

รูปแบบการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์
ในประเทศไทย

เจริญจิตร เสวตวาณิชกุล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2560

**A Model of Building Employee Engagement of Automobile Assembly
Plants in Thailand**

Charoenchit Sawetwanichakul

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Business Administration
faculty of Business, Dhurakij Pundit University**

2017

หัวข้อวิทยานิพนธ์	รูปแบบการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงาน ประกอบรถยนต์ในประเทศไทย
ชื่อผู้เขียน	เจริญจิตร เสวตวานิชกุล
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จรัญญา ปานเจริญ
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ดร. เอกพงศ์ กิตติสาร
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจคหุภัณฑ์
ปีการศึกษา	2559

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาวิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และ 3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานเป็นการวิจัยเป็นแบบวิธีผสมผสาน โดยใช้ทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงานที่ทำงานในโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย จำนวน 40 คน และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหาสาระ โดยยึดหลักแนวทางการวิจัยของ โรเบิร์ต ยิน (Yin, 2003) สำหรับวิจัยเชิงปริมาณ ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากตัวอย่างที่เป็นพนักงานในโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย จำนวน 385 คน และใช้สถิติเชิงพรรณนาในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติ F-Test ผลการศึกษาพบว่าความคิดเห็นของพนักงานแต่ละระดับ เกี่ยวกับวิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมีความแตกต่างกัน โดยระดับผู้บริหารแบ่งเป็น กลุ่มพนักงานใหม่ และกลุ่มพนักงานที่ทำงานปัจจุบัน ซึ่งการสร้างความผูกพันของกลุ่มพนักงานใหม่จะเน้นที่กระบวนการบริหารการทรัพยากรมนุษย์ สำหรับกลุ่มพนักงานที่ทำงานปัจจุบัน จะเน้นการสร้างวัฒนธรรมขององค์กร การสร้างคนให้เก่ง การสร้างการมีส่วนร่วม การสร้างการทำงานเป็นทีม และการสร้างแรงจูงใจ สำหรับหัวหน้างานมีความเห็นว่าจะต้องมีความเข้าใจพนักงาน ความเอาใจใส่พนักงาน และการให้การสนับสนุนพนักงาน สำหรับความคิดเห็นของพนักงานเห็นว่าประเด็นการทำงานเป็นทีม หัวหน้างาน ความก้าวหน้าในอาชีพการทำงาน ค่าตอบแทน และชื่อเสียงขององค์กร มีผลต่อการสร้างความผูกพัน ผลการศึกษายังพบว่าปัจจัย ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและที่ไม่เป็นตัวเงิน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความมั่นคงและ โอกาสความก้าวหน้าอาชีพในองค์กร ด้าน เพื่อนร่วมงาน และด้านหัวหน้างาน นอกจากนี้การศึกษายังพบว่ามี 3 ฝ่าย ที่จะต้อง

ทำงานร่วมกัน (Collaboration) อย่างจริงจัง ประกอบด้วย 1) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 2) หัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชา และ 3) พนักงานหรือเพื่อนร่วมงาน ที่มีส่วนช่วยในการสร้างความผูกพันของ พนักงานต่อองค์กรให้สูงขึ้น



Thesis Title	A Model of Building Employee Engagement of Automobile Assembly Plants in Thailand
Author	Charoenchit Sawetwanichakul
Dissertation Advisor	Asst. Prof. Charunya Parncharoen, PhD.
Co-Dissertation Advisor	Ekapong Kittisarn, D.B.A.
Academic Year	2016

ABSTRACT

The purposes of this research are to: 1) study the way of building employee engagement in the automobile assembly plant in Thailand; 2) to develop a model of building employee engagement; and 3) to determine the factors that are important for employee engagement. This is a Mixed Method Research, which both quantitative and qualitative research was used to collect the data. For qualitative research, in-depth interviews of 40 employees from Thai automobile assembly plants were conducted by using Robert Yin's guideline (Yin, 2003). For quantitative research, questionnaires were used to collect the data from 385 employees from Thai automobile assembly plants. Descriptive statistics were employed to analyze the data, including frequency, percentage, mean, standard deviation, and F-Test. The results showed that the opinions of each level of employees towards how to create employee engagement for organizations are different. The opinions of management level are divided into New Employees and Current Employees. The creation of new employee engagement focuses on the human resources management process, from the planning process to the employee retention process. For the current working group, they focuses on creating organizational cultures, make employees talent, encourage team to participant, team work, and motivation. From supervisor's point of view, to create the employee engagement, the organization has to understand the employees' needs, to pay attention to their employees, and to support their employees if they required. For the employees' opinion, teamwork, supervisor, career and opportunities development, compensation and brand loyalty are the major cause of employee engagement. This study also found that factors that are important for employee engagement in Thai automobile assembly plants includes monetary and non-monetary compensation factors, working environment factors, security and

opportunities for career advancement in the organization factors, employee/ co-worker factors, and supervisor factors. In addition, this study also found that to create the employee engagement, 3 parties in the organization need to closely work together (Collaboration) includes: 1) human resources department 2) supervisor and 3) employee.



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิตฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความอนุเคราะห์อย่างดียิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิสร่า พงศ์ยี่หล้า ประธานหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จรัญญา ปานเจริญ ที่ปรึกษาหลัก และดร.เอกพงศ์ กิตติสาร ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้ทุ่มเททั้งแรงกายแรงใจอบรมสั่งสอน และให้คำปรึกษาชี้แนวทางที่เป็นประโยชน์ สนับสนุน ส่งเสริมงานวิจัยสำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาอย่างยิ่ง และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ คณาจารย์ผู้สอน คณาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิตทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอนให้ความรู้ ตลอดจนท่านผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่ายิ่ง เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยจนได้เครื่องมือที่มีคุณภาพสำหรับงานวิจัย

ขอขอบพระคุณคุณ รัชนิดา นิตพัฒนาภิรักษ์ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ สถาบันยานยนต์ สำนักงานกล้วยน้ำไท ที่ให้ความเอื้อเฟื้อช่วยเหลือในด้านข้อมูลและข้อแนะนำ และขอขอบพระคุณผู้บริหารและพนักงานที่ทำงานโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทยทุกท่านที่ช่วยอำนวยความสะดวกและช่วยเหลือสนับสนุนในทุก ๆ เรื่องเป็นอย่างดีตลอดการทำดุษฎีนิพนธ์ รวมทั้งขอขอบคุณเพื่อน ๆ พี่ ๆ และน้อง ๆ ที่เรียนหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต โดยเฉพาะรุ่น 6 ที่คอยให้การช่วยเหลือและเป็นกำลังใจให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอขอบคุณครอบครัวที่เป็นทุกอย่าง เป็นแรงบันดาลใจ เป็นกำลังใจ คอยใส่ใจดูแล ห่วงใยจนทำให้การศึกษานี้สำเร็จ คุณค่าทั้งหมดที่เกิดจากดุษฎีนิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอน้อมรำลึกและบูชาพระคุณแก่บุพการีของผู้วิจัย ตลอดจนครูบาอาจารย์และผู้ที่มีพระคุณทุกท่านที่มีส่วนในการวางรากฐานการศึกษาให้แก่ผู้วิจัย

เจริญจิตร เสวตวานิชกุล

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	๗
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	๖
กิตติกรรมประกาศ.....	๗
สารบัญตาราง.....	๘
สารบัญภาพ.....	๘
บทที่	
1. บทนำ.....	1
1.1 บทนำ.....	1
1.2 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	2
1.3 คำถามวิจัย.....	11
1.4 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	11
1.5 ขอบเขตของการศึกษา.....	12
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	14
1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	15
1.8 เนื้อหาของวิทยานิพนธ์.....	16
2. แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	18
2.1 บทนำ.....	18
2.2 แนวความคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร.....	19
2.3 ข้อมูลอุตสาหกรรมยานยนต์.....	68
2.4 ช่องว่างงานวิจัย.....	70
2.5 ประเด็นงานวิจัย.....	73
2.6 แนวคิดการวิจัย.....	75
3. ระเบียบวิธีวิจัย.....	77
3.1 บทนำ.....	77
3.2 กระบวนทัศน์ในการวิจัย.....	78
3.3 ออกแบบการวิจัย.....	81
3.4 การเลือกรูปแบบการวิจัย.....	85

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.5 กระบวนการวิจัย.....	86
3.6 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	89
3.7 ข้อเสนอสรุป.....	106
4. การวิเคราะห์ข้อมูล.....	108
4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์.....	108
4.2 ผลการวิเคราะห์วิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบ รถยนต์ในประเทศไทย.....	110
4.3 ผลการวิเคราะห์เพื่อพัฒนารูปแบบความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร.....	126
4.4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงาน.....	156
4.5 สรุป.....	214
5. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	216
5.1. สรุปผลการวิจัย.....	217
5.2. อภิปรายผล.....	245
5.3. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย.....	263
บรรณานุกรม.....	274
ภาคผนวก	
ก รายชื่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย.....	291
ข การหาค่าดัชนีความสอดคล้อง.....	294
ค เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	304
ง จดหมายขอเข้าสัมภาษณ์.....	311
ประวัติผู้เขียน.....	314

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 ผลการสำรวจความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในปี ค.ศ. 2011-2012.....	8
1.2 ผลการสำรวจความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรสำหรับประเทศในเอเชีย ตะวันออกเฉียงใต้โดยแยกตามสายอาชีพ.....	9
1.3 รายชื่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย.....	12
2.1 2014 Rank of Top Ten HRM Consultancies in Asia Pacific.....	40
2.2 ลำดับชั้นความผูกพันของพนักงาน.....	56
2.3 ปัจจัยในการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร.....	61
3.1 เปรียบเทียบกระบวนการทัศนัยในการวิจัยเชิงปริมาณกับการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	79
3.2 ความแตกต่างของการวิจัยเชิงปริมาณกับการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	83
3.3 มิติเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิจัยเชิงคุณภาพกับการวิจัยเชิงปริมาณ.....	84
3.4 โรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย แยกตามสัญชาติ.....	89
3.5 ตัวอย่างสัมภาษณ์เชิงลึก.....	92
3.6 คำถามวิจัยเพื่อการศึกษาคั้งนี้.....	94
3.7 การเลือกตัวอย่าง.....	100
3.8 เกณฑ์การพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์.....	104
4.1 เปรียบเทียบวิธีการสร้างความผูกพันของพนักงาน โรงงานประกอบรถยนต์ของ พนักงานในแต่ละระดับ.....	124
4.2 จำนวนและร้อยละของพนักงานที่ทำงานในโรงงานประกอบรถยนต์ ในประเทศไทยตัวอย่าง จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล.....	128
4.3 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแนวทางการสร้างความผูกพันของ พนักงานต่อองค์กรด้านการวางแผนกำลังคนจำแนกตามระดับตำแหน่งงาน.....	131
4.4 ผลการวิเคราะห์รายคู่อ่งการควรมีการวางแผนกำลังคนที่ชัดเจนให้สอดคล้อง กับนโยบาย/กลยุทธ์ขององค์กร จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน.....	132
4.5 ผลการวิเคราะห์รายคู่อ่งการควรมอบหมายงานตามหน้าที่และคอย ตรวจสอบความเหมาะสมของปริมาณงานกับจำนวนพนักงานจำแนกตาม ระดับตำแหน่งงาน.....	133

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.6 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแนวทางการสร้างความผูกพัน ของพนักงาน ต่อองค์กร ด้านการสรรหา จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน.....	134
4.7 ผลการวิเคราะห์รายคู่อุ้งค์การสรรหาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ ในการทำงาน มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การจำแนกตามระดับ ตำแหน่งงาน.....	135
4.8 ผลการวิเคราะห์รายคู่อุ้งค์การสรรหาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ ในการทำงานร่วมกับหน่วยงาน จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน.....	136
4.9 ผลการวิเคราะห์รายคู่อุ้งค์การสรรหา หากพบว่ามีเพื่อนร่วมงานหรือ ตนเอง มีความเหมาะสมกับคุณลักษณะของงานจำแนกตามระดับตำแหน่งงาน.....	137
4.10 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแนวทางการสร้างความผูกพันของ พนักงานต่อองค์กร ด้านการคัดเลือกพนักงานจำแนกตามระดับตำแหน่งงาน.....	138
4.11 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแนวทางการสร้างความผูกพันของ พนักงานต่อองค์กร ด้านการปฐมนิเทศ จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน.....	139
4.12 ผลการวิเคราะห์รายคู่อุ้งค์การควรมีการแนะนำภาพรวมขององค์การ วัฒนธรรมและนโยบายขององค์การ รวมทั้งอธิบายสิทธิต่าง ๆ ที่พนักงาน ได้รับจำแนกตามระดับตำแหน่งงาน.....	140
4.13 ผลการวิเคราะห์รายคู่อุ้งค์การสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาให้ พนักงานใหม่อยากร่วมงานด้วยอย่างเต็มใจ จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน.....	141
4.14 ผลการวิเคราะห์รายคู่อุ้งค์การร่วมสร้างความเป็นมิตร เป็นสังคมที่ดี และ การทำงานเป็นทีม จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน.....	142
4.15 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแนวทางการสร้างความผูกพันของ พนักงานต่อองค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน.....	143
4.16 ผลการวิเคราะห์รายคู่อุ้งค์การควรมีกำหนดแผนการฝึกอบรมและพัฒนาอย่าง ชัดเจน เพื่อเพิ่มความรู้ และทักษะให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การจำแนก ตามระดับตำแหน่งงาน.....	144

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.17 ผลการวิเคราะห์รายคู่หัวหน้างานควรสนับสนุน โดยส่งพนักงานไปฝึกอบรม/ สัมมนาอย่างสม่ำเสมอ และเปิดโอกาสให้นำความรู้มาใช้ในหน่วยงานอย่างเต็มที่ จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน.....	145
4.18 ผลการวิเคราะห์รายคู่พนักงานควรมีการนำความรู้ และทักษะไปใช้ในหน่วยงาน เพื่อให้เกิดแนวทางในการทำงาน จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน.....	146
4.19 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแนวทางการสร้างความผูกพันของ พนักงานต่อองค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน...	147
4.20 ผลการวิเคราะห์รายคู่องค์กรควรใช้เครื่องมือที่ทันสมัยช่วยในการประเมิน ที่สำคัญ ได้แก่ ใบกำหนดหน้าที่งาน มาตรฐานการปฏิบัติแบบประเมินผล การปฏิบัติงานจำแนกตามระดับตำแหน่งงาน.....	148
4.21 ผลการวิเคราะห์รายคู่หัวหน้างานควรประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทุกคนตาม KPI ที่กำหนดไว้ จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน.....	149
4.22 ผลการวิเคราะห์รายคู่พนักงานควรนำจุดแข็ง จุดอ่อนไปพัฒนาตนเองและวางแผน ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน.....	150
4.23 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแนวทางการสร้างความผูกพันของ พนักงานต่อองค์กรด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน	151
4.24 ผลการวิเคราะห์รายคู่องค์กรควรจ่ายค่าตอบแทนตามผลประกอบการและ ผลปฏิบัติงานของพนักงาน ที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่ง จำแนกตามระดับ ตำแหน่งงาน.....	152
4.25 ผลการวิเคราะห์รายคู่หัวหน้างานควรให้ความสำคัญในการพิจารณา ขึ้นเงินเดือนเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามระดับ ตำแหน่งงาน.....	153
4.26 ผลการวิเคราะห์รายคู่พนักงานควรมีการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานและองค์กร ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน.....	154
4.27 ผลสรุปโดยรวมของการวิจัย ระดับความสำคัญแนวทางการสร้างความผูกพัน ของพนักงานที่มีต่อองค์กร จำแนกระดับตำแหน่งงาน.....	155

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.28 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้าง ความผูกพันของพนักงาน จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน.....	182
4.29 ผลการวิเคราะห์รายคู่ค่าล่วงเวลา จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน.....	184
4.30 ผลการวิเคราะห์รายคู่การสนับสนุนค่าที่พักอาศัยจำแนกตามระดับตำแหน่งงาน.....	185
4.31 ผลการวิเคราะห์รายคู่การสนับสนุนค่าเดินทางจำแนกตามระดับตำแหน่งงาน.....	185
4.32 ผลการวิเคราะห์รายคู่องค์การทุนการศึกษาพนักงาน-บุตรจำแนกตามระดับ ตำแหน่งงาน.....	186
4.33 ผลการวิเคราะห์รายคู่เงินช่วยเหลือครอบครัว จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน.....	187
4.34 ผลการวิเคราะห์รายคู่กองทุนสำรองเลี้ยงชีพจำแนกตามระดับตำแหน่งงาน.....	187
4.35 ผลการวิเคราะห์รายคู่รางวัลอายุงาน จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน.....	188
4.36 ผลการวิเคราะห์รายคู่รางวัลจากผลงาน จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน.....	189
4.37 ผลการวิเคราะห์รายคู่วันลาพักร้อน จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน.....	189
4.38 ผลการวิเคราะห์รายคู่การลาคลอด / การลาอุปสมบท จำแนกตามระดับ ตำแหน่งงาน.....	190
4.39 ผลการวิเคราะห์รายคู่การสนับสนุนค่าอาหาร จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน.....	191
4.40 ผลการวิเคราะห์รายคู่ชุดพนักงาน จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน.....	191
4.41 ผลการวิเคราะห์รายคู่การมีหน่วยงานหรือองค์การเป็นสังคมที่ดีมีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีการทำงานเป็นทีม จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน.....	192
4.42 ผลการวิเคราะห์รายคู่การมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอและเหมาะสม เช่น น้ำดื่ม ห้องพัก ห้องน้ำ จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน.....	193
4.43 ผลการวิเคราะห์รายคู่การจัดสถานที่ในการทำงานเป็นสัดส่วนสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อยสะดวกต่อการทำงาน จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน.....	194
4.44 ผลการวิเคราะห์รายคู่การดูแลสุขภาพพลอดักซ์ในชีวิตและทรัพย์สินตลอดเวลาที่ ปฏิบัติงาน จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน.....	195
4.45 ผลการวิเคราะห์รายคู่การมีเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่เพียงพอ และมีความสะดวกที่จะนำมาใช้งาน จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน.....	196

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.46 ผลการวิเคราะห์รายการที่มีระบบเทคโนโลยีขององค์กรที่ช่วยให้ท่านสืบค้น ความรู้ที่ใช้ในการทำงานและพัฒนาตนเองได้ง่ายสะดวก และรวดเร็ว จำแนก ตามระดับตำแหน่งงาน.....	197
4.47 ผลการวิเคราะห์รายการที่มีโอกาสได้เลื่อนขั้น/เลื่อนตำแหน่ง จำแนกตาม ระดับตำแหน่งงาน.....	198
4.48 ผลการวิเคราะห์รายการที่ความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับองค์กรนี้ จำแนกตาม ระดับตำแหน่งงาน.....	199
4.49 ผลการวิเคราะห์รายการที่ความภาคภูมิใจกับชื่อเสียงขององค์กร จำแนกตาม ระดับตำแหน่งงาน.....	200
4.50 ผลการวิเคราะห์รายการที่โอกาสได้รับการอบรม สัมมนา หรือดูงานสม่ำเสมอ จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน.....	201
4.51 ผลการวิเคราะห์รายการที่ความเป็นกันเอง ให้ความช่วยเหลือหรือสนับสนุน ในการปฏิบัติภารกิจ หน้าที่และผลงาน จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน.....	202
4.52 ผลการวิเคราะห์รายการที่การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ในการปฏิบัติงานร่วมกัน จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน.....	203
4.53 ผลการวิเคราะห์รายการที่ยอมรับนับถือในความรู้ ทักษะผลงานและ ความสามารถในการปฏิบัติงานจำแนกตามระดับตำแหน่งงาน.....	204
4.54 ผลการวิเคราะห์รายการที่การทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดความร่วมมือและการทำงาน ที่มีคุณภาพ จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน.....	205
4.55 ผลการวิเคราะห์รายการที่ชี้แจงให้พนักงานเข้าใจในนโยบายและแนวทางการ ปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างชัดเจนจำแนกตามระดับตำแหน่งงาน.....	206
4.56 ผลการวิเคราะห์รายการที่การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงาน เพื่อให้การทำงาน สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานและองค์กร จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน.....	207
4.57 ผลการวิเคราะห์รายการที่สร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองกับพนักงาน และพนักงาน สามารถปรึกษาหารือได้ตลอดเวลาจำแนกตามระดับตำแหน่งงาน.....	208

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.58 ผลการวิเคราะห์รายการให้ความเสมอภาคต่อพนักงานทุกคนภายในองค์กร ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงาน จำแนกตามระดับ ตำแหน่งงาน.....	209
4.59 ผลการวิเคราะห์รายการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ของพนักงาน จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน.....	210
4.60 ผลการวิเคราะห์รายการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงานในเรื่องการปฏิบัติงาน จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน.....	211
4.61 ผลการวิเคราะห์รายการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีความสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น จำแนก ตามระดับตำแหน่งงาน.....	212
4.62 ผลสรุปโดยรวมของการวิจัย ลำดับปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพัน ของพนักงานต่อองค์กรจำแนกตามระดับตำแหน่งงาน.....	213

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 โครงร่างของบทที่ 1	1
1.2 โครงสร้างอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย	2
1.3 ยอดการผลิตรถยนต์แต่ละประเทศในปี ค.ศ. 2014	3
1.4 แสดงเนื้อหาของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้	17
2.1 การนำเสนอโครงร่างในบทที่ 2 ของงานวิจัยนี้	18
2.2 แนวคิดของ Mercer เกี่ยวกับวิวัฒนาการจาก Satisfaction มาสู่ Engagement	41
2.3 Tower Watson's Traditional Engagement Model	50
2.4 แสดงความสัมพันธ์ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการสร้าง ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร	67
2.5 แสดงความสัมพันธ์ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ..	72
2.6 สรุปความสำคัญของประเด็นงานการวิจัย	74
2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย	76
3.1 การนำเสนอโครงร่างในบทที่ 3 ของงานวิจัยฉบับนี้	77
3.2 การวิจัยแบบขั้นตอนเชิงสำรวจ	86
3.3 ความสัมพันธ์ของการวิจัยแบบผสมผสานโดยการวิจัยแบบขั้นตอนเชิงสำรวจ	88
3.4 ระดับการตรวจสอบ	96
3.5 แนวคิดในการวิจัย	98
4.1 รูปแบบรูปแบบการสร้างคนให้เก่งงาน	117
4.2 แนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ ในประเทศไทย	125
4.3 รูปแบบรูปแบบวิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบ รถยนต์ในประเทศไทย	127
4.4 ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ใน ประเทศไทย	180
4.5 รูปแบบรูปแบบการพัฒนาการสร้างคนให้เก่งงานของพนักงานที่มีต่อโรงงาน ประกอบรถยนต์ในประเทศไทย	215

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่	หน้า
5.1 รูปแบบรูปแบบการสร้างความรู้ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย.....	272



บทที่ 1

บทนำ

1.1 บทนำ

บทนี้จะนำเสนอทั้งหมดโดยแบ่งเป็น 7 หัวข้อ โดยเริ่มจากบทนำ หลังจากนั้นจะนำเสนอที่มาและความสำคัญของปัญหาในหัวข้อที่ 1.2 และตามมาด้วยคำถามงานวิจัยในหัวข้อที่ 1.3 วัตถุประสงค์ เพื่อตอบคำถามการวิจัยในหัวข้อที่ 1.4 ตามด้วยขอบเขตการศึกษาในหัวข้อที่ 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัยในหัวข้อที่ 1.6 ตามด้วยนิยามศัพท์เฉพาะซึ่งอยู่ในหัวข้อที่ 1.7 และหัวข้อสุดท้าย 1.8 คือเนื้อหาวิทยานิพนธ์ ซึ่งผู้วิจัยได้แสดงให้เห็นโครงร่างของบทที่ 1 ดังภาพที่ 1.1

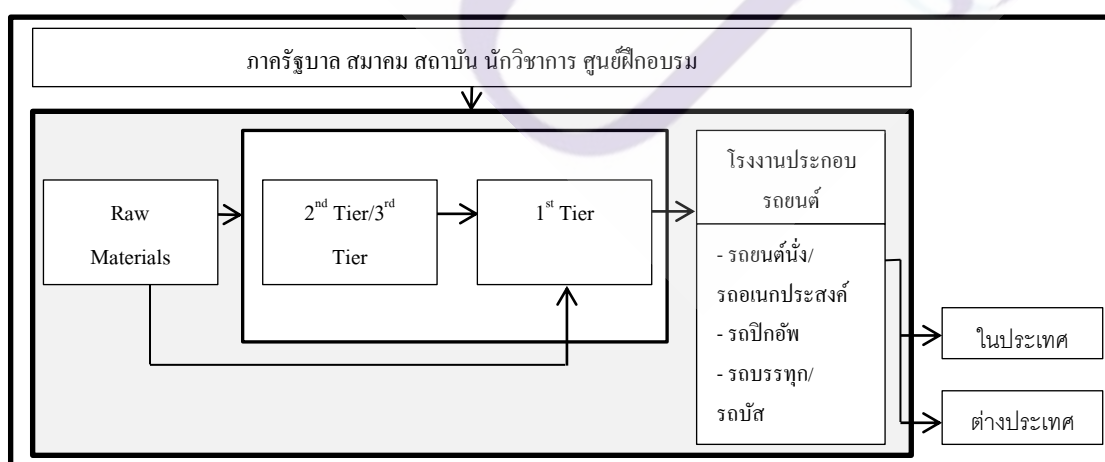


ภาพที่ 1.1 โครงร่างของบทที่ 1

ที่มา: พัฒนาสำหรับงานวิจัยฉบับนี้

1.2 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

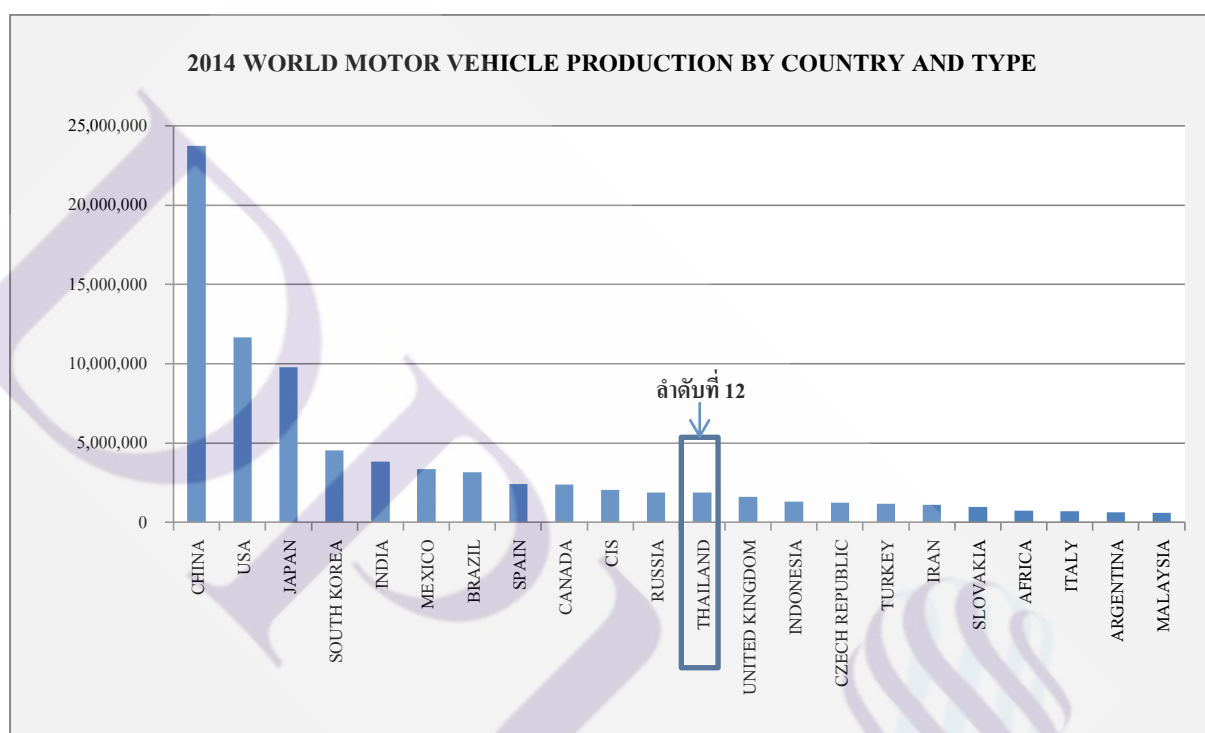
กระทรวงอุตสาหกรรม โดยสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม ได้จัดทำแผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรม พ.ศ. 2555-2574 ขึ้น เพื่อเป็นเข็มทิศในการพัฒนาผู้ประกอบการไทย และอุตสาหกรรม ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ โดยเนื้อหาของแผนแม่บทฉบับนี้ประกอบไปด้วย ภาพรวมของการพัฒนาของอุตสาหกรรมโลก ทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศไทยเพื่อตอบสนองต่อมิติการพัฒนาใหม่ อีกทั้งยังเน้นถึงเป้าหมาย และแนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศไทยในอนาคต ทั้งในภาพรวม และในอุตสาหกรรมรายสาขาที่สำคัญ ซึ่งหนึ่งในนั้นได้แก่ สาขาอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ เนื่องจากอุตสาหกรรมยานยนต์ เป็นสาขาอุตสาหกรรมที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย มีทั้งภาครัฐ สมาคม สถาบัน นักวิชาการ รวมทั้งศูนย์ฝึกอบรมที่คอยให้การสนับสนุน เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่มีทั้งในด้านมูลค่าเพิ่มในประเทศ การผลิต การส่งออก การลงทุน การจ้างงาน และมีความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมต่อเนื่องจำนวนมาก (สถาบันยานยนต์, 2558) ในปัจจุบัน ประเทศไทยได้รับการยอมรับในระดับสากลว่าเป็นฐานการผลิตระดับโลก ประเทศไทยเป็นที่ตั้งของโรงงานประกอบรถยนต์ของผู้ผลิตชั้นนำเกือบทุกยี่ห้อจากทั่วโลก โดยอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยสร้างงานให้กับแรงงานจำนวนกว่า 525,000 คน มีผู้ผลิตจำนวนทั้งสิ้น 1,617 ราย แบ่งเป็น โรงงานประกอบรถยนต์ (Auto Assembler) จำนวน 18 ราย บริษัท มีแรงงาน 100,000 คน 1st Tier Supplier จำนวน 462 บริษัท มีแรงงาน 250,000 คน และ 2nd and 3rd Tier Supplier จำนวน 1,137 บริษัท มีแรงงาน 175,000 คน (สถาบันยานยนต์, 2558) ดังภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 โครงสร้างอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย

ที่มา: ปรับปรุงมาจากสถาบันยานยนต์

จากภาพที่ 1.2 ส่วนมากผู้ผลิตดังกล่าวเป็น SMEs จากข้อมูลของผู้ผลิตและประกอบรถยนต์ พบว่ามีปริมาณส่งออก จำนวน 1,204,895 คัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 7 จากช่วงเดียวกันของปี พ.ศ. 2557 คิดเป็นมูลค่าการส่งออก 592,551 ล้านบาท ข้อมูลล่าสุดระบุว่า ประเทศไทยผลิตรถยนต์มากเป็นลำดับที่ 12 ของโลก ด้วยจำนวนการผลิต 1,913,002 คัน และถือว่าเป็นอันดับที่ 1 ในอาเซียน (OICA, 2015) ดังภาพที่ 1.3



ภาพที่ 1.3 ยอดการผลิตรถยนต์แต่ละประเทศในปี ค.ศ. 2014

ที่มา: Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles (OICA) correspondents survey

จะเห็นได้ว่า ประเทศไทยเป็นการผลิตเพื่อการส่งออกมากกว่าร้อยละ 50 (สถาบันยานยนต์, 2558) ดังนั้น การผลิตรถยนต์ของประเทศไทย ไม่เพียงแต่ต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้บริโภคในประเทศ แต่ยังคงคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงแนวโน้มของผู้บริโภคทั่วโลกอีกด้วย จาก การที่อุตสาหกรรมยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมที่มีความเชื่อมโยงในระดับโลกดังที่ได้กล่าวแล้วนั้น ในการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาใน 5-10 ปีข้างหน้า จึงต้องพิจารณาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง

ของอุตสาหกรรมยานยนต์ทั้งในระดับโลก ภูมิภาค และในประเทศ อันเนื่องมาจากการค้าเสรีที่ทำให้การแข่งขันไม่สามารถจำกัดตัวเองไว้เพียงการแข่งขันภายในประเทศได้อีกต่อไป ข้อตกลงการค้าเสรีทั้งในระดับทวิภาคีและพหุภาคี จะเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบ โดยเปรียบเทียบให้กับอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย ประเทศที่มีบทบาทในการเป็นฐานการผลิตรถยนต์ในภูมิภาคอาเซียนมีอยู่ 5 ประเทศ ประกอบด้วย ไทย อินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ และเวียดนาม ประเทศเหล่านี้มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ได้ในประเทศของตนเอง (สถาบันยานยนต์, 2558) ดังนั้น ประเทศไทยจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเพิ่มขีดความสามารถเพื่อให้สามารถแข่งขันกับกลุ่มประเทศในภูมิภาคอาเซียน และคงไว้ซึ่งการเป็นฐานการผลิตยานยนต์อันดับ 1 ในอาเซียนและในระดับโลก อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากร เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ที่ภาครัฐและภาคเอกชนผลิตไม่ทันกับความต้องการของอุตสาหกรรมยานยนต์ที่มีอัตราการเติบโตที่เพิ่มมากขึ้น จะเห็นได้ว่า ปัจจุบันอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากร และมีแนวโน้มที่จะขาดแคลนแรงงานฝีมือมากยิ่งขึ้นในอนาคต นอกจากนี้ ปัญหาสำคัญอีกประการหนึ่งของตลาดแรงงานในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และคาบสมุทรแปซิฟิก คือ การขาดแคลนผู้สมัครงาน จากข้อมูลปี 2556 ของ Adecco Thailand พบว่า กลุ่มธุรกิจที่มองหาคนมาทำงานมากที่สุด คือกลุ่มยานยนต์ (Adecco, 2556) อีกทั้งยังประสบปัญหาการลาออกของพนักงาน (Turnover) อัตราการเปลี่ยนงาน (Change job) และการรักษาพนักงาน (Retention) รวมถึงแรงงานใหม่ที่เข้าสู่ภาคอุตสาหกรรมก็ขาดทักษะด้านการปฏิบัติงาน องค์กรต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องใช้เวลาในการฝึกอบรมก่อนการปฏิบัติงาน ดังนั้นองค์กรจะต้องรักษาบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรที่มีคุณภาพให้คงอยู่กับองค์กรนานที่สุด เนื่องจากการที่บุคลากรที่มีคุณภาพลาออก องค์กรไม่ใช่แค่สูญเสียคนดีมีความสามารถ แต่ต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายต่าง ๆ อาทิ ค่าใช้จ่ายในกระบวนการสรรหา คัดเลือก การบรรจุแต่งตั้งบุคลากรใหม่ การฝึกอบรมและพัฒนา อีกทั้งยังขาดความต่อเนื่องในการทำงานและความสูญเสียความสามารถในการผลิตและบริการ ทุกองค์การจึงได้เล็งเห็นต่อความสำคัญของการบริหารบุคลากรในองค์กรของตัวเอง ตั้งแต่การนำกลยุทธ์การสรรหาคนดีมีความสามารถเข้ามาสู่องค์กร รู้จักใช้ประโยชน์จากบุคคล ตลอดจนการให้การพัฒนาด้านต่าง ๆ ที่เหมาะสม และรักษาบุคคลให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด โดยเฉพาะปัจจุบันประเทศไทยได้เข้าสู่ประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ส่งผลให้ภูมิภาคนี้เกิดเสรีภาพในการเคลื่อนย้ายการลงทุน การเงิน สินค้า บริการ และแรงงานระหว่างประเทศในกลุ่มอาเซียน บุคลากรจึงสามารถมองหางานใหม่ หรือหาโอกาสเติบโต และผลตอบแทนที่สูงขึ้นในองค์กรอื่น ๆ ทั้งในและต่างประเทศได้โดยง่าย ประกอบกับภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยตั้งเป้าหมายที่จะก้าวขึ้นเป็นผู้ผลิตรถยนต์ระดับโลกอย่างยั่งยืน จึง

นำไปสู่การจัดทำยุทธศาสตร์ การพัฒนากำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ในระยะ 10 ปี (พ.ศ. 2556-2563) เพื่อผลิตและพัฒนากำลังแรงงานให้มีสมรรถนะในระดับมาตรฐานสากล และเพื่อรองรับประชาคมอาเซียนรวมทั้งรองรับการแข่งขันในเวทีโลก สอดคล้องกับแผนแม่บทอุตสาหกรรมยานยนต์ (2555-2559) ก็ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานด้านความเป็นเลิศในด้านการพัฒนาบุคลากร (Human Resources Development) มีเป้าประสงค์ในการยกระดับความสามารถของบุคลากรในระดับแรงงานมีฝีมือ ให้มีความรู้ความเข้าใจ เพิ่มสูงขึ้นสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและผลิตภาพเพิ่มขึ้น มีการพัฒนาบุคลากรแบบครบวงจรในทุกระดับ กระทรวงแรงงาน (2556-2563) ได้เสนอยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ โดยมอบหมายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชนประสานและบูรณาการเพื่อดำเนินการตามยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ โดยตั้งเป้าให้ไทยเป็นศูนย์กลางการผลิตรถยนต์ของอาเซียน และตั้งเป้าหมายที่จะสามารถผลิตได้ 3 ล้านคัน ในปี พ.ศ. 2563 จึงมีความต้องการแรงงานเพิ่มขึ้นประมาณ 2 แสนคน อีกทั้งยังเชื่อว่าจะขยายตัวอย่างต่อเนื่องไปอีกกว่า 20 ปี ดังนั้น ปัญหาการขาดแคลนบุคลากร ปัญหาการลาออกของพนักงาน ปัญหาการเปลี่ยนงานของพนักงาน การรักษาพนักงาน รวมทั้งการยกระดับบุคลากรจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องพิจารณาโดยเร่งด่วนของอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทย เพราะเป็นส่วนสนับสนุนต่อการขยายตัวของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย ซึ่งปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่ต้องพิจารณาเพื่อรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้คงอยู่กับองค์กร คือ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (The Kelly Global Workforce Index , 2013) ซึ่งผู้วิจัยก็มีข้อสงสัยว่าโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทยมีการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอย่างไร มีประสิทธิภาพแค่ไหน เพื่อที่จะศึกษาและนำข้อมูลดังกล่าวมาทำให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมในอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทยต่อไป

Corporate Leadership Council (2004) ได้ให้คำจำกัดความของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement) ว่าหมายถึง ความเชื่อมโยงกันระหว่างความรู้สึกที่ดีกับผลการปฏิบัติของพนักงาน คำมั่นสัญญาต่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรจะมีแรงบันดาลใจที่จะทำงานอื่น ๆ นอกจากงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ Towers Perrin (2003) และ Robinson et al. (2004) ที่ได้ให้ความหมายของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ว่าเป็น ความมุ่งมั่นและความสามารถที่จะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กรหรืออาจจะกล่าวได้ว่าเป็นระดับความพยายามอย่างละเอียดรอบคอบ อุทิศเวลา สติปัญญา และแรงงานที่ใส่ไปในงาน สอดคล้องกับ Marsh & Mannari (1977) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นระดับของความรู้สึกเป็นเจ้าของ หรือ

ความจงรักภักดีต่อหน่วยงานที่ตนทำอยู่รวมทั้งต้องการมีการประเมินผลในทางบวกต่อองค์กรและยอมรับเป้าหมายขององค์กรด้วย นอกจากนี้สิ่งจำเป็นที่พนักงานแสดงออกถึงความ ความตั้งใจ (The Will) ประกอบด้วยความรู้สึกถึงเป้าหมาย หวังแทนและภูมิใจ ซึ่งทำให้พยายามอย่างสุดความสามารถในการทำงาน (The Way) คือ แหล่งทรัพยากรการสนับสนุน เครื่องมือและอุปกรณ์จากองค์กรเพื่อนำไปใช้สร้างความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากการศึกษาของ Wellins, Bernthal, and Phelps (2005) พบว่าพนักงานที่มีระดับความผูกพันของพนักงานต่ำ มีแนวโน้มที่จะลาออกสูงกว่าพนักงานที่มีระดับความผูกพันของพนักงานสูง ในขณะที่ พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงจะมีแนวโน้มในการปฏิบัติงานกับองค์กรนานกว่าและเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถมากกว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ เนื่องจากพนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กรนั้น จะเป็นคนที่พยายามจะสร้างผลงานที่ดีอย่างต่อเนื่องให้กับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการสำรวจของ The Corporate Executive Board (2004) ที่ทำการสำรวจพนักงานในปี ค.ศ. 2004 พบว่า พนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กรต่ำ มีแนวโน้มในการลาออกสูงกว่าพนักงานที่มีความผูกพันสูงถึง 4 เท่า นอกจากนี้ องค์กรที่มีพนักงานที่มีระดับความผูกพันสูง จะช่วยทำให้องค์กรมีผลประกอบการที่ดีกว่า องค์กรที่พนักงานมีระดับความผูกพันต่ำถึง ร้อยละ 21 สอดคล้องกับ Towers Watson (2010) ที่ได้นำเสนอผลงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันกับผลประกอบการ และพบว่าพนักงานมีระดับความผูกพันสูง จะมีผลประกอบการในด้านอัตราการผลิตที่สูงขึ้นถึงร้อยละ 26 อัตราการขาดงานน้อยกว่าถึง 3 เท่าเมื่อเทียบกับพนักงานมีระดับความผูกพันต่ำ ในขณะที่พนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กร (Engaged Employees) จะสร้างผลลัพธ์ที่ดี อาทิ การเพิ่มผลผลิต ความพึงพอใจและลดอัตราการลาออก ตามระดับความผูกพันของพวกเขา และจะทำงานหนักขึ้นโดยเพิ่มระดับความทุ่มเทพยายาม และมีแนวโน้มจะลาออกน้อยกว่าพนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (Kahn, 1990, 1992; Campbell, McCloy, Oppler, and Sager, 1993; Harter et al., 2002; Schaufeli and Bakker, 2004; Saks, 2006; Towers Perrin, 2007; Kular et al., 2008) ถึงแม้ว่าในปัจจุบันความก้าวหน้าทางด้านการพัฒนาเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร แต่ก็ไม่สามารถที่จะนำมาทดแทนพนักงานได้อย่างสิ้นเชิง พนักงานจึงถือว่าเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่นับว่าสำคัญที่สุดต่อองค์กร จะเห็นได้จากการที่องค์กรจะรักษาอัตราการเติบโตทางธุรกิจและดำรงขีดความสามารถแข่งขันให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้นได้อย่างต่อเนื่องนั้น จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและมีให้มีความคิดในการลาออก หรือเปลี่ยนงาน รวมทั้งพร้อมจะทุ่มเททั้งกำลังกายและกำลังใจในการทำงานให้แก่องค์กรได้อย่างเต็มที่ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ปัจจุบันหลาย ๆ องค์กรต่างก็ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มากขึ้นทั้งภาครัฐและเอกชน

(Robbins and Judge, 2013) กล่าวคือองค์กรใดที่มีพนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กรมาก ๆ ก็จะทำให้องค์กรนั้นมีผลงานที่ดี

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า มีการศึกษาและนำเสนอแนวคิดและผลการวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ของนักวิชาการ สถาบันวิจัยและบริษัทที่ปรึกษาที่มีชื่อเสียงด้านฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการศึกษาทั้งหมดในเรื่องของปัจจัยความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน แต่เราก็จะมีมุมมองและนำเสนอรูปแบบของความผูกพัน (Engagement Model) ที่แตกต่างกัน ซึ่งหากศึกษาในรายละเอียดลึกลงไปของทุกสถาบันก็จะมีผลคล้ายคลึงกันมาก โดยเฉพาะปัจจัยสำคัญที่เป็นแรงผลักดันให้เกิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร 5 อันดับแรก (Mercer, Hay Group, Aon Hewitt, Towers Watson, IES, Gallup, Ruyle, Eichinger and De Meuse, 2009; Robinson et al, 2004; Baron, 1986; Mottaz, 1987; Vanderberg and Scarpello, 1990; Allen and Meyer, 1990; Porter and Steers, 1983) ดังนี้ 1) โอกาสเติบโตในหน้าที่การงาน (Career Planning) 2) การประเมินผลปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) 3) การประสานงานและการทำงานเป็นทีม (Teamwork and Cooperation) 4) การจ่ายผลตอบแทน (Compensation and Benefits) และ 5) กฎและระเบียบข้อบังคับ (Legal Considerations)

ถึงแม้ว่า องค์กรต่าง ๆ พยายามนำเสนอปัจจัยต่าง ๆ เพื่อให้เป็นแรงผลักดันให้เกิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร แต่ทำไมองค์กรก็ยังคงประสบกับปัญหาว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรยังอยู่ในระดับที่ไม่สูง หรือปัจจัยความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่ผ่านมายังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอหรือไม่ถูกต้อง ซึ่งจากการสำรวจความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรทั่วโลกในปี ค.ศ. 2011-2012 (Gallup, 2013) พบว่ามีเพียงร้อยละ 13 ที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร โดยประเทศสหรัฐอเมริกาและแคนาดา มีความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรสูงที่สุดคือร้อยละ 29 ตามมาด้วยประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ ร้อยละ 24 สำหรับประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ซึ่งรวมถึงประเทศไทยด้วย ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร อยู่ที่ระดับ ร้อยละ 12 เท่านั้น (ดังตารางที่ 1.1) ซึ่งหมายความว่า มีพนักงานเพียงร้อยละ 12 ที่จะรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และอยากสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กรอยู่เสมอ มองว่าตนเองเป็นเสมือนเจ้าขององค์กรและพร้อมที่จะลงแรงในการพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ในขณะที่พนักงานถึงร้อยละ 73 ที่ไม่รู้สึกรู้สึกความผูกพันต่อองค์กร (Not Engaged) นั้นหมายถึงพนักงานส่วนใหญ่ไม่ได้คิดว่าองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตเขา และเขาเข้ามาทำงานก็เพราะจำเป็นต้องเข้ามา ดังนั้น จึงทำงานเท่าที่ทำได้เท่านั้น ไม่ต้องคิดอะไรมากไปกว่างานที่ได้รับมอบหมายในแต่ละวัน พนักงานกลุ่มนี้ ไม่ยอมทำอะไรมากขึ้นเพื่อองค์กร แต่ทำแค่ที่ได้รับมอบหมาย และไม่รู้สึกรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร นอกจากนี้ ยังพบว่า พนักงานร้อยละ 14 ที่ไม่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรเลย (Actively

Disengaged) พนักงานกลุ่มนี้ไม่ได้มีความรู้สึกผูกพัน และไม่ได้รู้สึกดีต่อองค์กรเลย มององค์กรในแง่ลบตลอดเวลา และยิ่งไปกว่านั้น ยังพยายามทำให้องค์กรเกิดความเสียหายด้วยการสร้างทัศนคติที่ไม่ดีต่องาน และต่อองค์กรให้กับพนักงานคนอื่น ๆ ด้วย

ตารางที่ 1.1 ผลการสำรวจความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในปี ค.ศ. 2011-2012

Overall Engagement Among the Employed Population in 142 Countries Worldwide	Engaged	Not Engaged	Actively Disengaged	Total
2011-2012	13%	63%	24%	100%
2008-2009	11%	62%	27%	100%
Region	Engaged	Not Engaged	Actively Disengaged	Total
United States and Canada	29%	53%	18%	100%
Australia and New Zealand	24%	60%	16%	100%
Latin America	21%	60%	19%	100%
Commonwealth of Independent States and nearby countries	18%	61%	21%	100%
Western Europe	14%	66%	20%	100%
Southeast Asia	12%	74%	14%	100%
- Philippines	29%	63%	8%	100%
- Thailand	14%	84%	2%	100%
- Malaysia	11%	81%	8%	100%
- Singapore	9%	76%	15%	100%
- Indonesia	8%	77%	15%	100%
Central and Eastern Europe	11%	63%	26%	100%
Middle East and North Africa	10%	55%	35%	100%

ตารางที่ 1.1 (ต่อ)

Region	Engaged	Not Engaged	Actively Disengaged	Total
South Asia	10%	61%	29%	100%
+ Pakistan	15%	69%	16%	100%
+ Sri Lanka	14%	62%	24%	100%
+ India	9%	60%	31%	100%
Sub-Saharan Africa	10%	57%	33%	100%
East Asia	6%	68%	26%	100%
+ South Korea	11%	66%	23%	100%
+ Taiwan	9%	59%	32%	100%
+ Japan	7%	69%	24%	100%
+ China (Incl. Hong Kong)	6%	68%	26%	100%

ที่มา: คัดแปลง Gallup Survey 2011-2012

ตารางที่ 1.2 ผลการสำรวจความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรสำหรับประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้โดยแยกตามสายอาชีพ

In Southeast Asia	Engaged	Not Engaged	Actively Disengaged	Total
Elementary education or less	9%	68%	23%	100%
Secondary education	13%	77%	10%	100%
Tertiary education	20%	75%	5%	100%
Managers/Executives/Officials	22%	75%	3%	100%
Professional workers	17%	78%	5%	100%
Transportation workers	15%	79%	6%	100%
Clerical/Office workers	14%	80%	6%	100%

ตารางที่ 1.2 (ต่อ)

In Southeast Asia	Engaged	Not Engaged	Actively Disengaged	Total
Service workers	14%	73%	13%	100%
Sales workers	11%	76%	13%	100%
Installation/Repair workers	10%	81%	9%	100%
Farming/Fishing/Forestry workers	10%	58%	32%	100%
Construction/Mining workers	8%	83%	9%	100%
Manufacturing/Production workers	8%	78%	14%	100%

ที่มา: คัดแปลง Gallup Survey 2011-2012

จากตารางที่ 1.2 แสดงให้เห็นว่าความผูกพันของพนักงานสำหรับประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ พนักงานที่ทำงานอยู่ใน โรงงานหรือสายการผลิต จะมีความผูกพันต่อองค์กรที่ระดับร้อยละ 8 เท่านั้นซึ่งอยู่ในระดับเดียวกับพนักงานที่ทำงานในสายก่อสร้างหรือเหมืองแร่

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น จึงทำให้เกิดข้อสงสัยว่า เมื่อองค์กรต่าง ๆ ให้ความสนใจและเห็นถึงความสำคัญของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร แต่ทำไมความผูกพันของพนักงานยังคงอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำ ทำไมพนักงานจึงไม่มีความผูกพันต่อองค์กร โดยเฉพาะพนักงานที่ทำงานใน โรงงานหรือสายการผลิต องค์กรจะต้องทำอย่างไรเพื่อที่จะสามารถยืดเหนี่ยวให้พนักงานที่มีศักยภาพยังคงอยู่กับองค์กรต่อไป อย่างไรก็ตาม งานวิจัยส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นเพียงแต่การหาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร อาจยังไม่มีงานวิจัยใดที่ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันของพนักงาน โรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย เนื่องจากอุตสาหกรรมนี้เป็นสาขาอุตสาหกรรมที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย ทั้งในด้านมูลค่าเพิ่มในประเทศ การผลิต การส่งออก การลงทุน การจ้างงาน และมีความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมต่อเนื่องจำนวนมาก การศึกษาการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อ โรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทยจึงมีความสำคัญ อีกทั้งเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ดังนั้นการวิจัยในครั้งนี้จึงมุ่งเน้นศึกษาที่การสร้างควมผูกพันของพนักงานที่มีต่อ โรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทยที่ประสบความสำเร็จ โดยใช้การวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods

Research Design) เพื่อค้นหาคำตอบจากการทำวิจัย เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการวิจัย แนวคิด มุมมองที่จะใช้เป็นในการทำวิจัย และความน่าเชื่อถือของข้อมูลและผลการศึกษา เนื่องจากการวิจัย แบบผสมผสานเป็นรูปแบบการวิจัยที่ขยายข้อจำกัดของการวิจัยแบบเดิม โดยมุ่งเน้นไปถึงการตอบ ปัญหาการวิจัยได้อย่างสมบูรณ์ (Complementary) โดยข้อมูลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้จะสามารถ นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงวัตถุประสงค์ และนโยบาย ด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับ กลยุทธ์ด้านบุคลากรของโรงงานประกอบรถยนต์รวมทั้งอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับยานยนต์ใน ประเทศไทยหรืออุตสาหกรรมสาขาอื่น ๆ ทั้งนี้เพื่อที่จะได้พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรและ พร้อมเดินหน้าพัฒนาองค์กรไปด้วยกันอย่างยาวนานที่สุด และเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับ ผู้ประกอบการ (Entrepreneur Strength Enhancement) ในอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทย สามารถแข่งขันในระดับโลกได้อย่างยั่งยืน

1.3 คำถามวิจัย

คำถามในการวิจัยเรื่องการสร้างความผูกพันของพนักงาน โรงงานประกอบรถยนต์ใน ประเทศไทย ได้ถูกกำหนดไว้ดังนี้

1. โรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทยมีวิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร อย่างไร
2. ทำไมพนักงานจึงไม่มีความผูกพันกับองค์กร
3. ปัจจัยอะไรที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงาน โรงงานประกอบรถยนต์ ในประเทศไทย

1.4 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาวิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อ โรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร
3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อ โรงงาน ประกอบรถยนต์ในประเทศไทย

1.5 ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตในการศึกษา โดยมุ่งศึกษาที่พนักงานในโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ขอบเขตด้านประชากรและพื้นที่ ขอบเขตด้านเนื้อหา และขอบเขตด้านระยะเวลา มีรายละเอียดดังนี้

1.5.1 ขอบเขตด้านประชากรและพื้นที่

ประชากรในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ โรงงานประกอบรถยนต์ (Auto Assembler) จำนวน 18 บริษัท ในประเทศไทย ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการวิจัยเป็นโรงงานประกอบรถยนต์ พื้นที่การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเฉพาะโรงงานประกอบรถยนต์ จำนวน 18 บริษัทในประเทศไทย ตามตารางที่ 1.3

ตารางที่ 1.3 โรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย

โรงงานประกอบรถยนต์	โรงงานประกอบรถยนต์	ประเภทรถยนต์
1. Toyota Motors Company (Thailand) Co., Ltd.	Toyota	รถยนต์ รถปิกอัพ รถตู้
2. Toyota Auto Work Co., Ltd.	Toyota	รถปิกอัพ
3. Honda Automobile (Thailand) Co., Ltd.	Honda	รถยนต์
4. Mitsubishi Motor (Thailand) Co., Ltd.	Mitsubishi	รถยนต์ รถปิกอัพ รถตู้
5. Suzuki Motor (Thailand) Co., Ltd.	Suzuki	รถยนต์
6. Auto Alliance (Thailand) Co., Ltd.	Mazda, Ford	รถยนต์ รถปิกอัพ
7. Ford Motor Company (Thailand) Co., Ltd.	Ford	รถยนต์ รถปิกอัพ
8. BMW Manufacturing (Thailand) Co., Ltd.	BMW, Mini	รถยนต์
9. General Motors (Thailand) Co., Ltd.	Chevrolet	รถยนต์ รถปิกอัพ
10. SAIC Motor-CP Co., Ltd.	MG	รถยนต์
11. Isuzu Motors Company (Thailand) Co., Ltd.	Isuzu	รถปิกอัพ รถบรรทุก
12. Thonburi Automobile Assembly Plant Co., Ltd.	Benz, Tata	รถยนต์ รถปิกอัพ รถบรรทุก

ตารางที่ 1.3 (ต่อ)

โรงงานประกอบรถยนต์	โรงงานประกอบรถยนต์	ประเภทรถยนต์
13. Nissan Motor (Thailand) Co., Ltd.	Nissan	รถยนต์ รถปิกอัพ รถตู้
14. Hino Motors Manufacturing (Thailand) Co., Ltd.	Hino	รถบรรทุก
15. Thai-Swedish Assembly Co., Ltd.	Volvo, UD	รถบรรทุก
16. Scania (Thailand) Co., Ltd.	Scania	รถบรรทุก
17. Dongfeng Automobile (Thailand) Co., Ltd.	Dongfeng	รถบรรทุก
18. TC Manufacturing and Assembly (Thailand) Co., Ltd.	Fuso	รถบรรทุก

ที่มา: สถาบันยานยนต์ (2558)

1.5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีขอบเขตของเนื้อหาของการศึกษา คือทำการศึกษาในเรื่องการประมวลองค์ความรู้ในขอบเขตเนื้อหาการสร้างความรู้ความผูกพันของพนักงาน โรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย โดยผู้วิจัยเน้นศึกษาเนื้อหาในประเด็นต่าง ๆ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การสร้างความรู้ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร พัฒนาตามแนวความคิดของสถาบันซึ่งมีชื่อเสียงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4 แห่ง ได้แก่ Mercer Consulting Office, Hay Group Consultancy, Aon Hewitt's, และ Towers Watsons (TWR) นอกจากนี้ยังมี Gallup Strategic Consulting ซึ่งเป็นสถาบันวิจัยที่มีชื่อเสียงอันดับต้น ๆ ของอเมริกา รวมทั้ง นักวิจัยอีกหลายท่านเพื่อใช้อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน ซึ่งแม้ว่าจะมีรายละเอียดบางอย่างแตกต่างกัน แต่ทิศทางของแนวคิดล้วนมีความคล้ายคลึงกัน ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญที่ คล้ายคลึงกัน ดังต่อไปนี้ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานและ โอกาสเติบโตในงาน ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงและผู้บังคับบัญชา ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทน หรือรางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและมีใช่ตัวเงิน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของพนักงาน

2. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พัฒนามาจากแนวคิดของ Devanna et al., 1984; Huselid, 1995; Deleaney and Huselid, 1996; Youndt et al., 1996; Guest, 1997, Zheng, C., Morrison, M., O'Neill, G., 2006; and Tsai Cheng-hua, และ Chen Shyhjer and Fang Shihchieh, 2009 ซึ่งประกอบไปด้วย นโยบายขององค์กร การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนา การให้ผลตอบแทนและสิ่งจูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ความปลอดภัยและสุขภาพ การธำรงรักษาและการลาออกหรือพ้นจากงาน

1.5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก แบบสอบถามและสังเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งการเขียนรายงาน การอภิปรายผล ตั้งแต่เดือนมกราคม – เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2560 รวมเวลาดำเนินการทั้งสิ้น 6 เดือน

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับดังต่อไปนี้

1. ภาครัฐ

สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงวัตถุประสงค์ และนโยบายด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับกลยุทธ์ด้านบุคลากรของโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทยและอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกัยยานยนต์ รวมทั้งอุตสาหกรรมสาขาอื่น ๆ

สามารถเสนอเป็นจุดแข็งในเรื่องของบุคลากรของคนไทย มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ เป็นมืออาชีพทางด้านโรงงานประกอบรถยนต์ เป็นคนที่มีประสิทธิภาพการทำงานที่สูง ไม่แพ้ชาติใดในโลก

สามารถสร้างความมั่นใจให้กับภาครัฐกิจให้หันมาลงทุนในเมืองไทยมากขึ้น เพราะมีความพร้อมทุก ๆ ด้านที่สำคัญ อาทิ โรงงานชิ้นส่วนอะไหล่ ด้านบุคลากร การสนับสนุนจากภาครัฐ

2. ภาครัฐกิจ

สามารถนำผลจากการศึกษา มาเป็นพื้นฐานแห่งความเข้าใจ และเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงนโยบาย เกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างคนผูกพันเพื่อการธำรงรักษาพนักงาน (Retention Strategy) ขององค์กร ทั้งนี้เพื่อส่งผลต่อองค์กรรวมของธุรกิจให้เกิดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

สามารถพัฒนาให้องค์การมีบุคลากรที่ดี มีคุณภาพ ย่อมทำให้การทำงานหรือการดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทำให้ผลผลิตมีคุณภาพสูง และส่งผลให้ได้รับการรับรองจากต่างประเทศสูงขึ้น ก็จะส่งผลให้ธุรกิจเติบโตยิ่งขึ้น

สามารถช่วยให้เกิดความมั่นใจในการลงทุนมากขึ้น เนื่องจากเห็นความพร้อมของบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง

3. ภาควิชาการ

สามารถนำผลการวิจัยไปต่อยอดในการศึกษาวิจัยกับอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่มีความสำคัญกับประเทศไทย หรือธุรกิจที่มีปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากร สร้างบุคลากรให้เกิดความผูกพันกับองค์กร

สามารถเผยแพร่ผลงานเพื่อให้ภาครัฐและธุรกิจได้ตระหนักถึง ความสำคัญของความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร เพื่อให้เกิดการปรับตัวในองค์กรก่อนที่จะสายไป เนื่องจากปัจจุบันอยู่ในโลกของการแข่งขัน และการพัฒนาทางเทคโนโลยีก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ดังนั้นต้องเร่งวางแผนทุกขั้นตอน

สามารถศึกษาวิจัย เพื่อให้ได้รับทราบถึงปัญหาที่แท้จริง และการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องในทุกมิติ

1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement) หมายถึง บุคคลที่ต้องการรู้ว่าองค์กรคาดหวังอะไรจากเขา เพื่อเขาจะได้ตอบสนองได้อย่างถูกต้องและสร้างผลงานสูงกว่าที่องค์กรคาดหวัง พนักงานกลุ่มนี้จะสนใจเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์กรและจะสร้างผลงานระดับสูงอย่างสม่ำเสมอ มีความเชื่อมั่นและมุ่งมั่นที่จะทำงานอย่างเต็มที่และเต็มใจ ในขณะที่เดียวกันก็พยายามสร้างความก้าวหน้าให้แก่องค์กรตลอดเวลา (Gallup, 2013)

อุตสาหกรรมยานยนต์ (Automotive Industrial) หมายถึง ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ โรงงานประกอบรถยนต์และยานยนต์เพื่อการพาณิชย์ และผู้จัดจำหน่ายและบริการ (สถาบันยานยนต์, 2558)

โรงงานประกอบรถยนต์ (Automotive Assembly Plant) หมายถึง โรงงานที่ผลิตรถยนต์และรถยนต์เพื่อการพาณิชย์ ซึ่งประกอบด้วย รถยนต์นั่ง รถปิกอัพ และรถบรรทุก ในประเทศไทย ที่เป็นยี่ห้อชั้นนำระดับโลก (Global Brands) (สถาบันยานยนต์, 2558)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หมายถึง การดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคลากรที่ถือว่า เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษา และพัฒนาให้บุคลากรขององค์กรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี โดยมีภารกิจหลัก ได้แก่ การวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดงาน หรือออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การ

ประเมินผลพนักงาน การฝึกอบรม และพัฒนา ค่าตอบแทน สุขภาพ และความปลอดภัย การพ้นจากงานของพนักงาน (Mondy, R. W. and Noe, R. M., 2005)

ความไม่รู้สึกผูกพันต่อองค์กร (Not Engaged) หมายถึง บุคคลที่ให้ความสำคัญกับงานมากกว่าเป้าหมายและผลลัพธ์ที่องค์กรคาดหวังจากเขา บุคคลเหล่านี้ต้องการให้หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาสั่งหรือกำหนดอย่างชัดเจนว่าจะให้เขาทำอะไร เพื่อเขาจะได้ทำในสิ่งที่หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาคาดหวัง โดยไม่ต้องคิดอะไรมากไปกว่างานที่ได้รับมอบหมายในแต่ละวัน พนักงานกลุ่มนี้ ไม่ยอมทำอะไรมากขึ้นเพื่อองค์กร แต่ทำแค่ที่ได้รับมอบหมาย (Gallup, 2013)

ความไม่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรเลย (Actively Disengaged) หมายถึง บุคคลที่ต่อต้านสังคม ซึ่งนอกจากจะไม่มีความสุขในการทำงานแล้ว บุคคลเหล่านี้ยังแสดงออกถึงความเบื่อหน่ายในการทำงานตลอดเวลา ยิ่งไปกว่านั้นพนักงานกลุ่มนี้จะคอยขัดขวางความสำเร็จของเพื่อนร่วมงานที่มีความรักและความผูกพันกับองค์กรมาก ๆ ยิ่งไปกว่านั้น ยังพยายามทำให้องค์กรเกิดความเสียหายด้วยการสร้างทัศนคติที่ไม่ดีต่องาน และต่อองค์กรให้กับพนักงานคนอื่น ๆ ด้วย (Gallup, 2013)

1.8 เนื้อหาของวิทยานิพนธ์

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้แสดงให้เห็นถึงโครงสร้างและข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการการจัดทำวิทยานิพนธ์ปริญญาเอก การออกแบบงานวิจัยนี้และขั้นตอนของการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จะประกอบด้วยเนื้อหางานวิจัย 5 บท โดยแสดงดังภาพที่ 1.4

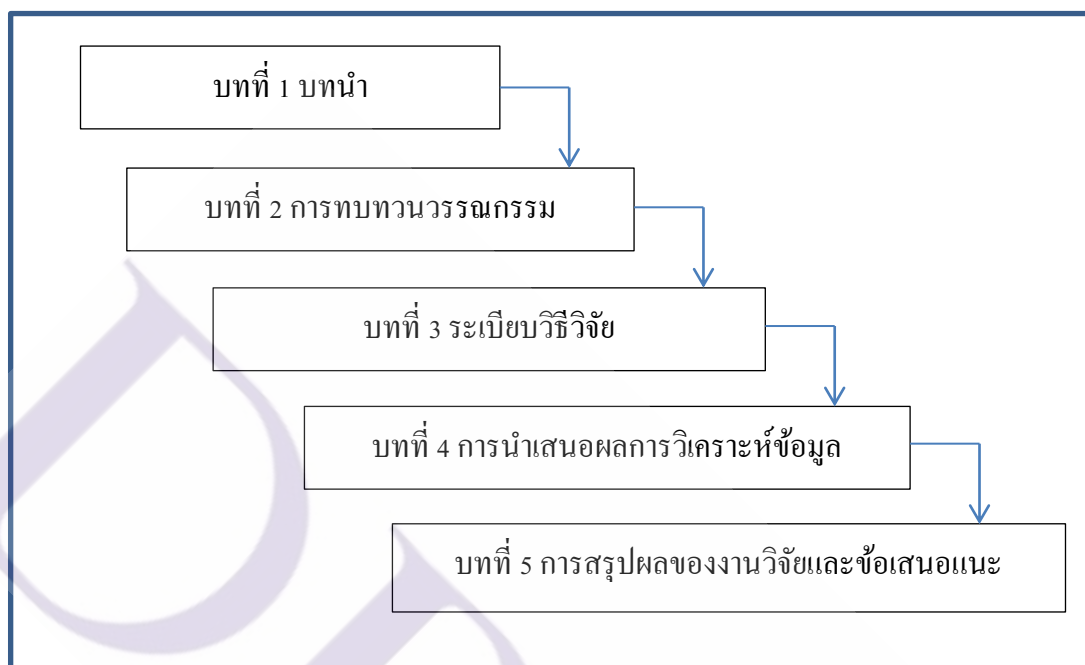
บทที่ 1 บทนำเป็นการอธิบายถึงที่มาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตของการศึกษาวิจัย นิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษา และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการศึกษารั้งนี้

บทที่ 2 เป็นการทบทวนวรรณกรรมและการเสนอแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาและวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งนำมาเพื่อสำหรับใช้กำหนดขอบเขตของงานวิจัยเพื่อนำไปทำสรุปการสร้างควมผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทยต่อไป

บทที่ 3 เป็นระเบียบวิธีวิจัย สำหรับในบทนี้เป็นการอธิบายถึง ประชากรและตัวอย่าง วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อตอบคำถามวิจัย

บทที่ 4 เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการวิเคราะห์ผลการศึกษาโดยจัดลำดับ การนำเสนอตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้

บทที่ 5 เป็นการสรุปผลของงานวิจัยที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ รวมทั้งข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการวิจัย และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป



ภาพที่ 1.4 แสดงเนื้อหาของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

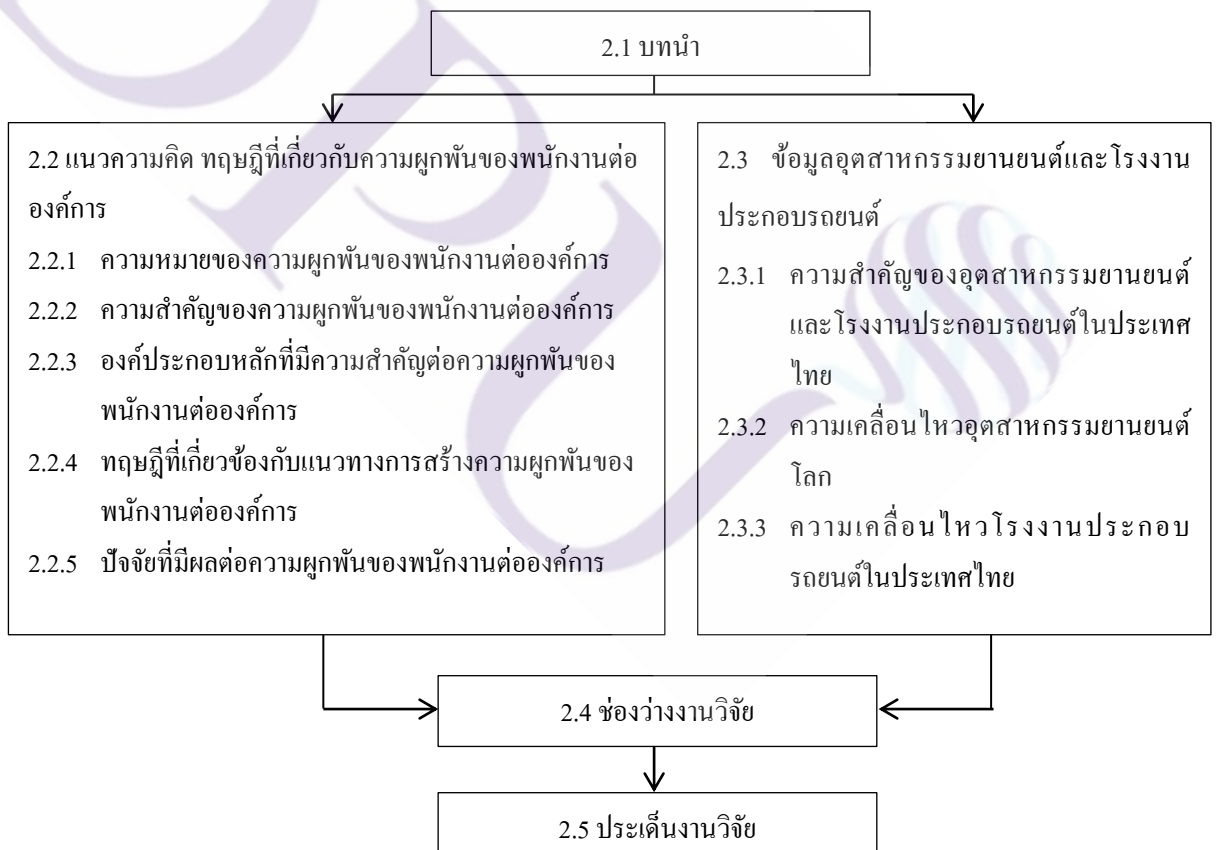
ที่มา: พัฒนาสำหรับงานวิจัยฉบับนี้

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 บทนำ

บทนี้เป็นการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการสร้างความผูกพันของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อค้นหาช่องว่างงานวิจัยและประเด็นของงานวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งการทบทวนวรรณกรรมออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1) บทนำ 2) แนวความคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร 3) ข้อมูลอุตสาหกรรมยานยนต์ 4) ช่องว่างงานวิจัย และ 5) ประเด็นงานวิจัย ดังแสดงให้เห็นตามภาพที่ 2.1 ดังนี้



ภาพที่ 2.1 การนำเสนอ โครงร่างในบทที่ 2 ของงานวิจัยนี้

2.2 แนวความคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

2.2.1 ความหมายของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

การสร้างความรักและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement) จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง หนึ่งในความท้าทายที่นำเสนอโดยทบทวนวรรณกรรม คือ การขาดการนิยามหรือการให้ความหมายอย่างเป็นทางการและชัดเจนในเรื่องของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ซึ่ง Kahn (1990, p. 694) ได้ให้ความหมายความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ว่าเป็น “การที่พนักงานรู้สึกว่าเป็นสมาชิกขององค์กร พนักงานจะปฏิบัติงานตามบทบาทที่ได้รับ และจะแสดงถึงความรู้สึกนั้นออกมาในรูปแบบของพฤติกรรม (Behavior) การรับรู้ (Cognitive) และอารมณ์ (Emotional) ระหว่างการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของตน” ส่วนใหญ่ความผูกพันของพนักงานจะมุ่งเน้นไปทางด้านอารมณ์และทางสติปัญญาที่ทุ่มเทให้กับองค์กร (Baumruk, 2004; Richman, 2006; Shaw, 2005) หรือวัดจากปริมาณของความพยายามทุ่มเทในเรื่องงานของพวกเขา (Frank et al., 2004) โดย Truss et al. (2006) ได้ให้ความหมายความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรว่าเป็นความหลงใหลในการทำงาน ซึ่งเกิดจากสภาพจิตใจของพนักงาน ดังนั้น ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรจึงสามารถวัดได้จากการมีส่วนร่วมในงาน (Harter, Schmidt and Hayes, 2002, p. 205) ความทุ่มเทและการปรับปรุงคุณภาพของการทำงาน (Ferguson, 2007) ความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อองค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเชื่อและความรู้สึกในคุณค่าและเป้าหมายขององค์กร อันจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ (Herscovith and Meryer, 2002, p. 175)

การดำรงอยู่ของค่านิยมที่แตกต่างกันทำให้สถานะของความรู้เกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเป็นเรื่องยากที่จะกำหนดการศึกษารวสอบความผูกพันของพนักงานภายใต้โครงการวิจัยที่แตกต่างกัน ในขณะที่ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่ได้รับการกำหนดในรูปแบบที่ต่างกันก็ยังคงเป็นที่ถกเถียงกันอยู่ว่า คำจำกัดความของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมักจะฟังดูคล้ายกับคำจำกัดความที่รู้จักกันดีและเป็นที่ยอมรับอื่น ๆ อาทิ “ความผูกพันต่อองค์กร” หรือ “Organizational Commitment” และ “พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร” หรือ “Organizational Citizenship Behavior” (OCB) (Robinson et al, 2004) ซึ่ง Robinson et al. (2004) ได้ให้ความหมายความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement) ว่ามีการพัฒนาเพิ่มขึ้นมาอีกหนึ่งขั้นตอนจากความผูกพันต่อองค์กร เป็นผลให้ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมีลักษณะของการเป็นแนวโน้มอื่น ๆ หรือสิ่งที่บางคนอาจจะเรียกว่า “ไวน์เก่าในขวดใหม่” ในขณะที่แนวคิดของ May et al. (2004) ที่ได้รับการอ้างอิงอย่างกว้างขวาง ได้แบ่งองค์ประกอบความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรออกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1) ความมีคุณค่า (Meaningfulness) ที่นิยามถึงความรู้สึกของการได้รับการตอบแทน กลับมาจากการทำหน้าที่ของตนเอง

2) ความมั่นคง (Safety) หมายถึง ความสามารถที่แสดงว่าบุคคลนั้น ๆ ไม่มีความกลัว หรือไม่มีผลลัพธ์ในเชิงลบต่อภาพลักษณ์ของตนเอง สถานะ หรืออาชีพ

3) ความพร้อมใช้งาน (Availability) ที่แสดงถึงความรู้สึกในการเป็นเจ้าของทรัพยากร ที่จำเป็นต่อการทำงาน

นอกจากนี้ Alpha Measure (2008) ซึ่งเป็นบริษัทที่มีระบบ Web-based สำหรับการวัด ความพึงพอใจของพนักงาน และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ได้ให้คำจำกัดความของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ว่าคือ ระดับความมุ่งมั่น สัญญา และการมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีต่อ องค์กรและค่านิยมขององค์กร โดยลักษณะของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีการพูดถึง องค์กรในด้านบวกต่อเพื่อนร่วมงาน มีความปรารถนาเป็นสมาชิกขององค์กรและมีความพยายาม ที่จะช่วยเหลือให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องการความสัมพันธ์ทั้งสอง ฝ่ายระหว่างองค์กรและพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Robinson, Perryman and Hayday (2009, p. 1) ที่ได้นิยามความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ว่าหมายถึง ทศนคติที่ดีของพนักงานที่มีต่อองค์กร และค่านิยมขององค์กร พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะให้ความสำคัญแก่บริบททางธุรกิจ และจะให้ความร่วมมือกับผู้ร่วมงานเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นภายใต้ผลประโยชน์ของ องค์กรเป็นสำคัญ องค์กรมีหน้าที่ในการพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งความผูกพันของพนักงานต่อ องค์กรโดยเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นทั้งสองฝ่ายระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง

Corporate Leadership Council (2004) ได้ให้คำจำกัดความของความผูกพันของ พนักงานต่อองค์กร ว่าหมายถึง ความเชื่อมโยงกันระหว่างความรู้สึกที่ดีกับผลการปฏิบัติของ พนักงาน คำมั่นสัญญาต่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรจะมีแรง บันดาลใจที่จะทำงานอื่น ๆ นอกจากงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ในที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ Watts (2003) ที่ได้ให้ความหมายของความผูกพันของพนักงานต่อ องค์กรว่าคือ ความมุ่งมั่นและความสามารถที่จะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กรหรืออาจจะ กล่าวได้ว่าเป็นระดับความพยายามอย่างละเอียดรอบคอบ อุทิศเวลา สติปัญญา และแรงงานที่ใส่ไป ในงาน นอกจากสิ่งจำเป็นที่พนักงานแสดงออกถึงความ ความตั้งใจ (The Will) ประกอบด้วย ความรู้สึกถึงเป้าหมาย หวังแทนและภูมิใจ ซึ่งทำให้พยายามอย่างสุดความสามารถในการทำงาน (The Way) คือ แหล่งทรัพยากรการสนับสนุน เครื่องมือและอุปกรณ์จากองค์กรเพื่อนำไปใช้สร้าง ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่นเดียวกับที่ Cook (2012) ได้ให้ความหมายความผูกพันของ พนักงานต่อองค์กร ว่าเป็น การที่พนักงานคิดเป็นเชิงบวกต่อองค์กร เกี่ยวกับด้านความรู้สึก

เกี่ยวกับองค์กรและมีความปรารถนาที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ทั้งในเรื่องของลูกค้า เพื่อนร่วมงาน และผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ อัจฉรา เนียนหอม (2550) ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กรว่า หมายถึงความรู้สึกที่พนักงานมีต่อองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ โดยรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความเต็มใจทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ มีความจงรักภักดี ต้องการอยู่ทำงานกับองค์กรนี้ต่อไป ทั้งนี้ มนตรี แก้วด้วง (2552) ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กรว่า หมายถึงทัศนคติ ความรู้สึกนึกคิด และพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกต่อองค์กร ในลักษณะที่รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กร และต้องการที่จะทำงานกับองค์กรต่อไป

นอกจากนี้ ยังมีสถาบันที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นสถาบันวิจัยที่มีชื่อเสียงและศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยตรงได้ให้ความหมายเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรไว้ดังนี้

Mercer Consulting Group (2007, p. 1) ซึ่งเป็นสถาบันที่ปรึกษาด้านด้านทรัพยากรมนุษย์ ที่มีชื่อเสียงของอเมริกา ให้บริการลูกค้ามากกว่า 25,000 รายทั่วโลก ได้ให้นิยามความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ไว้ว่า “เป็นภาวะทางจิตวิทยาที่ทำให้พนักงานใส่ใจต่อผลประโยชน์ที่ทำให้ให้องค์กรประสบความสำเร็จ อีกทั้งยังมีแรงจูงใจและเต็มใจที่จะสร้างผลงานให้สูงกว่าที่องค์กรคาดหวัง ความผูกพันจะช่วยกระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงานแสดงพฤติกรรมในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในขณะเดียวกัน ก็จะจูงใจให้พนักงานสร้างผลิตภาพสูงสุดจากความคิดที่ดีที่สุดและมีความมุ่งมั่นอย่างจริงจังในการทำให้ภารกิจขององค์กรประสบผลสำเร็จ” ในขณะที่ Aon Hewitt (2011) ซึ่งสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาด้าน ทุนทรัพยากรมนุษย์ ที่มีชื่อเสียง ได้กล่าวว่าความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรนั้นจะต้องมี 3 ประการก็คือ

1) Say หมายถึง พนักงานจะต้องพูดถึงบริษัทในทางบวก ให้กับเพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา และลูกค้า

2) Stay หมายถึง พนักงานปรารถนาอย่างแรงกล้าในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ไม่มีความคิดที่จะย้าย หรือเปลี่ยนงานไปทำงานที่บริษัทอื่น แม้ว่าจะถูกทาบทาม และถูกเสนอค่าตอบแทนให้อย่างสูงกว่าเดิม

3) Strive หมายถึง พนักงานที่ทุ่มเทและอุทิศตนอย่างเต็มที่ในการสร้างผลงานที่ดีที่สุดที่สามารถทำได้ เพื่อส่งเสริมความสำเร็จทางธุรกิจขององค์กร

Institute for Employment Studies (IES) (2004) ซึ่งเป็นหน่วยงานอิสระด้านการวิจัย และให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการจ้างงาน ตลาดแรงงาน และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ

อังกฤษ ได้ให้ความหมายว่า “ความผูกพันทุ่มเทเป็นเสมือนทัศนคติทางบวกที่พนักงานมีต่อองค์กร และต่อค่านิยมขององค์กร การสร้างความผูกพันทุ่มเทให้เกิดขึ้นกับพนักงานเป็นการสร้างความตระหนักรู้ถึงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่มุ่งปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยที่องค์กรเองมีหน้าที่พัฒนา และเอาใจใส่ในการสร้างความผูกพันทุ่มเทให้เกิดขึ้น ซึ่งต้องอาศัยการสร้างความสัมพันธ์สองทางคือ ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน และผู้จ้าง”

Gallup Strategic Consulting ซึ่งเป็นสถาบันวิจัยที่มีชื่อเสียงอันดับต้น ๆ ของอเมริกา ได้ให้นิยามไว้สั้น ๆ ว่า “Employee Engagement คือ การทำให้พนักงานประสบผลสำเร็จและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยการเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน” (Gallup, 2014)

จากนิยามหรือความหมายที่หลากหลายของความผูกพันทั้งของนักวิชาการและสถาบันให้คำปรึกษา แสดงให้เห็นว่ายังไม่มีนิยามที่ได้รับการยอมรับร่วมกันอย่างเป็นเอกฉันท์ ดังนั้น องค์กรที่ต้องการสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นจึงต้องกำหนดนิยามหรือความหมายที่ตนคาดหวัง ซึ่งหากพิจารณานิยามต่าง ๆ ที่กล่าวถึงข้างต้นก็จะพบว่า ประเด็นสำคัญที่ปรากฏอยู่ในนิยามของความผูกพัน คือ ความทุ่มเท ความมุ่งมั่น และ/หรือความตั้งใจอย่างแรงกล้าของพนักงานในการสร้างความสำเร็จในงาน หรือสร้างผลงานให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอให้คำนิยามหรือความหมายของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในงานวิจัยนี้ว่า หมายถึง การที่พนักงานมีทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร มีความเชื่อมั่น และมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานอย่างเต็มใจและเต็มความสามารถเพื่อจะช่วยให้้องค์กรประสบผลสำเร็จและเติบโตตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างจริงจัง เปรียบเสมือนตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

2.2.2 ความสำคัญของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

สถานเอกอัครราชทูตญี่ปุ่นประจำประเทศไทย และองค์การความร่วมมือระหว่างประเทศของญี่ปุ่น (JICA) จัดสัมมนา “1st Round Table Conference of Human Resources Development” วันที่ 22 มีนาคม พ.ศ. 2559 โดยเป็นการย้ำให้เห็นถึงทรัพยากรมนุษย์เป็นปัญหาใหญ่ในการพัฒนาประเทศไทย มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเร่งพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในทุกสาขาอุตสาหกรรม เพื่อให้มีความรู้เทียบเท่ากับต่างชาติ ต้องมีการส่งบุคลากรไปอบรมเพิ่มเติม โดยเฉพาะอุตสาหกรรมยานยนต์ ซึ่งถือว่าเป็นอุตสาหกรรมที่สำคัญอย่างยิ่งของประเทศไทย โดยกรรมการผู้จัดการบริษัท โตโยต้า ซึ่งเป็นบริษัทผู้ผลิตรถยนต์รายใหญ่ในประเทศไทย มองว่าปัญหาการขาดแรงงานฝีมือด้านเครื่องกลถือเป็นเรื่องใหญ่ในอุตสาหกรรมยานยนต์ ซึ่งมีไม่เพียงพอต่อความต้องการอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทย

จะเห็นได้ว่าทั้งภาครัฐและเอกชนต่างให้ความสนใจในเรื่องของทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการมุ่งเน้นที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรดังกล่าวมีศักยภาพและสามารถมาช่วยองค์กรได้ แต่ไม่ได้เน้นถึงว่าจะทำอย่างไรให้บุคลากรเหล่านั้นมีความผูกพันกับองค์กร เพื่อที่จะได้ให้ทำงานอยู่กับองค์กรไปนาน ๆ เพราะเป็นที่ทราบกันดีว่าการสรรหา คัดเลือก อบรม พนักงานใหม่นั้นมีต้นทุนที่สูงมาก จากการศึกษาของ Society for Human Resource Management (SHRM) เกี่ยวกับค่าใช้จ่ายของการหมุนเวียนของพนักงาน พบว่า การหาพนักงานใหม่มาทดแทนจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเปรียบเสมือนต้องจ่ายเงินเดือนเพิ่มขึ้นเฉลี่ย 6-9 เดือน โดยเฉพาะตำแหน่งผู้จัดการ นอกจากนี้ค่าใช้จ่ายในการสรรหาและการฝึกอบรมอาจจะต้องเพิ่มขึ้นจาก 20,000 ดอลลาร์สหรัฐ เป็น 30,000 ดอลลาร์สหรัฐและมีการศึกษาจากแหล่งอื่น ๆ พบว่า ค่าใช้จ่ายอาจเพิ่มขึ้นเป็น 2 เท่าเมื่อองค์กรต้องสรรหาพนักงานมาแทนที่พนักงานที่ลาออกไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับพนักงานที่มีรายได้สูงหรือพนักงานระดับผู้บริหาร (Merhar, 2016) สำหรับการศึกษาของ Center for American Progress (CAP) (2012) พบว่า ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยในการสรรหาพนักงานใหม่มาแทนที่พนักงานที่ลาออกไปอาจจะแตกต่างกันตามค่าจ้างและบทบาทของพนักงาน อาทิ อาจจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นร้อยละ 16 ของเงินเดือนประจำปีสำหรับองค์กรที่มีพนักงานลาออกมาก สำหรับตำแหน่งที่มีรายได้ต่ำ แต่จะเพิ่มเป็นร้อยละ 20 กรณีเป็นตำแหน่งผู้จัดการ จนถึงร้อยละ 213 ของเงินเดือนประจำปีสำหรับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง เช่นการเปลี่ยน CEO อาจจะต้องเสียค่าใช้จ่ายจาก 100,000 ดอลลาร์สหรัฐ เป็น 213,000 ดอลลาร์สหรัฐ (Heather Boushey and Sarah Jane Glynn, 2012) ซึ่งเป็นสิ่งที่ยากมากที่องค์กรจะสามารถคาดการณ์ต้นทุนที่แท้จริงของการหมุนเวียนของพนักงานที่มีจำนวนมากและองค์กรก็อาจจะไม่ได้คำนึงถึงค่าใช้จ่ายดังกล่าวที่จะเกิดขึ้น นอกจากนี้ จากการสำรวจในประเทศเยอรมันของ Gallup (2015) พบว่า พนักงานจำนวนร้อยละ 16 ที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กรจะส่งผลให้เสียค่าใช้จ่ายทางการผลิตถึง 75.6 พันล้านยูโร ถึง 99.2 พันล้านยูโรต่อปี ตามประมาณการของ Gallup และหากรวมไปถึงค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เสียหายทางเศรษฐกิจจะอยู่ระหว่าง 214.7 – 287.1 พันล้านยูโรในแต่ละปี สำหรับสหรัฐอเมริกา Gallup (2015) ยังระบุไว้อีกว่า พนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (Actively Disengaged) หรือพนักงานที่ไม่มีความผูกพันขั้นพื้นฐานกับงาน จะส่งผลทำให้เศรษฐกิจสหรัฐต้องสูญเสียเงินราว 2.92 แสนล้านดอลลาร์สหรัฐ ถึง 3.55 แสนล้านดอลลาร์สหรัฐต่อปี ซึ่งผู้วิจัยต้องการชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยเฉพาะอุตสาหกรรมยานยนต์ที่ถือว่าเป็นอุตสาหกรรมที่สำคัญมากอุตสาหกรรมหนึ่งในประเทศไทย เพื่อให้เกิดความตระหนักถึงปัญหาที่จะตามมาหากปล่อยละเลยโดยไม่เห็นถึงความสำคัญของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เป็นเรื่องที่หลายองค์กรให้ความสนใจและลงทุนเรื่องนี้อย่างจริงจังจนเห็นผลเป็นที่ประจักษ์แล้ว แต่ยังมีองค์กรอีกจำนวนไม่น้อยที่เพิ่งเริ่มทำหรือยังไม่ได้ทำ โดยสิ่งที่องค์กรจะได้รับ เมื่อสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร มีดังนี้ (Business Law & Human Resources Variety, 2012)

1. พนักงานจะใส่ใจการทำงาน ทำให้ดีที่สุดโดยไม่ต้องมีใครมาบังคับ ทำด้วยความเต็มใจ ดังนั้นองค์กรจะได้งานที่มีคุณภาพ
2. พนักงานจะใส่ใจลูกค้า เพราะเขาทราบว่าลูกค้ามีความสำคัญกับธุรกิจ เขาจะอดทนกับความผิดพลาดของลูกค้าได้มากขึ้น ซึ่งลูกค้าจะรับรู้ได้และเกิดความพึงพอใจ
3. พนักงานจะไม่คิดย้ายงาน ในเมื่ออยู่ในที่ที่รู้สึกดี มีความสุข แล้วจะเปลี่ยนงานทำไม องค์กรก็ไม่ต้องเสียเวลา และเงินในการสรรหา หรือ คัดเลือกพนักงาน
4. การทำ Career Path ให้พนักงาน เพื่อให้เขาทราบว่าเมื่อเขาทำงานสำเร็จแล้ว เขาจะมีโอกาสเติบโตหรือขยับขยายไปทำอะไรบ้าง เพราะชีวิตต้องก้าวต่อไป ไม่ใช่หยุดอยู่กับที่
5. การทำ Incentive Package ให้พนักงาน เพื่อให้พนักงานทำงานแข่งกับตนเอง เขาจะได้ทราบว่าเราสามารถกำหนดรายได้ให้ตนเองได้ แต่การกำหนดเกณฑ์ต้องชัดเจน ทำทาย และมีโอกาสสำเร็จได้
6. การสร้างแบรนด์องค์กร เพื่อให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในองค์กรตนเอง สามารถสื่อสารกับเพื่อน ๆ ในองค์กรอื่นได้

นอกจากนี้ จากผลการวิจัยยังพบว่า ธุรกิจที่มีพนักงานผูกพันต่อองค์กรจะสามารถทำงานได้มากขึ้นและมีผลผลิตที่สูงขึ้นร้อยละ 51 (Harter, J.K., Schmidt, F.L., and Hayes T.L., 2002) ธุรกิจที่มีความผูกพันสูงจะทำให้ผลตอบแทนของผู้ถือหุ้นที่สูงขึ้นร้อยละ 9 (Towers Watson, 2009) บริษัท ที่มีการสื่อสารกับพนักงานที่มีประสิทธิภาพส่วนใหญ่มีผลตอบแทนผู้ถือหุ้นที่สูงขึ้นร้อยละ 47 ในช่วงห้าปีที่ผ่านมา (Towers Watson, 2010) สอดคล้องกับ ปริญญ์ ปัญญา (2558) ซึ่งพบว่า การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยปัจจัยดังกล่าวนี้จะส่งผลทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร ช่วยตอบสนองและสนับสนุนให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จได้

พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าพนักงานที่ไม่มีความผูกพัน (Disengaged) ถึงร้อยละ 20-28 (The Conference Board, 2006) นอกจากนี้ ยังพบว่าระดับความผูกพันของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับสูง จะส่งผลให้เกิดความพยายามทุ่มเทอย่างเต็มที่ในการทำงาน การยอมรับเป้าหมายขององค์กร ความจงรักภักดีต่อองค์กร และความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (อิทธิทธิ์ ประกอบสุข, 2549) ซึ่ง

สอดคล้องกับ จูติมา หลักทอง (2557) ที่พบว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กรสูงที่สุด อีกทั้งยังพบว่าองค์กรที่มีพนักงานมีส่วนร่วมจะช่วยทำให้รายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 19 ในช่วงระยะเวลา 12 เดือนแต่กลับลดลงถึงร้อยละ 33 ใน บริษัทที่มีพนักงานไม่ให้ความร่วมมือ (Towers Perrin, 2008) การเข้าใจถึงการสร้างความผูกพันของพนักงานจึงถือเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ทางธุรกิจอันดับต้น ๆ ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้กับองค์กร (The Conference Board, 2006) เนื่องจากองค์กรที่มีพนักงานมีส่วนร่วมอย่างมาก ราคาหุ้นจะปรับตัวสูงขึ้น โดยเฉลี่ยร้อยละ 16 เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมที่ร้อยละ 6 (Serota Consulting, 2005) และยังพบว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะขาดงานน้อยกว่าพนักงานที่ไม่มีความผูกพัน เฉลี่ย 3.5 วัน (Gallup Germany, 2011) หากมีการเพิ่มขึ้นของความผูกพันร้อยละ 5 ของพนักงานทั้งหมดจะส่งผลให้การดำเนินงานมีผลกำไรเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.7 (Towers, 2004) องค์กรที่มีพนักงานทำงานอย่างผูกพันจะทำให้มีกำไรสุทธิประจำปีเป็นสองเท่าขององค์กรเทียบกับองค์กรที่มีพนักงานที่ทำงานล่าช้าหรือไม่มีความผูกพัน (Kenexa, 2008) หากมีพนักงานผูกพันระหว่างร้อยละ 60-70 จะทำให้ผลตอบแทนเฉลี่ยของผู้ถือหุ้นอยู่ที่ร้อยละ 24.2 ในขณะที่บริษัทที่มีพนักงานผูกพันเพียงร้อยละ 49-60 จะทำให้ผลตอบแทนเฉลี่ยลดลงเหลือร้อยละ 9.1 แต่หากมีพนักงานผูกพันน้อยกว่าร้อยละ 25 จะทำให้ผลตอบแทนเฉลี่ยของผู้ถือหุ้นอยู่ในเชิงลบ (Hewitt, 2004)

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร มิใช่สิ่งที่เกิดขึ้นเองจากตัวพนักงาน หากแต่เป็นสิ่งที่องค์กรต้องสร้างให้เกิดขึ้นผ่านกิจกรรมเชิงรุกต่าง ๆ โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องหากกลยุทธ์การดูแลรักษาพนักงาน (Retention Strategy) ซึ่งถือเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่สำคัญของการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) อนันตชัย คงจันทร์ (2544) กล่าวว่าหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่อยู่ในระดับฝ่ายทั้งภาคอุตสาหกรรมและบริการ หน้าที่หลักคือ การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การดำเนินการสรรหาและการคัดเลือกส่วนใหญ่จะดำเนินการโดยผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์กับผู้บริหารในหน่วยงาน สอดคล้องกับ อุทัย หิรัญโต (2531) กล่าวว่า หลักการสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ การ จัดให้บุคคลที่เลือกสรรมาเป็นอย่างดี แล้วได้ทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสม ให้เขามีจิตใจทุ่มเทและ รับผิดชอบงาน โดยการให้ความเป็นธรรม ในการกำหนดเงินเดือน หรือค่าจ้างรวมทั้งการเลื่อนตำแหน่ง และการขึ้นเงินเดือน ฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น ตลอดจนจัดสวัสดิการ หรือประโยชน์เกื้อกูลเพื่อให้มีขวัญและกำลังใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กังวาน ยอดวิเศษศักดิ์ (2556) ที่พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในแต่ละกลุ่มงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านองค์กร ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร ปัจจัย

ด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และปัจจัยด้านผลประโยชน์และค่าตอบแทน (ตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) ซึ่งปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน เพื่อเป็นการสร้างให้พนักงานเกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร ปัจจุบันการสร้างความผูกพัน เป็นเรื่องที่ได้รับ越来越多的สนใจเป็นอย่างมากทั้งจากผู้บริหารและฝ่ายบุคคลมีอาชีพขององค์กรจำนวนมาก เนื่องจากผลการศึกษาและงานวิจัยของสถาบันที่ปรึกษาจำนวนมากยืนยันตรงกันว่า องค์กรที่มีระดับความผูกพันของพนักงานสูงล้วนมีอัตราการลาออกและการขาดงานต่ำ ในขณะที่เดียวกันก็จะมีผลประกอบการและผลกำไรที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และจากผลการวิจัยยังพบว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเป็นปัจจัยที่สามารถทำนายการลาออกจริงของ พนักงานได้ดีกว่าปัจจัยอื่น (Berry and Morris, 2008; Saks, 2006; Harter et al., 2002; ธนินันท์ ทะสุใจ 2547) โดยพบว่า มีความสัมพันธ์เชิงลบ ระหว่างความตั้งใจที่จะลาออกและความผูกพันของ พนักงานต่อองค์กร (Hoffman and Woehr, 2006; Schaufeli and Bakker, 2004; Harter et al., 2002; Saks, 2006) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Angle and Perry (1981) ที่ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้าออก จากงานของสมาชิกในองค์กรได้ดีกว่าการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงานเสียอีก หากสมาชิกในองค์กรไม่มีความผูกพันต่อองค์กรแล้ว จะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นปัญหาสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะก่อให้เกิดการละเลยเพิกเฉยต่อการปฏิบัติหน้าที่ ความเฉื่อยชาในการปฏิบัติงานซึ่งจะนำไปสู่ผลความมีประสิทธิภาพขององค์กร และนำไปสู่การลาออกจากองค์กร ในที่สุด (Whithey and Cooper, 1989; Mathieu and Zajac, 1990; และภรณ์ กิรีติบุตร, 2529) สอดคล้องกับ วราภรณ์ นาควิสัย (2553) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน พบว่ามีหลายสาเหตุดังนี้ ด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งพนักงานเห็น ว่าไม่ได้รับข่าวสารที่ชัดเจน วิธีการสื่อสารของผู้บริหารนั้น เน้นในเรื่องผลงานมากเกินไป ด้านผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานมีการบริหารจัดการคนไม่เป็นระบบ การมอบหมายงานไม่ชัดเจน ยึดถืออารมณ์หัวหน้างานเป็นใหญ่ ไม่ค่อยฟังเหตุผลของลูกน้อง การโยกย้ายพนักงานไป ปฏิบัติงานสาขาอื่น บางครั้งพนักงานไม่สะดวกในด้านการเดินทางไปปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานคนใหม่ เพื่อนร่วมงาน ค่าตอบแทนไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน เพราะเนื่องจาก องค์กรมีพนักงานไม่เพียงพอกับปริมาณงานทำให้พนักงานหนึ่งคนต้องทำงานหลายหน้าที่หรือ ต้องโยกย้ายพนักงานไปประจำสาขาอื่นทำให้พนักงานรู้สึกเหนื่อยและเบื่อหน่ายกับการทำงาน และอาจจะส่งผลทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกในที่สุด นอกจากนี้งานวิจัยของ ณภัช นาคเจือทอง (2553) พบว่าปัจจัยจูงใจและปัจจัยก้ำกุนมีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานเช่นกัน จะเห็นได้ว่าความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรสามารถใช้เป็นเครื่องพยากรณ์พฤติกรรมของสมาชิกขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งอัตราการเปลี่ยนงาน ในขณะที่พนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กร (Engaged employees) จะสร้าง

ผลลัพธ์ที่ดี อาทิ การเพิ่มผลผลิต ความพึงพอใจและลดอัตราการลาออก (Kahn, 1990, 1992; Saks, 2006) ตามระดับความผูกพันของพวกเขา (Harter et al., 2002; Schaufeli and Bakker, 2004; Saks, 2006) และจะทำงานหนักขึ้นโดยเพิ่มระดับความทุ่มเทพยายาม และมีแนวโน้มจะลาออกน้อยกว่าพนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (Schaufeli and Bakker, 2004; Campbell, McCloy, Oppler, and Sager, 1993; Lloyd, 2008; Harter et al., 2002; Kahn, 1990; Saks, 2006; Towers Perrin, 2007; Kular et al., 2008) นอกจากนี้ลักษณะงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร แบ่งได้เป็นงานที่ให้ผลป้อนกลับงานที่ให้ความเป็นอิสระ งานที่ทำซ้ำ งานที่มีความเด่นชัด และ งานที่มีความสำคัญจะส่งผลให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานมากขึ้น (นิยม สีสวรรณ, 2544)

2.2.3 องค์ประกอบหลักที่มีความสำคัญต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement) มีปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบอยู่หลายด้านที่องค์กรพยายามนำมาใช้ในการสร้างความผูกพันของพนักงาน ซึ่งถ้าจะกล่าวโดยสรุปในภาพรวมแล้ว ความผูกพันของพนักงานนั้นมีที่มาจากสองฝ่ายที่เกี่ยวข้องกัน โดยตรงคือ นายจ้างกับลูกจ้าง หรือ องค์กรกับตัวพนักงาน โดยปัจจัยองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ (Human Revolution, 2015)

1. การมีบุญคุณขององค์กร การที่จะสร้างความผูกพันของพนักงานได้ องค์กรนายจ้างควรจะต้องซื้อใจพนักงานให้ได้ก่อน ไม่ว่าจะเป็นการซื้อที่ใช้เงินหรือไม่ใช้เงินก็ตาม แต่ก่อนอื่นองค์กรจะต้องมีนโยบายและกลยุทธ์ที่เป็นคุณต่อพนักงาน ให้พนักงานได้รับรู้ถึงผลประโยชน์ที่ตนเองได้รับจากการทำงานในองค์กร เช่น โอกาสในการแสดงความสามารถ โอกาสในการเติบโตก้าวหน้าในอาชีพ โอกาสในการพัฒนาเป็นคนที่เก่งขึ้น ฯลฯ

2. ความกตัญญูของพนักงาน เมื่อพนักงานได้รับโอกาสในการทำงาน โอกาสต่าง ๆ ในการสร้างฐานะ ชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีในการทำงาน ทำให้มีสถานภาพทางสังคมที่ดี มีความภูมิใจในชีวิต ที่องค์กรได้นำเสนอให้ ทีนี้ก็อยู่ที่ตัวพนักงานจะเป็นคนดีมีการระลึกถึงบุญคุณที่องค์กรได้มอบให้ และรู้สำนึกที่อยากจะตอบแทนคุณค่าเหล่านี้ที่ตัวเองได้รับ โดยการมีความจงรักภักดี และมุ่งมั่นตั้งใจทำงานให้ดี สมกับที่องค์กรให้ความสำคัญ

จะเห็นได้ว่า จากสองปัจจัยหลักข้างต้น ถือว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สามารถทำให้เกิดความรักความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องพิจารณาในการสร้างความผูกพันของพนักงานและสื่อสารให้พนักงานเข้าใจอย่างถูกต้อง ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงองค์กรว่ามีเจตนาที่ดีในการพัฒนาพนักงาน และมีความต้องการที่จะให้พนักงานอยู่กับองค์กร และเติบโตไปด้วยกันกับองค์กร โดย ฌ็อง-ฌัก เซอร์เรนนันท์ (2551, น.105-107) ได้อธิบายความผูกพันระหว่างบุคคลและองค์กรจาก 2 มุมมอง คือ

1. ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หรือที่เรียกว่า Side-bets Orientation พนักงานมีแนวโน้มจะอยู่กับองค์กร เนื่องจากเขาไม่สามารถจะออกไปได้ ตัวอย่างเช่น เขาอาจจะสูญเสียเวลา แรงพยายาม ประโยชน์ที่จะได้รับ ถ้าเขาออกจากองค์กรไป

2. ความสอดคล้องของเป้าหมายระหว่างบุคคลและองค์กร (Individual-Organization Goal Congruence Orientation) หรือที่เรียกว่า มโนทัศน์ที่บุคคลพร้อมที่จะยอมรับ (Affective Commitment) และปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของตนและองค์กร ซึ่งมีความสอดคล้องกัน โดยบุคคลจะยังคงปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรเนื่องจากปัจจัยสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

- 1) มีความเชื่อในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
- 2) มีความพร้อมที่จะทุ่มเททำงานในนามขององค์กร
- 3) ความตั้งใจจะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร

2.2.4 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

สำหรับแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่แท้จริงยังไม่มีผู้ใดกำหนดขึ้นมา แต่ก็มีแนวคิดของนักวิชาการบางท่านที่ได้รับการอ้างอิงอย่างกว้างขวาง อาทิ May et al. (2004) ได้แบ่งองค์ประกอบความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรออกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความมีคุณค่า (Meaningfulness) ที่นิยามถึงความรู้สึกของการได้รับการตอบแทนกลับมาจากการทำหน้าที่ของตนเอง ความมั่นคง (Safety) หมายถึง ความสามารถที่แสดงว่าบุคคล นั้นๆ ไม่มีความกลัวหรือไม่มีผลลัพธ์ในเชิงลบต่อ ภาพลักษณ์ของตัวเอง สถานะ หรืออาชีพ และความพร้อมใช้งาน (Availability) ที่แสดงถึงความรู้สึกในการเป็นเจ้าของทรัพยากรที่จำเป็นต่อการทำงาน นอกจากนี้ ก็มีแนวคิดของ Saks (2006) ซึ่งเป็นแนวคิดที่เชื่อว่าความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ประกอบด้วยหลากหลายมุมมอง และมีมิติที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลและผลลัพธ์ซึ่งทำให้เห็นภาพรวม (Overall Conceptual) ของโมเดลความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้ดียิ่งขึ้น Saks (2006) ระบุว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรแบบหลายมิติ หมายถึง “ปัจจัยที่แตกต่าง และมีความเป็นเอกลักษณ์ ประกอบด้วย จิตใจ อารมณ์และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับบทบาทการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล” ผลการศึกษาของ Saks นี้ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยที่ส่งผล (Antecedent Variables) ได้แก่ ความเหมาะสมของงาน ความยึดมั่นด้านจิตใจ และบรรยากาศทางจิตวิทยา มีอิทธิพลต่อการพัฒนาความผูกพันของพนักงาน และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมีอิทธิพลส่งผลต่อปัจจัยผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Outcomes Variables) ได้แก่ ความพยายามทุ่มเท และความตั้งใจที่จะลาออก ซึ่งโมเดลความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของ Saks ได้รับการอ้างอิงและกล่าวถึงอย่างกว้างขวางในวงวิชาการ (Macey and Schneider, 2008) ความเหมาะสมของงานที่ดี ยังเป็นการให้โอกาสกับพนักงานที่จะเข้าไปมีส่วนร่วม เกี่ยวข้องในคุณค่าของงานของแต่ละบุคคล (Kahn, 1990;

Hoffman and Woehr, 2006; Resick et al., 2007; Cartwright and Holmes, 2006) และยิ่งกว่านั้นงานที่มีคุณค่าจะมีผลต่อการพัฒนาเจตคติในงาน (Hoffman and Woehr, 2006; Resick et al., 2007) และพนักงานจะพัฒนาเจตคติในงานบนพื้นฐานของความเหมาะสมของงานของพวกเขา และจะส่งผลต่อความมุ่งมั่น (Commitment) ผลงาน (Performance) และความตั้งใจที่จะลาออก (Intention to Turnover) ก็จะลดลง ดังนั้นพนักงานที่ทำงาน ซึ่งมีลักษณะเหมาะสมทั้งในเชิงอารมณ์ความรู้สึก และเชิงกายภาพจะปฏิบัติงานได้ดีด้วยความมุ่งมั่น มีพลังและความผูกพันในงาน (Cable and Judge, 1996; Judge and Cable, 1997)

ผู้วิจัยเห็นว่า การจูงใจมีอิทธิพลต่อผลผลิต ผลผลิตของงานจะมีคุณภาพดี มีปริมาณมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับ การจูงใจในการทำงาน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจึงจำเป็นต้องเข้าใจว่าจะอะไร คือแรงจูงใจที่จะทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ และไม่ใช้เรื่องง่ายในการจูงใจพนักงาน เพราะพนักงานตอบสนองต่องานและวิธีทำงานขององค์กรแตกต่างกัน การจูงใจพนักงานจึงมีความสำคัญ ที่จะช่วยให้พนักงานมีพลัง (Energy) ในการทำงานเพราะถ้าพนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น จนทำให้งานสำเร็จบรรลุเป้าหมาย ซึ่งตรงกันข้ามกับบุคคลที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปวัน ๆ นอกจากนี้ก็จะทำให้พนักงานเกิดความพยายามคิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของตน มาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ทอดทิ้งหรือละความพยายามง่าย ๆ แม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวาง และเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดีก็มักคิดหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานหรือวิธีทำงานในบางครั้ง ก่อให้เกิดการพบการปฏิบัติงานได้ดีกว่าเดิมและเกิดแนวทางหรือแนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน นอกจากนี้พนักงานที่มีแรงจูงใจในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า และการมุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบ ให้เจริญก้าวหน้า ในขณะที่เดียวกันทฤษฎีที่ว่าด้วยการบริหารแรงจูงใจก็มีหลากหลาย แต่ละทฤษฎีก็ล้วนแล้วแต่มีข้อดี ข้อเสีย ข้อจำกัด ความคล้ายคลึง ความแตกต่าง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้เลือกศึกษาทฤษฎีที่แพร่หลายเป็นที่รู้จักกันอย่างกว้างขวางซึ่งมีหลายองค์การได้นำไปประยุกต์ใช้ โดยได้สรุปไว้ดังนี้

2.2.4.1 ทฤษฎีแรงจูงใจตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow's Hierarchical Theory of Motivation)

Maslow กล่าวว่า มนุษย์มีความต้องการ ความปรารถนา และได้รับสิ่งที่มีความหมายต่อตนเอง ความต้องการเหล่านี้จะเรียงลำดับขั้นของความต้องการ ตั้งแต่ขั้นแรกไปสู่ความต้องการขั้นสูงขึ้นไปเป็นลำดับ ซึ่งมีอยู่ 5 ขั้น ดังนี้ (Kenrick, D.T. et al., 2010)

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน เป็นต้น

2. ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Safety Needs) เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว มนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้นไป เช่น ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคงในชีวิตและหน้าที่การงาน

3. ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Love and Belonging) เป็นความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เช่น ความต้องการให้และได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับ การต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น

4. ความต้องการความเคารพนับถือ (Esteem) หรือ ความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นความต้องการได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคม เช่น ความต้องการได้รับความเคารพนับถือ ความต้องการมีความรู้ความสามารถ เป็นต้น

5. ความสมบูรณ์ของชีวิต (Self-Actualization) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง เป็นต้น

นอกจากนี้ ทฤษฎีแรงจูงใจตามลำดับขั้น 5 ขั้น นำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้พนักงานในองค์กร ตั้งแต่ระดับพื้นฐาน (Basic) จนถึงระดับซับซ้อน (Complex) ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกายในองค์กร (Physiological Needs in Organization)
ได้แก่

- Ventilation การระบายอากาศ บรรยากาศปลอดโปร่ง ไม่อึดอัด ทึบ/ฝุ่น/ควัน/กลิ่น/ร้อน

- Base Salary เงินเดือนพื้นฐานที่เพียงพอแก่การดำรงชีวิต คุณค่าของงาน ความรู้ความสามารถ

- Cafeteria โรงอาหารที่มีอาหารอร่อย สะอาด ถูกหลักโภชนาการ ราคาไม่แพง

- Working Conditions สภาพการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานให้สำเร็จตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

2. ความต้องการความปลอดภัยในองค์กร (Safety Needs in Organization) ได้แก่
- Safety Working Conditions สภาพการทำงานที่เหมาะสม ปลอดภัยต่ออาชีวอนามัย
 - Fringe Benefits สวัสดิการ
 - General Salary Increase การขึ้นเงินเดือนทั่วไป
 - Job Security งานที่มั่นคง
3. ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของในองค์กร (Belongingness and Love Needs in Organization) ได้แก่
- Quality of Supervision คุณภาพของการกำกับดูแล
 - Compatible Work Group ความเข้ากันได้กับกลุ่มผู้ร่วมงาน
 - Professional Friendship มิตรภาพแบบมืออาชีพ
4. ความต้องการได้รับความนับถือยกย่องในองค์กร (Esteem Needs in Organization) ได้แก่
- Job title ชื่อตำแหน่ง
 - Merit Pay Rise การจ่ายเพิ่มขึ้นตามระบบคุณธรรม ไม่ใช่ระบบอุปถัมภ์
 - Peer/Supervisory Recognition การได้รับการยกย่องชมเชยจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน
 - Work Itself การทำงานได้ด้วยตนเองอย่างอิสระ
 - Responsibility หน้าที่ความรับผิดชอบที่มีคุณค่า
5. ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงในองค์กร (Self-Actualization Needs in Organization) ได้แก่
- Challenging Job งานที่ท้าทาย
 - Creativity การใช้ความคิดสร้างสรรค์
 - Achievement in Work ความสำเร็จในการทำงาน
 - Advancement in Organization ความก้าวหน้าในองค์กร

ดังนั้น หากผู้บริหารองค์กรที่จะใช้ทฤษฎีของ Maslow ในการจูงใจพนักงาน ควรทราบความต้องการของพนักงานว่ามีความต้องการอยู่ในลำดับขั้นใด แล้วจึงจูงใจให้พนักงานได้รับการตอบสนองเพื่อให้ได้ความต้องการ ในลำดับที่ต้องการหรือลำดับที่สูงกว่า เพื่อตอบสนองความต้องการโดยความต้องการทั้ง 5 ระดับ/ขั้น ของ Maslow จะแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ ความต้องการลำดับต้น (Lower-Order Needs) เป็นความต้องการตอบสนองภายนอก ประกอบด้วย ความต้องการ

ด้านร่างกาย และความต้องการความปลอดภัย เช่น การจัดสถานที่ทำงาน ชั่วโมงการทำงานอย่างเหมาะสม การจ่ายค่าจ้าง สวัสดิการ ความมั่นคง ความปลอดภัยในการทำงาน ความต้องการในลำดับที่สูงกว่า (Higher-Order Needs) เป็นความต้องการตอบสนองภายในหรือจิตใจ ประกอบด้วยความต้องการทางสังคม ความต้องการเกียรติยศ และความต้องการให้ความคิด ความฝันของตนเป็นจริง เช่น หัวหน้าให้ความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง การจัดกิจกรรมสันทนาการให้กับพนักงาน การยกย่องพนักงาน การเลื่อนตำแหน่ง การให้อิสระในการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงาน การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การเปิดโอกาสให้พนักงานมีความคิด สร้างสรรค์ในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ถือเป็นปัจจัยที่จะช่วยให้เกิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

2.2.4.2 ทฤษฎีทฤษฎี ERG (ERG Theory: Existence Relatedness Growth Theory)

ทฤษฎี ERG (ERG THEORY: Existence Relatedness Growth Theory) เป็นทฤษฎีที่ Clayton Alderfer พัฒนามาจากทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow โดยได้ให้ข้อเสนอเกี่ยวกับความต้องการพื้นฐาน 3 อย่าง (Ivancevich, J.M. and Matteson, M.T., 1999) ดังนี้

1. ความต้องการดำรงชีวิต (Existence needs) เป็นความต้องการที่จะตอบสนองเพื่อให้มีชีวิตอยู่ต่อไปได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ ที่พักอาศัย ความปลอดภัยทางร่างกาย สอดคล้องกับ กอบสุข อินทโชติ (2554) พบว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน นั่นย่อมหมายถึงเมื่อพนักงานได้รับการตอบสนองในสิ่งที่ตนเองต้องการจากองค์กรย่อมทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรสูงมากขึ้น

2. ความต้องการมีสัมพันธภาพกับคนอื่น (Relatedness Needs) เป็นบทบาทที่ซับซ้อนเกี่ยวกับคนและความพึงพอใจ การปฏิสัมพันธ์กันในสังคมนำมาสู่เรื่องเกี่ยวกับอารมณ์การเคารพนับถือการยอมรับ และความต้องการเป็นเจ้าของ ทำให้เกิดความพึงพอใจในบทบาทการทำงานกับตัวพนักงานเองรวมทั้งครอบครัวและเพื่อน สอดคล้องกับ อาภาพร ทศนแสงสุรย์ (2552) พบว่าความรับผิดชอบ ความอบอุ่น ความสนับสนุน การให้รางวัล และการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ กรกฎ พลพานิช (2540) พบว่าการมีส่วนร่วมในการบริหาร ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

3. การต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการสูงสุด เช่น ได้รับการยกย่อง ประสบความสำเร็จในชีวิต ความเจริญก้าวหน้าซึ่งต้องใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ความต้องการนี้ประกอบด้วย การท้าทายอิสรภาพของตัวเองที่จะทำให้ความสามารถนั้นเกิดความ เป็นจริงได้ เช่นเดียวกับ กรกฎ พลพานิช (2540) เห็นว่าโอกาสก้าวหน้าในงาน และการเห็นความสำคัญของงาน จะทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้น

จะเห็นได้ว่าความต้องการพื้นฐาน 3 อย่างก็เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจ และหากสามารถทำให้พนักงานรับรู้และพึงพอใจในระดับที่สูงขึ้น ความต้องการพื้นฐานดังกล่าวก็จะสามารถพัฒนาไปสู่ความรักความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรต่อไป

2.2.4.3 ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Frederick Herzberg's Two-Factor Theory)

Frederick Herzberg นักจิตวิทยาได้คิดค้นทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในวงการบริหาร มีชื่อเรียกแตกต่างกันออกไป คือ Motivation-Maintenance หรือ Dual Factor Theory หรือ The Motivation- Hygiene Theory

ข้อสมมติฐานตามทฤษฎีนี้ Herzberg เชื่อว่า คนหรือผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานได้ผลดีมีประสิทธิภาพได้นั้นย่อมขึ้นกับความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เพราะความพึงพอใจในงานจะช่วยเพิ่มความสนใจในงานและเพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น ย่อมทำให้ผลผลิตสูงขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากเกิดความไม่พอใจในงานแล้ว ย่อมก่อให้เกิดผลเสียทำให้คนไม่สนใจ ไม่กระตือรือร้น ผลผลิตก็ตกต่ำ หน้าที่ของผู้บริหารก็คือ จะต้องรู้วิธีที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ เพื่อจะให้งานบรรลุเป้าหมายและผลผลิตของงานสูงขึ้น Herzberg กล่าวว่าปัจจัยอยู่ 2 ประการ ที่เป็นแรงจูงใจให้คนอยากทำงาน คือ ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น (Motivator Factors) และปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยสุข-อนามัย (Hygiene Factors) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (Kwasi Dartey-Baah, 2011)

ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น (Motivator Factors) เป็นปัจจัยภายนอก (ความต้องการภายใน) ของบุคคลที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfiers) เป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน มีอยู่ 5 ประการ คือ

1. ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นประสบผลสำเร็จอย่างดี สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับงาน และรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น
2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลในหน่วยงานหรือบุคคลอื่น ๆ ที่มาขอคำปรึกษา ซึ่งอาจแสดงออกในรูปการยกย่องชมเชย การให้กำลังใจ การแสดงความยินดีการแสดงออกที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ
3. ลักษณะของงาน (Work Itself) หมายถึง งานนั้นน่าสนใจ ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะทำตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพัง
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมายให้ดูแลงานใหม่ ๆ และมีอำนาจอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนชั้น การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น มีโอกาสได้ศึกษาต่อเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม ได้รับการฝึกอบรมดูงาน

การที่ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ก็เนื่องจากว่าความชื่นชมยินดีในผลงาน และความสามารถของตน ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง ดังนั้นผู้บริหารควรใช้ปัจจัยทั้ง 5 ประการข้างต้นต่อผู้ปฏิบัติงาน จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้และจูงใจให้คนตั้งใจทำงานจนสุดความสามารถ

ปัจจัยการธำรงรักษา (Maintenance Factors) หรือปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยภายนอกที่ป้องกันไม่ให้นักงงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน สอดคล้องกับฌีอูพัน์ เฮอร์นันท์ (2549) กล่าวว่า นอกจากองค์การจะต้องจ่ายค่าตอบแทนในรูปของค่าจ้างและเงินเดือนที่ตอบสนองต่อความสามารถและผลงานของพนักงานแล้ว องค์การยังต้องสามารถจูงใจเพื่อธำรงรักษาให้พนักงานคงอยู่และร่วมปฏิบัติงานกับองค์การได้อย่างเต็มความสามารถ ดังนั้นสวัสดิการและผลประโยชน์อื่น ๆ จะเป็นสิ่งทีนอกเหนือจากค่าจ้างแรงงานโดยตรงที่องค์การมอบให้แก่พนักงาน การเสนอสุขอนามัยไม่ใช่วิธีการจูงใจที่ดีที่สุดในทัศนะของ Herzberg แต่เป็นการป้องกันความไม่พอใจ ประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานหรือการขาดงานของพนักงาน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานและเป็นปัจจัยที่จะสามารถป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่

1. เงินเดือน (Salary) หมายถึง สิ่งตอบแทนการปฏิบัติงานในรูปเงินรวมถึงการเลื่อนขึ้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น เป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน
2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) หมายถึง ความน่าจะเป็นที่บุคคลจะได้รับควมก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ
3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation, Subordinate, Peers) หมายถึง ความมีสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี
4. สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับและนับถือของสังคม มีเกียรติและมีศักดิ์ศรี
5. นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ
6. สภาพการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ

7. ชีวิตส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง สภาพความเป็นอยู่ส่วนตัวที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น การไม่ถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ซึ่งห่างไกลครอบครัว

8. ความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน

9. การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) หรือการนิเทศงาน หมายถึง ความสามารถหรือความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาหรือผู้นิเทศงานในการดำเนินงานและการบริหารงาน สิ่งที่กำลังกล่าวมาทั้ง 9 ประการข้างต้น การทำให้พนักงานเกิดความพอใจถือเป็นการตอบสนองขั้นพื้นฐานเพื่อจะนำไปสู่การพัฒนาขั้นสูงขึ้น จนทำให้พนักงานเกิดความรักและความผูกพันต่อองค์กรต่อไป

2.2.4.4 ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)

J. Stacy Adams เป็นผู้พัฒนาทฤษฎีนี้ โดยมีพื้นฐานความคิดว่า บุคคลย่อมแสวงหาความเสมอภาคทางสังคมโดยพิจารณาผลตอบแทนที่ได้รับ (Output) กับตัวป้อน (Input) คือ พฤติกรรมและคุณสมบัติในตัวที่เขาใส่ให้กับงาน ความเสมอภาคจะมีเพียงใดขึ้นอยู่กับ การเปรียบเทียบการรับรู้ความสอดคล้องระหว่างตัวป้อนต่อผลตอบแทน (Perceived Inputs to Outputs) เมื่อเราทราบระดับการรับรู้ความเสมอภาคของบุคคลใด ก็สามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานของเขาได้ (Adams, 1963)

ทฤษฎีความเสมอภาคอธิบายว่า บุคคลจะเปรียบเทียบตัวป้อนของเขากับผลตอบแทนที่ได้รับ กับบุคคลอื่นที่ทำงานประเภทเดียวกัน ซึ่งอาจเป็นเพื่อนร่วมงานคนใดคนหนึ่ง หรือกลุ่มพนักงานที่ทำงานในแผนกเดียวกันหรือต่างแผนก หรือแม้แต่บุคคลใดในความคิดของเขาก็ได้ ว่ามีความเสมอภาคหรือเท่าเทียมกันหรือไม่ ซึ่งตัวป้อนและผลตอบแทนนั้นเป็นการรับรู้หรือความเข้าใจของเขาเอง ไม่ใช่ความเป็นจริง แม้ความเป็นจริงจะมีความเสมอภาค แต่เขาอาจรับรู้ว่าไม่เสมอภาคก็ได้ ดังนั้น ในการปฏิบัติต่อพนักงาน หัวหน้างานจะต้องทำให้เขารับรู้ว่าเขาได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม มีความเสมอภาคเท่าเทียมกับคนอื่นเมื่อเปรียบเทียบตัวเองกับคนอื่น พนักงานส่วนมากมักประเมินว่าตนเองทำงานหนักและทุ่มเทในการปฏิบัติงานมากกว่าคนอื่น ขณะเดียวกันก็มักคิดว่าคนอื่นได้รับผลตอบแทนสูงกว่าตน เขาจะพอใจในการทำงานและมีแรงจูงใจในการทำงาน สูงตรงเท่าที่เขายังรับรู้ว่ามีเสมอภาคเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่น แต่ถ้าพนักงานพบว่าผู้ที่ทำงานในระดับเดียวกับเขาได้รับผลตอบแทนสูงกว่าเขา หรือได้รับผลตอบแทนเท่ากันแต่ทำงานน้อยกว่า ความพอใจและแรงจูงใจในการทำงานจะน้อยลง เมื่อใดที่พนักงานเกิดการรับรู้ความไม่เสมอภาค เขาจะพยายามทำให้เกิดความเสมอภาคโดยการลดระดับตัวป้อนหรือไม่ก็เรียกร้องผลตอบแทนเพิ่มขึ้น การเปรียบเทียบตัวเองกับผู้อื่นที่ทำงานในระนาบเดียวกัน ทำให้เกิดการรับรู้ 3 แบบ คือ (Stecher and Rosse, 2007)

1. ผลตอบแทนเหมาะสม (Equitably Rewarded) พนักงานรับรู้ว่าตัวป้อนและผลตอบแทนมีความเหมาะสมกัน แรงจูงใจยังคงมีอยู่ เชื่อว่าคนอื่นที่ได้ผลตอบแทนสูงกว่าเป็นเพราะเขามีตัวป้อนที่สูงกว่า เช่น มีการศึกษาและประสบการณ์สูงกว่า เป็นต้น

2. ผลตอบแทนต่ำไป (Underpayment Inequity) เมื่อพนักงานคนใดรับรู้ว่าคุณได้รับผลตอบแทนต่ำไป เขาจะพยายามลดความไม่เสมอภาคด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น พยายามเพิ่มผลตอบแทน (เรียกร้องค่าจ้างเพิ่ม) ลดตัวป้อน (ทำงานน้อยลง มาสายหรือขาดงานบ่อยครั้ง พักครั้งละนาน ๆ ฯลฯ) อ้างเหตุผลให้ตัวเอง เปลี่ยนแปลงตัวป้อนหรือผลตอบแทนของคนอื่น (ให้ทำงานมากขึ้น หรือรับค่าจ้างน้อยลง) เปลี่ยนงาน (ขอย้ายไปฝ่ายอื่น ออกไปหางานใหม่)

3. ผลตอบแทนสูงไป (Overpayment Inequity) การรับรู้ว่าคุณได้รับผลตอบแทนสูงไป ไม่มีปัญหาต่อพนักงานมากนัก แต่อย่างไรก็ตาม พบว่าพนักงานมักจะลดความไม่เสมอภาคด้วยวิธีเหล่านี้ คือ เพิ่มตัวป้อน (ทำงานหนักขึ้น และอุทิศเวลามากขึ้น) ลดผลตอบแทน (ยอมให้หักเงินเดือน) อ้างเหตุผลให้ตัวเอง (เพราะมันเก่ง) พยายามเพิ่มผลตอบแทนให้ผู้อื่น (เขาควรได้รับเท่าฉัน) ผลการวิจัยเพื่อทดสอบทฤษฎีความเสมอภาคมีความยุ่งยาก เพราะเราไม่อาจทราบได้แน่ชัดว่ากลุ่มอ้างอิงที่บุคคลใช้เปรียบเทียบนั้นคือใคร และความรู้สึกหรือการรับรู้ในความเสมอภาคของเขาเป็นอย่างไร แต่ทฤษฎีนี้ก็ยังมีประโยชน์ถ้าหากนำไปใช้อย่างรอบคอบเพื่อสร้างให้พนักงานเห็นว่าหัวหน้างานมีความเสมอภาค เช่น ต้องไม่โปรดปรานคนใดเป็นพิเศษโดยละเอียดต่อคนอื่น ๆ การให้ผลตอบแทนหรือรางวัลต้องมีความเหมาะสม พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีมีคุณภาพสูงต้องได้รับการตอบแทนหรือรางวัล ซึ่งสอดคล้องกับ ปราชญา กล้าผจญ และ พอลา บุตรสุทธีวงศ์ (2550) กล่าวว่า ระบบบริหารค่าตอบแทน มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรเนื่องจากเป็นตัวกระตุ้นสร้างแรงจูงใจแก่พนักงานให้พวกเขาทุ่มเทความรู้ความสามารถต่าง ๆ ที่มีอยู่ลงไปปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ด้วยความรัก ความผูกพัน ความเชื่อมั่นที่มีต่อองค์กรนั้น ๆ อย่างแท้จริง โดยพนักงานต้องมีความเข้าใจในเรื่องการใช้ความสามารถของเขา ซึ่งสอดคล้องกับ (Gibson, Ivancevich, & Dannelly, 1997) กล่าวว่า การให้รางวัลเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งเสริมให้เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร โดยเฉพาะจากรางวัลภายในซึ่งเป็นคุณค่าหรือความผูกพันของพนักงานที่ได้รับ นอกจากนี้ทฤษฎีความเสมอภาค พิจารณาองค์ประกอบของสิ่งที่นำเข้า (Inputs) กับผลลัพธ์ (Outputs) ของบุคคล เปรียบเทียบกับความเสมอภาค และเน้นศึกษาแรงจูงใจที่แสดงออกจากมิติด้านทัศนคติ (เรื่องความพึงพอใจ) และพฤติกรรม (เรื่องการปฏิบัติงาน) แต่กระนั้น กลุ่มทฤษฎีการจูงใจที่เน้นในด้านกระบวนการจูงใจ ยังได้รับความสนใจนำมาศึกษาในแง่ของการนำไปใช้ทำนายและควบคุมพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรไม่แพ้หลายมากนัก Adam ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความพอใจของคนงานเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนว่า เกี่ยวข้องกับระดับของการเรียนรู้ (Perceptions) ว่าใน

อัตราระหว่างสิ่งที่เขาได้รับจากงาน (Output) กับสิ่งที่เขาอุทิศให้ในการทำงานนั้น (Input) เหมาะสมเสมอภาคกันหรือไม่ทฤษฎีความเสมอภาคนี้ จะเป็นสิ่งที่ความรู้สึกและมองในเชิงเปรียบเทียบ ความรู้สึก (Feeling) หรือการรับรู้ (Perceptions) ของแต่ละบุคคลจะเกิดขึ้นจากการที่บุคคลนั้นประเมินศักยภาพในการทำงานของตนกับค่าจ้างที่ได้รับ และแน่นอน ความรู้สึกเหล่านี้ย่อมได้รับอิทธิพลจากบรรทัดฐาน (Norms) ภายในองค์กร และกลุ่มวิชาชีพด้วย ซึ่งความรู้สึกว่าตนเองได้รับความเสมอภาคหรือไม่เสมอภาคเมื่อเปรียบเทียบกับคนอื่น จากทฤษฎีความเสมอภาค จะเห็นได้ว่าหากองค์กรหรือหัวหน้างานมีการปฏิบัติงานที่ยุติธรรมและสามารถแสดงให้เห็นพนักงานทุกคนได้รับรู้ในสิ่งที่ทำ ไม่ว่าจะเป็นการจ่ายค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงินก็ตาม ไม่ว่าจะจ่ายค่าตอบแทนที่สูงหรือต่ำ หากมีความเสมอภาคและยุติธรรมแล้ว สิ่งที่จะตามมาก็คือ ประสิทธิภาพของงานเพราะทุกคนจะให้ความร่วมมือและทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและพัฒนาไปสู่ความรักความผูกพันต่อองค์กรในที่สุด

2.2.4.5 ทฤษฎีความคาดหวังของ Victor H. Vroom (Expectancy Theory)

Vroom (1964) ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงาน เรียกว่า VIE Vroom ซึ่งได้รับความนิยมอย่างสูงในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน ดังนี้ $V = Value$ หมายถึง ระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคลในเป้าหมายรางวัล กล่าวอีกในหนึ่งก็คือ คุณค่าหรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น $I = Instrumentality$ หมายถึง ความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ (Outcomes) หรือรางวัล ระดับที่ 1 ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ 2 หรือรางวัลอีกอย่างหนึ่ง $E = Expectancy$ หมายถึงความคาดหวังถึงสิ่งที่เป็นไปได้ของการได้ผลลัพธ์หรือรางวัล ที่ต้องการเมื่อเกิดพฤติกรรมบางอย่าง เช่น การดูหนังสือให้มากขึ้นจะทำให้ได้คะแนนดีจริงหรือ Vroom ได้กล่าวถึง ปัจจัย 3 ประการที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ความเชื่อ ความคาดหวังของบุคคลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามและประสิทธิภาพของงาน โดยถ้าบุคคลเชื่ออย่างแรงกล้าว่าเข้าสามารถทำงานได้สำเร็จเขาก็จะพยายามและเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

2. ผลตอบแทน เป็นความคาดหวังของบุคคลที่ว่าเมื่อเขาทำดีแล้วจะได้รับสิ่งตอบแทน

3. การรับรู้คุณค่า บุคคลแต่ละคนจะให้คุณค่าให้ความสำคัญแตกต่างกัน การจูงใจคนต้องรู้ว่าเขาให้คุณค่าและความสำคัญต่อสิ่งใดแล้วจูงใจด้วยสิ่งนั้นเขาจะใช้ความพยายามในการทำงาน มากหรือน้อยอยู่ที่การเห็นคุณค่าของสิ่งจูงใจ

สรุปได้ว่า ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom มีผลต่อการปฏิบัติงานซึ่งจะได้รับผลกระทบ โดยตรงจากสิ่งที่เขาคาดหวังว่าจะเกิดขึ้นกับเขาอาจจะเป็นรางวัลหรือการลงโทษก็ได้

ดังนั้นการที่จะทำความเข้าใจเรื่องการจูงใจ จำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงการรับรู้ของปัจเจกบุคคล (Individual) ว่าเขาทำสิ่งนี้แล้วจะคุ้มค่าหรือไม่ ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะมีความคาดหวังไม่เท่ากัน ผู้บริหารสามารถนำทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom ไปวิเคราะห์การทำงานของพนักงานได้ หากพนักงานมีความต้องการหรือความคาดหวังสูงและได้รับการตอบสนองจากองค์กร ระดับขวัญและกำลังใจก็จะสูงตามไปด้วยจนนำไปสู่ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

2.2.5 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร มีนักวิชาการต่าง ๆ รวมทั้งสถาบันที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มีชื่อเสียงได้ศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยในแต่ละปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมักเป็นผลมาจากการทำการศึกษาวิจัยของแต่ละคนแต่ละหน่วยงาน ซึ่งแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมของธุรกิจนั้น ๆ เช่น ลักษณะขององค์กร สภาพแวดล้อมขององค์กร ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม เชื้อชาติ เป็นต้น (สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549) โดยพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จซึ่งครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงานที่ทำ ความสุขในการทำงาน หรือคุณภาพชีวิตในการทำงาน Ruyle, Eichinger and De Meuse (2009) ได้ระบุ 11 ปัจจัยหลักที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกัน (Strategic Alignment) พนักงานที่ทำงานโดยมุ่งเน้นไปในทิศทางเดียวกับที่องค์กรได้วางเป้าหมายเอาไว้
2. ความน่าเชื่อถือในผู้นำระดับสูง (Trust in Senior Leadership) พนักงานเชื่อมั่นในความไว้วางใจและปฏิบัติตามผู้นำ
3. ความสัมพันธ์การทำงานกับผู้จัดการโดยตรง (Immediate Manager Working Relationship) คุณภาพของทีมผู้บริหารจะผลกระทบโดยตรงต่อผลการดำเนินงานและการรักษาของพนักงาน
4. วัฒนธรรมกลุ่มเพื่อน (Peer Culture) ความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพของเพื่อน ของทีม นำไปสู่การมีส่วนร่วมอย่างมาก พนักงานที่มีประสิทธิผลและเสริมประสิทธิภาพองค์กร
5. มีอิทธิพลต่อบุคคล (Personal Influence) การที่ได้ยอมรับ โดยพนักงานรู้สึกว่าคุณสามารถที่จะนำเสนอแนวความคิดใหม่ ๆ มุ่งมั่นที่จะทำให้ดีขึ้น แม้ว่าจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ก็ตาม
6. ลักษณะของอาชีพของฉัน (Nature of my Career) อธิบายให้พนักงานเห็นถึงเส้นทางอาชีพที่มีความหมายที่จะสร้างแรงบันดาลใจและให้พวกเขามีความหลากหลายของโอกาสที่จะเติบโตไปพร้อมกับการพัฒนาและนำไปสู่เป้าหมายของพวกเขา

7. สนับสนุนอาชีพ (Career Support) การให้พนักงานมีโอกาสที่จะพัฒนาผ่านการมอบหมายงานหรืองานที่สำคัญ

8. ลักษณะของงาน (Nature of the Job) การให้พนักงานมีงานที่ได้รับการออกแบบมาเพื่อท้าทายพวกเขา โดยให้พนักงานสามารถใช้ทักษะและประสบการณ์ที่พวกเขามีอยู่

9. โอกาสในการพัฒนา (Development Opportunities) การให้พนักงานไม่เพียง แต่มีโปรแกรมการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ แต่ยังมีโอกาสที่จะฝึกทักษะที่ได้มาใหม่ของพวกเขาและความรู้เกี่ยวกับงานที่อยู่ภายใต้การจับตามองและยังมีโอกาสที่จะเรียนรู้จากคนอื่น ๆ ที่อยู่นอกโปรแกรมการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ

10. กล่าวถึงสิ่งที่พนักงานทำ (Employee Recognition) การกล่าวถึงพนักงานในกรณีที่มีผลงานที่ดี หรือมีการปรับปรุงที่ดีขึ้น โดยต้องแสดงถึงการรับรู้อย่างจริงจังและทันเวลา

11. จ่ายผลตอบแทนอย่างเป็นธรรม (Pay Fairness) กระตุ้นให้พนักงานโดยการใช้จ่ายอย่างเป็นธรรมที่เชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานและประเภทของบริษัท

ในการศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์การรวมทั้งแนวโน้มด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นการศึกษาที่มีการจัดทำโดยสมาคมการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในหลายประเทศ เช่น ในสหรัฐอเมริกา SHRM (Society of Human Resource Management) ทำการศึกษาแนวโน้มงานด้านทรัพยากรมนุษย์ผ่านการสำรวจ On-line และการจัดอภิปรายกลุ่ม (Panel Discussion) เป็นประจำทุกสองปี ในประเทศสหราชอาณาจักรและยุโรป CIPD (The Chartered Institute of Personnel and Development) ทำการศึกษาแนวโน้มงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในสหราชอาณาจักรและยุโรป นอกจากนี้ ยังมีบริษัทที่ปรึกษาจำนวนมากที่จัดทำการศึกษาแนวโน้มด้านทรัพยากรมนุษย์รายด้านด้านความผูกพันของพนักงาน เป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจอย่างมากทั้งจากนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคนี้ ถึงแม้ว่า การศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันจะมีจำนวนมาก แต่ก็แตกต่างกันทั้งในเรื่องของแนวคิดและรูปแบบการสร้าง ความผูกพัน ดังนั้น แนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การจึงยังไม่มีรูปแบบที่สำเร็จ

อย่างไรก็ตาม บริษัทที่ปรึกษาด้านฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ระดับโลกมีการนำเสนอผลการศึกษเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์การอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในเว็บไซต์ vault.com ได้ทำการจัดอันดับบริษัทที่ปรึกษาในระดับโลก สำหรับปี ค.ศ. 2014 โดยตารางที่ 2.1 นำเสนอ 10 อันดับแรกของบริษัทที่ปรึกษาทางด้านการจัดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก และผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลแนวทางในการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การของอันดับ 1 ถึง 4 ซึ่งถือได้ว่าได้เปอร์เซ็นต์สูงสุด 4 อันดับแรก ได้แก่ Mercer Consulting Office , Hay Group Consultancy, Aon Hewitt's, และ Towers Watsons (TWR) ตามลำดับ

ตารางที่ 2.1 2014 Rank of Top Ten HRM Consultancies in Asia Pacific

2014 Rank	Company	% of Votes
1	Mercer Limited Asia	56.00
2	Hay Group Asia	52.36
3	Aon Hewitt Asia	36.00
4	Towers Watson Asia	20.00
5	McKinsey & Company Asia	13.45
6	The Boston Consulting Group, Inc. Asia	9.82
7	Deloitte (Asia Consulting Practice)	8.36
8	Bain & Company Asia	8.00
9	Accenture Asia	7.64
10	EY (Ernst & Young) Consulting Practice Asia	6.18

1. Mercer Consulting Group

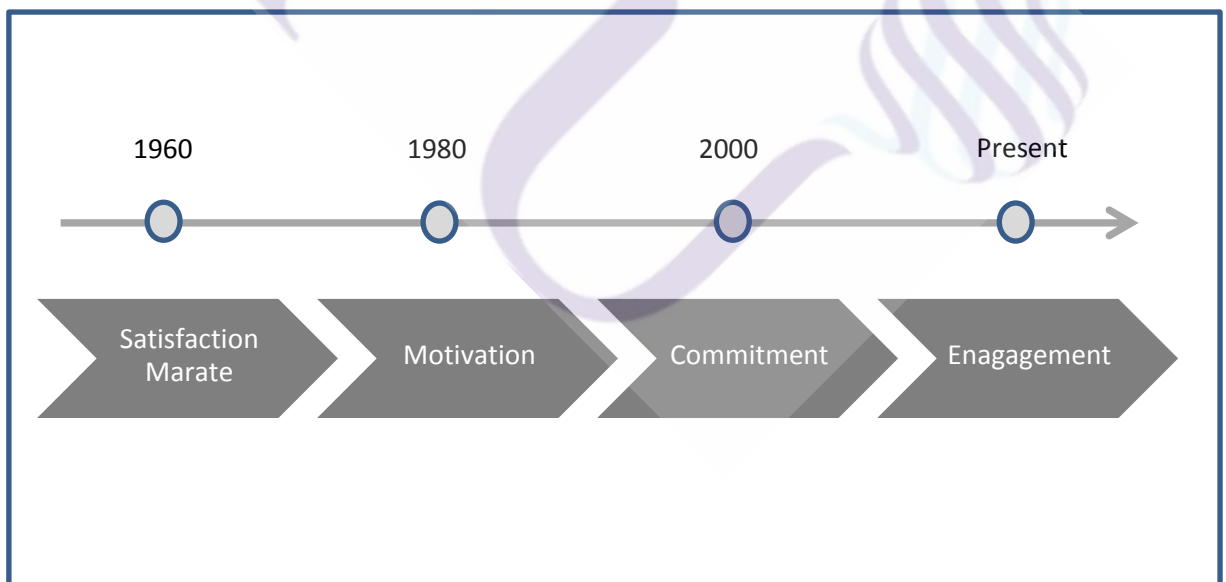
Mercer Consulting Group ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ Employee Engagement และได้ข้อสรุปว่า Employee Engagement เป็นวิวัฒนาการที่จุดเริ่มต้นอยู่ที่ความพึงพอใจของพนักงาน โดย Mercer ได้แบ่งวิวัฒนาการดังกล่าวออกเป็น 4 ยุค ตามการเปลี่ยนแปลงของโลกในทุก ๆ 2 ทศวรรษ ดังนี้

ทศวรรษที่ 1960 เป็นยุคที่องค์กรและงาน HR มุ่งสร้างความพึงพอใจและขวัญกำลังใจ (Satisfaction and Morale) ในการทำงานของพนักงานแต่ละคน เนื่องจากการทำให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจในองค์กรและสนุกกับงานที่ทำ จะส่งเสริมให้พนักงานแต่ละคนสร้างผลงานที่ดี

ทศวรรษที่ 1980 เป็นยุคที่ต้องยกระดับความพึงพอใจและขวัญกำลังใจของพนักงานให้สูงขึ้น จนกลายเป็นแรงจูงใจ (Motivation) ให้เกิดความทุ่มเทและพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากขวัญกำลังใจและความพึงพอใจโดยลำพังไม่เพียงพอที่จะกระตุ้นให้พนักงานพยายาม และทุ่มเทให้แก่การทำงานหนักอย่างเต็มที่เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ยากและท้าทายขององค์กร

ทศวรรษที่ 2000 เป็นยุคที่เรียกกันว่า Y2K ซึ่งเป็นการก้าวเข้าสู่สหัสวรรษใหม่ของโลก และเป็นยุคที่ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว รวมทั้งการแข่งขันทางธุรกิจมีความรุนแรงมากขึ้น การทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจ มุ่งมั่นและพยายามทุ่มเทให้แก่การทำงานของ ตน เพื่อผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ยากขึ้น มีความสำคัญมากขึ้น และเป็นสิ่งที่องค์กรต้อง ดำเนินอย่างต่อเนื่องต่อไป นอกจากนี้ องค์กรยังต้องทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในอนาคต ขององค์กร และอยากเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จนเกิดเป็นร่วมแรงร่วมใจในการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เป้าหมายต่าง ๆ ขององค์กรบรรลุผล (Commitment) จึงเป็นยุคที่เน้นการทำงานเป็นทีมและ การสร้างผลงานร่วมกันเป็นทีม โดยเฉพาะการร่วมกันผลักดันให้เป้าหมายขององค์กร (Corporate Goals) บรรลุผล

ยุคปัจจุบัน เป็นยุคที่องค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก การรักษาคณเฑาะและพนักงานที่มีศักยภาพสูงให้ทุ่มเททำงาน เพื่อสร้างขีด ความสามารถเชิงการแข่งขันขององค์กรให้ดำรงอยู่อย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งที่ผู้บริหารของทุกองค์กร มีอาจะละเลย การแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงมากขึ้น ทำให้องค์กรจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายที่ยาก และท้าทายยิ่งขึ้นและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมยิ่งขึ้น ดังนั้น การทำให้พนักงานรู้สึกรักผูกพัน กับองค์กร (Engagement) ยินดีที่จะทำงานหนักมากขึ้น และพร้อมที่จะทำทุกวิถีทางเพื่อผลักดันให้ พันธกิจที่ยากและท้าทายขององค์กรบรรลุผลจึงเป็นภารกิจสำคัญของผู้บริหารทุกองค์กร



ภาพที่ 2.2 แนวคิดของ Mercer เกี่ยวกับวิวัฒนาการจาก Satisfaction มาสู่ Engagement

ที่มา: Brenda Wilson, Employee Engagement “What managers need to know?”, Mercer 2008

ผลการวิจัยของ Mercer (2011) พบว่า องค์กรต้องพยายามกระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรจะต้องพยายามสร้างให้พนักงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจต่อองค์กร และพยายามสร้างให้พนักงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจมากขึ้นเรื่อย ๆ จนกลายเป็นความรักความผูกพันต่อองค์กร ในที่สุด แต่การทำดังกล่าว มิใช่เรื่องง่าย ซึ่ง Mercer ได้แบ่งระดับความรู้สึกดังกล่าวออกเป็น 4 กลุ่ม โดย Mercer ได้เสนอแนะในแต่ละกลุ่ม ดังนี้

1) Satisfied โดยกลุ่มนี้จะเป็นระดับที่พนักงานมีความพึงพอใจต่อองค์กร จะสามารถทำงานได้ด้วยตนเอง ซึ่งพนักงานกลุ่มนี้ก็จะมุ่งมั่นที่จะทำงานของตนเองเพียงอย่างเดียว ซึ่งอาจจะละเลยกับการทำงานเป็นกลุ่มหรือทีม ดังนั้น องค์กรอาจจะต้องพยายามหาเครื่องมือในการทำงานอย่างเพียงพอ เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกพึงพอใจและสร้างผลงานที่ดีต่อ ๆ ไป อาทิ เช่น การให้รางวัลที่เหมาะสม การชื่นชมผลงาน แต่การที่จะให้พนักงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจกับองค์กรมากยิ่งขึ้นไป องค์กรจะต้องพยายามสร้างให้เกิดระดับความรู้สึกขั้นสูงต่อไป

2) Motivate ซึ่งเป็นระดับความรู้สึกที่สูงกว่าความพึงพอใจ โดยเชื่อว่า หากพนักงานที่มีแรงจูงใจ (Motivate) จะพยายามทุ่มเทให้การทำงานมากกว่า พนักงานในกลุ่ม Satisfied แต่ก็ยังมีเป้าหมายในการทำงานของตนมากกว่าการทำงานเป็นทีม ซึ่งองค์กรจะต้องพยายามมอบหมายงานที่มีความท้าทายและมีความสำคัญ โดยต้องชี้แจงและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนแต่ต้องให้อยู่ในวิสัยที่พนักงานกลุ่มนี้มีความสามารถทำได้ และมีการประเมินผลอย่างเป็นธรรม มีการพัฒนาทักษะและช่วยการแก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการสร้างผลงาน ซึ่งจะช่วยให้พนักงานกลุ่มนี้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น

3) Committed ถือเป็นระดับความรู้สึกที่สูงกว่าแรงจูงใจ โดยพนักงานจะมีความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความเชื่อมั่นในองค์กรและมุ่งมั่นต่อการสร้างผลงานที่ดีเลิศให้กับองค์กร และมีความเชื่อว่าเมื่อพวกเขาเจออุปสรรค องค์กรจะสามารถช่วยให้พนักงานสามารถผ่านอุปสรรคเหล่านั้นไปได้ ดังนั้นองค์กรจะต้องพยายามทำให้พนักงานกลุ่มนี้รับรู้ถึงความสำเร็จและอุปสรรคต่าง ๆ ที่องค์กรเผชิญ พร้อมทั้งแสดงให้เห็นถึงว่าพนักงานกลุ่มนี้มีบทบาทในสิ่งเหล่านั้น ซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพราะฉะนั้นองค์กรจะต้องพยายามมอบหมายงานที่ท้าทายและความรับผิดชอบที่สูงขึ้นรวมถึงการยกย่องและให้รางวัล นอกจากนี้ก็ต้องรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะใหม่ ๆ จากพนักงานกลุ่มนี้

4) Advocate ซึ่งถือเป็น ความผูกพัน (Engagement) ในระดับสูงของ Mercer's Engagement Model โดยพนักงานกลุ่มนี้จะมองว่าความสำเร็จขององค์กรก็คือความสำเร็จของตน

พนักงานกลุ่มนี้จะทุ่มเทให้แก่งานอย่างเต็มที่และเต็มใจที่จะทำงานเกินกว่าขอบเขตที่ได้รับผิดชอบ มีมุมมองต่อองค์การทั้งผลิตภัณฑ์และบริการในแง่ดี และพยายามจะเชิญชวนหรืออธิบายให้บุคคลอื่น ๆ ได้รับทราบถึงสิ่งที่ดีขององค์การ ผลการวิจัยพบว่า ทุกองค์การต่างยอมรับว่าผลงานของพนักงานกลุ่มนี้ ดีกว่า พนักงานในกลุ่มอื่น ๆ หลายเท่า

นอกจากนี้ Mercer ยังได้นำเสนอปัจจัยสำคัญที่ช่วยผลักดันให้เกิดความผูกพัน (Engagement) ในองค์การซึ่งมีทั้งหมด 4 ปัจจัย ได้แก่ ลักษณะของงานและโอกาสเติบโตในงาน (The Work Itself) หมายถึงการมอบหมายให้พนักงานได้รับผิดชอบงานที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับ พันธกิจ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และความสำเร็จต่าง ๆ ขององค์การ ด้วยวิธีการต่าง ๆ อาทิเช่น การโยกย้าย (Job Rotation) การเพิ่มความรับผิดชอบ (Job Enrichment) ซึ่งรวมไปถึงการพัฒนาให้พนักงานมีความรู้ทักษะที่สูงขึ้นเพื่อให้สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายดังกล่าวได้ รวมทั้งการเลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสมและเป็นธรรม ซึ่งจะก่อให้เกิดพนักงานเกิดความผูกพัน นอกจากนี้จะทำให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานแล้ว พนักงานยังรู้สึกว่ามีคุณค่าและเกิดความภาคภูมิใจและเต็มใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจต่อผู้บริหารระดับสูงหรือผู้นำขององค์การ (Confidence and Trust in Leadership) เป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่สำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ ซึ่งผลการวิจัยของ Mercer พบว่าผู้บริหารระดับสูงขององค์การที่สามารถทำให้พนักงานมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างผลงานของตนกับกลยุทธ์ขององค์การ จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การมากกว่าผู้บริหารที่ไม่สามารถทำให้พนักงานเห็นถึงความเชื่อมโยงดังกล่าวได้ นอกจากนี้ การทำงานที่โปร่งใสของผู้บริหารก็เป็นปัจจัยในการสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นเช่นเดียวกัน การให้รางวัลและการยกย่องเชิดชู (Recognition and Rewards) งานวิจัยของ Mercer พบว่า การให้ความชื่นชมและให้รางวัลต่อผลงานของทีมและรายบุคคล เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ความผูกพันของพนักงานเพิ่มขึ้น มากกว่า “ตัวเงิน” ดังนั้นรางวัลที่ดีที่สุดที่ช่วยให้พนักงานเกิดความผูกพัน จึงเป็นการให้รางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ว่าตัวเงินในลักษณะที่ผสมผสานกัน เช่น การยกย่องชื่นชมพนักงานที่สร้างผลงานที่ดีและการให้ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ซึ่งแนวคิดของ Mercer สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัย หรือ Two-Factors Theory ของ Frederick Herzberg ที่จำแนกรางวัลเป็น 2 ประเภทคือ รางวัลภายใน (Intrinsic Rewards) ซึ่งหมายถึงลักษณะงาน ความก้าวหน้าในงาน ค่ายกย่องเชิดชู เป็นต้น กับรางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) ซึ่งหมายถึง เงินเดือน นโยบาย ขององค์การ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เป็นต้น โดย Herzberg อธิบายว่า ปัจจัยที่ทำให้บุคคลพึงพอใจและเกิดแรงจูงใจในการทำงาน คือ รางวัลภายใน ส่วนรางวัลภายนอกเป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พอใจ ดังนั้น องค์การต้องให้รางวัลภายนอกที่สอดคล้องกับความคาดหวังของพนักงานเพื่อป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พอใจ และจูงใจ

พนักงานด้วยรางวัลภายใน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับพนักงาน ปัจจัยสุดท้ายที่ Mercer เสนอได้แก่ การสื่อสารภายในองค์กร (Organizational Communication) Mercer พบว่า ระบบการสื่อสารจะมีประสิทธิภาพและเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรสูงขึ้นคือ ระบบการสื่อสารแบบสองทาง กล่าวคือ จะมีการสื่อสารทั้งจากผู้บริหารระดับสูงถึงพนักงาน และการรับข้อมูลจากพนักงานที่สื่อสารไปยังผู้บริหารอย่างทันทั่วถึง ซึ่งองค์กรจะต้องมีการฝึกอบรม และพัฒนาให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีความสามารถในการสื่อสารเรื่องต่าง ๆ กับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะเป็นการชี้แจง การแนะนำในการทำงาน รวมไปถึงการให้ Feedback เพื่อให้พนักงานทราบ ผลปฏิบัติงานของตนและปรับปรุงตนเองให้ดียิ่งขึ้นไป โดยเฉพาะทาง HR จะต้องพยายามที่จะ สร้างช่องทางการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเอื้ออำนวยให้การสื่อสารภายในองค์กรเป็นไปด้วยความสะดวกและรวดเร็ว อาทิ การประชุม จดหมายเวียน E-mail, Internet, Facebook, Line เป็นต้น

2. Hey Group

Hey Group เป็นอีกหนึ่งบริษัทด้านการให้คำปรึกษาด้านการบริหารจัดการองค์กรระดับโลก โดย Hey Group ได้กล่าวว่า การสร้างความผูกพันต่อองค์กร โดยเฉพาะการรักษาผู้มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กร ไปนาน ๆ นั้นเป็นสิ่งสำคัญในทุกองค์การต้องการ ในขณะที่ตลาดแรงงานก็มีการแข่งขันสูงซึ่งส่งผลให้อัตราการย้ายงานสูงขึ้นเช่นกัน การรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูงไว้จึงเป็นเรื่องที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ ผู้นำในองค์กรที่ประสบความสำเร็จตระหนักว่าผู้มีศักยภาพสูงขององค์กรนั้นทำงานเพื่อองค์กรด้วยความเต็มใจ ไม่ใช่เพราะถูกบังคับ ดังนั้น องค์กรจึงควรปฏิบัติต่อเขาเหล่านั้นเหมือนเป็นผู้ที่ทุ่มเทและเสียสละต่อองค์กร โดยไม่ได้คำนึงถึงเพียงภาวะตลาดทั่วไปเท่านั้น

แม้ผลตอบแทนมักจะเป็นปัจจัยหลักที่พนักงานคำนึงถึงเมื่อกำลังพิจารณางานใหม่ แต่ก็ยังไม่ใช่ปัจจัยที่สามารถรักษามือที่มีศักยภาพสูงได้ในระยะยาว ถึงกระนั้นกลยุทธ์การรักษาบุคลากรขององค์กรส่วนใหญ่ก็ยังมุ่งที่ผลตอบแทนอยู่ อาทิเช่น โบนัสระยะยาว การให้สิทธิซื้อหุ้น เป็นต้น องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการรักษาและจูงใจผู้มีศักยภาพสูงขององค์กร โดยมุ่งเน้นไปที่สองประเด็นหลัก ประเด็นแรก คือการเพิ่มความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร และประเด็นที่สองคือการพัฒนาระบบที่สามารถสนับสนุนการทำงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อปลูกฝังความผูกพันที่มีต่อองค์กรให้อยู่ในระดับสูง องค์กรอาจมองทางเลือกอื่นนอกจากผลตอบแทนในรูปแบบของเงินให้มากขึ้น อาทิเช่น โอกาสการเติบโตในหน้าที่การงาน การมอบหมายหน้าที่การทำงานที่มีความสำคัญ การฝึกอบรม และการให้คำชื่นชม และเพื่อให้สิ่งเหล่านี้ประสบความสำเร็จ องค์กรควรสร้างความชัดเจนในการเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานและ

ผลตอบแทน รวมทั้งผลการประเมินต้องสะท้อนถึงการให้ผลตอบแทนและความก้าวหน้าในสายอาชีพด้วย

ผลการวิจัยจาก Hey Group แสดงให้เห็นว่าการมีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเพียงอย่างเดียวนั้น ไม่ได้ช่วยยืนยันความมีประสิทธิภาพขององค์กร แม้องค์กรหลายแห่งจะมีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในระดับสูง แต่ผลการปฏิบัติงานขององค์กรก็ยังไม่อยู่ในระดับที่คาดหวัง “แม้ในหลายองค์กรจะมีการทำการสำรวจความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน แต่ก็พบว่าคะแนนความผูกพันนั้นยังไม่มีเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร” สิ่งที่ขาดไปคือการสนับสนุนพนักงานเพื่อให้พนักงานที่มีแรงจูงใจเหล่านั้นสามารถทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ อันที่จริงแล้วผลการวิจัยของเราได้ระบุว่าองค์กรที่ถูกจำแนกอยู่ในกลุ่มองค์กรที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูงมีการเติบโตทางด้านรายได้สูงกว่าองค์กรในกลุ่มที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำกว่าถึง 2.5 เท่า อย่างไรก็ตาม องค์กรที่ทั้งความผูกพันต่อองค์กรและการสนับสนุนพนักงานอยู่ในระดับสูงนั้นมีการเติบโตทางด้านรายได้สูงกว่าถึง 4.5 เท่า แต่คุณจะมีใจได้อย่างไรว่าองค์กรกำลังทำหน้าที่สนับสนุนพนักงานได้อย่างดีที่สุด

ลำดับแรก ต้องแน่ใจว่าได้มอบหมายงานแต่ละงานให้กับพนักงานที่เหมาะสมกับงานนั้น ๆ ที่สุด เพราะการมอบหมายงานที่ไม่เหมาะสมกับพนักงานสามารถทำให้พนักงานขาดแรงจูงใจซึ่งทำให้ไม่สามารถทำงานให้ได้ผลลัพธ์อย่างที่องค์กรคาดหวัง การบริหารจัดการผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสูงนั้น ผู้นำต้องพิจารณาถึงความสามารถของพนักงานที่เหมาะสมกับคุณสมบัติที่งานนั้น ๆ ต้องการ อีกทั้งผู้นำจำเป็นต้องคำนึงถึงขอบเขตของงานนั้นว่าสามารถถึงความสามารถที่โดดเด่นของพนักงานออกมาได้ และใช้สิ่งเหล่านั้นให้เป็นประโยชน์มากที่สุด และผู้นำยังจำเป็นต้องจัดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน เช่น งานที่ไม่จำเป็นหรือซ้ำซ้อน ทั้งนี้เพื่อสร้างความมั่นใจว่าบรรยากาศในการทำงานสนับสนุนการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง

สุดท้าย องค์กรจำเป็นต้องเข้าใจและสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ซึ่งประโยชน์ของบรรยากาศในการทำงานที่ดีมักถูกทะเลาะ หากแต่ผลการวิจัยของ Hey Group แสดงให้เห็นว่าบรรยากาศในการทำงานมีผลต่อผลประกอบการทางธุรกิจถึงร้อยละ 30 ในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีนั้น ผู้นำต้องมีทักษะที่เหมาะสมในการสร้างความผูกพันและสนับสนุนพนักงาน โดยเหล่าผู้นำต้องเข้าใจวิธีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่พนักงานในการทำงานแต่ละชิ้น เพื่อที่พนักงานจะได้รู้สึกเป็นผู้รับผิดชอบและได้ตัดสินใจในงานนั้น หากสามารถทำได้องค์กรจะสามารถดึงศักยภาพของพนักงานออกมาได้มากที่สุด ซึ่งพนักงานเหล่านี้จะเป็นผู้ที่พร้อมทุ่มเทและเสียสละเพื่อความสำเร็จขององค์กรนั้น ๆ และผลักดันองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขันที่สูงกว่าคู่แข่ง

Hey Group ยังพบว่าสิ่งที่จะต้องพิจารณาในการสร้างความผูกพันและสร้างแรงจูงใจของพนักงานประกอบไปด้วย 6 ขั้นตอนดังนี้

1. สื่อสารอย่างชัดเจนถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานและผลตอบแทนของพนักงาน
2. สร้างความมั่นใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถแยกแยะผู้มีผลการปฏิบัติงานดีได้
3. จัดอุปสรรคในการทำงานที่สามารถส่งผลกระทบต่อการสนับสนุนพนักงาน เช่น งานที่ไม่จำเป็นหรือซ้ำซ้อน
4. เลือกคนให้เหมาะสมกับงาน โดยคำนึงถึงคุณสมบัติของตำแหน่งงานและความสามารถของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งงานนั้น
5. ติดตามและพัฒนาระยะเวลาในการทำงานโดยผู้นำต้องมีความสามารถและมีรูปแบบการบริหารงานที่เหมาะสมเพื่อจูงใจพนักงาน
6. มุ่งเน้นถึงผลตอบแทนที่ไม่ได้อยู่แค่ในรูปของเงินเท่านั้น เช่น โอกาสการเติบโตในหน้าที่การงาน การพัฒนาในด้านต่าง ๆ และการยกย่องชมเชยพนักงาน

3. Aon Hewitt Associates

Aon Hewitt Associates เป็นสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาด้าน Human Capital ที่มีชื่อเสียงอีกแห่งหนึ่ง ได้ศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement) และได้ให้มุมมองเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรว่า เป็นสิ่งที่แสดงออกได้ทางพฤติกรรมกล่าวคือ สามารถพิจารณาได้จาก การพูด (Say) โดยจะพูดถึงองค์กรในเชิงบวกและยังสามารถพิจารณาได้จากการดำรงอยู่ (Stay) นั่นคือ พนักงานปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป แม้ว่าจะได้รับข้อเสนอที่ดีกว่าจากองค์กรอื่น ส่วนประเด็นสุดท้ายจะพิจารณาว่าพนักงานใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ (Strive) เพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือเพื่อช่วยเหลือให้การสนับสนุนธุรกิจขององค์กร Aon Hewitt's Employee Engagement Model ซึ่งได้รับการยอมรับจากองค์กรทั่วโลกในความถูกต้อง และความน่าเชื่อถือ โดยปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันและแสดงพฤติกรรม Say, Stay และ Strive ซึ่งมีปัจจัยสำคัญ 6 ด้านดังต่อไปนี้

1. งาน (Work) เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพัน โดยงานที่พนักงานทำมีลักษณะดังนี้ มีอิสระในการทำงาน (Autonomy) มีเครื่องมือ อุปกรณ์ และทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงานที่เพียงพอ (Resources) มีความเชื่อมโยงกับผลสำเร็จของทีมและ/หรือองค์กร (Sense or Accomplishment) มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจนและเป็นระบบ (Work Process and Activities)

2. โอกาส (Opportunities) ในที่นี้หมายถึง โอกาสการเติบโตในหน้าที่การงาน (Career Opportunity) และโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของพนักงาน (Learning and Development) ซึ่งจะทำให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพการทำงาน ซึ่งงานวิจัยของ Aon Hewitt พบว่า ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด และเป็นการเพิ่มความผูกพันให้กับพนักงานได้มากกว่าด้านอื่น ๆ

3. คุณภาพชีวิต (Quality of Life) เป็นปัจจัยที่ดูแลพนักงาน ให้พนักงานได้ทำงานในสถานที่ที่สะอาด ปลอดภัยและปราศจากมลพิษต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานมีความสุขทั้งกายและใจ ซึ่งจะส่งผลโดยตรงและทางอ้อมไปยังครอบครัวของพนักงาน มีสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ มีห้องพยาบาล รวมถึงเครื่องมือ อุปกรณ์ที่สะดวกต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและหันมาทุ่มเทกับการทำงานอย่างเต็มที่

4. ระเบียบปฏิบัติขององค์กร (Company Practices) หมายถึง นโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ขององค์กร อาทิเช่น นโยบายและวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลงาน (Managing Performance) นโยบาย ระเบียบ และวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าการทำงานร่วมกับองค์กรนั้นมั่นคง (Brand Alignment) นโยบายที่ส่งเสริมให้องค์กรมีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับ (Organizational Reputation) นโยบายการสื่อสาร (Communication) ที่ทำให้พนักงานได้รับรู้ เข้าใจ และให้ความร่วมมือกับภารกิจขององค์กร สอดคล้องกับ (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความมั่นคง การตัดสินใจและวิถีปฏิบัติขององค์กรที่ให้ความสำคัญต่อการรักษาสภาพภาพขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรพรรณ ศรีใจวงศ์ (2541) กล่าวว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเป็นความรู้สึกดี ๆ ที่พนักงานมีต่อองค์กร โดยการแสดงออกหลายวิธี เช่นการทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถของตนเองเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร โดยไม่คิดจะลาออก แม้ว่าจะมีหน่วยงานอื่นเสนอผลตอบแทนที่มากกว่า

5. รางวัล (Total Rewards) คือค่าตอบแทนและรางวัลในรูปแบบต่าง ๆ ที่องค์กรมอบให้พนักงานเพื่อเป็นการตอบแทนผลงานที่พนักงานได้ทำไว้ ซึ่งอาจจะแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปของตัวเงิน (Pay) ได้แก่ การขึ้นเงินเดือน โบนัส หรือเงินพิเศษ และรางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน อาทิเช่น สวัสดิการต่าง ๆ (Benefits) หรือการยกย่องเชิดชู (Recognition) สำหรับผลสำเร็จหรือการทำงานที่ทำให้บรรลุเป้าหมาย แต่ทั้งนี้การให้รางวัลต้องอยู่ภายใต้ความยุติธรรม เพื่อให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในการรับรางวัล และเป็นการจูงใจให้พนักงานทุ่มเทในการทำงานและเกิดความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น

6. บุคลากร (People) เป็นการทำงานร่วมกันของบุคลากร และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ซึ่งองค์กรจะต้องพยายามสร้างให้เกิดการทำงานเป็นทีม มีการทำงานที่ประสานงานกันได้อย่างดี ก็จะทำให้พนักงานเต็มใจที่จะทำงานและบริการลูกค้าด้วยความเต็มใจ ซึ่งก็จะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ตามที่องค์กรคาดหวัง ซึ่งบุคลากรในที่นี่จึงรวมถึง ผู้บริหารระดับสูง ผู้บังคับบัญชาโดยตรง เพื่อนร่วมงาน รวมไปถึงลูกค้า ซึ่งมีลักษณะสำคัญได้แก่ การทำงานร่วมกันเป็นทีม สายงานการบังคับบัญชาต้องมีการถ่ายทอดและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน นโยบายขององค์กรและวิธีการบริหารต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ที่จะส่งเสริมให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าขององค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผลงานวิจัยของ Aon Hewitt พบว่าปัจจัยทั้ง 6 ด้านมีความสำคัญในการสร้างความผูกพันไม่เท่ากัน โดยพบว่า โอกาส (Opportunities) ในที่นี้หมายถึงโอกาสในการเติบโตในหน้าที่การงาน (Career Opportunity) รางวัล (Total Rewards) หมายถึง ค่าตอบแทนและรางวัลในรูปแบบต่าง ๆ ที่องค์กรมอบให้พนักงานเพื่อตอบแทนการทำงานและผลงานของพนักงาน และระเบียบปฏิบัติขององค์กร (Company Practices) หมายถึง นโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ขององค์กร ทั้ง 3 ปัจจัยที่กล่าวมาเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเพิ่มหรือลดระดับของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร นอกจากนี้ Aon Hewitt ยังพบว่ามีปัจจัยย่อยที่ติดอันดับ 1 ใน 6 ที่กลุ่มตัวอย่างเลือกทุกครั้งที่ทำกรวิจัยโดยเรียงตามลำดับ ได้แก่

1. ความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Opportunities) ผลการวิจัยพบว่า พนักงานทั่วโลกให้ความสำคัญกับเส้นทางอาชีพที่ชัดเจน (Career Path) และความก้าวหน้าในอาชีพมากที่สุดซึ่งมีส่วนสำคัญที่สุดต่อความรู้สึกผูกพันของพนักงานต่อองค์กร งานวิจัยยืนยันว่า องค์กรที่กำหนดเส้นทางอาชีพ ความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน และเปิดโอกาสให้พนักงานที่มีศักยภาพสูงทุกระดับได้เติบโตตามเส้นทางดังกล่าว โดยมีการสื่อสารที่ชัดเจนเพื่อให้พนักงานทุกคนได้รับรู้และเข้าใจในเรื่องดังกล่าว ผลการศึกษาพบว่า มีอัตราการลาออกต่ำ

2. การยกย่องเชิดชู (Recognition) การ Feedback ผลงานที่ดีและการให้รางวัลสูงใจที่เหมาะสม สำหรับพนักงานที่ทุ่มเทการทำงาน จะส่งผลทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น แม้ว่าองค์กรจะกำลังเผชิญกับปัญหาหรืออุปสรรคทางธุรกิจก็ตาม

3. ชื่อเสียงและเกียรติภูมิขององค์กร (Organizational Reputation) งานวิจัยพบว่า พนักงานจะมีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น หากพนักงานมีความรู้สึกภาคภูมิใจในองค์กร ทั้งนี้เพราะพนักงานทุกคนล้วนต้องการร่วมงานกับองค์กรที่ได้รับการยอมรับและยกย่องว่าเป็นองค์กรที่ดี เพราะพวกเขาเหล่านั้นต้องการเป็นส่วนหนึ่งของทีมและความสำเร็จขององค์กรนั้น ๆ

4. การสื่อสาร (Communication) เป็นที่ยอมรับในทุกองค์การว่าการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพถือเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งซึ่งช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จ ซึ่งงานวิจัยพบว่าหากองค์การใดมีการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน หรือการให้ข้อมูลที่ล่าช้าหรือไม่ถูกต้อง ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การก็จะไม่เกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นในระดับที่ต่ำ ซึ่งการสื่อสารยังเป็นเสมือนการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานทุก ๆ ระดับ ซึ่งเป็นการลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับพนักงานลง

5. การบริหารผลงาน (Managing Performance) ผลงานวิจัยแสดงให้เห็นว่า การทำให้พนักงานแต่ละคนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ระบบการบริหารผลงานขององค์การจะต้องมุ่งไปที่พฤติกรรมที่องค์การต้องการให้พนักงานแสดงออก และต้องสามารถที่จะแปลงเป้าหมายขององค์การ (Company Goals) ไปเป็นเป้าหมายในงานของพนักงานแต่ละคนได้ (Individual Goal) และต้องเชื่อมโยงกับผลประกอบการขององค์การเพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์การ ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความทุ่มเทและสร้างผลงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งแน่นอนก็เป็นหน้าที่และสิ่งท้าทายของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน

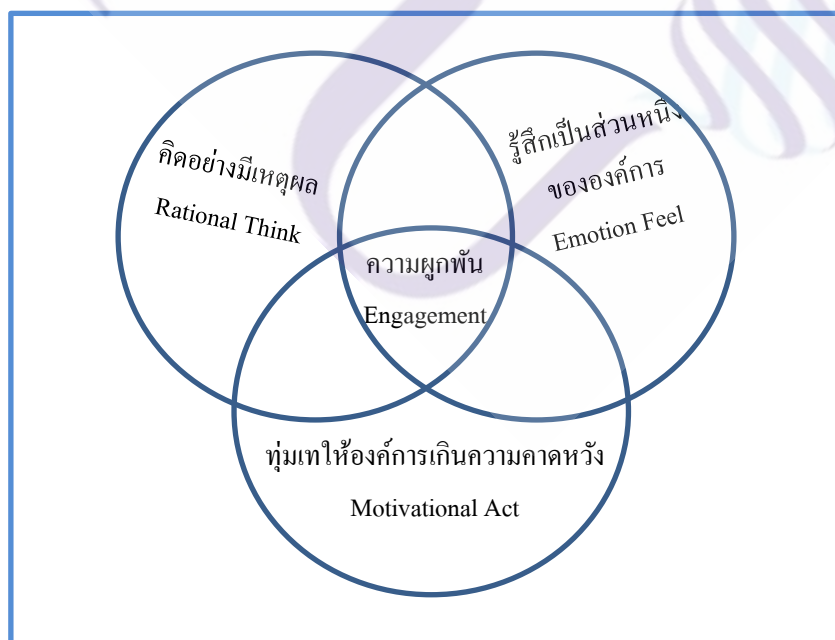
6. การจ่ายค่าตอบแทน (Pay) ผลการวิจัยพบว่าค่าตอบแทนที่เป็น “เงิน” เป็นเพียงปัจจัยพื้นฐานที่สร้างความพึงพอใจในระยะสั้น เพราะความรู้สึกพึงพอใจดังกล่าวจะเปลี่ยนแปลงไปในทางตรงกันข้ามได้ทันทีหากมีปัจจัยอื่นมากระทบ เช่น เมื่อทราบว่าค่าตอบแทนของตนต่ำกว่าเพื่อนร่วมงาน หรือต่ำกว่าอัตราตลาด ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ของ Adams โดยมีพื้นฐานความคิดว่า บุคคลย่อมแสวงหาความเสมอภาคทางสังคมโดยพิจารณาผลตอบแทนที่ได้รับ (Output) กับตัวป้อน (Input) คือพฤติกรรมและคุณสมบัติในตัวที่เขาใส่ให้กับงาน ความเสมอภาคจะมีเพียงใดขึ้นอยู่กับเปรียบเทียบการรับรู้ความสอดคล้องระหว่างตัวป้อนต่อผลตอบแทน (Perceived Inputs to Outputs) และทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factors Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีแรงจูงใจของ Frederick Herzberg นำเสนอว่า ค่าตอบแทนไม่ใช่ปัจจัยที่จะสามารถจูงใจให้พนักงานทุ่มเทและสร้างผลงานตามที่องค์การคาดหวังไว้ได้ แต่เป็นปัจจัยพื้นฐานเพื่อไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจเกิดขึ้นกับพนักงาน หรือป้องกันมิให้พนักงานคิดลาออกหรือละเลยการทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้น ค่าตอบแทนจึงเป็นเพียงปัจจัยพื้นฐานไม่สามารถจูงใจให้พนักงานทุ่มเทและเกิดความมุ่งมั่นในการสร้างผลงานที่ดีเลิศให้กับองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Towers Watson (2010) ที่พบว่าในบรรดาปัจจัยที่กล่าวมาทั้งหมดค่าตอบแทนถือว่ามีค่าน้อยที่สุด อย่างไรก็ตามแม้ว่าค่าตอบแทนจะไม่ใช่ปัจจัยที่จะทำให้เกิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์การในอันดับต้น ๆ แต่การศึกษาของ Aon Hewitt (2011) ก็ยังพบว่าในสถานการณ์ที่เศรษฐกิจชะลอตัว และองค์การไม่สามารถเพิ่มค่าตอบแทนให้แก่พนักงานได้ แต่ระดับความผูกพันก็ยังคงอยู่

ในระดับเดิม โดยองค์กรไม่ได้ลดเงินเดือนหรือสวัสดิการ แต่หากองค์กรมีการลดค่าตอบแทนของพนักงานลง จะทำให้ความพึงพอใจของพนักงานลดลง และส่งผลให้ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรลดลงด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ (Gibson, Ivancevich; & Denny, 1997) กล่าวว่า การให้รางวัลเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งเสริมให้เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร โดยเฉพาะจากรางวัลภายใน ซึ่งเป็นคุณค่าหรือความผูกพันของพนักงานที่ได้รับ

4. Towers Watson

Towers Watson เป็นบริษัทที่ปรึกษาด้าน HR ที่สำคัญแห่งหนึ่งของสหรัฐอเมริกา และได้ร่วมศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรชั้นนำจำนวนมาก และมีหลายโมเดล (Model) ซึ่งแต่ละโมเดล ได้ปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับงานวิจัยที่เปลี่ยนแปลงไปตามเวลา และสภาพแวดล้อม โดยในปี ค.ศ. 2008 Towers Watson ได้นำเสนอ Traditional Engagement Model ซึ่งนำเสนอว่า องค์กรจะสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นได้ ต้องทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรม 3 ประการ ได้แก่

1. Rational Think หมายถึง คิด อย่างมีเหตุผล มีความเข้าใจ เชื่อมั่นและให้การสนับสนุนเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
2. Emotional Feel หมายถึง รู้สึก เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและภาคภูมิใจในองค์กร
3. Motivational Act หมายถึง ปฏิบัติงาน อย่างเต็มใจและทุ่มเทเกินกว่าองค์กรคาดหวัง มีความภักดีต่อองค์กร และตั้งใจจะร่วมงานกับองค์กรต่อไป



ภาพที่ 2.3 Tower Watson's Traditional Engagement Model

ปัจจุบันสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงมากมาย โดยเฉพาะความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รูปแบบการทำธุรกิจก็มีหลากหลายมากขึ้น การแข่งขันทางธุรกิจที่ซับซ้อนและรุนแรงขึ้น ส่งผลให้การทำงานในองค์กรมีแรงกดดันมากขึ้น สอดคล้องกับ (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความมั่นคง การตัดสินใจและวิถีปฏิบัติขององค์กรที่ให้ความสำคัญต่อการรักษาสภาพภาพขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรพรรณ ศรีใจวงศ์ (2541) กล่าวว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเป็นความรู้สึกที่พนักงานมีต่อองค์กร โดยการแสดงออกหลายวิธี เช่นการทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถของตนเองเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร โดยไม่คิดจะลาออก แม้ว่าจะมีหน่วยงานอื่นเสนอผลตอบแทนที่มากกว่า นอกจากนี้วัยของคนทำงานที่แตกต่างจากเดิม โดยจะเห็นว่าปัจจุบันจำนวนของพนักงานในยุค Gen X เริ่มลดลง ในขณะที่คน Gen Y และ Gen Z มีจำนวนเพิ่มขึ้น ทำให้ Towers Watson พบว่า โมเดลการสร้างความผูกพัน จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับปัจจุบัน อีกทั้งการวัดระดับความผูกพันจากทั้ง 3 พฤติกรรมดังกล่าวข้างต้นเริ่มใช้ไม่ได้ผลกับบางองค์กรในยุคปัจจุบัน The 2012 Global Workforce Study, Engagement at Risk: Driving Strong Performance in a Volatile Global Environment ซึ่งเป็นงานวิจัยล่าสุด พบว่า อัตราการลาออกและการเปลี่ยนงานของพนักงานทั่วโลกสูงขึ้น สะท้อนให้เห็นถึงความยากลำบากที่มากขึ้นที่องค์กรจะ “รักษา” พนักงานที่มีศักยภาพให้คงอยู่กับองค์กรไปนาน ๆ นอกจากนี้ยังพบว่าระดับความผูกพันของพนักงานในองค์กรต่าง ๆ ก็มีแนวโน้มความผูกพันลดลงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น Towers Watson จึงได้นำผลการศึกษาดังกล่าวมาปรับปรุงและพัฒนาความผูกพันที่มีอยู่เพื่อให้สามารถตอบสนองทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและให้เกิดความผูกพันอย่างยั่งยืนที่แท้จริง หรือที่เรียกกันว่า Towers Watson's Sustainable Engagement Model หรือ The Exponential Engagement Model แต่ก็มีบางงานวิจัยเรียกว่า The Power of Three ซึ่งปัจจัยที่สำคัญและมีอิทธิพลอย่างมากต่อการสร้างความผูกพัน คือ E กำลังสอง นั้นหมายถึง การที่จะทำให้พฤติกรรม Think, Feel และ Act ที่ทำให้ระดับความผูกพันของพนักงานเพิ่มขึ้นหรือลดลงนั้น ขึ้นอยู่กับ E กำลังสอง หรือปัจจัยสำคัญสองประการคือ

Enabled หมายถึง การส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งองค์กรจะต้องให้การสนับสนุนทรัพยากรและปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานและการสร้างผลงานของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องให้การสนับสนุนให้พนักงานมีเทคโนโลยี เครื่องมือ และอุปกรณ์ในการทำงานที่เพียงพอและทันสมัยโดยให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีในยุคนั้น ๆ รวมถึงการพัฒนาและฝึกอบรมให้พนักงานมีความรู้และเกิดทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานมีศักยภาพสูงขึ้น

และสามารถปฏิบัติงานที่ท้าทายตามที่องค์กรกำหนดซึ่งงานวิจัยของ Towers Watson พบว่า การส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศดังกล่าวในองค์กร จะช่วยสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นแก่พนักงานได้

Energized หมายถึง การดูแลสุขภาพ ความปลอดภัย และส่งเสริมให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และอารมณ์ Energized ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่องค์กรจำนวนมากมักจะละเลยหรือไม่ให้ความสำคัญ กล่าวคือ ผู้บริหารขององค์กรส่วนใหญ่มักให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงาน ความประพฤติ และผลงานของพนักงาน มากกว่าการให้ความสำคัญกับการมีสุขภาพที่ดีของพนักงานและการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ซึ่งงานวิจัยของ Towers Watson พบว่า หากองค์กรให้ความสำคัญกับการมีสุขภาพที่ดีของพนักงาน ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข รวมถึงการจัดสวัสดิการต่าง ๆ ที่ส่งเสริมให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น พนักงานก็จะมีความสุขกำลังใจและอยากทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่ปัญหาการมาทำงานสาย การขาดงาน และการมีผลงานตกต่ำลดลงตามลำดับ การที่องค์กรจะสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรให้ยั่งยืน ผู้บริหารและฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต้องมีความเข้าใจว่า ระดับพื้นฐานของการสร้างความผูกพัน ต้องพัฒนามาจากความพึงพอใจ (Satisfaction) โดยต้องทำให้พนักงานมีความรู้สึกพึงพอใจต่อองค์กร ต่อหน้าที่ในปัจจัยด้านต่าง ๆ และต้องพยายามเพิ่มระดับความรู้สึกพึงพอใจให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง จนเปลี่ยนเป็นความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร อยากทำงานกับองค์กรตลอดไป (Commitment) ซึ่งหากองค์กรสามารถรักษาและพัฒนาระดับความรู้สึกดังกล่าวของพนักงานให้สูงขึ้นเรื่อย ๆ ก็จะไปสู่ความผูกพัน และอย่างยั่งยืนต่อไป เช่นเดียวกับ Warr (1990) ที่ได้กล่าวถึง ความสุขในการทำงาน เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคลที่ตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการทำงานหรือประสบการณ์ของบุคคลในการทำงานซึ่งประกอบด้วย 1) ความรื่นรมย์ในการทำงาน เป็นความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นในขณะที่ทำงาน โดยเกิดความสุข ความสุขกับการทำงาน 2) ความพึงพอใจในงาน เป็นความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นในขณะที่ทำงาน ยินดีที่จะปฏิบัติงานของตนที่ได้รับมอบหมาย 3) ความกระตือรือร้นในการทำงาน เป็นความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นในขณะที่ทำงาน รู้สึกว่าอยากทำงาน มีความตื่นตัว ทำงานได้อย่างคล่องแคล่ว รวดเร็วในการทำงาน นอกจากนี้ Orem (1991) ยังมีความเห็นว่า ความสุขคือภาวะที่มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ และสังคม นอกจากนี้ ความสุขยังเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคล เกี่ยวกับภาวะของตนเองว่ามีความพึงพอใจ มีความยินดีที่ได้บรรลุเป้าหมายของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับ Kjerulf, Alexander (2006) ที่กล่าวว่า ความสุขในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคล ที่ตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการทำงาน Towers Watson ยังนำเสนอว่าปัจจัยสำคัญที่

ทำให้เกิดความผูกพันที่ยั่งยืน (Exponential Engagement หรือ Sustainable Engagement) มี 3 ประการ ดังนี้

1. การมอบอำนาจ (Empowerment) หมายถึง สิ่งที่ต้องการต้องทำให้พนักงานได้มีโอกาสใช้ทักษะและความสามารถในงานที่เขารับผิดชอบอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ต้องให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของเขา

2. การประสานงานและการทำงานเป็นทีม (Teamwork and Cooperation) หมายถึง การสร้างบรรยากาศของการทำงานให้เกิดขึ้นกับองค์กร ดังเช่น ส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกของทีมร่วมกันสร้างผลงานที่ดีที่สุด หรือส่งเสริมให้เกิดการประสานงานที่ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ

3. ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง การใช้รูปแบบการบริหารที่สอดคล้องกับลักษณะของผู้ตามและสิ่งแวดล้อมในงาน ดังนี้ สามารถเลือกใช้พฤติกรรมผู้นำที่สอดคล้องกับพนักงานแต่ละประเภท เพื่อกระตุ้นให้พนักงานสร้างผลงานที่ดีที่สุด นอกจากนี้ต้องใส่ใจและให้ความสำคัญกับความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน

Towers Watson พบว่า ผู้นำที่สามารถทำให้พนักงานผูกพันกับองค์กรได้นั้นต้องมีคุณสมบัติ 3 ประการ คือ 1) เป็นแบบอย่างที่ดี (Principled) คือ ผู้นำแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องค่านิยมขององค์กรและบริหารองค์กรด้วยความซื่อสัตย์ ให้ความสำคัญและรับผิดชอบต่อลูกค้า 2) เป็นผู้ที่มีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจ (Trustworthy) คือ ให้ความสำคัญกับความยุติธรรมในการบริหารจัดการองค์กร ไว้วางใจและกระจายอำนาจให้แก่พนักงาน 3) เป็นผู้ที่ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (Agile) สามารถจัดการและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

นอกจาก 4 บริษัทที่ปรึกษาด้านฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ระดับโลกที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ยังมี Institute for Employment Studies (IES) ซึ่งเป็นหน่วยงานอิสระด้านการวิจัยและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการจ้างงาน ตลาดแรงงาน และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของประเทศอังกฤษ ได้ดำเนินการสำรวจทัศนคติ หรือ Attitude Survey ที่สะท้อนความผูกพันของพนักงานใน 14 องค์กรที่ให้บริการด้านสุขภาพ (NHS: National Health Services) ในประเทศอังกฤษ IES Survey (2003) ผลการศึกษาพบว่า ความรู้สึกว่าคุณค่า (Feeling Valued) และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Involved) เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร โดยได้ข้อสรุปเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร ดังนี้ (IES, 2003)

1. การให้ความสำคัญกับการพัฒนาและฝึกอบรม ที่ส่งเสริมให้พนักงานเติบโตในอาชีพ

2. การมีผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารที่ดีที่มีความยุติธรรมในเรื่องการประเมินผลหรือการให้ค่าตอบแทน และเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงผลงานและตัดสินใจอย่างเต็มที่ในงานของเขา

3. การสื่อสารแบบสองทาง อธิบายและรักษาคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้กับพนักงานรวมทั้งรับฟังความคิดเห็นของพนักงานผ่านทุกช่องทาง

4. การให้ความสำคัญและใส่ใจในสุขภาพของพนักงาน โดยต้องให้พนักงานเกิดความมั่นใจเกี่ยวกับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่จะช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

5. การที่พนักงานทุกระดับสามารถที่จะเข้าถึง HR ได้อย่างสะดวก ทั้งนี้องค์กรต้องมีนโยบายด้านนี้อย่างชัดเจน

สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ประชาธิรัฐ ทัศนนะนาคะจิตต์ (2550) พบว่า ยังมี การสนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนามากยิ่งขึ้น จะส่งผลให้การพัฒนาตนเองมากขึ้น อีกทั้ง การศึกษาของ Gallup Strategic Consulting (สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549) ถึงพฤติกรรมและธรรมชาติของมนุษย์ เพื่อค้นหาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน โดยดูจากผลผลิต ปริมาณการผลิต ยอดขาย อัตราการลาออก อัตราการเกิดอุบัติเหตุ กำไรต่อหน่วยการผลิต เป็นต้น พบคำถาม 12 ประการ (Q12) ที่สามารถวัดความผูกพันของพนักงานได้อย่างแท้จริง ผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างคำถามที่ใช้วัดความผูกพันของพนักงานทั้ง 12 ประการกับอัตราการลาออก (Turnover) การรักษาพนักงาน (Retention) ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า (Customer Metric) ความปลอดภัยในการทำงาน (Safety) ผลผลิต (Productivity) และความสามารถในการสร้างผลกำไร (Profitability) ซึ่งจะส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร

คำถามที่ใช้วัดความผูกพันของพนักงานมี 12 ข้อดังนี้

1. ฉันรู้ว่าฉันถูกคาดหวังอะไรบ้างในการทำงาน (I know what's expected of me at work)

2. ฉันมีเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานที่เหมาะสม (I have materials and equipment to do work right)

3. ณ ที่ทำงาน ฉันมีโอกาสได้ทำในสิ่งที่ฉันทำได้ดีที่สุดทุกวัน (At work, I have opportunity to do what I do best everyday)

4. ในช่วงเจ็ดวันที่ผ่านมา ฉันได้รับการยกย่องหรือชมเชยในงานที่ออกมาดี (In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work)

5. ฉันมีหัวหน้าหรือคนที่ทำงานคอยดูแลเอาใจใส่ฉัน (My supervisors, or someone at work, seem to care about me as a person)

6. มีบางคนในที่ทำงานที่คอยสนับสนุนฉันให้ได้รับการพัฒนา (There is someone at work who encourage development)
7. ในที่ทำงานความคิดเห็นของฉันได้รับการยอมรับ (At work my opinion seem to count)
8. พันธกิจหรือจุดมุ่งหมายขององค์กรทำให้ฉันรู้สึกว่าการงานของฉันนั้นสำคัญ (The mission or purpose of company make me feel my job is important)
9. เพื่อนร่วมงานหรือลูกน้องของฉันทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้งานมีคุณภาพ (My associates or fellow employees are committed to doing quality work)
10. ฉันมีเพื่อนที่ดีที่สุดในที่ทำงาน (I have a best friend at work)
11. ในช่วงหกเดือนที่ผ่านมา มีคนในที่ทำงานพูดถึงความก้าวหน้าในงานของฉัน (In the last six months, someone at work has talks to me about my progress)
12. เมื่อปีที่ผ่านมา ฉันได้มีโอกาสรู้และเติบโตในที่ทำงาน (This last years, I have had opportunities to learn and grow at work)

จากคำถามทั้ง 12 คำถามข้างต้น สามารถสรุปเป็นปัจจัย 12 ด้าน ซึ่งแบ่งตามลำดับชั้นความผูกพันทั้ง 4 ชั้น ได้ดังตารางที่ 2.2 (สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549)

ตารางที่ 2.2 ลำดับชั้นความผูกพันของพนักงาน

องค์กรลำดับชั้นความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร	ปัจจัย
1. ด้านความต้องการพื้นฐาน (Basic Need)	1. ความคาดหวัง (Do I know what is expected of me at work?)
	2. เครื่องมือและอุปกรณ์ (Do I have the materials and equipment I need to do my work right?)
2. ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร (Management Support)	3. โอกาสที่จะทำงานให้ได้ดีที่สุด (At work, do I have the opportunity to do what I do best every day?)
	4. การได้รับการยอมรับ (In the last seven days, have I received recognition or praise for doing good work?)
	5. การดูแลเอาใจใส่ (Does my supervisor, or someone at work, seem to care about me as a person?)
	6. การพัฒนา (Is there someone at work who encourages my development?)
3. ด้านสัมพันธภาพ (Relatedness)	7. การยอมรับในความคิดเห็น (At work, do my opinions seem to count?)
	8. ภารกิจ / วัตถุประสงค์ (Does the mission/purpose of my company make me feel my job is important?)
	9. เพื่อนร่วมงานมีคุณภาพ (Are my co-workers committed to doing quality work?)
	10. เพื่อนที่ดีที่สุด (Do I have a best friend at work?)
4. ด้านความก้าวหน้าในงาน (Growth)	11. ความก้าวหน้า (In the last six months, has someone at work talked to me about my progress?)
	12. การเรียนรู้และพัฒนา (This last year, have I had opportunities at work to learn and grow?)

ที่มา: สุรัสวดี สุวรรณเวช (2549)

จากแนวคิดเรื่องการวัดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรนี้เอง The Gallup Organization ได้นำมาศึกษาวิจัยเรื่องความผูกพันของพนักงานในการทำงาน โดยได้แบ่งประเภทของพนักงานไว้ 3 ประเภท คือ (สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549)

1. พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) คือ พนักงานที่ทำงานด้วยความเต็มใจและตั้งใจ และคำนึงถึงองค์กร
2. พนักงานที่ไม่ยึดติดกับผูกพันต่อองค์กร (Not-engaged) คือ พนักงานไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงานทำงานโดยไม่ตั้งใจ
3. พนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (Actively disengaged) คือ พนักงานที่ไม่มีความสุขในการทำงาน

จากการสำรวจของ The Gallup Organization พบว่า ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร (Employee engagement) ประจำปี ค.ศ. 2011-2012 จาก 142 ประเทศทั่วโลกรวมทั้งประเทศไทย มีผลน่าสนใจหลายประการ สามารถนำมาปรับปรุงแนวทางการดูแลบุคลากรในองค์กรของเราได้ ผลสำรวจโดยภาพรวมชี้ว่า 142 ประเทศทั่วโลกมีพนักงานเพียงร้อยละ 13 เท่านั้นที่มีความผูกพันกับองค์กร ที่เหลือร้อยละ 63 ไม่ผูกพันกับองค์กร และร้อยละ 24 แสดงพฤติกรรมที่ไม่ผูกพันออกมาให้เห็นด้วย แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อเทียบกับผลสำรวจในปี ค.ศ. 2008-2009 แล้วก็เห็นว่าแนวโน้มที่ดีขึ้น (Gallup, 2013)

Gallup (2013) ยังได้ทำการสำรวจ 5 ประเทศในกลุ่มประชาคมอาเซียน ประกอบด้วย ประเทศไทย ฟิลิปปินส์ มาเลเซีย อินโดนีเซีย และสิงคโปร์ พบว่า ในประเทศฟิลิปปินส์มีพนักงานที่ผูกพันต่อองค์กรมากที่สุดเป็นอันดับ 1 คิดเป็นร้อยละ 29 ประเทศไทยตามมาเป็นอันดับ 2 ได้ร้อยละ 14 สิ่งที่น่ายินดีคือ ประเทศไทยมีพนักงานร้อยละ 2 ที่เป็นพวกไม่ผูกพันต่อองค์กรแล้ว แสดงพฤติกรรมออกมาให้เห็น (Actively Disengaged) ซึ่งน้อยที่สุดในกลุ่ม แต่อย่างไรก็ตาม Gallup ได้ชี้ประเด็นสำคัญประเด็นหนึ่งว่า จากสถิติของทุกประเทศเขาพบว่า ประเทศไทย มาเลเซีย และสิงคโปร์ จัดอยู่ในกลุ่มที่มีพนักงานที่ไม่ผูกพันต่อองค์กร (Not Engaged) มากที่สุด (คิดเป็นร้อยละ 84, 81, และ 76 ตามลำดับ) ซึ่งถือเป็นสถิติที่น่าวิตกกังวลเพราะมันหมายความว่า ถึงพนักงานจะไม่แสดงพฤติกรรมใด ๆ ออกมาว่าองค์กรที่เขาทำงานอยู่ไม่คิดตรงไหนหรือไม่เคยทำอะไรให้องค์กรเสียหาย แต่พวกเขาก็ไม่รักองค์กรนี้เท่าใดนัก อาจจะลาออกไปได้ทันทีเมื่อเห็นว่าองค์กรอื่นมีข้อเสนอที่ดีกว่า ดังนั้นหากพนักงานที่พูดหรือทำอะไรให้องค์กรเห็นว่ามีอะไรที่น่าจะมีประโยชน์กับองค์กรมากกว่า เพราะสามารถคิดหาทางแก้ไขได้จากข้อมูลที่สื่อสารออกมา สัดส่วนพนักงานที่ไม่ผูกพันต่อองค์กรจำนวนมากนี้ มองในแง่ดีองค์กรก็มีโอกาสที่จะพลิกให้เกิดผลในแง่บวกได้ โดยใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น ปรับสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้น

หรือนำการฝึกอบรมและพัฒนาต่าง ๆ มาใช้โดยสร้างความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายของพนักงานกับเป้าหมายขององค์กรไปด้วยกัน การที่พนักงานมีความก้าวหน้าที่สุดสอดคล้องกับอนาคตขององค์กรจะเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยเสริมความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร รวมทั้งสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership) อีกด้วย

Porter and Steers (1983) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยพบว่า มี 4 ปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานอยากจะคงร่วมทำงานต่อไปกับองค์กรหรือพนักงานอยากที่จะลาออกจากองค์กร ดังนี้

1. ปัจจัยด้านองค์กร เช่น อัตราค่าจ้าง การปฏิบัติเกี่ยวกับเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง ขนาดขององค์กร
2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น รูปแบบของภาวะผู้นำ รูปแบบของความสัมพันธ์ในกลุ่มเพื่อน
3. ปัจจัยด้านเนื้อหาของงาน เช่น งานซ้ำๆ ความมีอิสระ ความชัดเจนของบทบาทหน้าที่
4. ปัจจัยส่วนตัว เช่น อายุ อายุการทำงาน บุคลิกภาพ ความสนใจในด้านวิชาชีพ

หลังจากนั้นในปี ค.ศ. 1983 Porter and Steers ได้สรุปว่าสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

1. โครงสร้างขององค์กร (Structural Characteristic) จะต้องมิลักษณะเป็นระบบแบบแผน มีหน้าที่ที่เด่นชัด มีการรวมอำนาจ การกระจายอำนาจ การให้ผู้ร่วมงานมีส่วนในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ
2. ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน (Personnel Characteristic) เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับรายได้ สถานภาพสมรส ความต้องการประสบความสำเร็จ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจ เป็นต้น
3. ลักษณะของบทบาท (Role-related Characteristic) ลักษณะงานที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบอยู่ เช่น งานที่มีความท้าทาย ความก้าวหน้าในการทำงาน การป้อนข้อมูลงานที่ทำมีความสำคัญ มีคุณค่า มีบทบาทที่ชัดเจน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น
4. ประสบการณ์ในการทำงาน (Work Experience) หมายถึง สิ่งที่บุคคลได้รับทราบและเรียนรู้เมื่อเข้าไปทำงานในองค์กร เช่น ทักษะคติของกลุ่มทำงานที่มีผลต่อองค์กร ความน่าเชื่อถือขององค์กร การรู้สึกว่าคุณค่าตนเองเป็นบุคคลสำคัญ ความสามารถในการพึ่งพาได้และการปฏิบัติตัวของผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

Baron and Kenny (1986) พบว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเป็นทัศนคติที่มีต่อองค์กรซึ่งแตกต่างจากความพึงพอใจในงาน ซึ่งความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่เป็นทัศนคติจะมีความมั่นคงมากกว่า ซึ่งมี 4 ปัจจัย ประกอบด้วย 1. เกิดจากลักษณะงาน 2. เกิดจากโอกาสในการหางานใหม่ 3. เกิดจากลักษณะส่วนบุคคล และ 4. เกิดจากสภาพการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอยู่ในระดับสูงหรือระดับต่ำก็ขึ้นอยู่กับความน่าสนใจหรือความกดดันในเรื่องนั้น ๆ ในด้านความเหมาะสมของงาน หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ความท้าทายในงาน องค์กรเห็นคุณค่า ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ความยุติธรรมของผู้บริหาร การสื่อสารในองค์กร และโอกาสในการเจริญก้าวหน้า พบว่าทุกปัจจัยมี ความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความผูกพันของพนักงาน (อมรรัตน์ อ่อนนุช, 2546; อัจฉรา เนียนหอม, 2551; ปริญญ์ ปัญญา, 2558) นอกจากนี้ที่กล่าวมาแล้ว รางวัลตอบแทนเป็นปัจจัยหนึ่งที่กำหนดระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยจะขึ้นอยู่กับคุณค่าที่พนักงานให้กับงาน (Work Value) หากคุณค่าของงานและผลตอบแทนมีความสอดคล้องกัน ยุติธรรม ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรจะมีมากขึ้น (Mottaz, 1987) ซึ่งสอดคล้องกับ Vanderberg and Scarpello (1990) ได้ทำการศึกษาพนักงานของบริษัทประกันภัย 9 แห่งพบว่า การได้รับรางวัลและสิ่งตอบแทนตามระดับที่คาดหวังมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ กุลธนิศา ผลเวช (2556) พบว่า การพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการของบุคลากรส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรทางบวกมากขึ้น ปัจจัยในการจัดการองค์กร ได้แก่ ด้านความมั่นคงในงาน นโยบายการจ่ายโบนัส นโยบายการปรับเงินเดือนใช้เกณฑ์เหมาะสม และเข้าใจแนวทางการบริหารงานของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทางบวกเช่นเดียวกัน (อาทิศย์ คำวิจารณ์ และ วไลภรณ์ วรรณสังข์, 2558) Allen and Meyer (1990, pp. 710-720) กล่าวว่าไว้ว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีลักษณะความผูกพันความรู้สึกรัก ความผูกพันความต่อเนื่องและความผูกพันที่เกิดจากบรรทัดฐานทางสังคม ด้วยเหตุนี้เองจึงถือได้ว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเป็นหัวใจสำคัญที่จะคอยยึดเหนี่ยวบุคลากรให้ปฏิบัติงานและร่วมงานอยู่กับองค์กรไปนานเท่านาน นอกจากนี้แล้ว ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรยังมีความมั่นคงมากกว่าความพึงพอใจในงาน ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรนี้จะค่อย ๆ พัฒนาไปอย่างช้า ๆ แต่จะคงอยู่อย่างมั่นคงโดยจะทำหน้าที่คอยเป็นแรงผลักดันและจูงใจให้พนักงานหรือบุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อองค์กร แต่ในทางตรงกันข้ามหากพนักงานหรือบุคลากรเกิดความรู้สึกอึดอัดใจ ไม่สบายใจ หรือไม่พึงพอใจต่องานที่ตนเองทำแล้ว พนักงานหรือบุคลากรเหล่านั้น ก็จะไม่มีความจงรักภักดี และไม่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับ วราภรณ์ นาควิไลย (2553) พบสาเหตุที่ทำให้พนักงานไม่เกิดความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้ ด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ซึ่ง

พนักงานเห็นว่าไม่ได้รับข่าวสารที่ชัดเจน วิธีการสื่อสารของผู้บริหารนั้นเน้นในเรื่องผลงานมากเกินไป ด้านผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานมีการบริหารจัดการคนไม่เป็นระบบ การมอบหมายงานไม่ชัดเจน ยึดถืออารมณ์หัวหน้างานเป็นใหญ่ ไม่ค่อยฟังเหตุผลของลูกน้อง การโยกย้ายพนักงานไปปฏิบัติงานสาขาอื่น บางครั้งพนักงานไม่สะดวกในด้านการเดินทางไปปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานคนใหม่ เพื่อนร่วมงาน ค่าตอบแทนไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน เพราะเนื่องจากองค์กรมีพนักงานไม่เพียงพอกับปริมาณงาน ทำให้พนักงานหนึ่งคนต้องทำงานหลายหน้าที่หรือ ต้องโยกย้ายพนักงานไปประจำสาขาอื่นทำให้พนักงานรู้สึกเหนื่อยและเบื่อหน่ายกับการทำงาน และอาจจะส่งผลทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากองค์กรในที่สุด เช่นเดียวกับ jobDB.com (<https://th.jobsdb.com/th-th/articles>) ที่อธิบายถึงสาเหตุของการลาออกของพนักงานโดยมีสาเหตุหลัก ได้แก่ หัวหน้าไม่เอาใจใส่ลูกน้องซึ่งความเป็นจริงหัวหน้าจะต้องคอยเป็นที่ปรึกษาหรือหาแนวทางแก้ปัญหาให้กับลูกน้อง และงานไม่ท้าทายซึ่งก็อาจจะทำให้ไม่อยากทำงาน เหตุผลต่อมาคือความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานไม่ดีก็ส่งผลให้ทำงานไม่มีความสุขส่งผลให้เกิดการลาออกในที่สุด พนักงานไม่มีโอกาสใช้ความสามารถเต็มที่ก็อาจจะส่งผลให้หางานใหม่ที่สามารถจะแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ เหตุผลถัดมาหากพนักงานไม่เห็นคุณค่าของงานที่ทำและไม่ได้รับการชี้แนะหรืออธิบายที่ถูกต้องหรือทำให้เข้าใจก็อาจจะส่งผลให้ขาดแรงจูงใจในการทำงาน อีกเหตุผลที่สำคัญคือหัวหน้างานไม่เห็นผลงานทั้ง ๆ ที่ลูกน้องพยายามทุ่มเททำงานก็ส่งผลให้ขาดแรงจูงใจในการทำงานเช่นกัน นอกจากนี้งานที่ได้รับมอบหมายหนักเกินไปก็ส่งผลให้เกิดความเครียดไม่มีความสุขในการทำงาน เหตุผลสุดท้ายคือ การขาดความเชื่อมั่นในผู้บริหารซึ่งเมื่อเกิดเหตุการณ์ดังกล่าวขึ้นการสื่อสารจากผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้น เพราะสิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดผลกระทบที่ตามมาคือทำให้งานที่ทำ เกิดความล่าช้า หยุตชะงัก ขาดความต่อเนื่องและหากพิจารณาในอีกแง่มุมหนึ่ง การที่องค์กรมีอัตราการลาออกของบุคลากรสูงก็จะเป็นการสูญเสียภาพพจน์ที่ดีขององค์กร อันจะส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้สมัครที่มีต่อองค์กรถึงความมั่นคงที่จะร่วมงานอยู่กับองค์กร

จากข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาและนำเสนอแนวคิดและผลการวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของนักวิชาการ สถาบันวิจัยและบริษัทที่ปรึกษาที่มีชื่อเสียงด้านฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการศึกษาทั้งหมดในเรื่องของปัจจัยความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน แต่ว่าจะมีมุมมองและนำเสนอรูปแบบของความผูกพัน (Engagement Model) ที่แตกต่างกัน ซึ่งหากว่าเราศึกษารายละเอียดลึกกลงไปของทุกสถาบันก็จะมีความคล้ายคลึงกันมาก โดยเฉพาะปัจจัยสำคัญที่เป็นแรงผลักดันให้เกิดความผูกพันของพนักงานต่อ

องค์กร โดยผู้วิจัยได้นำปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเพื่อทำการเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างกัน ได้ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 ปัจจัยในการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

ผู้ศึกษา (Author)	ปัจจัยในการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร				
	โอกาสเติบโตใน หน้าที่การงาน (Career Planning)	การประเมินผล ปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)	การประสานงานและ การทำงานเป็นทีม (Teamwork and Cooperation)	การจ่ายผลตอบแทน (Compensation and Benefits)	กฎและระเบียบ ข้อบังคับ (Legal Considerations)
Mercer	- ลักษณะของ งานและโอกาส เติบโตในงาน	- ความเชื่อมั่นต่อ ผู้บริหารระดับสูง	- การสื่อสารภายใน องค์กร - การทำงานร่วมกัน	- การให้รางวัลในรูปแบบ ตัวเงินและไม่ใช้ตัว เงิน - การยกย่องเชิดชู	
Hay Group	- ลักษณะของ งานและโอกาส เติบโตในงาน	- ผู้บังคับบัญชาและ ผู้บริหารระดับสูง	- การสื่อสารอย่าง ชัดเจน	- การให้รางวัลในรูปแบบ ตัวเงินและไม่ใช้ตัว เงิน - พัฒนาระบบการ การทำงาน	- การมีนโยบาย ด้าน HR ที่ชัดเจน เพื่อสรรหาคนให้ เหมาะสมกับงาน
Aon Hewitt	- ลักษณะของ งาน - โอกาส ก้าวหน้าในอาชีพ และโอกาสเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง	- ผู้บังคับบัญชาและ ผู้บริหารระดับสูง - นโยบายระเบียบ ปฏิบัติขององค์กรที่ ผู้บริหารกำหนดขึ้น	- การทำงานร่วมกับ บุคลากรต่างๆใน องค์กร - การสื่อสารภายใน องค์กร	- คุณภาพชีวิต - การให้รางวัลในรูปแบบ ตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน	- นโยบายและวิธี ปฏิบัติ ต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้องกับคน
Towers Watson	- การมอบอำนาจ ในการทำงานและ การตัดสินใจใน เรื่องที่สำคัญ กระทบต่องาน	- ภาวะผู้นำ ผู้บริหารที่เป็น แบบอย่างที่ดี น่าเชื่อถือและใส่ใจใน ความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ของพนักงาน	- การประสานงาน และการทำงานเป็นทีม		
IES	- การพัฒนาและ ฝึกอบรมที่ส่งเสริม ให้พนักงานเติบโต ในอาชีพ	- การมี ผู้บังคับบัญชาและ ผู้บริหารที่ดี	- การสื่อสารแบบ สองทาง - การรักษาคำพูดของ ผู้บริหารหรือหัวหน้า งานที่มีต่อพนักงาน	- การให้ความสำคัญ และใส่ใจในสุขภาพ และชีวิตความเป็นอยู่ที่ ดีขึ้นของพนักงาน - การให้ความมั่นใจ แก่พนักงานในเรื่อง ค่าตอบแทนและ สวัสดิการ	- การมีนโยบาย ด้าน HR ที่ชัดเจนซึ่ง พนักงานทุกระดับ สามารถเข้าถึงได้

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ผู้ศึกษา (Author)	ปัจจัยในการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร				
	โอกาสเติบโตใน หน้าที่การงาน (Career Planning)	การประเมินผล ปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)	การประสานงานและ การทำงานเป็นทีม (Teamwork and Cooperation)	การจ่ายผลตอบแทน (Compensation and Benefits)	กฎและระเบียบ ข้อบังคับ (Legal Considerations)
Gallup	- โอกาสก้าวหน้า ในอาชีพ และ โอกาสเรียนรู้และ พัฒนาตนเอง	- โอกาสที่จะทำงาน ให้ได้ดีที่สุด - การได้รับการ ยอมรับ - การดูแลเอาใจใส่	- การยอมรับในความ คิดเห็น - ภารกิจ / วัตถุประสงค์ เพื่อน ร่วมงานมีคุณภาพ	- ความต้องการ พื้นฐาน - ความคาดหวัง และ เครื่องมือและอุปกรณ์	
Ruyle, Eichinger and De Meuse (2009)	- โอกาสก้าวหน้า ในอาชีพ และ โอกาสเรียนรู้และ พัฒนาตนเอง - ลักษณะของ งาน	- การได้รับการ ยอมรับ - ความเชื่อมั่นต่อ ผู้บริหารระดับสูง - โอกาสที่จะทำงาน ให้ได้ดีที่สุด	- การทำงานร่วมกับ บุคลากรต่างๆใน องค์กร - การยอมรับในความ คิดเห็น	- การให้ความมั่นใจ แก่พนักงานในเรื่อง ค่าตอบแทนและ สวัสดิการ	- ยุทธศาสตร์ที่ สอดคล้องกัน
Robinson et al (2004)	- โอกาสก้าวหน้า ในอาชีพ และ โอกาสเรียนรู้และ พัฒนาตนเอง - ลักษณะของ งาน	- การได้รับการ ยอมรับ - ความเชื่อมั่นต่อ ผู้บริหารระดับสูง - โอกาสที่จะทำงาน ให้ได้ดีที่สุด	- การทำงานร่วมกับ บุคลากรต่างๆใน องค์กร - การยอมรับในความ คิดเห็น - การสื่อสารแบบ สองทาง	- การให้ความมั่นใจ แก่พนักงานในเรื่อง ค่าตอบแทนและ สวัสดิการ - คุณภาพชีวิตที่ดี	
Baron (1986)	- โอกาสก้าวหน้า ในอาชีพ และ โอกาสเรียนรู้และ พัฒนาตนเอง - ลักษณะของ งาน		- การทำงานร่วมกับ บุคลากรต่างๆใน องค์กร	- คุณภาพชีวิตที่ดี	
Mottaz (1987)		- โอกาสที่จะทำงาน ให้ได้ดีที่สุด		- การให้ความมั่นใจ แก่พนักงานในเรื่อง ค่าตอบแทนและ สวัสดิการ	
Vanderberg and Scarpello (1990)		- ความยุติธรรม		- การให้รางวัลในรูปแบบ ตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน	

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ผู้ศึกษา (Author)	ปัจจัยในการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร				
	โอกาสเติบโตใน หน้าที่การงาน (Career Planning)	การประเมินผล ปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)	การประสานงานและ การทำงานเป็นทีม (Teamwork and Cooperation)	การจ่ายผลตอบแทน (Compensation and Benefits)	กฎและระเบียบ ข้อบังคับ (Legal Considerations)
Allen and Meyer (1990)	- โอกาสก้าวหน้า ในอาชีพ และ โอกาสเรียนรู้และ พัฒนาตนเอง - ลักษณะงาน	- โอกาสที่จะทำงาน ให้ได้ดีที่สุด		- การให้รางวัลในรูปแบบ ตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน - คุณภาพชีวิตที่ดี	
Porter and Steers (1983)	- โอกาสก้าวหน้า ในอาชีพ และ โอกาสเรียนรู้และ พัฒนาตนเอง - ลักษณะของ งาน	- การได้รับการ ยอมรับ - ความเชื่อมั่นต่อ ผู้บริหารระดับสูง - โอกาสที่จะทำงาน ให้ได้ดีที่สุด	- การทำงานร่วมกับ บุคลากรต่างๆใน องค์กร - การยอมรับในความ คิดเห็น	- การให้รางวัลในรูปแบบ ตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน - คุณภาพชีวิตที่ดี - พัฒนาระบบการ การทำงาน	- นโยบายและวิธี ปฏิบัติต่างๆที่ เกี่ยวข้องกับคน
ปริญญ์ ปัญญา (2558)		- การสนับสนุน ทางการบริหาร	- ด้านสัมพันธ์ภาพ	- ความต้องการ พื้นฐาน	
อากาศพร ทิศ นแสงสุรย์ (2552)	- การเป็นส่วน หนึ่งขององค์กร	- โครงสร้างองค์กร - ความรับผิดชอบ	- ความอบอุ่น	- การให้รางวัลและ การลงโทษ	- มาตรฐานการ ปฏิบัติงาน
จันจิรา โสประ จิน (2553)			- การให้ความร่วมมือ ต่อองค์กร	- รายได้	- ด้านการปฏิบัติ ตามกฎระเบียบของ องค์กร
อัจฉรา เนียน หอม (2551)	- โอกาสในการ ก้าวหน้าในการทำงาน - การพัฒนา ศักยภาพของ ผู้ปฏิบัติงาน	- ความยุติธรรมใน องค์กรระหว่าง หัวหน้าและลูกน้อง		- คุณภาพชีวิตการ ทำงาน - ค่าตอบแทนที่ เพียงพอและยุติธรรม	- ภาวะอิสระจาก งาน
ปัทมา พรหม มิตร (2549)	- โครงสร้างการ ทำงาน	- มาตรฐานของผล การปฏิบัติงาน	- การปฏิบัติงาน ความอบอุ่น - การสนับสนุน ความสามัคคีเป็น อันหนึ่งอันเดียวกัน	- รางวัลและ ผลตอบแทน ความ มั่นคง - ความเสี่ยงของการ ปฏิบัติงาน	- ความเป็นอิสระ ในการทำงาน - ความยืดหยุ่น
อริทธิ์ ประกอบ สุข (2549)	- ความเข้าใจใน งาน	- ความรู้สึกว่าคุณ มีความ สำคัญต่อองค์กร	- การมีส่วนร่วมใน การบริหารงาน	- ความรู้สึกว่าคุณ ได้รับการเป็นที่ฟังใจได้	- ความมีอิสระใน การทำงาน

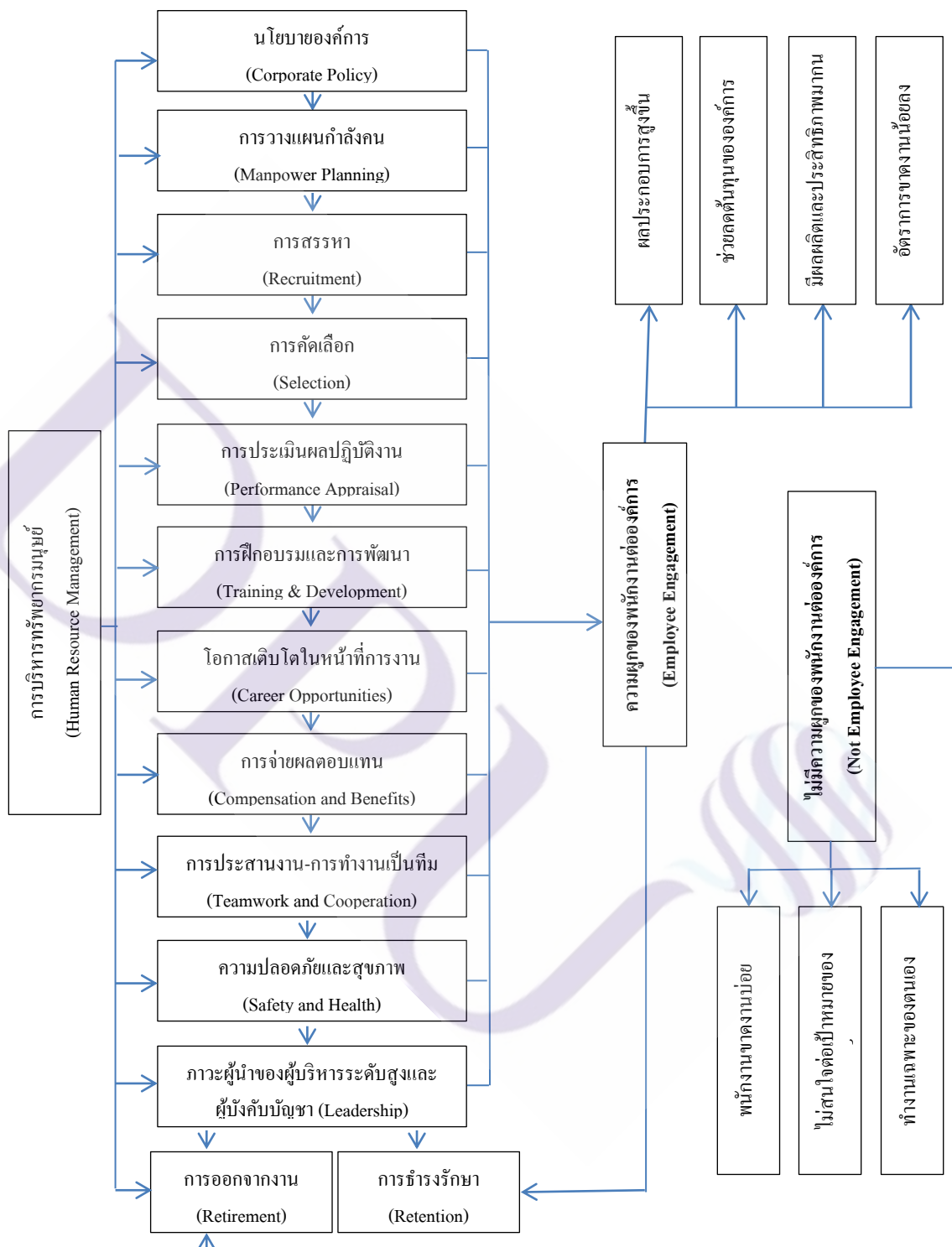
ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ผู้ศึกษา (Author)	ปัจจัยในการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร				
	โอกาสเติบโตใน หน้าที่การงาน (Career Planning)	การประเมินผล ปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)	การประสานงานและ การทำงานเป็นทีม (Teamwork and Cooperation)	การจ่ายผลตอบแทน (Compensation and Benefits)	กฎและระเบียบ ข้อบังคับ (Legal Considerations)
กานต์วี จันทร์ เจือมาศ (2548)	- ลักษณะงาน	- ความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา	- ความสัมพันธ์กับ เพื่อนร่วมงาน	- เงินเดือน/ ผลตอบแทน ความ มั่นคงในงาน - สภาพแวดล้อมใน การทำงาน	
อมรรัตน์ อ่อน นุช (2546)	- การพัฒนา ศักยภาพของ พนักงาน - ความก้าวหน้า ในงาน - ความมั่นคงใน งาน	- ลักษณะการ บริหารงาน	- สังคมสัมพันธ์	- ผลตอบแทนที่ เพียงพอและยุติธรรม - ความปลอดภัยใน การทำงาน	- ภาวะอิสระจาก งาน
กรกฎ พลพานิช (2540)	- โอกาสก้าวหน้า ในงาน	- การมีส่วนร่วมใน การบริหาร ความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา - การเห็น ความสำคัญของงาน	- ความสัมพันธ์กับ เพื่อนร่วมงาน		
ชวนชม กิจพันธ์ (2540)	- ลักษณะงานที่ ท้าทายงาน - โอกาส ความก้าวหน้าใน การทำงาน	- ช่วงชั้นการบังคับ บัญชา ความเข้าใจใน กระบวนการของงาน	- มีโอกาสปฏิสัมพันธ์ กับผู้อื่น - การมีส่วนร่วมใน การบริหาร	- ความรู้สึกที่ องค์กรเป็นที่พึงได้ + ความคาดหวังที่จะ ได้รับการตอบสนอง จากองค์กร	

1. จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรข้างต้น ในมุมมองของผู้วิจัยเห็นว่า การสร้างความผูกพันของพนักงานที่สำเร็จนั้นอาจจะต้องเริ่มต้นตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกพนักงานเพื่อเข้ามาทำงานกับองค์กรเพื่อให้ได้คนเก่งคนที่มีประสิทธิภาพที่พร้อมจะทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร เป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่า การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) จัดเป็นทุนอย่างหนึ่ง ในทุนทางปัญญาขององค์กรซึ่ง มีความสำคัญในฐานะเป็นผู้ขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร ด้วยการ

ผลักคั่นองค์การให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Uliana, Macey and Grant, 2005, pp. 167-188) ซึ่งถือเป็นแนวคิดหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน โดยมองพนักงานเป็นสินทรัพย์ที่มีค่า (Capital) มีใช้ต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย (Cost) ดังนั้นบทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องใช้วิธีการบริหารจัดการที่แตกต่างกันทั้งนี้เพื่อให้ได้พนักงานที่เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าต่อองค์การ วิธีการหนึ่งในการนำทุนมนุษย์เข้าสู่องค์การ คือ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร วนิดา วาติเจริญ และคณะ (2556) ได้กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรถือเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ เป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการพัฒนาตนเอง และยังเป็น การส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพอีกด้วย โดยการสรรหาบุคลากรเน้นไปที่การประชาสัมพันธ์ ข้อมูลข่าวสาร การรับสมัครงาน ไปยังกลุ่มผู้สมัคร เป้าหมาย เพื่อดึงดูดให้ผู้สมัครกลุ่มเป้าหมายสนใจ และมาสมัครงานกับองค์กร (ชูชัย สมितिไกร, 2552, น. 143) ซึ่งสอดคล้องกับ วนิดา วาติเจริญ และคณะ (2556) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร เป็นอีก หนึ่งแนวทางเพื่อเปิดกว้างให้บุคลากรจากหลากหลายสาขาที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งที่องค์การเปิด รับเข้ามาร่วมงาน ซึ่งบุคคลเหล่านี้อาจมีแนวคิดที่แตกต่าง ทำให้เกิดความหลากหลายในองค์กรอัน นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในการแก้ปัญหาหรือแนวคิด ริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงแผนงานในองค์กร ในขณะที่การคัดเลือกเป็นกระบวนการในการเลือกเฉพาะ ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมากที่สุด โดยเน้นไปที่ กระบวนการในการตัดสินใจ เครื่องมือและวิธีการที่ใช้ ในการประเมินผู้สมัคร (Dubois et al., 2004, p. 96; Wood and Payne, 1998, p. 2) สอดคล้องกับแนวคิดของ ณีภูษพันธ์ เจริญนันท์ (2545) กล่าวไว้ว่า ผู้ทำหน้าที่ในการคัดเลือกบุคลากรจะต้องมีความรู้ในหลักการ และมีความเข้าใจในเทคนิค หรือมีศิลปะในการคัดเลือกบุคคลที่ต้องการออกจากกลุ่มผู้สมัครได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ สุন্নททา เลาहनันท์ (2546) กล่าวว่า การคัดเลือกเป็นการใช้ความ พยายามในการตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีความสามารถและคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดจากบุคคล ทั้งหลายที่เข้ามาสมัครเพื่อคัดเลือกคนที่เหมาะสมกับงาน ดังนั้นหน้าที่ที่สำคัญของการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์จึงประกอบไปด้วย นโยบายขององค์การ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การ ฝึกอบรมและการพัฒนา การให้ผลตอบแทนและสิ่งจูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ ความปลอดภัยและสุขภาพ การชำระรักษาและการลาออกหรือพ้นจากงาน (Devanna et al., 1984; Huselid, 1995; Delaney and Huselid, 1996; Youndt et al., 1996; Guest, 1997; Zheng, C., Morrison, M., O'Neill, G., 2006; and Tsai Cheng-hua, Chen Shyhjer and Fang Shihchieh, 2009) จึงมีความสำคัญในฐานะที่เป็นช่องทางในการนำบุคลากรที่มี คุณภาพและมีความเหมาะสมเข้ามา ทำงานในองค์กร นอกจากนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่สำคัญก็คือการพัฒนาให้พนักงานมี สภาวะจิตใจ และอารมณ์ที่ส่งเสริมให้เกิดสภาพการทำงานที่ดี ซึ่งย่อมถือได้ว่ามีคุณภาพชีวิตในการ

ทำงานที่ดีและส่งผลต่อชีวิตโดยรวมของบุคคลนั้นให้มีความสุข และคุณภาพชีวิตในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางทิศทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร (ชนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร, 2552) สอดคล้องกับ กังวาน ยอดวิศิษฏ์ศักดิ์ (2557) จากการศึกษาพบว่าแนวทางที่น่าจะเป็นไปได้ในการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรคือ แนวทางในการผลักดันให้องค์กรกลายเป็น “องค์กรแห่งความสุข” ที่ไม่ได้มุ่งเน้นเพียงแค่ การสร้างค่าตอบแทนที่เหมาะสม แต่จะเป็นการสร้างความสุขในมุมมองต่าง ๆ ได้แก่ ความสุขทางกาย หรือ สุขภาพดี (Happy Body) น้ำใจงาม (Happy Heart) ทางสายกลาง หรือ การผ่อนคลาย (Happy Relax) การพัฒนาสมอง หรือ การหาความรู้ (Happy Brain) ศาสนาและศีลธรรม หรือ ทางสงบ (Happy Soul) ปลอดภัย (Happy Money) การสร้างความสุขจากการมีครอบครัวที่ดี หรือ ครอบครัวดี (Happy Family) ความสุขที่เกิดจากสังคม หรือ สังคมดี (Happy Society) ดังนั้นองค์กรควรให้ความสำคัญในการสร้างความสุข คุณภาพชีวิตในการทำงานให้กับพนักงานเพราะถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับ เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540) กล่าวว่า ความมั่นคงและความปลอดภัย คือความปรารถนาที่จะหลุดพ้นจากความกลัวในสิ่งต่าง ๆ เช่นการไม่มีงานทำ การสูญเสียตำแหน่ง การสูญเสียรายได้ ดังนั้นเมื่อองค์กรสามารถทำให้พนักงานทุกคนเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร ก็จะทำให้ทุกคนเกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อการทำงานมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และนำไปสู่ความสำเร็จของการประกอบธุรกิจขององค์กรต่อไป ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปความสัมพันธ์ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรได้ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 แสดงความสัมพันธ์ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

ที่มา: พัฒนาสำหรับงานวิจัยครั้งนี้

2.3 ข้อมูลอุตสาหกรรมยานยนต์และโรงงานประกอบรถยนต์

2.3.1 ความสำคัญของอุตสาหกรรมยานยนต์และโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย

อุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทยถือกำเนิดขึ้นมานานกว่า 50 ปี จากอุตสาหกรรมที่ผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้าจากต่างประเทศ ผู้การเป็นฐานการผลิตเพื่อการส่งออกไปประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก โดยข้อมูลล่าสุดจากสถาบันยานยนต์ (Thailand Automotive Institute) ในปี พ.ศ. 2558 ระบุว่า ประเทศไทยผลิตรถยนต์มากเป็นลำดับที่ 12 ของโลก ด้วยจำนวนการผลิต 1,913,002 คัน และถือว่าเป็นอันดับที่ 1 ในอาเซียน ซึ่งในจำนวนนี้เป็นการผลิตเพื่อการส่งออกมากกว่าร้อยละ 50 ดังนั้นการผลิตรถยนต์ของประเทศไทย ไม่เพียงแต่ต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้บริโภคในประเทศ แต่ยังต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงแนวโน้มของผู้บริโภคทั่วโลกอีกด้วย และจากการที่อุตสาหกรรมยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมที่มีความเชื่อมโยงในระดับโลกดังที่ได้กล่าวแล้วนั้น ในการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาใน 5-10 ปีข้างหน้า จึงต้องพิจารณาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมยานยนต์ทั้งในระดับโลก ภูมิภาค และในประเทศ อันเนื่องมาจากการค้าเสรีที่ทำให้การแข่งขันไม่สามารถขีดจำกัดตัวเองไว้เพียงการแข่งขันภายในประเทศได้อีกต่อไป ข้อตกลงการค้าเสรีทั้งในระดับทวิภาคีและพหุภาคี จะเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบให้กับอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย

นางอรรชกา สีบุญเรือง รัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ กล่าวว่า กระทรวงกำหนดนโยบายให้อุตสาหกรรมยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมยุทธศาสตร์ของประเทศไทย เนื่องจากทั้งอุตสาหกรรมมีมูลค่าทางเศรษฐกิจมากกว่า 8 แสนล้านบาท และมีอัตราเติบโตสูงขึ้นต่อเนื่องทุกปี เห็นได้จากโรงงานประกอบรถยนต์มียอดผลิตรถยนต์ปี 2558 อยู่ที่เกือบ 2 ล้านคัน แบ่งเป็นยอดผลิตเพื่อส่งออก 1.2 ล้านคัน และยอดขายในประเทศกว่า 7.7 แสนคัน ทางสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (ส.อ.ท.) ได้ประกาศยุทธศาสตร์อุตสาหกรรมยานยนต์ 2020 ที่กำหนดเป้าหมายยอดผลิตรถยนต์ให้ได้ 3.5 ล้านคัน ภายในเวลาอีก 5 ปีข้างหน้า (ปี 2563) เพื่อผลักดันให้ไทยเป็นศูนย์กลางผลิตยานยนต์แห่งภูมิภาคอาเซียน และเป็นศูนย์กลางการผลิตและส่งออกชิ้นส่วนยานยนต์ในระดับโลก (สถาบันยานยนต์, 2558)

2.3.2 ความเคลื่อนไหวของอุตสาหกรรมยานยนต์โลก

สถาบันยานยนต์ (2558) ในปี พ.ศ. 2557 ประเทศที่มีการผลิตยานยนต์มากที่สุด ได้แก่ ประเทศจีน มีปริมาณการผลิตยานยนต์ทั้งสิ้น 23,722,890 หน่วย รองลงมาได้แก่ สหรัฐอเมริกา 11,660,699 หน่วย และญี่ปุ่น 9,774,558 หน่วย ตามลำดับ สำหรับประเทศไทยนั้น สามารถผลิตยานยนต์ได้มากเป็นอันดับที่ 12 ของโลก มีการผลิตอยู่ที่ 1,880,007 หน่วย รายละเอียดข้อมูลดังรูปและตารางด้านล่าง สำหรับการผลิตรถยนต์นั้น ประเทศที่ผลิตรถยนต์มากเป็นอันดับหนึ่งของโลก ได้แก่

ประเทศจีน จำนวน 19,919,795 คัน รองลงมาได้แก่ ญี่ปุ่นจำนวน 8,277,070 คัน และ เยอรมนี จำนวน 5,604,026 คัน ตามลำดับ สำหรับการผลิตรถยนต์ของไทยอยู่ในลำดับที่ 18 ผลิตได้จำนวน 742,678 คัน

สำหรับยอดขายยานยนต์ในตลาดโลกจากปี พ.ศ. 2548 ถึง 2557 มียอดขายเพิ่มขึ้นเกือบทุกปี แต่อัตราการการเพิ่มขึ้นไม่มากนัก ในปี พ.ศ. 2557 ยอดขายยานยนต์โลก อยู่ที่ 88,240,088 หน่วย มียอดขายเพิ่มขึ้นจากปีก่อนคิดเป็นร้อยละ 3 แต่หากเทียบกับปี พ.ศ. 2548 มียอดขายเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 25 ในขณะที่ผลการสำรวจของ KPMG International Cooperative KPMG International Cooperative คาดว่า ยอดขาย Light vehicle โลกในปี ค.ศ. 2020 จะมีจำนวน 118 ล้านคัน หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ที่ร้อยละ 5.1 และยังคงคาดว่าประเทศจีนจะเป็นตลาดยานยนต์หลักในการกระจายยานยนต์ และมียอดขายยานยนต์ใหม่เป็นอันดับ 1 ของโลก โดยจะมียอดขายจำนวน 34.7 ล้านคัน หรือส่วนแบ่งการตลาดยานยนต์โลกร้อยละ 29 รองลงมาเป็นอเมริกาเหนือจะมียอดขายจำนวน 20.7 ล้านคัน หรือส่วนแบ่งการตลาดคิดเป็นร้อยละ 18 และยุโรปตะวันตก มียอดขายจำนวน 16.3 ล้านคัน หรือส่วนแบ่งการตลาดคิดเป็นร้อยละ 14 ตามลำดับ

2.3.3 ความเคลื่อนไหวของโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย

ประเทศที่มีบทบาทในการเป็นฐานการผลิตรถยนต์ในภูมิภาคอาเซียนมีอยู่ 5 ประเทศ ประกอบด้วย ไทย อินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ และเวียดนาม ประเทศเหล่านี้มีความสามารถในการผลิตรถยนต์หรือจักรยานยนต์ได้ในประเทศของตนเอง กลุ่มประเทศในภูมิภาคอาเซียน ในปี พ.ศ. 2558 ประเทศไทยมีปริมาณการผลิตยานยนต์มากที่สุด จำนวน 1,913,002 หน่วย (สถาบันยานยนต์, 2558)

ในปี พ.ศ. 2558 มีปริมาณการผลิตรถยนต์ทั้งสิ้น 1,913,002 คัน เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเดียวกันของปี 2557 เพิ่มขึ้นร้อยละ 2 โดยจำแนกเป็น รถยนต์นั่ง จำนวน 760,688 คัน รถกระบะ 1 คัน จำนวน 1,115,818 คัน และรถยนต์เพื่อการพาณิชย์ (ไม่รวมรถกระบะ 1 คัน) จำนวน 36,496 คัน โดยการผลิตรถยนต์เพื่อการพาณิชย์ (ไม่รวมรถกระบะ 1 คัน) มีอัตราเพิ่มขึ้นมากที่สุดที่ร้อยละ 62

ด้านปริมาณการจำหน่ายรถยนต์ในประเทศ มีจำนวน 799,632 คัน ลดลงร้อยละ 9 โดยรถกระบะ 1 คัน มีปริมาณการจำหน่ายมากที่สุด คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 50 รถยนต์นั่งคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 45 และรถยนต์เพื่อการพาณิชย์ (ไม่รวมรถกระบะ 1 คัน) คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 6

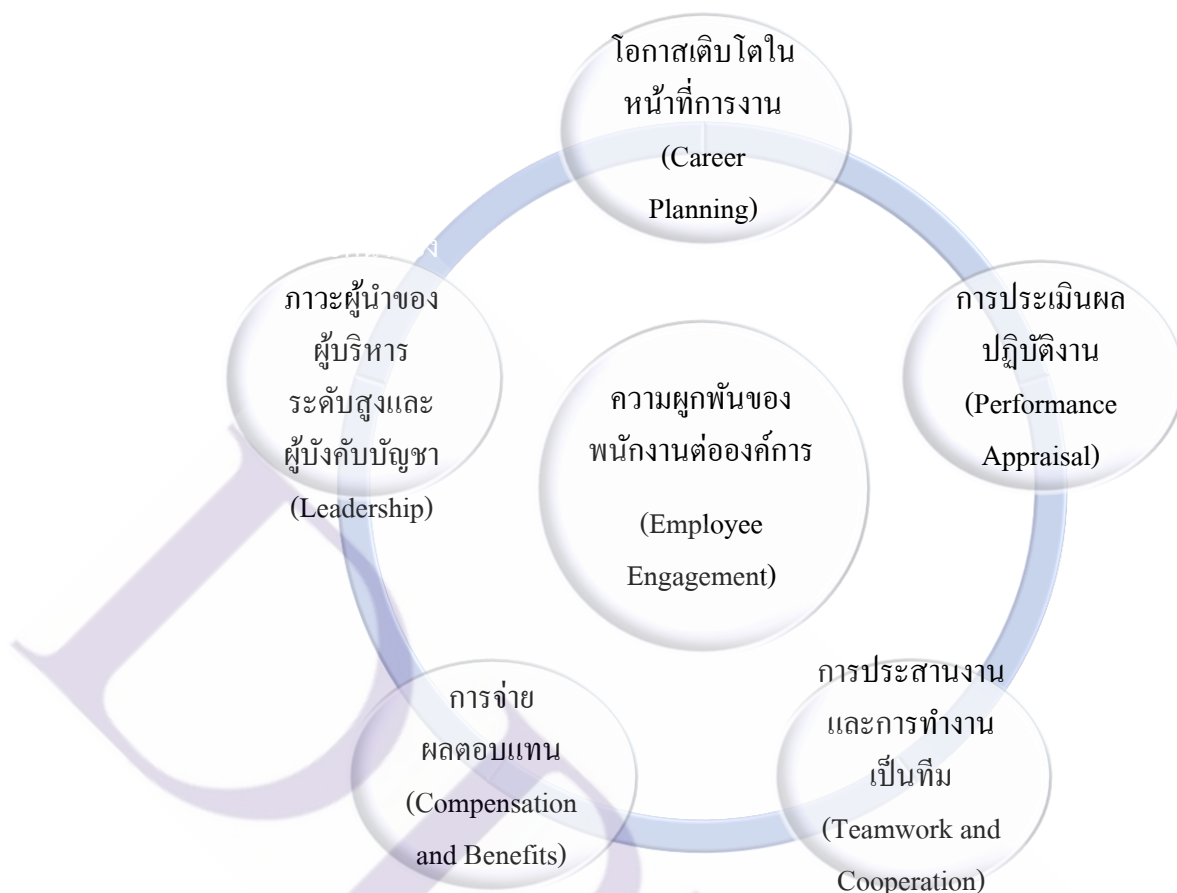
จากข้อมูลของโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย (สถาบันยานยนต์, 2558) พบว่ามีปริมาณส่งออกจำนวน 1,204,895 คัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 7 จากช่วงเดียวกันของปี พ.ศ. 2557 คิดเป็นมูลค่าการส่งออก 592,551 ล้านบาท มีมูลค่าเพิ่มขึ้นจากช่วงเดียวกันของปีพ.ศ. 2557 ร้อยละ 12 ส่วน

การส่งออกรถยนต์จากข้อมูลกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศมีมูลค่าการส่งออกทั้งสิ้น 17,586 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพิ่มขึ้นจากช่วงเดียวกันของปีพ.ศ. 2557 ร้อยละ 5 โดยรถยนต์ที่มีการส่งออกมากที่สุดได้แก่ รถยนต์นั่ง มูลค่า 9,180 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพิ่มขึ้นจากช่วงเดียวกันของปี พ.ศ. 2557 ร้อยละ 53 รองลงมาคือ รถโดยสาร รถบรรทุก และกระบะ 1 คัน มีมูลค่าการส่งออก 8,180 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ลดลงจากช่วงเดียวกันของปี ร้อยละ 21 ในด้านการนำเข้ารถยนต์ปี 2558 จากข้อมูลกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ พบว่ามีมูลค่าการนำเข้า 1,321 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ มีอัตราการนำเข้าลดลงจากช่วงเดียวกันของปี พ.ศ. 2557 ร้อยละ 21 โดยรถยนต์ที่นำเข้ามากที่สุดได้แก่ รถยนต์นั่งมีมูลค่า 930 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ลดลงจากช่วงเดียวกันของปี 2557 ร้อยละ 23 ส่วนรถยนต์โดยสารและรถบรรทุกมีมูลค่า 391 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ลดลงจากช่วงเดียวกันของปี 2557 ร้อยละ 21 อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ของไทย ได้มีการขยายการลงทุนและมุ่งพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง จนสามารถผลิตชิ้นส่วนที่มีความหลากหลาย ตลอดจนมีคุณภาพและมาตรฐานการผลิตอยู่ในระดับที่ผู้ผลิตรถยนต์และรถจักรยานยนต์ระดับโลกยอมรับ ทำให้สามารถส่งออกไปจำหน่ายยังประเทศต่าง ๆ ได้เพิ่มขึ้น ปัจจุบันอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยสร้างงานให้กับแรงงานจำนวนกว่า 525,000 คน มีผู้ผลิตจำนวนทั้งสิ้น 1,617 ราย โดยแบ่งเป็น โรงงานประกอบรถยนต์และยานยนต์เพื่อการพาณิชย์ (Auto Assembler) จำนวน 18 ราย มีแรงงาน 100,000 คน, 1st Tier Supplier จำนวน 462 บริษัท มีแรงงาน 250,000 คน และ 2nd and 3rd Tier Supplier จำนวน 1,137 บริษัท มีแรงงาน 175,000 คน ซึ่งส่วนมากผู้ผลิตดังกล่าวเป็น SMEs และจะอยู่ในเขตอุตสาหกรรมในกรุงเทพฯ และจังหวัดใกล้เคียง เช่น สมุทรปราการ ซึ่งพบว่ามีจำนวนของผู้ผลิตชิ้นส่วนประกอบตั้งโรงงานอยู่มากที่สุด รองลงมาคือ จังหวัดระยองและจังหวัดอื่น ๆ เช่น ฉะเชิงเทรา ชลบุรี เป็นต้น โดยโรงงานดังกล่าวมักตั้งอยู่ใกล้กับโรงงานผลิตรถยนต์ (สถาบันยานยนต์, 2558)

2.4 ช่องว่างงานวิจัย (Research Gaps)

จากข้อมูลดังกล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่ายังไม่มียานวิจัยที่ศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อประเทศไทย นอกจากนี้ ยังไม่มีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับความผูกพัน และจากงานวิจัยที่ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมก็พบว่ามีคำแนะนำแนวคิดและผลการวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ของนักวิชาการ สถาบันวิจัยและบริษัทที่ปรึกษาที่มีชื่อเสียงด้านฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการศึกษาทั้งหมดในเรื่องของปัจจัยความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ถึงแม้ว่าจะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน แต่ว่าจะมีมุมมองและนำเสนอรูปแบบของความผูกพัน

(Engagement Model) ที่แตกต่างกัน โดยสามารถสรุปปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความผูกพันของพนักงานซึ่งประกอบด้วย โอกาสเติบโตในหน้าที่การงาน (Career Planning) การประเมินผลปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) การประสานงานและการทำงานเป็นทีม (Teamwork and Cooperation) การจ่ายผลตอบแทน (Compensation and Benefits) และกฎและระเบียบข้อบังคับ (Legal Considerations) สอดคล้องกับ เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540) กล่าวว่า ความมั่นคงและความปลอดภัย คือ ความปรารถนาที่จะหลุดพ้นจากความกลัวในสิ่งต่าง ๆ เช่นการไม่มีงานทำ การสูญเสียตำแหน่ง การสูญเสียรายได้ ดังนั้นเมื่อองค์กรสามารถทำให้พนักงานทุกคนเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร ก็จะทำให้ทุกคนเกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อการทำงานมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร สอดคล้องกับ Dunha, Grube & Castaneda (1994) ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร และปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในองค์กร เกิดจากการที่บุคคลได้รับประสบการณ์จากการทำกิจกรรมต่าง ๆ กันในการทำงานที่ตรงกับคาดหวังของเขาทำให้เขาต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดี การพึงพาได้ขององค์กร และการมีส่วนร่วมในการจัดการ เป็นปัจจัยที่จะทำให้พนักงานรู้สึกว่าควรจะอยู่กับองค์กรต่อไป โดยแสดงความสัมพันธ์ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 แสดงความสัมพันธ์ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

จากภาพที่ 2.5 หากปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อการสร้างความผูกพันจริง ทำไมผลการศึกษาวิจัยของสถาบันต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้นจึงยังพบว่า ระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรทั่วโลกยังอยู่ในระดับที่ต่ำรวมถึงประเทศไทยด้วย ทั้ง ๆ ที่องค์กรต่าง ๆ ก็พยายามทำทุกวิถีทางเพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ มีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดี แต่ก็ยังไม่เกิดผลมากตามต้องการ ซึ่งความผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับที่ต่ำก็จะส่งผลกระทบต่อองค์กร ด้านผลประกอบการที่ลดลง หรือประสิทธิภาพที่แย่ง อันเนื่องมาจาก มีอัตราการลางาน ขาดงาน ลาออกหรือเปลี่ยนงานของพนักงานสูงขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่าสิ่งเหล่านี้ น่าจะเป็นช่องว่างของงานวิจัยชิ้นนี้ เพื่อการศึกษาค้นคว้าหาคำตอบว่าทำไม หรือเกิดอะไรขึ้นกับการสร้างความผูกพันขององค์กร มีสิ่งใดที่ผิดพลาดไปและจะต้องมีการพัฒนาอย่างไร มีสูตรสำเร็จในการสร้างความผูกพันหรือไม่ หากมองจากข้อมูลในส่วนของบริษัทมหาชนในประเทศไทย ซึ่งก็คือว่าเป็นผู้ผลิตที่อยู่อันดับต้น ๆ ของโลก ดังนั้นเป็นไปได้หรือไม่ที่พนักงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทยมีความผูกพันกับองค์กรในระดับที่สูง แล้วองค์กรมีการสร้างความผูกพันอย่างไรเพื่อให้พนักงาน

เกิดความผูกพันสูงซึ่งส่งผลให้อุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทยเป็นอุตสาหกรรมที่ทำรายได้ การส่งออกสูงสุดให้กับประเทศไทยอย่างต่อเนื่องเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมสาขาอื่นๆ ผู้วิจัยจึงเห็น ว่ายังมีช่องว่างของการวิจัยที่ควรศึกษาเป็นอย่างยิ่งเพื่อให้ผลงานวิจัยเผยแพร่ไปยังอุตสาหกรรม ขึ้นส่วนยนต์และอุตสาหกรรมสาขาอื่นๆ เพื่อให้สามารถแข่งขัน ได้อย่างยั่งยืน

2.5 ประเด็นงานวิจัย (Research Issues)

ในส่วนนี้จะอธิบายถึงปัญหาการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาคำนี้ ปัญหาการวิจัยนี้มา จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยใช้แนวคิด ทฤษฎีที่จะมุ่งเน้นการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ ซึ่งจะช่วยพัฒนาในการศึกษาวิจัยการ วิจัยเชิงคุณภาพ (Yin, 1994) Miles and Huberman (1994) ซึ่งให้เห็นว่ากรอบแนวคิดเป็นสิ่งที่อธิบาย อย่างใดอย่างหนึ่งหรือรูปแบบการบรรยายสิ่งที่สำคัญที่จะต้องมีการศึกษาปัจจัยที่สำคัญ ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างและตัวแปร การพัฒนาแนวคิดทฤษฎีจะช่วยให้นักวิจัยมุ่งเน้นการ วิจัยของเขามากที่สุด การที่จะมุ่งเน้นการวิจัยก็โดยการสร้างปัญหาการวิจัยแล้วนำไปใส่ในบริบท การวิจัย ซึ่งประกอบไปด้วย

ปัญหาการวิจัย ปัจจุบัน โรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทยมียอดการผลิตรถยนต์ อยู่ในอันดับที่ 12 ของโลกแต่มีปัญหาเรื่องการขาดแคลนบุคลากร จากการทบทวนวรรณกรรมก็ทำ ให้ทราบถึงสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดการขาดแคลนบุคลากรเนื่องจากว่าพนักงานมีการขาดงาน การ ลาออก การเปลี่ยนงาน จึงทำให้ผู้วิจัยเกิดปัญหาการวิจัยว่ามี วิธีการสร้างความผูกพันของพนักงาน โรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทยเป็นอย่างไรหรือการขาดแคลนบุคลากรอันเนื่องมาจากการ ขยายตัวของอุตสาหกรรมยานยนต์ทำให้ต้องมีการเพิ่มบุคลากรซึ่งอาจจะยังมีไม่เพียงพอกับความ ต้องการโดยเฉพาะบุคลากรที่มีทักษะพิเศษ อาทิเช่น วิศวกรรมเครื่องยนต์

คำถามวิจัย ผู้วิจัยเกิดข้อสงสัยและต้องการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับวิธีการสร้างความ ผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทยเป็นอย่างไร ทำให้เป็น อุตสาหกรรมที่ทำรายได้ส่งออกให้กับประเทศไทยเป็นอันดับ 1 ติดต่อกันมาหลายปีและเป็นผู้ผลิต อันดับที่ 1 ในอาเซียน วัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนด วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อให้สอดคล้องกับคำถามการวิจัย ซึ่งสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 สรุปความสำคัญของประเด็นงานการวิจัย

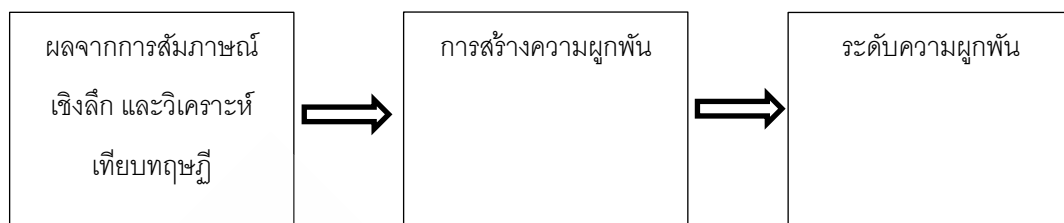
จากภาพที่ 2.6 ผู้วิจัยต้องการศึกษาวิจัย เกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ว่า มีวิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอย่างไร ทำไมพนักงานจึงไม่มีความผูกพัน และ ปัจจัยอะไรที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อ โรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย

เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้น โดยผู้วิจัยได้เลือกใช้รูปแบบของการวิจัยแบบ ผสมผสานโดยการวิจัยแบบขั้นตอนเชิงสำรวจ (Exploratory Sequential Design) เป็นการวิจัยที่ แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ช่วงแรกเป็นการวิจัยหลักเพื่อสำรวจข้อมูลโดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ และ นำผลมาต่อด้วยการวิจัยเชิง ปริมาณเพื่อยืนยันความสมบูรณ์ ความถูกต้องแม่นยำ และสามารถนำ ผลไปใช้ต่อในวงกว้างได้ซึ่งจะอธิบายในรายละเอียดในบทที่ 3 ต่อไป

2.6 แนวคิดในการวิจัย (Conceptual framework)

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นว่าความผูกพันของพนักงานต่อ องค์กรเกี่ยวข้องกับปัจจัยโอกาสเติบโตในหน้าที่การงาน (Career Planning) การประเมินผล ปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) การประสานงานและการทำงานเป็นทีม (Teamwork and Cooperation) การจ่ายผลตอบแทน (Compensation and Benefits) และกฎและระเบียบข้อบังคับ (Legal Considerations) ซึ่งแต่ละปัจจัยจะมีผลทางเชิงบวกต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อ องค์กร หากพนักงานไม่ได้รับปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จากองค์กรก็อาจจะส่งผลทำให้พนักงานเกิด ความผูกพันกับองค์กรน้อยหรืออาจจะไม่มีความผูกพันกับองค์กรเลยก็ได้ ซึ่งก็อาจจะทำให้ เกิดผลลัพธ์การขาดงาน การเปลี่ยนงาน หรือการลาออกจากองค์กร หากเป็นเช่นนี้องค์กรอาจจะ ต้องเสียคนดี มีความสามารถขององค์กรไป และเป็นที่ทราบกันอยู่การที่จะสรรหาก็คัดเลือก บุคลากรที่ดีมีความสามารถต้องใช้ระยะเวลาหรืออาจจะต้องเสียงบประมาณมากกว่าการที่จะรักษา พนักงานที่ดีมีความสามารถให้คงอยู่กับองค์กรนาน ๆ ในทางกลับกันหากองค์กรสามารถทำให้ พนักงานได้รับปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ ก็อาจจะส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรซึ่งก็ แน่นอนไม่ใช่เป็นการสร้างความผูกพันได้ในวันเดียวแต่หากองค์กรต้องใช้ความพยายามส่งเสริม จูงใจ อย่างต่อเนื่องและจริงจังเพื่อให้เกิดการพัฒนาจากความพึงพอใจมาสู่ความผูกพันกับองค์กร ในที่สุด

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสร้างแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ ได้ดังภาพที่ 2.7



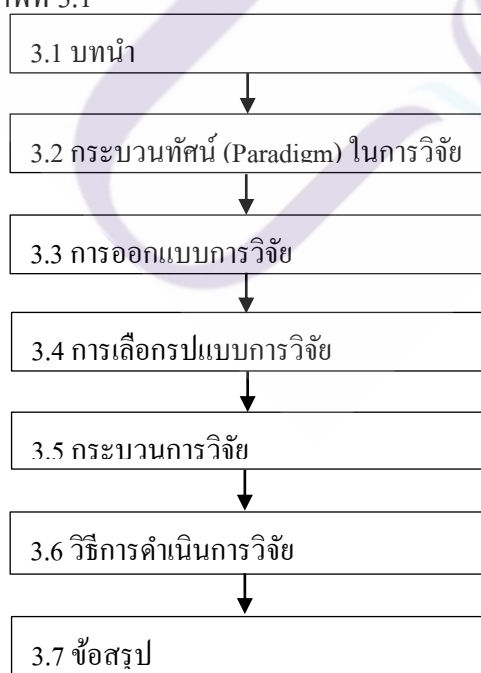
ภาพที่ 2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

3.1 บทนำ

การศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย เพื่อพัฒนารูปแบบการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย ผู้วิจัยได้เลือกใช้รูปแบบของการวิจัยแบบผสมผสานโดยการวิจัยแบบขั้นตอนเชิงสำรวจ (Exploratory Sequential Design) เป็นการวิจัยที่แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ช่วงแรกเป็นการวิจัยหลักเพื่อสำรวจข้อมูลโดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ และนำผลมาต่อดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อยืนยันและสามารถนำไปใช้ต่อในวงกว้างได้ และเพื่อเป็นการยืนยันความเชื่อมั่นและความถูกต้องของงานวิจัย สำหรับการพัฒนาการตรวจสอบปัญหาการวิจัยและคำถามการวิจัยเป็นผลของการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้ออกแบบระเบียบวิธีวิจัยโดยนำเสนอใน 7 หัวข้อตามที่ระบุไว้และแสดงให้เห็นการนำเสนอโครงสร้างในบทที่ 3 ของงานวิจัยฉบับนี้ดังในภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 การนำเสนอโครงสร้างในบทที่ 3 ของงานวิจัยฉบับนี้

3.2 กระบวนทัศน์ (Paradigm) ในการวิจัย

ผู้วิจัยต้องการเปรียบเทียบกระบวนทัศน์ในการวิจัยเชิงคุณภาพกับการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อหาว่าการวิจัยแบบใดเหมาะสมกับงานวิจัยฉบับนี้ กระบวนทัศน์ในการวิจัย Hussey and Hussey (1997) อธิบายว่ากระบวนทัศน์ หมายถึง โลกทัศน์ ซึ่งก็คือ แนวความคิดทั่วไป หรือวิธีการที่คนใช้ในการทำความเข้าใจโลกแห่งความเป็นจริงอันซับซ้อน เป็นสิ่งที่ฝังลึกอยู่ในกระบวนการศึกษาอบรมของหมู่คนที่ยึดถือและปฏิบัติตามโลกทัศน์นั้น โดยทั่วไปมี 2 กระบวนทัศน์ในการวิจัยหลักคือ

กระบวนทัศน์แบบปรากฏการณ์นิยม (Phenomenologist) ในกลุ่มนี้มีพื้นฐานความเชื่อเกี่ยวกับการมองและศึกษาปรากฏการณ์ทางสังคมซึ่งเป็นเรื่องของมนุษย์แตกต่างกันไปจากปรากฏการณ์ทางธรรมชาติอื่น ๆ โดยที่มีความเชื่อว่า ปรากฏการณ์ทางสังคมนั้นมีลักษณะเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงหรือมีความเป็นพลวัต (Dynamic) สูงมาก ด้วยเหตุนี้ การที่จะทำการศึกษาให้ได้ความรู้ความจริง และเข้าใจถึงปรากฏการณ์ทางสังคมอย่างแท้จริงจึงไม่สามารถกระทำได้ด้วยการเจงนั้ว วัดค่าเป็นตัวเลข หากแต่ต้องเข้าใจถึงความหมายและคุณค่า วัฒนธรรมของกลุ่มคนดังกล่าวเสียก่อน จากพื้นฐานความเชื่อเช่นนี้จึงทำให้เกิดระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methodology) ซึ่งระเบียบวิธีวิจัยนี้เป็นที่ยอมรับที่จะนำมาศึกษาปรากฏการณ์ทางสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ การวิจัยเชิงคุณภาพใช้กระบวนทัศน์แบบปรากฏการณ์นิยม มีความเชื่อว่ามนุษย์มีทั้งส่วนที่นำเสนอต่อสาธารณะอย่างเปิดเผย (Front Region) และมีทั้งส่วนที่ปกปิด (Back Region)

กระบวนทัศน์แบบปฏิฐานนิยม (Positivism) มุ่งศึกษาปรากฏการณ์ทางธรรมชาติ โดยเน้นศึกษาปรากฏการณ์ที่เป็นวัตถุสสารที่สามารถสัมผัสจับต้อง เจงนั้ว วัดค่าได้ คือมีความเป็นปรนัย (Objectivity) และเชื่อว่าปรากฏการณ์ในธรรมชาติที่มุ่งศึกษานั้นเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอไม่แปรเปลี่ยนง่าย ๆ นักวิจัยมีหน้าที่ค้นหาปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอซึ่งเรียนว่า กฎธรรมชาติ (Natural law) เพื่อที่จะใช้ความรู้ความจริงจากกฎที่ค้นพบนี้ไปควบคุมปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทางธรรมชาติให้เกิดหรือไม่เกิดตามที่ต้องการ ความเชื่อของกลุ่มปฏิฐานนิยมนี้เป็นบ่อเกิดของระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research methodology) ซึ่งนับเป็นกระแสหลัก (Main stream) ที่ใช้ศึกษาปรากฏการณ์ในธรรมชาติ จากข้อมูลดังกล่าวสามารถแสดงความแตกต่างตามมิติตั้งตารางที่ 3.1 (ศุภางค์ จันทวานิช, 2554)

ตารางที่ 3.1 เปรียบเทียบกระบวนทัศน์ในการวิจัยเชิงปริมาณกับการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงปริมาณ: กระบวนทัศน์แบบปฏิฐานนิยม (Positivism)	การวิจัยเชิงคุณภาพ: กระบวนทัศน์แบบปรากฏการณ์นิยม (Phenomenology)
การวิจัยเชิงปริมาณ เป็นเรื่องของการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร อย่างน้อย 2 ตัว เพื่อตรวจสอบสมมติฐานที่ได้เจาะจงตั้งเอาไว้ก่อน โดยรองรับด้วยแนวคิดทฤษฎีหรือองค์ความรู้ต่าง ๆ	การวิจัยเชิงคุณภาพจะเป็นการทำความเข้าใจและอธิบายความหมายปรากฏการณ์ทางสังคม ซึ่งต้องดูเป็นองค์รวม (Holistic) เพราะชีวิตคนหรือสังคมมีเรื่องที่เกี่ยวข้องพันกันหลายเรื่อง ไม่สามารถดูตัวแปร 2-3 ตัวได้ การวิจัยเชิงคุณภาพจึงไม่จำเป็นต้องตั้งสมมติฐานหรือมีแนวคิดทฤษฎีรองรับ เอาไว้ก่อน แต่เป็นการสร้างองค์ความรู้หรือทฤษฎีใหม่ ๆ ตลอดจนข้อเท็จจริงใหม่จากที่เคยรู้มาแต่เดิม
การวิจัยเชิงปริมาณ ไม่ให้ความสนใจในบริบทรอบ ๆ ว่าเป็นอย่างไร เพราะสามารถควบคุมตัวแปร ได้หมด	การวิจัยเชิงคุณภาพให้ความสนใจในเรื่องของบริบท (Context) ทางสังคมวัฒนธรรม เพราะบริบทในแต่ละแห่งไม่เหมือนกัน เช่น ในเมืองกับในชนบท พุทธกับมุสลิม เป็นต้น
การวิจัยเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเป็นหลัก ใช้ระยะเวลาศึกษาไม่นาน ไม่ต้องทำความรู้จักหรือสร้างความคุ้นเคยสนิทสนมก่อน เมื่อตอบแบบสอบถามให้เสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยก็จากไปหรือที่เรียกว่า “ตีหัวแล้ววิ่งหนี” ในขณะที่แบบสอบถามอาจมีข้อจำกัด เช่น การเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้ที่ไม่รู้หนังสือหรือมีการศึกษาน้อย ซึ่งไม่สามารถตอบแบบสอบถามได้หรือถ้าแบบสอบถามมีจำนวนมาก คนก็ไม่อยากตอบ	การวิจัยเชิงคุณภาพเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการศึกษาเอกสาร การสังเกต การสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การตะล่อมกล่อมเกลา การสนทนากลุ่ม ซึ่งผู้วิจัยต้องออกไปสัมผัส แหล่งข้อมูลด้วยตนเองกับกลุ่มคนที่เป็นเจ้าของปัญหา ในเบื้องต้นจะต้องสร้างความคุ้นเคยสนิทสนมก่อนและ ใช้การศึกษาติดตามระยะยาว
การวิจัยเชิงปริมาณ ลักษณะข้อมูลที่ได้จะเป็นตัวเลขหรือสถิติสามารถแจงบับ	การวิจัยเชิงคุณภาพ ลักษณะข้อมูลเป็นการพรรณนาความเกี่ยวกับประวัติความเป็นมา สภาพแวดล้อม บริบททางสังคม วัฒนธรรม รากเหง้าของปัญหา ความรู้สึกนึกคิด การให้ความหมายหรือคุณค่ากับสิ่งต่าง ๆ ตลอดจนค่านิยม พฤติกรรมหรืออุดมการณ์ของบุคคล

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

การวิจัยเชิงปริมาณ: กระบวนทัศน์แบบปฏิฐานนิยม (Positivism)	การวิจัยเชิงคุณภาพ: กระบวนทัศน์แบบปรากฏการณ์นิยม (Phenomenology)
การวิจัยเชิงปริมาณ ตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสอบถามหรือแบบทดสอบ โดยผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักวิชาการ เพื่อหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ใกล้เคียงกันเพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือที่ใช้ใน การวัด	การวิจัยเชิงคุณภาพไม่จำเป็นต้องตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย เพราะตัวผู้วิจัยถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญ ทำการตรวจสอบข้อมูลที่ได้มาโดยวิธีการที่เรียกว่า การตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) ได้แก่ 1) การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล โดยพิจารณาแหล่งเวลา แหล่งสถานที่ และแหล่งบุคคลที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ถ้าข้อมูลต่างเวลากันจะเหมือนกันหรือไม่ถ้าข้อมูลต่างสถานที่จะเหมือนกันหรือไม่และถ้าบุคคลผู้ให้ ข้อมูลเปลี่ยนไปข้อมูลจะเหมือนเดิมหรือไม่ 2) การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย โดยการเปลี่ยนตัวผู้สังเกตหรือ สัมภาษณ์และ 3) การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล โดยใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ กัน เพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน เช่น ใช้วิธีสังเกตควบคู่ไปกับการซักถาม
การวิจัยเชิงปริมาณ วิเคราะห์ข้อมูลโดยอาศัยคณิตศาสตร์หรือสถิติขั้นสูงด้วยการป้อนข้อมูลลงใน เครื่องคอมพิวเตอร์ซึ่งในปัจจุบันมักจะนิยมใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เช่น SPSS	การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการวิเคราะห์โดยการตีความในคำพูด ความรู้สึกหรือความคิดเห็นของคนที่เกี่ยวข้อง โดยโยนไปถึงแนวคิดทฤษฎี เพื่อให้ความหมายแก่ข้อมูลที่ได้หลังจากนั้น จึงทำการสร้างข้อสรุปในเรื่องดังกล่าวขึ้น แต่หากเป็นการศึกษา เอกสาร (Documentary Research) การวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้วิธีที่เรียกว่า การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ให้เห็นว่าใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร
การวิจัยเชิงปริมาณ นำเสนอข้อมูลด้วยตัวเลขในลักษณะของตารางประการบรรยาย มีความ กระชับตรงไปตรงมาตามหลักฐานหรือผลการวิเคราะห์ข้อมูล	การวิจัยเชิงคุณภาพนำเสนอข้อมูลโดยการ พรรณนาความเชิงบอกเล่าในลักษณะของตัวอักษรและรูปภาพของคนในสถานการณ์ที่ศึกษา เสริมด้วยข้อมูล ซึ่งเป็นคำพูดที่น่าสนใจของให้ข้อมูล นอกจากนี้อาจกล่าวถึงบริบทในสภาพแวดล้อม โดยมีข้อมูลตัวเลข ประกอบบ้าง เพื่อความน่าเชื่อถือหนักแน่นของการวิจัยก็ได้

ที่มา: สุภางค์ จันทวานิช, 2554

จะเห็นว่าการวิจัยทั้ง 2 วิธีนี้มีความแตกต่างกัน แต่ก็มีความสำคัญในด้านต่าง ๆ ที่แตกต่างกันไป ซึ่งงานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยต้องการศึกษาวิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย เพื่อศึกษาให้ได้ความรู้ความจริง และเข้าใจถึงปรากฏการณ์ทางสังคมอย่างแท้จริงของโรงงานประกอบรถยนต์เกี่ยวกับเรื่องการสร้างความผูกพันของพนักงาน ซึ่งได้พิจารณาการออกแบบการวิจัยในหัวข้อที่ 3.3 เพื่อประกอบการตัดสินใจ

3.3 ออกแบบการวิจัย (Research Design)

ผู้วิจัยเห็นว่าการออกแบบการวิจัย (Research Design) เป็นเรื่องที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง เป็นขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญในกระบวนการวิจัยที่นักวิจัยจำเป็นต้องกำหนดเป็นระบบอย่างรอบคอบ เพื่อให้ผลการวิจัยสามารถตอบสนองตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและให้ผลงานมีความถูกต้องน่าเชื่อถือมากที่สุด Kumar (1996, p. 74) กล่าวว่า การออกแบบการวิจัย หมายถึงการกำหนดแผนงานอย่างเป็นขั้นตอนเพื่อการตอบปัญหาของการวิจัยอย่างมีความเที่ยงตรง มีความเป็นปรนัย ถูกต้องแม่นยำ นอกจากนี้ Creswell (2009, p. 14) ยังกล่าวว่าการออกแบบการวิจัย หมายถึงแผนงานหรือโครงร่างในการทำวิจัย รวมไปถึงการรวมแนวคิดของปรัชญาการคัดเลือกกลยุทธ์ในการสืบเสาะข้อมูล (Inquiry) และระเบียบวิธีวิจัยในแต่ละลักษณะงานวิจัย (Research Methods)

การออกแบบการวิจัยสามารถจำแนกได้หลายประเภทขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้ในการจำแนก โดยมี 3 ประเภทที่มีผู้วิจัยนิยมนำมาใช้เป็นจำนวนมากในปัจจุบัน คือ การออกแบบการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research Design) การออกแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Design) และการออกแบบการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research Design) (Creswell, 2003; 2005; Gall, M., Gall, J. and Borg, 2003; Johnson and Christensen, 2004; Neuman, 2003)

Hedrick, Bickman and Rog (1993) กล่าวว่า การออกแบบการวิจัยจะมีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือ (Credibility) ประโยชน์ (Usefulness) และความเป็นไปได้ (Feasibility) ในการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. การวิจัยที่มีความน่าเชื่อถือเป็นการวิจัยที่ออกแบบให้มีความตรง (Validity) ที่จะให้คำตอบที่สามารถสรุปและให้ข้อเสนอแนะได้อย่างมั่นใจเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย
2. การวิจัยที่มีประโยชน์เป็นการวิจัยที่ออกแบบตรงที่จะตอบคำถามเฉพาะที่ตรงกับความสนใจ

3. การวิจัยที่มีความเป็นไปได้เป็นการวิจัยที่ออกแบบสมเหตุสมผลกับข้อกำหนดเรื่องเวลาและทรัพยากรที่ใช้ในการวิจัย

Creswell (2009) กล่าวถึง ปัญหาวิจัย (Research Problem) ปัญหาการวิจัยทางสังคมจะมีลักษณะและแบบการวิจัยเฉพาะเช่น ปัญหาที่เกิดขึ้นอาจต้องการทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อผลลัพธ์หรือต้องการที่จะเข้าใจถึงตัวชี้วัดที่ดีที่สุดของผลลัพธ์ ซึ่งจากปัญหาดังกล่าววิธีเชิงปริมาณจะเป็นวิธีที่ดีที่สุด ซึ่งควรจะใช้วิธีการที่จะทดสอบทฤษฎีหรือการอธิบายความ ในทางกลับกันหากต้องการศึกษาปรากฏการณ์หนึ่งแต่มีผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องน้อยมากดังนั้น วิธีการเชิงคุณภาพจะเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดการ วิจัยเชิงคุณภาพจะสามารถอธิบายและมีประโยชน์อย่างมากหากนักวิจัยยังไม่ทราบตัวแปรที่สำคัญที่ต้องการตรวจสอบ หรือการวิจัยเชิงคุณภาพอาจเกิดขึ้นในกรณีที่หัวข้อที่ต้องการศึกษาเป็นประเด็นใหม่ เป็นประเด็นที่ยังไม่เคยมีการระบुकุ่มตัวอย่างมาก่อน หรือทฤษฎีที่มีอยู่ไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษาได้ (Morse, 1991)

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นการวิจัยที่มุ่งเน้นการสร้างรูปแบบ แนวคิด ทฤษฎีจากปรากฏการณ์จริง หรือการอนุมานแบบอุปนัย โดยมีผู้วิจัยเป็นเครื่องมือการวิเคราะห์ที่สำคัญ ขณะที่การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เป็นการมุ่งเน้นการทดสอบหรือยืนยันแนวคิดทฤษฎีเพื่ออธิบายหรือพยากรณ์ข้อมูล หรือการอนุมานแบบนิรนัย โดยใช้การวิเคราะห์ทางสถิติเป็นสำคัญ ซึ่งทั้งสองวิธีมีจุดเด่นจุดด้อยที่แตกต่างกัน สำหรับการวิจัยแบบผสมผสานเป็นการวิจัยที่นักวิจัยพยายามผสมหรือผนวกเทคนิค กระบวนวิธีและแนวคิด ของการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณเข้าด้วยกัน โดยใช้ทั้งอุปนัย (Induction) คือการค้นหารูปแบบจากความเป็นจริง และนิรนัย (Deduction) คือการทดสอบทฤษฎีและสมมติฐาน รวมไปถึงการอนุมานจากความคิด ความเข้าใจ (Abduction)

Cooper and Emory (1995) ยังได้กล่าวไว้ว่า หากเปรียบเทียบการวิจัยเชิงคุณภาพจะพบถึงความแตกต่างจากการวิจัยเชิงปริมาณอยู่ 4 ประการ ประการแรกการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นกระบวนการที่มีความคิดสร้างสรรค์ที่ขึ้นอยู่กับข้อมูลเชิงลึกและความสามารถความคิดของนักวิเคราะห์ ในทางตรงกันข้ามการวิเคราะห์เชิงปริมาณจะเป็นไปตามกฎทางสถิติและการคำนวณ สูตร ประการที่สอง วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพส่วนใหญ่จะใช้วิธีสอบสวนลึก แต่มีเทคนิคหรือโครงสร้างน้อยกว่าการวิจัยเชิงปริมาณ ดังนั้นการวิจัยเชิงคุณภาพจะมีประโยชน์มากคือการสำรวจในธรรมชาติ (Jarratt, 1996) ประการที่สาม ผลของการวิจัยเชิงคุณภาพจะถูกนำเสนออย่างดีที่สุดในการคำพูดเมื่อเทียบกับผลที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณซึ่งมักจะแสดงเป็นตัวเลข (Campbell, 1999) สุดท้ายการวิจัยเชิงคุณภาพมีบทบาทสำคัญในการชี้แจงอธิบายเพื่อให้เกิดความเข้าใจโดยใช้การใช้ภาษาและความหมายที่กำหนดโดยผู้วิจัยและผู้ถูกสัมภาษณ์ ภายในองค์กรหรือสังคมนั้น ๆ

(Sofaer, 1999) นอกจากนี้ Hussey and Hussey (1997) แสดงให้เห็นถึงวิธีการที่แตกต่างกันของการวิเคราะห์ข้อมูล ความแตกต่างระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณดังแสดงในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 ความแตกต่างของการวิจัยเชิงปริมาณกับการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)	การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)
- ข้อมูลที่ได้เป็นเชิงปริมาณ	- ข้อมูลที่ได้เป็นเชิงคุณภาพ
- ใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่	- ใช้ตัวอย่างขนาดเล็ก
- เกี่ยวข้องกับการทดสอบสมมติฐาน	- เกี่ยวข้องกับการสร้างทฤษฎีหรือโมเดล
- เป็นข้อมูลเฉพาะเจาะจงและมีความแม่นยำ	- เป็นข้อมูลที่หลากหลายและอ้อมนัย
- สถานที่เป็นกำหนดขึ้น	- สถานที่เป็นธรรมชาติ
- ความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับสูง	- ความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับต่ำ
- ความถูกต้องอยู่ในระดับต่ำ	- ความถูกต้องอยู่ในระดับสูง
- ตัวอย่างจากประชากรทั่วไป	- จากที่หนึ่งไปยังอีกหนึ่ง

ที่มา: ปรับปรุงจาก Hussey and Hussey (1997, p.54)

นอกจากนี้ สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล Institute for Population and Social Research (IPSR) ยังได้ทำมิติเปรียบเทียบระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพกับการวิจัยเชิงปริมาณ ดังแสดงในตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 มิติเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิจัยเชิงคุณภาพกับการวิจัยเชิงปริมาณ

มิติเปรียบเทียบ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ
ข้อมูล	ข้อมูลเชิงคุณภาพ พรรณนารายละเอียด และลงลึก	ข้อมูลเชิงปริมาณ หรือที่เป็นจำนวน
กลุ่มตัวอย่าง	ขนาดเล็ก เลือกแบบเจาะจงโดยคำนึงถึงรายที่สามารถให้ข้อมูลได้หลากหลาย เหมาะกับโจทย์ และวัตถุประสงค์การวิจัยมากกว่าจะเน้นความเป็นตัวแทน	ขนาดใหญ่ เลือกโดยมุ่งให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมด
วิธีการเก็บข้อมูล	เน้นวิธีการที่ให้นักวิจัยเข้าถึงข้อมูลระดับลึก ยืดหยุ่นได้ เช่น การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง หรือสัมภาษณ์เชิงลึก	เน้นเครื่องมือที่มีโครงสร้าง และเป็นมาตรฐานชัดเจน เช่น แบบสอบถาม
การวิเคราะห์	วิเคราะห์เนื้อหาของข้อมูล (Content Analysis) พรรณนารายละเอียด ดีความ มุ่งหาความหมาย และคำอธิบาย มากกว่าหาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล	ดีความโดยวิธีการทางสถิติ เพื่อหาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล
การดำเนินการวิจัย	ค่อนข้างเป็นอัตวิสัย (Subjective) ยอมรับอัตวิสัยได้ในระดับหนึ่ง	เน้นความเป็นภววิสัย (Objective) หลีกเลี่ยงอัตวิสัยทุกวิถีทาง

ที่มา: Institute for Population and Social Research

Rice and Ezzy (1999) กล่าวว่า การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการวิจัยที่ให้ความสำคัญแก่การตีความหมาย มุ่งทำความเข้าใจกระบวนการสร้างและธำรงไว้ซึ่งความหมาย ที่สลับซับซ้อนและละเอียดอ่อน จุดมุ่งหมายของการวิจัยแบบนี้อยู่ที่การกรองเอาข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์หรือการกระทำ โดยคงไว้ซึ่งบริบทของเหตุการณ์หรือการกระทำเหล่านั้นและทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา ที่ให้รายละเอียดเป็นนุกรณาการ John W. Creswell (2003) มีความเห็นว่าการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นกระบวนการค้นคว้าวิจัยเพื่อหาความเข้าใจบนพื้นฐานของระเบียบวิธีอันมีลักษณะเฉพาะที่มุ่งเน้นการค้นหาคำตอบปัญหาทางสังคม หรือปัญหาของมนุษย์ในกระบวนการนี้ นักวิจัยสามารถสร้างภาพหรือข้อมูลที่ซับซ้อน เป็นองค์รวมวิเคราะห์ข้อความ รายงานทัศนะของผู้ให้ข้อมูลอย่างละเอียด และดำเนินการศึกษาในสถานการณ์ที่เป็นธรรมชาติ Creswell ยังเสนอไว้ว่า การทำวิจัยเชิงคุณภาพนั้นมีแนวทางหรือรูปแบบที่นักวิจัยสามารถเลือกใช้ได้ เช่น วิธีการศึกษาชีวประวัติบุคคล (Biographical Approach) ซึ่งพัฒนามาจากวิธีการของนักประวัติศาสตร์ วิธีการเชิงปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Approach) ซึ่งพัฒนามาจากปรัชญาจิตนิยม วิธีการวิจัยแบบสร้างทฤษฎีจากข้อมูล

(Grounded Theory Approach) ซึ่งมีภูมิหลังมาจากสังคมวิทยา วิธีการศึกษาเชิงชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic Approach) ซึ่งถือกำเนิดและพัฒนามาจากมนุษยวิทยา และวิธีการศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study Approach) ซึ่งพัฒนามาจากสังคมศาสตร์หลายสาขา Denzin and Lincoln (2000, p. 33) ยังได้กล่าวไว้ว่าการ วิจัยเชิงคุณภาพเป็นกิจกรรมที่นักวิจัยเอาตัวเองเข้าไปอยู่ในโลกที่เขาศึกษา การวิจัยแบบนี้ประกอบด้วยปฏิบัติการเก็บข้อมูลเพื่อการตีความการแปรสภาพโลกหรือสิ่งที่นักวิจัยสังเกตให้อยู่ในรูปของการนำเสนอแบบต่าง ๆ เช่น บันทึกจากภาคสนาม ข้อความจากการสัมภาษณ์ การสนทนา รูปภาพ และการบันทึกต่าง ๆ งานวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในสังคมนั้น จะช่วยให้การวิเคราะห์มีความลึกซึ้งมากขึ้น นอกจากนี้อาจมีรายละเอียดในระดับชุมชนอื่น ๆ ที่สามารถช่วยอธิบายถึงสาเหตุของการเกิดปรากฏการณ์ที่เข้าใจยากอื่น ๆ ได้อีก (อมรา พงศาพิชญ์, 2537)

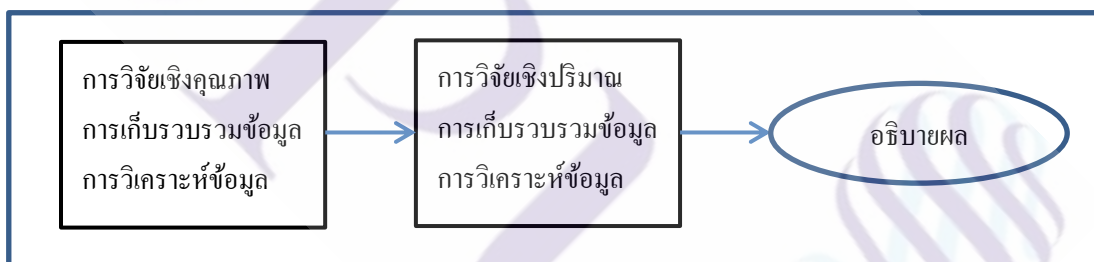
การวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นวิธีค้นหาความจริงจากเหตุการณ์ และสภาพแวดล้อมที่มีอยู่ตามความเป็นจริง (Veal, 2005) โดยพยายามวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของเหตุการณ์กับสภาพแวดล้อม เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ (Insight) จากภาพรวมของหลายมิติ ความหมายนี้จึงตรงกับ ความหมายของการวิจัยเชิงธรรมชาติ (Naturalistic Research) ซึ่งปล่อยให้สภาพทุกอย่างอยู่ในธรรมชาติ ไม่มีการจัดกระทำ (Manipulate) สิ่งที่เกี่ยวข้องใดๆเลย ด้วยเหตุนี้ ในการศึกษาวิจัย ให้เกิดความ ลึกซึ้ง เครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพ จึงเน้นหนักไปที่การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้น โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการตีความ และนำไปสู่การสร้างข้อสรุปทั่วไป สำหรับกระบวนการตีความการวิจัยและวิธีการวิจัย (Justification for the Research Paradigm and Research Methodology) การวิจัยเชิงคุณภาพมีพื้นฐานปรัชญาแบบธรรมชาตินิยม (Naturalism) ในขณะที่การวิจัยเชิงปริมาณมีพื้นฐานแบบปรัชญาแบบ ปฏิฐานนิยม (Positivism) ดังนั้น การค้นหาความจริงด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพจะเน้นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นตามสภาพการณ์ที่เป็นธรรมชาติ ซึ่งบางครั้งเรียกว่า แนวคิดแบบปรากฏการณ์นิยม (Phenomenalism) ซึ่งจะสามารถค้นหาข้อมูลได้ลึกกว่าแล้วอาศัยวิธีการพรรณนาเป็นสำคัญ ในขณะที่การค้นหาความจริงด้วยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณต้องอาศัยกระบวนการหรือวิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่อยู่บนรากฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ และขั้นตอนที่มีระเบียบแบบแผน (Neuman, 2006) ซึ่งเป็นข้อมูลเฉพาะเจาะจงและมีความแม่นยำ และความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับสูงกว่าการวิจัยเชิงคุณภาพ

3.4. การเลือกรูปแบบการวิจัย

จากข้อมูลออกแบบการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้พิจารณาการออกแบบการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research Design) เพื่อค้นหาคำตอบจากการทำวิจัย เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของ

การวิจัย แนวคิด มุมมองที่จะใช้เป็นในการทำวิจัย และความน่าเชื่อถือของข้อมูลและผลการศึกษา เนื่องจากการวิจัยแบบผสมผสานเป็นรูปแบบการวิจัยที่ขยายข้อจำกัดของการวิจัยแบบเดิม โดยมุ่งเน้นไปถึงการตอบปัญหาการวิจัยได้อย่างสมบูรณ์ (Complementary) เป็นกระบวนการแบบพหุนิยม (Pluralism) และมุ่งเน้นองค์รวม (Inclusive) โดยนำความแตกต่างของสองกระบวนการวิจัยมาสนับสนุนซึ่งกันและกัน จึงเกิดเป็นแนวคิดของการวิจัยแบบผสมผสาน Johnson and Tumer (2003) กล่าวว่า การวิจัยแบบผสมผสานเป็นการวิจัยที่เก็บข้อมูลโดยใช้กลยุทธ์ รูปแบบ และกระบวนการวิธีที่หลากหลาย เพื่อให้ได้จุดเด่นที่สนับสนุนกันจากแต่ละวิธี และแก้ปัญหาจุดด้อยของแต่ละวิธีวิจัย หากนักวิจัยสามารถดำเนินการวิจัยแบบผสมผสานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวิจัยนั้นย่อมมีคุณภาพดีกว่าการวิจัยเพียงรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง

ผู้วิจัยได้เลือกใช้รูปแบบของการวิจัยแบบผสมผสาน โดยการวิจัยแบบขั้นตอนเชิงสำรวจ (Exploratory Sequential Design) เป็นการวิจัยที่แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ช่วงแรกเป็นการวิจัยหลักเพื่อสำรวจข้อมูล โดยการใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ และนำผลมาต่อยอดด้วยการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อยืนยันและสามารถนำผลไปใช้ต่อในวงกว้างได้ ดังภาพที่ 3.2



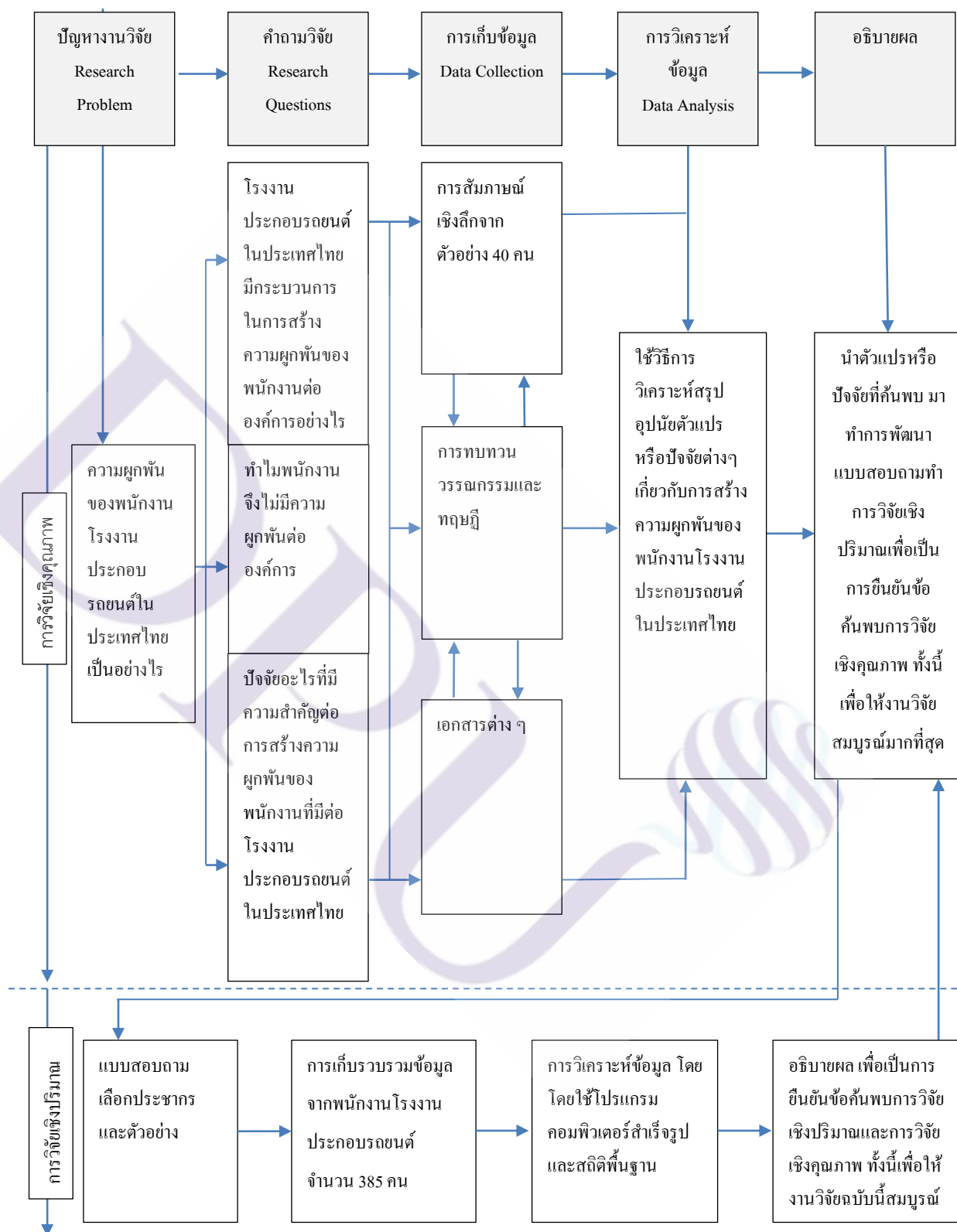
ภาพที่ 3.2 การวิจัยแบบขั้นตอนเชิงสำรวจ

3.5 กระบวนการวิจัย

ผู้วิจัยต้องการชี้ให้เห็นถึงประเด็นการวิจัยนี้และคำถามในการสัมภาษณ์ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้ คำถามวิจัยโดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่แตกต่างกัน สัมภาษณ์เชิงลึกทำหน้าที่สองส่วนที่สำคัญในการวิจัยครั้งนี้ ส่วนแรกจะทำหน้าที่บังคับให้นักวิจัยคิดผ่านคำถามที่จะถามในระหว่างการสัมภาษณ์ (Yin, 1994) ส่วนที่สองจะช่วยให้สัมภาษณ์กับกลุ่มคำถามตามประเด็นการวิจัยเพื่อที่จะอำนวยความสะดวกในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ตามมา คำถามสัมภาษณ์ที่เกี่ยวข้องจะถูกเชื่อมโยงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องที่มาจากการทบทวนวรรณกรรม การสังเกตด้วยตนเอง รวมทั้งเอกสารอ้างอิงต่าง ๆ และนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมด้วยวิธีการวิเคราะห์แล้วโดยนำทั้งหมดมาผสมผสาน

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงกันแต่ละขั้นตอนและหาข้อเสนอที่ผ่านการทดสอบและวิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทย

การเก็บข้อมูลเริ่มจากการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหาร/ผู้จัดการ หัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชา และพนักงาน โรงงานประกอบรถยนต์ จำนวน 40 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อความ (Textual Analysis) จากนั้นเป็นการพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัยและพัฒนาข้อคำถามในการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้สูตรคำนวณหาขนาดตัวอย่างโดยใช้ตาราง Krejcie & Morgan ซึ่งกำหนดว่าขนาดตัวอย่าง 100,000 สูตรคำนวณตัวอย่างอยู่ที่ 384 คน ดังนั้นผู้วิจัยจะทำแบบสอบถามไปยังตัวอย่างจำนวน 385 คนเพื่อสอบถามตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานที่ทำงานในโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย ซึ่งการวิเคราะห์จะใช้สถิติพื้นฐานบรรยายเพื่อให้ทราบค่าร้อยละ (Percentage) และค่าความถี่ (Frequency) วิเคราะห์สถิติพื้นฐาน ผู้วิจัยได้สรุปกระบวนการวิจัยแบบผสมผสานโดยการวิจัยแบบขั้นตอนเชิงสำรวจ ดังภาพที่ 3.3



ภาพที่ 3.3 ความสัมพันธ์ของการวิจัยแบบผสมผสานโดยการวิจัยแบบขั้นตอนเชิงสำรวจ

3.6 วิธีการดำเนินการวิจัย

3.6.1 วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ

1) ประชากรและตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษารั้งนี้ คือ โรงงานที่ผลิตรถยนต์และรถยนต์เพื่อการพาณิชย์ ซึ่งประกอบด้วย รถยนต์นั่ง รถปิกอัพ และรถบรรทุก ในประเทศไทย ที่เป็นยี่ห้อชั้นนำระดับโลก (Global Brands) ซึ่งประกอบไปด้วย 18 ราย สำหรับการผลิตรถยนต์ 19 ยี่ห้อ (สถาบันยานยนต์, 2558) ดังตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 โรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย แยกตามสัญชาติ

โรงงานประกอบรถยนต์	โรงงานประกอบรถยนต์	ประเภทรถยนต์	กำลังผลิต (คัน)	สัญชาติรถยนต์ (ประเทศ)
1. Toyota Motors Company (Thailand) Co., Ltd.	Toyota	รถยนต์ รถปิกอัพ รถตู้	700,000	ญี่ปุ่น
2. Toyota Auto Work Co., Ltd.	Toyota	รถปิกอัพ	18,000	ญี่ปุ่น
3. Honda Automobile (Thailand) Co., Ltd.	Honda	รถยนต์	240,000	ญี่ปุ่น
4. Mitsubishi Motor (Thailand) Co., Ltd.	Mitsubishi	รถยนต์ รถปิกอัพ รถตู้	450,000	ญี่ปุ่น
5. Suzuki Motor (Thailand) Co., Ltd.	Suzuki	รถยนต์	135,000	ญี่ปุ่น
6. Auto Alliance (Thailand) Co., Ltd.	Mazda, Ford	รถยนต์ รถปิกอัพ	300,000	ญี่ปุ่น / อเมริกา
7. Ford Motor Company (Thailand) Co., Ltd.	Ford	รถยนต์ รถปิกอัพ	200,000	อเมริกา
8. BMW Manufacturing (Thailand) Co., Ltd.	BMW, Mini	รถยนต์	6,000	เยอรมัน

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

โรงงานประกอบรถยนต์	โรงงานประกอบรถยนต์	ประเภทรถยนต์	กำลังผลิต (คัน)	สัญชาติรถยนต์ (ประเทศ)
9. General Motors (Thailand) Co., Ltd.	Chevrolet	รถยนต์ รถปิกอัพ	160,000	อเมริกา
10. SAIC Motor-CP Co., Ltd.	MG	รถยนต์	50,000	จีน
11. Isuzu Motors Company (Thailand) Co., Ltd.	Isuzu	รถปิกอัพ รถบรรทุก	220,000	ญี่ปุ่น
12. Thonburi Automobile Assembly Plant Co., Ltd.	Benz, Tata	รถยนต์ รถปิกอัพ รถบรรทุก	15,000	เยอรมัน/ อินเดีย
13. Nissan Motor (Thailand) Co., Ltd.	Nissan	รถยนต์ รถปิกอัพ รถตู้	240,000	ญี่ปุ่น
14. Hino Motors Manufacturing (Thailand) Co., Ltd.	Hino	รถบรรทุก	25,150	ญี่ปุ่น
15. Thai-Swedish Assembly Co., Ltd.	Volvo, UD	รถบรรทุก	21,700	สวีเดน
16. Scania (Thailand) Co., Ltd.	Scania	รถบรรทุก	1,000	สวีเดน
17. Dongfeng Automobile (Thailand) Co., Ltd.	Dongfeng	รถบรรทุก	5,300	จีน
18. TC Manufacturing and Assembly (Thailand) Co., Ltd.	Fuso	รถบรรทุก	12,000	เยอรมัน/ ญี่ปุ่น
รวมกำลังการผลิต			2,799,150	

ที่มา: สถาบันยานยนต์ (2558)

เนื่องจากผู้วิจัยต้องการศึกษาการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ดังนั้นผู้ให้ข้อมูลจึงต้องเป็นบุคคลที่ทำงานในองค์กร ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากพนักงานที่ทำงานในโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย เพื่อค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับความเข้าใจและความคาดหวังในเรื่องการสร้างความผูกพันของพนักงาน โดยการสัมภาษณ์กับระดับผู้บริหาร/ผู้จัดการ ระดับหัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชา และระดับพนักงานเพื่อค้นหาความผูกพันของพนักงานในแต่ละระดับอย่างแท้จริง เพื่อให้เกิดเป็นการสร้างการผูกพันของพนักงานต่อองค์กรแบบยั่งยืน โดยการสัมภาษณ์ทั้งหมดจะเป็นแบบชนิดไม่มีโครงสร้าง (Non-Structural Interview) เป็นคำถามเปิดโดยไม่จำกัดคำตอบ ผู้ให้สัมภาษณ์สามารถอธิบายได้อย่างอิสระ และแบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structural Interview) ทั้งนี้เพื่อเป็นการตรวจสอบว่าการสร้างการผูกพันของพนักงานต่อองค์กรดังกล่าวตรงกับความต้องการของพนักงานหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อหาองค์ความรู้ใหม่จากการสัมภาษณ์เชิงลึก

2) ผู้ให้ข้อมูลหรือผู้ร่วมการวิจัย

การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง Patton, M. Q. (2001) และ Yin (2003) ให้ความเห็นว่ากลยุทธ์การเก็บตัวอย่างเชิงคุณภาพที่พบบ่อย ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) อยู่ที่ประมาณ 30 คน ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่างานวิจัยฉบับนี้เน้นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกและเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำผู้วิจัยจึงทำการสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 40 คน

ผู้ให้ข้อมูลคือ พนักงานที่ทำงานในโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก โดยแบ่งเป็นระดับผู้บริหารหรือผู้จัดการ หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา และพนักงาน ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลสัญชาติญี่ปุ่นจำนวนมากว่าสัญชาติอื่น ๆ เนื่องจากรถสัญชาติญี่ปุ่นมียอดขายผลิตและยอดขายรวมที่สูงมากกว่ายอดกำลังผลิตและยอดขายรวมของสัญชาติอื่น ๆ เมื่อเปรียบเทียบกับยอดกำลังผลิตและยอดขายรถยนต์รวมทั้งหมดในประเทศไทยปี 2558 (<http://www.thairath.co.th/content/566539>) รวมทั้งสิ้น 40 คน

การเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยพิจารณาจากการตัดสินใจของผู้วิจัยเอง ลักษณะของกลุ่มที่เลือกเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย การเลือกตัวอย่างแบบเจาะจงต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ ของผู้ทำวิจัย การเลือกตัวอย่างแบบนี้มีชื่อเรียกอีกอย่างว่า Judgement Sampling ซึ่งเป็นพนักงานที่ทำงานในโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย โดยแบ่งเป็นระดับผู้บริหารหรือผู้จัดการ หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาและพนักงาน ซึ่งจะต้องมีอายุการทำงานกับองค์กรไม่น้อยกว่า 1 ปี โดยผู้วิจัยได้กำหนดโครงสร้างจากกำลังผลิตรถ เพื่อหาสัดส่วนที่เหมาะสมโดยค่ายรถบริษัทโตโยต้า ซึ่งมีกำลังผลิตสูงสุดคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 39.5 ดังนั้นจึงเลือกสัมภาษณ์เป็น

สัดส่วนร้อยละ 30 เนื่องจากมีค่ายรถหลายบริษัทที่มีกำลังผลิตน้อย และเนื่องจากผู้วิจัยต้องการสัมภาษณ์เชิงลึกกับระดับผู้บริหารหรือผู้จัดการ หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาและพนักงาน ดังนั้นจึงกำหนดไว้ระดับละ 1 คน การสัมภาษณ์ถูกบันทึกไว้โดยการบันทึกเทปและการจดบันทึก ซึ่งผู้วิจัยจะต้องได้รับการอนุญาตหรือยินยอมจากผู้ให้สัมภาษณ์ก่อนทุกครั้ง การเก็บรวบรวมข้อมูลได้ดำเนินการกับโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทยโดยจะแสดงในตารางที่ 3.5

ตารางที่ 3.5 ตัวอย่างสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)

โรงงานประกอบรถยนต์	สัญชาติรถยนต์ (ประเทศ)	กำลังผลิต		ผู้บริหาร/ผู้จัดการ	หัวหน้างาน / ผู้บังคับบัญชา	พนักงาน	(%)
		(หน่วย: พันคันต่อปี)	(%)				
Toyota Motors Company (Thailand) Co., Ltd.	ญี่ปุ่น	700,000	39.5	2	3	7	30
Honda Automobile (Thailand) Co., Ltd.	ญี่ปุ่น	240,000	13.6	1	2	5	20
Mitsubishi Motor (Thailand) Co., Ltd.	ญี่ปุ่น	450,000	25.4	1	2	5	20
Ford Motor Company (Thailand) Co., Ltd.	อเมริกา	200,000	11.3	1	1	1	7.5
General Motors (Thailand) Co., Ltd.	อเมริกา	160,000	9.0	1	1	1	7.5
BMW Manufacturing (Thailand) Co., Ltd.	เยอรมัน	6,000	0.3	1	1	1	7.5
Thonburi Automobile Assembly Plant Co., Ltd.	เยอรมัน	15,000	0.8	1	1	1	7.5
Total		1,771,000	100	8	11	21	100

ที่มา: พัฒนาสำหรับงานวิจัยฉบับนี้

สำหรับระยะเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูลคือระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2560 ถึงเดือนเมษายน 2560

3) วิธีการเก็บข้อมูล

แหล่งที่มาของการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยอาศัยข้อมูลที่ได้มาจากหลักฐานที่สามารถรับได้ มีเอกสารบันทึก จดหมายเหตุการณ์ สัมภาษณ์การสังเกตโดยตรง การร่วมสังเกตการณ์และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Yin, 1994) งานวิจัยนี้ข้อมูลที่ได้มาส่วนใหญ่มาจากการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์ถือว่าเป็นแหล่งที่มาของข้อมูลที่ทำให้เกิดคุณค่าในการหาข้อมูลเชิงลึก (Yin, 1994) การให้สัมภาษณ์จะช่วยเป็นการกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันประสบการณ์ของผู้ถูกสัมภาษณ์ พวกเขาสามารถให้ข้อมูลมากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ในสภาพแวดล้อมเป็นกันเอง (Cooper and Emory, 1995) นอกจากนี้ Hussey and Hussey (1997) ชี้ให้เห็นว่าการสัมภาษณ์มีความเกี่ยวข้องกับทั้งวิธีการและเชิงปรากฏการณ์วิทยา ซึ่งจะช่วยให้การเก็บข้อมูลและการถามคำถามจากผู้ถูกสัมภาษณ์เพื่อค้นหาสิ่งที่พวกเขาทำ พวกเขาคิดหรือรู้สึก การสัมภาษณ์จะช่วยให้การหาข้อมูลทำให้ง่ายต่อการเปรียบเทียบคำตอบ โดยดูจากสีหน้า น้ำเสียง หรือจะดูจากจอมอนิเตอร์ การดำเนินงานอาจจะเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคล (Cooper and Emory, 1995; Hussey and Hussey, 1997; Zikmund, 2000) การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับบุคลากรที่เลือกจะดำเนินการกับจำนวนของพนักงานในองค์กรที่กำหนดไว้ การสัมภาษณ์บุคคลโดยการเจอกันต่อหน้า (Face-to-Face) โดยถามคำถามคำตอบจะมีความยืดหยุ่นคือ การสนทนาแบบสองทางระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ถูกสัมภาษณ์ (Zikmund, 2000) สิ่งสำคัญที่สุดของการให้สัมภาษณ์เป็นถือโอกาสสำหรับแสดงความคิดเห็นและโอกาสที่จะติดตามหรือสอบถามเพิ่มเติมถ้าคำตอบของผู้ตอบไม่ชัดเจน ผู้วิจัยอาจขอคำอธิบายที่ชัดเจนหรือที่ครอบคลุมมากขึ้น (Cooper and Emory, 1995; Hussey and Hussey, 1997; Zikmund, 2000) สำหรับ การวิจัยนี้มี 40 คน ที่ถูกสุ่มเลือก ซึ่งสัมภาษณ์เป็นการส่วนตัว

ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยกำหนดประเด็นในการสนทนา สร้างบรรยากาศ ทักทาย (Small Talk) ชี้แจง แนะนำตัวและอธิบายวัตถุประสงค์การวิจัย โดยแจ้งผู้ให้ข้อมูลทราบว่าเขามีความสำคัญอย่างไร หลังจากนั้นดำเนินการสนทนาตามประเด็นวิจัย เข้าใจในเรื่องที่ผู้ให้ข้อมูลสนทนาเพื่อให้ได้ความจริงเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร วัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อค้นหาการให้ความสำคัญกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และสิ่งที่พนักงานมีความคาดหวังจากองค์กร เพื่อต้องการทราบถึงความเข้าใจและความคิดเห็นต่อข้อมูลที่ได้รับว่าเป็นสิ่งที่พนักงานต้องการอย่างแท้จริงหรือไม่ และสิ่งเหล่านี้หรือความคาดหวังเหล่านี้ จะสามารถทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรหรือไม่ อย่างไร และทำไมถึงเป็นเช่นนั้น และสิ่งที่องค์กรกระทำหรือควรจะทำหรือสร้างเพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพัน

ต่อองค์กรควรเป็นเช่นไร แล้วจึงนำข้อมูลดังกล่าวมาทำการสรุปเพื่อค้นหาว่าวิธีการสร้างความ
ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเป็นอย่างไร อะไรคือปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพัน มี
ความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละระดับตำแหน่ง

ผู้วิจัยจะกำหนดคำถามการวิจัยเพื่อทำการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดัง
ตารางที่ 3.6

ตารางที่ 3.6 แนวคำถามการวิจัยเพื่อการศึกษาครั้งนี้

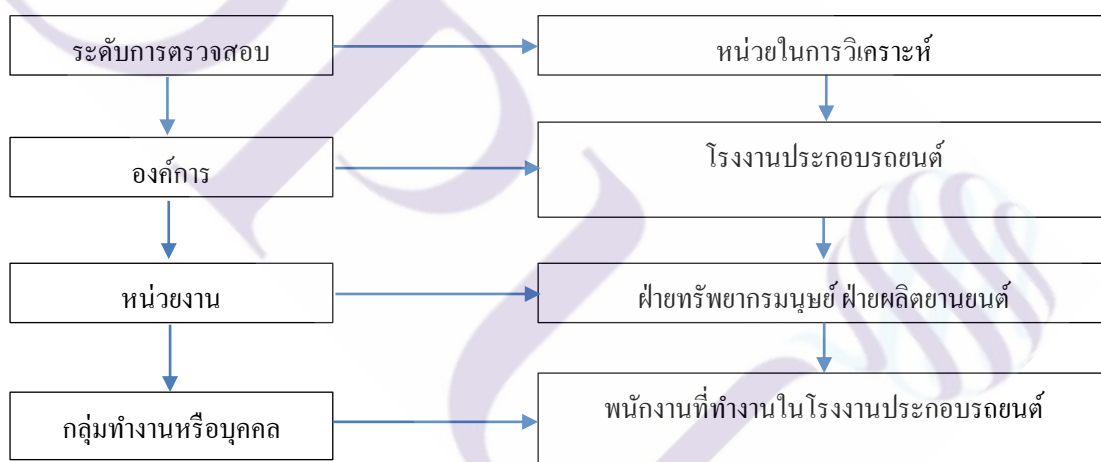
ตอนที่	ประเด็นคำถาม	คำถาม
1	ข้อมูลทั่วไปของ ผู้ให้สัมภาษณ์	ผู้ให้สัมภาษณ์ (ชื่อ-นามสกุล)
		ตำแหน่ง
		สถานที่ทำงาน
		ระยะเวลาที่ทำงานกับองค์กร
		วัน/เดือน/ปี ที่สัมภาษณ์
		สถานที่สัมภาษณ์
2	ความเข้าใจนโยบาย ขององค์กร	นโยบายใดขององค์กรที่ท่านชอบ ทำไมถึงชอบ
		นโยบายใดขององค์กรที่ท่านไม่ชอบ ทำไมถึงไม่ชอบ
		นโยบายอะไรที่ท่านคิดว่าองค์กรไม่มี และน่าจะมี เพราะอะไร แล้วถ้ามี จะทำให้เกิดอะไร และดีต่อท่านและส่วนรวมอย่างไร
		ท่านคิดว่า ท่านมีความผูกพันกับองค์กรระดับใด ทำไมถึงคิด เช่นนั้น
		ท่านคิดว่าอะไรที่จะช่วยทำให้ท่านมีความผูกพันกับองค์กร มากกว่านี้
		ท่านคิดว่าอะไรคือความสำคัญที่ทำให้ท่านยังคงทำงานกับองค์กร
		ปัจจุบันท่านคิดว่าจะอยู่กับองค์กรไปอีกนานแค่ไหน เพราะอะไร

ตารางที่ 3.6 (ต่อ)

ตอนที่	ประเด็นคำถาม	คำถาม
3	ปัจจัยในการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร	ปัจจัยอะไรบ้างที่ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีและทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร อย่างไร
		ปัจจัยอะไรบ้างที่ท่านคิดว่าองค์กรของท่านยังขาด และถ้ามีจะช่วยให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น อย่างไร
		ท่านคิดว่าใครหรือหน่วยงานใดในองค์กรของท่าน ที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอย่างไร
		ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่าความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ควรเริ่มต้นตั้งแต่การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน เพราะเหตุใด ท่านจึงคิดเช่นนั้น
		ในมุมมองของท่าน ถ้าจะสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรจะต้องทำอย่างไร
4	สภาพปัญหาหรืออุปสรรคเกี่ยวกับกระบวนการในการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร	ท่านคิดว่าปัจจัยอะไรที่ทำให้เกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของท่าน ทำไมถึงคิดเช่นนั้น
		ในมุมมองของท่าน จะเกิดอะไรขึ้น อย่างไร หากความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของท่านอยู่ในระดับต่ำ
		ท่านคิดว่าปัญหาหรืออุปสรรคในการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของท่าน จะมีวิธีการแก้ไขอย่างไร
		ท่านคิดว่าใครหรือหน่วยงานใดในองค์กรของท่านจะต้องเป็นผู้แก้ไข ทำไมและต้องทำอย่างไร
		หากพนักงานขาดงานบ่อย ๆ หรือลาออก จะมีผลอย่างไรต่อองค์กรของท่าน ทำไมถึงคิดเช่นนั้น
		หากผลการปฏิบัติงานของท่านหรือพนักงานลดลงหรือไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ จะเกิดอะไรขึ้นกับองค์กรของท่าน อย่างไร
5	แนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของท่านเป็นอย่างไร	ในภาพรวมแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของท่าน รูปแบบสำเร็จ ในมุมมองของท่านคิดว่าต้องทำอย่างไร
		หากทำสำเร็จ ท่านคิดว่าจะทำงานอยู่กับองค์กรไปอีกนานแค่ไหน ทำไมถึงคิดเช่นนั้น

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการพัฒนาข้อเสนอจากคำถามวิจัยได้ดังนี้ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรควรจะถูกนำไปพัฒนาและให้เกิดประสิทธิภาพอย่างเหมาะสมต่อองค์กร เพื่อให้เกิดการสร้าง ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอย่างแท้จริง โดยนำส่วนที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งเป็นข้อมูลที่ปกปิดไม่สามารถค้นหาคำตอบได้จากการทำวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อนำมาพัฒนารูปแบบความผูกพันของพนักงานที่เหมาะสมสำหรับองค์กร ลักษณะความผูกพันขององค์กรที่มีอยู่และตรวจสอบกับความผูกพันรูปแบบใหม่ หลังจากนั้นจะนำผลมาต่อด้วยการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อยืนยันและสามารถนำไปใช้ต่อไปในวงกว้าง

สำหรับหน่วยในการวิเคราะห์ระดับของการตรวจสอบจะมุ่งเน้นไปที่การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร หน่วยงาน กลุ่มทำงานหรือบุคคล (Zikmund, 2000) นอกจากนี้ Hussey and Hussey (1997) ระบุหน่วยของการวิเคราะห์ที่เป็นชนิดของกรณีที่ตัวแปรหรือปรากฏการณ์โดยอ้างถึงปัญหาภายใต้การศึกษาและการวิจัยและเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล การวิจัยครั้งนี้หน่วยในการวิเคราะห์จะแบ่งออกเป็น 4 หน่วย แสดงดัง ภาพที่ 3.4



ภาพที่ 3.4 ระดับการตรวจสอบ (Unit of Analysis)

ที่มา: พัฒนาสำหรับงานวิจัยฉบับนี้

จากภาพที่ 3.4 หน่วยในการวิเคราะห์สำหรับการวิจัยนี้ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างระดับของการตรวจสอบและการวิเคราะห์ที่ ประการแรกคือ โรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทยที่ได้รับการเลือกให้เป็นองค์กรที่จะศึกษาถึงความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ประการที่สองคือระดับหน่วยงานที่แบ่งออกเป็นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และฝ่ายผลิต ประการที่สามคือ ระดับ

บุคคล ในระดับนี้มุ่งเน้นไปที่การสัมภาษณ์พนักงานที่ทำงานในโรงงานประกอบรถยนต์ โดยแบ่งเป็นระดับตำแหน่งงาน คือผู้บริหาร/ผู้จัดการ หัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชา และพนักงาน

4) การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้วิธีการวิเคราะห์สรุปอุปนิสัยตัวแปร หรือปัจจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับการสร้างความผูกพันของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย การวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหาสาระ (Content Analysis) เป็นการวิเคราะห์การเชื่อมโยงของข้อมูลที่ได้ ซึ่งข้อมูลที่ได้มานั้นได้ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องด้วยการวิธีรวบรวมข้อมูลแบบสามเส้า (Methodological Triangulation) ซึ่งประกอบไปด้วยการสัมภาษณ์ สังเกต และการรวบรวมจากเอกสารประกอบ เพื่อให้เห็นถึงความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน โดยจะนำเนื้อหาที่ได้ไปแยกประเภท จัดหมวดหมู่ วิเคราะห์ผ่านสภาพแวดล้อมที่สำคัญและหาข้อสรุปจากผลการวิเคราะห์ที่มีความเชื่อถือได้ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จะถูกพัฒนาเป็นตัวแปรการสร้างความผูกพันของพนักงาน และจะนำไปทำการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อยืนยันผลที่ความถูกต้องสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น เพื่อให้ข้อสรุปที่ได้ถูกนำไปพัฒนาเป็นการสร้างความผูกพันของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ต่อไป

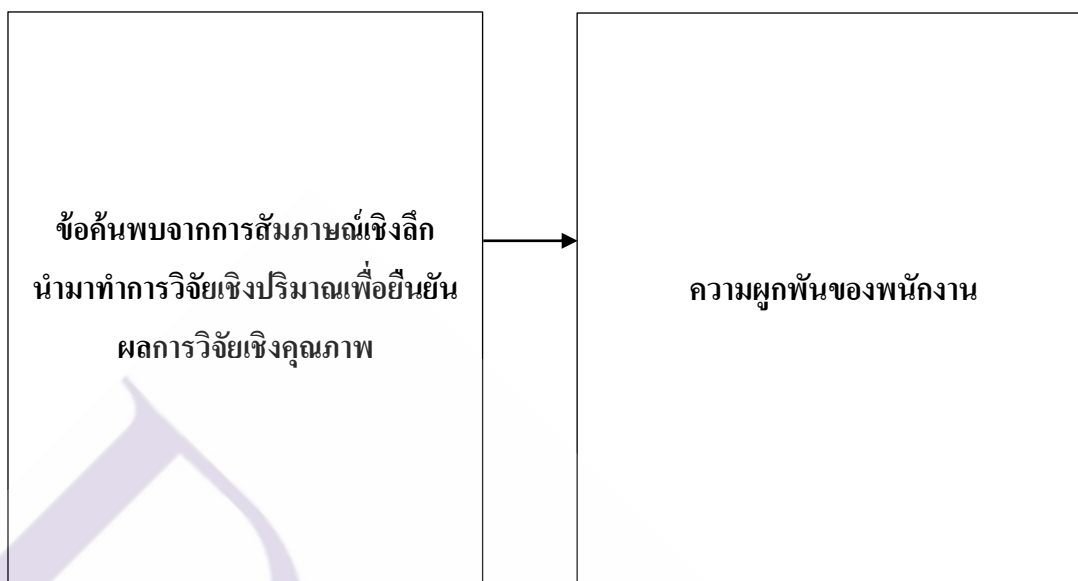
5) การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

นำเสนอผล โดยสามารถชี้ให้เห็นตัวแปรหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการสร้างความผูกพันของพนักงาน โรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย เพื่อนำไปทำการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อเป็นการยืนยันข้อค้นพบของการวิจัยเชิงคุณภาพ

3.6.2 วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ

1) กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยจะทำการวิจัยเชิงปริมาณหลังจากได้วิเคราะห์ข้อมูลจากการทำวิจัยเชิงคุณภาพมาแล้วเพื่อเป็นการตรวจสอบยืนยันข้อมูล ถึงความสมบูรณ์และความถูกต้องของงานวิจัยฉบับนี้ โดยได้มีแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 3.5



ภาพที่ 3.5 แนวคิดในการวิจัย

2) ประชากรและตัวอย่าง

(1) ประชากร (Population)

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงาน โรงงาน ประกอบรถยนต์ในประเทศไทย จำนวน 18 ราย ดังนั้นประชากรในการศึกษาครั้งนี้คือ พนักงานที่ทำงานในโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทยทั้งสิ้น 18 ราย ซึ่งมีพนักงานประมาณ 100,000 คน (สถาบันยานยนต์, 2558)

(2) ขนาดของตัวอย่าง (Sample Size)

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดตัวอย่าง คือ พนักงานที่ทำงานในโรงงาน ประกอบรถยนต์ในประเทศไทย จำนวน 384 คน โดยมีขั้นตอนการกำหนดขนาดตัวอย่างและวิธีการสุ่มตัวอย่างดังนี้

ผู้วิจัยได้เลือกใช้ สูตรคำนวณหาขนาดตัวอย่างโดยใช้ตาราง Krejcie & Morgan ซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในงานวิจัย เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถเลือกขนาดของตัวอย่างของงานวิจัยไปใช้ได้ โดยดูจากตารางที่กำหนด จากจำนวนประชากรทั้งหมด 100,000 คน ได้ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้น 384 คน ผู้วิจัยจะทำการการวิจัยโดยให้ได้ตัวอย่างต้องครบถ้วนบริบูรณ์อย่างน้อย 385 ตัวอย่าง

3) การเลือกตัวอย่าง

ผู้วิจัยทำการเลือกตัวอย่างดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยได้แยกประชากรโดยแยกตามสัญชาติรถยนต์ จาก 18 ราย ได้ดังนี้ ญี่ปุ่น (8), อเมริกา (2), เยอรมัน (2), สวีเดน (2), จีน (2), อินเดีย (1), ญี่ปุ่น-อเมริกา (1), และ เยอรมัน-ญี่ปุ่น (1) โดยผู้วิจัยเลือกประชากรตามสัญชาติรถยนต์ จำนวน 3 สัญชาติ คือ ญี่ปุ่น, อเมริกา, และเยอรมัน ทั้งนี้เนื่องจากสัญชาติที่เหลือเป็นประชากรที่ยังเล็กและมาดำเนินธุรกิจในประเทศไทยยังไม่ยาวนาน และบางโรงงานประกอบเฉพาะรถปิคอัพ หรือรถบรรทุกเท่านั้น

ขั้นตอนที่ 2 จากประชากรที่จำแนก ตามขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยได้แยกประชากร ตามกำลังผลิตจากมากมาหาน้อย เลือกประชากร 7 ราย ได้ดังนี้ สัญชาติญี่ปุ่น 3 ราย สัญชาติอเมริกา 2 ราย และสัญชาติเยอรมัน 2 ราย ทั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกประชากรคือ พนักงานที่ทำงานในโรงงานประกอบรถยนต์สัญชาติ ญี่ปุ่น 3 ราย จากจำนวนทั้งสิ้น 8 ราย ซึ่งกำลังผลิตทั้ง 3 รายรวมกันมากกว่า 60% ของสัญชาติญี่ปุ่น สำหรับสัญชาติอเมริกาและเยอรมัน ผู้วิจัยคัดเลือกมาทั้งหมดเนื่องจากมีชื่อเสียงมายาวนานถึงแม้ว่าจะมีกำลังผลิตที่ยังน้อย

ขั้นตอนที่ 3 การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยการแบ่งประชากรออกเป็นกลุ่ม ๆ เรียกว่าระดับชั้น (Strata) แล้วสุ่มหน่วยตัวอย่างจากทุกระดับชั้น ผู้วิจัยจะใช้การสุ่มการสุ่มตามระดับชั้นต่าง ไม่เป็นสัดส่วน เป็นการสุ่มตัวอย่างที่ไม่เป็นสัดส่วนตามจำนวนของประชากรในแต่ละชั้น ซึ่งผู้วิจัยจะเป็นผู้กำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้นเอง โดยไม่ได้คำนวณหาตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละชั้น เนื่องจากไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอนในแต่ละชั้น แต่วิเคราะห์จากกำลังผลิต โรงงานประกอบรถยนต์ที่มีกำลังผลิตเยอะก็จะสุ่มตัวอย่างเยอะกว่าโรงงานประกอบรถยนต์ที่กำลังผลิตน้อยกว่า โดยผู้วิจัยจะทำการสุ่มตัวอย่างจำนวน 400 ตัวอย่าง ทั้งนี้เพื่อให้ได้ตัวอย่างที่สมบูรณ์ไม่น้อยกว่า 385 ตัวอย่างตามที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยจะทำการสุ่มตัวอย่างโดยจำแนกระดับตำแหน่งงาน ดังตารางที่ 3.7

ตารางที่ 3.7 การเลือกตัวอย่าง

โรงงานประกอบรถยนต์	สัญชาติ รถยนต์ (ประเทศ)	ตัวอย่าง	ระดับตำแหน่งงาน		
			ระดับผู้ช่วย ผู้จัดการขึ้นไป	หัวหน้างาน	พนักงาน
Toyota Motors Company (Thailand) Co., Ltd.	ญี่ปุ่น	150	23	30	97
Honda Automobile (Thailand) Co., Ltd.	ญี่ปุ่น	80	10	15	55
Mitsubishi Motor (Thailand) Co., Ltd.	ญี่ปุ่น	80	10	15	55
Ford Motor Company (Thailand) Co., Ltd.	อเมริกา	30	5	5	20
General Motors (Thailand) Co., Ltd.	อเมริกา	30	5	5	20
BMW Manufacturing (Thailand) Co., Ltd.	เยอรมัน	15	3	3	9
Thonburi Automobile Assembly Plant Co., Ltd.	เยอรมัน	15	3	3	9
Total		400	59	76	265
สัดส่วน		100%	14.75%	19%	66.25%

4) การสร้างเครื่องมือและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

(1) การสร้างเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ศึกษาจากตำรา เอกสาร บทความ ทฤษฎี หลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตของการวิจัยและสร้างเครื่องมือวิจัย ให้ครอบคลุมความมุ่งหมายของการวิจัย และผู้วิจัยจะนำข้อค้นพบจากการทำวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อกำหนดตัวแปรและปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อโรงงานประกอบรถยนต์

ขั้นตอนที่ 2 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามจากเอกสาร เพื่อกำหนดขอบเขตและเนื้อหาของแบบทดสอบ จะได้มีความชัดเจนตามความมุ่งหมายการวิจัยยิ่งขึ้น นำข้อมูลที่ได้มาจากการวิจัยเชิงคุณภาพ มาสร้างแบบสอบถาม นำแบบสอบถามที่ร่างได้

ทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้เชี่ยวชาญ (อาจารย์ที่ปรึกษา) พิจารณาตรวจสอบและขอคำแนะนำในการแก้ไข ปรับปรุงเพื่อให้อ่านแล้วมีความเข้าใจง่ายและชัดเจนตามความมุ่งหมายของการวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปสอบถามตัวอย่าง

(2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมเพื่อใช้การวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงาน หน่วยงาน ครอบคลุมรถยนต์ในประเทศไทย โดยแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์จะพัฒนาหลังจากการทำวิจัยเชิงคุณภาพเรียบร้อยแล้ว ทั้งนี้แบบสอบถามจะเป็นการหาคำตอบเพื่อช่วยยืนยันข้อสรุปการวิจัยเชิงคุณภาพ และเพื่อให้งานวิจัยฉบับนี้มีความสมบูรณ์ถูกต้องและน่าเชื่อถือมากที่สุด โดยแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 5 ข้อคำถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และระยะเวลาที่ทำงานกับองค์กร มีลักษณะเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check list) ได้เพียงคำตอบเดียว

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามแบบสอบถามวัดระดับความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงาน 6 ด้าน ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความมั่นคงและ โอกาสความก้าวหน้าอาชีพในองค์กร ด้านพนักงาน/เพื่อนร่วมงาน และด้านหัวหน้างาน / ผู้บังคับบัญชา เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ตามรูปแบบของ Likert's Scale ซึ่งจะมีให้เลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียวมีจำนวนทั้งหมด 43 ข้อ โดยมีการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับ	คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงาน ผู้วิจัยจะพัฒนามาจากข้อค้นพบจากงานวิจัยเชิงคุณภาพ คำถามแนวทางในการสร้างความผูกพันของพนักงาน จำนวน 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนกำลังคน ด้านการสรรหา ด้านการคัดเลือกพนักงาน ด้านการปฐมนิเทศ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการประเมินผลการ

ปฏิบัติงาน และด้านคำตอบแทนและสวัสดิการ เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ตามรูปแบบของ Likert's Scale ซึ่งจะมีให้เลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียวมีจำนวนทั้งหมด 21 ข้อ โดยมีการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับ	คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นการรับทราบข้อเสนอแนะ

(3) การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

เป็นขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือก่อนที่จะนำเครื่องมือไปใช้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า เครื่องมือนั้นสามารถวัดในสิ่งที่ต้องการวัดหรือแนวคิด (Concept) นั้นได้จริง โดยในการวิจัยครั้งนี้จะใช้วิธีการประเมินคุณภาพของเครื่องมือ โดยการหาความเที่ยงหรือความเชื่อถือได้ (Reliability) โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การตรวจสอบความตรง (Validity) โดยนำแบบสอบถามที่ออกแบบไว้ตามโครงสร้างของแบบสอบถามและผ่านการตรวจสอบจากที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เรียบร้อยแล้ว นำเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านมีรายชื่อดังต่อไปนี้

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิลา พงศ์ยี่หล้า ประธานหลักสูตรบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

2. ดร.รชฎ ขำบุญ รองคณบดีฝ่ายวิชาการด้านนวัตกรรม หลักสูตรและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

3. ดร.จินตนิย ไพรสนนท์ ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ บริษัท โฮมโปรดักส์ เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)

โดยการดำเนินการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) เป็นการตรวจสอบว่าแบบสอบถามสามารถวัดได้ตรงตามเนื้อหาและครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะวัดหรือไม่ โดยพิจารณาใน 3 ประเด็น ได้แก่ 1) ความครอบคลุมของเนื้อหา 2) ความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาในประเด็นย่อย ๆ กับหัวข้อใหญ่ และ 3) ความสอดคล้องระหว่างเนื้อหา จุดมุ่งหมาย และน้ำหนัก และนำผลที่ผู้เชี่ยวชาญตรวจไปวิเคราะห์รายข้อ โดยกำหนดคะแนนแต่ละข้อ ดังนี้

ถ้าเห็นว่าสอดคล้อง และตรงกับวัตถุประสงค์ ให้ 1 คะแนน

ถ้าเห็นว่าสอดคล้อง แต่ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ ให้ -1 คะแนน

ถ้าไม่แน่ใจว่าสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ให้ 0 คะแนน

นำผลที่เป็นคะแนน ไปคำนวณหาค่าที่เรียกว่า ค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้อง (Index of Concordance: IOC) หรือดัชนีความตรงตามเนื้อหา (Content Validity Index: CVI) ด้วยสูตรต่อไปนี้

$$IOC = CVI = \frac{R}{N} \quad (3.1)$$

โดยที่ R หมายถึง คะแนนรวมที่ผู้เชี่ยวชาญทุกคนให้ และ N หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

การแปลความหมายของค่า IOC เป็นดังนี้

ถ้าได้ค่า $IOC > 0.50$ แสดงว่า คำถามข้อนั้นมีความตรงเชิงเนื้อหา

ถ้าได้ค่า $IOC < 0.50$ แสดงว่า คำถามข้อนั้นไม่มีความตรง

เมื่อผู้วิจัยทราบคุณภาพของแบบสอบถามจากแบบประเมินของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว จะนำมาดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้เป็นไปตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ และนำไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้งหนึ่งก่อนที่จะดำเนินการทดสอบแบบสอบถามเบื้องต้น (Pretest)

2. นำแบบสอบถามที่จัดทำขึ้น ทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบและขอคำแนะนำในการแก้ไขปรับปรุงเพื่อความเข้าใจที่ถูกต้อง ชัดเจน ตามความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับพนักงานที่ทำงานในโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย ที่ไม่ได้เป็นเป็นตัวอย่างในการเก็บข้อมูลในการวิจัย จำนวน 30 คน

3. นำแบบสอบถามไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha - Coefficient) ตามวิธีของครอนบัก ซึ่งวิธีนี้เป็นการหาความสอดคล้องภายในของเครื่องมือว่าข้อคำถามวัดในเรื่องเดียวกันหรือไม่ แบบสอบถามที่ใช้เป็นแบบ Likert Scale ที่มีกรให้ค่าคะแนนแบบมาตราส่วน

4. เมื่อแบบสอบถามได้ผ่านการตรวจสอบคุณภาพในการหาความตรง (Validity) และหาความเที่ยงหรือความเชื่อถือได้ (Reliability) แล้ว จัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้ในงานวิจัยต่อไป

(4) ผลการตรวจสอบเครื่องมือ (แบบสอบถาม)

จากแบบประเมินของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.67-1.00 ดังนั้น ผู้วิจัย จึงนำเครื่องมือ (แบบสอบถาม) ดังกล่าวมาดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อดำเนินการทดสอบแบบสอบถามเบื้องต้น (Pretest) ต่อไป

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปตรวจสอบความน่าเชื่อถือหรือความเที่ยง (Reliability) ของเครื่องมือกับพนักงานที่ทำงานในโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทยที่ไม่ใช่ตัวอย่าง จำนวน 30 ราย และนำมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ผลดังแสดงในตารางที่ 3.8

ตารางที่ 3.8 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคสำหรับตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม จำแนกตามตัวแปร

ตัวแปร	จำนวนข้อ	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา
ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงาน	43	0.911
ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน	10	0.861
ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน	10	0.821
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	7	0.744
ด้านความมั่นคงและ โอกาสความก้าวหน้าอาชีพในองค์กร	5	0.891
ด้านพนักงาน / เพื่อนร่วมงาน	4	0.930
ด้านหัวหน้างาน / ผู้บังคับบัญชา	7	0.928
แนวทางในการสร้างความผูกพันของพนักงาน	21	0.890
ด้านการวางแผนกำลังคน	3	0.816
ด้านการสรรหา	3	0.813
ด้านการคัดเลือกพนักงาน	3	0.700
ด้านการปฐมนิเทศ	3	0.852
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	3	0.918
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3	0.944
ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	3	0.805

จากตารางที่ 3.8 พบว่า มาตรการที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.700-1.000 ซึ่งนับเป็นค่าความเที่ยงของแบบสอบถามที่ถือว่ายอมรับ (มีค่ามากกว่า 0.70) นั่นคือแบบสอบถามฉบับนี้อยู่ในเกณฑ์ที่มีความเชื่อถือได้

5) วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collection)

การรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะขอหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารโรงงานประกอบรถยนต์ในแต่ละโรงงาน จากนั้นจะไปติดต่อยังโรงงานประกอบรถยนต์ตามที่ได้ขอความร่วมมือเพื่อแจกแบบสอบถามในการทำงานวิจัยฉบับนี้ โดยคาดว่าจะใช้เวลาประมาณ 2 สัปดาห์ในการแจกและรวบรวมแบบสอบถามที่ตอบคำถามเสร็จเรียบร้อยแล้ว หากแบบสอบถามที่ตอบกลับมาบางส่วนที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่ครบถ้วน ผู้วิจัยจะทำการติดต่อเพื่อขอข้อมูลเพิ่มเติมให้ได้คำตอบครบถ้วน เพื่อให้ได้ข้อมูลครบตามจำนวนที่กำหนดไว้ข้างต้น

6) การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยวิธีวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ดังนี้

(1) วิเคราะห์สถิติพื้นฐานเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพื่อทราบลักษณะของตัวอย่างที่ศึกษา ซึ่งการวิเคราะห์จะใช้สถิติพื้นฐานเชิงพรรณนาในการอธิบายข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ตารางแจกแจงความถี่ (Frequency) อัตราส่วนร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อบรรยายข้อมูลระดับตำแหน่งงาน

(2) วิเคราะห์สถิติพื้นฐานเกี่ยวกับตัวแปรที่ค้นพบจากงานวิจัยเชิงคุณภาพ

เพื่อให้ทราบลักษณะการแจกแจงของของตัวแปรแต่ละตัว ซึ่งการวิเคราะห์จะใช้สถิติพื้นฐานบรรยายเพื่อให้ทราบค่าเฉลี่ย (Mean) และใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และการวิเคราะห์ความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD ของตัวแปรแต่ละตัวที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเรื่อง การสร้างความผูกพันของพนักงาน โรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย ทำการกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ยระดับต่าง ๆ ของปัจจัยที่ค้นพบจากการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้คะแนนเฉลี่ยที่วัดได้เป็นเกณฑ์ และกำหนดการแปลผลข้อมูลในการศึกษานี้มีลักษณะการให้แบ่งเป็น 5 ระดับ (Rating Scale) โดยกำหนดค่าเกณฑ์การแปลความหมายเพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ยออกเป็นช่วง (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2557, น. 75) ดังต่อไปนี้

แนวทางในการสร้างความผูกพันของพนักงาน

ระดับ 5	ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับ 4	ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
ระดับ 3	ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
ระดับ 2	ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
ระดับ 1	ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงาน

ระดับ 5	ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00	มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับ 4	ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49	มีความสำคัญอยู่ในระดับมาก
ระดับ 3	ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49	มีความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง
ระดับ 2	ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49	มีความสำคัญอยู่ในระดับน้อย
ระดับ 1	ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49	มีความสำคัญอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.7 ข้อเสนอสรุป

วิธีดำเนินการวิจัยที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาคำตอบจากการทำวิจัย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของการวิจัย แนวคิด มุมมองที่จะใช้เป็นในการทำวิจัย และความน่าเชื่อถือของข้อมูลและผลการศึกษา ซึ่งบางส่วนได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 โดยในบทนี้จะเกี่ยวข้องกับประชากรและตัวอย่าง การเลือกตัวอย่าง การสร้างเครื่องมือและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย วิธีการรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานที่ทำงานในโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย ซึ่งมีทั้งสิ้น 18 ราย โดยมีประชากรทั้งสิ้น 100,000 คน (สถาบันยานยนต์, 2558) สำหรับการเลือกตัวอย่างผู้วิจัยได้เลือกตัวอย่างจำนวน 385 คน เลือกใช้ สูตรคำนวณหาขนาดตัวอย่างโดยใช้ตาราง Krejcie & Morgan ซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในงานวิจัย ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น

ผู้วิจัยจึงได้พิจารณาการออกแบบการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research Design) โดยส่วนแรกจะทำการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจะขึ้นอยู่กับหลายแหล่งที่มาของหลักฐาน แหล่งที่มาของหลักฐานเหล่านี้สามารถสรุปได้จาก การทบทวนวรรณกรรม เอกสารอ้างอิงต่าง ๆ การสัมภาษณ์เชิงลึก โดยมุ่งเน้นที่เกี่ยวกับการสร้างความผูกพัน หลังจากนั้นผู้วิจัยจะทำการสรุปข้อค้นพบ วิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และนำตัวแปรหรือปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันและนำมาพัฒนาแบบสอบถามเพื่อทำการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยวิธีวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยนำข้อมูลจาก

แบบสอบถามมาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยวิธีวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อเป็นการยืนยันผลการวิจัยให้เกิดความสมบูรณ์และถูกต้องมากที่สุด ซึ่งจะนำเสนอผลการศึกษานี้ในบทที่ 4 ต่อไป



บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการสร้างความผูกพันของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย เพื่อพัฒนารูปแบบการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อ โรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย โดยผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ และข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์

4.1.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงาน โดยแบ่งเป็น 3 ระดับได้แก่ 1. ระดับผู้บริหาร 2. ระดับหัวหน้างาน 3. ระดับพนักงาน ทั้งนี้เพื่อค้นหาข้อมูลการสร้างความผูกพันของพนักงานในปัจจุบันเป็นอย่างไร การพัฒนาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอย่างไร และปัจจัยใดบ้างที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อ โรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนด ซึ่งการสัมภาษณ์ทั้งหมดจะเป็นแบบชนิดไม่มีโครงสร้าง (Non-Structural Interview) โดยผู้วิจัยจะเน้นเป็นคำถามเปิดโดยใช้คำถาม “ทำไม” “อย่างไร” และแบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structural Interview) ไม่จำกัดคำตอบ เพื่อที่จะเปิดโอกาสให้ ผู้ให้สัมภาษณ์สามารถอธิบายได้อย่างอิสระ ทั้งนี้เพื่อหาองค์ความรู้ใหม่จากการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผู้ให้ข้อมูลคือ พนักงานที่ทำงานใน โรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวนทั้งสิ้น 40 คน โดยสามารถแบ่งได้เป็นระดับผู้บริหารจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 20 ระดับหัวหน้างานจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 27.5 และระดับพนักงานจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 52.5 ในระหว่างวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2560 ถึง 7 เมษายน 2560 การเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยพิจารณาจากการตัดสินใจของผู้วิจัยเอง ลักษณะของกลุ่มที่เลือกเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์ไม่ยินยอมที่จะเปิดเผยชื่อจริง ทั้งนี้เนื่องจากข้อมูลบางอย่างก็เป็นความ

คิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยแต่อาจจะส่งผลกระทบต่อหน้าที่การงานหรือองค์กรได้

4.1.2 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยนำเสนอ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานที่ทำงานในโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย
3. ผลการเปรียบเทียบระดับแนวทางในการสร้างความผูกพันของพนักงาน และปัจจัย

ที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงาน จำแนกตามตำแหน่งงาน

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

\bar{X}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean)
S.D.	หมายถึง	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
n	หมายถึง	ขนาดตัวอย่าง (Sample Size)
F	หมายถึง	ค่าสถิติ F ที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน
Sig	หมายถึง	ค่าความน่าจะเป็นที่คำนวณได้จากค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบ
LSD	หมายถึง	ค่าสถิติสำหรับการทดสอบความแตกต่างด้วยการจับคู่พหุคูณ
*	หมายถึง	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานที่ทำงานในโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย

ตัวอย่างพนักงานที่ทำงานในโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทยที่ได้ในการศึกษาคั้งนี้ ปรากฏว่าเก็บรวบรวมมาได้ครบถ้วน จำนวน 385 ราย ตามที่กำหนด โดยจำแนกระดับตำแหน่งได้ดังนี้ ระดับผู้บริหาร จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 15.32 ระดับหัวหน้างาน จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 21.56 และระดับพนักงาน จำนวน 243 คน คิดเป็นร้อยละ 63.12

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ที่กำหนดไว้เพื่อศึกษา 1) วิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย 2) เพื่อพัฒนาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และ 3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย มีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

4.2 ผลการวิเคราะห์วิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

4.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยสัมภาษณ์เชิงลึก

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงาน โรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย เพื่อหาวิธีการสร้างความผูกพันของพนักงาน ทั้งนี้เพราะเป็นที่ทราบกันดีว่าถ้าพนักงานในองค์กรเกิดความรู้สึกผูกพัน (Engagement) ต่อองค์กร ก็จะส่งผลต่อผลงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นองค์กรต้องให้ความสำคัญกับการรักษาและจูงใจผู้มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กรไปนาน ๆ ด้วยเหตุนี้ องค์กรจึงพยายามหาคนดีมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานเข้ามาทำงาน ให้สอดคล้องกับปริมาณงานที่มีอยู่ (Recruitment and Selection) พร้อมทั้งพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ จนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงพัฒนาคุณภาพผลการปฏิบัติงาน การปรับปรุงผลของพนักงานแต่ละคน ให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานตลอดเวลา (Development) รวมไปถึงวิธีการรักษาพนักงานที่ดีและมีความสามารถให้อยู่กับธุรกิจให้นานที่สุด ให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ตลอดจนปลูกฝังและเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อธุรกิจ (Maintenance) และใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Utilization) ผู้วิจัยได้ค้นพบว่าการจะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรนั้น ไม่ใช่เรื่องง่าย หรือเป็นหน้าที่ของคนใดคนหนึ่ง เนื่องจากพนักงานเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่ามากที่สุดในองค์กร ดังนั้น องค์กรส่วนใหญ่จึงมอบหมายเรื่องกำลังคน และกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นหน้าที่หลักของฝ่ายบุคคลเพียงฝ่ายเดียว หรืออาจจะมีหน่วยงานเข้ามาเกี่ยวข้องและรับผิดชอบบ้างแต่ก็ไม่มากนัก

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสิ้น 40 คน เพื่อหาวิธีการสร้างความผูกพันของพนักงาน โดยผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงาน โดยแบ่งเป็น 3 ระดับได้แก่ 1. ระดับผู้บริหาร 2. ระดับหัวหน้างาน 3. ระดับพนักงาน โดยแยกเป็นความคิดเห็นของพนักงานแต่ละระดับเกี่ยวกับวิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ดังนี้

ความคิดเห็นของผู้บริหาร

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ผู้บริหาร โรงงานประกอบรถยนต์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า วิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กรที่ต้องช่วยกัน ร่วมมือกันเพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร เพราะองค์กรที่ดี หรือผู้บริหารที่ดี ต่างก็ตระหนักถึงความสำคัญของความผูกพันของพนักงาน ที่จะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจให้เติบโตมากยิ่งขึ้นไป โดยศูนย์กลางเป็นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์คอยประสานงานกับหน่วยงานต้นสังกัด อาจจะแยกวิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1) กลุ่มพนักงานใหม่ 2) กลุ่มพนักงานที่ทำงานปัจจุบัน โดยมีรายละเอียดวิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรแต่ละกลุ่ม ดังนี้

1) กลุ่มพนักงานใหม่

ผู้บริหารโรงงานประกอบรถยนต์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่านำ “กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์” มาใช้ ซึ่งประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผนกำลังคน (Human Resource Planning) 2) ด้านการสรรหา (Recruitment) 3) ด้านการคัดเลือกพนักงาน (Selection) 4) ด้านการปฐมนิเทศ (Orientation) 5) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) 6) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) 7) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and Benefits) ทั้ง 7 ด้านนี้เพื่อเป็นการสรรหา และจูงใจเพื่อให้ได้มาซึ่งพนักงานที่ดีและมีคุณภาพพร้อมที่จะทำงานร่วมกับองค์กร โดยผู้บริหารให้ความเห็นว่า องค์กรต้องการสร้างคนให้มีศักยภาพ สามารถพัฒนาเติบโตในองค์กรได้ โดยเฉพาะกับพนักงานใหม่ หากเป็นไปได้องค์กรก็ต้องการสร้างพนักงานใหม่ที่เพิ่งจบเพราะคิดว่าจะสามารถพัฒนาให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ง่ายกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์จากที่อื่น ๆ ซึ่งที่ผ่านมาก็พบปัญหาเรื่องคนไม่สามารถเข้าได้กับวัฒนธรรมองค์กรหรืออาจจะมีแนวคิดที่แตกต่างกัน ซึ่งก็จะทำให้การทำงานติดขัดหรือไม่สำเร็จลุล่วงได้ตามเป้าหมาย จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้วิจัยก็เห็นด้วยว่าองค์กรที่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นขนาดขององค์กร ชื่อเสียงขององค์กร ลักษณะขององค์กร ล้วนมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน มีผู้บริหารบางท่านยกตัวอย่างให้ฟังว่าที่องค์กรเคยมีการรับพนักงานใหม่เข้ามาในระดับผู้บริหารซึ่งถือว่าเป็นคนเก่งคนหนึ่ง แต่ว่าสัปดาห์การทำงานที่แตกต่างกันเนื่องจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันจึงทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกอึดอัดในการทำงาน เพราะงานที่เคยทำระบบที่เคยทำกับต้องเปลี่ยนแปลงทำให้การทำงานไม่สนุกและไม่เป็นทีม ดังนั้นผู้บริหารแต่ละองค์กรจึงให้ความสำคัญในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานใหม่ โดยในแต่ละด้านก็จะมีวัตถุประสงค์หรือกลยุทธ์ที่แตกต่างกันออกไปเพื่อให้ได้มาซึ่งพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับองค์กรจริง ๆ ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำมาสรุปเป็นแต่ละด้าน ดังนี้

1) ด้านการวางแผนกำลังคน (Human Resource Planning)

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกระดับผู้บริหาร โรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย การวางแผนกำลังคนหรือการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งแรกที่หน่วยงาน หรือองค์กรจะต้องดำเนินการ เนื่องจากจะทำให้ทราบถึงปริมาณและระยะเวลาที่ต้องใช้กำลังคนในการปฏิบัติงานในอนาคต ซึ่ง “ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือองค์กร” จะมีการกำหนดเป็นกลยุทธ์ แต่สิ่งหนึ่งที่มีการวางแผนกำลังคนจะสมบูรณ์ได้ก็เกิดจากวิเคราะห์งาน เพราะการวิเคราะห์งานจะทำให้ทราบว่ากำลังคนที่เราต้องการนั้นมีคุณสมบัติอย่างไร อาทิ ความรู้ ทักษะ และระดับความสามารถ ซึ่ง “หัวหน้า

งาน” ควรจะเป็นนำเสนอ ทั้งนี้เพื่อที่จะนำไปสรรหาและคัดเลือกบุคคลต่อไป ขณะเดียวกันในการวิเคราะห์งานก็จะบ่งบอกถึงลักษณะและรายละเอียดของงานที่บุคคลนั้นจะต้องไปปฏิบัติ หากแต่ในอีกด้าน “พนักงาน” ก็ควรมีส่วนร่วมในการกำหนดการวางแผนกำลังคนโดยต้องรายงานหรือเสนอหัวหน้างานทันทีหากพบว่าปริมาณงานไม่เหมาะสมกับกำลังคน ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าการวางแผนกำลังคนมีความสำคัญอย่างยิ่ง

2) ด้านการสรรหา (Recruitment)

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้พบว่า หาก “หัวหน้างาน” ได้มีการแจ้ง “ฝ่ายบุคคล” พร้อมทั้งการวิเคราะห์งานจะทำให้ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการสรรหาได้ทราบถึงความต้องการอันหลากหลายที่เกี่ยวข้องกับงาน อีกทั้งทำให้ทราบว่าคุณสมบัติของบุคคลที่จะนำมาปฏิบัติงานนั้นควรมีพื้นฐานความรู้ ความสามารถอะไร สามารถเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้หรือไม่ เพื่อจะได้เป็นแนวทางเบื้องต้นในการเสาะหาบุคคลว่าควรจะสรรหาที่แหล่งใด อาทิ องค์กรต้องการบุคคลที่มีความรู้ทางด้านวิศวกรรมยานยนต์ แหล่งของบุคคลเหล่านี้อาจมีที่สถาบันการศึกษาที่มีการสอนด้านวิศวกรรมยานยนต์ หรือจากหน่วยงานอื่น ๆ ปัจจุบันนี้หลายองค์กรที่มีการพัฒนาคนจากการเป็นนักศึกษาโดยให้มีการมาฝึกงานที่โรงงานและเมื่อจบก็สามารถเข้ามาทำงานได้ นอกจากนี้ “เพื่อนพนักงาน” ก็อาจจะสามารถมีส่วนช่วยเหลือองค์กรได้ โดยการแนะนำบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการหรือหากตนเองมีคุณสมบัติเหมาะสมและสนใจก็สามารถแจ้งหัวหน้าได้ ทั้งนี้ก็ถือเป็นการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการสรรหา แต่ก็มีข้อควรระวังเป็นอย่างยิ่งเกี่ยวกับเรื่องการสรรหาต้องมีความยุติธรรม โปร่งใส มิเช่นนั้นอาจจะทำให้องค์กรเสียชื่อเสียง เพราะจะกลายเป็นการเล่นพรรคเล่นพวก

3) ด้านการคัดเลือกพนักงาน (Selection)

ผู้ถูกสัมภาษณ์ให้ข้อมูลพอสรุปได้ว่า การคัดเลือกเป็นขั้นตอนที่สำคัญต่อจากการสรรหาบุคคล ดังนั้น “ฝ่ายบุคคล” จะต้องแสดงให้เห็นความยุติธรรม โปร่งใสในการคัดเลือก การคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากเพื่อให้ได้บุคคลที่องค์กรต้องการ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องทราบถึงคุณสมบัติของบุคคลว่าต้องมีความรู้ ทักษะและความสามารถใดบ้าง ที่เป็นคุณสมบัติเบื้องต้นและสิ่งใดเป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่บุคคลต้องมีเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ดังนั้น “หัวหน้างาน” ก็ควรมีหน้าที่ ที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือก โดยจะต้องมีการใช้เครื่องมือที่ในการสัมภาษณ์ที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการ พร้อมการวิเคราะห์งานก็จะช่วยให้ทราบถึงสิ่งที่กล่าวมาข้างต้น จากข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน ฝ่ายบุคคลจะได้นำไปกำหนดเครื่องมือในการคัดเลือกต่อไป ไม่ว่าจะเป็นการทดสอบแบบต่าง ๆ การสัมภาษณ์ และการสอบการปฏิบัติงาน อาทิ ช่างเครื่องยนต์ และอื่น ๆ เป็นต้น หากมีการคัดเลือกบุคคลแล้วก็มีหลายครั้งหลายหนที่บุคคลเหล่านั้นปฏิเสธที่จะ

ร่วมงานกับองค์กรทั้ง ๆ ที่ได้รับการคัดเลือกแล้ว ทั้งนี้ก็อาจจะมีหลายสาเหตุ สาเหตุหนึ่งก็คือ ความรู้สึกไม่อบอุ่นหรือรู้สึกไม่มีความเป็นมิตรจากเพื่อนพนักงาน ก็จะทำให้องค์กรเสียทั้งเวลา ค่าใช้จ่ายและเสียโอกาสในการที่จะได้พนักงานที่มีความรู้ ความสามารถตรงกับองค์กรต้องการ ดังนั้น “เพื่อนพนักงาน” จึงมีส่วนสำคัญในกระบวนการคัดเลือกนี้ จะต้องแสดงความเป็นมิตร ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความรู้สึกประทับใจกับองค์กรและอยากเข้าร่วมงานกับองค์กรต่อไป ดังตัวอย่างคำ สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...เวลาที่บริษัทเลือกคนเข้ามาทำงานต้องทำอย่างโปร่งใส ยุติธรรม อย่าให้เกิดมีความรู้สึกว่าคุณที่มาใหม่ใช้เส้น หรือพรรคพวก เพราะสิ่งเหล่านี้จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีกับองค์กร และก็ต้องมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกอย่างดีไม่อย่างนั้นก็จะทำให้เกิดความไม่ยุติธรรมเกิดขึ้นได้ เพราะค่อนข้างสำคัญหากได้พนักงานมาแล้วแต่ไม่โปร่งใส พนักงานก็อาจจะโดนพนักงานคนอื่น ๆ กดดัน จนทำให้ทนอยู่กับองค์กรไม่ได้ และเพื่อนร่วมงานก็ควรแสดงความเป็นมิตรต่อพนักงานใหม่เพื่อให้เกิดความประทับใจและอบอุ่นใจ อยากจะมาร่วมงานด้วย...” (ผู้จัดการโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, กุมภาพันธ์ 10)

4) ด้านการปฐมนิเทศ (Orientation)

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า การปฐมนิเทศถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่ง เปรียบเสมือนจุดเริ่มต้นการสร้างความผูกพันของพนักงานที่ว่าได้เนื่องจากเป็นวันแรกของการเข้าร่วมงานอย่างเป็นทางการ ดังนั้นการชี้แจงเบื้องต้น เพื่อให้พนักงานใหม่ ได้รู้เรื่องราวต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์กร อาทิ เรื่องที่เกี่ยวกับองค์กร ผลิตภัณฑ์หรือบริการ ผู้ก่อตั้งคณะผู้บริหาร ความมั่นคงและโอกาสเจริญเติบโตขององค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรต่าง ๆ ในเครือและหน่วยงานต่าง ๆ วัฒนธรรมองค์กร นโยบายที่องค์กรต้องการให้พนักงานประพฤติปฏิบัติ และการทำงานอย่างถูกวิธีและปลอดภัย เป็นต้น โดยผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ให้ความเห็นตรงกันว่า สิ่งสำคัญที่สุดก่อนสิ่งอื่นใดทั้งหมดในการปฐมนิเทศ คือ ความประทับใจครั้งแรกเพราะสิ่งที่พนักงานใหม่คาดหวังว่าจะได้พบ เมื่อเข้ามาทำงานในวันแรกคือหวังว่าจะได้ความรู้สึกว่าองค์กรที่เขาจะมาร่วมงานด้วยนั้น เป็นหน่วยงานที่เขาจะทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ และความมุ่งมั่นในการทำงาน เพื่อความมั่นคงและเจริญก้าวหน้าของตนเอง แต่หากว่าหน่วยงานต้นสังกัดต้องการเร่งรัดให้พนักงานใหม่เข้าทำงานในหน้าที่โดยเร็วที่สุด เพราะขาดกำลังคน หรือมีงานเร่งด่วนที่จะให้ทำ จึงขาดขั้นตอนการปฐมนิเทศไปหรือรวบรัด ซึ่งก็จะทำให้วัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศเปลี่ยนไป ซึ่งแน่นอนหน่วยงานหรือองค์กรอาจจะไม่ได้รับความผูกพันจากพนักงานใหม่คนนี้ หรืออาจจะต้องใช้เวลาในการสร้างความผูกพัน ดังนั้น “องค์กร หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน” ควรร่วมช่วยกันสร้างความ

ประทับใจตั้งแต่เริ่มวันแรกในการทำงานเนื่องจากเป็นวันที่สำคัญมากสำหรับพนักงานใหม่ เพราะจะเป็นการปลูกฝังทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ดังนั้นหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน จะถือเป็นโอกาสแรกที่จะทำได้ เพื่อสร้างความศรัทธาและความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับพนักงานใหม่ในการเข้าร่วมงานในสังกัดของหน่วยงานและองค์กร

5) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่าภารกิจที่มีความประสงค์ให้พนักงานมีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้น เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานในอนาคตซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนและวิธีการใหม่ มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน ทำให้รายละเอียดและลักษณะของงานเปลี่ยนแปลงไป อย่างเช่นในอดีตอาจจะใช้แรงงานคน แต่ปัจจุบัน ไม่ได้ใช้แรงงานคนแต่ต้องใช้คนควบคุมเครื่องจักรแทน ดังนั้นก็ต้องมีการอบรมพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงไป เพราะวัตถุประสงค์ขององค์กรต้องการพัฒนาบุคลากรให้เก่ง ให้มีความรู้และทักษะ ดังนั้น ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์งานนอกจากบอกรายละเอียดของงานแล้ว ยังมีเรื่องคุณสมบัติของบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน และเมื่อใดก็ตามที่องค์กรไม่สามารถสรรหาคณะบุคคลที่มีคุณสมบัติตามตำแหน่งงานได้ครบถ้วนร้อยเปอร์เซ็นต์ การฝึกอบรมและหรือการพัฒนาจะเข้ามามีบทบาททันที เพื่อเพิ่มเติมในความรู้และทักษะที่จำเป็นหรือขาดหายไปข้อมูลเหล่านี้ “ฝ่ายบุคคล” จะนำมาจัดทำแผนหรือโครงการฝึกอบรมและพัฒนาต่อไป โดยที่ “หัวหน้างาน” ก็ต้องคอยให้การสนับสนุนทีมงานคอยส่งไปอบรมเพื่อเพิ่มความรู้และทักษะอย่างสม่ำเสมอและเปิดโอกาสให้ “พนักงาน” นำความรู้และทักษะมาใช้ในการงานได้อย่างเต็มที่เพื่อเป็นการเพิ่มความรู้และประสิทธิภาพการทำงาน แต่ทั้งนี้หัวหน้างานก็ต้องแสดงให้เห็นถึงความเสมอภาคในการสนับสนุนพนักงาน หากหัวหน้าแสดงให้เห็นพนักงานเห็นถึงความไม่เสมอภาคหรือความไม่ยุติธรรมเกิดขึ้น ซึ่งหากเป็นเช่นนั้นแล้วพนักงานก็จะไม่เกิดความเชื่อถือและไม่เกิดความศรัทธาและก็จะส่งผลทางลบมายังหน่วยงานและองค์กรต่อไป

6) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานถือเป็นส่วนที่มีความละเอียดอ่อนเป็นอย่างมากสำหรับทุกหน่วยงานและทุกองค์กร เพราะหากมีการกระทำสิ่งใดแล้วก่อให้เกิดความสงสัยถึงความไม่ยุติธรรมขององค์กร หรือของหัวหน้างาน ย่อมจะส่งผลเสียตามมาเป็นอย่างมาก และที่ผ่าน ๆ ก็ถือเป็นอันดับต้น ๆ เช่นเดียวกันที่จะทำให้เกิดความผูกพันหรือไม่ผูกพันกับองค์กร เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นงานที่สำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การที่จะทราบว่าพนักงานมีความรู้ความสามารถและปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดได้หรือไม่ นั้น เป็นหน้าที่ของ “ฝ่ายบุคคล” ที่ต้องมีเกณฑ์หรือมาตรฐานในการวัด ซึ่งการกำหนดมาตรฐานดังกล่าว ก็นำมาจากข้อมูลการวิเคราะห์งานนั่นเอง ที่ทำให้ทราบว่างานแต่ละ

งานมีลักษณะและรายละเอียดในการปฏิบัติงานอย่างไร การบังคับบัญชา ความยากง่ายของงานและอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานนั้น ขณะเดียวกันบุคคลที่ดำรงตำแหน่งนั้นได้ปฏิบัติงานที่เป็นไปตามรายละเอียดของลักษณะงานนั้น ๆ มากน้อยเพียงใดครบถ้วนตามเนื้อหาของงานหรือไม่ ทำให้งานประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด เป็นต้น จากการสัมภาษณ์ยังพบว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น “หัวหน้างาน” ก็ควรมีส่วนร่วมเป็นอย่างมากเพราะเป็นคนที่ทำงานร่วมกับพนักงาน และรู้ว่าพนักงานคนไหนทำงานเป็นอย่างไร แต่ทั้งนี้ก็ต้องมีเครื่องมือเป็นตัวชี้วัดเช่นเดียวกัน โดยหัวหน้างานควรมี KPI เพื่อเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความยุติธรรมมากที่สุด สำหรับ “พนักงาน” เองแน่นอนก็ต้องปฏิบัติหน้าที่ ที่ได้รับผิดชอบให้ดีที่สุด เพื่อให้หน่วยงานหรือองค์กรบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งหากเป็นเช่นนี้ทุกอย่างก็จะดำเนินไปได้อย่างราบรื่นไม่มีข้อปัญหาให้ถกเถียงถึงความยุติธรรมหรือไม่ยุติธรรม

7) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and Benefits)

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ในเรื่องการจ่ายค่าตอบแทน ไม่ว่าจะเป็นค่าจ้างหรือเงินเดือน หรือสวัสดิการต่าง ๆ รวมถึงรางวัลต่าง ๆ ซึ่งถือเป็นแรงจูงใจให้กับพนักงาน มีความเกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานที่บุคคลนั้น ๆ รับผิดชอบและปฏิบัติอยู่ รวมทั้งความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคคลจะมีความสัมพันธ์กับค่าตอบแทน ซึ่งองค์กรแต่ละแห่งจะให้ค่าตอบแทนแก่บุคคลในแต่ละตำแหน่งงานตามระดับของความรู้แตกต่างกันไป หรือบางแห่งอาจจะเน้นที่ฐานเงินเดือนที่สูงกว่า แต่ค่าตอบแทนอื่น ๆ อาจจะสู้กับองค์กรอื่น ๆ ไม่ได้ บางองค์กรอาจจะเน้นเรื่องโบนัสและสวัสดิการเป็นสิ่งที่จูงใจมากกว่าเงินเดือน ดังนั้นการจะทราบว่าตำแหน่งงานใดมีลักษณะและคุณสมบัติของบุคคลที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ ก็ดูได้จากการวิเคราะห์งานนั่นเองที่แสดงให้เห็นถึงขอบข่ายและลักษณะของงาน ความยากง่ายของงานทำให้ฝ่ายบุคคลสามารถประมาณค่างานออกมาเป็นค่าตอบแทนที่ถูกต้องต่อไป นอกจากนี้ ในส่วนของการขึ้นเงินเดือน ฝ่ายบุคคลจะต้องทำให้พนักงานเห็นว่า การขึ้นเงินเดือนหรือการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานนั้นเหมาะสม ดังเช่นที่เคยเห็นการเรียกร้องจากสหภาพแรงงานหรือการประท้วงจากองค์กรต่าง ๆ ของพนักงานเพื่อเรียกร้องให้องค์กรจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทนที่สูงขึ้น สิ่งที่เกิดขึ้นเหล่านั้นเป็นผลมาจากพนักงานมีความเข้าใจว่าองค์กรมีผลประกอบการดี แต่ทำไมถึงไม่จ่ายผลตอบแทนให้เหมาะสมกับสิ่งที่พนักงานได้ทุ่มเทเพื่อองค์กร ดังนั้นจะเห็นว่าช่องว่างที่เกิดขึ้นน่าจะเกิดจากการสื่อสารที่เข้าใจไม่ตรงกัน ดังนั้น “องค์กรหรือฝ่ายบุคคล” จะต้องจ่ายค่าตอบแทนตามผลประกอบการและผลปฏิบัติงานของพนักงานที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งและสามารถชี้แจงให้พนักงานเข้าใจได้ ในทางกลับกัน “หัวหน้างาน” จะต้องขึ้นเงินเดือนหรือจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงาน โดยยึดจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อให้เห็นถึงความยุติธรรมในการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งในส่วน “พนักงาน” ก็ต้องพยายาม

ทุ่มเทการทำงานให้กับหน่วยงานและองค์กรอย่างเต็มที่ ทั้งนี้เมื่อองค์กรมีผลประกอบการที่ดี แนนอนผลตอบแทนที่จะคืนมาสู่พนักงานก็ย่อมจะดีขึ้นด้วย

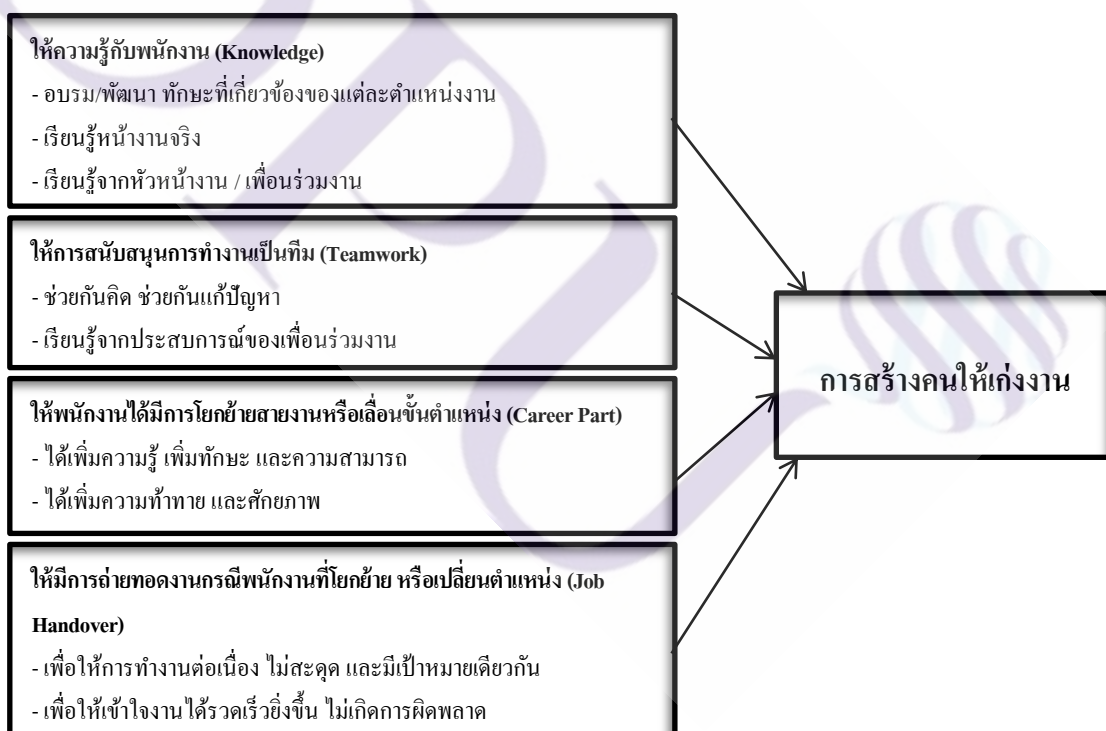
2) กลุ่มพนักงานที่ทำงานปัจจุบัน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้บริหารเล็งเห็นถึงความสำคัญของบุคลากรกลุ่มนี้มากเนื่องจากทำงานอยู่กับองค์กร บางคนนานเป็นสิบ ๆ ปีซึ่งถือเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญและมีส่วนผลักดันให้ องค์กรเติบโตมาได้จนจบทุกวันนี้ กลุ่มนี้องค์กรก็จะมโนบายต่าง ๆ ที่ทำให้กับพนักงานเพื่อ พัฒนาให้พนักงานที่ทำงานในปัจจุบันเป็นคนเก่ง มีความสามารถเพิ่มขึ้น และเกิดความพึงพอใจ เกิด ความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความมั่นคงและก้าวหน้าในอาชีพการงาน ซึ่งผู้บริหารหรือผู้จัดการส่วน ใหญ่เห็นว่า องค์กรจะพยายามมุ่งเน้นไปที่

- การสร้างวัฒนธรรมขององค์กร จากการสัมภาษณ์เชิงลึกก็พบว่าแต่ละองค์กรมี วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน อาทิเช่น การวิธีการทำงานก็อาจมีวิธีที่แตกต่างกันทั้งนี้เนื่องจากแต่ละ องค์กรมีกำลังผลิตที่ไม่เท่ากัน มีเทคโนโลยีที่แตกต่างกัน มีจำนวนบุคลากรที่แตกต่างกัน ดังนั้นทุก อย่างจึงจำเป็นต้องทำตามที่องค์กรกำหนด การเสนอผลงานบางองค์กรทุกแผนงานจะต้องเสนอให้ ได้อยู่ในกระดาษแผ่นเดียว (1 Page Project) ทั้งนี้เพื่อให้เข้าใจแผนงานทั้งหมดอย่างต่อเนื่อง วันการ ทำงานบางองค์กรทำวันเสาร์ บางองค์กรหยุดเสาร์อาทิตย์ หรือสายการบังคับบัญชาบางองค์กรเป็น แนวตั้งซึ่งจะมีสายการบังคับบัญชาที่หลายคนหรือหลายขั้นตอน บางองค์กรสายการบังคับบัญชาเป็น แนวราบก็จะมีผู้บังคับบัญชาไม่เยอะ ซึ่งจะมีผลเกี่ยวเนื่องต่อการตัดสินใจ ซึ่งสิ่งต่างๆเหล่านี้ถือว่าเป็น วัฒนธรรมขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้จัดการจึงเห็นว่าการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรให้ เกิดขึ้นเพื่อให้พนักงานทุกคนทำงานร่วมกัน ในทิศทางเดียวกัน มีเป้าหมายเดียวกัน โดยเฉพาะเมื่อ หน่วยงานมีพนักงานใหม่เข้าร่วมงานไม่ว่าจะในระดับตำแหน่งใดก็ตาม หากไม่สามารถเข้าได้กับ วัฒนธรรมขององค์กรก็จะค่อนข้างลำบากในการปรับตัว ทุกฝ่ายก็ต้องช่วยกันเพื่อให้พนักงานใหม่ สามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรให้ได้ ที่ผ่านมามองการเห็นว่าการสร้าง “เลือดใหม่” จะค่อนข้างที่ดีกว่า หมายถึงรับพนักงานที่จบใหม่แล้วมาฝึกฝน แต่ก็มีข้อเสียคือองค์กรจะต้องใช้เวลาค่อนข้างมากในการ พัฒนาบุคลากร หากรับบุคลากรที่มีประสบการณ์แล้วก็ต้องใช้เวลาในการสร้างให้เขาเรียนรู้หรือปรับตัว เข้ากับองค์กรในเรื่องวัฒนธรรมเพื่อให้ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

- การสร้างคนให้เก่ง ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่า การฝึกอบรมและพัฒนาจะช่วยทำให้ พนักงานในองค์กรมีความรู้และความสามารถมากขึ้น โดยปกติองค์กรจะมีแผนในการพัฒนา บุคลากรขององค์กรอยู่แล้วโดยการที่องค์กรจะมีการส่งพนักงานไปอบรมทั้งในและต่างประเทศ ขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ทักษะ เทคโนโลยีใหม่ ๆ และเปิด โอกาสให้พนักงานได้นำความรู้ดังกล่าวมาใช้ได้อย่างเต็มที่ ทั้งนี้โดยการศึกษาหน่วยงานจริง นอกจากนี้

หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานก็มีส่วนช่วยให้คนเก่งงานนั้น หมายถึง ต้องมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ถือเป็น การเรียนรู้ไปในตัว เปรียบเสมือนได้ประสบการณ์โดยตรง ซึ่งก็จะทำได้ โดยการที่องค์กรจะต้องมีการสนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้การเพิ่มโอกาสให้พนักงานมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อาจจะโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งงาน ซึ่งก็จะทำให้เกิดความท้าทายต่อตนเองและต่องาน ทั้งนี้ โรงงานประกอบรถยนต์ส่วนใหญ่ก็มีการถ่ายทอดงานซึ่งกันและกันเพื่อให้งานเดินหน้าต่อโดยไม่สะดุด ก็จะทำให้การทำงานเกิดความคล่องตัวและพัฒนาต่อเนื่องไปได้อย่างรวดเร็ว โดยสรุปเป็นรูปแบบรูปแบบการสร้างคนให้เก่งงาน ได้ดังภาพที่ 4.1 มีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ องค์กรจะต้องให้ความรู้กับพนักงาน (Knowledge) องค์กรจะต้องให้การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม (Teamwork) องค์กรจะต้องสนับสนุนให้พนักงานได้มีการโยกย้ายสายงานหรือเลื่อนขั้นตำแหน่ง (Career Part) และองค์กรจะต้องมีการถ่ายทอดงานกรณีพนักงานที่โยกย้าย หรือเปลี่ยนตำแหน่ง (Job Handover)



ภาพที่ 4.1 รูปแบบรูปแบบการสร้างคนให้เก่งงาน

- การสร้างการมีส่วนร่วม จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้บริหารให้ความเห็นว่า การให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมจะก่อให้เกิดผลดีต่อการขับเคลื่อนของหน่วยงานและองค์กรหรือ เพราะมี

ผลในทางจิตวิทยาเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือพนักงานที่เข้ามามีส่วนร่วมย่อมเกิดความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงาน ความคิดเห็นถูกรับฟังและนำไปปฏิบัติเพื่อการพัฒนาองค์กรและที่สำคัญพนักงานที่มีส่วนร่วมจะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโครงการ (Project) ความรู้สึกเป็นเจ้าของจะเป็นพลังในการทำให้เพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้จัดการส่วนใหญ่จึงพยายามส่งเสริมทีมงานให้มีการทำงานเป็นทีม ให้มีการปรึกษา ช่วยกันแก้ปัญหา หรือเสนอแนะ ที่ผ่านมามีทำให้พนักงานเกิดความกล้าแสดงความคิดเห็น กล้าพูด กล้าถามกับหัวหน้างาน หรือผู้บริหารมากขึ้น

- การสร้างการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการเห็นมุมมองที่กว้างไกลขึ้นจากการสนับสนุนของคนอื่น ๆ นอกจากนั้นผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าการทำงานเป็นทีมในองค์กรต้องอาศัยความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกันเพื่อให้งานสำเร็จ เหมือนมีเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความรักสามัคคีในทีม ในหน่วยงาน และในองค์กรซึ่งก็จะช่วยทำให้เกิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเกิดขึ้น ส่วนใหญ่ทุกองค์กรจะมีการเรียกประชุมกลุ่มย่อยในทีม โดยหัวหน้างานจะชี้แจงทำความเข้าใจในเรื่องงาน และให้รายงานความคืบหน้า มีปัญหาใดเกิดขึ้นบ้าง เพื่อที่จะได้ช่วยกันแก้ไข และให้ทุกคนรับรู้ในเรื่องเดียวกัน จะได้ทำงานตรงตามเป้าหมายเดียวกัน และทุกองค์กรก็ให้ความสำคัญกับเรื่องความปลอดภัยเป็นอย่างมากโดยจะมีการเน้นย้ำอยู่ตลอดเวลา

- การสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ฝ่ายบุคคลจะต้องทำให้พนักงานเห็นว่า การขึ้นเงินเดือนหรือการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานนั้นเหมาะสมสามารถแข่งขันในธุรกิจได้ และองค์กรควรจ่ายค่าตอบแทนตามผลประกอบการและผลปฏิบัติงานของพนักงาน ที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งและสามารถชี้แจงให้พนักงานเข้าใจได้ ในทางกลับกัน “หัวหน้างาน” จะต้องขึ้นเงินเดือนหรือจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานโดยยึดจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อให้เห็นถึงความยุติธรรมในการจ่ายค่าตอบแทน แต่สิ่งหนึ่งที่จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กรนั้นคือ หน่วยงานหรือองค์กรจะต้องพยายามสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับพนักงาน เปรียบเสมือน “ทำผลงานดี ก็จะได้รับผลตอบแทนที่ดี” ซึ่งแต่ละองค์กรก็จะมีวิธีการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้พนักงานเห็นถึงความตั้งใจขององค์กรที่จะมอบให้ ซึ่งส่วนใหญ่ก็จะเป็นรางวัลผลงาน หากพนักงานคนใด หรืออาจจะเป็นที่หน่วยงานมีผลงานที่โดดเด่น ก็จะได้รับรางวัลผลงาน ซึ่งรางวัลก็แตกต่างกันออกไป แต่จะพยายามหลีกเลี่ยงรางวัลที่เป็นตัวเงิน ซึ่งขนาดของรางวัลก็อาจจะขึ้นอยู่กับผลงาน อาจจะมีตั้งแต่การกล่าวชมเชยถึงผลงานหรือการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงานบางคนให้กับพนักงานในองค์กรได้รับทราบเพื่อทำให้พนักงานที่มีผลงานดี หรือทำดีมีความรู้สึกที่ดี ที่หน่วยงานหรือองค์กรเห็นความสำคัญของตัวเองก็จะเกิดแรงจูงใจและเกิดความผูกพันกับองค์กรมากยิ่งขึ้นไปและจะพยายามในสิ่งที่ดี ๆ เพื่อพัฒนาผลงานต่อไปอีก

จากข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกข้างต้นของระดับผู้บริหาร กล่าวโดยสรุปจะเห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร 2 กลุ่มคือ กลุ่มพนักงานใหม่ และกลุ่มพนักงานปัจจุบัน หากจะสรุปให้เห็นวิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรแล้วน่าจะเป็น 3 ขั้นตอนได้แก่ 1) การค้นหาพนักงาน 2) การสร้างพนักงาน และ 3) การรักษาพนักงาน ดังนั้นกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำหรับขั้นตอนการค้นหาที่จะเริ่มตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก และการปฐมนิเทศ หลังจากนั้นก็จะเข้าสู่วิธีการสร้าง โดยสรุปได้ 5 วิธีการสร้าง ได้แก่ 1) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร 2) การสร้างคนให้เก่งงาน 3) การสร้างการมีส่วนร่วม 4) การสร้างการทำงานเป็นทีม และ 5) การสร้างแรงใจ ซึ่งทั้ง 5 วิธีการสร้างก็จะอยู่ภายใต้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แต่เพื่อให้ข้อมูลเชิงลึก ผู้วิจัยจึงได้แยกให้เห็นในแต่ละวิธีการสร้างเพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงวิธีการสร้างได้มากที่สุด

ความคิดเห็นของหัวหน้างาน:

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า หัวหน้างาน โรงงานประกอบรถยนต์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นส่วนใหญ่ว่า วิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้วิจัยขอสรุปมุมมองของหัวหน้างานเกี่ยวกับวิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1) ความเข้าใจพนักงาน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกหัวหน้างาน ส่วนใหญ่จะให้ความเห็นว่า การสร้างความผูกพันของพนักงาน องค์กรหรือผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจพนักงาน ว่าพนักงานมีความต้องการอะไรบ้าง พนักงานมีพฤติกรรมอย่างไร มีผู้ให้สัมภาษณ์บางท่านให้ข้อมูลว่าผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีเวลา ก็จะมอบหมายหน้าที่ลงมาเป็นลำดับชั้น ซึ่งจริง ๆ แล้วก็ไม่ว่าข้อมูลที่ถูกล่ามุดลงมา ยังระดับล่างนั้นถูกต้องหรือเปล่า บางครั้งทำงานไปก็จะเจอแต่คำถาม หรือไม่ก็ถามเรื่องงานที่แต่ละคนได้รับมอบหมายว่าเสร็จหรือยัง เสร็จเมื่อไร ดิดขัดอะไร ทำไมถึงดิดขัด บางครั้งอาจจะมีการร่วมกันช่วยกันแก้ไขปัญหาก็จะถือเป็นสิ่งที่ดี แต่บางครั้งหากผู้บริหารระดับสูงไม่ให้ความสำคัญตั้งแต่ต้น หรือไม่เข้าใจว่าพนักงานต้องการอะไร บางครั้งเรื่องเล็กอาจจะกลายเป็นเรื่องใหญ่ โดยเฉพาะหากมีการปล่อยละเลยไป เกิดมีความผิดพลาดเกิดขึ้นในเรื่องของคุณภาพการผลิต ก็จะส่งผลเสียหายให้กับองค์กรได้ นอกจากนี้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ก็ต้องมีส่วนช่วยผู้บริหารระดับสูงด้วย โดยเฉพาะการสรรหาพนักงานใหม่เข้ามาทำงานควรเลือกคนที่มีความรู้ ความตั้งใจที่จะทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร ที่สำคัญต้องเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ด้วย ไม่อย่างนั้นเข้ามา ก็จะปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ยาก และต้องเข้าใจถึงความต้องการในด้านต่าง ๆ และจัดหาที่พนักงานต้องการให้เหมาะสม อาทิ เงินเดือน สวัสดิการ เป็นต้น ควรมีแผนว่าพนักงานคนใดควรจะได้รับการฝึกอบรมด้าน

ใดเพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะงานโดยประสานงานกับหน่วยงานนั้นๆ หรือหากมีการโยกย้ายงานก็
ต้องให้มีความเหมาะสม เข้าใจว่าพนักงานคนนั้น ๆ มีความเหมาะสมกับงานจริง ๆ ถึงแม้ว่าองค์กร
จะต้องการพัฒนาคน อยากให้ทุกคนได้เรียนรู้ แต่หากว่างานมีความแตกต่างกับความรู้อย่างมากก็จะ
เป็นการเสียหายทั้ง 2 ด้าน ซึ่งงานแต่ละสาขาใน โรงงานประกอบรถยนต์มีมากมาย องค์กรจึงต้อง
เลือกคนให้เหมาะสมกับงาน

2) ความเอาใจใส่

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก อีกประเด็นที่จะทำให้การสร้างความสุขของพนักงานต่อ
องค์กรเกิดขึ้น โดยหัวหน้างานส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าผู้บริหารระดับสูง จะต้องมีความเอาใจใส่
พนักงาน เพราะเปรียบเสมือนว่าหากเราให้ความสนใจใคร ให้ความเอาใจใส่ ก็จะทำให้คนๆนั้นมีขวัญ
และกำลังใจ เช่นเดียวกันหากผู้บริหารระดับสูงให้ความเอาใจใส่พนักงาน พนักงานก็จะมีความรู้สึกว่า
ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในตัวเขา ก็จะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจขึ้น ก็จะตั้งใจทำงานมากขึ้น
เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่าผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่ให้ความเอาใจ
ใส่พนักงาน โดยมีนโยบายต่างๆ อาทิ การพัฒนาบุคลากร การให้ค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันได้ การ
ดูแลสภาพแวดล้อมการทำงาน การส่งเสริมความปลอดภัย เพื่อให้การทำงานเกิดความปลอดภัย มีการ
ช่วยเหลือสวัสดิการให้กับพนักงานและครอบครัว เป็นต้น แต่สิ่งเหล่านี้ มีหัวหน้างานหรือ
ผู้บังคับบัญชาบางท่านเห็นว่า การที่องค์กรมีนโยบายดังกล่าวแบบนี้ก็เป็นสิ่งที่ดี ถือว่าเป็นการเอาใจ
ใส่พนักงาน เอาใจใส่ในคุณภาพชีวิตของพนักงาน ทำให้ดีขึ้น แต่องค์กรหรือผู้บริหารระดับสูง
จะต้องเอาใจใส่อย่างจริงจัง เพื่อให้พนักงานเกิดความรักและศรัทธาจนนำไปสู่ความผูกพันกับองค์กร
ในที่สุด ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...เคยมีผู้บริหารระดับสูง เดินมาถามผมว่าเป็นอย่างไรบ้าง สบายดีหรือเปล่า ช่วงนี้งาน
ผลิตอาจจะมากหน่อย เพราะยอดขายสูงขึ้น มีอะไรให้ช่วยก็บอกผ่านหัวหน้ามานะ...แค
่นี้ผมก็รู้สึกดีใจและมีกำลังใจแล้ว...” (หัวหน้างาน โรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง,
สัมภาษณ์, 2560, กุมภาพันธ์ 15)

นอกจากนี้โดยเฉพาะพนักงานใหม่ ๆ ซึ่งต้องการกำลังใจมากในการทำงาน เพราะหาก
พวกเขาทำงานแล้วรู้สึกไม่สบายใจ ไม่สนุกกับงาน การที่ไม่สนุกกับงานส่วนมากก็มาจากสาเหตุเข้า
กับเพื่อนร่วมงาน ไม่ได้ ก็จะทำให้หมดกำลังใจ และไม่อยากทำงานต่อไป ดังนั้นในส่วนนี้ออกจาก
หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานที่จะต้องคอยช่วยเหลือซึ่งกันและกันแล้ว ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้อง
จัดหาโปรแกรมต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกประทับใจกับองค์กร หน่วยงานและเพื่อน
ร่วมงาน ซึ่งการรับพนักงานเข้ามาทำงานก็ควรจะต้องมีการวางแผนที่ดี ในการสร้างให้พนักงานรู้สึก
ประทับใจตั้งแต่เริ่มแรกเข้ามาทำงาน อาทิ การจัดอบรมการปฐมนิเทศสำหรับพนักงานใหม่ มีการ

แนะนำองค์การให้พวกเขาได้รับรู้ แนะนำหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อสร้างความคุ้นเคย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้เกิดความผูกพันในระยะเริ่มต้น และพัฒนาต่อไปเรื่อย ๆ

3) การให้การสนับสนุน

ผู้ให้สัมภาษณ์ ยังอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ โดยที่องค์การหรือผู้บริหารระดับสูงรวมทั้งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องให้การสนับสนุน การสนับสนุนในที่นี้หมายถึงการเปิดโอกาสให้พนักงาน ได้มีการเรียนรู้ มีการฝึกอบรม บางหน่วยงานก็มีการส่งไปอบรมยังต่างประเทศเพื่อเรียนรู้ระบบต่าง ๆ เพื่อเพิ่มทักษะในการทำงานและนำมาพัฒนาในองค์การ สนับสนุนให้พนักงานได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ให้การสนับสนุนในการแสดงออกซึ่งความคิด ไม่ปิดกั้น ไอเดียใหม่ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา นอกจากนี้ก็มีการสนับสนุนเรื่องทุนการศึกษาต่อ ครอบครัวถึงทุนการศึกษามหาวิทยาลัย ให้การสนับสนุนด้านความสะดวกสบาย อาทิ รถรับส่งพนักงาน ชุดพนักงาน อาหารราคาถูก เป็นต้น ให้การสนับสนุนค่าใช้จ่ายกรณีเจ็บป่วย บางองค์การสามารถครอบคลุมไปถึงครอบครัวรวมถึงพ่อและแม่ของพนักงานด้วย สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ที่องค์การให้การสนับสนุนกับพนักงาน ย่อมทำให้เกิดการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ แต่ทั้งนี้การจะสำเร็จ ได้นั้นองค์การจะต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม และแสดงให้เห็นว่าสิ่งที่สนับสนุนนั้น พนักงานได้ด้วยความยุติธรรม มิเช่นนั้นความผูกพันจะไม่เกิดขึ้นเพราะพนักงานขาดความเชื่อถือและเชื่อมั่น จนขาดความศรัทธาในที่สุด

ความคิดเห็นของพนักงาน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพนักงานส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า การสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การนั้นจริง ๆ แล้วน่าจะขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลว่าจะมีพึงพอใจมากน้อยแค่ไหน พึงพอใจด้านไหน เพราะความต้องการของแต่ละคนไม่เหมือนกัน จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงาน ผู้วิจัยจึงสรุปเป็น 5 ประเด็น ได้ดังนี้

1) ประเด็นการทำงานเป็นทีม

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างมากเพราะหากมีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีการทำงานที่เป็นทีม ก็จะสนุกกับงานและอยากที่จะทำงานนั้น ๆ ให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี หรือสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้ให้สัมภาษณ์บางคนให้ข้อมูลว่าเมื่อมีคนรู้จักกันก็อยากจะแนะนำมาให้ทำงานที่เดียวกัน แต่ก็ต้องขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคลว่าจะสามารถผ่านการคัดเลือกมาได้หรือเปล่า หากเข้ามาทำงานได้และมีคนที่รู้จักกันในองค์การก็จะทำให้เกิดความสนิทสนมกับเพื่อนร่วมงานได้เร็วขึ้น ก็จะทำให้การทำงานราบรื่นและอยากอยู่กับองค์การไปนาน ๆ ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...ผมมาสมัครงานที่นี่เพราะว่าเพื่อนทำงานอยู่ที่นี่ และบอกว่าเป็นองค์กรที่ดี การทำงานท้าทาย เพื่อนร่วมงานใช้ได้ เลยมาสมัคร เมื่อเข้ามาทำงานก็รู้สึกดี และการทำงานเป็นทีมดีครับ ก็คิดว่าไม่น่าจะย้ายไปไหน พอใจอยู่ที่นี้ต่อไป...” (พนักงาน โรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, มีนาคม 25)

2) ประเด็นหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา

ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ก็บอกเป็นเสียงเดียวกัน การทำงานถ้าได้หัวหน้างานที่ดีก็จะรู้สึกอยากทำงานอยากร่วมงาน และจะตั้งใจทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพราะหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชามีส่วนสำคัญมากกว่าจะสามารถทำให้พนักงานรักองค์กรหรือไม่รัก บางครั้งพนักงานอยากทำงานอยู่กับองค์กรไปนาน ๆ แต่ไม่สามารถที่จะทำงานร่วมกับหัวหน้างานได้ก็ทำให้ต้องลาออกไป ทั้งนี้เพราะพนักงานทุกคนจะต้องทำงานร่วมงานกับหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา จะต้องทำงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชายังเป็นคนที่จะต้องคอยประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และพิจารณาค่าตอบแทนของพนักงานร่วมกับฝ่ายบุคคล ซึ่งเป็นหน้าที่ที่สำคัญมาก ดังนั้นถ้าใครได้หัวหน้าที่ดี มีความยุติธรรม เสมอภาค ก็จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกอยากร่วมงานและเต็มใจในการทำงานอย่างเต็มที่

3) ประเด็นความก้าวหน้าในอาชีพการทำงาน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ก็หวังว่าตนเองทำงานแล้วก็จะมีโอกาสได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งทุกคนเข้าใจดีว่าการได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งนั้นจะต้องมีผลงานที่ดีหรือได้รับโอกาสในการอบรมพัฒนาตนเอง ดังนั้นถ้าทำงานที่องค์กรแล้วพนักงานได้รับโอกาสทำให้เติบโตในหน้าที่การงานก็จะรู้สึกถึงความมั่นคงในอาชีพ เพราะไม่เพียงแต่พนักงานเท่านั้นแต่พนักงานส่วนใหญ่ก็มีครอบครัวและพ่อแม่ที่ต้องคอยดูแล จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเราจะรู้ได้อย่างไรว่าเรามีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพการทำงานของเรา ส่วนใหญ่ก็บอกว่าหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาเป็นคนเสนอซึ่งที่ผ่านมาก็จะดูจากเพื่อนร่วมงานที่ได้รับการเลื่อนขั้น หากการกระทำดังกล่าวที่เกิดขึ้นจากหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรมและเสมอภาค พนักงานก็จะพยายามทุ่มเทความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่และเต็มใจเพื่อให้ได้รับโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ

4) ประเด็นค่าตอบแทน

พนักงานส่วนใหญ่บอกว่าตอนเข้ามาสมัครงานนั้น พิจารณาจากเงินเดือน โบนัส สวัสดิการชื่อเสียงองค์กรและการเดินทาง เป็นหลัก เมื่อได้เข้ามาทำงานแล้วก็มีหลายสิ่งหลายอย่างที่ ทำให้คิดว่าอยากทำงานกับองค์กรต่อไปนาน ๆ เพราะได้ทำงานร่วมกับเพื่อนที่ดี ๆ มีการทำงานเป็นทีม และได้ค่าตอบแทนเป็นที่น่าพอใจ ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...พอรู้ว่าได้เข้ามาทำงานที่นี่ ก็รู้สึกดีใจ มีความภาคภูมิใจ เพราะที่องค์กรนี้มีชื่อเสียงดี ด้านรายได้และโบนัสก็ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ดี โดยเฉพาะปีไหนที่มียอดกำลังผลิตที่สูงก็จะทำให้มีโอกาสได้รับโบนัสที่มากขึ้น เพื่อน ๆ ก็อยากเข้ามาทำงานที่นี่ครับ...(พนักงานโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, กุมภาพันธ์ 24)

5) ประเด็นชื่อเสียงขององค์กร

ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่พูดถึงชื่อเสียงขององค์กรในทางที่ดี และพยายามปกป้องชื่อเสียงขององค์กร กรณีผู้สัมภาษณ์ขอยกตัวอย่างเพื่อถามถึงปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพของรถยนต์ที่เป็นข่าว โดยที่ผู้ให้สัมภาษณ์พยายามอธิบายและยกเหตุผลต่างๆ เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์เข้าใจถึงปัญหาดังกล่าวว่าไม่ใช่เกิดจากองค์กร ทำให้ผู้สัมภาษณ์ค่อนข้างเห็นว่าพนักงานเหล่านี้มีความรักและผูกพันกับองค์กร ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...จริง ๆ แล้วการผลิตรถยนต์ทุกคัน โรงงานจะมีระบบควบคุมทุกขั้นตอน โอกาสการผิดพลาดจากการผลิตแทบจะไม่มี ดังนั้นต้องดูว่าปัญหาที่เป็นข่าวนั้นเกิดจากสาเหตุอะไร อาจจะเป็นชิ้นส่วนอะไหล่หรือเปล่า ซึ่งถ้าเป็นเช่นนั้น บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนอะไหล่ก็ต้องรับผิดชอบ เพราะโรงงานมีการตรวจสอบทุกขั้นตอนก่อนที่รถจะส่งถึงลูกค้า ... (พนักงานโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, กุมภาพันธ์ 24)

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงนำมาสรุปเปรียบเทียบวิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานในแต่ละระดับตำแหน่งงาน ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.1 เปรียบเทียบวิธีการสร้างความผูกพันของพนักงาน โรงงานประกอบรถยนต์ของพนักงานในแต่ละระดับ

ผู้บริหารหรือผู้จัดการ	หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา	พนักงาน
<p>กลุ่มที่ 1 พนักงานใหม่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ด้านการวางแผนกำลังคน 2. ด้านการสรรหา 3. ด้านการคัดเลือกพนักงาน 4. ด้านการปฐมนิเทศ 5. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา 6. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน 7. ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความเข้าใจพนักงาน <ol style="list-style-type: none"> 1.1 มีความต้องการอะไรบ้าง 1.2 มีพฤติกรรมอย่างไร 2. ความเอาใจใส่พนักงาน <ol style="list-style-type: none"> 2.1 การพัฒนาบุคลากร 2.2 การให้ค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันได้ 2.3 การดูแลสภาพแวดล้อมการทำงาน 2.4 การส่งเสริมความปลอดภัย 3. การให้การสนับสนุนพนักงาน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ประเด็นการทำงานเป็นทีม 2. ประเด็นหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา 3. ประเด็นความก้าวหน้าในอาชีพการทำงาน 4. ประเด็นค่าตอบแทน 5. ประเด็นชื่อเสียงขององค์กร
<p>กลุ่มที่ 2 พนักงานปัจจุบัน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การสร้างวัฒนธรรมขององค์กร 2. กาสรางคนให้เก่ง 3. การสร้างการมีส่วนร่วม 4. การสร้างการทำงานเป็นทีม 5. การสร้างแรงจูงใจ 		

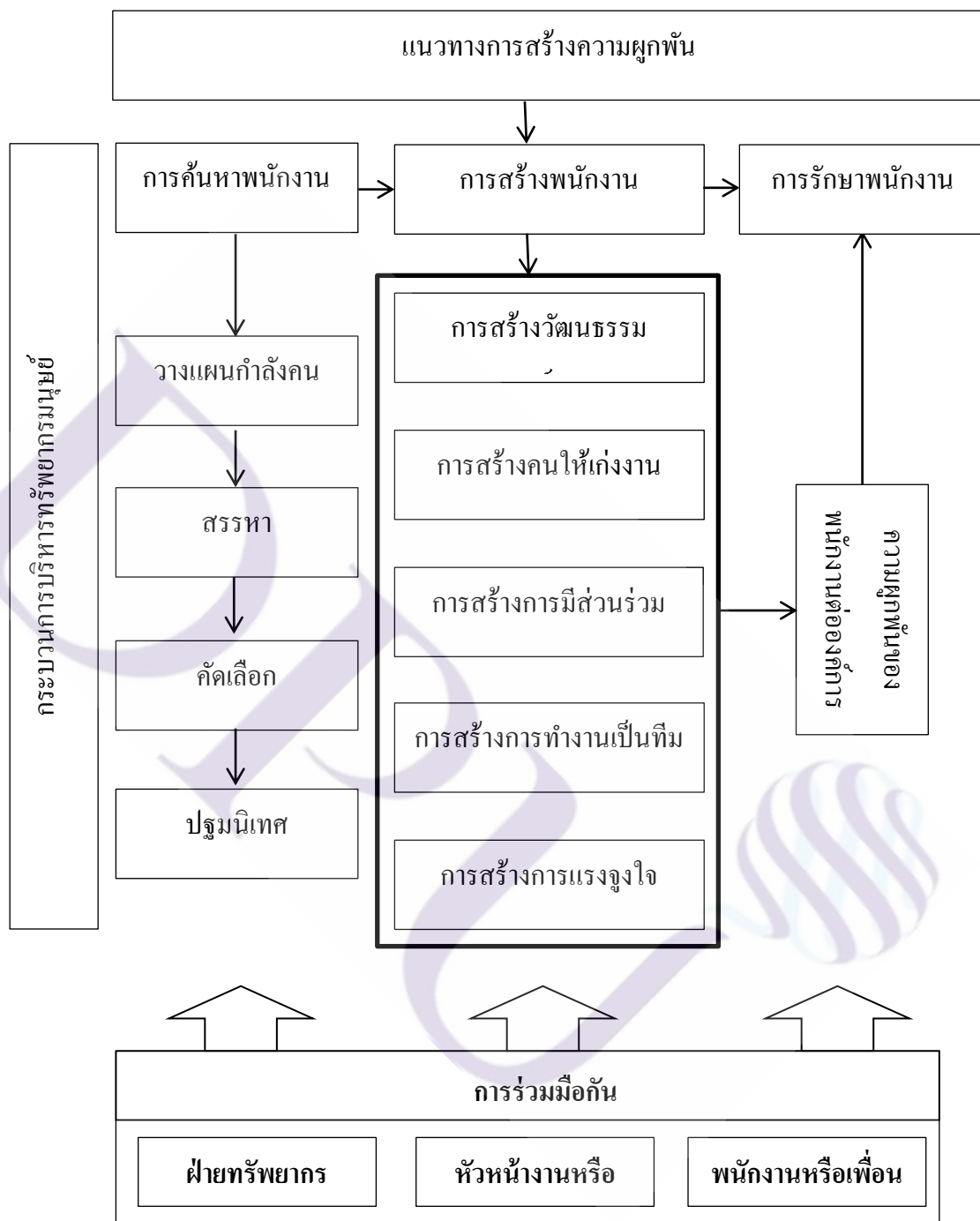
จากตารางที่ 4.1 เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบวิธีการสร้างความผูกพันของพนักงาน โรงงานประกอบรถยนต์ของพนักงานในแต่ละระดับ พบว่ามีความคิดเห็นที่คล้ายคลึงกัน เพียงแต่ระดับผู้บริหารมีความคิดเห็นเป็นที่เป็นขั้นเป็นตอนเปรียบเสมือนนโยบายขององค์กร จากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยจึงได้พัฒนาแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย ดังภาพที่ 4.1 ซึ่งจะนำไปพัฒนาเป็นแบบสอบถามในการวิจัยเชิงปริมาณและนำผลมาขึ้นยันผลการวิเคราะห์การวิจัยเชิงคุณภาพต่อไป



ภาพที่ 4.2 แนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานในประเทศไทย

4.3 ผลการวิเคราะห์เพื่อพัฒนารูปแบบการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกต่อกับพนักงานที่ทำงานในโรงงานประกอบรถยนต์ ทั้งระดับผู้บริหาร ระดับหัวหน้างาน และระดับพนักงาน ถึงการพัฒนาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรว่าทำอะไร ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรจะถูกพัฒนาระดับความผูกพันที่สูงขึ้นไปและอย่างยั่งยืน พนักงานทั้ง 3 ระดับต่างให้คำตอบที่คล้ายคลึงกันคือ การสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรจะต้องอาศัยทั้ง 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หัวหน้างาน และพนักงาน จะต้องทำงานร่วมกันอย่างจริงจังต่อเนื่อง และต้องมีความเสมอภาคและยุติธรรมในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะกับพนักงานใหม่ องค์กรก็ต้องเร่งสร้างให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรได้เร็วที่สุด มิเช่นนั้นแล้วก็จะเสียพนักงานคนดังกล่าวไป เนื่องจากไม่มีความผูกพันกับองค์กร สำหรับพนักงานที่ทำงานอยู่ปัจจุบัน องค์กรก็ต้องให้ความสำคัญ ต้องมีการพัฒนาทุกด้านเพื่อให้พนักงานคนนั้นมีความรู้ความสามารถที่สูงขึ้น มีทักษะในการทำงานมากยิ่งขึ้น และสามารถเติบโตและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้องค์กรเดินหน้าต่อไปได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวพอสรุปได้ว่าวิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย จะต้องเริ่มจากการค้นหาพนักงาน โดยใช้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก และการปฐมนิเทศ สำหรับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในส่วนด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านค่าตอบแทนนั้น ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเห็นว่า ควรจะแยกการสร้างให้เข้าใจและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ตรงประเด็นมากกว่า จึงสรุปได้ว่าหลังจากเมื่อองค์กรค้นหาพนักงานได้แล้วก็ต้องทำการสร้างพนักงานใหม่รวมทั้งพนักงานที่ทำงานอยู่ปัจจุบัน ได้แก่ การสร้างวัฒนธรรมขององค์กร การสร้างคนให้เก่งงาน การสร้างการมีส่วนร่วม การสร้างการทำงานเป็นทีม และการสร้างแรงจูงใจ และสุดท้ายก็คือการรักษาพนักงานเอาไว้ โดยสามารถสรุปเป็นรูปแบบรูปแบบการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย ได้ดังภาพที่ 4.3 เมื่อพิจารณารูปแบบรูปแบบดังกล่าวจะเห็นว่าวิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานจะอาศัยกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการสร้าง ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรจะต้องอาศัยทั้ง 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หัวหน้างาน และพนักงานจะต้องทำงานร่วมกันอย่างจริงจัง (Collaboration) เพื่อให้เกิดความยั่งยืน สำหรับเรื่อง ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันผู้วิจัย จะได้อธิบายในประเด็นถัดไป



ภาพที่ 4.3 รูปแบบรูปแบบวิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อ โรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก เกี่ยวกับวิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย และการพัฒนาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร แล้วนำมากำหนดเป็นแบบสอบถาม และเก็บตัวอย่างได้ครบจำนวน 385 ตัวอย่างตามที่กำหนด โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงปริมาณ

1. ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานที่ทำงานในโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย ตัวอย่างพนักงานที่ทำงานในโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทยที่ได้ในการศึกษาครั้งนี้ ปรากฏว่าเก็บรวบรวมมาได้ครบถ้วน จำนวน 385 ราย ตามที่กำหนด โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของของพนักงานที่ทำงานในโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย ตัวอย่าง จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

(n=385)			
	ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	347	90.13
	หญิง	38	9.87
	รวม	385	100.0
อายุ	ไม่เกิน 30 ปี	158	41.04
	31-40 ปี	152	39.48
	41-50 ปี	72	18.70
	มากกว่า 50 ปี	3	0.78
	รวม	385	100.0
ระดับการศึกษา	ปวช.	1	0.26
	ปวส.	13	3.38
	ปริญญาตรี	343	89.09
	ปริญญาโท	28	7.27
	รวม	385	100.0

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

(n=385)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ตำแหน่งงาน		
พนักงาน	243	63.12
หัวหน้างาน	83	21.56
ผู้บริหาร	59	15.32
รวม	385	100.0
ระยะเวลาที่ทำงานกับองค์กร		
1-5 ปี	164	42.60
6-10 ปี	102	26.49
11-15 ปี	72	18.70
มากกว่า 15 ปี	47	12.21
รวม	385	100.0

จากตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของของพนักงานที่ทำงานในโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทยตัวอย่าง โดยพนักงานที่ทำงานในโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย เป็นเพศชาย จำนวน 347 ราย คิดเป็นร้อยละ 90.13 เป็นเพศหญิง จำนวน 38 ราย คิดเป็นร้อยละ 9.87

พนักงานที่ทำงานในโรงงานประกอบรถยนต์ส่วนใหญ่อายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 158 ราย คิดเป็นร้อยละ 41.04 รองลงมาได้แก่ อายุ 31-40 ปี จำนวน 152 ราย คิดเป็นร้อยละ 39.48 อายุ 41-50 ปี จำนวน 72 ราย คิดเป็นร้อยละ 18.70 และอายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 3 ราย คิดเป็นร้อยละ 0.78 ตามลำดับ

พนักงานที่ทำงานในโรงงานประกอบรถยนต์ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 343 ราย คิดเป็นร้อยละ 89.09 รองลงมาได้แก่ การศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 28 ราย คิดเป็นร้อยละ 7.27 ปวส. จำนวน 13 ราย คิดเป็นร้อยละ 3.38 และ ปวช. จำนวน 1 ราย คิดเป็นร้อยละ 0.26 ตามลำดับ

พนักงานที่ทำงานในโรงงานประกอบรถยนต์ส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงาน จำนวน 243 ราย คิดเป็นร้อยละ 63.12 รองลงมาได้แก่ ตำแหน่งหัวหน้างาน จำนวน 83 ราย คิดเป็นร้อยละ 21.56 และผู้บริหาร จำนวน 59 ราย คิดเป็นร้อยละ 15.32 ตามลำดับ

พนักงานที่ทำงานในโรงงานประกอบรถยนต์ส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่ทำงานกับองค์กร 1-5 ปี จำนวน 164 ราย คิดเป็นร้อยละ 42.60 รองลงมาได้แก่ มีระยะเวลาที่ทำงานกับองค์กร 6-10 ปี จำนวน 102 ราย คิดเป็นร้อยละ 26.49 มีระยะเวลาที่ทำงานกับองค์กร 11-15 ปี จำนวน 72 ราย คิดเป็นร้อยละ 18.70 และมากกว่า 15 ปี จำนวน 47 ราย คิดเป็นร้อยละ 12.21 ตามลำดับ

2. ผลการวิเคราะห์แนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ปรากฏผลดังนี้ ในการวัดระดับการสร้างความผูกพันของพนักงาน จำนวน 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนกำลังคน ด้านการสรรหา ด้านการคัดเลือกพนักงาน ด้านการปฐมนิเทศ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยผู้วิจัยดำเนินการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานที่ทำงานในโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทยเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันของพนักงาน ทั้งระดับผู้บริหาร ระดับหัวหน้างาน และระดับพนักงาน ซึ่งหากองค์กรทำสิ่งต่อไปนี้จะทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร/บริษัทมากขึ้น ทั้งนี้ถ้าพนักงานที่ทำงานในโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทยมีระดับความคิดเห็นในแนวทางการต่างๆ มาก ย่อมหมายความว่า การสร้างความผูกพันนั้นทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร/บริษัทมาก ดังนั้นจึงขอกำหนดความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.50-5.00	การสร้างนั้นทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร/บริษัทอยู่ในระดับมากที่สุด
3.50-4.49	การสร้างนั้นทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร/บริษัทอยู่ในระดับมาก
2.50-3.49	การสร้างนั้นทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร/บริษัทอยู่ในระดับปานกลาง
1.50-2.49	การสร้างนั้นทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร/บริษัทอยู่ในระดับน้อย
1.00-1.49	การสร้างนั้นทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร/บริษัทอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ผลการวิเคราะห์การสร้างความผูกพันของพนักงาน จำนวน 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนกำลังคน ด้านการสรรหา ด้านการคัดเลือกพนักงาน ด้านการปฐมนิเทศ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยจำแนกระดับตำแหน่งของพนักงาน ดังรายละเอียดแสดงในตารางที่ 4.3-4.26

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงาน
ต่อองค์กร ด้านการวางแผนกำลังคน จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

แนวทางการสร้างความผูกพันของ พนักงานต่อองค์กร	ระดับตำแหน่ง ของพนักงาน	\bar{X}	S.D	F	Sig	ผลการ ทดสอบ สมมติฐาน
องค์กรควรมีการวางแผนกำลังคน ที่ชัดเจนให้สอดคล้องกับนโยบาย/ กลยุทธ์ขององค์กร	พนักงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร	4.65 4.82 4.80	.494 .387 .406			แตกต่างกัน
หัวหน้างานควรมอบหมายงานตาม หน้าที่และคอยตรวจสอบความ เหมาะสมของปริมาณงานกับ จำนวนพนักงาน	พนักงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร	4.58 4.76 4.71	.527 .430 .457	4.837	.008	แตกต่างกัน
พนักงานควรรายงานหัวหน้าหาก พบว่าปริมาณงานมากอาจจะทำให้ ไม่สามารถทำงานได้สำเร็จตาม เป้าหมาย	พนักงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร	4.53 4.65 4.68	.562 .504 .471	2.621	.074	ไม่ แตกต่างกัน
ด้านการวางแผนกำลังคน	พนักงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร	4.59 4.74 4.73	.485 .394 .417	4.775	.009	แตกต่างกัน

จากตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์พบว่าการสร้างนั้นทำให้พนักงานมีความผูกพันกับ
องค์กร/บริษัทอยู่ในระดับมากที่สุดและ พนักงานที่ทำงาน โรงงานประกอบรถยนต์ที่ระดับ
ตำแหน่งงานต่างกัน มีแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ด้านการวางแผน
กำลังคนแตกต่างกันในภาพรวม เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่า มีแนวทางการสร้างความผูกพันของ
พนักงานแตกต่างกันสองแนวทาง คือองค์กรควรมีการวางแผนกำลังคนที่ชัดเจนให้สอดคล้องกับ
นโยบาย/กลยุทธ์ขององค์กร และหัวหน้างานควรมอบหมายงานตามหน้าที่และคอยตรวจสอบ
ความเหมาะสมของปริมาณงานกับจำนวนพนักงาน ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างในรายคู่ด้วยค่า
LSD ปรากฏดังตารางที่ 4.4-4.5

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ห้รายคู่องค์กรควรมีการวางแผนกำลังคนที่ชัดเจนให้สอดคล้องกับนโยบาย / กลยุทธ์ขององค์กร จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม	ตำแหน่ง(I)	ตำแหน่ง (J)	\bar{X} Diff. (I-J)	Sig
องค์กรควรมีการวางแผนกำลังคนที่ชัดเจนให้	พนักงาน	หัวหน้างาน	-.166*	.005
		ผู้บริหาร	-.144*	.032
สอดคล้องกับนโยบาย/กลยุทธ์ขององค์กร	หัวหน้างาน	พนักงาน	.166*	.005
		ผู้บริหาร	.023	.773
	ผู้บริหาร	พนักงาน	.144*	.032
		หัวหน้างาน	-.023	.773

หมายเหตุ. *คือ ค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.4 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่คือ 1) ระดับพนักงาน กับ ระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงาน กับ ระดับผู้บริหาร โดยระดับหัวหน้างานให้ความสำคัญการวางแผนกำลังคนในด้านองค์กรควรมีการวางแผนกำลังคนที่ชัดเจนสอดคล้องกับนโยบาย/กลยุทธ์ขององค์กร มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์รายคู่หัวหน้างานควรมอบหมายงานตามหน้าที่และคอยตรวจสอบความเหมาะสมของปริมาณงานกับจำนวนพนักงาน จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม	ตำแหน่ง(I)	ตำแหน่ง (J)	\bar{X} Diff. (I-J)	Sig
หัวหน้างานควรมอบหมายงานตามหน้าที่และคอยตรวจสอบความเหมาะสมของปริมาณงานกับจำนวนพนักงาน	พนักงาน	หัวหน้างาน	-.181 *	.005
		ผู้บริหาร	-.133	.066
หัวหน้างานควรมอบหมายงานตามหน้าที่และคอยตรวจสอบความเหมาะสมของปริมาณงานกับจำนวนพนักงาน	หัวหน้างาน	พนักงาน	.181 *	.005
		ผู้บริหาร	.047	.578
	ผู้บริหาร	พนักงาน	.133	.066
		หัวหน้างาน	-.047	.578

หมายเหตุ. *คือ ค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.5 การทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 1 คู่ คือ ระดับพนักงาน กับ หัวหน้างาน โดยระดับหัวหน้างานให้ความสำคัญด้านหัวหน้างานควรมอบหมายงานตามหน้าที่และคอยตรวจสอบความเหมาะสมของปริมาณงานกับจำนวนพนักงาน มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ด้านการสรรหา จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

แนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร	ระดับตำแหน่งงานของพนักงาน	\bar{X}	S.D	F	Sig	ผลการทดสอบสมมติฐาน
องค์กรควรสรรหาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถในการทำงาน มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร	พนักงาน	4.58	.542	6.958	.001	แตกต่าง
	หัวหน้างาน	4.78	.443			
	ผู้บริหาร	4.78	.418			
หัวหน้างานควรสรรหาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถในการทำงานร่วมกับหน่วยงาน	พนักงาน	4.55	.546	5.835	.003	แตกต่าง
	หัวหน้างาน	4.75	.464			
	ผู้บริหาร	4.73	.448			
พนักงานควรร่วมสรรหา หากพบว่ามีเพื่อนร่วมงาน หรือตนเอง มีความเหมาะสมกับคุณลักษณะของงาน	พนักงาน	4.50	.578	3.140	.044	แตกต่าง
	หัวหน้างาน	4.60	.517			
	ผู้บริหาร	4.68	.471			
ด้านการสรรหา	พนักงาน	4.54	.513	5.929	.003	แตกต่าง
	หัวหน้างาน	4.71	.412			
	ผู้บริหาร	4.73	.422			

จากตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์พบว่า การสร้างนั้นทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร/บริษัทอยู่ในระดับมากที่สุดและ พนักงานที่ทำงานโรงงานประกอบรถยนต์ที่ระดับตำแหน่งงานต่างกัน มีแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ด้านการสรรหาแตกต่างกันในภาพรวม เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่า มีแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานแตกต่างกันทุกแนวทาง ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างในรายคู่ด้วยค่า LSD ปรากฏดังตารางที่ 4.7–4.9

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์รายคู่องค์การควรรสรหาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถในการทำงาน มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การจำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม	ตำแหน่ง(I)	ตำแหน่ง (J)	\bar{X} Diff. (I-J)	Sig
องค์การควรรสรหาพนักงาน ที่มีความรู้ความสามารถใน การทำงาน มีความเหมาะสม กับวัฒนธรรมองค์การ	พนักงาน	หัวหน้างาน	-.200*	.002
		ผู้บริหาร	-.197*	.008
	หัวหน้างาน	พนักงาน	.200*	.002
		ผู้บริหาร	.003	.968
	ผู้บริหาร	พนักงาน	.197*	.008
		หัวหน้างาน	-.003	.968

หมายเหตุ. *คือ ค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.7 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่ คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญด้านองค์การควรรสรหาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถในการทำงาน มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การ มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์รายคู่หัวหน้างานควรสรรหาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถในการทำงานร่วมกับหน่วยงาน จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม	ตำแหน่ง(I)	ตำแหน่ง (J)	\bar{X} Diff. (I-J)	Sig
หัวหน้างานควรสรรหา พนักงานที่มีความรู้	พนักงาน	หัวหน้างาน	-.193*	.003
		ผู้บริหาร	-.175*	.020
ความสามารถในการทำงาน ร่วมกับหน่วยงาน	หัวหน้างาน	พนักงาน	.193*	.003
		ผู้บริหาร	.018	.836
	ผู้บริหาร	พนักงาน	.175*	.020
		หัวหน้างาน	-.018	.836

หมายเหตุ. *คือ ค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.8 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงาน กับ ระดับผู้บริหาร โดยระดับหัวหน้างานให้ความสำคัญด้านหัวหน้างานควรสรรหาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถในการทำงานร่วมกับหน่วยงาน มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์รายคู่พนักงานควรร่วมสรรหา หากพบว่ามีเพื่อนร่วมงาน หรือตนเอง มีความเหมาะสมกับคุณลักษณะของงาน จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม	ตำแหน่ง(I)	ตำแหน่ง (J)	\bar{X} Diff. (I-J)	Sig
พนักงานควรร่วมสรรหา หากพบว่ามีเพื่อนร่วมงาน หรือตนเอง มีความเหมาะสมกับคุณลักษณะของงาน	พนักงาน	หัวหน้างาน	-.107	.129
		ผู้บริหาร	-.182*	.023
มีความเหมาะสมกับคุณลักษณะของงาน	หัวหน้างาน	พนักงาน	.107	.129
		ผู้บริหาร	-.076	.420
	ผู้บริหาร	พนักงาน	.182*	.023
		หัวหน้างาน	.076	.420

หมายเหตุ. *คือ ค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.9 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 1 คู่คือ ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญด้านพนักงานควรร่วมสรรหา หากพบว่ามีเพื่อนร่วมงานหรือตนเองมีความเหมาะสมกับคุณลักษณะของงาน มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ด้านการคัดเลือกพนักงาน จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

แนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร	ระดับตำแหน่งของพนักงาน	\bar{X}	S.D	F	Sig	ผลการทดสอบสมมติฐาน
องค์กรควรมีการคัดเลือกพนักงานที่โปร่งใส ยุติธรรม	พนักงาน	4.71	.483	2.345	.097	ไม่แตกต่าง
	หัวหน้างาน	4.83	.408			
	ผู้บริหาร	4.76	.429			
หัวหน้างานควรใช้เครื่องมือที่เหมาะสมในการสัมภาษณ์เชิงลึก	พนักงาน	4.79	.409	1.136	.322	ไม่แตกต่าง
	หัวหน้างาน	4.86	.354			
	ผู้บริหาร	4.76	.429			
พนักงานควรร่วมยินดีกับพนักงานใหม่เพื่อให้พนักงานใหม่เกิดความประทับใจ	พนักงาน	4.60	.531	.503	.605	ไม่แตกต่าง
	หัวหน้างาน	4.61	.490			
	ผู้บริหาร	4.68	.471			
ด้านการคัดเลือกพนักงาน	พนักงาน	4.70	.416	.911	.403	ไม่แตกต่าง
	หัวหน้างาน	4.77	.348			
	ผู้บริหาร	4.73	.419			

จากตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์พบว่า การสร้างนั้นทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร/บริษัทอยู่ในระดับมากที่สุดและ พนักงานที่ทำงาน โรงงานประกอบรถยนต์ที่ระดับตำแหน่งงานต่างกัน มีแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ด้านการคัดเลือกพนักงานไม่แตกต่างกันในภาพรวม เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่า มีแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานไม่แตกต่างกันทุกแนวทาง ผลการวิเคราะห์พบว่าระดับหัวหน้างานให้ความสำคัญด้านการคัดเลือกพนักงานในภาพรวม และองค์กรควรมีการคัดเลือกพนักงานที่โปร่งใส ยุติธรรมรวมทั้งด้านหัวหน้างานควรใช้เครื่องมือที่เหมาะสมในการสัมภาษณ์เชิงลึกมากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์พบว่าระดับผู้บริหารให้ความสำคัญด้านพนักงานควรร่วมยินดีกับพนักงานใหม่เพื่อให้พนักงานใหม่เกิดความประทับใจมากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ด้านการปฐมนิเทศ จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

แนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร	ระดับตำแหน่งของพนักงาน	\bar{X}	S.D	F	Sig	ผลการทดสอบสมมติฐาน
องค์กรควรมีการแนะนำภาพรวมขององค์กร วัฒนธรรมและนโยบายขององค์กร รวมทั้งอธิบายสิทธิต่าง ๆ ที่พนักงานได้รับ	พนักงาน	4.53	.577	7.341	.001	แตกต่าง
	หัวหน้างาน	4.77	.477			
	ผู้บริหาร	4.71	.493			
หัวหน้างานควรสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธา ให้พนักงานใหม่อยากร่วมงานด้วยอย่างเต็มใจ	พนักงาน	4.45	.631	7.928	.000	แตกต่าง
	หัวหน้างาน	4.71	.507			
	ผู้บริหาร	4.68	.507			
พนักงานควรร่วมสร้างความเป็นมิตร เป็นสังคมที่ดี และการทำงานเป็นทีม	พนักงาน	4.38	.697	6.620	.001	แตกต่าง
	หัวหน้างาน	4.63	.619			
	ผู้บริหาร	4.64	.550			
ด้านการปฐมนิเทศ	พนักงาน	4.45	.585	8.537	.000	แตกต่าง
	หัวหน้างาน	4.70	.469			
	ผู้บริหาร	4.68	.499			

จากตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์พบว่า การสร้างนั้นทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร/บริษัทอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุดและ พนักงานที่ทำงาน โรงงานประกอบรถยนต์ที่ระดับตำแหน่งงานต่างกัน มีแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ด้านการปฐมนิเทศแตกต่างกันในภาพรวม เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่า มีแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานแตกต่างกันทุกแนวทาง ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างในรายคู่ด้วยค่า LSD ปรากฏดังตารางที่ 4.12–4.14

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์รายคู่ด้านองค์การควรมีการแนะนำภาพรวมขององค์การ วัฒนธรรม และนโยบายขององค์การ รวมทั้งอธิบายสิทธิต่างๆที่พนักงานได้รับ จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม	ตำแหน่ง(I)	ตำแหน่ง (J)	\bar{X} Diff. (I-J)	Sig
องค์การควรมีการแนะนำ	พนักงาน	หัวหน้างาน	-.242*	.001
ภาพรวมขององค์การ		ผู้บริหาร	-.183*	.021
วัฒนธรรมและนโยบายของ	หัวหน้างาน	พนักงาน	.242*	.001
องค์การ รวมทั้งอธิบายสิทธิ		ผู้บริหาร	.059	.524
ต่างๆที่พนักงานได้รับ	ผู้บริหาร	พนักงาน	.183*	.021
		หัวหน้างาน	-.059	.524

หมายเหตุ. *คือ ค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.12 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่คือ 1) ระดับพนักงาน กับ ระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับหัวหน้างานให้ความสำคัญด้านองค์การควรมีการแนะนำภาพรวมขององค์การ วัฒนธรรมและนโยบายขององค์การ รวมทั้งอธิบายสิทธิต่างๆที่พนักงานได้รับ มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์รายคู่หัวหน้างานควรสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธา ให้พนักงานใหม่
อยากร่วมงานด้วยอย่างเต็มใจ จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม	ตำแหน่ง(I)	ตำแหน่ง (J)	\bar{X} Diff. (I-J)	Sig
หัวหน้างานควรสร้างความ เชื่อมั่นและศรัทธา ให้ พนักงานใหม่อยากร่วมงาน ด้วยอย่างเต็มใจ	พนักงาน	หัวหน้างาน	-.260*	.001
		ผู้บริหาร	-.228*	.008
หัวหน้างานควรสร้างความ เชื่อมั่นและศรัทธา ให้ พนักงานใหม่อยากร่วมงาน ด้วยอย่างเต็มใจ	หัวหน้างาน	พนักงาน	.260*	.001
		ผู้บริหาร	.033	.743
	ผู้บริหาร	พนักงาน	.228*	.008
		หัวหน้างาน	-.033	.743

หมายเหตุ. *คือ ค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.13 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่ คือ
1) ระดับพนักงาน กับ ระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงาน กับ ระดับผู้บริหาร โดยระดับหัวหน้างานให้ความสำคัญด้านหัวหน้างานควรสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธา ให้พนักงานใหม่อยากร่วมงานด้วยอย่างเต็มใจ มากกว่าตำแหน่งอื่นๆ

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์รายคู่พนักงานควรร่วมสร้างความเป็นมิตร เป็นสังคมที่ดี และการทำงานเป็นทีม จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม	ตำแหน่ง(I)	ตำแหน่ง (J)	\bar{X} Diff. (I-J)	Sig
พนักงานควรร่วมสร้างความเป็นมิตร เป็นสังคมที่ดี และการทำงานเป็นทีม	พนักงาน	หัวหน้างาน	-.246*	.004
		ผู้บริหาร	-.264*	.006
	หัวหน้างาน	พนักงาน	.246*	.004
		ผู้บริหาร	-.018	.876
		ผู้บริหาร	.264*	.006
		หัวหน้างาน	.018	.876

หมายเหตุ. *คือ ค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.14 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่คือ 1) ระดับพนักงาน กับ ระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญด้านพนักงานควรร่วมสร้างความเป็นมิตร เป็นสังคมที่ดี และการทำงานเป็นทีม มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

แนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร	ระดับตำแหน่งของพนักงาน	\bar{X}	S.D	F	Sig	ผลการทดสอบสมมติฐาน
องค์กรควรมีกำหนดแผนการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างชัดเจน เพื่อเพิ่มความรู้ และทักษะให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร	พนักงาน	4.57	.544			
	หัวหน้างาน	4.78	.415	16.084	.000	แตกต่าง
	ผู้บริหาร	4.93	.254			
หัวหน้างานควรสนับสนุน โดยส่งพนักงานไปฝึกอบรม/สัมมนาอย่างสม่ำเสมอ และเปิดโอกาสให้นำความรู้มาใช้ในหน่วยงานอย่างเต็มที่	พนักงาน	4.56	.522			
	หัวหน้างาน	4.78	.415	18.588	.000	แตกต่าง
	ผู้บริหาร	4.93	.254			
พนักงานควรมีการนำความรู้ และทักษะไปใช้ในหน่วยงานเพื่อให้เกิดแนวทางในการทำงาน	พนักงาน	4.55	.576			
	หัวหน้างาน	4.80	.406	15.460	.000	แตกต่าง
	ผู้บริหาร	4.90	.305			
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	พนักงาน	4.56	.498			
	หัวหน้างาน	4.79	.374	20.252	.000	แตกต่าง
	ผู้บริหาร	4.92	.226			

จากตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์พบว่า การสร้างนั้นทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร/บริษัทอยู่ในระดับมากที่สุดและ พนักงานที่ทำงาน โรงงานประกอบรถยนต์ที่ระดับตำแหน่งงานต่างกัน มีแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาแตกต่างกันในภาพรวม เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่า มีแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานแตกต่างกันทุกด้าน ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างในรายคู่ด้วยค่า LSD ปรากฏดังตารางที่ 4.16-4.18

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์รายคู่อองค์การควรมีกำหนดแผนการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างชัดเจน เพื่อเพิ่มความรู้ และทักษะให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม	ตำแหน่ง(I)	ตำแหน่ง (J)	\bar{X} Diff. (I-J)	Sig
องค์การควรมีกำหนด แผนการฝึกอบรมและพัฒนา อย่างชัดเจน เพื่อเพิ่มความรู้ และทักษะให้สอดคล้องกับ กลยุทธ์ขององค์กร	พนักงาน	หัวหน้างาน	-.213*	.001
		ผู้บริหาร	-.362*	.000
	หัวหน้างาน	พนักงาน	.213*	.001
		ผู้บริหาร	-.149	.071
		ผู้บริหาร	.362*	.000
		หัวหน้างาน	.149	.071

หมายเหตุ. *คือ ค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.16 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่ คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญด้านองค์การควรมีกำหนดแผนการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างชัดเจน เพื่อเพิ่มความรู้ และทักษะให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรมากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์รายคู่หัวหน้างานควรสนับสนุน โดยส่งพนักงานไปฝึกอบรม/สัมมนาอย่างสม่ำเสมอ และเปิดโอกาสให้นำความรู้มาใช้ในหน่วยงานอย่างเต็มที่ จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม	ตำแหน่ง(I)	ตำแหน่ง (J)	\bar{X} Diff. (I-J)	Sig
หัวหน้างานควรสนับสนุน โดยส่งพนักงานไปฝึกอบรม/ สัมมนาอย่างสม่ำเสมอ และ เปิดโอกาสให้นำความรู้มาใช้ ในหน่วยงานอย่างเต็มที่	พนักงาน	หัวหน้างาน	-.225*	.000
		ผู้บริหาร	-.374*	.000
	หัวหน้างาน	พนักงาน	.225*	.000
		ผู้บริหาร	-.149	.062
	ผู้บริหาร	พนักงาน	.374*	.000
		หัวหน้างาน	.149	.062

หมายเหตุ. *คือ ค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.17 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญด้านหัวหน้างานควรสนับสนุน โดยส่งพนักงานไปฝึกอบรม/สัมมนาอย่างสม่ำเสมอ และเปิดโอกาสให้นำความรู้มาใช้ในหน่วยงานอย่างเต็มที่มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์รายคู่พนักงานควรมีการนำความรู้ และทักษะไปใช้ในหน่วยงาน เพื่อให้เกิดแนวทางในการทำงาน จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม	ตำแหน่ง(I)	ตำแหน่ง (J)	\bar{X} Diff. (I-J)	Sig
พนักงานควรมีการนำความรู้ และทักษะไปใช้ใน หน่วยงานเพื่อให้เกิด แนวทางในการทำงาน	พนักงาน	หัวหน้างาน	-.250*	.000
		ผู้บริหาร	-.353*	.000
	หัวหน้างาน	พนักงาน	.250*	.000
		ผู้บริหาร	-.103	.235
		ผู้บริหาร	.353*	.000
		หัวหน้างาน	.103	.235

หมายเหตุ. *คือ ค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.18 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่ คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญด้านพนักงานควรมีการนำความรู้ และทักษะไปใช้ในหน่วยงานเพื่อให้เกิดแนวทางในการทำงานมากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

แนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร	ระดับตำแหน่งของพนักงาน	\bar{X}	S.D	F	Sig	ผลการทดสอบสมมติฐาน
องค์กรควรใช้เครื่องมือที่ทันสมัยช่วยในการประเมินที่สำคัญ ได้แก่ ใบกำหนดหน้าที่งาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	พนักงาน	4.67	.523	10.560	.000	แตกต่าง
	หัวหน้างาน	4.80	.435			
	ผู้บริหาร	4.97	.183			
หัวหน้างานควรประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนตาม KPI ที่กำหนดไว้	พนักงาน	4.71	.470	7.565	.001	แตกต่าง
	หัวหน้างาน	4.81	.397			
	ผู้บริหาร	4.95	.222			
พนักงานควรนำจุดแข็ง จุดอ่อนไปพัฒนาตนเองและวางแผนในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	พนักงาน	4.67	.515	11.901	.000	แตกต่าง
	หัวหน้างาน	4.82	.387			
	ผู้บริหาร	4.97	.183			
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	พนักงาน	4.68	.464	11.671	.000	แตกต่าง
	หัวหน้างาน	4.81	.376			
	ผู้บริหาร	4.96	.187			

จากตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์พบว่า การสร้างนั้นทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร/บริษัทอยู่ในระดับมากที่สุดและ พนักงานที่ทำงาน โรงงานประกอบรถยนต์ที่ระดับตำแหน่งงานต่างกัน มีแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันในภาพรวม เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่า มีแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานแตกต่างกันทุกด้าน ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างในรายคู่ด้วยค่า LSD ปรากฏดังตารางที่ 4.20-4.22

ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์รายคู่องค์การควรรใช้เครื่องมือที่ทันสมัยช่วยในการประเมินที่สำคัญ ได้แก่ ใบกกำหนดหน้าที่งาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน แบบประเมินผลการปฏิบัติงานจำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม	ตำแหน่ง(I)	ตำแหน่ง (J)	\bar{X} Diff. (I-J)	Sig
องค์การควรรใช้เครื่องมือที่ทันสมัยช่วยในการประเมินที่สำคัญ ได้แก่ ใบกกำหนดหน้าที่งาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	พนักงาน	หัวหน้างาน	-.130*	.030
		ผู้บริหาร	-.301*	.000
การปฏิบัติงาน	หัวหน้างาน	พนักงาน	.130*	.030
		ผู้บริหาร	-.171*	.032
การปฏิบัติงาน	ผู้บริหาร	พนักงาน	.301*	.000
		หัวหน้างาน	.171*	.032

หมายเหตุ. *คือ ค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.20 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญขององค์การควรรใช้เครื่องมือที่ทันสมัยช่วยในการประเมินที่สำคัญ ได้แก่ ใบกกำหนดหน้าที่งาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน แบบประเมินผลการปฏิบัติงานมากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์รายคู่หัวหน้างานควรประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนตาม KPI ที่กำหนดไว้ จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม	ตำแหน่ง(I)	ตำแหน่ง (J)	\bar{X} Diff. (I-J)	Sig
หัวหน้างานควรประเมินผล การปฏิบัติงานของพนักงาน ทุกคนตาม KPI ที่กำหนด ไว้	พนักงาน	หัวหน้างาน	-.092	.089
		ผู้บริหาร	-.234*	.000
	หัวหน้างาน	พนักงาน	.092	.089
		ผู้บริหาร	-.142	.051
		ผู้บริหาร	.234*	.000
		หัวหน้างาน	.142	.051

หมายเหตุ. *คือ ค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.21 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 1 คู่คือระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญด้านหัวหน้างานควรประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนตาม KPI ที่กำหนดไว้มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์รายคู่พนักงานควรรนำจุดแข็ง จุดอ่อนไปพัฒนาตนเองและวางแผนในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม	ตำแหน่ง(I)	ตำแหน่ง (J)	\bar{X} Diff. (I-J)	Sig
พนักงานควรรนำจุดแข็ง จุดอ่อนไปพัฒนาตนเองและ วางแผนในการทำงานให้ บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	พนักงาน	หัวหน้างาน	-.154*	.008
		ผู้บริหาร	-.301*	.000
บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	หัวหน้างาน	พนักงาน	.154*	.008
		ผู้บริหาร	-.147	.058
	ผู้บริหาร	พนักงาน	.301*	.000
		หัวหน้างาน	.147	.058

หมายเหตุ. *คือ ค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.22 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่ คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญด้านพนักงานควรรนำจุดแข็ง จุดอ่อนไปพัฒนาตนเองและวางแผนในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

แนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร	ระดับตำแหน่งของพนักงาน	\bar{X}	S.D	F	Sig	ผลการทดสอบสมมติฐาน
องค์กรควรจ่ายค่าตอบแทนตาม	พนักงาน	4.76	.449			
ผลประกอบการและผลปฏิบัติงานของพนักงาน ที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่ง	หัวหน้างาน	4.90	.297	9.314	.000	แตกต่าง
	ผู้บริหาร	4.97	.183			
หัวหน้างานควรให้ความสำคัญในการพิจารณาขึ้นเงินเดือน	พนักงาน	4.82	.394			
เปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	หัวหน้างาน	4.95	.215	7.286	.001	แตกต่าง
	ผู้บริหาร	4.97	.183			
พนักงานควรมีการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานและองค์กรตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ	พนักงาน	4.58	.593			
	หัวหน้างาน	4.78	.415			
	ผู้บริหาร	4.92	.281	11.848	.000	แตกต่าง
ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	พนักงาน	4.72	.411			
	หัวหน้างาน	4.88	.236	13.364	.000	แตกต่าง
	ผู้บริหาร	4.95	.194			

จากตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์พบว่า การสร้างนั้นทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร/บริษัทอยู่ในระดับมากที่สุดและ พนักงานที่ทำงาน หน่วยงานประกอบรถยนต์ที่ระดับตำแหน่งงานต่างกัน มีแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการแตกต่างกันในภาพรวม เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่า มีแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานแตกต่างกันทุกด้าน ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างในรายคู่ด้วยค่า LSD ปรากฏดังตารางที่ 4.24-4.26

ตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์รายคู่องค์การควรจ่ายค่าตอบแทนตามผลประกอบการและผลปฏิบัติงานของพนักงาน ที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่ง จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม	ตำแหน่ง(I)	ตำแหน่ง (J)	\bar{X} Diff. (I-J)	Sig
องค์การควรจ่ายค่าตอบแทนตามผลประกอบการและผลปฏิบัติงานของพนักงาน ที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่ง	พนักงาน	หัวหน้างาน	-.147*	.003
		ผู้บริหาร	-.210*	.000
สามารถแข่งขันกับคู่แข่ง	หัวหน้างาน	พนักงาน	.147*	.003
		ผู้บริหาร	-.062	.347
	ผู้บริหาร	พนักงาน	.210*	.000
		หัวหน้างาน	.062	.347

หมายเหตุ. *คือ ค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.24 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญขององค์การควรจ่ายค่าตอบแทนตามผลประกอบการและผลปฏิบัติงานของพนักงาน ที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งมากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์รายคู่หัวหน้างานควรให้ความสำคัญในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม	ตำแหน่ง(I)	ตำแหน่ง (J)	\bar{X} Diff. (I-J)	Sig
หัวหน้างานควรให้ ความสำคัญในการพิจารณา ขึ้นเงินเดือนเปรียบเทียบกับ ผลการปฏิบัติงานของ พนักงาน	พนักงาน	หัวหน้างาน	-.129*	.003
		ผู้บริหาร	-.144*	.003
	หัวหน้างาน	พนักงาน	.129*	.003
		ผู้บริหาร	-.014	.803
	ผู้บริหาร	พนักงาน	.144*	.003
		หัวหน้างาน	.014	.803

หมายเหตุ. *คือ ค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.25 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 1 คู่คือ ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญด้านหัวหน้างานควรให้ความสำคัญในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์รายคู่พนักงานควรมีการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานและองค์กรตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม	ตำแหน่ง(I)	ตำแหน่ง (J)	\bar{X} Diff. (I-J)	Sig
พนักงานควรมีการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานและองค์กรตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ	พนักงาน	หัวหน้างาน	-.200*	.003
		ผู้บริหาร	-.333*	.000
	หัวหน้างาน	พนักงาน	.200*	.003
		ผู้บริหาร	-.132	.137
	ผู้บริหาร	พนักงาน	.333*	.000
		หัวหน้างาน	.132	.137

หมายเหตุ. *คือ ค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.26 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญด้านพนักงานควรมีการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานและองค์กรตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถมากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถนำผลสรุปโดยรวมของการวิจัยแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย จำแนกระดับตำแหน่งระดับตำแหน่งงาน ได้ดังตารางที่ 4.27

ตารางที่ 4.27 ผลสรุปโดยรวมของการวิจัย ระดับความสำคัญแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร จำแนกระดับตำแหน่งงาน

แนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย	ระดับความสำคัญ			
	ผู้บริหาร ลำดับ	หัวหน้างาน ลำดับ	พนักงาน ลำดับ	รวม ลำดับ
ด้านการวางแผนกำลังคน	5	5	4	5
ด้านการสรรหา	6	6	6	6
ด้านการคัดเลือกพนักงาน	4	4	2	3
ด้านการปฐมนิเทศ	7	7	7	7
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	3	3	5	4
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	1	2	3	2
ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	2	1	1	1

การวิจัยส่วนนี้ ผู้วิจัยต้องการศึกษาแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย

จากตารางที่ 4.27 ผู้วิจัยพบว่า จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการวิเคราะห์แบบสอบถามมีความสอดคล้องในเรื่องกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผนกำลังคน 2) ด้านการสรรหา 3) ด้านการคัดเลือกพนักงาน 4) ด้านการปฐมนิเทศ 5) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา 6) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 7) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ พบว่าทั้ง 7 ด้านมีความสัมพันธ์กับการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย แต่หากในทางปฏิบัติ กับพบว่าในแต่ละระดับตำแหน่งงานเน้นการสร้างในแต่ละด้านส่วนใหญ่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน จะพบว่าระดับพนักงานให้ความสำคัญโดยรวมด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการเป็นลำดับที่ 1 เช่นเดียวกับระดับหัวหน้างาน ซึ่งระดับผู้บริหารให้ความสำคัญเป็นลำดับที่ 2 นอกจากนี้ยังพบว่าพนักงานให้ความสำคัญโดยรวมด้านการคัดเลือกพนักงานเป็นลำดับที่ 2 โดยที่ระดับหัวหน้า และระดับผู้บริหารให้ความสำคัญเป็นลำดับที่ 4 ในทางกลับกันระดับผู้บริหารให้ความสำคัญโดยรวมด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นลำดับที่ 1 ระดับหัวหน้างานให้ความสำคัญเป็นลำดับที่ 2 แต่ระดับพนักงานให้ความสำคัญเป็นลำดับที่ 3 นอกจากนี้ยังพบว่าระดับผู้บริหาร และระดับหัวหน้างานให้ความสำคัญโดยรวมด้านการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นลำดับที่ 3 แต่ระดับพนักงานให้ความสำคัญเป็นลำดับที่ 5 จากการศึกษายังพบว่าระดับผู้บริหารและ

ระดับหัวหน้างานให้ความสำคัญโดยรวมด้านการวางแผนกำลังคนเป็นลำดับที่ 5 แต่ระดับพนักงานให้ความสำคัญเป็นลำดับที่ 4 จะเห็นได้ว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 7 ด้าน มีความสัมพันธ์ทางตรงกับการสร้างความผูกพัน แต่หากความคิดเห็นในการให้ความสำคัญในแต่ละด้านแตกต่างกันในแต่ละตำแหน่งงาน ก็ย่อมอาจจะทำให้การสร้างความผูกพันไม่ไปในทิศทางเดียวกันหรือเป็นไปตามความต้องการขององค์กร ซึ่งผู้วิจัยจะนำไปเป็นข้อเสนอแนะต่อไป

4.4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงาน

4.4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยสัมภาษณ์เชิงลึก

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ เพื่อให้ข้อมูลสามารถวิเคราะห์เชิงลึกได้มากยิ่งขึ้นและเข้าใจถึงมุมมองของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทยในแต่ละระดับมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยแยกเป็นความคิดเห็นของพนักงานแต่ละระดับที่มีต่อบริษัทที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ดังนี้

1. ปัจจัยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Factor of Financial Compensation)

ความคิดเห็นระดับผู้บริหาร: ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับปัจจัยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินถือเป็นปัจจัยที่สำคัญมากปัจจัยหนึ่ง เนื่องจากค่าจ้างเงินเดือนมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับพนักงานที่เข้ามาทำงานในบริษัท เพราะเป้าหมายของการที่พนักงานเข้ามาทำงานในบริษัท ก็คือ การได้รับค่าจ้างค่าตอบแทนเพื่อนำไปใช้จ่าย และดำรงชีวิตของตนเองและครอบครัว แม้ค่าตอบแทนจะมีใช้สิ่งจูงใจเพียงประการเดียว แต่ก็เป็นสิ่งจูงใจที่นิยมใช้กันมากที่สุดในการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างเข้มแข็ง แม้ว่าสิ่งที่พนักงานต้องการในการทำงานนั้นมีมากกว่าค่าจ้างและเงินเดือน แต่การได้รับค่าจ้างและเงินเดือนที่เหมาะสมก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจของพนักงานที่ดี ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพขึ้น จากการสัมภาษณ์พบว่าค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินรวมนอกจาก เงินเดือนแล้วยังรวมถึง โบนัส ค่าล่วงเวลา ค่ารักษาพยาบาล ค่าประกันชีวิต ค่าที่พัก ค่าเดินทาง ทุนการศึกษาพนักงานและบุตร เงินช่วยเหลือครอบครัว รวมทั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ซึ่งส่วนฝ่ายจัดการของบริษัท ก็คงต้องพิจารณาว่าจะใช้การบริหารค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เป็นเครื่องมือในการจูงใจพนักงานให้ทำงานให้ดีขึ้นและคงเป็นสถานะเป็นพนักงานขององค์กรได้นานอย่างไร ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...เชื่อว่าพนักงานทุกคนมีความต้องการเงินเดือนที่ตนเองพอใจ นอกจากนี้ก็คงมองในเรื่องของโบนัส และสวัสดิการต่าง ๆ ที่องค์กรมีให้อาทิเช่น ค่าล่วงเวลาค่ารักษาพยาบาล ทุนการศึกษาทั้งของพนักงานและครอบครัว...” (ผู้จัดการโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, กุมภาพันธ์ 10)

“...ทุกคนทำงานก็เพื่อแลกค่าตอบแทน หากค่าตอบแทนเป็นที่น่าพอใจทำให้พนักงานสามารถดูแลตนเองและครอบครัวได้ก็จะเกิดความพึงพอใจและจงรักภักดีต่อองค์กร ก็คงไม่โยกย้ายไปที่อื่นซึ่งก็ถือว่าพนักงานคนนั้นมีความผูกพันกับองค์กร...” (ผู้จัดการโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, กุมภาพันธ์ 26)

จากการสัมภาษณ์ก็ยังพบว่า ปัจจัยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินนั้นไม่ใช่ปัจจัยที่สำคัญที่สุดสำหรับระดับผู้บริหารหรือผู้จัดการในการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ทั้งนี้ส่วนใหญ่ก็มีรายได้ที่สูงอยู่แล้ว ดังนั้นจึงมีความต้องการปัจจัยด้านอื่น ๆ มากกว่าปัจจัยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

ความคิดเห็นระดับหัวหน้างาน: หัวหน้างานส่วนใหญ่เห็นว่าค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงาน เพราะคนที่เข้ามาทำงานส่วนมากมาเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการก่อนเป็นอันดับแรก ซึ่งก็จะเหมือนกันทั่ว ๆ ไป แต่หลังจากนั้นพนักงานที่ทำงานจะอยู่กับองค์กรได้นานแค่ไหนก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ก็ที่พนักงานได้รับ แต่เนื่องจากค่าจ้างและเงินเดือน เป็นสิ่งที่พนักงานทุกคนจำเป็นต้องได้ทันที ดังนั้นการที่พนักงานได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมก็เป็นปัจจัยหนึ่งซึ่งช่วยสร้างขวัญและกำลังใจของพนักงานที่ดี ก็จะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพขึ้น มีความเต็มใจที่จะทำงาน ทুমเทให้กับการทำงาน ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...พนักงานส่วนใหญ่เข้ามาทำงานเพราะเห็นว่าเงินเดือนดี โบนัสดี สวัสดิการดี จึงอยากเข้ามาร่วมงาน ถ้าทุกอย่างได้รับตามเจตนารมณ์ก็จะทำให้พนักงานอยากทำงานกับองค์กรนี้ต่อไปนาน ๆ...” (หัวหน้างานโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, กุมภาพันธ์ 20)

“...หากองค์กรไม่เอาเปรียบพนักงาน จ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมรวมทั้งสวัสดิการต่าง ๆ ที่พนักงานส่วนใหญ่ต้องการ เชื่อว่าพนักงานทุกคนก็พร้อมและเต็มใจทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้องค์กรเจริญเติบโต...” (หัวหน้าฝ่ายวัสดุและอุปกรณ์ของโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, กุมภาพันธ์ 26)

“...หากองค์กรไม่เอาเปรียบพนักงาน จ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมรวมทั้งสวัสดิการต่าง ๆ ที่พนักงานส่วนใหญ่ต้องการ เชื่อว่าพนักงานทุกคนก็พร้อมและเต็มใจทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้องค์กรเจริญเติบโต...” (หัวหน้าฝ่ายวัสดุและอุปกรณ์ของโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, กุมภาพันธ์ 26)

“...เด็กสมัยนี้เก่งเทคโนโลยี ชอบงานท้าทาย แต่ก็มีข้อเสียคือไม่ค่อยอดทน...เรื่องค่าตอบแทนสำหรับบางคนไม่ใช่ปัจจัยที่ทำให้เขาอยากทำงานเพราะบ้านรวยอยู่แล้ว แต่ต้องการหาประสบการณ์...” (หัวหน้าฝ่ายวัสดุและอุปกรณ์ของโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, กุมภาพันธ์ 26)

จากการสัมภาษณ์ก็ยังพบว่า ปัจจัยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินนั้น ไม่ใช่ปัจจัยที่สำคัญที่สุดสำหรับหัวหน้างานในการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ซึ่งมีความต้องการในปัจจัยด้านอื่น ๆ มากกว่าปัจจัยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

ความคิดเห็นระดับพนักงาน: ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินก็ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่พนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทยให้ความสำคัญ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้วิจัยพอสรุปได้ว่าผลตอบแทนที่จ่ายให้พนักงานเป็น Input สำคัญอย่างหนึ่งที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงาน หลักการสำคัญในการบริหารจัดการเรื่องนี้คือ ให้มีแรงจูงใจมากพอและมีแรงกระตุ้นให้มุ่งมั่นทะยานไปเบื้องหน้า ดังนั้นการปรับอัตราค่าจ้างเงินเดือนมักต้องอยู่ในอัตราที่เพียงพอในการกระตุ้น สร้างแรงจูงใจพนักงานให้คนขององค์กรทำงานอย่างเต็มที่ และบรรลุเป้าหมายภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบและงานที่ทำร่วมกัน จนทำให้หน่วยงานหรือองค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ พนักงานต้องการให้องค์กรใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) อย่างเป็นธรรมต้องนำมาประสานกับการขึ้นเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่ง (Pay Increase & Promotion) ที่ใช้กับพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน เนื่องจากค่าจ้างเงินเดือนมีความสำคัญมาก เพราะพนักงานทุกคนที่ทำงานส่วนใหญ่สิ่งแรกที่พนักงานพิจารณาก็คือค่าตอบแทน เช่นเงินเดือน โบนัส สวัสดิการต่าง ๆ หลังจากนั้นก็จะพิจารณาปัจจัยด้านอื่น ๆ การที่พนักงานได้รับค่าจ้างและ

เงินเดือนที่เหมาะสมก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยสร้างขวัญและกำลังใจของพนักงานที่ดี ก็จะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพขึ้น มีความเต็มใจที่จะทำงาน ทুমเทให้กับการทำงาน ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...ผมมาทำงานที่นี่เพราะเห็นว่าเงินเดือนดี มีโบนัส และชื่อเสียงองค์กรดี เมื่อทำนาน ๆ เข้าก็รู้สึกรักองค์กรมากขึ้น เพราะองค์กรให้อะไรกับเราเยอะ ไม่ใช่แค่เงินเดือนที่เราต้องการตั้งแต่ที่แรก มีการส่งเสริมให้เราเติบโตในหน้าที่การงาน การทำงานที่ร่วมมือกัน สนุกและท้าทายก็ไม่ได้คิดว่าจะลาออกไปไหน...” (พนักงานโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, กุมภาพันธ์ 24)

“...องค์กรไม่เคยมีปัญหาเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงาน ปีไหนที่มียอดผลิตรถยนต์เยอะหรือยอดขายเยอะ พนักงานก็จะได้รับ โบนัสและเงินพิเศษมากขึ้นด้วยก็ถือว่าองค์กรให้ความเอาใจใส่พนักงานเป็นอย่างดี หากเป็นแบบนี้ไปเรื่อย ๆ ก็เชื่อว่าไม่มีใครคิดจะลาออกจากองค์กรยกเว้นเสียแต่ว่าจะมีเหตุการณ์อื่น ๆ มากระทบ...” (พนักงานโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, กุมภาพันธ์ 24)

จากการสัมภาษณ์ก็ยังพบว่าปัจจัยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินนั้นไม่ใช่ปัจจัยที่สำคัญที่สุดสำหรับพนักงานในการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ซึ่งมีความต้องการในปัจจัยด้านอื่น ๆ มากกว่าปัจจัยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

2. ปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Factor of Nonfinancial Compensation)

ความคิดเห็นระดับผู้บริหาร: การสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความผูกพันเป็นอย่างมากสำหรับระดับผู้บริหารหรือผู้จัดการ เนื่องจากผู้บริหารส่วนใหญ่ก็อยู่กับองค์กรมานานพอสมควร ค่าตอบแทนที่เป็นเงินเดือนหรือโบนัสก็อยู่ในระดับสูง แต่สิ่งที่ผู้บริหารคิดว่าปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงินสำคัญ อาทิ รางวัลอายุงาน ซึ่งหากคงอยู่กับองค์กรต่อก็จะทำให้ผลประโยชน์ที่จะได้รับยิ่งสูงขึ้น จึงพยายามสร้างคนให้คนอยู่กับองค์กรนาน ๆ เมื่ออยู่นานองค์กรก็จะมีสิ่งตอบแทน นอกจากนี้ก็มีรางวัลผลงาน (Recognition Award) ซึ่งผู้บริหารก็จะพยายามส่งเสริมให้พนักงานมีผลงาน หรือสร้างผลงานให้กับหน่วยงานหรือองค์กร เพื่อเป็นการสร้างชื่อเสียงเกียรติยศของตนเองและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับเพื่อนร่วมงาน โดยพยายามมุ่งเน้นที่จะช่วยองค์กรให้เติบโตและก้าวหน้าสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ โดยค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินจะเป็นค่าตอบแทนที่องค์กรจัดให้เพื่อ

สนับสนุน และสร้างแรงจูงใจให้พนักงานตั้งใจทำงาน และมีผลการดำเนินงานในภาพรวมดีขึ้นหรือ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงานกับองค์กร ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่เมื่อรับรู้ถึงความมั่นคงในการทำงานก็ไม่อยากเปลี่ยนงาน และเมื่อทำงานในองค์กรนานขึ้นก็เกิดความผูกพันมากขึ้น ทั้งนี้เพราะองค์กรก็ให้ความสำคัญกับพนักงานที่อยู่นาน หรือมีระยะเวลาในการทำงานกับองค์กรที่ยาวนาน องค์กรก็จะมีรางวัลอายุงานให้กับพนักงานสูงขึ้นตามไปด้วย การปฏิบัติในรูปแบบต่าง ๆ เหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรต่อไปให้นานที่สุด แต่ทั้งนี้ก็ต้องมีปัจจัยอื่น ๆ คอยสนับสนุนเพื่อให้พนักงานมีการทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...พนักงานที่อยู่กับองค์กรนาน ๆ องค์กรก็จะมีรางวัลอายุงานให้ หมายถึงยิ่งอยู่นาน ผลประโยชน์ก็จะสูงขึ้น เวลาจะลาออกหรือเปลี่ยนงาน พนักงานก็ต้องคำนึงถึงค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินด้วย เพราะมีเช่นนั้นแล้วค่าตอบแทนโดยรวมอาจจะไม่คุ้มหากคิดจะเปลี่ยนงาน...” (ผู้จัดการโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, กุมภาพันธ์ 10)

“...พนักงานที่อยู่กับองค์กรนาน ๆ ไม่มีใครที่อยากจะเปลี่ยนงานเพราะต้องไปเริ่มต้นใหม่ ๆ ไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรมองค์กร เพื่อนร่วมงาน แม้ว่าอาจจะได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่า แต่ทั้งนี้อีกสิ่งที่สำคัญคือผู้บริหารที่องค์กรได้แต่งตั้งให้ก็ย่อมจะส่งผลต่อจิตใจให้เกิดความรักความผูกพันกับองค์กร ไม่คิดที่จะย้ายไปที่ใด...” (ผู้จัดการโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, มีนาคม 18)

จากการสัมภาษณ์ก็ยังพบว่า การที่พนักงานจะลาออกหรือเปลี่ยนงานนั้น ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินก็มีส่วนสำคัญในการตัดสินใจ โดยเฉพาะพนักงานระดับผู้บริหารที่อยู่กับองค์กรมานานพอสมควร ก็อาจมีการตัดสินใจที่ค่อนข้างละเอียดรอบคอบมากขึ้น โดยมองผลตอบแทนโดยรวมเพื่อประกอบการตัดสินใจ บางครั้งมีพนักงานที่ตัดสินใจแค่ค่าตอบแทนในรูปเงินเดือนที่สูงกว่าที่เดิม แต่ไม่ได้มองถึงความเสี่ยงในการเปลี่ยนงาน ต้องไปเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรใหม่ ๆ เพื่อนร่วมงานใหม่ ๆ ผู้บังคับบัญชาใหม่ ซึ่งก็ไม่แน่ว่าจะทำงานร่วมกันได้ดีขนาดไหน เพราะจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า การเปลี่ยนงานหรือการลาออกของพนักงานมากกว่า 60% เกิดจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้อาจจะต้องดูเรื่องค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เกิดขึ้น อาทิเช่น ค่าเดินทาง สวัสดิการอื่น ๆ ซึ่งเมื่อดูภาพรวมแล้วอาจจะไม่คุ้มค่ากับการไปเริ่มต้นการทำงานใหม่ แต่

ทั้งนี้องค์การเองก็ต้องมั่นใจว่าค่าตอบแทนที่องค์การมีให้พนักงานนั้นเพียงพอที่จะสามารถรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้คงอยู่กับองค์การไปนาน ๆ ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...มีการสำรวจเขาพบว่าพนักงานที่ลาออกจากบริษัท เนื่องจากไม่สามารถเข้ากันได้กับหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานถึง 60% ดังนั้นองค์การก็ต้องให้ความสำคัญในเรื่องนี้ว่ามันเกิดอะไรขึ้น...” (ผู้จัดการโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, มีนาคม 18)

“...ผมเปลี่ยนงานมา 3 แห่ง ล่าสุดอยู่ที่เก่ามา 6 ปี โรงงานประกอบรถยนต์เหมือนกัน ที่ออกเพราะรู้สึกเบื่อ ไม่มีอะไรที่ทำท่าย มาอยู่ที่นี่ได้ 5 ปี ก็โอเคนะ มีเรื่องให้ทำ ให้แก้ปัญหา แต่ที่นี่มีระบบค่อนข้างดี และช่วยกันทำ...” (ผู้จัดการโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, มีนาคม 18)

ความคิดเห็นระดับหัวหน้างาน: การสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยพบว่า หัวหน้างานส่วนใหญ่ก็เห็นว่าค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความผูกพันเป็นอย่างมากเช่นกัน ทั้งนี้เนื่องจากหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ทำงานกับองค์การมาได้ระยะหนึ่ง ซึ่งองค์การส่วนใหญ่มีค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินให้กับพนักงานที่มีอายุงานนาน ๆ ดังนั้นก็จึงถือเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งเช่นกันเพื่อให้พนักงานคงทำงานอยู่กับองค์การต่อไป มีหลายท่านกล่าวถึงรางวัลผลงานซึ่งพนักงานที่จะได้รับก็ต้องมีผลงานที่โดดเด่นเป็นพิเศษ ก็จะได้รับรางวัลพิเศษซึ่งก็จะทำให้พนักงานเห็นว่าตนเองมีความสำคัญ หัวหน้างานให้ความสำคัญ ทำให้ตนเองมีชื่อเสียงได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานซึ่งก็จะยิ่งทำให้มีความตั้งใจที่จะทำงานอย่างเต็มกำลังมากขึ้น และพยายามจะสร้างผลงานให้มากขึ้นตามไปด้วย แต่หัวหน้างานส่วนใหญ่ก็บอกว่าต้องมีปัจจัยอื่น ๆ ด้วย แต่สิ่งนี้หากตนเองเห็นแล้วว่าองค์การไม่เอาใจเอาเปรียบพนักงาน มีความยุติธรรมก็จะส่งผลให้พนักงานไม่อยากลาออกไปไหน และก็ยังมีความตั้งใจทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้ดีขึ้นตามวัตถุประสงค์ขององค์การ เมื่อทำงานในองค์การนานขึ้น ไม่มีความอึดอัดใจ ก็จะทำงานอย่างมีความสุขและก็เกิดความผูกพันมากขึ้น นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกก็พบว่าองค์การต่าง ๆ ก็ให้ความสำคัญกับพนักงานที่อยู่นาน หรือมีระยะเวลาในการทำงานกับองค์การที่ยาวนาน และก็ยินดีที่จะสนับสนุนพนักงานทุก ๆ คนที่มีความรู้ความสามารถพร้อมทั้งอบรมและพัฒนาให้เติบโตไปกับองค์การ ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...องค์กรต้องการสนับสนุนให้พนักงานทุกคนรักองค์กรและอยู่กับองค์กรไปนาน ๆ และมีรางวัลอายุงานให้ นอกจากนี้ก็มีสวัสดิการที่ดีมอบให้...” (หัวหน้างานโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, กุมภาพันธ์ 17)

“...ไม่มีพนักงานคนไหนอยากเปลี่ยนงานบ่อย ๆ ถ้าหากทำงานแล้วมีความสุข และหากองค์กรมีสวัสดิการที่ดี พนักงานก็พร้อมที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เหมือนกับเป็นการซื้อใจกัน ถ้าได้ใจกันแล้วก็คงไม่เปลี่ยนใจ จะทุ่มเทการทำงานอย่างเต็มความสามารถ...” (หัวหน้างานโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, กุมภาพันธ์ 17)

“...ผมมาทำงานที่นี่ในตอนแรกเพราะคิดว่าเงินเดือนดี สวัสดิการดีเท่านั้น แต่เมื่อทำงานไปเรื่อย ๆ ก็พบว่าที่องค์กรนี้ให้อะไรมากกว่าที่คิดเยอะ ให้โอกาสในการแสดงความสามารถ ฝึกอบรม ทำงานเป็นทีมทำให้เวลาผ่านไปเร็วมาก จนคิดว่าไม่น่าจะลาออกไปไหน หากใครคิดก็ต้องคิดหนักว่าที่อื่นจะดีแบบองค์กรนี้หรือไม่ และเงินรางวัลอายุงานก็เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ไม่มีเหตุผลที่จะย้ายไปไหนครับ ยังมีความรู้สึก ๆ ดีและอยากทำงานกับที่นี่ต่อไปนาน ๆ...” (หัวหน้างานโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, มีนาคม 10)

จากการสัมภาษณ์ก็ยังพบว่า พนักงานระดับหัวหน้างานส่วนใหญ่มีความกระตือรือร้นในการทำงานเป็นอย่างมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ ต้องคอยดูแลลูกน้อง ต้องคอยรับคำสั่งหรือนโยบายจากผู้บริหาร และนำมาสื่อสารให้กับลูกน้องในทีมงานเพื่อที่จะได้ทำงานได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ความคิดเห็นระดับพนักงาน: นอกจากนี้ยังมีพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งอยู่ในรูปแบบสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เช่น รางวัลอายุงาน รางวัลจากผลงาน วันลาพักร้อน การลาคลอด/การลาอุปสมบท ประกันชีวิตกลุ่ม ส่วนลดการซื้อรถยนต์ รถรับ-ส่งพนักงาน ค่าอาหาร รวมถึงชุดพนักงาน เป็นต้น โดยค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินจะเป็นค่าตอบแทนที่องค์กรจัดให้เพื่อสนับสนุน และสร้างแรงจูงใจให้พนักงานตั้งใจทำงาน และมีผลการดำเนินงานในภาพรวมดีขึ้นหรือเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงานกับองค์กร ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่เมื่อรับรู้ถึงความมั่นคงในการทำงานก็ไม่อยากเปลี่ยนงาน และเมื่อทำงานในองค์กรนานขึ้นก็เกิดความผูกพันมากขึ้น ทั้งนี้เพราะองค์กรก็ให้ความสำคัญกับพนักงานที่อยู่นาน หรือมีระยะเวลาในการทำงานกับองค์กรที่ยาวนาน องค์กรก็จะมีรางวัลอายุงาน

ให้กับพนักงานสูงขึ้นเงินรางวัลผลงานก็มีส่วนช่วยให้พนักงานเกิดความผูกพัน เพราะมีความรู้สึกได้ว่าหัวหน้างานหรือองค์กรเห็นความสำคัญของผลงานของพนักงาน จึงทำให้มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างผลงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรต่อไปให้นานที่สุด แต่ทั้งนี้ก็อาจต้องมีปัจจัยอื่น ๆ คอยสนับสนุนเพื่อให้พนักงานมีการทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...เงินรางวัลตามอายุงานที่บริษัทกำหนดให้ก็ถือว่าเป็นส่วนสำคัญสำหรับพนักงานที่อยู่กับองค์กรนาน ๆ นอกจากนี้บริษัทมีรถรับส่งพนักงาน โดยแบ่งเป็นสาย ๆ ไป มีอาหารราคาพิเศษสำหรับพนักงานหรือบางตำแหน่งอาจจะมีเงินช่วยเหลือค่าเดินทางเป็นค่าน้ำมัน...” (พนักงานโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, กุมภาพันธ์ 10)

3. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Factor of Work Environment)

ความคิดเห็นระดับผู้บริหาร: ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานถือเป็นปัจจัยที่สำคัญมากปัจจัยหนึ่ง โดยโรงงานประกอบรถยนต์ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมหลักของประเทศไทยส่วนใหญ่ มีการจัดการสวัสดิการให้กับพนักงานเป็นอย่างดี โดยเฉพาะปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตของพนักงาน ทั้งนี้เมื่อพนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี การทำงานก็ดีขึ้นประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้พนักงานเกิดความรักและความผูกพันกับองค์กร จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในทิศทางเดียวกัน คือ โรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทยจะมุ่งเน้นและส่งเสริมให้โรงงานเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและชุมชน มีอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการผลิตเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสร้างสังคมที่ดีโดยการทำกิจกรรมร่วมกับสังคม อาทิ มีการปลูกป่า สร้างโรงเรียน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ก็จะปลูกฝังไปยังพนักงานขององค์กรเพื่อที่จะได้มีส่วนร่วมกับองค์กร เพราะพนักงานก็ถือเป็นสิ่งแวดล้อมอย่างหนึ่งขององค์กร เพิ่มความรัก ความสามัคคี ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการ ทำงานเป็นทีม

จากการสังเกตการณ์ของผู้วิจัยพบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ดีมาก ถึงแม้สภาพแวดล้อมในการทำงานแต่ละที่จะแตกต่างกันบ้าง แต่ภาพรวมถือว่าเป็นโรงงานประกอบรถยนต์ที่ดี มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ให้ความสำคัญกับเรื่องของความปลอดภัยเป็นอย่างมาก อาทิ มีสัญญาณลักษณะแสดงความปลอดภัย แสดงให้เห็นชัดเจนว่า สิ่งใดควรทำ หรือสิ่งใดไม่ควรทำ เช่น ระวังเดินห้ามโทรศัพท์

ขึ้นบันไดให้จับราว เข้าโรงงานต้องมีอุปกรณ์ความปลอดภัย เช่น หมวกนิรภัย ถุงมือ รองเท้า Safety หรือหากหน่วยงานไหนที่ทำงานต้องมีพบเสียงดังก็จะเพิ่มที่ปิดหูเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นจากเสียงที่ดัง นอกจากนี้ยังให้ความสนใจเรื่องความปลอดภัยครอบคลุมไปถึงบุคคลที่มาติดต่อก็มีข้อเสนอแนะให้ปฏิบัติเช่นเดียวกัน จึงไม่แปลกใจที่มีคนจำนวนมากต้องการเข้าร่วมทำงานกับองค์กรเหล่านี้ ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...การสร้างบรรยากาศการทำงาน การสร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงาน การมีทีมงานที่ดี การทำให้พนักงานรู้สึกถึงความปลอดภัย ได้รับความสะดวกสบายในการทำงาน สิ่งเหล่านี้จะมีส่วนช่วยทำให้พนักงานอยากทำงานมากขึ้น...” (ผู้จัดการโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, กุมภาพันธ์ 16)

“...ภายในโรงงานถือว่าเป็นโรงงานที่ได้รับมาตรฐาน มีความปลอดภัยสูง อุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัยแห่งหนึ่ง ดังนั้นพนักงานจึงมั่นใจได้ว่าจะได้รับสิ่งที่ดีที่สุดจากองค์กร...” (ผู้จัดการโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, กุมภาพันธ์ 16)

“...องค์กรพยายามเน้นถึงความสะดวกสบายในการทำงาน ความปลอดภัย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของอุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ รวมทั้งการสร้างทีมเพื่อให้เกิดความรักความผูกพันขึ้นในองค์กร สิ่งเหล่านี้จะมีส่วนช่วยทำให้พนักงานอยากทำงานมากขึ้น...” (ผู้จัดการโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, กุมภาพันธ์ 21)

จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้บริหารในหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร มีพฤติกรรมการทำงานในทุก ๆ ด้านที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำ มีส่วนในการทำให้การดำเนินงานขององค์กรสำเร็จตามเป้าหมาย อาทิ มุ่งเน้นให้พนักงานจะต้องประพฤติและปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับของบริษัทที่มีความรับผิดชอบในหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายจะต้องมีส่วนร่วมในการเสนอข้อคิดเห็นและร่วมแก้ไขปัญหา รวมทั้งอุปสรรคต่าง ๆ นอกจากนี้ยังส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมทั้งภายในและภายนอก เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่ดี และพร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจสติปัญญาที่มีอยู่ในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ สิ่งทีกล่าวมาเหล่านี้ องค์กรจะต้องมีรูปแบบการบริหารงานที่

เหมาะสมจะต้องมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีและมีบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานของพนักงานและสามารถสนองต่อความต้องการของพนักงานด้วยเช่นกัน

ความคิดเห็นระดับหัวหน้างาน: หัวหน้างานส่วนใหญ่ให้ความเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานถือเป็นปัจจัยที่สำคัญมากปัจจัยหนึ่ง โดยองค์การส่วนใหญ่ จะปฏิบัติตามกฎหมาย และมาตรฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม ภายในบริษัท พร้อมทั้งมีความมุ่งมั่นที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายทางด้านสิ่งแวดล้อมที่วางไว้ โดยทุ่มเทปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการทำงานของระบบสิ่งแวดล้อม และการป้องกัน มลพิษซึ่งบรรลุได้ โดย มุ่งเน้นที่จะลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเนื่องจากวัตถุดิบและกระบวนการผลิต โดยการประเมินผลกระทบต่อ สิ่งแวดล้อมจากสิ่งเหล่านั้น ก่อนที่จะนำวัตถุดิบใหม่มาใช้หรือก่อนมีกระบวนการผลิตใหม่ ๆ หาวิธีการลดปริมาณการใช้พลังงาน ลดระดับมลพิษและปริมาณของเสียที่ออกสู่สิ่งแวดล้อม มีความพยายามที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเสริมสร้างความเข้าใจอันดี ต่อพนักงานทุกคน เพื่อให้การปฏิบัติและการบริหารงานด้านสิ่งแวดล้อมบังเกิดผลมากที่สุด นอกจากนี้ บางองค์การตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารกับชุมชนในท้องถิ่นและให้ความร่วมมือที่ดีในกิจกรรมการรักษาสิ่งแวดล้อม รวมถึงการจัดการสวัสดิการให้กับพนักงานเป็นอย่างดี โดยเฉพาะปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตของพนักงาน ทั้งนี้เมื่อพนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี การทำงานก็ดีขึ้น ประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้พนักงานเกิดความรักและความผูกพันกับองค์กร ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในทิศทางเดียวกัน คือ โรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทยจะมุ่งเน้นและส่งเสริมให้โรงงานเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและชุมชน มีอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการผลิตเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสร้างสังคมที่ดีโดยการทำกิจกรรมร่วมกับสังคม อาทิ มีการปลูกป่า สร้างโรงเรียน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ก็จะปลูกฝังไปยังพนักงานขององค์กรเพื่อที่จะได้มีส่วนร่วมกับองค์กร เพราะพนักงานก็ถือเป็นสิ่งแวดล้อมอย่างหนึ่งขององค์กร เพิ่มความรัก ความสามัคคี ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการทำงานเป็นทีม ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...องค์กรจะมองสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรทั้งนี้เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบในทางลบ...” (หัวหน้างานโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, กุมภาพันธ์ 17)

“...หากสภาพแวดล้อมในภายองค์กรดี พนักงานก็มีความรู้สึกดีไปด้วยและภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับองค์กรที่ดี...” (หัวหน้างาน โรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, กุมภาพันธ์ 17)

“...เปรียบเสมือนองค์กรเอาใจใส่ในตัวพนักงาน ทำงานการทำงานมีความสุข ได้รับความสะดวกสบาย ก็จะส่งผลให้ผลการทำงานออกมาดีไปด้วย สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะมีส่วนช่วยทำให้พนักงานอยากทำงานมากขึ้น...” (หัวหน้างาน โรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, กุมภาพันธ์ 21)

จากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยพบว่า ทุกองค์กรพยายามบรรยากาศการทำงานที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรแต่ละบุคคลให้สามารถพัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพในการทำงานได้ตรงตามเป้าหมายของตน

ความคิดเห็นระดับพนักงาน: ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานก็เป็นอีกปัจจัยที่พนักงาน โรงงานประกอบรถยนต์ให้ความสำคัญมาก ผู้ถูกสัมภาษณ์ให้ความเห็นว่าองค์กรพยายามทำสิ่งต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานพึงพอใจและมีคุณภาพชีวิตที่ดี และอีกประเด็นก็เพื่อให้สอดคล้องกับกฎหมายต่าง ๆ เนื่องจากโรงงานประกอบรถยนต์จะต้องได้รับมาตรฐานการรับรองต่าง ๆ ในเรื่องสิ่งแวดล้อม ชุมชน ขั้นตอนการผลิต ซึ่งทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงาน โรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ดีมาก มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี มีความปลอดภัยทั้งชีวิตและทรัพย์สินจึงทำให้โรงงานประกอบรถยนต์ส่วนใหญ่มีสภาพแวดล้อมที่ดี บรรยากาศเหมาะสมกับการทำงานดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...ที่นี่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปทั้งในและต่างประเทศ ว่ามีศักยภาพการผลิตรถยนต์ที่สูง โดยได้รับการรับรองระบบการจัดการคุณภาพมาตรฐานการผลิต ISO 9002 และ ISO 9001 : 2000 และการรับรองระบบมาตรฐานการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ISO 14001 พร้อมกับการเป็นผู้นำด้านการรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม...” (พนักงาน โรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, กุมภาพันธ์ 24)

“...โรงงานประกอบรถยนต์แห่งนี้ถือว่าเป็น “โรงงานสีเขียว” เป็นส่วนหนึ่งในนโยบายขององค์กรที่กำหนดให้โรงงานผลิตทั่วโลก มีระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมที่ดี รวมทั้งมีระบบบริหารจัดการพลังงานและทรัพยากรอื่น ๆ ที่เปี่ยมประสิทธิภาพ...” (พนักงานโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, มีนาคม 27)

“...ที่นี้เน้นเรื่องความปลอดภัยมาก เดินไปไหนก็จะเห็นสัญลักษณ์ความปลอดภัยเพราะเป็นนโยบายของผู้บริหารที่ต้องการให้ทุกคนทำงานอย่างปลอดภัย และมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานได้คล่องตัว พร้อมกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อให้พนักงานได้เกิดการเรียนรู้ ถือว่าองค์กรให้ความสำคัญทั้งองค์กร และพนักงานมาก ๆ...” (พนักงานโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, มีนาคม 27)

จากการสัมภาษณ์พบว่า สภาพแวดล้อมก็ช่วยทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร และยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กรอีกด้วย แต่พนักงานเองก็ต้องการให้องค์กรให้ความสำคัญในเรื่องสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ อาทิ ห้องน้ำ ห้องพักผ่อนเวลาเบรก ห้องสันทนาการ อย่างเพียงพอ เพราะเวลาทำงานเมื่อมีเวลาว่างก็อยากจะมีสถานที่พักผ่อน ได้พบปะพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานซึ่งก็จะช่วยให้พนักงานเกิดความผ่อนคลายจากการทำงาน เมื่อกลับเข้าไปทำงานก็จะมีความพร้อมมากขึ้น มีความรู้สึกรักอยากที่จะทำงานมากยิ่งขึ้น

4. ปัจจัยด้านความมั่นคงและโอกาสความก้าวหน้าอาชีพในองค์กร (Factor of Security and Opportunities for Career Advancement in the Organization)

ความคิดเห็นระดับผู้บริหาร: จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ผู้บริหารโรงงานประกอบรถยนต์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมองว่าทุกคนที่ทำงานย่อมต้องการความมั่นคงในการทำงาน และโอกาสความก้าวหน้าอาชีพในองค์กร ซึ่งผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า หากตนเองมีความรู้สึกถึงความมั่นคงและมีโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ก็จะส่งผลให้พวกเขาเหล่านั้น เกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นความพึงพอใจในงานจึงมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างมากที่จะสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าและนำความสำเร็จตามเป้าหมายมาสู่องค์กร จากการสัมภาษณ์พบว่า ความมั่นคงและโอกาสความก้าวหน้าอาชีพในการทำงานก็คือการได้บรรจุเป็นพนักงานประจำซึ่งเป็นสิ่งที่พนักงานภาคปฏิบัติต้องการเป็นอย่างยิ่งเพราะจะทำให้เห็น

ถึงความมั่นคง เนื่องจากจะได้รับสิทธิ และสวัสดิการต่าง ๆ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับพวกเขา

สำหรับพนักงานประจำ การได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง แสดงให้เห็นถึงความมั่นคงและก้าวหน้าอาชีพในการทำงานเนื่องจากแสดงให้เห็นว่าพนักงานมีความรู้ความสามารถ ได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้า ก็จะยิ่งทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรมากยิ่งขึ้นและก็จะส่งผลตามมาคือทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ และจะคงทำงานอยู่กับองค์กรต่อไป นอกจากนี้หัวหน้าเองก็ต้องมีช่วยร่วมพัฒนาพนักงานให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพเช่นเดียวกัน นั่นหมายถึงอาจจะต้องคอยพิจารณาว่ามีพนักงานคนไหนที่ควรให้การสนับสนุนโดยอาจจะส่งไปอบรม หรือสัมมนาต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ จากการสัมภาษณ์มีพนักงานหลายท่านที่ได้รับ โอกาสไปฝึกอบรมที่ต่างประเทศ แล้วแต่ระยะเวลาที่กำหนด บางคนไปนานถึง 2 ปี ซึ่งก็จะได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ และนำความรู้และทักษะกลับมาใช้ในประเทศต่อไป ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...ถ้าองค์กรทุ่มเทให้กับพนักงาน และแสดงให้เห็นพนักงานเห็นว่าการอยู่กับองค์กรนี้จะได้รับความเสมอภาค และความมั่นคง แน่นอนพนักงานทุกคนก็พร้อมที่จะทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร และให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้...” (ผู้จัดการโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, มีนาคม 9)

“...องค์กรพร้อมสนับสนุนพนักงานทุกคนที่มีความสามารถ และทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร โดยการส่งเสริมให้พนักงานได้รับค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมและความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีการอบรมสม่ำเสมอทั้งในและต่างประเทศเพื่อให้พนักงานมีความรู้และทักษะที่สูงขึ้น...” (ผู้จัดการโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, มีนาคม 24)

“...หน้าที่ของผู้บริหารที่นี่ มิได้เพียงการบริหารให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เท่านั้น แต่หัวหน้างานทุกคนยังต้องมีความรับผิดชอบต่อการพัฒนาความสามารถของพนักงานในทีมของตนเอง โดยผ่านการมอบหมายงานต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานได้แสดงศักยภาพ เพื่อการพัฒนาความสามารถของบุคลากรของเรา...” (ผู้บริหารโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, มีนาคม 24)

“...บริษัทของเราได้ให้ความสำคัญกับการที่ให้พนักงานของเราไปเรียนรู้ที่หน้างานจริง เพื่อเพิ่มทักษะและศักยภาพให้เหมาะสม ทั้งนี้แผนการพัฒนานี้ทำโดยวางแผนร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและลูกน้อง เพื่อวางแผนเส้นทางอาชีพของแต่ละคน...” (ผู้จัดการ โรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, เมษายน 4)

“...ผมเองได้รับการพัฒนาทักษะอย่างไร่น ผมจะบอกว่าผมได้รับการพัฒนาผ่านการขยายขอบข่ายการงาน ผมได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาหลายท่านที่สไตร์การทำงานและการสอนงานที่แตกต่าง แต่ทุกท่านมีความตั้งใจเดียวกันคือสอนงานสมาชิก เมื่อให้สามารถเรียนรู้และทำงานได้ด้วยตัวเอง...” (ผู้จัดการ โรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, เมษายน 4)

“...การทำงานที่องค์กรนี้เป็นที่แรกหลังจากเรียนจบ ทำให้ผมได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ความสามารถผ่านการทำงานจากหัวหน้า โดยไม่เพียงแต่เป็นผู้ถูกอบรมเท่านั้น เมื่อเราเติบโตขึ้นก็ได้รับการฝึกอบรมให้สามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่นในฐานะของวิทยากร สิ่งเหล่านี้ ทำให้ผมได้รับรู้ว่าองค์กรใส่ใจในพนักงานมากเพียงใด...” (ผู้จัดการ โรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, เมษายน 7)

จากการสัมภาษณ์ก็ยังพบว่า การที่พนักงานจะได้ไปฝึกอบรมนั้นส่วนใหญ่เกิดจากหัวหน้างานที่จะเป็นคนนำเสนอ ดังนั้นจึงถือ ปัจจัยด้านความมั่นคงและโอกาสความก้าวหน้าอาชีพในองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญและเป็นปัจจัยที่ต้องระมัดระวังเป็นพิเศษ ทั้งนี้หัวหน้างานจะต้องทำให้เกิดความยุติธรรม ความเสมอภาค กับพนักงานทุกคนและพนักงานทุกคนต้องยอมรับในการตัดสินใจดังกล่าว มิเช่นนั้นอาจจะก่อให้เกิดความรู้สึกไม่เป็นธรรมเกิดขึ้น และจะก่อให้เกิดความอคติต่อหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม ความเต็มใจในการทำงาน ขาดความทุ่มเท ทั้งนี้เนื่องมาจากมาจากการขาดความเชื่อมั่นในหัวหน้างาน และจะส่งผลต่อชื่อเสียง ภาพลักษณ์ขององค์กร และขาดความภาคภูมิใจในการทำงานกับองค์กรต่อไป สุดท้ายอาจถึงขั้นตัดสินใจลาออก ซึ่งหากเป็นพนักงานที่มีคุณภาพ องค์กรก็จะเสียบุคลากรที่สำคัญไป ดังนั้นเรื่องนี้หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

ความคิดเห็นระดับหัวหน้างาน: ผู้วิจัยยังพบว่า หัวหน้างานโรงงานประกอบรถยนต์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน ในเรื่องความมั่นคงในการทำงาน และโอกาสความก้าวหน้าอาชีพในองค์กร ซึ่งหัวหน้างานให้ความเห็นว่า ทุกคนทำงานต้องการความก้าวหน้า

และมั่นคง ดังนั้นหากพนักงานมีความรู้สึกอย่างนี้แล้วก็จะทำให้พนักงานคนนั้นทุ่มเทการทำงานอย่างเต็มที่ แต่ทั้งนี้หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาก็ต้องมีหน้าที่ที่จะต้องคอยสอดส่องดูแลด้วยว่า มีพนักงานคนใดที่มีความรู้สึกไม่มั่นคงต่อหน้าที่การงานหรือเปล่า ต้องวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริง มิเช่นนั้นแล้วสุดท้ายเราก็อาจจะต้องเสียคนที่ดีไป หากพบสาเหตุและเป็นพนักงานที่มีคุณภาพ ในฐานะที่เราเป็นหัวหน้างานก็ต้องให้คำปรึกษา ชี้แนะและสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับพนักงานคนนั้น ๆ ต้องพยายามส่งเสริม พัฒนาและสนับสนุนให้พนักงานได้แสดงทักษะและความสามารถออกมา ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...หัวหน้างานต้องมีหน้าที่ดูแลลูกน้องของตนเองให้ดี ให้ได้รับโอกาสก้าวหน้าอย่างเท่าเทียมและยุติธรรม อย่าให้ลูกน้องมองว่าหัวหน้ามีอคติหรือไม่เสมอภาคต่อลูกน้องคนใดคนหนึ่งเพราะจะทำให้ขาดความเชื่อถือ...” (หัวหน้างาน โรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, กุมภาพันธ์ 7)

“...องค์กรมีการจัดอบรมทั้งในประเทศและต่างประเทศดังนั้น หากพนักงานคนไหนที่มีความพร้อม ความสามารถ หัวหน้างานก็จะนำเสนอให้ผู้บริหารได้รับทราบเพื่อจัดฝึกอบรมต่อไปทั้งนี้ก็เป็นเพิ่มโอกาสให้มีการเติบโตในหน้าที่การงาน หรือการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่หรือทำงานข้ามแผนกเพื่อความเหมาะสม...” (หัวหน้างาน โรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, มีนาคม 10)

จากการสัมภาษณ์หัวหน้างานให้ความเห็นว่าจะต้องทำให้เกิดความยุติธรรม ความเสมอภาค กับพนักงานทุกคนและพนักงานทุกคนต้องยอมรับในการตัดสินใจในเรื่องการส่งพนักงานคนใดคนหนึ่งเข้าอบรม มิเช่นนั้นอาจจะก่อให้เกิดความรู้สึกไม่เป็นธรรมเกิดขึ้น และจะก่อให้เกิดความอคติต่อหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมในอนาคต

ความคิดเห็นระดับพนักงาน: ผู้วิจัยยังพบว่าพนักงาน โรงงานประกอบรถยนต์ส่วนใหญ่ยังให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงาน และโอกาสความก้าวหน้าอาชีพในองค์กร เพราะหากตนเองมีความมั่นคงและมีโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ก็จะทำให้มีความมั่นคงต่อตนเองและครอบครัวไปด้วย ก็จะส่งผลให้พวกเขาเหล่านั้น เกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...ชื่อเสียงขององค์กรก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้พนักงานรู้สึกถึงความมั่นคงที่ได้ทำงานกับองค์กรที่มีชื่อเสียง แต่สิ่งที่ยึดมั่นมากที่สุดก็คือตัวพนักงานเองก็ต้องพยายามมันศึกษาเพิ่มทักษะตนเองด้วยเช่นกัน...” (พนักงานโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, กุมภาพันธ์ 24)

“...ทำงานที่นี่เพราะ ที่นี่เปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้ พัฒนาตนเอง มีการฝึกอบรมทำให้ได้รับโอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงาน พอใจมากที่ได้ร่วมงานกับองค์กรนี้...” (พนักงานโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, กุมภาพันธ์ 24)

“...องค์กรให้โอกาสและสนับสนุนพนักงานทุกคนเติบโตในหน้าที่การงาน มีการอบรมสม่ำเสมอทั้งในและต่างประเทศเพื่อให้พนักงานมีความรู้และทักษะที่สูงขึ้น องค์กรส่งเสริมให้มีการช่วยเหลือสังคมทำให้เกิดความภาคภูมิใจที่มีส่วนร่วมกับองค์กรและเชื่อมั่นในตัวองค์กรมากขึ้น...” (พนักงานโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, มีนาคม 17)

“...ตอนอยู่มหาวิทยาลัย มีรุ่นพี่ที่จบก็มาทำงานที่นี่หลายคน ส่วนใหญ่ก็ประสบความสำเร็จ มีความมั่นคงทำให้รุ่นน้อง ๆ ก็อยากจะเข้ามาทำงานด้วย เพราะตรงกับที่เรียนมา น่าจะได้ประโยชน์และเป็นการทำอาชีพดี...” (พนักงานโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, เมษายน 27)

จากการสัมภาษณ์ก็ยังพบว่า หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องทำให้เกิดความยุติธรรม ความเสมอภาค กับพนักงานทุกคนในการที่จะมีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้กับพนักงาน และพนักงานทุกคนต้องยอมรับในการตัดสินใจดังกล่าว อย่าให้เกิดความไม่ไว้วางใจในการตัดสินใจเด็ดขาดเพราะจะนำไปสู่การไม่ไว้วางใจ ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กรเพราะพนักงานอาจจะรู้สึกไม่อยากทำงานเพราะทำไปก็แค่นั้น หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาไม่เห็นผลงาน

5. ปัจจัยด้านพนักงาน/เพื่อนร่วมงาน (Employee / Co-Workers)

ความคิดเห็นระดับผู้บริหาร: ผู้บริหารให้ความสำคัญในปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงานมากเช่นกัน ทั้งนี้เพราะผู้บริหารเห็นว่าองค์กรมีนโยบายและหน้าที่สำหรับพนักงานทุกคน ดังนั้น

พนักงานทุกคนหากทำตามหน้าที่ของตนเองที่รับผิดชอบทุกอย่างก็จะดำเนินไปได้สู่จุดมุ่งหมาย นอกจากนี้หากพนักงานคนใดที่ยังขาดทักษะ หัวหน้างานก็มีหน้าที่ที่จะต้องสนับสนุนและคัดเลือกพนักงานเพื่อเข้าอบรมเพิ่มทักษะต่าง ๆ ดังเช่นคำสัมภาษณ์ดังกล่าวนี้

“...ทุกคนมีบทบาทหน้าที่ ที่ต้องรับผิดชอบ ดังนั้นจึงต้องปฏิบัติหน้าที่ของตนเองให้ดี รวมถึงปฏิบัติตามกฎระเบียบ นโยบายขององค์กรอย่างเคร่งครัด และพยายามช่วยกันทำเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้...” (ผู้จัดการโรงงาน ประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, กุมภาพันธ์ 25)

“...เมื่อคุณทำงาน โดยมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน คุณจะรู้สึกว่าต้องส่งมอบงานที่มีคุณภาพที่ดีที่สุดให้ลูกค้า ซึ่งถือเป็นนโยบายของการผลิตรถยนต์ของเรา ...” (ผู้บริหารโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, กุมภาพันธ์ 25)

จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้บริหารจะมองว่าพนักงานทุกคนมีหน้าที่ ที่จะต้องรับผิดชอบ การปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน หรือวัฒนธรรมองค์กรเป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องสร้างและดูแล

ความคิดเห็นระดับหัวหน้างาน: จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า หัวหน้างานส่วนใหญ่จะเห็นว่าปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงานมีส่วนสำคัญมาก เพราะถือว่าเป็นปัจจัยที่จะทำให้พนักงานผูกพันหรือไม่ผูกพันกับองค์กร ทั้งนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ให้ข้อมูลว่า มีเพื่อนพนักงานหลายคนที่ลาออกไปจากองค์กรเนื่องจากเพื่อนร่วมงาน โดยมีสาเหตุแตกต่างกันไป บางคนเข้ามาร่วมงานกับองค์กรแล้วแต่เนื่องจากเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ก็จะมีสายการบังคับบัญชาที่มาก ก็อาจจะไม่สามารถแยกแยะได้ว่าจะต้องปฏิบัติตัวอย่างไรทำให้เกิดความไม่เข้าใจและเบื่อหน่ายต่องานมากขึ้น บางคนอาจมีความรู้สึกขัดแย้งในหน้าที่การงาน อาจจะมีความรู้สึกว่าตนเองไม่ได้รับความยุติธรรมในเรื่องหน้าที่การงาน ไม่ว่าจะได้รับมอบหมายงานที่มากกว่าเพื่อนร่วมงานหรือน้อยกว่าเพื่อนร่วมงานทั้งนี้ก็เนื่องมาจากว่าไม่เข้าใจในหน้าที่ที่รับผิดชอบของตนเองที่แท้จริง ซึ่งก็น่าเสียดายที่มีโอกาสเข้ามาทำงานกับองค์กรที่ดี แต่ต้องมาลาออกไปจากองค์กร อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญคือเพื่อนพนักงานมีความรู้สึกไม่ได้รับความยุติธรรมจากหัวหน้างานหรือฝ่ายบริหารในการประเมินผลงานซึ่งจะมีผลต่ออัตราการขึ้นเงินเดือน โบนัส ซึ่งก็เป็นปัญหาใหญ่ปัญหาหนึ่งเช่นกัน เนื่องจากบางครั้งพนักงานมีการพูดคุยและแลกเปลี่ยนข้อมูลกันและพบข้อแตกต่างดังกล่าวขึ้น นอกจากนี้ปัญหาที่พบบ่อยอีกปัญหาหนึ่งก็คือความขัดแย้งภายในระหว่างพนักงาน ซึ่งบางครั้งหัวหน้างานเข้า

มาแก้ไขปัญหาล่าช้าเกินไป ก็ทำให้เกิดปัญหาจากเล็กไปใหญ่ได้ ซึ่งสุดท้ายก็จะส่งผลกระทบต่อหน้าที่ รวมทั้งอาจจะส่งผลกระทบต่อหน่วยงานและองค์กร เพราะเรื่องพวกนี้จะเป็นการบั่นทอนจิตใจของพนักงานเป็นอย่างมาก อีกประเด็นที่สำคัญ โดยเฉพาะเวลาที่องค์กรมีการเติบโตมากขึ้น หรือเพิ่มกำลังผลิตมากขึ้นแน่นอนทุกคนจะต้องได้รับมอบหมายหน้าที่ที่มากขึ้นเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งก็จะอยู่ในสภาวะกดดัน โดยเฉพาะอาจจะมีแรงกดดันมาจากหน่วยงานอื่นๆ ทำให้ไม่รู้อะไรจะทำสิ่งใดก่อนเพื่อให้ทันเวลาที่กำหนดไว้ ดังนั้นหากพนักงานไม่สามารถรับแรงกดดันเหล่านี้ได้ก็อาจจะถึงขั้นลาออกได้เช่นเดียวกัน ดังเช่นคำสัมภาษณ์ดังกล่าวนี้

“...เรามีการทำงานเป็นทีมเป็นอย่างมาก ทุกคนจะให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการประชุมในหน่วยงานทุกวันเพื่อดูความพร้อมและงานที่ต้องรับผิดชอบ หากมี Project ใหม่ก็ร่วมกันคิดและพยายามช่วยกันทำเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเพื่อหาข้อสรุปที่ดีที่สุด...” (หัวหน้างาน โรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, กุมภาพันธ์ 10)

“...ปัจจัยที่สำคัญอีกประการน่าจะเป็นเพื่อนร่วมงานเพราะที่บริษัทถือว่ามีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีงานที่ต้องอาศัยซึ่งกันและกัน ถือว่าการทำงานเป็นทีมแต่หากว่าเราไม่สามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อตนเองและงานได้เหมือนกัน...” (หัวหน้างาน โรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, กุมภาพันธ์ 10)

“...การทำงานในบริษัท เราต้องทำงานเป็นทีม ต้องมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพราะไม่อย่างนั้นงานที่ทำอาจจะไม่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยเฉพาะความท้าทายในสายงานการประกอบรถยนต์ หากไปสะดุดตรงจุดใดจุดหนึ่ง งานจะเสียทั้งขบวนการผลิตเลย การทำงานต้องให้เกียรติกกัน เชื่อถือกัน...” (หัวหน้างาน โรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, กุมภาพันธ์ 15)

“...การที่เราทำงานแล้วเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี มีการทำงานเป็นทีมย่อมจะส่งผลต่อจิตใจ และทำให้เกิดความสุข สนุกกับการทำงาน ผลลัพธ์ที่ได้ก็คือการตั้งใจทำงาน การทุ่มเทกับการทำงานและส่งผลทำให้เกิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในที่สุด...” (หัวหน้างาน โรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, กุมภาพันธ์ 21)

จากการสัมภาษณ์จะเห็นว่าพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์อยู่ 2 กลุ่ม โดยกลุ่มแรกคือ กลุ่มที่ไม่สามารถปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน หรือวัฒนธรรมองค์กรได้สุดท้ายก็จะลาออกจากองค์กร อีกกลุ่มซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มใหญ่ที่สามารถปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานและวัฒนธรรมองค์กร ได้ก็จะคงทำงานอยู่ร่วมกับองค์กรต่อไป แต่ทั้งนี้องค์กรก็อาจจะได้ผลกระทบจากการสูญเสียกำลังคนขององค์กรจากการลาออกของพนักงาน นั่นคือหากพนักงานที่ลาออกเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถและพร้อมที่จะทำให้องค์กรเจริญเติบโต แต่องค์กรไม่สามารถยับยั้งการลาออกได้ถือว่าเป็นผลเสียหายต่อองค์กร (Dysfunctional Turnover) แต่อีกนัยหนึ่งหากเป็นพนักงานที่หัวหน้างานหรือองค์กรได้ประเมินในทางลบอยู่แล้ว ดังนั้นการลาออกของพนักงานจึงถือว่าเป็นผลบวกต่อองค์กร (Functional Turnover) ดังนั้นเพื่อไม่ให้้องค์กรต้องมีการสูญเสียพนักงานที่ดีมีความสามารถ เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ฝ่ายบริหารขององค์กรจึงต้องมีหน้าที่ช่วยกันดูแลและให้ความสนใจเอาใจใส่กับพนักงานทุก ๆ คน

ความคิดเห็นระดับพนักงาน: จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าเป็นปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงานมีความสำคัญมาก เพราะการทำงานเป็นทีม หากไม่สามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้แล้วก็จะถือว่าอยู่ลำบาก ถึงแม้ว่าเงินเดือนจะเป็นที่พอใจ โบนัสดี แต่ก็ไม่สามารถที่จะทำงานต่อได้หรือทำงานแบบไม่มีความสุข แน่นนอนองค์กรก็คงจะไม่อยากให้เกิดเหตุการณ์เช่นนี้เกิดขึ้น แต่หากว่าพนักงานที่เข้ามาทำงานแล้ว สามารถทำงานร่วมงานได้ดีกับเพื่อนร่วมงาน ก็จะถือว่าเป็นสิ่งที่ดี แต่หากไม่เป็นเช่นนั้น ก็เป็นหน้าที่ของหัวหน้างานที่จะต้องให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นให้ได้โดยเร็ว มิเช่นนั้นจะส่งผลกระทบต่อการทำงานทั้งระบบ ผู้ถูกสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ให้ข้อมูลว่า มีเพื่อนพนักงานหลายคนที่ลาออกไปจากองค์กรเนื่องจากเพื่อนร่วมงานเพราะอาจจะต่างกันว่าวัฒนธรรมองค์กร สายงานบังคับบัญชา จึงทำให้ไม่เกิดความสุขในการทำงาน บางคนอาจมีความรู้สึกขัดแย้งในหน้าที่การงาน อาจจะมีความรู้สึกว่าตนเองไม่ได้รับความยุติธรรมในเรื่องหน้าที่การงาน ลักษณะงานไม่เหมาะสมกับตนเอง ส่วนคนที่อยู่การทำงานก็เป็นทีมที่ดี ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่มีความคิดที่จะโยกย้ายหรือลาออกจากองค์กร ดังเช่นคำสัมภาษณ์ดังกล่าวนี้

“...สนุกกับงาน เพื่อนร่วมงานดีทำให้ทำงานแล้วสบายใจ มีความสุขไม่อยากเปลี่ยนงาน และอยากทำงานที่นี้ไปนานๆ ก็คงต้องพยายามทำงานให้เต็มความสามารถของเรา...”
(พนักงานโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, กุมภาพันธ์ 10)

“...ถ้าทำงานแล้วไม่มีเพื่อน คงจะลาออกครับเพราะคงไม่น่าสนุก เงินเดือนสูงก็คงไม่ไหวเพราะทำงานที่นี้ เก่งคนเดียวไปไม่รอดครับ แต่ที่นี้ดีทุกคนช่วยเหลือกันดี เป็นทีม

ที่ดี และหัวหน้าก็ดี...” (พนักงานโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, กุมภาพันธ์ 17)

“...เข้ามาทำงานแรก ๆ รู้สึกกังวลเหมือนกัน แต่ต้องยอมรับว่าที่นี่ เพื่อนๆดีมาก ๆ องค์กรเอาใจใส่ดี ก็มีความสุข ตั้งใจทำงานเต็มที่เพราะงานเยอะมาก...” (พนักงานโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, มีนาคม 24)

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยพบว่าพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ปัจจุบันมีความสุขกับการทำงาน ไม่คิดย้ายหรือลาออกจากงาน ทั้งนี้ก็เพราะมีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีหัวหน้าที่ดี และจากการสังเกตของผู้วิจัยถึงพฤติกรรมต่าง ๆ รอบ ๆ โรงงานประกอบรถยนต์ ในเวลาที่พักเบรก ระหว่างทำงาน ประมาณ 15 นาที หรือพักเที่ยง ก็จะเห็นพนักงานเดินพูดคุยกันยิ้มแย้มแจ่มใส ไม่มีปฏิกิริยาที่แสดงให้เห็นถึงความเบื่อหน่ายหรือขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน พอถึงเวลาทุกคนก็เริ่มปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนเอง

6. ปัจจัยด้านหัวหน้างาน (Leader)

ความคิดเห็นระดับผู้บริหาร: เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีความสำคัญต่อพนักงาน ได้แก่ปัจจัยด้านหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารหรือผู้จัดการมีความเห็นสอดคล้องกัน คือพนักงานทุกคนควรจะปฏิบัติตามคำสั่งของหัวหน้างานอย่างเคร่งครัด ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน นอกจากนี้การทำงานในโรงงานประกอบรถยนต์พนักงานทุกคนอาจจะเกิดอุบัติเหตุได้ตลอดเวลา หากไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร ซึ่งผู้บริหารส่วนใหญ่เน้นถึงเรื่องความปลอดภัยเป็นหลัก ซึ่งผู้วิจัยก็พบเห็นเอกสารต่าง ๆ ตามรอบโรงงานประกอบรถยนต์ก็จะพบข้อความ รวมทั้งรูปภาพที่แสดงให้เห็นพนักงานทุกคนตระหนักถึงความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารส่วนใหญ่ยังได้กล่าวว่าพนักงานทุกคนมีหน้าที่ต้องดูแลและรับผิดชอบในเรื่องความปลอดภัยของตนเองและองค์กร

จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่า มุมมองของผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าพนักงานทุกคนมีหน้าที่ต้องดูแลและรับผิดชอบในเรื่องความปลอดภัยของตนเองและองค์กร ในส่วนหน้าที่ขององค์กรหรือหน่วยงานก็มีหน้าที่ประชาสัมพันธ์หรือสื่อสารให้พนักงานเข้าใจและปฏิบัติตามเพื่อให้ทุกหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กร

ความคิดเห็นระดับหัวหน้างาน: จากการสัมภาษณ์เชิงลึกหัวหน้างาน พบว่าอีกหนึ่งปัจจัยที่มีความสำคัญต่อพนักงานเป็นอย่างมากคือ ปัจจัยด้านหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพราะหัวหน้างานมีบทบาทมากและมีผลต่อการทำงานของพนักงานเป็นอย่างมากเพราะหากไม่มีความยุติธรรม หรือบริหารงานไม่เป็น บริหารคนไม่เก่ง ก็จะทำให้การทำงานไม่ราบรื่น การทำงาน

ไม่เป็นทีม ซึ่งจะขัดกับนโยบายขององค์กรส่วนใหญ่ที่ต้องการการทำงานที่เป็นทีม และมีประสิทธิภาพ แต่ที่ผ่านมามีบางที่หัวหน้างานบางหน่วยงาน มีความผิดพลาดเกิดขึ้นบางครั้งก็ทำให้พนักงานดี ๆ แต่ไม่สามารถรับสิ่งเหล่านี้ได้ ก็จะเกิดการลาออกไป องค์กรก็จะเสียบุคลากรที่ดีไป จากการสัมภาษณ์พบว่า หัวหน้างานจะต้องคอยสนับสนุนทั้งเรื่องการสอนงาน การส่งพนักงานไปฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ การประเมินผลงานของพนักงาน ทั้งนี้ต้องทำอย่างยุติธรรม สร้างความเชื่อถือและศรัทธา หากหัวหน้างานทำได้ดังนี้ เชื่อว่าทีมงานก็必将มีความพร้อมและความสามารถในการทำงาน และจะได้ทีมที่มีการทุ่มเทการทำงานอย่างเต็มความสามารถ จากการสัมภาษณ์ได้ความคิดเห็นเกี่ยวกับหัวหน้างาน ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...หัวหน้างานมีหน้าที่ ที่ต้องดูแลและสอนงานให้ลูกน้อง สื่อสารให้เข้าใจและถูกต้อง เพื่อให้งานลุล่วงตามเป้าหมายเดียวกัน...” (หัวหน้างาน โรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, กุมภาพันธ์ 17)

“...หัวหน้างานทุกคนต้องมีความยุติธรรม ยินดีให้คำปรึกษา และส่งเสริมให้ลูกน้องได้มีการพัฒนาตนเองและเติบโตในหน้าที่การงาน...” (พนักงาน โรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, กุมภาพันธ์ 17)

“...เปิดโอกาสให้ลูกน้องได้ปรึกษาหารือ ในเรื่องงานได้ตลอดเวลาเพื่อที่จะได้แก้ปัญหาได้ทันเวลาหากมีเรื่องเร่งด่วน และต้องร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับลูกน้อง...” (หัวหน้างาน โรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, มีนาคม 24)

จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่า หัวหน้างานมีหน้าที่ในการสร้างความเห็นชอบร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีม โดยให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และสามารถเสนอแนะเพื่อให้เกิดความรู้และความเข้าใจที่ตรงกัน และเพื่อให้เป็นทิศทางเดียวกันและนำไปสู่ความสำเร็จในงานในทุก ๆ เรื่อง

ความคิดเห็นระดับพนักงาน: ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่าปัจจัยด้านหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา ถือเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีความสำคัญต่อพนักงานเป็นอย่างมากเช่นกัน เพราะมีผู้ให้สัมภาษณ์หลายคนทีกล่าวถึงเพื่อนร่วมงานที่มีการลาออกไปเนื่องจากไม่พึงพอใจกับหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาของตนเอง ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากหลายปัจจัยโดยเฉพาะพนักงานที่เพิ่งเข้ามา

ทำงาน ก่อนข้างจะมีความเสี่ยงในด้านนี้คืออาจจะไม่สามารถเข้าได้กับเพื่อนร่วมงาน หรือเข้าไม่ได้กับหัวหน้างานอันเนื่องมาจากการสื่อสารที่ไม่เข้าใจกัน ปรับตัวไม่ได้เพราะวัฒนธรรมองค์กรต่างกัน การปฏิบัติงานจึงมีความแตกต่างกัน ดังนั้นหากจะมองที่บทบาทของหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา จากการสัมภาษณ์สามารถสรุปได้ดังนี้ หัวหน้างานควรมีหน้าที่วางแผนและนำทีมเพื่อให้ปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร หัวหน้างานจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่า จะให้ใครเป็นคนทำ ให้ทำอะไร ทำแค่ไหน ทำเสร็จแล้วส่งต่อให้ใคร เพื่อจะได้รู้ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ รวมทั้งมอบหมายหน้าที่หรือคนที่เหมาะสมเข้าไปทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญเพราะหากไม่มีการวางแผนที่ดี หรือมอบหมายงานที่ไม่เหมาะสมก็อาจจะทำให้พนักงานไม่ยอมทำงานหรืออาจจะมองว่าหัวหน้างานไม่ยุติธรรมหรือเสมอภาค ก็จะส่งผลทางลบที่มีต่อหัวหน้าและองค์กรจนส่งผลกระทบต่อการทำงาน และหน้าที่ที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ หัวหน้างานจะต้องคอยสื่อสารกับทีมงานของตนเองหรือสื่อสารระหว่างทีม ในเรื่องของงานหรือข่าวสารขององค์กรทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและเข้าใจความต้องการขององค์กรเพื่อที่จะได้มุ่งทำงานให้ตรงตามเป้าหมาย ที่ผ่านมาบางครั้งพนักงานไปรับรู้ข้อมูลจากหน่วยงานอื่นซึ่งก็จะทำให้ขาดความเชื่อมั่น หรือขาดความเชื่อถือในหัวหน้างานของตนเองเพราะเข้าใจว่าหัวหน้างานปิดบังข้อมูล ดังนั้นสิ่งที่หัวหน้างานจะต้องคอยระวังคือต้องมั่นใจว่าได้แจ้งข้อมูลข่าวสารให้พนักงานได้รับทราบทันเวลา ทั้งนี้หากพนักงานมีความเชื่อมั่นในตัวหัวหน้าก็จะทำให้หัวหน้ามีการสร้างทีมที่ง่ายขึ้น เพราะทุกคนจะให้การยอมรับและทำงานเป็นทีม จากการสัมภาษณ์เชิงลึกองค์กรต่าง ๆ ก็มีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานโดยพยายามให้หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาทำงานใกล้ชิดกับลูกน้องในทีม ปัจจุบันโรงงานประกอบรถยนต์ส่วนใหญ่ หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาจะมีการเรียกคุยกับพนักงานในทีมทุกเช้าก่อนเริ่มงานเพื่อชี้แจงข้อมูลจากผู้บริหาร หรือสอบถามข้อมูลในการทำงานจากพนักงานว่ามีติดขัดเรื่องใดบ้าง ย้ำเรื่องการทำงานภายใต้กฎระเบียบบริษัทอย่างเคร่งครัด โดยเฉพาะเรื่องความปลอดภัย และจะพยายามให้พนักงานมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็น เพื่อให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน ซึ่งทำให้พนักงานมีความรู้สึกถึงความเป็นทีมเดียวกัน และมีเป้าหมายเดียวกัน การทำงานก็จะราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้หัวหน้างานจะต้องแสดงความเป็นผู้นำโดยการร่วมแก้ปัญหาหรือร่วมรับผิดชอบหากมีอะไรในหน่วยงานที่ผิดพลาดทั้งนี้จะได้แสดงให้เห็นเป็นตัวอย่างที่ดีของทีมต่อไป และเปิดโอกาสให้ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนมุมมองในการทำงานเพื่อปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน หากหัวหน้างานปิดความรับผิดชอบไปให้ทีมงาน ก็อาจจะสร้างความไม่พึงพอใจให้กับพนักงานและเกิดปัญหาขึ้นในที่สุด จากการสัมภาษณ์มีพนักงานให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับหัวหน้างาน ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...หากหัวหน้างานไม่มีความยุติธรรม หรือมีอะไรไม่บอกพนักงานให้รับทราบ ก็อาจจะทำให้เกิดข้อผิดพลาดขึ้นได้ แล้วผลเสียส่วนใหญ่จะตกอยู่กับพนักงาน ดังนั้นหากเป็นเช่นนี้ พนักงานจะไม่มีความผูกพันกับหน่วยงาน รวมถึงองค์การด้วย...” (พนักงานโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, กุมภาพันธ์ 17)

“...ผมว่าหัวหน้าควรมีหน้าที่สอน แนะนำ ให้คำปรึกษาลูกน้อง ไม่ใช่ใส่ลูกน้องอย่างเดียว ถ้าเจอหัวหน้าแบบนี้ ก็คิดว่าคงอยู่ไม่ได้ครับ ปัจจุบันนี้หัวหน้าดี เพื่อนร่วมงานดี เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น และเมื่อมีปัญหา ก็จะช่วยกันแก้ปัญหา...” (พนักงานโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, กุมภาพันธ์ 17)

“...ที่ผ่านมาโชคดี เจอแต่หัวหน้างานดีๆ ไม่รู้สึกหนักใจ ทำให้ทำงานแล้วสบายใจมีอะไรก็ปรึกษาหัวหน้า ซึ่งก็ทำให้การทำงานเป็นทีมดีไปด้วย เหมือนกับว่า “หัวดี หางก็ดีด้วย” เทคโนโลยีก็ทันสมัย ชอบอยู่องค์การนี้ และคิดว่าไม่ย้ายไปไหน...” (พนักงานโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง, สัมภาษณ์, 2560, มีนาคม 7)

จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่า หัวหน้างานจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีของทีมงาน มีการสื่อสารอย่างถูกต้องและทันท่วงที เป็นผู้ที่สามารถแบ่งงานให้แต่ละคนรับผิดชอบอย่างเหมาะสม และมีความยุติธรรม เปิดโอกาสให้ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็น ได้เต็มที่เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจะได้นำมาซึ่งการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้นทั้งนี้หากมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยก็จะช่วยทำให้ทีมงานทำงานได้รวดเร็วยิ่งขึ้นไป

จากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ที่มีอายุน้อยจะไม่ค่อยเห็นความสำคัญในเรื่องรางวัลอายุงาน อาจจะมีเรื่องใกล้ ๆ ตัว เช่น รถรับ-ส่งพนักงาน อาหาร วันลาหยุด เป็นต้น จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสิ้น 40 คน ผู้วิจัยสรุปปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานได้ 6 ปัจจัยหลัก ปรากฏผลดังนี้

- 1) ปัจจัยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Factor of Financial Compensation)
- 2) ปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Factor of Nonfinancial Compensation)
- 3) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Factor of Work Environment)
- 4) ปัจจัยด้านความมั่นคงและโอกาสความก้าวหน้าอาชีพในองค์การ (Factor of Security and Opportunities for Career Advancement in the Organization)

- 5) ปัจจัยด้านพนักงาน / เพื่อนร่วมงาน (Employee / Co-Workers)
- 6) ปัจจัยด้านหัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชา (Leader)

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก และข้อค้นพบเกี่ยวกับปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย ผู้วิจัยจึงได้นำมาสรุปปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย ดังภาพที่ 4.4 เพื่อนำไปพัฒนาเป็นแบบสอบถามสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณต่อไป เพื่อนำผลมายืนยันกับการวิจัยเชิงคุณภาพ การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยวิธีวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยวิธีวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อเป็นการยืนยันผลการวิจัยให้เกิดความสมบูรณ์และถูกต้องมากที่สุด ดังรายละเอียดต่อไป



ภาพที่ 4.4 ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย

4.4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการเปรียบเทียบปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทยจำแนกตามตำแหน่งงาน ดังนี้

1. ผลการศึกษาระดับของปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานในการวัดระดับปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงาน จำนวน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ด้านค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความมั่นคงและ โอกาสความก้าวหน้าอาชีพในองค์กร ด้านพนักงาน/เพื่อนร่วมงาน และด้านหัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชา โดยผู้วิจัยดำเนินการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานที่ทำงานในโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทยเกี่ยวกับระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ถ้าพนักงานที่ทำงานในโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทยมีระดับความสำคัญในเรื่องต่าง ๆ มาก ย่อมหมายความว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันนั้นมีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันมาก ดังนั้นจึงขอกำหนดความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.50-5.00	ปัจจัยนั้นมีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันอยู่ในระดับมากที่สุด
3.50-4.49	ปัจจัยนั้นมีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันอยู่ในระดับมาก
2.50-3.49	ปัจจัยนั้นมีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันอยู่ในระดับปานกลาง
1.50-2.49	ปัจจัยนั้นมีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันอยู่ในระดับน้อย
1.00-1.49	ปัจจัยนั้นมีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงาน จำนวน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ด้านค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความมั่นคงและ โอกาสความก้าวหน้าอาชีพในองค์กร ด้านพนักงาน/เพื่อนร่วมงาน และด้านหัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชา ดังรายละเอียดแสดงในตารางที่ 4.28-4.61

ตารางที่ 4.28 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงาน จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงาน	ระดับตำแหน่งของพนักงาน	\bar{X}	S. D	F	Sig	ผลการทดสอบสมมติฐาน
ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน	พนักงาน	4.44	.421	.851	.428	ไม่แตกต่าง
	หัวหน้างาน	4.50	.353			
	ผู้บริหาร	4.47	.328			
ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน	พนักงาน	3.86	.426	1.962	.142	ไม่แตกต่าง
	หัวหน้างาน	3.93	.342			
	ผู้บริหาร	3.80	.263			
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	พนักงาน	4.44	.447	5.459	.005	แตกต่าง
	หัวหน้างาน	4.49	.384			
	ผู้บริหาร	4.64	.358			
ด้านความมั่นคงและโอกาสความก้าวหน้าอาชีพในองค์กร	พนักงาน	4.42	.509	8.784	.000	แตกต่าง
	หัวหน้างาน	4.50	.467			
	ผู้บริหาร	4.71	.407			
ด้านพนักงาน / เพื่อนร่วมงาน	พนักงาน	4.44	.504	16.870	.000	แตกต่าง
	หัวหน้างาน	4.61	.472			
	ผู้บริหาร	4.83	.339			
ด้านหัวหน้างาน / ผู้บังคับบัญชา	พนักงาน	4.52	.463	17.455	.000	แตกต่าง
	หัวหน้างาน	4.67	.415			
	ผู้บริหาร	4.87	.246			

จากตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์พบว่าปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานที่ทำงานโรงงานประกอบรถยนต์ที่ระดับตำแหน่งงานต่างกันในแต่ละปัจจัยสรุปได้ดังนี้

ปัจจัยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินไม่แตกต่างกันในภาพรวม เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่า มีปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานแตกต่าง 6 ด้านคือ 1) ค่าล่วงเวลา 2) ค่าที่

พักอาศัย 3) ค่าเดินทาง 4) ทุนการศึกษาพนักงาน-บุตร 5) เงินช่วยเหลือครอบครัว และ 6) กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างในรายคู่ด้วยค่า LSD ปรากฏดังตารางที่ 4.29-4.34

ปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินไม่แตกต่างกันในภาพรวม เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่าปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานแตกต่าง 6 ด้านคือ 1) รางวัลอายุงาน 2) รางวัลจากผลงาน 3) วันลาพักร้อน 4) การลาคลอด/การลาอุปสมบท 5) ค่าอาหาร และ 6) ชุดพนักงาน ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างในรายคู่ด้วยค่า LSD ปรากฏดังตารางที่ 4.35-4.40

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานแตกต่างกันในภาพรวม เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่าปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานแตกต่าง 6 ด้านคือ 1) หน่วยงานหรือองค์กรเป็นสังคมที่ดี มีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีการทำงานเป็นทีม 2) สิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอและเหมาะสม เช่น น้ำดื่ม ห้องพัก ห้องน้ำ 3) การจัดสถานที่ในการทำงานเป็นสัดส่วน สะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อยสะดวกต่อการทำงาน 4) การดูแลความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สินตลอดเวลาที่ปฏิบัติงาน 5) มีเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่เพียงพอและมีความสะดวกที่จะนำมาใช้งาน และ 6) มีระบบเทคโนโลยีขององค์กรที่ช่วยให้ท่านสืบค้นความรู้ที่ใช้ในการทำงานและพัฒนาตนเอง ได้ง่าย สะดวก และรวดเร็ว ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างในรายคู่ด้วยค่า LSD ปรากฏดังภาคผนวก ตารางที่ 4.41-4.46

ปัจจัยด้านความมั่นคงและโอกาสความก้าวหน้าอาชีพในองค์กรแตกต่างกันในภาพรวม เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่าปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานแตกต่าง 4 ด้านคือ 1) มีโอกาสได้เลื่อนขั้น/เลื่อนตำแหน่ง 2) มีความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับองค์กรนี้ 3) มีความภาคภูมิใจกับชื่อเสียงขององค์กร และ 4) มีโอกาสได้รับการอบรม สัมมนา หรือดูงานสม่ำเสมอ ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างในรายคู่ด้วยค่า LSD ปรากฏดังตารางที่ 4.47-4.50

ปัจจัยด้านพนักงาน/เพื่อนร่วมงานแตกต่างกันในภาพรวม เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่าปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานแตกต่าง 4 ด้านคือ 1) มีความเป็นกันเองให้ความช่วยเหลือหรือสนับสนุนในการปฏิบัติภารกิจ หน้าที่และผลงาน 2) มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานร่วมกัน 3) ให้การยอมรับนับถือในความรู้ ทักษะ ผลงานและความสามารถในการปฏิบัติงาน และ 4) การทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดความร่วมมือและการทำงานที่มีคุณภาพ ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างในรายคู่ด้วยค่า LSD ปรากฏดังตารางที่ 4.51-4.54

ปัจจัยด้านหัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชาแตกต่างกันในภาพรวม เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่าปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานแตกต่าง 7 ด้านคือ 1) มีมีการชี้แจงให้พนักงานเข้าใจในนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน 2) มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงาน เพื่อให้การทำงานสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานและองค์กร 3) สร้าง

บรรยากาศที่เป็นกันเองกับพนักงาน และพนักงานสามารถสามารถปรึกษาหารือได้ตลอดเวลา 4) ให้ความเสมอภาคต่อพนักงานทุกคนภายในองค์กร ขอรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงาน 5) มอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน 6) เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงาน ในเรื่องการปฏิบัติงาน และ 7) การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงานที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีความสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างในรายคู่ด้วยค่า LSD ปรากฏดังตารางที่ 4.55-4.61

ตารางที่ 4.29 ผลการวิเคราะห์รายคู่ค่าล่วงเวลา จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม	ตำแหน่ง(I)	ตำแหน่ง (J)	\bar{X} Diff. (I-J)	Sig
ค่าล่วงเวลา (O.T.)	พนักงาน	หัวหน้างาน	.500*	.000
		ผู้บริหาร	.684*	.000
	หัวหน้างาน	พนักงาน	-.500*	.000
		ผู้บริหาร	.184	.199
	ผู้บริหาร	พนักงาน	-.684*	.000
		หัวหน้างาน	-.184	.199

หมายเหตุ. *คือ ค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.29 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่ คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับพนักงานให้ความสำคัญค่าล่วงเวลา มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ตารางที่ 4.30 ผลการวิเคราะห์รายคู่การสนับสนุนค่าที่พักอาศัย จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม	ตำแหน่ง(I)	ตำแหน่ง (J)	\bar{X}	Sig
			Diff. (I-J)	
การสนับสนุนค่าที่พักอาศัย	พนักงาน	หัวหน้างาน	-.215*	.007
		ผู้บริหาร	-.018	.839
	หัวหน้างาน	พนักงาน	.215*	.007
		ผู้บริหาร	.196	.064
	ผู้บริหาร	พนักงาน	.018	.839
		หัวหน้างาน	-.196	.064

หมายเหตุ. *คือ ค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.30 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 1 คู่ คือ ระดับพนักงานกับระดับหัวหน้างาน โดยระดับหัวหน้างานให้ความสำคัญค่าที่พักอาศัยมากกว่าตำแหน่งอื่นๆ

ตารางที่ 4.31 ผลการวิเคราะห์รายคู่การสนับสนุนค่าเดินทาง จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม	ตำแหน่ง(I)	ตำแหน่ง (J)	\bar{X}	Sig
			Diff. (I-J)	
การสนับสนุนค่าเดินทาง	พนักงาน	หัวหน้างาน	-.159*	.035
		ผู้บริหาร	.105	.218
	หัวหน้างาน	พนักงาน	.159*	.035
		ผู้บริหาร	.264*	.009
	ผู้บริหาร	พนักงาน	-.105	.218
		หัวหน้างาน	-.264*	.009

หมายเหตุ. *คือ ค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.31 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่ คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับหัวหน้างาน 2) ระดับหัวหน้างานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับหัวหน้างานให้ความสำคัญการสนับสนุนค่าเดินทางมากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ตารางที่ 4.32 ผลการวิเคราะห์รายคู่องค์การทุนการศึกษาพนักงาน-บุตร จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม	ตำแหน่ง(I)	ตำแหน่ง (J)	\bar{X} Diff. (I-J)	Sig
ทุนการศึกษาพนักงาน-บุตร	พนักงาน	หัวหน้างาน	-.195*	.001
		ผู้บริหาร	-.143*	.038
	หัวหน้างาน	พนักงาน	.195*	.001
		ผู้บริหาร	.052	.523
	ผู้บริหาร	พนักงาน	.143*	.038
		หัวหน้างาน	-.052	.523

หมายเหตุ. *คือ ค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.32 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่ คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับหัวหน้างานให้ความสำคัญทุนการศึกษาพนักงาน-บุตรมากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ตารางที่ 4.33 ผลการวิเคราะห์รายคู่เงินช่วยเหลือครอบครัว จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม	ตำแหน่ง(I)	ตำแหน่ง (J)	\bar{X}	Sig
			Diff. (I-J)	
เงินช่วยเหลือครอบครัว	พนักงาน	หัวหน้างาน	-.165*	.002
		ผู้บริหาร	-.116	.061
	หัวหน้างาน	พนักงาน	.165*	.002
		ผู้บริหาร	.049	.497
	ผู้บริหาร	พนักงาน	.116	.061
		หัวหน้างาน	-.049	.497

หมายเหตุ. *คือ ค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.33 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 1 คู่ คือ ระดับพนักงานกับระดับหัวหน้างาน โดยระดับหัวหน้างานให้ความสำคัญเงินช่วยเหลือครอบครัวมากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ตารางที่ 4.34 ผลการวิเคราะห์รายคู่กองทุนสำรองเลี้ยงชีพจำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม	ตำแหน่ง(I)	ตำแหน่ง (J)	\bar{X}	Sig
			Diff. (I-J)	
กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	พนักงาน	หัวหน้างาน	-.416*	.000
		ผู้บริหาร	-.449*	.000
	หัวหน้างาน	พนักงาน	.416*	.000
		ผู้บริหาร	-.033	.767
	ผู้บริหาร	พนักงาน	.449*	.000
		หัวหน้างาน	.033	.767

หมายเหตุ. *คือ ค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.34 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญกองทุนสำรองเลี้ยงชีพมากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ตารางที่ 4.35 ผลการวิเคราะห์รายคู่รางวัลอายุงาน จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม	ตำแหน่ง (I)	ตำแหน่ง (J)	\bar{X} Diff. (I-J)	Sig
รางวัลอายุงาน	พนักงาน	หัวหน้างาน	-.593*	.000
		ผู้บริหาร	-.543*	.000
	หัวหน้างาน	พนักงาน	.593*	.000
		ผู้บริหาร	.049	.602
	ผู้บริหาร	พนักงาน	.543*	.000
		หัวหน้างาน	-.049	.602

หมายเหตุ. *คือ ค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.35 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงาน กับ ระดับผู้บริหาร โดยระดับหัวหน้างานให้ความสำคัญรางวัลอายุงานมากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ตารางที่ 4.36 ผลการวิเคราะห์รายคู่รางวัลจากผลงาน จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม	ตำแหน่ง(I)	ตำแหน่ง (J)	\bar{X} Diff. (I-J)	Sig
รางวัลจากผลงาน	พนักงาน	หัวหน้างาน	-.514*	.000
		ผู้บริหาร	-.569*	.000
	หัวหน้างาน	พนักงาน	.514*	.000
		ผู้บริหาร	-.054	.647
	ผู้บริหาร	พนักงาน	.569*	.000
		หัวหน้างาน	.054	.647

หมายเหตุ. *คือ ค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.36 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่ คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญรางวัลจากผลงานมากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ตารางที่ 4.37 ผลการวิเคราะห์รายคู่วันลาพักร้อน จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม	ตำแหน่ง(I)	ตำแหน่ง (J)	\bar{X} Diff. (I-J)	Sig
วันลาพักร้อน	พนักงาน	หัวหน้างาน	.303*	.001
		ผู้บริหาร	.566*	.000
	หัวหน้างาน	พนักงาน	-.303*	.001
		ผู้บริหาร	.263*	.038
	ผู้บริหาร	พนักงาน	-.566*	.000
		หัวหน้างาน	-.263*	.038

หมายเหตุ *คือ ค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.37 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 3 คู่คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร และ 3) ระดับหัวหน้างานกับระดับบริหาร โดยระดับพนักงานให้ความสำคัญวันลาพักร้อนมากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ตารางที่ 4.38 ผลการวิเคราะห์รายคู่การลาคลอด / การลาอุปสมบท จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม	ตำแหน่ง(I)	ตำแหน่ง (J)	\bar{X} Diff. (I-J)	Sig
การลาคลอด / การลา อุปสมบท	พนักงาน	หัวหน้างาน	.159	.000
		ผู้บริหาร	.442*	.077
	หัวหน้างาน	พนักงาน	-.159	.019
		ผู้บริหาร	.283*	.000
	ผู้บริหาร	พนักงาน	-.442*	.019
		หัวหน้างาน	-.283*	.000

หมายเหตุ. *คือ ค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.38 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่า มีความแตกต่างกัน 1 คู่คือ ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับพนักงานให้ความสำคัญการลาคลอด/การลาอุปสมบทมากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ตารางที่ 4.39 ผลการวิเคราะห์รายคู่การสนับสนุนค่าอาหาร จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม	ตำแหน่ง(I)	ตำแหน่ง (J)	\bar{X}	Sig
			Diff. (I-J)	
การสนับสนุนค่าอาหาร	พนักงาน	หัวหน้างาน	.074	.286
		ผู้บริหาร	.189*	.018
	หัวหน้างาน	พนักงาน	-.074	.286
		ผู้บริหาร	.115	.217
	ผู้บริหาร	พนักงาน	-.189*	.018
		หัวหน้างาน	-.115	.217

หมายเหตุ. *คือ ค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.39 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 1 คู่ คือ ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับพนักงานให้ความสำคัญการสนับสนุนค่าอาหารมากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ตารางที่ 4.40 ผลการวิเคราะห์รายคู่ชุดพนักงาน จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม	ตำแหน่ง(I)	ตำแหน่ง (J)	\bar{X}	Sig
			Diff. (I-J)	
ชุดพนักงาน	พนักงาน	หัวหน้างาน	.098	.208
		ผู้บริหาร	.294*	.001
	หัวหน้างาน	พนักงาน	-.098	.208
		ผู้บริหาร	.195	.062
	ผู้บริหาร	พนักงาน	-.294*	.001
		หัวหน้างาน	-.195	.062

หมายเหตุ. *คือ ค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.40 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 1 คู่คือ ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับพนักงานให้ความสำคัญชุดพนักงานมากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ตารางที่ 4.41 ผลการวิเคราะห์รายคู่การมีหน่วยงานหรือองค์กรเป็นสังคมที่ดี มีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีการทำงานเป็นทีม จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม	ตำแหน่ง(I)	ตำแหน่ง (J)	\bar{X} Diff. (I-J)	Sig
การมีหน่วยงานหรือองค์กรเป็นสังคมที่ดี มีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีการทำงานเป็นทีม	พนักงาน	หัวหน้างาน	-.131 *	.034
		ผู้บริหาร	-.130	.066
การมีหน่วยงานหรือองค์กรเป็นสังคมที่ดี มีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีการทำงานเป็นทีม	หัวหน้างาน	พนักงาน	.131 *	.034
		ผู้บริหาร	.001	.988
	ผู้บริหาร	พนักงาน	.130	.066
		หัวหน้างาน	-.001	.988

หมายเหตุ. *คือ ค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.41 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 1 คู่คือ ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญการมีหน่วยงานหรือองค์กรเป็นสังคมที่ดี มีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีการทำงานเป็นทีมมากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ตารางที่ 4.42 ผลการวิเคราะห์รายคู่การมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอและเหมาะสม เช่น น้ำดื่ม ห้องพัก ห้องน้ำ จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม	ตำแหน่ง(I)	ตำแหน่ง (J)	\bar{X} Diff. (I-J)	Sig	
การมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอและเหมาะสม เช่น น้ำดื่ม ห้องพัก ห้องน้ำ	พนักงาน	หัวหน้างาน	.030	.681	
		ผู้บริหาร	-.178*	.034	
	หัวหน้างาน	พนักงาน	ผู้บริหาร	-.030	.681
			ผู้บริหาร	-.208*	.034
		ผู้บริหาร	พนักงาน	.178*	.034
			หัวหน้างาน	.208*	.034

หมายเหตุ. *คือ ค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.42 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร 2) ระดับหัวหน้างานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญการมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอและเหมาะสม เช่น น้ำดื่ม ห้องพัก ห้องน้ำมากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ตารางที่ 4.43 ผลการวิเคราะห์รายคู่การจัดสถานที่ในการทำงานเป็นสัดส่วน สะอาด เป็นระเบียบ เรียบร้อยสะดวกต่อการทำงาน จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม	ตำแหน่ง(I)	ตำแหน่ง (J)	\bar{X} Diff. (I-J)	Sig
การจัดสถานที่ในการทำงาน เป็นสัดส่วน สะอาด เป็น ระเบียบเรียบร้อยสะดวกต่อ การทำงาน	พนักงาน	หัวหน้างาน	.045	.537
		ผู้บริหาร	-.156	.061
	หัวหน้างาน	พนักงาน	-.045	.537
		ผู้บริหาร	-.201*	.040
	ผู้บริหาร	พนักงาน	.156	.061
		หัวหน้างาน	.201*	.040

หมายเหตุ. *คือ ค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4. 43 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 1 คู่คือ ระดับหัวหน้างานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญการจัดสถานที่ในการทำงานเป็นสัดส่วน สะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อยสะดวกต่อการทำงานมากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ตารางที่ 4.44 ผลการวิเคราะห์รายคู่การดูแลความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สินตลอดเวลาที่ปฏิบัติงาน จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม	ตำแหน่ง(I)	ตำแหน่ง (J)	\bar{X} Diff. (I-J)	Sig
การดูแลความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สินตลอดเวลาที่ปฏิบัติงาน	พนักงาน	หัวหน้างาน	-.032	.654
		ผู้บริหาร	-.177*	.028
การดูแลความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สินตลอดเวลาที่ปฏิบัติงาน	หัวหน้างาน	พนักงาน	.032	.654
		ผู้บริหาร	-.145	.124
	ผู้บริหาร	พนักงาน	.177*	.028
		หัวหน้างาน	.145	.124

หมายเหตุ. *คือ ค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.44 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 1 คู่ คือ ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญการดูแลความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สินตลอดเวลาที่ปฏิบัติงานมากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ตารางที่ 4.45 ผลการวิเคราะห์รายคู่การมีเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่เพียงพอและมีความสะดวกที่จะนำมาใช้งาน จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม	ตำแหน่ง(I)	ตำแหน่ง (J)	\bar{X} Diff. (I-J)	Sig
การมีเครื่องมือและวัสดุ อุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่ เพียงพอและมีความสะดวกที่ จะนำมาใช้งาน	พนักงาน	หัวหน้างาน	-.108	.133
		ผู้บริหาร	-.292*	.000
	หัวหน้างาน	พนักงาน	.108	.133
		ผู้บริหาร	-.184	.057
	ผู้บริหาร	พนักงาน	.292*	.000
		หัวหน้างาน	.184	.057

หมายเหตุ. *คือ ค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.45 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 1 คู่ คือ ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญการมีเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่เพียงพอและมีความสะดวกที่จะนำมาใช้งานมากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ตารางที่ 4.46 ผลการวิเคราะห์รายคู่การมีระบบเทคโนโลยีขององค์กรที่ช่วยให้ท่านสืบค้นความรู้ที่ใช้ในการทำงานและพัฒนาตนเองได้ง่าย สะดวก และรวดเร็ว จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม	ตำแหน่ง(I)	ตำแหน่ง (J)	\bar{X} Diff. (I-J)	Sig
การมีระบบเทคโนโลยีของ องค์กรที่ช่วยให้ท่านสืบค้น ความรู้ที่ใช้ในการทำงาน และพัฒนาตนเองได้ง่าย สะดวก และรวดเร็ว	พนักงาน	หัวหน้างาน	-.162*	.026
		ผู้บริหาร	-.319*	.000
	หัวหน้างาน	พนักงาน	.162*	.026
		ผู้บริหาร	-.157	.108
	ผู้บริหาร	พนักงาน	.319*	.000
		หัวหน้างาน	.157	.108

หมายเหตุ. *คือ ค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.46 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญการมีระบบเทคโนโลยีขององค์กรที่ช่วยให้ท่านสืบค้นความรู้ที่ใช้ในการทำงานและพัฒนาตนเองได้ง่าย สะดวกและรวดเร็วมากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ตารางที่ 4.47 ผลการวิเคราะห์รายคู่การมีโอกาสดำเนินงาน/เลื่อนตำแหน่ง จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม	ตำแหน่ง(I)	ตำแหน่ง (J)	\bar{X} Diff. (I-J)	Sig
การมีโอกาสดำเนินงาน/ เลื่อนตำแหน่ง	พนักงาน	หัวหน้างาน	-.059	.385
		ผู้บริหาร	-.296*	.000
	หัวหน้างาน	พนักงาน	.059	.385
		ผู้บริหาร	-.237*	.009
	ผู้บริหาร	พนักงาน	.296*	.000
		หัวหน้างาน	.237*	.009

หมายเหตุ. *คือ ค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.47 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร 2) ระดับหัวหน้างานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญการมีโอกาสดำเนินงาน/เลื่อนตำแหน่งมากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ตารางที่ 4.48 ผลการวิเคราะห์รายคู่ความภาคภูมิใจที่เข้าร่วมงานกับองค์กรนี้ จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม	ตำแหน่ง(I)	ตำแหน่ง (J)	\bar{X} Diff. (I-J)	Sig
ความภาคภูมิใจที่เข้าร่วมงานกับองค์กรนี้	พนักงาน	หัวหน้างาน	-.039	.581
		ผู้บริหาร	-.296*	.000
	หัวหน้างาน	พนักงาน	.039	.581
		ผู้บริหาร	-.257*	.007
	ผู้บริหาร	พนักงาน	.296*	.000
		หัวหน้างาน	.257*	.007

หมายเหตุ. *คือ ค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.48 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร 2) ระดับหัวหน้างานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญความภาคภูมิใจที่เข้าร่วมงานกับองค์กรนี้มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ตารางที่ 4.49 ผลการวิเคราะห์รายคู่ความภาคภูมิใจกับชื่อเสียงขององค์กร จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม	ตำแหน่ง(I)	ตำแหน่ง (J)	\bar{X} Diff. (I-J)	Sig
ความภาคภูมิใจกับชื่อเสียง ขององค์กร	พนักงาน	หัวหน้างาน	.004	.962
		ผู้บริหาร	-.349*	.000
	หัวหน้างาน	พนักงาน	-.004	.962
		ผู้บริหาร	-.353*	.001
	ผู้บริหาร	พนักงาน	.349*	.000
		หัวหน้างาน	.353*	.001

หมายเหตุ. *คือ ค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.49 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่ คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร 2) ระดับหัวหน้างานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญความภาคภูมิใจกับชื่อเสียงขององค์กรมากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ตารางที่ 4.50 ผลการวิเคราะห์รายคู่โอกาสได้รับการอบรม สัมมนา หรือดูงานสม่ำเสมอ จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม	ตำแหน่ง(I)	ตำแหน่ง (J)	\bar{X} Diff. (I-J)	Sig
โอกาสได้รับการอบรม สัมมนา หรือดูงานสม่ำเสมอ	พนักงาน	หัวหน้างาน	-.236*	.013
		ผู้บริหาร	-.420*	.000
	หัวหน้างาน	พนักงาน	.236*	.013
		ผู้บริหาร	-.184	.148
	ผู้บริหาร	พนักงาน	.420*	.000
		หัวหน้างาน	.184	.148

หมายเหตุ. *คือ ค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.50 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่ คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญ โอกาสได้รับการอบรม สัมมนา หรือดูงานสม่ำเสมอมากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ตารางที่ 4.51 ผลการวิเคราะห์ห้ำรายคู่ความเป็นกันเอง ให้ความช่วยเหลือหรือสนับสนุนในการปฏิบัติภารกิจ หน้าที่และผลงาน จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม	ตำแหน่ง(I)	ตำแหน่ง (J)	\bar{X} Diff. (I-J)	Sig
ความเป็นกันเอง ให้ความช่วยเหลือหรือสนับสนุนในการปฏิบัติภารกิจ หน้าที่และผลงาน	พนักงาน	หัวหน้างาน	-.202*	.007
		ผู้บริหาร	-.404*	.000
ความเป็นกันเอง ให้ความช่วยเหลือหรือสนับสนุนในการปฏิบัติภารกิจ หน้าที่และผลงาน	หัวหน้างาน	พนักงาน	.202*	.007
		ผู้บริหาร	-.201*	.046
	ผู้บริหาร	พนักงาน	.404*	.000
		หัวหน้างาน	.201*	.046

หมายเหตุ. *คือ ค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.51 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 3 คู่คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร และ 3) ระดับหัวหน้างานกับระดับบริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญด้านความเป็นกันเอง ให้ความช่วยเหลือหรือสนับสนุนในการปฏิบัติภารกิจ หน้าที่และผลงานมากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ตารางที่ 4.52 ผลการวิเคราะห์รายคู่การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานร่วมกัน จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม	ตำแหน่ง(I)	ตำแหน่ง (J)	\bar{X} Diff. (I-J)	Sig
การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และข้อเสนอแนะในการ ปฏิบัติงานร่วมกัน	พนักงาน	หัวหน้างาน	-.193*	.007
		ผู้บริหาร	-.388*	.000
ปฏิบัติงานร่วมกัน	หัวหน้างาน	พนักงาน	.193*	.007
		ผู้บริหาร	-.194*	.041
	ผู้บริหาร	พนักงาน	.388*	.000
		หัวหน้างาน	.194*	.041

หมายเหตุ. *คือ ค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.52 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 3 คู่ คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร และ 3) ระดับหัวหน้างานกับระดับบริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานร่วมกันมากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ตารางที่ 4.53 ผลการวิเคราะห์รายคู่การยอมรับนับถือในความรู้ ทักษะ ผลงาน และความสามารถในการปฏิบัติงาน จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม	ตำแหน่ง(I)	ตำแหน่ง (J)	\bar{X} Diff. (I-J)	Sig
การยอมรับนับถือในความรู้	พนักงาน	หัวหน้างาน	-.176*	.007
		ผู้บริหาร	-.402*	.000
ทักษะ ผลงาน และ ความสามารถในการ ปฏิบัติงาน	หัวหน้างาน	พนักงาน	.176*	.007
		ผู้บริหาร	-.226*	.010
	ผู้บริหาร	พนักงาน	.402*	.000
		หัวหน้างาน	.226*	.010

หมายเหตุ. *คือ ค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.53 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 3 คู่ คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร และ 3) ระดับหัวหน้างานกับระดับบริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญการยอมรับนับถือในความรู้ ทักษะ ผลงาน และความสามารถในการปฏิบัติงานมากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ตารางที่ 4.54 ผลการวิเคราะห์รายคู่การทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดความร่วมมือและการทำงานที่มีคุณภาพ จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม	ตำแหน่ง(I)	ตำแหน่ง (J)	\bar{X} Diff. (I-J)	Sig
การทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดความร่วมมือและการทำงานที่มีคุณภาพ	พนักงาน	หัวหน้างาน	-.098	.111
		ผู้บริหาร	-.352*	.000
	หัวหน้างาน	พนักงาน	.098	.111
		ผู้บริหาร	-.255*	.002
		ผู้บริหาร	.352*	.000
		หัวหน้างาน	.255*	.002

หมายเหตุ. *คือ ค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.54 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร 2) ระดับหัวหน้างานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดความร่วมมือและการทำงานที่มีคุณภาพมากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ตารางที่ 4.55 ผลการวิเคราะห์รายคู่การชี้แจงให้พนักงานเข้าใจในนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม	ตำแหน่ง(I)	ตำแหน่ง (J)	\bar{X} Diff. (I-J)	Sig
การชี้แจงให้พนักงานเข้าใจ ในนโยบายและแนวทางการ ปฏิบัติงานต่างๆอย่างชัดเจน	พนักงาน	หัวหน้างาน	-.153*	.014
		ผู้บริหาร	-.277*	.000
ปฏิบัติงานต่างๆอย่างชัดเจน	หัวหน้างาน	พนักงาน	.153*	.014
		ผู้บริหาร	-.125	.132
	ผู้บริหาร	พนักงาน	.277*	.000
		หัวหน้างาน	.125	.132

หมายเหตุ. *คือ ค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.55 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญการชี้แจงให้พนักงานเข้าใจในนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างชัดเจนมากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ตารางที่ 4.56 ผลการวิเคราะห์รายคู่การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงาน เพื่อให้การทำงานสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานและองค์กร จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม	ตำแหน่ง(I)	ตำแหน่ง (J)	\bar{X} Diff. (I-J)	Sig
การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น กับพนักงาน เพื่อให้การ ทำงานสอดคล้องกับนโยบาย ของหน่วยงานและองค์กร	พนักงาน	หัวหน้างาน	-.163*	.016
		ผู้บริหาร	-.314*	.000
การทำงานสอดคล้องกับนโยบาย ของหน่วยงานและองค์กร	หัวหน้างาน	พนักงาน	.163*	.016
		ผู้บริหาร	-.151	.094
	ผู้บริหาร	พนักงาน	.314*	.000
		หัวหน้างาน	.151	.094

หมายเหตุ. *คือ ค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.56 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงาน เพื่อให้การทำงานสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานและองค์กรมากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ตารางที่ 4.57 ผลการวิเคราะห์รายคู่การสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองกับพนักงาน และพนักงานสามารถปรึกษาหารือได้ตลอดเวลา จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม	ตำแหน่ง(I)	ตำแหน่ง (J)	\bar{X} Diff. (I-J)	Sig
การสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองกับพนักงาน และพนักงานสามารถปรึกษาหารือได้ตลอดเวลา	พนักงาน	หัวหน้างาน	-.134	.051
		ผู้บริหาร	-.360 [*]	.000
ปรึกษาหารือได้ตลอดเวลา	หัวหน้างาน	พนักงาน	.134	.051
		ผู้บริหาร	-.226 [*]	.014
	ผู้บริหาร	พนักงาน	.360 [*]	.000
		หัวหน้างาน	.226 [*]	.014

หมายเหตุ. *คือ ค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.57 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่ คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร 2) ระดับหัวหน้างานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญการสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองกับพนักงาน และพนักงานสามารถปรึกษาหารือได้ตลอดเวลามากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ตารางที่ 4.58 ผลการวิเคราะห์รายคู่การให้ความเสมอภาคต่อพนักงานทุกคนภายในองค์กร ขอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงาน จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม	ตำแหน่ง(I)	ตำแหน่ง (J)	\bar{X} Diff. (I-J)	Sig
การให้ความเสมอภาคต่อ พนักงานทุกคนภายใน องค์กร ขอมรับฟังความ คิดเห็นและข้อเสนอแนะของ พนักงาน	พนักงาน	หัวหน้างาน	-.118	.082
		ผู้บริหาร	-.399*	.000
	หัวหน้างาน	พนักงาน	.118	.082
		ผู้บริหาร	-.282*	.002
	ผู้บริหาร	พนักงาน	.399*	.000
		หัวหน้างาน	.282*	.002

หมายเหตุ. *คือ ค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.58 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่ คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร 2) ระดับหัวหน้างานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญการให้ความเสมอภาคต่อพนักงานทุกคนภายในองค์กร ขอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงานมากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ตารางที่ 4.59 ผลการวิเคราะห์รายคู่การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม	ตำแหน่ง(I)	ตำแหน่ง (J)	\bar{X} Diff. (I-J)	Sig
การมอบหมายงานที่ เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของพนักงาน	พนักงาน	หัวหน้างาน	-.130	.057
		ผู้บริหาร	-.399*	.000
	หัวหน้างาน	พนักงาน	.130	.057
		ผู้บริหาร	-.270*	.003
	ผู้บริหาร	พนักงาน	.399*	.000
		หัวหน้างาน	.270*	.003

หมายเหตุ. *คือ ค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.59 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่ คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร 2) ระดับหัวหน้างานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงานมากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ตารางที่ 4.60 ผลการวิเคราะห์รายคู่เป็นการแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงาน ในเรื่องการปฏิบัติงาน
จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม	ตำแหน่ง(I)	ตำแหน่ง (J)	\bar{X} Diff. (I-J)	Sig
การเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับ พนักงาน ในเรื่องการ ปฏิบัติงาน	พนักงาน	หัวหน้างาน	-.228*	.002
		ผู้บริหาร	-.367*	.000
	หัวหน้างาน	พนักงาน	.228*	.002
		ผู้บริหาร	-.139	.165
	ผู้บริหาร	พนักงาน	.367*	.000
		หัวหน้างาน	.139	.165

หมายเหตุ. *คือ ค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.60 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่ คือ
1) ระดับพนักงานกับระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้
ความสำคัญการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงานในเรื่องการปฏิบัติงานมากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ตารางที่ 4.61 ผลการวิเคราะห์รายคู่การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีความสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม	ตำแหน่ง(I)	ตำแหน่ง (J)	\bar{X} Diff. (I-J)	Sig
การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มา ประยุกต์ใช้ในการทำงาน ที่ ส่งผลให้การปฏิบัติงานของ พนักงานมีความสะดวก รวดเร็วยิ่งขึ้น	พนักงาน	หัวหน้างาน	-.162*	.014
		ผู้บริหาร	-.344*	.000
	หัวหน้างาน	พนักงาน	.162*	.014
		ผู้บริหาร	-.183*	.039
		ผู้บริหาร	.344*	.000
		หัวหน้างาน	.183*	.039

หมายเหตุ. *คือ ค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.61 ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 3 คู่ คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร และ 3) ระดับหัวหน้างานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีความสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถนำผลสรุปโดยรวมของระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย จำแนกระดับตำแหน่ง ได้ดังตารางที่ 4.62

ตารางที่ 4.62 ผลสรุปโดยรวมของการวิจัย ลำดับปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร จำแนกระดับตำแหน่งงาน

ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพัน ของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ใน ประเทศไทย	ระดับความสำคัญ			
	ผู้บริหาร ลำดับ	หัวหน้างาน ลำดับ	พนักงาน ลำดับ	รวม ลำดับ
ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน	5	3	4	5
ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน	6	6	6	6
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	4	5	3	3
ด้านความมั่นคงและ โอกาสความก้าวหน้าอาชีพ ในองค์กร	3	4	5	4
ด้านพนักงาน / เพื่อนร่วมงาน	2	2	2	2
ด้านหัวหน้างาน / ผู้บังคับบัญชา	1	1	1	1

การวิจัยส่วนนี้ ผู้วิจัยต้องการศึกษาวิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า

จากตารางที่ 4.62 พบว่าจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการวิเคราะห์แบบสอบถามมีความสอดคล้องในเรื่องปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย พบว่าทั้ง 6 ปัจจัยมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย แต่หากในทางปฏิบัติ พบว่าในแต่ละระดับตำแหน่งงานให้ความสำคัญบางปัจจัยที่ต่างกัน เมื่อพิจารณารายปัจจัย จะพบว่าระดับผู้บริหารให้ความสำคัญปัจจัยโดยรวมด้านความมั่นคงและ โอกาสความก้าวหน้าอาชีพในองค์กรเป็นลำดับที่ 3 ส่วนระดับหัวหน้าให้ความสำคัญเป็นลำดับที่ 4 ซึ่งแตกต่างจากระดับพนักงานที่ให้ความสำคัญในปัจจัยด้านความมั่นคงและ โอกาสความก้าวหน้าอาชีพในองค์กรเป็นลำดับที่ 5 นอกจากนี้ยังพบว่าโดยภาพรวมระดับพนักงานให้ความสำคัญโดยรวมปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นลำดับที่ 3 ซึ่งแตกต่างจากระดับหัวหน้างานให้ความสำคัญระดับที่ 5 นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยรวมระดับพนักงานให้ความสำคัญเป็นลำดับที่แต่ละระดับผู้บริหารให้ความสำคัญเป็นลำดับที่ 5 ซึ่งแตกต่างจากระดับหัวหน้างานซึ่งให้ความสำคัญที่ลำดับที่ 3 จะเห็นได้ปัจจัยทั้ง 6 ด้าน มีความสัมพันธ์ทางตรงกับการสร้างความผูกพัน แต่หากความคิดเห็นในการให้ความสำคัญในแต่ละ

ปัจจัยแตกต่างกันในแต่ละตำแหน่งงาน ก็ย่อมอาจจะทำให้การสร้าง ความผูกพันไม่ไปในทิศทาง เดียวกันหรือเป็นไปตามความต้องการขององค์กร ซึ่งผู้วิจัยจะนำไปเป็นข้อเสนอแนะต่อไป

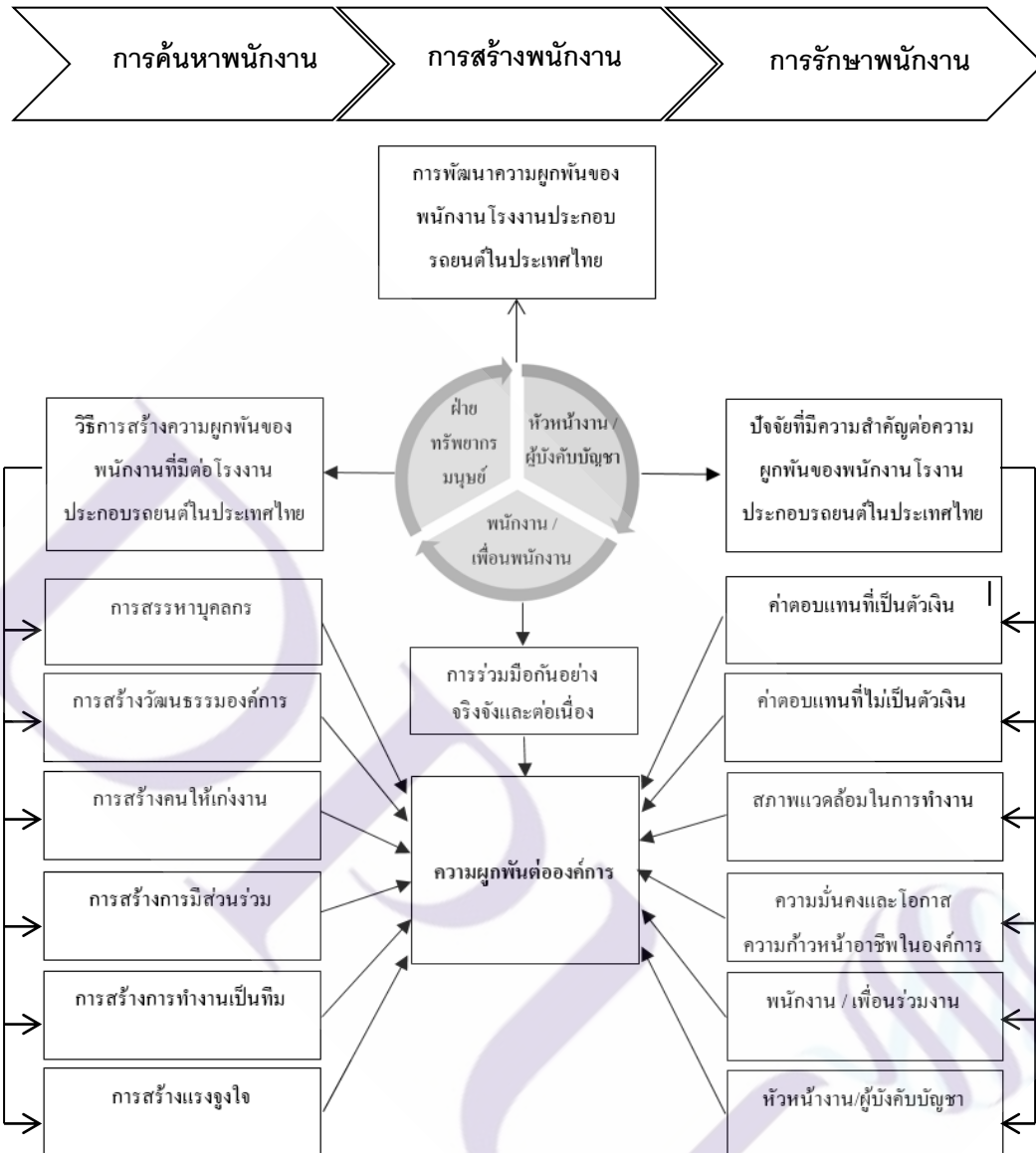
4.5 สรุป

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย สามารถสรุปได้ว่า วิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย จะต้องเริ่มจาก การค้นหาพนักงาน เมื่อค้นหาพนักงานได้แล้วก็ต้องทำการสร้างพนักงาน และสุดท้ายก็คือการรักษา พนักงานเอาไว้ โดยผ่านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสรรหา คัดเลือกพนักงานเพื่อหา คนที่เหมาะสมกับงานและองค์กร เมื่อพนักงานเข้าร่วมงานกับองค์กรแล้วหรือพนักงานปัจจุบัน องค์กรก็ต้องทำการสร้างพนักงานเพื่อให้พนักงานเกิดความรักและผูกพันกับองค์กร โดยการ สร้างวัฒนธรรมองค์กร สร้างคนให้เก่งงาน สร้างการมีส่วนร่วม สร้างการทำงานเป็นทีม และสร้าง แรงจูงใจ จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าการสร้างดังกล่าวส่งผลให้เกิดความผูกพันของพนักงานที่มีต่อ โรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย

การพัฒนาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรให้มีระดับที่สูงขึ้นจะต้องอาศัยทั้ง 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หัวหน้างาน และพนักงาน ที่จะต้องทำงานร่วมกันอย่างจริงจังต่อเนื่อง และ ต้องมีความเสมอภาคและยุติธรรมในทุก ๆ ด้าน

ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อ โรงงานประกอบ รถยนต์ในประเทศไทย ได้แก่ ปัจจัยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ปัจจัย ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ปัจจัยด้านความมั่นคงและโอกาสความก้าวหน้าอาชีพในองค์กร ปัจจัยด้านพนักงาน/เพื่อนร่วมงาน และด้านหัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชา มีผลทำให้ความผูกพันของ พนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทยสูงขึ้น

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถสรุปเป็นรูปแบบรูปแบบการพัฒนาการสร้าง ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย ปรากฏดังภาพที่ 4.5



ภาพที่ 4.5 รูปแบบรูปแบบการพัฒนาการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการสร้างความผูกพันของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน กล่าวคือ นำด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากนั้นจึงดำเนินการด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อเป็นการยืนยันความถูกต้องของข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาวิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และ 3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย

สำหรับขั้นตอนการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ พนักงานโรงงานประกอบรถยนต์จำนวน 40 คน คุณภาพ ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงานโดยแบ่งเป็น 3 ระดับได้แก่ 1. ระดับผู้บริหาร 2. ระดับหัวหน้างาน 3. ระดับพนักงาน ทั้งนี้เพื่อค้นหาข้อมูลการสร้างความผูกพันของพนักงานในปัจจุบันเป็นอย่างไร การพัฒนาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอย่างไร และปัจจัยใดบ้างที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนด ซึ่งการสัมภาษณ์ทั้งหมดจะเป็นแบบชนิดไม่มีโครงสร้าง (Non-Structural Interview) โดยผู้วิจัยจะเน้นเป็นคำถามเปิดโดยใช้คำถาม “ทำไม” “อย่างไร” และแบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structural Interview) ไม่จำกัดคำตอบ เพื่อที่จะเปิดโอกาสให้ ผู้ให้สัมภาษณ์สามารถอธิบายได้อย่างอิสระ ทั้งนี้เพื่อหาองค์ความรู้ใหม่จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลคือ พนักงานที่ทำงานในโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวนทั้งสิ้น 40 คน โดยสามารถแบ่งได้เป็นระดับผู้บริหารหรือผู้จัดการจำนวน 8 คน ระดับหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาจำนวน 11 คน และระดับพนักงานจำนวน 21 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อความ (Textual Analysis) จากนั้นเป็นการพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัยและพัฒนาข้อคำถามในการวิจัยเชิงปริมาณ โดยในขั้นตอน การวิจัยเชิงปริมาณ ตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ จำนวน 385 คน โดยใช้สูตรคำนวณหาขนาดตัวอย่างโดยใช้ตาราง Krejcie & Morgan เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลใน

การวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม โดยผลการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.67-1.00 และการตรวจสอบความน่าเชื่อถือหรือความเที่ยง (Reliability) มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.700-0.944 ซึ่งนับเป็นค่าความเที่ยงของแบบสอบถามที่ถือว่ายอมรับ (มีค่ามากกว่า 0.70) นั่นคือ แบบสอบถามฉบับนี้อยู่ในเกณฑ์ที่มีความเชื่อถือได้ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean: \bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) จากนั้นนำข้อมูลจากทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณมาสังเคราะห์เป็นประเด็นร่วมหรือประเด็นหลัก (Theme) และอธิบายเนื้อหา (Text) แล้วจึงเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของข้อมูล จากนั้นจึงสร้างข้อสรุปจากการวิจัย

ทั้งนี้ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และนำเสนอข้อเสนอแนะจากงานวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอสรุปผลการวิจัยออกเป็น 3 ส่วน เพื่อเป็นบทสรุปนำไปสู่การตอบคำถามของการวิจัย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้แก่ 1) ผลการศึกษาวิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย 2) ผลการศึกษาเพื่อพัฒนาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และ 3) ผลการศึกษายปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1.1 ผลการศึกษาวิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทยจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและแบบสอบถาม

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพนักงานที่ทำงานโรงงานประกอบรถยนต์ จำนวนทั้งสิ้น 40 คน แบ่งเป็นระดับผู้บริหารจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 20 ระดับหัวหน้างานจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 27.50 และระดับพนักงานจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 52.50

โดยใช้แบบสอบถาม จำนวนทั้งสิ้น 385 คน โดยแบ่งเป็นระดับผู้บริหารจำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 15.36 ระดับหัวหน้างาน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 21.61 และระดับพนักงานจำนวน 242 คน คิดเป็นร้อยละ 63.03 สรุปผลวิธีการการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย ดังมีรายละเอียดดังนี้

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ผู้บริหารหรือผู้จัดการ โรงงานประกอบรถยนต์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า วิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เป็นหน้าที่ของ

ทุกคนในองค์กรที่ต้องช่วยกัน ร่วมมือกันเพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร เพราะองค์กรก็ดี หรือผู้บริหารก็ดี ต่างก็ตระหนักถึงความสำคัญของความผูกพันของพนักงาน ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจให้เติบโตมากยิ่งขึ้นไป โดยศูนย์กลางเป็นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์คอยประสานงานกับหน่วยงานต้นสังกัด ผู้บริหารหรือผู้จัดการ หน่วยงานประกอบรถยนต์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า นำ “กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์” มาใช้เพื่อเป็นการสรรหา และจูงใจเพื่อให้ได้มาซึ่งพนักงานที่ดีที่สุดและมีคุณภาพพร้อมที่จะทำงานร่วมกับองค์กร โดยผู้บริหารหรือผู้จัดการให้ความเห็นว่างค์กรต้องการสร้างคนให้มีศักยภาพ สามารถพัฒนาเติบโตในองค์กรได้ โดยเฉพาะกับพนักงานใหม่ หากเป็นไปได้องค์กรก็ต้องการสร้างพนักงานใหม่ที่เพิ่งจบเพราะคิดว่าจะสามารถพัฒนาให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ง่ายกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์จากที่อื่น ๆ ซึ่งที่ผ่านมาก็พบปัญหาเรื่องการไม่สามารถเข้าได้กับวัฒนธรรมองค์กรหรืออาจจะมีแนวคิดที่แตกต่างกันซึ่งก็จะทำให้การทำงานติดขัดหรือไม่สำเร็จลุล่วงได้ตามเป้าหมาย จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้วิจัยก็เห็นด้วยว่าองค์กรที่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นขนาดขององค์กร ชื่อเสียงขององค์กร สัญชาติขององค์กร ล้วนมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน มีผู้บริหารบางท่านยกตัวอย่างให้ฟังว่าที่องค์กรเคยมีการรับพนักงานใหม่เข้ามาในระดับผู้บริหารซึ่งถือว่าเป็นคนเก่งคนหนึ่ง แต่ว่าสไตล์การทำงานที่แตกต่างกันเนื่องจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันจึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกอึดอัดในการทำงาน เพราะงานที่เคยทำระบบที่เคยทำกับต้องเปลี่ยนแปลงทำให้การทำงานไม่สนุกและไม่เป็นทีม ดังนั้นผู้บริหารแต่ละองค์กรจึงให้ความสำคัญในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานใหม่ โดยในแต่ละด้านก็จะมีวัตถุประสงค์หรือกลยุทธ์ที่แตกต่างกันออกไปเพื่อให้ได้มาซึ่งพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับองค์กรจริง ๆ ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำมาสรุปเป็นแต่ละด้าน ดังนี้

1) ด้านการวางแผนกำลังคน (Human Resource Planning)

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกระดับผู้บริหารหรือผู้จัดการ หน่วยงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย การวางแผนกำลังคนหรือการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งแรกที่หน่วยงาน หรือองค์กรจะต้องดำเนินการ เนื่องจากจะทำให้ทราบถึงปริมาณและระยะเวลาที่ต้องใช้กำลังคนในการปฏิบัติงานในอนาคต ซึ่ง “ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือองค์กร” จะมีการกำหนดเป็นกลยุทธ์ แต่สิ่งหนึ่งที่มีการวางแผนกำลังคนจะสมบูรณ์ได้ก็เกิดจากวิเคราะห์งาน เพราะการวิเคราะห์งานจะทำให้ทราบว่ากำลังคนที่เราต้องการนั้นมีคุณสมบัติอย่างไร อาทิเช่น ความรู้ ทักษะ และระดับความสามารถ ซึ่ง “หัวหน้างาน” ควรจะเป็นนำเสนอ ทั้งนี้เพื่อที่จะนำไปสรรหาและคัดเลือกบุคคลต่อไป ขณะเดียวกันในการวิเคราะห์งานก็จะบ่งบอกถึงลักษณะและรายละเอียดของงานที่บุคคลนั้นจะต้องไปปฏิบัติ หากแต่ในอีกด้าน “พนักงาน” ก็ควรมีส่วนร่วมในการกำหนดการวางแผนกำลังคน โดยต้องรายงาน

หรือเสนอหัวหน้างานทันทีหากพบว่าปริมาณงานไม่เหมาะสมกับกำลังคน ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าการวางแผนกำลังคนมีความสำคัญอย่างยิ่ง

ผลการวิเคราะห์พบว่าการสร้างด้านการวางแผนกำลังคนนั้นทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร/บริษัท จำแนกตามระดับตำแหน่งงานค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.64$) ระดับหัวหน้ามากที่สุด ($\bar{X}=4.74$) รองลงมาคือระดับผู้บริหาร ($\bar{X}=4.73$) และระดับพนักงาน ($\bar{X}=4.59$) ตามลำดับ และ พนักงานที่ทำงานโรงงานประกอบรถยนต์ที่ระดับตำแหน่งงานต่างกัน มีแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ด้านการวางแผนกำลังคนแตกต่างกันในภาพรวม เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่ามีความแตกต่างในแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานแตกต่างกันสองแนวทาง คือองค์กรควรมีการวางแผนกำลังคนที่ชัดเจนให้สอดคล้องกับนโยบาย/กลยุทธ์ขององค์กร และหัวหน้างานควรมอบหมายงานตามหน้าที่และคอยตรวจสอบความเหมาะสมของปริมาณงานกับจำนวนพนักงาน ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างในรายคู่ด้วยค่า LSD

ด้านองค์กรควรมีการวางแผนกำลังคนที่ชัดเจนสอดคล้องกับนโยบาย / กลยุทธ์ขององค์กร ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่คือ 1) ระดับพนักงาน กับระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงาน กับ ระดับผู้บริหาร โดยระดับหัวหน้างานให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.82$) มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ด้านหัวหน้างานควรมอบหมายงานตามหน้าที่และคอยตรวจสอบความเหมาะสมของปริมาณงานกับจำนวนพนักงาน ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 1 คู่คือระดับพนักงานกับหัวหน้างาน โดยระดับหัวหน้างานให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.76$) มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

2) ด้านการสรรหา (Recruitment)

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้พบว่า หาก “หัวหน้างาน” ได้มีการแจ้ง “ฝ่ายบุคคล” พร้อมทั้งการวิเคราะห์งานจะทำให้ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการสรรหาได้ทราบถึงความต้องการอันหลากหลายที่เกี่ยวข้องกับงาน อีกทั้งทำให้ทราบว่าคุณสมบัติของบุคคลที่จะนำมาปฏิบัติงานนั้นควรมีพื้นฐานความรู้ ความสามารถอะไร สามารถเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้หรือไม่ เพื่อจะได้เป็นแนวทางเบื้องต้นในการเสาะหาบุคคลว่าควรจะสรรหาที่แหล่งใด อาทิเช่น องค์กรต้องการบุคคลที่มีความรู้ทางด้านวิศวกรรมยานยนต์ แหล่งของบุคคลเหล่านี้อาจมีที่สถาบันการศึกษาที่มีการสอนด้านวิศวกรรมยานยนต์ หรือจากหน่วยงานอื่น ๆ ปัจจุบันนี้หลายองค์กรที่มีการพัฒนาคนจากการเป็นนักศึกษาโดยให้มีการมาฝึกงานที่โรงงานและเมื่อจบก็สามารถเข้ามาทำงานได้ นอกจากนี้ “เพื่อนพนักงาน” ก็อาจจะสามารถมีส่วนช่วยเหลือองค์กรได้ โดยการแนะนำบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการหรือหากตนเองมี

คุณสมบัติเหมาะสมและสนใจก็สามารถแจ้งหัวหน้าได้ ทั้งนี้ถือเป็นการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการสรรหา แต่ก็มีข้อควรระวังเป็นอย่างยิ่งเกี่ยวกับเรื่องการสรรหาต้องมีความยุติธรรม โปร่งใส มิเช่นนั้นอาจทำให้องค์กรเสียชื่อเสียง เพราะจะกลายเป็นการเล่นพรรคเล่นพวก สอดคล้องกับระดับหัวหน้างาน ที่มีความเห็นว่าการสรรหาพนักงานใหม่เข้ามาทำงานควรเลือกคนที่มีความรู้ ความตั้งใจที่จะทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร ที่สำคัญต้องเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ด้วย ไม่อย่างนั้นเข้ามาก็จะปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ยาก

ผลการวิเคราะห์พบว่าการสร้างด้านสรรหานี้ทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร/บริษัท จำแนกตามระดับตำแหน่งงานค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.61$) ระดับผู้บริหารมากที่สุด ($\bar{X}=4.73$) รองลงมาคือระดับหัวหน้างาน ($\bar{X}=4.71$) และระดับพนักงาน ($\bar{X}=4.54$) ตามลำดับ และ พนักงานที่ทำงาน โรงงานประกอบรถยนต์ที่ระดับตำแหน่งงานต่างกัน มีแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ด้านการสรรหาแตกต่างกันในภาพรวม เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่า มีแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานแตกต่างกันทุกแนวทาง ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างในรายคู่ด้วยค่า LSD

ด้านองค์กรควรสรรหาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถในการทำงาน มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.78$) มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ด้านหัวหน้างานควรสรรหาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถในการทำงานร่วมกับหน่วยงาน ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับหัวหน้างานให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.75$) มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ด้านพนักงานควรร่วมสรรหาหากพบว่ามีเพื่อนร่วมงานหรือตนเองมีความเหมาะสมกับคุณลักษณะของงาน ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 1 คู่คือ ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.68$) มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

3) ด้านการคัดเลือกพนักงาน (Selection)

ผู้ถูกสัมภาษณ์ให้ข้อมูลพอสรุปได้ว่า การคัดเลือกเป็นขั้นตอนที่สำคัญต่อจากการสรรหาบุคคล ดังนั้น “ฝ่ายบุคคล” จะต้องแสดงให้เห็นความยุติธรรม โปร่งใสในการคัดเลือก การคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากเพื่อให้ได้บุคคลที่องค์กรต้องการ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องทราบถึงคุณสมบัติของบุคคลว่าต้องมีความรู้ ทักษะและความสามารถใดบ้าง ที่เป็นคุณสมบัติเบื้องต้นและ

สิ่งใดเป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่บุคคลต้องมีเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ดังนั้น “หัวหน้างาน” ก็ควรมีหน้าที่ ที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือก โดยจะต้องมีการใช้เครื่องมือที่ในการสัมภาษณ์ที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการ พร้อมการวิเคราะห์งานก็จะช่วยให้ทราบถึงสิ่งที่กล่าวมาข้างต้น จากข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน ฝ่ายบุคคลจะได้นำไปกำหนดเครื่องมือในการคัดเลือกต่อไป ไม่ว่าจะเป็นการทดสอบแบบต่าง ๆ การสัมภาษณ์ และการสอบการปฏิบัติงาน อาทิเช่น ช่างเครื่องยนต์ และอื่น ๆ เป็นต้น หากมีการคัดเลือกบุคคลแล้วก็มีหลายครั้งหลายหนที่บุคคลเหล่านั้นปฏิเสธที่จะร่วมงานกับองค์กรทั้ง ๆ ที่ได้รับการคัดเลือกแล้ว ทั้งนี้ก็อาจจะมีความรู้สึกละอายใจ หรือรู้สึกไม่มีความเป็นมิตรจากเพื่อนพนักงาน ก็จะทำให้องค์กรเสียทั้งเวลา ค่าใช้จ่ายและเสียโอกาสในการที่จะได้พนักงานที่มีความรู้ ความสามารถตรงกับองค์กรที่ต้องการ ดังนั้น “เพื่อนพนักงาน” จึงมีส่วนสำคัญในกระบวนการคัดเลือกนี้ จะต้องแสดงความเป็นมิตร ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความรู้สึกประทับใจกับองค์กรและอยากเข้าร่วมงานกับองค์กรต่อไป หัวหน้างานเห็นว่าองค์กรต้องเข้าใจถึงความต้องการในด้านต่าง ๆ และจัดหาที่พนักงานต้องการให้เหมาะสม อาทิเช่น เงินเดือน สวัสดิการ เป็นต้น

ผลการวิเคราะห์พบว่าการสร้างด้านการคัดเลือกพนักงานนั้นทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร/บริษัทอยู่ จำแนกตามระดับตำแหน่งงานค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.72$) ระดับหัวหน้างานระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.77$) รองลงมาคือระดับผู้บริหาร ($\bar{X}=4.73$) และระดับพนักงาน ($\bar{X}=4.70$) ตามลำดับ และพนักงานที่ทำงานโรงงานประกอบรถยนต์ที่ระดับตำแหน่งงานต่างกัน มีแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ด้านการคัดเลือกพนักงานไม่แตกต่างกันในภาพรวม เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่ามีแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานไม่แตกต่างกันทุกแนวทาง ผลการวิเคราะห์พบว่าระดับหัวหน้างานให้ความสำคัญด้านการคัดเลือกพนักงานในภาพรวมระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.77$) และหัวหน้างานให้ความสำคัญด้านองค์กรควรมีการคัดเลือกพนักงานที่โปร่งใส ยุติธรรมระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.83$) มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ รวมทั้งด้านหัวหน้างานควรใช้เครื่องมือที่เหมาะสมในการสัมภาษณ์เชิงลึกระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.86$) มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์พบว่าระดับผู้บริหารให้ความสำคัญด้านพนักงานควรร่วมยินดีกับพนักงานใหม่เพื่อให้พนักงานใหม่เกิดความรู้สึกประทับใจระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.68$) มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

4) ด้านการปฐมนิเทศ (Orientation)

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า การปฐมนิเทศถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่งเปรียบเสมือนจุดเริ่มต้นการสร้าง ความผูกพันของพนักงานก็ว่าได้ เนื่องจากเป็นวันแรกของการเข้ามาร่วมงานอย่างเป็นทางการ ดังนั้นการชี้แจงเบื้องต้น เพื่อให้พนักงานใหม่ ได้รู้เรื่องราวต่าง ๆ

เกี่ยวกับองค์การ อาทิเช่น เรื่องที่เกี่ยวกับองค์การ ผลิตภัณฑ์หรือบริการ ผู้ก่อตั้งคณะผู้บริหาร ความมั่นคงและโอกาสเจริญเติบโตขององค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การต่าง ๆ ในเครือและหน่วยงานต่าง ๆ วัฒนธรรมองค์การ นโยบายที่องค์การต้องการให้พนักงานประพฤติปฏิบัติ และการทำงานอย่างถูกวิธีและปลอดภัย เป็นต้น โดยผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ให้ความเห็นตรงกันว่า สิ่งสำคัญที่สุดก่อนสิ่งอื่นใดทั้งหมดในการปฐมนิเทศ คือ ความประทับใจครั้งแรกเพราะสิ่งที่พนักงานใหม่คาดหวังว่าจะได้พบเมื่อเข้ามาทำงานในวันแรกคือหวังว่าจะได้ความรู้สึกว่าองค์การที่เขาจะมาร่วมงานด้วยนั้น เป็นหน่วยงานที่เขาจะทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ และความมุ่งมั่นในการทำงาน เพื่อความมั่นคงและเจริญก้าวหน้าของตนเอง แต่หากว่าหน่วยงานต้นสังกัดต้องการเร่งรัดให้พนักงานใหม่เข้าทำงานในหน้าที่โดยเร็วที่สุด เพราะขาดกำลังคน หรือมีงานเร่งด่วนที่จะให้ทำ จึงขาดขั้นตอนการปฐมนิเทศไปหรือรวบรัด ซึ่งก็จะทำให้วัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศเปลี่ยนไป ซึ่งแน่นอนหน่วยงานหรือองค์การอาจจะไม่ได้รับความผูกพันจากพนักงานใหม่คนนี้ หรืออาจจะต้องใช้เวลาอันยาวนานในการสร้างความผูกพัน ดังนั้น “องค์การ หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน” ควรร่วมช่วยกันสร้างความประทับใจตั้งแต่เริ่มวันแรกในการทำงานเนื่องจากเป็นวันที่สำคัญมากสำหรับพนักงานใหม่ เพราะจะเป็นการปลูกฝังทัศนคติที่ดีต่อองค์การ ดังนั้นหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน จะถือเป็นโอกาสแรกที่จะทำได้ เพื่อสร้างความศรัทธาและความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับพนักงานใหม่ในการเข้าร่วมงานในสังกัดของหน่วยงานและองค์การ

ผลการวิเคราะห์พบว่าการสร้างด้านการปฐมนิเทศนั้นทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์การ/บริษัท จำแนกตามระดับตำแหน่งงานค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ($\bar{X}=4.54$) ระดับหัวหน้างานระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.70$) รองลงมาคือระดับผู้บริหาร ($\bar{X}=4.68$) และระดับพนักงาน ($\bar{X}=4.45$) ตามลำดับ และ พนักงานที่ทำงาน โรงงานประกอบรถยนต์ที่ระดับตำแหน่งงานต่างกัน มีแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ ด้านการปฐมนิเทศแตกต่างกันในภาพรวม เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่ามีความแตกต่างของพนักงานแตกต่างกันทุกแนวทาง ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างในรายคู่ด้วยค่า LSD

ด้านองค์การควรมีการแนะนำภาพรวมขององค์การ วัฒนธรรมและนโยบายขององค์การ รวมทั้งอธิบายสิทธิต่าง ๆ ที่พนักงานได้รับ ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่ คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับหัวหน้างานให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.77$) มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ด้านหัวหน้างานควรสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธา ให้พนักงานใหม่อยากร่วมงานด้วยอย่างเต็มใจ ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่คือ 1) ระดับพนักงานกับ

ระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงาน กับ ระดับผู้บริหาร โดยระดับหัวหน้างานให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.71$) มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ด้านพนักงานควรร่วมสร้างความเป็นมิตร เป็นสังคมที่ดี และการทำงานเป็นทีม ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.64$) มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

5) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่าการฝึกอบรมมีความประสงค์ให้พนักงานมีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้น เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานในอนาคตซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนและวิธีการใหม่ มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน ทำให้รายละเอียดและลักษณะของงานเปลี่ยนแปลงไป อย่างเช่นในอดีตอาจจะใช้แรงงานคน แต่ปัจจุบันไม่ได้ใช้แรงงานคนแต่ต้องใช้คนควบคุมเครื่องจักรแทน ดังนั้นก็ต้องมีการอบรมพัฒนาบุคคลกรให้เหมาะสมกับลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงไป เพราะวัตถุประสงค์ขององค์กรต้องการพัฒนาบุคลากรให้เก่ง ให้มีความรู้และทักษะ ดังนั้น ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์งานนอกจากบอกรายละเอียดของงานแล้ว ยังมีเรื่องคุณสมบัติของบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน และเมื่อใดก็ตามที่องค์กรไม่สามารถสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตามตำแหน่งงานได้ครบถ้วนร้อยเปอร์เซ็นต์ การฝึกอบรมและหรือการพัฒนาจะเข้ามามีบทบาททันที เพื่อเพิ่มเติมในความรู้และทักษะที่จำเป็นหรือขาดหายไป ข้อมูลเหล่านี้ “ฝ่ายบุคคล” จะนำมาจัดทำแผนหรือโครงการฝึกอบรมและพัฒนาต่อไป โดยที่ “หัวหน้างาน” ก็ต้องคอยให้การสนับสนุนทีมงานคอยส่งไปอบรมเพื่อเพิ่มความรู้และทักษะอย่างสม่ำเสมอและเปิดโอกาสให้ “พนักงาน” นำความรู้และทักษะมาใช้ในการงานได้อย่างเต็มที่ เพื่อเป็นการเพิ่มความรู้และประสิทธิภาพการทำงาน แต่ทั้งนี้หัวหน้างานก็ต้องแสดงให้เห็นถึงความเสมอภาคในการสนับสนุนพนักงาน หากหัวหน้าแสดงให้เห็นถึงความไม่เสมอภาคหรือความไม่ยุติธรรมเกิดขึ้น ซึ่งหากเป็นเช่นนั้นแล้วพนักงานก็จะไม่เกิดความเชื่อถือและไม่เกิดความศรัทธาและก็จะส่งผลกระทบต่อหน่วยงานและองค์กรต่อไป

ผลการวิเคราะห์พบว่าการสร้างด้านการฝึกอบรมพัฒนานั้นทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร/บริษัท จำแนกตามระดับตำแหน่งงานค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.66$) ระดับผู้บริหารระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.92$) รองลงมาคือระดับหัวหน้างาน ($\bar{X}=4.79$) และระดับพนักงาน ($\bar{X}=4.56$) ตามลำดับ และพนักงานที่ทำงานโรงงานประกอบรถยนต์ที่ระดับตำแหน่งงานต่างกัน มีแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา

แตกต่างกันในภาพรวม เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่า มีแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานแตกต่างกันทุกด้าน ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างในรายคู่ด้วยค่า LSD

ด้านองค์การควรมีกำหนดแผนการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างชัดเจน เพื่อเพิ่มความรู้ และทักษะให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่คือ 1) ระดับพนักงาน กับ ระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงาน กับ ระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.93$) มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ด้านหัวหน้างานควรสนับสนุน โดยส่งพนักงานไปฝึกอบรม/สัมมนาอย่างสม่ำเสมอ และเปิดโอกาสให้นำความรู้มาใช้ในหน่วยงานอย่างเต็มที่ ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.93$) มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ด้านพนักงานควรมีการนำความรู้ และทักษะ ไปใช้ในหน่วยงานเพื่อให้เกิดแนวทางการทำงาน ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.90$) มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

6) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานถือเป็นส่วนที่มีความละเอียดอ่อนเป็นอย่างมากสำหรับทุกหน่วยงานและทุกองค์การ เพราะหากมีการกระทำสิ่งใดแล้ว ก่อให้พนักงานเกิดความสงสัยถึงความไม่ยุติธรรมขององค์การ หรือของหัวหน้างาน ย่อมจะส่งผลเสียตามมาเป็นอย่างมาก และที่ผ่าน ๆ ก็ถือเป็นอันดับต้น ๆ เช่นเดียวกันที่จะทำให้นักงนเกิดความผูกพันหรือไม่ผูกพันกับองค์การ เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นงานที่สำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การที่จะทราบว่าพนักงานมีความรู้ความสามารถและปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดได้หรือไม่ นั้น เป็นหน้าที่ของ “ฝ่ายบุคคล” ที่ต้องมีเกณฑ์หรือมาตรฐานในการวัด ซึ่งการกำหนดมาตรฐานดังกล่าว ก็นำมาจากข้อมูลการวิเคราะห์งานนั่นเอง ที่ทำให้ทราบว่างานแต่ละงานมีลักษณะและรายละเอียดในการปฏิบัติงานอย่างไร การบังคับบัญชา ความยากง่ายของงาน และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานนั้น ขณะเดียวกันบุคคลที่ดำรงตำแหน่งนั้น ได้ปฏิบัติงานที่เป็นไปตามรายละเอียดของลักษณะงานนั้น ๆ มากน้อยเพียงใดครบถ้วนตามเนื้อหาของงานหรือไม่ ทำให้งานประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด เป็นต้น จากการสัมภาษณ์ยังพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น “หัวหน้างาน” ก็ควรมีส่วนร่วมเป็นอย่างมาก เพราะเป็นคนที่ทำงานร่วมกับพนักงาน และรู้ว่าพนักงานคนไหนทำงานเป็นอย่างไร แต่ทั้งนี้ก็ต้องมีเครื่องมือเป็นตัวชี้วัดเช่นเดียวกัน โดยหัวหน้างานควรมี KPI เพื่อเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ทั้งนี้เพื่อให้เกิด

ความยุติธรรมมากที่สุด สำหรับ “พนักงาน” เองแน่นอนก็ต้องปฏิบัติหน้าที่ ที่ได้รับผิดชอบให้ดีที่สุด เพื่อให้หน่วยงานหรือองค์กรบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งหากเป็นเช่นนี้ทุกอย่างก็จะดำเนินไปได้อย่างราบรื่นไม่มีข้อปัญหาให้ถกเถียงถึงความยุติธรรมหรือไม่ยุติธรรม

ผลการวิเคราะห์พบว่าการสร้างด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร/บริษัท จำแนกตามระดับตำแหน่งงานค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.75$) ระดับผู้บริหารระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.96$) รองลงมาคือระดับหัวหน้างาน ($\bar{X}=4.81$) และระดับพนักงาน ($\bar{X}=4.68$) ตามลำดับ และพนักงานที่ทำงานโรงงานประกอบรถยนต์ที่ระดับตำแหน่งงานต่างกัน มีแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันในภาพรวม เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่า มีแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานแตกต่างกันทุกด้าน ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างในรายคู่ด้วยค่า LSD

ด้านองค์กรควรใช้เครื่องมือที่ทันสมัยช่วยในการประเมินที่สำคัญ ได้แก่ ใบกําหนดหน้าทำงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.97$) มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ด้านหัวหน้างานควรประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนตาม KPI ที่กําหนดไว้ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 1 คู่ คือ ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.95$) มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ด้านพนักงานควรนำจุดแข็ง จุดอ่อนไปพัฒนาตนเองและวางแผนในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.97$) มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

7) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and Benefits)

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ในเรื่องการจ่ายค่าตอบแทน ไม่ว่าจะเป็นค่าจ้างหรือเงินเดือน หรือสวัสดิการต่าง ๆ รวมถึงรางวัลต่าง ๆ ซึ่งถือเป็นแรงจูงใจให้กับพนักงาน มีความเกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานที่บุคคลนั้น ๆ รับผิดชอบและปฏิบัติอยู่ รวมทั้งความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคคลจะมีความสัมพันธ์กับค่าตอบแทน ซึ่งองค์กรแต่ละแห่งจะให้ค่าตอบแทนแก่บุคคลในแต่ละตำแหน่งงานตามระดับของความรู้แตกต่างกันไป หรือบางแห่งอาจจะเน้นที่ฐานเงินเดือนที่สูงกว่า แต่ค่าตอบแทนอื่น ๆ อาจจะไม่สู้กับองค์กรอื่น ๆ ไม่ได้ บางองค์กรอาจจะเน้นเรื่องโบนัสและสวัสดิการเป็นสิ่งจูงใจมากกว่าเงินเดือน ดังนั้นการจะทราบว่าตำแหน่งงานใดมีลักษณะและคุณสมบัติของบุคคลที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ ก็ดูได้จากผลการวิเคราะห์งานนั่นเองที่แสดงให้เห็นถึง

ขอบข่ายและลักษณะของงาน ความยากง่ายของงานทำให้ฝ่ายบุคคลสามารถประมาณค่างานออกมาเป็นค่าตอบแทนที่ถูกต้องต่อไป นอกจากนี้ ในส่วนของกรขึ้นเงินเดือน ฝ่ายบุคคลจะต้องทำให้พนักงานเห็นว่ากรขึ้นเงินเดือนหรือกรจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานนั้นเหมาะสม ดังเช่นที่เคยเห็นกรเรียกร้องจากสหภาพแรงงานหรือกรประท้วงจากองค์กรต่าง ๆ ของพนักงานเพื่อเรียกร้องให้องค์กรจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทนที่สูงขึ้น สิ่งที่เกิดขึ้นเหล่านั้นเป็นผลมาจากพนักงานมีความเข้าใจว่าองค์กรมีผลประกอบการดี แต่ทำไมถึงไม่จ่ายผลตอบแทนให้เหมาะสมกับสิ่งที่พนักงานได้ทุ่มเทเพื่อองค์กร ดังนั้นจะเห็นว่าช่องว่างที่เกิดขึ้นน่าจะเกิดจากการสื่อสารที่เข้าใจไม่ตรงกัน ดังนั้น “องค์กรหรือฝ่ายบุคคล” จะต้องจ่ายค่าตอบแทนตามผลประกอบการและผลปฏิบัติงานของพนักงานที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งและสามารถชี้แจงให้พนักงานเข้าใจได้ ในทางกลับกัน “หัวหน้างาน” จะต้องขึ้นเงินเดือนหรือจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานโดยยึดจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อให้เห็นถึงความยุติธรรมในการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งในส่วน “พนักงาน” ก็ต้องพยายามทุ่มเทการทำงานให้กับหน่วยงานและองค์กรอย่างเต็มที่ ทั้งนี้เมื่อองค์กรมีผลประกอบการที่ดีแน่นอนผลตอบแทนที่จะคืนมาสู่พนักงานก็ย่อมจะดีขึ้นด้วย

ผลการวิเคราะห์พบว่ากรสร้างด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการนั้นทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร/บริษัทอยู่ในระดับมากที่สุด จำแนกตามระดับตำแหน่งงานค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.79$) ระดับผู้บริหารระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.95$) รองลงมาคือระดับหัวหน้างาน ($\bar{X}=4.88$) และระดับพนักงาน ($\bar{X}=4.72$) ตามลำดับ และพนักงานที่ทำงาน โรงงานประกอบรถยนต์ที่ระดับตำแหน่งงานต่างกัน มีแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการแตกต่างกันในภาพรวม เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่ามีความแตกต่างการสร้างคามผูกพันของพนักงานแตกต่างกันทุกด้าน ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างในรายคู่ด้วยค่า LSD

ด้านองค์กรควรจ่ายค่าตอบแทนตามผลประกอบการและผลปฏิบัติงานของพนักงาน ที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่ง ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่ คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.97$) มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ด้านหัวหน้างานควรให้ความสำคัญในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 1 คู่ คือ ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.97$) มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ด้านพนักงานควรมีการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานและองค์กรตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่ คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.92$) มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้บริหารหรือผู้จัดการเล็งเห็นถึงความสำคัญของบุคลากรที่ทำงานในปัจจุบันเนื่องจากพนักงานกลุ่มนี้ทำงานอยู่กับองค์กร ร่วมทุกข์ร่วมสุข บางคนนานเป็นสิบ ๆ ปีซึ่งถือเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญและมีส่วนผลักดันให้องค์กรเติบโตมาได้จนจบทุกวันนี้ กลุ่มนี้เองก็จะมีนโยบายต่าง ๆ ที่ทำให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรและจะร่วมกันพัฒนาองค์กรให้เติบโตไปด้วยกัน ซึ่งผู้บริหารหรือผู้จัดการส่วนใหญ่เห็นว่า องค์กรจะพยายามสร้างความผูกพันของพนักงานให้เกิดขึ้น ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจาก 3 ฝ่าย ได้แก่ 1) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 2) หัวหน้างาน และ 3) พนักงาน ซึ่งจะต้องทำงานร่วมกันดังรายละเอียดต่อไปนี้

- การสร้างวัฒนธรรมขององค์กร จากการสัมภาษณ์เชิงลึกก็พบว่าแต่ละองค์กรมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน อาทิเช่น การวิธีการทำงานก็อาจมีวิธีที่แตกต่างกันทั้งนี้เนื่องจากแต่ละองค์กรมีกำลังผลิตที่ไม่เท่ากัน มีเทคโนโลยีที่แตกต่างกัน มีจำนวนบุคลากรที่แตกต่างกัน ดังนั้นทุกอย่างจึงจำเป็นต้องทำตามที่ต้องการกำหนด การเสนอผลงานบางองค์กรทุกแผนงานจะต้องเสนอให้ได้อยู่ในกระดาษแผ่นเดียว (1 Page Project) ทั้งนี้เพื่อให้เข้าใจแผนงานทั้งหมดอย่างต่อเนื่อง วันการทำงานบางองค์กรทำวันเสาร์ บางองค์กรหยุดเสาร์อาทิตย์ หรือสายการบังคับบัญชาบางองค์กรเป็นแนวตั้ง ซึ่งจะมีสายการบังคับบัญชาที่หลายคนหรือหลายชั้นตอน บางองค์กรสายการบังคับบัญชาเป็นแนวราบก็จะมีผู้บังคับบัญชาไม่เยอะ ซึ่งจะมีผลเกี่ยวเนื่องต่อการตัดสินใจ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ถือเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้จัดการจึงเห็นว่าการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรให้เกิดขึ้นเพื่อให้พนักงานทุกคนทำงานร่วมกัน ในทิศทางเดียวกัน มีเป้าหมายเดียวกัน โดยเฉพาะเมื่อหน่วยงานมีพนักงานใหม่เข้ามาร่วมงานไม่ว่าจะในระดับตำแหน่งใดก็ตาม หากไม่สามารถเข้าได้กับวัฒนธรรมขององค์กรก็จะค่อนข้างลำบากในการปรับตัว ทุกฝ่ายก็ต้องช่วยกันเพื่อให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรให้ได้ ที่ผ่านมาองค์กรเห็นว่าการสร้าง “เลือดใหม่” จะค่อนข้างที่ดีกว่าหมายถึงรับพนักงานที่จบใหม่แล้วมาฝึกฝน แต่ก็มีข้อเสียคือ องค์กรจะต้องใช้เวลาค่อนข้างมากในการพัฒนาบุคลากร หากรับบุคลากรที่มีประสบการณ์แล้วก็ต้องใช้เวลาในการสร้างให้เขาเรียนรู้หรือปรับตัวเข้ากับองค์กรในเรื่องวัฒนธรรมเพื่อให้ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

- การสร้างคนให้เก่ง ผู้บริหารหรือผู้จัดการส่วนใหญ่เห็นว่า การฝึกอบรมและพัฒนา จะช่วยทำให้พนักงานในองค์กรมีความรู้และความสามารถมากขึ้น โดยปกติองค์กรจะมีแผนในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรอยู่แล้ว โดยที่องค์กรจะมีการส่งพนักงานไปอบรมทั้งในและต่างประเทศขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เทคโนโลยีใหม่ ๆ และเปิดโอกาสให้พนักงานได้นำความรู้ดังกล่าวมาใช้ได้อย่างเต็มที่ ก็จะเป็นการเพิ่มโอกาสให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และความมั่นคง ซึ่งก็จะส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร และมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่และเต็มความสามารถ แต่ก็มีข้อสังเกตจากผู้บริหารหรือผู้จัดการบางท่านที่เห็นว่าการทำงานเช่นนี้ ก็ต้องทำอย่างระมัดระวัง ต้องมั่นใจว่าหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่มีความยุติธรรม และเสมอภาคต่อพนักงาน ผู้วิจัยเห็นว่าประเด็นการสร้างคนให้เก่งงานในปัจจุบันถือว่าเป็นเรื่อง que ทุกคนองค์กรอยากให้พนักงานหรือบุคลากรของตนเองเป็นคนเก่ง มีความสามารถ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ คนที่องค์กรอยากให้อยู่กับองค์กรไปนาน ๆ ก็คือ คนที่มีความผูกพันกับองค์กรมาก ๆ และเป็นคนเก่ง ไม่ใช่มีความผูกพันกับองค์กรมากแต่ไม่เก่ง ดังนั้นองค์กรก็จะพยายามทำทุกวิถีทางเพื่อให้ได้มาซึ่งความเก่ง ความสามารถและผูกพันกับองค์กร ซึ่งส่วนใหญ่ก็จะพยายามเน้นในด้านการฝึกอบรม เพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ และจะได้มาเป็นพัฒนา แต่จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยพบว่าวิธีการสร้างคนให้เก่งงานในโรงงานประกอบรถยนต์ไม่ใช่แค่ให้พนักงานฝึกอบรมเท่านั้น หากแต่มีองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย โดยผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้

1. องค์กรจะต้องให้ความรู้กับพนักงาน (Knowledge)
2. องค์กรจะต้องให้การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม (Teamwork)
3. องค์กรจะต้องสนับสนุนให้พนักงานได้มีการโยกย้ายสายงานหรือเลื่อนขั้นตำแหน่ง (Career Part)
4. องค์กรจะต้องมีการถ่ายทอดงานกรณีพนักงานที่โยกย้าย หรือเปลี่ยนตำแหน่ง (Job Handover)

- การสร้างการมีส่วนร่วม จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้บริหารหรือผู้จัดการให้ความเห็นว่า การให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมจะก่อให้เกิดผลดีต่อการขับเคลื่อนของหน่วยงานและองค์กรหรือ เพราะมีผลในทางจิตวิทยาเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือพนักงานที่เข้ามามีส่วนร่วมย่อมเกิดความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงาน ความคิดเห็นถูกรับฟังและนำไปปฏิบัติเพื่อการพัฒนาองค์กรและที่สำคัญพนักงานที่มีส่วนร่วมจะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโครงการ (Project) ความรู้สึกเป็นเจ้าของจะเป็นพลังในการทำให้เพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้จัดการส่วนใหญ่จึงพยายามส่งเสริมทีมงานให้มีการทำงานเป็นทีม ให้มีการปรึกษา ช่วยกัน

แก้ปัญหา หรือเสนอแนะ ที่ผ่านมามีพนักงานเกิดความกล้าแสดงความคิดเห็น กล้าพูด กล้าถามกับหัวหน้างาน หรือผู้บริหารมากขึ้น

- การสร้างการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการเห็นมุมมองที่กว้างไกลขึ้นจากการสนับสนุนของคนอื่น ๆ นอกจากนั้นผู้บริหารหรือผู้จัดการส่วนใหญ่เห็นว่าการทำงานเป็นทีมในองค์กรต้องอาศัยความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกันเพื่อให้งานสำเร็จ เหมือนมีเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความรักสามัคคีในทีม ในหน่วยงาน และในองค์กรซึ่งก็จะช่วยทำให้เกิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเกิดขึ้น ส่วนใหญ่ทุกองค์กรจะมีการเรียกประชุมกลุ่มย่อยในทีม โดยหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาจะชี้แจงทำความเข้าใจในเรื่องงาน และให้รายงานความคืบหน้า มีปัญหาใดเกิดขึ้นบ้าง เพื่อที่จะได้ช่วยกันแก้ไข และให้ทุกคนรับรู้ในเรื่องเดียวกัน จะได้ทำงานตรงตามเป้าหมายเดียวกัน และทุกองค์กรก็ให้ความสำคัญกับเรื่องความปลอดภัยเป็นอย่างมากโดยจะมีการเน้นย้ำอยู่ตลอดเวลา

- การสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารหรือผู้จัดการส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ฝ่ายบุคคลจะต้องทำให้พนักงานเห็นว่าการขึ้นเงินเดือนหรือการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานนั้นเหมาะสมสามารถแข่งขันในธุรกิจได้ และองค์กรควรจ่ายค่าตอบแทนตามผลประกอบการและผลปฏิบัติงานของพนักงาน ที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งและสามารถชี้แจงให้พนักงานเข้าใจได้ ในทางกลับกัน “หัวหน้างาน” จะต้องขึ้นเงินเดือนหรือจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานโดยยึดจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อให้เห็นถึงความยุติธรรมในการจ่ายค่าตอบแทน แต่สิ่งหนึ่งที่จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กรนั้นคือ หน่วยงานหรือองค์กรจะต้องพยายามสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับพนักงาน เปรียบเสมือน “ทำผลงานดี ก็จะได้รับผลตอบแทนที่ดี” ซึ่งแต่ละองค์กรก็จะมีวิธีการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้พนักงานเห็นถึงความตั้งใจขององค์กรที่จะมอบให้ ซึ่งส่วนใหญ่ก็จะเป็นรางวัลผลงาน หากพนักงานคนใด หรืออาจจะเห็นทั้งหน่วยงานมีผลงานที่โดดเด่น ก็จะได้รับรางวัลผลงาน ซึ่งรางวัลก็แตกต่างกันออกไป แต่จะพยายามหลีกเลี่ยงรางวัลที่เป็นตัวเงิน ซึ่งขนาดของรางวัลก็อาจจะขึ้นอยู่กับผลงาน อาจจะมีตั้งแต่การกล่าวชมเชยถึงผลงานหรือการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงานบางคนให้กับพนักงานในองค์กรได้รับทราบเพื่อทำให้พนักงานที่มีผลงานดี หรือทำดีมีความรู้สึกที่ดี ที่หน่วยงานหรือองค์กรเห็นความสำคัญของตัวเองก็จะเกิดแรงจูงใจและเกิดความผูกพันกับองค์กรมากยิ่งขึ้นไปและจะพยายามในสิ่งที่ดี ๆ เพื่อพัฒนาผลงานต่อไปอีก

5.1.2 ผลการพัฒนารูปแบบการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทยจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกต่อกับพนักงานที่ทำงานในโรงงานประกอบรถยนต์ ทั้งระดับผู้บริหาร ระดับหัวหน้างาน และระดับพนักงาน ถึงการพัฒนาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรว่าทำอย่างไร ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรจะถูกพัฒนาระดับความผูกพันที่สูงขึ้นไปและอย่างไร ยืนยัน พนักงานทั้ง 3 ระดับต่างให้คำตอบที่คล้ายคลึงกันคือ การสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรจะต้องอาศัยทั้ง 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา และพนักงานหรือเพื่อนร่วมงาน ที่จะต้องทำงานร่วมกันอย่างจริงจังต่อเนื่อง และต้องมีความเสมอภาคและยุติธรรมในทุก ๆ ด้าน ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวพอสรุปได้ว่าวิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทยจะต้องเริ่มจากการค้นหาพนักงาน เมื่อคนหาพนักงานได้แล้วก็ต้องทำการสร้างพนักงาน และสุดท้ายก็คือการรักษาพนักงานเอาไว้ให้คงอยู่กับองค์กรไปนาน ๆ

5.1.3 ผลการศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและแบบสอบถาม จากข้อค้นพบผู้วิจัยพอสรุปปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงาน ปรากฏผลดังนี้

ปัจจัยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Factor of Financial Compensation) จากการสัมภาษณ์เชิงลึกในระดับผู้บริหารหรือผู้จัดการยังพบว่า ปัจจัยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินมีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานเช่นเดียวกัน เนื่องจากค่าจ้างเงินเดือนมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับพนักงานที่เข้ามาทำงานในบริษัท เพราะเป้าหมายของการที่พนักงานเข้ามาทำงานในบริษัท ก็คือ การได้รับค่าจ้างค่าตอบแทนเพื่อนำไปใช้จ่าย และดำรงชีวิตทั้งของตนเองและครอบครัว แม้ค่าตอบแทนจะมีใช้สิ่งจูงใจเพียงประการเดียว แต่ก็เป็นสิ่งจูงใจที่นิยมใช้กันมากที่สุดในการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างเข้มแข็ง แม้ว่าสิ่งที่พนักงานต้องการในการทำงานนั้นมีมากกว่าค่าจ้างและเงินเดือน แต่การได้รับค่าจ้างและเงินเดือนที่เหมาะสมก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจของพนักงานที่ดี ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพขึ้น จากการสัมภาษณ์พบว่าค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินรวม นอกจาก เงินเดือนแล้วยังรวมไปถึง โบนัส ค่าล่วงเวลา ค่ารักษาพยาบาล ค่าประกันชีวิต ค่าที่พัก ค่าเดินทาง ทุนการศึกษาพนักงานและบุตร เงินช่วยเหลือครอบครัว รวมทั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ซึ่งส่วนฝ่ายจัดการของบริษัท ก็คงต้องพิจารณาว่าจะใช้การบริหารค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เป็นเครื่องมือในการจูงใจพนักงานให้ทำงานให้ดีขึ้น และคงเป็นสถานะเป็นพนักงานขององค์กรได้นานอย่างไร จากการสัมภาษณ์ก็ยังพบว่าปัจจัยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินนั้น ไม่ใช่ปัจจัยที่สำคัญที่สุด

สำหรับระดับผู้บริหารหรือผู้จัดการในการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรทั้งนี้ส่วนใหญ่ก็มีรายได้ที่สูงอยู่แล้ว ดังนั้นจึงมีความต้องการปัจจัยด้านอื่น ๆ มากกว่าปัจจัยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เห็นว่าค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงาน เพราะคนที่เข้ามาทำงานส่วนมากมาเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการก่อนเป็นอันดับแรก ซึ่งก็จะเหมือนกันทั่ว ๆ ไป แต่หลังจากนั้นพนักงานที่ทำงานจะอยู่กับองค์กรได้นานแค่ไหนก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ก็ที่พนักงานได้รับ แต่เนื่องจากค่าจ้างและเงินเดือนเป็นสิ่งทีพนักงานทุกคนจำเป็นต้องได้ทันที ดังนั้นการที่พนักงานได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยสร้างขวัญและกำลังใจของพนักงานที่ดี ก็จะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพขึ้น มีความเต็มใจที่จะทำงาน ทุ่มเทให้กับการทำงาน จากการสัมภาษณ์เชิงลึกระดับพนักงาน ผู้วิจัยพอสรุปได้ว่า ผลตอบแทนที่จ่ายให้พนักงานเป็น Input สำคัญอย่างหนึ่งที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงาน หลักการสำคัญในการบริหารจัดการเรื่องนี้คือ ให้มีแรงจูงใจมากพอและมีแรงกระตุ้นให้มุ่งมั่นทะยานไปเบื้องหน้า ดังนั้นการปรับอัตราค่าจ้างเงินเดือนก็ต้องอยู่ในอัตราที่เพียงพอในการกระตุ้น สร้างแรงจูงใจพนักงานให้คนขององค์กรทำงานอย่างเต็มที่ และบรรลุเป้าหมายภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบและงานที่ร่วมกัน จนทำให้หน่วยงานหรือองค์เป้าหมายบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ พนักงานต้องการให้องค์กรใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) อย่างเป็นธรรมต้องนำมาประสานกับการขึ้นเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่ง (Pay Increase & Promotion) ที่ใช้กับพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน เนื่องจากค่าจ้างเงินเดือนมีความสำคัญมาก เพราะพนักงานทุกคนที่ทำงานส่วนใหญ่สิ่งแรกที่พนักงานพิจารณาก็คือค่าตอบแทน เช่นเงินเดือน โบนัส สวัสดิการต่าง ๆ หลังจากนั้นก็จะพิจารณาปัจจัยด้านอื่น ๆ การที่พนักงานได้รับค่าจ้างและเงินเดือนที่เหมาะสมก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยสร้างขวัญและกำลังใจของพนักงานที่ดี ก็จะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพขึ้น มีความเต็มใจที่จะทำงาน ทุ่มเทให้กับการทำงาน

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินนั้นทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด จำแนกตามระดับตำแหน่งงานค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.46$) ระดับหัวหน้างานระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.50$) รองลงมาคือระดับผู้บริหาร ($\bar{X}=4.47$) และระดับพนักงาน ($\bar{X}=4.44$) ตามลำดับ และปัจจัยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินไม่แตกต่างกันในภาพรวม เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่าปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานแตกต่าง 6 ด้านคือ 1) ค่าล่วงเวลา 2) ค่าที่พักอาศัย 3) ค่าเดินทาง 4) ทุนการศึกษาพนักงาน-บุตร 5) เงินช่วยเหลือครอบครัว และ 6) กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างในรายคู่ด้วยค่า LSD

ค่าล่วงเวลา ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับพนักงานให้ความสำคัญระดับมาก ($\bar{X}=3.92$) มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ค่าที่พักอาศัยผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 1 คู่คือ ระดับพนักงานกับระดับหัวหน้างาน โดยระดับหัวหน้างานให้ความสำคัญระดับมาก ($\bar{X}=4.43$) มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

การสนับสนุนค่าเดินทาง ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับหัวหน้างาน 2) ระดับหัวหน้างานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับหัวหน้างานให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.52$) มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ทุนการศึกษาพนักงาน-บุตร ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับหัวหน้างานให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.83$) ทุนการศึกษาพนักงาน-บุตรมากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญ ($\bar{X}=4.78$) มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Factor of Nonfinancial Compensation) ผู้บริหารหรือผู้จัดการส่วนใหญ่เห็นว่าค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความผูกพันเป็นอย่างมากสำหรับระดับผู้บริหารหรือผู้จัดการ เนื่องจากผู้บริหารหรือผู้จัดการส่วนใหญ่ก็อยู่กับองค์กรมานานพอสมควร ค่าตอบแทนที่เป็นเงินเดือนหรือโบนัสก็อยู่ในระดับสูง แต่สิ่งที่ผู้บริหารหรือผู้จัดการคิดว่าปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงินสำคัญ อาทิเช่นรางวัลอายุงาน ซึ่งหากคงอยู่กับองค์กรต่อก็จะทำให้ผลประโยชน์ที่จะได้รับยิ่งสูงขึ้น จึงพยายามสร้างคนให้คนอยู่กับองค์กรนาน ๆ เมื่ออยู่นานองค์กรก็จะมีสิ่งตอบแทน นอกจากนี้ก็มีรางวัลผลงาน (Recognition Award) ซึ่งผู้บริหารหรือผู้จัดการก็จะพยายามส่งเสริมให้พนักงานมีผลงาน หรือสร้างผลงานให้กับหน่วยงานหรือองค์กร เพื่อเป็นการสร้างชื่อเสียงเกียรติยศของตนเองและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับเพื่อนร่วมงาน โดยพยายามมุ่งเน้นที่จะช่วยองค์กรให้เติบโตและก้าวหน้าสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ โดยค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินจะเป็นค่าตอบแทนที่องค์กรจัดให้เพื่อสนับสนุน และสร้างแรงจูงใจให้พนักงานตั้งใจทำงาน และมีผลการดำเนินงานในภาพรวมดีขึ้นหรือเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงานกับองค์กร ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่เมื่อรับรู้ถึงความมั่นคงในการทำงานก็ไม่อยากเปลี่ยนงาน และเมื่อทำงานในองค์กรนานขึ้นก็เกิดความผูกพันมากขึ้น ทั้งนี้เพราะองค์กรก็ให้ความสำคัญกับพนักงานที่อยู่นาน หรือมีระยะเวลาในการทำงานกับองค์กรที่ยาวนาน องค์กรก็จะ

มีรางวัลอายุงานให้กับพนักงานสูงขึ้นตามไปด้วย การปฏิบัติในรูปแบบต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรต่อไปให้นานที่สุด แต่ทั้งนี้ก็อาจต้องมีปัจจัยอื่น ๆ คอยสนับสนุนเพื่อให้พนักงานมีการทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ จากการสัมภาษณ์ก็ยังพบว่า การที่พนักงานจะลาออกหรือเปลี่ยนงานนั้น ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินก็มีส่วนสำคัญในการตัดสินใจ โดยเฉพาะพนักงานระดับผู้บริหารหรือผู้จัดการที่อยู่กับองค์กรมานานพอสมควร ก็อาจมีการตัดสินใจที่ค่อนข้างละเอียดรอบคอบมากขึ้น โดยมองผลตอบแทนโดยรวมเพื่อประกอบการตัดสินใจ บางครั้งมีพนักงานที่ตัดสินใจแค่ค่าตอบแทนในรูปเงินเดือนที่สูงกว่าที่เดิม แต่ไม่ได้มองถึงความเสี่ยงในการเปลี่ยนงาน ต้องไปเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรใหม่ ๆ เพื่อนร่วมงานใหม่ ๆ ผู้บังคับบัญชาใหม่ ซึ่งก็ไม่แน่ใจว่าจะทำงานร่วมกันได้ดีขนาดไหน เพราะจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า การเปลี่ยนงานหรือการลาออกของพนักงานมากกว่า 60% เกิดจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ก็อาจจะต้องดูเรื่องค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เกิดขึ้น อาทิเช่น ค่าเดินทาง สวัสดิการอื่น ๆ ซึ่งเมื่อดูภาพรวมแล้วอาจจะไม่คุ้มค่ากับการไปเริ่มต้นการทำงานใหม่ แต่ทั้งนี้องค์กรเองก็ต้องมั่นใจว่าค่าตอบแทนที่องค์กรมีให้พนักงานนั้นเพียงพอที่จะสามารถรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้คงอยู่กับองค์กรไปนาน ๆ นอกจากนี้ การสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยพบว่าหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ก็เห็นว่าค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความผูกพันเป็นอย่างมากเช่นกัน ทั้งนี้เนื่องจากหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ทำงานกับองค์กรมาได้ระยะหนึ่ง ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่มีค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินให้กับพนักงานที่มีอายุงานนาน ๆ ดังนั้น ก็จึงถือเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งเช่นกันเพื่อให้พนักงานคงทำงานอยู่กับองค์กรต่อไป มีหลายท่านกล่าวถึงรางวัลผลงานซึ่งพนักงานที่จะได้รับ คือ ต้องมีผลงานที่โดดเด่นเป็นพิเศษ ก็จะได้รับรางวัลพิเศษซึ่งก็จะทำให้พนักงานเห็นว่าตนเองมีความสำคัญ หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญ ทำให้ตนเองมีชื่อเสียงได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ซึ่งก็จะยิ่งทำให้มีความตั้งใจที่จะทำงานอย่างเต็มกำลังมากขึ้น และพยายามจะสร้างผลงานให้มากขึ้นตามไปด้วย นอกจากนี้ยังมีพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งอยู่ในรูปแบบสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เช่น รางวัลอายุงาน รางวัลจากผลงาน วันลาพักร้อน การลาคลอด/การลาอุปสมบท ประกันชีวิตกลุ่ม ส่วนลดการซื้อรถยนต์ รถรับ-ส่งพนักงาน ค่าอาหาร รวมถึงชุดพนักงาน เป็นต้น โดยค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินจะเป็นค่าตอบแทนที่องค์กรจัดให้เพื่อสนับสนุน และสร้างแรงจูงใจให้พนักงานตั้งใจทำงาน และมีผลการดำเนินงานในภาพรวมดีขึ้นหรือเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงานกับองค์กร ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่เมื่อรับรู้ถึงความมั่นคงในการทำงานก็ไม่อยากเปลี่ยนงาน และเมื่อทำงานในองค์กรนานขึ้นก็เกิดความผูกพันมากขึ้น

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินนั้นทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรอยู่ในระดับมาก จำแนกตามระดับตำแหน่งงานค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.87$) ระดับหัวหน้างานระดับมาก ($\bar{X}=3.93$) รองลงมา คือ ระดับพนักงาน ($\bar{X}=3.86$) และระดับผู้บริหาร ($\bar{X}=3.80$) ตามลำดับ และปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินไม่แตกต่างกันในภาพรวม เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่า มีปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานแตกต่าง 6 ด้านคือ 1) รางวัลอายุงาน 2) รางวัลจากผลงาน 3) วันลาพักร้อน 4) การลาคลอด / การลาอุปสมบท 5) ค่าอาหาร และ 6) ชุมพนักงาน ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างในรายคู่ด้วยค่า LSD

รางวัลอายุงาน ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่ คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับหัวหน้างานให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.80$) มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

รางวัลจากผลงาน ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่ คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.27$) มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

วันลาพักร้อน ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 3 คู่ คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร และ 3) ระดับหัวหน้างาน กับระดับบริหาร โดยระดับพนักงานให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ($\bar{X}=3.90$) มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

การลาคลอด / การลาอุปสมบท ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 1 คู่คือ ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับพนักงานให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ($\bar{X}=3.80$) มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

การสนับสนุนค่าอาหาร ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่า มีความแตกต่างกัน 1 คู่คือ ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับพนักงานให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ($\bar{X}=3.92$) มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ชุมพนักงาน ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 1 คู่คือ ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับพนักงานให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ($\bar{X}=3.79$) มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Factor of Work Environment) ผู้บริหารหรือผู้จัดการส่วนใหญ่ให้ความเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานถือเป็นปัจจัยที่สำคัญมากปัจจัยหนึ่ง โดยโรงงานประกอบรถยนต์ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมหลักของประเทศไทยส่วนใหญ่ มีการจัดการสวัสดิการให้กับพนักงานเป็นอย่างดี โดยเฉพาะปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตของพนักงาน ทั้งนี้เมื่อพนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี การทำงานก็จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ซึ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้พนักงานเกิดความรักและความผูกพันกับองค์กร จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้จัดการส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในทิศทางเดียวกัน คือ โรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทยจะมุ่งเน้นและส่งเสริมให้โรงงานเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและชุมชน มีอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการผลิตเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสร้างสังคมที่ดีโดยการทำกิจกรรมร่วมกับสังคม อาทิเช่น มีการปลูกป่า สร้างโรงเรียน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ก็จะปลูกฝังไปยังพนักงานขององค์กรเพื่อที่จะได้มีส่วนร่วมกับองค์กร เพราะพนักงานก็ถือเป็นสิ่งแวดล้อมอย่างหนึ่งขององค์กร เพิ่มความรัก ความสามัคคี ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการ ทำงานเป็นทีม

จากการสังเกตการณ์ของผู้วิจัยพบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงาน โรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ดีมาก ถึงแม้สภาพแวดล้อมในการทำงานแต่ละที่จะแตกต่างกันบ้าง แต่ภาพรวมถือว่าเป็นโรงงานประกอบรถยนต์ที่ดี มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ให้ความสำคัญกับเรื่องของความปลอดภัยเป็นอย่างมาก อาทิเช่น มีสัญญาณลึกลับแสดงความปลอดภัย แสดงให้เห็นชัดเจนว่า สิ่งใดควรทำ หรือสิ่งใดไม่ควรทำ เช่น ระหว่างเดินห้ามโทรศัพท์ ขึ้นบันไดให้จับราว เข้าโรงงานต้องมีอุปกรณ์ความปลอดภัย เช่น หมวกนิรภัย ถุงมือ รองเท้า Safety หรือหากหน่วยงานไหนที่ทำงานต้องมีเบี่ยงดังก็จะเพิ่มที่ปิดหูเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นจากเสียงที่ดัง นอกจากนี้ยังให้ความสนใจเรื่องความปลอดภัยครอบคลุมไปถึงบุคคลที่มาติดต่อก็มีข้อแนะนำให้ปฏิบัติเช่นเดียวกัน จึงไม่แปลกใจที่มีคนจำนวนมากต้องการเข้ามาร่วมทำงานกับองค์กรเหล่านี้ จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้บริหารหรือผู้จัดการในหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร มีพฤติกรรมการทำงานในทุก ๆ ด้านที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำ มีส่วนในการทำให้การดำเนินงานขององค์กรสำเร็จตามเป้าหมาย อาทิเช่น มุ่งเน้นให้พนักงานจะต้องประพฤติและปฏิบัติตนตามกฎระเบียบข้อบังคับของบริษัทมีความรับผิดชอบในหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายจะต้องมีส่วนร่วมในการเสนอข้อคิดเห็นและร่วมแก้ไขปัญหา รวมทั้งอุปสรรคต่าง ๆ นอกจากนี้ยังส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมทั้งภายในและภายนอก เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่ดี และพร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจสติปัญญาที่มีอยู่ในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ สิ่งที่กำลังกล่าวมาเหล่านี้ องค์กรจะต้องมีรูปแบบการบริหารงานที่เหมาะสมจะต้องมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีและมีบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานของพนักงานและสามารถสนองตอบต่อความต้องการของพนักงานด้วยเช่นกัน นอกจากนี้หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ให้ความเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานถือเป็นปัจจัยที่สำคัญมากปัจจัยหนึ่งเช่นกัน โดยองค์กรส่วนใหญ่จะปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม ภายในบริษัท พร้อมทั้งมี

ความมุ่งมั่นที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายทางด้านสิ่งแวดล้อมที่วางไว้ โดยทุ่มเทปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการทำงานของระบบสิ่งแวดล้อมและการป้องกัน มลพิษซึ่งบรรลุได้โดยมุ่งเน้นที่จะลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเนื่องจากวัตถุดิบและกระบวนการผลิต โดยการประเมินผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากสิ่งเหล่านั้น ก่อนที่จะนำวัตถุดิบใหม่มาใช้หรือก่อนมีกระบวนการผลิตใหม่ ๆ หาวิธีการลดปริมาณการใช้พลังงาน ลดระดับมลพิษและปริมาณของเสียที่ออกสู่สิ่งแวดล้อม มีความพยายามที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเสริมสร้างความเข้าใจอันดีต่อพนักงานทุกคน เพื่อให้การปฏิบัติและการบริหารงานด้านสิ่งแวดล้อมบังเกิดผลมากที่สุด นอกจากนี้บางองค์การตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารกับชุมชนในท้องถิ่นและให้ความร่วมมือที่ดีในกิจกรรมการรักษาสิ่งแวดล้อม รวมถึงการจัดการสวัสดิการให้กับพนักงานเป็นอย่างดี โดยเฉพาะปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตของพนักงาน ทั้งนี้เมื่อพนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี การทำงานก็จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้ถูกสัมภาษณ์ให้ความเห็นว่าองค์การพยายามทำสิ่งต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานพึงพอใจและมีคุณภาพชีวิตที่ดี และอีกประเด็นก็เพื่อให้สอดคล้องกับกฎหมายต่าง ๆ เนื่องจากโรงงานประกอบรถยนต์จะต้องได้รับมาตรฐานการรับรองต่าง ๆ ในเรื่องสิ่งแวดล้อมชุมชน ขั้นตอนการผลิต ซึ่งทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงาน โรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ดีมาก มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี มีความปลอดภัยทั้งชีวิตและทรัพย์สินจึงทำให้โรงงานประกอบรถยนต์ส่วนใหญ่มีสภาพแวดล้อมที่ดี บรรยากาศเหมาะสมกับการทำงาน

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานนั้นทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์การอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด จำแนกตามระดับตำแหน่งงานค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.48$) ระดับผู้บริหารระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.64$) รองลงมาคือระดับหัวหน้างานระดับมาก ($\bar{X}=4.49$) และระดับพนักงานระดับมาก ($\bar{X}=4.44$) ตามลำดับ และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานแตกต่างกันในภาพรวม เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่าปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานแตกต่าง 6 ด้านคือ 1) หน่วยงานหรือองค์การเป็นสังคมที่ดี มีเพื่อนร่วมงานที่ดีมีการทำงานเป็นทีม 2) สิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอและเหมาะสม เช่น น้ำดื่ม ห้องพัก ห้องน้ำ 3) การจัดสถานที่ในการทำงานเป็นสัดส่วน สะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อยสะดวกต่อการทำงาน 4) การดูแลความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สินตลอดเวลาที่ปฏิบัติงาน 5) มีเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่เพียงพอและมีความสะดวกที่จะนำมาใช้งาน และ 6) มีระบบเทคโนโลยีขององค์กรที่ช่วยให้ท่านสืบค้นความรู้ที่ใช้ในการทำงานและพัฒนาตนเอง ได้ง่าย สะดวกและรวดเร็ว ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างในรายคู่ด้วยค่า LSD

การมีหน่วยงานหรือองค์กรเป็นสังคมที่ดี มีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีการทำงานเป็นทีมผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 1 คู่ คือ ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.75$) มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

การมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอและเหมาะสม เช่น น้ำดื่ม ห้องพัก ห้องน้ำ ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่ คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร 2) ระดับหัวหน้างานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.68$) มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

การจัดสถานที่ในการทำงานเป็นสัดส่วน สะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อยสะดวกต่อการทำงาน ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 1 คู่ คือ ระดับหัวหน้างานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.61$) มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

การดูแลความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สินตลอดเวลาที่ปฏิบัติงาน ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 1 คู่ คือ ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.63$) มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

การมีเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่เพียงพอและมีความสะดวกที่จะนำมาใช้งาน ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 1 คู่ คือ ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.59$) มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

การมีระบบเทคโนโลยีขององค์กรที่ช่วยให้ท่านสืบค้นความรู้ที่ใช้ในการทำงานและพัฒนาตนเองได้ง่าย สะดวกและรวดเร็ว ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่ คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.54$) มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ปัจจัยด้านความมั่นคงและโอกาสความก้าวหน้าอาชีพในองค์กร (Factor of Security and Opportunities for Career Advancement in the Organization) พบว่า ผู้บริหารหรือผู้จัดการโรงงาน ประกอบรถยนต์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมองว่าทุกคนที่ทำงานย่อมต้องการความมั่นคงในการทำงาน และโอกาสความก้าวหน้าอาชีพในองค์กร ซึ่งผู้บริหารหรือผู้จัดการส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า หากตนเองมีความรู้ลึกถึงความมั่นคงและมีโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ก็จะส่งผลให้พวกเขาเหล่านั้น เกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นความพึงพอใจในงานจึงมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างมากที่จะสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าและนำความสำเร็จตามเป้าหมายมาสู่องค์กร จากการสัมภาษณ์พบว่า ความมั่นคงและโอกาสความก้าวหน้าอาชีพในการ

ทำงานก็คือการได้บรรจุเป็นพนักงานประจำซึ่งเป็นสิ่งที่พนักงานภาคปฏิบัติต้องการเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะทำให้เห็นถึงความมั่นคง เนื่องจากจะได้รับสิทธิ และสวัสดิการต่าง ๆ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับพวกเขา

สำหรับพนักงานประจำการได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง แสดงให้เห็นถึงความมั่นคงและก้าวหน้าอาชีพในการทำงานเนื่องจากแสดงให้เห็นว่าพนักงานมีความรู้ความสามารถ ได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา ก็จะยิ่งทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรมากยิ่งขึ้น และก็จะส่งผลตามมาคือทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ และจะคงทำงานอยู่กับองค์กรต่อไป นอกจากนี้หัวหน้าเองก็ต้องมีส่วนร่วมพัฒนาพนักงานให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพเช่นเดียวกัน นั่นหมายถึงอาจจะต้องคอยพิจารณาว่ามีพนักงานคนไหนที่ควรให้การสนับสนุนโดยอาจจะส่งไปอบรม หรือสัมมนาต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ จากการสัมภาษณ์มีพนักงานหลายท่านที่ได้รับโอกาสไปฝึกอบรมที่ต่างประเทศ แล้วแต่ระยะเวลาที่กำหนด บางคนไปนานถึง 2 ปี ซึ่งก็จะได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ และนำความรู้และทักษะกลับมาใช้ในประเทศต่อไป ดังตัวอย่าง คำสัมภาษณ์ต่อไปนี้ หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาโรงงานประกอบรถยนต์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันในเรื่องความมั่นคงในการทำงาน และโอกาสความก้าวหน้าอาชีพในองค์กร ซึ่งหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นว่า ทุกคนทำงานต้องการความก้าวหน้าและมั่นคง ดังนั้นหากพนักงานมีความรู้ดีอย่างนี้แล้วก็จะทำให้พนักงานคนนั้นทุ่มเทการทำงานอย่างเต็มที่ แต่ทั้งนี้หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาก็ต้องมีหน้าที่ที่จะต้องคอยสอดส่องดูแลด้วยว่า มีพนักงานคนใดที่มีความรู้ดีไม่มั่นคงต่อหน้าที่การงานหรือเปล่า ต้องวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริง มิเช่นนั้นแล้วสุดท้ายเราก็อาจจะต้องเสียคนที่ดีไป หากพบสาเหตุและเป็นพนักงานที่มีคุณภาพ ในฐานะที่เราเป็นหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาก็ต้องให้คำปรึกษา ชี้แนะและสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับพนักงานคนนั้น ๆ ต้องพยายามส่งเสริม พัฒนาและสนับสนุนให้พนักงานได้แสดงทักษะและความสามารถออกมา ผู้วิจัยยังพบว่าพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ส่วนใหญ่ยังให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงาน และโอกาสความก้าวหน้าอาชีพในองค์กร เพราะหากตนเองมีความมั่นคงและมีโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ก็จะทำให้มีความมั่นคงต่อตนเองและครอบครัวไปด้วย ก็จะส่งผลให้พวกเขาเหล่านั้น เกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านความมั่นคงและโอกาสความก้าวหน้าอาชีพในองค์กรนั้นทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.48$) ระดับผู้บริหารระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.71$) รองลงมาคือระดับหัวหน้า

งานระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.50$) และระดับพนักงานระดับมาก ($\bar{X}=4.42$) ตามลำดับ และปัจจัยด้านความมั่นคงและโอกาสความก้าวหน้าอาชีพในองค์กรแตกต่างกันในภาพรวม เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่าปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานแตกต่าง 4 ด้าน คือ 1) มีโอกาสได้เลื่อนขั้น/เลื่อนตำแหน่ง 2) มีความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับองค์กรนี้ 3) มีความภาคภูมิใจกับชื่อเสียงขององค์กร และ 4) มีโอกาสได้รับการอบรม สัมมนา หรือดูงานสม่ำเสมอ ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างในรายคู่ด้วยค่า LSD

การมีโอกาสดำเนินงาน/เลื่อนตำแหน่ง ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่ คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร 2) ระดับหัวหน้างานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.78$) มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับองค์กรนี้ ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่ คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร 2) ระดับหัวหน้างานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.76$) มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ความภาคภูมิใจกับชื่อเสียงขององค์กร ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่ คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร 2) ระดับหัวหน้างานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.76$) มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

โอกาสได้รับการอบรม สัมมนา หรือดูงานสม่ำเสมอ ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่ คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.59$) มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

ปัจจัยด้านพนักงาน/เพื่อนร่วมงาน (Employee/Co-Workers) ผู้บริหารหรือผู้จัดการให้ความสำคัญในปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงานมากเช่นกันแต่ดูเหมือนว่าพนักงานจะน้อยกว่าปัจจัยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และปัจจัยด้านความมั่นคงและโอกาสความก้าวหน้าอาชีพในองค์กร ทั้งนี้เพราะผู้บริหารหรือผู้จัดการเห็นว่าองค์กรมีนโยบายและหน้าที่สำหรับพนักงานทุกคน ดังนั้นพนักงานทุกคนหากทำตามหน้าที่ของตนเองที่รับผิดชอบทุกอย่างก็จะดำเนินไปได้สู่จุดมุ่งหมาย นอกจากนี้หากพนักงานคนใดที่ยังขาดทักษะ หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาก็มีหน้าที่ที่จะต้องสนับสนุนและคัดเลือกพนักงานเพื่อเข้าอบรมเพิ่มทักษะต่าง ๆ จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้บริหารหรือผู้จัดการจะมองว่าพนักงานทุกคนมีหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบ การปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน หรือวัฒนธรรมองค์กรเป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องสร้างและดูแล จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่จะเห็นว่าปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงานมีส่วนสำคัญมาก เพราะถือว่าเป็นปัจจัยที่จะทำให้พนักงานผูกพันหรือไม่ผูกพันกับองค์กร ทั้งนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ให้ข้อมูลว่า มีเพื่อนพนักงานหลายคน

ที่ลาออกไปจากองค์กรเนื่องจากเพื่อนร่วมงาน โดยมีสาเหตุแตกต่างกันไป บางคนเข้าร่วมงานกับองค์กรแล้วแต่เนื่องจากเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ก็จะมีสายการบังคับบัญชาที่มาก ก็อาจจะไม่สามารถแยกแยะได้ว่าจะต้องปฏิบัติตัวอย่างไรทำให้เกิดความไม่เข้าใจและเบื่อหน่ายต่องานมากขึ้น บางคนอาจมีความรู้สึกขัดแย้งในหน้าที่การงาน อาจจะมีความรู้สึกว่าตนเองไม่ได้รับความยุติธรรมในเรื่องหน้าที่การงาน ไม่ว่าจะได้รับมอบหมายงานที่มากกว่าเพื่อนร่วมงานหรือน้อยกว่าเพื่อนร่วมงาน ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากว่าไม่เข้าใจในหน้าที่ที่รับผิดชอบของตนเองที่แท้จริง ซึ่งก็น่าเสียดายที่มีโอกาสเข้ามาทำงานกับองค์กรที่ดี แต่ต้องมาลาออกไปจากองค์กร อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญคือเพื่อนพนักงานมีความรู้สึกไม่ได้รับความยุติธรรมจากหัวหน้างานหรือฝ่ายบริหารในการประเมินผลงานซึ่งจะมีผลต่ออัตราการขึ้นเงินเดือน โบนัส ซึ่งก็เป็นปัญหาใหญ่ปัญหาหนึ่งเช่นกัน เนื่องจากบางครั้งพนักงานมีการพูดคุยและแลกเปลี่ยนข้อมูลกันและพบข้อแตกต่างดังกล่าวขึ้น นอกจากนี้ปัญหาที่พบบ่อยอีกปัญหาหนึ่งก็คือความขัดแย้งภายในระหว่างพนักงาน ซึ่งบางครั้งหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาเข้ามาแก้ไขปัญหาล่าช้าเกินไป ก็ทำให้เกิดปัญหาจากเล็กไปใหญ่ได้ ซึ่งสุดท้ายก็จะส่งผลกระทบต่อหน้าที่ รวมทั้งอาจจะส่งผลกระทบต่อหน่วยงานและองค์กร เพราะเรื่องพวกนี้จะเป็นการบั่นทอนจิตใจของพนักงานเป็นอย่างมาก อีกประเด็นที่สำคัญโดยเฉพาะเวลาที่องค์กรมีการเติบโตมากขึ้น หรือเพิ่มกำลังผลิตมากขึ้นแน่นอนทุกคนจะต้องได้รับมอบหมายหน้าที่ที่มากขึ้นเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งก็จะอยู่ในสภาวะกดดัน โดยเฉพาะอาจจะมีการกดดันมาจากหน่วยงานอื่น ๆ ทำให้ไม่รู้ว่าจะทำสิ่งใดก่อนเพื่อให้ทันเวลาที่กำหนดไว้ ดังนั้นหากพนักงานไม่สามารถรับแรงกดดันเหล่านี้ได้ก็อาจจะถึงขั้นลาออก จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงานมีความสำคัญมาก เพราะการทำงานเป็นทีม หากไม่สามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้แล้วก็จะถือว่าอยู่ลำบาก ถึงแม้ว่าเงินเดือนจะเป็นที่พอใจ โบนัสดี แต่ก็ไม่สามารถที่จะทำงานต่อได้หรือทำงานแบบไม่มีความสุขแน่นอนองค์กรก็คงจะไม่อยากให้เกิดเหตุการณ์เช่นนี้เกิดขึ้น แต่หากว่าพนักงานที่เข้ามาทำงานแล้ว สามารถทำงานร่วมงานได้ดีกับเพื่อนร่วมงาน ก็จะถือว่าเป็นสิ่งที่ดี แต่หากไม่เป็นเช่นนั้น ก็เป็นหน้าที่ของหัวหน้างานที่จะต้องให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นให้ได้โดยเร็ว มิเช่นนั้นจะส่งผลกระทบต่อการทำงานทั้งระบบ

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านพนักงาน/เพื่อนร่วมงานนั้นทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด จำแนกตามระดับตำแหน่งงานค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงที่สุด ($\bar{X}=4.54$) ระดับผู้บริหารระดับมากถึงที่สุด ($\bar{X}=4.83$) รองลงมาคือระดับหัวหน้างานระดับมากถึงที่สุด ($\bar{X}=4.61$) และระดับพนักงานระดับมาก ($\bar{X}=4.44$) ตามลำดับ และปัจจัยด้านพนักงาน/เพื่อนร่วมงานแตกต่างกันในภาพรวม เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่าปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานแตกต่าง 4 ด้านคือ 1) มีความเป็นกันเอง ให้ความช่วยเหลือหรือสนับสนุนในการปฏิบัติ

ภารกิจ หน้าที่และผลงาน 2) มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน ร่วมกัน 3) ให้การยอมรับนับถือในความรู้ ทักษะ ผลงาน และความสามารถในการปฏิบัติงาน และ 4) การทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดความร่วมมือและการทำงานที่มีคุณภาพ ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างในรายคู่ด้วยค่า LSD

ด้านความเป็นกันเอง ให้ความช่วยเหลือหรือสนับสนุนในการปฏิบัติภารกิจ หน้าที่และ ผลงาน ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 3 คู่ คือ 1) ระดับพนักงาน กับ ระดับ หัวหน้างาน 2) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร และ 3) ระดับหัวหน้างานกับระดับบริหาร โดยระดับ ผู้บริหารให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.78$) มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานร่วมกัน ผลการทดสอบ รายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 3 คู่ คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับหัวหน้างาน 2) ระดับ พนักงานกับระดับผู้บริหาร และ 3) ระดับหัวหน้างานกับระดับบริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ ความสำคัญระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.80$) มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

การยอมรับนับถือในความรู้ ทักษะ ผลงาน และความสามารถในการปฏิบัติงาน ผลการ ทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 3 คู่ คือ 1) ระดับพนักงาน กับ ระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร และ 3) ระดับหัวหน้างานกับระดับบริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ ความสำคัญระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.86$) มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

การทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดความร่วมมือและการทำงานที่มีคุณภาพ ผลการทดสอบราย คู่ด้วยค่า LSD พบว่า มีความแตกต่างกัน 2 คู่ คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร 2) ระดับ หัวหน้างานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.88$) มากกว่า ตำแหน่งอื่น ๆ

ปัจจัยด้านหัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชา (Leader) ผู้บริหารหรือผู้จัดการมีความเห็น สอดคล้องกัน คือพนักงานทุกคนควรจะต้องปฏิบัติตามคำสั่งของหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาอย่าง เกร่งกรืด ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน นอกจากนี้การทำงานในโรงงานประกอบรถยนต์ พนักงานทุกคนอาจจะเกิดอุบัติเหตุได้ตลอดเวลา หากไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร ซึ่ง ผู้บริหารหรือผู้จัดการส่วนใหญ่เน้นถึงเรื่องความปลอดภัยเป็นหลัก ซึ่งผู้วิจัยก็พบเห็นเอกสารต่าง ๆ ตามรอบโรงงานประกอบรถยนต์ก็จะพบข้อความ รวมทั้งรูปภาพที่แสดงให้เห็นพนักงานทุกคนตระหนัก ถึงความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารหรือผู้จัดการส่วนใหญ่ยังได้กล่าวว่าพนักงานทุกคนมี หน้าที่ต้องดูแลและรับผิดชอบในเรื่องความปลอดภัยของตนเองและองค์กร จากการสัมภาษณ์เชิงลึก หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา พบว่าอีกหนึ่งปัจจัยที่มีความสำคัญต่อพนักงานเป็นอย่างมากคือ ปัจจัย ด้านหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพราะหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชามีบทบาทมากและมีผล

ต่อการทำงานของพนักงานเป็นอย่างยิ่งเพราะหากไม่มีความยุติธรรม หรือบริหารงานไม่เป็นบริหารคนไม่เก่ง ก็จะทำให้การทำงานไม่ราบรื่น การทำงานไม่เป็นทีม ซึ่งจะขัดกับนโยบายขององค์กรส่วนใหญ่ที่ต้องการ การทำงานที่เป็นทีม และมีประสิทธิภาพ แต่ที่ผ่านมามีบางที่หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาบางหน่วยงาน มีความผิดพลาดเกิดขึ้นบางครั้งก็ทำให้พนักงานดี ๆ แต่ไม่สามารถรับสิ่งเหล่านี้ได้ ก็จะเกิดการลาออกไป องค์กรก็จะเสียบุคลากรที่ดีไป จากการสัมภาษณ์พบว่าหัวหน้างานจะต้องคอยสนับสนุนทั้งเรื่องการสอนงาน การส่งพนักงานไปฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทักษะ การประเมินผลงานของพนักงาน ทั้งนี้ต้องทำอย่างยุติธรรม สร้างความเชื่อถือและศรัทธา หากหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาทำได้ดังนี้ เชื่อว่าทีมงานก็จะมีความพร้อมและความสามารถในการทำงาน และจะได้ทีมที่มีการทุ่มเทการทำงานอย่างเต็มความสามารถ นอกจากนี้ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่าปัจจัยด้านหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา ถือเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีความสำคัญต่อพนักงานเป็นอย่างมากเช่นกัน เพราะมีผู้ให้สัมภาษณ์หลายคนทีกล่าวถึงเพื่อนร่วมงานที่มีการลาออกไป เนื่องจากไม่พึงพอใจกับหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาของตนเอง ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากหลายปัจจัยโดยเฉพาะพนักงานที่เพิ่งเข้ามาทำงาน ค่อนข้างจะมีความเสี่ยงในด้านนี้คืออาจจะไม่สามารถเข้าได้กับเพื่อนร่วมงาน หรือเข้าไม่ได้กับหัวหน้างานอันเนื่องมาจากการสื่อสารที่ไม่เข้าใจกัน ปรับตัวไม่ได้เพราะวัฒนธรรมองค์กรต่างกัน การปฏิบัติงานจึงมีความแตกต่างกัน ดังนั้นหากจะมองที่บทบาทของหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา จากการสัมภาษณ์สามารถสรุปได้ดังนี้ หัวหน้างานควรมีหน้าที่วางแผนและนำทีมเพื่อให้ปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร หัวหน้างานจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่า จะให้ใครเป็นคนทำ ให้ทำอะไร ทำแค่ไหน ทำเสร็จแล้วส่งต่อให้ใคร เพื่อจะได้รู้ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ รวมทั้งมอบหมายหน้าที่หรือคนที่เหมาะสมเข้าไปทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญเพราะหากไม่มีกรวางแผนที่ดี หรือมอบหมายงานที่ไม่เหมาะสมก็อาจจะทำให้พนักงานไม่อยากทำงานหรืออาจจะมองว่าหัวหน้างานไม่ยุติธรรมหรือเสมอภาค ก็จะส่งผลทางลบที่มีต่อหัวหน้าและองค์กรจนส่งผลกระทบต่อการทำงาน และควรพยายามให้พนักงานมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็น เพื่อให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน ซึ่งทำให้พนักงานมีความรู้สึกถึงความเป็นทีมเดียวกัน และมีเป้าหมายเดียวกัน การทำงานก็จะราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านพนักงาน/เพื่อนร่วมงานนั้นทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด จำแนกตามระดับตำแหน่งงานค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.61$) ระดับผู้บริหารระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.87$) รองลงมาคือระดับหัวหน้างานระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.67$) และระดับพนักงานระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.52$) ตามลำดับ และพบว่าปัจจัยด้านหัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชาแตกต่างกันในภาพรวม เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่าปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความ

ผูกพันของพนักงานแตกต่างกัน 7 ด้านคือ 1) มีมีการชี้แจงให้พนักงานเข้าใจในนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานต่างๆอย่างชัดเจน 2) มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงาน เพื่อให้การทำงานสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานและองค์กร 3) สร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองกับพนักงาน และพนักงานสามารถสามารถปรึกษาหารือได้ตลอดเวลา 4) ให้ความเสมอภาคต่อพนักงานทุกคนภายในองค์กร ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงาน 5) มอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน 6) เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงาน ในเรื่องการทำงาน และ 7) การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ที่ส่งผลให้การทำงานของพนักงานมีความสะดวก รวดเร็วยิ่งขึ้น ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างในรายคู่ด้วยค่า LSD

การชี้แจงให้พนักงานเข้าใจในนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานต่างๆ อย่างชัดเจน ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่คือ 1) ระดับพนักงาน กับ ระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.85$) มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงาน เพื่อให้การทำงานสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานและองค์กร ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่คือ 1) ระดับพนักงาน กับระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.81$) มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

การสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองกับพนักงาน และพนักงานสามารถปรึกษาหารือได้ตลอดเวลา ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร 2) ระดับหัวหน้างานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.86$) มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

การให้ความเสมอภาคต่อพนักงานทุกคนภายในองค์กร ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงาน ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร 2) ระดับหัวหน้างานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.93$) มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร 2) ระดับหัวหน้างานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.93$) มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

การเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงาน ในเรื่องการปฏิบัติงาน ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 2 คู่ คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.81$) มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีความสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น ผลการทดสอบรายคู่ด้วยค่า LSD พบว่ามีความแตกต่างกัน 3 คู่ คือ 1) ระดับพนักงานกับระดับหัวหน้างาน 2) ระดับพนักงานกับระดับผู้บริหาร และ 3) ระดับหัวหน้างานกับระดับผู้บริหาร โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.88$) มากกว่าตำแหน่งอื่น ๆ

5.1.4 บทสรุปเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ พบวิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย คือ องค์กรจะต้องดำเนินการทั้ง 3 ขั้นตอนอย่างเป็นระบบ ดังนี้ 1) การค้นหาพนักงาน 2) การสร้างพนักงาน 3) การรักษาพนักงาน โดยขั้นตอนที่ 1 และ ขั้นตอนที่ 2 จะใช้วิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยใช้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผนกำลังคน (Human Resource Planning) 2) ด้านการสรรหา (Recruitment) 3) ด้านการคัดเลือกพนักงาน (Selection) 4) ด้านการปฐมนิเทศ (Orientation) 5) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) 6) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) 7) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and Benefits) และควบคู่ไปกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสร้างคนให้เก่งงาน การสร้างการมีส่วนร่วม การสร้างการทำงานเป็นทีม และการสร้างแรงจูงใจ นอกจากนี้การพัฒนาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร พบว่าต้องอาศัยทั้ง 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา และพนักงานหรือเพื่อนร่วมงาน ที่จะต้องทำงานร่วมกันอย่างจริงจัง (Collaboration) และต่อเนื่องในทุกวิธีการสร้างความผูกพันเพื่อให้ระดับความผูกพันสูงขึ้นเพื่อนำไปสู่ความยั่งยืน

นอกจากนี้พบว่า ปัจจัยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงาน ปัจจัยความมั่นคงและโอกาสความก้าวหน้าอาชีพในองค์กร ปัจจัยเพื่อนร่วมงาน/พนักงาน ปัจจัยหัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชา เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อ โรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย

5.2 อภิปรายผล

การศึกษาการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อ โรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยตามลำดับดังนี้

5.2.1 การอภิปรายผลการศึกษาวิธีการสร้างความผูกพันของพนักงาน โรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย ปรากฏผลดังนี้

จากการศึกษาพบว่า พนักงาน โรงงานประกอบรถยนต์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่าวิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานต้องอาศัย กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) อนันตชัย คงจันทร์ (2544) กล่าวว่า หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่อยู่ในระดับฝ่ายทั้งภาคอุตสาหกรรมและบริการหน้าที่หลักคือ การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การดำเนินการสรรหาและการคัดเลือกส่วนใหญ่จะดำเนินการ โดยผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์กับผู้บริหารในหน่วยงาน การศึกษางานวิจัยนี้ ผู้วิจัยพบว่าหากนำมาเป็นแนวทางในการสร้างความผูกพันของพนักงานนั้น จะต้องประกอบด้วยหน่วยงาน กลุ่มบุคคล และบุคคลที่จะต้องทำงานร่วมกัน (Collaboration) อย่างจริงจัง 3 ฝ่าย ได้แก่ 1) ทรัพยากรมนุษย์ 2) หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา และ 3) เพื่อนร่วมงาน พบว่า วิธีการการสร้างความผูกพันของพนักงานในภาพรวมนั้นทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร/บริษัทอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน อาจเป็นเพราะ ผู้วิจัยได้มีการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อหาแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องการให้เกิดขึ้นอย่างแท้จริง และได้เรียบเรียงออกมาตามแนวคิดกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย 7 ด้านดังนี้ 1) ด้านการวางแผนกำลังคน 2) ด้านการสรรหา 3) ด้านการคัดเลือกพนักงาน 4) ด้านการปฐมนิเทศ 5) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา 6) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 7) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ การศึกษาพบว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับวิธีการสร้างความผูกพันของพนักงาน โรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย สอดคล้องกับ อุทัย หิรัญโต (2531) กล่าวว่า หลักการสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ การจัดให้บุคคลที่เลือกสรรมาเป็นอย่างดี แล้วได้ทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสม ให้เขามีจิตใจทุ่มเทและ รับผิดชอบงานโดยการให้ความเป็นธรรม ในการกำหนดเงินเดือน หรือค่าจ้างรวมทั้งการเลื่อนตำแหน่ง และการขึ้นเงินเดือน ฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น ตลอดจนจัดสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลเพื่อให้มีขวัญและกำลังใจ หากกล่าวถึงการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) จัดเป็นทุนอย่างหนึ่ง ซึ่งถือเป็นทุนทางปัญญาขององค์กรซึ่งมีความสำคัญในฐานะเป็นผู้ขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร ด้วยการผลักดันองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Uliana,

Macey and Grant, 2005, pp. 167-188) ซึ่งสอดคล้องกับ วิธีการหนึ่งในการนำทุนมนุษย์เข้าสู่องค์กร คือ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร โดยการสรรหาบุคลากรเน้นไปที่การประชาสัมพันธ์ ข้อมูลข่าวสาร การรับสมัครงาน ไปยังกลุ่มผู้สมัคร เป้าหมาย เพื่อดึงดูดให้ผู้สมัครกลุ่มเป้าหมายสนใจ และมาสมัครงานกับองค์กร (ชูชัย สมितिไกร, 2552, น.143) ในขณะที่การคัดเลือกเป็นกระบวนการ ในการเลือกเฉพาะ ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมากที่สุด โดยเน้นไปที่กระบวนการในการตัดสินใจ เครื่องมือ และวิธีการที่ใช้ ในการประเมินผู้สมัคร (Dubois et al., 2004, p. 96; Wood and Payne, 1998, p. 2) ดังนั้นหน้าที่ที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงประกอบไปด้วย นโยบายขององค์กร การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนา การให้ผลตอบแทนและสิ่งจูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ความปลอดภัยและสุขภาพ การชำระรักษาและการลาออกหรือพ้นจากงาน (Devanna et al., 1984; Huselid, 1995; Delaney and Huselid, 1996; Youndt et al., 1996; Guest, 1997; Zheng, C., Morrison, M., O'Neill, G., 2006; and Tsai Cheng-hua, Chen Shyhjer and Fang Shihchich, 2009)

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกและแบบสอบถาม กับพนักงานที่ทำงานในโรงงานประกอบรถยนต์ แบ่งเป็นตำแหน่งงาน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับผู้บริหาร ระดับหัวหน้างาน และระดับพนักงาน ดังนั้นเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกผู้วิจัยจะทำอภิปรายสรุปโดยแบ่งเป็นหัวข้อ และจำแนกระดับตำแหน่งงาน ดังมีรายละเอียดดังนี้

ด้านการวางแผนกำลังคน จากการศึกษาครั้งนี้พบว่ามีความสัมพันธ์กับการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในระดับมากที่สุด การวางแผนกำลังคน เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์กำลังคนในปัจจุบันแล้วปรับกำลังคนให้สอดคล้องกับทิศทางที่องค์กรที่วางไว้สำหรับอนาคต เช่น องค์กรกำลังเติบโต หรือเพิ่มกำลังผลิต ถ้าเป็นเช่นนั้นการเพิ่มกำลังคนและทักษะของคนที่จะเข้ามาทำงานในองค์กรต้องเป็นเช่นไร ทำหน้าที่ส่วนไหนขององค์กร นอกจากนี้พนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถฝึกฝนทักษะสำหรับความรับผิดชอบใหม่ได้ไหมเพื่ออาจจะไม่จำเป็นต้องเพิ่มคน สิ่งเหล่านี้เป็นเพียงบางส่วนของประเด็นในการวางแผนกำลังคน จากผลการวิเคราะห์พบว่าหัวหน้างานให้ระดับความสำคัญระดับมากที่สุด รองลงมาระดับผู้บริหาร และระดับพนักงานตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องจากหัวหน้างานมีส่วนสำคัญในการรับผิดชอบงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งจะต้องคอยประสานงานกับผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์เชิงลึก นอกจากนี้ยังพบว่าระดับผู้บริหารจะให้ความสำคัญขององค์กรควรมีการวางแผนกำลังคนที่ชัดเจนให้สอดคล้องกับนโยบาย/กลยุทธ์ขององค์กรและพนักงานควรรายงานหัวหน้าหากพบว่าปริมาณงานมากอาจจะทำให้ไม่สามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายมากกว่าระดับหัวหน้างานและระดับพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์เชิงลึก ที่ระดับผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับนโยบายและเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์กร โดยเฉพาะการวางแผนกำลังคน สำหรับหัวหน้างานจะให้

ความสำคัญระดับมากที่สุดในระดับหัวหน้างานยอมรับหมายงานตามหน้าที่และคอยตรวจสอบความเหมาะสมของปริมาณงานกับจำนวนพนักงานมากกว่าระดับผู้บริหารและพนักงาน ทั้งนี้เนื่องจากหัวหน้างานจะต้องควบคุมการทำงานของลูกน้องเพื่อให้งานสำเร็จคล่องตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับหน้าที่ และต้องควบคุมปริมาณงานให้เหมาะสมกับทุกคน โดยความเสมอภาคและยุติธรรม

ด้านการสรรหา จากการศึกษาครั้งนี้พบว่ามีความสัมพันธ์กับการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ ปราชญา กล้าผจญ และ พอลดา บุตรสุทธิวงศ์ (2550) กล่าวว่า การสรรหานับเป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพื่อให้ได้คนดี คนเก่ง คนที่มีความสามารถทักษะ ตามที่หน่วยงานหรือองค์กรต้องการ ในขณะเดียวกัน หากมีผู้สมัครเป็นจำนวนมากก็จะต้องเสียเวลาในการคัดเลือกในทางกลับกัน หากปรากฏว่าผู้ที่มีอำนาจสูงสุดจากในองค์กรที่ประกาศรับสมัครบุคลากร โดยไม่ต้องคำนึงถึงระบบการสอบคัดเลือก หรือเรียกว่าการรับบุคลากรเข้ามาทำงาน โดยระบบอุปถัมภ์ ซึ่งองค์กรอาจจะมีการบริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียต่อระบบการบริหารงานบุคคลขององค์กร จะได้แต่บุคลากรที่ไม่มีสมรรถภาพในการทำงาน ผลงานก็ไม่มีประสิทธิภาพ ชื่อเสียงขององค์กรก็ลดน้อยลงและสุดท้ายขององค์กรก็ไม่สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ ดังนั้นองค์กรจึงควรมีการสรรหาอย่างโปร่งใสและยุติธรรม ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์เชิงลึก นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์พบว่าระดับผู้บริหารให้ความสำคัญระดับมากที่สุด รองลงมาได้แก่ หัวหน้างาน และพนักงานตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารให้ความสำคัญขององค์กรควรสรรหาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถในการทำงาน มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับวนิดา วาดิเจริญ และคณะ (2556) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร เป็นอีกหนึ่งแนวทางเพื่อเปิดกว้างให้บุคลากรจากหลากหลายสาขาที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งที่องค์กรเปิดรับเข้ามาร่วมงาน ซึ่งบุคคลเหล่านี้อาจมีแนวคิดที่แตกต่าง ทำให้เกิดความหลากหลายในองค์กรอันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในการแก้ปัญหาหรือแนวคิด ริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงแผนงานในองค์กร และนอกจากนี้พนักงานควรร่วมสรรหา หากพบว่ามีเพื่อนร่วมงานหรือตนเองมีความเหมาะสมกับคุณลักษณะของงานมากกว่าระดับหัวหน้างานหรือระดับพนักงาน ทั้งนี้ผู้บริหารยังเห็นถึงการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรก็เป็นอีกนโยบายอย่างหนึ่งขององค์กรที่ต้องการจะสร้างพลังทรัพยากรบุคคลให้มีความเข้มแข็ง รวมทั้งการมีประสิทธิภาพในการทำงาน และทำงานเป็นระบบเดียวกันแบบเป็นทีมงาน เพราะบุคลากรที่สรรหาได้จากภายในองค์กรนั้นเป็นบุคคลที่มีประสบการณ์ในการทำงาน คำนึงกับระบบการทำงาน และมีความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ มีความตั้งใจทำงานให้องค์กรมีการพัฒนาและมีความเจริญก้าวหน้า โดยสามารถเป็นตัวอย่างที่ดี

แก่บุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับ วนิดา วาศิเจริญ และคณะ (2556) ได้กล่าวว่าการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรถือเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ เป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการพัฒนาตนเอง และยังเป็นส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพอีกด้วย นโยบายการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรจะกระทำได้สำเร็จขึ้นอยู่กับกิจกรรมขององค์กร สำหรับหัวหน้างานจะให้ความสำคัญในประเด็นหัวหน้างานควรสรรหาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถในการทำงานร่วมกับหน่วยงานระดับมากที่สุด มากกว่าระดับผู้บริหารและระดับพนักงาน ทั้งนี้เนื่องจากหัวหน้างานต้องทำงานเป็นทีม ดังนั้นการที่จะสรรหาคนไม่ว่าจะภายนอกองค์กรหรือภายในองค์กรจำเป็นต้องหาคนที่สามารถทำงานร่วมกับทีมได้

ด้านการคัดเลือกพนักงาน จากการศึกษาครั้งนี้พบว่ามีความสัมพันธ์กับการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในระดับมากที่สุด จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่าการคัดเลือกถือเป็นกระบวนการในการใช้เครื่องมือหรือวิธีการในการคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติ มีความรู้ความสามารถและเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่เปิดรับตามจำนวนที่องค์กรต้องการมากที่สุด ทั้งนี้เพื่อให้ได้บุคคลที่สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ให้ได้บุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานหรือวัฒนธรรมขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ ฌ็อง-ฌัก แอสแตง (2545) กล่าวว่าผู้ทำหน้าที่ในการคัดเลือกบุคลากรจะต้องมีความรู้ในหลักการ และมีความเข้าใจในเทคนิค หรือมีศิลปะในการคัดเลือกบุคคลที่ต้องการออกจากกลุ่มผู้สมัครได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้ได้บุคคลที่จะอยู่กับองค์กรไปนาน ๆ นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์พบว่าระดับหัวหน้างานให้ความสำคัญระดับมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ระดับผู้บริหารและระดับพนักงาน ตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องจากหัวหน้างานจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการคัดเลือกคนเข้ามาร่วมงาน และหัวหน้าก็จะเป็นคนที่รู้ดีที่สุดถึงความต้องการของหน่วยงานว่าต้องการคนประเภทใด มีความสามารถทักษะด้านใด ต้องการให้ทำอะไร และสามารถเข้ากับทีมได้หรือไม่ ซึ่งสอดคล้องกับ สุรินทร์ เลขาธนะ (2546) กล่าวว่า การคัดเลือกเป็นการใช้ความพยายามในการตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีความสามารถและคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดจากบุคคลทั้งหลายที่เข้ามาสมัครเพื่อคัดเลือกคนที่เหมาะสมกับงาน นอกจากนี้ยังพบว่าหัวหน้างานให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ในประเด็นองค์กรควรมีการคัดเลือกพนักงานที่โปร่งใส ยุติธรรม เพื่อให้ได้พนักงานที่หน่วยงานต้องการ และหัวหน้างานควรใช้เครื่องมือที่เหมาะสมในการสัมภาษณ์เชิงลึกในแต่ละตำแหน่งเพื่อให้ได้พนักงานมีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการ ทั้งนี้เพื่อสร้างความเชื่อมั่น และศรัทธาให้กับทีมงานว่าหัวหน้างานมีความโปร่งใส มีความเสมอภาคและยุติธรรม เพื่อให้การปกครองได้ง่ายขึ้น ส่วนระดับผู้บริหารจะให้ความสำคัญระดับมากที่สุดในประเด็นที่ว่า

พนักงานควรร่วมมือกับพนักงานใหม่เพื่อให้พนักงานใหม่เกิดความรู้สึกประทับใจ และมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร เพื่อให้องค์กรเป็นองค์กรที่น่าอยู่ มีสังคมที่ดี

ด้านการปฐมนิเทศ จากการศึกษาครั้งนี้พบว่ามีความสัมพันธ์กับการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในระดับมากถึงมากที่สุด โดยระดับหัวหน้างานให้ความสำคัญมากที่สุด รองลงมาได้แก่ระดับผู้บริหารให้ความสำคัญด้านการปฐมนิเทศระดับมากที่สุด ส่วนระดับพนักงานให้ความสำคัญระดับมาก จะเห็นได้ว่าระดับหัวหน้างานให้ความสำคัญในเรื่องการปฐมนิเทศเป็นอย่างมาก จากการสัมภาษณ์เชิงลึกการปฐมนิเทศจะช่วยสร้างความพร้อมให้พนักงานใหม่ ในการปรับตัวเข้ากับองค์กร ให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ได้รับรู้เกี่ยวกับภาพรวมและสถานการณ์ขององค์กร รวมทั้งสามารถเข้าร่วมงานด้วยความรู้สึกที่ดีต่อหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและปลอดภัย ซึ่งเป็นสิ่งที่โรงงานประกอบรถยนต์ให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก นอกจากนี้หัวหน้างานยังให้ความสำคัญระดับมากที่สุดในประเด็นองค์การควรมีการแนะนำภาพรวมขององค์กร วัฒนธรรมและนโยบายขององค์กร รวมทั้งอธิบายสิทธิต่าง ๆ ที่พนักงานได้รับ และหัวหน้างานควรสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธา ให้พนักงานใหม่อยากร่วมงานด้วยอย่างเต็มใจ ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์เชิงลึก ส่วนประเด็นพนักงานควรร่วมสร้างความเป็นมิตร เป็นสังคมที่ดี และการทำงานเป็นทีมระดับผู้บริหารให้ความสำคัญระดับมากที่สุดในประเด็นนี้ มากกว่าระดับหัวหน้างาน และระดับพนักงานอาจจะเนื่องมาจากผู้บริหารให้ความสำคัญกับภาพรวม การทำงานต้องเป็นทีม ทุกคนอยู่องค์กรเดียวกันดังนั้นก็ควรทำให้เกิดเป็นสังคมที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Mercer (2011) พบว่า องค์กรต้องพยายามกระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรจะต้องพยายามสร้างให้พนักงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจต่อองค์กร และพยายามสร้างให้พนักงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจมากขึ้นเรื่อย ๆ จนกลายเป็นความรักความผูกพันต่อองค์กรในที่สุด

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา จากการศึกษาครั้งนี้พบว่ามีความสัมพันธ์กับการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในระดับมากที่สุด โดยระดับผู้บริหารจะให้ความสำคัญระดับมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ระดับหัวหน้างาน และระดับพนักงานตามลำดับ ทั้งนี้การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ถือเป็นนโยบายหรือกลยุทธ์อย่างหนึ่งขององค์กร ที่เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างคนในองค์กรให้เก่ง มีความสามารถเพิ่มทักษะ เกิดการเรียนรู้และพัฒนาไปพร้อมกับองค์กร สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ประชาธิรัฐ ทัศนนะนาคะจิตต์ (2550) พบว่า ยังมีการสนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนามากยิ่งขึ้น จะส่งผลให้การพัฒนาดตนเองมากขึ้น นอกจากนี้พบว่าผู้บริหารยังให้ความสำคัญระดับมากที่สุด มากกว่าระดับหัวหน้างานและระดับพนักงาน ในประเด็นองค์กรควรมีกำหนดแผนการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างชัดเจน เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะให้

สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งหัวหน้างานควรสนับสนุน โดยส่งพนักงานไปฝึกอบรม/สัมมนาอย่างสม่ำเสมอ และเปิดโอกาสให้นำความรู้มาใช้ในหน่วยงานอย่างเต็มที่ นอกจากนี้พนักงานควรมีการนำความรู้ และทักษะ ไปใช้ในหน่วยงานเพื่อให้เกิดแนวทางในการทำงาน สอดคล้องกับ Ruyle, Eichinger and De Meuse (2009) สนับสนุนอาชีพการให้พนักงานมีโอกาสที่จะพัฒนาผ่านการมอบหมายงานหรืองานที่สำคัญ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่า การฝึกอบรมและพัฒนาจะช่วยทำให้พนักงานในองค์กรมีความรู้และความสามารถมากขึ้น โดยปกติองค์กรจะมีแผนในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรอยู่แล้ว โดยการที่องค์กรจะมีการส่งพนักงานไปอบรมทั้งในและต่างประเทศขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เทคโนโลยีใหม่ ๆ และเปิดโอกาสให้พนักงานได้นำความรู้ดังกล่าวมาใช้ได้อย่างเต็มที่ ก็จะเป็นการเพิ่มโอกาสให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และความมั่นคง ซึ่งก็จะส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร และมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่และเต็มความสามารถ แต่ก็มิข้อสังเกตจากผู้บริหารหรือผู้จัดการบางท่านที่เห็นว่าการทำงานเช่นนี้ ก็ต้องทำอย่างระมัดระวัง ต้องมั่นใจว่าหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรม และเสมอภาคต่อพนักงาน

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากการศึกษาครั้งนี้พบว่ามีความสัมพันธ์กับการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในระดับมากที่สุด โดยระดับผู้บริหารจะให้ความสำคัญระดับมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ระดับหัวหน้างาน และระดับพนักงานตามลำดับ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า การทำงานจะให้ความสำคัญกับผลงานที่เกิดขึ้น และยึดเป้าหมายของงานเป็นหลัก ในอนาคตยังมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีองค์ประกอบอย่างน้อย 3 ประการคือ เน้นเรื่องผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน (Results Oriented) ยึดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร (Focus on Goals or Objectives) และต้องมีส่วนร่วมกับหัวหน้างานในการกำหนดเป้าหมายงาน (Mutual Goal Setting between Supervisor and Employee) ทั้งนี้ผู้บริหารเชื่อว่าเมื่อพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานเพื่อใช้เป็นเกณฑ์วัดความสำเร็จของการทำงานแล้ว วิธีการเช่นนี้จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน และทำให้มีความกระตือรือร้นที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย ช่วยลดความสับสนในการทำงาน เพราะพนักงานจะรู้ว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมาย ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผู้บริหารให้ความเห็นว่า การให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมจะก่อให้เกิดผลดีต่อการขับเคลื่อนของหน่วยงานและองค์กรหรือ เพราะมีผลในทางจิตวิทยาเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือพนักงานที่เข้ามามีส่วนร่วมย่อมเกิดความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงาน ความคิดเห็นถูกรับฟังและนำไปปฏิบัติเพื่อการพัฒนาองค์กรและที่สำคัญพนักงานที่มีส่วนร่วมจะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโครงการ (Project) ความรู้สึกเป็นเจ้าของจะเป็นพลังในการทำให้เพิ่ม

ขีดความสามารถในการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารส่วนใหญ่จึงพยายามส่งเสริมทีมงานให้มีการทำงานเป็นทีม ให้มีการปรึกษา ช่วยกันแก้ปัญหา หรือเสนอแนะ ที่ผ่านมามีพนักงานเกิดความกล้าแสดงความคิดเห็น กล้าพูด กล้าถามกับหัวหน้างาน หรือผู้บริหารมากขึ้น นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ในประเด็น องค์การควรใช้เครื่องมือที่ทันสมัยช่วยในการประเมินที่สำคัญ ได้แก่ ใบกำหนดหน้าทำงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งหัวหน้างานควรประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนตาม KPI ที่กำหนดไว้ และพนักงานควรนำจุดแข็ง จุดอ่อนไปพัฒนาตนเองและวางแผนในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ มากกว่าระดับหัวหน้างาน และระดับพนักงานตามลำดับ สอดคล้องกับ Ruyle, Eichinger and De Meuse (2009) การกล่าวถึงพนักงานในกรณีที่มีผลงานที่ดี หรือมีการปรับปรุงที่ดีขึ้น โดยต้องแสดงถึงการรับรู้อย่างจริงจังและทันเวลา

ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ จากการศึกษาครั้งนี้พบว่ามีความสัมพันธ์กับการสร้าง ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การในระดับมากที่สุด โดยระดับผู้บริหารให้ระดับความสำคัญระดับมากที่สุด รองลงมาได้แก่ระดับหัวหน้างาน และระดับพนักงาน ตามลำดับ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ฝ่ายบุคคลจะต้องทำให้พนักงานเห็นว่าการขึ้นเงินเดือน หรือการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานนั้นเหมาะสมสามารถแข่งขันในธุรกิจได้ และองค์การควรจ่ายค่าตอบแทนตามผลประกอบการและผลปฏิบัติงานของพนักงาน ที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งและสามารถชี้แจงให้พนักงานเข้าใจได้ ในทางกลับกัน “หัวหน้างาน” จะต้องขึ้นเงินเดือนหรือจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงาน โดยยึดจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อให้เห็นถึงความยุติธรรมในการจ่ายค่าตอบแทน แต่สิ่งหนึ่งที่จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์การ นั่นคือ หน่วยงานหรือองค์การจะต้องพยายามสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับพนักงาน เปรียบเสมือน “ทำผลงานดี ก็จะได้รับผลตอบแทนที่ดี” ซึ่งสอดคล้องกับ ปราชญา กล้าผจญ และ พอดา บุตรสุขธิวงศ์ (2550) กล่าวว่า ระบบบริหารค่าตอบแทน มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การเนื่องจากเป็นตัวกระตุ้น สร้างแรงจูงใจแก่พนักงานให้พวกเขาทุ่มเทความรู้ความสามารถต่าง ๆ ที่มีอยู่ลงไปปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ด้วยความรัก ความผูกพัน ความเชื่อมั่นที่มีต่อองค์การนั้น ๆ อย่างแท้จริง ซึ่งแต่ละองค์การก็จะมีวิธีการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้พนักงานเห็นถึงความตั้งใจขององค์การที่จะมอบให้ ซึ่งส่วนใหญ่ก็จะเป็นรางวัลผลงาน หากพนักงานคนใด หรืออาจจะเป็นที่หน่วยงานมีผลงานที่โดดเด่น ก็จะได้รับรางวัลผลงาน ซึ่งรางวัลก็แตกต่างกันออกไป แต่จะพยายามหลีกเลี่ยงรางวัลที่เป็นตัวเงิน ซึ่งขนาดของรางวัลก็อาจจะขึ้นอยู่กับผลงาน อาจจะมีตั้งแต่การกล่าวชมเชยถึงผลงาน หรือการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงานบางคนให้กับพนักงานในองค์การได้รับทราบเพื่อทำให้พนักงานที่มีผลงานดี หรือทำดีมีความรู้สึกที่ดี ที่หน่วยงานหรือองค์การเห็นความสำคัญของตัวเองก็

จะเกิดแรงจูงใจและเกิดความผูกพันกับองค์กรมากยิ่งขึ้นไปและจะพยายามในสิ่งที่ดี ๆ เพื่อพัฒนาผลงานต่อไปอีก สอดคล้องกับฉันทน์ (2549) กล่าวว่า นอกจากองค์การจะต้องจ่ายค่าตอบแทนในรูปของค่าจ้างและเงินเดือนที่ตอบสนองต่อความสามารถและผลงานของพนักงานแล้ว องค์กรยังต้องสามารถจูงใจเพื่อธำรงรักษาให้พนักงานคงอยู่และร่วมปฏิบัติงานกับองค์กรได้อย่างเต็มความสามารถ ดังนั้น สวัสดิการและผลประโยชน์อื่น ๆ จะเป็นสิ่งทีนอกเหนือจากค่าจ้างแรงงานโดยตรงที่องค์กรมอบให้แก่พนักงาน นอกจากนี้ยังพบว่าระดับผู้บริหารให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ในประเด็นดังต่อไปนี้ องค์กรควรจ่ายค่าตอบแทนตามผลประกอบการและผลปฏิบัติงานของพนักงาน ที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่ง นอกจากนี้หัวหน้างานควรให้ความสำคัญในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และพนักงานควรมีการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานและองค์กรตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ จากข้อมูลเบื้องต้น สอดคล้องกับทฤษฎีความคาดหวังของ Victor H. Vroom ที่เห็นว่าผลตอบแทนเป็นความคาดหวังของพนักงานทุกคนที่คาดว่าเมื่อพวกเขาทำดีแล้วจะได้รับสิ่งตอบแทนที่ดีเช่นกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ruyle, Eichinger and De Meuse (2009) ได้ระบุถึงปัจจัยหลักที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานคือการจ่ายผลตอบแทนอย่างเป็นธรรม (Pay Fairness) นอกจากนี้ผลการวิจัยของ Mercer (2011) พบว่ารางวัลที่ดีที่สุดที่ช่วยให้พนักงานเกิดความผูกพัน จึงเป็นการให้รางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงินในลักษณะที่ผสมผสานกัน ซึ่งสอดคล้องกับ (Gibson, Ivancevich & Dannelly, 1997) กล่าวว่า การให้รางวัลเป็นอีกปัจจัยหนึ่งส่งเสริมให้เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร โดยเฉพาะจากรางวัลภายในซึ่งเป็นคุณค่าหรือความผูกพันของพนักงานที่ได้รับ ซึ่งสอดคล้องกับรางวัลตอบแทนเป็นปัจจัยหนึ่งที่กำหนดระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยจะขึ้นอยู่กับคุณค่าที่พนักงานให้กับงาน (Work Value) หากคุณค่าของงานและผลตอบแทนมีความสอดคล้องกัน ยุติธรรม ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรจะมีมากขึ้น (Mottaz, 1987) ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ Vanderberg and Scarpello (1990) พบว่า การได้รับรางวัลและสิ่งตอบแทนตามระดับที่คาดหวังมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ กุลธนิศา ผลเวช (2556) พบว่าการพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการของบุคลากรส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรทางบวกมากขึ้น ปัจจัยในด้านการจัดการองค์กร ได้แก่ ด้านความมั่นคงในงาน นโยบายการจ่ายโบนัส นโยบายการปรับเงินเดือนใช้ เกณฑ์เหมาะสม และเข้าใจแนวทางการบริหารงานของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทางบวกเช่นเดียวกัน (อาทิตย์ คำวิจารณ์ และ วไลภรณ์ วรรณสังข์, 2558)

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่าขั้นตอนการค้นหาพนักงานจะใช้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เริ่มตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก จนถึงการปฐมนิเทศ

หลังจากนั้นจะเข้าสู่กระบวนการสร้างพนักงาน ซึ่งในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเริ่มจากด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ซึ่งจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจะเห็นว่ากระบวนการส่วนนี้เป็นขั้นตอนของการสร้างพนักงาน ซึ่งมีหลายประเด็นที่น่าสนใจในการสร้างความผูกพันของพนักงาน เพราะจะทำให้ระดับความผูกพันสูงขึ้น ซึ่งได้แก่การสร้างวัฒนธรรมองค์การ การสร้างคนให้เก่งงาน การสร้างการมีส่วนร่วม การสร้างการทำงานเป็นทีม และการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกในส่วนนี้มาอภิปรายผลการศึกษาเพื่อพัฒนาความผูกพันของพนักงานต่อไป

5.2.2 การอภิปรายผลการศึกษาเพื่อพัฒนาความผูกพันของพนักงาน โรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย ปรากฏผลดังนี้

การศึกษาพบว่า โรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทยพยายามที่จะพัฒนาความผูกพันของพนักงานต่อองค์การให้มีระดับความผูกพันที่สูงขึ้น จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงานที่ทำงานในโรงงานประกอบรถยนต์ ทั้งระดับผู้บริหาร ระดับหัวหน้างาน และระดับพนักงาน ถึงการพัฒนาความผูกพันของพนักงานต่อองค์การว่าทำอย่างไร ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การจะถูกพัฒนาระดับความผูกพันที่สูงขึ้นไปและอย่างยั่งยืน พนักงานทั้ง 3 ระดับต่างให้คำตอบที่คล้ายคลึงกันคือ การสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การจะต้องอาศัยทั้ง 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา และพนักงานหรือเพื่อนร่วมงาน ที่จะต้องทำงานร่วมกันอย่างจริงจังต่อเนื่อง และต้องมีความเสมอภาคและยุติธรรมในทุก ๆ ด้าน ซึ่งปัจจุบันโรงงานประกอบรถยนต์ก็พยายามที่จะสื่อสารทำความเข้าใจกับพนักงานระดับต่าง ๆ ให้เข้าใจมากยิ่งขึ้นโดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ โดยทั้ง 3 ฝ่ายจะต้องพยายามมุ่งเน้นการสร้าง ดังกล่าวให้เกิดเป็นรูปธรรมและต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปดังนี้

การสร้างวัฒนธรรมขององค์การ โรงงานประกอบรถยนต์ส่วนใหญ่จะสร้างวัฒนธรรมองค์การของตนเอง ทั้งนี้เนื่องจากแต่ละบริษัทก็มีวัฒนธรรมไม่เหมือนกันเนื่องจากต่างสัญชาติต่างเชื้อชาติ ผู้บริหารอาจจะเป็นต่างชาติ โชนยุโรป โชนอเมริกา หรือญี่ปุ่น ก็มีการบริหารจัดการที่ไม่เหมือนกัน กลยุทธ์ก็ไม่เหมือนกัน เทคโนโลยีก็แตกต่างกัน เพื่อให้จุดมุ่งหมายให้องค์การประสบผลสำเร็จ สอดคล้องกับ (O'Reilly, Chatman; & Caldwell, 1991) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การที่เน้นความมั่นคง การตัดสินใจและวิถีปฏิบัติขององค์การที่ให้ความสำคัญต่อการรักษาสภาพภาพขององค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรพรรณ ศรีใจวงศ์ (2541) กล่าวว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การเป็นความรู้สึกลึก ๆ ที่พนักงานมีต่อองค์การ โดยการแสดงออกหลายวิธี เช่นการทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถของตนเองเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การ โดยไม่คิดจะลาออก แม้ว่าจะมีหน่วยงานอื่นเสนอผลตอบแทนที่มากกว่า นอกจากนี้นโยบายของบริษัทแม่

(Global Cooperation) ก็แตกต่างกันไป ปัจจุบันการทำงานก็เป็น Globalization มากขึ้นมีการทำงานติดต่อต่างประเทศมากขึ้น ภาษาที่ใช้ก็อาจจะต้องมีการใช้ภาษาต่างประเทศมากขึ้น ดังนั้นพนักงานก็จะต้องได้รับการฝึกฝน ทั้งภาษาและขนบธรรมเนียมวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งทำให้องค์การแต่ละองค์กรจึงพยายามสร้างวัฒนธรรมขององค์กรตนเองขึ้นมา สอดคล้องกับ (Robbins, 2005) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่บุคคลในองค์กรนั้น ๆ ปฏิบัติเหมือน ๆ กัน เป็นเอกลักษณ์เฉพาะองค์กรนั้น ๆ ทั้งนี้ก็เพื่อจะได้ทำงานร่วมกัน มีทิศทางเดียวกัน มีเป้าหมายที่ตรงกัน ลักษณะการทำงานที่สอดคล้องกัน เพื่อให้พนักงานทุกคนที่อยู่จะได้ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมั่นคง สอดคล้องกับ เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540) กล่าวว่า ความมั่นคงและความปลอดภัย คือความปรารถนาที่จะหลุดพ้นจากความกลัวในสิ่งต่าง ๆ เช่น การไม่มีงานทำ การสูญเสียตำแหน่ง การสูญเสียรายได้ ดังนั้นเมื่อองค์กรสามารถทำให้พนักงานทุกคนเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร ก็จะทำให้ทุกคนเกิดการ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อการทำงานมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ก่อนข้างลำบากในการปรับตัวทุกฝ่ายก็ต้องช่วยกันเพื่อให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรให้ได้ ที่ผ่านมาองค์กรเห็นว่าการสร้าง “เลือดใหม่” จะค่อนข้างที่ดีกว่าหมายถึงรับพนักงานที่จบใหม่แล้วมาฝึกฝน แต่ก็มีข้อเสียคือองค์กรจะต้องใช้เวลาค่อนข้างมากในการพัฒนาบุคลากร หากรับบุคลากรที่มีประสบการณ์แล้วก็ต้องใช้เวลาในการสร้างให้เขารับรู้หรือปรับตัวเข้ากับองค์กรในเรื่องวัฒนธรรม เพื่อให้ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

การสร้างคนให้เก่ง ผู้บริหารหรือผู้จัดการส่วนใหญ่เห็นว่า การฝึกอบรมและพัฒนาจะช่วยทำให้พนักงานในองค์กรมีความรู้และความสามารถมากขึ้น โดยปกติองค์กรจะมีแผนในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรอยู่แล้ว โดยการที่องค์กรจะมีการส่งพนักงานไปอบรมทั้งในและต่างประเทศขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เทคโนโลยีใหม่ ๆ และเปิดโอกาสให้พนักงานได้นำความรู้ดังกล่าวมาใช้ได้อย่างเต็มที่ ทั้งนี้โดยการศึกษาหน้างานจริง นอกจากนี้หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานก็มีส่วนช่วยให้คนเก่งงานนั้นหมายถึง ต้องมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ถือเป็น การเรียนรู้ไปในตัว เปรียบเสมือนได้ประสบการณ์โดยตรง ซึ่งก็จะทำได้โดยการที่องค์กรจะต้องมีการสนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีม ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ศิริทิพย์ ทิพย์ธรรมคุณ (2553) และประชารัฐ ทักษะนาอะจิตต์ (2550) พบว่า พนักงานมีความสนใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ในงานอยู่เสมอ และวางแผนการพัฒนาตนเองไว้อย่างชัดเจน พร้อมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานเสมอ ๆ รวมไปถึงสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ ซึ่งก็จะส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร นอกจากนี้การเพิ่มโอกาสให้พนักงานมีความก้าวหน้า

ในหน้าที่การงาน อาจจะโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งงาน ซึ่งก็จะทำให้เกิดความท้าทายต่อตนเองและต่องาน ทั้งนี้โรงงานประกอบรถยนต์ส่วนใหญ่ก็มีการถ่ายทอดงานซึ่งกันและกันเพื่อให้งานเดินหน้าต่อไปโดยไม่สะดุด ก็จะทำให้การทำงานเกิดความคล่องตัวและพัฒนาต่อเนื่องไปได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ศิริทิพย์ทิพย์ธรรมคุณ (2553) และประชารัฐ ทศนะนาคะจิตต์ (2550) พบว่า พนักงานมีความสนใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ในงานอยู่เสมอ และวางแผนการพัฒนาตนเองไว้อย่างชัดเจน พร้อมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานเสมอ ๆ รวมไปถึงสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ ซึ่งก็จะส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร

การสร้างการมีส่วนร่วม ปัจจุบันเกือบทุกโรงงานประกอบรถยนต์ จะพยายามให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น กล่าวพูด กล่าวถาม ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการพัฒนาและความเข้าใจตรงกัน -นั่นหมายถึงทำให้ทุกคนรับทราบเป้าหมายเดียวกัน เข้าใจตรงกัน และรู้สึกเป็นส่วนรวมในงานด้วยกัน ต้องรับผิดชอบดังนั้นพนักงานที่เข้ามามีส่วนร่วมย่อมเกิดความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงาน ความคิดเห็นถูกรับฟังและนำไปปฏิบัติเพื่อการพัฒนาองค์กร และที่สำคัญพนักงานที่มีส่วนร่วมจะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโครงการ (Project) ความรู้สึกเป็นเจ้าของจะเป็นพลังในการทำให้เพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน เมื่อพนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรสิ่งที่จะตามมาคือ ความรับผิดชอบในหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย การทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับ Dunha, Grube, & Castaneda (1994) ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร และปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในองค์กร เกิดจากการที่บุคคลได้รับประสบการณ์จากการทำกิจกรรมต่าง ๆ กันในการทำงานที่ตรงกับการคาดหวังของเขาทำให้เขาต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เมื่อถูกพัฒนาไปเรื่อย ๆ ก็จะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร

การสร้างการทำงานเป็นทีม จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่าเนื่องจากโรงงานประกอบรถยนต์เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ แนนอนไม่มีใครที่สามารถจะทำงานคนเดียวได้ ดังนั้นการสร้างการทำงานเป็นทีม จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งหัวหน้างานก็จะต้องมีบทบาทที่สำคัญในการสร้างทีม ซึ่งโรงงานประกอบรถยนต์ส่วนใหญ่ก็จะมีการประชุมทีมทุกเช้า บางแห่งแบ่งเป็นทีมย่อย แล้วให้หัวหน้างานมารวมทีมอีกที สอดคล้องกับ Dunha, Grube & Castaneda (1994) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดี การพึ่งพาได้ขององค์กร และการมีส่วนร่วมในการจัดการ เป็นปัจจัยที่จะทำให้พนักงานรู้สึกว่าควรจะต้องอยู่กับองค์กรต่อไป ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการเห็นมุมมองที่กว้างไกลขึ้นจากการสนับสนุนของคนอื่น ๆ นอกจากนั้นผู้บริหารหรือผู้จัดการส่วนใหญ่เห็นว่าการทำงานเป็นทีมในองค์กรต้องอาศัยความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกันเพื่อให้งาน

สำเร็จ เหมือนมีเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความรักสามัคคีในทีม ในหน่วยงาน และในองค์กรซึ่งก็จะช่วยทำให้เกิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเกิดขึ้น ส่วนใหญ่ทุกองค์กรจะมีการเรียกประชุมกลุ่มย่อยในทีม โดยหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาจะชี้แจงทำความเข้าใจในเรื่องงาน และให้รายงานความคืบหน้า มีปัญหาใดเกิดขึ้นบ้าง เพื่อที่จะได้ช่วยกันแก้ไข และให้ทุกคนรับรู้ในเรื่องเดียวกัน จะได้ทำงานตรงตามเป้าหมายเดียวกัน และทุกองค์กรก็ให้ความสำคัญกับเรื่องความปลอดภัยเป็นอย่างมากโดยจะมีการเน้นย้ำอยู่ตลอดเวลา

การสร้างแรงจูงใจ พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การสร้างแรงจูงใจจะช่วยทำให้พนักงานเกิดความตั้งใจในการทำงาน และมีกำลังใจในการทำงาน ซึ่งการสร้างแรงจูงใจ โดยค่าตอบแทนและสวัสดิการ เป็นปัจจัยต้น ๆ ในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน ดังนั้นฝ่ายบุคคลจะต้องทำให้พนักงานเห็นว่า การขึ้นเงินเดือนหรือการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานนั้นเหมาะสม สามารถแข่งขันในธุรกิจได้ และองค์กรควรจ่ายค่าตอบแทนตามผลประกอบการและผลปฏิบัติงานของพนักงาน ที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งและสามารถชี้แจงให้พนักงานเข้าใจได้ ในทางกลับกัน “หัวหน้างาน” จะต้องขึ้นเงินเดือนหรือจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานโดยยึดจากการประเมินผล การปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อให้เห็นถึงความยุติธรรมในการจ่ายค่าตอบแทน แต่สิ่งหนึ่งที่จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กรนั้นคือ หน่วยงานหรือองค์กรจะต้องพยายามสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับพนักงาน เปรียบเสมือน “ทำผลงานดี ก็จะได้รับผลตอบแทนที่ดี” ซึ่งสอดคล้องกับ ชร สุนทรายุทธ (2553) กล่าวว่า การเสริมสร้างแรงจูงใจต้องพิจารณาความต้องการของพนักงานแต่ละคนว่าต้องการอะไร อาทิ การสร้างแรงจูงใจโดยรางวัลตอบแทน หรือการสร้างแรงจูงใจด้วยงาน หรือการจูงใจด้วยวัฒนธรรมองค์กร สอดคล้องกับ (Vroom, 1964) กล่าวว่า แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานของพนักงานเป็นอย่างยิ่ง เพราะถ้าจะให้ได้ผลจะต้องทำให้พนักงานมีความสามารถและทักษะในการทำงาน สอดคล้องกับ อรุณ รักธรรม (2522) ให้ความเห็นว่า แรงจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งแต่ละองค์กรก็จะมีวิธีการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้พนักงานเห็นถึงความตั้งใจขององค์กรที่จะมอบให้ ซึ่งส่วนใหญ่ก็จะเป็นรางวัลจากผลงาน หากพนักงานคนใด หรืออาจจะทั้งหน่วยงานมีผลงานที่โดดเด่น ก็จะได้รับรางวัลผลงาน ซึ่งรางวัลก็แตกต่างกันออกไป แต่จะพยายามหลีกเลี่ยงรางวัลที่เป็นตัวเงิน ซึ่งขนาดของรางวัลก็อาจจะขึ้นอยู่กับผลงาน อาจจะมีตั้งแต่การกล่าวชมเชยถึงผลงานหรือการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงานบางคนให้กับพนักงานในองค์กรได้รับทราบเพื่อให้พนักงานที่มีผลงานดี หรือทำดีมีความรู้สึกที่ดี ที่หน่วยงานหรือองค์กรเห็นความสำคัญของตัวเองก็จะเกิดแรงจูงใจและเกิดความผูกพันกับองค์กรมากยิ่งขึ้นไปและจะพยายามในสิ่งที่ดี ๆ เพื่อพัฒนาผลงานต่อไปอีก

การวิจัยส่วนนี้ ผู้วิจัยต้องการศึกษาเพื่อพัฒนาความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงาน ประกอบรถยนต์ในประเทศไทย จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า โรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทยให้ความสำคัญกับการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และพยายามสร้างให้ระดับความผูกพันสูงขึ้น จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าองค์กรให้ความสำคัญกับ 3 ส่วน ได้แก่ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หัวหน้างาน และพนักงาน ซึ่งทั้ง 3 ส่วนนี้จะต้องทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด และต่อเนื่องเพื่อพัฒนาให้ระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรสูงขึ้น ซึ่งผู้วิจัยจะนำไปเป็นข้อเสนอแนะต่อไป

5.2.3 การอภิปรายผลการศึกษาวิจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย ปรากฏผลดังนี้

ปัจจัยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน จากการศึกษาครั้งนี้พบว่ามีความสัมพันธ์กับการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในระดับมาก โดยระดับหัวหน้างานให้ความสำคัญระดับมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ระดับผู้บริหาร และระดับพนักงาน ตามลำดับ เนื่องจากค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินไม่ได้หมายถึงค่าจ้างเงินเดือนเพียงอย่างเดียว ซึ่งสอดคล้องกับ (Gibson, Ivancevich; & Denny, 1997) กล่าวว่า ผลตอบแทนต่าง ๆ มีส่วนช่วยทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ในที่นี้ยังรวมถึง โบนัส ค่าล่วงเวลา ค่ารักษาพยาบาล ค่าประกันชีวิต ค่าที่พักอาศัย ค่าเดินทาง ทุนการศึกษาพนักงาน-บุตร เงินช่วยเหลือครอบครัว และกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ที่กล่าวมาทั้งหมดมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับพนักงานที่เข้ามาทำงานในบริษัท เพราะเป้าหมายของการที่พนักงานเข้ามาทำงานในบริษัท ก็คือ การได้รับค่าตอบแทนเพื่อนำไปใช้จ่าย และดำรงชีวิตทั้งของตนเองและครอบครัว แม้ค่าตอบแทนจะมีใช้สิ่งจูงใจเพียงประการเดียว แต่ก็เป็นสิ่งจูงใจที่นิยมใช้กันมากที่สุดในการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างเข้มแข็ง แม้ว่าสิ่งที่พนักงานต้องการในการทำงานนั้นมีมากกว่าค่าจ้างและเงินเดือน แต่การได้รับค่าจ้างและเงินเดือนที่เหมาะสมก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจของพนักงานที่ดี สอดคล้องกับ Dunha, Grube & Castaneda (1994) ความต้องการที่จะอยู่ทำงานกับองค์กรต่อไป ซึ่งเกิดจากการประเมินและเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่จะได้รับการคงสมาชิกภาพไว้ในองค์กรกับผลประโยชน์ที่เขาต้องสูญเสียไป หากลาออกจากองค์กร ความผูกพันด้านการคงอยู่นั้นเกิดขึ้นจากการได้รับผลตอบแทนที่น่าพอใจในการคงอยู่กับองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพขึ้น จากการศึกษายังพบว่าระดับผู้บริหารให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ในด้านเงินเดือน โบนัส ค่ารักษาพยาบาล และกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ มากกว่าระดับหัวหน้างาน และระดับพนักงาน ทั้งนี้เนื่องมาจากตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบที่สูงทำให้เงินเดือนสูง และโบนัสซึ่งก็จะเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน ทำให้ระดับผู้บริหารให้ความสำคัญสิ่งเหล่านี้ หากอีกมุมมองผู้บริหารอาจจะต้องรับผิดชอบดูแล ต้นทุนและการแข่งขันนั้น

หมายถึงการพิจารณาเงินเดือนของพนักงาน โบนัสของพนักงานเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ นอกจากนี้ค่ารักษาพยาบาล ก็เป็นอีกปัจจัยที่ระดับผู้บริหารให้ความสำคัญมากกว่าระดับอื่น ๆ อาจจะเนื่องมาจากอายุที่มากขึ้น ทำให้มีความเป็นห่วงเรื่องสุขภาพ และการออมสำหรับกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ส่วนระดับหัวหน้าจะให้ความสำคัญในเรื่องที่พักอาศัย ค่าเดินทาง ทุนการศึกษาพนักงาน-บุตร และเงินช่วยเหลือครอบครัว มากกว่าระดับผู้บริหาร และพนักงาน ตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องจากระดับหัวหน้างาน จะอยู่ในวัยกลางคน เริ่มมีครอบครัวที่ต้องรับผิดชอบ อยู่ในช่วงการเติบโตในองค์กร ดังนั้นอาจจะต้องมีการเดินทางเพื่อติดต่องานมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์เชิงลึก ส่วนระดับพนักงานให้ความสำคัญด้านค่าล่วงเวลา มากกว่าระดับผู้บริหาร และระดับหัวหน้างาน ทั้งนี้เนื่องจากระดับพนักงานเพิ่งทำงานไม่นาน รายได้จึงยังไม่มากเพียงพอ ดังนั้นค่าล่วงเวลาจึงเป็นปัจจัยสำคัญของระดับพนักงานมากกว่าระดับอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow's Hierarchical Theory of Motivation) ในลำดับขั้นที่ 1 และ 2 ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี ERG ในเรื่องความต้องการดำรงชีวิต (Existence needs) เป็นความต้องการที่จะตอบสนองเพื่อให้มีชีวิตอยู่ต่อไป รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ที่ระบุเกี่ยวกับปัจจัยที่จะสามารถป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ เงินเดือน (Salary) หมายถึงสิ่งตอบแทนการปฏิบัติงานในรูปเงินรวมถึงการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น เป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

ปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน จากการศึกษาครั้งนี้พบว่ามีความสัมพันธ์กับการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในระดับมาก โดยระดับหัวหน้างานให้ความสำคัญระดับมาก รองลงมาได้แก่ ระดับผู้บริหาร และระดับพนักงาน ตามลำดับ ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินประกอบไปด้วย รางวัลอายุงาน รางวัลจากผลงาน วันลาพักร้อนการลาคลอด/การลาอุปสมบท ประกันชีวิตกลุ่ม ส่วนลดการซื้อรถยนต์ รถรับ-ส่ง ค่าอาหาร และชุดพนักงาน เมื่อจำแนกระดับตำแหน่งงาน พบว่าระดับผู้บริหารให้ความสำคัญระดับมาก ในเรื่องรางวัลจากผลงาน มากกว่าระดับหัวหน้างานและระดับพนักงาน ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับ (Gibson, Ivancevich & Denny, 1997) กล่าวว่า การให้รางวัลเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งเสริมให้เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร โดยเฉพาะจากรางวัลภายในซึ่งเป็นคุณค่าหรือความผูกพันของพนักงานที่ได้รับ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารอาจมีความต้องการด้านชื่อเสียง ผลงาน การยอมรับ มากกว่าตัวเงิน สำหรับระดับหัวหน้างานพบว่าให้ความสำคัญด้านรางวัลอายุงาน ประกันชีวิตกลุ่ม ส่วนลดการซื้อรถยนต์ มากกว่าระดับผู้บริหารและระดับพนักงาน ตามลำดับเนื่องจากระดับหัวหน้างานเป็นช่วงที่ต้องการความมั่นคงในชีวิตและครอบครัว โดยจะเห็นได้จากปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความผูกพันล้วนแต่เป็นขั้นของความ ต้องการในชีวิตและครอบครัว ส่วนระดับพนักงานให้ระดับความสำคัญด้านวันลาพักร้อน

วันลาคลอด/การลาอุปสมบท ทรัพย์สิน-ส่ง ค่าอาหาร และชุดพนักงาน มากกว่าระดับผู้บริหารและระดับหัวหน้างาน จากข้อค้นพบแสดงให้เห็นถึงความต้องการเบื้องต้นของมนุษย์ ระดับพนักงานส่วนใหญ่อายุงานจะยังน้อย ดังนั้นปัจจัยที่ต้องการจึงเป็นปัจจัยพื้นฐานส่วนมากแต่ปัจจัยเหล่านี้ก็มีผลต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์กร เป็นไปตามแนวคิดของทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) และสอดคล้องกับทฤษฎีความคาดหวังของ Victor H. Vroom ที่เห็นว่าผลตอบแทนเป็นความคาดหวังของพนักงานทุกคนที่คาดว่าเมื่อพวกเขาทำดีแล้วจะได้รับสิ่งตอบแทนที่ดีเช่นกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ruyle, Eichinger and De Meuse (2009) ได้ระบุถึงปัจจัยหลักที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานคือการจ่ายผลตอบแทนอย่างเป็นธรรม (Pay Fairness) นอกจากนี้ผลการวิจัยของ Mercer (2011) พบว่า รางวัลที่ดีที่สุดที่ช่วยให้พนักงานเกิดความผูกพัน จึงเป็นการให้รางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงินในลักษณะที่ผสมผสานกัน ซึ่งสอดคล้องกับรางวัลตอบแทนเป็นปัจจัยหนึ่งที่กำหนดระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยจะขึ้นอยู่กับคุณค่าที่พนักงานให้กับงาน (Work Value) หากคุณค่าของงานและผลตอบแทนมีความสอดคล้องกัน ยุติธรรม ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรจะมีมากขึ้น (Mottaz, 1987) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Vanderberg and Scarpello (1990) พบว่า การได้รับรางวัลและสิ่งตอบแทนตามระดับที่คาดหวังมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เช่นเดียวกับผลการศึกษาของกุลธนิดา ผลเวช (2556) พบว่าการพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการของบุคลากรส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรทางบวกมากขึ้น ปัจจัยในการจัดการองค์กร ได้แก่ ด้านความมั่นคงในงาน นโยบายการจ่ายโบนัส นโยบายการปรับเงินเดือนใช้ เกณฑ์เหมาะสม และเข้าใจแนวทางการบริหารงานของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทางบวกเช่นเดียวกัน (อาทิศย์ คำวิจารณ์ และ วไลกรณ์ วรรณสังข์, 2558)

ปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงาน จากการศึกษาครั้งนี้พบว่ามีความสัมพันธ์กับการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในระดับมากถึงมากที่สุด โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ในทุก ๆ ด้านสภาพแวดล้อม และบรรยากาศทั่วไปในที่ทำงานที่มีความเหมาะสมและส่งเสริมให้ท่านทำงานสะดวก เช่น เสียง แสงสว่าง การถ่ายเทของอากาศ หน่วยงานหรือองค์กรเป็นสิ่งที่ดี มีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีการทำงานเป็นทีม สิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอและเหมาะสม เช่น น้ำดื่ม ห้องพัก ห้องน้ำ การจัดสถานที่ในการทำงานเป็นสัดส่วน สะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อยสะดวกต่อการทำงาน การดูแลความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สินตลอดเวลาที่ปฏิบัติงาน มีเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่เพียงพอและมีความสะดวกที่จะนำมาใช้งาน และมีระบบเทคโนโลยีขององค์กรที่ช่วยให้ท่านสืบค้นความรู้ที่ใช้ในการทำงานและพัฒนาตนเอง ได้ง่าย สะดวก และรวดเร็ว ทั้งนี้ โรงงานประกอบรถยนต์ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมหลักของ

ประเทศไทยส่วนใหญ่ มีการจัดการสวัสดิการให้กับพนักงานเป็นอย่างดี โดยเฉพาะปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตของพนักงาน ทั้งนี้เมื่อพนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี การทำงานก็ดีมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้พนักงานเกิดความรักและความผูกพันกับองค์กร นอกจากนี้อาจเป็นเพราะระดับผู้บริหารมีหน้าที่ที่จะต้องดูแลสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบ และกฎหมายข้อบังคับต่าง ๆ จึงทำให้ระดับผู้บริหารให้ความสำคัญเป็นพิเศษ เป็นที่น่าสังเกตระดับพนักงานให้ความสำคัญมากกว่าหัวหน้างานในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอและเหมาะสม เช่น น้ำดื่ม ห้องพัก ห้องน้ำ และการจัดสถานที่ในการทำงานเป็นสัดส่วน สะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อยสะดวกต่อการทำงาน ซึ่งอาจจะมีประเด็นที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าการจ้างเหล่านี้ไม่เพียงพอสำหรับพวกเขาในการทำงานหรือไม่ อย่างไร สอดคล้องกับงานวิจัย Baron and Kenny (1986) พบว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเป็นทัศนคติที่มีต่อองค์กรซึ่งแตกต่างจากความพึงพอใจในงาน ซึ่งความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่เป็นทัศนคติจะมีความมั่นคงมากกว่า ซึ่งมี 4 ปัจจัย ประกอบด้วย 1. เกิดจากลักษณะงาน 2. เกิดจากโอกาสในการหางานใหม่ 3. เกิดจากลักษณะส่วนบุคคล และ 4. เกิดจากสภาพการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอยู่ในระดับสูงหรือระดับต่ำก็ขึ้นอยู่กับความน่าสนใจหรือความกดดันในเรื่องนั้น ๆ

ปัจจัยความมั่นคงและโอกาสความก้าวหน้าอาชีพในองค์กร จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า มีความสัมพันธ์กับการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในระดับมากถึงมากที่สุด โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ในทุก ๆ ด้าน ได้แก่ มีโอกาสได้เลื่อนขั้น/เลื่อนตำแหน่ง มีความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับองค์กรนี้ มีความภาคภูมิใจกับชื่อเสียงขององค์กร มีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ และมีโอกาสได้รับการอบรม สัมมนา หรือดูงานสม่ำเสมอ รองลงมา ระดับหัวหน้างาน และระดับพนักงาน ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้บริหารโรงงานประกอบรถยนต์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมองว่าทุกคนที่ทำงานย่อมต้องการความมั่นคงในการทำงาน และโอกาสความก้าวหน้าอาชีพในองค์กร ซึ่งผู้บริหารหรือผู้จัดการส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า หากตนเองมีความรู้สึกถึงความมั่นคงและมีโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ก็จะส่งผลให้พวกเขาเหล่านั้น เกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ประชาธิรัฐ ทัศนนะนาคะจิตต์ (2550) พบว่า ยังมีการสนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนามากยิ่งขึ้น จะส่งผลให้การพัฒนาตนเองมากขึ้น โดยสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

ปัจจัยเพื่อนร่วมงาน/พนักงาน จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า มีความสัมพันธ์กับการสร้าง ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในระดับมากถึงมากที่สุด โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญ ระดับมากที่สุดในทุก ๆ ด้านได้แก่ มีความเป็นกันเอง ให้ความช่วยเหลือหรือสนับสนุนในการ ปฏิบัติภารกิจ หน้าที่และผลงาน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน ร่วมกัน ให้การยอมรับนับถือในความรู้ ทักษะ ผลงาน และความสามารถในการปฏิบัติงาน การ ทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดความร่วมมือและการทำงานที่มีคุณภาพ รองลงมาได้แก่ ระดับหัวหน้างาน และระดับพนักงาน ตามลำดับ จากการศึกษาวิเคราะห์ในเรื่องปัจจัยเพื่อนร่วมงาน ซึ่งก็หมายถึงการ ทำงานที่เป็นทีม ซึ่งระดับผู้บริหารก็ต้องมีหน้าที่ที่จะต้องสร้างการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นให้ได้ ทั้งนี้เพราะการทำงานเป็นทีม หากไม่สามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้แล้วก็จะถือว่าอยู่ลำบาก ถึงแม้ว่าเงินเดือนจะเป็นที่พอใจ โบนัสดี แต่ก็ไม่สามารถที่จะทำงานต่อไปหรือทำงานแบบไม่มี ความสุข แน่นนอนองค์กรก็คงจะไม่อยากให้เกิดเหตุการณ์เช่นนี้เกิดขึ้น แต่หากว่าพนักงานที่เข้ามา ทำงานแล้ว สามารถทำงานร่วมงานได้ดีกับเพื่อนร่วมงาน ก็จะถือว่าเป็นสิ่งที่ดี สอดคล้องกับ งานวิจัยของ สุรินทร์ ซาลากุลพฤติ (2551) สัมพันธภาพระหว่างพนักงานกับเพื่อนร่วมงาน มี ความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร สอดคล้องกับ Dunha, Grube & Castaneda (1994) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดี การพึ่งพาได้ขององค์กร และการมีส่วนร่วม ในการจัดการ เป็นปัจจัยที่จะทำให้พนักงานรู้สึกว่าจะอยู่กับองค์กรต่อไป แต่หากไม่เป็น เช่นนั้น ก็เป็นหน้าที่ของหัวหน้างานที่จะต้องให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นให้ได้โดยเร็ว มิเช่นนั้นจะส่งผลกระทบต่อการทำงานทั้งระบบ ผู้ถูกสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ให้ข้อมูลว่า มีเพื่อนพนักงาน หลายคนที่ไม่ลาออกไปจากองค์กรเนื่องจากเพื่อนร่วมงานเพราะอาจจะต่างกันที่วัฒนธรรมองค์กร สายงานบังคับบัญชา จึงทำให้ไม่เกิดความสุขในการทำงาน บางคนอาจมีความรู้สึกขัดแย้งในหน้าที่ การงาน อาจจะมีความรู้สึกว่าตนเองไม่ได้รับความยุติธรรมในเรื่องหน้าที่การงาน ลักษณะงานไม่ เหมาะสมกับตนเอง ส่วนคนที่อยู่การทำงานก็เป็นทีมที่ดี ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่มีความคิดที่จะ โยกย้ายหรือลาออกจากองค์กร สอดคล้องกับ Saks (2006) ระบุว่า ความผูกพันของพนักงานต่อ องค์กรแบบหลายมิติ หมายถึง “ปัจจัยที่แตกต่าง และมีความเป็นเอกลักษณ์ ประกอบด้วย จิตใจ อารมณ์และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับบทบาทการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล” ผลการศึกษาของ Saks นี้ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยที่ส่งผล (Antecedent Variables) ได้แก่ ความเหมาะสมของงาน ความยึดมั่น ด้านจิตใจ และบรรยากาศทางจิตวิทยา มีอิทธิพลต่อการพัฒนาความผูกพันของพนักงาน และความ ผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมีอิทธิพลส่งผลต่อปัจจัยผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Outcomes Variables) ได้แก่ ความพยายามทุ่มเท และความตั้งใจที่จะลาออก ซึ่งโมเดลความผูกพันของพนักงานต่อ องค์กรของ Saks ได้รับการอ้างอิงและกล่าวถึงอย่างกว้างขวางในวงวิชาการ ซึ่งมีความสอดคล้อง

ตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Frederick Herzberg's Two-Factor Theory) เชื่อว่า คนหรือ ผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานได้ผลดีมีประสิทธิภาพได้นั้นย่อมขึ้นกับความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เพราะความพึงพอใจในงานจะช่วยเพิ่มความสนใจในงานและเพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงาน มากขึ้น ย่อมทำให้ผลผลิตสูงขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากเกิดความไม่พอใจในงานแล้ว ย่อม ก่อให้เกิดผลเสียทำให้คนไม่สนใจ ไม่กระตือรือร้น ผลผลิตก็ตกต่ำ หน้าที่ของผู้บริหารก็คือ จะต้อง รู้วิธีที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ เพื่อจะให้งานบรรลุเป้าหมายและผลผลิตของงาน สูงขึ้น

ปัจจัยหัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชา จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า มีความสัมพันธ์กับการสร้าง ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในระดับมากถึงมากที่สุด โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญ ระดับมากถึงที่สุดในทุก ๆ ด้านได้แก่ มีการชี้แจงให้พนักงานเข้าใจในนโยบายและแนวทางการ ปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน สอดคล้องกับ Porter; et al. (1974) ความผูกพันต่อองค์กรเป็น ความรู้สึกของบุคคลที่มีความเชื่อ ยอมรับในคุณค่า และเป้าหมายขององค์กร มีความตั้งใจที่จะใช้ ความพยายามที่มีอยู่เพื่อองค์กร มีความปรารถนาอย่างแรงกล้า ที่จะคงความเป็นสมาชิกของ องค์กร มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงาน เพื่อให้การทำงานสอดคล้องกับนโยบายของ หน่วยงานและองค์กร สร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองกับพนักงาน และพนักงานสามารถสามารถ ปรึกษาหารือได้ตลอดเวลา ให้ความเสมอภาคต่อพนักงานทุกคนภายในองค์กร ยอมรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของพนักงาน มอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน เป็น แบบอย่างที่ดีให้กับพนักงาน ในเรื่องการปฏิบัติงาน และการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการ ทำงาน ที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีความสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ Stum (1999) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสามารถสะท้อนคุณภาพของผู้นำองค์กรได้ ดังนั้น พฤติกรรมของผู้นำมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับการพัฒนาความผูกพันของพนักงานต่อ องค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรินทร์ ซาลากุลพฤติ (2551) สัมพันธภาพระหว่างพนักงานกับ ผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร นอกจากนี้ผู้บริหาร หรือผู้จัดการมีความเห็นสอดคล้องกัน คือพนักงานทุกคนควรจะต้องปฏิบัติตามคำสั่งของหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน นอกจากนี้การทำงานใน โรงงานประกอบรถยนต์พนักงานทุกคนอาจจะเกิดอุบัติเหตุได้ตลอดเวลา หากไม่ปฏิบัติตาม กฎระเบียบขององค์กร ซึ่งผู้บริหารหรือผู้จัดการส่วนใหญ่เน้นถึงเรื่องความปลอดภัยเป็นหลัก ซึ่ง ผู้วิจัยก็พบเห็นเอกสารต่าง ๆ ตามรอบโรงงานประกอบรถยนต์ก็จะพบข้อความ รวมทั้งรูปภาพที่ แสดงให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารหรือผู้จัดการส่วนใหญ่ยังได้กล่าวว่าพนักงานทุกคนมีหน้าที่ต้องดูแลและรับผิดชอบในเรื่องความปลอดภัยของตนเอง

และองค์กร ซึ่งทั้งนี้หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารให้พนักงานเข้าใจตรงกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของงานวิจัยของ วราภรณ์ นาควิลัย (2553) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานพบว่า มีหลายสาเหตุดังนี้ ด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งพนักงานเห็น ว่าไม่ได้รับข่าวสารที่ชัดเจน วิธีการสื่อสารของผู้บริหารนั้น เน้นในเรื่องผลงานมากเกินไป ด้านผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานมีการบริหารจัดการคนไม่เป็นระบบ การมอบหมายงานไม่ชัดเจน ยึดถืออารมณ์หัวหน้างานเป็นใหญ่ ไม่ค่อยฟังเหตุผลของลูกน้อง การโยกย้ายพนักงานไปปฏิบัติงานสาขาอื่น บางครั้งพนักงานไม่สะดวกในด้านการเดินทางไปปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ กับหัวหน้างานคนใหม่ เพื่อนร่วมงาน ค่าตอบแทนไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน เพราะเนื่องจาก องค์กรมีพนักงาน ไม่เพียงพอกับปริมาณงานทำให้พนักงานหนึ่งคนต้องทำงานหลายหน้าที่หรือ ต้องโยกย้ายพนักงานไปประจำสาขาอื่นทำให้พนักงานรู้สึกเหนื่อยและเบื่อหน่ายกับการทำงาน และอาจจะส่งผลทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกในที่สุด สอดคล้องกับ Saks (2006) ระบุว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรแบบหลายมิติ หมายถึง “ปัจจัยที่แตกต่าง และมีความเป็นเอกลักษณ์ ประกอบด้วย จิตใจ อารมณ์และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับบทบาทการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล” ผลการศึกษาของ Saks นี้ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยที่ส่งผล (Antecedent Variables) ได้แก่ ความเหมาะสมของงาน ความยึดมั่นด้านจิตใจ และบรรยากาศทางจิตวิทยา มีอิทธิพลต่อการพัฒนาความผูกพันของพนักงาน และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมีอิทธิพลส่งผลต่อปัจจัยผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Outcomes Variables) ได้แก่ ความพยายามทุ่มเท และความตั้งใจที่จะลาออก ซึ่งโมเดลความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของ Saks ได้รับการอ้างอิงและกล่าวถึงอย่างกว้างขวางในวงวิชาการ ซึ่งมีความสอดคล้องตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Frederick Herzberg's Two-Factor Theory) เชื่อว่า คนหรือผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานได้ผลดีมีประสิทธิภาพได้นั้นขึ้นอยู่กับความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เพราะความพึงพอใจในงานจะช่วยเพิ่มความสนใจในงานและเพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น ย่อมทำให้ผลผลิตสูงขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากเกิดความไม่พอใจในงานแล้ว ย่อมก่อให้เกิดผลเสียทำให้คนไม่สนใจ ไม่กระตือรือร้น ผลผลิตก็ตกต่ำ

5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

การนำเสนอในส่วนนี้ ผู้วิจัยแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนแรกเป็นการนำเสนอข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ และส่วนที่สองเป็นการเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ตามรายละเอียดดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติที่ได้จากข้อค้นพบ

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยนำเสนอ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติที่ได้จากข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์ดังนี้

1. วิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย โดยแบ่งเป็น 2 ช่วง ช่วงที่ 1 การสรรหาพนักงาน และช่วงที่ 2 การสร้างพนักงาน ดังนั้นผลจากการวิจัยครั้งนี้สามารถนำเสนอแนะเพื่อไปประยุกต์ใช้ได้ดังนี้

ช่วงที่ 1 การสรรหาพนักงาน จากการศึกษาพบว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร โดยแนวทางการวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือกและการปฐมนิเทศ ส่งผลทางตรงกับการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ดังนั้นจากผลการศึกษางานวิจัยครั้งนี้ เห็นควรว่า หน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ รวมทั้งระดับตำแหน่งต่าง ๆ ได้แก่ ระดับผู้บริหาร ระดับหัวหน้างาน และระดับพนักงาน ควรให้ความสำคัญในการบริหารจัดการในเรื่องข้อปฏิบัติทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เพิ่มมากขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยเสนอแนะว่าควรให้ความสำคัญในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

ด้านการวางแผนกำลังคน จากการศึกษาพบว่า ระดับความสำคัญค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับการสร้างความผูกพันเนื่องจากการวางแผนกำลังคนจะทำให้ทราบถึงปริมาณและระยะเวลาที่ต้องใช้กำลังคนในการปฏิบัติงานในอนาคต ซึ่ง “ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือองค์กร” จะมีการกำหนดเป็นกลยุทธ์ แต่สิ่งหนึ่งที่มีการวางแผนกำลังคนจะสมบูรณ์ได้ก็เกิดจากวิเคราะห์งานให้เหมาะสมกับจำนวนคน ซึ่งการที่พนักงานทุกคนทำงานของตนเองได้เหมาะสมกับปริมาณก็จะเกิดความพอใจและเกิดความผูกพันกับองค์กร ดังนั้นผู้วิจัยเสนอแนะว่า

- ระดับผู้บริหาร ควรมีการวางแผนกำลังคนที่ชัดเจนให้สอดคล้องกับนโยบาย / กลยุทธ์ขององค์กร
- ระดับหัวหน้างาน ควรมอบหมายงานตามหน้าที่และคอยตรวจสอบความเหมาะสมของปริมาณงานกับจำนวนพนักงาน
- ระดับพนักงาน ควรรายงานหัวหน้าหากพบว่าปริมาณงานมากอาจจะทำให้ไม่สามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย

ด้านการสรรหา จากการศึกษาพบว่า ระดับความสำคัญค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับการสร้างความผูกพัน ทั้งนี้เพื่อให้ทราบถึงความต้องการที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน อีกทั้งทำให้ทราบว่าคุณสมบัติของบุคคลที่จะนำมาปฏิบัติงานนั้นควรมีพื้นฐานความรู้ ความสามารถอะไรสามารถเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้หรือไม่ เพื่อจะได้เป็นแนวทางเบื้องต้นในการเสาะหาบุคคลว่าควรจะสรรหาที่แหล่งใด ซึ่งหากองค์กรสรรหาคนได้ดังนี้หน่วยงานต้องการก็จะได้คนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและสามารถทำงานร่วมกับองค์กรได้ ดังนั้นผู้วิจัยเสนอแนะว่า

- ระดับผู้บริหาร ควรสรรหาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถในการทำงาน มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร

- ระดับหัวหน้างาน ควรสรรหาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถในการทำงานร่วมกับหน่วยงาน

- ระดับพนักงาน ควรสรรหาหากพบว่ามีเพื่อนร่วมงาน หรือตนเอง มีความเหมาะสมกับคุณลักษณะของงาน

ด้านการคัดเลือก จากการศึกษาพบว่าระดับความสำคัญค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับการสร้างความผูกพัน ดังนั้นองค์กรต้องให้ความสำคัญในการคัดเลือก จะต้องแสดงให้เห็นความยุติธรรม โปร่งใสในการคัดเลือก การคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากเพื่อให้ได้บุคคลที่องค์กรต้องการ จึงเป็นเรื่องที่ทำหายอย่างยิ่ง ดังนั้นผู้วิจัยเสนอแนะว่า

- ระดับผู้บริหาร ควรมีการคัดเลือกพนักงานที่โปร่งใส ยุติธรรม
- ระดับหัวหน้างาน ควรใช้เครื่องมือที่เหมาะสมในการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ได้พนักงานที่มีคุณสมบัติตามที่หน่วยงานต้องการจริง ๆ
- ระดับพนักงาน ควรร่วมยินดีกับพนักงานใหม่เพื่อให้พนักงานใหม่เกิดความประทับใจ และอยากเข้ามาทำงานด้วยใจ

ด้านการปฐมนิเทศ จากการศึกษาพบว่า ระดับความสำคัญค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับการสร้างความผูกพัน ดังนั้นการชี้แจงเบื้องต้น เพื่อให้พนักงานใหม่ได้รู้เรื่องราวต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์กร อาทิ เรื่องที่เกี่ยวกับองค์กร ผลิตภัณฑ์หรือบริการ ผู้ก่อตั้งคณะผู้บริหาร ความมั่นคงและโอกาสเจริญเติบโตขององค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรต่าง ๆ ในเครือและหน่วยงานต่าง ๆ วัฒนธรรมองค์กร นโยบายที่องค์กรต้องการให้พนักงานประพฤติปฏิบัติ และการทำงานอย่างถูกวิธี และปลอดภัย เป็นต้น เพื่อให้พนักงานใหม่รู้สึกพร้อมที่จะเป็นสมาชิก และพร้อมปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ดังนั้นผู้วิจัยเสนอแนะว่า

- ระดับผู้บริหาร ควรมีการแนะนำภาพรวมขององค์กร วัฒนธรรมและนโยบายขององค์กร รวมทั้งอธิบายสิทธิต่าง ๆ ที่พนักงานได้รับ
- ระดับหัวหน้างาน ควรสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธา ให้พนักงานใหม่อยากร่วมงานด้วยอย่างเต็มที่

- ระดับพนักงาน ควรร่วมสร้างความเป็นมิตร เป็นสังคมที่ดี และการทำงานเป็นทีม

ช่วงที่ 2 การสร้างพนักงาน การศึกษาพบว่าหน่วยงานและองค์กรควรให้ความสำคัญการสร้างพนักงานเพราะพนักงานถือเป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินธุรกิจ การศึกษาวิจัยนี้พบว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสร้างพนักงานให้เก่งงาน การสร้างการมีส่วนร่วม การสร้างการทำงานเป็นทีม และการสร้างแรงจูงใจ มีความสัมพันธ์กับการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ซึ่งระดับ

ผู้บริหาร ระดับหัวหน้างาน และระดับพนักงาน จะต้องมีส่วนร่วมในการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้มีพนักงานที่มีคุณภาพและคงอยู่ร่วมทำงานกับองค์กรไปนาน ๆ ดังนี้

การสร้างวัฒนธรรมองค์กร จากการศึกษาพบว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์กร จะส่งผลให้เกิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมในองค์กรนั้นก็เปรียบเสมือนปัจจัยหนึ่งในองค์กรที่จะเป็นศูนย์กลางแนวทางการทำงาน แนวคิดและทัศนคติของพนักงานเอาไว้เพื่อให้ไปสู่ทิศทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและเสริมภาพลักษณ์ให้กับองค์กรให้เป็นที่น่าจดจำและตอกย้ำหัวใจขององค์กรมากขึ้น โดยเฉพาะพนักงานใหม่ ๆ ที่จะมาเป็นส่วนหนึ่งในองค์กรจะต้องพยายามสร้างให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรให้ได้ ดังนั้นผู้วิจัยเสนอแนะว่า

- ระดับผู้บริหาร ควรสร้างให้คนในองค์กรมีและเข้าใจกฎกติกาในการอยู่ร่วมกัน ทำหน้าที่หลอมให้คนในองค์กรมีความเชื่อและพฤติกรรมไปในทิศทางเดียวกัน
- ระดับหัวหน้างาน ควรเน้นให้พนักงานทำสิ่งต่าง ๆ ที่สำคัญ ๆ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร และให้เกิดผลปฏิบัติได้อย่างจริงจัง
- ระดับพนักงาน ควรให้ความร่วมมือและเรียนรู้เพื่อปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

การสร้างพนักงานให้เก่งงาน จากการศึกษาพบว่า การสร้างพนักงานให้เก่งงาน จะส่งผลให้เกิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยองค์กรต้องมีการจัดทำแผนพัฒนาและฝึกอบรมของพนักงานในแต่ละตำแหน่งงาน และแต่ละระดับ และแต่ละกลุ่มงาน สำหรับเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา หลักสูตรในการฝึกอบรมให้ตรงกับความต้องการ และระยะเวลาที่เหมาะสมแก่การพัฒนาดังกล่าว ทั้งนี้ การวางแผนเพื่อพัฒนานี้จะสามารถตอบโจทย์ได้ว่า ทำไมคนนั้นต้องฝึกอบรมและพัฒนาเรื่องนั้น หรือตำแหน่งงานไหนบ้าง ควรเข้าฝึกอบรมหลักสูตรนี้ รวมถึงยังเห็นภาพชัดเจนว่าการจะเติบโตก้าวหน้าในระดับที่สูงขึ้นนั้น ต้องพัฒนาและเตรียมความพร้อมในเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างไรบ้าง ดังนั้นผู้วิจัยเสนอแนะว่า

- ระดับผู้บริหาร ควรมีกำหนดแผนการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างชัดเจน เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร
- ระดับหัวหน้างาน ควรสนับสนุน โดยส่งพนักงานไปฝึกอบรม/สัมมนาอย่างสม่ำเสมอ และเปิดโอกาสให้นำความรู้มาใช้ในหน่วยงานอย่างเต็มที่
- ระดับพนักงาน ควรนำความรู้ และทักษะไปใช้ในหน่วยงานเพื่อให้เกิดแนวทางในการทำงาน และเป็นการพัฒนาตนเอง

การสร้างการมีส่วนร่วม จากการศึกษาพบว่า การสร้างการมีส่วนร่วมจะส่งผลให้เกิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร การบริหารงานที่ดีควรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม เพราะการเปิด

โอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม พนักงานจะมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร อีกทั้งยังจะช่วยเหลือแก้ไขปัญหา เมื่อองค์กรมีปัญหา ซึ่งกิจกรรมที่ควรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม อาทิ การมีส่วนร่วมประชุมภายในองค์กร การมีส่วนร่วมตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการสร้างระบบงาน เป็นต้น ดังนั้นผู้วิจัยเสนอแนะว่า

- ระดับผู้บริหาร ควรเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับมีส่วนเกี่ยวข้องกับทุกส่วนขององค์กร หรือเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้พนักงานได้รับรู้ความเคลื่อนไหวขององค์กร
- ระดับหัวหน้างาน ควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น การร่วมตัดสินใจเป็นการสร้างให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
- ระดับพนักงาน ควรร่วมเสนอความคิดเห็นทุกครั้งเมื่อหน่วยงานหรือองค์กรเปิดโอกาส เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน หรือมีเป้าหมายเดียวกัน

การสร้างการทำงานเป็นทีม จากการศึกษาพบว่า การสร้างการทำงานเป็นทีมจะส่งผลให้เกิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เน้นการทำงานในองค์กรไม่สามารถประสบความสำเร็จด้วยตัวเองได้ โดยเฉพาะโรงงานประกอบรถยนต์ที่ถือเป็นองค์กรที่ใหญ่และมีจำนวนพนักงานที่มาก ดังนั้นการที่ มีความเป็นหนึ่งเดียวกันของทีม การทำงานที่ประสบความสำเร็จ การทำงานจะต้องมีความเป็นหนึ่งเดียวกันทุก ๆ คน มีเป้าหมายเดียวกัน เพื่อทำงานให้บรรลุความสำเร็จในงาน และ/หรือบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยทั่วไปแล้วงาน และ/หรือเป้าหมายอาจบรรลุได้เมื่อทำงานร่วมกันแทนที่จะต่างคนต่างทำ ดังนั้นผู้วิจัยเสนอแนะว่า

- ระดับผู้บริหาร ควรกำหนดวัตถุประสงค์ชัดเจนและมีเป้าหมายที่สอดคล้องกัน
- ระดับหัวหน้างาน ควรมีความเสมอภาค เปิดเผย จริงใจ ให้คำปรึกษาและเผชิญหน้าเพื่อร่วมแก้ปัญหา
- ระดับพนักงาน ควรมีการยอมรับและรับฟังผลสะท้อนจากในทีมและนอกทีม เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายเดียวกัน

การสร้างแรงจูงใจ จากการศึกษาพบว่า การสร้างแรงจูงใจจะส่งผลให้เกิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร แรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากในการทำงาน องค์กรจำเป็นต้องสร้างความต้องการในการทำงานให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกคน เพื่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร กลยุทธ์ในการบริหารจัดการคนจึงเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นให้เกิดความตื่นตัวในการทำงาน และทำงานดีขึ้นเรื่อย ๆ อีกทั้งยังต้องเกิดความรักในการทำงาน และเกิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอีกด้วย เพื่อความมีประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุดในการทำงานที่องค์กรจะได้รับ ดังนั้นผู้วิจัยเสนอแนะว่า

- ระดับผู้บริหาร ควรสื่อสารอย่างชัดเจนถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงาน และผลตอบแทนของพนักงาน

- ระดับหัวหน้างาน ควรสร้างความมั่นใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถ แยกแยะผู้มีผลการปฏิบัติงานดีได้ มุ่งเน้นถึงผลตอบแทนที่ไม่ได้อยู่แค่ในรูปของตัวเงินเท่านั้น เช่น โอกาสการเติบโตในหน้าที่การงาน การพัฒนาในด้านต่าง ๆ และการยกย่องชมเชยพนักงาน

- ระดับพนักงาน ควรจัดอุปสรรคในการทำงานที่สามารถส่งผลกระทบต่อในเชิงลบ เช่น งานที่ไม่จำเป็นหรือซ้ำซ้อน

2. การพัฒนารูปแบบการสร้าง ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร จากการศึกษาพบว่าการพัฒนารูปแบบการสร้าง ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรจะต้องอาศัยทั้ง 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หัวหน้างาน และพนักงาน ที่จะต้องทำงานร่วมกันอย่างจริงจังต่อเนื่อง ดังนั้นผู้วิจัย เสนอแนะว่า

- ผู้บริหาร ควรตั้งทีมงานขึ้นมาดูแลเรื่องการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อ องค์กรโดยเฉพาะ ซึ่งทีมงานจะต้องประกอบไปด้วย 3 ฝ่าย โดยมีตัวแทนจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ตัวแทนระดับหัวหน้างานจากหน่วยต่าง ๆ และตัวแทนพนักงานจากหน่วยงานต่าง ๆ โดยมี ผู้บริหารแต่ละหน่วยงานเป็นที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำ

- หน่วยงาน/ทีมงาน ต้องมีการประชุมและทำงานร่วมกัน เสนอความคิดและหา วิธีการที่จะสร้างระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรให้สูงขึ้น ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมภายใน องค์กรหรือภายนอกองค์กรก็ตาม อาทิ Team Building งานปีใหม่ งานสงกรานต์ วันครอบครัว เป็นต้น โดยทำอย่างต่อเนื่องแต่ต้องมีการรายงานผลให้ผู้บริหารทราบถึงความคืบหน้าเป็นระยะ ๆ อาจจะเป็นรายเดือน หรือรายไตรมาส

- พนักงาน ต้องให้ความร่วมมือกับทีมงานทุกครั้ง ที่มีการจัดกิจกรรมทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร อย่างเต็มที่ และร่วมเสนอแนะที่จะเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

3. ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบ รถยนต์ในประเทศไทย จากการศึกษาพบว่ามี ผลต่อการสร้างความผูกพันในระดับมากถึงมากที่สุด ดังนั้นผลจากการวิจัยครั้งนี้สามารถนำเสนอแนะเพื่อไปประยุกต์ใช้ได้ดังนี้

ปัจจัยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน จากการศึกษาพบว่ามี ความสัมพันธ์กับการสร้างความ ผูกพัน ดังนั้นผู้วิจัยเสนอแนะว่า

- ระดับผู้บริหาร ควรพิจารณาเรื่องทุนการศึกษาพนักงาน-บุตร เงินช่วยเหลือ ครอบครัว และเงินเดือน เพราะระดับพนักงานให้ความสำคัญระดับมากที่สุด 3 อันดับแรก ที่ทำให้ พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร

- ระดับหัวหน้างาน ควรต้องมีการพิจารณาค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน โดยเฉพาะเวลาการปรับขึ้นเงินเดือน โบนัส ควรจะทำการรอบคอบระมัดระวัง เพื่อให้เกิดความเสมอภาค ยุติธรรม เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจ ให้กับพนักงานและให้การสนับสนุนในเรื่องการศึกษาให้กับพนักงานหากมีการร้องขอ

- ระดับพนักงาน ควรต้องทุ่มเทการทำงานในองค์กรอย่างเต็มที่ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย นั่นย่อมทำให้องค์กรมีผลประกอบการที่ดี ก็จะส่งผลต่อการจ่ายค่าตอบแทน

ปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน จากการศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์กับการสร้างความผูกพัน ดังนั้นผู้วิจัยเสนอแนะว่า

- ระดับผู้บริหาร ควรพิจารณาเรื่องการช่วยเหลือค่าอาหาร วันลาพักร้อนและรลรับส่งพนักงาน สำหรับระดับพนักงานที่ให้ความสำคัญระดับมาก 3 อันดับแรก ที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ควรพิจารณาเรื่องรางวัลอายุงาน รางวัลจากผลงาน และสวัสดิการการซื้อรถยนต์ราคาพนักงาน สำหรับระดับหัวหน้างาน เนื่องจากเป็น 3 ลำดับแรกในการสร้างความผูกพัน

- ระดับหัวหน้างาน ควรต้องทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ เพื่อให้เกิดผลงาน และคอยดูแลความเดือดร้อนของพนักงานในด้านค่าใช้จ่าย การลาหยุดอันเนื่องมาจากการเหน็ดเหนื่อย และเรื่องการเดินทาง

- ระดับพนักงาน ควรต้องทุ่มเทการทำงานในองค์กรอย่างเต็มที่ และปรึกษาหัวหน้างานหากมีเรื่องที่ต้องขอความช่วยเหลือ

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน จากการศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์กับการสร้างความผูกพัน ดังนั้นผู้วิจัยเสนอแนะว่า

- ระดับผู้บริหาร ควรให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างให้หน่วยงานหรือองค์กรเป็นสังคมที่ดี มีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีการทำงานเป็นทีม การสร้างสภาพแวดล้อม และบรรยากาศทั่วไปในที่ทำงานที่มีความเหมาะสมและส่งเสริมให้มีการทำงานที่สะดวก เช่น เสียง แสงสว่าง การถ่ายเทของอากาศ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอและเหมาะสม เช่น น้ำดื่ม ห้องพัก ห้องน้ำ เนื่องจากระดับพนักงานที่ให้ความสำคัญระดับมากที่สุด 3 อันดับแรก ที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ควรพิจารณาเรื่องการดูแลความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สินตลอดเวลาที่ปฏิบัติงานสำหรับระดับหัวหน้างาน

- ระดับหัวหน้างาน ควรต้องสร้างทีมงานที่ดี ส่งเสริมให้เกิดการทำงานที่เป็นทีม สร้างบรรยากาศการทำงานที่เหมาะสม และจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้เพียงพอ กับจำนวนพนักงาน

- ระดับพนักงาน ควรให้ความร่วมมือกับหัวหน้างานในการทำงาน ให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน และรักษาสภาพแวดล้อมที่องค์กรจัดหาให้

ปัจจัยด้านความมั่นคงและโอกาสความก้าวหน้าอาชีพในองค์กร จากการศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์กับการสร้างความผูกพัน ดังนั้นผู้วิจัยเสนอแนะว่า

- ระดับผู้บริหาร ควรให้ความสำคัญและสร้างความมั่นใจในเรื่องการมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ พนักงานมีโอกาสได้เลื่อนขั้น/เลื่อนตำแหน่ง และควรทำให้พนักงานมีความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับองค์กรนี้ ซึ่งสอดคล้องกับระดับหัวหน้างาน ทั้งนี้เพราะระดับพนักงานและระดับหัวหน้างานให้ความสำคัญระดับมากถึงมากที่สุด 3 อันดับแรก ที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

- ระดับหัวหน้างาน ควรต้องสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานว่าทุกคนมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ และมีโอกาสได้เลื่อนขั้น/เลื่อนตำแหน่ง ซึ่งหัวหน้างานก็ต้องมีความเสมอภาคยุติธรรม เพื่อสร้างให้เกิดความน่าเชื่อถือและเป็นภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

- ระดับพนักงาน ควรให้การทุ่มเทและการร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้

ปัจจัยด้านพนักงาน/เพื่อนร่วมงาน จากการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์กับการสร้างความผูกพัน ดังนั้นผู้วิจัยเสนอแนะว่า

- ระดับผู้บริหาร ควรให้การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมเพื่อให้เกิดความร่วมมือและการทำงานที่มีคุณภาพ สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการยอมรับนับถือในความรู้ ทักษะ ผลงาน และความสามารถในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานร่วมกัน และสนับสนุนให้องค์กรมีความเป็นกันเอง ให้ความช่วยเหลือหรือสนับสนุนในการปฏิบัติการกิจ หน้าที่และผลงาน ซึ่งทั้งหมดเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการสร้างความผูกพันของพนักงานระดับมากที่สุด

- ระดับหัวหน้างาน ควรรับนโยบายจากผู้บริหารและทำการสื่อสารทำความเข้าใจกับระดับพนักงานเพื่อให้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร

- ระดับพนักงาน ควรทำงานอย่างมีความตั้งใจ ให้ความร่วมมือในทีมงานและระหว่างทีม ให้การยอมรับในความรู้และทักษะซึ่งกันและกัน

ปัจจัยด้านหัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชาจากการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์กับการสร้างความผูกพัน ดังนั้นผู้วิจัยเสนอแนะว่า

- ระดับผู้บริหาร ควรมีการชี้แจงให้พนักงานเข้าใจในนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน ควรมีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ที่ส่งผล

ให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีความสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น การให้ความเสมอภาคต่อพนักงานทุกคนภายในองค์กร ขอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงาน มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงาน เพื่อให้การทำงานสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานและองค์กร และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงานในเรื่องการปฏิบัติงาน

- ระดับหัวหน้างาน ควรรับนโยบายจากผู้บริหารและทำการสื่อสารทำความเข้าใจกับระดับพนักงานเพื่อให้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร ที่สำคัญหัวหน้างานจะต้องปฏิบัติตนเองให้พนักงานมีความเชื่อถือและศรัทธา

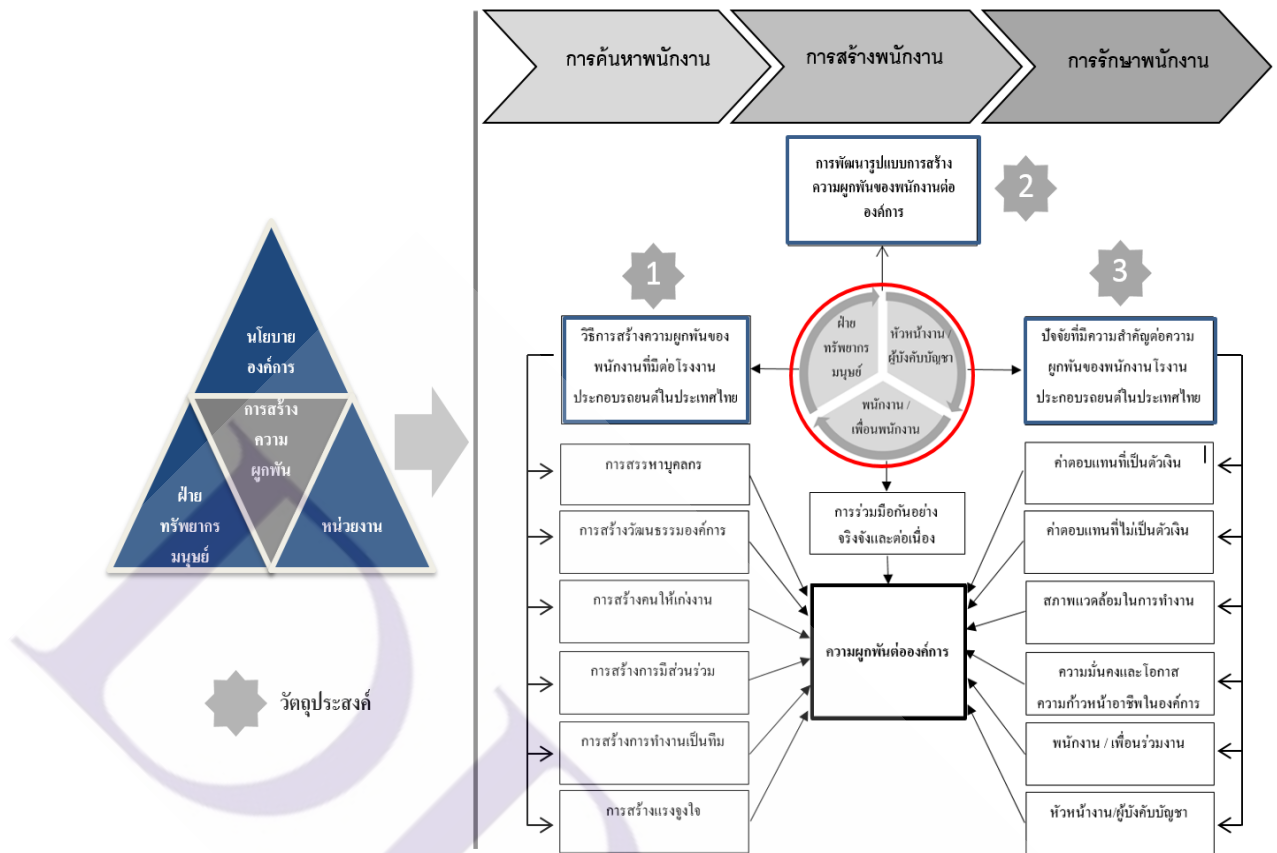
- ระดับพนักงาน ควรรับฟังและปฏิบัติงานตามคำสั่งของหัวหน้า หากไม่เข้าใจต้องมีการสอบถาม ทั้งนี้เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายเดียวกัน

จากข้อสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยสามารถสรุปได้ว่า วิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย จะต้องเริ่มจากการค้นหาพนักงาน เมื่อคนหาพนักงานได้แล้วก็ต้องทำการสร้างพนักงาน และสุดท้ายก็คือการรักษาพนักงานเอาไว้ โดยผ่านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสรรหาคัดเลือกพนักงานเพื่อหาคนที่เหมาะสมกับงานและองค์กร เมื่อพนักงานเข้ามาร่วมงานกับองค์กรแล้วหรือพนักงานปัจจุบัน องค์กรก็ต้องทำการสร้างพนักงานเพื่อให้พนักงานเกิดความรักและผูกพันกับองค์กร โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กร สร้างคนให้เก่งงาน สร้างการมีส่วนร่วม สร้างการทำงานเป็นทีม และสร้างแรงจูงใจ จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าการสร้างดังกล่าวส่งผลให้เกิดความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย

การพัฒนาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรให้มีระดับที่สูงขึ้นจะต้องอาศัยทั้ง 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หัวหน้างาน และพนักงาน ที่จะต้องทำงานร่วมกันอย่างจริงจังต่อเนื่อง และต้องมีความเสมอภาคและยุติธรรมในทุก ๆ ด้าน

ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย ได้แก่ ปัจจัยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ปัจจัยด้านความมั่นคงและโอกาสความก้าวหน้าอาชีพในองค์กร ปัจจัยด้านพนักงาน/เพื่อนร่วมงาน และด้านหัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชา มีผลทำให้ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทยสูงขึ้น

สามารถสรุปเป็นรูปแบบรูปแบบการสร้างผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย ปรากฏดังภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 รูปแบบรูปแบบการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงพยาบาลประกอบรอนดิในประเทศไทย

จากภาพที่ 5.1 แสดงให้เห็นถึงรูปแบบการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงพยาบาลประกอบรอนดิในประเทศไทย ในทุกมิติ โดยการสร้างความผูกพันจะต้องเริ่มจากนโยบายขององค์กร แล้วฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และหน่วยงานจะต้องนำไปปฏิบัติเพื่อสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้น โดยอาศัยกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการสร้าง ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการพัฒนาความผูกพันของพนักงาน จะต้องมีการร่วมมือกันทั้ง 3 ฝ่ายได้แก่ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หัวหน้างาน และพนักงาน จะต้องทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง นอกจากนี้องค์กรก็จะต้องคอยให้การสนับสนุนในปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงาน เมื่อพนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรก็จะทำให้โรงพยาบาลประกอบรอนดิในประเทศไทยมีความแข็งแกร่ง สามารถแข่งขันกับคู่แข่งต่างชาติได้ และสามารถเป็นประโยชน์ต่อภาครัฐและภาคธุรกิจในการกำหนดกลยุทธ์ในด้านการพัฒนาบุคลากรในเรื่อง การสร้างความผูกพันของพนักงานต่ออุตสาหกรรมยานยนต์และอุตสาหกรรมอื่น ๆ อีกด้วย

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากการวิจัยในครั้งนี้ สามารถนำเสนอข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาหรือวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

5.3.2.1 ควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของสัญชาติรถยนต์ที่แตกต่างกัน เพื่อศึกษาเปรียบเทียบเชิงนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความแตกต่างกันอย่างไรและจะส่งผลกระทบต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย

5.3.2.2 ควรเพิ่มเติมโดยแยก Generation เพื่อศึกษาเปรียบเทียบ Generation ที่แตกต่างกันจะมีผลต่อแนวทางการสร้างการผูกพันของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทยอย่างไร

5.3.2.3 ควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการวิเคราะห์สถานการณ์แรงงาน และทิศทางอุตสาหกรรมยานยนต์ที่จะเน้นยานยนต์ไฟฟ้าในประเทศไทย เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงาน โรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทยในอนาคต



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กรกฎ พลพานิช. (2540). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบังคับบัญชาและพนักงานวิชาชีพการตลาด บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- กระทรวงแรงงาน. (2556). *ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังแรงงานยานยนต์และชิ้นส่วนฯ พ.ศ. 2556-2560*. กรุงเทพฯ: กระทรวงแรงงาน
- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2554). *แผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรม พ.ศ. 2555-2574*. กรุงเทพฯ: กระทรวงอุตสาหกรรม.
- กอบสุข อินทโชติ. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทผลิตชิ้นส่วนอุตสาหกรรมยานยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กังวาน ขอดวิศิษฐ์ศักดิ์. (2556). *การเสริมสร้างความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ประจำปี 2556*. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กานต์รวี จันทร์เจือมาศ. (2548). *ปัจจัยจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรกรณีศึกษา : บริษัทอุตสาหกรรมแอกมิ จำกัด*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ.
- กุลธนิดา ผลเวช. (2556). *ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสถาบัน ไทย-เยอรมัน*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เกวลิน ฟาง. (2550). *ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท จงเลิศล้ำ จำกัด*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จักรพันธ์ เทพพิทักษ์. (2551). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ลำพูนซิงเดิน จำกัด*. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- จันจิรา โสประจิน. (2553). *ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ : กรณีศึกษา บริษัท ยานยนต์จำกัด (มหาชน)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชวนชม กิจพันธ์. (2540). *ความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ สำนักงบประมาณ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- ชาย โปธิสิตา. (2550). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: บริษัท อัมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).
- ชูชัย สมितिไกร. (2552). *การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฐิติมา หลักทอง (2557). *ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ผลิตภัณฑ์ส่วนอุตสาหกรรม ยานยนต์แห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ณปภัช นาคเจือทอง. (2553). *การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะจังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2549). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2551). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเกชั่น.
- คุณดวงใจ พุทธสุวรรณ. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมกับความผูกพันต่อองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณี โรงเรียนเอกชนแห่งหนึ่ง*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เทพนม เมืองแมน; และสวิง สุวรรณ. (2540). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ชนนัท ทะสุใจ. (2547). *ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการ สำนักศาลยุติธรรมประจำภาค 5*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชนาธิธิ์ เพิ่มเพียร. (2552). *คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ชร สุนทรยุทธ. (2553). *การบริหารจัดการเชิงจิตวิทยา หลักการ การประยุกต์ และกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- นิยม สี่สุวรรณ. (2544). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล คุณภาพชีวิตการทำงานและพฤติกรรมที่น่าไว้วางใจของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประจักษ์ ทัศนนะนาคะจิตต์. (2550). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเองของข้าราชการสำนักชลประทานที่ 11 กรมชลประทาน* (การศึกษาค้นคว้าอิสระ) กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- ปราชญา กล้าผจญ, และ พอตา บุตรสุขทิววงศ์. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟาง.
- ปริญญช ปัญญา. (2558). ความผูกพันของพนักงานในอุตสาหกรรมเซรามิกของจังหวัดลำปาง. *วารสารวิทยาการจัดการสมัยใหม่*, 8(1)
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ปิ่นปัทมา ครุฑพันธ์. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิต ความผูกพันต่อองค์กรกับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: กรณีศึกษาของกลุ่มบริษัทเคมีแห่งหนึ่งใน ประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พรพรรณ ศรีใจวงศ์. (2541). *ความผูกพันต่อองค์กรของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขต กรุงเทพมหานครและปริมณฑล (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พรรณราย ทรัพย์ประภา. (2529). *การสอนกิจกรรมแนะแนวด้วยกระบวนการกลุ่ม*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พลินี อัครจวนนท์. (2549). *ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานของ บริษัท ที่ดับบลิวแชนด์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ และคณะ. (2552). *ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร: ความหมายทฤษฎี วิธีการวิจัย การวัด และการวิจัย*. กรุงเทพฯ: เสมอธรรม.
- ไพบุลย์ อินทิสันท์. (2544). *ความฉลาดทางอารมณ์ ค่านิยมในการทำงานและลักษณะ ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานบริการบนสายการบินไทย*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์. (2529). *การประเมินประสิทธิผลขององค์กร*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- มณีนรัตน์ ไพรรุ่งเรือง. (2541). *ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล และคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน ขัรบรถบรรทุกที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- มนตรี แก้วด้วง. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กรและ คุณภาพชีวิตการทำงาน : กรณีศึกษาบริษัทนำเข้าและจัดจำหน่ายเสื้อผ้าแบรนด์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธนิวรรณ ไม้สุวรรณกุล. (2548). *คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของ พนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษา : บริษัทผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าบริโภค*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- วนิดา วาศิเจริญ, และคณะ. (2556). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์: จากแนวคิด ทฤษฎี สู่อการปฏิบัติ*.
กรุงเทพฯ: บริษัท วี.พรีนท์ (1991) จำกัด.
- วารภรณ์ นาควิไล. (2553). *การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน บริษัท GGG (ประเทศไทย) จำกัด*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2539). *จิตวิทยาองค์กรอุตสาหกรรม การบริหารทรัพยากรมนุษย์และ การเพิ่มผลผลิตภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เพียรพัฒนา พรินต์ติ้ง.
- ศิริชัย กาญจนวาสิ. (2550). *การวิเคราะห์พหุระดับ : Multi-level Analysis* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริทิพย์ ทิพย์ธรรมคุณ. (2533). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองของพนักงาน โรงแรมห้าดาว จังหวัดประจวบคีรีขันธ์* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- สถาบันยานยนต์. (2557). *ภาพรวมอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยปี พ.ศ. 2557 (มกราคม - ธันวาคม)*. กรุงเทพฯ: สถาบัน
- สถาบันยานยนต์. (2558). *ภาพรวมอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยปี พ.ศ. 2558 (มกราคม - ธันวาคม)*. กรุงเทพฯ: สถาบัน
- สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ. (2541). *แนวทางปฏิบัติจรรยาบรรณนักวิจัย*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2556). *ผูกใจพนักงานอย่างไรให้ได้ทั้งใจทั้งงาน*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สถาบันเครือข่ายของกระทรวงอุตสาหกรรม.
- สุนันทา เลานันท์. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ธนะการพิมพ์.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2549). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิด และทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2554). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 19). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรัสวดี สุวรรณเวช. (2549). *การสร้างรูปแบบความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร* (ภาคินพนธ์) กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุรัสวดี สุวรรณเวช. (2549). *ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน. วารสารสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย*. (มีนาคม).

- สุรินทร์ ซาลากุลพฤติ. (2551). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (หญิงล้วน) บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อโณทัย งามวิชัยกิจ. (2558). การวิจัยแบบผสมผสานเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ. วารสารการจัดการสมัยใหม่, 13(1).
- อชิทธิ ประกอบสุข. (2549). ความผูกพันต่อองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท สยามนิสสัน ออโตโมบิล จำกัด. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อนันต์ชัย คงจันทร์. (2544). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย : การศึกษาเปรียบเทียบ (รายงานผลการวิจัย). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อมรรัตน์ อ่อนนุช. (2546). คุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ : กรณีศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อมรา พงศาพิชญ์. (2537). ความหมายของการวิจัยเชิงคุณภาพ. ใน คู่มือการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่องานพัฒนา. ขอนแก่น: สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อรุณ รักธรรม. (2522). หลักมนุษยสัมพันธ์การบริหาร. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- อังฉรา เนียนหอม. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ คุณภาพชีวิตการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร : กรณีศึกษาธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อากาศพร ทศนแสงสุรย์. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การในเชิงบวกความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในวิสาหกิจขนาดย่อมประเภทอุตสาหกรรมการผลิตถุงพลาสติก. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อุทัย หิรัญโต. (2531). หลักการบริหารบุคคล (พิมพ์ครั้งที่2). กรุงเทพฯ: โอเดียน สโตร์
- อุทัยรัตน์ เนียรเจริญสุข. (2544). ปัจจัยทางชีวสังคม ลักษณะทางพุทธและจิตลักษณะที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องประดับ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ภาษาต่างประเทศ

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal Psychology*, 67, 422- 436.
- Adecco Group Thailand. (2014). *Overview labor market in Thailand*. Retrieved May 25, 2016, from <http://th.adecco.co.th/adecco-news-detail.aspx?id=1443&c=1>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33, 847-858.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The Measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organizations. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Angle, H.L., & J.L.Perry. (1981). An Empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Aon Hewitt. (2011). *Trends in global employee engagement*. Retrieved April 28, 2016. from http://www.aon.com/attachments/thought-leadership/Trends_Global_Employee_Engagement_Final.pdf
- Aon Hewitt. (2013). *Trends in global employee engagement*. Retrieved May 10, 2016, from http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2013_Trends_in_Global_Employee_Engagement_Report.pdf
- Baron, R. M., & D. A. Kenny. (1986), The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Baumruk, R. (2004). The missing link: The Role of employee engagement in business success. *Workspan*, 47, 48-52.
- Berry, M. L., & Morris, M. L. (2008). The impact of employee engagement factors and job satisfaction on turnover intent. In T. J. Chermack (Ed.), *Academy of Human Resource Development. International Research Conference in the Americas (1-3)*. Panama City, FL:AHRD.
- Brenda Wilson, & Employee Engagement. *What managers need to know?*, Mercer 2008.

- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 359-368.
- Buchanan, B. (1974). Building organization commitment: The Socialization of manager in Work
- Burke. (2003). *Employee Engagement Surveys*. Retrieved May 15, 2016, from <http://employeeereseach.burke.com/index.cfm?id=230&spgid=82>
- Business Law & Human Resources. (2012). Employee engagement. *Variety*, 10(109), 96-97.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person- organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 294-311.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A Theory of performance. In N. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35–69). San Francisco, Jossey-Bass.
- Campbell, K.S. (1999). *Qualitative research methods for solving workplace problems, Technical Communication, Fourth Quarter*. 532-576.
- Christina Merhar (2016). *Employee Retention - The Real Cost of Losing an Employee*. Retrieved June 10, 2016. from <https://www.zanebenefits.com/blog/bid/312123/Employee->
- Cook, S. (2012). *The essential guide to employee engagement*. Kogan Page.
- Cooper, D.R., & Emory C.W. (1995). *Business research methods* (5th ed.). Irwin, Sydney.
- Corporate Executive Board. (2004). *Driving performance and retention through employee engagement*. Washington, DC.
- Corporate Leadership Council (2004). *Driving performance and retention though employee*. Washington DC, Corporate Leadership Council.
- Cresswell, J.W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* London: Sage.
- Cresswell, J.W. (2005). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (2nd ed). California:Sage.
- Cresswell, J.W. (2009). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed). California: Sage.

- Delaney, J. T., & Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on performance in for-profit and nonprofit organizations. *Academy of Management Journal*, 39, 949-969.
- Denzin, N.K., & Lincoln, Y.S. (2000). Introduction: The discipline and practice of qualitative research in Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S. (eds). *Handbook of Qualitative Research*. (2nd ed.). London: Sage Publications.
- Denzin, N.K. (1978). The logic of naturalistic inquiry. In Denzin, N.K. (Ed), *Sociological methods: A Source book*. New York: McGraw-Hill.
- Devanna , M.A., Fombrun, C.J., & Tichy, N.M. (1984). *A Framework for strategic human resource management, in Forum*. New York: John Wiley.
- Development Dimensions International. (2005). *Employee engagement: The key to realizing competitive Advantage*. Retrieved May 15, 2016. from
- Dubois, D.D., Rothwell, W.J., Stern, J.K., & Kemp, L.K. (2004). *Competency based: Human resources management*. Palo Alto California: Davis Black Publishing.
- DuBrin, A. J. (2005). *Fundamentals of organizational behavior* (3rd ed). Canada:South-Western.
- Dunham, R B; Grube, J A., & Castaneda, M B (1994). Organizational commitment: The Utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Frank, F.D., Finnegan, R.P., & Taylor, C.R. (2004). The Race for Talent: Retaining and Engaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning* 27(3), 12-25.
- Gall, M. D., Gall, J. P., & Borg, W. R. (2003). *Educational research: An introduction* (7th ed). Boston: Allyn & Bacon
- Gallup Consulting. (2010). *The State of the global workplace: A worldwide study of employee engagement and wellbeing*.
- Gallup Organization. (2003). *Understanding employee engagement*.
- Gallup Organization. (2013). Gallup's research-based approach. Retrieved May 25, 2016, from <http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>
- Gallup Organization. (2014). *Gallup's research-based approach*. Retrieved May 25, 2016, from http://www.gallup.com/topic/employee_engagement.aspx

- Gallup Organization. (2014). *Gallup's research-based approach*. Retrieved May 25, 2016, from <http://www.gallup.com/poll/188144/employee-engagement-stagnant-2015.aspx>
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., & Dannelly, J.H. (1997). *Organizations : Behavior, structure, process* (9th ed). New York. McGraw-Hill.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8, 263–276.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Heather Boushey, & Sarah Jane Glynn. (2012). *There Are Significant Business Costs to Replacing Employees*, Center for American Progress.
- Hedrick, T.E., Bickman, L., & Rog, D.J. (1993). *Applied research design: A Practical guide*. California: Sage.
- Henry, Nicholas. (1975). Paradigms of public administration. *Public Administration Review*, 35(4), 378-386.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three component model. *Journal of Applied Psychology*, 87, 474-487.
- Hewitt. (2004). *Employee engagement higher at double-digit growth companies*.
- Hoffman, B. J., & Woehr, D. J. (2006). A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 389-399. http://www.ddiworld.com/ddi/media/monographs/employeeengagement_mg_ddi.pdf?ext=.pdf
- Human Revolution. (2015). *Human revolution organization designation*. Retrieved May 18, 2016, from <https://humanrevod.wordpress.com/2015/07/page/3/>
- Huselid, M.A. (1995). The Impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Hussey, J. & Hussey R. (1997). *Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students*. Macmillan Press, London.
- Institute for Employment Studies (IES). (2003). *The Drivers of employee engagement*.

- Institute for Employment Studies (IES). (2004). *Employee engagement*. A review of current thinking. Mantell Building University of Sussex Campus Brighton BN1 9RF, UK
- Ivancevich, J.M., & Matteson, M.T. (1999). *Organizational behavior and management* (5th ed.) Singapore: Irwin McGraw-Hill.
- Jarratt, D. (1996). A comparison of two alternative interviewing techniques used within an integrated research design: A case study in out shopping using semi structured and non-directed interviewing techniques. *Marketing Intelligence and Planning*, 14(6), 6-15.
- John W. Creswell. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed method Approaches*. University of Nebraska, Lincoln.
- Johnson, B., & Christensen, L. (2004). *Educational research: quantitative, qualitative, and mixed approaches* (2nd ed.). Boston: Pearson Education.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 262-279.
- Judge, T. A., & Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organizational attraction. *Personnel Psychology*, 50, 359–393.
- Kahn, W. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45, 321-349.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kelly Global Workforce Index. (2013). *Employee engagement and retention*. Retrieved May 15, 2016, from:
http://www.kellyocg.com/uploadedFiles/Content/Knowledge/Kelly_Global_Workforce_Index_Content/Employee_Engagement_and_Retention_2013_KGWI.pdf.
- Kenexa, 2008. *Engaging the employee: A Kenexa Research Institute Work Trends report*. Kenexa USA.
- Kenrick, D.T., Griskevicius, V., Neuberg, S.L., & Schaller, M. (2010). Renovating the pyramid of needs: Contemporary extensions built upon ancient foundations. *Perspectives on Psychological Science*, 1 5.
- Kjerulf, Alexander. (2006). *Top 5 Reasons to make your startup a great place to work – and how to do it*.

- Kuhn, Thomas. (1970). *The Structure of scientific revolution*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). *Employee engagement: A literature review*. Kingston University, Kingston Business School.
- Kumar, R. (1996). *Research methodology: A Step-by-step guide for beginners*. Addison Wesley: Longman
- Kwasi Dartey-Baah. (2011). *Application of Frederick Herzberg's two-factor theory in assessing and understanding employee motivation at work: a Ghanaian Perspective*.
- Lloyd, R. (2008). Discretionary effort and the performance domain. The Australian and New Zealand. *Journal of Organizational Psychology*, 1, 22-34.
- Marsh, Robert M., & Hiroshi, Mannari. (1977). *Organization commitment turnover*.
- Mathieu, J.E., & Zajac, D.M. (1990). A review and meta- analysis of the antecedents, correlated and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- May, D.R., Gilson, R.L., & Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety, and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational Psychology*, 77, 11-37.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Mercer. (2007). *Engaging employees to drive global business success: Insights from Mercer's what's working™ research*.
- Miles, M.B., & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook* (2nd ed.), Thousand Oaks, California.
- Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Human resource management* (9th ed.) Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall.
- Morgan, Gareth. (1980). Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 25(4), 605-622.
- Morse, J. M. (1991). *On funding qualitative proposals* [Editorial]. *Qualitative Health Research*.
- Mottaz, C.J. (1987). Age and work satisfaction. *Work and Occupation*, 14(3), 387-409.
- Neuman, W. L. (2003). *Social research methods: qualitative and quantitative approaches*. (5th ed.). Boston: Allyn & Bacon

- Neuman, W. L. (2006). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (6th ed.), Boston: Pearson Education Inc.
- O'Reilly, C.A.; & Chatman, J.A., & Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person organization fit. *Academy of Management Journal*, 487-516.
- Orem, D. E. (1991). *Nursing: Concepts of practice* (4th ed.). St. Louis, MO: C. V. Mosby Year Book.
- Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles. (2014). *World motor vehicle production*. Retrieved May 30, 2016, from <http://www.oica.net/category/production-statistics/>
- Patton, M.Q. (2001). *Qualitative research and evaluation methods* (2nd ed.). Thousand oaks, CA: Sage Publications.
- Porter, & Steer. (1983). Psychology of employee lateness, absence, and turnover: A methodological critique and an empirical study. *Journal of Applied Psychology*, 68(1), 88-101.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, & R.T., Boulian. (1977). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 604.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy?. *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Preetinder Singh Gill. (2012). *An Investigation of employee engagement and business outcomes at an engineering services firm*. (Doctoral dissertation). Eastern Michigan University.
- Resick, C. J., Baltes, B. B., & Shantz, C. W. (2007). Person-organization fit and work-related Attitudes and decisions: Examining interactive effects with job fit and conscientiousness. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1446-1455.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Areli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.
- Rice, P. L., & Ezzy, D. (1999). *Qualitative research methods: A health focus*. Melbourne, Australia: Oxford University Press.

- Richard S. Wellins, Ph.D., Paul Bernthal, Ph.D., & Mark Phelps. *Employee engagement: The Key to realizing competitive advantage*.
- Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce. How can you create it? *Workspan*, 49, 36-39.
- Robbin, S. P. (2005). *Organizational behavior* (11th ed.) New Jersey: Pearson Education. Inc.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. UK: Institute for Employment Studies.
- Ruyle, K. E., Eichinger, R. W., & De Meuse, K.P. (2009). *FYI for talent engagement: Drivers of best practice for managers and business leaders*. Minneapolis, MN: Korn/Ferry International.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Shaw, K. (2005). An Engagement strategy process for communicators. *Strategic Communication Management*, 9(3), 26-29.
- Sofaer, S. (1999). Qualitative methods: What are they and why we use them. *Health Services Research*, 34(5).
- Stecher, M.D., & Rosse, J.G. (2007). Understanding reactions to workplace injustice through process theories of Motivation: A teaching module and simulation. *Journal of Management Education*, 31, 777-796.
- Stum, D.L. (1999). *Maslow revisited: building the employee commitment pyramid : Strategy and leadership*.
- The Employee Perspective (Doctoral dissertation). D.M. in Organizational Leadership. University of PHOENIX.
- Towers Perrin. (2003). *Working today: Understanding what drives employee engagement*, The 2003 Towers Perrin Talent Report

- Towers Perrin. (2004). *European talent survey: Reconnecting with employees: attracting, retaining, and engaging*, Towers Perrin.
- Towers Perrin. (2007). *Closing the engagement gap: A road map for driving superior business performance*.
- Towers Watson & Co. (2009). *Communication ROI study report: Capitalizing on effective communication*. Retrieved April 29, 2016, from:
<https://www.towerswatson.com/en/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2009/12/20092010-Communication-ROI-Study-Report-Capitalizing-on-Effective-Communication>
- Towers Watson & Co. (2010). *Employee engagement: Improving engagement to improve results*. Retrieved May 20, 2016, from:
<http://www.towersperrin.com/tp/showhtml.jsp?url=global/service-areas/research-and-surveys/employee-research/ee-engagement.htm>
- Truss, C., Soane, E., Edwards, C., Wisdom, K., Croll, A., & Burnett, J. (2006). *Working life: Employee attitudes and engagement London, CIPD*.
- Tsai, Cheng-hua, Chen, Shyh-Jer, & Fang, Shih-Chieh. (2009). Employment modes, high performance work systems, and organizational performance in hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50, 413-431.
- Uliana, E., Macey, J., & Grant, P. (2005). Towards reporting human capital. *Meditari Accountancy Research*, 2(13), 167-188.
- Vadenberg, R.J. & V. Scarpello. (1990). The Matching model. An Example of the process underlying realistic job preview. *Journal of Applied Psychology*, 19, 170 – 189.
- Veal, A. J. (2005). *Business research methods: A Managerial approach* (2nd ed.). Sydney : Addison Wesley.
- Violet Swinton-Douglas. (2010). *A Phenomenology study of employee engagement in the workplace: The Employee perspective*. (Doctoral dissertation). University of PHOENIX.
- Vroom, V.H., & Deci, E.L., (1970). *Management and motivation*. London, England: Penguin Books.

- Wanida P., Akkapong K., & Philip A. (2011). The Seven steps of case study development: A Strategic qualitative research methodology in female leadership field. (2011). *Revista de Management Comparat International/Review of International Comparative Management*, 12(1), 123-134.
- Whitey, Michael J., & Cooper, William H. (1989). Predicting Exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 521-539.
- Wood, R., & Payne, T. (1998). *Competency based recruitment and selection a practical guide*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Newbury Park, CA: Sage publications, Inc.
- Yin, R.K. (1994). *Case study research: Design and methods the case study as a research strategy*. London: sage.
- Youndt, MA., Snell, S .A., Dean, J.E., & Lepak, D.P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39, 836-866.
- Zheng, C., Morrison, M., & O'neill, G. (2006). An Empirical study of high performance HRM practices in Chinese SMEs. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 1772-1803.
- Zikmund, W.G. (2000). *Business research methods* (6th ed.). The Dryden Press, Sydney.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย

รายชื่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย

โรงงานประกอบรถยนต์	โรงงานประกอบรถยนต์	ประเภทรถยนต์	กำลังผลิต (คัน/ปี)	สัญชาติรถยนต์ (ประเทศ)
1. Toyota Motors Company (Thailand) Co., Ltd.	Toyota	รถยนต์ รถปิกอัพ รถตู้	700,000	ญี่ปุ่น
2. Toyota Auto Work Co., Ltd.	Toyota		18,000	ญี่ปุ่น
3. Honda Automobile (Thailand) Co., Ltd.	Honda	รถยนต์	240,000	ญี่ปุ่น
4. Mitsubishi Motor (Thailand) Co., Ltd.	Mitsubishi	รถยนต์ รถปิกอัพ รถตู้	450,000	ญี่ปุ่น
5. Suzuki Motor (Thailand) Co., Ltd.	Suzuki	รถยนต์	135,000	ญี่ปุ่น
6. Auto Alliance (Thailand) Co., Ltd.	Mazda, Ford	รถยนต์ รถปิกอัพ	300,000	ญี่ปุ่น / อเมริกา
7. Ford Motor Company (Thailand) Co., Ltd.	Ford	รถยนต์ รถปิกอัพ	200,000	อเมริกา
8. BMW Manufacturing (Thailand) Co., Ltd.	BMW, Mini	รถยนต์	6,000	เยอรมัน
9. General Motors (Thailand) Co., Ltd.	Chevrolet	รถยนต์ รถปิกอัพ	160,000	อเมริกา
10. SAIC Motor-CP Co., Ltd.	MG	รถยนต์	50,000	จีน
11. Isuzu Motors Company (Thailand) Co., Ltd.	Isuzu	รถปิกอัพ รถบรรทุก	220,000	ญี่ปุ่น
12. Thonburi Automobile Assembly Plant Co., Ltd.	Benz, Tata	รถยนต์ รถปิกอัพ รถบรรทุก	15,000	เยอรมัน/ อินเดีย

13. Nissan Motor (Thailand) Co., Ltd.	Nissan	รถยนต์ รถปิกอัพ รถตู้	240,000	ญี่ปุ่น
14. Hino Motors Manufacturing (Thailand) Co., Ltd.	Hino	รถบรรทุก	25,150	ญี่ปุ่น
15. Thai-Swedish Assembly Co., Ltd.	Volvo, UD	รถบรรทุก	21,700	สวีเดน
16. Scania (Thailand) Co., Ltd.	Scania	รถบรรทุก	1,000	สวีเดน
17. Dongfeng Automobile (Thailand) Co., Ltd.	Dongfeng	รถบรรทุก	5,300	จีน
18. TC Manufacturing and Assembly (Thailand) Co., Ltd.	Fuso	รถบรรทุก	12,000	เยอรมัน/ ญี่ปุ่น
รวมกำลังการผลิต			2,799,150	

ที่มา: สถาบันยานยนต์ (2558)

ภาคผนวก ข

การตรวจสอบความสอดคล้องของข้อความกับวัตถุประสงค์
ของงานวิจัยโดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง
(Index of Item – Objective Congruence: IOC)

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

การตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item – Objective Congruence: IOC)

คู่มือพิมพ์เรื่อง แนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ใน
ประเทศไทย

คำอธิบาย

1. กรุณาพิจารณาว่า ข้อคำถามของแบบสอบถามที่กำหนดให้วัดได้ สอดคล้องตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ได้แก่
 - 1.1 เพื่อศึกษากระบวนการในการสร้างความผูกพันของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย
 - 1.2 เพื่อพัฒนาแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทยที่ประสบความสำเร็จ

2. การกำหนดความหมายเกณฑ์ประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถามดังนี้

ให้	+1	หมายถึง	ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องและตรงตามเนื้อหาที่ต้องการวัด
	0	หมายถึง	ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องและตรงตามเนื้อหาที่ต้องการวัด
	-1	หมายถึง	ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องและไม่ตรงตามเนื้อหาที่ต้องการวัด

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย

โปรดกรูณาทำเครื่องหมายถูก ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านในแบบประเมิน

คำถาม		ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		+ 1	0	-1	
ลักษณะส่วนบุคคล					
1	เพศ				
2	อายุ				
3	ระดับการศึกษา				
4	ระดับตำแหน่งงาน				
5	ระยะเวลาที่ทำงานที่องค์กร				

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงาน

คำชี้แจง ท่านคิดว่าปัจจัยดังต่อไปนี้ มีความสำคัญที่ทำให้ท่านตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่และต้องการที่จะทำงานกับ
องค์กร / บริษัทนี้ต่อไป

โปรดกรณณาทำเครื่องหมาย ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านในแบบประเมิน

คำถาม		ความเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน		+ 1	0	-1	
1	เงินเดือน				
2	โบนัส				
3	ค่าล่วงเวลา (O.T.)				
4	ค่ารักษาพยาบาล				
5	ค่าประกันชีวิต				
6	ค่าที่พักอาศัย				
7	ค่าเดินทาง				
8	ทุนการศึกษาพนักงาน-บุตร				
9	เงินช่วยเหลือครอบครัว				
10	กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ (ที่องค์กรช่วยจ่ายสมทบ)				
ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน		+ 1	0	-1	
1	รางวัลอายุงาน				
2	รางวัลจากผลงาน				
3	วันลาพักร้อน				
4	การลาคลอด / การลาอุปสมบท				
5	ประกันชีวิตกลุ่ม				
6	ส่วนลดการซื้อรถยนต์				
7	รถรับ-ส่ง				
8	ค่าอาหาร				
9	ชุดพนักงาน				
10	อื่นๆ.....				
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน		+ 1	0	-1	
1	สภาพแวดล้อม และบรรยากาศทั่วไปในที่ทำงานที่มีความเหมาะสมและส่งเสริมให้ท่านทำงานสะดวก เช่น เสียง แสงสว่าง การถ่ายเทของอากาศ				
2	หน่วยงานหรือองค์กรเป็นสังคมที่ดี มีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีการทำงานเป็นทีม				

3	สิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอและเหมาะสม เช่น น้ำดื่ม ห้องพัก ห้องน้ำ				
4	การจัดสถานที่ในการทำงานเป็นสัดส่วน สะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย สะดวกต่อการทำงาน				
5	การดูแลความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สินตลอดเวลาที่ปฏิบัติงาน				
6	มีเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานที่เพียงพอและมีความ สะดวกที่จะนำมาใช้งาน				
7	มีระบบเทคโนโลยีขององค์กรที่ช่วยให้ท่านสืบค้นความรู้ที่ใช้ในการ ทำงานและพัฒนาตนเอง ได้ง่าย สะดวก และรวดเร็ว				
ด้านความมั่นคงและโอกาสความก้าวหน้าอาชีพในองค์กร		+ 1	0	-1	
1	มีโอกาสได้เลื่อนขั้น/เลื่อนตำแหน่ง				
2	มีความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับองค์กรนี้				
3	มีความภาคภูมิใจกับชื่อเสียงขององค์กร				
4	มีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่				
5	มีโอกาสได้รับการอบรม สัมมนา หรือดูงานสม่ำเสมอ				
ด้านพนักงาน / เพื่อนร่วมงาน		+ 1	0	-1	
1	มีความเป็นกันเอง ให้ความช่วยเหลือหรือสนับสนุนในการปฏิบัติ ภารกิจ หน้าที่และผลงาน				
2	มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน ร่วมกัน				
3	ให้การยอมรับนับถือในความรู้ ทักษะ ผลงาน และความสามารถในการ ปฏิบัติงาน				
4	การทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดความร่วมมือและการทำงานที่มีคุณภาพ				
ด้านหัวหน้างาน / ผู้บังคับบัญชา		+ 1	0	-1	
1	มีการชี้แจงให้พนักงานเข้าใจในนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงาน ต่างๆอย่างชัดเจน				
2	มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงาน เพื่อให้การทำงานสอดคล้อง กับนโยบายของหน่วยงานและองค์กร				
3	สร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองกับพนักงาน และพนักงานสามารถ ปรึกษาหารือได้ตลอดเวลา				
4	ให้ความเสมอภาคต่อพนักงานทุกคนภายในองค์กร ยอมรับฟัง ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงาน				
5	มอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของ				

	พนักงาน				
6	เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงาน ในเรื่องการปฏิบัติงาน				
7	การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีความสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น				

ส่วนที่ 3 แนวทางในการสร้างความผูกพันของพนักงาน

คำชี้แจง แนวทางในการสร้างความผูกพันของพนักงาน หากองค์กรทำสิ่งต่อไปนี้จะทำให้ท่านมีความผูกพันกับองค์กร / บริษัทมากขึ้น

โปรดกรูณาทำเครื่องหมาย ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านในแบบประเมิน

คำถาม		ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		+ 1	0	-1	
ด้านการวางแผนกำลังคน		+ 1	0	-1	
1	องค์กรควรมีการวางแผนกำลังคนที่ชัดเจน ให้สอดคล้องกับนโยบาย / กลยุทธ์ขององค์กร				
2	หัวหน้างานควรมอบหมายงานตามหน้าที่และคอยตรวจสอบความเหมาะสมของปริมาณงานกับจำนวนพนักงาน				
3	พนักงานควรรายงานหัวหน้าหากพบว่าปริมาณงานมากอาจจะทำให้ไม่สามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย				
ด้านการสรรหา		+ 1	0	-1	
1	องค์กรควรสรรหาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถในการทำงาน มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร				
2	หัวหน้างานควรสรรหาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถในการทำงาน ร่วมกับหน่วยงาน				
3	พนักงานควรร่วมสรรหา หากพบว่ามีเพื่อนร่วมงาน หรือตนเอง มีความเหมาะสมกับคุณลักษณะของงาน				
ด้านการคัดเลือกพนักงาน		+ 1	0	-1	
1	องค์กรควรมีการคัดเลือกพนักงานที่โปร่งใส ยุติธรรม เพื่อให้ได้พนักงานที่หน่วยงานต้องการ				
2	หัวหน้างานควรใช้เครื่องมือที่เหมาะสมในการสัมภาษณ์เชิงลึกในแต่ละตำแหน่งเพื่อให้ได้พนักงานมีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการ				
3	พนักงานควรร่วมยินดีกับพนักงานใหม่เพื่อให้พนักงานใหม่เกิดความประทับใจ และมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร				

ด้านการปฐมนิเทศ		+ 1	0	-1	
1	องค์กร <u>ควรมี</u> การแนะนำภาพรวมขององค์กร วัฒนธรรมและนโยบายขององค์กร รวมทั้งอธิบายสิทธิต่างๆที่พนักงานได้รับ				
2	หัวหน้างาน <u>ควร</u> สร้างความเชื่อมั่นและศรัทธา ให้พนักงานใหม่อยากร่วมงานด้วยอย่างเต็มใจ				
3	พนักงาน <u>ควร</u> ร่วมสร้างความเป็นมิตร เป็นสังคมที่ดี และการทำงานเป็นทีม				
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา		+ 1	0	-1	
1	องค์กร <u>ควร</u> มีกำหนดแผนการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างชัดเจน เพื่อเพิ่มความรู้ และทักษะให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร				
2	หัวหน้างาน <u>ควร</u> สนับสนุน โดยส่งพนักงานไปฝึกอบรม/สัมมนาอย่างสม่ำเสมอ และเปิดโอกาสให้นำความรู้มาใช้ในหน่วยงานอย่างเต็มที่				
3	พนักงาน <u>ควร</u> มีการนำความรู้ และทักษะไปใช้ในหน่วยงานเพื่อให้เกิดแนวทางในการทำงาน				
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน		+ 1	0	-1	
1	องค์กร <u>ควร</u> ใช้เครื่องมือที่ทันสมัยช่วยในการประเมินที่สำคัญ ได้แก่ ใบกำหนดหน้าที่งาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน				
2	หัวหน้างาน <u>ควร</u> ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนตาม KPI ที่กำหนดไว้				
3	พนักงาน <u>ควร</u> นำจุดแข็ง จุดอ่อน ไปพัฒนาตนเองและวางแผนในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้				
ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ		+ 1	0	-1	
1	องค์กร <u>ควร</u> จ่ายค่าตอบแทนตามผลประกอบการและผลปฏิบัติงานของพนักงาน ที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่ง				
2	หัวหน้างาน <u>ควร</u> ให้ความสำคัญในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน				
3	พนักงาน <u>ควร</u> มีการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานและองค์กรตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ				

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ (เพิ่มเติม)

.....

.....

ลงชื่อ

()

ผลการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้อง (Index of Concordance: IOC)

ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วย

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิลา พงศ์ยี่หล้า
ประธานหลักสูตรบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2 ดร.รชฎ ขำบุญ
รองคณบดีฝ่ายวิชาการด้านนวัตกรรม หลักสูตรและเทคโนโลยี
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 3 ดร.จินตน์ย ไพรสณฑ์
ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่
บริษัท โฮมโปรดักส์ เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)

ตาราง ค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้อง (Index of Concordance: IOC) งานวิจัยเรื่องแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย ส่วนที่ 1

ส่วนที่	ข้อที่	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวมของคะแนน (R)	ค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้องIOC	ผลการพิจารณา
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3			
1	1	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	2	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	3	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	4	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	5	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ตาราง ค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้อง (Index of Concordance: IOC) งานวิจัยเรื่องแนวทางการสร้าง
ความผูกพันของพนักงาน โรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย ส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3

ส่วน ที่	ข้อที่	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวมของ คะแนน (R)	ค่าสัมประสิทธิ์ ความสอดคล้องIOC	ผลการ พิจารณา
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3			
2	1	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	2	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	3	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	4	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	5	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	6	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	7	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	8	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	9	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	10	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	11	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	12	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	13	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	14	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	15	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	16	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	17	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	18	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	19	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	20	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	21	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	22	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	23	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	24	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	25	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ส่วน ที่	ข้อที่	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวมของ คะแนน (R)	ค่าสัมประสิทธิ์ ความสอดคล้องIOC	ผลการ พิจารณา
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3			
	26	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	27	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2	28	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	29	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	30	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	31	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	32	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	33	0	+1	+1	3	0.67	ใช้ได้
	34	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	35	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	36	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	37	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	38	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	39	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	40	0	+1	+1	3	0.67	ใช้ได้
	41	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	42	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	43	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
3	1	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	2	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	3	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	4	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	5	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	6	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	7	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	8	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	9	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ส่วน ที่	ข้อที่	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวมของ คะแนน (R)	ค่าสัมประสิทธิ์ ความสอดคล้องIOC	ผลการ พิจารณา
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3			
	10	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	11	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	12	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	13	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
3	14	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	15	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	16	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
	17	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
	18	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	19	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	20	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	21	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้



ภาคผนวก ค

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบสอบถาม

แนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย

แบบสอบถามนี้ใช้เพื่อหาแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามชุดนี้ แบบสอบถามชุดนี้จะไม่มีการติดต่อผู้ตอบแบบสอบถามใด ๆ ทั้งสิ้น และคำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัย ข้อมูลทั้งหมดจะถูกเก็บเป็นความลับเฉพาะ และนำเสนอในลักษณะภาพรวม แบบสอบถามชุดนี้ประกอบด้วย 4 ส่วนจำนวน 6 หน้า

ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 เป็นข้อมูลคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสำคัญในกระบวนการสร้างความผูกพันของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย

ส่วนที่ 3 เป็นข้อมูลคำถามเกี่ยวกับแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย

ส่วนที่ 4 เป็นข้อเสนอแนะ

ขอความอนุเคราะห์จากท่านกรุณาตอบคำถามทุกข้อให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย X ที่ ที่ตรงกับคุณลักษณะของท่านมากที่สุดดังนี้

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ ไม่เกิน 30 ปี 31-40 ปี 41-50 ปี
 มากกว่า 50 ปี
3. ระดับการศึกษา
 ต่ำกว่า ปวช. ปวช. ปวส.
 ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก
4. ระดับตำแหน่งงาน
 พนักงาน หัวหน้างาน ผู้ช่วยผู้จัดการ
 ผู้จัดการ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
5. ระยะเวลาที่ทำงานกับองค์กร
 1-5 ปี 6-10 ปี 11-15 ปี
 มากกว่า 15 ปี

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงาน

คำชี้แจง ท่านคิดว่าปัจจัยดังต่อไปนี้ มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานให้ตั้งใจใน

ทำงานอย่างเต็มที่และต้องการที่จะทำงานกับองค์กร / บริษัทนี้ต่อไป

โปรดทำเครื่องหมายวงกลม ○ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดซึ่งมี 5 ระดับดังนี้

ระดับความสำคัญ	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
	1	2	3	4	5

คำตอบแทนที่เป็นตัวเงิน		ระดับความสำคัญ				
1	เงินเดือน	1	2	3	4	5
2	โบนัส	1	2	3	4	5
3	ค่าล่วงเวลา (O.T.)	1	2	3	4	5
4	ค่ารักษาพยาบาล	1	2	3	4	5
5	ค่าประกันชีวิต	1	2	3	4	5
6	ค่าที่พักอาศัย	1	2	3	4	5
7	ค่าเดินทาง	1	2	3	4	5
8	ทุนการศึกษาพนักงาน-บุตร	1	2	3	4	5
9	เงินช่วยเหลือครอบครัว	1	2	3	4	5
10	กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	1	2	3	4	5
คำตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน		ระดับความสำคัญ				
1	รางวัลอายุงาน	1	2	3	4	5
2	รางวัลจากผลงาน	1	2	3	4	5
3	วันลาพักร้อน	1	2	3	4	5
4	การลาคลอด / การลาอุปสมบท	1	2	3	4	5
5	ประกันชีวิตกลุ่ม	1	2	3	4	5
6	ส่วนลดการซื้อรถยนต์	1	2	3	4	5
7	รถรับ-ส่ง	1	2	3	4	5
8	ค่าอาหาร	1	2	3	4	5
9	ชุดพนักงาน	1	2	3	4	5
10	อื่นๆ โปรดระบุ.....	1	2	3	4	5

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน		ระดับความสำคัญ				
1	สภาพแวดล้อม และบรรยากาศทั่วไปในที่ทำงานที่มีความเหมาะสมและส่งเสริมให้ท่านทำงานสะดวก เช่น เสียง แสงสว่าง การถ่ายเทของอากาศ	1	2	3	4	5
2	หน่วยงานหรือองค์กรเป็นสังคมที่ดี มีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีการทำงานเป็นทีม	1	2	3	4	5
3	สิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอและเหมาะสม เช่น น้ำดื่ม ห้องพัก ห้องน้ำ	1	2	3	4	5
4	การจัดสถานที่ในการทำงานเป็นสัดส่วน สะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย สะดวกต่อการทำงาน	1	2	3	4	5
5	การดูแลความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สินตลอดเวลาที่ปฏิบัติงาน	1	2	3	4	5
6	มีเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่เพียงพอและมีความสะดวกที่จะนำมาใช้งาน	1	2	3	4	5
7	มีระบบเทคโนโลยีขององค์กรที่ช่วยให้ท่านสืบค้นความรู้ที่ใช้ในการทำงานและพัฒนาตนเอง ได้ง่าย สะดวก และรวดเร็ว	1	2	3	4	5
ด้านความมั่นคงและโอกาสความก้าวหน้าอาชีพในองค์กร		ระดับความสำคัญ				
1	มีโอกาสได้เลื่อนขั้น/เลื่อนตำแหน่ง	1	2	3	4	5
2	มีความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับองค์กรนี้	1	2	3	4	5
3	มีความภาคภูมิใจกับชื่อเสียงขององค์กร	1	2	3	4	5
4	มีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่	1	2	3	4	5
5	มีโอกาสได้รับการอบรม สัมมนา หรือดูงานสม่ำเสมอ	1	2	3	4	5
ด้านพนักงาน / เพื่อนร่วมงาน		ระดับความสำคัญ				
1	มีความเป็นกันเอง ให้ความช่วยเหลือหรือสนับสนุนในการปฏิบัติภารกิจหน้าที่และผลงาน	1	2	3	4	5
2	มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานร่วมกัน	1	2	3	4	5
3	ให้การยอมรับนับถือในความรู้ ทักษะ ผลงาน และความสามารถในการปฏิบัติงาน	1	2	3	4	5
4	การทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดความร่วมมือและการทำงานที่มีคุณภาพ	1	2	3	4	5

ด้านหัวหน้างาน / ผู้บังคับบัญชา		ระดับความสำคัญ				
1	มีการชี้แจงให้พนักงานเข้าใจในนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน	1	2	3	4	5
2	มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงาน เพื่อให้การทำงานสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานและองค์กร	1	2	3	4	5
3	สร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองกับพนักงาน และพนักงานสามารถสามารถปรึกษาหารือได้ตลอดเวลา	1	2	3	4	5
4	ให้ความเสมอภาคต่อพนักงานทุกคนภายในองค์กร ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงาน	1	2	3	4	5
5	มอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน	1	2	3	4	5
6	เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงาน ในเรื่องการปฏิบัติงาน	1	2	3	4	5
7	การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีความสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น	1	2	3	4	5

ส่วนที่ 3 แนวทางในการสร้างความผูกพันของพนักงาน

คำชี้แจง แนวทางในการสร้างความผูกพันของพนักงาน หากองค์กรทำสิ่งต่อไปนี้จะทำให้ท่านมีความผูกพันกับองค์กร / บริษัทมากขึ้น

โปรดทำเครื่องหมายวงกลม ที่ตัวเลขที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดซึ่งมี 5 ระดับดังนี้

ระดับความคิดเห็น	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
	1	2	3	4	5

ด้านการวางแผนกำลังคน		ระดับความคิดเห็น				
1	องค์กรควรมีการวางแผนกำลังคนที่ชัดเจน ให้สอดคล้องกับนโยบาย / กลยุทธ์ขององค์กร	1	2	3	4	5
2	หัวหน้างานควรมอบหมายงานตามหน้าที่และคอยตรวจสอบความเหมาะสมของปริมาณงานกับจำนวนพนักงาน	1	2	3	4	5
3	พนักงานควรรายงานหัวหน้าหากพบว่าปริมาณงานมากอาจจะทำให้ไม่สามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย	1	2	3	4	5

ด้านการสรรหา		ระดับความคิดเห็น				
1	องค์กรควรสรรหาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถในการทำงาน มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร	1	2	3	4	5
2	หัวหน้างานควรสรรหาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถในการทำงาน ร่วมกับหน่วยงาน	1	2	3	4	5
3	พนักงานควรร่วมสรรหา หากพบว่ามิเพื่อนร่วมงาน หรือตนเอง มีความเหมาะสมกับคุณลักษณะของงาน	1	2	3	4	5
ด้านการคัดเลือกพนักงาน		ระดับความคิดเห็น				
1	องค์กรควรมีการคัดเลือกพนักงานที่โปร่งใส ยุติธรรม เพื่อให้ได้พนักงานที่หน่วยงานต้องการ	1	2	3	4	5
2	หัวหน้างานควรใช้เครื่องมือที่เหมาะสมในการสัมภาษณ์เชิงลึกในแต่ละตำแหน่งเพื่อให้ได้พนักงานมีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการ	1	2	3	4	5
3	พนักงานควรร่วมยินดีกับพนักงานใหม่เพื่อให้พนักงานใหม่เกิดความประทับใจ และมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร	1	2	3	4	5
ด้านการปฐมนิเทศ		ระดับความคิดเห็น				
1	องค์กรควรมีการแนะนำภาพรวมขององค์กร วัฒนธรรมและนโยบายขององค์กร รวมทั้งอธิบายสิทธิต่างๆที่พนักงานได้รับ	1	2	3	4	5
2	หัวหน้างานควรสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธา ให้พนักงานใหม่อยากร่วมงานด้วยอย่างเต็มใจ	1	2	3	4	5
3	พนักงานควรร่วมสร้างความเป็นมิตร เป็นสังคมที่ดี และการทำงานเป็นทีม	1	2	3	4	5
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา		ระดับความคิดเห็น				
1	องค์กรควรมีกำหนดแผนการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างชัดเจน เพื่อเพิ่มความรู้ และทักษะให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร	1	2	3	4	5
2	หัวหน้างานควรสนับสนุน โดยส่งพนักงานไปฝึกอบรม/สัมมนาอย่างสม่ำเสมอ และเปิดโอกาสให้นำความรู้มาใช้ในหน่วยงานอย่างเต็มที่	1	2	3	4	5
3	พนักงานควรมีการนำความรู้ และทักษะ ไปใช้ในหน่วยงานเพื่อให้เกิดแนวทางในการทำงาน	1	2	3	4	5

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน		ระดับความคิดเห็น				
1	องค์กรควรใช้เครื่องมือที่ทันสมัยช่วยในการประเมินที่สำคัญ ได้แก่ ใบกำหนดหน้าที่งาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	1	2	3	4	5
2	หัวหน้างานควรประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนตาม KPI ที่กำหนดไว้	1	2	3	4	5
3	พนักงานควรนำจุดแข็ง จุดอ่อนไปพัฒนาตนเองและวางแผนในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	1	2	3	4	5
ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ		ระดับความคิดเห็น				
1	องค์กรควรจ่ายค่าตอบแทนตามผลประกอบการและผลปฏิบัติงานของพนักงาน ที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่ง	1	2	3	4	5
2	หัวหน้างานควรให้ความสำคัญในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	1	2	3	4	5
3	พนักงานควรมีการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานและองค์กรตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ	1	2	3	4	5

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามฉบับนี้

ภาคผนวก ง
จดหมายขอเข้าสัมภาษณ์



ที่ มธบ 0402(1)/111120

22 กุมภาพันธ์ 2560

เรื่อง ขอเข้าสัมภาษณ์บุคคล
เรียน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

ด้วยนายเจริญจิตร เศรษฐาณิกกุล เลขทะเบียน 54719103-0006 หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ได้ทำการศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การสร้างความผูกพันของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย” ขอความอนุเคราะห์จากท่านเข้าสัมภาษณ์บุคคล เพื่อนำมาใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิลา พงศ์ยี่หล้า)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต

หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
โทร 0-2954-7300 ต่อ 435
E-mail: dba_2006@hotmail.com

ที่ มธบ 0402(1)/111120

22 กุมภาพันธ์ 2560

เรื่อง ขอเข้าสัมภาษณ์บุคคล
เรียน ผู้จัดการโรงงาน

ด้วยนายเจริญจิตร เสวตวานิชกุล เลขทะเบียน 54719103-0006 หลักสูตรบริหารธุรกิจดุขฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ได้ทำการศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การสร้างความผูกพันของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย” ขอความอนุเคราะห์จากท่านเข้าสัมภาษณ์บุคคล เพื่อนำมาใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาหลักสูตรบริหารธุรกิจดุขฎีบัณฑิต หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิลา พงศ์ยี่หล้า)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจดุขฎีบัณฑิต

หลักสูตรบริหารธุรกิจดุขฎีบัณฑิต
โทร 0-2954-7300 ต่อ 435
E-mail: dba_2006@hotmail.com

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล	เจริญจิตร เสวตวานิชกุล
ประวัติการศึกษา	2528 บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย 2550 บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง 2559 บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน	ผู้จัดการอาวุโสผลิตภัณฑ์หล่อลื่น สำหรับยานยนต์และยานยนต์เพื่อการพาณิชย์ บริษัท เอสไอ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)