้อธิบายปัจจัยการชำระรักษาบุคลากร (RETAIN) ได้สูงเป็นอันดับที่ 1 (b=0.82) รองลงมา คือ การเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (R2) (b=0.66) ความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานร่วมกับองค์การ (R4) (b=0.49) การทำงานกับองค์การจนเกษียณอายุ (R6) (b=0.36) ความคิดที่จะไม่ลาออกจากองค์การ (R5) (b=0.34) และการมีความหมายต่อองค์การ (R1) (b=0.18) ตามลำดับ



ตารางที่ 10 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันตก

ตัวแปรใน โมเดลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แบบตะวันตก	น้ำหนัก องค์ประกอบ (b)	t	SE	R <sup>2</sup>
ตัวแปรที่อธิบายขององค์ประกอบการจัดการทรัพยากรแบบตะวันตก (WEST)				
1. การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างรวดเร็ว (W4)	0.44	1.04	0.43	0.51
2. กลไกการควบคุมอย่างเป็นทางการ (W5)	0.44	1.03	0.42	0.46
3. ความรับผิดชอบในผลลัพธ์ของการตัดสินใจเฉพาะบุคคล (W3)	0.37	1.06	0.35	0.32
4. มีเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (W6)	0.35	1.05	0.34	0.31
5. การตัดสินใจโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง (W2)	0.25	1.08	0.23	0.15
6. มุ่งความสำคัญที่พนักงาน โดยแยกเป็นส่วนๆ (W7)	0.21	1.03	0.20	0.10
7. การจ้างงานระยะสั้น (W1)	0.07	-	-	0.01
$\chi^2 = 4.11$ $df = 8$ $p = 0.84$ SRMR = 0.01      RMSEA = 0.00				
GFI = 0.99      AGFI=0.98      CFI = 1.00				

\*p &lt; 0.05



Chi-Square = 4.11, df = 8, p = 0.84, RMSEA = 0.00

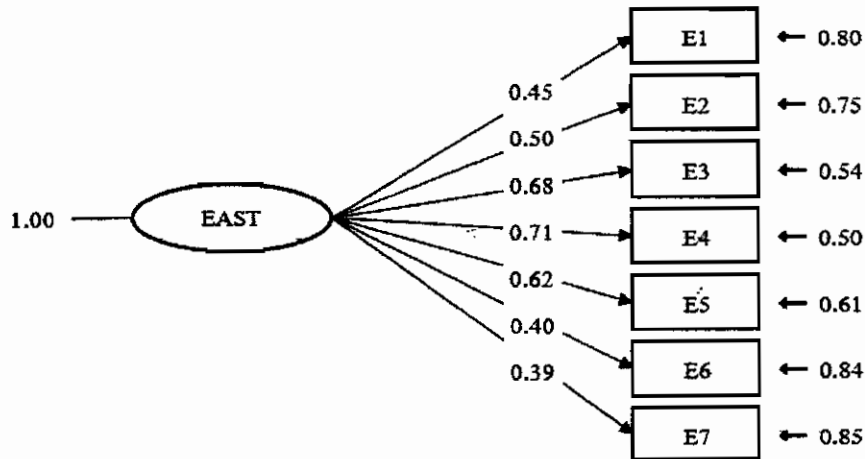
ภาพที่ 8 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการจัดการทรัพยากรแบบตะวันตก

จากตารางที่ 10 และภาพที่ 8 พบว่า ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันตก มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งพิจารณาได้จากค่าสถิติไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) มีค่าเท่ากับ 4.11 มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.84 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 8 น้ำหนักขององค์ประกอบของตัวแปรทุกตัวมีค่าเป็นบวก มีค่าตั้งแต่ 0.07 ถึง 0.44 แต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกตัวแปร ได้แก่ การจ้างงานระยะสั้น (W1) การตัดสินใจโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง (W2) ความรับผิดชอบในผลลัพธ์ของการตัดสินใจเฉพาะบุคคล (W3) การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างรวดเร็ว (W4) กลไกการควบคุมอย่างเป็นทางการ (W5) มีเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (W6) และ มุ่งความสำคัญที่พนักงาน โดยแยกเป็นส่วนๆ (W7) แสดงว่า ตัวแปรในโมเดลทั้ง 7 ตัวแปรไม่สามารถอธิบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันตกตามความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี ได้

ตารางที่ 11 การวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออก

ตัวแปรใน โมเดลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แบบตะวันออก	น้ำหนัก องค์ประกอบ (b)	t	SE	R <sup>2</sup>
ตัวแปรที่อธิบายขององค์ประกอบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออก (EAST)				
1. การประเมินและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็น ค่อยไป (E4)	0.71	5.54*	0.08	0.50
2. ความรับผิดชอบเป็นกลุ่มสำหรับผลลัพธ์ของการ ตัดสินใจ (E3)	0.68	5.48*	0.07	0.46
3. มีกลไกการควบคุมในตัวเองอย่างไม่เป็นทางการ (E5)	0.62	5.34*	0.06	0.39
4. การตัดสินใจแบบส่วนกลุ่ม (E2)	0.50	4.75*	0.06	0.25
5. การจ้างงานตลอดชีพ (E1)	0.45	-	-	0.20
6. มีเส้นทางอาชีพแบบไม่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (E6)	0.40	4.15*	0.06	0.16
7. มีความเกี่ยวข้องกันกับพนักงาน (E7)	0.39	4.08*	0.06	0.15
$\chi^2 = 12.77$	df = 10	p = 0.23	SRMR = 0.03	RMSEA = 0.03
GFI = 0.98	AGFI = 0.96	CFI = 0.99		

\*p < 0.05



Chi-Square = 12.77, df = 10, p = 0.23, RMSEA = 0.03

ภาพที่ 9 การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออก

จากตารางที่ 11 และภาพที่ 9 พบว่า ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออก มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งพิจารณาได้จากค่าสถิติไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) มีค่าเท่ากับ 12.77 มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.23 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 10 น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรทุกตัวมีค่าเป็นบวก มีค่าตั้งแต่ 0.39 ถึง 0.71 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกตัวแปร ได้แก่ การจ้างตลอดชีพ (E1) การตัดสินใจแบบส่วนกลุ่ม (E2) ความรับผิดชอบเป็นกลุ่มสำหรับผลลัพธ์ของการตัดสินใจ (E3) การประเมินและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป (E4) มีกลไกการควบคุมในตัวเองอย่างไม่เป็นทางการ (E5) มีเส้นทางอาชีพแบบไม่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (E6) มีความเกี่ยวข้องกับพนักงาน (E7) แสดงว่าตัวแปรในโมเดลทั้ง 7 ตัวแปรสามารถอธิบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออกตามความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรีได้

สำหรับความสามารถในการอธิบายปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออก ปรากฏให้เห็นชัดเจนว่าผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรีมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออกในลักษณะความสัมพันธ์ทิศทางบวก โดยปรากฏว่า การประเมินและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป (E4) มีความสามารถใช้อธิบายปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออกได้สูงเป็นอันดับที่ 1 ( $b=0.71$ ) รองลงมา คือ ความรับผิดชอบเป็นกลุ่มสำหรับผลลัพธ์ของการตัดสินใจ (E3) ( $b=0.68$ ) มีกลไกการควบคุมในตัวเองอย่างไม่เป็นทางการ (E5) ( $b=0.62$ ) การ

ตัดสินใจแบบส่วนกลุ่ม (E2) ( $b=0.50$ ) การจ้างตลอดชีพ (E1) ( $b=0.45$ ) มีเส้นทางอาชีพแบบไม่  
 เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (E6) ( $b=0.40$ ) และมีความเกี่ยวข้องกับพนักงาน (E7) ( $b=0.39$ ) ตามลำดับ  
 จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลตารางที่ 10-11 และภาพที่ 8-9 ปรากฏให้เห็นแล้วว่า  
 ตัวแปรที่ใช้อธิบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันตกตามความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบงาน  
 ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรีนั้น  
 ไม่สามารถใช้อธิบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันตกได้ ในขณะที่ตัวแปรที่ใช้อธิบายการ  
 จัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออกตามความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการ  
 ทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรีนั้นสามารถใช้  
 อธิบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออกได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่อย่างไรก็ตามเพื่อ  
 ยืนยันผลการวิเคราะห์ข้างต้นอีกครั้ง ผู้วิจัยจึงตรวจสอบแบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันการ  
 จัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ Ouchi (1981 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549, หน้า  
 363) ดังภาพกรอบแนวคิดภาพที่ 3 จึงวิเคราะห์ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน  
 อันดับสอง (Second confirmatory factor analysis) ได้ตารางที่ 12 และภาพที่ 10

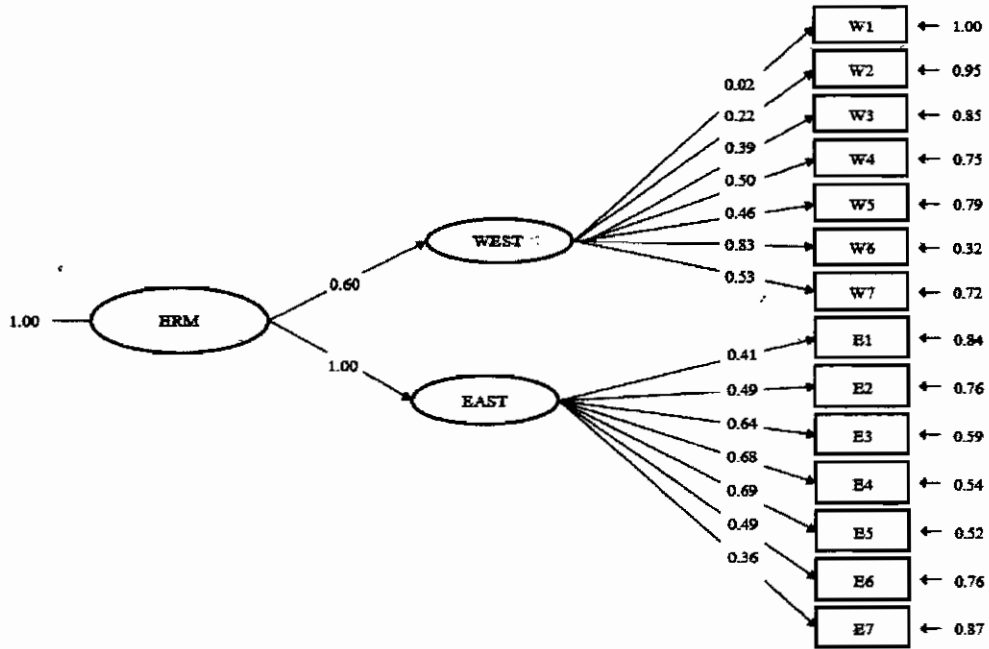
ตารางที่ 12 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของ โมเดลการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ตัวแปรในโมเดลการจัดการทรัพยากรมนุษย์	น้ำหนัก องค์ประกอบ (b)	t	SE	R <sup>2</sup>
องค์ประกอบที่อธิบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์				
แบบตะวันตก (WEST)	0.60	0.25	2.44	0.36
แบบตะวันออก (EAST)	1.00	5.75*	0.17	1.00
ตัวแปรที่อธิบายขององค์ประกอบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันตก (WEST)				
1. มีเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (W6)	0.83	0.25	2.13	0.68
2. การมุ่งความสำคัญที่พนักงานโดยแยกเป็นส่วนๆ (W7)	0.53	0.25	1.42	0.28
3. การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งเป็นไป อย่างรวดเร็ว (W4)	0.50	0.25	1.27	0.25
4. กลไกการควบคุมอย่างเป็นทางการ (W5)	0.46	0.25	1.20	0.21

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ตัวแปรในโมเดลการจัดการทรัพยากรมนุษย์	น้ำหนัก องค์ประกอบ (b)	t	SE	R <sup>2</sup>
5. ความรับผิดชอบในผลลัพธ์ของการตัดสินใจ เฉพาะบุคคล (W3)	0.39	0.25	1.02	0.15
6. การตัดสินใจโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง (W2)	0.22	0.25	0.57	0.05
7. การจ้างงานระยะสั้น (W1)	0.02	-	-	0.00
ตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบที่อธิบายการจัดการ				
1. มีกลไกการควบคุมในตัวเองอย่างไม่เป็นทางการ (E5)	0.69	5.35*	0.07	0.48
2. การประเมินและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็น ค่อยไป (E4)	0.68	5.21*	0.08	0.46
3. ความรับผิดชอบเป็นกลุ่มสำหรับผลลัพธ์ของการ ตัดสินใจ (E3)	0.64	5.17*	0.07	0.41
4. การตัดสินใจแบบส่วนกลุ่ม (E2)	0.49	4.64*	0.06	0.24
5. มีเส้นทางอาชีพแบบไม่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (E6)	0.49	4.42*	0.07	0.24
6. การจ้างตลอดชีพ (E1)	0.41	-	-	0.16
7. มีความเกี่ยวข้องกันกับพนักงาน (E7)	0.36	3.88*	0.06	0.13
$\chi^2 = 49.69$	df = 58	p = 0.77	SRMR = 0.04	RMSEA = 0.00
GFI = 0.97	AGFI = 0.95	CFI = 1.00		

\*p &lt; 0.05



Chi-Square = 49.69, df = 58, p = 0.77, RMSEA = 0.00

ภาพที่ 10 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการจัดการทรัพยากรมนุษย์

จากตารางที่ 12 และภาพที่ 10 พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของโมเดลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งพิจารณาได้จากค่าสถิติไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) มีค่าเท่ากับ 49.69 มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.77 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 58 โดยน้ำหนักองค์ประกอบอันดับที่สองของการอธิบายโมเดลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการแบบตะวันตก (WEST) มีค่าเป็นบวก และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนการจัดการแบบตะวันออก (EAST) มีค่าเป็นบวก และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่าการอธิบายลักษณะความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรีนั้นมีเพียงการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออก (EAST) เท่านั้นที่สามารถอธิบายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันตก (WEST) ปรากฏว่าไม่สามารถอธิบายลักษณะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรีได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ดังนั้นเมื่อผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออก (EAST) เท่านั้นที่สามารถอธิบายโมเดลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรม

จังหวัดชลบุรี ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจึงตัดสินใจแยกโมเดลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ออกเป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันตก (WEST) และการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบ ตะวันออก (EAST) อย่างอิสระกัน แล้วนำไปวิเคราะห์ต่อไป ดังตอนที่ 3

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของอิทธิพลของการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อการชำระรักษาบุคลากร :

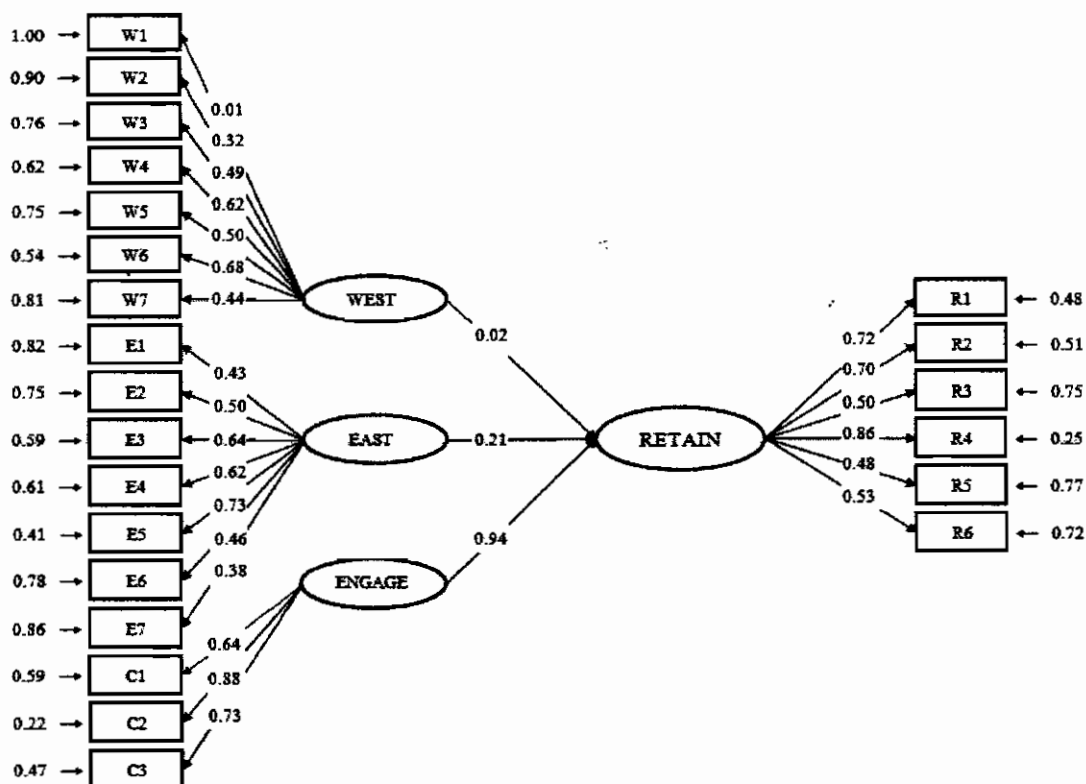
ผลการวิเคราะห์ในตอนนี้นำเสนอแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในโมเดล ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการชำระรักษาบุคลากร ตามสมมติฐานพร้อมทั้งนำเสนอค่าสถิติ แสดง ค่าอิทธิพล และความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการชำระรักษาบุคลากร ตามสมมติฐานแสดงดัง ตารางที่ 13 และภาพที่ 11 เป็นต้นไป

ตารางที่ 13 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการชำระรักษาบุคลากร ที่อธิบายด้วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (แบบตะวันตกและแบบตะวันออก) และ ความผูกพันต่อองค์กร (โมเดลหลัก)

ตัวแปรใน โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ		สัมประสิทธิ์ เส้นทาง (b)	t	SE
การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันตก (WEST)		0.02	0.27	0.09
การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออก (EAST)		0.21	2.02*	0.11
ความผูกพันต่อองค์กร (ENGAGE)		0.94	8.87*	0.11
$\chi^2 = 256.44$	df = 197	p = 0.003	SRMR = 0.02	RMSEA = 0.03
GFI = 0.91	AGFI = 0.88	CFI = 0.98	$R^2_{\text{Retention}} = 0.72$	

\*p < 0.05



$$\text{Chi-Square} = 256.44, \text{df} = 197, p = 0.00, \text{RMSEA} = 0.03, R^2_{\text{Retention}} = 0.72$$

ภาพที่ 11 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการชำระรักษาบุคลากร (โมเดลหลัก)

จากตารางที่ 13 และภาพที่ 11 พบว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการชำระรักษาบุคลากรที่อธิบายด้วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันต่อองค์กร (โมเดลหลัก) สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งพิจารณาได้จากค่าสถิติไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) มีค่าเท่ากับ 256.44 มีความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.00 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 197, ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ 0.02, ดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.03, ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.91, ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.88 และดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 0.98 โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของการชำระรักษาบุคลากรร้อยละ 72 ( $R^2_{\text{Retention}} = 0.72$ ) หมายความว่าตัวแปรทั้ง 3 ตัว คือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันตก การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออก และความผูกพันต่อองค์กร ร่วมกันอธิบายความสัมพันธ์ที่มีต่อการชำระรักษาบุคลากรได้ร้อยละ 72 แต่อย่างไรก็ตามปรากฏชัดเจนว่าการอธิบายลักษณะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ



สถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรีนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบ  
 ตะวันออกเท่านั้นที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการชำระรักษาบุคลากรได้อย่างมีนัยสำคัญ  
 ทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $b = 0.21^*$ ) ส่วนการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันตกไม่สามารถอธิบาย  
 ความเปลี่ยนแปลงของการชำระรักษาบุคลากรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $b = 0.02$ )  
 ดังนั้นผู้วิจัยจึงตัดตัวแปรการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันตกออกจากโมเดลการวิเคราะห์ และ  
 วิเคราะห์ซ้ำอีกครั้งปรากฏผลดังตารางที่ 14 และภาพที่ 12

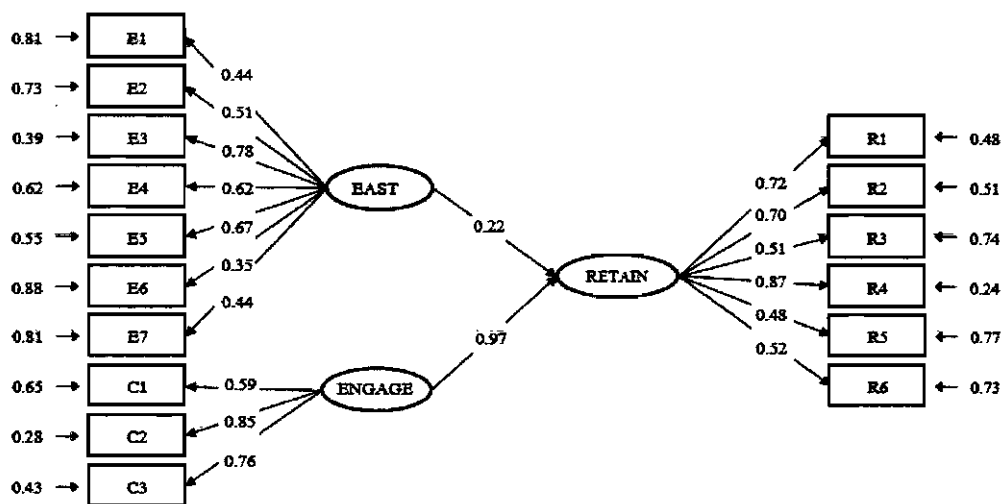
ตารางที่ 14 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการชำระรักษาบุคลากร  
 ที่อธิบายด้วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออก และความผูกพันต่อองค์กร  
 (โมเดลหลัก)

ตัวแปรใน โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ	สัมประสิทธิ์เส้นทาง (b)	t	SE
การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออก (EAST)	0.22	2.67*	0.08
ความผูกพันต่อองค์กร (ENGAGE)	0.97	9.10*	0.11

$\chi^2 = 115.81$	df = 85	p = 0.01	SRMR = 0.05	RMSEA = 0.03
GFI = 0.94	AGFI = 0.91	CFI = 0.99	$R^2_{\text{Retention}} = 0.75$	

\*p < 0.05



Chi-Square = 115.81, df = 85, p = 0.01, RMSEA = 0.03,  $R^2_{\text{Retention}} = 0.75$

ภาพที่ 12 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการชำระรักษาบุคลากรวิเคราะห์ใหม่ (โมเดลหลัก)

จากตารางที่ 14 และภาพที่ 12 แสดงให้เห็นว่าการอธิบายการชำระรักษาบุคลากรตามความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรีนั้น อธิบายได้ด้วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออกและความผูกพันต่อองค์กรได้เหมาะสมกว่า การอธิบายด้วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันตก การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออก และความผูกพันต่อองค์กร ดังผลตารางที่ 13 และภาพที่ 11 ทั้งนี้เนื่องจาก ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของการชำระรักษาบุคลากร จากตัวแปรการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออก และความผูกพันต่อองค์กร มีค่าเท่ากับ  $0.75$  ( $R^2_{\text{Retention}} = 0.75$ ) ซึ่งสูงกว่าโมเดลในตารางที่ 13 หรือ ภาพที่ 11 ที่อธิบายการเปลี่ยนแปลงของการชำระรักษาบุคลากรได้เพียงร้อยละ 72 ( $R^2_{\text{Retention}} = 0.72$ ) ทั้งนี้แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงของค่า  $R^2_{\text{Retention}}$  จะมีเพียง 0.03 แต่เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่าง โมเดลตามภาพที่ 11 กับภาพที่ 12 จะเห็นว่าค่าสถิติไค-สแควร์ที่เปลี่ยนแปลงไป ( $\Delta\chi^2$ ) เท่ากับ 140.63 และองศาอิสระที่เปลี่ยนแปลง ( $\Delta df$ ) เท่ากับ 112 ซึ่งเป็นค่าสถิติทดสอบที่บ่งชี้ว่า โมเดลตามภาพที่ 11 กับภาพที่ 12 มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิง โมเดลตามภาพที่ 11 พบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันตกไม่มีความสัมพันธ์ต่อการชำระรักษาบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยจึงทำการตัดตัวแปรการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันตกออกจาก โมเดลการวิเคราะห์ เพื่อให้เห็นความชัดเจนของการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออก

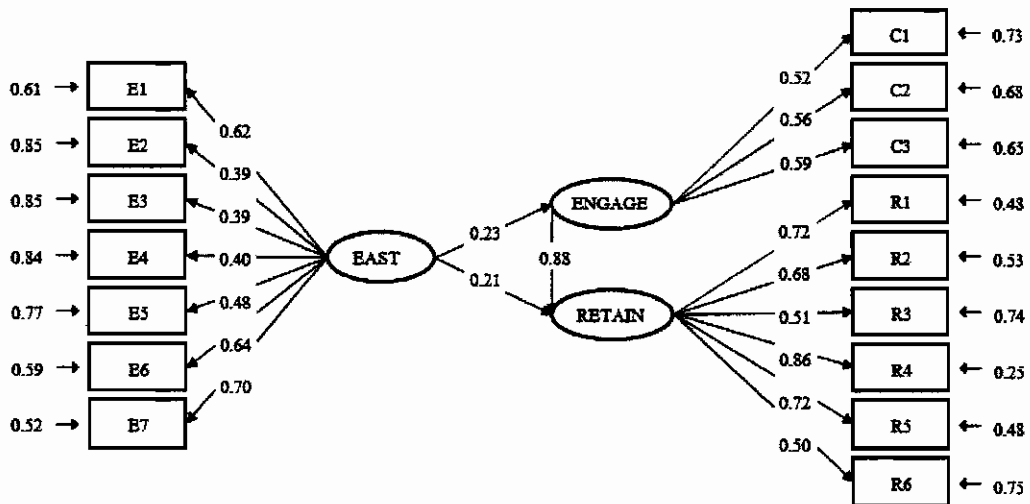
สำหรับผลการวิเคราะห์ตามภาพที่ 12 พบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออกมีผลเชิงบวก ( $b = 0.22$ ) ต่อการชำระรักษาบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งอธิบายได้ว่า ถ้าผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรีมีความคิดเห็นที่ต้องการให้องค์กรมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออกมากเท่าใดก็ยิ่งทำให้มีความคิดเห็นต่อการชำระรักษาบุคลากรในองค์กรมากขึ้นด้วย แต่ ถ้าหากว่าผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรีมีความคิดเห็นที่ต้องการให้องค์กรมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออกน้อยก็ยิ่งทำให้มีความคิดเห็นต่อการชำระรักษาบุคลากรในองค์กรน้อยลงตามไปด้วย

จากกรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการค้นหาว่า ความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นตัวกลางเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการชำระรักษาบุคลากร ตามความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรีดังภาพที่ 3 ได้หรือไม่ อย่างไร ผู้วิจัยจึงเสนอเป็น โมเดลทางเลือก และวิเคราะห์ได้ผลดังตาราง 15 ถึง 16 และภาพที่ 13 ถึง 14 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 15 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการชำระรักษาบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวกลางระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการชำระรักษาบุคลากร (โมเดลทางเลือก)

ตัวแปรสาเหตุ	ตัวแปรผล					
	ENGAGE			RETAIN		
	TE	IE	DE	TE	IE	DE
EAST	0.23*	-	0.23*	0.41*	0.20*	0.21*
	(0.11)		(0.11)	(0.08)	(0.10)	(0.10)
ENGAGE	-	-	-	0.88*	-	0.88*
	-	-	-	(0.17)	-	(0.17)
$\chi^2 = 85.69$	$df = 67$	$p = 0.06$	$SRMR = 0.05$	$RMSEA = 0.03$		
$GFI = 0.96$	$AGFI = 0.91$	$CFI = 0.99$	$R^2_{Retention} = 0.89$			

\* $p < 0.05$



Chi-Square = 85.69,  $df = 67$ ,  $p = 0.06$ ,  $RMSEA = 0.03$ ,  $R^2_{Retention} = 0.89$

ภาพที่ 13 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการชำระรักษาบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวกลางระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการชำระรักษาบุคลากร (โมเดลทางเลือก)

ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการเข้ารับรักษานุเคราะห์ที่มีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวกลางระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการเข้ารับรักษานุเคราะห์ (โมเดลทางเลือก) ตามความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี ตามตารางที่ 15 และ ภาพที่ 13 ปรากฏว่า ผลการตรวจสอบค่าสถิติไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) มีค่าเท่ากับ 85.69 โดยมีค่าความน่าจะเป็นทางสถิติ (p) เท่ากับ 0.06 ทิ้งองศาอิสระ (df) เท่ากับ 67 คำนี้นิ่วระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.96 คำนี้นิ่วระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.91 คำนี้นิ่วระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 0.99 ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองความคลาดเคลื่อน โดยประมาณ (RMSEA) เท่ากับ 0.03 แสดงว่าโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการเข้ารับรักษานุเคราะห์ที่มีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวกลางระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการเข้ารับรักษานุเคราะห์ (โมเดลทางเลือก) ตามสมมติฐานสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของตัวแปรตาม คือ การเข้ารับรักษานุเคราะห์ เท่ากับ 0.89 แสดงว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออก และความผูกพันต่อองค์การมีผลต่อการเข้ารับรักษานุเคราะห์ถึง 89% ซึ่งหมายความว่าหากผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรีมีความเห็นกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออกสูง และพนักงานมีความผูกพันต่อองค์การสูงแล้วก็จะมีการเข้ารับรักษานุเคราะห์ได้สูงตามไปด้วย และพบว่าความผูกพันต่อองค์การสามารถเป็นตัวกลางที่ใช้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการเข้ารับรักษานุเคราะห์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาอิทธิพลของตัวแปรที่ส่งผลต่อการเข้ารับรักษานุเคราะห์ตามความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการเข้ารับรักษานุเคราะห์มากที่สุด คือ ความผูกพันต่อองค์การ โดยมีอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.88 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 รองลงมา คือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออก โดยมีอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.41 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาแยกประเภทอิทธิพลพบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออกมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมในเชิงบวกต่อการเข้ารับรักษานุเคราะห์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.21 และ 0.20 ตามลำดับ ทั้งนี้การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออกมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเข้ารับรักษานุเคราะห์นั้นเป็นการส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรความผูกพันต่อองค์การ

กล่าวโดยสรุปผลการวิจัยนี้บ่งชี้ได้ว่าโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการชำระรักษาบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กร เป็นตัวกลางระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการชำระรักษาบุคลากรซึ่งเป็น โมเดลทางเลือก (ภาพที่ 13) เป็นโมเดลที่เหมาะสมกว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการชำระรักษาบุคลากรที่เป็นโมเดลหลัก (ภาพที่ 12) ทั้งนี้เนื่องจากเมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างโมเดลตามภาพที่ 12 กับภาพที่ 13 จะเห็นว่าค่าสถิติไค-สแควร์มีผลต่าง ( $\Delta\chi^2$ ) เท่ากับ 30.12 และผลต่างขององศาอิสระ ( $\Delta df$ ) เท่ากับ 18 ซึ่งเป็นค่าสถิติทดสอบที่บ่งชี้ว่าโมเดลตามภาพที่ 12 กับภาพที่ 13 มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ อีกทั้งค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของตัวแปรตาม คือ การชำระรักษาบุคลากร ตามโมเดลในภาพที่ 13 มีค่าเท่ากับ 0.89 ซึ่งสูงกว่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของโมเดลในภาพที่ 12 ที่มีค่าเท่ากับ 0.75

## บทที่ 5

### สรุปผล และอภิปราย

การศึกษาวิจัยเรื่องอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อการชำระรักษาบุคลากรในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี ครั้งนี้เป็น การวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการชำระรักษา บุคลากร ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการชำระรักษาบุคลากร กับข้อมูลเชิงประจักษ์ และศึกษาอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันต่อ องค์กรที่มีต่อการชำระรักษาบุคลากรในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี กลุ่มตัวอย่างใน งานวิจัยนี้มีจำนวน 234 ตัวอย่างที่ได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบสอบถามเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล 5 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลของสถานประกอบการ ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความ ผูกพันต่อองค์กร ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการชำระรักษาบุคลากร ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะและ อื่น ๆ ซึ่งวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์เพียร์สัน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์ เชิงสาเหตุ เพื่อทดสอบสมมติฐาน

#### สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวนทั้งสิ้น 234 คน คิดเป็นร้อยละ 85.40 ส่วนใหญ่เป็นเพศ หญิง ร้อยละ 53.40 ระดับการศึกษาสูงสุดจบปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ร้อยละ 71.80 มีประสบการณ์ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่ 11 ปี ขึ้นไป ร้อยละ 37.20 มีหน้าที่รับผิดชอบงานทรัพยากร บุคคลทุกด้าน ร้อยละ 41.00 อุตสาหกรรมประเภทยานยนต์ หรือชิ้นส่วนยานยนต์ ร้อยละ 60.30 อยู่ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ร้อยละ 73.10 และส่วนใหญ่มีสัญชาติญี่ปุ่น ร้อยละ 56.80
2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมี ความเห็นด้วย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านได้ดังนี้

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

2.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออก พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นด้วยทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการตัดสินใจแบบส่วนกลุ่มมีผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านกลไกการควบคุมในตัวเองอย่างไม่เป็นทางการ ด้านความรับผิดชอบเป็นกลุ่ม สำหรับผลลัพธ์ของการตัดสินใจ ด้านมีเส้นทางอาชีพแบบ ไม่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ด้านความเกี่ยวข้องกันกับพนักงาน ด้านการจ้างตลอดชีพ และด้านการประเมินและการเลื่อนตำแหน่งแบบ ค่อยเป็นค่อยไป ตามลำดับ

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

4. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการธำรงรักษาบุคลากร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นด้วยกับการธำรงรักษาบุคลากร

5. สำหรับข้อเสนอแนะและอื่นๆ ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอแนะเพิ่มเติมถึงความผูกพันต่อองค์กรซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นตัวเงิน ผู้บริหารควรเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับบุคลากรและสอนบุคลากรได้ และที่สำคัญองค์กรควรให้ความสำคัญกับบุคลากรมากกว่าผลกำไรขาดทุน เพราะบุคลากรล้วนมีผลต่อองค์กรที่จะทำให้มีกำไรหรือขาดทุนได้ และสำหรับบุคลากรที่มีการพัฒนาตนเองให้สามารถทำงานกับองค์กรได้แล้ว องค์กรควรให้การส่งเสริมให้บุคลากรเหล่านั้นมีความก้าวหน้าและมั่นคงในหน้าที่การงาน เพื่อความเป็นอยู่ของบุคลากรที่ดีขึ้นอีกด้วย

6. การทดสอบสมมติฐานการวิจัย สรุปได้ตามตารางที่ 16

ตารางที่ 16 สรุปผลการวิจัยตามสมมติฐาน

สมมติฐานที่	ผลการทดสอบสมมติฐาน
1. โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการเข้ารับรักษาบุคลากรในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรีกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกัน	ยอมรับ
2. โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการเข้ารับรักษาบุคลากรในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรีมีความสอดคล้องกับโมเดลทางเลือก มากกว่า โมเดลหลัก	ยอมรับ
3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อการเข้ารับรักษาบุคลากรในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี	ยอมรับ
4. ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อการเข้ารับรักษาบุคลากรในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี	ยอมรับ

จากตารางที่ 16 สามารถอธิบายได้ ดังนี้

6.1 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการเข้ารับรักษาบุคลากรในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรีกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกัน แสดงว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันต่อองค์กร สามารถใช้อธิบายการเข้ารับรักษาบุคลากรได้ตามความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี

6.2 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการเข้ารับรักษาบุคลากรในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรีมีความสอดคล้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออกและความผูกพันต่อองค์กร มากกว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันตก การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออก และความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งหมายความว่าหากผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรีมีความเห็นด้วยกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออกสูง และพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูงแล้ว ก็จะมีการเข้ารับรักษาบุคลากรได้สูงตามไปด้วย และพบว่าความผูกพันต่อองค์กรสามารถเป็น



ตัวกลางที่ใช้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการธำรงรักษาบุคลากรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6.3 การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาบุคลากรในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรีมีความสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย ทั้งนี้พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออกมีอิทธิพลโดยตรงต่อการธำรงรักษาบุคลากร และมีอิทธิพลทางอ้อมโดยส่งอิทธิพลอ้อมผ่านความผูกพันต่อองค์กรถึงการธำรงรักษาบุคลากร และ

6.4 ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาบุคลากรในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี แสดงว่า ถ้าบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรสูงก็จะส่งผลให้การธำรงรักษาบุคลากรสูงตามไปด้วย

## อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อการธำรงรักษาบุคลากรในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี สามารถนำผลการศึกษามาอภิปรายในประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้

1. การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการธำรงรักษาบุคลากรในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรสามารถเป็นตัวกลางที่ใช้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการธำรงรักษาบุคลากร สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พรรัตน์ แสงหาญ (2555, หน้า 185) ได้ศึกษา การธำรงรักษาคนเก่งในภาครัฐ ซึ่งได้นำความผูกพันมาเป็นตัวกลางเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการธำรงรักษาคนเก่ง ผลการวิจัยพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งแบบอัตรากำลัง โภชนกโภชนิยม และแบบมนุษย์นิยมเชิงพัฒนาการ ไม่มีความสัมพันธ์กับการธำรงรักษาคนเก่ง แต่ระดับความผูกพันและระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับการธำรงรักษาคนเก่งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2. การตรวจสอบความสอดคล้องของ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการธำรงรักษาบุคลากรในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า การธำรงรักษาบุคลากรมีลักษณะความสัมพันธ์ทิศทางบวก สอดคล้องกับงานวิจัยของนิติมา นพบุรี (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การธำรงรักษาบุคลากรของ โรงเรียนเอกชนในจังหวัดลำพูน ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมบุคลากรครุมีความพึงพอใจในการธำรงรักษาบุคลากรในระดับปานกลาง สำหรับภาพรวมของความต้องการในการธำรงรักษาบุคลากรอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฑาทิพย์ สุขสวัสดิ์ (2555, หน้า 79-82) ได้ศึกษาแนวทางการบริหารคนดี คนเก่งของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง ผลการศึกษาพบว่า

โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามได้เริ่มเตรียมและดำเนินการในการบริหารคนดี คนเก่ง ไปแล้ว บางส่วนหรืออยู่ในระดับปานกลาง สำหรับการธำรงรักษาคนดี คนเก่ง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า ด้านวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนการทำงานของคนดี คนเก่ง ด้านบทบาทของหัวหน้างานในการบริหารคนดี คนเก่ง ด้านโอกาสความก้าวหน้าและศักยภาพของสิ่งที่ได้รับ สามารถช่วยในการธำรงรักษาคนดี คนเก่ง ด้านผลตอบแทนที่ดึงดูดให้คนดี คนเก่ง ทำงานในองค์กร สามารถช่วยในการธำรงรักษาคนดี คนเก่ง ในองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

3. อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อการธำรงรักษาบุคลากรในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลมากที่สุด รองลงมาคือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันตก ส่วนการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันตก ไม่มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาบุคลากรสอดคล้องกับแนวคิดของ นงนุช วงษ์สุวรรณ (2553, หน้า 8) ที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นตัวแปรที่ส่งอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรอันจะส่งผลต่อไปยังความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงานและก่อให้เกิดความรักทั้งต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงาน อีกทั้งเป็นการธำรงรักษาไม่ให้ออกจากองค์กรไป และยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สรารัศมี วิศวรวิชานนท์ (2549, หน้า 143-145) ที่ได้ศึกษาเปรียบเทียบระดับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อบริษัทซึ่งบริหารโดยนักบริหารชาวตะวันตก และนักบริหารงานชาวตะวันตก กรณีศึกษา บริษัท เอ็นอีซี โทคิน อีเล็คทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ออโตลิฟ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่าบุคลากรของบริษัท เอ็นอีซี โทคิน อีเล็คทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด มีความผูกพันต่อองค์กรไม่น้อยกว่าบุคลากรของบริษัท ออโตลิฟ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งแสดงว่าบุคลากรที่มีผู้บริหารเป็นชาวตะวันตกมีความผูกพันต่อองค์กรไม่น้อยกว่าบุคลากรที่มีผู้บริหารเป็นชาวตะวันตก

### ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่าความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลมากกว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นองค์กรควรหันมาให้ความสำคัญกับความผูกพันต่อองค์กรในประเด็นดังต่อไปนี้

1. ด้านความมุ่งมั่น ผู้วิจัยเห็นว่า ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผู้ที่เกี่ยวข้องของแต่ละองค์กรควรให้ความสำคัญกับการสร้างความภาคภูมิใจที่เป็นสมาชิกขององค์กร ในการทำงานร่วมกับองค์กรที่มีความมั่นคง ซึ่งส่งผลให้บุคลากรมีการยึดติดหรือผูกพันต่อองค์กร และส่งเสริมให้บุคลากรมีความมุ่งมั่น ในพันธกิจขององค์กร ซึ่งองค์กรควรกำหนด

วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กรที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรมีแนวทางในการปฏิบัติร่วมกันเป็นหนึ่งเดียว

2. ด้านการสนับสนุน ผู้วิจัยเห็นว่า หากองค์กรมีการกำหนดทิศทาง และชี้แจงให้บุคลากรในองค์กรทราบแล้ว คาดว่าบุคลากรย่อมมีความพยายามเป็นพิเศษ และความเต็มใจที่จะสนับสนุนองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการแนะนำเพื่อนให้มาร่วมงานกับองค์กร การหาลูกค้าเข้ามาใช้ บริการ และการเข้ามาลงทุนของนักลงทุน เมื่อเห็นถึงความชัดเจนในคุณลักษณะบุคลากรในองค์กร

3. ด้านความพึงพอใจ ผู้วิจัยเห็นว่า ถ้าองค์กรมีการกำหนดทิศทาง และดูแลบุคลากรในด้านต่างๆ รวมถึงการให้ความสำคัญกับบุคลากรแล้ว บุคลากรย่อมมีความพึงพอใจในองค์กร ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ อีกทั้งความเสมอภาคในการปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน และมีการจัดกิจกรรมแรงงานสัมพันธ์เพื่อผ่อนคลายความเครียดจากการทำงาน สุดท้ายย่อมส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรนั่นเอง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเชิงคุณภาพให้มากขึ้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แท้จริง เนื่องจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องละเอียดอ่อน ซึ่งการใช้แบบสอบถามเพียงอย่างเดียวอาจทำให้ได้ข้อมูลที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง

2. ควรศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มประเทศอาเซียน เพื่อให้ได้มาซึ่งการหาวิธีการที่ดีที่สุด (Best practice) ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นมาตรฐานเดียวกันสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

## บรรณานุกรม

- กนกพร สุโสภาค. (2553). *การธำรงรักษาพนักงาน*. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาบริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร, วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- การนิคมแห่งประเทศไทย. (2550). *ฐานข้อมูล GIS การนิคมแห่งประเทศไทย*. เข้าถึงได้จาก <http://teenet.tei.or.th/DatabaseGIS/estate.html>
- จันทนา ลีรุ่งเรืองพร. (2552). *ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรบริษัท มิตรชุย โอ.เอส.เค. ไลน์ ประเทศไทย จำกัด แผนก โลจิสติกส์*. การค้นคว้าอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- จุฑาทิพย์ สุขสวัสดิ์. (2555). *แนวทางการบริหารคนดี คนเก่ง ของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง*. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะการจัดการและการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชลดา ประชูปราณีชัย. (2555). *การศึกษการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน กรณีศึกษาอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก*. *วารสารการจัดการธุรกิจ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา*, 1(1), 49-71.
- ชุติมา สุวรรณประทีป. (2543). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการพยาบาล, คณะพยาบาลศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2551). *ทฤษฎีการบริหารตามแนวคิดของปราชญ์ตะวันตก*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ฉัญฐพันธ์ เขจรนันท์. (2545). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- คนัย เทียนพุด. (2545). *การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ 21 (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: นาโกต้า.
- คิลก ถือกกล้า. (2554). *บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์กับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน*. เข้าถึงได้จาก <http://www.hrm-excellence.com/index.php/component/content/article/220--m---m-s>
- ตุลา มหาพสุธานนท์. (2554). *หลักการจัดการ*. กรุงเทพฯ: พี เอ็น เค แอนด์สกายพรีนติ้ง.
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2551). *การบริหารทีมงานและการแก้ไขปัญหา (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: สหธรรมิก.

- ธงชัย สันติวงษ์. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.
- ชั้นชนก จันทร์ภักดี. (2550). *วัฒนธรรมการทำงานของพนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่น กรณีศึกษา: ประเภทอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เคมีคอล และพลาสติก ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นางนุช วงษ์สุวรรณ. (2553). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- นพ ศรีบุญมา. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สุตรไพศาล.
- นฤมล กิมภากรณ์, อรพิน สันติธีรากุล, เขมกร ไชยประสิทธิ์ และกนกพร ทวีพัฒน์. (2551). ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีองค์กรสื่อสารโทรคมนาคม, *Veridian E – Journal Silpakorn University*, 1(1), 45.
- นวนัฐ สุขะมงคล และคณะ. (2553). การศึกษาและพัฒนาความมุ่งมั่นและผูกพันของพนักงาน. *วารสารวิจัยและพัฒนา ไลยอลงกรณ์*, 5 (1), 122.
- นิติมา นพบุรี. (2549). *การธำรงรักษาบุคลากรของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดลำพูน*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.
- นิรมล กิติกุล. (2551). *องค์การและการจัดการ*. นครปฐม: เพชรเกษมการพิมพ์.
- นิสดารค์ เวชยานนท์. (2545). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบไทย ๆ*. กรุงเทพฯ: เสมารธรรม.
- บุญธรรม กิจปริดาภิรัฐ. (2549). *สถิติวิเคราะห์เพื่อการวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- ปราชญา กล้าผจญ และ พอดา บุตรสุทธิวงศ์. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- พรรัตน์ แสดงหาญ. (2553). คนเก่งรักองค์กร องค์กรรักคนเก่ง. *Productivity World* เพื่อการเพิ่มผลผลิต, 15(84), 82-83.
- พรรัตน์ แสดงหาญ. (2555). AEC: โอกาสหรือภัยคุกคามต่อการบริหารคนเก่งในประเทศไทย. *People Magazine*, 32(2), 35.
- พรรัตน์ แสดงหาญ. (2555). การธำรงรักษาคนเก่งในภาครัฐ. *วารสารรัฐประศาสนศาสตร์*, 10(1), 185-210.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2544). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

- พิชิต เทพวรรณ. (2554). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- พิสนุ ฟองศรี. (2549). *วิจัยทางการศึกษา “แนวคิดทฤษฎี” (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: เทียมฟ้าการพิมพ์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2549). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: ชรรมสาร.
- รัชนี สิงห์บุญตา. (2541). *การทดลองกิจกรรม 5 ส ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วมในโรงพยาบาลอำนาจเจริญ*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารโรงพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- รวงคณา สนรักษา. (2550). *การศึกษาผลตอบแทนของธนาคารที่มีต่อการส่งเสริมการชำระรักษาพนักงาน กรณีศึกษา: ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เขต 45*. งานนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วราภรณ์ ตระกูลสถิตย์. (2549). *การทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- ศิริพร นาคสุวรรณ. (2548). *การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความผูกพันต่อองค์การของครู ในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาเทคโนโลยีการจัดการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เศรษฐวัฒน์ เอกคณานวงศ์. (2553). *ศึกษาเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถพิเศษ*. คุุณิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต, คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สราธิร์ม วิศวปรีชานนท์. (2549). *การเปรียบเทียบระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อบริษัทซึ่งบริหารโดยนักบริหารชาวตะวันตกและนักบริหารชาวตะวันตก: กรณีศึกษา บริษัท เอ็นอีซี โทคิน อีเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ออ โดลิฟ (ประเทศไทย) จำกัด*. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สำนักงานแรงงานจังหวัดชลบุรี. (2555). *สถานการณ์แรงงานจังหวัดชลบุรี ไตรมาส 3 (กรกฎาคม-กันยายน 2555)*. เข้าถึงได้จาก <http://www.chonburi.go.th/Portals/0/%E0%B9%84%E0%B8%95%E0%B8%A3%E0%B8%A1%E0%B8%B2%E0%B8%AA%203.2555.pdf>.
- สุธิดา โดพันธ์านนท์ และกัญญา ประจุศิลป์. (2549). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์การของพยาบาลวิชาชีพกลุ่มบุคลากรมหาวิทยาลัย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ*. *วารสารสภาการพยาบาล*, 22(4), 101-111.

- สุภมาศ อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนิกุล ภิญโญภาณุวัฒน์. (2554). *สถิติวิเคราะห์ สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL*. กรุงเทพฯ: มิตซัน มีเดีย.
- สุรเดช แสนนิล. (2554). *การรักษาพนักงานในองค์การ*. สารนิพนธ์พัฒนาแรงงานและสวัสดิการ มหาวิทยาลัย, สาขาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, คณะสังคมสงเคราะห์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อนิวัช แก้วจันทน์. (2554). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์* ในศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ ลำดับที่ 149 (พิมพ์ครั้งที่ 2) สงขลา: นำศิลป์โฆษณา.
- อัญจรา อาศิริพนธ์มนตรี. (2541). *ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานกับการทำงาน* เป็นทีมของอาจารย์วิทยาลัยสาธาณสุขสิรินธร. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขา บริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อรรชกา สีบุญเรือง. (2555). *BOI ดึงดูดต่างชาติยังสนใจไทย ยกตัวเลขการเข้าลงทุนโดยตรง 6 เดือน มูลค่า 2.8 แสนล้านบาท*. เข้าถึงได้จาก <http://www.naewna.com/business/14596>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effect. *Journal of Business Research* 26, 49-61.
- Aon Hewitt Association. (2012). *Trends in global employee engagement*. Retrieved from [http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2012\\_TrendsInGlobalEngagement\\_Final\\_v11.pdf](http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2012_TrendsInGlobalEngagement_Final_v11.pdf)
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10<sup>th</sup> ed.). London: Kogan Page.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Carrell, M. R., Elbert, N. F. & Hatfield, R. D. (2000). *Human resource management : Strategies for managing a diverse and global workforce* (6<sup>th</sup> ed.). Dryden Press: Orlando, FL.
- Cronbach, L. J. (1970). *Essentials of psychological testing* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Harper & Row.
- Howatt, W. A. (1999). *Employee retention: A discussion model*. Retrieved from <http://www.howatthr.com/images/pdf/pplmgmt/Employee>.
- International Survey Research. (2004). *Measuring employee engagement: a three-part model and its link to financial performance*. Retrieved from [http://www.isrsurveys.com/pdf/insight/casestudy\\_engagement04.pdf](http://www.isrsurveys.com/pdf/insight/casestudy_engagement04.pdf)

- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724
- Kleiman, L. S. (2000). *Human resource management: a managerial tool for competitive advantage*. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Micheal, R. C. (2000). *Human resource management global workplace*. Chicago: Houghton Mifflin Harcourt (HMH).
- Mowday, R.; Steer, R. & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Rounok, N. & Parvin, M. M. (2011). Fostering employee performance. *Industrial Engineering Letters*, 1(3), 7.
- Salancik, G. R. (1983). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In *Psychological Foundations of Organizational Behavior* (2<sup>nd</sup> ed.). (pp. 202-207). Glenview, IL: Scott Foresman.
- Schiemann, A. W. (2009). *Reinventing Talent Management: How to Maximize Performance in the New Marketplace*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Sikula, A. F. (1976). *Personal Administration and Human Resource Management*. New York: Macmillan.
- Steers, R. M. (1977). *Organizational effectiveness: A behavioral view*. Oregon: Goodyear.
- Tappen, R. M. (1995). *Nursing leadership and management*. Philadelphia: F. A. Davis.
- Tomas R. K. (1996). *Theory Z Management and The United States Air Force Graduate Research Project*. Retrieved from [www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf&AD=ADA320325](http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf&AD=ADA320325)
- Towers Perrin Global Workforce Study. (2006). *Ten Steps to Creating an Engaged Workforce: Key European Finding*. Retrieved from <http://www.towersperrin.com>.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Harper and Row Publication.
- Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D. & Diehl, J. (2009). *From engagement to work passion*. Retrieved from [http://www.kenblanchard.com/img/pub/Blanchard\\_From\\_Engagement\\_to\\_Work\\_Passion.pdf](http://www.kenblanchard.com/img/pub/Blanchard_From_Engagement_to_Work_Passion.pdf)



**ภาคผนวก**

**ภาคผนวก ก**

**หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงของเครื่องมือ**



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะการจัดการและการท่องเที่ยว สำนักงานคณบดี โทร. ๒๔๕๔

ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/๑๐๔๔๔

วันที่ ๒๐ กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน ดร.วรรณภา วิจิตรจรรยา

ด้วย นางขวัญชนก ปัญญาวัฒน์ รหัสประจำตัว ๕๕๔๒๐๐๗๖ นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาคพิเศษ ได้เสนอวิทยานิพนธ์เรื่อง อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อการธำรงรักษาบุคลากรในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี โดยมี ดร.พรรัตน์ แสงหาญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในกรณีนี้ คณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัย

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)

คณบดีคณะการจัดการและการท่องเที่ยว



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะการจัดการและการท่องเที่ยว สำนักงานคณบดี โทร. ๒๕๕๔

ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/๑๕๕๔

วันที่ ๑๐ กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน ดร.วรรณวิชนี ถนนอมชาติ

ด้วย นางขวัญชนก ปัญญาธนะ รหัสประจำตัว ๕๕๔๒๐๐๗๖ นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาคพิเศษ ได้เสนอวิทยานิพนธ์เรื่อง อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อการธำรงรักษาบุคลากรในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี โดยมี ดร.พรรัตน์ แสงเดชา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในกรณีนี้ คณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัย

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)

คณบดีคณะการจัดการและการท่องเที่ยว

ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/ ๗ ๐๐๕๕



คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว  
มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน คุณทวีศักดิ์ สีลาศ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูล

ด้วย นางขวัญชนก ปัญญารัตน์ รหัสประจำตัว ๕๔๔๒๐๐๗๖ นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาคพิเศษ ได้เสนอนิพนธ์เรื่อง อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อการธำรงรักษาบุคลากรในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี โดยมี ดร.พรรัตน์ แสงคงหาญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในกรณีนี้ คณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัย

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)  
คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

สำนักงานคณบดี

โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๕

โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๕

ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/๗ ๐๐๕๔๔



คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว  
มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๓๓๑

๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน คุณปิยะลักษณ์ อุททะวงศ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูล

ด้วย นางขวัญชนก ปัญญารัตนะ รหัสประจำตัว ๕๔๔๒๐๐๗๖ นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาคพิเศษ ได้เสนอวิทยานิพนธ์เรื่อง อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อการดำรงรักษาบุคลากรในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี โดยมี ดร.พรรรัตน์ แสงงาญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในกรณีนี้ คณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัย

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)  
คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

สำนักงานคณบดี

โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๔

โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๔

ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/๗๐๐๙๕



คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว  
มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน คุณสุวรรณ สระทองคำ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูล

ด้วย นางขวัญชนก ปัญญารัตน์ รหัสประจำตัว ๕๕๙๒๐๐๓๖ นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาคพิเศษ ได้เสนอวิทยานิพนธ์เรื่อง อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อการชำระรักษาบุคลากรในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี โดยมี ดร.พรรัตน์ แสงดงหาญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในกรณีนี้ คณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัย

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)  
คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

สำนักงานคณบดี

โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๕๕๕

โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๕๕๕

**ภาคผนวก ข**

**ผลการตรวจสอบความเที่ยงของเครื่องมือ**



## แบบสอบถามการวิจัย

### เรื่อง อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันต่อองค์การ ที่มีต่อการธำรงรักษาบุคลากรในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี

#### คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้น เพื่อศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันต่อองค์การที่มีต่อการธำรงรักษาบุคลากรในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ คือ ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่ระดับหัวหน้างานขึ้นไป ผู้วิจัยจึงขอความกรุณาท่านได้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ตามความเป็นจริง ซึ่งแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น ไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด โดยผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิจัยเป็นภาพรวมเท่านั้น เพื่อเป็นแนวทางในการธำรงรักษาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ท่านตอบทั้งหมดจะสงวนเป็นความลับ และนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้นและขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป 7 ข้อ

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 14 ข้อ

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ 11 ข้อ

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการธำรงรักษาบุคลากร 6 ข้อ

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะ และอื่นๆ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ครั้งนี้

ขวัญชนก ปัญญารัตน์

นิติศรปริญาโท สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์  
คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดระบุข้อมูลเกี่ยวกับตัวท่าน โดยเติมข้อความและทำเครื่องหมาย ✓ ลง  
ในช่องหน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

#### ข้อ 1 เพศ

1. ชาย                       2. หญิง

#### ข้อ 2 ระดับการศึกษาสูงสุด

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี                       2. ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า  
 3. ปริญญาโท                                       4. ปริญญาเอก

#### ข้อ 3 ประสบการณ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

1. ต่ำกว่า 5 ปี                                       2. 5-7 ปี  
 3. 8-10 ปี     4. 11 ปีขึ้นไป

#### ข้อ 4 หน้าที่รับผิดชอบ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

1. สรรหาและว่าจ้าง                                       2. ฝึกอบรมและพัฒนา  
 3. สวัสดิการและค่าจ้าง                                       4. แรงงานสัมพันธ์  
 5. อื่นๆ (ระบุ).....

#### ข้อ 5 ประเภทอุตสาหกรรม

1. เคมี     2. ยานยนต์ หรือชิ้นส่วนยานยนต์  
 3. บริการขนส่งสินค้า                                       4. กระจกและแก้ว  
 5. อโลหะ     6. สิ่งทอและเครื่องหนัง  
 7. อาหาร เครื่องดื่ม และยาสูบ                                       8. กระดาษ  
 9. ยาง หรือพลาสติก                                       10. อุปกรณ์ทางการแพทย์  
 11. อิเล็กทรอนิกส์     12. อื่นๆ(ระบุ).....

#### ข้อ 6 สถานที่ตั้งของสถานประกอบการ

1. นิคมอุตสาหกรรมเหมราชชลบุรี                       2. นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร  
 3. นิคมอุตสาหกรรมปิ่นทอง                                       4. นิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง  
 5. นิคมอุตสาหกรรมปิ่นทอง (แหลมฉบัง)

#### ข้อ 7 ผู้ถือหุ้นสัญชาติ

1. อเมริกา     2. ญี่ปุ่น  
 3. สิงคโปร์     4. จีน  
 5. เกาหลี     6. อื่นๆ (ระบุ).....

**ส่วนที่ 2** ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

**คำชี้แจง** กรรมการผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นของท่านในแบบสอบถามการหาประสิทธิภาพ โดยใส่เครื่องหมาย ( ✓ ) ลงในช่องความคิดเห็นของท่านพร้อมข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการนำไปพิจารณาปรับปรุงต่อไป

- + 1    หมายความว่า    มั่นใจว่าแบบสอบถามมีความสอดคล้อง  
 0    หมายความว่า    ไม่มั่นใจว่าแบบสอบถามมีความสอดคล้อง  
 - 1    หมายความว่า    มั่นใจว่าแบบสอบถามไม่มีความสอดคล้อง

การจัดการทรัพยากรมนุษย์	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	สรุปผล
	1	2	3	4	5		
<b>การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันตก</b>							
1. ข้าพเจ้าเห็นว่าองค์กรควรใช้ระบบการจ้างงานระยะสั้น เช่น การจ้างงานที่มีสัญญากำหนดระยะเวลาแน่นอน	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
2. ข้าพเจ้าเห็นว่าองค์กรควรให้ผู้รับผิดชอบหลักในงานใดเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจอย่างเด็ดขาดในงานนั้น	0	0	+1	+1	+1	0.6	ใช้ได้
3. ข้าพเจ้าเห็นว่าองค์กรควรให้ผู้รับผิดชอบหลักในงานใดเป็นผู้รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากงานนั้นโดยตรง	0	0	+1	+1	+1	0.6	ใช้ได้
4. ข้าพเจ้าเห็นว่าองค์กรควรมีระบบการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว	0	+1	0	+1	+1	0.6	ใช้ได้
5. ข้าพเจ้าเห็นว่าองค์กรควรมีการควบคุมอย่างเป็นทางการ โดยใช้ กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
6. ข้าพเจ้าเห็นว่าองค์กรควรมีการกำหนดเส้นทางการเติบโตในอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
7. ข้าพเจ้าเห็นว่าองค์กรควรมีวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรตามหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน	0	-1	-1	+1	+1	0	ใช้ไม่ได้

การจัดการทรัพยากรมนุษย์	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	สรุปผล
	1	2	3	4	5		
การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบกะวันออก							
8. ข้าพเจ้าเห็นว่าองค์กรควรใช้ระบบการจ้างงานระยะยาว เช่น มีการจ้างงานจนเกษียณอายุ	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
9. ข้าพเจ้าเห็นว่าองค์กรควรให้ผู้เกี่ยวข้องแต่ละหน่วยงานเข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจร่วมกัน	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
10. ข้าพเจ้าเห็นว่าองค์กรควร ใช้วิธีการแสดงรับผิดชอบร่วมกันต่อผลลัพธ์ใดๆ ที่เกิดขึ้น	0	0	+1	+1	+1	0.6	ใช้ได้
11. ข้าพเจ้าเห็นว่าองค์กรควรมีการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป ตามโครงสร้างขององค์กร	0	0	+1	+1	+1	0.6	ใช้ได้
12. ข้าพเจ้าเห็นว่าองค์กรควรกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
13. ข้าพเจ้าเห็นว่าองค์กรควรมีเส้นทาง career development ตามสายอาชีพแบบไม่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีการหมุนเวียนงานเพื่อเพิ่มทักษะให้กับบุคลากรก่อนการเลื่อนตำแหน่ง	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
14. ข้าพเจ้าเห็นว่าองค์กรควรมีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความเกี่ยวข้องผูกพันกันแบบพี่น้อง	+1	0	0	+1	+1	0.6	ใช้ได้

**ส่วนที่ 3** ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

**คำชี้แจง** กรรมการผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นของท่านในแบบสอบถามการหาประสิทธิภาพ โดยใส่เครื่องหมาย ( ✓ ) ลงในช่องความคิดเห็นของท่านพร้อมข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ในการนำไปพิจารณาปรับปรุงต่อไป

- + 1   หมายความว่า   มั่นใจว่าแบบสอบถามมีความสอดคล้อง  
 0    หมายความว่า   ไม่มั่นใจว่าแบบสอบถามมีความสอดคล้อง  
 - 1   หมายความว่า   มั่นใจว่าแบบสอบถามไม่มีความสอดคล้อง

ความผูกพันต่อองค์กร	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	สรุปผล
	1	2	3	4	5		
<b>ด้านความพึงพอใจต่อองค์กร</b>							
1. ข้าพเจ้ามีความพึงพอใจที่ได้ร่วมงานกับองค์กรนี้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
2. ข้าพเจ้ามีความพึงพอใจกับงานที่ได้รับมอบหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
3. ข้าพเจ้าได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกับบุคลากรทุกระดับในองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
4. ข้าพเจ้ามีความกดดันในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
<b>ด้านความมุ่งมั่นต่อองค์กร</b>							
5. ข้าพเจ้ามีความมุ่งมั่นในพันธกิจขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
6. ข้าพเจ้ามีความจงรักภักดีต่อองค์กร	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
7. ข้าพเจ้าภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
<b>ด้านการสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร</b>							
8. ข้าพเจ้ามีความพยายามในการทำงานเป็นพิเศษ	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
9. ข้าพเจ้าเต็มใจที่จะชวนเพื่อนให้มาร่วมงานกับองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
10. ข้าพเจ้าเต็มใจที่จะเชิญชวนลูกค้าเข้ามาใช้บริการในองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
11. ข้าพเจ้าเต็มใจที่จะแนะนำให้นักลงทุนเข้ามาลงทุนร่วมกับองค์กร	-1	+1	+1	+1	+1	0.6	ใช้ได้

#### ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการธำรงรักษาบุคลากร

คำชี้แจง กรรมการผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นของท่านในแบบสอบถามการหาประสิทธิภาพ โดยใส่เครื่องหมาย ( ✓ ) ลงในช่องความคิดเห็นของท่านพร้อมข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ในการนำไปพิจารณาปรับปรุงต่อไป

- +1 หมายความว่า มั่นใจว่าแบบสอบถามมีความสอดคล้อง
- 0 หมายความว่า ไม่มั่นใจว่าแบบสอบถามมีความสอดคล้อง
- 1 หมายความว่า มั่นใจว่าแบบสอบถามไม่มีความสอดคล้อง

การธำรงรักษาบุคลากร	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	สรุปผล
	1	2	3	4	5		
1. ข้าพเจ้าเห็นว่าองค์การนี้มีความหมายต่อข้าพเจ้าอย่างมาก	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
2. ข้าพเจ้าคิดว่าข้าพเจ้าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การนี้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
3. ข้าพเจ้ามีความกระตือรือร้นกับงานที่ได้รับมอบหมาย และทำงานสำเร็จ	-1	1	1	1	+1	0.6	ใช้ได้
4. ข้าพเจ้ามีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานอยู่ในองค์การนี้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
5. ข้าพเจ้าไม่เคยคิดที่จะลาออกจากองค์การนี้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
6. ข้าพเจ้าจะทำงานกับองค์การนี้ไปจนเกษียณอายุ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้

#### ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะ และอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. **ดร.วรรณภา วิจิตรจรรยา** อาจารย์ประจำคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา
2. **ดร.วรรณวิชนี ถนอมชาติ** อาจารย์ประจำคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา
3. **นายทวีศักดิ์ สีลาส** หัวหน้าแผนกสรรหาและพัฒนาบุคลากร บริษัท ฮัทซัน แพลมมบิ่ง เทอร์มินัล จำกัด
4. **น.ส.ปิยะลักษณ์ อุททะวงศ์** ผู้จัดการแผนกบริหารทรัพยากรบุคคลและการจัดการทั่วไป บริษัท สาราชา เอ็มเอฟจี. (ไทยแลนด์) จำกัด
5. **น.ส.สุพรรณ สระทองคำ** Sr. Specialist  
บริษัท Global Architech Company limited Co., Ltd.

**ภาคผนวก ค**  
**แบบสอบถามการวิจัย**



## ใบชี้แจงข้อมูลสำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมในการวิจัย

**ชื่อโครงการวิจัย** อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันต่อองค์กร ที่มีต่อการ  
 ชำรงรักษาบุคลากร ในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี

เรียน ผู้เข้าร่วมการวิจัยทุกท่าน

ผู้เข้าร่วมการวิจัยทุกท่านเป็นผู้ที่ได้รับเชิญเข้าร่วมโครงการวิจัยเรื่อง อิทธิพลของการจัดการ  
 ทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันต่อองค์กร ที่มีต่อการชำรงรักษาบุคลากร ในสถานประกอบการของนิคม  
 อุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี ก่อนที่ท่านจะตกลงเข้าร่วมการศึกษาค้างนี้ ขอเรียนให้ท่านทราบถึงความเป็นมา และ  
 รายละเอียดของการศึกษาวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

จากกระแสของการเปิดเสรีการค้าประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ทำให้มีการเข้ามาลงทุนจากต่างชาติมาก  
 ยิ่งขึ้น ซึ่งการเข้ามานั้นย่อมมีการนำวัฒนธรรมการบริหารจัดการ โดยเฉพาะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้วิจัย  
 ได้แยกเป็น 2 ส่วน คือการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันตกและการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออก  
 จากการจัดการใน 2 แบบนี้ ย่อมส่งผลถึงความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรด้วย ซึ่งเกี่ยวข้องกับผลการลาออกของ  
 บุคลากร ทั้งนี้องค์การควรคำนึงถึงการชำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรนานๆ ด้วย เพื่อองค์การจะไม่สูญเสีย  
 บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ถ้าบุคลากรมีขวัญและกำลังใจ มีความมั่นคง ความก้าวหน้า และความปลอดภัย  
 บุคลากรจึงเต็มใจที่จะอยู่กับองค์กร จึงเป็นที่มาของการศึกษาอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความ  
 ผูกพันต่อองค์กร ที่มีต่อการชำรงรักษาบุคลากรในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี ซึ่งคาด  
 ว่าจะจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ให้กับผู้มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านทรัพยากร  
 มนุษย์ เพื่อเป็นแนวทางในการชำรงรักษาบุคลากรและความได้เปรียบทางการแข่งขันอีกด้วย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ  
 ของการชำรงรักษาบุคลากรกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และศึกษาอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความ  
 ผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อการชำรงรักษาบุคลากรในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี

การเข้าร่วมวิจัยของท่านในครั้งนี้ เป็นไปด้วยความสมัครใจของท่าน ท่านสามารถจะปฏิเสธที่จะเข้าร่วม  
 หรือถอนตัวจากการศึกษานี้ได้ตลอดเวลา รวมถึงผลการศึกษาจะใช้เป็นประโยชน์ในทางวิชาการเท่านั้น ข้อมูล  
 ต่าง ๆ ของท่านจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ ไม่มีการเปิดเผยชื่อและเผยแพร่ ซึ่งจะนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวม  
 เท่านั้น ดังนั้นใคร่ขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามการวิจัย โดยขอรบกวนให้ตอบกลับภายในวันที่ 15  
 พฤษภาคม 2556 ตามรายละเอียดเพิ่มเติมที่ได้แนบไปพร้อมกับแบบสอบถามแล้วนั้น

หากท่านมีข้อสงสัยประการใด สามารถติดต่อสอบถามได้ที่ นางขวัญชนก ปัญญารัตนะ นิสิตปริญญา  
 โท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว  
 มหาวิทยาลัยบูรพา ข้อมูลติดต่อโทร 085-9078225, e-mail: kpanyarattana834@gmail.com

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือนของท่านมา ณ โอกาสนี้

นางขวัญชนก ปัญญารัตนะ

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย****เรื่อง อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันต่อองค์กร  
ที่มีต่อการธำรงรักษาบุคลากรในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี**

งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากมูลนิธิพันเอก จินดา ณ สงขลา ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการศึกษาวิจัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2556 ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถามชุดนี้ เพื่อศึกษาอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อการธำรงรักษาบุคลากรในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ คือ ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่ระดับหัวหน้างานขึ้นไป ผู้วิจัยจึงขอความกรุณาท่านได้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ตามความเป็นจริง ซึ่งแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น ไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด โดยผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิจัยเป็นภาพรวมเท่านั้น เพื่อเป็นแนวทางในการธำรงรักษาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ท่านตอบทั้งหมดจะสงวนเป็นความลับ และนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น โดยแบบสอบถามชุดนี้ แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป 7 ข้อ

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 14 ข้อ

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร 11 ข้อ

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการธำรงรักษาบุคลากร 6 ข้อ

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะ และอื่นๆ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ครั้งนี้

ขวัญชนก ปัญญารัตนะ

นิติศตปริญาโท สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์  
คณะกรรมการจัดการและกาารท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดระบุข้อมูลเกี่ยวกับตัวท่าน โดยเติมข้อความและทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  
ช่องหน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

ข้อ 1 เพศ

1. ชาย                       2. หญิง

ข้อ 2 ระดับการศึกษาสูงสุด

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี                       2. ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า  
 3. ปริญญาโท                                       4. ปริญญาเอก

ข้อ 3 ประสบการณ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

1. ต่ำกว่า 5 ปี                                       2. 5-7 ปี  
 3. 8-10 ปี     4. 11 ปีขึ้นไป

ข้อ 4 หน้าที่รับผิดชอบ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

1. สรรหาและว่าจ้าง                               2. ฝึกอบรมและพัฒนา  
 3. สวัสดิการและค่าจ้าง                               4. แรงงานสัมพันธ์  
 5. ทุกด้าน     6. อื่นๆ (ระบุ).....

ข้อ 5 ประเภทอุตสาหกรรม

1. เคมีภัณฑ์     2. ยานยนต์ หรือชิ้นส่วนยานยนต์  
 3. บริการขนส่งสินค้า                                       4. กระจกและแก้ว  
 5. อโลหะ     6. สิ่งทอและเครื่องหนัง  
 7. อาหาร เครื่องดื่ม และยาสูบ                               8. กระดาษ  
 9. ยาง หรือพลาสติก                                       10. อุปกรณ์ทางการแพทย์  
 11. อิเล็กทรอนิกส์     12. อื่นๆ(ระบุ).....

ข้อ 6 สถานที่ตั้งของสถานประกอบการ

1. นิคมอุตสาหกรรมเหมราชชลบุรี                               2. นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร  
 3. นิคมอุตสาหกรรมปิ่นทอง                                       4. นิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง  
 5. นิคมอุตสาหกรรมปิ่นทอง (แหลมฉบัง)

ข้อ 7 สัญชาติผู้ถือหุ้นรายใหญ่

1. อเมริกา     2. ญี่ปุ่น  
 3. สิงคโปร์     4. จีน  
 5. เกาหลี     6. อื่นๆ (ระบุ).....

## ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

- |   |                       |                      |
|---|-----------------------|----------------------|
| 4 | หมายถึง มีความคิดเห็น | เห็นด้วยอย่างยิ่ง    |
| 3 | หมายถึง มีความคิดเห็น | เห็นด้วย             |
| 2 | หมายถึง มีความคิดเห็น | ไม่เห็นด้วย          |
| 1 | หมายถึง มีความคิดเห็น | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |

การจัดการทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				สำหรับ ผู้วิจัย
	4	3	2	1	
<b>การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันตก</b>					
1. ข้าพเจ้าเห็นว่าองค์กรควรใช้ระบบการจ้างงานระยะสั้น เช่น การจ้างงานที่มีสัญญากำหนดระยะเวลาแน่นอน					
2. ข้าพเจ้าเห็นว่าองค์กรควรให้ผู้รับผิดชอบหลักในงานใดเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจอย่างเด็ดขาดในงานนั้น					
3. ข้าพเจ้าเห็นว่าองค์กรควรให้ผู้รับผิดชอบหลักในงานใดเป็นผู้รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากงานนั้นโดยตรง					
4. ข้าพเจ้าเห็นว่าองค์กรควรมีระบบการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบรวดเร็วสำหรับพนักงานที่มีผลการทำงานดี					
5. ข้าพเจ้าเห็นว่าองค์กรควรมีการควบคุมอย่างเป็นทางการ โดยใช้ กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ					
6. ข้าพเจ้าเห็นว่าองค์กรควรมีการกำหนดเส้นทาง karierเติบโตในอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน					
7. ข้าพเจ้าเห็นว่าองค์กรควรให้ความสำคัญกับบุคลากรโดยแยกเป็นส่วนๆ ตามหน้าที่ความรับผิดชอบ					

การจัดการทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				สำหรับ ผู้วิจัย
	4	3	2	1	
<b>การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบตะวันออก</b>					
8. ข้าพเจ้าเห็นว่าองค์กรควรใช้ระบบการจ้างงานระยะยาว เช่น มีการจ้างงานจนเกษียณอายุ					
9. ข้าพเจ้าเห็นว่าองค์กรควรให้ผู้เกี่ยวข้องแต่ละหน่วยงานเข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจร่วมกัน					
10. ข้าพเจ้าเห็นว่าองค์กรควรแสดงรับผิดชอบร่วมกันต่อผลลัพธ์ใดๆ ที่เกิดขึ้น					
11. ข้าพเจ้าเห็นว่าองค์กรควรมีการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปตามโครงสร้างขององค์กร					
12. ข้าพเจ้าเห็นว่าองค์กรควรกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้					
13. ข้าพเจ้าเห็นว่าองค์กรควรมีเส้นทางกรหมุนเวียนงาน เพื่อเพิ่มทักษะ และความหลากหลายในหน้าที่ให้กับบุคลากรก่อนการเลื่อนตำแหน่ง					
14. ข้าพเจ้าเห็นว่าองค์กรควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความเกี่ยวข้องผูกพันกันแบบพี่น้อง					

### ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

- |   |                       |                      |
|---|-----------------------|----------------------|
| 4 | หมายถึง มีความคิดเห็น | เห็นด้วยอย่างยิ่ง    |
| 3 | หมายถึง มีความคิดเห็น | เห็นด้วย             |
| 2 | หมายถึง มีความคิดเห็น | ไม่เห็นด้วย          |
| 1 | หมายถึง มีความคิดเห็น | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |

ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น				สำหรับผู้วิจัย
	4	3	2	1	
<b>ด้านความพึงพอใจต่อองค์กร</b>					
1. ข้าพเจ้ามีความพึงพอใจที่ได้ร่วมงานกับองค์กรนี้					
2. ข้าพเจ้ามีความพึงพอใจกับงานที่ได้รับมอบหมาย					
3. ข้าพเจ้าได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกับบุคลากรทุกระดับในองค์กร					
4. ข้าพเจ้ามีความภาคภูมิใจในการทำงาน					
<b>ด้านความมุ่งมั่นต่อองค์กร</b>					
5. ข้าพเจ้ามีความมุ่งมั่นในพันธกิจขององค์กร					
6. ข้าพเจ้ามีความจงรักภักดีต่อองค์กร					
7. ข้าพเจ้าภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กร					
<b>ด้านการสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร</b>					
8. ข้าพเจ้ามีความพยายามในการทำงานเป็นพิเศษ					
9. ข้าพเจ้าเต็มใจที่จะชวนเพื่อนให้มาร่วมงานกับองค์กร					
10. ข้าพเจ้าเต็มใจที่จะเชิญชวนลูกค้าเข้ามาใช้บริการในองค์กร					
11. ข้าพเจ้าเต็มใจที่จะแนะนำให้นักลงทุนเข้ามาลงทุนร่วมกับองค์กร					

#### ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการธำรงรักษาบุคลากร

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

- |   |                       |                      |
|---|-----------------------|----------------------|
| 4 | หมายถึง มีความคิดเห็น | เห็นด้วยอย่างยิ่ง    |
| 3 | หมายถึง มีความคิดเห็น | เห็นด้วย             |
| 2 | หมายถึง มีความคิดเห็น | ไม่เห็นด้วย          |
| 1 | หมายถึง มีความคิดเห็น | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการธำรงรักษาบุคลากร	ระดับความคิดเห็น				สำหรับ ผู้วิจัย
	4	3	2	1	
1. ข้าพเจ้าเห็นว่าองค์การนี้มีความหมายต่อข้าพเจ้าอย่างมาก					
2. ข้าพเจ้าคิดว่าข้าพเจ้าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การนี้					
3. ข้าพเจ้ามีความกระตือรือร้นกับงานที่ได้รับมอบหมายและทำงานสำเร็จ					
4. ข้าพเจ้ามีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานอยู่ในองค์การนี้					
5. ข้าพเจ้าไม่เคยคิดที่จะลาออกจากองค์การนี้					
6. ข้าพเจ้าจะทำงานกับองค์การนี้ไปจนเกษียณอายุ					

#### ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะ และอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

\*\*\*ขอขอบพระคุณท่านในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

**ภาคผนวก ง**

**เอกสารรับรองผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์**



ที่ ๓๘/๒๕๕๖



**เอกสารรับรองผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์  
มหาวิทยาลัยบูรพา**

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้พิจารณาเค้าโครงวิทยานิพนธ์  
เรื่อง อธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันต่อองค์กร ที่มีต่อการธำรงรักษาบุคลากร  
ในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี

หัวหน้าโครงการวิจัย นางขวัญชนก ปัญญาธนะ

หน่วยงานที่สังกัด นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา คณะการจัดการและการท่องเที่ยว

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่า  
เค้าโครงวิทยานิพนธ์ดังกล่าวเป็นไปตามหลักการของจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ โดยที่ผู้วิจัยเคารพสิทธิและศักดิ์ศรี  
ในความเป็นมนุษย์ ไม่มีการล่วงละเมิดสิทธิ สวัสดิภาพ และไม่ก่อให้เกิดภัยอันตรายแก่ตัวอย่างการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง  
และผู้เข้าร่วมในโครงการวิจัย

จึงเห็นสมควรให้ดำเนินการวิจัยในขอบข่ายของเค้าโครงวิทยานิพนธ์ที่เสนอได้ ตั้งแต่วันที่ออกเอกสาร  
รับรองผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ฉบับนี้จนถึงวันที่ ๓๐ เดือนเมษายน พ.ศ. ๒๕๕๖

ออกให้ ณ วันที่ ๒ เมษายน พ.ศ. ๒๕๕๖

ลงนาม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมถวิล จิตศวรร)

ประธานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์  
มหาวิทยาลัยบูรพา

**ภาคผนวก จ**

**หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย**

ที่ ศธ ๒๖๐๓.๑/๐.๑๖๗๗



คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว  
มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๒ มีนาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตเข้าศึกษาข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูล

ด้วยคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา ได้จัดการเรียนการสอนหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในครั้งนี้มีระดับบัณฑิตศึกษา คือ นางสาววิญชนก ปัญญาธินะ รหัสประจำตัว ๕๔๔๒๐๐๓๖ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ อธิปไตยของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อการธำรงรักษาบุคลากรในสถานประกอบการของนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี โดยมี ดร.พรรัตน์ แสงสงหาญ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ในกรณีนี้ คณะฯ จึงขออนุญาตให้นิสิตดังกล่าวเข้าศึกษาข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานระดับหัวหน้าแผนกทรัพยากรมนุษย์ขึ้นไป

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ในครั้งนี้ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)  
คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

สำนักงานคณบดี

โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๕๕๙

โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๕๕๙