

ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
ร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5

นางสาววาสนา ไวเรียบ



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2561

**Factors Affecting the Organizational Commitment of Kudsan Bakery
and Coffee Shop in Operational Department 5**

Miss Watsana Wairiap



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2018

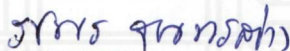
หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ บัณฑิตที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
ร้านคัสตอร์เบเกอรี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5
ชื่อและนามสกุล นางสาววาสนา ไวเรียบ
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.กึ่งพร ทองใบ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 29 พฤษภาคม 2562

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.กึ่งพร ทองใบ)



..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.รชพร จินทร์สว่าง)



..... (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศิริราม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานร้านคัตสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5

ผู้ศึกษา นางสาววาสนา ไวรัมย์ **รหัสนักศึกษา** 2603001526 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.กึ่งพร ทองใบ **ปีการศึกษา** 2561

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานร้านคัตสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5 (2) เปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานร้านคัตสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5 จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (3) ศึกษาความสัมพันธ์ปัจจัยด้านลักษณะงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานร้านคัตสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5 (4) ศึกษาความสัมพันธ์ปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานร้านคัตสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5 และ (5) เสนอแนวทางยกระดับความผูกพันของพนักงานร้านคัตสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในเขตฝ่ายปฏิบัติการที่ 5

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรได้แก่ พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในร้านคัตสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5 จำนวน 219 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่าง 140 คน จากสูตรของเครซีแอนด์มอร์แกน ใช้วิธีการสุ่มแบบบังเอิญ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือแบบสอบถามสถิติที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที ค่าเอฟและการหาค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานร้านคัตสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ อยู่ในระดับผูกพันมากที่สุด (2) พนักงานที่มีเพศและระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีระดับความผูกพันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ส่วนผู้ที่มีอายุ สถานภาพการสมรส รายได้ และระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีระดับความผูกพันไม่แตกต่างกัน (3) ลักษณะงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร (4) ประสบการณ์การทำงานมีความผูกพันต่อองค์กร และ (5) ข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรได้แก่ การสร้างความมั่นคงในหน้าที่การงาน การจัดกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ การพิจารณาสวัสดิการอื่นๆ เพิ่มเติม

คำสำคัญ ปัจจัยที่สัมพันธ์ ความผูกพันต่อองค์กร พนักงานร้านคัตสรรเบเกอร์รี่แอนด์คอฟฟี่

Independent Study title: Factors Affecting the Organizational Commitment of Kudsan Bakery and Coffee Shop in Operational Department 5

Author: Miss Watsana Wairiap; **ID:** 2603001526; **Degree:** Master of Business Administration;

Independent Study advisor: Dr. Kingporn Thongbai, Associate Professor;

Academic year: 2018

Abstract

The purposes of this study were to: 1) study the level of organizational commitment of Kudsan Bakery and Coffee Shop in operational department 5; (2) compare the level of organizational commitment of Kudsan Bakery and Coffee Shop in operational department 5, classified by personal factors; (3) study the relationship between job characteristics and organizational commitment of Kudsan Bakery and Coffee Shop in operational department 5; (4) study the relationship between work experience and organizational commitment of Kudsan Bakery and Coffee Shop in operation department 5; and (5) propose the suggestions for enhancing organizational commitment of engagement of Kudsan Bakery and Coffee Shop in operation department 5.

This study was a survey research. The population was 219 employees in Kudsan Bakery and Coffee Shop in operation department 5. Sample size of 140 was calculated by Krejcie & Morgan sampling method and selected by accidental sampling. The data were collected by using questionnaires and analyzed by mean, standard deviation, t-test, F-test and Pearson correlation.

The results of this study revealed that (1) the level of organizational commitment of Kudsan Bakery and Coffee Shop in operation department 5 was at the highest level; (2) employees who had different genders and levels of education, had different level of organizational commitment with a statistically significance at 0.05. However, employees who had different age, marriage status, income and duration of work, had no different level of organizational commitment; (3) job characteristics and organizational commitment had positive relation; (4) work experience was positively correlated to organizational commitment; and (5) the suggestions for enhancing organizational commitment of employees were creating job security, establishing connection activities, and considering other welfare benefits.

Keywords: Factors Affecting, Organizational Commitment, Kudsan Bakery and Coffee

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานร้าน คัดสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5 ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีจากความกรุณาอย่างยิ่งจากระองศาสตราจารย์ ดร.กิงพร ทองใบ อาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ และติดตามการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้อย่างใกล้ชิดมาตลอด นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งเสร็จสมบูรณ์ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งใจเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบคุณ คุณนฤทธิศรา มากมูลและคุณสุวรรณ รุ่งแสงหัวหน้างาน สำหรับข้อมูล และคำแนะนำที่ดีในการออกแบบแบบสอบถามออนไลน์ ขอขอบคุณในสำหรับขอขอบคุณเพื่อนร่วมงาน ทุกคนที่สละเวลาในการช่วยทำแบบสอบถามสำหรับการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ นอกจากนี้ผู้ศึกษา ขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เพื่อนนักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องในการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ทุกท่านที่ได้กรุณาให้การสนับสนุนช่วยเหลือ

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่ได้ให้ชีวิตและรากฐานทางการศึกษา ญาติ-พี่น้อง ที่ช่วยผลักดันและเป็นกำลังใจให้ศึกษาจนสำเร็จการศึกษา

วาสนา ไวเรียบ

พฤษภาคม 2562

สารบัญ

| | หน้า |
|---|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย | ง |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ | จ |
| กิตติกรรมประกาศ | ฉ |
| สารบัญตาราง | ฅ |
| สารบัญภาพ | ฉ |
| บทที่ 1 บทนำ | 1 |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา | 1 |
| วัตถุประสงค์การศึกษา | 3 |
| กรอบแนวคิดของการศึกษา | 4 |
| สมมติฐานการศึกษา | 5 |
| ขอบเขตของการวิจัย | 5 |
| นิยามศัพท์เฉพาะ | 6 |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ | 7 |
| บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง | 8 |
| แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร | 8 |
| ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร | 14 |
| ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร | 15 |
| ลักษณะการบริหารงานของร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ | 26 |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 32 |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย | 36 |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง | 36 |
| เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา | 37 |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล | 38 |
| การวิเคราะห์ข้อมูล | 38 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|---|------|
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล | 40 |
| ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล | 41 |
| ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับความคิดเห็นในลักษณะงาน และประสิทธิภาพการทำงานพนักงานร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5 | 43 |
| ตอนที่ 3 การนำเสนอผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับผูกพันของพนักงาน ร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในเขตปฏิบัติการที่ 5 | 53 |
| ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน | 57 |
| ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาสาระของข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ | 69 |
| บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ | 71 |
| สรุปผลการศึกษา | 71 |
| อภิปรายผล | 77 |
| ข้อเสนอแนะ | 79 |
| บรรณานุกรม | 81 |
| ภาคผนวก | 86 |
| ก ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม | 87 |
| ข แบบสอบถาม | 89 |
| ประวัติผู้ศึกษา | 96 |

สารบัญตาราง

| | หน้า |
|--|------|
| ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม | 41 |
| ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นในลักษณะงาน ด้านความมีอิสระในการทำงาน | 44 |
| ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นในลักษณะงาน ด้านการมีเอกสิทธิ์ของงาน | 45 |
| ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นในลักษณะงาน ด้านความสำคัญของงาน | 46 |
| ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นในลักษณะงาน ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร | 47 |
| ตารางที่ 4.6 แสดงภาพรวมค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะงาน | 48 |
| ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นในประสบการณ์ การทำงานด้านความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร | 49 |
| ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นในประสบการณ์ การทำงานด้านความรู้สึกว่าองค์กรพึงพาได้ | 50 |
| ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นในประสบการณ์ การทำงานด้านความน่าเชื่อถือและชื่อเสียงขององค์กร | 51 |
| ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นในประสบการณ์ การทำด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน | 52 |
| ตารางที่ 4.11 แสดงภาพรวมค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงาน | 53 |
| ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร | 54 |
| ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความพยายามทุ่มเทอย่างเต็มที่เพื่อทำงานให้กับองค์กร | 55 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| | หน้า |
|--|------|
| ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความปรารถนาอย่างเต็มที่ที่จะรักษาไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร..... | 56 |
| ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความผูกพันต่อองค์กร | 57 |
| ตารางที่ 4.16 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานระดับความผูกพันต่อองค์กรจำแนกตามเพศ..... | 59 |
| ตารางที่ 4.17 ผลการทดสอบระดับความผูกพันต่อองค์กรจำแนกตามอายุ..... | 60 |
| ตารางที่ 4.18 ผลการทดสอบสมมติฐานจำแนกตามระดับการศึกษา..... | 61 |
| ตารางที่ 4.19 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ระดับความผูกพันต่อองค์กร จำแนกตามระดับการศึกษา..... | 62 |
| ตารางที่ 4.20 ผลการทดสอบสมมติฐานจำแนกตามระดับรายได้..... | 63 |
| ตารางที่ 4.21 ผลการทดสอบสมมติฐานจำแนกตามสถานภาพ..... | 64 |
| ตารางที่ 4.22 ผลการทดสอบสมมติฐานจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน..... | 65 |
| ตารางที่ 4.23 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านลักษณะงานกับความผูกพัน ต่อองค์กรของพนักงานร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5..... | 66 |
| ตารางที่ 4.24 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านลักษณะงานกับความผูกพัน ต่อองค์กรของพนักงานร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5..... | 68 |
| ตารางที่ 4.25 แสดงร้อยละผลการวิเคราะห์เนื้อหาสาระของข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ..... | 69 |

สารบัญภาพ

| | หน้า |
|--|------|
| ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดในการศึกษา | 4 |
| ภาพที่ 2.1 แสดงลำดับขั้นความต้องการตามทฤษฎีของ Maslow | 15 |
| ภาพที่ 2.2 แสดง โครงสร้างองค์การร้านคัสสรรและเบลลินี่พรีเมียมคาเฟ่ | 29 |
| ภาพที่ 2.3 แสดงแผนผังผู้บริหารร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่..... | 30 |



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

“การจัดการ” ภารกิจสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในเรื่องนี้คือผู้บริหารขององค์กร โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญในเรื่องหน้าที่และบทบาทของการจัดการปรัชญาของการจัดการตั้งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร การจะดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้นั้นขึ้นอยู่กับคุณภาพของคนในองค์กร องค์กรจะสามารถสร้างความได้เปรียบจากการแข่งขันได้หากมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ

ในอดีตผู้บริหารและนักเศรษฐศาสตร์มองว่าลูกจ้างพนักงานเป็นปัจจัยการผลิตที่เป็นต้นทุนของกิจการ แต่ในปัจจุบันผู้บริหารและนักเศรษฐศาสตร์สมัยใหม่ให้ความสำคัญกับลูกจ้างพนักงานในฐานะทรัพยากรที่เป็นสินทรัพย์ของกิจการ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Practices) จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ การตัดสินใจว่าจะจ้างใคร จ่ายค่าจ้างเป็นอย่างไร ฝึกอบรมและพัฒนาอย่างไร จะส่งผลต่อการจูงใจพนักงานและความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการ ซึ่งส่งผลต่อคุณค่าของสินค้าและบริการหรือคุณค่าขององค์กรในทัศนะของลูกค้า (กิ่งพร ทองใบ, 2560, น. 8-36)

Globalization is non-stop เป็นหนึ่งในนโยบายและทิศทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ในปี 2561 ที่มีเป้าหมายเพื่อให้พนักงานพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงโดยการสร้างคนเก่งและคนดีเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ บริษัทยึดถือวัฒนธรรมขององค์กรที่ว่าวัฒนธรรมองค์กรคือ “พลังชีวิตขององค์กร” ที่ทำให้องค์กรเข้มแข็งและเติบโตอย่างมั่นคง ดังนั้นเพื่อให้บุคลากรที่มีความหลากหลายสามารถทำงานร่วมกัน ด้วยการยอมรับความต่าง หล่อหลอมพลังกาย พลังความคิด ทักษะและความสามารถ มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน ซีพี ออลล์ จึงได้ประกาศให้ HARMONY เป็นวัฒนธรรมองค์กร “HARMONY” เป็นหลักการบริหารองค์กรที่บริษัทใช้ในการบริหารจัดการบุคลากรที่มีจำนวนมาก (ซีพี ออลล์, 2561)

ร้านคัสตอร์ เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ หนึ่งในธุรกิจสนับสนุนของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งและริเริ่มจากวิสัยทัศน์ของคุณ ก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ที่ต้องการพัฒนาธุรกิจไปอีกระดับเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีรูปแบบการใช้ชีวิตแบบใหม่เป็นร้านกาแฟสดและเบเกอรี่อบสดพร้อมแต่งเติมความสุขมอบความสะดวกสบายให้แก่ผู้บริโภคทุกเพศทุกวัยได้อย่างครบครัน

ร้านคัสตอร์ เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ จัดอยู่ในกลุ่มธุรกิจบริการ การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรให้ได้ นั่นคือการนำแผนงานที่ได้ไปปฏิบัติให้เกิดขึ้นได้จริง โดยอาศัยพนักงานร้านที่เป็นด่านหน้าขององค์กรผู้ที่ทำหน้าที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับองค์กรเข้าด้วยกัน ทำหน้าที่ในการมอบสินค้าและบริการที่ดีไปยังลูกค้าตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการบริการ ให้บริการเกินความคาดหวังซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการบริการ การบริการที่ดีเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรซึ่งเป็นเบื้องหลังความสำเร็จที่ทุกคนในองค์กรต้องการ การที่พนักงานระดับปฏิบัติการ (สายร้าน) จะสามารถส่งผ่านความรู้สึกดีๆ จากองค์กรไปสู่ลูกค้าได้นั้นย่อมมาจากความผูกพันที่มีให้กับองค์กร พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงมีส่วนทำให้การบริการลูกค้าดีขึ้นและนำไปสู่ความผูกพันของลูกค้าในระยะยาว (Customer Engagement)

จากรายละเอียดข้างต้นจะพบว่า ความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) เป็นความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงพนักงานกับองค์กรเข้าด้วยกัน (Mathieu and Zajac, 1990) แต่เนื่องจากในปัจจุบันพนักงานเจนเนอเรชั่นวายซึ่งเป็นแรงงานหลักในองค์กรกำลังมีอิทธิพลในตลาดแรงงานเพิ่มมากขึ้นและมีพฤติกรรมการทำงานที่เป็นบุคคลิกเฉพาะตัวของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย คือ การไม่เคารพกฎระเบียบ การไม่มีความอดทนในการทำงานและโดยเฉพาะอย่างยิ่ง คือ การไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (รัชฎา อติสนธิกุล, 2554; เสวคนธ์ วิทวัสโอฬาร, 2550)ซึ่งมักพบว่าคนกลุ่มนี้มักลาออกจากองค์กรทั้งที่อายุงานไม่ถึง 1 ปี (รัชฎา อติสนธิกุล, 2554) ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานในร้านคัสตอร์ เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5” เพื่อหาแนวทางในการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานให้เพิ่มมากขึ้นและเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืนต่อไป

2. วัตถุประสงค์การศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5

2.2 เปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5 จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

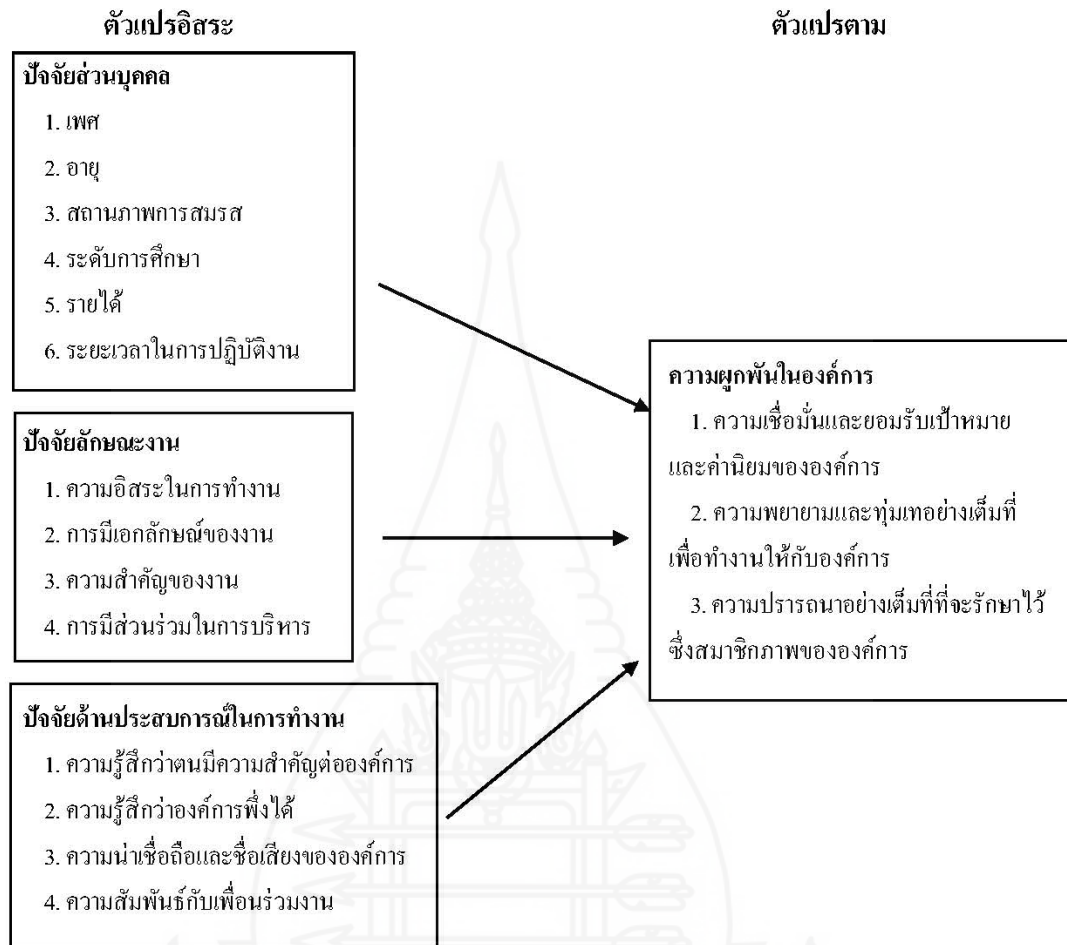
2.3 ศึกษาความสัมพันธ์ปัจจัยด้านลักษณะงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5

2.4 ศึกษาความสัมพันธ์ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5

2.5 เพื่อเสนอแนวทางยกระดับความผูกพันของพนักงานร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในเขตฝ่ายปฏิบัติการที่ 5



3. กรอบแนวคิดของการศึกษา



ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดในการศึกษา

4. สมมติฐานการศึกษา

4.1 พนักงานร้านคัตสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5 มีความผูกพันในระดับปานกลาง

4.2 พนักงานร้านคัตสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5 ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน

4.3 ปัจจัยด้านลักษณะงานของพนักงานร้านคัตสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5 มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

4.4 ปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงานของพนักงานร้านคัตสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5 มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

5. ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ แบ่งขอบเขตการศึกษาเป็นแต่ละด้าน ดังนี้

5.1 ขอบเขตด้านตัวแปร

5.1.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) คือ ตัวแปรปัจจัยข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา รายได้และระยะเวลาในการปฏิบัติงานปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่ ความอิสระในการทำงาน การมีเอกลักษณ์ของงาน ความสำคัญของงานและการมีส่วนร่วมในการบริหาร และ ปัจจัยด้านประสบการณ์ทำงาน ได้แก่ ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์การ ความรู้สึกว่าองค์การพึงพาได้ ความน่าเชื่อถือและชื่อเสียงขององค์การและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

5.1.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ ความผูกพันขององค์การของพนักงานที่มีต่อองค์การ โดยการวัดจาก ความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ความพยายามและทุ่มเทอย่างเต็มที่เพื่อทำงานให้กับองค์การและความปรารถนาอย่างเต็มที่ที่จะรักษาซึ่งสมาชิกภาพขององค์การ

5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

5.2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในร้านคัตสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5 จำนวน 38 สาขา โดยมีพนักงานร้านทั้งสิ้น 219 คน ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ได้คือ 140 คน ได้จากการเปิดตารางเครซี่และมอร์แกน

5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา การศึกษาในครั้งนี้ใช้เวลาในการเก็บข้อมูลตั้งแต่เดือนตุลาคม 2561 ถึง 28 กุมภาพันธ์ 2562

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 ความผูกพันในองค์กร หมายถึงทัศนคติความรู้สึกที่ดีเป็นทางบวกและแสดงออกถึงพฤติกรรมของพนักงานที่สะท้อนความเกี่ยวข้องระหว่างพนักงานกับองค์กรซึ่งมีความจงรักภักดี ความศรัทธาเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร รวมถึงมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการบริหารจัดการภายในองค์กรและเต็มใจที่จะพยายามในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร โดยจากการศึกษาแบ่งความผูกพันออกเป็น 3 ระดับดังนี้

6.1.2 ความพยายามและทุ่มเทอย่างเต็มที่เพื่อทำงานให้กับองค์กร หมายถึงการแสดงออกถึงความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่โดยทุ่มแรงกาย แรงใจและสติปัญญาในการปฏิบัติงานเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

6.1.3 ความปรารถนาอย่างเต็มที่ที่จะรักษาไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร หมายถึงการแสดงออกถึงความตั้งใจที่จะอยู่ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไปโดยไม่คิดลาออกไม่ว่าองค์กรจะตกอยู่ในสภาวะใดๆ ก็ตาม

6.2 พนักงาน หมายถึง พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่

6.3 ร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ หมายถึง ธุรกิจสนับสนุนของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)

6.4 ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วย เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน รายได้และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

6.5 ปัจจัยด้านลักษณะงาน หมายถึง ความรู้สึกต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในเรื่องความเป็นอิสระในการทำงาน การมีเอกลักษณ์ของงาน ความสำคัญของงานและการมีส่วนร่วมในการบริหาร

6.6 ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กรความรู้สึกว่าองค์กรพึงพาได้ ความน่าเชื่อถือและชื่อเสียงขององค์กรและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ทำให้ทราบถึงระดับความผูกพันในองค์กรของพนักงานร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ และนำมาใช้เป็นแนวทางเพื่อสร้างเสริมความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินงานจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ

7.2 สามารถใช้เป็นข้อมูลสำหรับผู้ที่ต้องการศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในหน่วยงานอื่น



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่องปัจจัยที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในร้านคัสตอร์ เบเกอร์ แอนด์ คอฟฟี่ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5 ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร
2. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร
3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร
4. การบริหารงานของร้านคัสตอร์ เบเกอร์ แอนด์ คอฟฟี่
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

การศึกษาความผูกพันต่อองค์กร โดยนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร พจนานุกรมฉบับบัณฑิตยสถานได้ให้ความหมายของคำว่า “ความ” หมายถึง เรื่อง เช่น เนื้อความ เกิดความ (พจนานุกรมฉบับบัณฑิตยสถาน, 2554) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ผูกพัน” หมายถึง มีความเป็นห่วงกังวลเพราะรักใคร่ ก่อให้เกิดพันธะที่จะต้องปฏิบัติตาม (พจนานุกรมฉบับบัณฑิตยสถาน, 2554) องค์กรศูนย์รวมกลุ่มบุคคลหรือกิจการที่ประกอบจัดตั้ง ซึ่งอาจเป็นหน่วยงานของรัฐ เช่น องค์กรของรัฐบาล หน่วยงานเอกชน เช่น บริษัทจำกัด สมาคมหรือหน่วยงานระหว่างประเทศ เช่น องค์กรสหประชาชาติ (พจนานุกรม ฉบับบัณฑิตยสถาน, 2554) จึงกล่าวได้ว่า ความหมายของคำว่า ความผูกพันต่อองค์กร น่าจะหมายถึง การเกิดความกังวล การรักใคร่ในหน่วยงานที่ปฏิบัติ ซึ่งจะก่อให้เกิดพันธะผูกพันที่จะต้องปฏิบัติตาม ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการดำเนินกิจการขององค์กร หากองค์กรใดมีพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง ย่อมสามารถนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า หมายถึง ระดับความต้องการในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานกับองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน อยู่ด้วยอย่างทุ่มเท และเต็มความสามารถ นอกจากนี้ยังหมายรวมถึง ระดับการมีส่วนร่วมของบุคลากร ในการเข้ามาเกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กรและต้องการที่จะเห็นความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กร ต้องการต่อไป

เวลบอร์น (Welbourne) ให้ความหมายของคำว่า Engagement ไว้อย่างง่ายๆ คือ สิ่งที บ่งบอกว่าพนักงานทำอะไรในขณะทำงาน (What people do at work) โดย Welbourne ได้อธิบาย โดยใช้ทฤษฎีบทบาท (Role Theory) ว่า พนักงานแต่ละคนล้วนมีบทบาทต่องานที่ตนรับผิดชอบ ในแง่มุมที่แตกต่าง บางคนต้องรับผิดชอบต่องานนั้นๆ โดยตรง บางคนมีบทบาทรับผิดชอบงาน ในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานบางคนรับผิดชอบในฐานะเจ้าของธุรกิจ หรืออีกหลายๆ คน ต้องเรียนรู้และพัฒนาเพราะเป็นสายงานอาชีพตนเอง ขณะที่อีกหลายคนต้องรับผิดชอบงาน เพราะเป็นสมาชิกในองค์กร

สตีเยร์ (Steers, 1977, p. 46-75) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึก ของการเป็นสมาชิกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความเต็มใจ เสียสละประ โยชน์ส่วนตัว เพื่อองค์กรและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นตลอดไป นอกจากนี้ความผูกพันองค์กร ยังเป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพขององค์กรลักษณะหนึ่ง

อลเลนและเมเยอร์ (Allen and Meyer, 1990, p. 710-720 อ้างใน ปาริชาติ บัวเป็ง, 2554,น. 10) กล่าวว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีลักษณะเป็นบุคคลที่อยู่กับองค์กรไม่ว่าองค์กร จะเป็นอย่างไร มาทำงานสม่ำเสมอ ทุ่มเทในการทำงาน ปกป้องทรัพย์สินของบริษัทและมีเป้าหมาย ร่วมกับองค์กร อลเลนและเมเยอร์ มีแนวคิดว่า ความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1) ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก (Affective commitment) หมายถึง ความผูกพัน ที่เกิดขึ้นตามความรู้สึกภายในส่วนบุคคล เป็นความรู้สึกผูกพันและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศให้กับองค์กร

2) ความผูกพันด้านความต่อเนื่องต่อองค์กร (Continuance commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการคิดคำนวณของบุคคลที่อยู่บนพื้นฐานของการลงทุนที่บุคคลให้กับองค์กร และผลตอบแทนที่บุคคลจะได้รับจากองค์กร โดยแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่อง ในการทำงานว่าจะทำงานอยู่กับองค์กรต่อหรือไม่หรือเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน

3) ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Nominal Commitment) หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากค่านิยมหรือบรรทัดฐานของสังคม เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นเพื่อตอบสนอง แทนสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์การ แสดงออกในรูปแบบของความคิดต่อองค์การ

เมาว์เคย์ พอร์เตอร์และสเตียร์ Mowday, Porter and Steer (1982, p.45) ได้แบ่งแนวคิดของความผูกพันต่อองค์การเป็น 2 ลักษณะ คือ แนวคิดด้านพฤติกรรมและแนวคิดด้านทัศนคติ

1) แนวคิดด้านพฤติกรรม แนวคิดด้านพฤติกรรมนี้มองความผูกพันต่อองค์การในรูปของความสม่ำเสมอของพฤติกรรมนั้นคือ เมื่อคนมีความผูกพันต่อองค์การจะมีการแสดงออกที่ต่อเนื่องหรือมีความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน ไม่คิดเปลี่ยนแปลงโยกย้ายงาน การที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์การ เนื่องจากเขาได้พิจารณาอย่างถี่ถ้วนถึงผลเสียที่จะเกิดขึ้นเขาจะละทิ้งความเป็นสมาชิกภาพขององค์การ และกลัวเสียผลประโยชน์ที่ได้จากการลงทุนทำงานในองค์การมานาน

2) แนวคิดด้านทัศนคติ แนวคิดด้านทัศนคติมีความเห็นว่าความผูกพันต่อองค์การ คือ การที่บุคคลมีความรู้สึกว่าเขาเกี่ยวข้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ หรือมีความรู้สึกว่าเขาหมายและวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การในการทำงานของเขาและองค์การมีความสอดคล้องกัน ทำให้เขายอมรับเป้าหมายขององค์การ มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ มีความปรารถนาที่จะรักษาสภาพการเป็นสมาชิกภาพขององค์การเพื่อจะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ศรีธนา บุญชูเศรษฐ์ (2560, น. 14-52) กล่าวว่า ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) เป็นความรู้สึกดีๆ ของพนักงานที่มีต่องานและองค์การจนทำให้พนักงานทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลที่ดีขึ้นแก่องค์การและส่งผลให้องค์การเป็นองค์การที่คนทั่วไปอยากเข้ามาร่วมงานด้วย ซึ่งจากผลการศึกษาของ Gallup (2009 cited in Sauser & Sims, 2012, p.371) พบว่าพนักงานที่มีความผูกพันจะมีความพอใจและมีผลการปฏิบัติงานดีกว่าพนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์การ ทั้งยังพบว่าความผูกพันของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางตรงกับผลการปฏิบัติงานหรือผลงานขององค์การ

ความผูกพันมีความสำคัญต่อองค์การหลายประการ โดยนอกจากจะช่วยเพิ่มผลิตภาพจากการปฏิบัติงานของพนักงาน ลดอัตราการลาออกจากงานของพนักงาน เพิ่มความปลอดภัยในการปฏิบัติงานและเพิ่มกำไรแก่องค์การแล้ว ยังสนับสนุนความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันให้เกิดขึ้นในองค์การอีกด้วย (ศรีธนา บุญชูเศรษฐ์, 2560) ความผูกพันของพนักงานประกอบด้วยความผูกพัน 2 ส่วน คือ ความผูกพันในงาน (Job Engagement) และความผูกพันต่อองค์การ (Organization Engagement or Organization Commitment) โดยความผูกพันในงานเป็นความรู้สึกพึงพอใจมีส่วนร่วม และกระตือรือร้นในงานปฏิบัติงาน ขณะที่ความผูกพันต่อองค์การเป็นทัศนคติเชิงบวกที่มีต่อองค์การและคุณค่าขององค์การซึ่งทำให้พนักงานปรารถนาอย่างเต็มที่ที่จะรักษาซึ่งสมาชิก

ขององค์กร ขอมรับในคุณค่าและวัตถุประสงค์ขององค์กรตลอดจนพร้อมที่จะทุ่มเทเพื่อความสำเร็จขององค์กร (Amstrong, 2010, p. 154-155 อ้างถึงใน ศรีธนา บุญญเศรษฐ์ (2560, น. 14-52))

ความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment) เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้งานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่วางไว้ เพราะจากการที่ผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูงก็จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานยินดีที่จะอุทิศร่างกาย แรงใจ เพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุด และคิดว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรน้อยหรือ ไม่มีเลย ซึ่งการที่ผู้ปฏิบัติงานจะมีความผูกพันต่อองค์กร ได้ก็ต่อเมื่ออุดมการณ์ของสมาชิกได้รับการตอบสนองจากองค์กร จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารองค์กรจะพยายามสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เพื่อให้สมาชิกขององค์กรอยู่กับองค์กรอย่างมีคุณค่า ด้วยการสร้างให้สมาชิกมีความผูกพันต่อองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร (ปาริชาติ บัวเป็ง, 2554)

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งสามารถทำนายการลาออกได้ดีกว่าความพึงพอใจในการทำงาน ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำหรือ ไม่มีเลยซึ่งผลดีก็จะตกอยู่กับองค์กร และผู้ปฏิบัติภารกิจเองและสิ่งเหล่านี้เป็นคุณสมบัติที่ทุกองค์กรปรารถนา (กัญจน์ภัส ชูผล, 2559) องค์ประกอบที่แตกต่างกันของความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ส่วน ซึ่งได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร และความผูกพันด้านบรรทัดฐานมีความแตกต่างกันเนื่องจากแหล่งที่มา ที่แตกต่างกัน ดังนี้

1) ลักษณะส่วนบุคคล (Personal characteristics) ในการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กรยังพบว่ามีความสัมพันธ์ไม่แน่นอนนัก โดยเฉพาะตัวแปรทางประชากร (demographic variables) เช่น เพศ อายุ อายุงาน เป็นต้น (Meyer & Allen, 1997, p. 43)

(1) เพศ จากการศึกษาของ Angle and Perry (1981); Gould (1975); Gurski (1966); Herminia and Alutto (1972) (อ้างถึงใน Monday et al., 1982, p.31) เพศหญิงมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าเพศชายซึ่ง Grusky ได้อธิบายว่าเนื่องจากผู้หญิงต้องฝ่าฟันอุปสรรคมากกว่าจะประสบความสำเร็จในตำแหน่งนั้นๆ ได้ การพยายามรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญ

(2) อายุและอายุงาน จากการศึกษาของ Angle and Perry (1981); Sheldon (1971) (อ้างถึงใน Monday et al... p.30) พบว่า ตัวแปรด้านอายุ อายุงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Mathieu and Zajac (1990 อ้างถึงใน Meyer & Allen, 1997, p. 43) ในขณะที่สเตียร์ Steer (1997) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นนี้ไม่ได้เกิดขึ้นโดยตรงระหว่างอายุและอายุงานที่มีผลต่อความผูกพันซึ่งสอดคล้องกับ March and Simon (1958 อ้างถึงใน Monday et al... p.30) ที่กล่าวว่าคนที่พนักงานมีอายุและอายุงานเพิ่มขึ้น

ทำให้การจ้างงานพวกเขาถูกจำกัดมากขึ้น พวกเขาจึงรู้สึกพึงพอใจกับงานปัจจุบันและมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น จึงนับเป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านอายุงานกับอายุงานกับความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างคลุมเครือ ซึ่งสาเหตุนี้อาจขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่มประชากรที่ทำการศึกษา หรืออาจเกิดจากผลกระทบของตัวแปรอื่นๆ เช่น พนักงานที่มีอายุมากย่อมมีประสบการณ์ในการทำงานดีกว่าพนักงานที่มีอายุน้อย

(3) สถานภาพสมรส จากการศึกษาของ Angle and Perry ผู้ที่แต่งงานมีครอบครัวแล้ว มักมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าคนที่ยังไม่แต่งงานมีครอบครัวหรือเป็น โสด ซึ่งอาจเป็นเพราะผู้ที่มีครอบครัวย่อมต้องการความมั่นคงในอาชีพมากกว่า จึงมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่า (Hrebiniak & Alutto, 1972, p. 562) ในขณะที่ Meyer and Allen กล่าวว่า ตัวแปรด้านสถานภาพการสมรสไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรเสมอไป (Meyer and Allen, 1977, p.44)

(4) ระดับการศึกษา จากการศึกษาของ Angle and Perry (1981) Morris and Sherman (1981); Morriss and Steers (1977) (อ้างถึงใน Mowday et al., 1982, pp. 30-31) พบว่า ตัวแปรด้านระดับการศึกษามีความผูกพันกับความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากผู้ที่มีการศึกษาสูงมักจะมี ความคาดหวังสูงซึ่งอาจจะไม่สามารถตอบสนองได้ นอกจากนั้นผู้ที่มีการศึกษาสูงจะผูกพันต่อวิชาชีพ ของตนเองมากกว่าความผูกพันต่อองค์กร และในลักษณะเดียวกันกับตัวแปรด้านสถานภาพ การสมรส Meyer and Allen กล่าวว่า ตัวแปรด้านระดับการศึกษาไม่ได้มีความผูกพันต่อองค์กร เสมอไป (Meyer & Allen, 1997, p. 44)

2) ลักษณะงาน ลักษณะงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ลักษณะงานที่ดีจะจูงใจให้บุคลากรรู้สึกอยากทำงาน เพื่อสร้างผลงานให้มีคุณค่าและเป็นรางวัลให้กับตนเอง ลักษณะงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่

(1) ความชัดเจนของงาน หมายถึง งานที่มีการระบุขอบเขตซึ่งจำเป็นต่องาน ทำให้บุคลากร สามารถทำงานเหล่านั้นได้ตั้งแต่ต้นจนจบ

(2) ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน หมายถึง ลักษณะงานที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงาน มีอิสระเสรีภาพและดุลยพินิจในการปฏิบัติงาน ตัดสินใจด้วยตนเอง ในการกำหนดเวลาทำงาน และวิธีปฏิบัติที่จะทำให้งานนั้นแล้วเสร็จไม่มีการควบคุมจากภายนอก จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงาน ได้อย่างเต็มความรู้ ความสามารถ และเกิดความต้องการที่จะทุ่มเทกำลังความสามารถเพื่อทำประโยชน์ ให้แก่องค์กร และมีโอกาสได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ

(3) งานที่มีลักษณะท้าทาย หมายถึง งานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถ ใช้สติปัญญา และความคิดสร้างสรรค์ หรือใช้เทคโนโลยีพิเศษ ความท้าทายของงานจะเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากร เกิดการทำงานและแสดงความสนใจทำงาน เพื่อพิสูจน์ความสามารถของตนเองและเกิดความพึงพอใจ เมื่อเห็นความสำเร็จของงาน

(4) งานที่มีความหลากหลาย ลักษณะงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถ หลากหลายด้าน มีความหลากหลายเป็นสิ่งจูงใจที่ดี ทำให้ไม่รู้สึกเบื่อหน่าย และต้องการปฏิบัติงาน ให้สำเร็จตามคาดหวัง

3) ลักษณะประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงานในองค์กร ได้แก่

(1) ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร ผู้ปฏิบัติงานหรือสมาชิก ในองค์กรต่างคาดหวังว่าการที่เขาได้ลงทุนปฏิบัติงานกับองค์กรแล้วนั้น เขาควรได้รับผลประโยชน์ ตอบแทนอย่างเพียงพอและยุติธรรม

(2) ความรู้สึกต่อองค์กร เป็นองค์กรที่พึ่งพาได้ เป็นความรู้สึกเชื่อถือไว้วางใจ ที่บุคคลมีต่อองค์กรว่าองค์กรจะไม่ทอดทิ้ง และให้ความช่วยเหลือเมื่อเขาประสบปัญหา ความน่าเชื่อถือขององค์กรเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรมีความมั่นใจและส่งผลทำให้ปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(3) ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร คือ ความรู้สึกว่าตนเองได้รับการยอมรับจากองค์กร ทำให้เขารู้สึกว่าการปฏิบัติงานมีคุณค่า ความรู้สึกมีคุณค่าในตัวเองนั้น เป็นเสมือนรางวัลจากองค์กรที่ให้กับผู้ปฏิบัติงาน

อาจกล่าวโดยสรุปว่า ความผูกพันต่อองค์กร คือความรู้สึกและทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ที่คนปฏิบัติงานอยู่ มีความจงรักภักดี ยอมรับเป้าหมายและเงื่อนไข ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กรมีความยินดีที่จะใช้ความรู้ความสามารถทั้งหมด ที่มีเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันกับองค์กร ตามแนวคิดของแนวคิดของเมเยอร์และอัลเลน (Mayer & Allen, 1997)

2. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

ในการเกิดความผูกพันต่อองค์กรนั้นมีปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอยู่หลายปัจจัยซึ่งในแต่ละปัจจัยก็เป็นผลมาจากการศึกษาของแต่ละคน โดยอาจมีความแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมของธุรกิจนั้นๆ โดยตัวอย่างของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันมีดังนี้ สเตียร์

สเตียร์ (Steers,1977) ได้ศึกษาปัจจัยเบื้องต้นของความผูกพันต่อองค์กร พบว่ามีองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

1) ลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic) หมายถึง ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร เช่น เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งงาน ระดับรายได้ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน สถานภาพสมรส ฯลฯ

2) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Job Characteristics) หมายถึง สภาพของงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบปฏิบัติอยู่ว่ามีลักษณะอย่างไร เช่น ความมีอิสระในการทำงาน (Autonomy) งานที่มีคุณค่า ความประจักษ์ในงาน (Task Identity) ความหลากหลายในงาน (Variety) งานที่มีโอกาสพบปะผู้อื่น (Social Interactions)

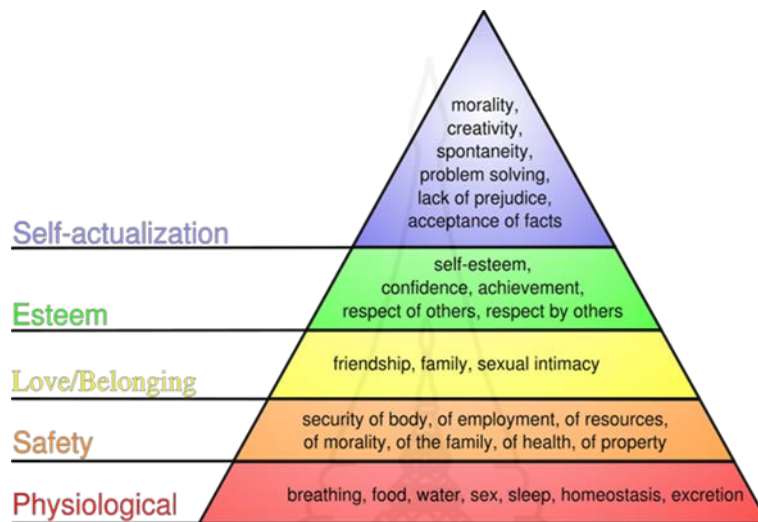
3) ประสบการณ์ในการทำงาน (Work Experience) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนว่ามีความรู้ต่อการทำงานในองค์กรที่ผ่านมาอย่างไร เช่น ทศนคติของกลุ่มต่อองค์กร (Group Attitude) การพึ่งพาได้จากองค์กร (Organization Dependability) ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร (Personal Importance)

เมาว์เดย์ และคนอื่นๆ (Mowday & et al., 1982 อ้างถึงใน นงเยาว์ แก้วมรกต, 2542) ได้ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) ประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ

- 1) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics)
- 2) คุณลักษณะงาน (Job Characteristics)
- 3) ประสบการณ์การทำงาน (Work Experience)
- 4) คุณลักษณะโครงสร้าง (Structural Characteristics)

3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

3.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Maslow's Hierarchical Theory of Motivation)



ภาพที่ 2.1 แสดงลำดับขั้นความต้องการตามทฤษฎีของ Maslow

ที่มา: <https://sirikanya926.files.wordpress.com/2014/01/maslow.png>

มาสโลว์เชื่อว่าพฤติกรรมของมนุษย์เป็นจำนวนมากสามารถอธิบายโดยใช้แนวโน้มของบุคคลในการค้นหาเป้าหมายที่จะทำให้ชีวิตของเขาได้รับความต้องการ ความปรารถนา และได้รับสิ่งที่มีความหมายต่อตนเอง เป็นความจริงที่จะกล่าวว่ากระบวนการของแรงจูงใจเป็นหัวใจของทฤษฎีบุคลิกภาพของมาสโลว์ โดยเขาเชื่อว่ามนุษย์เป็น “สัตว์ที่มีความต้องการ” (wanting animal) และเป็นการยากที่มนุษย์จะไปถึงขั้นของความพึงพอใจอย่างสมบูรณ์ ในทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ เมื่อบุคคลปรารถนาที่จะได้รับความพึงพอใจและเมื่อบุคคลได้รับความพึงพอใจในสิ่งหนึ่งแล้วก็จะยังคงเรียกร้องความพึงพอใจสิ่งอื่นๆ ต่อไป ซึ่งถือเป็นคุณลักษณะของมนุษย์ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความต้องการจะได้รับสิ่งต่างๆ อยู่เสมอ

มาสโลว์ กล่าวว่าความปรารถนาของมนุษย์นั้นติดตัวมาแต่กำเนิดและความปรารถนาเหล่านี้จะเรียงลำดับขั้นของความปรารถนา ตั้งแต่ขั้นแรกไปสู่ความปรารถนาขั้นสูงขึ้นไปเป็นลำดับ

1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่มีอำนาจมากที่สุดและสังเกตเห็นได้ชัดที่สุดจากความต้องการทั้งหมด เป็นความต้องการที่ช่วยการดำรงชีวิต ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำดื่ม ออกซิเจน การพักผ่อนนอนหลับ ความต้องการทางเพศ ความต้องการความอบอุ่น ตลอดจนความต้องการที่จะถูกระงับหรือยับยั้งด้วยแรงขับของร่างกายเหล่านี้จะเกี่ยวข้องโดยตรงกับความอยู่รอดของร่างกายและของอินทรีย์ ความพึงพอใจที่ได้รับในขั้นนี้จะกระตุ้นให้เกิดความต้องการในขั้นที่สูงกว่าและถ้าบุคคลใดประสบความล้มเหลวที่จะสนองความต้องการพื้นฐานนี้ก็จะไม่ได้รับการกระตุ้น ให้เกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้น อย่างไรก็ตาม ถ้าความต้องการอย่างหนึ่งยังไม่ได้รับความพึงพอใจ บุคคลก็จะอยู่ภายใต้ความต้องการนั้นตลอดไป ซึ่งทำให้ความต้องการอื่นๆ ไม่ปรากฏหรือกลายเป็นความต้องการระดับรองลงไป เช่น คนที่อดอยากหิวโหยเป็นเวลานานจะไม่สามารถสร้างสรรค์สิ่งที่มีประโยชน์ต่อโลกได้บุคคลเช่นนี้จะหมกมุ่นอยู่กับการจัดหาบางสิ่งบางอย่างเพื่อให้มีอาหารไว้รับประทาน

มาสโลว์ อธิบายต่อไปว่าบุคคลเหล่านี้จะมีความรู้สึกเป็นสุขอย่างเต็มที่เมื่อมีอาหารเพียงพอสำหรับเขาและจะไม่ต้องดิ้นรนหาสิ่งอื่นใดอีก ชีวิตของเขาถือว่าได้ว่าเป็นเรื่องของการรับประทาน สิ่งอื่นๆ นอกจากนี้อาจจะไม่มีผลต่อสุขภาพ ความรัก ความรู้สึกต่อชุมชน การได้รับการยอมรับ และปรัชญาชีวิต บุคคลเช่นนี้มีชีวิตอยู่เพื่อที่จะรับประทานเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ตัวอย่าง การขาดแคลนอาหารมีผลต่อพฤติกรรม ได้มีการทดลองและการศึกษาชีวประวัติเพื่อแสดงว่า ความต้องการทางด้านร่างกายเป็นเรื่องสำคัญที่จะเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ และได้พบผลว่าเกิดความเสียหายอย่างรุนแรงของพฤติกรรมซึ่งมีสาเหตุจากการขาดอาหารหรือน้ำติดต่อกันเป็นเวลานาน

2) ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับความพึงพอใจแล้วบุคคลก็จะพัฒนาการไปสู่ขั้นใหม่ต่อไป ซึ่งขั้นนี้เรียกว่าความต้องการความปลอดภัยหรือความรู้สึกมั่นคง (safety or security) Maslow กล่าวว่าความต้องการความปลอดภัยนี้จะสังเกตเห็นได้ง่ายในทารกและในเด็กเล็กๆ เนื่องจากทารกและเด็กเล็กๆ ต้องการความช่วยเหลือและต้องพึ่งพาอาศัยผู้อื่น ตัวอย่าง ทารกจะรู้สึกกลัวเมื่อถูกทิ้งให้อยู่ตามลำพังหรือเมื่อเขาได้ยินเสียงดังๆ หรือเห็นแสงสว่างมากๆ แต่ประสบการณ์และการเรียนรู้จะทำให้ความรู้สึกกลัวหมดไป

มาสโลว์ กล่าวเพิ่มเติมว่าพ่อแม่ที่เลี้ยงดูลูกอย่างไม่กังวลและตามใจมากจนเกินไปจะไม่ทำให้เด็กเกิดความรู้สึกว่าได้รับความพึงพอใจจากความต้องการความปลอดภัย การให้อนอนหรือให้กินไม่เป็นเวลาไม่เพียง แต่ทำให้เด็กสับสนเท่านั้นแต่ยังทำให้เด็กรู้สึกไม่มั่นคงในสิ่งแวดล้อมรอบๆ ตัวเขา สัมพันธภาพของพ่อแม่ที่ไม่ดีต่อกัน เช่น ทะเลาะกันทำร้ายร่างกายซึ่งกันและกัน พ่อแม่แยกกันอยู่ หย่า ดายจากไป สภาพการณ์เหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกของเด็ก

ทำให้เด็กรู้ว่าสิ่งแวดล้อมต่างๆ ไม่มั่นคง ไม่สามารถคาดการณ์ได้และนำไปสู่ความรู้สึกไม่ปลอดภัย ความต้องการความปลอดภัยจะยังมีอิทธิพลต่อบุคคลแม้ว่าจะผ่านพ้นวัยเด็กไปแล้ว แม้ในบุคคลที่ทำงานในฐานะเป็นผู้คุ้มครอง เช่น ผู้รักษาเงิน นักบัญชี หรือทำงานเกี่ยวกับการประกันต่างๆ และผู้ที่ทำหน้าที่ให้การรักษาพยาบาลเพื่อความปลอดภัยของผู้อื่น เช่น แพทย์ พยาบาล แม้กระทั่งคนชรา บุคคลทั้งหมดที่กล่าวมานี้จะเฝ้าหาความปลอดภัยของผู้อื่น เช่น แพทย์ พยาบาล แม้กระทั่งคนชรา

3) ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Belongingness and Love needs) ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของเป็นความต้องการขั้นที่ 3 ความต้องการนี้จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการทางด้านร่างกาย และความต้องการความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลต้องการได้รับความรักและความเป็นเจ้าของโดยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น ความสัมพันธ์ภายในครอบครัวหรือกับผู้อื่น สมาชิกภายในกลุ่มจะเป็นเป้าหมายสำคัญสำหรับบุคคล กล่าวคือ บุคคลจะรู้สึกเจ็บปวดมากเมื่อถูกทอดทิ้ง ไม่มีใครยอมรับ หรือถูกตัดออกจากสังคม ไม่มีเพื่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อจำนวนเพื่อนๆ ญาติพี่น้อง สามีหรือภรรยาหรือลูกๆ ได้ลดน้อยลงไป นักเรียนที่เข้าโรงเรียนที่ห่างไกลบ้านจะเกิดความต้องการเป็นเจ้าของอย่างยิ่ง และจะแสวงหาอย่างมากที่จะได้รับการยอมรับจากกลุ่มเพื่อน เขาอธิบายว่า ความรักที่แท้จริงจะเกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่ดี ความสัมพันธ์ของความรักระหว่างคน 2 คน จะรวมถึงความรู้สึกนับถือซึ่งกันและกัน การยกย่องและความไว้วางใจแก่กัน

นอกจากนี้มาสโลว์ ยังย้ำว่าความต้องการความรักของคนจะเป็นความรักที่เป็นไปในลักษณะทั้งการรู้จักให้ความรักต่อผู้อื่นและรู้จักที่จะรับความรักจากผู้อื่น การได้รับความรักและได้รับการยอมรับจากผู้อื่นเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า บุคคลที่ขาดความรักก็จะรู้สึกว่าชีวิตไร้ค่ามีความรู้สึกอ้างว้างและเกลียดแค้น

4) ความต้องการได้รับความนับถือยกย่อง (Self-Esteem needs) เมื่อความต้องการได้รับความรักและการให้ความรักแก่ผู้อื่นเป็นไปอย่างมีเหตุผลและทำให้บุคคล เกิดความพึงพอใจแล้ว พลังผลักดันในขั้นที่ 3 ก็จะลดลงและมีความต้องการในขั้นต่อไปมาแทนที่ กล่าวคือมนุษย์ต้องการที่จะได้รับความนับถือยกย่องออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ลักษณะแรกเป็นความต้องการนับถือตนเอง (self-respect) ส่วนลักษณะที่ 2 เป็นความต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น (esteem from others)

(1) ความต้องการนับถือตนเอง (self-respect) คือ ความต้องการมีอำนาจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความแข็งแรง มีความสามารถในตนเอง มีผลสัมฤทธิ์ไม่ต้องพึ่งพาอาศัยผู้อื่น และมีความเป็นอิสระ ทุกคนต้องการที่จะรู้สึกว่าเขามีคุณค่าและมีความสามารถที่จะประสบความสำเร็จในงานภาระกิจต่างๆ และมีชีวิตที่เด่นดัง

(2) ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น (esteem from others) คือ ความต้องการมีเกียรติยศ การได้รับยกย่อง ได้รับการยอมรับ ได้รับความสะดวก มีสถานภาพ มีชื่อเสียง เป็นที่กล่าวขาน และเป็นที่ยอมรับชมเชย มีความต้องการที่จะได้รับความยกย่องชมเชยในสิ่งที่เขากระทำ ซึ่งทำให้รู้สึกว่าคุณค่าความสามารถของเขาได้รับการยอมรับจากผู้อื่น ความต้องการได้รับการยกย่องก็เป็นเช่นเดียวกับธรรมชาติของลำดับขั้นในเรื่องความต้องการด้านแรงจูงใจ ตามทฤษฎีของ Maslow ในเรื่องอื่นๆ ที่เกิดขึ้นภายในจิตนั้นคือ บุคคลจะแสวงหาความต้องการได้รับการยกย่องก็เมื่อภายหลังจาก ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของได้รับการตอบสนอง ความพึงพอใจของเขาแล้ว

5) ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง (Self-Actualization needs) ถึงลำดับขั้นสุดท้ายถ้าความต้องการลำดับขั้นก่อนๆ ได้ทำให้เกิดความพึงพอใจอย่างมีประสิทธิภาพ ความต้องการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงก็จะเกิดขึ้น Maslow อธิบายความต้องการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง ว่าเป็นความปรารถนาในทุกสิ่งทุกอย่างซึ่งบุคคลสามารถจะได้รับการอย่างเหมาะสม บุคคลที่ประสบผลสำเร็จในขั้นสูงสุดนี้จะใช้พลังอย่างเต็มที่ในสิ่งที่ทำลายความสามารถและศักยภาพของเขาและมีความปรารถนาที่จะปรับปรุงตนเอง พลังแรงขับของเขาจะกระทำพฤติกรรมตรงกับความสามารถของตน บุคคลที่จะบรรลุถึงจุดสูงสุดของศักยภาพ เช่น “นักดนตรีก็ต้องใช้ความสามารถทางด้านดนตรี ศิลปินก็ต้องวาดรูป กวีก็ต้องเขียนโคลงกลอน ถ้าบุคคลเหล่านี้ได้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตนตั้งไว้ก็เชื่อได้ว่าเขาเหล่านั้นเป็นคนที่รู้จักตนเองอย่างแท้จริง” (Maslow, 1970, น. 46) ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงจะดำเนินไปอย่างง่ายหรือเป็นไปได้โดยอัตโนมัติ โดยความเป็นจริงแล้ว มาสโลว์ เชื่อว่าคนเรามักจะกลัวตัวเองในสิ่งเหล่านี้ “ด้านที่ดีที่สุดของเรา ความสามารถพิเศษของเรา สิ่งที่ดีงามที่สุดของเรา พลังความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์” (Maslow, 1962, น. 58)

3.2 ทฤษฎีการลงทุน (Side-bet theory, 1960) เบคเกอร์และคาร์เพอร์ Becker & Carper, 1956) ได้คิดทฤษฎีที่พัฒนามาจากกรอบการศึกษาของแนวคิดเชิง exchange หรือที่เรียกว่า reward-cost notation ซึ่งสาระสำคัญที่เสนอไว้ คือ แนวคิดที่อธิบายถึงเหตุผลที่บุคคลเกิดความผูกพันต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด เป็นเพราะว่าบุคคลนั้นได้สร้างการลงทุน (side-bet) ต่อสิ่งนั้นๆ ไว้ เพราะฉะนั้นถ้าเขาไม่มีความผูกพันต่อสิ่งนั้นต่อไปก็จะทำให้เขา(สูญเสียมากกว่าการผูกพันไว้ จึงเป็นสิ่งที่ต้องทำโดยไม่มีทางเลือก ระดับความสำคัญของการลงทุนในบางประการจะผันแปรตามมิติระยะเวลา กล่าวคือ คุณภาพของสิ่งที่ลงทุนไปจะมีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นตามระยะเวลาที่บุคคลได้เสียไปในเรื่องนั้นๆ เช่น ตัวแปรอายุการทำงานในองค์กร บุคคลที่ทำงานให้กับองค์กรนานเท่าใดก็จะทำให้เกิดการสะสมทรัพยากรที่จะได้รับจากระบบการจ้างงานขององค์กรมากขึ้นในรูปของเงินเดือน สวัสดิการ และอำนาจหน้าที่

หรือสิ่งที่ได้อุทิศในรูปของกำลังกายและกำลังใจ ดังนั้นบุคคลที่ทำงานอยู่กับองค์กรนานย่อมตัดสินใจลาออกจากองค์กรได้ยากลำบากกว่าคนที่ทำงานกับองค์กรมาไม่นาน เพราะเขาจะพิจารณาว่า หากลาออกจากองค์กรก็เท่ากับว่าการลงทุนของเขาที่ได้สะสมไว้ย่อมสูญเสียไปด้วย ซึ่งอาจจะไม่คุ้มค่ากับผลประโยชน์ที่จะได้รับจากองค์กรใหม่

3.3 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัชเบอร์ก (Herzberg and other) เฮอรัชเบอร์กได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยหรือองค์ประกอบ 2 ประการ ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ องค์ประกอบจูงใจ (Motivation Factors) และ องค์ประกอบค้ำจุน (Maintenance Factors) หรือองค์ประกอบสุขอนามัย (Hygiene Factors)

3.3.1 องค์ประกอบจูงใจ (Motivation Factors) เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติโดยตรง และเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย

1) **ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement)** หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นประสบผลสำเร็จอย่างดี สามารถแก้ปัญหาต่างๆเกี่ยวกับงาน และรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น

2) **การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)** หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลในหน่วยงานหรือบุคคลอื่นๆที่มาขอคำปรึกษา ซึ่งอาจแสดงออกในรูปการยกย่อง ชมเชย การให้กำลังใจ การแสดงความยินดีการแสดงออกที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ

3) **ลักษณะของงาน (Work itself)** หมายถึง งานนั้นน่าสนใจ ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะทำตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพัง

4) **ความรับผิดชอบ (Responsibility)** หมายถึง การได้รับมอบหมายให้ดูแลงานใหม่ๆ และมีอำนาจอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5) **ความก้าวหน้า (Advancement)** หมายถึง การได้รับเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น มีโอกาสได้ศึกษาต่อเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม ได้รับการฝึกอบรมดูงาน

3.3.2 องค์ประกอบค้ำจุน (Maintenance Factors) หรือองค์ประกอบสุขอนามัย (Hygiene Factors) เป็นองค์ประกอบที่ช่วยป้องกันการปฏิบัติงานของบุคลากรที่จะเกิดความไม่ชอบงาน หรือหย่อนประสิทธิภาพลง ประกอบด้วย

1) **เงินเดือน (Salary)** หมายถึง สิ่งตอบแทนการปฏิบัติงานในรูปเงิน รวมถึงการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น เป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

2) **โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth)** หมายถึง ความน่าจะเป็นที่บุคคลจะได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation, Subordinate, Peers) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกัน 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 รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ

7) ชีวิตส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง สภาพความเป็นอยู่ส่วนตัวที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น การไม่ถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ซึ่งห่างไกลครอบครัว

8) ความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน

9) การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) หรือการนิเทศงาน หมายถึง ความสามารถหรือความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาหรือผู้นิเทศงานในการดำเนินงานและการบริหารงาน

3.4 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์

แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960) ได้ชี้ให้เห็นถึงแบบของการบริหาร 2 แบบ คือ ทฤษฎี X ซึ่งมีลักษณะเป็นเผด็จการ และทฤษฎี Y หรือการมีส่วนร่วม แต่ละแบบเกี่ยวข้องกับสมมติฐานที่มีต่อลักษณะของมนุษย์ดังนี้

3.4.1 ผู้บริหารแบบทฤษฎี X เชื่อว่า

1) มนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบการทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงงานถ้าสามารถทำได้

2) เนื่องจากการไม่ชอบทำงานของมนุษย์ มนุษย์จึงถูกควบคุม บังคับ หรือข่มขู่ให้ทำงาน ชอบให้สั่งการและใช้วิธีการลงโทษ เพื่อให้ใช้ความพยายามได้เพียงพอ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

3) มนุษย์โดยทั่วไปพอใจกับการชี้แนะสั่งการหรือการถูกบังคับ ต้องการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย และต้องการความมั่นคงมากที่สุด ผู้บริหารตามทฤษฎี X จึงต้องสร้างแรงจูงใจโดยการข่มขู่ และลงโทษ เพื่อให้ลูกน้องใช้ความพยายามให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

3.4.2 ผู้บริหารแบบทฤษฎี Y มีความเชื่อว่า

- 1) การทำงานเป็นการตอบสนองความพอใจ
- 2) การข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษไม่ได้เป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการจูงใจให้คนทำงาน บุคคลที่ผูกพันกับการบรรลุถึงความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร จะมีแรงจูงใจด้วยตนเองและควบคุมตนเอง
- 3) ความผูกพันของบุคคลที่มีต่อเป้าหมายขึ้นอยู่กับรางวัล และผลตอบแทนที่พวกเขาคาดหวังว่าจะได้รับเมื่อเป้าหมายบรรลุถึงความสำเร็จ
- 4) ภายใต้อสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน เป็นการจูงใจให้บุคคลยอมรับและแสวงหาความรับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

ทฤษฎี Y เน้นถึงการพัฒนาตนเองของมนุษย์ ซึ่งให้เห็นว่ามนุษย์นั้นรู้จักตัวเองได้ถูกต้อง รู้จักความสามารถของตนเอง ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจโดยการสร้างสรรค์สถานการณ์ที่จะทำให้สมาชิกมีความรู้สึกรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการทำงาน ในการบริหารนั้น มีการนำทฤษฎีเชิงจิตวิทยามาใช้จำนวนมาก เพราะการบริหารเป็นการทำงานกับ “คน” และทฤษฎีจิตวิทยาก็พูดถึงเรื่อง “คน” การศึกษาทฤษฎีจิตวิทยาที่เกี่ยวกับการควบคุมกำกับพฤติกรรมของมนุษย์ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และภาวะผู้นำ จึงเป็นประโยชน์อย่างมากต่อผู้บริหาร Douglas Mc Gregor ได้ค้นพบแนวคิด “พฤติกรรมองค์กร” และสรุปว่า กิจกรรมการบริหารจัดการล้วนมีสาเหตุรากฐานมาจากทฤษฎีพฤติกรรมมนุษย์ (human behaviors) ซึ่งเป็นไปตามกรอบทฤษฎี X และทฤษฎี Y คือ ทฤษฎี X (Theory X) คือคนประเภทเกียจคร้าน ในการบริหารจึงควรใช้มาตรการบังคับ มีระเบียบกฎเกณฑ์คอยกำกับ มีการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด และมีการลงโทษเป็นหลัก

ทฤษฎี Y (Theory Y) คือคนประเภทขยัน ควรมีการกำหนดหน้าที่การงานที่เหมาะสม ทำทนายความสามารถ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเชิงบวก และควรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน

3.5 ทฤษฎี Z ของ Ouchi (Ouchi's Theory Z)

เป็นทฤษฎีที่อธิบายโครงสร้างตามการจัดการผสมผสานระหว่างการบริหารแบบสหรัฐอเมริกาหรือ Theory A กับการบริหารแบบญี่ปุ่น หรือ Theory J คือ ทฤษฎี A เป็นแนวความคิดการจัดการของสหรัฐอเมริกาซึ่งองค์กรเน้นการทำงานระยะสั้น พนักงานมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบต่อองค์กรน้อย ทฤษฎี J เป็นแนวความคิดการจัดการของญี่ปุ่นซึ่งองค์กรเป็นการจ้างงานตลอดชีพ พนักงานมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบต่อองค์กรสูง ทฤษฎี Z เป็นแนวความคิดการจัดการประสมประสานระหว่างญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกาโดยเน้นการทำงานระยะยาวมีการตัดสินใจและความรับผิดชอบร่วมกัน

3.5.1 คุณลักษณะที่สำคัญของทฤษฎี Z

- 1) ระยะเวลาทำงานเป็นไปตลอดชีวิต
- 2) ลักษณะงานอาชีพต้องให้เรียนรู้หลายๆ ด้าน
- 3) การเลื่อนตำแหน่งไม่จำเป็นรระยะเวลา 10 ปี
- 4) การประเมินประสิทธิภาพของการทำงานเป็นการทำงานเป็นทีม
- 5) การตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจและรวมอำนาจตามสถานการณ์
- 6) มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กรมีเสรีภาพเท่าเทียมกัน มีอิสระในความคิด

ของตนเอง

- 7) การบริหาร ใช้ระบบ M.B.O. แบบมีส่วนร่วม

3.5.2 ความเป็นมาของทฤษฎี Z หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 มีเหตุการณ์ที่สำคัญ

ในด้านธุรกิจประการหนึ่งเกิดขึ้น คือ ผลผลิตทางด้านอุตสาหกรรมของประเทศญี่ปุ่นได้เพิ่มขึ้นทุกๆ ปี และเพิ่มขึ้นในอัตราสูง แต่ในขณะที่อุตสาหกรรมในอเมริกาก็เพิ่มขึ้นในอัตราที่ต่ำมาก และต่ำกว่าอัตราผลผลิตของประเทศต่างๆ ในยุโรป นักธุรกิจชาวอเมริกันได้ตระหนักถึงความจริงในเรื่องนี้ จึงได้พยายามศึกษาค้นคว้าหาวิธีต่างๆ ที่จะนำมาแก้ไขสถานการณ์ เพื่อความอยู่รอดขององค์กร William G. Ouchi ผู้กำเนิดทฤษฎี Z วิลเลียม โออุชิ เป็นศาสตราจารย์ใน University of California at Los Angeles (UCLA) ทฤษฎี Z เป็นทฤษฎีทางการบริหารธุรกิจที่เกิดขึ้นจากผลกระทบระหว่าง ระบบการบริหารธุรกิจแบบญี่ปุ่นกับระบบการบริหารธุรกิจแบบอเมริกัน ทฤษฎี Z เป็นชื่อที่ วิลเลียม โออุชิ ใช้เรียกการบริหารธุรกิจระบบหนึ่ง เพื่อให้สอดคล้องกับทฤษฎีเก่าสองทฤษฎีที่ Douglas McGregor ได้ตั้งขึ้นหลายปีมาแล้ว คือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y เมื่อมีทฤษฎี X และทฤษฎี Y แล้ว ทฤษฎีต่อมาควรเป็นทฤษฎี Z วิลเลียม โออุชิ ได้รับทุนให้ทำการศึกษาจากสถาบัน National Commission On Productivity การศึกษาของเขาแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนด้วยกันคือ

ขั้นตอนที่ 1 ทำการศึกษาโครงสร้างของระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น และการบริหารงานแบบอเมริกัน แล้วนำโครงสร้างทั้งสองมาเปรียบเทียบกันเพื่อค้นหาข้อแตกต่างระหว่าง 2 ระบบนี้ เพื่อจะได้ทราบว่า ในระบบอเมริกันยังขาดลักษณะอะไรบ้าง จึงจะทำให้มีประสิทธิภาพเท่าเทียมหรือเหมือนกับระบบญี่ปุ่น

ขั้นตอนที่ 2 ทำการศึกษาริชที่ที่สำคัญๆ ในอเมริกา เพื่อค้นหาว่าจะนำสิ่งทีเรียนรู้อะไรบ้างจากระบบญี่ปุ่นมาใช้ได้ แล้วกำหนดแนวทางหรือวิธีการบริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน ผลการศึกษา พบว่า โครงสร้างทั้งสองระบบไม่แตกต่างกัน จึงได้หันมาศึกษาวิธีการบริหารงานของบริษัทต่างๆ ซึ่งพบว่าทั้งสองระบบมีลักษณะที่แตกต่างกัน

3.5.3 อิทธิพลของวัฒนธรรมที่มีผลต่อการบริหารทั้งของญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา

การบริหารในยุคเก่ามักจะใช้วิธีบังคับ ทำให้การบริหารเป็นเรื่องที่ค่อนข้างง่าย แต่ในปัจจุบันนับเป็นเรื่องยาก เพราะคนมีอิสระเสรีภาพส่วนบุคคลสูงมากขึ้น ดังนั้นทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อของคนส่วนใหญ่จึงมักมีผลกระทบต่อการบริหารยุคใหม่เป็นอย่างมาก ซึ่งถ้าเราเปรียบเทียบการบริหารของสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น แล้วก็จะสามารถเห็นถึงสภาพความแตกต่างในเรื่องนี้อย่างดี

1) กรณีญี่ปุ่น

ญี่ปุ่น ถือเป็นประเทศเป็นอันหนึ่งอันเดียว พนักงานของบริษัทเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท แม้แต่สหภาพแรงงานก็เป็นส่วนหนึ่งของบริษัท ถ้าบริษัทล้ม พนักงานก็หมดที่พึ่ง พนักงานจะทำงานกับบริษัทตลอดชีพ ลักษณะอีกประการหนึ่งที่สำคัญของการบริหารแบบญี่ปุ่นก็คือ การใช้ระบบปรักษาหารือ มีส่วนร่วมทุกระดับชั้นอย่างรอบคอบ ขั้นตอนนี้แม้ญี่ปุ่นจะใช้เวลามากกว่าอเมริกา แต่พอถึงขั้นปฏิบัติญี่ปุ่นจะทำได้เร็วมาก เพราะเมื่อตัดสินใจแล้วทุกคนจะยึดถือตามนั้น รวมเวลาแล้วญี่ปุ่นจะใช้เวลาน้อยกว่าอเมริกา คนอเมริกันเองก็ยังแปลกใจในการบริหารของญี่ปุ่น นอกจากนี้คนญี่ปุ่นยังมีความผูกพันในสังคมเหนียวแน่น ยินดีจะเสียสละเพื่อหมู่คณะหรือสังคมส่วนร่วม ซึ่งนับว่าเป็นประเทศหนึ่งที่ประสบความสำเร็จในการบริหารที่มีลักษณะเป็นของตนเอง

2) กรณีสหรัฐอเมริกา

สังคมอเมริกันนั้น มาจากหลายเชื้อชาติ ประกอบกับการมีค่านิยมที่รักเสรีไม่ผูกพันตนเองกับองค์กร มีการย้ายงานได้บ่อย โดยเฉลี่ยแล้วคนอเมริกันจะทำงานอย่างน้อย 3 แห่งในชีวิต การทำงานเพียงแห่งเดียวเป็นเรื่องแปลกสำหรับในสังคมอเมริกัน ความผูกพันระหว่างบุคคลกับองค์กรมีน้อยกว่าญี่ปุ่น คนอเมริกันทุกระดับพร้อมที่จะย้ายงานเมื่อมีตำแหน่งงานใหม่ที่ดีกว่าเดิม ส่วนองค์กรก็ปลดคนออกง่ายๆ โดยถือประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม ลักษณะของคนอเมริกันคือ เมื่ออยู่ที่ไหนก็จะทำงานอย่างเต็มที่ เพราะถือว่าประวัติการทำงานจะติดตัวไปตลอดชีวิต นอกจากนั้นคนอเมริกันยังมีจริยธรรมในการทำงาน ไม่คดโกงงาน

3.5.4 การบริหารแบบอเมริกัน (Type A)

1) การจ้างงานช่วงเวลาสั้น คือเขามักจะไม่จ้างคนทำงานนาน เพราะทำให้ค่าจ้างแพง แต่จ้างเป็นระยะเวลาช่วงสั้นๆ แทน

2) การประเมินและเลื่อนขั้นเร็ว ถึงแม้จะจ้างงานช่วงระยะเวลาสั้นๆ แต่สโตนลีย์อเมริกัน เขาจะประเมินผลงาน และเลื่อนขั้นไว เรียกว่า ใครทำงานเก่ง แม้ไม่ต้องอาวุโส แต่อาจเลื่อนขั้นเป็นผู้บริหารระดับสูงได้อย่างรวดเร็ว

3) ให้ความสำคัญมากกับอาชีพ ให้ความสำคัญเฉพาะทาง หมายถึง ใครทำอาชีพไหนก็ตาม ต้องมีความรู้ ความชำนาญ ระดับ “มืออาชีพ” จึงจะอยู่รอด ได้รับการจ้าง และได้ผลตอบแทนจากการทำงานที่คุ้มค่า

4) เอกบุคคผลเป็นผู้ตัดสินใจ การตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้บริหารสูงสุด หรือเป็นการตัดสินใจโดยคนๆ เดียว

5) ความรับผิดชอบเป็นภาระของเอกบุคคผล เมื่อการตัดสินใจขึ้นอยู่กับ “เอกบุคคผล” ดังนั้น หากมีอะไรผิดพลาดบกพร่อง คนที่รับผิดชอบคือคนที่ตัดสินใจ

6) ใช้กลไกควบคุมที่เห็นกันชัดๆ กล่าวคือ การควบคุมต่างๆ จะมีระบบ การควบคุมที่เปิดเผย ทุกคนเห็น โดยทั่วไปว่าจะเป็นการควบคุมโดยคน หรือเครื่องจักรก็ตาม

7) แบ่งความเกี่ยวข้องกันกับคนทำงานเป็นส่วนๆ ไป คือให้ความสำคัญ แยกเป็นส่วนๆ ย่อยๆ แต่ละแผนก แต่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน

3.5.5 การบริหารงานแบบญี่ปุ่น (Type J)

1) งานช่วงเวลายาวนาน เรียกว่า จ้างกันจนเกษียณอายุ มีการนับถือกัน ในทางอาวุโส

2) การประเมินและเลื่อนขั้นขึ้นเงินเดือนบาวุโส การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ถ้าไม่อาวุโสจริง โอกาสจะเลื่อนขั้นก็มีน้อย

3) ให้ความสำคัญปานกลางกับอาชีพ ให้ความสำคัญเฉพาะทาง คือเรื่อง ของ “มืออาชีพ” ไม่ได้ให้ความสำคัญมากนัก แต่ใครทำหน้าที่ใดก็ควรจะมี ความชำนาญหน้าที่นั้น พอสมควร

4) กลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจ การตัดสินใจเรื่องใดๆ ไม่มีใครคนใดคนหนึ่งผูกขาด การตัดสินใจ เพราะการตัดสินใจมักจะใช้กลุ่มเป็นหลัก คือเสียงส่วนใหญ่ว่าอย่างไรก็ว่ากันอย่างนั้น

5) ความรับผิดชอบเป็นหน้าที่ของเอกบุคคผลและของส่วนรวม หมายความว่า แม้การตัดสินใจจะเป็นเรื่องของกลุ่มก็ตาม แต่ความรับผิดชอบยังคงอยู่ที่ผู้บริหารสูงสุดอยู่ แต่กลุ่ม ก็ยังต้องเข้ามารับผิดชอบด้วย ถือเป็นการรับผิดชอบร่วมกัน

6) ควบคุมอย่างสมดุล โดยวิธีการชัดเจนและโดยนัย คือ การควบคุมงานนั้น จะทำทั้งโดยวิธีเปิดเผย หรือทางลับ หรือจะทางไหนก็แล้วแต่ แต่จะกระทำอย่างสมดุล เหมาะสม ซึ่งพนักงานต่างยอมรับซึ่งกันและกัน

7) เกี่ยวข้องกับคนทำงานทั้งหมดเป็นส่วนรวม คือให้ความสำคัญเป็นส่วนรวม หรือการทำงานเป็นทีม มากกว่ารายการ “เก่งคนเดียว” ซึ่งจุดนี้นับเป็นจุดเด่นของสไตล์การบริหาร แบบญี่ปุ่นเป็นอย่างมาก

3.5.6 ลักษณะที่สำคัญของทฤษฎี Z

1) ระยะเวลาจ้างงานระยะยาวเป็นไปตลอดชีพ (Lifetime Employment) ไม่มีข้อผูกมัดหรือ เงื่อนไขทางสังคมที่ทำให้คนงานจะย้ายงานไม่ได้ใจ้ายงานอย่างในญี่ปุ่น

2) การประเมินและเลื่อนตำแหน่ง (Slow Evaluation and Promotion) การเลื่อนขั้นเป็นไป อย่างเร็วปานกลาง แต่จะไม่ช้าถึง 10-15 ปี ระยะเวลาเลื่อนขั้นต่างๆ จะสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม แต่การมีเวลาดึงช่วง ช่วยให้พนักงานได้เห็นผลประโยชน์และการประเมินผลงานของแผนงานระยะกลางและระยะยาว

3) ลักษณะงานอาชีพ (No specialized Career Paths) แนวทางอาชีพกึ่งเฉพาะด้าน เพราะไม่ถึงกับต้องหมุนเวียนไปท งานทุกอย่างภายในบริษัท หรือกระทั่งไปทำบริษัทอื่นในเครือ หรือ สาขาอื่น แต่เปิดโอกาสให้พนักงานของตน ได้มีประสบการณ์ในสายงานหนึ่งตั้งแต่การออกแบบ การผลิต จนกระทั่งการวางตลาด ประสบการณ์เหล่านี้ช่วยให้เกิดความพอใจที่จะอยู่ในบริษัทนั้นมากยิ่งขึ้น

4) การบริหารมีระบบการควบคุมที่ไม่มีรูปแบบ (Implicit Control Mechanisms) เป็นการ ควบคุมการบริหารแบบอเมริกัน ใช้ระบบ MBO กลไกการควบคุมงานอยู่ในจุดสมดุลระหว่างแบบ ทางตรงและแบบทางอ้อม โดยสร้างให้เกิดบรรยากาศของความไว้วางใจ (Trust) ขึ้นในองค์กร

5) การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม (Consensual Decision Making) มีทั้งแบบรวมอำนาจและ กระจายอำนาจ โดยมีการรับฟังข้อคิดเห็นจากทุกคนที่เกี่ยวข้องก่อนและคนที่รับผิดชอบจะเป็นคน ตัดสินใจเองในที่สุด

6) การทำงานและมนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร มีอิสระเป็นของตัวเอง มีเสรีภาพเท่าเทียม กันยึดหลักซื่อสัตย์ต่อกัน (Trust) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Subtlety) ความใกล้ชิดและเป็นกันเอง (Intimacy) ไม่เน้นถึงการปฏิบัติต่อกันในระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้บังคับบัญชา โดยเพิ่มความเอาใจใส่ต่อบุคคลใต้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้นและเน้นการประสานงานกัน ในระหว่างคนในระดับ เดียวกัน ให้ทุกๆ คนปฏิบัติต่อกันในฐานะคนกับคนมิใช่ในฐานะเจ้านาย กับลูกน้อง

4. ลักษณะการบริหารงานของร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่

ร้านคัสสรรเบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ถูกก่อตั้งและริเริ่มจากวิสัยทัศน์ของคุณก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด(มหาชน) ที่ต้องการพัฒนาธุรกิจค้าปลีกให้ก้าวหน้าไปอีกขั้น เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีรูปแบบการใช้ชีวิตแบบใหม่ เป็นร้านกาแฟสดและเบเกอร์รี่อบสดพร้อมแต่งเติมความสุข มอบความสะอาดสบายให้กับผู้บริโภค ทุกเพศทุกวัยได้อย่างครบครัน ด้วยสินค้าใหม่ หลากหลาย นำสมัย มีดีไซน์ที่แตกต่างไม่เหมือนใคร (ฝ่ายมาตรฐานสินค้าการบริการและกิจกรรมพิเศษ โครงการคัสสรร บริษัทซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน), 2554) บริษัทจัดอยู่ในกลุ่มธุรกิจสนับสนุนของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ปัจจุบันมีจำนวน 471 สาขา (ข้อมูล ณ กุมภาพันธ์ 2562) และได้ขยายธุรกิจไปสู่การเป็นร้านกาแฟระดับพรีเมียมในชื่อ ร้าน เบลลินี่ เบค แอนด์บรู ภายใต้บรรยากาศร่วมสมัยเจือกลิ่นอายของอิตาลี และเปลี่ยนชื่อจากหน่วยงาน คัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ เป็นหน่วยงานคัสสรร และเบลลินี่ พรีเมียมกาแฟ ซึ่งมีนโยบายและการดำเนินงานคล้ายคลึงกับธุรกิจหลักคือ เป็นผู้ดำเนินธุรกิจค้าปลีกประเภทร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven

CP All หรือที่รู้จักกันในนาม Seven Eleven (7-Eleven) ซึ่งมีต้นกำเนิดจากบริษัทเซาท์แลนด์ไอซ์ (เซาท์แลนด์คอร์ปอเรชั่น) ในสหรัฐอเมริกา พ.ศ.2470 โดยเริ่มจากธุรกิจผลิตและจำหน่ายน้ำแข็งในสหรัฐอเมริกา ต่อมาได้นำเข้าอุปโภคเข้ามาจำหน่าย จึงเปลี่ยนชื่อเป็น Tote 'm Store ต่อมาในปี พ.ศ. 2489 ได้เปลี่ยนชื่อเป็น Seven Eleven โดยเปิดสาขาแรกในประเทศไทยที่ซอยพัฒนาพงษ์ย่านสีลม ในวันที่ 1 มิถุนายน 2532 ซึ่งปัจจุบัน 7-Elven ได้เปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งปัจจุบันมีร้านสะดวกซื้อ 7 -Eleven ทั่วประเทศ 10,988 สาขา และมีลูกค้าเฉลี่ยวันละ 12.57 ล้านคน

4.1 ธุรกิจและแบรนด์ภายใต้ร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven

นอกเหนือจากการทำหน้าที่เป็น “ร้านสะดวกซื้อ” ที่ขายของกินของใช้ทั่วไปแล้ว ยังมีสินค้าและบริการต่างๆ ภายใต้ร้านสะดวกซื้อ 7- Eleven อาทิเช่น

1) ร้านกาแฟ All Cafe & Kudsan

7-Eleven หันมาทำตลาดกาแฟได้สักพักหนึ่งแล้ว เพื่อตอบสนองกลุ่มลูกค้าที่เข้ามาซื้อของกินในร้าน และอยากได้กาแฟขงสดด้วย โดยมี 2 แบรนด์หลักๆ ในร้าน แบรนด์แรกก็คือ All Cafe ซึ่งมีมากกว่า 5,000 สาขาทั่วประเทศ อีกแบรนด์คือ คัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ซึ่งขายความพรีเมียมมากกว่า ส่วนใหญ่อยู่ในเขตกรุงเทพ ปริมณฑลและหัวเมืองต่างๆ

2) ขายอาหารตามสั่ง

มุมอาหารปรุงสุก All Meal เริ่มเปิดบริการมาตั้งแต่ปี 2014 เพื่อมาเป็นอีกทางเลือกนอกเหนือจากข้าวกล่องสำเร็จรูปในไมโครเวฟซึ่งบางเมนูจะเป็นแบบทำมาแล้วจากนั้นมาเข้าเครื่องสตีมนุ่นร้อนอีกที หรือบางเมนูอย่าง ข้าวต้ม ก๋วยเตี๋ยว ก็ทำกันตรงนั้นเลย ปัจจุบันยังคงมีเปิดบริการเพียงไม่กี่สาขาเท่านั้น

3) ต่อทะเบียนรถ

เคาน์เตอร์ เซอร์วิส ภายในร้าน 7-Eleven เริ่มเปิดบริการชื่อ พ.ร.บ. และต่อทะเบียนรถมาตั้งแต่ปี 2015 ซึ่งหลังจากจัดการเรียบร้อยแล้ว ก็จะส่งไปตามที่อยู่ของลูกค้าตามที่สะดวกเช่นกัน

4) บริการซัก-อบ-รีด

สำหรับส่วนนี้เป็นการร่วมมือของ Clean Mate บริษัทรับซักรีด เข้าไปขอเช่าพื้นที่ภายใน 7-Eleven เพื่อวางตู้ ซึ่งทั้งบริษัทซักรีดเองก็ได้ประโยชน์โดยมีช่องทางมากขึ้น ขณะที่ 7-Eleven ก็ได้ใช้พื้นที่ในร้านอย่างคุ้มค่า และอาจจะได้ลูกค้าซื้อของเพิ่มจากคนที่เอาเสื้อผ้ามาซัก ปัจจุบันมีอยู่ประมาณ 26 สาขาด้วยกัน

5) ถ่ายเอกสาร-พรีนทำงาน

นอกจากซักผ้าได้แล้ว 7-Eleven ก็เปิดให้บริการเครื่องถ่ายเอกสารและพรีนท์เอกสาร โดยจุดเด่นที่บริการได้ 24 ชั่วโมง ในขณะที่ร้านถ่ายเอกสารอื่นๆ อาจจะเปิดปิดตามเวลา ทำให้คนที่ต้องไปธุระแต่เช้าตรู่หรือต้องการใช้เอกสารตอนดึกได้มีทางเลือกซึ่งตอนนี้ก็เปิดบริการบางสาขาเท่านั้น โดยเฉพาะในย่านมหาวิทยาลัย และแหล่งธุรกิจ

6) ร้านขายยา เอ็กซ์ต้า พลัส

7-Eleven บางสาขา มีการเปิดพร้อมกับร้านขายยา “เอ็กซ์ต้า พลัส” โดยมุ่งกลุ่มเจ้าของร้านแฟรนไชส์ที่เป็นเภสัชกร ให้มาเปิดร้านสะดวกซื้อควบคู่กับร้านขายยาแต่เนื่องจากอาจจะมีปัญหาด้านบุคลากร จึงมีจำนวนสาขายังไม่มากนัก ปัจจุบันมีอยู่ประมาณ 150 สาขาทั่วประเทศ ซึ่งคิดเป็นประมาณ 1.4% ของ 7-Eleven ทั่วประเทศเท่านั้น

7) บริการรับฝากเงิน

จากการประกาศปิดตัวของสาขาธนาคารพาณิชย์ทั่วประเทศ จึงมีการประกาศความร่วมมือกับ 7-Eleven เพื่อเป็นช่องทางฝากเงินเข้าบัญชีได้ตลอด 24 ชั่วโมง โดยธนาคารก็จะได้ช่องทางในการเข้าถึงลูกค้ามากยิ่งขึ้น ขณะที่ร้านสะดวกซื้อก็จะได้ค่าธรรมเนียมในการฝาก-ถอนเป็นการแลกเปลี่ยน ปัจจุบันมีอยู่ 3 รายที่สามารถทำธุรกรรมที่ร้าน 7-Eleven ได้คือ ธนาคารออมสิน ธนาคารกสิกรไทยและธนาคารไทยพาณิชย์

8) บริการรับส่งพัสดุด่วน 24 ชั่วโมง

บริการขนส่งพัสดุใหม่ล่าสุดจากเซเว่นอีเลฟเว่น ความร่วมมือกันของ บริษัท ไดนามิค ลอจิสติกส์ จำกัด และ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ในการรับส่งพัสดุใช้ชื่อว่า SPEED-D (สปีด-ดี) รับ-ส่ง พัสดุด่วน 24 ชั่วโมง จุดเด่น “ส่งวันนี้ (ก่อน 21.00 น.) ถึงพรุ่งนี้ (18.00 น.) ถึงปลายทางใน 1 วัน” ได้ทุกสาขาและทุกวัน ซึ่งปัจจุบันเปิดให้บริการในเขตกรุงเทพมหานคร นนทบุรี ปทุมธานีและสมุทรปราการ กว่า 3,000 สาขา

บริษัทซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) มีแผนกลยุทธ์ในการสร้างการเติบโตและผลกำไรอย่างยั่งยืน สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่เพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้า และสังคม ผ่านกระบวนการทำงานที่เน้นคุณภาพและความคล่องตัวให้กับองค์กร รวมทั้งสนับสนุนวัฒนธรรมการเรียนรู้และพัฒนาของพนักงาน ด้วยปรัชญาองค์กร วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ดังนี้

- 1) ปรัชญาขององค์กร : เราปรารถนารอยยิ้มจากลูกค้าด้วยทีมงานที่มีความสุข
- 2) วิสัยทัศน์ขององค์กร: เราให้ความสำคัญกับทุกชุมชน
- 3) พันธกิจ : มุ่งสร้างความผูกพันกับลูกค้าด้วยสินค้าและบริการที่เปี่ยมด้วยนวัตกรรม พร้อมสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับชุมชนและสังคม

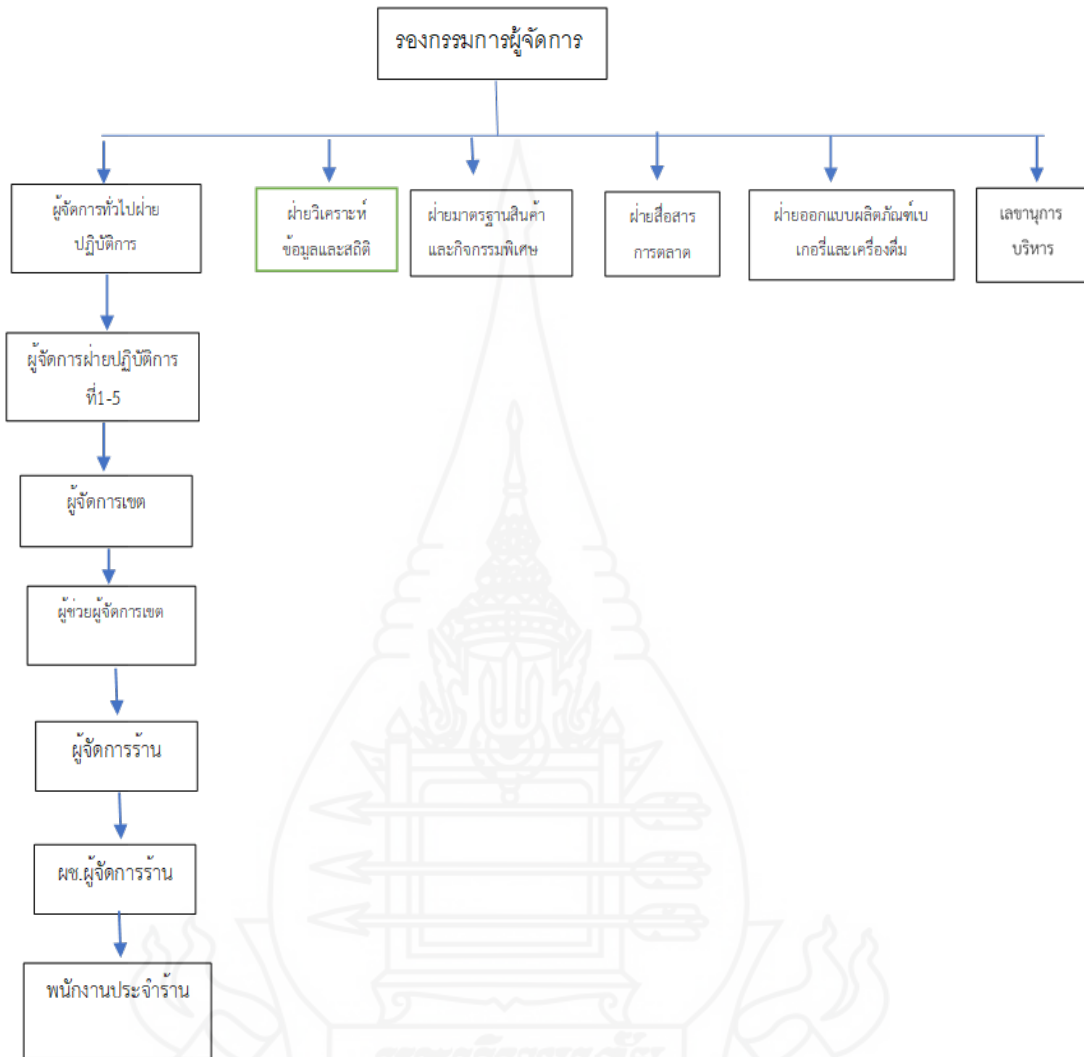
4) ค่านิยมองค์กร (5-7-11)

(1) 5 Principles: รั้งงาน (Achievement) มีความมุ่งมั่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย รักลูกค้า (Customer) ให้บริการลูกค้าอย่างดีที่สุด รักคุณธรรม (Integrity) มีพฤติกรรมสุจริต ซื่อสัตย์ โปร่งใส รักองค์กร (Organization) จงรักภักดีต่อองค์กร และรักทีมงาน (Teamwork) ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

(2) 7 Values : คุณค่าร่วมที่องค์กรปรารถนาอยากให้มี: แกร่ง-กล้า-สัจจะวาจา-สามัคคี-มีน้ำใจ-ให้ความเคารพผู้อื่น-ชื่นชมความงามแห่งชีวิต

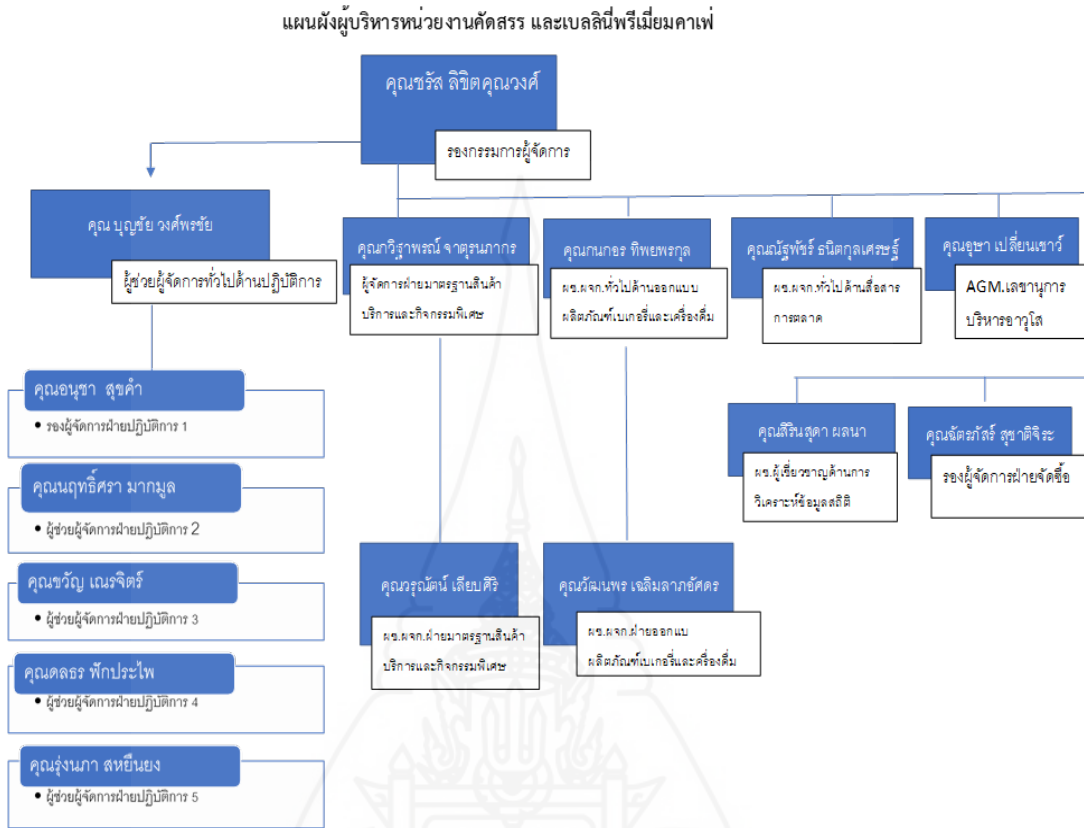
(3) 11 Leadership: ความสมบูรณ์ของภาวะผู้นำที่จำเป็นต้องมี: มีความจริงใจ-ไม่สักคินา-ใช้ปิยะวาจา-อย่าหลงอำนาจ-เป็นแบบอย่างที่ดี-มีความยุติธรรม-ให้ความเมตตา-กล้าตัดสินใจ-อาหารสังคม-บ่มเพาะคนดี -มีใจเปิดกว้าง

4.2 โครงสร้างองค์การ หน่วยงานคัตสรร และเบลินีพรีเมียมกาแฟ



ภาพที่ 2.2 แสดงโครงสร้างองค์การร้านคัตสรรและเบลินีพรีเมียมกาแฟ

4.3 แผนผังผู้บริหารร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่



ภาพที่ 2.3 แสดงแผนผังผู้บริหารร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่

4.4 รูปแบบการบริหารงานของร้านคัสสรร

ร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ จัดอยู่ในกลุ่มงานสายปฏิบัติการของบริษัทซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานเป็นหน่วยธุรกิจย่อยจากธุรกิจร้านสะดวกซื้อเซเว่นอีเลฟเว่น มีภาระหน้าที่หลักในการผลิตสินค้าประเภท กาแฟสด เครื่องดื่ม และสมูทตี้ รวมทั้งเบเกอร์รี่เพื่อให้บริการลูกค้าตลอด 24 ชั่วโมง โดยร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ มีการจัดกะการทำงานเป็น 3 ผลัด ผลัดละ 8 ชั่วโมง รูปแบบการดำเนินงานร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ อยู่ในประเภทร้านสาขาบริษัท (Corporate Store) โดยบริษัทเป็นเจ้าของและบริหารงานเอง ทั้งหมดและเป็นผู้ลงทุนในอุปกรณ์ต่างๆ การตกแต่งร้านและต้นทุนสินค้ารวมทั้งการบริหารร้าน โดยร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ แบ่งตาม โซนของกรุงเทพมหานครและปริมณฑลเป็นฝ่ายปฏิบัติการ 5 ฝ่ายและ 1 โซนพิเศษ ดังนี้

- 1) โซนกรุงเทพมหานครฝั่งเหนือ ครอบคลุมพื้นที่กรุงเทพมหานครฝั่งเหนือ และจังหวัดปทุมธานี อยู่ในพื้นที่ฝ่ายปฏิบัติการที่ 3
- 2) โซนกรุงเทพมหานครกลาง ซึ่งเป็นพื้นที่โซนใจกลางเมือง อยู่ในพื้นที่โซนธุรกิจของกรุงเทพมหานคร อยู่ในพื้นที่ฝ่ายปฏิบัติการที่ 2
- 3) โซนกรุงเทพมหานครฝั่งตะวันออก อยู่ในพื้นที่ฝ่ายปฏิบัติการที่ 4
- 4) โซนกรุงเทพมหานครฝั่งใต้ ครอบคลุมพื้นที่กรุงเทพมหานครฝั่งใต้และจังหวัดนนทบุรี อยู่ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 1
- 5) โซนกรุงเทพมหานครฝั่งตะวันตก ครอบคลุมพื้นที่กรุงเทพมหานครฝั่งตะวันตก จังหวัดนครปฐมและสมุทรสาคร อยู่ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5
- 6) โซนพิเศษต่างจังหวัด ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในหัวเมืองใหญ่ๆ เช่น สาขาแลนด์มาร์ค พญาบาล จังหวัด นครพนม สาขาธาราพิทยา จังหวัดชลบุรี เป็นต้น

4.5 รูปแบบสาขาร้าน คัดสรร เบเกอรี่ แอนด์ คอฟฟี่แบ่งเป็น 4 ประเภทคือ

4.5.1 **ร้าน Non** เป็นร้านที่เปิดให้บริการเฉพาะร้านกาแฟ และสินค้าเบเกอรี่ประเภท Package Bakery

4.5.2 **ร้าน Satellite** เป็นร้านที่เปิดให้บริการร้านกาแฟ สินค้าเบเกอรี่ประเภท Package Bakery และสินค้าเบเกอรี่อบสด แต่รับสินค้ามาจากร้าน HUB ซึ่งทำหน้าที่เป็นครัวกลางในการผลิตเบเกอรี่เพื่อส่งให้กับร้าน Satellite.

4.5.3 **ร้าน Premium** เป็นร้านที่เปิดให้บริการแบบครบวงจรให้บริการร้านกาแฟ สินค้าประเภท Package Bakery และสินค้าเบเกอรี่อบสด มีการผลิตเบเกอรี่อบสดที่หน้าร้านเพื่อเพิ่มบรรยากาศและกลิ่นอายของการเป็นร้านกาแฟอย่างเต็มรูปแบบ

4.5.4 **ร้าน ALL Plus เป็นร้าน All Café** ที่มีการเดิมผลิตภัณฑ์ประเภทสมูทตี้ของร้านคัดสรร เบเกอรี่ แอนด์ คอฟฟี่เข้าไปเพื่อความหลากหลายให้กับร้าน All Café รวมทั้งมีการผลิตสินค้าเบเกอรี่อบสดด้วย

4.6 การสื่อสารภายในองค์กร

ธุรกิจร้านคัดสรร เบเกอรี่ แอนด์ คอฟฟี่ มีรูปแบบและนโยบายเช่นเดียวกับธุรกิจหลักของบริษัทซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) โดยนโยบายและการติดต่อสื่อสารจะดำเนินการผ่านการประชุมของผู้จัดการแผนก (Field Consultant) ที่เรียกว่า FC. Conference รายสัปดาห์ โดยผู้จัดการแผนก (FC) มีหน้าที่ช่วยผู้จัดการร้านในการบริหารร้านสาขา โดยให้คำแนะนำปรึกษา สื่อสารข้อมูลที่สำคัญจากการประชุม FC. Conference ณ สำนักงานใหญ่ โดย FC 1 คน มีหน้าที่รับผิดชอบร้านสาขาประมาณ 5-6 สาขา การประชุม FC นั้นจุดประสงค์เพื่อรับทราบนโยบายข่าวสาร สินค้าใหม่ๆ

รวมถึงการนำผลการปฏิบัติงานจากร้านสาขามาแลกเปลี่ยนกันทุกวันอังคาร ณ สำนักงานใหญ่ และถ่ายทอดไปยังมณฑลทั่วประเทศ (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2549)

4.7 เสริมสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานและองค์กร

จากการดำเนินการที่หลากหลายในการสร้างการมีส่วนร่วมและความผูกพันแก่พนักงาน เพื่อคาดหวังผลสะท้อน ทั้งความสุขจากการทำงาน ความมุ่งมั่นในการทำงานให้บริษัท และความเต็มใจที่จะทำงานด้วยรอยยิ้ม บริษัทกำหนดให้มีการสำรวจความผูกพันพนักงาน เพื่อใช้ข้อมูลในการพัฒนา และสร้างความผูกพันของพนักงาน โดยวิธีการดังนี้ บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร โดยได้กำหนดเป็นนโยบายกลยุทธ์และมีการดำเนินการในเรื่องนี้มาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ในปี 2017 บริษัทมีการจัดตั้งคณะกรรมการร่วม โดยประกอบด้วยตัวแทนจากทุกสายงานเพื่อเป็นคณะทำงานกลางในการเสนอ กลั่นกรอง และกำหนดนโยบายและมีการตั้งคณะทำงานย่อยเพื่อผลักดัน โครงการพัฒนาความผูกพันของพนักงานใน 3 โครงการหลัก ได้แก่

- 1) การปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2) การปรับปรุงระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ
- 3) การให้ความรู้และพัฒนาทักษะของหัวหน้างานในการให้คำแนะนำเพื่อการพัฒนา

และรับรู้ ชมเชยเมื่อทำความดี

นอกจากโครงการหลักแล้ว บริษัทยังมอบอำนาจให้กับแต่ละสายงานเพื่อจัดตั้งคณะทำงานย่อยภายในสายงาน เพื่อเปิดโอกาสและสร้างการมีส่วนร่วมจากพนักงานในการคิด และจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความผูกพัน ซึ่งเป็นการจัดกิจกรรมของพนักงานโดยพนักงาน และเพื่อพนักงานอย่างแท้จริง

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุริย์พร บุญโชคเจริญ (2016) ได้ศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ลักษณะงาน และผู้บังคับบัญชา ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงาน ระดับปฏิบัติการในย่านธุรกิจ ถนนสีลม กรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วย ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ ส่วนด้านความมั่นคงในงานและด้านความก้าวหน้าในงาน มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ ปัจจัยลักษณะงาน ประกอบด้วย ด้านความมีอิสระในการทำงาน ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ ส่วนด้านความสำคัญของงาน ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และด้านงานที่รับผิดชอบ

มีความท้าทาย มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ และปัจจัยผู้บังคับบัญชา ประกอบด้วย ด้านการไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในย่านธุรกิจ ถนนสีลม กรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

กัญจน์ภัส ชูผล (2559) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กร คุณภาพชีวิต การทำงาน และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานชายแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรปราการ พบว่า (1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา สายงานการปฏิบัติงาน ประสบการณ์ทำงาน รายได้ต่อเดือน แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน (2) ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกรู้สึก ด้านการคงอยู่ด้านบรรทัดฐานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (3) คุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านมิติการได้รับความคุ้มครองเกี่ยวกับสภาพการจ้าง ด้านมิติการได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ด้านมิติการ มีอิทธิพลในการตัดสินใจ ด้านมิติการทำงาน ได้ท ทำงานที่ท้าทายความสามารถ ด้านมิติความสมดุลระหว่างงานและชีวิตมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานปฏิบัติงาน โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (4) ความผูกพันต่อองค์กร ด้านความรู้สึกรู้สึก ด้านการคงอยู่ด้านบรรทัดฐาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณภาพชีวิต ในการทำงาน โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นัชชา ไหลนำเจริญ (2560) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทชินเน็ค (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไม่แตกต่างกัน ยกเว้นปัจจัยด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน และผลจากการวิเคราะห์ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน พบว่า ปัจจัยทั้ง 4 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย ลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ลักษณะองค์กร และประสบการณ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรทั้งด้านพฤติกรรม การแสดงออกและด้านทัศนคติ

วิกรานต์ จรทะผา (2557) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท เซเลสติกา (ประเทศไทย) จำกัด ผลการศึกษา พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่างพนักงาน 30-35 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อันดับแรก คือ ความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพในองค์กร รองลงมาคือด้าน ความเต็มใจและใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร และอันดับ สุดท้ายคือการยอมรับเป้าหมายขององค์กร และค่านิยมขององค์กร และผลการทดสอบ ความสัมพันธ์พบว่า อายุ และ ระดับการศึกษา

ของพนักงานระดับปฏิบัติการไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนสถานภาพสมรส ระยะเวลาปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน หน่วยงานที่รับผิดชอบ ของพนักงานระดับปฏิบัติการมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บันเทิง ศรีอาจ (2558) ได้ศึกษาเรื่องคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท เอสเค โพลีเมอร์ จำกัด ผลการวิจัย พบว่า (1) คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (2) ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอยู่ในระดับมาก (3) คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีความสัมพันธ์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

นางเยาว์ ป้านพูล (2551) ได้ศึกษาเรื่องการเปรียบเทียบความจงรักภักดีของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีปัจจัยส่วนบุคคล จิตลักษณะและบุคลิกภาพต่างกัน:กรณีศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานแห่งหนึ่งพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความจงรักภักดีต่อองค์กรในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า (1) พนักงานมีความรู้สึจงรักภักดีและความต้องการคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง (2) พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน ได้แก่ เพศ สถานภาพการสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และตำแหน่งงานต่างกันมีความจงรักภักดีต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน (3) พนักงานที่จิตลักษณะ 3 ด้าน ได้แก่ เจตคติต่องาน ลักษณะมุ่งอนาคต-การควบคุมตนเอง และสุขภาพจิตต่างกันมีความจงรักภักดีต่อองค์กรแตกต่างกัน โดยพบว่าผู้ที่มีเจตคติที่ดีต่องานมีลักษณะมุ่งอนาคต-การควบคุมตนเองสูง และมีสุขภาพจิตดีมีความจงรักภักดีต่อองค์กรสูงกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีเจตคติที่ไม่ดี มีลักษณะมุ่งอนาคตและการควบคุมตนเองต่ำและสุขภาพจิตไม่ดี (4) พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีบุคลิกภาพต่างกันมีความจงรักภักดีต่อองค์กรแตกต่างกัน โดยพนักงานที่มีบุคลิกภาพแบบมโนสำนึกในหน้าที่การงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีบุคลิกภาพหัวไวทางอารมณ์

กรณีการ พิรานนท์ (2559) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน การสื่อสารภายในองค์กร และความผูกพันในองค์กร กรณีศึกษา บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า (1) ความพึงพอใจในงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง (2) การสื่อสารภายในองค์กรอยู่ในระดับสูง (3) ความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับสูงเมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบพบว่า ด้านความรู้สึ อยู่ในระดับสูงเพียงองค์ประกอบเดียว ในส่วนของการคงอยู่และด้านบรรทัดฐานทางสังคมอยู่ในระดับปานกลาง (4) พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน ประกอบด้วย อายุ การศึกษา ตำแหน่งงาน อายุการทำงาน มีระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน (5) ระดับ

ความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับรูปแบบความผูกพันในองค์กร และ (6) การสื่อสารภายในองค์กรโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับรูปแบบความผูกพันในองค์กร

ภูรินท์ กล่ำสุข (2556) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน: กรณีศึกษาบริษัท เอ็นเอ็มบี -มินิแบร์ไทย จำกัด (บางปะอิน) ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง ในช่วงอายุ 31-40 ปี ระดับการศึกษาของพนักงานอยู่ในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี สถานภาพสมรส โดยมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ระดับ 10,001-20,000 บาท และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานระหว่าง 11-15 ปี โดยจากการศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง โดยปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านลักษณะงาน ด้านการทำงานและด้านภาวะผู้นำล้วนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรทั้งสิ้น โดยความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมีค่ามากที่สุด ส่วนในด้านความต่อเนื่องและบรรทัดฐานทางสังคมมีค่าใกล้เคียงกัน

อรทัย โสมหยกวิลาส (2555) ได้ศึกษาความผูกพันในองค์กรของพนักงานคนไทยในบริษัท โตชิบาไลท์ติ้ง คอมโพนেন্ট (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า (1) ระดับความผูกพันในองค์กรของพนักงานคนไทยในบริษัท โตชิบาไลท์ติ้ง คอมโพนেন্ট (ประเทศไทย) จำกัดอยู่ในระดับปานกลาง (2) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันในองค์กรของพนักงานคนไทยในบริษัท โตชิบาไลท์ติ้ง คอมโพนেন্ট (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า อายุแตกต่างกันพบว่าอายุที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในองค์กรในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนเพศ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในองค์กร และ (3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานกับความผูกพันในองค์กรของ พนักงานคนไทยในบริษัท โตชิบาไลท์ติ้งคอมโพนেন্ট (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อม ในการทำงานกับความผูกพันในองค์กร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในระดับ ปานกลางในทิศทางเดียวกัน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่สัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานในร้านคัสตอร์ เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5 ซึ่งในที่นี่ประกอบไปด้วยปัจจัย 3 ด้านคือ ด้านปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัยด้านประสบการณ์ทำงาน การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยการใช้แบบสอบถาม (Survey Research) เป็นเครื่องมือในการวิจัย สำหรับวิธีการในการดำเนินการวิจัยได้กำหนดขั้นตอนไว้ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. ขอบเขตของการวิจัย
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาในเชิงการสำรวจ (Survey Research) โดยใช้พนักงานร้านคัสตอร์ เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร (Population) ที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในร้านคัสตอร์ เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5 จำนวน 38 สาขา โดยมีพนักงานร้านทั้งสิ้น 219 คน (ระบบสนับสนุนงานบุคคล HRConnect, 2562)

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในร้านคัสตอร์ เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5 จำนวน 38 สาขา ขนาดตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มโดยการเปิดตารางเครื่องสุ่มแบบง่าย จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ 140 คน

การสุ่มตัวอย่างเป็นการแจกแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) โดยการใช้แบบสอบถามออนไลน์ให้กับพนักงานร้านคัสตอร์ เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5 จำนวน 140 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

2.1 การสร้างเครื่องมือในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งออกเป็น 5 ตอน ซึ่งผู้ศึกษาจัดทำขึ้นจากการสังเคราะห์เนื้อหาจากวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องรายละเอียดดังนี้

แบบสอบถาม ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล เป็นแบบสำรวจรายการเพื่อให้เลือกตอบ (Check List) มีข้อความ 6 ข้อประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ การสมรส รายได้ต่อเดือน และระยะเวลาการปฏิบัติงาน

แบบสอบถาม ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะงาน มีข้อความทั้งหมด 12 ข้อ เป็นข้อความเกี่ยวกับความมีอิสระในการทำงาน ความสำคัญของงานและการมีส่วนร่วมในการบริหาร

แบบสอบถาม ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับประสบการณ์ทำงาน มีข้อความ 12 ข้อ เป็นข้อความเกี่ยวกับความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกว่าองค์กรพึงพาได้ ความน่าเชื่อถือและชื่อเสียงขององค์กรและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

แบบสอบถาม ตอนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรมี 3 ด้าน คือ ความเชื่อมั่นในการยอมรับค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจและพยายามเพื่อรักษาผลประโยชน์ขององค์กร และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงสมาชิกภาพในองค์กร มีคำถามทั้งหมด 18 ข้อ โดยมีระดับความสำคัญ 5 ระดับ เป็นคำถามปลายปิด แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2550, น. 76) ดังนี้

| ระดับความคิดเห็น | คะแนน |
|------------------|-------|
| มากที่สุด | 5 |
| มาก | 4 |
| ปานกลาง | 3 |
| น้อย | 2 |
| น้อยที่สุด | 1 |

แบบสอบถาม ตอนที่ 5 คำถามปลายเปิดที่เกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อความผูกพันต่อองค์กร

2.2 การหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

2.2.1 *การหาคุณภาพเครื่องมือ* โดยนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ และผู้ทรงคุณวุฒิ 2 ท่านเพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา (Content Validity) การใช้ภาษา ความชัดเจนของภาษา เพื่อนำมาปรับปรุงให้มีความถูกต้องชัดเจน

2.2.2 *การตรวจสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ* โดยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-out) จำนวน 30 ชุด กับพนักงานที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง และนำมาวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient Method) โดยมีค่าความเชื่อมั่นที่ .952

2.2.3 *จัดพิมพ์และทำสำเนาเครื่องมือ* เพื่อใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 140 ชุด

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลการศึกษานี้ มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.1 ผู้ศึกษาสร้างแบบสอบถามออนไลน์ใน Google Form และส่งไปยังกลุ่มไลน์ เพื่อให้ผู้จัดการส่งต่อไปพนักงานที่ปฏิบัติงานในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5

3.2 เมื่อได้รับแบบสอบถามจนครบถ้วนแล้ว ผู้ศึกษาทำการแปลงข้อมูลที่ได้เป็นตัวเลข เพื่อนำไปลงรหัสในโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากรวบรวมแบบสอบถามได้แล้วผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

4.1 *ตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถาม* โดยคัดเลือกแบบสอบถามฉบับที่มีความสมบูรณ์มาวิเคราะห์ข้อมูล และตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด

4.2 *ในการวิเคราะห์ข้อมูล* ผู้ศึกษาได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

4.2.1 *การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล* วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive) โดยการแจกแจง และค่าร้อยละ (Percentage) เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับรายได้ สถานภาพการสมรสและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

4.2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยลักษณะงาน ปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน วิเคราะห์โดยค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

4.2.3 การตรวจสอบสมมติฐาน วิเคราะห์ค่าที (โดย t-test) เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว F-test เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป เมื่อตรวจสอบพบความแตกต่างใช้การเปรียบเทียบเป็นรายคู่ตามวิธีของเซฟเฟ (Scheffe -Test) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation)

- 4.3 ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนและสมบูรณ์ของข้อมูลทุกชนิดก่อนการลงรหัส
- 4.4 บันทึกข้อมูลที่เป็นรหัสลงในแบบบันทึกข้อมูล และเครื่องคอมพิวเตอร์
- 4.5 ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์
- 4.6 ประมวลผลตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5 จากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 140 คน โดยใช้แบบสอบถามที่สร้างตามกรอบแนวคิดการศึกษาเป็นเครื่องมือในการศึกษา ผลวิเคราะห์ในบทที่ 4 จะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 5 ตอน คือ

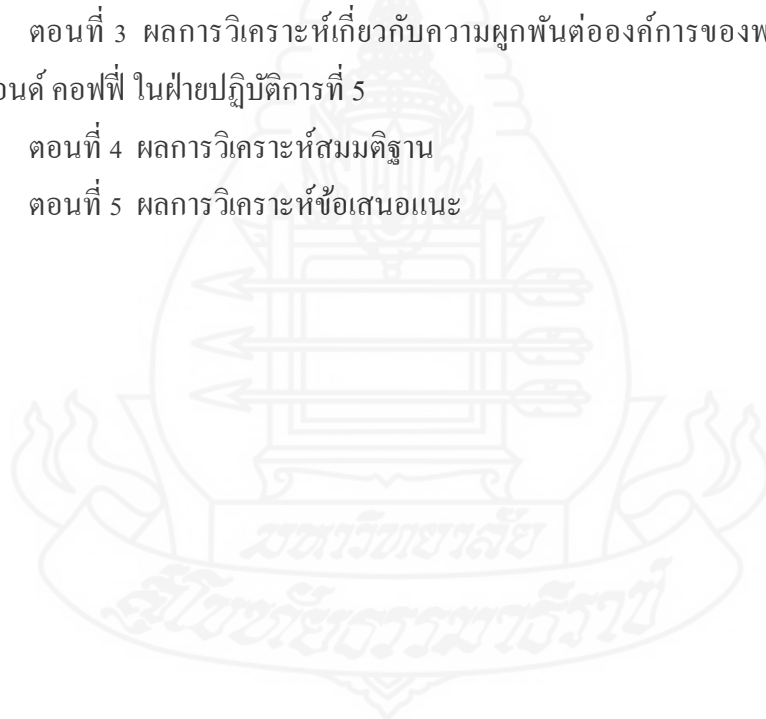
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับความคิดเห็นในลักษณะงานและประสบการณ์ในการทำงานของพนักงานร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์สมมติฐาน

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะ



ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

จากการสอบถามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลใน 6 ข้อคำถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา เงินเดือน สถานภาพครอบครัวและระยะเวลาในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 140 คน ปรากฏข้อมูลแสดงรายละเอียดดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล | จำนวน (140 คน) | ร้อยละ (100) |
|--------------------------|----------------|--------------|
| 1. เพศ | | |
| ชาย | 40 | 29 |
| หญิง | 100 | 71 |
| 2. อายุ | | |
| 18-25 ปี | 60 | 43 |
| 26-35 ปี | 65 | 46 |
| 36-45 ปี | 12 | 9 |
| 46 ปีขึ้นไป | 3 | 2 |
| 3. ระดับการศึกษา | | |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี | 74 | 53 |
| ปริญญาตรี | 61 | 43 |
| สูงกว่าปริญญาตรี | 5 | 4 |
| 4. เงินเดือน | | |
| ต่ำกว่า 10,000 บาท | 33 | 24 |
| 10,001-20,000 บาท | 18 | 13 |
| 20,001-30,000 บาท | 79 | 56 |
| มากกว่า 30,000 บาทขึ้นไป | 10 | 7 |

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล | จำนวน (140 คน) | ร้อยละ (100) |
|-----------------------------------|----------------|--------------|
| 5. สถานภาพครอบครัว | | |
| โสด | 102 | 73 |
| สมรส | 28 | 20 |
| หม้าย | 3 | 2 |
| หย่าร้าง | 7 | 5 |
| 6. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน | | |
| 1-5 ปี | 99 | 71 |
| 6-10 ปี | 33 | 23 |
| 11-15 ปี | 7 | 5 |
| 16-20 ปี | 1 | 1 |

จากตารางที่ 4.1 พบว่าจำนวนร้อยละและผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. เพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศหญิงมีจำนวนมากกว่ากล่าวคือ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 71 เป็นเพศหญิง และกลุ่มตัวอย่างจำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 29 เป็นเพศชาย ตามลำดับ

2. อายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 26-35 ปีมีจำนวนมากที่สุดคือ 65 คน คิดเป็นร้อยละ 46 รองลงมาคือกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 18-25 ปี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 43 กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 36-45 ปีมีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 9 และกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 46 ปีขึ้นไปมีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2 ตามลำดับ

3. ระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่จบการศึกษา ต่ำกว่าระดับปริญญาตรีมีจำนวนมากที่สุดคือ 74 คน คิดเป็นร้อยละ 53 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 61 คนคิดเป็นร้อยละ 43 และกลุ่มตัวอย่างที่จบการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 4 ตามลำดับ

4. เงินเดือน พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ได้รับเงินเดือนระหว่าง 20,001- 30,000 บาท จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 56 รองลงมาคือ ต่ำกว่า 10,000 บาท จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 24 พนักงานที่ได้รับเงินเดือนระหว่าง 10,001 – 20,000 บาท มีจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 13 และพนักงานที่ได้รับเงินเดือนมากกว่า 30,000 บาทขึ้นไป มีจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 7 ตามลำดับ

5. สถานภาพครอบครัว พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพครอบครัวโสด มีจำนวนมากที่สุดคือ 102 คน คิดเป็นร้อยละ 73 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพสมรสจำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 20 กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพหย่าร้างมีจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 5 และกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพมีคู่มีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2 ตามลำดับ

6. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างจำนวน 99 คนมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานระหว่าง 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 71 รองลงมาคือกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 23 กลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 5 และกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงาน 16 ปีขึ้นไปจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับความคิดเห็นในลักษณะงาน และประสิทธิภาพของการทำงานพนักงานร้านคัตสรร เบเกอร์ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5

การสอบถามพนักงานร้านคัตสรร เบเกอร์ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5 ได้จัดทำรายละเอียดคำถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นในลักษณะงานจำนวน 4 ด้าน คือ ความมีอิสระในการทำงาน การมีเอกลักษณ์ของงาน ความสำคัญของงานและการมีส่วนร่วมในการบริหาร โดยมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละด้าน และรายละเอียดคำถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานร้านคัตสรร จำนวน 4 ด้าน คือ ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกว่าองค์กรพึงพาได้ ความน่าเชื่อถือและชื่อเสียงขององค์กรและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โดยมีผลการวิเคราะห์ในแต่ละด้าน และภาพรวมทั้ง 4 ด้านดังแสดงในตารางที่ 4.2 -4.11

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นในลักษณะงานด้านความมีอิสระในการทำงาน

| ลักษณะงาน | ระดับความคิดเห็น | | |
|--|------------------|-------------|------------|
| | ค่าเฉลี่ย | S.D. | แปลความ |
| ความอิสระในการทำงาน | | | |
| ท่านมีโอกาสในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงานในหน้าที่ของตนเองได้ | 4.18 | 0.80 | มาก |
| ท่านสามารถจัดการงานให้สำเร็จได้โดยปราศจากการควบคุม | 4.03 | 0.76 | มาก |
| ท่านรู้สึกว่าคุณมีอิสระในการทำงาน มีอำนาจเพียงพอในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ | 4.00 | 0.85 | มาก |
| รวม | 4.07 | 0.80 | มาก |

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นด้านความอิสระในการทำงานมีค่าเท่ากับ 4.07 ให้ความหมายว่าระดับความคิดเห็นด้านความอิสระในการทำงานเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อคำถามท่านมีโอกาสในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงานในหน้าที่ของตนเองได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ท่านสามารถจัดการงานให้สำเร็จได้โดยปราศจากการควบคุม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากและข้อคำถามท่านรู้สึกว่าคุณมีอิสระในการทำงาน มีอำนาจเพียงพอในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นในลักษณะงานด้านการมีเอกลักษณ์
ของงาน

| ลักษณะงาน | ระดับความคิดเห็น | | |
|---|------------------|-------------|------------------|
| | ค่าเฉลี่ย | S.D. | แปลความ |
| การมีเอกลักษณ์ของงาน | | | |
| ท่านสามารถทำงานในความรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี โดยไม่ต้องขอคำแนะนำจากบุคคลอื่น | 4.05 | 0.82 | มาก |
| งานที่ท่านทำอยู่สามารถระบุได้ว่ามีเอกลักษณ์เป็นอย่างไร | 4.28 | 0.67 | มากที่สุด |
| งานที่ท่านทำมีเป้าหมายชัดเจน | 4.45 | 0.64 | มากที่สุด |
| รวม | 4.26 | 0.71 | มากที่สุด |

จากตารางที่ 4.3 พบว่าค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นด้านการมีเอกลักษณ์ของงาน มีค่าเท่ากับ 4.26 ให้ความหมายว่าระดับความคิดเห็นด้านการมีเอกลักษณ์ของงานอยู่ในระดับ เห็นด้วยมากที่สุด โดยพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อคำถามท่านสามารถทำงานในความรับผิดชอบ ได้เป็นอย่างดีโดยไม่ต้องขอคำแนะนำจากบุคคลอื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 เห็นด้วยมาก งานที่ท่าน ทำอยู่สามารถระบุเอกลักษณ์ได้ว่ามีเอกลักษณ์เป็นอย่างไร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 เห็นด้วยมากที่สุด และข้อคำถามงานที่ท่านทำอยู่มีเป้าหมายชัดเจน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 เห็นด้วยมากที่สุดตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นในลักษณะงานด้านความสำคัญของงาน

| ลักษณะงาน | ระดับความคิดเห็น | | |
|--|------------------|-------------|------------------|
| | ค่าเฉลี่ย | S.D. | แปลความ |
| ความสำคัญของงาน | | | |
| งานที่ท่านทำอยู่จำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถและความชำนาญหลายอย่างประกอบกัน | 4.41 | 0.69 | มากที่สุด |
| งานที่ท่านทำช่วยสร้างคุณค่าให้ตัวท่านเอง | 4.32 | 0.70 | มากที่สุด |
| งานที่ท่านทำต้องใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน | 4.31 | 0.75 | มากที่สุด |
| รวม | 4.35 | 0.73 | มากที่สุด |

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 ให้ความหมายว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของงานเห็นด้วยมากที่สุด เมื่อพิจารณา รายข้อพบว่า ข้อคำถามงานที่ท่านทำอยู่จำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถและความชำนาญหลายอย่างประกอบกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด งานที่ท่านทำอยู่ช่วยสร้างคุณค่าให้ตัวท่านเอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด และงานที่ท่านทำต้องใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นในลักษณะงานด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร

| ลักษณะงาน | ระดับความคิดเห็น | | |
|--|------------------|-------------|------------|
| | ค่าเฉลี่ย | S.D. | แปลความ |
| การมีส่วนร่วมในการบริหาร | | | |
| การมอบอำนาจจากผู้บริหารมาสู่ผู้ปฏิบัติงานมีความเหมาะสม | 4.05 | 0.80 | มาก |
| บริษัทมีการให้พนักงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร | 4.09 | 0.77 | มาก |
| ท่านจึงมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน | | | |
| ผู้บังคับบัญชาของท่านตัดสินใจได้ถูกต้อง | 4.13 | 0.80 | มาก |
| รวม | 4.09 | 0.79 | มาก |

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการบริหารมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 ให้ความหมายว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการบริหารเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อคำถามการมอบอำนาจจากผู้บริหารมาสู่ผู้ปฏิบัติมีความเหมาะสม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก บริษัทมีการให้พนักงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ท่านจึงมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และผู้บังคับบัญชาของท่านตัดสินใจได้ถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

ตารางที่ 4.6 แสดงภาพรวมค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย
ด้านลักษณะงาน

| ลักษณะงาน | ระดับความคิดเห็น | | |
|--------------------------|------------------|-------------|------------------|
| | ค่าเฉลี่ย | S.D. | แปลความ |
| ความมีอิสระของงาน | 4.07 | 0.80 | มาก |
| การมีเอกลักษณะของงาน | 4.26 | 0.71 | มากที่สุด |
| ความสำคัญของงาน | 4.36 | 0.73 | |
| การมีส่วนร่วมในการบริหาร | 4.09 | 0.78 | มาก |
| รวม | 4.20 | 0.76 | มากที่สุด |

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะงานภาพรวม มีค่าเท่ากับ 4.20 ให้ความหมายว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะงานอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความสำคัญของงาน มีค่ามากที่สุดเท่ากับ 4.36 ให้ความหมายว่า เห็นด้วยมากที่สุด รองลงมา คือการมีเอกลักษณะของงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 ให้ความหมายว่าเห็นด้วยมากที่สุด การมีส่วนร่วมในการบริหารมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 ให้ความหมายว่าเห็นด้วยมาก และการมีเอกลักษณะของงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นในประสบการณ์การทำงาน
ด้านความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร

| ประสบการณ์การทำงาน | ระดับความคิดเห็น | | |
|--|------------------|-------------|------------|
| | ค่าเฉลี่ย | S.D. | แปลความ |
| ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร | | | |
| การปฏิบัติขององค์กรต่อท่านทำให้รู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร | 4.13 | 0.76 | มาก |
| อาจกล่าวได้ว่าท่านมีส่วนร่วมอย่างมากที่ทำให้้องค์กรประสบความสำเร็จ | 4.13 | 0.83 | มาก |
| การทำงานของท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน | 4.29 | 0.67 | มากที่สุด |
| รวม | 4.19 | 0.75 | มาก |

จากตารางที่ 4.7 พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 ให้ความหมายว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กรเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อคำถามการปฏิบัติขององค์กรต่อท่าน ทำให้ท่านรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก อาจกล่าวได้ว่าท่านมีส่วนร่วมอย่างมากที่ทำให้้องค์กรประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และการทำงานของท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นในประสบการณ์การทำงาน ด้านความรู้สึกว่าองค์กรพึงพาได้

| ประสบการณ์การทำงาน | ระดับความคิดเห็น | | |
|--|------------------|-------------|------------|
| | ค่าเฉลี่ย | S.D. | แปลความ |
| ความรู้สึกว่าองค์กรพึงพาได้ | | | |
| ท่านได้รับปัจจัยสนับสนุนอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงานประจำหรืองานอื่นที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ | 4.08 | 0.87 | มาก |
| เมื่อท่านประสบปัญหาในการทำงาน ผู้บังคับบัญชามีส่วนช่วยในการแก้ปัญหาได้เป็นอย่างดี | 4.12 | 0.82 | มาก |
| ท่านได้รับมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถของท่าน | 4.11 | 0.80 | มาก |
| รวม | 4.10 | 0.87 | มาก |

จากตารางที่ 4.8 พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 ให้ความหมายว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้สึกว่าองค์กรพึงพาได้ ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อคำถามท่านได้รับปัจจัยสนับสนุนเพียงพอในการปฏิบัติงานประจำหรืองานอื่นที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อท่านประสบปัญหาในการทำงาน ผู้บังคับบัญชามีส่วนช่วยในการแก้ปัญหาได้เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และท่านได้รับมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถของท่าน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นในประสบการณ์การทำงาน
ด้านความน่าเชื่อถือและชื่อเสียงขององค์กร

| ประสบการณ์การทำงาน | ระดับความคิดเห็น | | |
|---|------------------|-------------|------------------|
| | ค่าเฉลี่ย | S.D. | แปลความ |
| ความน่าเชื่อถือและชื่อเสียงขององค์กร | | | |
| องค์กรของท่านได้รับความเชื่อถือและการสนับสนุน จากประชาชน | 4.24 | 0.70 | มากที่สุด |
| การทำงานในองค์กรของท่านทำให้ท่านรู้สึกมั่นคง | 4.22 | 0.81 | มากที่สุด |
| ท่านรู้สึกภูมิใจเมื่อบอกว่าท่านทำงานในองค์กรแห่งนี้ | 4.27 | 0.76 | มากที่สุด |
| รวม | 4.24 | 0.71 | มากที่สุด |

จากตารางที่ 4.9 พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับประสบการณ์การทำงานด้านความน่าเชื่อถือ
และชื่อเสียงขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 ให้ความหมายว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความน่าเชื่อถือ
และชื่อเสียงขององค์กรอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อคำถามองค์กร
ของท่านได้รับความเชื่อถือและการสนับสนุนจากประชาชน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 ความคิดเห็น
อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด การทำงานในองค์กรของท่านทำให้ท่านรู้สึกมั่นคง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ
4.22 ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด และท่านรู้สึกภูมิใจเมื่อบอกว่าท่านทำงานในองค์กร
แห่งนี้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นในประสบการณ์การทำงาน
ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

| ประสบการณ์การทำงาน | ระดับความคิดเห็น | | |
|---|------------------|-------------|------------------|
| | ค่าเฉลี่ย | S.D. | แปลความ |
| ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน | | | |
| ท่านสามารถทำงานกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี | 4.43 | 0.64 | มากที่สุด |
| ท่านได้รับความร่วมมือทุกครั้งเมื่อต้องการ | 4.26 | 0.73 | มากที่สุด |
| ขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน | | | |
| มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน | 4.31 | 0.75 | มากที่สุด |
| รวม | 4.33 | 0.70 | มากที่สุด |

จากตารางที่ 4.10 พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับประสบการณ์การทำงานด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 ให้ความหมายว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อคำถามท่านสามารถทำงานกับเพื่อนร่วมงานของท่านได้เป็นอย่างดี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ท่านได้รับการร่วมมือทุกครั้งเมื่อต้องการขอความช่วยเหลือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด และมีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุดตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 แสดงภาพรวมค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงาน

| ประสิทธิภาพการทำงาน | ระดับความคิดเห็น | | |
|--------------------------------------|------------------|-------------|------------------|
| | ค่าเฉลี่ย | S.D. | แปลความ |
| ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร | 4.19 | 0.75 | มาก |
| ความรู้สึกว่าองค์กรพึงพาได้ | 4.10 | 0.87 | มาก |
| ความน่าเชื่อถือและชื่อเสียงขององค์กร | 4.24 | 0.71 | มากที่สุด |
| ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน | 4.33 | 0.70 | มากที่สุด |
| รวม | 4.21 | 0.76 | มากที่สุด |

จากตารางที่ 4.11 พบว่าระดับความคิดเห็น โดยภาพรวมเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 ให้ความหมายว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีค่ามากที่สุด 4.33 ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด รองลงมาคือความน่าเชื่อถือและชื่อเสียงขององค์กรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ความรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญต่อองค์กรมีค่าเท่ากับ 4.19 ให้ความหมายว่า เห็นด้วยมาก และความรู้สึกว่าองค์กรพึงพาได้มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 ให้ความหมายว่า เห็นด้วยมาก ตามลำดับ

ตอนที่ 3 การนำเสนอผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับผูกพันของพนักงานร้านตัดสรรเบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในเขตปฏิบัติการที่ 5

การวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานร้านตัดสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในเขตปฏิบัติการที่ 5 นำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติพื้นฐานหาค่าเฉลี่ย \bar{X} และค่าเฉลี่ยเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยแปลความหมายตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเชื่อมั่น และยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

| ความผูกพันต่อองค์กร | ระดับความผูกพัน | | |
|---|-----------------|-------------|------------------------|
| | ค่าเฉลี่ย | S.D. | แปลความ |
| ด้านความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร | | | |
| ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความรู้ความสามารถ | 4.39 | 0.66 | ผูกพันมากที่สุด |
| ท่านเต็มใจและยินดีที่จะปฏิบัติตามนโยบายขององค์กรอย่างเคร่งครัด | 4.36 | 0.74 | ผูกพันมากที่สุด |
| เมื่อพบปัญหาท่านมีการสรุปทริเซนและวางแผนพัฒนาให้ดีขึ้น | 4.25 | 0.76 | ผูกพันมากที่สุด |
| ท่านคิดริเริ่มวิธีการต่างๆ เพื่อใช้ในการปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา | 4.33 | 0.72 | ผูกพันมากที่สุด |
| ท่านเต็มใจที่จะทำงานต่อให้เสร็จแม้ว่าจะเลยเวลาเลิกงานไปแล้วหรือนำงานกลับไปทำที่บ้าน | 4.22 | 0.77 | ผูกพันมากที่สุด |
| รวม | 4.31 | 0.73 | ผูกพันมากที่สุด |

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายขององค์กรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 ซึ่งหมายความว่าระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายขององค์กรอยู่ในระดับผูกพันมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อคำถามที่ว่า ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความรู้ความสามารถ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.39 มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับมากที่สุด ท่านเต็มใจและยินดีที่จะปฏิบัติตามนโยบายขององค์กรอย่างเคร่งครัด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับมากที่สุด ท่านคิดริเริ่มวิธีการต่างๆ เพื่อใช้ในการปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 มีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อท่านพบปัญหามีการสรุปทริเซนและวางแผนพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 มีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุดและท่านเต็มใจที่จะทำงานต่อให้เสร็จแม้ว่าจะเลยเวลาเลิกงานไปแล้วหรือนำงานกลับไปทำที่บ้านมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 มีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความพยายาม
ทุ่มเทอย่างเต็มที่เพื่อทำงานให้กับองค์กร

| ความผูกพันต่อองค์กร | ระดับความผูกพัน | | |
|---|-----------------|-------------|------------------------|
| | ค่าเฉลี่ย | S.D. | แปลความ |
| ด้านความพยายามทุ่มเทอย่างเต็มที่เพื่อทำงานให้กับองค์กร | | | |
| เมื่อองค์กรของท่านมีการพัฒนามากขึ้นท่านมีความภาคภูมิใจตามไปด้วย | 4.36 | 0.72 | ผูกพันมากที่สุด |
| ท่านมีความภาคภูมิใจและยินดีจะบอกกับผู้อื่นว่าท่านทำงานที่องค์กรแห่งนี้ | 4.28 | 0.73 | ผูกพันมากที่สุด |
| ท่านรู้สึกภูมิใจเมื่อได้ยินบุคคลอื่นกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี | 4.35 | 0.68 | ผูกพันมากที่สุด |
| ท่านมีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีที่ช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ | 4.25 | 0.71 | ผูกพันมากที่สุด |
| ท่านมีความซื่อสัตย์และจงรักภักดีต่อองค์กร โดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง | 4.34 | 0.71 | ผูกพันมากที่สุด |
| รวม | 4.32 | 0.71 | ผูกพันมากที่สุด |

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรด้านความพยายามทุ่มเทอย่างเต็มที่เพื่อทำงานให้กับองค์กรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 ซึ่งหมายความว่าความผูกพันต่อองค์กรด้านความพยายามทุ่มเทอย่างเต็มที่เพื่อทำงานกับองค์กรอยู่ในระดับผูกพันมากที่สุด เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ข้อคำถามเมื่อองค์กรของท่านมีการพัฒนามากขึ้นท่านมีความภูมิใจตามไปด้วย มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.36 มีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด ท่านรู้สึกภูมิใจเมื่อได้ยินบุคคลอื่นกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับมากที่สุด ท่านมีความซื่อสัตย์และจงรักภักดีต่อองค์กร โดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 มีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด ท่านมีความภูมิใจและยินดีที่จะบอกกับผู้อื่นว่าท่านทำงานในองค์กรแห่งนี้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 มีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุดและท่านมีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีช่วยเสริมภาพลักษณ์ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 มีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความปรารถนา
อย่างเต็มที่ที่จะรักษาไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร

| ความผูกพันต่อองค์กร | ระดับความผูกพัน | | |
|--|-----------------|-------------|------------------|
| | ค่าเฉลี่ย | S.D. | แปลความ |
| ความปรารถนาอย่างเต็มที่ที่จะรักษาไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร | | | |
| ท่านเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ | 4.26 | 0.72 | ผูกพันมากที่สุด |
| เมื่อท่านทำงาน ในองค์กรแห่งนี้เป็นเวลาานาน ท่านยังรู้สึก เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร | 4.24 | 0.73 | ผูกพันมากที่สุด |
| ท่านตั้งใจที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรนี้จนกว่าจะเกษียณอายุงาน | 4.04 | 0.87 | ผูกพันมาก |
| ท่านไม่คิดจะไปปฏิบัติงานที่องค์กรอื่น แม้ว่าจะได้รับตำแหน่ง และเงินเดือนที่ดีกว่า | 3.98 | 0.93 | ผูกพันมาก |
| รวม | 4.13 | 0.81 | ผูกพันมาก |

จากตารางที่ 4.14 พบว่าความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนาอย่างเต็มที่ที่จะรักษาไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 ซึ่งหมายความว่าความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนาอย่างเต็มที่ที่จะรักษาไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กรอยู่ในระดับผูกพันมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าข้อคำถามท่านเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.26 มีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อท่านทำงาน ในองค์กรแห่งนี้เป็นเวลาานาน ท่านยังรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับมากที่สุด ท่านตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในองค์กรแห่งนี้จนกว่าจะเกษียณอายุงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 มีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก ท่านไม่คิดจะไปปฏิบัติงานที่องค์กรอื่น แม้ว่าจะได้รับตำแหน่งและเงินเดือนที่ดีกว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 มีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความผูกพันต่อองค์กร

| ความผูกพันต่อองค์กร | ระดับความผูกพัน | | |
|--|-----------------|-------------|------------------------|
| | ค่าเฉลี่ย | S.D. | แปลความ |
| ด้านความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร | 4.31 | 0.73 | ผูกพันมากที่สุด |
| ด้านความพยายามทุ่มเทอย่างเต็มที่เพื่อทำงานให้กับองค์กร | 4.32 | 0.71 | ผูกพันมากที่สุด |
| ความปรารถนาอย่างเต็มที่ที่จะรักษาไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร | 4.13 | 0.81 | ผูกพันมาก |
| รวม | 4.28 | 0.75 | ผูกพันมากที่สุด |

จากตารางที่ 4.15 พบว่าความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ โดยรวมอยู่ในระดับผูกพันมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านความพยายามทุ่มเทอย่างเต็มที่เพื่อทำงานให้กับองค์กรมีความผูกพันมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 ด้านความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายขององค์กรมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.32 มีความผูกพันมากที่สุดและความปรารถนาอย่างเต็มที่ที่จะรักษาไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 มีความผูกพันในระดับมาก

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานประกอบด้วย

4.1 สมมติฐานข้อที่ 1 พนักงานร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ มีระดับความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง

ผลของการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ อยู่ในระดับปานกลาง แต่ผลการทดสอบสมมติฐานอ้างอิงตารางที่ 4.11 พบว่า พนักงานร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5 มีความผูกพันอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

4.2 สมมติฐานข้อที่ 2 พนักงานร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

ผลของการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 พนักงานร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน

เนื่องจากตัวแปรอิสระปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับรายได้ สถานภาพการสมรสและระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงานร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ และตัวแปรตาม ได้แก่ ระดับความผูกพันต่อองค์กร 3 ระดับ ได้แก่ ด้านความเชื่อมั่น และยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความพยายามทุ่มเทอย่างเต็มที่เพื่อทำงานให้กับองค์กรและความปรารถนาอย่างเต็มที่ที่จะรักษาองค์กรไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร รวมทั้งระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม โดยการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 2.1 พนักงานร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ที่มีเพศต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 2.2 พนักงานร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ที่มีอายุต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 2.3 พนักงานร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 2.4 พนักงานร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ที่มีระดับรายได้ต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 2.5 พนักงานร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ที่มีสถานภาพต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 2.6 พนักงานร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ที่มีระดับระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน



4.2.1 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2.1 พนักงานร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ที่มีเพศต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.16 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานระดับความผูกพันต่อองค์การจำแนกตามเพศ

| ระดับความผูกพัน | เพศ | จำนวน | \bar{X} | S.D. | t | Sig |
|--|------|-------|-----------|------|--------|------|
| ด้านความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ | ชาย | 38 | 4.39 | 0.44 | 1.408* | 0.00 |
| | หญิง | 100 | 4.26 | 0.48 | | |
| ด้านความพยายามทุ่มเทอย่างเต็มที่เพื่อทำงานให้กับองค์การ | ชาย | 39 | 4.47 | 0.46 | 2.140* | 0.00 |
| | หญิง | 100 | 4.26 | 0.62 | | |
| ความปรารถนาอย่างเต็มที่ที่จะรักษาองค์การไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์การ | ชาย | 40 | 4.13 | 0.69 | -0.12* | 0.00 |
| | หญิง | 99 | 4.14 | 0.65 | | |
| รวม 3 ด้าน | ชาย | | 4.33 | 0.53 | | 0.00 |
| | หญิง | | 4.22 | 0.58 | | |

*มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ α 0.05

จากตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบค่าของระดับความผูกพันต่อองค์การด้านความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ด้านความพยายามทุ่มเทอย่างเต็มที่เพื่อทำงานให้กับองค์การและความปรารถนาอย่างเต็มที่ที่จะรักษาไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์การภาพรวมทั้ง 3 ด้าน จำแนกตามเพศ โดยการทดสอบแบบที (t-test) พบว่า พนักงานร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5 ที่มีเพศต่างกันมีค่าเฉลี่ยความผูกพันรายด้านและภาพรวมทั้ง 3 ด้านต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ α เท่ากับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1.1 พนักงานร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ที่มีเพศต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อองค์การในแต่ละด้านจำแนกตามเพศ จะเห็นได้ว่า เพศชาย มีระดับความผูกพันต่อองค์การเฉลี่ยสูงกว่า พนักงานหญิง และเมื่อพิจารณาความผูกพันต่อองค์การโดยรวมทั้ง 3 ด้านพบว่า พนักงานชายมีระดับความผูกพันเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 และพนักงานหญิงมีระดับความผูกพันเฉลี่ยเท่ากับ 4.22

4.2.2 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2.2 พนักงานร้านคัตสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ที่มีอายุต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.17 ผลการทดสอบระดับความผูกพันต่อองค์การ จำแนกตามอายุ

| ระดับความผูกพัน | | SS | df | MS | F | Sig. |
|---|--------------|--------|--------|------|------|------|
| ด้านความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ | ระหว่างกลุ่ม | 1.445 | 3 | .482 | 2.19 | 0.4 |
| | ภายในกลุ่ม | 29.469 | 134 | .220 | | |
| | รวม | 30.914 | 137 | | | |
| ด้านความพยายามทุ่มเทอย่างเต็มที่เพื่อทำงานให้กับองค์การ | ระหว่างกลุ่ม | 1.711 | 3 | .570 | 1.72 | 0.5 |
| | ภายในกลุ่ม | 44.906 | 135 | .333 | | |
| | รวม | 46.618 | 138 | | | |
| ความปรารถนาอย่างเต็มที่ที่จะรักษาไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์การ | ระหว่างกลุ่ม | 2.790 | 3 | .930 | 2.20 | 0.4 |
| | ภายในกลุ่ม | 57.118 | 135 | .423 | | |
| | รวม | 59.908 | 138 | .482 | | |
| ภาพรวม | ระหว่างกลุ่ม | 1.98 | 3 | .660 | 2.0 | 0.43 |
| | ภายในกลุ่ม | 43.831 | 134.67 | .345 | | |
| | รวม | 45.81 | 137.67 | | | |

จากตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันต่อองค์การ จำแนกตามอายุ โดยการทดสอบแบบเอฟ (F-test) พบว่าพนักงานร้านคัตสรรเบเกอร์รี่ แอนด์คอฟฟี่ ที่มีอายุแตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันต่อองค์การภาพรวมทั้ง 3 ด้านไม่แตกต่างกัน

จึงปฏิเสธสมมติฐานข้อ 2.2 ที่ว่า พนักงานร้านคัตสรรเบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ที่มีอายุแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสถิติที่ α เท่ากับ 0.05

4.2.3 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2.3 พนักงานร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.18 ผลการทดสอบสมมติฐานจำแนกตามระดับการศึกษา

| ระดับความผูกพัน | | SS | df | MS | F | Sig. |
|---|--------------|--------|--------|-------|-------|-------|
| ด้านความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ | ระหว่างกลุ่ม | 2.274 | 2 | 1.137 | 5.360 | .006* |
| | ภายในกลุ่ม | 28.640 | 135 | .212 | | |
| | รวม | 30.914 | 137 | | | |
| ด้านความพยายามทุ่มเทอย่างเต็มที่เพื่อทำงานให้กับองค์การ | ระหว่างกลุ่ม | 3.878 | 2 | 1.939 | 4.706 | .011 |
| | ภายในกลุ่ม | 56.031 | 136 | .412 | | |
| | รวม | 59.908 | 138 | | | |
| ความปรารถนาอย่างเต็มที่ที่จะรักษาไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์การ | ระหว่างกลุ่ม | 3.435 | 2 | 1.717 | 5.409 | .005* |
| | ภายในกลุ่ม | 43.183 | 136 | .318 | | |
| | รวม | 46.618 | 138 | | | |
| ภาพรวม | ระหว่างกลุ่ม | 3.195 | 2 | 1.597 | 5.158 | .007* |
| | ภายในกลุ่ม | 42.618 | 135.66 | 0.314 | | |
| | รวม | 45.813 | 137.66 | | | |

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันต่อองค์การจำแนกตามระดับการศึกษา โดยการทดสอบแบบเอฟ (F-test) พบว่าพนักงานร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันต่อองค์การภาพรวมทั้ง 3 ด้านแตกต่างกัน

จึงยอมรับสมมติฐานข้อ 2.3 ที่ว่า พนักงานร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสถิติที่ α เท่ากับ 0.05

เพื่อให้เห็นความแตกต่าง ผู้ศึกษาได้ทำการเปรียบเทียบรายคู่ตามระดับการศึกษา โดยการเปรียบเทียบรายคู่ตามวิธีการของ Scheffe test ดังผลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ตามตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ระดับความผูกพันต่อองค์กรจำแนกตามระดับการศึกษา

| ระดับการศึกษา | ค่าเฉลี่ย | ต่ำกว่าปริญญาตรี | ปริญญาตรี | สูงกว่าปริญญาตรี |
|------------------|-----------|------------------|-----------|------------------|
| | | 4.22 | 3.98 | 4.75 |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี | 4.22 | - | 0.24 | -0.53 |
| ปริญญาตรี | 3.98 | -0.24 | - | -0.77* |
| สูงกว่าปริญญาตรี | 4.75 | 0.53 | 0.77* | - |

จากตารางที่ 4.19 พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรต่างกันคือ พนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีกับพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนพนักงานกลุ่มอื่นมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน



4.2.4 พนักงานร้านคัสตอร์ เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ที่มีระดับรายได้ต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.20 ผลการทดสอบสมมติฐานจำแนกตามระดับรายได้

| ระดับความผูกพัน | | SS | df | MS | F | Sig. |
|---|--------------|--------|--------|-------|-------|------|
| ด้านความเชื่อมั่น และยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การ | ระหว่างกลุ่ม | 1.261 | 3 | .420 | 1.900 | .133 |
| | ภายในกลุ่ม | 29.653 | 134 | .221 | | |
| | รวม | 30.914 | 137 | | | |
| ด้านความพยายามทุ่มเท อย่างเต็มที่เพื่อทำงาน ให้อีกกับองค์การ | ระหว่างกลุ่ม | 2.323 | 3 | .774 | 2.360 | .074 |
| | ภายในกลุ่ม | 44.294 | 135 | .328 | | |
| | รวม | 46.618 | 138 | | | |
| ความปรารถนาอย่างเต็มที่ ที่จะรักษาไว้ซึ่งสมาชิก ภาพขององค์การ | ระหว่างกลุ่ม | 3.328 | 3 | 1.109 | 2.647 | .052 |
| | ภายในกลุ่ม | 56.580 | 135 | .419 | | |
| | รวม | 59.908 | 138 | | | |
| ภาพรวม | ระหว่างกลุ่ม | 2.304 | 3 | .768 | 2.302 | .907 |
| | ภายในกลุ่ม | 43.509 | 134.66 | .323 | | |
| | รวม | 45.813 | 137.66 | | | |

จากตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันต่อองค์การ จำแนกตามรายได้ โดยการทดสอบแบบเอฟ (F-test) พบว่าพนักงานร้านคัสตอร์ เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ที่มีอายุแตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันต่อองค์การภาพรวมทั้ง 3 ด้านไม่แตกต่างกัน

จึงปฏิเสธสมมติฐานข้อ 2.4 ที่ว่า พนักงานร้านคัสตอร์ เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ที่มีรายได้แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสถิติที่ α เท่ากับ 0.05

4.2.5 พนักงานร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ที่มีสถานภาพต่างกันมีความผูกพัน ต่อองค์การแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.21 ผลการทดสอบสมมติฐานจำแนกตามสถานภาพ

| ระดับความผูกพัน | | SS | df | MS | F | Sig. |
|---|--------------|--------|--------|------|-------|------|
| ด้านความเชื่อมั่น และยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การ | ระหว่างกลุ่ม | .820 | 3 | .273 | 1.218 | .306 |
| | ภายในกลุ่ม | 30.094 | 134 | .225 | | |
| | รวม | 30.914 | 137 | | | |
| ด้านความพยายามทุ่มเท อย่างเต็มที่เพื่อทำงาน ให้กับองค์การ | ระหว่างกลุ่ม | .219 | 3 | .073 | .212 | .888 |
| | ภายในกลุ่ม | 46.398 | 135 | .344 | | |
| | รวม | 46.618 | 138 | | | |
| ความปรารถนาอย่างเต็มที่ ที่จะรักษาไว้ซึ่งสมาชิก ภาพขององค์การ | ระหว่างกลุ่ม | 1.356 | 3 | .452 | 1.042 | .376 |
| | ภายในกลุ่ม | 58.552 | 135 | .434 | | |
| | รวม | 59.908 | 138 | | | |
| ภาพรวม | ระหว่างกลุ่ม | 0.798 | 3 | .266 | 0.824 | .523 |
| | ภายในกลุ่ม | 45.015 | 134.66 | .334 | | |
| | รวม | 45.813 | 137.66 | | | |

จากตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันต่อองค์การ
จำแนกตามสถานภาพการสมรส โดยการทดสอบแบบเอฟ (F-test) พบว่าพนักงานร้านคัสสรร เบเกอร์รี่
แอนด์ คอฟฟี่ ที่มีสถานภาพการสมรสแตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันต่อองค์การภาพรวม
ทั้ง 3 ด้านไม่แตกต่างกัน

จึงปฏิเสธสมมติฐานข้อ 2.5 ที่ว่าพนักงานร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ที่มีสถานภาพ
การสมรสแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสถิติที่ α เท่ากับ 0.05

4.2.6 พนักงานร้านคัสตอร์ เบเกอร์รี่ แอนด์คอฟฟี่ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.22 ผลการทดสอบสมมติฐานจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

| ระดับความผูกพัน | | SS | df | MS | F | Sig. |
|--|--------------|--------|--------|------|-------|------|
| ด้านความเชื่อมั่น และยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร | ระหว่างกลุ่ม | .683 | 3 | .228 | 1.010 | .391 |
| | ภายในกลุ่ม | 30.231 | 134 | .226 | | |
| | รวม | 30.914 | 137 | | | |
| ด้านความพยายามทุ่มเท อย่างเต็มที่เพื่อทำงาน ให้กับองค์กร | ระหว่างกลุ่ม | .919 | 3 | .306 | .905 | .441 |
| | ภายในกลุ่ม | 45.699 | 135 | .339 | | |
| | รวม | 46.618 | 138 | | | |
| ความปรารถนาอย่างเต็มที่ ที่จะรักษาไว้ซึ่งสมาชิก ภาพขององค์กร | ระหว่างกลุ่ม | 1.131 | 3 | .377 | .866 | .461 |
| | ภายในกลุ่ม | 58.777 | 135 | .435 | | |
| | รวม | 59.908 | 138 | | | |
| ภาพรวม | ระหว่างกลุ่ม | .911 | 3 | .303 | .927 | .431 |
| | ภายในกลุ่ม | 44.902 | 134.66 | .333 | | |
| | รวม | 45.813 | 137.66 | | | |

จากตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันต่อองค์กรจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยการทดสอบแบบเอฟ (F-test) พบว่าพนักงานร้านคัสตอร์ เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ที่มีระยะเวลาแตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันต่อองค์กรภาพรวมทั้ง 3 ด้านไม่แตกต่างกัน

จึงปฏิเสธสมมติฐานข้อ 2.6 ที่ว่า พนักงานร้านคัสตอร์ เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสถิติที่ α เท่ากับ 0.01

4.3 สมมติฐานข้อที่ 3 พนักงานร้านคัสสรร เบเกอร์ แอนด์ คอฟฟี่ ที่มีปัจจัยด้านลักษณะงานแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กร

ตารางที่ 4.23 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านลักษณะงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานร้านคัสสรร เบเกอร์ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5

| | ความมีอิสระในการทำงาน | การมีเอกสิทธิ์ของงาน | ความสำคัญองงาน | การมีส่วนร่วมในการบริหาร | ความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร | ความพยายามทุ่มเทอย่างเต็มที่เพื่อทำงานให้กับองค์กร | ความปรารถนาอย่างเต็มที่ที่จะรักษาไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร |
|--|-----------------------|----------------------|----------------|--------------------------|---|--|--|
| ความมีอิสระในการทำงาน | 1 | .612** | .592** | .527** | .476** | .449** | .511** |
| การมีเอกสิทธิ์ของงาน | | 1 | .564** | .533** | .528** | .470** | .496** |
| ความสำคัญของงาน | | | 1 | .562** | .597** | .584** | .462** |
| การมีส่วนร่วมในการบริหาร | | | | 1 | .636** | .562** | .641** |
| ความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร | | | | | 1 | .645** | .695** |
| ความพยายามทุ่มเทอย่างเต็มที่เพื่อทำงานให้กับองค์กร | | | | | | 1 | .646** |
| ความปรารถนาอย่างเต็มที่ที่จะรักษาไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร | | | | | | | 1 |

**p<.01

จากตารางที่ 4.23 พบว่าปัจจัยด้านลักษณะงานด้านต่างๆ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้านปานกลาง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.449 -0.695 ปัจจัยลักษณะงานด้านการมีส่วนร่วมในการบริหารมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด รองลงมาคือ ความสำคัญของงาน การมีเอกลักษณ์ของงานและความมีอิสระในการทำงานตามลำดับ

จึงยอมรับสมมติฐานข้อ 3 ที่ว่า ปัจจัยด้านลักษณะงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของเพื่อนร่วมงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01



สมมติฐานข้อที่ 4 ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานร้านค้าสรร
เบเกอร์ แอนด์ คอฟฟี่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

ตารางที่ 4.24 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านลักษณะงานกับความผูกพันต่อองค์กร

| | ความรู้สึกว่าตนเอง ดีเกินกว่าคนอื่น | ความรู้สึกว่าตนเอง ได้เปรียบกว่าคนอื่น | ความน่าเชื่อถือและ ความซื่อสัตย์ของ ตนเอง | ความผูกพันกับ เพื่อนร่วมงาน | และค่านิยมของ องค์กร | ความมุ่งมั่นและ ความทุ่มเทในการทำงาน | ความผูกพันกับ เพื่อนร่วมงาน | ความปรารถนาอย่าง เต็มที่ที่จะรักษาไว้ ซึ่งสมาชิกภาพ ขององค์กร |
|--|--|---|---|--------------------------------|-------------------------|---|--------------------------------|--|
| ความรู้สึกว่าตนเอง ดีเกินกว่าคนอื่น | 1 | .726** | .714** | .471** | .653** | .573** | .635** | |
| ความรู้สึกว่าตนเอง ได้เปรียบกว่าคนอื่น | | 1 | .652** | .514** | .599** | .532** | .704** | |
| ความน่าเชื่อถือและ ความซื่อสัตย์ของ ตนเอง | | | 1 | .602** | .647** | .608** | .676** | |
| ความผูกพันกับ เพื่อนร่วมงาน | | | | 1 | .624** | .539** | .576** | |
| และค่านิยมของ องค์กร | | | | | 1 | .645** | .695** | |
| ความมุ่งมั่นและ ความทุ่มเท ในการทำงาน | | | | | | 1 | .646** | |
| ความผูกพันกับ เพื่อนร่วมงาน | | | | | | | 1 | |
| ความปรารถนาอย่าง เต็มที่ที่จะรักษาไว้ ซึ่งสมาชิกภาพ ขององค์กร | | | | | | | | 1 |

**p<.01

จากตารางที่ 4.24 พบว่าปัจจัยประสบการณ์ด้านต่างๆ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้านปานกลางถึงสูง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.532-0.704 ปัจจัยประสบการณ์การทำงานด้านความรู้สึกว่าองค์กรพึงพาได้มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด รองลงมาคือ ความน่าเชื่อถือและชื่อเสียงขององค์กร ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กรและความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน ตามลำดับ

จึงยอมรับสมมติฐานข้อ 4 ที่ว่าปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงานของพนักงานร้านค้าคัสเซอร์ เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาสาระของข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

จากการสอบถามด้วยคำถามปลายเปิดให้พนักงานร้านค้าคัสเซอร์ เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ แสดงข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการที่จะทำให้พนักงานมีความเต็มใจในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดเต็มกำลังความสามารถและมีความจงรักภักดีต่อองค์กรตลอดไป ปรากฏว่ามีผู้ตอบแบบสอบถามในส่วนนี้จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 28.57 และผู้ที่ไม่ได้มีข้อเสนอแนะจำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 71.42 จำแนกเป็น 5 รายการ โดยความถี่ของข้อเสนอแนะจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามคำถามปลายเปิดและค่าร้อยละดังตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.25 แสดงร้อยละผลการวิเคราะห์เนื้อหาสาระของข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

| ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร | จำนวนความถี่ | ร้อยละ |
|---|--------------|--------|
| 1. การสร้างความมั่นคงและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน | 12 | 30 |
| 2. การจัดกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับหน่วยงานต่างๆ | 10 | 25 |
| 3. การพิจารณาสวัสดิการในด้านต่างๆ เพิ่มเติม | 8 | 20 |
| 4. การส่งเสริมทักษะความรู้ด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง | 5 | 12.5 |
| 5. การจัดกำลังคนให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน | 5 | 12.5 |

จากตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์ข้อแนะนำจากผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดของพนักงานร้านคัทสรร เบเกอร์ แอนด์ คอฟฟี่ จำนวน 40 คน ดังนี้ การสร้างความมั่นคงและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานมีจำนวนมากที่สุด 12 คน คิดเป็นร้อยละ 30 รองลงมาคือการจัดกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์พนักงานกับหน่วยงานต่างๆ จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 25 การพิจารณาสวัสดิการด้านต่างๆ เพิ่มเติมจำนวน 8 คนคิดเป็นร้อยละ 20 และการส่งเสริมทักษะความรู้ด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องกับการจัดการกำลังคนเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน มีจำนวน 5 คน เท่ากับ คิดเป็นร้อยละ 12.5 ตามลำดับ



บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยความสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานร้านคัสตอร์ เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 หัวข้อ ดังนี้

1. สรุปผลการศึกษา
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

1. สรุปผลการศึกษา

1.1 วัตถุประสงค์การศึกษา

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยความสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานร้านคัสตอร์ เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5 โดยแบ่งวัตถุประสงค์ออกเป็น 5 ข้อคือ

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานร้านคัสตอร์ เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5

1.1.2 เปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานร้านคัสตอร์ เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5 จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

1.1.3 เปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานร้านคัสตอร์ เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5 จำแนกตามปัจจัยด้านลักษณะงาน

1.1.4 เปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานร้านคัสตอร์ เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5 จำแนกตามปัจจัยด้านประสบการณ์ทำงาน

1.1.5 เพื่อเสนอแนะทางยกระดับความผูกพันของพนักงานร้านคัสตอร์ เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในเขตฝ่ายปฏิบัติการที่ 5

1.2 วิธีการดำเนินการศึกษา

ผู้ศึกษาใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากร คือพนักงานร้านคัตสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5 จำนวน 38 สาขา ใช้วิธีสุ่มกลุ่มตัวอย่างจากการเปิดตารางเครื่องสุ่มเบอร์เกอร์ แอนด์ คอฟฟี่ จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ 140 คน โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามออนไลน์ จำนวน 140 ชุด

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล เรื่องปัจจัยที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานร้านคัตสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5 สรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานร้านคัตสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ จำแนกตามเพศ อายุ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับรายได้ สถานภาพการสมรสและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 140 คน เป็นเพศหญิงมีจำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 71 และกลุ่มตัวอย่างจำนวน 40 คนเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 29 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 26-35 ปีมีจำนวนมากที่สุดคือ 65 คน คิดเป็นร้อยละ 46 รองลงมาคือกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 18-25 ปี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 43 กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 36-45 ปีมีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 9 และกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 46 ปีขึ้นไปมีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีมีจำนวนมากที่สุดคือ 74 คน คิดเป็นร้อยละ 53 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 61 คนคิดเป็นร้อยละ 43 และกลุ่มตัวอย่างที่จบการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 4 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้รับเงินเดือนระหว่าง 20,001- 30,000 บาท จำนวน 79 คนคิดเป็นร้อยละ 56 รองลงมาคือ ต่ำกว่า 10,000 บาท จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 24 พนักงานที่ได้รับเงินเดือนระหว่าง 10,001 – 20,000 บาท มีจำนวน 18 คนคิดเป็นร้อยละ 13 และพนักงานที่ได้รับเงินเดือนมากกว่า 30,000 บาทขึ้นไป มีจำนวน 10 คนคิดเป็นร้อยละ 7 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพครอบครัวโสด มีจำนวนมากที่สุดคือ 102 คน คิดเป็นร้อยละ 73 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพสมรสจำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 20 กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพหย่าร้างมีจำนวน 7 คนคิดเป็นร้อยละ 5 และกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพมีคู่หมั้นมีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานระหว่าง 1-5 ปี จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 71 รองลงมาคือกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 33 คนคิดเป็นร้อยละ 23 กลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานระหว่าง 11-15 ปีจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 5 และกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงาน 16 ปีขึ้นไปจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1 ตามลำดับ

2) ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับความคิดเห็นในลักษณะงาน และประสิทธิภาพของการทำงาน ของพนักงานร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5 พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะงานและปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะงานด้านความสำคัญของงานมีค่ามากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด รองลงมาคือ ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยประสิทธิภาพการทำงานด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ปัจจัยลักษณะงานด้านการมีเอกลักษณ์ของงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานด้านความน่าเชื่อถือและชื่อเสียงขององค์กรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ปัจจัยประสิทธิภาพในการทำงานด้านความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญกับองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ปัจจัยประสิทธิภาพการทำงานด้านความรู้สึกว่าองค์กรพึงพาได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ปัจจัยลักษณะงานด้านการมีส่วนร่วมในการบริหารมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และปัจจัยลักษณะงานด้านความมีอิสระในการทำงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ตามลำดับ

3) ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับผูกพันของพนักงานร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5 พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ โดยรวมอยู่ในระดับผูกพันมากที่สุดค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านความพยายามทุ่มเทอย่างเต็มที่เพื่อทำงานให้กับองค์กรมีความผูกพันมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 ด้านความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายขององค์กรมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.32 มีความผูกพันมากที่สุด และความปรารถนาอย่างเต็มที่ที่จะรักษาไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 มีความผูกพันในระดับมาก

4) ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 พนักงานร้านคัสสรรเบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5 มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง

ผลการทดสอบสมมติฐาน ระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ อ้างอิงตารางที่ 4.11 พบว่า พนักงานร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5 มีความผูกพันอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 2 พนักงานร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน

(1) สมมติฐานข้อที่ 2.1 พนักงานร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ที่มีเพศต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบค่าของระดับความผูกพันต่อองค์การด้านความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การด้านความพยายามทุ่มเทอย่างเต็มที่เพื่อทำงานให้กับองค์การและความปรารถนาอย่างเต็มที่ที่จะรักษาไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์การภาพรวมทั้ง 3 ด้าน จำแนกตามเพศ โดยการทดสอบแบบที (t-test) พบว่า พนักงานร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5 ที่มีเพศต่างกันมีค่าเฉลี่ยความผูกพันรายด้าน และภาพรวมทั้ง 3 ด้านต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ α เท่ากับ 0.05

จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2.1 พนักงานร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ที่มีเพศต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน นอกจากนี้เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อองค์การในแต่ละด้านจำแนกตามเพศ จะเห็นได้ว่า เพศชาย มีระดับความผูกพันต่อองค์การเฉลี่ยสูงกว่าพนักงานเพศหญิง โดยพนักงานเพศชายมีระดับความผูกพันเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 และพนักงานเพศหญิงมีระดับความผูกพันเฉลี่ยเท่ากับ 4.22

(2) สมมติฐานข้อที่ 2.2 พนักงานร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ที่มีอายุต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันต่อองค์การจำแนกตามอายุ โดยการทดสอบแบบเอฟ (F-test) พบว่า พนักงานร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5 ที่มีอายุแตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันต่อองค์การภาพรวมทั้ง 3 ด้านไม่แตกต่างกัน

จึงปฏิเสธสมมติฐานข้อ 2.2 ที่ว่า พนักงานร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ที่มีอายุแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ α เท่ากับ 0.05

(3) สมมติฐานข้อที่ 2.3 พนักงานร้านคัตสรร เบเกอร์ี่ แอนด์ คอฟฟี่ ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันต่อองค์การจำแนกตามระดับการศึกษา โดยการทดสอบแบบเอฟ (F-test) พบว่าพนักงานร้านคัตสรร เบเกอร์ี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5 มีระดับการศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จึงยอมรับสมมติฐานข้อ 2.3 ที่ว่า พนักงานร้านคัตสรร เบเกอร์ี่ แอนด์ คอฟฟี่ ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ α เท่ากับ 0.05 และเมื่อทำการเปรียบเทียบรายคู่ตามวิธีการ Scheffe test พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การต่างกันคือ พนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีกับพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนพนักงานกลุ่มอื่นมีความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกัน

(4) สมมติฐานข้อที่ 2.4 พนักงานร้านคัตสรร เบเกอร์ี่ แอนด์ คอฟฟี่ ที่มีระดับรายได้ต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานร้านคัตสรร เบเกอร์ี่ แอนด์ คอฟฟี่ จำแนกตามรายได้ โดยการทดสอบแบบเอฟ (F-test) พบว่าพนักงานร้านคัตสรร เบเกอร์ี่ แอนด์ คอฟฟี่ ที่มีอายุแตกต่างกันมีค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันต่อองค์การภาพรวมทั้ง 3 ด้านไม่แตกต่างกัน

จึงปฏิเสธสมมติฐานข้อ 2.4 ที่ว่า พนักงานร้านคัตสรร เบเกอร์ี่ แอนด์ คอฟฟี่ ที่มีรายได้แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ α เท่ากับ 0.05

(5) สมมติฐานข้อที่ 2.5 พนักงานร้านคัตสรร เบเกอร์ี่ แอนด์ คอฟฟี่ ที่มีสถานภาพการสมรสต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันต่อองค์การจำแนกตามสถานภาพการสมรส โดยการทดสอบแบบเอฟ (F-test) พบว่า พนักงานร้านคัตสรร เบเกอร์ี่ แอนด์ คอฟฟี่ ที่มีสถานภาพการสมรสแตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันต่อองค์การภาพรวมทั้ง 3 ด้านไม่แตกต่างกัน

จึงปฏิเสธสมมติฐานข้อ 2.5 ที่ว่า พนักงานร้านคัตสรร เบเกอร์ี่ แอนด์ คอฟฟี่ ที่มีสถานภาพการสมรสแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ α เท่ากับ 0.05

(6) สมมติฐานที่ 2.6 พนักงานร้านคัตสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ที่มีระดับระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันต่อองค์การจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยการทดสอบแบบเอฟ (F-test) พบว่าพนักงานร้านคัตสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ที่ระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันต่อองค์การภาพรวมทั้ง 3 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

จึงปฏิเสธสมมติฐานข้อ 2.6 ที่ว่า พนักงานร้านคัตสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสถิติที่ α เท่ากับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 3 ปัจจัยด้านลักษณะงานของพนักงานร้านคัตสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

ผลการทดสอบสมมติฐาน จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยลักษณะงานของพนักงานร้านคัตสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5 กับความผูกพันต่อองค์การ พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงานด้านต่างๆ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การทั้ง 3 ด้านปานกลาง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.449 -0.695 ปัจจัยลักษณะงานด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การมากที่สุด รองลงมาคือ ความสำคัญของงาน การมีเอกลักษณ์ของงานและควมมีอิสระในการทำงานตามลำดับ

จึงยอมรับสมมติฐานข้อ 3 ที่ว่า ปัจจัยด้านลักษณะงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

สมมติฐานข้อที่ 4 ปัจจัยด้านประสพการณ์การทำงานของพนักงานร้านคัตสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5 มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

ผลการวิเคราะห์สมมติฐาน จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยประสพการณ์การทำงานของพนักงานร้านคัตสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5 กับความผูกพันต่อองค์การ ผลการวิเคราะห์ปัจจัยประสพการณ์ด้านต่างๆ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การทั้ง 3 ด้านปานกลางถึงสูง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.532-0.704 ปัจจัยประสพการณ์การทำงานด้านความรู้สึกว่าองค์การพึงพาได้มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การมากที่สุด รองลงมาคือ ความน่าเชื่อถือและชื่อเสียงขององค์การ ความรู้สึว่าตนมีความสำคัญต่อองค์การและความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน ตามลำดับ

จึงยอมรับสมมติฐานข้อ 4 ที่ว่าปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงานของพนักงานร้านคัสตอร์ เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

2. อภิปรายผล

ผลจากการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานร้านคัสตอร์ เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในด้านระดับความผูกพันต่อองค์กรนั้นผลที่ได้จากการศึกษาพบว่า มีระดับความผูกพันต่อองค์กรในระดับผูกพันมากที่สุด ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน ส่วนในเรื่องปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านลักษณะงานและปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงาน สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

2.1 ปัจจัยส่วนบุคคล

1. เพศ พบว่า พนักงานร้านคัสตอร์ เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในเขตปฏิบัติการที่ 5 ที่มีเพศต่างกัน มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กร ในรายด้านและภาพรวมทั้ง 3 ด้านต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ α เท่ากับ 0.05 สอดคล้องกับกัญจน์ภัต ชูผล (2559) ที่ได้ศึกษา ความผูกพันต่อองค์กร คุณภาพชีวิต การทำงาน และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานชายแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรปราการ

2. อายุ พบว่า พนักงานร้านคัสตอร์ เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในเขตปฏิบัติการที่ 5 ที่มีอายุต่างกันมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้านไม่แตกต่างกันสอดคล้องกับ นัชชา ไหลน้ำเจริญ (2560) ที่ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทชินเน็ค (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

3. ระดับการศึกษา พบว่า พนักงานร้านคัสตอร์ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 สอดคล้องกับการศึกษาของ Angle and Perry (1981) Morris and Sherman (1981); Morriss and Steers (1977) (อ้างถึงใน Mowday et al., 1982, pp.30-31) ที่พบว่า ตัวแปรด้านระดับการศึกษา มีความผูกพันกับความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากผู้ที่มีการศึกษาสูงมักจะมีคามคาดหวังสูง ซึ่งอาจจะไม่สามารถตอบสนองได้ นอกจากนั้นผู้ที่มีการศึกษาสูงจะผูกพันต่อวิชาชีพของตนเองมากกว่าความผูกพันต่อองค์กร

4. รายได้ พบว่า พนักงานร้านคัสสรร ที่มีรายได้แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้านไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับอรรถัย โสมทยกุลวิลาส (2555) ได้ศึกษาความผูกพันในองค์กรของพนักงานคนไทยในบริษัทโตชิบาไลต์ติ้ง คอมโพเน้นท์ส (ประเทศไทย) จำกัด

5. สภาพการสมรส พบว่า พนักงานร้านคัสสรรที่มีสถานภาพการสมรสต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้านไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับนัชชา ไหลนำเจริญ (2560) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทชินเน็ค (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

6. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานร้านคัสสรรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้านไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับวิภรนต์ จรทะผา (2557) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท เซเลสติกา (ประเทศไทย) จำกัด

2.2 ปัจจัยด้านลักษณะงาน

จากการวิเคราะห์ปัจจัยลักษณะงานของพนักงานร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5 กับความผูกพันต่อองค์กรพบว่าปัจจัยด้านลักษณะงานด้านต่างๆ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 สอดคล้องกับการศึกษาของ นัชชา ไหลนำเจริญ ที่ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชินเน็ค (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

2.3 ปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงาน

จากการวิเคราะห์ปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงานของพนักงานร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5 กับความผูกพันต่อองค์กรพบว่า ปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงานด้านต่างๆ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 สอดคล้องกับการศึกษาของนัชชา ไหลนำเจริญ ที่ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชินเน็ค (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

3. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่องปัจจัยที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานร้านคัตสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5 พบว่า พนักงานร้านคัตสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ มีระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับผูกพันมากที่สุดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะงานและปัจจัยด้านประสพความสำเร็จการทำงานอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ซึ่งองค์กรสามารถนำไปใช้ในการสร้างเสริมความผูกพันต่อองค์กรได้ โดยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาในครั้งนี้

3.1.1 ผลจากการศึกษาเรื่องปัจจัยที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานร้านคัตสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5 พบว่า พนักงานร้านคัตสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ มีระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับความคิดเห็นในลักษณะงาน และประสพของการทำงานของพนักงานร้านคัตสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะงานและปัจจัยด้านประสพความสำเร็จการทำงานภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุดองค์กรควรรักษาระดับความผูกพันที่ดีนี้ไว้ เพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อน ไปข้างหน้าได้ตามกลยุทธ์และเป้าหมายที่วางไว้ ควรส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของพนักงาน โดยมุ่งเน้นความต้องการพื้นฐาน ให้พนักงานมี โอกาสกำหนดเป้าหมาย และวางแผนการดำเนินงานในความรับผิดชอบของตนเองได้ ควรตั้งจุดมุ่งหมายหรือความคาดหวังให้ชัดเจนเพราะจะทำให้พนักงานรู้ว่าผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการคืออะไร และควรปฏิบัติตัวอย่างไร เปิดโอกาสให้พนักงานได้ทำในสิ่งที่เขาทำได้ดีที่สุดและควรแสดงความเอาใจใส่ต่อพนักงาน ซึ่งแนวทางต่างๆ นี้จะสามารถช่วยสร้าง ให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

3.1.2 ข้อเสนอแนะของคำถามปลายเปิดจากการตอบแบบสอบถามแบบปลายเปิดของพนักงานร้านคัตสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่ ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5

- 1) การสร้างความมั่นคงและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- 2) การจัดกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรกับพนักงานร้านทุกระดับ
- 3) การพิจารณาสวัสดิการในด้านต่างๆ เพิ่มเติม การได้รับวันหยุดชดเชยเนื่องในวันเกิดเหมือนกับพนักงานร้านเซเว่น อีเลฟเว่น การมีชุดยูนิฟอร์มของร้านคัตสรร โดยเฉพาะ เพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการ
- 4) การส่งเสริมทักษะความรู้ด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
- 5) การจัดกำลังคนให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารั้งต่อไป

สำหรับการศึกษารั้งต่อไปควรทำการศึกษาเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานร้านค้าสรรในฝ่ายปฏิบัติการอื่นๆ หรือหน่วยงานอื่นเพื่อวิเคราะห์ว่า มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันหรือไม่ เพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นต่อไป



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กรณีการ์ พิรานนท์. (2559). *ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการำงาน การสื่อสารภายในองค์กรและความผูกพันในองค์กร กรณีศึกษา บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)* (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา, ชลบุรี.
- กัญจน์ภัต ชูผล. (2559). *ความผูกพันต่อองค์การคุณภาพชีวิตการทำงานและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานขายแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรปราการ. (การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).* มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์, นครปฐม.
- กิ่งพร ทองใบ. (2560). *ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์. ใน ประมวลสาระชุดวิชา เศรษฐศาสตร์เพื่อการจัดการและการจัดการทรัพยากรมนุษย์. หน่วยที่ 9, นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.*
- ณัฐกร ดอนแก้ว. (2555). *ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร.* สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org/posts/500991>.
- ธานีินทร์ ศิลป์จารุ. (2550). *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS. กรุงเทพมหานคร: วีอินเตอร์พรีนทร์.*
- นงเยาว์ แก้วมรกต. (2542). *ผลของการรับรู้บรรยากาศองค์การที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบุคคลในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).* มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- นงเยาว์ ป้านพลู. (2551). *เปรียบเทียบความจงรักภักดีการต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีปัจจัยส่วนบุคคล จิตลักษณะและบุคลิกภาพต่างกัน: กรณีศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานแห่งหนึ่ง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).* มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร.
- นัชชา ไหลน้ำเจริญ. (2560). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทชินเน็ค (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน). (บัณฑิตวิทยาลัย).* มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, กรุงเทพมหานคร
- บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน). (2561). *รายงานการพัฒนาความยั่งยืน ปี 2561.* สืบค้นจาก <https://www.cpall.co.th/sustain/sd-report/>

- บันเทิง ศรีอาจ. (2558). *คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท เอสเค โพลีเมอร์ จำกัด. (บัณฑิตวิทยาลัย). มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ พระบรมราชูปถัมภ์, ปทุมธานี.*
- ปาริชาติ บัวเป็ง. (2554). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กรของพนักงาน บริษัท ไคกิน อินดัสทรีส์ ประเทศไทย (จำกัด). (การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.*
- ฝ่ายพัฒนาสินค้าการบริการและกิจกรรมพิเศษ. (2554). *คู่มือการฝึกปฏิบัติงาน (OJT). โครงการ คัดสรร บริษัท ซีพีออลล์ จำกัด. [แผ่นพับ]. [ม.ป.ท.].*
- ภูรินทร์ กล้าสุข. (2556). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน:กรณีศึกษา บริษัท เอ็นเอ็มบี-มินิแบร์ไทย จำกัด (บางปะอิน). (การค้นคว้าอิสระปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.*
- มารู้จัก สปีด-ดี (SPEED-D) บริการรับส่งพัสดุคว่น 24 ชั่วโมงทุกวัน ที่ 7-11 (เซเว่นอีเลฟเว่น) ส่งวันนี้ถึงพรุ่งนี้!. (2561). สืบค้นจาก <https://www.logisticafe.com/2018/10/speed-d-7-11-7eleven-cpall/>.
- ระบบค้นหาคำศัพท์. (2554). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. สืบค้นจาก <http://www.royin.go.th/dictionary>.*
- รัชฎา อติสนธิสกุล. (2548). *เตรียมรับมือ Generation Y คลื่นลูกใหม่ขององค์กร. Productivity กรุงเทพมหานคร: อินโนกราฟิกส์.*
- วิกรานต์ จรทะผา. (2557). *ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท เซลสติกา (ประเทศไทย) จำกัด. (งานนิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.*
- ศรีธนา บุญเศรษฐ์. (2560). *การสร้างความผูกพันของพนักงาน. ใน ประมวลสาระชุดวิชาเศรษฐศาสตร์ เพื่อการจัดการและการจัดการทรัพยากรมนุษย์. หน่วยที่ 14, นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.*
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). *การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: พัฒนาศึกษา.*
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2551). *กรณีศึกษา: Best practices TQC Winner 2006 บริษัทซีพี* สืบค้นจาก <https://www.cpall.co.th/sustain/sd-report/>
- สุรัสวดี สุวรรณเวช. (2549). *ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร. [ระบบออนไลน์].* สืบค้นจาก <http://www.pmat.or.th> (13 มกราคม 2562).

- สุริย์พร บุญโชคเจริญศรี. (2559). การศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ลักษณะงาน และผู้บังคับบัญชา ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ระดับปฏิบัติการในย่านธุรกิจถนน สีลม กรุงเทพมหานคร. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, กรุงเทพมหานคร.
- เสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร. (2550). *Gen Y* จับให้มันคั่นให้เวิร์ค. กรุงเทพมหานคร: กรุงเทพธุรกิจบิซบุ๊ก.
- อรทัย โสมหยกวิลาส. (2555). *ความผูกพันในองค์การของพนักงานคนไทยในบริษัทโตชิบาไลต์ติ้ง คอมโพเน้นท์ส (ประเทศไทย) จำกัด*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- อาจารย์ นาคสุภรังสี. (2540). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในธุรกิจโรงแรม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- อำนวยการ บุญศรี. (2556). *ทฤษฎีของ เฮอร์ชเบิร์ก (Herzberg and other)*. สืบค้นจาก <https://aumnuychai.blogspot.com/2013/09/herzberg-and-other.html>
- Allen, N.J; & Meyer, J.P. The measurement and antecedents of affective continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. 6: 1-18
- Angle, H. L. & Perry. (1981). an empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, pp. 1 – 14.
- Herbiniak, L. & Alutto, J. (1972). personal and role-related factor in the development of organization commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, pp. 555 - 572.
- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review of meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194
- McGregor, D. M. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw - Hill Book Company.
- Morris, J. H. & Sherman, J. D. (1981, July). Generalizability of and organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24(3), pp. 512 - 526.
- Mowday, R.T., L. W. Porter and R.M. Steers. (1982). *Employee-Organizational Linkage: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- Porter.; L.W., R.M. Steers.; R.T. Mowday. (1982). Organizational commitment, job satisfaction and Turnover among Psychiatric Technician. *Jourml of Applied Psychology*. 59(3):89- 121.

Porter, Lyman W. and Steers, Richard M. (1983). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.

Porter, Lyman W., E.E. Lawer and H. J. Richard. (1975). *Behavior in Organizations*. New York: McGraw-Hill, Inc.

Steers, Richard M. (1977). *Organizational Effectiveness: A Behavioral View*. California: Goodyear Publishing Company, Inc.

Wellborn, Hartley, E.A., Andrew, E., & Sanchez. (2007). *Coping strategies in the workplace: Relationships with attribution style and job satisfaction*. *Journal of Vocational Behavior*.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ภาคผนวก ก

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 29 | 17.6 |
| | Excluded ^a | 136 | 82.4 |
| | Total | 165 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .952 | 39 |





ภาคผนวก ข
แบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อการศึกษาค่านักวิชาอิสระ

เรื่อง ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานร้านคัสสรร เบเกอร์รี่ แอนด์ คอฟฟี่
ในฝ่ายปฏิบัติการที่ 5

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค่านักวิชาอิสระประกอบการศึกษา
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 ปัจจัยด้านลักษณะงาน

ตอนที่ 3 ปัจจัยด้านประสบการณ์ทำงาน

ตอนที่ 4 ความผูกพันต่อองค์กร

ตอนที่ 5 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ผู้ศึกษาใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการกรอกแบบสอบถาม และความรู้สึกที่แท้จริง
ของท่านที่มีต่อคำถามนั้นๆ โดยไม่ต้องเขียนชื่อของท่าน โดยคำตอบของท่านจะถือเป็นความลับ
และใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น ขอขอบพระคุณทุกท่านที่สละเวลาในการทำแบบสอบถามครั้งนี้

นางสาววาสนา ไวเรียบ

นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

คำแนะนำ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุด

1. เพศ

1. ชาย

2. หญิง

2. อายุ

1. 18-25 ปี

2. 26-35 ปี

3. 36-45 ปี

4. 46 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี

2. ปริญญาตรี

3. สูงกว่าปริญญาตรี

4. เงินเดือน

1. ต่ำกว่า 10,000 บาท

2. 10,001 – 20,000 บาท

3. 20,001- 30,000 บาท

4. มากกว่า 30,000 บาทขึ้นไป

5. สถานภาพครอบครัว

1. โสด

2. สมรส

3. หม้าย

4. หย่าร้าง

6. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

1. 1-5 ปี

2. 6-10 ปี

3. 11-15 ปี

4. 16-20 ปี

คำแนะนำ: กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยผู้ศึกษาได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

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

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะงาน

| ปัจจัยที่มีด้านลักษณะงาน | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|------------------|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ความอิสระในการทำงาน | | | | | |
| 9. ท่านมีโอกาสดำเนินการกำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงานในหน้าที่ของตนเองได้ | | | | | |
| 10. ท่านสามารถจัดการงานให้สำเร็จได้โดยปราศจากการควบคุม | | | | | |
| 11. ท่านรู้สึกว่าคุณมีอิสระในการทำงานมีอำนาจเพียงพอในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ | | | | | |
| การมีเอกลักษณ์ของงาน | | | | | |
| 12. ท่านสามารถทำงานในความรับผิดชอบได้เป็นอย่างดีโดยไม่ต้องขอคำแนะนำจากบุคคลอื่น | | | | | |
| 13. งานที่ท่านทำอยู่สามารถระบุได้ว่ามีเอกลักษณ์เป็นอย่างไร | | | | | |
| 14. งานที่ท่านทำมีเป้าหมายชัดเจน | | | | | |
| ความสำคัญของงาน | | | | | |
| 15. งานที่ท่านทำอยู่จำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถและความชำนาญหลายอย่างประกอบกัน | | | | | |
| 16. งานที่ท่านทำช่วยสร้างคุณค่าให้ตัวท่านเอง | | | | | |
| 17. งานที่ท่านทำต้องใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงานทำงาน | | | | | |
| การมีส่วนร่วมในการบริหาร | | | | | |
| 18. การมอบอำนาจจากผู้บริหารมาสู่ผู้ปฏิบัติงานมีความเหมาะสม | | | | | |
| 19. บริษัทมีการให้พนักงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ท่านจึงมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน | | | | | |
| 20. ผู้บังคับบัญชาของท่านตัดสินใจได้ถูกต้อง | | | | | |

ตอนที่ 3 ปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการทำงาน

| ปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการทำงาน | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|--|------------------|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร | | | | | |
| 21. การปฏิบัติขององค์กรต่อท่านทำให้ท่านรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร | | | | | |
| 22. อาจกล่าวได้ว่าท่านมีส่วนร่วมอย่างมากที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ | | | | | |
| 23. การทำงานของท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน | | | | | |
| ความรู้สึกว่าองค์กรพึงพาได้ | | | | | |
| 24. ท่านได้รับปัจจัยสนับสนุนอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงานประจำหรืองานอื่นที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ | | | | | |
| 25. เมื่อท่านประสบปัญหาในการทำงาน ผู้บังคับบัญชามีส่วนช่วยในการแก้ปัญหาได้เป็นอย่างดี | | | | | |
| 26. ท่านได้รับมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถของท่าน | | | | | |
| ความน่าเชื่อถือและชื่อเสียงขององค์กร | | | | | |
| 27. องค์กรของท่านได้รับความเชื่อถือและการสนับสนุนจากประชาชน | | | | | |
| 28. การทำงานในองค์กรของท่านทำให้ท่านรู้สึกมั่นคง | | | | | |
| 29. ท่านรู้สึกภูมิใจเมื่อบอกว่าท่านทำงานในองค์กรแห่งนี้ | | | | | |
| ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน | | | | | |
| 30. ท่านสามารถทำงานกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี | | | | | |
| 31. ท่านได้รับความร่วมมือทุกครั้งเมื่อต้องการความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน | | | | | |
| 32. มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน | | | | | |

ตอนที่ 4 ความผูกพันต่อองค์กร

| ความผูกพันต่อองค์กร | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|------------------|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ด้านความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร | | | | | |
| 33. ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความรู้ความสามารถ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และความสำเร็จขององค์กร | | | | | |
| 34. ท่านเต็มใจและยินดีที่จะปฏิบัติตามนโยบายขององค์กรอย่างเคร่งครัด | | | | | |
| 35. เมื่อพบปัญหาอุปสรรคการทำงานท่านมีการสรุปทบทวน และวางแผนที่จะพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น | | | | | |
| 36. ท่านคิดริเริ่มวิธีการต่างๆเพื่อใช้ในการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา | | | | | |
| 37. ท่านเต็มใจที่จะทำงานต่อให้เสร็จถึงแม้ว่าจะเลยเวลาเลิกงานไปแล้วหรือนำงานไปทำต่อที่บ้าน | | | | | |
| ด้านความพยายามทุ่มเทอย่างเต็มที่เพื่อทำงานให้กับองค์กร | | | | | |
| 38. เมื่อองค์กรของท่านมีการพัฒนามากขึ้นท่านมีความภาคภูมิใจตามไปด้วย | | | | | |
| 39. ท่านมีความภาคภูมิใจและยินดีจะบอกกับผู้อื่นว่าท่านทำงานที่องค์กรแห่งนี้ | | | | | |
| 40. ท่านรู้สึกภูมิใจเมื่อได้ยินบุคคลอื่นกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี | | | | | |
| 41. ท่านมีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีที่ช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ | | | | | |
| 42. ท่านมีความซื่อสัตย์และจงรักภักดีต่อองค์กร โดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง | | | | | |
| ความปรารถนาอย่างเต็มที่ที่จะรักษาไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร | | | | | |
| 43. ท่านเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ | | | | | |
| 44. เมื่อท่านทำงานในองค์กรแห่งนี้เป็นเวลานาน ท่านยิ่งรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร | | | | | |
| 45. ท่านตั้งใจที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรนี้จนกว่าจะเกษียณอายุงาน | | | | | |
| 46. ท่านไม่คิดจะไปปฏิบัติงานที่องค์กรอื่น แม้ว่าจะได้รับตำแหน่งและเงินเดือนที่ดีกว่า | | | | | |

ประวัติผู้ศึกษา

| | |
|------------------|--|
| ชื่อ | นางสาววาสนา ไวเรียบ |
| วัน เดือน ปีเกิด | 17 สิงหาคม 2534 |
| สถานที่เกิด | อำเภอประโคนชัย จังหวัดบุรีรัมย์ |
| ประวัติการศึกษา | บริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการธุรกิจอาหาร) 2557 สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ |
| สถานที่ทำงาน | บริษัทซีฟู้ดอลล์ จำกัด (มหาชน) หน่วยงานคัดสรรและเบลลินี่พรีเมียมกาแฟ สาขาคลองโงย อำเภอพุทธรักษา จังหวัดนครปฐม |
| ตำแหน่ง | ผู้ช่วยผู้จัดการร้าน 1 |

