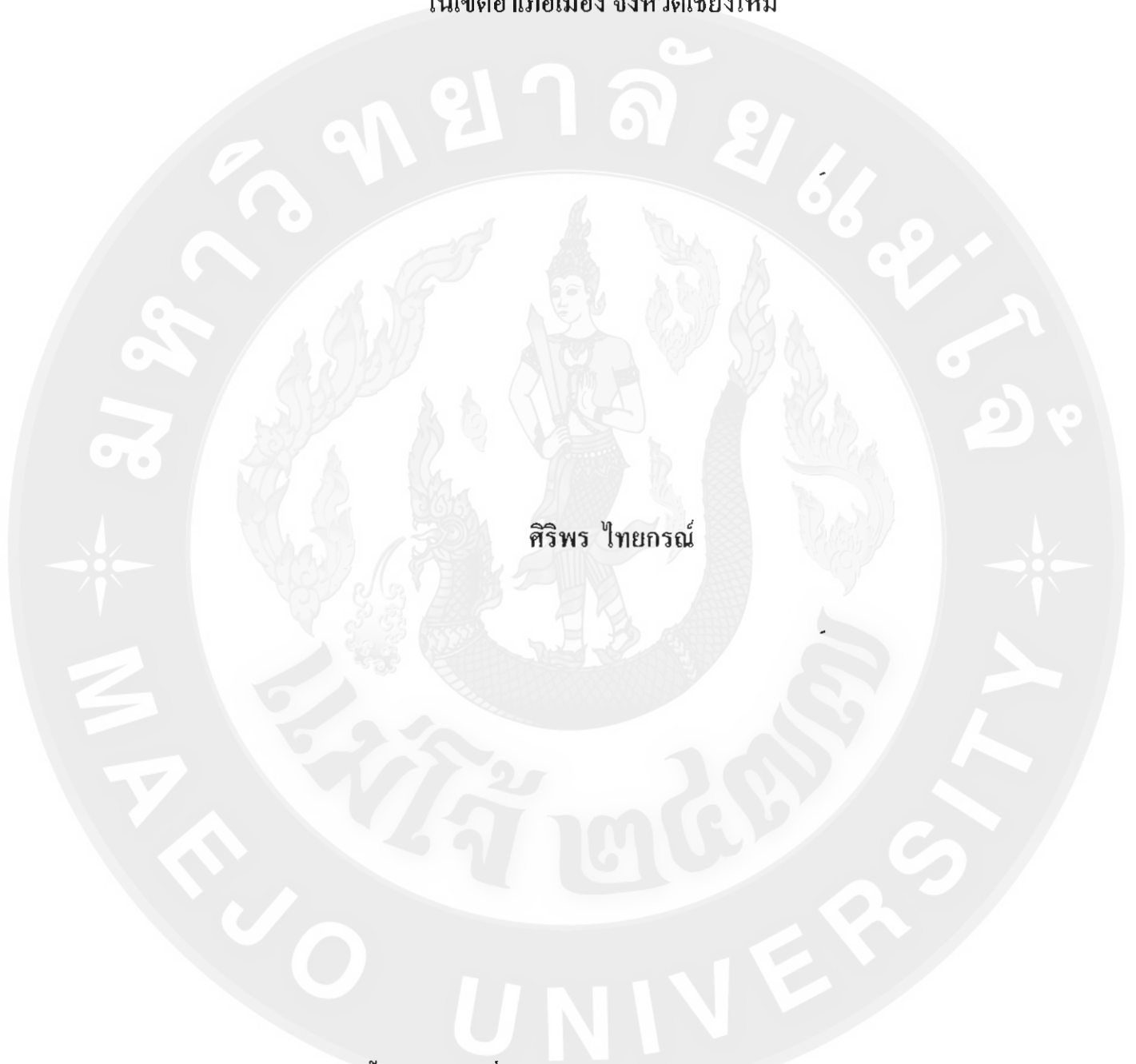




ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่



ศิริพร ไทยกรณ์

ปัญหาพิเศษนี้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

สำนักบริหารและพัฒนาระบบราชการ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

พ.ศ. 2554

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้



ใบรับรองปัญหาพิเศษ

สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

ชื่อเรื่อง

ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

โดย

ศิริพร ไทยกรณ์

พิจารณาเห็นชอบโดย

ประธานกรรมการที่ปรึกษา

(อาจารย์ ดร.กัญญาพัสดุ กล่อมทรงเจริญ)

วันที่ 14 เดือน ม.ค. พ.ศ. 54

กรรมการที่ปรึกษา

(รองศาสตราจารย์ดลกร ขวัญคำ)

วันที่ 14 เดือน ม.ค. พ.ศ. 54

กรรมการที่ปรึกษา

(อาจารย์ ดร.อายุส หยุ่เย็น)

วันที่ 14 เดือน ม.ค. พ.ศ. 54

ประธานกรรมการประจำหลักสูตร

(รองศาสตราจารย์จกมลดิษฐ์ แสงอาสภวิริยะ)

วันที่ 14 เดือน ม.ค. พ.ศ. 54

สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการรับรองแล้ว

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ยศราช)

ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

วันที่ 14 เดือน ม.ค. พ.ศ. 54

ชื่อเรื่อง	ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่
ชื่อผู้เขียน	นางสาวศิริพร ไทยกรณ์
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
ประธานกรรมการที่ปรึกษา	อาจารย์ ดร.กัญญ์พัสวี กล่อมรงเจริญ

บทคัดย่อ

การศึกษา เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล และ (2) ความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยเกี่ยวกับงาน และปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 125 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็น เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มี อายุระหว่าง 36-40 ปี สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี อัตราเงินเดือน 15,001-25,000 บาท ตำแหน่งพนักงาน มีอายุงานในธนาคาร โดยเฉลี่ยเท่ากับ 7.32 ปี อายุงานต่ำสุด 1 และอายุงาน สูงสุด 25 ปี และส่วนใหญ่มีอายุงานในธนาคาร 1-5 ปี ส่วนการศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงาน พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีความ ผูกพันอยู่ 2 ระดับ โดยมีความผูกพันระดับมากในด้านความปรารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิกของ องค์กร และ ด้านการยอมรับเป้าหมายขององค์กร ส่วนมีความผูกพันระดับปานกลางคือ ด้านความ พยายามทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร สำหรับการศึกษปัจจัยเกี่ยวกับงานที่มีผลต่อความผูกพัน องค์กรของพนักงาน พบว่า โดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีความคิดเห็นอยู่ 2 ระดับ โดยระดับเห็นด้วยมากที่สุดในปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการและ ปัจจัยด้าน โอกาสก้าวหน้า และระดับเห็นด้วยมากในปัจจัยด้านบรรยากาศที่ทำงาน ปัจจัยด้าน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และปัจจัยด้านงานที่รับผิดชอบ สำหรับการศึกษเกี่ยวกับปัจจัย ภายนอกที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุดในรายด้านมี ความคิดเห็นอยู่ 2 ระดับ โดยระดับเห็นด้วยมากที่สุดในปัจจัยด้านสังคม และปัจจัยด้านสังคม ส่วน ระดับมากเห็นด้วยในปัจจัยด้านเทคโนโลยี สำหรับการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยด้านตำแหน่ง งานและปัจจัยด้านอายุงานของพนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันในองค์กร ส่วนปัจจัย ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ปัจจัยด้าน โอกาสก้าวหน้าในงาน และปัจจัยด้านเศรษฐกิจของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันในองค์กรในระดับปานกลาง

Title Relationships with the Organization of Siam Commercial Bank Ltd. Staff, Muang District, Chiang Mai Province

Author Miss Siriporn Thaikorn

Degree of Master of Business Administration in Business Administration

Advisory Committee Chairperson Dr. Kunpatsawee Klomthongjaroen

ABSTRACT

The objectives of this study were to investigate: 1) personal factors and 2) relationships with the organization of Siam Commercial Bank Ltd. Staff, Muang district, Chiang Mai province. A set of questionnaires was used for data collection administered with 125 staff of the Thai commercial bank. Results of the study revealed that most of the respondents were female, 36 – 40 years old, married, and bachelor's degree graduates. Their salary was 15,001 – 25,000 baht and years of service was 7.32 (lowest was 1 and highest was 25 years). Most of them had years of service for 1 – 5 years. It was found that the respondents had a high level of relationships with their organization as being a member of their organization and the acceptance of the organization's goals. However, they had a moderate level of relationships in task sacrifice. Besides, the respondents had a highest level of agreement on enumeration, welfare, and progress. They had a high level of the agreement on office atmosphere, co – workers, and responsibility. For external factors, the respondents had a highest level of the agreement on social aspect and a high level of the agreement on technology. Fro hypothesis testing, it was found that there was no relationship between position, years of service and the level of organization relationship. However, there was a moderate level of organization relationship of the respondents in terms of remuneration, welfare, progress, and economy.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก คณะกรรมการที่ปรึกษาทุกท่าน ขอขอบคุณอาจารย์ ดร.กัญญ์พัชวิ ก่อมรงเจริญ ประธาน กรรมการที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ดลกร ขวัญคำ กรรมการที่ปรึกษา อาจารย์ ดร.อายุส หยุเย็น กรรมการที่ปรึกษา ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ และช่วยเหลือในการตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนกระทั่งสำเร็จเป็นวิทยานิพนธ์อย่างสมบูรณ์ในครั้งนี้ ขอขอบคุณพนักงานสาขา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) ในเขตพื้นที่ท่าแพทุกท่าน ที่ได้ให้ความร่วมมือและสละเวลาตอบ แบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ขอขอบคุณเจ้าของ เอกสารและตำรางานวิจัยต่างๆที่ผู้ศึกษาได้นำมาอ้างอิง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วย

สุดท้ายนี้ ความดีของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ผู้วิจัยขอบแต่คณาจารย์ผู้ประสิทธิ์ ประสาทวิชาความรู้ต่างๆ บิดา มารดา และสมาชิกทุกๆ คนในครอบครัว ที่ได้เป็นกำลังใจให้การ สนับสนุนในการศึกษาครั้งนี้ รวมถึงเพื่อนร่วมงาน และเพื่อนนิสิตปริญญาโท บริหารธุรกิจ มหาบัณฑิตทุกท่าน

นางสาวศิริพร ไทยกรณ์

มกราคม 2554

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(4)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญ	(6)
สารบัญตาราง	(8)
สารบัญรูปภาพ	(10)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	2
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์	5
บทที่ 2 การตรวจเอกสารที่เกี่ยวข้อง	7
การจัดการทรัพยากรมนุษย์	7
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	35
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	58
ภาคสรุป	62
กรอบแนวความคิด	63
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	64
สถานที่ดำเนินการวิจัย	64
ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง	64
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	65
การทดสอบเครื่องมือในการวิจัย	68
วิธีการรวบรวมข้อมูล	69
วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	69
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	70

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย	71
ส่วนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบ	
แบบสอบถาม	71
ส่วนที่ 2 ความผูกพันต่อองค์กร	76
ส่วนที่ 3 ปัจจัยเกี่ยวกับงานที่มีผลต่อความผูกพัน	
องค์กรของพนักงาน	82
ส่วนที่ 4 ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความผูกพันต่อ	
องค์กร	92
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	98
สรุปผลการศึกษา	98
อภิปรายผลการศึกษา	100
ข้อเสนอแนะ	105
ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป	109
บรรณานุกรม	111
ภาคผนวก	116
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	117
ภาคผนวก ข ประวัติผู้วิจัย	129

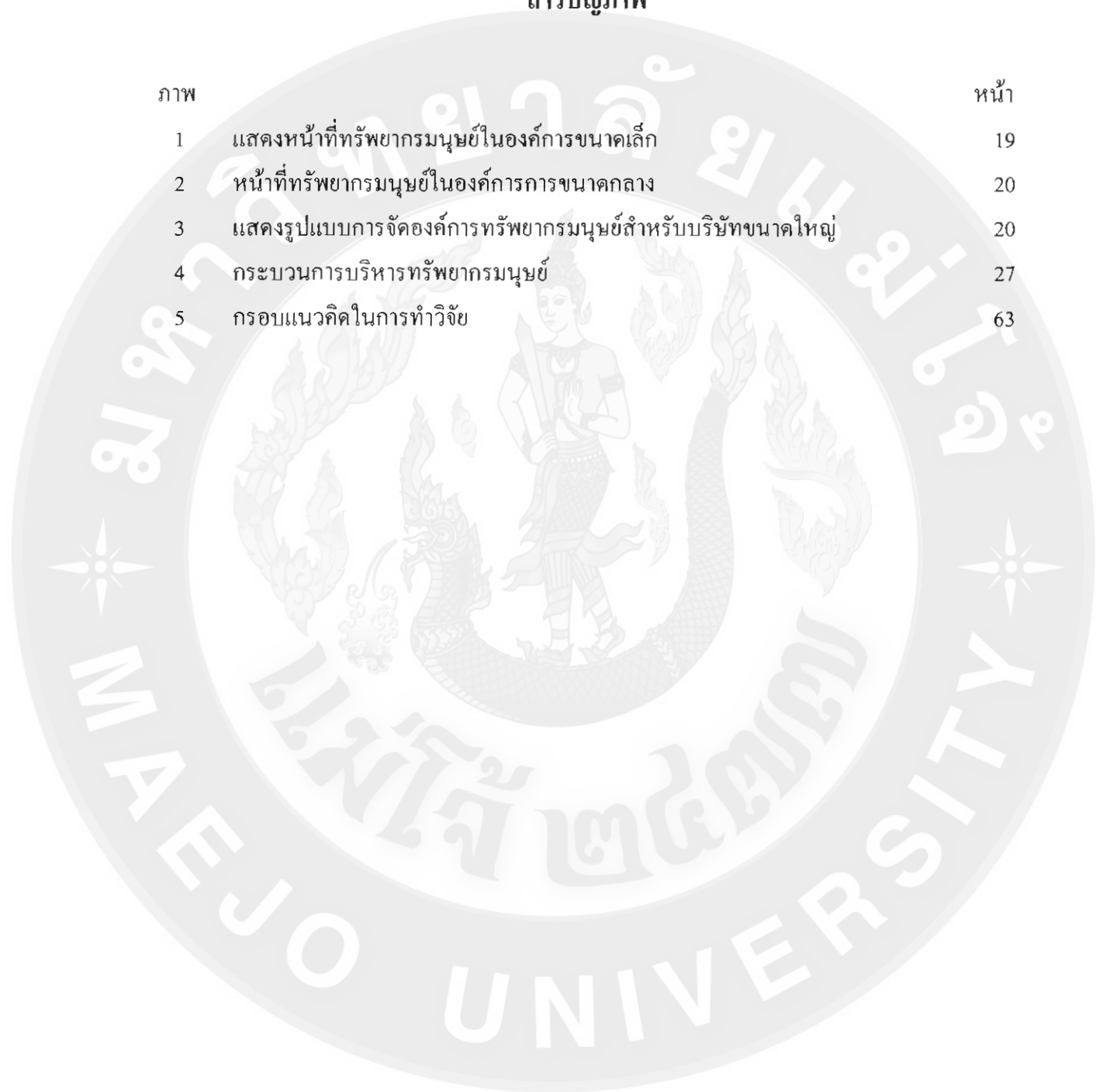
สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงการเปรียบเทียบหลักปฏิบัติระหว่างระบบคุณธรรมกับระบบอุปถัมภ์	18
2 แสดงจำนวนประชากรที่ใช้ในการวิจัย	65
3 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศและระดับสายงาน	72
4 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุและระดับสายงาน	72
5 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ และระดับสายงาน	73
6 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด และระดับสายงาน	73
7 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอัตราเงินเดือนและระดับสายงาน	74
8 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งงานและระดับสายงาน	75
9 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุงานในธนาคารและระดับสายงาน	75
10 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยภาพรวม	77
11 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านความปรารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร	78
12 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านการยอมรับเป้าหมายขององค์กร	79
13 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านความพยายามทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร	80
14 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยภาพรวม	82
15 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	83

16	แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านโอกาสก้าวหน้า	85
17	แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านบรรยากาศที่ทำงาน	86
18	แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	89
19	แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านงานที่รับผิดชอบ	91
20	แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยภาพรวม	92
21	แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านสังคม	93
22	แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านเศรษฐกิจ	95
23	แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านเทคโนโลยี	96

สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
1	แสดงหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การขนาดเล็ก	19
2	หน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การขนาดกลาง	20
3	แสดงรูปแบบการจัดองค์การทรัพยากรมนุษย์สำหรับบริษัทขนาดใหญ่	20
4	กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์	27
5	กรอบแนวคิดในการทำวิจัย	63



บทที่ 1

บทนำ

นับตั้งแต่ประเทศไทยเกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจในปี 2540 ได้ก่อให้เกิดความเสียหายต่อประเทศไทยเป็นอย่างมาก สถาบันการเงินตลอดจนธุรกิจต่างๆ ล้มละลายนับหมื่นราย และยังส่งผลกระทบต่อประชาชนระดับรากหญ้า ทำให้เกิดการโยกย้ายแรงงานครั้งใหญ่ จากชนบทสู่เมืองเพื่อเข้ามาหางานทำ แม้ว่าตั้งแต่ปี 2543-2547 ภาวะด้านเศรษฐกิจของประเทศจะค่อยๆ ปรับตัวดีขึ้น และแนวโน้มเศรษฐกิจไทยในปี 2548 ยังคงขยายตัวต่อเนื่องแต่ในอัตราที่ลดลงจากปี 2547 (พลวัตเศรษฐกิจและแนวโน้มอุตสาหกรรมปี 2548. 2548:43) ส่วนเศรษฐกิจปี 2549 แม้จะมีแรงหนุนสำคัญจากการขยายตัวของเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้า การเปิดเขตการค้าเสรีทวิภาคีระหว่างไทยกับ หลายประเทศในช่วงที่ผ่านมา รวมทั้งการฟื้นตัวอย่างชัดเจนของการท่องเที่ยวของประเทศไทย แต่เศรษฐกิจไทยจะได้รับผลกระทบจากปัญหาทางด้านการเมืองซึ่งจะส่งผลกระทบต่อภาคธุรกิจและการลงทุนทั้งภาคเอกชนและภาครัฐ รวมทั้งผลกระทบจาก ทิศทางดอกเบี้ยขาขึ้น และราคาน้ำมันในประเทศที่ยังมีแนวโน้มทรงตัวในระดับสูง

จากภาวะเศรษฐกิจที่มีแนวโน้มที่ดีขึ้นของประเทศ พบว่า ภาคการลงทุนเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญปัจจัยหนึ่งที่ส่งเสริมให้เศรษฐกิจไทยขยายตัวเพิ่มมากขึ้น ในส่วนธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงจากการดำเนินธุรกิจก่อนหน้านี้ที่จะเกิดวิกฤตเศรษฐกิจเป็นอย่างมาก การแข่งขันในธุรกิจธนาคารทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการเข้ามาแข่งขันอย่างเต็มตัวของธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศซึ่งมีฐานเงินทุนขนาดใหญ่ และมีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการดำเนินงานเพื่อบริการที่ครบวงจร รวมถึงการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

การบริหารองค์การในยุคปัจจุบัน “ทรัพยากรบุคคล” ถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีค่ามากที่สุดขององค์การ เพราะทุกองค์การต้องการบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานในองค์การให้นานที่สุด ด้วยเหตุผลดังกล่าว นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยทั่วไปจะเน้นให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐาน เช่น เงินเดือน สวัสดิการ โบนัส และการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เป็นต้น แต่ความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกที่ถาวรและแปรปรวนได้ง่าย ทั้งนี้เป็นผลต่อเนื่องจากประสบการณ์ในการทำงานประจำวัน ดังนั้น จึงแปรปรวนตามสภาพความต้องการและปัญหาที่บุคคลเผชิญหน้าในแต่ละวัน ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้ จึงได้มีการศึกษาค้นคว้าหาปัจจัยหรือตัวแปรที่จะสามารถแสดงถึงความสำเร็จขององค์การได้อย่างมีความน่าเชื่อถือมากกว่าความพึงพอใจในการทำงาน ตัวแปรที่มีความสลับซับซ้อนและมีขอบเขตกว้างกว่าความพึงพอใจ

ในการทำงาน ก็คือ ความผูกพันต่อองค์กรนั่นเอง ซึ่งเป็นความรู้สึกที่ลึกซึ้งยิ่งกว่าความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาในรูปของความสม่ำเสมอของพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพขององค์กรและเป็นสิ่งที่พึงประสงค์ขององค์กร หากสมาชิกเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ผลที่ตามมาก็คือ เกิดความสูญเสียขององค์กร เช่น ขวัญกำลังใจของพนักงาน การลดลงของการผลิต ตลอดจนการสูญเสียเวลาสรรหา คัดเลือก และการฝึกอบรมพนักงานใหม่ นอกจากนี้ยังพบว่า ความผูกพันขององค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยลดปัญหาดังกล่าวได้ หากมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงจะทำให้พนักงานต้องการอยู่กับองค์กรด้วยความเต็มใจ รวมไปถึงการปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มความรู้ ความสามารถ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ แต่ถ้ามีความผูกพันต่อองค์กรลดน้อยลงก็อาจจะลาออกจากองค์กร หรือหากไม่ลาออกก็จะปฏิบัติงานไม่เต็มความสามารถ ขาดประสิทธิภาพในการทำงานซึ่งทำให้เกิดความสูญเสียทั้งสองฝ่าย ดังนั้น การศึกษาถึงความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจ เพราะเป็นตัวสำคัญที่จะส่งผลให้องค์กรดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ยังเป็นตัวแปรที่สามารถนำไปการคาดการณ์เกี่ยวกับอัตราและแนวโน้มการลาออกของพนักงานได้อีกด้วย การศึกษาความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรจะช่วยทำให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการบริหาร การวางแผนกำลังคน การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีความรัก ความผูกพัน ซึ่งจะส่งผลดีต่อองค์กร

ความสำคัญของปัญหา

ธนาคารไทยพาณิชย์ ซึ่งนับได้ว่าเป็นสถาบันการเงินแห่งแรกของชาวสยาม เริ่มต้นขึ้นในนาม "บุคคัลลีย์" (Book Club) โดย พระเจ้าน้องยาเธอ กรมหมื่นมหิศรราชหฤทัย ซึ่งขณะนั้นทรงดำรงตำแหน่งเสนาบดี กระทรวงพระคลังมหาสมบัติ ในพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงตั้งพระทัยอย่างแน่วแน่ที่จะให้มีสถาบันการเงินของสยามเพื่อเป็นฐานรองรับการเติบโตทางด้านเศรษฐกิจการเงินของประเทศ จากการที่โลกตะวันตกได้ขยายเส้นทางการค้าทางทะเลมาสู่ดินแดนสยามเป็นอย่างมากในยุคนั้น ในขั้นแรกจึงทรงริเริ่มดำเนินกิจการธนาคารพาณิชย์เป็นการทดลองในนาม "บุคคัลลีย์" (Book Club)

ธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) เป็นสถาบันการเงินที่เกิดขึ้นมาแล้วกว่า 100 ปี ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เป็นธนาคารพาณิชย์แห่งแรกของไทย ก่อตั้งในปี 2449 ตามข้อมูลลงบการเงิน ณ วันที่ 30 กันยายน 2551 (งบการเงินรวม) ที่นำส่งธนาคารแห่งประเทศไทย มีขนาดของสินทรัพย์ เงินฝาก และสินเชื่อใหญ่เป็นอันดับ 3 ของระบบธนาคารพาณิชย์โดย

ณ วันที่ 30 กันยายน 2551 ธนาคารมีสินทรัพย์รวม 1,196.7 พันล้านบาท มีเงินฝาก 895.7 พันล้านบาท และมีสินเชื่อ 889.3 พันล้านบาท จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ตั้งแต่ พ.ศ. 2519 ปัจจุบันหุ้นของธนาคารที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ ประกอบด้วยหุ้นสามัญ (SCB, SCB-F) หุ้นบุริมสิทธิ (SCB-P, SCB-Q) ณ วันที่ 30 กันยายน 2551 ธนาคารมีมูลค่าหุ้นตามราคาตลาด (Market Capitalization) 236,583 ล้านบาท มีบริการทางการเงินครบวงจรให้แก่ลูกค้าทุกประเภท ทั้งที่เป็นบริษัทขนาดใหญ่ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และลูกค้ารายย่อย ได้แก่ การรับฝากเงินการโอนเงิน การให้กู้ยืมประเภทต่างๆ การรับซื้อลด การรับรองอาวัล กำประกัน บริการด้านปริวรรตเงินตรา Bancassurance บริการด้านการค้าต่างประเทศ บริการ Cash Management บริการด้านธุรกิจหลักทรัพย์ อาทิ บริการจำหน่ายหุ้นกู้ บริการนายทะเบียนหุ้นกู้ การรับประกันการจัดจำหน่ายตราสารหนี้ นายทะเบียนหลักทรัพย์ บริการรับฝากทรัพย์สิน การจัดการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และกองทุนส่วนบุคคล บัณฑิตเครดิตและการรับฝากทรัพย์สินผ่านทางสำนักงานใหญ่ และเครือข่ายสาขาของธนาคาร

ในช่วงที่ผ่านมา ธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) เป็นอีกสถาบันการเงินหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจ ทำให้ธนาคารได้ปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อให้ธนาคารอยู่รอด ทั้งในด้านระบบงาน บุคลากร และระบบการบริหาร รวมทั้งเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ ที่ธนาคารเรียกว่า “โครงการปรับปรุงธนาคาร” (Change Program) ตั้งแต่ปี 2545 เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นธนาคารที่ลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และสังคมเลือก (Bank of Choice for Our Customers, Shareholders, Employees and Community) นอกจากนี้ธนาคารยังประสบกับปัญหาเกี่ยวกับอัตรา การลาออกของพนักงานในปี 2545 มีพนักงานได้ลาออกมากกว่า 400 คน ประมาณร้อยละ 4 ของพนักงานทั้งหมด หรือมีพนักงานลาออกเฉลี่ยเดือนละประมาณ 35 คน ซึ่งถือว่าเป็นตัวเลขที่สูงมาก ซึ่งมากกว่าครึ่งเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานกับธนาคารมานาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่ให้บริการที่สาขาของธนาคารซึ่งมีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 60 ทำให้ขาดอัตรากำลังทำให้บริการลูกค้าของธนาคาร อาจทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจในการใช้บริการและหันไปใช้บริการของธนาคารอื่น ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารที่ปฏิบัติงานที่สาขา รวมถึงความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นอย่างไร เพื่อประโยชน์ต่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงของนโยบายธนาคาร ที่จะส่งเสริมให้พนักงาน โดยเฉพาะพนักงานที่ให้บริการในสาขาของธนาคารต้องการที่จะดำรงสมาชิกภาพของธนาคารต่อไป และทำให้ธนาคารกลายเป็นธนาคารที่ลูกค้า ผู้ถือหุ้น รวมถึงพนักงานตัดสินใจเลือกใช้บริการหรือเป็นสถานที่ทำงานในระดับต้นๆ

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะการศึกษาถึงความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับ ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องใช้ในการวางแผนบริหารองค์กร การพัฒนาพนักงานให้ศักยภาพในการทำงาน และการรักษาระดับคุณภาพในการทำงานของพนักงาน ตลอดจนการสร้างความสำเร็จ ให้กับองค์กรอย่างยั่งยืนตลอดไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่
2. เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยเกี่ยวกับงาน และปัจจัยภายนอกที่มีผล ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่
2. สามารถนำข้อมูลไปใช้เป็นแนวทางให้กับผู้บริหารในการวางแผนบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ และกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรต่อไป
3. สามารถใช้ข้อมูลด้านความผูกพันต่อองค์กรจัดทำข้อเสนอแนะในการส่งเสริม ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่
4. หน่วยงาน หรือสถาบันอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องสามารถนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผน พัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไป
5. นักศึกษาและผู้สนใจ นำข้อเสนอแนะเพื่อประกอบการค้นคว้า และงานวิจัยที่ เกี่ยวข้องต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงระดับและปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

2. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ จำนวนทั้งสิ้น 125 คน

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

การเก็บรวบรวมข้อมูล จะดำเนินการตั้งแต่เดือน มกราคม – ตุลาคม 2553

4. ขอบเขตด้านสถานที่

สถานที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ สาขาบริการหลักของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) รวม 9 สาขา ได้แก่ ท่าแพ ประจวบคีรีขันธ์ ศรีนครพิงค์ ประจวบคีรีขันธ์ ภูเก็ต คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ถ.เมืองสมุทร เชียงใหม่ สี่แยกสันกำแพง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และสี่แยกสนามบิน

นิยามศัพท์

การวิจัยเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยได้ให้คำจำกัดความ ดังต่อไปนี้

ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความเชื่อมั่น ความเต็มใจ และความปรารถนาของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ในการยอมรับ ท่วมเทให้กับการทำงานและองค์กร โดยวัดการรับรู้ของพนักงานผ่านความคิดเห็นในปัจจุบัน 4 ด้าน ประกอบด้วย 1. ด้านองค์กร 2. ด้านงาน 3. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ 4. ด้านภาวะผู้นำ

องค์กร หมายถึง ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 9 สาขา ได้แก่ ท่าแพ ประจวบคีรีขันธ์ ศรีนครพิงค์ ประจวบคีรีขันธ์ ภูเก็ต คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ถ.เมืองสมุทร เชียงใหม่ สี่แยกสันกำแพง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และสี่แยกสนามบิน

พนักงาน หมายถึง พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 125 คน

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง สภาพของงานที่พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ที่ปฏิบัติอยู่ โดยวัดได้จากความมีอิสระในการทำงาน ความรู้สึกต่อความหลากหลายในงานความประจักษ์ในงาน ผลป้อนกลับของงาน และงานที่มีโอกาสได้พบปะสังสรรค์กับผู้อื่น

ปัจจัยเกี่ยวกับงาน หมายถึง งานที่รับผิดชอบ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ โอกาสก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และบรรยากาศที่ทำงาน

งานที่รับผิดชอบ หมายถึง ภารกิจหรือหน้าที่ของพนักงานจะต้องปฏิบัติให้องค์กร ได้แก่ เมื่อได้รับมอบหมายงานท่านทราบทันทีว่าต้องติดต่อประสานงานกับใครอย่างไรให้ งาน แล้วเสร็จ องค์กรกำหนดวิธีการติดต่อสื่อสาร การส่งมอบงานระหว่างบุคคลและระหว่างแผนกไว้อย่างชัดเจนเหมาะสม ท่านได้ทำงานที่ตรงกับประสบการณ์และความถนัด ท่านได้ทำงานที่ตรงกับวิชาความรู้ที่ได้เรียนมา มีอิสระเพื่อตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบอยู่ได้รับมอบหมายอำนาจสำหรับงานนั้น ๆ อย่างเต็มที่ และการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ เป็นสิ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

โอกาสก้าวหน้า หมายถึง การมีช่องทางที่จะใช้ความรู้ความสามารถ ความตั้งใจในการทำงานเพื่อสร้างผลงาน โดยได้รับการยอมรับ การได้เลื่อนตำแหน่ง หรือการได้พัฒนาความรู้ความสามารถ ความชำนาญจากงานที่ปฏิบัติอยู่ ได้แก่ มีโอกาสพัฒนาความรู้เพิ่มมากขึ้น ได้รับ การสนับสนุนให้มีโอกาสแสดงความรู้ในการทำงาน พิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนตามระบบคุณธรรม

ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์จากเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ ได้รับความร่วมมือในเรื่องงานจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี บุคลากรในสำนักงานมีความจริงใจต่อกัน มีการประสานงานกันเป็นอย่างดีในการทำงาน ผู้บังคับบัญชามีความเป็นกันเอง ไม่ได้รับ ความยุ่งยากในการทำงานจากบุคลากรในองค์กร

บรรยากาศในการทำงาน หมายถึง มิติของบรรยากาศองค์การที่พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ปฏิบัติงานอยู่ ได้รับรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม และเป็นแรงกดดันที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงาน ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งวัดได้จากโครงสร้างองค์การความรับผิดชอบ การสนับสนุน การให้รางวัล การยอมรับความขัดแย้ง มาตรฐานในการปฏิบัติงานความเป็นหนึ่งเดียวในองค์การ และการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

บทที่ 2

การตรวจเอกสารที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ธนาคาร ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์

- 1.1 ภาพรวมการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่
- 1.2 ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์
- 1.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
- 1.4 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- 2.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
- 2.3 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร
- 2.4 ปัจจัยเกี่ยวกับงานกับความผูกพันต่อองค์กร
- 2.5 ผลของความผูกพันต่อองค์กร
- 2.6 แนวทางการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4. กรอบแนวความคิด
5. สมมติฐานการวิจัย

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์

ภาพรวมการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่

ภาพรวมการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ มีดังนี้

1. ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมของระบบราชการและเอกชน
2. ความแตกต่างและเปลี่ยนแปลงใน ด้านโครงสร้างระบบและวัฒนธรรมขององค์กรในศตวรรษที่ 20 และ 21 ซึ่งในศตวรรษที่ 21 นี้เน้นเรื่องภาวะผู้นำ (leadership) ของ

ผู้บริหาร การกระจายข้อมูลข่าวสาร การกระจายอำนาจ (Empowerment) การลดขั้นตอนการทำงาน เพื่อสะดวกรวดเร็วและเพิ่มให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

3. แนวทางการบริหารองค์การในศตวรรษที่ 21 มีการดำเนินงานอย่างมีทิศทาง ที่ชัดเจนด้วยการใช้เครื่องมือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ทันสมัยต่างๆ เช่น

3.1 การกำหนดสมรรถนะหรือคุณสมบัติเชิงพฤติกรรม (Competency) ของบุคลากรที่องค์การต้องการ โดยมีสมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นคุณสมบัติหลัก ทุกคนในองค์การต้องมีเพื่อให้การดำเนินงานขององค์การประสบความสำเร็จ

3.2 การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management) โดยใช้เครื่องมือสมัยใหม่ เช่น Balanced Scorecard และการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ KPI เพื่อให้ทุกคนในองค์การทำงานในทิศทางเดียวกัน มีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและเชื่อมโยงต่อกิจกรรมขององค์การ

3.3 การใช้หลักการ 7 Habits เพื่อพัฒนาตนเอง

3.4 การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ประเด็นแรก จากการเรียนเรื่องภาพรวมการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ เรื่องที่เข้าพเข้าให้ความสนใจคือ หลักการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ ได้แก่

3.5 การยึดหลักระบบคุณธรรม

3.6 การใช้หลักความโปร่งใส ทำอะไรต้องตรวจสอบได้

3.7 การยึดหลักมุ่งผลสัมฤทธิ์

3.8 การยึดหลักสมรรถนะ หลักความรับผิดชอบ ต้องมีความรับผิดชอบ

ร่วมกัน

3.9 การยึดหลักสรรหาระบบเปิด

3.10 การยึดหลักการบริหารจัดการแนวใหม่

ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4 ด้าน คือ

1. การเมือง (Political)
2. เศรษฐกิจ (Economy)
3. สังคม วัฒนธรรม (Social)
4. เทคโนโลยี (Technology)

ทั้งในระดับประเทศและระดับโลกเนื่องจากในภาวะนี้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ย่อมส่งผลกระทบต่อเราไม่ทางตรงก็ทางอ้อม การ

เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะส่งผลให้การดำเนินนโยบายของรัฐบาล และกระทบต่อการดำเนินชีวิตของประชาชน ชุมชน องค์กร

ดังนั้นหากเรารู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ย่อมทำให้เราปรับตัว และเตรียมพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืนในยุคแห่งโลกาภิวัตน์ เรื่องวิธีการสร้างอำนาจ 5 ประการ คือ

1. อำนาจสร้างได้ด้วยการให้
2. อำนาจสร้างได้ด้วยการดี
3. อำนาจสร้างได้ด้วยการเป็นผู้รู้มากกว่า
4. อำนาจสร้างได้ด้วยการอ้างอิง
5. อำนาจสร้างทางนิติกรรม (อำนาจต้องสร้าง ต้องรักษา ต้องใช้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ)

ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

Sherman (1996 อ้างใน ปกรณ์ สัจพงษ์, 2548: ระบบออนไลน์) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การตอบสนองความต้องการของบุคคลในองค์กรที่มีความหลากหลาย โดยใช้กลยุทธ์และแผนงานทางด้านการจัดการเพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ไพโรจน์ อุลิต (2551: ระบบออนไลน์) กล่าวไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) หมายถึง กระบวนการที่มีการใช้กลยุทธ์ และศิลปะอย่างมีประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งกลยุทธ์ที่ว่านี้ ได้แก่การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วย

กุศยา ลิพหวงศ์ (2548: ระบบออนไลน์) กล่าวไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) คือ การจัดหาคนมาทำงานและบำรุงรักษาหรือเป็นการระบุความต้องการในกำลังแรงงาน (Workforce) การจัดดูแลคนที่ได้มาและการสรรหา (recruiting) การคัดเลือกการวางตำแหน่ง การส่งเสริม การประเมินผล การวางแผนงานอาชีพ การจ่ายเงินชดเชย และการฝึกอบรมบุคลากร

สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่เหมาะสมที่สุดกับงาน และใช้ทรัพยากรกำลังคนนั้นให้

ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพให้มีปริมาณเพียงพอ

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

นโยบายและภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นแนวทางของการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ต่างๆ ขององค์การ นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง แผนมาตรฐานที่กำหนดไว้เป็นแนวทางกว้างๆ เพื่อชี้แนะการคิดการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหาร การกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความมุ่งหมาย 3 ประการ ดังนี้

1. เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานขององค์การจะได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม
2. เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและคงเส้นคงวา
3. เพื่อช่วยให้ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในการแก้ปัญหา และเป็นการป้องกันผลที่

เกิดจากการตัดสินใจของผู้บริหาร

นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. เหตุผลในการกำหนดนโยบาย การกำหนดนโยบายทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่ควรกระทำอย่างยิ่งเพื่อให้รู้แนวการดำเนินงานโดยทั่วไป แม้การร่างนโยบายต่างๆ จะไม่อาจให้ครอบคลุมได้ทุกเรื่องก็ตาม แต่ก็เป็นการดีที่จะให้พนักงานหรือลูกจ้างของบริษัทได้รู้หลักและปรัชญาของบริษัท รู้แนวทางการทำงานการจูงใจและวิธีการบริหารงานของบริษัทที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงาน เหตุผลที่ต้องกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลอาจสรุปได้คือ

1.1 การกำหนดนโยบายทำให้การปฏิบัติต่อพนักงานเป็นไปในลักษณะที่เท่าเทียมกันโดยสม่ำเสมอตลอดทั้งองค์การ ช่วยขจัดปัญหาการเลือกที่รักมักที่ชังระหว่างพนักงานภายในแผนกเดียวกันหรือต่างแผนกกันอีกทั้งเป็นหลักประกันว่าพนักงานทุกคนอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์อันเดียวกัน

1.2 นโยบายเป็นเสมือนมาตรการวัดผลปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน ดังนั้นจึงสามารถนำเอา ผลปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงมาเปรียบเทียบกับนโยบายได้ว่าผู้ใดปฏิบัติงานดีเด่นเพียงใด

1.3 เมื่อมีปัญหาทางคํานงานบุคคลเกิดขึ้นก็สะดวกแก่ฝ่ายบริหารและ
ผู้เกี่ยวข้องที่จะตัดสินใจฉฉฉปัญหาอย่างมีหลักเกณฑ์และถูกต้อง

1.4 การกำหนดนโยบายที่ดี จะช่วยให้พนักงานมีความกระตือรือร้น ตื่นตัว
และจงรักภักดีต่อบริษัท นอกจากนั้นยังเป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในงานที่ทํา
เท่ากับเป็นการช่วยให้ฐานะของบริษัทมั่นคงยิ่งขึ้นนโยบายควรเขียนไว้เป็นหลักฐาน การที่บริษัท
บางแห่งไม่มีนโยบายที่เขียนไว้เป็นหลักฐาน ก็มีได้หมายความว่าบริษัทนั้นไม่มีนโยบาย นโยบาย
ของบริษัทยังคงมีอยู่และเป็นที่รู้กันในระหว่างผู้บริหารทุกคน ผู้บริหารบางคนไม่ต้องการให้เขียน
นโยบายเป็นหลักฐาน เพราะคิดว่าการกระทำดังกล่าวเป็นการผูกพันและจำกัดความเป็นอิสระใน
การทำงานทำให้ตัดสินใจยากและไม่มีความยืดหยุ่นในการบริหารงานให้เข้ากับสถานการณ์ ความ
เข้าใจที่ว่่านนโยบายเป็นข้อผูกมัดผู้บริหารนั้นเป็นการเข้าใจผิด เพราะนโยบายเป็นเพียงหลักการอย่าง
กว้างๆ เท่านั้น ผู้บริหารยังคงสามารถใช้ดุลยพินิจได้อย่างเต็มที่ นอกนั้นนโยบายยังเป็นแนวทางที่
ช่วยให้ตัดสินใจง่ายขึ้นและเป็นการบังคับให้ปฏิบัติตาม การเขียนนโยบายทำให้พนักงานทุกคนรู้ว่า
จะได้อะไรจากฝ่ายบริหาร ฐานะของตนว่าอยู่ที่ไหนจะต้องปฏิบัติอย่างไร ดังนั้นจึงเป็นการ
สะดวกที่จะอ้างอิงได้ว่านโยบายเป็นอย่างไร การไม่เขียนนโยบายอาจทำให้บางคนเข้าใจหรือ
ตีความผิดเพราะรู้่นโยบายมาอย่างผิด ๆ จึงไม่อาจตรวจสอบได้ว่านโยบายที่ถูกต้องเป็นอย่างไร อีก
ประการหนึ่งนโยบายเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมซึ่งแสดงว่ามี
การยืดหยุ่นในการบริหารงาน ดังนั้นการเขียนนโยบายไว้เป็นหลักฐานจึงน่าจะให้ผลดีกว่า

2. วัตถุประสงค์ของนโยบาย พื้นฐานในการกำหนดนโยบายก็คือจุดประสงค์
นโยบายจะกำหนดขึ้นมาไม่ได้ถ้าไม่รู้ว่าจะจุดประสงค์เป็นอย่างไร เช่น ในการสร้างขวัญของพนักงาน
ก็มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มผลงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในองค์การก็เพราะว่าพนักงานทุกคน
ต้องการความก้าวหน้า และต้องการตำแหน่งที่สูงขึ้นในการกำหนดจุดประสงค์ของนโยบายจะต้อง
เข้าใจจุดประสงค์ส่วนตัวของแต่ละคนเสียก่อน จริงอยู่แต่ละคนอาจมีจุดประสงค์ต่างกัน แต่ในหลัก
ใหญ่ๆ แล้วมีอยู่เหมือนกัน ซึ่งพอสรุปได้คือ

2.1 ค่าจ้างที่ยุติธรรม ย่อมเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า การที่คนทำงานก็เพราะ
ต้องการค่าจ้างและคนยินดีจะทำงานอย่างหนึ่งก็เพราะเห็นว่าค่าจ้างนั้นยุติธรรมและเหมาะสมกับ
ความเหนื่อยยากในการทำงาน

2.2 สภาพการทำงานที่ดี ถึงแม้ว่าค่าจ้างจะเป็นสิ่งจูงใจประการแรกของการ
ทำงาน แต่สภาพการทำงานที่ดีก็เป็นความต้องการของลูกจ้างที่เป็นปัจจัยทำให้สามารถทำงานใน
องค์การนั้นได้นาน เพราะสภาพการทำงานที่ไม่เหมาะสม เช่น ไม่มีแสงสว่างเพียงพอ ร้อนหรือ
หนาวเกินไป สกปรกและไม่ปลอดภัย เหล่านี้จะเป็นอันตรายแก่สุขภาพอนามัยของคนงาน

2.3 ความมั่นคงทางเศรษฐกิจของพนักงาน สิ่งที่สำคัญก็คือความแน่นอนของรายได้ หน่วยงานบางแห่งจ่ายค่าจ้างแรงงานต่ำแต่พนักงานมีความมั่นคงในการทำงานตลอดไป จึงไม่น่าหวังว่าจะต้องถูกออกจากงานหรือจ้าง ทำให้พนักงานมีความเต็มใจทำงานในหน่วยงานนั้น

2.4 การมีส่วนร่วมในการบริหาร การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคมนั้นและตนเองมีความสำคัญต่อหน่วยงาน เมื่อมีการริเริ่มโครงการใดๆ ขึ้นพนักงานจะไม่ขัดขวางเพราะถือว่าคนมีส่วนเป็นเจ้าของด้วยและพวกเขาจะคิดว่าโครงการใหม่นั้นย่อมมีผลกระทบกระเทือนต่อประโยชน์หรือส่วนได้เสียของคนงานไม่ทางใดก็ทางหนึ่งพนักงานจึงมีความต้องการที่จะได้รับรู้และมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น

2.5 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า เรื่องความก้าวหน้าในงานเป็นสิ่งที่มีมองเห็นได้ยากกว่าเรื่องอัตราค่าจ้าง แต่ก็มีความปรารถนาของพนักงานทุกคนที่อยากมีตำแหน่งสูงขึ้น รับผิดชอบมากขึ้น ดังนั้นสถานะและตำแหน่งงานในอนาคตก็เป็นสิ่งจูงใจอีกอย่างหนึ่ง ที่ทำให้พนักงานปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ จะมียกเว้นก็สำหรับพนักงานบางคนที่เป็นส่วนน้อยเท่านั้นที่เห็นว่างานในตำแหน่งที่สูงขึ้นมีความยากลำบาก และรับผิดชอบมากเกินไป กำลังความสามารถของตนเอง

2.6 ความสำคัญของตนเอง ฝ่ายบริหารในธุรกิจสมัยใหม่มีความตื่นตัวในเรื่องที่ทำให้พนักงานประสบความสำเร็จ และมีความรู้สึกที่ตัวเองเป็นบุคคลสำคัญในหน่วยงานนั้น ในเบื้องต้นผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญในระยะต่อมาเขาจะเห็นว่าค่าจ้างอย่างเดียวไม่เพียงพอ จึงพยายามหาโอกาสที่จะแสดงความคิดเห็นและหางานที่จะทำให้ตนเองมีความสำคัญยิ่งขึ้น ในขณะที่เดียวกันฝ่ายบริหารก็จะได้รับประโยชน์จากความคิดเห็นของพนักงานเหล่านั้นด้วย

2.7 ความสำคัญของกลุ่ม จุดประสงค์นี้เป็นเรื่องที่ต้องเนื่องมาจากความสำคัญของตนเองการพิจารณาถึงความสำคัญของกลุ่มบุคคล กลุ่มนับว่าเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ในทุกหน่วยงานและมีอิทธิพลมาก ความคิดเห็นของกลุ่มต่างๆ เป็นเรื่อง que ฝ่ายบริหารจะต้องให้ความสำคัญและสนใจเมื่อกลุ่มมีความเห็นอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วลักษณะการรวมตัวของกลุ่ม จะผลักดันให้ความคิดเห็นนั้นออกมาและถ้าไม่เห็นด้วยแล้วกลุ่มก็จะรวมกันต่อต้านทันที ดังนั้นการรับรู้ในพฤติกรรมดังกล่าวก็เป็นทางหนึ่งที่จะช่วยให้หน่วยงานได้รับความสำเร็จ

ภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. งานหาทรัพยากรมนุษย์ คือ หน้าที่ของการจัดหาบุคลากร (Procurement) ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่องค์กรต้องการอย่างเพียงพอ เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจขององค์กร

ให้สำเร็จลุล่วงลงไปตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในการจัดหาพนักงานให้ได้ตามที่ต้องการ จะต้องอาศัยการออกแบบงาน (Job Design) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การวางแผนกำลังคน (Manpower Plan) การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection)

2. งานใช้ทรัพยากรมนุษย์ คือหน้าที่ของการใช้บุคลากร (Directing) เพื่อให้พนักงานที่มีอยู่ได้มีโอกาสใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติภารกิจหน้าที่เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อตนเอง หน่วยงานและขององค์กร ตลอดจนควบคุมดูแลให้บุคคลได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้ทุกคนเต็มใจที่จะทุ่มเททั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อความสำเร็จขององค์กร การใช้คนให้ทำงานตามที่ต้องการ โดยอาศัยกระบวนการต่างๆ ได้แก่ การบรรจุแต่งตั้ง (Placement) การปฐมนิเทศ (Orientation) และการทดลองงาน (Probation) การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) การสร้างทีมงาน (Teamwork Building) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)

3. งานดูแลรักษาทรัพยากรมนุษย์ คือ หน้าที่การทำให้บำรุงรักษาพนักงานที่มีอยู่ให้มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่แข็งแรงสมบูรณ์ ไม่มีโรคภัยทั้งหลายมาเบียดเบียนให้ต้องเจ็บป่วย แนะนำให้รู้จักป้องกันและหลีกเลี่ยงให้รอดพ้นจากโรคภัยไข้เจ็บทั้งปวง ตลอดจนยาเสพติดให้โทษ อุบัติภัย อบายมุขและภัยที่จะบั่นทอนชีวิตของพนักงาน เพื่อให้มีชีวิตที่ยืนยาวและมีความสุข สามารถทำงานอยู่ได้จนครบเกษียณอายุงาน ซึ่งจะต้องอาศัยกิจกรรมต่างๆ ในกระบวนการบำรุงรักษาพนักงาน ได้แก่ การพิจารณาความดีความชอบ (Promotion) การจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation) การส่งเสริมสุขภาพและอนามัย (Health Care Program) การบำรุงรักษาสุขภาพอนามัยและการป้องกันอุบัติเหตุ (Health care and Safety) การควบคุมด้านวินัยและการลงโทษ (Disciplinary and Punishment) กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานและแรงงานสัมพันธ์

ภารกิจหลักทั้ง 3 ประการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนี้ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความเข้าใจในสาระสำคัญของงานอย่างแท้จริง เพื่อให้ง่ายต่อการจดจำและนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องก็คือ “หาให้ได้ ใ้ใช้ให้เป็น และเก็บรักษาซ้ำๆ ใ้ไว้นาน ๆ “ นับว่าเป็นคำกล่าวสั้นๆ แต่ได้ความหมายและเข้าใจได้ชัดเจนที่สุด

หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. การออกแบบงาน คือการนำภารกิจขององค์กรมาแยกออกไปตามลักษณะเฉพาะของงานเพื่อกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน และง่ายต่อการจัดหาคนมาทำงาน ตามตำแหน่งเหล่านั้น

2. การวิเคราะห์งาน คือ การศึกษาค้นคว้าหารายละเอียดของตำแหน่งงานที่ออกแบบไว้ นั้น จะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ประสบการณ์ ตลอดจนคุณสมบัติเช่นไร จึงจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ได้อย่างเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ

3. การวางแผนกำลังคน เป็นการคำนวณหาปริมาณของพนักงานที่พอเหมาะที่จะมาปฏิบัติภารกิจที่มีอยู่ในแต่ละตำแหน่งงาน ทั้งปัจจุบันและในอนาคต

4. การสรรหาและคัดเลือก เป็นกระบวนการที่จะหาคนที่มีคุณสมบัติตรงตามลักษณะเฉพาะของตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่างดังกล่าวได้ครบถ้วนและตรงตามเวลาที่ต้องการ

5. การบรรจุแต่งตั้ง ปฐมนิเทศ และทดลองงาน เป็นกระบวนการรับพนักงานใหม่ขององค์กร ที่จะต้องทำสัญญาว่าจ้างให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่าง พร้อมกับให้คำแนะนำชี้แจงเกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ขององค์กร และทดลองทำงานชั่วระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้แน่ใจว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่จะทำหรือไม่ ก่อนบรรจุเข้าเป็นพนักงานประจำขององค์กรต่อไป

6. การสร้างแรงจูงใจ คือ การกระตุ้นให้พนักงานมีความพยายามที่จะทำงาน อย่างเต็มที่ เต็มใจ เต็มความสามารถ โดยใช้ความรู้ด้านจิตวิทยาการทำงานมาใช้กับพนักงาน ให้เหมาะสมตามลักษณะของแต่ละบุคคล

7. มนุษย์สัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารในองค์กร เป็นการนำเอาความรู้ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการติดต่อสื่อสารของบุคคลมาอบรมพนักงาน เพื่อให้มีความชำนาญในการติดต่อกับบุคคลและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

8. การสร้างทีมงาน คือ ความพยายามของผู้บริหารที่จะทำให้พนักงานทุกคนได้มีความเข้าใจรักใคร่ เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และช่วยกันทำงาน ด้วยความเต็มใจ และมีความสุขกับการทำงานร่วมกัน

9. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่จะตรวจสอบความสามารถในการทำงานของพนักงาน เพื่อการปรับปรุงแก้ไข การทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

10. การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น ด้วยการให้พนักงานเข้าฝึกอบรม ในโอกาสต่างๆ ตามความเหมาะสม และต่อเนื่อง

11. การพิจารณาความดีความชอบ การโยกย้ายและการให้พ้นจากงาน เป็นกระบวนการที่องค์กรดำเนินการเพื่อตอบแทนให้กับพนักงานที่ทำงานให้กับองค์กร ด้วยการพิจารณาเพิ่มค่าจ้าง เงินเดือน เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้น ส่วนการโยกย้ายเป็นไปตามความ

เหมาะสม ความจำเป็นของหน่วยงาน และการให้พ้นจากงานเป็นไปตามระเบียบการพ้นจากงานขององค์การ

12. การจ่ายค่าตอบแทนเป็นกระบวนการติดอัตราค่าจ้างตอบแทน และผลประโยชน์ตอบแทนให้กับพนักงานอย่างเป็นธรรมและเกิดประสิทธิภาพในการจูงใจบุคคลภายนอกให้ยินดีจะเข้ามาร่วมงานและกระตุ้นให้พนักงานภายในเต็มใจที่จะทำงาน

13. การบำรุงรักษาสุขภาพอนามัยและความปลอดภัย เป็นการดูแลรักษาสุขภาพอนามัยของพนักงานให้มีความแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนป้องกันอุบัติเหตุที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานซึ่งเป็นสาเหตุของการสูญเสียทั้งชีวิตและทรัพย์สิน

14. การควบคุมด้านวินัยและการลงโทษ เป็นการฝึกฝนให้พนักงานมีความสามารถในการควบคุมตนเองให้อยู่ในกฎระเบียบข้อบังคับ เพื่อความมีประสิทธิภาพขององค์การ หากผู้ใดฝ่าฝืนก็ดำเนินการลงโทษตามความเหมาะสม

15. กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานและแรงงานสัมพันธ์ เป็นการให้ความรู้แก่นายจ้างและลูกจ้างที่จะปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการว่าจ้างแรงงาน ซึ่งประกอบด้วยกฎหมายคุ้มครองแรงงาน กฎหมายกองทุนเงินทดแทน กฎหมายกองทุนประกันสังคม และกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ และเมื่อเกิดปัญหาขัดแย้งจะได้ดำเนินการได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น 2 ระบบ คือ ระบบคุณธรรม และระบบอุปถัมภ์ ดังนี้

1. ระบบคุณธรรม (merit system)

ระบบคุณธรรม เป็นวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยใช้การสอบรูปแบบต่างๆ เพื่อประเมินความรู้ ความสามารถของบุคคลที่มีคุณสมบัติครบตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามระบบคุณธรรมยึดหลักการ 4 ประการ ได้แก่

1.1 ความเสมอภาคในโอกาส (Equality of opportunity) หมายถึง การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการสมัครงานสำหรับผู้สมัครที่มีคุณสมบัติ ประสบการณ์ และพินความรู้ตามที่ระบุไว้ โดยไม่มีข้อกีดกัน อันเนื่องจากฐานะ เพศ ผิว และศาสนา กล่าวคือทุกคนที่มี

คุณสมบัติตรงตามเกณฑ์จะมีสิทธิในการถูกพิจารณาเท่าเทียมกันความเสมอภาคในโอกาส จะครอบคลุมถึง

1.1.1 ความเสมอภาคในการสมัครงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มิคุณสมบัติ และพื้นฐานความรู้ตรงตามที่กำหนดไว้ ได้สมัครและเข้าสอบแข่งขัน

1.1.2 ความเสมอภาคในเรื่องค่าตอบแทน โดยยึดหลักการที่ว่างานเท่ากัน เงินเท่ากันและมีสิทธิได้รับโอกาสต่างๆ ตามที่หน่วยงานเปิดให้พนักงานทุกคน

1.1.3 ความเสมอภาคที่จะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากัน โดยใช้ระเบียบและมาตรฐานเดียวกันทุกเรื่อง อาทิ การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม

1.2 หลักความสามารถ (Competence) หมายถึง การยึดถือความรู้ความสามารถ เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับ ตำแหน่งมากที่สุด โดยจะบรรจุแต่งตั้งผู้ที่มีความเหมาะสมตามเกณฑ์มากกว่า เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสม กับงานจริงๆ (Put the right man to the right job) หากจะมีการแต่งตั้งพนักงานระดับผู้บริหาร ก็จะต้องพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานชี้วัดความสามารถหรือศักยภาพของการบริหารงานในอนาคต

1.3 หลักความมั่นคงในอาชีพการงาน (Security on tenure) หมายถึง หลักประกันการปฏิบัติงานที่องค์กรให้แก่บุคลากรว่าจะได้รับการคุ้มครอง จะไม่ถูกกีดกันแก่งัด หรือถูกให้ออกจากงานโดยปราศจากความผิด ไม่ว่าจะโดยเหตุผลส่วนตัวหรือทางการเมือง ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมั่นคงในหน้าที่

หลักการที่ผู้บริหารใช้ในเรื่องของความมั่นคงในอาชีพการงาน คือ

1.3.1 การดึงดูดใจ (Attraction) โดยพยายามจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถให้เข้าร่วมงานกับองค์กร

1.3.2 การชำระรักษา (Retention) โดยการชำระรักษาพนักงานที่มีความสามารถเหล่านั้นให้ทำงานอยู่กับองค์กร เพราะมีความก้าวหน้ามั่นคง

1.3.3 การจูงใจ (Motivation) โดยกระตุ้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่นใน อาชีพที่ทำอยู่

1.3.4 การพัฒนา (Development) โดยเปิดโอกาสให้ได้พัฒนาศักยภาพและ มีความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ

1.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality) หมายถึง การไม่เปิด โอกาสให้มีการใช้อิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรกแซงในกิจการงาน หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของ นักการเมืองหรือพรรคการเมืองใดๆ

2. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system)

ระบบอุปถัมภ์เป็นระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยใช้เหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์เป็นหลักสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมเป็นประการหลักลักษณะทั่ว ๆ ไป ของระบบอุปถัมภ์จึงมีลักษณะตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรม ระบบนี้มีชื่อเรียกอีกหลายชื่อ เช่น ระบบชুবเลี้ยง (Spoiled system) ระบบพรรคพวกหรือระบบเล่นพวก (Nepotism) หรือระบบคนพิเศษ (Favoritism) หลักการสำคัญของระบบอุปถัมภ์สรุปได้ดังนี้

- 2.1 ระบบสืบสายโลหิต เป็นระบบที่บุตรชายคนโตจะได้สืบทอดตำแหน่งของบิดา
- 2.2 ระบบชอบพอเป็นพิเศษ เป็นระบบที่แต่งตั้งผู้ที่อยู่ใกล้ชิด หรือคนที่โปรดปรานเป็นพิเศษให้ดำรงตำแหน่ง
- 2.3 ระบบแลกเปลี่ยน เป็นระบบที่ใช้สิ่งของหรือทรัพย์สินมีค่ามาแลกเปลี่ยนกับตำแหน่ง การยึดระบบอุปถัมภ์เป็นแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะก่อให้เกิดผล ดังนี้
 - 2.3.1 การพิจารณาบรรจุแต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นไปตามความพอใจส่วนบุคคลของหัวหน้าเป็นหลักไม่ได้คำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นเกณฑ์
 - 2.3.2 การคัดเลือกคนไม่เปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันแก่ผู้ที่มีสิทธิ์ แต่จะให้โอกาสกับพวกพ้องตนเองก่อน
 - 2.3.3 ผู้ปฏิบัติงานมุ่งทำงานเพื่อเอาใจผู้ครองอำนาจ มากกว่าจะปฏิบัติงานตามหน้าที่
 - 2.3.4 อิทธิพลทางการเมืองเข้ามาแทรกแซงการดำเนินงานภายในของหน่วยงาน
 - 2.3.5 ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความมั่นคงในหน้าที่ที่กำลังทำอยู่ เพราะอาจถูกปลดได้ถ้าผู้มีอำนาจไม่พอใจจากคุณลักษณะเด่นๆ ของระบบการบริหารทั้งสองระบบที่เสนอไปนั้น พอลงจะสรุปข้อเปรียบเทียบระหว่างทั้งสองระบบโดยพิจารณาจากหลักปฏิบัติของแต่ละระบบได้ดังต่อไปนี้

ตาราง 1 แสดงการเปรียบเทียบหลักปฏิบัติระหว่างระบบคุณธรรมกับระบบอุปถัมภ์

ระบบคุณธรรม	ระบบอุปถัมภ์
1. ยึดหลักความสามารถ	1. ยึดความพึงพอใจ
2. เปิดโอกาสให้ทุกคนเท่าเทียมกัน	2. ให้โอกาสแก่พรรคพวกหรือญาติพี่น้อง
3. มีความมั่นคงในการทำงาน	3. ขาดความมั่นคงในการทำงาน
4. ไม่มีอิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรก	4. มีอิทธิพลการเมืองเข้าแทรกแซงการทำงาน

การจัดองค์การของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

การจัดองค์การของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ นิยมจัดแบ่ง ดังนี้

1. ส่วนงานว่าจ้าง เป็นส่วนงานที่ทำหน้าที่ในด้านการสรรหา สัมภาษณ์ ทดสอบคัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง ปฐมนิเทศ โยกย้าย จัดทำทะเบียนประวัติการทำงานและการประเมินผลการทำงาน ปฏิบัติงานของพนักงาน
2. ส่วนงานฝึกอบรมและพัฒนา เป็นส่วนงานที่รับผิดชอบในเรื่องการจัดฝึกอบรมให้กับพนักงาน จัดทำแผนการฝึกอบรมเสนอโครงการ งบประมาณค่าใช้จ่าย การติดต่อประสานงานและดำเนินการฝึกอบรมให้เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้
3. ส่วนงานบริหารค่าจ้างและเงินเดือน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งงาน คุณสมบัติประจำตำแหน่ง การประเมินค่างาน กำหนดอัตราค่าจ้าง กำหนดมาตรฐานของงาน สํารวจค่าจ้างในตลาดแรงงานกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเปลี่ยนขั้นเงินเดือน ปรับปรุงอัตราค่าจ้างให้เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจและตลาดแรงงาน
4. ส่วนแรงงานสัมพันธ์ ทำหน้าที่รับผิดชอบในด้านแรงงาน เช่น การรับเรื่องราวร้องทุกข์เกี่ยวกับสภาพการว่าจ้าง การทำงาน ปัญหาความคับข้องใจเกี่ยวกับการทำงานทั้งหมด การให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับปัญหาการทำงานและปัญหาต่างๆ ไป การเจรจาต่อรอง การให้ข้อเสนอแนะปัญหาเกี่ยวกับแรงงานแก่นายจ้าง ประสานงานกับองค์การแรงงาน และพนักงานสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ
5. ส่วนจัดระบบรักษาความปลอดภัย ทำหน้าที่รับผิดชอบในงานที่เกี่ยวกับการให้ความรู้ด้านความปลอดภัยแก่พนักงานและนายจ้าง การจัดระบบรักษาความปลอดภัยในองค์การ กำกับดูแล ให้คำแนะนำในเรื่องความปลอดภัย และจัดกิจการส่งเสริมความปลอดภัย และจัดทำสถิติเกี่ยวกับอุบัติเหตุและวิเคราะห์สาเหตุของอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น

6. ส่วนการแพทย์และอนามัย รับผิดชอบเกี่ยวกับงานดูแลและสุขภาพอนามัยของพนักงาน ได้แก่ จัดดูแลการปฐมพยาบาล การตรวจสุขภาพ การให้คำปรึกษาด้านสุขภาพ การจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพอนามัย การต่อต้านยาเสพติดและโรคเอดส์

7. ส่วนงานวิจัยทรัพยากรบุคคล รับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษาปัญหาขององค์การด้านบุคคล ตรวจสอบขวัญกำลังใจ ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับสภาพความเป็นอยู่ การทำงานและสิ่งที่พนักงานต้องการ และข้อเสนอแนะต่างๆ เกี่ยวกับแรงงาน

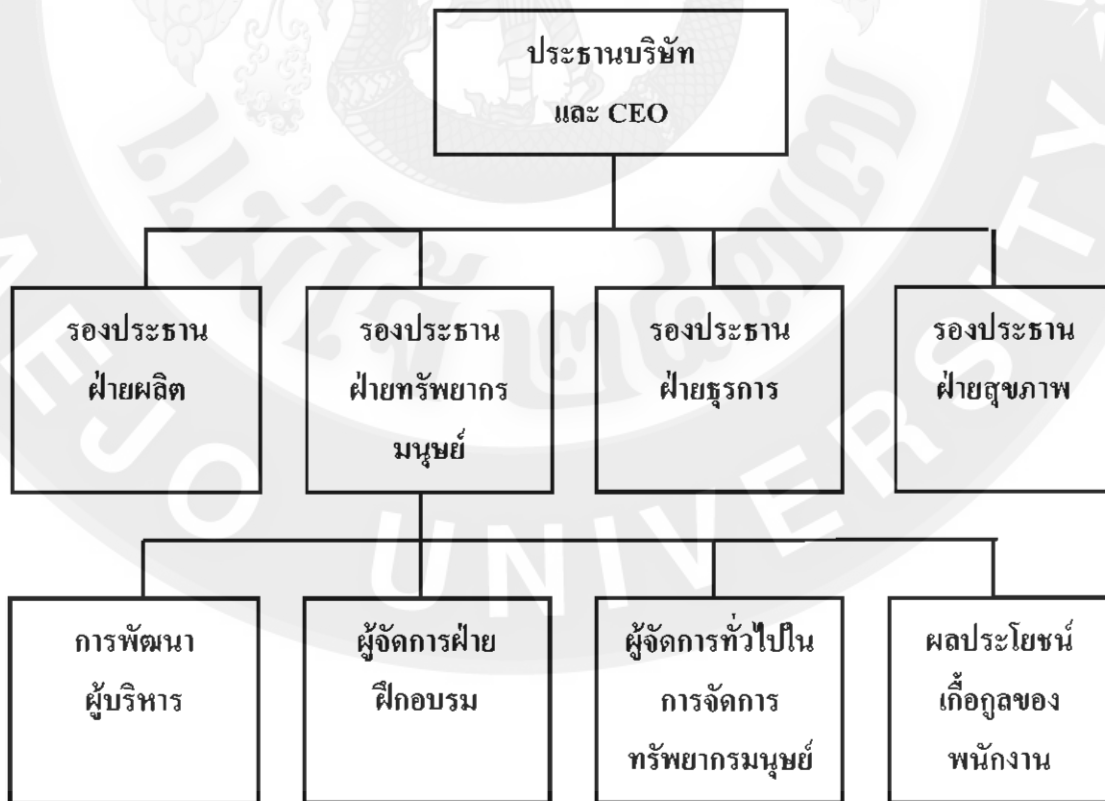
8. ส่วนสวัสดิการและบริการ ทำหน้าที่ดูแลเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการด้านต่างๆ ให้กับบุคลากรขององค์การ ตลอดจนการให้บริการพิเศษที่องค์การจัดให้ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร



ภาพ 1 แสดงหน้าที่ที่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การขนาดเล็ก
ที่มา: ไพโรจน์ อุตต์ (2551: ระบบออนไลน์)



ภาพ 2 หน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การขนาดกลาง
ที่มา: ไพโรจน์ อุทัย (2551: ระบบออนไลน์)



ภาพ 3 แสดงรูปแบบการจัดองค์การทรัพยากรมนุษย์สำหรับบริษัทขนาดใหญ่
ที่มา: ไพโรจน์ อุทัย (2551: ระบบออนไลน์)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการพยากรณ์ความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ ของหน่วยงานหรือองค์การ ไว้ล่วงหน้า ว่ามีความต้องการบุคลากรประเภทใด ระดับใด เมื่อใด วิธีการได้มาเป็นอย่างใด มาจากไหน รวมถึงมีนโยบายและแนวทางดำเนินการอย่างไร เพื่อที่จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน

ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

1. เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงในการใช้ทรัพยากรเกี่ยวกับมนุษย์ในองค์การ
2. เพื่อที่จะให้ตอบสนองความพอใจของพนักงาน และเพื่อโอกาสที่จะได้มีการพัฒนาพนักงานได้มากขึ้นกว่าเดิม
3. เพื่อที่จะให้มีการวางแผนที่จะได้ทำการว่าจ้างได้อย่างถูกต้อง
4. ทำให้องค์การสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพในอนาคตเพราะการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นองค์ประกอบสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ให้แก่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ
5. ทำให้องค์การสามารถดำเนินการอย่างมั่นคงท่ามกลางสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงองค์การต้องหากกลยุทธ์ต่างๆ ที่จะได้บุคคลที่มีคุณภาพ เพื่อให้องค์การสามารถแข่งขันกับองค์การอื่นได้
6. ทำให้องค์การมีแผนดำเนินงานอย่างละเอียดที่จะปฏิบัติงานด้านบุคคลอย่างมีขั้นตอนอันจะส่งผลต่อความสำเร็จก้าวหน้าขององค์การในชั้นปลาย

ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

1. ทำให้ทราบถึงความต้องการด้านบุคลากรในระยะยาว เพราะช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถคำนวณงบประมาณด้านเงินเดือน ผลประโยชน์พิเศษและสวัสดิการด้านต่างๆ ดังนั้นการกำหนดรับพนักงานใหม่ จะต้องยึดแผนด้านทรัพยากรมนุษย์
2. ช่วยให้องค์การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะทำให้เห็นภาพรวม การใช้กำลังคนในแผนกและฝ่ายต่างๆ รวมถึงการพัฒนาบุคคลอย่างชัดเจน ซึ่งทำให้ทรัพยากรมนุษย์ที่รับเข้ามาในองค์การ มีคุณค่าทำให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงแก่องค์การ

3. ทำให้กระบวนการเลือกสรรคนเข้ามาทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพ เพราะเป็นระบบที่มีความสัมพันธ์ต่อกันตั้งแต่การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การพัฒนาและฝึกอบรม ทำให้ไม่เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากร

4. ทำให้การขยายหรือการปรับปรุงองค์การในอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผนการพัฒนาและการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้แก่พนักงานสามารถทำงานในตำแหน่งใหม่ได้ เป็นการส่งเสริมและพัฒนาโอกาสให้พนักงานก้าวหน้า

5. เป็นแนวทางในสถาบันการศึกษาพัฒนาหลักสูตร ให้เป็นความต้องการของตลาดแรงงาน ข้อมูลจากองค์การที่มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะเป็นประโยชน์และช่วยสนับสนุนให้สถาบันผลิตนักศึกษาได้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานต่างๆ ทำให้ไม่เกิดปัญหาการว่างงาน เป็นการช่วยพัฒนาความมั่นคงของประเทศ

6. เป็นการปรับปรุงการใช้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การอย่างคุ้มค่า

7. ช่วยให้อุปสรรคต่างๆ ด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

8. ช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่ขององค์การเป็นไปอย่างประหยัด

9. ช่วยให้การจัดทำฐานข้อมูลด้านบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ มีคุณภาพและสมบูรณ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อกิจกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ อื่นๆ รวมทั้งหน่วยงานย่อยอื่นๆ ภายในองค์การด้วย

10. ช่วยให้การสร้างอุปสงค์ของแรงงานในตลาดแรงงานท้องถิ่นประสบความสำเร็จ

11. ช่วยขจัดปัญหาคนที่เหมือนกับไม้ที่ตายแล้ว (dead wood) ให้หมดไปจากองค์การทำให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่าย

12. ช่วยในการประสานความแตกต่างระหว่างโปรแกรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ เช่น แผนการปฏิบัติงานและความจำเป็นในการจ้างบุคคล

วัตถุประสงค์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

1. เพื่อคาดคะเนความต้องการ จำนวนและประเภทของทรัพยากรบุคคลที่จะปฏิบัติงาน รวมถึงระดับของทักษะ ความรู้ และความสามารถที่ต้องการ

2. เพื่อให้ได้มาและสร้างไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ในจำนวนและคุณภาพที่ต้องการ

3. เพื่อบริหารการใช้ทรัพยากรบุคคลในองค์กรที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด และป้องกันพนักงานที่มีความรู้ความสามารถออกจากงาน หลังจากที่ได้รับการพัฒนาจากองค์การแล้ว

4. เพื่อคาดคะเนล่วงหน้าปัญหาต่างๆ เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ เช่น ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรและปัญหาการมีบุคลากรเกินความต้องการ เป็นต้น

5. เพื่อจัดเตรียมมาตรการที่เหมาะสมสำหรับป้องกันและแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

6. เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับสภาพทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรซึ่งจะเชื่อมโยงไปถึงการเกี่ยงกำลังคนระหว่างหน่วยงานในที่สุด

หลักการกำหนดทิศทางของแผนทรัพยากรมนุษย์

ในการกำหนดทิศทางของแผนทรัพยากรมนุษย์ จะต้องดำเนินการเรื่องต่อไปนี้

1. การกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน เช่น แผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจะต้องเป็นระบบและตอบสนองต่อการขยายตัวทางธุรกิจ และใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบันให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า

2. การกำหนดระยะเวลาที่จะดำเนินการ มีการระบุปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนอย่างชัดเจน

3. การทำความเข้าใจเรื่องแผนทรัพยากรมนุษย์ โดย

3.1 ชี้แจงเรื่องแผนอัตรากำลังให้ทุกระดับเข้าใจร่วมกัน เพื่อกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์

3.2 ฝ่ายบริหารจะต้องมีความมั่นใจว่าทรัพยากรมนุษย์ทุกฝ่ายทุกระดับมีการรับรู้ยอมรับและเข้าใจความจำเป็นและความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงาน

4. การสื่อสารสมมติฐานที่ใช้ประกอบการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจนเป็นที่เข้าใจของทุกฝ่ายในองค์กร สมมติฐานที่สำคัญ เช่น

4.1 อัตราการเจริญเติบโตขององค์กร จะต้องมียัตรากำลังสูงกว่าอัตราเจริญเติบโตของสถานะเศรษฐกิจ

4.2 องค์กรมีเป้าหมายการใช้กำลังคนในการให้บริการแก่ลูกค้า จะไม่เปลี่ยนไปใช้อุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีแทน

4.3 มุ่งใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในแต่ละแผนกให้คุ้มค่า ในกรณีนี้อาจกำหนดนโยบาย อาทิ มีเป้าหมายในการพัฒนากำลังคนทดแทนจากภายในองค์กร แทนที่จะสรรหามาจากภายนอก

5. ผู้รับผิดชอบด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะต้องแปลสมมติฐานด้านกำลังคน เช่น ทิศทางของแผนที่จะเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กร แต่ละส่วนของงาน

จะต้องตระหนักถึงปัญหาและความต้องการภายในของแต่ละงานเป็นสำคัญ โดยจะต้องดำเนินกิจกรรมต่อไปนี้

5.1 สํารวจและวิเคราะห์ปัญหาด้านกำลังทรัพยากรมนุษย์

5.2 วิเคราะห์แนวโน้มและเป้าหมายด้านกำลังทรัพยากรมนุษย์

5.3 กำหนดนโยบายและเป้าหมายด้านทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องการใช้กำลังคน การพัฒนากำลังคน การสรรหา การโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน และการพัฒนาอาชีพ

5.4 สื่อสารและทำความเข้าใจเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และทุกฝ่ายให้ความร่วมมือ

6. สิ่งที่มีผลกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะต้องพิจารณาถึงเรื่องต่อไปนี้

6.1 ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ได้ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรแล้วหรือไม่เพียงใด และได้ประโยชน์คุ้มค่าตอบแทนและค่าใช้จ่ายหรือไม่

6.2 มีแผนการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรหรือไม่ อย่างไร

6.3 อัตราสูญเสียกำลังคนในอนาคตจะรุนแรงหรือไม่ โดยพิจารณาว่าจะสูญเสียกำลังคนประเภทใด ระดับใดในกลุ่มสาขาใด มีจุดใดบ้างที่ได้รับผลกระทบและเมื่อใด รวมถึงศึกษาสาเหตุของการสูญเสียว่ามีอะไรบ้าง

6.4 จะใช้เทคนิคและวิธีการในการคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์ทั้งในด้านอุปสงค์และอุปทานวิธีใดจึงจะเหมาะสม

6.5 การสรรหาผู้มาดำรงตำแหน่งจะกระทำโดยวิธีใดจึงจะเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพปัญหาการขาดแคลนกำลังคน

6.6 ระยะเวลาที่เหมาะสมในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ควรจะเป็นเท่าใด เช่น ทบทวนทุกๆ 3 ปี หรือ 5 ปี เป็นต้น

7. การจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจอย่างเป็นระบบ หลักการต่างๆ ที่ได้นำเสนอข้างต้นนี้จะต้องนำมาพิจารณาประกอบการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

1. องค์กรประกอบภายนอกองค์กร หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งองค์กรไม่สามารถจะควบคุมได้ และยากที่จะทำการคาดการณ์ประเมินความเป็นไปได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว องค์กรประกอบภายนอกองค์กรที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อข้อกำหนดความต้องการกำลังคนขององค์กรมี 4 ประการ ได้แก่

1.1 สภาพเศรษฐกิจ (economics) โดยปกติระบบเศรษฐกิจแปรเปลี่ยนไปตามระยะเวลาโดยมีลักษณะเป็นวัฏจักรประกอบด้วย

1.1.1 ภาวะรุ่งเรือง (boom)

1.1.2 ภาวะถดถอย (recession)

1.1.3 ภาวะตกต่ำ (depression)

1.1.4 ภาวะฟื้นตัว (recovery)

ในภาวะเศรษฐกิจรุ่งเรืองจะเป็นผลให้ยอดขายสินค้าและบริการขององค์กรเพิ่มขึ้น เนื่องจากประชาชนมีรายได้ที่แท้จริงสูง ทำให้มีอำนาจการซื้อมากขึ้น ดังนั้นจะเป็นผลให้ความต้องการกำลังคนขององค์กรเพิ่มขึ้นด้วย เนื่องจากแรงงานคนเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับกระบวนการผลิต ในทางตรงกันข้ามถ้าเศรษฐกิจซบเซาอำนาจซื้อของประชาชนต่ำ องค์กรจำเป็นต้องลดประมาณการผลิตย่อมเป็นผลให้ความต้องการกำลังคนขององค์กรลดต่ำลงด้วย ผลกระทบที่เกิดจากสภาวะเศรษฐกิจสามารถมองเห็นได้ก่อนข้างชัดเจนแต่การประเมินสภาวะเศรษฐกิจนั้นทำได้ค่อนข้างยาก ทั้งนี้อาจพิจารณาจากตัวบ่งชี้ที่สำคัญ ได้แก่ ภาวะเงินเฟ้อ ภาวะการว่างงาน อัตราดอกเบี้ย เป็นต้น

1.2 ปัจจัยด้านสังคม การเมือง และกฎหมาย (social, political and legal) ปัจจัยทางสังคมพิจารณาจาก ระเบียบประเพณี วัฒนธรรม ค่านิยม เป็นต้น ตัวอย่างของผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยด้านสังคม เช่น ค่านิยมในการทำงานนอกบ้านของหญิงไทย มีผลต่อการกำหนดความต้องการกำลังแรงงานเพศหญิงและเพศชาย องค์กรสามารถจัดจ้างแรงงานหญิงได้มากขึ้น และสามารถลดแรงงานชายลงบางประเภท ภาวะทางการเมืองและกฎหมายเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกันซึ่งสามารถคาดการณ์ได้โดยงาน ตัวอย่างเช่น กรณีที่รัฐบาลออกกฎหมายการเกษียณอายุราชการฉบับใหม่ โดยให้ข้าราชการเกษียณอายุเร็วกว่าหรือช้ากว่าเดิม นักวางแผนทรัพยากรมนุษย์ก็จำเป็นต้องนำมาพิจารณาในการกำหนดความต้องการกำลังคนขององค์กรด้วย

1.3 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (technology) ภาวะการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีนั้นยากที่จะคาดการณ์และยากที่จะประเมิน แนวความคิดนี้ส่วนใหญ่เชื่อว่าการขยายตัวและความก้าวหน้าด้านคอมพิวเตอร์เป็นสาเหตุให้มีการว่างงานอย่างมากมาเพราะคอมพิวเตอร์สามารถทำงานแทนแรงงานคนได้อย่างรวดเร็ว แต่หากพิจารณาให้ดีแล้ว แม้ว่าธุรกิจคอมพิวเตอร์จะเป็นสาเหตุให้ความต้องการกำลังคนในธุรกิจหลายประเภทลดลง เช่น ธุรกิจการเงินการธนาคาร ธุรกิจร้านขายหนังสือ เป็นต้น แต่มีธุรกิจบางประเภทที่จำเป็นต้องจ้างคนเพิ่มขึ้น เช่น ธุรกิจที่บริการ โดยใช้คอมพิวเตอร์ ได้แก่ การพิมพ์เอกสารการวิเคราะห์ผลวิจัย เป็นต้น นอกจากนี้วิวัฒนาการการนำ

หุ่นยนต์มาใช้แทนแรงงานคนในอนาคตย่อมมีผลกระทบต่อข้อกำหนดความต้องการกำลังคนขององค์กรด้วย

1.4 ปัจจัยด้านคู่แข่ง (competitors) การมีคู่แข่งอาจเป็นผลต่อความเติบโตของอุตสาหกรรม เพราะส่วนแบ่งตลาดของธุรกิจย่อมถูกคู่แข่งช่วงชิงเอาไปไม่มากนักน้อยตัวอย่าง เช่น อุตสาหกรรมรถยนต์และอุตสาหกรรมเหล็กมีอัตราการเติบโตน้อยมาก เนื่องจากมีคู่แข่งจากต่างประเทศ อย่างไรก็ตามการแข่งขันในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ก็เป็นผลให้ราคาสินค้าลดต่ำลง ธุรกิจสามารถขยายตลาดได้กว้างขึ้น และทำให้ธุรกิจต้องจ้างแรงงานเพิ่มขึ้น

2. องค์กรประกอบด้านองค์การ หมายถึง การตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ ขององค์กรที่มีผลกระทบต่อความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในที่นี้จะกล่าวถึงองค์ประกอบด้านองค์การที่มีผลกระทบต่อวางแผนกำลังคน 5 ประการ ได้แก่

2.1 แผนกลยุทธ์ (strategic plans) นับเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความต้องการกำลังคนมากที่สุด เนื่องจากแผนกลยุทธ์เป็นแผนที่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ระยะยาว เช่น วัตถุประสงค์เกี่ยวกับอัตราการเติบโต (growth rate) ผลิตภัณฑ์ใหม่ (new products) ตลาด (market) และบริการ (services) เป็นต้น วัตถุประสงค์เหล่านี้ จะชี้ให้เห็นถึงจำนวนและประเภทของพนักงานที่จำเป็นสำหรับองค์กรในอนาคต นักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องพัฒนาแผนทรัพยากรมนุษย์ระยะยาวให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านี้ได้

2.2 งบประมาณ (budgets) งบประมาณเป็นเครื่องมือการดำเนินงานสำหรับแผนกลยุทธ์ระยะสั้น ดังนั้นการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการเพิ่มหรือลดงบประมาณ จะส่งผลกระทบต่อความจำเป็นด้านทรัพยากรมนุษย์ในระยะสั้น

2.3 การพยากรณ์ยอดขายและปริมาณการผลิต (sales and production forecasts) แม้ว่าข้อมูลที่ได้จากการพยากรณ์ยอดขายและปริมาณการผลิต จะให้ความถูกต้องน้อยกว่างบประมาณ แต่ก็สามารถให้ข้อสังเกตได้รวดเร็วเกี่ยวกับความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงในระยะสั้นของความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

2.4 การลงทุนในธุรกิจใหม่ (new ventures) เมื่อองค์กรกำลังดำเนินการลงทุนในธุรกิจใหม่ นักวางแผนจะต้องทำการพัฒนาแผนการจ้างงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาวและในกรณีที่การลงทุนในธุรกิจใหม่เกิดจากการร่วมลงทุน (mergers) หรือการควบกิจการ (acquisitions) ก็จำเป็นต้องทบทวนอุปสงค์ด้านทรัพยากรมนุษย์ในทันที ซึ่งจะนำไปสู่การออกแบบองค์การและการออกแบบงานใหม่

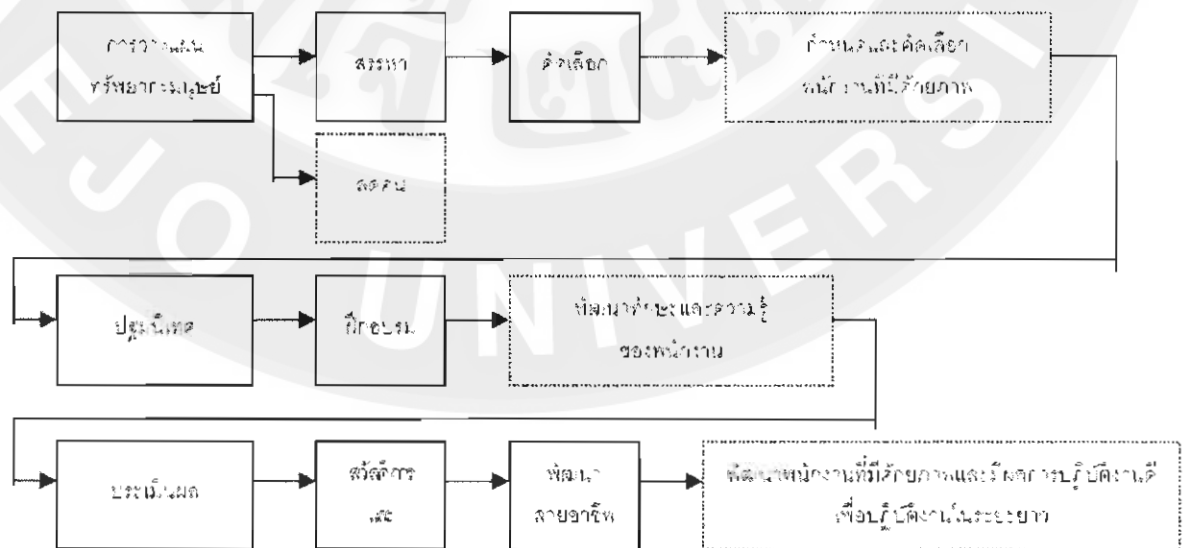
2.5 การออกแบบองค์การและการออกแบบงาน (organization and job designs) ช่วงหลังจากมีการร่วมลงทุน หรือการควบกิจการ องค์การจะมีการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ (reorganization) อย่างฉับพลัน ทำให้แผนกำลังคนต้องการการปรับให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ใหม่ขององค์การ ในขณะที่เดียวกันการออกแบบงานใหม่ก็ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงความต้องการระดับทักษะของพนักงานในอนาคตด้วย

3. ปัจจัยด้านกำลังแรงงาน (work – force factor) อุปสงค์ของทรัพยากรมนุษย์ขององค์การจะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงกำลังแรงงานภายในองค์การ ซึ่งเกิดจากสาเหตุหลายประการ ได้แก่

- 3.1 การเกษียณอายุ (retirement)
- 3.2 การลาออก (resignation)
- 3.3 การตาย (deaths)
- 3.4 การสิ้นสุดสัญญาจ้าง (terminations)

นักวางแผนทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องคาดการณ์แนวโน้มของกำลังแรงงานโดยศึกษาข้อมูลจากอดีต และนำเอาผลของการคาดการณ์มาใช้ประโยชน์ในการจัดทำแผนกำลังคนในอนาคตขององค์การ

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์



ภาพ 4 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ที่มา: ไพโรจน์ อุทัย (2551: ระบบออนไลน์)

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM process) เป็นกิจกรรมที่สำคัญในการจัดคนเข้าทำงานและดำรงไว้ซึ่งการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับสูง โดยมี 8 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource Planning)

เป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดความมั่นใจว่าผู้บริหารได้มีบุคลากรที่มีความสามารถในการทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

ตามแนวความคิดแบบระบบ (System approach) ในการจัดบุคคลเข้าทำงาน การวางแผนของกิจการและองค์การนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญของงานจัดหาบุคคลทำงาน และคุณภาพของผู้จัดการที่ต้องการ เพื่อดำเนินการเกี่ยวกับงานที่สำคัญนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ หลายอย่าง ขั้นตอนที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การกำหนดคนที่จะต้องหามาโดยการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง ซึ่งสามารถทำได้โดยการใช้ inventory chart

System approach ใช้สำหรับการบริหารทรัพยากร เป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ในการจัดการเกี่ยวกับการวางแผน การจัดองค์การ การบรรจุคนเข้าประจำตำแหน่ง การแนะนำและการควบคุม:

1. การวางแผนของกิจการเป็นพื้นฐานของการจัดองค์การเพื่อบรรลุถึงจุดมุ่งหมายของกิจการ
2. การเสนอ และการคาดประมาณโครงสร้างองค์การ กำหนดถึงจำนวนและประเภทของ ผู้จัดการที่จำเป็น
3. จำนวนเปรียบเทียบกับจำนวนที่หามาได้โดยใช้การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง
4. แหล่งของบุคลากรจากภายนอกและภายใน
5. การประเมิน กลยุทธ์งานอาชีพ การฝึกอบรม และพัฒนาเพื่อดูแลรักษาแหล่งภายใน
6. มีความเกี่ยวข้องกับการชี้แนะ (ผู้จัดการที่ได้รับการฝึกอบรมอย่างดี) การควบคุม (ป้องกันการเบี่ยงเบนที่ไม่ต้องการ)

การวางแผนบุคลากรจะต้องเข้าใจตำแหน่งนั้นว่ามีรายละเอียดอย่างไร เทคนิคอันหนึ่งที่ใช้คือ การวิจัยงาน (Job Analysis) คือ เข้าใจถึงงานแต่ละอันในรายละเอียดและบุคคลที่จะทำงานนั้นๆ ซึ่งประกอบด้วยคำบรรยายลักษณะงาน (Job description) ซึ่งเป็นลำดับของกิจการใดกิจกรรมหนึ่งของงานที่ต้องกระทำเพื่อให้แล้วเสร็จ และรายละเอียดคุณสมบัติของผู้ที่ทำงาน (Job specification) เป็นการกำหนดคุณสมบัติบุคคลที่ควรจะได้รับว่าจ้างให้ทำงานใดงานหนึ่ง โดยเฉพาะขั้นต่อมาคือ การพยายามหาความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ โดยตรวจสอบจาก

วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ และจัดทำโปรแกรมกำลังคนในอนาคต เพื่อไม่ให้เกิดการขาดแคลนบุคลากร โดยการพยากรณ์อุปทานของแรงงานในอนาคต

ขั้นตอนที่ 2 การสรรหาบุคคล (Recruitment) และลดกำลังคน (Decruitment)

การสรรหา (Recruitment) เป็นกระบวนการของการกำหนดพื้นที่หลักแหล่ง และดึงดูดความสามารถของบุคคลให้มาสมัครงาน

การลดกำลังคน (Decruitment) เป็นเทคนิคในการลดอุปทานด้านแรงงานภายในองค์การแหล่งแรงงานผันแปรและสะท้อนให้เห็น

1. ตลาดแรงงานท้องถิ่น
2. แบบหรือระดับของตำแหน่ง
3. ขนาดขององค์การ

แหล่งงานที่สำคัญในการเสาะหา คือ การเสาะหาแหล่งภายใน การโฆษณา การอ้างอิงจากพนักงาน ตัวแทนจ้างงานของรัฐและเอกชน สถาบันการศึกษา บริหารช่วยจ้างงานชั่วคราว และคู่สัญญาจ้างงานอิสระ

การลดกำลังคน ประกอบด้วย การไล่ออก การปลดออก การโยกย้าย การลดเวลาทำงาน การเกษียณอายุก่อนเวลา และการจัดแบ่งงานกันทำ

การจัดหาบุคลากรเข้าทำงานจะต้องมีการพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ตามสถานการณ์ การบรรจุบุคลากร ต้องยึดกฎโอกาสในการทำงานที่เท่าเทียมกัน (equal employment opportunity laws – EEO) โดยที่จะไม่มีการปฏิบัติที่แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น การต่อต้านกลุ่มคนส่วนน้อยหรือผู้หญิง นอกจากนี้ยังต้องประเมินผลดีและผลเสียของการส่งเสริมคน จากภายในองค์การหรือจากภายนอก

ขั้นตอนที่ 3 การคัดเลือก (Selection)

เป็นกระบวนการในการกลั่นกรองผู้ที่มาสมัครงาน เพื่อได้คนที่เหมาะสมที่สุดมาทำงาน นอกจากนั้น เป็นการวางแผนความต้องการเพื่อการบริหารอย่างละเอียดลึกซึ้ง เป็นพื้นฐานที่สำคัญตามความต้องการของตำแหน่งงาน การคัดเลือกเป็นการพยากรณ์หรือการคาดการณ์อย่างหนึ่ง ซึ่งจะมีผลออกมา 4 อย่าง คือ

1. การตัดสินใจที่ถูกต้อง (ปฏิเสธคนไม่ดี)
2. การยอมรับข้อผิดพลาด
3. การปฏิเสธข้อผิดพลาด

ในการออกแบบงานนั้นผู้ประกอบการจะต้องดูด้วยว่าขอบเขตของงานนั้นมีความเหมาะสมตำแหน่งงานจะรวมถึงว่างานนั้นเป็นงานที่จะต้องทำเต็มเวลา งานที่อาศัยความท้าทายและมีผลในแง่ของรายละเอียด หน้าที่ที่ท่า และความสัมพันธ์ งานที่สามารถออกแบบสำหรับแต่ละบุคคล หรือสำหรับเป็นกลุ่ม ด้านแนวคิดในด้านของทักษะ (Skills) ด้านต่างๆ เช่น ทักษะทางเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านแนวความคิดและการออกแบบทักษะ หรือความสันทัดจะมีการผันแปรไปตามระดับต่างๆ ในการเรียงลำดับขั้นตอนขององค์กร ความต้องการของตำแหน่งควรต้องสอดคล้องกับทักษะและคุณสมบัติของแต่ละบุคคล ความสอดคล้องนี้เป็นสิ่งสำคัญในการคัดเลือกข้อผิดพลาดในการคัดเลือกสามารถชักนำไปสู่ความเป็นจริงในหลักการของ Peter ซึ่งได้กล่าวว่าผู้บริหารมีแนวโน้มที่จะได้รับการส่งเสริมให้ไปอยู่ในระดับความสามารถของตัว ถึงแม้ว่าจะมีข้อเสนอแนะจากหลายๆ ฝ่ายว่าการตัดสินใจคัดเลือกควรขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาที่ตำแหน่งนั้นสังกัดอยู่

ความตรง (Validity) คือ การพิสูจน์ว่าความสัมพันธ์ระหว่างเครื่องมือในการคัดเลือกกับเกณฑ์ที่ใช้เข้ากันได้ดี

ความเที่ยง (Reliability) คือ ความสามารถของเครื่องมือที่ใช้คัดเลือกสามารถวัดสิ่งเดียวกันได้อย่างสม่ำเสมอ

กระบวนการคัดเลือกควรประกอบด้วย การสัมภาษณ์ การทดสอบ และใช้ศูนย์การวัดผล เพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พอใจและการหมุนเวียนเข้าออกจากคนงาน กิจการควรให้ความมั่นใจแก่พนักงานใหม่ เพื่อให้รู้จักและคุ้นเคยกับคนงานอื่นๆ ในองค์กร

เครื่องมือในการคัดเลือก (Selection Devices) ได้แก่

1. แบบฟอร์มใบสมัคร
2. การทดสอบข้อเขียน
3. การทดสอบความรู้ความสามารถโดยลงมือปฏิบัติจริง เช่น การศึกษา ความรู้ทักษะ และความชำนาญ
4. การสัมภาษณ์
5. การตรวจสอบหลักฐานและข้อมูลของผู้สมัคร
6. การตรวจร่างกาย

ขั้นตอนที่ 4 การปฐมนิเทศ (Orientation)

ต้องการแนะนำพนักงานใหม่ เพื่อให้รู้จักและคุ้นเคยกับองค์กร วัตถุประสงค์หลักของการปฐมนิเทศ ได้แก่

1. การลดความกระวนกระวายใจในเบื้องต้น
2. ทำให้พนักงานใหม่คุ้นเคยกับงาน สถานที่ทำงานและองค์กร
3. ทำให้คนเก่ากับคนใหม่ปรับตัวเข้าหากัน

โปรแกรมปฐมนิเทศอย่างเป็นทางการ ค่อนข้างมีความสำคัญต่อองค์กรขนาดใหญ่ ผู้บริหารมีภาระหน้าที่ในการที่จะทำให้พนักงานใหม่เกิดความมั่นใจ ว่ามีความเป็นไปได้ที่เข้ามาร่วมงานกับองค์กรจะราบเรียบ และไม่เครียดมากเกินไป

ขั้นตอนที่ 5 การฝึกอบรม (Training)

เป็นกระบวนการในการพัฒนาคุณภาพของทรัพยากร ซึ่งจะทำให้เขาเหล่านั้นมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น

ขั้นตอนของการฝึกอบรม ได้แก่

1. หาความต้องการในการฝึกอบรม
2. ออกแบบ โปรแกรมการฝึกอบรม
3. การนำโปรแกรมฝึกอบรมไปใช้
4. ประเมินผล โครงการฝึกอบรม

การพัฒนาผู้บริหาร เกี่ยวข้องกับการก้าวหน้าของผู้บริหารในการเรียนรู้วิธีการที่จะบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ บ่อยครั้งจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับ โครงการพัฒนา การพัฒนาองค์กร หรืออีกนัยหนึ่งเป็นวิธีการที่เป็นระบบ การรวมกัน และมีแบบแผนเพื่อทำให้องค์การทั้งหมด หรือหน่วยงานขององค์กรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการพัฒนาผู้บริหารและการฝึกอบรม :

1. ความต้องการขององค์กร
 - 1.1 จุดมุ่งหมายของกิจการ
 - 1.2 การสรรหาผู้บริหาร
 - 1.3 อัตราการหมุนเวียนเข้าออก
2. ความต้องการในการดำเนินงานและงานในตัวของมันเอง
 - 2.1 คำบรรยายลักษณะงาน
 - 2.2 มาตรฐานการปฏิบัติงาน
3. ความต้องการฝึกอบรมของแต่ละบุคคล
 - 3.1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 3.2 การทดสอบและการสำรวจ

4. งานในปัจจุบัน

4.1 เปรียบเทียบการปฏิบัติงานที่เป็นจริงและที่ต้องการ

5. งานในขั้นต่อไป

5.1 เปรียบเทียบความสามารถในปัจจุบันกับความต้องการของงานในขั้น

ต่อไป

5.2 การเตรียมตัวอย่างมีระบบสำหรับงานใหม่ที่จะได้รับมอบหมาย

6. ความต้องการในอนาคต

6.1 การคาดการณ์ความสามารถใหม่ที่จะต้องใช้กับงานในขั้นต่อไป

6.2 การรวมกันของการวางแผนการฝึกอบรม

วิธีการพัฒนาผู้บริหาร (manager development) :

1. On the job training เป็นการฝึกอบรมในระหว่างการทำงาน

1.1 ความก้าวหน้าตามที่ได้วางแผนไว้

1.2 การสับเปลี่ยนงาน

1.3 การเป็นผู้ช่วยในตำแหน่งงานหนึ่ง

1.4 การเลื่อนขั้นชั่วคราว

1.5 คณะกรรมการขึ้นต้น

1.6 การสอนและฝึกหัด

2. Internal and external training เป็นการฝึกอบรมภายในและภายนอก

2.1 การฝึกอบรมที่มีต่อความรู้สึก (Sensitivity training)

2.2 โปรแกรมการจัดประชุม (Conference programs)

2.3 โปรแกรมฝึกอบรมจัดโดยมหาวิทยาลัย (University management program)

2.4 การสอบโดยการอ่าน โทรทัศน์ และวิดีโอ แบบจำลองทางธุรกิจ

แบบฝึกหัดที่ทำให้เกิดความชำนาญ และ expert system (ES)

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผลและการโยกย้าย

การประเมินผลเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพจากหลักฐานที่เชื่อถือได้ แสดงให้เห็นความแตกต่างระหว่างจุดมุ่งหมาย ของการประเมินผลที่กำหนดไว้กับวิธีการที่ใช้วิธี ความแตกต่างเหล่านี้เป็นสาเหตุของความไม่พอใจ การประเมินผลสามารถใช้วัดการปฏิบัติงานว่าได้บรรลุเป้าหมายและเป็นไปตามแผนที่ไว้วางใจ และการทำงาน

ของผู้บริหาร การที่บุคคลผู้นั้นสามารถดำเนินงานในกิจการด้านการจัดการได้ดีเยี่ยมแค่ไหน วิธีการประเมินผลแบบดั้งเดิม พยายามวัดลักษณะของบุคลิกภาพเป็นหลักสำคัญ

วัตถุประสงค์ของการประเมินผล คือ :

1. การพัฒนาทางด้านการบริหาร
2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. การพัฒนาการปฏิบัติงาน
4. การพิจารณาค่าตอบแทน
5. การชี้ให้เห็นถึงความสามารถ
6. ข้อมูลย้อนกลับ
7. การวางแผนกำลังคน
8. การติดต่อสื่อสาร

วิธีการที่มีประสิทธิภาพในการประเมินผลผู้บริหารกับวัตถุประสงค์ที่พิสูจน์ได้ โดยการใช้การพิจารณาหลักการบริหารตามวัตถุประสงค์ (MBO) ตามวิธีการนี้เป็นการดำเนินงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานของผู้บริหารและจุดมุ่งหมาย อีกทั้งคนเราจะทำงานได้ดีหรือเลวขึ้นอยู่กับโชคหรือปัจจัยที่เขาเหล่านั้นควบคุมได้ ดังนั้นวิธีการบริหารงานโดยวัตถุประสงค์จึงเป็นการช่วยเพิ่มการประเมินผลของผู้บริหารอีกด้วย นั่นคือเป็นการประเมินว่าผู้บริหารเหล่านั้นได้ปฏิบัติอย่างไรใน กิจกรรมหลักของการบริหาร

การทบทวนการประเมินผลมีอยู่ด้วยกัน 3 วิธี คือ:

1. การประเมินผลอย่างละเอียดที่เป็นทางการ จะบ่อยครั้งแค่ไหนขึ้นอยู่กับลักษณะของงานและการปฏิบัติของกิจการ
2. การทบทวนความก้าวหน้าหรือเป็นไปตามระยะเวลา เป็นการทบทวนอย่างสั้นหรือไม่เป็นทางการ เพื่อเสริมวิธีแรก

3. ใช้เป็นเครื่องชี้ที่ต่อเนื่องกันไปของการทำงาน

จุดแข็งของการประเมินต่อจุดมุ่งหมายที่เป็นจริงและพิสูจน์ได้ :

1. การดำเนินงาน สิ่งที่ได้กระทำในฐานะผู้จัดการ
2. การประเมินจุดมุ่งหมายช่วยลดความไม่แน่นอนในอนาคต
3. บรรยากาศความร่วมมือของผู้บังคับบัญชา ซึ่งทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อบรรลุถึงจุดมุ่งหมาย

จุดอ่อนของการประเมินต่อจุดมุ่งหมายที่เป็นจริงและพิสูจน์ได้ :

1. การบรรลุถึงวัตถุประสงค์หรือไม่บรรลุถึงวัตถุประสงค์โดยไม่เป็นความผิดของผู้ใด
2. การเน้นวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน อาจมองข้ามถึงความจำเป็นในการพัฒนาของแต่ละอย่าง
3. มีการประเมินผลการดำเนินงานเพียงอย่างเดียว แทนที่จะเป็นการประเมินความสามารถในการบริหาร

ขั้นตอนที่ 7 ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นๆ (Compensation and Benefits)

จุดมุ่งหมายของการออกแบบระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมก็เพื่อเป็นการดึงดูดใจ และสรรหาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถที่จะช่วยองค์กรได้ บรรลุภารกิจหรือเป้าหมายที่ใ้วางไว้ จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมตามสภาพการณ์

ส่วนประกอบของค่าตอบแทน มีดังนี้

1. Skilled – based pay เป็นระบบการจ่ายค่าจ้างตอบแทนพนักงาน โดยยึดหลักความรู้ความสามารถ หรือทักษะของพนักงาน
2. ค่าจ้างหรือเงินเดือนส่วนเพิ่ม (Wage and salary add – on) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มจากคุณวุฒิหรือความรู้ความสามารถขั้นพื้นฐาน อันเนื่องมาจากมีประสบการณ์ในการทำงานสูง หรือเป็นอาชีพที่ขาดแคลน หรือมีความสามารถพิเศษ
3. ค่าแรงจูงใจ (Incentive pay) เป็นการจ่ายค่าจ้างเพิ่มในกรณีที่ทำงานได้เกินมาตรฐานที่กำหนด หรือเป็นค่าจ้างที่ได้ตั้งไว้เพื่อจูงใจพนักงานได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ เช่น ค่าธรรมเนียม (Commission) จากการขาย โบนัส ฯลฯ
4. ผลประโยชน์อื่นๆ และบริการ (Benefits and Services) เป็นค่าตอบแทนที่ให้พนักงานนอกเหนือจากค่าจ้างประจำหรือค่าจ้างจูงใจซึ่งอาจเป็นรูปตัวเงิน หรือไม่ก็ได้ เช่น ค่าอาหาร ค่ารถ วันหยุดพักผ่อน วันลา การยกย่องจากองค์กรภายในและภายนอก ฯลฯ

ขั้นตอนที่ 8 การพัฒนาอาชีพ (Career Development)

เป็นลำดับขั้นของตำแหน่งงาน ซึ่งบุคคลใดบุคคลหนึ่งจะต้องครอบครอง ระหว่างช่วงชีวิตการทำงานของบุคคลอื่น โดยทั่วไปองค์กรจะออกแบบโครงการพัฒนาอาชีพ เพื่อช่วยให้พนักงานได้ตระหนักถึงเป้าหมายของงานอาชีพนั้นๆ อย่างไรก็ตาม เมื่อเวลาผ่านไปทำให้แนวคิดด้านการพัฒนาอาชีพเปลี่ยนไปด้วย ซึ่งหลักสำคัญนั้นอยู่ที่แต่ละบุคคลในการเลือกทำงานอาชีพ ไม่ใช่องค์กรอีกต่อไป แต่ละคนจะต้องรับผิดชอบอาชีพของตนเอง ซึ่งได้มีการศึกษาค้นคว้าใน

เรื่องนี้ จึงเกิดงานอาชีพที่ไม่กำหนดขอบเขต (boundaryless career) คือ การที่แต่ละบุคคลเป็นคน ระบุถึงความก้าวหน้าในอาชีพงาน ความซื่อสัตย์ต่อองค์กร ทักษะที่สำคัญและค่านิยมด้าน การตลาด สิ่งทีแต่ละคนเผชิญนั้นไม่มีที่สถาน แต่มีเพียงกฎเกณฑ์เพียงเล็กน้อยที่จะชี้แนะ ดังนั้น การตัดสินใจเลือกอาชีพที่ดีที่สุด คือ การที่ความต้องการของแต่ละบุคคลในการดำเนินชีวิตสามารถเข้า กันได้กับความสนใจ ความสามารถ และโอกาสของการตลาด

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

จากแนวคิดที่หลากหลายของนักวิชาการที่ศึกษาถึงแนวคิดและความหมายถึงความ ผูกพันต่อองค์กร ทำให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร ได้แบ่งออกเป็นสองกลุ่มใหญ่ คือ กลุ่มที่หนึ่งจะเน้นความหมายทางด้านพฤติกรรมที่แสดงออกของสมาชิกในองค์กร กลุ่มที่สองเน้น ที่ความหมายทางด้านทัศนคติของสมาชิกในองค์กร มีรายละเอียดดังนี้

กลุ่มที่หนึ่ง เน้นความหมายทางด้านพฤติกรรมที่แสดงออกของสมาชิกในองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรเป็นการแสดงถึงความตั้งใจที่จะทำงานหนักเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายของ องค์กร (Steers and Porter, 1979: 304) และเป็นความเต็มใจของบุคคลในการรักษาสมาชิกภาพอยู่ ใน องค์กรตลอดไป พนักงานมีความเต็มใจที่จะยอมสละความสุขบางส่วนของตนเอง เพื่อการ บรรลุเป้าหมายขององค์กรพนักงานสาขาที่จะแสดงออกโดยการไปปรากฏตัวที่ทำงานตามเวลาที่ กำหนด (ภรณ์ กิริติบุตร, 2529: 29) สอดคล้องกับ Steers (1991: 71) ที่มีความเห็นว่า ความยึดมั่น ผูกพันต่อองค์กรเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นของสมาชิกในองค์กร และเป็นพฤติกรรมที่ สมาชิกในองค์กร มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกคนอื่นๆ แสดงการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับ องค์กร และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อเข้าร่วมในกิจกรรมขององค์กร ซึ่งสามารถ แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ทุ่มเท ความพยายามอย่างมากเพื่อองค์กร มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิก ภาพในองค์กร รวมทั้ง Buchanan II (1974: 533) ที่ได้ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า เป็นความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรและการปฏิบัติ ความบทบาทของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรจะ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการคือ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร โดยการเต็มใจที่ จะปฏิบัติงาน และยอมรับในค่านิยมและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยถือเสมือนหนึ่งว่าเป็นของตน

เช่นกัน การเข้ามามีส่วนร่วมในองค์การ คือ การเข้ามามีส่วนร่วมใน กิจกรรมขององค์การตามบทบาทของตนเองอย่างเต็มที่ และความจงรักภักดีต่อองค์การ คือ ความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ

กลุ่มที่สอง เน้นความหมายทางด้านทัศนคติของสมาชิกในองค์การ ความผูกพันต่อองค์การเป็นความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับพันธะทางจิตของบุคคลต่อองค์การ รวมทั้งความรู้สึกมุ่งมั่นทำงานความจงรักภักดี และความเชื่อมั่นในค่านิยมขององค์การซึ่งแบ่งได้เป็น 3 ระดับ คือ การยอมรับปฏิบัติตามเป็นการที่บุคคลยอมรับอิทธิพลของผู้อื่นเพื่อที่จะได้มาซึ่งบางสิ่งจากผู้อื่น เช่น ค่าตอบแทนความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน หมายถึง การที่บุคคลยอมรับอิทธิพลในอันที่จะรักษาความพึงพอใจความสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยจะรู้สึกภูมิใจในความเป็นเจ้าขององค์การและการยอมรับภายใน หมายถึงการที่ทุกคนเปลี่ยนทัศนคติ พฤติกรรม และความคิด โดยรู้สึกว่าคุณค่าขององค์การ (Kelly et al., 1991: 181) สอดคล้องกับ Luthans (1981: 148) ที่กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นความรู้สึกอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การ มีความต้องการอย่างสูงที่จะพยายามรักษาผลประโยชน์ขององค์การ และมีความเชื่อและยอมรับค่านิยม และเป้าหมายขององค์การ

จากความหมายของนักวิชาการทั้ง 2 กลุ่ม สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การครอบคลุม 3 ประเด็นคือ 1) การยอมรับในเป้าหมายขององค์การ หมายถึง มีความเชื่อมั่น ยอมรับและยินดีปฏิบัติตามนโยบาย และเป้าหมายขององค์การ 2) ความพยายามทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อองค์การ หมายถึงความเต็มใจของพนักงานที่ยินดีที่จะทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ และใช้ความพยายามของตนเองอย่างเต็มที่ในการทำงานให้กับองค์การ 3) ความปรารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การ หมายถึง ความต้องการที่จะอยู่ปฏิบัติงานกับองค์การตลอดไป ไม่คิดหรือมีความต้องการที่จะโยกย้าย หรือลาออกจากการเป็นพนักงานขององค์การ และในการวิจัยครั้งนี้ จะใช้ความหมายนี้ในการศึกษาความผูกพันของพนักงานสาขา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ

แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ

นักทฤษฎีองค์การทั่วไปยอมรับว่าประสิทธิภาพขององค์การมิได้ขึ้นอยู่กับสาเหตุใดสาเหตุหนึ่ง แต่เป็นผลมาจากปัจจัยหลายปัจจัยโดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมสนับสนุนต่อเป้าหมายขององค์การ ซึ่งเป็นผลจากความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การ อีกทั้งทฤษฎีต่างๆ ซึ่ง

เป็นพื้นฐานของความผูกพันต่อองค์กร ตลอดจนผลการวิจัยต่างๆ ได้ชี้ให้เห็นว่า (อนันต์ชัย คงจันทร์, 2539: 34-41)

1. ความผูกพันต่อองค์กรนี้อาจจะใช้เป็นเครื่องมือพยากรณ์พฤติกรรมของสมาชิกขององค์กรได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอัตราการเปลี่ยนงาน อัตราการเข้าออกจากงานของสมาชิกในองค์กรเนื่องจากสมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์กรมีแนวโน้มที่จะอยู่ในองค์กรนานกว่า และ เต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพราะเมื่อคนมีความผูกพันต่อองค์กรก็จะมีการแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่อง มีความคงเส้นคงวา ไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน

2. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นผลการศึกษาที่ต่อเนื่อง หรือพัฒนาขึ้นมาจากการศึกษาเรื่องความจงรักภักดีของสมาชิกในองค์กร ซึ่งผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กรเนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจในงาน เพราะความพึงพอใจในงานสามารถเปลี่ยนแปลงได้จากสภาพแวดล้อมที่สมาชิกในองค์กรต้องเผชิญในแต่ละวัน แต่ความจงรักภักดีเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและค่อย ๆ พัฒนาขึ้นช้า ๆ อย่างมั่นคง

3. การทำความเข้าใจเรื่องความผูกพันต่อองค์กร ช่วยให้ผู้วิจัยเข้าใจธรรมชาติของคนโดยทั่วไปมากขึ้นถึงกระบวนการหรือขั้นตอนที่คนจะสร้างความผูกพัน หรือเกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของสังคมย่อย ๆ ขึ้นมา เนื่องจากพฤติกรรมต่าง ๆ ย่อมมีที่มาเป็นเรื่องของความมุ่งหมายหรือเป้าหมายของมนุษย์ มีผลจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีความแตกต่างกันไปในด้านค่านิยม ทักษะคติ บุคลิกภาพ และบทบาท ความเข้าใจในกระบวนการนี้จะช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมของคนได้มากขึ้น

ผลที่สัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพขององค์กร ดังนี้

1. พนักงานซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรอยู่ในระดับสูง

2. พนักงานซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างสูง มักมีความปรารถนาอย่างแรงที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไปเพื่อทำงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายซึ่งตนเองเลื่อมใสศรัทธา โดยเหตุที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรและเลื่อมใสศรัทธาในเป้าหมายขององค์กร บุคคลซึ่งมีความผูกพันดังกล่าวมักมีความผูกพันอย่างมากต่องาน เพราะเห็นว่างานคือหนทางที่ตนจะสามารถทำประโยชน์กับองค์กรให้บรรลุถึงเป้าหมายได้สำเร็จ

3. บุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันสูง จะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามมากพอสมควรในการทำงานให้กับองค์กร ทำให้มีผลปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีกว่าคนอื่น

Laka-mathebura (2004) อธิบายว่า ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรเกิดจากองค์ประกอบ 3 ส่วนคือ

1. องค์ประกอบด้านที่เกี่ยวกับกำลังขวัญกำลังใจ ความผูกพันต่อองค์การเกิดขึ้น จากความพึงพอใจที่เป้าหมายของตนสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ จึงเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน กับองค์การ องค์ประกอบที่เกี่ยวกับความนึกคิดเป็นปัจจัยที่ส่งผลเชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์การ

2. องค์ประกอบด้านความเหมาะสมของผลตอบแทน ความผูกพันต่อองค์การจะ เพิ่มมากขึ้นเมื่อพนักงานได้รับการจัดสรรผลประโยชน์สอดคล้องกับความต้องการของคน และจะ ลดลงเมื่อเห็นว่าไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม สำหรับองค์ประกอบนี้เป็นไปได้ทั้งปัจจัยที่ สนับสนุนหรือลดทอนความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์การ

3. องค์ประกอบด้านทางเลือกเป็นองค์ประกอบด้านลบต่อความผูกพันต่อองค์การ เกิดขึ้นเนื่องจากพนักงานรู้สึกไม่พึงพอใจกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน และไม่สามารถ เปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นได้ แต่จำต้องอยู่กับองค์การเพราะไม่มีทางเลือกอื่น เช่น อายุมาก สภาวะ เศรษฐกิจโดยรวมของประเทศไม่ดี จึงมีโอกาสน้อยในการหางานใหม่ทำ จึงจัดได้ว่าปัจจัยที่ส่งผล เชิงลบกับความผูกพันต่อองค์การ

Steers (1977 : 17-18) ให้ความเห็นว่า บุคคลที่เข้ามาปฏิบัติงานในองค์การต่างก็มี ความมุ่งหวังที่จะให้องค์การตอบสนองความต้องการของเขาในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง อาทิเช่น การได้ ทำงานที่มีลักษณะท้าทาย การได้มีเพื่อนใหม่ การได้รับการขึ้นเงินเดือน และหรือเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น และในทางกลับกันบุคคลก็จะสนองตอบต่อองค์การ โดย การอุทิศพลังงานและความสามารถปฏิบัติให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

จากแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ สามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อ องค์การสามารถแสดงออกโดยพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ โดยบุคคลที่มีความพึงพอใจ สอดคล้องกับองค์การจะส่งผลให้มีทัศนคติทางด้านบวกซึ่งจะส่งผลให้สมาชิกในองค์การทุ่มเท เต็มใจ และจงรักภักดีที่จะปฏิบัติงานอยู่กับองค์การต่อ

ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การอาจกล่าวได้ว่าเริ่มต้นจากเบคเกอร์ (Becker: 1960: 32-42) ได้ใช้พื้นฐานเกี่ยวกับ Simple Exchange Paradigm ในการสร้าง Side-bet Theory ซึ่งสาระสำคัญของทฤษฎีนี้คือ การพิจารณาความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นผลมาจากการที่ คนเราเปรียบเทียบซึ่งหน้ากันว่า ถ้าหากเขาลาออกจากองค์การไปเขาจะสูญเสียอะไร เนื่องจากการที่ คนเราเข้าไปเป็นสมาชิกขององค์การหรือหน่วยงานในช่วงระยะเวลาหนึ่งจะก่อให้เกิดการลงทุน เรียกว่า Side-bet ซึ่งอาจปรากฏในรูปของเวลา กำลังกาย กำลังสติปัญญาที่เสียไป ตลอดจนการยอม เสียโอกาสบางอย่างไป เช่น โอกาสในการไปทำงาน หรือเป็นสมาชิกขององค์การอื่น เมื่อเป็นเช่นนี้

บุคคลนั้นย่อมหวังผลประโยชน์ที่จะได้รับตอบแทนจากองค์การในระยะยาว อาทิเช่น บำเหน็จ บำนาญ ซึ่งนอกเหนือไปจากค่าตอบแทนรายเดือน แต่ถ้าเขาลาออกไปก่อนครบกำหนดเท่ากับเขาลงทุนร่างกาย แรงใจ และสติปัญญาไปโดยได้รับผลประโยชน์ไม่คุ้มค่า เพราะฉะนั้นการที่คนเรานั้นได้เข้ามาทำงานหรือเป็นสมาชิกขององค์การยิ่งนานเท่าไร ก็เท่ากับการลงทุนของเขาได้สะสมเพิ่มขึ้น นำมาซึ่งความยากลำบากที่จะตัดสินใจออกจากองค์การ เพราะหาก ตัดสินใจลาออกย่อมหมายถึงการสูญเสียมากกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ

ทฤษฎีการลงทุนของ Becker สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ เป็นการลงทุนกับองค์การในรูปแบบต่าง ๆ เมื่อบุคคลได้ลงทุนไปแล้ว บุคคลย่อมหวังผลประโยชน์ตอบแทนจากองค์การ

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

เรื่องของความผูกพันขององค์การนั้น ได้มีการศึกษาจากนักวิชาการผู้ที่สนใจด้วยกันหลายท่าน ซึ่งแต่ละท่านก็มีแนวคิดที่จะหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันขององค์การ แต่ก็ยังไม่สามารถที่จะหาตัวแปรดังกล่าวได้อย่างสมบูรณ์และครบถ้วน ปัจจัยที่นักวิจัยและนักวิชาการได้พยายามศึกษานั้นมีหลายปัจจัยด้วยกัน ซึ่งจะมีความแตกต่างกันไปตามความสนใจของนักวิชาการแต่ละท่านดังนี้

Morday et al. (1982 อ้างใน นงเยาว์ แก้วมรกต, 2542: 21) ได้ชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันขององค์การด้านจิตใจ (Affective commitment) ประกอบด้วย

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic)
2. คุณลักษณะงาน (Job Characteristic)
3. ประสบการณ์ทำงาน (Work Experience)
4. คุณลักษณะโครงสร้าง (Structural Characteristic)

ปริยากรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์ (2535: 17) กล่าวว่า สิ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ คุณลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยด้านงาน ลักษณะขององค์การและปัจจัยด้านกลุ่มบุคคลที่ร่วมงาน หากปัจจัยเหล่านี้สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลได้ บุคคลก็จะเกิดความผูกพันต่อองค์การ

Baron (1986: 165) สรุปว่า ระดับของความผูกพันต่อองค์การ ได้รับอิทธิพลจากลักษณะหลาย ๆ ประการของงาน ซึ่งแสดงออกในลักษณะของความรู้สึพึงพอใจและความรู้สึกไม่พอใจในการทำงาน มีผลต่อการรับรู้ของพนักงานและความพึงพอใจโดยรวม และมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงาน ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงทำให้อัตราการขาดงาน และอัตราการลาออกน้อยลง

2. ความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานและผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงทำให้พนักงานมีความพยายามที่จะทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กรและส่งผลให้ผลของการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง

3. ความพึงพอใจในการทำงานระดับสูงเป็นผลมาจากความผูกพันต่อองค์กร
 เกท ดีวีส์ Keith Davis. (1976, อ้างถึงใน สุรพล พะยอมแถม, 2541: 69) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร มีดังนี้

1. มีผู้นำที่ดี
2. ทราบความเคลื่อนไหวและความเป็นไปของหน่วยงานทุกระดับ
3. ได้รับการปฏิบัติด้วยเกียรติและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์
4. มีโอกาสในการเติบโตและก้าวหน้าในงาน
5. มีความเป็นอิสระในการทำงานพอสมควร
6. มีความอบอุ่นและการยอมรับนับถือของเพื่อนร่วมงาน
7. มีความมั่นคงและความปลอดภัยในการทำงาน
8. สภาพการทำงานที่สะดวกสบายเท่าเทียมกับผู้อื่นที่อยู่ในระดับเดียวกัน
9. มีความสำเร็จในการทำงานที่เป็นประโยชน์และมีคุณค่า
10. มีความเป็นธรรมและความเสมอต้นเสมอปลาย

วิชัย แหวนเพชร (2543: 141-142) กล่าวว่าพื้นฐานที่สำคัญที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานซึ่งสามารถส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาวมีดังต่อไปนี้

1. งาน (Job) คือ คำนึงว่าเขาได้ไปทำอยู่ หมายความว่า เขานั้นมีความชอบ ความถนัดและความสนใจในงานนั้นหรือไม่ หากเขามีความชอบความสนใจแล้วก็จะมีความพึงพอใจในงานนั้นสูงเป็นทุนอยู่ ในขณะที่เขาทำงานไปโอกาสที่เขาจะเรียนรู้งาน รู้สิ่งใหม่ๆ ก็มากขึ้น

2. ค่าจ้าง (Wage) ค่าจ้างแรงงานเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้บุคคลอยากทำงานในหน่วยงานนั้นหรือไม่ การให้ค่าจ้างในอัตราที่เหมาะสม โดยเฉพาะในบรรดาคนงานหรือลูกจ้างที่มีคุณสมบัติเดียวกัน

3. โอกาสที่ได้เลื่อนขั้นหรือตำแหน่ง (Promotion)

4. การยอมรับ (Recognition) ทั้งจากผู้บังคับบัญชาผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน หากมีการยอมรับเขาในบทบาท ย่อมทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ดังนั้น การให้เกียรติให้การยอมรับ รับฟังความคิดเห็นต่อบุคคลย่อมทำให้เขาเกิดความพึงพอใจได้

5. สภาพการทำงาน (Working Condition) เป็นสภาพโดยทั่ว ๆ ไปของสถานที่ทำงาน เช่น ความสะอาด ความเป็นระเบียบฯ

6. ผลประโยชน์ (Benefit) และสวัสดิการ (Services) หมายถึง สิ่งที่เขาได้รับ คอบแทนจากผลการปฏิบัติงาน นอกเหนือจากค่าจ้าง เช่น บำเหน็จ บำนาญ ค่ารักษาพยาบาล ค่าที่พัก ค่าน้ำมันรถ ฯลฯ

7. ผู้บังคับบัญชา (Leader) หัวหน้าก็มีอิทธิพลมากเช่นกัน เช่น ลักษณะของหัวหน้าเป็นแบบใด มีทักษะในการบริหารงานมากน้อยเพียงใด รู้หลักจิตวิทยา หลักมนุษยสัมพันธ์เพียงไรและเมื่อมีปัญหาหัวหน้ามีความสามารถที่จะแก้ไขปัญหาหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานได้เพียงใด

8. เพื่อนร่วมงาน (Co-workers) หากมีเพื่อนร่วมงานที่ดีในองค์กรย่อมส่งผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจในการทำงานมากขึ้น

9. องค์กรและการจัดการ (Organization and management) หมายถึง องค์กรใดที่มีชื่อเสียงในการทำงาน ย่อมทำให้เกิดการยอมรับ เกิดความพึงพอใจในองค์กรนั้น

มาสโลว์ (Maslow. อ้างถึงใน กฤษณ์ อุทัยรัตน์, 2545: 66) กล่าวว่าความต้องการของคนใน 5 ข้อต่อไปนี้ เป็นปัจจัยของการสร้างความผูกพันต่อองค์กรได้

ความสำคัญของความผูกพันองค์กร

ความผูกพันองค์กร (Organization Commitment) นับเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นอย่างหนึ่งของสมาชิกองค์กร เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยนำพาให้องค์กรมีประสิทธิผลและอยู่รอดต่อไปนอกจากองค์กรต้องสามารถสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาเป็นสมาชิกองค์กรแล้ว การรักษาให้บุคลากรเหล่านั้นคงอยู่กับองค์กรอย่างมีคุณค่าด้วยการพยายามสร้างทัศนคติความผูกพันที่ดีกับองค์กร ให้เกิดขึ้นกับสมาชิกแต่ละคนในองค์กรนับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งด้วย เนื่องจากเห็นว่าความผูกพันองค์กรนั้นเป็นทัศนคติที่มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานกับองค์กรเพื่อนำพาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งนักวิชาการ ได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันองค์กรไว้ดังนี้

Steers (1977: 48) กล่าวถึงความผูกพันองค์กรไว้ดังนี้

1. ความผูกพันองค์กรเป็นแนวคิดซึ่งมีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงานสามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลทำต่อองค์กร โดยส่วนรวมในขณะที่ความพึงพอใจในงานสะท้อนถึงการตอบสนองของบุคคลต่องานหรือแง่ใดแง่หนึ่งของงานเท่านั้น

2. ความผูกพันองค์กรค่อนข้างจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจถึงแม้ว่าจะมีการพัฒนาไปอย่างช้า ๆ แต่ก็อยู่อย่างมั่นคง

3. ความผูกพันองค์กรเป็นเครื่องชี้วัดถึงควมมีประสิทธิภาพขององค์กร
 บุชนันท์ (Buchanan 1974: 533-546) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพัน
 องค์กรเป็นทัศนคติที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กร ไม่ว่าจะเป็้องค์กรแบบใดดังนี้

1. เป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการหรือความต้องการของสมาชิกกับเป้าหมายของ
 องค์กรหรือช่วยให้้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้นั้นเอง

2. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าคุณมีส่วนเป็นเจ้าขององค์กร และมีส่วนร่วม
 เสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร

3. ช่วยลดการควบคุมจากภายนอกซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกมีความรักและ
 ผูกพันต่อองค์กรของตนมากนั่นเอง

เสนาะ ดิยาวี (2535: 34-35) กล่าวถึง ความสำคัญของความผูกพันองค์กรคือ

1. ความผูกพันองค์กรก่อให้เกิดความไว้วางใจกัน

2. ความผูกพันองค์กรช่วยแก้ไขหรือลดความขัดแย้ง

3. ความผูกพันองค์กรจะเป็นสิ่งกระตุ้นให้ตัดสินใจและแก้ปัญหาได้เร็วขึ้น

4. ความผูกพันองค์กรจะจัดการป้องกันตัวเอง

5. ความผูกพันองค์กรจะลดความเห็นแก่ตัวลง

6. ความผูกพันองค์กรสร้างระบบการสื่อสารที่ดี

อภิสิตธิ รัชยาวงศ์ (2545: 17) กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันองค์กรคือ

1. ความผูกพันองค์กรสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า – ออกจากงานได้ดีกว่า
 ความพึงพอใจในงาน

2. ความผูกพันองค์กรเป็นความรู้สึกเหมือนเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกันของ
 สมาชิก ทำให้เป็นแรงผลักดันให้สมาชิกปฏิบัติงานในองค์กรอย่างเต็มที่

3. ความผูกพันองค์กรเป็นตัวเชื่อมประสาน ระหว่างความต้องการของบุคคลใน
 องค์กรกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

4. มีส่วนเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร

5. ช่วยลดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกในองค์กรมี
 ความรักและความผูกพันต่อองค์กรของตนนั่นเอง

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่าความผูกพันองค์กรมีความสำคัญต่อองค์กรอย่างมาก โดยหากพนักงานในองค์กรมีความผูกพันต่อองค์กรแล้ว การปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ปัจจัยเกี่ยวกับงานกับความผูกพันต่อองค์กร

จากความสำคัญของความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรดังกล่าวข้างต้นทำให้นักวิชาการและนักวิจัยพยายามศึกษาค้นคว้าหาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรการศึกษา ดังกล่าวได้แก่

งานที่รับผิดชอบ

Wittig (1985: 97) ศึกษา นักศึกษาสาขาบริหารธุรกิจ (MBA) ใน City University New York จำนวน 270 คน พบว่า ระดับความสับสนในบทบาทหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

Walker and Guest (1952: 278) ศึกษาคนในโรงงานประกอบชิ้นส่วนรถยนต์ ซึ่งมีหน้าที่ปฏิบัติงานที่มีลักษณะซ้ำซาก เหมือนกันทุก ๆ วัน คล้ายกับเครื่องจักรชิ้นหนึ่งที่ไม่ต้องมีโอกาสคิดหรือใช้การตัดสินใจในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่าอัตราการลาออก และ โอนย้ายของกลุ่มคนงานเหล่านี้อยู่ในระดับสูงมาก

Hackman (1980) ได้กล่าวว่าลักษณะงานของงานที่ดี จะเป็นเสมือนแรงจูงใจภายใน (Internal Motivation) ในการทำงานของบุคคล ซึ่งทำให้เขารู้สึกอยากทำงาน และผลงานที่ดีจะเป็นเสมือนรางวัลที่ให้กับตนเอง และถ้าหากผลงานออกมาไม่ดี บุคคลก็พยายามมากขึ้น เพื่อหลีกเลี่ยงผลงานที่ไม่พึงพอใจ เพื่อเพิ่มรางวัลให้กับตนเองจากคุณภาพงานที่ดี

Kahn (1964) กล่าวว่า ในองค์กรหนึ่ง ๆ สมาชิกต้องมีข่าวสารข้อมูลที่แน่นอนเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของตนในการปฏิบัติงาน ดังนั้นกระบวนการสื่อสารและกระจายข่าวสารจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กร เพราะบุคคลเจ้าของบทบาทจะแสดงออกซึ่งบทบาทที่เหมาะสมได้มากน้อยเพียงใดบุคคลจะต้องรู้ว่าอะไรคือความคาดหวังของบุคคลอื่น ๆ ที่มีต่อตัวเขาไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลเจ้าของบทบาทต้องรู้ขอบเขตของกิจกรรมได้รับความรับผิดชอบของตน

คาซน์ อธิบายว่า ผลของความไม่ชัดเจนหรือคลุมเครือในบทบาทจะนำไปสู่ความตึงเครียดทางอารมณ์ ความไม่พึงพอใจในงาน ความไม่ผูกพันกับงาน สูญเสียความเชื่อมั่นในตนเองในการทำหน้าที่ตามบทบาทของตน

Hall and Schneider (1972: 340) พบว่า ลักษณะงานที่ทำทายนั้นเป็นปัจจัยสำคัญที่จะพัฒนาความผูกพันที่มีต่อองค์กรที่เขาทำงานอยู่ เพราะงานที่ทำทายเป็นเสมือนแรงกระตุ้นและปัจจัยที่จะเสริมภาพพจน์ของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งก่อให้เกิดความพอใจที่จะสนองความต้องการประสบความสำเร็จของแต่ละคน มันจึงมีผลโดยตรงต่อความผูกพันต่อ องค์กรแต่ในทางตรงข้าม หากงานไม่มีสาระหรือไม่มีความสำคัญต่อองค์กรหรืองานที่ซ้ำซากจำเจ ไม่มีโอกาสคิดหรือตัดสินใจในงานที่ทำอยู่จะทำให้ความผูกพันต่อองค์กรลดลง

Sheldon (1971: 143-150) งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น การได้ทำงานที่มีลักษณะงานที่ต้องติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้สมาชิกขององค์กรมีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น เนื่องจากพนักงานมีโอกาที่จะพบปะพูดคุยกับสมาชิกขององค์กรอื่นๆ ทำให้เกิดความแน่นแฟ้นในความสัมพันธ์มากขึ้น และนำมาซึ่งความผูกพันกับองค์กร

จากแนวความคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่างานที่รับผิดชอบ หมายถึง ภารกิจ หรือ หน้าที่ของพนักงานจะต้องปฏิบัติให้กับองค์กร ได้แก่ เมื่อได้รับมอบหมายงานท่านทราบทันทีว่าต้องติดต่อประสานงานกับใครอย่างไรให้งานแล้วเสร็จ องค์กรกำหนดวิธีการติดต่อสื่อสาร การส่งมอบงานระหว่างบุคคลและระหว่างแผนกไว้อย่างชัดเจน เหมาะสม ท่านได้ทำงานที่ตรงกับประสบการณ์และความถนัด ท่านได้ทำงานที่ตรงกับวิชาความรู้ที่ได้เรียนมา มีอิสระเพื่อตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบอยู่ ได้รับมอบหมายอำนาจสำหรับงานนั้น ๆ อย่างเต็มที่ และการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ เป็นสิ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

ค่าตอบแทนและสวัสดิการ

Gzebabuaj and Alutto (อ้างใน ชวนชม กิจพันธ์, 2540: 38) พบว่า องค์กรที่มีระบบสิ่งจูงใจที่ดีมากเท่าใดผู้ปฏิบัติงานยังมีแนวโน้มที่จะผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นเท่านั้น สิ่งจูงใจ (Incentives) ในองค์กรหมายถึง เงินเดือน สวัสดิการ และผลประโยชน์ตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ รวมถึงความก้าวหน้าในการทำงานที่องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงานได้

Steers (1977: 28) ทำการวิจัย พบว่า พนักงานในโรงงาน 9 ใน 11 แห่ง อัตราการลาออกจากงานมีความสัมพันธ์กับความรู้สึคว่าองค์กรเป็น ที่พึงพิงได้ คือ ความพอใจในเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่ง

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545: 146) ได้ให้ความหมายของค่าตอบแทน คือ การให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินชดเชย หรือผลประโยชน์อย่างอื่นที่องค์กรได้ให้กับบุคลากรเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงาน ปกติบุคลากร จะคุ้นเคยกับค่าตอบแทน 2 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. เงินเดือน หมายถึง ค่าตอบแทนที่เป็นรายได้ประจำที่บุคลากรจะได้รับในอัตราคงที่ภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด โดยรายได้นี้จะไม่เปลี่ยนแปลงตามจำนวนชั่วโมงทำงาน หรือปริมาณของผลผลิตของบุคลากร

2. ค่าจ้าง หมายถึง ค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับ โดยถือจากเกณฑ์ระยะเวลาในการปฏิบัติงานเป็นหลัก เช่น ค่าจ้างรายวัน ค่าจ้างรายชั่วโมง เป็นต้น

โดยทั่วไปเงินเดือนจะเป็นค่าตอบแทนที่องค์กรมีให้แก่พนักงานที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน นักวิชาชีพ และผู้บริหาร หรือที่นิยมเรียกว่า “พนักงานคอปกขาว (White Collar)” ในขณะที่ค่าจ้างจะเป็นค่าตอบแทนสำหรับคนงาน พนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงาน ลูกจ้างรายวัน หรือที่นิยมเรียกว่า “พนักงานคอปกน้ำเงิน (Blue Collar)” แต่ในปัจจุบันรูปแบบในการจ่ายค่าตอบแทนได้เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสความต้องการของสังคม แรงงาน และการดำเนินงานขององค์กรทำให้มีรูปแบบในการจ้างงานที่แตกต่างกันไป ส่งผลให้มีการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสมด้วย เช่น บุคลากรที่เป็นนักวิชาชีพบางกลุ่มสามารถปฏิบัติงานอยู่บ้านผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ได้ ในกรณีนี้องค์กรอาจจ่ายค่าตอบแทนให้บุคลากร โดยพิจารณาจากระยะเวลาในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงาน และผลงานของแต่ละบุคคลเป็นหลัก

นอกจากนี้การจ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคลากร จะต้องพิจารณาตามหลักเหตุผล ความเสมอภาคและความเหมาะสม โดยที่ส่วนประกอบของค่าตอบแทนสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท

1. ค่าตอบแทนเนื่องจากความสำคัญของงาน ค่าตอบแทนในลักษณะนี้จะเป็นค่าตอบแทนตามปกติที่ให้แกบุคลากร เนื่องจากผลการปฏิบัติงานโดยตรงที่บุคลากรกระทำให้องค์กร เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง และค่าล่วงเวลา

2. ค่าตอบแทนเพื่อจูงใจในการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนในส่วนนี้จะให้แกบุคลากรเพื่อจูงใจให้เขาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ เช่น การให้เงินตอบแทนเมื่อสิ้นปีหรือที่เรียกว่า “โบนัส” ส่วนกำไร ส่วนผลผลิต เป็นต้น

3. ค่าตอบแทนพิเศษค่าตอบแทนในลักษณะนี้จะจ่ายให้กับบุคลากรที่มีคุณสมบัติสำคัญตามที่องค์กรต้องการ เช่น ปฏิบัติงานมานาน หรือเป็นเงินตอบแทนสำหรับการปฏิบัติงานบางประเภท

4. ผลประโยชน์อื่น เป็นผลประโยชน์พิเศษที่องค์กรมีให้กับบุคลากร เช่น การให้ค่าแรงในวันหยุด การจ่ายค่าประกันชีวิตพนักงาน การสนับสนุนกิจกรรมสันทนาการของบุคลากร การจ่ายค่าเล่าเรียนบุตร เป็นต้น

จากแนวความคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ค่าตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง เงินเดือน ค่าจ้าง และผลประโยชน์อื่น ๆ ได้แก่ ค่าตอบแทนเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ค่าตอบแทนเหมาะสมกับความรู้ที่เรียนมา ได้รับการปรับเงินเดือนตามระยะเวลาที่ทำงาน ได้รับการดูแลยามเจ็บไข้ได้ป่วย ได้รับการลาพักตามกฎหมายแรงงาน ได้รับเงินเดือนตามกำหนดเวลาที่จ่ายตามปกติ

โอกาสก้าวหน้า

ความก้าวหน้าในการทำงาน และประสบความสำเร็จในการทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้นการสร้างความรู้สึกรักให้กับผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าเขามีโอกาสก้าวหน้าเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการเพิ่มความรู้สึกรักผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของบุชแนน และสตีเวิร์ส (Buchanan and Steers 1977 อ้างใน สุวรรณฉิน คณานูวัฒน์, 2536: 44) ที่ได้ทำการศึกษาพบว่าสมาชิกในองค์กรที่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน จะมีความผูกพันต่อ องค์กรสูง ดังนั้นการสร้างความรู้สึกรักให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าเขามีโอกาสก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในงาน (Advancement of Career Opportunities) จะเป็นปัจจัยสำคัญที่เพิ่มความรูสึกผูกพันต่อองค์กรได้

ผู้บริหารจะต้องสามารถเลือกใช้สื่อหรือเครื่องมือที่จะใช้ตอบสนองได้อย่างเหมาะสมและควรจะมีการให้น้ำหนักต่อแต่ละสิ่งได้อย่างถูกต้องอีกด้วย สื่อหรือเครื่องมือที่ใช้ตอบสนองมีดังต่อไปนี้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2539: 396-400)

ผลตอบแทนอื่น ที่ไม่ใช่ตัวเงิน พนักงานทุกคนย่อมต้องการในสิ่งที่มีใช้ตัวเงินเช่นเดียวกัน ยกตัวอย่างเช่น พนักงานอาจต้องการได้รับการฝึกอบรมเพื่อหวังที่จะให้มีฐานะในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น หรือหวังที่จะได้รับความมั่นคงที่จะมีความชำนาญในอาชีพบางอย่างยิ่งขึ้น การให้เงินเดือนที่สูงขึ้น โดยให้อยู่ในตำแหน่งเดิมจึงอาจไม่ใช่สิ่งที่พนักงานต้องการ จากการพิจารณาถึงความต้องการทางใจในระดับที่สูงขึ้น พนักงานอาจต้องการในสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ และผู้บริหารที่ควรพิจารณาถึงใจให้ได้ผลก็ควรคำนึงถึงทางเลือกเหล่านี้ไว้ด้วยเสมอ เช่น

1. การให้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีระบบวัดความสามารถในการทำงานของพนักงานในกลุ่ม และจะต้องมีระบบประเมินผลงานที่ยุติธรรม รวมทั้งจะต้องมีการยอมรับในความสามารถดังกล่าว และเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นตามเหตุผลที่เป็นจริง

2. การใช้วิธีปกครองแบบพ่อกับลูก ผู้บริหารจะต้องทำตนเป็นผู้มีพระคุณ ให้

การเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของพนักงาน เพื่อให้เกิดความรู้สึกพอใจและรู้สึกอบอุ่นจากการบังคับบัญชาเสมอ ความร่วมมือ และความเต็มใจทำงานด้วยดีมักจะเกิดขึ้นได้ด้วยวิธีการนี้

3. การให้เกียรติและถือเป็นคนเองกับพนักงาน ในการเจรจาหรือร่วมแก้ปัญหาใดๆ ผู้บริหารที่ใช้วิธีการนุ่มนวลและถือระดับเสมอภาคไว้เสมอ ย่อมเท่ากับจะเป็นการให้เกียรติ หรือให้ความสำคัญแก่คู่กรณี การตอบแทนหรือการปฏิบัติตอบจากพนักงานที่ดี ก็มีไม่น้อยจาก วิธีปฏิบัติดังกล่าว

4. การจัดให้มีลักษณะที่ดีจะตอบสนองความต้องการทางใจของพนักงานได้ วิธีนี้อาจทำได้หลายทางด้วยกัน เช่น จะต้องคำนึงถึงการออกแบบงาน งานที่กำหนดควมีความเหมาะสมและมีความหมายต่อเขาในทางใจด้วย

5. การให้มีส่วนร่วมในการบริหารไม่ว่าจะเป็นลักษณะของการให้ร่วมตัดสินใจหรือร่วมใช้ข้อเสนอแนะ มักจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกภูมิใจได้เสมอ

6. การใช้วิธีการจัดการ โดยวัตถุประสงค์ (Management By Objective) การใช้วิธีการดังกล่าวนี้จะให้อิสระแก่พนักงานมากขึ้น การควบคุมการบังคับบัญชาจะมีน้อยลงพนักงานจะแสดงความสามารถของตนได้ดีกว่า และการประเมินผลงานจะทำให้ชัดเจนกว่าโอกาสที่แต่ละท่านจะารู้ถึงผลการทำงานของตน จะมีได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นด้วยความพอใจย่อมจะเกิดขึ้นในทางต่างๆ ได้

จากแนวความคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า โอกาสก้าวหน้า หมายถึง การมีช่องทางที่จะใช้ความรู้ความสามารถ ความตั้งใจในการทำงานเพื่อสร้างผลงาน โดยได้รับการยอมรับ การได้เลื่อนตำแหน่ง หรือการได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ ความชำนาญจากงานที่ปฏิบัติอยู่ ได้แก่ มีโอกาสพัฒนาความรู้เพิ่มมากขึ้น ได้รับการสนับสนุนให้มีโอกาสแสดงความรู้ในการทำงาน พิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนตามระบบคุณธรรม และมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานขึ้นอยู่ความสามารถในการทำงาน

ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

Becker and Carper (1956: 289-296) กล่าวว่า การมีโอกาสร่วมสังคมกับกลุ่มเพื่อนฝูงในสถานที่ทำงาน มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ

Sheldon (1971: 149) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อ องค์การในกลุ่มนักวิทยาศาสตร์ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกและปฏิบัติงานอยู่ในห้องทดลอง ผลการวิจัยปรากฏว่าการเกี่ยวข้องกับสังคม (Social Involvement) กับเพื่อนร่วมงานมี อิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ

Katz and Kahn (1966: 362) พบว่า การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน เป็นปัจจัยที่ช่วยลดอัตราการขาดงาน และการลาออกจากงานได้ อีกทั้งยังช่วยเพิ่ม ผลผลิตและ คุณภาพของงานได้อีกด้วย

Hrebiniak and Alutto (1972: 555-567) พบว่าความไว้วางใจระหว่างบุคคล จะมีความสำคัญต่อทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ที่อยู่ร่วมกันในสังคม การที่บุคคลเห็นว่า สภาพแวดล้อมทางสังคม ในองค์การมีลักษณะของการร่วมมือช่วยเหลือเป็นมิตรจะทำให้ ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การแต่ถ้าองค์การใดมีลักษณะของการขาดความร่วมมือ หรือ มีความเป็นมิตรน้อยก็จะทำให้บุคคลมีความผูกพันต่อองค์การต่ำ

พงศ์ หรดาล (2546: 118) การทำงานในองค์การจะอาศัย แต่เพียงพวกใดพวกหนึ่ง ไม่ได้ต้องพยายามให้บุคคลทั้งสี่ทิศรอบตัว โดยมีความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุน การทำงาน ด้วยกันจึงจะทำให้การทำงานในหน่วยงานประสบความสำเร็จด้วยดีแนวทางที่จะทำงานร่วมกับ บุคคลต่าง ๆ ในองค์การได้ดี จะต้องนำเกณฑ์ในเรื่องมนุษยสัมพันธ์มาใช้ดังต่อไปนี้

1. หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชานั้น บุคคลากรในองค์การจะมีจุดอ่อนและทำให้เกิดการขาดความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชาหลายประการกล่าวคือ

1.1 ขาดการติดต่อพบปะกับผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้อาจเนื่องจากมีงานมากเกินไป มี เจตคติไม่ดีต่อผู้บังคับบัญชา การเข้าพบผู้บังคับบัญชามีขั้นตอนยุ่งยาก กลัวคนอื่นหาว่าประจบ สอพลอ หรือเห็นว่าไม่มีความจำเป็นต้องเข้าไปติดต่อก็สามารถทำงานตามหน้าที่ได้

1.2 ไม่เคยรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ จึงทำให้ขาดการ ติดต่อ

1.3 ลักษณะการทำงานของผู้บังคับบัญชาไม่เปิดโอกาสให้มีเวลาพอที่จะเข้าไป ขอคำปรึกษาแนะนำ

1.4 กลัวว่าจะต้องทำงานเพิ่มขึ้นหรือมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงวิธีการทำงาน ของคนตามแนวคิดของผู้บังคับบัญชาที่อาจเปลี่ยน ไปตามอารมณ์

2. หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในการทำงานทุก ๆ หน่วยงาน หรือองค์การย่อมจะมีเพื่อนร่วมงานหรือคนทำงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน การ ได้รับข้อเสนอแนะ หรือการปรึกษาหารือจากเพื่อนร่วมงานจะทำให้ได้แนวทางในการปฏิบัติงานดีขึ้นหรือทำให้งาน ได้รับความสำเร็จดียิ่งขึ้น ดังนั้นเพื่อนร่วมงานจึงเป็นผู้ที่มีความสำคัญในการทำงานและวิธีที่สร้าง ความสัมพันธ์อันดีแก่เพื่อนร่วมงานมีดังต่อไปนี้

2.1 สร้างความคุ้นเคยให้เกิดความไว้นื้อเชื่อใจ

- 2.2 แสดงความจริงใจและบริสุทธิ์ใจ
- 2.3 ไม่วิพากษ์วิจารณ์และไม่ติฉินนินทา
- 2.4 ยกย่องชมเชยตามควรแก่โอกาส
- 2.5 อย่าขัดทอดความผิดให้เพื่อน
- 2.6 ให้ความร่วมมือในการทำงานด้วยความจริงใจ
- 2.7 รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน
- 2.8 มีความสุข เยือกเย็น หนักแน่น ไม่หุเบา เสมอต้นเสมอปลาย
- 2.9 ไม่ยกตนข่มเพื่อน
- 2.10 มีใจกว้างพอประมาณ รู้จักที่จะ “ให้” บ้าง
- 2.11 พบปะสังสรรค์กับเพื่อนตามสมควร
- 2.12 ให้ความช่วยเหลือเท่าที่ทำได้ เมื่อเพื่อนได้รับความเดือดร้อน

3. หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา ในการทำงานในหน่วยงานทุก ๆ หน่วยงานผู้ที่เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะทำให้งานนโยบายและเป้าหมายของกิจกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงานดำเนินไปตามที่ผู้บริหารต้องการก็คือผู้ได้บังคับบัญชาและงานสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับบุคคลเหล่านี้ โดยมากแล้วผู้บริหารส่วนใหญ่มักจะทะเลาะผู้ได้บังคับบัญชา จึงทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่ถอดใจ และเป็นเหตุให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ได้บังคับบัญชามีสัมพันธภาพที่ไม่ดีต่อกัน โดยทั่วไปจะมีสาเหตุมาจาก

- 3.1 ผู้บังคับบัญชาอคติ
- 3.2 ผู้บังคับบัญชาให้คำชี้แจงหรือออกคำสั่งไม่ชัดเจน และไม่สมบูรณ์
- 3.3 กำหนดเส้นตายให้ผู้ได้บังคับบัญชาโดยไม่บอกให้รู้ล่วงหน้า
- 3.4 ไม่ต่อสู้หรือสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาให้เจริญก้าวหน้า
- 3.5 ไม่จัดเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ ให้เพียงพอในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา
- 3.6 ปฏิบัติกับผู้ได้บังคับบัญชาเหมือนทาส
- 3.7 ทำตัวเป็นนายหรือบังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลา
- 3.8 ไม่สนใจต่อสวัสดิการ หรือสวัสดิภาพของผู้ได้บังคับบัญชา
- 3.9 ประเมินผลผู้ได้บังคับบัญชาโดยมองเรื่องส่วนตัวและไม่มองที่ผล การ

ปฏิบัติงาน

ประโยชน์ของมนุษยสัมพันธ์

1. ทำให้เข้าใจธรรมชาติในด้านต่าง ๆ ของมนุษย์
2. ทำให้เข้าใจความต้องการพื้นฐานของมนุษย์และสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานเหล่านั้น ได้ทั้งที่เหมือนกันและแตกต่างกัน
3. ทำให้เกิดความราบรื่นในการคบหากับบุคคลอื่น
4. ทำให้ได้รับความรัก ความเชื่อถือ ศรัทธา จากบุคคลในครอบครัว องค์กร และสังคมโดยรวม
5. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานจนบรรลุเป้าหมาย
6. สามารถลดปัญหาความขัดแย้งในการทำงาน
7. ทำให้บุคคลมีแรงจูงใจในการทำงาน มีความสามัคคีปรองดอง รักองค์กรและทำให้องค์กรมีความมั่นคง
8. เป็นปัจจัยสำคัญในการประสานประโยชน์ของสังคม ป้องกันและแก้ปัญหา เศรษฐกิจ การเมืองได้
9. ทำให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกันค้ำนึ่งถึงประโยชน์โดยรวม
10. ทำให้ตนเองและผู้อื่นมีความสุข

จากแนวความคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์จากเพื่อนร่วมงาน "ได้แก่ ได้รับความร่วมมือในเรื่องงานจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี บุคลากรในสำนักงานมีความจริงใจต่อกันมีการประสานงานกันเป็นอย่างดีในการทำงาน ผู้บังคับบัญชามีความเป็นกันเอง ไม่ได้รับความยุ่งยาก ในการทำงานจากบุคลากรในองค์กร

บรรยากาศในที่ทำงาน

Litwin and Stringer (1968: 45-65) ศึกษาวิจัยถึงปัจจัยที่ทำให้บรรยากาศของ องค์กรน่าทำงานหรือไม่นั้น พบว่า ความชัดเจนเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน การรับรู้ความท้าทาย ของงานจะเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการสนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ในทำนองเดียวกันการรับรู้ ผลของการปฏิบัติงานเท่ากับเป็นการบอกให้พนักงานรู้ถึงความแตกต่างระหว่างงานที่ทำได้กับ มาตรฐานที่องค์กรคาดหวัง การรับรู้นี้เป็นสิ่งกระตุ้นและจูงใจ ความต้องการประสบความสำเร็จในงานอันจะทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน และพัฒนาไปสู่ การเกิดความรู้สึกผูกพัน ต่อองค์กรในที่สุด

Carvell (1970: 212-213) พบว่าบรรยากาศขององค์กรที่มีมิตรภาพไมตรีจิต นอกจากจะเป็นการสนองความต้องการทางด้านสังคม (Need of Belonging) แล้วยังช่วยลดอัตราการลาออกและการเปลี่ยนงานด้วย

พงศ์ ทรดาล (2546: 247) ความสำคัญของสภาวะแวดล้อมในการทำงานจากประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญด้านวิทยาการจัดการจัดสภาพงาน กล่าวว่าสภาวะแวดล้อมในการทำงานไม่ดี จะส่งผลให้สถานประกอบการมีความเสี่ยงที่จะประสบกับปัญหาดังต่อไปนี้

1. ด้านกายภาพในการทำงาน ได้แก่

1.1 เสียงดนตรี ตั้งแต่สมัยโบราณกาลมนุษย์ได้ใช้เสียงดนตรีเป็นเครื่องกระตุ้นให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น นำเสียงนกหวีดหรือกลองมาให้จังหวะในการแข่งเรือหรือเสียงเพลงเชียร์จะช่วยให้นักกีฬามีกำลังใจในการแข่งขันมากขึ้น จากสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวจะเห็นได้ว่ามนุษย์ได้นำเอาเสียงดนตรีมาประกอบการทำงานในลักษณะต่าง ๆ ของงานและในหลาย ๆ สถานการณ์ในงานการศึกษาและวิจัยก็ได้มีผู้ทำการศึกษาถึงเสียงดนตรีว่ามีส่วนช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานหรือไม่ผลสรุปคือเสียงดนตรีมีแนวโน้มที่จะช่วยให้เกิดการเพิ่มผลผลิตและมีประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น

1.2 เสียง ในการดำรงชีวิตของมนุษย์ ประสาทสัมผัสทั้งห้าคือ ตา หู จมูก ลิ้น และประสาทรับความรู้สึกสัมผัสจะมีความหมายอย่างยิ่งสำหรับมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหูจัดเป็นส่วนที่มีความสำคัญเทียบคู่กับตาและสำคัญกว่าลิ้นและจมูก ดังนั้นหูสามารถรับฟังเสียงได้ ตั้งแต่ความถี่ 20 เฮิร์ตซ์ ถึง 20,000 เฮิร์ตซ์ แต่ช่วงความถี่ของเสียงพูดประมาณความถี่ 500-2,000 เฮิร์ตซ์ และจากผลการศึกษาและวิจัยได้กำหนดมาตรฐานสากลขึ้นว่าระดับความดังของเสียงต่อเนื่องที่สามารถรับฟังได้ระยะเวลาที่กำหนดในแต่ละวัน โดยไม่ทำให้เกิดอันตราย คือ

1.2.1 ระยะเวลา 8 ชั่วโมง ระดับความดังของเสียง ไม่ควรเกิน 90 เดซิเบล

1.2.2 ระยะเวลา 4 ชั่วโมง ระดับความดังของเสียง ไม่ควรเกิน 95 เดซิเบล

1.2.3 ระยะเวลา 2 ชั่วโมง ระดับความดังของเสียง ไม่ควรเกิน 100 เดซิเบล

1.2.4 ระยะเวลา 30 นาที ระดับความดังของเสียง ไม่ควรเกิน 110 เดซิเบล

1.3 แสง เป็นปัจจัยและมีอิทธิพลต่อสุขภาพ จิตใจ และอารมณ์ของมนุษย์ เป็นที่ยอมรับกันว่าแสงจะมีผลกระทบอย่างมากต่อคนทำงาน เพราะถ้าแสงสว่างในการทำงานพอเหมาะหรือพอดีต่อการทำงานจะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นอย่างยิ่ง

1.4 สี เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลอีกอย่างหนึ่งในการที่จะทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงานเพื่อให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานและทำให้ผลผลิตเป็นไปตามความต้องการ

1.5 ลักษณะภูมิอากาศองค์ประกอบนี้จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับสุขภาพและความสะดวกสบายของพนักงาน เพราะร่างกายของคนจะพยายามรักษาระบบประสาทและระบบภายในร่างกายให้มีอุณหภูมิคงที่ โดยจะรักษาความสมดุลในร่างกายให้เป็นปรกติอยู่ตลอดเวลา

1.6 สภาพแวดล้อมอื่น ๆ

1.6.1 สถานที่บริการต่าง ๆ เช่น ร้านอาหาร เครื่องดื่ม ฯลฯ เพราะโรงงานบางแห่งตั้งอยู่ไกลจากตลาดหรือศูนย์การค้า ดังนั้นผู้บริหารควรคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้เพื่อไว้คอยบริการพนักงาน

1.6.2 โรงอาหารบริการแก่พนักงาน ควรจัดห้องอาหารให้เหมาะสมกับสภาพของโรงงานหรือบริษัทตลอดจนราคาและคุณภาพของอาหารควรได้รับการเอาใจใส่ดูแลจากฝ่ายบริหาร

1.6.3 บริษัทหรือโรงงานบางแห่งอาจจะต้องเตรียมห้องประชุม ห้องรับแขก หรือห้องรับแขกสำหรับพนักงานไว้ด้วย

1.6.4 บริษัทหรือโรงงานต่างๆ ควรมีห้องน้ำไว้สำหรับบริการพนักงานอย่างเพียงพอ มีความสะอาดอยู่เสมอ เนื้อที่ภายในห้องน้ำไม่ควรคับแคบจนเกินไปและควรมีเครื่องอำนวยความสะดวกพอสมควร

1.6.5 ควรจัดสถานที่ทำงานและอุปกรณ์ที่จำเป็นในการทำงาน เช่น กระดาษ ดินสอ และเครื่องมือหรือเครื่องเขียนอื่น ๆ ที่ใช้ในการทำงานและบริเวณพื้นที่ในการทำงาน ไม่ควรคับแคบเกินไปจนเกิดความพลุกพล่านและทำให้เสียสมาธิในการทำงาน หรือพื้นที่ในการทำงานกว้างเกินไปก็จะทำให้การติดต่อไม่สะดวก ต้องเดินไปหาและทำให้เสียเวลา

1.6.6 การอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น บริเวณที่จอดรถ บริเวณที่พักผ่อนหย่อนใจ บริเวณอ่านหนังสือพิมพ์ บริเวณที่สูบบุหรี่ บริเวณสันทนการ ฯลฯ

1.6.7 ฝ่ายบริหารควรสนใจเกี่ยวกับสวัสดิการและสภาพสังคมของพนักงาน เช่น การหยุดพักการทำงานอย่างเหมาะสม เช่น อาจจะมีการพักในช่วงเช้าและช่วงบ่ายประมาณครึ่งละ 10-15 นาที

2. **สภาวะด้านจิตใจ** ได้แก่ ความเหนื่อยล้า (Fatigue) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงของสภาพร่างกายหลังจากได้กระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดผ่านไป เช่น การนั่งทำงานประจำบนเก้าอี้ตัวหนึ่งติดต่อกันเป็นเวลานานเกินไป อาจทำให้เมื่อยกล้ามเนื้อบางส่วนจนไม่สามารถทำงานต่อไปได้ หรือ

หลังจากทำงานหนักสักระยะหนึ่งก็อาจจะรู้สึกเหน็ดเหนื่อย หายใจถี่ และทำให้กำลังลดลง และความเหนื่อยล้าอาจจะมีสาเหตุมาจากปัจจัยต่าง ๆ

2.1 การใช้พลังงานมาก เช่น การใช้แรงในการทำงานมาก การใช้ความคิดมาก หรือสูญเสียพลังงานมาก

2.2 สภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น แสงสว่างไม่เพียงพอทำให้ต้องเพ่ง สายตานาน อากาศร้อน การถ่ายเทอากาศไม่ดี

2.3 การทำงานที่ซ้ำซาก เกิดความล้าทั้งทางสายตา หรือนั่งนาน ๆ

สาเหตุของความเหนื่อยล้าสามารถแบ่งออกได้ 2 ประเภท คือ

2.3.1 ความเหนื่อยล้าทางกาย คือ ความเหนื่อยล้าที่เกิดจากปฏิกิริยาทางเคมีใน ร่างกายซึ่งเป็นผลมาจากระดับของน้ำตาลในเส้นเลือดลดลง นั่งอยู่ในท่านั่งเดิมเป็นเวลานาน การใช้สายตานานเกินไป

2.3.2 ความเหนื่อยล้าทางจิตใจ เป็นลักษณะของการเบื่อหน่ายงาน ไม่อยากทำงาน ซึ่งความเหนื่อยล้าทางจิตใจ อาจเกิดมาจากการทำงานที่จำเจ งานง่ายเกินไป งานที่ไม่มีอะไร น่าสนใจ

3. สถานะด้านความมั่นคงปลอดภัย

3.1 ป้องกันมิให้สภาพของเครื่องจักร เครื่องมือ สถานที่ทำงานและ สิ่งแวดล้อมเป็นอันตรายต่อลูกจ้าง

3.2 ป้องกันร่างกายลูกจ้างมิให้ได้รับอันตรายโดยจัดหาอุปกรณ์ป้องกัน อันตรายให้ลูกจ้าง สวมใส่

3.3 ป้องกันมิให้ลูกจ้างเข้าทำงานในลักษณะอาการที่จะเป็นอันตราย

3.4 ป้องกันมิให้ลูกจ้างทำงานผิดวิธีการ หรือฝ่าฝืนข้อกำหนดเกี่ยวกับ การ รักษาความปลอดภัย

4. สถานะด้านเวลาการทำงาน

4.1 การทำงานเป็นกะ

4.1.1 ระบบการเข้ากะเพื่อปฏิบัติงานในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งที่แน่นอน ได้แก่ 1) กะเช้าตลอด 2) กะบ่ายตลอด 3) กะดึกตลอด และ 4) ปฏิบัติงานหลายช่วงเวลาแต่มีความแน่นอนในช่วงเวลาที่ปฏิบัติ

4.1.2 ระบบการเข้ากะแบบหมุนเวียน คือ 1) กะหมุนเวียนแบบมีกะดึก

4.2 การทำงานครบ 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ปัจจุบันประเทศในแถบยุโรปและ อเมริกา ได้มีการเปลี่ยนแปลงตารางการทำงานจากแบบเดิม คือ ทำงานวันละ 8 ชั่วโมง เป็นเวลา 5

วัน มาเป็นให้สามารถทำงานเพิ่มขึ้นได้ เช่น ทำงานวันละ 10 ชั่วโมง เป็นเวลา 4 วัน ต่อสัปดาห์ หรืออาจจะทำงานรวมชั่วโมงเอาไว้ได้ เช่น วันจันทร์ 10 ชั่วโมง วันอังคาร 8 ชั่วโมง วันพุธ 12 ชั่วโมง วันพฤหัสบดี 10 ชั่วโมง

4.3 การทำงานแบบยืดหยุ่น โดยให้เลือกว่าจะมาถึงที่ทำงานในเวลาใดและควรกลับเวลาใดแต่ทุกคนจะต้องมาทำงานในเวลาที่กำหนดไว้ส่วนใหญ่แล้วจะกำหนดไว้คือช่วงเวลา 9.00 – 15.00 น.

4.4 การทำงานในเวลาปกติในปัจจุบันประกาศกระทรวงมหาดไทยได้กำหนดและให้โรงงานหรือสถานประกอบการเปิดทำการในเวลาปกติ กล่าวคือ เมื่อรวมชั่วโมงทำงานแล้วต้องไม่เกินอัตราที่กฎหมายกำหนดไว้คือ

4.4.1 งานอุตสาหกรรม ไม่เกินสัปดาห์ละ 48 ชั่วโมง

4.4.2 งานขนส่ง ไม่เกินวันละ 8 ชั่วโมง

4.4.3 งานที่อาจเป็นอันตรายต่อสุขภาพหรือร่างกายของลูกจ้าง ไม่เกินสัปดาห์ละ 42 ชั่วโมง

4.4.4 งานพาณิชยกรรมหรืองานอื่น ไม่เกินสัปดาห์ละ 54 ชั่วโมง

4.5 การทำงานล่วงเวลา ในกรณีที่นายจ้างได้กำหนดเวลาทำงานปกติไว้แล้ว หากนายจ้างมีความจำเป็นที่จะให้ลูกจ้างทำงานนอกหรือเกินเวลาที่กำหนดไว้ ก็อาจกระทำได้ภายใต้เงื่อนไขและเรียกการทำงานในช่วงนี้ว่า การทำงานล่วงเวลา

4.6 เวลาพัก ในระหว่างเวลาทำงานเพื่อให้ลูกจ้างได้หยุดพักผ่อนคลายความเหน็ดเหนื่อยเมื่อยล้า นายจ้างจะต้องกำหนดเวลาพักให้ลูกจ้าง

4.7 วันหยุด นายจ้างต้องจัดให้ลูกจ้างได้หยุดงานในวันหยุด 3 ประเภท คือ 1) วันหยุดประจำสัปดาห์ 2) วันหยุดตามประเพณี และ 3) วันหยุดพักผ่อนประจำปี

4.8 การทำงานในวันหยุด ในกรณีที่นายจ้างได้กำหนดวันหยุดประจำสัปดาห์ วันหยุดตามประเพณีหรือวันหยุดพักผ่อนประจำปีไว้แล้ว หากนายจ้างมีความจำเป็นที่จะให้ลูกจ้างทำงานในวันหยุดที่กำหนดไว้ ก็อาจจะทำได้ภายใต้เงื่อนไขตามกฎหมายกำหนดได้และเรียกการทำงานในช่วงนี้ว่าการทำงานในวันหยุด

4.9 วันลา พนักงานสามารถลางานได้ตามกฎหมาย คือ 1) ลาป่วย 2) ลาคลอดบุตร 3) ลาเพื่อรับราชการทหาร และ 4) ลาเพื่อเข้ารับการศึกษา

องค์ประกอบของการสร้างบรรยากาศ (Function of Climatics) ในการทำงานให้สำเร็จมีความจำเป็นจะต้องสร้างบรรยากาศการทำงานตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนถึงขั้นตอนสุดท้าย เพราะปัจจุบันนี้การทำงานให้เป็นมาตรฐานและมีคุณภาพดี ผู้ร่วมงานมีการช่วยเหลือกันจะสามารถ

สร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศที่ดีอย่างยาวนาน การสร้างบรรยากาศการทำงานมีสิ่งที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้ (ระวีง เนตร โพธิ์แก้ว, 2542: 130-132)

1. คุณลักษณะของผู้นำ เป็นผู้มีส่วนสร้างบรรยากาศให้เกิดขึ้นในองค์กรเป็นอย่างมาก เช่น มีลักษณะการพูดคุยแบบสร้างสรรค์ มีจิตวิทยาการถ่ายทอดแนะนำ การสั่งงานด้วยความเป็นกันเอง รวมทั้งการมีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
2. การปฏิบัติตัวเข้าสังคม โดยการศึกษาถึงขนบธรรมเนียมประเพณี แล้วกระทำตัวให้สอดคล้องและถูกต้องตามกาลเทศะทั้งสังคมเมืองและชนบท เป็นการปรับตัวเข้ากับสังคมอย่างเหมาะสม ทำให้บรรยากาศของความร่วมมือในการทำงานเกิดขึ้น
3. การเลือกบุคคลเข้าทำงาน จะต้องพิจารณาถึงคุณสมบัติโดยสاریคือ ความรู้ ความสามารถเป็นหลัก ไม่ควรใช้วิธีการเลือกผู้ที่เป็นพรรคพวกของตน ญาติพี่น้องเพราะจะทำให้เสียระบบบังคับบัญชา ทำลายขวัญและกำลังใจผู้อื่น
4. ลักษณะของความร่วมมือที่ดี เป็นการประสานงานของบุคลากรโดยสมาชิกขององค์กรจะทำงานสนับสนุนซึ่งกันและกัน เป็นการร่วมสร้างบรรยากาศแบบถ้อยอาศัยอยู่ร่วมทำงานกันด้วยความรักความเห็นใจ
5. ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพ ได้แก่ การใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ถ้าหากเป็นแบบทางการมากเกินไปจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกอึดอัด ซึ่งการสั่งการของผู้บังคับบัญชาจะต้องเสริมสร้างบรรยากาศที่ดี จะทำให้การทำงานราบรื่น
6. การติดต่อสื่อสารในองค์กรโดยปกติจะนิยมใช้การสื่อสารแบบสองทาง กล่าวคือผู้บังคับบัญชาสั่งการใด ๆ ผู้ใต้บังคับบัญชาก็สามารถแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะแนวความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้
7. การตัดสินใจ เป็นลักษณะของการสั่งการที่กระทำด้วยความรอบคอบ และถ้าเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมก็จะสามารถสร้างบรรยากาศที่ดี โดยเฉพาะการรวบรวมข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจจะต้องสมบูรณ์และครบถ้วน จะได้ป้องกันความผิดพลาดต่าง ๆ
8. การควบคุม เป็นมาตรการทางด้านบริหารเพื่อสอดคล้องดูแลความสำเร็จ ซึ่งจำเป็นต้องกระทำอย่างเป็นระบบมีการมอบหมายหน้าที่ชัดเจนทำให้ผลงานประสพ ความสัมฤทธิ์ผลตามต้องการ พร้อมกับสร้างบรรยากาศของความภาคภูมิใจให้เกิดขึ้น
9. การให้รางวัลเป็นการสร้างความรู้สึกที่ดีโดยปกติจะพิจารณาจาก ผลงาน และในบางครั้งก็จะพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลประกอบ ซึ่งระบบการให้รางวัลจะช่วยกระตุ้นการทำงาน สร้างบรรยากาศให้ผู้ที่ได้รับมีกำลังใจมากยิ่งขึ้น

10. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง เพื่อให้องค์การสามารถทำงานร่วมกัน ลดปัญหาการพิจารณา การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ แต่กลับเสริมสร้างความรักความสามัคคี โดยใช้วิธีการต่อรองและการเจรจาแบบสันติวิธี

จากแนวความคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าบรรยากาศที่ทำงาน หมายถึง สิ่งที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติมีอย่างเพียงพอ สถานที่ทำงานแบ่งเป็นสัดส่วน การจัดสถานที่ทำให้สะดวกต่อการทำงาน และสถานที่บริการต่าง ๆ เช่น ร้านอาหาร เครื่องดื่ม มีบริการอย่างเพียงพอ

ผลของความผูกพันองค์กร

ผลของความผูกพันองค์กร (Outcomes of Organizational Commitment) จากการศึกษาวิจัยพบว่า ความผูกพันองค์กร มีผลต่อพฤติกรรมดังต่อไปนี้คือ

วิจูร์ย์ สิมะ โชคดี (2539: 19-20) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนงานมากกว่าความพอใจในงาน ทำให้ยังคงทำงานในองค์กรนั้นเป็นเวลานาน ส่วนความสัมพันธ์กับการขาดงานและความสำเร็จของงานจะมีระดับต่ำกว่า ขณะที่ความพอใจในงานมีความสัมพันธ์ให้เกิดการขาดงานน้อยลงและได้ผลผลิตสูง โดยทั่วไปแล้วความผูกพันต่อองค์กรจะช่วยลดความเป็นไปได้ของการเปลี่ยนงาน และในขณะเดียวกันจะเป็นศักยภาพขององค์กรที่จะฝ่าฟันปัญหาต่าง ๆ ในช่วงภาวะวิกฤต ในแง่ลูกจ้างแต่ละคน ความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นผลดีและผลเสียต่อตัวเขา ในส่วนของผลดีจะทำให้เขามีความก้าวหน้าในองค์กร เช่น ได้เลื่อนขั้น เจ้าหน้าที่ ชุมลูกน้อง เป็นต้น ส่วนผลเสียนั้น เขาอาจจะมีโอกาสดี ๆ ในการทำงานอย่างอื่นที่อาจให้ประโยชน์กับเขามากกว่าในองค์กรปัจจุบัน เพราะความผูกพันทำให้เขาไม่ยอมเปลี่ยนงาน อย่างไรก็ตาม ความผูกพันต่อองค์กรจะมีผลดีหรือผลเสียขึ้นกับลักษณะของตัวบุคคลนั้น ๆ เอง

ศิริพร ทรัพย์พิพัฒนา (2544: 51) ได้สรุปว่า ความผูกพันต่อองค์กรจะส่งผลต่อทัศนคติ หรือพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรหลายด้าน ได้แก่

1. ความยาวนานของการดำรงตำแหน่งอยู่ในองค์กร (tenure in organization)
2. ผลการปฏิบัติงาน (performance)
3. อัตราการขาดงาน (absenteeism)
4. อัตราการเข้า-ออกจางาน (turnover rate)

จากแนวคิดเกี่ยวกับผลที่เกิดจากความผูกพันต่อองค์กรดังกล่าว จะเห็นได้ว่าความผูกพัน ต่อองค์กรจะมีผลทำให้เกิดอัตราขาดงาน และการลาออกต่ำ และยังมีผลทำให้พนักงานทุ่มเทและมีความพึงพอใจในงานอุทิศตนให้กับงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

แนวทางการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร

เจอร์ลด์ กรีนบอร์ก และ โรเบิร์ต เอ.บารอน (Jerald Greenberg and Rober A. Baron 1997: 196) ได้ให้ข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารขององค์กรควรมอบหมายให้พนักงานรับผิดชอบที่สูงขึ้นในงานที่ทำ พนักงานที่ได้รับมีโอกาสในการควบคุมการทำงานของตนเองมากขึ้น และได้รับการยอมรับว่าเขาได้เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ มีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง

2. ผู้บริหารขององค์กรควรปรับปรุงระบบการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงาน โดยใช้หลักการแบ่งผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างองค์กรและพนักงานอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม

3. ผู้บริหารขององค์กรควรสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่จะเข้ามาทำงานในองค์กร โดยพิจารณาถึงการมีทัศนคติและค่านิยมที่สอดคล้องกับองค์กร ในขณะเดียวกันองค์กรก็ต้องแจ้งให้พนักงานเห็นว่าองค์กรพยายามทุกวิถีทางอย่างสม่ำเสมอที่จะเสริมสร้างให้พนักงานมีความสุขกับการทำงานและมีความผูกพันต่อองค์กร

Dessler (1997: 693-694) ให้ข้อคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรดังนี้

1. ผู้บริหารขององค์กรควรตระหนักเสมอว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความไว้วางใจ ให้เกียรติ และให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานกับให้กำลังใจในการก้าวหน้าและประสบความสำเร็จอย่างเต็มความสามารถของเขา

2. ผู้บริหารขององค์กรควรปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างสม่ำเสมอ รับฟังข้อร้องทุกข์ของพนักงานมีการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานเป็นระยะ ๆ และมีการแจ้งให้พนักงานทราบถึงผลของการสำรวจนั้นนอกจากนี้ผู้บริหารควรรหาโอกาสแจ้งข่าวสารข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับองค์กรให้พนักงานได้ทราบกับจัดให้มีระบบสื่อสารแบบสองทางในองค์กร

3. การเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรควรเริ่มตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน โดยกำหนดหลักเกณฑ์เรื่องการมีทัศนคติและค่านิยมสอดคล้องกับองค์กร

ไว้เป็นปัจจัยหนึ่งในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ทั้งนี้องค์กรจะต้องมีการระบุค่านิยมขององค์กรไว้อย่างชัดเจน และถ่ายทอดให้พนักงานในองค์กรทุกคนได้ทราบ

4. ผู้บริหารขององค์กรควรแสดงให้พนักงานทราบอย่างชัดเจนถึงโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน รวมทั้งมีการจัดระบบค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม พนักงานรู้สึกว่าเป็นความเป็นธรรมมีผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างพนักงานกับองค์กร

5. ผู้บริหารขององค์กรควรจัดการฝึกอบรมให้พนักงานแต่ละหน่วยงานเข้าใจความต้องการของพนักงานในหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อเสริมสร้างให้เกิดความประสานงานและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงาน

การปฏิบัติดังกล่าวข้างต้นจะทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่สร้างความมั่นใจให้พนักงานในอันที่จะสามารถใช้ความรู้ ความสามารถและความชำนาญของตนอย่างเต็มที่ เพื่อที่เขาจะได้รับการตอบสนองความต้องการของเขาในการทำงานให้กับองค์กร และช่วยเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรด้วยการทำให้พนักงานมีวัตถุประสงค์สอดคล้องกับองค์กร ทำงานเสมือนหนึ่งเขาเป็นเจ้าของกิจการ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยพบว่า มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ตำแหน่งงาน อายุงาน และปัจจัยเกี่ยวกับงาน ได้แก่ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และบรรยากาศขององค์กร ซึ่งมีอยู่หลายชิ้นงานด้วยกัน ดังนี้ งานศึกษาวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการ กรมอนามัยกระทรวงสาธารณสุข

อรปภากร รัตนหิรัญกร (2542) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ และอายุงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร งานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบังคับบัญชา และพนักงานวิชาชีพการตลาด บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

กรกฎ พลพานิช (2540) ผลการศึกษาพบว่า อายุและการศึกษา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ขณะทำงานวิจัยเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทในเครือเกษตร

เกศรี ศิริเสถียร (2543) ผลการศึกษาพบว่า เพศ อายุ การศึกษา อายุงาน และ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนงานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย

พรทิพย์ เตชะอาพรชัย (2543) ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยที่มีความสำคัญต่อ ความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้นจากงานวิจัย 4 เรื่องแรก ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา อัตราเงินเดือน และอายุงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยเรื่อง ความผูกพันต่อ องค์กรศึกษากรณีบริษัทธนาคารผลิตภัณฑ์น้ำมันพืช จังหวัดสมุทรปราการ

ภทริกา ศิริเพชร (2541) ผลการศึกษาพบว่า อายุ ตำแหน่งงาน อายุงาน และ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนปัจจัยด้านเพศ และการศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับ งานศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อ องค์กรของพนักงานธนาคารออมสิน : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานใหญ่

วิศิษฐศักดิ์ เสวदनันท์ (2543) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้าน เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งงาน และอายุงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนลักษณะ งานที่ปฏิบัติเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ยังค้นพบว่า มีงาน ศึกษาวิจัยที่กล่าวถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร อีกหลายเรื่องด้วยกัน ได้แก่ งานศึกษาเรื่อง ความผูกพัน ต่อองค์กรของพนักงานการตลาดสำนักงานสาขาประจำประเทศไทย บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

พัชรินทร์ สุภัทรอนิษฐ์ (2543) ผลการศึกษาพบว่า เพศ อายุ และอายุงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานศึกษาเรื่อง ปัจจัยบางประการที่มีผล ต่อความผูกพันในองค์กรในบริษัทก่อสร้าง

เจนฐานีย์ สรโชติ (2544) ผลการศึกษาพบว่า เพศ อายุ การศึกษา และตำแหน่ง งาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และ บรรยากาศขององค์กร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งขัดแย้งกับ งานศึกษาเรื่อง การรับรู้คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร ฝ่ายปฏิบัติการภาคพื้น บริษัท การบิน ไทย จำกัด (มหาชน) ณ ท่าอากาศยานกรุงเทพฯ

ธีระศักดิ์ กุศลานนท์ (2545) ผลการศึกษาพบว่า อายุ การศึกษา ตำแหน่งงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร และงานศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อ องค์กรของพนักงานบริษัทฟูจิ โฟโต้ฟิล์ม (ประเทศไทย)

ศิริพร ทรัพย์พิพัฒนา (2549) ผลการศึกษาพบว่า การศึกษา อายุงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร งานศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรมธนารักษ์

จิรประภา สุกสาคร (2545) ผลการศึกษาพบว่า อัตราเงินเดือน และบรรยากาศขององค์กร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนปัจจัยด้านเพศ และการศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับงานศึกษาเรื่อง ความผูกพันในองค์กร: กรณีศึกษานุเคราะห์สายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ปณิศา ภูมรินทร์พงษ์ (2545) ผลการศึกษาพบว่า อายุ อัตราเงินเดือน และตำแหน่งงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร แต่ปัจจัยด้านด้านเพศ และการศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร เช่นเดียวกับงานศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ไทยบริดจจี้ซีเคียวริตี้ จำกัด (มหาชน)

สุทัศน์ ครอบชนม์ (2543) ผลการศึกษาพบว่า อายุ ตำแหน่งงาน อายุงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร แต่ปัจจัยด้านการศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับงานศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ สำนักงบประมาณ

ชาญกิจ สันติเกษม (2542) ผลการศึกษาพบว่า อัตราเงินเดือน อายุงาน และบรรยากาศขององค์กร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานศึกษาเรื่อง ความผูกพันที่มีต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ผลิตภัณฑ์และวัสดุก่อสร้าง จำกัด

ธีรสุวัฒน์ มานะกิจ (2543) ผลการศึกษาพบว่า อัตราเงินเดือน ตำแหน่งงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับงานศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยช่อง 11 กรุงเทพมหานคร

สุภาพร สาครบุตร (2542) ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร เช่นเดียวกับงานศึกษาเรื่อง บรรยากาศองค์กรความผูกพันที่มีต่อองค์กรของพนักงานบริษัทนิปปอนเพนต์ (ประเทศไทย) จำกัด

วรรณช ทองไพบูลย์ (2543) ผลการศึกษาพบว่า อายุงาน และบรรยากาศขององค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับงานศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการคลังสินค้าบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

สามารถ สุภรัตน์อาภรณ์ (2544) ผลการศึกษาพบว่า อายุงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

ยังมีงานวิจัยที่กล่าวถึงปัจจัยส่วนบุคคลที่น่าสนใจอีก 3 เรื่อง คือ งานวิจัยเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค : กรณีศึกษา พนักงานของการไฟฟ้า ส่วนภูมิภาค เขต 1 (เชียงใหม่) ภาคเหนือ

พิชญากุล ศิริปัญญา (2545) โดยทำการศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กร และความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลลักษณะงาน และประสบการณ์ในการทำงานของ พนักงานที่มีต่อองค์กร พบว่า ความผูกพันของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาจาก ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ในองค์กร ระดับตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วน ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร งานวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่

รัชนิดา ตุงคสวัสดิ์ (2545) พบว่าโดยภาพรวมผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า ความพึงพอใจมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันขององค์กร คือปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมใน การปฏิบัติงาน ด้านคุณค่าของงาน ด้านสัมพันธ์ภาพ และด้านผลประโยชน์ตอบแทน พนักงาน ธนาคารทั้งหมดมีความพึงพอใจในงาน โดยรวมแล้วพบว่าอยู่ในระดับสูง แต่มีความผูกพันต่อ องค์กรในระดับปานกลาง เนื่องจากพนักงานธนาคารรับรู้ได้ถึงเรื่องเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมใน การกำหนดแนวปฏิบัติและนโยบายของธนาคารของพนักงานน้อย ผู้ศึกษาจึงได้แนะนำเสนอแนะ ให้ธนาคารมีการส่งเสริมด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานให้มากขึ้น และส่งเสริมให้พนักงานเกิด ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร สำหรับปัจจัยที่มีผล ต่อความผูกพันขององค์กรในด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง อัตรา เงินเดือนของพนักงาน ส่วนเพศ สถานภาพสมรส และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ไม่มีผลต่อความ ผูกพันต่อองค์กร

จิระชัย ขมเกิด (2549) ได้ทำงานวิจัยเรื่อง ความผูกพันของพนักงานต่อบริษัท ลานนาเกษตรอุตสาหกรรม จำกัด โดยได้ทำการการศึกษาเกี่ยวกับระดับความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน พบว่า พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ ในระดับสูงคือมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากต่อองค์กร มีความเชื่อมั่นและ ยอมรับต่อเป้าหมายขององค์กร แต่ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพ ขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ปัจจัยทางด้านลักษณะส่วนบุคคลในเรื่องของอายุ เพศ ระยะเวลาในการทำงาน รายได้ ตำแหน่งงาน ไม่มีผลต่อระดับความผูกพัน แต่ระดับการศึกษามีผล ต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติคือ ความมีอิสระ ความหลากหลาย

ของงาน ความมีเอกลักษณ์ ผลป้อนกลับ และปฏิสัมพันธ์ในที่ทำงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับ ความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยด้านประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร องค์กรเป็นที่พึ่งพาได้ ความคาดหวังที่จะได้รับผลตอบแทนจากองค์กร และทัศนคติต่อเพื่อร่วมงานและองค์กรก็มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในองค์กร

ภาคสรุป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้ทำการศึกษาค้นคว้าส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยเพื่อศึกษาถึงความผูกพันของพนักงานเป็นความรู้สึกโดยรวมที่มีต่องานและองค์กร โดยที่ความผูกพันนั้นเป็นผลที่เกิดจากความพึงพอใจก่อน แล้วจึงเชื่อมโยงมาสู่ความผูกพัน ความผูกพันเป็นทัศนคติที่มีเสถียรภาพมาก โดยก่อเกิดและพัฒนาไปอย่างช้า ๆ ตามเวลาที่ผ่านไป ซึ่งได้ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่มากขึ้นเรื่อยๆ ระหว่างบุคคลกับองค์กร

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อเป็นเครื่องบ่งชี้แก่ฝ่ายบริหารเกี่ยวกับระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องใช้ในการวางแผนการรักษาและพัฒนาพนักงานที่มีคุณภาพให้คงอยู่ เพื่อสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรอย่างยั่งยืนตลอดไป

กรอบแนวความคิด



ภาพ 5 กรอบแนวคิดในการทำวิจัย

บทที่ 3 วิธีการวิจัย

ขั้นตอนของการวิจัย ประกอบด้วย การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย การสุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การทดสอบเครื่องมือในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สถานที่ดำเนินการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การทดสอบเครื่องมือในการวิจัย
5. วิธีการรวบรวมข้อมูล
6. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล
7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถานที่ดำเนินการวิจัย

สถานที่ในการดำเนินการเก็บข้อมูล การศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) ได้แก่ พนักงานในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ จำนวนทั้งสิ้น 9 สาขา ได้แก่ ท่าแพ ประตู่เชียงใหม่ ศรีนครพิงค์ ประตู่ช้างเผือก คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ถ.เมืองสมุทร เชียงใหม่ สี่แยกสันกำแพง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และสาขาสี่แยกสนามบิน

ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งปฏิบัติงานในสาขาย่อยตามจุดบริการหลักของธนาคาร รวม 9 สาขา มีจำนวนพนักงานรวมทั้งสิ้น 125 คน (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2551 ที่มา: ข้อมูลฝ่ายบุคคล ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด มหาชน จังหวัดเชียงใหม่) ดังตารางที่ 2

ตาราง 2 แสดงจำนวนประชากรที่ใช้ในการวิจัย

สาขา	จำนวน
1. ท่าแพ	28
2. ประดู่เชียงใหม่	13
3. ศรีนครพิงค์	11
4. ประดู่ช้างเผือก	13
5. คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	18
6. ถ.เมืองสมุทร เชียงใหม่	10
7. สีแยกสันกำแพง	11
8. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	10
9. สีแยกสนามบิน	11
รวม	125

ที่มา: ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด มหาชน (2533: ระบบออนไลน์)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการศึกษาแนวความคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาอัตราเงินเดือน ตำแหน่งงาน และอายุงานในการทำงานกับธนาคาร โดยจัดทำเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check List)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเกี่ยวกับงาน ได้แก่ งานที่รับผิดชอบ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ โอกาสก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และบรรยากาศที่ทำงาน

- | | |
|---|-------------------------------|
| 5 | หมายความว่า เห็นด้วยมากที่สุด |
| 4 | หมายความว่า เห็นด้วยมาก |
| 3 | หมายความว่า เห็นด้วยปานกลาง |

2 หมายความว่า เห็นด้วยน้อย

1 หมายความว่า เห็นด้วยน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ ปัจจัยด้านสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี ในส่วนนี้เป็นคำถามแบบตรวจสอบความคิดเห็น มาตรฐานค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) ผู้วิจัยโดยได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

5 หมายความว่า เห็นด้วยมากที่สุด

4 หมายความว่า เห็นด้วยมาก

3 หมายความว่า เห็นด้วยปานกลาง

2 หมายความว่า เห็นด้วยน้อย

1 หมายความว่า เห็นด้วยน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งผู้วิจัย ได้ใช้สร้างเป็นแบบสอบถามแบบมาตราวัด (Rating Scale) 5 ระดับ ตามมาตราวัดแบบลิเคิร์ต (Likert's Scales) ในการวัดระดับความคิดเห็น ผู้วิจัยโดยได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

5 หมายความว่า มีความผูกพันมากที่สุด

4 หมายความว่า มีความผูกพันมาก

3 หมายความว่า มีความผูกพันปานกลาง

2 หมายความว่า มีความผูกพันน้อย

1 หมายความว่า มีความผูกพันน้อยที่สุด

เกณฑ์ในการประเมินค่าวัดระดับความคิดเห็นปัจจัยเกี่ยวกับงาน ปัจจัยอื่นๆ และความคิดเห็นเกี่ยวกับผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ของแบบสอบถามส่วนที่ 2-4 ซึ่งมีเกณฑ์ ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยตามสูตรการหาความกว้างของอันตรภาคชั้น เพื่อหาเกณฑ์การ แปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยที่ได้ (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2548: 112) ตามสูตรการคำนวณดังนี้

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

โดยแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.21-5.00	= มีความคิดเห็น/ความผูกพันระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.41-4.20	= มีความคิดเห็น/ความผูกพันระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.61-3.40	= มีความคิดเห็น/ความผูกพันระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.81-2.60	= มีความคิดเห็น/ความผูกพันระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00-1.80	= มีความคิดเห็น/ความผูกพันระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามปลายเปิด เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่มีต่อองค์กร ได้แก่ ปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน และข้อเสนอแนะต่างๆ

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถามโดยมีขั้นตอนการดำเนินการสร้างดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาค้นคว้ารายละเอียดต่าง ๆ จากหนังสือ เอกสารทางวิชาการ ทฤษฎี และงานวิจัย ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ขั้นที่ 2 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามจากหนังสือ และเอกสารวิธีการวิจัยเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานให้ครอบคลุมเนื้อหาในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 2.1 งานที่รับผิดชอบ
- 2.2 ค่าตอบแทนและสวัสดิการ
- 2.3 โอกาสก้าวหน้า
- 2.4 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
- 2.5 บรรยากาศที่ทำงาน
- 2.6 สังคม
- 2.7 เศรษฐกิจ
- 2.8 เทคโนโลยี

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ให้อาจารย์ที่ปรึกษาช่วยตรวจสอบความถูกต้องเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ภาษาที่ใช้ และปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม

ขั้นที่ 4 นำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการสร้างเครื่องมือวิจัยและด้านการศึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและเที่ยงตรง (Content validity) ของเนื้อหา

ขั้นที่ 5 วิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือโดยหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC: Item–Objective Congruence Index) ความสอดคล้องที่ 0.5 ขึ้นไป

ขั้นที่ 6 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไข แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาปัญหาพิเศษให้พิจารณาความสมบูรณ์อีกครั้ง และนำแบบสอบถามที่ผ่านความเห็นชอบแล้วไปทดลอง (Try out) กับพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์ โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ด้วยวิธีการของครอนบราซ (Cronbach Reliability Coefficient Alpha) ปรากฏว่าได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามรวมเท่ากับ 0.9296 แสดงว่าคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยอยู่ในระดับดี

ขั้นที่ 7 นำแบบสอบถาม เสนอประธานและกรรมการที่ปรึกษาปัญหาพิเศษเพื่อขอความเห็นชอบและจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์

การทดสอบเครื่องมือในการวิจัย

กระบวนการทดสอบแบบสอบถามเพื่อความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น ประกอบด้วย

1. การทดสอบความเที่ยงตรง การทดสอบความเที่ยงตรง ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ไปเสนอต่อกรรมการที่ปรึกษาปัญหาพิเศษทั้ง 3 ท่าน เพื่อทำการตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อให้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาสามารถวัดได้ตรงตามความต้องการ คือ มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของคำถามในแต่ละข้อว่าตรงตามจุดมุ่งหมายของการวิจัยครั้งนี้หรือไม่ หลังจากนั้นนำมาแก้ไข ปรับปรุง เพื่อดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

2. การทดสอบความเชื่อมั่น การทดสอบความเชื่อมั่น ผู้วิจัยหาความเชื่อมั่น โดยนำแบบสอบถามไปทดสอบกับประชากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มที่จะศึกษา (Try - Out) จำนวน 30 คน โดยการวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นเป็นรายข้อ (Item Analysis) โดยวิธีการหาความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency Method) โดยใช้สูตรของ Pearson Product Moment Correlation Coefficient และการหาความเชื่อมั่นรวมโดยใช้วิธีการของ Cronbach (สุชาติ เทพวงศ์, 2540: 226-227) เพื่อทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของมาตรวัดตัวแปรแต่ละตัว มาตรวัดตัวแปรลักษณะงานที่ปฏิบัติ การรับรู้บรรยากาศองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น หรือค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่าเท่ากับ .8860, .9262 และ .8832 ตามลำดับ

วิธีการรวบรวมข้อมูล

กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้รวบรวมมาจากแหล่งที่มาของข้อมูล ดังนี้

1. **ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)** ได้มาจากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการให้แบบสอบถามเพื่อนำไปสำรวจด้วยตนเอง และรวบรวมแบบสอบถามจำนวน 125 ชุด โดยจะใช้เวลาในการจัดเก็บข้อมูล 10 วัน จากนั้นจึงจะนำแบบสอบถามกลับมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ แล้วจึงทำการวิเคราะห์และประมวลข้อมูล และสรุปผลการศึกษาวิจัยที่ได้
2. **ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)** ผู้วิจัยได้รวบรวมโดยการศึกษาจากแนวความคิด เอกสาร ข้อมูลและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลครบถ้วนแล้ว ผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามที่มีความถูกต้องสมบูรณ์มาตรวจให้คะแนน ลงรหัส ป้อนข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสถิติประยุกต์ SPSS for Windows

1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติส่วนบุคคล ใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
2. วิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับงาน และระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
3. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และ ปัจจัยเกี่ยวกับงานกับระดับความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient)

การแปลค่าความหมายค่าสหสัมพันธ์ตามเกณฑ์ของวิเชียร เกตุสิงห์ (2546: 90) (ใช้ได้ทั้งทิศทางบวกและทิศทางลบ)

- ค่าสหสัมพันธ์ 0.00 – 0.20 หมายความว่า มีความผูกพันกันในระดับต่ำมาก
- ค่าสหสัมพันธ์ 0.21 – 0.40 หมายความว่า มีความผูกพันกันในระดับต่ำ
- ค่าสหสัมพันธ์ 0.41 – 0.60 หมายความว่า มีความผูกพันกันในระดับปานกลาง
- ค่าสหสัมพันธ์ 0.61 – 0.80 หมายความว่า มีความผูกพันกันในระดับสูง
- ค่าสหสัมพันธ์ 0.81 – 1.00 หมายความว่า มีความผูกพันกันในระดับสูงมาก

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

1. ค่าความถี่ และค่าร้อยละ ใช้อธิบายข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาอัตราเงินเดือน ตำแหน่งงาน และอายุงานในการทำงานกับธนาคาร
2. ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้ในการอธิบายความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเกี่ยวกับงาน ได้แก่ งานที่รับผิดชอบ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ โอกาสก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และบรรยากาศที่ทำงาน และความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ ปัจจัยด้านสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยเกี่ยวกับงาน และปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล และนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้ และตำแหน่งงานปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการยอมรับเป้าหมายขององค์กร ด้านความพยายามทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร และด้านความพยายามที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร

ส่วนที่ 3 ปัจจัยเกี่ยวกับงานที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร 5 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านงานที่รับผิดชอบ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านบรรยากาศที่ทำงาน

ส่วนที่ 4 ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ และด้านเทคโนโลยี

ส่วนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 125 คน ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้ และตำแหน่งงานปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

ตาราง 3 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศและระดับสายงาน

เพศ	ระดับบริหาร		ระดับปฏิบัติการ		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
หญิง	35	67.31	49	67.12	84	67.20
ชาย	17	32.69	24	32.88	41	32.88
รวม	52	100.00	73	100.00	125	100.00

จากตาราง 3 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 67.20 และเป็นเพศชาย จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 32.80 โดยระดับบริหารมีบุคลากรเป็นเพศหญิง จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 67.31 และระดับปฏิบัติการ มีบุคลากรเป็นเพศหญิง จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 67.12

ตาราง 4 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุและระดับสายงาน

อายุ	ระดับบริหาร		ระดับปฏิบัติการ		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
20-25 ปี	0	0.00	10	13.70	10	8.00
26-30 ปี	0	0.00	25	34.25	25	20.00
31-35 ปี	3	5.77	9	12.33	12	9.60
36-40 ปี	17	32.69	19	26.03	36	28.80
41-45 ปี	15	28.85	10	13.70	25	20.00
46-50 ปี	14	26.92	0	0.00	14	11.20
51-55 ปี	3	5.77	0	0.00	3	2.40
รวม	52	100.00	73	100.00	125	100.00

หมายเหตุ อายุโดยเฉลี่ย 37.22 ปี ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 7.75 อายุต่ำสุด 23 ปี อายุสูงสุด 55 ปี

จากตาราง 4 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 36-40 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 28.80 รองลงมาคือ อายุระหว่าง 26-30 ปี และอายุระหว่าง 41-45 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 อายุระหว่าง 46-50 จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 11.20 อายุระหว่าง 31-35 จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 9.60 และ อายุระหว่าง 51-55 จำนวน 3 คน คิด

เป็นร้อยละ 2.40 และผู้ตอบแบบสอบถามระดับบริหารมีอายุระหว่าง 36-40 ปีมากที่สุด จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 32.69 และระดับปฏิบัติการมีอายุระหว่าง 26-30 ปีมากที่สุด จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 34.25

ตาราง 5 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ และระดับสายงาน

สถานภาพ	ระดับบริหาร		ระดับปฏิบัติการ		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
สมรส	42	80.77	41	56.16	83	66.40
โสด	8	15.38	32	43.84	40	32.00
หย่า	2	3.85	0	0.00	2	1.60
รวม	52	100.00	73	100.00	125	100.00

จากตาราง 5 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 66.40 รองลงมาคือ มีสถานภาพโสด จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 32.00 และมีสถานภาพหย่า จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.60 ผู้ตอบแบบสอบถามระดับบริหารและระดับปฏิบัติการมีสถานภาพสมรสมากที่สุด จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 80.77 และ จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 56.16

ตาราง 6 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด และระดับสายงาน

ระดับการศึกษาสูงสุด	ระดับบริหาร		ระดับปฏิบัติการ		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0.00	0	0.00	0	0.00
ปริญญาตรี	44	84.62	66	90.41	110	88.00
สูงกว่าปริญญาตรี	8	15.38	7	9.59	15	12.00
รวม	52	100.00	73	100.00	125	100.00

จากตาราง 6 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 88.00 และระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 12.00 ผู้ตอบแบบสอบถามระดับบริหารและระดับปฏิบัติการมีระดับการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 84.62 และ จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 90.41

ตาราง 7 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอัตราเงินเดือนและระดับสายงาน

อัตราเงินเดือน และระดับสายงาน	ระดับบริหาร		ระดับปฏิบัติการ		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 15,000 บาท	0	0.00	2	2.74	2	1.60
15,001-25,000 บาท	0	0.00	40	54.79	40	32.00
25,001-35,000 บาท	1	1.92	31	42.47	32	25.60
35,001-45,000 บาท	26	50.00	0	0.00	26	20.80
45,001-55,000 บาท	25	48.08	0	0.00	25	20.00
มากกว่า 55,001 บาท	0	0.00	0	0.00	0	0.00
รวม	52	100.00	73	100.00	125	100.00

จากตาราง 7 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอัตราเงินเดือน 15,001-25,000 บาท จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 32.00 รองลงมาคือ มีอัตราเงินเดือน 25,001-35,000 บาท จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 25.60 มีอัตราเงินเดือน 35,001-45,000 บาท จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 20.80 มีอัตราเงินเดือน 45,001-55,000 บาท จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 และมีอัตราเงินเดือน ต่ำกว่า 15,000 บาท จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.60 และผู้ตอบแบบสอบถามระดับบริหารมีอัตราเงินเดือน 35,001-45,000 บาท มากที่สุด จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 และระดับปฏิบัติการอัตราเงินเดือน 15,001-25,000 บาท มากที่สุด จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 54.79

ตาราง 8 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งงานและระดับ
สายงาน

ตำแหน่งงาน	ระดับบริหาร		ระดับปฏิบัติการ		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ผู้จัดการ	31	59.62	0	0.00	31	24.80
ผู้ช่วยผู้จัดการ	21	40.38	0	0.00	21	16.80
หัวหน้า	0	0.00	31	42.47	31	24.80
พนักงาน	0	0.00	42	57.53	42	33.60
รวม	52	100.00	73	100.00	125	100.00

จากตาราง 8 ผู้ตอบแบบสอบถามมีตำแหน่งพนักงาน จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 33.60 รองลงมา ตำแหน่งผู้จัดการและตำแหน่งหัวหน้า เท่ากัน จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 24.80 และตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการ จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 16.80 และผู้ตอบแบบสอบถามระดับบริหารมีตำแหน่งผู้จัดการมากที่สุด จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 59.62 และระดับปฏิบัติการมีตำแหน่ง พนักงานมากที่สุด จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 57.53

ตาราง 9 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุงานในธนาคารและ
ระดับสายงาน

อายุงานในธนาคาร และระดับสายงาน	ระดับบริหาร		ระดับปฏิบัติการ		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1-5 ปี	1	1.92	33	45.21	34	27.20
6-10 ปี	1	1.92	10	13.70	11	8.80
11-15 ปี	10	19.23	15	20.55	25	20.00
16-20 ปี	21	40.38	12	40.38	33	26.40
21-25 ปี	19	36.54	3	4.11	22	17.60
รวม	83	100.00	42	100.00	125	100.00

หมายเหตุ อายุงานต่ำสุด 1 ปี อายุงานสูงสุด 25 ปี อายุงานโดยเฉลี่ย 12.90 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
เท่ากับ 7.32 ปี

จากตาราง 9 ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุงานในธนาคารโดยเฉลี่ยเท่ากับ 7.32 ปี อายุงานต่ำสุด 1 และอายุงานสูงสุด 25 ปี ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุงานในธนาคาร 1-5 ปี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 27.20 รองลงมาคือ มีอายุงานในธนาคาร 16-20 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 26.40 มีอายุงานในธนาคาร 11-15 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 มีอายุงานในธนาคาร 21-25 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 17.60 และมีอายุงานในธนาคาร 6-10 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 8.80 และผู้ตอบแบบสอบถามระดับบริหารมีอายุงานในธนาคาร 16-20 ปี มากที่สุด จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 40.38 และระดับปฏิบัติการมีอายุงานในธนาคาร 1-5 ปีมากที่สุด จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 45.21

ส่วนที่ 2 ความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ (มหาชน) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการยอมรับเป้าหมายขององค์กร ด้านความพยายามทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร และด้านความพยายามที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร โดยแปรผลดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.21-5.00	= มีความคิดเห็น/ความผูกพันระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.41-4.20	= มีความคิดเห็น/ความผูกพันระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.61-3.40	= มีความคิดเห็น/ความผูกพันระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.81-2.60	= มีความคิดเห็น/ความผูกพันระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00-1.80	= มีความคิดเห็น/ความผูกพันระดับน้อยที่สุด

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามโดยภาพรวม

ความผูกพันต่อองค์กร โดยภาพรวม	ระดับบริหาร		ระดับปฏิบัติการ		รวม		ความหมาย
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
ด้านความปรารถนาที่จะคง ความเป็นสมาชิกของ องค์กร	3.73	.28	3.85	.39	3.80	.35	มาก
ด้านการยอมรับเป้าหมายของ องค์กร	3.78	.21	3.76	.21	3.77	.21	มาก
ด้านความพยายามทุ่มเทใน การปฏิบัติงานเพื่อองค์กร	3.18	.18	3.20	.31	3.19	.26	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.56	.15	3.60	.21	3.58	.19	มาก

จากตาราง 10 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความผูกพันต่อองค์กรระดับมาก และระดับปานกลาง โดยมีความผูกพันระดับมาก ได้แก่ ด้านความปรารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กรมากที่สุด ($\bar{X} = 3.80$) รองลงมา มีความผูกพันด้านการยอมรับเป้าหมายขององค์กร ($\bar{X} = 3.77$) และระดับปานกลางคือ มีความผูกพันด้านความพยายามทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร ($\bar{X} = 3.19$) ตามลำดับ และพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามระดับบริหารมีความผูกพันต่อองค์กรด้านการยอมรับเป้าหมายขององค์กรมากที่สุด และผู้ตอบแบบสอบถามระดับปฏิบัติการมีความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กรมากที่สุด

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์กรของ
ผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านความปรารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร

ด้านความปรารถนาที่จะคงความ เป็นสมาชิกขององค์กร	ระดับบริหาร		ระดับปฏิบัติการ		รวม		ความหมาย
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. เมื่อทำงานนานขึ้นมีความรู้สึก ผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น	4.50	.50	4.66	.51	4.59	.51	มากที่สุด
2. ยังคงที่จะทำงานกับธนาคาร ไทยพาณิชย์ต่อไป คราบทำที่ ธนาคารไทยพาณิชย์ยังคงอยู่	4.65	.48	4.51	.50	4.57	.50	มากที่สุด
3. การลาออกจากธนาคารใน ขณะนี้เป็นเรื่องยากแม้ว่าจะ เป็นความต้องการก็ตาม	4.67	.47	4.42	.50	4.53	.50	มากที่สุด
4. จากประสบการณ์ที่ได้ทำงาน กับธนาคาร รู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง ของธนาคาร	4.37	.49	4.55	.50	4.47	.50	มากที่สุด
5. รู้สึกยินดี หากจะต้องมีการ เปลี่ยนแปลงหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อความเหมาะสมของ หน่วยงาน	3.13	.56	3.37	.75	3.27	.69	ปานกลาง
6. ไม่คิดจะลาออกจากธนาคาร แม้ว่าจะมีโอกาสไปทำงานอื่น ที่มีระดับตำแหน่ง, เงินเดือน และสวัสดิการที่ดีกว่า	3.04	.59	3.34	.75	3.22	.70	ปานกลาง
7. การตัดสินใจทำงานที่ธนาคาร ไทยพาณิชย์ เป็นการตัดสินใจที่ ผิดพลาด	1.73	.66	2.07	1.03	1.93	.91	น้อย
ค่าเฉลี่ยรวม	3.73	.28	3.85	.39	3.80	.35	มาก

จากตาราง 11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความผูกพันต่อองค์กรด้านความ
ปรารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร โดยรวมอยู่ระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$) เมื่อพิจารณา
ประเด็นย่อย มีความผูกพันระดับมากที่สุด ระดับปานกลาง และระดับน้อย ดังนี้ มีความผูกพัน
ระดับมากที่สุด ประเด็นที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความผูกพันมากที่สุดคือ เมื่อทำงานนานขึ้นมี
ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ($\bar{X} = 4.59$) รองลงมา ยังคงที่จะทำงานกับธนาคารไทย

พาณิชย์ต่อไป トラบเท่าที่ธนาคารไทยพาณิชย์ยังคงอยู่ ($\bar{X} = 4.57$) การลาออกจากธนาคารในขณะนี้เป็นเรื่องยากแม้ว่าจะจะเป็นความต้องการของพนักงานก็ตาม ($\bar{X} = 4.53$) และ จากประสบการณ์ที่ได้ทำงานกับธนาคาร รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของธนาคาร ($\bar{X} = 4.47$) มีความผูกพันระดับปานกลางคือ รู้สึกยินดีหากจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อความเหมาะสมของหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.27$) และ ไม่คิดจะลาออกจากธนาคาร แม้ว่าจะมีโอกาสไปทำงานอื่นที่มีระดับตำแหน่ง, เงินเดือนและสวัสดิการที่ดีกว่า ($\bar{X} = 3.22$) และมีความผูกพันระดับน้อย คือ การตัดสินใจทำงานที่ธนาคารไทยพาณิชย์ เป็นการตัดสินใจที่ผิดพลาด ($\bar{X} = 1.93$) ตามลำดับ และพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามระดับบริหารมีความผูกพันมากที่สุดคือ การลาออกจากธนาคารในขณะนี้เป็นเรื่องยากแม้ว่าจะเป็นการก็ตาม และผู้ตอบแบบสอบถามระดับปฏิบัติการมีความผูกพันมากที่สุดคือ เมื่อทำงานนานขึ้นมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านการยอมรับเป้าหมายขององค์กร

ด้านการยอมรับเป้าหมาย ขององค์กร	ระดับบริหาร		ระดับ ปฏิบัติการ		รวม		ความหมาย
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. วิสัยทัศน์ (VISION) ของธนาคาร							
“ธนาคารที่ถูกค้า ผู้ถือหุ้น และพนักงาน เลือก “Your Bank of Choice” เหมาะสม	4.75	.44	4.74	.44	4.74	.44	มากที่สุด
2. เห็นด้วยกับนโยบายหลายๆ ประการ ของธนาคาร	4.37	.49	4.37	.49	4.37	.49	มากที่สุด
3. ภูมิใจที่จะบอกกับใครๆ ว่าเป็น พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ซึ่งเป็น องค์กรที่น่าทำงานด้วย และพร้อมจะ ชี้แจง กล่าวแก้ไข หากได้อินบุคคลอื่น กล่าวถึงธนาคารในทางเสียหาย, เสื่อม เสีย	4.31	.47	4.27	.48	4.29	.48	มากที่สุด
4. เห็นด้วยกับนโยบาย, วิธีปฏิบัติงานของ ธนาคาร	4.23	.47	4.15	.70	4.18	.70	มาก
5. กฎ ระเบียบต่างๆ ของธนาคาร สร้าง ปัญหามากกว่าแก้ปัญหา	1.27	.45	1.25	.83	1.26	.83	น้อย
ค่าเฉลี่ยรวม	3.78	.21	3.76	.21	3.7	.21	มาก

จากตาราง 12 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความผูกพันต่อองค์กรด้านการยอมรับเป้าหมายขององค์กร โดยรวมอยู่ระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$) เมื่อพิจารณาประเด็นย่อย มีความผูกพันระดับมากที่สุด ระดับมาก และระดับน้อย ดังนี้ มีความผูกพันระดับมากที่สุด ประเด็นที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความผูกพันมากที่สุดคือ วิสัยทัศน์ (VISION) ของธนาคาร “ธนาคารที่ถูกค้า ผู้ถือหุ้น และพนักงานเลือก “Your Bank of Choice” เหมาะสม ($\bar{X} = 4.74$) รองลงมา เห็นด้วยกับนโยบายหลายๆ ประการของธนาคาร ($\bar{X} = 4.37$) และ ภูมิใจที่จะบอกกับใครๆ ว่าเป็นพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ซึ่งเป็นองค์กรที่น่าทำงานด้วย และพร้อมจะชี้แจง กล่าวแก้ไข หากได้ยินบุคคลอื่นกล่าวถึงธนาคารในทางเสียหาย, เสื่อมเสีย ($\bar{X} = 4.29$) มีความผูกพันระดับมากที่สุด เห็นด้วยกับนโยบาย, วิธีปฏิบัติงานของธนาคาร ($\bar{X} = 4.18$) และมีความผูกพันระดับน้อย คือ กฎระเบียบต่างๆ ของธนาคาร สร้างปัญหามากกว่าแก้ปัญหา ($\bar{X} = 1.26$) ตามลำดับ และพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามระดับบริหารและผู้ตอบแบบสอบถามระดับปฏิบัติการมีความผูกพันมากที่สุดในประเด็นเดียวกันคือ วิสัยทัศน์ (VISION) ของธนาคาร “ธนาคารที่ถูกค้า ผู้ถือหุ้น และพนักงานเลือก “Your Bank of Choice” เหมาะสม

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านความพยายามทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร

ด้านความพยายามทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร	ระดับบริหาร		ระดับปฏิบัติการ		รวม		ความหมาย
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. ทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ธนาคารบรรลุเป้าหมายที่วางไว้	4.60	.50	4.47	.65	4.52	.59	มากที่สุด
2. เต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่อยู่นอกเหนือความรับผิดชอบ หากได้รับการมอบหมาย	4.37	.49	4.55	.65	4.47	.59	มากที่สุด
3. ทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงาน แม้ว่าจะได้รับค่าตอบแทนไม่มากนัก	4.40	.66	4.34	.53	4.37	.59	มากที่สุด
4. เต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้เสร็จ แม้ว่าจะต้องมาปฏิบัติงานในวันหยุดก็ตาม	3.08	.52	3.16	.71	3.13	.63	ปานกลาง
5. มักจะนำงานกลับไปทำต่อที่บ้านเสมอ	2.88	.68	2.90	.58	2.90	.62	ปานกลาง

ตาราง 13 (ต่อ)

ด้านความพยายามทุ่มเทในการ ปฏิบัติงานเพื่อองค์กร	ระดับบริหาร		ระดับปฏิบัติการ		รวม		ความหมาย
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
6. เมื่อมีปัญหาและอุปสรรคในการ ทำงาน บ่อยครั้งรู้สึกไม่อยากมา ทำงาน	2.79	.46	2.99	.75	2.90	.65	ปานกลาง
7. ธนาคารไม่ใช่ของพนักงาน จึง ปฏิบัติงานให้ผ่านไปวันๆ	1.83	.43	1.81	.66	1.82	.57	น้อย
8. ไม่ได้ประโยชน์อะไรมากนักกับการ ปฏิบัติงานอย่างทุ่มเทเพื่อธนาคาร	1.48	.50	1.36	.63	1.41	.58	น้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม	3.18	.18	3.20	.31	3.19	.26	ปานกลาง

จากตาราง 13 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความผูกพันต่อองค์กรด้านความพยายามทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร โดยรวมอยู่ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.19$) เมื่อพิจารณาประเด็นย่อย มีความผูกพันระดับมากที่สุด ระดับปานกลาง ระดับน้อย และระดับน้อยที่สุด ดังนี้ มีความผูกพันระดับมากที่สุด ประเด็นที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความผูกพันมากที่สุดคือ ทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ธนาคารบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ($\bar{X} = 4.52$) รองลงมาเต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่อยู่นอกเหนือความรับผิดชอบ หากได้รับการมอบหมาย ($\bar{X} = 4.47$) และทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงาน แม้ว่าจะได้รับค่าตอบแทนไม่มากนัก ($\bar{X} = 4.37$) มีความผูกพันระดับปานกลาง คือ เต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้เสร็จ แม้ว่าจะต้องมาปฏิบัติงานในวันหยุดก็ตาม ($\bar{X} = 3.13$) มักจะนำงานกลับไปทำที่บ้านเสมอ ($\bar{X} = 2.90$) และ เมื่อมีปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน บ่อยครั้งรู้สึกไม่อยากมาทำงาน ($\bar{X} = 2.90$) มีความผูกพันระดับน้อย คือ ธนาคารไม่ใช่ของพนักงาน จึงปฏิบัติงานให้ผ่านไปวันๆ ($\bar{X} = 1.82$) และมีความผูกพันระดับน้อยที่สุดคือ ไม่ได้ประโยชน์อะไรมากนักกับการปฏิบัติงานอย่างทุ่มเทเพื่อธนาคาร ($\bar{X} = 1.41$) ตามลำดับ และพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามระดับบริหารมีความผูกพันมากที่สุดคือ ทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ธนาคารบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และผู้ตอบแบบสอบถามระดับปฏิบัติการมีความผูกพันมากที่สุดคือ เต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่อยู่นอกเหนือความรับผิดชอบ หากได้รับการมอบหมาย

ส่วนที่ 3 ปัจจัยเกี่ยวกับงานที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงาน

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยภาพรวม

ปัจจัยเกี่ยวกับงาน โดยภาพรวม	ระดับบริหาร		ระดับปฏิบัติการ		รวม		ความหมาย
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
ด้านค่าตอบแทนและ สวัสดิการ	4.45	.21	4.51	.24	4.49	.23	มากที่สุด
ด้านโอกาสก้าวหน้า	4.42	.23	4.44	.25	4.43	.24	มากที่สุด
ด้านบรรยากาศที่ทำงาน	3.98	.24	4.00	.27	3.99	.26	มาก
ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อน ร่วมงาน	3.95	.22	3.89	.20	3.91	.21	มาก
ด้านงานที่รับผิดชอบ	3.58	.22	3.57	.22	3.58	.22	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.07	.16	4.08	.18	4.08	.17	มาก

จากตาราง 14 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 4.08$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า เห็นด้วยระดับมากที่สุด และเห็นด้วยระดับมาก ดังนี้ เห็นด้วยระดับมากที่สุดคือ ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ($\bar{X} = 4.49$) และ ปัจจัยด้านโอกาสก้าวหน้า ($\bar{X} = 4.43$) และเห็นด้วยระดับมาก ได้แก่ ปัจจัยด้านบรรยากาศที่ทำงาน ($\bar{X} = 3.99$) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 3.91$) และปัจจัยด้านงานที่รับผิดชอบ ($\bar{X} = 3.58$) ตามลำดับ และพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามระดับบริหาร และผู้ตอบแบบสอบถามระดับปฏิบัติการเห็นว่าปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ปัจจัยเกี่ยวกับงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	ระดับบริหาร		ระดับปฏิบัติการ		รวม		ความหมาย
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. ในกรณีที่ทำงานได้เกินมาตรฐานที่กำหนด หรือทำงานล่วงเวลา ธนาคารจ่ายค่าจ้างตอบแทนพนักงานที่เหมาะสม	4.58	.50	4.81	.40	4.71	.45	มากที่สุด
2. ธนาคารจ่ายมีการผลประโยชน์อื่นๆ และบริการ เป็นค่าตอบแทนที่ให้พนักงานนอกเหนือจากค่าจ้างประจำ เช่น ค่าอาหาร ค่ารถ วันหยุดพักผ่อน เป็นต้น	4.38	.49	4.71	.46	4.58	.50	มากที่สุด
3. ธนาคารจ่ายค่าตอบแทน รวมทั้งสวัสดิการต่างๆ เทียบเท่ากับธนาคารพาณิชย์อื่นๆ	4.52	.50	4.51	.50	4.51	.50	มากที่สุด
4. ธนาคารมีการจ่ายค่าตอบแทนหรือแบ่งปันผลประโยชน์เพิ่มเติมให้กับพนักงานที่มีผลงานดีเด่น และมีอายุการทำงานมาเป็นเวลานาน	4.54	.50	4.34	.48	4.42	.50	มากที่สุด
5. การจ่ายค่าจ้างตอบแทนพนักงานธนาคารยึดหลักความรู้ความสามารถ หรือทักษะของพนักงาน	4.31	.47	4.40	.49	4.36	.48	มากที่สุด
6. ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ (ขึ้นเงินเดือน)	4.38	.53	4.30	.46	4.34	.49	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม	4.45	.21	4.51	.24	4.49	.23	มากที่สุด

จากตาราง 15 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร โดยภาพรวมเห็นด้วยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.49$) เมื่อพิจารณาประเด็นย่อยพบว่า เห็นด้วยระดับมากที่สุดทุกประเด็น โดยประเด็นที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุดคือ ในกรณีที่ทำงานได้เกินมาตรฐานที่กำหนด หรือทำงานล่วงเวลา ธนาคารจ่ายค่าจ้างตอบแทนพนักงานที่เหมาะสม ($\bar{X} = 4.71$) รองลงมา ธนาคารจ่ายมีการผลประโยชน์อื่นๆ และบริการ เป็นค่าตอบแทนที่ให้พนักงานนอกเหนือจากค่าจ้างประจำ เช่น ค่าอาหาร ค่ารถ วันหยุดพักผ่อน เป็นต้น ($\bar{X} = 4.58$) ธนาคารจ่ายค่าตอบแทน รวมทั้งสวัสดิการต่างๆ เทียบเท่ากับธนาคารพาณิชย์อื่นๆ ($\bar{X} = 4.51$) ธนาคารมีการจ่ายค่าตอบแทนหรือแบ่งปันผลประโยชน์เพิ่มเติมให้กับพนักงานที่มีผลงานดีเด่น และมีอายุการทำงานมาเป็นเวลานาน ($\bar{X} = 4.42$) การจ่ายค่าจ้างตอบแทนพนักงาน ธนาคารยึดหลักความรู้ความสามารถ หรือทักษะของพนักงาน ($\bar{X} = 4.36$) และผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรม ในการพิจารณาความดีความชอบ (ขึ้นเงินเดือน) ($\bar{X} = 4.34$) ตามลำดับ และพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามระดับบริหารและผู้ตอบแบบสอบถามระดับปฏิบัติการเห็นด้วยเหมือนกันว่า ในกรณีที่ทำงานได้เกินมาตรฐานที่กำหนด หรือทำงานล่วงเวลา ธนาคารจ่ายค่าจ้างตอบแทนพนักงานที่เหมาะสมเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านโอกาสก้าวหน้า

ปัจจัยเกี่ยวกับงาน ด้านโอกาสก้าวหน้า	ระดับบริหาร		ระดับปฏิบัติการ		ระดับความผูกพันโดยรวม		ความหมาย
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. ผลงานที่ผ่านมา ทำให้เกิดแรงบันดาลใจที่จะพัฒนางานให้ดีขึ้น	4.50	.50	4.56	.50	4.54	.50	มากที่สุด
2. ธนาคารมีระบบการประเมินผลงานของพนักงานที่มีมาตรฐาน น่าเชื่อถือ และเป็นยุติธรรม	4.46	.50	4.45	.50	4.46	.50	มากที่สุด
3. ในหน่วยงานสนับสนุนให้มีการเผยแพร่ผลงานที่ได้รับการยอมรับให้แก่ผู้อื่นทราบทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน	4.42	.50	4.47	.50	4.45	.50	มากที่สุด
4. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ร่วมแก้ไขปัญหา การตัดสินใจ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงาน	4.37	.49	4.48	.50	4.43	.50	มากที่สุด
5. ในหน่วยงานมีการนำผลการประเมินมาใช้เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดมากกว่าการลงโทษพนักงาน	4.40	.50	4.42	.50	4.42	.49	มากที่สุด
6. ผู้บังคับบัญชาประเมินผลของพนักงานด้วยความเป็นธรรม โดยพิจารณาจากผลงานมากกว่าความใกล้ชิดสนิทสนมกับพนักงาน	4.38	.49	4.41	.50	4.40	.49	มากที่สุด
7. ได้รับการแจ้งผลการประเมินจากผู้บังคับบัญชาทุกครั้ง	4.38	.49	4.32	.47	4.34	.48	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม	4.42	.23	4.44	.25	4.43	.24	มากที่สุด

จากตาราง 16 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ปัจจัยด้านโอกาสก้าวหน้าส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมเห็นด้วยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.43$) เมื่อพิจารณาประเด็นย่อยพบว่า เห็นด้วยระดับมากที่สุดทุกประเด็น โดยประเด็นที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุดคือ ผลงานที่ผ่านมา ทำให้เกิดแรงบันดาลใจที่จะพัฒนางานให้ดีขึ้น ($\bar{X} = 4.54$) รองลงมา ธนาคารมีระบบการประเมินผลงานของพนักงานที่มีมาตรฐาน น่าเชื่อถือ และเป็นยุติธรรม ($\bar{X} = 4.46$) ในหน่วยงานสนับสนุนให้มีการเผยแพร่ผลงานที่ได้รับการยอมรับให้แก่ผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ($\bar{X} = 4.45$) ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ร่วมแก้ไขปัญหา การตัดสินใจ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงาน ($\bar{X} = 4.42$) ผู้บังคับบัญชาประเมินผลของพนักงานด้วยความเป็นธรรม โดยพิจารณาจากผลงานมากกว่าความใกล้ชิดสนิทสนมกับพนักงาน ($\bar{X} = 4.40$) ผู้บังคับบัญชาประเมินผลของพนักงานด้วยความเป็นธรรม โดยพิจารณาจากผลงานมากกว่าความใกล้ชิดสนิทสนมกับพนักงาน) และได้รับการแจ้งผลการประเมินจากผู้บังคับบัญชาทุกครั้ง ($\bar{X} = 4.34$) ตามลำดับ และพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามระดับบริหารและผู้ตอบแบบสอบถามระดับปฏิบัติการเห็นด้วยเหมือนกันว่างานที่ผ่านมา ทำให้เกิดแรงบันดาลใจที่จะพัฒนางานให้ดีขึ้นเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านบรรยากาศที่ทำงาน

ปัจจัยเกี่ยวกับงาน ด้านบรรยากาศที่ทำงาน	ระดับบริหาร		ระดับปฏิบัติการ		รวม		ความหมาย
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. มีการกำหนดเวลาในการทำงานที่ชัดเจน และสามารถยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม ทำให้รู้สึกไม่ตึงเครียดกับการทำงานจนเกินไป	4.27	.48	4.73	.45	4.70	.46	มากที่สุด
2. การแสดงความชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้พนักงานรับทราบก่อนทำให้ท่านรู้สึกถึงการทำความสามารถของท่าน	4.48	.50	4.55	.50	4.52	.50	มากที่สุด
3. การจัดสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานที่เหมาะสม เช่น แสงสว่าง ความสะอาด การระบายอากาศ เสียง เป็นต้น มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน	4.27	.50	4.53	.50	4.51	.50	มากที่สุด

ตาราง 17 (ต่อ)

ปัจจัยเกี่ยวกับงาน ด้านบรรยากาศที่ทำงาน	ระดับบริหาร		ระดับปฏิบัติการ		รวม		ความหมาย
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
4. ในหน่วยงานได้นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและรวดเร็วขึ้น	4.27	.45	4.32	.47	4.30	.46	มากที่สุด
5. ระบบรักษาความปลอดภัยของหน่วยงานทำให้รู้สึกว่ามีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินมากขึ้น	1.62	.45	4.33	.50	4.30	.48	มากที่สุด
6. ในหน่วยงานมีการจัดเตรียมความพร้อมและความพอเพียงของอุปกรณ์ในการทำงานเหมาะสมกับจำนวนของพนักงานแต่ละแผนก	4.42	.45	4.30	.46	4.29	.45	มากที่สุด
7. ในหน่วยงานมีการจัดสถานที่ไว้ให้พนักงานได้พักผ่อนในช่วงเวลาพัก ทำให้รู้สึกผ่อนคลายความตึงเครียดจากการทำงาน	3.21	.54	4.19	.68	4.29	.63	มากที่สุด
8. หน่วยงานมีการแจ้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึง	4.65	.95	4.32	.62	4.22	.78	มากที่สุด
9. การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ เช่น บริเวณอ่านหนังสือพิมพ์ บริเวณที่สูบบุหรี่ บริเวณสันทนการร้านอาหาร ห้องน้ำ และสถานที่จอดรถ ฯลฯ มีเพียงพอต่อความต้องการของพนักงาน	3.98	.78	3.16	.90	3.18	.85	ปานกลาง
10. บริเวณพื้นที่ในการทำงานคับแคบ และ พลุพผ่าน จนทำให้เสียสมาธิในการทำงาน	1.62	.77	1.62	.78	1.62	.77	น้อย
ค่าเฉลี่ยรวม	4.48	.24	4.00	.27	3.99	.26	มาก

จากตาราง 17 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ปัจจัยด้านบรรยากาศที่ทำงาน ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$) เมื่อพิจารณาประเด็นย่อย เห็นด้วยระดับมากที่สุด ระดับปานกลาง ระดับน้อย และระดับน้อยที่สุด ดังนี้ ระดับมากที่สุด ประเด็นที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุดคือ มีการกำหนดเวลาในการทำงานที่ชัดเจน และสามารถยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม ทำให้รู้สึกไม่ตึงเครียดกับการทำงานจนเกินไป ($\bar{X} = 4.70$) รองลงมา การแสดงความชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้พนักงานรับทราบก่อนทำให้ท่านรู้สึกถึงการท้าทายความสามารถของท่าน ($\bar{X} = 4.52$) การจัดสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานที่เหมาะสม เช่น แสงสว่าง ความสะอาด การระบายอากาศ เสียง เป็นต้น มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ($\bar{X} = 4.51$) ในหน่วยงานได้นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและรวดเร็วขึ้น และประเด็นระบบรักษาความปลอดภัยของหน่วยงานทำให้รู้สึกว่ามีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินมากขึ้น เท่ากัน ($\bar{X} = 4.30$) ในหน่วยงานมีการจัดเตรียมความพร้อมและความพอเพียงของอุปกรณ์ในการทำงานเหมาะสมกับจำนวนของพนักงานแต่ละแผนก และประเด็นในหน่วยงานมีการจัดสถานที่ไว้ให้พนักงานได้พักผ่อนในช่วงเวลาพัก ทำให้รู้สึกผ่อนคลายความตึงเครียดจากการทำงาน เท่ากัน ($\bar{X} = 4.29$) และ หน่วยงานมีการแจ้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึง ($\bar{X} = 4.22$) ระดับปานกลางคือ การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ เช่น บริเวณอ่านหนังสือพิมพ์ บริเวณที่สูบบุหรี่ บริเวณสันทนาการ ร้านอาหาร ห้องน้ำ และสถานที่จอดรถ ฯลฯ มีเพียงพอต่อความต้องการของพนักงาน ($\bar{X} = 3.18$) และ ระดับน้อย คือ บริเวณพื้นที่ในการทำงานคับแคบ และ พลุกพล่าน จนทำให้เสียสมาธิในการทำงาน ($\bar{X} = 1.62$) ตามลำดับ และพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามระดับบริหารเห็นว่า หน่วยงานมีการแจ้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึง , พลุกพล่าน จนทำให้เสียสมาธิในการทำงาน และในหน่วยงานได้นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและรวดเร็วขึ้นส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด และผู้ตอบแบบสอบถามระดับปฏิบัติการเห็นว่าระบบรักษาความปลอดภัยของหน่วยงานทำให้รู้สึกว่ามีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินมากขึ้นส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ปัจจัยเกี่ยวกับงาน ด้านความสัมพันธ์กับ เพื่อนร่วมงาน	ระดับบริหาร		ระดับปฏิบัติการ		โดยรวม		ความหมาย
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. ในหน่วยงานมักมีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสพบปะสังสรรค์กัน	4.38	.53	4.38	.49	4.38	.49	มากที่สุด
2. ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับตนเองกับพนักงานอย่างเท่าเทียมกัน	4.38	.49	4.37	.51	4.38	.51	มากที่สุด
3. เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานจะนำข้อขัดแย้งมาปรึกษาหารือเพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน	4.35	.48	4.34	.48	4.34	.48	มากที่สุด
4. มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องส่วนตัวและเรื่องงานกับเพื่อนร่วมงาน	4.44	.50	4.27	.48	4.34	.48	มากที่สุด
5. มักให้ความช่วยเหลือเท่าที่ทำได้เมื่อเพื่อนได้รับความเดือดร้อน	4.27	.49	4.34	.63	4.31	.63	มากที่สุด
6. ผู้บังคับบัญชาคาดเอาใจใส่หรือให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานเมื่อได้รับความเดือดร้อน	4.21	.41	4.29	.49	4.26	.49	มากที่สุด
7. เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับงานเกิดขึ้น มักถูกกล่าวโทษจากเพื่อนร่วมงาน	1.58	1.19	1.23	.77	1.38	.77	น้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม	3.95	.22	3.89	.20	3.91	.21	มาก

จากตาราง 18 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$) เมื่อพิจารณาประเด็นย่อย พบว่า เห็นด้วยระดับมากที่สุด และระดับน้อยที่สุด ดังนี้ ระดับมากที่สุด ประเด็นที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุดคือ ในหน่วยงานมักมีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสพบปะสังสรรค์กัน และประเด็นผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญเป็นกันเองกับพนักงานอย่างเท่าเทียมกัน เท่ากัน ($\bar{X} = 4.38$) รองลงมา เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานจะนำข้อขัดแย้งมาปรึกษาหารือเพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน และประเด็น มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องส่วนตัวและเรื่องงานกับเพื่อนร่วมงาน เท่ากัน ($\bar{X} = 4.34$) มักให้ความช่วยเหลือเท่าที่ทำได้ เมื่อเพื่อนได้รับความเดือดร้อน ($\bar{X} = 4.31$) และผู้บังคับบัญชาดูแลเอาใจใส่ หรือให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานเมื่อได้รับความเดือดร้อน ($\bar{X} = 4.26$) และ ระดับน้อยที่สุด คือ เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับงานเกิดขึ้น มักถูกกล่าวโทษจากเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 1.38$) ตามลำดับ และพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามระดับบริหารเห็นว่ามักให้ความช่วยเหลือเท่าที่ทำได้ เมื่อเพื่อนได้รับความเดือดร้อนส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด และผู้ตอบแบบสอบถามระดับปฏิบัติการเห็นว่าในหน่วยงานมักมีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสพบปะสังสรรค์กันส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด

ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านงานที่รับผิดชอบ

ปัจจัยเกี่ยวกับงาน ด้านงานที่รับผิดชอบ	ระดับบริหาร		ระดับปฏิบัติการ		รวม		ความหมาย
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. มีส่วนร่วมในการตัดสินใจใน งานที่รับผิดชอบ	4.44	.50	4.44	.50	4.44	.50	มากที่สุด
2. งานที่ทำอยู่เป็นงานที่น่าสนใจ และท้าทายความสามารถ	4.38	.49	4.41	.50	4.40	.49	มากที่สุด
3. งานที่ทำอยู่จำเป็นต้องใช้ ความรู้ความชำนาญหลาย ๆ ด้านประกอบกัน	4.56	.50	4.27	.84	4.39	.73	มากที่สุด
4. งานที่ทำอยู่เป็นงานที่ต้องใช้ ความคิดริเริ่มในการ ปฏิบัติงานตลอดเวลา	4.38	.49	4.27	.48	4.32	.49	มากที่สุด
5. มีความรับผิดชอบและมี อำนาจในการควบคุมดูแล งานที่ทำ	4.27	.45	4.29	.46	4.28	.45	มากที่สุด
6. งานที่ทำอยู่เป็นงานที่ซ้ำซาก จำเจ น่าเบื่อ และไม่มีโอกาส ได้ใช้ความคิดหรือใช้การ ตัดสินใจในการทำงาน	1.75	.59	2.18	.90	2.00	.81	น้อย
7. มีความรู้สึกว่างานที่ รับผิดชอบมีความไม่ชัดเจน หรือคลุมเครือ จึงทำให้รู้สึก สับสนในการทำหน้าที่และ บทบาทของตนเอง	1.29	.50	1.15	.36	1.21	.43	น้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม	3.58	.22	3.57	.22	3.58	.22	มาก

จากตาราง 19 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ปัจจัยด้านงานที่รับผิดชอบ ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$) เมื่อพิจารณาประเด็นย่อย พบว่า เห็นด้วยระดับมากที่สุด ระดับน้อย และระดับน้อยที่สุด ดังนี้ ระดับมากที่สุด ประเด็นที่ ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุดคือ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ ($\bar{X} = 4.44$) รองลงมา งานที่ทำอยู่เป็นงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถ ($\bar{X} = 4.40$) งานที่ทำอยู่จำเป็นต้องใช้ความรู้ความชำนาญหลาย ๆ ด้านประกอบกัน ($\bar{X} = 4.39$) งานที่ทำอยู่เป็นงานที่ต้องใช้ความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงานตลอดเวลา ($\bar{X} = 4.32$) และ มีความรับผิดชอบและมีอำนาจในการควบคุมดูแลงานที่ทำ ($\bar{X} = 4.28$) ระดับน้อย คือ งานที่ทำอยู่เป็นงานที่ซ้ำซาก จำเจ น่าเบื่อ และไม่มีโอกาสได้ใช้ความคิดหรือใช้การตัดสินใจในการทำงาน ($\bar{X} = 2.00$) และ ระดับน้อยที่สุด คือ มีความรู้สึกว่างานที่รับผิดชอบมีความไม่ชัดเจนหรือคลุมเครือ จึงทำให้รู้สึกสับสนในการทำหน้าที่และบทบาทของตนเอง ($\bar{X} = 1.21$) ตามลำดับ และพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามระดับบริหารเห็นว่างานที่ทำอยู่จำเป็นต้องใช้ความรู้ความชำนาญหลาย ๆ ด้านประกอบกันส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด และผู้ตอบแบบสอบถามระดับปฏิบัติการเห็นว่ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด

ส่วนที่ 4 ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยภาพรวม

ปัจจัยภายนอก โดยภาพรวม	ระดับบริหาร		ระดับปฏิบัติการ		รวม		ความหมาย
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
ด้านสังคม	4.49	.20	4.57	.22	4.54	.21	มากที่สุด
ด้านเศรษฐกิจ	4.45	.24	4.42	.30	4.43	.28	มากที่สุด
ด้านเทคโนโลยี	4.06	.36	4.04	.36	4.05	.36	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.33	.19	4.34	.22	4.34	.21	มากที่สุด

จากตาราง 20 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ระดับเห็นด้วยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.34$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าเห็นด้วยระดับมากที่สุด และเห็นด้วยระดับมาก โดยปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุดคือ ปัจจัยด้านสังคม ($\bar{X} = 4.54$) และปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ($\bar{X} = 4.43$) และเห็นด้วยระดับมากคือ ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ($\bar{X} = 34.05$) ตามลำดับ และพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามระดับบริหาร และผู้ตอบแบบสอบถามระดับปฏิบัติการเห็นว่า ปัจจัยด้านสังคมมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุดเหมือนกัน

ตาราง 21 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านสังคม

ปัจจัยภายนอก ด้านสังคม	ระดับบริหาร		ระดับปฏิบัติการ		รวม		ความหมาย
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. ธนาคารให้การสนับสนุนกิจกรรมสันทนาการของพนักงานเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร หรือระหว่างพนักงานด้วยกันเอง	4.69	.47	4.89	.31	4.81	.40	มากที่สุด
2. ในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน ผลงานของตนมักได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน	4.58	.50	4.77	.43	4.69	.47	มากที่สุด
3. ความสามารถในการทำงานของตนเองไม่ด้อยกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ	4.35	.48	4.32	.47	4.33	.47	มากที่สุด
4. มักได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานที่มีความสำคัญต่อองค์กร	4.35	.48	4.30	.46	4.32	.47	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม	4.49	.20	4.57	.22	4.54	.21	มากที่สุด

จากตาราง 21 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ปัจจัยภายนอกด้านสังคมส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$) เมื่อพิจารณาประเด็นย่อยพบว่า เห็นด้วยระดับมากที่สุดทุกประเด็น โดยประเด็นที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุดคือ ธนาคารให้การสนับสนุนกิจกรรมสันทนาการของพนักงานเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานกับผู้บริหารหรือระหว่างพนักงานด้วยกันเอง ($\bar{X} = 4.81$) รองลงมา ในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน ผลงานของตนเองมักได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.69$) ความสามารถในการทำงานของตนเองไม่ด้อยกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ($\bar{X} = 4.33$) และมักได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานที่มีความสำคัญต่อองค์กร ($\bar{X} = 4.32$) ตามลำดับ และพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามระดับ และผู้ตอบแบบสอบถามระดับปฏิบัติการเห็นว่าธนาคารให้การสนับสนุนกิจกรรมสันทนาการของพนักงานเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร หรือระหว่างพนักงานด้วยกันเองส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุดเหมือนกัน

ตาราง 22 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านเศรษฐกิจ

ปัจจัยภายนอก ด้านเศรษฐกิจ	ระดับบริหาร		ระดับปฏิบัติการ		ระดับความผูกพันโดยรวม		ความหมาย
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. ธนาคารมีการพิจารณาเงินช่วยเหลืออื่นๆ นอกจากเงินเดือนและสวัสดิการ เช่น เงินกู้ยืมต่างๆ สำหรับพนักงานในอัตราดอกเบี้ยต่ำ	4.46	.50	4.49	.50	4.48	.50	มากที่สุด
2. ธนาคารมีการส่งเสริมให้พนักงานมีรายได้เสริมจากรูรกิจอื่นๆ ของธนาคาร เช่น ส่งเสริมการลงทุน (หุ้น) การซื้อพันธบัตรต่างๆ ในส่วนของพนักงาน และเงินปันผลจากการหาสมาชิกบัตรเครดิต เป็นต้น	4.50	.50	4.45	.53	4.47	.52	มากที่สุด
3. การลงทุนในธุรกิจใหม่ ธนาคารเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการลงทุนด้วย	4.40	.50	4.44	.50	4.42	.50	มากที่สุด
4. ธนาคารมีการจ่ายค่าประกันชีวิตให้กับพนักงาน หรือจ่ายค่าเล่าเรียนบุตร เป็นต้น	4.42	.50	4.29	.46	4.34	.48	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม	4.45	.24	4.42	.30	4.43	.28	มากที่สุด

จากตาราง 22 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ปัจจัยภายนอก ด้านเศรษฐกิจ ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.43$) เมื่อพิจารณาประเด็นย่อย พบว่า เห็นด้วยระดับมากที่สุดทุกประเด็น โดยประเด็นที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ธนาคารมีการส่งเสริมให้พนักงานมีรายได้เสริมจากรูรกิจอื่นๆ ของธนาคาร เช่น ส่งเสริมการลงทุน (หุ้น) การซื้อพันธบัตรต่างๆ ในส่วนของพนักงาน และเงินปันผลจากการหาสมาชิกบัตรเครดิต เป็นต้นส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุดคือ ธนาคารมีการพิจารณาเงินช่วยเหลืออื่นๆ นอกจากเงินเดือนและสวัสดิการ เช่น เงินกู้ยืมต่างๆ สำหรับพนักงานในอัตราดอกเบี้ยต่ำ

($\bar{X} = 4.48$) รองลงมา ธนาคารมีการส่งเสริมให้พนักงานมีรายได้เสริมจากธุรกิจอื่นๆ ของธนาคาร เช่น ส่งเสริมการลงทุน (หุ้น) การซื้อพันธบัตรต่างๆ ในส่วนของพนักงาน และเงินปันผลจากการหาสมาชิกบัตรเครดิต เป็นต้น ($\bar{X} = 4.47$) การลงทุนในธุรกิจใหม่ ธนาคารเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการลงทุนด้วย ($\bar{X} = 4.42$) และ ธนาคารมีการจ่ายค่าประกันชีวิตให้กับพนักงาน หรือจ่ายค่าเล่าเรียนบุตร เป็นต้น ($\bar{X} = 4.34$) ตามลำดับ และพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามระดับบริหารเห็นว่า ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด และผู้ตอบแบบสอบถามระดับปฏิบัติการเห็นว่าธนาคารมีการพิจารณาเงินช่วยเหลืออื่นๆ นอกจากเงินเดือนและสวัสดิการ เช่น เงินกู้ยืมต่างๆ สำหรับพนักงานในอัตราดอกเบี้ยต่ำส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด

ตาราง 23 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านเทคโนโลยี

ปัจจัยภายนอก ด้านเทคโนโลยี	ระดับบริหาร		ระดับปฏิบัติการ		รวม		ความหมาย
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. ธนาคารมีเครื่องมือและ เทคโนโลยีที่ทันสมัยเหมาะสม เพื่ออำนวยความสะดวกในการ ปฏิบัติงาน	4.71	.46	4.49	.53	4.58	.51	มากที่สุด
2. ธนาคารมีการนำเทคโนโลยีด้าน โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อนำมาใช้ ในการพัฒนางานด้านการเงิน การบัญชีได้อย่างเหมาะสม	4.48	.54	4.40	.49	4.43	.51	มากที่สุด
3. ธนาคารได้ให้โอกาสแก่ พนักงานศึกษาคุณทางด้าน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทั้งในและต่างประเทศ	4.23	.43	4.08	.62	4.14	.55	มาก
4. ธนาคารได้จัดฝึกอบรมในเชิง ปฏิบัติการทางด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงาน ให้กับพนักงาน	2.81	.79	3.19	.86	3.03	.85	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	4.06	.36	4.04	.36	4.05	.36	มาก

จากตาราง 23 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ปัจจัยภายนอกด้านเทคโนโลยี ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$) เมื่อพิจารณาประเด็นย่อย พบว่า เห็นด้วยระดับมากที่สุด เห็นด้วยระดับมาก และเห็นด้วยระดับปานกลาง ดังนี้ เห็นด้วยระดับมากที่สุด ประเด็นที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด คือ ธนาคารมีเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเหมาะสมเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.58$) และ ธนาคารมีการนำเทคโนโลยีด้านโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางานด้านการเงิน การบัญชีได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.43$) เห็นด้วยระดับมาก คือ ธนาคารได้ให้โอกาสแก่พนักงานศึกษาดูงานด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทั้งในและต่างประเทศ ($\bar{X} = 4.14$) และ เห็นด้วยระดับปานกลาง คือ ธนาคารได้จัดฝึกอบรมในเชิงปฏิบัติการทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับพนักงาน ($\bar{X} = 3.03$) ตามลำดับ และพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามระดับบริหาร และผู้ตอบแบบสอบถามระดับปฏิบัติการเห็นว่าธนาคารมีเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเหมาะสมเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุดเหมือนกัน

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ความผูกพันต่อองค์การ ปัจจัยเกี่ยวกับงาน และปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 125 ราย โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ผลการศึกษาสรุปได้ดังต่อไปนี้

สรุปผลการศึกษา

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 36-40 ปี สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี อัตราเงินเดือน 15,001-25,000 บาท ตำแหน่งพนักงานมีอายุงานในธนาคารโดยเฉลี่ยเท่ากับ 7.32 ปี อายุงานต่ำสุด 1 และอายุงานสูงสุด 25 ปี ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุงานในธนาคาร 1-5 ปี

ความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความผูกพันต่อองค์การโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน มีความผูกพันต่อองค์การเรียงลำดับดังนี้ ด้านความปรารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การ ด้านการยอมรับเป้าหมายขององค์การ และด้านความพยายามทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อองค์การ ในประเด็นย่อยของแต่ละด้าน พบว่า ด้านความปรารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การ โดยรวมมีความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับมาก ในประเด็นย่อยมากที่สุด ได้แก่ เมื่อทำงานนานขึ้นมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การมากขึ้น ด้านการยอมรับเป้าหมายขององค์การ โดยรวม มีความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับมาก ในประเด็นย่อยมากที่สุด ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) ของธนาคาร “ธนาคารที่ถูกค่า ผู้ถือหุ้น และพนักงานเลือก “Your Bank of Choice” เหมาะสม ด้านความพยายามทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อองค์การ โดยรวมมีความผูกพัน

ค่อองค์กรอยู่ระดับปานกลาง ในประเด็นย่อยมากที่สุด ได้แก่ ทุ่มเทคโนโลยีอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ธนาการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ปัจจัยเกี่ยวกับงานที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับงานที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมเห็นด้วยมาก เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรเรียงลำดับดังนี้ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านบรรยากาศที่ทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านงานที่รับผิดชอบ

ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ระดับเห็นด้วยมากที่สุด เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับปัจจัยภายนอกที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร เรียงลำดับดังนี้ ด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ และด้านเทคโนโลยี ในประเด็นย่อยของแต่ละด้านมีดังนี้ ปัจจัยภายนอกด้านสังคม ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ในประเด็นย่อยมากที่สุด ได้แก่ ธนาการให้การสนับสนุนกิจกรรมสันทนาการของพนักงานเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร หรือระหว่างพนักงานด้วยกันเอง ปัจจัยภายนอกด้านเศรษฐกิจสังคม ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ในประเด็นย่อยมากที่สุด ได้แก่ ธนาการมีการพิจารณาเงินช่วยเหลืออื่นๆ นอกจากเงินเดือนและสวัสดิการ เช่น เงินกู้ยืมต่างๆ สำหรับพนักงาน ในอัตราดอกเบี้ยต่ำ และปัจจัยภายนอกด้านเทคโนโลยีสังคม ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก ในประเด็นย่อยมากที่สุด ได้แก่ ธนาการมีเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเหมาะสมเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการศึกษา ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ธนาคาร ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยได้พบประเด็นที่น่าสนใจ และได้นำมาอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

จากการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ธนาคาร ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า มีประเด็นที่น่าสนใจซึ่งมีผลต่อมีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง และระดับน้อย ผู้วิจัยจึงได้นำมาอภิปรายผลดังนี้

ด้านความปรารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิก พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามที่รู้สึกมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับน้อยจนถึงปานกลางในประเด็นที่เกี่ยวกับการตัดสินใจเข้ามาทำงานที่ธนาคารไทยพาณิชย์ การเปลี่ยนแปลงหน้าที่รับผิดชอบเพื่อความเหมาะสมของหน่วยงาน และการมีโอกาสไปทำงานอื่นที่มีระดับตำแหน่ง เงินเดือนและสวัสดิการที่ดีกว่า แสดงให้เห็นว่า ยังมีผู้ตอบแบบสอบถามอีกจำนวนหนึ่งที่ยังไม่แน่ใจในการที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร หรือมีความต้องการที่จะอยู่ปฏิบัติงานกับองค์กรตลอดไป ไม่คิดหรือมีความต้องการที่จะโยกย้ายหรือลาออกจากการเป็นพนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์ ซึ่งอาจจะเป็นไปได้ว่าการตอบสนองบางขององค์กรไม่ตรงกับความต้องการของบุคลากร ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในด้านลบ สอดคล้องกับแนวคิดของ Steers (1977 : 17-18) ให้ความเห็นว่า บุคคลที่เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรต่างก็มีความมุ่งหวังที่จะให้องค์กรตอบสนองความต้องการของเขาในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และในทางกลับกันบุคคลก็จะสนองตอบต่อองค์กร โดยการอุทิศพลังงานและความสามารถปฏิบัติให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้แล้ว การที่ผู้ตอบแบบสอบถามยังคงลังเลหรือไม่แน่ใจในที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กรของธนาคารไทยพาณิชย์ตลอดไป อาจเป็นเพราะว่าการเปรียบเทียบผลดีผลเสียระหว่างการคงความเป็นสมาชิกและการลาออกจากธนาคาร ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Becker (1960 : 32-42) ซึ่งสาระสำคัญของทฤษฎีนี้คือ การพิจารณาความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นผลมาจากการที่คนเราเปรียบเทียบชั่งน้ำหนักว่า ถ้าหากเขาลาออกจากราชการไปเขาจะสูญเสียอะไร ทฤษฎีการลงทุนของ Becker สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นการลงทุนกับองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ เมื่อบุคคลได้ลงทุนไปแล้ว บุคคลย่อมหวังผลประโยชน์ตอบแทนจากองค์กร

ด้านการยอมรับเป้าหมายขององค์กร พบว่า ประเด็นที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กรน้อยคือ กฎระเบียบต่างๆ ของธนาคาร แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ยอมรับในกฎระเบียบของธนาคาร เพราะโดยปกติทั่วไปพนักงานที่เข้าทำงานกับองค์กรใดๆ จะต้องรับทราบและทำความเข้าใจกับกฎระเบียบขององค์กรนั้นๆ อยู่แล้ว ดังนั้นจึงไม่ใช่เหตุผลสำคัญที่จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร แต่การทำให้พนักงานยอมรับในวิสัยทัศน์ (VISION) ของธนาคารและพร้อมที่ร่วมกันนำไปปฏิบัติตามพันธกิจของธนาคารให้บรรลุเป้าหมายที่วางเอาไว้ เป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด เพราะทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Buchanan II (1974: 533) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรและการปฏิบัติตามบทบาทของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรจะประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการคือ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร การเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กร และความจงรักภักดีต่อองค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Laka-mathebura (2004) ซึ่งได้อธิบายไว้ว่า ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรในประเด็นที่เกี่ยวกับการยอมรับเป้าหมายขององค์กรเกิดจากองค์ประกอบด้านที่เกี่ยวกับกำลังขวัญกำลังใจ ความผูกพันต่อองค์กรเกิดขึ้นจากความพึงพอใจที่เป้าหมายของตนสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร จึงเต็มใจที่จะปฏิบัติงานกับองค์กร และเป็นปัจจัยที่ส่งผลเชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

ด้านความพยายามทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร พบว่า ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความคาดหวังเรื่องผลประโยชน์และผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานอย่างทุ่มเทเพื่อธนาคารมีผลต่อความผูกพันขององค์กรน้อยที่สุด แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับประเด็นเหล่านี้ไม่มากนัก หรือความพยายามทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ความเต็มใจของพนักงานที่ยินดีที่จะทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ และใช้ความพยายามของตนเองจะทำงานเพื่อธนาคารไทยพาณิชย์อย่างเต็มความสามารถในระดับที่ไม่น่าพึงพอใจเท่าที่ควร อาจจะเป็นเหตุผลมาจากปัจจัยอื่นๆ ร่วมด้วย สอดคล้องกับ Steers (1977: 17-18) ได้ให้ความเห็นว่า บุคคลที่เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรต่างก็มีความมุ่งหวังที่จะให้องค์กรตอบสนองความต้องการของเขาในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และในทางกลับกันบุคคลก็จะสนองตอบต่อองค์กร โดยการอุทิศพลังงานและความสามารถปฏิบัติให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย (พรทิพย์ เตชะอาพรชัย, 2543) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านอัตราเงินเดือนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันองค์กร

ผลจากการทดสอบค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ตำแหน่งงาน และอายุงานของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ไม่ความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันในองค์กร สอดคล้องกับ งานศึกษา เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารออมสิน: ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานใหญ่ (วิศิษฐศักดิ์ เสวตนันท์, 2543) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านตำแหน่งงานและอายุงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร งานศึกษา เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการตลาดสำนักงาน สาขาประจำประเทศไทย บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) (พัชรินทร์ สุภัทรอกนิษฐ์, 2543) ผลการศึกษาพบว่า อายุงานไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานศึกษา เรื่อง ปัจจัยบางประการที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรในบริษัทก่อสร้าง (เขมฐาณีย์ สร โขติ, 2544) ผลการศึกษาพบว่า ตำแหน่งงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งขัดแย้งกับงานศึกษาเรื่อง การรับรู้คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร ฝ่ายปฏิบัติการภาคพื้น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ณ ท่าอากาศยานกรุงเทพฯ (ธีระศักดิ์ กุศลานนท์, 2545) ผลการศึกษาพบว่า อายุ การศึกษา ตำแหน่งงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร และงานศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทฟูจิ ไฟล์ม (ประเทศไทย) (ศิริพร ทรัพย์พิพัฒนา, 2549) ผลการศึกษาพบว่า การศึกษา อายุงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร แต่ขัดแย้งกับ งานศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ (รัชนิดา ดุงคสวัสดิ์, 2545) พบว่า ตำแหน่งงานเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กรของพนักงาน งานศึกษา เรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการ กรมอนามัยกระทรวงสาธารณสุข (อรปภากร รัตน์หิรัญกร, 2542) ผลการศึกษาพบว่า อายุงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร และ งานศึกษา เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทในเครือเอสอาร์ (เกศรี ศิริเสถียร, 2543) ผลการศึกษาพบว่า อายุงานเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

ปัจจัยเกี่ยวกับงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับงานด้านบรรยากาศที่ทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านงานที่รับผิดชอบ มีประเด็นน่าสนใจและมีผลต่อความผูกพันองค์กรในระดับน้อย ซึ่งผู้วิจัยสนใจในการนำมาอภิปรายผลดังนี้

ด้านบรรยากาศที่ทำงาน พบว่า การจัดสถานที่ทำงานและสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น บริเวณอ่านหนังสือพิมพ์ บริเวณที่สูบบุหรี่ บริเวณสันตนาการ ร้านอาหาร ห้องน้ำ และสถานที่จอดรถ ฯลฯ ให้กับพนักงานนั้น ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรค่อนข้างน้อยจนถึงระดับปานกลาง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ธนาคารไทยพาณิชย์ได้ตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐาน โดยเตรียมความพร้อมในเรื่องของสถานที่ทำงานและสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับพนักงานไว้เรียบร้อยแล้ว ดังนั้นผลของการศึกษาความผูกพันด้านบรรยากาศที่ทำงานครั้งนี้ จึงมีผลต่อความผูกพันองค์กรไม่มากนัก จะเห็นว่า การสร้างบรรยากาศในที่ทำงานให้เหมาะสมจะช่วยลด สอดคล้องกับงานวิจัยของ Litwin and Stringer (1968 : 45-65) ศึกษาวิจัยถึงปัจจัยที่ทำให้บรรยากาศขององค์กรน่าทำงานหรือไม่นั้น พบว่า ความชัดเจนเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน การรับรู้ความท้าทายของงานจะเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการสนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน การรับรู้เนื้อเป็นสิ่งกระตุ้นและจูงใจ ความต้องการประสบความสำเร็จในงาน อันจะทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน และพัฒนาไปสู่ การเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในที่สุด

ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พบว่า การถูกกล่าวโทษจากเพื่อนร่วมงานในกรณีที่มีปัญหาเกี่ยวกับงานมีผลต่อความผูกพันองค์กรน้อยที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่า พนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน และมีความรับผิดชอบร่วมกันในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากการ สอดคล้องกับแนวคิดของวิชัย แหวนเพชร (2543 : 141-142) กล่าวว่าพื้นฐานที่สำคัญที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานซึ่งสามารถส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาวมีอยู่หลายปัจจัยด้วยกัน ซึ่งการได้รับการยอมรับทั้งจากผู้บังคับบัญชาผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานย่อมจะทำให้บุคคลนั้นเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ดังนั้น การให้เกียรติให้การยอมรับ รับฟังความคิดเห็นต่อบุคคลย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรได้ นอกจากนี้การมีเพื่อนร่วมงานที่ดีในองค์กรย่อมส่งผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจในการทำงานมากขึ้นตามไปด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ (รัชนิดา ตุงคสวัสดิ์, 2545) พบว่า ปัจจัยด้านงาน ด้านสัมพันธภาพมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง

ด้านงานที่รับผิดชอบ พบว่า เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรน้อยถึงน้อยที่สุด แสดงให้เห็นว่า พนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์ มีความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเองอาจเป็นเพราะว่า ทางธนาคารฯ ได้มีการแจ้งให้พนักงานรับทราบตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงานว่า พนักงานแต่ละคนมีหน้าที่ที่รับผิดชอบในด้านใดบ้าง และในสายงานนั้นๆ มีโอกาสในความก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไปหรือไม่ ดังนั้นการที่พนักงานได้รับทราบบทบาทของ

ตนเองที่ชัดเจน จึงมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรตามไปด้วย สอดคล้องแนวคิดของ สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง ความผูกพันของพนักงานต่อบริษัทลานนาเกษตรอุตสาหกรรม จำกัด (จิระชัย ชมเกิด, 2549) พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติคือ ความมีอิสระ ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ ผลป้อนกลับ และปฏิสัมพันธ์ในที่ทำงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีมีบางประเด็นที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรปานกลาง ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาอภิปรายผลดังนี้

ปัจจัยภายนอกด้านเทคโนโลยี พบว่า การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติทางด้านเทคโนโลยี มีผลต่อความผูกพันองค์กรในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่า การที่ธนาคารไทยพาณิชย์ได้นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับพนักงานซึ่งถือเป็นเรื่องดี แต่การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้นั้น หากปราศจากความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีนี้นๆ ดีพอ ก็อาจจะส่งผลให้เกิดความสูญเสียมากกว่าเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและยังอาจส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานด้วยเช่นกัน เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจทำให้ไม่ประสบความสำเร็จในการใช้เทคโนโลยี มีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นบ่อยๆ จนเกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายและทอดถอนใจที่สุด

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาความผูกพัน ปัจจัยเกี่ยวกับงาน และปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. ข้อเสนอแนะความผูกพันต่อองค์กร

จากศึกษาความผูกพันต่อองค์กรในด้านความปรารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร และ ด้านความพยายามทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความผูกพันต่อองค์กรระดับปานกลางในบางประเด็น ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

ด้านผู้บริหาร

1) ควรพิจารณาถึงความสามารถของพนักงานแต่ละคน เพื่อให้การมอบหมายงานมีความเหมาะสมกับความสามารถของพนักงาน เพื่อปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และไม่ท้อแท้กับงานที่ปฏิบัติอยู่

2) ควรชี้แจงให้พนักงานได้รับทราบถึงเหตุผลสำคัญในกรณีที่พนักงานจะมีการปรับเปลี่ยนงานหรือตำแหน่งงานก่อนที่มีคำสั่งแต่งตั้งหรือโยกย้าย เพื่อทำความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน โดยงานใหม่ที่พนักงานต้องรับผิดชอบนั้นจะต้องแสดงให้เห็นว่า เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงแล้วพนักงานมีโอกาที่จะก้าวในตำแหน่งนั้นๆ ด้วย

3) ควรให้ความสำคัญกับสวัสดิการอื่นๆ ที่นอกเหนือไปจากค่าตอบแทนประจำที่พนักงานได้รับ เช่น การสอดส่องดูแลความทุกข์สุข หรือเอาใจใส่ต่อพนักงานที่ได้รับความเดือดร้อนในกรณีต่างๆ เป็นพิเศษ เพื่อสร้างความรู้สึกรักดีต่อกัน และเป็นแรงจูงใจที่จะช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

ด้านพนักงาน

1) ควรแสดงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร โดยการเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน และยอมรับในค่านิยมและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยถือเสมือนหนึ่งว่าเป็นของตนเอง

2) ควรเข้ามีส่วนร่วมใน กิจกรรมขององค์กรตามบทบาทของตนอย่างเต็มที่ และ ความจงรักภักดีต่อองค์กร เพื่อแสดงความเป็นสมาชิกคนหนึ่งขององค์กร

ด้านความพยายามทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร

ผลจากการศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรพบว่า ประเด็นที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความผูกพันในระดับปานกลาง ได้แก่ เติบโตที่จะปฏิบัติงานให้เสร็จ แม้ว่าจะต้องมาปฏิบัติงานในวันหยุดก็ตาม มักจะนำงานกลับไปทำต่อที่บ้านเสมอ และเมื่อมีปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน บ่อยครั้งรู้สึกไม่อยากมาทำงาน ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางสำหรับเป็นแนวทางในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้มีระดับที่สูงขึ้น ดังนี้

ด้านผู้บริหาร

- 1) ควรศึกษาถึงสาเหตุสำคัญที่ส่งผลต่อการทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กรของพนักงานมาจากอะไร เมื่อทราบถึงสาเหตุที่แท้จริงแล้ว ผู้บริหารควรจะหาวิธีในการเสริมสร้างให้พนักงานมีความพยายามทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น
- 2) ควรแสดงให้เห็นการได้รับผลประโยชน์ร่วมกันและเท่าเทียมกันเมื่อทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร
- 3) ควรมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหากับพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกที่ไม่โดดเดี่ยวหรือต้องรับผิดชอบแต่เพียงลำพังเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น

ด้านพนักงาน

- 1) ควรแสดงถึงความรู้สึกผูกพันและจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามมากพอสมควรในการทำงานให้กับองค์กร และทำให้มีผลปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีกว่าคนอื่น
- 2) ควรสละเวลาและความสุขส่วนตัวในกรณีที่มีความเป็นเร่งด่วนที่ทุกคนจะต้องช่วยกัน เพื่อเป็นการแสดงความจริงใจ ความทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร
- 3) ควรแสดงความจริงใจในความพยายามรักษาผลประโยชน์ขององค์กรให้เห็นอย่างเด่นชัด เพื่อแสดงถึงความเป็นสมาชิกขององค์กร
- 4) ควรแสดงให้เห็นว่าตนเองได้ทุ่มเทการปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถและคุ้มค้ำกับค่าตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้

2. ข้อเสนอแนะปัจจัยเกี่ยวกับงานที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

ผลจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับงานที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีส่วนประเดิมส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลางจนถึงน้อยที่สุด มีอยู่ 3 ปัจจัยด้วยกัน ได้แก่ ปัจจัยด้านบรรยากาศที่ทำงาน ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และปัจจัยด้านงานที่รับผิดชอบ ถึงแม้ว่าปัจจัยดังกล่าวจะไม่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรมากนักสำหรับการ

ศึกษาวิจัยครั้งนี้ แต่ก็เป็นความจำเป็นพื้นฐานของการจัดการบริการองค์การที่สถานที่ประกอบการ
ทุกแห่งควรให้ความสำคัญ ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

ด้านบรรยากาศที่ทำงาน

ด้านผู้บริหาร

- 1) ควรสอดคล้องดูแลสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้มีความเหมาะสม เช่น อากาศ
ถ่ายเทสะดวก แสงสว่างเพียงพอ มีอุณหภูมิที่เหมาะสมไม่หนาวหรือร้อนจนเกินไป เพราะอาจจะ
เพิ่มความเหนื่อยล้า และสร้างความตึงเครียดให้กับพนักงานได้
- 2) ควรจัดแบ่งพื้นที่ต่าง ๆ ให้เป็นสัดส่วน เช่น จัดทำบริเวณอ่านหนังสือพิมพ์
บริเวณที่สูบบุหรี่ ร้านอาหาร ห้องน้ำ และสถานที่จอดรถ ฯลฯ ให้เพียงพอต่อจำนวนพนักงาน
- 3) ควรจัดเตรียมสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับผ่อนคลายความ
เมื่อยล้าจากการทำงาน เช่น ห้องออกกำลังกาย และห้องสำหรับปรึกษาปัญหาความเครียดจากการ
ทำงาน เป็นต้น

ด้านพนักงาน

- 1) ควรช่วยกันดูแลรักษาอุปกรณ์สำนักงานหลังเสร็จสิ้นการทำงานอย่างสม่ำเสมอ
เพื่อให้อุปกรณ์สำนักงานอยู่ในสภาพที่พร้อมจะใช้งานได้ตลอดเวลา และเป็นการยืดอายุการทำงาน
ได้อีกด้วย
- 2) พนักงานควรมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศที่ทำงานให้มีความเหมาะสมใน
การทำงานเสมอ เช่น มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความพร้อมที่ให้บริการแก่ลูกค้าในทันที
มีความขี้มเข้มแสดงความเป็นมิตรกับลูกค้าทุกช่วงเวลาและให้บริการอย่างเท่าเทียมกันทุกคน และ
ไม่จับกลุ่มนินทาหรือแสดงกิริยาที่ไม่เหมาะสมในสถานที่ทำงาน เป็นต้น

ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ด้านผู้บริหาร

- 1) ควรให้ความสำคัญกับพนักงานอย่างเท่าเทียมกัน มีความยุติธรรม เพียงตรง
และไม่เลือกปฏิบัติ
- 2) ควรให้ความสำคัญกับปัญหาที่เกิดขึ้นกับพนักงาน และให้คำปรึกษาหรือให้
ความช่วยเหลือพนักงานตามความเหมาะสม
- 3) ควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน
เพื่อให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และชื่นชมในผลสำเร็จร่วมกัน

ด้านพนักงาน

- 1) ควรแสดงความเต็มใจในการช่วยเหลือกิจกรรมของเพื่อนร่วมงาน และรับฟังปัญหาของเพื่อนร่วมงาน หรือให้ความช่วยเหลือตามความเหมาะสม
- 2) ควรแสดงความยินดีเมื่อเพื่อนร่วมงานประสบความสำเร็จ และควรหลีกเลี่ยงสิ่งที่จะทำให้เกิดความขุ่นเคืองหรือขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน หรือผู้บริหาร
- 3) ควรเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่ทางองค์กรจัดให้ ทั้งนี้ก็เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันให้มากยิ่งขึ้น

ด้านงานที่รับผิดชอบ

ด้านผู้บริหาร

- 1) ควรเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานที่พนักงานรับผิดชอบอย่างอิสระ และชื่นชมยินดีเมื่อพนักงานประสบความสำเร็จ
- 2) ควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้ทำงานในระดับที่ยากขึ้นหรือได้แสดงความสามารถของตนเอง เพื่อพิจารณาความก้าวหน้าของพนักงาน
- 3) ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ความสามารถ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานมากขึ้น

ด้านพนักงาน

- 1) ควรทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ และ แสดงความรับผิดชอบเมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น
- 2) ควรมีความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานของตนเองมากยิ่งขึ้น และเพิ่มโอกาสก้าวหน้าในอนาคต

3. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร
จากการศึกษาปัจจัยภายนอกที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรน้อย คือ ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

ปัจจัยภายนอกด้านเทคโนโลยี ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าประเด็นที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุดมีอยู่ 2 ประเด็นที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด คือ ธนาคารมีเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเหมาะสมเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน และประเด็น ธนาคารมีการนำเทคโนโลยีด้านโปรแกรมสำเร็จรูป

เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางานด้านการเงิน การบัญชีได้อย่างเหมาะสม ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

ด้านผู้บริหาร

1) ควรเลือกเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเหมาะสมเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของพนักงานและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

2) ควรจัดฝึกอบรมให้พนักงานมีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีที่นำมาเข้ามามีในการใช้งาน เพื่อให้การใช้งานด้านเทคโนโลยีเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3) ควรชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ของการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้งาน เพื่อให้พนักงานเข้าใจวัตถุประสงค์ของการนำเทคโนโลยีเข้ามาแทนการทำงานของพนักงาน

ด้านพนักงาน

1) ควรกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพิ่มมากขึ้น

2) ควรมีความต้องการพัฒนาตนเองให้ทันกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่นับวันจะบทบาทมากขึ้น หรืออย่างน้อยจะต้องมีทักษะพื้นฐานในการทำงานเกี่ยวกับเทคโนโลยีได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ

3) ควรแจ้งความประสงค์ต่อองค์กรว่ามีความต้องการด้านเทคโนโลยีด้านใดบ้าง เพื่อให้องค์กรได้ดำเนินจัดหาให้สอดคล้องกับงานและความสามารถของพนักงาน

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการทำงานวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรศึกษาถึงการบริหารค่าตอบแทนที่มีประสิทธิผล เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจต่อระบบค่าตอบแทนและความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจในระบบค่าตอบแทนของพนักงาน เพื่อนำไปใช้ในการบริหารจัดการเรื่องค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสมทั้งในส่วน of พนักงานและองค์กร

2. ควรศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการจัดการและบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ สร้างความผูกพันภายในองค์กร และลดปัญหาการลาออกของพนักงาน

3. ควรศึกษาเฉพาะกรณีที่พนักงานไม่มีความผูกพันต่อองค์กร การศึกษาดังกล่าวจะทำให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับถึงสาเหตุที่แท้จริงว่า เพราะเหตุใดพนักงานจึงไม่มีความผูกพันต่อองค์กร เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการองค์กรต่อไป

4. ควรศึกษาถึงองค์กรในฝันของสถาบันการเงินที่นักศึกษาจบใหม่ต้องการร่วมงานด้วย เพื่อให้เป็นสถาบันการเงินต้นแบบที่มีระบบการจัดการและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ

5. ควรศึกษาถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อความผูกพันองค์กร โดยศึกษาจากพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีความคิดเห็นต่อผู้บริหารในด้านต่าง ๆ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการเสริมสร้างความเชื่อมั่นผูกพันระหว่างบุคลากรและองค์กรให้มากขึ้นและคงอยู่ตลอดไป

บรรณานุกรม

- กรกฎ พลพานิช. 2540. ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานพนักงานบังคับบัญชา และพนักงานวิชาชีพการตลาด บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน). กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- กรรติน์ ศักดิ์ศรี. 2534. “มนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment)” วารสาร **สุทธิปริทัศน์**. 5, 13 (มิถุนายน – กันยายน 2533): 110-115.
- กฤษกร ดวงสว่าง. 2540. ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในธุรกิจปิโตรเลียม. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- กุศยา ลีพวงศ์. 2548. “**Human Resource Management (HRM)**.” [ระบบออนไลน์] แหล่งที่มา : <http://www.geocities.com/worawut47/HRMsat3Sep.doc>. (20 สิงหาคม 2553).
- เกศรี ศิริเสถียร. 2543. ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เชมฐานีย์ สรโชติ. 2544. ปัจจัยบางประการที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรในบริษัทก่อสร้าง กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จิรประภา สูดสาคร. 2545. ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกรมธนารักษ์. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จิระชัย ขมเกิด. 2549. ความผูกพันของพนักงานต่อบริษัทลานนาเกษตรอุตสาหกรรม จำกัด. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิรวรรณ หาดทรายทอง. 2539. ความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษาการประปานครหลวง. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ฉัตรชัย บุญนาค. 2541. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ชลลดา สิทธิวรรณ. 2539. ความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่องค์การพัฒนาเอกชน ในเขต กรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- ชาญกิจ สันติเกษม. 2542. ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและความผูกพันต่อองค์การ
ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ สำนักงานงบประมาณ. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์
ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ณัฐพันธ์ เจริญนันท์. 2545. การบริหาร การดำเนินงาน และการผลิต. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
ชงชัย สันติวงษ์. 2539. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: ไชยทัศน์ จำกัด.
- ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด มหาชน. 2533. “ความผูกพันต่อพนักงานไทยพาณิชย์”. [ระบบ
ออนไลน์] แหล่งที่มา: www.clickejob.com/show_job204584/%25E... (29 กันยายน
2552).
- ธีรสุวรรณ มานะกิจ. 2543. ความผูกพันต่อองค์การ: กรณีศึกษาฝ่ายปฏิบัติการคลังสินค้าบริษัท
การบินไทย จำกัด (มหาชน). กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ธีระศักดิ์ กุศลานนท์. 2545. ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัท
ฟูจิโพลีฟิล์ม (ประเทศไทย). เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ปกรณ์ สัจจงพงษ์. 2548. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. [ระบบออนไลน์] แหล่งที่มา:
<http://www.bc.msu.ac.th> (30 ตุลาคม 2553).
- ปณิดา ภูมรินทร์พงศ์. 2545. ความผูกพันในองค์การ: กรณีศึกษาบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการ
ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535. จิตวิทยาการบริหารบุคคล. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริม
พงศ์ หรดาล. 2546. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: บริษัท ชรรมสาร จำกัด.
- พรทิพย์ เตชะอาพรชัย. 2543. ความผูกพันต่อองค์การศึกษาระดับบริษัทธนาคารผลิตภัณฑ์น้ำมันพืช
จังหวัดสมุทรปราการ. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พรรณราย ทรัพย์ะประภา. 2531. จิตวิทยาสำหรับนักบริหาร. กรุงเทพฯ: วิชั่นอาร์คเคอร์ปอเรชั่น.
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2548. พลวัตเศรษฐกิจและ
แนวโน้มอุตสาหกรรม. [ระบบออนไลน์] แหล่งที่มา:
<http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=150> (26 กันยายน 2551).
- พัชรินทร์ สุภัทรอภินิชฐ์. 2543. ปัจจัยบางประการที่มีผลต่อความผูกพันในองค์การในบริษัท
ก่อสร้าง. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- พิชญากุล ศิริปัญญา. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ไพโรจน์ อุลิต 2551. “ความแตกต่างระหว่างการบริหารงานบุคคล (Personal Management) กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management).” [ระบบออนไลน์] แหล่งที่มา: <http://www.mpa6.com>. (29 กันยายน 2551).
- ภรณ์ กীরติบุตร. 2529. การประเมินประสิทธิผลขององค์กร. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์
- ภัทริกา ศิริเพชร. 2541. ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารออมสิน : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานใหญ่. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ระวิง เนตรโพธิ์แก้ว. 2542. มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร. กรุงเทพฯ: พัทธอักษร.
- รัชนิดา ตุงคสวัสดิ์. 2545. การมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวปฏิบัติและนโยบายของธนาคาร. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วรรณช ทองไพบูลย์. 2543. ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการคลังสินค้าบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน). กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิชัย แหวนเพชร. 2543. มนุษย์สัมพันธ์ในการบริหารอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ธรรมกมล.
- วิเชียร เกตุสิงห์. 2546. พฤติกรรมผู้บริโภค. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. 2539. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ส.ส.ท.
- วิศิษฐ์ศักดิ์ เสวตนันท์. 2543. ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการตลาดสำนักงานสาขาประจำประเทศไทย บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน). กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- ศิริพร ทรัพย์พัฒนา. 2549. ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกรมตำรวจ. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุภาพร สาครบุตร. 2542. บรรยากาศต่อองค์การความผูกพันที่มีต่อองค์กรของพนักงานบริษัทนิปปอนเพนต์ (ประเทศไทย) จำกัด. เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สมชาย หิรัญกิตติ. 2542. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์

- สามารถ ศุภรัตน์อักษรณ์. 2544. งานวิจัยเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้า ส่วนภูมิภาค: กรณีศึกษา พนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (เชียงใหม่) ภาคเหนือ. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุชาติ เทพวงศ์. 2540. การวิเคราะห์สถิติ: สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุทัศน์ ครองชนม์. 2543. ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์กรและความผูกพันต่อองค์กร ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ สำนักงานงบประมาณ. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เสนาะ ดิยาวี. 2535. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์ม.
- อนันต์ชัย คงจันทร์. 2539. กระบวนการแก้ปัญหา. กรุงเทพฯ: สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย.
- อภิสิทธิ์ รักษาวงศ์. 2545. ความเป็นมาของมนุษยชาติ. กรุงเทพฯ: โอเคียนสโตร์.
- อรปภากร รัตน์หิรัญกร. 2542. ปัจจัยที่ผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบังคับบัญชา และพนักงานวิชาชีพการตลาด บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน). มหาสารคาม: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- Buchanan H. 1974. *A Look at Human Communication*. New York: Wiley.
- Calkins H, Niklason L, and Morday F. 1982. อ้างถึงใน นางเยาว์ แก้วมรกต. 2542. ผลการรับรู้ บรรยากาศขององค์กรที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบุคคล ในเขต กรุงเทพมหานครและปริมณฑล. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- Carper, Becker. 1956. *The development of identification with an occupation*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Daniel Katz, and Robert Louis Katz. 1966. *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Davis, Keith. 1976. อ้างถึงใน สุรพล พะยอมเยี่ยม. 2541. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- Dessler, Bary. 1997. *Field Theory in Social Science*. New York: Harper and Row.
- Gzebubuj and Alutto. 1987. อ้างถึงใน ชวนชม กิจพันธ์. 2540. ระดับความผูกพันต่อองค์กร ของเจ้าหน้าที่. วิเคราะห์งบประมาณ สำนักงานงบประมาณ พบว่า ปัจจัยด้านระดับตำแหน่งงานที่ทำงาน. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- Hackman. 1980. **Promotion Strategy**. Illinois: Richard D. Irwin Walker and Guest.
- Hall and Schneider. 1972. **Promotion Strategy**. Illinois: Richard D. Irwin
- Hrebiniak and Alutto. 1972. **These results support previous research by Angle and Perry**.
New Jersey: Prentice Hall.
- Jacques, Becker. 1960. **Basic Marketing: A Managerial Approach** 10th ed. Illinois: Van Hoffman.
- Kahn A.A. 1964. **Marketing Best Practices**. Florida: Dryden
- Kelly J. J., Chen Q., and Jones W. P.. 1991. **Consumer Behavior**, 5th ed. New Jersey: Prentice Hall
- Kenny, Baron. 1986. **Advertising and promotion: an integrated Marketing Communications Perspective** 4th ed. New York: Irwin/McGraw – Hill
- Lane, Carvell. 1970. **The implicit contracts between employers**. New York: Wiley.
- Litwin, Stringer. 1968. **State that organizational climate**. Boston: McGraw – Hill.
- Luthans, L. 1981. **Organizational Climate Questionnaire**. New York: Wiley.
- Mathebura, Laka. 2004. **Basic Marketing**. Illinois: Richard D. Irwin
- Monique, Wittig. 1985. **Personnel Management**. New York: Grew Hill Book Company.
- Sheldon, B. 1971. **The Conditions of Learning**. New York: Half, Rinehart and Winston.
- Steers, M.N. and Buchanan D.S.. 1977. อ้างถึงใน สุวรรณฉนิ น คณานูวัฒน์. 2536. ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันที่องค์กรกับลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงาน ลักษณะขององค์กร และลักษณะของประสบการณ์. กรุงเทพฯ: พัฒนาการศึกษา.
- Steers, R and Porter L. 1979. **Discovering Mass Communication**. Illinois: Scott Foresman and Glewave.
- Steers, R. 1977. **Marketing**. Boston: McGraw – Hill.
- _____. 1991. **Personnel Management**. New York: Grew Hill Book Company.
- Walker, R. and Guest. R.H. 1952. **Marketing Management**. N.J.: Prentice-Hall, Inc.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ทั้งนี้ การวิจัยครั้งนี้ใช้ในการศึกษาเท่านั้น จะไม่ส่งผลกระทบต่อผู้ที่ตอบแบบสอบถามแต่ประการใด และใครขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามชุดนี้ทุกข้อ (ในกรณีที่ตอบไม่ครบทุกข้อ จะถือว่าแบบสอบถามชุดนี้ไม่สามารถนำมาใช้ในการสรุปผลได้) และขอขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

1. เพศ

1. ชาย 2. หญิง

2. อายุปี

3. สถานภาพ

1. โสด 2. สมรส 3. หย่า 4. หม้าย

4. ระดับการศึกษาสูงสุด

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี 2. ปริญญาตรี 3. สูงกว่าปริญญาตรี

5. อัตราเงินเดือน

1. ต่ำกว่า 15,000 บาท 2. 15,001-25,000 บาท
 3. 25,001-35,000 บาท 4. 35,001-45,000 บาท
 5. 45,001-55,000 บาท 3. มากกว่า 55,001 บาท

6. ตำแหน่งงาน (Job Title)

1. ระดับบริหาร ตำแหน่ง (โปรดระบุ)
 2. ระดับปฏิบัติการ ตำแหน่ง..... (โปรดระบุ)

7. อายุงานในธนาคารปี

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร (ได้แก่ งานที่รับผิดชอบ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ โอกาสก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และบรรยากาศที่ทำงาน)

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่าง □ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ปัจจัยเกี่ยวกับงาน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
งานที่รับผิดชอบ					
1. งานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถของท่าน					
2. งานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่ต้องใช้ความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงานตลอดเวลา					
3. งานที่ท่านทำอยู่จำเป็นต้องใช้ความรู้ความชำนาญหลาย ๆ ด้านประกอบกัน					
4. ท่านมีความรู้สึกว่าเป็นงานที่รับผิดชอบมีความไม่ชัดเจนหรือคลุมเครือ จึงทำให้รู้สึกสับสนในการทำหน้าที่และบทบาทของตนเอง					
5. งานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่ซ้ำซาก จำเจ น่าเบื่อ และไม่มีโอกาสได้ใช้ความคิดหรือใช้การตัดสินใจในการทำงาน					
6. ท่านมีความรับผิดชอบและมีอำนาจในการควบคุมดูแลงานที่ทำ					
7. มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ					

ปัจจัยเกี่ยวกับงาน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<u>ค่าตอบแทนและสวัสดิการ</u>					
1. ธนาคารจ่ายค่าตอบแทน รวมทั้งสวัสดิการต่างๆ เทียบเท่ากับธนาคารพาณิชย์อื่นๆ					
2. การจ่ายค่าจ้างตอบแทนพนักงาน ธนาคารยึดหลักความรู้ความสามารถ หรือทักษะของพนักงาน					
3. ในกรณีที่ทำงานได้เกินมาตรฐานที่กำหนด หรือหรือทำงานล่วงเวลา ธนาคารจ่ายค่าจ้างตอบแทนพนักงานที่เหมาะสม					
4. ธนาคารจ่ายมีการผลประโยชน์อื่นๆ และบริการ เป็นค่าตอบแทนที่ให้พนักงาน นอกเหนือจากค่าจ้างประจำ เช่น ค่าอาหาร ค่ารถ วันหยุดพักผ่อน เป็นต้น					
5. ธนาคารมีการจ่ายค่าตอบแทนหรือแบ่งปันผลประโยชน์เพิ่มเติมให้กับพนักงานที่มีผลงานดีเด่น และมีอายุการทำงานมาเป็นเวลานาน					
6. ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรม ในการพิจารณาความคิดความชอบ (ขึ้นเงินเดือน)					
<u>โอกาสก้าวหน้า</u>					
1. ธนาคารมีระบบการประเมินผลงานของพนักงานที่มีมาตรฐาน น่าเชื่อถือ และเป็นยุติธรรม					

ปัจจัยเกี่ยวกับงาน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2. ในหน่วยงานของท่านสนับสนุนให้มีการเผยแพร่ผลงานที่ได้รับการยอมรับให้แก่ผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน					
3. ในหน่วยงานของท่านมีการนำผลการประเมินมาใช้เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดมากกว่าการลงโทษพนักงาน					
4. ผู้บังคับบัญชาประเมินผลของพนักงานด้วยความเป็นธรรม โดยพิจารณาจากผลงานมากกว่าความใกล้ชิดสนิทสนมกับพนักงาน					
5. ท่านได้รับการแจ้งผลการประเมินจากผู้บังคับบัญชาทุกครั้ง					
6. ผลงานที่ผ่านมา ทำให้ท่านเกิดแรงบันดาลใจที่จะพัฒนางานให้ดีขึ้น					
7. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ร่วมแก้ไขปัญหาการตัดสินใจ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงาน					
ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน					
1. ในหน่วยงานท่านมักมีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสพบปะสังสรรค์กัน					
2. ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญเป็นกันเองกับพนักงานอย่างเท่าเทียมกัน					
3. ผู้บังคับบัญชาคาดเอาใจใส่ หรือให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานเมื่อได้รับความเดือดร้อน					

ปัจจัยเกี่ยวกับงาน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4. เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานของท่านจะนำข้อขัดแย้งมาปรึกษาหารือเพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน					
5. ท่านมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องส่วนตัวและเรื่องงานกับเพื่อนร่วมงาน					
6. ท่านมักให้ความช่วยเหลือเท่าที่ทำได้ เมื่อเพื่อนได้รับความเดือดร้อน					
7. เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับงานเกิดขึ้น ท่านมักถูกกล่าวโทษจากเพื่อนร่วมงาน					
บรรยากาศที่ทำงาน					
1. หน่วยงานมีการแจ้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึง					
2. การแสดงความชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้พนักงานรับทราบก่อนทำให้ท่านรู้สึกถึงการท้าทายความสามารถของท่าน					
3. มีการหนดเวลาในการทำงานที่ชัดเจน และสามารถยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม ทำให้ท่านรู้สึกไม่ตึงเครียดกับการทำงานจนเกินไป					
4. การจัดสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานที่เหมาะสม เช่น แสงสว่าง ความสะอาด การระบายอากาศ เสียง เป็นต้น มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน					

ปัจจัยเกี่ยวกับงาน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5. ในหน่วยงานมีการจัดเตรียมความพร้อมและความพอเพียงของอุปกรณ์ในการทำงานเหมาะสมกับจำนวนของพนักงานแต่ละแผนก					
6. ในหน่วยงานของท่านได้นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและรวดเร็วขึ้น					
7. ในหน่วยงานมีการจัดสถานที่ไว้ให้พนักงานได้พักผ่อนในช่วงเวลาพัก ทำให้รู้สึกผ่อนคลายความตึงเครียดจากการทำงาน					
8. ระบบรักษาความปลอดภัยของหน่วยงานทำให้ท่านรู้สึกว่ามีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินมากขึ้น					
9. การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ เช่น บริเวณอ่านหนังสือพิมพ์ บริเวณที่สูบบุหรี่ บริเวณสันทนาการ ร้านอาหาร ห้องน้ำ และสถานที่จอดรถ ฯลฯ มีเพียงพอต่อความต้องการของพนักงาน					
10. บริเวณพื้นที่ในการทำงานคับแคบ และพลุกพล่าน จนทำให้เสียสมาธิในการทำงาน					

ส่วนที่ 3 ปัจจัยภายนอก ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านเทคโนโลยี)

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่าง □ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ปัจจัย	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ปัจจัยด้านสังคม					
1. ธนาคารให้การสนับสนุนกิจกรรม สันทนาการของพนักงานเพื่อส่งเสริม ความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานกับ ผู้บริหาร หรือระหว่างพนักงานด้วย กันเอง					
2. ในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน ผลงาน ของท่านมักได้รับการยอมรับจากเพื่อน ร่วมงาน					
3. ท่านคิดว่า ความสามารถในการทำงาน ของท่าน ไม่ด้อยกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ					
4. ท่านมักได้รับความไว้วางใจจาก ผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานที่มี ความสำคัญต่อองค์กร					
ปัจจัยเศรษฐกิจ					
1. ธนาคารมีการพิจารณาเงินช่วยเหลือ อื่นๆ นอกจากเงินเดือนและสวัสดิการ เช่น เงินกู้ยืมต่างๆ สำหรับพนักงานใน อัตราดอกเบี้ยต่ำ					

ปัจจัย	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2. ธนาคารมีการส่งเสริมให้พนักงานมีรายได้เสริมจากธุรกิจอื่นๆ ของธนาคาร เช่น ส่งเสริมการลงทุน (หุ้น) การซื้อพันธบัตรต่างๆ ในส่วนของพนักงาน และเงินปันผลจากการหาสมาชิกบัตรเครดิต เป็นต้น					
3. ธนาคารมีการจ่ายค่าประกันชีวิตให้กับพนักงาน หรือจ่ายค่าเล่าเรียนบุตร เป็นต้น					
4. การลงทุนในธุรกิจใหม่ ธนาคารเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการลงทุนด้วย					
ปัจจัยเทคโนโลยี					
1. ธนาคารได้ให้โอกาสแก่พนักงานศึกษาดูงานด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในประเทศ					
2. ธนาคารได้ให้โอกาสแก่พนักงานศึกษาดูงานด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในต่างประเทศ					
3. ธนาคารได้จัดฝึกอบรมในเชิงปฏิบัติการทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับพนักงาน					

ปัจจัย	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4. ธนาคารมีเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเหมาะสมเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน					
5. ธนาคารมีการนำเทคโนโลยีด้านโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางานด้านการเงิน การบัญชีได้อย่างเหมาะสม					

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่าง □ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กร				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การยอมรับเป้าหมายขององค์กร					
1. ท่านคิดว่าวิสัยทัศน์ (VISION) ของธนาคาร “ธนาคารที่ถูกค้า ผู้ถือหุ้น และพนักงานเลือก-Your Bank of Choice” เหมาะสม					
2. ท่านเห็นด้วยกับนโยบายหลายๆ ประการของธนาคาร					
3. ท่านภูมิใจที่จะบอกกับใครๆ ว่าท่านเป็นพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ซึ่งเป็นองค์กรที่น่าทำงานด้วย และพร้อมจะชี้แจง กล่าวแก้ไข หากได้ยินบุคคลอื่นกล่าวถึงธนาคารในทางเสียหาย, เสื่อมเสีย					

ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กร				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4. ท่านเห็นด้วยกับนโยบาย, วิธีปฏิบัติงานของธนาคาร					
5. กฎระเบียบต่างๆ ของธนาคาร สร้างปัญหา มากกว่าแก้ปัญหา					
<u>ความพยายามทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร</u>					
1. ท่านทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ธนาคารบรรลุเป้าหมายที่วางไว้					
2. ท่านทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงาน แม้ว่าจะได้รับค่าตอบแทนไม่มากนัก					
3. ท่านมักจะนำงานกลับไปทำต่อที่บ้านเสมอ					
4. ท่านไม่ได้ประโยชน์อะไรมากนักกับการปฏิบัติงานอย่างทุ่มเทเพื่อธนาคาร					
5. ธนาคารไม่ใช่ของท่าน จึงปฏิบัติงานให้ผ่านไปวันๆ					
6. ท่านเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้เสร็จ แม้ว่าจะต้องมาปฏิบัติงานในวันหยุดก็ตาม					
7. เมื่อมีปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน บ่อยครั้งที่ท่านไม่อยากมาทำงาน					
8. ท่านเต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่อยู่นอกเหนือความรับผิดชอบ หากได้รับการมอบหมาย					
<u>ความปรารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร</u>					
1. การตัดสินใจทำงานที่ธนาคารไทยพาณิชย์ เป็นการตัดสินใจที่ผิดพลาดของท่าน					

ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กร				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2. ท่านไม่คิดจะลาออกจากธนาคาร แม้ว่าจะมี โอกาสไปทำงานอื่นที่มีระดับตำแหน่ง, เงินเดือน และสวัสดิการที่ดีกว่า					
3. ท่านยินดี หากจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ รับผิดชอบ เพื่อความเหมาะสมของหน่วยงาน					
4. จากประสบการณ์ที่ได้ทำงานกับธนาคารท่านรู้สึก ว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของธนาคาร					
5. เมื่อทำงานนานขึ้น ท่านรู้สึกผูกพันต่อองค์กร มากขึ้น					
6. การลาออกจากธนาคารในขณะนี้เป็นเรื่องยาก แม้ว่าจะเป็นความต้องการของท่านก็ตาม					
7. ท่านยังคงที่จะทำงานกับธนาคารไทยพาณิชย์ ต่อไป トラบเท่าที่ธนาคารไทยพาณิชย์ยังคงอยู่					

ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่สละเวลาตอบแบบสอบถาม

ศิริพร ไทยกรณ์



ภาคผนวก ข
ประวัติผู้วิจัย

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาว ศิริพร ไทยกรณ์
เกิดเมื่อ	30 กรกฎาคม 2527
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2550 ปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการทั่วไป) มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2550 – ปัจจุบัน ตำแหน่ง พนักงานชกกิจ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) สาขา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่