

กลยุทธ์การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืนของพนักงาน
บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

นางสาวอรจิรา ปาณินิจ



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2560

**Strategies for Enhancing Sustainable Commitment of Staff at
The Aeronautical Radio of Thailand Limited Company**

Miss Orachira Paneenij



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2017

หัวข้อวิทยานิพนธ์ กลยุทธ์การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืนของพนักงาน
บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

ชื่อและนามสกุล นางสาวอรจิรา ปาณินิจ

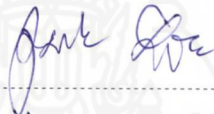
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ

สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร.กึ่งพร ทองใบ
2. รองศาสตราจารย์ ดร.รชพร จันทร์สว่าง

วิทยานิพนธ์นี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2560

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์สมชาย หิรัญกิตติ)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.กึ่งพร ทองใบ)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รชพร จันทร์สว่าง)



ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษณา รุ่งโรจน์วิชย์)

ชื่อวิทยานิพนธ์ กลยุทธ์การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืนของพนักงาน

บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

ผู้วิจัย นางสาวอรจิรา ปาณินิจ รหัสนักศึกษา 2573001605 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร.กึ่งพร ทองใบ (2) รองศาสตราจารย์ ดร.รชพร จันทร์สว่าง

ปีการศึกษา 2560

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพและรูปแบบกลยุทธ์ในการพัฒนาลักษณะงาน เพื่อสร้างความผูกพันอย่างยั่งยืนของพนักงาน บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (2) ศึกษาระดับความผูกพันอย่างยั่งยืนของพนักงาน บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (3) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงาน บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด และ (4) เสนอแนะกลยุทธ์ในการเสริมสร้างความผูกพัน

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรคือ พนักงาน บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด รวม 2,950 คน คำนวณขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรการสุ่มของทาโร ยามาเน ได้กลุ่มตัวอย่าง 353 คน การสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบ่งกลุ่มหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยใช้แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่ามัธยฐานและค่าร้อยละ สถิติเชิงอนุมาน ใช้การทดสอบแบบที และแบบเอฟ

ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพและรูปแบบกลยุทธ์การสร้าง ความผูกพันในการพัฒนา ลักษณะงาน เพื่อเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด คือ บริษัทมีการใช้กลยุทธ์การสร้าง ความผูกพันอย่างยั่งยืนใน 8 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิสระในการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ด้านภาวะความเป็นผู้นำ ด้านโอกาสในการก้าวหน้า ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทนและด้านการติดต่อสื่อสาร (2) ระดับความผูกพันของพนักงาน บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีระดับความผูกพันมากที่สุด (3) ปัจจัยส่วนบุคคลพบว่าพนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ที่มีเพศและอายุแตกต่างกันมีระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนลักษณะบุคคลด้านสถานภาพสมรสและระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีระดับความผูกพันต่อองค์กร ไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยด้านลักษณะงานทั้ง 8 ด้าน พบว่าพนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ที่มีระดับการยอมรับในลักษณะงานทั้ง 8 ด้าน แตกต่างกัน มีระดับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ (4) แม้ว่าพนักงานจะมีระดับความผูกพันในระดับมาก แต่กลยุทธ์การสร้าง ความผูกพันยังไม่สัมพันธ์กับปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศและอายุ ดังนั้นควรมีกกลยุทธ์อื่นที่จะช่วยสร้างเสริมให้พนักงานทุกเพศและทุกกลุ่มอายุมีระดับความผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้น โดยแนะกิจกรรมด้านสันตนาการ

คำสำคัญ กลยุทธ์ ความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืน บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

Thesis title: Strategies for Enhancing Sustainable Commitment of Staff at The Aeronautical Radio of Thailand Limited Company

Researcher: Miss Orachira Paneenij; **ID:** 2573001605; **Degree:** Master of Business Administration;

Thesis advisors: (1) Dr.Kingporn Thongbai, Associate Professor; (2) Dr.Rochaporn Chansawang, Associate Professor; **Academic year:** 2017

Abstract

The objectives of this study were: (1) to study state and strategic patterns to develop quality of work for enhancing sustainable commitment of staff at The Aeronautical Radio of Thailand Limited Company (2) to study levels of commitment of staff at The Aeronautical Radio of Thailand Limited Company (3) to study factors related to commitment of staff at The Aeronautical Radio of Thailand Limited Company and (4) to suggest strategies for enhancing sustainable commitment.

The sample consisted of 2,950 staff at The Aeronautical Radio of Thailand Limited Company, obtained by multi-stage sampling, yielding 353 persons which calculated by using Taro Yamane Formula. A constructed questionnaire was used as a tool to collect data. The statistics for content analyses were mean and percentage, and those for inferential statistical analysis were t-test, F-test.

Research findings were as follows: (1) state and strategic patterns to develop quality of work consisted of 8 factors: the freedom for work, working environment, relations of workmate and boss, leadership, advancement, payment and welfare, communication (2) the sustainable commitment of staff at The Aeronautical Radio of Thailand Limited Company was at the highest-level (3) as for personal factors, it was found that employees with different ages and genders had different sustainable engagement, with a statistical significance at the level of 0.05. However, employees with different marital status and levels of education had no different sustainable engagement. As for the factor on the characteristics of works in 8 aspects, it was found that the employees had different levels of acceptance, with a statistical significance at the level of 0.05 and (4) although employees had a high level of sustainable commitment, the strategy to build sustainable commitment was not related to personal factors on genders and ages. Therefore, there should be other strategies that enhance employees of all genders and ages for a high level of sustainable commitment, for example, recreational activities.

Keywords: Strategies, Enhancing Sustainable Commitment, The Aeronautical Radio of Thailand Limited Company

กิตติกรรมประกาศ

กิตติกรรมประกาศวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จขึ้นตามความหวังของผู้วิจัยได้เนื่องมาจากความเมตตากรุณาของอาจารย์ที่ปรึกษาที่มีพระคุณยิ่งของผู้วิจัยทั้งสองท่าน ท่านแรกกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ ที่กรุณารับเป็นที่ปรึกษาหลักและเสียสละเวลาที่มีค่าต่อการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับแนวคิดในการทำวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบแก้ไขความเรียบร้อยตลอดจนคำแนะนำทางวิชาการที่ดีเสมอมา กราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. รชพร จันทร์สว่าง สำหรับความกรุณาในการให้คำแนะนำเกี่ยวกับแนวทางการเขียนวิทยานิพนธ์ กราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ สมชาย หิรัญกิตติ ที่กรุณาเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์และให้ข้อคิดตลอดจนแนะนำเอกสารที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำวิทยานิพนธ์จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และขอขอบคุณ คุณกรรณิการ์ สติรวรกุล ที่เป็นผู้ประสานงานและติดตามความก้าวหน้าในการจัดทำวิทยานิพนธ์รวมทั้งอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ ตลอดมา

ขอขอบพระคุณคณะท่านผู้บริหารบริษัท วิद्यุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ที่ให้ความกรุณาในการให้ข้อมูลและอนุญาตให้เข้ามาศึกษากลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ตลอดจนพนักงานทุกท่านที่สนับสนุนผู้วิจัยในการตอบแบบสอบถาม ขอขอบคุณเพื่อนๆทุกคนที่ทำให้กำลังใจในการเรียนเสมอมาสุดท้ายนี้ขอกราบขอบพระคุณบิดามารดาที่สนับสนุนการด้านการเรียนและคอยให้กำลังใจทุกเวลาที่เหนื่อยล้า จนการเรียนผ่านพ้นไปได้ด้วยดี ขอกราบขอบพระคุณครูบาอาจารย์ทุกท่านและมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชาที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ทั้งปวงให้แก่ผู้จนกระทั่งยังมีวันนี้ได้

อรจิรา ปาณินิจ

พฤษภาคม 2561

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
กรอบแนวคิดการวิจัย	4
สมมติฐานการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	9
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์	9
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์	18
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร	33
ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับ บริษัท วิฑูการบิณแห่งประเทศไทย จำกัด	52
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	61
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	69
รูปแบบการวิจัย	69
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	69
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	70
การเก็บรวบรวมข้อมูล	71
การวิเคราะห์ข้อมูล	71

สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	73
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล.....	73
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การยอมรับกลยุทธ์การพัฒนาลักษณะงานของผู้บริหาร ของพนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด	75
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท วิทยุการบิน แห่งประเทศไทย จำกัด.....	83
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงาน.....	87
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	98
สรุปการวิจัย	98
อภิปรายผล	101
ข้อเสนอแนะ	105
บรรณานุกรม	107
ภาคผนวก	114
ก ราชานามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ.....	115
ข แบบสอบถาม.....	117
ประวัติผู้วิจัย	127

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1	ระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรจำแนกตามระดับตำแหน่งงาน..... 46
ตารางที่ 3.2	ระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรจำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม..... 46
ตารางที่ 4.1	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล... 74
ตารางที่ 4.2	แสดงค่าเฉลี่ยการยอมรับและระดับยอมรับด้านการมีอิสระในการทำงาน..... 75
ตารางที่ 4.3	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นที่มีต่อลักษณะงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน..... 76
ตารางที่ 4.4	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นที่มีต่อลักษณะงานด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน..... 77
ตารางที่ 4.5	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นที่มีต่อลักษณะงานด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน..... 78
ตารางที่ 4.6	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นที่มีต่อลักษณะงานด้านภาวะผู้นำ..... 79
ตารางที่ 4.7	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นที่มีต่อลักษณะงานด้านโอกาสความก้าวหน้า..... 80
ตารางที่ 4.8	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นที่มีต่อลักษณะงานด้านค่าตอบแทน..... 81
ตารางที่ 4.9	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นที่มีต่อลักษณะงานด้านการติดต่อสื่อสาร..... 82
ตารางที่ 4.10	แสดงค่ามัชฌิมและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การพัฒนาลักษณะงานในแต่ละด้าน..... 83
ตารางที่ 4.11	แสดงค่ามัชฌิมและระดับความผูกพันของผู้ตอบแบบสอบถามในความผูกพันต่อองค์กรด้านการพฤติกรรมที่แสดงออก..... 84
ตารางที่ 4.12	แสดงค่ามัชฌิมและระดับของผู้ตอบแบบสอบถามในความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกร..... 85
ตารางที่ 4.13	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามในความผูกพันต่อองค์กรด้านการรับรู้..... 86

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.14 แสดงค่ามัธยฐานและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความผูกพัน ต่อองค์กร 3 ด้าน.....	87
ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบเพศของกลุ่มตัวอย่างกับระดับความผูกพันต่อองค์กร.....	88
ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบสถานภาพสมรสของกลุ่มตัวอย่างกับระดับความผูกพัน ต่อองค์กร.....	88
ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบอายุของกลุ่มตัวอย่างกับระดับความผูกพันต่อองค์กร.....	89
ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อองค์กรจำแนกตามอายุของกลุ่มตัวอย่าง เป็นรายกลุ่ม.....	90
ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างต่อระดับความผูกพัน ต่อองค์กร.....	90
ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบระดับการยอมรับกลยุทธ์การพัฒนาลักษณะงานด้านการมีอิสระ ในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างกับระดับกับระดับความผูกพันในองค์กร.....	91
ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบระดับการยอมรับกลยุทธ์การพัฒนาลักษณะงานด้านสภาพแวดล้อม ในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างกับระดับกับระดับความผูกพันในองค์กร.....	92
ตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบระดับการยอมรับกลยุทธ์การพัฒนาลักษณะงานความสัมพันธ์กับ เพื่อนร่วมงานในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างกับระดับกับระดับความผูกพัน ในองค์กร.....	92
ตารางที่ 4.23 การเปรียบเทียบระดับการยอมรับกลยุทธ์การพัฒนาลักษณะงานความสัมพันธ์กับ หัวหน้างานในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างกับระดับกับระดับความผูกพัน ในองค์กร.....	93
ตารางที่ 4.24 การเปรียบเทียบระดับการยอมรับกลยุทธ์การพัฒนาลักษณะงานความสัมพันธ์กับ ภาวะผู้นำในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างกับระดับกับระดับความผูกพัน ในองค์กร.....	94
ตารางที่ 4.25 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ด้านโอกาสความก้าวหน้าของกลุ่มตัวอย่าง ต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร.....	94
ตารางที่ 4.26 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทนของ กลุ่มตัวอย่างต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร.....	95

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.27 การเปรียบเทียบระดับการยอมรับกลยุทธ์การพัฒนาลักษณะงานด้านการติดต่อ สื่อสารภายในการองค์การของกลุ่มตัวอย่างกับระดับกับระดับความผูกพัน ในองค์การ.....	96
ตารางที่ 4.28 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	96



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	5
ภาพที่ 2.1 ปัจจัยที่ส่งผลถึงความผูกพันและผลของความผูกพันต่อองค์การ (Steers 1977).....	43
ภาพที่ 4.1 กรอบวัฒนธรรมองค์กร.....	55
ภาพที่ 4.2 แสดง โครงสร้างขององค์การ.....	60



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

แรงงานมนุษย์ (Labor Human) นั้นถือได้ว่าเป็นทรัพยากรหลักในการขับเคลื่อน เป็นแรงผลักดัน สร้างผลิตผลและเพิ่มมูลค่าให้กับธุรกิจ ซึ่งแตกต่างจากทรัพยากรอื่นๆ เช่น เครื่องจักร หรือวัสดุ เนื่องจากแรงงานคนที่มีคุณภาพจะมีศักยภาพในการพัฒนาในการเรียนรู้ และเกิดทักษะที่หลากหลาย ซึ่งส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรที่สูงขึ้น (โกศล ดิสิลธรรม, 2547) เพราะเล็งเห็นความสำคัญของแรงงานมนุษย์หรือทรัพยากรบุคคล การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานภายในองค์กร และการดูแลพนักงานให้เสมือนความเป็นครอบครัวมีความเป็นกันเอง ย่อมถือได้ว่าเป็นหัวใจสู่ความสำเร็จของธุรกิจ ในการแข่งขันระดับนานาชาติที่เพิ่มขึ้นเป็นลำดับเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในโครงสร้างแรงงาน เป็นผลให้เกิดการเสริมสร้างความผูกพันระหว่างองค์กรและพนักงานมากขึ้น หลากๆ องค์กรหันมาให้ความสำคัญในการสร้างความรู้สึกรักผูกพันของพนักงาน การดูแลพนักงานช่วยองค์กรเติบโตในด้านธุรกิจทั้งจากภายในและภายนอก โดยจากผลการดำเนินงานที่ได้ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่มีเพิ่มขึ้นย่อมส่งผลต่อองค์กร ซึ่งหากองค์กรสามารถสร้างความผูกพันให้พนักงานมีต่อองค์กรก็จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กร พนักงานจะมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรอยู่ในระดับสูง มีความปรารถนาอย่างแรงที่จะยังคงอยู่กับองค์กร ต้องการทำงานเพื่อให้องค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ด้วยความเต็มใจ สรัทธา โดยเหตุที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรและเต็มใจสรัทธาในเป้าหมายขององค์กร มักจะมีความรู้สึกผูกพันเป็นอย่างมาก ต่องาน เพราะเห็นว่างานคือหนทางซึ่งตนสามารถทำประโยชน์กับองค์กรให้บรรลุถึงเป้าหมายได้สำเร็จ (กรณี (กัรติบุตร) มหานนท์ 2559) โดยวิธีที่ผู้บริหารเชื่อว่าการสร้างจะสามารถสร้างความผูกพันของพนักงานได้ คือ การสร้างบรรยากาศการทำงานให้ทุกคนมีส่วนร่วมและมีการพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างต่อเนื่อง จนสร้างให้พนักงานรู้สึกผูกพันและพร้อมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรยิ่งขึ้น ดังนั้น องค์กรจึงให้ความสำคัญกับ “บุคลากร” เป็นอันดับแรก เพราะองค์กรไม่ว่าจะอยู่ในธุรกิจใดก็ย่อมมีการแข่งขันการค่อนข้างสูง ความรู้สึกผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรจึงเป็นทัศนคติที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กร ไม่ว่าจะ

องค์การแบบใดเพราะความผูกพันเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของมนุษย์กับจุดมุ่งหมายขององค์การ ทำให้ผู้ปฏิบัติมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การและเป็นผู้มีส่วนร่วมในการเสริมสร้างสภาพและความเป็นอยู่ที่ดีขององค์การ รวมทั้งช่วยลดการควบคุมจากภายนอกอีกด้วย หากองค์การมีบุคลากรที่มีความผูกพันซึ่งกันและกัน มีความซื่อสัตย์ต่อองค์การ มีขวัญและกำลังใจในการทำงานก็สามารถดึงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาทำสร้างผลผลิตให้แก่องค์การได้เป็นอย่างดี ส่งผลให้องค์การนั้นสามารถบรรลุสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ แต่ปัญหาที่องค์การกำลังประสบคือ อัตราการหมุนเวียนของพนักงานอยู่ในระดับสูงทำให้ขาดพนักงานที่มีศักยภาพและประสบการณ์ทำงานเฉพาะด้านมาทำงานให้แก่องค์การให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมหนึ่งที่องค์การจะต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบไปด้วยการวิเคราะห์สถานการณ์ การตัดสินใจกำหนด แผนการดำเนินงาน การนำแผนงานไปปฏิบัติ ตลอดจนการควบคุมและการประเมินผลของการนำแผน ไปปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในระยะยาวขององค์การที่ตั้งไว้ องค์การสมัยใหม่ที่ประสบความสำเร็จล้วนแต่ให้ความสำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง เพราะเห็นถึงความสำคัญว่าเป็นกระบวนการที่จะนำองค์การ มีทรัพยากรมนุษย์เพียงพอสามารถดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ (สาคร สุขศรีวงศ์ 2551: 267) ซึ่งปัจจุบันปัญหาด้านความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและองค์การ โดยเฉพาะพนักงานในกลุ่มคนรุ่นใหม่หรือที่เรียกกลุ่มนี้ว่า “กลุ่มเจนเออร์ซัน วาย (GenY)” ที่กำลังกลายเป็นคนกลุ่มใหญ่และก้าวขึ้นสู่ระดับผู้บริหารมากขึ้น เนื่องจากคนกลุ่มนี้มักให้ความสำคัญกับอิสระและชีวิตส่วนตัว เป็นตัวของตัวเองสูง ต้องการความท้าทายในชีวิตและอาชีพการงานมากกว่า อดทนทำงานในสภาวะแวดล้อมที่ตนเองไม่ต้องการ ซึ่งทำให้การสร้าง ความผูกพันระหว่างพนักงานและองค์การเป็นไปได้ยากขึ้น องค์การก็จะประสบปัญหาอัตราการเปลี่ยนงานสูงส่งผลถึงด้านค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นในการจ้างงาน เพราะการอบรมพนักงานเดิมให้มีศักยภาพสูงเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งอาวุโสขึ้น และการจัดอบรมและพัฒนาพนักงานทั่วไปที่เข้ามาใหม่อยู่เรื่อย เป็นผลให้การพัฒนาบุคลากรที่ขึ้นมาเป็นระดับบริหารขององค์การไม่ทันต่อความต้องการ ส่งผลกระทบให้พนักงานเปลี่ยนงานบ่อยและไม่มีความผูกพันกับองค์การ ดังนั้นองค์การจึงจำเป็นต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่ไม่เพียงส่งเสริมความสนใจในอาชีพเท่านั้น แต่ยังคงส่งเสริมปัจจัยอื่นที่มีผลกระทบเพื่อทำให้พนักงานในองค์การ “มีความผูกพันกับองค์การ” โดยรวม ดังนั้นการส่งเสริมให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การที่ตนเองทำงานอยู่สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การให้ค่าจ้างทุกคนอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม การได้เลื่อนตำแหน่ง ความท้าทายในงาน โอกาสความก้าวหน้า ความเป็นอิสระในการทำงาน หรือการที่พนักงานได้มีส่วนร่วมกับโครงการ

ใหม่ๆ ขององค์กร ทำให้เกิดความท้าทาย การได้รับโอกาสความไว้วางใจให้มีอำนาจหน้าที่ในการควบคุมกำกับดูแล รวมถึงการทำให้ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในองค์กร ภาวะผู้นำที่ดี สภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยในการทำงาน และบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งนอกจากเรื่องเงินเดือนที่เป็นปัจจัยหลักในด้านค่าตอบแทนแล้ว การเอาใจใส่จะดูแลพนักงานภายในองค์กร ถือว่าเป็นสิ่งที่ควรคำนึงถึงอีกด้านที่สำคัญนอกเหนือจากค่าตอบแทน การจัดสวัสดิการมีความมุ่งหมายที่จะช่วยสนับสนุนให้พนักงานให้เกิดความสะดวกสบายในการทำงาน ความพึงพอใจในขณะปฏิบัติงาน เกิดความเชื่อมั่นในองค์กร และเกิดความมั่นคงในการปฏิบัติงาน สวัสดิการถึงแม้จะไม่ใช่ว่าผลประโยชน์ที่สามารถตอบสนองกำไรของบริษัทในด้านกำไร แต่เป็นการผลักดันให้เกิดผลผลิตเพิ่มขึ้นในทางอ้อม

บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด เป็นธุรกิจเพียงแห่งเดียวในประเทศไทยที่ดำเนินธุรกิจด้านการให้บริการการจราจรทางอากาศ มีพนักงานทั้งหมด 2,950 คน การดำเนินงานต่างๆ ทุกขั้นตอนจำเป็นต้องมีความละเอียดรอบคอบ เพราะการให้บริการเกี่ยวกับความปลอดภัยของผู้ที่สัญจรทางอากาศ โดยยุทธศาสตร์ขององค์กรภายใต้วิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรชั้นนำแห่งคุณภาพการให้บริการการเดินทาง” โดยมีวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ คือ การให้บริการที่ปลอดภัยในทุกช่วงของการบิน พัฒนาคุณภาพบริการสู่มาตรฐานสากลทุกด้าน เป็นองค์กรที่ดีในสังคมและบรรลุเป้าหมายในการบริการการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาโครงสร้างและองค์ประกอบพื้นฐาน เทคโนโลยีสารสนเทศ ความรู้และนวัตกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรทุกระดับ สร้างเสริมผู้นำและบุคลากร เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน พัฒนาระบบการจัดการคุณภาพทั่วทั้งระบบด้วยการมีส่วนร่วม และปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ บริหารจัดการทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพตอบสนองต่อนโยบายของผู้ถือหุ้น (ภาครัฐและสายการบิน) และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างสมดุล (รายงานประจำปีบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด 2557: 46) เพราะฉะนั้นบุคลากรที่เข้ามาทำงานจำเป็นต้องมีประสิทธิภาพ มีความรู้ความสามารถเฉพาะทาง มีความเชี่ยวชาญในงานเพราะเป็นงานที่ให้บริการด้านความปลอดภัยของคนจำนวนมาก ซึ่งผลการทำงานของบุคลากรเหล่านี้จะส่งผลถึงความสำเร็จขององค์กร บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ถือเป็นอีกองค์กรหนึ่งที่มีการวางกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลไว้ได้เป็นอย่างดี ซึ่งนอกจากเงินเดือนที่เป็นค่าตอบแทนหลักแล้วยังมีสวัสดิการในส่วนอื่นๆ อีกทั้งบรรยากาศในสถานที่ทำงานยังจัดให้มีการบริการพนักงานในด้านต่างๆ เช่น ห้องสมุด ร้านอาหาร สโมสร เป็นต้น

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาถึงกลยุทธ์การเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีแก่บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ที่องค์การนำมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการการสร้างความรู้สึกผูกพันของพนักงานเพื่อได้ใช้เป็นประโยชน์ในการพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีต่อ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด เพื่อได้ใช้เป็นประโยชน์ในการพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

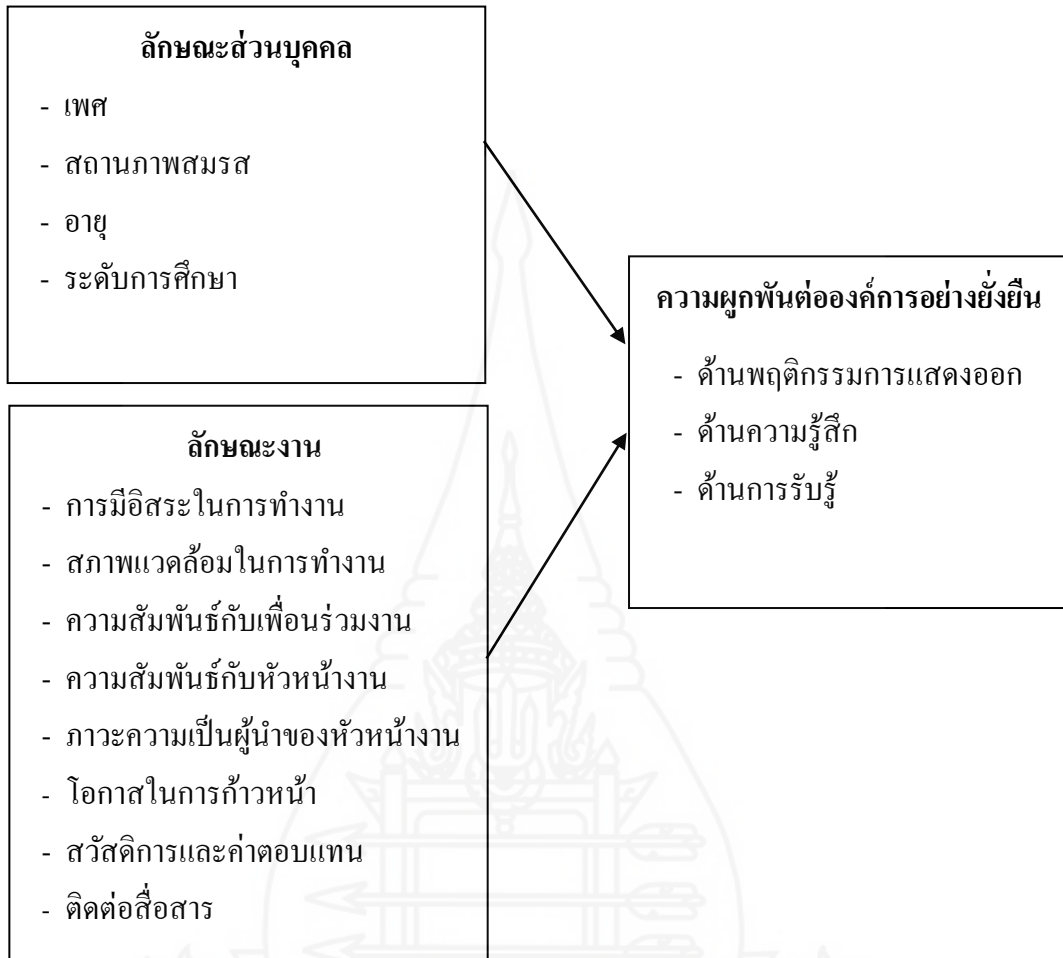
- 2.1 เพื่อศึกษาสภาพและรูปแบบกลยุทธ์ในการพัฒนาลักษณะงานเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงาน บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
- 2.2 เพื่อศึกษาระดับความผูกพันของพนักงาน บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
- 2.3 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงาน บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
- 2.4 เพื่อเสนอแนะกลยุทธ์ในการเสริมสร้างความผูกพันที่ยั่งยืน

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ จึงกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังภาพที่ 1.1

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

4. สมมติฐานการวิจัย

4.1 พนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีระดับการยอมรับการพัฒนา ลักษณะงานของผู้บริหารในระดับมาก

4.2 พนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับมาก

4.3 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด และ กลยุทธ์การพัฒนา ลักษณะงานของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กร

5. ขอบเขตของการวิจัย

5.1 ด้านประชากร การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาเฉพาะพนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ซึ่งมีจำนวนพนักงานรวมทั้งสิ้น 2,950 คน โดยจะทำการสุ่มตัวอย่างตามขนาดตัวอย่างที่ระดับความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 0.05 จำนวน 353 ตัวอย่าง เป็นพนักงานที่มีอายุงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

5.2 ด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้ได้นำเนื้อหาการวิจัยให้เป็นไปตามกรอบแนวคิดที่กำหนดไว้ ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม สภาพหรือรูปแบบกลยุทธ์ที่ผู้บริหารพัฒนาลักษณะงานเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรในด้านพฤติกรรม การแสดงออก ด้านความรู้สึกและด้านการรับรู้

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 กลยุทธ์การพัฒนาลักษณะงาน หมายถึง แนวทางการพัฒนาลักษณะการทำงานที่ดี เพื่อการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ได้แก่ การมีอิสระ สภาพแวดล้อม เครื่องมือที่เหมาะสมกับงาน การติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน ภาวะความเป็นผู้นำของหัวหน้างาน และโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน

6.2 พนักงาน หมายถึง พนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

6.3 องค์กร หมายถึง บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

6.4 ความผูกพันอย่างยั่งยืน หมายถึง ระดับความรู้สึกทางบวกของพนักงานที่มีต่อองค์กร และจะแสดงถึงความรู้สึกนั้นออกมาในรูปแบบของพฤติกรรมการแสดงออก การรับรู้ความรู้สึก ระหว่างการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของตน

6.5 ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง ลักษณะเฉพาะของพนักงานแต่ละคน ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส

6.6 ลักษณะงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในของ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด สามารถแบ่งตามลักษณะต่างๆ 8 ด้าน ดังนี้

6.6.1 การมีอิสระในการทำงาน หมายถึง ความเป็นอิสระในการจัดการตารางการทำงาน การตัดสินใจและสามารถเลือกวิธีที่ใช้ในการทำงานได้เอง

6.6.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่อยู่ล้อมรอบตัวผู้ปฏิบัติในขณะที่ทำงาน เช่น เพื่อนร่วมงาน เครื่องจักร อุปกรณ์ต่างๆ อากาศที่หายใจ เสียง แสงสว่าง ความร้อน สารเคมีและรวมถึงเชื้อโรคต่างๆ ด้วย

6.6.3 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน หมายถึง กระบวนการประพฤติปฏิบัติตนทั้งทางร่างกาย จิตใจ และการกระทำของตนที่กระทำต่อบุคคลอื่นให้สามารถครองใจเขาได้ เพื่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันที่ดีต่อกัน เกิดความพอใจ รักใคร่นับถือ ซึ่งก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ทำงานด้วยความเต็มใจและมีความสุข ช่วยให้เป้าหมายของหน่วยงานบรรลุผลสำเร็จตามจุดประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

6.6.4 ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่ตนมีอยู่ในการชักนำหรือโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาภายในองค์กรหรือในกลุ่มคนในสถานต่างๆ เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

6.6.5 โอกาสความก้าวหน้า หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสที่จะได้รับผิดชอบงานที่สำคัญ ได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น หรือได้เลื่อนขึ้นเงินเดือนสูงขึ้น รวมทั้งได้รับการสนับสนุนให้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา ตนเองให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน

6.6.6 การกำหนดค่าตอบแทนรางวัล หมายถึง สวัสดิการค่าจ้างที่มีความยุติธรรมที่เอื้อให้พนักงานทำงานในองค์กรอย่างเต็มความสามารถ

6.6.7 การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การสร้างความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลหนึ่งหรือหน่วยงานหนึ่งไปยังหน่วยงานหนึ่ง หรือเป็นกระบวนการในการส่งข่าวสารระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถประสานงานให้ฝ่ายต่างๆ ได้ปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนนั้นเป็นสิ่งที่สามารถทำได้ไม่ยาก โดยจุดเริ่มต้นของการสื่อสารที่บรรลุเป้าหมายที่สุดก็คือ การทำให้สาร และการสื่อสารนั้นเรียบง่าย ปฏิบัติได้มากที่สุด และง่ายต่อการจำที่สุด ซึ่งสามารถทำได้โดยอาศัยหลักและขั้นตอนการติดต่อสื่อสาร

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ได้ทราบถึงรูปแบบกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการเสริมสร้างความผูกพันของ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

7.2 เพื่อให้ผู้บริหารทราบถึงปัจจัยที่จะนำมาสร้างความสัมพันธ์ และสามารถกำหนด กลยุทธ์การเสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

7.3 เพื่อให้ผู้บริหารทราบถึงแนวทางในการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด อย่างยั่งยืน

7.4 เพื่อเป็นแนวทางแก่ผู้ที่สนใจศึกษากลยุทธ์การเสริมสร้างความผูกพัน ได้นำไป ศึกษาขยายผลและใช้เป็นแนวทางในการสานต่อความผูกพันอย่างยั่งยืน ระหว่างพนักงานกับบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด และองค์กรอื่นๆ นำไปใช้ได้อย่างยั่งยืนต่อไป



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืนของพนักงาน บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่องการใช้กลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎี และทำการค้นคว้าศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์
2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
4. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

1.1 ความหมายของกลยุทธ์

Samuel (1983) ได้ให้ความหมายของคำว่า กลยุทธ์ว่าเป็นทางเลือกที่กำหนดไว้ในระยะยาวเกี่ยวข้องกับจุดประสงค์ เป้าหมายเชิงปฏิบัติการและนโยบายแผนการปฏิบัติงานของทั้งภาครัฐบาลและองค์กรเอกชน ซึ่งจะกำหนดโดยคำนึงถึงปัจจัยสองประการ คือ วัตถุประสงค์ของแผนงานที่ได้ถูกกำหนดไว้ และสถานะสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผนงาน

Certo and Peter (1991) ให้คำนิยามของคำว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการในการดำเนินงานที่มั่นใจว่าจะสามารถนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ตั้งเป้าหมายไว้

Brian Fidler (2002) ได้ให้ความจำกัดคำของคำว่า กลยุทธ์ (Strategy) ว่าเป็นทิศทางวิธีการดำเนินงานและขอบข่ายขององค์กรในช่วงระยะเวลาหนึ่งที่ต้องการได้กำหนดขึ้น เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จหรือสิ่งที่ก่อประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และต่อการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรภายในองค์กร และภายนอกองค์กรได้ตามสภาพแวดล้อมที่ตรงตามความต้องการของตลาด และความคาดหวังของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

Mary Coulter (2005) ให้ความหมายของคำว่า กลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจและการกระทำเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ได้วางไว้ ในการใช้ทรัพยากรและใช้ศักยภาพเพื่อสร้างโอกาสและเพื่อป้องกันปัญหาต่างๆที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กร

สมานิส วิจิตร (2551) ได้อธิบายถึงคำว่า กลยุทธ์ คือแนวทางในการเปรียบเทียบจุดแข็งที่องค์กรมีกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง การวางแผนของผู้บริหารระดับสูงใช้เป็นวิธีการวางแผนการดำเนินงาน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

สุวิชัย ศุภรานนท์ (2549) ให้ความหมาย คำว่า กลยุทธ์ (Strategy) เกิดจากคำว่า Stratos หมายถึง Army (กองทัพ) กับคำว่า Agein หมายถึง Lead (การนำ) แปลโดยความหมายว่า Leading the Total โดยทั่วไปแล้วกลยุทธ์จะหมายถึงแผนงาน แนวทางหรือวิธีการที่จะนำองค์กรไปสู่ผลที่สอดคล้องกับภารกิจและจุดมุ่งหมายรวมขององค์กร ในต้นศตวรรษที่ 19 มีการใช้คำว่า "กลยุทธ์" ในความหมายว่า การใช้ทรัพยากรหรือภารกิจสงครามของนายทหารระดับสูง กล่าวคือเป็นการเตรียมการเพื่อทำสงครามทางทหาร แต่พอถึงปลายศตวรรษที่ 19 จนถึงศตวรรษที่ 20 คำว่ากลยุทธ์กลับไม่มีความหมายที่แน่ชัดจนไม่สามารถกำหนดความหมายให้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปได้ และที่สำคัญกว่านั้นคือ มีการใช้คำนี้อย่างกว้างขวาง จนขาดความหมายที่แจ่มชัดในตัวเอง ปัจจุบันพจนานุกรมศัพท์ทหารของสำนักงานคณะเสนาธิการร่วมของสหรัฐอเมริกาให้ความหมายของคำว่า "กลยุทธ์" หมายถึง ศาสตร์และศิลปะของการพัฒนาและการใช้กำลังทั้งการเมือง ทางเศรษฐกิจ ทางจิตวิทยาและทางทหาร ตามความเป็นจริงทั้งในยามสันติและยามสงคราม เพื่อที่จะก่อให้เกิดการสนับสนุนอย่างเต็มที่ต่อนโยบายของชาติ โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะเพิ่มพูนความเป็นไปได้ที่จะได้รับชัยชนะและผลสืบเนื่องในทางเป็นประโยชน์จากชัยชนะ และเพื่อลดโอกาสของการพ่ายแพ้

มันทนา กองเงิน (2554) กลยุทธ์ หมายถึง แผนหรือแนวทางในการปฏิบัติในอนาคต โดยทำหน้าที่เป็นเครื่องมือของผู้บริหาร ที่เป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดภายในองค์กรอย่างมีแบบแผนเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้ตั้งไว้

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2552) ได้ให้ความหมายของคำว่า กลยุทธ์ (Strategy) ว่า หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจนในระยะสั้นและระยะยาว เป็นวิธีการสร้างหรือพัฒนาวิธีการปฏิบัติ มีการระดมจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรนำมาใช้ เพื่อให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

สุทธิเกียรติ ภูมิพัชฌนสุข (2553) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ ได้ว่า คือ การวางแผนทิศทางขององค์กร โดยมีการประชุมถึงโอกาสและสถานการณ์ที่อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยทำการวิเคราะห์จากจุดอ่อนและจุดแข็งจากสถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งนี้สถานะแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง อุตสาหกรรม คู่แข่ง เทคโนโลยี เป็นต้น สถานะแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล และความสัมพันธ์ของคนในองค์กร โครงสร้างขององค์กร การบริหารงานภายในองค์กร เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานและนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดนำมาใช้เกิดประโยชน์สูงสุดและสอดคล้องกับสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างสมบูรณ์

จากความหมายดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึงรูปแบบ การวางแผน หรือแนวทางวิธีการที่องค์กรเลือก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจะดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่องค์กรที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

1.2 ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ แนวคิดในด้านนี้มีความสำคัญมากขึ้นในองค์กร โดยนักวิชาการต่างๆได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

Bateman and Snell (1999) ได้อธิบายถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับเหล่าผู้บริหารทุกๆส่วนขององค์กรในการกำหนดกลยุทธ์และให้พนักงานได้ทำการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่จัดวางไว้ มีจุดประสงค์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรต้องการ

David (1997) ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ ไว้ว่า เป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้แนวทางในด้านศาสตร์และศิลป์ร่วมกัน เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ มีแนวทางในการปฏิบัติ นำมาปฏิบัติตามกลยุทธ์และมีการประเมินผลกลยุทธ์

Pearce and Robinson (2000) ได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ หรือการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นขั้นตอนของการกำหนดกลยุทธ์โดยผู้บริหารผู้บริหารเป็นผู้กำหนดและทำการปฏิบัติตามกลยุทธ์

Robbins and Coulter (2007) ได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า คือ กิจกรรมต่างๆ ที่ผู้บริหารกระทำเพื่อให้ได้กลยุทธ์ขององค์กร โดยจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการจัดการที่เป็นพื้นฐานขององค์กรเป็นหลัก คือการวางแผน การจัดองค์กร การนำและการควบคุม โดยทำการเพิ่มและเน้นการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆที่เป็นสิ่งแวดล้อมทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เพื่อให้ทราบถึงสถานะขององค์กรในปัจจุบันและนำไปสู่การวิเคราะห์กำหนดกลยุทธ์อย่างรอบคอบและเหมาะสมก่อนที่จะนำไปปฏิบัติ

อุทิศ ขวเชียร (2546) ได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ ว่าเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่น่ามาใช้เพื่อเป็นเครื่องชี้นำแนวทางในการบริหารของผู้บริหารขององค์กร อันเกิดจากกระบวนการระดมสมองของผู้ที่มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในองค์กร โดยทำการวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเป้าประสงค์ (วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักของแผนงาน) และการวางกลยุทธ์จะกำหนดวิธีการในการปฏิบัติให้สอดคล้องและสามารถรองรับกับสภาวะแวดล้อม มีการจัดลำดับความสำคัญกลยุทธ์ ยุทธวิธีเพื่อการจัดสรรทรัพยากรในการบริหาร และผลักดันกระบวนการพัฒนาตลอดจนแนวทางการกำกับติดตามใช้ประเมินผลความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดการชี้นำการดำเนินการให้ทันต่อสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์จึงหมายถึง แผนการปฏิบัติการซึ่งวางเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์จำเพาะเพื่อเป็นแนวทางที่องค์กรนำมาใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามองค์กรได้กำหนดไว้ หรือเป็นแนวทางในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ การตัดสินใจในการกำหนดการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ที่ดีและเหมาะสมจะทำให้ได้เปรียบ ทางการแข่งขัน และสามารถเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นและสามารถที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งการพิจารณากำหนดกลวิธีที่เหมาะสมจำเป็นต้องวิเคราะห์ถึงปัจจัย การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการการวางแผนเทคนิคในการจัดการที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานระยะยาวทั้งนี้วัตถุประสงค์คือเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และความสำเร็จที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้

1.3 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

David (1997) อธิบายไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วยกระบวนการ 3 ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและขั้นการประเมินผลกลยุทธ์ โดยแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

- 1) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดพันธกิจ (mission statement) การพิจารณาถึงโอกาสและข้อจำกัดที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก การพิจารณาถึงจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวพิจารณาประเมินทางเลือกกลยุทธ์ต่างๆ และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงาน

2) ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) จะเกี่ยวข้องกับ การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนประจำปี การกำหนดนโยบาย การจูงใจบุคลากรที่รับผิดชอบ การจัดสรร ทรัพยากรให้แก่การดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ที่เน้น การทำตามกลยุทธ์ การกำหนดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิผล การจัดเตรียมงบประมาณ รวมถึง การพัฒนาและ การใช้ระบบการจัดการข้อมูล

3) ขั้นการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Evaluation) จะเกี่ยวข้องกับการประเมิน สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การทบทวนกลยุทธ์ที่ถูกนำไปใช้ในการประเมินระดับความสำเร็จ ของกลยุทธ์และแผนที่วางไว้รวมถึงการปรับปรุงแก้ไข

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2546) ได้สรุปถึงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1) การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategic Formulation) หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นขั้นตอนของการวางแผนสำคัญที่จะเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้ง ภายนอกและภายในองค์กร เพื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่จะบอกทิศทางขององค์กร

2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนการ วางแผนดำเนินงานและการนำแผนงานต่างๆไปปฏิบัติ แต่การกำหนดงานตามขั้นตอนนี้ให้บรรลุผล จะต้องเตรียมความพร้อมของปัจจัยต่างๆ คือ ความพร้อมในปัจจัยด้านบุคลากร โครงสร้างของ องค์กร ระบบงานต่างๆ ที่จำเป็น เพื่ออำนวยความสะดวกในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติบังเกิดผล

3) การติดตามประเมินผลและการควบคุม (Strategic Evaluation and Control) เป็นการตรวจสอบและติดตามผลของการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ ปัญหาอุปสรรค ต่างๆ ที่เผชิญอยู่เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม

Dess, Gregory G. and Alex Miller (1993) ได้กำหนดกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ อีกแบบหนึ่ง ดังนี้

1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) จะประกอบด้วย กระบวนการย่อยๆ อีก 3 ส่วน คือ

(1) การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goal) เป็นขั้นตอนการกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายในการใช้ความพยายามขององค์กร เพื่อให้ เป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นการนำไปการกำหนดสู่กลยุทธ์

(2) การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับจุดแข็ง (Strengths) และอุปสรรค (Threats) จากสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค สภาพแวดล้อมภายในประกอบด้วยจุดแข็งและจุดอ่อนซึ่งมีวิธีการวิเคราะห์ดังนี้ โอกาสและอุปสรรคและภายนอก (External opportunities and threats) คือ โอกาสและอุปสรรคจากภายนอกเช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านวัฒนธรรมประเพณี ด้านประชากรศาสตร์ ด้านสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ ด้านการเมืองและรัฐบาล แนวโน้มทางการแข่งขันและเหตุการณ์ สามารถสร้างประโยชน์และอันตรายให้กับองค์กรได้ในอนาคต โอกาสและอุปสรรคที่อยู่เบื้องหลังการควบคุมขององค์กรไม่สามารถควบคุมได้ จุดแข็งและจุดอ่อนภายใน (Internal strengths and weaknesses) เป็นกิจกรรมที่สามารถควบคุมได้ภายในองค์กรซึ่งทำให้มีลักษณะดีและไม่ดี ประกอบด้วย การจัดการศึกษา การเงิน การบัญชี กระบวนการเรียนการสอน การปฏิบัติตามแผน การวิจัย การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบคอมพิวเตอร์ มีจุดแข็งหรือจุดอ่อน เกิดขึ้น องค์กรสามารถใช้จุดแข็งกำหนดเป็นกลยุทธ์และในขณะที่เดียวกันก็ปรับปรุงจุดอ่อน และจุดแข็งจำเป็นต้องทำการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

(3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) เป็นวิธีการวางแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในระยะยาว การวิเคราะห์กลยุทธ์ที่สมเหตุสมผลคือเกณฑ์ 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ ระดับองค์กร (Co-operate level strategy) เป็นกระบวนการกำหนดลักษณะทั้งหมดและจุดมุ่งหมายขององค์กร ประกอบด้วย การลงทุน การดำเนินการ การพัฒนาปรับปรุงองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business level strategy) เป็นกลยุทธ์ที่พยายามหาวิธีการแข่งขันในแต่ละองค์กรที่ พยายามจะสร้างสิ่งต่อไปนี้และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function level strategy) เป็นการสร้างข้อได้เปรียบสำหรับการแข่งขัน ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับคุณค่า (Value chain) โดยคำนึงถึงคุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการส่งมอบคุณค่า (Value delivery) ให้กับผู้รับบริการ

2) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริง ประกอบด้วย การประสานประสาน (Integration) หมายถึง การที่บุคคลในหน่วยงานทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ต้องการ ช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งความรับผิดชอบที่กำหนดไว้มีการมอบหมายอำนาจ หน้าที่ซึ่งผู้บริหารจะกำหนดโครงสร้างขององค์กร

3) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) เพื่อติดตามการปฏิบัติงานตามแผน และการปรับปรุงแผนการพัฒนาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร

4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership) หมายถึง ความสามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำมีการจัดการ การประสานประสานและเปลี่ยนแปลง

Thompson, Arthur A. Jr. (1995) ได้วางแนวทางในการจัดกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ 13 ขั้นตอน ดังนี้

1) การกำหนดข้อความวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Formulation of Vision, Mission Statement, Goal and Objective) มีการกำหนดจุดหมายแบ่งออกได้ 4 ประการ ดังนี้

(1) การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Organization's Vision) เป็นการกำหนดทิศทางขององค์กร วิสัยทัศน์ ซึ่งสามารถบ่งบอกถึงรายละเอียดขององค์กร ขอบเขตของการปฏิบัติ ความต้องการ (Need) และค่านิยมเบื้องต้นขององค์กรอย่างชัดเจน

(2) การกำหนด ภารกิจ (Mission Statement) เป็นการกำหนดขอบเขตของงานในองค์กร ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อชี้ให้เห็นถึงภาพรวมและดำเนินการและเพื่อเป็นเป้าหมายขององค์กร

(3) กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Goal and Objective) เป็นการกำหนดเป้าหมาย วางแผนแสดงถึงจุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุภารกิจ (Mission) และความมุ่งหมายหลักขององค์กร

(4) การกำหนดเป้าหมาย (Goal) เป็นการกำหนดสิ่งองค์กรต้องการในอนาคต โดยส่วนประกอบของการวางแผนที่สำคัญเกี่ยวกับเป้าหมายในอนาคตที่องค์กรต้องการให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมาย

(5) การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นข้อความเฉพาะอย่างที่กำหนดหลักเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในองค์กรช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่เป็นโอกาสภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก และเลือกจากทางเลือกซึ่งเหมาะสมกับองค์กรและสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นแผนที่สามารถบรรลุจุดประสงค์ เป็นแบบแผนสำคัญและเป็นแผนระยะยาว

3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้เพื่อส่งให้เป็นผลลัพธ์ในการกำหนดโครงสร้างขององค์กร การจัดระบบการปฏิบัติการที่เหมาะสม การยอมรับรูปแบบการจัดการที่เหมาะสมและการจัดวัฒนธรรมขององค์กรหรือค่านิยม

4) การประเมินผลและการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Evaluation and Strategic Control) เป็นกระบวนการสุดท้ายในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อเป็นการวินิจฉัยตรวจสอบว่ากลยุทธ์ที่ได้วางไว้เป็นอย่างไรสามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่

Robbins and Coulter (2005) ได้กำหนดกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ออกเป็น 5 ลำดับขั้นตอน ดังนี้

1) การระบุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร (Identify the Organization's Current Mission, Objectives and Strategies) เป็นการกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องการในอนาคต บอกรถึงจุดมุ่งหมายขั้นพื้นฐาน ขอบเขตของการดำเนินงาน ตลอดจนค่านิยมขององค์กร เป็นการกำหนดลักษณะที่จำเพาะเจาะจง ซึ่งเป็นการวางแผนทางในระยะยาว

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Doing an External Analysis) สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ที่มีความเปลี่ยนแปลงและมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่อยู่นอกขอบเขตการควบคุมขององค์กร ผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอก องค์กรจำเป็นต้องทำการคาดคะเนถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นระยะ เพื่อพิจารณาถึงปัจจัยว่าสภาพแวดล้อมใดที่มีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร และสภาพแวดล้อมใดที่จะทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย โดยสภาพแวดล้อมภายนอกพิจารณาจาก 5 ปัจจัย คือ

(1) ด้านเศรษฐกิจ คือ ด้านอัตรา รายได้ ภาวะเศรษฐกิจรูปแบบต่างๆ อัตราการจ้างงาน อัตราคนว่างงาน นโยบายด้านงบประมาณต่างๆ

(2) ด้านสังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม ค่านิยม

(3) ด้านการเมือง รัฐบาล กฎหมาย

(4) ด้านเทคโนโลยี จะเกี่ยวข้องกับการการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ อุปกรณ์ใหม่ๆ เทคโนโลยีใหม่ๆ การติดต่อสื่อสาร

(5) ด้านคู่แข่ง คือการประเมินคู่แข่งทั้งจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ของคู่แข่ง

3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Doing an Internal Analysis) เป็นสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับการดำเนินงานภายในที่องค์กรสามารถควบคุมได้ ได้แก่ การจัดการองค์การ โครงสร้างองค์การ การเงิน การบัญชี การผลิต บุคลากรและทรัพยากรต่างๆ ที่มีอย่างจำกัดภายในองค์การ ซึ่งในการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆที่อยู่ภายใต้การควบคุมขององค์การ จึงเป็นการวิเคราะห์ถึงจุดแข็งและจุดอ่อน โดยจุดแข็งขององค์การได้นำมาใช้เป็นแรงขับเพื่อนำองค์การบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ และในด้านจุดอ่อนก็จะทำการปรับปรุงหรือกำจัดจุดอ่อนที่พบให้หมดไป

4) การกำหนดกลยุทธ์ (Formulating Strategies) คือ ขั้นตอนในการดำเนินการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมนำไปใช้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementing Strategies) เมื่อมีการกำหนดกลยุทธ์ กลยุทธ์ที่กำหนดไว้จะต้องมีการนำไปปฏิบัติการโดยมีการวางวัตถุประสงค์ กำหนดแผน นโยบายระยะเวลา ต่างๆ ที่แน่นอน

5) การประเมินผลงาน (Evaluation Results) เมื่อได้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องมีการติดตามการประเมินระดับความสำเร็จของกลยุทธ์ เพื่อที่จะได้มีการปรับปรุง ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และเพื่อบรรลุเป้าหมายความสำเร็จขององค์การ

กล่าวได้โดยสรุปได้ว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการของการกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์ขององค์การ มีทั้งแผนทั้งในระยะสั้น กลาง และยาว แล้วแต่ความเหมาะสมของแต่ละงาน การนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดผลจึงมีการ ระบุ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ต่างๆ ในการดำเนินงานขององค์การ เป็นแผนระยะยาวที่เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์การสำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการประสานงานและกำกับติดตามการดำเนินงานในส่วนต่างๆ ขององค์การให้เป็นไปในทิศทาง ที่สอดคล้องกัน การจัดวางกระบวนการเชิงกลยุทธ์ทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายนอกและภายในองค์การเพื่อคาดคะเนถึงแนวโน้มของสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง และกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์การให้สอดคล้องและเหมาะสมกับแนวโน้มของสถานการณ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ โดยได้ทั้งประสิทธิภาพประสิทธิผลและเพื่อเป็นการป้องกันปัญหาที่มีแนวโน้มว่าจะเกิดขึ้น

2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

2.1 ความหมายเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ยิ่งได้มีการศึกษาทำความเข้าใจไว้ ดังนี้

Stone (2008) ได้ให้ความหมายของคำว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไว้ว่าเป็นการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะในเรื่องของทรัพยากรบุคคลในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยจำเป็นต้องคำนึงถึงความพึงพอใจ และการจัดสรรในงานให้เหมาะสมกับลักษณะของส่วนบุคคลด้วย

Dessler (2008) ได้ให้ความหมายของคำว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ว่าเป็นกระบวนการสรรหา คัดเลือกและการจัดอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ และมีการจัดการประเมินผลงาน จัดสรรในด้านค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม มีการให้ความสำคัญและส่งเสริมในด้านของความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร ทั้งในด้านสุขภาพ ตลอดจนความปลอดภัยด้วยความยุติธรรม

Mondy, Noe; & Premeaux (1999, pp. 5) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หมายถึง การปฏิบัติและการใช้ นโยบายในการจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือเป็นกิจกรรมการออกแบบเพื่อสร้างความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) จึงเป็นกระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้จำนวนพนักงานที่มีทักษะตามความต้องการและสามารถจัดหาได้เมื่อจำเป็นต้องใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะต้องมีการออกแบบงานและวิเคราะห์งานก่อนที่จะทำการออกแบบงาน (Job Design) เพื่อเป็นกระบวนการกำหนดโครงสร้างงานและการออกแบบกิจกรรมการทำงานเฉพาะอย่างของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) จึงถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ความปลอดภัยและสุขภาพ พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

Gary Dessler (2003) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ทำการฝึกอบรม การประเมิน และการจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการให้พนักงานและพร้อมทั้งให้ความสนใจในเรื่องแรงงานสัมพันธ์สุขภาพอนามัยทั้งร่างกายและจิตใจ ด้านความปลอดภัยและด้านความยุติธรรมต่างๆ ของพนักงานที่ควรได้รับอย่างเหมาะสม

Raymond Noe; et al (2006) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หมายถึง นโยบาย วิธีปฏิบัติงาน อย่างมีระบบแบบแผน ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทักษะ และผล การปฏิบัติงานของพนักงาน

เสนาะ ตีเขาว์ (2545) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัด ระเบียบดูแลบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรได้ใช้ประโยชน์จากความรู้ ความสามารถของแต่ละ บุคคลให้มากที่สุด อันเป็นผลให้องค์กรอยู่ในฐานะได้เปรียบทางการแข่งขัน และความสัมพันธ์ ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ตั้งแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุด รวมตลอดถึงการดำเนินการต่างๆอัน เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกคนในองค์กร

ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุติกุล (2554) ได้กล่าวถึง การจัดการทุนมนุษย์หรือการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ระบบในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีบทบาทสำคัญ (critical role) ในองค์กร ซึ่งก็คือจัดสรรพนักงานที่มีความสามารถหลัก (core competency) ตามที่ องค์กรต้องการ และใช้การจัดการทุนมนุษย์ซึ่งเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ประกอบขึ้นจากทฤษฎีด้านทุน มนุษย์ (human capital theory) วิสัยทัศน์ด้านทุนมนุษย์ (human capital vision) และองค์ประกอบเชิง กลยุทธ์ (strategic component) โดยทฤษฎีด้านทุนมนุษย์จะอธิบายถึงสาเหตุและผลของการสร้าง คุณค่าที่เกิดจากทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยมีวิสัยทัศน์ด้านทุนมนุษย์ คือการสร้างให้มนุษย์เป็น ทรัพยากรที่ทรงประสิทธิภาพและถือว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเชิงกลยุทธ์ที่จะเป็นแรง ขับเคลื่อน เป็นทีมบริหารงาน ทำงานสร้างองค์กรให้สู่เป้าหมาย

สุรพันธ์ ยะกัณฐะ (2546) พบว่า การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงความก้าวหน้า ทางด้านเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นส่วนสำคัญที่สร้างมุ่งมั่นและความตั้งใจในการ ทำงาน ปัจจัยที่มีผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการพัฒนาความรู้และพัฒนาด้านทักษะ ความสามารถในการทำงาน ได้แก่การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง จึงสามารถสรุปได้ว่าการ ได้รับความสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในพัฒนาการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ได้เป็นอย่างดีเยี่ยม

ปราณี วิโรจน์วัฒนานนท์ (2547) พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การสนับสนุนของผู้บริหาร จะสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานส่งผลต่อความตั้งใจและ ความมุ่งมั่นของพนักงาน และในด้านการความก้าวหน้าเทคโนโลยีก็มีส่วนช่วยในการส่งเสริมใน ด้านการพัฒนาศักยภาพ การพัฒนาความรู้ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ได้เป็นอย่างดีเช่นกัน

พะยอม วงศ์สารศรี (2540) ให้ความหมายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ทำให้ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาข้าราชการให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุ ทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

จากความหมายที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการจัดหา บุคคลที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพและเหมาะสมเข้าไปปฏิบัติงานให้แก่องค์กรเพื่อการ ดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามที่องค์กรกำหนดไว้ และทำการข้าราชการข้าราชการบุคลากรให้อยู่ กับองค์กรอย่างยั่งยืน การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกลยุทธ์จำเป็นต้องมีการวางแผนและจัดการ อย่างมีระบบ มีแบบแผนที่ดี ตั้งแต่การเริ่มต้นการวางแผน การสรรหา คัดเลือกพนักงาน ให้ความรู้ ฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และการข้าราชการพนักงานเหล่านั้นไว้ให้อยู่กับองค์กร การ จัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดการให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีเอกภาพ เหมาะสมกับงานและ ตำแหน่งตามคุณสมบัติของพนักงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกลยุทธ์ที่แสวงหาคณะ เหมาะสมและมีความสามารถเข้าสู่องค์กร โดยผ่านการวางแผนในการใช้กำลังคนให้เหมาะสม จากนั้นองค์กรจำเป็นต้องบำรุงรักษาพนักงานเหล่านั้นเพื่อให้อยู่กับองค์กรด้วยวิธีการการจูงใจ ต่างๆ อาทิ การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ผู้บริหารมีการ บริหารองค์กรที่มีคุณภาพ มีภาวะผู้นำ เปิดโอกาสอิสระในการทำงาน มีความปลอดภัยในการทำงาน และส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในงานที่ทำ

2.2 กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการจัดการ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้มีนักวิชาการหลายๆ ท่านได้ วางกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นแนวทาง ดังนี้

จักร อินทจักร และเกรียงไกร เจียมบุญศรี (2548) การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรเป็นการดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคคล ที่ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่า ที่สุดขององค์กรเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ขององค์กร พร้อมทั้งข้าราชการและพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้มีคุณภาพชีวิตใน การทำงาน โดยองค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดแนวทางในการทำงาน หรือออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลพนักงาน การฝึกอบรม และพัฒนาค่าตอบแทน ในการสุขภาพและความปลอดภัย ของพนักงาน โดยกระบวนการ การจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถสรุปขั้นตอนได้ ดังนี้

1) การสรรหา (Recruitment) เพื่อการสรรหาและเลือกทรัพยากรบุคคลให้เข้ามาทำงานในองค์กรอย่างเพียงพอและตรงกับความต้องการ โดยคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งและงานให้มาทำงาน มิใช่เลือกบุคคลที่วุฒิการศึกษาหรือค่าตัวสูงที่สุดมาทำงานเสมอไป แต่จุดที่เหมาะสมคือการสรรหาบุคคลที่เหมาะสมกับงานจึงถือได้ว่า หน่วยงานสรรหา/ว่าจ้างบุคคลให้มาปฏิบัติหน้าที่ตรงตามเจตนารมณ์แล้ว

2) การพัฒนา (Development) เพราะภาระกิจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละองค์การมีความแตกต่างกันพนักงานจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์การ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคคลอยู่ตลอดเวลาภายใต้หลักการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ดีของแผนกฝึกอบรมฯ โดยทั่วไป หลักการพัฒนาคน คือ พัฒนาคนให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีขีดความสามารถที่จะรองรับภาระกิจหน้าที่มากยิ่งขึ้น

3) การรักษานักงาน (Retention) เมื่อได้คนที่เหมาะสมมาทำงานแล้วองค์การจะต้องมีมาตรการในการรักษาคคนให้อยู่กับองค์การให้นานที่สุด หลักการคือ ให้นักงานมีความพึงพอใจต่อองค์การ โดยใช้มาตรการทางด้านการบริหารระบบค่าตอบแทนการพนักงานสัมพันธ์และการสรรหาและการว่าจ้างที่เหมาะสมมาเป็นพื้นฐานให้ประสานสอดคล้องกัน

4) การใช้ประโยชน์ (Utilization) หลักการโดยทั่วไปของทุกองค์การคาดหวังเสมอว่า สามารถจ้างคนมาทำงานให้อย่างคุ้มค่าที่สุด องค์การไม่ควรจะขาดทุนด้านแรงงาน อันเกิดจากการจ้างคนผิดมาทำงาน หรือสร้างปัญหาให้กับองค์การแทนที่จะสร้างสรรค์สิ่งที่ต้องการ

5) ชุรการทั่วไป (Administration) เป็นภาระกิจที่ได้รับการมอบหมายให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลรับผิดชอบอยู่เสมอ เพื่อทำหน้าที่บริหารหรือชุรการทั่วไปโดยสภาพการปฏิบัติงานจะเป็นงานชุรกิจ ในปัจจุบันภาระกิจนี้เจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องเรียนรู้และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

ชูชัย สมิทธิไกร (2550) บทบาทหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์กรมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

1) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร (Recruitment and Selection) เป็นบทบาทหน้าที่สำคัญประการแรกของการจัดการบุคลากร คือ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งและองค์การ การสรรหาบุคลากร คือ กระบวนการของการสรรหาและจูงใจบุคคลที่มีความสามารถให้เข้ามาสมัครงานกับองค์การ สำหรับการคัดเลือกบุคลากรคือ กระบวนการพิจารณาและคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสมมากที่สุดจากกลุ่มบุคคลที่ได้คัดเลือกไว้

2) การพัฒนาบุคลากร (Development) คือ การดำเนินการอย่างเป็นระบบขององค์กร สนับสนุน และปรับปรุงให้บุคลากรมีความรู้ทักษะและความสามารถในการทำงานที่เหมาะสม และยังมีความงอกงามเติบโตทางจิตใจและบุคลิกภาพอันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพพร้อมทั้งมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นด้วย สำหรับวิธีการพัฒนาบุคลากรนั้นสามารถกระทำได้หลายรูปแบบ เช่น การปฐมนิเทศบุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาอาชีพ เป็นต้น

3) การกระตุ้นจูงใจบุคลากร (Motivation) คือ การจูงใจบุคลากรให้มีความกระตือรือร้น ทুমุเทพลังกายและใจให้แก่การทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากต่อความสำเร็จขององค์กร กลยุทธ์จูงใจบุคลากรสามารถกระทำได้หลายรูปแบบ เช่น การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการการให้รางวัลตอบแทนและการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความเป็นธรรม

4) การบำรุงรักษาบุคลากร (Maintenance) คือ การดำเนินการต่างๆ เพื่อให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน โดยมีการจัดการด้านความปลอดภัยในการทำงาน การส่งเสริมสุขภาพของบุคลากร และการจัดระเบียบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่ดี

5) การยุติการจ้างงาน (Termination) คือ การยุติความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับพนักงาน เนื่องจากสาเหตุต่างๆ เช่น การเกษียณอายุ การลาออก หรือการเลิกสัญญาจ้างงาน เป็นต้น ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีวิธีการที่เหมาะสมในการยุติการจ้างงาน โดยทั่วไปวิธีการที่ใช้มักได้แก่ การให้ค่าปรึกษาเมื่อเกษียณ การสัมภาษณ์ก่อนออกจากการจัดหางานใหม่

พยอม วงศ์สารศรี (2552) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมาก ทั้งนี้เพราะองค์กรทุกองค์กรจำเป็นต้องดำเนินการว่าจ้าง ฝึกอบรม จ่าย ค่าตอบแทน พร้อมมีการกระตุ้นจูงใจ ธำรงรักษา และสุดท้ายคือ การพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนเมื่อผู้ปฏิบัติงานพ้นจากสภาพการทำงาน จากภารกิจและหน้าที่ดังกล่าวทำให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญ จำเป็นจะต้องสนับสนุนและสามารถเอื้ออำนวยให้องค์กรมีความมั่นคง เจริญเติบโตและพัฒนา ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1) การวางแผน (Planning) การวางแผนเป็นงานที่สำคัญของผู้บริหาร ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะกำหนดบุคลากรที่องค์กรต้องการด้วยการวางแผนกำลังคน โดยการทำงานร่วมมือกับผู้บริหารในฝ่ายต่างๆ เพื่อกำหนดว่าองค์กรควรจะมีกำลังคนเท่าใด พร้อมทั้งระบุคุณสมบัติและประสบการณ์ที่ต้องการ ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรไม่ต้องประสบปัญหาเรื่องการขาดแคลนคน

2) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดองค์การนี้เป็นวิถีทางที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทาง (a mean to an end) ด้วยการกำหนดรูปแบบ โครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างงานบุคคลและวัสดุเครื่องมือต่างๆ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความรอบรู้ในหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรเป็นอย่างดี เพราะการเพิ่มตำแหน่งพิเศษต่างๆ ในหน่วยงานนั้น ฝ่ายบริหารระดับสูง (Top Management) จะสอบถามความคิดเห็นกับฝ่ายบุคคล นอกจากนี้ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องสามารถจำแนกหน้าที่ของหน่วยงานหลัก (Line) และหน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) ให้ชัดเจน เพื่อจะไม่เกิดปัญหาภายหลัง

3) การอำนวยความสะดวกหรือการสั่งการ (Directing or Leading) เป็นภารกิจหนึ่งของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องดำเนินการประสานต่อจากกรณีแผนงาน การจัดองค์การด้วยการกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรตั้งใจทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4) การควบคุม (Controlling) เป็นมาตรการหนึ่งของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ใช้สอดส่องดูแลว่าฝ่ายต่างๆ ได้ดำเนินการและปฏิบัติการเป็นนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่วางไว้หรือไม่

จากบทบาทหน้าที่ดังกล่าว เป็นงานที่ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวข้องในหน้าที่ทางการบริหาร (Management Function) อีกทั้งยังมีงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการ (Operative Function) โดยตรง อันได้แก่

1) การจัดหา (Procurement) เป็นการกำหนดทรัพยากรมนุษย์ในด้านคุณสมบัติ จำนวนด้วยวิธีการสรรหา (Recruitment) คัดเลือก (Selection) และบรรจุ (Placement) หน้าที่นี้ เป็นการเน้นในเรื่องการจ้างงาน (Employment) เพื่อดำเนินการให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาในองค์กร

2) การพัฒนา (Development) เป็นความรับผิดชอบอีกส่วนหนึ่งของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องกำหนดโครงการเพิ่มทักษะของผู้ปฏิบัติงานด้วยการจัดโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลขึ้นในองค์กรโดยการร่วมมือกับฝ่ายต่างๆ ที่ต้องการให้มีการฝึกอบรม ทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จะเป็นผู้ดำเนินการด้านการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม หลังจากนั้นจึงกำหนดหลักสูตรการ ฝึกอบรมขึ้น ซึ่งงานด้านพัฒนานี้รวมไปถึงการโยกย้าย และการเลื่อนตำแหน่งด้วย

3) การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) เป็นเรื่องของการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (Wage and Salary Administration) โดยที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องร่วมมือกับฝ่ายต่างๆ ทำการวิเคราะห์และประเมินงานตามหน้าที่และตำแหน่งงาน ความยากง่ายของงาน ขอบข่าย ความรับผิดชอบเพื่อจะดูว่าควรจ่ายค่าจ้างเท่าไรจึงจะเหมาะสม ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงภาวะใน

ตลาดแรงงาน กฎหมายอัตราจ้างงาน อัตราค่าแรงขั้นต่ำ และภาวะเศรษฐกิจต่างๆ ไปในขณะนั้น ซึ่งรวมถึงประโยชน์และการให้บริการต่างๆ เช่น การจัดสวัสดิการที่เหมาะสม การจัดวันหยุด วันลา และกองทุนเงินทดแทน

4) การรวมพลัง (Integration) การที่ได้มีการสรรหาคนดีที่มีความรู้ความเหมาะสมเข้ามาอยู่ในองค์กร การกำหนดโครงการพัฒนาบุคคล ตลอดจนการจ่ายค่าจ้างอย่างเหมาะสมแล้วก็ตาม ก็อาจพบปัญหาตามมา ความพยายามที่จะดำเนินการไกล่เกลี่ยปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างยุติธรรมระหว่าง บุคคล สังคม และองค์กร จึงเกิดขึ้นในรูปแบบที่รู้จักกันในบทบาทเรื่อง แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relation) ก็ได้ โดยหลักใหญ่แล้วหมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายพนักงานจึงนับว่าเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งสำหรับผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีส่วนช่วยส่งเสริมและให้ ข้อเสนอแนะต่างๆ กับฝ่ายบริหาร เพราะความขัดแย้งที่เกิดขึ้นย่อมสร้างปัญหาในด้านแรงงานและกลายเป็นกรณีพิพาทในที่สุด

5) การธำรงรักษา (Maintenance) เป็นเรื่องของการดูแลเรื่องสุขภาพเรื่องความปลอดภัยของพนักงาน โดยพิจารณาสภาพและบรรยากาศในการทำงานว่ามีสิ่งใดบั่นทอนสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงานมากน้อยเพียงใด เครื่องป้องกันอันตรายต่างๆ ได้ การเตรียมความพร้อมหรือไม่ และรวมถึงการให้คำปรึกษาแก่พนักงานด้วย

6) การพิจารณาสภาพการณ์การพ้นจากงาน (Separation) เป็นภาระหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องพิจารณาจัดเงินบำเหน็จบำนาญ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานกลับเข้าสู่สังคมอย่างมีความสุข การพ้นจากงานในที่นี้มีได้หมายถึงเกษียณเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการให้ออกปลดออก ไล่ออกด้วย

7) การบันทึก-รายงาน-สถิติ ฝูยบุคคล (Personnel record/report/statistic) หน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำเรื่องนี้และพร้อมที่จะป้อนข้อมูลแก่ฝ่ายบริหารตลอดเวลาเช่นการทำแฟ้มส่วนตัวของพนักงาน บันทึกการทำงานของพนักงาน เป็นต้น งานด้านนี้คือ งานด้านธุรการงานบุคคล

8) การวิจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Research) การวิจัยนับว่ามีความสำคัญยิ่งกับวิทยาการปัจจุบัน เพราะช่วยให้ได้ข้อมูลนำมาแก้ไขปรับปรุง พัฒนางานที่ทำอยู่ให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น และเหมาะสมกับสภาพปัจจุบันมากที่สุด

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2548) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) นั้นถือเป็นแนวทางการบริหารที่เป็นระบบ โดยแต่ละส่วนจะมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน ในเชิงการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) สู่เป้าหมายที่มีการกำหนดไว้ตามภารกิจ (Mission) การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นมียุทธศาสตร์ประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic

Planning) และการดำเนินการ (Implementation) ทรัพยากรจะถูกจัดสรรเพื่อให้มีการใช้ในกรอบที่มีทิศทางแน่นอน และเป็นการบริหารบนพื้นฐานของการมีดุลยภาพ (Balance) ระหว่างกรอบทิศทางและความยืดหยุ่นในการปรับตัว ในการบริหารองค์กรหรือธุรกิจที่ประสบความสำเร็จนั้น ปัจจัยสำคัญก็คือ คุณภาพทรัพยากรมนุษย์ การสร้างบุคลากรให้มีวัฒนธรรมในการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) จึงถือเป็นองค์ประกอบของการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน เพราะถือเป็นการสร้างมูลค่าให้กับคุณภาพบุคลากร ประเทศหรือองค์กรใดที่ประกอบด้วยบุคลากรที่เป็นนักคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinker) เป็นจำนวนมาก ย่อมมีความได้เปรียบองค์กรอื่นๆ ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการบริหารเชิงกลยุทธ์และจะเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) ของการพัฒนาองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนในอนาคต

พิบูล ทีปะปาล (2546) กล่าวไว้ในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า การวิเคราะห์สถานการณ์เป็นความพยายามของบริษัท ที่จะต้องตรวจสอบเพื่อทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัทอันเป็นปัจจัยภายใน รวมทั้งตรวจสอบเพื่อหาโอกาสและข้อจำกัดอันเป็นปัจจัยภายนอกบริษัท เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยทั้ง 4 อย่างดังกล่าว ซึ่งเรียกการวิเคราะห์สถานการณ์นั้นๆ ว่า “SWOT Analysis” เพื่อตอบคำถาม 2 ประการ คือ “สภาพปัจจุบันของบริษัทเป็นอย่างไร” กับ “ทิศทางการดำเนินงานของบริษัทต่อไปจะมุ่งไปทางไหน”

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546) กล่าวถึงการวิเคราะห์ SWOT หมายถึง การวิเคราะห์ Strengths Weaknesses Opportunities Threats โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อน และผลการประเมินสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายนอกระหว่างโอกาสและภัยอุปสรรค

สรุปได้ว่า กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับงานบุคลากรร่วมกันใช้ความรู้ทักษะและประสบการณ์ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) โดยเริ่มจากการจัดคนที่เหมาะสมเข้าทำงาน (Staffing) การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Developing) การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) และการรักษาความสัมพันธ์ (Relationship Maintenance) เพื่อให้บุคลากรทำงานกับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งจะนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กรตามเป้าหมายหรือจุดประสงค์ที่วางไว้

2.3 หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความผูกพัน

วรรณรต แสงมณี (2545) ได้เสนอความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความผูกพันไว้ดังนี้ ปัจจุบันมีการแข่งขันมากขึ้น เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของบุคลากร บุคลากรไม่ได้อยู่ในฐานะที่จะต้องทำงานให้กับ องค์กรใดองค์กรหนึ่งแต่เพียงที่เดียว เขาอาจโยกย้ายไปทำงานในที่ใดๆ หรือทำงานให้กับองค์กรใดก็ได้ตามสิทธิและความพอใจของเขา เพราะความอยู่รอดขององค์กรขึ้นอยู่กับพนักงานด้วย ต่างฝ่ายต่างก็ต้องอาศัยซึ่งกันและกัน ผู้บริหารไม่ได้บริหารงานโดยอาศัยงานเพียงอย่างเดียวอีกต่อไป แต่จะต้องอาศัยเกียรติยศและความมั่นคงในการทำงาน การยอมรับในความสำคัญของคน การประสบความสำเร็จในชีวิตและการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นเครื่องจูงใจและเกิดจากกฎเกณฑ์และข้อกำหนดของรัฐ รัฐได้เข้ามามีบทบาทในการกำหนดเกี่ยวกับเรื่องสวัสดิการ รายได้ สภาพการทำงาน วันหยุดและเงินทดแทนต่างๆ มีความซับซ้อนทางด้านเทคโนโลยี ระบบการบริหารในสมัยใหม่มีลักษณะที่แตกต่าง ไปจากระบบเก่าอย่างมาก เช่น มีการแบ่งงานทำหน้าที่ตามความชำนาญเฉพาะด้าน ต้องการบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูง จะต้องได้รับการฝึกอบรมและมีคุณสมบัติที่พร้อมจะทำเพื่อให้ระบบการทำงานดำเนินไปอย่างราบรื่น ผู้บริหารจึงต้องดูแล ศึกษารักใคร่คนซึ่งเปรียบเสมือนทรัพยากรอันมีค่าขององค์กร รวมทั้งต้องส่งเสริม สนับสนุนให้บุคคลเหล่านี้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีรายได้ และสวัสดิการต่างๆ เพื่อให้เขาเกิดความพึงพอใจที่จะทำงานให้ได้ผลงานมากที่สุดและมีคุณภาพตามที่องค์กรต้องการมากที่สุดด้วย จะเห็นได้ว่าบุคลากรมีความสำคัญมาก จึงมีได้กำหนดการบริหารบุคลากร เป็นงานหนึ่งที่มีความสำคัญยิ่งในกระบวนการบริหาร

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา (2553) มีการแบ่งภารกิจหลักให้สอดคล้องกับสภาพการแข่งขันทางธุรกิจมักจะแบ่งเป็น 4 ด้าน คือ

1) การสรรหา (Recruitment) หมายถึง การเสาะแสวงหาเพื่อเลือกสรรให้ได้คนดีที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานและที่สำคัญที่สุดคือ สามารถปรับตนเองเข้ากับวัฒนธรรมของ บริษัท (Corporate Culture) หรือปทัสถาน (Norm) ขององค์กร

2) การพัฒนา (Development) หมายถึง การดำเนินการที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ ทักษะคิดและประสบการณ์เพิ่มมากขึ้นในรูปแบบของการฝึกอบรม การพัฒนาการศึกษาของพนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็ดำเนินการพัฒนาอาชีพพนักงาน ให้พร้อมที่จะรับผิดชอบหรือเติบโตในตำแหน่งที่ สูงขึ้นรวมถึงการปรับหรือพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรที่ชนะในการแข่งขันได้ในที่สุด

3) การรักษาพนักงาน (Retention) หมายถึง ความพยายามที่จะทำให้พนักงานพึงพอใจในการทำงานด้วยการสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานมีโอกาสดิบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และมีรายได้เพียงพอกับความจำเป็นอยู่และบริการต่างๆ ที่หน่วยงานจัดให้พนักงานซึ่งเป็นสิ่งจูงใจอย่างหนึ่ง

4) การใช้ประโยชน์ (Utilization) หมายถึง การใช้คนให้ได้ประโยชน์สูงสุดตามแนวทางในการจัดหาแผนกำลังคน เพื่อจัดคนให้ตรงกับงานให้ได้งานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ

ภารกิจทั้ง 4 ด้าน จึงถือได้ว่าเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะองค์การจะใช้แนวคิดหรือวางแผนรูปแบบใด จำเป็นที่จะต้องกำหนดภารกิจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน และสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละกิจกรรมเพื่อประสิทธิผลสูงสุดสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ กล่าวไว้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่โลกได้เปลี่ยนแปลงไปในทุกๆ องค์ประกอบ ตลาดแรงงานไร้ขอบเขต คนมีมาก คนเก่งเกิดขึ้นทุกวัน โอกาสธุรกิจเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา บริษัทได้ให้ความก้าวหน้า ให้ผลตอบแทนสูง คนก็จะย้ายไปเรื่อยๆ ผู้บริหารจึงต้องมีกลยุทธ์ที่จะรักษาคณิศคนเก่งไว้ให้นานที่สุด โดย

- 1) รักษาคนเก่งคนมีความสามารถ
- 2) สร้างความพึงพอใจในสูตรที่พนักงานเห็นคุณค่าอย่างเหมาะสม
- 3) พัฒนาการสรรหาบุคคลให้ทันสมัยและเหมาะสม
- 4) ประสานการพัฒนาคนร่วมไปกับการพัฒนาองค์การ
- 5) บริหารทรัพยากรมนุษย์โดยแยกคนแยกกลุ่มตามความรู้ความสามารถ และให้

รางวัล ดูแลอย่างเหมาะสมกับคนในแต่ละกลุ่ม เพื่อให้การตอบสนองทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจสามารถจะดึงดูดคนได้ ผู้บริหาร พึงต้องมีทักษะในการมองและติดตามคือ ผู้บริหารทุกคนต้องให้ความสนใจพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ มีการจัดงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและผลตอบแทน ในการสรรหาคนต้องทำเหมือนกับการตลาด เพื่อให้ได้คนตามความต้องการ มีการพัฒนาคนมุ่งเน้นเฉพาะเจาะจง เฉพาะงานให้คำแนะนำและกำกับดูแล ใส่ใจในการดูแลพนักงานทุกคนให้ได้มาตรฐานแต่ละคนแต่ละกลุ่มจะได้รับผลประโยชน์ ค่าตอบแทนและรางวัลแตกต่างกันตามความรู้ความสามารถและผลงานที่ออกมา

ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่จะสร้างคนให้มีศักยภาพใน 6 กลุ่มในด้านต่างๆ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายและความต้องการขององค์กรเป็นหลัก โดยมี

1) สร้างวิสัยทัศน์เพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจและตราสัญลักษณ์ของธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

2) สร้างจิตสำนึกในการคิดวิเคราะห์ตัดสินใจในธุรกิจ

3) สร้างภาวะผู้นำให้กับพนักงานทุกระดับ

4) สร้างจิตสำนึกรับใช้ลูกค้า

5) สร้างทีมงานและฝึกฝนการทำงานร่วมกัน

6) สร้างแรงขับเคลื่อนและสร้างระบบการพัฒนางาน สร้างทักษะการทำงานร่วมกัน ธุรกิจจะเน้นการสร้างทักษะการทำงานร่วมกันในธุรกิจถือว่าสำคัญมากเพราะความสำเร็จของธุรกิจจะเกิดโดยลำพังคนใดคนหนึ่งมิได้ วัฒนธรรมการทำงานจึงมีรูปแบบทีมและประสานสัมพันธ์ร่วมกัน โดยมีเป้าหมายความสำเร็จของงานร่วมกัน ธุรกิจจึงสามารถกำหนดได้ ดังนี้

1) ทำการสร้างเครือข่าย ขยายความร่วมมือหาพันธมิตร

2) สร้างแรงกระตุ้นให้อยากทำงาน โดยมีรางวัล ผลตอบแทน เป็นตัวกระตุ้น

3) สร้างความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจกันและกัน แบ่งปันทุกข์ สุข ความสำเร็จร่วมกัน

4) เปิดใจทำงาน ยอมรับซึ่งกันและกันในความรู้ความสามารถที่หลากหลาย

5) ประสานงานและให้ความร่วมมือกัน

6) แบ่งปันทักษะและประสบการณ์ร่วมกัน เรียนรู้และถ่ายทอดเพื่อความยั่งยืน

จิตติมา อัครธิตพิงศ์ (2556) ภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก ถือว่าเป็นหัวใจหลักขององค์กรที่จะต้องจัดให้ตอบสนองนโยบายและกลยุทธ์ทางธุรกิจสมาคมเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Society for Human Resource Management) แห่งประเทศสหรัฐอเมริกาได้แบ่งภารกิจหลักไว้ 6 ด้าน สาระสังเขปของภารกิจแต่ละด้าน มีดังนี้

1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา และการคัดเลือก (human resource planning, recruitment and selection) องค์กรจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆ ตรงตามเวลาที่ต้องการ เพื่อปฏิบัติการกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์การได้มาซึ่งบุคลากรดังกล่าว จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรม 3 กิจกรรม คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา และการคัดเลือก การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกระบวนการทบทวนเงื่อนไขของความต้องการทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรที่มีคุณสมบัติและทักษะ

ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานมีเพียงพอเมื่อถึงเวลาที่ต้องการ ส่วนการสรรหาเป็นกระบวนการที่มุ่งดึงดูดใจให้ผู้ที่มีความสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานจากแหล่งต่างๆ ให้มาสมัครงาน การคัดเลือกเป็นกระบวนการที่องค์การตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีความลักษณะเหมาะสมที่สุด

2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้บุคคล กลุ่ม และองค์การมีประสิทธิภาพสูงขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่จำเป็นเพราะว่าบุคคล งานและองค์การมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้องค์การสามารถสู้กับคู่แข่งได้ กระบวนการพัฒนาจะเริ่มขึ้นตั้งแต่บุคคลเริ่มเข้าทำงาน จะดำเนินต่อไปตลอดจนกระทั่งออกจากงาน โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขนาดใหญ่อาจเรียกว่า โปรแกรมการพัฒนาองค์การ ซึ่งมุ่งปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ มิติของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังรวมถึงการวางแผนอาชีพและการประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนอาชีพเป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายด้านความก้าวหน้าในอาชีพ และหาวิธีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย ตามแนวคิดสมัยใหม่เป้าหมายด้านอาชีพของบุคคลและเป้าหมายขององค์การจะต้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน องค์การจึงต้องช่วยพนักงานด้านการวางแผนอาชีพ เพื่อให้ความต้องการทั้งของบุคคลและองค์การได้รับการตอบสนองควบคู่กันไป พนักงานและทีมงานจะถูกประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อดูว่าสามารถปฏิบัติงานตามที่รับมอบหมายได้ดีเพียงไร พนักงานจะมีโอกาสพัฒนาจุดแข็งให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ ส่วนข้อบกพร่องจะได้รับการช่วยเหลือแก้ไขและปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยวิธีนี้พนักงานจะมีความพึงพอใจและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล (compensation and benefits) ระบบการจ่ายค่าตอบแทนจะจัดหารางวัลให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและเป็นธรรมตามผลงานที่ได้ปฏิบัติ ค่าตอบแทนในที่นี้กำหนดทั้งในรูปตัวเงิน เช่น เงินเดือนหรือค่าจ้าง และยังรวมถึงสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ ซึ่งให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นผลประโยชน์เพิ่มเติมมิใช่เกิดเนื่องมาจากการปฏิบัติงานโดยตรง แต่เป็นการให้เพื่อส่งเสริมความมั่นคงในการดำรงชีวิต สร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บังเกิดประสิทธิผลสูงสุด

4) ความปลอดภัยและสุขภาพ (safety and health) ความปลอดภัยเป็นการป้องกันพนักงานจากอันตรายต่างๆ ที่มีสาเหตุเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นอุบัติเหตุหรือการเจ็บป่วยก็ตาม ซึ่งอาจจะจัดเตรียมป้องกันไว้ล่วงหน้าเพื่อให้มีความปลอดภัยในชีวิตสำหรับสุขภาพนั้น หมายถึง สภาพที่ปราศจากโรคร้ายไข้เจ็บทั้งทางร่างกายและจิตใจ องค์การจำเป็นต้องจัดสภาพแวดล้อมด้านการทำงานที่ปลอดภัย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีสุขภาพดี มีความสุข พึงพอใจในการ

ทำงาน ช่วยให้องค์กรได้รับประโยชน์เต็มที่ในระยะยาว ด้วยเหตุนี้ โปรแกรมด้านความปลอดภัย และสุขภาพจะต้องได้รับการออกแบบอย่างเหมาะสมและต้องให้สอดคล้องกับกฎหมายแรงงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นความห่วงใยในสวัสดิภาพของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย

5) พนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์ (employee and labor relation) พนักงานสัมพันธ์เป็นการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อหน่วยงาน โดยมุ่งเน้นการรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน หรือระหว่างกลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน อย่างไรก็ตามความขัดแย้งอาจเกิดขึ้น และเพื่อเป็นการลดความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับนายจ้าง จำเป็นจะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ แรงงานสัมพันธ์ หมายถึง การติดต่อกันระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง เพื่อให้การใช้แรงงานเป็นไปโดยเหมาะสมเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย แต่ละฝ่ายในเรื่องเกี่ยวกับแรงงานและการจ้างแรงงาน เช่น การจ่ายเงินทดแทนแก่ลูกจ้าง การจ่ายค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา ค่าทำงานวันหยุด การใช้แรงงานทั่วไปและสวัสดิการเกี่ยวกับสุขภาพและความปลอดภัย เป็นต้น

6) การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (human resource research) งานวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญเพิ่มขึ้น เพราะผลการวิจัยมีคุณค่าในการสร้างสรรค์ช่วยพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและก่อให้เกิดความรู้ใหม่ทำให้เกิดความก้าวหน้าทางวิชาการ ขอบข่ายของการวิจัยจะสัมพันธ์กับภารกิจหลักทั้ง 5 ประการ ที่กล่าวมาแล้ว นอกจากนี้ จะต้องมีการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Information System) และระบบเครือข่ายการสื่อสารในองค์กร ประกอบด้วย งานวิจัยและระบบ HRIS จะเป็นศูนย์รวมข้อมูลให้ผู้บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์นำไปประกอบการพิจารณาวางแผนการบริหารด้านนี้ให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

เมื่อพิจารณาในภาพรวมภารกิจทั้ง 6 ด้านข้างต้น จะพบว่า ภารกิจทุกภารกิจมีความสัมพันธ์ในเชิงระบบที่สูงมาก การตัดสินใจในภารกิจหนึ่งจะส่งผลกระทบต่อภารกิจอื่นๆ เช่น ถ้าบริษัทมุ่งเน้นการสรรหาและการฝึกอบรมพนักงาน แต่ไม่สนใจเรื่องค่าตอบแทน ผลที่เกิดขึ้นคือ จะสิ้นเปลืองเวลา ความพยายาม และงบประมาณที่ใช้ไปในการสรรหาและฝึกอบรม เพราะพนักงานจะทำงานอยู่กับบริษัทไม่นานก็จะลาออกไปทำงานที่อื่น

บรรยงค์ โตจินดา (2543) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน ผู้บริหารต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วจนปรับตัวแทบไม่ทัน เช่น การแข่งขันทางธุรกิจที่จริงจรงรุนแรงยิ่งขึ้น ตัวอย่างคือ วิกฤตการเงินในเอเชีย ส่งผลถึงเศรษฐกิจของโลกโดยรวม การบริหารงานบุคคลย่อมได้รับผลกระทบตามไปด้วยทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการบริหารงานบุคคล ไม่เพียงแต่เฉพาะในเรื่องการวางแผน การสรรหา การรักษาคนไว้ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การประเมินผลงานบุคคล การจัดค่าตอบแทนเรื่องสิทธิประโยชน์และสวัสดิการ ตลอดจนเรื่องเกี่ยวกับการเกษียณอายุเท่านั้น การบริหารงานบุคคลในแนวทางใหม่จะมุ่งศึกษา และวางนโยบายการบริหารงานบุคคลอย่างเป็นระบบ มีนโยบาย สรรหาเป็นหลัก และมองกว้างไกล ไปถึงการแลกเปลี่ยนบุคคลในวงการต่างๆ เพื่อให้ความรู้ ความสามารถกระจายออกไปโดยอัตโนมัติอีกด้วย เรื่องกระบวนการต่างๆ จะเป็นเพียงรายละเอียดที่จะช่วยประกอบการตัดสินใจให้กับผู้บริหารที่รับผิดชอบงานบุคคล

2) แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน เรื่องระบบได้รับการนำมาพิจารณาอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบเปิด (Open System) คือ องค์กรจะมีปฏิสัมพันธ์อย่างกว้างขวางกับสภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่อให้อยู่รอดและอยู่อย่างดี ซึ่งจำเป็นจะต้องปรับตัวอยู่เสมอสภาพของระบบปิดจะมีความยากลำบากในการปรับตัวกว่าระบบเปิด ดังนั้น หน่วยงานบริหารงานบุคคลต้องเป็นระบบเปิด เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานและสะดวกกับการแก้ปัญหาต่างๆ ที่ต้องเผชิญ เช่น ระบบกำหนดคน หรือคนกำหนดระบบ หรือต้องกำหนดทั้งระบบและคนไปพร้อมๆ กัน

3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบประชาธิปไตย ขอมรับหลักเหตุผลของระบอบประชาธิปไตย ขอมรับความไม่เท่าเทียมกันในสังคม ซึ่งทุกฝ่ายจำเป็นจะต้องช่วยกันแก้ไขปัญหา นโยบายการยอมรับคนทุกกลุ่มที่มีความสามารถเข้ามามีบทบาทในการบริหารงานบุคคล เพราะในสังคมทุกวันนี้เป็นยุคแห่งข้อมูลข่าวสาร ผู้ทำหน้าที่ทางฝ่ายบริหารงานบุคคลในองค์กรต่างๆ ต้องปรับปรุงตัวเอง ให้มีความรู้กว้างขวาง ทันทับเหตุการณ์เสมอ โดยเฉพาะไม่ปิดกั้นเสรีภาพในโอกาสงาน เพราะยังคิดว่าตัวเองเก่งก็จะยิ่งโง่งงทุกวัน

4) การยอมรับบรรยากาศทางการเมือง นับว่าเป็นบรรยากาศใหม่ของการบริหารงานบุคคลที่สำคัญ เพราะเท่ากับเป็นการลบล้างแนวคิดดั้งเดิมเรื่องความเป็นกลางทางการเมืองลงไปอย่างมาก แต่มีใช้หมายถึงการยอมรับระบบอุปถัมภ์อย่างเต็มที่ เพราะต้องการให้นักบริหารงานบุคคลรู้จักใช้บรรยากาศทางการเมือง อย่างเต็มที่ โดยเฉพาะการตัดสินใจเลือกกระทำหรือไม่กระทำอะไรจำเป็นต้องคำนึงถึงบรรยากาศทางการเมืองและค่านิยมประกอบไปด้วย

5) บทบาทของผู้รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องเปลี่ยนไปแล้ว คือ ต้องสวมบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องมีหูตา กว้างไกลกว่าการเป็นเพียงพนักงานฝ่ายบริหารบุคลากร จึงต้องศึกษาให้แม่นยำในระเบียบแบบแผน และกฎเกณฑ์ และยังต้องกล้าที่จะเผชิญปัญหาทุกด้าน และพยายามแก้ไขปัญหาเหล่านั้นด้วย

6) การเผชิญกับสภาพความเป็นจริง การเผชิญกับสภาพความเป็นจริงต่างๆ เช่น สถานะเศรษฐกิจตกต่ำเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงต้องเปิดเจรจาต่อรองกับสมาชิกหรือสหภาพให้เข้าใจ ถ้าถึงขั้นที่จะต้องปรับ ค่าจ้างแรงงานกันใหม่

7) เทคนิคและแนวความคิดการบริหารต่างๆ เทคนิคและแนวความคิดการบริหารต่างๆ ซึ่งควรนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การพัฒนาองค์การ การวิเคราะห์ระบบ การวิเคราะห์หน้าที่ความรับผิดชอบโดยการประเมินผลงาน การบริหารงานโดยวัตถุประสงค์ การบริหารงานเฉพาะกิจ ตลอดจนแนวความคิด และแนวทางปฏิบัติทางสังคมศาสตร์ ก็ควรนำมาใช้ในกิจกรรมการบริหารงานบุคคลอย่างกว้างขวางด้วย

หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความผูกพัน จึงเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการจัดการบุคคลในองค์การ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพเข้าสู่องค์การ และเพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนให้รักษาให้อยู่กับองค์การได้ในระยะยาว โดยการสร้างสานความผูกพัน ความสำคัญในหน้าที่ของบริหารทรัพยากรมนุษย์เกิดจากปัจจัยต่างๆ ดังนี้ คือ มีการแข่งขันกันมากขึ้น เกิดจากกฎเกณฑ์และข้อกำหนดของรัฐ ความรับผิดชอบด้านเทคโนโลยี พลังของสหภาพแรงงาน องค์การมีความซับซ้อนมากขึ้น บทบาทของฝ่ายบริหารเปลี่ยนไปจากเดิมและความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์มากขึ้น และภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งทำหน้าที่หลักที่สำคัญ คือ การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล ความปลอดภัยและสุขภาพพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และการจูงใจและการเก็บรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Motivation and Retention) เมื่อองค์การได้ลงทุนจัดหาและพัฒนาเจ้าหน้าที่จึ้นเป็นบุคคลที่มีคุณภาพแล้ว องค์การจะต้องจูงใจและเก็บรักษาเจ้าหน้าที่ที่มีคุณภาพไว้กับองค์การให้นานที่สุด โดยการสร้างความรู้สึกรักให้บุคลากรผูกพันต่อองค์การ โดยกระบวนการที่สำคัญคือ การบริหารค่าตอบแทน การจัดการด้านความปลอดภัยและสุขภาพและอนามัยของทรัพยากรมนุษย์ และด้านการแรงงานสัมพันธ์

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

นักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรไว้ต่างๆ กันไป ดังนี้

3.1 นิยามและความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

Allen and Meyer (1990) ได้กล่าวถึงลักษณะของความผูกพันต่อองค์กร แบ่งเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1) ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากความรู้สึก เป็นความรู้สึกผูกพันและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร พร้อมทั้งจะทุ่มเทการทำงานและอุทิศตนให้กับองค์กร

2) ความผูกพันต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการคิดคำนึงของบุคคล โดยมีพื้นฐานอยู่บนต้นทุนที่บุคคลให้กับองค์กร ทางเลือกที่มีของบุคคลและผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์กร โดยจะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่องในการทำงานของบุคคลว่า จะทำงานอยู่กับองค์กรนั้นต่อไปหรือโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน

3) ความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคม (Normative Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากค่านิยม วัฒนธรรมหรือบรรทัดฐานของสังคม เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นเพื่อตอบแทนในสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์กร แสดงออกในรูปของความจงรักภักดีของบุคคลต่อองค์กร

Kanter (1968) ได้ให้ความหมายและนิยาม โดยแบ่งความรู้แบบความผูกพันออกเป็น 3 รูปแบบ คือ

1) ความผูกพันแบบคงอยู่เสมอ (Continuance Commitment) หมายถึง บุคคลได้เสียดสละทุ่มเทให้กับองค์กรจนมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร จนยากที่จะละทิ้งองค์กรไปได้

2) ความผูกพันแบบติดยึด (Cohesion Commitment) คือ ความผูกพันที่ทำให้บุคคลติดยึดกับองค์กร โดยการใช้เทคนิค เช่น การสร้างเกียรติภูมิเพื่อให้บุคคลยึดติดกับสิ่งนั้นๆ เช่น เครื่องแบบ ยศ ตำแหน่ง เป็นต้น

3) ความผูกพันแบบควบคุม (Control Commitment) คือ ความผูกพันที่บุคคลถูกทำให้ยึดติดกับวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งจะเป็นกรอบบังคับให้พฤติกรรมส่วนบุคคลเป็นไปตามที่องค์กรต้องการ

Porter (1973) ได้ให้ความหมาย ของคำว่า ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการแสดงออกของแต่ละบุคคลและการเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร

Buchanan (1974) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ของคำว่า ความผูกพันต่อองค์กรของ บุคลากรเป็นความผูกพันที่มีต่อเป้าหมาย ค่านิยม พันธกิจในทิศทางเดียวกับองค์กร และการปฏิบัติ หน้าที่ของตนเองด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์และ ความก้าวหน้าขององค์กร บุคลากรมีความรู้สึกจงรักภักดีและต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร มีต่อเป้าหมายและค่านิยมเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร และปฏิบัติงานมุ่งมั่นเพื่อให้บรรลุ ถึงเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วย องค์ประกอบ 3 ส่วน คือ

1) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร (Identification) แสดงออกจาก เป้าหมายและค่านิยมต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติงาน

2) ความเกี่ยวข้องกับองค์กร (Involvement) โดยการทำงานตามบทบาทของแต่ละคนอย่างเต็มที่

3) ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) ความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กร

Tower Perrin (2003) ได้ให้ความหมายของคำว่า ความผูกพันต่อองค์กรของ บุคลากรไว้ว่า การที่บุคลากรได้เข้ามามีส่วนทั้งปัจจัยด้านอารมณ์ ความรู้สึก และปัจจัยด้านเหตุผล ที่ส่งผลถึงความสัมพันธ์ไปสู่การปฏิบัติงานให้แก่องค์กร ด้วยความความมุ่งมั่นและเต็มความ สามารถในการทำงานเพื่อให้บรรลุถึงความสำเร็จที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Greenberg (2004) ได้ให้ความหมายของคำว่า ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร เป็นเรื่องของระดับของความรู้สึกที่มีความผูกพันที่ได้เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องของบุคลากรในการทำ ประโยชน์และทำสิ่งที่มีคุณค่าให้แก่องค์กร โดยความความรู้สึกผูกพันที่บุคลากรมีต่อองค์กรนั้น อันสืบเนื่องมาจากการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง

International Survey Research (2004) ให้ความหมายของของคำว่า ความผูกพัน ต่อองค์กรของบุคลากร เป็นการที่บุคลากรมีความเชื่อมั่นต่อองค์กรปรารถนาที่จะปฏิบัติงาน ให้แก่องค์กร มีความเชื่อถือและพร้อมทำงานร่วมกันเป็นทีมกับเพื่อนร่วมงาน มีความเต็มใจที่จะ ททุ่มเทอย่างสุดความสามารถ และพร้อมที่จะปฏิบัติตนให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และช่วยทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้เสมือนที่ทัศนคติทางบวกที่พนักงานมีต่อองค์กร และต่อค่านิยม ขององค์กร การสร้างให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันทุ่มเทในกับองค์กร และการมีส่วนร่วมกันใน

การปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่มุ่งให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยที่องค์กรเองมีหน้าที่พัฒนาและเอาใจใส่ในการสร้างความผูกพันทุ่มเทให้เกิดขึ้น ซึ่งต้องอาศัยการสร้างความสัมพันธ์สองทางคือ ความสัมพันธ์ระหว่าง“พนักงาน และผู้จ้าง”

Hewitt Associate (2004) ได้ให้ความหมายในลักษณะเป็นความรู้สึกผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร โดยแสดงออกทางพฤติกรรมที่สำคัญในด้านทัศนคติทางบวก พฤติกรรมในการพูดถึงองค์กรต่อเพื่อนร่วมงาน ในทางบวก (Say) มีความตั้งใจที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร (Stay) บุคลากรตั้งใจจะอยู่กับองค์กร ถึงแม้ว่าจะมีโอกาสในการทำงานที่อื่นแต่ก็ยังคงอยู่กับองค์กรเดิมและตั้งใจจะอยู่กับองค์กรแม้องค์กรจะประสบปัญหาต่างๆ

Kaye (2008) กล่าวถึงความผูกพันทุ่มเทที่พนักงานมีต่อองค์กรว่า เป็นกระแสคำใหม่ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของทฤษฎีต่างๆ ได้แก่ การจูงใจ ความพอใจ และความผูกพัน ซึ่งความผูกพันทุ่มเทต่อองค์กรเป็นเรื่องของการสร้างวัฒนธรรมที่จะทำให้พนักงานไม่เกิดความรู้สึกว่าถูกปฏิบัติอย่างเลวร้าย ถูกใช้งานหนักมากจนเกินไป ถูกกดขี่ หรือถูกทารุณ เพราะหากพนักงานเกิดความรู้สึกตามที่กล่าวไว้ข้างต้นพนักงานอาจลาออกออกได้ทันที

พรทิพย์ ไชยฤกษ์ (2555, น.42) ความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกันในบางส่วน แต่ก็ยังมีความสอดคล้องกันในบางปัจจัย โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรนั้น ซึ่งปัจจัยเหล่านั้นเป็นสิ่งที่สร้างให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โดยความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรเริ่มตั้งแต่การมีทัศนคติ ความเชื่อมั่นที่ดีต่อ อันนำไปสู่การเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร เป็นความปรารถนา ความตั้งใจและความเต็มใจที่จะพยายามปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถเพื่อให้งานออกมามี และแสดงออกมาเป็นการกระทำที่ดีต่อองค์กร ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และมีความตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์กรไม่ว่าองค์กรจะอยู่ในสภาวะที่ประสบความล้มเหลวหรือล้มเหลวก็ตาม พฤติกรรมความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ทัศนคติทางบวก มีความเชื่อมั่นความศรัทธา พร้อมตกลงใจที่จะทำสิ่งต่างๆด้วยความเต็มใจและสุดความสามารถที่บุคลากรจะทำให้แก่องค์กร

มูชิตา คงกระพันธ์ (2554) กล่าวว่า ความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อผลประกอบการที่มีประสิทธิภาพขององค์กร โดยเฉพาะพนักงานในระดับปฏิบัติการซึ่งจะมีบทบาทเป็นอย่างมากในการขับเคลื่อนองค์กร หากสร้างให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพัน สร้างทัศนคติในเชิงบวกให้มีต่อองค์กรแล้วก็จะสามารถนำพาให้องค์กรไปถึงเป้าหมายวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการได้ตั้งไว้ได้ ซึ่งในความผูกพันต่อองค์กรเป็นในลักษณะที่ครอบคลุมมากกว่าในลักษณะความรู้สึกพึงพอใจและความผูกพันค่อนข้างมีเสถียรภาพมากกว่าความรู้สึกพึงพอใจ

กรณี กิรีติบุตร (2529) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกเต็มใจของบุคคลในการรักษาภาพสมาชิกของตนเองอยู่กับองค์กรต่อไป มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (Commitment) โดยรวมแสดงถึงทัศนคติที่หนักแน่นที่มีต่อองค์กรเป็นไปในทิศทางบวก (Positive Attitude) ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรจึงมีความหมายลึกซึ้งกว่าความพอใจทางกายภาพภายนอกที่มีต่อองค์กร โดยที่พนักงานมีความเต็มใจที่จะยอมสละความสุขบางส่วนของตนเองในการทำงานเพื่อผลประโยชน์และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความผูกพันทุ่มเทของพนักงาน คือ การที่พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างทุ่มเทและช่วยเหลือองค์กรในทุกด้านเพื่อความสำเร็จขององค์กร และเป็นความรู้สึกพึงพอใจที่พนักงานมีต่องาน (Job satisfaction) และความรู้สึกพึงพอใจที่พนักงานมีต่อองค์กร (Organization Satisfaction) รวมถึงทัศนคติทางบวกของพนักงานที่มีความเชื่อมั่น ความศรัทธาต่อองค์กร มีความผูกพันและต้องการเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร พร้อมใจที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้ดียิ่งขึ้นด้วยความเต็มใจ อย่างสุดความสามารถเพื่อให้ตนเองได้ทำงานดำรงอยู่ในองค์กรแม้องค์กรจะอยู่ในภาวะที่ย่ำแย่ก็ตาม

3.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

3.2.1 ทฤษฎี Side – bet Theory และทฤษฎีการลงทุน

Becker (1960) ได้สร้าง Side – bet Theory โดยมีการพัฒนาจากกรอบการศึกษาของแนวความคิดเชิงแลกเปลี่ยน (Reward – cost Notation) ซึ่งเสนอไว้คือ แนวคิดที่อธิบายถึงเหตุผลของบุคคลที่เกิดความผูกพันต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง สาเหตุเพราะบุคคลนั้นได้ลงทุน (Side – bet) ต่อสิ่งนั้นๆ ไว้ เพราะฉะนั้นถ้าหากเขาไม่มีความผูกพันต่อสิ่งนั้นต่อไป ก็จะทำให้สูญเสียมากกว่าการลงทุนไว้ จึงเป็นการที่ต้องทำโดยไม่มีทางเลือกเป็นอื่น ระดับความสำคัญของการลงทุนในบางประการจะมีการผันแปรตามมิติระยะเวลาเป็นสำคัญคือ คุณภาพของสิ่งที่ลงทุนไปจะมีมูลค่าสูงขึ้นตามระยะเวลาที่บุคคลได้ลงทุนเสียไปในเรื่องนั้นๆ เช่น ตัวแปรในด้านอายุการทำงาน บุคคลที่ทำงานในองค์กรมานานเท่าใด ก็จะเกิดการสะสมทรัพยากรที่จะได้รับจากระบบการจ้างงานมากขึ้นเท่านั้น ในรูปของเงินเดือน สวัสดิการค่าตอบแทนและอำนาจหน้าที่ ยศหรือตำแหน่ง หรือสิ่งใดที่ได้อุทิศในรูปของกำลังกายและกำลังใจ ดังนั้น บุคคลที่อยู่กับองค์กรมานานย่อมตัดสินใจที่จะลาออกจากองค์กรได้ลำบากกว่าคนที่ยังทำงานมาไม่นาน เพราะเขาจะพิจารณาว่า หากออกจากองค์กรก็เท่ากับว่า การลงทุนของเขาที่ได้สะสมไว้ย่อมจะสูญเสียตามไปด้วย ซึ่งอาจจะไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่ได้รับจากหน่วยงาน

3.2.2 ทฤษฎีสองปัจจัย

Herzberg, (1959) ได้ศึกษาในด้านการจูงใจในการทำงานของมนุษย์พบว่า มีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 2 ประการที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงและมีผลต่อพฤติกรรม ดังนี้

1) องค์ประกอบเสริม (Hygiene Factor) หมายถึง เป็นองค์ประกอบที่ทำให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร บุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น โดยมีองค์ประกอบดังนี้

(1) เงินเดือน (Salary) หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

(2) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation - with Superiors, Subordinates, Peers) หมายถึง การปฏิบัติสัมพันธ์ไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

(3) สถานะทางอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมมีเกียรติและศักดิ์ศรี

(4) นโยบายและการบริหารงานขององค์กร (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารกันภายในองค์กร

(5) สภาพการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการทำงาน บรรยากาศภายในสถานที่ทำงาน อุปกรณ์เครื่องมือในการทำงาน

(6) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี เป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ เช่น บุคคลถูกย้ายไปทำงานในที่แหล่งใหม่ซึ่งห่างไกลจากครอบครัว ส่งผลให้บุคคลไม่มีความสุขและไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

(7) ความมั่นคงในงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงานและความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์กร

(8) ความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) หมายถึง การได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและความก้าวหน้าในวิชาชีพ

(9) วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา (Supervision Techniques) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหารจัดการ

2) องค์ประกอบที่จูงใจหรือกระตุ้น (Motivation Factor) หมายถึง องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรงเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึก เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการจูงใจทำให้บุคคลชอบและรักงานทำให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนี้

(1) ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดีมีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้เอง การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นและเมื่อมีผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลื้มใจในผลสำเร็จของงานนั้น

(2) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือทั้งจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานหรือจากบุคคลภายในหน่วยงาน การยอมรับนับถือนี้อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอย่างอื่นที่ทำให้มีการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

(3) ลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ (Work Itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจมีความท้าทาย ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ท้าทายให้ต้องลงมือทำ

(4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ ให้อำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ไม่มีใครตรวจหรือคุมงานอย่างใกล้ชิด ได้ทำงานอย่างอิสระ

(5) ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์การมีโอกาสศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

จากข้อมูลที่ได้พบว่า ความรู้สึกที่ดีนั้นโดยทั่วไปแล้วมักจะเกิดขึ้นควบคู่ไปกับลักษณะในเนื้องาน (Job Content) ส่วนความรู้สึกที่ไม่ดีนั้นมักจะเกิดขึ้นควบคู่ไปกับสภาพที่อยู่ล้อมรอบงาน ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานนั้นจะสัมพันธ์กับลักษณะในเนื้องาน เรียก องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจนี้ว่า “ปัจจัยจูงใจ” (Motivators)

ปัจจัยจูงใจ (Motivators) ประกอบด้วย 1) ความสำเร็จ (Achievement) 2) การได้รับความยอมรับ (Recognition) 3) ความก้าวหน้า (Advancement) 4) ลักษณะของงาน (Work Itself) 5) ความเป็นไปที่จะเจริญเติบโต (Possibility of Growth) และ 6) ความรับผิดชอบ (Responsibility)

ด้านองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานจะมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมที่อยู่นอกเหนือลักษณะของงาน เรียกปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจนี้ว่า “ปัจจัยสุขอนามัย” (Hygiene Factors) หรือ “ปัจจัยเพื่อความคงอยู่” (Maintenance Factors)

ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) ประกอบด้วย 1) สถานภาพ (Status) 2) สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา (Relation with Supervisors) 3) สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน (Peer Relations) 4) สัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relation with Subordinates) 5) คุณภาพของการควบคุมบังคับบัญชา (Quality of Supervision) 6) นโยบายและการบริหารของบริษัท (Company Policy and Administration) 7) ความมั่นคงในงาน (Job Security) 8) สภาพการทำงาน (Working Conditions) และ 9) ค่าจ้าง (Pay)

เมื่อรวมทั้ง 2 ประเด็น คือ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขอนามัยมารวมกัน จึงเรียกว่า “ทฤษฎีสองปัจจัย” (Two-factor Theory) ซึ่งจะเห็นได้ว่า ปัจจัยสุขอนามัยนั้นเป็นสภาพแวดล้อมที่สำคัญอย่างยิ่งของงานที่จะรักษาคนไว้ในองค์กรในลักษณะที่จะทำให้พึงพอใจที่จะทำงาน กล่าวคือ ถ้าปัจจัยสุขอนามัยไม่ได้รับการตอบสนองจะเป็นสาเหตุทำให้บุคคลเกิดความไม่พอใจในงานถึงแม้ว่าปัจจัยสุขอนามัยจะได้รับการตอบสนองก็เป็นเพียงแค่การป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานเท่านั้นแต่จะไม่สามารถนำไปสู่ความพึงพอใจในงานหรือจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถได้ จะมีเพียงแต่ปัจจัยจูงใจเท่านั้นที่จะสามารถจูงใจบุคคลได้

ทฤษฎีของ Herzberg จึงเป็นแนวคิดทฤษฎีที่ทำให้ผู้บริหารได้ทราบถึงปัจจัยใดที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล เพื่อที่จะให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและทำงานในองค์กรอย่างเต็มที่และทราบว่าปัจจัยใดเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงานเพื่อช่วยให้บุคลากรไม่คิดที่จะลาออกจากงาน สามารถสร้างความผูกพันให้บุคคลมีแก่องค์กร และการบำรุงรักษาขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ ซึ่งหากปัจจัยต่างๆ ได้รับการยอมรับก็จะส่งผลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในทางที่ดีขึ้น ส่งผลให้บุคลากรงานมีกำลังใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถ การให้ความสำคัญต่อปัจจัยกระตุ้นมิได้หมายความว่า ปัจจัยค่าจ้างไม่ใช่สิ่งสำคัญ แต่ปัจจัยทั้ง 2 ปัจจัยนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องเอาใจใส่ให้มากเพราะเป็นสาเหตุของการเกิดความไม่พอใจของบุคลากรได้ง่าย ทั้ง 2 ปัจจัยจึงต้องดูแลควบคู่กันไป

3.2.3 ทฤษฎีความคาดหวังของ Victor H. Vroom (Expectancy Theory)

Vroom (1964) ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงาน เรียกว่า VIE Vroom ซึ่งได้รับความนิยม โดยอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน ดังนี้

V = Value หมายถึง ระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคลในเป้าหมายรางวัลกล่าวอีกในหนึ่งก็คือ คุณค่าหรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น

I = Instrumentality หมายถึง ความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ (Outcomes) หรือรางวัลระดับที่ 1 ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ 2 หรือรางวัลอีกอย่างหนึ่ง

E = Expectancy หมายถึง ความคาดหวังถึงสิ่งที่เป็นไปได้ของการได้ผลลัพธ์ หรือรางวัลที่ต้องการเมื่อเกิดพฤติกรรม

Vroom ได้กล่าวถึงปัจจัย 3 ประการที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1) ความเชื่อ และความคาดหวังของบุคคลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามและประสิทธิภาพของงาน โดยถ้าบุคคลเชื่ออย่างแรงกล้าว่าเข้าสามารถทำงานได้สำเร็จ ก็จะพยายามและเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

2) ผลตอบแทน เป็นความคาดหวังของบุคคลที่ว่าเมื่อทำดีแล้วจะได้รับสิ่งตอบแทนที่เหมาะสม

3) การรับรู้คุณค่า บุคคลแต่ละคนจะให้คุณค่าให้ความสำคัญแตกต่างกัน เพราะฉะนั้นในการจูงใจคนต้องรู้ว่าเขาให้คุณค่าและความสำคัญต่อสิ่งใดแล้วจูงใจเพียงใด และในการจูงใจจากสิ่งๆ นั้น เขาจะใช้ความพยายามในการทำงานมากหรือน้อยอยู่ที่การเห็นคุณค่าของสิ่งจูงใจ

ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรซึ่งจะได้รับผลกระทบโดยตรงจากสิ่งที่พนักงานคาดหวังว่าจะเกิดขึ้นกับตนเองจะเป็นรางวัลหรือการลงโทษก็ได้ ดังนั้น การที่จะทำความเข้าใจเรื่องการจูงใจจำเป็นต้องคำนึงถึงการรับรู้ของปัจเจกบุคคล (Individual) ว่าเขาทำสิ่งนี้แล้วจะคุ้มค่าหรือไม่ เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนจะมีความคาดหวังไม่เท่ากัน ซึ่งผู้บริหารสามารถนำทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom ไปวิเคราะห์การบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อสร้างความผูกพันของบุคลากรให้มีแก่องค์การได้

3.2.4 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor

ทฤษฎี X (Theory X) เป็นปรัชญาการจัดการแบบดั้งเดิม โดยมองว่าพนักงานเกียจคร้านไม่กระตือรือร้น ไม่ชอบทำงานและพยายามหลีกเลี่ยงงาน ผู้บริหารที่ใช้ปรัชญาของทฤษฎี X จะใช้การควบคุมอย่างมากกับบุคคลที่ขัดขวางความคิดสร้างสรรค์ของพวกเขา

ทฤษฎี Y (Theory Y) เป็นปรัชญาการจัดการ โดยมองว่าพนักงานมีความรับผิดชอบและมีความคิดริเริ่มในการแก้ไขปัญหาในการทำงานได้เอง ไม่มีความเบื่อหน่ายในการทำงาน ผู้บริหารที่ใช้ปรัชญาของทฤษฎี Y จะเชื่อว่าบุคคลสามารถรับผิดชอบและสร้างสรรค์ ดังนั้นบุคคลไม่ควรจะถูกบังคับหรือควบคุมมากเกินไปโดยผู้บริหารควรให้อิสระในการทำงานเพื่อที่จะให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ความเชื่อของ McGregor คือ ทฤษฎี Y จะเป็นการประเมินบุคคลที่เป็นจริงมากกว่า

ทฤษฎี Y จึงมีความเหมาะสมต่อคนที่อยู่ในระบอบประชาธิปไตยที่มีระดับการศึกษาและมาตรฐานการครองชีพสูง มีโอกาสแสวงหางานทำและประสบการณ์ให้ตนเองได้มากยิ่งขึ้นซึ่งอาจจะสนองความต้องการด้านความมีชื่อเสียงและความสมหวังในชีวิตของผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม

3.2.5 ทฤษฎีความต้องการของคูเปอร์ (Cooper)

Cooper (1958) กล่าวถึง ความต้องการของบุคลากรในการทำงานไว้หลายประการ ดังนี้

- 1) ทำงานที่เขาสนใจ
- 2) อุปกรณ์ที่เหมาะสมสำหรับการทำงาน
- 3) ค่าจ้างเงินเดือนที่ยุติธรรม
- 4) โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน
- 5) สภาพการทำงานที่ดี มีชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม และสถานที่ที่ทำงาน
- 6) ความสะดวกในการไป-กลับ รวมทั้งสวัสดิการอื่นๆ
- 7) ทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่มีภาวะผู้นำในการปกครองและ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นคนที่น่า ยกย่องนับถือ

Korman (1977) ได้จำแนกทฤษฎีความพึงพอใจในงานเป็น 2 กลุ่ม คือ

1) ทฤษฎีการสนองความต้องการ (Needs Fulfillment Theory) กลุ่มนี้ถือว่าความพึงพอใจในการทำงานเกิดจากความต้องการส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อผลที่ได้รับจากงานกับการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายส่วนบุคคล

2) ทฤษฎีการอ้างอิงกลุ่ม (Reference-group Theory) ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับคุณลักษณะของงานตามความปรารถนาของกลุ่ม ซึ่งสมาชิกในกลุ่มใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลงานของตนสรุปได้ว่า ทฤษฎีความพึงพอใจ ถือว่าความพึงพอใจในการทำงานมาจากการทำงานที่มีความสัมพันธ์ที่ดีและจะส่งผลที่ดีสำหรับการประเมินผลงานและนำไปสู่ความสำเร็จของการทำงาน

เอลเลนและเมเยอร์ (Allen & Meyer 1990, pp. 1-18) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การประกอบด้วยโครงสร้าง 3 ลักษณะ คือ

1) ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากความรู้สึก เป็นความรู้สึกผูกพันและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

2) ความผูกพันต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการคิดคำนวณของบุคคล โดยมีพื้นฐานอยู่บนต้นทุนที่บุคคลให้กับองค์การทางเลือกที่มีของบุคคลและผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์การ โดยจะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่องในการทำงานของบุคคลว่าจะทำงานอยู่กับองค์การนั้นต่อไปหรือโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน

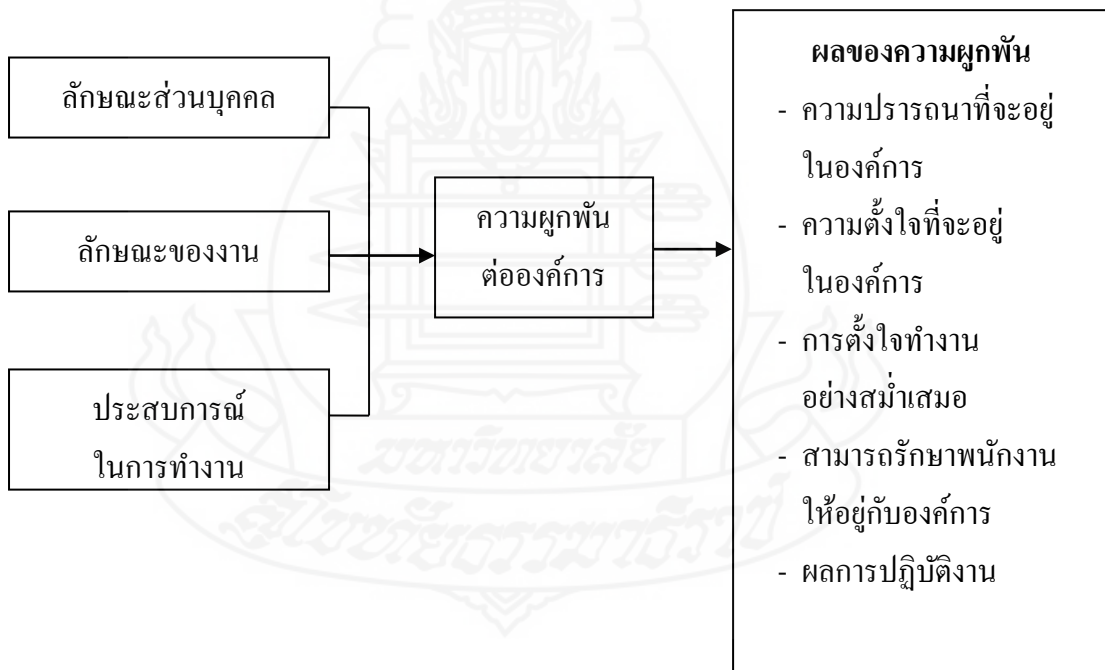
3) ความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคม (Normative Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากค่านิยม วัฒนธรรม หรือบรรทัดฐานของสังคมเป็นความผูกพันเกิดขึ้นเพื่อตอบแทนในสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์การ แสดงออกในรูปของความจงรักภักดีของบุคคลต่อองค์การ

Steers (1977) ได้เสนอแบบจำลองเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ โดยได้แบ่งแบบจำลองออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

- 1) ปัจจัยที่กำหนดความผูกพันต่อองค์การ (Antecedents of Commitment)
- 2) ความผูกพันต่อองค์การ (Commitment)
- 3) ผลของความผูกพันต่อองค์การ (Outcomes of Commitment)

องค์ประกอบในด้านปัจจัยที่กำหนดความผูกพันต่อองค์กรนั้น Steers ได้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

- 1) ลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร และระดับตำแหน่งงาน เป็นต้น
- 2) ลักษณะของงาน (Job Characteristics) หมายถึง ลักษณะงานที่ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบอยู่ ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ช่วงชั้นการบังคับบัญชา ความเข้าใจในกระบวนการทำงาน การมีส่วนร่วมในการบริหาร ผลป้อนกลับของงาน และความคาดหวังในโอกาสความก้าวหน้า เป็นต้น
- 3) ประสบการณ์ในงาน (Work Experience) หมายถึง สิ่งที่บุคคลได้รับทราบและเรียนรู้เมื่อเข้าไปทำงานภายในองค์กร ได้แก่ทัศนคติที่มีต่อกลุ่มสมาชิกในองค์กร การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความพึงพอใจขององค์กร ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์กร เป็นต้น ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ปัจจัยที่ส่งผลถึงความผูกพันและผลของความผูกพันต่อองค์กร (Steers 1977)

Kleysen and Street (2001) ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่อง พฤติกรรมของบุคคล ในองค์การ (Organizational Behavior) ได้นำเสนอแนวคิดที่ว่าพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์เป็น พฤติกรรมที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งของบุคลากรในการสร้างความรู้สึกร่วมกันที่มีต่อองค์การซึ่งบวก ในองค์การยุคใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา บุคคลทุกคนที่มีความคิดสร้างสรรค์อยู่แล้ว แต่ระดับในการนำมาใช้นั้นแตกต่างกัน โดยได้ทำการศึกษาทบทวนวรรณกรรมและบูรณาการ แนวคิดมาจากแนวคิดทฤษฎีต่างๆ ดังต่อไปนี้

1) ทฤษฎีแบบโครงสร้างทางสติปัญญา (The Structure of Intellect Model Theory) ของ Guilford (1967) ซึ่งกล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถทั่วไปในการทำงาน ของสมอง เป็นความสามารถในการคิดได้หลายทิศทาง และได้จัดกลุ่มความสามารถทางสติปัญญา ออกเป็น 3 มิติ ดังนี้

(1) มิติที่ 1 เนื้อหา (Content) หมายถึง เนื้อหาของข้อมูล หรือสิ่งเร้าที่ เป็นสื่อในการคิด โดยมีสมองรับเข้าไปคิด

(2) มิติที่ 2 วิธีการคิด (Operation) หมายถึง มิติที่แสดงถึงลักษณะ กระบวนการปฏิบัติงานหรือกระบวนการคิดของสมอง แบ่งออกเป็น 5 ลักษณะ ดังนี้

การรับรู้และการเข้าใจ (Cognition) หมายถึง ความสามารถของ สมองในการเข้าใจสิ่งต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว

การจำ (Memory) หมายถึง ความสามารถของสมองในการสะสม ข้อมูลต่างๆ ที่ได้เรียนรู้มาและสามารถระลึกออกมาได้ตามที่ต้องการ

การคิดแบบอบเนกนัย (Divergent Thinking) หมายถึง ความสามารถ ของสมองในการตอบสนองได้หลายๆ อย่างจากสิ่งเร้าที่กำหนดให้โดยไม่กีดจำนวนคำตอบ

การคิดแบบเอกนัย (Convergent Thinking) หมายถึง ความสามารถ ของสมองในการตอบสนองที่ถูกต้องและดีที่สุดจากข้อมูลที่กำหนดให้

การประเมินค่า (Evaluation) หมายถึงความสามารถของสมองใน การตัดสินใจข้อมูลที่กำหนดให้ตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้

(3) มิติที่ 3 ผลจากการคิด (Product) ประกอบด้วย 6 ลักษณะ ดังต่อไปนี้
หน่วย หมายถึง สิ่งที่มีคุณสมบัติเฉพาะตัวและแตกต่างจากสิ่งอื่นๆ
จำพวก หมายถึง ประเภท จำพวกหรือกลุ่มของหน่วยที่มีคุณสมบัติ
หรือลักษณะร่วมกัน

ความสัมพันธ์ หมายถึง ผลของการเชื่อมโยงความคิดของประเภท
หรือหลากหลายประเภทเข้าไว้ด้วยกัน โดยอาศัยลักษณะบางประการเป็นเกณฑ์ความสัมพันธ์ซึ่ง
อาจจะอยู่ในรูปของหน่วยของหน่วย จำพวกกับจำพวก หรือระบบกับระบบก็ได้

ระบบ หมายถึง การจัดประเภทของสิ่งเร้าต่างๆให้เป็นระบบแบบแผน
การแปลงรูป หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือการจัด
องค์ประกอบของสิ่งเร้า หรือข้อมูลออกมาในรูปแบบใหม่

การประยุกต์ หมายถึง ความเข้าใจในการนำข้อมูลไปใช้ในการ
ขยายความเพื่อพยากรณ์คาดการณ์ หรือการคาดคะเนข้อความในตรรกวิทยา

จากทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การที่บุคคลจะแสดงพฤติกรรมที่บ่งบอกถึง
ความรู้สึกผูกพันหรือทัศนคติในเชิงบวกออกมาก็เนื่องเกิดจากสิ่งๆที่เข้ามากระตุ้นหรือจูงใจ โดยบุคคล
จะทำการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ หากสิ่งๆที่มากระตุ้นหรือจูงใจทำให้รู้สึกถึงความคุ้มค่า
ก็จะส่งผลถึงการแสดงพฤติกรรมที่ชัดเจนและมากยิ่งขึ้น ความรู้สึกถึงความผูกพันที่มีต่อองค์การ
จะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์และเวลา การที่บุคคลมีอายุในการทำงานในองค์การที่เพิ่ม
มากขึ้นจนสะสมเป็นเวลายาวนานก็จะส่งผลให้เกิดความรู้สึกผูกพันที่มีต่อองค์การมากขึ้นเช่นกัน

3.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในงาน

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในงานถือว่าเป็นตัวแปรสำคัญในการสร้างความ
ผูกพัน ดังความเห็นของนักวิชาการต่อไปนี้

Tower Perrin (2003) เป็นบริษัทที่ให้คำปรึกษาที่มีสาขาอยู่ 76 แห่งใน 24 ประเทศ
ทั่วโลก โดยทำธุรกิจในด้านทำให้ให้คำปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ความมี
ประสิทธิผลขององค์การ และกลยุทธ์ธุรกิจกับลูกค้าในอุตสาหกรรมการผลิตและบริการ รวมถึง
บริษัทเอกชนต่างๆ ได้มีการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การของ
บุคลากรจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 35,000 คน ในประเทศอังกฤษ ซึ่งผลจากการศึกษาพบว่า บุคลากร
ส่วนใหญ่มีความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับปานกลาง (อัตราร้อยละ 64) รองลงมาเป็นไม่มีความ
ผูกพันต่อองค์การ (อัตราร้อยละ 19) และความผูกพันต่อองค์การระดับสูง (อัตราร้อยละ 17) ซึ่งหาก
พิจารณาระดับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรจำแนกตามระดับตำแหน่งงาน ดังแสดงตาม
ตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรจำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ระดับตำแหน่งงาน	ความผูกพันของ บุคลากรระดับสูง	ความผูกพันของ บุคลากรระดับกลาง	ไม่มีความผูกพัน ต่อองค์กร
1. ผู้บริหารระดับสูง	53%	43%	4%
2. ผู้บริหารระดับกลาง	25%	65%	10%
3. ผู้บริหารระดับต้น	18%	67%	15%
4. ผู้เชี่ยวชาญ	16%	66%	18%
5. พนักงานรายเดือน	14%	66%	20%
6. พนักงานรายวัน/ช.ม.	12%	63%	25%

ที่มา: Tower Perrin (2003)

จากตารางที่ 3.1 แสดงระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรจำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด ส่วนบุคลากรระดับปฏิบัติการที่จ่ายเป็นรายวันหรือชั่วโมงมีความผูกพันต่อองค์กรน้อยที่สุด เมื่อแยกวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรจำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม ดังแสดงตามตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 ระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรจำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม

อุตสาหกรรม	ความผูกพันของ บุคลากรระดับสูง	ความผูกพันของ บุคลากรระดับกลาง	ไม่มีความผูกพัน ต่อองค์กร
1. ไม่แสวงหากำไร	42%	46%	12%
2. เทคโนโลยีขั้นสูง	15%	68%	17%
3. ประกัน	18%	66%	16%
4. เกษษกรรม/ยา	16%	67%	17%
5. การผลิตหนัก	14%	63%	23%
6. โรงพยาบาล/บริการ	15%	67%	18%
7. การเงิน/ธนาคาร	17%	62%	21%

ที่มา: Tower Perrin (2003)

จากตารางที่ 3.2 แสดงระดับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรจำแนกตามอุตสาหกรรม พบว่า อุตสาหกรรมประเภทที่ไม่แสวงหากำไรมีบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงที่สุด และอุตสาหกรรมประเภทการผลิตหนักมีบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์การน้อยที่สุด ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพล 10 อันดับแรกคือ

- 1) ผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจใส่ใจในสภาพความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร
- 2) ความท้าทายในงาน
- 3) บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจในงาน
- 4) บริษัทดูแลเอาใจใส่อย่างมากต่อความพึงพอใจของลูกค้า
- 5) โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ
- 6) บริษัทมีชื่อเสียงเป็นนายจ้างที่ดี
- 7) สภาพแวดล้อมในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานมีการทำงานเป็นทีมที่ดี
- 8) บุคลากรมีทรัพยากรที่ต้องการในการปฏิบัติงานที่ช่วยให้มีความสำเร็จในงาน
- 9) บุคลากรมีข้อมูลต่อการตัดสินใจที่เหมาะสม
- 10) ผู้บริหารระดับสูงมีการสื่อสารที่ชัดเจนถึงวิสัยทัศน์เพื่อความสำเร็จในอนาคต

ที่ดี

โดย Tower Perrin มีการตั้งข้อสังเกตว่าใน 10 อันดับมี 2 ข้อที่เกี่ยวกับผู้บริหารระดับสูง แสดงให้เห็นบทบาทของการเป็นผู้นำของบริหารระดับสูงมีอิทธิพลในการสร้างความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในสถานที่ทำงานมากที่สุด สำหรับการศึกษานี้ของ Greenberg (2004) เรื่องความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร พบว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันของบุคลากรนั้นประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

- 1) วัฒนธรรมที่แสดงให้เห็นถึงคุณค่าของงาน
- 2) การมีข้อมูลผลการปฏิบัติงานย้อนกลับ
- 3) ได้รับผลตอบแทนที่เป็นเงินที่เหมาะสมและยุติธรรม
- 4) การได้รับโอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้าในอาชีพ
- 5) มีผู้นำที่มีความสามารถ
- 6) งานที่รับผิดชอบมีความชัดเจน
- 7) มีเครื่องมืออุปกรณ์ที่เพียงพอต่อการปฏิบัติ
- 8) มีแรงจูงใจในระดับสูง

The Institute for Employment Studies (2004) หรือ IES เป็นบริษัทที่ปรึกษาทางด้านการพัฒนากลยุทธ์และงานวิจัย ในด้านความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรเกิดจากการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โอกาสที่ได้แสดงความคิดเห็น โอกาสในการพัฒนาตนเองในงาน และองค์การให้ใส่ใจความเป็นอยู่ของบุคลากร นอกจากนี้ IES ยังได้อธิบายถึงเครื่องมือที่ใช้วินิจฉัยถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพัน ต่อองค์กรของบุคลากรซึ่งเครื่องมือเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อการสร้างความรู้สึกว่ามีคุณค่า และการเข้าไปมีส่วนร่วมของบุคลากร อันจะเชื่อมโยงไปสู่การเกิดความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรต่อไป เครื่องมือของ IES ที่ใช้ในการวินิจฉัยถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพัน ต่อองค์กรของบุคลากร มีอิทธิพลต่อการสร้างความรู้สึกว่ามีคุณค่า และการเข้าไปมีส่วนร่วมและส่งผลต่อการเกิดความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โดยเรียงลำดับตามคุณค่าความสำคัญของเครื่องมือ ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียด ดังนี้

1) การฝึกอบรม การพัฒนา และอาชีพ (Training, development and career) คือ การที่บุคลากรได้รับการสนับสนุนไปสู่การพัฒนาทักษะใหม่ๆ โดยได้รับเวลาและโอกาส นอกเหนือจากเวลางานในการฝึกอบรม การฝึกอบรมมีความเหมาะสมในสายงานของบุคลากรมีการอภิปรายถึงเรื่องความต้องการในการฝึกอบรม บุคลากรรู้สึกว่าได้มีโอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาอย่าง เท่าเทียมกัน

2) การจัดการโดยตรง (Immediate management) คือ หัวหน้ามีความเข้าใจ ลูกน้องทั้งในเรื่องงานและการใช้ชีวิต และรู้ว่าใครทำอะไร อย่างไร บุคลากรและหัวหน้ามีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และหัวหน้าสามารถช่วยเหลือเมื่อบุคลากรมีปัญหาหรือข้อผิดพลาดในงาน

3) ผลการปฏิบัติงานและการประเมินผล (Performance and appraisal) คือ บุคลากรได้รับการป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน และหัวหน้ามีความจริงจังในเรื่องผลการปฏิบัติงาน

4) การสื่อสาร (Communication) คือ บุคลากรได้รับข้อมูลข่าวสารเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เมื่อบุคลากรต้องการข้อมูลในการทำงาน ข้อมูลนั้นสามารถหาได้ง่ายและรวดเร็ว และการมีช่องทางในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

5) โอกาสที่เท่าเทียมกันและการปฏิบัติต่อกันอย่างยุติธรรม (Equal Opportunities and Fair Treatment) คือ บุคลากรรู้สึกว่าได้ได้รับความยุติธรรมในที่ทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความเป็นอิสระ ปราศจากการถูกรบกวน มีความยุติธรรมในการได้รับโอกาสเลื่อนตำแหน่งหากมีตำแหน่งว่างภายในองค์กร มีความเท่าเทียมกัน โปร่งใสชัดเจน และไม่มีแบ่งแยก

6) ค่าตอบแทน และผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่อง (Pay and Benefits) คือ ความยุติธรรมในการได้รับรางวัลเมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดี รางวัลค่าตอบแทนมีความยุติธรรมในมุมมองเกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงาน

7) สุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety) คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพดีและสะอาด มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพและความปลอดภัยในที่ทำงาน เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานมีคุณภาพ สถานที่ทำงานมีความปลอดภัย

8) ความร่วมมือ (Co-Operation) คือ มีความสามัคคีร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหา การให้ความร่วมมือที่ดีต่อกันระหว่างหน่วยงานหรือแผนก

9) มิตรภาพแบบคนในครอบครัว (Family Friendliness) คือ นายจ้างให้การดูแลแบบสมาชิกในครอบครัว บุคลากรมีความเท่าเทียมกับสมาชิกในครอบครัวของนายจ้างในเรื่องโอกาสความก้าวหน้าในงาน โดยไม่มีการแบ่งแยก บุคลากรที่ทำงานไม่เต็มเวลา (Part-Timers) มีความเท่าเทียมกันในเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพ

10) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) คือ งานมีความหลากหลายไม่ซ้ำ งานมีความน่าสนใจและท้าทาย ความรู้สึกถึงการได้รับความสำเร็จจากงานที่ทำ

นอกจากนี้ ISR ได้นำเสนอตัวแปรหรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ตัวแปรด้วยกัน ได้แก่

1) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) หมายถึง การให้โอกาสในการเจริญเติบโตและการพัฒนาตนเองของบุคลากร

2) ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ค่านิยมและจริยธรรมของผู้ที่เป็นผู้นำและการปฏิบัติต่อบุคลากร

3) การมอบอำนาจ (Empowerment) หมายถึง การให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในงานที่เกี่ยวข้องมีอำนาจในการตัดสินใจ

4) ภาพลักษณ์ขององค์กร (Image) หมายถึง การได้รับการยอมรับจากสาธารณชนภายนอกที่มององค์กร

อนุพงษ์ อวิรุทธา (2550) กล่าวถึงปัจจัยที่ช่วยในการส่งเสริมความผูกพันทุ่มเทต่อองค์กร โดยมี 3 ปัจจัย ดังนี้

1) การสื่อสารภายในองค์กร (Internal communication and information flow) การสื่อสารในปัจจุบันนั้นได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก มีการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้อำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสารไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสาร ภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กรก็ดี แต่อาจทำให้พนักงานขาดความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นสื่อสารแบบตัวต่อตัวจะส่งผลต่อการสื่อสารภายในองค์กรมากที่สุดและจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมการสื่อสารง่ายๆ ไม่ต้องอาศัยเทคโนโลยีในการสื่อสาร

2) ผู้นำโดยตรงในองค์กร (Leadership) ผู้นำเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างความผูกพันทุ่มเทให้กับพนักงาน และพนักงานเหล่านั้นรักที่จะทำงานร่วมกันตลอดไป โดยผู้นำที่มีความสำคัญมากคือ ผู้นำโดยตรงตามสายการบังคับบัญชา โดยต้องเริ่มต้นจากการกำหนดทิศทางหรือกำหนดวิสัยทัศน์ที่จูงใจ ต่อจากนั้นจะต้องทำให้พนักงานเห็นว่าตนเองสามารถที่จะช่วยสร้างความแตกต่างให้กับองค์กรได้

3) บรรยากาศในที่ทำงาน (Work environment) ถ้าบรรยากาศในการทำงานขององค์กรเป็นแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization: LO) คือ มีบรรยากาศที่เปิดกว้าง มีการสื่อสารให้พนักงานเกิดคล้อยตามจากวิสัยทัศน์ขององค์กร เปิดโอกาสให้พนักงานพูดแสดงความคิดเห็น ให้โอกาสตัดสินใจในการทำงาน บรรยากาศการทำงานพนักงานพากันมุ่งมั่นที่จะทำให้งานมีคุณภาพ แต่ต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขที่ว่า หัวหน้าให้เกียรติ รับฟังพนักงานอย่างดี ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะทำช่วยให้ระดับผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลดีขึ้น และพนักงานจะมีความกระตือรือร้นที่จะให้ความร่วมมือ และท้ายที่สุดพนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันทุ่มเทกับองค์กรได้อย่างกลมกลืน

เสาวคนธ์ วิทวัส โอปาร (2551) กล่าวถึง 2 กลยุทธ์ที่องค์กรควรนำมาใช้เพื่อจูงใจและสร้างความผูกพันอย่างทุ่มเทของพนักงานให้มีต่อองค์กร ดังนี้

1) ด้านเหตุผล เป็นให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความสามารถของพนักงาน โดยใช้ตัวชี้วัดด้านผลงานเป็นหลัก ขณะที่ความก้าวหน้าในสายงานเป็นอีกหนึ่งช่องทางเพื่อสร้างความภักดีให้กับพนักงาน เช่น การให้พนักงานเข้าอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้หรือมอบหมายงานที่เป็น โครงการพิเศษให้ทำ

2) ด้านอารมณ์ เป็นสิ่งที่เหนือกว่าสวัสดิการที่ทุกคนจะได้รับ ดังนั้น ปัจจัยนี้เป็นสิ่งที่ละเอียดอ่อนอย่างมากในการทำงาน เพราะอาจทำให้คนในองค์กรมีความคิดรักหน่วยงานมากขึ้น หรือเกลียดองค์กรไปเลย ซึ่งการตัดสินใจที่ดีผู้บริหารต้องรู้ถึงความต้องการของพนักงานในแต่ละกลุ่ม ตัวอย่างเช่น กลุ่ม Baby Boomer คือ ผู้มีอายุระหว่าง 40-63 ปี มีความต้องการด้านความมั่นคงในการทำงาน และต้องการดูแลด้านสุขภาพโดยไม่มีข้อจำกัดด้านวงเงิน ขณะเดียวกันต้องการความหน้าด้านชื่อเสียงและการให้เกียรติ กลุ่ม Generation-X คือ ผู้มีอายุระหว่าง 34-39 ปี ไม่ต้องการสวัสดิการมากแต่มีความต้องการที่จะเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลาเช่น ให้ทุนการศึกษาแก่พนักงานในสถานศึกษาที่มีชื่อเสียงขณะเดียวกันต้องการความยืดหยุ่นเพราะคนในวัยนี้กำลังสร้างครอบครัว กลุ่ม Generation-Y สวัสดิการแบบตามรูปแบบการดำรงชีวิต และต้องการอิสระมากในการทำงาน ตลอดจนต้องการความฉับไวในการใช้ชีวิต ไม่ชอบการทำงานอย่างจำเจ

ทนายท ศรีปลั่ง (2551) กล่าวถึงการสร้างความผูกพันพนักงานมีต่อองค์กรนั้นว่า ถือเป็นเรื่องที่สำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก โดยให้เหตุผลว่า กว่าองค์กรจะสร้างพนักงานให้มีความรู้ความชำนาญต้องเสียทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายมหาศาล ดังนั้น องค์กรที่มีระบบการจูงใจที่ดีต้องประกอบด้วย 3 ปัจจัย ดังนี้

1) การจัดจ้างแรงงานต้องให้ความสำคัญในทัศนคติของพนักงานแต่ละคน ตั้งแต่การกรอกใบรับสมัครงานผ่านแบบประเมิน ต้องพยายามคัดคนที่อุปนิสัยสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรและเมื่อรับพนักงานใหม่เข้ามาทำงานต้องปฐมนิเทศโดยให้หัวหน้าแผนกแต่ละส่วนไปเป็นที่เลี้ยงเพื่อทำความรู้จักตลอดจนศึกษาพฤติกรรมระหว่างกัน

2) หัวหน้าต้องได้รับการฝึกฝนเพื่อเป็นผู้นำ เนื่องจากที่ผ่านมามองค์การไทยยังขาดผู้นำที่เข้าใจและสามารถสอนลูกน้องในทางที่ถูกและเหมาะสม โดยหากผู้บริหารมีภาวะดังกล่าวจะส่งผลให้ได้ใจพนักงานรุ่นใหม่ที่อยู่ในหน่วยงานเพราะจะเป็นต้นแบบในการทำงาน

3) พยายามสร้างเพื่อนให้กับพนักงานที่อยู่ในวัยใกล้เคียงกันและมีทัศนคติเหมือนกัน เพราะคนรุ่นใหม่หลายคนต้องการจะอยู่กับหน่วยงานที่มีเพื่อนที่สามารถปรึกษาได้ทั้งเรื่องการใช้ชีวิตประจำวันและเรื่องงาน ซึ่งบทบาทของผู้บริหารต้องมองสิ่งเหล่านี้ให้ออก โดยเฉพาะพนักงานที่ทำงานมาในหน่วยงานระยะ 3-5 ปี มีโอกาสเปลี่ยนงานบ่อยหากคนนั้นไม่มีเพื่อนที่จะจูงใจให้อยู่ในองค์กรต่อไป และให้ความเห็นว่า การสร้างความผูกพันทุ่มเทให้เกิดขึ้นพนักงานเดิมที่ทำงานอยู่กับองค์กรควรต้องเริ่มแก้ไขด้านเงินเดือนโดยพยายามปรับขึ้นให้ตามผลงานที่ออกมาเป็นรูปธรรมรายบุคคล อาจประเมินอุปนิสัยของคนในองค์กรเดิมว่ามีลักษณะที่โดดเด่นอย่างไรแล้วจึงหาพนักงานใหม่เข้ามาเสริมการทำงาน เช่น การให้พนักงานรุ่นใหม่ออกไปแนะนำบริษัทกับเด็กที่จะจบใหม่ในสถาบันการศึกษาที่ตนจบเพื่อเป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้กับ

คนรุ่นใหม่ต้องการเข้ามาอยู่ในองค์กร และยังสร้างภาวะผู้นำให้พนักงานเดิม ในอนาคตองค์กรต้องให้ความสำคัญในการสร้างความผูกพันทุ่มเทกกับพนักงานที่มีอายุ 20-30 ปี ซึ่งต้องการการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอและเป็นกำลังสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กร จึงต้องให้ความสำคัญในการคิดและการทำงานเพื่อจะนำไปสู่เป้าหมายของความสำเร็จ

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความผูกพันขององค์กรคือ ลักษณะส่วนบุคคล และปัจจัยในด้านลักษณะของงานและคุณลักษณะ โครงสร้างขององค์กร ในขณะที่เดียวกันก็มีอิทธิพลต่อความปรารถนาที่จะอยู่ในองค์กร โดยสามารถสรุปกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรนั้นได้ 3 กลุ่มปัจจัย ดังนี้

- 1) ปัจจัยด้านผลตอบแทนที่เป็นเงินและผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน คือ เงินเดือน ค่าจ้าง การให้รางวัล ความยุติธรรม และการให้ความสำคัญ
- 2) ปัจจัยด้านโอกาสในการเรียนรู้และการพัฒนา คือ ความก้าวหน้าในอาชีพ การงาน การพัฒนาสายอาชีพ ภาวะผู้นำและความท้าทายในงาน และ
- 3) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน คือ การมีส่วนร่วมในงาน ความชัดเจนเกี่ยวกับงาน การได้รับการสนับสนุนจากบุคคลที่เกี่ยวข้องในงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทรัพยากรและเครื่องมือ การสื่อสาร การเสนอความคิดเห็น และผู้บริหารรับฟังความคิดเห็น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งที่สร้างให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร

4. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

4.1 ประวัติความเป็นมาของบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

หลังสงครามโลกครั้งที่ 1 กรมไปรษณีย์โทรเลขได้รับมอบหมายจากรัฐบาลให้ทำหน้าที่ให้บริการควบคุมจราจรทางอากาศ และสื่อสารการบินจนกระทั่งสงครามโลกครั้งที่ 2 ได้เกิดขึ้นทางทวีปเอเชีย ส่งผลให้อากาศยานพลเรือนไม่อาจทำการบินจึงต้องเลิกกิจการลง เมื่อสงครามโลกครั้งที่ 2 สิ้นสุดลง การประกอบธุรกิจการบินระหว่างประเทศเริ่มฟื้นตัวขึ้น บริษัท Aeronautical Radio Inc. (ARINC) จากสหรัฐอเมริกา บริษัท International Aeradio Ltd. (IAL) จากอังกฤษ และสายการบินต่างๆ ที่ทำการบินมายังประเทศไทย ได้ร่วมกันขออนุมัติรัฐบาลไทยจัดตั้งบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด AERONAUTICAL RADIO OF SIAM LTD. เมื่อวันที่ 15 เมษายน พ.ศ. 2491 เพื่อดำเนินกิจการบริการควบคุมจราจรทางอากาศ และสื่อสารการบินตามมาตรฐาน และข้อเสนอแนะขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization) ภายใต้สัญญาที่ได้รับจากรัฐบาลไทย

ต่อมา รัฐบาลไทยซึ่งได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของภารกิจวิทยุการบินฯ ตลอดมาว่าเกี่ยวข้องกับความมั่นคงแห่งชาติ และการพัฒนากิจการบิน ประกอบกับมีความพร้อมในทุกๆ ด้านแล้ว จึงได้รับโอนกิจการเข้ามาดำเนินงานในรูปแบบขององค์กรของรัฐบาลตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ.2506 และเปลี่ยนชื่อภาษาอังกฤษเป็น AERONAUTICAL RADIO OF THAILAND LTD หรือ AEROTHAI ในเวลาต่อมายังได้อนุญาตให้สายการบินที่ทำการบินมายังประเทศไทยเป็นประจำร่วมเป็นผู้ถือหุ้นกับรัฐบาลด้วย วิทยุการบินฯ จึงได้มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงคมนาคม ถึงแม้จะดำเนินการในรูปบริษัทจำกัด แต่เนื่องจากมีข้อผูกพันในฐานะที่ปฏิบัติงานในนามรัฐบาล ซึ่งเป็นภาคีสมาชิกของ ICAO และตามข้อตกลงที่มีไว้กับรัฐบาล วิทยุการบินฯ จึงดำเนินการแบบไม่คำนึงกำไรในการให้บริการภาคความปลอดภัย ได้แก่ บริการควบคุมจราจรทางอากาศ และสื่อสารการบินในอาณาเขตประเทศไทย โดยมีเครือข่ายเชื่อมโยงกับประเทศต่างๆ นอกจากนั้น ยังมีบริการภาคธุรกิจ คือ บริการเกี่ยวเนื่องกับกิจการบินทั้งในและต่างประเทศ

ปัจจุบันนับเป็นเวลากว่าครึ่งศตวรรษที่วิทยุการบินฯ ได้ดำเนินการด้วยความมุ่งมั่น ที่รักษาคุณภาพ การให้บริการ พัฒนาเทคโนโลยี และบุคลากรให้มีความทันสมัย และประสานความร่วมมือกับองค์กรการบินทั้งในและต่างประเทศ เพื่อจะมีส่วนร่วมมือกับองค์กรการบินทั้งในและต่างประเทศ เพื่อมีส่วนร่วมนำความเจริญก้าวหน้า มาสู่กิจการบินทั้งประเทศไทยและภูมิภาคเอเชียพัฒนาการสู่หน่วยงานควบคุมการบินแห่งชาติ เดิมประเทศไทยมีหลายองค์กรที่ทำหน้าที่ให้บริการควบคุมจราจรทางอากาศบริเวณท่าอากาศยาน กระทรวงคมนาคมจึงมีนโยบายที่จะรวมงานดังกล่าวไว้ที่บริษัทฯ เพียงหน่วยงานเดียวเพื่อพัฒนากิจการขนส่งทางอากาศ ก่อให้เกิดความเป็นเอกภาพในการบริหารและพัฒนาระบบงาน ทรัพยากรบุคคล และเทคโนโลยีให้มีมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ จึงได้เสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรีและได้มีมติให้ความไว้วางใจมอบหมายงานบริการควบคุมจราจรทางอากาศ สื่อสารการบิน เครื่องช่วยการเดินอากาศ และบริการเกี่ยวเนื่องกับการบิน ที่ท่าอากาศยานสากลส่วนภูมิภาคคือ เชียงใหม่ เมื่อวันที่ 1 มีนาคม พ.ศ. 2531 หากใหญ่และภูเก็ต เมื่อวันที่ 16 กรกฎาคม 2531 ให้บริษัทฯ ดำเนินการแทนกรมการบินพาณิชย์

ต่อมา เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2536 จากผลการดำเนินงานที่เป็นที่ยอมรับในสากล รัฐบาลไทยได้มอบหมายให้รับผิดชอบงานดังกล่าว ที่ท่าอากาศยานกรุงเทพ แทนการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย และบริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด ได้มอบงานดังกล่าวที่ทำอากาศยานสุโขทัยและสมุย เมื่อวันที่ 11 เมษายน และวันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2539 ตามลำดับ ที่สำคัญเมื่อวันที่ 1 กันยายน พ.ศ. 2541 ประวัติศาสตร์การบินของประเทศ ได้มีบันทึกถึงการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญอีกครั้งหนึ่ง คือ รัฐบาลได้มอบงานบริการด้านต่างๆ ที่เกี่ยวกับการควบคุมการบินที่ทำอากาศยานพาณิชย์ทั่วประเทศ จากกรมการบินพาณิชย์ให้บริษัทฯ ปฏิบัติแทน ซึ่งเป็นผลตาม

นโยบายของกระทรวงคมนาคม ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ที่มุ่งเน้นการพัฒนาเพื่อผลักดันให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการต่างๆ บริเวณท่าอากาศยานให้ได้ตามมาตรฐานสากล

ท่าอากาศยานต่างๆ ที่บริษัทฯ รับงานมาปฏิบัติแทน ประกอบด้วย

- | | | |
|----------------|----------------|-------------------|
| 1) หัวหิน | 2) อุตรธานี | 3) พิษณุโลก |
| 4) อุบลราชธานี | 5) เชียงราย | 6) สุราษฎร์ธานี |
| 7) น่าน | 8) ขอนแก่น | 9) แม่ฮ่องสอน |
| 10) ลำปาง | 11) นครราชสีมา | 12) สกลนคร |
| 13) แม่สอด | 14) ระนอง | 15) นครศรีธรรมราช |
| 16) แพร่ | 17) เลย | 18) บุรีรัมย์ |
| 19) นครราชสีมา | 20) ชุมพร | 21) ตาก |
| 22) ตาก | 23) นครพนม | 24) ปัตตานี |
| 25) ร้อยเอ็ด | 26) กระบี่ | 27) เพชรบูรณ์ |

รวมถึงสถานีเครื่องช่วยการเดินอากาศอิสระที่ ชุมแพ นครราชสีมา ระยองและปราจีนบุรี และท่าอากาศยานอื่นๆ ที่จะสร้างใหม่หรือเปิดให้บริการในอนาคต

การรับโอนการปฏิบัติงานนี้ ส่งผลให้บริษัทฯ ปฏิบัติงานในฐานะหน่วยงานควบคุมการบินแห่งชาติ มีหน้าที่หลักในการบริการการเดินอากาศ พัฒนางานบริหารทรัพยากรบุคคล และเทคโนโลยี เพื่อสนองนโยบายตามแผนพัฒนาฯ ข้างต้น

4.2 หน้าที่และความรับผิดชอบ

บริษัทฯ ได้รับมอบหมายจากรัฐบาลไทย ให้เป็นหน่วยงานผู้ให้บริการการเดินอากาศของประเทศ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

- 1) การบริหารจราจรทางอากาศ (Air Traffic Management)
- 2) การบริหารระบบสื่อสาร ระบบช่วยการเดินอากาศและระบบติดตามอากาศยาน (Aeronautical Communication, Navigation and Surveillance System/Services)
- 3) การบริการข่าวสารการเดินอากาศและงานแผนที่เดินอากาศ (Aeronautical Information Services and aeronautical Charts)

รวมทั้ง บริการเกี่ยวเนื่อง และงานตามนโยบายรัฐบาล

4.3 วิสัยทัศน์

"มุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพการให้บริการการเดินทางทางอากาศ ผู้การเป็นหนึ่งในองค์กรชั้นนำของอาเซียนอย่างยั่งยืน"

4.4 พันธกิจ

"เป็นผู้ให้บริการการเดินทางทางอากาศของประเทศที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการด้วยความปลอดภัย เป็นมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ โดยตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มและผลประโยชน์แห่งชาติ"

4.5 วัฒนธรรมองค์กร

"พนักงานของบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ปฏิบัติภารกิจภายใต้กรอบวัฒนธรรมองค์กร"



ภาพที่ 4.1 กรอบวัฒนธรรมองค์กร

1) Safety ความปลอดภัย ให้บริการลูกค้าทั้งภายนอกและภายใน อย่างเต็มกำลังความสามารถ ด้วยสัญญาความปลอดภัยที่ตรงตามมาตรฐานสูงสุด ได้แก่

- (1) จิตสำนึกความปลอดภัย Safety Instinct
- (2) แรงขับเคลื่อนของความปลอดภัย Safety Driven
- (3) มาตรฐานความปลอดภัย Safety Standard

2) Morality จริยธรรมเพื่อส่วนรวม ตั้งมั่นในความซื่อสัตย์ สุจริต ในการปฏิบัติงาน การเป็นผู้ให้ คิดถึงประโยชน์ของส่วนรวมและองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ ได้แก่

- (1) ซื่อสัตย์ Honest
- (2) ทำเพื่อผู้อื่นและส่วนรวม Giver
- (3) ประโยชน์องค์กรสำคัญที่สุด Organization First

3) Accountability ความรับผิดชอบต่อตนเองและหน้าที่ รับผิดชอบ ทุ่เมเสี่ยสละ ในการปฏิบัติงาน สามารถควบคุมตนเองให้อยู่ในกรอบของวินัยแห่งความถูกต้องเป็นธรรมและตรวจสอบได้ ได้แก่

- (1) ควบคุมตนเอง Self-control
- (2) รับผิดชอบ Accountability
- (3) เสียสละ Sacrifice

4) Recognition การเป็นที่ยอมรับในความเป็นมืออาชีพในระดับสากล ขวนขวาย ศึกษาเรียนรู้ และคิดริเริ่มปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีความน่าเชื่อถือด้วยจุดยืน ในวิชาชีพของงานปฏิบัติการและสนับสนุนการจราจรทางอากาศอย่างเสมอต้นเสมอปลาย ได้แก่

- (1) ใฝ่รู้ Passion of Learning
- (2) นวัตกรรม Innovation
- (3) น่าเชื่อถือ Trustworthy

5) Teamwork ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของส่วนรวม ด้วยความ เอื้อเฟื้ออาทรและมีสัมมาคารวะคู่กันเป็นพี่น้องกัน ได้แก่

- (1) ผูกพันกันที่พี่น้อง Brotherhood
- (2) ทำงานเป็นทีม Teamwork
- (3) ร่วมแรงร่วมใจ Collaboration

4.6 ค่านิยมองค์กร

- 1) มุ่งเน้นความปลอดภัย
- 2) มุ่งเน้นจริยธรรมในการทำงาน
- 3) มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 4) มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ
- 5) มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม

4.7 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์

ปัจจุบัน บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ใช้แผนวิสาหกิจฉบับ พ.ศ. 2559-2563 แผนวิสาหกิจฉบับนี้ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) ไว้ 5 ด้าน เพื่อให้การปฏิบัติสร้างผลสัมฤทธิ์ไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ดังต่อไปนี้

- 1) การให้บริการการเดินทางที่ปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ
- 2) การสร้างบุคลากรมืออาชีพ
- 3) การพัฒนานำไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง
- 4) การสร้างคุณค่าให้กับกิจการการบินและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 5) การสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศ

แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์จะถูกถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติผ่านวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละด้าน ขณะที่สภาพแวดล้อมภายนอก/ภายใน และความสมดุลตามมุมมอง (Perspectives) ทุกด้านของแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และ BSC จะเป็นตัวกำหนดเป้าหมายเชิงประสิทธิภาพ (Key Performance Targets) ของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ทุกหัวข้อ ซึ่งนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ (Strategies) ที่เหมาะสมต่อไป

4.7.1 ด้านการบริหารด้านทรัพยากรบุคคลของบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย

จำกัด

การจัดโครงสร้างองค์กรและสายงานบังคับบัญชาที่เหมาะสม มีการแสดงแผนภูมิการจัดองค์กรที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบันให้พนักงานทุกคนรับทราบ มีการสอบความรู้ความสามารถของผู้บริหารว่ามีความเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป สร้างความรู้ เพิ่มทักษะ และความสามารถของพนักงานในการปฏิบัติงาน มีการกำหนดให้มีเอกสารกำหนดลักษณะงานที่ชัดเจน โดยเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องกับส่วนงานที่สำคัญ จัดให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรสม่ำเสมอ จากนั้นมีการประเมินผลของการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรมุ่งเน้นที่เกี่ยวข้องการควบคุมภายในโดยตรง

นโยบายและวิธีบริหารด้านทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย

1) มีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการคัดเลือก การฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่งและการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนเป็นลายลักษณ์อักษร มีการกำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความรับผิดชอบงานในหน้าที่และความคาดหวังขององค์กร (มีการประเมินผลพนักงาน)

2) มีระเบียบปฏิบัติในการตรวจสอบภูมิหลังของบุคคลที่จะรับเข้าทำงาน

3) มีมาตรการดำเนินการที่เหมาะสม เมื่อพบการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามนโยบายและวิธีปฏิบัติที่กำหนด

4.7.2 ด้านลักษณะงาน

มีการจัดทำเอกสารบรรยายลักษณะงานในแต่ละตำแหน่งและกำหนดคุณลักษณะเฉพาะในแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบแก่บุคลากรแต่ละตำแหน่งอย่างเหมาะสม และจัดให้มีการประเมินความรู้ ความชำนาญจากการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีกลยุทธ์การพัฒนาลักษณะงานเพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืนที่สำคัญ 8 ประการ คือ การมีอิสระในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ภาวะความเป็นผู้นำ โอกาสด้านความก้าวหน้า ด้านค่าตอบแทน ด้านการติดต่อสื่อสาร

การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

1) มีการมอบอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบให้กับบุคลากรที่เหมาะสม เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร พนักงานแต่ละคนทราบถึงบทบาทอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง

2) การมอบอำนาจเป็นไปอย่างเหมาะสม (ระดับอำนาจสัมพันธ์กับหน้าที่ ความรับผิดชอบ) ผ่านขั้นตอนการตรวจสอบของคณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการตรวจสอบ

3) มีความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร

4) บุคลากรมีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับกิจการอย่างเพียงพอ

5) เปิดโอกาสให้บุคลากรในการมีส่วนร่วมตั้งข้อสังเกตให้ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการตรวจสอบ

6) มีการสอบทานรายงานทางการเงินอย่างถูกต้องและเปิดเผย

7) มีการประชุมร่วมกับผู้ตรวจสอบภายใน/ภายนอก

8) มีการเปิดเผยกิจกรรมของคณะกรรมการตรวจสอบแก่บุคคลภายนอก

4.7.3 วัตถุประสงค์ระดับองค์กร

- 1) มีการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน
- 2) มีการเผยแพร่และชี้แจงให้บุคลากรทุกระดับได้รับทราบและเข้าใจตรงกัน
- 3) กำหนดแผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ สนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างชัดเจน

4.7.4 วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม

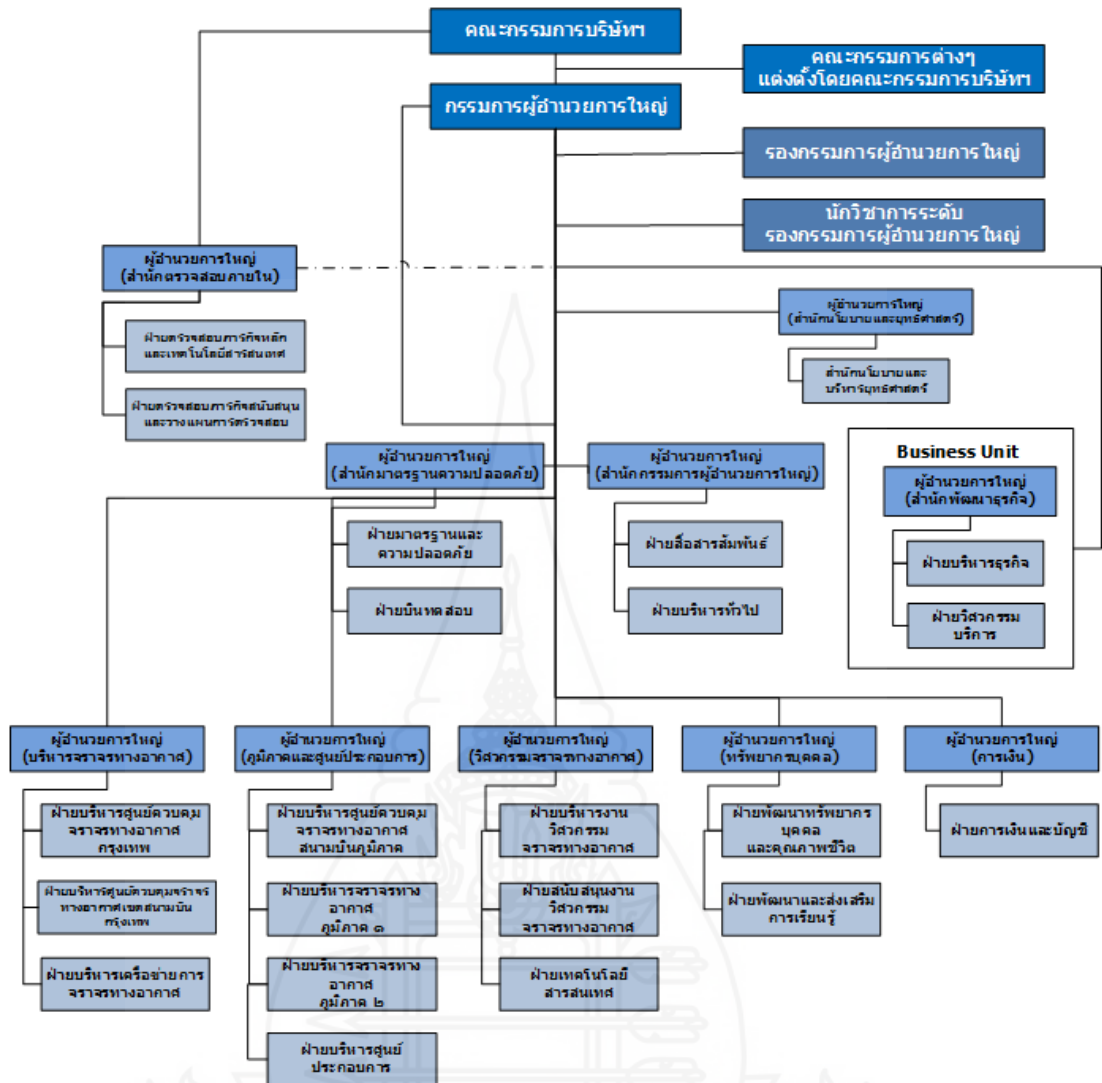
- 1) มีการเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมกับแผนกลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร
- 2) ความสอดคล้องและการส่งเสริมซึ่งกันและกันระหว่างวัตถุประสงค์ของกิจกรรมต่างๆ
- 3) วัตถุประสงค์ของกิจกรรมสอดคล้องกับการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงาน
- 4) กำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมอย่างชัดเจน
- 5) กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์
- 6) มีทรัพยากรเพียงพอที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม
- 7) ผู้บริหารตระหนักถึงวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

4.7.5 การประเมินความเสี่ยง

- 1) มีการระบุความเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก ทั้งระดับองค์กรและในทุกกิจกรรมสำคัญได้อย่างครอบคลุม
- 2) มีการกำหนดวิธีการบริหารความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- 3) มีการแจ้ง/สื่อสารให้พนักงานได้รับทราบเกี่ยวกับวิธีการควบคุม เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง
- 4) มีการติดตามผลการปฏิบัติตามวิธีการควบคุมที่กำหนด

4.7.6 ประสิทธิภาพและรูปแบบการทำงานของฝ่ายบริหาร

ให้ความสำคัญต่อการดำเนินการตามภารกิจ และการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Performance-Base Management) สร้างความเข้าใจลักษณะของความเสี่ยงทางธุรกิจ มีการวิเคราะห์ผลประโยชน์ก่อนการลงทุน ให้ความสำคัญและสนใจต่อสัญญาณหรือรายงานที่เกี่ยวกับการปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม สร้างทัศนคติและการปฏิบัติต่อรายงานทางการเงินและทัศนคติต่อระบบข้อมูลสารสนเทศ การจัดทำบัญชี การดูแล รักษาทรัพย์สิน



ภาพที่ 4.2 แสดงโครงสร้างขององค์กร

4.7.7 นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ยึดมั่นการบริหารจัดการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ให้บริการที่มีความปลอดภัย มีประสิทธิภาพตามมาตรฐานสากล ตอบสนองความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยความเป็นธรรม โปร่งใส รับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องภายในประเทศไทย

ภัทริกา ศิริเพชร (2541) ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กร บริษัท ธนากรผลิตภัณฑ์น้ำมันพืช จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความมีอิสระในการทำงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ความรู้สึกองค์กรเป็นที่พึ่งพิงได้ในระดับปานกลางกับความผูกพันต่อองค์กร ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กรในระดับปานกลาง ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในระดับปานกลาง พนักงานความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร เป็นอันดับแรก พนักงานได้รับมอบหมายให้ทำงานตรงกับความรู้ความสามารถทำให้ผลงานออกมาส่งผลเชิงบวก ผู้บังคับบัญชา มีการยกย่องชมเชยจากผลงานที่พนักงานได้ทำ เป็นตัวอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานพนักงานมีการรับรู้ได้ว่า การทำงานในองค์กรได้รับการตอบสนองจากองค์กรด้านบวกการได้รางวัล การได้รับการยอมรับการที่องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการด้านนี้ได้จะส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร

พระเจ้าวรวงศ์เธอ พระองค์เจ้าศรีรัศมิ์ พระวรชายาฯ (2547: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในงานของพนักงานบริษัท สหฟาร์ม จำกัด พบว่าพนักงานมีความผูกพันในงานระดับมาก ในด้านปัจจัยลักษณะบุคคล ด้านเพศ อายุ อายุงาน และระดับรายได้ส่งผลกับความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันในงานของพนักงาน ปัจจัยลักษณะงาน ได้แก่ สายงาน ลักษณะการมอบหมายงาน รูปแบบการบังคับบัญชาและลักษณะการมีส่วนร่วม มีผลกับความผูกพันในงานของพนักงานและพบว่าผู้บริหารควรจัดให้มีการบริหารงานที่ส่งเสริมให้พนักงานหญิงมีบทบาทมากขึ้น และให้โอกาสพนักงานที่มีอายุน้อยและอายุงานน้อยได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานมากขึ้น และส่งเสริมให้พนักงานมีรายได้มากขึ้นและให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารมากขึ้น

อภิชาติ จิววิริยะวัฒน์ (2549: บทคัดย่อ) ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสำนักงาน บริษัท อีซูซุ มอเตอร์ (ประเทศไทย) ผลการศึกษาพบว่า พนักงานสำนักงานบริษัท อีซูซุ มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด มีความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กร ไม่แตกต่างกัน คือด้านลักษณะส่วนบุคคล อาทิ เพศ ระดับตำแหน่งงาน และระยะทางจากบ้านถึงที่ทำงาน ส่วนในเรื่องของอายุ ระดับการศึกษาสถานภาพสมรส และระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน (อายุงาน) แตกต่างกันจะมีความผูกพันต่อองค์กร แตกต่างกัน โดยพนักงานที่อายุมากกว่าจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานที่มี

อายุน้อยกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูง พนักงานที่เป็น โสดจะมีความผูกพันต่อองค์กรน้อยกว่าพนักงานที่สมรส ม่าย หย่า หรือแยกกันอยู่ ส่วนในด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมของงานและลักษณะงานมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรระดับสูง คือ ความร่วมมืออย่างดีจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน ปัจจัยลักษณะงานอีกด้านที่ส่งผลต่อความผูกพัน ระดับสูงสุด คือ เรื่องความมีอิสระในการมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองเมื่อพบปัญหา ส่วนปัจจัยลักษณะงานระดับต่ำสุด คือ เรื่องที่พนักงานมีความรู้สึกอึดอัดเมื่อต้องปฏิบัติงานตามบริษัท อีซูซุมอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง และมีความภาคภูมิใจในองค์กรระดับสูง

ไพฑูรย์ พิมดี (2550: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จากการศึกษาพบว่า พนักงานในสถาบันมีความผูกพันต่อสถาบันภาพรวมในระดับสูง โดยจำแนกเป็นรายด้าน คือ ความผูกพันต่อสถาบันด้านความเชื่อถือและการยอมรับสถาบันอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนความผูกพันต่อสถาบันด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อสถาบัน และด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกอยู่ในระดับสูง ลักษณะส่วนบุคคล เพศ สถานภาพทางการสมรสที่แตกต่างกันส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ลักษณะงานที่สังกัดคณะ/วิทยาเขตต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน แต่พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกันความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูงคือมีความผูกพันด้านความเชื่อถือและการยอมรับสถาบันอยู่ในระดับปานกลางก่อนไปทางสูง ส่วนความผูกพันต่อสถาบันด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อสถาบัน และด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกอยู่ในระดับสูง พนักงานก็ยังคงมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อสถาบัน และต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกของสถาบันไว้

ปัทมา อ่อนคำ (2552: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรและผลที่ตามมาของความผูกพัน ของพนักงาน โรงงานแปรรูปอาหารแห่งหนึ่ง ในจังหวัดลพบุรี ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันด้วยใจรักอยู่ในระดับสูง ซึ่งพนักงานมีความรู้สึกผูกพัน มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์กร ต้องการที่จะทำงานอยู่ในองค์กร และระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานด้านความพยายามในการทำงานอยู่ในระดับสูงที่สุด ด้านความสม่ำเสมอในการทำงานอยู่ในระดับสูง และด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานอยู่ในระดับสูง และพบว่า พนักงานในองค์กรแห่งนี้ยังมีความรักความผูกพันต่อองค์กรความผูกพันต่อองค์กรสามารถส่งผลที่ตามมาในแง่ที่เป็นประโยชน์กับองค์กร คือ พนักงานจะมาทำงานตรงเวลาทุ่มเทความพยายามในการทำงาน เต็มใจและตั้งใจที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถเพื่อความสำเร็จขององค์กร

พรินทร์ชา สมานสินธุ (2554: บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท เบสท์ เพอฟอร์แมนซ์ เอ็นจิเนียริง จำกัด จากการศึกษาพบว่า พนักงาน มีระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก โดยวัดได้จากความรู้สึกภูมิใจที่จะบอกกับคนทั่วไปว่าเป็นพนักงานขององค์กร ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความเห็นด้วยกับนโยบายขององค์กร มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานตามนโยบาย กฎระเบียบและข้อบังคับที่องค์กรกำหนดมีความเสียสละความสุข และประโยชน์ส่วนตัวเพื่อความสำเร็จขององค์กร และใช้ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์เพื่อให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จ พนักงานมีความรู้สึกห่วงใยอย่างยิ่งกับปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรและมั่นใจในองค์กรมีความรู้สึกว่าองค์กรมีความมั่นคง พนักงานมีความรู้สึกว่าปัญหาขององค์กรเป็นเรื่องที่ทุกคนรวมทั้งตัวท่านต้องร่วมมือช่วยกันแก้ไข และเมื่อกล้งถึงองค์กรกับบุคคลภายนอกก็เป็นไปในเชิงสร้างสรรค์อยู่และเมื่อมีผู้กล่าวถึงองค์กรในทางที่ไม่ดีพนักงานจะมีความรู้สึกไม่พอใจและพูดแก้ต่างให้เสมอ พนักงานมีความรู้สึกต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กรนี้ตลอดไป เพราะรู้สึกว่าองค์กรนี้เป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่อยากร่วมงานด้วยซึ่งถือว่าเป็นทัศนคติในเชิงบวก

เกตุณภัส เมธิกสิวัฒน์ (2555: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ของความผูกพันทุ่มเทของพนักงานที่มีต่องานและองค์กรกับความตั้งใจลาออกของพนักงานในธุรกิจโรงแรมจังหวัดนครราชสีมา พบว่าความแตกต่างระหว่างความผูกพันทุ่มเทต่องาน และความผูกพันทุ่มเทต่อองค์กรมีความแตกต่างกันในด้านปัจจัยในด้าน ความผูกพันต่องานที่ส่งผลทำให้พนักงานเกิดความผูกพันทุ่มเทต่องาน โดยพนักงานจะปฏิบัติงานด้วยความกระฉับกระเฉง อุทิศตนให้กับงาน และรู้สึกมีส่วนร่วมกันงาน ในขณะที่ความผูกพันต่อองค์กรจะส่งผลต่อความรู้สึกอยากอยู่กับองค์กรอยากเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรพนักงาน มีความจงรักภักดี และมีความปรารถนาดีต่อองค์กร ให้ความช่วยเหลือองค์กรอย่างสุด ซึ่งชี้ให้เห็นว่าความผูกพันทุ่มเทต่องานและความผูกพันทุ่มเทต่อองค์กร สามารถส่งผลทำให้เกิดผลลัพธ์เดียวกันคือ ความผูกพัน จนส่งผลถึงการเกิดพันธะสัญญาต่อองค์กรในเชิงบวก และมีความทุ่มเทในการทำงานให้กับองค์กร

พิมพ์ลิขิต ทองรอด (2555: บทคัดย่อ) ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ กรณีศึกษา บริษัท อินเด็กซ์ครีเอทีฟวิลเลจ ผลการศึกษาพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ มีความเฉพาะในรูปแบบขององค์กรเชิงสร้างสรรค์มีความแตกต่างจากองค์กรที่มีการบริหารงานแบบเน้นผลงาน โดยนำกลยุทธ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำในการบริหารกิจกรรมต่างๆ มาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ให้มีความหลากหลายตามวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมขององค์กร โดยใช้หลักวัฒนธรรมองค์กรคือ “Work Hard Play- Hard” มีการนำความเป็นองค์กรสุขมาเป็นนโยบายสำคัญในการบริหารจัดการช่วยสนับสนุน

การทำงานเป็นทีม สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน เน้นการสร้าง ความผูกพันของพนักงาน ส่งเสริมการฝึกอบรมและการพัฒนา การสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร โดยเน้นการสื่อสาร สองทางเพื่อสร้างความเข้าใจกับมากขึ้น องค์กรยังสนับสนุนการบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิง สร้างสรรค์อีกด้วย

กัณทิมา คุณาวงศ์ (2556: บทคัดย่อ) ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอยู่ใน ระดับมาก โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความท้าทายของงานความตระหนัก ว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร การมีส่วนร่วมในการบริหาร และความมีอิสระในงาน และองค์กร ได้ปลูกจิตสำนึกพนักงานให้เห็นถึงความสำคัญของงานที่ปฏิบัติ เปิดโอกาสให้แสดงความคิดริเริ่ม ใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการประชุมกำหนดนโยบายตามความเหมาะสม เพื่อแลกเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานระหว่างพนักงานกับผู้บริหารเพื่อประโยชน์ในการพัฒนา องค์กร จัดให้มีการพบปะสังสรรค์กันภายในองค์กร เพื่อสร้างความรักความสามัคคีอันก่อให้เกิด ความผูกพันกันในกลุ่มพนักงาน นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชายังให้ความสำคัญและยอมรับใน ความสามารถของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่า ตนทรงคุณค่าและมีประโยชน์ต่อองค์กร ปัจจัยเหล่านี้จึงส่งผลต่อความผูกพันที่พนักงานมีต่อ องค์กรในระดับมาก

ปนัดดา คีรินทร์ (2556: บทคัดย่อ) ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันใน องค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานองค์กรบริหารส่วนตำบล ในอำเภอ สามพราน จังหวัดนครปฐม พบว่า ระดับความผูกพันกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงาน องค์กรบริหารส่วนตำบลในอำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน โดยระดับความผูกพันด้านจิตใจ ด้านด้านการคงอยู่กับองค์กร และพฤติกรรมที่ต้องการ การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรบริหารส่วนตำบล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน มีความรู้สึก คำนึงถึงผู้อื่น มีการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความสำนึกในหน้าที่ของตน ให้ความร่วมมือ ในการทำงานเป็นทีม ในด้านปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า ส่งผลในด้านความผูกพันไม่แตกต่างกัน และมีความ ต้องการที่จะดำรงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

ศรัญญา แสงลุ่มสุวรรณ และสุพจน์ นาคสวัสดิ์ (2556: บทคัดย่อ) ศึกษาการพัฒนา โมเดลความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย โดยศึกษาจากตัวแปรมี 6 ตัว ได้แก่ ความเหมาะสมของงานความยึดมั่นด้านจิตใจ บรรยากาศด้าน จิตวิทยา ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ความพยายามทุ่มเท และความตั้งใจที่จะลาออก

ผลการวิจัยแสดงว่า โมเดลความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของพนักงานอยู่ในเกณฑ์ดี โดยความเหมาะสมของงาน ความยึดมั่นด้านจิตใจ และบรรยากาศด้านจิตวิทยา มีอิทธิพลโดยตรงต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และความผูกพันของพนักงานส่งผลต่อความพยายามทุ่มเทในการทำงาน ความผูกพันของพนักงานทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีความจงรักภักดีที่จะทำงานกับองค์กรไม่คิดลาออก เพราะฉะนั้น โมเดลความผูกพันของพนักงานถือเป็นผลสำเร็จใจการสร้างควมผูกพันของพนักงานในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในประเทศไทยเชิงบวกและได้ผลเป็นอย่างดี

จิตติมา หลักทอง (2557: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนอุตสาหกรรมยานยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ผลการศึกษา พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะของงานที่ทำอยู่ในระดับค่อนข้างดี ความคิดเห็นด้านความหลากหลายของงานในระดับสูงมาก ด้านประสบการณ์ในการทำงาน ด้านประสบการณ์ในการทำงานอยู่ในระดับค่อนข้างดี ด้านทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กรอยู่ในระดับสูง ด้านความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง ความผูกพันต่อองค์กรส่งผลในด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กรสูงสุด ลักษณะส่วนบุคคลอายุ เพศ อายุ หน่วยงานที่สังกัด สถานภาพ ระดับการศึกษาของพนักงาน ไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ส่วนรายได้ต่อเดือน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ลักษณะของงานและประสบ การณ์ในการทำงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรในระดับหนึ่ง ด้านลักษณะของงาน อาทิความหลากหลายของงาน มีผลต่อความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กรในระดับสูง รองลงมาคือ ด้านงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ส่วนด้านส่งผลต่อความผูกพันน้อยที่สุดคือ ด้านความก้าวหน้าในงาน ส่วนในด้านประสบการณ์ในการทำงานอยู่ในระดับค่อนข้างดี แต่สิ่งที่ส่งผลมากที่สุดคือด้าน มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรส่วนด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร

บำรุง สาริบุตร และ กิรติกร บุญส่ง (2558: บทคัดย่อ) ศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร กรณีศึกษาบริษัท ชูริกจิรับชำระ XYZ จำกัด จากการศึกษาพบว่า ลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงานส่งผลให้หลายองค์การพยายามหาแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เพื่อปรับใช้พัฒนาสร้างเป็นกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขัน ในการศึกษาระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร แนวทางและจัดลำดับความสำคัญในการสร้างความผูกพันใน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีระดับความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ระดับความผูกพันของพนักงานมีผลต่อผลการปฏิบัติงานทั้งระดับองค์กร

การทำงานเป็นทีมจะส่งผลงานที่ได้รับให้อยู่ในระดับสูงกว่าทำงานเป็นรายบุคคลแสดงให้เห็นถึงการรับรู้ของพนักงานว่าผลสำเร็จของงานจะขึ้นเกิดจากความร่วมมือกันเป็นทีมผลการวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นถึงความเฉพาะตัวของความผูกพันในแต่ละองค์การ กลยุทธ์ทำงานเป็นทีมจะส่งผลที่ดีกว่าการสร้างงานรายบุคคล

5.2 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ

Dubil, Alex John (1984: pp.42) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าและผู้บริหารและหลักการความรู้สึกของความจงรักภักดีสำหรับกำกับงานหัวหน้าของพนักงาน พบว่ามีความเกี่ยวข้องกับระดับความภักดีของผู้บริหาร ซึ่งผู้ถูกว่าจ้างในตำแหน่งที่สูง แสดงความจงรักภักดีมากขึ้น กว่าผู้ที่ได้รับการว่าจ้างภายในองค์การ ในทำนองเดียวกันผู้บริหารที่ได้ทำงานเพียงหัวหน้างานในปัจจุบันแสดงให้เห็นความจงรักภักดีมากขึ้น มากกว่าคนที่เคยทำงานกับสองคนหรือมากกว่าหัวหน้างานจากภายในของพนักงาน

Francine W. Richardson (2009: บทคัดย่อ) พบว่าพนักงานมีความรู้สึกไม่พอใจที่จะเป็นส่วนหนึ่งของเป็นองค์การ จะส่งผลกับทัศนคติที่มีต่อองค์การในเชิงลบ และส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมในการดำเนินงานในเชิงลบ การศึกษาได้สำรวจสิ่งที่สามารถนำมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการสร้างความรู้สึกให้พนักงานมีความอยากทำงานให้แก่องค์การ มีการปรับปรุงสถานที่ทำงานเพื่อสร้างสภาวะแวดล้อมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้นำองค์การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โดยการเสริมสร้างกลยุทธ์ที่ให้ความหลากหลายในเชิงบวกของเครื่องมือที่สร้างแรงบันดาลใจและโอกาสการทำงานและความก้าวหน้า ส่งเสริมให้มีการตัดสินใจร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับทัศนคติในการทำงานและการมีส่วนร่วมของพนักงานผู้นำในองค์การอาจมีการค้นพบสิ่งเหล่านี้ในการพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งที่สามารถช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน เพื่อสร้างให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การ

Ding, Donghong; Lu, Haiyan; Song, Yi; Lu, Qing (2012: pp.208-215) พบว่าประเทศจีนมีความกังวลเพิ่มขึ้นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของภาวะการเป็นผู้นำ ที่มีต่อความรู้สึกความจงรักภักดีของพนักงาน แสดงให้เห็นว่าผู้นำยังสร้างความรู้สึกจงรักภักดีของพนักงานให้มีต่อองค์การนั้นยังไม่เพียงพอ และควรพัฒนาภาวะผู้นำของให้มากขึ้น เพื่อให้สร้างให้พนักงานรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์การและสามารถดำรงรักษาพนักงานให้ทำงานอยู่กับองค์การไว้ได้

Kasper, Helmut (2012: pp.164-176) จากการศึกษาพบว่า อัตราการหมุนเวียนของแรงงานทั่วไป ในประเทศจีนมีอัตราสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับพนักงานออฟฟิศ โดยเฉพาะในกลุ่มพนักงานที่มีคุณภาพหรือพนักงานระดับผู้จัดการ เป็นผลทำให้การพัฒนาเศรษฐกิจได้นำไปสู่การแข่งขันในตลาดแรงงานของจีนยังไม่ดี นอกจากนี้ องค์กรแต่ละองค์กรก็มีการรักษาความคงอยู่ของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่มีคุณภาพสูงให้อยู่กับองค์กรตลอดไป โดยมีการสร้างทัศนคติให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับองค์กร โดยใช้ปัจจัยเกี่ยวกับผลประโยชน์ในการสร้างความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อองค์กร พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวกับผลประโยชน์ และด้านสวัสดิการ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อผลความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรในประเทศจีนเป็นอย่างมาก

Linz, Susan; Good, Linda K; Busch, Michael (2015: pp.191-169) พบว่า ความจงรักภักดีมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับปัจจัยในด้านผลตอบแทน โบนัส การมีอิสระในการทำงาน การคาดหวังที่จะได้รับรางวัล การได้มีโอกาสมีความก้าวหน้าในงานที่ทำ และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนเพื่อนร่วมงาน การทำงานเป็นทีม ความปลอดภัยในงาน ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อความผูกพันและความรู้สึกจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อองค์กรเป็นอย่างมาก

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาข้างต้นจะเห็นได้ชัดว่า กลยุทธ์ที่จะสามารถสร้างให้พนักงานขององค์กรนั้นๆ มีความผูกพันกับตัวองค์กร และมีทัศนคติมุมมองที่ดีในเชิงบวกต่อองค์กร มีความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่ง หรือเสมือนมีส่วนร่วมกับองค์กร และพร้อมที่จะอุทิศทุ่มเทให้เวลา และความสามารถอย่างเต็มประสิทธิภาพ และยังมีความเชื่อมั่นที่จะทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ ต้องการอยู่กับองค์กรและพร้อมที่จะเจริญเติบโตไปในระยะยาวพร้อมองค์กร คือ กลยุทธ์ในการสร้างให้บุคลากรมีความรักและผูกพันกับองค์กร มีความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมาย และมีความสุขในการทำงาน กลยุทธ์หนึ่งที่มีความสำคัญในระดับต้นๆ คือ การมอบหมายงานหรือตำแหน่งให้เหมาะกับบุคคลนั้นๆ หรือเหมาะกับความสามารถ ความถนัด หรือความชำนาญแก่บุคคลนั้นๆ ซึ่งจะเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในเมื่อพนักงานคนนั้นรักและมีความถนัดในการทำงานนั้นๆ ที่ได้รับมอบหมาย จากงานที่พนักงานถนัดหรือมีความชอบ ก็จะทำให้มีความพึงพอใจที่จะมีความตั้งใจและทุ่มเทในการทำงาน มีความรักความผูกพันต่อองค์กร อีกสิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่ากันก็คือ กลยุทธ์ในด้านค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมกับงานความรับผิดชอบหรือตำแหน่งหรือความเสี่ยงในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย สภาวะแวดล้อมในการทำงานก็เป็นส่วนที่มีความสำคัญเช่นกัน ในการสร้างบรรยากาศในการทำงาน โอกาสก้าวหน้าในงานก็เป็นอีกส่วนที่มีความสำคัญไม่น้อย ในเมื่อบุคลากรนั้นมีโอกาสก้าวหน้าด้วยความรู้ความสามารถที่ได้จากความทุ่มเทในการทำงานก็จะเป็กำลังใจให้

พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานและพร้อมที่จะทุ่มเทความสามารถทั้งหมดให้กับองค์กรต่อไปในอนาคต และการทำงานเป็นทีมได้แสดงออกถึงแนวความคิดในการมีส่วนร่วมก็จะเป็นสิ่งที่ทำให้ทุกคนในทีมมีความรู้สึกร่วมกัน มีความผูกพันต่อองค์กรมีความรู้สึกร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จากสิ่งที่กล่าวมานั้นล้วนเป็นส่วนสำคัญที่จะสร้างความรักความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องผ่านกระบวนการวางแผนจากผู้บริหารอย่างรัดกุม



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืนของพนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด” เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีวิธีดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. รูปแบบการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. รูปแบบการวิจัย

1.1 การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Study) เป็นการศึกษาจากเอกสารทางวิชาการ หนังสือ บทความ วารสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต เพื่อนำมาประกอบการศึกษาให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

1.2 การศึกษาภาคสนาม (Field Study) เป็นการศึกษาข้อมูลภาคสนามโดยการใช้แบบสอบถาม (Questionres) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรกลุ่มตัวอย่าง ทั้งนี้หมายถึงพนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ที่มีอายุงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด และผู้บริหารบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พนักงานมีจำนวนรวมทั้งสิ้น 2,950 คน ซึ่งในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยใช้สูตรความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของโลก Taro Yamane ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% และให้มีค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% หรือที่ระดับ 0.05 ดังต่อไปนี้

สูตร	n	$=$	$\frac{N}{1+N(e)^2}$
โดย	n	$=$	จำนวนของขนาดกลุ่มตัวอย่าง
	N	$=$	จำนวนประชากรทั้งหมด
แทนค่า	n	$=$	$\frac{2,950}{1+2,950(0.05)^2}$
		$=$	352.24 คน
		$=$	353 คน

การวิจัยครั้งนี้มีกลุ่มตัวอย่าง 353 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่มหลาย
ขั้นตอน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตาม
วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมีคำถามปลายปิด (Close-ended Questionnaire) และคำถามปลายเปิด
(Open-ended Questionnaire) แบ่งชุดสอบถามเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบเลือกตอบ (Checklist) เพื่อทำการสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลลักษณะ
ส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เช่น เพศ อายุ สถานภาพทางการสมรส ระดับการศึกษา
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 เพื่อสอบถามด้านความคิดเห็นและความรู้สึกที่มีต่อกลยุทธ์การเสริมสร้าง
ลักษณะงาน แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วย
น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เพื่อสอบถามด้านความผูกพันที่มีต่องานและองค์กร โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ
คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 แบบสอบถามคำถามปลายเปิด (opened question) ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็น

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูล โดยการใช้แบบสอบถาม แต่เนื่องจากผู้วิจัยได้เกี่ยวข้องกับ องค์กรการศึกษาในส่วนของทรัพยากรบุคคลขององค์กร เมื่อผู้วิจัยได้ตรวจสอบความ ถูกต้องของแบบสอบถามเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จึงดำเนินการดังต่อไปนี้

4.1 ขอนหนังสือจาก สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อขอ ความอนุเคราะห์จากบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด อนุญาตให้พนักงานตอบแบบสอบถาม

4.2 จัดส่งหนังสือเพื่อขออนุญาตต่อกรรมการผู้อำนวยการใหญ่เพื่อขออนุญาตทำการ วิจัยแจ้งถึงการส่งแบบสอบถามให้พนักงาน บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

4.3 ดำเนินการมอบแบบสอบถามแก่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งต่อแก่พนักงานใน บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด จำนวน 10 ส่วนงาน ตามสัดส่วนของพนักงานให้ได้ จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ และขอรับแบบสอบถามกลับมาด้วยตนเอง

4.4 ระยะเวลาตั้งแต่ยื่นหนังสือขออนุญาตจนถึงระยะเวลาในการเก็บรวบรวม แบบสอบถามอยู่ในช่วงเวลา เดือนกรกฎาคม - ตุลาคม 2559 ซึ่งแบบสอบถามที่นำมาตรวจสอบ ความถูกต้องสมบูรณ์แล้วพบว่า มีแบบสอบถามที่สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้จำนวน 353 ชุด

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้จัดสร้างคู่มือสำหรับลงรหัส นำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบความ ถูกต้องแล้วนำมาลงรหัสตามคู่มือลงรหัส แปลงข้อมูลที่ได้รับให้อยู่ในรูปแบบของตัวเลขและนำไป วิเคราะห์ประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (Statistical Package for the Socail Sciences)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย

5.1 การวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคล ใช้ค่าสถิติร้อยละ (Percentage)

5.2 การวิเคราะห์กลยุทธ์การเสริมสร้างลักษณะงานในหน่วยงาน ใช้ค่าสถิติร้อยละ (Percentage)

5.3 การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความผูกพันที่มีต่อสภาวะแวดล้อม โดยรวมทั้งหมด ใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยมีเกณฑ์ในการแปลความหมายความรู้สึกผูกพันเฉลี่ย ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{(5-1)}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

ช่วงอันตรภาคชั้นมีคะแนนเฉลี่ยและความหมายดังต่อไปนี้

ช่วงคะแนนเฉลี่ย	หมายถึง
4.21-5.00	มีความรู้สึกผูกพันมากที่สุด
3.41-4.20	มีความรู้สึกผูกพันมาก
2.61-3.40	มีความรู้สึกผูกพันปานกลาง
1.81-2.60	มีความรู้สึกผูกพันน้อย
1.00-1.80	มีความรู้สึกผูกพันน้อยที่สุด

ส่วนคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมผู้วิจัยจึงวิเคราะห์ด้วยค่าความถี่ ร้อยละ โดยการจัดการข้อมูลที่มีลักษณะเดียวกันอยู่ในกลุ่มเดียวกัน แล้วจึงทำการวิเคราะห์

5.4 การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ โดยใช้สถิติ t-test และ One way ANOVA เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรตาม คือ ระดับความผูกพันของกลุ่มตัวแปรต้น รวมทั้งใช้ตาราง Post Hoc และค่า LSD เพื่ออธิบายให้เห็นกลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยแตกต่างจากกลุ่มอื่นๆ โดยกำหนดค่านัยสำคัญที่ระดับ .05 คือ ซึ่งตัวแปรต้นประกอบด้วย

5.4.1 ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ สถานภาพสม อายุ และระดับการศึกษา

5.4.2 ระดับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การพัฒนาลักษณะงาน 8 ด้าน ได้แก่ การมีอิสระในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ภาวะผู้นำ โอกาสความก้าวหน้า สวัสดิการและค่าตอบแทน และการติดต่อสื่อสาร ซึ่งได้แบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่ม โดยใช้ค่าเฉลี่ย (mean) เป็นเกณฑ์การแบ่งกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่มีความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การสร้างลักษณะงานระดับน้อย คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีคะแนนน้อยกว่าค่าเฉลี่ยและกลุ่มที่มีความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การสร้างลักษณะงานระดับมาก คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีคะแนนมากกว่าค่าเฉลี่ย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืนของพนักงาน บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด จำนวน 353 คน โดยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดการวิจัย ในบทที่ 4 นี้จะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การยอมรับกลยุทธ์การพัฒนาลักษณะงานของผู้บริหารของพนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล

จากการสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลใน 5 ข้อคำถาม ได้แก่ เพศ สถานภาพการสมรส อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานจนถึงปัจจุบัน และระดับการศึกษา ของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 353 คน ปรากฏข้อมูลแสดงรายละเอียดดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (n=353)	ร้อยละ (100.00)
เพศ		
ชาย	151	42.78
หญิง	202	57.22
สถานภาพสมรส		
สมรส	189	53.54
หย่าร้าง,ไม่ย	19	5.38
อายุ		
30 - 40 ปี	102	28.90
41 - 50 ปี	194	54.96
51-60 ปี	57	16.15
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		
3 - 5 ปี	-	-
5 - 8 ปี	-	-
8 - 10 ปี	-	-
10 ปีขึ้นไป	353	100.00
ระดับการศึกษา		
มัธยมศึกษา / ปวช.	-	-
อนุปริญญา /ปวท./ปวศ.	-	-
ปริญญาตรี	205	58.07
สูงกว่าปริญญาตรี	148	41.93

จากตารางที่ 4.1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ที่ตอบแบบสอบถาม พบว่า พนักงานร้อยละ 57.22 เป็นเพศหญิง ร้อยละ 42.78 เป็นเพศชาย

สำหรับสถานภาพการสมรส พบว่า พนักงานร้อยละ 53.54 สมรสแล้ว ร้อยละ 41.08 เป็นโสด และร้อยละ 5.38 มีสถานภาพหย่าร้างหรือหม้าย

พนักงานจำนวนมากที่สุด คือ ร้อยละ 54.96 อยู่ในช่วงอายุ 41-50 ปี ร้อยละ 28.90 มีอายุอยู่ในช่วง 30-40 ปี และร้อยละ 16.15 มีอายุ 51-60 ปี

พนักงานร้อยละ 58.07 มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรีและร้อยละ 41.93 มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาโท

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การยอมรับกลยุทธ์การพัฒนาลักษณะงานของผู้บริหารของพนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

กลยุทธ์สำคัญของผู้บริหารที่เสริมสร้างให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรในการวิจัยครั้งนี้ คือ การพัฒนาลักษณะงาน ผลจากการสอบถามเรื่องลักษณะงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งจำแนกออกเป็นหัวข้อคำถาม ได้แก่ การมีอิสระในการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ด้านภาวะผู้นำ ด้านโอกาสความก้าวหน้า ด้านค่าตอบแทนและด้านการติดต่อสื่อสาร ปรากฏข้อมูลแสดงดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยการยอมรับและระดับยอมรับด้านการมีอิสระในการทำงาน

ข้อคำถาม	\bar{X}	SD	ระดับการยอมรับ
การมีอิสระในการทำงาน			
1. การตัดสินใจในการทำงานที่ท่านสามารถตัดสินใจได้เอง	3.77	0.85	มาก
2. สามารถเสนอแนะปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้ตามความเหมาะสม	3.86	0.71	มาก
3. สามารถกำหนดวิธีการทำงานของตนเองได้	3.83	0.75	มาก
4. มีโอกาสในการนำเสนอแนวคิดหรือโครงการใหม่ๆในการทำงานได้	3.79	0.80	มาก
5. สามารถทำงานได้อย่างอิสระและการตัดสินใจในการทำงานของท่านให้เป็นที่ยอมรับเสมอ	3.73	0.80	มาก
รวม	3.80	0.66	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ค่ามัชฌิมรวมของระดับความการยอมรับต่อกลยุทธ์ด้านการมีอิสระในการทำงานมีค่าเท่ากับ 3.80 ซึ่งหมายความว่า มีการยอมรับในระดับมาก เมื่อสำรวจรายชื่อพบว่า ข้อคำถามในเรื่องความสามารถเสนอแนะปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้ตามความเหมาะสม มีค่ามัชฌิมเท่ากับ 3.86 ซึ่งหมายถึงอยู่ในระดับมาก ส่วนข้อคำถามในด้านความสามารถในการทำงานได้อย่างอิสระและการตัดสินใจในการทำงานเป็นที่ยอมรับเสมอ มีการยอมรับต่ำที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับข้อถามทั้งหมด แต่คงมีค่ามัชฌิมเท่ากับ 3.73 ซึ่งหมายถึงมีการยอมรับอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นที่มีต่อลักษณะงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ข้อคำถาม	\bar{X}	SD	ระดับการยอมรับ
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน			
6. องค์กรมีอุปกรณ์เครื่องใช้ในการทำงานและสามารถอำนวยความสะดวกในการทำงานแก่ท่านเป็นอย่างดี	3.78	0.92	มาก
7. บรรยากาศสถานที่ทำงานองค์กรจัดไว้ได้อย่างสวยงาม มีบรรยากาศเหมาะสมในการทำงาน	3.78	0.90	มาก
8. สถานที่ทำงานของท่านเป็นสถานที่ที่มีความปลอดภัยจากอันตรายต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ขณะทำงาน	3.90	0.85	มาก
9. เมื่อท่านมาทำงานบรรยากาศในองค์กรทำให้ท่านรู้สึกอยากมาทำงาน	3.85	0.84	มาก
10. สภาพแวดล้อมโดยรวมขององค์กรเหมาะสมดีแล้ว	3.85	0.79	มาก
รวม	3.83	0.72	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ค่ามัชฌิมรวมของความคิดเห็น ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีค่าเท่ากับ 3.83 ซึ่งหมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการยอมรับต่อด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับมาก เมื่อสำรวจรายชื่อพบว่า ในเรื่องสถานที่ทำงานเป็นสถานที่ที่มีความปลอดภัยจากอันตรายต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ขณะทำงาน มีค่ามัชฌิมเท่ากับ 3.90 ซึ่งหมายถึงอยู่ในระดับมาก ส่วนข้อคำถามในเรื่ององค์กรมีอุปกรณ์เครื่องใช้ในการทำงานและสามารถอำนวยความสะดวก

สะดวกในการทำงานแก่ท่านเป็นอย่างดีและข้อความในด้านบรรยากาศสถานที่ทำงานองค์การ จัดไว้อย่างสวยงามมีบรรยากาศเหมาะสมในการทำงานทั้งสองข้อความ มีการยอมรับต่ำที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับข้อความอื่น แต่ยังคงมีค่ามัธยเทศเท่ากับ 3.78 หมายถึงอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นที่มีต่อลักษณะงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ข้อความ	\bar{X}	SD	ระดับ การยอมรับ
ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน			
11. มีความสนิทสนมคุ้นเคยกับเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	4.21	0.66	มากที่สุด
12. เพื่อนร่วมงานมีการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน เมื่อท่านต้องการความช่วยเหลือ	4.22	0.67	มากที่สุด
13. สามารถปรึกษาเพื่อนร่วมงานได้ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว	4.05	0.74	มาก
14. เพื่อนร่วมงานของท่านทำงานร่วมกันไม่เอาเปรียบกันและกัน	3.96	0.83	มาก
15. เพื่อนร่วมงานมีผลทำให้ท่านทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสบายใจ	4.07	0.79	มาก
รวม	4.10	0.65	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ค่ามัธยเทศรวมของระดับ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีค่าเท่ากับ 4.10 ซึ่งหมายความว่า มีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับมาก เมื่อสำรวจรายชื่อพบว่า ข้อความในด้านความสนิทสนมคุ้นเคยกับเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดีและเพื่อนร่วมงานมีการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันเมื่อต้องการความช่วยเหลือ มีค่ามัธยเทศเท่ากับ 4.21 และ 4.22 ตามลำดับ ซึ่งหมายถึงอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนข้อความที่ว่าเพื่อนร่วมงานสามารถทำงานร่วมกันไม่เอาเปรียบกันและกัน มีระดับการยอมรับต่ำกว่าข้อความอื่นๆ มีค่ามัธยเทศเท่ากับ 3.96 ซึ่งคงมีความเห็นยอมรับอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นที่มีต่อลักษณะงานด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน

ข้อความ	\bar{X}	SD	ระดับการยอมรับ
ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน			
16. สามารถทำงานร่วมกันและมีความเข้าใจกับหัวหน้างานเป็นอย่างดี	3.88	0.82	มาก
17. หัวหน้างานสนใจใต้อาสาทุกข้อ สุขดิบของท่านอย่างสม่ำเสมอ	3.73	0.90	มาก
18. เมื่อพบปัญหาในการทำงานท่านสามารถไปปรึกษาหัวหน้างานเพื่อขอความคิดเห็นและสามารถแก้ไขปัญหให้ท่านได้	3.82	0.91	มาก
19. หัวหน้างานท่านมีความยุติธรรม ไม่มีความลำเอียง	3.75	0.87	มาก
20. หัวหน้างานของท่านมีทักษะและความรู้ในงานอย่างดีเยี่ยม	3.89	0.90	มาก
รวม	3.81	0.80	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ค่ามัชฌิมรวมของด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างานมีค่าเท่ากับ 3.81 ซึ่งหมายความว่าอยู่ในระดับมาก เมื่อสำรวจรายข้อพบว่า ข้อคำถามในเรื่องหัวหน้างานมีทักษะและความรู้ในงานอย่างดีเยี่ยม พนักงานมีระดับความผูกพันด้านการยอมรับสูงสุดมีค่ามัชฌิมเท่ากับ 3.89 ซึ่งหมายถึงอยู่ในระดับมากเท่ากัน ส่วนข้อคำถามว่าหัวหน้างานสนใจใต้อาสาทุกข้อ สุขดิบอย่างสม่ำเสมอ มีการยอมรับต่ำที่สุดเปรียบเทียบกับข้อถามอื่นมีค่ามัชฌิมเท่ากับ 3.73 ซึ่ง ยังคงอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นที่มีต่อลักษณะงาน
ด้านภาวะผู้นำ

ข้อคำถาม	\bar{X}	SD	ระดับ การยอมรับ
ด้านภาวะผู้นำ			
21. ผู้บริหารที่มีคุณธรรม จริยธรรม และความเป็นธรรม	3.70	0.87	มาก
22. ผู้บริหารเอาใจใส่ ดูแลพนักงานเป็นอย่างดี	3.66	0.85	มาก
23. ผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำและสามารถนำความเจริญ ก้าวหน้าสู่องค์กร	3.79	0.81	มาก
24. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความคิดเห็นหรือ ขอคำปรึกษาได้	3.63	0.83	มาก
25. ผู้บริหารมีส่วนกระตุ้น ผลักดันให้ท่านเกิดแรงบันดาลใจ ในการทำงาน	3.53	0.91	มาก
รวม	3.80	0.66	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ค่ามัชฌิมรวมต่อความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำมีค่าเท่ากับ 3.66 ซึ่งหมายความว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อสำรวจรายชื่อพบว่าข้อคำถามในเรื่องผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำและสามารถนำความเจริญก้าวหน้าสู่องค์กร มีค่ามัชฌิมเท่ากับ 3.79 ซึ่งหมายถึงอยู่ในระดับมาก ส่วนข้อคำถามที่ว่าผู้บริหารมีส่วนกระตุ้นผลักดันให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน มีการยอมรับต่ำที่สุดเปรียบเทียบกับข้อถามอื่น มีค่ามัชฌิมเท่ากับ 3.53 ซึ่งยังคงมีความคิดเห็นต่อการยอมรับอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นที่มีต่อลักษณะงาน
ด้านโอกาสความก้าวหน้า

ข้อคำถาม	\bar{X}	SD	ระดับ การยอมรับ
ด้านโอกาสด้านความก้าวหน้า			
26. องค์กรมีการฝึกอบรม พัฒนาศักยภาพของท่านอย่างสม่ำเสมอ	3.91	0.82	มาก
27. องค์กรให้โอกาสท่านในการทำงานและงานที่ท่านทำมีโอกาส ก้าวหน้าต่อไปเรื่อยๆ	3.67	0.87	มาก
28. ท่านมักจะได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญให้ทำ	3.71	0.81	มาก
29. องค์กรเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเลื่อนขั้นเลื่อน ตำแหน่งอย่างเหมาะสม	3.61	0.90	มาก
30. ท่านได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมจากหัวหน้างาน	3.69	0.82	มาก
รวม	3.72	0.72	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ค่ามัชฌิมรวมของความคิดเห็นต่อโอกาสด้านความก้าวหน้ามี
ค่าเท่ากับ 3.72 ซึ่งหมายความว่า มีความคิดเห็นยอมรับในระดับมาก เมื่อสำรวจรายชื่อพบว่าข้อ
คำถามในเรื่ององค์กรมีการฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพอย่างสม่ำเสมอ มีค่ามัชฌิมเท่ากับ 3.91 ซึ่ง
หมายถึงอยู่ในระดับมาก ส่วนข้อคำถามว่าองค์กรเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเลื่อน
ขั้นเลื่อนตำแหน่งอย่างเหมาะสมมีการยอมรับต่ำที่สุดเปรียบเทียบกับข้อคำถามอื่น แต่ยังคงมีค่า
มัชฌิมเท่ากับ 3.61 ซึ่งหมายถึงมีการยอมรับอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.8 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นที่มีต่อลักษณะงาน
ด้านค่าตอบแทน

ข้อคำถาม	\bar{X}	SD	ระดับ การยอมรับ
ด้านค่าตอบแทน			
31. มีการกำหนดค่าตอบแทน รางวัล โบนัสอย่างชัดเจน	4.24	0.73	มากที่สุด
32. ค่าจ้าง ผลตอบแทน ได้อย่างยุติธรรมตามผลการปฏิบัติงาน	4.05	0.81	มาก
33. องค์กรมีสวัสดิการที่ดี เหมาะสมให้แก่พนักงาน	4.31	0.65	มากที่สุด
34. ค่าตอบแทน สวัสดิการขององค์กรเป็นปัจจัยที่ทำให้ ต้องการทำงานให้แก่องค์กรอย่างเต็มความสามารถ	4.22	0.75	มากที่สุด
35. ค่าตอบแทนทำให้ท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ท่านพอใจในค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับ	4.20	0.80	มาก
รวม	4.20	0.63	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ค่ามัชฌิมรวมของความคิดเห็นด้านค่าตอบแทน มีค่าเท่ากับ 4.20 ซึ่งหมายความว่าอยู่ในระดับมาก เมื่อสำรวจรายข้อพบว่าข้อคำถาม 3 เรื่อง คือ องค์กรมีสวัสดิการที่ดีเหมาะสมให้แก่พนักงาน การกำหนดค่าตอบแทน รางวัล โบนัสอย่างชัดเจน และค่าตอบแทนสวัสดิการ มีค่ามัชฌิมเท่ากับ 4.31, 4.24 และ 4.22 ตามลำดับ ซึ่งหมายถึงมีความเห็นยอมรับอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนข้อคำถามว่าค่าจ้างผลตอบแทน ได้อย่างยุติธรรมตามผลการปฏิบัติงานมีการยอมรับต่ำที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับข้อคำถามอื่น มีค่ามัชฌิมเท่ากับ 4.05 แต่ยังคงมีระดับการยอมรับอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.9 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นที่มีต่อลักษณะงานด้านการติดต่อสื่อสาร

ข้อความ	\bar{X}	SD	ระดับการยอมรับ
ด้านการติดต่อสื่อสาร			
36. องค์กรให้ข้อมูลการดำเนินงานขององค์กรให้ทราบผ่านช่องทางต่างๆ เช่น การประชุม บอร์ดประชาสัมพันธ์	3.85	0.81	มาก
37. ผู้บริหารให้ข้อมูลการดำเนินงานขององค์กรเป็นลายลักษณ์อักษรกับพนักงานอย่างครบถ้วน	3.69	0.85	มาก
38. ได้รับข้อมูลข่าวสารจากการบอกกล่าวของผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ	3.61	0.84	มาก
39. ผู้บริหารเปิดรับฟังความคิดเห็นของพนักงานในหลายช่องทาง เช่น การประชุม หรือจดหมาย	3.69	0.85	มาก
40. สามารถรายงานถึงปัญหาที่พบกับผู้บริหารได้ตลอดเวลา	3.57	0.97	มาก
รวม	3.68	0.77	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ค่ามัชฌิมรวมของความคิดเห็นในด้านการติดต่อสื่อสาร มีค่าเท่ากับ 3.68 ซึ่งหมายความว่ามีการยอมรับในระดับมาก เมื่อสำรวจรายข้อพบว่า ข้อคำถามในเรื่อง องค์กรให้ข้อมูลการดำเนินงานขององค์กรให้ทราบผ่านช่องทางต่างๆ เช่น การประชุมบอร์ดประชาสัมพันธ์พนักงานมีระดับการยอมรับสูงสุด มีค่ามัชฌิมเท่ากับ 3.85 ซึ่งหมายถึงอยู่ในระดับมาก ส่วนข้อคำถามว่าสามารถรายงานถึงปัญหาที่พบกับผู้บริหารได้ตลอดเวลา มีการยอมรับต่ำที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับข้อถามอื่น มีค่ามัชฌิมเท่ากับ 3.57 แต่ยังคงมีการยอมรับอยู่ในระดับมากเช่นกัน

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบค่ามัชฌิมและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นที่มีต่อกลยุทธ์การพัฒนาลักษณะงานในภาพรวมปรากฏข้อมูลดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 แสดงค่ามัชฌิมและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การพัฒนา
ลักษณะงานในแต่ละด้าน

ข้อคำถาม	\bar{X}	SD	ระดับ การยอมรับ
ด้านการมีอิสระในการทำงาน	3.80	0.78	มาก
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.83	0.86	มาก
ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	4.10	0.74	มาก
ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน	3.81	0.88	มาก
ด้านภาวะผู้นำ	3.66	0.85	มาก
ด้านโอกาสด้านความก้าวหน้า	3.72	0.84	มาก
ด้านค่าตอบแทน	4.20	0.75	มาก
ด้านการติดต่อสื่อสาร	3.68	0.86	มาก
รวม	3.85	0.82	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ค่ามัชฌิมรวมของระดับความคิดเห็นที่มีต่อกลยุทธ์การพัฒนา
ลักษณะงานแต่ละด้านมีค่าเท่ากับ 3.85 ซึ่งหมายความว่า มีการยอมรับกลยุทธ์การพัฒนา
ของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความผูกพันที่มีต่อลักษณะงานในด้าน
ค่าตอบแทนมีการยอมรับสูงสุด มีค่ามัชฌิมเท่ากับ 4.20 ซึ่งหมายถึงอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วน
ระดับความผูกพันในด้านภาวะผู้นำ มีการยอมรับต่ำที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับข้อถามอื่นๆ โดยมีค่า
มัชฌิมเท่ากับ 3.66 ซึ่งหมายถึงยังคงมีระดับการยอมรับกลยุทธ์การพัฒนาลักษณะงานด้านภาวะ
ผู้นำอยู่ในระดับมาก

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่ง ประเทศไทย จำกัด

การศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรและงาน ในส่วนนี้ เสนอผลการศึกษาใน
3 ด้าน คือ ความผูกพันต่อองค์กรและงานที่แสดงออกในด้านพฤติกรรม ความรู้สึกลงและ การรับรู้

ตารางที่ 4.11 แสดงค่ามัชฌิมและระดับความผูกพันของผู้ตอบแบบสอบถามในความผูกพันต่อองค์กรด้านการพฤติกรรมที่แสดงออก

ข้อความ	\bar{X}	SD	ระดับความผูกพัน
ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก			
41. จะทำงานในองค์กรนี้ต่อไปแม้ว่าองค์กรอื่นจะเสนอตำแหน่งและค่าตอบแทนที่สูงกว่า	4.10	0.76	มาก
42. เต็มใจที่จะทำงานล่วงเวลาให้กับองค์กร เพราะต้องการผลงานที่สำเร็จลุล่วงด้วยดีแม้บางครั้งจะไม่ได้รับค่าตอบแทน	4.21	0.79	มากที่สุด
43. ทำงานอุทิศแรงกาย สติปัญญาที่ท่านมีเพื่อความก้าวหน้าขององค์กรด้วยความภักดี	4.17	0.74	มาก
44. ต้องการมาทำงานให้ตรงเวลา และไม่หยุดงานโดยไม่จำเป็น และทำงานให้แก่องค์กรอย่างเต็มประสิทธิภาพเต็มเวลา	4.23	0.79	มากที่สุด
45. ต้องการทำงานกับองค์กรจนเกษียณอายุ	4.38	0.78	มากที่สุด
รวม	4.22	0.63	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ค่ามัชฌิมรวมของระดับความผูกพันต่อองค์กรที่สะท้อนด้านพฤติกรรมที่แสดงออกมีค่าเท่ากับ 4.22 ซึ่งหมายความว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรในระดับมากที่สุด เมื่อสำรวจรายชื่อพบว่าข้อความในเรื่องความต้องการทำงานกับองค์กรจนเกษียณอายุ พนักงานมีระดับการยอมรับสูงสุด มีค่ามัชฌิมเท่ากับ 4.38 ซึ่งหมายถึงอยู่ในระดับมากที่สุด และประเด็นที่น่าสนใจที่มีค่ามัชฌิมรองลงมา คือ ต้องการมาทำงานให้แก่องค์กรอย่างเต็มประสิทธิภาพเต็มเวลา รวมทั้งเต็มใจที่จะทำงานล่วงเวลา เพราะต้องการให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี แม้บางครั้งจะไม่ได้รับค่าตอบแทนก็ตาม

ตารางที่ 4.12 แสดงค่ามัธยฐานและระดับของผู้ตอบแบบสอบถามในความผูกพันต่อองค์กร
ด้านความรู้สึก

ข้อคำถาม	\bar{X}	SD	ระดับ ความ ผูกพัน
ด้านความรู้สึก			
46. ไม่ต้องการให้ใครมาตำหนิองค์กร หรือพูดถึงองค์กร ในทางไม่ดี	4.37	0.72	มากที่สุด
47. เมื่อทำงานนานขึ้น ยิ่งรู้สึกรักและมีความผูกพันกับองค์กร มากขึ้นและทำงานให้องค์กรด้วยความรักดีและต้องการ อยู่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรต่อไป	4.21	0.88	มากที่สุด
48. มีความรู้สึกภูมิใจและมีความสุขที่เป็นพนักงานขององค์กร	4.31	0.81	มากที่สุด
49. ภูมิใจที่จะบอกกับคนอื่นว่าท่านทำงานให้แก่องค์กร	4.39	0.71	มากที่สุด
50. รู้สึกว่าองค์กรให้มากกว่าค่าตอบแทน และสวัสดิการ	4.23	0.89	มากที่สุด
รวม	4.30	0.73	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ค่ามัธยฐานรวมของระดับความผูกพันในงานด้านความรู้สึก มีค่าเท่ากับ 4.30 ซึ่งหมายความว่า ระดับความผูกพันในด้านความรู้สึกอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อสำรวจรายชื่อพบว่าข้อคำถามในเรื่องความภูมิใจที่จะบอกกับคนอื่นว่าท่านทำงานให้แก่องค์กร พนักงานมีระดับความผูกพันด้านการยอมรับสูงสุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.39 ซึ่งหมายถึงอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนข้อคำถามอื่นๆ ที่วัดความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก ก็มีระดับความผูกพันมากที่สุดทุกข้อคำถามเช่นกัน

ตารางที่ 4.13 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามในความผูกพันต่อองค์กรด้านการรับรู้

ข้อความ	\bar{X}	SD	ระดับความผูกพัน
ด้านการรับรู้			
51. นโยบายขององค์กรสามารถสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานแก่ท่าน	3.90	0.89	มาก
52. องค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคม	4.27	0.73	มากที่สุด
53. องค์กรมีชื่อเสียง ในสังคม และในวงธุรกิจ	4.27	0.81	มากที่สุด
54. องค์กรมีเสถียรภาพ และความมั่นคง	4.31	0.80	มากที่สุด
55. ท่านมีความเชื่อมั่นในองค์กร	4.26	0.90	มากที่สุด
รวม	4.20	0.73	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ค่ามัชฌิมรวมของระดับความผูกพันต่อองค์กรในด้านการรับรู้ มีค่าเท่ากับ 4.20 ซึ่งหมายความว่า มีความผูกพันในระดับมาก เมื่อสำรวจรายข้อพบว่าข้อคำถาม 5 ข้อ พนักงานมีระดับความผูกพันต่อองค์กรที่วัดได้จากการรับรู้ มีระดับความผูกพันสูงสุดถึง 4 ข้อ ได้แก่ องค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคม มีชื่อเสียง มีเสถียรภาพ และความมั่นคง และพนักงานมีความเชื่อมั่นในองค์กร มีเพียงข้อคำถามเดียวที่ว่า นโยบายขององค์กรสามารถสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน มีค่ามัชฌิมเท่ากับ 3.90 ซึ่งหมายความว่า มีระดับความผูกพันมาก

ตารางที่ 4.14 แสดงค่ามัธยฐานและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความผูกพันต่อองค์กร 3 ด้าน

ข้อคำถาม	\bar{X}	SD	ระดับความผูกพัน
ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก	4.22	0.77	มากที่สุด
ด้านความรู้สึกรัก	4.30	0.80	มากที่สุด
ด้านการรับรู้	4.20	0.83	มาก
รวม	4.24	0.80	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ค่ามัธยฐานของระดับความผูกพันในงานทั้ง 3 ด้านมีค่าเท่ากับ 4.24 ซึ่งหมายความว่าระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กรของพนักงานอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรในระดับมากที่สุด คือ ด้านความรู้สึกรักและพฤติกรรมแสดงออก โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.30 และ 4.22 ตามลำดับ ส่วนความผูกพันต่อองค์กรด้านการรับรู้ มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.20 ซึ่งหมายความว่ามีความผูกพันต่อองค์กรในระดับมาก

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

เนื่องจากตัวแปรอิสระอันได้แก่ตัวแปรลักษณะส่วนบุคคล และตัวแปรลักษณะงานมีมิติ และระดับความผูกพันที่เกิดจากการรวมทุกด้านเข้าด้วยกัน ทำให้การทดสอบสมมติฐานจำเป็นต้องเป็นสมมติฐานย่อย ดังแสดงในการนำเสนอข้อมูลการเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด เป็นการแสดงผลการวิเคราะห์ t-test และ ANOVA (F-test) จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล 4 ด้าน และความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การสร้างลักษณะงาน ประกอบด้วย การมีอิสระในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน เครื่องมือที่เหมาะสมกับงาน การติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ภาวะความเป็นผู้นำของหัวหน้างานและโอกาสในการก้าวหน้า

4.1 การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับความผูกพันต่อองค์กร

การเปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ สถานภาพสมรส อายุและระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร

4.1.1 การเปรียบเทียบเพศของกลุ่มตัวอย่างกับระดับความผูกพันต่อองค์กร

ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบเพศของกลุ่มตัวอย่างกับระดับความผูกพันต่อองค์กร

เพศ	N	\bar{X}	S.D.	t	df	t-prob.
ชาย	151	4.243	.7148			
หญิง	202	4.240	.5685			
รวม	353	4.242	.6311	4.341	351	.038*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ < 0.05

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบค่าของระดับความผูกพันต่อองค์กร พนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ที่มีเพศต่างกัน มีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรในสัดส่วนใกล้เคียงกัน คือ 4.243 และ 4.240 เมื่อทดสอบทางสถิติ t-test พบว่า ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างเพศชายกับกลุ่มตัวอย่างเพศหญิงมีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 กล่าวคือ กลุ่มตัวอย่างเพศชายมีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างเพศหญิง สรุปได้ว่าเพศต่างกันมีความผูกพันต่างกัน

4.1.2 การเปรียบเทียบสถานภาพสมรสของกลุ่มตัวอย่างกับระดับความผูกพันต่อองค์กร

ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบสถานภาพสมรสของกลุ่มตัวอย่างกับระดับความผูกพันต่อองค์กร

สถานภาพสมรส	N	\bar{X}	S.D.	F	F-prob.
โสด	145	4.324	.58222		
สมรส	189	4.174	.6781		
หย่าร้าง/หม้าย	19	4.282	.4981		
รวม	353	4.242	.63421	2.348	.907

จากตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบค่ามัชฌิมระดับความผูกพันต่อองค์การจำแนกตามสถานภาพสมรสต่างกัน เมื่อทดสอบทางสถิติ ANOVA พบว่า กลุ่มตัวอย่างสถานภาพสมรสที่ต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกันในทุกสถานภาพ อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05

4.1.3 การเปรียบเทียบอายุของกลุ่มตัวอย่างกับระดับความผูกพันต่อองค์การ

ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบอายุของกลุ่มตัวอย่างกับระดับความผูกพันต่อองค์การ

อายุ	N	\bar{X}	S.D.	F	F-prob.
30 - 40 ปี	102	4.254	.6244		
41 - 50 ปี	194	4.322	.5118		
51 - 60 ปี	57	3.945	.9002		
รวม	353	4.242	.6342	8.138	.000*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ < 0.05

จากตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบค่ามัชฌิมระดับความผูกพันต่อองค์การจำแนกตามอายุต่างกันพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 41 - 50 ปี มีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์การมากที่สุดคือ 4.322 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 30 - 40 ปี และอายุระหว่าง 51 - 60 ปี โดยมีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์การมาก 4.254 และ 3.945 เมื่อทดสอบทางสถิติ ANOVA พบว่า กลุ่มตัวอย่างอย่างน้อยหนึ่งกลุ่มมีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์การต่างจากกลุ่มช่วงอายุอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05

ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อองค์กรจําแนกตามอายุของกลุ่มตัวอย่าง
เป็นรายกลุ่ม

(I) อายุ	(J) อายุ	Mean Difference (I-J)	Std. Error Mean	Sig.
30 - 40 ปี	41 - 50 ปี	-.069	.0760	.366
	51 - 60 ปี	.308*	.1028	.003
41 - 50 ปี	30 - 40 ปี	.069	.0760	.366
	51 - 60 ปี	.377*	.0937	.000
51 - 60 ปี	30 - 40 ปี	-.308*	.1028	.003
	41 - 50 ปี	-.377*	.0937	.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ < 0.05

จากตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบค่ามัชฌิมระดับความผูกพันต่อองค์กรจําแนกตามอายุพบว่า เมื่อใช้ตาราง Post Hoc เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรกลุ่มช่วงอายุต่างๆ ของกลุ่มตัวอย่างเป็นรายกลุ่ม โดยใช้ค่าสถิติ LSD พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีช่วงอายุระหว่าง 51 - 60 ปี มีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างจากกลุ่มช่วงอายุอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีช่วงอายุระหว่าง 51 - 60 ปี มีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรน้อยกว่ากลุ่มช่วงอายุอื่นๆ

4.1.4 การเปรียบเทียบระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างต่อระดับความผูกพันต่อ องค์กร

ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร

ระดับการศึกษา	N	\bar{X}	S.D.	t	df	t-prob.
ปริญญาตรี	205	4.306	.6005			
สูงกว่าปริญญาตรี	148	4.153	.6702			
รวม	353	4.242	.6297	.107	351	.744

จากตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่ามัชฌิมระดับความผูกพันต่อองค์การจำแนกตามระดับการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีจบการศึกษาระดับปริญญาตรีมีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์การ 4.306 ซึ่งมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่จบการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรีที่มีค่าเฉลี่ย 4.153 แต่เมื่อทดสอบทางสถิติ t-test พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับการศึกษาที่ต่างกันมีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05

4.2 การเปรียบเทียบระดับการยอมรับกลยุทธ์การพัฒนาในระดับงานความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ ด้านการมีอิสระในการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างานด้านภาวะผู้นำ ด้านโอกาสความก้าวหน้า ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน ด้านการติดต่อสื่อสารระดับความผูกพันต่อองค์การ

4.2.1 การเปรียบเทียบระดับการยอมรับกลยุทธ์พัฒนาลักษณะงานด้านการมีอิสระในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างกับระดับกับระดับความผูกพันในองค์การ

ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบระดับการยอมรับกลยุทธ์การพัฒนาลักษณะงานด้านการมีอิสระในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างกับระดับกับระดับความผูกพันในองค์การ

ระดับความคิดเห็น	N	\bar{X}	S.D.	t	df	t-prob.
ระดับน้อย	181	4.032	.7164			
ระดับมาก	172	4.462	.4383			
รวม	353	4.242	.5809	21.189	351	.000*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ < 0.05

จากตารางที่ 4.20 การวิเคราะห์ความแตกต่างค่ามัชฌิมระดับการยอมรับต่อกลยุทธ์ด้านการมีอิสระในการทำงาน พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีกลุ่มตัวอย่างที่มีความเห็นอยู่ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นด้านการมีอิสระในการทำงาน 4.462 ซึ่งมากกว่ากลุ่มที่มีความเห็นอยู่ในระดับต่ำที่มีค่าเฉลี่ย 4.032 แต่เมื่อทดสอบทางสถิติ t-test พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ด้านการมีอิสระในการทำงานมีค่าเฉลี่ยแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05

4.2.2 การเปรียบเทียบระดับการยอมรับกลยุทธ์การพัฒนาลักษณะงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างกับระดับกับระดับความผูกพันในองค์กร

ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบระดับการยอมรับกลยุทธ์การพัฒนาลักษณะงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างกับระดับกับระดับความผูกพันในองค์กร

ระดับความคิดเห็น	N	\bar{X}	S.D.	t	df	t-prob.
ระดับต่ำ	143	3.863	.7200			
ระดับสูง	210	4.500	.4003			
รวม	353	4.242	.5298	24.915	351	.000*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ < 0.05

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างค่ามัธยฐานระดับความคิดเห็นกับด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นกับด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน 4.500 ซึ่งมากกว่ากลุ่มที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับต่ำที่มีค่าเฉลี่ย 3.863 แต่เมื่อทดสอบทางสถิติ t-test พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05

4.2.3 การเปรียบเทียบระดับการยอมรับกลยุทธ์การพัฒนาลักษณะงานด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างกับระดับกับระดับความผูกพันในองค์กร

ตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบระดับการยอมรับกลยุทธ์การพัฒนาลักษณะงานความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างกับระดับกับระดับความผูกพันในองค์กร

ระดับความคิดเห็น	N	\bar{X}	S.D.	t	df	t-prob.
ระดับต่ำ	217	4.072	.5319			
ระดับสูง	136	4.512	.6903			
รวม	353	4.242	.5929	1.108	351	.000*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ < 0.05

จากตารางที่ 4.22 พบว่า การวิเคราะห์ความแตกต่างค่ามัธยฐานระดับความคิดเห็นกับด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นกับด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 4.512 ซึ่งมากกว่ากลุ่มที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับต่ำที่มีค่าเฉลี่ย 4.072 แต่เมื่อทดสอบทางสถิติ t-test พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีค่าเฉลี่ยแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05

4.2.4 การเปรียบเทียบระดับการยอมรับกลยุทธ์การพัฒนาลักษณะงานความสัมพันธ์กับหัวหน้างานในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างกับระดับกับระดับความผูกพันในองค์กร

ตารางที่ 4.23 การเปรียบเทียบระดับการยอมรับกลยุทธ์การพัฒนาลักษณะงานความสัมพันธ์กับหัวหน้างานในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างกับระดับกับระดับความผูกพันในองค์กร

ระดับความคิดเห็น	N	\bar{X}	S.D.	t	df	t-prob.
ระดับต่ำ	171	3.982	.6917			
ระดับสูง	182	4.486	.4576			
รวม	353	4.242	.5710	10.025	351	.000*

จากตารางที่ 4.23 พบว่า ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างค่ามัธยฐานระดับความคิดเห็นกับด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างานพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นกับด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน 4.486 ซึ่งมากกว่ากลุ่มที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับต่ำที่มีค่าเฉลี่ย 3.982 แต่เมื่อทดสอบทางสถิติ t-test พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างานมีค่าเฉลี่ยแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05

4.2.5 การเปรียบเทียบระดับการยอมรับกลยุทธ์การพัฒนาลักษณะงานด้านของภาวะผู้นำในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างกับระดับกับระดับความผูกพันในองค์กร

ตารางที่ 4.24 การเปรียบเทียบระดับการยอมรับกลยุทธ์การพัฒนาลักษณะงานความสัมพันธ์กับ
ภาวะผู้นำในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างกับระดับกับระดับความผูกพันในองค์กร

ระดับความคิดเห็น	N	\bar{X}	S.D.	t	df	t-prob.
ระดับต่ำ	166	3.966	.7114			
ระดับสูง	187	4.486	.4298			
รวม	353	4.216	.5622	20.586	351	.000*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ < 0.05

จากตารางที่ 4.24 พบว่าผลการวิเคราะห์ความแตกต่างค่ามัธยฐานระดับความคิดเห็นกับด้านภาวะผู้นำพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นกับด้านภาวะผู้นำ 4.486 ซึ่งมากกว่ากลุ่มที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับต่ำที่มีค่าเฉลี่ย 3.966 แต่เมื่อทดสอบทางสถิติ t-test พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำมีค่าเฉลี่ยแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05

4.2.6 การเปรียบเทียบระดับการยอมรับกลยุทธ์การพัฒนาลักษณะงานด้าน โอกาสความก้าวหน้าในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างกับระดับกับระดับความผูกพันในองค์กร

ตารางที่ 4.25 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ด้าน โอกาสความก้าวหน้าของกลุ่มตัวอย่าง
ต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร

ระดับความคิดเห็น	N	\bar{X}	S.D.	t	df	t-prob.
ระดับต่ำ	164	3.924	.6996			
ระดับสูง	189	4.519	.4063			
รวม	353	4.216	.5425	21.423	351	.000*

จากตารางที่ 4.25 พบว่า ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างค่ามัธยฐานระดับความคิดเห็นกับด้าน โอกาสความก้าวหน้าพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นกับด้าน โอกาสความก้าวหน้า 4.519 ซึ่งมากกว่ากลุ่มที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับต่ำที่มีค่าเฉลี่ย 3.924 แต่เมื่อทดสอบทางสถิติ t-test พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ด้าน โอกาสความก้าวหน้ามีค่าเฉลี่ยแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05

**4.2.7 การเปรียบเทียบระดับการยอมรับกลยุทธ์การพัฒนาลักษณะงานด้าน
สวัสดิการและค่าตอบแทนในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างกับระดับกับระดับความผูกพันใน
องค์กร**

ตารางที่ 4.26 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทนของกลุ่ม
ตัวอย่างต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร

ระดับความคิดเห็น	N	\bar{X}	S.D.	t	df	t-prob.
ระดับต่ำ	205	4.020	.6141			
ระดับสูง	148	4.549	.5258			
รวม	353	4.242	.5771	3.509	351	.000*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ < 0.05

จากตารางที่ 4.26 พบว่า ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างค่ามัธยฐานระดับความ
คิดเห็นกับด้านสวัสดิการและค่าตอบแทนพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นอยู่ใน
ระดับสูงมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นกับด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน 4.549 ซึ่งมากกว่ากลุ่มที่มีความ
คิดเห็นอยู่ในระดับต่ำที่มีค่าเฉลี่ย 4.020 แต่เมื่อทดสอบทางสถิติ t-test พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับ
ความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทนมีค่าเฉลี่ยแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่
0.05

**4.2.7 การเปรียบเทียบระดับการยอมรับกลยุทธ์การพัฒนาลักษณะงานด้าน
การติดต่อสื่อสารภายในการองค์กรของกลุ่มตัวอย่างกับระดับกับระดับความผูกพันในองค์กร**

ตารางที่ 4.27 การเปรียบเทียบระดับการยอมรับกลยุทธ์การพัฒนาลักษณะงานด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรของกลุ่มตัวอย่างกับระดับกับระดับความผูกพันในองค์กร

ระดับความคิดเห็น	N	\bar{X}	S.D.	t	df	t-prob.
ระดับต่ำ	304	4.157	.6260			
ระดับสูง	49	4.769	.3837			
รวม	353	4.242	.5923	13.898	351	.000*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ < 0.05

จากตารางที่ 4.27 พบว่า ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างค่ามัธยฐานระดับความคิดเห็นกับการติดต่อสื่อสารพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการติดต่อสื่อสาร 4.769 ซึ่งมากกว่ากลุ่มที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับต่ำที่มีค่าเฉลี่ย 4.157 แต่เมื่อทดสอบทางสถิติ t-test พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ด้านการติดต่อสื่อสารมีค่าเฉลี่ยแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05

4.3 สรุปการเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม

ตารางที่ 4.28 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตัวแปร	แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05	
	✓	✗
เพศ	✓	กลุ่มตัวอย่างเพศชายมีระดับมีความผูกพันกับองค์กรมากกว่าเพศหญิง
สถานภาพสมรส	✗	
อายุ	✓	กลุ่มตัวอย่างที่มีช่วงอายุระหว่าง 26 – 35 ปี มีความผูกพันกับองค์กรน้อยกว่ากลุ่มช่วงอายุอื่น ๆ
ระดับการศึกษา	✗	
กลยุทธ์ด้านการมีอิสระในการทำงาน	✓	กลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ด้านการมีอิสระในการทำงานในระดับสูงมีความผูกพันกับองค์กรในระดับสูง

ตารางที่ 4.28 (ต่อ)

ตัวแปร	แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05	รายละเอียด
กลยุทธ์ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	✓	กลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานในระดับสูงมีความผูกพันกับองค์กรในระดับสูง
กลยุทธ์ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	✓	กลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในระดับสูงมีความผูกพันกับองค์กรในระดับสูง
กลยุทธ์ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน	✓	กลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างานในระดับสูงมีความผูกพันกับองค์กรในระดับสูง
กลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำ	✓	กลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำในระดับสูงมีความผูกพันกับองค์กรระดับสูง
กลยุทธ์ด้านโอกาสความก้าวหน้า	✓	กลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานในระดับสูงมีความผูกพันกับองค์กรในระดับสูง
กลยุทธ์ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน	✓	กลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทนในระดับสูงมีความผูกพันกับองค์กรในระดับสูง
กลยุทธ์ด้านการติดต่อสื่อสาร	✓	กลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ด้านการติดต่อสื่อสารในระดับสูงมีความผูกพันกับองค์กรในระดับสูง

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืนของพนักงาน บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

1. สรุปการวิจัย
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาสภาพและรูปแบบกลยุทธ์ในการพัฒนาลักษณะงานเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงาน บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

1.1.2 เพื่อศึกษาระดับความผูกพันของพนักงาน บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

1.1.3 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงาน บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

1.1.4 เพื่อเสนอแนะกลยุทธ์ในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรที่ยั่งยืน

1.2 ระเบียบและวิธีวิจัย

การดำเนินการวิจัยประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1.2.1 ประชากรกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารตำราที่เกี่ยวข้องและดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด จากพนักงานทั้งหมด 2,590 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบ Stratified Random Sampling จำนวนตัวอย่างเท่ากับ 353 คน

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยรายการคำถาม 4 ส่วน การทดสอบความเที่ยงตรงใช้วิธีการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงวิชาการ จากการทบทวนวรรณกรรม และความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญ ส่วนการทดสอบความเชื่อถือให้ใช้การทดสอบด้วยการ Pretest มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบร็อค

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจัดทำหนังสือขออนุญาต และหนังสืออนุญาตให้เข้าทำงานวิจัยจากผู้บริหารบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด เพื่อใช้แจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างตามแผนการเก็บรวบรวมข้อมูลที่วางไว้ ซึ่งได้แจกแบบสอบถามในช่วงเดือน กรกฎาคม – กันยายน 2559

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกเป็น 4 ตอน ได้แก่ การวิเคราะห์ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้วยสถิติเชิงพรรณนา โดยใช้ค่าร้อยละ การวิเคราะห์ลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ด้วยค่าสถิติร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับการทดสอบสมมติฐานใช้การทดสอบแบบค่าทีและแบบค่าเอฟ การวิเคราะห์คำถามแบบเปิดเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงานใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาสาระ (Content Analysis)

1.3 ผลการวิจัย

1.3.1 สภาพและรูปแบบกลยุทธ์การพัฒนาลักษณะงานที่ผู้บริหารของบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด สร้างความรู้สึกรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอยู่ในระดับมาก

1.3.2 ระดับความผูกพันของพนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด สร้างความรู้สึกรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอยู่ในระดับมาก

1.3.3 พนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ที่มีลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันที่แตกต่างกัน

1.3.4 พนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ที่มีกลยุทธ์พัฒนางานแตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันในงานที่แตกต่างกัน

1.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

1.4.1 สมมติฐานข้อที่ 1 พนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีระดับการยอมรับกลยุทธ์การพัฒนาลักษณะงานของผู้บริหารในระดับมาก

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า พนักงานมีการยอมรับกลยุทธ์การพัฒนา ลักษณะงานของผู้บริหารที่นำมาใช้สามารถเพื่อใช้เสริมสร้างความรู้สึกรักผูกพันของพนักงาน ได้แก่ ด้านการมีอิสระในการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ด้านภาวะผู้นำ ด้านโอกาสความก้าวหน้า ด้านค่าตอบแทนและด้านการติดต่อสื่อสาร สรุปผลการวิจัยในระดับความคิดเห็นหรือการยอมรับของพนักงานต่อกลยุทธ์ด้านต่างๆ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.85 ซึ่งหมายความว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีการยอมรับกลยุทธ์การพัฒนาลักษณะงานทั้ง 8 ด้านในระดับมาก เมื่อทำการเปรียบเทียบการยอมรับทั้ง 8 ด้าน โดยในด้านการให้ความยอมรับที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก คือ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน เป็นไปตามที่ตั้งสมมติฐานไว้

1.4.2 สมมติฐานข้อที่ 2 พนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับมาก

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า พนักงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด รวม 3 ด้านเท่ากับ 4.24 ทั้งนี้ มีด้านพฤติกรรมที่แสดงออกและด้านความรู้สึก 2 ระดับนี้อยู่ในระดับมากที่สุด และด้านการรับรู้ในระดับมาก ซึ่งหมายความว่าระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งได้ผลดีเกินจากสมมติฐานที่ตั้งไว้

1.4.3 สมมติฐานข้อที่ 3 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด และกลยุทธ์การพัฒนาลักษณะงานของผู้บริหาร พบว่า มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรปัจจัยส่วนบุคคลอื่น ได้แก่ เพศและอายุมีระดับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนด้านอายุและระดับการศึกษาไม่มีผลต่อองค์กร กลยุทธ์การพัฒนาลักษณะงานทั้ง 8 ด้าน ได้แก่ การมีอิสระในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ภาวะความเป็นผู้นำของหัวหน้างาน โอกาสในการก้าวหน้า สวัสดิการและค่าตอบแทน และการติดต่อสื่อสาร

2. อภิปรายผล

จากวัตถุประสงค์การศึกษา

2.1 กลยุทธ์ของผู้บริหารเพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืนของพนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ในด้านต่างๆ สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

ด้านการมีอิสระในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พนักงานมีความคิดเห็นต่อการมีอิสระในการทำงานต่างกันซึ่งความคิดเห็นด้วยในด้านความมีอิสระในการทำงานมีระดับสูงกว่าพนักงานที่มีความเห็นด้วยในระดับต่ำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับแอลฟาเท่ากับ 0.05 สอดคล้องกับ ผลงานการวิจัยของ Tower Perrin (2003) กัณทิมา คุณาวงศ์ (2556) อภิชาติ จิวิริยะวัฒน์ (2549)

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พนักงานมีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานต่างกัน ซึ่งพนักงานที่มีความเห็นด้วยในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีระดับความเห็นด้วยมาก ซึ่งมากกว่าพนักงานที่มีความเห็นด้วยในระดับน้อยที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับแอลฟาเท่ากับ 0.05 สอดคล้องกับ ผลงานการวิจัยของ Francine W. Richardson (2009) Tower Perrin (2003)

ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พนักงานมีความคิดเห็นต่อความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานทำงานต่างกัน ซึ่งพนักงานที่มีความเห็นด้วยในความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีระดับมากกว่าพนักงานที่มีความเห็นด้วยในระดับน้อยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับแอลฟาเท่ากับ 0.05 สอดคล้องกับ ผลงานการวิจัยของ กัณทิมา คุณาวงศ์ (2556)

ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พนักงานมีความคิดเห็นต่อ ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานทำงานต่างกัน ซึ่งพนักงานที่มีความเห็นด้วยในด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างานมีระดับมากกว่าพนักงานที่มีความเห็นด้วยในระดับน้อยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับแอลฟาเท่ากับ 0.05 สอดคล้องกับ ผลงานการวิจัยของ Stone (2008) ทายาท ศรีปลั่ง (2551)

ด้านภาวะผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พนักงานมีความคิดเห็นต่อด้านภาวะผู้นำต่างกัน ซึ่งพนักงานที่มีความเห็นด้วยในด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างานมีระดับมากกว่าพนักงานที่มีความเห็นด้วยในระดับน้อยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับแอลฟาเท่ากับ 0.05 สอดคล้องกับ ผลงานการวิจัยของ Ding, Donghong; Lu, Haiyan; Song, Yi; Lu, Qing (2012)

ด้าน โอกาสความก้าวหน้า ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พนักงานมีความคิดเห็นต่อด้านโอกาสความก้าวหน้าต่างกัน ซึ่งพนักงานมีความเห็นด้วยในความสัมพันธ์กับหัวหน้างานมีระดับสูงกว่าพนักงานที่มีความเห็นด้วยในระดับต่ำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับแอลฟาเท่ากับ 0.05 สอดคล้องกับ ผลงานการวิจัยของ Dessler (2008) Mondy, Noe; & Premeaux (1999: 5)

ด้าน สวัสดิการและค่าตอบแทน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พนักงานมีความคิดเห็นต่อด้านสวัสดิการและค่าตอบแทนต่างกัน ซึ่งพนักงานมีความเห็นด้วยในด้านสวัสดิการและค่าตอบแทนมีระดับมากกว่าพนักงานที่มีความเห็นด้วยในระดับน้อยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับแอลฟาเท่ากับ 0.05 สอดคล้องกับผลงานการวิจัยเรื่องทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของ Victor H. Vroom ที่ระบุว่า ผลตอบแทนเป็นความคาดหวังของบุคคลที่ว่าเมื่อทำดีแล้วจะได้รับสิ่งตอบแทนที่เหมาะสม รวมทั้ง Linz, Susan; Good, Linda K; Busch, Michael (2015) Kasper, Helmut (2012)

ด้านการติดต่อสื่อสาร ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พนักงานมีความคิดเห็นต่อด้านการติดต่อสื่อสารต่างกัน ซึ่งพนักงานมีความเห็นด้วยในการติดต่อสื่อสารมีระดับมากกว่าพนักงานที่มีความเห็นด้วยในระดับน้อยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับแอลฟาเท่ากับ 0.05 สอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ Tower Perrin (2003)

ผลการศึกษาข้างต้น ปรากฏอย่างชัดเจนว่ากลยุทธ์การพัฒนาลักษณะงานทุกด้านมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ได้อย่างยั่งยืน แต่กระนั้นก็มีประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณาเพื่อเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานกับองค์กรได้ดียิ่งขึ้น ได้แก่ เพศ วัย ความสัมพันธ์ในทีมงาน และความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน

2.2 ระดับความผูกพันของพนักงาน อันได้แก่ พฤติกรรมการแสดงออก ความรู้สึกและการรับรู้ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับมากที่สุด ได้แก่ พฤติกรรมการแสดงออกและด้านความรู้สึก ส่วนความผูกพันต่อองค์กรในระดับมากที่สุด คือ ด้านการรับรู้ ซึ่งเป็นประเด็นเกี่ยวกับนโยบายในการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานของพนักงาน

2.3 ปัจจัยส่วนบุคคลและระดับการยอมรับต่อกลยุทธ์การพัฒนาลักษณะงาน มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กร

2.3.1 อิทธิพลของปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล

เพศ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ที่มีเพศแตกต่างกัน ความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กรรวม 3 ด้านที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับแอลฟาเท่ากับ 0.05 เป็นที่สังเกตว่า ผลที่ได้จากการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด เพศชายมีค่ามัชฌิมในระดับความผูกพันสูงกว่าเพศหญิง ซึ่งอาจจะอธิบายผลเชื่อมโยงกับแนวคิดเพศสภาวะ (gender) ที่เพศหญิงมีจำนวนชั่วโมงการทำงานมากกว่าเพศชาย เพราะต้องแบกรับภาระมากกว่าเพศชาย ทั้งงานดูแลบ้าน เลี้ยงดูบุตรและการประกอบอาชีพเพื่อหารายได้ จึงอาจไม่ได้มีความสนใจและความผูกพันในเรื่องงานได้เพียงอย่างเดียว

สถานภาพสมรส ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน ความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กรรวม 3 ด้านที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับแอลฟาเท่ากับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับ ปนัดดา คีรินทร์ (2556) ที่ศึกษาพบว่า ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล (ด้านการสมรส) ที่แตกต่างกันส่งผลต่อความผูกพันที่มีต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

อายุ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ที่มีอายุแตกต่างกัน ความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กรรวม 3 ด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับแอลฟาเท่ากับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีแบบโครงสร้างทางสติปัญญา (The Structure of Intellect Model Theory) ของ Guilford (1967) ที่ว่า การที่บุคคลมีอายุในการทำงาน ในองค์กรที่เพิ่มมากขึ้นจนสะสมเป็นเวลายาวนานก็จะส่งผลให้เกิดความรู้สึกผูกพันที่มีต่อองค์กรมากขึ้นเช่นกัน

ระดับการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน ความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กรรวม 3 ด้านที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับแอลฟาเท่ากับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ อภิชาติ จีวีริยะวัฒน์ (2549) และปนัดดา คีรินทร์ (2556)

2.3.2 ปัจจัยลักษณะงาน

ด้านการมีอิสระในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พนักงานมีความคิดเห็นต่อการมีอิสระในการทำงานต่างกัน ซึ่งความคิดเห็นด้วยในด้านความมีอิสระในการทำงานมีระดับสูงกว่าพนักงานที่มีความเห็นด้วยในระดับต่ำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับแอลฟาเท่ากับ 0.05 สอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ Tower Perrin (2003) กัณทิมา คุณาวงศ์ (2556) อภิชาติ จีวีริยะวัฒน์ (2549)

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พนักงานมีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานต่างกัน ซึ่งพนักงานที่มีความคิดเห็นด้วยในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีระดับความคิดเห็นด้วยมาก ซึ่งสูงกว่าพนักงานที่มีความคิดเห็นด้วยในระดับน้อยที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับแอลฟาเท่ากับ 0.05 สอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ Francine W. Richardson (2009) Tower Perrin (2003)

ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พนักงานมีความคิดเห็นต่อความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานทำงานต่างกัน ซึ่งพนักงานที่มีความคิดเห็นด้วยในความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีระดับสูงกว่าพนักงานที่มีความคิดเห็นด้วยในระดับต่ำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับแอลฟาเท่ากับ 0.05 สอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ กัณทิมา คุณาวงศ์ (2556)

ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พนักงานมีความคิดเห็นต่อความสัมพันธ์กับหัวหน้างานทำงานต่างกัน ซึ่งพนักงานที่มีความคิดเห็นด้วยในด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างานมีระดับสูงกว่าพนักงานที่มีความคิดเห็นด้วยในระดับต่ำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับแอลฟาเท่ากับ 0.05 สอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ Stone (2008) ทายาท ศรีปลั่ง (2551)

ด้านภาวะผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พนักงานมีความคิดเห็นต่อด้านภาวะผู้นำต่างกัน ซึ่งพนักงานที่มีความคิดเห็นด้วยในด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างานมีระดับสูงกว่าพนักงานที่มีความคิดเห็นด้วยในระดับต่ำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับแอลฟาเท่ากับ 0.05 สอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ Ding, Donghong; Lu, Haiyan; Song, Yi; Lu, Qing (2012)

ด้านโอกาสความก้าวหน้า ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พนักงานมีความคิดเห็นต่อด้านโอกาสความก้าวหน้าต่างกัน ซึ่งพนักงานมีความคิดเห็นด้วยในความสัมพันธ์กับหัวหน้างานมีระดับสูงกว่าพนักงานที่มีความคิดเห็นด้วยในระดับต่ำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับแอลฟาเท่ากับ 0.05 สอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ Dessler (2008) Mondy, Noe; & Premeaux (1999: 5)

ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พนักงานมีความคิดเห็นต่อด้านสวัสดิการและค่าตอบแทนต่างกัน ซึ่งพนักงานมีความคิดเห็นด้วยในด้านสวัสดิการและค่าตอบแทนมีระดับสูงกว่าพนักงานที่มีความคิดเห็นด้วยในระดับต่ำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับแอลฟาเท่ากับ 0.05

สอดคล้องกับผลงานการวิจัยของทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของ Victor H. Vroom ที่ระบุว่า ผลตอบแทนเป็นความคาดหวังของบุคคลที่ว่าเมื่อทำดีแล้วจะได้รับสิ่งตอบแทนที่เหมาะสม รวมทั้ง Linz, Susan; Good, Linda K; Busch, Michael (2015) Kasper, Helmut (2012)

ด้านการติดต่อสื่อสาร ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พนักงานมีความคิดเห็นต่อการติดต่อสื่อสารต่างกัน ซึ่งพนักงานมีความคิดเห็นด้วยในด้านการติดต่อสื่อสารมีระดับสูงกว่าพนักงานที่มีความคิดเห็นด้วยในระดับต่ำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับแอลฟาเท่ากับ 0.05 สอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ Tower Perrin (2003)

ผลการศึกษาข้างต้น ปรากฏอย่างชัดเจนว่ากลยุทธ์การพัฒนาลักษณะงานทุกด้านมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรได้อย่างยั่งยืน แต่กระนั้นก็มีประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณาเพื่อเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานกับองค์กรได้ดียิ่งขึ้น ได้แก่ เพศ วัย ความสัมพันธ์ในทีมงาน และความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะจากการผลการวิจัยครั้งนี้

3.1.1 ส่งเสริมการกำหนดและถ่ายทอด (cascade) นโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์กรเพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจน โดยเฉพาะกลุ่มสตรีและพนักงานใหม่ในกลุ่มอายุน้อย

3.1.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรจัดให้มีแนวทางการพัฒนาทักษะความรู้ด้านสถานะผู้นำ และการติดต่อสื่อสารส่งผลให้การมีโอกาสก้าวหน้าทางด้านการงาน

จากผลการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พบว่า ระหว่างปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลกับปัจจัยลักษณะงานมีความสัมพันธ์ทั้ง 2 ปัจจัย ส่งผลต่อความรู้สึกผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร และสามารถนำไปพัฒนาหรือเพิ่มเติมกลยุทธ์ด้านต่างๆ เพื่อดำรงรักษาและเพิ่มพูนระดับความผูกพันของพนักงานไว้ได้อย่างยั่งยืน ควรให้ความสำคัญในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรกับพนักงานใหม่ในกลุ่มอายุน้อย โดยเฉพาะเพศหญิง ในด้าน โอกาสความก้าวหน้า สวัสดิการและผลตอบแทน สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ให้ความรู้สึกผ่อนคลายและความสัมพันธ์ในทีมงานที่ดี มีการสื่อสารต่อเนื่อง ชัดเจน ระหว่างผู้บริหารระดับสูง ระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงาน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและลดช่องว่างระหว่างกันและกัน

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 การศึกษาในปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลและลักษณะงานเพียงบางส่วน ควรมีการศึกษาในปัจจัยอื่นๆ เพิ่มเติม เช่น จำแนกตามกองและจำแนกฝ่าย

3.2.2 การศึกษานี้ศึกษาในลักษณะกลยุทธ์ที่นำมาใช้เพียงบางส่วน ควรมีการศึกษาในด้านอื่นๆ ที่ทางบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ได้กำหนดขึ้น เช่น ให้มีกิจกรรมสันทนาการต่างๆ ให้แก่พนักงาน เพื่อศึกษาว่ามีกิจกรรมใดที่นำมาใช้แล้วมีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นต้น





บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กัณษิมา คุณาวงศ์. (2556). *ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสำนักคณะกรรมการการเลือกตั้ง*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- โกศล ดีศีลธรรม. (2554). *การบริหารต้นทุนสำหรับนักบริหารยุคใหม่*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: อินฟอมีเดียบุ๊กส์.
- ชัยชนัดต์กร ภาวิศพิริยะกฤติ. (2553). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- จัก อินทจักร และเกรียงไกร เจียมบุญศรี. (2548). *คู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Management*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บุ๊คแบงก์.
- จิตติมา อัครชิตพิงส์. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- จินตนา บุญบงการ. (2544). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ชนินทร์ ชุนหพันธ์รักษ์. (2545). *นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์เอกสารและตารางการสอนสถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- ชูชัย สมितिไกร. (2550). *การสรรหา การคัดเลือกและการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากร*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฐิติมา หลักทอง. (2557). *ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ผลิตภัณฑ์ส่วนอุตสาหกรรมยานยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี*. (งานนิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ทายาท ศรีปลั่ง. (2551). *จัดสรรงาน บริหารคน ในยุคโลกเปลี่ยน งานเปลี่ยน*. กรุงเทพฯ: Than Books.
- ธัญญา ผลอนันต์. (2549). *การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล: แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: อิน โนกราฟฟิกส์.
- บรรยง โตจินดา. (2543). *การบริหารงานบุคคล*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: อมร.
- บำรุง สาริบุตร และกীরติ บุญส่ง. (2558). *ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษาบริษัทธุรกิจรับ XYZ ชำระ จำกัด*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์, นนทบุรี.

- ปชาบดี เข้มสุวรรณ. (2557). *กลยุทธ์การส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร ตามหลักสังคหกรรมของ
แรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.*
- บุญเลิศ เข้มคงคา และคณะ. (2544). *การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: วิ เจ พรินต์ติ้ง.*
- ปราณี วิโรจน์วัฒนานนท์. (2547). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรในกระบวนการ
สายอุตสาหกรรม สำนักงานศาลภาค 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพมหานคร*
- ปัทมา อ่อนคำ. (2552). *ความผูกพันต่อองค์กรและผลที่ติดตามมาของความผูกพัน: กรณีศึกษา
พนักงานโรงงานแปรรูปอาหารแห่งหนึ่ง ในจังหวัดลพบุรี. (การค้นคว้าอิสระปริญญา
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศรีปทุม, กรุงเทพมหานคร.*
- ประยงค์ มีใจชื่อ. (2542). *การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.*
- พระเจ้าวรวงศ์เธอ พระองค์เจ้าศรีรัศมิ์ พระวรชายาฯ. (2547). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในงาน
ของพนักงานบริษัท สหฟาร์ม จำกัด. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.*
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2552). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ:
สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.*
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2552). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ:
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.*
- พิบูล ทีปะปาล. (2546). *การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: อมร.*
- พิมพ์ลิขิต ทองรอด. (2555). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ กรณีศึกษาบริษัท
อินเค็กซ์ครีเอทีฟวิลเลจ จำกัด. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์, กาฬสินธุ์.*
- พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์. (พิมพ์ครั้งที่ 6). ปทุมธานี:
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.*
- พรินทร์ชา สมานสินธุ์. (2554). *การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันของพนักงาน:
ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท เบสท์ เพอฟอร์แมนซ์ เอ็นจิเนียริง จำกัด. กรุงเทพฯ:
มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย*
- สุรัชย์ ชาสูริย์ และไพฑูรย์ พิมพ์ดี. (2550). “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.” *วารสารพระจอมเกล้า
ลาดกระบัง*, 15(3), pp.25-35.

- มันทนา กองเงิน. (2554). *ภาวะผู้นำกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถาบันศึกษา
ขั้นพื้นฐาน สังกัดงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1. (วิทยานิพนธ์
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปกร,
กรุงเทพมหานคร.*
- วรรัตน์ เขียวไพบรี. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สิริบุตร.*
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. (2546). *การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์กร
สู่ความเป็นเลิศ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: อิน โนกราฟฟิกส์.*
- ภาวิน ศิริประภาณุกุล. (2547). “ว่าด้วยการพัฒนาทุนมนุษย์.” *ประชาชาติธุรกิจ*, 27(27), หน้า 2.
- ภัทริกา ศิริเพชร. (2541). *ความผูกพันต่อองค์กร: ศึกษากรณีบริษัท ธนาคารผลิตภัณฑ์น้ำมันพืช
จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ. (ภาคนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, สมุทรปราการ.*
- ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์. (2559). *การประเมินประสิทธิภาพขององค์กร. กรุงเทพฯ:
โอเดียนท์ส โตร์.*
- ศรัญญา แสงล้อมสุวรรณ และสุพจน์ นาคสวัสดิ์. (2556). *การพัฒนาโมเดลความผูกพันของพนักงาน
ต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญา
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.*
- สมชาย แสงล้อมสุวรรณ. (2552). *การบริหารเชิงกลยุทธ์: คัมภีร์สู่ความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ.
กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.*
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2549). *การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิดทฤษฎี. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.*
- สมยศ นาวิการ. (2544). *การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.*
- สุทธิเกียรติ ภูมิพิทชนสุข. (2553). *การศึกษากาการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของสถานีวิทยุ F.M 93.5
Yes Radio Retro Program. (การค้นคว้าอิสระปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปกร, กรุงเทพมหานคร.*
- สมชาย ภคภาสวิวัฒน์. (2548). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management). (พิมพ์ครั้งที่ 14).
กรุงเทพฯ: อัมรินทร์.*
- สมชาย นาวิการ. (2544). *ทฤษฎีองค์การ. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.*
- สมานิต วิจิตร. (2551). *ความหมายของกลยุทธ์. สืบค้นเมื่อวันที่ 22 กันยายน 2560 จาก
<http://www.samanit.blogspot.com>.*
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2554). *จากมุมมองนักบริหาร. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*

- เสาวคนธ์ วิทวัส โอพาร. (2551). สลัดไ่ว้ตรวรวร้งคน ด้วยบ่วงทองม้ดใจ. สืบค้นเมื่อวันที่ 22 กันยายน 2560 จาก <http://203.149.32.238/hr/view.php>.
- สุรพันธ์ ยะกัณฐะ. (2546). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กรณีศึกษาบริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคด จำกัด (มหาชน). (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- เสนาะ ดิยาว. (2545). การบริหารบุคคล. (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อภิชาติ จิวิริยะวัฒน์. (2549). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน: กรณีศึกษาพนักงานสำนักงาน บริษัท อีซูซุ มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด. (ปัญหาพิเศษปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- อุทิศ ขาวเชิธร. (2546). การวางแผนกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนุพงษ์ อวิรุทธา. (2550). ความรักและความผูกพันกับการเติบโตขององค์กร. สืบค้นเมื่อวันที่ 22 กันยายน 2560 จาก http://www.siamturakij.com/pda/display_news.php?new_id=413331106.
- Allm, N.J, and Meyer, J.P. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continaunce and Normative to the Organization. Commitment to the Organization." *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 1-18.
- Bateman, Thomas S. & Scott A. Snell. (1999). *Management: Building Competitive Advantage*. (4th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Certo Samuel C. and Peter J. Paul. (1991). *Strategic Measurement: Concept and Applications*. New York: Mcgraw -Hill.
- David Fred R. (1997). *Strategic Measurement*, 6th ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- D. Ding, H. Lu, Y. Song and Q. Lu. (2012). "Relationship of Servant Leadership and Employee Loyalty: The Mediating Role of Employee Satisfaction." *iBusiness*, 4(3).
- Dess, Gregory G., and Alex Miller. (1993). *Strategic measurement*. Singapore: McGraw-Hill.
- Dessler, Gary. (2001). *Human Resource Measurement*, 9th ed. New Jersey: Pearson Education.
- Dessler, Gary. (2003). *Human Resource Measurement* 9th ed. New Jersey: prentice Hall.
- Dessler, Gary. (2008). *Human Resource*. (11th ed.). New Jersey: Parsley Education. Upper Saddle River.
- Fred R. David. (1997). *Strategic Measurement*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Francine W. Richardson. (2009). *Enhancing Strategies to Improve Workplace Performance by Francine W. Richardson MPA*, Albany State University.

- Greenbrerg J. (2004). *Increasing employee retention through employee engagement* (Online). Available: <http://ezinearticle/?Inc.-Employee-Though-Employee-Engagement>.
- Hewitt Associate. (2004). Best employee in Canada (Online). Available: Article The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector, *Journal of Business and Management Sciences*, 15, 3(5), pp. 138-147.
- International Survey Research (2004). *Engaged employee drive the bottom line*. (Online) Available: [http://www.isrinsigth.com/pdf/solutions/Engagent BrochureFinalUS.pdf](http://www.isrinsigth.com/pdf/solutions/Engagent%20BrochureFinalUS.pdf).
- Kanter, R.M. (1968.). "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisus in Utopian," *American Journal of Sociology Review*, 33:499-517.
- Kasper, Helmut, Jucrgen Muchlbaher, Georg Kodydek, Zhang Liping. (2012). "Fringe 2012 Fringe Benefits and Loyalty of the Chinese Labour Market - Trend Toward Higher indivual and Prefomacent - Orienlartion: A case Study Focusimeg on Technology compince the shanghai Region." *Journal of technology Management in china*, (2), pp. 164-76.
- Kaye, B.K. (2008). "Uses and grat ification of the World Wide Web: From couch potato." *The New Jersey Journal of Communication*, 6(1), pp. 21-40.
- Ketter, P. (2008). *The big deal about employee engagent*. T+D. 62(1), pp. 44-49
- Kleysen E. F., and Street, C.T. (2001). "Toward a multi-dimensional measure of individual innovative Behavior" *Journal of Intellectual Capital*, 2.
- Linz, Susan; Good, Linda K; Busch, Michael. (2015). "The ironic value of loyalty: Dispute resolution strategies in worker cooperatives and conventional organizations." 22 December 2006 Available: <https://doi.org/10.1002/nml.141>.
- Mary Coulter. (2005). *Strategic Measurement in Action*. New Jersey: Pearson.
- Mondy, Wyne R; Noe, Robert M. (1999). *Human Resource Measurement*. (6thed.). New Jersey: Prentice Hill.
- Noe, Raymond A., John E. Hollrnbeck, Barry Gerhart; & Patick M. Wright. (2006). *Human Resource Measurement: Gaining a Competitive advantage*. 5thed. New York: McGraw-Hill.

- Porter, L.W. (1973). Organizational commitment job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied*, 16.
- Paul Samuel. (1983). *Strategic Measurement of Development Programs*. Geneva: International Labor Office.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2007). *Fundamentals of Management*. (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.
- Santana, J. (2005). Full engaging your top talent. Part I (online). Available:
<http://search./mywebsearch.com/mywebsearch.com/Ajmain.jhtml?st=bar&ptrS=ZNxdm119YYTH&searchfor=employee+engagement>
- Steer, R.M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-49, 77.
- Stone, T.H. (2008). *Understanding personnel management*. Japan: CBS College publishing.
- Tower Perrin. (2003). *Work today: Understanding what drives employee engagement*. (Online)
 Available: <http://www.towerperrin.com/hrservices/webcachel/tower/United>.
- Thompson, Arthur A. Jr. and A. J. Strickland. (1995). *Strategic measurement: Concept and Cases*, 8th ed. New York: Business.
- The Gallup Organization. (2003). *Understanding employee engagement* (Online). Available:
<http://www.frequentlyasked.info/articles?q=node/88emenr>.



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวอรจิรา ปาณินิจ
วัน เดือน ปีเกิด	22 ธันวาคม 2517
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	นิเทศศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสยาม พ.ศ. 2538
สถานที่ทำงาน	บริษัท ศรีกรุงโบรคเกอร์ จำกัด
ตำแหน่ง	พนักงานฝ่ายการเงิน

