



ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร  
กรณีศึกษา บริษัท เอมอร์ เอ็นจิเนียริ่ง เซอร์วิส จำกัด

**Motivation Factors Affecting Employee Engagement:  
A case study of Amore Engineering Services Co., Ltd.**

ชัญลักษณ์ สุขงาม

**Thanyaluk Sookngam**

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

**A Minor Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements**

**for the Degree of Master of Business Administration**

**Prince of Songkla University**

**2560**



ชื่อสารนิพนธ์	ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท เอมอร์ เอ็นจิเนียริง เซอร์วิส จำกัด
ผู้เขียน	นางสาวธัญลักษณ์ สุขงาม
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ
ปีการศึกษา	2560

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ ทำการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ในเชิงลึก และการสัมภาษณ์กลุ่ม โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานบริษัท เอมอร์ เอ็นจิเนียริง เซอร์วิส จำกัด จำนวน 14 คน แบ่งออกเป็นพนักงานระดับหัวหน้างาน จำนวน 4 ท่าน และพนักงานระดับปฏิบัติงาน จำนวน 10 ท่าน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ด้วยเทคนิค Discourse Analysis

ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยจูงใจที่ส่งผลให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานแบ่งออกเป็น ปัจจัยจูงใจมีทั้งหมด 3 ประเด็น ดังนี้ 1) ความสำเร็จของงาน 2) การได้รับการยอมรับ และ 3) ลักษณะงานที่ทำ และปัจจัยค้ำจุนมีทั้งหมด 3 ประเด็น ดังนี้ 1) เงินเดือนหรือเงินค่าจ้าง โบนัส และรางวัลตอบแทน 2) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน และ 3) นโยบายการบริหารงานขององค์กร เมื่อพนักงานได้รับปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่เหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการ จะทำให้พนักงานทุ่มเทแรงกายแรงใจ กระตือรือร้นในงาน และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น

สำหรับผลการศึกษามุมมองความผูกพันของกลุ่มพนักงานในองค์กร พบว่ามุมมองความผูกพันของพนักงานกลุ่มระดับหัวหน้างานแบ่งได้ 2 ด้าน ดังนี้ 1) ความเชื่อใจ และ 2) ความเชื่อมั่น สำหรับมุมมองความผูกพันของพนักงานกลุ่มระดับปฏิบัติการสามารถแบ่งได้ 3 ด้าน ดังนี้ 1) การทำงานเป็นทีม 2) การทำงานด้วยใจ และ 3) การมีใจรักในองค์กร

งานวิจัยชิ้นนี้องค์กรสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผน กำหนดนโยบาย ปรับปรุงและพัฒนาองค์กร สรรหาแรงจูงใจที่เหมาะสมกับกลุ่มพนักงาน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานและเกิดความผูกพันต่อองค์กร ทำให้ลดปัญหาการลาออก การขาดงาน รวมถึง

เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการค้นหาสิ่งตอบสนองความต้องการ  
ของพนักงานและตัวองค์กรเอง นับได้ว่าเป็นประโยชน์กับทั้งพนักงานและองค์กร

<b>Minor Thesis Title</b>	Motivation Factors Affecting Employee Engagement: A case study of Amore Engineering Services Co., Ltd.
<b>Author</b>	Miss Thanyaluk Sookngam
<b>Major Program</b>	Business Administration
<b>Academic Year</b>	2017

### **ABSTRACT**

The purposes of this research were to study motivation factors affecting employee engagement. Qualitative research method was adopted in this investigation. Researcher used in-depth interview with fourteen employees and focus group interview with the group of four supervisors and group of ten employees as primary data collection methods. The data was analysis by using discourse analysis technique.

The findings on in-depth interview suggest that there were three motivating factors are three themes emerged which are 1) achievement 2) recognition and 3) work content. For the hygiene factors, there were three themes emerged which 1) pay 2) relationships among employees and 3) company policies. It appeared that when employee received the motivator factors and hygiene factors, it is likely that there was increasing of engagement level at work. Findings on focus group interview with group of supervisors believed that trust and confident were the key to engagement at the organization. However, group of employees believed that team work, work with pleasure and love can impact the work engagement for employees.

This study sheds light on motivation factors, employee perceptions and reasons that effect employee engagement. Results suggest that practical contributions such as reducing turnover rates and creating work engagement for employees.

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออันดีจากบุคคลหลายท่าน ซึ่งไม่อาจกล่าวนามได้ทั้งหมดในที่นี้ เบื้องต้นผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ดร.กุลกานต์ เมเวส อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าของท่านให้เกียรติเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้มาโดยตลอด ในระยะเวลาการจัดทำท่านได้ให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบ ติดตามความก้าวหน้า แก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ที่เป็นประโยชน์แก่การจัดทำสารนิพนธ์ ทำให้สารนิพนธ์มีความถูกต้องสมบูรณ์ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้รับความกรุณาจาก ดร.ดรณิกร สุป็นดี และนายธนวัฒน์ ศรีรักษา กรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ให้การดูแล ติดตามผล และแก้ไขข้อบกพร่องจนทำให้สารนิพนธ์มีความถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ผู้ให้คำสัมภาษณ์ทุกท่านที่สละเวลาในการให้สัมภาษณ์ เพื่อให้สารนิพนธ์เล่มนี้มีความสมบูรณ์ รวมถึงเพื่อนๆ ทุกคนที่ให้คำแนะนำและเป็นกำลังใจในการจัดทำ รวมทั้งผู้ที่คอยช่วยเหลืออีกหลายท่าน

หากสารนิพนธ์ฉบับนี้มีส่วนหนึ่งส่วนใดที่เป็นประโยชน์แก่สังคมและผู้อื่นสามารถก่อให้เกิดความรู้ วิชาการและข้อคิดเห็นอันเป็นประโยชน์ในทางการปฏิบัติหรือทางการศึกษา ผู้วิจัยขอขอบเป็นกตเวทิตาคุณบิดา มารดา และญาติพี่น้องในครอบครัวอันเป็นที่รักยิ่ง คณาจารย์ ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่านที่สนับสนุน และให้ความช่วยเหลือจนประสบความสำเร็จขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ชัชฎ์กษณ์ สุขงาม

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	(3)
ABSTRACT.....	(5)
กิตติกรรมประกาศ.....	(6)
สารบัญ.....	(7)
รายการตาราง.....	(11)
รายการภาพประกอบ.....	(12)
<b>บทที่ 1 บทนำ.....</b>	<b>1</b>
1.1 ความสำคัญและที่มาของงานวิจัย.....	1
1.2 ปัญหาและลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้น.....	2
1.3 แรงบันดาลใจที่ก่อให้เกิดการวิจัย.....	4
1.4 วัตถุประสงค์งานวิจัย.....	5
1.5 คำถามวิจัย.....	5
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
1.7 ขอบเขตงานวิจัย.....	6
1.8 ข้อยกเว้นในงานวิจัย.....	6
1.9 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
<b>บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....</b>	<b>8</b>
2.1 นิยามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน.....	8
2.1.1 ประเภทของการจูงใจ.....	8
2.1.2 วิธีการจูงใจ.....	10
2.1.3 การออกแบบเพื่อการจูงใจ.....	12
2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน.....	12
2.2.1 ทฤษฎีการเสริมแรง.....	13
2.2.2 ทฤษฎีกระบวนการ.....	15
2.2.3 ทฤษฎีเนื้อหา.....	19

## สารบัญ (ต่อ)

2.3	นิยามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร.....	28
2.3.1	ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร.....	28
2.3.2	ประโยชน์ของความผูกพันต่อองค์กร.....	30
2.3.3	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร.....	31
2.4	แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร.....	33
2.5	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	39
2.6	กรอบแนวคิดที่ใช้ในงานวิจัย.....	41
<b>บทที่ 3</b>	<b>วิธีการดำเนินการวิจัย.....</b>	<b>42</b>
3.1	นิยามการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	42
3.2	วิธีการวิจัยและการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	44
3.3	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	45
3.4	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	46
3.5	การสร้างรูปแบบคำถามในงานวิจัยและสัมภาษณ์ .....	47
3.6	การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	50
3.6	การวิเคราะห์ข้อมูล .....	51
<b>บทที่ 4</b>	<b>ผลการศึกษา.....</b>	<b>52</b>
4.1	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการสัมภาษณ์เพื่อตอบคำถามวิจัยข้อที่ 1.....	52
4.1.1	ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน.....	53
4.1.1.1	ปัจจัยจูงใจ: ความสำเร็จของงาน.....	54
4.1.1.2	ปัจจัยจูงใจ: การได้รับการยอมรับ.....	55
4.1.1.3	ปัจจัยจูงใจ: ลักษณะงานที่ทำ.....	56
4.1.2	ปัจจัยค่าจ้างที่ส่งผลให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน.....	58
4.1.2.1	ปัจจัยค่าจ้าง: เงินเดือนหรือเงินค่าจ้าง โบนัส และรางวัลตอบแทน....	60
4.1.2.2	ปัจจัยค่าจ้าง: ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน.....	61





## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.2.1.6 ปัจจัยค้ำจุน: นโยบายการบริหารงานขององค์กร.....	85
5.2.2 มุมมองความผูกพันของกลุ่มพนักงานในองค์กร.....	87
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	89
5.3.1 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา.....	89
5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	91
บรรณานุกรม.....	92
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	99
ประวัติผู้เขียน.....	108

## รายการตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 แสดงผู้วิจัยที่ศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลกระทบต่อความผูกพันต่อพนักงานในองค์กร....	27
3.1 แสดงรายละเอียดข้อมูลพนักงานระดับหัวหน้างาน.....	45
3.2 แสดงรายละเอียดข้อมูลพนักงานระดับปฏิบัติการ.....	46
4.1 ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน.....	53
4.2 ปัจจัยก้ำจุนที่ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน.....	59

## รายการภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1.1 แผนภูมิแท่งแสดงจำนวนพนักงานเข้าและจำนวนพนักงานลาออก .....	3
2.1 กระบวนการเกิดแรงจูงใจ.....	13
2.2 แสดงลักษณะสำคัญของทฤษฎีความเสมอภาค.....	15
2.3 แสดงทฤษฎีความคาดหวัง.....	18
2.4 ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์.....	20
2.5 แสดงความแตกต่างระหว่างพนักงานที่มีความผูกพันกับพนักงานที่ไม่มีความผูกพัน.....	32
2.6 The ISR Model of Employee Engagement.....	35
2.7 กรอบแนวคิดที่ใช้ในงานวิจัย.....	41
3.1 รูปแบบการนั่งแบบมีโต๊ะตรงกลางในการจัดสถานที่นั่งสนทนากลุ่ม.....	48
4.1 มุมมองต่อคำถามว่าเหตุผลที่ทำให้กลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างานรู้สึกผูกพันกับองค์กร...	65
4.2 มุมมองต่อคำถามว่าเหตุผลที่ทำให้กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติงานรู้สึกผูกพันกับองค์กร.....	69

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาของงานวิจัย

ทรัพยากรบุคคลคือ สิ่งสำคัญหลักสำหรับองค์กรและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กร เมื่อใดที่องค์กรขาดทรัพยากรบุคคลไปย่อมส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงาน ไม่สามารถจะดำเนินงานต่อไปได้หรืออาจทำให้เกิดการทำงานที่ล่าช้า ส่งผลเสียต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อองค์กร องค์กรจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงวิธีการที่จะรักษาทรัพยากรบุคคลที่ดี มีฝีมือ พร้อมทั้งจะอุทิศกำลังกาย กำลังใจ และสติปัญญาให้แก่องค์กรให้อยู่กับองค์กร ได้ยาวนานที่สุด

ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้พนักงานปฏิบัติงานและประสบความสำเร็จไปได้ นั่น เริ่มมาจากแรงจูงใจ ดังจะเห็นว่าพนักงานบางคนทำงานหรือทำกิจกรรมใดๆ อย่างมีพลัง มีชีวิตชีวา ตั้งอกตั้งใจ ขยันขันแข็ง มีความกระตือรือร้น เป็นต้น แต่ขณะเดียวกันพนักงานบางคนไม่ยอมทำงาน ไม่อยากจะทำกิจกรรมใดๆ หรือทำโดยให้ผ่านไปวันๆ ในสภาพที่เฉื่อยชา เศร้าหมอง และไม่ได้สนใจว่าผลงานจะออกมาดีหรือไม่ดีแต่อย่างใด พฤติกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นเหล่านี้ล้วนเป็นผลมาจากแรงจูงใจของพนักงานแต่ละคน ทั้งแรงจูงใจจากภายในตัวบุคคล และเป็นผลมาจากแรงจูงใจจากภายนอกตัวบุคคล อันเกิดจากสิ่งเร้าภายนอกคือ สภาพการณ์ต่างๆ ขององค์กรทั้งกายภาพและสังคมภาพ (ชมพูนุท ศรีพงษ์, 2550, น. 141)

แรงจูงใจมีความสำคัญอย่างยิ่งกับพนักงานในองค์กร ซึ่งหากองค์กรสามารถดึงดูดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานออกมาได้แล้ว จะส่งผลเป็นอย่างมากต่อองค์กร ทั้งในเรื่องความพยายามที่จะทำงานให้กับองค์กร และเป็นแรงสนับสนุนให้คนในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข ตั้งใจ เสียสละ ทุ่มเท และทำงานอย่างสุดความสามารถ (ยูริ โกะ สินทวิ, 2557, น. 96)

พนักงานจะทำได้ดีก็ต่อเมื่อมีความพึงพอใจ ศรัทธาต่องานและองค์กร จึงจะทำให้มีความสุขในการทำงาน และเมื่อพนักงานมีความสุขพ้นต่อองค์กรสิ่งที่องค์กรจะได้มากกว่างานก็คือตัวและหัวใจ ความทุ่มเท การอุทิศตนเพื่อองค์กร ความเป็นส่วนหนึ่งของกันและกันระหว่างชีวิต

ส่วนตัวกับชีวิตการทำงาน นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงที่ดีและต่อเนื่องขององค์กร ส่งผลให้องค์กร เต็มโตและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน (บัญญัติ คำภูณวัฒน์, 2555 น. 1)

พนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กรมากจะมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์กรนาน และมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการที่พนักงานจะมีความผูกพันได้นั้นจะต้องอาศัยปัจจัยจุดต่างๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง ทางผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลทำให้พนักงานเกิดความผูกพัน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาพนักงานและองค์กรต่อไป

## 1.2 ปัญหาและลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

บริษัท เอมอร์ เอ็นจิเนียริง เซอร์วิส จำกัด ดำเนินธุรกิจงานประกอบกิจการให้กับกลุ่มอุตสาหกรรมปิโตรเลียม กระบวนการทำงานต้องอาศัยพนักงานที่มีทักษะ มีความสามารถและความเชี่ยวชาญ จากการศึกษาเบื้องต้นของผู้วิจัย พบว่าองค์กรกำลังเผชิญปัญหาด้านทรัพยากรบุคคล ปัญหาการลาออกของพนักงาน ซึ่งมีอัตราการลาออกที่สูง พนักงานส่วนหนึ่งเป็นพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสำหรับองค์กร ส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม จากสถิติการลาออกของพนักงานพบว่าในปี 2555, 2556 และ 2557 พบว่ามีอัตราการลาออกที่สูง และในปี 2558 ก็มีอัตราการลาออกให้พบเห็น ดังนี้

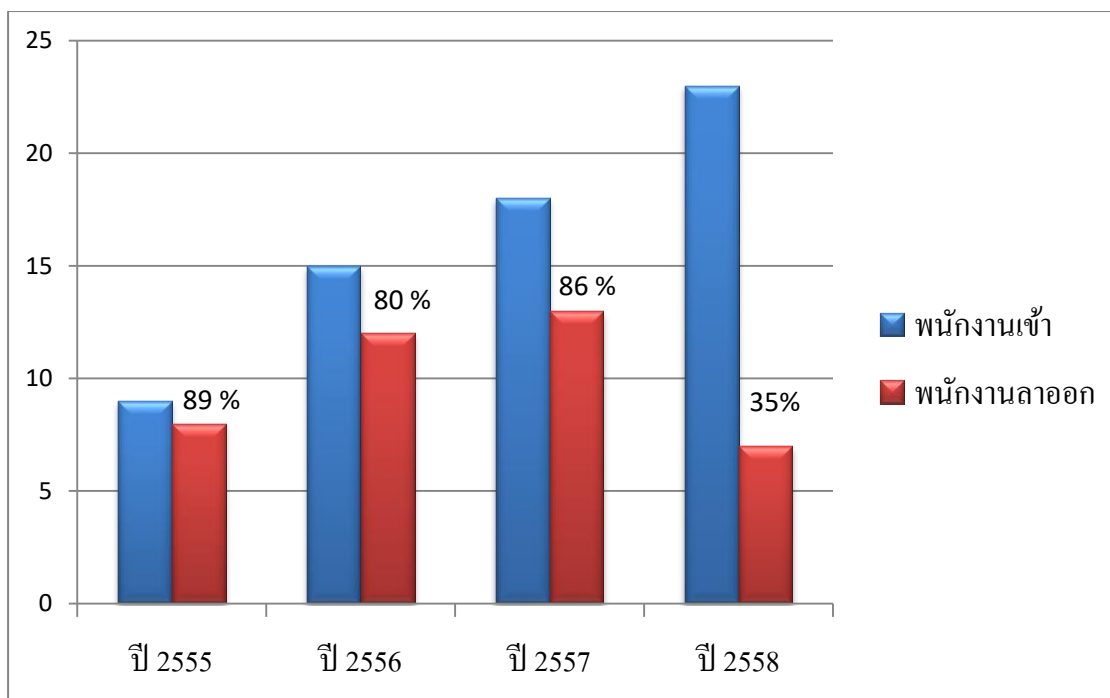
จำนวนพนักงานที่ลาออกในปี 2555 จำนวน 8 คน คิดเป็น 89% จากพนักงานทั้งหมด 9 คน  
 จำนวนพนักงานที่ลาออกในปี 2556 จำนวน 12 คน คิดเป็น 80% จากพนักงานทั้งหมด 15 คน  
 จำนวนพนักงานที่ลาออกในปี 2557 จำนวน 13 คน คิดเป็น 86% จากพนักงานจำนวน 18 คน  
 จำนวนพนักงานที่ลาออกในปี 2558 จำนวน 8 คน คิดเป็น 35% จากพนักงานจำนวน 23 คน

แผนภูมิแสดงจำนวนพนักงานเข้าและจำนวนพนักงานลาออก

บริษัท เอ็มอร์ เอ็นจิเนียริง เซอร์วิส จำกัด

ประจำปี 2555 – 2558

จำนวนพนักงาน (คน)



แผนภูมิแท่งที่ 1.1 จำนวนพนักงานเข้าและจำนวนพนักงานลาออกประจำปี 2555 ถึง 2558

การลาออกของพนักงาน ทำให้องค์กรต้องประสบปัญหาที่ตามมาดังนี้ คือ

ประการที่ 1 อัตราการลาออกของพนักงานเกิดขึ้นสูง ก่อให้เกิดปัญหางานหยุดชะงักและล่าช้ากว่ากำหนด ส่งผลเสียต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

ประการที่ 2 ต้องเปิดรับสมัครพนักงานใหม่บ่อยครั้ง ทำให้สูญเสียค่าใช้จ่ายในการจัดการสรรหาคัดเลือก รวมทั้งค่าใช้จ่ายในการฝึกฝนและอบรม พัฒนาพนักงานใหม่

ประการที่ 3 เกิดคู่แข่งรายใหม่เพิ่มขึ้น เนื่องมาจากการที่พนักงานบางส่วนได้ลาออกไปเปิดธุรกิจเป็นของตนเอง

จากปัญหาดังที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาในเรื่องดังกล่าว เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยเชิงใจที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร อันจะเป็นทิศทาง

ในการพัฒนา แก้ไขปรับปรุงองค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงาน ส่งผลให้  
องค์กรสามารถธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรได้นาน และพร้อมที่จะทำงาน  
เพื่อองค์กรอย่างเต็มความสามารถ

เนื่องจากผู้วิจัย ได้สังเกตเห็นถึงปัญหาและความสำคัญในเรื่องแรงจูงใจที่มีผลต่อความ  
ผูกพันในองค์กร จึงก่อให้เกิดเป็นแรงบันดาลใจในการจัดทำงานวิจัยชิ้นนี้ขึ้นมา ดังนี้

### 1.3 แรงบันดาลใจที่ก่อให้เกิดการวิจัย

1.3.1 สืบเนื่องมาจากองค์กรประสบปัญหา พนักงานที่มีความสามารถได้ถูกดึงตัว  
ไปอยู่กับบริษัทคู่แข่ง จึงก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรในด้านการจัดสรรหาพนักงานขึ้นมาใหม่  
และการฝึกฝนพนักงานให้เกิดความเชี่ยวชาญจะต้องอาศัยระยะเวลา

1.3.2 การปฏิบัติงานในองค์กร พนักงานจำเป็นจะต้องได้รับการยอมรับและรับรอง  
มาตรฐานสากล องค์กรจะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการดำเนินการที่สูง และเมื่อพนักงานผ่านการรับรอง  
แล้ว ส่วนใหญ่มักที่จะลาออกไปอยู่กับบริษัทใหม่หรือจัดตั้งกิจการขึ้นมาใหม่ ก่อให้เกิดคู่แข่งราย  
ย่อยๆ ขึ้นมา ส่งผลต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร

1.3.3 พนักงานที่มีความเชี่ยวชาญส่วนใหญ่นิยมไปทำงานบนแท่นผลิตปิโตรเลียม  
กลางทะเล เนื่องมาจากอัตราเงินเดือนที่ได้สูงกว่า ทำให้พนักงานที่มีความเชี่ยวชาญบนภาคพื้นมี  
จำนวนน้อย ก่อให้เกิดปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่มีความสามารถบนภาคพื้น หากองค์กรมี  
แรงจูงใจที่สามารถทำให้พนักงานปฏิบัติงานกับองค์กรได้อย่างยาวนาน องค์กรก็จะสามารถลด  
ปัญหาขาดแคลนแรงงานได้

จากปัญหาและเหตุการณ์ต่างๆ ที่กล่าวมาในข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยเกิดแรงบันดาลใจ  
ในการทำวิจัยชิ้นนี้ขึ้น โดยผู้วิจัยคาดว่าผลจากการทำวิจัยชิ้นนี้สามารถนำไปใช้ในการวางแผนการ  
บริหารทรัพยากรมนุษย์และพัฒนา ปรับปรุงองค์กรได้ต่อไป



#### 1.4 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงจิตที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร
2. เพื่อศึกษามุมมองความผูกพันของกลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างานและกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อองค์กร

#### 1.5 คำถามงานวิจัย

1. ปัจจัยเชิงจิตด้านใดที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร
2. กลุ่มพนักงานในระดับหัวหน้างานและกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ มีมุมมองความผูกพันในองค์กรอย่างไร

#### 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

##### 1.6.1 ประโยชน์ที่กลุ่มพนักงานได้รับ

การตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานที่เหมาะสม ก่อให้เกิดความสุขในการทำงาน เมื่อพนักงานได้รับปัจจัยเชิงจิตที่สอดคล้องกับความต้องการ ทำให้มีขวัญกำลังใจในการทำงาน เกิดความผูกพันต่อองค์กร เกิดความต้องการที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร

##### 1.6.2 ประโยชน์ที่กลุ่มผู้บริหารได้รับ

ทำให้ทราบถึงปัจจัยเชิงจิตที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน และนำผลการศึกษาที่ได้ไปใช้พิจารณา เพื่อปรับปรุงการบริหารงาน ปรับปรุงปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กรต่อไป

##### 1.6.3 ประโยชน์ที่กลุ่มองค์กรได้รับ

ทำให้องค์กรสามารถลดปัญหาการลาออกของพนักงาน ก่อให้เกิดความยั่งยืนและสามารถรักษาพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญไว้ให้อยู่กับองค์กรไปได้นาน อีกทั้งยังลดปัญหาการจ้างงานใหม่ที่องค์กรต้องใช้เวลาในการฝึกฝนความเชี่ยวชาญ

## 1.7 ขอบเขตของการวิจัย

การกำหนดขอบเขตของการวิจัยสามารถอธิบายในประเด็นหัวข้อได้ ดังนี้

1.7.1 เนื้อหาการวิจัยศึกษาปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท เอมอร์ เอ็นจิเนียริง เซอร์วิส จำกัด และนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์และพัฒนา ปรับปรุงองค์กร

1.7.2 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นพนักงาน บริษัท เอมอร์ เอ็นจิเนียริง เซอร์วิส จำกัด จำนวน 14 ท่าน โดยแบ่งออกเป็น กลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างาน จำนวน 4 ท่าน และกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 10 ท่าน

1.7.3 ตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่ใช้ในการวิจัย

การกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยกำหนดตัวแปร 2 ลักษณะดังนี้

ตัวแปรต้น ได้แก่

- ปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย ความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับ ลักษณะของงานที่ทำ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

- ปัจจัยค้ำจุน ประกอบด้วย นโยบายของการบริหาร คุณภาพของการบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา สภาพการทำงาน เงินเดือน ความมั่นคงในการทำงาน และตำแหน่งงาน

ตัวแปรตาม ได้แก่

- ความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย ความกระตือรือร้น ความทุ่มเท และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับงาน

## 1.8 ข้อยกเว้นในงานวิจัย

1.8.1 งานวิจัยชิ้นนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก พนักงานระดับหัวหน้างานและพนักงานระดับปฏิบัติการของ บริษัท เอมอร์ เอ็นจิเนียริง เซอร์วิส จำกัด โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม

1.8.2 เนื่องด้วยผู้วิจัยเป็นเจ้าขององค์กร อาจจะทำให้เกิดความคาดเคลื่อนขึ้นได้ ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์อาจจะตอบคำถามไม่ตรงตามความเป็นจริง

## 1.9 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.9.1. องค์กร หมายถึง บริษัท เอมอร์ เอ็นจิเนียริง เซอร์วิส จำกัด

1.9.2 พนักงานระดับหัวหน้างาน หมายถึง พนักงานของบริษัทในกรณีศึกษาที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในระดับที่สูงกว่าพนักงานปฏิบัติการ โดยมีหน้าที่ในการสั่งการและรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จ

1.9.3 พนักงานระดับปฏิบัติการ หมายถึง พนักงานของบริษัทในกรณีศึกษาที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในระดับต่ำกว่าหัวหน้างานและทำงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าโดยตรง ได้แก่ ช่างกลึง ช่างเชื่อม ช่างทำสี และผู้ช่วยช่าง

1.9.4 แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้า โดยจงใจให้กระทำหรือคืนรน เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์บางอย่าง

1.9.5 ปัจจัยจูงใจ คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงและเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดความพอใจในการทำงาน และเป็นแรงจูงใจให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.9.6 ปัจจัยค้ำจุน คือ ปัจจัยที่เกิดจากภายนอกตัวบุคคล เป็นปัจจัยซึ่งถ้าไม่มีให้หรือมีให้ แต่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานในองค์กร จะทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน

1.9.7 ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ทัศนคติที่ดี และพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการเป็นหนึ่งเดียวกันของพนักงานต่อองค์กร เป็นความรู้สึกรักภูมิใจ เต็มใจที่ได้ปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จแก่องค์กร และความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกองค์กรต่อไป

## บทที่ 2

### การทบทวนวรรณกรรม

ในการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยเรื้อรังใจที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร  
กรณีศึกษา บริษัท เอมอร์ เอ็นจิเนียริง เซอร์วิส จำกัด” ผู้วิจัยได้ศึกษาและรวบรวมแนวคิดทฤษฎี  
ตลอดจนเอกสารและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและได้นำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

- 2.1 นิยามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน
- 2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน
- 2.3 นิยามเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.6 กรอบแนวคิดที่ใช้ในงานวิจัย

#### 2.1 นิยามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

**2.1.1 ประเภทของการจูงใจ** (กฤษณล อุมาจิ, 2555 น. 20) กล่าวว่า นักจิตวิทยาได้  
แบ่งประเภทของการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ 2.1.2.1) แรงจูงใจภายใน และ 2.1.2.2) แรงจูงใจ  
ภายนอก ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**2.1.1.1 แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation)** หมายถึง สภาวะของบุคคล  
ที่ต้องการจะเรียนรู้หรือแสวงหาบางสิ่งบางอย่างด้วยตัวเอง โดยมีต้องให้บุคคลอื่นมาเกี่ยวข้อง เช่น  
พนักงานตั้งใจทำงานด้วยความรู้สึกใฝ่ดีในตัวของเขาเอง มิใช่เฉพาะถูกบิดามารดาบังคับหรือมีสิ่ง  
ล่อใจใดๆ การจูงใจประเภทนี้ ได้แก่

1. ความต้องการ (Need) เนื่องจากทุกคนมีความต้องการที่อยู่ภายใน ซึ่ง  
ทำให้เกิดแรงขับ แรงขับนี้จะก่อให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ ขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและความพอใจ

เช่น พนักงานต้องการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งถือเป็นแรงจูงใจให้พยายามทำความเข้าใจกับงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จที่ต้องการ

2. ทศคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่มีให้ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งจะช่วยเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลทำในพฤติกรรมที่เหมาะสม เช่น พนักงานพอใจผู้จัดการ และพอใจวิธีการทำงาน ทำให้เขามีความต้องการเป็นพิเศษ

3. ความสนใจพิเศษ (Special Interest) การที่คนเรามีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นพิเศษก็จัดว่าเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความเอาใจใส่สิ่งนั้นๆ มากกว่าปกติ เช่น พนักงานมีความสนใจเป็นพิเศษเกี่ยวกับเรื่องของเครื่องยนต์กลไก เขาก็จะพยายามศึกษาและใช้เวลาว่างทดลองประดิษฐ์ ซึ่งก็จะช่วยให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้

**2.1.1.2 แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation)** หมายถึง สภาวะส่วนบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นมาจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทาง นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือการแสดงพฤติกรรมของบุคคล แรงจูงใจเหล่านี้ได้แก่

1. เป้าหมายหรือความคาดหวัง บุคคลที่มีเป้าหมายในการกระทำใดๆ ย่อมกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้มีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสม เช่น พนักงานทดลองงานมีเป้าหมายที่จะได้รับการบรรจุเข้าทำงาน จึงพยายามตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ

2. ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า คนที่มีโอกาสทราบว่าตนจะได้รับความก้าวหน้าอย่างไรจากการกระทำนั้น ย่อมจะเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจและเกิดพฤติกรรมขึ้นได้ เช่น พนักงานเห็นเพื่อนประสบความสำเร็จก้าวหน้าจากการทำงานก็จะพยายามให้เป็นเช่นนั้นบ้าง ทำให้มีกำลังใจที่จะทำงานเต็มที่

3. บุคลิกภาพที่ก่อให้เกิดความประทับใจจะจูงใจให้เกิดพฤติกรรมขึ้นได้เช่น นักปกครอง ผู้จัดการจะต้องมีบุคลิกภาพของนักบริหารหรือผู้นำที่ดี หรือแม้แต่นักงานแนะนำความงามก็สามารถจูงใจให้ลูกค้าซื้อสินค้าได้ด้วยคุณสมบัติทางด้านบุคลิกภาพ เป็นต้น

4. เครื่องล่อใจอื่นๆ ที่จะก่อให้เกิดแรงกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมขึ้น เช่น การให้รางวัล (Rewards) อันเป็นเครื่องกระตุ้นให้อยากกระทำ หรือการลงโทษ (Punishment) เป็นกระตุ้นให้มีการกระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง นอกจากนี้การชมเชย (Praise) การติเตียน (Blame)

การประกวด (Contest) การแข่งขัน (Competition) หรือการทดสอบ (Test) ก็จัดว่าเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมได้ทั้งสิ้น

จะเห็นได้ว่าเป้าหมายที่คนต้องการก็คือ สิ่งล่อใจ เช่น เด็กที่อยากได้ขนม ขนมคือสิ่งล่อใจให้เขาช่วยแม่กวาดบ้านถูบ้าน เพื่อให้ได้เงินไปซื้อขนม แต่เมื่อใดก็ตามที่เขาบรรลุเป้าหมายหรือได้ในสิ่งที่ล่อใจแล้ว เขามักจะหมดแรงจูงใจที่จะทำต่อไป คือเลิกช่วยแม่ทำงานบ้าน เพราะอิ่มท้องและได้ในสิ่งที่ต้องการแล้ว

### 2.1.2 วิธีการจูงใจ

การจูงใจเป็นวิธีการที่สำคัญอย่างหนึ่งในการควบคุมพฤติกรรมให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้เป็นได้ทั้งการจูงใจภายในและการจูงใจภายนอก การจูงใจบุคคลให้ทำงานสามารถกระทำได้หลายรูปแบบ เช่น การให้รางวัลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นเงิน การใช้ลักษณะงานเป็นสิ่งจูงใจ การใช้การบริหารจูงใจ เป็นต้น

**2.1.2.1 การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน** เป็นการจูงใจภายนอกเพื่อตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐาน การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทนได้แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1. รางวัลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับมนุษย์ทุกคนในการดำรงชีพในสังคม เพื่อจัดซื้อสิ่งของเครื่องอุปโภคบริโภคมาสนองความต้องการขั้นพื้นฐาน ได้แก่ อาหาร เสื้อผ้า ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค ลักษณะของรางวัลตอบแทนที่เป็นตัวเงินแบ่งได้ตามลักษณะการจ่ายดังนี้

- เงินเดือน (Salary) หมายถึง ค่าตอบแทนที่จะต้องจ่ายเป็นประจำทุกเดือน จำนวนหนึ่งจ่ายให้เป็นประจำสม่ำเสมอ

- ค่าจ้าง (Wages) หมายถึง ค่าตอบแทนที่จ่ายให้พนักงานสำหรับงานที่ทำสำเร็จตามที่ตกลงกัน โดยจ่ายให้เป็นรายสัปดาห์ รายชั่วโมง รายวัน หรืออาจจะให้ตามผลงานที่ทำได้เป็นชิ้นต่อหน่วย

- ค่าตอบแทนพิเศษ ได้แก่ โบนัส (Bonus) คือ ค่าตอบแทนที่จ่ายให้แก่พนักงานเป็นพิเศษนอกเหนือจากเงินเดือน ค่าจ้าง โดยอาจกำหนดจำนวนเงินเป็นเท่าของ

เงินเดือนประจำ ขึ้นอยู่กับความสามารถ ระยะเวลาการทำงาน ปริมาณและคุณภาพของงาน หรือ ประสิทธิภาพในการทำงาน

- ค่าคอมมิชชั่น (Commission) หมายถึง ค่าตอบแทนให้พนักงาน ที่มีหน้าที่ขายสินค้าได้ โดยอาจกำหนดเป็นจำนวนร้อยละของมูลค่าสินค้าที่จำหน่ายได้

- ส่วนแบ่งกำไร (Profit Sharing) หมายถึง ค่าตอบแทนพิเศษจาก ผลกำไรที่หน่วยงานทำได้ การจูงใจประเภทนี้จะช่วยให้พนักงานเพิ่มความสามารถในการทำกำไร สูงสุดให้แก่หน่วยงาน เพื่อผลประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับด้วย

2. รางวัลตอบแทนที่ดีค่าเป็นเงินได้ หมายถึง รางวัลตอบแทนที่มีได้ กำหนดเป็นตัวเงิน แต่เป็นรางวัลตอบแทนที่มีมูลค่าตราค่าเป็นตัวเงินได้ เช่น การเลื่อนตำแหน่งให้ สูงขึ้น ซึ่งหมายถึง การได้เงินเดือนเพิ่มขึ้น ได้สิ่งตอบแทนอื่นๆ เพิ่มขึ้นที่มีใช้ตัวเงิน แต่สามารถตี ค่าเป็นเงินได้หรือรางวัลให้เดินทางไปท่องเที่ยวต่างประเทศ การให้ประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ สวัสดิการต่างๆ การให้สิทธิซื้อหุ้นของหน่วยงานในราคาพิเศษ (Stock Option) ซึ่งจะมีมูลค่าใน อนาคต

3. รางวัลตอบแทนที่มีใช้เป็นตัวเงิน หมายถึง รางวัลตอบแทนต่อ ความขยันหมั่นเพียร เช่น การให้เกียรติยศ ชื่อเสียง การให้รางวัลพนักงานดีเด่น การให้ประกาศ เกียรติคุณ โล่รางวัลต่างๆ ที่มีใช้ตัวเงิน แต่เป็นสิ่งที่มีความหมาย นอกจากนั้นยังรวมถึงการพัฒนาฝึกอบรม ให้พนักงานมีความรู้เพิ่มขึ้น สำหรับการสนับสนุนให้เลื่อนตำแหน่งได้รับประสบการณ์ที่ดี ในการทำงาน การชมเชย การมอบรางวัลที่แสดงถึงความสำเร็จในอาชีพ

**2.1.2.2 การจูงใจด้วยงาน** เป็นวิธีหนึ่งในการจูงใจพนักงานที่มีใช้การจูงใจ ด้วยตัวเงิน แต่เป็นการจูงใจด้วยลักษณะงาน โดยกระทำได้หลายวิธี ได้แก่ การออกแบบงาน (Job Design) การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) การเพิ่มความสำคัญของงาน (Task Significant) การขยายขอบเขตของงาน (Job Enlargement) การใช้ทักษะหลากหลายในงาน (Skill Variety) ความเป็นอิสระในการทำงาน (Autonomy) และการรับทราบผลสะท้อนกลับของงาน (Feedback)

### 2.1.3 การออกแบบเพื่อการจูงใจ สามารถทำได้หลายวิธี ดังนี้

**2.1.3.1 การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation)** คือ การขยายขอบเขตของงาน โดยวิธีการที่ให้พนักงานหมุนเวียนเปลี่ยนงานจากงานหนึ่งไปปฏิบัติงานอื่นๆ ในความรู้ความสามารถระดับเดียวกัน เพื่อเป็นการลดความเบื่อหน่าย ช่วยลดความจำเจในการทำงานซ้ำๆ กัน และยังช่วยเสริมประสบการณ์ในการเรียนรู้งานอื่นๆ อีกด้วย

**2.1.3.2 การขยายขอบเขตของงาน (Job Enlargement)** คือ การขยายขอบเขตของงานตามแนวนอน โดยการมอบหมายงานชนิดอื่นในระดับเดียวกันที่เป็นงานแตกต่างจากเดิม แต่ปริมาณงานมากกว่าเดิมที่ทำอยู่ มีความรับผิดชอบมากกว่าเดิมเป็นการขยายขอบเขตงาน โดยเพิ่มปริมาณงานในแนวนอน

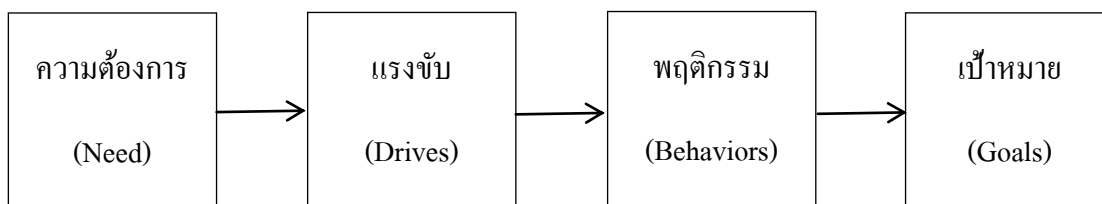
**2.1.3.3 การเพิ่มเนื้อหางาน (Job Enrichment)** คือ การขยายเนื้อหาคุณค่าของงานตามแนวตั้งเพื่อให้ผู้ปฏิบัติมีความรับผิดชอบในระดับที่สูงขึ้น งานมีความยากมากขึ้น และต้องรับผิดชอบมากขึ้น เพื่อเป็นการหาประสบการณ์สำหรับการเตรียมตัวเลื่อนไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นการจัดรูปงานใหม่ โดยเพิ่มสิ่งที่น่าสนใจทำท้ายลงไป เรียนรู้จากระดับสูง

## 2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

ทฤษฎีแรงจูงใจเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารสามารถนำมาใช้เพื่อวิเคราะห์แรงจูงใจของพนักงาน วิเคราะห์ว่าระบบขององค์กรที่เป็นอยู่นั้นเหมาะสมกับความต้องการและแรงจูงใจของคนเหล่านั้นหรือไม่อย่างไร โดยการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยแรงจูงใจเป็นตัวผลักดัน กระตุ้นเร้าให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่างๆ ออกมาจะเห็นได้ว่าแรงจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกันไปของแต่ละบุคคล กระบวนการเกิดแรงจูงใจสามารถอธิบายได้ดังนี้

Owen (1987 อ้างใน ปิยะพงษ์ วรรณกุลพงศ์, 2548, น. 20) ได้กล่าวว่า กระบวนการเกิดแรงจูงใจมีพื้นฐานมาจากความต้องการของมนุษย์ โดยมนุษย์จะตอบสนองความต้องการนั้นด้วยการแสดงพฤติกรรมบางอย่าง เพื่อให้ตนเองบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ดังภาพที่ 2.1





ภาพที่ 2.1 กระบวนการเกิดแรงจูงใจ

ความต้องการเป็นสาเหตุพื้นฐานที่ทำให้เกิดพฤติกรรมในลักษณะของการขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดหรือความไม่เพียงพอ ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อมีความไม่สมดุลทั้งร่างกายและจิตใจ ดังนั้นพื้นฐานสำคัญในการเกิดแรงจูงใจก็คือการสร้างให้เกิดความต้องการขึ้นก่อน เมื่อบุคคลเกิดความต้องการแล้วก็เกิดแรงขับหรือความอยากที่จะกระทำ โดยแสดงออกเป็นพฤติกรรมต่างๆ และนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการในที่สุด

**2.2.1 ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theories)** (อ้างถึงใน ปิยะพงษ์ วรรณกุล พงศ์, 2553 น. 21) มุ่งวิธีต่างๆ ในกระบวนการควบคุมพฤติกรรมของแต่ละบุคคล เพื่อให้ผลลัพธ์ที่เหมาะสม มุ่งการสังเกตพฤติกรรมมากกว่าความรู้สึนึกคิดของพนักงาน ดังนั้นทฤษฎีการเสริมแรงจะเกิดขึ้นจากการสังเกตตัวบุคคล เพื่อทราบถึงผลลัพธ์ที่สัมพันธ์กับการทำงาน (Work Related Outcomes) ซึ่งมีคุณค่าในระดับสูง โดยสังเกตว่ามีการเปลี่ยนแปลงเมื่อใด ที่ไหน อย่างไร และทำไม โดยผู้บริหารสามารถเปลี่ยนแปลงการจูงใจภายนอกของพนักงานได้ โดยการจัดการเสริมแรงอย่างมีระบบ เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมปฏิบัติงานของพนักงาน โดยในที่นี้จะกล่าวถึงแนวทางในการเสริมแรงของ Skinner ดังนี้

**2.2.1.1 แนวทางการเสริมแรงของ Skinner** จะใช้ได้ผลดี หากมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผ่านกระบวนการรายงานผลและส่งข้อมูลย้อนกลับได้ ให้พนักงานทราบผลการปฏิบัติงาน การให้การเสริมแรง แบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะใหญ่ๆ คือ

1. การเสริมแรงแบบต่อเนื่อง (Continuous Reinforcement) เป็นการให้การเสริมแรงทุกๆ ครั้งที่ผู้ทำงานทำงานได้ดี ถูกต้อง หรือมีพฤติกรรมการทำงานที่เป็นไปได้ตามต้องการ เช่น การให้การยกย่อง การให้การเสริมแรงแบบต่อเนื่องนี้จะได้ผลมากในระยะแรกๆ ของ

การทำงาน แต่ระยะยาวอาจมีความลำบากในการให้การเสริมแรง และพฤติกรรมจะอ่อนลงอย่างรวดเร็ว เมื่อไม่มีการเสริมแรง

2. การเสริมแรงแบบเป็นระยะ (Partial Reinforcement) การเสริมแรงจะให้เป็นการครั้งๆ ไปหรือเป็นระยะๆ เฉพาะเมื่อเกิดพฤติกรรมที่ต้องการ การให้การเสริมแรงแบบนี้มีแนวโน้มว่าพฤติกรรมที่ต้องการคงอยู่ยาวนานและถาวรกว่าการให้การเสริมแบบต่อเนื่อง ถึงแม้ว่าจะหยุดให้การเสริมแรงแล้วก็ตาม

การให้การเสริมแรงแบบเป็นระยะมีวิธีการ 4 วิธี คือ

1. การให้การเสริมแรงในช่วงระยะคงที่ (Fixed interval) เป็นการให้การเสริมแรงตามระยะเวลาที่กำหนด เช่น การจ่ายเงินให้ทุกวันสิ้นเดือนหรือจ่ายให้หลังการทำงานได้ 2 สัปดาห์ การให้การเสริมแรงวิธีนี้ หลังจากได้รับการเสริมแรงแล้ว จะไม่กระตือรือร้นหรือเกิดความเฉื่อยชาตามมาอย่างรวดเร็ว และจะเกิดความขยันขันแข็งเมื่อใกล้จะถึงวันให้การเสริมแรง

2. การให้การเสริมแรงในช่วงระยะเวลาที่ไม่คงที่ (Variable interval) เป็นการให้เสริมแรงที่มีระยะแต่ไม่กำหนดเป็นตารางคงที่ เช่น การนิเทศภายในโรงเรียน จะมี 4 ครั้งใน 1 ปีการศึกษา โดยกำหนดได้หลายช่วงและผู้บริหารหรือผู้นิเทศสุ่มเลือกไปนิเทศในช่วงใดก็ได้ให้ครบ 4 ครั้งใน 1 ปีการศึกษา การเสริมแรงวิธีนี้มีแนวโน้มจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานขยันขันแข็ง และมีความสม่ำเสมอ

3. การให้การเสริมแรงในอัตราส่วนคงที่ (Fixed ratio) โดยจะเป็นการเสริมแรงในอัตราส่วนคงที่ตามที่กำหนดในการทำงาน เช่น พนักงานขายบ้านได้ 10 หลัง จะให้รถยนต์เป็นรางวัล 1 คัน การเสริมแรงวิธีนี้จะช่วยให้ผู้ทำงานมีแนวโน้มขยันขันแข็ง และมีความสม่ำเสมอในการทำงาน

4. การให้การเสริมแรงในอัตราส่วนที่ไม่คงที่ (Variable ratio) เป็นการให้การเสริมแรง โดยการสุ่มผลงาน เช่น ให้ทำงาน 10 งาน ผู้บริหารเลือกสุ่มผลงานมาดู 3 งาน ถ้างาน ทั้ง 3 นั้นสำเร็จตามจุดเป้าหมายมีประสิทธิภาพก็จะให้รางวัลพิเศษ ซึ่งการให้การเสริมแรงวิธีนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีอัตราการตอบสนองในการทำงานสูงขึ้น

**2.2.2 ทฤษฎีกระบวนการ (Process Theories)** โดยทั่วไปจะเน้นที่ลักษณะของสิ่งจูงใจ ซึ่งมีแนวโน้มที่จะค้นหาวิธีการปรับปรุงการจูงใจโดยเกี่ยวข้องกับกระบวนการกระตุ้นความต้องการ แต่ไม่ได้ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการด้านความคิด ซึ่งบุคคลเลือกปฏิบัติต่อบุคคลอื่นในที่ทำงาน ทฤษฎีกระบวนการจะมุ่งที่กระบวนการด้านความคิด ซึ่งมีผลกระทบต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือกในการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งมีหลายทฤษฎีในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะทฤษฎีความเสมอภาคหรือทฤษฎีความเท่าเทียมกัน (Equity theory) และทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory)

### 2.2.2.1 ทฤษฎีความเสมอภาคหรือทฤษฎีความเท่าเทียมกันของ Adams

โดยทฤษฎีนี้กล่าวว่า บุคคลจะมีการเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างปัจจัยนำเข้าของตนเอง เช่น ความพยายาม ประสิทธิภาพ การศึกษา ความสามารถ และผลลัพธ์ของตนเอง Adams (1965) ได้กล่าวว่า บุคคลจะประเมินผลลัพธ์ที่เขาได้รับจากการทำงานของตนกับบุคคลอื่น ซึ่งความรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคจะเกิดขึ้น เมื่อบุคคลรู้สึกว่ารางวัลที่เขาได้รับจากการทำงานไม่เหมาะสม โดยเปรียบเทียบกับรางวัลที่บุคคลอื่นได้รับจากการทำงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลในเชิงลบ โดยอาจทำให้บุคคลท้อแท้ให้กับการทำงานน้อยลงหรือตัดสินใจลาออกก็ได้ การประยุกต์ใช้ทฤษฎีนี้เสนอแนะว่าบุคคลควรได้รับรู้ถึงรางวัล (ผลลัพธ์จากการทำงาน) ที่เหมาะสมและเท่าเทียมกัน ลักษณะสำคัญของทฤษฎีความเสมอภาค ดังภาพที่ 2.2

$$\frac{\text{ผลลัพธ์ (Output) ของบุคคลหนึ่ง}}{\text{ปัจจัยนำเข้า (Input) ของบุคคลหนึ่ง}} = \frac{\text{ผลลัพธ์ (Output) ของบุคคลหนึ่ง}}{\text{ปัจจัยนำเข้า (Input) ของบุคคลหนึ่ง}}$$

ภาพที่ 2.2 ลักษณะสำคัญของทฤษฎีความเสมอภาค

ความรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคเชิงลบ (Felt negative inequity) เกิดขึ้นเมื่อ บุคคลรู้สึกว่า เขาได้รับความยุติธรรมน้อยกว่าบุคคลอื่น

ความรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคเชิงบวก (Felt positive inequity) เกิดขึ้นเมื่อ บุคคลรู้สึกว่า เขาได้รับความยุติธรรมมากกว่าบุคคลอื่น

ความไม่เสมอภาคจะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อที่จะสร้าง ความเท่าเทียมกัน ซึ่งบุคคลอาจจะแสดงพฤติกรรมออกมาในรูปแบบต่างๆ ดังนี้

1. เปลี่ยนแรงพยายามที่ใส่ลงไป เช่น ลดความพยายามในการทำงาน ซึ่งมาทำงานสายหรือขาดงาน
2. ปรับหรือเปลี่ยนรางวัลที่เขาได้รับ เช่น ขอขึ้นเงินเดือนหรือขอเลื่อนตำแหน่ง
3. สัมเลิกการเปรียบเทียบ โดยลาออกจากงาน
4. เปลี่ยนจุดเปรียบเทียบ โดยเปรียบเทียบตัวเองกับผู้ร่วมงานคนอื่น

ขั้นตอนในการบริหารกระบวนการความเสมอภาค (Steps for managing the equity process) มีดังนี้

1. ยอมรับว่าการเปรียบเทียบความเสมอภาค (Equity comparisons) เป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในที่ทำงาน
2. ความรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคเชิงลบ (Felt negative inequities) เกิดขึ้น เมื่อมีการให้รางวัล
3. สื่อสารถึงการประเมินที่ชัดเจนของการให้รางวัล
4. สื่อสารถึงการประเมินผลการทำงาน ซึ่งมีเกณฑ์การให้รางวัล
5. สื่อสารถึงความเหมาะสมของประเด็นที่เปรียบเทียบในสถานการณ์

นั้น

การเปรียบเทียบความเสมอภาคกับการจัดสรรรางวัลมีผลกระทบต่อผู้ถูกจูงใจ ผู้บริหารจะต้องหาวิธีการให้ผู้ถูกจูงใจเกิดการรับรู้ว่ารangวัลนั้นพิจารณาผลลัพธ์ที่แท้จริง โดยผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ มีแนวความคิดการจัดการกับการเปรียบเทียบความเสมอภาค 5 ประการ ดังกล่าวข้างต้นและจากการวิจัยพบว่า

1. ถ้าบุคคลรู้สึกว่าเขาได้รับรางวัลที่ไม่เท่าเทียมกัน เขาจะไม่พอใจ และจะลดปริมาณหรือคุณภาพของผลผลิต
2. ถ้าบุคคลได้รับรางวัลที่เท่าเทียมกัน เขาจะทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตในระดับเดิมต่อไป

3. ถ้าบุคคลคิดว่ารางวัลสูงกว่าสิ่งที่ไม่เสมอภาค เขาจะทำงานมากขึ้น  
ดังนั้นจึงอาจจะลดรางวัลลง

ปัญหาที่เกิดขึ้น คือ บุคคลจะคาดคะเนผลประโยชน์ของตนหรือคาดหวังรางวัลที่ได้รับเกินจริง ทำให้พนักงานอาจรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคในบางครั้ง อย่างไรก็ตาม ความรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคนี้จะมีผลต่อปฏิกริยาบางประการ ตัวอย่างเช่น พนักงานอาจจะโกรธหรือตัดสินใจทิ้งงาน เพราะเกิดความรู้สึกว่ารางวัลที่ได้รับ ไม่ยุติธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับรางวัลของบุคคลอื่น

**2.2.2.2 ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom** ถูกนำเสนอโดย Victor Vroom (1964) (อ้างถึงในกฤษณล อุม่าจิ, 2555, น. 32) ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงาน ซึ่งได้รับความนิยมเป็นอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน โดย Vroom มีความเห็นว่าการที่จะจูงใจให้พนักงานทำงานเพิ่มขึ้นนั้น จะต้องเข้าใจกระบวนการทางความคิดและการรับรู้ของบุคคลก่อน โดยปกติเมื่อคนจะทำงานเพิ่มขึ้นจากระดับปกติ เขาจะคิดว่าเขาทำอะไรจากการกระทำนั้น หรือการคาดคิดว่าอะไรจะเกิดขึ้นเขาได้แสดงพฤติกรรมบางอย่าง ในกรณีของการทำงาน พนักงานจะเพิ่มความพยายามมากขึ้น เมื่อเขาคิดว่าการกระทำนั้นนำไปสู่ผลลัพธ์บางประการที่เขามีความพึงพอใจ เช่น เมื่อทำงานหนักขึ้นผลการปฏิบัติงานของอยู่ในเกณฑ์ที่ดีขึ้นทำให้เขาได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และได้ค่าจ้างเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นผลจากการทำงานหนัก และเป็นรางวัลที่เขาต้องการ เพราะทำให้เขารู้สึกว่าได้รับการยกย่องจากผู้อื่นมากขึ้น แต่ถ้าเขาคิดว่า แม้เขาจะทำงานหนักขึ้นเท่าไรก็ตามหัวหน้าของเขาก็ไม่เคยสนใจดูแลยกย่องเขา จึงเป็นไปได้ที่เขาจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เขาก็ไม่เห็นความจำเป็นของการทำงานเพิ่มขึ้น ความรุนแรงของพฤติกรรมที่จะทำงานขึ้นอยู่กับการคาดหวังที่จะกระทำตามความคาดหวังนั้น รวมถึงความดึงดูดใจของผลลัพธ์ที่จะได้รับ ซึ่งจะมีเรื่องของการดึงดูดใจ การเชื่อมโยงรางวัลกับผลงานและการเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายาม โดยทฤษฎีนี้จะเน้นเรื่องของการจ่ายและการให้รางวัลตอบแทน เน้นในเรื่องพฤติกรรมที่คาดหวังเอาไว้ต่อเรื่องผลงาน ผลรางวัลและผลลัพธ์ของความพึงพอใจต่อเป้าหมายจะเป็นตัวกำหนดระดับของความพยายามของพนักงาน

Vroom เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานเรียกว่า VIE Theory ซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน

V (Valance) หมายถึง ระดับความรุนแรงความต้องการของบุคคลในเป้าหมายรางวัล คือ คุณค่าหรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น

I (Instrumentality) หมายถึง เครื่องมือของผลลัพธ์หรือรางวัลระดับที่ 1 นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ 2 หรือรางวัลอีกอย่างหนึ่งคือ เป็นการรับรู้ในความสัมพันธ์ของผลลัพธ์ที่ได้ (เชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน)

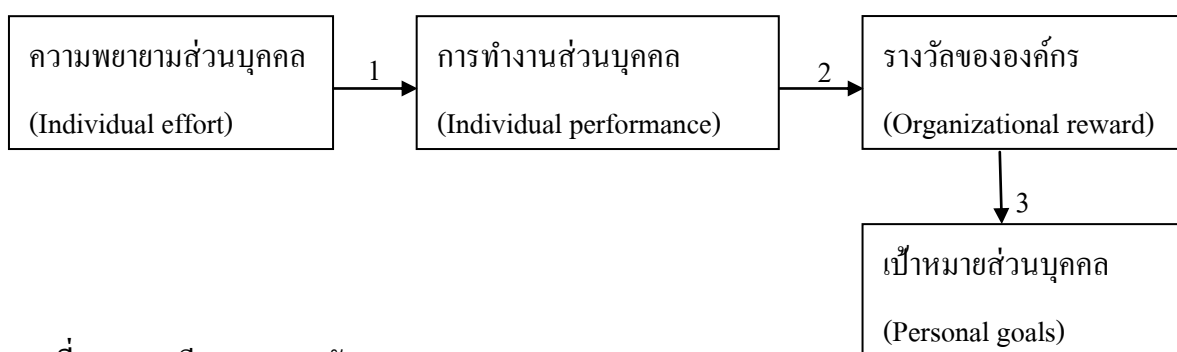
E (Expectancy) หมายถึง ความคาดหวังถึงความเป็นไปได้ของการได้ซึ่งผลลัพธ์หรือรางวัลที่ต้องการเมื่อแสดงพฤติกรรมบางอย่าง

ตามหลักทฤษฎีความคาดหวังจะแย้งว่า ผู้บริหารต้องพยายามเข้าไปแทรกแซงในสถานการณ์การทำงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความคาดหวังในการทำงาน คุณลักษณะที่ใช้เป็นเครื่องมือและคุณค่าจากผลลัพธ์สูงขึ้น ซึ่งจะสนับสนุนต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วยโดย

1. สร้างความคาดหวังโดยมีแรงดึงดูด ซึ่งผู้บริหารจะต้องคัดเลือกพนักงานที่มีความสามารถในการอบรมพวกเขาให้การสนับสนุนพวกเขาด้วยทรัพยากรที่จำเป็น และระบุเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน

2. ให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างรางวัลกับผลงาน ซึ่งผู้บริหารควรกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับรางวัลให้ชัดเจนและเน้นย้ำในความสัมพันธ์เหล่านี้ โดยการให้รางวัล เมื่อพนักงานสามารถบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

3. ให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายาม ซึ่งเป็นคุณค่าจากผลลัพธ์ที่เขาได้รับ ผู้บริหารควรทราบถึงความต้องการของแต่ละบุคคล และพยายามปรับการให้รางวัล เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน เพื่อเขาจะได้รู้สึกถึงคุณค่าของผลลัพธ์ที่เขาได้รับจากความพยายามของเขา ดังภาพประกอบที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)

มีการแบ่งรางวัลออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. รางวัลภายนอก (Extrinsic rewards) เป็นรางวัลที่นอกเหนือการทำงาน เช่น การเพิ่มค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง หรือผลประโยชน์ตอบแทน หรือเป็นผลลัพธ์ของการทำงาน ซึ่งมีคุณค่าเชิงบวกที่ให้กับบุคคลในการทำงาน

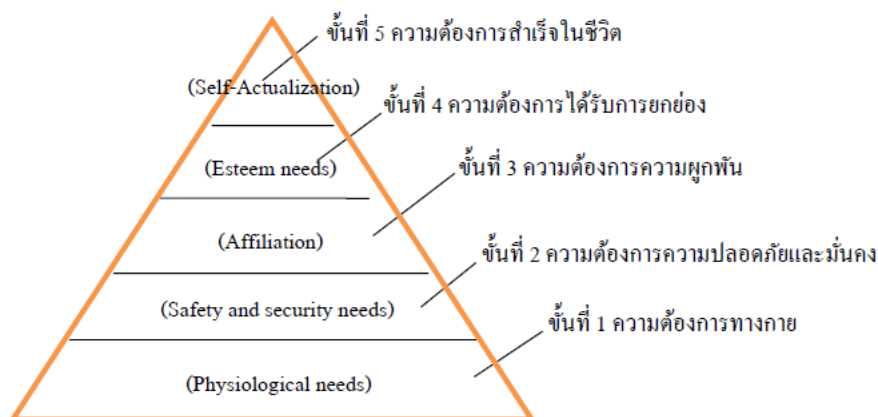
2. รางวัลภายใน (Intrinsic rewards) เป็นรางวัลที่เป็นส่วนหนึ่งของงาน ประกอบด้วย ความรับผิดชอบ ความท้าทาย หรือเป็นผลลัพธ์ของการทำงานที่มีคุณค่าเชิงบวก ซึ่งบุคคลได้รับโดยตรงจากผลลัพธ์ของการทำงาน ตัวอย่างเช่น ความรู้สึกของความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่มีความท้าทายแนวทางในการจัดสรรรางวัลภายนอก ดังนี้

1. ระบุพฤติกรรมที่พึงพอใจให้ชัดเจน
2. รักษาการให้รางวัลที่มีศักยภาพ จะช่วยให้เกิดการเสริมแรงเชิงบวก
3. คิดเสมอว่าบุคคลจะมีความแตกต่างกันจึงต้องให้รางวัลที่มีคุณค่าเชิงบวก สำหรับแต่ละบุคคล
4. ให้แต่ละบุคคลรู้อย่างชัดเจนถึงสิ่งที่เขาจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้รับรางวัลที่ต้องการ กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนและให้ข้อมูลป้อนกลับในการปฏิบัติงาน
5. การจัดสรรรางวัลให้อย่างทันทีทันใด เมื่อเกิดพฤติกรรมที่พึงพอใจ
6. จัดสรรรางวัลให้ตามตารางที่กำหนด เพื่อให้เกิดการเสริมแรงเชิงบวก

**2.2.3 ทฤษฎีเนื้อหา (Content Theories)** มุ่งที่การกำหนดความต้องการของแต่ละบุคคลที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ความต้องการทางกายภาพ (Physiology) และความต้องการด้านจิตวิทยา (Psychology) ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันให้บุคคลเกิดการตอบสนอง เพื่อลดหรือขจัดความต้องการนั้นให้หมดไป ทฤษฎีนี้ยังเสนอแนะว่า ผู้บริหารจะต้องสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สามารถตอบสนองความต้องการด้านบวกของแต่ละบุคคล นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องอธิบายให้พนักงานทราบถึงวิธีการทำงานที่ไม่ดี พฤติกรรมที่ไม่พึง

ปรารถนา ความพึงพอใจในระดับต่ำและอื่นๆ ที่อาจจะเป็นตัวขัดขวางไม่ให้ความต้องการได้รับการตอบสนองหรือทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานขึ้น เป็นที่รู้จักและยอมรับมี 4 ทฤษฎี ได้แก่

**2.2.3.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs theory)** เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งกำหนดโดยนักจิตวิทยาชื่อ มาสโลว์ (Abraham Maslow) เป็นทฤษฎีการจูงใจที่มีการกล่าวขวัญอย่างแพร่หลาย มาสโลว์มองว่าความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้น จากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนอง มนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 ลำดับขั้นความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow's hierarchy of need)

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น

2. ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Security of safety needs) เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว มนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป เช่น ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความมั่นคงในชีวิตและหน้าที่การงาน

3. ความต้องการความผูกพัน การยอมรับ หรือความต้องการทางสังคม (Affiliation or Acceptance needs) ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เช่น ความต้องการให้และได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับหรือการต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น



4. ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) หรือความภาคภูมิใจในตนเองเป็นความต้องการการได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคม เช่น ความต้องการได้รับความเคารพนับถือ ความต้องการมีความรู้ความสามารถ เป็นต้น

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการที่จะทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง เป็นต้น

จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ มาสโลว์ สามารถแบ่งความต้องการออกได้เป็น 2 ระดับคือ

1. ความต้องการในระดับต่ำ (Lower order needs) ประกอบไปด้วยความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง และความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ

2. ความต้องการในระดับสูง (Higher order needs) ประกอบไปด้วยความต้องการการยกย่องและความต้องการความสำเร็จในชีวิต

**2.2.3.2 ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer** เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่าความต้องการใดเกิดขึ้นก่อนหรือหลัง และความต้องการหลายๆ อย่าง อาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ ความต้องการตามทฤษฎี ERG จะมีน้อยกว่าความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence needs (E)) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของร่างกาย เพื่อให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรมสูงสุด ประกอบด้วยความต้องการทางร่างกาย บวกด้วยความต้องการความปลอดภัย และความมั่นคงตามทฤษฎีของ มาสโลว์ ผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการในด้านนี้ได้ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีสวัสดิการที่ดี มีเงินโบนัส รวมถึงทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากในการทำงาน ได้รับความยุติธรรม มีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น

2. ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness needs (R)) เป็นความต้องการที่จะให้ และได้รับมิตรจิตจากบุคคลที่แวดล้อม เป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรม

น้อยลง ประกอบด้วยความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นต้น

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs (G)) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคล มีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วยความต้องการการยกย่องบวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้า ด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหรือมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานกว้างขึ้น โดยมีหน้าที่การงานสูงขึ้น อันเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ

### 2.2.3.3 ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์ Mc Clelland ทฤษฎีนี้

เน้นอธิบายการจูงใจใจของบุคคลที่กระทำกร เพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จมิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขา ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ ในแง่ของการทำงาน หมายถึง ความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุด และทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้ เมื่อคนทำอะไรสำเร็จได้ ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป หากองค์กรมีพนักงานที่แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จำนวนมากจะเจริญรุ่งเรืองและเติบโตเร็ว ในช่วงปี ค.ศ. 1940 นักจิตวิทยาชื่อ David I. McClelland ได้ทำการทดลองโดยใช้แบบทดสอบการรับรู้ของบุคคล (Thematic Apperception Test (TAT)) เพื่อวัดความต้องการของมนุษย์ โดยแบบทดสอบ TAT เป็นเทคนิคการนำเสนอภาพต่างๆ แล้วให้บุคคลเขียนเรื่องราวเกี่ยวกับสิ่งที่เขาเห็น จากการศึกษาวิจัยของแมคคลีแลนด์ได้สรุปคุณลักษณะที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมีความต้องการ 3 ประการ ที่ได้จากแบบทดสอบ TAT ซึ่งเขาเชื่อว่าเป็นสิ่งที่สำคัญในการเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลได้ ดังนี้

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement (nAch)) ความต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ จากการศึกษาวิจัยของ McClelland พบว่าบุคคลที่ต้องการความสำเร็จ (nAch) สูงจะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับ เพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง และกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว

2. ความต้องการความผูกพัน (Needs for Affiliation (nAff)) ความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

3. ความต้องการอำนาจ (Need for power (nPower)) ความต้องการอำนาจ เพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นๆ บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูงจะแสวงหาวิถีทาง เพื่อให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่นและจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มักต้องการทำงานในลักษณะ 3 ประการ ดังนี้

1. งานที่เปิดโอกาสให้เขารับผิดชอบเฉพาะส่วนของเขาและเขามีอิสระที่จะตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง
2. ต้องการงานที่มีระดับยากง่ายพอดี ไม่ต้องการงานง่ายหรือยากจนเกินไปกว่าความสามารถของเขา
3. ต้องการงานที่มีความแน่นอนและต่อเนื่อง ซึ่งสร้างผลงานได้และทำให้เขามีความก้าวหน้าในงาน เพื่อจะพิสูจน์ตนเองถึงความสามารถเขาได้

นอกจากงานในลักษณะดังกล่าวแล้ว แมคคลีแลนด์ ได้พบว่า ปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ คือ สิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับงานที่เขาทำด้วย

**2.2.3.4 ทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg's Two-Factor Theory)** มีการพัฒนาโดยเฟรเดอริก เฮอร์ซเบิร์ก มีจุดมุ่งหมายของการค้นคว้า ศึกษาทัศนคติที่เกี่ยวกับงาน เพื่อที่จะให้มีหนทางเพิ่มผลผลิต ลดการขาดงาน สร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน ช่วยในการปรับปรุงขวัญและกำลังใจ ส่งผลให้ทุกคนมีความสุขกายสบายใจและมีความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น โดยเฮอร์ซเบิร์กได้เสนอแนะว่า ความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย 2 แนวคิด คือ แนวคิดที่มีขอบเขตจากความพึงพอใจไปยังความไม่พึงพอใจและการได้รับอิทธิพลจากปัจจัยจูงใจ และแนวคิดที่มีขอบเขตจาก

ความไม่พึงพอใจไปยังความไม่มีความไม่พึงพอใจและได้รับอิทธิพลจากปัจจัยค้ำจุน หรือกล่าวได้ว่า ทฤษฎีสองปัจจัย ประกอบด้วย

1. ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานหรือปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors or Motivators) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรง เป็นปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพอใจในการทำงาน และเป็นแรงจูงใจให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นประกอบด้วย

- ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลนั้นสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จ ความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ รู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจะเกิดความรู้สึกพึงพอใจ ปรารถนาในผลสำเร็จของงานนั้น เช่น การที่สามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการทำงานของหน่วยงานให้สำเร็จ ลุล่วงไปได้

- การได้รับการยอมรับ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลต่างๆ เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้มาขอคำปรึกษาหรือจากบุคคลในหน่วยงาน ในรูปแบบของคำชื่นชม หรือการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ทำให้เป็นถึงการยอมรับในความสามารถ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานชอบและรักในงานที่ทำ

- ลักษณะของงานที่ทำ (Work Content) หมายถึง ลักษณะงานเป็นงานที่น่าสนใจต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ลงมือทำ เป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลอยากทำงาน

- ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบและมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ หรือได้รับการมอบหมายงานใหม่ๆ เมื่อมีการขยายงาน ทำให้บุคคลมีความรู้สึกอยากทำงาน

- ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) หมายถึง การมีโอกาสดำเนินตำแหน่งให้สูงขึ้นในองค์กร อันเป็นผลมาจากงานที่ยอดเยี่ยม และการมีโอกาสดำเนินการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรมจะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลอยากทำงาน

2. ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยค่าจูน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่เกิดจากภายนอกตัวบุคคล เป็นปัจจัยซึ่งถ้าไม่มีให้หรือมีให้ แต่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานในองค์กร ก็จะทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยเหล่านี้ประกอบด้วย

- นโยบายการบริหารของบริษัท (Company Policy) เช่น นโยบายการควบคุมดูแล ระบบขั้นตอนของหน่วยงาน ข้อบังคับ วิธีการทำงานการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร และดูแลปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรม

- คุณภาพในการบังคับบัญชา (Quality of Technical Supervision) หมายถึง คุณภาพหรือความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน มีความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหา ให้คำแนะนำในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เช่น มีการสั่งงานหรือมอบหมายงานชัดเจน ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด มีการรับฟังข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความยุติธรรมในการบังคับบัญชา เป็นต้น

- ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน (Quality of interpersonal relations among peers, supervisors and subordinates) โดยในองค์กรที่มีคุณภาพจะมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีความสนิทสนม ความจริงใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้ความเป็นกันเอง สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข

- สภาพการทำงาน (Working Conditions) เช่น สภาพการทำงานในที่ทำงาน เช่น แสงสว่าง เสียง อุณหภูมิ การระบายอากาศ บรรยากาศในการทำงาน ชั่วโมงทำงานที่เหมาะสมเพียงพอ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน

- เงินเดือน (Salary) ได้แก่ เงินเดือน เบี้ยเลี้ยง โบนัส ตลอดจนสวัสดิการต่างๆ ต้องอยู่ในระดับที่เหมาะสม เพียงพอ เป็นที่พอใจของพนักงานในองค์กร

- ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) เป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์กร

- ตำแหน่งงาน (Status) จะต้องให้เกียรติพนักงาน โดยการให้มียศ ตำแหน่ง หรือ สัญลักษณ์อื่นๆ เพื่อแสดงถึงลำดับหรือตำแหน่งนั้นๆ

จากการศึกษาและประยุกต์ใช้ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก นั้น เมื่อนำมาใช้ร่วมกันจะส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยค่าจูงสูงและปัจจัยจูงใจสูง เป็นสภาพการทำงานในอุดมคติ คือ พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูง ก่อนข้างพอใจกับงาน
2. ปัจจัยค่าจูงสูงและปัจจัยจูงใจต่ำ พนักงานพอใจกับงาน แต่ไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากนัก มองว่างานเป็นที่มาของรายได้เท่านั้น
3. ปัจจัยค่าจูงต่ำและปัจจัยจูงใจสูง พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก แต่มีความไม่พอใจเกี่ยวกับเรื่องงานมากเช่นกัน หมายความว่างานมีความน่าตื่นเต้นและท้าทาย แต่เงินเดือนและผลตอบแทนไม่เพียงพอ ไม่น่าพอใจ
4. ปัจจัยค่าจูงต่ำและปัจจัยจูงใจต่ำ เป็นสภาพการทำงานที่แย่ที่สุด เนื่องจากพนักงานไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ไม่มีใครพอใจในงาน

จากผลการวิจัยของเฮร์ซเบิร์ก ทำให้เข้าใจได้ว่า ปัจจัยค่าจูงจะมีผล กระทบต่อความไม่พอใจในงานที่ทำและปัจจัยจูงใจมีผลกระทบท่อความพอใจในงานที่ทำนั้นคือ ถ้าไม่มีปัจจัยค่าจูง ย่อมจะเป็นเหตุที่ทำให้คนเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ หรือถึงแม้จะมีอยู่ก็ไม่ได้หมายความว่า จะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในการทำงานนั้น ส่วนปัจจัยจูงใจก็ไม่ได้เป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ แต่จะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นหรือจูงใจให้พนักงานเกิดความพอใจในงานที่ทำเท่านั้น ดังนั้นผู้บริหารองค์กรจึงจำเป็นต้องเสริมสร้างให้มีปัจจัยจูงใจอย่างเหมาะสมเพียงพอ รวมทั้งต้องจัดให้มีปัจจัยค่าจูง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจในงาน อันจะเป็นส่วนช่วยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างเต็มความสามารถ และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

กล่าวโดยสรุปคือ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก มีองค์ประกอบ 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค่าจูง โดยปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือยกย่อง และชมเชยจากผู้อื่น ลักษณะของงานที่ทำหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และปัจจัยค่าจูงเป็นปัจจัยพื้นฐานในการโน้มน้าวพนักงานให้ทำงาน ได้แก่ นโยบายการบริหารของบริษัท คุณภาพของการบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับ

ผู้ได้บังคับบัญชา สภาพการทำงาน เงินเดือน ค่าตอบแทน และตำแหน่งงาน โดยปัจจัยเหล่านี้จะเป็นปัจจัยที่ช่วยป้องกันไม่ให้พนักงานมีความไม่พึงพอใจงานที่ทำอยู่ หากขาดปัจจัยเหล่านี้ หรือมีแต่ไม่สอดคล้องกับความต้องการที่ผู้ปฏิบัติงานพิจารณาว่าเป็นระดับที่เหมาะสมยอมรับได้ ก็จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ แต่เมื่ออยู่ในระดับที่ยอมรับหรือสูงกว่า ความไม่พึงพอใจจะไม่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตามการไม่มีความไม่พึงพอใจจะนำไปสู่สถานะที่เป็นกลางเท่านั้น ดังนั้นปัจจัยจึงเป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น เช่น ออกแบบงานให้น่าทำ ท้าทายความสามารถ โดยที่เมื่อพนักงาน ทำงานแล้วรู้สึกว่ามีคุณค่า ในขณะที่เดียวกันก็ต้องยกย่องชมเชย และได้รับโอกาสเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เมื่อสามารถทำผลงานได้บรรลุหรือเหนือกว่าเป้าหมาย เพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน

มีผู้วิจัยหลายท่านได้ศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลกระทบต่อความผูกพันต่อพนักงานในองค์กรดังแสดงในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ผู้วิจัยที่ศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลกระทบต่อความผูกพันต่อพนักงานในองค์กร

ผู้วิจัย	แบบสอบถาม	ความสำคัญในการทำงาน	ตำแหน่งงาน	ลักษณะของงาน	การได้รับการยอมรับนับถือ	ความรับผิดชอบ	ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	ความก้าวหน้าในการทำงาน	นโยบายการบริหารงาน	ความมั่นคงในการทำงาน	สภาพการทำงาน	เงินเดือน
สรยา มหากณานันท์ (2551)	/	/		/	/		/	/		/	/	/
พชรมน โหตระไวศยะ (2552)	/	/			/			/				
นัตร์ปารี อยู่เย็น (2555)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
ชลฤดี เกตุรุ่ง และคณะ (2556)	/	/					/	/		/		/
ก้องนภา ถิ่นวัฒนากุล (2556)	/	/		/	/	/	/	/				/

ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องจัดหาปัจจัยขึ้นมา เพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานอย่างเหมาะสม เป็นการสร้างแรงจูงใจและขจัดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงานให้หมดไป เกิดการร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพช่วยให้องค์กรเติบโตและพัฒนาไปในทิศทางที่ดีในอนาคต

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการและทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานต่างๆ ที่ได้ยกกล่าวอ้างในการศึกษาครั้งนี้ มีหลายทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ บางทฤษฎีมีความทับซ้อนกัน บางทฤษฎีแบ่งไว้เพียงกว้างๆ หรืออาจจะเป็นการศึกษาในแต่ละยุคแต่ละสมัย โดยการจำแนกกลุ่มอาจเกิดความแตกต่างกัน แต่ทุกทฤษฎีบอกถึงการเกิดแรงจูงใจในของมนุษย์คล้ายๆ กัน ซึ่งการเกิดแรงจูงใจนั้นเกิดจากความต้องการของมนุษย์ สิ่งที่ต้องการนั้นคือ แรงจูงใจให้กระทำหรือพฤติกรรม ทางผู้วิจัยเลือกนำเอาทฤษฎีจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก มาใช้ในงานวิจัยชิ้นนี้ เนื่องมาจากเป็นทฤษฎีที่อธิบายทั้งลักษณะกายภาพและลักษณะทางจิตใจ มีความหลากหลายที่สามารถครอบคลุมเหตุผลและมุมมองของพนักงาน เพื่อที่จะนำมาพิจารณาเป็นหลักเบื้องต้นในการวางนโยบายในการบริหารงานขององค์กร นำมาซึ่งประโยชน์ต่อตัวพนักงานและองค์กรเอง

## 2.3 นิยามเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร

**2.3.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร** ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้

ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement) คือสิ่งสำคัญในทุกๆ องค์กรที่ต้องการให้พนักงานในองค์กรทำงานอย่างเต็มกำลัง ความสามารถ และมีความสุขในการทำงาน องค์กรต่างๆ พยายามที่จะตอบสนองความต้องการของพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีทัศนคติ ความรู้สึกและความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งถ้าองค์กรไม่สามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของพนักงานได้ก็จะส่งผลกระทบต่อความผูกพัน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและนำไปสู่การลาออกในที่สุด (ศรัญญา แสงลิมสุวรรณและคณะ, 2555, น. 79)



คานห์ (Kahn, 1990 อ้างถึงใน อรพินทร์ ชูชม, 2557, น. 75) เป็นบุคคลแรกคนหนึ่ง ที่ให้แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยระบุว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อ องค์กรจะปฏิบัติงานตามบทบาทที่ตนได้รับอย่างเต็มที่ทั้งทางด้านร่างกาย การรู้จักและอารมณ์ ความผูกพันจึงหมายถึงการใช้พลังมุ่งตรงไปยังเป้าหมายขององค์กร

ทาวเวอร์ เพอร์ริน (Tower Perrin, 2003 อ้างถึงใน รักษ์รัศมี วุฒิमानพ, 2555, น. 9) ได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรว่าหมายถึง การเข้ามามีส่วนร่วม ทั้งปัจจัยด้านอารมณ์ความรู้สึกและปัจจัยด้านเหตุผลที่มีความสัมพันธ์ไปสู่งานและองค์กรเป็น ความมุ่งมั่นและความสามารถที่จะอุทิศตน เพื่อความสำเร็จขององค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็น ระดับความพยายามอย่างละเอียดรอบคอบ อุทิศเวลา สติปัญญา และพลังงานของพนักงานให้แก่งาน

Institute for Employment Studies [IES] (2004) (อ้างถึงใน เกตุณภัส เมธิกสิวัฒน์, 2555, น. 10) ให้ความหมายว่า ความผูกพันทุ่มเทเป็นเสมือนทัศนคติทางบวกที่พนักงานมีต่อองค์กร และต่อค่านิยมขององค์กร การสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับพนักงานเป็นการสร้างความตระหนักรู้ถึง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และการปฏิบัติงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน มุ่งปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ของตนเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยที่องค์กรเองมีหน้าที่พัฒนาและเอาใจใส่ ในการสร้างความผูกพันทุ่มเทให้เกิดขึ้น ซึ่งต้องอาศัยการสร้างความสัมพันธ์สองทางคือ ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและผู้จ้าง

เกตุณภัส เมธิกสิวัฒน์ (2555, น. 11) ได้ให้ความหมายว่า ความผูกพันของพนักงาน คือ การที่พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีความเต็มใจจะปฏิบัติหน้าที่อย่างทุ่มเทและช่วยเหลือ องค์กรในทุกด้าน เพื่อความสำเร็จขององค์กร

อรพินทร์ ชูชม (2557, น. 76) ได้ให้ความหมายว่า ความผูกพันของพนักงาน คือ การที่พนักงานยึดมั่นผูกพันในงานนั้น มีพลังในการทำงานสูง มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และมุ่งมั่นทุ่มเทให้งานอย่างเต็มที่ และความผูกพันในการทำงานไม่ใช่ลักษณะการเสพติดการ ทำงาน (workaholics) เนื่องจากการเสพติดการทำงานนั้นมีแนวโน้มที่จะทำงานหนักมากเกินไป ถูก ครอบงำด้วยงานและคิดเกี่ยวกับงานตลอดเวลาถึงแม้ไม่ได้ทำงาน

จากความหมายต่างๆ ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร คือ การที่พนักงานมีความกระตือรือร้น ทุ่มเทอุทิศตน มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานและเต็มใจที่จะช่วยเหลือองค์กรอย่างเต็มความสามารถของตน

### 2.3.2 ประโยชน์ของความผูกพันต่อองค์กร (อ้างถึงในวรรณิ บุญเผ่า, 2554, น. 15)

กล่าวว่า ความผูกพันสามารถทำให้เกิดประโยชน์ที่ตามมาแก่องค์กร ได้มากมาย ดังต่อไปนี้

1. ลดอัตราการขาดงาน (Absenteeism) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง เช่น จากการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจและส่งผลทางอ้อมต่อขวัญกำลังใจ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายง่ายขึ้น ในทางตรงข้ามพนักงานที่มีความผูกพันต่ำจะมีเป้าหมายและค่านิยมอย่างแท้จริงขององค์กรและมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมกับกิจกรรมขององค์กร

2. ลดอัตราการลาออกหรือเปลี่ยนงาน (Turnover) นักวิชาการเชื่อว่า ความผูกพันต่อองค์กรจะมีความสัมพันธ์สูงต่อการเปลี่ยนงานของพนักงาน ถือเป็นตัวทำนายการลาออกซึ่งสอดคล้องตามความหมายของความผูกพันต่อองค์กรที่หมายถึง ความปรารถนาหรือความต้องการของพนักงานที่จะทำงานให้กับองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย และมีความต้องการจะโยกย้ายเปลี่ยนไปทำงานกับองค์กรอื่น

3. ทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้น (Job Performance) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีความเต็มใจ จริงใจในการพยายามทำงานเพื่อองค์กร ซึ่งความพยายามอาจจะโยงถึงการปฏิบัติงานที่แท้จริง ถึงแม้ว่าความพยายามอาจไม่สามารถรับประกันได้อย่างเพียงพอถึงการปฏิบัติงานที่ดี ถ้าในกรณีที่พนักงานนั้นขาดความสามารถหรือเข้าใจธรรมชาติของงานที่ได้รับมอบหมาย นั่นคือ ความผูกพันต่อองค์กรอาจไม่ได้ส่งผลหรือเป็นตัวตัดสินระดับการปฏิบัติที่ชัดเจนแน่นอนนัก เพราะการปฏิบัติงานที่แท้จริงมีปัจจัยหลายอย่างที่ใช้ประกอบการตัดสินใจ อาทิ เช่น การจูงใจ ความพึงพอใจและความสามารถ

4. งานบรรลุเป้าหมายองค์กร (Organizational Goal Attainment) พนักงานจะมีความเชื่อมั่นต่อเป้าหมายขององค์กร นักวิชาการกล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวชี้วัดที่ดี

ต่อประสิทธิภาพขององค์กร เพราะต้องการอยู่ร่วมกับองค์กร ทำงานตามที่รับผิดชอบจนสามารถบรรลุเป้าหมายสำเร็จ

### 2.3.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

Steers and Porter (1991 อ้างถึงใน อาทิตยา ศรีเมือง, 2555, น. 17) ได้สรุปตัวแปรที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรไว้ 4 ด้าน ดังนี้

#### 1. ลักษณะส่วนบุคคล

1.1 อายุ พนักงานที่มีอายุมากจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีอายุน้อย เพราะอายุเป็นสิ่งที่แสดงถึงวุฒิภาวะของพนักงาน พนักงานที่มีอายุมากขึ้นจะมีความคิด มีความรอบคอบในการตัดสินใจมากกว่าพนักงานที่มีอายุน้อยและยิ่งอายุมากขึ้นก็จะพบว่าสมาชิกองค์กรจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานที่มีอายุมากขึ้นอยู่กับองค์กรด้วยเหตุผลหลายอย่าง เช่น ความคาดหวังที่จะได้รับเงินตอบแทนพิเศษ เช่น เงินบำนาญ บำนาญ ถ้าทำงานจนเกษียณอายุราชการและการได้รับตำแหน่งหน้าที่ที่ดีขึ้น

1.2 ระดับการศึกษา พนักงานที่มีการศึกษาสูงจะมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำทั้งนี้เพราะบุคคลที่มีการศึกษาสูงจะมีความคาดหวังต่อสิ่งที่จะได้รับสูง เนื่องจากมีข้อมูลต่างๆประกอบการตัดสินใจมากกว่า และเชื่อมั่นในตนเองว่ามีโอกาสเปลี่ยนแปลงใหม่ได้ง่าย

1.3 เพศ พบว่า เพศหญิงจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าเพศชาย เนื่องจากเพศหญิงมีความผูกพันต่อกลุ่มมากกว่าเพศชาย และพบว่าเพศหญิงมีความตั้งใจที่จะเปลี่ยนงานน้อย เพศหญิงต้องพึ่งพาอุปสรรคในการเข้ามาเป็นสมาชิกองค์กรมากกว่าเพศชาย

1.4 ระยะเวลาการปฏิบัติงาน พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานนานจะผูกพันต่อองค์กรสูง เนื่องจากบุคคลนั้นได้อุทิศกำลังกายและกำลังสติปัญญาในการทำงาน

1.5 ความชำนาญในงานตามระยะเวลาที่นานขึ้น ทำให้เพิ่มความดึงดูดให้การปฏิบัติงาน และหวังที่จะได้รับประโยชน์ตอบแทน หรือการเลื่อนตำแหน่งที่พึงพอใจมากขึ้น จึงมีความต้องการลาออกน้อย

1.6 ความต้องการประสบความสำเร็จและความก้าวหน้า องค์กรที่ทำให้พนักงานเห็นว่าเขาสามารถทำงานได้สู่จุดหมายนั้น จะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร เพราะการทำงานที่ประสบความสำเร็จนั้นแสดงถึงการมีโอกาสก้าวหน้าในการงาน

1.7 สถานะภาพสมรส พนักงานที่มีภาระครอบครัวแล้ว จะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าคนโสด ทั้งนี้เพราะภาระที่ต้องรับผิดชอบ ทำให้ต้องการความมั่นคงในการทำงานมากกว่าอีกทั้งมองงานของเขาในทางบวก สามารถปรับตัวให้เข้ากับงานได้ดีกว่าจึงไม่ค่อยเปลี่ยนงาน ยิ่งเมื่อต้องมีภาระเลี้ยงดูบุตรเพิ่มอีกก็ยิ่งพบว่ามีความผูกพันสูง

ธีรภัทร วาณิชพิทักษ์ (2555, น. 23) กล่าวว่า การสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับหน่วยงานจะต้องอาศัยความสัมพันธ์ทั้งตัวพนักงาน หัวหน้างาน และองค์กร และถ้าเกิดความผูกพันขึ้นก็จะมีผลประโยชน์ องค์กรเติบโตได้ด้วยความผูกพันของพนักงาน ความแตกต่างระหว่างพนักงานที่มีความผูกพันกับพนักงานที่ไม่มีความผูกพันดังภาพที่ 2.5

พนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กร	พนักงานที่ไม่มีความผูกพันกับองค์กร
1. อัตราการขาดงาน การมาสาย การลางานต่ำ	1. อัตราการขาดงาน การมาสาย การลางานสูง
2. เข้าร่วมในกิจกรรมเสมอ	2. หลบหลีกการมีส่วนร่วมในกิจกรรม
3. ตั้งใจทำงาน โดยทำวันนี้ให้ดีที่สุด	3. ทำไปวันๆ
4. เสนอตัวเพื่อรับงานใหม่	4. ทำเฉพาะงานตนเอง
5. อยากทำให้บรรลุเป้าหมาย	5. ไม่สนใจต่อเป้าหมายของหน่วยงาน
6. ใช้ทรัพยากรของบริษัท โดยคำนึงถึงคุณค่า	6. ใช้ทรัพยากรบริษัท โดยไม่คำนึงถึงคุณค่า
7. พุดถึงบริษัทในทางสร้างสรรค์	7. พุดถึงบริษัทในทางที่ไม่สร้างสรรค์
8. อยากเห็นบริษัทเติบโต	8. อยากลาออก ไปหางานใหม่

ภาพที่ 2.5 ความแตกต่างระหว่างพนักงานที่มีความผูกพันกับพนักงานที่ไม่มีความผูกพัน

จะเห็นได้ว่าเมื่อพนักงานไม่มีความผูกพันกับองค์กรจะเกิดผลเสียเป็นอย่างมากกับองค์กร ดังนั้นองค์กรควรสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นเพื่อประโยชน์ต่อตัวองค์กรเอง

## 2.4 แนวคิดที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ได้มีผู้ให้แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรไว้มากมาย ซึ่งสามารถสรุปได้ (สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549 น. 12) ดังนี้

### 2.4.1. แนวคิดของ The Gallup Organization

เป็นสถาบันวิจัยและองค์กรที่ปรึกษาที่ได้ทำการศึกษาลักษณะของมนุษย์ที่จะเป็นตัวเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร โดยได้ทำการค้นคว้าข้อมูลทางเศรษฐกิจจำนวนมากจากการวิเคราะห์ข้อมูลของพนักงานและลูกค้านอกจากนี้ The Gallup Organization ได้ทำการศึกษาถึงพฤติกรรมและธรรมชาติของมนุษย์ โดยจากการสำรวจพนักงานจำนวน 198 คน จากองค์กรทั้งหมด 36 แห่งที่อยู่ใน 21 อุตสาหกรรมของ 28 ประเทศ เพื่อค้นหาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน โดยดูจากผลผลิต ปริมาณการผลิต ยอดขาย อัตราการลาออก อัตราการเกิดอุบัติเหตุ กำไรต่อหน่วยการผลิต เป็นต้น

จากการสำรวจทำให้ Gallup ค้นพบคำถาม 12 ประการ (Q12) ที่สามารถวัดความผูกพันของพนักงานได้อย่างแท้จริง ผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างคำถามที่ใช้วัดความผูกพันของพนักงานทั้ง 12 ประการกับอัตราการลาออก (Turnover) การรักษารักพนักงาน (Retention) ปัจจัยในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า (Customer metric) ความปลอดภัยในการทำงาน (Safety) ผลผลิต (Productivity) และความสามารถในการสร้างผลกำไร (Profitability) ซึ่งจะส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร โดยคำถาม 12 ประการได้กลายเป็นคำถามที่ใช้วัดความผูกพันของพนักงาน (Employee engagement) ซึ่งแบ่งข้อคำถามตามลำดับขั้นของความผูกพัน (Hierarchy of engagement) ได้ 4 ระดับ คือ ด้านความต้องการพื้นฐาน ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร ด้านสัมพันธภาพ และด้านความก้าวหน้าในงาน ซึ่งแต่ละขั้นตอนนี้จะมีคำถามที่ใช้วัดความผูกพันของพนักงาน ดังนี้

1. ความต้องการพื้นฐาน (Basic need) ประกอบด้วย ความคาดหวัง (Know what's expected of me at work) คำถามได้แก่ ฉันรู้ว่าฉันถูกคาดหวังอะไรบ้างในการทำงานและเครื่องมืออุปกรณ์ (Have material and equipment to do work right) คำถามได้แก่ ฉันมีเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานที่เหมาะสม

2. ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร (Management support) ประกอบด้วย โอกาสที่จะทำงานให้ได้ดีที่สุด (Opportunity to do what I do best) คำถามได้แก่ ณ ที่ทำงาน ฉันมีโอกาสดำเนินสิ่งที่ฉันทำได้ดีที่สุดทุกวัน การได้รับการยอมรับ (Receive recognition or praise) คำถามได้แก่ ในช่วงเจ็ดวันที่ผ่านมา ฉันได้รับการยกย่องหรือชมเชยในงานที่ออกมาดี การดูแลเอาใจใส่ (Someone at work care about me) คำถามได้แก่ ฉันมีหัวหน้าหรือคนที่ทำงานคอยดูแลเอาใจใส่ การพัฒนา (Someone at work encourage development) คำถามได้แก่ ฉันมีบางคนในที่ทำงานที่คอยสนับสนุนฉันให้ได้รับการพัฒนา

3. ด้านสัมพันธภาพ (Relatedness) ประกอบด้วย การยอมรับความคิดเห็น (My opinion seem to count) คำถามได้แก่ ในที่ทำงานความคิดเห็นของฉันได้รับการยอมรับภารกิจหรือวัตถุประสงค์ (Mission or purpose of company) คำถามได้แก่ พันธกิจหรือจุดมุ่งหมายขององค์กร ทำให้ฉันรู้สึกว่าการงานของฉันสำคัญ เพื่อนร่วมงานมีคุณภาพ (Fellow employee committed to equality) คำถามได้แก่ เพื่อนร่วมงานหรือลูกน้องของฉันทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้งานมีคุณภาพเพื่อนที่ดีที่สุด (Have best friend at work) คำถามได้แก่ ฉันมีเพื่อนที่ดีที่สุดในที่ทำงาน

4. ด้านความก้าวหน้าในงาน (Growth) ประกอบด้วย ความก้าวหน้า (Talked about my progress) คำถามได้แก่ ในช่วงหกเดือนที่ผ่านมา มีคนในที่ทำงานพูดถึงความก้าวหน้าในงานของฉัน ได้มีโอกาสที่เรียนรู้และเติบโตในที่ทำงาน จากแนวคิดเรื่องการวัดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรนี้เอง The Gallup organization จึงได้นำมาศึกษาวิจัยเรื่องความผูกพันของพนักงานในการทำงาน โดยได้แบ่งประเภทของพนักงานไว้ 3 ประเภทคือ

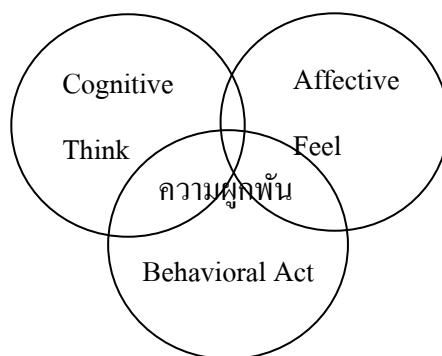
- พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) คือ พนักงานที่ทำงานด้วยความเต็มใจและตั้งใจและคำนึงถึงองค์กร

- พนักงานที่ไม่ยึดติดผูกพันต่อองค์กร (Non-engaged) คือ พนักงานที่ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงานโดยไม่ตั้งใจ

- พนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (Actively disengaged) คือ พนักงานที่ไม่มีความสุขในการทำงาน

**2.4.2. แนวคิดของ International Survey Research** (2004 อ้างถึงในวิกานดา นนสะดู, 2549 น.15) International Survey Research: ISR ก่อตั้งในปี 1974 สถาบันวิจัยและที่ปรึกษาทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ทำการศึกษาในเรื่องความผูกพันของพนักงาน โดยทำการสำรวจพนักงานจำนวน 160,000 ล้านคน จาก 40 บริษัท ใน 10 ประเทศ และหลายอุตสาหกรรม โดยเป็นการศึกษาที่ใช้ระยะเวลา 3 ปี เสร็จสิ้นในปี 2002 ผลการศึกษา พบว่าบริษัทที่มีระดับความผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับสูงจะมีแนวโน้มมีผลการปฏิบัติงานและกำไรสูงด้วย ในการศึกษาครั้งนี้ ได้มีการจัดทำ 3-D Model of Engagement ดังรูปภาพที่ 2.5 โดยเป็นการนิยามถึงความผูกพันของพนักงานที่มี 3 มิติ คือ

1. ด้านการรับรู้ (Cognitive) คือ การที่พนักงานเชื่อเป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์กรและสนับสนุนค่านิยมหลัก และสิ่งที่ทำให้องค์กรดำรงอยู่ได้
2. ด้านอารมณ์ความรู้สึก (Affective) คือ ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กรในทางที่ดี โดยที่พวกเขาจะมีความรู้สึกภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
3. ด้านพฤติกรรม (Behavioral) คือ สิ่งต่างๆ ที่พนักงานทำ ซึ่งการกระทำมีผลมาจากทัศนคติ โดยพนักงานจะแสดงพฤติกรรมที่บ่งบอกได้ว่า ตั้งใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จและต้องการที่จะอยู่กับองค์กรตลอดไป



ภาพที่ 2.6 The ISR Model of Employee Engagement

**2.4.3. แนวคิดของ Burke** (อ้างถึงจากอาทิตย์ ศรีเมือง, 2555, น. 23) เป็นบริษัทที่ปรึกษาทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และได้ทำการวิจัยในเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ซึ่งพบว่าพนักงานที่มีความผูกพันจะทำงานอยู่กับองค์กรนั้นๆ และเสียสละเพื่อองค์กร

สร้างผลผลิตและให้บริการแก่ลูกค้า และช่วยเหลือองค์กรให้ประสบความสำเร็จ โดยความผูกพันของพนักงานนี้จะส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer loyalty) และก่อให้เกิดผลประโยชน์ (Profitability) ต่อองค์กร โดยในการวิจัยดังกล่าวได้มีการกล่าวถึงส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน (Components) โดยเรียกว่า Employee Engagement Index (EEI) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ 6 ปัจจัย ได้แก่ องค์กร (Company) กลุ่มงาน (Work group) สายอาชีพ (Career / Profession) ลูกค้า (Customer) งานที่ทำและผู้จัดการ (Manager) โดย Burke ได้นำปัจจัยต่างๆ เหล่านี้มาเป็นปัจจัยในการวัดผลความผูกพันของพนักงาน ซึ่งปัจจัยต่างๆ ที่ใช้เป็นประเด็น เพื่อวัดความผูกพันของพนักงาน เช่น ในด้านองค์กร เป็นคำถามที่ถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นๆ ที่จัดให้ โดยปัจจัยในด้านต่างๆ จะนำไปสู่ความผูกพันของพนักงานและผลของความผูกพันการคงอยู่ของพนักงานในองค์กร ความจงรักภักดีของลูกค้าและสามารถในการทำกำไร

**2.4.4. แนวคิดของ Allen and Mayer (1990, อ้างอิงจากมณีรัตน์ ศิริพร, 2556, น. 12) ได้สรุปแนวความคิดในเรื่องความผูกพันต่อองค์กรเป็น 3 จำพวกคือ**

1. แนวความคิดทางด้านทัศนคติ แนวความคิดนี้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกของพนักงานที่รู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ผู้นำในการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรตามแนวคิดนี้ คือ ศาสตราจารย์ Poter แห่งมหาวิทยาลัย California และคณะ ซึ่งได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่าหมายถึง

1.1 ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร หมายถึง การที่เป้าหมายขององค์กรและของพนักงาน สามารถรวมไปในทิศทางเดียวกันได้หรือเกิดความสอดคล้องกัน เมื่อพนักงานพิจารณาแล้วเห็นว่า บรรทัดฐานและระบบค่านิยมขององค์กรเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ พนักงานก็จะแสดงตนเองว่าเห็นด้วยกับจุดหมายปลายทางขององค์กร และตั้งใจที่จะยอมรับจุดหมายนั้น พนักงานจะประเมินองค์กรและรู้สึกต่อองค์กรในทางที่ รู้สึกยินดีและภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกหรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เชื่อว่าองค์กรจะนำเขาไปสู่ความสำเร็จได้ และมองเห็น



แนวทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย พนักงานจะรู้สึกว่าจะอยู่ในสถานะที่มีโอกาสและสามารถประสบความสำเร็จในการทำงานได้

1.2 ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมาก เพื่อให้ประโยชน์ขององค์กร หมายถึง การแสดงออกถึงความพยายามอย่างเต็มที่ เต็มใจและสร้างสรรค์ให้องค์กรบรรลุเป้าหมายหรืออยู่ในสถานะที่ดี มีการแสดงออกในรูปของพฤติกรรมความสม่ำเสมอ คงเส้นคงวา ในการทำงานใช้ความพยายามอย่างมาก เพื่อตอบสนองหรือมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร ได้สะดวกขึ้น มีความคิดเสมอว่า งานคือหนทางซึ่งตนสามารถทำประโยชน์ และทำให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายได้ จึงทำให้เขามีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่เหนือคนอื่น เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นก็จะพยายามช่วยกันแก้ปัญหา

1.3 ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร หมายถึง การแสดงออกถึงความรู้สึกรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อองค์กร เป็นความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน โดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน พยายามที่จะรักษาสมาชิกภาพไว้ โดยไม่โยกย้ายไปไหน จะแสดงให้เห็นถึงความไม่เต็มใจหรือปฏิเสธที่จะลาออกจากองค์กรหรือเปลี่ยนงานไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มเงินเดือน รายได้ สถานภาพ ตำแหน่ง ความมีอิสระทางวิชาชีพ ตลอดจนความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดีขึ้น เป็นความตั้งใจและความปรารถนาอย่างแน่วแน่ที่จะคงความเป็นสมาชิกต่อไป เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ไม่คิดที่จะลาออก ไม่ว่าองค์กรจะอยู่ในสถานะปกติหรืออยู่ในฐานวิกฤตการณ์อันเนื่องมาจากสาเหตุต่างๆ

2. แนวความคิดทางด้านพฤติกรรม กล่าวคือ ความผูกพันต่อองค์กรในรูปของความสม่ำเสมอของพฤติกรรม เมื่อคนมีความผูกพันต่อองค์กรแล้วจะมีการแสดงออกของพฤติกรรมที่ต่อเนื่องหรือคงเส้นคงวาในการทำงาน ความต่อเนื่องในการทำงานโดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ได้ เปรียบเทียบผลประโยชน์ที่จะได้รับ และผลประโยชน์ที่ต้องสูญเสียไป หากละทิ้งสภาพของสมาชิกหรือลาออกไปอย่างถาวร ซึ่งผลเสียนี้จะพิจารณาในลักษณะของต้นทุนที่เกิดขึ้นหรือผลประโยชน์ที่จะสูญเสียไป ทฤษฎีที่มีชื่อเสียงและถือเป็นแนวความคิดนี้ คือ ทฤษฎี Side-bet ของ Becker สรุปได้ว่าการพิจารณาความผูกพันต่อองค์กร เป็นผลมาจากการที่คนเปรียบเทียบซึ่งน้ำหนักว่าถ้าหากเขาลาออกจากองค์กร เขาจะได้รับหรือต้องสูญเสียอะไรบ้าง

3. แนวความคิดที่เกี่ยวกับความถูกต้องหรือบรรทัดฐานของสังคม แนวคิดนี้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความจงรักภักดีและเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์กรและสังคม พนักงานรู้สึกว่ามีหน้าที่เป็นสมาชิกขององค์กรแล้ว ต้องมีความผูกพันต่อองค์กร เพราะนั่นคือความถูกต้องและความเหมาะสมที่ควรจะทำ ความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีต่อหน้าที่ทุ่มเทปฏิบัติงานให้กับองค์กร

**2.4.5. แนวคิดของ ซอยฟีลีและคณะ (Schaufeli et al., 2002 อ้างถึงจาก อรพินทร์ ชูชม, 2557, น. 77)**

ซอยฟีลีและคณะ ได้นิยามความผูกพันว่าเป็นสภาวะที่พนักงานมีพลังใจในการทำงาน อยากทำงาน ชอบที่จะเกี่ยวข้องกับงานและพนักงานรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการ ได้แก่

1. ความกระตือรือร้น (Vigor) หมายถึง การที่พนักงานมีพลังในการทำงาน และสภาพจิตใจที่สามารถปรับกลับสู่สภาวะปกติได้อย่างรวดเร็ว (Mental Resilience) ในขณะที่ทำงานมีความเต็มใจที่จะทุ่มเท ความพยายามในการทำงาน และไม่ย่อท้อเมื่อพบความยากลำบาก

2. ความทุ่มเท (Dedication) หมายถึง การที่พนักงานรู้สึกว่างานมีความเกี่ยวข้องกับตนเองและรู้สึกว่างานมีความสำคัญ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีแรงบันดาลใจในการทำงาน รู้สึกภูมิใจกับงานที่ทำและรู้สึกว่างานมีความท้าทาย

3. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับงาน (Absorption) หมายถึง การที่พนักงานมีสมาธิจดใจจ่อกับการทำงานอย่างมีความสุข ซึ่งทำให้รู้สึกว่าเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็วและไม่ต้องการที่จะทิ้งจากงานที่ทำอยู่

กล่าวโดยสรุปคือ จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรในข้างต้น ความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงความมั่นคงของสมาชิกในองค์กร ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำจะส่งผลกระทบต่อการทำงานออกจากองค์กร ส่วนผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงจะมีความเต็มใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และไม่คิดจะลาออกจากองค์กร

ทางผู้วิจัยได้นำทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก และแนวคิดของชอยฟีลีและคณะ มาใช้ศึกษาในงานวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความกระตือรือร้น ความทุ่มเท และ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับงาน โดยจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อให้องค์กรทราบถึงความรู้สึก ของพนักงาน การเป็นส่วนหนึ่งในองค์กรของพนักงาน ความปรารถนาที่จะคงไว้ซึ่งความเป็น สมาชิกภาพขององค์กร นำไปสู่แนวทางการพัฒนา แก่ไข ปรับปรุงองค์กร เพื่อตอบสนองและ รองรับต่อความต้องการของพนักงาน ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายที่วางไว้ และที่สำคัญก่อให้เกิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วัฒนะ พรหมเพชร (2554) ได้ทำการศึกษา เรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยตำแหน่งวิชาการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันโดยรวมอยู่ในระดับ มาก 1) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สัญญาจ้างนโยบายและการบริหาร ความมั่นคงในการทำงาน ความสามารถในการทำงาน ลักษณะของงานที่ทำความรับผิดชอบในงาน ความมีอิสระใน การทำงาน ความก้าวหน้าในการงาน การได้รับการยอมรับนับถือ และความสัมพันธ์ในองค์กรมี ความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ฉัตรปารี อยู่เย็น (2555) ได้ศึกษาแรงจูงใจและความผูกพันต่อ องค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานมี ความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจอยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ใน ทิศทางเดียวกัน นั่นคือ ถ้าปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้นจะทำให้ความผูกพันต่อองค์กรด้าน จิตใจเพิ่มขึ้นตาม

ชัยวัฒน์ โอสธอานวยโชค (2555) ได้ศึกษาปัจจัยจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับความ ผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทที่ปรึกษาด้านระบบคอมพิวเตอร์ กรณีศึกษาพนักงานบริษัทที่ ปรึกษาด้านระบบคอมพิวเตอร์แห่งหนึ่ง พบว่าปัจจัยค่าจูงในด้านเงินเดือน ผลตอบแทน และ สวัสดิการ ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อน

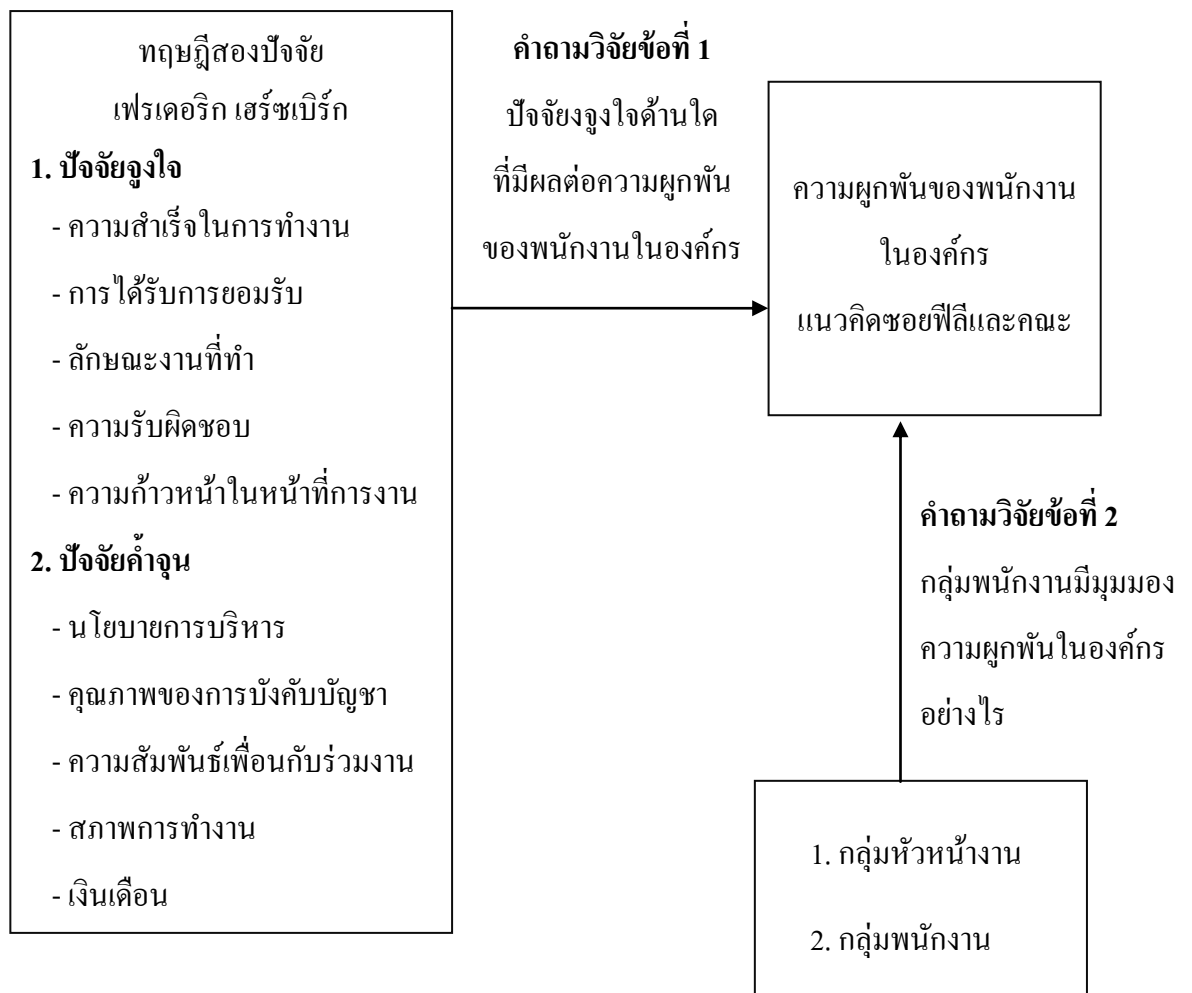
ร่วมงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมของพนักงานในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในส่วนปัจจัยจูงใจในด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ความสำเร็จในการทำงาน และการได้รับการยอมรับนับถือ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมของพนักงานในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

คลฤดี เกตุรุ่ง, จรัส อติวิทยากรณ์ และรุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันขององค์กรของครูในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดสงขลา พบว่าแรงจูงใจในการทำงานของครูที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์กรและสามารถนำมาสร้างสมการพยากรณ์ความผูกพันองค์กรของครูในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดสงขลา มีจำนวน 7 ด้าน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงานขององค์กร ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัวและความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

ศิริพร พรหมไชย และจตุพร สังขวรรณ (2556) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท A ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายผลิตมีระดับความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความก้าวหน้ามีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือด้านความสำเร็จ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะงาน และด้านการยอมรับ ส่วนปัจจัยที่จูงพบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการเงินมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ นโยบายการบริหารงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านความมั่นคงในการทำงาน และผลการศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรพบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทให้กับงาน และพยายามปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความเชื่อมั่นต่อองค์กรและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และด้านความปรารถนาที่จะคงอยู่หรือเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป ผลการทดสอบสมมุติฐานพบว่าแรงจูงใจในทุกด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## 2.6 กรอบแนวคิดที่ใช้ในงานวิจัย

การศึกษาปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท เอมอร์ เอ็นจิเนียริง เซอร์วิส จำกัด ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยการศึกษาได้อ้างอิงตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบอร์ก เพื่อหาคำตอบของปัญหาในเรื่องปัจจัยแรงจูงใจด้านใดที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร และได้้นำแนวความคิดเรื่องความผูกพันของชอยฟีลีและคณะ มาใช้ศึกษาแนวคิดและมุมมองในเรื่องความผูกพันขององค์กรพนักงานระดับหัวหน้างาน และระดับพนักงาน จากแนวความคิดดังกล่าวสามารถแสดงกรอบแนวคิดได้ดังนี้



ภาพที่ 2.7 กรอบแนวคิดที่ใช้ในงานวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัย ปัจจัยเชิงจิตที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท เอมอร์ เอ็นจิเนียริง เซอร์วิส จำกัด ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ระเบียบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งเป็นการพรรณนา อธิบาย ให้ความหมายของปัจเจกบุคคลกับวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมกายภาพกับบริบทที่เกี่ยวข้อง ซึ่งให้ความสำคัญแก่การทำความเข้าใจด้วยมุมมองโดยใช้การวิเคราะห์การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม ซึ่งเป็นข้อมูลจากการวิจัยภาคสนามเชิงลึกเพื่อนำไปสู่ข้อเสนอแนะและแนวทางที่สามารถนำไปปฏิบัติ แก้ไข ปรับปรุงให้เหมาะสมต่อไป ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

- 3.1 นิยามการวิจัยเชิงคุณภาพ
- 3.2 วิธีการวิจัย
- 3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.5 การสร้างรูปแบบคำถามและสัมภาษณ์
- 3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 นิยามการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการใช้การวิเคราะห์เชิงอรรถาธิบาย พรรณนาความจากเอกสารและข้อมูลจากการวิจัยภาคสนาม สุกงศ์ จันทวานิช (2554, น. 1) ให้รายละเอียดความหมายและลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงคุณภาพไว้ในหัวข้อที่ 3.1.1) ความหมายของการวิจัยเชิงคุณภาพ 3.1.2) ลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนี้

### 3.1.1 ความหมายของการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) หมายถึง การแสวงหาความรู้ วิจารณ์ปรากฏการณ์ทางสังคมจากสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริงในทุกมิติ เพื่อหาความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์ทางสังคมกับสภาพแวดล้อมนั้นๆ การวิจัยเชิงคุณภาพให้ความสนใจกับข้อมูลด้านความรู้สึกนึกคิด ความหมาย ค่านิยมหรืออุดมการณ์ของบุคคล มักใช้เวลานานในการศึกษาติดตามระยะยาว ใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการเป็นวิธีการหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล และเน้นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย

### 3.1.2 ลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพมีลักษณะสำคัญซึ่งแตกต่างจากการวิจัยประเภทอื่น ดังต่อไปนี้

3.1.2.1. เน้นการศึกษาภาพรวมและบริบทของปรากฏการณ์ที่ศึกษาอย่างรอบด้านและเจาะลึก

3.1.2.2. เก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลขนาดเล็ก และไม่เน้นการสำรวจคนเป็นจำนวนมาก

3.1.2.3. การศึกษาระยะยาวและเจาะลึก เนื่องจากการวิจัยเชิงคุณภาพเน้นศึกษาปรากฏการณ์ทางสังคม เพื่อให้เข้าใจสภาพและการเปลี่ยนแปลงทางสังคมจึงต้องใช้เวลาในการศึกษาเป็นเวลานาน เพื่อให้เข้าใจปรากฏการณ์ที่ศึกษาอย่างลึกซึ้งและทุกแง่มุม

3.1.2.4. เน้นความเป็นมนุษย์ของผู้ถูกศึกษา ซึ่งในการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการศึกษาเกี่ยวกับมนุษย์เป็นหลัก ผู้วิจัยจึงต้องเคารพในศักดิ์ศรีของผู้ถูกวิจัย

3.1.2.5. ใช้แนวความคิดและทฤษฎีทางสังคมศาสตร์ เช่น ทฤษฎีโครงสร้างหน้าที่ ทฤษฎีความสัมพันธ์ทางครอบครัวเป็นเครื่องมือนำทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ไม่เน้นการทดสอบทฤษฎี

3.1.2.6. การวิจัยคุณภาพสร้างทฤษฎีและสมมติฐานจากข้อมูลที่รวบรวมได้ หรือที่เรียกว่า “Grounded Theory”

3.1.2.7. การวิจัยเชิงคุณภาพแยกข้อมูลและการวิเคราะห์ที่มาจากกระบวนการความคิด ความเชื่อและการให้ความหมายของปรากฏการณ์จากมุมมองของคนที่ถูกศึกษา

### 3.2 วิธีการวิจัย

วิธีการวิจัยและการรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพของการวิจัยนี้มี 2 วิธี คือ

#### 3.2.1. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

การสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นการซักถามพูดคุยระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ให้สัมภาษณ์ โดยใช้คำถามแบบกึ่งโครงสร้าง กำหนดคำถามออกเป็นประเด็นให้ครอบคลุม และสอดคล้องกับเรื่องที่ทำการศึกษา ถามเพื่อให้อธิบาย บอกเหตุผล การสัมภาษณ์แบบนี้จะได้ใช้กับการศึกษาเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคล เจตคติ ความต้องการ ความเชื่อ ค่านิยม บุคลิกภาพในลักษณะต่างๆ (กรแก้ว จันทภาษา, 2552) ในการวิจัยในครั้งนี้จะผู้ถูกสัมภาษณ์บรรยายถึงแนวคิด มุมมอง ทักษะคติ เหตุผล รวมถึงปัญหาในด้านต่างๆ ในการทำงาน ซึ่งการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นการสัมภาษณ์ที่มีจุดมุ่งหมายชัดเจน เพื่อศึกษาประเด็นที่วิจัย ในการวิจัยครั้งนี้จะใช้การรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) จะใช้คำถามเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ โดยคำถามที่ใช้จะอยู่ในลักษณะของคำถามปลายเปิด เพื่อที่จะเปิดโอกาสให้ผู้สัมภาษณ์สามารถแสดงความคิดเห็น บรรยายประสบการณ์ต่างๆ ออกมาได้อย่างเต็มที่

#### 3.2.2. การสัมภาษณ์เชิงกลุ่ม (Focus Group Discussion)

การสัมภาษณ์เชิงกลุ่มเป็นการสัมภาษณ์และสนทนาแบบเจาะประเด็นด้วยการเชิญกลุ่มผู้ร่วมสัมภาษณ์มารวมเป็นกลุ่ม กลุ่มละประมาณ 5-7 คน เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมสนทนาแลกเปลี่ยนทัศนะอย่างกว้างขวางในประเด็นต่างๆ ที่ผู้สัมภาษณ์ต้องการ แล้วพยายามหาข้อสรุป การสัมภาษณ์เชิงกลุ่มนี้เหมาะกับการวิจัยที่ต้องการรูปแบบโครงสร้างแนวคิดใหม่ๆ รวมทั้งค้นคว้าตัวกำหนดพฤติกรรมและบุคลิกภาพของมนุษย์ (อรุณี อ่อนสวัสดิ์, 2551, น. 146)

การสนทนากลุ่ม คือ การอภิปรายภายในกรอบที่ผู้ดำเนินการเป็นผู้กำหนดเพื่อให้ตอบสนองวัตถุประสงค์นั่นเอง (Flick, 1998) แต่เดิมการสนทนากลุ่มเป็นที่นิยมกันในแวดวงของการวิจัยตลาดต่อมานักสังคมศาสตร์ได้นำมาใช้เพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ แม้ว่าจะไม่คาดหวังว่ากลุ่มผู้ร่วมสนทนาจะเป็นตัวแทนทางสถิติของประชากรที่ต้องการศึกษา แต่โดยทั่วไปควรจัดการสนทนากลุ่มมากกว่า 1 กลุ่ม สำหรับงานวิจัยหนึ่งๆ เพื่อลดอัตราเสี่ยงอันเนื่องจากกลุ่มผู้สนทนานั้น



อาจมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากประชากรที่ต้องการศึกษาโดยไม่คาดคิด (สุภางค์ จันทวานิช, 2554, น.5)

### 3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการเก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์พนักงานบริษัท เอมอร์ เอ็นจิเนียริง เซอร์วิส จำกัด ซึ่งมีพนักงานรวมทั้งหมด จำนวน 14 ท่าน โดยแบ่งเป็นพนักงานระดับหัวหน้างานจำนวน 4 ท่าน และพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 10 ท่าน ในการเก็บข้อมูลจะแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 เป็นการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงาน ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์จำนวน 14 ท่าน

ระยะที่ 2 เป็นการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงกลุ่ม (Focus Group Interview) เพื่อศึกษามุมมองความผูกพันของกลุ่มพนักงานในองค์กร โดยแบ่งการสัมภาษณ์ออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างาน และกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ ดังตารางที่ 3.1 และ 3.2

ตารางที่ 3.1 ข้อมูลพนักงานระดับหัวหน้างาน

ลำดับ ที่	เพศ	อายุ (ปี)	สถาน ภาพ	ระดับ การศึกษา	ตำแหน่ง งาน	อายุงาน	ประสบการณ์ การทำงาน
1	ชาย	48	สมรส	ปวส.	ผู้จัดการ	2 ปี	28 ปี
2	ชาย	30	โสด	ปริญญาตรี	วิศวกร	1 ปี	5 ปี
3	ชาย	26	โสด	ปริญญาตรี	หัวหน้าช่าง	2 ปี	3 ปี
4	ชาย	27	สมรส	ชั้นประถม 6	หัวหน้าช่างสี	1 ปี	3 ปี

ตารางที่ 3.2 ข้อมูลพนักงานระดับปฏิบัติการ

ลำดับ ที่	เพศ	อายุ (ปี)	สถาน ภาพ	ระดับ การศึกษา	ตำแหน่ง งาน	อายุงาน	ประสบการณ์ การทำงาน
1	ชาย	28	โสด	ปริญญาตรี	ช่างประกอบ	2 ปี	3 ปี
2	ชาย	23	โสด	ปวส.	ช่างประกอบ	2 ปี	3 ปี
3	ชาย	22	โสด	ปวส.	ช่างเชื่อม	1 ปี	3 ปี
4	ชาย	27	โสด	ปริญญาตรี	ช่างเชื่อม	1 ปี	3 ปี
5	ชาย	32	สมรส	ชั้นประถม 6	ช่างเชื่อม	10 เดือน	8 ปี
6	ชาย	26	โสด	ปวส.	ช่างเชื่อม	9 เดือน	5 ปี
7	ชาย	24	โสด	ชั้นประถม 3	ช่างสี	8 เดือน	3 ปี
8	ชาย	25	โสด	ชั้นประถม 6	ผู้ช่วยช่างเชื่อม	7 เดือน	3 ปี
9	ชาย	26	โสด	ปวส.	ช่างเชื่อม	4 เดือน	4 ปี
10	ชาย	25	โสด	ปวช	ผู้ช่วยช่างเชื่อม	3 เดือน	-

### 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ การสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่มีหัวข้อคำถามครอบคลุมแก่น โดยการดำเนินการแต่ละคำถามและลำดับการสามารถยืดหยุ่นได้ อาจถามนอกกรอบแนวคำถามที่วางไว้ได้ แต่จะอยู่ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่สัมภาษณ์ ลักษณะของการสัมภาษณ์จะมีแนวคำถามแบบเปิดกว้างให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ร่วมแสดงความคิดเห็น บอกเล่าเรื่องราว ความเป็นมา สถานการณ์ และร่วมพูดคุยถึงสิ่งเหล่านั้นด้วยกัน ผู้วิจัยจะทำการบันทึกข้อมูลตามคำให้สัมภาษณ์ของผู้ถูกสัมภาษณ์ โดย

ทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์การวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยสามารถจำแนกได้ ดังต่อไปนี้

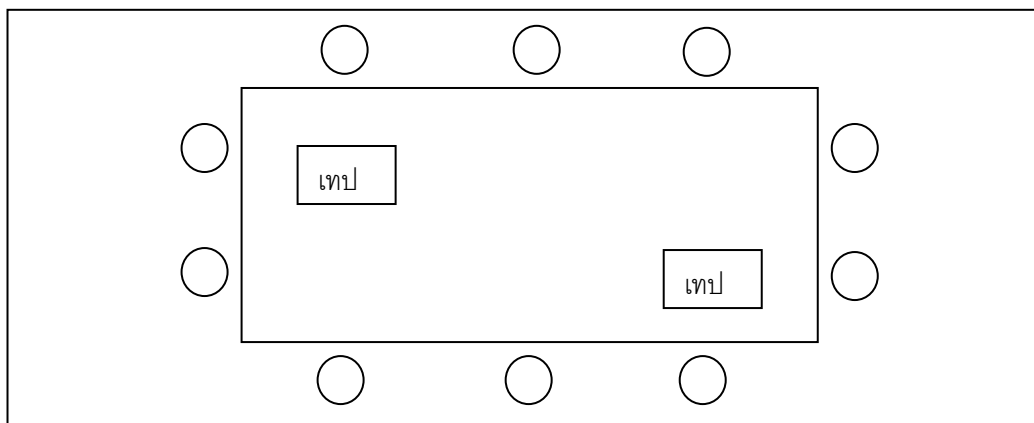
1. แนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึกศึกษาปัจจัยเชิงจิตที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร โดยจะมีแบบสอบถามให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แต่ละท่านได้ทำล่วงหน้าก่อนสัมภาษณ์ และการสัมภาษณ์เชิงกลุ่มศึกษาในเรื่องมุมมองความผูกพันของกลุ่มพนักงานในองค์กร โดยจะให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้สื่อคุณประโยชน์ชุด “คาบวิชัย-คนปลูกต้นไม้” ก่อนทำการสัมภาษณ์ เพื่อเป็นการละลายพฤติกรรมก่อนเริ่มการสัมภาษณ์กลุ่ม
2. เครื่องอัดเสียงในการสัมภาษณ์เชิงลึกและสัมภาษณ์เชิงกลุ่ม บันทึกการสนทนา ระหว่างผู้วิจัยกับผู้ถูกสัมภาษณ์
3. สมุดบันทึกเพื่อจดบันทึกความคิดเห็นและสถานการณ์ต่างๆ ที่สังเกตระหว่างการสัมภาษณ์ข้อมูลในการวิจัย เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

### 3.5 การสร้างรูปแบบคำถามในงานวิจัยและสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างรูปแบบคำถามและหาคูณภาพของแบบคำถามตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยจากตำรา บทความ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดและเนื้อหาโดยการสร้างเครื่องมือ
2. นำข้อมูลที่ได้มารวบรวม เพื่อกำหนดขอบเขตเนื้อหาของรูปแบบคำถาม เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการศึกษาวิจัยแล้วสร้างเครื่องมือ
3. จัดทำรูปแบบคำถามตามทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติที่ได้ศึกษามา
4. นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อปรับปรุงแก้ไขคำถาม เพิ่มเติมหรือตัดออกตามความเหมาะสม
5. ทำการปรับปรุงรูปแบบคำถามและสร้างแบบคำถามฉบับสมบูรณ์

สถานที่นั่งสนทนากลุ่ม มีความสำคัญมาก เพราะผู้ร่วมกลุ่มต้องใช้ความคิด และใช้สมาธิในการฟังคำถาม การจัดกลุ่มจะเลือกสถานที่ที่เงียบ ปลอดภัย ไม่มีกลิ่นหรือเสียงรบกวน อากาศถ่ายเทสะดวก ตามรูปต่อไปนี้



ภาพที่ 3.1 รูปแบบการนั่งแบบมีโต๊ะตรงกลางในการจัดสถานที่นั่งสนทนากลุ่ม

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์มีดังนี้

คำถามวิจัยข้อที่ 1: ปัจจัยจุดด้านใดที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร  
กรณีศึกษา บริษัท เอมอร์ เอ็นจิเนียริง เซอร์วิส จำกัด

คำถามสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview)

A: คำถามประวัติเบื้องต้นของพนักงาน

- อยากให้แนะนำตัวอย่างคร่าวๆ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน เงินเดือน
- คุณมีประสบการณ์การทำงานจากที่ใดและด้านใดบ้าง
- คุณเคยปฏิบัติงานบนแท่นปิโตรเลียมหรือไม่ เหตุใดเลือกมาปฏิบัติงานกับองค์กร

**B: ศึกษาปัจจัยจูงใจที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจ (อ้างอิงทฤษฎีสองปัจจัย เฟรดอริก เฮอร์ซเบิร์ก)**

- คุณคิดว่างานที่ทำออกมาประสบความสำเร็จคลวงตามเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร
- คุณได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานหรือไม่ อย่างไร
- คุณคิดว่าลักษณะงานที่ทำอยู่นั้นเป็นเช่นไร เหมาะสมกับความสามารถของคุณหรือไม่ เพราะเหตุใด
- คุณคิดว่าตนเองมีความรับผิดชอบในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายหรือไม่ เพราะเหตุใด
- คุณคิดว่าคุณมีความก้าวหน้าในอาชีพการงานที่ทำอยู่หรือไม่ เพราะเหตุใด

**C: ศึกษาปัจจัยค้ำจุนที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจ (อ้างอิงทฤษฎีสองปัจจัย เฟรดอริก เฮอร์ซเบิร์ก)**

- คุณคิดว่านโยบายการบริหารงานขององค์กรเป็นอย่างไร
- คุณคิดว่าการบังคับบัญชาของหัวหน้างานเป็นอย่างไร
- คุณได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานหรือไม่ เหตุใดจึงคิดเช่นนั้น
- คุณคิดว่าสภาพการทำงานเป็นอย่างไร คุณมีความคิดเห็นอย่างไร
- คุณพอใจกับเงินเดือนที่ได้รับหรือไม่ อย่างไร
- คุณคิดมีความเชื่อมั่นในองค์กรหรือไม่ อย่างไร
- คุณคิดที่จะโยกย้ายเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงานหรือไม่ อย่างไร
- คุณพร้อมที่จะอุทิศตนให้องค์กรหรือไม่ อย่างไร
- คุณคิดว่าองค์กรมีความเที่ยงธรรมในการให้รางวัลตอบแทนหรือไม่ อย่างไร
- คุณคิดว่าเพื่อนร่วมงานมีส่วนทำให้คุณอยากที่จะมาทำงานหรือไม่ อย่างไร
- คุณคิดว่าสังคมการทำงานขององค์กรเป็นลักษณะใด อย่างไร

**D: ศึกษาแนวความคิดเรื่องแรงความผูกพัน (อ้างอิงแนวคิดชอยฟีลี และคณะ)**

- คุณคิดว่าตัวเองมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากน้อยเพียงใด อย่างไร
- คุณเต็มใจที่จะทุ่มเทเพื่องานและองค์กรหรือไม่ อย่างไร
- คุณรู้สึกยินดีและภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรหรือไม่

**คำถามวิจัยข้อที่ 2: กลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างาน และกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ**  
**มีมุมมองความผูกพันในองค์กรอย่างไร**

คำถามสัมภาษณ์แบบเจาะกลุ่ม (Focus Group Interview)

- อยากให้ร่วมพูดคุยถึงมุมมอง ความคิดเห็น เกี่ยวกับความผูกพันในองค์กรอย่างไร
- อยากให้ร่วมพูดคุยถึงเหตุผลที่ทำให้รู้สึกผูกพันกับองค์กร
- อยากให้ร่วมพูดคุยว่าสิ่งใดที่ทำให้รู้สึกผูกพันกับองค์กร
- คุณคิดว่าคุณรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กรหรือไม่อย่างไร

### 3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้แบ่งวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ การเก็บวิจัยข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้ว และการวิจัยสนาม รายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การวิจัยข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้ว (Unobtrusive Research) ผู้วิจัยศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลด้านวิชาการจากแหล่งข้อมูลและสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ เช่น เอกสารทางวิชาการ นิตยสาร หนังสือ ตำรา วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย รวมทั้งสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ตลอดจนข้อมูลแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. การวิจัยสนาม (Field Research) ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยเก็บข้อมูลด้วยตนเองจากกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะลึกรายบุคคล (In-depth Interview) โดยนำการสัมภาษณ์ที่ได้มาวิเคราะห์แบ่งเป็น theme และ concept ต่างๆ ในขั้นตอนต่อไปสำหรับการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (Focus Group Interview) เป็นการถามเชิงให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ออกความคิดเห็นร่วมกัน ซึ่งเป็นการใช้คำถามแบบเปิดกว้างให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมบอกเล่าเรื่องราว ความเป็นมา และพูดคุย

### 3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์วาทกรรม (Discourse Analysis) แนวคิดดังกล่าวนี้เป็นแนวคิดของ มิเชล ฟูโกต์ โดยสาระสำคัญแล้ว แนวคิดนี้เป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับการพยายามศึกษาและสืบค้นถึง กระบวนการ ขั้นตอน ลำดับเหตุการณ์และลำดับปลีกย่อยต่างๆ ในการสร้างเอกลักษณ์และความหมายต่างๆ ให้กับสรรพสิ่งที่ห่อหุ้มเราอยู่ในสังคมในรูปแบบของวาทกรรมและภาคปฏิบัติของวาทกรรมว่าด้วยเรื่องนั้นๆ ว่าเป็นมาอย่างไร มีการต่อสู้เพื่อช่วงชิงการนำ (Hegemony) ในการกำหนดกฎเกณฑ์ว่าด้วยเรื่องนั้นๆ อย่างไรบ้าง มีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กับบุคคล สถานที่ เหตุการณ์อะไรหรืออย่างไรบ้าง และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการสร้าง รวมตลอดถึงการเก็บกดหรือปิดกั้นสิ่งเหล่านี้ของวาทกรรมนั้นอยู่มีอย่างไร (ไชยรัตน์ เจริญสิน โอปาร, 2549, น. 27)

การวิเคราะห์วาทกรรมจะช่วยให้เราเห็นถึงความน่าสนใจ ซึ่งในคุณูปการประการแรกของการวิเคราะห์วาทกรรม คือ ช่วยให้เราเห็นถึง “ธาตุแท้” และคุณูปการประการที่สอง คือ การสร้างและตรึงเอกลักษณ์ ภาพลักษณ์ ช่วยให้เราเห็นว่า สิ่งที่คุณเหมือนว่าธรรมดาสามัญและไม่มีปัญหาอย่างหนังสือ ตำรา หรืองานเขียนทางวิชาการจริงๆ แล้วมีปัญหาและความยุ่งยาก สลับซับซ้อนมาก สาระสำคัญของการวิเคราะห์วาทกรรมจึงมิได้จำกัดอยู่ที่การค้นหาวางานวิชาการเหล่านี้ พุดอะไร (what) เกี่ยวกับการพัฒนา แต่ความสนใจกลับอยู่ที่การสืบค้นว่างานวิชาการเหล่านี้ พุดถึงการพัฒนาอย่างไร (how) มากกว่า คุณูปการประการสุดท้ายของการวิเคราะห์วาทกรรมอยู่ที่ ช่วยให้เราสามารถสงสัย ตั้งคำถาม และตรวจสอบบรรดาสรรพสิ่งต่างๆ ในสังคมที่ห่อหุ้มเราอยู่ ทำให้สิ่งเหล่านี้กลายเป็น “ประเด็นปัญหา” ที่ต้องได้รับการตรวจสอบอย่างวิพากษ์ (ไชยรัตน์ เจริญสิน โอปาร, 2549)

จากข้อมูลในข้างต้นของการวิเคราะห์วาทกรรม (Discourse Analysis) ทำให้ผู้วิจัย ได้นำการวิเคราะห์วาทกรรมมาใช้เป็นเครื่องมือช่วยเหลือในการสร้างความเข้าใจในงานวิจัยนี้ เพื่อใช้เป็นกรอบในการมอง แยกแยะความสัมพันธ์ ความเชื่อมโยงส่วนต่างๆ ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ แนวคิดต่างๆ ที่ฝังอยู่ภายในแนวคิด ผู้วิจัยไม่ได้มีจุดมุ่งหมายในการที่จะแสวงหาหรือสร้างทฤษฎีขึ้นมาใหม่ แต่ในการวิจัยครั้งนี้ผู้ศึกษาเพียงเพื่อที่มุ่งนำมาใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อเป็นแนวทางใน แก้ไข พัฒนาและปรับปรุงในองค์กรต่อไป

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท เอมอร์ เอ็นจิเนียริง เซอร์วิส จำกัด เป็นวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีการวิเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ที่ได้ออกแบบมาเพื่อตอบคำถามวิจัยข้อที่ 1 ว่าด้วยเรื่อง ปัจจัยจูงใจด้านใดที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร และวิธีการวิเคราะห์การสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group Interview) โดยมุ่งเน้นไปที่มุมมองของกลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างานและกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อตอบคำถามวิจัยข้อที่ 2 ว่าด้วยเรื่อง พนักงานมีความผูกพันในองค์กรอย่างไร ข้อมูลที่จากการสัมภาษณ์ได้แสดงไว้ในหัวข้อ 4.1 และ 4.2 ดังต่อไปนี้

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เพื่อตอบคำถามวิจัยข้อที่ 1 ว่าด้วยเรื่อง: ปัจจัยจูงใจด้านใดที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร

จากคำถามวิจัยในข้อที่ 1 ที่ต้องการศึกษาเรื่อง ปัจจัยจูงใจด้านใดที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร นำมาสู่การศึกษาและวิจัยในครั้งนี้ โดยการสัมภาษณ์พนักงาน บริษัท เอมอร์ เอ็นจิเนียริง เซอร์วิส จำกัด จำนวน 14 ท่าน ทั้งนี้ก่อนการสัมภาษณ์ได้มีการนัดวันเวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้าและได้มีการขออนุญาตบันทึกการสัมภาษณ์ทุกครั้งก่อนการสัมภาษณ์ โดยใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 20-30 นาทีต่อคน

จากการสัมภาษณ์พนักงานบริษัท เอมอร์ เอ็นจิเนียริง เซอร์วิส จำกัด พบว่า ปัจจัยจูงใจที่มีผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน กระตุ้นให้พนักงานเกิดความพอใจในการทำงานและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับ และลักษณะงานที่ทำ สามารถสรุปปัจจัยจูงใจในด้านต่างๆ เป็นภาพรวมได้ดังตารางที่ 4.1 ดังนี้



#### ตารางที่ 4.1 ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร

ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อ ความผูกพันของพนักงาน ในองค์กร	ผลการศึกษา
1. ความสำเร็จของงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 14/14 บอกว่า เมื่องานสำเร็จเกิดความภาคภูมิใจ มีกำลังใจในการทำงานต่อไป</li> <li>● 9/14 บอกว่า ต้องการงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วง ต้องทุ่มเทกับงานที่ได้รับอย่างเต็มที่</li> </ul>
2. การได้รับการยอมรับ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 10/14 บอกว่า เพื่อนร่วมงานให้การยอมรับตนเอง ส่งผลให้มีความสุขในการทำงาน ต้องการที่จะมาทำงาน</li> <li>● 8/14 บอกว่า ผู้บังคับบัญชาให้การยอมรับในงาน เกิดแรงผลักดัน และกระตือรือร้นในการทำงาน</li> <li>● 3/14 บอกว่า มีการแข่งขันที่สูง ไม่ได้ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ไม่อยากทำงานร่วมกับที่ไม่ยอมรับตน</li> </ul>
3. ลักษณะของงานที่ทำ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 12/14 บอกว่า งานที่ต้องใช้ฝีมือและประสบการณ์</li> <li>● 13/14 บอกว่า เป็นงานที่ทำทนายฝีมือ ต้องพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา งานจะออกมาดีต้องรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับงานที่ทำ</li> <li>● 10/14 บอกว่า งานที่ทำยาก ต้องใช้ระยะเวลาในการฝึกฝน ทุ่มเทกับงานให้มากที่สุด</li> </ul>

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ภาพรวมทำให้พบว่าปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กรนั้นหลักๆ อยู่ 3 ปัจจัยด้วยกัน คือ 1) ความสำเร็จของงาน 2) การได้รับการยอมรับ และ 3) ลักษณะของงานที่ทำ ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ในเชิงลึกไว้ในหัวข้อที่ 4.1.1, 4.1.2 และ 4.1.3 ดังต่อไปนี้

##### 4.1.1 ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

ผลการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์พนักงานบริษัท เอมอร์ เอ็นจิเนียริง เซอร์วิส จำกัด พบว่าปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในองค์กรมีทั้งหมดด้วยกัน 3 ปัจจัย

ดังนี้ 1) ความสำเร็จของงาน 2) การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้บังคับบัญชา และ 3) ลักษณะของงาน ดังแสดงในหัวข้อที่ 4.1.1.1, 4.1.1.2 และ 4.1.1.3 ดังต่อไปนี้

#### 4.1.1.1 ปัจจัยจูงใจ: ความสำเร็จของงาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ 12 ใน 14 ท่าน ให้ความสำคัญเห็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีความเห็นว่าความสำเร็จของงาน ต้องอาศัยความทุ่มเทและกระตือรือร้นในการทำงาน ทำให้เกิดความภาคภูมิใจและมีกำลังใจในการทำงาน ดังเห็นได้ชัดเจนจากการให้สัมภาษณ์ของพนักงาน เช่น

“เมื่อผมได้ทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ ทุกอย่างผ่านไปได้อย่างดี ผมก็ดีใจ เพราะผมก็ตั้งใจ ทุ่มเทเต็มที่กับงาน บางงานก็ยากครับ ต้องใช้ความประณีต และต้องมีสมาธิกับงาน ผิดนิดเดียวไม่ได้เลยครับ” (P5)

“ผมก็ตั้งใจทำงานที่ได้รับมอบหมายทุกชิ้นครับ และเมื่องานเสร็จ ผมดีใจมากเลย ในที่สุดผมก็ทำได้ รู้สึกภูมิใจ ผมต้องทุ่มเทและกระตือรือร้นอย่างหนักกว่าจะมากถึงจุดนี้ได้ครับ” (P10)

“หัวหน้าบอกผมว่างานที่พวกเราทำ ลูกค้าพอใจมาก ลูกค้าชมในผลงานของพวกผม พวกผมก็ดีใจครับ มีแรงใจในการทำงาน ขึ้นต่อไปครับ งานแต่ละชิ้นผมต้องรู้สึกว่าการที่เราทำงานก่อน ทำให้งานออกมาดีได้ครับ” (P8)

จากคำสัมภาษณ์ข้างต้นทำให้เห็นได้ชัดว่า พนักงานมองว่าเมื่องานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงตามที่เป้าหมายที่วางไว้ ทำให้พนักงานก่อให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและเกิดความพึงพอใจในความสำเร็จของงาน ส่งผลให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานขึ้นต่อไป ซึ่งพบว่า

การที่พนักงานจะทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายได้นั้น พนักงานต้องอาศัยความทุ่มเท กระตือรือร้น และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับงาน

ในหัวข้อต่อไปเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงจิตด้านการได้รับการยอมรับ ซึ่งได้แสดงไว้ในหัวข้อ 4.1.1.2 ดังต่อไปนี้

#### 4.1.1.2 ปัจจัยเชิงจิต: การได้รับการยอมรับ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ 11 ใน 14 ท่าน ให้ความคิดเห็นว่าการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้พนักงานอยากมาปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน ดังจะเห็นได้ชัดจากการสัมภาษณ์ของพนักงานดังนี้

*“เมื่องานเราได้รับการยอมรับลูกค้า ทำให้เรารู้สึกดี ภูมิใจ และ มีกำลังใจเพิ่มขึ้นในการทำงานเรื่อยๆ ไป มีแรงผลักดันให้ทำงานให้ดียิ่งๆ ขึ้นไปอีก” (P2)*

*“เพื่อนร่วมงานเริ่มยอมรับในตัวผม เมื่อทุกคนยอมรับในตัวผม ผมก็มีกำลังใจ ตั้งใจทำงานครับ กระตือรือร้นที่จะมาทำงานในทุกๆ วัน รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับงาน เราต้องทำงานให้ดีที่สุด” (P3)*

สอดคล้องกับคำกล่าวของพนักงานอีกท่านว่า การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานจะส่งผลให้เกิดความตั้งใจ ทุ่มเทกับงานมากยิ่งขึ้น ดังคำกล่าวต่อไปนี้

*“เมื่อพนักงานคนอื่นๆ ยอมรับในตัวผม ทำให้ผมตั้งใจทำงาน ให้งานออกมาดีที่สุด คิดว่าเรากับงานคือสิ่งเดียวกัน คนในทีมมองเห็นความตั้งใจ ความทุ่มเทที่ผมมี เขาก็ทุ่มเทตั้งใจเหมือนกัน ทำให้บรรยากาศในการทำงานดี มีความสุข” (P14)*

นอกจากนี้ยังพบว่าพนักงานบางท่านมองว่า การไม่ได้รับความยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ทำให้ตนเองเกิดความรู้สึกอึดอัดในปฏิบัติงาน ส่งผลให้ไม่อยากปฏิบัติงาน ดังคำให้สัมภาษณ์ไว้ว่า

“ในที่ทำงานมีการแข่งขันกันสูง เราอาจจะมาทีหลัง เขามาก่อน เมื่อไม่ยอมรับกัน ก็เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกัน ไม่อยากทำงานร่วมกับเขาเท่าไร ถ้าต้องทำงานร่วมกันก็ยอมขาดงานดีกว่า” (P11)

“บางคนเขาไม่ชอบเรา เขาก็หยอนให้คนอื่น ไม่ชอบเราด้วย ทำงานยากมาก คือบางที่เราไม่ผิด เขาผิด แต่เขาไม่เข้าใจเหตุผล คิดว่าเราเรื่องมาก มันก็เหนื่อยใจ” (P4)

จากคำสัมภาษณ์ข้างต้นจะเห็นได้ว่า เมื่อพนักงานได้รับการยอมรับจากผู้อื่น ทั้งจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน เกิดกระตือรือร้นและทุ่มเทในการทำงาน มีการตอบสนองในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น แต่ในขณะเดียวกัน หากพนักงานไม่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น จะส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกท้อแท้ และหมดกำลังใจในปฏิบัติงาน

ในหัวข้อต่อไปเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยจูงใจด้านลักษณะงานที่ทำ ซึ่งแสดงไว้ในหัวข้อ 4.1.1.3 ดังต่อไปนี้

#### 4.1.1.3 ปัจจัยจูงใจ: ลักษณะงานที่ทำ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ 13 ใน 14 ท่าน ให้ความสำคัญเห็นว่าลักษณะงานที่ทำมีความเฉพาะเจาะจง ต้องอาศัยประสบการณ์และฝีมือ เพื่อที่จะให้ได้งานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังคำให้สัมภาษณ์ที่กล่าวไว้ว่า

“งานที่ทำส่วนใหญ่จะเป็นงานที่เน้นฝีมือ หากคนทำยาก ผมว่ามันเป็นงานที่ค่อนข้างจำเพาะครับ การที่เรารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งมากเท่าไร ทุ่มเทกับงานมากเท่าไร งานถึงจะออกมาดีเท่านั้นครับ” (P8)

“ลักษณะงานที่ยาก มันท้าทายความสามารถของผมครับ ผมได้คิด ได้ออกแบบ ได้นำเสนอแนวคิด มันสิ่งท้าทายความสามารถผมครับ ทำให้ผมต้องปรับเปลี่ยนตนเองตลอดเวลา กระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา” (P2)

ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของพนักงานอีกท่านหนึ่งที่กล่าวว่า

“ยิ่งงานยากมากเท่าไร ก็จะทำให้เราต้องทุ่มเทกับงานให้มากที่สุด เราต้องมองงานให้ออกว่างานประเภทนี้มีจุดแข็งอะไร จุดอ่อนอะไร ต้องมองว่างานคือส่วนหนึ่งของเรา เมื่อเรามองงานออก งานก็ไม่ยากกับเราอีกต่อไป ประสบการณ์จะสอนเราเอง” (P7)

นอกจากนี้ยังมีผู้ให้สัมภาษณ์ 3 ท่าน ได้แสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง ซึ่งเป็น การสะท้อนความคิดเห็นที่ต้องการให้องค์กรให้ความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน โดยกล่าวว่า

“ชอบทำงานแบบเดิมๆ ถนัดมากกว่างานแบบใหม่ๆ ทำแบบใหม่ๆ ต้องเข้าใจกันใหม่ เรียนรู้ใหม่ มันค่อนข้างซ้ำ ถ้าแบบเดิมทำให้เราไปได้เร็วกว่า ไวกว่า” (P12)

“ผมอยากทำงานแบบที่มันใหม่ๆ บ้าง ทำแบบเดิมๆ ซ้ำๆ กันเป็น ร้อยร้อยตัว มันก็เบื่อ อยากทำแบบใหม่ๆ ใหญ่ๆ บ้าง ทำท่าย ความสามารถผมดี” (P9)

“งานบางงานไม่เคยทำ เห็นครั้งแรกก็ว่ายาก เราจะทำได้เลยไหม แต่ เมื่อลองทำแล้ว มันก็ไม่ยากอย่างที่คิด การลองสิ่งใหม่ๆ กระตุ้น ให้เราเรียนรู้” (P1)

จากคำสัมภาษณ์ในข้างต้นพบว่า พนักงานมองว่าลักษณะงานที่มีความท้าทาย ต้องอาศัยแนวความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำให้พนักงานมีแรงมุ่งมั่นในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ต้องการที่จะทำงาน กระตือรือร้นในการทำงาน แต่ขณะเดียวกันพบว่าพนักงานบางท่านมองว่าการ ที่ทำงานเหมือนเดิมที่เคยทำนั้น จะทำให้ตนทำผลงานออกมาได้ดีกว่า เนื่องจากอาศัยความชำนาญที่มีและเคยปฏิบัติ

ในหัวข้อต่อไปเป็นการศึกษาปัจจัยคำจูนที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน ในองค์กร ซึ่งผลจากการศึกษาแสดงไว้ในหัวข้อที่ 4.1.2 ดังต่อไปนี้

#### 4.1.2 ปัจจัยคำจูนที่ส่งผลให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

ผลการวิเคราะห์ห้บทสัมภาษณ์พนักงานบริษัท เอมอร์ เอ็นจิเนียริง เซอร์วิส จำกัด พบว่าปัจจัยคำจูนที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในองค์กรมีทั้งหมดด้วยกัน 3 ปัจจัย ดังนี้ 1) เงินเดือนหรือค่าจ้าง โบนัส รางวัลตอบแทน 2) ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา และ 3) นโยบายการบริหารงานขององค์กร ดังแสดงต่อไปนี้

## ตารางที่ 4.2 ปัจจัยค้ำจุนที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร

ปัจจัยค้ำจุนที่มีผลต่อ ความผูกพันของพนักงาน ในองค์กร	ผลการศึกษา
1. เงินเดือนหรือค่าจ้าง โบนัส รางวัลตอบแทน	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 13/14 บอกว่า เงินเดือนไม่พอใช้ต่อการดำรงชีพ ต้องการเงินเพิ่มขึ้นอีก</li> <li>● 4/14 บอกว่า เงินเดือนเท่ากับขั้นฝีมือ ฝีมือดีเงินก็เยอะ</li> <li>● 12/14 บอกว่า ต้องการให้โบนัสมากกว่านี้</li> </ul>
2. ความสัมพันธ์ระหว่าง เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาหรือ ผู้บังคับบัญชา	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 10/14 บอกว่า เพื่อนร่วมงานมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สนุกสนานในการทำงาน บรรยากาศในการทำงานดี</li> <li>● 9/14 บอกว่า ผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน ค่อยให้คำแนะนำปรึกษา ตลอดจนชี้แนะแนวทางการแก้ปัญหา</li> <li>● 3/14 บอกว่า ผู้ได้บังคับบัญชาเชื่อฟัง ให้ความเคารพ ตั้งใจและทุ่มเทในการปฏิบัติงาน</li> </ul>
3. นโยบายการบริหารงาน ขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 10/14 บอกว่า นโยบายการบริหารงานของบริษัท เป็นไปแบบกันเอง ดูแลกันแบบครอบครัว แบบพี่แบบน้อง</li> <li>● 7/14 บอกว่า บริษัทมีกฎระเบียบ ข้อบังคับที่ชัดเจน แต่การปฏิบัติตามกฎหย่อนคล้อยเกินไป</li> <li>● 5/14 บอกว่า อยากให้บริษัทเข้มงวดมากกว่านี้</li> </ul>

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ภาพรวมทำให้พบว่า ปัจจัยค้ำจุนที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กรนั้นหลักๆ จะมี 3 ปัจจัยคือ 1) เงินรางวัลหรือค่าจ้าง โบนัส รางวัลตอบแทน 2) ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้บังคับบัญชา และ 3) นโยบายการบริหารงานขององค์กร ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ในเชิงลึกไว้ในหัวข้อที่ 4.1.1, 4.1.2 และ 4.1.3 ดังต่อไปนี้

#### 4.1.2.1 ปัจจัยค้ำจุน: เงินเดือนหรือเงินค่าจ้าง โบนัส และรางวัลตอบแทน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ 13 ใน 14 ท่าน ให้ความคิดเห็นว่าไปในทิศทางเดียวกันคือ เงินเดือนคือสิ่งสำคัญที่ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานและต้องการมาทำงาน ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่มองว่าขณะนี้เงินเดือนที่ได้รับไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพในปัจจุบัน ต้องการเงินเดือนค่าจ้างที่เพิ่มมากขึ้น และพนักงานมองว่าโบนัสที่ตนได้รับยังน้อยเกินไป ดังคำให้สัมภาษณ์ที่กล่าวว่า

“เงินเดือนสำคัญกับการใช้ชีวิต ปัจจุบันค่าใช้จ่ายเยอะ ไหนจะมีค่าเช่าบ้าน ค่าผ่อนรถ ค่าเทอมลูก ค่ากับข้าว เงินเดือนที่ได้ในแต่ละเดือนไม่พอใช้ เดือนชนเดือนตลอด บางเดือนก็ต้องยืมจากเพื่อน รายได้ดีใ้ใครๆ ก็อยากทำงานด้วย รายได้ไม่พอใช้ มันก็ลำบาก ก็ต้องหาที่ใหม่ที่รายได้มากกว่ารายจ่าย ก็ต้องเข้าใจที่ด้วยนะ” (P5)

“โบนัสที่ได้น้อยเกินไป ผมตั้งใจทำงานเต็มที่ โบนัสเหมือนเป็นกำลังใจในการทำงาน โบนัสดี เงินดี กำลังใจดี ความตั้งใจทุ่มเทกับงานก็ติดตามนะผมว่า” (P6)

“เงินเดือนที่ได้รับก็เท่ากับขั้นฝีมือของตัวเอง เริ่มแรกก็ได้น้อย ถ้าพัฒนาขั้นก็ได้เยอะขึ้น เมื่อผมพยายาม ตั้งใจเต็มที่กับงาน เงินเดือนผมก็เพิ่มขึ้นตามครับ ผมก็ต้องฝึกฝนเพิ่มมากขึ้นครับ” (P10)

“ผมมองว่าผมตั้งใจ ทุ่มเท ขยันมากเท่าไร เงินเดือนก็ได้ตามความตั้งใจของผม เงินเดือนจะมากจะน้อยมันก็อยู่ที่ตัวเราครับ หากเราทำดีที่สุด ตั้งใจที่สุด เต็มที่ที่สุด” (P2)



ซึ่งสอดคล้องกับพนักงานอีกสองท่านที่กล่าวว่า เงินเดือนคือแรงจูงใจสำคัญในการทำงาน ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ผมคิดว่าเงินเดือน สวัสดิการ โบนัส เป็นแรงจูงใจที่ทำให้ผมอยากทำงาน ทุกคนทำงานก็ต้องหวังในเงินเดือน ถ้าไม่ขึ้นเงินเดือนให้เลย ก็ต้องหาที่ใหม่ ที่ให้มากกว่าดีกว่า เราทำงานเต็มที สิ้นปีเราก็หวังโบนัส มันเป็นแรงจูงใจในการทำงานต่อปีหน้า” (P3)

“เงินเดือนคือแรงจูงใจสำคัญ ที่ทำให้ผมรู้สึกผูกพันกับองค์กร เงินคือปัจจัยหลักที่สำคัญต่อชีวิตครับ ถ้าเงินเดือนดีๆ ผมก็อยากทำงาน อยากเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กรครับ” (P6)

จากคำสัมภาษณ์ในข้างต้น ทำให้เห็นว่า พนักงานในองค์กรส่วนใหญ่มองว่าเงินเดือนคือปัจจัยสำคัญที่ทำให้ตนอยากมาปฏิบัติงานกับองค์กร โดยพนักงานมองว่าหากองค์กรให้เงินเดือนหรือค่าจ้างที่เพียงพอต่อความต้องการของตน จะส่งผลให้ตนมีกำลังใจในการทำงาน เกิดความทุ่มเทและรู้สึกผูกพันกับองค์กร พนักงานมองว่าการที่เงินเดือนขึ้นตามความสามารถนั้นส่งผลให้ตนต้องกระตือรือร้นและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และเมื่อพนักงานได้รับเงินโบนัสที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของตนได้ พนักงานจะรู้สึกมีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้น

ในหัวข้อต่อไปเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งแสดงไว้ในหัวข้อที่ 4.1.2.2 ดังต่อไปนี้

#### 4.1.2.2 ปัจจัยด้าน: ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้บังคับบัญชา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ 10 ใน 14 ท่าน ให้ความคิดเห็นว่า ความสัมพันธ์ที่ดีและการได้รับไม่ตรีจิตจากเพื่อนร่วมงาน ทำให้พนักงานเกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ส่งผลให้มีความสุขในการทำงาน ดังจะเห็นได้ชัดจากการสัมภาษณ์ของพนักงานดังนี้

“เพื่อนร่วมงานมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันดีมากครับ เมื่อเราช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มันก็จะเกิดมิตรภาพระหว่างกันครับ มันก็ทำให้ผมรู้สึกอยากมาทำงาน มีงานอะไรก็ร่วมช่วยกัน คิดว่าอยู่หัวเดียวกระเทียมลีบครับ” (P7)

“ส่วนใหญ่เมื่อใครเจอปัญหาอะไร ก็มักจะถามเพื่อน ถามหัวหน้า ถามผู้บังคับบัญชา เขาก็ช่วยกันคิด ช่วยกันแก้ปัญหา หัวหน้างานก็จะแนะนำแนวทางแก้ไขให้ครับ เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน เกิดการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาด้วยกัน” (P12)

“ผู้ได้บังคับบัญชาเชื่อฟัง และให้ความเคารพในตัวผม ผมก็เคารพเพื่อนร่วมงานทุกคน เราเคารพซึ่งกันและกัน ทำให้รู้สึกว่าเราเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร” (P2)

“สภาพการทำงาน เพื่อนร่วมงาน เป็นแรงจูงใจที่ทำให้รู้สึกว่าเราเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สภาพแวดล้อมดี มิตรภาพระหว่างกัน ทำให้อยากที่จะมาทำงาน ทำให้มีความสุข ไม่มีการทะเลาะเบาะแว้งกันในที่ทำงาน ทำให้เรารู้สึกสบาย อยากมาทำงาน” (P11)

ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของพนักงานอีกสองท่าน ที่กล่าวว่า เพื่อนร่วมงานที่ดีควรร่วมกันช่วยแก้ไขปัญหา ไม่ละทิ้งปัญหา ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจที่จะทำงาน ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ผมรู้สึกผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน เมื่อผมพบเจอกับปัญหา เพื่อนร่วมงานก็จะช่วยกันแก้ไขปัญหา เหมือนกับเราไม่ได้เจอปัญหาคนเดียว เผชิญปัญหาร่วมกัน มันทำให้ผมมีแรงจูงใจในการทำงาน ไม่

กล่าวต่ออุปสรรคข้างหน้า ผมก็มีความสุขกับการทำงาน ทุ่มเทให้กับงาน รู้สึกผูกพันกับเพื่อนกับบริษัท” (P14)

“ความสุขอย่างหนึ่งที่ผมได้ทำงานกับองค์กรนี้ คือ ผู้บังคับบัญชาคอยให้คำแนะนำ ให้ความรู้ ช่วยกันหาทางแก้ไขปัญหา ทำให้ผมรู้สึกผูกพันกับองค์กร ทุ่มเทให้กับงานและองค์กรมากครับ” (P2)

จากการให้คำสัมภาษณ์ดังกล่าวข้างต้น พบว่า พนักงานมองว่าการทำงานแบบช่วยเหลือเกื้อกูลกันของเพื่อนร่วมงาน การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน ก่อให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดี ทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของตน

#### 4.1.2.3 ปัจจัยคำจูง: นโยบายการบริหารงานขององค์กร

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ 10 ใน 14 ท่าน ให้ความสำคัญเห็นว่านโยบายการบริหารงานมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของตน ดังคำให้สัมภาษณ์ที่กล่าวว่า

“ที่นี้อยู่กับแบบครอบครัว แบบพี่แบบน้อง เอื้อเพื่อเผื่อแผ่กัน ผมว่ามันก็มีความสุขนะ สบายๆ เหมือนพึ่งพาอาศัยกัน ทำให้ผมรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับเพื่อนร่วมงานและกับบริษัทครับ” (P12)

“บริษัทมีนโยบาย มีกฎระเบียบ แต่อยู่ที่ว่าตัวเราจะเลือกปฏิบัติตามหรือไม่ หลายคนคิดว่าตัวเองเก่ง จะมาทำงานหรือไม่มาทำงาน มาสาย คิดว่าบริษัทไม่ไล่เขาออก ส่งผลให้เขาไม่มีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน ไม่ทุ่มเทให้กับงาน” (P2)

นอกจากนี้ผู้ให้สัมภาษณ์บางท่านได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องนโยบายการบริหารงานขององค์กรนอกเหนือจากที่กล่าวมา ตัวอย่างเช่น

“บริษัทมีกฎระเบียบข้อบังคับที่ชัดเจน แต่ยังไม่เด็ดขาด ส่งผลให้เกิดปัญหาพนักงานขาดงาน หยุตงาน ทำให้งานมีปัญหา หยุตชะงัก ซึ่งส่งผลเสียอย่างมากต่องาน ต่อองค์กร” (P13)

“ผมว่าบริษัทไม่เป็นธรรม ดูแลพนักงานแต่ละคนไม่เท่ากัน ผมว่าบริษัทควรให้ความสนใจกับพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ทำให้ผมรู้สึกว่าคุณไม่ใช่ส่วนหนึ่งของบริษัท” (P3)

“การที่ผมรู้สึกผูกพันกับองค์กรนั้น ผมคิดว่ามาจากนโยบายขององค์กร งานเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่ง หากนโยบายดี ตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานได้ พนักงานก็อยากจะทำอยู่กับองค์กรตลอดไปนานๆ ครับ” (P5)

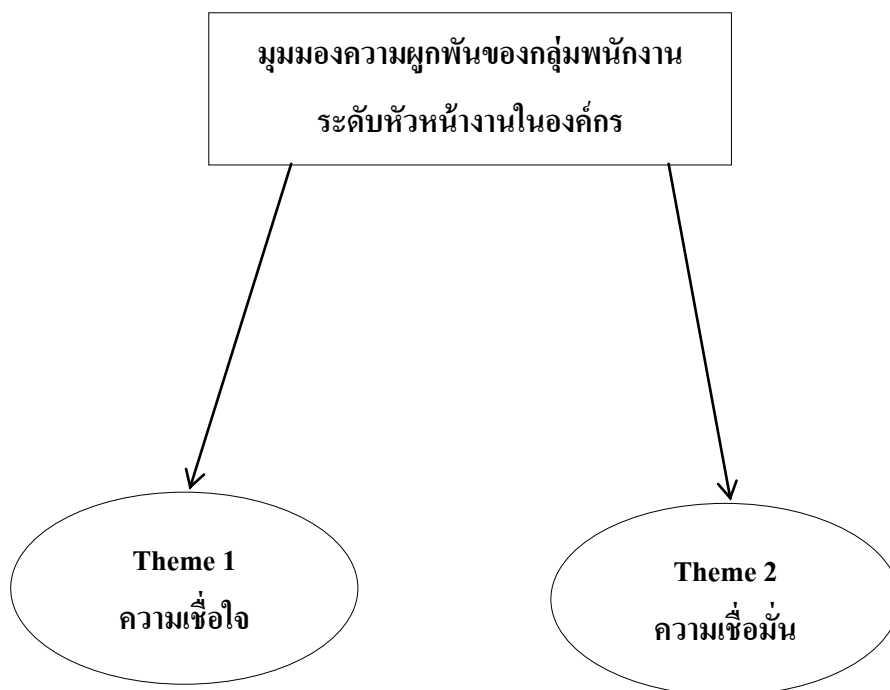
จากการให้คำสัมภาษณ์ในช่วงต้นทำให้เห็นได้ชัดว่านโยบายการบริหารงานขององค์กรส่งผลให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานกับองค์กร นโยบายองค์กรที่ส่งผลดีกับตัวพนักงานจะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในองค์กร และอยากเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กรต้องการอยู่กับองค์กร พนักงานมองว่าหากองค์กรมีนโยบายที่เป็นธรรมต่อพนักงานทุกๆ คน จะส่งผลให้พนักงานรู้สึกถึงความเท่าเทียมกันในองค์กร

ในหัวข้อต่อไปเป็นการศึกษาเรื่องมุมมองความผูกพันของพนักงานในองค์กร เพื่อตอบคำถามงานวิจัยในข้อที่ 2 แบ่งการสัมภาษณ์ออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้คือ กลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างาน และกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยแสดงผลการศึกษาไว้ในหัวข้อที่ 4.2 ดังต่อไปนี้

#### 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการสัมภาษณ์เพื่อตอบคำถามวิจัยข้อที่ 2 ว่าด้วยเรื่อง: มุมมองความผูกพันของพนักงานในองค์กร

จากคำถามวิจัยข้อที่ 2 ที่ต้องการศึกษามุมมองความผูกพันของพนักงานในองค์กร นำมาสู่การสัมภาษณ์กลุ่มพนักงาน บริษัท เอมอร์ เอ็นจิเนียริง เซอร์วิส จำกัด 2 กลุ่มด้วยกัน คือ กลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างาน จำนวน 4 ท่าน และกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 10 ท่าน จากผลการสัมภาษณ์ทำให้เห็นถึงมุมมองความผูกพันของพนักงานที่มีในองค์กรที่แตกต่างกัน ระหว่างกลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างานและกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ และทำให้ได้แผนภาพที่ 4.1 ที่แสดงมุมมองของกลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างาน และแผนภาพที่ 4.2 ที่แสดงมุมมองของกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ ดังต่อไปนี้

##### 4.2.1 มุมมองของกลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างาน



ภาพที่ 4.1 มุมมองต่อคำถามว่าเหตุผลที่ทำให้กลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างานรู้สึกผูกพันกับองค์กร

ผังแผนภาพที่ 4.1 จะเห็นได้ว่าความคิดเห็นของกลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างานต่อมุมมองความผูกพันในองค์กร พบว่ากลุ่มหัวหน้างานมองว่าสิ่งที่จะทำให้กลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างานรู้สึกผูกพันกับองค์กรได้นั้นแบ่งออกเป็น 2 Theme ด้วยกัน ดังนี้ ความเชื่อใจ และความเชื่อมั่น ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

### Theme 1 ความเชื่อใจ

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มพนักงานมองว่าความเชื่อใจจากองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้รู้สึกผูกพันกับองค์กรและเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร ซึ่งกลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างานมองว่าความเชื่อใจในที่นี้ คือ การที่องค์กรหรือผู้บริหารเชื่อว่าตนสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายออกมาได้ดีมีประสิทธิภาพ และสามารถรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายมาให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“ที่มองว่าอันดับแรกเลยขององค์กรควรต้องเชื่อใจในตัวหัวหน้างานก่อน เมื่อองค์กรมอบหมายงานมาให้เรา เราก็ต้องรับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ ทำให้งานออกมาดีที่สุด ถ้าองค์กรคิดว่างานยากเกินความสามารถเรา แล้วเอางานไปให้ที่อื่นทำ แบบนี้ที่เสียความรู้สึกลึกมาก บางทีเราอาจทำได้ดีกว่าข้างนอกทำนะ”*

*“ที่อยู่มาหลายบริษัทแล้ว แต่ละบริษัทก็จะแตกต่างกัน พอเรามาสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ความรับผิดชอบเราต้องเยอะขึ้น เราต้องทำให้งานออกมาดีที่สุด ทุ่มเทให้กับงาน ถ้างานผิดพลาดไม่ใช่แค่เรา แต่หมายถึงทั้งบริษัท ที่เชื่อว่าที่ทำงานที่ได้รับมอบหมายมาได้ ที่ก็อยากให้บริษัทเชื่อใจพี่ด้วย ถ้าอยู่ด้วยความเชื่อใจกันก็อยู่ไปได้ยาวนาน รู้สึกเหมือนองค์กรคือเรา เราคือองค์กร”*

ในขณะที่หัวหน้างานอีกท่าน ได้ให้ความคิดเห็นไว้ว่า ต้องการให้องค์กรเชื่อใจตนเองมากกว่านี้ ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“อยากให้องค์กรเชื่อใจพี่อีก เชื่อว่าพี่ทำได้ บางงานมันก็เสี่ยง เราก็เข้าใจว่าองค์กรก็คงกลัวว่างานมันเสี่ยง กลัวเราจะทำไม่ได้ เชื่อว่าเราทำได้ เมื่อองค์กรเชื่อว่าเราทำได้ เราก็สู้ สู้เพื่อตัวเอง สู้เพื่อเพื่อนร่วมงาน สู้เพื่อองค์กร ต้องอาศัยความมุ่งมั่นทุ่มเทของเรา เพื่อให้เขาเชื่อในตัวเราให้ได้”

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่า มุมมองกลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างานมองว่า ความเชื่อใจคือสิ่งสำคัญที่องค์กรควรมีให้กับตน จากการศึกษามุมมองความผูกพันของกลุ่มพนักงานระดับหัวหน้ายังพบว่า นอกจากความเชื่อใจที่พนักงานต้องการได้รับจากองค์กรแล้ว สิ่งที่ส่งผลให้กลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างานรู้สึกผูกพันกับองค์กรได้นั้น มาจากความเชื่อมั่น ซึ่งสามารถอธิบายได้ใน Theme 2 และ ดังต่อไปนี้

## **Theme 2 ความเชื่อมั่น**

ผลการศึกษาพบว่า ความเชื่อมั่นมากจากการที่องค์กรเชื่อในตัวของหัวหน้างานว่าเขาสามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้ออกมาดีที่สุด ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้มากที่สุด สามารถทำให้ลูกค้ายืนยันในฝีมือและผลงานที่ออกมาจากองค์กร ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เมื่อลูกค้าได้รับงานที่เราส่งออกไป เขาชื่นชอบ พอใจในผลงาน ทำให้ลูกค้ายืนยันในงานชิ้นต่อไปของเราว่าต้องดี ได้คุณภาพ เมื่อลูกค้ายืนยันในงาน ส่งผลต่อองค์กร และส่งผลต่อตัวเรา องค์กรก็เชื่อมั่นว่าเราสามารถทำงานออกมาได้ดีตามที่ลูกค้าต้องการ ทำให้เรามีแรงใจในการทำงานต่อไป ต้องทุ่มเทให้งานออกมาดีที่สุด”

“ลูกค้ายอมรับในผลงานของเรา ทำให้องค์กรเชื่อมั่นในตัวเรา ทำให้พวกเรารู้สึกดี รู้สึกว่าถ้าเชื่อมั่นในตัวเรา เราก็พร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจ ทำงานให้ออกมาดีที่สุด ลูกค้าบางคนบอกว่า แค่เห็นคุณก็รู้แล้วว่างานต้องออกมาดี มันส่งผลดีต่อหลายๆ อย่าง ทำให้องค์กรเขายอมรับเรา ให้โอกาสเราทำสิ่งที่ไม่เคยทำ”

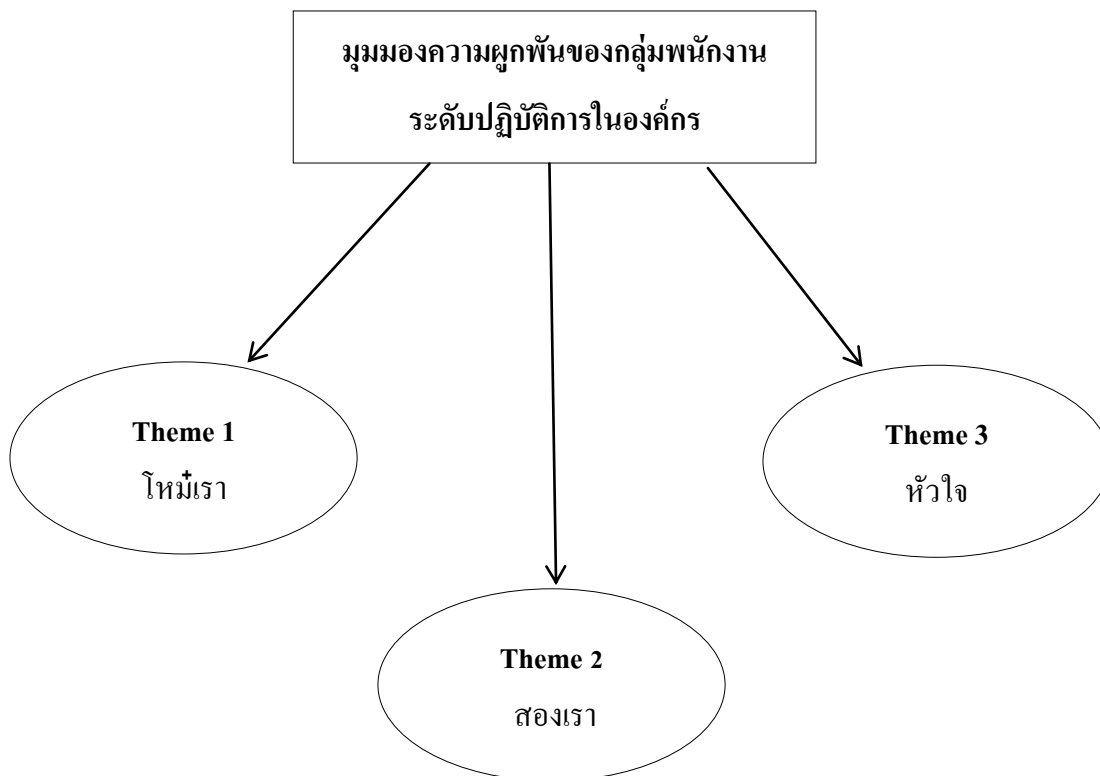
“พี่มองว่าก่อนที่พี่จะมาที่นี่ ลูกค้าบางคนที่สนิทกัน เขาก็ตามพี่มา ทำให้บริษัทได้ลูกค้าเพิ่มขึ้น พี่มองว่าตรงจุดนี้คือความเชื่อมั่น ลูกค้ามั่นใจในตัวพี่ พ้องค์กรเขาเห็นตรงจุดนี้ เขาก็ค่อยๆ ยอมรับพี่ เชื่อในตัวพี่”

“ตอนเข้ามาทำงานใหม่ๆ ยากมากที่จะทำให้องค์กรเชื่อมั่นในตัวเรา องค์กรยังต้องส่งพี่เลี้ยงมาคอยแนะนำงาน แต่พอเขาเห็น เราทำได้ เขาก็ปล่อยให้เราทำเอง เมื่อองค์กรมองว่าพี่ทำได้ พี่ก็รู้สึกดี เขาให้โอกาสเรา เราก็ต้องทำงานให้ออกมาดีที่สุด”

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่า มุมมองกลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างานมองว่า ความเชื่อมั่นจากองค์กรและกลุ่มผู้บริหาร จะทำให้พนักงานในกลุ่มหัวหน้างานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานของตน ก่อให้เกิดแรงขับเคลื่อนให้ผลงานที่ตนทำออกมาดีที่สุด ซึ่งมุมมองในการตอบคำถามข้างต้นของกลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างานต่างออกไปจากกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ ดังจะเห็นได้จากการวิเคราะห์ในหัวข้อที่ 4.2.2 ดังต่อไปนี้



#### 4.2.2 มุมมองของกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ



ภาพที่ 4.2 มุมมองต่อคำถามว่าเหตุผลที่ทำให้กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติงานรู้สึกผูกพันกับองค์กร

จากภาพที่ 4.2 จะเห็นได้ว่าความคิดเห็นของกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อคำถามที่ว่า “เหตุผลที่ทำให้กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติงานรู้สึกผูกพันกับองค์กร” พบว่ามุมมองของกลุ่มพนักงานแบ่งออกเป็น 3 ด้านดังนี้

Theme 1 โหม้เรา

Theme 2 สองเรา

Theme 3 หัวใจ

##### Theme 1 โหม้เรา

โหม้เราในที่นี้คือ การที่พนักงานใช้กล่าวแทนตนเองและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งผลการศึกษาพบว่ากลุ่มพนักงานมองว่าการทำงานเป็นทีม การมีทีมงานที่ดี การร่วมมือร่วมใจกัน

ทำงาน จะส่งผลให้งานที่ได้ออกมาดี และส่งผลให้พนักงานรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ดังคำ  
สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“โหม้เรา ทำงานกันเป็นทีม ส่วนใหญ่เราร่วมมือกันเป็นทีม งานที่  
ได้จะออกมาดี เมื่อเราเป็นทีม เราก็รู้สึกผูกพันกัน เป็นพี่เป็นน้องกัน สามัคคี  
กัน ตั้งใจทำงานให้ออกมาดีที่สุด”

“อยากมาทำงานทุกวัน พี่ๆ เขาช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีปัญหาอะไร  
พวกเราก็ช่วยกันแก้ไข เมื่อมีเพื่อน ก็อยากมาทำงาน ถ้าทะเลาะกับเพื่อนก็ไม่  
อยากทำงาน ไม่อยากอยู่ที่นี่”

ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของพนักงานอีกท่าน ที่กล่าวว่า

“ผูกพันกับองค์กร เพราะเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ ทำให้ออกมา  
ทำงาน เรามีเพื่อน มีงานที่รัก มีความสุขในการทำงาน กล้าที่จะคิด กล้าที่จะ  
แสดงออกมากขึ้น”

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่าเหตุผลของกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการมองว่า  
เพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้พนักงานเหล่านั้นรู้สึกผูกพันกับองค์กร การทำงานเป็นทีม  
ร่วมมือร่วมใจ สามัคคีกัน ก่อให้เกิดความรัก ความผูกพันขึ้นในองค์กร การทำงานเป็นทีม  
ก่อให้เกิดความรับผิดชอบและร่วมมือกันทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ การ  
ทำงานเป็นทีมจะช่วยให้พนักงานมีทิศทางในการทำงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และยังสามารถลดความขัดแย้งขององค์กร ได้อีกด้วย อีกทั้งยังเกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันระหว่าง  
พนักงาน การทำงานกับเพื่อนร่วมงานรู้ใจจะทำให้บรรยากาศในการทำงานเต็มไปด้วยความสุข  
จะเป็นพลังให้เกิดความพอใจในการทำงาน เกิดความผูกพันต่องานและองค์กร

### Theme 2 สองเรา

สองเราในที่นี้คือ การที่ทำงานด้วยใจ ซึ่งผลการศึกษาพบว่ากลุ่มพนักงานมองว่าการทำงานแต่ละชิ้น แต่ละอย่างให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องใช้ใจในการทำงาน เอาใจใส่กับงานให้ได้มากที่สุด เมื่อใส่ใจในงานทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับงาน อีกทั้งยังรู้สึกผูกพันกับองค์กร ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การทำงานต้องทำงานด้วยใจ เราและงานคือสิ่งเดียวกัน ใจต้องจดจ่ออยู่กับงาน”

“ผูกพันกับองค์กร เพราะงาน เพราะเรารักในงานที่ทำ ทำงานที่รักด้วยใจ มีความสุขกับการทำงาน”

“เมื่องานพวกเรามาดี พวกเราก็ภูมิใจ ก็เต็มทีกับงาน ตั้งใจกับงาน เต็มทีกับองค์กร”

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่าพนักงานรักในงานที่ทำ ตั้งใจทำให้งานออกมาดีที่สุด เปรียบได้กับการที่คนเรารักในสิ่งหนึ่งสิ่งใดแล้ว เราย่อมทำสิ่งนั้นอย่างเต็มที่ เต็มความสามารถ พนักงานก็เช่นกัน เมื่อพนักงานรักในงานที่ทำจะทำให้พนักงานมีความสุขกับงานที่ทำ ทำให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นสมาชิกในองค์กร ผูกพันต่อองค์กร

### Theme 3 หัวใจ

หัวใจในที่นี้คือ การที่พนักงานมีใจรักในผู้บังคับบัญชา ซึ่งผลการศึกษาพบว่ากลุ่มพนักงานมองว่า เหตุผลที่จะทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับองค์กรได้นั้น ผู้บังคับบัญชาคือส่วนสำคัญ พนักงานรู้สึกพึงพอใจกับนโยบายต่างๆ ของบริษัท แต่หากพนักงานรู้สึกไม่พึงพอใจกับผู้บังคับบัญชา ก็จะส่งผลให้พนักงานไม่รู้สึกผูกพันต่อองค์กรเลย ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“หัวหน้างาน เขาจริงใจกับเรา เมื่อเราเจอปัญหา เขาก็รีบเข้ามาช่วยแก้ไข แนะนำ เขาจริงใจมา เราก็จริงใจตอบ”

“หัวหน้างานดี เรารู้สึกดี มีความสุขในการทำงาน ผมก็จะพยายามสร้างผลงานให้ออกมาดี”

“หัวหน้างานคือส่วนสำคัญ ไม่ใช่แค่สั่งอย่างเดียว ต้องร่วมมือกันทำด้วย เมื่อลูกน้องเจอปัญหาหรือไม่เข้าใจ ก็ต้องช่วยเหลือ ทำให้ลูกน้องแนะนำก่อน”

จากข้อมูลข้างต้นเห็นได้ว่า กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการมองว่า การที่พนักงานจะรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากน้อยอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับหัวหน้างาน หากหัวหน้างานดี เข้าใจในตัวพนักงาน เข้าใจว่าพนักงานต้องการสิ่งใด คอยให้คำแนะนำและคำปรึกษาอยู่ข้างๆ มีสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกมีความสุขในการทำงาน พยายามที่จะสร้างผลงานให้ออกมาดี หากบรรยากาศและผู้คนในแวดล้อมรอบตัวพนักงาน ทำให้พนักงานมีความสุข ก็จะทำให้พนักงานพร้อมที่จะทำงานให้แก่องค์กร ก่อให้เกิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

## บทที่ 5

### สรุปผลการผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท เอมอร์ เอ็นจิเนียริง เซอร์วิส จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร 2) เพื่อศึกษามุมมองความผูกพันของกลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างาน และกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อองค์กร

การศึกษานี้เป็นการวิจัยแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร โดยสัมภาษณ์พนักงานทั้งหมด จำนวน 14 ท่าน และใช้การวิจัยแบบการสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group Interview) เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์มุมมองความผูกพันของพนักงานในองค์กร ซึ่งการวิเคราะห์ทั้งหมดข้างต้นได้นำเสนอไว้ในบทที่ 4 และจากผลการวิจัยในบทที่ 4 นำไปสู่การสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4 นำมาสู่การตอบวัตถุประสงค์งานวิจัย ซึ่งมีทั้งสิ้น 2 ข้อดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร
2. เพื่อศึกษามุมมองความผูกพันของกลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างานและกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อองค์กร

ซึ่งผลการศึกษานำมาสรุปเพื่อตอบคำถามงานวิจัยในหัวข้อที่ 1 โดยได้แสดงผลไว้ในหัวข้อที่ 5.1.1 ดังต่อไปนี้

### 5.1.1 ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อพนักงานความผูกพันของพนักงานในองค์กร

จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กรสามารถแบ่งได้เป็น 3 ปัจจัย คือ 1) ความสำเร็จของงาน 2) การได้รับการยอมรับ และ 3) ลักษณะงานที่ทำ สรุปผลการศึกษาได้ดังหัวข้อต่อไปนี้

#### 5.1.1.1 ปัจจัยจูงใจ: ความสำเร็จของงาน

จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงาน บริษัท เอมอร์ เอ็นจิเนียริง เซอร์วิส จำกัด สามารถสรุปได้ว่า พนักงานมองว่างานที่ทำนั้นเป็นงานที่ต้องใช้ความสามารถและความเชี่ยวชาญที่สูง เนื่องจากเป็นงานที่มีความจำเพาะเจาะจงสูง พนักงานมองว่าตนมีประสิทธิภาพและมีศักยภาพที่สูงในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ เมื่องานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จออกมา พนักงานจะเกิดความภาคภูมิใจ เต็มใจในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดความกระตือรือร้น ตั้งใจทุ่มเททำงานขึ้นต่อๆ ไป เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำของพนักงาน เมื่อพนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานสูงจะค้นรตนเอง พัฒนาตนเอง เพื่อที่จะให้ตนบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของตน การที่พนักงานได้งานที่ทำทายต่อความสามารถ เมื่องานที่ได้รับเสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จ ทำให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจ ปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงาน พนักงานจะมุ่งมั่นให้ตนเองเป็นส่วนหนึ่งกับงาน เพื่อให้งานออกมามีที่สุุดและเป็นแรงกระตุ้นในการทำงานขึ้นต่อไป เนื่องจากพนักงานมองว่าตนมีความสามารถและมีส่วนร่วมในการทำงานให้องค์กรสำเร็จ ลุ่ล่วง เกิดความพึงพอใจในตนเองและผลงาน

#### 5.1.1.2 ปัจจัยจูงใจ: การได้รับการยอมรับ

จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานสามารถสรุปได้ว่า การที่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชา ตลอดจนผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น การที่พนักงานปฏิบัติงานได้สำเร็จจนเป็นที่ยอมรับ เชื่อถือได้ไว้วางใจ จากผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่สำคัญ เพื่อนร่วมงานมีความพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน และเพื่อนร่วมงานขอคำแนะนำในการปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่พนักงาน เป็นกำลังใจในการ

ปฏิบัติงานของพนักงาน ทำให้พนักงานมีแรงผลักดันที่จะปฏิบัติงาน พนักงานในองค์กรมีความคิดเห็นว่าการที่จะได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยาก เนื่องจากต้องอาศัยฝีมือและความทุ่มเทเป็นอย่างมากในการพัฒนาตนเอง

ดังนั้นเมื่อผู้ใดได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานจะสร้างความพึงพอใจมาสู่ตนเองเป็นอย่างมาก ตลอดจนความกระตือรือร้นในการทำงานเมื่อได้รับการยอมรับทำให้พนักงานกระตือรือร้นในการสร้างผลงานชิ้นต่อไป ในทางตรงกันข้ามผู้วิจัยพบว่า เมื่อพนักงานรู้สึกไม่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา ทำให้พนักงานเกิดการย่อท้อ ส่งผลให้ไม่มีแรงใจในการทำงาน และก่อให้เกิดปัญหาพนักงานลาออกจากงาน

### 5.1.1.3 ปัจจัยจูงใจ: ลักษณะงานที่ทำ

จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานสามารถสรุปได้ว่า พนักงานมองว่างานที่ตนเองทำอยู่นั้นยากและเป็นลักษณะงานเฉพาะด้าน ซึ่งต้องอาศัยระยะเวลาการฝึกฝนและประสบการณ์ที่ก่อให้เกิดความชำนาญในงาน เกิดความท้าทายใหม่ๆ ทำให้ต้องเร่งพัฒนาฝีมือตัวเองอยู่ตลอดเวลา และทุ่มเทกับงานที่ทำให้ได้มากที่สุด

พนักงานมองว่าการที่ตนเองได้รับงานในระดับสูงขึ้นนั่นคือ หรือการได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างาน ทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน กระตือรือร้นและทุ่มเทในงานที่ได้รับ เพื่อให้ผลงานออกมาดีที่สุด ในขณะที่เดียวกันพนักงานบางท่านมองว่าลักษณะในการทำงานแบบเดิมซ้ำๆ เปรียบเสมือนไม่ได้รับความไว้วางใจ ทำให้ไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน งานที่ได้ออกมาจึงไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลกระทบต่างๆ ตามมาทั้งต่อตัวพนักงานและองค์กรเอง

ในหัวข้อต่อไปผู้วิจัยได้สรุปผลการศึกษาศักยภาพปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร ซึ่งสรุปผลการศึกษาแสดงไว้ในหัวข้อที่ 5.1.2 ดังต่อไปนี้

### 5.1.2 ปัจจัยจูงใจส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กรแบ่งเป็น 3 ปัจจัย คือ 1) เงินเดือนหรือค่าจ้าง โบนัส และรางวัลตอบแทน 2) ความสัมพันธ์ระหว่าง

เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา และ 3) นโยบายการบริหารงาน สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังหัวข้อต่อไปนี้

#### 5.1.2.1 ปัจจัยสำคัญ: เงินเดือนหรือค่าจ้าง โบนัส และรางวัลตอบแทน

จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานสามารถสรุปได้ว่า พนักงานมองว่าเงินเดือน โบนัส รางวัลตอบแทน เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน หากเงินเดือนที่ได้รับไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกไม่อยากทำงาน ไม่มีแรงกระตุ้นที่จะทำงาน ขาดความทุ่มเทในงาน ต้องการหาสถานที่ทำงานใหม่ที่สามารถให้เงินเดือน โบนัส และรางวัลตอบแทน ตามความต้องการของพนักงานได้

พนักงานส่วนใหญ่ไม่พอใจกับเงินเดือนที่ได้รับ ต้องการเงินเดือนที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากงานที่ทำหนัก เหนื่อย และไม่มีใครสามารถทดแทนในตำแหน่งของตนได้ โดยคิดว่าตนเองเป็นส่วนสำคัญในองค์กร หากองค์กรขาดตนงานจะเกิดปัญหาขึ้นได้ งานจะไม่สามารถดำเนินต่อไปได้จนกว่าจะมีคนมาทดแทนตน อีกทั้งสภาวะการดำรงชีพในปัจจุบันและภาระครอบครัวของพนักงาน ทำให้พนักงานต้องการสิ่งที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของตนให้ได้มากที่สุด หากพนักงานไม่ได้รับการตอบสนองตามที่ต้องการก็จะทำการต่อต้าน และเมื่อพนักงานพบข้อเสนอที่ดีกว่า พนักงานก็จะพิจารณาข้อเสนอ และลาออกในที่สุด

พนักงานมองว่าการที่ตนตั้งใจทำงาน ขยันขันแข็งจะส่งผลโดยตรงกับโบนัสที่ได้รับ เมื่อโบนัสที่ได้ออกมาไม่ได้ตามที่คาดหวังไว้ พนักงานเกิดความไม่พอใจ ส่งผลให้พนักงานเกิดข้อเรียกร้องขอขึ้นเงินเดือนและ โบนัส เมื่อไม่ได้รับการตอบสนองตามข้อเรียกร้อง พนักงานจะมองหาที่ๆ มีข้อเสนอที่ดีกว่า ให้มากกว่า ตอบสนองต่อความต้องการของตนได้มากกว่า

#### 5.1.2.2 ปัจจัยสำคัญ: ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา

จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานในองค์กรอยากมาปฏิบัติงานนั้นคือ เพื่อนร่วมงาน พนักงานมองว่าการที่มีเพื่อน ช่วยคิด ช่วยแก้ปัญหา ช่วยปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานรู้สึกไม่อยู่คนเดียวตามลำพัง เมื่อเกิดปัญหาขึ้น



มีคอยอยู่ข้างๆ กัน ฝ่ายอุปสรรคก็ไปด้วยกัน ส่งผลต่อกำลังใจของพนักงาน และทำให้บรรยากาศในการทำงานดี ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ในขณะที่เดียวกันพนักงานคิดว่าการไม่เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน เปรียบเสมือนอยู่ตัวคนเดียว เพื่อนไม่ยอมทำงานร่วมด้วย จะส่งผลทำให้เกิดความท้อแท้ไม่อยากมาปฏิบัติงาน ขาดแรงจูงใจในการทำงาน

อีกทั้งพนักงานยังต้องการผู้บังคับบัญชาที่ให้คำปรึกษาแนะนำ ชี้แนะแนวทางการแก้ปัญหา มากกว่าปล่อยให้พนักงานเผชิญปัญหาแต่เพียงผู้เดียว การได้รับคำแนะนำที่ดีทำให้พนักงานมีแรงกระตุ้นให้เกิดความคิดที่จะแก้ไขปัญหา เผชิญหน้าต่อปัญหา พนักงานส่วนใหญ่มองว่าผู้บังคับบัญชาของตนให้ความคิดที่อิสระในการทำงาน ให้ตนหัดใช้ความคิด ระดมความคิดก่อนจะชี้แนะแนวทางการแก้ปัญหา ส่งผลสำคัญให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน

แต่ก็มีพนักงานบางท่านในองค์กรที่ไม่พอใจซึ่งกันและกัน ความคิดเห็นต่างกัน ก่อให้เกิดปัญหาการแบ่งฝักแบ่งฝ่ายขึ้น ทำให้ไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ ส่งผลให้งานที่ทำเกิดความล่าช้า ขาดประสิทธิภาพ โดยต่างฝ่ายก็ต่างมองว่างานใดที่ไม่ใช่หน้าที่ของฝ่ายตนก็ไม่จำเป็นต้องรับผิดชอบ จะรับผิดชอบแต่เฉพาะของฝ่ายตัวเองเท่านั้น พนักงานบางท่านไม่เคารพในหัวหน้างาน โดยมองว่าผู้บังคับบัญชาเอียงเอียน ไปอีกฝ่าย เมื่อได้รับมอบหมายงาน ทำให้ไม่มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานหรือถึงขั้นทิ้งงานที่ทำอยู่และขาดงานไป

### 5.1.2.3 ปัจจัยสำคัญ: นโยบายการบริหารงานขององค์กร

จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานสามารถสรุปได้ว่า พนักงานต้องการให้องค์กรปรับปรุงการนโยบายการบริหารงานขององค์กร ควรมีการเปรียบเทียบและข้อบังคับที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น พนักงานมองว่าการนโยบายขององค์กรย้อนคล้อยมากเกินไป การบริหารงานที่เน้นดูแลกันและกันแบบพี่น้องมากเกินไป ทำให้พนักงานบางคนไม่สนใจที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบที่มี ก่อให้เกิดข้อเปรียบเทียบในหมู่พนักงานว่าเหตุใดองค์กรปล่อยให้ละเลยต่อพฤติกรรมของพนักงานบางท่าน ทั้งๆ พนักงานส่วนใหญ่ในองค์กรปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้ ทำให้พนักงานมองว่าการบริหารงานขององค์กรไม่มีความยุติธรรมต่อตัวพนักงาน เมื่อพนักงานมองว่าไม่ยุติธรรมต่อตัวเอง ทำให้แรงจูงใจในการทำงานลดน้อยถอยลง อีกทั้งยังมองว่า ในเมื่อพนักงานคนอื่นไม่รักษากฎระเบียบขององค์กร เหตุใดตนเองต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบด้วย

จากผลการศึกษสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยจูงใจที่มีผลให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความทุ่มเทมุ่งมั่นในการทำงาน และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กรนั้น มาจากปัจจัยจูงใจ 3 ปัจจัยต่อไปนี้ คือ 1) ความสำเร็จของงาน 2) การได้รับการยอมรับ 3) ลักษณะงานที่ทำ ซึ่งปัจจัยจูงใจเหล่านี้มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในองค์กร เมื่อพนักงานได้รับปัจจัยจูงใจที่มากพอ จะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน จากการศึกษาพบว่าพนักงานในองค์กรมีปัจจัยจูงใจที่สูง ในขณะที่เดียวกันจากการศึกษาก็พบว่า พนักงานในองค์กรมีปัจจัยจูงใจที่ต่ำ ซึ่งปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อพนักงานในองค์กรนั้นประกอบด้วย 3 ปัจจัยต่อไปนี้ คือ 1) เงินเดือนหรือค่าจ้าง โบนัส และรางวัลตอบแทน 2) ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา และ 3) นโยบายการบริหารงาน โดยพนักงานมองว่าปัจจัยจูงใจที่ได้รับในด้านเงินเดือนหรือเงินค่าจ้าง โบนัส และรางวัลตอบแทนนั้น ไม่เพียงพอต่อความต้องการของตน พนักงานส่วนใหญ่มองว่า เงินเดือน สวัสดิการ และโบนัส เป็นแรงจูงใจที่สำคัญเป็นอันดับต้นๆ ที่กระตุ้นให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้น และทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อองค์กร ในการศึกษาพบว่ากรณีที่พนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา ทำให้พนักงานรู้สึกอยากมาทำงาน ส่งผลบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีความสุขในการทำงาน และจากการศึกษายังพบว่านโยบายการบริหารงานขององค์กร ส่งผลทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกถึงความไม่ยุติธรรมในองค์กรขึ้น ก่อให้เกิดข้อเปรียบเทียบระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน ก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นในกลุ่มพนักงาน

นอกจากสรุปปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กรที่กล่าวไว้ในข้างต้นแล้ว ในหัวข้อต่อไปผู้วิจัยได้สรุปผลการศึกษามุมมองในเรื่องความผูกพันของกลุ่มพนักงานเพื่อตอบคำถามในข้อที่ 2 ที่ว่าด้วย กลุ่มพนักงานมีมุมมองความผูกพันในองค์กรอย่างไร กรณีศึกษาบริษัท เอ็มอร์ เอ็นจิเนียริง เซอร์วิส จำกัด โดยได้แสดงผลไว้ในหัวข้อที่ 5.1.3 ดังต่อไปนี้

### 5.1.3 มุมมองความผูกพันของกลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างานและกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ

จากผลการศึกษาพบว่า มุมมองความผูกพันของพนักงานในองค์กร สามารถสรุปผลการศึกษาโดยแบ่งออกเป็น 2 ประเด็น คือ ประเด็นของกลุ่มหัวหน้างานและประเด็นของกลุ่มพนักงานปฏิบัติการ ดังหัวข้อที่ 5.1.3.1 และ 5.1.3.2 ดังต่อไปนี้

### 5.1.3.1 มุมมองความผูกพันในองค์กรของกลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างาน

จากผลการศึกษาในบทที่ 4 สามารถสรุปได้ว่า มุมมองความผูกพันของกลุ่มหัวหน้างานในองค์กร พบว่า กลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างานมองว่า ความเชื่อใจที่กลุ่มหัวหน้างานได้รับจากองค์กรจะส่งผลให้ตนรู้สึกได้รับการยอมรับจากองค์กรให้ปฏิบัติหน้าที่ นอกจากนั้นความเชื่อมั่นจากกลุ่มลูกค้าและองค์กร ยังส่งผลต่อกลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างานอีกด้วย โดยพบว่ากลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างานรู้สึกภาคภูมิใจที่ลูกค้าและองค์กรเชื่อมั่นในการทำงานของตน และอีกทั้งความไว้วางใจจากองค์กรและผู้ที่บังคับบัญชา ส่งผลให้พนักงานกลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างานรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร ผูกพันกับองค์กร และทุ่มเทให้กับองค์กร กลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างานมองว่าการที่ตนจะได้รับสิ่งเหล่านี้ต้องอาศัยระยะเวลาและผลงาน

ในการรับผิดชอบหน้าที่ที่สูง พบว่ากลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างานต้องการการยอมรับและสนับสนุนจากองค์กร เพื่อที่จะให้การทำงานของตนประสบผลสำเร็จออกมาดีที่สุด

### 5.1.3.2 มุมมองความผูกพันในองค์กรของกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ

จากผลการศึกษาในบทที่ 4 ทำให้เห็นได้ชัดว่า พนักงานกลุ่มระดับปฏิบัติการมองว่า มุมมองความผูกพันในองค์กรของตนนั้นคือ การทำงานเป็นทีม ความสามัคคีร่วมมือร่วมใจกันของเพื่อนร่วมงาน การดูแลเอาใจใส่จากหัวหน้างาน หัวหน้าเป็นผู้นำที่ดี เอาใจใส่ลูกน้องตลอดถึงการได้ทำงานที่ตนรัก ก่อให้เกิดความรู้สึกอยากมาทำงาน มีความสุขในการทำงาน ต้องการที่จะทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ซึ่งนอกจากจะทำให้งานสำเร็จลุล่วงแล้ว ยังช่วยในการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างพนักงานและองค์กร ก่อให้เกิดความผูกพันที่เพิ่มมากขึ้นด้วย

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาเรื่องแรงจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท เอมอร์ เอ็นจิเนียริง เซอร์วิส จำกัด สามารถอภิปรายผลการศึกษาดังนี้

### 5.2.1 ปัจจัยจูงใจที่มีผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

จากการศึกษาในงานวิจัยฉบับนี้พบว่า ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กรมี 3 ปัจจัย คือ 1) ความสำเร็จของงาน 2) การได้รับการยอมรับ และ 3) ลักษณะงาน สามารถอภิปรายผลการศึกษาดังนี้

#### 5.2.1.1 ปัจจัยจูงใจ: ความสำเร็จของงาน

ผลการศึกษาที่ได้จากงานวิจัยฉบับนี้พบว่า ความสำเร็จของงานมีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร สอดคล้องงานวิจัยของ ประมินทร์ เนาวกาญจน์ (2553) ที่ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเทศบาลนครยะลา พบว่าพนักงานที่สามารถทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ จะได้รับผลตอบแทนจากการทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ทำให้มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ

ความสำเร็จของงานเป็นปัจจัยจูงใจที่สำคัญอันดับต้นๆ ในการทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดความกระตือรือร้น มุ่งมั่นต่องาน ทุ่มเทร่างกายแรงใจของตน เพื่อให้งานออกมาประสบความสำเร็จให้ได้มากที่สุด จากงานวิจัยของ กิ่งดาว เกิดประดิษฐ์ และกิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2556) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานห้างบิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ในกรุงเทพมหานคร พบว่าปัจจัยด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานมีผลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และการศึกษาของ อทิตยา เสนะวงศ์ (2555) เรื่องปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรระดับปฏิบัติการและระดับหัวหน้างาน ที่คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัย M พบว่าความสำเร็จของงานเป็นปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานที่อยู่ในระดับมาก เป็นเพราะการที่พนักงานได้รับความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในความสามารถใน

การทำงาน การเลื่อนตำแหน่งมีการพิจารณาจากความสำเร็จในการทำงาน ส่งผลให้พนักงานสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเป้าหมาย

นอกจากความสำเร็จของงานจะเป็นปัจจัยจูงใจที่สำคัญต่อพนักงานแล้ว ยังพบว่าปัจจัยในเรื่อง การได้รับการยอมรับที่ส่งผลให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานด้วย ซึ่งผลการอภิปรายแสดงไว้ในหัวข้อ 5.2.1.2 ดังนี้

### 5.2.1.2 ปัจจัยจูงใจ: การได้รับการยอมรับ

ผลการศึกษาในงานวิจัยฉบับนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประเสริฐ ภัทรชัยศักดิ์ (2556) ที่กล่าวสรุปว่า การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในงาน ทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งในหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน จะทำให้พนักงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงานและรู้สึกว่าได้รับการยอมรับนับถือในการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษาครั้งนี้พบว่าเมื่อพนักงานรู้สึกว่าตนได้รับการยอมรับจากผู้อื่น ทำให้พนักงานเหล่านั้นเกิดความผูกพัน ความรู้สึกอันดีต่อองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัยวัฒน์ โอสลออันวโยช (2555) ได้กล่าวว่า การที่พนักงานขององค์กรได้รับการยอมรับนับถือมากก็จะมี ความผูกพันต่อองค์กรมาก และในทางตรงกันข้ามหากเขารู้สึกว่าได้ทำงานที่ไม่มี ความสำคัญ ไม่ได้รับการยอมรับนับถือในองค์กร ระดับความผูกพันต่อองค์กรก็จะลดลงไปด้วย

### 5.2.1.3 ปัจจัยจูงใจ: ลักษณะงานที่ทำ

ผลการศึกษาในงานวิจัยฉบับนี้พบว่า ลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่นั้นมีลักษณะที่ ยาก ทำทายต่อความสามารถของตน ยิ่งงานยากมากเท่าไรก็จะเพิ่มพูนศักยภาพของตนได้ยิ่งขึ้น พนักงานมองว่าลักษณะงานที่มีการปรับเปลี่ยนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ตามรายละเอียดงาน ที่แตกต่างกันของลูกค้า สอดคล้องกับงานวิจัย วรณิภา นิลวรรณ (2554) ได้ทำการศึกษาความ ผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในวิทยาลัยอาชีวศึกษาสุราษฎร์ธานี ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลอื่นไม่แตกต่าง และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของ องค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านลักษณะงานและปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงาน มีความสัมพันธ์ใน ระดับคนข้างสูง โดยปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านลักษณะงาน

ผลจากการอภิปรายทำให้เห็นว่า ก่อนที่จะเริ่มงานควรมีการเสนอแนวทางการทำงานจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติงาน หากพนักงานมีปัญหาติดขัดสงสัยก็จะมีร่วมมือกันหาวิธีการต่างๆ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของวรรณะ บรรจง และคณะ (2558) ผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีความรับผิดชอบในงานของตน และสร้างผลงานที่นำไปสู่การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร ทำให้พนักงานมีพลังใจในการทำงาน ช่วยให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้พนักงานรักองค์กร มีมุมมองที่ดีต่อองค์กร พร้อมทั้งจะทำงานให้กับองค์กร

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของ วาสนา พัฒนานันท์ชัย (2553) และงานวิจัยของปาริชาติ บัวเป็ง (2554) สอดคล้องกับงานวิจัยชิ้นนี้ที่พบว่า ปัจจัยลักษณะงานและประสบการณ์ในงานมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันขององค์กร

จากที่กล่าวไปข้างต้นจะทำให้เห็นว่าผลการศึกษาในงานวิจัยชิ้นนี้ สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยที่กล่าวไว้ว่า ลักษณะงานเป็นงานที่น่าสนใจ ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และท้าทายให้ลงมือทำ เป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานอยากทำงาน นอกจากนี้ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กรแล้ว ยังพบว่ามีปัจจัยค้ำจุนที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กรดังแสดงไว้ในหัวข้อที่ 5.2.2 ดังนี้

## 5.2.2 ปัจจัยค้ำจุนที่มีผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยค้ำจุนที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กรสามารถแบ่งได้ 3 ปัจจัย คือ 1) เงินเดือนหรือค่าจ้าง โบนัส และรางวัลตอบแทน 2) ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา และ 3) นโยบายการบริหารงานขององค์กร สรุปผลการศึกษาได้ดังหัวข้อต่อไปนี้

### 5.2.2.1 ปัจจัยค้ำจุน: เงินเดือนหรือค่าจ้าง โบนัส และรางวัลตอบแทน

ผลการศึกษาในงานวิจัยฉบับนี้พบว่า เงินเดือนหรือค่าจ้าง โบนัส และรางวัลตอบแทนเป็นมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของพนักงานเป็นอย่างมาก หากเงินเดือนหรือค่าจ้างไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานได้ พนักงานก็พร้อมที่จะมองหาสถานที่

ปฏิบัติงานใหม่ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน ปัจจุบันพนักงานส่วนใหญ่ยังคงไม่พอใจกับเงินเดือนหรือค่าจ้างที่ได้รับ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปภาวดี ดุลยจินดา (2543) ที่กล่าวว่า หากพนักงานรู้สึกว่าร่ำรวยและผลตอบแทนที่ได้รับมีความเพียงพอสามารถตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐานส่วนตัวและครอบครัวได้ จะทำให้พนักงานเกิดความพอใจ และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของ ยูริ โกะ สินทวิ (2557) จากการศึกษา ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานในบริษัทยาและเครื่องมือแพทย์แห่งหนึ่งพบว่า พนักงานที่ได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนที่เหมาะสม ทำให้พนักงานมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ส่งผลให้พนักงานอยู่กับองค์กรนานขึ้น

เนื่องจากองค์กรที่พนักงานปฏิบัติงานอยู่เป็นงานที่ต้องใช้ฝีมือและแรงงานที่เฉพาะเจาะจง ดังนั้นค่าตอบแทน เงินเดือน หรือค่าจ้าง จึงเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่สำคัญข้อหนึ่งของพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภูมรินทร์ ทวีขศรี (2552) ศึกษาพบว่า รายได้ที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน และงานวิจัยของ ชูเกียรติ ยิ้มพวง (2554) ที่กล่าวว่า บริษัทควรให้ความสำคัญกับเรื่องของค่าตอบแทน โดยอาจเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมที่อยู่ในประเภทเดียวกันที่มีลักษณะงานเหมือนกัน เพื่อรักษาทรัพยากรบุคคลให้อยู่กับองค์กรต่อไป ในกรณีที่มีเงินเดือนหรือค่าจ้าง หรือโบนัส ไม่สามารถกระตุ้นแรงจูงใจของพนักงานเพียงพอ พนักงานจะเกิดความไม่พอใจและอาจหางานใหม่ได้ การจ่ายเงินเดือนหรือค่าจ้างที่สูงจะเป็นแรงจูงใจและดึงพนักงานให้ทำงานกับองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัยวัฒน์ โอสกอำนวนิช (2555) การที่พนักงานขององค์กรได้เงินเดือน ผลตอบแทน และสวัสดิการในระดับที่เหมาะสม ยุติธรรม และเป็นที่น่าพอใจ ก็จะมีผูกพันต่อองค์กรมาก และในทางตรงกันข้ามหากเขารู้สึกว่าได้เงินเดือน ผลตอบแทน และสวัสดิการในระดับที่ไม่เหมาะสมและไม่เป็นที่น่าพอใจ ระดับความผูกพันต่อองค์กรก็จะลดลงไปด้วย

จากการอภิปรายข้างต้นจะพบว่าองค์กรควรจระดับเงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส และรางวัลตอบแทนที่เหมาะสมต่อความต้องการของพนักงาน และเป็นที่น่าพอใจต่อความต้องการของพนักงาน เพื่อที่จะรักษาทรัพยากรบุคคลให้อยู่กับองค์กรต่อไป ซึ่งตรงกับทฤษฎีสองปัจจัย ที่กล่าวไว้ว่า เงินเดือน เบี้ยเลี้ยง โบนัส และสวัสดิการต่างๆ ต้องอยู่ในระดับที่เหมาะสมเพียงพอ เป็นที่พอใจของพนักงานในองค์กร

นอกจากนี้ยังพบว่าแล้ว ยังพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร ซึ่งผลการอภิปรายแสดงไว้ในหัวข้อ 5.2.2.2 ดังนี้

#### 5.2.2.2 ปัจจัยสำคัญ: ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา

ผลการศึกษาในงานวิจัยฉบับนี้พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา มีผลทำให้พนักงานมีความต้องการจะดำรงอยู่เป็นพนักงานขององค์กร หากพนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ใต้บังคับบัญชา หรือผู้บังคับบัญชา จะทำให้พนักงานเกิดมิตรภาพที่ดี ก่อให้เกิดความสามัคคี ความผูกพัน และยังทำให้พนักงานอยากมาปฏิบัติงาน อยากเจอเพื่อนร่วมงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นันทธนาดา สวามีวัสสุกิจ (2558) ที่กล่าวว่าความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานเพิ่มขึ้นหนึ่งระดับยิ่งจะทำความคาดหวังในการดำรงรักษาคณะเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งระดับ ความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานเป็นมิตรภาพที่ดีจะก่อให้เกิดความผูกพัน ความสามัคคี ซึ่งจะยิ่งทำให้พลังอำนาจในการทำงานเพิ่มขึ้น อีกทั้งงานวิจัยของ กัญญ์ชลา แสงด้วง (2551) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดในงาน สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชาและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ผลการศึกษพบว่า สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชาทางบวกส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

จากการวิจัยของ ชัยวัฒน์ โอสถอำนวยโชค (2555) พบว่า การได้รับความร่วมมือในเรื่องงาน และมีการประสานงานจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานอย่างดีในการทำงาน มีผลทำให้พนักงานมีความพอใจมาก ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากขึ้น

ผลการอภิปรายทำให้เห็นว่า ผู้บริหารควรที่จะเอาใจใส่และรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มพนักงาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ไว้เพื่อความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และการร่วมมือกันในองค์กรจะนำไปสู่การทำงานที่ลุล่วงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้



ผู้บริหารต้องมีแนวทางการตอบสนองให้กับพนักงาน เป็นตัวแทนของผู้ได้บังคับบัญชา และต้องคอยเป็นผู้ติดตามผลงานของผู้ได้บังคับบัญชา

นอกจากความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาแล้ว ยังพบมีปัจจัยคำจูนอีกประการที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กรคือ นโยบายการบริหารงานขององค์กร ซึ่งผลการอภิปรายแสดงไว้ในหัวข้อ 5.2.2.3 ดังนี้

### 5.2.2.3 ปัจจัยคำจูน: นโยบายการบริหารงานขององค์กร

ผลการศึกษาในงานวิจัยฉบับนี้พบว่า นโยบายการบริหารงานขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้องค์กรสามารถธำรงรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรต่อไปได้ โดยการบริหารงานของผู้บริหารควรไปในทิศทางเดียวกับกฎระเบียบข้อบังคับกฎเกณฑ์ต่างๆ ขององค์กร ต้องมีความโปร่งใส ยุติธรรม ยึดถือความถูกต้องเป็นหลัก และควรสร้างความเข้าใจที่ตรงกันกับพนักงาน ทั้งนี้ผู้บริหารควรหาวิธีการและ แรงจูงใจที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานให้ได้มากที่สุด เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานออกมาดีที่สุด และจะส่งผลดีต่อองค์กรต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย วิเชียร วิทย์อุดม (2554) การจูงใจเป็นพลังอย่างหนึ่งในการกระตุ้นการแนะแนวทาง และการสนับสนุนความพยายามของพนักงาน ผู้บริหารควรที่จะจูงใจให้พนักงานมีการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ บวกกับความสามารถที่เพียงพอต่อความเข้าใจถึงการปฏิบัติงานที่ดีก็จะเป็นการจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานให้ได้ผลลัพธ์ออกมาได้อย่างดี

พนักงานมองว่านโยบายการบริหารงานขององค์กรเป็นปัจจัยอันดับต้นๆ ที่ส่งผลให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน การมีนโยบายการบริหารงานขององค์กรที่เที่ยงธรรม และยุติธรรมแก่พนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกันเป็นสิ่งสำคัญที่พนักงานคำนึงถึง หากองค์กรให้ความเอนเอียงกับพนักงานเพียงแค่นักหนึ่งคนใดในองค์กร จะทำให้พนักงานมองเห็นถึงความไม่เสมอภาคเกิดขึ้นในองค์กร แรงจูงใจที่จะทำงานก็จะลดน้อยลง และนโยบายการบริหารงานขององค์กรควรมีกฎระเบียบ ข้อบังคับที่ชัดเจน และพนักงานทุกคนต้องปฏิบัติตาม

จากงานวิจัยฉบับนี้สรุปได้ว่าความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรนั้นเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นกับตัวพนักงานในแต่ละบุคคล ถ้าหากพนักงานมีความผูกพันกับองค์กรแล้ว ย่อมที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ เมื่อพนักงานในองค์กรมีแรงจูงใจที่มากพอในการทำงาน ก็จะเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น ความทุ่มเทในงาน และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับงาน ก่อให้เกิดความผูกพันในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ซอยพิลีและคณะ ที่ได้นิยามความผูกพันว่าเป็นสภาวะที่พนักงานมีพลังใจในการทำงาน อยากจะทำงาน ชอบที่จะเกี่ยวข้องกับงาน ต้องการที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ พนักงานที่มีความผูกพันในงานจะเป็นคนที่มีความขยันขันแข็งในการทำงาน มีความพยายามไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีความทุ่มเทในการทำงาน และกระตือรือร้นอยู่เสมอ โดยมองว่างานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและท้าทาย มีความภาคภูมิใจและมีแรงบันดาลใจในการทำงาน และรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน เนื่องจากแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือสิ่งเร้าให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และเมื่อพนักงานมีความพึงพอใจแล้วก็จะปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุขและปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ นำไปสู่ความผูกพันต่องานและองค์กรของพนักงาน และพบว่าปัจจัยค้ำจุนที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หากปัจจัยค้ำจุนไม่เพียงพอต่อความต้องการของพนักงาน ก็จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน ไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน เกิดปัญหาการขาดงานและลาออกจากงานตามมา ซึ่งพบว่าปัจจัยค้ำจุนจะเป็นส่วนที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจในงาน ทำให้พนักงานเต็มใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งพบว่าพนักงานในองค์กรมีปัจจัยค้ำจุนที่ค่อนข้างต่ำ เงินเดือนและผลตอบแทนที่ได้รับไม่เพียงพอต่อความต้องการ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานมีการแบ่งฝักแบ่งฝ่ายเกิดขึ้น ทำให้ขาดความสามัคคีปรองดองกัน และนโยบายการบริหารงานขององค์กรยังมีข้อบกพร่อง ทำให้พนักงานส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยดังกล่าวยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของตน

อย่างไรก็ตามการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาจากประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในองค์กร ดังนั้นข้อมูลที่ได้ อาจจะไม่ตรงตามความคิดเห็นจริงของพนักงาน เนื่องจากพนักงานอาจเกรงว่าจะส่งผลกระทบต่อการทำงาน

ในหัวข้อต่อไปจะเป็นการอภิปรายผลการวิจัยที่ได้จากการศึกษา เพื่อตอบคำถามวิจัยข้อที่ 2 ว่าด้วยเรื่อง มุมมองความผูกพันของกลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างานและกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อองค์กร ซึ่งผลการอภิปรายได้แสดงไว้ในหัวข้อที่ 5.2.2 ดังต่อไปนี้

### 5.2.2 มุมมองความผูกพันของกลุ่มพนักงานในองค์กร

จากการสัมภาษณ์มุมมองของกลุ่มพนักงานในองค์กร โดยแบ่งพนักงานเป็น 2 กลุ่มด้วยกันคือ กลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างาน และกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ สามารถอภิปรายผลการศึกษาดังหัวข้อที่ 5.2.2.1 และ 5.2.2.2 ดังต่อไปนี้

#### 5.2.2.1 มุมมองความผูกพันของกลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างาน

ผลการวิจัยชิ้นนี้ชี้ให้เห็นถึงมุมมองความผูกพันของกลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างาน โดยพนักงานกลุ่มหัวหน้างานมองว่าความเชื่อใจ และความเชื่อมั่น ที่ได้รับผู้บริหารและองค์กร ทำให้กลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างานรู้สึกผูกพันกับองค์กร ทำให้เห็นได้ว่าการที่กลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างานได้รับการไว้วางใจผู้บริหารและองค์กรจะส่งผลให้เป็นส่วนหนึ่งส่วนเดียวกับองค์กร ต้องการทำให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด ทั้งเพื่อตนเองและองค์กร จากงานวิจัยของ วรณะ บรรจง และคณะ (2558) พบว่า ปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน คือ ทุนพลังใจทางบวก ความรับผิดชอบในงาน ภาวะผู้นำขององค์กร และภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้น ทั้งนี้จะเป็นเพราะพนักงานเห็นว่าการที่องค์กรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจดูแลรับผิดชอบงาน สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดโดยความสามารถและศักยภาพของตน และเชื่อว่าพนักงานสามารถทำได้ เป็นการสร้างและเพิ่มศักยภาพในการทำงาน เป็นพลังใจให้พนักงานมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตน ซึ่งความผูกพันของพนักงานเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น พร้อมทั้งจะอุทิศตนในการทำงาน พัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า และพร้อมที่จะอยู่กับองค์กร และสอดคล้องกับ Tower Perrin (2003 อ้างถึงใน รัชรัศมี วุฒิมานพ, 2555) หากต้องการให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในระดับสูงนั้น จะต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ไม่ทำให้เกิดวัฒนธรรมความกลัวหรือตำหนิ เพราะพนักงานจะไม่เต็มใจที่จะแสดงความคิดเห็นหรือการริเริ่มดำเนินการอะไรเลย จะต้องสร้างความเชื่อมั่นและ

สภาพแวดล้อมที่ท้าทายมีความแตกต่างทางความคิดที่นำไปสู่การปรับปรุง เพื่อความก้าวหน้าขององค์กร

จากที่ได้กล่าวไปข้างต้นจะทำให้เห็นได้ว่ากลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างานต้องการที่จะได้รับการสนับสนุนและการยอมรับจากองค์กร เพื่อที่จะสร้างความมุ่งมั่น ทุ่มเท และพัฒนาองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าต่อไป ทั้งนี้องค์กรควรเชื่อมั่นต่อศักยภาพของกลุ่มหัวหน้างาน และคอยกำกับการทำงาน ให้คำแนะนำอยู่ข้างๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเสริมสร้างความผูกพันให้คงอยู่และเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ

#### 5.2.2.2 มุมมองความผูกพันของกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ

ผลการวิจัยชิ้นนี้ชี้ให้เห็นถึงมุมมองความผูกพันของกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยพนักงานกลุ่มระดับปฏิบัติการ มองว่าการทำงานเป็นทีม การทำงานด้วยใจ และมีใจรักในงานที่ทำ ก่อให้เกิดความผูกพันของกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ ส่งผลให้พนักงานกลุ่มระดับปฏิบัติการต้องการคงอยู่กับองค์กร ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถของตน พบว่าสอดคล้องกับผลการศึกษาของ จันจิรา โสประจิน (2553) การที่จะได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพดีและงานเสร็จทันเวลาที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการทำงาน และเสนอแนวทางแก้ไขและป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นร่วมกัน และการทำงานเป็นทีมจะประสบผลสำเร็จได้เกิดจากการมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการช่วยเหลือกันและกัน เพื่อขับเคลื่อนงานให้มีความต่อเนื่อง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปาริชาติ บัวเป็ง (2554) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ไคกัน อินดัสทรีส์ ประเทศไทย (จำกัด) พบว่า ปัจจัยที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าจะทำให้มีความผูกพันกับองค์กรคือ พนักงานมีความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ก้าวเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท เพื่อนที่ร่วมงานเปรียบเสมือนเป็นคนในครอบครัวของตน และองค์กรเปรียบเสมือนเป็นบ้านของตัวเอง

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของ วรากร ทรัพย์วิระปกรณ์ และทรงวุฒิ อยู่เอี่ยม (2551) พบว่า บุคคลที่มีแรงจูงใจในงานมาก มักมีความผูกพันในงานมาก และบุคคลที่มีแรงจูงใจในงานที่น้อยก็มักจะมี ความผูกพันในงานน้อยเช่นกัน และงานวิจัยของวรรณะ บรรจง และคณะ (2558) สรุปผลการศึกษาพบว่า การที่ผู้บริหารและพนักงานร่วมกันทำงานอย่างมีความหมาย ทำให้

เกิดภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ซึ่งภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดีจะเป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานมีแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานสูง ยิ่งสมาชิกในองค์กรมีความประทับใจเอกลักษณ์ขององค์กร ก็จะช่วยส่งเสริมความภาคภูมิใจในตัวเองและองค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กรที่เชื่อมโยงไปสู่ความผูกพัน

ซึ่งผลการอภิปรายนำมาสู่ข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปปรับใช้ในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่ดียิ่งขึ้น เพื่อลดช่องว่างระหว่างพนักงานและองค์กร นำไปสู่ความเข้าใจและแนวโน้มนำการแก้ไขปัญหาได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้เสนอแนะงานวิจัยในครั้งต่อไป เพื่อนักวิจัยที่สนใจในประเด็นดังกล่าวค้นคว้าและต่อยอดความรู้ ตามหัวข้อที่ 5.3 ดังนี้

## 5.3 ข้อเสนอแนะ

### 5.3.1 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

จากการศึกษาเรื่องแรงจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท เอมอร์ เอ็นจิเนียริง เซอร์วิส จำกัด ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแรงจูงใจของพนักงานที่มีต่อองค์กร ก่อให้เกิดความผูกพันระหว่างตัวพนักงานและองค์กร เพื่อส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 5.3.1.1 ข้อเสนอแนะสำหรับพนักงาน

จากผลการวิจัยทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อตัวพนักงาน เพื่อพัฒนาตนเอง ให้เป็นที่ยอมรับขององค์กร ประเด็นที่จะเสนอแนะต่อพนักงาน มีดังนี้

1. พนักงานควรสร้างแรงจูงใจของตนเองให้ได้ เพื่อก่อให้เกิดแรงกระตุ้นเกิดความมุ่งมั่นพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นที่ยอมรับแก่องค์กร
2. พนักงานควรฝึกฝนและมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น

3. พนักงานควรรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ตลอดจนผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้งานที่ออกมาได้ประสิทธิภาพมากที่สุด

### 5.3.1.2 ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร

จากผลการศึกษาทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรที่จะนำไปพัฒนา พนักงานและองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อทำให้เกิดการตอบสนองที่ตรงตามความต้องการของพนักงานและส่งผลที่ดีที่สุดต่อองค์กรต่อไป ประเด็นที่เสนอแนะแก่องค์กร มีดังนี้

1. องค์กรควรให้ความสำคัญกับแรงจูงใจในด้านต่างๆ ที่มีผลต่อความต้องการของพนักงาน เมื่อพนักงานมีแรงจูงใจที่มากพอก็จะเกิดความผูกพันต่อองค์กร ต้องการดำรงอยู่เป็นสมาชิกภาพในองค์กรตลอดจนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดี ซึ่งส่งผลโดยตรงกับองค์กร ดังจะสังเกตได้จากผลศึกษาพบว่า พนักงานบางท่านไม่พอใจกับเงินเดือนที่ได้รับ ก่อให้เกิดความรู้สึกเบื่อหน่าย ทำงานให้เสร็จไปวันๆ และรู้สึกไม่มีความมั่นคงในอาชีพการงาน เพื่อขจัดความรู้สึกที่เกิดขึ้นของพนักงานในลักษณะนี้ องค์กรควรสร้างทัศนคติที่ดีให้แก่พนักงาน

2. องค์กรควรกำหนดนโยบาย กฎระเบียบให้ชัดเจนและปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนในแบบเดียวกัน เท่าเทียมกัน ตลอดจนบทลงโทษที่ชัดเจนและยุติธรรมต่อพนักงานทุกคน เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงความเท่าเทียมกัน

3. การสื่อสารภายในองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญ เนื่องจากผู้บริหารและหัวหน้างานต้องทำงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคลต่างๆ ทั้งภายในองค์กรและนอกองค์กร ดังนั้นผู้บริหารและหัวหน้างานจึงจำเป็นต้องศึกษาทำความเข้าใจในด้านการรับรู้และรับฟังบุคคลที่แตกต่างกันในแต่ละระดับ

4. ผู้บริหารองค์กรควรจะเข้าใจถึงแรงจูงใจและความผูกพันของตัวเองก่อน แล้วนำเอาความเข้าใจนี้ไปใช้กับผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารจึงจะสามารถจูงใจผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง ผู้บริหารควรที่จะหาคำตอบให้ได้สิ่งใดที่ผู้ได้บังคับบัญชาของตนมีความสามารถและถนัด และสิ่งใดคือแรงจูงใจ ความต้องการ ของผู้ได้บังคับบัญชาของตน จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์และกำกับพฤติกรรมของบรรดาผู้ได้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้

5. องค์กรควรให้ความสำคัญกับพนักงานที่ต้องการเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร มีความกระตือรือร้น ทุ่มเทให้กับองค์กร เนื่องจากเมื่อพนักงานรู้สึกผูกพันกับองค์กร เขาย่อมต้องการการยอมรับจากองค์กร ทำให้เกิดการมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และเมื่อองค์กรมองเห็นถึงการพัฒนาของพนักงานเหล่านี้ องค์กรควรที่จะส่งเสริมและสนับสนุนพนักงานเหล่านี้ ให้ได้มากที่สุด ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรต่อไป

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป มีดังนี้

1. การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งควรมีการทำควบคู่กับการวิจัยเชิงปริมาณและนำผลการศึกษาที่ได้มาเปรียบเทียบ เพื่อให้เข้าถึงข้อมูลได้ดียิ่งขึ้น
2. ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างพนักงานในองค์กรอื่น เพื่อศึกษามุมมองความคิดเห็น และทัศนคติที่มีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร นำมาเปรียบเทียบลักษณะขององค์กรในแต่ละแห่งมีความแตกต่างกันน้อยอย่างไร

บรรณานุกรม



### บรรณานุกรม

- กรแก้ว จันทภาษา. (2552). เทคนิคการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ. ค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2558. จาก <http://home.kku.ac.th/kocha/int3.html>
- กฤษณล อุม่าจิ. (2555). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ กรณีศึกษา จังหวัดปัตตานี. *สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.*
- ก้องนภา ถิ่นวัฒนากุล. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเทศบาล จังหวัดสระแก้ว. *การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.*
- กัญญ์ชลา แสงด้วง. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดในงานสัมพันธ์ภาพกับผู้บังคับบัญชา และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่. *บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.*
- กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. *ระเบียบวิธีวิจัยธุรกิจ*. กรุงเทพมหานคร: พงษ์วรินทร์.
- เกตุณภัส เมธีกสิวัฒน์. (2555). ความสัมพันธ์ของความผูกพันทุ่มเทของพนักงานที่มีต่องานและองค์กร กับความตั้งใจลาออกของพนักงานในธุรกิจโรงแรม จังหวัดนครราชสีมา. *วิทยานิพนธ์สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.*
- จันจิรา โส๊ะประจัน. (2553). ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ กรณีศึกษา บริษัท ยานภัณฑ์ จำกัด (มหาชน). *วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.*
- นัตร์ปารี อยู่เย็น. (2555). แรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. *RMUTT Global Business and Economics Review, 2(7), 120-129.*
- ชมพูนุท ศรีพงษ์. (2549). แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานภาคเอกชนในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ปัตตานี ยะลา นราธิวาส). *วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย.*

- ชัยวัฒน์ โอสถอานายโชค. (2555). ปัจจัยจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทที่ศึกษาด้านระบบคอมพิวเตอร์ กรณีศึกษาพนักงานบริษัทที่ศึกษาด้านระบบคอมพิวเตอร์แห่งหนึ่ง. *สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- ชูเกียรติ ยิ้มพวง. (2554). แรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บริษัท บางกอกกล๊าส จำกัด โรงงานจังหวัดปทุมธานี. *การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.*
- ไชยรัตน์ เจริญสินโอฬาร. (2549). *วาทกรรมการพัฒนา: อำนาจ ความรู้ ความจริง เอกสิทธิ์ และความเป็นอื่น.* กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วิภาษา.
- ดวงพร ว่องสุนทร. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1. *วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.*
- คลฤดี เกตุรุ่ง, จรัส อติวิทยากรณ์ และรุ่งนัชชาพร เวหะชาติ. (2556). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันองค์กรของครูในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดสงขลา. *บทความวิจัยเสนอในการประชุมมหาดใหญ่วิชาการ ครั้งที่ 4 วันที่ 10 พฤษภาคม 2556.*
- ธีรภัทร วานิชพิทักษ์. (2555). การศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ร่วมเจริญพัฒนา จำกัด. *การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.*
- นันทธนาดา สวามิวัสสุกิจ. (2558). หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังในการชำระรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร. *การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.*
- บัญญัติ คานูณวัฒน์. (2555). *จะสร้างความผูกพันในองค์กรได้อย่างไร. เข้าถึงได้จาก*  
<http://www.komchadluek.net/detail/20120815/137602>
- ปภาวดี ดุลยจินดา. (2535). *พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร.* กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.

- ประมินทร์ เนาวกาญจน์. (2553). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเทศบาลนครยะลา. *ปริญาศิลปศาสตร์มหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.*
- ประเสริฐ ฉัตรชัยศักดิ์. (2556). การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักเลขาธิการศึกษากรณีแรงจูงใจ. การฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 5. สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ.
- ปาริชาติ บัวเป็ง. (2554). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ไตกิ้น อินดัสทรีส์ ประเทศไทย (จำกัด). *การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, วิชาเอกธุรกิจระหว่างประเทศ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมงคลชัยบุรี.*
- ปิยะพงษ์ วรรณกุลพงศ์. (2553). การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการทำงานระหว่างนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับสูงและตำรากรณีศึกษา บริษัท ยูนิซีดี มาร์เก็ตติ้ง (ประเทศไทย) จำกัด. *การค้นคว้าแบบอิสระวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.*
- พชรมน โหตระไวศยะ. (2552). การศึกษาความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กรที่มีผลต่อแรงจูงใจภายใน ในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท สหพัฒนพิบูล จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่. *การศึกษานอกหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.*
- พัชรา โพชนิกรและชุตีระบบ. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความผูกพันในการทำงานและการออกจากงานของพนักงานด้านโลจิสติกส์การจัดเตรียมอาหาร สำหรับสายการบินจากการจัดจ้างภายนอก, 6(2), *วารสารธุรกิจปริทัศน์*, 6(2).
- ภูมิรินทร์ ทวีขศรี. (2554). ความคาดหวังและความพึงพอใจในการปฏิบัติของพนักงานบริษัท พรอดเตอร์แอนด์แกมเบิล แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด. *การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลชัยบุรี.*
- มณีนรัตน์ ศิริพร. (2556). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา. *สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.*

- ยูริ โกะ สีนทวี่. (2557). ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานใน  
บริษัทยาและเครื่องมือแพทย์แห่งหนึ่ง. *การค้นคว้าอิสระปริญญาวิทยาศาสตร  
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.*
- รักษัรศมี วุฒิมานพ. (2555). ลักษณะบุคคลและลักษณะงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร  
ของพนักงาน. *สารนิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- วรดาณ์ รอดเอียด. (2555). ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในเขตอำเภอ  
เมือง จังหวัดสงขลา. *สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขารัฐ  
ประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.*
- วรรณะ บรรจง ชงชัย เครือหงส์ อภิชาติ พัฒนวิริยะพิศาล และศิริโรจน์ พิमान. (2558). ตัวทำนองที่  
สำคัญที่มีต่อความผูกพันของพนักงาน. *วารสารวิชาการศิลปศาสตร์ประยุกต์  
มกราคม-มิถุนายน 2558, 21-31.*
- วรรณิ บุญผ่อ. (2554). ปัจจัยค่าจูนและปัจจัยจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากรในองค์กร  
ธุรกิจเวชภัณฑ์ยารักษาโรคแห่งหนึ่ง. *สารนิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต,  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- วรรณิภา นิลวรรณ. (2554). ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาใน  
วิทยาลัยอาชีวศึกษาสุราษฎร์ธานี. *การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจ  
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.*
- วรากร ทรัพย์วิระปกรณ์ และทรงวุฒิ อยู่เอี่ยม (2551). แรงจูงใจในงานที่มีผลต่อความผูกพันในงานของ  
อาสาสมัครสาธารณสุข. *วารสารศึกษาศาสตร์, 19(2), 59-73.*
- วัฒน์ะ พรหมเพชร. (2554). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์กรของพนักงานตำแหน่งวิชาการ  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. *วารสารศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยา  
เขตปัตตานี, 22(3), 344-261.*
- วาสนา พัฒนนานันท์ชัย. (2553). ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงาน  
ทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์. *ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริ  
หารศาสตร์.*

- วิกานดา นนสะดู. (2549). ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีการจัดการ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2551). ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพมหานคร: ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด
- ศรัณญา แสงลิ่มสุวรรณ, สุพจน์ นาคสวัสดิ์, พูลพงศ์ สุขสว่าง และกาญจนา แสงลิ่มสุวรรณ. (2555). การพัฒนาโมเดลความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของพนักงานในบริษัท สัญชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย. วารสารพฤติกรรมศาสตร์, 19(2), 77-93.
- ศิริพร พรหมไชย. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท A. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก.
- สรยา มหากณานัน. (2551). แรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สาราสน์วิเทศบางบอน. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- สุธิภา สายเจริญ. (2553). ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอกวัตร (1994) จังหวัดนครปฐม. การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุภาวดี จันทวานิช. (2554). การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรัสวดี สุวรรณเวช. (2540). การสร้างรูปแบบความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร. ภาคนิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อรพินทร์ ชูชม. (2556). การวิเคราะห์โครงสร้างความยึดมั่นผูกพันในงาน. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัย การจัดการและเทคโนโลยีอิสรเทิร์น, 11(2), 75-79.
- อรุณ อ่อนสวัสดิ์. (2551). ระเบียบวิธีวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 3). ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเรศวร.
- อติทยา เสนะหงส์. (2555). ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรระดับปฏิบัติการและระดับหัวหน้างานที่คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัย M,

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ  
ทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

อาทิตยา ศรีเมือง. (2555) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อ  
องค์กรของพนักงาน บริษัท ฟุจิ ซีร็อกซ์ (ประเทศไทย) จำกัด. สารนิพนธ์  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร

กรณีศึกษา บริษัท เอมอร์ เอ็นจิเนียริง เซอร์วิส จำกัด

## แบบสอบถาม

เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เอมอร์ เอ็นจิเนียริง เซอร์วิส จำกัด

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เอมอร์ เอ็นจิเนียริง เซอร์วิส จำกัด นี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เอมอร์ เอ็นจิเนียริง เซอร์วิส จำกัด

2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับ ปัจจัยจูงใจ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับ ปัจจัยค้ำจุน

ขอขอบคุณท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้



**ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน ( ) ให้ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ
 

<input type="checkbox"/> ชาย	<input type="checkbox"/> หญิง
------------------------------	-------------------------------
2. อายุ
 

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 25 ปี	<input type="checkbox"/> 26-30 ปี
<input type="checkbox"/> 31-35 ปี	<input type="checkbox"/> 36-40 ปี
<input type="checkbox"/> 41-45 ปี	<input type="checkbox"/> 46-50 ปี
3. ระดับการศึกษา
 

<input type="checkbox"/> ปวช.	<input type="checkbox"/> ปวส.
<input type="checkbox"/> มัธยมศึกษาตอนต้น	<input type="checkbox"/> มัธยมศึกษาตอนปลาย
<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> อื่นๆ.....
4. สถานภาพการทำงาน
 

<input type="checkbox"/> พนักงานรายวัน	<input type="checkbox"/> พนักงานรายเดือน
--	--
5. อายุการทำงาน
 

<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 1 ปี	<input type="checkbox"/> 1-5 ปี
<input type="checkbox"/> 6-10 ปี	<input type="checkbox"/> 11-20 ปี
<input type="checkbox"/> 21-25 ปี	<input type="checkbox"/> มากกว่า 25 ปี
6. รายได้ต่อเดือน
 

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 10,000 บาท	<input type="checkbox"/> 10,001-15,000 บาท
<input type="checkbox"/> 15,001-16,000 บาท	<input type="checkbox"/> 16,001-20,000 บาท
<input type="checkbox"/> 20,001-25,000 บาท	<input type="checkbox"/> มากกว่า 25,000 บาท
7. สถานภาพ
 

<input type="checkbox"/> โสด	<input type="checkbox"/> สมรส
<input type="checkbox"/> หย่าร้าง	<input type="checkbox"/> หม้าย

## ตอนที่ 2 ส่วนคำถามเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจ

ปัจจัยจูงใจ	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
<b>ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน</b>				
1. หัวหน้างานไว้วางใจและเชื่อมั่นในความสามารถของท่าน				
2. งานที่ท่านได้รับมอบหมายสามารถทำได้สำเร็จตามเป้าหมาย				
3. ท่านรู้สึกพอใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในการทำงานให้สำเร็จ				
4. ท่านมีความภูมิใจในงานที่ปฏิบัติจนประสบความสำเร็จ				
5. ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถของท่านอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน				
<b>ด้านลักษณะของงาน</b>				
1. งานในหน้าที่ของท่านส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์				
2. งานในหน้าที่ของท่านท้าทายความรู้ความสามารถ				
3. งานในหน้าที่ของท่านมีความสำคัญและมีคุณค่า				
4. งานในหน้าที่ของท่านมีความน่าสนใจ				
<b>ด้านการยอมรับนับถือ</b>				
1. ท่านได้รับมอบหมายให้ทำงานที่สำคัญ				
2. การปฏิบัติงานของท่านเป็นที่ยอมรับของผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน				
3. ผู้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในความรู้ ความสามารถของท่าน				
4. องค์กรของท่านให้ความสำคัญแก่ท่านเกี่ยวกับการเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน				
5. เพื่อนร่วมงานยอมรับฟังความคิดเห็นของท่าน				
6. เมื่อเกิดปัญหาในที่ทำงาน ท่านได้รับความไว้วางใจการช่วยเหลือไขปัญหา				
7. ท่านรับอาสาทำงานยากๆ ที่ท้าทายความสามารถ เพราะเชื่อว่าจะสามารถรับผิดชอบงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงได้				

ปัจจัยจูงใจ	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
<b>ด้านความรับผิดชอบ</b>				
1. ท่านมีความตั้งใจและเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน				
2. ท่านเสียสละเวลาพักผ่อนเมื่อจำเป็นต้องปฏิบัติงานให้เสร็จทันตามเวลา				
3. ท่านใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน				
4. ท่านยินดีแก้ไข ปรับปรุงเมื่อพบข้อบกพร่อง				
5. ท่านมีวางแผนและเตรียมการสำหรับการปฏิบัติงานก่อนล่วงหน้าอย่างสม่ำเสมอ				
<b>ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน</b>				
1. ท่านมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานจากความสามารถของตนเอง				
2. ท่านมีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้น				
3. ท่านได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ				
4. ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น				

ตอนที่ 3 ส่วนคำถามเกี่ยวกับปัจจัยจำจุน

ปัจจัยจุนใจ	เห็นด้วยอย่างจิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างจิ่ง
<b><u>ด้านนโยบายและการบริหาร</u></b>				
1. ผู้บริหารกำหนดนโยบายและวิธีการบริหารเหมาะสม				
2. ผู้บริหารมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ในการทำงานของพนักงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม				
3. หน่วยงานของท่านมีการวางแผนการดำเนินงานอย่างสม่าเสมอ				
4. หน่วยงานของท่านมอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถ				
<b><u>ด้านการปกครองบังคับบัญชา</u></b>				
1. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความยุติธรรม เสมอภาคในการปกครอง				
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน				
3. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความสุขุมในการปฏิบัติงานหรือแก้ไขปัญหา				
<b><u>ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล</u></b>				
1. ท่านได้รับคำแนะนำในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาเสมอ				
2. หน่วยงานของท่านมีบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่เป็นมิตร				
3. บุคคลากรในหน่วยงานของท่านมีความสามัคคี				
<b><u>ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน</u></b>				
1. ท่านมีอุปกรณ์ เครื่องมือ สำหรับการทำงานที่เหมาะสม				
2. หน่วยงานของท่านมีบรรยากาศทางกายภาพเอื้อต่อการปฏิบัติงาน				
3. หน่วยงานของท่านมีสถานที่ที่มีความเป็นสัดส่วนตัวเอื้อต่อการปฏิบัติงาน				
<b><u>ด้านเงินเดือน</u></b>				
1. เงินเดือนของท่านที่ได้รับเหมาะสมกับปริมาณงานที่ปฏิบัติ				
2. เงินเดือนที่ท่านได้รับเพียงพอกับค่าครองชีพในปัจจุบัน				
3. สวัสดิการต่างๆ ที่ท่านได้รับ มีความเหมาะสม				

ปัจจัยจูงใจ	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
<b>ด้านความมั่นคงในงาน</b>				
1. ตำแหน่งของท่านมีความมั่นคง				
2. ตำแหน่งของท่านมีงานปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง				
3. ท่านมีความรู้สึกเชื่อมั่นและศรัทธาในวิชาชีพ				
4. หน่วยงานของท่านมีชื่อเสียง ได้รับการยอมรับ				
5. ท่านเห็นด้วยกับการทำสัญญาว่าจ้าง				

## คำถามที่ใช้สำหรับการสัมภาษณ์มีดังนี้

คำถามวิจัยข้อที่ 1: ปัจจัยเรื่องแรงจูงใจด้านใดที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร  
กรณีศึกษา บริษัท เอมอร์ เอ็นจิเนียริง เซอร์วิส จำกัด

### คำถามสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview)

#### A: คำถามประวัติเบื้องต้นของพนักงาน

- อยากให้แนะนำตัวอย่างคร่าวๆ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน เงินเดือน
- คุณมีประสบการณ์การทำงานจากที่ใดและด้านใดบ้าง
- คุณเคยปฏิบัติงานบนแท่นปิโตรเลียมหรือไม่ เหตุใดเลือกมาปฏิบัติงานกับองค์กร

#### B: ศึกษาปัจจัยจูงใจที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจ (อ้างอิงทฤษฎีสองปัจจัย เฟรดริก เฮิร์ซเบิร์ก)

- คุณคิดว่างานที่ทำออกมาประสบความสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร
- คุณได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานหรือไม่ อย่างไร
- คุณคิดว่าลักษณะงานที่ทำอยู่นั้นเป็นเช่นไร เหมาะสมกับความสามารถของคุณหรือไม่ เพราะเหตุใด
- คุณคิดว่าตนเองมีความรับผิดชอบในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายหรือไม่ เพราะเหตุใด
- คุณคิดว่าคุณมีความก้าวหน้าในอาชีพการงานที่ทำอยู่หรือไม่ เพราะเหตุใด

**C: ศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจ (อ้างอิงทฤษฎีสองปัจจัย เฟรดริก เฮิร์ซเบิร์ก)**

- คุณคิดว่านโยบายการบริหารงานขององค์กรเป็นอย่างไร
- คุณคิดว่าการบังคับบัญชาของหัวหน้างานเป็นอย่างไร
- คุณได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานหรือไม่ เหตุใดจึงคิดเช่นนั้น
- คุณคิดว่าสภาพการทำงานเป็นอย่างไร
- คุณมีความคิดเห็นอย่างไรในเรื่องสภาพการทำงาน
- คุณพอใจกับเงินเดือนที่ได้รับหรือไม่ อย่างไร
- คุณคิดมีความเชื่อมั่นในองค์กรหรือไม่ อย่างไร
- คุณคิดที่จะโยกย้ายเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงานหรือไม่ อย่างไร
- คุณพร้อมที่จะอุทิศตนให้องค์กรหรือไม่ อย่างไร
- คุณคิดว่าองค์กรมีความเที่ยงธรรมในการให้รางวัลตอบแทนหรือไม่ อย่างไร
- คุณคิดว่าเพื่อนร่วมงานมีส่วนทำให้คุณอยากที่จะมาทำงานหรือไม่ อย่างไร
- คุณคิดว่าสังคมการทำงานขององค์กรเป็นลักษณะใด อย่างไร

**D: ศึกษาแนวความคิดเรื่องแรงความผูกพัน (อ้างอิงแนวคิดชอยฟีลี และคณะ)**

- คุณคิดว่าตัวเองมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากน้อยเพียงใด อย่างไร
- คุณเต็มใจที่จะทุ่มเทเพื่องานและองค์กรหรือไม่ อย่างไร
- คุณรู้สึกยินดีและภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรหรือไม่

**คำถามวิจัยข้อที่ 2: กลุ่มพนักงานมีมุมมองเหตุผลด้านความผูกพันในองค์กรอย่างไร**

**กรณีศึกษา บริษัท เอมอร์ เอ็นจิเนียริง เซอร์วิส จำกัด**

คำถามสัมภาษณ์แบบเจาะกลุ่ม (Focus Group Interview)

**A: เหตุผลที่ทำให้พนักงานผูกพันกับองค์กรมีอะไรบ้าง อย่างไร**

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ สกุล	นางสาวรัชฎ์ลักษณ์ สุขงาม	
รหัสประจำตัวนักศึกษา	5610522015	
วุฒิการศึกษา		
วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
วิทยาศาสตรบัณฑิต	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	2551
ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน		
พ.ศ. 2555-2560 เจ้าของกิจการบริษัท เอ็มอร์ เอ็นจิเนียริง เซอร์วิส จำกัด		