

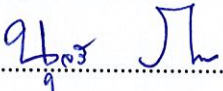
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร: กรณีศึกษา  
บริษัท ไทย พีพี-อาร์ จำกัด และบริษัทในเครือ

เบญจมาศ ทองเรือง

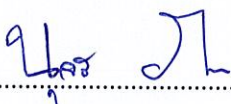
งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์  
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
กรกฎาคม 2560  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา


อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์ ได้พิจารณา  
งานนิพนธ์ของ เเบญจมาศ ทองเรือง ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์ ของมหาวิทยาลัย  
บูรพาได้

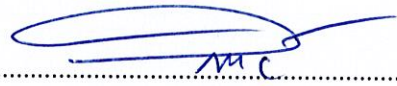
อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์

  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ดร.นุจรี ภาคาสัตย์)


คณะกรรมการสอบปากเปล่า

  
..... ประธาน  
(ดร.นุจรี ภาคาสัตย์)

  
..... กรรมการ  
(ดร.ศักดิ์ชาย จันทรเรือง)

  
..... กรรมการ  
(ดร.รุ่งอาทิตย์ บูชาอินทร์)

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์  
ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
..... คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

วันที่.....เดือน ..... พ.ศ. 2560

## กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาและการช่วยเหลือเป็นอย่างดีจาก ดร.นุจรี ภาคาสัตย์ อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์ ที่ถ่ายทอดความรู้ ให้คำปรึกษาชี้แนะแนวทาง ให้คำแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ตลอดจนดูแลเอาใจใส่ตลอดระยะเวลาการศึกษาวิจัย และเป็นกำลังใจด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณ เป็นอย่างสูง ไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.รุ่งอาทิตย์ บูชาอินทร์ ดร.อักรกิตต์ พัฒนสัมพันธ์ คณะกรรมการ สอบป้องกันเค้าโครงงานนิพนธ์ และคณะกรรมการสอบปากเปล่าที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุง แก้ไข จนทำให้งานนิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์ ดร.ศักดิ์ชายจันทร์เรือง และ ดร.ภทรี พิริศตัส อาจารย์ประจำวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ ที่ได้ให้คำแนะนำในการตรวจความเชื่อมั่น ของแบบสอบถาม

ขอขอบคุณบุคลากรบริษัท ไทย พีพี-อาร์ จำกัด และบริษัทในเครือ ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในตอบแบบสอบถาม ตลอดจนผู้บริหารและผู้จัดการทุกท่านที่อนุเคราะห์ ในการสัมภาษณ์ และคอยเป็นกำลังใจ ให้ความช่วยเหลือในทุก ๆ ด้าน จนทำให้งานนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ที่ปรึกษาประจำหลักสูตรการพัฒนากิจการและการจัดการ สมรรถนะของมนุษย์ทุกท่าน และเพื่อน ๆ ร่วมรุ่น MBA-OD3, OD4, OD5 และ EX-MBA 40 ที่คอยให้คำแนะนำและเป็นกำลังใจตลอดระยะเวลาการศึกษา จนทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จ

ขอขอบพระคุณวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพาที่ให้ความรู้เพิ่มพูน แก่ข้าพเจ้าทำให้สามารถนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน พัฒนาบริษัท และพัฒนา ประเทศชาติต่อไป

ท้ายที่สุดขอขอบคุณบุคคลในครอบครัวและเพื่อน ๆ ของข้าพเจ้า ที่สนับสนุนและคอย ให้กำลังใจเข้ามาโดยตลอด จนมีโอกาสนในการศึกษาเล่าเรียนและประสบความสำเร็จมาจนครบ แท้ทุกวันนี้

คุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่บุพการี ครอบครัว คณาจารย์ ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชา และทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้

เบญจมาศ ทองเรือง

58710008: สาขาวิชา: การพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์; บช.ม.

(การพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์)

คำสำคัญ: ปัจจัยที่มีอิทธิพล/ การธำรงรักษาบุคลากร/ การคงอยู่ในองค์กร

เบญจมาศ ทองเรือง: ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร  
กรณีศึกษา บริษัท ไทย พีพี-อาร์ จำกัด และบริษัทในเครือ (FACTORS INFLUENCING THE  
RETENTION OF PERSONEL TO REMAIN IN THE ORGANIZATION: A CASE STUDY  
OF THAI PP-R CO., LTD AND ITS AFFILIATES) อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: นุจรี ภาคาสัตย์,  
ปร.ด. 192 หน้า. ปี พ.ศ. 2560.

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร  
สภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร  
เพื่อเสนอแนวทางการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรของบริษัท ไทย พีพี-อาร์ จำกัด และ  
บริษัทในเครือ ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรของบริษัท ไทย พีพี-อาร์ จำกัด และบริษัทในเครือ  
จำนวน 130 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยแบบสอบถามด้านปัจจัยส่วนบุคคลของ  
กลุ่มตัวอย่าง ด้านความพึงพอใจในงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน  
ด้านการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป  
ทางคอมพิวเตอร์ในการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน และทดสอบสมมติฐานด้วยการใช้สมการถดถอยพหุคูณ  
(Multiple linear regression analysis) และแบบสัมภาษณ์เชิงลึกโดยเจาะจงเฉพาะผู้บริหารระดับสูง  
และผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้าและการผลิต จำนวน 7 คน

ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน  
ของบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรทั้งทางด้านการตั้งใจลาออก  
ด้านกิจกรรมการรักษาบุคลากร และด้านความท้าทายในงาน โดยความพึงพอใจในงานการแลกเปลี่ยน  
ระหว่างผู้นำกับสมาชิก และด้านคุณค่าของงาน มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร  
ความผูกพันต่อองค์กรด้านความพึงพอใจในค่าตอบแทน และความมั่นคงในงานมีอิทธิพลต่อ  
การธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน  
และความสุขในการทำงาน มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรทั้งโดยรวม  
และด้านการตั้งใจลาออก ดังนั้น แนวทางการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ผู้บริหารระดับสูง  
ต้องให้ความสำคัญ ต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การใช้เครื่องมือสำหรับ  
การธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และบุคลากรสามารถ  
แสดงศักยภาพการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

58710008: MAJOR: ORGANIZATION DEVELOPMENT AND HUMAN CAPABILITY  
MANAGEMENT; M.B.A (BUSINESS ADMINISTRATION)

KEYWORDS: INFLUENCING FACTORS/ RETENTION OF PERSONNEL/ REMAINING  
WITH THE ORGANIZATION

BENJAMAS TONGRUANG: FACTORS INFLUENCING THE RETENTION OF  
PERSONEL TO REMAIN WITH THE ORGANIZATION: A CASE STUDY OF THAI PP-R  
CO., LTD. AND ITS AFFILIATES. ADVISOR: NUCHAREE PAKASAT, Ph.D. 192 P. 2017.

This study had a purpose to study personnel's job satisfaction, organizational commitment, work environment that influenced the retention of personnel to remain with the organization and to provide guidelines for the personnel's retention to remain with the organization of Thai PP-R Co., Ltd. and its affiliates. The population of this research was 130 staff members of PP-R Co., Ltd. and its affiliates companies. The instrument for the study was questionnaire. The questionnaire asked about personal factors of the samples, job satisfaction, organizational commitment, environment at work and the retention of personnel to remain with the organization. Data analysis was done using computerized statistical program to analyze basic statistics. The hypothesis was tested using multiple linear regression analysis, and in-depth interviews were conducted to only seven executives and seven warehouse managers and production managers.

The research findings revealed that personnel's job satisfaction, organizational commitment, environment at work influenced the personnel's retention concerning the intention to resign, personnel retention activities and the challenges in the job. The job satisfaction, exchanges between leaders and members, and the value of the work influenced the personnel's retention with the organization. Organizational Commitment concerning compensation, satisfaction, and job stability influenced personnel's retention with the organization. Flexible working environment and happiness at work influenced the personnel's retention to stay with the organization as a whole and for the personnel with the intention to resign. Therefore for the way to retain personnel to remain with the organization, top executives needed to focus on the opportunity for staff to exchange ideas and utilizing tools for retaining personnel to stay with the organization in order to make the staff operated fully and be able to show the potential for more efficient work.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
สมมติฐานการวิจัย.....	5
กระบวนการในการวิจัย.....	6
กรอบแนวความคิดในการวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ.....	11
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน.....	12
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร.....	27
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน.....	36
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร.....	47
การเชื่อมโยงสมมติฐาน.....	55
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	59
การวิจัยเชิงปริมาณ.....	59
การวิจัยเชิงคุณภาพ.....	66

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิจัย.....	69
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ.....	69
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	72
สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	130
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	132
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	133
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	136
5 สรุปผล อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ.....	144
สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ.....	144
สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	150
อภิปรายผลการวิจัย.....	151
ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย.....	158
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	159
บรรณานุกรม.....	110
ภาคผนวก.....	169
ภาคผนวก ก.....	170
ภาคผนวก ข.....	183
ภาคผนวก ค.....	190
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	192

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2-1 ความหมายของความพึงพอใจในงาน.....	20
2-2 ตัวชี้วัดของความพึงพอใจในงาน.....	26
2-3 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร.....	31
2-4 ตัวชี้วัดความผูกพันต่อองค์กร.....	35
2-5 ความหมายของสภาพแวดล้อมในการทำงาน.....	40
2-6 ตัวชี้วัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน.....	46
2-7 ความหมายของการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่.....	50
2-8 ตัวชี้วัดการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่.....	54
3-1 ตารางประชากร.....	59
4-1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ.....	72
4-2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ.....	73
4-3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา.....	73
4-4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งตาม.....	74
4-5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามดำรงตำแหน่งในหน่วยงาน.....	74
4-6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน.....	75
4-7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจในงาน แต่ละด้านและ โดยภาพรวม.....	76
4-8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจในงานเป็นรายชื่อ ด้านคุณค่า ของงาน.....	77
4-9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจในงานเป็นรายชื่อด้านการมุ่งเน้น	78
4-10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจในงานเป็นรายชื่อ ด้านความเครียด .....	78
4-11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจในงานเป็นรายชื่อ ด้านการเพิ่ม คุณค่าในงาน.....	79
4-12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจในงานเป็นรายชื่อด้านผู้ร่วมงาน	80
4-13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจในงานเป็นรายชื่อ ด้านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก.....	80



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความผูกพันต่อองค์กรแต่ละด้านและ โดยภาพรวม.....	82
4-15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความผูกพันต่อองค์กรเป็นรายข้อด้าน โอกาส ก้าวหน้าในอาชีพ.....	82
4-16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความผูกพันต่อองค์กรเป็นรายข้อ ด้านความมั่นคงในงาน.....	83
4-17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความผูกพันต่อองค์กรเป็นรายข้อ ด้านความพึงพอใจค่าตอบแทน.....	84
4-18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพแวดล้อมในการทำงานแต่ละด้าน และโดยภาพรวม.....	85
4-19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นรายข้อ ด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน.....	85
4-20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นรายข้อ ด้านความสุขในการทำงาน.....	86
4-21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการชำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร แต่ละด้านและโดยภาพรวม.....	87
4-22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการชำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร เป็นรายข้อ ด้านการตั้งใจลาออก.....	88
4-23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการชำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร เป็นรายข้อ ด้านกิจกรรมการรักษามูลค่า.....	88
4-24 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการชำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร เป็นรายข้อ ด้านความท้าทายในงาน.....	90
4-25 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อทดสอบความพึงพอใจในงานของบุคลากรมีอิทธิพล ต่อการชำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร.....	91
4-26 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อทดสอบความพึงพอใจในงานของบุคลากรมีอิทธิพล ต่อการชำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออก.....	95

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-27 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อทดสอบความพึงพอใจในงานของบุคลากรมีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษามูลค่า.....	99
4-28 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อทดสอบความพึงพอใจในงานของบุคลากรมีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านความท้าทายในงาน.....	103
4-29 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อทดสอบความผูกพันต่อองค์กร มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร.....	107
4-30 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อทดสอบความผูกพันต่อองค์กร มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออก.....	110
4-31 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อทดสอบความผูกพันต่อองค์กร มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษามูลค่า.....	113
4-32 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อทดสอบความผูกพันต่อองค์กร มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านความท้าทายในงาน.....	116
4-33 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อทดสอบสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร.....	119
4-34 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อทดสอบสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออก.....	121
4-35 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อทดสอบสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษามูลค่า.....	124
4-36 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อทดสอบสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านความท้าทายในงาน.....	127
4-37 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานรายชื่อ.....	130
4-38 รายละเอียดการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารระดับสูง.....	133
4-39 รายละเอียดการสัมภาษณ์กลุ่มผู้จัดการฝ่าย.....	133
4-40 สรุปประเด็นปัญหาที่พบต่อแนวทางการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร.....	136
4-41 การวิเคราะห์ผลแนวทางการชำระรักษาบุคลากรที่ได้จากแผนภูมิแกงปลา.....	142

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 กระบวนการในการวิจัย.....	6
1-2 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
2-1 สถานการณ์ที่เกิดขึ้นตามทฤษฎีความเท่าเทียมกัน.....	16
2-2 ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความพอใจในงาน.....	23
2-3 ตัวอย่างของตารางเวลาการทำงานแบบยืดหยุ่น.....	44
2-4 การสรุปสมมติฐานในการวิจัย.....	58
4-1 แผนภูมิแก๊งปลาประเด็นสาเหตุของการชำระรักษาบุคลากรมีแนวโน้มลดลง.....	141

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เนื่องด้วยการแข่งขันทางธุรกิจทั่วโลกนั้นมีการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้นทุกวัน ส่งผลให้องค์กรหรือธุรกิจต่าง ๆ ต้องเผชิญกับภาวะการแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้น การจะทำให้องค์กรอยู่รอดและทันต่อสถานการณ์การแข่งขันได้นั้น องค์กรจะต้องเริ่มจากการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายในองค์กร องค์กรเป็นหน่วยงานทางสังคมที่เกิดจากการรวมกลุ่มของมนุษย์ที่จัดตั้งขึ้นมาอย่างตั้งใจ เพื่อมุ่งบรรลุจุดเป้าหมายที่มีอยู่ด้วยกันอย่างชัดเจน ด้วยวิธีการแบ่งแรงงานและหน้าที่ตามสายงานที่กำหนดตามลำดับชั้นของอำนาจและหน้าที่ พร้อมทั้งความรับผิดชอบร่วมกันทำกิจกรรมอย่างเป็นระบบ (ชูชัย สมितिไกร, 2557)

องค์กรที่จัดตั้งขึ้นและดำรงอยู่ในสังคม จึงจะต้องเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ ที่ผลักดันให้เกิดการดำเนินงาน การดำรงอยู่และการเจริญเติบโตขององค์กร โดยองค์กรจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ซึ่งปกติภายในองค์กรหนึ่ง ๆ มักจะประกอบด้วยบุคคลหลาย ๆ คนที่เข้ามาทำงานร่วมกัน บุคคลผู้เป็นสมาชิกขององค์กร หรือบุคลากรขององค์กรเหล่านี้จะต้องทำงานอยู่ภายใต้การกำกับควบคุมของบางสิ่งบางอย่างตั้งแต่กรอบ โครงสร้าง นโยบาย ระเบียบ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ขององค์กรซึ่งเป็นสิ่งที่มองเห็นได้ไปจนถึงสิ่งอื่น ๆ ภายในองค์กรที่มองไม่เห็น จับต้องไม่ได้ แต่สามารถรู้สึกและรับรู้ได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก็คือ สภาพแวดล้อมในการทำงานในองค์กรนั่นเอง ในองค์กรส่วนมาก การจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ การมีเครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงานให้พร้อมเพียง และการฝึกฝนคนให้มีความชำนาญในงานของตนสามารถทำให้บุคคลเหล่านั้น มีขวัญในการทำงานที่ดี และจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ณัฐพันธุ์ เจริญนนท์, 2551)

องค์ประกอบที่สำคัญของการดำเนินงานองค์กรให้ประสบความสำเร็จและเกิดประสิทธิผลสูงสุด คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องมีการบริหารจัดการอย่างเป็นธรรมและเป็นระบบ โดยที่การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้กลุ่มบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานได้สมกับความมุ่งหมายหรือเป้าหมายที่องค์กรกำหนดได้ (วิลาวรรณ ทรัพย์พิศาล, 2554) การที่บุคลากรในองค์กรจะปฏิบัติได้สมกับเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ เป็นภารกิจที่ต้องใช้กลยุทธ์ในการจัดการให้บุคลากรในองค์กรทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้อย่างเต็มใจ ประกอบกับต้องให้ความสำคัญกับการรักษาบุคลากรให้อยู่ในองค์กรได้นานที่สุด

(บัญญัติ คำบุญวัฒน์, 2555) เพราะการลาออกจากงานจะสร้างปัญหาในด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องลงทุนลงแรงไปกับการสรรหา คัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร การพัฒนาความก้าวหน้าทางสายอาชีพ รวมถึงขวัญกำลังใจบุคลากรที่ปฏิบัติอยู่ ดังนั้น การรักษามูลค่าการให้คงอยู่กับองค์กรจึงถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญความสำเร็จในด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ (ปิยาพร ห่องแสง, 2555)

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อองค์กร เพราะจะต้องสร้าง แรงจูงใจให้บุคลากรแสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ รวมทั้งการรักษาคนดี และคนเก่งไว้กับองค์กร หรือแม้กระทั่งการลดอัตราการเข้าออกของบุคลากร ซึ่งแนวทาง ในการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรนั้น ไม่ใช่เพียงการจูงใจด้วยรูปแบบจำนวนเงินเพียงอย่างเดียว วิธีการอีกวิธีหนึ่ง คือ ยังต้องเสริมสร้างปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจต่องานและ องค์กรให้มากที่สุด หากบุคลากรภายในองค์กรมีความพึงพอใจต่องานและองค์กรก็จะทุ่มเท ทั้งแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และเกิดความผูกพันต่อองค์กรตามมา องค์กร ควรให้ความสำคัญต่อบุคลากรที่มีศักยภาพที่มากขึ้น ตั้งแต่การพัฒนาศักยภาพ การจัดสวัสดิการ ผลตอบแทน และการจูงใจ องค์กรจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจและปัจจัยในการสร้างความพึงพอใจ ในการทำงาน ดูแลรักษามูลค่าการที่มีประสิทธิภาพให้ยังคงอยู่กับองค์กรสืบเนื่องไป (กฤติน กุลเพ็ง, 2552)

การสร้างความผูกพันต่อองค์กรจึงถือเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่องค์กรต้องคำนึงถึงและให้ ความสำคัญ โดยการสร้างความผูกพันต่อองค์กรสามารถทำได้หลายวิธี ทั้งผู้บังคับบัญชาให้โอกาส บุคลากรในการแสดงความคิดเห็นแล้วยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ชมเชยหรือให้รางวัล เมื่อปฏิบัติงานได้ดี ส่งผลให้บุคลากรอยากทำงานกับองค์กร เหตุผลเพราะว่าตนเองมีความสำคัญ กับองค์กร สามารถช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ การเสริมสร้างให้บุคลากรมีความผูกพัน ต่อองค์กรยังมีผลให้เกิดความเชื่อมั่นยอมรับในคำนิยามและเป้าหมายขององค์กร เกิดความตั้งใจ ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร บรรณาธิที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรต่อจนทำให้บุคลากรรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ, จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ และไชยพันธ์ บุญญาศิริ, 2552)

นอกจากนี้การสร้างความสุขในที่ทำงานถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้ การบริหารองค์กรดำเนินต่อไปอย่างราบรื่น เหตุเนื่องจากการที่บุคลากรในองค์กรมีความสุข ส่งผลให้เป็นการเพิ่มทั้งปริมาณและคุณภาพของงาน ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ในการทำงาน ลดความขัดแย้งในองค์กร ช่วยให้องค์กรเจริญก้าวหน้าต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัญหาสิ่งที่สะท้อนออกมาจากการสร้างความสุขในการทำงานให้กับองค์กรนั้นคือ สภาพแวดล้อม

ในการทำงาน ซึ่งส่วนใหญ่ลักษณะงานที่ซ้ำซาก ขาดการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ระยะเวลาการทำงานที่ยาวนาน เป็นสาเหตุให้บุคลากรไม่มีความสุขในการทำงาน เบื่อหน่าย หยุดงาน หรือลางานบ่อย งานไม่บรรลุเป้าหมายตามที่วางเป้าหมายไว้ ประสิทธิภาพในการทำงาน ลดลง และยังส่งผลต่อทางร่างกายและจิตใจของบุคลากรด้วยการสร้างความสุขในที่ทำงานจึงเป็น ประโยชน์ที่ส่งผลให้กับบุคลากรมีการดำรงชีวิตอย่างสมดุล มีความมั่นคงในอาชีพ เกิดความรู้สึก เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ลดปัญหา การขาดงาน ลดอัตราการเข้า-ออกของบุคลากร ทำให้องค์กรประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหา และฝึกอบรมบุคลากรใหม่ รวมทั้งเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ส่งผล ต่อภาพลักษณ์ขององค์กรและสังคมรอบข้างให้เกิดความสุขด้วยเช่นด้วยกัน (กรมส่งเสริม อุตสาหกรรม, 2551)

ดังนั้น การธำรงรักษาให้บุคลากรที่มีคุณภาพและศักยภาพให้คงอยู่กับองค์กรจึงเป็น สิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ควรคำนึงถึงส่วนประกอบอื่น ๆ ที่ จะสามารถธำรงรักษาให้บุคลากรคงอยู่กับองค์กรควบคู่ไปด้วย เช่น การเสริมสร้างแรงจูงใจ ในการทำงานด้านต่าง ๆ เช่น สวัสดิการ ค่าตอบแทน สภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบาย การให้การพัฒนาและฝึกอบรม การให้ขวัญกำลังใจ เป็นต้น องค์กรจึงควรมีกิจกรรมด้านการบริหาร จัดการ เพื่อที่จะทำให้คนในองค์กรพัฒนาความสามารถของตนเองที่มีอยู่ปฏิบัติงานให้กับองค์กร อย่างเต็มความสามารถ หากบุคลากรในองค์กรมีอัตราการเข้า-ออก (Turnover rate) จำนวนมาก องค์กรต้องประสบปัญหาและได้รับผลกระทบจากการทำงานไม่เต็มศักยภาพ ส่งผลให้องค์กร ต้องลงทุนทั้งทางงบประมาณและเวลาอีกครั้ง เพื่อสรรหาบุคลากรมาทดแทน และส่งผลกระทบต่อ องค์กร เนื่องจากประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรลดลงจนกว่าจะมีบุคลากรใหม่เข้ามา ทดแทนบุคลากรที่ลาออกไป

หากองค์กรจะธำรงรักษาบุคลากรต่อไปได้นั้น ต้องมีหลายองค์ประกอบเข้ามาเกี่ยวข้อง อันได้แก่ องค์กรควรจะให้ผลตอบแทนอย่างเหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจปัจจุบันพิจารณา ประกอบกับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ให้กับบุคลากร ส่งเสริมด้านความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน การลดอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน นอกจากค่าตอบแทนที่เป็นค่าจ้างเงินเดือน ควรจัดสวัสดิการที่ดีให้กับบุคลากรด้วย และอีกส่วน ที่มีความสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้บุคลากรยังคงอยู่กับองค์กร นั่นคือ การพัฒนา ความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อสร้างความมั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพให้กับบุคลากร (ธีระวุฒิ ตรีประสิทธิ์ชัย, 2557)

จากผลงานวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษานุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร โดยที่อ้างอิงข้อมูลจากนิตยสาร Fortune ซึ่งร่วมมือกับสถาบันจัดอันดับสถานที่ทำงาน (Great place to work institute) แห่งสหรัฐอเมริกา ได้กล่าวถึง บริษัท Google ซึ่งเป็นบริษัทที่น่าทำงานมากที่สุด โดยติด 5 อันดับแรกติดต่อกันหลายปีในสหรัฐอเมริกา ซึ่งอัตราการลาออกของ Google เฉลี่ยอยู่ที่ 2.7 เปอร์เซ็นต์ต่อปี ถือว่ามีอัตราเฉลี่ยในธุรกิจประเภทเดียวกันน้อยมาก เหตุผลที่ทำให้คนเก่งและมีความสามารถต้องการทำงานที่บริษัทนี้ เนื่องมาจากมีนโยบายให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสนุกสนาน ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด คือ Nap pods คือ ให้บุคลากรสามารถไปนอนพักผ่อนระหว่างวันทำงานได้ ถ้ามีอาการเหนื่อยล้า แล้วค่อยกลับมาทำงานต่อ นอกจากนี้ ยังมีบริษัทที่นิตยสาร Fortune ได้จัดให้เป็นบริษัทที่น่าทำงานอีกก็คือ บริษัท SAS โดยมีอัตราการลาออกเฉลี่ยอยู่ที่ 3.7 เปอร์เซ็นต์ต่อปี และไม่เคยมถึง 5 เปอร์เซ็นต์ต่อปี มาเป็นเวลามากกว่า 10 ปี โดยทั้งสองบริษัทมีนโยบายในการธำรงรักษานุคลากรให้คงอยู่ลักษณะคล้ายกัน (Fortune, 2013) อย่างไรก็ตามทุกบริษัทสามารถทำได้เช่นกัน ถึงแม้ว่าจะไม่ต้องเป็นบริษัทขนาดใหญ่ อยู่ที่ว่าบริษัทจะให้ความสำคัญกับการเก็บรักษานุคลากรเก่ง ๆ และมีฝีมือดีเหล่านั้นไว้ได้อย่างไร จากการศึกษาถึงนโยบายการเก็บรักษานุคลากรของบริษัทระดับโลกนั้น ส่วนใหญ่จะมีลักษณะและองค์ประกอบที่สำคัญคือ การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมในการทำงานเน้นผลงาน มีการปรับปรุงระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการอยู่เสมอ ทำให้บุคลากรเห็นถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง มีความพึงพอใจในงาน งานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่มีความท้าทายความสามารถของบุคลากร มีแนวทางในการพัฒนานุคลากรอย่างต่อเนื่อง มุ่งสร้างความผูกพันของบุคลากรให้เกิดขึ้นต่อองค์กร ประกอบกับการสร้างสมดุลในชีวิตการทำงาน (Work-life balance) (ประคัลภ์ ปัทมาพลงกูร, 2545)

ซึ่งในขณะนี้บริษัท ไทย พีพี-อาร์ จำกัด และบริษัทในเครือได้ประสบกับปัญหาของบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพในการปฏิบัติงานไม่คงอยู่กับองค์กรอีกต่อไป อาจจะเนื่องจากปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลทำให้บุคลากรไม่คงอยู่กับองค์กร ซึ่งบุคลากรเหล่านี้ถือเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจขององค์กรและถือเป็นทุนที่สำคัญยิ่งขององค์กร ส่งผลให้องค์กรต้องเกิดภาวะการฉขาดแคลนบุคลากร ต้องเร่งหาบุคลากรมาทดแทน และยังคงส่งผลเสียเปรียบต่อการแข่งขันทางธุรกิจในสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงอีกด้วย

จากที่กล่าวมาข้างต้นทั้งหมด ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษานุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ไทย พีพี-อาร์ จำกัด และบริษัทในเครือ โดยการธำรงรักษานุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรนั้น ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร ถูกเลือกมาใช้ในการศึกษานุคลากรภายในองค์กร ส่งผลให้องค์กรสามารถนำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุง

พัฒนาและวางแผนกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เพื่อให้บุคลากรเกิดความทุ่มเทในการทำงาน ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ตลอดจนมีความผูกพันต่อองค์กรพร้อมทั้งเติบโตและคงอยู่กับความสำเร็จขององค์กรไปพร้อมกัน โดยมุ่งเน้นการศึกษาแนวทางการธำรงรักษามูลค่าบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

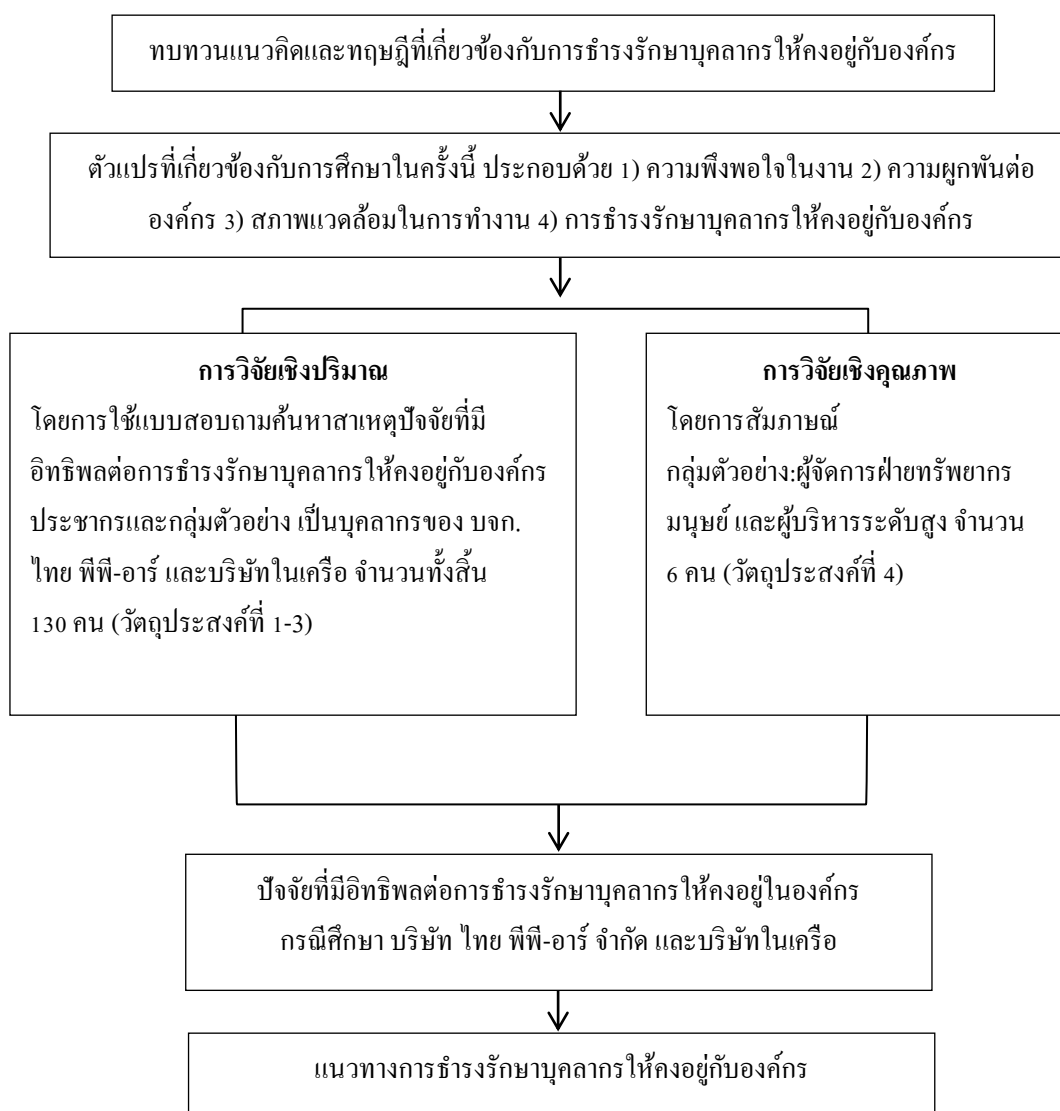
1. เพื่อศึกษาความพึงพอใจในงานของบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษามูลค่าบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร
2. เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษามูลค่าบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร
3. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษามูลค่าบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร
4. เพื่อเสนอแนวทางการธำรงรักษามูลค่าบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรของบริษัท ไทย พีพี-อาร์ จำกัด และบริษัทในเครือ

### สมมติฐานการวิจัย

1. ความพึงพอใจในงานของบุคลากรมีอิทธิพลต่อการธำรงรักษามูลค่าบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร
2. ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมีอิทธิพลต่อการธำรงรักษามูลค่าบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร
3. สภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลต่อการธำรงรักษามูลค่าบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร



## กระบวนการในการวิจัย

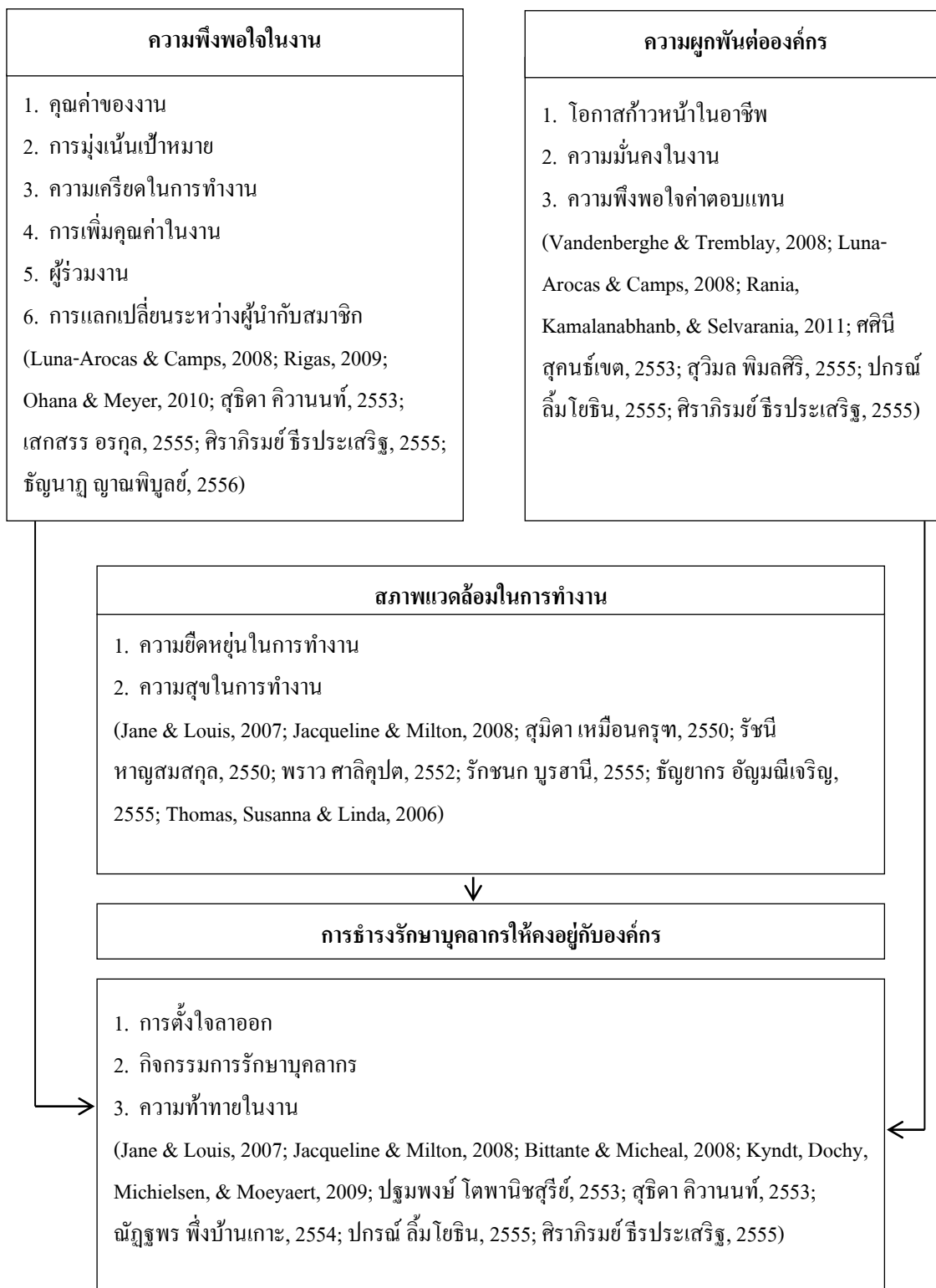


ภาพที่ 1-1 กระบวนการในการวิจัย

## กรอบแนวความคิดในการวิจัย

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรุกรานบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ไทย พีที-อาร์ จำกัด และบริษัทในเครือ มีกรอบแนวความคิดในการวิจัย ดังนี้

### ตัวแปรอิสระ



### ตัวแปรตาม

ภาพที่ 1-2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร เป็นแนวทางในการแก้ปัญหา เพื่อการคงอยู่ของบุคลากรภายในองค์กร
2. เพื่อเป็นแนวทางในนำไปประยุกต์ใช้การธำรงรักษามูลค่าบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากร รวมถึงส่งผลต่อการเติบโตขององค์กรอย่างมั่นคงและยั่งยืนต่อไปในอนาคต

## ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ประชากรที่ศึกษาเป็นพนักงานหรือบุคลากรภายในองค์กร การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ด้วยการเก็บแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษามูลค่าบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร

### 1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์กรของ บริษัท ไทย พีพี-อาร์ จำกัด และบริษัทในเครือ จำนวน 130 คน การวิจัยครั้งนี้ศึกษากลุ่มประชากรทั้งหมด เพื่อให้มีขนาดเพียงพอที่จะใช้ในการศึกษา (ข้อมูลบริษัท ฯ ณ วันที่ 1 มีนาคม 2560)

### 2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

#### 2.1 ตัวแปรอิสระ (Independent variable) ประกอบด้วย

2.1.1 ความพึงพอใจในงาน ปัจจัยที่เกี่ยวข้องด้านคุณค่าของงาน การมุ่งเน้นเป้าหมาย ความเครียดในการทำงาน ผู้ร่วมงาน การแลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิก และการเพิ่มคุณค่าในงาน

2.1.2 ความผูกพันต่อองค์กร ด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ความมั่นคงในงาน และความพึงพอใจค่าตอบแทน

2.1.3 สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน และความสุขในการทำงาน

2.2 ตัวแปรตาม (Dependent variable) คือ การธำรงรักษามูลค่าบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออก กิจกรรมการรักษามูลค่า และความท้าทายในงาน

### 3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ทำการศึกษาดังแต่เดือน กุมภาพันธ์-พฤษภาคม พ.ศ. 2560

## นิยามศัพท์เฉพาะ

ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) หมายถึง สภาวะของความคิด อารมณ์ และทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานที่ปฏิบัติอยู่ โดยแสดงออกมาเป็นความสนใจ กระตือรือร้น เต็มใจ เป็นต้น เมื่อเกิดความพึงพอใจในงานทำทำก็ทำให้เกิดความพยายาม ทุ่มเท มีความสุขในการทำงาน และความมุ่งมั่นจนงานนั้นสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย

1. คุณค่าของงาน (Task value) หมายถึง ความรู้สึกต่องานที่ทำมีคุณค่า มีความภาคภูมิใจ มีสถานภาพ มีศักดิ์ศรีและได้รับการยอมรับนับถือ ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่

2. การมุ่งเน้นเป้าหมาย (Goal orientation) หมายถึง การที่บุคคลสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น เมื่อเกิดผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจในผลงาน

3. ความเครียดในการทำงาน (Job stress) หมายถึง ความรู้สึกทางด้านจิตใจที่มีอิทธิพลต่อการทำงาน เช่น ความรู้สึกไม่พอใจในการปฏิบัติงาน ความเหน็ดเหนื่อย ความเบื่อหน่ายที่เกิดขึ้นในงาน

4. การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job enrichment) หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายงาน เป็นงานที่น่าสนใจมีความรับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ตามความรู้ความสามารถที่ตนเองมี

5. ผู้ร่วมงาน (Co-worker) หมายถึง ความรู้สึกต่อความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อการยอมรับและได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน มีสัมพันธ์ภาพที่ดี

6. การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-member exchange) หมายถึง การติดต่อกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน และสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

ความผูกพันต่อองค์กร (Organization commitment) หมายถึง ความเต็มใจที่บุคคลยินดีจะทุ่มเทกำลังกายและความจงรักภักดี ให้แก่ระบบสังคมที่บุคคลากรเป็นอยู่ พร้อมทั้งปรารถนาที่จะปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างเต็มที่เพื่อให้ให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้โดยไม่คิดจะลาออกจากองค์กร ประกอบด้วย

1. โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ (Career opportunity) หมายถึง การได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่ง หรือสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

2. ความมั่นคงในงาน (Job stability) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

3. ความพึงพอใจค่าตอบแทน (Pay satisfaction) หมายถึง ความพึงพอใจเกี่ยวกับเงินเดือน สวัสดิการ ค่าล่วงเวลาซึ่งเป็นค่าตอบแทนการทำงาน โดยพิจารณาจากเรื่องของจำนวนค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับปริมาณของผลงาน และมีวิธีการจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรม เสมอภาค

สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working environment) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่องค์กรสามารถกำหนดและควบคุมเพื่อให้เกิดความเหมาะสมในการดำเนินงานและส่งผลให้บุคลากรเกิดความรู้สึกถึงความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่บุคลากรปฏิบัติอยู่ประกอบด้วย

1. ความยืดหยุ่นในการทำงาน (Flexibility) หมายถึง เวลาที่ใช้การทำงานความยืดหยุ่นสามารถกำหนดเวลาการทำงานของตนเอง

2. ความสุขในการทำงาน (Happiness at work) หมายถึง ความรู้สึกในการมีอารมณ์ทางบวกอันเกิดจากผลการทำงาน พอใจในการทำงาน เป็นความรู้สึกที่ดีต่องานที่ได้รับมอบหมายนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายของงาน มีความสมดุลระหว่างการทำงานและส่วนตัว

การธำรงรักษานักบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร (Retention) หมายถึง การดำรงสภาพการเป็นบุคลากรขององค์กร และยังคงปฏิบัติงานให้กับองค์กรต่อไป ซึ่งบุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน โดยองค์กรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถ มีความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงาน สร้างความสัมพันธ์และความผูกพันในการทำงานร่วมกันสามารถปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรได้อย่างมีความสุข ประกอบด้วย

1. การตั้งใจลาออก (Turnover intention) หมายถึง ความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์กรเกิดจากความรู้สึกไม่พึงพอใจที่จะอยู่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอีกต่อไป

2. กิจกรรมการรักษานักบุคลากร (Activities retention) หมายถึง ความพยายามในการรักษานักบุคลากร ตั้งแต่เริ่มเข้ามาเป็นสมาชิกองค์กรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่องยาวนาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อรักษานักบุคลากรที่ดี มีความรู้ความสามารถ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถที่มีอยู่ มีความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน

3. ความท้าทายในงาน (Job challenges) หมายถึง งานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถและความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งจะเป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลเกิดการปฏิบัติงาน และคงอยู่กับองค์กรต่อไป

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษานุเคราะห์ให้คงอยู่ในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ไทย พีพี-อาร์ จำกัด และบริษัทในเครือผู้วิจัยได้ศึกษาแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานในการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
4. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน
5. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการธำรงรักษานุเคราะห์ให้คงอยู่กับองค์กร
6. การเชื่อมโยงสมมติฐานในงานวิจัย

#### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

Mosley, Pietri and Megginson (1995) กล่าวถึง เป้าหมายขั้นพื้นฐานของการจูงใจทางการจัดการ (Managerial motivation) ว่าประกอบด้วย เป้าหมาย 3 ประการ ต่อไปนี้

1. เพื่อดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพให้ร่วมงานกับองค์กร
2. เพื่อกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานและสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพ
3. เพื่อรักษานุเคราะห์ที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กร

Carrell and Dittrich (1997) กล่าวว่า บุคลากรที่มีการจูงใจสูงจะทำงานอย่างมีคุณภาพและปริมาณงานมากขึ้น ซึ่งจะมีผลต่อผลิตภาพ (Productivity) และกำไรขององค์กร และจะมีผลต่อรางวัลและการได้รับการยอมรับของบุคคล ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานที่สูงขึ้น เป็นส่วนสำคัญในการส่งเสริมองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

ฉันทะพนันท์ เจริญนันท์ (2551) กล่าวว่า ความสำเร็จในการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับความพึงพอใจในงานว่าอยู่ในระดับใด และแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในทางบวกนั้นจะเป็นปัจจัยสำคัญในความสำเร็จของงาน การสร้างแรงจูงใจจึงเป็นแรงขับภายใน (Internal drive) ที่จะทำให้นักคิดเกิดพฤติกรรมการทำงานในทางที่ถูกต้องและเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง แรงจูงใจ หรือ Motivation มาจากคำว่า Movere ในภาษาละติน ซึ่งหมายถึง การเคลื่อนที่ (Motion) เนื่องจากแรงจูงใจจะทำให้บุคคลเกิดการกระทำ เพื่อให้เข้าสู่เป้าหมายที่เขาต้องการ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ

ที่จะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ต้องการ ตลอดช่วงเวลาที่ผ่านมามีผู้สนใจศึกษาการจูงใจเพื่อใช้งานในด้านต่าง ๆ ทำให้มีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ต่าง ๆ กัน ดังต่อไปนี้

สุธีรา สุริยงศ์ (2553) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อประสบความสำเร็จในเป้าหมาย หรือรางวัลเป็นสิ่งสำคัญของการกระทำของมนุษย์ และเป็นสิ่งที่ยั่วยุให้คนไปถึงวัตถุประสงค์ที่มีสัญญาณเกี่ยวกับรางวัลที่ได้รับ

วารงคณา ชูเชิครัตนา (2558) แรงจูงใจ หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่ถูกกระตุ้นหรือผลักดันโดยปัจจัยต่าง ๆ จนก่อให้เกิดความพยายามและความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้ด้วยความเต็มใจและให้บรรลุผลสำเร็จได้

สรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่ร่างกายและจิตใจถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้เกิดการแสดงออกของพฤติกรรม ก่อให้เกิดความพยายามและความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน เพื่อที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายของเป้าหมายที่ต้องการ ได้จนสำเร็จ และทฤษฎีแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานมีดังต่อไปนี้ดังนี้

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน เป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรที่ต้องให้ความสำคัญ ดังนั้นจึงมีการศึกษาความพึงพอใจในงานอย่างกว้างขวางและนำมาใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีทฤษฎีหลัก ที่สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มที่ 1 ทฤษฎีในกลุ่มเนื้อหา (Content theory) เป็นทฤษฎีที่อธิบายปัจจัยของบุคคลที่ก่อให้เกิดแรงผลักดันที่จะทำให้กำหนดทิศทางการคงอยู่ หรือหยุดพฤติกรรม นั่นคือ ปัจจัยที่ทำให้บุคคลอยากที่จะทำงาน ทฤษฎีกลุ่มนี้จึงเกี่ยวข้องกับการระบุถึงสิ่งจูงใจในการทำงานของบุคคล และศึกษาถึงลำดับความต้องการสิ่งจูงใจของบุคคล กลุ่มที่ 2 ทฤษฎีในกลุ่มกระบวนการ (Process theory) เป็นทฤษฎีที่อธิบาย วิเคราะห์ถึงกระบวนการที่ทำให้เกิดแรงผลักดัน กำหนดทิศทางการคงอยู่ และการหยุดพฤติกรรม โดยมีพื้นฐานอยู่บนแนวคิดในเรื่องความชอบ ความคาดหวัง ความมานะพยายาม ผลสำเร็จของงาน เช่น ทฤษฎีความเสมอภาค ทฤษฎีแรงจูงใจเพื่อความสำเร็จ

#### ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg's two-factor theory

จากการศึกษาถึงสาเหตุของความพึงพอใจในการทำงานของบุคคล โดยที่ Herzberg (1959) สรุปว่า บุคคลจะมีความต้องการในงานที่แยกจากกันเป็นอิสระ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับ 2 ปัจจัยสามารถสรุปได้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) หมายถึง สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ทำให้บุคคลเกิดความพอใจ และเกิดการจูงใจในการทำงาน เป็นปัจจัยที่สร้างทัศนคติทางบวกให้เกิดขึ้นกับ

บุคลากร ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติโดยตรง ซึ่งทำให้คนชอบและรักงานเป็น การสร้างความพึงพอใจให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความสำเร็จ ในการทำงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่สร้างสรรค์และท้าทาย ความรับผิดชอบในงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ และความเจริญเติบโตขององค์กร

2. ปัจจัยธำรงรักษา (Maintenance or hygiene factors) หมายถึง สภาพแวดล้อมของ การทำงานที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงาน และร่วมรักษาให้บุคคลปฏิบัติงานในองค์กร เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่ไม่ได้เป็นสิ่งจูงใจแต่อย่างใด ประกอบด้วย นโยบายขององค์กร การบริหารงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพการทำงาน ความมั่นคงในงาน เงินเดือน สถานภาพ โดยที่ปัจจัยธำรงรักษา ไม่ได้เป็นสิ่งจูงใจบุคลากร แต่ถ้าเกิดความบกพร่องเมื่อใด หรือไม่มีปัจจัยนี้แล้วย่อมก่อให้เกิดความไม่พอใจแก่บุคลากร เช่น การนัดหยุดงานของบุคลากร การเรียกร้องสวัสดิการต่าง ๆ ปัจจัยธำรงรักษาที่องค์กรจัดให้อยู่ ในรูปของสวัสดิการและสุขภาพของบุคลากร ผู้บริหารหลายคนเชื่อว่าเป็นแรงจูงใจให้กับบุคลากร ได้ แต่แท้จริงแล้วเป็นเพียงสิ่งจำเป็นหรือบำรุงรักษา ไม่ให้บุคลากรเกิดความไม่พอใจเท่านั้น แม้ว่า สิ่งเหล่านี้จะช่วยดึงดูดให้คนเข้ามาทำงานในตอนแรก แต่ก็คงดำรงสภาพนี้ได้ไม่นาน ซึ่งจะมีผล ต่อการจูงใจระดับธรรมดาเท่านั้น การจูงใจเกินระดับธรรมดา คือ การตอบสนองความต้องการ ด้านเกียรติยศชื่อเสียง และความสำเร็จตามที่ปรารถนา ส่วนปัจจัยจูงใจนั้นถ้าขาดไปแล้วไม่ได้ทำให้ เกิดความไม่พอใจแก่บุคลากรแต่อย่างใด แต่บุคลากรเหล่านั้นจะไม่ได้รับแรงจูงใจจากการทำงาน เช่น บุคลากรรู้สึกว่าการที่ทำอยู่มีโอกาสน้อยกว่าในหน่วยงาน บุคลากรก็จะมี ความพอใจในงานมากขึ้น และเป็นแรงจูงใจให้เขาทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่แม้ว่างานที่เขาทำอยู่จะไม่มีโอกาส ก้าวหน้า ดังนั้นจึงสรุปว่า ทฤษฎีการจูงใจแบบสองปัจจัยของ Herzberg มีปัจจัย 2 กลุ่ม ที่ส่งผล ต่อพฤติกรรมการทำงาน คือ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยธำรงรักษา โดยปัจจัยจูงใจจะเป็นสิ่งที่จูงใจให้ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีผลต่อความพึงพอใจในงานที่ทำ ส่วนปัจจัยธำรงรักษาไม่ได้เป็น สิ่งจูงใจในการทำงานแต่ขาดหรือไม่มีปัจจัยเหล่านี้จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน และจะส่งผลลบต่อประสิทธิภาพในการทำงานได้

#### **ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom expectancy theory**

Vroom (1964) เชื่อว่าพฤติกรรมของมนุษย์ที่แสดงออกมานั้นเป็นผลจากการที่บุคคลได้ ทำการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลและพยายามที่แสดงออกพฤติกรรมที่นำไปสู่รางวัลหรือผลตอบแทน ตามที่ต้องการ หรือคาดหวังกับพฤติกรรมที่แสดงออกกับผลตอบแทนที่ได้รับและผลตอบแทน ที่ได้รับพึงพอใจหรือไม่ บุคคลจะเลือกทำงานในสิ่งที่จะได้รับประโยชน์สูงสุด ความพยายาม จะนำไปสู่รางวัลที่ต้องการได้ โดยนำเสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานเรียกว่า



VIE Theory เป็นทฤษฎีที่ได้รับความนิยมและสามารถอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงานได้ดี ขึ้นกับ 3 ตัวแปรคือ ความคาดหวัง (Expectancy) การใช้งานเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) และคุณค่า (Valance)

Valance-V หมายถึง ระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคล โดยมีเป้าหมายรางวัลคือ คุณค่าของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น

Instrumentality-I หมายถึง ความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ที่ 1 ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ 2 เช่น การทำงานอย่างมุ่งมั่นทุ่มเท จะส่งผลต่อการได้รับพิจารณาเลื่อนตำแหน่งเป็นการแสดงความสัมพันธ์ถึงผลลัพธ์ที่ได้เชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน

Expectancy-E หมายถึง ความคาดหวังถึงความเป็นไปได้ของการได้รับผลลัพธ์หรือรางวัลที่ต้องการเมื่อแสดงพฤติกรรมบางอย่าง

มีการแบ่งรางวัลออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. รางวัลภายนอก เป็นรางวัลที่นอกเหนือจากการทำงานปกติ โดยมีคุณค่าเชิงบวกที่ให้กับบุคคลในการทำงาน เช่น การเพิ่มค่าตอบแทน ได้ผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ หรือการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งเป็นผลลัพธ์จากการทำงาน
2. รางวัลภายใน เป็นรางวัลที่ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของงานที่มีคุณค่าเชิงบวกซึ่งบุคคลได้รับโดยตรงเป็นผลลัพธ์จากการทำงาน เช่น ความรู้สึกในความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่มีความท้าทาย

ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom ประกอบด้วย 5 ส่วน ดังนี้ 1) ผลจากการทำงานเป็นสิ่งองค์กรจัดหาให้กับบุคลากร 2) ระดับความเข้มข้นของความต้องการรางวัล 3) การวางเงื่อนไขเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้บุคคลรับรู้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์ที่เขาต้องการ 4) ความคาดหวัง คือ การรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามและผลปฏิบัติงาน และ 5) แรงผลักดัน คือ ผลรวมของความพยายามและความกดดันภายในบุคคลที่จะนำไปสู่แรงจูงใจแรงผลักดันที่เพิ่มมากขึ้นส่งผลโดยตรงต่อแรงจูงใจบุคคลมากขึ้น และได้นำมาสร้างเป็นหนึ่ง ในองค์ประกอบของความพึงพอใจในงาน คือ คุณค่าของงาน

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายคือ ทฤษฎีคุณลักษณะของงาน (The job characteristics model) ของ แสกแมน และ โอลด์แฮม เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงความพึงพอใจในการทำงาน ลักษณะงาน 5 อย่าง ได้แก่

1. งานที่ต้องใช้ทักษะที่หลากหลาย
2. งานที่มีลักษณะสมบูรณ์ในตัวเอง
3. งานที่ผู้ทำเห็นว่ามีค่าสำคัญ

4. งานที่ผู้ทำมีความอิสระในการทำงานและตัดสินใจได้

5. งานที่มีการให้ข้อมูลย้อนกลับในเรื่องของข้อดี ข้อควรปรับปรุง

ลักษณะงานดังกล่าวจะนำไปสู่สภาวะทางจิต 3 ภาวะ ได้แก่ การตระหนักที่รับรู้ว่างานนั้นมีความหมาย การตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงาน และการรู้ผลการกระทำภาวะดังกล่าวส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

จากทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้น นำมาวิเคราะห์เพื่อหาองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ คุณค่าของงาน การมุ่งเน้นเป้าหมาย ความเครียดในการทำงาน การเพิ่มคุณค่าในงาน ผู้ร่วมงาน การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ความมั่นคงในงาน โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ และความพึงพอใจค่าตอบแทน

#### **ทฤษฎีความเท่าเทียมกัน (Equity theory)**

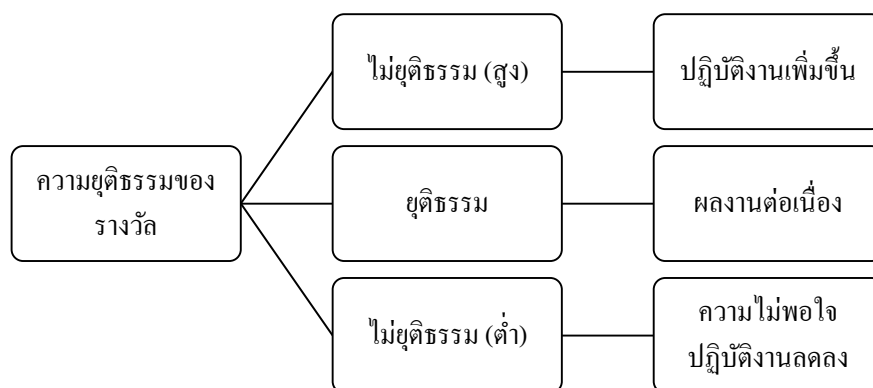
Adams (1965) ให้ความสนใจศึกษาการใช้วิจารณ์ญาณของบุคคลในการพิจารณาความยุติธรรมของผลงาน หรือรางวัลที่เขาได้รับกับปัจจัยนำเข้าที่ใส่เข้าไปในงาน เช่น ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และความพยายาม เป็นต้น โดยแต่ละบุคคลมักจะเปรียบเทียบผลตอบแทนที่ได้รับจากการกระทำต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่ใส่เข้าไปในการกระทำนั้นกับอัตราส่วนเดียวกันกับของบุคคลอื่น

ซึ่งผลการเปรียบเทียบจะออกมาใน 3 ลักษณะ ได้แก่

1. ถ้าบุคคลรู้สึกว่าได้รับความไม่เท่าเทียมกัน จะแสดงความไม่พอใจ และลดปริมาณหรือคุณภาพของผลผลิต ซึ่งอาจจะแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ประกอบด้วย ลดปัจจัยนำเข้าหรือการทำงานลง พยายามเพิ่มผลลัพธ์ ขอมแพ้หรือขอโยกย้าย ปรับเปลี่ยนการรับรู้ผลลัพธ์และปัจจัยนำเข้าของบุคคลที่เปรียบเทียบ เปลี่ยนบุคคลที่เปรียบเทียบ

2. ถ้าบุคคลได้รับความเสมอภาคจะแสดงออกในระดับเดิม

3. ถ้าเขาได้รับผลตอบแทนสูงกว่าระดับความเสมอภาคในใจ อาจจะไม่สนใจที่จะปรับปรุงให้เกิดความเสมอภาคขึ้น



ภาพที่ 2-1 สถานการณ์ที่เกิดขึ้นตามทฤษฎีความเท่าเทียมกัน (นักรัฐพันซ์ เจริญนนท์, 2551)

จากภาพที่ 2-1 พบว่ามีผลการวิจัยที่สนับสนุนทฤษฎีความเท่าเทียมกัน คือ บุคลากรที่มีความรู้สึกที่ไม่ได้รับความเท่าเทียมกันจะแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เขาารู้สึกถึงความยุติธรรมในการทำงาน ซึ่งการกระทำเหล่านี้มักจะก่อให้เกิดต้นเหตุขององค์กร เนื่องจากบุคลากรที่รู้สึกถึงความไม่เท่าเทียมกันมักจะลดแรงพยายามในงานลง มีขวัญและกำลังใจต่ำ ไม่ค่อยให้ความร่วมมือ ขาดงาน หรือออกจากองค์กร ซึ่งล้วนแต่ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายและผลกระทบในทางลบแก่องค์กร นอกจากนี้บุคคลที่อยู่ต่างระดับกันยังมีแนวโน้มที่จะใช้เกณฑ์ต่างกันในการเปรียบเทียบผลงานของตนกับบุคคลอื่น โดยเฉพาะบุคคลในระดับล่างที่ต้องการเปรียบเทียบตนเองกับบุคลากรในระดับที่สูงกว่าตนเอง

ทฤษฎีความเท่าเทียมกัน หรือทฤษฎีความเสมอภาค จึงกล่าวถึง บุคคลจะพิจารณาอัตราส่วนของแรงพยายามกับผลลัพธ์ในการทำงานของเขา เทียบกับอัตราส่วนเดียวกันของบุคคลอื่น ถ้าพบว่ามี ความแตกต่างกันจะแสดงพฤติกรรมที่จะปรับอัตราส่วนให้เกิดความเท่าเทียมกัน

#### ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of need)

Maslow (1970) อธิบายพฤติกรรมความต้องการของมนุษย์ว่าเป็นไปตามลำดับขั้น 5 ลำดับขั้น เขาได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ไว้ 3 ประการ ประกอบด้วย

ข้อ 1 มนุษย์ย่อมมีความต้องการอยู่เสมอและไม่สิ้นสุด เมื่อความต้องการใดต้องการหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะมีความต้องการใหม่เกิดขึ้น โดยที่ ข้อ 2 ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ทำให้เกิดพฤติกรรม หรือที่เรียกว่าลดแรงขับต่อพฤติกรรมลง (Drive reduction) รวมถึงข้อ 3 ความต้องการของมนุษย์นั้น จะเรียงลำดับกันตามความสำคัญจากความต้องการระดับต่ำ (Lower needs) ไปสู่ความต้องการระดับสูง (Higher needs)

Maslow ได้สรุปลักษณะของการจูงใจไว้ว่า การจูงใจจะเป็นไปตามลำดับของความต้องการอย่างมีระเบียบ สามารถแบ่งลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ระดับ คือ

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของชีวิตที่มนุษย์ทุกคนจะต้องได้รับ เพื่อดำรงชีวิตอยู่ตามธรรมชาติ ได้แก่ อาหาร น้ำ อากาศ การพักผ่อน เสื้อผ้า เป็นต้น ซึ่งบุคคลจะตอบสนองความต้องการพื้นฐานจากรายได้ปกติที่เขาได้รับจากการทำงาน

2. ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย (Safety or security needs) มนุษย์ต้องการความมั่นคง แน่นนอน และความปลอดภัยในชีวิต ทั้งทางด้านเศรษฐกิจและด้านอารมณ์ความรู้สึก โดยบุคคลจะแสวงหาความมั่นคงให้แก่ตัวเองและครอบครัว ดังจะเห็นได้ว่า มนุษย์พยายามสร้างและสะสมหลักประกันในการดำเนินชีวิตในรูปแบบต่าง ๆ โดยสมาชิกขององค์กรจะพิจารณาความมั่นคงในงาน ตำแหน่ง และสถานะขององค์กร ซึ่งจะมีผลกระทบโดยตรงต่อรายได้และการใช้จ่ายของครอบครัวของเขา

3. ความต้องการมีส่วนร่วมในสังคม (Social belonging needs) มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ต้องการมีปฏิสัมพันธ์และความผูกพันกับบุคคลอื่น ตลอดจนได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ดังนั้น เมื่อความต้องการขั้นพื้นฐานในการดำรงชีวิตได้รับการตอบสนอง และได้หลักประกันว่าเขาสามารถดำรงชีวิตได้อย่างปลอดภัย เขาก็จะเข้าเป็นสมาชิกในสังคม โดยเฉพาะการยอมรับและการสนับสนุนทางด้านจิตใจจากภายในองค์กร ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกเป็นสมาชิกของกลุ่ม

4. ความต้องการการยอมรับนับถือ (Esteem needs) เป็นความต้องการที่จะมีความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง ซึ่งเกิดจากการยกย่องและนับถือจากบุคคลอื่น โดยความรู้สึกภาคภูมิใจของบุคคลจะมาจากชื่อเสียง เกียรติยศ และการชื่นชมจากสังคม ดังที่เราได้เห็นจากบุคคลที่มีหน้าที่การงานและรายได้มั่นคง มีตำแหน่งหน้าที่ และมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม โดยจะเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคม เพื่อให้ได้รับการยอมรับและชื่นชมจากบุคคลอื่น ซึ่งองค์กรจะต้องจัดตำแหน่งงานในสำนักงานหรือความรับผิดชอบในงาน เพื่อให้บุคคลเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ

5. ความต้องการบรรลุในสิ่งที่ตั้งใจ (Needs of self actualization) แต่ละบุคคลจะมีความต้องการที่จะกระทำในสิ่งที่ตนเองสนใจ เพื่อให้ได้ใช้ศักยภาพหรือตระหนักถึงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ อาจกล่าวได้ว่า ความต้องการบรรลุในสิ่งที่ตั้งใจ ถือเป็นความปรารถนาที่บุคคลอยากจะเป็นอย่างอื่นนอกจากที่เป็นอยู่ เพื่อให้บรรลุถึงความพอใจและเข้าใจในตนเอง ซึ่งจะเป็นความต้องการขั้นสุดท้ายของมนุษย์

### ทฤษฎีความต้องการของ McClelland theory

McClelland (1985) ได้ศึกษาความต้องการความสำเร็จ (Achievement needs) และจำแนกแรงจูงใจที่มีความสำคัญต่อการทำงาน 3 ประการ หรือทฤษฎีความต้องการ 3 ประการ (Three needs theory) ประกอบด้วย 1) ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement) บุคคลที่ต้องการความสำเร็จจะชอบการแข่งขัน ชอบตั้งเป้าหมาย ยอมรับความเสี่ยง แต่ไม่ชอบการพนัน ชอบที่จะรับผิดชอบและควบคุมสถานการณ์ของตน โดยการวางแผนระยะยาว 2) ความต้องการอำนาจ (Need for power) บุคคลจะต้องการมีอำนาจอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ชอบแสดงออกและแข่งขัน โดยผู้จัดการที่ต้องการอำนาจจะใช้อำนาจที่มีให้เป็นประโยชน์แก่องค์กรผ่านการกระจายอำนาจ การสนับสนุน การเสริมแรง 3) ความต้องการการมีส่วนร่วม (Need for affiliation) บุคคลจะรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสังคม โดยการร่วมมือและปฏิบัติตามแนวทางของสังคม โดยที่ McClelland กล่าวว่า คุณสมบัติต่าง ๆ สามารถจะพัฒนาได้ในบุคคล และยังกล่าวว่า ประเทศที่มีการพัฒนาทางเศรษฐกิจจะประกอบด้วย บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูง ทำให้มีการพัฒนาบุคคลให้มีความต้องการความสำเร็จ ซึ่งสามารถประเมินจากคุณสมบัติ 3 ประการ ดังนี้

1. งานที่เปิดโอกาสให้รับผิดชอบและมีอิสระที่จะตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง
2. ต้องการงานที่มีระดับยากง่ายพอดี ตามความสามารถที่มี
3. ต้องการงานที่มีความแน่นอนและต่อเนื่อง มีผลงานและความก้าวหน้า

นอกจากนี้ปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงาน

ที่มีประสิทธิภาพคือสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับงานที่บุคคลทำด้วย

### ทฤษฎีค่านิยมของ Locke (Locke's value theory)

Locke (1991) ได้ทำการศึกษาโดยมีแนวคิดหลักว่า ความพึงพอใจในงานขึ้นอยู่กับผลที่บุคคลได้รับจากการทำงานว่าตรงกับที่ต้องการมากน้อยเพียงไร เช่น รางวัล โดยความพอใจตามทฤษฎีของ Locke คือ ส่วนต่างระหว่างผลตอบแทนซึ่งควรได้จากการทำงานกับผลที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการ ซึ่งยังมีส่วนต่างมากเพียงไร ก็ยังมีความพอใจน้อยลงเพียงนั้น นอกจากนี้ทฤษฎีค่านิยมของ Locke ยังมีความเห็นว่าผู้บริหารต้องการทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน ก็ต้องเอาใจใส่ในการปรับเปลี่ยนแต่ละประเด็นที่เกี่ยวกับการทำงานให้สอดคล้องกับแต่ละบุคคลซึ่งจะแตกต่างกันไป เช่น บุคลากรให้ความสำคัญด้านโอกาสได้เลื่อนตำแหน่ง ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้วิธีการพัฒนาทักษะและความรู้ด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นกับตำแหน่งใหม่ให้กับผู้ปฏิบัติงาน พร้อมกับให้มีโอกาสได้มีประสบการณ์การเรียนรู้โดยตรงกับงานนั้น ก็จะมีส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานมากขึ้น ด้วยเหตุนี้วิธีที่ดีที่สุดที่จะช่วยให้บุคลากรเกิดความรู้สึกพึงพอใจ คือ ต้องพยายามค้นหาว่าบุคลากรต้องการปัจจัยใดและองค์กรดำเนินการทันที

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

### ความหมายความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) ได้มีผู้ให้ความหมายความพึงพอใจในงานไว้หลายความหมาย ดังนี้

Hoppock (1935) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานที่กำหนดไว้เป็นส่วนผสมของทัศนคติและสภาพแวดล้อม สถานการณ์ที่ทำให้บุคคลพึงพอใจในงานอยู่ภายใต้อิทธิพลของปัจจัยภายนอกด้วยวิธีการที่บุคคลารู้สึก

Angle and Perry (1981) ศึกษาวิจัยพบว่า การร่วมมือระหว่างผู้ร่วมงานและความสัมพันธ์ที่ดีการทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดการยอมรับในการตัดสินใจ

Judge and Hulin (1991) กล่าวว่า งานที่มาพร้อมความรับผิดชอบ บางคนอาจไม่พึงพอใจเพราะความเครียด และปัญหาจากการทำงาน ขณะที่หลายคนพึงพอใจในงานที่ได้รับความฝึกรวมถึงความท้าทายของงานที่อยากจะสร้างความพึงพอใจในงาน

Sweeney and Mcfarlin (2002) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นทัศนคติต่องานที่สำคัญและความพึงพอใจในงานเป็นเรื่องเฉพาะบุคคล ซึ่งจะแตกต่างกันไป และจะมีการประเมินความพึงพอใจในงานโดยการเปรียบเทียบงานกับสิ่งที่พวกเขาต้องการ

Kaliski (2007) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานของความสำเร็จในงานพึงพอใจในงานหมายถึง การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งสนุกกับการทำงานได้ดีและได้รับรางวัลสำหรับความพยายาม มีความกระตือรือร้นและมีความสุขกับการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง สำคัญที่นำไปสู่การรับรู้รายได้ โปรโมชันและผลสัมฤทธิ์ทางการของเป้าหมายอื่น ๆ

George and Jones (2008) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน จะมีระดับมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับทัศนคติกับการทำงาน รวมทั้งเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ตลอดจนผลตอบแทนของบุคคล

Brikend (2011) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานที่สามารถส่งผลต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ศิริภริมย์ ชีรประเสริฐ (2555) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน ทั้งด้านทัศนคติ สิ่งแวดล้อมบรรยากาศในการทำงาน เป็นระดับความพอใจที่ได้รับจากงานที่ทำในปัจจุบัน โดยจะทำการเปรียบเทียบสิ่งที่ได้รับกับงานที่ทำ รวมถึงเงื่อนไขต่าง ๆ เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในอาชีพ ความเครียดในงาน โดยมีองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ได้แก่ คุณค่าของงาน การมุ่งมั่นเป้าหมาย ความเครียดในการทำงาน ผู้ร่วมงาน การแลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิก และการเพิ่มคุณค่าในงาน



ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

	นักวิชาการ									
	Hoppock (1935)	Angle and Perry (1981)	Judge and Hulin (1991)	Sweeney and Mcfarlin (2002)	Kaliski (2007)	George et al. (2008)	Brikend (2011)	ศิริภรณ์ ชีรประเสริฐ (2555)	ชูชัย สมิตธิโกร (2557)	
นักวิชาการ									รวม	
ความหมาย										
การได้รับรางวัลสำหรับ				X	X	X		X	X	5
ความพยายาม การรับรู้รายได้										
และผลสัมฤทธิ์ของการทำงาน										

หมายเหตุ: เครื่องหมาย X หมายถึง นิยามที่นักวิชาการศึกษาและค้นพบ

จากการสังเคราะห์ความหมายของความพึงพอใจในงานจากนักวิชาการชาวไทยและชาวต่างประเทศ จำนวน 9 คน ได้แก่ Hoppock (1935), Angle and Perry (1981), Judge and Hulin (1991), Sweeney and Mcfarlin (2002) Kaliski (2007), George and Jones (2008), Brikend (2011) ศิริภรณ์ ชีรประเสริฐ (2555) และชูชัย สมิตธิโกร (2557) จึงสรุปความหมายของความพึงพอใจในงาน คือ ทัศนคติทางบวกของบุคคลที่มีต่องานที่ปฏิบัติอยู่ มีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน ร่วมกันจนเกิดการยอมรับการตัดสินใจ ซึ่งเป็นผลมาจากองค์ประกอบของงาน คุณค่าของงาน การมุ่งเน้นเป้าหมาย ผู้ร่วมงาน การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก การเพิ่มคุณค่าในงาน และเมื่อเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ โดยแสดงออกมาเป็นความสนใจ จึงทำให้เกิดความพยายามทุ่มเท มีความสุขในการทำงาน ไม่เกิดความเครียดในการทำงาน กระตือรือร้น มุ่งมั่นที่จะทำงานนั้นสำเร็จตามวัตถุประสงค์เพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

#### ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction)

##### ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กรหรือหน่วยงานใดจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน มี 3 ปัจจัย ดังนี้



1. ปัจจัยภายใน ได้แก่ งานลักษณะของงานต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับความพอใจในงาน ลักษณะงานที่สำคัญที่สุดคือ งานต้องเป็นที่น่าสนใจและมีความหมายต่อส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะแตกต่างกันออกไปตามความแตกต่างระหว่างบุคคล สำหรับบุคคลที่มีค่านิยม ความสามารถ และภูมิหลังแตกต่างกัน อาจเห็นว่างานที่ทำไม่น่าสนใจและไม่มี ความหมาย ลักษณะของงานที่สามารถนำทักษะมาใช้ จะส่งผลก่อให้เกิดความพอใจในงาน เช่นเดียวกับลักษณะงานที่สัมพันธ์กับทักษะ คือ การมีอิสระในงานนั้น สามารถออกความเห็นของตนเองเกี่ยวกับการทำงานได้ เอกลักษณะของงาน เป็นการทำงานทั้งหมดหรืออย่างน้อยส่วนหนึ่งของงาน การมีส่วนร่วมเป็น สิ่งที่เห็นได้ชัดเจนที่ส่งผลต่อความพอใจในงาน งานที่มีความท้าทายต่ำ มักจะก่อให้เกิดความ น่าเบื่อหน่ายและความพอใจในงานต่ำ ในขณะที่เดียวกันงานที่มีความท้าทายมากเกินไป อาจส่งผล ให้นำไปสู่ความล้มเหลวและคับข้องใจ ดังนั้นความสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ จึงเป็นองค์ประกอบ ที่สำคัญอีกองค์ประกอบหนึ่งในความพอใจในงาน

2. ปัจจัยภายนอก ได้แก่ เงื่อนไขของงาน ค่าตอบแทนเป็นเงื่อนไขของงานที่สำคัญที่สุด เงื่อนไขหนึ่ง ค่าตอบแทนเป็นองค์ประกอบที่สลับซับซ้อนตรงกันข้ามกับทฤษฎีตัวกำหนดทาง เศรษฐศาสตร์ ซึ่งนักจิตวิทยาได้เห็นว่า มีความแตกต่างระหว่างบุคคลในความหมายของเงิน อย่างมาก ความพอใจในงานที่เกิดจากค่าตอบแทนเป็นผลจากการเปรียบเทียบระดับของ ค่าตอบแทนในระหว่างบุคคลด้วยกันมากกว่าระดับสูงต่ำของค่าตอบแทนในตัวเอง ความมั่นคง ในงานก็เป็นตัวประกอบเงื่อนไขของงานอีกองค์ประกอบหนึ่ง สะท้อนให้เห็นจากการเรียกร้อง ของสหภาพแรงงานให้มีระบบอาวุโสและการมีสิทธิต่าง ๆ ในการทำงานในองค์กร โครงสร้าง ขององค์กรที่ต่างกัน ขนาดขององค์กรมักจะเกี่ยวข้องกับค่านิยมของบุคคล ซึ่งส่งผลต่อความพอใจ ในงาน โดยทั่วไปบุคคลากรต่างก็รู้สึกพอใจในโครงสร้างขององค์กรแบบแนวราบมากกว่า

3. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน การทำงาน ในองค์กรย่อมต้องการสัมพันธ์กันระหว่างบุคคล ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนด ความพอใจหรือไม่พอใจในงานและการเปลี่ยนแปลงงานของบุคคล ค่าใช้จ่ายในการทำงานลดลง เมื่อให้คนงานเลือกเข้ากลุ่มทำงานกับบุคคลที่ตนชอบทำงานด้วยการควบคุมงาน



ภาพที่ 2-2 ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความพอใจในงาน (ฉัตรพันธ์ เขจรนันท์, 2551)

จากภาพที่ 2-2 สามารถอธิบายให้เห็นถึงรายละเอียดของปัจจัยในแต่ละด้านที่มีส่วนช่วยในการเสริมสร้างความพึงพอใจในงานของบุคลากรได้ดังต่อไปนี้

1. จ่ายค่าจ้างบุคลากรอย่างเป็นธรรม ถ้าระบบการจ่ายค่าจ้างขาดความยุติธรรม จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจต่องาน โดยรวมถึงเงินเดือนค่าตอบแทนต่าง ๆ ตลอดจนผลประโยชน์อื่น ๆ ตามทฤษฎีค่านิยมของล็อกที่ว่า เมื่อคนเห็นว่ารางวัลที่ตนได้รับมีคุณค่าราคาเหมาะสมกับที่ตนต้องการ โดยมีช่องว่างระหว่างสิ่งที่ควรได้กับที่ต้องการใกล้เคียงกัน บุคคลนั้นจะเกิดความพึงพอใจในงาน

2. ปรับปรุงคุณภาพการบังคับบัญชา พบว่า กลุ่มบุคลากรที่มีความเชื่อถือต่อความสามารถของหัวหน้างาน มีแนวโน้มที่จะมีความพอใจงานระดับสูง โดยเฉพาะเมื่อหัวหน้าปฏิบัติต่อตนอย่างให้เกียรติและคอยดูแลปกป้องผลประโยชน์ของลูกน้อง นอกจากนี้ความพอใจในงานจะเพิ่มสูงขึ้น ถ้าบุคลากรเชื่อว่าตนสามารถติดต่อเข้าถึงหัวหน้างานของตนได้โดยตรง

3. กระจายอำนาจการควบคุมในองค์กร การกระจายอำนาจในการบริหารส่วนต่าง ๆ ออกซึ่งเคยรวมศูนย์อยู่ที่กลุ่มเล็ก ๆ หรือมักอยู่ในระดับบนให้ลงสู่บุคลากรระดับล่าง ให้เป็นการกระจายทั้งอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจด้านการทำงานให้เป็นไปตามที่บุคลากรต้องการ จะส่งผลให้เกิดความพอใจในงาน

4. มอบหมายงานให้สอดคล้องกับความสนใจของบุคลากร เนื่องจากความสนใจของบุคคลแตกต่างกัน ดังนั้นการมอบหมายงานให้บุคลากรได้ทำงานตรงกับความสนใจได้มากเพียงไร ยิ่งก่อให้เกิดความพอใจในงานมากยิ่งขึ้น

5. ให้บุคลากรมีส่วนร่วม โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในรูปแบบต่าง ๆ จะช่วยสร้างความรู้สึกผูกพันระหว่างบุคลากรกับองค์กรได้มากขึ้น

6. สร้างความไว้วางใจ ถ้าทั้งฝ่ายบริหารและบุคลากรเกิดความไว้วางใจ เชื่อใจซึ่งกัน และผู้บริหารรับฟังบุคลากร บุคลากรจะมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหารและองค์กร

7. หน้าที่การงานที่มั่นคงและมีโอกาสในการเจริญก้าวหน้า เนื่องจากงานที่มั่นคงจะช่วยสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร เพราะถ้าองค์กรให้บุคลากรออกจากงานบ่อย ๆ จะทำให้บุคลากรขาดความผูกพัน และความภักดีต่อองค์กรจะลดลงไปด้วย และถ้าบุคลากรตระหนักในโอกาสที่จะก้าวหน้าเติบโตในสายงานนั้น บุคลากรจะรู้สึกพอใจในการทำงาน

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Luna-Arocas and Camps (2008) ได้ทำการศึกษาพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความพึงพอใจในงาน การเพิ่มคุณค่าในงาน และความมั่นคงในงาน มีผลทางตรงกับความผูกพันของบุคลากร บุคลากรจะมีความพึงพอใจในงานขึ้นกับเงินเดือนและการเพิ่มคุณค่าในงาน ซึ่งทั้งหมดนั้นส่งผลทำให้ความตั้งใจลาออกลดลง

Rigas (2009) ศึกษาองค์กรในประเทศไทยเกี่ยวกับการรับรู้ของสมาชิกในองค์กร สำหรับการสนับสนุนจากสถานที่ทำงาน เช่น ความปลอดภัย ความเสมอภาค การส่งเสริมและสภาพแวดล้อมในการทำงานมุ่งเน้นการทำงานร่วมกัน การรับรู้ของสมาชิกในองค์กรที่อ่อนเพลียในการทำงานทั้งทางกายและอารมณ์ ที่เป็นผลมาจากกิจกรรมการทำงานเท่านั้น พบความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนในองค์กรที่ส่งผลต่อความอ่อนเพลียในการทำงานและส่งผลต่อความสัมพันธ์กับการผูกพันองค์กรส่วนด้านความพึงพอใจในงานความอ่อนเพลียในการทำงานมีความสัมพันธ์โดยตรง

Ohana and Meyer (2010) จากการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับบุคลากร ผู้นำจะเปลี่ยนตนเองไปตามผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกบุคลากรจะรู้สึกถึงความยุติธรรมที่ได้รับและการได้รับโอกาสจากผู้นำในการตัดสินใจ มีความรับฟังความคิดเห็น บรรยากาศในการทำงานที่ดีสร้างความพึงพอใจต่องาน

สุธิดา คิวานนท์ (2553) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในงานกับความตั้งใจเปลี่ยนงานของบุคลากรสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคล และแรงจูงใจในงานของบุคคลที่ทำงานในสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ 8 ด้าน ได้แก่ การได้รับ

การยอมรับลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การเจริญเติบโตในงานที่ทำ เงินเดือนและสวัสดิการ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และความมั่นคงในหน้าที่การงาน ตัวแปรตาม ได้แก่ ความตั้งใจเปลี่ยนงานของบุคลากรสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ การเปลี่ยนงานในองค์กรเดิม และการเปลี่ยนงานในองค์กรใหม่ กลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรในสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศในบริษัทเอกชน จำนวน 381 คน โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการทดสอบสมมติฐาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า ความตั้งใจเปลี่ยนงานในองค์กรเดิม มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการได้รับการยอมรับนับถือ เงินเดือนและสวัสดิการ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ รวมถึงความตั้งใจเปลี่ยนงานไปองค์กรใหม่ มีความสัมพันธ์กับลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ และแรงจูงใจในงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและความมั่นคงในหน้าที่การงานของบุคลากร

เสกสรร อรกุล (2555) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจภายนอกและภายใน การปฏิบัติงานที่มีผลต่อศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร บริษัท เมทเทิลคอม จำกัด โดยผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยภายในที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ ผลสำเร็จในการทำงาน การยกย่องยอมรับนับถือ การมีอำนาจในหน้าที่และโอกาสก้าวหน้า ในขณะที่ปัจจัยแรงจูงใจภายนอกที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ได้แก่ การเลื่อนตำแหน่ง เทคโนโลยีที่ทันสมัยและความปลอดภัยในการทำงาน

ศิริภริมา ชีรประเสริฐ (2555) ได้ศึกษาองค์ประกอบความพึงพอใจในงานที่ส่งผลกระทบต่อตั้งใจลาออก ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในงานประกอบด้วยตัวแปร คุณค่าของงาน การมุ่งมั่นเป้าหมาย ความเครียดในการทำงาน ผู้ร่วมงาน การแลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิก การเพิ่มคุณค่าในงาน มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออก

ธัญญา ญาณพิบูลย์ (2556) ได้ศึกษาแนวทางการธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลกรณี ศึกษาธนาคารซีเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในด้านความพึงพอใจของบุคลากรมากที่สุด คือ งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ทำทายความรู้ความสามารถ มีความหลากหลายและตำแหน่งหน้าที่มีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ความพึงพอใจน้อยที่สุด คือ อิสระในการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานด้วยตนเอง ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของบุคลากรประเด็นที่เห็นด้วยมากที่สุด คือ ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่องค์กรอื่นสามารถตอบสนองได้มากกว่า ดังนั้น การนำเสนอแนวทางการธำรงรักษาทรัพยากรให้คงอยู่กับองค์กร มีแนวทางดังต่อไปนี้ นโยบายการส่งเสริมด้านการรักษาทรัพยากรบุคคล ทางด้านการเจริญเติบโตในสายอาชีพให้กับบุคลากร นโยบายปรับปรุงด้านการรักษาทรัพยากรบุคคล ด้านการหมุนเวียน

งานที่ดี ทำให้เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยน รวมถึงความเป็นธรรมในการบริหารค่าตอบแทน และการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีของบุคลากร

ตารางที่ 2-2 ตัวชี้วัดของความพึงพอใจในงาน

นักวิชาการ ตัวแปร	Luna-Arocas and Camps	Rigas (2009)	Ohana and Meyer (2010)	สุจิตา คิวานนท์ (2553)	เสกสรร อรกุล (2555)	ศิริภรณ์ ชีรประเสริฐ (2555)	ธัญญา ญาณพิบูลย์ (2556)	รวม
คุณค่าของงาน				X		X	X	3
การมุ่งเน้นเป้าหมาย					X	X	X	3
ความเครียดในการทำงาน		X				X		2
การเพิ่มคุณค่าในงาน	X			X		X		3
ผู้ร่วมงาน				X		X	X	3
การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำ กับสมาชิก			X	X		X	X	4

หมายเหตุ: เครื่องหมาย X หมายถึง ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน

จากการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานจากนักวิชาการชาวไทย และชาวต่างประเทศ จำนวน 7 คน ได้แก่ Luna-Arocas and Camps (2008), Rigas (2009), Ohana and Meyer (2010), สุจิตา คิวานนท์ (2553), เสกสรร อรกุล (2555), ศิริภรณ์ ชีรประเสริฐ (2555), ธัญญา ญาณพิบูลย์ (2556) จึงสรุปตัวแปรของความพึงพอใจในงานได้กล่าวถึง

1. คุณค่าของงาน (Task value) หมายถึง ความรู้สึกต่องานที่ทำ มีคุณค่า มีความภาคภูมิใจ มีสถานภาพ มีศักดิ์ศรีและได้รับการยอมรับนับถือ ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่
2. การมุ่งเน้นเป้าหมาย(Goal orientation) หมายถึง การที่บุคคลสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น เมื่อเกิดผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจในผลงาน

3. ความเครียดในการทำงาน (Job stress) หมายถึง ความรู้สึกทางด้านจิตใจที่มีอิทธิพลต่อการทำงาน เช่น ความรู้สึกไม่พอใจในการปฏิบัติงาน ความเหน็ดเหนื่อย ความเบื่อหน่ายที่เกิดขึ้นในงาน

4. การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job enrichment) หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายงาน เป็นงานที่น่าสนใจมีความรับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ตามความรู้ความสามารถที่ตนเองมี

5. ผู้ร่วมงาน (Co-worker) หมายถึง ความรู้สึกต่อความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อการยอมรับและได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน มีสัมพันธภาพที่ดี

6. การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-member exchange) หมายถึง การติดต่อกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน และสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

ทฤษฎี Side-bet theory จากแนวคิด Reward-cost rotation เป็นแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดย Becker (1960) สร้าง Side-bet theory ที่อธิบายถึงเหตุผลของบุคคลที่ผูกพันต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพราะบุคคลนั้นได้ลงทุนต่อสิ่งนั้น ๆ ไว้ ซึ่งหากบุคคลไม่มีความผูกพันกับสิ่งนั้นต่อไปจะส่งผลให้สูญเสียมากกว่าผูกพันไว้ จึงจำเป็นต้องผูกพันอย่างไม่มีทางเลือกเป็นอย่างอื่น เปรียบได้กับการลงทุนบางอย่างที่ผันแปรไปตามมิติระยะเวลาเป็นสำคัญ โดยคุณภาพของสิ่งที่ลงทุนไปจะมีมูลค่าสูงขึ้นตามระยะเวลาที่บุคคลได้เสียไปเรื่องนั้น เช่น ตัวแปรอายุการทำงาน หากบุคคลทำงานในองค์กรนานเท่าใด เกิดการสะสมทรัพยากรที่ได้รับจากระบบการจ้างมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งอาจเป็นเงินเดือน สวัสดิการ อำนาจหน้าที่ หรือสิ่งที่ได้อุทิศไปทางกำลังกายและกำลังใจ ทำให้บุคคลที่อยู่ในองค์กรมานาน ตัดสินใจลาออกจากองค์กรได้ยากกว่าคนที่ทำงานมาไม่นาน ดังนั้น หากจะลาออกจากองค์กร เท่ากับว่าการลงทุนที่บุคคลสะสมไว้ย่อมสูญเสียตามไปด้วย ซึ่งอาจไม่คุ้มกับประโยชน์ที่ควรได้รับจากองค์กร

Greenberg (1996) ได้นำแนวคิดของ Meyer, Allen, and Smith (1993) มาขยายความในแง่มุมมองที่แตกต่างออกไป มีดังนี้

1. ความผูกพันทางอารมณ์และความรู้สึก นั่นคือ บุคคล ประารถนาที่จะทำงานอยู่ในองค์กร เพราะว่าบุคคลเห็นด้วยกับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร แต่หากวันใดวันหนึ่งเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร บุคลากรอาจสงสัยในค่านิยมส่วนตัวของตนเองต่อองค์กรที่ต้องทำงานต่อไป และหากมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจริง บุคลากรอาจมีคำถามเกิดขึ้นในใจว่า ทำไมยังคงอยู่ต่อไป และหากบุคคลเกิดความลังเลใจขึ้นแล้ว อาจส่งผลให้ลาออกไปได้

2. ความผูกพันทางความต่อเนื่องหรือการคงอยู่ นั่นคือ บุคคลปรารถนาจะทำงานต่อไป ในองค์กร เนื่องจากบุคคลเหล่านั้นมีความเชื่อว่าจะต้องสูญเสียอย่างมากหากต้องออกไป และ ผู้ที่ทำงานอยู่ในองค์กรเป็นเวลานาน จะเข้าใจถึงการสูญเสียสิ่งที่ได้ลงทุนต่อองค์กรมาในระยะ เวลานาน เกิดมีความผูกพันที่จะอยู่ต่อไป เพราะบุคคลไม่เต็มใจที่จะเสี่ยงกับการสูญเสียสิ่งเหล่านั้น

3. ความผูกพันทางหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานทางสังคม อาจกล่าวได้ว่า เป็นความรู้สึก ของบุคลากรที่เห็นว่า เป็นสิ่งที่ต้องทำในการที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไป เพราะแรงกดดันจากคน รอบข้างบุคคลที่มีความผูกพันด้านนี้สูงมักจะตระหนักถึงความคิดของคนอื่น ๆ ต่อการลาออกไป ของบุคคล และบุคคลจะไม่เต็มใจที่จะทำให้ผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ ผิดหวัง หรือรู้สึกสงสารเกี่ยวกับ การที่จะลาออกไป

Baron (1986) ความผูกพันต่อองค์กรเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ที่คล้ายคลึงกับความพึงพอใจ ในการทำงาน 4 ปัจจัย ประกอบด้วย

1. เกิดจากลักษณะงาน เช่น การได้รับความรับผิดชอบ ความเป็นอิสระส่วนในงาน ที่ได้รับความสนใจและความแตกต่างในงาน สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร
2. เกิดจากโอกาสในการหางานใหม่ ซึ่งหากมีโอกาสดการเปลี่ยนงานใหม่ จะทำให้มี แนวโน้มที่จะผูกพันกับองค์กรในระดับต่ำ
3. เกิดจากลักษณะส่วนบุคคล โดยเฉพาะเมื่อบุคคลที่มีอายุมาก มีระยะเวลาในการ ทำงานนาน มีตำแหน่งงานในระดับสูง และคนที่มีความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานของตนเอง มีแนวโน้มที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง
4. เกิดจากสภาพการทำงาน บุคคลที่มีความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชาของตนเอง พึงพอใจในความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงาน และรู้สึกว่าองค์กรเอาใจใส่สวัสดิการ ของบุคลากรจะเป็นบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง

Hewitt Associates (2004) ได้อธิบายถึงความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจะแสดง พฤติกรรมออกมา 3 พฤติกรรม ซึ่งมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. Say คือ การพูดถึงเกี่ยวกับองค์กรในทางบวกต่อผู้ร่วมงานและมีแนวโน้มไปสู่การพูด ถึงภายนอกองค์กรในบวกเช่นกัน
2. Stay คือ ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร
3. Strive คือ การใช้ความพยายามอย่างสุดความสามารถและทำตามหน้าที่ให้ดีที่สุด ประกอบกับการช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ

โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานนั้นประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. บุคคล (People) ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการและเพื่อนร่วมงาน
2. งาน/ คุณค่า (Work/ Values) คือ แรงจูงใจการทำงานและความเป็นสมาชิกขององค์กร
3. โอกาสที่ได้รับ (Opportunities) คือ โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพและโอกาส

ในการพัฒนาความรู้ความสามารถ

4. คุณภาพชีวิต (Quality of life) ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัวและสภาพแวดล้อมการทำงานทางกายภาพ
5. กระบวนการวิธีการ (Procedures) หลักการปฏิบัติของบุคคลและการทบทวนผลการปฏิบัติงาน
6. รางวัลโดยรวม (Total rewards) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ผูกมัดและการให้ความสำคัญ

ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะนำแนวคิดของ Greenberg (1996), Meyer et al. (1993) และ Hewitt Associates (2004) เนื่องจากแนวคิดทฤษฎีทั้ง 3 มีพื้นฐานที่คล้ายกัน แต่มีความแตกต่างกันในรายละเอียดขององค์ประกอบความผูกพัน ซึ่งผู้วิจัยสนใจศึกษาเฉพาะด้านการธำรงรักษาให้บุคลากรคงอยู่กับองค์กร ว่ามีปัจจัยใดที่ทำให้บุคลากรอยู่กับองค์กรได้นาน ไม่คิดเปลี่ยนงานหรือลาออก

#### ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

Streliaoff (2003) ให้ความหมายว่า Engagement มีความหมายเช่นเดียวกับ Commitment หมายถึง ความผูกพัน ซึ่งเป็นสถานะที่เกี่ยวข้องกับทั้งอารมณ์และเหตุผลของบุคคลในตำแหน่ง และองค์กรจะแสดงออกมาในรูปแบบของพฤติกรรม 3 ลักษณะ คือ การพูด (Say) คือ การกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดีให้แก่บุคคลอื่น ได้ฟังไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงาน ครอบครัว ลูกค้า และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ รวมถึง การอยู่กับองค์กร (Stay) คือ ความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร ต้องการคงอยู่กับองค์กรอย่างจริงจัง แม้ที่อื่นจะให้ผลประโยชน์ที่ดีกว่า และการรับใช้ (Serve) คือ ภูมิใจในงานที่ทำว่ามีส่วนสนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และหากจำเป็นก็พร้อมและยินดีที่จะทำงานหนักมากขึ้น

Tower (2003) บริษัทวิจัยให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่แสดงออกถึงความพึงพอใจจากการที่ได้รับสิ่งตอบแทนจากการทำงานและการได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

Hewitt Associates (2004) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร หมายถึง สภาพหรือลักษณะแต่ละบุคคลที่อุทิศเกี่ยวกับอารมณ์ ความรู้สึก สติปัญญาแก่องค์กรหรือกลุ่มงาน บุคลากรที่มีความทุ่มเทนั้นถือว่าเป็นความต้องการส่วนบุคคล และทำอย่างจริงจังนำไปสู่การเพิ่มผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร



International surveys research (2004) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การที่บุคลากรมีความเชื่อต่อองค์กร ปรารถนาที่จะปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เข้าใจพรหมทางธุรกิจขององค์กร มีความนับถือและพร้อมให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงาน มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทอย่างสุดความสามารถ และพร้อมจะปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ขององค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

ณัฐพันธ์ เชนนันท์ (2551) ความผูกพันกับองค์กร (Organization commitment) หมายถึง ทศนคติที่สะท้อนความเกี่ยวข้องระหว่างบุคคลกับองค์กร ซึ่งเขายินดีที่จะมีส่วนร่วมเป็นสมาชิก และไม่เต็มใจที่จะจากไปจากองค์กร โดยนักวิชาการได้อธิบายความผูกพันระหว่างบุคคลและองค์กรจาก 2 มุมมองคือ

1. ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง (Continuance commitment) หรือเรียกว่า Side-bets orientation บุคลากรมีแนวโน้มจะอยู่กับองค์กร เนื่องจากเขาไม่สามารถจะออกไปได้ ตัวอย่างเช่น เขาอาจจะสูญเสียเวลา แรงพยายาม ประโยชน์ที่ได้รับถ้าเขาออกจากองค์กรไป
2. ความสอดคล้องของกลุ่มเป้าหมายระหว่างบุคคลกับองค์กร (Individual organizational congruence orientation) หรือที่เรียกว่า มโนทัศน์ที่บุคคลพร้อมที่จะยอมรับ (Affective commitment) และปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของตนเองและองค์กร ซึ่งมีความสอดคล้องกัน โดยบุคคลจะยังปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรเนื่องจากปัจจัยสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ความเชื่อในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความพร้อมที่จะทุ่มเททำงานในนามขององค์กร ความตั้งใจจะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร

พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ, จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ และ ไชยนันท์ ปัญญาศิริ (2552) ความผูกพันในองค์กร หมายถึง ความเต็มใจที่บุคคลยินดีจะทุ่มเทกำลังกายและความจงรักภักดีให้แก่ระบบสังคมที่เขาเป็นบุคลากรอยู่ และยังเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมาโดยบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรมากกว่าบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ นอกจากนี้

ศิริกริรมย์ ชีรประเสริฐ (2555) กล่าวว่า ความผูกพันองค์กรเป็นทัศนคติที่สะท้อนความเกี่ยวข้องระหว่างบุคคลกับองค์กร ยินดีที่จะมีส่วนร่วมในการเป็นสมาชิกและเต็มใจที่จะอยู่กับองค์กร ซึ่งการผูกพันต่อองค์กร มุ่งผลต่อองค์กรใน 3 มิติ ดังนี้ ความผูกพันเพราะอยากอยู่ต่อ ความผูกพันด้วยใจรัก และความผูกพันเพราะจำเป็นต้องอยู่ต่อ

ตารางที่ 2-3 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

นักวิชาการ	Strelloff (2003)	Tower (2003)	Hewitt Associates (2004)	International Surveys Research (2004)	ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2551)	พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ และคณะ (2552)	ศิริภรณ์ ชีรประเสริฐ (2555)	รวม
ความหมาย								
สถานะที่เกี่ยวข้องกับทั้งอารมณ์และความรู้สึกต่อเหตุผลของบุคคลในด้านงานและองค์กร	X	X	X		X		X	5
ความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร การได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	X	X		X	X	X	X	6
ความเชื่อในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร	X			X	X	X	X	6
ความพร้อมที่จะทุ่มเททำงานในนามขององค์กร	X		X	X	X	X		6
ปรารถนาที่จะปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	X			X				2
ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย			X	X				2

หมายเหตุ: เครื่องหมาย X หมายถึง นิยามที่นักวิชาการศึกษาและค้นพบ

จากการสังเคราะห์ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรจากนักวิชาการชาวไทยและชาวต่างประเทศ จำนวน 7 คน Strelloff (2003), Tower (2003), Hewitt Associates (2004), International Surveys Research (2004), ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2551), พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ และคณะ (2552) และศิริภรณ์ ชีรประเสริฐ (2555) จึงสรุปความหมายของความผูกพันต่อองค์กร คือ ทัศนคติที่สะท้อนความเกี่ยวข้องระหว่างบุคคลกับองค์กร โดยที่บุคคลนั้นมีความเชื่อในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร รวมทั้งมีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร การได้เป็น

ส่วนหนึ่งขององค์กร ตลอดจนมีความพร้อมที่จะทุ่มเทการทำงานให้ดีขึ้นเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

### **ความผูกพันต่อองค์กร (Organization commitment)**

#### **ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร**

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งสำคัญต่อการดำเนินการของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลต่อองค์กร ซึ่งการพัฒนาขององค์กรเป็นสิ่งที่บุคลากรแสดงออกถึงความผูกพันต่อองค์กร เป็นคุณสมบัติที่ทุกองค์กรต้องการเพราะจะเป็นตัวแปรสำคัญ ซึ่งได้มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

Becker and Billing (1999) ความผูกพันต่อองค์กรเป็นเรื่องที่ยู่ยากซับซ้อน ได้พยายามเสนอในแง่มุมมองเรื่องเพื่อเข้าใจยิ่งขึ้น โดยได้แบ่งจุดเน้นของความผูกพันของบุคลากรออกเป็น 2 ระดับ คือ 1) จุดเน้นความผูกพันระดับล่างขององค์กร เช่น เพื่อนร่วมงานระดับเดียวกัน และหัวหน้างาน 2) จุดเน้นความผูกพันต่อระดับสูง เช่น ผู้บริหารสูงสุดและองค์กรที่เป็นภาพรวม นอกจากนี้มุมมองพื้นฐานความผูกพันต่อองค์กรตามที่กล่าวมาแล้ว นักวิชาการได้ชี้ให้เห็นว่าการที่บุคคลผูกพันกับองค์กรจะมีเหตุผลสำคัญ 3 ประการ

1. ความผูกพันเพราะอยากอยู่ต่อ (Continuance commitment) ซึ่งหมายถึง การที่บุคคลอยู่ที่ทำงานกับองค์กรต่อไปเพราะไม่สามารถหางานอื่นได้
2. ความผูกพันด้วยใจรัก (Affective commitment) เป็นประเด็นเกิดจากความสอดคล้องกับเป้าหมาย เป็นเหตุให้บุคคลปรารถนาที่จะอยู่ทำงานกับองค์กรต่อไป เพราะเห็นด้วยกับเป้าหมาย และต้องการทำงานแบบเดียวกัน
3. ความผูกพันเพราะจำต้องอยู่ (Normative commitment) ความผูกพันแบบนี้เกิดจากความารู้สึกจำใจต้องอยู่กับองค์กร เพราะแรงกดดันบังคับ เช่น ไม่ชอบอาชีพพยาบาล แต่พ่อแม่ชอบจึงบังคับหรือกดดันให้เรียนพยาบาลและมีอาชีพเป็นพยาบาล เป็นต้น

ดังนั้นการส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรจึงมีความสำคัญกับการดำเนินงานขององค์กรปัจจุบัน เนื่องจากบุคลากรที่ผูกพันและทุ่มเทให้กับองค์กรจะช่วยให้องค์กรดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยลดต้นทุนขององค์กร และความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับอัตราการขาดงาน ประสิทธิภาพ และคุณภาพของผลงานที่สำคัญเกี่ยวข้องกับความสามารถในการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้คงอยู่กับองค์กรต่อไปไม่ออกไปอยู่กับคู่แข่ง ซึ่งอาจจะส่งผลเสียหายที่ไม่สามารถประเมินค่าได้

#### **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร**

เมื่อบุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรลดลงจะส่งผลให้เกิดผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานงานหลายประเด็นต่อไปนี้

1. ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรลดลงมีแนวโน้มที่จะขาดงานและสมัครใจลาออกจากงานสูง ส่วนผู้ที่มีความผูกพันสูงมักจะเปลี่ยนงานใหม่น้อยกว่าผู้ที่มีความผูกพันลดลง โดยผู้ที่มีความโน้มเอียงที่จะผูกพันตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน มักจะอยู่กับองค์กรค่อนข้างถาวร

2. ผู้ที่มีความผูกพันกับองค์กรลดลง ไม่เต็มใจที่เสียสละหรือมีส่วนร่วมรับผิดชอบใด ๆ ต่อส่วนรวมจะอยู่ในลักษณะค่อนข้างยึดตนเองเป็นสำคัญ พยายามทำงานน้อยหรือหลบเลี่ยงเท่าที่จะทำได้

3. ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรลดลง ความสมดุลของชีวิตระหว่างงานและส่วนตัวลดลง จากการสำรวจทัศนคติการทำงานของบุคลากรภาครัฐ พบว่า ผู้ที่มีความรู้สึกไม่ผูกพันต่อองค์กร มักจะไม่พอใจต่อชีวิตส่วนตัวด้วยเช่นกัน

ดังนั้นการส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อบุคลากรและ การที่บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ซึ่งการส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรสามารถทำได้ ดังนี้

1. เพิ่มความสำคัญต่องาน บุคคลมีแนวโน้มที่จะผูกพันกับองค์กรสูงขึ้นถ้าบุคคล ได้รับโอกาสหรือไว้วางใจ ให้สามารถกำกับดูแล เลือกรูปแบบการทำงานอย่างอิสระด้วยตนเอง ได้รับการยอมรับว่างานที่ตนทำมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ขององค์กร

2. การกำหนดให้ผลประโยชน์ของบุคลากรสอดคล้องกับผลประโยชน์ขององค์กร เนื่องจากบุคลากรจะมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรตราบเท่าที่ทั้ง 2 ฝ่ายมีผลประโยชน์ร่วมกันจากการทำงาน จะแสดงออกมาในรูปแบบขององค์กรให้โบนัสตอบแทนและเงินเดือนของบุคลากร ที่สูงขึ้นเป็นที่น่าพอใจ เป็นต้น

3. ใช้วิธีการคัดเลือกบุคลากรใหม่ที่มีแนวคิดและค่านิยมสอดคล้องกับองค์กร โดยเชื่อมโยงการคัดเลือกบุคลากรให้สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร

นอกจากนี้การให้รางวัลก็มีความสำคัญต่อการพัฒนาความผูกพันกับองค์กร ถึงแม้ค่าตอบแทนผลประโยชน์และโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายที่ทำทนายจะมีความสำคัญ แต่บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรจะให้ความสำคัญกับรางวัลระหว่างบุคคลด้วยเช่นกัน เช่น การได้รับการยอมรับ การเลื่อนตำแหน่ง หรือเป็นผู้มีส่วนร่วมกับองค์กรใหม่ ๆ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องสร้างระบบการให้รางวัลที่ให้ความสำคัญกับบุคคล และความภาคภูมิใจที่บูรณาการเข้ากับเป้าหมายของบุคคลและองค์กร ซึ่งจะช่วยกระตุ้นและธำรงรักษาความผูกพันต่อองค์กรให้แก่บุคลากร (ฉันทะนันท์ เจริญนันท์, 2551)

ความผูกพันต่อองค์กร มีความสำคัญยิ่งต่อความอยู่รอดขององค์กร เป็นตัวชี้ให้เห็นถึงควมมีประสิทธิภาพขององค์กร โดยเฉพาะองค์กรที่ขาดแคลนบุคลากรในอาชีพเฉพาะ

เนื่องจากการเสริมสร้างให้สมาชิกมีความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ให้สมาชิกมีความคงอยู่และไม่เอื้ออำนวยให้คำนึงถึงโอกาสการย้ายงาน ความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นตัวทำนายการเพิ่มผลผลิต และความพึงพอใจในงาน สมาชิกที่มีอายุการทำงานนานจะมีความผูกพันต่อองค์กร และมีความสัมพันธ์เชิงลบต่อการย้ายงานหรือลาออก ซึ่งกล่าวได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อความคงอยู่ในองค์กร เพราะสามารถทำนายอัตราการเข้าออกของสมาชิกในองค์กรได้ดี กล่าวโดยสรุปแล้ว ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่แสดงออกซึ่งสัมพันธภาพระหว่างบุคคลกับองค์กร ยิ่งบุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้นมากเท่าไร แนวโน้มการดำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรสูงขึ้นเท่านั้น

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Faulk (2002) และ Vandenberghe and Tremblay (2008) จากการศึกษา พบว่า ความพึงพอใจในค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

Luna-Arocas and Camps (2008) จากการศึกษาพบว่า ในกรณีที่เกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ มีการปิดกิจการหรือการลดขนาดองค์กรทำให้ลูกจ้างถูกเลิกจ้างความมั่นคงในงานมีผลต่อความผูกพันองค์กร

Rania, Kamalanabhanb, and Selvarania (2011) จากการศึกษาพบว่า โอกาสก้าวหน้าในอาชีพมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความพึงพอใจในงานกับความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน โดยความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความก้าวหน้าในอาชีพ ความท้าทายและความสนใจของงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ismail et al. (2011) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความก้าวหน้าในงาน ความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับ Leow, Bahron, and Kong (2011) พบว่า ความพึงพอใจในงานทำให้การผูกพันองค์กรเพิ่มขึ้นและความก้าวหน้าในอาชีพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการผูกพันองค์กร

ศศิณี สุคนธ์เขต (2553) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรบริษัท อีเอ็มซี จำกัด (มหาชน) พบว่าปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ เช่น ความท้าทายของงาน ความอิสระในการทำงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาและปัจจัยด้านจิตวิทยา มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางต่อความผูกพันองค์กร ทั้งนี้ผลการศึกษานำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มระดับความผูกพันให้มากขึ้นและสร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรในนโยบายต่าง ๆ ขององค์กร เป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร

สุวิมล พิมลศิริ (2555) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันของบุคลากรบริษัทแห่งหนึ่ง ผลวิจัยพบว่า ในส่วนของปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร ในด้านการเลื่อนตำแหน่งงาน ด้านค่าตอบแทน

และสวัสดิการ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการพัฒนาสายอาชีพของบุคลากร และด้านนโยบาย บริษัทในการพัฒนาบุคลากร มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันโดยรวมของบุคลากรบริษัทแห่งหนึ่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ปกรณ ลิม โยธิน (2555) ได้วิจัยเรื่อง ตัวแบบสมการ โครงสร้างขององค์กรที่มีอิทธิพล ต่อความตั้งใจจะลาออกของบุคลากรโรงแรมในประเทศไทย พบว่า ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงานที่ทำ และค่าตอบแทนที่ยุติธรรมส่งผลทางตรงต่อความตั้งใจที่จะลาออก ของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่ความเชื่อสัจย์และจรรยาบรรณส่งผลทางอ้อมต่อ ความตั้งใจจะลาออกผ่านทางความผูกพันขององค์กรของบุคลากรในระดับหัวหน้ากลุ่มงานเท่านั้น

ศิริกรมย์ ชีรประเสริฐ (2555) ได้ศึกษาองค์ประกอบความผูกพันในองค์กรที่ส่งผลต่อ การตั้งใจลาออก ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วยตัวแปร โอกาสก้าวหน้า ในอาชีพ ความมั่นคงในงาน และความพึงพอใจในค่าตอบแทนมีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออก

ตารางที่ 2-4 ตัวชี้วัดความผูกพันต่อองค์กร

นักวิชาการ ตัวแปร	Vandenbergh and Tremblay (2008)	Luna-Arocas and Camps	Rania, Kamalanabhan, and Selvarania (2011)	ศศิณี ตูคนธ์เจต (2553)	สุวิมล พิมพ์ศิริ (2555)	ปกรณ ลิม โยธิน (2555)	ศิริกรมย์ ชีรประเสริฐ (2555)	รวม
ความพึงพอใจค่าตอบแทน	X				X	X	X	4
ความมั่นคงในงาน		X				X	X	3
โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ			X		X	X	X	4
ความท้าทายของงาน				X				1
ความอิสระในการทำงาน				X				1
ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา				X				1
การพัฒนาบุคลากร					X			1

หมายเหตุ: เครื่องหมาย X หมายถึง ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

จากการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรจากนักวิชาการชาวไทย และชาวต่างประเทศ จำนวน 7 คน Vandenberghe and Tremblay (2008), Luna-Arocas and Camps (2008), Rania, Kamalanabhanb, and Selvarania (2011), ศศิณี สุคนธ์เขต (2553), สุวิมล พิมลศิริ (2555), ปกรณ์ ลีมีโยชิน (2555), ศิราภรณ์ ชีรประเสริฐ (2555) ซึ่งตัวแปรในการศึกษาที่ผู้วิจัย นำมากำหนดเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับความผูกพันต่อองค์กรของงานวิจัยในครั้งนี้ประกอบด้วย

1. โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ (Career opportunity) หมายถึง การได้รับการแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่ง หรือสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ
2. ความมั่นคงในงาน (Job stability) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคง ในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร
3. ความพึงพอใจค่าตอบแทน (Pay satisfaction) หมายถึง ความพึงพอใจเกี่ยวกับ เงินเดือน สวัสดิการ ค่าล่วงเวลาซึ่งเป็นค่าตอบแทนการทำงาน โดยพิจารณาจากเรื่องของจำนวน ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับปริมาณของผลงาน และมีวิธีการจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรม เสมอภาค

## แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

### แนวคิดสภาพแวดล้อมในการทำงาน

Hayhurst (2005) แบ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานออกเป็น 10 ด้าน คือ

1. ความเกี่ยวข้องในการทำงาน (Involvement) เป็นลักษณะความต้องการมีส่วนร่วม มีโอกาสที่จะเสนอแนะ การได้รับการยอมรับด้านความคิดเห็น ทำให้รู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ และมีความเคารพในตนเองมากขึ้น การที่บุคคลได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ได้ผสมผสาน ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของแต่ละบุคคลส่งผลให้ลดความขัดแย้งในการทำงาน งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น
2. การได้รับการสนับสนุน (Support) การได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา เป็นองค์ประกอบที่ส่งเสริม หรือหยุดยั้งประสิทธิภาพในการทำงาน ถ้าบุคคลใด เพื่อนร่วมงานพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือและมีความเป็นมิตรส่งผลให้บุคคลย่อมมีความพึงพอใจ ในสภาพแวดล้อมในการทำงานมากกว่าผู้อื่น
3. การได้รับการกระตุ้นให้แสดงออก (Spontaneity) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาจะต้อง เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความรู้สึกและความคิดเห็นเต็มที่ การเปิดโอกาสดังกล่าวอาจทำได้ ในลักษณะการให้อภิปรายแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะวิธีแก้ปัญหา
4. ความเป็นอิสระในการทำงาน (Autonomy) เป็นลักษณะที่บุคลากรมีอิสระที่จะใช้ ความคิดริเริ่มของตนเอง มีความรับผิดชอบในการทำงาน และงานชิ้นนั้นสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับตัว

บุคลากร ความไม่มีอิสระในการทำงานและไม่มีอำนาจในการทำงาน เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดความเบื่อหน่ายในอาชีพได้ ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรมีความรู้สึกไม่สามารถที่จะควบคุมสภาพแวดล้อมในการทำงานได้

5. การแนะนำในเรื่องการทำงาน (Practical orientation) ลักษณะการให้คำแนะนำเรื่องการทำงาน เป็นการพัฒนาบุคคลโดยจัดให้มีการแนะนำและฝึกอบรมบุคลากร เพื่อให้บุคลากรได้มีการปรับปรุงทักษะในการทำงาน

6. การได้รับคำแนะนำเรื่องปัญหาส่วนบุคคล (Personal problem orientation) เมื่อบุคลากรเกิดปัญหาขึ้น และไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยตนเอง ผู้บังคับบัญชาอาจจะกระตุ้นให้บุคลากรได้แสดงความรู้สึกออกมา โดยต้องมีทักษะอย่างดีสำหรับการรับฟังปัญหาและกระตุ้น หรือให้การสนับสนุนบุคลากรเล่าปัญหาออกมา ทำให้สามารถลดความตึงเครียดทางอารมณ์ได้

7. การแสดงความโกรธและความก้าวร้าว (Anger and aggression) คือ การเปิดโอกาสให้ได้แสดงความคิดเห็น สามารถที่จะโต้แย้งกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาได้อย่างเสรี โดยสามารถแสดงความคิดเห็น โกรธและก้าวร้าวได้อย่างเปิดเผย

8. การสั่งการและระเบียบในองค์กร (Order and organization) คือ กฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร การสร้างความเชื่อถือให้แก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรฟังและปฏิบัติตาม

9. ความชัดเจนในการปฏิบัติงาน (Program clarity) คือ ลักษณะงานที่มีความชัดเจน มีความรับผิดชอบและมีความเข้าใจในหน้าที่รับผิดชอบ

10. การควบคุมโดยผู้บังคับบัญชา (Staff control) รูปแบบการบังคับบัญชา และการดูแลของผู้บังคับบัญชา

Schultz and Schultz (1994) ได้แบ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. สภาพการทำงานด้านกายภาพ (Physical working conditions) ประกอบด้วย ปัจจัยหลายอย่างตั้งแต่ที่จอดรถ สถานที่ตั้งของตึกทำงาน ปริมาณเสียง แสง อุณหภูมิ ความชื้นในที่ทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ นอกจากนี้ยังมีองค์กรที่เล็งเห็นความสำคัญของการจัดการให้มีสถานที่รับเลี้ยงเด็กและผู้สูงอายุ เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่อยู่ในวัยที่ต้องเลี้ยงดูบุตรและผู้สูงอายุในครอบครัว ดังนั้นปัจจัยเหล่านี้จึงมีส่วนช่วยในการลดปัญหาความเครียดของบุคลากร ในการจัดสรรเวลาในการรับผิดชอบทั้งในการทำงานและหน้าที่ต่อครอบครัว

2. สภาพการทำงานด้านเวลา (Temporal working condition) ได้แก่ เวลาที่ใช้ในการทำงาน ชั่วโมงการทำงานที่ใช้ปฏิบัติงานจริง การทำงานเป็นกะ การทำงานแบบยืดหยุ่น เวลาหยุดพักระหว่างการทำงาน หากชั่วโมงในการทำงานระบุนั้นไว้มากขึ้นเท่าใด ชั่วโมงในการทำงานจริงยิ่งน้อยลงเท่านั้น นอกจากนี้ยังพบว่า บุคลากรจะมีการขาดงานสูงขึ้นและอุบัติเหตุมีน้อยลง



ประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น ถ้าหากมีการลดชั่วโมงการทำงานให้เหมาะสม และยังมีการแบ่ง ชั่วโมงการทำงานออกเป็น การทำงานเต็มเวลา (Full-time employment) การทำงานแบบไม่เต็มเวลา (Part time employment) การทำงาน 4 วันในหนึ่งสัปดาห์ (Four-day workweek) การทำงานแบบ ยืดหยุ่น (Flexible working hours) การทำงานเป็นกะ (Shift work) นอกจากชั่วโมงการทำงานจะมีความสำคัญแล้ว เวลาที่องค์กรจัดให้บุคลากรได้หยุดพักระหว่างการทำงานก็มีความสำคัญเช่นกัน ดีกว่าที่บุคลากรแอบพัก หรือหยุดการทำงานกันเอง จากการศึกษาของ Hawthorne มาใช้กับการทำงานในองค์กร โดยให้มีเวลาหยุดพักระหว่างการทำงานมาใช้เป็นทางการ มีผลทำให้บุคลากร เกิดขวัญและกำลังใจเพิ่มขึ้น ลดการอ่อนล้า และความเบื่อหน่ายลง ดังนั้น บุคลากรจึงมีประสิทธิภาพ ในการทำงานสูงขึ้น การจัดให้มีชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่นยังช่วยเสริมสร้างทัศนคติที่ดีของ บุคลากรที่มีต่อองค์กรอีกด้วย

3. สภาพการทำงานด้านจิตวิทยาและสังคม (Psychological and social working conditions) เกี่ยวข้องกับธรรมชาติของงาน การออกแบบงานและผลกระทบของงานที่มีต่อบุคลากร เช่น งานนั้นสร้างความพึงพอใจ ความสำเร็จ ความสุขให้กับบุคลากร หรือนั้นทำให้บุคลากร รู้สึกเหนื่อย เบื่อหน่าย หรือนานบางประเภทถูกออกแบบให้ง่ายจนเกินไป ไม่ต้องใช้แรงงานที่มี ทักษะเฉพาะก็สามารถทำได้ โดยเฉพาะงานที่ต้องทำอยู่อย่างเดิมซ้ำ ๆ อาการเบื่อหน่ายจะเริ่ม เปลี่ยนเป็นความอ่อนล้าตามมา

#### ความหมายของสภาพแวดล้อมในการทำงาน

Moos (1986) ให้ความหมาย สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ที่รวม เป็นบรรยากาศในการทำงาน ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการทำงาน ความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน การนิเทศงาน สายการบังคับบัญชา ความมีอิสระในการทำงาน ความยืดหยุ่นในการทำงาน การควบคุมงานนวัตกรรม ความชัดเจนในการทำงาน และสภาพทางกายภาพของสถานที่ทำงาน

Mobly (1982) ได้กล่าวถึง สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง องค์ประกอบต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานให้ดำเนินไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบไปด้วยบรรยากาศในการทำงาน ความมีอิสระ ความผูกพัน การมีส่วนร่วม และสิ่งอำนวยความสะดวกสบาย วิธีการส่งเสริมการทำงาน ความยืดหยุ่น ในการทำงานและลดความคับข้องใจของบุคลากร โดยตอบสนองต่อความต้องการ ดังนั้น แนวทางการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่จึงมุ่งไปที่การจัดสภาพแวดล้อมภายใต้เงื่อนไขที่บุคคล จะทำงานได้อย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งอุทิศแรงกายแรงใจให้องค์กรประสบความสำเร็จ

Kreitzer et al. (1997) กล่าวถึง สภาพแวดล้อมในการทำงานว่า เป็นความต้องการ ด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงานด้านสุขภาพ ซึ่งวิธีที่จะทำให้สิ่งแวดล้อมในการทำงานดีขึ้นนั้น ได้แก่ สัมพันธภาพระหว่างบุคคลขึ้นอยู่กับ การสื่อสารแบบเปิดเผย ซื่อสัตย์เคารพซึ่งกันและกัน การพรรณนางาน การพัฒนาความรู้ และความสามารถของผู้ปฏิบัติงานมีสุขภาพดีทั้งด้านร่างกาย และจิตใจ ย่อมส่งผลให้งานที่ทำออกมาดีด้วย

Robbins (2001) ให้ความหมายสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ความไม่แน่นอน ของสิ่งแวดล้อมในด้านต่าง ๆ จะมีผลต่อลักษณะ โครงสร้างขององค์กรและจะมีผลกระทบต่อ การทำงานของบุคลากร ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมประกอบด้วย ความไม่แน่นอน ทางเศรษฐกิจ ทางการเมือง และทางเทคโนโลยี

สุมิดา เหมือนครุฑ (2550) ให้ความหมายของสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวบุคลากรในบริเวณที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เช่น เครื่องจักร เครื่องมือต่าง ๆ อากาศที่หายใจ แสงสว่าง เสียง ความร้อน ความเย็น ความสั่นสะเทือน ฝุ่นควัน สภาพการทำงาน ได้แก่ ระบบงาน กระบวนการทำงาน ระยะเวลาการทำงาน ลักษณะการทำงาน ท่าทางการทำงาน ปริมาณงาน เป็นต้น และรวมถึงสภาพสังคมในองค์กร เช่น นโยบายและการบริหารองค์กร กฎระเบียบข้อบังคับในองค์กร การสื่อสารภายในองค์กร การจัดการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะ การทำงาน ความปลอดภัย สุขอนามัยในโรงงาน เป็นต้น

จุฑาภรณ์ รุจิวรรณ (2550) ให้ความหมาย สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวบุคลากรขณะปฏิบัติงานในสถานที่ทำงาน

เมธินี นิพิทักษ์ (2550) ให้ความหมาย สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพ ทั้งด้านกายภาพและสังคมที่อยู่รอบ ๆ บุคคลปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งมีอิทธิพลหรือส่งผลต่อพฤติกรรม ของผู้ปฏิบัติงาน

ธัญยากร อัญมณีเจริญ (2555) ให้ความหมาย สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งต่าง ๆ รอบตัวที่ทำงานมีส่วนสำคัญในการออกแบบสถานที่ทำงานเพื่อให้มีความเหมาะสมกับ ผู้ทำงานประกอบด้วยสภาพแวดล้อมด้านจิตวิทยา คือ สิ่งต่าง ๆ รอบตัวในที่ทำงาน ที่เกี่ยวกับ ขวัญและกำลังใจในการทำงาน บรรยากาศทำงานเอื้อให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำให้มีความมุ่งมั่น ในการทำงานให้ได้เป้าหมายและมีประสิทธิภาพ และสภาพแวดล้อมด้านความปลอดภัย คือ การจัด กิจกรรมส่งเสริมและป้องกันอันตรายจากการทำงาน

ตารางที่ 2-5 ความหมายของสภาพแวดล้อมในการทำงาน

นักวิชาการ	นักวิชาการ							รวม
	Moos (1986)	Mondy (1989)	Kreitzer et al. (1997)	Robbins (2001)	สุมิดา เหมือนครุฑ (2550)	จุฑาภรณ์ รุจิวรรณ, เมธินี นิจพิทักษ์ (2550)	รัชฎยากร อัญมณีเจริญ (2555)	
ความหมาย								
ปัจจัยต่าง ๆ ที่รวมเป็นบรรยากาศในการทำงาน	X	X		X	X	X	X	6
องค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์กร ส่งผลต่อการปฏิบัติงานดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ		X					X	2
สภาพแวดล้อมด้านความสุข	X	X	X				X	4
สภาพแวดล้อมด้านความปลอดภัย					X		X	2
สภาพทางกายภาพของสถานที่ทำงาน	X	X	X		X	X	X	6

หมายเหตุ: เครื่องหมาย X หมายถึง นิยามที่นักวิชาการศึกษาและค้นพบ

จากการสังเคราะห์ความหมายของสภาพแวดล้อมในการทำงานจากนักวิชาการชาวไทย และชาวต่างประเทศ จำนวน 7 คน ประกอบด้วย Moos (1986), Mobly (1982), Kreitzer et al. (1997), Robbins (2001), สุมิดา เหมือนครุฑ (2550), จุฑาภรณ์ รุจิวรรณ (2550), เมธินี นิจพิทักษ์ (2550), รัชฎยากร อัญมณีเจริญ (2555) จึงสรุปความหมายของสภาพแวดล้อมในการทำงาน คือ ปัจจัยและองค์ประกอบต่าง ๆ ที่รวมเป็นบรรยากาศในการทำงานในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน มีผลต่อความรู้สึกรับรู้ของบุคลากร ซึ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตามกำลังความสามารถ ประกอบไปด้วยสภาพแวดล้อมทางกายภาพ สภาพแวดล้อมทางจิตใจ สภาพแวดล้อมด้านความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมด้านความสุขในการทำงาน

## สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working environment)

### ประเภทของสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ชูชัย สมิทธิกร (2557) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในการทำงาน ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน คือ สิ่งต่าง ๆ ในบริเวณที่ทำงาน กล่าวคือ

1.1 ห้องทำงาน เป็นสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่มีผลต่อการทำงานและความพอใจ

ในการทำงาน เดิมทีห้องทำงานของบุคลากรจะแบ่งเป็นสัดส่วน ปัจจุบันการวิจัยบางเรื่องค้นพบว่า สภาพการจัดห้องทำงานมีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน การสื่อสารระหว่างแผนก หรือผู้บังคับบัญชา กับบุคลากร โดยมีการเปลี่ยนการจัดห้องทำงานให้ทุกคนสามารถมองเห็นหน้ากันได้ ลักษณะการจัดห้องเช่นนี้เรียกว่า Landscape office ซึ่งจะช่วยให้การสื่อสารและการเคลื่อนที่ของงาน นอกจากนี้ช่วยเรื่องเกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

1.2 การมองเห็น ถือเป็นองค์ประกอบที่ช่วยในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ มีหลายส่วน ได้แก่ แสง สี การอ่านได้ พื้นที่ในการมองเห็นและ Virtual reality เป็นต้น

1.3 ลักษณะของการใช้มือ แขน ขา การเคลื่อนไหวของร่างกาย สิ่งเหล่านี้มีผลต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงมีการออกแบบสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากร ให้อยู่ในสภาพทางสรีระที่ช่วยให้การทำงานได้นานมากขึ้นและมีสุขภาพทางกายดีขึ้น

1.4 เสียง เสียงเป็นต้นเหตุของปัญหาและอุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลงและเกิดความผิดพลาดขึ้น ดังนั้นจึงควรจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม

1.5 อุณหภูมิและความชื้นในสถานที่ทำงาน สภาพภูมิอากาศในการทำงานไม่ควรเป็นอุปสรรคต่อบุคลากร องค์ประกอบนี้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสุขภาพและความสะดวกสบายของบุคลากร โดยจะต้องรักษาสมดุลให้ร่างกายเป็นปกติอยู่ตลอดเวลา

2. สภาพแวดล้อมด้านเวลาในการทำงาน

2.1 การทำงานเป็นกะ ในปัจจุบันการดำเนินการทางธุรกิจมีการลงทุนอย่างมาก ในด้านเครื่องจักรอุปกรณ์การผลิตด้วยงบประมาณค่อนข้างสูง กรณีที่มีการหยุดการทำงานของเครื่องจักรนั้น จึงทำให้องค์กรต้องจัดให้มีการปฏิบัติงานมากกว่า 8 ชั่วโมงหรือตลอด 24 ชั่วโมง เพื่อให้คุ้มกับการลงทุน จึงต้องมีการหมุนเวียนการทำงานเป็นกะ ๆ ละ 8 ชั่วโมง ซึ่งระบบงานกะนี้สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ ระบบการเข้ากะเพื่อปฏิบัติงานในช่วงเวลาหนึ่งที่แน่นอน ได้แก่ กะเช้า กะบ่าย กะดึกตลอดเวลา และระบบการเข้ากะแบบหมุนเวียน คือ กะหมุนเวียนแบบไม่มีการกำหนดแน่นอนตายตัว

2.2 การทำงานครบ 80 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ปัจจุบันประเทศในแถบยุโรปและอเมริกา ได้มีการเปลี่ยนแปลงตารางการทำงานจากแบบเดิม คือทำงานวันละ 8 ชั่วโมง เป็นเวลา 5 วัน มาเป็นให้สามารถทำงานเพิ่มขึ้นได้ เช่น ทำงานวันละ 10 ชั่วโมงเป็นเวลา 4 วันต่อสัปดาห์ หรือ อาจะทำงานรวมชั่วโมงเอาไว้ได้ นั่นคือบุคลากรจะมีวันหยุดว่างขึ้นอีก 1 วัน ในวันอาทิตย์ รวมเป็นวันหยุด 3 วันต่อสัปดาห์ เท่ากับมีเวลาว่างสำหรับครอบครัวมากขึ้นหรือองค์กรสามารถลดค่าใช้จ่าย 1 วันได้

2.3 การทำงานแบบยืดหยุ่น ตารางการทำงานแบบยืดหยุ่นนี้มีผู้เสนอแนะและเริ่มใช้ ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1970 และขณะนี้ประเทศไทยในหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนได้เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เลือกเวลาที่เหมาะสมสำหรับตัวเองในการทำงาน โดยให้เลือกว่าจะมาถึงที่ทำงานในเวลาใดและควรกลับเวลาใด แต่ทุกคนต้องมาทำงานในเวลาที่กำหนดไว้ส่วนใหญ่แล้วจะกำหนดไว้คือ ช่วงเวลา 09.00-15.00 น. และเวลาที่ยืดหยุ่นได้คือช่วงเวลา 06.00-18.00 น. นั่นคือเวลาที่บุคลากรสามารถเลือกเวลาเริ่มทำงานและเลิกทำงานได้ กล่าวคือ บุคลากรบางคนอาจจะเริ่มเวลาทำงาน 07.00-16.00 น. เป็นต้น การทำงานแบบนี้จะลดการมาทำงานสายได้ เพราะเมื่อมาถึงที่ทำงานแล้วก็จะทำงานต่อเนื่องไปจนครบ 8 ชั่วโมงใน 1 วัน แต่จะไม่เหมาะกับการทำงานเป็นทีม

2.4 การทำงานในเวลาปกติ เมื่อรวมชั่วโมงการทำงานแล้วต้องไม่เกินอัตราที่กฎหมายกำหนด

2.5 การทำงานล่วงเวลา หรือการทำงานในวันหยุด กรณีที่นายจ้างกำหนดเวลาทำงานปกติไว้แล้วหากมีความจำเป็นต้องให้บุคลากรทำงานนอกหรือเกินเวลาที่กำหนดไว้ อาจกระทำได้ โดยอยู่ภายใต้เงื่อนไขที่กฎหมายกำหนดไว้และข้อตกลงตามข้อระเบียบบังคับขององค์กร

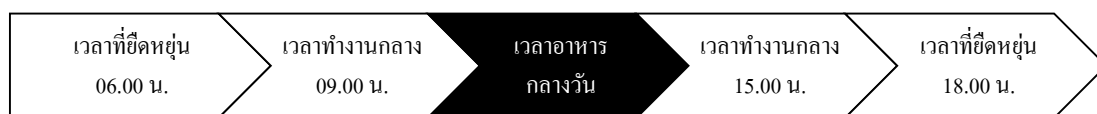
นอกจากนี้ยังมีในส่วนของเวลาพักเพื่อให้บุคลากรได้หยุดพักผ่อนคลายความเหนื่อยล้า และวันหยุดที่จะต้องจัดให้มีสำหรับบุคลากร มี 3 ประเภท วันหยุดประจำสัปดาห์ วันหยุดตามประเพณี และวันหยุดพักผ่อนประจำปี รวมทั้งบุคลากรสามารถลางานได้ตามกฎหมายที่กำหนดไว้

3. สภาพแวดล้อมด้านจิตใจในการทำงาน สภาพแวดล้อมด้านจิตใจ ได้แก่ ความเหนื่อยล้า เป็นเรื่องที่สนใจของฝ่ายบริหารและบุคลากรเพราะถ้าบุคลากรเกิดความเหนื่อยล้าขึ้นก็จะมีผลต่อการทำงานทันที และจะทำให้ผลผลิตของการทำงานลดลง การทำงานของบุคลากรอาจจะเกิดอุบัติเหตุ บุคลากรลางาน ขาดงาน จึงทำให้งานไม่ได้ผลผลิตตามต้องการ (สุระ จันเพ็ชร, 2553) กล่าวได้ว่า ความเหนื่อยล้า หมายถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพร่างกายหลังจากได้ทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดผ่านไป การป้องกันไม่ให้เกิดความเหนื่อยล้ากระทำได้ยาก แต่ต้องหาวิธีในการลดความเหนื่อยล้าลงให้เหลือน้อยที่สุด โดยการหยุดพักเวลาเกิดอาการเหนื่อยล้า ไม่ควรปล่อยให้เกิดอาการมากจนเกินไป สาเหตุของความเหนื่อยล้าแบ่งออกได้ 2 ประเภท คือ ความเหนื่อยล้าทางกาย

เป็นความเหนื่อยล้าที่เกิดจากปฏิกิริยาทางเคมีในร่างกายเป็นผลมาจากระดับของน้ำตาลในเส้นเลือดลดลง และความเหนื่อยล้าทางจิตใจเป็นลักษณะของการเบื่อหน่ายงาน ไม่อยากทำงาน ซึ่งอาจจะเกิดจากการทำงานที่จำเจ งานง่ายเกินไป

### ความยืดหยุ่นในการทำงาน

ซูซัย สมิทธิไกร (2557) กล่าวว่า ตารางการทำงานแบบยืดหยุ่น (Flexible work schedules) นี้ บุคลากรเป็นผู้กำหนดตารางการทำงานเองว่าจะเข้ามาทำงานและเลิกงานเมื่อใด แต่อย่างไรก็ตาม บุคลากรต้องอยู่ในที่ทำงานเพื่อทำงาน โดยปกติเป็นเวลา 6 ชั่วโมง ส่วนเวลาก่อนหลังของเวลาทำงานกลาง จะเป็นเวลาที่บุคลากรแต่ละคนสามารถเลือกได้ว่าจะมาทำงานและกลับเมื่อใด ตารางเวลาการทำงานดังกล่าวแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ 2 ส่วนจะเป็นตารางเวลาการทำงานกลาง และอีก 2 ส่วนเป็นตารางเวลาที่ยืดหยุ่น ซึ่งบุคคลสามารถเลือกเวลาเริ่มงานตั้งแต่ 06.00-09.00 น. และเลือกเวลาเลิกงาน ได้ตั้งแต่ 15.00-18.00 น. ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังภาพที่ 2-3 ตารางเวลาการทำงานแบบยืดหยุ่น



ภาพที่ 2-3 ตัวอย่างของตารางเวลาการทำงานแบบยืดหยุ่น (ซูซัย สมิทธิไกร, 2557)

ผลดีของการใช้ตารางเวลาการทำงานแบบยืดหยุ่นมีมากมายนับตั้งแต่การลดอัตราการขาดงาน ลดการทำงานล่วงเวลา เพิ่มผลผลิต ลดความตึงเครียดจากเวลาการทำงานและลดความรู้สึกไม่เป็นมิตรต่อฝ่ายบริหารขององค์กร (Glueck, 1979)

### ความสุขในการทำงาน

Manion (2003) อธิบายความสุขในการทำงาน คือ การเรียนรู้จากการกระทำ การสร้างสรรค์ของตนเอง แสดงออกโดยการยิ้ม หัวเราะ มีความปลื้มปิติใจนำไปสู่การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

รัชฎยากร อัญมณีเจริญ (2555) ได้กล่าวถึง ความสุขในการทำงาน หมายถึง การรับรู้ความรู้สึกในการมีอารมณ์ทางบวกอันเกิดจากผลการทำงาน พอใจในการทำงาน เป็นความรู้สึกที่ดีต่องานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายของงาน มีความสมดุลระหว่างการทำงานกับการพักผ่อน มีเพื่อนร่วมงานที่เข้าใจกัน

## ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงาน

จากการศึกษาของ Manion (2003) เสนอแนวคิดความสุขในการทำงานมีองค์ประกอบ

4 ด้าน คือ

1. ด้านการติดต่อสัมพันธ์ หมายถึง การรับรู้พื้นฐานที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ของบุคคลในสถานที่ทำงาน เกิดสังคมการทำงาน สัมพันธภาพที่ดีให้ความร่วมมือ การช่วยเหลือและปรารถนาดีต่อกัน

2. ด้านความรักในงาน หมายถึง การรับรู้ถึงความรู้สึกรักและผูกพันกับงาน รับรู้ว่าตนมีภารกิจในการทำงานให้สำเร็จ มีความกระตือรือร้น เพลิดเพลินในการทำงาน ทำงานด้วยความเต็มใจ มีความภาคภูมิใจในหน้าที่รับผิดชอบของตนเอง

3. ด้านความสำเร็จในงาน หมายถึง การรับรู้ว่าคุณค่าที่ตนทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามที่ได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายให้สำเร็จ มีอิสระในการทำงานเกิดผลลัพธ์การทำงานในทางบวก ทำให้เกิดความรู้สึกมีคุณค่าในชีวิต เกิดความภาคภูมิใจในการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อทำงานให้สำเร็จส่งผลต่อความก้าวหน้าของตนเองและทำให้องค์กรเกิดการพัฒนา

4. ด้านการเป็นที่ยอมรับ หมายถึง การได้รับรู้ว่าตนเองได้รับการยอมรับ และความเชื่อถือจากผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้ร่วมงานและได้ใช้ความรู้ได้อย่างต่อเนื่อง องค์กรจึงควรจะต้องตอบสนองความต้องการของบุคลากรเพื่อให้อุบัติการณ์เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยที่ความพึงพอใจในการทำงานเป็นสิ่งที่บอกได้ถึงมีความสุขในการทำงาน ซึ่งองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการทั้งหลายของบุคลากรได้ เช่น การได้รับค่าจ้างเงินเดือนที่เพียงพอ หรือจัดให้มีสถานที่ทำงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความปลอดภัย การจัดกิจกรรม หรือการให้รางวัลกับบุคลากร และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานให้ได้ผลสำเร็จของงาน

สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี จะเป็นผลดีที่จะสร้างความสำเร็จในการทำงานได้เป็นอย่างมาก กล่าวคือ สภาพแวดล้อมที่เน้นความสำเร็จต้องมีการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีระหว่างบุคลากร วิธีการหนึ่งที่องค์กรต้องช่วยในการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพ คือ การออกแบบสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความยืดหยุ่น และสนับสนุนการทำงานให้เกิดความสุขในองค์กร เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายตามที่องค์กรต้องการซึ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีจะส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันขององค์กร ถือเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรต่อไป จากบทสรุปของ ชาญากร อัญมณีเจริญ (2555)

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Jane and Louis (2007) ได้ศึกษาการรับรู้และความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในโรงพยาบาลของพยาบาลที่มีผลต่อการตั้งใจลาออกจากโรงพยาบาลของประเทศสหรัฐอเมริกา ตัวแปรคือ ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่มีความสัมพันธ์กับปัญหาด้านสุขภาพจิตในการทำงานพบว่า มีความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมระดับคิดเป็นร้อยละ 24.9 การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณพบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานสามารถอธิบายความแปรปรวนของการเกิดปัญหาด้านสุขภาพจิต และความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในงานส่งผลต่อการตั้งใจลาออกจากงาน โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการตั้งใจลาออกกับสภาพแวดล้อมในการทำงานเท่ากับ 0.424 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

Jacqueline and Milton (2008) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของอิทธิพลของสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีผลต่อความตั้งใจลาออก ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคล และสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่มีตัวแปร ได้แก่ ความดังของเสียง ความร้อน และสารเคมีในอากาศ ที่ส่งผลต่อการตั้งใจลาออกจากการทำงาน พบว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานอันได้แก่ความดังของเสียงมีความสัมพันธ์ต่อการลาออกจากงาน บุคลากรมีความพึงพอใจในระดับต่ำสำหรับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

สุมิดา เหมือนครุฑ (2550) ได้วิจัยความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน และความตั้งใจลาออกจากงานของบุคลากรระดับปฏิบัติงานในบริษัทผลิตชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์แห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า การมีการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง มีคุณภาพชีวิตในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง และมีความตั้งใจลาออกจากงานอยู่ในระดับต่ำ การรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรระดับปฏิบัติการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานและคุณภาพชีวิตในการทำงาน มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจลาออกจากงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

รัชณี หาญสมสกุล (2550) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน ลักษณะงานกับความสุขในการทำงานของบุคลากรพยาบาลประจำสถานพยาบาลสังกัดกรมราชทัณฑ์ พบว่า ความสุขในการทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับสูง สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงานและลักษณะงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสุขในการทำงาน

พราว ศาติคุปต์ (2552) ศึกษาถึงคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการกองบัญชาการหน่วยบัญชาการอากาศโยธิน พบว่า ปัจจัยด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว มีระดับคุณภาพชีวิตในด้านความสมดุลระหว่างงานระดับปานกลาง เช่นเดียวกับ รักชนก บุรฮานี (2555)



ศึกษาถึงคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร ผลการศึกษาพบว่า ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว ในภาพรวมอยู่ระดับปานกลางเนื่องจากบุคลากรมีความพอใจต่อจำนวนวันหยุดที่ทางองค์กรได้กำหนดตามปีปฏิทิน โดยสามารถแบ่งเวลาให้กับตนเองและครอบครัวได้ แต่ในบางครั้งไม่มีเวลาดูแลตนเองและครอบครัวได้อย่างทั่วถึง ทำให้เกิดความเครียด เบื่อหน่ายในการปฏิบัติงาน ส่งงานไม่ตรงกำหนด ทำให้เกิดผลกระทบต่องานตนเองและส่วนรวม

ธัญยากร อัญมณีเจริญ (2555) ได้ศึกษาปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และกิจกรรมการเคลื่อนไหวที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงาน พบว่าการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความสุขในการทำงานและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานพบว่า ความพึงพอใจในงาน และการเคลื่อนไหวร่างกายมีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงาน เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์รายด้านพบว่า การเคลื่อนไหวร่างกายในงาน ความพึงพอใจในงานด้านงาน มีความสัมพันธ์ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับ Thomas, Susanna and Linda (2006) ศึกษาพบว่า การสนับสนุนทางสังคมจากเพื่อนและผู้ร่วมงานเป็นตัวพยากรณ์ความสุขได้โดยแบ่งความพึงพอใจเป็น 7 ด้าน คือ การเลื่อนตำแหน่ง รายได้ ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ความปลอดภัยในงาน ทักษะการทำงาน การทำงานด้วยตัวเอง และชั่วโมงการทำงาน

ตารางที่ 2-6 ตัวชี้วัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน

นักวิชาการ	Jane and Louis (2007)	Jacqueline and Milton (2008)	ศุภิตา เหมือนนครุฑ (2550)	รัชณี หาญสมสกุล (2550)	พราว ศาสติคุปต์ (2552), รัชชนก บูรธานี (2555)	ธัญยากร อัญมณีเจริญ (2555)	Thomas, Susanna and Linda (2006)	รวม
สภาพแวดล้อมทางกายภาพ		X						1
คุณภาพชีวิตในการทำงาน			X	X	X			3
ความสุขในการทำงาน	X		X	X	X	X	X	6
ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว					X	X	X	3

หมายเหตุ: เครื่องหมาย X หมายถึง ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

จากการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงานจากนักวิชาการชาวไทยและชาวต่างประเทศ จำนวน 8 คน Jane and Louis (2007), Jacqueline and Milton (2008), สุมิตา เหมือนครุฑ (2550), รัชณี หาญสมสกุล (2550), พราว ศาติคุปต์ (2552), รักชนก บุรธานี (2555), ธัญยากร อัญมณีเจริญ (2555), Thomas, Susanna and Linda (2006) ซึ่งตัวแปรในการศึกษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ผู้วิจัยนำมากำหนดเป็นแนวทางที่สอดคล้องสำหรับองค์กรของงานวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. ความยืดหยุ่นในการทำงาน (Flexibility) หมายถึง เวลาที่ใช้การทำงานความยืดหยุ่นสามารถกำหนดเวลาการทำงานของตนเอง
2. ความสุขในการทำงาน (Happiness at work) หมายถึง ความรู้สึกในการมีอารมณ์ทางบวกอันเกิดจากผลการทำงาน พอใจในการทำงาน เป็นความรู้สึกที่ดีต่องานที่ได้รับมอบหมายนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายของงาน มีความสมดุลระหว่างการทำงานและส่วนตัว

## แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร

### แนวคิดและทฤษฎีการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร

Bluedorn (1982) ได้อธิบายพฤติกรรมการลาออกจากงานว่าเป็นพฤติกรรมที่ต่อเนื่องจากการพัฒนาการของกระบวนการทางจิตวิทยา ซึ่งอธิบายได้ 2 ลักษณะ คือ ลักษณะแรกนั้น การลาออกเป็นพฤติกรรมการเลือกหรือการหาสิ่งชดเชย จะเกิดขึ้นเมื่อพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งของบุคลากรถูกขัดขวางหรือบุคลากรไม่สามารถแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาได้ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจและการเลือกทางใหม่หรือการลาออกจากงานนั้นทำให้ความต้องการที่จะแสดงพฤติกรรมนั้นผ่อนคลายลง ส่วนลักษณะที่สอง การลาออกมีระยะเวลาพัฒนาต่อเนื่องกันมาเริ่มต้นจากการที่บุคลากรมีพฤติกรรมถอนตัว (Withdrawal) จากสิ่งที่ไม่พึงพอใจเป็นความรู้สึกไม่ปกติในระดับต้น เช่น การไม่ติดต่อสื่อสารด้วย การขาดงานเมื่อมีโอกาส การมาทำงานสาย ในระยะนี้บุคลากรเพียงแต่เกิดความตั้งใจที่จะลาออก(Intention to leave) เท่านั้นแต่ยังไม่ลาออกจริง หากรอจนกระทั่งบุคลากรสะสมความไม่พึงพอใจนั้นไว้ถึงระดับหนึ่งซึ่งบุคลากรจะเกิดความรู้สึกไม่อาจทนอีกต่อไป และเมื่อบุคลากรมีทางเลือกอื่นที่ดีกว่าพฤติกรรมการลาออกจึงเกิดขึ้น ดังนั้น เมื่อใดก็ตามที่บุคลากรเกิดความตั้งใจที่จะลาออกจากงานให้ได้ ย่อมหมายความว่า มีปัจจัยบางอย่างที่มีอิทธิพลต่อพนักงานมากถึงขนาดที่บุคลากรจะต้องถอนตัวออกจากอิทธิพลของปัจจัยเหล่านั้นเสีย ซึ่งภาวะเช่นนี้แก้ไขได้โดยการลดหรือขจัดอิทธิพลของปัจจัยที่ทำให้บุคลากรต้องการถอนตัวนั้นเสีย

Pigors and Myers (1973) ได้แบ่งการลาออกของบุคลากรเป็น 4 ประเภทด้วยกัน ดังนี้

1. การไล่ออก หมายถึง การไล่นักบุคลากรที่ทำผิดวินัยออก หรือการไล่ออก เพราะต้องการลดกำลังพล
2. การลาออก หมายถึง การสิ้นสุดสภาพการเป็นบุคลากรขององค์กรที่เกิดขึ้นด้วยความสมัครใจของบุคลากร โดยแบ่งสาเหตุการลาออกไว้ 2 ประการคือ
  - 2.1 สาเหตุที่มาจากองค์กร ประกอบด้วย การจ่ายค่าตอบแทน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โอกาสก้าวหน้า ความท้าทายในงาน
  - 2.2 สาเหตุมาจากเหตุผลส่วนตัวของบุคลากร เช่น สุขภาพ การย้ายที่อยู่อาศัยตามครอบครัว การศึกษาต่อ
3. การปลดเกษียณ หมายถึง การลาออกของบุคลากรเมื่อบุคลากรมีอายุอยู่ในเกณฑ์ที่องค์กรกำหนดว่าจะต้องสิ้นสุดสภาพการเป็นบุคลากรขององค์กร
4. การตาย

Spector (1996) ได้แสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจในงานที่นำไปสู่ความตั้งใจที่ลาออก ส่งผลทำให้เกิดพฤติกรรมการค้นหางาน เช่น การสมัครงานอื่น การไปสัมภาษณ์งาน เป็นต้น และสุดท้ายนำไปสู่การลาออก โดยบุคลากรที่ไม่พึงพอใจในงานของตนก็จะเกิดความตั้งใจที่จะลาออกจากงานนั้น และความตั้งใจนี้เองที่จะนำไปสู่พฤติกรรมของการลาออก ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าการเข้าทำงาน และการออกจากงานของบุคลากรในแต่ละองค์กรซึ่งเกิดขึ้น โดยทั้งสมัครใจและไม่สมัครใจ ตลอดจนหลีกเลี่ยงได้ และหลีกเลี่ยงไม่ได้นั้น นักวิชาการส่วนใหญ่มักจะสนใจในเรื่องเฉพาะการลาออกโดยสมัครใจเพราะว่า พฤติกรรมการลาออกเป็นเรื่องที่น่าศึกษาหาสาเหตุว่าเกิดขึ้นเพราะเหตุใดการธำรงรักษามูลค่าบุคลากร เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่มีอยู่หลายวิธีที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรมีความพอใจ มีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงานของตน เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งนับได้ว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง มิเช่นนั้นแล้วจะทำให้บุคลากรลาออกหรือโยกย้ายไปอยู่หน่วยงานอื่น ทำให้ต้องมีการสรรหาคัดเลือกบุคลากรใหม่อีก เสียค่าใช้จ่ายและเวลาทำให้งานหยุดชะงักไม่ต่อเนื่องอันอาจจะก่อให้เกิดผลเสียต่อหน่วยงานเป็นอย่างมาก

#### ความหมายการธำรงรักษาให้คงอยู่

Sayles and Strauss (1977) ได้ให้ความหมาย การลาออก หมายถึง การที่องค์กรสิ้นสุดการว่าจ้างบุคลากรซึ่งเป็นผลทำให้บุคลากรต้องออกจากองค์กรด้วย และในขณะเดียวกันก็จะมี การว่าจ้างบุคลากรใหม่เข้ามาแทน โดยที่บุคลากรที่มาทำงานแทนนั้น อาจเป็นบุคลากรใหม่ที่ไม่เคยทำงานกับองค์กรนี้มาก่อนหรืออาจเป็นบุคลากรเก่าที่กลับเข้ามาทำงานกับองค์กรอีกครั้งหนึ่งก็ได้

Mobly (1982) ได้ให้ความหมาย การลาออก หมายถึง การที่บุคลากรขององค์กร ลึ้นสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งการลึ้นสภาพการเป็นสมาชิกนี้ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การลาออกโดยสมัครใจ (Voluntary turnover) หมายถึง การที่บุคลากรเป็นผู้ตัดสินใจ ลาออกเองไม่ว่าด้วยเหตุผลใด ๆ ก็ตาม

2. การลาออกโดยไม่สมัครใจ (Involuntary turnover) หมายถึง การที่บุคลากรลาออก โดยไม่ได้เป็นผู้เลือกเองอยู่นอกเหนือการควบคุมของบุคลากรซึ่งอาจเกิดจากการถูกปลด เพราะ บุคลากรไม่มีความจำเป็นต่อองค์กรอีกต่อไป หรือเกิดจากการถูกไล่ออก เมื่อบุคลากรไม่มี ความสามารถเพียงพอหรือมีพฤติกรรมที่ไม่เป็นที่ยอมรับขององค์กร

Chandler (1990) ได้ให้ความหมายการรักษาให้คงอยู่หมายถึง ดึงกลับ รักษาจาก การออกไปหรือหลุดออกไปรักษาสภาพเดิม

พยอม วงศ์สารศรี (2552) ให้ความหมายว่า การชำระรักษาบุคลากร หมายถึง การชำระ รักษาทำให้องค์กรไม่สูญเสียคนดีมีความสามารถไป ทั้งนี้เพราะคนเป็นกำลังงานที่มีค่ายิ่งสำหรับ องค์กร ถ้าองค์กรจัดกิจกรรมชำระรักษาเป็นอย่างดีบุคลากรย่อมคงอยู่ในองค์กรต่อไป

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2553) ให้ความหมายการชำระรักษา หมายถึง ความพยายามใน การรักษาบุคลากร ตั้งแต่เริ่มเข้ามาเป็นสมาชิกให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และยาวนาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อรักษาบุคลากรที่ดีมีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถที่มีอยู่ มีสุขภาพจิตและร่างกาย ที่แข็งแรงสมบูรณ์ มีความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงานสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันใน การทำงานร่วมกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2556) ได้ให้ความหมายของการคงอยู่ในงานว่า เมื่อใดที่บุคคล มีความพึงพอใจในการทำงานมาก ก็จะขาดงานน้อยลง ไม่มาทำงานสายและไม่ลาออกจากองค์กร

ธัญนาฏ วัฒนพิบูลย์ (2556) ได้ให้ความหมายการชำระรักษาบุคลากร หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรได้อย่างมีความสุข โดยพร้อมที่จะให้ ความร่วมมือในการทำงาน เพื่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่มีความคิด จะโยกย้าย หรือเปลี่ยนแปลงสถานที่ปฏิบัติงานไปยังหน่วยงานอื่น

ตารางที่ 2-7 ความหมายของการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่

นักวิชาการ  ความหมาย	Sayles and Strauss (1977)	Mobly (1982)	Chandler (1990)	พยอม วงศ์สารศรี (2552)	นงนุช วงษ์สุวรรณ (2553)	ชงชัย สันติวงษ์ (2556)	ชญานัญ ญาณพิบูลย์ (2556)	รวม
องค์กรไม่สูญเสียคนดีมีความสามารถไป	x	x	x	x	x	x	x	6
ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถ				x	x	x	x	4
มีความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงานสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันในการทำงานร่วมกัน				x	x	x	x	4
บุคคลมีความพึงพอใจในการทำงานมาก					x	x	x	3
การส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรได้อย่างมีความสุข				x	x		x	3

หมายเหตุ: เครื่องหมาย x หมายถึง นิยามที่นักวิชาการศึกษาและค้นพบ

จากการสังเคราะห์ความหมายการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่จากนักวิชาการชาวไทยและชาวต่างประเทศ จำนวน 7 คน Sayles and Strauss (1977), Mobly (1982), Chandler (1990), พยอม วงศ์สารศรี (2552), นงนุช วงษ์สุวรรณ (2553), ชงชัย สันติวงษ์ (2556) และชญานัญ ญาณพิบูลย์ (2556) จึงสรุปความหมายของการชำระรักษาบุคลากร คือ การดำรงสภาพการเป็นบุคลากรขององค์กร และยังคงปฏิบัติงานให้กับองค์กรต่อไป ซึ่งบุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน โดยองค์กรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถ มีความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงาน สร้างความสัมพันธ์และความผูกพันในการทำงานร่วมกัน สามารถปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรได้อย่างมีความสุข

## การธำรงรักษาให้คงอยู่ของบุคลากร (Retention)

### ความสำคัญของการธำรงรักษาบุคลากร

1. การธำรงรักษาทำให้องค์กรไม่สูญเสียคนดีมีความสามารถไป ทั้งนี้เพราะคนเป็นแรงงานที่มีค่าอย่างยิ่งสำหรับองค์กร ถ้าองค์กรจัดกิจกรรมธำรงรักษาเป็นอย่างดีจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยตรง แต่ในทางตรงกันข้าม บุคลากรยอมแสวงหาองค์กรใหม่ที่สามารถตอบสนองความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety need) ของตนเอง ส่งผลให้องค์กรต้องหาบุคลากรมาทดแทน นับว่าเป็นการเสียเวลาแก่องค์กรเป็นอย่างมาก
  2. การธำรงรักษาช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์กรบุคคลภายนอกทั่วไปจะรับรู้ว่าจะรับรู้ว่าจะรับรู้ว่าการดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นอย่างดี
  3. การธำรงรักษาบุคลากรได้ส่งผลต่อความมั่นคงของประเทศชาติ เพราะบุคลากรไม่มีปัญหาการเรียกร้องสิ่งที้องค์กรไม่ได้จัดความคุ้มครองและช่วยเหลือขณะที่ปฏิบัติงาน ด้วยเหตุผลดังกล่าว การธำรงรักษาจึงก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงแก่องค์กร
- จะเห็นได้ว่าการธำรงรักษาบุคลากรนั้น คือ กระบวนการในเชิงบริหารที่จะต้องให้ความสำคัญต่อบุคลากรอย่างแท้จริง เพื่อให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีขวัญและกำลังใจที่จะร่วมมือกับผู้บริหาร ผู้ร่วมงานด้วยความภาคภูมิใจเต็มกำลังความสามารถทุกคน ขวัญกำลังใจในการทำงานเป็นสภาพทางจิตใจหรือความรู้สึกพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อการทำงานในหน่วยงานที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ ความรู้สึกนี้อาจเป็นความรู้สึกที่เกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชาหรือบรรยากาศของหน่วยงานนั้นก็ได้ซึ่งจะมีผลต่อแผนการปฏิบัติงานของบุคคลด้วย

### ประโยชน์ของการธำรงรักษาบุคลากร

สำหรับประโยชน์ของการธำรงรักษาบุคลากรนั้น มีหลายประการ ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจะได้ใช้ศักยภาพของตนเองให้เกิดผลอย่างเต็มที่
  2. เกื้อหนุนให้เกิดระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร เกิดผลในด้านการควบคุมพฤติกรรมของคนในหน่วยงาน
  3. ทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ
  4. เกื้อหนุนและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ
  5. ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในหน่วยงาน
- จากที่กล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าการธำรงรักษาบุคลากรนั้น คือ กระบวนการอันเป็นเทคนิคเชิงบริหารที่ต้องให้ความสำคัญอย่างแท้จริง เพื่อให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน มีขวัญและกำลังใจร่วมมือกับองค์กร ผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานด้วยความภาคภูมิใจเต็มกำลังความสามารถของทุกฝ่าย ทั้งนี้เพื่อวัตถุประสงค์ในด้านความสำเร็จผลของงานในองค์กรนั่นเอง

### ปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อการธำรงรักษาบุคลากร

การธำรงรักษาบุคลากรมีคุณค่าที่ทำให้องค์กรมีบุคลากรที่ดี ความสามารถและความชำนาญชัดเจนเพิ่มจำนวนมากขึ้นเรื่อย ๆ ลดอัตราการเข้าออกงาน ทำให้ไม่ต้องแบกรับภาระในการสอนงานบุคลากรใหม่ เกิดทีมงานที่มั่นคงมีความรักความผูกพันและเข้าใจกัน บุคลากรที่มีลักษณะในงานที่สูงสามารถช่วยแบ่งเบาหน้าที่การงานในการปฏิบัติงานหรือปัญหาน้อยที่สุด เพราะบุคลากรจะมีความชำนาญมากกว่าบุคลากรเข้าใหม่ องค์กรจะเกิดการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง เพราะบุคลากรที่รู้งานเป็นงานมีความชำนาญสามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงานใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา อันเป็นผลให้สามารถลดเวลาและค่าใช้จ่าย ทำให้ไม่เกิดความหยุดชะงัก งานสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง สร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรที่ทำงานและรักองค์กร เป็นการเตรียมกำลังคนสำหรับอนาคต ทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี เพราะมีบุคลากรทำงานอยู่กับองค์กรเป็นเวลานาน ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อการธำรงรักษาบุคลากร ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านผลตอบแทน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านการส่งเสริมมีความก้าวหน้าในอาชีพ และด้านการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพ (กิ่งพร ทองใบ, 2555)

ดังนั้น การธำรงรักษาให้คงอยู่ คือ การตัดสินใจของคนเก่งที่จะทำงานอยู่กับองค์กร โดยไม่คิดที่จะเปลี่ยนงานหรือลาออกจากองค์กร และคงอยู่กับองค์กรไปจนเกษียณอายุ การธำรงรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กรจึงนับว่าเป็นงานที่ทำหายและมีคุณค่าต่อองค์กร ซึ่งความรับผิดชอบในการบริหารจัดการคนเก่งไม่ว่าจะเป็นการดึงดูด ค้นหา พัฒนา การธำรงรักษา ถือเป็นหน้าที่สำคัญของทุกฝ่ายที่จะต้องร่วมมือกันเพื่อเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ทั้งนี้สิ่งที่สำคัญในการที่จะธำรงรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กร คือ ต้องเข้าใจว่าปัจจัยอะไรเป็นสิ่งจูงใจคนเก่งเหล่านี้ให้คงอยู่กับองค์กร (Kulesa, 2003)

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Jane and Louis (2007) ได้ศึกษาการรับรู้และความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในโรงพยาบาลของพยาบาลที่มีผลต่อการตั้งใจลาออกจากโรงพยาบาลของประเทศสหรัฐอเมริกา ตัวแปรคือปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่มีความสัมพันธ์กับปัญหาด้านสุขภาพจิตในการทำงาน พบว่า มีความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมระดับคิดเป็นร้อยละ 24.9 การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณพบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานสามารถอธิบายความแปรปรวนของการเกิดปัญหาด้านสุขภาพจิต และความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในงานส่งผลต่อการตั้งใจลาออกจากงาน โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการตั้งใจลาออกกับสภาพแวดล้อมในการทำงานเท่ากับ 0.424 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

Jacqueline and Milton (2008) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของอิทธิพลของสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีผลต่อความตั้งใจลาออก ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคล และสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่มีตัวแปร ได้แก่ ความดังของเสียง ความร้อน และสารเคมีในอากาศ ที่ส่งผลต่อการตั้งใจลาออกจากการทำงาน พบว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานอันได้แก่ความดังของเสียงมีความสัมพันธ์ต่อการลาออกจากการงาน บุคลากรมีความพึงพอใจในระดับต่ำสำหรับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

Bittante and Micheal (2008) ได้ศึกษาเก็บข้อมูลจากบุคลากรและผู้จัดการของบริษัท Bow Cest ซึ่งเป็นบริษัทในเครือของ Central Care Corporation (CCC) ที่มีการประกอบธุรกิจด้านการบริการดูแลผู้ป่วยในบ้าน พบว่าข้อมูลจากบุคลากรและผู้จัดการมีความคิดเห็นเหมือนกันต่อความสำคัญของการธำรงรักษามูลค่าบุคลากร ควรเริ่มในวันแรกของการทำงาน โอกาสทางการศึกษา ความท้าทายในงาน ปัจจัยทั้งหมดนี้ล้วนมีผลต่อการธำรงรักษามูลค่าบุคลากรของบริษัท

Kyndt, Dochy, Michielsen and Moeyaert (2009) ได้ศึกษาถึงการรักษามูลค่าบุคลากรกรณีศึกษาองค์กรและมุมมองส่วนตัวของบุคลากรท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจในยุคปัจจุบัน บริษัทจะต้องสามารถประเมินการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ทั่วโลก ซึ่งการกระทำดังกล่าวนี้ทำให้องค์กรจะต้องเน้นความสำคัญในด้านการพัฒนาองค์กร โดยผ่านการเรียนรู้ของบุคลากรและจากการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การรักษาบุคลากรที่มีทักษะและความสามารถนั้น มีความสำคัญมากในกระบวนการนี้เพราะความรู้และทักษะของบุคลากรนี้จะทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ การรักษาบุคลากรจึงมีความสำคัญมากในการที่จะทำให้องค์กรสร้างผลงาน และสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้

ปฐมพงษ์ โตพานิชสุริย์ (2553) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธำรงรักษาคณะกรรณในองค์กร กรณีศึกษาข้าราชการพลเรือนสามัญที่เข้าร่วม โครงการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPS) ทั้ง 5 รุ่น ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร

สุริดา คิวานนท์ (2553) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในงานกับความตั้งใจเปลี่ยนงานของบุคลากรสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ผลการวิจัยพบว่า ความตั้งใจเปลี่ยนงานในองค์กรเดิม มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในด้านความตั้งใจเปลี่ยนงานไปองค์กรใหม่

ณัฐพร พิงบ้านเกาะ (2554) การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของบุคลากรธนาคารไทย พาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษา: สำนักงานเขตพื้นที่พระประโทน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตพื้นที่ดังกล่าว ตัดสินใจลาออก และศึกษาแนวทางป้องกันการลาออกของบุคลากร ผลการศึกษาพบว่า



การป้องกันการลาออก คือ องค์กรควรจัดสรรบุคลากรให้มีหน้าที่ที่เหมาะสมกับความรับผิดชอบ และมีการจ่ายค่าตอบแทนให้เหมาะสม

ปกรณ์ ลัมโยธิน (2555) ได้วิจัยเรื่อง ตัวแบบสมการโครงสร้างขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกของบุคลากรโรงแรมในประเทศไทย พบว่า ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงานที่ทำ และค่าตอบแทนที่ยุติธรรมส่งผลทางตรงต่อความตั้งใจที่จะลาออกของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่ความสมดุลของชีวิตกับงานมีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกของบุคลากรทางอ้อมผ่านทางทัศนคติในงาน ได้แก่ ความท้าทายในงาน ความเหมาะสมของงาน นโยบายพัฒนาบุคคล

ศิริภรณ์ ชีรประเสริฐ (2555) ได้ศึกษาองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานและการผูกพันขององค์กร ในองค์กรธุรกิจภาคการผลิตที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากองค์กรของบุคลากรกลุ่มอุตสาหกรรมแฟชั่นที่มีสำนักงานในเขตกรุงเทพมหานคร ความพึงพอใจในงานและการผูกพันขององค์กรมีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกจากองค์กร

ตารางที่ 2-8 ตัวชี้วัดการข้าราชการรักษาบุคลากรให้คงอยู่

นักวิชาการ ตัวแปร	Jane and Louis (2007)	Jacqueline and Milton (2008), Bittante and Micheal (2008)	Kyndt, Dochy, Michielsens, and Moeyaert (2009)	ปฐมพงษ์ โตพานิชสุริย์ (2553), ศุภิตา คิวานนท์ (2553)	ณัฐพร พงษ์ปานเกาะ (2554)	ปกรณ์ ลัมโยธิน (2555), ศิริภรณ์ ชีรประเสริฐ (2555),	รวม
การตั้งใจลาออก	X	X		X	X	X	6
กิจกรรมการรักษาบุคลากร ประกอบด้วย การพัฒนาองค์กร, การเรียนรู้ของบุคลากร, การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร, การจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสม กับงาน			X	X	X	X	4
ความท้าทายในงาน		X				X	2

หมายเหตุ: เครื่องหมาย x หมายถึง ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

จากการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการธำรงรักษานุคลากรให้คงอยู่นักวิชาการชาวไทยและชาวต่างประเทศ จำนวน 9 คน Jane and Louis (2007), Jacqueline and Milton (2008), Bittante and Micheal (2008), Kyndt, Dochy, Michielsen and Moeyaert (2009), ปฐมพงษ์ โตพานิชสุริย์ (2553), สุธิดา กิวานนท์ (2553), ณีภูธร พึ่งบ้านเกาะ (2554), ปกรณ์ ลิมโยธิน (2555), ศิราภรณ์ ชีรประเสริฐ (2555) ซึ่งตัวแปรในการศึกษาที่ผู้วิจัยนำมากำหนดเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับองค์การของการธำรงรักษานุคลากรให้คงอยู่ในงานวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

1. การตั้งใจลาออก (Turnover intention) หมายถึง ความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์กรเกิดจากความรู้สึกไม่พึงพอใจที่จะอยู่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอีกต่อไป
2. กิจกรรมการรักษานุคลากร (Actives retention) หมายถึง ความพยายามในการรักษานุคลากร ตั้งแต่เริ่มเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่องยาวนาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อรักษานุคลากรที่ดี มีความรู้ความสามารถ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถที่มีอยู่ มีความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน
3. ความท้าทายในงาน (Job challenges) หมายถึง งานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถ และความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งจะเป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลเกิดการ ทำงาน และคงอยู่กับองค์กรต่อไป

## การเชื่อมโยงสมมติฐาน

### ความพึงพอใจส่งผลต่อการธำรงรักษานุคลากรให้คงอยู่

เสกสรร อรกุล (2555) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจภายนอกและภายในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า ปัจจัยภายในที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร โดยที่ธีธัญญา ญาณพิบูลย์ (2556) ได้กล่าวว่า แนวทางการธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในด้านความพึงพอใจของบุคลากรมากที่สุด สอดคล้องกับทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (1964) ได้กล่าวว่า พื้นฐานของบุคคลต้องการบรรลุความพึงพอใจและลดความไม่พึงพอใจ ซึ่งสอดคล้องกับ Hackman and Olaman (1976) ที่กล่าวถึงคุณลักษณะของงานที่อธิบายความพึงพอใจในการทำงานที่มีลักษณะงาน 5 อย่าง คืองานที่ต้องให้ทักษะที่หลากหลาย มีลักษณะสมบูรณ์ในตัวเอง มีความสำคัญ มีอิสระในการทำงานและตัดสินใจ และมีข้อมูลย้อนกลับ ลักษณะงานดังกล่าวจะนำไปสู่สภาวะทางจิตที่เกิดการตระหนักรับรู้ว่างานนั้นมีความหมาย รับรู้ถึงความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงาน และการรู้ผลการกระทำ ภาวะดังกล่าวส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงาน และนำมาวิเคราะห์เพื่อหาองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน ตามองค์ประกอบที่กล่าวไปโดยที่ค่าคาดหวังแต่ละคนแตกต่างกันตามทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (1964) และบุคคลที่มีความต้องการแตกต่างกัน ตามทฤษฎีของ McClelland (1985) จึงทำให้ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานที่แตกต่างกัน

จึงเป็นที่มาของสมมติฐานทางการวิจัยที่ 1 ความพึงพอใจในงานของบุคลากรมีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร

#### **ความผูกพันต่อองค์กรส่งผลต่อการชำระรักษาให้บุคลากรคงอยู่**

Rania, Kamalanabhanb, and Selvarania (2011) ได้กล่าวว่า โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความพึงพอใจในงานกับความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน โดยความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความก้าวหน้าในอาชีพ ความท้าทายและความสนใจของงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ismail et al. (2011) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความก้าวหน้าในงาน ความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับ Leow, Bahron, and Kong (2011) พบว่า ความพึงพอใจในงานทำให้การผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้นและความก้าวหน้าในอาชีพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการผูกพันต่อองค์กร โดยที่ ปกรณ์ ลีมโยธิน (2555) ได้วิจัยเรื่อง ตัวแบบสมการ โครงสร้างขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกของบุคลากร พบว่า ความผูกพันต่อองค์กร ส่งผลทางตรงต่อความตั้งใจที่จะลาออกของบุคลากร ในขณะที่ความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณส่งผลทางอ้อมต่อความตั้งใจจะลาออกผ่านทางความผูกพันขององค์กรของบุคลากรในระดับหัวหน้ากลุ่มงานเท่านั้น สอดคล้องกับ ศิราภรณ์ ชีรประเสริฐ (2555) ได้ศึกษาองค์ประกอบความผูกพันในองค์กรที่ส่งผลต่อการตั้งใจลาออก ผลการศึกษาพบว่าความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วยตัวแปร โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ความมั่นคงในงาน และความพึงพอใจในค่าตอบแทนมีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออก ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (1964) และบุคคลที่มีความต้องการแตกต่างกัน ตามทฤษฎีของ McClelland (1985) จึงทำให้ความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

จึงเป็นที่มาของสมมติฐานทางการวิจัยที่ 2 ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร

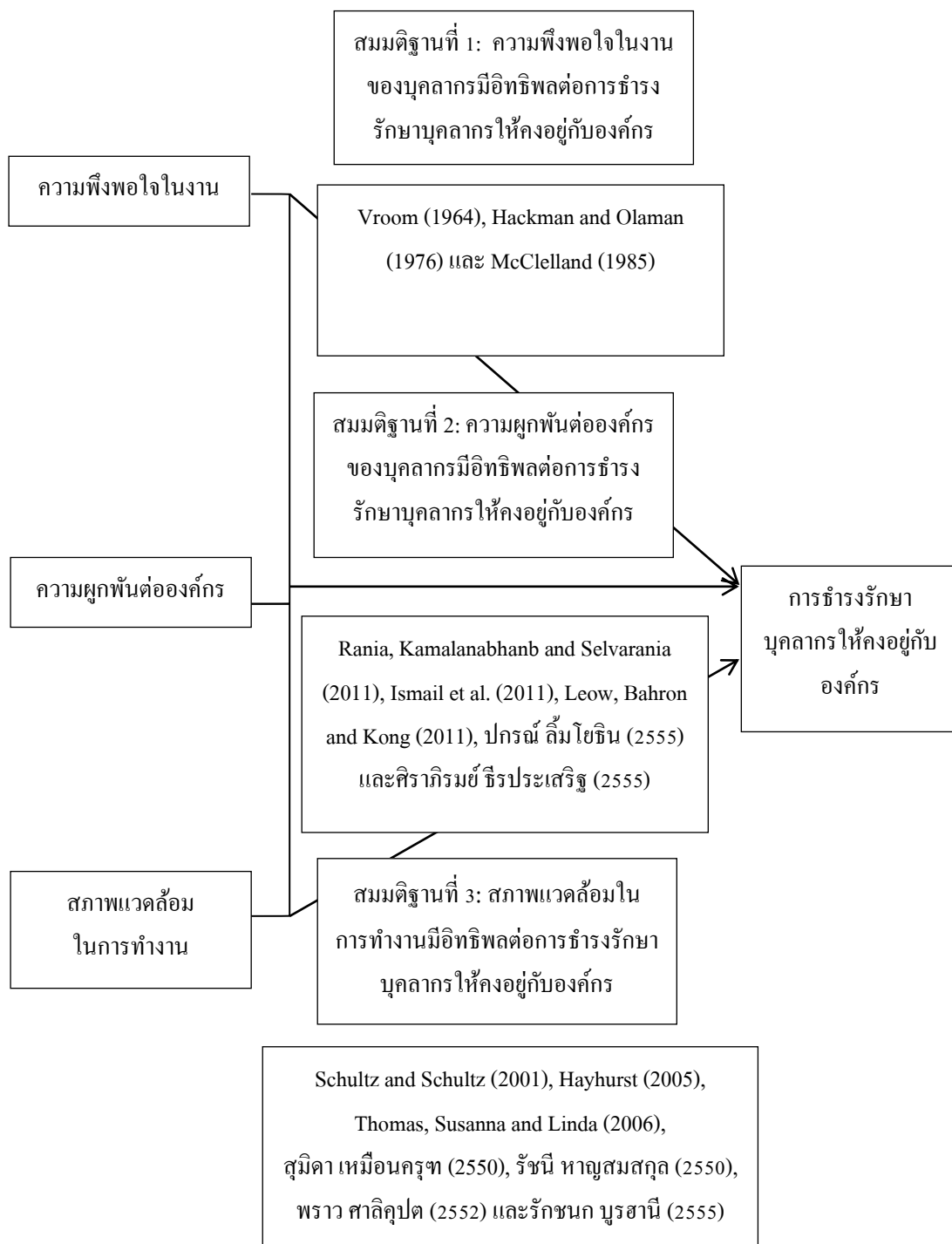
#### **สภาพแวดล้อมในการทำงานส่งผลต่อการชำระรักษาให้บุคลากรคงอยู่**

สุมิดา เหมือนครุฑ (2550) ได้วิจัยความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความตั้งใจลาออกจากงานของบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า การมีการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง และมีความตั้งใจลาออกจากงานอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจลาออกจากงาน สอดคล้องกับ รัชณี หาญสมสกุล (2550) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน ลักษณะงานกับความสุขในการทำงานของบุคลากร พบว่า ความสุขในการทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับสูง สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงานและลักษณะงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสุขในการทำงาน และสอดคล้องกับพราว ศาลิคุปต์ (2552) ศึกษาปัจจัยด้าน

ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว มีระดับคุณภาพชีวิตในด้านความสมดุลระหว่างงานระดับปานกลาง เช่นเดียวกับ รักชนก บุรฮานี (2555) ศึกษาถึงคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร ผลการศึกษาพบว่า ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว ในภาพรวมอยู่ระดับปานกลางเนื่องจากบุคลากรมีความพอใจต่อจำนวนวันหยุดที่ทางองค์กรได้กำหนดตามปีปฏิทิน โดยสามารถแบ่งเวลาให้กับตนเองและครอบครัวได้ แต่ในบางครั้งไม่มีเวลาดูแลตนเองและครอบครัวได้อย่างทั่วถึง เบื่อหน่ายในการปฏิบัติงาน ส่งงานไม่ตรงกำหนด ทำให้เกิดผลกระทบต่อตนเองและส่วนรวม ซึ่งสอดคล้องกับ Thomas, Susanna and Linda (2006) ศึกษาพบว่า การสนับสนุนทางสังคมจากเพื่อนและผู้ร่วมงานเป็นตัวพยากรณ์ความสุขได้ โดยแบ่งความพึงพอใจเป็น 7 ด้าน คือ การเลื่อนตำแหน่ง รายได้ ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ความปลอดภัยในงาน ทักษะการทำงาน การทำงานด้วยตัวเอง และชั่วโมงการทำงานซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดสภาพแวดล้อมในการทำงานของ Hayhurst (2005) และแนวความคิดสภาพแวดล้อมในการทำงานของ Schultz and Schultz (1994) ที่ได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยสามารถแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ประกอบด้วย สภาพการทำงานด้านกายภาพ สภาพการทำงานด้านเวลา และสภาพการทำงานด้านจิตวิทยาและสังคม

จึงเป็นที่มาของสมมติฐานทางการวิจัยที่ 3 สภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงสามารถนำมาซึ่งการสรุปสมมติฐานในการวิจัยครั้งนี้ แสดงดังภาพที่ 2-4 ดังนี้



ภาพที่ 2-4 การสรุปสมมติฐานในการวิจัย

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ไทย พีพี-อาร์ จำกัด และบริษัทในเครือเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยใช้วิธีการผสมผสาน (Mixed method) ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative data) และข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative data) งานวิจัยนี้มุ่งที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากร เพื่อทราบถึงแนวทางการชำระรักษาบุคลากร และรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ซึ่งการดำเนินการวิจัยผู้วิจัยได้กำหนดแนวทาง ขั้นตอน และวิธีการดำเนินการวิจัยไว้ดังนี้

#### การวิจัยเชิงปริมาณ

##### การกำหนดประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรของบริษัท ไทย พีพี-อาร์ จำกัด และบริษัทในเครือ จำนวน 130 คน การวิจัยครั้งนี้ศึกษากลุ่มประชากรทั้งหมด เพื่อให้มีขนาดเพียงพอที่จะใช้ในการศึกษา โดยการเก็บแบบสอบถาม

ตารางที่ 3-1 ตารางประชากร

บริษัท	แผนก/ ฝ่าย	จำนวนคน
บริษัท ไทย พีพี-อาร์ จำกัด	ฝ่ายบริหาร	3
	ฝ่ายการตลาด	5
	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	3
	ฝ่ายเทคนิค	2
	ฝ่ายขาย	19
	ฝ่ายบัญชี	10
	ฝ่ายประสานงานขาย	10
	ฝ่ายดูแลหลังการขาย	5

ตารางที่ 3-1 (ต่อ)

บริษัท	แผนก/ ฝ่าย	จำนวนคน
	ฝ่าย JAS	8
	ฝ่ายธุรการ	2
	ฝ่ายจัดซื้อ	2
บริษัท แทค-เอ็ม กรุ๊ป จำกัด	ฝ่ายบุคคล	1
บริษัท อินเทล โฮม จำกัด	ฝ่ายคลังสินค้า	38
บริษัท ไทย จีอาร์พี จำกัด	ฝ่ายการตลาด-online	2
	ฝ่ายผลิต	20
	รวม	130

### การรวบรวมข้อมูล

แหล่งที่มาของข้อมูล ประกอบด้วย 2 ส่วนคือ

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยมีแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อมุ่งค้นหาข้อเท็จจริงจากการเก็บข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ไทย พีพี-อาร์ จำกัด และบริษัทในเครือ

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารอ้างอิงและผลงานที่เกี่ยวข้อง

### ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

1. ศึกษาทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการชำระรักษาให้บุคลากรคงอยู่กับองค์กร เพื่อนำมาเป็นแนวทางการสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย

2. สร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัย และนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ด้วยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) เพื่อพิจารณาตรวจสอบและขอคำแนะนำแก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความสอดคล้อง ครอบคลุมกับเนื้อหา (Rovinelli & Hambleton, 1977) ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 3 ท่านได้แก่

2.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์ อาจารย์ประจำวิทยาลัย  
พาณิชยศาสตร์

2.2 ดร.ศักดิ์ชาย จันทร์เรือง อาจารย์ประจำวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

2.3 ดร.ภทธี ปริสตัส อาจารย์ประจำวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

IOC หมายถึง ค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ค่า IOC อยู่ระหว่าง 1 ถึง-1  
ข้อคำถามที่มีความตรงตามเนื้อหาจะมีค่า IOC เข้าใกล้ 1.00 ถ้าข้อใดมีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ควรจะ  
ปรับปรุงข้อคำถามใหม่ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด ซึ่งสามารถคำนวณได้จากสูตร

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

$\sum R$  หมายถึง ผลรวมของคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญ

N หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) มีเกณฑ์  
การให้คะแนนดังนี้

ค่าคะแนน +1 หมายถึง ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือสิ่งที่ต้องการวัด

ค่าคะแนน 0 หมายถึง ข้อคำถามที่ไม่แน่ใจว่ามีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือ  
สิ่งที่ต้องการวัด

ค่าคะแนน -1 หมายถึง ข้อคำถามที่ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือสิ่งที่ต้องการวัด

3. นำแบบสอบถามที่แก้ไขตามคำแนะนำมาดำเนินการทดสอบความเชื่อมั่น

(Try-out) กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

4. นำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้ ทดสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability analysis)  
และนำไปทำการวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา  
ของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) โดยใช้เกณฑ์ที่ Bryman and Bell (2015) ได้นำเสนอ  
คือ ค่า  $\alpha$  มากกว่าหรือเท่ากับ 0.70 เป็นเกณฑ์ที่ยอมรับว่าเป็นข้อคำถามที่ดีและคัดเลือกมาเป็น  
ข้อคำถามได้ การวิจัยครั้งนี้ได้ค่าความเชื่อมั่นในแต่ละด้าน ดังนี้

ความพึงพอใจในงานได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.79 ความผูกพันต่อองค์กรได้ค่า  
ความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.82 สภาพแวดล้อมในการทำงานได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.82 การธำรงรักษา  
บุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.77 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามนี้  
เท่ากับ 0.92

5. นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 130 ตัวอย่าง



### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยอาศัยแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยมาใช้เป็นพื้นฐานการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

แบบสอบถามบุคลากรบริษัท ไทย พีพี-อาร์ จำกัดและบริษัทในเครือ แบ่งเป็น 5 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นการตรวจรายการ (Check list) โดยให้ระบุข้อมูลได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งงาน หน่วยงาน ประสบการณ์ทำงาน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของบุคลากร ซึ่งจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ 1) คุณค่าของงาน 2) การมุ่งเน้นเป้าหมาย 3) ความเครียดในการทำงาน 4) การเพิ่มคุณค่าในงาน 5) ผู้ร่วมงาน 6) การและเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก

การวัดหรือประเมินค่าของข้อมูลให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบตามความคิดเห็น ผู้วิจัยกำหนดระดับความคิดเห็น โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนในส่วนนี้มีมาตราวัดแบบ Likert scale จากคะแนน 1-5 (ช่วงห่างระดับละ 1) โดยแต่ละระดับมีคะแนนความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

โดยเกณฑ์การพิจารณาและแปลผลการศึกษาของลักษณะแบบสอบถาม ผู้วิจัยกำหนดให้มีคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 1-5 คะแนน ตามสูตรและแสดงการคำนวณ ดังต่อไปนี้ (วิจิต อุ๋อัน, 2550)

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง มีความพึงพอใจน้อยที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง มีความพึงพอใจน้อย

คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง มีความพึงพอใจปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง มีความพึงพอใจมาก

คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง มีความพึงพอใจมากที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ โดยศึกษาองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ 1) โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ 2) ความมั่นคงในงาน 3) ความพึงพอใจค่าตอบแทน

การวัดหรือประเมินค่าของข้อมูลให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบตามความคิดเห็น ผู้วิจัยกำหนดระดับความคิดเห็น โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนในส่วนนี้มีมาตราวัดแบบ Likert scale จากคะแนน 1-5 (ช่วงห่างระดับละ 1) โดยแต่ละระดับมีคะแนนความหมาย ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

โดยเกณฑ์การพิจารณาและแปลผลการศึกษาของลักษณะแบบสอบถาม ผู้วิจัยกำหนดให้มีคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 1-5 คะแนน ตามสูตรและแสดงการคำนวณ ดังต่อไปนี้ (วิชิต อุ๋น, 2550)

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

- คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง มีความผูกพันต่อองค์กรน้อยที่สุด
- คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง มีความผูกพันต่อองค์กรน้อย
- คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง มีความผูกพันต่อองค์กรปานกลาง
- คะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง มีความผูกพันต่อองค์กรมาก
- คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง มีความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากร โดยศึกษาองค์ประกอบ 2 ด้าน ได้แก่ 1) ความยืดหยุ่นในการทำงาน 2) ความสุขในการทำงาน

การวัดหรือประเมินค่าของข้อมูลให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบตามความคิดเห็น ผู้วิจัยกำหนดระดับความคิดเห็น โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนในส่วนนี้มีมาตราวัดแบบ Likert scale จากคะแนน 1-5 (ช่วงห่างระดับละ 1) โดยแต่ละระดับมีคะแนนความหมาย ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

โดยเกณฑ์การพิจารณาและแปลผลการศึกษาของลักษณะแบบสอบถาม ผู้วิจัยกำหนดให้มีคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 1-5 คะแนน ตามสูตรและแสดงการคำนวณ ดังต่อไปนี้ (วิจิต อุอิน, 2550)

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง มีความคิดเห็นน้อยที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง มีความคิดเห็นน้อย

คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง มีความคิดเห็นปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง มีความคิดเห็นมาก

คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นมากที่สุด

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรของบุคลากร บริษัท ไทย พีพี-อาร์ จำกัด และบริษัทในเครือ โดยศึกษาองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ 1) การตั้งใจลาออก 2) กิจกรรมการรักษาบุคลากร 3) ความท้าทายในงาน

การวัดหรือประเมินค่าของข้อมูลให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบตามความคิดเห็น ผู้วิจัยกำหนดระดับความคิดเห็น โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนในส่วนนี้มีมาตราวัดแบบ Likert scale จากคะแนน 1-5 (ช่วงห่างระดับละ 1) โดยแต่ละระดับมีคะแนนความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

โดยเกณฑ์การพิจารณาและแปลผลการศึกษาของลักษณะแบบสอบถาม ผู้วิจัยกำหนดให้มีคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 1-5 คะแนน ตามสูตรและแสดงการคำนวณ ดังต่อไปนี้ (วิจิต อุอิน, 2550)

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง มีความคิดเห็นน้อยที่สุดต่อการคงอยู่

คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง มีความคิดเห็นน้อยต่อการคงอยู่

คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง มีความคิดเห็นปานกลางต่อการคงอยู่

คะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง มีความคิดเห็นมากต่อการคงอยู่

คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นมากที่สุดต่อการคงอยู่

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามผู้วิจัยได้กำหนดสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics analysis) สถิติพื้นฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) เพื่ออธิบายข้อมูลในส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษาดำรงตำแหน่งงาน หน่วยงาน ประสบการณ์ทำงาน วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage)

ส่วนที่ 2 ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ทำการวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

ส่วนที่ 3 ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ทำการวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

ส่วนที่ 4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน ทำการวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

ส่วนที่ 5 การเข้ารับรักษาให้บุคลากรคงอยู่กับองค์กร ทำการวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

#### 1. การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics analysis)

สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple liner regression analysis) โดยสมมติฐานของการวิจัยครั้งนี้ มีดังต่อไปนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 ความพึงพอใจในงานของบุคลากรมีอิทธิพลต่อการเข้ารับรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร

สมมติฐานข้อที่ 2 ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมีอิทธิพลต่อการเข้ารับรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร

สมมติฐานข้อที่ 3 สภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากรมีอิทธิพลต่อการเข้ารับรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามนี้ผู้วิจัยใช้ในการวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 คือ เพื่อศึกษาความพึงพอใจในงานของบุคลากรมีอิทธิพลต่อการเข้ารับรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมีอิทธิพลต่อการเข้ารับรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร และวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 สภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากรมีอิทธิพลต่อการเข้ารับรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร

## การวิจัยเชิงคุณภาพ

### การกำหนดประชากร

ผู้ให้ข้อมูลหลักการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้าและการผลิต บริษัท ไทย พีพี-อาร์ จำกัด และบริษัทในเครือ ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักโดยการเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจง จำนวน 7 คน

### ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิจัย

1. ผู้วิจัยทบทวนวรรณกรรมเพื่อเตรียมความรู้เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร
2. ผู้วิจัยเตรียมความรู้ในเรื่องระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ จรรยาบรรณของนักวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลจากตำรา และการขอคำปรึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้เข้าใจในระเบียบวิธีการวิจัย อันจะนำไปสู่การศึกษาที่ถูกต้องและครอบคลุมประเด็นที่ต้องการจะศึกษาให้มากที่สุด
3. แนวคำถามในการสัมภาษณ์ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลและผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านการแรงจูงใจบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร
  - ส่วนที่ 1 เป็นคำถามข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษาดำรงตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงาน
  - ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านการแรงจูงใจบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร การสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้เกิดกับบุคลากร กระบวนการพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากร ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบกับการชำระรักษาให้บุคลากรคงอยู่ในองค์กร และแนวทางการชำระรักษาให้บุคลากรคงอยู่กับองค์กรจากผลแบบสอบถามบุคลากร
4. อุปกรณ์ที่ใช้ในการสัมภาษณ์ คือ เครื่องบันทึกเสียงขนาดเล็ก แบตเตอรี่ สมุดบันทึกปากกา กล้องถ่ายภาพ

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้แบ่งวิธีการเข้าถึงข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเอกสาร และการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเอกสาร ผู้วิจัยได้ศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูล และสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ได้แก่ นิตยสาร เอกสารการประชุม วารสาร หนังสือพิมพ์ บทความต่าง ๆ ข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 2. การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม

2.1 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) ใช้คำถามแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) โดยการกำหนดคำถามออกเป็นประเด็นให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับเรื่องที่ทำวิจัย ก่อนเริ่มทำการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้แสดงวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ ขออนุญาตในการจดบันทึกและบันทึกเสียงระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้มีปฏิสัมพันธ์แบบต่อน้ำกับผู้ที่ให้สัมภาษณ์เพื่อเกิดการแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 60-90 นาที ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้ให้สัมภาษณ์ การสัมภาษณ์แต่ละครั้งจะทำการสัมภาษณ์จนกว่าจะไม่พบข้อสงสัยหรือไม่มีข้อมูลใหม่เกิดขึ้น เรียกว่า ข้อมูลอิ่มตัว (Data saturation) จึงหยุดการสัมภาษณ์

2.2 ในขณะที่สัมภาษณ์ผู้วิจัยจะใช้การจดบันทึกสรุปสั้น ๆ เฉพาะประเด็นที่สำคัญ และเมื่อจบการสัมภาษณ์ จะทำการบันทึกข้อมูลอื่น ๆ ทันทที เช่น ลักษณะท่าทาง ลักษณะน้ำเสียง ตามความเป็นจริงโดยไม่มีการตีความ นอกจากนี้ยังได้บันทึกเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้วิจัยขณะรวบรวมข้อมูล

2.3 ข้อมูลจะถูกนำมาทำการบันทึกและถอดเทปรายวัน ทำการตรวจสอบข้อมูลที่ไม่ชัดเจนหรือไม่ครบถ้วน เพื่อนำไปศึกษาเพิ่มเติมในการสัมภาษณ์ครั้งต่อไป และข้อมูลที่ได้นำมาผู้วิจัยจะนำมาถอดเทปคำต่อคำ ประโยคต่อประโยค แล้วตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลอีกครั้งด้วยการ ฟังเทปบันทึกเสียงซ้ำ

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

หลังจากที่ได้รวบรวมข้อมูลแล้ว ได้นำมาตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Trustworthiness) ดังนี้

1. ผู้สัมภาษณ์สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อให้เกิดความไว้วางใจในตัวผู้วิจัย ซึ่งจะมีผลต่อความถูกต้องและเป็นจริงของข้อมูล
2. การยืนยันความถูกต้องของข้อมูล (Member checking) โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลับไปให้ผู้ให้สัมภาษณ์ยืนยันความถูกต้องของข้อมูลว่าเป็นจริงตรงกับความรู้สึกของผู้ให้สัมภาษณ์
3. ตรวจสอบความไว้วางใจได้ของข้อมูล (Dependability) โดยการนำข้อมูลไปตรวจสอบกับอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อยืนยันความถูกต้องตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา
4. ความสามารถในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ (Transferability) โดยการเขียนระเบียบวิธีการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูลและบริบทที่ต้องการศึกษาอย่างชัดเจน

5. การยืนยันผลการวิจัย (Conformability) โดยการที่ผู้วิจัยจะเก็บเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกรวิจัยไว้เป็นอย่างดีพร้อมสำหรับการตรวจสอบ (Audit trail) เพื่อยืนยันว่าข้อมูลที่ได้ไม่มีความลำเอียงหรือเกิดจากการคิดขึ้นเองของผู้วิจัย

#### การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยคัดแปลงขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพของ Colaizzi (1978) ซึ่งเป็นวิธีที่ได้รับการยอมรับและใช้กันอย่างแพร่หลายในงานวิจัยเชิงปรากฏการณ์วิทยา ดังนี้

1. นำข้อมูลที่ได้จากการถอดความจากเครื่องบันทึกเสียงและการบันทึกภาคสนามมาพิจารณาหลาย ๆ ครั้ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในภาพรวมของข้อมูลที่ได้และพิจารณาประเด็นที่สำคัญ

2. หรือประโยคที่สำคัญเกี่ยวข้อง

3. นำข้อความหรือประโยคที่มีความหมายเหมือนกันใกล้เคียงมาไว้กลุ่มเดียวกัน มีการสร้างหัวข้อสรุป และกลุ่มหัวข้อสรุปโดยมีรหัสข้อมูลกำกับทุกข้อความหรือทุกประโยค จากนั้นจึงตั้งชื่อคำสำคัญ จัดเป็นกลุ่มใหญ่ (Themes) และกลุ่มย่อยที่อยู่ภายใต้ความหมายของกลุ่มใหญ่ (Sub-theme)

4. การอธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดครบถ้วน โดยเขียนให้มีความต่อเนื่องและกลมกลืนกันระหว่างข้อความหรือประโยค ซึ่งในขั้นตอนนี้ตัดข้อมูลหรือหัวข้อไม่จำเป็นออก

5. ใช้การเขียนบรรยายสิ่งที่ค้นพบอย่างละเอียดและชัดเจน พร้อมทั้งยกตัวอย่างคำพูด (Quoting) ประกอบคำหลักสำคัญที่ได้ เพื่อแสดงความชัดเจนของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น

6. นำข้อสรุปไปให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบว่าเป็นความจริงตามที่บรรยายและอธิบาย จากนั้นจึงนำข้อมูลมาตรวจสอบกับผู้เชี่ยวชาญอีกครั้ง

การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้ นั้น ผู้วิจัยจะนำมาวิเคราะห์เชิงคุณภาพ และนำเสนอข้อมูลในการวิจัยโดยการบรรยายเชิงพรรณนาและข้อมูลนั้นจะถูกตีความหมายหรือหาความสัมพันธ์ของข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกอย่างมีเหตุผล ซึ่งใช้ในการวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 คือ เพื่อเสนอแนวทางการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรของบริษัท ไทย พีพี-อาร์ จำกัด และบริษัทในเครือ

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

ในการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ไทย พีพี-อาร์ จำกัด ครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยใช้วิธีการผสมผสาน (Mixed method) ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative data) และข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative data) งานวิจัยนี้มุ่งที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากร เพื่อทราบถึงแนวทางการชำระรักษาบุคลากรและรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูล ประกอบด้วย สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ ดังนี้

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ

##### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการสื่อสารความหมายของการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ในการนำเสนอผลการวิจัย ดังนี้

N	แทน	ผู้ตอบแบบสอบถามในกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
SD	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
t	แทน	สถิติทดสอบที่ใช้เปรียบเทียบใน t-distribution
F	แทน	ค่าสถิติทดสอบที่ใช้พิจารณาในการแจกแจงแบบ F-distribution
SS	แทน	ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐานยกกำลังสอง (Sum of squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐานกำลังสอง (Mean of squares)
df	แทน	ระดับชั้นของความเป็นอิสระ (Degree of freedom)
P-value	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Significance)
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R <sup>2</sup>	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยซึ่งแสดงถึงประสิทธิภาพในการพยากรณ์
VIF	แทน	ค่าทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม (Varian inflation factors)



AdIR <sup>2</sup>	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยที่ปรับแก้ให้เหมาะสมกับข้อมูล
B	แทน	ค่าคงที่ของสมการการถดถอยในรูปของสมการตัวอย่าง
Y	แทน	ค่าประมาณหรือค่าพยากรณ์ของตัวแปร
Beta	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
H <sub>0</sub>	แทน	สมมติฐานหลัก (Null hypothesis)
H <sub>1</sub>	แทน	สมมติฐานรอง (Alternative hypothesis)
*	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### ขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้เรียงลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการเก็บกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 130 ชุด ซึ่งเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์ที่สุดจำนวน 120 ชุด ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 92.30 ของกลุ่มประชากรทั้งหมด เพื่อประมวลผลสถิติดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งงาน หน่วยงาน ประสบการณ์ทำงาน วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 2 ความพึงพอใจในงานของบุคลากร โดยรวมและรายข้อทำการวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 3 ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โดยรวมและรายข้อทำการวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยรวมและรายข้อทำการวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 5 การชำระรักษาให้บุคลากรคงอยู่กับองค์กร โดยรวมและรายข้อทำการวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 6 การทดสอบความพึงพอใจในงานของบุคลากรมีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis)

ส่วนที่ 7 การทดสอบความมีอิทธิพลระหว่างความพึงพอใจในงานกับการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออก โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis)



โดยส่วนที่ 6-17 ใช้สถิติการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ทางสถิติเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และสภาพแวดล้อมในการทำงาน กับการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร โดยใช้การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลายตัว ใช้กับการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple linear regression analysis) ด้วยวิธี Enter

ในการวิเคราะห์ที่กำหนดค่าระดับความเชื่อมั่นที่ 95% หรือกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติ ( $\alpha$ ) ที่ระดับ 0.05 โดยพิจารณาเงื่อนไขการยอมรับ หรือปฏิเสธสมมติฐาน ดังนี้

1. หากค่าความน่าจะเป็นที่คำนวณได้จากโปรแกรม มีค่ามากกว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ ( $\alpha$ ) จะยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ )
2. หากค่าความน่าจะเป็นที่คำนวณได้จากโปรแกรม มีค่าน้อยกว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ ( $\alpha$ ) จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ )

ในการใช้ Multiple linear regression analysis โดยพิจารณาเงื่อนไขความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระ เพื่อไม่ให้มีความสัมพันธ์กันเอง (Multicollinearity) สูงเกินไป

1. ค่า VIF ต้องน้อยกว่า 5 (Lind, Marchal, & Wathen, 2010)
2. ค่า Tolerance ต้องมากกว่า 0.1 (Menard, 1995)
3. ค่า Durbin-Watson ต้องอยู่ระหว่าง 1.50-2.50 (อัจฉริยา ปราบอริฟาย, 2547)
4. ตัวแปรอิสระและตัวแปรตามต้องมีความสัมพันธ์กันเป็นเส้นตรง (Linear relationship)

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งงาน หน่วยงาน ประสบการณ์การทำงาน วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ตารางที่ 4-1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	77	64.20
หญิง	43	35.80
รวม	120	100.00

จากตารางที่ 4-1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 64.20 และเป็นเพศหญิง จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 35.80 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี	5	4.20
21-30 ปี	48	40.00
31-40 ปี	42	34.00
41-50 ปี	24	20.00
51-60 ปี	1	0.80
รวม	120	100.00

จากตารางที่ 4-2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นมีอายุระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 รองลงมาคือ มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 35.00 อายุ 41-50 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 อายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 4.20 และกลุ่มตัวอย่างอายุระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.80 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	60	50.00
ปริญญาตรี	51	42.50
สูงกว่าปริญญาตรี	9	7.50
รวม	120	100.00

จากตารางที่ 4-3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมา คือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 42.50 และสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 7.50 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ	94	78.30
หัวหน้างาน/ หัวหน้าแผนก	11	9.20
ผู้ช่วยผู้จัดการ/ รองผู้จัดการ	6	5.00
ผู้จัดการฝ่าย	5	4.20
ผู้บริหาร	4	3.30
รวม	120	100.00

จากตารางที่ 4-4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 78.30 รองลงมาคือ หัวหน้างาน หัวหน้าแผนก จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 9.20 ผู้ช่วยผู้จัดการ รองผู้จัดการ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 5 ผู้จัดการฝ่าย จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 4.20 และกลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 3.30 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามดำรงตำแหน่งในหน่วยงาน

หน่วยงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
บริหาร	1	0.80
การตลาด	8	6.70
พัฒนาธุรกิจ	2	1.70
เทคนิค	2	1.70
ขาย	16	13.30
บัญชี	9	7.50
ประสานงานขาย	10	8.30
ดูแลหลังการขาย	5	4.20
JAS	6	5.00
ธุรการ	2	1.70
จัดซื้อ	2	1.70
ทรัพยากรมนุษย์	1	0.80

ตารางที่ 4-5 (ต่อ)

หน่วยงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
คลังสินค้า	36	30.00
การผลิต	20	16.70
รวม	120	100.00

จากตารางที่ 4-5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นหน่วยงานสำนักงาน จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 53.30 เมื่อเรียงลำดับเจ้าหน้าที่สำนักงานจากหน่วยงาน ได้แก่ ฝ่ายขาย จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 13.30 ฝ่ายประสานงานขายจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 8.30 ฝ่ายบัญชี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 7.50 ฝ่ายการตลาด จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 6.70 ฝ่าย JAS จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 5.00 ฝ่ายดูแลหลังการขาย จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 4.20 ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ฝ่ายเทคนิค ฝ่ายธุรการ ฝ่ายจัดซื้อ จำนวนฝ่ายละ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.70 สำหรับฝ่ายบริหาร และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวนฝ่ายละ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.80 ตามลำดับ รองลงมาคือ หน่วยงานคลังสินค้า จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 และกลุ่มตัวอย่างน้อยที่สุด คือ หน่วยงานการผลิต จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 16.70

ตารางที่ 4-6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

ประสบการณ์ทำงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 2 ปี	32	26.70
3-6 ปี	52	43.30
7-10 ปี	23	19.20
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	13	10.80
รวม	120	100.00

จากตารางที่ 4-6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 3-6 ปี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 43.30 รองลงมาคือ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 2 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 26.70 ประสบการณ์ทำงาน 7-10 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 19.20 และกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนน้อยที่สุด คือ มากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 10.80

ส่วนที่ 2 ความพึงพอใจในงานของบุคลากรโดยรวมและรายชื่อทำการวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย(Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง มีความพึงพอใจน้อยที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง มีความพึงพอใจน้อย

คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง มีความพึงพอใจปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง มีความพึงพอใจมาก

คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง มีความพึงพอใจมากที่สุด

ตารางที่ 4-7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจในงาน แต่ละด้านและโดยภาพรวม

ความพึงพอใจในงาน	ระดับความคิดเห็น			อันดับ
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
คุณค่าของงาน	3.96	0.51	มาก	3
การมุ่งมั่นเป้าหมาย	4.05	0.56	มาก	1
ความเครียดในงาน	2.89	0.78	ปานกลาง	6
การเพิ่มคุณค่าในงาน	3.70	0.61	มาก	5
ผู้ร่วมงาน	3.95	0.61	มาก	4
การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก	3.97	0.82	มาก	2
รวม	3.75	0.64	มาก	

จากตารางที่ 4-7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน โดยภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.75$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD = 0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ระดับมาก 5 ด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ อันดับที่ 1 คือ การมุ่งมั่นเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.05$ , SD = 0.56) อันดับรองลงมา คือ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ( $\bar{X} = 3.97$ , SD = 0.82) อันดับที่ 3 คือ คุณค่าของงาน ( $\bar{X} = 3.96$ , SD = 0.51) อันดับที่ 4 คือ ผู้ร่วมงาน ( $\bar{X} = 3.95$ , SD = 0.61) อันดับที่ 5 การเพิ่มคุณค่าในงาน ( $\bar{X} = 3.70$ , SD = 0.61) และ อันดับที่ 6 คือความเครียดในงานอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.89$ , SD = 0.78)

ตารางที่ 4-8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจในงานเป็นรายข้อ ด้านคุณค่าของงาน

ความพึงพอใจในงาน ด้านคุณค่าของงาน	ระดับความคิดเห็น			อันดับ
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
1. ท่านให้ความสำคัญกับผลงานของตนเองอยู่เสมอ	4.25	0.55	มากที่สุด	1
2. งานที่ทำอยู่ในปัจจุบันมีความสำคัญต่อองค์กร	4.12	0.58	มาก	2
3. ขอบเขตและเนื้อหาของงานที่ทำอยู่เป็นงานที่ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่	3.90	0.75	มาก	3
4. งานที่ทำเป็นประโยชน์ต่อเป้าหมายในการทำงานของท่านในอนาคต	3.86	0.78	มาก	4
5. งานที่ทำเป็นประโยชน์สำหรับการวางแผนอาชีพในอนาคต	3.65	0.83	มาก	5

จากตารางที่ 4-8 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานเป็นรายข้อ ด้านคุณค่าของงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อันดับที่ 1 ท่านให้ความสำคัญกับผลงานของตนเองอยู่เสมออยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.25$ ,  $SD = 0.55$ ) รองลงมาอยู่ในระดับมากที่สุดเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ อันดับที่ 2 งานที่ทำอยู่ในปัจจุบันมีความสำคัญต่อองค์กร ( $\bar{X} = 4.12$ ,  $SD = 0.58$ ) อันดับที่ 3 ขอบเขตและเนื้อหาของงานที่ทำอยู่เป็นงานที่ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ ( $\bar{X} = 3.90$ ,  $SD = 0.75$ ) อันดับที่ 4 งานที่ทำเป็นประโยชน์ต่อเป้าหมายในการทำงานของท่านในอนาคต ( $\bar{X} = 3.86$ ,  $SD = 0.78$ ) และอันดับที่ 5 งานที่ทำเป็นประโยชน์สำหรับการวางแผนอาชีพในอนาคต ( $\bar{X} = 3.65$ ,  $SD = 0.83$ ) ตามลำดับ



ตารางที่ 4-9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจในงานเป็นรายข้อ ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมาย

ความพึงพอใจในงาน ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมาย	ระดับความคิดเห็น			อันดับ
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
6. การที่ท่านได้แก้ปัญหาต่าง ๆ ส่งผลให้ท่านประสบความสำเร็จในงานตามเป้าหมายที่วางไว้	3.95	0.59	มาก	3
7. การปรับปรุงพัฒนาตนเองอย่างเสมอ ส่งผลให้ท่านประสบความสำเร็จในงานได้ตามเป้าหมาย	4.19	0.66	มาก	1
8. การที่ท่านมีความเชี่ยวชาญและมีทักษะในการทำงานเฉพาะด้านนั้น ส่งผลให้ท่านประสบความสำเร็จในงานตามเป้าหมาย	4.00	0.77	มาก	2

จากตารางที่ 4-9 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานเป็นรายข้อด้านการมุ่งเน้นเป้าหมาย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทั้งหมด เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ อันดับที่ 1 การปรับปรุงพัฒนาตนเองอย่างเสมอ ส่งผลให้ท่านประสบความสำเร็จในงานได้ตามเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.19$ ,  $SD = 0.66$ ) อันดับที่ 2 การที่ท่านมีความเชี่ยวชาญและมีทักษะในการทำงานเฉพาะด้านนั้น ส่งผลให้ท่านประสบความสำเร็จในงานตามเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.00$ ,  $SD = 0.77$ ) และอันดับที่ 3 การที่ท่านได้แก้ปัญหาต่าง ๆ ส่งผลให้ท่านประสบความสำเร็จในงานตามเป้าหมายที่วางไว้ ( $\bar{X} = 3.95$ ,  $SD = 0.59$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจในงานเป็นรายข้อ ด้านความเครียดในการทำงาน

ความพึงพอใจในงาน ด้านความเครียดในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น			อันดับ
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
9. ท่านต้องการทำทุกอย่างให้สำเร็จลุล่วง ส่งผลให้ท่านรู้สึกเครียด	2.59	1.00	มาก	1
10. ท่านรู้สึกกังวลใจ และการทำงานในปัจจุบันทำให้ท่านรู้สึกเครียด	2.83	0.99	ปานกลาง	2

ตารางที่ 4-10 (ต่อ)

ความพึงพอใจในงาน ด้านความเครียดในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น			อันดับ
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
11. ท่านรู้สึกไม่มั่นใจในความสามารถที่จะรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป	3.25	1.00	ปานกลาง	3

จากตารางที่ 4-10 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานเป็นรายข้อ ด้านความเครียดในการทำงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อันดับที่ 1 ท่านต้องการทำทุกอย่างให้สำเร็จลุล่วง ส่งผลให้ท่านรู้สึกเครียดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 2.59$ ,  $SD = 1.00$ ) และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ อันดับที่ 2 ท่านรู้สึกกังวลใจการทำงานในปัจจุบันทำให้ท่านรู้สึกเครียด ( $\bar{X} = 2.83$ ,  $SD = 0.99$ ) และอันดับที่ 3 ท่านรู้สึกไม่มั่นใจในความสามารถที่จะรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ( $\bar{X} = 3.25$ ,  $SD = 1.00$ )

ตารางที่ 4-11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจในงานเป็นรายข้อ ด้านการเพิ่มคุณค่าในงาน

ความพึงพอใจในงาน ด้านการเพิ่มคุณค่าในงาน	ระดับความคิดเห็น			อันดับ
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
12. ท่านสามารถตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบได้อย่างอิสระ	3.45	0.80	มาก	3
13. ท่านสามารถจัดระบบในงานที่ท่านรับผิดชอบได้ตามความเหมาะสม	3.74	0.70	มาก	2
14. งานของท่านต้องใช้ความรู้ความสามารถและทักษะที่หลากหลาย	3.90	0.85	มาก	1

จากตารางที่ 4-11 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานเป็นรายข้อ ด้านการเพิ่มคุณค่าในงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ อันดับที่ 1 งานของท่านต้องใช้ความรู้ความสามารถและทักษะที่หลากหลาย ( $\bar{X} = 3.90$ ,  $SD = 0.85$ ) อันดับที่ 2 ท่านสามารถจัดระบบในงานที่ท่านรับผิดชอบได้ตามความเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.74$ ,  $SD = 0.70$ ) และอันดับที่ 3 ท่านสามารถตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบได้อย่างอิสระ ( $\bar{X} = 3.45$ ,  $SD = 0.80$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจในงานเป็นรายข้อ ด้านผู้ร่วมงาน

ความพึงพอใจในงาน ด้านผู้ร่วมงาน	ระดับความคิดเห็น			อันดับ
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
15. เมื่อมีปัญหาในการทำงานท่านสามารถปรึกษาหรือขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานได้	3.93	0.79	มาก	2
16. มีการประสานงานและร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานเป็นอย่างดี	3.85	0.78	มาก	3
17. ท่านทำงานได้ง่ายขึ้น เมื่อร่วมงานกับคนที่มีความสามารถ	4.18	0.67	มาก	1
18. เพื่อนร่วมงานของท่านทำให้ท่านสนุกกับการทำงาน	3.85	0.80	มาก	4

จากตารางที่ 4-12 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานเป็นรายข้อ ด้านผู้ร่วมงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทั้งหมด เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ อันดับที่ 1 ท่านทำงานได้ง่ายขึ้น เมื่อร่วมงานกับคนที่มีความสามารถ ( $\bar{X} = 4.18$ ,  $SD = 0.67$ ) อันดับที่ 2 เมื่อมีปัญหาในการทำงานท่านสามารถปรึกษา หรือขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานได้ ( $\bar{X} = 3.93$ ,  $SD = 0.79$ ) อันดับที่ 3 มีการประสานงานและร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานเป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 3.85$ ,  $SD = 0.78$ ) และอันดับที่ 4 เพื่อนร่วมงานของท่านทำให้ท่านสนุกกับการทำงาน ( $\bar{X} = 3.85$ ,  $SD = 0.80$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจในงานเป็นรายข้อ ด้านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก

ความพึงพอใจในงานด้านการ แลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก	ระดับความคิดเห็น			อันดับ
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
19. หัวหน้างานของท่านเป็นบุคคลที่ท่านทำงานด้วยแล้วมีความสุข	3.77	1.00	มาก	5
20. ท่านยินดีที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถของตนเองเพื่อหัวหน้างาน	4.10	0.76	มาก	1
21. ท่านยอมรับและยกย่องทักษะที่เป็นมืออาชีพอของหัวหน้างาน	3.99	0.93	มาก	3

ตารางที่ 4-13 (ต่อ)

ความพึงพอใจในงานด้านการ แลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก	ระดับความคิดเห็น			อันดับ
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
22. ท่านรู้สึกประทับใจในความรู้ความสามารถของ หัวหน้างาน	3.98	0.97	มาก	4
23. หัวหน้างานของท่านเป็นบุคคลที่น่ายอมรับ	4.05	1.03	มาก	2

จากตารางที่ 4-13 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานเป็นรายข้อ ด้านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งหมด เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ อันดับที่ 1 ท่านยินดีที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถของตนเองเพื่อหัวหน้างาน ( $\bar{X} = 4.10$ ,  $SD = 0.76$ ) อันดับที่ 2 หัวหน้างานของท่านเป็นบุคคลที่น่ายอมรับ ( $\bar{X} = 4.05$ ,  $SD = 1.03$ ) อันดับที่ 3 ท่านยอมรับและยกย่องทักษะที่เป็นมืออาชีพของหัวหน้างาน ( $\bar{X} = 3.99$ ,  $SD = 0.93$ ) อันดับที่ 4 ท่านรู้สึกประทับใจในความรู้ความสามารถของหัวหน้างาน ( $\bar{X} = 3.98$ ,  $SD = 0.97$ ) และอันดับที่ 5 หัวหน้างานของท่านเป็นบุคคลที่ท่านทำงานด้วยแล้วมีความสุข ( $\bar{X} = 3.77$ ,  $SD = 1.00$ ) ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โดยรวมและรายข้อทำการวิเคราะห์ โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

- คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง มีความผูกพันต่อองค์กรน้อยที่สุด
- คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง มีความผูกพันต่อองค์กรน้อย
- คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง มีความผูกพันต่อองค์กรปานกลาง
- คะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง มีความผูกพันต่อองค์กรมาก
- คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง มีความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด

ตารางที่ 4-14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความผูกพันต่อองค์กรแต่ละด้านและโดยภาพรวม

ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น			อันดับ
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ	3.13	0.60	ปานกลาง	3
ความมั่นคงในงาน	3.81	0.57	มาก	1
ความพึงพอใจค่าตอบแทน	3.50	0.69	มาก	2
รวม	3.48	0.62	มาก	

จากตารางที่ 4-14 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.48$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD = 0.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ระดับมาก 2 ด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ อันดับที่ 1 คือ ความมั่นคงในงาน ( $\bar{X} = 3.81$ , SD = 0.57) อันดับที่ 2 คือ ความพึงพอใจค่าตอบแทน ( $\bar{X} = 3.50$ , SD = 0.69) ตามลำดับ และอันดับที่ 3 คือ โอกาสก้าวหน้าในอาชีพอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.13$ , SD = 0.60)

ตารางที่ 4-15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความผูกพันต่อองค์กรเป็นรายข้อ ด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ

ความผูกพันต่อองค์กร ด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ	ระดับความคิดเห็น			อันดับ
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
1. ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	3.35	0.78	ปานกลาง	1
2. ท่านรู้สึกพอใจกับการมองเห็นโอกาสเลื่อนตำแหน่ง ไว้ล่วงหน้า	3.05	0.78	ปานกลาง	3
3. ท่านรู้สึกพอใจกับกระบวนการเลื่อนตำแหน่ง ที่ชัดเจน	3.19	0.77	ปานกลาง	2
4. ท่านมีโอกาสโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ซึ่งแตกต่าง ออกไปจากเดิม	2.93	0.86	ปานกลาง	4

จากตารางที่ 4-15 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรเป็นรายข้อ ด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ อันดับที่ 1 ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ( $\bar{X} = 3.35, SD = 0.78$ ) อันดับที่ 2 ท่านรู้สึกพอใจกับกระบวนการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน ( $\bar{X} = 3.19, SD = 0.77$ ) อันดับที่ 3 ท่านรู้สึกพอใจกับการมองเห็นโอกาสเลื่อนตำแหน่งไว้ล่วงหน้า ( $\bar{X} = 3.05, SD = 0.78$ ) และอันดับที่ 4 ท่านมีโอกาสโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ซึ่งแตกต่างออกไป จากเดิม ( $\bar{X} = 2.93, SD = 0.86$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความผูกพันต่อองค์กรเป็นรายข้อ ด้านความมั่นคงในงาน

ความผูกพันต่อองค์กร ด้านความมั่นคงในงาน	ระดับความคิดเห็น			อันดับ
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
5. ท่านรู้สึกว่าความรู้ความสามารถ ทักษะของตนเอง สามารถช่วยให้ท่านเปลี่ยนงานได้ในอนาคต	3.59	0.78	มาก	3
6. หากท่านทำงานประสบความสำเร็จ ส่งผลให้ท่าน จะได้รับการพิจารณาว่าจ้างทำงานต่อ	3.73	0.78	มาก	2
7. ท่านรู้สึกว่าองค์กรที่ท่านทำงานในปัจจุบันนี้มั่นคง	4.12	0.77	มาก	1

จากตารางที่ 4-16 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรเป็นรายข้อ ด้านความมั่นคงในงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทั้งหมด เรียงตามลำดับ จากมากไปน้อย ดังนี้ อันดับที่ 1 ท่านรู้สึกว่าองค์กรที่ท่านทำงานในปัจจุบันนี้มั่นคง ( $\bar{X} = 4.12, SD = 0.77$ ) อันดับที่ 2 หากท่านทำงานประสบความสำเร็จ ส่งผลให้ท่านจะได้รับการพิจารณาว่าจ้างทำงานต่อ ( $\bar{X} = 3.73, SD = 0.78$ ) และอันดับที่ 3 ท่านรู้สึกว่าความรู้ความสามารถ ทักษะของตนเอง สามารถช่วยให้ท่านเปลี่ยนงานได้ในอนาคต ( $\bar{X} = 3.59, SD = 0.78$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความผูกพันต่อองค์กรเป็นรายข้อ  
ด้านความพึงพอใจคำตอบแทน

ความผูกพันต่อองค์กร ด้านความพึงพอใจคำตอบแทน	ระดับความคิดเห็น			อันดับ
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
8. คำตอบแทนของท่านเหมาะสมกับหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเอง	3.46	0.82	มาก	3
9. การประเมินผลการปฏิบัติงานล่าสุด มีความถูกต้อง และยุติธรรม	3.55	0.87	มาก	1
10. องค์กรมีสวัสดิการมากกว่าที่กฎหมายกำหนด	3.50	0.80	มาก	2

จากตารางที่ 4-17 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรเป็นรายข้อ  
ด้านความพึงพอใจคำตอบแทน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด  
เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ อันดับที่ 1 การประเมินผลการปฏิบัติงานล่าสุด มีความถูกต้อง  
และยุติธรรม ( $\bar{X} = 3.55$ ,  $SD = 0.87$ ) อันดับที่ 2 องค์กรมีสวัสดิการมากกว่าที่กฎหมายกำหนด  
( $\bar{X} = 3.50$ ,  $SD = 0.80$ ) และอันดับที่ 3 คำตอบแทนของท่านเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ  
ของตนเอง ( $\bar{X} = 3.46$ ,  $SD = 0.82$ ) ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยรวมและรายข้อทำการวิเคราะห์โดยการหา  
ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ในการวิเคราะห์ข้อมูล  
โดยการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง มีความคิดเห็นน้อยที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง มีความคิดเห็นน้อย

คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง มีความคิดเห็นปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง มีความคิดเห็นมาก

คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นมากที่สุด

ตารางที่ 4-18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพแวดล้อมในการทำงานแต่ละด้าน  
และ โดยภาพรวม

สภาพแวดล้อมในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น			อันดับ
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
ความยืดหยุ่นในการทำงาน	3.43	0.65	มาก	2
ความสุขในการทำงาน	3.65	0.54	มาก	1
รวม	3.54	0.59	มาก	

จากตารางที่ 4-18 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานโดยภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.54$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD = 0.59$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ระดับมากที่สุดทั้ง 2 ด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ อันดับที่ 1 คือ ความสุขในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.65$ ,  $SD = 0.54$ ) และอันดับที่ 2 คือ ความยืดหยุ่นในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.43$ ,  $SD = 0.65$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นรายข้อ  
ด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน

สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น			อันดับ
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
1. องค์กรสามารถให้ท่านเลือกเวลาในการทำงาน ได้ด้วยตนเอง	2.98	1.06	ปานกลาง	5
2. ท่านสามารถออกแบบและกำหนด รูปแบบการทำงาน ของตนเองได้	3.34	0.94	ปานกลาง	4
3. องค์กรเปิดโอกาสให้ท่านสามารถเสนอความคิดเห็น เกี่ยวกับการทำงานได้อย่างเสรี	3.75	0.93	มาก	1
4. ตารางเวลาการทำงานแบบยืดหยุ่นส่งผลให้ลดอัตรา การขาดงาน ลดความตึงเครียดจากเวลาการทำงาน	3.52	0.79	มาก	3
5. องค์กรจัดให้มีวันหยุด วันลาสำหรับการพักผ่อน ให้เหมาะสม	3.58	0.77	มาก	2



จากตารางที่ 4-19 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นรายข้อ ด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ข้อ เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ อันดับที่ 1 องค์กรเปิดโอกาสให้ท่านสามารถเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานได้อย่างเสรี ( $\bar{X} = 3.75$ ,  $SD = 0.93$ ) อันดับที่ 2 องค์กรจัดให้มีวันหยุด วันลาสำหรับการพักผ่อนให้เหมาะสม ( $\bar{X} = 3.58$ ,  $SD = 0.77$ ) อันดับที่ 3 ตารางเวลาการทำงานแบบยืดหยุ่นส่งผลให้ลดอัตราการขาดงาน ลดความตึงเครียดจากเวลาการทำงาน ( $\bar{X} = 3.52$ ,  $SD = 0.79$ ) และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ อันดับที่ 4 ท่านสามารถออกแบบและกำหนด รูปแบบการทำงานของตนเองได้ ( $\bar{X} = 3.34$ ,  $SD = 0.94$ ) และอันดับที่ 5 องค์กรสามารถให้ท่านเลือกเวลาในการทำงานได้ด้วยตนเอง ( $\bar{X} = 2.98$ ,  $SD = 1.06$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นรายข้อ ด้านความสุขในการทำงาน

สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสุขในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น			อันดับ
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
6. ท่านพอใจมากกับทุกสิ่งในชีวิตการทำงานของท่าน	3.63	0.67	มาก	4
7. ท่านสามารถควบคุมชีวิตการทำงานของตนเองได้	3.75	0.63	มาก	1
8. ท่านสามารถจัดเวลาได้อย่างเหมาะสมระหว่างการทำงานกับการพักผ่อน	3.50	0.77	มาก	5
9. ท่านรู้สึกว่าการที่ท่านมีคุณค่าและมีอิสระในการทำงานได้อย่างเต็มที่	3.69	0.86	มาก	3
10. ท่านสามารถบรรลุเป้าหมายงานได้เสมอ	3.69	0.60	มาก	2

จากตารางที่ 4-20 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นรายข้อ ด้านความสุขในการทำงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ อันดับที่ 1 ท่านสามารถควบคุมชีวิตการทำงานของตนเองได้ ( $\bar{X} = 3.75$ ,  $SD = 0.63$ ) อันดับที่ 2 ท่านสามารถบรรลุเป้าหมายงานได้เสมอ ( $\bar{X} = 3.69$ ,  $SD = 0.60$ ) และอันดับที่ 3 ท่านรู้สึกว่าการที่ท่านมีคุณค่าและมีอิสระในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ( $\bar{X} = 3.69$ ,  $SD = 0.86$ ) อันดับที่ 4 ท่านพอใจมากกับทุกสิ่งในชีวิตการทำงานของท่าน ( $\bar{X} = 3.63$ ,  $SD = 0.67$ ) และอันดับที่ 5 ท่านสามารถจัดเวลาได้อย่างเหมาะสมระหว่างการทำงานกับการพักผ่อน ( $\bar{X} = 3.50$ ,  $SD = 0.77$ )

ส่วนที่ 5 การชำระรักษาให้บุคลากรคงอยู่กับองค์กร โดยรวมและรายชื่อทำการวิเคราะห์ โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ในการวิเคราะห์ ข้อมูล โดยการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง มีความคิดเห็นน้อยที่สุดต่อการคงอยู่

คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง มีความคิดเห็นน้อยต่อการคงอยู่

คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง มีความคิดเห็นปานกลางต่อการคงอยู่

คะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง มีความคิดเห็นมากต่อการคงอยู่

คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นมากที่สุดต่อการคงอยู่

ตารางที่ 4-21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร แต่ละด้านและโดยภาพรวม

การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร	ระดับความคิดเห็น			อันดับ
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
การตั้งใจลาออก	3.78	0.87	น้อย	3
กิจกรรมการรักษามูลค่า	3.39	0.74	ปานกลาง	2
ความท้าทายในงาน	3.90	0.72	มาก	1
รวม	3.69	0.77	มาก	

จากตารางที่ 4-21 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการชำระรักษามูลค่าให้คงอยู่กับองค์กร โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.69$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD = 0.77$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ระดับมาก 1 ด้าน อันดับที่ 1 ความท้าทายในงาน ( $\bar{X} = 3.90$ ,  $SD = 0.72$ ) รองลงมาอันดับที่ 2 กิจกรรมการรักษามูลค่าปานกลาง ( $\bar{X} = 3.39$ ,  $SD = 0.74$ ) และอันดับที่ 3 การตั้งใจลาออก ( $\bar{X} = 3.78$ ,  $SD = 0.87$ ) อยู่ในระดับน้อย

ตารางที่ 4-22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร  
เป็นรายชื่อ ด้านการตั้งใจลาออก

การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออก	ระดับความคิดเห็น			อันดับ
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
1. ท่านคิดว่าจะยังคงทำงานในองค์กรนี้ต่อไป	3.66	0.91	มาก	1
2. ท่านคิดจะลาออกจากองค์กรอยู่เสมอ ๆ	3.64	1.07	น้อย	2
3. ในขณะนี้ท่านต้องการงานใหม่	3.82	1.14	น้อย	4
4. ท่านกำลังหางานใหม่ที่เหมาะสมกว่างานในปัจจุบัน	3.79	1.07	น้อย	3
5. ท่านวางแผนจะหางานใหม่ในปีหน้า	3.97	1.10	น้อย	5

จากตารางที่ 4-22 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร เป็นรายชื่อ ด้านการตั้งใจลาออก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า อันดับที่ 1 ท่านคิดว่าจะยังคงทำงานในองค์กรนี้ต่อไปอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.66$ ,  $SD = 0.91$ ) และอยู่ในระดับน้อย 4 ข้อ เนื่องจากเป็นข้อคำถามทางลบจึงเรียงลำดับจากน้อยไปมาก ดังนี้ อันดับที่ 2 ท่านคิดจะลาออกจากองค์กรอยู่เสมอ ๆ ( $\bar{X} = 3.64$ ,  $SD = 1.07$ ) อันดับที่ 3 ท่านกำลังหางานใหม่ที่เหมาะสมกว่างานในปัจจุบัน ( $\bar{X} = 3.79$ ,  $SD = 1.07$ ) อันดับที่ 4 ในขณะนี้ท่านต้องการงานใหม่ ( $\bar{X} = 3.82$ ,  $SD = 1.14$ ) และอันดับที่ 5 ท่านวางแผนจะหางานใหม่ในปีหน้า ( $\bar{X} = 3.97$ ,  $SD = 1.10$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร  
เป็นรายชื่อ ด้านกิจกรรมการรักษาบุคลากร

การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษาบุคลากร	ระดับความคิดเห็น			อันดับ
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
6. ท่านรู้สึกว่าการได้รับการเลื่อนตำแหน่งในองค์กร จะได้รับการพิจารณาจากความสามารถในการทำงาน เป็นสำคัญ	3.62	0.96	มาก	1
7. ท่านรู้สึกว่าการค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่ได้รับ มีความเหมาะสม	3.37	0.78	ปานกลาง	3

ตารางที่ 4-23 (ต่อ)

การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษาบุคลากร	ระดับความคิดเห็น			อันดับ
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
8. ท่านรู้สึกพอใจในกระบวนการประเมินผลการทำงาน ว่ามีความเหมาะสม ยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้	3.49	0.97	มาก	2
9. ท่านรู้สึกว่าองค์กรมีเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากร ได้เหมาะสมตรงตามตำแหน่งที่กำหนดไว้	3.34	0.88	ปานกลาง	4
10. ท่านได้รับโอกาสในการศึกษาต่อ และส่งเสริมให้ เข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาความรู้ที่เหมาะสมกับงาน ของตนเอง	3.14	0.99	ปานกลาง	5

จากตารางที่ 4-23 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร เป็นรายชื่อ ด้านกิจกรรมการรักษาบุคลากร เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ข้อ เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ อันดับที่ 1 ท่านรู้สึกว่าการได้รับการเลื่อนตำแหน่งในองค์กร จะได้รับการพิจารณาจากความสามารถในการทำงานเป็นสำคัญ ( $\bar{X} = 3.62$ ,  $SD = 0.96$ ) อันดับที่ 2 ท่านรู้สึกพอใจในกระบวนการประเมินผลการทำงานว่ามีความเหมาะสม ยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ ( $\bar{X} = 3.49$ ,  $SD = 0.97$ ) และอยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อ เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ อันดับที่ 3 ท่านรู้สึกว่าการคัดเลือกบุคลากรที่ได้รับมีความเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.37$ ,  $SD = 0.78$ ) อันดับที่ 4 ท่านรู้สึกว่าการคัดเลือกบุคลากร ได้เหมาะสมตรงตามตำแหน่งที่กำหนดไว้ ( $\bar{X} = 3.34$ ,  $SD = 0.88$ ) และอันดับที่ 5 ท่านได้รับโอกาสในการศึกษาต่อ และส่งเสริมให้เข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาความรู้ที่เหมาะสมกับงานของตนเอง ( $\bar{X} = 3.14$ ,  $SD = 0.99$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-24 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร  
เป็นรายข้อ ด้านความท้าทายในงาน

การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านความท้าทายในงาน	ระดับความคิดเห็น			อันดับ
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
11. ท่านรู้สึกว่าการของท่านจำเป็นต้องใช้ความรู้ ความชำนาญหลายด้านประกอบกัน	3.83	0.80	มาก	3
12. ท่านรู้สึกว่าการที่ท่านปฏิบัติหน้าที่อยู่ในปัจจุบัน เป็นงานที่ต้องใช้ความคิดอยู่เสมอ	4.00	0.78	มาก	1
13. ท่านรู้สึกว่าการในตำแหน่งหน้าที่ของท่าน เป็นงานที่ท้าทาย ความรู้ความสามารถของท่าน	3.88	0.89	มาก	2

จากตารางที่ 4-24 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร  
เป็นรายข้อ ด้านความท้าทายในงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งหมด  
เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ อันดับที่ 1 ท่านรู้สึกว่าการที่ท่านปฏิบัติหน้าที่อยู่ในปัจจุบัน  
เป็นงานที่ต้องใช้ความคิดอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.00$ ,  $SD = 0.78$ ) อันดับที่ 2 ท่านรู้สึกว่าการในตำแหน่ง  
หน้าที่ของท่าน เป็นงานที่ท้าทาย ความรู้ความสามารถของท่าน ( $\bar{X} = 3.88$ ,  $SD = 0.89$ ) และอันดับ  
ที่ 3 ท่านรู้สึกว่าการของท่านจำเป็นต้องใช้ความรู้ ความชำนาญหลายด้านประกอบกัน ( $\bar{X} = 3.83$ ,  
 $SD = 0.80$ ) ตามลำดับ

ส่วนที่ 6 การทดสอบความพึงพอใจในงานของบุคลากรมีอิทธิพลต่อการชำระรักษา  
บุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร

**การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1** ความพึงพอใจในงานของบุคลากรมีอิทธิพลต่อ  
การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร สามารถสร้างสมการ Regression ได้ ดังนี้

$H_0$ : ความพึงพอใจในงานของบุคลากรไม่มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากร  
ให้คงอยู่กับองค์กร โดยภาพรวม

$H_1$ : ความพึงพอใจในงานของบุคลากรมีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่  
กับองค์กร โดยภาพรวม

ตารางที่ 4-25 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อทดสอบความพึงพอใจในงานของบุคลากรมีอิทธิพลต่อการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร

Model	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig.	Collinearity	
	B	Std. error	Beta			Tolerance	VIF
ค่าคงที่	10.932	5.746		1.902	0.060		
คุณค่าของงาน	0.664	0.302	0.221	2.202*	0.030	0.565	1.770
การมุ่งเน้นเป้าหมาย	0.457	0.439	0.100	1.039	0.301	0.616	1.622
ความเครียดในการทำงาน	0.389	0.260	0.118	1.493	0.138	0.919	1.089
การเพิ่มคุณค่าในงาน	0.749	0.383	0.176	1.955	0.053	0.700	1.429
ผู้ร่วมงาน	0.231	0.275	0.073	0.837	0.404	0.746	1.340
การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก	0.691	0.166	0.363	4.155*	0.000	0.747	1.339
R	0.598						
R <sup>2</sup>	0.357						
Adjusted R <sup>2</sup>	0.323						
SE (est.)	6.429						
F	10.468*						
Sig.	0.000						
Durbin-Watson	1.875						

หมายเหตุ: \*P-value  $\leq$  0.05

จากตารางที่ 4-25 การทดสอบเงื่อนไขของ Multiple regression analysis พบว่าความพึงพอใจในงานไม่เกิดปัญหา Multicollinearity เนื่องจาก Tolerance คุณค่าของงาน มีค่าเท่ากับ 0.565 การมุ่งเน้นเป้าหมาย มีค่าเท่ากับ 0.616 ความเครียดในการทำงาน มีค่าเท่ากับ

0.919 การเพิ่มคุณค่าในงาน มีค่าเท่ากับ 0.700 ผู้ร่วมงาน มีค่าเท่ากับ 0.746 การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก มีค่าเท่ากับ 0.747 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.1 ทุกตัวแปรและค่า VIF มีค่าน้อยกว่า 5 ทุกตัวแปร แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันและการทดสอบ Autocorrelation โดยพบว่าค่า Durbin-Watson อยู่ที่ 1.875 ซึ่งอยู่ระหว่าง 1.5-2.5 ดังนั้นจึงสามารถใช้ตัวแปรอิสระทุกตัวในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณได้

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์ความพึงพอใจในงาน ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.357 พบว่าการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรขึ้นอยู่กับความพึงพอใจในงาน ร้อยละ 35.70 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว (Adjusted  $R^2$ ) เท่ากับ 0.323 ทดสอบค่าสถิติ F-test ปรากฏว่าค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่าตัวแปรต้นอย่างน้อย 1 ด้านสามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามคือการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร

หากวิเคราะห์จำแนกตามตัวแปรต้นพบว่าผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple regression analysis) มี

1. ค่าคงที่ (B) เท่ากับ 10.932
2. ตัวแปรคุณค่าของงาน มีค่า B เท่ากับ 0.664 มีค่า t เท่ากับ 2.202 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.030 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงทำให้คุณค่าของงาน มีผลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร
3. ตัวแปรการมุ่งเน้นเป้าหมาย มีค่า B เท่ากับ 0.457 มีค่า t เท่ากับ 1.039 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.301 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงทำให้การมุ่งเน้นเป้าหมาย ไม่ส่งผลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร
4. ตัวแปรความเครียดในการทำงาน มีค่า B เท่ากับ 0.389 มีค่า t เท่ากับ 1.493 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.138 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงทำให้ความเครียดในการทำงาน ไม่ส่งผลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร
5. ตัวแปรการเพิ่มคุณค่าในงาน มีค่า B เท่ากับ 0.749 มีค่า t เท่ากับ 1.955 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.053 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงทำให้การเพิ่มคุณค่าในงาน ไม่ส่งผลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร
6. ตัวแปรผู้ร่วมงาน มีค่า B เท่ากับ 0.231 มีค่า t เท่ากับ 0.837 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.404 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงทำให้ผู้ร่วมงาน ไม่ส่งผลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร
7. ตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก มีค่า B เท่ากับ 0.691 มีค่า t เท่ากับ 4.155 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงทำให้การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก มีผลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร

แสดงว่าปัจจัยความพึงพอใจในงานทั้ง 6 ตัวแปร พบว่า การมุ่งเน้นเป้าหมาย ความเครียดในการทำงาน การเพิ่มคุณค่าในงาน ผู้ร่วมงาน ไม่ส่งผลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ในขณะที่คุณค่าของงาน และการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก มีผลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 สามารถแสดงสมการทดสอบได้ดังนี้

Unstandardized

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6$$

เมื่อ  $Y$  = การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร

$X_1$  = ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ด้านคุณค่าของงาน

$X_2$  = ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมาย

$X_3$  = ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ด้านความเครียดในการทำงาน

$X_4$  = ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ด้านการเพิ่มคุณค่าในงาน

$X_5$  = ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ด้านผู้ร่วมงาน

$X_6$  = ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ด้านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำ

กับสมาชิก

Standardized

$$Z_y = 0.221X_1 + 0.100X_2 + 0.118X_3 + 0.176X_4 + 0.073X_5 + 0.363X_6$$

เมื่อ  $Z_y$  = การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร

$X_1$  = ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ด้านคุณค่าของงาน

$X_2$  = ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมาย

$X_3$  = ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ด้านความเครียดในการทำงาน

$X_4$  = ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ด้านการเพิ่มคุณค่าในงาน

$X_5$  = ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ด้านผู้ร่วมงาน

$X_6$  = ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ด้านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำ

กับสมาชิก

ดังนั้น จะต้องทดสอบสมการความถดถอยของความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรว่าเป็นจริงหรือไม่ ดังนี้



1. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรคุณค่าของงาน เท่ากับ 0.221
2. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรการมุ่งเน้นเป้าหมาย เท่ากับ 0.100
3. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรความเครียดในการทำงาน เท่ากับ

0.118

4. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรการเพิ่มคุณค่าในงาน เท่ากับ 0.176
5. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรผู้ร่วมงาน เท่ากับ 0.073
6. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำ

กับสมาชิก เท่ากับ 0.363

เมื่อพิจารณาค่า Sig. เท่ากับ 0.000 แสดงให้เห็นว่า มีข้อมูลเพียงพอที่จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 จึงสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานของบุคลากร มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร

จากสมการข้างต้นแสดงให้เห็นว่าถ้าความพึงพอใจในงาน ด้านคุณค่าของงานเพิ่มขึ้น จะทำให้การธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร เพิ่มขึ้นร้อยละ 22.10

ความพึงพอใจในงานด้านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกเพิ่มขึ้น จะทำให้การธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร เพิ่มขึ้น ร้อยละ 36.30

ส่วนที่ 7 การทดสอบความพึงพอใจในงานของบุคลากร มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออก

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1.1 ความพึงพอใจในงานของบุคลากรมีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออก สามารถสร้างสมการ Regression ได้ดังนี้

$H_0$ : ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ไม่มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออก

$H_1$ : ความพึงพอใจในงานของบุคลากร มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออก

ตารางที่ 4-26 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อทดสอบความพึงพอใจในงานของบุคลากรมีอิทธิพลต่อการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออก

Model	Unstanderdized		Standerdized	t	Sig.	Collinearity	
	coefficients		coefficients			Tolerance	VIF
	B	Std. error	Beta				
ค่าคงที่	5.073	3.424		1.481	0.141		
คุณค่าของงาน	0.215	0.180	0.127	1.196	0.234	0.565	1.770
การมุ่งเน้นเป้าหมาย	0.420	0.262	0.163	1.602	0.112	0.616	1.622
ความเครียดในการทำงาน	0.540	0.155	0.291	3.480*	0.001	0.919	1.089
การเพิ่มคุณค่าในงาน	0.143	0.228	0.060	0.627	0.532	0.700	1.429
ผู้ร่วมงาน	0.064	0.164	0.036	0.390	0.697	0.746	1.340
การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก	0.371	0.099	0.347	3.749*	0.000	0.747	1.339
R	0.525						
R <sup>2</sup>	0.275						
Adjusted R <sup>2</sup>	0.237						
SE (est.)	3.831						
F	7.153*						
Sig.	0.000						
Durbin-Watson	1.967						

หมายเหตุ: \*P-value  $\leq$  0.05

จากตารางที่ 4-26 การทดสอบเงื่อนไขของ Multiple regression analysis พบว่าความพึงพอใจในงานไม่เกิดปัญหา Multicollinearity เนื่องจาก Tolerance คุณค่าของงาน

มีค่าเท่ากับ 0.565 การมุ่งเน้นเป้าหมายมีค่าเท่ากับ 0.616 ความเครียดในการทำงาน มีค่าเท่ากับ 0.919 การเพิ่มคุณค่าในงาน มีค่าเท่ากับ 0.700 ผู้ร่วมงาน มีค่าเท่ากับ 0.746 การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก มีค่าเท่ากับ 0.747 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.1 ทุกตัวแปรและค่า VIF มีค่าน้อยกว่า 5 ทุกตัวแปร แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันและการทดสอบ Autocorrelation โดยพบว่า ค่า Durbin-Watson อยู่ที่ 1.967 ซึ่งอยู่ระหว่าง 1.5-2.5 ดังนั้นจึงสามารถใช้ตัวแปรอิสระทุกตัวในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณได้

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์ความพึงพอใจในงาน ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.275 พบว่า การธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออก ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจในงาน ร้อยละ 27.50 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เมื่อปรับแล้ว (Adjusted  $R^2$ ) เท่ากับ 0.237 ทดสอบค่าสถิติ F-test ปรากฏว่าค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่าตัวแปรต้นอย่างน้อย 1 ด้าน สามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตาม คือ การธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออก

หากวิเคราะห์จำแนกตามตัวแปรต้นพบว่าผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple regression analysis) มี

1. ค่าคงที่ (B) เท่ากับ 5.073
2. ตัวแปรคุณค่าของงาน มีค่า B เท่ากับ 0.215 มีค่า t เท่ากับ 1.196 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.234 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงทำให้คุณค่าของงาน ไม่ส่งผลต่อการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออก
3. ตัวแปรการมุ่งเน้นเป้าหมาย มีค่า B เท่ากับ 0.420 มีค่า t เท่ากับ 1.602 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.112 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงทำให้การมุ่งเน้นเป้าหมาย ไม่ส่งผลต่อการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออก
4. ตัวแปรความเครียดในการทำงาน มีค่า B เท่ากับ 0.540 มีค่า t เท่ากับ 3.480 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงทำให้ความเครียดในการทำงาน มีผลต่อการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออก
5. ตัวแปรการเพิ่มคุณค่าในงาน มีค่า B เท่ากับ 0.143 มีค่า t เท่ากับ 0.627 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.532 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงทำให้การเพิ่มคุณค่าในงาน ไม่ส่งผลต่อการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออก
6. ตัวแปรผู้ร่วมงาน มีค่า B เท่ากับ 0.064 มีค่า t เท่ากับ 0.390 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.697 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงทำให้ผู้ร่วมงาน ไม่ส่งผลต่อการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออก

7. ตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก มีค่า B เท่ากับ 0.371 มีค่า t เท่ากับ 3.749 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงทำให้การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก มีผลต่อการธำรงรักษานुकลากรให้คงอยู่กับองค์กรด้านการตั้งใจลาออก

แสดงว่าปัจจัยความพึงพอใจในงานทั้ง 6 ตัวแปร พบว่า คุณค่าของงาน การมุ่งเน้น เป้าหมาย การเพิ่มคุณค่าในงาน ผู้ร่วมงาน ไม่ส่งผลต่อการธำรงรักษานुकลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออก ในขณะที่ความเครียดในการทำงาน และการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำ กับสมาชิก มีผลต่อการธำรงรักษานुकลากรให้คงอยู่กับองค์กรด้านการตั้งใจลาออก ที่ระดับ นัยสำคัญ 0.05 สามารถแสดงสมการทดสอบได้ดังนี้

Unstanderdized

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3^* + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6^*$$

เมื่อ  $Y$  = การธำรงรักษานुकลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออก

$X_1$  = ความพึงพอใจในงานของนุกลากร ด้านคุณค่าของงาน

$X_2$  = ความพึงพอใจในงานของนุกลากร ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมาย

$X_3$  = ความพึงพอใจในงานของนุกลากร ด้านความเครียดในการทำงาน

$X_4$  = ความพึงพอใจในงานของนุกลากร ด้านการเพิ่มคุณค่าในงาน

$X_5$  = ความพึงพอใจในงานของนุกลากร ด้านผู้ร่วมงาน

$X_6$  = ความพึงพอใจในงานของนุกลากร ด้านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำ

กับสมาชิก

Standerdized

$$Zy = 0.127X_1 + 0.163X_2 + 0.291X_3^* + 0.060X_4 + 0.036X_5 + 0.347X_6^*$$

เมื่อ  $Zy$  = การธำรงรักษานुकลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออก

$X_1$  = ความพึงพอใจในงานของนุกลากร ด้านคุณค่าของงาน

$X_2$  = ความพึงพอใจในงานของนุกลากร ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมาย

$X_3$  = ความพึงพอใจในงานของนุกลากร ด้านความเครียดในการทำงาน

$X_4$  = ความพึงพอใจในงานของนุกลากร ด้านการเพิ่มคุณค่าในงาน

$X_5$  = ความพึงพอใจในงานของนุกลากร ด้านผู้ร่วมงาน

$X_6$  = ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ด้านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำ  
กับสมาชิก

ดังนั้น จะต้องทดสอบสมการความถดถอยของความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์  
กับการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรด้านการตั้งใจลาออกว่าเป็นจริงหรือไม่ ดังนี้

1. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรคุณค่าของงาน เท่ากับ 0.127
2. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรการมุ่งเน้นเป้าหมาย เท่ากับ 0.163
3. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรความเครียดในการทำงานเท่ากับ

0.291

4. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรการเพิ่มคุณค่าในงาน เท่ากับ 0.060
5. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรผู้ร่วมงาน เท่ากับ 0.036
6. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำ

กับสมาชิก เท่ากับ 0.347

เมื่อพิจารณาค่า Sig. เท่ากับ 0.000 แสดงให้เห็นว่า มีข้อมูลเพียงพอที่จะปฏิเสธสมมติฐาน  
หลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 จึงสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงาน  
ของบุคลากรมีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออก

จากสมการข้างต้นแสดงให้เห็นว่าถ้าความพึงพอใจในงานด้านความเครียดในการทำงาน  
เพิ่มขึ้น จะทำให้การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออก เพิ่มขึ้นร้อยละ  
29.10

ความพึงพอใจในงานด้านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก เพิ่มขึ้นจะทำให้  
การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรด้านการตั้งใจลาออก เพิ่มขึ้นร้อยละ 34.70

ส่วนที่ 8 การทดสอบความพึงพอใจในงานของบุคลากรมีอิทธิพลต่อการชำระรักษา  
บุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษามูลค่า

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1.2 ความพึงพอใจในงานของบุคลากรมีอิทธิพลต่อการชำระ  
รักษามูลค่าบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษามูลค่า สามารถสร้างสมการ Regression  
ได้ดังนี้

$H_0$ : ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ไม่มีอิทธิพลต่อการชำระรักษามูลค่าบุคลากรให้คงอยู่  
กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษามูลค่า

$H_1$ : ความพึงพอใจในงานของบุคลากร มีอิทธิพลต่อการชำระรักษามูลค่าบุคลากรให้คงอยู่กับ  
องค์กร ด้านกิจกรรมการรักษามูลค่า

ตารางที่ 4-27 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อทดสอบความพึงพอใจในงานของบุคลากรมีอิทธิพลต่อการชำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษามูลค่า

Model	Unstandardized		Standerdized	t	Sig.	Collinearity	
	coefficients		coefficients			Tolerance	VIF
	B	Std. error	Beta				
ค่าคงที่	3.371	2.918		1.155	0.250		
คุณค่าของงาน	0.257	0.153	0.179	1.678	0.096	0.565	1.770
การมุ่งเน้นเป้าหมาย	0.220	0.223	0.101	0.985	0.327	0.616	1.622
ความเครียดในการทำงาน	0.041	0.132	0.026	0.309	0.758	0.919	1.089
การเพิ่มคุณค่าในงาน	0.292	0.194	0.144	1.502	0.136	0.700	1.429
ผู้ร่วมงาน	0.051	0.140	0.034	0.367	0.714	0.746	1.340
การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก	0.341	0.084	0.375	4.037*	0.000	0.747	1.339
R	0.522						
R <sup>2</sup>	0.272						
Adjusted R <sup>2</sup>	0.233						
SE (est.)	3.265						
F	7.040*						
Sig.	0.000						
Durbin-Watson	1.836						

หมายเหตุ: \* P-value  $\leq$  0.05

จากตารางที่ 4-27 การทดสอบเงื่อนไขของ Multiple regression analysis พบว่าความพึงพอใจในงานไม่เกิดปัญหา Multicollinearity เนื่องจาก Tolerance คุณค่าของงาน

มีค่าเท่ากับ 0.565 การมุ่งเน้นเป้าหมาย มีค่าเท่ากับ 0.616 ความเครียดในการทำงาน มีค่าเท่ากับ 0.919 การเพิ่มคุณค่าในงาน มีค่าเท่ากับ 0.700 ผู้ร่วมงาน มีค่าเท่ากับ 0.746 การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก มีค่าเท่ากับ 0.747 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.1 ทุกตัวแปร และค่า VIF มีค่าน้อยกว่า 5 ทุกตัวแปร แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันและการทดสอบ Autocorrelation โดยพบว่าค่า Durbin-Watson อยู่ที่ 1.836 ซึ่งอยู่ระหว่าง 1.5-2.5 ดังนั้นจึงสามารถใช้ตัวแปรอิสระทุกตัวในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณได้

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์ความพึงพอใจในงาน ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.272 พบว่า การธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษามูลค่าเพิ่มขึ้นอยู่กับความพึงพอใจในงาน ร้อยละ 27.20 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เมื่อปรับแล้ว (Adjusted  $R^2$ ) เท่ากับ 0.233 ทดสอบค่าสถิติ F-test ปรากฏว่าค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่าตัวแปรต้นอย่างน้อย 1 ด้าน สามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตาม คือ การธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษามูลค่า

หากวิเคราะห์จำแนกตามตัวแปรต้น พบว่าผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple regression analysis) มี

1. ค่าคงที่ (B) เท่ากับ 3.371
2. ตัวแปรคุณค่าของงาน มีค่า B เท่ากับ 0.257 มีค่า t เท่ากับ 1.678 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.096 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงทำให้คุณค่าของงาน ไม่ส่งผลต่อการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษามูลค่า
3. ตัวแปรการมุ่งเน้นเป้าหมาย มีค่า B เท่ากับ 0.220 มีค่า t เท่ากับ 0.985 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.327 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงทำให้การมุ่งเน้นเป้าหมาย ไม่ส่งผลต่อการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษามูลค่า
4. ตัวแปรความเครียดในการทำงาน มีค่า B เท่ากับ 0.041 มีค่า t เท่ากับ 0.309 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.758 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงทำให้ความเครียดในการทำงาน ไม่ส่งผลต่อการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษามูลค่า
5. ตัวแปรการเพิ่มคุณค่าในงาน มีค่า B เท่ากับ 0.292 มีค่า t เท่ากับ 1.502 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.136 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงทำให้การเพิ่มคุณค่าในงาน ไม่ส่งผลต่อการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษามูลค่า
6. ตัวแปรผู้ร่วมงาน มีค่า B เท่ากับ 0.051 มีค่า t เท่ากับ 0.367 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.714 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงทำให้ผู้ร่วมงาน ไม่ส่งผลต่อการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษามูลค่า

7. ตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก มีค่า B เท่ากับ 0.341 มีค่า t เท่ากับ 4.037 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงทำให้การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก มีผลต่อการธำรงรักษานुकลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษานुकลากร

แสดงว่าปัจจัยความพึงพอใจในงานทั้ง 6 ตัวแปร พบว่า คุณค่าของงาน การมุ่งเน้น เป้าหมาย ความเครียดในการทำงาน การเพิ่มคุณค่าในงาน ผู้ร่วมงาน ไม่ส่งผลต่อการธำรงรักษานुकลากรให้คงอยู่กับองค์กรด้านกิจกรรมการรักษานुकลากร ในขณะที่การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก มีผลต่อการธำรงรักษานुकลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษานुकลากร ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 สามารถแสดงสมการทดสอบได้ ดังนี้

Unstandardized

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6^*$$

เมื่อ  $Y$  = การธำรงรักษานुकลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษานुकลากร

$X_1$  = ความพึงพอใจในงานของนุกลากร ด้านคุณค่าของงาน

$X_2$  = ความพึงพอใจในงานของนุกลากร ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมาย

$X_3$  = ความพึงพอใจในงานของนุกลากร ด้านความเครียดในการทำงาน

$X_4$  = ความพึงพอใจในงานของนุกลากร ด้านการเพิ่มคุณค่าในงาน

$X_5$  = ความพึงพอใจในงานของนุกลากร ด้านผู้ร่วมงาน

$X_6$  = ความพึงพอใจในงานของนุกลากร ด้านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับ

สมาชิก

Standardized

$$Zy = 0.179X_1 + 0.101X_2 + 0.026X_3 + 0.144X_4 + 0.034X_5 + 0.375X_6^*$$

เมื่อ  $Zy$  = การธำรงรักษานुकลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษานुकลากร

$X_1$  = ความพึงพอใจในงานของนุกลากร ด้านคุณค่าของงาน

$X_2$  = ความพึงพอใจในงานของนุกลากร ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมาย

$X_3$  = ความพึงพอใจในงานของนุกลากร ด้านความเครียดในการทำงาน

$X_4$  = ความพึงพอใจในงานของนุกลากร ด้านการเพิ่มคุณค่าในงาน

$X_5$  = ความพึงพอใจในงานของนุกลากร ด้านผู้ร่วมงาน



$X_6$  = ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ด้านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำ  
กับสมาชิก

ดังนั้น จะต้องทดสอบสมการความถดถอยของความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับ  
การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษาบุคลากรว่าเป็นจริงหรือไม่ ดังนี้

1. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรคุณค่าของงาน เท่ากับ 0.179
2. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรการมุ่งเน้นเป้าหมาย เท่ากับ 0.101
3. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรความเครียดในการทำงาน เท่ากับ

0.026

4. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรการเพิ่มคุณค่าในงาน เท่ากับ 0.144
5. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรผู้ร่วมงาน เท่ากับ 0.034
6. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำ

กับสมาชิก เท่ากับ 0.375

เมื่อพิจารณาค่า Sig. เท่ากับ 0.000 แสดงให้เห็นว่า มีข้อมูลเพียงพอที่จะปฏิเสธสมมติฐาน  
หลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 จึงสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงาน  
ของบุคลากรมีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษา  
บุคลากร

จากสมการข้างต้นแสดงให้เห็นว่าถ้าความพึงพอใจในงาน ด้านการแลกเปลี่ยนระหว่าง  
ผู้นำกับสมาชิกเพิ่มขึ้น จะทำให้การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษา  
บุคลากร เพิ่มขึ้นร้อยละ 37.50

ส่วนที่ 9 การทดสอบความพึงพอใจในงานของบุคลากร มีอิทธิพลต่อการชำระรักษา  
บุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านความท้าทายในงาน

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1.3 ความพึงพอใจในงานของบุคลากรมีอิทธิพลต่อการชำระ  
รักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านความท้าทายในงาน สามารถสร้างสมการ Regression ได้ดังนี้

$H_0$ : ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ไม่มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่  
กับองค์กร ด้านความท้าทายในงาน

$H_1$ : ความพึงพอใจในงานของบุคลากร มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับ  
องค์กร ด้านความท้าทายในงาน

ตารางที่ 4-28 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อทดสอบความพึงพอใจในงานของบุคลากรมีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านความท้าทายในงาน

Model	Unstandardized	Standardized	t	Sig.	Collinearity	
	Coefficients	Coefficients			Tolerance	VIF
	B	Beta				
ค่าคงที่	2.488		1.567	0.120		
คุณค่าของงาน	0.192	0.231	2.305*	0.023	0.565	1.770
การมุ่งเน้นเป้าหมาย	0.183	0.144	1.507	0.135	0.616	1.622
ความเครียดในการทำงาน	0.192	0.209	2.667*	0.009	0.919	1.089
การเพิ่มคุณค่าในงาน	0.314	0.266	2.963*	0.004	0.700	1.429
ผู้ร่วมงาน	0.115	0.132	1.513	0.133	0.746	1.340
การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก	0.022	0.041	0.469	0.640	0.747	1.339
R	0.601					
R <sup>2</sup>	0.361					
Adjusted R <sup>2</sup>	0.327					
SE (est.)	1.776					
F	10.644*					
Sig.	0.000					
Durbin-Watson	1.549					

หมายเหตุ: \*P-value  $\leq$  0.05

จากตารางที่ 4-28 การทดสอบเงื่อนไขของ Multiple regression analysis พบว่าความพึงพอใจในงานไม่เกิดปัญหา Multicollinearity เนื่องจาก Tolerance คุณค่าของงาน

มีค่าเท่ากับ 0.565 การมุ่งเน้นเป้าหมาย มีค่าเท่ากับ 0.616 ความเครียดในการทำงาน มีค่าเท่ากับ 0.919 การเพิ่มคุณค่าในงาน มีค่าเท่ากับ 0.700 ผู้ร่วมงาน มีค่าเท่ากับ 0.746 การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก มีค่าเท่ากับ 0.747 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.1 ทุกตัวแปรและค่า VIF มีค่าน้อยกว่า 5 ทุกตัวแปร แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันและการทดสอบ Autocorrelation โดยพบว่าค่า Durbin-Watson อยู่ที่ 1.836 ซึ่งอยู่ระหว่าง 1.5-2.5 ดังนั้นจึงสามารถใช้ตัวแปรอิสระทุกตัวในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณได้

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์ความพึงพอใจในงาน ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.361 พบว่าการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรด้านความท้าทายในงานขึ้นอยู่กับความพึงพอใจในงาน ร้อยละ 36.10 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เมื่อปรับแล้ว (Adjusted  $R^2$ ) เท่ากับ 0.327 ทดสอบค่าสถิติ F-test ปรากฏว่าค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่าตัวแปรต้นอย่างน้อย 1 ด้าน สามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตาม คือ การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านความท้าทายในงาน

หากวิเคราะห์จำแนกตามตัวแปรต้นพบว่าผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple regression analysis) มี

1. ค่าคงที่ (B) เท่ากับ 2.488
2. ตัวแปรคุณค่าของงาน มีค่า B เท่ากับ 0.1.92 มีค่า t เท่ากับ 2.305 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.023 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงทำให้คุณค่าของงาน มีผลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านความท้าทายในงาน
3. ตัวแปรการมุ่งเน้นเป้าหมาย มีค่า B เท่ากับ 0.183 มีค่า t เท่ากับ 1.507 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.135 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงทำให้การมุ่งเน้นเป้าหมาย ไม่ส่งผลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านความท้าทายในงาน
4. ตัวแปรความเครียดในการทำงาน มีค่า B เท่ากับ 0.192 มีค่า t เท่ากับ 2.667 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.009 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงทำให้ความเครียดในการทำงาน มีผลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านความท้าทายในงาน
5. ตัวแปรการเพิ่มคุณค่าในงาน มีค่า B เท่ากับ 0.314 มีค่า t เท่ากับ 2.963 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.004 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงทำให้การเพิ่มคุณค่าในงาน มีผลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรด้านความท้าทายในงาน
6. ตัวแปรผู้ร่วมงาน มีค่า B เท่ากับ 0.115 มีค่า t เท่ากับ 1.513 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.133 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงทำให้ผู้ร่วมงาน ไม่ส่งผลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านความท้าทายในงาน

7. ตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก มีค่า B เท่ากับ 0.022 มีค่า t เท่ากับ 0.469 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.640 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงทำให้การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ไม่ส่งผลต่อการธำรงรักษานुकลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านความท้าทายในงาน

แสดงว่าปัจจัยความพึงพอใจในงานทั้ง 6 ตัวแปร พบว่า การมุ่งเน้นเป้าหมาย ผู้ร่วมงาน และการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ไม่ส่งผลต่อการธำรงรักษานुकลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านความท้าทายในงาน ในขณะที่คุณค่าของงาน ความเครียดในการทำงาน และการเพิ่มคุณค่าในงานมีผลต่อการธำรงรักษานुकลากรให้คงอยู่กับองค์กรด้านความท้าทายในงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 สามารถแสดงสมการทดสอบได้ดังนี้

Unstandardized

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6$$

เมื่อ  $Y =$  การธำรงรักษานुकลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านความท้าทายในงาน

$X_1 =$  ความพึงพอใจในงานของนุกลากร ด้านคุณค่าของงาน

$X_2 =$  ความพึงพอใจในงานของนุกลากร ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมาย

$X_3 =$  ความพึงพอใจในงานของนุกลากร ด้านความเครียดในการทำงาน

$X_4 =$  ความพึงพอใจในงานของนุกลากร ด้านการเพิ่มคุณค่าในงาน

$X_5 =$  ความพึงพอใจในงานของนุกลากร ด้านผู้ร่วมงาน

$X_6 =$  ความพึงพอใจในงานของนุกลากร ด้านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำ

กับสมาชิก

Standardized

$$Zy = 0.231X_1 + 0.144X_2 + 0.209X_3 + 0.266X_4 + 0.132X_5 + 0.041X_6$$

เมื่อ  $Zy =$  การธำรงรักษานुकลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านความท้าทายในงาน

$X_1 =$  ความพึงพอใจในงานของนุกลากร ด้านคุณค่าของงาน

$X_2 =$  ความพึงพอใจในงานของนุกลากร ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมาย

$X_3 =$  ความพึงพอใจในงานของนุกลากร ด้านความเครียดในการทำงาน

$X_4 =$  ความพึงพอใจในงานของนุกลากร ด้านการเพิ่มคุณค่าในงาน

$X_5 =$  ความพึงพอใจในงานของนุกลากร ด้านผู้ร่วมงาน

$X_6$  = ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ด้านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำ  
กับสมาชิก

ดังนั้น จะต้องทดสอบสมการความถดถอยของความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์  
กับการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านความท้าทายในงานว่าเป็นจริงหรือไม่ ดังนี้

1. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรคุณค่าของงาน เท่ากับ 0.231
2. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรการมุ่งเน้นเป้าหมาย เท่ากับ 0.144
3. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรความเครียดในการทำงาน

เท่ากับ 0.209

4. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรการเพิ่มคุณค่าในงาน เท่ากับ 0.266
5. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรผู้ร่วมงาน เท่ากับ 0.132
6. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำ

กับสมาชิกเท่ากับ 0.041

เมื่อพิจารณาค่า Sig. เท่ากับ 0.000 แสดงให้เห็นว่า มีข้อมูลเพียงพอที่จะปฏิเสธสมมติฐาน  
หลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 จึงสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงาน  
ของบุคลากรมีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านความท้าทายในงาน

จากสมการข้างต้นแสดงให้เห็นว่าถ้าความพึงพอใจในงานด้านคุณค่าของงานเพิ่มขึ้น  
จะทำให้การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านความท้าทายงาน เพิ่มขึ้นร้อยละ 23.10

ความพึงพอใจในงานด้านความเครียดในการทำงาน เพิ่มขึ้น จะทำให้การชำระรักษา  
บุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านความท้าทายงาน เพิ่มขึ้นร้อยละ 20.90

ความพึงพอใจในงานด้านการเพิ่มคุณค่าในงานเพิ่มขึ้น จะทำให้การชำระรักษาบุคลากร  
ให้คงอยู่กับองค์กรด้านความท้าทายงาน เพิ่มขึ้นร้อยละ 26.60

ส่วนที่ 10 การทดสอบความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากร  
ให้คงอยู่กับองค์กร

**การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2** ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากร  
ให้คงอยู่กับองค์กร สามารถสร้างสมการ Regression ได้ดังนี้

$H_0$ : ความผูกพันต่อองค์กร ไม่มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร  
โดยภาพรวม

$H_1$ : ความผูกพันต่อองค์กร มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร  
โดยภาพรวม

ตารางที่ 4-29 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อทดสอบความผูกพันต่อองค์กร มีอิทธิพลต่อการชำระ  
รักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร

Model	Unstanderzided		Standerzided	t	Sig.	Collinearity	
	coefficients		coefficients			Tolerance	VIF
	B	Std. error	Beta				
ค่าคงที่	12.855	3.735		3.442*	0.001		
โอกาสก้าวหน้า ในอาชีพ	0.505	0.280	0.156	1.801	0.074	0.578	1.731
ความมั่นคงในงาน	0.697	0.356	0.155	1.956	0.053	0.694	1.441
ความพึงพอใจ ค่าตอบแทน	1.943	0.295	0.520	6.577*	0.000	0.698	1.433
R	0.703						
R <sup>2</sup>	0.494						
Adjusted R <sup>2</sup>	0.481						
SE (est.)	5.627						
F	37.815*						
Sig.	0.000						
Durbin-Watson	1.999						

หมายเหตุ: \*P-value  $\leq$  0.05

จากตารางที่ 4-29 การทดสอบเงื่อนไขของ Multiple regression analysis พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรไม่เกิดปัญหา Multicollinearity เนื่องจาก Tolerance โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ มีค่าเท่ากับ 0.578 ความมั่นคงในงาน มีค่าเท่ากับ 0.694 และความพึงพอใจค่าตอบแทน มีค่าเท่ากับ 0.698 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.1 ทุกตัวแปร และค่า VIF มีค่าน้อยกว่า 5 ทุกตัวแปร แสดงว่าตัวแปรอิสระ ไม่มีความสัมพันธ์กันและการทดสอบ Autocorrelation โดยพบว่าค่า Durbin-Watson อยู่ที่ 1.999 ซึ่งอยู่ระหว่าง 1.5-2.5 ดังนั้นจึงสามารถใช้ตัวแปรอิสระทุกตัวในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณได้

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์ความผูกพันต่อองค์กร ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.494 พบว่าการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรขึ้นอยู่กับความผูกพันต่อองค์กร ร้อยละ 49.40 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว (Adjusted  $R^2$ ) เท่ากับ 0.481 ทดสอบค่าสถิติ F-test ปรากฏว่าค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่าตัวแปรต้นอย่างน้อย 1 ด้าน สามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามคือ การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร

หากวิเคราะห์จำแนกตามตัวแปรต้น พบว่าผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple regression analysis) มี

1. ค่าคงที่ (B) เท่ากับ 12.855 มีค่า t เท่ากับ 3.442 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ดังนั้นค่าคงที่ควรมีค่าเท่ากับ 12.855

2. ตัวแปรโอกาสก้าวหน้าในงาน มีค่า B เท่ากับ 0.505 มีค่า t เท่ากับ 1.807 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.074 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงทำให้โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ไม่ส่งผลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร

3. ตัวแปรความมั่นคงในงาน มีค่า B เท่ากับ 0.697 มีค่า t เท่ากับ 1.956 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.053 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงทำให้ความมั่นคงในงาน ไม่ส่งผลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร

4. ตัวแปรความพึงพอใจคำตอบแทน มีค่า B เท่ากับ 1.943 มีค่า t เท่ากับ 6.577 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงทำให้ความพึงพอใจคำตอบแทน มีผลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร

แสดงว่าปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ตัวแปร พบว่า โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ และความมั่นคงในงาน ไม่ส่งผลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ในขณะที่ความพึงพอใจคำตอบแทน มีผลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 สามารถแสดงสมการทดสอบได้ดังนี้

$$\text{Unstandardized} \quad Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3^*$$

เมื่อ  $Y$  = การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร

$X_1$  = ความผูกพันต่อองค์กร ด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ

$X_2$  = ความผูกพันต่อองค์กร ด้านความมั่นคงในงาน

$X_3$  = ความผูกพันต่อองค์กร ด้านความพึงพอใจคำตอบแทน

$$\text{Standerdized } Z_y = 0.156X_1 + 0.155X_2 + 0.520X_3^*$$

เมื่อ  $Z_y$  = การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร

$X_1$  = ความผูกพันต่อองค์กร ด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ

$X_2$  = ความผูกพันต่อองค์กร ด้านความมั่นคงในงาน

$X_3$  = ความผูกพันต่อองค์กร ด้านความพึงพอใจค่าตอบแทน

ดังนั้น จะต้องทดสอบสมการความถดถอยของความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรว่าเป็นจริงหรือไม่ ดังนี้

1. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ เท่ากับ 0.156
2. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรความมั่นคงในงาน เท่ากับ 0.155
3. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรความพึงพอใจค่าตอบแทน เท่ากับ 0.520

เมื่อพิจารณาค่า Sig. เท่ากับ 0.000 แสดงให้เห็นว่า มีข้อมูลเพียงพอที่จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 จึงสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร จากสมการข้างต้นแสดงให้เห็นว่าถ้าความผูกพันต่อองค์กรด้านความพึงพอใจค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น จะทำให้การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร เพิ่มขึ้นร้อยละ 52.00

ส่วนที่ 11 การทดสอบความผูกพันต่อองค์กร มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออก

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2.1 ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออก สามารถสร้างสมการ Regression ได้ดังนี้

$H_0$ : ความผูกพันต่อองค์กร ไม่มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออก

$H_1$ : ความผูกพันต่อองค์กร มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออก



ตารางที่ 4-30 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อทดสอบความผูกพันต่อองค์กร มีอิทธิพลต่อการชำระ  
รักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออก

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	Collinearity	
	coefficients		coefficients			Tolerance	VIF
	B	Std. error	Beta				
ค่าคงที่	8.269	2.569		3.219*	0.002		
โอกาสก้าวหน้า ในอาชีพ	0.169	0.193	0.093	0.878	0.382	0.578	1.731
ความมั่นคงในงาน	0.134	0.245	0.053	0.547	0.585	0.694	1.441
ความพึงพอใจ ค่าตอบแทน	0.955	0.203	0.455	4.700*	0.000	0.698	1.433
R	0.491						
R <sup>2</sup>	0.241						
Adjusted R <sup>2</sup>	0.221						
SE (est.)	3.870						
F	12.250*						
Sig.	0.000						
Durbin-Watson	2.076						

หมายเหตุ: \*P-value  $\leq$  0.05

จากตารางที่ 4-30 การทดสอบเงื่อนไขของ Multiple regression analysis พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรไม่เกิดปัญหา Multicollinearity เนื่องจาก Tolerance โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ มีค่าเท่ากับ 0.578 ความมั่นคงในงาน มีค่าเท่ากับ 0.694 และความพึงพอใจค่าตอบแทน มีค่าเท่ากับ 0.698 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.1 ทุกตัวแปรและค่า VIF มีค่าน้อยกว่า 5 ทุกตัวแปร แสดงว่าตัวแปรอิสระ ไม่มีความสัมพันธ์กันและการทดสอบ Autocorrelation โดยพบว่าค่า Durbin-Watson อยู่ที่ 2.076 ซึ่งอยู่ระหว่าง 1.5-2.5 ดังนั้นจึงสามารถใช้ตัวแปรอิสระทุกตัวในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณได้

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์ความผูกพันต่อองค์กร ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.241 พบว่า การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออกขึ้นอยู่กับความผูกพันต่อองค์กร ร้อยละ 24.10 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว (Adjusted  $R^2$ ) เท่ากับ 0.221 ทดสอบค่าสถิติ F-test ปรากฏว่าค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่าตัวแปรต้นอย่างน้อย 1 ด้าน สามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตาม คือการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรด้านการตั้งใจลาออก

หากวิเคราะห์จำแนกตามตัวแปรต้นพบว่าผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple regression analysis) มี

1. ค่าคงที่ (B) เท่ากับ 8.269 มีค่า t เท่ากับ 3.219 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.002 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ดังนั้นค่าคงที่ควร มีค่าเท่ากับ 8.269

2. ตัวแปรโอกาสก้าวหน้าในงาน มีค่า B เท่ากับ 0.169 มีค่า t เท่ากับ 0.878 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.382 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงทำให้โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ไม่ส่งผลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออก

3. ตัวแปรความมั่นคงในงาน มีค่า B เท่ากับ 0.134 มีค่า t เท่ากับ 0.547 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.585 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงทำให้ความมั่นคงในงาน ไม่ส่งผลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออก

4. ตัวแปรความพึงพอใจค่าตอบแทน มีค่า B เท่ากับ 0.955 มีค่า t เท่ากับ 4.700 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงทำให้ความพึงพอใจค่าตอบแทน มีผลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออก

แสดงว่าปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ตัวแปร พบว่า โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ และความมั่นคงในงาน ไม่ส่งผลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรด้านการตั้งใจลาออก ในขณะที่ความพึงพอใจค่าตอบแทน มีผลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออก ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 สามารถแสดงสมการทดสอบได้ดังนี้

$$\text{Unstandardized} \quad Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3^*$$

เมื่อ  $Y$  = การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออก

$X_1$  = ความผูกพันต่อองค์กร ด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ

$X_2$  = ความผูกพันต่อองค์กร ด้านความมั่นคงในงาน

$X_3$  = ความผูกพันต่อองค์กร ด้านความพึงพอใจค่าตอบแทน

$$\text{Standerdized } Z_y = 0.093X_1 + 0.053X_2 + 0.455X_3^*$$

เมื่อ  $Z_y$  = การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออก

$X_1$  = ความผูกพันต่อองค์กร ด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ

$X_2$  = ความผูกพันต่อองค์กร ด้านความมั่นคงในงาน

$X_3$  = ความผูกพันต่อองค์กร ด้านความพึงพอใจค่าตอบแทน

ดังนั้น จะต้องทดสอบสมการความถดถอยของความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออกว่าเป็นจริงหรือไม่ ดังนี้

1. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ เท่ากับ 0.093
2. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรความมั่นคงในงาน เท่ากับ 0.053
3. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรความพึงพอใจค่าตอบแทน เท่ากับ 0.455

เมื่อพิจารณาค่า Sig. เท่ากับ 0.000 แสดงให้เห็นว่า มีข้อมูลเพียงพอที่จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 จึงสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรด้านการตั้งใจลาออก จากสมการข้างต้นแสดงให้เห็นว่าถ้าความผูกพันต่อองค์กรด้านความพึงพอใจค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น จะทำให้การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรด้านการตั้งใจลาออก เพิ่มขึ้นร้อยละ 45.50

ส่วนที่ 12 การทดสอบความผูกพันต่อองค์กร มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษานุคลากร

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2.2 ความผูกพันต่อองค์กร มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษานุคลากร สามารถสร้างสมการ Regression ได้ดังนี้

$H_0$ : ความผูกพันต่อองค์กร ไม่มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษานุคลากร

$H_1$ : ความผูกพันต่อองค์กร มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษานุคลากร

ตารางที่ 4-31 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อทดสอบความผูกพันต่อองค์กร มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษาบุคลากร

Model	Unstanderzided		Standerzided	t	Sig.	Collinearity	
	coefficients		coefficients			Tolerance	VIF
	B	Std. error	Beta				
ค่าคงที่	0.818	1.789		0.458	0.648		
โอกาสก้าวหน้า ในอาชีพ	0.241	0.134	0.156	1.796	0.075	0.578	1.731
ความมั่นคงในงาน	0.265	0.170	0.124	1.557	0.122	0.694	1.441
ความพึงพอใจ ค่าตอบแทน	0.960	0.141	0.538	6.799*	0.000	0.698	1.433
R	0.702						
R <sup>2</sup>	0.492						
Adjusted R <sup>2</sup>	0.479						
SE (est.)	2.691						
F	37.494*						
Sig.	0.000						
Durbin-Watson	1.765						

หมายเหตุ: \*P-value  $\leq$  0.05

จากตารางที่ 4-31 การทดสอบเงื่อนไขของ Multiple regression analysis พบว่าความผูกพันต่อองค์กรไม่เกิดปัญหา Multicollinearity เนื่องจาก Tolerance โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ มีค่าเท่ากับ 0.578 ความมั่นคงในงาน มีค่าเท่ากับ 0.694 และความพึงพอใจค่าตอบแทน มีค่าเท่ากับ 0.698 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.1 ทุกตัวแปรและค่า VIF มีค่าน้อยกว่า 5 ทุกตัวแปร แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันและการทดสอบ Autocorrelation โดยพบว่า ค่า Durbin-Watson อยู่ที่ 1.765 ซึ่งอยู่ระหว่าง 1.5-2.5 ดังนั้นจึงสามารถใช้ตัวแปรอิสระทุกตัวในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณได้

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์ความผูกพันต่อองค์กร ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.492 พบว่าการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษาบุคลากรขึ้นอยู่กับความผูกพันต่อองค์กร ร้อยละ 49.20 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เมื่อปรับแล้ว (Adjusted  $R^2$ ) เท่ากับ 0.479 ทดสอบค่าสถิติ F-test ปรากฏว่าค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่าตัวแปรต้นอย่างน้อย 1 ด้าน สามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามคือ การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษาบุคลากร

หากวิเคราะห์จำแนกตามตัวแปรต้น พบว่าผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple regression analysis) มีดังนี้

1. ค่าคงที่ (B) เท่ากับ 0.818
2. ตัวแปรโอกาสก้าวหน้าในงาน มีค่า B เท่ากับ 0.241 มีค่า t เท่ากับ 1.796 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.075 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงทำให้โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ไม่ส่งผลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษาบุคลากร
3. ตัวแปรความมั่นคงในงาน มีค่า B เท่ากับ 0.265 มีค่า t เท่ากับ 1.557 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.122 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงทำให้ความมั่นคงในงาน ไม่ส่งผลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษาบุคลากร
4. ตัวแปรความพึงพอใจค่าตอบแทน มีค่า B เท่ากับ 0.960 มีค่า t เท่ากับ 6.799 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงทำให้ความพึงพอใจค่าตอบแทน มีผลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษาบุคลากร

แสดงว่าปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ตัวแปร พบว่า โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ และความมั่นคงในงาน ไม่ส่งผลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรด้านกิจกรรมการรักษาบุคลากร ในขณะที่ความพึงพอใจค่าตอบแทน มีผลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษาบุคลากรที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 สามารถแสดงสมการทดสอบได้ดังนี้

$$\text{Unstanderdized} \quad Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3^*$$

เมื่อ  $Y$  = การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษาบุคลากร

$X_1$  = ความผูกพันต่อองค์กร ด้าน โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ

$X_2$  = ความผูกพันต่อองค์กร ด้านความมั่นคงในงาน

$X_3$  = ความผูกพันต่อองค์กร ด้านความพึงพอใจค่าตอบแทน

$$\text{Standerdized } Z_y = 0.156X_1 + 0.124X_2 + 0.538X_3^*$$

เมื่อ  $Z_y$  = การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษามูลค่า

$X_1$  = ความผูกพันต่อองค์กร ด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ

$X_2$  = ความผูกพันต่อองค์กร ด้านความมั่นคงในงาน

$X_3$  = ความผูกพันต่อองค์กร ด้านความพึงพอใจค่าตอบแทน

ดังนั้น จะต้องทดสอบสมการความถดถอยของความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษามูลค่าว่าเป็นจริงหรือไม่ ดังนี้

1. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปร โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ เท่ากับ 0.156
2. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรความมั่นคงในงาน เท่ากับ 0.124
3. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรความพึงพอใจค่าตอบแทน เท่ากับ 0.538

เมื่อพิจารณาค่า Sig. เท่ากับ 0.000 แสดงให้เห็นว่า มีข้อมูลเพียงพอที่จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 จึงสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษามูลค่าจากสมการข้างต้นแสดงให้เห็นว่าถ้าความผูกพันต่อองค์กรด้านความพึงพอใจค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นจะทำให้การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออกเพิ่มขึ้นร้อยละ 53.80

ส่วนที่ 13 การทดสอบความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านความท้าทายในงาน

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2.3 ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านความท้าทายในงาน สามารถสร้างสมการ Regression ได้ดังนี้

$H_0$ : ความผูกพันต่อองค์กร ไม่มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านความท้าทายในงาน

$H_1$ : ความผูกพันต่อองค์กร มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านความท้าทายในงาน

ตารางที่ 4-32 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อทดสอบความผูกพันต่อองค์กร มีอิทธิพลต่อการชำระ  
รักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านความท้าทายในงาน

Model	Unstanderdized	Standerdized	t	Sig.	Collinearity	
	coefficients	coefficients			Tolerance	VIF
	B	Std. error				
ค่าคงที่	3.768	1.232	3.057*	0.003		
โอกาสก้าวหน้า ในอาชีพ	0.095	0.092	0.106	1.026	0.307	1.731
ความมั่นคงในงาน	0.566	0.118	0.454	4.813*	0.000	1.441
ความพึงพอใจ ค่าตอบแทน	0.027	0.097	0.027	0.282	0.778	1.433
R	0.532					
R <sup>2</sup>	0.283					
Adjusted R <sup>2</sup>	0.264					
SE (est.)	1.857					
F	15.255*					
Sig.	0.000					
Durbin-Watson	1.605					

หมายเหตุ: \*P-value  $\leq$  0.05

จากตารางที่ 4-32 การทดสอบเงื่อนไขของ Multiple regression analysis พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรไม่เกิดปัญหา Multicollinearity เนื่องจาก Tolerance โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ มีค่าเท่ากับ 0.578 ความมั่นคงในงาน มีค่าเท่ากับ 0.694 และความพึงพอใจค่าตอบแทน มีค่าเท่ากับ 0.698 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.1 ทุกตัวแปร และค่า VIF มีค่าน้อยกว่า 5 ทุกตัวแปร แสดงว่าตัวแปรอิสระ ไม่มีความสัมพันธ์กันและการทดสอบ Autocorrelation โดยพบว่าค่า Durbin-Watson อยู่ที่ 1.605 ซึ่งอยู่ระหว่าง 1.5-2.5 ดังนั้นจึงสามารถใช้ตัวแปรอิสระทุกตัวในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณได้

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์ความผูกพันต่อองค์กร ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.283 พบว่าการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรด้านความท้าทายในงาน ขึ้นอยู่กับความผูกพันต่อองค์กร ร้อยละ 28.30 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว (Adjusted  $R^2$ ) เท่ากับ 0.264 ทดสอบค่าสถิติ F-test ปรากฏว่าค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่าตัวแปรต้นอย่างน้อย 1 ด้าน สามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตาม คือ การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านความท้าทายในงาน

หากวิเคราะห์จำแนกตามตัวแปรต้น พบว่า ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple regression analysis) มี

1. ค่าคงที่ (B) เท่ากับ 3.768 มีค่า t เท่ากับ 3.057 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.003 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ดังนั้นค่าคงที่ควรมีค่าเท่ากับ 3.768

2. ตัวแปรโอกาสก้าวหน้าในงาน มีค่า B เท่ากับ 0.095 มีค่า t เท่ากับ 1.026 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.307 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงทำให้โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ไม่ส่งผลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านความท้าทายในงาน

3. ตัวแปรความมั่นคงในงาน มีค่า B เท่ากับ 0.566 มีค่า t เท่ากับ 4.813 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงทำให้ความมั่นคงในงาน มีต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านความท้าทายในงาน

4. ตัวแปรความพึงพอใจค่าตอบแทน มีค่า B เท่ากับ 0.027 มีค่า t เท่ากับ 0.282 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.778 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงทำให้ความพึงพอใจค่าตอบแทน ไม่ส่งผลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านความท้าทายในงาน

แสดงว่าปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ตัวแปร พบว่า โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ และความพึงพอใจค่าตอบแทน ไม่ส่งผลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรด้านความท้าทายในงาน ในขณะที่ความมั่นคงในงาน มีผลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านความท้าทายในงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 สามารถแสดงสมการทดสอบได้ดังนี้

$$\text{Unstandardized} \quad Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

เมื่อ  $Y$  = การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านความท้าทายในงาน

$X_1$  = ความผูกพันต่อองค์กร ด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ

$X_2$  = ความผูกพันต่อองค์กร ด้านความมั่นคงในงาน

$X_3$  = ความผูกพันต่อองค์กร ด้านความพึงพอใจค่าตอบแทน



$$\text{Standerdized } Zy = 0.106X_1 + 0.454X_2^* + 0.027X_3$$

เมื่อ  $Zy$  = การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านความท้าทายในงาน

$X_1$  = ความผูกพันต่อองค์กร ด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ

$X_2$  = ความผูกพันต่อองค์กร ด้านความมั่นคงในงาน

$X_3$  = ความผูกพันต่อองค์กร ด้านความพึงพอใจค่าตอบแทน

ดังนั้น จะต้องทดสอบสมการความถดถอยของความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรด้านความท้าทายในงานว่าเป็นจริงหรือไม่ ดังนี้

1. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ เท่ากับ 0.106
2. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรความมั่นคงในงาน เท่ากับ 0.454
3. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรความพึงพอใจค่าตอบแทน เท่ากับ 0.027

เมื่อพิจารณาค่า Sig. เท่ากับ 0.000 แสดงให้เห็นว่า มีข้อมูลเพียงพอที่จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 จึงสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านความท้าทายในงาน จากสมการข้างต้นแสดงให้เห็นว่าถ้าความผูกพันต่อองค์กรด้านความมั่นคงในงานเพิ่มขึ้น จะทำให้การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรด้านความท้าทายในงาน เพิ่มขึ้นร้อยละ 45.40

ส่วนที่ 14 การทดสอบสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร

**การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3** สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร สามารถสร้างสมการ Regression ได้ดังนี้

$H_0$ : สภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรโดยภาพรวม

$H_1$ : สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรโดยภาพรวม

ตารางที่ 4-33 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อทดสอบสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร

Model	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients		Collinearity		
	B	Std. error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
ค่าคงที่	12.347	3.875		3.189*	0.002		
ความยืดหยุ่นในการทำงาน	1.379	0.171	0.579	8.055*	0.000	0.863	1.158
ความสุขในการทำงาน	0.632	0.207	0.219	3.052*	0.003	0.863	1.158
R	0.691						
R <sup>2</sup>	0.478						
Adjusted R <sup>2</sup>	0.469						
SE (est.)	5.695						
F	53.509*						
Sig.	0.000						
Durbin-Watson	1.903						

หมายเหตุ: \*P-value  $\leq$  0.05

จากตารางที่ 4-33 การทดสอบเงื่อนไขของ Multiple regression analysis พบว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่เกิดปัญหา Multicollinearity เนื่องจาก Tolerance ความยืดหยุ่นในการทำงาน มีค่าเท่ากับ 0.863 และความสุขในการทำงาน มีค่าเท่ากับ 0.863 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.1 ทุกตัวแปร และค่า VIF มีค่าน้อยกว่า 5 ทุกตัวแปร แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันและการทดสอบ Autocorrelation โดยพบว่าค่า Durbin-Watson อยู่ที่ 1.903 ซึ่งอยู่ระหว่าง 1.5-2.5 ดังนั้นจึงสามารถใช้ตัวแปรอิสระทุกตัวในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณได้

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สภาพแวดล้อมในการทำงาน (R<sup>2</sup>) เท่ากับ 0.478 พบว่าการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ร้อยละ 47.80 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เมื่อปรับแล้ว (Adjusted R<sup>2</sup>) เท่ากับ

0.469 ทดสอบค่าสถิติ F-test ปรากฏว่าค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่าตัวแปรต้นอย่างน้อย 1 ด้าน สามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตาม คือ การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร

หากวิเคราะห์จำแนกตามตัวแปรต้น พบว่าผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple regression analysis) มี

1. ค่าคงที่ (B) เท่ากับ 12.347 มีค่า t เท่ากับ 3.186 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.002 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ดังนั้นค่าคงที่ควรมีค่าเท่ากับ 12.347

2. ตัวแปรความยืดหยุ่นในการทำงาน มีค่า B เท่ากับ 1.379 มีค่า t เท่ากับ 8.055 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงทำให้ความยืดหยุ่นในการทำงาน มีผลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร

3. ตัวแปรความสุขในการทำงาน มีค่า B เท่ากับ 0.632 มีค่า t เท่ากับ 3.052 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.003 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงทำให้ความสุขในการทำงาน มีผลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร

แสดงว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานทั้ง 2 ตัวแปร พบว่า ความยืดหยุ่นในการทำงาน และความสุขในการทำงาน มีผลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 สามารถแสดงสมการทดสอบได้ดังนี้

$$\text{Unstandardized} \quad Y = b_0 + b_1X_1^* + b_2X_2^*$$

เมื่อ  $Y =$  การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร

$X_1 =$  สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน

$X_2 =$  สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสุขในการทำงาน

$$\text{Standardized} \quad Z_y = 0.579X_1^* + 0.219X_2^*$$

เมื่อ  $Z_y =$  การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร

$X_1 =$  สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน

$X_2 =$  สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสุขในการทำงาน

ดังนั้น จะต้องทดสอบสมการความถดถอยของสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรว่าเป็นจริงหรือไม่ ดังนี้

1. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรความยืดหยุ่นในการทำงาน เท่ากับ 0.579

2. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรความสุขในการทำงาน เท่ากับ 0.219

เมื่อพิจารณาค่า Sig. เท่ากับ 0.000 แสดงให้เห็นว่า มีข้อมูลเพียงพอที่จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 จึงสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร จากสมการข้างต้นแสดงให้เห็นว่าถ้าสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านความยืดหยุ่นในการทำงานเพิ่มขึ้น จะทำให้การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร เพิ่มขึ้นร้อยละ 57.90

ถ้าสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านความสุขในการทำงานเพิ่มขึ้น จะทำให้การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร เพิ่มขึ้นร้อยละ 21.90

ส่วนที่ 15 การทดสอบสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออก

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3.1 สภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออก สามารถสร้างสมการ Regression ได้ดังนี้

$H_0$ : สภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออก

$H_1$ : สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออก

ตารางที่ 4-34 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อทดสอบสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออก

Model	Unstanderdized		Standerdized	t	Sig.	Collinearity	
	coefficients		coefficients			Tolerance	VIF
	B	Std. error	Beta				
ค่าคงที่	5.255	2.708		1.941	0.055		
ความยืดหยุ่น ในการทำงาน	0.384	0.120	0.287	3.207*	0.002	0.863	1.158

ตารางที่ 4-34 (ต่อ)

Model	Unstanderdized coefficients		Standerdized coefficients	t	Sig.	Collinearity	
	B	Std. error	Beta			Tolerance	VIF
ความสุขในการทำงาน	0.386	0.145	0.239	2.665*	0.009	0.863	1.158
R	0.436						
R <sup>2</sup>	0.190						
Adjusted R <sup>2</sup>	0.176						
SE (est.)	3.980						
F	13.735*						
Sig.	0.000						
Durbin-Watson	2.111						

หมายเหตุ: \*P-value  $\leq$  0.05

จากตารางที่ 4-34 การทดสอบเงื่อนไขของ Multiple regression analysis พบว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่เกิดปัญหา Multicollinearity เนื่องจาก Tolerance ความยืดหยุ่นในการทำงาน มีค่าเท่ากับ 0.863 และความสุขในการทำงาน มีค่าเท่ากับ 0.863 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.1 ทุกตัวแปรและค่า VIF มีค่าน้อยกว่า 5 ทุกตัวแปร แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันและการทดสอบ Autocorrelation โดยพบว่า ค่า Durbin-Watson อยู่ที่ 2.111 ซึ่งอยู่ระหว่าง 1.5-2.5 ดังนั้นจึงสามารถใช้ตัวแปรอิสระทุกตัวในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณได้

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สภาพแวดล้อมในการทำงาน (R<sup>2</sup>) เท่ากับ 0.190 พบว่า การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรด้านการตั้งใจลาออกขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ร้อยละ 19.00 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เมื่อปรับแล้ว (Adjusted R<sup>2</sup>) เท่ากับ 0.176 ทดสอบค่าสถิติ F-test ปรากฏว่าค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่าตัวแปรต้นอย่างน้อย 1 ด้าน สามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามคือการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรด้านการตั้งใจลาออก

หากวิเคราะห์จำแนกตามตัวแปรต้นพบว่าผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple regression analysis) มี

1. ค่าคงที่ (B) เท่ากับ 5.255  
 2. ตัวแปรความยืดหยุ่นในการทำงาน มีค่า B เท่ากับ 0.384 มีค่า t เท่ากับ 3.207 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.002 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงทำให้ความยืดหยุ่นในการทำงาน มีผลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรด้านการตั้งใจลาออก

3. ตัวแปรความสุขในการทำงาน มีค่า B เท่ากับ 0.386 มีค่า t เท่ากับ 2.665 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.009 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงทำให้ความสุขในการทำงาน มีผลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรด้านการตั้งใจลาออก

แสดงว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานทั้ง 2 ตัวแปร พบว่า ความยืดหยุ่นในการทำงาน และความสุขในการทำงาน มีผลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรด้านการตั้งใจลาออก ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 สามารถแสดงสมการทดสอบได้ดังนี้

$$\text{Unstandardized} \quad Y = b_0 + b_1X_1^* + b_2X_2^*$$

เมื่อ  $Y =$  การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออก

$X_1 =$  สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน

$X_2 =$  สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสุขในการทำงาน

$$\text{Standardized} \quad Z_y = 0.287X_1^* + 0.239X_2^*$$

เมื่อ  $Z_y =$  การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออก

$X_1 =$  สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน

$X_2 =$  สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสุขในการทำงาน

ดังนั้น จะต้องทดสอบสมการความถดถอยของสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออกว่าเป็นจริงหรือไม่ ดังนี้

1. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรความยืดหยุ่นในการทำงาน เท่ากับ 0.287

2. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรความสุขในการทำงาน เท่ากับ 0.239

เมื่อพิจารณาค่า Sig. เท่ากับ 0.000 แสดงให้เห็นว่า มีข้อมูลเพียงพอที่จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ขอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 จึงสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรด้านการตั้งใจลาออก จากสมการข้างต้นแสดงให้เห็นว่าถ้าสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความยืดหยุ่นในการทำงานเพิ่มขึ้น จะทำให้การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออก เพิ่มขึ้นร้อยละ 28.70

ถ้าสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านความความสุขในการทำงานเพิ่มขึ้น จะทำให้การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออก เพิ่มขึ้นร้อยละ 23.90

ส่วนที่ 16 การทดสอบสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษามูลค่า

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษามูลค่า สามารถสร้างสมการ Regression ได้ดังนี้

$H_0$ : สภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษามูลค่า

$H_1$ : สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษามูลค่า

ตารางที่ 4-35 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อทดสอบสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษามูลค่า

Model	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig.	Collinearity	
	B	Std. error	Beta			Tolerance	VIF
ค่าคงที่	1.747	1.911		0.915	0.362		
ความยืดหยุ่นในการทำงาน	0.683	0.084	0.601	8.089*	0.000	0.863	1.158
ความสุขในการทำงาน	0.191	0.102	0.139	1.870	0.064	0.863	1.158

ตารางที่ 4-35 (ต่อ)

Model	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig.	Collinearity	
	B	Std. error	Beta			Tolerance	VIF
R	0.665						
R <sup>2</sup>	0.442						
Adjusted R <sup>2</sup>	0.433						
SE (est.)	2.808						
F	46.408*						
Sig.	0.000						
Durbin-Watson	1.657						

หมายเหตุ: \*P-value  $\leq 0.05$

จากตารางที่ 4-35 การทดสอบเงื่อนไขของ Multiple regression analysis พบว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่เกิดปัญหา Multicollinearity เนื่องจาก Tolerance ความยืดหยุ่นในการทำงาน มีค่าเท่ากับ 0.863 และความสุขในการทำงาน มีค่าเท่ากับ 0.863 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.1 ทุกตัวแปร และค่า VIF มีค่าน้อยกว่า 5 ทุกตัวแปร แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน และการทดสอบ Autocorrelation โดยพบว่าค่า Durbin-Watson อยู่ที่ 1.657 ซึ่งอยู่ระหว่าง 1.5-2.5 ดังนั้นจึงสามารถใช้ตัวแปรอิสระทุกตัวในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณได้

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สภาพแวดล้อมในการทำงาน ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.442 พบว่าการร้ารักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรด้านกิจกรรมการรักษามูลากรขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ร้อยละ 44.20 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เมื่อปรับแล้ว (Adjusted  $R^2$ ) เท่ากับ 0.433 ทดสอบค่าสถิติ F-test ปรากฏว่าค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่าตัวแปรต้นอย่างน้อย 1 ด้าน สามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามคือ การร้ารักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรด้านกิจกรรมการรักษามูลากร

หากวิเคราะห์จำแนกตามตัวแปรต้น พบว่าผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple regression analysis) มี



1. ค่าคงที่ (B) เท่ากับ 1.747
2. ตัวแปรความยืดหยุ่นในการทำงาน มีค่า B เท่ากับ 0.683 มีค่า t เท่ากับ 8.089 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงทำให้ความยืดหยุ่นในการทำงาน มีผลต่อการชำระรักษาบุคลากร ให้คงอยู่กับองค์กรด้านกิจกรรมการรักษาบุคลากร
3. ตัวแปรความสุขในการทำงาน มีค่า B เท่ากับ 0.191 มีค่า t เท่ากับ 1.870 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.064 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงทำให้ความสุขในการทำงาน ไม่ส่งผลต่อการชำระรักษาบุคลากร ให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษาบุคลากร

แสดงว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานทั้ง 2 ตัวแปร พบว่า ความสุขในการทำงาน ไม่ส่งผลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษาบุคลากร ในขณะที่ความยืดหยุ่นในการทำงาน มีผลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรด้านกิจกรรมการรักษาบุคลากรที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 สามารถแสดงสมการทดสอบได้ดังนี้

$$\text{Unstanderized} \quad Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2$$

เมื่อ  $Y =$  การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรด้านกิจกรรมการรักษาบุคลากร

$X_1 =$  สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน

$X_2 =$  สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสุขในการทำงาน

$$\text{Standerdized} \quad Z_y = 0.601X_1 + 0.139X_2$$

เมื่อ  $Z_y =$  การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษาบุคลากร

$X_1 =$  สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน

$X_2 =$  สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสุขในการทำงาน

ดังนั้น จะต้องทดสอบสมการความถดถอยของสภาพแวดล้อมในการทำงาน

มีความสัมพันธ์กับการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษาบุคลากรว่าเป็นจริงหรือไม่ ดังนี้

1. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรความยืดหยุ่นในการทำงาน เท่ากับ 0.601
2. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรความสุขในการทำงาน เท่ากับ 0.191

เมื่อพิจารณาค่า Sig. เท่ากับ 0.000 แสดงให้เห็นว่า มีข้อมูลเพียงพอที่จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ขอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 จึงสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษาบุคลากร จากสมการข้างต้นแสดงให้เห็นว่าถ้าสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านความยืดหยุ่นในการทำงานเพิ่มขึ้น จะทำให้การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรด้านกิจกรรมการรักษาบุคลากรเพิ่มขึ้น ร้อยละ 60.10

ส่วนที่ 17 การทดสอบสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านความท้าทายในงาน

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3.3 สภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านความท้าทายในงานสามารถสร้างสมการ Regression ได้ดังนี้

$H_0$ : สภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านความท้าทายในงาน

$H_1$ : สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านความท้าทายในงาน

ตารางที่ 4-36 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อทดสอบสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านความท้าทายในงาน

Model	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients		t	Sig.	Collinearity	
	B	Std. error	Beta				Tolerance	VIF
ค่าคงที่	5.345	1.284			4.164*	0.000		
ความยืดหยุ่นในการทำงาน	0.312	0.057	0.474		5.509*	0.000	0.863	1.158
ความสุขในการทำงาน	0.055	0.069	0.069		0.805	0.422	0.863	1.158
R	0.503							
R <sup>2</sup>	0.253							
Adjusted R <sup>2</sup>	0.241							

ตารางที่ 4-36 (ต่อ)

Model	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig.	Collinearity	
	B	Std. error	Beta			Tolerance	VIF
SE (est.)	1.886						
F	19.854*						
Sig.	0.000						
Durbin-Watson	1.537						

หมายเหตุ: \*P-value  $\leq$  0.05

จากตารางที่ 4-36 การทดสอบเงื่อนไขของ Multiple regression analysis พบว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่เกิดปัญหา Multicollinearity เนื่องจาก Tolerance ความยืดหยุ่นในการทำงาน มีค่าเท่ากับ 0.863 และความสุขในการทำงานมีค่าเท่ากับ 0.863 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.1 ทุกตัวแปรและค่า VIF มีค่าน้อยกว่า 5 ทุกตัวแปร แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันและการทดสอบ Autocorrelation โดยพบว่าค่า Durbin-Watson อยู่ที่ 1.537 ซึ่งอยู่ระหว่าง 1.5-2.5 ดังนั้นจึงสามารถใช้ตัวแปรอิสระทุกตัวในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณได้

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สภาพแวดล้อมในการทำงาน ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.253 พบว่าการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรด้านความท้าทายในงานขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ร้อยละ 25.30 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เมื่อปรับแล้ว (Adjusted  $R^2$ ) เท่ากับ 0.241 ทดสอบค่าสถิติ F-test ปรากฏว่าค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่าตัวแปรต้นอย่างน้อย 1 ด้าน สามารถทำนายผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามคือ การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านความท้าทายในงาน

หากวิเคราะห์จำแนกตามตัวแปรต้น พบว่าผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple regression analysis) มี

1. ค่าคงที่ (B) เท่ากับ 5.345 มีค่า t เท่ากับ 4.164 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ดังนั้นค่าคงที่ควรมีค่าเท่ากับ 5.345

2. ตัวแปรความยืดหยุ่นในการทำงาน มีค่า B เท่ากับ 0.312 มีค่า t เท่ากับ 5.509 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงทำให้ความยืดหยุ่นในการทำงาน มีผลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านความท้าทายในงาน

3. ตัวแปรความสุขในการทำงาน มีค่า B เท่ากับ 0.055 มีค่า t เท่ากับ 0.805 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.422 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงทำให้ความสุขในการทำงาน ไม่ส่งผลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านความท้าทายในงาน

แสดงว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานทั้ง 2 ตัวแปร พบว่า ความสุขในการทำงาน ไม่ส่งผลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรด้านความท้าทายในงาน ในขณะที่ความยืดหยุ่นในการทำงาน มีผลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรด้านความท้าทายในงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 สามารถแสดงสมการพยากรณ์การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรได้ดังนี้

$$\text{Unstandardized} \quad Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2$$

เมื่อ  $Y =$  การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านความท้าทายในงาน

$X_1 =$  สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน

$X_2 =$  สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสุขในการทำงาน

$$\text{Standardized} \quad Z_y = 0.474X_1 + 0.069X_2$$

เมื่อ  $Z_y =$  การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านความท้าทายในงาน

$X_1 =$  สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน

$X_2 =$  สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสุขในการทำงาน

ดังนั้น จะต้องทดสอบสมการความถดถอยของสภาพแวดล้อมในการทำงาน

มีความสัมพันธ์กับการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรด้านความท้าทายในงานว่าเป็นจริงหรือไม่ ดังนี้

1. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรความยืดหยุ่นในการทำงาน เท่ากับ 0.474

2. ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของตัวแปรความสุขในการทำงาน เท่ากับ 0.069

เมื่อพิจารณาค่า Sig. เท่ากับ 0.000 แสดงให้เห็นว่า มีข้อมูลเพียงพอที่จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 จึงสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรด้านความท้าทายในงานจากสมการข้างต้นแสดงให้เห็นว่าถ้าสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน

เพิ่มขึ้น จะทำให้การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรด้านความท้าทายในงาน เพิ่มขึ้นร้อยละ 47.40

### สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

จากการทดสอบสมมติฐานเป็นรายข้อ โดยใช้วิธีการทางสถิติ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ดังตาราง ดังนี้

ตารางที่ 4-37 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานรายข้อ

ข้อ	สมมติฐานการวิจัย	สรุป
1	ความพึงพอใจในงานของบุคลากร มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร	
1	$H_0$ ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ไม่มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร โดยภาพรวม $H_1$ ความพึงพอใจในงานของบุคลากร มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร โดยภาพรวม	ปฏิเสธ $H_0$
1.1	$H_0$ ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ไม่มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออก $H_1$ ความพึงพอใจในงานของบุคลากร มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออก	ปฏิเสธ $H_0$
1.2	$H_0$ ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ไม่มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษาบุคลากร $H_1$ ความพึงพอใจในงานของบุคลากร มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษาบุคลากร	ปฏิเสธ $H_0$
1.3	$H_0$ ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ไม่มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านความท้าทายในงาน $H_1$ ความพึงพอใจในงานของบุคลากร มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านความท้าทายในงาน	ปฏิเสธ $H_0$

ตารางที่ 4-37 (ต่อ)

ข้อ	สมมติฐานการวิจัย	สรุป
2	ความผูกพันต่อองค์กร มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร	
2	H <sub>0</sub> ความผูกพันต่อองค์กร ไม่มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรโดยภาพรวม H <sub>1</sub> ความผูกพันต่อองค์กร มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรโดยภาพรวม	ปฏิเสธ H <sub>0</sub>
2.1	H <sub>0</sub> ความผูกพันต่อองค์กร ไม่มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออก H <sub>1</sub> ความผูกพันต่อองค์กร มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออก	ปฏิเสธ H <sub>0</sub>
2.2	H <sub>0</sub> ความผูกพันต่อองค์กร ไม่มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษาบุคลากร H <sub>1</sub> ความผูกพันต่อองค์กร มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษาบุคลากร	ปฏิเสธ H <sub>0</sub>
2.3	H <sub>0</sub> ความผูกพันต่อองค์กร ไม่มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านความท้าทายในงาน H <sub>1</sub> ความผูกพันต่อองค์กร มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านความท้าทายในงาน	ปฏิเสธ H <sub>0</sub>
3	สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร	
3	H <sub>0</sub> สภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร โดยภาพรวม H <sub>1</sub> สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร โดยภาพรวม	ปฏิเสธ H <sub>0</sub>
3.1	H <sub>0</sub> สภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออก H <sub>1</sub> สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออก	ปฏิเสธ H <sub>0</sub>

ตารางที่ 4-37 (ต่อ)

ข้อ	สมมติฐานการวิจัย	สรุป
3.2	$H_0$ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากร ให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษาบุคลากร $H_1$ สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากร ให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษาบุคลากร	ปฏิเสธ $H_0$
3.3	$H_0$ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากร ให้คงอยู่กับองค์กร ด้านความท้าทายในงาน $H_1$ สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากร ให้คงอยู่กับองค์กร ด้านความท้าทายในงาน	ปฏิเสธ $H_0$

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยในครั้งนี้ในส่วนของกรเก็บข้อมูลวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) ใช้คำถามแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลและผู้บริหารระดับสูง บริษัท ไทย พีพี-อาร์ จำกัด และบริษัทในเครือ ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักโดยการเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจงจำนวน 7 คน จนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัว โดยผู้วิจัยใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 30-45 นาทีต่อผู้สัมภาษณ์ 1 คน โดยวัน เวลา และสถานที่ในการนัดสัมภาษณ์จะขึ้นอยู่กับความสะดวกของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละท่าน

แนวคำถามในการสัมภาษณ์ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลและผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านการแรงจูงใจบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษาดำรงตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงาน

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านการสร้างความพึงพอใจในงานของบุคลากร การสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้เกิดกับบุคลากร การจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงานให้บุคลากรคงอยู่กับองค์กร ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบกับการชำระรักษาให้บุคลากรคงอยู่ในองค์กร และแนวทางการชำระรักษาให้บุคลากรคงอยู่กับองค์กรจากผลแบบสอบถามบุคลากรในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ผู้วิจัยมีการกำหนด นามสมมติให้กับผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งหมด ดังนี้

1. กลุ่มผู้บริหารระดับสูง ทำการสัมภาษณ์ทั้งหมด 4 ท่าน ใช้นามสมมติเป็น P1-P4
2. กลุ่มผู้จัดการฝ่าย ทำการสัมภาษณ์ทั้งหมด 3 ท่าน ใช้นามสมมติเป็น M1-M3

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 การสัมภาษณ์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงาน

1. กลุ่มผู้บริหารระดับสูง จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้รายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 4-38 รายละเอียดการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารระดับสูง

ชื่อ	เพศ	อายุ	ระดับการศึกษา	ตำแหน่ง	ประสบการณ์การทำงาน
P1	ชาย	41-50 ปี	สูงกว่าปริญญาตรี	President	มากกว่า 10 ปี
P2	ชาย	41-50 ปี	สูงกว่าปริญญาตรี	Asst. Vice President	มากกว่า 10 ปี
P3	ชาย	41-50 ปี	ปริญญาตรี	Asst. Vice President	7-10 ปี
P4	หญิง	31-40 ปี	สูงกว่าปริญญาตรี	Managing Director	7-10 ปี

2. กลุ่มผู้จัดการฝ่ายและหัวหน้างาน จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้รายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4-39 รายละเอียดการสัมภาษณ์กลุ่มผู้จัดการฝ่าย

ชื่อ	เพศ	อายุ	ระดับการศึกษา	ตำแหน่ง	ประสบการณ์การทำงาน
M1	ชาย	41-50 ปี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	Plant Manager	7-10 ปี
M2	หญิง	31-40 ปี	ปริญญาตรี	R& D Manager	3-6 ปี
M3	หญิง	41-50 ปี	ปริญญาตรี	Warehouse Supervisor	7-10 ปี

ส่วนที่ 2 แนวทางการชำระรักษาให้บุคลากรคงอยู่กับองค์กรจากผลแบบสอบถาม บุคลากรคำตอบเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านการสร้างความพึงพอใจในงานของบุคลากร การสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้เกิดขึ้นกับบุคลากร การจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงานให้บุคลากรคงอยู่กับองค์กร ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบกับการชำระรักษาให้บุคลากรคงอยู่ในองค์กร และแนวทางการชำระรักษาให้บุคลากรคงอยู่กับองค์กรจากผลแบบสอบถามบุคลากร



จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารระดับสูง และผู้จัดการฝ่าย ทำการสัมภาษณ์ทั้งหมด 7 ท่าน มีผู้กล่าวรายละเอียดต่าง ๆ ดังนี้

P1 กล่าวว่า ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร เพราะบุคลากรมีความสำคัญที่ต้องขับเคลื่อนองค์กร หากองค์กรต้องสูญเสียบุคลากรหลักไปย่อมส่งผลเสียหายต่อการดำเนินงานและองค์ความรู้หายไป ดังนั้น การสร้างความพึงพอใจในงาน ต้องคำนึงถึงการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรแต่ละหน่วยงาน เมื่อตอบสนองความต้องการได้ตรงจุดแล้วต้องสนับสนุนการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการทำงาน เปิดโอกาสให้แสดงศักยภาพการทำงาน ทำให้บุคลากรเห็นถึงการเติบโตและมั่นคงในการทำงาน ทั้งในรูปของค่าตอบแทนและสวัสดิการรูปแบบต่าง ๆ ส่งเสริมให้เกิดการทำงานที่มีความสุข ทั้งการให้อิสระในทางความคิด การวางแผนรูปแบบการทำงาน และที่สำคัญต้องมีการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและส่วนตัว ในขณะที่สภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรง องค์กรต้องมีวิธีการที่ดีในการดึงดูดและรักษาให้บุคลากรคงอยู่เครื่องมือที่นำมาใช้ในอนาคต Coaching and mentoring เข้ามาช่วยเป็นเครื่องมือผลักดันกระตุ้น เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่

P2 กล่าวว่า การรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรนั้น องค์กรต้องมี Career path ของการทำงานที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดการรับรู้ของความมั่นคงในการทำงาน ประกอบกับการมอบหมายงานให้กับบุคลากรให้ได้เรียนรู้การทำงานให้คุณค่าการทำงานของตนเอง การแก้ไขปัญหาในการทำงานเพื่อให้รับรู้ถึงความท้าทายในการทำงาน พร้อมทั้งผู้บริหารต้องเข้าใจปัญหาส่วนต่าง ๆ ของบุคลากร กระตุ้นให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและส่วนตัว และผู้บังคับบัญชาต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานระหว่างบุคลากร เชื่อมโยงความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในกลุ่มของเพื่อนร่วมงานให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีส่งผลดีต่อองค์กร

P3 กล่าวว่า เมื่อสูญเสียบุคลากรที่มีคุณภาพมีความสำคัญต่อองค์กร ไปย่อมส่งผลกระทบต่องานทั้งระบบ ตลอดจนในส่วนของรายละเอียดงานเกิดสภาวะ Over load เกิดขึ้นตามมา การสร้างความพึงพอใจในงานนั้นต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการรักษาบุคลากรให้คงอยู่ ทั้งรายละเอียดของงานที่ชัดเจน การให้เห็นถึงความสำเร็จในการทำงาน การมอบหมายงานที่น่าสนใจให้กับบุคลากร ให้เห็นโอกาสในการเติบโตทางอาชีพ มีความมั่นคงในการทำงาน และมีค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับศักยภาพการทำงาน เป็นการสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้เกิดขึ้นกับบุคลากร พร้อมทั้งการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ปัจจัยภายนอกองค์กรที่อาจจะทำให้เกิดสมองไหล องค์กรต้องเตรียมรับมือกับการแข่งขันที่เกิดขึ้น แนวทางการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการรักษาบุคลากรให้คงอยู่ ต้องเปิดโอกาส

ให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประกอบกับองค์กรต้องสรรหาบุคลากรที่มี Talent และองค์กรต้องมีกระบวนการทำงานที่สามารถผลักดันให้บุคลากรนั้น การใช้เครื่องมือสำหรับการข้าราชการบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร Coaching and mentoring เป็นวิธีการที่ต้องนำมาใช้กับบุคลากรในองค์กร

P4 กล่าวว่า ปัจจุบันองค์กรมีบุคลากร Gen Y เข้ามามีส่วนในการทำงานเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในยุคสมัยนี้ การรับมือกับปัญหาของ Gen Y ที่เข้ามาทำงานขับเคลื่อนองค์กรต่อไปนั้น องค์กรควรมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารงานเพื่อให้สอดคล้องกับบุคลากร ต้องมีความยืดหยุ่น และอธิบายรายละเอียดงานให้ชัดเจน เพื่อมุ่งเน้นชี้ให้เห็นเป้าหมายของความสำเร็จการทำงาน พร้อมทั้งการปลูกฝังความคิดเกี่ยวกับองค์กรเพื่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ผ่านการถ่ายทอดจากผู้บริหารในกิจกรรมต่าง ๆ ที่ดึงให้บุคลากรส่วนนี้เข้ามามีส่วนร่วม และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ความสามารถอย่างเต็มที่มากขึ้น การให้เรียนรู้กับสถานการณ์จริง การมอบหมาย New project/ New product ที่มีสำคัญ นำมาวางแผน พัฒนา วางกลยุทธ์การดำเนินการ ถือเป็น การสร้างความท้าทายในการทำงานให้เกิดขึ้นการแก้ไขปัญหาคือ โดยที่มีผู้บังคับบัญชาคอยให้คำแนะนำ ซึ่งถือเป็น การสร้างความท้าทายในการทำงานอีกส่วนหนึ่งที่สำคัญ ที่จะทำให้บุคลากรยุคนี้ยังคงอยู่กับองค์กร

M1 กล่าวว่า การสูญเสียบุคลากรหลักขององค์กรไปนั้น จะส่งผลต่อการทำงานทั้งระบบ เพราะการทำงานในส่วนของการผลิตนั้นมีความสัมพันธ์กันทั้งระบบ ถ้าเกิดขาดส่วนใดส่วนหนึ่งไปจะทำให้เกิดสถานะ Over load ของงานตามมา จึงต้องทำให้บุคลากรเข้าในหน้างานของตนเอง ตั้งแต่แรก เข้าใจรายละเอียดการทำงานที่ต้องสัมพันธ์กับส่วนงานอื่น ๆ เพื่อให้เกิดผลการการทำงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพตามมา ที่สำคัญอีกสิ่งหนึ่งคือผู้บังคับบัญชา มีส่วนอย่างมากสำหรับการสอนงานและถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา องค์กรต้องมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน และยังคงบริหารบุคลากรให้มีความผูกพันกับองค์กรทั้งด้านค่าตอบแทน สวัสดิการที่สามารถช่วยเหลือบุคลากร ดึงดูดให้บุคลากรอยู่กับองค์กร และ โอกาสเติบโตในสายอาชีพ มีความมั่นคงในงาน ตลอดจนพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถให้มีศักยภาพมากขึ้นทั้งส่งไปอบรมตามหลักสูตรที่เหมาะสม หรือแม้กระทั่งกับการเรียนรู้จากหน้างานที่สร้างความท้าทายในการทำงาน เพื่อที่จะเกิดการเรียนรู้การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

M2 กล่าวว่า การทำให้บุคลากรยังคงอยู่กับองค์กรนั้น ต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การเรียนรู้การทำงานด้วยตนเอง โดยมีการแนะนำของผู้บังคับบัญชาอย่างเปิดกว้าง เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ออกแบบรูปแบบการทำงาน การวางระบบการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรได้อย่างเต็มที่ สนับสนุนการให้บุคลากรหาความรู้





ตารางที่ 4-40 (ต่อ)

ประเด็นคำตอบ	ผู้ให้สัมภาษณ์ (ผู้บริหารระดับสูง และผู้จัดการฝ่าย)							รวม
	P1	P2	P3	P4	M1	M2	M3	
องค์กรต้องสรรหาบุคลากร ที่มี Talent และองค์กรต้องมี กระบวนการทำงานที่สามารถ ผลักดันให้บุคลากรนั้น สามารถ แสดงศักยภาพออกมาได้อย่างเต็มที่	x		x	x	x			4
การใช้เครื่องมือสำหรับการชำระ รักษามูลค่าการให้คงอยู่กับองค์กร การฝึกอบรมเปิด โอกาสเรียนต่อ Coaching and Mentoring การให้ เรียนรู้กับสถานการณ์จริง การมอบหมาย New Project/ New Product	x		x	x	x	x		5
สภาพแวดล้อมในการทำงาน การสร้างความสุขในการทำงาน ทั้งการให้อิสระในทางความคิด การวางแผนรูปแบบการทำงาน และ ที่สำคัญต้องมีการสร้าง ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน และส่วนตัว	x		x	x	x	x		5
การรับมือกับปัญหาของ Gen y องค์กรควรมีการปรับเปลี่ยน กลยุทธ์ในการบริหารงาน ต้องมี ความยืดหยุ่น อธิบายรายละเอียด งานให้ชัดเจน เพื่อมุ่งเน้นชี้ให้เห็น เป้าหมายของความสำเร็จการทำงาน	x		x	x				3

หมายเหตุ: เครื่องหมาย x หมายถึง ประเด็นที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึง

จากตารางที่ 4-40 การสังเคราะห์ประเด็นปัญหาที่พบต่อแนวทางการข้าราชการบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรจากผู้ให้สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่าย รวมทั้ง 7 ท่าน ผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นปัญหาที่สำคัญได้ ดังนี้องค์กรทุกองค์กรถูกขับเคลื่อนโดยบุคลากรอยู่แล้ว และเมื่อสูญเสียบุคลากรที่มีคุณภาพมีความสำคัญต่อองค์กร ไปย่อมส่งผลต่อความเสียหายหลักขององค์กร กระทบต่องานทั้งระบบ องค์ความรู้ต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกันอาจขาดหายไป ตลอดจนในส่วนย่อยของรายละเอียดงานเกิดสภาวะ Over load เกิดขึ้นตามมา

การทำให้บุคลากรคงอยู่กับองค์กร องค์กรต้องมีการตอบสนองความต้องการของบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของแต่ละบุคคล โดยต่างกันตรงที่การให้ความสำคัญและความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล ซึ่งแต่ละส่วนของการทำงานต้องตอบสนองให้ตรงกับความต้องการพื้นฐานแต่ละระดับ องค์กรต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงานทั้งภายในและภายนอก ทั้งความพอใจในการทำงาน มุ่งเน้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการทำงานของตนเองให้ประสบความสำเร็จ องค์กรต้องทำให้พนักงานเห็นถึงความมั่นคงในงาน โอกาสการก้าวหน้าในงาน และการให้สวัสดิการ ค่าตอบแทนเป็นที่พึงพอใจ ซึ่งส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรตามมา ตลอดจนการสร้างความสุขในการทำงาน ทั้งการให้อิสระในทางความคิด การวางแผนรูปแบบการทำงาน และที่สำคัญต้องมีการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและส่วนตัว

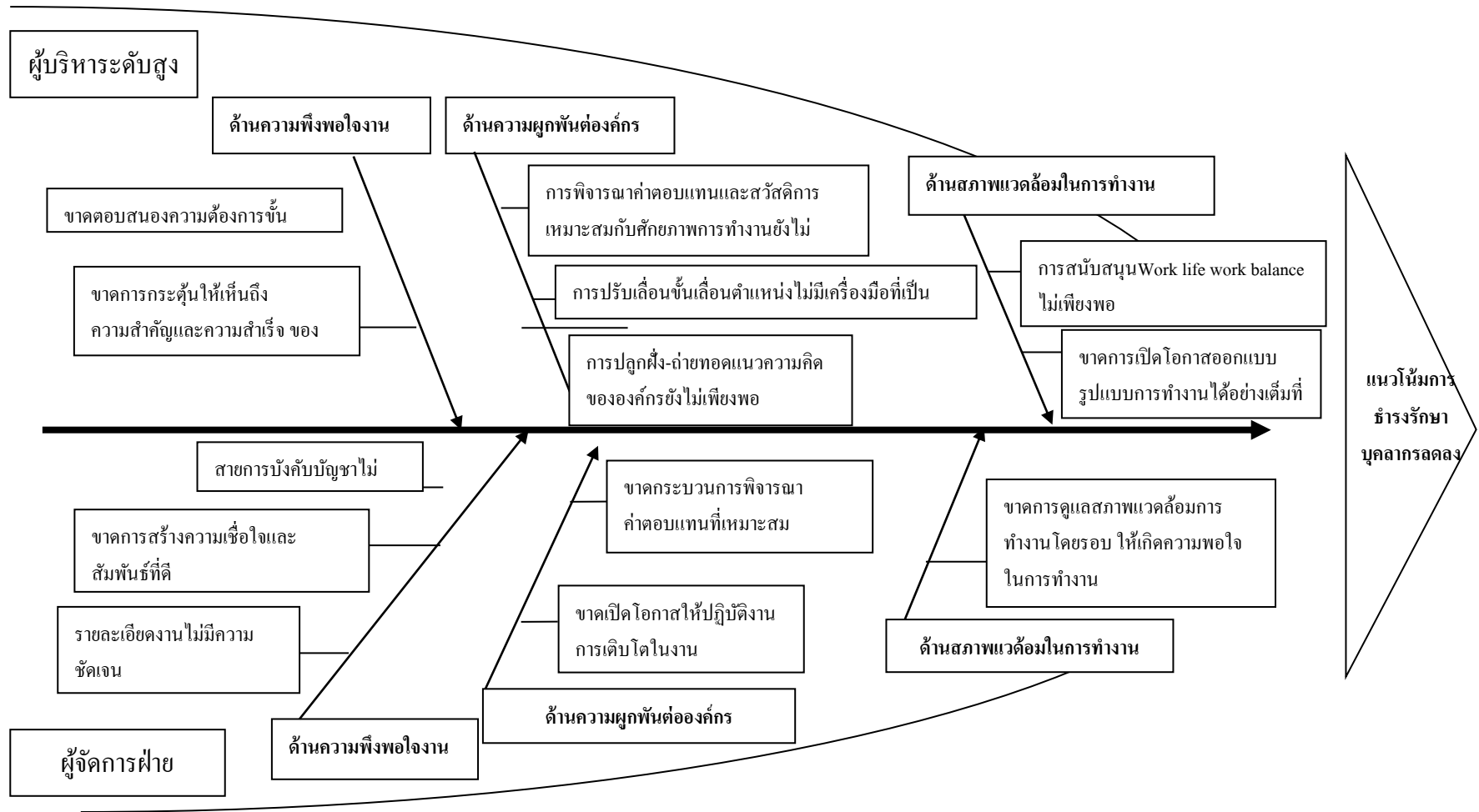
การทำให้บุคลากรคงอยู่กับองค์กร สำหรับบุคลากรระดับปฏิบัติงานส่วนงานคลังสินค้า และการผลิต นอกเหนือจากการที่องค์กรต้องให้ความสำคัญตามข้อมูลข้างต้นที่กล่าวแล้ว ยังต้องให้ความสำคัญกับการเข้าใจปัญหา ของบุคลากร เมื่อบุคลากรเกิดความกังวลใจ ความเครียดในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาต้องสร้างความเชื่อใจไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชาให้กับบุคลากร เพื่อรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นต่าง ๆ หรือแม้กระทั่งการลงไปช่วยแก้ไขปัญหาเบื้องต้นให้กับบุคลากร การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นอีกส่วนที่ต้องให้ความสำคัญ เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีสัมพันธภาพที่ดีมีการทำงานที่สร้างสรรค์ จนเกิดเป็นการทำงานที่ร่วมมือกันและส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีมเกิดขึ้น

การรับมือกับปัญหาของ Gen y ที่เข้ามาทำงานขับเคลื่อนองค์กรต่อไปนั้น องค์กรควรมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารงานเพื่อให้สอดคล้องกับบุคลากร ต้องมีความยืดหยุ่น และอธิบายรายละเอียดงานให้ชัดเจน เพื่อมุ่งเน้นชี้ให้เห็นเป้าหมายของความสำเร็จการทำงาน พร้อมทั้งการปลูกฝังความคิดเกี่ยวกับองค์กรเพื่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ผ่านการถ่ายทอดจากผู้บริหาร ในกิจกรรมต่าง ๆ ที่ดึงให้บุคลากรส่วนนี้เข้ามามีส่วนร่วม และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ความสามารถอย่างเต็มที่มากขึ้น

แนวทางการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการรักษาบุคลากรให้คงอยู่ ต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น กระตุ้นให้พร้อมรับกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ประกอบกับองค์กรต้องสรรหาบุคลากรที่มี Talent และองค์กรต้องมีกระบวนการทำงานที่สามารถผลักดันให้บุคลากรนั้น สามารถแสดงศักยภาพออกมาได้อย่างเต็มที่โดยสะท้อนออกมาผ่านทางผลงาน

การใช้เครื่องมือสำหรับการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร นอกจากการสนับสนุนให้บุคลากรหาความรู้เพิ่มเติมจากการฝึกอบรมตามที่บุคลากรสนใจ เปิดโอกาสให้ได้ศึกษาต่อแล้วนั้น ยังมีการนำเครื่องมือด้านอื่นเข้ามาช่วย ได้แก่ Coaching and mentoring เข้ามาช่วยเป็นเครื่องมือผลักดันกระตุ้นเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และบุคลากรสามารถแสดงศักยภาพการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ตลอดจนการให้เรียนรู้กับสถานการณ์จริง การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยมีผู้บังคับบัญชาคอยให้คำแนะนำ หรือ การมอบหมาย New project/ New product ที่มีสำคัญนำมาวางแผน พัฒนา วางกลยุทธ์การดำเนินการ ถือเป็นการสร้างความท้าทายในการทำงานให้เกิดขึ้น

หลังจากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่าย รวมทั้ง 7 ท่าน ผู้วิจัยสามารถนำมาสรุปผลแผนผังสาเหตุและผล (Cause and effect diagram) ได้ดังนี้



ภาพที่ 4-1 แผนภูมิแก่งปลापระเด็นสาเหตุของการร้ายรักษาบุคลากรมีแนวโน้มลดลง



ตารางที่ 4-41 การวิเคราะห์ผลแนวทางการธำรงรักษาบุคลากรที่ได้จากแผนภูมิแกงปลา

ปัญหาและสาเหตุ	แนวทางการธำรงรักษาบุคลากร
<p><b>ด้านความพึงพอใจในงาน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ฝ่ายบริหารงานขาดการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรแต่ละส่วนงาน</li> <li>ฝ่ายบริหารงานขาดการกระตุ้นให้เห็นถึงความสำคัญและความสำเร็จ ของงาน</li> <li>รายละเอียดการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งงานไม่มีความชัดเจนจนเกิด Over load</li> <li>ผู้บังคับบัญชาสายงานการบังคับบัญชาไม่ชัดเจน</li> <li>ผู้บังคับบัญชาขาดการสร้าง ความเชื่อใจ และการสร้างสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นระหว่างทีมงาน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ควรสร้างแนวทางการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคลากรในแต่ละส่วนงานให้ตรงกับความต้องการของแต่ละบุคคล</li> <li>ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาควรมอบหมายงานที่มีความท้าทาย เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ผ่านการมอบหมายงาน New project/ New product</li> <li>ควรมีการปรับปรุงรายละเอียดการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่งงาน และสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน เพื่อลดปัญหา งาน Over Load และ ความชัดเจนของสายการบังคับบัญชา</li> <li>การนำเครื่องมือการบริหารงานผู้สืบทอดงาน (Successor) เข้ามาสนับสนุนการบริหารงาน เพื่อให้บุคลากรมีต้นแบบที่ดีในการเรียนรู้และปฏิบัติงาน พร้อมทั้งสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและผลักดันกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพตามคำแนะนำของผู้บังคับบัญชา</li> </ol>
<p><b>ด้านความผูกพันต่อองค์กร</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ฝ่ายบริหารและผู้บังคับบัญชาขาดเครื่องมือการพิจารณาค่าตอบแทนและสวัสดิการเหมาะสมกับศักยภาพการทำงาน</li> <li>การปรับเปลี่ยนขึ้นเลื่อนตำแหน่ง การเติบโตในสายงานยังไม่มีเครื่องมือที่เป็นรูปธรรม</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>การนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management system) เข้ามาเป็นเครื่องมือช่วยในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยเป็นการวางระบบตั้งแต่ระดับองค์กรไปจนถึงรายบุคคล</li> <li>การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career path development) เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรรับรู้ว่าตนเองมีคุณค่าและได้รับการยอมรับจากองค์กรและ</li> </ol>

## ตารางที่ 4-41 (ต่อ)

ปัญหาและสาเหตุ	แนวทางการธำรงรักษาบุคลากร
<p>3. การปลุกฝั่ง-ถ่ายทอดแนวความคิดขององค์กรจากฝ่ายบริหารยังไม่เพียงพอ</p>	<p>สามารถดำเนินการอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมในการพัฒนาบุคลากรให้เติบโตในสายอาชีพ ถือเป็น การลดแนวโน้มอัตราการลาออกของบุคลากร</p> <p>3. การนำระบบ Coaching and mentoring เข้ามาเป็นเครื่องมือสนับสนุนการถ่ายทอดแนวความคิดวัฒนธรรมขององค์กรให้กับบุคลากร ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ การแก้ไขปัญหาผ่านการ Coach จากผู้บังคับบัญชาและการเรียนรู้แบบอย่างการใช้ชีวิตในองค์กรผ่านการเป็น Mentor ที่ดีของผู้บังคับบัญชา</p> <p>4. การสนับสนุนให้บุคลากรได้รับความรู้จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ และนำกลับมาถ่ายทอดให้กับบุคลากรส่วนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นจัดการองค์ความรู้ (Knowledge management) เพื่อเป็นการเรียนรู้ภายในองค์กรต่อไป</p>
<p><b>ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน</b></p>	
<p>1. การสนับสนุน Work life work balance ยังไม่เพียงพอ</p>	<p>1. การส่งเสริมการสร้างสมดุลในชีวิตและการทำงาน (Work life work balance) ไปพร้อมกัน อาทิเช่น การจัดวันลาพักผ่อนให้ตามอายุงาน หรือ การลาที่เกี่ยวข้องกับครอบครัว</p>
<p>2. การดูแลสภาพแวดล้อมการทำงาน โดยรอบให้เกิดความพอใจในการทำงาน</p>	
<p>3. การเปิดโอกาสให้ออกแบบรูปแบบการทำงานยังมีความยืดหยุ่นน้อย</p>	<p>2. Happy workplace การสร้างความสุขในการทำงาน เมื่อคนเรามีความสุขในการทำงาน ผลงานของพนักงานย่อมมีประสิทธิภาพตามความสุขของการทำงานด้วย</p> <p>3. การเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถจัดตารางเวลาทำงานและออกแบบรูปแบบการทำงานได้อย่างเต็มที่โดยอยู่บนพื้นฐานนโยบายขององค์กร</p>

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาวิจัยที่มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษานुकลากรให้คงอยู่ในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ไทย พีพี-อาร์ จำกัด ครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยใช้วิธีการผสมผสาน (Mixed method) ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative data) ได้ทำการเก็บข้อมูลโดยใช้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่สร้างขึ้นสำหรับเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 120 ชุด และข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative data) โดยผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง และผู้จัดการฝ่าย ซึ่งงานวิจัยนี้มุ่งที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษานुकลากร เพื่อทราบถึงแนวทางการธำรงรักษานुकลากรและรักษานुकลากรให้คงอยู่กับองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความพึงพอใจในงานของนุกลากร ความผูกพันต่อองค์กรของนุกลากร และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษานुकลากรให้คงอยู่กับองค์กร
2. เพื่อเสนอแนวทางการธำรงรักษานुकลากรให้คงอยู่กับองค์กรของบริษัท ไทย พีพี-อาร์ จำกัด และบริษัทในเครือ โดยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

#### สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ทั้งนี้ผู้วิจัยนำเสนอการสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาความพึงพอใจในงานของนุกลากร ความผูกพันต่อองค์กรของนุกลากรและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษานुकลากรให้คงอยู่กับองค์กร ดังนี้

การวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษานुकลากรให้คงอยู่กับองค์กร กลุ่มตัวอย่างคือ นุกลากรที่ทำงานอยู่ในองค์กรของบริษัท ไทย พีพี-อาร์ จำกัด และบริษัทในเครือ การวิจัยเชิงปริมาณ ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมจากแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ เพื่อประมวลผลข้อมูลใช้สถิติดังนี้

ส่วนที่ 1 สรุปโครงสร้างลักษณะทั่วไปของการตอบแบบสอบถามนุกลากรของบริษัท ไทย พีพี-อาร์ จำกัด และบริษัทในเครือ โดย สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics analysis) ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) เพื่ออธิบายข้อมูลในส่วน ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งงาน หน่วยงาน ประสบการณ์ทำงาน

ส่วนที่ 2 สรุปผลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากร โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics analysis) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่า ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) เพื่อใช้อธิบายข้อมูล ความพึงพอใจในงานของ บุคลากร ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร สภาพแวดล้อมในการทำงาน การชำระรักษา ให้บุคลากรคงอยู่กับองค์กร และ

ส่วนที่ 3 สรุปผลการทดสอบสมมุติฐาน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ เชิงเส้นตรง (Multiple liner regression analysis) เพื่อใช้ทดสอบความมีอิทธิพลระหว่าง ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ความผูกพันต่อองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน ของบุคลากรกับการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร

การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งข้อมูลที่เก็บ รวบรวมได้นั้น ผู้วิจัยจะนำมาวิเคราะห์เชิงคุณภาพ และนำเสนอข้อมูลในการวิจัยโดยการบรรยาย เชิงพรรณนาและข้อมูลนั้นจะถูกตีความหมายหรือหาความสัมพันธ์ของข้อมูลจากการสัมภาษณ์ เชิงลึกอย่างมีเหตุผล เพื่อเสนอแนวทางการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรของบริษัท ไทย พีพี-อาร์ จำกัด และบริษัทในเครือ

### ส่วนที่ 1 สรุปโครงสร้างลักษณะทั่วไปของการตอบแบบสอบถามบุคลากร

ผลการศึกษาวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 64.20 อายุของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 21-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.00 ในส่วนระดับการศึกษา ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 50.00 ตำแหน่งงานส่วนใหญ่เป็น เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 78.30 ตำแหน่งงานในหน่วยงานกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นหน่วยงานสำนักงาน คิดเป็นร้อยละ 53.30 ประสบการณ์การทำงานส่วนใหญ่มีประสบการณ์ ทำงานระหว่าง 3-6 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.30

ส่วนที่ 2 สรุปผลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากร  
สรุปความคิดเห็นปัจจัยความพึงพอใจในงานของบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากร

ผลการศึกษา พบว่า ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างของบุคลากรที่ทำงานอยู่ใน องค์กรของบริษัท ไทย พีพี-อาร์ จำกัด และบริษัทในเครือ เกี่ยวกับปัจจัยความพึงพอใจในงาน ของบุคลากร ประกอบด้วย 1) คุณค่าของงาน 2) การมุ่งเน้นเป้าหมาย 3) ความเครียดในการทำงาน 4) การเพิ่มคุณค่าในงาน 5) ผู้ร่วมงาน 6) การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก โดยภาพรวม ความคิดเห็นพบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.75$ ,  $SD = 0.64$ ) โดยเรียงลำดับดังต่อไปนี้ เมื่อพิจารณา เป็นรายด้านพบว่า การมุ่งเน้นเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.05$ ,  $SD = 0.56$ ) รองลงมาคือ การแลกเปลี่ยน ระหว่างผู้นำกับสมาชิก ( $\bar{X} = 3.97$ ,  $SD = 0.82$ ) คุณค่าของงาน ( $\bar{X} = 3.96$ ,  $SD = 0.51$ )

ผู้ร่วมงาน ( $\bar{X} = 3.95$ ,  $SD = 0.61$ ) การเพิ่มคุณค่าในงาน ( $\bar{X} = 3.70$ ,  $SD = 0.61$ ) และความเครียด  
ในงานอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.89$ ,  $SD = 0.78$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน ดังนี้คือ

ด้านคุณค่าของงาน ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.96

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า 1) ท่านให้ความสำคัญกับผลงานของตนเองอยู่เสมอ อยู่ในระดับ  
มากที่สุด รองลงมาอยู่ในระดับมากทั้งหมด เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย 2) งานที่ทำอยู่ใน  
ปัจจุบันมีความสำคัญต่อองค์กร 3) ขอบเขตและเนื้อหาของงานที่ทำอยู่เป็นงานที่ใช้ความรู้ความสามารถ  
อย่างเต็มที่ 4) งานที่ทำเป็นประโยชน์ต่อเป้าหมายในการทำงานของท่านในอนาคต 5) งานที่ทำเป็น  
ประโยชน์สำหรับการวางแผนอาชีพในอนาคต

ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมาย ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.05

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทั้งหมด เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย

- 1) การปรับปรุงพัฒนาตนเองอย่างเสมอ ส่งผลให้ท่านประสบความสำเร็จในงานได้ตามเป้าหมาย
- 2) การที่ท่านมีความเชี่ยวชาญและมีทักษะในการทำงานเฉพาะด้านนั้น ส่งผลให้ท่านประสบความสำเร็จ  
ในงานตามเป้าหมาย 3) การที่ท่านได้แก้ปัญหาต่าง ๆ ส่งผลให้ท่านประสบความสำเร็จ  
ในงานตามเป้าหมายที่วางไว้

ด้านความเครียดในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย

2.89 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 1) ท่านต้องการทำทุกอย่างให้สำเร็จลุล่วง

ส่งผลให้ท่านรู้สึกเครียด และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย

- 2) ท่านรู้สึกกังวลใจการทำงานในปัจจุบันทำให้ท่านรู้สึกเครียด 3) ท่านรู้สึกไม่มั่นใจใน  
ความสามารถที่จะรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป

ด้านการเพิ่มคุณค่าในงาน ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.70

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทั้งหมด เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

- 1) งานของท่านต้องใช้ความรู้ความสามารถและทักษะที่หลากหลาย 2) ท่านสามารถจัดระบบ  
ในงานที่ท่านรับผิดชอบได้ตามความเหมาะสม 3) ท่านสามารถตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ  
ได้อย่างอิสระ

ด้านผู้ร่วมงาน ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.95 เมื่อพิจารณา

เป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทั้งหมด เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) ท่านทำงานได้  
ง่ายขึ้น เมื่อร่วมงานกับคนที่มีความสามารถ 2) เมื่อมีปัญหาในการทำงานท่านสามารถปรึกษา หรือ  
ขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานได้ 3) มีการประสานงานและร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน  
เป็นอย่างดี 4) เพื่อนร่วมงานของท่านทำให้ท่านสนุกกับการทำงาน

ด้านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.97 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทั้งหมด เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) ท่านยินดีที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถของตนเองเพื่อหัวหน้างาน 2) หัวหน้างานของท่านเป็นบุคคลที่น่ายอมรับ 3) ท่านยอมรับและยกย่องทักษะที่เป็นมืออาชีพของหัวหน้างาน 4) ท่านรู้สึกประทับใจในความรู้ความสามารถของหัวหน้างาน และ 5) หัวหน้างานของท่านเป็นบุคคลที่ท่านทำงานด้วยแล้วมีความสุข

#### **สรุปความคิดเห็นปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ที่มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาบุคลากร**

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยภาพรวมความคิดเห็นพบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.48$ ,  $SD = 0.62$ ) โดยเรียงลำดับดังต่อไปนี้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ระดับมาก 2 ด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ความมั่นคงในงาน ( $\bar{X} = 3.81$ ,  $SD = 0.57$ ) ความพึงพอใจค่าตอบแทน ( $\bar{X} = 3.50$ ,  $SD = 0.69$ ) และ โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.13$ ,  $SD = 0.60$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน ดังนี้คือ

ด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.13 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 2) ท่านรู้สึกพอใจกับกระบวนการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน 3) ท่านรู้สึกพอใจกับการมองเห็น โอกาสเลื่อนตำแหน่งไว้ล่วงหน้าและ 4) ท่านมีโอกาสโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ซึ่งแตกต่างออกไปจากเดิม

ด้านความมั่นคงในงาน ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.81 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทั้งหมด เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) ท่านรู้สึกว่าองค์กรที่ท่านทำงานในปัจจุบันนี้มั่นคง 2) หากท่านทำงานประสบความสำเร็จส่งผลให้ท่านจะได้รับการพิจารณาว่าจ้างทำงานต่อ 3) ท่านรู้สึกว่าความรู้ความสามารถทักษะของตนเอง สามารถช่วยให้ท่านเปลี่ยนงานได้ในอนาคต

ด้านความพึงพอใจค่าตอบแทน ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.50 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทั้งหมด เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) การประเมินผลการปฏิบัติงานล่าสุด มีความถูกต้องและยุติธรรม 2) องค์กรมีสวัสดิการมากกว่าที่กฎหมายกำหนด และ 3) ค่าตอบแทนของท่านเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง

## สรุปความคิดเห็นปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการชำระรักษา

### บุคลากร

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานโดยภาพรวม  
ความคิดเห็นพบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.54, SD = 0.59$ ) โดยเรียงลำดับดังต่อไปนี้  
เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ระดับมากที่สุด 2 ด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้  
ความสุขในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.65, SD = 0.54$ ) ความยืดหยุ่นในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.43, SD = 0.65$ )  
เมื่อพิจารณารายด้าน ดังนี้คือ

ด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย  
3.43 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ข้อ เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้  
1) องค์กรเปิดโอกาสให้ท่านสามารถเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานได้อย่างเสรี 2) องค์กร  
จัดให้มีวันหยุด วันลาสำหรับการพักผ่อนให้เหมาะสม 3) ตารางเวลาการทำงานแบบยืดหยุ่น  
ส่งผลให้ลดอัตราการขาดงาน ลดความตึงเครียดจากเวลาการทำงาน และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ  
เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ 4) ท่านสามารถออกแบบและกำหนด รูปแบบการทำงาน  
ของตนเองได้ 5) องค์กรสามารถให้ท่านเลือกเวลาในการทำงานได้ด้วยตนเอง

ด้านความสุขในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.65  
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งหมด เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้  
1) ท่านสามารถควบคุมชีวิตการทำงานของตนเองได้ 2) ท่านรู้สึกว่างานที่ท่านทำมีคุณค่าและมีอิสระ  
ในการทำงานได้อย่างเต็มที่ และท่านสามารถบรรลุเป้าหมายงานได้เสมอ 3) ท่านพอใจมากกับ  
ทุกสิ่งในชีวิตการทำงานของท่าน 4) ท่านสามารถจัดเวลาได้อย่างเหมาะสมระหว่างการทำงาน  
กับการพักผ่อน

### ส่วนที่ 3 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลระหว่างปัจจัยความพึงพอใจในงานของบุคลากร ความผูกพัน  
ต่อองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงานกับการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร พบว่า  
มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 หมายความว่า ปัจจัยความพึงพอใจในงานของบุคลากร ความผูกพัน  
ต่อองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงานส่งผลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรของ  
บริษัท ไทย พีพี-อาร์ จำกัด และบริษัทในเครือ

**สมมติฐานข้อที่ 1** ความพึงพอใจในงานของบุคลากรมีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากร  
ให้คงอยู่กับองค์กร ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ความพึงพอใจในงานของบุคลากรมีอิทธิพล  
ต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยมีปัจจัย  
ความพึงพอใจในงานของบุคลากรมีอิทธิพลทางบวกกับการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร

และสามารถที่จะนำไปใช้ในการพยากรณ์การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรได้ร้อยละ 35.70

หากพิจารณาปัจจัยความพึงพอใจในงานทั้ง 6 ด้าน โดยสมมติฐานข้อ 1 ความพึงพอใจในงานของบุคลากรมีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า การมุ่งเน้นเป้าหมาย ความเครียดในการทำงาน การเพิ่มคุณค่าในงาน ผู้ร่วมงาน ไม่มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ในขณะที่คุณค่าของงาน และการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก มีผลอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร

**สมมติฐานข้อที่ 2** ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยมีปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางบวกกับการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร และสามารถที่จะนำไปใช้ในการพยากรณ์การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรได้ร้อยละ 49.40

หากพิจารณาปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้าน โดยสมมติฐานข้อที่ 2 ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ และความมั่นคงในงาน ไม่มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ในขณะที่ความพึงพอใจค่าตอบแทน มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร

**สมมติฐานข้อที่ 3** สภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยมีปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลทางบวกกับการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร และสามารถที่จะนำไปใช้ในการพยากรณ์การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรได้ร้อยละ 47.80

หากพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานทั้ง 2 ด้าน โดยสมมติฐานข้อที่ 3 สภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ความยืดหยุ่นในการทำงาน และความสุขในการทำงาน มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร



## สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ทั้งนี้ผู้วิจัยนำเสนอการสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย ข้อที่ 2 แนวทางการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรของบริษัท ไทย พีพี-อาร์ จำกัด และบริษัทในเครือ ดังนี้

### การวิจัยเชิงคุณภาพ

#### สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่าย

การทำให้บุคลากรคงอยู่กับองค์กร องค์กรต้องมีการตอบสนองความต้องการของบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของแต่ละบุคคล โดยต่างกันตรงที่การให้ความสำคัญและความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล ซึ่งแต่ละส่วนของการทำงานต้องตอบสนองให้ตรงกับความต้องการพื้นฐานแต่ละระดับ องค์กรต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงานทั้งภายในและภายนอก ทั้งความพอใจในการทำงาน มุ่งเน้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการทำงานของตนเองให้ประสบความสำเร็จ องค์กรต้องทำให้พนักงานเห็นถึงความมั่นคงในงาน โอกาสการก้าวหน้าในงาน และการให้สวัสดิการ ค่าตอบแทนเป็นที่พึงพอใจ ซึ่งส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรตามมา ตลอดจนการสร้างความสุขในการทำงาน ทั้งการให้อิสระในทางความคิด การวางแผนรูปแบบการทำงาน และที่สำคัญต้องมีการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและส่วนตัว

แนวทางการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการรักษาบุคลากรให้คงอยู่ ต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น กระตุ้นให้พร้อมรับกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ประกอบกับองค์กรต้องสรรหาบุคลากรที่มี Talent และ องค์กรต้องมีกระบวนการทำงานที่สามารถผลักดันให้บุคลากรเหล่านั้น สามารถแสดงศักยภาพออกมาได้อย่างเต็มที่โดยสะท้อนออกมาผ่านทางผลงานที่มีทั้งคุณภาพและประสิทธิภาพ

การใช้เครื่องมือสำหรับการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร นอกจากการสนับสนุนให้บุคลากรหาความรู้เพิ่มเติมจากการฝึกอบรมตามที่บุคลากรสนใจ เปิดโอกาสให้ได้ศึกษาต่อแล้วนั้น ยังมีการนำเครื่องมือด้านอื่นเข้ามาช่วย ได้แก่ Coaching and mentoring เข้ามาช่วยเป็นเครื่องมือผลักดันกระตุ้นเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และบุคลากรสามารถแสดงศักยภาพการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ตลอดจนการให้เรียนรู้กับสถานการณ์จริง การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยมีผู้บังคับบัญชาคอยให้คำแนะนำ หรือ การมอบหมาย New project/ New product ที่มีสำคัญนำมาวางแผน พัฒนา วางกลยุทธ์การดำเนินการ ถือเป็น การสร้างความท้าทายในการทำงานให้เกิดขึ้น

## อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ไทย พีพี-อาร์ และบริษัทในเครือ สามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

### 1. ความพึงพอใจในงานของบุคลากร

จากผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ความพึงพอใจในงานของบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร พบว่า ความพึงพอใจในงานของบุคลากรด้านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก และด้านคุณค่าของงาน มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ในส่วนของความพึงพอใจในงานของบุคลากรด้านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก และความเครียดในการทำงาน มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออก ความพึงพอใจในงานของบุคลากรด้านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก และคุณค่าของงาน มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรด้านกิจกรรมการรักษามูลค่าบุคลากร ความพึงพอใจในงานของบุคลากรด้านคุณค่าของงาน การเพิ่มคุณค่าในงาน และความเครียดในการทำงานมีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรด้านความท้าทายในงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคลากรยังให้ความสำคัญกับงานที่ได้รับมอบหมาย ตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในงานของตนที่ได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญมากขึ้น ตลอดจนการแลกเปลี่ยน ระหว่างผู้นำกับสมาชิกที่มีความเสมอภาค เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นการทำงาน ได้อย่างเต็มที่ ประกอบกับให้ความใส่ใจต่อบุคลากร เมื่อบุคลากรเกิดความวิตกกังวลใจหรือความเครียดในการทำงานเกิดขึ้น คอยรับฟังปัญหาและช่วยแก้ไขให้กับบุคลากร ซึ่งส่งผลให้มีผลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร

สอดคล้องกับงานวิจัยของ Luna-Arocas and Camps (2008) ได้ศึกษาพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความพึงพอใจในงาน การเพิ่มคุณค่าในงาน และความมุ่งมั่นในงานมีผลทางตรงกับ ความผูกพันของบุคลากร บุคลากรจะมีความพึงพอใจในงานขึ้นกับเงินเดือนและการเพิ่มคุณค่าในงาน ซึ่งทั้งหมดนั้นส่งผลทำให้ความตั้งใจลาออกลดลง

สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ohana and Meyer (2010) จากการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับบุคลากร ผู้นำจะเปลี่ยนตนเองไปตามผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกบุคลากรจะรู้สึกถึงความยุติธรรมที่ได้รับและการได้รับโอกาสจากผู้นำในการตัดสินใจมีความรับฟังความคิดเห็น บรรยากาศในการทำงานที่ดีสร้างความพึงพอใจต่องาน

สอดคล้องกับงานวิจัยของเสกสรร อรกุล (2555) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจภายนอกและภายในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร บริษัท เมทเทิลคอม จำกัด โดยผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยภายในที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ ผลสำเร็จในการทำงาน การยกย่องยอมรับนับถือ การมีอำนาจในหน้าที่และโอกาสก้าวหน้า ในขณะที่ปัจจัยแรงจูงใจภายนอกที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ได้แก่ การเลื่อนตำแหน่งและ

สอดคล้องกับงานวิจัยของศิริภรณ์ ชีรประเสริฐ (2555) ได้ศึกษาองค์ประกอบความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อการตั้งใจลาออก ผลการศึกษาพบว่าความพึงพอใจในงานประกอบด้วยตัวแปร คุณค่าของงาน การมุ่งมั่นเป้าหมาย ความเครียดในการทำงาน ผู้ร่วมงาน การแลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิก การเพิ่มคุณค่าในงาน มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกโดยที่สอดคล้องกับงานวิจัยของธัญญา ญาณพิบูลย์ (2556) ได้กล่าวว่า แนวทางการธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในด้านความพึงพอใจของบุคลากรมากที่สุด

สอดคล้องกับการสัมภาษณ์ของคุณ P3 กล่าวว่า การสร้างความพึงพอใจในงานนั้นต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการรักษาบุคลากรให้คงอยู่ ทั้งรายละเอียดของงานที่ชัดเจน การให้เห็นถึงความสำเร็จในการทำงาน การมอบหมายงานที่น่าสนใจให้กับบุคลากร ให้เห็นโอกาสในการเติบโตทางอาชีพ มีความมั่นคงในการทำงาน และมีค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับศักยภาพการทำงาน ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่า การทำให้บุคลากรคงอยู่กับองค์กร องค์กรต้องมีการตอบสนองความต้องการของบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของแต่ละบุคคล โดยต่างกันตรงที่การให้ความสำคัญและความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล ซึ่งแต่ละส่วนของการทำงานต้องตอบสนองให้ตรงกับความต้องการพื้นฐานแต่ละระดับ องค์กรต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงานทั้งภายในและภายนอก ทั้งความพอใจในการทำงาน มุ่งเน้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการทำงานของตนเอง ให้ประสบความสำเร็จ

สอดคล้องกับทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (1964) ได้กล่าวว่า พื้นฐานของบุคคลต้องการบรรลุความพึงพอใจและลดความไม่พึงพอใจ ซึ่งสอดคล้องกับ Hackman and Olaman (1976) กล่าวถึงคุณลักษณะของงานที่อธิบายความพึงพอใจในการทำงานที่มีลักษณะงาน 5 อย่างคืองานที่ต้องให้ทักษะที่หลากหลาย มีลักษณะสมบูรณ์ในตัวเอง มีความสำคัญ มีอิสระในการทำงานและตัดสินใจ และมีข้อมูลย้อนกลับ ลักษณะงานดังกล่าวจะนำไปสู่สภาวะทางจิตที่เกิดการตระหนักรู้ว่างานนั้นมีความหมาย รับรู้ถึงความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงาน และการรู้ผลการกระทำ ภาวะดังกล่าวส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงาน และนำมาวิเคราะห์เพื่อหาองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน ตามองค์ประกอบที่กล่าวไปโดยที่ค่าคาดหวังแต่ละคนแตกต่างกัน

กันตามทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (1964) และบุคคลที่มีความต้องการแตกต่างกันตามทฤษฎีของ McClelland (1985) จึงทำให้ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานที่แตกต่างกัน

## 2. ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร

จากผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรด้านความพึงพอใจในค่าตอบแทน และความมั่นคงในงานมีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ในส่วนของความผูกพันต่อองค์กรด้านความพึงพอใจในค่าตอบแทน มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านการตั้งใจลาออก ความผูกพันต่อองค์กรด้านความพึงพอใจในค่าตอบแทน และโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านกิจกรรมการรักษามูลค่า และความผูกพันต่อองค์กรด้านความมั่นคงในงาน มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ด้านความท้าทายในงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคลากรคำนึงถึงความพึงพอใจค่าตอบแทนเป็นหลักในการคงอยู่กับองค์กร บุคลากรรับรู้ถึงค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่เป็นธรรมและเป็นที่ยอมรับ ซึ่งส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน และยังคำนึงถึงความมั่นคงในการทำงาน โอกาสก้าวหน้าในอาชีพตามมา ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เพิ่มขึ้นของงานรวมถึงบุคลากรจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ส่งผลถึงการคงอยู่กับองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Faulk (2002) กับ Vandenberghe and Tremblay (2008) จากการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Luna-Arocas and Camps (2008) จากการศึกษาพบว่า ในกรณีที่เกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ มีการปิดกิจการหรือการลดขนาดองค์กรทำให้ลูกจ้างถูกเลิกจ้าง ความมั่นคงในงานมีผลต่อความผูกพันองค์กร

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ismail et al. (2011) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความก้าวหน้าในงาน ความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับ Leow, Bahron, and Kong (2011) พบว่า ความพึงพอใจในงานทำให้การผูกพันองค์กรเพิ่มขึ้นและความก้าวหน้าในอาชีพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการผูกพันองค์กร

สอดคล้องกับงานวิจัยของปรกรณ์ ลิม โยธิน (2555) ได้วิจัยเรื่อง ตัวแบบสมการโครงสร้างขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกของบุคลากร พบว่า ความผูกพันต่อองค์กร ส่งผลทางตรงต่อความตั้งใจที่จะลาออกของบุคลากร ในขณะที่ความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณส่งผลทางอ้อมต่อความตั้งใจจะลาออกผ่านทางความผูกพันขององค์กรของบุคลากรในระดับหัวหน้ากลุ่มงานเท่านั้น สอดคล้องกับ ศิราภรณ์ ชีรประเสริฐ (2555) ได้ศึกษาองค์ประกอบความผูกพันในองค์กรที่ส่งผลต่อการตั้งใจลาออก ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วย

ตัวแปร โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ความมั่นคงในงาน และความพึงพอใจในค่าตอบแทนมีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออก

สอดคล้องกับการสัมภาษณ์ของคุณ P1 กล่าวว่า การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการทำงาน เปิดโอกาสให้แสดงศักยภาพการทำงาน ทำให้บุคลากรเห็นถึงการเติบโตและมั่นคงในการทำงาน ทั้งในรูปของค่าตอบแทนและสวัสดิการรูปแบบต่าง ๆ สอดคล้องกับการสัมภาษณ์คุณ P4 กล่าวว่า การปลูกฝังความคิดเกี่ยวกับองค์กรเพื่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ผ่านการถ่ายทอดจากผู้บริหารในกิจกรรมต่าง ๆ ที่ดึงให้บุคลากรส่วนนี้เข้ามามีส่วนร่วม สอดคล้องกับการสัมภาษณ์ของคุณ M1 กล่าวว่า การบริหารบุคลากรให้มีความผูกพันกับองค์กรนั้น ต้องมีทั้งด้านค่าตอบแทน สวัสดิการที่สามารถช่วยเหลือบุคลากร ดึงดูดให้บุคลากรอยู่กับองค์กร และโอกาสเติบโตในสายอาชีพ มีความมั่นคงในงาน ตลอดจนพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถให้มีศักยภาพมากขึ้นทั้งส่งไปอบรมตามหลักสูตรที่เหมาะสม หรือแม้กระทั่งการเรียนรู้จากหน่วยงานที่สร้างความท้าทายในการทำงาน เพื่อที่จะเกิดการเรียนรู้การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ที่เป็นเช่นนี้เพราะบุคลากรจะ ได้เห็นถึงความสำคัญของการทำงานของตนเองให้ประสบความสำเร็จ องค์กรต้องทำให้พนักงานเห็นถึงความมั่นคงในงาน โอกาสการก้าวหน้าในงาน และการให้สวัสดิการค่าตอบแทนเป็นที่พึงพอใจ ซึ่งส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรตามมา

สอดคล้องกับทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (1964) และบุคคลที่มีความต้องการแตกต่างกัน ตามทฤษฎีของ McClelland (1985) จึงทำให้ความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันและสอดคล้องกับแนวคิดของ Baron (1986) ความผูกพันต่อองค์กรเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ที่คล้ายคลึงกับความพึงพอใจในการทำงาน 4 ปัจจัย ประกอบด้วย 1) เกิดจากลักษณะงาน เช่น การได้รับความรับผิดชอบ ความเป็นอิสระส่วนในงานที่ได้รับ ความสนใจและความแตกต่างในงาน สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร และ 2) เกิดจากโอกาสในการหางานใหม่ ซึ่งหากมีโอกาสนี้ การเปลี่ยนงานใหม่ จะทำให้มีแนวโน้มที่จะผูกพันกับองค์กรในระดับลดลง รวมถึง 3) เกิดจากลักษณะส่วนบุคคล โดยเฉพาะเมื่อบุคคลที่มีอายุมาก มีระยะเวลาในการทำงานนาน มีตำแหน่งงานในระดับสูง และคนที่มีความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานของตนเอง มีแนวโน้มที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงและ 4) เกิดจากสภาพการทำงาน บุคคลที่มีความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชาของตนเอง พึงพอใจในความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงาน และรู้สึกว่างค์กรเอาใจใส่ สวัสดิการของบุคลากรจะเป็นบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง

### 3. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

จากผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 สภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร พบว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านความยืดหยุ่นใน

การทำงาน และความสุขในการทำงาน มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ทั้งโดยรวมและด้านการตั้งใจลาออก ในส่วนของสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านความยืดหยุ่น ในการทำงานนั้นมีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรทั้งด้านกิจกรรมการรักษา บุคลากรและด้านความท้าทายในงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคลากรในสภาวะการณ์ในปัจจุบันองค์กร ต้องให้ความสำคัญกับการทำงานที่ส่งผลให้เกิดความสุขในงานทำ ทั้งการทำงานที่มีความยืดหยุ่น มีอิสระทางความคิด สามารถออกแบบรูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร ได้เอง ตลอดจนการส่งเสริมให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว จากที่กล่าวมาจะส่งผลให้บุคลากรเกิดความสุขในการทำงานและยังคงอยู่กับองค์กร

สอดคล้องกับงานวิจัยของ Jane and Louis (2007) ได้ศึกษาการรับรู้และความพึงพอใจ ต่อสภาพแวดล้อมในโรงพยาบาลของพยาบาลที่มีผลต่อการตั้งใจลาออกจาก โรงพยาบาลของ ประเทศสหรัฐอเมริกา ตัวแปรคือปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่มีความสัมพันธ์กับปัญหา ด้านสุขภาพจิตในการทำงานพบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานสามารถอธิบายความแปรปรวน ของการเกิดปัญหาด้านสุขภาพจิต และความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในงานส่งผลต่อการตั้งใจ ลาออกจากงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุมิดา เหมือนครุฑ (2550) ได้วิจัยความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความตั้งใจลาออกจากงานของบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า การมีการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง และมีความตั้งใจลาออกจากงาน อยู่ในระดับต่ำ ซึ่งการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจลาออก จากงาน

สอดคล้องกับ รัชณี หาญสมสกุล (2550) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อม ที่เหมาะสมในการทำงาน ลักษณะงานกับความสุขในการทำงานของบุคลากร พบว่า ความสุข ในการทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับสูง สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงานและลักษณะงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสุขในการทำงาน และสอดคล้องกับพรพร ศาติคุปต์ (2552) ศึกษา ปัจจัยด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว มีระดับคุณภาพชีวิตในด้านความสมดุลระหว่าง งานระดับปานกลาง

เช่นเดียวกับ รักชนก บุรธานี (2555) ศึกษาถึงคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร ผลการศึกษาพบว่า ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว ในภาพรวมอยู่ระดับปานกลางเนื่องจาก บุคลากรมีความพอใจต่อจำนวนวันหยุดที่ทางองค์กรได้กำหนดตามปีปฏิทิน โดยสามารถแบ่งเวลา ให้กับตนเองและครอบครัวได้ แต่ในบางครั้งไม่มีเวลาดูแลตนเองและครอบครัวได้อย่างทั่วถึง เนื่องนายในการปฏิบัติงาน ส่งงานไม่ตรงกำหนด ทำให้เกิดผลกระทบต่องานตนเองและส่วนรวม

สอดคล้องกับการสัมภาษณ์ของคุณ P2 กล่าวว่า พร้อมทั้งผู้บริหารต้องเข้าใจปัญหา ส่วนต่าง ๆ ของบุคลากร กระตุ้นให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและส่วนตัว และ ผู้บังคับบัญชาต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานระหว่างบุคลากร เชื่อมโยงความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น ในกลุ่มของเพื่อนร่วมงานให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีส่งผลดีต่อองค์กร สอดคล้องกับการสัมภาษณ์ ของคุณ P4 ที่กล่าวว่า การรับมือกับปัญหาของ Gen Y ที่เข้ามาทำงานขับเคลื่อนองค์กรต่อไปนั้น องค์กรควรมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารงานเพื่อให้สอดคล้องกับบุคลากร ต้องมี ความยืดหยุ่นในการบริหารงาน สอดคล้องกับคุณ M3 กล่าวว่า การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่าง เพื่อนร่วมงานเป็นอีกส่วนที่ต้องให้ความสำคัญ เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีสัมพันธภาพที่ดีมี การทำงานที่สร้างสรรค์ จนเกิดเป็นการทำงานที่ร่วมมือกันและส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม เกิดขึ้น ที่เป็นเช่นนี้เพราะบุคลากรขององค์กรเห็นถึงการสร้างความสุขในการทำงาน ทั้งการให้ อิสระในทางความคิด การวางแผนรูปแบบการทำงาน และที่สำคัญต้องมีการสร้างความสมดุล ระหว่างชีวิตการทำงานและส่วนตัว

สอดคล้องกับ Thomas et al. (2006) ศึกษาพบว่า การสนับสนุนทางสังคมจากเพื่อนและ ผู้ร่วมงานเป็นตัวพยากรณ์ความสุขได้โดยแบ่งความพึงพอใจเป็น 7 ด้าน คือ การเลื่อนตำแหน่ง รายได้ ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ความปลอดภัยในงาน ทักษะการทำงาน การทำงานด้วยตัวเอง และชั่วโมงการทำงานซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดสภาพแวดล้อมในการทำงานของ Hayhurst (2005) และแนวความคิดสภาพแวดล้อมในการทำงานของ Schultz and Schultz (1994) ได้กล่าวถึง สภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยสามารถแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ประกอบด้วย สภาพการทำงาน ด้านกายภาพ สภาพการทำงานด้านเวลา และสภาพการทำงานด้านจิตวิทยาและสังคม

#### 4. แนวทางการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่าย พบว่า แนวทางการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการรักษา บุคลากรให้คงอยู่ ต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น กระตุ้นให้พร้อมรับ กับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การใช้เครื่องมือสำหรับการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร นอกจากการสนับสนุนให้บุคลากรหาความรู้เพิ่มเติมจากการฝึกอบรมตามที่บุคลากรสนใจ เปิดโอกาสให้ได้ศึกษาต่อแล้วนั้น ยังมีการนำเครื่องมือด้านอื่นเข้ามาช่วย ได้แก่ Coaching and Mentoring เข้ามาช่วยเป็นเครื่องมือผลักดันกระตุ้นเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และ บุคลากรสามารถแสดง ศักยภาพการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ตลอดจนการให้เรียนรู้กับ สถานการณ์จริง การแก้ไขปัญหาคือต่าง ๆ โดยมีผู้บังคับบัญชาคอยให้คำแนะนำ หรือ การมอบหมาย New project/ New product ที่มีสำคัญ นำมาวางแผน พัฒนา วางกลยุทธ์การดำเนินการ ถือเป็น การสร้างความท้าทายในการทำงานให้เกิดขึ้น

สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kynndt et al. (2009) ได้ศึกษาถึงการรักษาบุคลากร ทัศนศึกษาองค์กรและมุมมองส่วนตัวของบุคลากรท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจในยุคปัจจุบัน บริษัทจะต้องสามารถประเมินการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ทั่วโลก ซึ่งการกระทำดังกล่าวนี้ทำให้องค์กรจะต้องเน้นความสำคัญในด้านการพัฒนาองค์กร โดยผ่านการเรียนรู้ของบุคลากรและจากการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การรักษาบุคลากรที่มีทักษะและความสามารถนั้น มีความสำคัญมากในกระบวนการนี้ เพราะความรู้และทักษะของบุคลากรนี้จะทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ การรักษาบุคลากรจึงมีความสำคัญมากในการที่จะทำให้องค์กรสร้างผลงาน และสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปฐมพงษ์ โทพานิชสุริย์ (2553) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการรักษาคนเก่งในองค์กร ทัศนศึกษาข้าราชการพลเรือนสามัญที่เข้าร่วมโครงการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPS) ทั้ง 5 รุ่น ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร

สอดคล้องกับสุธิดา คิวานนท์ (2553) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในงานกับความตั้งใจเปลี่ยนงานของบุคลากรสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ผลการวิจัยพบว่า ความตั้งใจเปลี่ยนงานในองค์กรเดิม มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในด้านความตั้งใจเปลี่ยนงานไปองค์กรใหม่ และสอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐพร พึ่งบ้านเกาะ (2554) การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของบุคลากรธนาคารไทย พาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ทัศนศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่พระประโทน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตพื้นที่ดังกล่าว ตัดสินใจลาออก และศึกษาแนวทางป้องกันการลาออกของบุคลากร ผลการศึกษาพบว่า การป้องกันการลาออก คือ องค์กรควรจัดสรรบุคลากรให้มีหน้าที่ที่เหมาะสมกับความรับผิดชอบและมีการจ่ายค่าตอบแทนให้เหมาะสม

สอดคล้องกับงานวิจัยของปรกรณ์ ลีมิ โยธิน (2555) ได้วิจัยเรื่อง ตัวแบบสมการโครงสร้างขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกของบุคลากร โรงแรมในประเทศไทย พบว่า ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงานที่ทำ และค่าตอบแทนที่ยุติธรรมส่งผลทางตรงต่อความตั้งใจที่จะลาออกของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในขณะที่ความสมดุลของชีวิตกับงานมีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิตินอกจากนี้ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกของบุคลากรทางอ้อมผ่านทางทัศนคติในงาน ได้แก่ ความท้าทายในงาน ความเหมาะสมของงาน นโยบายพัฒนาบุคคล

สอดคล้องกับการสัมภาษณ์คุณ P4 กล่าวว่า การขับเคลื่อนองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในยุคสมัยนี้ต้องวางแผน พัฒนา วางกลยุทธ์การดำเนินการ ถือเป็น การสร้าง



ความท้าทายในการทำงานให้เกิดขึ้น ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าบุคลากรเห็นถึงการแก้ไขปัญหาด่าง ๆ โดยมีผู้บังคับบัญชาคอยให้คำแนะนำนั้น เป็นการสร้างความท้าทายในการทำงานที่จะทำให้บุคลากรยังคงอยู่กับองค์กร

สอดคล้องกับแนวคิดของ Spector (1996) ได้แสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจในงานที่นำไปสู่ความตั้งใจที่ลาออก ส่งผลทำให้เกิดพฤติกรรมการค้นหางานและสุดท้ายนำไปสู่การลาออก โดยบุคลากรที่ไม่พึงพอใจในงานของตนก็จะเกิดความตั้งใจที่จะลาออกจากงานนั้น การชำระรักษาบุคลากร เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่มีอยู่หลายวิธีที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรมีความพอใจ มีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงานของตน เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งนับได้ว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง มิเช่นนั้นแล้วจะทำให้บุคลากรลาออกหรือโยกย้ายไปอยู่หน่วยงานอื่น ทำให้ต้องมีการสรรหาคัดเลือกบุคลากรใหม่อีกเสียค่าใช้จ่ายและเวลาทำให้งานหยุดชะงักไม่ต่อเนื่องอันอาจจะก่อให้เกิดผลเสียต่อหน่วยงานเป็นอย่างมาก

### ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. ปัจจัยความพึงพอใจในงานของบุคลากร ด้านการเพิ่มคุณค่าในงาน องค์กรควรให้ความสำคัญกับการทำความเข้าใจกับบุคลากรในเรื่องของการใช้ความรู้ความสามารถและทักษะที่มีมุ่งผลการทำงานสู่ความสำเร็จ ผ่านการสะท้อนกลับของงานที่รับผิดชอบมากยิ่งขึ้น ควรมีการจูงใจบุคลากรให้มีความรู้สึทงบวกเกี่ยวกับผลงานที่เกิดขึ้น และพร้อมที่จะปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้บุคลากรเห็นถึงคุณค่าของตนเองและมีความสำคัญกับองค์กร ตลอดจนยังคงอยู่กับองค์กรต่อไป

2. ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ และความมั่นคงในงาน องค์กรควรมีกระบวนการบริหารบุคลากรที่สามารถผลักดันให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่และสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้ทั้งระบบ สะท้อนให้เห็นทั้งผลงาน ความสำเร็จในการทำงาน พัฒนาการทำงานงานที่เพิ่มขึ้น เห็นโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รับรู้ได้ว่าองค์กรมีความมั่นคง ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ยังคงอยู่กับองค์กรเพิ่มขึ้นอีกทางหนึ่ง

3. ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความยืดหยุ่นในการทำงาน องค์กรควรมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์วิธีการการบริหารบุคลากร โดยต้องเข้าใจความต้องการ และธรรมชาติของบุคลากร ที่ต้องการอิสระทางความคิด ความยืดหยุ่นในการทำงาน แต่มุ่งผลประสบความสำเร็จในการทำงาน องค์กรต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรเหล่านี้ได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ผ่านการเรียนรู้จากสถานการณ์จริง การมอบหมายโครงการที่สำคัญให้รับผิดชอบ ซึ่งเป็นการจูงใจให้เกิดความท้าทายในการทำงานให้กับบุคลากร

## ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาที่เน้นไปถึงปัจจัยการธำรงรักษานุเคราะห์ให้คงอยู่กับองค์กร การศึกษาครั้งต่อไป ควรศึกษาเพิ่มเติมในส่วนของปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่ลงรายละเอียดลึกลงไป เช่น ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงาน เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อตรงต่อการลาออกในครั้งต่อไป

2. จากการศึกษาวิจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษานุเคราะห์ให้คงอยู่กับองค์กร ในครั้งนี้ ควรแบ่งการศึกษากลุ่มตัวอย่างเป็นหน่วยงานที่เฉพาะเจาะจงลงไปอีกชั้น เช่น การศึกษากลุ่มตัวอย่างหน่วยงานสำนักงาน หรือหน่วยงานคลังสินค้า หรือหน่วยงานการผลิต หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง เพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่ตรงกับความต้องการของบุคลากรแต่ละสายงาน พร้อมทั้งองค์กรสามารถนำมาผลการศึกษาวิจัยมาพัฒนาปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาให้บุคลากรแต่ละหน่วยงานยังคงอยู่กับองค์กรได้ตรงประเด็นมากขึ้น

3. ควรมีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมด้านตัวแปรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการธำรงรักษานุเคราะห์ให้คงอยู่กับองค์กร เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมการทำงานขององค์กร การรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงาน

4. องค์กรสามารถนำข้อมูลที่ได้รับจากการวิจัยครั้งนี้ ไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแผนการธำรงรักษานุเคราะห์ให้คงอยู่กับองค์กรครบถ้วนและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

## บรรณานุกรม

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2551). *การสร้างความสุขในที่ทำงาน: Happy Workplace*. เข้าถึงได้จาก <http://ryt9.com/news/2006-08-28/8249580>

กฤติน กุลเพ็ง. (2552). *ไม่อยากเสียคนเก่งในองค์กรต้องทำอะไร*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

กิ่งพร ทองใบ. (2555). *แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. ในเอกสารการสอนชุดวิชา กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และองค์การแห่งการเรียนรู้*. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

ขนิษฐา นิ่มแก้ว. (2554). *ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของบุคลากร ในองค์กร: กรณีศึกษา สำนักบริหาร โครงการ กรมชลประทาน สามแสน*. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

จิตภา เสน่ห์หนู. (2553). *ปัจจัยที่มีสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของเภสัชกร ที่ปฏิบัติงานในองค์การเภสัชกรรม*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการองค์กรเภสัชกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

จุฑาภรณ์ รุจิวรรณ. (2550). *การศึกษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงานฝ่ายผลิต กรณีศึกษา บริษัท 505 โภคภัณฑ์ (จำกัด)*. วิทยานิพนธ์อุตสาหกรรมศาสตรมหาบัณฑิต, คณะเทคโนโลยีการจัดการอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

ชัยวัฒน์ ตันติภาสวสิน. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจในงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากร บริษัท ซี.พี. เซเว่น อีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ชูชัย สมितिไกร. (2557). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณัฐพร พิงบ้านเกาะ. (2554). *การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของบุคลากร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษา: สำนักงานเขตพื้นที่พระประโทน*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาประกอบการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

- ธงชัย สมบูรณ์. (2549). *การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์กร*. กรุงเทพฯ: ประชาสัมพันธ์สยาม.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2556). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธัญญา ญาณพิบูลย์. (2556). *แนวทางการข้าราชการทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา ธนาคารซีไอเอ็มบีไทย จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ธัญยากร อัญมณีเจริญ. (2555). *ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และกิจกรรมการเคลื่อนไหวที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงาน*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ธัญชนก ศรีสวัสดิ์. (2556). *การศึกษาแนวทางปฏิบัติในการข้าราชการบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ธีระวุฒิ ตรีประสิทธิ์ชัย. (2557). *ปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร ในอุตสาหกรรมบริการ โรงแรมระดับ 5 ดาวในกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- นนุช วงษ์สุวรรณ. (2553). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักส์.
- นฤมล นิราทร. (2543). *การวางแผนอาชีพงานและการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ*. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.
- บัญญัติ คำณูวัฒน์. (2555). *จะสร้างความผูกพันในองค์กรได้อย่างไร*. เข้าถึงได้จาก <http://www.komchadluek.net/detail/20160815/137602>
- ปกรณ ลีมีโยธิน. (2555). *ตัวแบบสมการโครงสร้างขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกของบุคลากร โรงแรมในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ปฐมพงษ์ โตพานิชสุรีย์. (2553). *การรักษาผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในองค์กร กรณีศึกษาข้าราชการพลเรือนสามัญ*. วารสารบริหารธุรกิจ, 33(127), 35-49.
- ประคัลภ์ ปิ่นทาลังกูร. (2545). *จิตวิทยาในโลกปัจจุบัน*. กรุงเทพฯ: สมาคมจิตวิทยาแห่งประเทศไทย.

ประคัลภ์ ปั่นทพลังกูร. (2556). *บริษัทระดับโลกมีนโยบายการเก็บรักษาบุคลากรกันอย่างไร*.

เข้าถึงได้จาก [ปาริชาติ บัวเป็ง. \(2554\). \*ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรของบุคลากร บริษัท ไคกิน อินคัสทีส์ ประเทศไทย \(จำกัด\)\*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาธุรกิจระหว่างประเทศ, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.](https://prakal.wordpress.com/201608/15/บริษัทระดับโลก-มีนโยบาย/ประสิทธิชัย_เดชจำ. (2557). เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา เอกชน. วารสารสุทธิปริทัศน์, 28(85), 186-203.</a></p>
</div>
<div data-bbox=)

ปิยาพร ห่องแขง. (2555). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของบุคลากร. สาขานาการอมสินในเขตกรุงเทพมหานคร. ปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*

พยอม วงศ์สารศรี. (2542). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: สุภา.

พยอม วงศ์สารศรี. (2552). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สุภา.

พราว ศาลิคุปต์. (2552). *คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการกองบัญชาการ หน่วยบัญชาการอากาศโยธิน*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล.

พัชรภรณ์ ศุภมั่งมี. (2548). *ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท สหพัฒน์ปิบูล จำกัด (มหาชน) ศูนย์กระจายสินค้าจังหวัดเชียงใหม่*. การศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรมและการเกษตร, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ, จินดาถักษณ์ วัฒนสินธุ์ และไชยนันท์ ปัญญาศิริ. (2552). *ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร*. กรุงเทพฯ: เสมารธรรม.

ภิรมย์ เจริญพานิช. (2557). *รูปแบบการเสริมสร้างการธำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการ กลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติก*. คุยฎีนิพนธ์บริหารธุรกิจคุยฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

เมธินี นิจพิทักษ์. (2550). *ทัศนคติต่อการบริการ สภาพแวดล้อมในการทำงานวัฒนธรรมองค์กร และความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน โรงพยาบาล เปาโล เมโมเรียล*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- รักษนก บูรธานี. (2555). *คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร บริษัท คู่อิงเวล อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก.
- รัชณี หาญสมสกุล. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงานลักษณะงานกับความสุขในการทำงานของบุคลากรพยาบาลประจำสถานพยาบาลสังกัดกรมราชทัณฑ์*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรางคณา ชูเชิดรัตน์. (2558). *แรงจูงใจในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร และความสามารถในการฟื้นฟูอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- วิจิต อุ๋อัน. (2550). *การวิจัยและการสืบค้นข้อมูลทางธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: พรินแอมมิ (ประเทศไทย).
- วิลาวรรณ ทรัพย์พิศาล. (2554). *ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: วิจิตรหัตถการ.
- ศศินี สุคนธ์เขต. (2553). *ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรบริษัท อีเอ็มซี จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการเทคโนโลยีและการผลิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศิริภรณ์ ชีรประเสริฐ. (2555). *องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานและการผูกพันต่อองค์กรในองค์กรธุรกิจภาคการผลิตที่ส่งผลกระทบต่อความตั้งใจลาออกจากองค์กรของบุคลากรกลุ่มอุตสาหกรรมแฟชั่นที่มีสำนักงานในเขตกรุงเทพมหานคร*. คุุญญินิพนธ์บริหารธุรกิจดุญญิบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุธิดา คิวานนท์. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในงานกับความตั้งใจเปลี่ยนงานของบุคลากรสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ*. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุธีรา สุริยวงศ์. (2553). *ครูยุคใหม่*. วารสารวิชาการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 10(11), 22-27.
- สุภาพร ทรงสุจริตกุล, สุภัทรา ชัยกิจ, ปณัฐพันธ์ สันติรัตตกุล และกังวาน ยอดวิศิษฏ์ศักดิ์. (2552). *การศึกษาแนวทางและปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่ง (Talent retention) กรณีศึกษา กลุ่มผู้บริหารบริษัททรูวิชั่นส์ จำกัด (มหาชน)*. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- สุมิดา เหมือนครุฑ. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานและความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทผลิตชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์แห่งหนึ่ง*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุระ จันเพ็ชร. (2553). *การศึกษาความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต กรณีศึกษา บริษัท มูชาชิ ออโต้ พาร์ท จำกัด*. วิทยานิพนธ์อุตสาหกรรมศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม, คณะเทคโนโลยีการจัดการอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- สุวิมล พิมลศิริ. (2555). *ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันของบุคลากรบริษัทแห่งหนึ่ง*. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เสกสรร อรกุล. (2555). *ปัจจัยแรงจูงใจภายนอกและภายในในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรบริษัท เมทเทิลคอม จำกัด*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- อรุณี สุทธิเสริม. (2557). *ปัจจัยลักษณะการปฏิบัติงาน แนวทางในการชำระรักษาบุคลากรที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา บุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสำนักงานใหญ่*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจสำหรับผู้บริหาร, วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อัจฉริยา ปราบอริพ่าย. (2547). *เทคนิคการวิเคราะห์สถิติโดยใช้โปรแกรม SPSS ทฤษฎีและภาคปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances In Experimental Social Psychology*, 12, 267-299.
- Angel, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitments and organization effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Baron, R. A. (1986). *Behavior in organization*. Boston: Allyn and Bacon.
- Becker, H. S. (1960). Note on the Concept of Commitment. *American Journal Sociology*, 66, 33-40.
- Becker, R., & Billing, G. E. (1999). New development of organizational commitment: A critical review (1960-2009). *African Journal of Business Management*, 4(1), 12-20.

- Bittante, M., & Micheal, G. (2008). *Retention: An employees perspective of what matters*. Cannada: Royal Roads University.
- Bluedorn, A. C. (1982). The Theories of Turnover: Causes, Effects, and Meaning. *Research in Sociology of Organization*, 2, 75-128.
- Brikend, A. (2011). *Job satisfaction: A literature review faculty of business and economics*. Tetovo, Makedonia: South East European University, Ilindenska.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Social research methods* (3<sup>rd</sup>ed). Oxford: Oxford University Press.
- Buchanan, B. (1974). Building organization commitment: The socialization of manager in work organization. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Carrell, M. R., & Dittrich, J. E. (1976). Employee perceptions of fair treatment. *Personnel Journal*, 55, 523-524.
- Chandler, A. D. (1990). *Scale and scope: The dynamics of industrial capitalism*. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Colaizzi. (1978). Application of Colaizzi's method: Interpretation of an auditable decision trail by a novice researcher. *Contemporary Nurse Journal*, 14(3), 292- 302.
- Faulk, L. H. (2002). Pay satisfaction consequences: Development and test of a theoretical model. *Dissertation Abstracts International*, 34(5), 213-A.
- Fortune. (2013). *Great place to work institute*. Retrieved from <https://www.greatplacetowork.com/best-workplaces>
- George, J. M., & Jones, G. R. (2008). *Understanding and managing organizational behavior* (5<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson/ Prentice Hall.
- Glueck, F. W. (1979). *Behavior in organization: Understanding and managing the human side of work*. MA: Needham Heights.
- Greenberg, B. (1996). *Behavior in organization* (4<sup>th</sup>ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Hackman, J. R., & Olaman, G. R. (1976). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hayhurst, A. M. (2500). Work environmental factors and retention of nurses. *Journal of Nursing Care Quality*, 20, 283-288.
- Herzberg, F. (1959). *Management of organization*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Hewitt Associates. (2004). *Employee engagement*. Retrieved from <http://www.was4.hewitt.com>



- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper and Brothers.
- International Survey Research. (2004). *Engaged employees drive the bottom line*. Retrieved from [http://www.isrinsight.com/pdf/solutions/Engagement BrochureFinalUs.pdf](http://www.isrinsight.com/pdf/solutions/Engagement%20BrochureFinalUs.pdf)
- Ismail, A., Mohamed, Al-Banna., Hamid, N. S., Sulaiman, A. Z., Girardi, A., & Abdullah, M.A. (2011). Relationship between performance based pay, interactional justice and job satisfaction: A mediating model approach. *International Journal of Business and Management*, 6(11), 170-180.
- Jacqueline, M., & Milton, M. (2008). The creative environment's influence on intent to turnover a structural equation model and analysis. *Business and Technology Studies*, 32, 41-56.
- Jane, K. G., & Loius, F. E. (2007). The relationships between nurse's perceptions of unit work environment and nurse intentions turnover patient satisfaction in hospital. *Nepherology Nurse Journal* 34, 271-281.
- Judge, T. A., & Hulin, C. (1991). *Job satisfaction and subjective well-being as determinants of job adaptation*. Retrieved from <http://www.digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1360&context>
- Kaliski, B. S. (2007). *Encyclopedia of business and finance* (2<sup>nd</sup> ed.). Thompson Gale: Detroit.
- Korsakiene, R., & Smaliukiene, R. (2014). *The Implications of contemporary approaches toward career development*. Retrieved from [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
- Kreitzer, M. J., Wright, D., Hamlin, C., Towey, S., Marko, M., & Disch, J. (1997). Creating a healthy work environment in the mids of organization change and transition. *JONA* 27, 35-41.
- Kulesa, P. (2003). Keeping the good apples. *Criminology And Law Enforcement*, 47(8), 32-35.
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee retention: organisational and personal perspectives. *Journal of Springer Science*, 10, 1-21.
- Leow, C. Y., Baron, C. R., & Kong, N. T. (2011). *Behavior in organization*. Boston: Allyn and Bacon.
- Lind, D. A., Marchal, W. G., & Wathen, S. A. (2010). *Basic statistics for business and economics* (5<sup>th</sup> ed.). Retrived from [http://abufara.com/abufara.net/images/abook\\_file/Basic%20Statistics%20for%20Business%20&%20Economics.pdf](http://abufara.com/abufara.net/images/abook_file/Basic%20Statistics%20for%20Business%20&%20Economics.pdf)

- Locke, E. A. (1991). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Luna-Arocas, R., & Camps, J. (2008). A model of high performance work practices and turnover intentions. *Personnel Review*, 37(1), 26-30
- Manion, J. (2003). Joy at work. *Journal of Nursing Administration*, 33, 652-655.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and personallity*. NewYork: Harper & Row.
- McClelland, D. C. (1985). Testing for competency rather than for intelligence. *American Psychologist*. 28, 1-24.
- Menard, S. (1995). *Applied logistic regression analysis: Sage university series on quantitative applications in the social sciences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P., Allen, & Smith, C. A. (1993). Commitment to organization and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied*. 78(4), 538-551.
- Mobly, W. H. (1982). *Employee turnover: Cause, consequences, and control*. U.S.A.: Addison-Wesley.
- Moos, R. H. (1986). *Burnout and health professionals: Manifestations and management*. California: Capistrano Press.
- Mosley, D. L., Pietri, P. C., & Megginson, L. C. (1995). *Supervisor management: The art of empowering and development people*. Cincinnati, Ohio: South-Western.
- Ohana, M., & Meyer, M. (2010). Should I say or should I go now? Investigating the intention to quit of the permanent staff in social enterprises. *European Management Journal*, 28(6), 441-454.
- Pigors, P., & Myers, C. A. (1973). *Personnel administration: A point of view and method*. New York: McGraw-Hill.
- Rania, S., Kamalanabhanb, T. J., & Selvarania, M. (2011) Work/ life balance reflections on employee satisfaction. *Serbian Journal of Management*, 6(1), 85-96.
- Rigas, P. (2009). A model of turnover intention among technically-oriented information systems professionals. *Information Resources Management Journal*, 22(1), 21-33.
- Robbins, S. P. (2001). *Human resource management*. New York: The Von Hoffman Press.

- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion referred test item validity. *American Educational Research*, 60, 13-14.
- Sayles, L. R., & Strauss, G. (1977). *Managing Human Resources*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Schutz, D. P., & Schutz, S. E. (1994). *Psychology and work today: An introduction to industrial and organization psychology*. New York: Macmillan.
- Somer, M. J. (1995). Organization commitment, turnover, and absenteeism: An examination of direct and interaction effect. *Journal of Organizational Behavior*. 16, 49-58.
- Spector, P. E. (1996). *Industrial and organization psychology: Research and practice*. New York: John Wiley and Sons.
- Strellioff, W. K. (2003). *Engaged employees*. Retrived from <http://bcauditor.com/PUBS/2002-03/Report/sec2.htm>.
- Sweeney, P. B., & Mcfarlin, D. B. (2002). *Organization behavior, solutions for management*. Irwin, New York: McGraw-Hill.
- Thomas, S., Susanna, T., & Linda, A. O. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational of Vocational Behavior*. 68, 461-473.
- Tower, P. (2003). *Working today: Understanding what drives employee engagement*. Retrieved from [http://www.towerperrin.com/hrservices/webcachel/tower/United\\_States/publications/Reports/Talent\\_Report\\_2003/Talent\\_2003.pdf](http://www.towerperrin.com/hrservices/webcachel/tower/United_States/publications/Reports/Talent_Report_2003/Talent_2003.pdf)
- Vandenberghe, C., & Tremblay, M. (2008). The role of pay satisfaction and organizational commitment in turnover intentions: A two-sample study. *Journal of Business and Psychology*, 22(3), 275-286.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
แบบสอบถามแบบสัมภาษณ์



## แบบสอบถาม

### เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร :กรณีศึกษา บริษัท ไทย พีพี-อาร์ จำกัด และบริษัทในเครือ

**คำชี้แจง** แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานนิพนธ์ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนากิจการและการจัดการสมรรถนะมนุษย์ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บข้อมูล ไปประกอบการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ไทย พีพี-อาร์ จำกัด และบริษัทในเครือ ข้อมูลที่ได้จะใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น จะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานหรือด้านส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ประการใด ผู้วิจัยขอความกรุณาท่านให้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงและขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามฉบับนี้ ประกอบด้วย 5 ส่วนดังนี้

- ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรของผู้ตอบ

แบบสอบถาม

---

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1. เพศ

1. ชาย  2. หญิง

2. อายุ (เกินกว่า 6 เดือน = 1 ปี)

1. ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี  2. 21-30 ปี  
 3. 31-40 ปี  4. 41-50 ปี  
 5. 51-60 ปี

3. ระดับการศึกษา

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี  2. ปริญญาตรี  
 3. สูงกว่าปริญญาตรี

4. ตำแหน่งงาน

1. เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ  2. หัวหน้างาน/ หัวหน้าแผนก  
 3. ผู้ช่วยผู้จัดการ/ รองผู้จัดการ  4. ผู้จัดการฝ่าย  
 5. ผู้บริหาร

5. ดำรงตำแหน่งในหน่วยงาน

1. บริหาร  2. การตลาด  5. ขาย  
 3. พัฒนาธุรกิจ  4. เทคนิค  
 6. บัญชี  8. ดูแลหลังการขาย  
 7. ประสานงานขาย  10. ชุมการ  11. จัดซื้อ  
 9. JAS  
 12. ทรัพยากรมนุษย์  
 13. คลังสินค้า  14. การผลิต  
 15. อื่น ๆ

6. ประสบการณ์ทำงาน (เกินกว่า 6 เดือน = 1 ปี)

1. น้อยกว่าหรือเท่ากับ 2 ปี  2. 3-6 ปี  
 3. 7-10 ปี  4. มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุดในแต่ละข้อ  
เพียงข้อเดียว

(ระดับ 5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด)

ข้อที่	ความพึงพอใจในงาน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
<b>คุณค่าของงาน</b>						
1	ท่านให้ความสำคัญกับผลงานของตนเองอยู่เสมอ					
2	งานที่ทำอยู่ในปัจจุบันมีความสำคัญต่อองค์กร					
3	ขอบเขตและเนื้อหาของงานที่ทำอยู่เป็นงานที่ใช้ ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่					
4	งานที่ทำเป็นประโยชน์ต่อเป้าหมายในการทำงาน ของท่านในอนาคต					
5	งานที่ทำเป็นประโยชน์สำหรับการวางแผนอาชีพ ในอนาคต					
<b>การมุ่งเน้นเป้าหมาย</b>						
6	การที่ท่านได้แก้ปัญหาคือต่าง ๆ ส่งผลให้ท่าน ประสบความสำเร็จในงานตามเป้าหมายที่วางไว้					
7	การปรับปรุงพัฒนาตนเองอย่างเสมอ ส่งผลให้ ท่านประสบความสำเร็จในงานได้ตามเป้าหมาย					
8	การที่ท่านมีความเชี่ยวชาญและมีทักษะใน การทำงานเฉพาะด้านนั้น ส่งผลให้ท่านประสบ ความสำเร็จในงานตามเป้าหมาย					



ข้อที่	ความพึงพอใจในงาน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
<b>ความเครียดในการทำงาน</b>						
9	ท่านต้องการทำทุกอย่างให้สำเร็จลุล่วง ส่งผลให้ท่านรู้สึกเครียด					
10	ท่านรู้สึกกังวลใจ และการทำงานในปัจจุบันทำให้ท่านรู้สึกเครียด					
11	ท่านรู้สึกไม่มั่นใจในความสามารถที่จะรับมือกับสิ่งใหม่ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป					
<b>การเพิ่มคุณค่าในงาน</b>						
12	ท่านสามารถตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบได้อย่างอิสระ					
13	ท่านสามารถจัดระบบในงานที่ท่านรับผิดชอบได้ตามความเหมาะสม					
14	งานของท่านต้องใช้ความรู้ความสามารถ และทักษะที่หลากหลาย					
<b>ผู้ร่วมงาน</b>						
15	เมื่อมีปัญหาในการทำงานท่านสามารถปรึกษาหรือ ขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานได้					
16	มีการประสานงานและร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานเป็นอย่างดี					
17	ท่านทำงานได้ง่ายขึ้น เมื่อร่วมงานกับคนที่มีความสามารถ					
18	เพื่อนร่วมงานของท่านทำให้ท่านสนุกกับการทำงาน					
19	หัวหน้างานของท่านเป็นบุคคลที่ท่านทำงานด้วยแล้วมีความสุข					

ข้อที่	ความพึงพอใจในงาน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
20	ท่านยินดีที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถ ของตนเอง เพื่อหัวหน้างาน					
21	ท่านยอมรับและยกย่องทักษะที่เป็นมืออาชีพ ของหัวหน้างาน					
22	ท่านรู้สึกประทับใจในความรู้ความสามารถ ของหัวหน้างาน					
23	หัวหน้างานของท่านเป็นบุคคลที่น่ายอมรับ					

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุดในแต่ละข้อ  
เพียงข้อเดียว

(ระดับ 5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด)

ข้อที่	ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
<b>โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ</b>						
1	ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					
2	ท่านรู้สึกพอใจกับการมองเห็นโอกาสเลื่อน ตำแหน่งไว้ล่วงหน้า					
3	ท่านรู้สึกพอใจกับกระบวนการเลื่อนตำแหน่ง ที่ชัดเจน					

ข้อที่	ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
4	ท่านมีโอกาสโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ซึ่งแตกต่างออกไปจากเดิม					
<b>ความมั่นคงในงาน</b>						
5	ท่านรู้สึกว่าคุณรู้ความสามารถ ทักษะของตนเอง สามารถช่วยให้ท่านเปลี่ยนงานได้ในอนาคต					
6	หากท่านทำงานประสบความสำเร็จ ส่งผลให้ท่านจะได้รับการพิจารณาว่าจ้างทำงานต่อ					
7	ท่านรู้สึกว่าคุณค่าที่ทำงานในปัจจุบันนี้มั่นคง					
<b>ความพึงพอใจคำตอบแทน</b>						
8	คำตอบแทนของท่านเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง					
9	การประเมินผลการปฏิบัติงานล่าสุด มีความถูกต้องและยุติธรรม					
10	องค์กรมีสวัสดิการมากกว่าที่กฎหมายกำหนด					

**ส่วนที่ 4** แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุดในแต่ละข้อ  
เพียงข้อเดียว

(ระดับ 5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด)

ข้อที่	สภาพแวดล้อมในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
<b>ความยืดหยุ่นในการทำงาน</b>						
1	องค์กรสามารถให้ท่านเลือกเวลาในการทำงานได้ด้วยตนเอง					
2	ท่านสามารถออกแบบและกำหนดรูปแบบการทำงานของตนเองได้					
3	องค์กรเปิดโอกาสให้ท่านสามารถเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานได้อย่างเสรี					
4	ตารางเวลาการทำงานแบบยืดหยุ่นส่งผลให้ลดอัตราการขาดงาน ลดความตึงเครียดจากเวลาการทำงาน					
5	องค์กรจัดให้มีวันหยุด วันลาสำหรับการพักผ่อนให้เหมาะสม					
<b>ความสุขในการทำงาน</b>						
6	ท่านพอใจมากกับทุกสิ่งในชีวิตการทำงานของท่าน					
7	ท่านสามารถควบคุมชีวิตการทำงานของตนเองได้					
8	ท่านสามารถจัดเวลาได้อย่างเหมาะสมระหว่างการทำงานกับการพักผ่อน					
9	ท่านรู้สึกว่าการที่ท่านมีคุณค่าและมีอิสระในการทำงานได้อย่างเต็มที่					
10	ท่านสามารถบรรลุเป้าหมายงานได้เสมอ					

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุดในแต่ละข้อ  
เพียงข้อเดียว

(ระดับ 5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด)

ข้อที่	การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
<b>การตั้งใจลาออก</b>						
1	ท่านคิดว่าจะยังคงทำงานในองค์กรนี้ต่อไป					
2	ท่านคิดจะลาออกจากองค์กรอยู่เสมอ ๆ					
3	ในขณะนี้ท่านต้องการหางานใหม่					
4	ท่านกำลังหางานใหม่ที่เหมาะสมกว่างานในปัจจุบัน					
5	ท่านวางแผนจะหางานใหม่ในปีหน้า					
<b>กิจกรรมการรักษาบุคลากร</b>						
6	ท่านรู้สึกว่าการได้รับการเลื่อนตำแหน่งในองค์กรจะได้รับการพิจารณาจากความสามารถในการทำงานเป็นสำคัญ					
7	ท่านรู้สึกว่าการตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่ได้รับมีความเหมาะสม					
8	ท่านรู้สึกพอใจในกระบวนการประเมินผลการทำงานว่ามีความเหมาะสม ยุติธรรมโปร่งใสตรวจสอบได้					
9	ท่านรู้สึกว่าองค์กรมีเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรได้เหมาะสมตรงตามตำแหน่งที่กำหนดไว้					
10	ท่านได้รับโอกาสในการศึกษาต่อ และส่งเสริมให้เข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาความรู้ที่เหมาะสมกับงานของตนเอง					

ข้อที่	การชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
<b>ความท้าทายในงาน</b>						
11	ท่านรู้สึกว่าการของท่านจำเป็นต้องใช้ความรู้ความชำนาญหลายด้านประกอบกัน					
12	ท่านรู้สึกว่าการที่ท่านปฏิบัติหน้าที่อยู่ในปัจจุบันเป็นงานที่ต้องใช้ความคิดอยู่เสมอ					
13	ท่านรู้สึกว่าการในตำแหน่งหน้าที่ของท่าน เป็นงานที่ทำท้าทายความรู้ความสามารถของท่าน					

**\*\*ขอบคุณที่ท่านให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม\*\***



แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ และผู้บริหารระดับสูงขององค์กร  
เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษานุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร  
:กรณีศึกษา บริษัท ไทยพีพี-อาร์ จำกัด และบริษัทในเครือ

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 สัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

1. เพศ

1. ชาย

2. หญิง

2. อายุ (เกินกว่า 6 เดือน = 1 ปี)

1. ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี

2. 21-30 ปี

3. 31-40 ปี

4. 41-50 ปี

5. 51-60 ปี

3. ระดับการศึกษา

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี

2. ปริญญาตรี

3. สูงกว่าปริญญาตรี

4. ตำแหน่งงาน

1. เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ

2. หัวหน้างาน/ หัวหน้าแผนก

3. ผู้ช่วยผู้จัดการ/ รองผู้จัดการ

4. ผู้จัดการฝ่าย

5. ผู้บริหาร

5. ประสบการณ์ทำงาน (เกินกว่า 6 เดือน = 1 ปี)

1. น้อยกว่าหรือเท่ากับ 2 ปี

2. 3-6 ปี

3. 7-10 ปี

4. มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

## ส่วนที่ 2 สัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

### 1. ความพึงพอใจในงาน

1.1 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการสร้างความพึงพอใจในงานให้กับบุคลากรภายในองค์กรของท่านเอง

1.2 องค์กรประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานของบุคลากร ท่านคิดว่ามีองค์ประกอบอย่างไรบ้าง

1.3 ท่านมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้บุคลากรของท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่

1.4 เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ท่านใช้วิธีการอย่างไร เพื่อให้บุคลากรของท่านรู้สึกพึงพอใจในงาน

1.5 ถ้าหากบุคลากรของท่านเกิดความรู้สึกกังวลใจในการทำงาน มีวิธีการจัดการกับปัญหานี้อย่างไร

1.6 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการมอบหมายงานใหม่ ๆ ที่น่าสนใจให้กับบุคลากร

1.7 ท่านมีวิธีการบริหารจัดการประสานงานระหว่างหน่วยงานอย่างไรบ้าง

1.8 ผู้บังคับบัญชาในมุมมองของท่านควรเป็นเช่นใด

### 2. ความผูกพันต่อองค์กร

2.1 ท่านคิดว่าการสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทำได้อย่างไรบ้าง

2.2 องค์กรประกอบใดที่ท่านคิดว่ามีส่วนช่วยสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้เกิดขึ้นกับบุคลากร และเพราะเหตุใด

2.3 สำหรับท่านคิดว่าความผูกพันที่บุคลากรมีต่อองค์กร จะส่งผลต่อบุคลากรอย่างไรบ้าง

2.4 ท่านคิดว่าเมื่อบุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กรแล้ว จะส่งผลอย่างไรต่อองค์กรบ้าง

### 3. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

3.1 ในองค์กรของท่านมีการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นอย่างไร

3.2 การเปิดโอกาสให้บุคลากรจัดสรรเวลาการทำงานเองตามความต้องการ ท่านคิดว่าส่งผลต่อบุคลากรอย่างไรบ้าง

3.3 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการสนับสนุนให้บุคลากรมีความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว



- 3.4 ท่านคิดเห็นอย่างไรกับการสร้างความสุขให้เกิดขึ้นในการทำงาน
- 4. การธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร
  - 4.1 เมื่อบุคลากรที่สำคัญออกจากงาน ส่งผลต่อองค์กรอย่างไรบ้าง
  - 4.2 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการทำให้บุคลากรยังคงอยู่กับองค์กร
  - 4.3 องค์กรประกอบหรือกระบวนการใดภายในองค์กรที่จะทำให้บุคลากรยังคงอยู่กับองค์กรต่อไป
  - 4.4 ท่านคิดว่ามีเหตุปัจจัยภายนอกใดบ้างที่มีผลกระทบต่อธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร
  - 4.5 ท่านคิดว่าองค์กรควรมีแนวทางการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่อย่างไรบ้าง

ภาคผนวก ข  
แบบฟอร์ม IOC



แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสอบถาม (วิจัยเชิงปริมาณ)

ชื่อเรื่องงานนิพนธ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร  
กรณีศึกษา บริษัท ไทย พีพี-อาร์ จำกัด และบริษัทในเครือ

ชื่อผู้วิจัย .....นางสาวเบญจมาศทองเรื่อง.....

รหัสประจำตัว .....58710008.....

นิติตหลักสูตร

สาขาการพัฒนางานองค์กรและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์ (OD รุ่น5)

หมายเลขโทรศัพท์098-749-6645\_emailumm\_pang@hotmail.com...

อาจารย์ที่ปรึกษา.....ดร.นุจรีภาคาสัตย์.....

กรรมการ

กรรมการ

ตรวจแล้ว

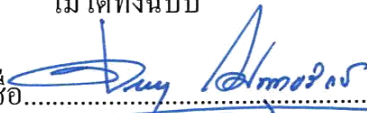
20 MAR 2017

แบบสอบถามนี้สามารถใช้เป็น  
เครื่องมือในการวิจัย(วิจัยเชิงปริมาณ)

ได้

ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน

ไม่ได้ทั้งฉบับ

ลงชื่อ..........

ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ

.....| ผศ.ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์ |.....



แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสอบถาม (วิจัยเชิงปริมาณ)

ชื่อเรื่องงานนิพนธ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร  
กรณีศึกษา บริษัท ไทย พีพี-อาร์ จำกัด และบริษัทในเครือ

ชื่อผู้วิจัย .....นางสาวเบญจมาศทองเรื่อง.....

รหัสประจำตัว .....58710008.....

นิตยสาร

สาขาการพัฒนางานและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์ (OD รุ่น5)

หมายเลขโทรศัพท์ 098-749-6645\_emailumm\_pang@hotmail.com...

อาจารย์ที่ปรึกษา ดร.นุจรีภาคาสัตย์.....

กรรมการ

กรรมการ

แบบสอบถามนี้สามารถใช้เป็น  
เครื่องมือในการวิจัย(วิจัยเชิงปริมาณ)

ได้

ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน

ไม่ได้ทั้งฉบับ

ลงชื่อ.....  
ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ  
..... 11 ...../..... 31.ค ...../..... 2560 .....



แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสอบถาม (วิจัยเชิงปริมาณ)

ชื่อเรื่องงานนิพนธ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร  
กรณีศึกษา บริษัท ไทย พีพี-อาร์ จำกัด และบริษัทในเครือ

ชื่อผู้วิจัย .....นางสาวเบญจมาศทองเรื่อง.....

รหัสประจำตัว .....58710008.....

นิตยภัตหลักสูตร

สาขาการพัฒนางานองค์กรและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์ (OD รุ่น5)

หมายเลขโทรศัพท์098-749-6645\_emailumm\_pang@hotmail.com...

อาจารย์ที่ปรึกษา ดร.นุจรีภาคาสัตย์.....

กรรมการ

กรรมการ

แบบสอบถามนี้สามารถใช้เป็น  
เครื่องมือในการวิจัย(วิจัยเชิงปริมาณ)

ได้

ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน

ไม่ได้ทั้งฉบับ

ลงชื่อ.....*เบญจมาศทอง*.....

ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ

.....*11 / ๕๕-๑ / ๒๐*.....



แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสอบสัมภาษณ์ (วิจัยเชิงคุณภาพ)

ชื่อเรื่องงานนิพนธ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร  
กรณีศึกษา บริษัท ไทย พีพี-อาร์ จำกัด และบริษัทในเครือ

ชื่อผู้วิจัย .....นางสาวเบญจมาศทองเรือง.....

รหัสประจำตัว .....58710008.....

นิสิตหลักสูตร

สาขาการพัฒนาระบบงานและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์ (OD รุ่น5)

หมายเลขโทรศัพท์098-749-6645\_emailumm\_pang@hotmail.com...

อาจารย์ที่ปรึกษา.....ดร.นุจรีภาคาสัตย์.....

กรรมการ

กรรมการ

**ตรวจแล้ว**

20 MARCH 2017

แบบสัมภาษณ์นี้สามารถใช้เป็น  
เครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพ



ได้



ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน



ไม่ได้ทั้งฉบับ

ลงชื่อ.....

*Jany Amornong*

ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ

..... ผศ.ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์ .....



แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสอบสัมภาษณ์ (วิจัยเชิงคุณภาพ)

ชื่อเรื่องงานนิพนธ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร  
กรณีศึกษา บริษัท ไทย พีพี-อาร์ จำกัด และบริษัทในเครือ

ชื่อผู้วิจัย .....นางสาวเบญจมาศทองเรือง.....

รหัสประจำตัว .....58710008.....

นิสิตหลักสูตร


สาขาการพัฒนองค์กรและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์ (OD รุ่น5)

หมายเลขโทรศัพท์098-749-6645\_emailumm\_pang@hotmail.com...

อาจารย์ที่ปรึกษา ดร.นุจรีภาคาสัตย์.....

กรรมการ

กรรมการ

แบบสัมภาษณ์นี้สามารถใช้เป็น เครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพ	
<input type="checkbox"/>	ได้
<input type="checkbox"/>	ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน
<input type="checkbox"/>	ไม่ได้ทั้งฉบับ
ลงชื่อ.....	
ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ	
..... ก / มี.ค. / 25๕๐ .....	



แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสอบสัมภาษณ์ (วิจัยเชิงคุณภาพ)

ชื่อเรื่องงานนิพนธ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร  
กรณีศึกษา บริษัท ไทย พีพี-อาร์ จำกัด และบริษัทในเครือ

ชื่อผู้วิจัย .....นางสาวเบญจมาศทองเรือง.....

รหัสประจำตัว .....58710008.....

นิสิตหลักสูตร

สาขาการพัฒนาระบบงานและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์ (OD รุ่น5)

หมายเลขโทรศัพท์ 098-749-6645\_emailumm\_pang@hotmail.com...

อาจารย์ที่ปรึกษา ดร.นุจรีภาคาสัตย์.....

กรรมการ

กรรมการ

แบบสัมภาษณ์นี้สามารถใช้เป็น  
เครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพ

ได้

ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน

ไม่ได้ทั้งฉบับ

ลงชื่อ.....*เบญจมาศทองเรือง*.....

ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ

..... 11 / ๕๑ / ๖๐ .....



ภาคผนวก ค  
อักขรวิธีสุทธี

## Plagiarism Checking Report

Created on Apr 15, 2017 at 10:38 AM

### Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
449656	Apr 15, 2017 at 10:38 AM	58710008@my.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	58710008.docx	Completed	0.87 %

### Match Overview

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
-----	-------	-----------	--------	------------------