ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร
กรณีศึกษา พนักงานส่วนบริหารธุรกิจ
บริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด

วรรธนนัญ ศรีชนะ

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
ปีการศึกษา 2558

A STUDY OF RELATIONSHIP BETWEENMOTIVATION FACTOR AND EMPLOYEES' ORGANIZATIONAL ENGAGEMENT CASE STUDY OF BUSINESS MANAGEMENT DIVISION OF THAI HONDA MANUFACTURING CO., LTD

Watthananan Srichana

A Term Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration Program in Industrial Management
Graduate School
Thai-Nichi Institute of Technology
Academic Year 2015

หัวข้อสารนิพนธ์	ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา พนักงานส่วนบริหารธุรกิจ บริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด
โดย	วรรธนนัญ ศรีชนะ
สาขาวิชา	การจัดการอุตสาหกรรม
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จักร ติงศภัทิย์

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้นับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร. พิชิต สุขเจริญพงษ์)
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. พิชิต สุขเจริญพงษ์)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วุฒิ สุขเจริญ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จักร ติงศภัทิย์)

วรรธนนัญ ศรีชนะ : ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา พนักงานส่วนบริหารธุรกิจ บริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด. อาจารย์ที่ปรึกษา : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จักร ติงศภัทิย์, 169 หน้า.

ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ระดับแรงจูงใจของปัจจัยค้ำจุน และ ปัจจัยจูงใจ กับระดับความผูกพันต่อองค์กร

การศึกษาเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยโดยใช้ Likert Scale เป็นมาตรวัด โดยแบบสอบถามจำนวน 186 ราย แจกจ่ายไปยังพนักงานส่วนบริหารธรกิจผ่านผู้ประสานงานซึ่ง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบด้วยตัวสถิติ Mann-Whitney : U test, Kruskal-Wallis : H test และการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ของสเปียร์แมน (Spearman Correlation) จากผลการศึกษาพบว่า

1. ด้านปัจจัยส่วนบุคคล ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง อายุระหว่าง 41-50 ปี มีการศึกษาปริญญาตรีมีสถานภาพสมรสไม่มีบุตรธิดา ทำงานในฝ่ายควบคุมการผลิตเป็นพนักงานมีระยะเวลาในการทำงาน มากกว่า 15 ปีขึ้นไป และมีมีรายได้ต่อเดือน 30,000-50,000 บาท

2. ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

3. ด้านปัจจัยค้ำจุน โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และ 0.01

4. ด้านปัจจัยจูงใจ โดยภาพรวมส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และ 0.01

บัณฑิตวิทยาลัย ลายมือชื่อนักศึกษา .....
สาขาวิชา การจัดการอุตสาหกรรม ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา .....
ปีการศึกษา 2558

WATTHANANAN SRICHANA : A STUDY OF RELATIONSHIP BETWEENMOTIVATION FACTOR AND EMPLOYEES' ORGANIZATIONAL ENGAGEMENT : CASE STUDY OF BUSINESS MANAGEMENT DIVISION OF THAI HONDA MANUFACTURING CO.,LTD. ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR CHARK TINGSABHAT, (DOCTOR OF MANAGEMENT, P.E.), 169 PP.

This study aim to study the relationship of personal characteristics on job engagement and relationship between motivation level of hygiene factors and motivation factorson job engagement.

The research was the quantitative research by using questionnaire survey which had been used and interpreted by using Likert scale. The 186 samples from Business Management division were be used for the analysis. The statistical methods were used in data analyzing: percentage, mean, standard deviation, Mann-Whitney: U test, Kruskal-Wallis: H test and Spearman correlation coefficient.

Research result were as following

1. The result showed that the majority of respondent are men at the age between 41-50 years old, holding bachelor's degree, married, don't have children, working at production control department, staffs and have been working for more than 15 years, and have salary between 30,001-50,000 baht.

2. Employees with differences in characteristics have difference level of Job Engagement at significant level of 0.05.

3. Employees with differences in Hygiene factors have difference level of Job Engagement at significant level of 0.05.and 0.01

4. Employees with differences in Motivation factors have difference level of Job Engagement at significant level of 0.05.and 0.01

Graduate School Student's Signature.....

Field of Study Industrial Management Advisor's Signature.....

Academic Year 2015

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา พนักงานส่วนบริหารธุรกิจ บริษัท ไทยฮอนด้าแมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด ในครั้งนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีนั้น

ข้าพเจ้าได้รับความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์.ดร.จักร ติงศภัทิย์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ในครั้งนี้ ที่ได้เสียสละเวลาให้คำปรึกษา คำแนะนำ และตรวจสอบข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ในลำดับถัดมา ขอขอบพระคุณพนักงานของบริษัท ส่วนบริหารธุรกิจ (Business Management : BM) ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์และเสียสละเวลาในการให้ข้อมูลสนับสนุนและร่วมตอบแบบสอบถามต่างๆ แม้จะมีข้อคำถามจำนวนมาก แต่ด้วยความร่วมมือที่ดีจากทุกท่านนั้น เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การศึกษาในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงลงได้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ คุณแม่นิชาภา เสริมอ้วน ญาติพี่น้อง ทุกท่านที่ให้กำลังใจในการศึกษามาโดยตลอดและขอบคุณเพื่อนๆ คณะบริการธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม รุ่นที่ 5 สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น รวมถึงเพื่อนๆ จากสถาบันอื่นๆ ที่คอยสนับสนุน ให้ความช่วยเหลือตลอดระยะเวลาการศึกษาและให้กำลังใจที่ดีเสมอมา

สุดท้ายนี้ ขออุทิศให้กับ คุณพ่อ ชูเกียรติ ศรีชนะ แม้ท่านจะจากไประหว่างที่ข้าพเจ้ากำลังศึกษาอยู่ ซึ่งท่านนั้นเป็นบุคคลสำคัญอีกท่านหนึ่งที่ทำให้ข้าพเจ้าประสบความสำเร็จในการศึกษาระดับต่างๆ ตลอดมา

วรรธนนัญ ศรีชนะ

TNI
THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ
กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ
สารบัญ ..... ช
สารบัญตาราง ..... ญ
สารบัญรูป ..... ฒ

บทที่

1 บทนำ 1
สภาวะความเป็นมา แนวทางเหตุผล และปัญหา 1
ความมุ่งหมายของการศึกษา 4
สมมติฐานของการศึกษา 4
ขอบเขตของการศึกษา 5
กรอบแนวคิดในการศึกษา 5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 6
นิยามคำศัพท์เฉพาะ 6
แผนงานและระยะเวลาในการดำเนินงาน 7

2 หลักการพื้นฐาน เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 9
หลักการพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้ 9
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมองค์กรและการพัฒนาองค์กร 9
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติและความพึงพอใจในงาน 15
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ 24
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมในการทำงาน เจตคติต่องาน และความพอใจ
ในงาน 52
ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร 61
ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการธำรงรักษาพนักงาน 68
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 71

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
3	วิธีดำเนินการศึกษา	75
	วิธีการดำเนินการศึกษา	75
	ภูมิหลังของบริษัทกรณีศึกษา	75
	ตัวอย่างผลิตภัณฑ์ของบริษัทกรณีศึกษา	76
	ผังองค์กรของบริษัทกรณีศึกษา	76
	แนวความคิดและกรอบแนวคิดในการศึกษา	77
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	78
	การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง	79
	วิธีการสุ่มตัวอย่าง	80
	เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	80
	การสร้างและตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ศึกษา	81
	วิธีรวบรวมข้อมูล	82
	การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	82
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการศึกษา	85
	ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม	85
	ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจที่เกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด	90
	ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด	102
	ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมุติฐานเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามกับระดับความผูกพันต่อองค์กร	103
	ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมุติฐานเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลระดับแรงจูงใจของ ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factorกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด	113
	ตอนที่ 6 สรุปผลงานวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	134

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
4	สรุปผลการศึกษา	135
	ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาครั้งนี้	152
	ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป	153
บรรณานุกรม		155
ภาคผนวก		159
	ภาคผนวก ก. แบบสอบถาม	160
ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์		169

TNI
THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	แผนงานและระยะเวลาในการดำเนินงาน	8
2	การวัดทุนมนุษย์ (Human Capital Measurement)	52
3	การกำหนดกลุ่มตัวอย่างของการศึกษา	79
4	จำนวนร้อยละข้อมูลทั่วไปของพนักงานจำแนกตามเพศ	86
5	จำนวนร้อยละข้อมูลทั่วไปของพนักงานจำแนกตามช่วงอายุ	86
6	จำนวนร้อยละข้อมูลทั่วไปของพนักงานจำแนกตามระดับการศึกษา	86
7	จำนวนร้อยละข้อมูลทั่วไปของพนักงานจำแนกตามสถานภาพการสมรส	87
8	จำนวนร้อยละข้อมูลทั่วไปของพนักงานจำแนกตามการมีบุตรธิดา	87
9	จำนวนร้อยละข้อมูลทั่วไปของพนักงานจำแนกตามฝ่ายที่ทำงานอยู่ ณ ปัจจุบัน	88
10	จำนวนร้อยละข้อมูลทั่วไปของพนักงานจำแนกตามตำแหน่งในการทำงาน ณ ปัจจุบัน	88
11	จำนวนร้อยละข้อมูลทั่วไปของพนักงานจำแนกตามประสบการณ์การทำงานกับบริษัท	89
12	จำนวนร้อยละข้อมูลทั่วไปของพนักงานจำแนกตามรายได้ต่อเดือน	89
13	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แสดงระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัดแสดงภาพรวมด้านปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor)	90
14	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แสดงระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัดแสดงภาพรวมด้านปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor)	91
15	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แสดงระดับแรงจูงใจด้านปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) เกี่ยวกับปัจจัยด้านกลุ่มสวัสดิการที่ได้รับเป็นรายเดือนของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด	92
16	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แสดงระดับแรงจูงใจด้านปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) เกี่ยวกับปัจจัยด้านกลุ่มสวัสดิการที่ได้รับเป็นรายปีของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด	93
17	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แสดงระดับแรงจูงใจด้านปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) เกี่ยวกับปัจจัยด้านกลุ่มสวัสดิการที่ได้รับตามสภาพที่เกิดขึ้นของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด	93

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง หน้า

18 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แสดงระดับแรงจูงใจด้านปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) เกี่ยวกับปัจจัยด้านกลุ่มสวัสดิการเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่ไม่เป็นตัวเงินของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด 94

19 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แสดงระดับแรงจูงใจด้านปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) เกี่ยวกับปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด 95

20 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แสดงระดับแรงจูงใจด้านปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) เกี่ยวกับปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด 96

21 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แสดงระดับแรงจูงใจด้านปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) เกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณภาพของการบังคับบัญชาของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด 97

22 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แสดงระดับแรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เกี่ยวกับความสำเร็จในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด 98

23 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แสดงระดับแรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เกี่ยวกับการยอมรับนับถือของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด 98

24 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แสดงระดับแรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เกี่ยวกับลักษณะงานที่ปฏิบัติของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด 99

25 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แสดงระดับแรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เกี่ยวกับความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด 100

26 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แสดงระดับแรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เกี่ยวกับความรับผิดชอบในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด 100

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง หน้า

27 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แสดงระดับแรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เกี่ยวกับด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด 101

28 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แสดงระดับแรงจูงใจเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด 102

29 เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัดจำแนกตามเพศ 104

30 เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด จำแนกตามอายุ 105

31 เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัดจำแนกตามสถานภาพสมรส 106

32 เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัดจำแนกตามระดับการศึกษา 107

33 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัดจำแนกตามการมีบุตรธิดา 108

34 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัดจำแนกตามฝ่ายที่ทำงาน 109

35 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัดจำแนกตามตำแหน่งในการทำงาน 110

36 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัดจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน 111

37 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัดจำแนกตามรายได้ 112

38 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด 114

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง หน้า

39 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด 116

40 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในด้านความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด 118

41 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในด้านคุณภาพของการบังคับบัญชากับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด 120

42 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในด้านความสำเร็จในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด 124

43 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในด้านการยอมรับนับถือกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด 125

44 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด 127

45 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในด้านความก้าวหน้าในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด 128

46 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในด้านความรับผิดชอบในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด 131

47 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด 133

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง หน้า

48 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระยะเวลาในการทำงาน ระดับเงินเดือน การศึกษา ตำแหน่งงาน ฝ่ายงานที่พนักงานทำอยู่ แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน 139

49 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการกับความผูกพันต่อองค์กรโดยภาพรวม 143

50 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา 144

51 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานด้านความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน 145

52 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานด้านด้านคุณภาพของการบังคับบัญชา 146

53 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานด้านความสำเร็จในการทำงาน 147

54 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานด้านการยอมรับนับถือ 148

55 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ 149

56 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติด้านความก้าวหน้าในการทำงาน 150

57 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานด้านความรับผิดชอบในการทำงาน 151

58 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน 152

TNI
THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

สารบัญรูป

รูป		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการศึกษา	6
2	การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสิ่งแวดล้อม	10
3	ปัจจัยในการวิเคราะห์พฤติกรรมระดับบุคคล	13
4	ปัจจัยในการวิเคราะห์พฤติกรรมระดับกลุ่ม	14
5	ปัจจัยในการวิเคราะห์พฤติกรรมระดับองค์กร	14
6	กระบวนการจูงใจ	21
7	ความสัมพันธ์ ระหว่าง ความต้องการ พฤติกรรม จุดหมายปลายทาง	24
8	ลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Need)	25
9	การเปรียบเทียบความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์และอัลเดอร์เฟอร์	30
10	ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของแมคเคลลแลนด์ (McClelland's Achievement Theory)	31
11	ลักษณะของทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ของแม็กเกรเกอร์	34
12	การเปรียบเทียบมุมมองความพอใจและความไม่พอใจตามมุมมองทั่วไปของเฮอร์ซเบอร์ก	36
13	ทฤษฎีความสำเร็จในการทำงานของเฮอร์ซเบอร์ก	38
14	องค์ประกอบของแรงจูงใจ	40
15	รูปแบบของการคาดคะเน	46
16	แผนภูมิของแบบการสังเกตแรงจูงใจ	47
17	แผนภูมิรูปแบบสิ่งแวดล้อมที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมมนุษย์	48
18	ความสัมพันธ์ 3 ระดับของ วิคเตอร์วูร์ม	49
19	ความสัมพันธ์ 3 ประการของ วิคเตอร์วูร์ม	50
20	การตอบสนองความไม่พึงพอใจในงาน	60
21	องค์ประกอบของความผูกพันในงาน (Model of Engagement)	63
22	ลำดับขั้นของความผูกพันในงาน (Engagement Hierarchy)	64
23	แบบจำลองของ Steers ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร	67
24	ผังองค์กรของบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด และผังองค์กรส่วนบริหารธุรกิจ	77
25	กรอบแนวคิดในการศึกษา	78

บทที่ 1
บทนำ

สภาวะความเป็นมา แนวทางเหตุผล และปัญหา

ปัจจุบัน กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัฒน์ (Globalization) หรือโลกไร้พรมแดน (Border-Less World) นั้นทำให้ สังคมและสิ่งแวดล้อมต่างๆ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี เกิดการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รุนแรง ต่อเนื่อง ซับซ้อน และเกี่ยวข้องกัน องค์การจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง หากองค์การไม่มีการปรับตัว องค์การนั้นก็จะไม่สามารถแข่งขันกับองค์การอื่นๆ ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่มีความเป็นพลวัตรสูง

พยัต วุฒิรงค์ (2555 : 168) ได้กล่าวเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันโดยการสอดประสานระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า แนวคิดการสอดประสาน (Alignment) นั้นต้องเริ่มจากการวิเคราะห์ความต้องการของธุรกิจภายในบริบทของตนเองทั้งทางด้าน วัฒนธรรม โครงสร้าง เทคโนโลยี และวิธีการทำงาน จึงจะสามารถบอกได้ว่า องค์การต้องทำอะไรบ้าง ต่อจากนั้นก็ต้องผสมผสานวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดในแต่ละกระบวนการและพัฒนากระบวนการที่สามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งการสอดประสานระหว่างกลยุทธ์องค์การและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น จะนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ถือว่าเป็นหลักสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงจำเป็นต้องบูรณาการกลยุทธ์เพื่อให้กลยุทธ์ทั้งสองสอดคล้องกัน ที่จะสนับสนุนให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ

การที่องค์การจะดำเนินการเพื่อให้ประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายนั้น ปัจจัยต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น ระบบบริหาร เทคโนโลยีทั้งทางด้านการจัดการด้านต่างๆ เช่น การใช้ระบบ ERP เข้ามาใช้ในการจัดการด้านต่างทั้งทางด้านการควบคุมด้านๆ ทั้งทางด้านการควบคุมการผลิต การควบคุมคลังสินค้า การจัดซื้อ การจัดการทางบัญชี เงินเดือน ฯลฯ หรือ การพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตให้สามารถผลิตสินค้าได้จำนวนมากกว่าคู่แข่ง เช่น การทำระบบการผลิตแบบอัตโนมัติ (JIDOKA หรือ Automation) การเพิ่มประสิทธิภาพในสายการผลิต (Production line) เพื่อลดความสูญเปล่า (MUDA หรือ LOSS) ต่างๆในการผลิต ด้วยแนวคิดการดำเนินการผลิตต่างๆ เช่น ระบบการผลิตแบบ LEAN เป็นต้น

อย่างไรก็ตามแม้ว่าระบบต่างๆ ที่นำเข้ามาใช้สำหรับรองรับการดำเนินการต่างๆ ภายในองค์การจะเป็นสิ่งสำคัญ แต่การที่องค์การจะสามารถขับเคลื่อนไปได้นั้น จำเป็นต้องมีทรัพยากรมนุษย์เข้ามาดำเนินการเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนไปได้ โดยทรัพยากรมนุษย์ที่จะเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การนั้น จำเป็นต้องมีความสามารถและสมรรถนะที่เหมาะสมกับการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์การและหากองค์การประกอบไปด้วยทรัพยากรมนุษย์ที่มี

ความรู้ความสามารถเป็นเลิศนั้น จะยิ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินการขององค์การมากขึ้นด้วย บุคลากรที่มีความสามารถจะเป็นปัจจัยหลักที่มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อองค์การที่จะมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การได้

ด้วยองค์ประกอบทั้งทางด้านระบบและทรัพยากรมนุษย์ที่สอดประสานกันนี้ จะเป็นที่มาของความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) ขององค์การ ซึ่งในปัจจุบันองค์การที่จะอยู่รอดได้ จำเป็นต้องมีความสามารถทางด้านการแข่งขันกับองค์การอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์การด้านธุรกิจที่เป็นธุรกิจประเภทเดียวกันที่ต้องแข่งขันกันสูง องค์การจึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาให้อยู่รอดได้

ดังนั้น จึงไม่อาจปฏิเสธได้ว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นหนึ่งส่วนประกอบที่สำคัญขององค์การ ดังนั้น แต่ละองค์การจึงเน้นไปที่การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถคุณภาพเข้ามาทำงานในองค์การของตนอย่างจริงจัง ซึ่งเป็นสิ่งที่ดี แต่อย่างไรก็ตาม แม้ว่าองค์การจะสามารถคัดสรรบุคลากรที่เหมาะสมเข้ามาได้ดีเท่าไรก็ตาม แต่องค์การยังมีสิ่งหนึ่งที่ท้าทายองค์การมากกว่านั้นก็คือการรักษาบุคลากรให้ทำงานกับองค์การอย่างต่อเนื่องและตลอดไป เพราะความรู้ความสามารถของบุคลากรนั้นจะถูกพัฒนาอย่างต่อเนื่องระหว่างที่ทำงานกับองค์การที่จะเป็นความสามารถที่เหมาะสมกับการทำงานให้กับองค์การเป็นความรู้ที่เรียกว่าความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) ที่เป็นความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ ซึ่งเป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์การ ดังนั้นการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์การนั้น ก็ถือได้ว่าเป็นการรักษาองค์ความรู้ขององค์การที่มีผลลัพธ์คือการรักษาองค์ความรู้ขององค์การนั่นเองหากบุคลากรเหล่านี้หายไปจากองค์การแล้วองค์ความรู้ความสามารถต่างๆ ที่ส่งผลต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์การนั้นก็จะหายไปด้วย ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้องค์การเกิดความสูญเปล่า ทั้งจากการที่ต้องเสียเวลาในการคัดเลือกบุคลากรทดแทน รวมถึงเสีย

การธำรงรักษาบุคลากร (Retention) ให้ทำงานกับองค์การนั้นเป็นอีกประเด็นหนึ่งที่ท้าทายองค์การต่างๆ ที่มีการแข่งขันสูงมากในปัจจุบันซึ่งแต่ละองค์การนั้นจำเป็นต้องพยายามที่จะนำเสนอปัจจัยและกลยุทธ์ต่างๆ ที่จะมาใช้ในการจูงใจบุคลากรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรต่อองค์การ

เพื่อให้บุคลากรทำงานกับองค์การในระยะยาวการที่องค์การจะสามารถรักษาบุคลากรซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญให้อยู่กับองค์การได้นานที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยจูงใจ (Incentive) ต่างๆ เพื่อใช้ในการจูงใจบุคลากรให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

แรงจูงใจ (Motivation) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีผลโดยตรงต่อพฤติกรรมของบุคคล เพราะเป็นปัจจัยที่จะกระตุ้น ผลักดันให้บุคคลเกิดพฤติกรรมหรือไม่เกิดพฤติกรรมไปในแนวทางใดแนวทางหนึ่ง ซึ่งธรรมชาติของมนุษย์นั้น จำเป็นต้องมีแรงจูงใจที่เป็นสาเหตุของการเกิด

พฤติกรรมเสมอ การที่บุคลากรขององค์การได้รับแรงจูงใจที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการนั้นจะส่งผลให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มความสามารถ ส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การและความสำเร็จของตัวบุคลากรเอง

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจูงใจบุคลากรที่สำคัญมีอยู่ 2 ปัจจัยด้วยกัน โดยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตที่ดีที่เรียกว่าปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) ในการทำงานของบุคลากรไม่ว่าจะเป็น เวลาในการทำงานสถานที่ทำงาน สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการทำงาน หรือเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ ที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการดำรงชีวิต รวมไปถึงกิจกรรมต่างๆ เช่น การนำเที่ยว งานเลี้ยงปีใหม่ อาหาร ฯลฯ ที่แต่ละองค์การพยายามนำเสนอเพื่อให้เป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรภายในองค์การ

อีกปัจจัยหนึ่งคือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจที่เรียกว่าปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) ในการทำงานของบุคลากร ไม่ว่าจะเป็น โอกาสที่จะประสบความสำเร็จและความก้าวหน้าในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ หน้าที่ความรับผิดชอบในงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยทั้ง 2 ปัจจัยนี้เป็น 2 ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรภายในองค์การโดยความผูกพันของบุคลากรในการทำงานกับองค์การต่อไป มีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์การ รวมถึงความพร้อมที่จะทุ่มเทให้กับองค์การให้การดำเนินการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

ในทางตรงกันข้าม หากบุคลากรในองค์การไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานก็จะทำให้การปฏิบัติงานต่ำ ส่งผลเสียต่างๆให้กับองค์การไม่ว่าจะเป็นมีการลางานบ่อยครั้ง มาทำงานสาย ขาดงาน ลาออกจากงาน ผลงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เป็นไปได้ยากที่องค์การจะประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายต่างๆที่ขององค์การที่ได้ตั้งไว้ ดังนั้น ผู้บริหารในฐานะที่หน้าที่รับผิดชอบควรตระหนักถึงความสำคัญของแรงจูงใจที่จะสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้เกิดขึ้นกับบุคคลากรในองค์การกล่าวคือ แรงจูงใจในการทำงาน (Work Motivation) ของบุคลากรนั้นเป็นสิ่งที่องค์การต้องให้ความสำคัญและสนใจศึกษาเพื่อพัฒนาองค์การ

ดังนั้น แต่ละองค์การจึงปฏิเสธไม่ได้เลยว่า แรงจูงใจในการทำงานนั้น มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันกับองค์การ โดยผลสุดท้ายคือ ทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับองค์การและทำงานกับองค์การอย่างต่อเนื่องและยาวนานนั่นเอง

บริษัท ไทยฮอนด้าแมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด เป็นเป็นองค์การขนาดใหญ่ที่มีการดำเนินธุรกิจในระดับโลก มีผลิตภัณฑ์หลักคือ รถจักรยานยนต์ และ อุปกรณ์ต้นกำลังโดยมีบริษัทแม่อยู่ที่เมืองโอสุ จังหวัดคุมาโมโต้ ประเทศญี่ปุ่น และมีกำลังและเทคโนโลยีในการผลิตชั้นนำที่ของโลกและได้นำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ออกมาสนองความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง โดยมียอดจำหน่ายเป็นอันดับต้นๆ ของประเทศไทย ดังนั้น องค์การจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีความสามารถเป็นเลิศและเหมาะสมที่จะเป็นปัจจัยที่ช่วยขับเคลื่อนให้องค์การก้าวไปข้างหน้าและมีความสามารถทางการแข่งขันกับบริษัทอื่นๆ ในโลกที่มีการแข่งขันสูง ณ ปัจจุบัน

ด้วยเหตุนี้ ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจศึกษาวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการทำงานที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานส่วนบริหารธุรกิจบริษัท ไทยฮอนด้าแมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการวางกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการจูงใจให้บุคลากรทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มความสามารถและทำงานกับองค์การอย่างยาวนาน อันเนื่องมาจากแรงจูงใจในการทำงานที่ดีที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ โดยในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาความพึงพอใจของพนักงานส่วนบริหารธุรกิจ (Business Managementdivision : BM) ที่เป็นส่วนที่มีหน้าที่ในการบริหารภาพรวมของการดำเนินงานของบริษัท จึงถือว่าเป็นอีกส่วนหนึ่งที่สำคัญไม่น้อยไปกว่าฝ่ายผลิตเพาะเปรียบเสมือนหัวเรือที่จะนำพาองค์กรไปในทิศทางต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องศึกษาความพึงพอใจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การในครั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณากลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อไป

ความมุ่งหมายของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรของบุคลากรส่วนบริหารธุรกิจ (Business Management Division : BM) บริษัท ไทยฮอนด้าแมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด
2. เพื่อศึกษาถึงระดับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรบุคลากรส่วนบริหารธุรกิจ (Business Management Division : BM) บริษัท ไทยฮอนด้าแมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด
3. เพื่อศึกษาปัญหาและพิจารณาข้อเสนอแนะในการทำงานของบุคลากรบุคลากรส่วนบริหารธุรกิจ (Business Management Division : BM) บริษัท ไทยฮอนด้าแมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด

สมมติฐานของการศึกษา

1. ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์การแตกต่างกัน
2. ระดับแรงจูงใจของปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) ที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์การแตกต่างกัน
3. ระดับแรงจูงใจของปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) ที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์การแตกต่างกัน

ขอบเขตของการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตในการศึกษาทอยู่ที่บุคลากรส่วนบริหารธุรกิจ (Business Management Division : BM) บริษัท ไทยฮอนด้าแมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด โดยใช้แนวความคิดเกี่ยวกับ พฤติกรรมองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ ทฤษฎีแรงจูงใจต่างๆ ซึ่งผู้ศึกษามีความคิดเห็นว่าตัวแปรที่น่าจะมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ โดยตัวแปรของการวิจัยประกอบด้วย ตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม ดังนี้

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้กำหนดตัวแปรอิสระเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ดังนี้

1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานะภาพ การศึกษา ฝ่ายที่ทำงานอยู่ ตำแหน่งงานประสบการณ์ทำงาน รายได้ต่อเดือน

1.2 ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) ได้แก่ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ที่แบ่งเป็นสวัสดิการหมวดต่างๆ ของบริษัทฯ รวมไปถึง กิจกรรม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน คุณภาพของการบังคับบัญชา

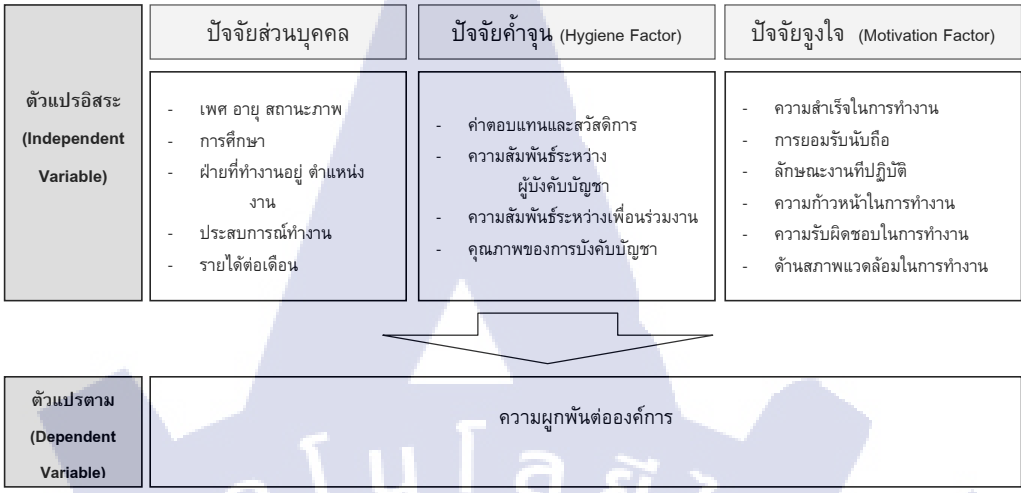
1.3 ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) ได้แก่ความสำเร็จในการทำงานการยอมรับนับถือลักษณะงานที่ปฏิบัติความก้าวหน้าในการทำงานความรับผิดชอบในการทำงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

2. ตัวแปรตาม (Dependent Variable)

ความผูกพันต่อองค์การ

กรอบแนวคิดในการศึกษา

กรอบแนวคิดในการศึกษา แรงจูงใจในการทำงานที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานส่วนบริหารธุรกิจ บริษัท ไทยฮอนด้าแมนูแฟคเจอริ่ง จำกัดมีตัวแปรอิสระหลักๆ ทั้งสิน 3 กลุ่มตัวแปรโดยในแต่ละตัวกลุ่มตัวแปรอิสระนั้น จะประกอบไปด้วยปัจจัยต่างๆ และระดับแรงจูงใจซึ่งสัมพันธ์กับตัวแปรตามที่เป็นความผูกพันต่อองค์การโดยสามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังภาพข้างล่าง


ตัวแปรอิสระ (Independent Variable)
ปัจจัยส่วนบุคคล
- เพศ อายุ สถานะภาพ
- การศึกษา
- ฝ่ายที่ทำงานอยู่ ตำแหน่งงาน
- ประสบการณ์ทำงาน
- รายได้ต่อเดือน
ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor)
- ค่าตอบแทนและสวัสดิการ
- ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา
- ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน
- คุณภาพของการบังคับบัญชา
ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor)
- ความสำเร็จในการทำงาน
- การยอมรับนับถือ
- ลักษณะงานที่ปฏิบัติ
- ความก้าวหน้าในการทำงาน
- ความรับผิดชอบในการทำงาน
- ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน
ตัวแปรตาม (Dependent Variable)
ความผูกพันต่อองค์การ

3. **ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor)** คือ ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจภายใน หรือเป็นความต้องการขั้นสูงตามทฤษฎีของมาสโลว์ (พัชสิรี ชมพูคำ. 2552 : 181) เป็นปัจจัยที่จะกระตุ้นให้คนที่ทำงานแล้วมีความรู้สึกพอใจในงานที่ทำอยู่ กล่าวคือ มีความรู้สึกในด้านที่ดี และเป็นการจูงใจภายในงาน จึงทำให้เกิดความพอใจในงานขึ้น ปัจจัยเหล่านี้ ส่วนใหญ่แล้วก็จะเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ โดยคนจะถูกจูงใจในการให้ผลผลิต และ จะนำไปสู่การจูงใจในวิธีการบริหารงานได้ด้วย (ชูศักดิ์ เจนประโคน. 2557 : 49)

4. **ความผูกพันในงานของบุคลากร** คือ เป็นความมุ่งมั่นและความพยายามที่จะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์การ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นระดับความพยายามที่จะอุทิศเวลา สติปัญญา และแรงงานของบุคลากรไปใส่ที่งาน โดยสิ่งที่สำคัญที่บุคลากรจะแสดงออกถึงความผูกพันในงาน ชาร์เล็ต (พิชิต เทพวรรณ์. 2554 : 174; อ้างอิงจาก Charles. 2006)

แผนงานและระยะเวลาในการดำเนินงาน

ผู้ศึกษาได้วางแผนการดำเนินงานโดยมีระยะเวลาในการศึกษาตั้งแต่เดือน ตุลาคม พ.ศ.2558 ถึง พฤษภาคม พ.ศ.2559 โดยมีหัวข้อการดำเนินงานดังนี้

1. ศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน รวมถึงการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. จัดทำแบบสอบถามเพื่อศึกษาองค์ประกอบแรงจูงใจที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของบุคลากร
3. แจกจ่ายแบบสอบถามภายในบริษัทกรณีศึกษาและรวบรวมแบบสอบถามกลับ
4. นำข้อมูลที่ได้มาประมวลผลด้วยโปรแกรม SPSS และ Microsoft Excel
5. สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ
6. เรียบเรียงและจัดทำรูปเล่มสารนิพนธ์
7. นำเสนอผลการศึกษาต่อคณะกรรมการหลักสูตร
8. นำส่งรูปเล่มสารนิพนธ์ฉบับสมบูรณ์

ตารางที่ 1 แผนงานและระยะเวลาในการดำเนินงาน

ระยะเวลาในการศึกษาครั้งนี้ดำเนินการตั้งแต่เดือน ตุลาคมพ.ศ.2558 ถึง พฤษภาคม พ.ศ.2559

ลำดับ	ขั้นตอนในการดำเนินการ	ปี 2558			ปี 2559				
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.
1	ศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจ ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน รวมถึงการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	←	—	→					
2	จัดทำแบบสอบถามเพื่อศึกษาองค์ประกอบแรงจูงใจที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของบุคลากร			←	—	→			
3	แจกจ่ายแบบสอบถามภายในบริษัทกรณีศึกษาและรวบรวมแบบสอบถามกลับ				←	—	→		
4	นำข้อมูลที่ได้มาประมวลผลด้วยโปรแกรม SPSS					←	—	→	
5	สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ						←	—	→
6	เรียบเรียงและจัดทำรูปเล่มสารนิพนธ์				←	—	—	→	
7	นำเสนอผลการศึกษาต่อคณะกรรมการหลักสูตรฯ							←	— →
8	นำส่งรูปเล่มสารนิพนธ์ฉบับสมบูรณ์								← →

บทที่ 2
หลักการพื้นฐาน เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หลักการพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ปัจจัยการสร้างแรงจูงใจและความผูกพันของพนักงาน โดยได้นำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมองค์กรและการพัฒนาองค์กร
2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติและความพึงพอใจในงาน
3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ
4. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
5. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมในการทำงาน เจตคติต่องาน และ ความพึงพอใจในงาน
6. ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
7. ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการธำรงรักษาพนักงาน
8. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมองค์กรและการพัฒนาองค์กร

ในยุคโลกาภิวัฒน์ ที่ทำงาน (Workplace) ได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เพื่อให้องค์กรอยู่รอด และประสบผลสำเร็จในการบริหารงาน องค์กรจำเป็นต้องมีการการปรับตัว ทั้งการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและวิธีการบริหาร ซึ่งมีวิธีการหลายวิธีด้วยกัน เช่น Reengineering, Resizing, Transformation Flattering Downsizingและวิธีการอื่นล้วนเป็นเรื่องของความพยายามเพื่อให้เกิดการอยู่รอด และการได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กร (ประยงค์ มีใจซื่อ. 2557 : 2)

ปัจจุบัน กระแสการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) หรือ โลกไร้พรมแดน (Border-Less World) ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รุนแรง ต่อเนื่อง ซับซ้อน และเกี่ยวข้องกัน อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากเทคโนโลยีและสังคมที่ก้าวหน้า ได้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์ ในหลายๆด้าน เราจึงต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

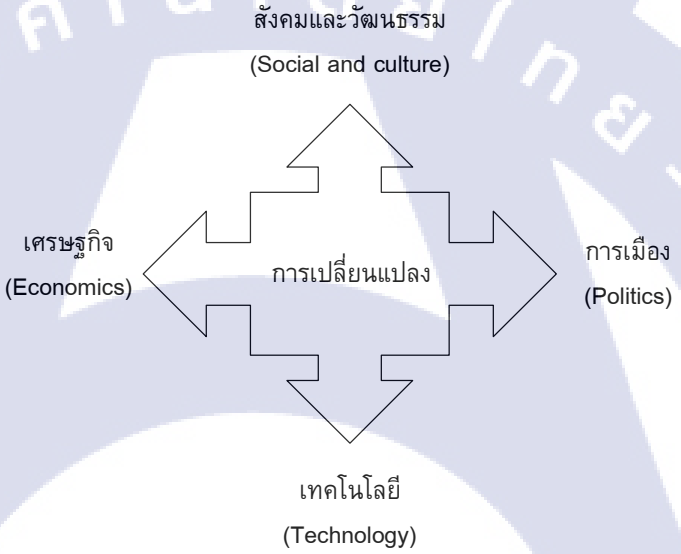
จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันนั้น มีมิติของการเปลี่ยนแปลงท่าสำคัญอยู่ 4 ประการดังนี้ (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. 2551 : 13)

1. สังคมวัฒนธรรม (Social and Culture) สังคมจะมีความเป็นพลวัตร ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สังคมและวัฒนธรรมจะเปลี่ยนแปลงไปสู่การผสมผสานกันกับสังคมวัฒนธรรมอื่นมากขึ้น รวมถึง ค่านิยม ทัศนคติ ความต้องการ และลักษณะเฉพาะของคนในสังคม

2. เศรษฐกิจ (Economics) เศรษฐกิจในปัจจุบันนั้นจะเปลี่ยนแปลงไปในทางการแข่งขันมากขึ้น และเปิดกว้างทางการแข่งขันมากขึ้น

3. การเมือง (Politics) ซึ่งในปัจจุบัน ประชาชนมีส่วนร่วมทางการเมืองมากขึ้น เพื่อให้ได้มาซึ่งนโยบายที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดการพัฒนามากขึ้น เช่น การจัดตั้งคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน หรือBOI ตลอดจนการลดหย่อนภาษีการนำเข้า และนโยบายส่งเสริมการลงทุน เป็นต้น

4. เทคโนโลยี (Technology) ปัจจุบัน คอมพิวเตอร์ได้เข้ามามีบทบาทในการเพิ่มประสิทธิภาพ การทำงานขององค์กรมากขึ้น ทำให้องค์กรต้องพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีตลอดเวลา หลีกเลี่ยงการใช้เครื่องมือ เครื่องจักร หรือระบบที่ล้าสมัย รวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และมีความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับเทคโนโลยี รวมถึงการพัฒนาระบบงานและโครงสร้างให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี



รูปที่ 2 การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสิ่งแวดล้อม

ที่มา : ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2551). **พฤติกรรมองค์การ.** หน้า 17.

จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลานี้เอง องค์กรในยุคของโลกอนาคตนั้น จะมีลักษณะดังนี้ (ประยงค์ มีใจซื่อ. 2557 : 2)

1. ที่ทำงานมีการเปลี่ยนแปลง (The Workplace is Changing) โดยเปลี่ยนแปลงไปสู่ความหลากหลายภายในองค์กรมากขึ้น ทั้ง เชื้อชาติ ภาษา ความเชื่อ ค่านิยม ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความเข้าใจในความหลากหลายเหล่านี้

2. ความคาดหวังของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลง (Customer Expectations are Changing) ความคาดหวังของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ๆ จากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี องค์กรจึง

จำเป็นต้องเติมความต้องการของลูกค้าให้เต็มอยู่เสมอ โดยการเพิ่มคุณค่าในตัวสินค้าและบริการ (Value Added)โดยยึดกลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick Response) เป็นหลัก

3. องค์กรเปลี่ยนแปลง (Organizations are Changing) โดยทุกองค์กรจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดอาจทำได้โดย การลดขนาด (Downsizing) การสร้างพันธมิตรทางการค้า (Strategic Alliances) การปรับโครงสร้างใหม่ (Creating New Structure) การปรับรื้อองค์กร (Reengineering) การปรับระบบสื่อสารระบบใหม่ (Network Organization) การปรับเปลี่ยนองค์กรเป็นแนวราบ (Flatter Organization)เพื่อปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง

4. ผู้บริหารจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงตาม (Managers Must Change Too)โดยการเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อม โครงสร้าง ระบบที่มีการเปลี่ยนแปลง

โดยสรุปแล้ว เนื่องจากการพัฒนาในด้านต่างๆ ในปัจจุบัน องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวและการพัฒนาในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรยู่รอดได้ท่ามกลางสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและมีการแข่งขันกันสูง

<u>ความหมายขององค์กร</u>

พิวริไฟเออร์; และเชอร์วู้ด (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. 2551 : 21; อ้างอิงจาก Purifier; and Sherwood. 1960) กล่าวว่า องค์กร หมายถึง การรวมตัวกันของบุคคลจำนวนมาก เพื่อ ที่จะร่วมกัน ทำงานที่สลับซับซ้อนอย่างเป็นระบบให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

เบอร์นาร์ด (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. 2551 : 21; อ้างอิงจาก Barnard. 1970) กล่าวว่า องค์กร หมายถึง ระบบของการทำกิจกรรมร่วมกันอย่างมีความรู้สำนึกของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป

ฮิคส์ (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. 2551 : 21; อ้างอิงจาก Hicks. 1972) กล่าวว่าองค์กร หมายถึงกระบวนการที่มีการจัดโครงสร้างให้มีบุคคลมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์

เชอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์; และออสบอร์น (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. 2551 : 21; อ้างอิงจาก Schermerhorn, Hunt; and Osborn. 1995) กล่าวว่าองค์กร หมายถึง การรวบรวมบุคคลเข้าทำงานด้วยกัน โดยมีการแบ่งงานกันทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ระบบองค์กรนั้น จะมีลักษณะร่วมอยู่ 4 ประการ

1. ระบบ ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ และข้อมูลย้อนกลับ โดยระบบจะถูกสร้างขึ้น เพื่อที่จะมีปฏิสัมพันธ์กันภายในและระหว่างสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ

2. การรวมตัวของบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป อาจเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ อาจมี หรือไม่ไม่โครงสร้างก็ได้

3. กิจกรรม

4. วัตถุประสงค์ โดยเป็นวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Communion Objective)

สรุปคือ องค์กรหมายถึง ระบบที่เกิดจากการรวมตัวของบุคคลอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เพื่อทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีเป้าหมายท่าจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยการที่บุคคลในภาคธุรกิจมารวมตัวกันเข้าเป็นองค์กร มักจะมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน เพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีผลกำไรขององค์กรเป็นสำคัญ โดยเขาจะได้รับผลตอบแทนในรูปของเงินเดือน ความก้าวหน้า ความภูมิใจ และการดำรงชีวิตในสังคม (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. 2551 : 23)

<u>ความหมายของพฤติกรรมองค์กร</u>

มิดเดิลมิสต์; และฮิทท์ (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. 2551 : 26; อ้างอิงจาก Middlemist; and Hitt. 1988) กล่าวว่า พฤติกรรมองค์กร หมายถึงเป็นการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มภายในองค์กรซึ่งความเข้าใจดังกล่าว จะนำไปใช้เพิ่มความพึงพอใจให้แก่พนักงาน เพื่อเพิ่มผลผลิตและเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรนั้นๆ

บารอน; และกรีนเบอร์ก (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. 2551 : 26; อ้างอิงจาก Baron; and Greenberg. 1989) กล่าวว่า พฤติกรรมองค์กร หมายถึงการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กรโดยศึกษากระบวนปัจเจกบุคคล กลุ่ม และ องค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรและทำให้บุคคลที่ทำงานในองค์กรมีความสุข

ร็อบบินส์ (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. 2551 : 26; อ้างอิงจาก Robbins; and Greenberg. 1993)กล่าวว่า พฤติกรรมองค์กร หมายถึงเป็นการศึกษาถึงการกระทำของบุคคลในองค์กร และผลกระทบของพฤติกรรมนั้นต่อการแสดงออกขององค์กร

มัวร์เฮด; และกริฟฟิน (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. 2551 : 26; อ้างอิงจาก Moorhead; and Griffin. 1995) กล่าวว่า พฤติกรรมองค์กร หมายถึงการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมมนุษย์กับองค์กร และตัวองค์กรเอง ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจพฤติกรรมองค์กรในภาพรวม

เชอร์เมอร์ฮอร์น; และคณะ (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. 2551: 26; อ้างอิงจาก Schermerhorn; and et al. 1995) กล่าวว่า พฤติกรรมองค์กร หมายถึงการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์กร

โดยสรุป พฤติกรรมองค์กรเป็นการศึกษาผลกระทบของพฤติกรรมระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล และสภาพแวดล้อม ทั้งที่เกิดขึ้นภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งมีผลต่อการดำเนินการขององค์กร เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

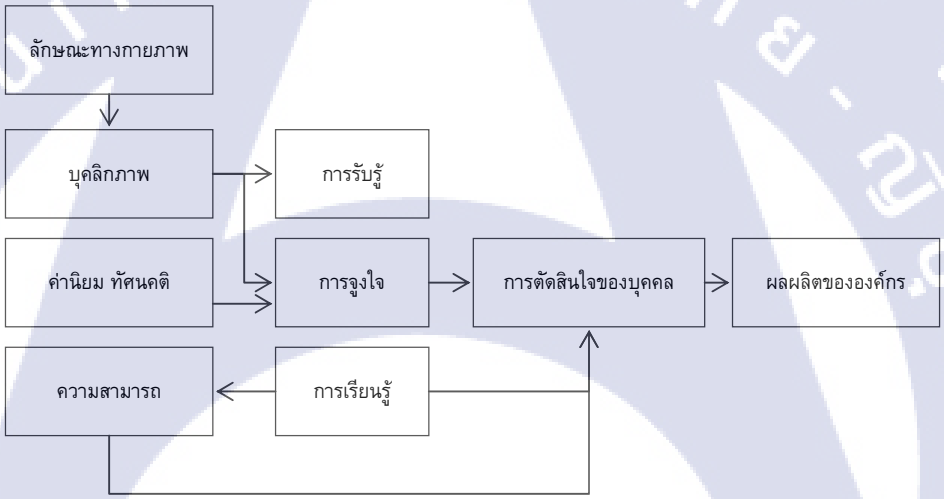
การวิเคราะห์พฤติกรรมองค์กร

สามารถแบ่งขอบเขตการศึกษาออกเป็น 3 ระดับดังนี้ (นิติพล ภูตะโชติ. 2556 : 6)

1. ระดับบุคคล (Individual Level)
2. ระดับกลุ่ม (Group Level)
3. ระดับองค์กร(Organization System Level)

1. ระดับบุคคล (Individual Level)

เป็นการศึกษารายละเอียดต่าง ๆ ของแต่ละบุคคลที่มีความแตกต่างกัน ทั้ง นิสัย อายุ เพศ สถานสมรส บุคลิกภาพ ทัศนคติ ค่านิยม ความสามารถ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการทำงานในองค์กร

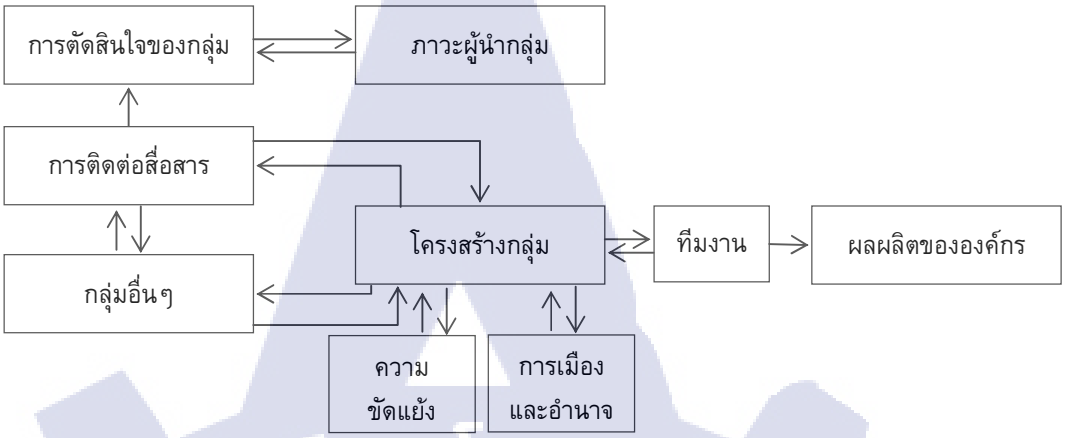


รูปที่ 3 ปัจจัยในการวิเคราะห์พฤติกรรมระดับบุคคล

ที่มา : นิติพล ภูตะโชติ.. (2556). **พฤติกรรมองค์กร.** หน้า 7.

2. ระดับกลุ่ม (Group Level)

เป็นการศึกษาพฤติกรรมของคนในกลุ่ม เช่น การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม การตัดสินใจกลุ่ม ภาวะผู้นำ โครงสร้างกลุ่ม ความขัดแย้ง การเมือง อำนาจ เป็นต้น จำเป็นต้องศึกษาปัจจัยต่าง ๆที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกลุ่ม ที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

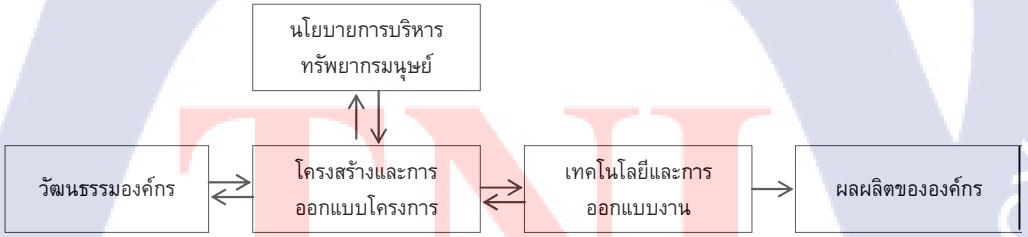


รูปที่ 4 ปัจจัยในการวิเคราะห์พฤติกรรมระดับกลุ่ม

ที่มา : นิติพล ภูตะโชติ. (2556). **พฤติกรรมองค์กร.** หน้า 7.

3. ระดับองค์กร (Organization System Level)

เป็นการศึกษาภาพรวมขององค์กรทั้งหมดที่มีลักษณะเฉพาะต่างกัน เป็นการศึกษาเกี่ยวกับ นโยบาย วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างและการออกแบบองค์กร เทคโนโลยี การออกแบบงาน ถ้าได้ทำการศึกษาอย่างถ่องแท้ จะเข้าใจถึงผลกระทบต่อพฤติกรร มองค์กรและเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรต่อไป



รูปที่ 5 ปัจจัยในการวิเคราะห์พฤติกรรมระดับองค์กร

ที่มา : นิติพล ภูตะโชติ. (2556). **พฤติกรรมองค์กร.** หน้า 7.

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติและความพึงพอใจในงาน

นิติพล ภูตะโชติ (2556 : 44) ได้ให้ความหมายของทัศนคติว่า ทัศนคติ เป็นเรื่องเกี่ยวกับสภาพความรู้สึก ของแต่ละบุคคล ที่มีต่อสิ่งเร้าและสิ่งแวดล้อมต่างๆ รอบตัวเรา เช่น คน สัตว์ สิ่งของ คำพูด เครื่องหมาย รวมทั้งสิ่งที่เป็น นามธรรมอื่นๆ โดยความรู้สึก ดังกล่าวอาจเป็นไปในทางบวกหรือทางลบ เช่น ชอบหรือไม่ชอบ จึงเป็นการประเมินสิ่งแวดล้อมหรือสิ่งเร้าของแต่ละบุคคล

ทัศนคติคือการประเมินผลสิ่งต่างๆ ที่ได้พบเห็นว่ามีความรู้สึกอย่างไรกับสิ่งเหล่านั้น เช่น ชอบ ไม่ชอบ เฉยๆ เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกที่มีต่อบางสิ่งบางอย่าง ซึ่งอาจจะแสดงออกมาทั้งทางบวก ทางลบ หรือเป็นกลาง ก็ได้

สรุปความหมายของทัศนคติ ได้ว่า ทัศนคติ เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความรู้สึก ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งว่า ชอบ ไม่ชอบ ลำเอียง เฉยๆ ซึ่งความรู้สึกต่างๆเป็นการประเมินจากสิ่งที่ได้พบเห็น การรับรู้ อารมณ์ ความคาดหวัง และจะมีผลต่อความคิดซึ่งอยู่ภายในจิตใจของมนุษย์ และยังสามารถเกิดปฏิกิริยาและพฤติกรรมออกมาภายนอกให้เห็นได้ เช่น ท่าทาง คำพูด การกระทำ แต่ทัศนคติส่วนมากจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของมนุษย์มากกว่าพฤติกรรมที่แสดงออกมาภายนอก

<u>ประเภทของทัศนคติต่อการทำงาน</u> (นิติพล ภูตะโชติ. 2556 : 49)

ทัศนคติที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นการประเมินผลพนักงานกับการทำงานในสภาพแวดล้อมของงาน ทั้งทางบวกและทางลบ นักพฤติกรรมองค์กรได้แบ่งประเภทของทัศนคติต่อการทำงานออกเป็น 4 อย่าง คือ ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ความเกี่ยวข้องกับงาน (Job Involvement) ความผูกพันกับองค์กร (Organizational Commitment) พฤติกรรมการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน (Organizational Citizenship Behavior)

<u>1. ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)</u>

บุคคลที่มีความพึงพอใจในงานสูงจะมีทัศนคติต่องานในทางบวก เช่น เขาชอบงานที่เขาทำชอบหัวหน้า ชอบเพื่อนร่วมงาน อยากจะทำงานอยู่กับบริษัทนานๆ

แต่ถ้าบุคคลมีความพึงพอใจในงานต่ำเขาจะมีทศนคติต่องานที่นั้นในทางลบ เช่น เขาเบื่องาน ไม่อยากทำงาน อยากจะลาออก เขาไม่ชอบหัวหน้า ไม่ชอบเพื่อนร่วมงาน อยากไปหาทำงานที่อื่น

ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานเกิดจากการปฏิบัติที่ดีของผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานมีปัจจัยหลายอย่างที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งสามารถแบ่งได้ดังนี้

1.1 โครงสร้างองค์กรถ้าองค์กรมีการจัดโครงสร้างที่ดี ไม่ซับซ้อนมากจนเกินไป มีการแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจนไม่เกิดการก้าวก่ายหน้าที่กัน

1.2 นโยบายในการบริหาร องค์กรจะต้องมีนโยบายในการบริหารงานที่ชัดเจนแน่นอน ผู้บริหารจะต้องมีการกำหนด นโยบายขององค์กรที่สามารถปฏิบัติตามได้ และทุกคนเข้าใจในนโยบายต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ผู้ปฏิบัติทุกระดับจะต้องปฏิบัติตามนโยบายขององค์กรอย่างเคร่งครัด เพื่อให้ทุกอย่างบรรลุผลตามที่กำหนดเอาไว้

1.3 พฤติกรรมของผู้บริหาร ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมแสดงออกมาในทางลบจะทำให้พนักงานขาดความเชื่อถือ และไม่มีความศรัทธาต่อผู้บริหาร ดังนั้น ผู้ที่เป็นผู้บริหารจะต้องระมัดระวังในพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์เพราะจะเป็นผลเสียต่อการบริหารงานในองค์กร

1.4 การปฏิบัติของผู้บริหารต่อพนักงานผู้บริหารจะต้องปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างไม่แตกต่าง ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ควรจะปฏิบัติตัวให้เป็นที่รักของพนักงาน

1.5 หัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับพนักงานมาก เป็นผู้ให้คุณให้ทาแก่พนักงาน ดังนั้น ถ้าหัวหน้างานปฏิบัติหน้าทีอย่างตรงไปตรงมา จะสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี

1.6 สภาพแวดล้อมในการทำงาน องค์กรจะต้องจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดี ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการทำงาน เช่น มีแสงสว่างเพียงพอ เสียงไม่ดังเกินไป มีอากาศถ่ายเท อากาศไม่ร้อน หรือหนาวจนเกินไป ฯลฯ สภาพแวดล้อมในการทำงานจะเอื้อต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

1.7 ชื่อเสียงของบริษัท บริษัทที่มีชื่อเสียง มีความมั่นคง ย่อมเป็นสิ่งดึงดูดใจให้คนอยากจะมาทำงานด้วย คนส่วนใหญ่ มีความปรารถนาอยากจะทำงานกับบริษัทที่มีชื่อเสียงเพราะจะทำให้เยขาได้รับการยกย่องในสังคม

1.8 ความมั่นคงในการทำงาน อาชีพที่มั่นคงเป็นทีต้องการของทุกคน เพราะจะทำให้เขาเกิดความมั่นใจในอาชีพการงานที่มั่นคง ไม่ต้องเป็นห่วงเรื่องการตกงาน ดังนั้น ความพอใจในการทำงานของพนักงานจึงเกิดจากความมั่นคงในอาชีพ

1.9 ความปลอดภัยในการทำงาน คนส่วนใหญ่พึงพอใจในการทำงานที่มีความปลอดภัยสูงและหลีกเลี่ยงงานที่มีความเสี่ยงต่อชีวิตและทรัพย์สิน

1.10 เพื่อนร่วมงานการมีเพื่อนร่วมงานที่ดีทำให้พนักงานเกิดความพอใจในการทำงาน เพราะจะไม่เกิดความรู้สึกกังวลใดๆ เกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน การทำงานมีความไว้วางใจกันได้ ปัญหาต่างๆ จะไม่เกิดขึ้น ถ้ามีเพื่อนร่วมงานที่ดี

1.11 เงินเดือน การจ่ายเงินเดือนที่ดี เหมาะสม ไม่เอาเปรียบพนักงานและพนักงานก็สามารถเลี้ยงชีพอยู่ได้องค์กรใดที่จ่ายค่าตอบแทนสูงจะเป็นตัวดึงดูดให้คนดี คนเก่งเข้าร่วมทำงานได้มาก การได้รับเงินเดือนที่สูงจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

1.12 ผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ นอกจากเงินเดือนและสวัสดิการต่างๆแล้ว ถ้าองค์กรมีผลประโยชน์ตอบแทนในลักษณะอื่นๆ จะเป็นตัวดึงดูดใจให้พนักงานทุ่มเทให้กับการทำงาน เช่น การจ่ายโบนัสในอัตราที่ดึงดูดใจ การให้รางวัลตางๆ การส่งไปดูงานต่างประเทศ

1.13 สวัสดิการ

1.14 ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ

1.15 ความยุติธรรม

2. ความเกี่ยวข้องกับงาน (Job Involvement)

ถ้าพนักงานได้มีโอกาสและมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ องค์กรมาก เพื่อแสดงความคิดเห็น การวางแผน การตัดสินใจเรื่องสำคัญๆ การแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น การเข้าร่วมประชุมเพื่อเสนอนความคิดเห็นและเรื่องอื่นๆ หากองค์กรให้ความสำคัญกับพนักงานเพื่อให้รับผิดชอบงานสำคัญๆ และกิจกรรมต่างๆในองค์กรจะทำให้พนักงานมีทัศนคติต่อองค์กรในทางบวก ถ้ารับการเข้ามีส่วนร่วมงานและกิจกรรมขององค์กรมาก พนักงานจะมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรมาก แต่ถ้าระดับการเข้าไปมีส่วนร่วม ระดับในการแสดงความคิดเห็น การแก้ปัญหาและกิจกรรมต่างๆ มีน้อย พนักงานจะมีทัศนคติทางลบที่มากกว่าทางบวก

3. ความผูกพันกับองค์กร (Organizational Commitment)

โดยปกติ พนักงานที่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร จะมีความผูกพันกับองค์กรมาก ให้ความช่วยเหลือ เอาใจใส่รับผิดชอบต่อหน้าที่ มีความจงรักภักดีต่อองค์กร เสียสละ สนับสนุนการทำงาน ขององค์กรทุกอย่างจนบรรลุผลสำเร็จ ปกป้องรักษาชื่อเสียงขององค์กรจนถึงที่สุด

ส่วนพนักงานที่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กรจะมีลักษณะตรงกันข้าม ไม่มีความผูกพันกับองค์กร ไม่จงรักภักดี ไม่ทุ่มเทให้กับการทำงาน

4. พฤติกรรมการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน (Organizational Citizenship Behavior)

เป็นพฤติกรรมในทางบวก เป็นการเสียสละเพื่อช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี มีความสมัครใจและอาสาช่วยทำงานต่างๆ โดยไม่ต้องร้องขอ มีความทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร หลักเลี่ยงความขัดแย้งต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในองค์กร ให้ความเชื่อฟังผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา และให้ความร่วมมือในการทำงานทุกอย่าง เพื่อให้งานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย

โดยสรุป ทัศนคติเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความคิด ความรู้สึก ที่มีต่อสิ่งเร้าหรือปัจจัยต่างๆซึ่งความคิดหรือหรือความรู้สึกนั้นจะมีผลต่อการแสดงออกของพฤติกรรมต่างๆ ทั้งท่าทาง การแสดงออก การกระทำหรือคำพูดต่างๆ โดยสิ่งเร้าต่างๆ สำหรับภายในองค์กรนั้น ไม่ว่าจะเป็นความพึงพอใจในงาน ทั้งด้านโครงสร้างองค์กร นโยบาย ผู้บริหาร หัวหน้างาน ความมั่นคงในงาน เงินเดือน ผลประโยชน์ โอกาสในความก้าวหน้าต่างๆ รวมไปถึง ความผูกพันกับองค์กร

การช่วยเหลือซึ่งกันและกันของเพื่อนร่วมงาน จะเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อการแสดงออกของพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร ดังนั้น ทัศนคติของบุคลากรในองค์กรนั้น เป็นสิ่งที่องค์กรจำเป็นต้องทำการศึกษาเพื่อให้องค์กรรับรู้ และสามารถดำเนินการพิจารณามาตรการในการแก้ไขหรือปรับทัศนคติให้เป็นทัศนคติที่องค์กรต้องการ

วิธีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (Changing Attitude)เกี่ยวกับการทำงานในองค์กร

เพื่อให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ผู้บริการองค์กรมีความจำเป็นต้องหาวิธีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงานไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ ซึ่งวิธีการใช้เพื่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงานหลายวิธี ดังนั้น ในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงานไปในทิศทางที่องค์กรต้องการสามารถทำได้ดังนี้ (นิติพล ภูตะโชติ. 2556 : 53)

1. การติดต่อสื่อสาร (Communication)

เป็นการให้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนแก่พนักงานอย่างทั่วถึง เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกับความเป็นจริงที่เกิดขึ้น เพื่อให้พนักงานทุกคนมีความเข้าใจในข่าวสารนั้นอย่างถูกต้องไม่เกิดความสับสนวุ่นวายหรือเข้าใจผิด ซึ่งจะเป็นต้นเหตุของการนำไปสู่ทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร เมื่อพนักงานทุกคนได้รับข้อมูลและเข้าใจในข่าวสารดังกล่าวก็จะช่วยให้พนักงานเข้าใจผู้บริหารละองค์กรดียิ่งขึ้น ถ้าการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพทุกฝ่าย ทุกแผนก จะทำให้พนักงานทุกคนไม่เกิดความสับสน สร้างความเข้าใจระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา หัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน การติดต่อสื่อสารเป็นวิธีการหนึ่งที่ช่วยสร้างหรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติพนักงานไปในทิศทางทีองค์กรต้องการ

2. การให้ข้อมูลเพิ่มเติม (Additional Information)

การให้ข้อมูลเพิ่มเติมแก่พนักงานเป็นสิ่งจำเป็น เพราะพนักงานจะได้ข้อมูลครบถ้วน จะช่วยให้นพนักงานเข้าใจในสถานการณ์ต่างๆ ได้ดียิ่งขึ้น แต่ถ้าหากพนักงานได้ข้อมูลข่าวสารไม่ครบถ้วน อาจจะทำให้พนักงานเกิดความสับสนในข่าวสาร ดังนั้น ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบจะต้องให้ข้อมูลเพิ่มเติมแก่พนักงานให้ครบถ้วน เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกับความเป็นจริง เป็นการแก้ไขปัญหาการมีทัศนคติในทางลบต่อองค์กร

3. การเสริมแรงการเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่ต้องการ (Reinforce Desired Attitudes Change)

การเสริมแรงเพื่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่ต้องการมีอยู่ 2 วิธี ดังนี้

3.1 การให้รางวัลแก่พนักงาน วิธีนี้ เป็นการแสดงออกและเป็นการยอมรับเพื่อสนับสนุนพฤติกรรมหรือทัศนคติที่ดีที่องค์กรต้องการ เช่น การให้รางวัลสำหรับพนักงานที่ปฏิบัติงานดีเด่น พนักงานดีเด่นประจำแผนก การประกาศเกียรติคุณ การให้โบนัส ฯลฯ

3.2 การลงโทษพนักงาน พนักงานที่มีพฤติกรรมหรือมีทัศนคติไปในทางที่องค์กรไม่พึงประสงค์ องค์กรจะทำการลงโทษที่เหมาะสมเพื่อให้พนักงานเหล่านั้นเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติไปทางที่องค์กรต้องการ เช่น พนักงานมาทำงานสายบ่อยๆ พนักงานที่ขาดงาน พนักงานที่ทำงานผิดพลาดบ่อยๆ พนักงานที่ขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชา การลงโทษพนักงานที่มีพฤติกรรมและทัศนคติในทางลบเหล่านี้จะทำให้พนักงานเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทัศนคติไปในทางที่ดีขึ้น

4. การใช้อิทธิพลกลุ่ม (Utilize Group Influence)

ผู้บริหารอาจใช้อิทธิพลของกลุ่มเพื่อทำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทัศนคติที่ไม่ดีของพนักงานบางคนในกลุ่ม โดยผู้บริหารจะพยายามเข้าถึงหัวหน้ากลุ่มและสมาชิกในกลุ่มเพื่อเป็นการกดดันให้พนักงานบาคนที่มีทัศนคติไม่พึงประสงค์ขององค์กรให้หยุดพฤติกรรมไม่ดีเหล่านั้น โดยกลุ่มจะมีส่วนช่วยในการกดดันดังกล่าว

ลักษณะของการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ

เฮอร์เบิร์ต ซี เคลแมน (นิติพล ภูตะโชติ. 2556: 54; อ้างอิงจาก Herbert C. Kelman. 1998) ได้อธิบายลักษณะของการเปลี่ยนแปลงทัศนคติออกเป็น 3 ประการ

1. การยินยอม (Compliance) บุคคลจะเกิดการยินยอมหรือยอมรับในสิ่งที่มีอิทธิพลต่อตัวเองและมุ่งหวังที่จะได้รับความพอใจจากบุคคลหรือกลไกนั้นๆ การที่บุคคลยอมรับและกระทำตามนั้นบางครั้งไม่ใช่เพราะบุคคลเห็นด้วยกับสิ่งเหล่านั้นเสมอไป แต่ที่เขายอมรับอาจเป็นเพราะเขาต้องการอยากจะได้รางวัลหรือสิ่งอื่นๆ ที่ใช้ในการจูงใจ การยอมรับหรือยินยอมเปลี่ยนแปลงทัศนคติจะมากหรือน้อยย่อมขึ้นอยู่กับจำนวนหรือมูลค่าของรางวัล

2. การเลียนแบบ (Identification) บุคคลเกิดการเลียนแบบในกรณีที่บุคคลมีการยอมรับสิ่งเร้าหรือสิ่งกระตุ้น ซึ่งการยอมรับดังกล่าวมีผลมาจากการที่บุคคลต้องการจะเลียนแบบผลของการเลียนแบบจะทำให้ทัศนคติของบุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การเลียนแบบจึงเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงทัศนคติซึ่งผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จะเกิดขึ้นมากหรือน้อยย่อมขึ้นอยู่กับความโน้มน้าวจิตใจของสิ่งเร้าที่มีต่อบุคคลนั้น การเลียนแบบยังขึ้นอยู่กับพลังและสิ่งเร้าที่ทำให้เกิด

3. ความต้องการที่อยากจะเปลี่ยน (Internalization) เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลยอมรับในสิ่งที่มีอิทธิพลเหนือกว่า ซึ่งตรงกับความต้องการภายในค่านิยมของเขา ค่านิยมที่บุคคลมีอยู่เดิม ความพึงพอใจที่มีอยู่แล้ว มีความต้องการอยากจะเปลี่ยนแปลง

ชูศักดิ์ เจนประโคน (2557 : 8) ได้กล่าวถึงปัจจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจให้คนทำงานไว้ว่า ในการจูงใจคนนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำในองค์กรจะต้องศึกษาให้รู้ว่า อะไรคือปัจจัยที่จะกระตุ้นให้บุคคลได้แสดงออกซึ่งพฤติกรรม ไปในแนวทางที่ต้องการ และอะไรคือปัจจัยที่จะรักษาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ไว้ได้ดังนั้นจึงมีข้อที่ควรคำนึงถึงปัจจัยแรงจูงใจให้คนทำงานโดยจะต้องคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้

1. ค้นหาปัจจัยที่แท้จริงที่จะทำให้พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมานั้นสอดคล้องกับวัตถุประ สงค์ที่ต้องการ

แนวคิดนี้จะช่วยให้ผู้บริหารระบุปัจจัยแห่งพฤติกรรมได้อย่างถูกต้องนั้น ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับการลดบทบาทแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ตนเองโดยที่นักวิชาการทั้งสองคน ได้กล่าวสรุปเป็นหลักการว่า “ในการพิจารณาปัจจัยแห่งพฤติกรรม หากพบว่า พฤติกรรมใดเกิดขึ้นหรือถูกชักนำ หรือ รักษาไว้ได้ โดยมีปัจจัยทั้งภายในและภายนอกเป็นตัวกำหนด การจูงใจก็ควรจะเน้นที่ปัจจัยภายนอกมากกว่าปัจจัยภายใน

2. การเน้นวิธีการทางบวกมากกว่าทางลบ

กล่าวคือ ผู้บริหารจะสามารถมีอิทธิพลอยู่เหนือพฤติกรรม และสามารถรักษาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ไว้ได้โดยใช้วิธีการทางบวกและทางลบ ได้แก่

2.1 การตอบแทนทางลบ คือ การทำโทษ

2.2 การควบคุมโดยการสร้างสภาวะแวดล้อมทางลบ

2.3 การทำให้หมดโอกาสที่จะได้รับผลตอบแทน คือ การไม่ให้ขึ้นเงินเดือน โบนัส หรืออื่นๆ ที่เป็นผลตอบแทน

2.4 การให้ผลตอบแทนทางบวก คือ การให้รางวัล การประกาศเกียรติคุณ และการให้ขึ้นเงินเดือน รวมทั้ง ค่าตอบแทนในด้านอื่นๆ ที่องค์กรจัดให้

โดยวิธีการใน 3 ข้อแรก สามารถควบคุมพฤติกรรมของบุคคลได้จริง แต่ให้ผลทางลบมากกว่า กล่าวคือ แม้ว่าจะทำงานหนัก แต่ก็ทำด้วยความไม่เต็มใจ ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมา อันเนื่องมาจาก การขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งอาจจะทำให้ผลผลิตจากการทำงานนั้น ไม่มีคุณภาพ และไม่มีประสิทธิภาพตามไปด้วย ส่วนในข้อที่ 2.4 นั้น จะเป็นผลในทางบวกมากกว่าทางลบ ซึ่งจะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานด้วยความตั้งใจและเต็มใจ

3. การยึดมั่นในความยุติธรรม การให้รางวัลตอบแทน การเลื่อนขั้นเงินเดือน และการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งนั้น จะต้องให้เหมาะสมกับงานที่ทำ และจะต้องให้อย่างเสมอภาคทุกคนโดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ไม่เลือกปฏิบัติ ในเมื่อทุกคนทำงานอย่างเดียวกัน และมีผลงานใน

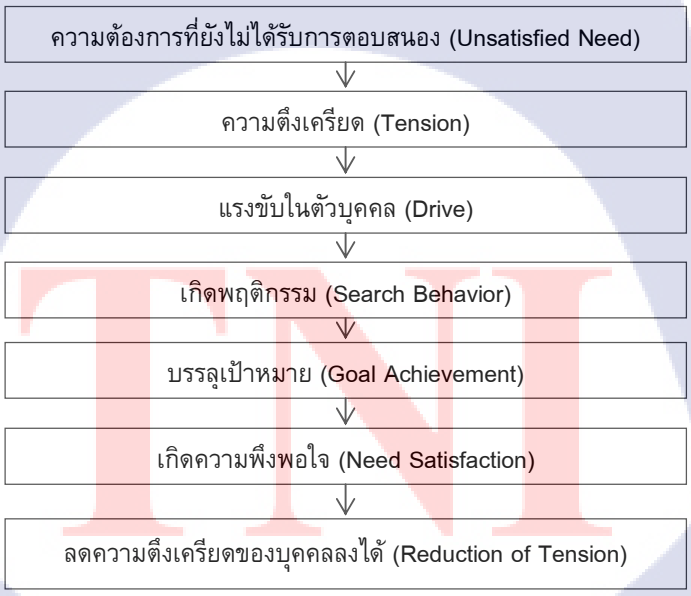
ระดับเดียวกัน ผู้บริหารหรือผู้นำในองค์กรควรจะยึดมั่นในระบบคุณธรรมในการจูงใจให้คนทำงาน

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจและการเสริมแรง

เดวิด เอ ดีเซนโซ (นิติพล ภูตะโชติ. 2556 : 184; อ้างอิงจาก David A. Decenzo. 2002) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า “การจูงใจเป็นกำลังใจในการกระทำบางอย่างของแต่ละบุคคลโดยมีเงื่อนไข ซึ่งการกระทำดังกล่าวสามารถตอบสนองความพึงพอใจและความต้องการของแต่ละบุคคล”

โดย เดวิด เอ ดีเซนโซ (นิติพล ภูตะโชติ. 2556 : 184; อ้างอิงจาก David A. Decenzo. 2002)ยังได้อธิบายถึงกระบวนการจูงใจ (Motivation Process) ไว้ดังนี้

แรงจูงในมีจุดเริ่มต้นมาจากความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง (Unsatisfied Need) จึงทำให้เกิดความตึงเครียด (Tension) ซึ่งจะมีผลต่อการเกิดแรงขับในตัวบุคคล (Drive) ซึ่งแรงขับดังกล่าวจะกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม (Search Behavior) เพื่อแสวงหาสิ่งตอบสนองที่ต้องการ เมื่อความต้องการบรรลุเป้าหมาย (Goal Achievement) ก็จะเกิดความพึงพอใจ (Need Satisfaction) และในที่สุดก็จะสามารถลดความตึงเครียดของบุคคลลงได้ (Reduction of Tension) ดังรูปที่ 6



รูปที่ 6 กระบวนการจูงใจ

ที่มา : นิติพล ภูตะโชติ. (2556). **พฤติกรรมองค์กร.** หน้า 185.

ฮาโรลด์คูนซ์ (นิติพล ภูตะโชติ. 2556 : 184; อ้างอิงจาก Harold Koontz. 2000) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่าการจูงใจเป็นการผลักดันหรือขับเคลื่อนให้เกิดการกระทำกิจกรรมต่างๆ ซึ่งการกระทำดังกล่าวจะส่งผลต่อความพึงพอใจ ความต้องการ หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนอง (Unsatisfied Need)ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้มนุษย์ดิ้นรนหาสิ่งต่างๆ ที่ตนยังขาดอยู่ เพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง

ความตึงเครียด (Tension)ความตึงเครียดเกิดจากความต้องการของบุคคลที่ไม่ได้รับการตอบสนอง จึงเป็นสาเหตุทำให้คนเกิดอาการตึงเครียดขึ้นมา ความตึงเครียดจะหายไปเมื่อความต้องการได้รับการตอบสนอง

แรงขับ แรงผลักดัน หรือแรงจูงใจ (Drivers or Motives) ถ้าความต้องการของบุคคลยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความตึงเครียดก็ยังคงมีอยู่ และถ้ามีสิ่งจูงใจเพื่อกระตุ้นให้เขาสามารถบรรลุความต้องการได้ สิ่งจูงใจดังกล่าวจะเป็นพลังผลักดัน ขับเคลื่อนให้เขาไปถึงเป้าหมายตามที่เขาต้องการ

แสดงพฤติกรรม หรือ กระทำ (Behavior or Action) มนุษย์จะแสดงพฤติกรรม หรือกระทำบางอย่างออกมาเพื่อให้ได้สิ่งที่เขาต้องการ เช่น ทำงานหนัก ขยัน เชื่อฟังผู้บังคับบัญชา ไม่ป่วย ไม่สาย ไม่ขาดงาน ฯลฯ การกระทำดังกล่าวจะทำให้เขาไปสู่ความสำเร็จในสิ่งที่เขาต้องการ เช่น ผลประโยชน์ตอบแทน ความดีความชอบ การขึ้นเงินเดือน โบนัส ตำแหน่งหน้าที่การงาน

เป้าหมาย หรือความสำเร็จ (Goal or Achievement)เมื่อความต้องการของบุคคลได้รับการตอบสนอง เขาก็บรรลุเป้าหมายและไปถึงความสำเร็จที่เขาต้องการ เช่น ได้เลื่อนตำแหน่ง ได้รับการคัดเลือกให้เป็นพนักงานดีเด่น หรือได้มีโอกาสไปดูงานที่ต่างประเทศ

ชูศักดิ์ เจนประโคน (2557) ได้กล่าวถึงความหมายของแรงจูงใจ ไว้ว่า “แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง สภาวะใดๆ ก็ตามที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา” โดยมีความมุ่งมั่นที่จะทานเพื่อให้งานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ และมีสภาพแวดล้อมเป็นตัวกำหนดขึ้น

ชูศักดิ์ เจนประโคน (2557 : 10) กล่าวถึงความหมายของการจูงใจว่า แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง การนำปัจจัยต่างๆ ที่เป็นแรงจูงใจมาผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการ และปัจจัยต่างๆที่นำมาใช้นั้นอาจจะเป็นเครื่องล่อ รางวัล การลงโทษ การทำให้เกิดการตื่นตัว รวมทั้งการทำให้เกิดความคาดหวัง

มัลลิกา ธรรมจริยาวัฒน์ (2554 : 592) ได้ให้ความหมายของคำว่าแรงจูงใจว่าแรงจูงใจหมายถึงสภาวะใหม่

โดยสรุปเทคนิคการสร้างแรงจูงใจ (Motivation Technique) หมายถึง วิธีการกระตุ้นหรือการปลุกเร้าให้คนมีกำลังใจที่จะทำงานให้สำเร็จ โดยการนำเอาปัจจัยต่างๆ ที่เป็นแรงจูงใจมาผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทาง เพื่อให้การดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น แรงจูงใจจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่เราต้องนำมาใช้ในชีวิตประจำวัน การบริหารคนในองค์กร การอยู่ร่วมกันในครอบครัว ผลของความสำเร็จทางงด้านธุรกิจ ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงวาน และ ความสุขในชีวิตประจำวัน ก็เกิดจากแรงจูงใจนั่นเอง จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ผู้บริหาร หรือผู้นำองค์กรสามารถนำไปใช้กับบุคคลต่างๆที่เกี่ยวข้องได้ตามความเหมาะสมของหน่วยงานนั้นๆ เป็นต้น

การสร้างแรงจูงใจจึงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ตราบใดที่มนุษย์เรายังมีความต้องการ (Needs) โดยจะทำให้สภาวะของร่างกายเกิดความไม่สมดุล และเมื่อร่างกายเกิดความไม่สมดุลแล้วก็จะทำให้เกิดมีแรงขับ (Drives) ที่จะกำหนดทิศทางเพื่อแสดงพฤติกรรมและการกระทำไปสู่เป้าหมายที่จะตอบสนองต่อความต้องการนั้นๆ และเมื่อรนเรารับการตอบสนองแล้ว แรงขับก็จะลดลง เราจึงเกิดความพอใจขึ้นมา เช่น เวลาคนเรามีความหิว ก็จะเกิดน้ำย่อยออกมากระตุ้นกระเพาะอาหาร (แรงขับ) จึงทำให้คนเราต้องการแสวงหา (ทิศทาง) เมื่อเราอิ่มแล้วก็จะหายหิวและเกิดสภาวะสมดุลในร่างกายของเราทันที

สำหรับการนำปัจจัยต่างๆและการลงโทษ มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมมาอย่างมีทิศทาง และเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขตามที่ต้องการ การจูงใจจะมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความต้องการ (Need) กล่าวคือ คนเราทุกคนจะมีความต้องการโดยไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อยังมีชีวิตอยู่ และความต้องการนี้เองที่จะทำให้เกิดแรงขับ (Drive) โดยที่แรงขับนั้นก็จะทำให้คนเราแสดงพฤติกรรมออกมา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเกิดความสบายใจขึ้น รวมทั้งเกิดความสุขความพอใจในที่สุด

ดังนั้น การจูงใจจึงเป็นพื้นฐานของกระบวนการทางจิตใจในพฤติกรรมองค์กร เพราะความต้องการเริ่มด้วยวามปรารถนา ความต้องการ ความประสงค์ จุดประสงค์ เป้าหมาย ความอยาก การกระตุ้นความรู้สึกภายในจิตใจให้เกิดการทำงานให้สำเร็จ ตามที่กำหนดไว้ สำหรับกิจกรรมการจูงใจนั้น ประกอบด้วยแนวคิดทาจิตวิทยา ซึ่งมีรากฐานแนวคิดที่วิวัฒนาการมาจากปรัชญาสุขนิยม (Hedonism) ซึ่งแนวคิดนี้เน้นให้บุคคลแต่ละคนแสวงหาความสุขและหาทางพ้นจากความเจ็บปวด

เพราะฉะนั้น แรงจูงใจ การจูงใจ หรือ การสร้างแรงจูงใจ จึงเป็นเงื่อนไขภายในของแต่ละบุคคลมากกว่าเงื่อนไขภายนอก ซึ่งจะทำหน้าที่กระตุ้นให้บุคคลลงมือปฏิบัติ นั่นก็คือ ความต้องการที่จะกระตุ้นให้บุคคลลงมือปฏิบัติกิจกรรมนั้นๆ โดยมีหลักสำคัญอยู่ 2 ประการ คือ

1. แนวทางบวก (Positive Approach) หมายถึง การแนะนำให้บุคคลเพื่อกระตุ้นให้ได้รับความพอใจเพิ่มขึ้น

2. แนวทางลบ (Negative Approach) หมายถึง การกระตุ้นให้บุคคลกระทำอะไรลงไปเพื่อลดความพึงพอใจ

ชูศักดิ์ เจนประโคน (2557 : 31) อธิบายว่า ในการอธิบายทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญอยู่ 2 ประการ

1. ความต้องการ (Needs) คือ การขาดแคลนในร่างกายหรือในตัวบุคคลรวมไปถึงข้อบกพร่องต่างๆ ในร่างกายด้วย

2. จุดมุ่งหมายปลายทาง (Goal) คือ ผลขั้นสุดท้ายที่เกิดขึ้น โดนมีภาวะหรือ เงื่อนไขเป็นปัจจัยทำให้เกิดแล้วจำไปสู่จุดมุ่งหมายนั้นๆ ซึ่งภาวะหรือเงื่อนไขนี้ จะทำให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำขึ้น

ดังนั้น ในระหว่างความต้องการ(Needs) กับจุดมุ่งหมายปลายทาง (Goal) จึงประกอบไปด้วยพฤติกรรม (Behavior) ดังรูป

รูปที่ 7 ความสัมพันธ์ ระหว่าง ความต้องการ พฤติกรรม จุดหมายปลายทาง

ที่มา : ชูศักดิ์ เจนประโคน. (2557). **เทคนิคการสร้างแรงจูงใจ.** หน้า 31.

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ อับราฮัมเอช มาสโลว์ (Abraham H. Maslow's Needs Hierarchy Theory)

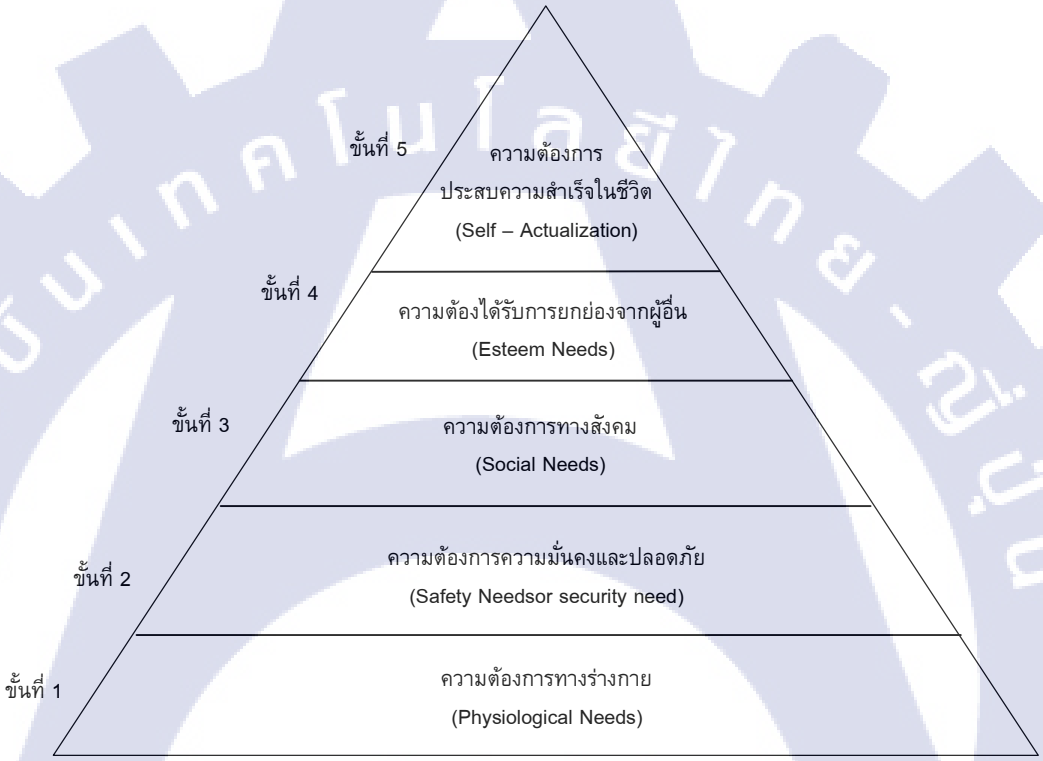
มาสโลว์ได้ชี้ให้เห็นว่าบุคคลถูกกระตุ้นจากความปรารถนาที่จะตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะอย่าง และความต้องการเหล่านี้ มาสโลว์ได้ตั้งข้อสมมติฐานที่เกี่ยวกับความต้องการของบุคคลไว้คือ (ชูศักดิ์ เจนประโคน. 2557 : 32)

1. บุคคลย่อมมีความต้องการอยู่ตลอดเวลาและไม่สิ้นสุด(ชูศักดิ์ เจนประโคน. 2557 : 32) และเมื่อความต้องการหนึ่งได้ราบการสนอง มนุษย์จะเกิดความต้องการใหม่ขึ้นมาอีก อย่างไม่สิ้นสุดตลอดเวลาที่มีชีวิตอยู่ (นิติพล ภูตะโชติ. 2556 : 189)

2. ความต้องการของบุคคลที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจอีกต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นจะมีผลต่อพฤติกรรม (วุฒิพล สกลเกียรติ. 2557 : 191) ซึ่งจะมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ ดังนั้น การจูงใจที่ได้ผลจะต้องเป็น

ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการสนอง มิฉะนั้น จะใช้เป็นแรงจูงใจไม่ได้ (นิติพล ภูตะโชติ. 2556 : 190)

3. ความต้องการของบุคคลนั้นจะเรียงเป็นลำดับชั้นของความต้องการ เมื่อความต้องการลำดับต่ำรับการตอบสนองแล้ว บุคคลนั้นก็จะให้ความสนใจกับความต้องการในลำดับชั้นสูงขึ้นอีกต่อไป (ชูศักดิ์ เจนประโคน. 2557 : 33) โดยลำดับชั้นแห่งความต้องการของมาสโลว์มี 5 ขั้นตอน ดังนี้



รูปที่ 8 ลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Need)

ที่มา : ชูศักดิ์ เจนประโคน. (2557). **เทคนิคการสร้างแรงจูงใจ.** หน้า 33.

3.1 ความต้องการทางกายภาพ(Physical Needs)

เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานหรือความต้องการในปัจจัย 4 ที่มีความจำเป็นและสำคัญที่สุดเพื่อความอยู่รอดของชีวิตได้แก่ อาหาร เพศ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ซึ่งเรียกว่าแรงขับทางกาย เป็นความต้องการที่มีความรุนแรง หรือมีพลังมากที่สุดในบรรดาความต้องการทั้งหมด (ชูศักดิ์ เจนประโคน. 2557 : 33) ถือว่าเป็นลำดับความต้องการขั้นแรกของมนุษย์ (สุวรรณี แสงมหาชัย. 2556 : 98)

สิ่งที่ทำให้รู้สึกอึดอัดในขั้นตอนนี้คือ ความหิว กระหาย อากาศอับ ร้อน แออัด เมื่อยล้า (สิริอร วิชชาวุธ. 2549 : 149) ในบริษัท โดยทั่วไปแล้วนั้นจะเป็นเรื่องของรายได้ที่เพียงพอและสภาพแวดล้อมของงานที่ดี (วุฒิพล สกลเกียรติ. 2557 : 191)

3.2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs)

เป็นความต้องการที่จะแสวงหาความปลอดภัยจากสิ่งแวดล้อม และความคุ้มครองจากผู้อื่นบางครั้งอาจเกิดขึ้นพร้อมๆ กับ ความต้องการทางกาย ความต้องการความปลอดภัยมีความแตกต่างไปตามสภาพความเป็นอยู่ในแต่ละท้องถิ่นและสิ่งแวดล้อมนั้นๆ สำหรับในปัจจุบันคนในเมืองจะมีความต้องการความปลอดภัยในด้านทรัพย์สิน การเจ็บป่วย ความปลอดภัยจากโจรผู้ร้าย ความต้องการประกันภัยในรูปแบบต่างๆ (ชูศักดิ์ เจนประโคน. 2557 : 34) ความมั่นคงปลอดภัยจากภัยอันตรายต่างๆ ความปลอดภัยจากการทำร้ายร่างกาย และความต้องการมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ (สุวรรณี แสงมหาชัย. 2556 : 98) ความต้องการความสงบ (สิริอร วิชชาวุธ. 2549 : 149)

สิ่งที่ทำให้รู้สึกอึดอัดในขั้นตอนนี้คือ การกลัวผิดกลัวถูก การลงโทษ การที่ไม่รู้ว่าจะเกิดอะไรขึ้น ความไม่มั่นคง (สิริอร วิชชาวุธ. 2549 : 149) ในบริษัท โดยทั่วไปแล้วนั้นจะเป็นการให้ประกันชีวิต ความปลอดภัยในการทำงาน กฎข้อบังคับที่ยุติธรรม และการยอมให้มีสหภาพแรงงาน เป็นต้น (วุฒิพล สกลเกียรติ. 2557 : 191)

3.3 ความต้องการด้านความรักและสังคม(Social Need)

เป็นความพอใจที่จะให้และรับความรักจากผู้อื่น หรือ มีความต้องการให้สังคมยอมรับนับถือ จากการศึกษาทางจิวิทยาคลินิก พบว่า คนที่ปรับตัวเข้ากับสังคมไม่ได้และมีอาการป่วยทางจิตอย่างรุนแรง ก็มักจะมีสาเหตุพื้นฐานมาจากการขาดความต้องการในด้านความรักนี้เอง คนในสังคมจึงต้องการมีคนที่รักใคร่ชอบพอ และต้องการให้ผู้อื่นหรือสังคมชอบพอรักใคร่ด้วยเช่นกัน ถ้าอยู่คนเดียวก็รู้สึกว้าเหว่ และก็จะส่งผลให้เกิดอาการป่วยทางจิตเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

ความต้องการความรักและเป็นที่ยอมรับของกลุ่มหรือสังคม จะต้องมีการทำงานร่วมกัน และต้องการมีส่วนร่วมในกลุ่ม โดยให้กลุ่มยอมรับตนเองได้ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับกลุ่มได้ด้วย เช่น กลุ่มครอบครัว สังคม ญาติมิตร กลุ่มทำงาน (ชูศักดิ์ เจนประโคน. 2557 : 35)

ในบริษัท โดยทั่วไปแล้วนั้นจะเป็นเรื่องของกิจกรรมต่างๆ เช่น การทำงานร่วมกัน งานสังสรรค์ การกีฬา การเป็นสมาชิกสโมสร หรือชมรมภายในบริษัท เป็นต้น (วุฒิพล สกลเกียรติ. 2557 : 191)

3.4 ความต้องการได้รับการยกย่องจากผู้อื่น (Esteem Need)

เป็นความต้องการให้คนอื่นยกย่อง ให้เกียรติ และให้ความสำคัญของตน เป็นความปรารถนาของบุคคลที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ ขึ้นได้เป็นอันมาก (ชูศักดิ์ เจนประโคน. 2557 : 35) เป็นขั้นตอนต่อไปของมนุษย์ที่ต้องการเป็นคนเด่นคนดังในสังคม และต้องการให้สังคมยกย่อง จนทำให้รู้สึกว่า ตนเองมีคุณค่า มีความภาคภูมิใจที่ได้รับการยกย่อง (นิติพล ภูตะโชติ. 2556 : 191) ดังจะเห็นได้จากบุคคลที่มีหน้าที่การงานและรายได้มั่นคง มีตำแหน่งหน้าที่ และมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม จะเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคม เพื่อให้ได้รับการยอมรับและชื่นชมจากผู้อื่น

ดังนั้น องค์กรจะต้องจัดตำแหน่งงานหรือความราบผิดชอบในงานเพื่อให้บุคคลเกิดความภูมิใจ (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. 2551 : 83) ในบริษัท โดยทั่วไปแล้วนั้นจะเป็นเรื่องของการยกย่องด้วยวิธีการต่างๆ เช่น จดหมายข่าว ป้ายนิเทศ การให้รางวัลตอบแทน เป็นต้น (วุฒิพล สกลเกียรติ. 2557 : 191)

เมื่อได้รับการยกย่องนับถือจนเป็นที่พอใจแล้ว จะทำให้บุคคลเหล่านั้นเป็นบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นคนที่มีค่าต่อสังคมมีพลัง มีสมรรถภาพ นำไปสู่ความสำเร็จในชีวิตขั้นต่อไป (ชูศักดิ์ เจนประโคน. 2557 : 36)

3.5 ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization)

เป็นความต้องการที่จะบรรลุความต้องการของตนเองอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นความต้องการสูงสุดของบุคคลที่ต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต เป็นความต้องการที่เกี่ยวกับการทำงานที่ตนเองชอบหรือต้องการที่เป็นอยู่ ณ ปัจจุบัน (ชูศักดิ์ เจนประโคน. 2557 : 36) เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นเมื่อ 1-4 ได้รับการตอบสนองเรียบร้อยแล้ว โดยบุคคลจะต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตตามที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้ ซึ่งแต่ละคนก็จะตั้งเป้าหมายต่างกัน (วุฒิพล สกลเกียรติ. 2557 : 191)

เนื่องจากความต้องการนี้เป็นความต้องการระดับสูงสุด บุคคลจึงต้องการโอกาสที่จะคิดสร้างสรรค์ภายในงาน ต้องการอิสระและความรับผิดชอบ ต้องการให้บรรลุความสมหวังของตนเองด้วยการใช้ความสามารถ ทักษะ และศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยแสวงหางานที่ท้าทาย การเปิดโอกาสให้เจาได้ใช้ศักยภาพของเขาจะทำให้บริษัทได้รับผลประโยชน์ที่ดีขึ้น (วุฒิพล สกลเกียรติ. 2557 : 192)

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์นั้น เป็นความต้องการที่อยู่ในจิตใต้สำนึก กล่าวคือคนมักไม่ค่อยรู้ตัวเองว่า เกิดความต้องการขั้นนั้นๆ ขึ้นเมื่อใด ความต้องการเหล่านี้จะเริ่มจากความต้องการทางด้านร่างกายในลำดับล่างสุดจนถึงลำดับบนสุดคือ ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต(ชูศักดิ์ เจนประโคน. 2557 : 36) เมื่อความต้องการในขั้นตอนใดรับการตอบสนองแล้วมนุษย์จะก้าวไปสู่ความต้องการที่สูงขึ้น

การนำความต้องการในแต่ละขั้นของบุคคลไปประยุกต์ใช้ในองค์กรนั้น สามารถทำได้ดังต่อไปนี้ (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. 2551 : 85)

1. ความต้องการทางกายภาพ (Psychological Need)
   - สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม
   - จัดพื้นที่ทำงานรวมถึงเวลาว่างจากการทำงานให้เพียงพอ
   - ได้รับเงินเดือนที่สามารถดำรงชีพได้ รวมถึง ได้รับอย่างเหมาะสม และเป็นธรรม
2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Need)
   - ตั้งกฎเกณฑ์และแนวทางทางด้านความปลอดภัย
   - พยายามไม่ปรับลดโครงสร้างองค์กรและพนักงาน(Downsizing)
   - จัดระบบการบริหารตามสายบังคับบัญชา
   - จัดทำเอกสารพรรณนางาน (Job Description) ที่ชัดเจน
   - ลดพฤติกรรมการข่มขู่หรือมีผลทางลบ
   - ให้ข้อมูลทางการเงินและอนาคตขององค์กร
   - ให้ผลประโยชน์และสวัสดิการแก่พนักงานการจัดระบบค่าตอบแทน (Compensation) และมีสวัสดิการ (Fringe Benefit)ที่เหมาะสม
3. ความต้องการมีส่วนร่วมในสังคม (Social Need)
   - สนับสนุนการทำงานเป็นทีม
   - สร้างความพอใจในงาน (Job Satisfaction) อย่างเป็นระบบ
   - จัดตั้งกลุ่มงาน (Task Group) ในการทำงานโครงการ (Project)
   - จัดการพบปะสังสรรค์ภายในองค์กร
   - ให้ความสำคัญระหว่างผู้นำและผู้ตามแต่ละคน
   - สนับสนุนการมีส่วนร่วมของกลุ่มอาชีพ
   - สนับสนุนการมีส่วนร่วมของกลุ่มสังคม
   - ประเมินผลงานและให้ผลตอบแทนตามผลงานของทีม
4. ความต้องการการยอมรับนับถือ (Esteem Need)
   - ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายและการตัดสินใจ
   - ให้โอกาสพนักงานในการแสดงทักษะและความสามารถ
   - แสดงการรับรู้ในความสำเร็จและก้าวหน้าของบุคคล
   - สร้างสัญญาจ้างที่สะท้อนความสำเร็จของแต่ละบุคคล
   - มอบหมายงานและให้การสนับสนุนเพื่อที่จะได้พัฒนาความสามารถ
   - ให้การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement Program)
   - ให้ความสนใจกับคุณสมบัติและลักษณะทางกายภาพของแต่ละตำแหน่ง

- จัดทำระบบพี่เลี้ยงเพื่อการสอนงาน และการจัดตั้งระบบให้คำปรึกษา
- ใช้การให้ผลตอบแทนเป็นเครื่องสะท้อนความก้าวหน้าของบุคคล

5. ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization)
   - ให้เป็นส่วนหนึ่งของการตั้งเป้าหมายและการจัดสินใจ
   - เปิดโอกาสและสนับสนุนการวางแผนและการพัฒนาอาชีพ
   - ทำการหมุนเวียนงานให้บุคคลมีประสบการณ์ที่หลากหลาย
   - ให้โอกาสการนำเสนอนวัตกรรมและการเสียงในโครงการใหม่ๆ
   - ส่งเสริมให้มีการมสื่อสารโดยตรงกับผู้อื่น เช่น ลูกค้า ผู้บริโภค และผู้ขายวัตถุดิบ
   - เปิดโอกาสและสร้างความท้าทายในการพัฒนาในฐานะมืออาชีพ
   - เปิดโอกาสและส่งเสริมการควบคุมตนเอง
   - ให้ผลตอบแทนเป็นรางวัลต่อพฤติกรรมที่ยอดเยี่ยม

<u>ทฤษฎี ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG Theory)</u>

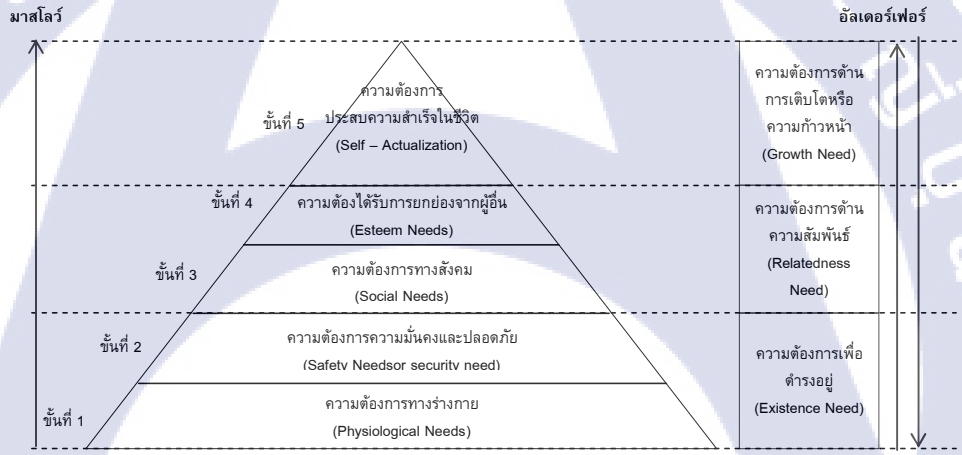
ทฤษฎีนี้มีความสอดคล้องกับการอธิบายถึงความแตกต่างของความต้องการในแต่ละบุคคล เนื่องจากแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันทั้งในด้านการศึกษา พื้นฐานครอบครัว วัฒนธรรมประเพณี และในด้านอื่นๆ (ชูศักดิ์ เจนประโคน. 2557 : 66)

ทฤษฎีนี้มีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ โดยแบ่งความต้องการของบุคคลออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ความต้องการเพื่อความอยู่รอดหรือความต้องการเพื่อดำรงอยู่ (Existence Needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐานต่างๆ ของมนุษย์ หรือเป็นความต้องการทางกายภาพ เช่นปัจจัย 4 ที่มีความจำเป็นและสำคัญที่สุดเพื่อความอยู่รอดของชีวิต รวมทั้งความต้องการความปลอดภัยในทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการด้วย

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Need) เป็นความต้องการมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น ซึ่งเป็นความต้องการทางสังคมและความต้องการได้รับการยกย่องนับถือในทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ

3. ความต้องการเจริญเติบโต หรือ ความต้องการความก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิตหรือเป็นความต้องการเป็นคนที่สมบูรณ์อย่างแท้จริง รวมทั้งเป็นความรู้สึกที่เกี่ยวกับพลังหรือนความสามารถของตนเอง และมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้ดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ในทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ


มาสโลว์
อัลเดอร์เฟอร์
ขั้นที่ 5
ความต้องการ
ประสบความสำเร็จในชีวิต
(Self – Actualization)
ขั้นที่ 4
ความต้องได้รับการยกย่องจากผู้อื่น
(Esteem Needs)
ขั้นที่ 3
ความต้องการทางสังคม
(Social Needs)
ขั้นที่ 2
ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย
(Safetv Needsor securitv need)
ขั้นที่ 1
ความต้องการทางร่างกาย
(Physiological Needs)
ความต้องการด้าน
การเติบโตหรือ
ความก้าวหน้า
(Growth Need)
ความต้องการด้าน
ความสัมพันธ์
(Relatedness
Need)
ความต้องการเพื่อ
ดำรงอยู่
(Existence Need)

ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของ แมคเคลลแลนด์ (McClelland's Theory of Needs)หรือทฤษฎีความต้องการ 3 ประการ (Three Needs Thoery)

รูปที่ 10 ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของแมคเคลลแลนด์ (McClelland's Achievement Theory)

ที่มา : นิติพล ภูตโชติ. (2556). **พฤติกรรมองค์กร.** หน้า 194.

แมคเคลลแลนด์ได้เสนอแนวคิดว่า คนเราจะมีความต้องการขั้นพื้นฐานอยู่ 3 ประการ หรือเรียกว่า Three Needs Theory ประกอยด้วยองค์ประกอบดังนี้ (นิติพล ภูตโชติ. 2556 : 194)

1. ความต้องการทางอำนาจ (Need of Power)

มนุษย์มีความปรารถนาที่จะมีอำจาจเหนือผู้อื่น ควบคุม ชี้นำผู้อื่น บังคับบัญชาและสั่งงานผู้อื่น แต่ก่อนที่จะทำเช่นนั้นได้ เขาจะต้องมีอำนาจและมีตำแหน่งหน้าที่สูงๆ ดังนั้นทำให้คนเกิดความสนใจในการแสวงหาอำนาจ เพื่อที่จะได้มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ในการยบริหารองค์กรจะเปิดโอกาสให้พนักงานเจริญก้าวหน้าในอาชีพ และสามารถเลื่อนตำแหน่งไปถึงผู้บริหารระดับสูงได้ ดังนั้น พนักงานจึงพยายามแข่งกันเพื่อที่จะได้ตำแหน่งและอำนาจ ความต้องการด้านอำนาจมีผลดีและผลเสีย ถ้าความต้องการอำนาจเพื่อที่จะใช้ให้การทำงานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายขององค์กรถือว่าเป็นเรื่องดี แต่ถ้าการใช้อำนาจเพื่อกตอบสนองความต้องการด้านผลประโยชน์ส่วนตัวจะเกิดผลเสียต่อองค์กรมากกว่า (นิติพล ภูตโชติ.2556:194)

ความต้องการทางด้านอำนาจมีอยู่ 2 แบบ คือ อำนาจต่อบุคคลและอำนาจต่อสถาบัน บุคคลที่มีความต้องการอำนาจส่วนบุคคลสูง นั้น เขาต้องการที่จะครอบงำบุคคลอื่นเพื่อที่จะแสดงความสามารถของเขาในการใช้อำนาจและคาดหวังให้ผู้อื่นกระทำตามและจงรักภักดีต่อเขาโดยส่วนตัวแทนที่จะเป็นองค์กร

ในทางกลับกัน บุคคลที่มีความต้องการอำนาจต่อสถาบันสูง จะมุ่งที่การทำงานร่วมกับบุคคลเพื่อที่จะแก้ปัญหาและส่งเสริมเป้าหมายขององค์กร บุคคลเช่นนี้ ชอบทำงานให้สำเร็จตามวิถีทางขององค์กร เขาเต็มใจที่จะเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวของเขาเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร (วุฒิพล สกลเกียรติ. 2557 : 202)

โดยความต้องการด้านอำนาจสามารถแยกแยะรายละเอียดได้ดังนี้ (นิติพล ภูตโชติ. 2556 : 195)

- ต้องการบังคับบัญชาผู้อื่น
- ต้องการสั่งงานผู้อื่น
- ต้องการชี้นำผู้อื่น
- ต้องการมีอำนาจเหนือผู้อื่น
- ต้องการมีตำแหน่งหน้าที่เหนือผู้อื่น
- ต้องการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

2. ความต้องการทางสังคมหรือความต้องการความผูกพัน (Need of Affiliation)

เป็นความต้องการอยากที่จะมีความผูกพันกับบุคคลอื่น ต้องการอยากจะมีเพื่อน มีสังคม ต้องการเป็นที่รักของผู้อื่น ดังนั้น บุคคลจะแสวงหามิตรภาพ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น บุคคลดังกล่าวจะถูกจูงใจให้ทำงานเกี่ยวกับการรติดต่อสื่อสาร งานด้านประชาสัมพันธ์ เพราะเขาจะได้มีโอกาสสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เพราะบุคคลเหล่านี้ ไม่ชอบทำงานตามลำพังเพียงคนเดียว (นิติพล ภูตโชติ. 2556 : 195)

เกี่ยวกับการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีเอาไว้ภายในองค์กรนั้น จากการศึกษาวิจัยชี้ให้เห็นว่า การมีความต้องการทางสังคมหรือความต้องการความผูกพันสูงนั้น อาจไม่มีประสิทธิภาพต่อการบรรลุเป้าหมาย เพื่อให้บุคคลร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สมาชิกของกลุ่มจึงมีความต้องการที่จะผูกพันสูง และทำให้เกิดความจงรักภักดีสูงขึ้นด้วย

โดยทั่วไปบุคคลที่ต้องการทางสังคมหรือความผูกพันสูงจะมีคุณลักษณะที่พยายามสร้างและนักษาความเป็นมิตรและความสัมพันธ์ทางจิตใจอย่างใกล้ชิดกับบุคคลอื่น ต้องการที่จะให้บุคคลอื่นชอบ สนุกกับงานเลี้ยงสังสรรค์ กิจกรรมทางสังคม การพูดคุย และชอบแสวงหาการมีส่วนร่วม ด้วยการยเข้าร่วมกลุ่มหรือองค์กร เพื่อการทำงานร่วมกันมากกว่าการแข่งขัน (วุฒิพล สกลเกียรติ. 2557 : 202)

โดยความต้องการด้านสังคมสามารถแยกแยะรายละเอียดได้ดังนี้ (นิติพล ภูตโชติ. 2556 : 195)

- ต้องการผูกพันกับบุคคลอื่น
- ต้องการเป็นที่รักของบุคคลอื่น

- ต้องการมิตรภาพ
- ต้องการมีส่วนร่วมในสังคม
- ต้องการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

3. ความต้องการด้านความสำเร็จ (Need of Achievemnet)

เป็นความต้องการที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดเอาไว้ บุคคลกลุ่มนี้จะให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงานเป็นอย่างมากและจะมีลักษณะดังนี้ (นิติพล ภูตโชติ. 2556 : 194)

3.1 เป็นผู้ที่ชอบทำงานอิสระ และมีความรับผิดชอบสูง

3.2 มีการกำหนดเป้าหมายให้เหมาะสมกับความสามารถของตนเอง เพื่อที่จะสามารถไปให้ถึงเป้าหมายนั้น

3.3 เน้นเรื่องของการบรรลุเป้าหมาย

3.4 มีความต้องการข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลงานที่ได้ทำไปแล้ว

3.5 มีความเต็มใจที่จะทำงานหนักและมีความพยายามสูง

3.6 แสวงหาความท้าทายและกล้าเสี่ยงอย่างมีเหตุผล

โดยบุคคลที่มีแรงจูงใจเพื่อให้ประสบความสำเร็จนั้นส่วนใหญ่จะมุ่งหวังความสำเร็จมากกว่ารางวัล ได้กระทำสิ่งที่ดีหรือมีประสิทธิภาพมากกว่าการมีส่วนร่วมมากกว่าการมีส่วนร่วมในการทำงานกับผู้อื่น ต้องการข้อมูลย้อนกลับอย่างรวดเร็วเพื่อทราบผลการปฏิบัติงานของเขา เป็นงานที่กำหนดเป้าหมายด้วยตนเองแบะมีนระดับความท้าทายที่เหมาะสม ไม่ชอบการประสบความสำเร็จโดยโอกาสหรือโชคและยินดีที่จะรับผิดชอบด้วยตนเองไม่ว่าจะสำเร็จหรือไม่สำเร็จก็ตาม โดยที่ถ้าเป็นงานที่ง่ายเกินไป เขาจะรู้สึกไม่พึงพอใจต่อความสำเร็จนั้น เพราะไม่ท้าทายความสามารถและทักษะของเขา

โดยความต้องการด้านความสำเร็จสามารถแยกแยะรายละเอียดได้ดังนี้ (นิติพล ภูตโชติ. 2556 : 196)

- มีความรับผิดชอบในงานสูง
- ทำงานประสบความสำเร็จมากกว่าคนอื่น
- มีความท้าทายและกล้าเสี่ยงอย่างมีเหตุผล
- มีความพยายามสูงและเต็มใจที่จะทำงานหนัก
- มีการกำหนดเป้าหมายของงานไว้อย่างเหมาะสมชัดเจน
- ให้ความสำคัญในเรื่องเป้าหมายของงาน

บุคคลแต่ละคนจะมีความต้องการทั้ง 3 ด้านในระดับที่แตกต่างกันออกไปตามลักษณะของแต่ละคน ถ้าความต้องการด้านเด่น ก็จะเป็นลักษณะของบุคคลนั้น จากการศึกษาวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่จะเน้นความต้องการประสบความสำเร็จ

ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการทั้ง 3 ด้านนั้น สามารถอธิบายได้ดังนี้ (วุฒิพล สกลเกียรติ. 2557 : 203)

1. บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูง จะเลือกการทำงานงานที่ต้องอาศัยความรับผิดชอบส่วนบุคคล การให้ข้อมูลย้อนกลับและมีอัตราเสี่ยงระดับปานกลาง

2. ลักษณะของความต้องการความสำเร็จสูง ไม่จำเป็นว่าจะเป็นนักบริหารจัดการที่ดี เพราะบุคคลประเภทนี้จะสนใจเฉพาะการปฏิบัติงานของตนให้ดี โดยไม่สนใจที่จะให้ผู้อื่นปฏิบัติได้ดีตามตนเอง เช่น พนักงานขายที่ประสบผลสำเร็จสูงไม่จำเป็นต้องเป็นนักบริหารการขายที่ดี

3. ความต้องการความผูกพันและความต้องการอำนาจ มีแนวโน้มที่จะสัมพันธ์กับความต้องการความสำเร็จในการบริหารจัดการ นักบริหารที่ดีจะมีความต้องการอำนาจสูงและมีความต้องการความผูกพันหรือความต้องการทาสงสังคมต่ำ แต่โดยความเป็นจริงแล้วแรงจูงใจใฝ่อำนาจจะเป็นความต้องการประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ มีข้อเสนอแนะว่าความต้องการาอำนาจสูงอาจเกิดจากหน้าที่ของบุคคลตามลำดับขั้นการบริหารขององค์กร

4. ถ้างานต้องการบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูง วิธีการที่ดีคือ การคัดเลือกบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูง หรือ บุคคลที่สามารถพัฒนาตนเองได้จากการฝึกอบรมในเรื่องการประสบผลสำเร็จ

<u>ทฤษฎี X และ Y ของ ดักลาส แม็กเกรเกอร์(Douglas McGregor's X and Y theory)</u>

แม็กเกรเกอร์ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบุคคลไว้ 2 แนวคิด ในมุมมองที่แตกต่างกันโดยทฤษฎี X

จะมองบุคคลในด้านลบ ส่วนทฤษฎี Y จะมองบุคคลในด้านบวก แนวคิดดังกล่าวได้มาจากการสังเกตการประพฤติปฏิบัติระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา (ประยงค์ มีใจซื่อ. 2557 : 119)

จากทฤษฎีของแม็กเกรเกอร์จะมองคนไปในลักษณะสุดขอบ กล่าวคือ จะมองคนงานไปทั้งในแง่ดีและแง่เลวดังรูป

รูปที่ 2.11 ลักษณะของทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ของแม็กเกรเกอร์

ที่มา : ชูศักดิ์ เจนประโคน. (2557). **เทคนิคการสร้างแรงจูงใจ.** หน้า 80.

โดยแม็กเกรเกอร์ได้สรุปเกี่ยวกับทฤษฎี X และ Y ไว้ดังนี้ (ประยงค์ มีใจซื่อ.2557 : 119)

ทฤษฎี X

1. คนส่วนมากไม่ชอบทำงาน ถ้าเป็นไปได้จะพยายามหลีกเลี่ยงงาน

2. เนื่องจากไม่ชอบทำงาน จึงต้องถูกบังคับ ควบคุม หรือข่มขู่ด้วยการลงโทษ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

3. พนักงานพยายามที่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบและชอบที่จะทำตามคำสั่ง

4. พนักงานมีค่านิยมเกี่ยวกับความมั่นคงของงานเหนือสิ่งอื่นใดและมีความกระตือรือร้นเพียงเล็กน้อย

ทฤษฎี X จะมองบุคคลไปในทางลบ (Negative) และวิธีการแก้ไขควรจะใช้วิธีการที่รุนแรงและเข้มงวด (Stick Approach) (ชูศักดิ์ เจนประโคน. 2557 : 60) ตามแนวคิดทฤษฎี X ผู้บริหารจะออกแบบงานซึ่งง่ายต่อการเรียนรู้ ค่อนข้างเฉพาะเจาะจงและมีการควบคุมดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิดตลอดเวลาเพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะบรรลุผลผลิตสูงสุด (ประยงค์ มีใจซื่อ.2557 : 119)

ทฤษฎี Y

1. พนักงานมองการทำงานว่าเป็นเรื่องปกติเกี่ยวกับการพักผ่อนหรือการเล่น

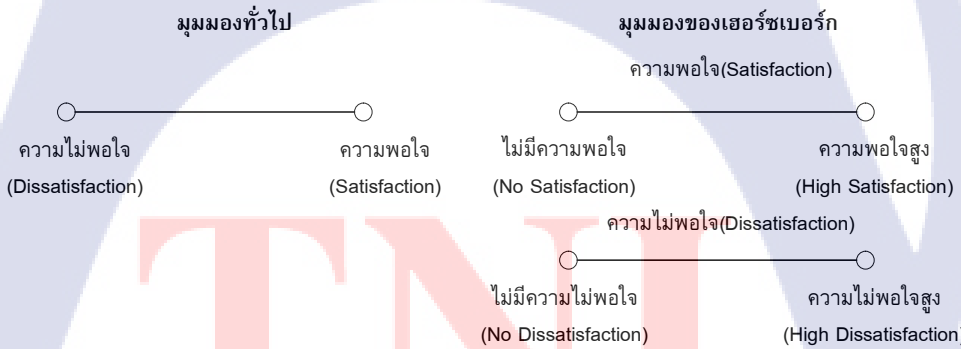
2. บุคคลพยายามที่จะทำตามคำสั่งของตนเองและควบคุมตนเอง ถ้าเขามีความผูกพันกับเป้าหมายขององค์กร

3. บุคคลโดยทั่วไปสามารถเรียนรู้ที่จะยอมรับหรือแสวงหาความรับผิดชอบ

4. บุคลากรต่างๆ ในองค์กรมีความสามารถในการตัดสินใจ การตัดสินใจไม่จำเป็นต้องอยู่ในอำนาจของผู้มีตำแหน่งทางการบริหารเท่านั้น

ทฤษฎี Y จะมองคนงานไปในทางที่ดีหรือในทางบวก (Positive) ยกย่องศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ (ชูศักดิ์ เจนประโคน. 2557 : 61) ตามแนวคิดทฤษฎี Y ผู้บริหารจะออกแบบงานซึ่งค่อนข้างจะจูงใจและปราศจากการควบคุมดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิด (ประยงค์ มีใจซื่อ. 2557 : 119)

เราสามารถวิเคราะห์ทฤษฎี X และ Y โดยใช้แนวคิดของมาสโลว์ ได้ กล่าวคือ ทฤษฎี X มีสมมติฐานว่าความต้องการพื้นฐาน (Lower Order Needs) ครอบงำแต่ละบุคคลทฤษฎี Y มีสมมติฐานว่าความต้องการในระดับสูง (Higher Order Needs) ครอบงำแต่ละบุคคล แม็กเกรเกอร์เชื่อว่า ทฤษฎี Y มีเหตุผลมากกว่าทฤษฎี X ดังนั้น ในการทำงานจึงควรให้พนักงานมีส่วนร่วม


มุมมองทั่วไป
ความไม่พอใจ
(Dissatisfaction)
ความพอใจ
(Satisfaction)
มุมมองของเฮอร์ซเบอร์ก
ความพอใจ(Satisfaction)
ไม่มีความพอใจ
(No Satisfaction)
ความพอใจสูง
(High Satisfaction)
ความไม่พอใจ(Dissatisfaction)
ไม่มีความไม่พอใจ
(No Dissatisfaction)
ความไม่พอใจสูง
(High Dissatisfaction)

โดยปัจจัยตามแนวคิดของ เฮอร์ซเบอร์ก นั้นมีอยู่ 2 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยอนามัย หรือ ปัจจัยค้ำจุน(Hygiene Factor or Maintenance Factor) เป็นปัจจัยที่ตอบสนองความต้องการภายนอกหรือความต้องการขั้นต่ำตามทฤษฎีของมาสโลว์ (พัชสิรี ชมพูคำ. 2552 : 181) เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำซึ่งปัจจัยเหล่านี้ ไม่ได้เป็นแรงจูงใจที่จะทำให้เกิดผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่ก็จะส่งเสริมให้คนที่ทำงานได้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยเท่านั้น และเป็นการจูงใจภายนอกของงาน (ชูศักดิ์ เจนประโคน. 2557 : 49) ที่ช่วยรักษาให้บุคคลปฏิบัติงานในองค์กร (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. 2551 : 89)

ปัจจัยนี้ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน (The Condition that Surroundings) มีองค์ประกอบอยู่ 11 ประการดังนี้ (ชูศักดิ์ เจนประโคน. 2557 : 54)

1.1 เงินเดือนหรือค่าจ้างมีความสมดุลกับงานที่ทำ

1.2 มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอนาคตในตำแหน่งหน้าที่การงาน

1.3 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อทราบปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น

1.4 ฐานะของอาชีพมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ

1.5 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาถ้ามีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

1.6 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานจะก่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ

1.7 วิธีการปกครองบังคับบัญชาที่มีความยุติธรรม

1.8 นโยบายและการบริหารขององค์กรมีความเด่นชัด

1.9 สภาพการทำงานดีและมีสิ่งแวดล้อมดี

1.10 มีความเป็นอยู่ส่วนตัวดีและเหมาะสมกับฐานะของตนเอง

1.11 มีความมั่นคงในงานมีโอกาสได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งถ้ามีโอกาส

2. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor or Motivator Factor) คือ ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจภายใน หรือเป็นความต้องการขั้นสูงตามทฤษฎีของมาสโลว์ (พัชสิรี ชมพูคำ.2552 : 181) เป็นปัจจัยที่จะกระตุ้นให้คนที่ทำงานแล้วมีความรู้สึกพอใจในงานที่ทำอยู่ กล่าวคือ มีความรู้สึกในด้านที่ดี และเป็นการจูงใจภายในงาน จึงทำให้เกิดความพอใจในงานขึ้น ปัจจัยเหล่านี้ ส่วนใหญ่แล้วก็จะเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ โดยคนจะถูกจูงใจในการให้ผลผลิต และจะนำไปสู่การจูงใจในวิธีการบริหารงานได้ด้วย (ชูศักดิ์ เจนประโคน.2557 : 49)

ปัจจัยนี้ เป็นปัจจัยที่จะทำให้เกิดความสุขในจากการทำงาน มีองค์ประกอบอยู่ 5 ประการดังนี้ (ชูศักดิ์ เจนประโคน. 2557 : 54)

2.1 ทำงานประสบความสำเร็จ

2.2 การได้รับการยอมรับนับถือจากการทำงานที่ประสบความสำเร็จ

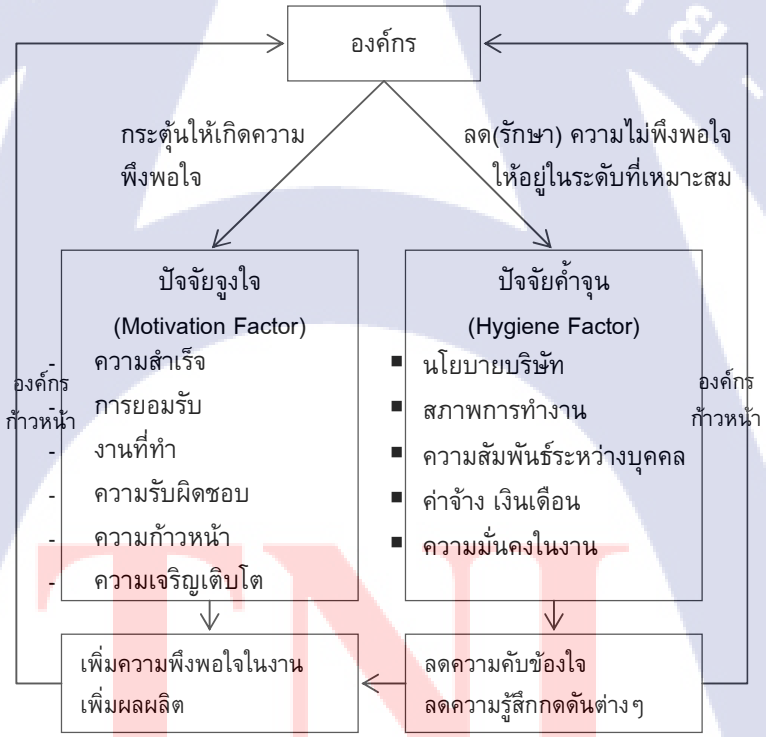
2.3 ลักษณะของงานไม่ซับซ้อนและง่ายต่อการปฏิบัติ

2.4 มีความรับผิดชอบในงานที่ทำอย่างเต็มที่และมีอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการ

2.5 มีความเจริญก้าวหน้าในตำแหนงหน้าที่การงานที่ทำ โดยได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นเมื่อมีโอกาส

องค์ประกอบหรือปัจจัยทั้งสองอย่างนี้ เป็นสิ่งที่คนงานในองค์กรต้องการเพราะเป็นแรงจูงใจในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และเมื่อคนงานได้รับการตอบสนองด้วยปัจจัยชนิดดังกล่าวแล้ว ผลที่ตามมาคือ คนจะเกิดความรู้สึกพอใจในงาน (Job Satisfaction)

ส่วนปัจจัยค้ำจุนนั้นก็จะทำหน้าที่เป็นตัวป้องกันไม่ให้คนงานเกิดความไม่พึงพอใจในงาน และเมื่อใดที่คนงานได้รับการตอบสนองปัจจัยชนิดนี้อย่างเพียงพอแล้ว ความไม่พึงพอใจในงานก็จะหมดไป แต่มิได้หมายความว่าความพึงพอใจในงานจะเกิดขึ้นมาแทนที่ เพราะปัจจัยค้ำจุนเป็นเพียงตัวป้องกันไม่ให้ความไม่พึงพอใจเกิดขึ้นเท่านั้น และความพึงพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อปัจจัยจูงใจได้รับการตอบสนองแล้ว ซึ่งความสำเร็จในงานจะเกิดขึ้นได้นั้นแสดงได้ดังรูป



รูปที่ 13 ทฤษฎีความสำเร็จในการทำงานของเฮอร์ซเบอร์ก

ที่มา : ชูศักดิ์ เจนประโคน. (2552). **เทคนิคการสร้างแรงจูงใจ.** หน้า 53.

ผลงานของเฮอร์ซเบอร์กได้เขียนไว้ในหัวข้อที่ว่า “จะจูงใจลูกจ้างของท่านได้อย่างไร” นั้นได้สรุปเกี่ยวกับการการปลูกฝังให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานได้ดังนี้ (ชูศักดิ์ เจนประโคน. 2557 : 50)

1. การลดเวลาที่ใช้ในการทำงานลงทำให้คนที่นอยากหยุดงานน้อยลง
2. การหมุนเวียนค่าจ้างหรือค่าตอบแทนเพื่อเป็นการกระตุ้นการทำงานของพนักงาน
3. การให้ผลประโยชน์พิเศษที่นอกเหนือจากค่าจ้าง ซึ่งจะช่วยให้ลูกจ้างเกิดความรู้สึกที่มั่นคงและปลอดภัย
4. การฝึกอบรมด้านมนุษยสัมพันธ์เพื่อให้ลุกจ้างทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. การติดต่อสื่อสารกันในแบบการสื่อสารสองทาง (2 Way Communication)
6. การเปิดบริการให้คำแนะนำปรึกษาแก่ลูกจ้าง เพื่อช่วยลดความคับข้องใจของลูกจ้างและกระตุ้นความรู้สึกที่ดีขึ้น เป็นการผ่อนคลายปัญหาต่างๆเกี่ยวกับการทำงานในองค์กร

ทฤษฎีความคาดหวังของวิคเตอร์วรูม (Victor Vroom’s Expectancy Theory)

ทฤษฎีนี้ถูกนำเสนอโดยวิคเตอร์วรูม (Victor Vroom) ด้วยแนวคิดที่ว่า แรงจูงใจในการกระทำสิ่งหนึ่งของคนจะเกิดขึ้นเมื่อคนนั้นเชื่อว่าตนจะทำสิ่งนั้นสำเร็จ และความสำเร็จนั้นจะนำมาซึ่งสิ่งที่ตนต้องการและเห็นคุณค่า ซึ่งแรงจูงใจในการทำสิ่งใดๆ นั้น ขึ้นอยู่กับ 3 องค์ประกอบ (พัชสิรี ชมภูคำ. 2552 : 184) ดังนี้

1. ความคาดหวัง (Expectancy : E)

คือ ความคาดหวังถึงความน่าจะเป็นที่เมื่อลงมือทำแล้ว ความพยายามนั้นจะประสบความสำเร็จหรือความพยายามนั้นจะประสบความสำเร็จหรือความพยายามนำไปสู่ผลงาน(Effort to performance หรือ E → P) โดยค่าความน่าจะเป็นนี้มีค่าตั้งแต่ 0 ถึง 1 หากเป็น 0 คือ เป็นไปไม่ได้เลยที่จะประสบความสำเร็จ ส่วน 1 หมายถึงความพยายามนั้นจะนำมาซึ่งความสำเร็จแน่นอน

2. การเป็นเครื่องมือ (Instrumentality : I)

คือ ความรูสึกของบุคคลนั้นว่า ความสำเร็จของผลงานจะเป็นเครื่องมือที่นำไปสู่ผลลัพธ์ (Performance to Outcome หรือ P → O)ซึ่งเป็นค่าของเครื่องมืออาจมรมากน้อยเป็นบวกหรือเป็นลบก็ได้ เช่น ค่าเป็นลบหมายถึง ความสำเร็จนั้นจะไม่นำไปสู่ผลลัพธ์ หากค่าเป็นบวกจะหมายถึงมีแนวโน้มสูงมากที่ผลสำเร็จนั้นจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่เกิดกับบุคคลนั้น

3. คุณค่า (Valence : V)

คือ คุณค่าที่บุคคลให้กับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น โดยอาจมีมาก น้อย บวกหรือลบก็ได้ หากมีค่าเป็นสิ่งที่บุคคลนั้นต้องการอย่างมากและให้ความสำคัญแล้ว จะได้ค่า V ที่สูง แต่ถ้าไม่เห็นคุณค่า V ก็จะต่ำ หรือหากเป็นลบจะหมายถึง ผลลัพธ์ที่ไม่ปรารถนาเลย
องค์ประกอบของแรงจูงใจตามทฤษฎีความคาดหวังนั้น สามารถสรุปได้ดังภาพ

แรงจูงใจ (M) =	ความเป็นไปได้ที่จะสำเร็จ (E)	X	ความเชื่อว่าความสำเร็จในงานนั้นจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ (I)	X	คุณค่าของผลลัพธ์ (V)

รูปที่ 14 องค์ประกอบของแรงจูงใจ

ที่มา : พัชสิรี ชมภูคำ. (2552). **องค์การและการจัดการ.** หน้า 184.

นอกจากนี้วรูมยังได้อธิบายว่า แรงจูงใจที่มีปนระสิทธิภาพนั้น ไม่ใช่เป็นการเฉพาะเจาะจงอยู่กับความต้องการของมนุษย์ที่เป็นรูปแบบของแรงจูงใจภายในเท่านั้น แต่แรงจูงใจก็มักจะเกิดขึ้นจากลักษณะสำคัญ3 ประการได้แก่ (ชูศักดิ์ เจนประโคน. 2557 : 61)

1. เป้าหมายที่บุคคลต้องการได้รับ

โดยมิได้เน้นที่สถานะภายในของคนงานเท่านั้น แต่จะเน้นที่จุดประสงค์และเป้าหมายที่พวกเขาต้องการ รวมไปถึงการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เงินเดือน ความก้าวหน้าของงาน ความมั่นคงในอาชีพ และ เป็นงานที่แต่ละคนให้ความสนใจ เพราะในแต่ละบุคคลนั้น กักจะมีเป้าหมายที่เหมือนๆ กัน และจะเน้นให้เห็นความสำคัญของเป้าหมายด้วย โดยการให้ผู้ที่ทำงานในหน่วยงานนั้นได้รู้ได้เห็นอย่างเด่นชัด

2. ความสัมพันธ์ระหว่างการผลิตและเป้าหมายของแต่ละบุคคลที่ได้รับ

ทุกคนมีความปรารถนาที่จะให้ได้ผลผลิตที่สูง แต่นักบริหารหรือผู้นำขององค์กรควรให้พนักงานหรือคนงานได้แสดงความคิดเห็นในการบริหารงานขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ และคนงานต้องมีความเชื่อมั่นถึงความสัมพันธภาพที่แน่นแฟ้นระหว่างปริมาณและคุณภาพของผลผลิตที่ออกมา รวมทั้งการได้รับเป้าหมายที่ปรารถนาด้วย

3. ลักษณะของบุคคลควรจะมีอิทธิพลต่อเขาในระดับใด

กล่าวคือ ถ้าหากคนงานมีความเชื่อมั่นว่า ผลผลิตไม่มีอิทธิพลต่อพวกเขาแล้ว ความพยายามที่จะผลิตออกมาก็อาจจะลดลงตามไปด้วย ดังนั้น ความเป็นผู้มีอิทธิพลต่อผลผลิตของเขาจึงเป็นสิ่งที่จะต้องนับเป็นความสำคัญด้วย

ความสำคัญของการจูงใจที่มีต่อองค์กรผู้บริหารและบุคลากร

ชูศักดิ์ เจนประโคน (2557 : 12) กล่าวถึงความสำคัญของการจูงใจไว้ทั้งสิ้น 3 ประการ

1. ความสำคัญที่มีต่อองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในการบริหารงาน และการบริหารบุคคลในอันที่จะตอบสนองต่อความต้องการทางด้านพฤติกรรมของมนุษย์ให้แก่องค์กรหรือหน่วยงาน ได้แก่

1.1 เพื่อช่วยให้องค์กรได้คนดีมีความรู้ความสามารถเข้ามาร่วมทำงาน และรักษาคนดีเหล่านั้นให้อยู่กับองค์กรต่อไปให้นานที่สุด สาเหตุที่องค์กรไม่สามารถดำเนินการได้ประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการได้มาจากปัญหาในการสรรหาบุคลากร โยไม่สามารถสรรหา หรือคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ที่เหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กรได้ เพราะฉะนั้น การจูงใจ เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะช่วยดึงดูดความสนใจของบุคคลเหล่านั้น ให้เข้ามาร่วมกับองค์กรและให้อยู่กับองค์กรได้

1.2 เพื่อเป็นการช่วยทำให้องค์กรได้มีความมั่นใจว่าบุคลากรจะทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถหรือไม่ โดยองค์กรจำเป็นต้องพยายามหาวิธีการและมาตรการใหม่ๆ ที่จะใช้ความรู้ความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อจูงใจให้บุคลากรได้ทุ่มเทกำลังความรู้ความสามารถทีมีอยู่ให้กับองค์กรได้อย่างเต็มที่และเต็มใจ

1.3 เพื่อเป็นการช่วยส่งเสริมพฤติกรรมของบุคคลในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเพื่อประโยชน์ขององค์กรโดยส่วนรวม โดยทุกองค์กรต้องพยายามส่งเสริมให้บุคลากรได้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน เพื่อสร้างสรรค์สิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ ให้แก่องค์กรได้เป็นอย่างดี

2. ความสำคัญที่ต่อผู้บริหารผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบและควบคุมการทำงานของพนักงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผู้บริหารจะมีส่วนช่วยให้องค์กรกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงาน รวมทั้งการดำเนินงานจนบรรลุจุดมุ่งหมายได้ ผู้บริหารจะดำเนินการไปได้ดีมีประสิทธิภาพโดยอาศยอำนาจหน้าที่ (Authority) และ อำนาจบารมี (Power) เป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยสั่งการ (Decision Making) ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ขององค์กรได้ทั้งในลักษณะที่เป็นแบบทางการ และแบบไม่เป็นทางการ (Formal and Informal) ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดพลังร่วมในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้น ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานได้หลายประการและที่สำคัญ ได้แก่

2.1 เพื่อช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ วิธีการจูงใจ จะช่วยส่งเสริมให้ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชายินดีในการรับมอบอำนาจหน้าที่ด้วยความพึงพอใจทั้ง 2 ฝ่าย โดยทั้งผู้มอบและผู้รับมอบอำนาจหน้าที่ต่างมีพันธะ (Obligation) ที่จะต้องปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุผลสำเร็จ

การมอบอำนาจหน้าที่ เป็นศิลปะและหน้าที่ของนักบริหารในการดำเนินงานทุกประเภท เพราะว่าการบริหารงานจะบรรลุผลสำเร็จหรือล้มเหลวนั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถหรือเทคนิคในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร โดยมีเหตุผลสำคัญดังนี้

2.1.1 ผู้บริหารมีภารกิจมากเกินกว่าที่ตนเองสามารถทำงานให้สำเร็จไปได้โดยลำพัง

2.1.2 ช่วยพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความพร้อมที่จะเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นต่อในอนาคตเมื่อมีโอกาส กล่าวคือ เมื่อได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติงานแล้วก็จะทำให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายนั้นได้ฝึกฝนการปฏิบัติงานไปพร้อมกันด้วย ซึ่งจะก่อให้เกิดความชำนาญประสบการณ์และมีความรับผิดชอบต่องานนั้นมากขึ้น

2.1.3 เพื่อช่วยส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสเรียนรู้งาน จะได้เตรียมตัวไว้พร้อมเพื่อรับสถานการณ์ข้างหน้าซึ่งอาจจะเกิดขึ้นได้โดยไม่คาดคิด เช่น กรณีผู้บริหารลาออก ป่วย เดินทางไปประกอบธุรกิจ เลื่อนตำแหน่งหรือมีการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงตำแหน่งต่างๆ ในองค์กร ทั้งนี้ก็เพื่อให้กิจการนั้นไม่หยุดชะงัก เพราะมีผู้บริหารที่อยู่ในระดับรองๆ ลงมาที่สามารถเตรียมความพร้อมที่จะทำงานแทนกันได้

2.2 เพื่อเป็นการขจัดปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหารงาน กล่าวคือ การจูงใจจะช่วยทำให้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และทำให้มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้

คุณสมบัติที่ดีของผู้บริหารที่จะเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ต้องประกอบไปด้วย

2.2.1 เป็นคนที่เฉลียวฉลาดและสามารถพูดโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม และจูงใจให้ทำงานได้

2.2.2 มีการศึกษาดีและมีความเชื่อมั่นในตนเอง

2.2.3 เป็นคนมีเหตุผลและมีประสบการณ์ในการบังคับบัญชาเป็นอย่างดี

2.2.4 มีความสามารถเข้ากับคนได้ทุกระดับชั้นและบุคลิกภาพที่ดี

2.2.5 มีความรู้เกี่ยวกับงานทั่วๆ ไป ขององค์กรและสามารถจะเผชิญกับปัญหาเฉพาะหน้าที่อาจจะเกิดขึ้นได้ทันท่วงที

2.2.6 มีความสามารถในการประสานงานของแต่ละหน่วยงานในองค์กรนั้นๆ ได้ดี

นอกจากนี้ ผู้บริหารก็ควรจะมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้รู้เท่าทันกับสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และสภาวการณ์ต่างๆยของโลก ทั้งนี้ เพื่อจะได้ปรับตัวเองให้เข้ากับสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเหล่านั้นตามไปด้วย

2.3 เพื่อช่วยเอื้ออำนวยในการวินิจฉัยสั่งการ การสั่งการหรือการอำนวยการเป็นหน้าที่ทางการบริหารที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับพฤติกรรมมนุษย์ และการที่จะเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ดีนั้น จะต้องเป็นผู้มีบุคลิกเด่นกว่าบุคคลธรรมดาซึ่งมีมาแต่กำเนิด เป็นบุคลิกเฉพาะตัวสอนและเรียนกันไม่ได้ แต่เลียนแบบได้ ดังนั้น การจูงใจจึงสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ในการสั่งการ การตัดสินใจ และอื่นๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมมนุษย์ลงได้

3. ความสำคัญที่มีต่อบุคลากร แนวทางที่ผู้บริหารควรจะนำมาใช้คือ การให้ปรัชญาที่หันมาให้ความสำคัญกับตัวผู้ปฏิบัติงาน และถือว่า คนในองค์กรเป็นผู้ที่คุณภาพและคุณค่าเท่าเทียมกัน เราจึงให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กรด้วยการจูงใจในด้านต่างๆ และยังประโยชน์ต่อบุคลากรที่จะปฏิบัติงานในหน่วยงานได้ดังนี้

3.1 เพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรและสนองความต้องการของตนเองไปพร้อมๆกัน

3.2 เพื่อให้ได้รับความยุติธรรมจากองค์กรและฝ่ายบริหารในด้านต่างๆ เช่น การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง โบนัส การโยกย้ายตำแหน่งงาน การให้สวัสดิการ และในด้านอื่นที่เกี่ยวกับการทำงานของบุคลากรในองค์กร

3.3 เพื่อให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยขวัญละกำลังใจที่ดีของบุคากรจะช่วยก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่

3.3.1 ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

3.3.2 เพื่อเป็นการสร้างความจงรักภักดีและมีวามซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์กรโดยรวม

3.3.3 เป็นการสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหมู่คณะและจะก่อให้เกิดพลังร่วมในหมู่คณะ ซึ่ง จะสามารถฝ่าอุปสรรคทั้งหลายขององค์กรไปได้

3.3.4 จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นและมีศรัทธาในองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่

เพื่อประโยชน์ในการที่จะพิจารณาขวัญและกำลังใจ ต้องหมั่นตรวจตราองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้นำองค์กรที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน
2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่
3. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบายการดำเนินงานขององค์กร พนักงานและผู้ร่วมงาน
4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี

5. สภาพของการปฏิบัติงาน เช่น อากาศถ่ายเท แสงสว่าง เครื่องมืออุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน

6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้ง สภาพทางกายสภาพทางจิตใจ และสภาพทางอารมณ์ของผู้ปฏิบัติงาน

ชูศักดิ์ เจนประโคน (2557 : 8) ได้กล่าวถึงปัจจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจให้คนทำงานไว้ว่า ในการจูงใจคนนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำในองค์กรจะต้องศึกษาให้รู้ว่า อะไรคือปัจจัยที่จะกระตุ้นให้บุคคลได้แสดงออกซึ่งพฤติกรรม ไปในแนวทางที่ต้องการ และอะไรคือปัจจัยที่จะรักษาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ไว้ได้ดังนั้นจึงมีข้อที่ควรคำนึงถึงปัจจัยแรงจูงใจให้คนทำงานโดยจะต้องคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้

ค้นหาปัจจัยที่แท้จริงที่จะทำให้พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมานั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

แนวคิดนี้จะช่วยให้ผู้บริหารระบุปัจจัยแห่งพฤติกรรมได้อย่างถูกต้องนั้น ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับการลดบทบาทของ โจเคลลี่ (Joe Kelly. 1969) และแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ตนเองของ ดี.เจ.เบม (D. J. Bem. 1972) โดยที่นักวิชาการทั้งสองคน ได้กล่าวสรุปเป็นหลักการว่า “ในการพิจารณาปัจจัยแห่งพฤติกรรม หากพบว่า พฤติกรรมใดเกิดขึ้นหรือถูกชักนำ หรือรักษาไว้ได้ โดยมีปัจจัยทั้งภายในและภายนอกเป็นตัวกำหนด การจูงใจก็ควรจะเน้นที่ปัจจัยภายนอกมากกว่าปัจจัยภายใน

<u>การเน้นวิธีการทางบวกมากกว่าทางลบ</u>

กล่าวคือ ผู้บริหารจะสามารถมีอิทธิพลอยู่เหนือพฤติกรรม และสามารถรักษาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ไว้ได้โดยใช้วิธีการทางบวกและทางลบ ได้แก่

1. การตอบแทนทางลบ คือ การทำโทษ
2. การควบคุมโดยการสร้างสภาวะแวดล้อมทางลบ
3. การทำให้หมดโอกาสที่จะได้รับผลตอบแทน คือ การไม่ให้ขึ้นเงินเดือน โบนัส หรืออื่นๆ ที่เป็นผลตอบแทน
4. การให้ผลตอบแทนทางบวก คือ การให้รางวัล การประกาศเกียรติคุณ และ การให้ขึ้นเงินเดือน รวมทั้ง ค่าตอบแทนในด้านอื่นๆ ที่องค์กรจัดให้

โดยวิธีการใน 3 ข้อแรก สามารถควบคุมพฤติกรรมของบุคคลได้จริง แต่ให้ผลทางลบมากกว่า กล่าวคือ แม้ว่าจะทำงานหนัก แต่ก็ทำด้วยความไม่เต็มใจ ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมา อันเนื่องมาจาก การขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งอาจจะทำให้ผลผลิตจากการทำงานนั้น ไม่มีคุณภาพ และไม่มีประสิทธิภาพตามไปด้วย ส่วนในข้อที่ 2.4 นั้น จะเป็นผลในทางบวกมากกว่าทางลบ ซึ่งจะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานด้วยความตั้งใจและเต็มใจ

การยึดมั่นในความยุติธรรม

การให้รางวัลตอบแทน การเลื่อนขั้นเงินเดือน และการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งนั้น จะต้องให้เหมาะสมกับงานที่ทำ และจะต้องให้อย่างเสมอภาคทุกคนโดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ไม่เลือกปฏิบัติ ในเมื่อทุกคนทำงานอย่างเดียวกัน และมีผลงานในระดับเดียวกัน ผู้บริหารหรือผู้นำในองค์กรควรจะยึดมั่นในระบบคุณธรรมในการจูงใจให้คนทำงาน

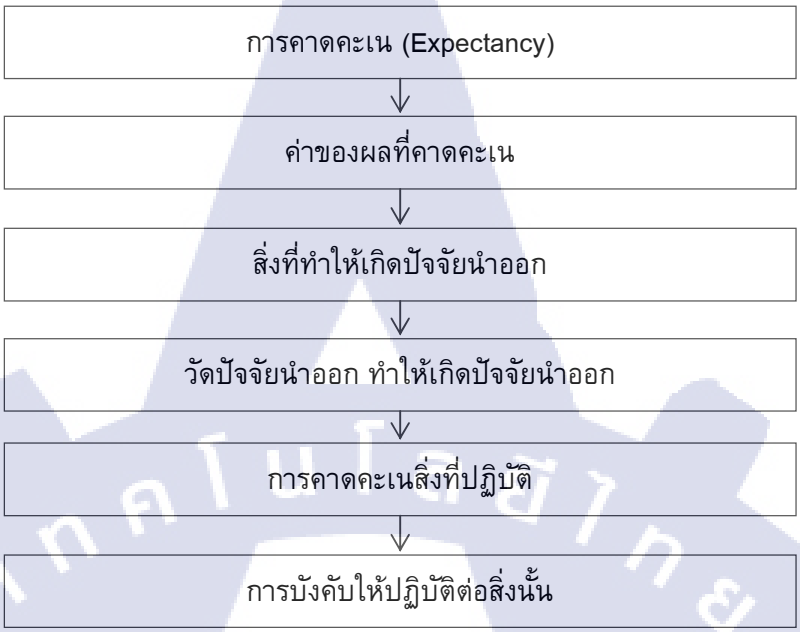
รูปแบบแรงจูงใจของบุคคล (Motivation) ไรซ์ เอ โจเซฟ (ชูศักดิ์ เจนประโคน.2557 : 20; อ้างอิงจาก Reiz A. Joseph. 1990) ขึ้นอยู่กับธรรมชาติของการรับรู้ (Cognitive) และการเสริมแรง (Reinforcement) ซึ่งมี 3 รูปแบบ

1. รูปแบบการคาดหวัง (Expectancy Model)พัฒนามาจาก ทฤษฎีแรงจูงใจและได้รับอิทธิพลมาจากพฤติกรรมทางอารมณ์ของบุคคล สามารถอธิบายได้ดังนี้

1.1 การคำสั่ง (Force) คือ การสั่งหรือบังคับให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ซึ่งแรงจูงใจของเขาขึ้นอยู่กับความพยายามที่จะปฏิบัติงาน และการใช้คำสั่งบังคับจะมีลักษณะคล้ายกับรูปแบบทางทัศนคติต่องาน

1.2 การคาดคะเน (Expectancy) คือ การคาดคะเนว่า ความเชื่อของแต่ละบุคคลในชั่วระยะหนึ่งในขณะที่ถูกทำหน้าที่ย่อมได้รับปัจจัยเช่นนั้น ซึ่งการคาดคะเนนั้นอาจจีเพียง 1 เปอร์เซ็นต์หรือมากกว่านั้น แล้วแต่กรณี

1.3 การวัดความรู้สึกของแต่ละบุคคลที่แสดงออกมา (Valence) ซึ่งเป็นการวัดที่เกี่ยวกับผลที่ปรากฏออกมาว่า จะแตกต่างกันอย่างไร ชอบหรือไม่ชอบ เป็นความรู้สึกเฉยๆ เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย โดยรูปแบบของการคาดคะเนจะมีลักษณะดังนี้



รูปที่ 15 รูปแบบของการคาดคะเน

ที่มา : ชูศักดิ์ เจนประโคน. (2557). **เทคนิคการสร้างแรงจูงใจ.** หน้า 22.

ดังนั้น การบังคับให้ปฏิบัติเป็นหน้าที่ของการวัดเกี่ยวกับผลได้ของปัจจัยนำออก และการคาดคะเนที่ให้ปฏิบัติจะเป็นปัจจัยนำออกของการวัดปัจจัยนำออก และในทางตรงกันข้าม ค่าของผลที่คาดคะเนสิ่งที่ทำให้เกิดปัจจัยนำออก ก็จะได้ผลนั้นๆ เป็นต้น

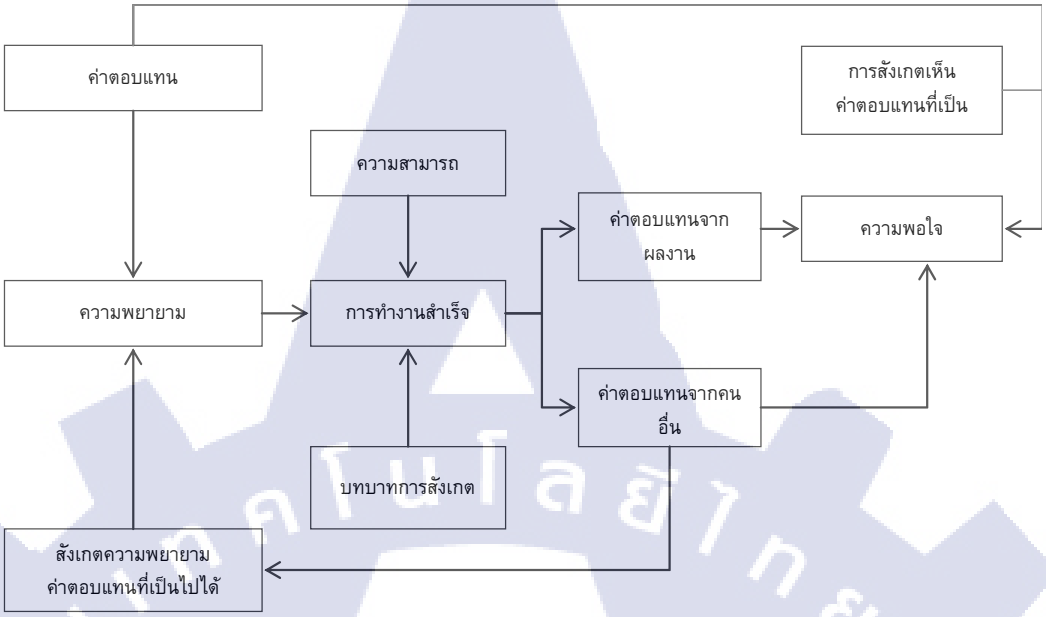
2. รูปแบบการสังเกต (A Perceptual Model) จะมีความแตกต่างจากแบบการคาดคะเนอยู่ 4 ประการ คือ

2.1 อธิบายเป็นแผนภูมิมากกว่าเป็นคณิตศาสตร์

2.2 พยายามที่จะอธิบายเป็นการเคลื่อนไหวแรงจูงใจของตนเอง

2.3 มีหลายตัวแบบ

2.4 เป็นการสังเกตแรงจูงใจเป็นสำคัญ ดังแผนภูมิของแบบการสังเกตแรงจูงใจดังนี้



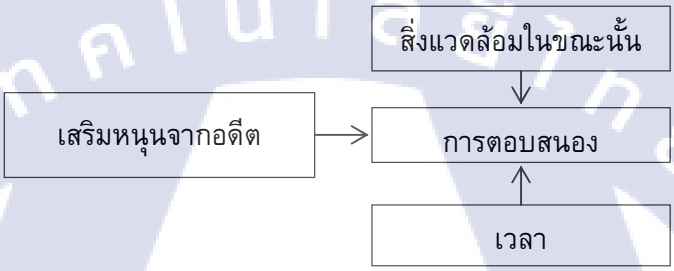
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY
TNI

R = f (S,A)

R = ตัวตอบสนอง

S = สิ่งแวดล้อมที่มีตัวตน

A = ตัวแปรที่เป็นสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีตัวตน มองเห็นได้ในขณะนั้น โดยอาจจะได้รับการเสริมหนุนจากอดีต ดังแผนภูมิรูปแบบสิ่งแวดล้อมที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมมนุษย์ดังนี้



รูปที่ 17 แผนภูมิรูปแบบสิ่งแวดล้อมที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมมนุษย์

ที่มา : ชูศักดิ์ เจนประโคน. (2557). **เทคนิคการสร้างแรงจูงใจ.** หน้า 25.

พฤติกรรมได้ย่อลงไปสู่จุดสังเกตได้เพื่อการวิเคราะห์ ซึ่งเราเรียกว่าการตอบสนองที่เกิดขึ้นโดยตรง และตัวเร้าของสิ่งแวดล้อมการตอบสนองนั้น มีอยู่ 2 ลักษณะ

1. การตอบสนองอย่างเข้ม (Intense) การตอบสนองเช่นนี้ สามารถที่จะควบคุมได้โดยผ่านแรงกระตุ้นต่าง ๆ

2. การตอบสนองเงื่อนไขพอใจ (A Conditioned Response) เป็นการตอบสนองที่เข้าไปเกาะเกี่ยวกับตัวกระตุ้นเสริมเช่น เมื่อมีคนส่งจานอาหารให้ หรือ เมื่อมีคนให้สิ่งของทุกครั้งเราก็พูดไปว่า “ขอบคุณ” หรือ “ขอบใจ” เป็นต้น

การจูงใจกับผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยทั้ง 3 ประการวิคเตอร์วูร์ม (ชูศักดิ์ เจนประโคน. 2557 : 26; อ้างอิงจาก Victor Vroom. 1964) โดยความรุนแรงของความโน้มเอียงที่จะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดภายใต้แนวทางที่แน่นอน ก็ย่อมขึ้นอยู่กับความรุนแรงของความคาดหวัง (Expectancy) และขึ้นอยู่กับความดึงดูดของผลลัพธ์ที่มีต่อในแต่ละบุคคล

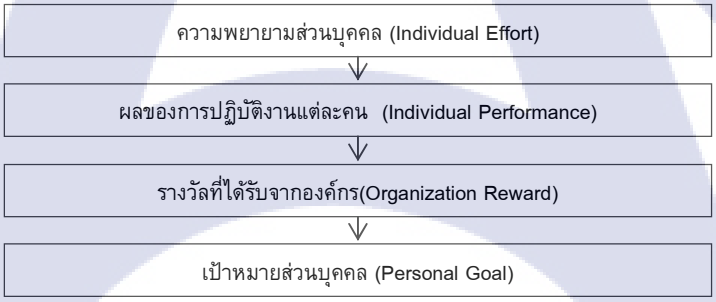
อนึ่ง พนักงานจะถูกจูงให้ใช้ความพยายามอย่างสูงเมื่อเขาเชื่อมั่นว่า ความพยายามนั้นจะนำไปสู่การประเมินผลการปฏิบัติที่ดีและการได้รับรางวัลจากองค์กรของพนักงาน แนวคิดของวิคเตอร์วูร์ม จึงได้มุ่งเน้นความสัมพันธ์ 3 ระดับ คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามและผลของการปฏิบัติงาน (Effort-Performance Relationship)

2. ความสัมพันธ์ระหว่างผลของการปฏิบัติงานและรางวัลที่ได้รับ (Performance-Reward Relationship)

3. ความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลที่ได้รับและเป้าหมายส่วนบุคคล(Reward- Personal Goals Relationship)

แนวคิดของวิคเตอร์วูร์ม (Victor Vroom. 1964) เป็นการทำความเข้าใจถึงเป้าหมายของแต่ละบุคคล และความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆข้างต้น ทำให้เราทราบได้ว่าความต้องการในแต่ละบุคคลไม่สามารถทำให้เรามั่นใจได้ว่า บุคคลนั้นๆ ได้รับรู้ผลการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งจะนำไปสู่การตอบสนองความพึงพอใจของความต้องการเหล่านั้นได้

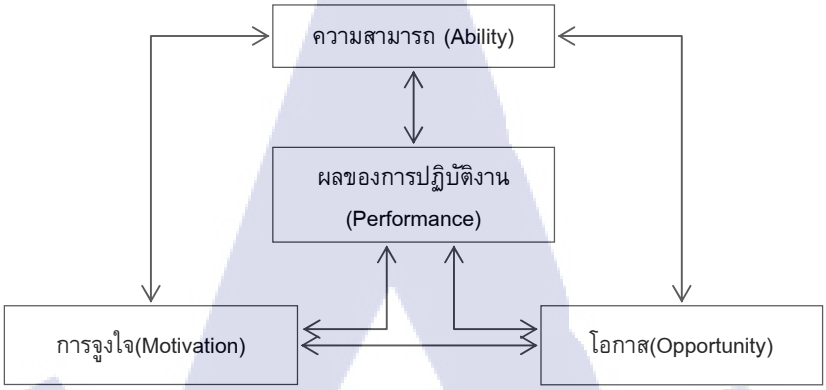


รูปที่ 18 ความสัมพันธ์ 3 ระดับของ วิคเตอร์วูร์ม

ที่มา : ชูศักดิ์ เจนประโคน. (2557). **เทคนิคการสร้างแรงจูงใจ.** หน้า 28.

การพิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้น สิ่งที่ควรนำมาพิจารณาคือ ปัจจัย ความสัมพันธ์ระหว่างผลของการปฏิบัติงานกับความสามารถ แรงจูงใจ และโอกาส ดังนี้

ผลของการปฏิบัติงาน = ปัจจัย (ความสามารถ X การจูงใจ X โอกาส)



รูปที่ 19 ความสัมพันธ์ 3 ประการของ วิคเตอร์วูร์ม

ที่มา : ชูศักดิ์ เจนประโคน. (2557). **เทคนิคการสร้างแรงจูงใจ.** หน้า 29.

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

พิชิต เทพวรรณ์ (2554 : 118) ได้กล่าวถึงทุนมนุษย์ไว้ว่า ทุนมนุษย์ (Human Capital) เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มมูลค่าของทรัพยากรมนุษย์ให้กับองค์กร โดยทุนมนุษย์เป็นองค์ประกอบที่มีอยู่ในทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญ ซึ่งสามารถวัดในรูปแบบของผลตอบแทนเช่นเดียวกับสินทรัพย์หรือทุนประเภทอื่นๆ และสามารถทำให้องค์กรมีความโดดเด่นและแข่งขันได้

โดยการจัดการทุนมนุษย์นั้นถือได้ว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับองค์กรในการบริหารจัดการที่จะให้ “ทุนมนุษย์”เป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถคิดมูลค่าตอบแทนได้ ดังสินทรัพย์ประเภทอื่นๆ ที่องค์กรได้ลงทุน

พิชิต เทพวรรณ์ (2554 : 119)ได้ให้ความหมายของการจัดการทุนมนุษย์ว่า หมายถึง การวิเคราะห์โดยการวัดและประเมินผลอย่างเป็นระบบในการสร้างคุณค่าจากทรัพยากรมนุษย์

แชตเคล (พิชิต เทพวรรณ์. 2554 : 119; อ้างอิงจาก Chatzkel. 2004) นิยามการจัดการทุนมนุษย์ว่า คือ ความพยายามที่จะพัฒนาความสามารถของมนุษย์ที่มีอยู่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานระดับสูง

เคียร์น (พิชิต เทพวรรณ์. 2554 : 119; อ้างอิงจาก Kearns. 2005) อธิบายว่า การจัดการทุนมนุษย์เป็นการพัฒนาศักยภาพทั้งหมดของทรัพยากรมนุษย์ ที่แสดงให้เห็นถึงค่านิยมขององค์กร

โดยสรุป การจัดการทุนมนุษย์เป็นการวัดและประเมินผลอย่างเป็นระบบในศักยภาพและความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ ที่สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้ เป็นการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมุมมองใหม่ที่มองว่า “คน” คือ ปัจจัยที่สำคัญปัจจัยแรกของการ

ดำเนินธุรกิจ ที่สามารถสร้างผลกำไรให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น องค์กรควรพัฒนาและจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยให้ความสำคัญว่า ทรัพยากรมนุษย์คือทุนหรือสินทรัพย์ที่มีคุณค่าสูงขององค์กร ไม่ใช่มองว่าเป็นต้นทุนหรือเป็นค่าใช้จ่ายที่เป็นภาระ ส่วนวิธีการนั้น ขึ้นอยู่กับแต่ละองค์กรว่าจะทำให้เป็นรูปธรรมได้อย่างไร

ทุนมนุษย์ถือได้ว่าเป็นสมรรถนะหลักที่จะทำให้องค์กรมีความโดดเด่นและทำให้องค์กรแข่งขันได้องค์ประกอบของการจัดการทุนมนุษย์ (พิชิต เทพวรรณ์. 2554 : 120) ที่จะทำให้มีสมรรถนะเหนือกว่าคู่แข่งประกอบด้วย

1. ทีมผู้บริหารที่มีประสิทธิผล (Effective Executive Team) ทีมผู้บริหารต้องพัฒนาแผนงานที่เกี่ยวข้องกับคุณค่าที่มีอยู่ในสมรรถนะหลัก เช่น ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

2. ผู้นำที่เป็นผู้มอบผลงาน (Leader Who Deliver Result) โดยการพัฒนาทุนมนุษย์จะต้องทำให้สอดคล้องกับกิจกรรมที่จะนำไปสู่แผนการพัฒนาองค์กร

3. ตำแหน่งที่สำคัญ (Key Position Excellent) คือ ตำแหน่งที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบริหาร เพราะต้องเกี่ยวข้องกับลูกค้าหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

4. ผลการปฏิบัติงานของพนักงานหรือแรงงาน (Workforce Performance) โดยองค์กรจะต้องมีโครงสร้าง ระบบ และวัฒนธรรมเพื่อให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด ซึ่งหมายถึงการมีผลผลิตที่สูง หรือการมีโครงสร้างต้นทุนที่ดีทีกว่าคู่แข่ง

โดยองค์กรสามารถนำองค์ประกอบทั้ง 4 ไปใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ทุนมนุษย์ได เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรได้

<u>การวัดทุนมนุษย์ในองค์กร(Human Capital Measurement)</u>

ทุนมนุษย์(Human Capital) จัดได้ว่าเป็นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) โดยแนวคิดด้านทุนมนุษย์นั้น ได้ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อการลงทุนในการพัฒนา ด้วยการให้ความรู้ การศึกษา การพัฒนาทักษะหรือความสามารถตลอดจนการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม

สำหรับวิธีการวัดผลสามารถใช้แนวทางในการวัดจากกิจกรรมทุนมนุษย์ดังนี้(พิชิต เทพวรรณ์. 2554 : 122)

ตารางที่ 2 การวัดทุนมนุษย์ (Human Capital Measurement)

กิจกรรมทุนมนุษย์	การวัดที่เป็นไปได้
ระยะเวลาในการสรรหา	ต้นทุน ปริมาณ คุณภาพ
การรักษาอัตราการออก	อัตราการลาออก เหตุผลการลาออกของพนักงาน
ทัศนคติของพนักงาน ความผูกพันในงาน	การสำรวจทัศนคติพนักงาน ความผูกพันในงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงาน
ค่าตอบแทน	ระดับการจ่าย ความเสมอภาคในการจ่าย ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงาน
สมรรถนะการฝึกอบรม	การวัดระดับสมรรถนะ ความรู้ ทักษะจากการการร่วมกิจกรรมหรือการอบรม
ภูมิหลังและความหลากหลายของแรงงาน	อายุ เพศ ศาสนา อัตราการเลื่อนขั้น การมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้
การวัดผลผลิต	ยอดขาย รายได้ต่อเดือนของพนักงาน มูลค่าเพิ่มจริงของพนักงาน หรือวัดโดยการเปรียบเทียบต้นทุนจริงทั้งหมดที่เกิดขึ้นและได้ลงทุนไปแล้วกับผลตอบแทนในรูปแบบของตัวเงินที่ได้รับ

ที่มา : พิชิต เทพวรรณ์. (2554). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์.** หน้า 122.

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมในการทำงาน เจตคติต่องาน และความพอใจในงาน

ความหมายของความพึงพอใจในงาน

นิติพล ภูตะโชติ (2556 : 170) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า ความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกที่ดีของพนักงานต่องานที่เขาทำ อันเป็นผลมาจากสิ่งดีๆ ที่พวกเขาได้รับจากการทำงาน เช่น ค่าตอบแทนที่ดี เพื่อนร่วมงาน ลักษณะการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน พนักงานจะเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีขวัญและกำลังใจเสียสละทุ่มเทให้กับการทำงาน ซึ่งปัจจัยดังกล่าวจะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานในองค์กร ส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ส่วน ชูศักดิ์ เจนประโคน (2557 : 123) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อองค์กรหรือหน่วยงานในทางที่ดี ซึ่งเป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทน คือผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จ เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร สิ่งต่างๆ เหล่านี้ ย่อมส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานรวมทั้งส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานในองค์กรอีกด้วย

ในทางตรงกันข้าม หากบุคคลในองค์กรไม่มีความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานแล้ว ก็จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของงานต่ำ คุณภาพลดลง มีการขาดงาน การลาออกจากงาน นอกจากนี้ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นยังเป็นเครื่องหมายแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานและภาวะผู้นำขององค์กร ดังนั้น หากองค์กรใดได้ตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นกับบุคคลในหน่วยงานของตนแล้ว ก็ควรให้ความสำคัญในการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้วย เนื่องจาก

1. การรับรู้ปัจจัยต่างๆ ที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรสามารถสร้างปัจจัยต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรได้

2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคคลตั้งใจในการปฏิบัติงาน ลดการขาดงาน การลางาน การมาทำงานสาย และการขาดความรับผิดชอบที่มีต่องานลง

3. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จะเป็นการเพิ่มผลผลิตของบุคคล ทำให้องค์กรดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร

4. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะมีผลบวกต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร กล่าวคือ จะทำให้ผลผลิตได้ทั้งปริมาณและคุณภาพสูงขึ้นตามไปด้วย

5. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะมีความผูกพันต่อองค์กร ทำให้บุคคลอยู่ในระเบียบวินัยและเต็มใจที่จะปฏิบัติตามข้อปฏิบัติต่างๆ ขององค์กร เป็นต้น

<u>องค์ประกอบของความพึงพอใจในงาน</u>

โดยปกติความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานมีความเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่สำคัญๆ หลายอย่าง องค์ประกอบเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือในการพิจารณาถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคล (Personality Determinants) ลักษณะของงาน (Task Determinants) ลักษณะของการจัดการ (Management Determinants)

<u>1. ลักษณะส่วนบุคคล (Personality Determinants)</u>

ลักษณะส่วนบุคคลเป็นลักษณะส่วนตัวหรือเป็นลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละคนซึ่งจะมีความแตกต่างกันในหลายๆด้าน ดังนั้น ลักษณะส่วนบุคคลจึงสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

1.1 เพศ โดยธรรมชาติเพศหญิงมักมีความอดทนและชอบทำงานที่ต้องใช้ฝีมือ เช่น งานที่ต้องการความละเอียดอ่อน ส่วนเพศชายมักชอบทำงานประเภทท้าทาย เสี่ยงสูง แต่อย่างไรก็ตามอาจจะมีเพศหญิงและเพศชายจำนวนหนึ่ง ที่มีความพึงพอใจ ในงานที่แตกต่างไปจากที่กล่าว

1.2 อายุ ผู้ที่มีอายุน้อย เพิ่งจะสำเร็จการศึกษา และเริ่มทำงาน มักจะอารมณ์ร้อน ความอดทนในการทำงานต่ำดังนั้น ส่วนมากจะไม่ชอบงานที่ยุ่งยากซับซ้อน และงานที่ต้องใช้

ประสบการณ์มากงานที่ต้องใช้ประสบการณ์มากจึงไม่เหมาะสำหรับวัยรุ่นหรือผู้ที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาใหม่ๆ

1.3 การศึกษา คนที่มีระดับการศึกษาสูงมักต้องการจะทำงานที่ดี ไม่ต้องแรงงานมาก สามารถนำความรู้ที่มีอยู่ใช้ประโยชน์ ในการทำงานคือ การประดิษฐ์คิดค้น วิเคราะห์วิจัย ใช้สมองมากกว่าการใช้แรงงาน

1.4 ความสามารถ ความถนัด บุคคลมักพึงพอใจทำงานตามที่ตนเองถนัด เพราะจะสามารถทำงานได้ดี ไม่เกิดความเบื่อหน่าย เพราะเป็นสิ่งที่เขาถนัดอยู่แล้ว

1.5 ความสนใจส่วนบุคคล คนเราจะมีความพึงพอใจในงานที่ตนเองชอบและสนใจมากกว่า งานประเภทอื่นๆ เขาจะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อจะให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จ ถึงแม้นจะยากลำบากเพียงไรก็จะไม่ท้อถอย

1.6 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน จะมีความเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของบุคคลที่ปฏิบัติงานมานานจนมีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานที่ทำมากขึ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ

1.7 เวลาในการปฏิบัติงาน ถ้าทำงานในเวลาปกติ ก็จะสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่างานที่ต้องทำในเวลาที่บุคคลอื่นได้หยุดพักผ่อนและสังสรรค์กับผู้อื่นด้วย

1.8 ระดับเงินเดือนและค่าตอบแทนถ้าได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนมากพอ ทำให้บุคคลไม่ต้องดิ้นรนมากที่จะออกไปทำงานนอกเวลา หรือ ทำงานล่วงเวลา ผู้ที่มีเงินเดือนและค่าตอบแทนสูง จะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าผู้ที่มีเงินเดือนและค่าตอบแทนต่ำ

2. ลักษณะของงาน (Task Determinants)

ลักษณะของงานที่สร้างความพึงพอใจให้คนอยากจะทำมีดังนี้

2.1 เป็นงานที่มีความท้าทาย ถ้าเขาทำได้ ก็แสดงให้เห็นถึงความมีศักยภาพ ทำให้ผู้ทำงานเกิดความภูมิใจในความสามารถและความสำเร็จ

2.2 โอกาสก้าวหน้า ถ้างานที่เขาทำสามารถสร้างความก้าวหน้าในอาชีพแก่เขาได้ จะเป็นสิ่งกระตุ้นให้คนอยากจะทำงานนั้น เพราะเขามองเห็นว่า ในอนาคตข้างหน้าเขาจะประสบความสำเร็จและเจริญก้าวหน้าในอาชีพ

2.3 ความเป็นอิสระในการทำงาน การทำงานที่ให้ความเป็นอิสระแก่พนักงานในการคิดประดิษฐ์สร้างสรรค์ จะเป็นปัจจัยทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในที่จะทำงานนั้น

2.4 เพื่อนร่วมงาน การที่คนเรามีเพื่อนร่วมงานที่ดี ให้ความช่วยเหลือแนะนำพึ่งพาอาศัยเมื่อยามจำเป็น ความพึงพอใจในการทำงานก็จะเกิดขึ้น และวอยากจะทำงานนั้นไปนานๆ

2.5 ความรับผิดชอบในหน้าที่ ถ้าองค์กรให้เขารับผิดชอบหน้าที่ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถจะทำให้พนักงานพยายามทำงานอย่างเต็มความสามารถ

2.6 สภาพแวดล้อมในการทำงาน คือ บรรยากาศต่างๆในที่ทำงาน เช่น แสงสว่าง ความสะอาด ของสถานที่ทำงาน ตาราเวลาทำงาน เสียงการระบายอากาศ อากาศไม่ร้อนหรือเย็นจนเกินไป

2.7 ลักษณะของหน่วยงาน หากเป็นหน่วยงานขนาดเล็ก พนักงานจะมีโอกาสได้รู้จักกันทั่วถึงและทำงานคุ้นเคยกันได้ง่ายกว่าหน่วยงานขนาดใหญ่ จึงทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นกันเอง และร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้มากกว่า ทำให้เกิดขวัญในการทำงานดีและเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอีกด้วย

3. ลักษณะของการจัดการ (Management Determinants)

ถ้าการบริการจัดการขาดระบบที่ดี ผู้บริหารไม่มีความสามารถจะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ลักษณะการจัดการที่สร้างความพึงพอใจ ในการทำงาน มีดังนี้

3.1 ค่าจ้างหรือเงินเดือน องค์กรต้องมีระบบการจ่ายค่าจ้างที่ยุติธรรม เพราะปัจจัยเรื่องค่าจ้างและเงินเดือน เป็นปัจจัยสำคัญต่อความพึงพอใจในการทำงาน คนส่วนมากมักเลือกงานที่มีค่าจ้างสูง ถ้าบริษัทใดจ่ายค่าตอบแทนสูงกว่าจะทำให้คนสนใจเลือกทำงานกับบริษัทนั้น ซึ่งจะได้บุคคลากรที่มีความสามารถเข้าร่วมงาน

3.2 ระบบการบริหาร บริษัทที่มีระบบการบริหารที่ดีจะไม่สร้างปัญหาในการทำงานของพนักงาน เพราะระบบการทำงานที่ชัดเจนแน่นอนไม่ทำให้พนักงานเกิดความสับสนวุ่นวาย ระบบการทำงานที่ดีจะส่งผลให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

3.3 โครงสร้างองค์กร ผู้บังคับบัญชาจะต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและให้การสนับสนุนมีการติดต่อสื่อสารกันอย่างใกล้ชิดแบบสองทาง (Two Way Communication) สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในเรื่องต่างๆ เพื่อสร้างแรงบจูงใจแก่พนักงานสามารถลดปัญหาเรื่องความขัดแย้งได้

3.4 ระบบการควบคุม ไม่ควรควบคุมการทำงานในลักษณะการข่มขู่ หรือเป็นการขู่บังคับให้ทำงาน การควบคุมในลักษณะจับผิด เพราะจะเป็นการสร้าปัญหาให้เกิดขึ้นกับการปฏิบัติงานมากกว่า ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ความช่วยเหลือ เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงานและช่วยตัดสินใจเรื่องสำคัญๆ ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และจะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานให้แก่พนักงาน

3.5 ระบบการให้รางวัล คนเก่งที่มีความสามารถควรได้รับการสนับสนุน คนที่ทำงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์กรควรได้รับรางวัล โดยรางวัลที่ให้แก่พนักงานควรมีคุณค่า มีความสำคัญให้สมกับที่เขยาได้ทุ่มเทความสามารถให้กับการทำงานจนประสบความสำเร็จ

3.6 มีระบบการประเมินผลที่ยุติธรรม ถ้าองค์กรมีระบบการประเมินผลที่ดีและเป็นธรรมจะทำให้พนักงานเกิดกำลังใจ อยากจะทำความดีและทุ่มเทความสามารถที่มีอยู่ให้กับการทำงาน

3.7 ระบบการส่งเสริมสนับสนุน พนักงานที่มีความสามารถควรได้รับการสนับสนุนให้มีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ระบบการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งต้องมีความชัดเยจนแน่นอน มีความยุติธรรม

3.8 ความสามารถของผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ในการทำงาน จึงจะสามารถบริหารจัดการองค์กรบรรลุผลตามี่องค์กรต้องการได้ เพราะพนักงานทุกคนต้องการทำงานกับผู้บริหารที่มีความสามารถ เพราะเขาจะได้เรียนรู้ประสบการณ์ต่างๆ และนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานต่อไป

3.9 สวัสดิการและผลประโยชน์อื่นๆ บริษัทใดมีสวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนที่ดีกว่า จาสามารถสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานได้มากกว่า เพราะพนักงานเกิดความรู้สึกว่า บริษัทให้ความสำคัญและดูแลพนักงานเป็นอย่างดี ซึ่งสวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ ได้แก่ ค่ารักษาพยาบาล โบนัส วันหยุดพักผ่อน รถรับส่งพนักงาน เบี้ยเลี้ยง ประกันชีวิต ประกันภัย เงินสวัสดิการสังคม เงินสะสม เงินกู้ยืม อาหาร ลาป่วย ลาคลอด เงินชดเชยกาสูญเสียบุคคลในครอบครัว ค่ารักษาพยาบาลบุคคลในครอบครัว ค่าการศึกษาของบุตร

3.10 ความรับผิดชอบ จากการศึกษาพบว่า พนักงานมีขวัญกำลังใจดีจะมีความรับผิดชอบในงานสูง ซึ่งสัมพันธ์กับปัจจัยร่วมอื่นๆ เช่น อายุ ประสบการณ์ เงินเดือน ค่าตอบแทน และตำแหน่งงาน

3.11 การนิเทศงาน คือการชี้แนะงานในการทำงานจากหน่วยงานและผู้นิเทศงานก็มักจะเน้นความรู้สึกที่มีต่อหน่วยงานด้วย จากการศึกษาพบว่า ขวัญและเจตคติของพนักงานขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์กับผู้นิเทศงาน การสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้นิเทศงานกับพนักงานจะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร

3.12 การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ข่าวสารต่างๆ จากบริษัทหรือหน่วยงานจึงมีความหมายและมีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานมาก และงานจะก้าวหน้าต่อไปหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับการได้รับข่าวสารต่างๆของหน่วยงาน

3.13 ความศรัทธาในผู้บริหาร การที่พนักงานมีความชื่นชมในความสามารถของผู้บริหาร จะมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ความศรัทธาในความสามารถและความตั้งใจของผู้บริหาร จะทำให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอีกด้วย

3.14 ความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งจะทำให้เกิดความสามัคคีกัน ในการร่วมมือร่วมใจกันปรับปรุงงานให้มีความเจริญก้าวหน้าต่อไป

สิ่งที่บ่งบอกถึงความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจใจการทำงานของ สตีเฟน พี ร็อบบินส์ (นิติพล ภูตะโชติ 2556 : 174; อ้างอิงจาก Stephen P. Robbins. 1993) มีดังนี้

1. งานที่มีลักษณะที่ท้าทาย (Mentally Challenging Work) งานที่ท้ายทายจะเป็นปัจจัยดึงดูดความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ถ้าเขาสามารถทำงานนั้นสำเร็จก็แสดงให้เห็นว่า เขาเป็นผู้มีศักยภาพ แต่ถ้าเป็นงานที่ง่ายๆ ใครก็ทำได้ จะไม่ดึงดูดใจให้ทำงานนั้น

2. การให้รางวัลที่เท่าเทียมกัน (Equitable Rewards) องค์กรที่มีระบบการให้รางวัลที่ดีและเป็นธรรม มีความเท่าเทียมกัน มีความชัดเจนแน่นอน จะเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้พนักงานเกิดความพึงพอใจอยากจะทำงานดังกล่าว เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่เท่าเทียมกัน ผลตอบแทนและรางวัลที่ได้รับจะขึ้นอยู่กับความสามารถของพนักงานแต่ละคน

3. เงื่อนไขในการทำงานที่ให้การสนับสนุน (Supportive Working Condition) เงื่อนไขหรือสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่พนักงาน ได้แก่ สถานที่ทำงานที่สะดวกสบาย มีอุณหภูมิ แสงสว่าง เสียงที่เหมาะสม จะสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่พนักงานมากกว่าที่คับแคบ แออัด สกปรก แสงสว่างไม่พอ เพราะอาจทำให้เกิดอันตรายต่อสุขภาพของพนักงานด้วย

4. เพื่อนร่วมงานที่ดี (Supportive Colleague) การมีเพื่อนร่วมงานที่ดีย่อมส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน การรับความช่วยเหลือสนับสนุน ให้กำลังใจ คำแนะนำให้คำปรึกษาหารือจากเพื่อนร่วมงาน เป็นสิ่งที่พนักงานทุกคนต้องการ เพราะจะทำให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข ไม่เคร่งเครียดกับการทำงานมากจนเกินไป เพราะมีเพื่อนร่วมงานที่ดี

5. บุคลิกภาพที่มีความเหมาะสมกับงาน (The Personality Job Fit)เนื่องการและบุคคลจะมีบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน เช่น บุคลิกภาพแบบเปิดเผย ประนีประนอม ยึดมั่นในหลักการฯลฯ โดยบุคลิกภาพแต่ละประเภทจะมีความเหมาะสมกับงานที่แตกต่างกัน เช่น บุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบประนีประนอมจะนิสัยผ่อนผันตามผู้อื่น ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี เข้าใจเพื่อนมนุษย์ ให้ความไว้วางใจ ดังนั้น ก็เหมาะกับงานด้านการขาย การตลาด การประชาสัมพันธ์

6. พันธุกรรม (The Genes) พันธุกรรมที่มีการถ่ายทอดกันมาจากบรรพบุรุษจะมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานด้วย จากผลการวิจัยของ สตีเฟน พี ร็อบบินส์ (Stephen P. Robbins. 1993) พบว่า ประมาณร้อยละ 30 ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานมีผลมาจากการถ่ายทอดทางพันธุกรรม บุคคลที่มีวามคิดหรือทัศนคติในทางบวก จะสร้างปัญหาให้แก่องค์กรน้อยกว่าบุคคลที่มีทัศนคติในทางลบ

ผลกระทบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน (The Effect of Job Satisfaction onEmployee Performance)

นิติพล ภูตะโชติ (2556 : 175) ได้อธิบายเกี่ยวกับผลกระทบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานไว้ดังนี้

1. พนักงานที่มีความพึงพอใจในการทำงาน จะมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของพนักงานและผลการผลิตขององค์กรดังนี้

1.1 พนักงานทำงานมีประสิทธิภาพสูง

1.2 มีความผิดพลาดในการทำงานต่ำ

1.3 มีความสูญเสียอันเกิดจากการปฏิบัติงานต่ำ

1.4 มีความสุขกับการทำงาน

1.5 เชื่อฟังผู้บังคับบัญชา

1.6 สร้างความขัดแย้งน้อย

1.7 สามารถสร้างสามัคคีได้ง่าย S

1.8 สร้างปัญหาในองค์กรน้อย

1.9 หนีงานน้อย

1.10 ป่วยน้อย

1.11 มาทำงานสายน้อย

1.12 อู้งานน้อย

1.13 ปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ง่าย

1.14 ไม่มีปัญหาเรื่องการย้ายงาน

1.15 มีความจงรักภักดีต่อองค์กร

2. พนักงานที่ไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน จะมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของพนักงานและผลผลิตขององค์กรดังนี้

2.1 สร้างปัญหาให้เกิดขึ้นแก่องค์กร

2.2 สร้างความขัดแย้งในการทำงาน

2.3 ไม่ให้ความร่วมมือกับผู้บังคับบัญชา

2.4 ไม่เชื่อฟังผู้บังคับบัญชา

2.5 ต่อต้านการทำงานและปฏิเสธการทำงาน

2.6 ทำงานผิดพลาดบ่อยๆ

2.7 เกิดความสูญเสียจากการปฏิบัติงาน

2.8 ประสิทธิภาพการทำงานต่ำ

2.9 ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน

2.10 พยายามหลบเลี่ยงหรือหนีงาน

2.11 ป่วยบ่อย

2.12 มาทำงานสายเป็นประจำ

2.13 อู้งานเมื่อมีโอกาส

2.14 ขาดงานโดยไม่มีสาเหตุ

2.15 ขอย้ายงานหรือเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง

2.16 ปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ยาก

การแสดงความไม่พึงพอใจในการทำงานของพนักงาน (Employee Express Dissatisfaction)

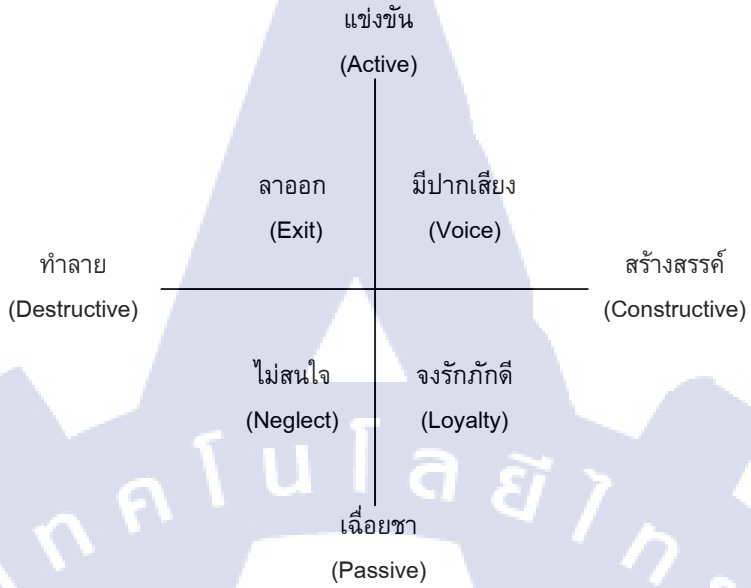
นิติพล ภูตะโชติ (2556 : 177) กล่าวว่า พนักงานที่ไม่มีความพึงพอใจในการทำงานจะแสดงปฏิกิริยาออกมาแตกต่างกัน ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1. มีปากเสียง (Voice) โดยมีปฏิกิริยาตอบโต้ผู้อื่นโดยการโต้เถียง ไม่เชื่อฟังคำสั่ง น หลบหลีกความรับผิดชอบในงาน ทำลายทรัพย์สิน ต่อต้านการทำงาน ขโมยของ ซึ่งปัญหาดังกล่าวจะสร้างความยุ่งยากในการควบคุมและการริหารจัดการ

2. ไม่สนใจ (Neglect) พนักงานจะทำงานช้า เฉื่อยชา ไม่สนใจการทำงาน ลดความทุ่มเทให้กับการทำงาน เย็นชา เฉยเมย ขาดความกระตือรือร้นและปล่อยให้สถานการณ์ต่างๆ เลวร้ายลงเรื่อยๆ ซึ่งจะส่งผลเสียต่อการทำงาน

3. ยังจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) ยังมีพนักงานจำนวนหนึ่งที่ยังมีความจงรักภักดีต่อองค์กรอยู่ ถึงแม้ว่าจะไม่พึงพอใจในการทำงานก็ตาม กลุ่มนี้จะมองโลกในแง่ดี รอเวลาให้สถานการณ์ต่างๆ ดีขึ้น คาดหวังว่า มีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี ยังให้ความร่วมมือกับผู้บังคับบัญชา

4. ลาออกจากงาน (Exit) เมื่อพนักงานเกิดความไม่พอใจในการทำงานจะแสดงปฏิกิริยา โดยการลาออกจากงาน ทั้งๆที่ยังไม่มีงานใหม่ทำ บางคนลาออกกะทันหัน ทำให้องค์กรเกิดปัญหาขาดบุคลากรในการทำงาน ผลของความไม่พึงพอใจในการทำงานของพนักงานจะมีผลกระทบต่อการทำงานในองค์กร เพราะพนักงานจะแสดงปฏิกิริยาออกมาต่อต้านหลายๆ แบบ บางครั้งอาจเกิดความรุนแรงสร้างปัญหาและก่อให้เกิดความเสียหายกับองค์กรได้ ซึ่งผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ



รูปที่ 20 การตอบสนองความไม่พึงพอใจในงาน

ที่มา : นิติพล ภูตโชติ. (2556). **พฤติกรรมองค์กร.** หน้า 178.

<u>คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life)</u>

นิติพล ภูตะโชติ (2556 : 177) ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานจะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน ซึ่งจะเป็นผลดีต่อองค์กรในด้านการบริหารจัดการ ลดปัญหาความขัดแย้ง การลาออกจากงานนของพนักงาน การขาดแคลนบุคลากร และปัญหาอื่นๆ ดังนั้น คุณภาพชีวิต ในการทำงานที่พนักงานทุกคนปรารถนา มีดังนี้

1. ความเท่าเทียมกัน และความเป็นธรรมในเรื่องค่าตอบที่ได้รับ
2. สภาพความปลอดภัยและความสุขในการทำงานที่ดี
3. ความมั่นคงของงาน
4. การทำงานที่เปิดโอกาสให้พัฒนาความสามารถ
5. ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
6. มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี
7. การมีสิทธิและความชอบธรรมของพนักงาน
8. มีเวลาให้แก่ครอบครัว
9. องค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคม
10. องค์กรที่ผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ

ในการประกอบอาชีพใดๆ ก็ตาม มนุษย์ทุกคนย่อมนต้องการจะมีคุณภาพชีวิตที่ดี ทั้งในสถานที่ทำงาน และในครอบครัว เพราะจะทำให้เขามีความสุข ซึ่งจะส่งผลต่อองค์กรและครอบครัวของเขาด้วย

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

กลยุทธ์ความผูกพันในงานของพนักงาน ถือเป็นกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถสร้างความจงรักภักดีของทรัพยากรมนุษย์ให้กับงานและองค์กร ตลอดจนสามารถสร้างสรรค์ผลผลิตที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถได้ในระยะยาว (พิชิต เทพวรรณ์. 2554 : 174)

ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

ชารลส์ (พิชิต เทพวรรณ์. 2554 : 174; อ้างอิงจาก Charles. 2006) ได้นิยามความผูกพันในงานของพนักงานว่า เป็นความมุ่งมั่นและความพยายามที่จะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นระดับความพยายามที่จะอุทิศเวลา สติปัญญา และแรงงานของพนักงานไปใส่ที่งาน โดยสิ่งที่สำคัญที่พนักงานจะแสดงออกถึงความผูกพันในงานได้แก่

1. ความตั้งใจ (The Will) ประกอบด้วยความรู้สึกถึงเป้าหมายและความภูมิใจซึ่งทำให้เกิดความพยายามอย่างสุดความสามารถในการทำงาน

2. วิธีการ (The Way) คือแหล่งทรัพยากร การสนับสนุน เครื่องมือ และอุปกรณ์จากองค์กรเพื่อนำไปใช้สร้างความสำเร็จให้กับงานตามเป้าหมาย

ทาวเวอร์ (พิชิต เทพวรรณ์. 2554 : 174; อ้างอิงจาก Towers. 2007) ให้ความหมายว่า เป็นความตั้งใจทุ่มเทของพนักงานที่จะใส่ความพยายามเข้าไปในงานมากกว่าการทำงานโดยปกติซึ่งต้องใช้เวลา สมอง หรือพลังงานที่มากขึ้น

ความแตกต่างระหว่างความผูกพันในงาน (Employee Engagement) กับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Commitment) (พิชิต เทพวรรณ์. 2554 : 175)

ทั้งสองคำมีความหมายต่างกัน จากการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่ต่างใช้คำว่า Commitmentโดยมีความหมายต่างๆ ดังนี้

เฮอร์โควิต; และมีเยอร์ (พิชิต เทพวรรณ์. 2554 : 175; อ้างอิงจาก Herscovitch; and Meyer. 2002) อธิบายความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อองค์กรทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเชื่อและความรู้สึกในคุณค่าและเป้าหมายขององค์กร อันจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

ชูลตซ์; และชูลตซ์ (พิชิต เทพวรรณ์. 2554 : 175; อ้างอิงจาก Schultz; and Schultz. 2002) ให้ความหมายว่า เป็นระดับความรู้สึกของสมาชิกที่มีต่อองค์กรที่ได้ปฏิบัติงาน

เมทัส; และแจ็คสัน (พิชิต เทพวรรณ์. 2554 : 175; อ้างอิงจาก Mathis; and Jackson. 2003) อธิบายว่า เป็นระดับความเชื่อและการยอมรับเป้าหมายองค์กรของพนักงานและความต้องการที่จะทำงานให้กับองค์กรโดยความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในงานจะมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน

ความแตกต่างของ 2 คำนี้ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Commitment) นั้นจะมุ่งให้เกิดกับองค์กร ส่วนความผูกพันในงาน (Engagement) จะมุ่งให้เกิดในการทำงาน นั่นคือ Commitment to Organization and Engagement in a Job นั่นเอง

ความผูกพันต่อองค์กรจะสัมพันธ์กับอัตราการลาออก (Turnover Rate) ถ้าความผูกพันต่อองค์กรสูง อัตราการลาออกก็จะต่ำ ส่วนความผูกพันในงานจะสัมพันธ์กับอัตราการขาดงาน ดังนั้นองค์กรต้องให้ความสำคัญกับความผูกพันทั้ง 2 ลักษณะ

ความผูกพันของพนักงาน 3ประเภท ดังนี้

1. พนักงานที่มีความผูกพันในงาน (Engaged) คือพนักงานที่ทำงานด้วยความเต็มใจ ตั้งใจ และคำนึงถึงองค์กร

2. พนักงานที่ไม่ยึดติดกับความผูกพันในงาน (Not-Engaged) คือพนักงานที่ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และ/หรือทำงานโดยไม่ตั้งใจ

3. พนักงานที่ไม่มีความผูกพันในงาน (Actively Disengaged) คือพนักงานที่ไม่มีความสุขในการทำงาน

<u>องค์ประกอบของความผูกพันในงานของพนักงาน</u>ประกอบไปด้วย 3 ส่วน ดังนี้

1. เป้าหมายของงาน (Focus Work) ประกอบด้วย

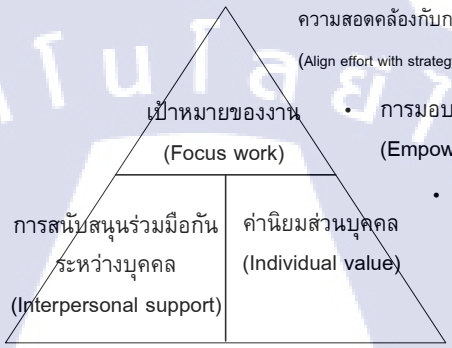
1.1 ความสอดคล้องกับกลยุทธ์ (Align Effort with Strategy) คือ การมอบหมายงานที่สอดคล้องกับความสามารถ ความถนัดของพนักงานกับกลยุทธ์ ทั้งนี้ พนักงานต้องเข้าใจสิ่งที่องค์กรคาดหวัง และได้รับข้อมูลที่มีผลกระทบกับงาน

1.2 การมอบอำนาจ (Empowerment) คือ พนักงานมีอำนาจเหมาะสมที่สามารถใช้ในการตัดสินใจและจัดการงานของตนเอง

2. ค่านิยมส่วนบุคคล (Individual Value)

2.1 แผนการพัฒนา (Development Plan) โดยพนักงานต้องมีโอกาสได้รับการสนับสนุนให้ก้าวหน้าในงาน

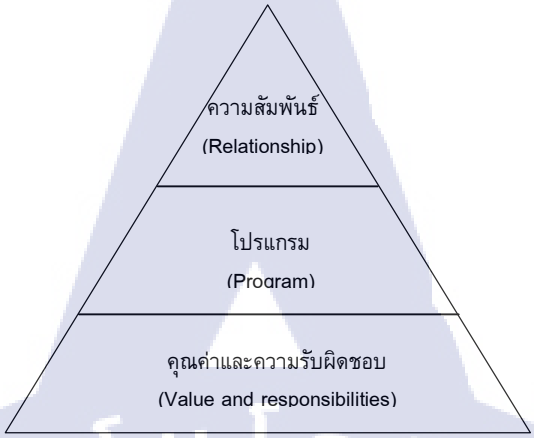
2.2 การสนับสนุนและการยอมรับ (Support and Recognition) โดยพนักงานได้รับปัจจัยที่ใช้ในการสนับสนุนการปฏิบัติงาน ตลอดจนองค์กรต้องยอมรับถึงความแตกต่างในด้านความคิดเห็น



- การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

ความร่วมมือกัน (Collaboration)

- การมอบอำนาจ (Empowerment)
- แผนการพัฒนา (Development plan)
- การสนับสนุนและการยอมรับ(Support and



รูปที่ 22 ลำดับขั้นของความผูกพันในงาน (Engagement Hierarchy)

ที่มา : พิชิต เทพวรรณ์. (2554). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์.** หน้า 178.

จากรูปที่ 22 อธิบายโดยสรุปได้ว่า การเพิ่มความผูกพันจำเป็นต้อง ให้คุณค่าแก่พนักงานให้สอดคล้องกับค่านิยมหรือวัฒนธรรมขององค์กร รวมถึง การจัดโปรแกรมหรือโครงการต่างๆ เช่น ค่าตอบแทน สวัสดิการ หรือ การพัฒนาการฝึกอบรมให้ตรงตามความต้องการของพนักงาน อีกทั้ง การสร้างความผูกพันในงานนั้นเกี่ยวข้องกับความรู้สึกของพนักงาน การจัดการอารมณ์หรือความรู้สึกนั้น (Management of Mood) เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการรับรู้ การตัดสินใจ หรือกระทั่ง สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างาน มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานทั้งสิ้น ซึ่งหากองค์กรสามารถจัดการได้อย่างเหมาะสมแล้วก็จะส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพัน และทำงานอย่างเต็มความสามารถ

<u>กลยุทธ์ในการส่งเสริมความผูกพันในงานของพนักงาน</u>

พิชิต เทพวรรณ์ (2554 : 179) ได้กล่าวเกี่ยวกับการส่งเสริมความผูกพันในงานของพนักงานเพื่อให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันสามารถทำได้ด้วยองค์ประกอบดังนี้

1. การทำงานด้วยตนเอง(Work Ltself) เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานสามาถนทำงานได้ด้วยตนเอง ภายใต้การดูแลและการให้ความช่วยเหลือของหัวหน้างาน

2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment) เกี่ยวกับวัฒนธรรมและการสร้างทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน

3. ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นการพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำให้กับพนักงานที่มีโอกาสได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น

4. โอกาสและความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Opportunities for Personal Growth) มีความจำเป็นที่ต้องให้พนักงานได้มีโอกาสก้าวหน้าในการเรียนรู้และเติบโตในบทบาทหรือตำแหน่งหน้าที่ของพนักงาน

5. การให้โอกาสกับพนักงาน (Opportunities for Contribute) เป็นการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานในลักษณะที่ให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและส่งเสริมพนักงานให้รกระทำสิ่งที่ต้องการในงานที่สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร

กระบวนการพัฒนาความผูกพันในงานของพนักงาน (พิชิต เทพวรรณ์. 2554 : 180)

1. การเรียนรู้จากประสบการณ์ ทั้งภายใน ได้แก่ การสำรวจความพึงพอใจของพนักงานหรือจากข้อมูลของพนักงานที่ลาออกไปแล้ว หรือ จากภายนอก เช่น จากการบริหารงานนของคู่ค้าหรือพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อให้ทราบสาเหตุ อุปสรรค ในการการสร้างความผูกพันในงานได้

2. การวัดความผูกพัน เป็นการระบุให้ชัดเจนว่าพนักงานมีความผูกพันกับงานในระดับใดและอย่างไร โดยการสำรวจและวิเคราะห์ด้วยการใช้สถิติ เช่นการหาค่าเฉลี่ยของความผูกพันในงานโดยภาพรวม เป็นต้น เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงหรือพัฒนาให้เกิดคามเหมาะสม

3. การปรับปรุงแก้ไขนำข้อมูลจากการสำรวจมาหากลยุทธ์หรือแนวทางในการแก้ไขปรับปรุง โดยต้องมีการการดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

รัชดาพร ร้องเสียง (2549 : 11)ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า คือ ความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน (Partisan) ความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรซึ่งความผูกพันต่อองค์กรจะประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์กร (Identification)
2. การเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กร (Involvement)
3. ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty)

รัชดาพร ร้องเสียง (2549 : 11) ได้อธิบายว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งของพนักงานหรือสมาชิกขององค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมอื่นอาทิเช่น การขาดงาน การตรงต่อเวลา ในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงโยกย้ายงาน การที่คนมีความผูกพันต่อองค์กรอาจจะเป็นเพราะต้องการจะทำตามแนวคิดทางด้านเจตนาคติ หรือจำเป็นจะต้องทำแนวคิดด้านพฤติกรรมหรืออาจเป็นเพราะเห็นว่าควรจะทำ แนวความคิดต้านความถูกต้องหรือบรรทัดฐานของสังคม

จากความหมายของความผูกพันต่อองค์กรที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรหมายถึงการที่บุคคลมีการแสดงออกซึ่งความจงรักภักดีในด้านกำลังกายที่ทุ่มเทให้กับงานและองค์กรอย่างเต็มความสามารถทุ่มเทจิตใจให้มีความรู้สึกรักผูกพันกับองค์กร

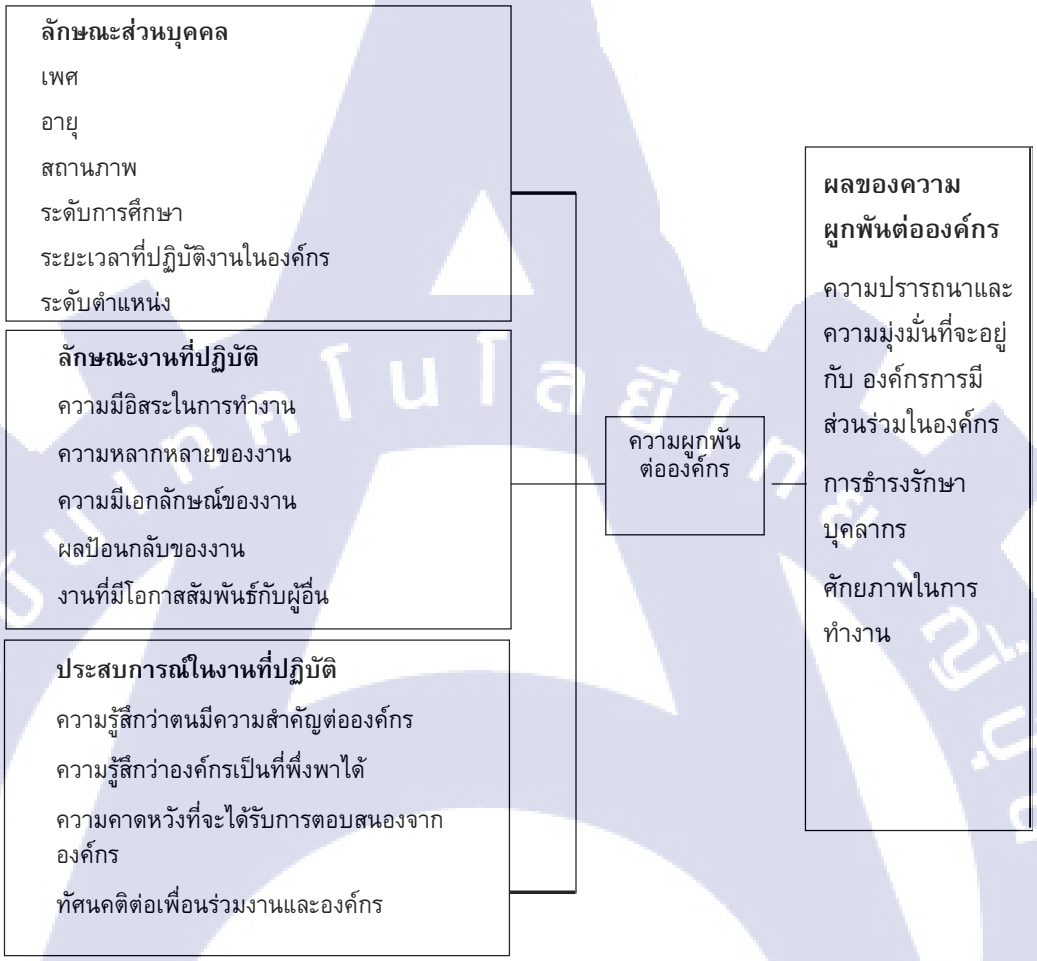
ที่ปฏิบัติงานมีความเสียสละและพร้อมที่จะมีส่วนร่วมเพื่อการพัฒนางานและองค์กรให้มีความก้าวหน้าในโอกาสต่อๆไป ซึ่งความผูกพันนี้จัดว่าเป็นสัมพันธภาพทางใจระหว่างพนักงานที่มีต่อองค์กรโดยจะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและมีความต้องการคงอยู่เป็นสมาชิกภาพกับองค์กรตลอดไป

เมาเดย์, พอร์เตอร์; และสเตียร์ส (รัชดาพร ร้องเสียง. 2549 : 12; อ้างอิงจาก Mawday, Porter; and Streers. 1982) ศึกษาทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กรเป็นสองประเภท ซึ่งนิยมนำไปใช้อย่างกว้างขวาง ได้แก่ แนวความคิดประเภททัศนคติ (Attitudinal Type) ซึ่งใช้ในการวิจัยของ Buchanan และแนวความคิดความผูกพันต่อองค์กร มีความตั้งใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์กรและมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะอยู่กับองค์กร

แนวคิดนี้จะมองความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นสิ่งที่อยู่ในกล่องดำ (Black Box) ซึ่งถูกกำหนดจากองค์กรและตัวบุคคล บทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องลักษณะโครงสร้างองค์กรและประสบการณ์ในงานปัจจัยเหล่านี้ต่างเป็นตัวกำหนดระดับความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลกระทบต่อผลลัพธ์ต่างๆ ในขณะที่แนวคิดที่สองคือ แนวคิดประเภทพฤติกรรม (Behavioral Type) เป็นกระบวนการที่บุคคลเข้ามาสู่องค์กร โดยสร้างความผูกพันขึ้นเพื่อผลประโยชน์ของตนเองมิใช่เพื่อองค์กร แนวคิดนี้มีพื้นฐานจากแนวคิดของเบเกอร์ (รัชดาพร ร้องเสียง. 2549) ซึ่งได้เสนอทฤษฎี Side-Bel โดยว่าการลงทุนเป็นสาเหตุทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกผูกพันโดยสิ่งที่ลงทุนไปผลประโยชน์ตอบแทนจากองค์กรที่ได้รับ

เอลเลน; และมาเยอร์ (รัชดาพร ร้องเสียง. 2549 : 13; อ้างอิงจาก Allen; and Mayer. 1990) ได้ศึกษาวิจัยความผูกพันเป็น 2 ลักษณะ คือ ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) และความผูกพันด้านผลสืบเนื่อง(Continuance Commitment)

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร



รูปที่ 23 แบบจำลองของ Steers ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

แบบจำลองของ สเตียร์ส (รัชดาพร ร้องเสียง. 2549 : 15; อ้างอิงจาก Steers. 1982) ดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่า Steers ได้แบ่งปัจจัยที่กำหนดความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 3 กลุ่ม

ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน (Personal Characteristics) ได้แก่ อายุ เพศ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส ระยะเวลาการทำงานในองค์กร ระดับตำแหน่ง และตำแหน่งหน้าที่

ลักษณะของงาน (Job Characteristics) ได้แก่ ความอิสระในการทำงาน ความรู้ความหลากหลาย ความมีเอกลักษณ์ของงาน งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ผลป้อนกลับของงาน และความเข้าใจในกระบวนการทำงาน โดยลักษณะงานที่แตกต่างกันจะมีอิทธิพลต่อระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ลักษณะงานที่ดีจะทำให้บุคลากรรู้สึกมีแรงใจอยากทำงาน

เพื่อเพิ่มคุณค่าของตนเอง แม้ว่าผลงานจะไม่ดีก็ยังทุ่มเทความพยายามให้มากขึ้นเพื่อเพิ่มรางวัลให้กับตนเองและคุณภาพที่ดี ลักษณะงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงานในองค์กร (Work Experience) ได้แก่ ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร ความพึ่งพิงได้ขององค์กร ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร เป็นการรับรู้ของสมาชิกต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กร ซึ่งในช่วงที่ปฏิบัติงานให้กับองค์กรบุคคลหรือสมาชิกได้รับประสบการณ์ที่เป็นคุณหรือโทษ ประสบการณ์ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการธำรงรักษาพนักงาน

อาร์มสตรอง; และสเปลล์แมน (พิชิต เทพวรรณ์. 2554 : 210; อ้างอิงจาก Armstrong; and Spellman. 1993) กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งเสริมเพื่อรักษาพนักงานดังนี้

1. วิธีการจ่ายค่าตอบแทน (Pay) การมีระบบค่าตอบแทนที่ไม่เท่ากันหรือไม่ยุติธรรมกับอัตราที่มีการจ่ายอยู่ในตลาดถือได้ว่าเป็นหนึ่งในปัญหาที่ทำให้องค์กรไม่สามารถรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรได้ สิ่งที่ควรดำเนินการ คือ การปรับค่าตอบแทนตามผลการสำรวจที่ได้มาจากตลาด หรือการใช้ระบบการประเมินใหม่ๆ หรือโดยการดำเนินการบางอย่างให้พนักงานเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลงานกับการให้รางวัลว่ามีความสอดคล้องและเกี่ยวข้องกัน

2. การให้รางวัล (Reward) การให้รางวัลตามความต้องการของพนักงานจะช่วยให้องค์กรเข้าถึงความต้องการของพนักงานได้อย่างเหมาะสม ถือได้ว่า เป็นสิ่งที่จะทำให้องค์กรได้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ดีขึ้น เกิดความผูกพันต่อองค์กร และยอมรับในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้

3. ผลการปฏิบัติงาน (Performance)พนักงานจะขาดแรงจูงใจในกรณีที่ความรับผิดชอบหรือมาตรฐานการวัดผลงานไม่ชัดเจน กรณีทีพนักงานรู้สึกไม่พอใจเกี่ยวกับผลการประเมิน สิ่งที่ควรดำเนินการคือ การกระตุ้นผู้บริหารให้มีการชมเชยพนักงาน การให้คำปรึกษา การให้พนักงานรับรู้ระบบการบริหารผลงาน และการรับฟังความคอดเห็นของพนักงาน

4. ความผูกพันต่อองค์กร (Commitment) เป็นสิ่งที่องค์กรปรารถนาที่จะให้เกิดกับพนักงานเพื่อให้พนักงานสามารถทำงานให้กับองค์กรได้อย่างต่อเนื่องในระยาว โดยองค์กรจะต้องสื่อสารนโยบาย ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงการสร้างโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำให้ระบบการทำงานขึ้น

นอกจากนี้ โปรแกรมการทำงานเป็นทีม การฝึกอบรมและการพัฒนาอาชีพ ถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่สามารถช่วยให้องค์กรรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรได้เช่นกัน

อาร์มสตรอง; และสเปลล์แมน (พิชิต เทพวรรณ์. 2554 : 210; อ้างอิงจาก Armstrong; and Spellman. 1993) กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งเสริมเพื่อรักษาพนักงานดังนี้

ริชาร์ดลูกเก้ (Richard Luecke. 2009) การจ้างงานและการธำรงรักษาตน (Hiring and Retention) เป็นสิ่งที่อยู่คนละด้านกัน แต่ก็เป็นสิ่งที่เสริมซึ่งกันและกัน ทำให้ทุกบริษัทมีสินทรัพย์ที่เป็นมนุษย์หรือทรัพยากรบุคคลชั้นเลิศ ถ้าจ้างคนที่มีความสามารถและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพจะมีข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งขัน การจ้างงานจะเกิดความท้าท้ายขึ้นควรธำรงรักษาพนักงานเอาไว้กับบริษัทให้นานที่สุด ถ้าสินทรัพย์ที่เป็นทรัพยากรบุคคลโดดเด่นกว่าที่อื่นอย่างชัดเจน องค์กรอื่นจะพยายามดึงบุคลากรเหล่านั้นออกไปด้วยค่าตอบแทนที่สูงกว่าด้วยการให้อำนาจสั่งการที่มากกว่า ด้วยการทำงานที่น่าสนใจกว่า อาจเป็นสิ่งจูงใจที่ใช้เพื่อสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถเข้าทำงาน จึงจำเป็นต้องหันมาสนใจวิธีปฏิบัติในการจ้างงาน สวัสดิการ และระบบการจ่ายค่าตอบแทนใหม่

การธำรงรักษาพนักงานที่ดีนั้นมีความสำคัญ จากเหตุผล 3 ประการ ซึ่งได้แก่ความสำคัญที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ความเชื่อมโยงที่เป็นเหตุเป็นผลกัน ระหว่างระยะเวลาที่พนักงานทำงานอยู่ในตำแหน่งกับความพึงพอใจของลูกค้าต้นทุนที่สูงอันเกิดจากการลาออกของพนักงาน

1. ความสำคัญของทุนปัญญา

ในปัจจุบันที่เป็น “ยุคของความรู้ (Knowledge Era)” ทุนทางปัญญา (Intellectual capital) จะเป็นตัวกำหนดความสามารถทางการแข่งขันของบริษัททุนทางปัญญาจะเป็นความรู้และทักษะที่เป็นเอกลักษณ์ ซึ่งพนักงานของบริษัทมีอยู่ ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันจะชนะคู่แข่งได้ด้วยความคิดที่เป็นนวัตกรรมใหม่ และสินค้าตลอดจนผลิตภัณฑ์ที่เหนือชั้น ซึ่งทั้งหมดนี้เกิดจากความรู้และทักษะของพนักงาน

2. การธำรงรักษาพนักงานและความพึงพอใจของลูกค้า

ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญที่สุด หรืออาจจะสำคัญที่สุดต่อการอยู่รอด และการเติบโตของธุรกิจ นี่เป็นอีกเหตุผลหนึ่งที่การธำรงรักษาพนักงานมีความสำคัญอย่างมาก

การธำรงรักษาพนักงานและห่วงโซ่ของการให้บริการและผลกำไร

ในช่วงต้นทศวรรษ 1990 ศาสตราจารย์ของ Harvard Business School (ณัฐยา สินตระการผล. 2549 : 73-105) และคณาจารย์ท่านอื่นๆ ได้ร่วมกันพัฒนาตัวแบบ (Model) ที่สะท้อนถึงบทบาทของความพึงพอใจของพนักงาน ความภักดีและการธำรงรักษาพนักงานที่มีต่อความสามารถในการทำกำไร โดยมีหลักการพื้นฐานที่เป็นตัวสร้างความเชื่อมโยงภายในห่วงโซ่ของการให้บริการและผลกำไร ดังนี้

2.1 ความภักดีของลูกค้า ทำให้เกิดผลกำไรและการเติบโต

2.2 ความพึงพอใจของลูกค้า ทำให้เกิดความภักดีของลูกค้า

2.3 คุณค่าที่ได้ เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้า

2.4 ผลิตภาพของพนักงานเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดคุณค่า

2.5 ความภักดีของพนักงาน ทำให้เกิดผลิตภาพของพนักงาน

3. ต้นทุนการลาออกของพนักงาน

ต้นทุนสูงที่เกิดจากการลาออกของพนักงาน เป็นเหตุผลที่สามซึ่งทำให้การธำรงรักษาพนักงานมีความสำคัญ อัตราการลาออกของพนักงานจะเกี่ยวข้องกับต้นทุน 3 ประเภท โดยแต่ละประเภทต่างก็ทำให้ผลกำไรลดลง คือค่าใช้จ่ายทางตรง (Direct Expenses) ต้นทุนทางอ้อม (Indirect Costs) ต้นทุนค่าเสียโอกาส (Opportunity Costs)

การที่พนักงานจะทำงานกับองค์กรต่อไปมีเหตุผลหลายประการ จะมีแรงจูงใจหลักๆ ในการทำให้คนอยู่กับองค์กรต่อไป ดังนี้

1. ความภาคภูมิใจในองค์กร คนต้องการทำงานในบริษัทที่มีการบริหารจัดการอย่างดีและมีผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญและฉลาดเฉลียว

2. หัวหน้างานที่น่าเคารพ ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและหัวหน้าเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง บุคลากรจะอยู่ต่อ ถ้ามีหัวหน้าที่น่าความเคารพ และที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือนี่เป็นปัจจัยในการธำรงรักษาพนักงาน

3. ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม ความต้องการทำงานในบริษัทที่จ่ายค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมไม่ได้หมายถึง เพียงค่าจ้างและสวัสดิการที่ดีกว่าคู่แข่ง แต่ยังหมายถึงผลประโยชน์ค่าตอบแทนที่จับต้องไม่ได้ ในรูปของโอกาสในการเรียนรู้ เติบโต และบรรลุความสำเร็จ

4. ความสัมพันธ์ในการทำงาน การได้รับโอกาสในการทำงานร่วมกันเพื่อนร่วมงานที่น่าเคารพ และเข้ากันได้

5. งานที่มีความหมาย และน่าสนใจเป็นสิ่งที่คนต้องการ การทำงานในบริษัทที่ให้โอกาสได้ทำงานที่มีความน่าสนใจ น่าพอใจและน่าตื่นเต้นจะทำให้มีผลิตภาพมากขึ้น

คนลาออกจากบริษัทด้วยเหตุผลที่แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น

1. การเปลี่ยนผู้นำของบริษัท อาจเป็นด้วยการที่คุณภาพของการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงสุดลดลง หรือการที่มีผู้นำคนใหม่เข้ามาควบคุมบริษัท ซึ่งเป็นคนที่พนักงานยังไม่รู้สึกเชื่อใจ หรือรู้สึกไม่สบายใจที่จะทำงานด้วย

2. ความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา คนอาจจะลาออกจากบริษัท เมื่อความสัมพันธ์ระหว่างพวกเขากับเจ้านายของตนเกิดความตึงเครียดหรือมีปัญหา และพวกเขามองไม่เห็นทางเลือกในบริษัทแล้ว

3. เพื่อนสนิทออกไปจากบริษัทมีพนักงานหนึ่งคน หรือหลายๆ คนที่พนักงานชอบและให้ความเคารพลาออกจากบริษัทไป และทำให้ความสัมพันธ์ในการทำงานที่มีความหมายสูญสิ้นไปด้วย

4. การเปลี่ยนแปลงความรับผิดชอบที่ไม่พึงพอใจได้เกิดขึ้น การเปลี่ยนแปลงความรับผิดชอบในงานของบุคคลซึ่งเป็นผลให้งานนั้นไม่น่าสนใจ ไม่มีความหมาย หรือไม่น่าตื่นเต้นสำหรับเขาหรือเธออีกต่อไป

5. มีปัญหาเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างการทำงาน และชีวิตส่วนตัวเกิดขึ้น ความรับผิดชอบในงานทำให้พนักงานถูกแยกจากเพื่อนและครอบครัว ในช่วงระยะเวลาที่ยาวนานขึ้นจะทำให้พวกเขาสูญเสียความสนใจต่องานในที่สุด

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุภาภรณ์ อิทรประสาท (2553) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา พนักงานแผนกทรัพยากรบุคคล ศูนย์บริการธุรกิจกรุงเทพ บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง โดยผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจูงใจในระดับมากที่สุด และเมื่อแยกเป็นด้านต่างๆ สามารถเรียงลำดับจากมาไปหาน้อยได้คือ ปัจจัยด้านความสำเร็จของงานพบว่า ปัจจัยด้านความสำเร็จของงาน ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ ปัจจัยด้านความก้าวหน้า และปัจจัยด้านลักษณะของงานตามลำดับ

ส่วนด้านปัจจัยค้ำจุนนั้น สามารถเรียงลำดับระดับแรงจูงใจจากมากไปหาน้อยได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาที่อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานอยู่ในระดับมาก และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ตามลำดับ

ส่วนความผูกพันต่อองค์กรนั้น พบว่า ด้านที่มีระดับคะแนนอยู่ในระดับมาก คือ ความเต็มใจที่จะทุ่มเทและความพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร และด้านความเชื่อถือและการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ส่วนระดับปานกลางได้แก่ ด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร

เมื่อสรุปความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรพบว่า พบว่า ด้านปัจจัยจูงใจในด้านการทำงานและด้านความก้าวหน้าที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุดคือ ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร ด้านการยอมรับที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุดคือด้านละความเชื่อถือและการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความรับผิดชอบที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุดคือด้านความทุ่มเทและความพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร ด้านความรับผิดชอบและด้านลักษณะงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุดคือความเต็มใจที่จะทุ่มเทและความพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร

ส่วนด้านปัจจัยค้ำจุนในด้านต่างๆนั้นพบว่า ด้านเงินเดือน ด้านโอกาสความก้าวหน้าที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุดคือความเชื่อถือและการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และ ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุดคือความเต็มใจที่จะทุ่มเทและพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร

ประวิทย์ ถาวรชัยสิทธิ์ (2546) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา ศึกษากรณี บริษัทรีแล้กท์อินดัสตรี จำกัด ผลการศึกษาพบว่า เพศ วุฒิการศึกษา และระยะเวลาที่ทำงานภายในบริษัท ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน โดย พนักงานเพศชายมีความพึงพอใจโดยรวมมากกว่าเพศหญิง อันเนื่องมาจากธรรมชาติของงานนั้นเหมาะสมกับเพศชายมากกว่า จึงทำให้เพศหญิงเกิดความเบื่อหน่าย ส่วน เพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีมีความไม่พึงพอใจมากที่สุด ในขณะที่ อายุ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานโดยที่ พนักงานที่มีอายุสูงขึ้น จะมีแนวโน้มความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้น กล่าวคือ พนักงานทีมีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีแนวโน้มความพึงพอใจในการทำงานด้านต่างๆน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุมากกว่า 25 ปี

จันทนา เจนจัดทรัพย์ (2548) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทอิออน ธนสินทรัพย์ (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน) โดยผลการศึกษาพบว่า ตำแหน่งงาน รายได้ สัมพันธภาพของพนักงานกับครอบครัว บรรยากาศในที่ทำงาน สัมพันธภาพของพนักงานกับผู้บังคับบัญชา กับเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งถือได้ว่าเป็นตัวแปรทีสามารถนำไปใช้พยากรณ์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์กรได้

ศิวิไล กุลทรัพย์ศุทรา (2552) ได้ศึกษาแรงจูงในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ.เอส.แอสโซซิเอทเอนยิเนียริง (1964) จำกัด โดยผลการศึกษาพบว่า เพศที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะของงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผลตอบแทน และสวัสดิการ และด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงานนั้นแตกต่างกันส่วนอายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรสที่แตกต่างกันนั้น ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวม แต่รายได้นั้น ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

นวะรัตน์ พึ่งโพธิ์สภ (2552) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด โดยผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยต่างๆ เมื่อเปรียบเทียบความสัมพันธ์กับ แรงจูงใจ 4 ด้าน ผลที่ได้ คือ ปัจจัยส่วนบุคคลทั้ง เพศ อายุ อายุงาน มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจทั้ง 4 ด้านในระดับต่ำ ส่วนการศึกษามีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจทั้ง 4 ด้านในระดับปานกลาง ปัจจัยในการปฏิบัติงานด้านนโยบายและการบริหาร ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน และ ด้านบรรยากาศในการทำงาน

มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจทั้ง 4 ด้านในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยในการปฏิบัติงานด้านเงินเดือนและสวัสดิการ มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจทั้ง 4 ด้านในระดับต่ำ

ชูเกียรติ ยิ้มพวง (2554) ได้ศึกษาแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาบริษัท บางกอกกล๊าส จำกัดโรงงานจังหวัดปทุมธานี โดยผลการศึกษาพบว่า การศึกษา รายได้ต่อเดือน ระบบการศึกษา ที่แตกต่างกัน มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจและการยอมรับนับถือแตกต่างกัน ส่วนอายุ รายได้ต่อเดือน และหน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกัน มีผลต่อแรงจูงใจด้านปัจจัยค้ำจุน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ค่าตอบแทนและนโยบายการบริหาร

จันจีรา โสะประจิน (2553) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กรณีศึกษา บริษัท ยานภัณฑ์ จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่าลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการทำงานที่ต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานโดยรวมแตกต่างกันรวมถึง ด้านปัจจัยด้านการจูงใจพบว่า การอยู่รอดสัมพันธภาพความเจริญก้าวหน้า และในด้านความผูกพันต่อองค์กร มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานเช่นกัน

ปาริชาติ บัวเป็ง (2554) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไดกิ้นอินดัสทรีส์ ประเทศไทย (จำกัด) ผลการศึกษาพบว่า ระดับความผูกพันภาพรวมของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อดูด้านบรรทัดฐานทางสังคม พบว่าในข้อที่เกี่ยวกับการจะไม่ลาออกแม้ว่าจะมีข้อเสนอที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อตนเอง นั้น อยู่ในระดับต่ำที่สุดในระดับปานกลาง ด้านความต่อเนื่อง พบว่า ในข้อที่เกี่ยวกับการทำงานกับบริษัทไปจนเกษียณอายุ อยู่ในระดับต่ำที่สุด ในระดับปานกลางปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ได้แก่ อายุ ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส รายได้ต่อเดือน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

สรนันท์ บางแสง (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเบอร์ลี่ยุคเกอร์จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แบ่งเป็นด้านต่างๆ ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก ด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับมากด้านความสำเร็จในการทำงานอยู่ในระดับมากด้านการได้รับการยอมรับนับถืออยู่ในระดับมากและด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมากมีค่าส่วนความสัมพันธ์กับระดับแรงจูงจะพบว่า พนักงานที่มีข้อมูลส่วนบุคคลได้แก่อายุระดับเงินเดือนตำแหน่งในการปฏิบัติงานและระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีแรงจูงในการทำงานแตกต่างกันและพนักงานที่มีเพศระดับการศึกษาและสถานภาพแตกต่างกันมีแรงจูงในการทำงานไม่แตกต่างกัน ด้านความผูกพันต่อองค์กร พบว่าพนักงานที่มีข้อมูลส่วนบุคคลได้แก่อายุและระดับเงินเดือนแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันและพนักงานที่มีเพศระดับการศึกษาตำแหน่งในการปฏิบัติงานระยะเวลาในการ

ปฏิบัติงานและสถานภาพแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานพบว่ามีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ปัทมา พรมมินทร์ (2549) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทเดอะมอลล์กรุ๊ปจำกัดผลการศึกษาพบว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์การในระดับมาก ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทเดอะมอลล์กรุ๊ปจากัดพบว่าเพศระดับการศึกษาสถานภาพการสมรสและตำแหน่งไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การส่วนอายุอัตราเงินเดือนและระยะเวลาการทางานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และโครงสร้างการทำงานรางวัลและผลตอบแทนความมั่นคงและความเสี่ยงของการปฏิบัติงานความอบอุ่นและการสนับสนุนความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันความเป็นอิสระในการทำงานความยืดหยุ่นและมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

บทที่ 3
วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาพนักงานส่วนบริหารธุรกิจ(Business Management Division : BM) บริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อนำผลไปใช้ปรับปรุงแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการคงอยู่ของพนักงานเพื่อวางแผนทรัพยากร ระบบงาน ให้ทราบถึงปัจจัยต่าง ๆที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เพื่อตอบสนองความคาดหวังของพนักงานที่มีต่อองค์กรโดยเน้นให้มีการพัฒนาแก้ไขจุดอ่อน และเพิ่มจุดแข็งในการบริหารทรัพยากร มีรายละเอียดวิธีการดำเนินการศึกษาดังต่อไปนี้

วิธีการดำเนินการศึกษา

สำหรับกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ พนักงานส่วนบริหารธุรกิจ (Business Management Division: BM) บริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด และเนื่องจากผู้ศึกษาทราบจำนวนประชากรอย่างชัดเจน (Finite population) โดยกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาได้จากวิธีการสุ่มตัวอย่างเป็นการสุ่มตัวอย่างจากสูตรทาโร ยามาเนะ (ธานินทร์ ศิลป์จารุ. 2555 : 45; อ้างอิงจาก Taro Yamane. 1970) คำนวณจากประชากรทั้งหมด 186 คนได้ผลการคำนวณเป็นจำนวนทั้งสิ้น 174 ตัวอย่างแต่เนื่องจากกลุ่มประชากรมีจำนวนน้อย ผู้ศึกษาจึงสำรวจประชากรส่วนบริหารธุรกิจ (Business Management Division: BM)ทั้งหมด100 เปอร์เซ็นต์

ภูมิหลังของบริษัทกรณีศึกษา

บริษัทไทยฮอนด้าเมนูเฟคเจอริ่งจำกัด ก่อตั้งขึ้นในปี 1 กรกฎาคมพ.ศ.2508 ณ อำเภอสำโรง จังหวัดสมุทรปราการโดยความร่วมมือระหว่าง Honda Motorประเทศญี่ปุ่นและ ตระกูลพรประภาปัจจุบัน (ปี 2558) ครบรอบการดำเนินงาน 50 ปีของบริษัทฯ

ในเวลาต่อมา เนื่องจากการผลิตที่มีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ความสามารถในการรองรับการผลิตไม่เพียงพอ ในปีพ.ศ. 2535 บริษัทได้ย้ายโรงงานจากสำโรงมายังนิคมอุตสาหกรรมลาดกระบังบนพื้นที่ 217,640 ตารางเมตร ต่อมาบริษัทได้มีการขยายงานในส่วนของโรงงานผลิตชิ้นส่วนหล่อขึ้นรูปอลูมิเนียมในปี 2551 ที่ผ่านมาทำให้ปัจจุบันบริษัทมีเนื้อที่ทั้งหมด 264,000 ตางรางเมตร ทำการผลิตรถจักรยานยนต์และเครื่องยนต์ต้นกำลัง (Power Equipment : PE) เป็นหลัก

ในส่วนของผลิตภัณฑ์รถจักรยานยนต์บริษัทมีกำลังการผลิตสูงสุดประมาณ 1.5 ล้านคันต่อปี โดยมีการผลิตรถสำเร็จรูปเพื่อขายในประเทศและเพื่อส่งออกสำหรับฐานการผลิตใน

ประเทศไทยนี้ปัจจุบันถือได้ว่าบริษัทฯ เป็นฐานการส่งออกไปยังภูมิภาคต่าง ๆทั่วโลกโดยครอบคลุมทั้งประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ประเทศญี่ปุ่นบราซิลและกลุ่มประเทศในทวีปยุโรปเป็นต้น

สำหรับในส่วนของหน่วยงานด้านการตลาดและการวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้ถูกแยกออกเป็นคนละบริษัทกับส่วนของการผลิตอย่างชัดเจน โดยในส่วนของการตลาดมีบริษัทเอพี ฮอนด้าเป็นผู้ดำเนินการและในส่วนของการวิจัยพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์มีบริษัท ฮอนด้า อาร์แอนด์ดี เซาท์อีสต์เอเชีย เป็นผู้ดำเนินการ

ตัวอย่างผลิตภัณฑ์ของบริษัทกรณีศึกษา

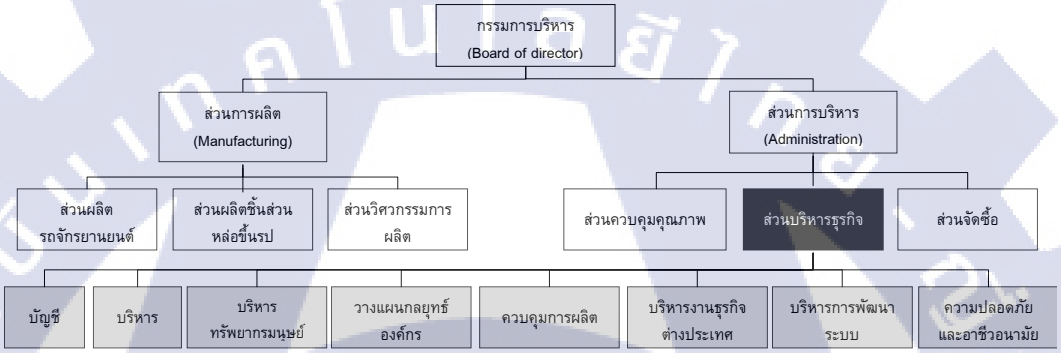
สำหรับผลิตภัณฑ์มีการแบ่งออกเป็น 4 ประเภทหลัก ๆ ในตลาดรถจักรยานยนต์ในประเทศไทย

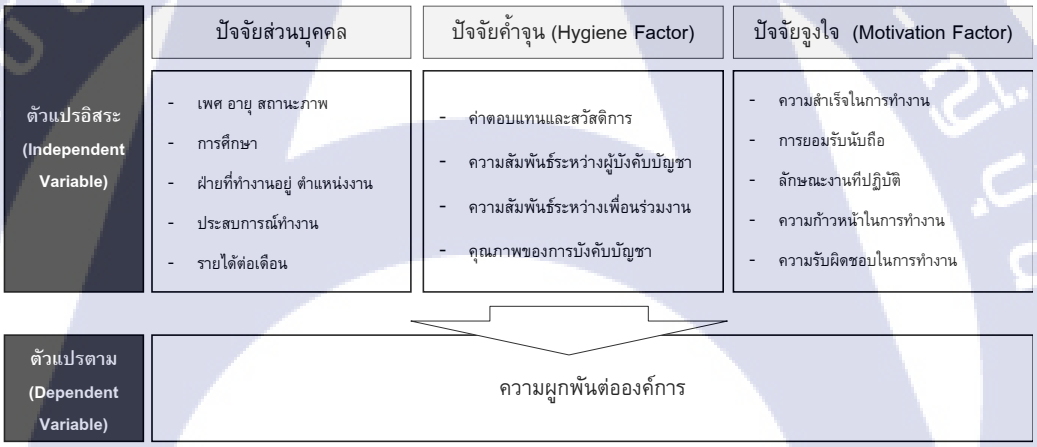
1. รถจักรยานยนต์ประเภทครอบครัว (Family) ขนาดเครื่องยนต์ 100-125 cc เป็นรถอเนกประสงค์ขับขี่ง่ายและใช้ได้ทั้งครอบครัวซึ่งมีปริมาณ 46% ของตลาด
2. รถจักรยานยนต์ประเภทครอบครัวกึ่งสปอร์ต (Family + Sport) ขนาดเครื่องยนต์ 125 cc เป็นรถที่ออกแบบให้มีสมรรถนะและรูปแบบที่มีความคล่องตัวในการขับขี่มากกว่าซึ่งปัจจุบันได้หายไปจากตลาดแล้ว
3. รถจักรยานยนต์ประเภทสปอร์ต (Sport) ขนาดเครื่องยนต์ 150-200 cc เป็นรถสมรรถนะสูงสุด ขับขี่สนุกสนานมีรูปร่างสะดุดตามีรสนิยมซึ่งมีปริมาณ 3% ของตลาด
4. รถจักรยานยนต์ประเภทสกูตเตอร์ หรือ รถจักรยานยนต์ประเภทเกียร์อัตโนมัติ (Automatic) ขนาดเครื่องยนต์110-125cc เป็นรถอเนกประสงค์เช่นเดียวกับรถจักรยานยนต์ครอบครัวแต่มีจุดเด่นที่ระบบขับเคลื่อนแบบอัตโนมัติทำให้มีสมรรถนะและขับขี่ง่ายมากขึ้น ซึ่งมีประมาณ51% ของตลาด

ผังองค์กรของบริษัทกรณีศึกษา

บริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด มีโครงสร้างองค์กรแบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ ซึ่งทั้ง 2 ส่วนนี้ อยู่ภายใต้การบริหารงานของกรรมการบริหารทั้งชาวไทย และ ชาวญี่ปุ่นในอัตราส่วน 50 : 50 และมีประธานบริษัท บริษัทเป็นชาวญี่ปุ่นและนอกจากนี้ ในแต่ละส่วนฝ่ายของบริษัทนั้น ได้มีการบริหารงานโดยมีผู้จัดการทั่วไป รวมถึงผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ โดยชาวไทย และ ชาวญี่ปุ่น เช่นกัน ทั้งนี้ เพื่อให้การบริการและการตัดสินใจต่าง ๆเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยทั้งสองส่วนงาน ประกอบด้วยฝ่ายต่าง ๆ ได้แก่

1. ส่วนการผลิต (Manufacturing) มีกรรมการบริหารส่วนผลิตเป็นผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบและบริหารส่วนนี้ เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่ในการผลิตและสนับสนุนกิจกรรม


กรรมการบริหาร
(Board of director)
ส่วนการผลิต
(Manufacturing)
ส่วนการบริหาร
(Administration)
ส่วนผลิต
รถจักรยานยนต์
ส่วนผลิตชิ้นส่วน
หล่อขึ้นรป
ส่วนวิศวกรรมการ
ผลิต
ส่วนควบคุมคุณภาพ
ส่วนบริหารธุรกิจ
ส่วนจัดซื้อ
บัญชี
บริหาร
บริหาร
ทรัพยากรมนุษย์
วางแผนกลยุทธ์
องค์กร
ควบคุมการผลิต
บริหารงานธุรกิจ
ต่างประเทศ
บริหารการพัฒนา
ระบบ
ความปลอดภัย
และอาชีวอนามัย


ตัวแปรอิสระ (Independent Variable)
ปัจจัยส่วนบุคคล
- เพศ อายุ สถานะภาพ
- การศึกษา
- ฝ่ายที่ทำงานอยู่ ตำแหน่งงาน
- ประสบการณ์ทำงาน
- รายได้ต่อเดือน
ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor)
- ค่าตอบแทนและสวัสดิการ
- ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา
- ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน
- คุณภาพของการบังคับบัญชา
ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor)
- ความสำเร็จในการทำงาน
- การยอมรับนับถือ
- ลักษณะงานที่ปฏิบัติ
- ความก้าวหน้าในการทำงาน
- ความรับผิดชอบในการทำงาน
ตัวแปรตาม (Dependent Variable)
ความผูกพันต่อองค์การ

การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดตัวอย่างนั้น เนื่องจากจำนวนของกลุ่มตัวอย่างผู้ศึกษาใช้วิธีสุ่มตัวอย่างจากกลุ่มตัวอย่างของพนักงานส่วนบริหารธุรกิจซึ่งแบ่งเป็น 8 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบัญชี ฝ่ายบริหาร ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายวางแผนกลยุทธ์องค์กรฝ่ายควบคุมการผลิต ฝ่ายบริหารงานธุรกิจต่างประเทศ ฝ่ายบริหารการพัฒนาระบบ ฝ่ายความปลอดภัยและอาชีวอนามัย

โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างจากการสุ่มตัวอย่าง จากสูตรทาโร ยามาเนะ (ธานินทร์ ศิลป์จารุ. 2555 : 45; อ้างอิงจาก Taro Yamane. 1970)

ซึ่งมีระดับความเชื่อมั่นอยู่ที่95% โดยการคำนวณตามสูตรดังนี้

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

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากรที่ใช้ในการวิจัยในการศึกษาครั้งนี้มีค่าเท่ากับ 186 คน

e = ค่าเปอร์เซ็นต์ความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่าง กำหนดไว้ที่ 5%หรือ 0.05

ดังนั้นจากสูตรข้างต้น สามารถคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างได้ตามรายละเอียดดังต่อตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การกำหนดกลุ่มตัวอย่างของการศึกษา

ลำดับ	ฝ่าย	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่างจากการคำนวณ	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ทำการสำรวจจริง	ร้อยละ
1	บัญชี	25	23.5	25	100%
2	บริหาร	21	20.0	21	100%
3	วางแผนกลยุทธ์องค์กร	9	8.8	9	100%
4	บริหารทรัพยากรมนุษย์	25	23.5	25	100%
5	ควบคุมการผลิต	53	46.8	53	100%
6	บริหารงานธุรกิจต่างประเทศ	24	22.6	24	100%
7	บริหารการพัฒนาระบบ	19	18.1	19	100%
8	ความปลอดภัยอาชีวอนามัย	10	9.8	10	100%
รวม		186	173.1	186	100%

วิธีการสุ่มตัวอย่าง

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะส่วนบริหารธุรกิจ ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 186 คน ถือเป็นประชากรที่มีจำนวนน้อย ผู้ศึกษาจึงได้ดำเนินการโดยสอบถามทั้ง 186 คน (100%) ให้พนักงานตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง โดยการแจกแบบสอบถามผ่านผู้ประสานงานฝ่ายต่างๆ ภายในส่วนบริหารธุรกิจ จำนวน 186 คน (คิดเป็น 100%)

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามที่ประกอบด้วย 3 ส่วน มีลักษณะคำถามเป็นแบบปลายปิด (Close Question) ทั้งหมด โดยมีคำถามแบ่งเป็นอัตราส่วนประมาณค่า ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นคำถามปลายปิดรวมทั้งสิ้น 9 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา จำนวนบุตรธิดา ฝ่ายที่ทำงาน ตำแหน่งในการทำงาน ณ ปัจจุบัน ประสบการณ์การทำงานกับบริษัท และรายได้ต่อเดือน (ที่ไม่รวมค่าล่วงเวลาหรือ โอที)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามทัศนคติเกี่ยวกับลักษณะงาน ประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติ แรงจูงใจในการทำงาน การบริหารงานใช้คำถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ประกอบด้วย

<u>กลุ่มที่ 1 เกี่ยวกับปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor)</u>

1. เกี่ยวกับค่าตอบแทนและสวัสดิการได้แก่ สวัสดิการที่ได้รับเป็นรายเดือน สวัสดิการที่ได้รับเป็นรายปี สวัสดิการที่ได้รับตามสภาพที่เกิดขึ้น และ ผลประโยชน์ที่ไม่เป็นตัวเงิน
2. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน
4. คุณภาพของการบังคับบัญชา

<u>กลุ่มที่ 2 เกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการทำงาน (Motivation Factor)</u>

1. ความสำเร็จในการทำงาน
2. การยอมรับนับถือ
3. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ
4. ความก้าวหน้าในการทำงาน
5. ความรับผิดชอบในการทำงาน
6. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามทัศนคติเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ใช้คำถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

ผู้ศึกษามีความจำเป็นที่ต้องกำหนดระดับมาตราส่วนที่เป็นข้อความให้เป็นตัวน้ำหนักตัวเลข เพื่อประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ซึ่งโดยทั่วไปจะกำหนดค่าน้ำหนักตามวิธีของลิเคิร์ท (ธานินทร์ ศิลป์จารุ. 2555 : 75; อ้างอิงจาก Likert. 1932) เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นรวมทั้งหมด 42 ข้อ ให้เลือกคำตอบตามลำดับความคิดเห็น 5 ระดับ คือ

5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง	หรือ	ระดับความคิดเห็นมากที่สุด
4 หมายถึง เห็นด้วย	หรือ	ระดับความคิดเห็นมาก
3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง	หรือ	ระดับความคิดเห็นปานกลาง
2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย	หรือ	ระดับความคิดเห็นน้อย
1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	หรือ	ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติในกรณีแบบสอบถามมีคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) มักจะใช้ค่าเฉลี่ย เป็นตัวสถิติเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บมาจากจำนวนตัวอย่างทั้งหมดค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ส่วนใหญ่จะมีทศนิยม 2 ตำแหน่งดังนั้นผู้ศึกษาต้องกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายเพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ยออกเป็นช่วงดังต่อไปนี้

ค่าเฉลี่ย 4.20-5.00 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่งกำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง เห็นด้วย กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ มาก
ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง ไม่แน่ใจ กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง ไม่เห็นด้วย กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ น้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ น้อยที่สุด

การสร้างและตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ศึกษา

1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้ เช่น ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ทฤษฎีด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรม กับแรงจูงใจและความผูกพันกับองค์กรจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง
2. วิเคราะห์โครงสร้างและร่างแบบสอบถามเพื่อใช้สำหรับการสำรวจข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้
3. จัดทำแบบสอบถามและประเมินแบบสอบถามกับผู้ทรงคุณวุฒิ
4. ปรับปรุงแบบสอบถามแล้วจัดพิมพ์

5. นำแบบทดสอบไปค้นหาความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือของเครื่องมือสำหรับการวิจัยโดยวิธีการดังนี้ นำแบบสอบถามไปทดลองใช้เพื่อหาความน่าเชื่อถือ (Reliability) ของแบบสอบถามโดยคำนวณ ตามสูตรดังนี้วิธีการทดลองหาความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามครั้งนี้ คือนำแบบสอบถามที่จะใช้สำหรับการศึกษาครั้งนี้ไปใช้ทดลองทำจริงที่ 30ตัวอย่างโดยทั่วไป ความน่าเชื่อถือดังกล่าวจะต้องมีค่า Alpha มากกว่า 0.75 หรือ 75% ซึ่งในการทดสอบครั้งนี้ได้ค่า Alpha อยู่ที่ 1.010 หรือ 101.0% ซึ่งมากกว่าค่า Alpha ที่กำหนดไว้ จึงถือว่า แบบสอบถามที่ใช้สำหรับการศึกษาในครั้งนี้มีความน่าเชื่อถือสามารถนำแบบสอบถามไปใช้จริงกับกลุ่มตัวอย่างทั้ง 186 ตัวอย่างได้

วิธีรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลในการศึกษาแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ มีขั้นตอนดังนี้

1. ดำเนินการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องโดยการใช้แบบสอบถามสำรวจกับกลุ่มตัวอย่างที่ผู้ศึกษาได้คัดเลือก โดยในที่นี้คือพนักงานในส่วนบริหารธุรกิจ (Business Management) บริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด

2. การแจกแบบสอบถามพนักงานทุกฝ่ายในส่วนบริหารธุรกิจ(Business Management) ผ่านผู้ประสานงานฝ่ายทุกฝ่ายในส่วน ฯ เพื่อสำรวจข้อมูลสำหรับการศึกษาครั้งนี้

3. การเก็บข้อมูลในการศึกษาแหล่งข้อมูลทุติยภูมิได้จากแนวคิดและทฤษฎี ตำรา หนังสือที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร แรงจูงใจ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ พฤติกรรมองค์กร งานวิจัยวิทยานิพนธ์และเอกสารอื่นๆจากห้องสมุด และข้อมูลเปิดในอินเตอร์เน็ตจากเว็บไซต์ต่างๆ

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจโดยใช้แบบสอบถามสอบถามมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำหรับการวิจัยเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลตามหลักสถิติทั้งสถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน ดังนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic)

ใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลประเภทต่างๆ โดยใช้สถิติดังนี้

1.1 ใช้การแจกแจงความถี่ และใช้ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) เพื่อนำมาใช้สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของกลุ่ม

1.2 ใช้การวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง (Central Tendency) เพื่อหาค่ากลางของข้อมูลเพื่อใช้เป็นตัวแทนของข้อมูลทั้งหมด เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบข้อมูลแต่ละชุด โดยไม่ต้องพิจารณาข้อมูลทั้งหมดโดยใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean หรือ $\bar{X}$)

1.3 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.)เพื่ออธิบายอิทธิผลของปัจจัยต่างๆ ทั้งปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) และปัจจัยจูงใจในการทำงาน (Motivation Factor) ที่มีอิทธิพลต่อระดับของแรงจูงใจในการทำงาน รวมถึงการอธิบายระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic)

นำมาใช้ในการทดสอบสมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน กับ ทัศนคติเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานส่วนบริหารธุรกิจว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร

จากการสำรวจในครั้งนี้พบว่า ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจนั้น เมื่อนำมาทดสอบการแจกแจงแบบปกติ (Normal Distribution) ของข้อมูลในทุกข้อคำถามด้วยวิธี Kolmogorov-Smirnov (K-S Test) เนื่องจากข้อมูลมีจำนวนมากกว่า 50 ราย โดยกำหนดสมมติฐานดังนี้

H_0 : ข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ

H_1 : ข้อมูลไม่มีการแจกแจงแบบปกติ

ผลลัพธ์ที่ได้โดยภาพรวมคือ ได้ค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ข้อมูลสำหรับการศึกษาในศึกษาในครั้งนี้ ไม่ได้มีการแจกแจงแบบปกติ จึงปฏิเสธ H_0 และยอมรับ H_1 และไม่สามารถใช้สถิติอ้างอิงแบบพาราเมตริก (Parametric Inferential Statistic) ได้ จึงจำเป็นต้องใช้สถิติอ้างอิงแบบนันพาราเมตริก (Non-Parametric Inferential Statistic) ในการวิเคราะห์ แทนดังนี้

2.1 วิธีการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากร 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกันแบบ Mann-Whitney : U Test เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามกับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม กรณีที่มีกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน กรณีที่ข้อมูลไม่มีการแจกแจงแบบปกติ ได้แก่ เพศ และการมีบุตรธิดา

2.2 วิธีการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากร 3 กลุ่มหรือมากกว่าที่เป็นอิสระต่อกันแบบ Kruskal-Wallis: H Test เพื่อทดสอบเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามกับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม กรณีที่มีกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ 3 กลุ่มตัวอย่างหรือมากกว่า ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ฝ่าย ตำแหน่ง ที่ทำงาน ประสบการณ์ในการทำงานกับบริษัทนี้ และ รายได้ต่อเดือน

2.3 การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ Spearman Correlation เพื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเกี่ยวกับระดับแรงจูงใจทั้งปัจจัยค้ำจุน และปัจจัยจูงใจ กับความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากข้อมูลจากการสำรวจไม่ได้มีการแจกแจงแบบปกติ

ซึ่งในการทำศึกษาครั้งนี้ กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติไว้ที่ระดับ 0.05 และอาจมี 0.01 ในบางกรณีโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ในการพยากรณ์ความสัมพันธ์ของค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม หมายความว่าปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และ

ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) เมื่อค่า Sig (2-tailed) มีค่านัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05หรือ 0.01 ในบางกรณี

และในกรณีที่ทีการยอมรับ สมมติฐานรอง (H_1) เมื่อค่า Sig (2-tailed) มีค่านัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 นั้น หมายความว่า ปัจจัยต่างๆ มีความสัมพันธ์ต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY TNI

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการศึกษา

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานส่วนบริหารธุรกิจ (Business Management Division : BM) บริษัทไทยฮอนด้าแมนูแฟคเจอริ่งจำกัดในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยคำถามทุกคำถามเป็นคำถามปลายปิด ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษากลุ่มเป้าหมายไปทั้งสิ้น 186 ตัวอย่าง ซึ่งเป็นจำนวนพนักงานทั้งหมดของส่วนบริหารธุรกิจนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ เพศ อายุ สถานะภาพการสมรสระดับการศึกษาจำนวนบุตรธิดาสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามข้อมูลสถานภาพการทำงาน โดยใช้สถิติแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าสถิติร้อยละ (Percentage) ในการอธิบาย

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจที่เกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัทไทยฮอนด้าแมนูแฟคเจอริ่งจำกัด ทั้งด้านปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) และปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean : $\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) ในการอธิบายระดับแรงจูงใจในการทำงาน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความผูกพันในการทำงานกับบริษัทฯ โดยใช้ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในการอธิบาย

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมุติฐานเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามกับระดับความผูกพันต่อองค์กร

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมุติฐานเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลระดับแรงจูงใจของปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor กับความผูกพันต่อองค์กร

ตอนที่ 6 สรุปผลงานวิจัยอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานส่วนบริหารธุรกิจบริษัทไทยฮอนด้าแมนูแฟคเจอริ่งจำกัดผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปในส่วนสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งประกอบด้วยเพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา รวมถึงบุตรธิดา และข้อมูลด้านสถานภาพการทำงาน ประกอบด้วยฝ่ายที่ทำงานอยู่ตำแหน่งในการทำงานประสบการณ์การทำงานกับบริษัท และระดับเงินเดือน ซึ่งจะแสดงข้อมูลโดยหาค่าการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตาราง ดังนี้

ตารางที่ 4 จำนวนร้อยละข้อมูลทั่วไปของพนักงานจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
ชาย	98	52.7
หญิง	88	47.3
รวม	186	100.0

จากตารางที่ 4 แสดงข้อมูลทั่วไปของพนักงานจำแนกตามเพศพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 52.7 และเพศหญิงจำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 47.3 รวมทั้งสิ้นร้อยละ 100

ตารางที่ 5 จำนวนร้อยละข้อมูลทั่วไปของพนักงานจำแนกตามช่วงอายุ

ช่วงอายุ	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
20-30 ปี	53	28.5
31-40 ปี	54	29.0
41-50 ปี	70	37.6
50 ปีขึ้นไป	9	4.8
รวม	186	100.0

จากตารางที่ 5 แสดงข้อมูลทั่วไปของพนักงานจำแนกตามช่วงอายุของพนักงานพบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ที่มีมีอายุระหว่าง 20-30 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 28.6 อายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 29 อายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 70 และมีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 4.8

ตารางที่ 6 จำนวนร้อยละข้อมูลทั่วไปของพนักงานจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	48	25.8
ปริญญาตรี	111	59.7
ปริญญาโท	27	14.5
รวม	186	100.0

จากตารางที่ 6 แสดงข้อมูลทั่วไปของพนักงานจำแนกตามระดับการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาปริญญาตรีจำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 59.7

รองลงมามีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน 48 คิดเป็นร้อยละ 25.8 ปริญญาโทจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 14.5 และไม่มีการศึกษาระดับปริญญาเอก

ตารางที่ 7 จำนวนร้อยละข้อมูลทั่วไปของพนักงานจำแนกตามสถานภาพการสมรส

สถานภาพการสมรส	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
โสด	82	44.1
สมรส	94	50.5
หย่าร้าง	8	4.3
แยกกันอยู่	1	0.5
อื่นๆ	1	0.5
รวม	186	100.0

จากตารางที่ 7 แสดงข้อมูลทั่วไปของพนักงานจำแนกตามสถานภาพสมรสพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรสจำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 50.5 รองลงมามีสถานภาพโสด จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 44.1 หย่าร้างจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 4.3 แยกกันอยู่ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 0.5 และอื่นๆ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.5

ตารางที่ 8 จำนวนร้อยละข้อมูลทั่วไปของพนักงานจำแนกตามการมีบุตรธิดา

การมีบุตรธิดา	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
มีบุตรธิดา	92	49.5
ไม่มีบุตรธิดา	94	50.5
รวม	186	100.0

จากตารางที่ 8 แสดงข้อมูลทั่วไปของพนักงานจำแนกตามการมีบุตรธิดา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีบุตรธิดา 92 คิดเป็นร้อยละ 49.5 และไม่มีบุตรธิดา 94 คน คิดเป็นร้อยละ 50.5

ในส่วนข้อมูลด้านสถานภาพการทำงาน ประกอบด้วย ฝ่ายที่ทำงานอยู่ตำแหน่งในการทำงานประสบการณ์การทำงานกับบริษัท และ ระดับเงินเดือนจากการสำรวจสามารถสรุปข้อมูลได้ดังนี้

ตารางที่ 9 จำนวนร้อยละข้อมูลทั่วไปของพนักงานจำแนกตามฝ่ายที่ทำงานอยู่ ณ ปัจจุบัน

ฝ่าย	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
ฝ่ายบัญชี	25	13.4
ฝ่ายบริหาร	21	11.3
ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์	25	13.4
ฝ่ายวางแผนกลยุทธ์องค์กร	9	4.8
ฝ่ายควบคุมการผลิต	53	28.5
ฝ่ายบริหารงานธุรกิจต่างประเทศ	24	12.9
ฝ่ายบริหารการพัฒนาระบบ	19	10.2
ฝ่ายความปลอดภัยและอาชีวอนามัย	10	5.4
รวม	186	100.0

จากตารางที่ 9 แสดงข้อมูลทั่วไปของพนักงานจำแนกตามฝ่ายที่ทำงานอยู่ณปัจจุบัน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจากฝ่ายต่างๆ จำนวนทั้งสิ้น 186 คน ได้แก่ ฝ่ายบัญชีจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 13.4 ฝ่ายบริหารจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 11.3 ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 13.4 ฝ่ายวางแผนกลยุทธ์องค์กรจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 4.8 ฝ่ายควบคุมการผลิตจำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 28.5 ฝ่ายบริหารงานธุรกิจต่างประเทศจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 12.9 ฝ่ายบริหารการพัฒนาระบบจำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 10.2 และฝ่ายความปลอดภัยและอาชีวอนามัยจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 5.4 ตามลำดับ

ตารางที่ 10 จำนวนร้อยละข้อมูลทั่วไปของพนักงานจำแนกตามตำแหน่งในการทำงาน ณ ปัจจุบัน

ตำแหน่งงาน	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
พนักงาน (Staff)	143	76.9
หัวหน้างาน (Ast.Ad.Leader)	25	13.4
หัวหน้าฝ่าย (Chief)	18	9.7
รวม	186	100.0

จากตารางที่ 10 แสดงข้อมูลทั่วไปของพนักงานจำแนกตามตำแหน่งในการทำงาน พบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นพนักงานจำนวน 143 คน คิดเป็นร้อยละ 76.9 รองลงมาเป็นหัวหน้างานจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 13.4 และเป็นหัวหน้าฝ่ายจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 9.7 ตามลำดับ

ตารางที่ 11 จำนวนร้อยละข้อมูลทั่วไปของพนักงานจำแนกตามประสบการณ์การทำงานกับบริษัท

ประสบการณ์การทำงาน	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	11	5.9
ตั้งแต่ 1 ปี - 3 ปี	44	23.7
มากกว่า 3 ปี - 5 ปี	11	5.9
มากกว่า 5 ปี - 10 ปี	-	-
มากกว่า 11 ปี - 15 ปี	35	18.8
มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	85	45.7
รวม	186	100.0

จากตารางที่ 11 แสดงข้อมูลทั่วไปของพนักงานจำแนกตามประสบการณ์การทำงานกับบริษัทพบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการทำงาน 15 ปีขึ้นไป จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 45.7 รองลงมามีระยะเวลาในการทำงานระหว่าง 1-3 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 23.7 ลำดับ ถัดมามีระยะเวลาในการทำงาน 11-15 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 18.8 ถัดมาคือมีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 1 ปี รวมถึงระหว่าง 3-5 ปี มีจำนวนเท่ากันคือ 11 คน คิดเป็นร้อยละ 5.9 ตามลำดับ และไม่มีช่วงระหว่าง 5-10 ปี

ตารางที่ 12 จำนวนร้อยละข้อมูลทั่วไปของพนักงานจำแนกตามรายได้ต่อเดือน

ประสบการณ์การทำงาน	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
น้อยกว่า 20,000 บาท	45	24.2
20,001 - 30,000 บาท	44	23.7
30,001 - 50,000 บาท	74	39.8
50,001 - 100,000 บาท	23	12.4
มากกว่า 100,000 บาท	-	-
รวม	186	100.0

จากตารางที่ 12 แสดงจำนวนร้อยละข้อมูลทั่วไปของพนักงานจำแนกตามรายได้ต่อเดือนพบว่าจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีรายได้ระหว่าง 30,001-50,000 บาท จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 39.8 รองลงมามีรายได้น้อยกว่า 20,000 บาท จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 24.2 มีรายได้ระหว่าง 20,001-30,000 บาทจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 23.7 มีรายได้มีรายได้มีรายได้ระหว่าง 50,000-100,000 บาท จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 12.4 และไม่มีผู้ที่มีรายได้มากกว่า 100,000 บาท

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจที่เกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด

จากการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัดผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยลักษณะงาน ปัจจัยประสบการณ์ในการทำงาน ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน และปัจจัยการบริหารงาน โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แสดงระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัดแสดงภาพรวมด้านปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor)

กลุ่มที่ 1 เกี่ยวกับปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor)	$\bar{X}$	**S.D.**	ระดับ	ลำดับ
1.1 เกี่ยวกับค่าตอบแทนและสวัสดิการ	3.25	0.96	ปานกลาง	4
1.2. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา	3.58	0.86	มาก	2
1.3. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน	3.90	0.78	มาก	1
1.4 คุณภาพของการบังคับบัญชา	3.51	0.81	มาก	3
ภาพรวม	3.56	0.85	มาก	-

จากตารางที่ 13 พบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรในด้านปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.56 S.D.= 0.85) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X}$ = 3.90 S.D.= 0.78) รองลงมาคือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ($\bar{X}$ = 3.58 S.D.= 0.86) อันดับถัดมาคือ คุณภาพของการบังคับบัญชา ($\bar{X}$ = 3.51 S.D.= 0.81) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ($\bar{X}$ = 3.25 S.D.=0.96)

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แสดงระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัดแสดงภาพรวมด้านปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor)

กลุ่มที่ 2 เกี่ยวกับปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
2.1 ความสำเร็จในการทำงาน	3.74	0.73	มาก	3
2.2 การยอมรับนับถือ	3.44	0.77	ปานกลาง	5
2.3 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	3.78	0.81	มาก	1
2.4 ความก้าวหน้าในการทำงาน	3.37	0.87	ปานกลาง	6
2.5 ความรับผิดชอบในการทำงาน	3.68	0.77	มาก	4
2.6 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.75	0.87	มาก	2
ภาพรวม	3.63	0.80	มาก	-

จากตารางที่ 14 พบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรในด้านปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.63 S.D. = 0.87) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.78 S.D. = 0.81)รองลงมาคือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.75 S.D.= 0.87) อันดับถัดมาคือ ด้านความสำเร็จในการทำงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.74 S.D.= 0.73) ด้านความรับผิดชอบในการทำงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.68 S.D.= 0.77) ด้านการยอมรับนับถืออยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.44 S.D.= 0.77) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ความก้าวหน้าในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.37 S.D.= 0.87)

จากผลการสำรวจโดยภาพรวมของปัจจัยทั้งสองด้านพบว่า พนักงานส่วนบริหารธุรกิจมีระดับแรงจูงใจที่ระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.60 S.D.= 0.82) สำหรับรายละเอียดของปัจจัยด้านต่างๆ โดยละเอียดนั้น มีความสัมพันธ์กับระดับแรงจูงใจดังนี้

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แสดงระดับแรงจูงใจด้านปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) เกี่ยวกับปัจจัยด้านกลุ่มสวัสดิการที่ได้รับเป็นรายเดือนของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด

1.1.1 กลุ่มสวัสดิการที่ได้รับเป็นรายเดือน	**$\bar{X}$**	**S.D.**	**ระดับ**	**ลำดับ**
1. เงินเดือน/ค่าจ้างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน	3.32	1.01	ปานกลาง	2
2. เงินเดือน/ค่าจ้างเหมาะสมกับปริมาณงานที่ท่านรับผิดชอบ	3.04	1.06	ปานกลาง	6
3. ค่าอาหารมีความเหมาะสม	3.30	0.96	ปานกลาง	3
4. ค่าช่วยเหลือในการเดินทาง	3.08	1.06	ปานกลาง	5
5. เงินช่วยเหลือครอบครัว	2.89	1.02	ปานกลาง	7
6. เงินช่วยเหลือบุตร	2.77	1.03	ปานกลาง	8
7. เงินทุนสำรองเลี้ยงชีพ	3.74	0.88	มาก	1
8. เบี้ยขยัน	3.15	0.98	ปานกลาง	4
ภาพรวม	3.16	1.00	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 15 พบว่าจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรในด้านปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor)ด้านสวัสดิการที่ได้รับเป็นรายเดือนอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.16 S.D. = 1.00) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ เงินทุนสำรองเลี้ยงชีพอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.74 S.D. = 0.88) รองลงมาคือ ด้านเงินเดือน/ค่าจ้างกับความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.32 S.D.= 1.01) อันดับถัดมาคือ ด้านความเหมาะสมของค่าอาหารอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.30 S.D.= 0.96) ด้านเบี้ยขยัน ($\bar{X}$ = 3.15 S.D.= 0.98) ด้านค่าช่วยเหลือในการเดินทางอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.08 S.D.= 1.06) ด้านเงินเดือน/ค่าจ้างกับความเหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.04 S.D.= 1.06) ด้านเงินช่วยเหลือครอบครัวอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 2.89 S.D.= 1.02) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านเงินช่วยเหลือบุตรอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 2.77 S.D.= 1.03)

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แสดงระดับแรงจูงใจด้านปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) เกี่ยวกับปัจจัยด้านกลุ่มสวัสดิการที่ได้รับเป็นรายปีของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด

1.1.2 กลุ่มสวัสดิการที่ได้รับเป็นรายปี	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
9. เงินสนับสนุนครอบครัวที่สมรสถูกต้องตามกฎหมาย	2.91	0.94	ปานกลาง	2
10. เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร	2.76	1.03	ปานกลาง	3
11. โบนัส	3.75	0.87	มาก	1
ภาพรวม	3.14	0.95	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 16 พบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรในด้านปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) ด้านสวัสดิการที่ได้รับเป็นรายปีอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.14 S.D. = 0.95) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ โบนัสอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.75 S.D. = 0.87) รองลงมาคือ ด้านเงินสนับสนุนครอบครัวที่สมรสถูกต้องตามกฎหมายอยู่ในระดับปานกลาง($\bar{X}$ = 2.91 S.D.= 0.94) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านเงินช่วยเหลือบุตรอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 2.76 S.D.=1.03)

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แสดงระดับแรงจูงใจด้านปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) เกี่ยวกับปัจจัยด้านกลุ่มสวัสดิการที่ได้รับตามสภาพที่เกิดขึ้นของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด

1.1.3 กลุ่มสวัสดิการที่ได้รับตามสภาพที่เกิดขึ้น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
12. เงินช่วยเหลือการสมรส	3.04	0.88	ปานกลาง	9
13. เงินค่าทำขวัญบุตรแรกเกิด	2.99	0.96	ปานกลาง	11
14. ค่ารักษาพยาบาล	3.42	0.98	มาก	1
15. เงินกู้ค่ารักษาพยาบาลของครอบครัวกรณีคนไข้ใน (Admit)	3.34	0.96	ปานกลาง	4
16. เงินช่วยเหลือดอกเบี้ยเพื่อการเคหะสงเคราะห์	3.41	0.93	มาก	2
17. เงินช่วยเหลือดอกเบี้ยซื้อรถยนต์	3.23	0.98	ปานกลาง	5
18. เงินช่วยเหลือกรณีทุพลภาพ	3.21	0.91	ปานกลาง	7
19. เงินช่วยเหลือการเสียชีวิต	3.22	0.90	ปานกลาง	6
20. เงินกู้เพื่อการศึกษาสำหรับพนักงาน	3.37	0.76	ปานกลาง	3
21. เงินกู้เพื่อการศึกษาสำหรับบุตร	3.16	0.85	ปานกลาง	8
22. ค่าของเยี่ยมไข้พนักงาน	3.04	1.00	ปานกลาง	9
ภาพรวม	3.22	0.92	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 17 พบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรในด้านปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) ด้านสวัสดิการที่ได้รับตามสภาพที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.22 S.D. = 0.92) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ค่ารักษาพยาบาลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.42 S.D. = 0.98) รองลงมาคือเงินช่วยเหลือดอกเบี้ยเพื่อการเคหะสงเคราะห์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.41 S.D. = 0.93) อันดับถัดมาคือ ด้านเงินกู้เพื่อการศึกษาสำหรับพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.37 S.D.= 0.76) ด้านเงินกู้ค่ารักษาพยาบาลของครอบครัวกรณีคนไข้ใน (Admit) อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.34 S.D.= 0.96) ด้านเงินช่วยเหลือดอกเบี้ยซื้อรถยนต์อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.23 S.D.= 0.98) ด้านเงินช่วยเหลือการเสียชีวิตอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.22 S.D.= 0.90) ด้านเงินช่วยเหลือกรณีทุพลภาพอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.21 S.D.= 0.91) ด้านเงินกู้เพื่อการศึกษาสำหรับบุตรอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.16 S.D.= 0.85) ด้านเงินช่วยเหลือการสมรสและค่าของเยี่ยมไข้พนักงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.04 S.D.= 0.88,1.00 ตามลำดับ) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านเงินค่าทำขวัญบุตรแรกเกิดอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 2.99 S.D.= 0.96)

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แสดงระดับแรงจูงใจด้านปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) เกี่ยวกับปัจจัยด้านกลุ่มสวัสดิการเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่ไม่เป็นตัวเงินของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด

1.1.4 เกี่ยวกับผลประโยชน์ที่ไม่เป็นตัวเงิน	$\bar{X}$	**S.D.**	**ระดับ**	**ลำดับ**
23. รถรับส่งพนักงาน	3.65	1.00	มาก	2
24. ข้าวฟรี	3.97	0.92	มาก	1
25. การซื้อรถยนต์ราคาพิเศษ	3.58	0.96	มาก	3
26. การซื้อเครื่องยนต์เอนกประสงค์ราคาพิเศษ	3.55	0.98	มาก	4
27. การซื้ออะไหล่ราคาพิเศษ	3.28	1.10	ปานกลาง	10
28. รางวัลตอบแทนตามช่วงอายุงาน	3.42	0.96	มาก	6
29. รางวัลเกษียณอายุการทำงาน	3.40	1.02	ปานกลาง	7
30. โรงอาหาร ร้านอาหารร้านค้าในบริษัท	3.32	0.86	ปานกลาง	9
31. การนำเที่ยวประจำปี	3.33	1.01	ปานกลาง	8
32. งานเลี้ยงปีใหม่	3.45	0.94	มาก	5
ภาพรวม	3.50	0.97	มาก	-

จากตารางที่ 18 พบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรในด้านปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor)ด้านกลุ่มสวัสดิการเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่ไม่เป็นตัวเงินอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.50 S.D. = 0.97) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้าวฟรีอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.97 S.D. = 0.92) รองลงมาคือเงินรถรับส่งพนักงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.65 S.D. = 1.00) อันดับถัดมาคือ การซื้อรถยนต์ราคาพิเศษอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.58 S.D.= 0.96) การซื้อเครื่องยนต์เอนกประสงค์ราคาพิเศษอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.55 S.D.= 0.98) งานเลี้ยงปีใหม่อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.45 S.D.= 0.94) รางวัลตอบแทนตามช่วงอายุงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.42 S.D.= 0.96) รางวัลเกษียณอายุการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.40 S.D.= 1.02) การนำเที่ยวประจำปีอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.33 S.D.= 1.01) โรงอาหารร้านอาหารร้านค้าในบริษัทอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.32 S.D.= 0.86) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือการซื้ออะไหล่ราคาพิเศษอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.28 S.D.= 1.10)

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แสดงระดับแรงจูงใจด้านปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) เกี่ยวกับปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด

1.2 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา	**$\bar{X}$**	**S.D.**	ระดับ	**ลำดับ**
33. การวางตัวของหัวหน้ากิริยาท่าทางการพูดต่อพนักงานเหมาะสม	3.60	0.84	มาก	1
34. หัวหน้าแสดงความจริงใจและเป็นกันเองต่อท่าน	3.54	0.85	มาก	3
35. หัวหน้าเต็มใจให้คำปรึกษางานหรือเรื่องส่วนตัวได้	3.60	0.90	มาก	1
ภาพรวม	3.58	0.86	มาก	-

จากตารางที่ 19 พบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรในด้านปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) ด้านสวัสดิการที่ได้รับเป็นรายปีอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.58 S.D. = 0.86) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความเหมาะสมของการวางตัวของหัวหน้ากิริยาท่าทางการพูดต่อพนักงานและ ความเต็มใจในการให้คำปรึกษางานหรือเรื่องส่วนตัวของหัวหน้าได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.60 S.D. = 0.84, 0.90 ตามลำดับ) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือความจริงใจและเป็นกันเองของหัวหน้า อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.54 S.D.= 0.85)

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แสดงระดับแรงจูงใจด้านปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) เกี่ยวกับปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด

1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน	$\bar{X}$	**S.D.**	**ระดับ**	**ลำดับ**
36. เพื่อนร่วมงานให้ความเป็นกันเอง	3.99	0.73	มาก	1
37. เพื่อนร่วมงานให้คำปรึกษาหรือมีการหารือกันเมื่อพบปัญหาในการทำงาน	3.86	0.79	มาก	4
38. เพื่อนร่วมงานของท่านร่วมมือกันเพื่อทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	3.87	0.76	มาก	3
39. ท่านมีความสุขในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน	3.89	0.83	มาก	2
ภาพรวม	3.90	0.78	มาก	-

จากตารางที่ 20 พบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรในด้านปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) ด้านด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.90 S.D. = 0.78) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ เพื่อนร่วมงานให้ความเป็นกันเองอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.99 S.D. = 0.73) รองลงมาคือความสุขในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.89 S.D. = 0.83) อันดับถัดมาคือ เพื่อนร่วมงานของท่านร่วมมือกันเพื่อทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.87 S.D.=0.76)และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือเพื่อนร่วมงานให้คำปรึกษาหรือมีการหารือกันเมื่อพบปัญหาในการทำงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.86S.D.= 0.79)

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แสดงระดับแรงจูงใจด้านปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) เกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณภาพของการบังคับบัญชาของพนักงาน บริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด

1.4 คุณภาพของการบังคับบัญชา	$\bar{X}$	**S.D.**	ระดับ	ลำดับ
40. หัวหน้ากระจายงานความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม	3.28	0.96	ปานกลาง	8
41. หัวหน้าสั่งงานหรือมอบหมายงานอย่างชัดเจน	3.39	0.83	ปานกลาง	7
42. หัวหน้ารับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของลูกน้อง	3.58	0.78	มาก	3
43. หัวหน้าให้คำแนะนำและสอนงานได้อย่างเหมาะสม	3.58	0.75	มาก	3
44. หัวหน้ามีความสามารถในการตัดสินใจถูกต้องและเหมาะสม	3.61	0.70	มาก	2
45. หัวหน้าสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	3.49	0.88	มาก	5
46. หัวหน้าให้ความยุติธรรมในการประเมินผลงาน	3.41	0.92	มาก	6
47. หัวหน้ามีการสื่อสารข้อมูลต่างๆ ทั้งนโยบาย กฎระเบียบข้อบังคับ	3.77	0.63	มาก	1
ภาพรวม	3.51	0.81	มาก	-

จากตารางที่ 21 พบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรในด้านปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) ด้านกลุ่มสวัสดิการเกี่ยวกับคุณภาพของการบังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.51 S.D. = 0.81) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การสื่อสารข้อมูลต่างๆ ทั้งนโยบาย กฎระเบียบข้อบังคับของหัวหน้าอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.77 S.D. = 0.63) รองลงมาคือความสามารถในการตัดสินใจถูกต้องและเหมาะสมของหัวหน้า อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.61 S.D. = 0.70) อันดับถัดมาคือ การรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของลูกน้อง และการให้คำแนะนำและสอนงานได้อย่างเหมาะสมของหัวหน้าอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.58 S.D.= 0.78, 0.75ตามลำดับ) การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานอย่างสม่ำเสมออยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.49 S.D. = 0.88) การให้ความยุติธรรมในการประเมินผลงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.41 S.D. = 0.92) การสั่งงานหรือมอบหมายงานอย่างชัดเจนอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.39 S.D. = 0.83) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือกระจายงานความรับผิดชอบอย่างเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.28 S.D.= 0.96)

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แสดงระดับแรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เกี่ยวกับความสำเร็จในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด

2.1 ความสำเร็จในการทำงาน	**$\bar{X}$**	**S.D.**	**ระดับ**	**ลำดับ**
48. ท่านได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ปัญหาในการทำงาน	3.73	0.69	มาก	2
49. ท่านรู้สึกว่าได้เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในการทำงาน	3.69	0.78	มาก	3
50. ท่านทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์	3.81	0.71	มาก	1
ภาพรวม	3.74	0.73	มาก	-

จากตารางที่ 22 พบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรในด้านปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) ด้านความสำเร็จในการทำงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.74 S.D. = 0.73) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.81 S.D. = 0.71) รองลงมาคือการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ปัญหาในการทำงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.73 S.D. = 0.69) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การได้เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในการทำงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.69 S.D.=0.78)

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แสดงระดับแรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เกี่ยวกับการยอมรับนับถือของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด

2.2 การยอมรับนับถือ	**$\bar{X}$**	**S.D.**	**ระดับ**	**ลำดับ**
51. ท่านได้รับการชมเชยจากหัวหน้าเมื่อท่านมีผลการปฏิบัติงานที่ดี	3.46	0.79	มาก	2
52. ท่านได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างานของท่าน	3.54	0.79	มาก	1
53. ท่านได้รับมอบหมายงานสำคัญเสมอ	3.44	0.77	มาก	3
54. ความคิดเห็นของท่านมักได้รับการยอมรับจากหัวหน้าเสมอ	3.31	0.75	ปานกลาง	4
ภาพรวม	3.44	0.77	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 23 พบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรในด้านปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) ด้านการยอมรับนับถืออยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.44 S.D. = 0.77) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน

พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างาน อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.54 S.D. = 0.79) รองลงมาคือการได้รับการชมเชยจากหัวหน้าเมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดีอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.46 S.D. = 0.79) ได้รับมอบหมายงานสำคัญเสมออยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.44 S.D. = 0.77) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือการได้รับการยอมรับความคิดเห็นจากหัวหน้าอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.31 S.D.= 0.75)

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แสดงระดับแรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor)เกี่ยวกับลักษณะงานทีปฏิบัติของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด

2.3 ลักษณะงานทีปฏิบัติ	$\overline{X}$	**S.D.**	**ระดับ**	**ลำดับ**
55. ลักษณะงานของท่านที่ทำอยู่มีความน่าสนใจ	3.69	0.79	มาก	3
56. ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ทำ	3.59	0.81	มาก	4
57. งานที่ท่านทำเป็นงานที่น่าภาคภูมิใจ	3.75	0.76	มาก	2
58. ท่านรู้สึกไม่สบายใจเมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด	4.10	0.90	มาก	1
ภาพรวม	3.78	0.81	มาก	-

จากตารางที่ 24 พบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรในด้านปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) ด้านลักษณะงานทีปฏิบัติในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.78 S.D. = 0.81) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือรู้สึกไม่สบายใจเมื่อปฏิบัติงานผิดพลาดอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.10 S.D. = 0.90) รองลงมาคืองานที่ท่านทำเป็นงานที่น่าภาคภูมิใจอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.75 S.D. = 0.76) ใช้ความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ทำอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.69 S.D. = 0.79) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การได้รับการยอมรับการที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ทำอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.59 S.D.= 0.81)

ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แสดงระดับแรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เกี่ยวกับความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทย ฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด

2.4 ความก้าวหน้าในการทำงาน	$\bar{X}$	**S.D.**	**ระดับ**	**ลำดับ**
59. ท่านได้เรียนรู้ ทักษะ และประสบการณ์ทำงานของท่าน	3.89	0.73	มาก	1
60. ท่านมีโอกาสได้ฝึกอบรม สัมมนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ	3.55	0.83	มาก	2
61. ท่านมีได้โยกย้ายงานเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ	3.19	0.94	ปานกลาง	3
62. ท่านมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่ง	3.02	0.93	ปานกลาง	5
63. ท่านรู้สึกว่าการประเมินผลเป็นไปอย่างยุติธรรม	3.19	0.92	ปานกลาง	3
ภาพรวม	3.37	0.87	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 25พบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรในด้านปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) ด้านความก้าวหน้าในการทำงานในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.37 S.D. = 0.87) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือการได้เรียนรู้ทักษะและประสบการณ์ทำงานของท่านอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.89 S.D. = 0.73) รองลงมาคือการมีโอกาสได้ฝึกอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.55 S.D. = 0.83) การได้โยกย้ายงานเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ และ รู้สึกว่าการประเมินผลเป็นไปอย่างยุติธรรมนั้นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.19 S.D. = 0.94,0.92 ตามลำดับ) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.02 S.D.= 0.93)

ตารางที่ 26 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แสดงระดับแรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เกี่ยวกับความรับผิดชอบในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทย ฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด

2.5 ความรับผิดชอบในการทำงาน	$\bar{X}$	**S.D.**	**ระดับ**	**ลำดับ**
64. ท่านวางแผนในการทำงานล่วงหน้าเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายเสมอ	3.75	0.74	มาก	2
65. ท่านทราบขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของท่านชัดเจน	3.78	0.76	มาก	1
66. ท่านรับผิดชอบงานในปริมาณที่เหมาะสม	3.51	0.81	มาก	4
67. ท่านมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆของบริษัท	3.66	0.77	มาก	3
ภาพรวม	3.68	0.77	มาก	-

จากตารางที่ 26 พบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรในด้านปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) ด้านความรับผิดชอบในการทำงานในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.68 S.D. = 0.77) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การทราบขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของท่านชัดเจนอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.78 S.D. = 0.76) รองลงมาคือการวางแผนในการทำงานล่วงหน้าเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายเสมออยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.75 S.D. = 0.74) การมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ ของบริษัทนั้นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.66 S.D. = 0.77) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือการรับผิดชอบงานในปริมาณที่เหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.51 S.D.= 0.81)

ตารางที่ 27 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แสดงระดับแรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เกี่ยวกับด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด

2.6 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	**$\bar{X}$**	**S.D.**	**ระดับ**	**ลำดับ**
68. สถานที่ทำงานมีความเหมาะสม เช่น แสงสว่าง อากาศถ่ายเท ความสะอาด ฯลฯ	3.87	0.89	มาก	1
69. วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ มีเพียงพอต่อการทำงาน	3.68	0.92	มาก	3
70. จำนวนชั่วโมงในการทำงานต่อวันมีความเหมาะสม	3.69	0.79	มาก	2
ภาพรวม	3.75	0.87	มาก	-

จากตารางที่ 27 พบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรในด้านปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.75 S.D. = 0.87) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือความเหมาะสมของสถานที่ทำงานเช่นแสงสว่างอากาศถ่ายเทความสะอาด ฯลฯ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.87 S.D. = 0.89) รองลงมาคือจำนวนชั่วโมงในการทำงานต่อวันมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.69 S.D. = 0.79) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือความเพียงพอของวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ต่อการทำงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.68 S.D.= 0.92)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด

จากการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัดผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของปัจจัยต่างๆ ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ 28 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แสดงระดับแรงจูงใจเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด

หัวข้อสำรวจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
71. ท่านไม่คิดจะลาออกจากบริษัทแม้ว่าจะมีโอกาสไปทำงานบริษัทอื่นมีระดับ ตำแหน่ง เงินเดือนและสวัสดิการที่ดีกว่า	3.26	1.21	ปานกลาง	8
72. ท่านมีความภาคภูมิใจที่จะบอกผู้อื่นว่าท่านเป็นพนักงานของบริษัทฯนี้	4.20	0.77	มาก	1
73. แม้ว่าสภาพการทำงานของท่านจะมีการเปลี่ยนแปลงก็จะไม่เป็นสาเหตุที่ทำให้ท่านลาออกจากงาน	3.44	1.04	มาก	7
74. ท่านจะทำงานที่บริษัทฯไปจนกระทั่งท่านเกษียณอายุ	3.45	1.23	มาก	6
75. ท่านทำงานโดยคำนึงถึงชื่อเสียงของบริษัทเสมอ	4.15	0.87	มาก	2
76. ท่านรู้สึกต่อต้านเมื่อผู้อื่นพูดถึงบริษัทของท่านในทางที่เสื่อมเสีย	4.15	0.80	มาก	2
77. ท่านพร้อมที่จะเสียสละเวลาให้กับบริษัทฯ ทุกครั้งที่มีโอกาส	3.81	0.94	มาก	5
78. ท่านทำงานล่วงเวลาด้วยความเต็มใจเมื่องานยังไม่เสร็จเรียบร้อย	4.04	0.87	มาก	4
ภาพรวม	3.81	0.97	มาก	-

จากตารางที่ 28 พบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.81 S.D.= 0.97) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือความภาคภูมิใจที่จะบอกผู้อื่นว่าเป็นพนักงานของบริษัทฯนี้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.15 S.D. = 0.80) อันดับถัดมาคือด้านการทำงานโดยคำนึงถึงชื่อเสียงของบริษัทเสมอ และความรู้สึกต่อต้านเมื่อผู้อื่นพูดถึงบริษัทในทางที่เสื่อมเสียอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.15 S.D. = 0,87, 0.80 ตามลำดับ) การทำงานล่วงเวลาด้วยความเต็มใจเมื่องานยังไม่เสร็จเรียบร้อยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.04 S.D.= 0.87) ด้านความพร้อมที่จะเสียสละเวลาให้กับบริษัทฯทุกครั้งที่มีโอกาสอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.81 S.D.= 0.94) ด้านการทำงานที่

บริษัทฯ ไปจนกระทั่งท่านเกษียณอายุอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.45 S.D.= 1.23) ด้านแม้ว่าสภาพการทำงานของท่านจะมีการเปลี่ยนแปลงก็จะไม่เป็นสาเหตุที่ทำให้ลาออกจากงานอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.44 S.D.= 1.04) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือการไม่คิดจะลาออกจากบริษัทแม้ว่าจะมีโอกาสไปทำงานบริษัทอื่นมีระดับตำแหน่งเงินเดือนและสวัสดิการที่ดีกว่าอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.26 S.D.= 1.21)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมุติฐานเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามกับระดับความผูกพันต่อองค์กร

การศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ศึกษาเปรียบเทียบความสัมพันธ์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามกับระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานส่วนบริหารธุรกิจ บริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด โดยจำแนกตามข้อมูลทั่วไปซึ่ง ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระยะเวลาในการทำงาน ระดับเงินเดือน การศึกษา ตำแหน่งงาน ฝ่ายงานที่พนักงานทำอยู่

จากการสำรวจในครั้งนี้พบว่า ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจนั้น เมื่อนำมาทดสอบการแจกแจงแบบปกติ (Normal Distribution) ของข้อมูลในทุกข้อคำถามด้วยวิธี Kolmogorov-Smirnov (K-S Test) เนื่องจากข้อมูลมีจำนวนมากกว่า 50 ราย โดยกำหนดสมมติฐานดังนี้

H_0 : ข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ
H_1 : ข้อมูลไม่มีการแจกแจงแบบปกติ

ผลลัพธ์ที่ได้โดยภาพรวมคือ ได้ค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ข้อมูลสำหรับการศึกษาในศึกษาในครั้งนี้ ไม่ได้มีการแจกแจงแบบปกติ จึงปฏิเสธ H_0 และยอมรับ H_1 และไม่สามารถใช้สถิติอ้างอิงแบบพาราเมตริก (Parametric Inferential Statistic) ได้ จึงจำเป็นต้องใช้สถิติอ้างอิงแบบนันพาราเมตริก (Non-Parametric Inferential Statistic) ในการวิเคราะห์แทน โดยในการวิเคราะห์นั้น ใช้วิธีการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากร 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกันแบบ Mann-Whitney : U Test และวิธีการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากร 3 กลุ่ม หรือมากกว่าที่เป็นอิสระต่อกันแบบ Kruskal-Wallis : H Test เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระยะเวลาในการทำงาน ระดับเงินเดือน การศึกษา ตำแหน่งงาน ฝ่ายงานที่พนักงานทำอยู่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

H_0 : เพศที่แตกต่างกันของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

H_1 : เพศที่แตกต่างกันของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์นั้น จะใช้วิธีการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากร 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกันแบบ Mann-Whitney : U Test สำหรับข้อมูลที่ไม่มีการแจกแจงแบบปกติ มีระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 โดยจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) เมื่อค่า Asymp. Sig (2-tailed) มีค่านัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 โดยผลการทดสอบแสดงในตารางที่ 29 ดังนี้

ตารางที่ 29 เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัดจำแนกตามเพศ

เพศ	N	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp.Sig (2-tailed)
ชาย	98	4253.500	9104.500	-0.160	0.873
หญิง	88				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กรจำแนกตามเพศพบว่า ค่า Asymp. Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.873 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงปฏิเสธสมมุติฐานรอง (H_1) และยอมรับ สมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่าเพศที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกันซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 1.2 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

H_0 : อายุที่แตกต่างกันของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

H_1 : อายุที่แตกต่างกันของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์นั้น จะใช้วิธีการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากร 3 กลุ่มหรือมากกว่าที่เป็นอิสระต่อกันแบบ Kruskal-Wallis : H Test สำหรับข้อมูลที่ไม่มีการแจกแจงแบบปกติมีระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 โดยจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) เมื่อค่า Sig มีค่านัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 โดยผลการทดสอบแสดงในตารางที่ 30 ดังนี้

ตารางที่ 30 เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด จำแนกตามอายุ

อายุ	N	Mean Rank	Chi-Square	df	Asymp.Sig
20-30	53	80.028	29.353	3	0.000
31-40	54	70.935			
41-50	70	117.529			
50 ปีขึ้นไป	9	121.333			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 30 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรจำแนกตามเพศพบว่า ค่า Asymp.Sig เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับ สมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า อายุที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 1.3 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับระดับแรงจูงใจความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

H_0 : สถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

H_1 : สถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์นั้น จะใช้วิธีการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากร 3 กลุ่มหรือมากกว่าที่เป็นอิสระต่อกันแบบ Kruskal-Wallis : H Test สำหรับข้อมูลที่ไม่มีการแจกแจงแบบปกติมีระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 โดยจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) เมื่อค่า Sig มีค่านัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 โดยผลการทดสอบแสดงในตารางที่ 31 ดังนี้

ตารางที่ 31 เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัดจำแนกตามสถานภาพสมรส

สถานภาพสมรส	N	Mean Rank	Chi-Square	df	Asymp.Sig
โสด	82	84.976	7.260	4	0.123
สมรส	94	97.995			
หย่าร้าง	8	123.625			
แยกกันอยู่	1	162.000			
อื่นๆ	1	60.500			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 31 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรจำแนกตามสถานภาพสมรสพบว่า ค่า Asymp.Sig เท่ากับ 0.123 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธ สมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า สถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กร ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.4 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับระดับแรงจูงใจความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

H_0 : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

H_1 : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์นั้นจะใช้วิธีการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากร 3 กลุ่มหรือมากกว่าที่เป็นอิสระต่อกันแบบ Kruskal-Wallis : H Test สำหรับข้อมูลที่ไม่มีการแจกแจงแบบปกติมีระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 โดยจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) เมื่อค่า Sig มีค่านัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 โดยผลการทดสอบแสดงในตารางที่ 32 ดังนี้

ตารางที่ 32 เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัดจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	N	Mean Rank	Chi-Square	df	Asymp.Sig
ต่ำกว่าปริญญาตรี	48	101.135	1.984	2	0.371
ปริญญาตรี	111	92.694			
ปริญญาโท	27	83.241			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรจำแนกตามระดับการศึกษาพบว่า ค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.371 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงปฏิเสธสมมุติฐานรอง (H_1) และยอมรับ สมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กร ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน

<u>สมมติฐานที่ 1.5</u> ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานเกี่ยวกับการมีบุตรธิดาแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับระดับแรงจูงใจความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

H_0 : พนักงานที่มีบุตรธิดามีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกับพนักงานที่ไม่มีบุตรธิดา

H_1 : พนักงานที่มีบุตรธิดามีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกับพนักงานที่ไม่มีบุตรธิดา

สำหรับสถิติที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์นั้นจะใช้วิธีการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากร 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกันแบบ Mann-Whitney : U Test สำหรับข้อมูลที่ไม่มีการแจกแจงแบบปกติมีระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 โดยจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) เมื่อค่า Asymp. Sig (2-tailed) มีค่านัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 โดยผลการทดสอบแสดงในตารางที่ 33 ดังนี้

ตารางที่ 33 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทย ฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัดจำแนกตามการมีบุตรธิดา

การมีบุตรธิดา	N	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp.Sig (2-tailed)
มีบุตรธิดา	92	3265.000	7730.000	-2.895	0.004
ไม่มีบุตรธิดา	94				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรจำแนกตามการมีบุตรธิดาพบว่า ค่า Asymp.Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.004 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับ สมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า การมีบุตรธิดาที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้โดยที่พนักงานที่มีบุตรธิดามีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าที่ไม่มีบุตรธิดา

สมมติฐานที่ 1.6 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่ทำงานในฝ่ายที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับระดับแรงจูงใจความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

H_0 : การทำงานในฝ่ายที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

H_1 : การทำงานในฝ่ายที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์นั้นจะใช้วิธีการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากร 3 กลุ่มหรือมากกว่าที่เป็นอิสระต่อกันแบบ Kruskal-Wallis : H test สำหรับข้อมูลที่ไม่มีการแจกแจงแบบปกติมีระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 โดยจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) เมื่อค่า Sig มีค่านัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 โดยผลการทดสอบแสดงในตารางที่ 34 ดังนี้

ตารางที่ 34 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทย ฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัดจำแนกตามฝ่ายที่ทำงาน

ฝ่าย	N	Mean Rank	Chi-Square	df	Asymp.Sig
บัญชี	25	79.420	4.923	7	0.669
บริหาร	21	103.976			
บริหารทรัพยากรมนุษย์	25	100.080			
วางแผนกลยุทธ์องค์กร	9	81.778			
ควบคุมการผลิต	53	92.000			
บริหารงานธุรกิจต่างประเทศ	24	93.563			
บริหารการพัฒนาระบบ	19	90.526			
ความปลอดภัยอาชีวอนามัย	10	114.250			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 34 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรจำแนกตามระดับฝ่ายที่ทำงานพบว่า ค่า Sig เท่ากับ 0.669 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงปฏิเสธสมมุติฐานรอง (H_1) และยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า ฝ่ายที่ทำงานที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กร ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 1.7 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่มีตำแหน่งในการทำงานแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับระดับแรงจูงใจความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

H_0 : ตำแหน่งที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

H_1 : ตำแหน่งที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์นั้นจะใช้วิธีการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากร 3 กลุ่มหรือมากกว่าที่เป็นอิสระต่อกันแบบ Kruskal-Wallis : H test สำหรับข้อมูลที่ไม่มีการแจกแจงแบบปกติมีระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 โดยจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) เมื่อค่า Sig มีค่านัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 โดยผลการทดสอบแสดงในตารางที่ 35 ดังนี้

ตารางที่ 35 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทย ฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัดจำแนกตามตำแหน่งในการทำงาน

ตำแหน่งงาน	N	Mean Rank	Chi-Square	df	Asymp.Sig
พนักงาน	143	90.727	7.761	2	0.021
หัวหน้างาน	25	85.560			
หัวหน้าฝ่าย	18	126.556			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 35 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรจำแนกตามระดับตำแหน่งในการทำงานพบว่า ค่า Sig เท่ากับ 0.021 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตำแหน่งในการทำงานที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 1.8 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับระดับแรงจูงใจความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

H_0 : ประสบการณ์ที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

H_1 : ประสบการณ์ที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์นั้น จะใช้วิธีการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากร 3 กลุ่มหรือมากกว่าที่เป็นอิสระต่อกันแบบ Kruskal-Wallis : H test สำหรับข้อมูลที่ไม่มีการแจกแจงแบบปกติมีระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 โดยจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) เมื่อค่า Sig มีค่านัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 โดยผลการทดสอบแสดงในตารางที่ 36 ดังนี้

ตารางที่ 36 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทย ฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัดจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ประสบการณ์	N	Mean Rank	Chi-Square	df	Asymp.Sig
น้อยกว่า 1 ปี	11	86.636	25.272	4	0.000
1-3 ปี	44	75.920			
3-5 ปี	11	53.545			
11-15 ปี	35	80.757			
15 ปีขึ้นไป	85	113.906			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 36 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรจำแนกตามระดับประสบการณ์ในการทำงานพบว่า ค่า Sig เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 1.9 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับระดับแรงจูงใจความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

H_0 : รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

H_1 : รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์นั้น จะใช้วิธีการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากร 3 กลุ่มหรือมากกว่าที่เป็นอิสระต่อกันแบบ Kruskal-Wallis : H test สำหรับข้อมูลที่ไม่มีการแจกแจงแบบปกติมีระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 โดยจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) เมื่อค่า Sig มีค่านัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 โดยผลการทดสอบแสดงในตารางที่ 37 ดังนี้

ตารางที่ 37 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทย ฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัดจำแนกตามรายได้

รายได้	N	Mean Rank	Chi-Square	df	Asymp.Sig
น้อยกว่า 20,000	45	91.633	21.057	3	0.000
20,001-30,000	44	66.807			
30,000-50,000	74	100.074			
50,001-100,000	23	127.065			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 37 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรจำแนกตามระดับรายได้พบว่า ค่า Sig เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า รายได้ที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมุติฐานเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลระดับแรงจูงใจของ ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factorกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด

การศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับแรงจูงใจความผูกพันต่อองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด

จากการสำรวจในครั้งนี้พบว่าข้อมูลที่ได้จากการสำรวจนั้นเมื่อนำมาทดสอบการแจกแจงแบบปกติ (Normal distribution) ของข้อมูลในทุกข้อคำถามด้วยวิธี Kolmogorov-Smirnov (K-S test) เนื่องจากข้อมูลมีจำนวนมากกว่า 50 รายโดยกำหนดสมมติฐานดังนี้

H_0 : ข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ

H_1 : ข้อมูลไม่มีการแจกแจงแบบปกติ

ผลลัพธ์ที่ได้โดยภาพรวมคือได้ค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 หมายความว่าข้อมูลสำหรับการศึกษาในศึกษาในครั้งนี้ไม่ได้มีการแจกแจงแบบปกติจึงปฏิเสธ H_0 และยอมรับ H_1 และไม่สามารถใช้สถิติอ้างอิงแบบพาราเมตริก (Parametric Inferential Statistic) ได้จึงจำเป็นต้องใช้สถิติอ้างอิงแบบนันพาราเมตริก (Non-Parametric Inferential Statistic) ในการวิเคราะห์แทน

ในการวิเคราะห์นั้นจะใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์โดยวิธีการของสเพียร์แมน (Spearman Correlation Coefficient : rho) โดยมีระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 โดยจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) เมื่อค่าSig มีค่านัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 และ 0.01

<u>สมมติฐานที่ 2</u> แรงจูงใจในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานคุณภาพของการบังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรโดยภาพรวม

H_0 : แรงจูงใจในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน คุณภาพของการบังคับบัญชาแตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

H_1 : แรงจูงใจในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานคุณภาพของการบังคับบัญชาแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรโดยภาพรวมแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์สมมติฐานนั้น จะใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์โดยวิธีการของสเพียร์แมน (Spearman Correlation Coefficient : rho) โดยมีระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 โดยจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) เมื่อค่า Sig มีค่านัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หรือ 0.01 ได้ผลการทดสอบดังนี้

ตารางที่ 38 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด

สมมติฐานที่	สมมติฐาน	Spearman Correlation	Sig.	ระดับความสัมพันธ์
2.1	**ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ**	0.390**	0.000	ปานกลาง
	กลุ่มสวัสดิการที่ได้รับเป็นรายเดือน	0.324**	0.000	ปานกลาง
	กลุ่มสวัสดิการที่ได้รับเป็นรายปี	0.132*	0.073	น้อย
	กลุ่มสวัสดิการที่ได้รับตามสภาพที่เกิดขึ้น	0.274**	0.000	น้อย
	ผลประโยชน์ที่ไม่เป็นตัวเงิน	0.425**	0.000	ปานกลาง

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 38 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการกับความผูกพันต่อองค์กรพบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แรงจูงใจด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.390 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง กล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการมากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับปานกลาง

แรงจูงใจในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการในกลุ่มสวัสดิการที่ได้รับเป็นรายเดือนมีค่า Sig เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก(H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แรงจูงใจด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการในกลุ่มสวัสดิการที่ได้รับเป็นรายเดือนแตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.324 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง กล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับ

แรงจูงใจในด้านค่าตอบในกลุ่มสวัสดิการที่ได้รับเป็นรายเดือนแทนมากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับปานกลาง

แรงจูงใจในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการในกลุ่มสวัสดิการที่ได้รับเป็นรายปีมีค่า Sig เท่ากับ 0.073 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงปฏิเสธสมมุติฐานรอง (H_1) และยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า แรงจูงใจด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการในกลุ่มสวัสดิการที่ได้รับเป็นรายปีต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

แรงจูงใจในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการในกลุ่มสวัสดิการที่ได้รับตามสภาพที่เกิดขึ้นมีค่า Sig เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แรงจูงใจด้านค่าตอบแทนในกลุ่มสวัสดิการที่ได้รับตามสภาพที่เกิดขึ้นแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.274 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับน้อยกล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านค่าตอบแทนกลุ่มสวัสดิการที่ได้รับตามสภาพที่เกิดขึ้นมากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับน้อย

แรงจูงใจในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการในด้านที่เกี่ยวกับผลประโยชน์ที่ไม่เป็นตัวเงินมีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แรงจูงใจด้านค่าตอบแทนในด้านที่เกี่ยวกับผลประโยชน์ที่ไม่เป็นตัวเงินแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.425 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลางกล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่ไม่เป็นตัวเงินมากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับปานกลาง

ตารางที่ 39 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด

สมมติฐานที่	สมมติฐาน	Spearman Correlation	Sig.	ระดับความสัมพันธ์
2.2	**ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา**	0.249**	0.001	น้อย
	การวางตัวของหัวหน้ากิริยาท่าทางการพูดต่อพนักงาน	0.248**	0.001	น้อย
	การแสดงความจริงใจและเป็นกันเองของหัวหน้า	0.243**	0.001	น้อย
	ความเต็มใจให้คำปรึกษางานหรือเรื่องส่วนตัวของหัวหน้า	0.181*	0.013	น้อย

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 39 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับความผูกพันต่อองค์กรพบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แรงจูงใจด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.249 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับน้อย กล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชามากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับน้อย

แรงจูงใจในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาในด้านที่เกี่ยวกับการวางตัวของหัวหน้ากิริยาท่าทางการพูดต่อพนักงาน มีค่า Sig เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แรงจูงใจในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาในด้านที่เกี่ยวกับการวางตัวของหัวหน้ากิริยาท่าทางการพูดต่อพนักงานแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.248 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับน้อย กล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาในด้านที่เกี่ยวกับการวางตัวของหัวหน้ากิริยาท่าทางการพูดต่อพนักงานความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับน้อย

แรงจูงใจในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาในด้านที่เกี่ยวกับการแสดงความจริงใจและเป็นกันเองของหัวหน้า มีค่า Sig เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แรงจูงใจในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาในด้านที่เกี่ยวกับการแสดงความจริงใจและเป็นกันเองของหัวหน้าแตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.243 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับน้อย กล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านเกี่ยวกับการแสดงความจริงใจและเป็นกันเองของหัวหน้า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับน้อย

แรงจูงใจในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาในด้านที่เกี่ยวกับความเต็มใจให้คำปรึกษางานหรือเรื่องส่วนตัวของหัวหน้า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.013 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แรงจูงใจในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาในด้านที่เกี่ยวกับ ความเต็มใจให้คำปรึกษางานหรือเรื่องส่วนตัวของหัวหน้าแตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.181 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับน้อย กล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านเกี่ยวกับความเต็มใจให้คำปรึกษางานหรือเรื่องส่วนตัวของหัวหน้า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับน้อย

ตารางที่ 40 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในด้านความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด

สมมติฐานที่	สมมติฐาน	Spearman Correlation	Sig.	ระดับความสัมพันธ์
2.3	**ด้านความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน**	0.258**	0.000	น้อย
	เพื่อนร่วมงานให้ความเป็นกันเอง	0.243**	0.001	น้อย
	เพื่อนร่วมงานให้คำปรึกษาหรือมีการหารือกันเมื่อพบปัญหา	0.229**	0.002	น้อย
	เพื่อนร่วมงานของท่านร่วมมือกันเพื่อทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	0.244**	0.001	น้อย
	ความสุขในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน	0.252**	0.001	น้อย

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 40 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานกับความผูกพันต่อองค์กรพบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แรงจูงใจด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานแตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.258 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับน้อย กล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้เพื่อนร่วมงานมากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับน้อย

แรงจูงใจในด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานในด้านที่เกี่ยวข้องกับเพื่อนร่วมงานให้ความเป็นกันเองพบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.001ซึ่งน้อยกว่า 0.01 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แรงจูงใจด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานในด้านที่เกี่ยวข้องกับเพื่อนร่วมงานให้ความเป็นกันเองแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.243 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับน้อย กล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานในด้านที่เกี่ยวข้องกับเพื่อนร่วมงานให้ความเป็นกันเองมากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับน้อย

แรงจูงใจในด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานในด้านที่เกี่ยวข้องกับเพื่อนร่วมงานให้คำปรึกษาหรือมีการหารือกันเมื่อพบปัญหาในการทำงาน พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.002 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แรงจูงใจด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานในด้านที่เกี่ยวข้องกับเพื่อนร่วมงานให้คำปรึกษาหรือมีการหารือกันเมื่อพบปัญหาในการทำงานแตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.229 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับน้อย กล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านเพื่อนร่วมงานให้คำปรึกษาหรือมีการหารือกันเมื่อพบปัญหาในการทำงานมากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับน้อย

แรงจูงใจในด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานในด้านที่เกี่ยวข้องกับเพื่อนร่วมงานของท่านร่วมมือกันเพื่อทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายพบว่า ค่า Sig เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แรงจูงใจด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานในด้านที่เกี่ยวข้องกับเพื่อนร่วมงานของท่านร่วมมือกันเพื่อทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.244 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับน้อย กล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านเพื่อนร่วมงานของท่านร่วมมือกันเพื่อทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายมากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับน้อย

แรงจูงใจในด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานในด้านที่เกี่ยวข้องกับความสุขในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานพบว่า ค่า Sig เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แรงจูงใจด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานในด้านที่เกี่ยวข้องกับความสุขในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.252 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับน้อย กล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านความสุขในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานมากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับน้อย

ตารางที่ 41 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในด้านคุณภาพของการบังคับบัญชา กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด

สมมติฐานที่	สมมติฐาน	Spearman Correlation	Sig.	ระดับความสัมพันธ์
2.4	**ด้านคุณภาพของการบังคับบัญชา**	0.324**	0.000	ปานกลาง
	การกระจายงานความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม	0.356**	0.000	ปานกลาง
	การสั่งงานหรือมอบหมายงานอย่างชัดเจน	0.229**	0.002	น้อย
	การรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของลูกน้อง	0.309**	0.000	ปานกลาง
	การให้คำแนะนำและสอนงานได้อย่างเหมาะสมของหัวหน้า	0.177*	0.015	น้อย
	ความสามารถในการตัดสินใจถูกต้องและเหมาะสมของหัวหน้า	0.227**	0.002	น้อย
	การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานอย่างสม่ำเสมอของหัวหน้า	0.265**	0.000	น้อย
	การให้ความยุติธรรมในการประเมินผลงานของหัวหน้า	0.275**	0.000	น้อย
	การสื่อสารข้อมูลต่าง ๆทั้งนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ของหัวหน้า	0.330**	0.000	ปานกลาง

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่41ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในด้านคุณภาพของการบังคับบัญชากับความผูกพันต่อองค์กรพบว่า ค่า Sig เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แรงจูงใจด้านคุณภาพของการบังคับบัญชาแตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.324 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง กล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านคุณภาพของการบังคับบัญชามากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับปานกลาง

แรงจูงใจในด้านคุณภาพของการบังคับบัญชากับความผูกพันต่อองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการกระจายงานความรับผิดชอบอย่างเหมาะสมพบว่า ค่า Sig เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แรงจูงใจด้าน

คุณภาพของการบังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องกับการกระจายงานความรับผิดชอบอย่างเหมาะสมแตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.356 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลางกล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านที่เกี่ยวข้องกับการกระจายงานความรับผิดชอบอย่างเหมาะสมมากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับปานกลาง

แรงจูงใจในด้านคุณภาพของการบังคับบัญชากับความผูกพันต่อองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการสั่งงานหรือมอบหมายงานอย่างชัดเจน พบว่า ค่า Sig เท่ากับ 0.002 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แรงจูงใจด้านคุณภาพของการบังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องกับการสั่งงานหรือมอบหมายงานอย่างชัดเจน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.229 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับน้อย กล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านที่เกี่ยวข้องกับสั่งงานหรือมอบหมายงานอย่างชัดเจนมากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับน้อย

แรงจูงใจในด้านคุณภาพของการบังคับบัญชากับความผูกพันต่อองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของลูกน้อง พบว่า ค่า Sig เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แรงจูงใจด้านคุณภาพของการบังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องกับการรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของลูกน้องแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.309 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง กล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านที่เกี่ยวข้องกับรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของลูกน้องมากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับปานกลางกลาง

แรงจูงใจในด้านคุณภาพของการบังคับบัญชากับความผูกพันต่อองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการให้คำแนะนำและสอนงานได้อย่างเหมาะสมของหัวหน้า พบว่า ค่า Sig เท่ากับ 0.015 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แรงจูงใจด้านคุณภาพของการบังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องกับการให้คำแนะนำและสอนงานได้อย่างเหมาะสมของหัวหน้าแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.177 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับน้อย กล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจด้านคุณภาพของการบังคับบัญชากับความผูกพันต่อองค์กรที่เกี่ยวข้องกับ การให้

คำแนะนำและสอนงานได้อย่างเหมาะสมของหัวหน้ามากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับน้อย

แรงจูงใจในด้านคุณภาพของการบังคับบัญชากับความผูกพันต่อองค์กรที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการตัดสินใจถูกต้องและเหมาะสมของหัวหน้า พบว่า ค่า Sig เท่ากับ 0.002 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แรงจูงใจด้านคุณภาพของการบังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการตัดสินใจถูกต้องและเหมาะสมของหัวหน้าแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.227 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับน้อย กล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการตัดสินใจถูกต้องและเหมาะสมของหัวหน้ามากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับน้อย

แรงจูงใจในด้านคุณภาพของการบังคับบัญชากับความผูกพันต่อองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานอย่างสม่ำเสมอของหัวหน้า พบว่า ค่า Sig เท่ากับ 0.002 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แรงจูงใจด้านคุณภาพของการบังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องกับการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานอย่างสม่ำเสมอของหัวหน้าแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.265 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับน้อย กล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านที่เกี่ยวข้องกับการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานอย่างสม่ำเสมอของหัวหน้ามากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับน้อย

แรงจูงใจในด้านคุณภาพของการบังคับบัญชากับความผูกพันต่อองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการให้ความยุติธรรมในการประเมินผลงานของหัวหน้า พบว่า ค่า Sig เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แรงจูงใจด้านคุณภาพของการบังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องกับการให้ความยุติธรรมในการประเมินผลงานของหัวหน้าแตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.275 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับน้อย กล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านที่เกี่ยวข้องกับการให้ความยุติธรรมในการประเมินผลงานของหัวหน้ามากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับน้อย

แรงจูงใจในด้านคุณภาพของการบังคับบัญชากับความผูกพันต่อองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารข้อมูลต่างๆ ทั้งนโยบายกฎระเบียบข้อบังคับของหัวหน้า พบว่า ค่า Sig เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แรงจูงใจด้านคุณภาพของการบังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารข้อมูลต่างๆ ทั้งนโยบาย

กฎระเบียบข้อบังคับของหัวหน้าแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ0.01โดยมีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.330 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลางกล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารข้อมูลต่างๆ ทั้งนโยบายกฎระเบียบข้อบังคับของหัวหน้ามากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับปานกลาง

สมมติฐานที่ 3 แรงจูงใจในด้านความสำเร็จในงานการยอมรับนับถือลักษณะงานที่ปฏิบัติความก้าวหน้าในการทำงานความรับผิดชอบในการทำงาน และ สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรโดยภาพรวม

H_0 : แรงจูงใจในด้านความสำเร็จในงานการยอมรับนับถือลักษณะงานที่ปฏิบัติความก้าวหน้าในการทำงานความรับผิดชอบในการทำงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานแตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

H_1 : แรงจูงใจในด้านความสำเร็จในงานการยอมรับนับถือลักษณะงานที่ปฏิบัติความก้าวหน้าในการทำงานความรับผิดชอบในการทำงาน และ สภาพแวดล้อมในการทำงานแตก ต่างกัน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรโดยภาพรวมแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์สมมติฐานนั้น จะใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์โดยวิธีการของสเพียร์แมน (Spearman Correlation Coefficient : rho) โดยมีระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 โดยจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) เมื่อค่า Sig มีค่านัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 โดยมีผลการทดสอบดังนี้

ตารางที่ 42 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในด้านความสำเร็จในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด

สมมติฐานที่	สมมติฐาน	Spearman Correlation	Sig.	ระดับความสัมพันธ์
3.1	**ด้านความสำเร็จในการทำงาน**	0.246**	0.001	น้อย
	การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ปัญหาในการทำงาน	0.214**	0.003	น้อย
	การได้เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในการทำงาน	0.186*	0.011	น้อย
	การทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์	0.228**	0.002	น้อย

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 42 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในด้านความสำเร็จในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรพบว่า ค่า Sig เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แรงจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงาน แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.246 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับน้อย กล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านความสำเร็จในการทำงานมากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับน้อย

แรงจูงใจในด้านความสำเร็จในการทำงานเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ปัญหาในการทำงานพบว่า ค่า Sig เท่ากับ 0.003 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แรงจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงานเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ปัญหาในการทำงานแตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.214แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับน้อย กล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านความสำเร็จในการทำงานมากเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ปัญหาในการทำงานมากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับน้อย

แรงจูงใจในด้านความสำเร็จในการทำงานเกี่ยวกับการได้เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในการทำงานพบว่า ค่า Sig เท่ากับ 0.011 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แรงจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงาน

เกี่ยวกับการได้เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในการทำงานแตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.186 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับน้อย กล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านความสำเร็จในการทำงานมากเกี่ยวกับการได้เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในการทำงานมากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับน้อย

แรงจูงใจในด้านความสำเร็จในการทำงานเกี่ยวกับการทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.002 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แรงจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงานเกี่ยวกับการทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.228 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับน้อย กล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านความสำเร็จในการทำงานมากเกี่ยวกับการทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์มากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับน้อย

ตารางที่ 43 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในด้านการยอมรับนับถือกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด

สมมติฐานที่	สมมติฐาน	Spearman Correlation	Sig.	ระดับความสัมพันธ์
3.2	**ด้านการยอมรับนับถือ**	0.138	0.060	น้อย
	การได้รับการชมเชยจากหัวหน้างาน	0.190**	0.009	น้อย
	การได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างาน	0.145*	0.049	น้อย
	การได้รับมอบหมายงานสำคัญเสมอ	0.101	0.169	น้อย
	การได้รับการยอมรับความคิดเห็นจากหัวหน้า	0.053	0.474	ปานกลาง

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 43 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในด้านการยอมรับนับถือกับความผูกพันต่อองค์กรพบว่า ค่า Sig เท่ากับ 0.060 ซึ่งน้อยมากกว่า 0.05 จึงปฏิเสธสมมุติฐานรอง (H_1) และยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า แรงจูงใจในด้านการยอมรับนับถือแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกันโดยมีค่าสัมประสิทธิ์

สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.138 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับน้อย

แรงจูงใจในด้านการยอมรับนับถือเกี่ยวกับการได้รับการชมเชยจากหัวหน้าเมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดีพบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.009 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แรงจูงใจในด้านการยอมรับนับถือเกี่ยวกับการได้รับการชมเชยจากหัวหน้าเมื่อมีผลการปฏิบัติงานทีดีแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.190 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับน้อย กล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านในด้านการได้รับการชมเชยจากหัวหน้าเมื่อมีผลการปฏิบัติงานทีดีมากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับน้อย่

แรงจูงใจในด้านการยอมรับนับถือเกี่ยวกับการได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างาน พบว่า ค่า Sig เท่ากับ 0.049 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แรงจูงใจในด้านการยอมรับนับถือเกี่ยวกับการได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างานแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.145 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับน้อย กล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านในด้านการได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างานมากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับน้อย

แรงจูงใจในด้านการยอมรับนับถือเกี่ยวกับการได้รับมอบหมายงานสำคัญเสมอพบว่า ค่า Sig เท่ากับ 0.169 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงปฏิเสธสมมุติฐานรอง (H_1) และยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า แรงจูงใจในด้านการยอมรับนับถือเกี่ยวกับการได้รับมอบหมายงานสำคัญเสมอแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกันโดยมีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.101แสดงว่า

แรงจูงใจในด้านการยอมรับนับถือเกี่ยวกับการได้รับการยอมรับความคิดเห็นจากหัวหน้าเสมอ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.474 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงปฏิเสธสมมุติฐานรอง (H_1) และยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า แรงจูงใจในด้านการยอมรับนับถือเกี่ยวกับการได้รับการยอมรับความคิดเห็นจากหัวหน้าเสมอแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 44 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในด้านลักษณะงานทีปฏิบัติกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด

สมมติฐานที่	สมมติฐาน	Spearman Correlation	Sig.	ระดับความสัมพันธ์
3.3	**ด้านลักษณะงานทีปฏิบัติ**	0.387**	0.000	ปานกลาง
	ความน่าสนใจของงานที่ทำ	0.374**	0.000	ปานกลาง
	การได้ใช้ความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ทำ	0.308**	0.000	ปานกลาง
	ความภาคภูมิใจในงานที่ทำ	0.380**	0.000	ปานกลาง
	ความรู้สึกไม่สบายใจเมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด	0.138	0.060	น้อย

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 44 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในลักษณะงานทีปฏิบัติกับความผูกพันต่อองค์กรพบว่า ค่า Sig เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แรงจูงใจด้านลักษณะงานทีปฏิบัติแตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.387 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง กล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านลักษณะงานทีปฏิบัติมากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับปานกลาง

แรงจูงใจในลักษณะงานทีปฏิบัติกับความผูกพันต่อองค์กรที่เกี่ยวกับความน่าสนใจของงานที่ทำพบว่า ค่า Sig เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แรงจูงใจด้านลักษณะงานทีปฏิบัติที่เกี่ยวกับความน่าสนใจของงานที่ทำแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.374 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลางกล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านลักษณะงานทีปฏิบัติที่เกี่ยวกับความน่าสนใจของงานที่ทำมากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับปานกลาง

แรงจูงใจในลักษณะงานทีปฏิบัติกับความผูกพันต่อองค์กรที่เกี่ยวกับการได้ใช้ความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ทำ พบว่า ค่า Sig เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แรงจูงใจด้านลักษณะงานทีปฏิบัติที่เกี่ยวกับการได้ใช้ความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ทำแตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.01 โดยมี

ค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.308 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง กล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านลักษณะงานทีปฏิบัติที่เกี่ยวกับการได้ใช้ความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ทำมากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับปานกลาง

แรงจูงใจในลักษณะงานทีปฏิบัติกับความผูกพันต่อองค์กรที่เกี่ยวกับความภาคภูมิใจในงานที่ทำ พบว่า ค่า Sig เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แรงจูงใจด้านลักษณะงานทีปฏิบัติที่เกี่ยวกับความภาคภูมิใจในงานที่ทำแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.380 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลางกล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านลักษณะงานทีปฏิบัติที่เกี่ยวกับความภาคภูมิใจในงานที่ทำมากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับปานกลาง

แรงจูงใจในลักษณะงานทีปฏิบัติกับความผูกพันต่อองค์กรที่เกี่ยวกับความรู้สึกไม่สบายใจเมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.060 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงปฏิเสธสมมุติฐานรอง (H_1) และยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า แรงจูงใจด้านลักษณะงานทีปฏิบัติที่เกี่ยวกับความรู้สึกไม่สบายใจเมื่อปฏิบัติงานผิดพลาดแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 45 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในด้านความก้าวหน้าในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด

สมมติฐานที่	สมมติฐาน	Spearman Correlation	Sig.	ระดับความสัมพันธ์
3.4	**ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน**	0.375**	0.000	ปานกลาง
	การได้เรียนรู้ ทักษะและประสบการณ์ทำงาน	0.322**	0.000	ปานกลาง
	การมีโอกาสได้ฝึกอบรมสัมมนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ	0.406**	0.000	ปานกลาง
	การมีโอกาสได้โยกย้ายงานเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ	0.177*	0.016	น้อย
	การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่ง	0.304**	0.000	ปานกลาง
	การประเมินผลเป็นไปอย่างยุติธรรม	0.310**	0.000	ปานกลาง

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 45 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในด้านความก้าวหน้าในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรพบว่า ค่า Sig เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แรงจูงใจด้านความก้าวหน้าในการทำงานแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.375 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง กล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านความก้าวหน้าในการทำงานมากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับปานกลาง

แรงจูงใจในด้านความก้าวหน้าในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการได้เรียนรู้ทักษะและประสบการณ์ทำงานพบว่า ค่า Sig เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แรงจูงใจด้านความก้าวหน้าในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการได้เรียนรู้ทักษะและประสบการณ์ทำงานแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.322 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลางกล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านความก้าวหน้าในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการได้เรียนรู้ทักษะและประสบการณ์ทำงานมากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับปานกลาง

แรงจูงใจในด้านความก้าวหน้าในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการมีโอกาสได้ฝึกอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถพบว่า ค่า Sig เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แรงจูงใจด้านความก้าวหน้าในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการมีโอกาสได้ฝึกอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.406 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับในระดับปานกลางกล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านความก้าวหน้าในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการมีโอกาสได้ฝึกอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถมากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับปานกลาง

แรงจูงใจในด้านความก้าวหน้าในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการมีโอกาสได้โยกย้ายงานเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถพบว่า ค่า Sig เท่ากับ 0.016 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แรงจูงใจด้านความก้าวหน้าในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการมีโอกาสได้โยกย้ายงานเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.177 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความ

สัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับน้อย กล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านความก้าวหน้าในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการมีโอกาสได้โยกย้ายงานเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถมากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับ/น้อย

แรงจูงใจในด้านความก้าวหน้าในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งพบว่า ค่า Sig เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แรงจูงใจด้านความก้าวหน้าในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.304 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง กล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านความก้าวหน้าในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งมากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับปานกลาง

แรงจูงใจในด้านความก้าวหน้าในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกว่า การประเมินผลเป็นไปอย่างยุติธรรม พบว่า ค่า Sig เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แรงจูงใจด้านความก้าวหน้าในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกว่าการประเมินผลเป็นไปอย่างยุติธรรมแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.310 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลางกล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านความก้าวหน้าในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกว่าการประเมินผลเป็นไปอย่างยุติธรรมมากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับปานกลาง

ตารางที่ 46 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในด้านความรับผิดชอบในการทำงาน กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด

สมมติฐานที่	สมมติฐาน	Spearman Correlation	Sig.	ระดับความสัมพันธ์
3.5	**ความรับผิดชอบในการทำงาน**	0.443**	0.000	ปานกลาง
	การวางแผนในการทำงานล่วงหน้าเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายเสมอ	0.387**	0.000	ปานกลาง
	การทราบขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองชัดเจน	0.372**	0.000	ปานกลาง
	การรับผิดชอบงานในปริมาณที่เหมาะสม	0.290**	0.000	น้อย
	การมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ	0.327**	0.000	ปานกลาง

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 46 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในด้านความรับผิดชอบในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรพบว่า ค่า Sig เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แรงจูงใจด้านความรับผิดชอบในการทำงานแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.443 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลางกล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านความรับผิดชอบในการทำงานมากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับปานกลาง

แรงจูงใจในด้านความรับผิดชอบในการทำงานเกี่ยวกับการวางแผนในการทำงานล่วงหน้าเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายเสมอกับความผูกพันต่อองค์กรพบว่า ค่า Sig เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แรงจูงใจด้านความรับผิดชอบในการทำงานเกี่ยวกับการวางแผนในการทำงานล่วงหน้าเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายเสมอแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.387 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง กล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านความรับผิดชอบในการทำงานเกี่ยวกับการวางแผนในการทำงานล่วงหน้าเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายเสมอมากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับปานกลาง

แรงจูงใจในด้านความรับผิดชอบในการทำงานเกี่ยวกับการทราบขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองชัดเจนกับความผูกพันต่อองค์กรพบว่า ค่า Sig เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แรงจูงใจด้านความรับผิดชอบในการทำงานเกี่ยวกับการทราบขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองชัดเจนแตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.372 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลางกล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านความรับผิดชอบในการทำงานเกี่ยวกับการทราบขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองชัดเจนมากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับปานกลาง

แรงจูงใจในด้านความรับผิดชอบในการทำงานเกี่ยวกับการรับผิดชอบงานในปริมาณที่เหมาะสมกับความผูกพันต่อองค์กรพบว่า ค่า Sig เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แรงจูงใจด้านความรับผิดชอบในการทำงานเกี่ยวกับการรับผิดชอบงานในปริมาณที่เหมาะสมแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.290 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับน้อย กล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านความรับผิดชอบในการทำงานเกี่ยวกับการรับผิดชอบงานในปริมาณที่เหมาะสมมากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับน้อย

แรงจูงใจในด้านความรับผิดชอบในการทำงานเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ ของบริษัทกับความผูกพันต่อองค์กรพบว่า ค่า Sig เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แรงจูงใจด้านความรับผิดชอบในการทำงานเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ ของบริษัทแตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.327 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลางกล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านความรับผิดชอบในการทำงานเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ ของบริษัทมากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับปานกลาง

ตารางที่ 47 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน กับความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด

สมมติฐานที่	สมมติฐาน	Spearman Correlation	Sig.	ระดับความสัมพันธ์
3.6	**ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน**	0.428**	0.000	ปานกลาง
	ความเหมาะสมของสถานที่ทำงาน	0.427**	0.000	ปานกลาง
	ความเพียงพอของวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ	0.352**	0.000	ปานกลาง
	ความเหมาะสมของชั่วโมงการทำงานต่อวัน	0.392**	0.000	ปานกลาง

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 47 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรพบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แรงจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.428 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง กล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับปานกลาง

แรงจูงใจในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับความเหมาะสมของสถานที่ทำงานพบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แรงจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับความเหมาะสมของสถานที่ทำงานแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.427 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง กล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับความเหมาะสมของสถานที่ทำงานมากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับปานกลาง

แรงจูงใจในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับความเพียงพอของวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ต่อการทำงานพบว่า ค่า Sig เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แรงจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับความเพียงพอของวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ต่อการทำงานแตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.01

โดยมีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.352 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง กล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับความเพียงพอของวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ต่อการทำงานมากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับปานกลาง

แรงจูงใจในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับความเหมาะสมของชั่วโมงการทำงานต่อวันพบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมุติฐานรอง (H_1) หมายความว่า แรงจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับวามเหมาะสมของชั่วโมงการทำงานต่อวัน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.425 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลางกล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับความเหมาะสมของชั่วโมงการทำงานต่อวันมากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับปานกลาง

ตอนที่ 6 สรุปผลงานวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาพนักงานส่วนบริหารธุรกิจ (Business Management Division : BM) บริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด ซึ่งเป็นการศึกษาเชิงสำรวจ โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างจากการสุ่มตัวอย่าง จากสูตรทาโรยามาเนะ ซึ่งมีระดับความเชื่อมั่นที่ระดับ 95 % จากการคำนวณกลุ่มตัวอย่างเป็น 173 คน แต่เนื่องจากกลุ่มประชากรมีจำนวนน้อย ผู้ศึกษาจึงใช้วิธีการศึกษาทั้งหมด 100% คือ 186 คน จากฝ่ายต่างๆ โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาในครั้งนี้ 3 ประการ คือ

1. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรของบุคลากรส่วนบริหารธุรกิจ (Business Management Division : BM) บริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด
2. เพื่อศึกษาถึงระดับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรบุคลากรส่วนบริหารธุรกิจ (Business Management Division : BM) บริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด
3. เพื่อศึกษาปัญหาและพิจารณาข้อเสนอแนะในการทำงานของบุคลากรบุคลากรส่วนบริหารธุรกิจ (Business Management Division : BM) บริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามที่ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามปลายปิดทั้งสิ้น 9 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับแรงจูงใจในการทำงาน โดยแบ่งเป็น ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) และปัจจัยจูงใจใช้คำถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามระดับทัศนคติเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ใช้คำถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

สมมติฐานของงานวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี่ ผู้ศึกษาได้แบ่งสมมติฐานออกเป็น 3 ข้อหลักๆ ได้แก่

1. ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์การแตกต่างกัน

2. ระดับแรงจูงใจของปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) ที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์การแตกต่างกัน

3. ระดับแรงจูงใจของปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) ที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์การแตกต่างกัน

สรุปผลการศึกษา

ในการอธิบายข้อมูลนั้น ผู้ศึกษาได้ใช้สถิติในการอธิบายโดยแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 การใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic)

ใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลประเภทต่างๆ โดยใช้สถิติดังนี้ และใช้สำหรับการอธิบายข้อมูลส่วนบุคคล ระดับแรงจูงใจ และระดับความผูกพันต่อองค์กร

1. ใช้การแจกแจงความถี่และใช้ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) เพื่อนำมาใช้สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไป

2. ใช้การวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง (Central Tendency) เพื่อหาค่ากลางของข้อมูลเพื่อใช้เป็นตัวแทนของข้อมูลทั้งหมดเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบข้อมูลแต่ละชุดโดยไม่ต้องพิจารณาข้อมูลทั้งหมดโดยใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean)

3. ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) เพื่ออธิบายอิทธิผลของปัจจัยต่างๆ ทั้งปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) และปัจจัยจูงใจในการทำงาน (Motivation Factor) ที่มีอิทธิพลต่อระดับของแรงจูงใจในการทำงานรวมถึงการอธิบายระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ผลการศึกษา

1. เกี่ยวข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานส่วนบริหารธุรกิจบริษัทไทยฮอนด้าแมนูแฟคเจอริ่งจำกัด

1.1 พนักงานส่วนบริหารธุรกิจบริษัทไทยฮอนด้าแมนูแฟคเจอริ่งจำกัด ที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิงโดยมีร้อยละ 52.7และ 47.3 ของกลุ่มตัวอย่างตามลำดับ

1.2 พนักงานส่วนบริหารธุรกิจบริษัทไทยฮอนด้าแมนูแฟคเจอริ่งจำกัดที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.6 ของกลุ่มตัวอย่างรองลงมามีอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.0 มีอายุระหว่าง 21-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.5 และมีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 4.8 ของกลุ่มตัวอย่างตามลำดับ

1.3 พนักงานส่วนบริหารธุรกิจบริษัทไทยฮอนด้าแมนูแฟคเจอริ่งจำกัด ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 59.7 รองลงมามีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 25.8 และระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 14.5 ของกลุ่มตัวอย่างตามลำดับ

1.4 พนักงานส่วนบริหารธุรกิจบริษัทไทยฮอนด้าแมนูแฟคเจอริ่งจำกัด ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรสคิดเป็นร้อยละ 50.5 รองลงมาคือสถานภาพโสดคิดเป็นร้อยละ 44.1 หย่าร้างคิดเป็นร้อยละ 4.3 และมีแยกกันอยู่และอื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 0.5 ของกลุ่มตัวอย่างตามลำดับ

1.5 พนักงานส่วนบริหารธุรกิจบริษัทไทยฮอนด้าแมนูแฟคเจอริ่งจำกัด ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่มีบุตรธิดาคิดเป็นร้อยละ 50.5 และมีบุตรธิดาคิดเป็นร้อยละ 49.5 ของกลุ่มตัวอย่างตามลำดับ

1.6 พนักงานส่วนบริหารธุรกิจบริษัทไทยฮอนด้าแมนูแฟคเจอริ่งจำกัด ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นฝ่ายควบคุมการผลิตคิดเป็นร้อยละ28.5รองลงมาเป็นฝ่ายบัญชีและฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์คิดเป็นร้อยละ 13.4 ฝ่ายบริหารงานธุรกิจต่างประเทศคิดเป็นร้อยละ 12.9 ฝ่ายบริหารคิดเป็นร้อยละ 11.3 ฝ่ายบริหารการพัฒนาระบบคิดเป็นร้อยละ 10.2 ฝ่ายความปลอดภัยและอาชีวอนามัยคิดเป็นร้อยละ 5.4 ฝ่ายวางแผนกลยุทธ์องค์กรคิดเป็นร้อยละ 4.8 ของกลุ่มตัวอย่างตามลำดับ

1.7 พนักงานส่วนบริหารธุรกิจบริษัทไทยฮอนด้าแมนูแฟคเจอริ่งจำกัด ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานคิดเป็นร้อยละ 76.9 รองลงมาเป็นหัวหน้างานคิดเป็นร้อยละ 13.4 และเป็นหัวหน้าฝ่ายคิดเป็นร้อยละ 9.7 ของกลุ่มตัวอย่างตามลำดับ

1.8 พนักงานส่วนบริหารธุรกิจบริษัทไทยฮอนด้าแมนูแฟคเจอริ่งจำกัดที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 45.7 รองลงมามีระยะเวลาในการทำงานระหว่าง 1-3 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.7 มีระยะเวลาในการทำงาน

11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.8 และมีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 1 ปี และ 3-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 5.9 ของกลุ่มตัวอย่างตามลำดับ

1.9 พนักงานส่วนบริหารธุรกิจบริษัทไทยฮอนด้าแมนูแฟคเจอริ่งจำกัด ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน 30,001-50,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 39.8 รองลงมามีรายได้น้อยกว่า 20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 24.2 มีรายได้ระหว่าง 20,001-30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 23.7 และมีรายได้ 50,001-100,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 12.4 ของกลุ่มตัวอย่างตามลำดับ

2. ระดับแรงจูงใจเกี่ยวกับปัจจัยที่จูงใจ(Motivation Factor) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) ของพนักงานส่วนบริหารธุรกิจบริษัทไทยฮอนด้าแมนูแฟคเจอริ่งจำกัดในภาพรวมการวิเคราะห์ข้อมูลระดับแรงจูงใจเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานส่วนบริหารธุรกิจบริษัทไทยฮอนด้าแมนูแฟคเจอริ่งจำกัดปัจจัยด้านต่างๆ 4 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยลักษณะงานปัจจัยประสบการณ์ในการทำงานปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานและปัจจัยการบริหารงานพบว่าพนักงานให้ระดับแรงจูงใจเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมทั้ง4ด้านอยู่ในระดับเห็นด้วยโดยมีปัจจัยดังต่อไปนี้

2.1 ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) พบว่าพนักงานส่วนบริหารธุรกิจบริษัทไทยฮอนด้าแมนูแฟคเจอริ่งจำกัดอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.63 S.D. = 0.87) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านลักษณะงานทีปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.78 S.D. = 0.81) รองลงมาคือด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.75 S.D.= 0.87) อันดับถัดมาคือด้านความสำเร็จในการทำงานอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.74 S.D.= 0.73) ด้านความรับผิดชอบในการทำงานอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.68 S.D.= 0.77) ด้านการยอมรับนับถืออยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.44 S.D.= 0.77) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือความก้าวหน้าในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.37 S.D.= 0.87) ตามลำดับ

2.2 เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรในด้านปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) ด้านสวัสดิการที่ได้รับเป็นรายเดือนอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.16 S.D. = 1.00) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือเงินทุนสำรองเลี้ยงชีพอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.74 S.D. = 0.88) รองลงมาคือด้านเงินเดือน/ค่าจ้างกับความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.32 S.D.= 1.01) อันดับถัดมาคือด้านความเหมาะสมของค่าอาหารอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.30 S.D.= 0.96) ด้านเบี้ยขยัน ($\overline{X}$ = 3.15 S.D.= 0.98) ด้านค่าช่วยเหลือในการเดินทางอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.08 S.D.= 1.06) ด้านเงินเดือน/ค่าจ้างกับความเหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.04 S.D.= 1.06) ด้านเงินช่วยเหลือครอบครัวอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 2.89 S.D.= 1.02) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านเงินช่วยเหลือบุตรอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 2.77 S.D.= 1.03)

3. ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานส่วนบริหารธุรกิจบริษัทไทยฮอนด้าแมนูแฟคเจอริ่งจำกัดพบว่าส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.81 S.D.= 0.97) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือความภาคภูมิใจที่จะบอกผู้อื่นว่าเป็นพนักงานของบริษัทฯนี้อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.15 S.D. = 0.80) อันดับถัดมาคือด้านการทำงานโดยคำนึงถึงชื่อเสียงของบริษัทเสมอและความรู้สึกต่อต้านเมื่อผู้อื่นพูดถึงบริษัทในทางที่เสื่อมเสียอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.15 S.D.= 0,87, 0.80 ตามลำดับ) การทำงานล่วงเวลาด้วยความเต็มใจเมื่องานยังไม่เสร็จเรียบร้อยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.04 S.D.= 0.87) ด้านความพร้อมที่จะเสียสละเวลาให้กับบริษัทฯทุกครั้งที่มีโอกาสอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.81 S.D.= 0.94) ด้านการทำงานที่บริษัทฯ ไปจนกระทั่งท่านเกษียณอายุอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.45 S.D.= 1.23) ด้านแม้ว่าสภาพการทำงานของท่านจะมีการเปลี่ยนแปลงก็จะไม่เป็นสาเหตุที่ทำให้ลาออกจากงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.44 S.D.= 1.04) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือการไม่คิดจะลาออกจากบริษัทแม้ว่าจะมีโอกาสไปทำงานบริษัทอื่นมีระดับตำแหน่งเงินเดือนและสวัสดิการที่ดีกว่าอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.26 S.D.= 1.21)

ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) โดยภาพรวมแล้วพนักงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากโดยเฉลี่ยที่3.56แต่อย่างไรก็ตามประเด็นที่ต้องระวังคือค่าตอบแทนและสวัสดิการที่มีความพึงพอใจโดยเฉลี่ยในระดับปานกลางเท่านั้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งสวัสดิการที่ได้รับเป็นรายเดือนและรายปีที่ผลของความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง

ส่วนปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) นั้นโดยภาพรวมแล้วพนักงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากเช่นกันโดยเฉลี่ยที่ 3.63 แต่อย่างไรก็ตามประเด็นที่ต้องระวังคือด้านการยอมรับนับถือและด้านความก้าวหน้าในการทำงานยังอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้นโดยเฉพาะ อย่างยิ่งการได้รับคำชมเชยการมอบหมายงานสำคัญการได้รับการยอมรับความคิดเห็นการประเมินผลการมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งยังอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น

<u>ส่วนที่ 2 การใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic)</u>

เพื่อนำมาใช้ในการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานส่วนบริหารธุรกิจว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร

โดยก่อนวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิเคราะห์ได้ทำการทดสอบการแจกแจงแบบปกติของ (Normal Distribution) ของข้อมูลในทุกข้อคำถามด้วยวิธี Kolmogorov-Smirnov (K-S test) เนื่องจากข้อมูลมีจำนวนมากกว่า 50 ราย โดยกำหนดสมมติฐานดังนี้

H_0 : ข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ

H_1 : ข้อมูลไม่มีการแจกแจงแบบปกติ

ผลลัพธ์ที่ได้โดยภาพรวมคือ ได้ค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ข้อมูลสำหรับการศึกษาในศึกษาในครั้งนี้ ไม่ได้มีการแจกแจงแบบปกติ จึงปฏิเสธ H_0 และยอมรับ H_1 และไม่สามารถใช้สถิติอ้างอิงแบบพาราเมตริก (Parametric Inferential Statistic) ได้ จึงจำเป็นต้องใช้สถิติอ้างอิงแบบนันพาราเมตริก (Non-Parametric Inferential Statistic) ในการวิเคราะห์แทน ดังนี้

2.1 วิธีการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากร2กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกันแบบ Mann-Whitney : U test เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามกับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมกรณีที่มีกลุ่มตัวอย่าง2กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกันกรณีที่ข้อมูลไม่มีการแจกแจงแบบปกติได้แก่เพศและการมีบุตรธิดา

2.2 วิธีการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากร3กลุ่มหรือมากกว่าที่เป็นอิสระต่อกันแบบ Kruskal-Wallis : H test เพื่อทดสอบเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามกับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมกรณีที่มีกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่3กลุ่มตัวอย่างหรือมากกว่าได้แก่อายุสถานภาพสมรสระดับการศึกษาฝ่ายตำแหน่งที่ทำงานประสบการณ์ในการทำงานกับบริษัทนี้และรายได้ต่อเดือน

2.3 การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ Spearman Correlation เพื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเกี่ยวกับระดับแรงจูงใจทั้งปัจจัยค้ำจุนและปัจจัยจูงใจกับความผูกพันต่อองค์กรเนื่องจากข้อมูลจากการสำรวจไม่ได้มีการแจกแจงแบบปกติ

จากผลการทดสอบสมมติฐานต่างๆ พบว่า ผลการทดสอบสมมติฐานทั้ง 3 สมมติฐานมีทั้งที่สอดคล้องและไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ที่ระดับ 0.05 โดยผลการทดสอบแสดงได้ดังตารางที่ 48-50 ดังนี้

ตารางที่ 48 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระยะเวลาในการทำงาน ระดับเงินเดือน การศึกษา ตำแหน่งงาน ฝ่ายงานที่พนักงานทำอยู่ แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

สมมติฐานที่	สมมติฐาน	สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน	Sig.	ยอมรับ	ผลการทดสอบสมมติฐาน
1.1	ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน	Mann-Whitney : U test	0.873	H0	ไม่สอดคล้อง

ตารางที่ 48 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระยะเวลาในการทำงาน ระดับเงินเดือน การศึกษา ตำแหน่งงาน ฝ่ายงานที่พนักงานทำอยู่ แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน (ต่อ)

สมมติฐานที่	สมมติฐาน	สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน	Sig.	ยอมรับ	ผลการทดสอบสมมติฐาน
1.2	ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน	Kruskal-Wallis : H test	0.000	H1	สอดคล้อง
1.3	ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน	Kruskal-Wallis : H test	0.123	H0	ไม่สอดคล้อง
1.4	ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน	Kruskal-Wallis : H test	0.371	H0	ไม่สอดคล้อง
1.5	ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานเกี่ยวกับการมีบุตรธิดาแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน	Mann-Whitney : U test	0.004	H1	สอดคล้อง
1.6	ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่ทำงานในฝ่ายที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน	Kruskal-Wallis : H test	0.669	H0	ไม่สอดคล้อง
1.7	ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่มีตำแหน่งในการทำงานแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน	Kruskal-Wallis : H test	0.021	H1	สอดคล้อง
1.8	ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน	Kruskal-Wallis : H test	0.000	H1	สอดคล้อง
1.9	ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน	Kruskal-Wallis : H test	0.000	H1	สอดคล้อง

จากผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับความผูกพันต่อองค์กรด้วยวิธี Mann-Whitney : U test และ Kruskal-Wallis : H test พบว่าผลการทดสอบที่สอดคล้องกับสมมติฐานคืออายุการมีบุตรธิดาตำแหน่งในการทำงานประสบในการทำงานและรายได้ต่อเดือนซึ่งมีค่า Sig. = 0.000, 0.004, 0.021 0.000 และ 0.000 ตามลำดับซึ่งทั้งหมดมีค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับ H1 และปฏิเสธ H0 หมายความว่าปัจจัยด้านอายุการมีบุตรธิดาตำแหน่งในการทำงานประสบในการทำงานและรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันของพนักงานส่วนบริหารธุรกิจมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ผลสรุปเกี่ยวกับปัจจัยด้านอายุที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิตินั้นพบว่าผลการศึกษาได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ (ประวิทย์ ถาวรชัยสิทธิ์. 2546) รวมถึงงานวิจัยของ (ศิวิไล กุลทรัพย์ศุทรา. 2552) งานวิจัยของ (นวะรัตน์ พึ่งโพธิ์สภ. 2552) งานวิจัยของ (จันจีรา โสะประจิน. 2553) งานวิจัยของ (ปาริชาติ บัวเป็ง. 2554) งานวิจัยของ (สรนันท์ บางแสง. 2556) และงานวิจัยของ (ปัทมา พรมมินทร์. 2549) ซึ่งได้ผลการศึกษาในทิศทางเดียวกัน

ผลสรุปเกี่ยวกับปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิตินั้นพบว่าผลการศึกษาได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ (นวะรัตน์ พึ่งโพธิ์สภ. 2552) งานวิจัยของ (จันจีรา โสะประจิน. 2553) และงานวิจัยของ (ปัทมา พรมมินทร์. 2549) ซึ่งได้ผลการศึกษาในทิศทางเดียวกันแต่ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ (ประวิทย์ ถาวรชัยสิทธิ์. 2546) งานวิจัยของ (ปาริชาติ บัวเป็ง. 2554) และงานวิจัยของ (สรนันท์ บางแสง. 2556)

ผลสรุปเกี่ยวกับปัจจัยด้านตำแหน่งในการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิตินั้นพบว่าผลการศึกษาได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ (จันทนา เจนจัดทรัพย์. 2548) แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจับของ (สรนันท์ บางแสง. 2556) และงานวิจัยของ (ปัทมา พรมมินทร์. 2549)

ผลสรุปเกี่ยวกับปัจจัยด้านรายได้ต่อเดือนที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิตินั้นพบว่าผลการศึกษาได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ (จันทนา เจนจัดทรัพย์. 2548) งานวิจัยของ (ชูเกียรติ ยิ้มพวง. 2554) และงานวิจับของ (ปัทมา พรมมินทร์. 2549) แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจับของ (ปาริชาติ บัวเป็ง. 2554)

ส่วนปัจจัยด้านเพศสถานภาพสมรสระดับการศึกษาและฝ่ายที่ทำงานนั้นผลการทดสอบไม่สอดคล้องกับสมมติฐานซึ่งมีค่า Sig. = 0.873, 0.123, 0.371 และ 0.669 ตามลำดับซึ่งทั้งหมดมีค่า Sig. มากกว่า 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับ H0 และปฏิเสธ H1 หมายความว่าปัจจัยด้านเพศสถานภาพสมรสระดับการศึกษาและฝ่ายที่ทำงานที่แตกต่างกันนั้นมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

ผลสรุปเกี่ยวกับปัจจัยด้านเพศที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกันนั้นพบว่าผลการศึกษาได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ (ประวิทย์ ถาวรชัยสิทธิ์. 2546) รวมถึงงานวิจัยของ (ศิวิไล กุลทรัพย์ศุทรา. 2552) งานวิจัยของ (ปาริชาติ บัวเป็ง. 2554) งานวิจัยของ (สรนันท์ บางแสง. 2556) และงานวิจัยของ (ปัทมา พรมมินทร์. 2549) ซึ่งได้ผลการศึกษาในทิศทางเดียวกัน

ผลสรุปเกี่ยวกับปัจจัยด้านสถานภาพสมรสที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกันนั้นพบว่าผลการศึกษาได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ (ศิวิไล กุลทรัพย์ศุทรา. 2552) รวมถึงงานวิจัยของ (ปาริชาติ บัวเป็ง. 2554) งานวิจัยของ (สรนันท์ บางแสง. 2556) และงานวิจัยของ (ปัทมา พรมมินทร์. 2549) ซึ่งได้ผลการศึกษาในทิศทางเดียวกัน

ผลสรุปเกี่ยวกับปัจจัยด้านระดับการศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกันนั้นพบว่าผลการศึกษาได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ (ประวิทย์ ถาวรชัยสิทธิ์. 2546) รวมถึงงานวิจัยของ (ศิวิไล กุลทรัพย์ศุทรา. 2552) งานวิจัยของ (จันจีรา โสะประจิน. 2553) (ปาริชาติ บัวเป็ง. 2554); (สรนันท์ บางแสง. 2556); และงานวิจัยของ (ปัทมา พรมมินทร์. 2549) ซึ่งได้ผลการศึกษาในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 49-ตารางที่ 52 สรุปผลการการทดสอบสมมติฐานด้านปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) เกี่ยวกับแรงจูงใจในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน คุณภาพของการบังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรโดยภาพรวม

TNI
THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

ตารางที่ 49 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการกับความผูกพันต่อองค์กรโดยภาพรวม

สมมติฐานที่	สมมติฐาน	Sig.	ยอมรับ	ผลการทดสอบสมมติฐาน	rho	ระดับความสัมพันธ์
2.1	**ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ**	0.000	H1	สอดคล้อง	0.390**	ปานกลาง
	กลุ่มสวัสดิการที่ได้รับเป็นรายเดือน	0.000	H1	สอดคล้อง	0.324**	ปานกลาง
	กลุ่มสวัสดิการที่ได้รับเป็นรายปี	0.073	H0	ไม่สอดคล้อง	0.132	น้อย
	กลุ่มสวัสดิการที่ได้รับตามสภาพที่เกิดขึ้น	0.000	H1	สอดคล้อง	0.274**	น้อย
	ผลประโยชน์ที่ไม่เป็นตัวเงิน	0.000	H1	สอดคล้อง	0.425**	ปานกลาง

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 49 โดยภาพรวมด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการนั้น มีค่า Sig. คือ 0.000 ซึ่งมีค่า Sig.น้อยกว่า 0.01 ดังนั้น จึงยอมรับ H_1 และปฏิเสธH_0หมายความว่า ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการโดยภาพรวมที่แตกต่างกันของพนักงานส่วนบริหารธุรกิจมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 มีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.390 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง กล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการมากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับปานกลางซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้

ยกเว้นสวัสดิการที่ได้รับเป็นรายปีเท่านั้น ที่มีค่า Sig. มากกว่า 0.05 จึงยอมรับ H_0 และปฏิเสธ H_1 หมายความว่าปัจจัยด้านกลุ่มสวัสดิการที่ได้รับเป็นรายปีแตกต่างกันของพนักงานส่วนบริหารธุรกิจมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกันซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้

ตารางที่ 50 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา

สมมติฐานที่	สมมติฐาน	Sig.	ยอมรับ	ผลการทดสอบสมมติฐาน	Spearman correlation	ระดับความสัมพันธ์
2.2	**ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา**	0.001	H1	สอดคล้อง	0.249**	น้อย
	การวางตัวของหัวหน้ากิริยาท่าทางการพูดต่อพนักงาน	0.001	H1	สอดคล้อง	0.248**	น้อย
	การแสดงความจริงใจและเป็นกันเองของหัวหน้า	0.001	H1	สอดคล้อง	0.243**	น้อย
	ความเต็มใจให้คำปรึกษางานหรือเรื่องส่วนตัวของหัวหน้า	0.013	H1	สอดคล้อง	0.181*	น้อย

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 50โดยภาพรวมด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชานั้น มีค่า Sig. คือ 0.001 ซึ่งมีค่า Sig.น้อยกว่า 0.01 ดังนั้น จึงยอมรับ H_1 และปฏิเสธ H_0 หมายความว่า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาโดยภาพรวมที่แตกต่างกันของพนักงานส่วนบริหารธุรกิจมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.249 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับน้อย กล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชามากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับน้อย ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้

ตารางที่ 51 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานด้านความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน

สมมติฐานที่	สมมติฐาน	Sig.	ยอมรับ	ผลการทดสอบสมมติฐาน	rho	ระดับความสัมพันธ์
2.3	**ด้านความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน**	0.000	H1	สอดคล้อง	0.258**	น้อย
	เพื่อนร่วมงานให้ความเป็นกันเอง	0.001	H1	สอดคล้อง	0.243**	น้อย
	เพื่อนร่วมงานให้คำปรึกษาหรือมีการหารือกันเมื่อพบปัญหา	0.002	H1	สอดคล้อง	0.229**	น้อย
	เพื่อนร่วมงานของท่านร่วมมือกันเพื่อทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	0.001	H1	สอดคล้อง	0.244**	น้อย
	ความสุขในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน	0.001	H1	สอดคล้อง	0.252**	น้อย

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 51 โดยภาพรวมด้านความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานนั้น มีค่า Sig. คือ 0.000 ซึ่งมีค่า Sig. น้อยกว่า 0.01 ดังนั้น จึงยอมรับ H_1 และปฏิเสธ H_0 หมายความว่า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานโดยภาพรวมที่แตกต่างกันของพนักงาน ส่วนบริหารธุรกิจมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 มีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.258 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับน้อย กล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานมากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับน้อย ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้

ตารางที่ 52 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานด้านด้านคุณภาพของการบังคับบัญชา

สมมติฐานที่	สมมติฐาน	Sig.	ยอมรับ	ผลการทดสอบสมมติฐาน	rho	ระดับความสัมพันธ์
2.4	**ด้านคุณภาพของการบังคับบัญชา**	0.000	H1	สอดคล้อง	0.324**	ปานกลาง
	การกระจายงานความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม	0.000	H1	สอดคล้อง	0.356**	ปานกลาง
	การสั่งงานหรือมอบหมายงานอย่างชัดเจน	0.002	H1	สอดคล้อง	0.229**	น้อย
	การรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของลูกน้อง	0.000	H1	สอดคล้อง	0.309**	ปานกลาง
	การให้คำแนะนำและสอนงานได้อย่างเหมาะสมของหัวหน้า	0.015	H1	สอดคล้อง	0.177*	น้อย
	ความสามารถในการตัดสินใจถูกต้องและเหมาะสมของหัวหน้า	0.002	H1	สอดคล้อง	0.227**	น้อย
	การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานอย่างสม่ำเสมอของหัวหน้า	0.000	H1	สอดคล้อง	0.265**	น้อย
	การให้ความยุติธรรมในการประเมินผลงานของหัวหน้า	0.000	H1	สอดคล้อง	0.275**	น้อย
	การสื่อสารข้อมูลต่าง ๆทั้งนโยบาย กฎระเบียบข้อบังคับ ของหัวหน้า	0.000	H1	สอดคล้อง	0.330**	ปานกลาง

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 52 โดยภาพรวมด้านคุณภาพของการบังคับบัญชานั้น มีค่า Sig. คือ 0.000 ซึ่งมีค่า Sig.น้อยกว่า 0.01 ดังนั้น จึงยอมรับH_1และปฏิเสธ H_0 หมายความว่าด้านคุณภาพของการบังคับบัญชาโดยภาพรวมที่แตกต่างกันของพนักงาน ส่วนบริหารธุรกิจมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 มีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.324 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง กล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านคุณภาพของการบังคับบัญชามากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้

ตารางที่ 53-ตารางที่ 58สรุปผลการการทดสอบสมมติฐานด้านปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เกี่ยวกับแรงจูงใจในด้านความสำเร็จในงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะงานทีปฏิบัติ ความก้าวหน้าในการทำงาน ความรับผิดชอบในการทำงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรโดยภาพรวม

ตารางที่ 53 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานด้านความสำเร็จในการทำงาน

สมมติฐานที่	สมมติฐาน	Sig.	ยอมรับ	ผลการทดสอบสมมติฐาน	rho	ระดับความสัมพันธ์
3.1	**ด้านความสำเร็จในการทำงาน**	0.001	H1	สอดคล้อง	0.246**	น้อย
	การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ปัญหาในการทำงาน	0.003	H1	สอดคล้อง	0.214**	น้อย
	การได้เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในการทำงาน	0.011	H1	สอดคล้อง	0.186*	น้อย
	การทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์	0.002	H1	สอดคล้อง	0.228**	น้อย

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 53 โดยภาพรวมด้านความสำเร็จในการทำงานนั้น มีค่า Sig. คือ 0.001 ซึ่งมีค่า Sig.น้อยกว่า 0.01 ดังนั้น จึงยอมรับ H_1 และปฏิเสธ H_0 หมายความว่าด้านความสำเร็จในการทำงานโดยภาพรวมที่แตกต่างกันของพนักงาน ส่วนบริหารธุรกิจมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 มีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.246 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับน้อย กล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านความสำเร็จในการทำงานมากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับน้อย ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้

ตารางที่ 54 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานด้านการยอมรับนับถือ

สมมติฐานที่	สมมติฐาน	Sig.	ยอมรับ	ผลการทดสอบสมมติฐาน	rho	ระดับความสัมพันธ์
3.2	**ด้านการยอมรับนับถือ**	0.060	H0	ไม่สอดคล้อง	0.138	น้อย
	การได้รับการชมเชยจากหัวหน้า	0.009	H1	สอดคล้อง	0.190**	น้อย
	การได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างาน	0.049	H1	สอดคล้อง	0.145*	น้อย
	การได้รับมอบหมายงานสำคัญเสมอ	0.169	H0	ไม่สอดคล้อง	0.101	น้อย
	การได้รับการยอมรับความคิดเห็นจากหัวหน้า	0.474	H0	ไม่สอดคล้อง	0.053	ปานกลาง

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 54 โดยภาพรวมด้านความสำเร็จในการทำงานนั้น มีค่า Sig. คือ 0.060 ซึ่งมีค่า Sig.มากกว่า 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับ H_0 และปฏิเสธ H_1 หมายความว่าด้านการยอมรับนับถือโดยภาพรวมที่แตกต่างกันของพนักงาน ส่วนบริหารธุรกิจมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกันมีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.138 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับน้อยซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้

ยกเว้นการได้รับการชมเชยจากหัวหน้า และการได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างานที่มีค่า Sig. น้อยกว่า 0.01 และ 0.05 จึงยอมรับ H_1 และปฏิเสธ H_0 หมายความว่าการได้รับการชมเชยจากหัวหน้าและการได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างานแตกต่างกันของพนักงานส่วนบริหารธุรกิจมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 และ 0.05 มีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.190 และ 0.145 ตามลำดับ แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับน้อยกล่าวคือหากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านการได้รับการชมเชยจากหัวหน้าและการได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างานมากขึ้นความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับน้อย ซึ่งถือว่าสอดคล้องกับสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้

ตารางที่ 55 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานด้านลักษณะงานทีปฏิบัติ

สมมติฐานที่	สมมติฐาน	Sig.	ยอมรับ	ผลการทดสอบสมมติฐาน	rho	ระดับความสัมพันธ์
3.3	**ด้านลักษณะงานทีปฏิบัติ**	0.000	H1	สอดคล้อง	0.387**	ปานกลาง
	ความน่าสนใจของงานที่ทำ	0.000	H1	สอดคล้อง	0.374**	ปานกลาง
	การได้ใช้ความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ทำ	0.000	H1	สอดคล้อง	0.308**	ปานกลาง
	ความภาคภูมิใจในงานที่ทำ	0.000	H1	สอดคล้อง	0.380**	ปานกลาง
	ความรู้สึกไม่สบายใจเมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด	0.060	H0	ไม่สอดคล้อง	0.138	น้อย

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 55 โดยภาพรวมด้านลักษณะงานทีปฏิบัตินั้น มีค่า Sig. คือ 0.000 ซึ่งมีค่า Sig.น้อยกว่า 0.01 ดังนั้น จึงยอมรับ H_1 และปฏิเสธ H_0 หมายความว่าด้านลักษณะงานทีปฏิบัติโดยภาพรวมที่แตกต่างกันของพนักงาน ส่วนบริหารธุรกิจมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 มีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.387 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง กล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านลักษณะงานทีปฏิบัติมากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้

ตารางที่ 56 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติด้านความก้าวหน้าในการทำงาน

สมมติฐานที่	สมมติฐาน	Sig.	ยอมรับ	ผลการทดสอบสมมติฐาน	rho	ระดับความสัมพันธ์
	ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน	0.000	H1	สอดคล้อง	0.375**	ปานกลาง
	การได้เรียนรู้ทักษะ และประสบ การณ์ทำงาน	0.000	H1	สอดคล้อง	0.322**	ปานกลาง
	การมีโอกาสได้ฝึกอบรม สัมมนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ	0.000	H1	สอดคล้อง	0.406**	ปานกลาง
	การมีโอกาสได้โยกย้ายงาน เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ	0.016	H1	สอดคล้อง	0.177*	น้อย
	การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่ง	0.000	H1	สอดคล้อง	0.304**	ปานกลาง
	การประเมินผลเป็นไปอย่างยุติธรรม	0.000	H1	สอดคล้อง	0.310**	ปานกลาง

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 56 โดยภาพรวมด้านความก้าวหน้าในการทำงานนั้น มีค่า Sig. คือ 0.000 ซึ่งมีค่า Sig.น้อยกว่า 0.01 ดังนั้น จึงยอมรับ H_1 และปฏิเสธ H_0 หมายความว่าด้านความก้าวหน้าในการทำงานโดยภาพรวมที่แตกต่างกันของพนักงาน ส่วนบริหารธุรกิจมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 มีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.375 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง กล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านความก้าวหน้าในการทำงานมากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้

ตารางที่ 57 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานด้านความรับผิดชอบในการทำงาน

สมมติฐานที่	สมมติฐาน	Sig.	ยอมรับ	ผลการทดสอบสมมติฐาน	rho	ระดับความสัมพันธ์
3.5	**ความรับผิดชอบในการทำงาน**	0.000	H1	สอดคล้อง	0.443**	ปานกลาง
	การวางแผนในการทำงานล่วงหน้าเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายเสมอ	0.000	H1	สอดคล้อง	0.387**	ปานกลาง
	การทราบขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองชัดเจน	0.000	H1	สอดคล้อง	0.372**	ปานกลาง
	การรับผิดชอบงานในปริมาณที่เหมาะสม	0.000	H1	สอดคล้อง	0.290**	น้อย
	การมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ	0.000	H1	สอดคล้อง	0.327**	ปานกลาง

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 57 โดยภาพรวมด้านความรับผิดชอบในการทำงานนั้น มีค่า Sig. คือ 0.000 ซึ่งมีค่า Sig. น้อยกว่า 0.01 ดังนั้น จึงยอมรับ H_1 และปฏิเสธ H_0 หมายความว่าด้านความรับผิดชอบในการทำงานโดยภาพรวมที่แตกต่างกันของพนักงานส่วนบริหารธุรกิจมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 มีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.443 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง กล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านความรับผิดชอบในการทำงานมากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้

ตารางที่ 58 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

สมมติฐานที่	สมมติฐาน	Sig.	ยอมรับ	ผลการทดสอบสมมติฐาน	rho	ระดับความสัมพันธ์
3.6	**ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน**	0.000	H1	สอดคล้อง	0.428**	ปานกลาง
	ความเหมาะสมของสถานที่ทำงาน	0.000	H1	สอดคล้อง	0.427**	ปานกลาง
	ความเพียงพอของวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ	0.000	H1	สอดคล้อง	0.352**	ปานกลาง
	ความเหมาะสมของชั่วโมงการทำงานต่อวัน	0.000	H1	สอดคล้อง	0.392**	ปานกลาง

จากตารางที่ 58 โดยภาพรวมด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานนั้น มีค่า Sig. คือ 0.000 ซึ่งมีค่า Sig. น้อยกว่า 0.01 ดังนั้น จึงยอมรับ H_1 และปฏิเสธ H_0 หมายความว่าด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานโดยภาพรวมที่แตกต่างกันของพนักงาน ส่วนบริหารธุรกิจมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 มีค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (rho) เท่ากับ 0.428 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง กล่าวคือ หากพนักงานภายในองค์กรได้รับแรงจูงใจในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมากขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้

สรุปโดยภาพรวมแล้ว ปัจจัยต่างๆ ทั้งทางด้านปัจจัยส่วนบุคคล และระดับความพึงพอใจทั้งปัจจัยค้ำจุน และปัจจัยจูงใจ ที่แตกต่างกันนั้น ต่างมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรโดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และ 0.01 ทั้งสิ้น ดังนั้น การนำประเด็นที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ ไปเป็นแนวทางในการวางมาตรการหรือพิจารณาวิธีการ ระบบ ต่างๆ ที่จะช่วยเพิ่ม หรือยกระดับความพึงพอใจ และความผูกพันต่อองค์กร ที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพความสามารถในการแข่งขัน คุณภาพของงาน และการพัฒนาองค์กรเพื่อก้าวสู่การเป็นผู้นำของธุรกิจ โดยมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าต่อไปในอนาคต

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาครั้งนี้

ผลจากการศึกษาในครั้งนี้ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะเกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรดังต่อไปนี้

1. โดยภาพรวมแล้ว ปัจจัยที่เป็นปัญหาคือ ด้านรายได้ต่อเดือน และรายได้ต่อปี ที่มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง อีกทั้ง ในด้านความผูกพันต่อองค์กรที่เกี่ยวข้องกับ

การลาออกนั้น มีระดับความผูกพันในระดับที่ต่ำที่สุด อาจเป็นเหตุให้เมื่อถึงระดับหนึ่ง องค์กรอาจต้องสูญเสียพนักงานไปเนื่องจากระบบเงินเดือนได้ ดังนั้น องค์กร ควรนำประเด็นที่เกี่ยวข้องตรงนี้มาวิเคราะห์หาสาเหตุเพิ่มเติมว่า ความพึงพอใจที่อยู่ในระดับเพียงปานกลางนี้ มีสาเหตุมาจากอะไร เพื่อนำแนวทางนั้นมาปรับปรุง เช่น การวิเคราะห์โครงสร้างเงินเดือน การพัฒนาระบบเงินเดือนตามความสามารถของพนักงาน เป็นต้น เพื่อยกระดับความพึงพอใจของงพนักงานและเป็นการรักษาพนักงานให้ทำงานที่องค์การต่อไป

2. นอกจากนี้ เกี่ยวกับปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) ประเด็นที่ต้องให้ความสนใจคือ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ที่มีความพึงพอใจโดยเฉลี่ยในระดับปานกลางเท่านั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สวัสดิการที่ได้รับเป็นรายเดือน และ รายปี ซึ่งสอดคล้องกับประเด็นที่ 1 ดังนั้น องค์กรควรวิเคราะห์หาแนวทางในการพัฒนาส่วนนี้ควบคู่ไปด้วย

3. ส่วนปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) นั้น ประเด็นที่ต้องรให้ความสนใจคือด้านการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ยังอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การได้รับคำชมเชย การมอบหมายงานสำคัญ การได้รับการยอมรับความคิดเห็น การประเมินผล การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งองค์กรควรวิเคราะห์หาแนวทางในการพัฒนาส่วนนี้ควบคู่ไปด้วย เพื่อลดปัญหาความพึงพอใจส่วนนี้ลง

โดยภาพรวมแล้วนั้น เป็นประเด็นเกี่ยวกับค่าตอบแทน และการบริหาร นั้นมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กร จึงเป็นประเด็นที่สำคัญอย่างยิ่งที่ต้องพิจารณาหาแนวทางในการพัฒนาก่อนที่จะเกิดปัญหาฝังลึกจนแก้ไขไม่ได้ในอนาคต

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ในการศึกษาครั้งนี้ต่อไปควรเพิ่มการศึกษาปัจจัยที่เป็นสาเหตุการลาออกของพนักงาน เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปพัฒนา แก้ไขข้อบกพร่องทำให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาการลาออกของพนักงาน

2. ในการศึกษาครั้งนี้ไม่มีคำถามปลายเปิด ซึ่งทำให้ไม่ทราบสาเหตุบางประการที่ไม่พึงพอใจ ในการศึกษาครั้งต่อไปควรเพิ่มคำถามปลายเปิดอันเป็นการทำวิจัยเชิงผสมระหว่างเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อให้การศึกษามีประสิทธิภาพสูงและได้มาซึ่งข้อมูลสำหรับการนำไปสะท้อนเพื่อการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพต่อไปในอนาคต

3. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเพียงกลุ่มเดียวนั่นคือ ส่วนบริหารธุรกิจเท่านั้น ที่อาจไม่สามารถใช้เป็นตัวแทนของทั้งบริษัทไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัดได้ ดังนั้น ในการศึกษาครั้งต่อไป จำเป็นต้องใช้การศึกษาครั้งนี้เป็นพื้นฐานเพื่อต่อยอดการศึกษามากขึ้น และ เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

4. การศึกษาครั้งนี้เป็นเพียงการศึกษาด้านความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นที่เป็นปัจจัยส่วนบุคคลปัจจัยค้ำจุน และ ปัจจัยจูงใจ กับตัวแปรตามที่เป็นความผูกพันต่อองค์กร ว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับใด เท่านั้น แต่ไม่ได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของปัจจัยหนึ่งๆ ที่ส่งผลต่อระดับแรงจูงใจหรือความผูกพันต่อองค์กรอย่างไร ในการศึกษาครั้งต่อไปจึงควรมีการศึกษาเรื่องของอิทธิพลเพิ่มขึ้นเพื่อประสิทธิภาพของการศึกษาที่มากขึ้น และเพิ่มความชัดเจนให้กับปัจจัยต่างๆ ที่จะมีอิทธิพลต่อ ระดับแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรได้

5. นำประเด็นปัญหาที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ ไปศึกษาต่อยอดหาสาเหตุและแนวทางในการพัฒนาต่อไปในอนาคต เช่น ระบบเงินเดือน ค่าตอบแทน การประเมินผล การบริหารจัดการภายใน ที่เคารพคุณค่าของความเป็นปัจเจกบุคคล เคารพในความสามารถของบุคคล เช่นเดียวกับปรัชญาการดำเนินธุรกิจของ ฮอนด้า จะทำให้ได้มาซึ่งแนวทางในการยกระดับองค์กรได้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องต่อไป

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

คณะพยาบาลศาสตร์. (2553). **การออกแบบวิจัยทางการพยาบาลและการวิเคราะห์ข้อมูล.** (เอกสารประกอบการสอน). เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

จันจีรา โสะประจิน. (2553). **ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ กรณีศึกษา บริษัทยานภัณฑ์ จำกัด (มหาชน).** วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการทั่วไป). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

จันทนา เจนจัดทรัพย์. (2548). **ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทอิออนธนสินทรัพย์ (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน).** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การวัดผลและประเมินผลการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ชัชวาลย์ ศิลปกิจ. (2557). **สถิติเบื้องต้น.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยมหิดล.

ชูเกียรติ ยิ้มพวง. (2554). **แรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานกรณีศึกษาบริษัทบางกอกกล๊าส จำกัด โรงงานจังหวัดปทุมธานี.** การค้นคว้าอิสระ บธ.ม. (การจัดการวิศวกรรมธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

ชูศักดิ์ เจนประโคน. (2557). **เทคนิคการสร้างแรงจูงใจ.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2551). **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).

ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2555). **การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS.** กรุงเทพฯ : บริษัท วี. อินเตอร์พริ้นท์ จำกัด.

นวะรัตน์ พึ่งโพธิ์สภ. (2552). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด.** วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (พัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

นิติพล ภูตะโชติ. (2556). **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประยงค์ มีใจซื่อ. (2557). **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ประวิทย์ ถาวรชัยสิทธิ์. (2546). **ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ยางพาราศึกษา กรณีบริษัท รีแล้กท์อินดัสตรี จำกัด.** ปัญหาพิเศษ รป.ม. (นโยบายสาธารณะ). ชลบุรี : วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ. มหาวิทยาลัยบูรพา.

ปัทมา พรมมินทร์. (2549). **ความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน บริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด.** ปัญหาพิเศษ รป.ม. (การบริหารทั่วไป). ชลบุรี : วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.

ปาริชาติ บัวเป็ง. (2554). **ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไดกิ้นอินดัสทรีส์ ประเทศไทย (จำกัด).** การค้นคว้าอิสระ บธ.ม. (ธุรกิจระหว่างประเทศ). ปทุมธานี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

พยัต วุฒิรงค์. (2555). **สุดยอดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พัชสิรี ชมพูคำ. (2552). **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล.

พิชิต เทพวรรณ์. (2554). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).

มัลลิกา ธรรมจริยาวัฒน์. (2554). **การจัดองค์การและการบริหารธุรกิจ.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : บริษัท ธรรมสาร จำกัด.

รัชดาพร ร้องเสียง. (2549). **ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ กรณีศึกษา บริษัท ซันยางอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด.** การค้นคว้าอิสระ บธ.ม. (การจัดการอุตสาหกรรมเกษตร). เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ริชาร์ด ลูกเก้. (2549). **คัมภีร์ผู้จัดการ.** แปลโดย ณัฐยาสินตระการผล. กรุงเทพฯ : ธรรมกมลการพิมพ์.

วุฒิพล สกลเกียรติ. (2557). **การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ในองค์กร.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ศิวิไล กุลทรัพย์ศุทรา. (2552). **แรงจูงในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เอ.เอส.แอสโซซิเอทเอนยิเนียริง (1964) จำกัด.** การค้นคว้าอิสระ บธ.ม. (การจัดการทั่วไป). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

สรนันท์ บางแสง. (2556). **ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี่ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน).** การค้นคว้าอิสระ ศศ.ม. (การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สิริอร วิชชาวุธ. (2549). **จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุภาภรณ์ อิทรประสาท. (2553). **ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาพนักงานแผนกทรัพยากรบุคคล ศูนย์บริการธุรกิจกรุงเทพ บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง.** การค้นคว้าอิสระ บธ.ม. (การประกอบการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สุวรรณี แสงมหาชัย. (2556). **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

D. J. Bem. (1972). **Sef-Perception Theory.** New York : Academic Press Inc.

Herscovitch, L.; and Meyer, J. P. (2002). Commitment to Organizational Change : Extension if a Three-Component Model. **Journal of Applied Psychology.** 87 : 474-487.

Herzberg, F.; Mausner, B.; and Snyderman, B. (1959). **The Motivation to Work.** 2nd ed. New York : John Wiley.

Joe, Kelly. (1969). **Organizational Behaviour.** Illinois : R. D. Irwin inc.

Maslow, A. H. (1960). **Human Relation in Management.** Cincinnati : South Western.

Mathis, R. L.; and Jackson, J. H. (2003). **Human Resources Management.** 10th ed. Mason : Thomson-South Western.

Mowday, R.; Porter, W.; and Steers, R. (1982). **Employee-Organization Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover.** New York : Academic Press.

Stephen P. Robbins. (1993). **Organizational Behavior.** 6th ed. New Jersey : Prentice-hall.

Schultz, D. P.; and Schultz, S. E. (2002). **Psychology and Work Today : An Introduction to Industrial and Organizational Psychology.** 7th ed. New Jersey : Prentice-Hall.

Vroom, V. H. (1964). **Work and Motivation.** New York : John Wiley and Sons.

Yamane, Taro. (1970). **Statistics : An Introductory Analysis.** Tokyo : Harper International Edition.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม
เรื่อง แรงจูงใจในการทำงานที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ
ของพนักงานส่วนบริหารธุรกิจ
บริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด

เรียน : ท่านผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน

ข้าพเจ้ากำลังศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานส่วนบริหารธุรกิจ บริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด เพื่อประกอบการศึกษาระดับชั้นปริญญาโทหลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

คำตอบทุกคำตอบของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับโดยการนำเสนอผลการสำรวจนั้นจะนำเสนอเป็นภาพรวมเท่านั้น ข้าพเจ้าขอขอบพระคุณทุกท่านที่สละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

วัตถุประสงค์ของแบบสอบถาม

เพื่อสำรวจทัศนคติและความพึงพอใจเกี่ยวกับการทำงานเพื่อนำไปจัดลำดับความสำคัญขององค์ประกอบด้านผลตอบแทนมีผลต่อการสร้างแรงจูงใจ โดยมีรายละเอียดของแบบสอบถาม 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 เกี่ยวกับอิทธิพลด้านต่างๆ ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

ส่วนที่ 3 เกี่ยวกับความผูกพันในการทำงานกับบริษัทฯ

กรุณาตอบคำถามทุกข้อตามความเป็นจริงตามความคิดของท่านเพราะคำตอบที่เป็นจริงและสมบูรณ์เท่านั้นจะช่วยให้การศึกษาในครั้งนี้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ลงในช่อง ❑ หน้าข้อความที่ตรงกับคำตอบของท่านมากที่สุด หรือตอบข้อความในช่องว่างให้สมบูรณ์

1.1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

1) เพศ

❑ 1. ชาย ❑ 2. หญิง

2) อายุ

❑ 1. ต่ำกว่า 20 ปี ❑ 2. 20-30 ปี

❑ 3. 31-40 ปี ❑ 4. 41-50 ปี

❑ 5. 51 ปีขึ้นไป

3) สถานภาพการสมรส

❑ 1. โสด ❑ 2. สมรส

❑ 3. หย่าร้าง ❑ 4. แยกกันอยู่

❑ 5. อื่นๆ (กรุณาระบุ) .....

4) ระดับการศึกษา

❑ 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี ❑ 2. ปริญญาตรี

❑ 3. ปริญญาโท ❑ 4. ปริญญาเอก

5) มีบุตรธิดาหรือไม่

❑ 1. มี จำนวน.....คน (กรุณาระบุ)

❑ 2. ไม่มี

1.2 ข้อมูลสถานภาพการทำงาน

1) ฝ่ายที่ทำงานอยู่ ณ ปัจจุบัน

❑ 1. ฝ่ายบัญชี ❑ 2. ฝ่ายบริหาร
❑ 3. ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ❑ 4. ฝ่ายวางแผนกลยุทธ์องค์กร
❑ 5. ฝ่ายควบคุมการผลิต ❑ 6. ฝ่ายบริหารงานธุรกิจต่างประเทศ
❑ 7. ฝ่ายบริหารการพัฒนาระบบ ❑ 8. ฝ่ายความปลอดภัยและอาชีวอนามัย

2) ตำแหน่งในการทำงาน ณ ปัจจุบัน

❑ 1. พนักงาน (Staff) ❑ 2. หัวหน้างาน (Ast.Ad.Leader)
❑ 3. หัวหน้าฝ่าย (Chief)

3) ประสบการณ์การทำงานกับบริษัทนี้

❑ 1. น้อยกว่า 1 ปี ❑ 2. ตั้งแต่ 1 ปี - 3 ปี
❑ 3. 3 ปี - 5 ปี ❑ 4. มากกว่า 5 ปี - 10 ปี
❑ 5. มากกว่า 11 ปี - 15 ปี ❑ 6. มากกว่า 15 ปี ขึ้นไป

4) รายได้ต่อเดือน (ไม่รวม ค่าล่วงเวลาหรือโอที)

❑ 1. น้อยกว่า 20,000 บาท ❑ 2. 20,001 - 30,000 บาท
❑ 3. 30,001 - 50,000 บาท ❑ 4. 50,001 - 100,000 บาท
❑ 5. มากกว่า 100,000 บาท

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY TNI

ส่วนที่ 2 เกี่ยวกับอิทธิพลด้านต่าง ๆ ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ❑ โดยมีหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือ มากที่สุด
4 หมายถึง เห็นด้วย หรือ มาก
3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง หรือ ปานกลาง
2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย หรือ น้อย
1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือ น้อยที่สุด

หัวข้อสำรวจ	อิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน				
	1	2	3	4	5
กลุ่มที่ 1 เกี่ยวกับปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor)					
1.1.1 กลุ่มสวัสดิการที่ได้รับเป็นรายเดือน					
1. เงินเดือน/ค่าจ้างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน					
2. เงินเดือน/ค่าจ้างเหมาะสมกับปริมาณงานที่ท่านรับผิดชอบ					
3. ค่าอาหารมีความเหมาะสม					
4. ค่าช่วยเหลือในการเดินทาง					
5. เงินช่วยเหลือครอบครัว					
6. เงินช่วยเหลือบุตร					
7. เงินทุนสำรองเลี้ยงชีพ					
8. เบี้ยขยัน					
1.1.2 กลุ่มสวัสดิการที่ได้รับเป็นรายปี					
9. เงินสนับสนุนครอบครัวที่สมรสถูกต้องตามกฎหมาย					
10. เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร					
11. โบนัส					
1.1.3 กลุ่มสวัสดิการที่ได้รับตามสภาพที่เกิดขึ้น					
12. เงินช่วยเหลือการสมรส					
13. เงินค่าทำขวัญบุตรแรกเกิด					
14. ค่ารักษาพยาบาล					
15. เงินกู้ค่ารักษาพยาบาลของครอบครัวกรณีคนไข้ใน (Admit)					
16. เงินช่วยเหลือดอกเบี้ยเพื่อการเคหะสงเคราะห์					
17. เงินช่วยเหลือดอกเบี้ยซื้อรถยนต์					
18. เงินช่วยเหลือกรณีทุพลภาพ					
19. เงินช่วยเหลือการเสียชีวิต					

หัวข้อสำรวจ	อิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน				
	1	2	3	4	5
20. เงินกู้เพื่อการศึกษาสำหรับพนักงาน					
21. เงินกู้เพื่อการศึกษาสำหรับบุตร					
22. ค่าของเยี่ยมไข้พนักงาน					
1.1.4 เกี่ยวกับผลประโยชน์ที่ไม่เป็นตัวเงิน					
23. รถรับส่งพนักงาน					
24. ข้าวฟรี					
25. การซื้อรถยนต์ราคาพิเศษ					
26. การซื้อเครื่องยนต์เอนกประสงค์ราคาพิเศษ					
27. การซื้ออะไหล่ราคาพิเศษ					
28. รางวัลตอบแทนตามช่วงอายุงาน					
29. รางวัลเกษียณอายุการทำงาน					
30. โรงอาหาร ร้านอาหาร ร้านค้าในบริษัท					
31. การนำเที่ยวประจำปี					
32. งานเลี้ยงปีใหม่					
1.2 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา					
33. การวางตัวของหัวหน้า กิริยาท่าทางการพูดต่อพนักงานเหมาะสม					
34. หัวหน้าแสดงความจริงใจและเป็นกันเองต่อท่าน					
35. หัวหน้าเต็มใจให้คำปรึกษางานหรือเรื่องส่วนตัวได้					
1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน					
36. เพื่อนร่วมงานให้ความเป็นกันเอง					
37. เพื่อนร่วมงานให้คำปรึกษาหรือมีการหารือกันเมื่อพบปัญหาในการทำงาน					
38. เพื่อนร่วมงานของท่านร่วมมือกันเพื่อทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย					
39. ท่านมีความสุขในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน					
1.4 คุณภาพของการบังคับบัญชา					
40. หัวหน้ากระจายงานความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม					
41. หัวหน้าสั่งงานหรือมอบหมายงานอย่างชัดเจน					
42. หัวหน้ารับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของลูกน้อง					
43. หัวหน้าให้คำแนะนำและสอนงานได้อย่างเหมาะสม					
44. หัวหน้ามีความสามารถในการตัดสินใจถูกต้องและเหมาะสม					
45. หัวหน้าสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ					

หัวข้อสำรวจ	อิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน				
	1	2	3	4	5
46. หัวหน้าให้ความยุติธรรมในการประเมินผลงาน					
47. หัวหน้ามีการสื่อสารข้อมูลต่างๆ ทั้งนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ					
กลุ่มที่ 2 เกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการทำงาน (Motivation Factor)					
2.1 ความสำเร็จในการทำงาน					
48. ท่านได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ปัญหาในการทำงาน					
49. ท่านรู้สึกว่าได้เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในการทำงาน					
50. ท่านทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์					
2.2 การยอมรับนับถือ					
51. ท่านได้รับการชมเชยจากหัวหน้าเมื่อท่านมีผลการปฏิบัติงานที่ดี					
52. ท่านได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างานของท่าน					
53. ท่านได้รับมอบหมายงานสำคัญเสมอ					
54. ความคิดเห็นของท่านมักได้รับการยอมรับจากหัวหน้าเสมอ					
2.3 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ					
55. ลักษณะงานของท่านที่ทำอยู่มีความน่าสนใจ					
56. ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ทำ					
57. งานที่ท่านทำเป็นงานที่น่าภาคภูมิใจ					
58. ท่านรู้สึกไม่สบายใจเมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด					
2.4 ความก้าวหน้าในการทำงาน					
59. ท่านได้เรียนรู้ ทักษะ และประสบการณ์ทำงานของท่าน					
60. ท่านมีโอกาสได้ฝึกอบรม สัมมนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ					
61. ท่านมีโอกาสได้โยกย้ายงานเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ					
62. ท่านมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่ง					
63. ท่านรู้สึกว่าการประเมินผลเป็นไปอย่างยุติธรรม					
2.5 ความรับผิดชอบในการทำงาน					
64. ท่านวางแผนในการทำงานล่วงหน้าเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายเสมอ					
65. ท่านทราบขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของท่านชัดเจน					
66. ท่านรับผิดชอบงานในปริมาณที่เหมาะสม					
67. ท่านมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆของบริษัท					

หัวข้อสำรวจ	อิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน				
	1	2	3	4	5
2.6 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน					
68. สถานที่ทำงานมีความเหมาะสม เช่น แสงสว่าง อากาศถ่ายเท ความสะอาด ฯลฯ					
69. วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ มีเพียงพอต่อการทำงาน					
70. จำนวนชั่วโมงในการทำงานต่อวันมีความเหมาะสม					

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY TNI

ส่วนที่ 3 เกี่ยวกับเกี่ยวกับอิทธิพลด้านต่าง ๆ ที่มีผลต่อความผูกพันในการทำงานกับบริษัทฯ

คำชี้แจง กรุณาพิจารณาผลตอบแทนดังต่อไปนี้ว่ามีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อท่านเพียงใดในการก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรโดยทำเครื่องหมาย ✓ลงใน ❑ โดยมีหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือ มากที่สุด
4 หมายถึง เห็นด้วย หรือ มาก
3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง หรือ ปานกลาง
2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย หรือ น้อย
1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือ น้อยที่สุด

หัวข้อสำรวจ	อิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน				
	1	2	3	4	5
71. ท่านไม่คิดจะลาออกจากบริษัท แม้ว่าจะมีโอกาสไปทำงานบริษัทอื่นมีระดับ ตำแหน่ง เงินเดือน และสวัสดิการที่ดีกว่า					
72. ท่านมีความภาคภูมิใจที่จะบอกผู้อื่นว่าท่านเป็นพนักงานของบริษัทฯนี้					
73. แม้ว่าสภาพการทำงานของท่านจะมีการเปลี่ยนแปลงก็จะไม่เป็นสาเหตุที่ทำให้ท่านลาออกจากงาน					
74. ท่านจะทำงานที่บริษัทฯไปจนกระทั่งท่านเกษียณอายุ					
75. ท่านทำงานโดยคำนึงถึงชื่อเสียงของบริษัทเสมอ					
76. ท่านรู้สึกต่อต้านเมื่อผู้อื่นพูดถึงบริษัทของท่านในทางที่เสื่อมเสีย					
77. ท่านพร้อมที่จะเสียสละเวลาให้กับบริษัทฯ ทุกครั้งที่มีโอกาส					
78. ท่านทำงานล่วงเวลาด้วยความเต็มใจเมื่องานยังไม่เสร็จเรียบร้อย					

ข้าพเจ้าขอขอบพระคุณทุกท่านที่สละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ครับ

นายวรรธนนัญ ศรีชนะ
คณะบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น