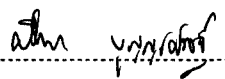
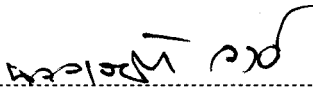


หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร บริษัท สยามแม็คโคร
จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่
ชื่อและนามสกุล นางสาวศิริลักษณ์ ดิณฉวีวัฒน์
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้แล้ว


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์นวลเสนห์ วงศ์เชิดธรรม)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้รับการศึกษา
ค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช


.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

วันที่ 8 เดือน มกราคม พ.ศ. 2551

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด
(มหาชน) สำนักงานใหญ่

ผู้ศึกษา นางสาว ศิริลักษณ์ ตินฉนวนวัฒน์ **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ศรีธนา บุญญเศรษฐ์ **ปีการศึกษา** 2550

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ 2) ศึกษาบรรยากาศองค์กรในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ และ 4) เปรียบเทียบความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรคือพนักงานในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำนวน 200 คน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม ซึ่งได้รับกลับคืนจำนวน 135 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 67.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ

ผลการศึกษาพบว่า 1) ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ อยู่ในระดับดีมาก 2) บรรยากาศองค์กรในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ อยู่ในระดับดี 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ มีลักษณะความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางค่อนข้างมาก และ 4) พนักงานบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรสูงสุด คือ พนักงานเพศชาย อายุระหว่าง 36-45 ปี สถานภาพโสด ระดับการศึกษาปริญญาตรี อายุงาน 3-5 ปี ปฏิบัติงานในฝ่ายปฏิบัติการ และดำรงตำแหน่งผู้จัดการอาวุโสฝ่าย

คำสำคัญ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ บรรลุผลสำเร็จลงได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาอย่างสูงจาก รองศาสตราจารย์ ศรีธนา บุญญเศรษฐ์ รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ และรองศาสตราจารย์ นवलเสน่ห์ วงศ์เชิดธรรม รองศาสตราจารย์ประจำสำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ให้คำปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ ท่านได้กรุณาสละเวลาอันมีค่าให้คำแนะนำช่วยเหลือแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ รวมทั้งให้ข้อคิดเห็นอันมีคุณค่าอย่างมากในการศึกษาค้นคว้าตั้งแต่เริ่มดำเนินการจนเสร็จสิ้นด้วยดีมาโดยตลอด ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณา และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ จะไม่สำเร็จลุล่วงและสมบูรณ์ได้ หากปราศจากความกรุณาและร่วมมือจากคุณบุญสิน ศรีเลิศชัยพานิช ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ คุณเฉลิมพล ภิรัชตานนท์ ผู้จัดการฝ่ายบริหาร บริษัท ไทยอ็อฟเซท จำกัด และคุณอาทิตย์ คงอยู่ ผู้จัดการศูนย์การขายและลูกค้าสัมพันธ์ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด ที่กรุณาให้คำแนะนำปรึกษาในปัญหา อุปสรรค ตลอดจนข้อมูลต่างๆ อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

ท้ายสุดนี้ ขอระลึกถึงพระคุณของคุณพ่อ คุณแม่ ครูบาอาจารย์ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาให้ รวมถึงพี่ น้อง และเพื่อน ที่ได้เมตตาเป็นกำลังใจให้การสนับสนุนมาโดยตลอด ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณและระลึกถึงคุณความดีของท่านตลอดไป

ศิริลักษณ์ ตินณวัฒน์

ตุลาคม 2550

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การศึกษา	3
กรอบแนวคิดการศึกษา	3
สมมติฐานการศึกษา	4
ขอบเขตการศึกษา	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	8
สภาพทั่วไปของ บริษัท สยามแม็ค โคร จำกัด (มหาชน)	8
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร	12
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์กร	24
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	37
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	39
ประชากร	39
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	39
การเก็บรวบรวมข้อมูล	41
การวิเคราะห์ข้อมูล	41
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	43
ส่วนที่ 1 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคล	44
ส่วนที่ 2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กร	47
ส่วนที่ 3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความรู้สึกที่มีต่อความผูกพันของพนักงาน ต่อองค์กร	56

สารบัญ (ต่อ)

ส่วนที่ 4 เปรียบเทียบความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร	61
ส่วนที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กร	63
ส่วนที่ 6 ข้อเสนอแนะจากข้อคำถามปลายเปิด	70
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	72
สรุปการศึกษา	72
อภิปรายผล	76
ข้อเสนอแนะ	79
บรรณานุกรม	80
ภาคผนวก	85
ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม	86
ข แบบสอบถาม	88
ประวัติผู้ศึกษา	98

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ทฤษฎี X และ Y เปรียบเทียบโดยแอนดริว เอฟ ซี คุลา	23
ตารางที่ 2.2 ประมวลทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ	30
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล	44
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์การจำแนกเป็นรายด้าน	47
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์การ ด้าน โครงสร้างองค์การ	48
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์การ ด้านความท้าทายและ ความรับผิดชอบ	49
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์การ ด้านความอบอุ่นและ การสนับสนุน	50
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์การ ด้านการให้รางวัลและ การลงโทษ	51
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์การ ด้านความขัดแย้ง	52
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์การ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติ ติงานและความคาดหวัง	53
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์การ ด้านความเสี่ยงภัยและ การรับความเสี่ยงภัย	54
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์การ ด้านความเป็นหนึ่ง เดียวและความจงรักภักดี	55
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ จำแนกเป็นรายด้าน	56
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ ด้าน ความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายตลอดจนค่านิยมขององค์การ	57

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ด้าน ความเต็มใจที่ได้ใช้ความพยายามปฏิบัติงานเพื่อองค์กร	58
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ด้าน ความต้องการดำรงความเป็นสมาชิกในองค์กร	59
ตารางที่ 4.15 เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่าง บรรยากาศองค์กร กับ ความผูกพันของพนักงาน ต่อองค์กร	61
ตารางที่ 4.16 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร จำแนกตามเพศ	63
ตารางที่ 4.17 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร จำแนกตามอายุ	64
ตารางที่ 4.18 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร จำแนกตามสถาน ภาพสมรส.....	65
ตารางที่ 4.19 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร จำแนกตามระดับ การศึกษา.....	66
ตารางที่ 4.20 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร จำแนกตามอายุงาน	67
ตารางที่ 4.21 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร จำแนกตามฝ่ายที่ ปฏิบัติงาน.....	68
ตารางที่ 4.22 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร จำแนกตามตำแหน่ง งาน.....	69
ตารางที่ 4.23 จำนวนและร้อยละของพนักงาน ที่ให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม	70

ญ

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา	4
ภาพที่ 2.1 ลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ (Maslow's Need-hierarchy Theory).....	19

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันสภาพสังคมไทยได้เปลี่ยนแปลงจากสังคมเกษตรกรรมไปสู่สังคมอุตสาหกรรม เนื่องจากการพัฒนาทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และระบบข้อมูลสารสนเทศส่งผลให้กระแสการแข่งขันมีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นทั้งภายในและภายนอกประเทศหรือการแข่งขันในยุคที่เรียกว่า “ยุคโลกาภิวัตน์” ซึ่งเป็นการแข่งขันอย่างเสรีในระดับโลก ทุกธุรกิจและทุกประเทศต้องเผชิญกับการแข่งขันที่กดดันและรุนแรงมากกว่าในอดีต ทรัพยากรมนุษย์จึงถือเป็นพื้นฐานที่สำคัญ แม้ปัจจุบันมีการนำเทคโนโลยีเครื่องจักรกลเข้ามาใช้แทนมนุษย์ แต่ก็ไม่สามารถเข้ามาทดแทนได้ทั้งหมดยังต้องอาศัยการควบคุมดูแลโดยมนุษย์ ยิ่งเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้ามากขึ้นยิ่งต้องใช้แรงงานของมนุษย์มากขึ้นเป็นเงาตามตัว ดังนั้นองค์กรจึงต้องสรรหาบุคลากรที่เชี่ยวชาญ รวมทั้งส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง องค์กรที่ต้องการจูงใจพนักงานจะต้องเข้าใจธรรมชาติความต้องการของมนุษย์ซึ่งอาจใช้แนวทางตามแนวคิดของมาสโลว์ คือทฤษฎีการจูงใจหรือทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ได้แก่ มนุษย์มีความต้องการไม่สิ้นสุด ความต้องการของมนุษย์เรียงลำดับความสำคัญตั้งแต่ความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย ความต้องการสังคมความรัก ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง และความต้องการความสำเร็จในชีวิต ซึ่งความต้องการระดับหนึ่งควรได้รับการตอบสนองก่อนมนุษย์จึงจะมีความต้องการในระดับต่อไป ในความเป็นจริงเป็นการยากที่จะแยกแยะระดับความต้องการของพนักงานตามลำดับขั้นในองค์กรที่ต้องการจูงใจพนักงาน เพื่อเลือกตอบสนองความต้องการให้ถูกต้องและถูกระดับ แต่อย่างน้อยองค์กรควรเข้าใจในธรรมชาติหรือความต้องการของพนักงาน เพื่อที่จะสามารถตอบสนองและจูงใจพนักงานให้เกิดความพึงพอใจหรือความเต็มใจจากภายในจนเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง มีความจงรักภักดี ซึ่งผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่นำไปสู่เป้าหมายหรือผลสำเร็จของงานและองค์กร อันมาจากความรู้สึกผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในที่สุด

ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรสามารถบ่งบอกถึงแนวโน้มในความตั้งใจของบุคคลที่จะคงอยู่หรือลาออกจากองค์กรได้ สาเหตุของการลาออกจากองค์กรอาจมาจากความ

สัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และบรรยากาศองค์การ กับความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ ถ้าหากบุคคลเกิดความผูกพันต่อองค์การบุคคลนั้นจะตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ในทางตรงกันข้ามหากบุคคลใดขาดความผูกพันต่อองค์การก็จะทำให้บุคคลนั้นมีความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์การในที่สุด การลาออกของบุคคลทำให้เกิดผลกระทบตามมาในการหาบุคลากรมาทดแทน บุคคลที่ยังคงอยู่ต้องรับภาระงานเพิ่มมากขึ้น องค์การไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้การลาออกของบุคคล ยังส่งผลทำลายขวัญและกำลังใจของบุคคลที่ยังคงทำงานอยู่ในองค์การนั้น และหากมีอัตราการลาออกสูง ภาพลักษณ์ขององค์การจะถูกมองในแง่ลบ องค์การจะขาดความมั่นคงตามมา ฉะนั้นองค์การควรจะคำนึงถึงการส่งเสริมให้บุคคลเกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ด้านทัศนคติตามแนวคิดของอเลนและเมเยอร์ เป็นความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ โดยมีความเชื่อมั่น และการยอมรับเป้าหมายตลอดจนค่านิยมขององค์การ มีความเต็มใจที่ได้ใช้ความพยายามปฏิบัติงานเพื่อองค์การ และมีความต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์การตลอดไป

บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นองค์การที่ประกอบธุรกิจศูนย์ค้าส่งจำหน่ายสินค้าแบบชำระด้วยเงินสด และบริการตนเองรายเดียวในประเทศไทย จึงต้องใช้พนักงานที่มีความเชี่ยวชาญจำนวนมาก และจากรายงานแผนอัตรากำลังคนในช่วงต้นปี 2550 พบว่าอัตรากำลังคนเข้าใหม่ และลาออกของพนักงานในส่วนสำนักงานใหญ่ (Turnover rate) มีอัตราสูงถึงร้อยละ 9 จากเดิมในช่วงเดียวกันของปีที่ผ่านมามีอัตราเพียงร้อยละ 2 ซึ่งส่งผลกระทบต่อโครงสร้างการทำงานและกลยุทธ์การแข่งขันในด้านต้นทุนการดำเนินงานอย่างมาก จากการแข่งขันทางการค้าสมัยใหม่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความเสี่ยง ความท้าทายสูง ความต่อเนื่องและสม่ำเสมอในการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การ อันเกิดจากความรู้สึกผูกพันของพนักงานต่อองค์การจากบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีโครงสร้างการทำงานที่สนับสนุน และ การฝึกอบรมที่องค์การจัดให้แก่พนักงาน รวมทั้งการทำงานเป็นทีม จะช่วยคงไว้ซึ่งพนักงานที่มีคุณภาพ อันเป็นกำลังสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การในการพัฒนาธุรกิจให้เติบโตยั่งยืนต่อไป

ดังนั้นผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ ในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ซึ่งเป็นองค์การที่ผู้ศึกษาทำงานอยู่ในปัจจุบัน การศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ประยุกต์ใช้แนวคิดทฤษฎีของลิทวินและสตริงเกอร์ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ 8 ด้าน และ แนวคิดทฤษฎีของอเลนและเมเยอร์ ด้านทัศนคติเกี่ยวกับความรู้สึกผูกพันของพนักงานต่อองค์การ 3 ด้าน ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้จะเป็นประโยชน์เพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1) เป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาให้เกิดความรักและความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ

2) เป็นแนวทางในการเสริมสร้างให้พนักงานมีความมุ่งมั่นอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร

3) เป็นแนวทางในการลดแนวโน้มการลาออกของพนักงาน เป็นการรักษาททรัพยากรที่มีค่าให้คงอยู่กับองค์กรตลอดไป

2. วัตถุประสงค์การศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

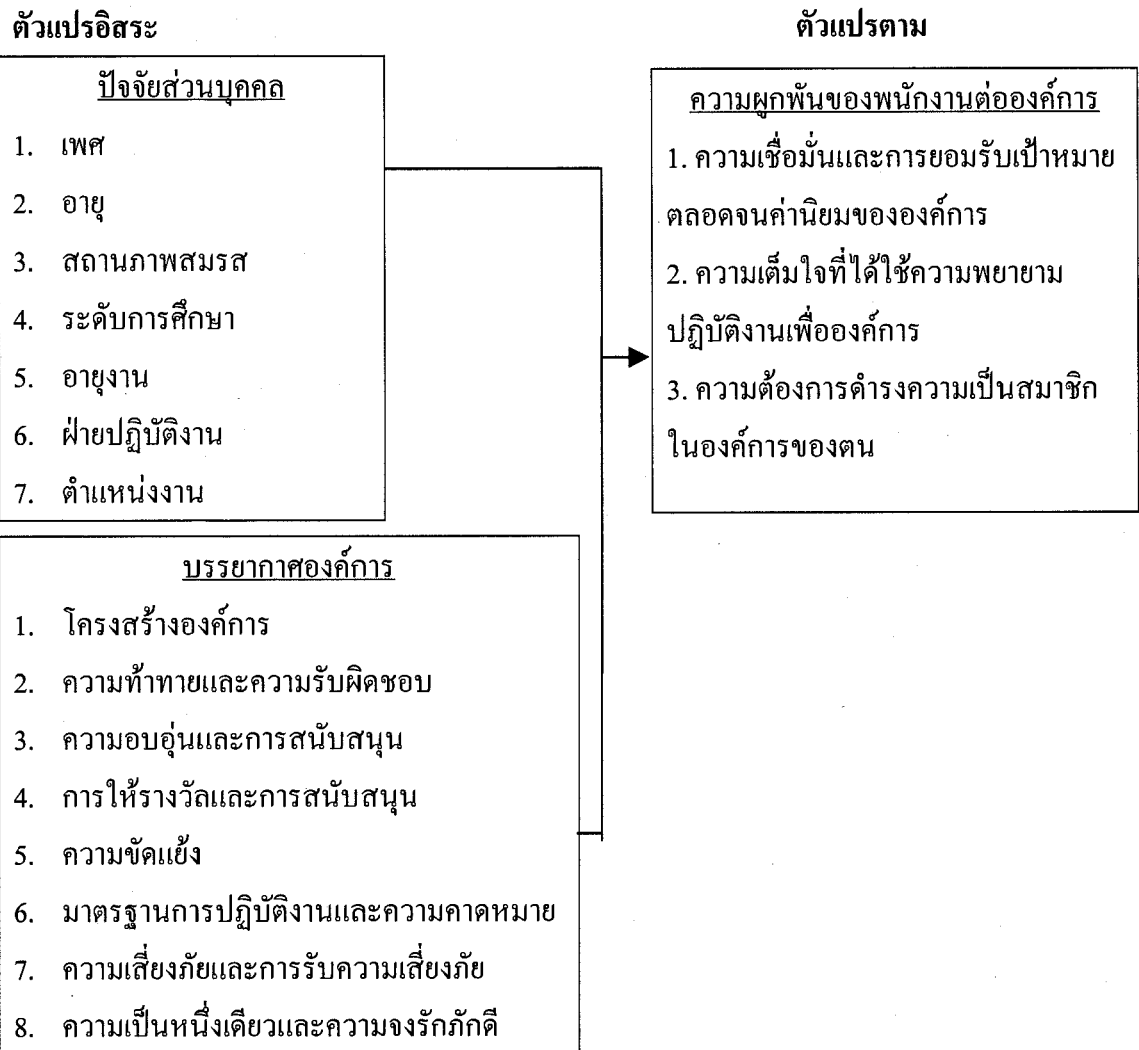
2.2 เพื่อศึกษาบรรยากาศขององค์กร ในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)สำนักงานใหญ่

2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์กร กับ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

2.4 เพื่อเปรียบเทียบความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

3. กรอบแนวคิดการศึกษา

ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กำหนดกรอบแนวคิดที่ประกอบด้วยตัวแปรอิสระ และ ตัวแปรตาม ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา “ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่”

4. สมมติฐานการศึกษา

4.1 ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ มีความผูกพันอยู่ในระดับดี

4.2 บรรยากาศองค์กร ในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ มีบรรยากาศอยู่ในระดับดี

4.3 บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

4.4 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกันมีความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรแตกต่างกัน

5. ขอบเขตการศึกษา

5.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ศึกษาเป็นพนักงานในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ทุกฝ่ายรวมทั้งสิ้น จำนวน 200 คน

5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาเนื้อหาเรื่อง ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ โดยมีตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม จำแนกไว้ดังนี้

5.2.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

1.) ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุงาน ฝ่ายที่ปฏิบัติงาน และตำแหน่งงาน

2.) บรรยากาศองค์การ ใช้แนวคิดปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การของ ลิทวินและสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer, 1979) ประกอบด้วย

- (1) โครงสร้างการทำงาน
- (2) ความท้าทายและความรับผิดชอบ
- (3) ความอบอุ่นและการสนับสนุน
- (4) การให้รางวัลและการลงโทษ
- (5) ความขัดแย้ง
- (6) มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง
- (7) ความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัย
- (8) ความเป็นหนึ่งเดียวและความจงรักภักดี

5.2.2 ตัวแปรตาม คือ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ใช้แนวคิดด้านทัศนคติ ความรู้สึกของบุคคลว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรของอลเลนและเมเยอร์ (Allen & Meyer, 1993) ประกอบด้วย

- 1.) ความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายตลอดจนค่านิยมขององค์กร
- 2.) ความเต็มใจที่ได้ใช้ความพยายามปฏิบัติงานเพื่อองค์กร
- 3.) ความต้องการดำรงความเป็นสมาชิกภาพในองค์กรของตน

5.3 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาที่ทำการศึกษา ดำเนินการในช่วงเดือนสิงหาคม-ตุลาคม 2550

6. นวัตกรรมที่เฉพาะ

6.1 พนักงาน หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ใน บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

6.2 องค์กร หมายถึง บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

6.3 ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของพนักงาน เกี่ยวกับ

6.3.1 ความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายตลอดจนค่านิยมองค์กร หมายถึง ความรู้สึกที่ดีและการมีเป้าหมายของพนักงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายของ บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

6.3.2 ความเต็มใจที่ได้ใช้ความพยายามปฏิบัติงานเพื่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกพร้อมที่จะปฏิบัติงานอย่างทุ่มเทกำลังกายกำลังใจเพื่อ บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

6.3.3 ความต้องการดำรงความเป็นสมาชิกภาพในองค์กรของตน หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่พึงพอใจจะปฏิบัติงานอยู่ในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

6.4 บรรยากาศองค์กร หมายถึง สภาพแวดล้อมภายใน บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ได้แก่

6.4.1 โครงสร้างองค์กร หมายถึง สายการบังคับบัญชา เป้าหมาย นโยบาย วิธีการปฏิบัติงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ ในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

6.4.2 ความท้าทายและความรับผิดชอบ หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อความเหมาะสมของสถานการณ์ ปริมาณงานที่ต้องทำ และความยืดหยุ่นของกฎระเบียบ ในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ เป็นแรงจูงใจด้านความสำเร็จ

6.4.3 ความอบอุ่นและการสนับสนุน หมายถึง การรับรู้ถึงการให้ความสำคัญทางด้านการส่งเสริม สนับสนุนในการปฏิบัติงาน ในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

6.4.4 การให้รางวัลและการลงโทษ หมายถึง ระบบการให้ผลประโยชน์ตอบแทน ปรับขึ้นอัตราเงินเดือน การเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งอื่น ๆ ที่มีความยุติธรรมและความเหมาะสม เพื่อให้พนักงานมีความผูกพันต่อ บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

6.4.5 ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่ร่วมมือกันระหว่างบุคคลในฝ่ายที่ปฏิบัติงาน และ ระหว่างฝ่ายที่ปฏิบัติงาน ซึ่งมีผลต่อความรู้สึกผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

6.4.6 มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง หมายถึง การปฏิบัติงานตามเป้าหมายของ บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่ได้กำหนดไว้และคาดหวังผล การปฏิบัติงานไว้ชัดเจน

6.4.7 ความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัย หมายถึง ระดับที่พนักงาน บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้มีการแสดงออก ริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ กล้าตัดสินใจ โดยปราศจากการกระทบกระเทือนต่อความมั่นคงใน การทำงาน

6.4.8 ความเป็นหนึ่งเดียวในองค์การและความจงรักภักดี หมายถึง ความรักใคร่ กลมเกลียวกัน การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในกลุ่ม การประสานงานที่ดีของพนักงานใน บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ได้ข้อมูลเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาให้เกิดความรักและความผูกพันของ พนักงานต่อองค์การยิ่งขึ้น

7.2 ได้ข้อมูลเป็นแนวทางในการเสริมสร้างให้พนักงานมีความมุ่งมั่นอย่างเต็มที่ในการ ปฏิบัติงานเพื่อองค์การ

7.3 ได้ข้อมูลเป็นแนวทางในการลดแนวโน้มการลาออกของพนักงานซึ่งเป็นการรักษา ทรัพยากรที่มีค่าให้คงอยู่กับองค์การตลอดไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่” ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้าและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องสรุปเป็นหัวข้อได้ ดังนี้

1. สภาพทั่วไปของบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด(มหาชน)
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์กร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. สภาพทั่วไปของ บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)

1.1 ประวัติความเป็นมา

ธุรกิจหลักของ บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด(มหาชน) คือการค้าปลีกสินค้าอุปโภคบริโภคแบบชำระเงินสดและบริการตนเอง ที่จดทะเบียนภายใต้ชื่อ “แม็คโคร” โดยมีสาขาทั่วประเทศไทย ปัจจุบันมีทั้งหมด 41 สาขา ซึ่งมีขนาดแตกต่างกันไปตามทำเลที่ตั้ง แบ่งเป็น 8 สาขาในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล และ 33 สาขาในต่างจังหวัด สาขาแต่ละแห่งตั้งอยู่ในทำเลที่เหมาะสมและสะดวกต่อการเดินทางมาใช้บริการของลูกค้าทุกกลุ่ม โดยนำเสนอสินค้าประเภทต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการที่เฉพาะเจาะจงของกลุ่มลูกค้าในแต่ละทำเลที่ตั้ง ด้วยฐานลูกค้าที่ลงทะเบียนสมาชิกไว้กว่า 1.8 ล้านคน บริษัทประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในการจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคให้แก่ลูกค้าที่เป็นสมาชิกซึ่งเป็นธุรกิจขนาดเล็กจนถึงขนาดกลาง ส่วนใหญ่ ได้แก่ ร้านค้าปลีกขนาดย่อม กลุ่มผู้ประกอบการโฮเรก้า (HoReCa) ได้แก่ ผู้ประกอบธุรกิจโรงแรม (Hotel) ภัตตาคาร (Restaurant) และร้านอาหาร (Catering) ตลอดจนกลุ่มผู้ประกอบการอาชีพอิสระ และสถาบันต่าง ๆ บริษัทถือหุ้นร้อยละ 99.9 ในบริษัทย่อย 3 บริษัท ได้แก่

1. บริษัท แม็คโครออฟฟิศเซ็นเตอร์ จำกัด ซึ่งมีโครงสร้างธุรกิจที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะอย่างประกอบด้วยรูปแบบธุรกิจที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน สองประเภทคือ “ธุรกิจค้าปลีกจำหน่ายสินค้าเฉพาะอย่าง” และ “ธุรกิจจำหน่ายสินค้าพร้อมบริการจัดส่งให้แก่ลูกค้าคู่สัญญา” แม็คโครออฟฟิศเซ็นเตอร์ จึงสามารถเข้าถึงลูกค้าเป้าหมายได้ทุกกลุ่มจากฐานลูกค้าที่มีอยู่โดยจะเป็น “ผู้จัดจำหน่ายสินค้าครบวงจร” เกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์สำนักงาน เครื่องใช้สำนักงาน และศูนย์บริการธุรกิจ

2. บริษัท สยามฟู้ด เซอร์วิส จำกัด ได้เข้าลงทุนเมื่อต้นปี 2548 โดยบริษัท สยามฟู้ด เซอร์วิส จำกัด เป็นผู้ประกอบการชั้นนำที่ให้บริการจัดหาผลิตภัณฑ์อาหารที่มีคุณภาพดีเยี่ยม พร้อมให้บริการด้านการจัดเก็บ และจัดส่งให้แก่ผู้ประกอบการในธุรกิจการบริการด้านอาหารในประเทศไทย โดยให้บริการจัดส่งผลิตภัณฑ์อาหารแช่แข็ง และ แช่เย็นหลากหลายชนิด เช่น ผลิตภัณฑ์อาหารจากเนื้อสัตว์ อาหารทะเล สัตว์ปีก เป็นต้น

3. บริษัท แม็คโคร พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด ดำเนินธุรกิจหลักในการจัดซื้อที่ดินเพื่อให้บริษัทเช่าเป็นศูนย์จำหน่ายสินค้าโดยแม็คโคร พร็อพเพอร์ตี้ เป็นเจ้าของที่ดินดังกล่าว

บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ควบคุมบริหารงานโดยกลุ่มเอสเอชวีจากประเทศเนเธอร์แลนด์ ซึ่งดำเนินธุรกิจแบบชำระเงินสด และ บริการตนเองในเอเชีย โดยมีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร ปัจจุบันประกอบธุรกิจอยู่ใน 6 ประเทศและมีสาขาที่ประกอบธุรกิจค้าส่งรวมทั้งสิ้น 77 สาขาทั่วภูมิภาคเอเชีย สำหรับการบริหารงานของบริษัทในประเทศไทย ซึ่งบริหารงานโดยทีมผู้บริหารมืออาชีพซึ่งประจำอยู่ที่สำนักงานใหญ่ในกรุงเทพมหานคร และมีทีมบริหารงานประจำแต่ละสาขาที่สนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้

ความสำเร็จขององค์กร

- 2531 : จัดทะเบียนก่อตั้งบริษัท ด้วยทุนจดทะเบียน 750 ล้านบาท
- 2532 : เปิดแม็คโคร สาขาแรกคือ สาขาลาดพร้าว
- 2533 : เปิดแม็คโคร สาขาแจ้งวัฒนะ สาขาศรีนครินทร์ และสาขาบางบอน
: จัดทะเบียนจัดตั้งบริษัทย่อย คือ บริษัท แม็คโคร พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด
- 2536 : เปิดแม็คโคร สาขาชลบุรี และ สาขาเชียงใหม่
- 2537 : บริษัทฯ เพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 2,400 ล้านบาท
: เปิดแม็คโคร สาขานครราชสีมา สาขารังสิต และ สาขาหาดใหญ่
: เข้าเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- 2538 : เปิดแม็คโคร สาขาอุดรธานี
: เปิดศูนย์เครื่องใช้สำนักงาน แม็คโครออฟฟิศเซ็นเตอร์ เป็นแห่งแรกที่ศูนย์การค้าซีคอนสแควร์
- 2539 : เปิดแม็คโคร สาขาพิษณุโลก สาขาขอนแก่น สาขาสุราษฎร์ธานี และ สาขาอุบลราชธานี
: จัดทะเบียนตั้งบริษัท แม็คโครออฟฟิศเซ็นเตอร์ จำกัด
: เปิดศูนย์เครื่องใช้สำนักงาน แม็คโครออฟฟิศเซ็นเตอร์ 3 แห่งที่อาคารยูไนเต็ดเซ็นเตอร์ อาคารสินธรทาวเวอร์ และ รอยัลซิตี้เวนิว

- 2540 : เปิดแม่คโคร สาขาระยอง
 : แยกธุรกิจแม่คโครออฟฟิศเซ็นเตอร์ ออกมาจัดตั้งเป็นบริษัทย่อย
 : เปิดศูนย์เครื่องใช้สำนักงาน แม่คโครออฟฟิศเซ็นเตอร์ 2 แห่งที่ถนนพระราม3 และถนนลาดพร้าว
- 2541 : เปิดแม่คโคร สาขานครสวรรค์
- 2542 : เปิดแม่คโคร สาขารัฐสันทวงศ์
 : เปิดศูนย์เครื่องใช้สำนักงาน แม่คโครออฟฟิศเซ็นเตอร์ 1 แห่งที่ถนนพหลโยธิน
- 2543 : เปิดแม่คโคร สาขาสาทร และนครปฐม
 : เปิดศูนย์เครื่องใช้สำนักงาน แม่คโครออฟฟิศเซ็นเตอร์ 1 แห่งที่วงเวียนใหญ่
- 2544 : เปิดแม่คโคร สาขาสุรินทร์
- 2545 : เปิดแม่คโคร สาขาสามเสน
 : เปิดศูนย์เครื่องใช้สำนักงาน แม่คโครออฟฟิศเซ็นเตอร์ 1 แห่งที่ถนนสุขุมวิท
- 2546 : เปิดแม่คโคร สาขานครศรีธรรมราช และ สาขาเชียงราย
 : ปรับเปลี่ยนรูปแบบสาขา 3 สาขา ได้แก่สาขาลาดพร้าว สาขาแจ้งวัฒนะ และสาขาศรีนครินทร์ ให้เป็นรูปแบบใหม่ตามนโยบายที่มุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจค้าส่งแบบชำระเงินสดและบริการตนเอง รวมทั้งเป็นแหล่งรวมสินค้าและบริการด้านอาหารแบบครบวงจร
 : เปิดศูนย์เครื่องใช้สำนักงาน แม่คโครออฟฟิศเซ็นเตอร์ 1 แห่งที่พญา
- 2547 : เปิดแม่คโคร สาขาสกนนคร สาขาสุพรรณบุรี สาขาจันทบุรี สาขาภูเก็ต สาขาร้อยเอ็ด และสาขาดรง
 : ปรับเปลี่ยนรูปแบบสาขา 7 สาขา ได้แก่ สาขาบางบอน สาขาชลบุรี สาขาเชียงใหม่ สาขาหาดใหญ่ สาขานครสวรรค์ สาขาสาทร และ สาขาสามเสน ให้เป็นรูปแบบใหม่ตามนโยบายของบริษัทฯ
 : เปิดศูนย์เครื่องใช้สำนักงาน แม่คโครออฟฟิศเซ็นเตอร์ 4 แห่งที่รังสิต ภูเก็ต แจ้งวัฒนะ และสาทร
- 2548 : 1 มกราคม 2548 เข้าลงทุน 100% ในบริษัท สยามฟู๊ด เซอร์วิส จำกัด
 : ปรับเปลี่ยนรูปแบบสาขา 9 สาขา ได้แก่ สาขารัฐสันทวงศ์ สาขาสุราษฎร์ธานี สาขานครปฐม สาขาพิษณุโลก สาขาอุดรธานี สาขารังสิต สาขานครราชสีมา สาขาขอนแก่น และ สาขาระยอง ให้เป็นรูปแบบใหม่ตามนโยบายของบริษัทฯ
 : เปิดศูนย์เครื่องใช้สำนักงาน แม่คโครออฟฟิศเซ็นเตอร์ 5 แห่งที่อาคารอับดุลราฮิมเพลส อาคารเอส เอส พี ทาวเวอร์3 สามเสน เอกมัย และ พญาไท

2549 : ปรับเปลี่ยนรูปแบบสาขา 2 สาขา ได้สาขาสุนทรินทร์ และสาขาอุบลราชธานี ให้เป็นรูปแบบตามนโยบายของบริษัทฯ

: เปิดศูนย์เครื่องใช้สำนักงาน แม็คโครออฟฟิศเซ็นเตอร์ 1 แห่งที่งามวงศ์วาน

2550 : เปิดแม็คโคร สาขาสระแก้ว สาขาเกาะสมุย สาขาบุรีรัมย์ สาขาศรีสะเกษ สาขาลำพูน สาขากระบี่ สาขาเพชรบุรี สาขาชัยภูมิ สาขาสระบุรี สาขาปราณบุรี สาขาฉะเชิงชราและสาขาเชียงใหม่ 2

บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีหุ้นสามัญจดทะเบียนทั้งสิ้น 240 ล้านหุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท ที่ออกจำหน่าย และเรียกชำระครบแล้ว ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2549 จำนวน 2,400 ล้านบาท ส่วนของผู้ถือหุ้น ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2549 มีจำนวน 8,742 ล้านบาท และรายได้รวมทั้งสิ้น ณ สิ้นปี 2549 มีจำนวน 57,407 ล้านบาท กำไรสุทธิสำหรับปีจำนวน 1,223 ล้านบาทเพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 7.7

1.2 โครงสร้างองค์กร

ในประเทศไทยบริหารงานโดย บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ตั้งอยู่เลขที่ 3498 ชั้น 2 ถนนลาดพร้าว แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร และมีสาขากระจายอยู่ทุกภาคของประเทศไทย รวม 41 สาขา มีพนักงานทั้งหมด 4,139 คน (ณ. 1 ตุลาคม พ.ศ. 2550) สถิติที่ผ่านมาปี 2549 มีพนักงาน 3,323 คน เพิ่มขึ้น 816 คน มีอัตราการเข้า-ออกของพนักงาน คิดเฉลี่ยเป็นอัตราการลาออก ร้อยละ 2 ต่อเดือน ปัจจุบันเพิ่มขึ้นเป็น ร้อยละ 9 ต่อเดือน และปัจจุบัน บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ มีพนักงานรวม 200 คนแบ่งตามสายงานดังนี้

1. ฝ่ายสำนักกรรมการผู้จัดการ พัฒนาธุรกิจ และการตลาด	13 คน
2. ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ และธุรการทั่วไป	10 คน
3. ฝ่ายบริหารบัญชี และการเงิน	45 คน
4. ฝ่ายบริหารจัดการซื้อสินค้า อาหารสด	25 คน
5. ฝ่ายบริหารจัดการซื้อสินค้า อาหารแห้ง	41 คน
6. ฝ่ายบริหารจัดการซื้อสินค้า อุปโภค	25 คน
7. ฝ่ายบริหารคอมพิวเตอร์	20 คน
8. ฝ่ายปฏิบัติการ	21 คน

2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

2.1 ความหมายของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

จากการศึกษาค้นคว้างานวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement) พบว่า มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมาย คำนิยาม เกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรไว้แตกต่างกัน ตามความสนใจและทัศนะของแต่ละท่าน สามารถรวบรวมความหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้ได้ดังนี้

ชาร์ลี วัตต์ (Charlie Watts, 2006 :034-036) ให้แนวคิดเกี่ยวกับความหมายของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ว่าความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรคือ ความมุ่งมั่นและความสามารถที่จะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กรหรือ เป็นระดับความพยายามอย่างละเอียดรอบคอบ อุทิศเวลา สติปัญญา และแรงงานที่ใส่ไปในงาน พนักงานจะแสดงออกถึงความผูกพันต่อองค์กร คือ ความตั้งใจ ความรู้สึกถึงเป้าหมาย ห่วงเห่น และภูมิใจ ซึ่งทำให้พยายามอย่างสุดความสามารถในการทำงาน

เชลดอน เอ็ม (Sheldon , M. 1971 : 143) ให้ความหมายว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร หมายถึง ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคคลนั้นๆ กับองค์กร เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลพิจารณาการลงทุนของเขาในองค์กรซึ่งเป็นในรูปแบบของสิ่งที่เขาได้ลงทุนไปในการปฏิบัติงาน ได้แก่ อายุ กำลังกาย ตลอดจน ระยะเวลา ที่ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ซึ่งทำให้เขาสูญเสียโอกาสจะไปทำงานที่อื่นๆ แต่สิ่งที่เขาสูญเสียไปกับการลงทุนนั้นจะส่งผลตอบแทนคืนมาอันจะเป็นไปในรูปของระดับความอาวุโสในงาน ระดับตำแหน่งงาน การได้รับการยอมรับ ทั้งนี้เพราะระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรนานเท่าไร ก็ยังมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

บัคชานเนน (Buchanan, 1974 : 340) ให้ความหมายว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ความผูกพันที่มีต่อเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร และการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ซึ่งความผูกพันต่อองค์กร จะประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการคือ

1. ความร่วมมือกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร (Identification) โดยการเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ยอมรับในค่านิยม และวัตถุประสงค์ขององค์กร และถือเสมือนหนึ่งว่าเป็นของตนเช่นกัน

2. การเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กร (Involvement) คือการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรตามบทบาทของตนอย่างเต็มที่

3. ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) ความรู้สึกรัก และผูกพันต่อองค์กร

วิภาดา หลวงนา (2546: 23) กล่าวว่าความผูกพัน แบ่งออกเป็น 2 แบบ ตามแนวคิดของ อเลน และเมเยอร์ (Allen N.J. and Meyer J.P.) คือ ความผูกพันทางทัศนคติ และ ความผูกพันทางพฤติกรรม ดังนี้

1. ความผูกพันทางทัศนคติ คือ การที่คนๆ หนึ่ง จะแสดงตนและมีส่วนเกี่ยวข้องกับ องค์กรใด ๆ ซึ่งมี 3 ลักษณะ คือ

- 1.1 มีความเชื่อที่มั่นคง และยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
- 1.2 มีเจตนาที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์กร
- 1.3 มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพในองค์กร

2. ความผูกพันทางพฤติกรรม มีความเกี่ยวข้องกันอย่างมากกับความผูกพันทาง ทัศนคติและให้ผลคล้ายๆ กัน แต่ยังมีความแตกต่างในบางประเด็น เช่น คนบางคนอาจมีความผูก พันต่องานมากขึ้นเพียงเพื่อจะตอบสนองต่อการตัดสินใจรับตำแหน่งนั้นๆ ความผูกพันในเชิงพฤติ กรรมและการเปลี่ยนงานน้อยลง จะมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อกันแต่จะมีความสัมพันธ์กับคุณภาพ และปริมาณงานค่อนข้างน้อย ในบางครั้งความผูกพันทางพฤติกรรมจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม ของบุคคลมากกว่าสาเหตุอื่นๆ

อเลน และเมเยอร์ (Allen N.J. and Meyer J.P. , 1990 : 1-18) ได้สรุปความหมายของ ความผูกพันต่อองค์กร เป็น 3 ด้านคือ

1. ด้านทัศนคติ มีแนวคิดว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกว่าเป็น ส่วนหนึ่งขององค์กร และให้ความหมายของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร หมายถึง

- 1.1 บุคคลที่มีความเชื่อมั่น ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
- 1.2 บุคคลที่มีความเต็มใจที่ได้ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ ที่จะทำงานเพื่อองค์กร
- 1.3 บุคคลที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาความเป็นสมาชิกภาพใน

องค์กรของตนไว้

2. ด้านพฤติกรรม มีแนวคิดว่า ความผูกพันต่อองค์กรในรูปแบบความสม่ำเสมอของ พฤติกรรม เมื่อคนมีความผูกพันต่อองค์กรก็จะมีการแสดงพฤติกรรมอย่างต่อเนื่อง หรือความคง เส้นคงวาในการทำงาน ความต่อเนื่องในการทำงานโดยไม่โยกย้ายไปไหนเนื่องจากเปรียบเทียบผล ได้ ผลเสียที่จะเกิดขึ้นหากละทิ้งสภาพของสมาชิก หรือ ลาออกไว้อย่างดีถ่วงแล้ว ซึ่งผลเสียจะ พิจารณาในลักษณะต้นทุนที่จะเกิดขึ้น หรือผลประโยชน์ที่จะเสียไป ทฤษฎีที่เป็นแนวคิดนี้ คือ ทฤษฎีไซด์เบ็ต (Side Bet) ของ ฮอวอร์ด เอส เบเคอร์ (Howard S. Becker) ให้ความหมายว่า ความ ผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เป็นผลมาจากการที่คนเปรียบเทียบซึ่งน้ำหนักว่า ถ้าหากเขาลาออก จากองค์กรไปเขาจะสูญเสียอะไรบ้าง

3. ด้านความถูกต้อง หรือบรรทัดฐานของสังคม มีแนวคิดว่าคุณคณมีความรู้สึกว่าเมื่อเขาเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กรก็ต้องมีความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งความถูกต้องและความเหมาะสม ที่จะทำให้ความผูกพันต่อองค์กรนั้นให้เป็นหน้าที่ หรือ พันธะผูกพันที่สมาชิกต้องปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร จึงหมายถึง ความจงรักภักดี และเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์กรและสังคม

จากแนวคิด 3 ด้านสรุปความหมายได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่แสดงออกถึงสัมพันธภาพระหว่างบุคคลกับองค์กร ถ้าคนยังมีความผูกพันต่อองค์กรสูงมากเท่าไร แนวโน้มที่จะลาออก หรือ ทิ้งองค์กรไป จะยิ่งลดน้อยลง ด้านทัศนคติของคนทำงานกับองค์กรโดยไม่ลาออกไปไหน เป็นเพราะเขามีความปรารถนา ที่จะอยู่กับองค์กร ด้านพฤติกรรมของคนที่ต้องอยู่กับองค์กร เพราะเขาจำเป็นต้องอยู่ ไม่เช่นนั้นจะสูญเสียผลประโยชน์หลาย ๆ อย่าง ที่เขาควรจะได้จากการลงทุนไป และ ด้านความถูกต้องของคนที่มีความผูกพันต่อองค์กร เพราะเขาคิดว่าเขาควรจะต้องทำในสิ่งที่ควรจะทำ ทั้งนี้เพื่อความถูกต้องและความเหมาะสมทางสังคม

จากความหมายต่างๆข้างต้นสรุปได้ว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เป็นทัศนคติความรู้สึที่ค่อยๆ เกิดขึ้นกับบุคคลว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งทำให้ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรหมายถึง ความรู้สึกเชื่อมั่น การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจที่ได้ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ปฏิบัติงานเพื่อองค์กร และ ความต้องการรักษาความเป็นสมาชิกในองค์กรไว้ โดยจะแสดงออกด้วยพฤติกรรมในด้านการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เป็นผลจากความสัมพันธ์ที่สอดคล้องระหว่างความต้องการของพนักงาน กับเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร จึงมีความสำคัญอย่างมาก

2.2 ความสำคัญของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้งานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะเป็นผู้ที่ยินดีอุทิศแรงกายแรงใจเพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด และดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรน้อยหรือไม่มีเลย ซึ่งการที่จะเกิดความผูกพันได้ก็ต่อเมื่อจุดมุ่งหมายของสมาชิกได้รับการตอบสนองจากองค์กร จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารองค์กรที่จะพยายามสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เพื่อให้สมาชิกในองค์กรคงอยู่กับองค์กรอย่างมีคุณค่า ด้วยการสร้างให้สมาชิกเกิดความผูกพันต่อองค์กร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สูงสุดจะได้เกิดแก่องค์กร และมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรไว้ดังนี้

สวานีย์ แก้วมณี (2549 : 012-016) ให้ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร จากผลงานวิจัยของ แกลลอป (The Gallup Management) บริษัทยักษ์ใหญ่ด้าน

การวิจัยข้อมูล คือ ความสามารถขององค์กรในการผลักดันให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์ กับ ความสามารถในการบรรลุผลการปฏิบัติงานในระดับสูง และผลงานที่เป็นเลิศทางธุรกิจ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร จะคงอยู่กับองค์กร และเป็นส่วนสนับสนุนให้เกิดสินค้าและบริการ รวมไปถึงการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จมีกำไรสูงสุด ซึ่งเป็นมากกว่า การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดขึ้นกับพนักงาน ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทุก ๆ องค์กรต้องธำรงรักษาพนักงานไว้ เนื่องจากความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเป็นสิ่งสำคัญมีผลกระทบกับทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กรของการสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมเพื่อนำไปสู่การสร้างกำไรสูงสุดให้กับองค์กรและสิ่งสำคัญเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ซึ่งผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและมีความเชื่อในการสร้างความผูกพัน โดยมีส่วนร่วมผลักดันให้ผู้นำขององค์กรเข้ามามีส่วนร่วม ผู้บริหารต้องทำการสำรวจผลของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอย่างจริงจัง โดยแนวทางที่สำคัญและมีประสิทธิผลคือการทำให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการกระตุ้นพนักงานให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

ซูปรียา ชื่นกลิน (2546 : 35) กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร จากผลการศึกษาเรื่องอิทธิพลของการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการทำงาน ของพนักงานบริษัทสื่อสาร โทรคมนาคมแห่งหนึ่ง ดังนี้

1. ทฤษฎีและผลการวิจัยต่างๆ ซึ่งมีพื้นฐานเกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร ได้ให้ความเห็นว่า ความสำคัญของ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร อาจใช้เป็นเครื่องพยากรณ์พฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรได้ โดยเฉพาะอัตราการเปลี่ยนงาน (Employee Turnover) อัตราการเข้า-ออกจากงานของสมาชิกในองค์กร เนื่องจากสมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์กร มีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์กรนานกว่าและเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพราะเมื่อบุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรก็จะมีอาการแสดงออกในรูปของพฤติกรรมที่ต่อเนื่อง ไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลง สถานที่ทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรเป็นผลการศึกษาที่ต่อเนื่องหรือพัฒนาขึ้นมาจากการศึกษาเรื่องความจงรักภักดี (Loyalty) ของสมาชิกในองค์กร ซึ่งผู้บริหารต้องทำให้เกิดขึ้นในองค์กร เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจในงาน เพราะความพึงพอใจในงานสามารถเปลี่ยนได้จากสภาพแวดล้อมที่สมาชิกต้องเผชิญในแต่ละวัน แต่ความจงรักภักดีเกิดขึ้นและค่อยๆ พัฒนาขึ้นอย่างช้าๆ และมั่นคง

2. ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร มีความสำคัญ ในการช่วยทำให้เข้าใจถึงธรรมชาติของบุคคลมากขึ้น ซึ่งเป็นการทำความเข้าใจถึง ปัจจัยส่วนบุคคล กระบวนการ ขั้นตอนการสร้างให้เกิดความรู้สึกว่าบุคคลมีความสำคัญ และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งส่งผลต่อการแสดงออกถึงพฤติกรรมของแต่ละบุคคล โดยพฤติกรรมต่างๆ ย่อมเกิดจากความต้องการ หรือความ

คาดหวัง ของบุคคลอันเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และบรรยากาศองค์การ ซึ่งมีความแตกต่างกันในด้านลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงานด้านต่างๆ เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองจากองค์การจนเกิดความพึงพอใจ บุคคลจะแสดงออกถึงความผูกพันต่อองค์การ

ดังนั้นความสำคัญของความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ เป็นสิ่งเสริมสร้างให้องค์การมีประสิทธิภาพ เป็นตัวเชื่อมระหว่างความต้องการของสมาชิกในองค์การ กับเป้าหมายขององค์การ เป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การทำงานได้ดียิ่งขึ้น และยังใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออกของพนักงานได้อีกด้วย

2.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ

พสุ เดชะรินทร์ (2549 : 3) กล่าวถึงแนวคิดของ เคน บัลชาร์ด (Ken Blanchard) นักคิดเกี่ยวกับด้านการบริหารแบบพีรามิดหัวกลับ กล่าวว่า ผู้นำเป็นปัจจัยทำให้พนักงานผูกพันและทุ่มเทให้กับองค์การได้ จะต้องเริ่มต้นที่ตัวผู้นำเป็นสำคัญ ในการกำหนดทิศทางหรือวิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง สามารถช่วยสร้างความแตกต่างให้กับองค์การได้

สวานีย์ แก้วมณี (2549 : 013) ให้ความเห็นว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ ได้แก่

1. การเป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่ประสบความสำเร็จ (Being part of a winning Organization) หากพนักงานได้ทำงานในองค์การที่มีผลประกอบการดีเด่น หรือเป็นที่ยอมรับว่าเป็นผู้นำทางการตลาด มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน และมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อนำมาปฏิบัติอย่างเหมาะสม จะมีส่วนผลักดันให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การมากขึ้น

2. การได้ทำงานให้แก่ผู้นำที่ตนเองชื่นชอบ (Working for admired leaders) พนักงานได้ทำงานกับผู้นำที่ตนเองรักหรือชื่นชอบจะส่งผลให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานสูงขึ้นซึ่งหัวหน้างานที่พนักงานชื่นชอบเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันให้เกิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ

3. การมีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน (Having positive working relationships) หากพนักงานมีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดี ทำงานอย่างมีอาชีพ จะส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันที่ดีต่อองค์การ

4. การได้ทำงานที่มีความสำคัญ (Doing meaningful work) พนักงานต้องการทำงานที่มีผลกระทบต่อองค์การ เป็นงานที่มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ และสามารถสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นกับองค์การและลูกค้าได้ สิ่งเหล่านี้เป็นแรงผลักดันให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ

5. การได้รับการยกย่องและเห็นคุณค่า (Recognition and appreciation) การได้รับการยกย่องเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยผลักดันให้เกิดความผูกพันในองค์การ ซึ่งไม่ได้หมายถึงรางวัลที่เป็นตัว

เงินหรือค่าตอบแทนเท่านั้น แต่ยังหมายถึง ความชื่นชมโดยตรงจากผู้บริหาร สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าพนักงานมีคุณค่าและสามารถทุ่มเทแรงกายแรงใจให้ได้รับการยอมรับจากองค์กรด้วย

6. การมีชีวิตความเป็นอยู่ที่สมดุล (Living a balanced life) องค์กรที่สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยให้คุณค่ากับความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว และทำให้พนักงานสามารถมีชีวิตความเป็นอยู่ที่สมดุลได้ จะได้รับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเป็นสิ่งตอบแทน การมีชีวิตความเป็นอยู่ที่สมดุลของพนักงาน ไม่ได้หมายความว่า พนักงานจะไม่จริงจังกับชีวิตต่อองค์กร แต่หมายถึงการที่พนักงานต้องการสามารถจัดการกับชีวิตของตนเองได้ ไม่ใช่มีชีวิตอยู่กับงานเพียงอย่างเดียวเท่านั้น

7. พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันเกิดจากองค์กรที่มีความหลากหลายของพนักงาน งานที่มีลักษณะพิเศษ และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่

7.1 เมื่อพนักงานมีอายุมากขึ้น ระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรจะลดลง

7.2 ผู้บริหารจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าผู้ร่วมงานที่มีบทบาทในการสนับสนุนการทำงาน ถึงแม้ว่าคนกลุ่มนี้จะมีความจงรักภักดีในสายอาชีพต่อองค์กรมากกว่า

7.3 หากเกิดอุบัติเหตุ บาดเจ็บในการทำงาน หรือ เหตุการณ์ที่น่าเบื่อหน่ายที่มาจากผู้บริหาร จะส่งผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

7.4 พนักงานที่มีแผนพัฒนาและได้รับการประเมินอย่างเป็นทางการในปีที่ผ่านมา มีระดับความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าคนที่ไม่ได้รับการประเมินและพัฒนา เป็นเรื่องที่ต้องจัดการควรเอาใจใส่และให้คุณค่ากับบทบาทของพนักงานในสายงาน สนับสนุนรวมถึงการรักษาผลประโยชน์ในระยะยาวของพนักงาน

การปฏิบัติงานด้วยความมีใจรักและทุ่มเทในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ มีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และหาแนวทางในการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จในที่สุด ในทางตรงข้ามหากไม่มีใจรักและทุ่มเทในงาน ไม่คิดค้นนวัตกรรม ยังต่อต้านวัตถุประสงค์ขององค์กรอีกด้วย และบางครั้งสร้างปัญหาให้กับองค์กร มีทัศนคติในแง่ลบในการทำงาน ไม่มีความสุขในงานที่ทำ และยังคงต่อความรู้สึกไม่ดีนี้ไปยังพนักงานที่อยู่รอบๆข้าง ในที่สุดพนักงานเหล่านี้จะขาดความผูกพันของพนักงานคนอื่นๆ จึงต้องให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของพนักงาน ตอบสนองความต้องการให้พนักงานเหล่านี้มีความสุขและมีความพึงพอใจ สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นจากแรงจูงใจจนกลายเป็นความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรได้ในที่สุด

2.4 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

นักทฤษฎีองค์การสมัยใหม่มีสมมติฐานในการมุ่งใจว่า ความสุขและความพึงพอใจของพนักงาน จะนำมาซึ่งการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น การศึกษาถึงความต้องการที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของมนุษย์ ทำให้นักทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ เชื่อว่ามนุษย์จะมีความสุขและความพึงพอใจมากยิ่งขึ้นเมื่อความต้องการของเขาเหล่านั้นได้รับการสนองตอบ การศึกษาถึงความต้องการที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของมนุษย์ เรียกว่า เป็นการมุ่งใจโดยพิจารณาจากปัจจัยภายใน (Internal Motivation) ซึ่งการศึกษาในรายละเอียดเกี่ยวกับเรื่องราวของแต่ละบุคคล และลักษณะทางธรรมชาติของมนุษย์ และได้ศึกษาถึงปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการมุ่งใจบุคคลในการปฏิบัติงาน (External Motivation) เช่น การศึกษาถึงสภาพการปฏิบัติงาน และลักษณะทั่วไปภายในองค์กรที่สามารถก่อให้เกิดแรงมุ่งใจขึ้นได้ ดังนั้นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร จึงได้แก่ทฤษฎีการมุ่งใจ ดังต่อไปนี้

2.4.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์

ราณี อิติชัยกุล (2548 : 283) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierachy of Needs Theory) ของนักจิตวิทยา อับราฮัม มาสโลว์ เป็นทฤษฎีการมุ่งใจที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง มีสมมติฐานดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการ และความต้องการนี้จะมียู่ตลอดเวลาและไม่มีสิ้นสุด
2. ความต้องการของมนุษย์สามารถเรียงลำดับตามความสำคัญตั้งแต่ระดับต่ำสุดคือความต้องการพื้นฐานขึ้นไปจนระดับสูงสุด
3. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งมุ่งใจพฤติกรรมของมนุษย์ต่อไป มนุษย์จะมีความต้องการในระดับสูงขึ้นหรือจะกลายเป็นสิ่งมุ่งใจแทน
4. ความต้องการของมนุษย์จะสลับซับซ้อน มนุษย์มีความต้องการหลายอย่างพร้อมกันได้ ความต้องการอย่างหนึ่งยังไม่ทันหมดไป ความต้องการอย่างอื่นจะเกิดขึ้นได้



ภาพที่ 2.1 ลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ (Maslow's Hierachy of Need Theory)

จากภาพที่ 2.1 แสดงลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ประกอบด้วยความต้องการ 5 ประเภท ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) ได้แก่ ความต้องการพื้นฐานของมนุษย์เพื่อดำรงชีวิต เช่น อาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย อากาศ
2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety or Security needs) ได้แก่ ความต้องการความปลอดภัยจากอันตราย เช่น ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ตลอดจนความปลอดภัยจากความไม่มั่นคงหรือความวิตกกังวลที่อาจเกิดขึ้น ได้จากการทำงาน
3. ความต้องการสังคม-ความรักความพอใจ (Belonging and Love needs) ได้แก่ ความต้องการสังคมหรือความสัมพันธ์กับผู้อื่น รวมทั้งความต้องการความรัก และการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมหรือที่ทำงาน
4. ความต้องการชื่อเสียง-ยกย่อง (Self-esteem needs) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง ประกอบด้วย ความต้องการให้ผู้อื่นยอมรับนับถือ และความต้องการได้รับการยกย่องสรรเสริญ มีชื่อเสียงเกียรติยศ โดยการสร้างผลสำเร็จของงานให้เกิดคุณค่าและชื่อเสียง
5. ความต้องการความสมหวังของชีวิต (Self-actualization needs) ความสำเร็จในชีวิต ได้แก่ ความต้องการใช้ศักยภาพสูงสุดที่มีอยู่ให้เกิดผลสำเร็จตามที่นึกคิดหรือเป็นดังที่คาดหวัง ความ

ต้องการความสำเร็จในชีวิตเป็นความต้องการพิเศษที่มนุษย์คาดหวัง และอาจเป็นไปได้ยากและหากบุคคลใดบรรลุความต้องการขั้นนี้ก็จะได้รับการยกย่องว่าเป็นบุคคลพิเศษ

มาสโลว์กล่าวว่า ความต้องการระดับหนึ่งควรได้รับการตอบสนองก่อน และเมื่อความต้องการระดับนั้นได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการนั้นๆ ก็จะไม่จูงใจบุคคลให้แสดงพฤติกรรมที่ต้องการต่อไป ผู้บริหารต้องจูงใจด้วยการตอบสนองความต้องการในระดับสูงขึ้นไป ดังนั้นผู้บริหารพึงตอบสนองความต้องการของพนักงานให้ถูกระดับ โดยพิจารณาว่าพนักงานคนใดมีความต้องการอยู่ในระดับใด การตอบสนองความต้องการระดับสูงเป็นเรื่องยากที่สุด เนื่องจากผู้บริหารจะมีความยากลำบากในการวิเคราะห์ว่าพนักงานคนใดมีศักยภาพและความพร้อมที่ก้าวไปสู่ระดับสูงต่อไป

2.4.2 ทฤษฎีจูงใจ-ค้ำจุน

ราณี อิศัยกุล (2548 : 288) ทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดเดอริก เฮอส์เบอร์ก นักจิตวิทยา เป็นทฤษฎีพื้นฐานที่สำคัญในการจูงใจที่เกี่ยวข้องกับสภาพการทำงาน บางส่วนของทฤษฎีมีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีของมาสโลว์ เฮอส์เบอร์กศึกษาโดยการสัมภาษณ์นักบัญชีและวิศวกร จำนวน 200 คน เกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้พวกเขาพอใจในการทำงาน คือปัจจัยที่เกี่ยวกับเนื้อหา ซึ่งเขาเรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) เช่น ความสำเร็จในงาน ความรู้สึกรับเนื้อหา ความรับผิดชอบ ต่องาน และโอกาสก้าวหน้า ปัจจัยที่ทำให้พวกเขาไม่พอใจในการทำงาน คือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพการทำงาน ซึ่งเขาเรียกว่า ปัจจัยอนามัย (Hygiene factors) ได้แก่ การบังคับบัญชาสภาพแวดล้อมการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน เงินเดือน ความมั่นคงในงาน และ นโยบายการบริหารขององค์กร

ทฤษฎีของเฮอส์เบอร์กเกี่ยวข้องกับปัจจัยจูงใจที่มาจากตัวพนักงาน ไม่ใช่ผู้บริหาร ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสนใจต่อปัจจัยอนามัยที่ทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจและไม่ได้ช่วยจูงใจพนักงาน และปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานเกิดความพอใจ

ชัยทวี เสนะวงศ์ (2550) กล่าวถึงเรื่องการผูกใจพนักงาน โดยอ้างถึงทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจของ เฮอส์เบอร์ก ซึ่งมีชื่อเรียกกันหลายอย่าง เช่น Motivation Maintenance Theory, Dual Factor Theory, Motivation-Hygiene Theory และ The two - Factor Theory ทฤษฎีนี้ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับการจูงใจ การทำงานในองค์กรนั้นมีปัจจัยอยู่ 2 จำพวกที่จะมีส่วนสร้างความพึงพอใจหรือ ความไม่พึงพอใจให้กับพนักงาน ปัจจัยชนิดแรกเรียกว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจ (Motivator Factors) ส่วนปัจจัยชนิดที่สองเรียกว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ (Hygiene Factors) ดังนี้

1. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจ (Motivator Factors) หมายถึง ปัจจัยที่เมื่อพนักงานในองค์กรได้รับการตอบสนองแล้ว จะสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน และเป็นผลทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ ปัจจัยจำพวกนี้ได้แก่

- 1.1 ความสำเร็จในหน้าที่การงาน (Achievement)
- 1.2 ความยอมรับนับถือจากผู้ร่วมงาน (Recognition)
- 1.3 ลักษณะของงาน (Work Itself) ความท้าทายของงาน
- 1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility)
- 1.5 ความก้าวหน้าในการงาน (Advancement)
- 1.6 การเติบโตของแต่ละบุคคล

2. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ (Hygiene Factors) หมายถึง ปัจจัยที่เมื่อพนักงานในองค์กรไม่ได้รับการตอบสนองแล้วจะสร้างให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานขึ้นได้ (Hygiene แปลว่า การหลีกเลี่ยงความยากลำบากทางสุขภาพของมนุษย์จากสภาพแวดล้อม) แม้จะเพิ่มปัจจัยจำพวกนี้ก็ไม่เป็นผลทำให้พนักงานมีความพึงพอใจ และกระตุ้นให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาวขึ้นได้ ปัจจัยจำพวกนี้ได้แก่

- 2.1 นโยบายและการบริหารงาน (Policy and Administration)
- 2.2 เทคนิคและ การควบคุมงาน (Supervision Technical) การบังคับบัญชา
- 2.3 เงินเดือน (Salary) ฐานะ ความมั่นคง
- 2.4 ความสัมพันธ์ภายในต่อผู้บังคับบัญชา (Internal Relations-Supervision)
- 2.5 สภาพการทำงาน (Working Conditions)
- 2.6 เรื่องราวส่วนตัว

2.4.3 ทฤษฎีการจูงใจของแมคเคลลันด์

ดาร์ณี พานทอง และสุรเสกข์ พงษ์หาญยุทธ (2542) กล่าวว่า เดวิด ซี. แมคเคลลันด์ (David C. McClelland) ได้มีบทบาทช่วยในการพัฒนาทฤษฎีการจูงใจ (McClelland's Motivation Theory) โดยแบ่งการจูงใจตามความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลเป็น 3 แบบ ดังนี้

แบบที่ 1 ความต้องการอำนาจ (The Need For Power) บุคคลมีความต้องการการมีอำนาจเป็นอย่างมาก เพราะจะได้อาศัยการใช้อำนาจเพื่อสร้างอิทธิพลและควบคุมในการทำงาน

แบบที่ 2 ความต้องการความผูกพัน (The Need For Affiliation) บุคคลมีความต้องการความผูกพันเป็นอย่างมาก แต่ละบุคคลชอบที่จะรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีทางสังคม เพื่อทำให้เกิดความรู้สึกยินดี มีความคุ้นเคยกัน เข้าใจกัน พร้อมทั้งจะเป็นที่พึงในการปลอบใจ ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อเกิดความทุกข์ มีการติดต่อสัมพันธ์กันกับบุคคลอื่น เช่น เพื่อนสนิท

แบบที่ 3 ความต้องการความสำเร็จ (The Need For Achievement) บุคคลมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะได้รับความสำเร็จ มีความหวาดกลัวอย่างรุนแรงต่อการประสบความล้มเหลว มีอารมณ์หงุดหงิดเมื่อได้รับความล้มเหลวหรือผิดหวัง และชอบการทำงานด้วยตนเองเสมอ

แมกเคิลล์แลนค์ได้พบว่า รูปแบบการจูงใจที่ทำให้เกิดความความสำเร็จที่สุดคือ บุคคลที่ทำงานอยู่ในบริษัทขนาดเล็ก มีประธานบริษัทที่มีการจูงใจทำให้เกิดความความสำเร็จได้สูงมาก แต่ในบริษัทที่มีกิจการขนาดใหญ่พบว่า หัวหน้าผู้บริหารมีการจูงใจทำให้เกิดผลสำเร็จในระดับปานกลางเท่านั้น

2.4.4 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ธีระ พรหมน้อย (2545 : 28) ได้เสนอทฤษฎีแม็กเกรเกอร์ (McGrogor) โดยกล่าวว่า การใช้วิธีการจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานนั้น ขึ้นอยู่กับผู้บริหารองค์การให้ความสำคัญ มีความเชื่อมั่นกับพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรว่าเป็นอย่างไร ทฤษฎี X หรือ ทฤษฎี Y หากทางพิสูจน์ทัศนคติที่มีต่อบุคลากรเหล่านั้นว่าเป็นอย่างไร และควรใช้วิธีการจูงใจที่เหมาะสมกับบุคคลแต่ละคนที่มีพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างกัน โดยเสนอสมมติฐาน คือ

ทฤษฎี X มีสมมติฐานว่า ผู้บังคับบัญชาจะมีทัศนคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

1. ธรรมชาติของมนุษย์ทั่วไปไม่ชอบทำงาน พยายามเลี่ยงงาน หลบหลีก บิดพลิ้ว เมื่อมีโอกาส

2. มนุษย์มีนิสัยเกียจคร้าน จึงต้องใช้วิธีการข่มขู่ ควบคุม สั่งการ หรือบังคับให้ ทำงานตามจุดประสงค์ขององค์การให้สำเร็จ

3. โดยทั่วไปนิสัยมนุษย์ชอบทำงานตามคำสั่ง ต้องการที่จะหลีกเลี่ยง ความรับผิดชอบ แต่ต้องการความมั่นคง อบอุ่นและปลอดภัยมากกว่าสิ่งอื่น

เพื่อให้บุคลากรเหล่านี้ทำงานให้สำเร็จตามกำหนด จึงต้องใช้วิธีการบังคับควบคุมสั่งการอย่างใกล้ชิด หรือข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษเมื่อทำผิดและให้รางวัลเมื่อทำดี การปกครองคนในลักษณะนี้จึงต้องทำแบบเผด็จการ ใช้อำนาจความกลัวเป็นเครื่องมือในการควบคุมและผลักดันให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

ทฤษฎี Y มีสมมติฐานว่า ผู้บังคับบัญชาจะมีทัศนคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

1. การที่ร่างกายและจิตใจได้พยายามทำงานนั้น เป็นการตอบสนองความพอใจ อย่างหนึ่งเช่นเดียวกับการเล่นและพักผ่อน

2. มนุษย์ชอบนำตนเอง ควบคุมตนเอง เพื่อดำเนินงานที่ตนรับผิดชอบให้บรรลุจุดประสงค์อยู่แล้ว ดังนั้นการบังคับควบคุม ข่มขู่ ลงโทษ จึงไม่ใช่วิธีการเพียงอย่างเดียว ที่จะทำให้มนุษย์ดำเนินงานจนบรรลุจุดประสงค์ขององค์การ

3. มนุษย์ผูกพันตนเองกับงานองค์กรก็เพื่อหวังรางวัลหรือสิ่งตอบแทน เมื่อองค์การประสบความสำเร็จ เป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่เกิดสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตนผูกพัน
4. เมื่อสถานการณ์เหมาะสม มนุษย์โดยทั่วไปจะเกิดการเรียนรู้ ทั้งด้านการยอมรับ มีความรับผิดชอบ และแสวงหาความรับผิดชอบควบคู่กันไปด้วย
5. มนุษย์ทั้งหลายย่อมมีคุณสมบัติที่กระจายอยู่ทั่วไปทุกคน เช่น มิน โนภาพ มีความฉลาดเฉลียวและว่องไว มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์การ
6. สถานการณ์ของการดำรงชีวิตในระบบอุตสาหกรรมยุคใหม่ มนุษย์ยังไม่มีโอกาสใช้สติปัญญาได้เต็มที่

สมพงษ์ ชิงดวง (2542 : 20) กล่าวถึง ทฤษฎี X และ Y ของแมกเกรเกอร์ (McGregor, 1960) ที่มีแอนดริว เอฟ ซิกูลา (Andrew F Sikula) นำมา เปรียบเทียบไว้ ดังนี้

ตารางที่ 2.1 ทฤษฎี X และ Y เปรียบเทียบ โดย แอนดริว เอฟ ซิกูลา(Andrew F Sikula)

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
มนุษย์มักเกียจคร้าน	มนุษย์จะขยันขันแข็ง
มนุษย์ชอบหลีกเลี่ยงงาน	การทำงานของมนุษย์ก็เหมือนกับการเล่น การพักผ่อนตามธรรมชาติ
มนุษย์ชอบทำงานตามคำสั่งและต้องการให้มีผู้ควบคุม	มนุษย์รู้จักกระตุ้นตนเองให้อยากทำงาน
ต้องใช้วินัยของหมู่คณะบังคับ	มนุษย์มีวินัยในตนเอง
มนุษย์มักหลีกเลี่ยงไม่ยอมรับผิดชอบ	มนุษย์มักแสวงหาความรับผิดชอบ
มนุษย์ไม่เฉลียวฉลาดขาดความรับผิดชอบ	มนุษย์มีสมรรถภาพในการทำงานและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

อาจกล่าวได้ว่า มนุษย์ทุกคนมีความต้องการหลายอย่าง ซึ่งจัดเป็นลำดับความสำคัญมาก่อนหลัง โดยมีหลักของ ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการที่ว่า ถ้าความต้องการของมนุษย์ในลำดับขั้นที่หนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะเกิดความต้องการลำดับขั้นถัดขึ้นไป ความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ คือ ความต้องการด้านความสำเร็จด้วยตนเอง ดังนั้นองค์การที่ดีที่สุดคือองค์การที่สามารถตอบสนองความต้องการตามลำดับขั้น จนถึงขั้นสูงสุดให้บุคคลพึงพอใจ จนกลายเป็นความผูกพันต่อองค์การได้ในที่สุด

3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ

องค์การมีหลายประเภท เช่น องค์การรัฐบาล องค์การเอกชน องค์การการกุศล ฯลฯ องค์การเกิดขึ้นมาเพื่อสนองความต้องการของบุคคลในองค์การ องค์การจะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อบุคคลในองค์การทำงานด้วยความตั้งใจ พึงพอใจในงานที่ทำ องค์การแต่ละประเภทจะมีเป้าหมาย โครงสร้าง วัฒนธรรมองค์การ และ บรรยากาศในองค์การที่แตกต่างกัน ซึ่งบรรยากาศองค์การมีส่วนทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานและพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์การ ดังนั้นองค์การต้องคำนึงถึงการจัดบรรยากาศที่เอื้อให้บุคคลแต่ละบุคคลบรรลุความต้องการ สามารถแสดงออก และพัฒนาความสามารถของตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ

ดิ้น ปรัชญพฤทธิ (2542 : 28) กล่าวถึงผลงานของบาร์นาร์ดที่เห็นว่า องค์การเป็นระบบของการร่วมแรงร่วมใจกันอย่างมีสติอันแรงกล้าของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป หรือมากกว่า เพื่อกระทำอย่างหนึ่งอย่างใดให้สำเร็จ ความร่วมแรงร่วมใจดังกล่าวนี้เกิดจากความสามารถขององค์การที่จะก่อให้เกิดวัตถุประสงค์อันเดียวกันระหว่างองค์การและสมาชิก จากความเต็มใจของสมาชิกในอันที่จะเข้าไปปฏิบัติงาน และจากการสื่อข้อความอย่างมีประสิทธิภาพ บาร์นาร์ดมีความรู้สึกที่องค์การปฏิบัติภารกิจโดยพยายามใช้การสื่อข้อความเป็นตัวเชื่อมระหว่างการโน้มน้าวจิตใจให้คนปฏิบัติงานเพื่อองค์การและความเต็มใจของพนักงานที่จะปฏิบัติงานตามที่องค์การร้องขอ หรืออีกนัยหนึ่ง การโน้มน้าวจิตใจพนักงานเป็นหน้าที่ขององค์การที่พยายามจะเพิ่มแรงจูงใจหรือทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงาน ส่วนความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานของพนักงานตามคำร้องขอ ขององค์การเป็นหน้าที่ของสมาชิกในองค์การ ด้วยเหตุนี้บาร์นาร์ด จึงเชื่อว่าภารกิจของผู้บริหารองค์การ คือ พยายามทำให้พนักงานมีแรงจูงใจ เกิดความพึงพอใจในงาน ในทรรศนะของบาร์นาร์ด แรงจูงใจทางด้านจิตวิทยา และสังคมวิทยา เป็นการตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน มีความสำคัญมากกว่าแรงจูงใจที่ใช้ค่าตอบแทนเป็นตัวเงิน หากองค์การประสงค์จะมีชีวิตและเจริญรุ่งเรือง จำเป็นต้องพยายามโน้มน้าวจิตใจสมาชิก การโน้มน้าวจิตใจมี 2 ประเภท คือ

1. การโน้มน้าวจิตใจที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง ได้แก่
 - 1.1 การหาแรง จูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงิน สภาพการทำงานที่สะดวกสบาย
 - 1.2 ความพึงพอใจที่เกิดจากสิ่งที่มีใช้วัตถุ เช่น เกียรติยศ ชื่อเสียง อำนาจ
 - 1.3 ความพึงพอใจต่อสิ่งที่ดีงาม เช่น ความภาคภูมิใจ การให้บริการที่มีค่าแก่ลูกค้า และ ความผูกพัน จงรักภักดีต่อองค์การ
2. การโน้มน้าวจิตใจที่มีลักษณะทั่วไป เป็นเรื่องเกี่ยวกับสภาพการทำงานในแง่จิตวิทยา และสังคมวิทยา ได้แก่

- 2.1 ความสัมพันธ์ทางสังคม กับบุคคลอื่นในองค์กร และกลุ่มพนักงาน
- 2.2 ความกลมกลืนระหว่างสภาพการทำงานและอุปนิสัย วิธีการทำงานและทัศนคติของพนักงาน
- 2.3 ความรู้สึกของพนักงานที่เข้ามามีส่วนในการตัดสินใจ ซึ่งมีความสำคัญสำหรับพวกเขา
- 2.4 ความพึงพอใจของพนักงานที่เกิดจากการที่ได้ทำงานร่วมกับบุคคลอื่นๆ ที่มีเป้าหมายและค่านิยมคล้ายๆ กัน

การพยายามปรับปรุงการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร โดยการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นเทคนิคของการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของคน ไม่ว่าจะเป็นการออกแบบ (Job redesign) การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหาร เช่น เทคนิค คิวซี เซอร์เคิล เหล่านี้ ต่างก็จะสามารถนำไปใช้ได้เหมาะสมกับบางคน บางสถานการณ์เท่านั้น และไม่อาจเป็นวิธีที่ดีที่สุดที่จะนำไปใช้ทั่วไป ทุกแห่งทุกสถานการณ์

ดังนั้นเพื่อที่จะให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงานในองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ จึงควรเปิดโอกาสให้เขาใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ ให้เขาควบคุมตัวเองและใช้ความคิดริเริ่มต่างๆ จากการเปิดโอกาสให้แก่บุคลากรในองค์กรจะทำให้เขาทำงานจากแรงผลักดันหรือ ความต้องการของเขาเองซึ่งหมายถึง การชักจูงให้คนทำงานด้วยใจ หรือด้วยความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

พฤติกรรมที่แสดงออก ของพนักงานที่มีความรู้สึกเชื่อมั่น และมีเป้าหมายที่สอดคล้องกับองค์กร ยอมรับค่านิยมขององค์กร และ เต็มใจที่จะทุ่มเทใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องเป็นแรงจูงใจด้วยส่วนหนึ่ง ผลที่มาจากพฤติกรรมในด้านการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อาจเกิดจากการรับรู้สภาพการณ์ สภาพแวดล้อมการทำงาน ความกดดันต่างๆ นั่นคือ บรรยากาศขององค์กร ที่จะนำไปสู่ความรู้สึกผูกพันของพนักงานต่อองค์กรได้มากหรือน้อย

3.1 ความหมายของบรรยากาศขององค์กร

นักวิชาการหลายท่าน ให้ความหมายไว้มากมาย พอสรุปได้ดังนี้

กิปสัน และคณะ (Gibson and others, 1991 : 314) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์กร คือ กลุ่มคุณลักษณะ สภาพแวดล้อมของงาน ที่พนักงานผู้ทำงานภายในสภาพแวดล้อม รับรู้โดยตรง และโดยอ้อม บรรยากาศขององค์กรเป็นแรงกดดันสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงาน

เดสเลอร์ (Dessler, G. 1976 : 279) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์กร คือ ความเข้าใจหรือการรับรู้ที่บุคคลหนึ่งมีต่อประเภทขององค์กรที่เขากำลังทำงานอยู่ และ ความรู้สึกของเขามีสต่อองค์กร

การในรูปของมิติ เช่น ความเป็นตัวของตัวเอง การเปิดโอกาส โครงสร้าง การให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่น และการให้ความสนับสนุน

ดูบริน (Dubrin, 1973 : 331-340) กล่าวว่า องค์การทุกองค์การต้องมีคุณลักษณะที่องค์การอื่นจำนวนมากมีอยู่ แต่ละองค์การจะมีคุณลักษณะพิเศษขององค์การเอง บรรยายกาขององค์การเป็นคำที่กล่าวถึงโครงสร้างองค์การด้านจิตวิทยา ดังนั้นบรรยายกาขององค์การจึงหมายถึง “ความรู้สึก” หรือ “คุณลักษณะ” หรือ “สภาพแวดล้อม” ขององค์การ และปัจจัยอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อบรรยายกาขององค์การ คือ แบบของความเป็นผู้นำ ทักษะ และวิธีการของผู้บริหารที่ใช้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาโดยเฉพาะอย่างยิ่งแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์การจะมีความสำคัญมาก เพราะแบบของผู้บริหารระดับสูงจะถูกปฏิบัติโดยผู้บริหารระดับรองลงไป

เดวิส (Davis, 1981 : 60) บรรยายกาขององค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอยู่ในองค์การนั้น ไม่ว่าจะเป็้องค์การประเภทบริษัท องค์การของรัฐ องค์การสาธารณกุศล บรรยายกาขององค์การเป็นสิ่งที่ไม่สามารถสัมผัสได้ แต่รับรู้ได้ว่ามีอยู่ มีการพัฒนามีชีวิตชีวา เจริญก้าวหน้า หรือ ตกต่ำได้

สเตรียร์ (Streer, 1977 : 101-102) ให้ความหมายบรรยายกาขององค์การในแง่ของบุคลิกภาพของมนุษย์ในองค์การที่มองเห็นได้โดยสมาชิกขององค์การไว้ดังนี้

1. บรรยายกาขององค์การขึ้นอยู่กับความเชื่อของสมาชิกในองค์การ ความเชื่อว่า “ควรจะเป็น” มากกว่าที่เป็นอยู่ หากสมาชิกในองค์การมีความเชื่อว่าบรรยายกาควรจะเป็นเผด็จการเขาจะต้องคาดหวังต่อไปว่า เขาจะต้องปฏิบัติตนอย่างเผด็จการแม้ว่าฝ่ายผู้บริหารองค์การจะพยายามทำตัวเป็นประชาธิปไตยก็ตาม

2. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะต่างๆ ขององค์การ การกระทำและผลที่เกิดขึ้นในด้านบรรยายกา และยังเชื่อว่าบรรยายกาขององค์การนั้นย่อมมีลักษณะเฉพาะไม่ซ้ำแบบในแต่ละองค์การจะแตกต่างกันไป

3. บรรยายกาซึ่งแสดงออกมาให้เห็นภายในองค์การนั้น ย่อมเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมสำคัญของคนที่ทำงานในองค์การนั้น

ลิทวิน และ สตริงเกอร์ (Litwin and Stringer, 1979 : 45) กล่าวว่า บรรยายกาขององค์การมีประโยชน์ในการเชื่อมโยงระหว่างลักษณะต่างๆ ขององค์การที่มองเห็นได้ เช่น แบบอย่างผู้นำ กฎระเบียบกับแรงจูงใจ และพฤติกรรมของพนักงานเข้าไว้ด้วยกัน นอกจากนั้นยังกล่าวว่า องค์การที่มีบรรยายกาในการบริหารแบบใช้อำนาจบุคลากรในองค์การต้องปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัดจะทำให้ผลผลิตต่ำ บุคลากรมีความรู้สึกไม่พอใจในงาน ไม่เกิดความคิดริเริ่ม เป็นสิ่งที่ไม่พึงประสงค์สำหรับองค์การที่มีบรรยายกาสร่วมประสานสัมพันธ์และเน้นความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในหมู่สมาชิก

ขององค์กร สภาพบรรยากาศขององค์กรที่มุ่งประสานสัมพันธ์ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความพึงพอใจในงาน มีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรในองค์กร เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่ผลงานยังอยู่ในระดับต่ำ และในองค์กรที่มีบรรยากาศมุ่งผลสำเร็จของงาน บุคลากรมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และผลิตสูง บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงานสูงจะบรรลุผลสำเร็จสูง

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า บรรยากาศขององค์กร หมายถึง คุณลักษณะของสภาพแวดล้อมในองค์กร ที่มีความสัมพันธ์ต่อการรับรู้และการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมองค์กร ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานและผลิตขององค์กร โดยเฉพาะความสำคัญของบรรยากาศขององค์กร เป็นแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และความพึงพอใจในผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย จนเป็นความผูกพันต่อองค์กร

3.2 ความสำคัญของบรรยากาศขององค์กร

พรทิพย์ พิมพ์สมาน (2548 : 30) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์กรเป็นตัวแปรสำคัญที่มีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงาน การจูงใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร บรรยากาศขององค์กรที่ผู้ปฏิบัติงานรับรู้จะมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในด้านความคิดริเริ่ม ความตั้งใจในการปฏิบัติงานตลอดจนทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และจะส่งผลต่อปริมาณงานด้วย เพราะถ้าองค์กรใดมีบรรยากาศที่เอื้ออำนวยให้สมาชิกขององค์กร ทำงานได้อย่างเต็มที่ ก็จะก่อให้เกิดผลดีต่อประสิทธิภาพ และผลิตขององค์กร ซึ่งเป็นผลจากความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

ศุภกร วชิราภรณ์ (2546 : 10) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์กรมีความสำคัญต่อ พฤติกรรมของบุคคลในองค์กรในเรื่องความมุ่งมั่นในการที่จะแสดงออกถึงศักยภาพของตนให้สูงที่สุด ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และผลที่ตามมาของบรรยากาศที่ไม่ดีทำให้บุคคลเกิดความท้อแท้หมดกำลังใจในการทำงาน ก่อให้เกิดการไม่พัฒนาตนเองและท้ายที่สุดก็จะนำไปสู่ความไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ส่งผลถึงไม่รู้สึกรู้สีกมีความผูกพันต่อองค์กร

ดังนั้นบรรยากาศขององค์กรมีความสำคัญต่อบุคคลในองค์กรเพราะมีส่วนในการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร โดยประสิทธิภาพของการทำงานของบุคคลในองค์กรขึ้นอยู่กับบรรยากาศขององค์กร ซึ่งมีหลายทฤษฎีเกี่ยวข้องกับบรรยากาศขององค์กร กล่าวไว้ว่าบรรยากาศขององค์กรแบบใดก่อให้เกิดผลการทำงานที่ดีที่สุด

3.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศขององค์กร

ลิทวิน และสตริงเจอร์ (Litwin and Stringer, 1979 : 81-82) จำแนกปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศขององค์กรออกเป็น 8 ปัจจัยคือ

1. โครงสร้างองค์การ (Structure) ขนาดของการกำหนดโครงสร้างที่นำไปใช้กับงานซึ่งเป็นข้อจำกัดที่กำหนดขึ้นมาโดยผู้บังคับบัญชาหรือองค์การ ต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมระหว่างบุคคลในองค์การไม่ว่าองค์การนั้นจะเป็นองค์การรูปนัย หรือ องค์การอรูปนัยก็ตาม

2. ความท้าทายและความรับผิดชอบ (Challenge and responsibility) ปัจจัยที่จะวัดเกี่ยวกับความเข้าใจ หรือ การรับรู้เกี่ยวกับความท้าทายของงาน ปริมาณงานที่ต้องทำและเส้นทางที่จะทำงานให้สำเร็จ ความท้าทายของงานเกี่ยวข้องกับโดยตรงต่อการพัฒนาแรงจูงใจด้านความสำเร็จของบุคลากรในองค์การและแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จจะทำให้บุคลากรมีความรับผิดชอบงานสูงด้วย

3. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and support) ปัจจัยนี้ จะวัดความสำคัญทางด้าน การส่งเสริมแทนที่จะเป็นการลงโทษสำหรับการปฏิบัติงานที่มีอยู่ภายในองค์การ จะช่วยลดความกังวล และความตึงเครียดในการปฏิบัติงานลงได้ องค์การที่ให้ความสำคัญกับการช่วยเหลือสมาชิกใหม่ขององค์การจะกระตุ้นแรงจูงใจทางด้านความผูกพันต่อองค์การของสมาชิกใหม่ได้ เพราะความต้องการของพวกเขา คือ บรรยากาศของงานที่มีความอบอุ่นและการสนับสนุน

4. การให้รางวัลและการลงโทษ (Reward and punishment) ปัจจัยนี้จะวัด การรับรู้ ทางด้านการให้ความสำคัญกับ การให้รางวัล และ การลงโทษภายในสถานการณ์ของการทำงานซึ่งลิตวิน และสตริงเกอร์ กล่าวว่า ในสภาพบรรยากาศที่ให้ความสำคัญของการจัดการรางวัลแทนที่จะเป็นการลงโทษย่อมจะเป็นสิ่งกระตุ้นความสนใจของพนักงานทางด้านความสำเร็จและความผูกพันได้ และจะลดความกลัวเกี่ยวกับความล้มเหลวได้

5. ความขัดแย้ง (Conflict) ปัจจัยนี้จะวัดการรับรู้เกี่ยวกับ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงาน และ ระหว่างหน่วยงานในองค์การ ซึ่งในหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องเผชิญกับความขัดแย้งอยู่เสมอ

6. มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง(Performance standards & expectation) ปัจจัยนี้จะวัดการรับรู้เกี่ยวกับความสำคัญของผลการปฏิบัติงาน และความชัดเจนของความคาดหวังเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานภายในองค์การ

7. ความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัย (Risk and risk taking) ปัจจัยนี้เป็นการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับปรัชญาของฝ่ายบริหารด้านการยอมรับความเสี่ยงภัย ซึ่งชี้ให้เห็นว่าบุคคลที่มีความต้องการทางด้านความสำเร็จสูงนั้นชอบที่จะยอมรับความเสี่ยงภัยปานกลางในการตัดสินใจ ดังนั้นบรรยากาศองค์การที่ยอมให้มีการยอมรับความเสี่ยงภัยปานกลางจะกระตุ้นความต้องการทางด้านความสำเร็จของบุคลากรได้

8. ความเป็นหนึ่งเดียวในองค์กรและการจงรักภักดีต่อกลุ่ม (Organizational identity and group loyalty) ปัจจัยนี้เน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการรับรู้เกี่ยวกับ ความจงรักภักดี ต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน จากการศึกษาพบว่า ความจงรักภักดีต่อกลุ่มช่วยให้กลุ่มมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันยิ่งขึ้น และช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ลิทวินและสตริงเกอร์ ยังได้จำแนกปัจจัยของบรรยากาศองค์กรทั้ง 8 ปัจจัย ออกเป็น มิติบรรยากาศองค์กร 9 มิติได้แก่ มิติโครงสร้างองค์กร มิติความรับผิดชอบ มิติความเสี่ยงภัย มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน มิติรางวัล มิติการสนับสนุน มิติความขัดแย้ง มิติความอบอุ่น และ มิติความจงรักภักดีต่อองค์กร ทั้ง 9 มิติสามารถแบ่งตามลักษณะบรรยากาศองค์กรออกเป็น 3 กลุ่มคือ

1. บรรยากาศองค์กรมุ่งการประสานสัมพันธ์มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ
 - 1.1 เปิดโอกาสให้เกิดการรวมกลุ่มและมีความสัมพันธ์ที่อบอุ่น จริงใจ
 - 1.2 ให้การสนับสนุน และสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร
 - 1.3 ให้ความเป็นอิสระในการทำงานและมีโครงสร้างองค์กรที่บีบบังคับน้อย
 - 1.4 ให้การยอมรับว่าบุคลากรเป็นสมาชิกของกลุ่มงาน

2. บรรยากาศองค์กรมุ่งการใช้อำนาจ มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ
 - 2.1 การกำหนดโครงสร้างองค์กรในรูปของกฎ ระเบียบ ขั้นตอนปฏิบัติงาน
 - 2.2 บุคลากรยอมรับความรับผิดชอบในตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ สถานะระดับสูง
 - 2.3 กระตุ้นให้มีการใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ ในการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้ง

และความเห็นที่ไม่ลงรอยกัน

3. บรรยากาศองค์กรมุ่งผลสำเร็จของงาน มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ
 - 3.1 เน้นความรับผิดชอบส่วนบุคคล
 - 3.2 มีการคำนวณเรื่องการเสี่ยง และมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ
 - 3.3 ให้การยอมรับและรางวัลสำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี
 - 3.4 สร้างความประทับใจที่บุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้า และความ

สำเร็จของทีม

การแสดงพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรที่รับรู้บรรยากาศองค์กรและ แสดงออกตามสภาพการณ์ สภาพแวดล้อม และ ตามความกดดันของพฤติกรรมด้านมิติต่างๆ เป็น บรรยากาศองค์กรที่รับรู้ได้แต่สัมผัสไม่ได้ บรรยากาศองค์กรที่ดี มีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ที่มีความต้องการแต่ละขั้น โดยเฉพาะความต้องการขั้นสูงสุด จะแสดงพฤติกรรมออกมาในเรื่องความมุ่งมั่นในการที่จะแสดงออกถึงศักยภาพของตนให้สูงที่สุด ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วาง

ไว้ ถ้าหากบรรยากาศองค์การที่ไม่ดีผลที่ตามมาคือทำให้บุคคลเกิดความท้อแท้หมดกำลังใจในการทำงาน ก่อให้เกิดการไม่พัฒนาตนเอง และท้ายที่สุดก็จะนำไปสู่ความไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ดังนั้นบรรยากาศองค์การจึงมีความเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

3.4 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ

ไฮแมน และคณะ(Haimann, and others, 1978 : 417) อธิบายโดยใช้แนวคิดของ แม็คเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ซึ่งแบ่งทฤษฎีบรรยากาศองค์การว่ามี 2 รูปแบบ คือ แบบที่ 1 ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎี X และ แบบที่ 2 ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎี Y

แบบที่ 1 ทฤษฎี X บรรยากาศจะเป็นลักษณะที่ถูกควบคุมอย่างใกล้ชิดอำนาจอยู่ที่ส่วนกลาง ผู้นำเป็นแบบอัตตาธิปไตย การตัดสินใจเกิดจากฝ่ายเดียว ผู้บริหารตามทฤษฎี X จะสร้างบรรยากาศแบบนี้ เนื่องจากมีความเชื่อเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ว่า ชอบหลีกเลี่ยงงาน ต้องบังคับให้ทำงาน ชอบทำตามคำสั่ง หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ

แบบที่ 2 ทฤษฎี Y บรรยากาศจะเป็นลักษณะไม่ตึงเครียด อำนาจจึงรวมอยู่ที่ส่วนกลางน้อย ผู้นำเป็นแบบประชาธิปไตย ผู้บริหารตามทฤษฎี Y จะสร้างบรรยากาศแบบนี้ เนื่องจากมีความเชื่อว่าคนทั่วไปมีความรู้ดีกว่า การทำงานเหมือนการเล่นพักผ่อน จึงไม่หลีกเลี่ยงงาน มีการจูงใจตนเอง พอใจในการทำงาน แสวงหาความรับผิดชอบ คนมีความสามารถในการแก้ปัญหา

กิปสัน และคณะ (Gibson and others, 1973 : 316) ได้ประมวลทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 ประมวลทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

ทฤษฎี	การให้ความสำคัญ	แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ
1. ทฤษฎีการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ของเทเลอร์ (Taylor)	การบริหารงานมีวิธีที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว	การจัดแบ่งหน่วยงานและการกำหนดสายการบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ
2. ทฤษฎีของวูดเวิร์ด และคณะ (Woodward and others)	ความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยี โครงสร้าง และการปฏิบัติงาน	โครงสร้างขององค์การและเทคโนโลยีเป็นสิ่งกำหนดบรรยากาศองค์การ
3. ทฤษฎีไซเบอร์เนติก (Cybernetics)	มนุษย์สามารถควบคุมและปรับปรุงสภาพแวดล้อม	ข้อมูลมีอิทธิพลต่อบรรยากาศในการปฏิบัติงาน

4. ตัวแบบการจัดช่วงการบังคับบัญชาของลือคฮีด (Lockheed)	ขอบเขตหรือช่วงของการบังคับบัญชาที่ที่จะพัฒนารูปแบบองค์การได้ผลดีที่สุด	ใช้มาตรฐานประเมินค่าองค์ประกอบสำคัญเช่นระดับของการฝึกอบรม สภาพของแรงงาน และการวางแผนที่ดี
5. การกระจายอำนาจ	การกระจายอำนาจตัดสินใจให้กับหน่วยปฏิบัติ	การมอบงาน อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบขึ้นอยู่กับความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นของบุคคลที่มีต่อองค์การ
6. ทฤษฎี 4 ระบบของไลเคอร์ท (Likert)	กระบวนการกลุ่มซึ่งสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสารและการจูงใจ	บรรยากาศองค์การแบบปรึกษาหารือให้การสนับสนุนนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
7. การปรับปรุงเพิ่มภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในงาน (Job Enrichment)	ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน และความพึงพอใจของบุคคล	ส่งเสริมบรรยากาศที่สนองตอบบุคคล ด้านความรับผิดชอบ สร้างจิตสำนึก การยอมรับ และโอกาสในความก้าวหน้า

จากทฤษฎีและแนวความคิดในการบริหารดังกล่าวสรุปได้ว่า เมื่อองค์การบริหารงานตามทฤษฎีใดย่อมก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หรือ บรรยากาศองค์การตามแนวคิดหรือทฤษฎีนั้นๆ เมื่อแนวคิดทฤษฎีเปลี่ยนแปลงบรรยากาศองค์การจะเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

1. ทฤษฎีการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ของเทเลอร์ (Taylor) ผู้ซึ่งเป็นบิดาของการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ กำหนดหลักการบริหารงานโดยยึดหลักวิทยาศาสตร์ การบริหารงานในยุคนี้ไม่ได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์การอย่างเด่นชัด แนวคิดตามทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับความชำนาญเฉพาะด้านและการแบ่งหน้าที่การงาน โดยกำหนดโครงสร้างของการบริหารงานเป็นรูปนัย การบริหารงานตามแนวคิดของเทเลอร์ ก่อให้เกิดบรรยากาศภายในองค์การที่มีลักษณะเฉพาะตามแบบการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์

2. ทฤษฎีของวูดเวิร์ด และคณะ (Woodward and others) การบริหารงานตามทฤษฎีนี้ยึดความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในองค์การ เทคโนโลยี โครงสร้างขององค์การ และการปฏิบัติงาน ดังนั้น แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การจึงเกิดจากอิทธิพลของเทคโนโลยีโครงสร้างขององค์การ และความคาดหวังจากการปฏิบัติงาน (Job Expectations)

3. ทฤษฎีไซเบอร์เนติก (Cybernetics) การบริหารงานตามทฤษฎีนี้เชื่อว่า มนุษย์สามารถควบคุม ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมรอบตัวได้ ดังนั้นแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ จึงให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วย

4. ตัวแบบการจัดช่วงการบังคับบัญชาของล็อกฮีด (Lockheed) การบริหารงานตามแนวคิดนี้มุ่งที่ขอบเขตและช่วงของการบังคับบัญชา แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การจะอยู่ที่การประเมินองค์ประกอบที่สำคัญของบรรยากาศ เช่น ระดับของการฝึกอบรมของผู้บริหารและสภาพการวางแผนภายในองค์การ

5. การกระจายอำนาจ แนวคิดนี้ได้ให้ความสำคัญในเรื่องการกระจายอำนาจ การตัดสินใจให้กับหน่วยงานระดับรองลงไป ซึ่งการกระจายอำนาจนี้จะต้องอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง และความไว้วางใจ

6. ทฤษฎี 4 ระบบของไลเคอร์ท (Likert) ทฤษฎีนี้ยึดระบบกระบวนการกลุ่มซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กัน โดยเน้นเรื่องการมีส่วนร่วม การสื่อสาร การจูงใจ และระดับการปฏิสัมพันธ์กัน ซึ่งระดับการปฏิสัมพันธ์จะอยู่ในระดับใด ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำเป็นสำคัญ ดังนั้นบรรยากาศองค์การจึงอยู่ที่กระบวนการกลุ่ม และระดับของการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในหน่วยงาน

7. การปรับปรุงเพิ่มภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในงาน (Job Enrichment) การบริหารงานตามแนวคิดนี้เป็นการบริหารงานเพื่อค้นหาและปรับปรุงสมรรถภาพการทำงานตลอดจนทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานด้วยการปรับปรุงลักษณะงาน ดังนั้นแนวความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การจึงขึ้นอยู่กับทำให้ผู้ปฏิบัติงานพร้อมที่จะทำงาน มีความสำนึกในหน้าที่ ตลอดจนมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นอกจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องต่างๆ แล้ว ยังมีผู้ทำวิจัยเกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์การไว้หลายท่านซึ่งสามารถนำมาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณากำหนดแนวทางในการศึกษา ดังนี้

4.1 งานวิจัยในประเทศ

นุชติมา รอบคอบ (2543 : 89-93) พบว่า ระดับความผูกพันของพนักงานที่มีผลต่อการการในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ความผูกพันต่อองค์การแต่ละด้านพบว่า ด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การ ด้านความภาคภูมิใจในการเป็นส่วน

หนึ่งขององค์การ และด้านความต้องการการคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์การอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่ด้านความรู้สึกในทางที่ดี ความเต็มใจทุ่มเท และใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน ความห่วงใยในอนาคตขององค์การ และด้านการปกป้องชื่อเสียงภาพลักษณ์ขององค์การอยู่ในระดับสูง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา สาขาวิชาที่จบการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน สายงานหลักและสายงานสนับสนุน ความมีอิสระในการทำงาน ลักษณะงานที่ทำหาย งานที่มีโอกาส ปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ความเข้าใจในกระบวนการของ การมีส่วนร่วมในการบริหาร ความคาดหวังในโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์การ ความรู้สึกว่าคุณการเป็นที่พึ่งพาได้ ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์การ และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์การ ปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ เพศและสายการปฏิบัติงาน

ศิริชัย ปราปาศริภูมิ (2544 : 58) พบว่า ระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การ : ศึกษากรณีโรงไฟฟ้าพระนครใต้ ประชากรกลุ่มตัวอย่างจำนวน 300 คนส่วนใหญ่ร้อยละ 12 มีความผูกพันต่อองค์การมาก รองลงมาร้อยละ 33.8 มีระดับความผูกพันปานกลาง ส่วนความผูกพันน้อยและน้อยที่สุดไม่มีเลยคิดเป็นร้อยละ 4.2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ความเป็นอิสระในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงาน ความรู้สึกว่าได้ความยุติธรรม ความรู้สึกที่ดีต่อนโยบาย กฎข้อบังคับและขั้นตอนการทำงาน การกระจายอำนาจ และความรู้สึกที่ดีต่อสิ่งแวดล้อม

คุณดาว สุภจิตกุลชัย (2545 : 112-124) ศึกษาระดับและปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ กลุ่มเจ้าหน้าที่ในศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพมหาวิทยาลัยบูรพา ประชากรกลุ่มตัวอย่างจำนวน 126 คน พบว่า เจ้าหน้าที่ในศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพมหาวิทยาลัยบูรพามีความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การของเจ้าหน้าที่ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ พบว่าลักษณะภูมิหลังส่วนบุคคลต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกัน แต่ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย และประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การ

ธีระ พรหมน้อย (2545 : 120-129) ศึกษาเกี่ยวกับ การรับรู้บรรยากาศองค์การและความพึงพอใจในงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก ประชากรกลุ่มตัวอย่างจำนวน 388 คน พบว่า

1. พนักงานมีการรับรู้บรรยากาศองค์การอยู่ในระดับปานกลาง และมีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง

2. พนักงานที่มีอายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงานและระดับตำแหน่งต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศไม่แตกต่างกัน แต่ระดับการศึกษาต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. พนักงานที่มีอายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และระดับตำแหน่งต่างกัน มีความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน แต่พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจในงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. การรับรู้บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง กับความพึงพอใจในงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วันชาติ แก้วคง (2547 : 100) ศึกษาความผูกพันต่อองค์การ และระดับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติหน้าที่ในพระราชวังบางปะอิน จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงาน และลักษณะสภาพแวดล้อมในการทำงาน ประชากรกลุ่มตัวอย่างจำนวน 211 คน ความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติหน้าที่ในพระราชวังบางปะอิน ในภาพรวม ลักษณะส่วนบุคคล พบว่า ข้าราชการและลูกจ้างประจำมีความผูกพันต่อองค์การในระดับต่ำ ลักษณะงาน พบว่า ด้านความมีอิสระในงาน ความหลากหลายของงาน ความก้าวหน้าในงาน และความมีเอกลักษณ์ของงาน มีความผูกพันในระดับสูง สภาพแวดล้อมในการทำงาน ผลการศึกษา พบว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความรู้สึกรู้ว่าองค์การเป็นที่พึ่งพิงได้ ความรู้สึกรู้ว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์การ มีความผูกพันในระดับสูง และผลความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านต่าง ๆ ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงาน และลักษณะสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุกัญญา รัตนะ (2547 : 68) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยสำนักงานใหญ่ ประชากรกลุ่มตัวอย่างจำนวน 212 คน พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความผูกพันต่อองค์การในระดับปานกลางโดยปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ยกเว้นระดับการศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ส่วนปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ คือ ปัจจัยด้านลักษณะงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และปัจจัยด้านองค์การ โดยปัจจัยด้านลักษณะงานนั้น ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ คือ ตัวแปรด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน และการใช้ความรู้ความสามารถที่สัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนตัวแปรด้านความมีอิสระในงานไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ส่วนปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานนั้น ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ คือ

ตัวแปรด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และวัตถุประสงค์ในการทำงาน ซึ่งสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยด้านองค์การ ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ คือ ตัวแปรด้านโครงสร้างขององค์การ ตัวแปรด้านความมีชื่อเสียงขององค์การ ผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์การ และกฎระเบียบข้อบังคับ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปีทมา พรหมมินทร์ (2548 : 94-96) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส อัตราเงินเดือน ระยะเวลาการทำงาน และตำแหน่งงาน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์การ ได้แก่ โครงสร้างการทำงาน รางวัลและผลตอบแทน ความมั่นคงและความเสี่ยงของการปฏิบัติงาน ความอบอุ่นและการสนับสนุน ความสามัคคีร่วมมือกัน ความเป็นอิสระในการทำงาน ความยืดหยุ่น และมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน ประชากรกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานบริษัท เดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัดจำนวน 288 คน พบว่ามีความผูกพันต่อองค์การในระดับมาก ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน พบว่า เพศ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส และ ตำแหน่งงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์การกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน พบว่า โครงสร้างการทำงาน รางวัล และ ผลตอบแทน ความมั่นคง และความเสี่ยงของการปฏิบัติงาน ความอบอุ่น และการสนับสนุน ความสามัคคีร่วมมือกัน ความเป็นอิสระในการทำงาน ความยืดหยุ่น และมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

พรทิพย์ พิมพ์สมาน (2548 : 112-124) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลของการพยาบาลในหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลจิตเวช กรมสุขภาพจิต ประชากรกลุ่มตัวอย่างจำนวน 150 คน พบว่า อายุมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการพยาบาลในหอผู้ป่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการพยาบาลในหอผู้ป่วย บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของการพยาบาลในหอผู้ป่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สุรัสวดี สุวรรณเวช (2549 : 035) สรุปผลการสำรวจองค์การในประเทศไทย เรื่อง “ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ (Employee Engagement Survey)” ศึกษาเกี่ยวกับสถานะขององค์การในประเทศไทยในการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การ การสำรวจในครั้งนี้เป็นการสำรวจจำนวนองค์การทั้งหมด 249 องค์การ โดยการตอบแบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ส่วนคือ

1. ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง ผลสำรวจส่วนใหญ่ เป็นกลุ่มอุตสาหกรรม 161 องค์กร (64.7%) กลุ่มพาณิชย์กรรม 29 องค์กร (11.6%) และกลุ่มบริการ 58 องค์กร (23.3%)
2. ความคิดเห็นของผู้ตอบที่มีต่อองค์กร
 - 2.1 ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความสามารถทางการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งผลสำรวจส่วนใหญ่คิดว่าเป็นปัจจัยเรื่องทรัพยากรบุคคล รองลงมาเป็น แนวทางการบริหาร เทคโนโลยี สินค้าและผลิตภัณฑ์สถานะภาพทางการเงินขององค์กร
 - 2.2 ระดับความสำคัญเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ผลสำรวจส่วนใหญ่อยู่ในระดับ “ปานกลาง” (47.8%) “สำคัญมาก” (46.2%) และ “ไม่ให้ความสำคัญเลย” (4%)
 - 2.3 บุคคลที่มีบทบาทต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรผลสำรวจส่วนใหญ่เห็นว่าทุกคนในองค์กร (38.2%) ผู้บริหารระดับสูง (34.5%) ผู้จัดการฝ่ายและหัวหน้า HR (27.3%)
 - 2.4 ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ผลสำรวจอันดับ1 คือ ปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อันดับ 2 ปัจจัยด้านองค์กร อันดับ3 ปัจจัยด้านงาน และ อันดับ 4 ภาวะผู้นำ
 - 2.5 กิจกรรมที่ส่งเสริมความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ได้แก่ แรงงานสัมพันธ์ Team Building Walk Rally การประชุมระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน
3. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร
 - 3.1 การดูแลเรื่องสุขภาพของพนักงานอย่างเพียงพอ (4.06%)
 - 3.2 องค์กรมีการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในองค์กร (4.05%)
 - 3.3 องค์กรมีการสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมปลอดภัยให้กับพนักงาน (4.02%)
 - 3.4 องค์กรมีการจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือที่สนับสนุนการทำงานอย่างเพียงพอ (3.99%)
 - 3.5 องค์กรส่งเสริม และจัดทำกิจกรรมการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างพนักงาน (3.97%)
 - 3.6 องค์กรมีเส้นทางความก้าวหน้า (Career Path) ที่ชัดเจน (3.28%)
 - 3.7 องค์กรมีการจัดระบบการให้คำปรึกษาแก่พนักงาน (3.42%)
 - 3.8 องค์กรมีการจัดทำขีดความสามารถ(Competency) ขององค์กรและพนักงาน (3.43%)

3.9 ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผลการประเมิน(Feedback) ให้พนักงานได้รับทราบถึงผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (3.57%)

3.10 ผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารถึงความคาดหวังในการทำงานของพนักงานในแต่ละหน่วยงานได้รับทราบ(3.62%)

3.11 ผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ที่กว้างขวางและถ่ายทอดให้พนักงานได้ทราบ (3.63%)

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

HR Net (2006 : 28-29) เป็นผลงานการวิเคราะห์ ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากพนักงานลาออก มีการทำวิจัยออกมาแล้วว่าสูงถึง 5 เท่าของเงินเดือน นอกเหนือจากต้นทุนในการสรรหาว่าจ้างและการฝึกอบรมซึ่งมองเห็นได้ชัดแล้ว ยังมีต้นทุนแฝงอื่นๆ เช่น การสูญเสียกำลังการผลิต ขวัญกำลังใจพนักงานที่เสียไปจากการที่เห็นเพื่อนร่วมงานลาออก และการติดต่อประสานงานกับลูกค้าที่ค้างไว้

มิกซ์ เบนเนท และ แอนดริว เบลล์ , ฮิววิต (Mick Bennett and Andrew Bell , Hewitt : 2003) ศึกษาเกี่ยวกับความผูกพัน(Commitment) จะเกิดขึ้นจากระบบการจ่ายค่าตอบแทนสอดคล้องกับผลงาน และการพัฒนาความสามารถของพนักงานที่นำไปสู่ความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นเรื่องธรรมดาที่องค์กรจะต้องหาคนเก่ง (Talent หรือ Star) ที่สามารถสร้างผลงานได้ จากงานศึกษาพบว่าประมาณ 40% ของพนักงานเก่ง มีผลต่อการสร้างผลลัพธ์ และทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ (HR) จะมีบทบาทร่วมกับ Line Manager ในการพัฒนา จูงใจและรักษาพนักงานเก่งเหล่านี้ไว้ ซึ่งบทบาทของนัก HR จะต้องเน้นไปที่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ร่วมกับองค์กร (Strategic Partner) ความสำเร็จในการบริหารคน ไม่ใช่อยู่ที่ HR เท่านั้น Line Manager จะต้องทำหน้าที่ในฐานะผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานของพนักงานให้เกิดขึ้น รวมถึงการหาวิธีการเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานให้ยึดมั่นต่อความสำเร็จในเป้าหมายของตนเอง ของหน่วยงานและขององค์กร องค์กรที่เป็น The Best Employer จะมุ่งเน้นไปที่กลยุทธ์การพัฒนา จูงใจรักษาคนเก่ง คนดี องค์กรเหล่านี้จะใช้เวลาไปกับการกำหนดและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ พบว่าประมาณ 10% เป็นเรื่องของการกำหนดกลยุทธ์ และ 90% เป็นเรื่องของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ทั้งนี้ความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะขึ้นอยู่กับ Senior Leaders ที่จะต้องให้ความสำคัญกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นจะเห็นได้ว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์กรทุกประเภท พบว่าความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันขึ้นอยู่กับ ปัจจัยส่วนบุคคลและบรรยากาศขององค์กรแต่ละแห่งซึ่งมีลักษณะแตกต่างกัน ทำให้มีผลต่อประสิทธิภาพและระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรแตกต่างกัน ในการศึกษาเรื่อง ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ในครั้งนี้จึงใช้แนวคิด ปัจจัยบรรยากาศขององค์กรของลิทวินและสตริงเกอร์ (1979) และความผูกพันต่อองค์กรตามแนวคิด ด้านทัศนคติความผูกพันต่อองค์กรของอเลนและเมเยอร์ (1990) เป็นกรอบแนวคิดการศึกษา

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่” ใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีประชากร เครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ ได้แก่ พนักงานในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ (ข้อมูลเดือน ตุลาคม 2550) จำนวน 200 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

2.1 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือ แบบสอบถามที่ผู้ศึกษาพัฒนาสร้างขึ้นเองโดยศึกษาค้นคว้าจากตำรา วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย แบบสอบถาม 1 ชุด มี 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะคำถามแบบเลือกตอบ จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุงาน ฝ่ายที่ปฏิบัติงาน และ ตำแหน่งงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นข้อมูลเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร มีลักษณะคำถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 29 ข้อ จำแนกเป็น 8 ด้าน ได้แก่ โครงสร้างองค์การ ความท้าทายและความรับผิดชอบ ความอบอุ่นและการสนับสนุน การให้รางวัลและการลงโทษ ความขัดแย้ง มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัย และความเป็นหนึ่งเดียวและความจงรักภักดี โดยให้คะแนนดังนี้

<u>ระดับความคิดเห็น</u>		<u>ระดับคะแนน</u>
เห็นด้วยมากที่สุด	=	4 คะแนน
เห็นด้วยมาก	=	3 คะแนน
เห็นด้วยน้อย	=	2 คะแนน
เห็นด้วยน้อยที่สุด	=	1 คะแนน

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความรู้สึกข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร มีลักษณะคำถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 24 ข้อ จำแนกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายตลอดจนค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจที่ได้ใช้ความพยายามปฏิบัติงานเพื่อองค์กร และความต้องการดำรงรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร โดยให้คะแนนดังนี้

<u>ระดับความผูกพัน</u>		<u>ระดับคะแนน</u>
ความผูกพันมากที่สุด	=	4 คะแนน
ความผูกพันมาก	=	3 คะแนน
ความผูกพันน้อย	=	2 คะแนน
ความผูกพันน้อยที่สุด	=	1 คะแนน

ตอนที่ 4 แบบสอบถามข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม เกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นอื่นๆ มีลักษณะคำถามแบบปลายเปิด

2.2 การหาคุณภาพของเครื่องมือในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาหาความตรงตามเนื้อหา และความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ดังนี้

2.2.1 การหาความตรงของเครื่องมือ โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นทั้งหมดที่ผ่านการพิจารณาแก้ไขจากอาจารย์ที่ปรึกษา ให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่านซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงที่มีประสบการณ์พิจารณาความสอดคล้องและความครอบคลุมเนื้อหา ความชัดเจน ถูกต้อง และความเหมาะสมของภาษา ตามกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์ของการศึกษา แล้วนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency : IOC) ของริชาร์ด เจ. โนวินเนลลี (Richard J. Rovenelli) และโรนัลด์ เค. แฮมเบิลตัน (Ronald K. Hambleton) โดยใช้เกณฑ์พิจารณา ค่าดัชนีความสอดคล้องมากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 แสดงว่าข้อคำถาม วัดตรงตามเนื้อหา

2.2.2 การตรวจสอบความเชื่อถือได้ โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มที่มีลักษณะเหมือนประชากรที่ศึกษา แต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ชุด หลังจากนั้นนำมาหาค่าความน่าเชื่อถือ (Reliability) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient) ได้ค่าความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.9269

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์แล้ว ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

3.1 จัดส่งหนังสือขออนุญาตต่อผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อขออนุญาตส่งแบบสอบถามให้พนักงาน ในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

3.2 ดำเนินการส่งแบบสอบถามด้วยตัวเองจำนวน 200 ชุดให้พนักงานในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)สำนักงานใหญ่ ระหว่างวันที่ 1-10 ตุลาคม 2550 โดยใช้เวลาประมาณ 10 วันเพื่อให้พนักงานตอบแบบสอบถามและส่งแบบสอบถามกลับมายังผู้ศึกษา

3.3 เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับมาเรียบร้อยแล้ว ผู้ศึกษาตรวจสอบความถูกต้องและสมบูรณ์ เก็บรวบรวมแบบสอบถามได้รวมทั้งสิ้นจำนวน 135 ชุดคิดเป็นร้อยละ 67.5

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

4.1.1 ตรวจสอบความครบถ้วนถูกต้องและสมบูรณ์ของข้อมูลก่อนจะนำมาลงรหัส

4.1.2 บันทึกข้อมูลที่เป็นรหัสลงในแบบบันทึกข้อมูล และเครื่องคอมพิวเตอร์

4.1.3 ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

4.1.4 ประมวลผลข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติ มีขั้นตอนดังนี้

4.2.1 หาค่าความถี่และร้อยละ (Percentage) ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

4.2.2 หาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ใช้วิเคราะห์ระดับบรรยากาศองค์การ และระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ ในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ โดยมีเกณฑ์การประเมินและแปลผลคือ แบบสอบถามตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การ กำหนดเกณฑ์การประเมินและแปลผล ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
3.26 - 4.00	มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับดีมาก
2.51 - 3.25	มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับดี
1.76 - 2.50	มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับค่อนข้างไม่ดี
1.00 - 1.75	มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับไม่ดี

แบบสอบถามตอนที่ 3 ความรู้สึกที่มีต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร กำหนดเกณฑ์การประเมินและแปลผล ดังนี้

<u>คะแนนเฉลี่ย</u>	<u>ความหมาย</u>
3.26 - 4.00	พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับดีมาก
2.51 - 3.25	พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับดี
1.76 - 2.50	พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับค่อนข้างไม่ดี
1.00 - 1.75	พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับไม่ดี

4.2.3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ใช้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กร กับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson'Product Moment Correlation Coefficient)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง “ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ” เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรจำนวน 200 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 135 คนคิดเป็นร้อยละ 67.5 มาวิเคราะห์ข้อมูล โดยเรียงลำดับการเสนอผลการศึกษาดังนี้

- ส่วนที่ 1 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคล
- ส่วนที่ 2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อบรรยากาศขององค์กร
- ส่วนที่ 3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความรู้สึกที่มีต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร
- ส่วนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์กรกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร
- ส่วนที่ 5 เปรียบเทียบความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
- ส่วนที่ 6 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้กำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ ในการแปลความหมายดังนี้

\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient)

ส่วนที่ 1 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคล

ผู้ศึกษาทำการศึกษาข้อมูล ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 135 คน ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุงาน ฝ่ายที่ปฏิบัติงาน และตำแหน่งงาน รายละเอียดแสดงดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของพนักงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (135 คน)	ร้อยละ (100.0)
เพศ		
ชาย	45	33.3
หญิง	90	66.7
อายุ		
20 - 25 ปี	3	2.2
26 - 35 ปี	75	55.6
36 - 45 ปี	50	37.0
46 - 55 ปี	6	4.5
มากกว่า 55 ปี	1	0.7
สถานภาพสมรส		
โสด	87	64.4
สมรส	48	35.6
หม้าย/หย่าร้าง	-	-
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4	3.0
ปริญญาตรี	94	69.6
ปริญญาโท	35	25.9
สูงกว่าปริญญาโท	2	1.5
อายุงาน		
น้อยกว่า 3 ปี	54	40.0
3 - 5 ปี	44	32.6
6 - 10 ปี	25	18.5
มากกว่า 10 ปี	12	8.9

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (135 คน)	ร้อยละ (100.0)
ฝ่ายที่ปฏิบัติงาน		
ฝ่ายจัดซื้อสินค้า	87	64.4
ฝ่ายบัญชี การเงิน	3	2.2
ฝ่ายคอมพิวเตอร์	16	11.9
ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และ ชุรการ	5	3.7
ฝ่ายปฏิบัติการ	15	11.1
ฝ่ายสำนักบริหาร พัฒนา และการตลาด	9	6.7
ตำแหน่งงาน		
พนักงาน	49	36.3
ผู้จัดการแผนก/ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก	26	19.3
ผู้จัดการฝ่าย/ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย	48	36.2
ผู้จัดการอาวุโสฝ่าย	10	7.4
ผู้อำนวยการฝ่าย/รองผู้อำนวยการฝ่าย	1	0.7

จากตารางที่ 4.1 พบว่า พนักงานในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ มีปัจจัยส่วนบุคคล ดังนี้

1. เพศ พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 66.7 และเพศชาย จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3

2. อายุ พนักงานส่วนใหญ่มีอายุ 26 - 35 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 55.6 รองลงมาคือ มีอายุ 36 - 45 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 37.0 และมีเพียง 1 คนอายุมากกว่า 55 ปี คิดเป็นร้อยละ 0.7

3. สถานภาพสมรส พนักงานส่วนใหญ่โสด มีจำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 64.4 รองลงมาคือสมรสแล้ว จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 35.6 และไม่มีพนักงานที่สถานภาพหม้าย/หย่า

4. ระดับการศึกษา พนักงานส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 69.6 รองลงมาคือ จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 25.9 และมีเพียง 2 คนจบการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 1.5

5. อายุงาน พนักงานส่วนใหญ่มีอายุงานน้อยกว่า 3 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 40.0 รองลงมาคือ มีอายุงาน 3 - 5 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 32.6 25 คน และมีเพียง 12 คนที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 8.9

6. ฝ่ายที่ปฏิบัติงาน พนักงานส่วนใหญ่ ปฏิบัติงานฝ่ายจัดซื้อสินค้า จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 64.4 รองลงมาคือ ปฏิบัติงานฝ่ายคอมพิวเตอร์ จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 11.9 ปฏิบัติงานฝ่ายปฏิบัติการ จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 11.1 ตามลำดับ

7. ตำแหน่งงาน พนักงานส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นพนักงาน จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 36.3 รองลงมาคือตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย/ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 36.2 ตำแหน่งผู้จัดการแผนก/ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 19.3 และ ตำแหน่งผู้จัดการอาวุโสฝ่าย จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 7.4 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กร

ผู้ศึกษาทำการศึกษาบรรยากาศองค์กรในภาพรวมและรายด้าน คือ 1) โครงสร้างองค์กร 2) ความท้าทายและความรับผิดชอบ 3) ความอบอุ่นและการสนับสนุน 4) การให้รางวัล และการลงโทษ 5) ความขัดแย้ง 6) มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง 7) ความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัย และ 8) ความเป็นหนึ่งเดียวและความจงรักภักดี ผลการศึกษาแสดงดังตารางที่ 4.2 - 4.10

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กร จำแนกเป็นรายด้าน

บรรยากาศองค์กร	\bar{X}	SD	ระดับ ความ คิดเห็น	อันดับ
1. โครงสร้างองค์กร	3.02	0.66	ดี	5
2. ความท้าทายและความรับผิดชอบ	3.44	0.52	ดีมาก	3
3. ความอบอุ่นและการสนับสนุน	2.79	0.66	ดี	8
4. การให้รางวัล และการลงโทษ	2.91	0.81	ดี	7
5. ความขัดแย้ง	3.22	0.69	ดี	4
6. มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง	2.95	0.80	ดี	6
7. ความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัย	3.46	0.54	ดีมาก	2
8. ความเป็นหนึ่งเดียว และความจงรักภักดี	3.65	0.43	ดีมาก	1
รวม	3.18	0.50	ดี	

จากตารางที่ 4.2 ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ในภาพรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 3.18$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรทุกด้านอยู่ในระดับดี ยกเว้น 3 ด้านที่อยู่ในระดับดีมาก คือด้านความเป็นหนึ่งเดียวและความจงรักภักดี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.65$) รองลงมาคือ ด้านความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัย ($\bar{X} = 3.46$) และ ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ($\bar{X} = 3.44$) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ($\bar{X} = 2.79$)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การ ด้าน
โครงสร้างองค์การ

ด้านโครงสร้างองค์การ	\bar{X}	SD	ระดับ ความ คิดเห็น	อันดับ
1. บริษัทกำหนดระดับสายการบังคับบัญชา แต่ละตำแหน่ง งาน ไว้อย่างชัดเจน	3.22	0.63	ดี	1
2. บริษัทกำหนดอำนาจหน้าที่ ขอบเขตความรับผิดชอบการ ปฏิบัติงาน ไว้อย่างชัดเจน	2.93	0.84	ดี	2
3. บริษัทกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการปฏิบัติงาน ไว้เหมาะสม คล่องตัว	2.92	0.82	ดี	3
รวม	3.02	0.66	ดี	

จากตารางที่ 4.3 ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การด้าน
โครงสร้างองค์การในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ในภาพรวมอยู่ในระดับดี
($\bar{X} = 3.02$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างองค์การอยู่ในระดับดี
ทุกรายการ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บริษัทกำหนดระดับสายการบังคับบัญชาแต่ละตำแหน่งงานไว้
อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.22$)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การ ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ

	\bar{X}	SD	ระดับ ความ คิดเห็น	อันดับ
ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ				
1. พนักงานได้รับมอบหมายงานที่มีปริมาณมาก เวลาในการปฏิบัติงานมีจำกัด	3.70	0.54	ดีมาก	1
2. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	3.34	0.71	ดีมาก	3
3. พนักงานมีอิสระในการวางแผนการปฏิบัติงานด้วยตนเองภายในกรอบ หรือระเบียบที่กำหนดไว้	3.33	0.71	ดีมาก	4
4. พนักงานสามารถใช้วิจารณญาณของตนเอง ตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน	3.39	0.70	ดีมาก	2
รวม	3.44	0.52	ดีมาก	

จากตารางที่ 4.4 ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การด้านความท้าทายและความรับผิดชอบในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) จำกัด สำนักงานใหญ่ ในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 3.44$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บรรยากาศองค์การด้านความท้าทายและความรับผิดชอบอยู่ในระดับดีมากทุกรายการ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ พนักงานได้รับมอบหมายงานที่มีปริมาณมาก เวลาในการปฏิบัติงานมีจำกัด ($\bar{X} = 3.70$)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การ ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน

ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน	\bar{X}	SD	ระดับ ความ คิดเห็น	อันดับ
1. บริษัทจัดอบรมเบื้องต้น แนะนำพนักงานใหม่ เพื่อให้ทราบโครงสร้างการบริหาร และบรรยากาศในที่ทำงาน	2.71	0.95	ดี	3
2. บริษัทจัดให้มีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ที่ต้องการ ใช้ปฏิบัติงานอย่างครบถ้วน	2.83	0.73	ดี	1
3. ผู้บังคับบัญชานับสนุนให้ได้รับการฝึกอบรม ตามความต้องการของงานด้านต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ	2.81	0.86	ดี	2
รวม	2.79	0.66	ดี	

จากตารางที่ 4.5 ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การด้านความอบอุ่นและการสนับสนุนใน บริษัท สยามเม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ในภาพรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 2.79$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บรรยากาศองค์การด้านความอบอุ่นและการสนับสนุนอยู่ในระดับดีทุกรายการ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บริษัทจัดให้มีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ที่ต้องการใช้ปฏิบัติงานอย่างครบถ้วน ($\bar{X} = 2.83$)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การ ด้าน การให้รางวัล และการลงโทษ

ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ	\bar{X}	SD	ระดับ ความ คิดเห็น	อันดับ
1. บริษัทมีเงินโบนัส เงินรางวัลตามเป้าหมายที่กำหนด จากผลงานอย่างเหมาะสม	2.96	0.83	ดี	1
2. พนักงานได้รับค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสม เมื่อ เปรียบเทียบกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ	2.90	0.90	ดี	2
3. บริษัทมีกฎระเบียบการให้รางวัล พนักงานที่มีผลการ ปฏิบัติงานดี ไว้อย่างเหมาะสม	2.87	0.90	ดี	3
รวม	2.91	0.81	ดี	

จากตารางที่ 4.6 ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ในภาพรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 2.91$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บรรยากาศองค์การด้านการให้รางวัลและการลงโทษอยู่ในระดับดีทุกรายการ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บริษัทมีเงินโบนัส เงินรางวัลตามเป้าหมายที่กำหนดจากผลงานอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 2.96$)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การ ด้านความขัดแย้ง

ด้านความขัดแย้ง	\bar{X}	SD	ระดับ ความ คิดเห็น	อันดับ
1. ผู้บังคับบัญชาทุกฝ่ายส่งเสริมให้มีการทำงานด้วยความสามัคคีร่วมมือกัน	3.18	0.85	ดี	2
2. เพื่อนร่วมงานภายในฝ่ายมีการช่วยเหลือและประสานงาน ให้ความร่วมมือกันเป็นอย่างดี	3.32	0.72	ดีมาก	1
3. เพื่อนร่วมงานระหว่างฝ่ายต่างๆ มีความเข้าใจ และประสานความร่วมมือกันดี โดยยึดผลประโยชน์ของบริษัทเป็นหลัก	3.18	0.78	ดี	3
รวม	3.22	0.69	ดี	

จากตารางที่ 4.7 ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การด้านความขัดแย้ง ในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ในภาพรวมมีความขัดแย้งน้อย บรรยากาศองค์การอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 3.22$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บรรยากาศองค์การด้านความขัดแย้งทุกรายการมีความขัดแย้งน้อย บรรยากาศองค์การอยู่ในระดับดีมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เพื่อนร่วมงานภายในฝ่ายมีการช่วยเหลือและประสานงาน ให้ความร่วมมือกันเป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.32$) รองลงมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ ผู้บังคับบัญชาทุกฝ่ายส่งเสริมให้มีการทำงานด้วยความสามัคคีร่วมมือกัน และเพื่อนร่วมงานระหว่างฝ่ายต่างๆ มีความเข้าใจและประสานความร่วมมือกันดี โดยยึดผลประโยชน์ของบริษัทเป็นหลัก ($\bar{X} = 3.18$)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กร ด้าน
มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง

ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน และความคาดหวัง	\bar{X}	SD	ระดับ ความ คิดเห็น	อันดับ
1. บริษัทกำหนดหลักเกณฑ์ ในการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน ด้วยความยุติธรรม และ โปร่งใส	3.07	0.81	ดี	1
2. บริษัทมีการติดตาม และ ประเมินผลผู้ปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบ	2.87	0.85	ดี	5
3. บริษัทกำหนดหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่ง ตาม ความสามารถ และ ผลการปฏิบัติงาน	2.87	0.95	ดี	6
4. บริษัทกำหนดอัตราเงินเดือน โบนัสและสวัสดิการ อย่างเหมาะสมแล้ว	2.88	0.95	ดี	4
5. ผู้บังคับบัญชาแจ้งการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ พนักงานทราบอย่างสม่ำเสมอ	2.97	0.91	ดี	3
6. ผู้บังคับบัญชาแจ้งให้พนักงานทราบถึงความคาดหวัง ในผลสำเร็จของงานอย่างชัดเจน	3.04	0.89	ดี	2
รวม	2.95	0.80	ดี	

จากตารางที่ 4.8 ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรด้าน
มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ใน บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงาน
ใหญ่ ในภาพรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 2.95$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บรรยากาศองค์กรด้าน
มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวังอยู่ในระดับดีทุกรายการ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บริษัท
กำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรมและ โปร่งใส ($\bar{X} = 3.07$)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กร ด้าน ความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัย

ด้านความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัย	\bar{X}	SD	ระดับ ความ คิดเห็น	อันดับ
1. พนักงานปฏิบัติงานตามแนวคิดใหม่ ๆ เหมาะกับ สถานการณ์ เพื่อความก้าวหน้าของบริษัท	3.27	0.75	ดีมาก	4
2. พนักงานมีโอกาสได้ตัดสินใจอย่างเต็มที่ในการ ปฏิบัติงาน เพื่อผลประโยชน์ของบริษัท	3.33	0.74	ดีมาก	3
3. พนักงานปฏิบัติงานตามขั้นตอน อย่างรอบคอบ ระมัดระวัง เพื่อผลงานที่ถูกต้อง	3.62	0.53	ดีมาก	1
4. พนักงานปฏิบัติงานที่ทำทหายความสามารถ ด้วย ความรับผิดชอบให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย	3.60	0.55	ดีมาก	2
รวม	3.46	0.54	ดีมาก	

จากตารางที่ 4.9 ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรด้าน ความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัย ในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ใน ภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 3.46$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บรรยากาศองค์กรด้านความ เสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัยอยู่ในระดับดีมากทุกรายการ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ พนักงาน ปฏิบัติงานตามขั้นตอนอย่างรอบคอบระมัดระวังเพื่อผลงานที่ถูกต้อง ($\bar{X} = 3.62$)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กร ด้าน
ความเป็นหนึ่งเดียวและความจงรักภักดี

	\bar{X}	SD	ระดับ ความ คิดเห็น	อันดับ
ด้านความเป็นหนึ่งเดียวและความจงรักภักดี				
1. ความสำเร็จของบริษัท คือ เป้าหมายการปฏิบัติงาน ของพนักงาน	3.64	0.50	ดีมาก	2
2. พนักงานได้รับการยอมรับ และไว้วางใจจาก ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	3.49	0.61	ดีมาก	3
3. พนักงานปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตตลอดมา	3.81	0.44	ดีมาก	1
รวม	3.65	0.43	ดีมาก	

จากตารางที่ 4.10 ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรด้าน
ความเป็นหนึ่งเดียวและความจงรักภักดี ในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ใน
ภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 3.65$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บรรยากาศองค์กรด้าน
ความเป็นหนึ่งเดียวและความจงรักภักดีอยู่ในระดับดีมากทุกรายการ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ
พนักงานปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตตลอดมา ($\bar{X} = 3.81$)

ส่วนที่ 3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความรู้สึกที่มีต่อความผูกพันของพนักงาน ต่อองค์กร

ผู้ศึกษาทำการศึกษา ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ในภาพรวม และ รายด้าน คือ

1) ความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายตลอดจนค่านิยมขององค์กร 2) ความเต็มใจที่ได้ใช้ความพยายามปฏิบัติงานเพื่อองค์กร และ 3) ความต้องการดำรงความเป็นสมาชิกในองค์กร ผลการศึกษาแสดงดังตารางที่ 4.11-4.14

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความรู้สึกที่มีต่อความผูกพันของพนักงาน
ต่อองค์กร จำแนกเป็นรายด้าน

ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
			ความ ผูกพัน	
1. ความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมาย ตลอดจน ค่านิยมขององค์กร	3.48	0.56	ดีมาก	2
2. ความเต็มใจที่ได้ใช้ความพยายามปฏิบัติงานเพื่อ องค์กร	3.62	0.43	ดีมาก	1
3. ความต้องการดำรงความเป็นสมาชิกในองค์กร	3.30	0.65	ดีมาก	3
รวม	3.47	0.50	ดีมาก	

จากตารางที่ 4.11 ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร ในบริษัท สยาม
แม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 3.47$) เมื่อพิจารณาเป็น
รายด้าน พบว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอยู่ในระดับดีมากทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด
คือ ด้านความเต็มใจที่ได้ใช้ความพยายามปฏิบัติงานเพื่อองค์กร ($\bar{X} = 3.62$) รองลงมาคือด้าน
ความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมาย ตลอดจนค่านิยมขององค์กร ($\bar{X} = 3.48$) ส่วนด้านที่มี
ค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านความต้องการดำรงความเป็นสมาชิกในองค์กร ($\bar{X} = 3.30$)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความรู้สึกที่มีต่อความผูกพันของพนักงาน
ต่อองค์กร ด้านความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายตลอดจนค่านิยมขององค์กร

ด้านความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายตลอดจน ค่านิยมขององค์กร	\bar{X}	SD	ระดับ ความ ผูกพัน	อันดับ
1. พนักงานรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานในบริษัทนี้	3.57	0.63	ดีมาก	3
2. พนักงานภูมิใจที่จะแนะนำให้เพื่อนหรือญาติ มาทำงานที่บริษัทนี้	3.20	0.92	ดี	6
3. พนักงานรู้สึกว่างานที่ทำมีคุณค่า สามารถผลักดัน ให้ผลการปฏิบัติงานของบริษัทประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	3.60	0.56	ดีมาก	2
4. พนักงานรู้สึกมีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน จาก ค่านิยมที่ยึดหลักการควบคุมต้นทุนการดำเนินงาน อย่างเข้มงวด	3.34	0.76	ดีมาก	5
5. พนักงานจะชี้แจงความจริงทันที เมื่อมีบุคคลกล่าว ถึงบริษัทในทางที่ไม่ถูกต้องเสียหาย	3.70	0.56	ดีมาก	1
6. บริษัทมีชื่อเสียงดี ในการดำเนินธุรกิจ ส่งเสริมสังคม และสิ่งแวดล้อม	3.49	0.68	ดีมาก	4
รวม	3.48	0.56	ดีมาก	

จากตารางที่ 4.12 ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อ
มั่นและการยอมรับเป้าหมายตลอดจนค่านิยมขององค์กร ในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)
สำนักงานใหญ่ ในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 3.48$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความผูก
พันของพนักงานต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายตลอดจนค่านิยมขององค์กร
พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับดีมากทุกรายการ โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ พนักงาน
จะชี้แจงความจริงทันทีเมื่อมีบุคคลกล่าวถึงบริษัทในทางที่ไม่ถูกต้องเสียหาย ($\bar{X} = 3.70$) ส่วนความ
ผูกพันที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือพนักงานภูมิใจที่จะแนะนำให้เพื่อนหรือญาติมาทำงานที่บริษัทนี้ ($\bar{X} =$
3.20)

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความรู้สึกที่มีต่อความผูกพันของพนักงาน
ต่อองค์กร ด้าน ความเต็มใจที่ได้ใช้ความพยายามปฏิบัติงานเพื่อองค์กร

ด้านความเต็มใจที่ได้ใช้ความพยายามปฏิบัติงาน เพื่อองค์กร	\bar{X}	SD	ระดับ ความ ผูกพัน	อันดับ
1. พนักงานมีความตั้งใจที่จะใช้ความรู้ความสามารถ ให้มากเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายของบริษัท	3.87	0.36	ดีมาก	1
2. พนักงานมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้ก้าวหน้า สอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัท	3.81	0.43	ดีมาก	2
3. พนักงานเต็มใจที่จะปฏิบัติงานทั้งงานที่อยู่ในความ รับผิดชอบโดยตรงและนอกเหนือความรับผิดชอบ	3.71	0.52	ดีมาก	3
4. พนักงานพร้อมเสมอที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ เพื่อความก้าวหน้าของตนเองและบริษัท	3.70	0.51	ดีมาก	4
5. พนักงานได้ทำงานที่มีความสำคัญและสามารถสร้าง ความแตกต่างให้เกิดขึ้นกับบริษัท	3.59	0.54	ดีมาก	5
6. พนักงานเต็มใจปฏิบัติงานนอกเวลาทำการเพื่อให้งาน เสร็จทันตามกำหนด	3.57	0.71	ดีมาก	6
7. พนักงานได้รับการยอมรับในเรื่องของความขยันอดทน ทุ่มเท เพื่อความสำเร็จของงาน	3.53	0.67	ดีมาก	7
8. พนักงานทำงานให้แก่ผู้บังคับบัญชาที่พนักงานชื่นชอบ	3.22	0.93	ดี	8
รวม	3.62	0.43	ดีมาก	

จากตารางที่ 4.13 ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจ
ที่ได้ใช้ความพยายามปฏิบัติงานเพื่อองค์กร ในบริษัท สยามเม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่
ในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 3.62$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความผูกพันของพนักงานต่อ
องค์กรด้านความเต็มใจที่ได้ใช้ความพยายามปฏิบัติงานเพื่อองค์กร อยู่ในระดับดีมากทุกรายการ
โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ พนักงานมีความตั้งใจที่จะใช้ความรู้ความสามารถให้มากเพื่อความสำเร็จ
ตามเป้าหมายของบริษัท ($\bar{X} = 3.87$) ส่วนความผูกพันที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ พนักงานทำงานให้แก่ผู้
บังคับบัญชาที่พนักงานชื่นชอบ ($\bar{X} = 3.22$)

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความรู้สึกที่มีต่อความผูกพันของพนักงาน
ต่อองค์กร ด้านความต้องการดำรงความเป็นสมาชิกในองค์กร

	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
ด้านความต้องการดำรงความเป็นสมาชิกในองค์กร			ความ ผูกพัน	
1. พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทนี้	3.47	0.69	ดีมาก	3
2. พนักงานรู้สึกมีเกียรติ ในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่	3.48	0.66	ดีมาก	2
3. พนักงานรู้สึกว่าได้ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	3.50	0.62	ดีมาก	1
4. พนักงานรู้สึกผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาเพราะได้รับความ ช่วยเหลือ แนะนำทั้งเรื่องส่วนตัว และเรื่องงาน	3.24	0.92	ดี	6
5. พนักงานรู้สึกผูกพันต่อเพื่อนร่วมงานเพราะสามารถ ช่วยเหลือ ปรีกษาทั้งเรื่องส่วนตัว และเรื่องงาน	3.43	0.73	ดีมาก	4
6. พนักงานได้รับสวัสดิการ การประกันชีวิต อุบัติเหตุ ค่ารักษาพยาบาลอย่างดีจากบริษัทนี้	3.21	0.93	ดี	7
7. พนักงานจะได้รับเงินสะสม และผลประโยชน์ ตอบแทน เพิ่มมากขึ้นตามอายุงาน	3.16	0.98	ดี	8
8. พนักงานมีเงินเดือนที่ดีกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับระดับ เงินเดือน กับบริษัทคู่แข่งในธุรกิจประเภทเดียวกัน	3.07	0.89	ดี	10
9. พนักงานสามารถก้าวหน้าในสายอาชีพ หรือตำแหน่ง งานต่อไปในบริษัทนี้ได้อีกนาน	3.12	0.93	ดี	9
10. พนักงานมีความผูกพันและรักที่จะทำงานกับบริษัท นี้ ตลอดไป	3.36	0.70	ดีมาก	5
รวม	3.30	0.65	ดีมาก	

จากตารางที่ 4.14 ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรด้านความ
ต้องการดำรงความเป็นสมาชิกในองค์กร ในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่
ในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 3.30$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความผูกพันของพนักงาน
ต่อองค์กรด้านความต้องการดำรงความเป็นสมาชิกในองค์กร ส่วนใหญ่อยู่ในระดับดีมาก โดยมี
ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ พนักงานรู้สึกว่าได้ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเป็น

อย่างดี ($\bar{X} = 3.50$) ส่วนความผูกพันที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ พนักงานมีเงินเดือนที่ดีกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับระดับเงินเดือนกับบริษัทคู่แข่งในธุรกิจประเภทเดียวกัน ($\bar{X} = 3.07$)

ส่วนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ

บรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ ในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ รายละเอียดดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ

ด้านความผูกพันของ พนักงานต่อองค์การ	1. ความเชื่อมั่นและ การยอมรับเป้าหมาย ตลอดจนค่านิยม ขององค์การ	2. ความเต็มใจที่ได้ ใช้ความพยายาม ปฏิบัติงานเพื่อ องค์การ	3. ความต้องการ ดำรงความเป็น สมาชิกใน องค์การ
	r	r	r
1. โครงสร้างองค์การ	0.59	0.54	0.63
2. ความท้าทายและความ รับผิดชอบ	0.54	0.56	0.63
3. ความอบอุ่นและการ สนับสนุน	0.59	0.47	0.61
4. การให้รางวัลและการ ลงโทษ	0.65	0.50	0.74
5. ความขัดแย้ง	0.64	0.55	0.71
6. มาตรฐานการปฏิบัติงาน และความคาดหวัง	0.72	0.59	0.83
7. ความเสี่ยงภัยและการรับ ความเสี่ยงภัย	0.67	0.67	0.74
8. ความเป็นหนึ่งเดียวและ ความจงรักภักดี	0.56	0.58	0.58

จากตารางที่ 4.15 ผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ ใน บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ มีลักษณะความสัมพันธ์เชิงบวกในทุกๆด้าน และมีระดับความสัมพันธ์ปานกลางค่อนข้างมาก

เมื่อพิจารณาด้านต่อด้านพบว่าด้านที่มีระดับความสัมพันธ์มากที่สุดคือ ด้านความผูกพันของพนักงานต่อองค์การเกี่ยวกับความต้องการดำรงความเป็นสมาชิกในองค์การ กับด้านบรรยากาศองค์การเกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ($r = 0.83$) ส่วนด้านที่มีระดับความสัมพันธ์น้อยที่สุด คือด้านความผูกพันของพนักงานต่อองค์การเกี่ยวกับ ความเต็มใจที่ได้ใช้ความพยายามปฏิบัติงานเพื่อองค์การ กับบรรยากาศองค์การเกี่ยวกับความอบอุ่นและการสนับสนุน ($r = 0.47$)

ส่วนที่ 5 เปรียบเทียบความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการศึกษาเปรียบเทียบความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ใน บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ สมรส ระดับการศึกษา อายุงาน ฝ่ายที่ปฏิบัติงาน และตำแหน่งงาน รายละเอียดดังตารางที่ 4.16-4.22

ตารางที่ 4.16 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร จำแนกตามเพศ

เพศ	\bar{X}		
		ชาย	หญิง
		3.62	3.39
ชาย	3.62	-	0.23
หญิง	3.39	0.23	-

จากตารางที่ 4.16 พบว่า พนักงานเพศชาย มีค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันต่อองค์กร มากกว่า พนักงานเพศหญิง โดยพนักงานเพศชายมีค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ($\bar{X} = 3.62$) มากกว่า เพศหญิง ($\bar{X} = 3.39$)

ตารางที่ 4.17 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร จำแนกตามอายุ

อายุ	\bar{X}					
		20-25 ปี	26-35 ปี	36-45 ปี	46-55 ปี	> 55 ปี
		3.34	3.35	3.63	3.62	3.61
20-25 ปี	3.34	-	0.01	0.29	0.28	0.26
26-35 ปี	3.35		-	0.28	0.27	0.26
36-45 ปี	3.63			-	0.01	0.02
46-55 ปี	3.62				-	0.01
มากกว่า 55 ปี	3.61					-

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร สูงที่สุด คือ พนักงานที่มีอายุ 20-25 ปี ($\bar{X} = 3.34$) กับพนักงานที่มีอายุ 36-45 ปี ($\bar{X} = 3.63$)

ตารางที่ 4.18 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร จำแนกตาม
สถานภาพสมรส

สถานภาพสมรส	\bar{X}	โสด	สมรส	หม้าย/หย่า
สถานภาพสมรส		3.50	3.42	-
โสด	3.50	-	0.08	-
สมรส	3.42	0.08	-	-
หม้าย/หย่า	-			-

จากตารางที่ 4.18 พบว่า พนักงานที่มีสถานภาพโสด มีค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันต่อ
องค์กรมากกว่า พนักงานที่มีสถานภาพสมรส โดยสถานภาพโสดมีค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันของ
พนักงานต่อองค์กร ($\bar{X} = 3.50$) มากกว่า สถานภาพสมรส ($\bar{X} = 3.42$)

ตารางที่ 4.19 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร จำแนกตาม
ระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	\bar{X}	ต่ำกว่า ปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	สูงกว่า ปริญญาโท
		3.51	3.54	3.30	3.23
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.51	-	0.03	0.21	0.28
ปริญญาตรี	3.54		-	0.24	0.31
ปริญญาโท	3.30			-	0.07
สูงกว่าปริญญาโท	3.23				-

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันของพนักงานต่อ
องค์กร สูงที่สุด คือ ระดับการศึกษาปริญญาตรี ($\bar{X} = 3.54$) กับระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาโท
($\bar{X} = 3.23$)

ตารางที่ 4.20 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร จำแนกตามอายุงาน

อายุงาน	\bar{X}	น้อยกว่า 3 ปี	3-5 ปี	6-10 ปี	มากกว่า 10 ปี
		3.42	3.53	3.51	3.42
น้อยกว่า 3 ปี	3.42	-	0.11	0.09	-
3-5 ปี	3.53		-	0.02	0.11
6-10 ปี	3.51			-	0.09
มากกว่า 10 ปี	3.42				-

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร สูงที่สุด คือ พนักงานที่มีอายุงาน 3-5 ปี ($\bar{X} = 3.53$) กับอายุงานน้อยกว่า 3 ปี และอายุงานมากกว่า 10 ปี

ตารางที่ 4.21 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร จำแนกตาม
ฝ่ายที่ปฏิบัติงาน

ฝ่ายที่ปฏิบัติงาน	\bar{X}	จัดซื้อ	บัญชี	คอม	ทรัพยากร	ปฏิบัติ	บริหาร
		สินค้า	การเงิน	พิวเตอร์	มนุษย์	การ	พัฒนา
		3.39	2.86	3.62	3.42	3.80	3.69
ฝ่ายจัดซื้อสินค้า	3.39	-	0.53	0.23	0.03	0.41	0.30
ฝ่ายบัญชีการเงิน	2.86		-	0.76	0.56	0.94	0.83
ฝ่ายคอมพิวเตอร์	3.62			-	0.20	0.18	0.07
ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	3.42				-	0.38	0.27
ฝ่ายปฏิบัติการ	3.80					-	0.11
ฝ่ายบริหาร พัฒนา และการตลาด	3.69						-

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันของพนักงานต่อ
องค์กร สูงที่สุด คือพนักงานฝ่ายปฏิบัติการ ($\bar{X} = 3.80$) กับฝ่ายบัญชีการเงิน ($\bar{X} = 2.86$)

ตารางที่ 4.22 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร จำแนกตาม
ตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	\bar{X}	พนักงาน	ผู้จัดการ แผนก	ผู้จัดการ ฝ่าย	ผู้จัดการ อาวุโส	ผู้อำนวยการ ฝ่าย
		3.45	3.30	3.52	3.57	3.54
พนักงาน	3.45	-	0.15	0.07	0.12	0.09
ผู้จัดการแผนก/ผู้ช่วยแผนก	3.30		-	0.22	0.27	0.24
ผู้จัดการฝ่าย/ผู้ช่วยฝ่าย	3.52			-	0.05	0.02
ผู้จัดการอาวุโสฝ่าย	3.57				-	0.03
ผู้อำนวยการฝ่าย/รอง ผู้อำนวยการฝ่าย	3.54					-

จากตารางที่ 4.22 พบว่า ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันของพนักงานต่อ
องค์กร สูงสุดคือ ตำแหน่งผู้จัดการอาวุโสฝ่าย ($\bar{X} = 3.57$) กับ ตำแหน่งผู้จัดการแผนก/ผู้ช่วย
ผู้จัดการแผนก

ส่วนที่ 6 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

จากข้อคำถามในแบบสอบถามตอนที่ 4 ให้พนักงานแสดงข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมอย่างอิสระ ซึ่งพบว่า มีผู้แสดงความคิดเห็น จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 11.8 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด โดยมีรายละเอียดแสดงดังตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.23 จำนวนและร้อยละของพนักงานที่ให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม	จำนวน (16 คน)	ร้อยละ (100.0)
1. บรรยากาศองค์การ	4	25.0
1.1 โครงสร้างองค์การ		
• สายบังคับบัญชาจำนวนมากเกินไป		
• โครงสร้างบางฝ่ายงานซ้ำซ้อนกัน		
• พนักงานไม่ทราบโครงสร้างขององค์การที่ชัดเจน		
1.2 การให้รางวัลและการลงโทษ		
• การลงโทษไม่มีระบุเป็นระเบียบชัดเจน		
2. ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ	2	12.5
2.1 ความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายตลอดจนค่านิยมขององค์การ		
• พนักงานไม่ทราบเป้าหมายขององค์การ ทำให้การทำงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน		

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม	จำนวน (16 คน)	ร้อยละ (100.0)
3. ข้อเสนอแนะอื่นๆ	10	62.5
<ul style="list-style-type: none"> ● การเพิ่มรายได้ให้กับพนักงานแต่กลับหักภาษีออกมากขึ้น ทำให้สรุปแล้วไม่ได้รายได้เพิ่ม ● ห้องประชุมไม่เพียงพอ ● ผู้บังคับบัญชาควรใส่ใจพนักงานในด้านอื่นๆ เพื่อเสริมสร้างความสามัคคีไม่ใช่ดูแลผลประโยชน์ของงานเพียงอย่างเดียว ● สถานที่ทำงานคับแคบ ● ควรเพิ่มสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาล เช่น จัดให้มีห้องพยาบาล มีพยาบาลประจำเพื่อดูแลเบื้องต้นหากพนักงานเจ็บป่วย ● ควรเพิ่มที่จอดรถ ● ควรปรับเปลี่ยนสวัสดิการเรื่องจำนวนวันพักร้อน ควรกำหนดตามอายุงานของพนักงาน ไม่ใช่จากตำแหน่งเพราะพนักงานระดับล่างที่ทำงานมานานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร แต่ยังได้วันพักร้อนเท่าเดิม 		

จากตารางที่ 4.23 ผลการศึกษาพบว่า พนักงานในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด(มหาชน) สำนักงานใหญ่ มีข้อเสนอแนะอื่นๆ มากที่สุด จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 62.5 รองลงมาคือข้อเสนอแนะบรรยากาศองค์กร จำนวน 4 คนคิดเป็นร้อยละ 25.0 และข้อเสนอแนะความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5

บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล บรรยากาศองค์การ กับความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ ในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ โดยใช้แนวคิดของอเลน และ เมเยอร์ (Allen and Meyer) ในการศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ และ ใช้แนวคิดของลิทวิน และ สตริงเกอร์ (Litwin and Stringer) ในการศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ มีรายละเอียดสรุปการศึกษาดังนี้

1. สรุปการศึกษา

1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล บรรยากาศองค์การ กับความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ ในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด(มหาชน) สำนักงานใหญ่ โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1.1.1 เพื่อศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ ในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

1.1.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์การในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

1.1.3 เพื่อเปรียบเทียบความผูกพันของพนักงานต่อองค์การในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ที่ใช้ในศึกษานี้ได้แก่ พนักงานในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ทั้งหมด ในเดือน ตุลาคม 2550 จำนวน 200 คน

ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ได้รับแบบสอบถามที่ตอบกลับคืนมาเพื่อใช้ในการศึกษา จำนวนทั้งสิ้น 135 คน

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งผ่านการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือและความตรงของเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิเรียบร้อยแล้ว และนำไปทดสอบได้ค่าความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.9269 มี 4 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะคำถามแบบเลือกตอบ จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุนาน ฝ่ายที่ปฏิบัติงาน และ ตำแหน่งงาน

ตอนที่ 2 เป็นข้อมูลปัจจัยเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กร มีลักษณะคำถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 29 ข้อ จำแนกเป็น 8 ด้าน ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์กร 2) ความท้าทายและความรับผิดชอบ 3) ความอบอุ่นและการสนับสนุน 4) การให้รางวัลและการลงโทษ 5) ความขัดแย้ง 6) มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง 7) ความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัย และ 8) ความเป็นหนึ่งเดียวและความจงรักภักดี

ตอนที่ 3 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร มีลักษณะคำถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 24 ข้อ จำแนกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) ความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายตลอดจนค่านิยมขององค์กร 2) ความเต็มใจที่ได้ใช้ความพยายามปฏิบัติงานเพื่อองค์กร และ 3) ความต้องการดำรงรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร

ตอนที่ 4 เป็นข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม เกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กร ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นอื่นๆ มีลักษณะคำถามแบบปลายเปิด

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษานำแบบสอบถามจำนวน 200 ฉบับไปแจกด้วยตนเอง โดยขออนุญาตต่อผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ด้วยหนังสืออย่างเป็นทางการ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลและรวบรวมแบบสอบถามภายใน 2 สัปดาห์ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้น 135 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 67.5

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ คำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน

1.3 ผลการศึกษา

1.3.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 66.7 อายุ 26-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 55.6 สถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 64.4 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 69.6 มีอายุงานน้อยกว่า 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.0 ปฏิบัติงานในฝ่ายจัดซื้อสินค้า คิดเป็นร้อยละ 64.4 และมีตำแหน่งงานเป็นพนักงาน คิดเป็นร้อยละ 36.3

1.3.2 ระดับบรรยากาศองค์การ ในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ในภาพรวมมีบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 3.18$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มี 3 ด้านที่อยู่ในระดับดีมาก คือด้านความเป็นหนึ่งเดียวและความจงรักภักดี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.65$) รองลงมาคือ ด้านความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัย ($\bar{X} = 3.46$) และ ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ($\bar{X} = 3.44$) ตามลำดับ

1.3.3 ระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ ในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ในภาพรวมพนักงานมีความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 3.47$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับดีมาก โดยด้านความเต็มใจที่ได้ใช้ความพยายามปฏิบัติงานเพื่อองค์การ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.62$) รองลงมาคือ ด้านความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายตลอดจนค่านิยมขององค์การ ($\bar{X} = 3.48$) และ ด้านความต้องการดำรงความเป็นสมาชิกในองค์การ ($\bar{X} = 3.30$) ตามลำดับ

1.3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ ใน บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ มีลักษณะความสัมพันธ์เชิงบวกในทุกๆ ด้าน และมีระดับความสัมพันธ์ปานกลางค่อนข้างมาก พิจารณาด้านต่อด้านพบว่า ด้านที่มีระดับความสัมพันธ์มากที่สุด คือด้านความผูกพันของพนักงานต่อองค์การเกี่ยวกับความต้องการดำรงความเป็นสมาชิกในองค์การกับบรรยากาศองค์การเกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ($r = 0.83$) ส่วนด้านที่มีระดับความสัมพันธ์น้อยที่สุด คือ ด้านความผูกพันของพนักงานต่อองค์การเกี่ยวกับความเต็มใจที่ได้ใช้ความพยายามปฏิบัติงานเพื่อองค์การกับด้านบรรยากาศองค์การเกี่ยวกับความอบอุ่นและการสนับสนุน ($r = 0.47$)

1.3.5 การเปรียบเทียบความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุงาน ฝ่ายที่ปฏิบัติงาน และตำแหน่งงาน พบว่า

- 1) เพศชาย มีความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอยู่ในระดับสูงกว่า ($\bar{X} = 3.62$) เพศหญิง ($\bar{X} = 3.39$)
- 2) พนักงานที่มีอายุ 36-45 ปี มีความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร อยู่ในระดับสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.63$) โดยพนักงานที่มีอายุ 36-45 ปี มีระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีอายุ 20-25 ปี มากที่สุด
- 3) สถานภาพโสด มีความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอยู่ในระดับสูงกว่า ($\bar{X} = 3.50$) พนักงานที่มีสถานภาพสมรส ($\bar{X} = 3.42$)
- 4) ระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร อยู่ในระดับสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.54$) โดยระดับการศึกษาปริญญาตรีมีความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรสูงกว่าระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาโท มากที่สุด
- 5) พนักงานที่มีอายุงาน 3-5 ปี มีความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร อยู่ในระดับสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.53$) โดยอายุงาน 3-5 ปี มีระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรสูงกว่าอายุงานน้อยกว่า 3 ปีและมากกว่า 10 ปี มากที่สุด
- 6) พนักงานฝ่ายปฏิบัติการ มีความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร อยู่ในระดับสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.80$) โดยฝ่ายปฏิบัติการมีระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรสูงกว่าฝ่ายบัญชีการเงิน มากที่สุด
- 7) ตำแหน่งผู้จัดการอาวุโสฝ่าย มีความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในระดับสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.57$) โดยตำแหน่งผู้จัดการอาวุโสฝ่าย มีระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรสูงกว่าตำแหน่งผู้จัดการแผนก/ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก มากที่สุด

2. อภิปรายผล

จากผลการศึกษา ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ อภิปรายผลได้ดังนี้

2.1 ระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอยู่ในระดับดีมาก อาจเป็นเพราะพนักงานมีทัศนคติว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรจึงมีความรู้สึกผูกพันในระดับดีมากทุกด้าน โดยในด้านความเต็มใจที่ได้ใช้ความพยายามปฏิบัติงานเพื่อองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายตลอดจนค่านิยมขององค์กร และ ด้านความต้องการดำรงความเป็นสมาชิกในองค์กร ตามลำดับ ผลการศึกษาสอดคล้องกับ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ของสวณีย์ แก้วมณี (2549 : 013) กล่าวสรุปไว้ว่าการปฏิบัติงานด้วยความมีใจรักและทุ่มเทในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ มีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และหาแนวทางในการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อทำให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จในที่สุด ในทางตรงข้ามหากไม่มีใจรักและทุ่มเทในงาน ไม่คิดค้นนวัตกรรม ยังต่อต้านวัตถุประสงค์ขององค์กรอีกด้วย และบางครั้งสร้างปัญหาให้กับองค์กร มีทัศนคติในแง่ลบในการทำงาน ไม่มีความสุขในงานที่ทำ และยังส่งต่อความรู้สึกไม่ดีนี้ไปยังพนักงานที่อยู่รอบๆ ข้าง ในที่สุดพนักงานเหล่านี้จะขัดขวางการทำงานของพนักงานคนอื่นๆ ด้วย จึงต้องให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของพนักงาน ตอบสนองความต้องการให้พนักงานเหล่านี้มีความสุขและมีความพึงพอใจ สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นจากแรงจูงใจจนกลายเป็นความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรได้ในที่สุด

2.2 ระดับบรรยากาศองค์กร ตามความคิดเห็นของพนักงานมีระดับดีโดยเฉพาะด้านที่มีระดับดีมาก คือความเป็นหนึ่งเดียวและความจงรักภักดี ด้านความเสียงภัยและการรับความเสียงภัย และ ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ อาจเนื่องมาจากพนักงานได้รับรู้ผลการดำเนินการที่เจริญเติบโตของบริษัทอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเกิดจากการปฏิบัติงานอย่างมีส่วนร่วม เข้าใจและรับรู้บรรยากาศองค์กรทุกด้าน ซึ่งสอดคล้องกับ ปัทมา พรหมมินทร์ (2548 : 94-96) พบว่า บรรยากาศองค์กรด้านโครงสร้างการทำงาน รางวัลและผลตอบแทน ความมั่นคงและ ความเสี่ยงของการปฏิบัติงาน ความอบอุ่นและการสนับสนุน ความสามัคคีร่วมมือกัน ความเป็นอิสระในการทำงาน ความยืดหยุ่น และมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

2.3 มีความสัมพันธ์เชิงบวก ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ในระดับปานกลางค่อนข้างมาก เมื่อพิจารณาด้านต่อต้าน พบว่าบรรยากาศองค์กรด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวังมีความสัมพันธ์มากที่สุดกับความผูกพันของพนักงาน

ต่อองค์การด้านความต้องการดำรงความเป็นสมาชิกในองค์การ และบรรยากาศขององค์การด้านความอบอุ่นและการสนับสนุนมีความสัมพันธ์น้อยที่สุดกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์การด้านความเต็มใจที่ได้ใช้ความพยายามปฏิบัติงานเพื่อองค์การ ผลดังกล่าวอาจมาจากพนักงานมีการรับรู้บรรยากาศขององค์การที่ดี จึงมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ที่มีความต้องการแต่ละขั้น โดยเฉพาะความต้องการขั้นสูงสุด จะแสดงพฤติกรรมออกมาในเรื่องความมุ่งมั่นในการที่จะแสดงออกถึงศักยภาพของตนให้สูงที่สุด และต้องการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ถ้าหากบรรยากาศขององค์การที่ไม่ดีผลที่ตามมาคือทำให้บุคคลเกิดความท้อแท้หมดกำลังใจในการทำงาน ก่อให้เกิดการไม่พัฒนาตนเองและท้ายที่สุดก็จะนำไปสู่ความไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน สอดคล้องกับงานเขียนของ ดิม ปรินญพฤทธิ (2542 : 28) พบว่า พฤติกรรมที่แสดงออกของพนักงาน ที่มีความรู้สึกเชื่อมั่นและมีเป้าหมายที่สอดคล้องกับองค์การตลอดจนยอมรับค่านิยมขององค์การและเต็มใจที่จะทุ่มเทใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อองค์การ โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องเป็นแรงจูงใจด้วยส่วนหนึ่ง ผลที่มาจากพฤติกรรมในด้านการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อาจเกิดจากการรับรู้สถานการณ์สภาพแวดล้อมการทำงาน ความกดดันต่างๆ นั่นคือบรรยากาศขององค์การที่จะนำไปสู่ความรู้สึกผูกพันของพนักงานต่อองค์การได้มากหรือน้อย

2.4 เปรียบเทียบความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุงาน ฝ่ายที่ปฏิบัติงาน และตำแหน่งงาน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันเป็นผลให้มีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน อาจเป็นเพราะลักษณะงานขององค์การเหมาะกับเพศชายที่ชอบความเสี่ยงและความท้าทาย อายุงานที่เก็บสะสมประสบการณ์ที่แตกต่างกัน อายุตัวที่มากขึ้น ความคาดหวังในตำแหน่งที่สูงขึ้น ลักษณะงานตามฝ่ายที่ปฏิบัติงาน ความสมดุลของชีวิตส่วนตัวและครอบครัวกับชีวิตการทำงาน อาจส่งผลให้มีความแตกต่างของระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของสุกัญญา รัตนะ (2547 : 68) พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ คือ ปัจจัยด้านลักษณะงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และปัจจัยด้านองค์การ โดยปัจจัยด้านลักษณะงานนั้น ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ คือ ตัวแปรด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน และการใช้ความรู้ความสามารถที่สัมพันธ์กัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของสวนีย์ แก้วมณี (2549 : 013) พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกันเกิดจากองค์การที่มีความหลากหลายของพนักงาน งานที่มีลักษณะพิเศษ และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ 1) อายุมากขึ้น ระดับความผูกพันต่อองค์การจะลดลง 2) ตำแหน่งผู้บริหารจะมีความผูกพันต่อองค์การสูงกว่าตำแหน่งอื่น 3) การมีชีวิตความ

เป็นอยู่ที่สมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว 4) ความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานทั้งในฝ่ายและต่างฝ่ายจะช่วยให้มีความผูกพันในการปฏิบัติงานมากขึ้น

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าปัจจัยส่วนบุคคล และ บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ โดยหากเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกจะส่งผลให้ระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์การมีมากขึ้นตามไปด้วย ในทางตรงกันข้ามหากมีความสัมพันธ์เชิงลบจะส่งผลให้มีระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์การน้อยลงตามไปด้วย โดยบรรยากาศองค์การประกอบด้วยด้านที่สำคัญ ได้แก่

1) ด้านโครงสร้างองค์การ

- มีเป้าหมายและนโยบายชัดเจน
- มีการกำหนดวิธีการทำงานและหน้าที่รับผิดชอบ

2) ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ

- มีการเปิดโอกาสให้แสดงออก ริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ โดยปราศจากการกระทบกระเทือนต่อความมั่นคงในการทำงาน
- มีอิสระในการตัดสินใจในการทำงานเพื่อปรับปรุง เปลี่ยนแปลง พัฒนาวิธีการทำงานเพื่อความเหมาะสมตามสถานการณ์

3) ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน

- มีการรับรู้ถึงความสำคัญทางด้านการส่งเสริม สนับสนุนในการปฏิบัติงาน

4) ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ

- มีค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน

5) ด้านความเป็นหนึ่งเดียวในองค์การและความจงรักภักดี

- มีความสามัคคีร่วมมือกันทั้ง ภายใน และระหว่างหน่วยงาน

พฤติกรรมของพนักงานที่รับรู้บรรยากาศองค์การที่ดี จะมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์การ ซึ่งส่งผลให้เกิดงานที่มีประสิทธิภาพ และ การที่เป้าหมายของพนักงานสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การจึงเต็มใจและพร้อมจะปฏิบัติงานอย่างทุ่มเทเพื่อให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายขององค์การ

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา ผู้บริหารองค์การควรเอาใจใส่เสริมสร้างให้เกิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์การในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ เพื่อธำรงรักษานักงานให้อยู่กับบริษัทอย่างยาวนาน คือ

3.1.1 บริษัท (Company) ควรมีการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ที่ดี

3.1.2 ผู้บริหาร(Manager) ควรต้องมีความยุติธรรม ให้การสนับสนุนและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเที่ยงตรง

3.1.3 เพื่อนร่วมงาน (Work Group) ควรให้ความร่วมมือที่ดีในการทำงาน อันนำมาซึ่งผลงานการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล

3.1.4 ลักษณะงาน (The Job) ควรมีความท้าทาย และมีระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี

3.1.5 ความก้าวหน้าในสายงานหรือสายอาชีพ (Career / Profession) ควรมีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง

3.2 ข้อเสนอแนะ ในการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 ควรทำการศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ อย่างต่อเนื่อง เพื่อหาข้อบกพร่องสำหรับนำมาปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมของพนักงาน ในองค์การ เพื่อพัฒนาความผูกพันต่อองค์การให้สูงขึ้น และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

3.2.2 ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบความผูกพันของพนักงานต่อองค์การในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สาขาต่างๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนา เสริมสร้างให้เกิดความรักและความผูกพันของพนักงานต่อองค์การมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- จงกลรัตน์ วงศ์นาถ (2546) "ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท กลุ่มแอดวานซ์ รีเสิร์ช จำกัด" วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ชัยทวี เสนะวงศ์ (2550) "การผูกใจพนักงาน (Employee Engagement)". *Business Management ออนไลน์ สารสังเขป* ค้นคืนวันที่ 10 กันยายน 2550 จาก <http://www.hrcenter.co.th>
- คารณี พานทอง (2542) *ทฤษฎีการจูงใจ* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- คุดดาว สุภจิตกุลชัย (2546) "ความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่ในศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยบูรพา" ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
- ดิณ ปรัชญพฤทธิ (2542) *ทฤษฎีองค์การ* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช
- ธีระ พรหมน้อย (2545) "การรับรู้บรรยากาศองค์กรและความพึงพอใจในงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก" วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ธีระ วีระธรรมสาธิต (2532) "ความผูกพันต่อองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีผู้บริหารระดับหัวหน้าแผนกของเครือซิเมนต์ไทย" สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ธีระศักดิ์ กุศลานนท์ (2545) "การรับรู้คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการภาคพื้น บริษัท การบินไทย จำกัด(มหาชน) ณ ท่าอากาศยานกรุงเทพฯ" วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- นุชติมา รอบคอบ (2543) "ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร : ศึกษาเฉพาะ กรณีองค์กรเกษตรกรรม" วิทยานิพนธ์ปริญญาสังคมศาสตรมหาบัณฑิต คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ปัทมา พรหมมินทร์ (2549) "ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด" ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
- พรทิพย์ พิมพ์สมาน (2548) "ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และบรรยากาศองค์กรกับประสิทธิผลของการพยาบาลในหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรง

- พยาบาลจิตเวช กรมสุขภาพจิต” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาบริหารโรงพยาบาล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- พสุ เดชะรินทร์ (2549, 14 พฤศจิกายน) "ผู้นำควรอยู่ข้างล่างพีระมิด" *กรุงเทพธุรกิจ* หน้า 3
ราณี อธิชัยกุล (2548) "การจูงใจและการคิดต่อสื่อสารภายในองค์กร" ใน *ประมวลสาระชุดวิชา
การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 5* นนทบุรี มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- วันชะลี แก้วคง (2547) "ความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการและลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติหน้าที่ใน
พระราชวังบางปะอิน" วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร
ทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
- วิภาดา หลวงนา (2546) "อิทธิพลของบรรยากาศองค์การ และความผูกพันต่อองค์การที่มีต่อพฤติ
กรรมการทำงานของพนักงานใน โรงงานผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง"
วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ศุภกร วชิราภรณ์ (2546) "ความผูกพันต่อองค์การของผู้ประกอบการอาชีพวิศวกร ศึกษากรณีวิศวกร
บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)" วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหา
บัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ศิริชัย ปรวบศรีภูมิ (2544) "ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การ : ศึกษากรณีโรงไฟฟ้าพระนคร
ใต้" วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารทั่วไป บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
- สวนีย์ แก้วมณี (2549) "ความผูกพันต่อองค์การ (Employee Engagement)" *วารสารการบริหารคน*
27, 3 (สิงหาคม) : 010-016
- สมพงษ์ ชิงดวง (2542) "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจสังกัดแผนก3 กอง
กำกับการ 2 กองปราบปราม" วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต คณะ
พัฒนาสังคมสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- สุกัญญา รัตนะ (2547) "ความผูกพันต่อองค์การ : ศึกษากรณีพนักงานระดับปฏิบัติการของนิคมอุตสาหกรรม
แห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่" วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหา
บัณฑิต สาขาการบริหารทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
- สุปรียา ชื่นกลิ่น (2546) "อิทธิพลของการรับรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่มีผลต่อ
ความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมการทำงาน ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานของ

- บริษัทสื่อสารโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง" วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- สุรัสวดี สุวรรณเวช (2549) "ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement Survey)" *วารสารการบริหารคน* 27, 3 (สิงหาคม) : 030-031
- อภิชัย ศรีเมือง (2549) "HR Champion กับการพัฒนา Employee Engagement " *วารสารการบริหารคน* 27, 3 (สิงหาคม) : 034-038
- อภิสิทธิ์ รักษาวงศ์,น.อ. (2545) "ความผูกพันองค์กรของบุคลากรสังกัดศูนย์พัฒนาปิโตรเลียมภาคเหนือ กรมการพลังงานทหาร" วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- อำนาจ แสงสว่าง (2536) *จิตวิทยาอุตสาหกรรม* กรุงเทพมหานคร บริษัท อักษราพิพัฒน์ จำกัด
- Allen N.J. and Meyer J.P. (1990) "The Measure and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organizational Commitment". *Journal of Occupational Psychology*: p1-18
- Bennett, Mick and Hewitt, Andrew Bell *The Best Employers ปี2003* แปลจาก Leadership and Talent in Asia : How the Best Employers Deliver Extraordinary Performance โดย อภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2004) Singapore John Willey and Sons (Asia) Pte Ltd.,
- Brandi, J. (2006) "Employee Engagement Strategies". *Online Available* : Retrieved September 17,2007, from <http://www.sideroad.com/management/employee-engagement.htm>
- Buchanan, Bruce. (1974) "Building Organization Commitmet : The Socialization of Manager In Work Organization". *Administrative Science Quarterly*. 19 (December)
- Davis, K. (1981) *Human behavior at work : Organizational behavior*. New York : McGraw-Hill
- Forehand, G.A.(n.d.). On the interaction of persons and organizations. (n.p.)
- Dessler, G. (1976) *Organization and Management : A Contingency Approach*. Eaglewood Cliffs New Jersey : Prentic-Hall
- Dubrin, A.J. (1973) *Fundamentals of Organizational behavior*. New York, Pergamon Press
- HR Net (2006) "The Power of Employee Engagement : Key Driver of Organizational Performance". *Thailand HR Forum 2006* Retrieved September 10,2007, from <http://www.hrcenter.co.th>
- Haimann,T.,W. Scott and P. Connor (1978) *Managing the Modern Organizational* Boston : Woughton Mifflin

- Gibson, J.I., Inancevich, J.M. and Donnelly J.H., Jr. (1973) *Organization Structure, Processes, Behavior*. 2nd ed. Texas : Business Publication
- Gibson, J.L., J.M. Iranewich and J.H. Ponnely, Jr. (1991) *Organization Structure, Processes, Behavior*. 7nd ed. Homewood Boston : Business Publication
- Litwin, G.H., and Stringer , R.A. (1979) *Motivation and Organization climate*. Boston : Harvard University.
- Litwin, G.H., and Burmeister, M.G. (1992) *Climate Performance*. The Purrinton Foudation.
- Molinaro, V. and Weiss, D. (2006) "Driving Employee Engagement". *Online Available* : Retrieved September 20, 2007, from http://www.banffcentre.ca/departments/leadership/library/pdf/driving_employee_engagement_Wesis-Molinaro.pdf#search=%22Driving%20Employee%20Engagement%22.
- Parsley, A. (2005) "A road map for Employee Engagement". *Online Available* : Retrieved September 11, 2007, from <http://www.management-issues.com/2006/5/25/opinion/100138-7055.asp>.
- Robinson, D. and Perryman , S. and Hayday, S. (2004) "The Driver of Employee Engagement". *Online Available*: Retrieved September 15, 2007, from <http://www.employment-studies.co.uk/summary/summary.php?id=408>
- Sikula, Andrew F. (1984) *The management of human resources*. New York : John Wilay-Sons.
- Sheldon, M (1971) "Investment and Involvement as Mechanisms Production Commitment the Organization". In *Administrative Science Quarterly* . : p 143
- Steers, Richard M. (1977) "Antecedent and Outcomes of Organizational Commitment". In *Administrative Science Quarterly* . : p 101-102
- Steer, R.M. (1991) *Introduction to organizational behavior*. New York : McGraw-Hill.
- Watts Charlie, (2006) "Employee Engagement Survey". *วารสารการบริหารคน* 27, 3 (สิงหาคม) : 034-036

ภาคผนวก

ภาคผนวก

ก. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม

- | | |
|------------------------------|--|
| 1. นางสุชาดา อธิธิจารกุล | ประธานกรรมการ
บริษัท สยามเม็คโคร จำกัด (มหาชน) |
| 2. นางสาวลักขณ์ ธิฐาพันธ์ | กรรมการ และ
ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชี/การเงิน
บริษัท สยามเม็คโคร จำกัด (มหาชน) |
| 3. นางบุณสิน ศรีเลิศชัยพานิช | กรรมการ และ
ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
บริษัท สยามเม็คโคร จำกัด (มหาชน) |
| 4. นายเฉลิมพล ภิรัชตานนท์ | ผู้จัดการฝ่ายบริหาร
บริษัท ไทยออฟเซต จำกัด |
| 5. นางสาวอาภัส คงอยู่ | ผู้จัดการศูนย์การขายและลูกค้าสัมพันธ์
บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด(มหาชน) |

ภาคผนวก

ข. แบบสอบถาม

เลขที่ _____

แบบสอบถามประกอบการศึกษาวิจัย

เรื่อง

ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่
Employee Engagement in Head Office of Siam Makro Public Company Limited

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรและความรู้สึกที่มีต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ในบริษัท สยาม แม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ การศึกษานี้ดำเนินการในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ ข้อมูลที่ท่านตอบในแบบสอบถามนี้จะได้รับการรักษาไว้เป็นความลับ ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามนี้ตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยไม่ต้องแจ้งชื่อให้ทราบแต่ประการใด แบบสอบถามนี้ แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

- | | |
|----------|------------------------------------|
| ตอนที่ 1 | ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล |
| ตอนที่ 2 | ข้อมูลเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร |
| ตอนที่ 3 | ข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร |
| ตอนที่ 4 | ข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นเพิ่มเติม |

ขอขอบคุณที่ท่านกรุณาสละเวลา และให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามนี้

ผู้ศึกษา

ตุลาคม 2550

ตอนที่ 1

ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย / ในช่อง () เกี่ยวกับตัวท่านตามความเป็นจริง กรุณาตอบทุกข้อ

1. เพศ
 1. () ชาย
 2. () หญิง
2. อายุ
 1. () 20-25 ปี
 2. () 26-35 ปี
 3. () 36-45 ปี
 4. () 46-55 ปี
 5. () มากกว่า 55 ปี
3. สถานภาพสมรส
 - () โสด
 - () สมรส
 - () หม้าย/หย่าร้าง
4. ระดับการศึกษา
 1. () ต่ำกว่า ปริญญาตรี
 2. () ปริญญาตรี
 3. () ปริญญาโท
 4. () สูงกว่า ปริญญาโท
5. อายุงาน ในบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จนถึงปัจจุบัน
 1. () น้อยกว่า 3 ปี
 2. () 3-5 ปี
 3. () 6-10 ปี
 4. () มากกว่า 10 ปี
6. ฝ่ายที่ปฏิบัติงาน
 1. () ฝ่ายจัดซื้อสินค้า
 2. () ฝ่ายบัญชี การเงิน
 3. () ฝ่ายคอมพิวเตอร์
 4. () ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และธุรการ
 5. () ฝ่ายปฏิบัติการ
 6. () ฝ่ายสำนักบริหาร พัฒนาและการตลาด
7. ตำแหน่งงาน
 1. () พนักงาน
 2. () ผู้จัดการแผนก / ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก
 3. () ผู้จัดการฝ่าย / ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย
 4. () ผู้จัดการอาวุโสฝ่าย
 5. () ผู้อำนวยการฝ่าย / รองผู้อำนวยการฝ่าย

ตอนที่ 2

ข้อมูลเกี่ยวกับ บรรยากาศองค์กร

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย / ในช่อง () ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด กรุณาตอบทุกข้อ

คะแนน

ลำดับ ที่	บรรยากาศองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด	
1	โครงสร้างองค์กร					
	บริษัทกำหนดระดับสายการบังคับบัญชา แต่ละ ตำแหน่งงานไว้อย่างชัดเจน					
	บริษัทกำหนดอำนาจหน้าที่ ขอบเขตความรับผิดชอบ ชอบการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน					
3	บริษัทกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการปฏิบัติงานไว้ เหมาะสม คล่องตัว					
4	ความท้าทายและความรับผิดชอบ					
	ท่านได้รับมอบหมายงานที่มีปริมาณมาก เวลาใน การปฏิบัติงานมีจำกัด					
	ผู้บังคับบัญชาเปิด โอกาสให้ท่านได้แสดงความ คิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน					
	ท่านมีอิสระในการวางแผนการปฏิบัติงานด้วยตน เองภายในกรอบ หรือระเบียบที่กำหนดไว้					
	ท่านสามารถใช้วิจารณญาณของตนเอง ตัดสินใจแก้ ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน					
	8	ความอบอุ่นและการสนับสนุน				
	บริษัทจัดอบรมเบื้องต้น แนะนำพนักงานใหม่ เพื่อให้ทราบโครงสร้างการบริหาร และ บรรยากาศในที่ทำงาน					

ลำดับ ที่	บรรยากาศองค์การ	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด	
9	บริษัทจัดให้มีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ที่ต้องการใช้ปฏิบัติงานอย่างครบถ้วน					<input type="checkbox"/>
10	ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนให้ได้รับการฝึกอบรมตามความต้องการของงานด้านต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ					<input type="checkbox"/>
11	การให้รางวัล และการลงโทษ บริษัทมีเงิน โบนัส เงินรางวัลตามเป้าหมายที่กำหนดจากผลงานอย่างเหมาะสม					<input type="checkbox"/>
12	ท่านได้รับค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสม เมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ					<input type="checkbox"/>
13	บริษัทมีกฎระเบียบการให้รางวัล พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี ไว้อย่างเหมาะสม					<input type="checkbox"/>
14	ความขัดแย้ง ผู้บังคับบัญชาทุกฝ่ายส่งเสริมให้มีการทำงานด้วยความสามัคคีร่วมมือกัน					<input type="checkbox"/>
15	เพื่อนร่วมงานภายในฝ่ายมีการช่วยเหลือและประสานงาน ให้ความร่วมมือกันเป็นอย่างดี					<input type="checkbox"/>
16	เพื่อนร่วมงานระหว่างฝ่ายต่างๆ มีความเข้าใจ และประสานความร่วมมือกันดี โดยยึดผลประโยชน์ของบริษัทเป็นหลัก					<input type="checkbox"/>
17	มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง บริษัทกำหนดหลักเกณฑ์ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้วยความยุติธรรม และโปร่งใส					<input type="checkbox"/>
18	บริษัทมีการติดตาม และ ประเมินผลผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ					<input type="checkbox"/>
19	บริษัทกำหนดหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่ง ตามความสามารถ และ ผลการปฏิบัติงาน					<input type="checkbox"/>

ลำดับ ที่	บรรยากาศองค์การ	ระดับความคิดเห็น			
		มาก ที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด
20	บริษัทกำหนดอัตราเงินเดือน โบนัสและสวัสดิการอย่างเหมาะสมแล้ว				
21	ผู้บังคับบัญชาแจ้งการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ท่านทราบอย่างสม่ำเสมอ				<input type="checkbox"/>
22	ผู้บังคับบัญชาแจ้งให้ท่านทราบถึงความคาดหวังในผลสำเร็จของงานอย่างชัดเจน				<input type="checkbox"/>
23	<u>ความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัย</u>				
	ท่านปฏิบัติงานตามแนวคิดใหม่ ๆ เหมาะกับสถานการณ์ เพื่อความก้าวหน้าของบริษัท				<input type="checkbox"/>
	ท่านมีโอกาสได้ตัดสินใจอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน เพื่อผลประโยชน์ของบริษัท				<input type="checkbox"/>
	ท่านปฏิบัติงานตามขั้นตอน อย่างรอบคอบระมัดระวัง เพื่อผลงานที่ถูกต้อง				<input type="checkbox"/>
	ท่านปฏิบัติงานที่ท้าทายความสามารถ ด้วยความรับผิดชอบให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย				<input type="checkbox"/>
27	<u>ความเป็นหนึ่งเดียว และความจงรักภักดี</u>				
	ความสำเร็จของบริษัท คือ เป้าหมายการปฏิบัติงานของท่าน				<input type="checkbox"/>
	ท่านได้รับการยอมรับ และไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน				<input type="checkbox"/>
29	ท่านปฏิบัติงาน ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตตลอดมา				<input type="checkbox"/>

ตอนที่ 3

ข้อมูลเกี่ยวกับ ความผูกพันต่อองค์กร

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย/ในช่อง () ที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด กรุณาตอบทุกข้อ

คะแนน

ลำดับ ที่	ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความผูกพัน			
		มาก ที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด
	<u>ความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายตลอดจนค่านิยม ขององค์กร</u>				
1	ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานในบริษัทนี้				<input type="checkbox"/>
2	ท่านภูมิใจที่จะแนะนำให้เพื่อน หรือญาติมาทำงานที่ บริษัทนี้				<input type="checkbox"/>
3	ท่านรู้สึกว่างานที่ท่านมีคุณค่า สามารถผลักดันให้ผลการ ปฏิบัติงานของบริษัทประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ที่ตั้งไว้				<input type="checkbox"/>
4	ท่านรู้สึกมีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน จากค่านิยมที่ ยึดหลักการควบคุมต้นทุนการดำเนินงานอย่างเข้มงวด				<input type="checkbox"/>
5	ท่านจะชี้แจงความจริงทันที เมื่อมีบุคคลกล่าวถึงบริษัท ในทางที่ไม่ถูกต้อง เสียหาย				<input type="checkbox"/>
6	บริษัทมีชื่อเสียงดี ในการดำเนินธุรกิจ ส่งเสริมสังคม และสิ่งแวดล้อม				<input type="checkbox"/>
	<u>ความเต็มใจที่ได้ใช้ความพยายามปฏิบัติงานเพื่อองค์ การ</u>				
7	ท่านมีความตั้งใจที่จะใช้ความรู้ความสามารถให้มากที่สุด เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายของบริษัท				<input type="checkbox"/>
8	ท่านมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้ก้าวหน้าสอดคล้อง กับเป้าหมายของบริษัท				<input type="checkbox"/>
9	ท่านเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ทั้งงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ โดยตรงและนอกเหนือความรับผิดชอบ				<input type="checkbox"/>

ลำดับ ที่	ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความผูกพัน				
		มาก ที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด	
10	ท่านพร้อมเสมอที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆเพื่อ ความก้าวหน้าของตนเองและบริษัท					<input type="checkbox"/>
11	ท่านได้ทำงานที่มีความสำคัญ และสามารถสร้างความ แตกต่างให้เกิดขึ้นกับบริษัท					<input type="checkbox"/>
12	ท่านเต็มใจปฏิบัติงานนอกเวลาทำการ เพื่อให้งานเสร็จ ทันตามกำหนด					<input type="checkbox"/>
13	ท่านได้รับการยอมรับในเรื่องของความขยัน อดทนทุ่ม เท เพื่อความสำเร็จของงาน					<input type="checkbox"/>
14	ท่านทำงานให้แก่ผู้บังคับบัญชาที่ท่านชื่นชอบ					<input type="checkbox"/>
	ความต้องการดำรงความเป็นสมาชิกในองค์กร					
15	ท่านรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทนี้					<input type="checkbox"/>
16	ท่านรู้สึกมีเกียรติ ในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่					<input type="checkbox"/>
17	ท่านรู้สึกว่าได้ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและ เพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี					<input type="checkbox"/>
18	ท่านรู้สึกผูกพันต่อผู้บังคับบัญชา เพราะได้รับความ ช่วยเหลือ แนะนำทั้งเรื่องส่วนตัว และเรื่องงาน					<input type="checkbox"/>
19	ท่านรู้สึกผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน เพราะสามารถช่วย เหลือ ปรึกษาทั้งเรื่องส่วนตัว และเรื่องงาน					<input type="checkbox"/>
20	ท่านได้รับสวัสดิการ การประกันชีวิต อุบัติเหตุ ค่า รักษาพยาบาลอย่างดี จากบริษัทนี้					<input type="checkbox"/>
21	ท่านจะได้รับเงินสะสม และผลประโยชน์ตอบแทน เพิ่มมากขึ้นตามอายุงาน					<input type="checkbox"/>
22	ท่านมีเงินเดือนที่ดีกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับระดับเงินเดือน กับบริษัทคู่แข่งในธุรกิจประเภทเดียวกัน					<input type="checkbox"/>
23	ท่านสามารถก้าวหน้าในสายอาชีพ หรือตำแหน่งงาน ต่อไปในบริษัทนี้ได้อีกนาน					<input type="checkbox"/>
24	ท่านมีความผูกพันและรักที่จะทำงานกับบริษัทนี้ตลอด ไป					<input type="checkbox"/>

ตอนที่ 4

ข้อเสนอแนะ และ ความคิดเห็นเพิ่มเติม

1. บรรยายกาตองค์การ

1.1 โครงสร้างองค์การ _____

1.2 ความท้าทายและความรับผิดชอบ _____

1.3 ความอบอุ่นและการสนับสนุน _____

1.4 การให้รางวัล และการลงโทษ _____

1.5 ความขัดแย้ง _____

1.6 มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง _____

1.7 ความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัย _____

1.8 ความเป็นหนึ่งเดียวและความจงรักภักดี _____

2. ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ

2.1 ความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายตลอดจนค่านิยมขององค์การ _____

2.2 ความเต็มใจที่ได้ใช้ความพยายามปฏิบัติงานเพื่อองค์การ _____

2.3 ความต้องการดำรงความเป็นสมาชิกในองค์การ _____

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ นางสาวศิริลักษณ์ ตินฉนวนันท์
วัน เดือน ปี 24 พฤษภาคม 2504
สถานที่เกิด กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา ปริญญาตรี รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ปี 2546
สถานที่ทำงาน บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่
ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายธุรการ