



ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา
บริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง

สมศักดิ์ รัตนจารุเรือง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการพัฒนาระบบบริหารมนุษย์

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2567

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา
บริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง



สมศักดิ์ รัตนจารุเรือง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการพัฒนารักษากรมนุษย์
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2567
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

EMPLOYEE ENGAGEMENT: A CASE STUDY OF ONE PETROCHEMICAL
CONGLOMERATE CORPORATION IN RAYONG PROVINCE



SOMSAK RATTANAJARURUENG

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR MASTER DEGREE OF ARTS
IN HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT
FACULTY OF EDUCATION
BURAPHA UNIVERSITY

2024

COPYRIGHT OF BURAPHA UNIVERSITY

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้พิจารณา
วิทยานิพนธ์ของ สมศักดิ์ รัตนจารุเรือง ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วาทัญญู สุวรรณเศรษฐ)

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

.....

(ดร.เขมญา คินีมาน)

ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระพีณ ชูชื่น)

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วาทัญญู สุวรรณเศรษฐ)

กรรมการ

(ดร.เขมญา คินีมาน)

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรัชนันท์ เจริญอาภรณ์
วัฒนา)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร. สฎายุ ชีระวนิชตระกูล)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของ
มหาวิทยาลัยบูรพา

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิทวัส แจ่มเยี่ยม)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

63920327: สาขาวิชา: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์; ศศ.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

คำสำคัญ: ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน/ ธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมี

สมศักดิ์ รัตนจารุเรือง : ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง . (EMPLOYEE ENGAGEMENT: A CASE STUDY OF ONE PETROCHEMICAL CONGLOMERATE CORPORATION IN RAYONG PROVINCE) คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์: วาัญญู สุวรรณเศรษฐ, Ph.D, เขมญา คินีมาน, Ph.D. ปี พ.ศ. 2567.

การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสิ่งจูงใจที่สนับสนุนความผูกพันต่อองค์กร และแนวทางการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง โดยใช้แนวคำถามเป็นเครื่องมือวิจัย สัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูล จำนวน 15 คน คือ 1) กลุ่มตำแหน่งวิศวกร ฝ่ายซ่อมบำรุง จำนวน 5 คน และ 2) กลุ่มตำแหน่งนักเคมี ฝ่ายผลิต จำนวน 10 คน โดยผู้วิจัยคัดเลือกกลุ่มตำแหน่งงานที่มีอายุงานระหว่าง 1-5 ปี เก็บข้อมูลเชิงลึกด้วยการสัมภาษณ์โดยการบันทึกเสียงและนำมาถอดบทสัมภาษณ์ จากนั้นนำเข้าสู่โปรแกรม Atlas.ti แล้วดำเนินการแยกกลุ่มคำ รวมถึงรวมกลุ่มคำ และความหมายใหม่ตามบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล ผลการวิจัย พบว่า

1. สิ่งจูงใจที่สนับสนุนความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง ได้แก่ 1) ความก้าวหน้าและโอกาสในการพัฒนา 2) ผลประโยชน์ สวัสดิการ และผลตอบแทน และ 3) ความเป็นหนึ่งเดียว และวัฒนธรรมองค์กร

2. แนวทางการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง ได้แก่ 1) การสร้างความมั่นคงในอาชีพ 2) การส่งเสริมสวัสดิการและค่าตอบแทน และ 3) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

63920327: MAJOR: HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT; M.A. (HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT)

KEYWORDS: EMPLOYEE ENGAGEMENT/ PETROCHEMICAL CONGLOMERATE CORPORATION

SOMSAK RATTANAJARURUENG : EMPLOYEE ENGAGEMENT: A CASE STUDY OF ONE PETROCHEMICAL CONGLOMERATE CORPORATION IN RAYONG PROVINCE . ADVISORY COMMITTEE: WATUNYOO SUWANNASET, Ph.D. KHEMMAYA KINIMAN, Ph.D. 2024.

This qualitative research aims to explore the motivational elements that support organizational commitment and the strategies to develop it among operational level employees in a petrochemical company located in Rayong Province, Thailand. The study involved interviewing two distinct groups: five maintenance engineers and ten production chemists, all of whom have been employed for between one to five years. The interviews were audio-recorded, transcribed, and analyzed using Atlas.ti to identify and categorize thematic groupings of words and meanings. The findings reveal that;

1. The primary motivators influencing organizational commitment among the operational staff include: 1) career advancement opportunities and professional development, 2) benefits, compensation, and welfare, and 3) a sense of unity and organizational culture.
2. The effective strategies to enhance organizational commitment, which were: 1) fostering job security, 2) enhancing benefits and compensation packages, and 3) strengthening the organizational culture. These insights contribute to the understanding of employee retention strategies in the petrochemical industry.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้ สำเร็จลุล่วงได้ดีด้วยความอนุเคราะห์จากหน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วาทัญญู สุวรรณเศรษฐ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.เขมญา คินิมาน อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่าในการให้ความรู้และให้คำแนะนำ และช่วยแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการทำวิทยานิพนธ์ด้วยความเอาใจใส่ดูแลอย่างดียิ่ง ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านอาจารย์เป็นอย่างยิ่ง ผู้วิจัยจึงถือโอกาสนี้ ขอขอบพระคุณในความกรุณาของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระพิน ชูชื่น ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรัชนันท์ เจริญอาภรณ์วัฒนา กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ท่านได้กรุณาให้คำแนะนำ เพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบและให้คำแนะนำในการแก้ไขเครื่องมือวิจัย ให้มีคุณภาพและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ขอขอบพระคุณผู้บริหารและผู้ให้ข้อมูลบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยองทุกท่าน ที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อการวิจัยครั้งนี้ โดยให้ความร่วมมือในการดำเนินการวิจัยเป็นอย่างดี ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

ขอขอบคุณครอบครัว เพื่อน เพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมชั้นเรียนระดับปริญญาโท สาขาวิชาการพัฒนารักษากรมมนุษย์ และเจ้าหน้าที่ทุกท่าน ที่คอยให้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา และให้กำลังใจตลอดระยะเวลาของการศึกษาเล่าเรียนแก่ผู้วิจัยด้วยดีเสมอมา

คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูคุณเวทิตาแต่บุพการี บุรพอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ทั้งในอดีต และปัจจุบัน ที่ทำให้ผู้วิจัยเป็นผู้มีการศึกษา และประสบความสำเร็จมาจนถึงทุกวันนี้

สมศักดิ์ รัตนจารุเรือง

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญภาพ	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
ที่มาของปัญหา.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
คำถามการวิจัย.....	8
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	9
นิยามศัพท์.....	9
สรุปท้ายบท	11
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	12
ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร	12
องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร	17
ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร	21
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันองค์กร	24
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงงใจ	27
บริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง	33

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	35
สรุปท้ายบท	41
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย.....	42
การออกแบบการวิจัย	43
ผู้ให้ข้อมูล	44
วิธีการเก็บข้อมูลและการสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล.....	45
กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	47
กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล	54
การออกแบบแนวทางการดำเนินการศึกษา.....	55
แนวปฏิบัติด้านจรรยาบรรณและจริยธรรมการวิจัย	58
สรุปท้ายบท	62
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	63
สิ่งจูงใจที่สนับสนุนความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทธุรกิจ อุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง	63
แนวทางการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทธุรกิจ อุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง	83
สรุปท้ายบท	107
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	109
สรุปผลการวิจัย	109
อภิปรายผล.....	111
สรุปท้ายบท	117
บรรณานุกรม.....	118
ภาคผนวก	125
ภาคผนวก ก	126

ภาคผนวก ข134

ประวัติย่อของผู้วิจัย157

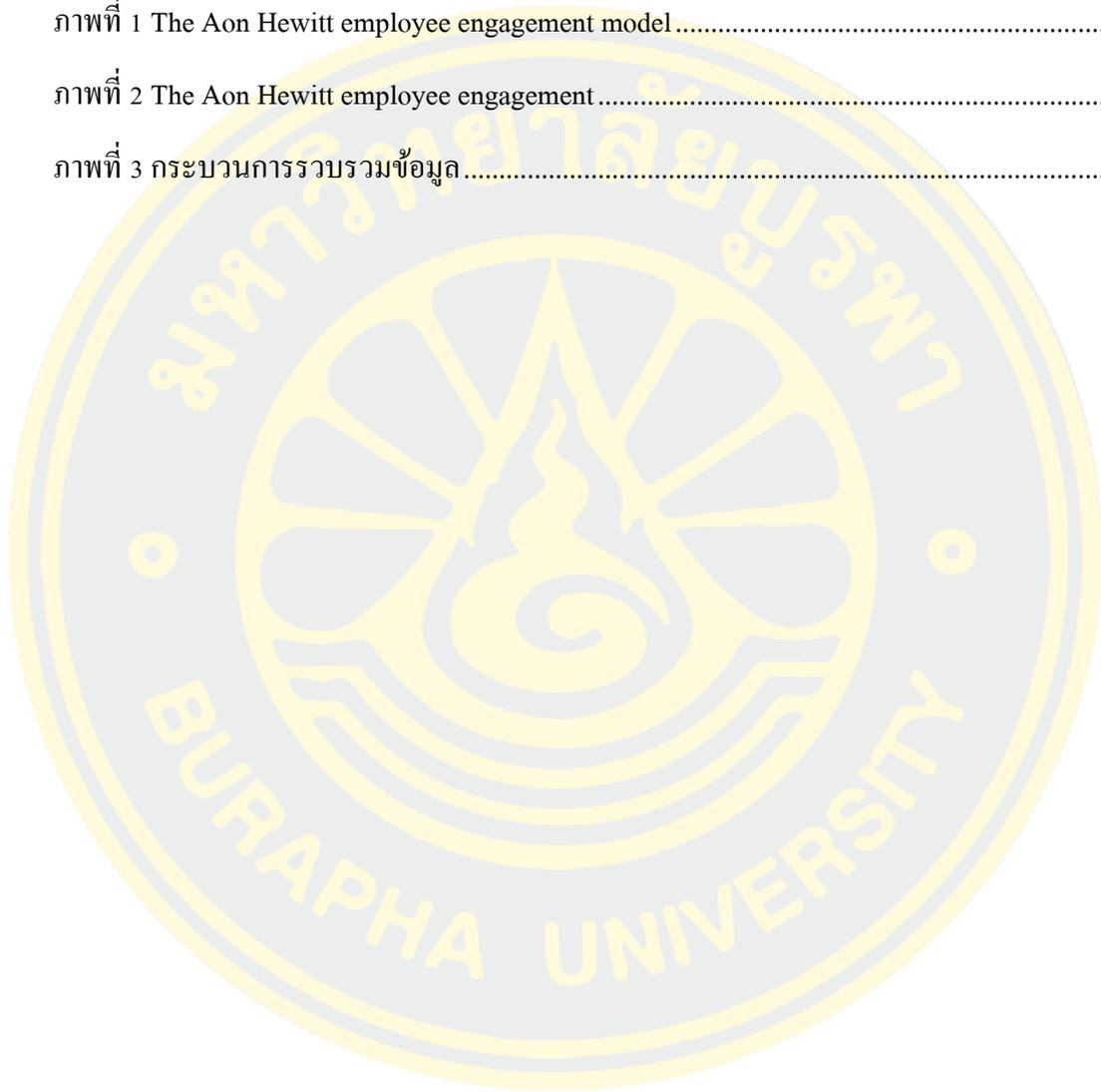


สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ข้อมูลพนักงานลาออกของบริษัทฯ 4 ปีซ้อนหลัง	5
ตารางที่ 2 ความเคลื่อนไหวการลงทุนอุตสาหกรรมที่สำคัญ	6
ตารางที่ 3 การออกแบบแนวทางการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพและความน่าเชื่อถือของการศึกษา	55
ตารางที่ 4 รหัสผู้ให้ข้อมูล.....	64
ตารางที่ 5 ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสิ่งจูงใจที่สนับสนุนความผูกพันต่อองค์กร.....	65
ตารางที่ 6 ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กร	83
ตารางที่ 7 สรุปประเด็นการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ	100
ตารางที่ 8 แนวทางการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ	105

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 The Aon Hewitt employee engagement model.....	20
ภาพที่ 2 The Aon Hewitt employee engagement.....	20
ภาพที่ 3 กระบวนการรวบรวมข้อมูล.....	48



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นด้านการเมือง การปกครอง ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยี รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ ซึ่งถือว่ามีสำคัญในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก องค์กรต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ โดยเฉพาะจังหวัดระยอง ซึ่งเป็นเมืองที่มีนิคมอุตสาหกรรมอยู่หลากหลายอุตสาหกรรม และเป็นจังหวัดที่มีรายได้ประชากรต่อหัวสูงที่สุดในประเทศ ดังนั้นทรัพยากรมนุษย์ จึงถือเป็นปัจจัยสำคัญในการช่วยผลักดันให้องค์กรมีความก้าวหน้าเจริญเติบโต และดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ทำอย่างไรให้ทรัพยากรมนุษย์ ที่องค์กรได้ลงทุนไว้อยู่กับองค์กรนาน ๆ ไม่โยกย้ายไปองค์กรอื่นโดยง่าย (บุรฉัตร จันทร์แดง, คมสันต์ บุพตา และเสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร, 2561)

ทุกอุตสาหกรรมต้องประสบกับปัญหากับภาวะสมองไหล คือ การสูญเสียพนักงานที่มีสมรรถนะสูง ซึ่งส่งผลเสียในด้านต้นทุน ไม่ว่าจะเป็น ต้นทุนทางตรง คือ การลงทุนเพื่อสรรหาคัดเลือก และพัฒนาบุคลากรใหม่เพื่อมาทดแทนพนักงานที่สูญเสียไป (ชลภัตสรณ์ ศรีวรฉัตรภาธร, 2558) และต้นทุนการเสียโอกาส เพราะการสูญเสียพนักงานให้แก่องค์กรคู่แข่ง ทำให้คู่แข่งรู้กลยุทธ์ และสามารถนำความรู้ ความสามารถไปต่อยอดก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจได้ รวมทั้งต้นทุนทางอ้อม คือ ขวัญและกำลังใจของพนักงานที่ยังคงทำงานอยู่ในองค์กร อาจลดลง และอาจเริ่มคิดถึงความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจในงาน เริ่มมองถึงโอกาสทางเลือกที่จะไปทำงานในองค์กรอื่น ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เช่น การขาดงาน การมาสาย การลดลงของความกระตือรือร้นในการทำงาน (พรรัตน์ แสงหาญ, 2556)

การที่องค์กรต้องสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถไป ย่อมเท่ากับว่า องค์กรกำลังสูญเสียทรัพยากรที่มีค่า ในขณะที่เดียวกันกลับต้องลงทุนอีกหลายด้าน เพื่อที่จะสรรหาคัดเลือกฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรเข้ามาทดแทน ทำให้องค์กรต้องสูญเสียเวลาและผลประโยชน์มากพอสมควร (ดิเรก สวัสดิ์ตรงค์, 2559) ผลกระทบที่ตามมา คือ ความล่าช้าในการดำเนินงาน การหยุดชะงัก ขาดความต่อเนื่อง และหากพิจารณาในอีกแง่มุมหนึ่ง การที่องค์กรมีอัตราการลาออกของบุคลากรสูง ถือเป็นการสูญเสียสภาพงานที่ดีขององค์กร อันจะส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นขององค์กรในท้ายที่สุด (พระวี บัวศรี, 2562) การรักษามูลค่าของบุคลากรที่มีอยู่ให้เกิดคุณภาพชีวิตที่ดี

และเกิดความผูกพันกับองค์กร เพื่อป้องกันการลาออกของบุคลากร เพราะการลาออก เป็นเครื่องบ่งชี้ถึงความสูญเสียด้านต้นทุน สูญเสียค่าใช้จ่าย ในอีกแง่มุมหนึ่ง ก็เป็นการสูญเสีย ภาพลักษณ์ขององค์กร หากมีอัตราการลาออกที่สูง จะมีผลกระทบต่อความเชื่อมั่นและความมั่นคง ขององค์กร (ศศิ อ่วมเพ็ง, 2558)

ในแต่ละองค์กร การลาออกของพนักงานจะส่งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายบุคลากร ขององค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากการสูญเสียบุคลากรที่สามารถทำงานได้อย่างเต็ม ประสิทธิภาพไปนั้น เป็นการยากที่จะหาบุคลากรทดแทน ที่พร้อมทำงานขององค์กร ได้อย่างสมบูรณ์ในทันที การลาออกจากงานของพนักงาน ถือว่า “เป็นต้นทุน” ไม่ว่าจะเป็น ต้นทุนด้านการลงทุนพัฒนาบุคลากร การสรรหา การฝึกอบรม โดยเฉพาะการลาออกของพนักงาน ที่เป็นตำแหน่งสำคัญเชิงกลยุทธ์ ที่ส่งผลกระทบต่อดำเนินงานของธุรกิจ การดำเนินงาน ที่ขาดความต่อเนื่อง การประสานงานกับลูกค้าภายนอก ทำให้ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่น และภาพลักษณ์ขององค์กร และการลาออกของพนักงานส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของพนักงาน ที่ยังอยู่ในองค์กร รวมถึงพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ต้องทำงานหนักขึ้น (ณัฐวิ โฆษะฐิ, 2560)

ความผูกพันต่อองค์กร เป็นคุณลักษณะสำคัญที่ทุกองค์กรต้องการ เนื่องจากก่อให้เกิด ประโยชน์มากมายหลายทาง และส่งผลต่อความสม่ำเสมอของการมาทำงานของพนักงาน การลดลง ของสถิติการขาดงาน ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น อัตราการเข้าออกจางานลดลง รวมถึงพฤติกรรม อื่น ๆ ที่ส่งเสริมการทำงาน เช่น การทุ่มเททำงานนอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ที่องค์กรกำหนดให้ ซึ่งแสดงออกในรูปของความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้องค์กรอยู่รอด และสามารถแข่งขันกับตลาดได้ ประโยชน์ของความผูกพันต่อองค์กร ช่วยให้องค์กรดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ต้นทุน ค่าใช้จ่ายขององค์กรลดลง ด้วยเหตุผลที่ว่า บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะทุ่มเท ความพยายามในการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทั้งนี้ เนื่องจากความผูกพันเป็นความรู้สึก ที่บุคคลได้แสดงพฤติกรรมตอบสนองต่อองค์กร ในการยอมรับเป้าหมายร่วมกันในการปฏิบัติงาน ยอมรับคำนิยามขององค์กร ผ่านการทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์กร และความจงรักภักดีต่อองค์กร (พรทิพย์ ไชยฤกษ์, 2555) ทั้งนี้ องค์กรจำเป็นต้องดูแลรักษาความก้าวหน้าในอาชีพการงาน และ ตอบสนองความต้องการพื้นฐานให้แก่บุคลากร ซึ่งส่งผลให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน และ สร้างความสำเร็จให้กับองค์กร โดยไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อยและยากลำบาก การส่งเสริมให้คน มีความผูกพันต่อองค์กร จึงมีความสำคัญในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และช่วยลดต้นทุน ขององค์กร ที่สำคัญ ความผูกพันต่อองค์กรเกี่ยวข้องกับการรักษาคนที่มีคุณภาพ ไม่ให้ออกจาก องค์กร หรืออยู่ในองค์กรคู่แข่ง เพราะเมื่อพนักงานมีความผูกพันต่ำ จะมีผลกระทบต่อพฤติกรรม การทำงาน เช่น การขาดงาน การลาออกมีอัตราสูง ไม่มีความเสถียรในการทำงาน เป็นต้น ฉะนั้น

การส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อพนักงาน ส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อตัวพนักงานและต่อองค์กร (ภัทรภรณ์ สุขหาวล, 2557) อีกทั้ง การที่องค์กรมีสวัสดิการที่ดีที่ตอบโจทย์ได้ทั้งพนักงานภายในองค์กรและองค์กรได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และมีความยุติธรรมก็ยิ่งจะช่วยส่งเสริมให้องค์กรเกิดภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของผู้คนภายนอกองค์กร ได้อีกด้วย เพราะเมื่อใดก็ตาม ที่พนักงานในองค์กรเกิดความพึงพอใจในชีวิตการทำงานและการใช้ชีวิตของตนเอง พนักงานจะมีการพูดถึงองค์กรในแง่บวกที่ดี และเต็มเปี่ยมไปด้วยความสุข ความภาคภูมิใจ อันเป็นสิ่งที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต (ปราณี ศรีศิริประเสริฐ, 2559) ความเชื่อว่า องค์กรจะมีความสามารถรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรไว้ได้นั้น จำเป็นต้องอาศัย ความรู้สึกรักใคร่ ความเชื่อต่าง ๆ ในสิ่งที่ดีขององค์กร ทำให้พนักงานในองค์กรมีความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้น ต้องเกิดจากที่องค์กรต้องให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ แก่พนักงาน ไม่ว่าจะเป็นรางวัลที่เป็นตัวเงิน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การสนับสนุนในด้านการยกระดับสภาพชีวิตความเป็นอยู่ให้ดีขึ้น รวมทั้งการสนับสนุนในด้านการยอมรับความคิดเห็น การมีส่วนร่วม การพัฒนายกระดับความรู้ ความสามารถของพนักงานในองค์กร เป็นต้น ซึ่งเมื่อองค์กรมีการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว ก็จะสร้างความรับรู้ให้เกิดขึ้นกับพนักงาน พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร สร้างสรรค์ผลงานที่ดีมีคุณภาพให้แก่องค์กร ซึ่งส่งผลดีกับองค์กรอย่างเต็มประสิทธิภาพ (วิวรรธณี วงสาขาโย, 2558)

องค์กร โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เพียรพยายามดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ เพื่อจูงใจและรักษาพนักงานเอาไว้กับองค์กร เช่น การสรรหาและพัฒนาพนักงานระดับบริหาร ให้เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารคน โดยในขั้นตอนการคัดเลือก จะพิจารณาด้านทักษะในการบริหารจัดการคนด้วย ไม่ใช่พิจารณาเรื่องงานเพียงด้านเดียว (นฤมล เพ็ญศิริวรรณ, 2561) ส่วนหัวหน้างานและผู้จัดการที่ทำงานอยู่ในปัจจุบัน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องเติมทักษะความรู้ในเรื่องของการบริหารคนให้มากขึ้น โดยเฉพาะทักษะด้านการสร้างแรงจูงใจ การให้การยอมรับในตัวพนักงาน การสื่อความ และการทำงานเป็นทีม สร้างระบบความก้าวหน้าทางสายอาชีพที่ชัดเจน การที่องค์กรจะรักษาพนักงานที่ทำงานเก่งไว้ได้อย่างต่อเนื่อง จะต้องแสดงให้เห็นถึงเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ เมื่อเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร โดยองค์กรต้องคอยสนับสนุนการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะพนักงานที่มีความสามารถสูง หากสามารถเติบโตไปในสายงานต่าง ๆ ได้ตามที่ตนเองวางแผนไว้ ก็ยิ่งทำให้พนักงานกลุ่มนี้ ต้องการที่จะอยู่ทำงานในบริษัทต่อไปในระยะยาว (อัครกิตต์ พัฒนสัมพันธ์, 2561) รวมไปถึงการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมของบริษัท เรื่องนี้ เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญมากที่องค์กรควรดำเนินการ กล่าวคือ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องรู้ว่า วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร

เป็นอย่างไร แล้วจึงเลือกพนักงานให้ตรงกับค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรให้ได้ ผลที่ได้รับคือได้พนักงานที่มีอุปนิสัยใจคอและมีทัศนคติที่ไม่ขัดแย้งกับองค์กร ซึ่งจะช่วยให้พนักงานทำงานโดยที่เป็นตัวของตัวเองได้มากขึ้น ไม่ต้องเปลี่ยนตัวเองมากไป หรือฝืนทำในสิ่งที่ไม่ใช่ตนเอง (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2562) ยกตัวอย่างเช่น หากเป็นองค์กรที่เน้นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีระบบงานใหม่ ๆ เกิดขึ้นเสมอ จำเป็นต้องรับพนักงานที่ชอบการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับตัวได้เร็ว และไม่รู้สึกรอคอยกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น แต่ถ้าองค์กรรับพนักงานที่ชอบรักษาสถานภาพของตนเองไว้ ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง จะทำให้พนักงานอยู่กับองค์กรได้ไม่นาน ดังนั้น การพัฒนาแผนการรักษาพนักงานแบบมีส่วนร่วม ด้วยเล็งเห็นว่า การสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนการรักษาพนักงานนี้ จะสามารถรักษาพนักงานให้อยู่ในองค์กรต่อไปได้ และเป็นการช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน อาทิ การสรรหาบุคลากร การฝึกอบรม และส่งเสริมให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กรสืบไป

ในการสร้างความผูกพันต่อองค์กร มีหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น ปัจจัยส่วนบุคคล นโยบายและการบริหารองค์กร แรงจูงใจภายในและภายนอก ค่าตอบแทน โครงสร้างองค์กร สภาพแวดล้อมภายในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อหน่วยงาน การทำงานเป็นทีม ความก้าวหน้าในการทำงาน รายได้ สวัสดิการสภาพแวดล้อม การยอมรับนับถือในที่ทำงาน ความจงรักภักดีต่อองค์กร ปัจจัยเหล่านี้ ล้วนส่งผลต่อความผูกพันที่บุคลากรมีต่อองค์กร และมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (ธิดารัตน์ สีนแสง และพิรพงษ์ พุศิริ, 2556) จึงเป็นสิ่งที้องค์กรในปัจจุบันต้องดำเนินการให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างความต้องการของบุคลากรในองค์กรกับเป้าหมายขององค์กรให้สอดคล้องกันอีกด้วย ความผูกพันนี้จะค่อย ๆ พัฒนาไปอย่างช้า ๆ แต่จะอยู่อย่างมั่นคง โดยจะทำหน้าที่คอยเป็นแรงผลักดันและจูงใจให้พนักงาน หรือบุคลากรปฏิบัติงานอุทิศตนเพื่อองค์กร

ที่มาของปัญหา

บริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง พบว่า มีปัญหาด้านพนักงานภายในองค์กร โดยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการขององค์กรที่มีอายุงานระหว่าง 1-5 ปี มีอัตราการลาออกไปทำงานองค์กรอื่น และพนักงานขององค์กรมีการเปรียบเทียบกับสวัสดิการกับบริษัทในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน เนื่องจาก บริษัทอยู่ในพื้นที่ที่มีคู่แข่งขันทางด้านธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีหลายบริษัท พนักงานเกิดการเปรียบเทียบกับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ตลอดระยะเวลา 10 กว่าปีที่ผ่านมา กับกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีที่อยู่ในพื้นที่เดียวกัน และในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมต่าง ๆ ของจังหวัดระยอง ซึ่งพบว่า เป็นปัญหาที่พบมากในเขตพื้นที่

อุตสาหกรรมที่มีการเจริญเติบโตทางอุตสาหกรรม และบริษัทต่าง ๆ แข่งขันกันนำเสนอ สิทธิประโยชน์ที่ตอบสนองความต้องการแก่แรงงานที่สูงกว่า ในด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ก็จะเกิดผลกระทบกับพนักงานในองค์กร ในเรื่องของอัตราการลาออก ของพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สวรรณกมล จันทระโน และประสพชัย พสุนนท์ (2557) ซึ่งทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน และพบว่า การเปรียบเทียบ กับตลาดแรงงานของพนักงานในองค์กร เป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความต้องการลาออก ของพนักงานในองค์กร เนื่องจากว่า พนักงานไม่ได้รับผลตอบแทนตามที่ตนคาดหวังไว้จาก การเข้ามาทำงาน หรือถือครองตำแหน่งในองค์กร พนักงานจึงลาออกไป โดยหวังว่า จะได้รับ ผลตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง ความก้าวหน้า และความมั่นคงในอาชีพการงานที่ดีกว่าจากองค์กร อื่น ปัจจุบันปัญหาที่องค์กรกำลังประสบ คือ อัตราการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ ตำแหน่งวิศวกร และนักเคมี ลาออกไปทำงานบริษัทอื่นในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ซึ่งในพื้นที่จังหวัดระยอง จะมีการแข่งขันด้านตลาดแรงงานในสาขาวิศวกรรมเคมีและวิทยาศาสตร์ เคมี ถือเป็นสาขาที่บริษัทกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีหลาย ๆ บริษัทต้องการ จึงเกิดปัญหา ด้านการแข่งขันแย่งชิงแรงงานจากบริษัทต่าง ๆ ในแวดวงธุรกิจประเภทเดียวกัน ทำให้พนักงาน ทำการเปรียบเทียบรายได้ สวัสดิการต่าง ๆ จากแต่ละองค์กร เพื่อตัดสินใจที่จะเลือกเข้าทำงาน หรือมีแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรใดองค์กรหนึ่ง

ตารางที่ 1 ข้อมูลพนักงานลาออกของบริษัทฯ 4 ปีซ้อนหลัง

พ.ศ.	ตำแหน่งวิศวกร (คน)	ตำแหน่งนักเคมี (คน)	จำนวนพนักงานลาออก (ทั้งปี) (คน)
2561	5	1	6
2562	3	4	7
2563	1	3	4
2564	2	5	7
รวม	11	13	24

ที่มา: สถิติข้อมูลพนักงานลาออกของบริษัทฯ

ข้อมูลจากรายงานสถานการณ์ด้านแรงงานปี พ.ศ. 2566 ของจังหวัดระยอง พบว่า ตลอดปี พ.ศ. 2566 อุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์และผลิตภัณฑ์เคมี เป็นอุตสาหกรรมที่มีการเคลื่อนไหว การลงทุนที่สูงที่สุดในจังหวัดระยอง (สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดระยอง, 2566) โดยมี รายละเอียดดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ความเคลื่อนไหวการลงทุนอุตสาหกรรมที่สำคัญ (ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2566)

ลำดับ	กลุ่มอุตสาหกรรม	จำนวนโรงงาน	เงินลงทุน (ล้านบาท)	คนงาน (คน)
1	การผลิตอื่น ๆ	561	306,299.69	15,832
2	ผลิตภัณฑ์โลหะ	369	98,734.41	28,616
3	ผลิตยานพาหนะและอุปกรณ์ รวมทั้ง การซ่อมยานพาหนะและอุปกรณ์	291	202,793.18	42,405
4	ผลิตภัณฑ์พลาสติก	252	108,365.24	14,947
5	เคมีภัณฑ์และผลิตภัณฑ์เคมี	207	397,849.00	11,909
6	ผลิตเครื่องจักรและเครื่องกล	148	58,820.21	12,970
7	แปรรูปไม้และผลิตภัณฑ์จากไม้	137	17,258.19	3,318
8	ผลิตภัณฑ์อโลหะ	133	90,72.69	6,248
9	อุตสาหกรรมอาหาร	126	13,212.70	10,579
10	ยางและผลิตภัณฑ์ยาง	110	65,064.74	12,289
11	ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอุปกรณ์	95	55,278.30	16,306
12	ผลิตภัณฑ์โลหะขั้นพื้นฐาน	48	129,277.01	11,121
13	เครื่องเรือนหรือเครื่องตกแต่งในอาคาร จากไม้ แก้ว ยาง หรือ โลหะอื่น ๆ	33	2,295.75	6,306
14	ผลิตกระดาษและผลิตภัณฑ์กระดาษ	30	8,884.78	1,819
15	การพิมพ์ การเย็บเล่ม ทำปก หรือ การทำแม่พิมพ์	30	3,705.81	1,033
16	ผลิตภัณฑ์จากพืช	25	102,815.06	1,729
17	ผลิตภัณฑ์จากปิโตรเลียม	25	2,651.96	1,089
18	สิ่งทอ	16	7,243.24	2,650
19	อุตสาหกรรมเครื่องเค็ม	8	2,369.02	590
20	ผลิตหนังสัตว์และผลิตภัณฑ์จากหนังสัตว์	4	366.55	289
21	อุตสาหกรรมเครื่องแต่งกายยกเว้นรองเท้า	1	33.20	292
	รวม	2,649	1,592,390.73	202,337

ที่มา: สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดระยอง (2566)

จากตารางที่ 2 พบว่า สาขาอุตสาหกรรมที่มีการลงทุนมากที่สุด 3 อันดับแรกของจังหวัด (พิจารณาจากจำนวนเงินลงทุน) ประกอบด้วย

1. อุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์และผลิตภัณฑ์เคมี สารเคมีและวัสดุเคมีเป็นหลัก เช่น โพลีเอทิลีน โพลีเอทิลีน เทเรฟทาเลต อะโรแมติกส์ และเม็ดพลาสติก ปัจจุบันมีโรงงานจำนวน 207 โรงงาน เงินลงทุน 397,849.00 ล้านบาท คนงาน 11,909 คน

2. อุตสาหกรรมการผลิตอื่น ๆ ประกอบด้วย การโม่ บด หรือย่อยหินการทำเครื่องมือเครื่องใช้ หรืออุปกรณ์การแพทย์ โรงงานผลิตก๊าซ ซึ่งมีใช้ก๊าซธรรมชาติ และโรงงานส่งหรือจำหน่ายก๊าซ แต่ไม่รวมโรงงานส่งหรือจำหน่ายก๊าซที่เป็นน้ำมันเชื้อเพลิงตามกฎหมายว่าด้วยการควบคุมน้ำมันเชื้อเพลิง โรงงานจัดหาน้ำทำน้ำให้บริสุทธิ์ หรือจำหน่ายน้ำไปยังอาคารหรือโรงงานอุตสาหกรรม การบรรจุสินค้าทั่วไป โรงงานห้องเย็น การทำ ฟัน หรือเคลือบสี โรงงานปรับปรุงคุณภาพของเสียววม โรงงานประกอบกิจการเกี่ยวกับการผลิตและจำหน่ายไอน้ำ โรงงานคัดแยกหรือฟั้กลบสิ่งปฏิกูลหรือวัสดุที่ไม่ใช้แล้ว การนำผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมที่ไม่ใช่แล้วหรือของเสียจากโรงงานมาผลิตวัตถุคืบ ตามลำดับ ปัจจุบันมีโรงงานจำนวน 563 โรงงาน เงินลงทุน 306,329.89 ล้านบาท คนงาน 15,840 คน

3. อุตสาหกรรมผลิตยานพาหนะและอุปกรณ์รวมทั้งการซ่อมยานพาหนะและอุปกรณ์ ประกอบด้วย การผลิตยานยนต์การผลิตตัวถังรถยนต์ การผลิตรถพ่วงและรถกึ่งพ่วง และการผลิตชิ้นส่วนและอุปกรณ์เสริมสำหรับยานยนต์เป็นต้น ปัจจุบันมีโรงงาน 291 โรงงาน เงินลงทุน 202,793.18 ล้านบาท คนงาน 42,405 คน

ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้มีความต้องการแข่งขันแย่งชิงแรงงานจากบริษัทต่าง ๆ ในกลุ่มธุรกิจด้านเคมีภัณฑ์ โดยเฉพาะพนักงานในตำแหน่งวิศวกรเคมีและนักเคมี ดังนั้น การมุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานเพียงอย่างเดียวคงไม่เพียงพอต่อองค์กร แต่ควรทำการศึกษาถึงวิธีการที่จะธำรงรักษาพนักงานที่มีประสิทธิภาพ และมีทักษะความชำนาญในการทำงานให้อยู่กับองค์กรให้ได้ยาวนานที่สุด โดยต้องคำนึงถึงการแข่งขันแย่งชิงแรงงานจากองค์กรอื่น ๆ ด้วย เนื่องจากพนักงานกลุ่มนี้ จะสามารถสร้างผลงานที่มีคุณภาพและช่วยลดค่าใช้จ่ายขององค์กรได้

จากการศึกษาทบทวนงานวิจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ผู้วิจัยยังไม่พบการศึกษาเรื่องนี้ ในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมี จึงนำมาสู่การศึกษาเพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และส่งเสริมความผูกพันที่จะสามารถแก้ปัญหาที่องค์กรเผชิญได้ ผู้วิจัยจึงมีความต้องการศึกษา เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานของบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง เพื่อจะได้ทราบสาเหตุ ลักษณะรูปแบบ สิ่งจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และศึกษาแนวทางการยกระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานให้ตรงจุด ผลของการศึกษา จะนำมาสู่การค้นพบรูปแบบ

ความต้องการ และแนวทางการสนับสนุนความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เพื่อพัฒนาให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรและปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสิ่งจูงใจที่สนับสนุนความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง

คำถามการวิจัย

1. มีสิ่งจูงใจใดบ้าง ที่สามารถสนับสนุนความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง
2. มีแนวทางการดำเนินการใดบ้าง ที่สามารถยกระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาสิ่งจูงใจที่สนับสนุนความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง และศึกษาแนวทางการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง

ขอบเขตผู้ให้ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลตามวิธีการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive co-researcher selection technique) โดยแบ่งผู้ให้ข้อมูลออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มตำแหน่งวิศวกร ฝ่ายซ่อมบำรุง และ 2) กลุ่มตำแหน่งนักเคมี ฝ่ายผลิตของบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง โดยผู้วิจัยคัดเลือกกลุ่มตำแหน่งงานที่มีอายุงานระหว่าง 1-5 ปี ซึ่งมีอัตราการลาออกของกลุ่มตำแหน่งงานในอายุงานดังกล่าว

ขอบเขตด้านระยะเวลา

ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ผลการวิจัยตลอดช่วงเวลาของการวิจัย โดยรวบรวมข้อมูลเดือนมิถุนายน-เดือนกันยายน พ.ศ. 2566

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. องค์กรทราบถึงสิ่งจูงใจที่สนับสนุนความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้สามารถแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีได้
2. องค์กรสามารถนำข้อมูลที่ได้มาวางแผนกำหนดนโยบาย และแนวทางเพิ่มระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
3. องค์กรสามารถนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงระบบสวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทน เพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
4. องค์กรเกิดรูปแบบและแนวทางการพัฒนาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งเกิดจากการร่วมแสดงความคิดเห็นของพนักงาน
5. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลสามารถนำแนวทางการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่ได้จากการศึกษาวิจัยนี้ ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการบุคลากร เพื่อเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรได้อย่างเหมาะสม
6. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลนำข้อมูลที่ได้มากำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับผู้บริหารขององค์กร และนำไปประยุกต์ใช้ในการธำรงรักษาพนักงานในองค์กร เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรและทำงานอยู่กับองค์กรต่อไป
7. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลสามารถระบุลักษณะของกิจกรรม เพื่อสนับสนุนความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และนำผลการศึกษาที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการนำเสนอผู้บริหาร

นิยามศัพท์

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดนิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

พนักงาน หมายถึง พนักงานระดับปฏิบัติการ ตำแหน่งช่างเทคนิค ช่างควบคุมการผลิต นักเคมี และวิศวกรของฝ่ายซ่อมบำรุงและฝ่ายผลิตในบริษัท ที่ได้รับการบรรจุเป็นพนักงานประจำของบริษัท โดยสัมภาษณ์พนักงานตำแหน่งนักเคมีและวิศวกร ที่มีอายุงานระหว่าง 1-5 ปี ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ เก็บข้อมูลในบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง

ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน หมายถึง ทศนคติของพนักงาน ทั้งการแสดงออกทางความคิด ความรู้สึก การรับรู้ ของพนักงานที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ทุกองค์กรต้องการ เนื่องจากก่อให้เกิดประโยชน์มากมายหลายทาง และส่งผลต่อพนักงานเกิดความพึงพอใจและรักองค์กร ช่วยลดอัตราการเข้าออกของพนักงาน รวมถึงพฤติกรรมอื่น ๆ ที่ส่งเสริมการทำงาน พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร มีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรและยอมรับเป้าหมายขององค์กร โดยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการขององค์กรที่มีอายุงานระหว่าง 1-5 ปี มีอัตราการลาออกไปทำงานองค์กรอื่น และพนักงานขององค์กรมีการเปรียบเทียบกับสวัสดิการกับบริษัทในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน เนื่องจาก บริษัทอยู่ในพื้นที่ที่มีคู่แข่งด้านธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีหลายบริษัท พนักงานเกิดการเปรียบเทียบกับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ตลอดระยะเวลา 10 กว่าปีที่ผ่านมา กับกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีที่อยู่ในพื้นที่เดียวกัน และในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมต่าง ๆ ของจังหวัดระยอง ซึ่งพบว่า เป็นปัญหาที่พบมากในเขตพื้นที่อุตสาหกรรมที่มีการเจริญเติบโตทางอุตสาหกรรม

ธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมี หมายถึง อุตสาหกรรมปิโตรเคมีที่ผลิตเม็ดพลาสติก เป็นโพลีเอทิลีนความหนาแน่นต่ำ ที่ผลิตโดยใช้แรงดันสูง มีความเหนียวและยืดหยุ่นได้ดี มีสีขาว ลักษณะขุ่น โปร่งแสง มีความลื่นมันในตัวมีความเหนียวและยืดหยุ่น เหมาะสำหรับผลิตแผ่นฟิล์มต่าง ๆ เช่น ถุงเย็น ถุงก๊อปปี้ ของเด็กเล่น ถุงซิปล ฉนวนหุ้มสายไฟ สายเคเบิล ขวดพลาสติก ชนิดบีบีได้ เช่น ขวดน้ำเกลือ หลอดขยายสีฟัน เป็นต้น บริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง เป็นธุรกิจขนาดใหญ่ มีจำนวนพนักงานในส่วนของโรงงานจำนวน 600 คน

สิ่งจูงใจ หมายถึง สิ่งใดก็ตามที่สามารถทำให้เกิดความพึงพอใจขึ้นมาได้ อาจถือว่าเป็นสิ่งล่อใจและสิ่งจูงใจ (Incentive) ซึ่งจะกลายเป็นเป้าหมาย (Goal) ที่บุคคลแสวงหาในองค์กร สิ่งจูงใจ หรือเป้าหมายนี้ อาจเป็นสิ่งจูงใจ หรือเป้าหมายทางบวก (Positive) เช่น การยกย่องชมเชย การยอมรับ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มเงินเดือน การปรับสวัสดิการ

แรงจูงใจ คือ การที่มีสิ่งมากระตุ้น ผลักดัน และเสริมแรงให้บุคคลมีความพยายามในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ โดยแรงจูงใจนั้น จะเป็นแรงผลักดันให้บุคคลนั้น ๆ ไปถึงเป้าหมายได้เร็วมากยิ่งขึ้น

แรงจูงใจของพนักงานในองค์กร คือ การที่พนักงานมีเป้าหมายที่ชัดเจน โดยสิ่งที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว คือ การมีแรงจูงใจในการทำงาน ทั้งนี้ การทำงานในองค์กร สิ่งที่เป็นเป้าหมายของพนักงาน คือ การเลื่อนขั้น การปรับตำแหน่ง การปรับขึ้นเงินเดือน การปรับสวัสดิการ สิ่งเหล่านี้ ล้วนเป็นแรงจูงใจและเป้าหมายของการทำงานทั้งสิ้น

สรุปท้ายบท

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพสูงสุด การวิจัยนี้ มุ่งเน้นไปที่ความสำคัญของการรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพในบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง เนื่องจากองค์กรเหล่านี้ มีความท้าทายเฉพาะตัวในการรักษาพนักงานที่มีทักษะสูง เนื่องจากการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น และโอกาสในการทำงานที่หลากหลาย โดยต้องทำความเข้าใจว่า องค์กรสามารถดึงดูดและรักษาพนักงานได้อย่างไร โดยเน้นไปที่สวัสดิการ โอกาสในการพัฒนาอาชีพ และสภาพแวดล้อมการทำงาน ที่ส่งเสริมการเติบโต ทั้งในแง่ส่วนบุคคลและมีอาชีพ นอกจากนี้ ยังสำรวจผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่เหมาะสม ซึ่งอาจนำไปสู่ภาวะสมองไหล ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานและผลกำไรขององค์กรในระยะยาว การวิจัยนี้ มีเป้าหมายที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงวิธีการที่พวกเขาสามารถปรับปรุงและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างแรงจูงใจและความผูกพันในการทำงานอย่างยั่งยืน และปรับปรุงแนวทางในการจัดการพนักงานให้เหมาะสมมากขึ้น

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานของบริษัทธุรกิจ
อุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูล เอกสาร แนวความคิด
ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร เพื่ออธิบายถึงความผูกพันของพนักงาน
ที่เกิดขึ้นต่อองค์กร ดังนี้

1. ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร
2. องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร
3. ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร
4. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร
5. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
6. บริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2525) มีนิยาม
คำว่า “ความ” เป็นคำนำหน้ากริยา หรือวิเศษณ์ เพื่อแสดงสภาพ และให้นิยามคำว่า “ผูกพัน”
เป็นคำกริยา แปลว่า ติดพัน เอาใจใส่ ใฝ่ใจ รักใคร่ ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่แสดงออกถึง
ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร ถ้าพนักงานมีความผูกพันกับองค์กรมากเท่าใด ก็จะมี
ความมุ่งมั่น ทุ่มเท เต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงาน และสามารถปฏิบัติงาน
ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรตั้งไว้
และพนักงานมีแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรน้อย ทำให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขันกับคู่แข่ง
ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องหาวิธีการต่าง ๆ มาใช้ในองค์กร เพื่อที่จะรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร
ให้ยาวนาน ยั่งยืน และเพิ่มประสิทธิภาพ

ในการปฏิบัติงานของพนักงาน แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันกับองค์กรได้รับความ
ความสนใจเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่ธุรกิจต้องแข่งขันกันอย่างรุนแรง รูปแบบ
ของการทำธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เพื่อตอบสนองต่อพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนไป
มีการพัฒนาคนและเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน มีความกดดันในการปฏิบัติงาน
ของพนักงาน เพื่อให้งานที่ได้ปฏิบัติงานนั้น บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย และถึงแม้

ในปัจจุบัน เทคโนโลยีจะมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และบางองค์กรได้นำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กรแทน แต่ก็ยังต้องมีพนักงานที่ต้องทำงานควบคู่กันไป และถ้าเป็นหน่วยงาน หรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับงานขาย หรืองานบริหาร พนักงานยังเป็นปัจจัยสำคัญอย่างมากในการขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้น การรักษาพนักงานที่มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

ความผูกพันของพนักงาน คือ การเสริมสร้างให้พนักงานภายในองค์กร ให้มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ หรือการมีส่วนร่วมในองค์กรให้สูงขึ้น มีความภูมิใจในองค์กร ความทุ่มเท และตั้งใจปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ในเรื่องความผูกพันของพนักงานนั้น ประกอบด้วยหลายปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพัน โดยปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลัก ๆ ประกอบด้วย (Kahn, 1990)

1. เป้าหมายขององค์กร พนักงานทุกคนต้องการที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้น หากพนักงานรู้สึกว่า เขาเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ให้องค์กรประสบความสำเร็จ องค์กรมีการเติบโต เจริญรุ่งเรือง มีศักยภาพในการแข่งขัน ย่อมทำให้เขาเกิดความภาคภูมิใจในการทำงาน และอยากจะทำให้องค์กร มีความผูกพันกับองค์กรในระยะยาว
2. ผลตอบแทน พนักงานทุกคนย่อมทำงานเพื่อให้ได้รับผลตอบแทน เช่น เงินเดือน การปรับเงินเดือน โบนัส และสวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น การที่พนักงานรู้สึกว่า ผลตอบแทนที่ได้รับมีความเหมาะสม มีความคุ้มค่าต่อผลงานที่พนักงานได้ปฏิบัติ ย่อมทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกดีต่อองค์กร พร้อมทั้งจะอยู่กับองค์กรในระยะยาวต่อไป
3. หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ในแต่ละวันพนักงานใช้เวลาในการทำงานและอยู่ที่ทำงานมากที่สุด ในหนึ่งวันและเวลาที่อยู่ในที่ทำงาน หากบรรยากาศรอบข้าง หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ทำให้พนักงานรู้สึกมีความสุขในการทำงาน รู้สึกสบายใจ รู้สึกปลอดภัย ก็จะสามารสร่วมกันสร้างความผูกพันให้กับพนักงาน ให้พนักงานมีความผูกพันทั้งต่อองค์กรและหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน
4. งานที่ปฏิบัติงาน ถือเป็นสิ่งสำคัญสำหรับพนักงาน เพราะเป็นสิ่งที่พนักงานต้องลงมือทำ และถ้างานที่พนักงานได้รับมอบหมายตรงกับทักษะความรู้ ความสามารถของพนักงาน ก็จะช่วยสร้างความมั่นใจให้กับพนักงาน และสามารถทำงานนั้นออกมาได้ดี แต่ในบางครั้ง งานที่พนักงานได้รับมอบหมาย อาจจะไม่ตรงกับทักษะพนักงาน พนักงานเองก็ต้องพร้อมที่จะเปิดใจเรียนรู้และปรับตัว และฝึกฝนเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อเป็นการพัฒนาทั้งตัวของพนักงานและองค์กร

สมจิตร จันทรเพ็ญ (2557) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลและองค์กร เป็นทัศนคติ หรือความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อองค์กร รู้สึกว่า ตนได้เข้าไปมีส่วนเกี่ยวพัน และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีการยอมรับในองค์กร จึงมีความศรัทธา รวมถึงความจงรักภักดี และตั้งใจที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่ทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมาย และต้องการที่จะดำรงไว้ ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นต่อไป ตลอดจนมีการแสดงพฤติกรรมที่บ่งชี้ว่า ตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พร้อมทั้งจะทุ่มเทแรงกาย แรงใจ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

โชติกา วาณิชโรจนรัตน์ (2557) กล่าวถึง ความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นความรู้สึก ความคิดของบุคลากรแต่ละคนที่มีต่อองค์กร ในมุมมองเชิงบวก การเป็นส่วนหนึ่ง เป็นสมาชิก คนหนึ่งขององค์กร มีความพร้อมทั้งกายและใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีต่อองค์กร สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ มีพฤติกรรมที่ดีในการทำงาน รับผิดชอบต่องาน มีความพึงพอใจ บรรณาที่จะปฏิบัติงาน ในองค์กรไปตลอดอายุการทำงาน มีความมุ่งมั่นปรารถนาให้องค์กรประสบความสำเร็จ และมีความเจริญเติบโตขึ้น โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง

จิระพร จันทภาโส (2558) ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน ที่มีต่อองค์กรซึ่งมีลักษณะความสัมพันธ์อันเหนียวแน่นและเป็นไปในทางที่ดี โดย แสดงออกมา ในรูปของการกระทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพราะมีความเชื่อมั่นต่อเป้าหมายขององค์กร และทุ่มเทด้วยความเต็มใจในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร อันเกิดจากการยอมรับเป้าหมายและค่านิยม ขององค์กร การมีส่วนร่วมและต้องการเป็นสมาชิกขององค์กร

สุกชัย รุ่งเจริญสุขศรี (2558) ความผูกพันต่อองค์กร คือ ทัศนคติด้านบวกของพนักงาน ที่มีต่อองค์กรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเห็นได้จากความพยายาม ความเสียสละ ตั้งใจ ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรและอยากเป็นพนักงานขององค์กรตลอดไป

ศศิวิมล ทูมวัน (2560) ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้ ทัศนคติ ความจงรักภักดี ของบุคคลและพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงต่อองค์กรที่ตนอยู่ โดยยอมรับจุดมุ่งหมายขององค์กร เต็มใจที่จะทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร และต้องการอยู่กับองค์กรตลอดไป

ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร (2560) กล่าวว่า การควบคุมตนเองในการทำงานกับองค์กร ถ้าบุคคลมีความรู้สึกผูกพัน เขาจะแสดงตัวตนของเขาในการปฏิบัติงานทั้งทางร่างกาย ความคิด และจิตใจ ความผูกพันเป็นการแสดงสิ่งที่บุคคลถนัด ออกมาทางพฤติกรรมการทำงาน เป็นการแสดงออกที่สนับสนุนต่อการทำงาน เป็นการแสดงความเป็นตนเอง (ทางร่างกาย ความคิด และจิตใจ) ด้วยการปฏิบัติงานที่กระฉับกระเฉง และเต็มบทบาทหน้าที่การทำงาน หากไม่มีใจผูกพัน บุคคลจะถอนตัวออกจากการปฏิบัติงาน และปกป้องตนเองทั้งทางร่างกาย ความคิด และจิตใจ

ความรู้สึกผูกพันเป็นสภาวะทางจิตใจซึ่งมีลักษณะเป็นความตั้งใจ เชื่อมโยง บุรณาการเข้าด้วยกัน และมุ่งมั่น อยู่กับบทบาทการทำงานของตน บุคคลที่มีและไม่มีความรู้สึกผูกพันจะต่างกัน ตรงที่การทุ่มเทในการปฏิบัติงาน

Porter and Steers (1974) ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน คือ พฤติกรรมของพนักงานที่ให้พลังกายและพลังใจอย่างเต็มที่ ซึ่งพบว่าจะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ต่องานที่ได้รับมอบหมาย แสดงออกในรูปแบบของความคิดสร้างสรรค์และการทำงานที่มีคุณภาพ เกินความคาดหมายขององค์กรและลูกค้า ทักษะคติ หรือก็คือความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อองค์กร เป็นการประเมินองค์กรในทางบวก ซึ่งอาจก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันระหว่างบุคคลนั้นกับองค์กร และเป็นความตั้งใจที่จะทำงานให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์

Steers (1977) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร คือ การที่พนักงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร มีความกลมเกลียวเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร มีความคิดเห็นและความชอบ หรือพฤติกรรมเหมือนกับคนอื่น ๆ ภายในองค์กร มีความเสียสละ มีความทุ่มเท ทั้งกำลังกาย กำลังใจ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความเชื่อและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมองค์กร คือ การที่พนักงานยอมรับในนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ พนักงานยอมรับและเชื่อมั่นในค่านิยมขององค์กร มีความภาคภูมิใจในผลงานของพนักงานและองค์กร

2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มความสามารถเพื่อองค์กร คือ การแสดงออกถึงความตั้งใจ ความพยายามของพนักงานอย่างเต็มความสามารถ ความเต็มใจ ความทุ่มเททั้งแรงกาย แรงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้รับมอบหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด และนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร

3. ความปรารถนาอย่างยิ่งที่จะรักษาไว้ ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร คือ การที่พนักงานมีความต้องการถึงการคงสถานะของการเป็นพนักงานขององค์กร มีการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ เพื่อแสดงออกถึงความเต็มใจ และความภูมิใจที่ได้อยู่ในองค์กร

Koch and Steers (1978) และ Porter et al. (1974) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นความรู้สึกพยายามอย่างมากของพนักงานที่ต้องการทำงานให้กับองค์กร โดยมีความประสงค์ที่จะยังคงอยู่กับองค์กรต่อไป เพื่อที่จะได้ทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตนต้องการ ซึ่งเป้าหมายนั้น เป็นเป้าหมายที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

แนวคิดของ Allen and Meyer (ปุลณวิช แก้วล้อม, 2560) ได้ให้ความหมายในรูปแบบของแนวความคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกลึก คือ เป็นความผูกพันที่เกิดจากความรู้สึกลึกภายในของพนักงานที่มีต่อองค์กร มีการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีความคิดเห็นสอดคล้องเกี่ยวกับนโยบายในการดำเนินงาน วัตถุประสงค์ต่าง ๆ ขององค์กร เมื่อพนักงานยอมรับได้ ก็จะมีความรู้สึกลึกที่ดีต่อองค์กร มีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้ และพนักงานจะมีความตั้งใจและทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจในการทำงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย มีความมั่นใจว่าองค์กรจะนำพาสิ่งดี ๆ มาให้ มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในสายงาน รู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงาน ทำให้พนักงานไม่คิดที่จะลาออกจากงาน ทำให้องค์กรลดปัญหาเรื่องการลาออกของพนักงาน

2. ความผูกพันต่อองค์กรด้านความต่อเนื่อง คือ เป็นความต่อเนื่องของการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอของพนักงาน เกิดจากเมื่อพนักงานได้รับผลตอบแทน หรือสวัสดิการจากองค์กรที่เหมาะสมและพึงพอใจ พนักงานจะแสดงออกด้วยการปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเททั้งแรงกายและแรงใจเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย และมีความต้องการที่จะคงสถานการณืเป็นพนักงานขององค์กรทุกครั้ง ถ้าคิดจะมีการย้ายงาน พนักงานจะคำนึงถึงผลได้และผลเสีย ถ้าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรและได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับงาน ก็จะทำให้ลดปัญหาการลาออกของพนักงาน และลดปัญหาความไม่ต่อเนื่องของการปฏิบัติงาน

3. ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานของสังคม คือ เป็นความผูกพันของพนักงานเมื่อเข้ามาทำงานในองค์กร ก็ต้องมีความผูกพันในองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ มีความซื่อสัตย์ มีความเชื่อมั่นในองค์กร ซึ่งเกิดมาจากบรรทัดฐานขององค์กรและสังคม ความผูกพันที่เกิดขึ้นอาจจะเกิดจากความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานในองค์กร ทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร และตอบแทนด้วยการตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

Kahn (1990) ได้ให้ความหมายของความผูกพันไว้ว่า ความผูกพันของพนักงาน คือ การแสดงออกทางกาย อารมณ์ และการคิด ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ในการทำงาน ความทุ่มเทในการทำงาน ความกระตือรือร้นในการทำงาน การตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานที่ออกมาบรรลุเป้าหมายการทำงาน โดยรู้หน้าที่ของตนเองว่า ต้องทำงานอะไร ขั้นตอนไหน โดยที่ไม่ต้องมีใครมาควบคุม เช่น พนักงานขาย เมื่อได้รับเป้าหมายที่ต้องทำต่อเดือน ก็มีการวางแผนการทำงานในแต่ละวัน เพื่อให้รู้ว่า ในแต่ละวันต้องทำยอดขายเท่าใด เพื่อให้เป้าหมายที่ได้รับประสบความสำเร็จ นำมาซึ่งความภาคภูมิใจในการทำงาน เป็นต้น (เปียนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร, 2560)

ลลิตา จันทรังาม (2559) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นของสมาชิกในองค์กร และพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์กรมีค่านิยม ที่กลมกลืนกับสมาชิกคนอื่น โดยแสดงตนเป็นอันเดียวกับองค์กร

วิภาวรรณ จรัสกุล (2560) ระบุว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพ ขององค์กร เพราะความผูกพันต่อองค์กรจะทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ และทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ขณะที่ ปิยะนาฏ บุตรราช และเชียวชาญ อาศุวัฒน์กุล (2558) พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน โดยพนักงานที่มีความผูกพันสูง จะมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานที่สูงตาม

ทวิช อุสมมา (2560) กล่าวว่า ทักษะคิด หรือความรู้สึกร่วมกันอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร และมีความยินดีที่จะใช้ความรู้ ความสามารถที่ตนเองมีอยู่อย่างเต็มที่ และเต็มใจที่จะเป็น อันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร

ธาดา รัชกิจ (2562) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร ตลอดจนการให้ ความร่วมมือกับองค์กรในทุก ๆ ด้าน อย่างสมัครใจและเต็มใจ ความหมายในวงที่กว้างขึ้นนั้น ยังหมายถึงความผูกพันต่อองค์กร และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริงด้วย ตลอดจนความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน ซึ่งจะนำมาสู่ความภักดีต่อองค์กร ได้ในที่สุด

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน หมายถึง ทักษะคิดของพนักงาน ทั้งการแสดงออกทางความคิด ความรู้สึก การรับรู้ และการเรียนรู้ของ พนักงานที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ และความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อองค์กร พนักงานที่มี ความผูกพันต่อองค์กร จะมีพฤติกรรมที่ตระหนักถึงความสำคัญต่อบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของตน ที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานในเชิงพัฒนา เพื่อการสร้างสรรค์ ปรับปรุง และพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ส่งผลต่อผลิตภาพและคุณภาพขององค์กร ลักษณะ ความตั้งใจของพนักงานที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ ในการกระทำเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร มีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร และยอมรับเป้าหมายขององค์กร

องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร

Kanter (1968, พุทธพงษ์ สอนสี, 2558) ได้แบ่งองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร ได้เป็น 3 ลักษณะ ได้แก่

1. ความผูกพันต่อเนื้อเรื่อง เกี่ยวข้องกับความรู้ ความเข้าใจของบุคคล โดยคำนึงถึงค่าใช้จ่าย และผลกำไร เช่น เมื่อคิดว่า ค่าใช้จ่ายในการออกจากองค์กรสูงมากกว่าการที่จะคงอยู่กับองค์กร

ต่อไป ก็ทำให้บุคคลนั้นอยู่ในองค์กรต่อไปเพื่อให้เกิดผลกำไร จึงอาจกล่าวได้ว่าเป็นความผูกพัน
ต่อบทบาททางสังคมในระบบ

2. ความผูกพันยึดติด เกี่ยวข้องกับความรู้สึกทางบวกกับองค์กร อารมณ์ และความรู้สึก
ที่ดีจะผูกมัดสมาชิกไว้กับองค์กร โดยความพึงพอใจจะเกิดขึ้น ถ้าสมาชิกกลุ่มมีความสัมพันธ์กันสูง
ก็จะไม่มีการต่อต้านและอิทธิพลกัน ระบบที่ร่วมกันนี้ จะสามารถดำรงอยู่ต่อไป สมาชิกจะยึดติด
ซึ่งกันและกัน

3. ความผูกพันควบคุม เป็นความผูกพันที่ผู้กระทำยึดถือมาตรฐานและเคารพอำนาจ
ของกลุ่ม เกี่ยวข้องกับการที่พวกเขาเริ่มต้นประเมินค่าทางบวก เห็นชอบกับศีลธรรม จริยธรรม
ความสมเหตุสมผล การแสดงค่านิยมของบุคคลของกลุ่ม ดังนั้น การเชื่อฟังต่อความต้องการเหล่านี้
ก็เป็นความจำเป็นของมาตรฐานทางสังคม และการลงโทษในระบบต้องคำนึงถึงความเหมาะสม

Steers (1977) และ โสมย์สิริ มุลทองทิพย์ (2556) ได้เสนอแนวความคิดที่อธิบายถึง
ความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่

1. ความรู้สึกว่า ตนมีความสำคัญต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกต่อการได้รับการยอมรับ
จากองค์กรว่า ตนเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีคุณค่าต่อองค์กร รวมทั้ง
ความรู้สึกว่า ตนเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กร

2. การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงาน
มีส่วนในการตัดสินใจ ทั้งในระดับนโยบายและการปฏิบัติงาน มีการกระจายการตัดสินใจ
ให้ผู้ปฏิบัติงาน และไม่ใช่อำนาจหน้าที่ตามรูปแบบที่เป็นทางการมากเกินไป จะเป็นองค์ประกอบ
สำคัญที่จะดึงดูดให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่อผู้บังคับบัญชา ต่อการให้
ความร่วมมือ ช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาทั้งในด้านการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัว

4. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อการให้
ความร่วมมือ ช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาทั้งในด้านการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัว

5. ความพึงพอใจต่อเงินเดือนและค่าตอบแทน หมายถึง ความรู้สึกที่ตนเองได้รับ
ค่าตอบแทนด้วยความยุติธรรม ก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพัน
ต่อองค์กร เนื่องจากทุกคนมีความปรารถนาที่จะได้รับความยุติธรรม โดยในการประเมิน
ความเสมอภาค บุคคลจะเปรียบเทียบรางวัลตอบแทนที่ได้รับกับความพยายามที่ตนได้ลงแรง
ไปในงาน และจะเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ เช่นกัน ความเสมอภาคจะเกิดขึ้น
เมื่อบุคคลได้รับรู้ว่า อัตราส่วนของรางวัลที่ได้รับและกำลังที่ลงไปเท่าเทียมกับอัตราส่วนของผู้อื่น
รวมถึงผลประโยชน์ต่าง ๆ ในรูปของสวัสดิการที่ได้รับ

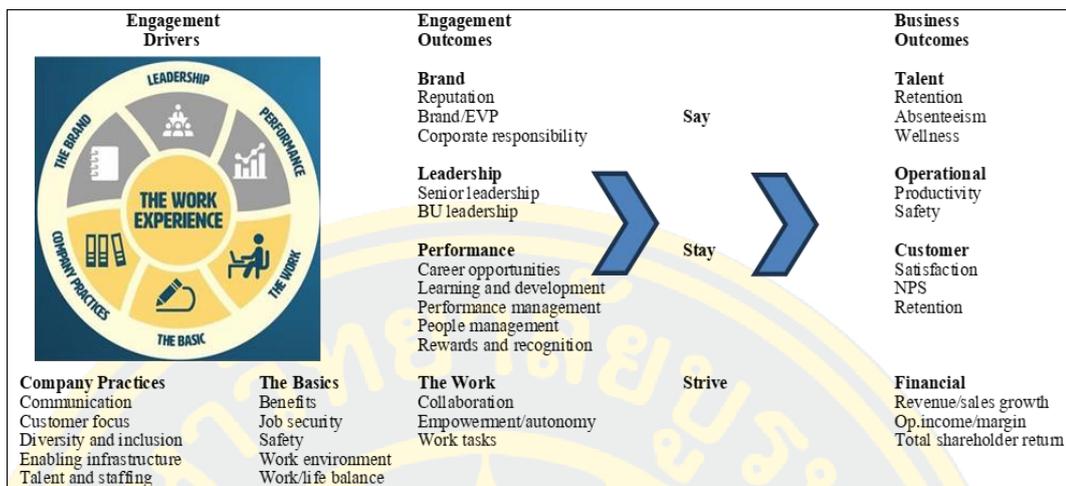
จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร มีดังนี้

- 1) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร หมายถึง การที่บุคคลต้องการอยู่ทำงานกับองค์กร เพราะมีความเชื่อว่า หากลาออกจะไม่คุ้ม ยิ่งถ้าอยู่กับองค์กรมาเป็นเวลานาน หากลาออกจะยิ่งทำให้สูญเสียสิ่งที่ได้ลงทุนกับองค์กรในเวลาที่ผ่านมา
- 2) ความผูกพันด้านความรู้สึก หมายถึง เป็นการยึดติดทางอารมณ์ต่อองค์กร ได้แก่ ความรู้สึกสามัคคีในกลุ่มพนักงาน ที่บุคคลต้องการอยู่ทำงานกับองค์กร เพราะเห็นพ้องกับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และ
- 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน หมายถึง พนักงานจะมีความรู้สึกที่ตนเป็นหนี้บุญคุณ หรือมีภาระหน้าที่ต่อองค์กร

Hewitt Associates (2015) สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ ที่มีชื่อเสียง ได้กล่าวว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรนั้น จะต้องมามี 3 ประการ คือ

1. Say หมายถึง พนักงานจะต้องพูดถึงบริษัทในทางบวกให้กับเพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา และลูกค้า
2. Stay หมายถึง พนักงานปรารถนาอย่างแรงกล้าในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ไม่มีความคิดที่จะย้าย หรือเปลี่ยนงาน ไปทำงานที่บริษัทอื่น แม้ว่าจะถูกทาบทามและถูกเสนอค่าตอบแทนให้อย่างสูงกว่าเดิม
3. Strive หมายถึง พนักงานที่ทุ่มเทและอุทิศตนอย่างเต็มที่ในการสร้างผลงานที่ดีที่สุดที่สามารถทำได้ เพื่อส่งเสริมความสำเร็จทางธุรกิจขององค์กร

Hewitt Associates (2015) ศึกษา พบว่า ตัวขับเคลื่อนความผูกพันของพนักงานมี 6 ด้าน ส่งผลออกมาเป็นความผูกพันในรูปแบบ 3 พฤติกรรม ที่สามารถสังเกตได้ในรูป Say, Stay และ Strive (ดังภาพที่ 1) ซึ่งเป็นสิ่งที่พนักงานที่ผูกพันกับองค์กรคิดและทำ ทั้งนี้ การพิจารณาความผูกพันของพนักงาน ควรจะแสดงออกมาทั้ง 3 สิ่ง นอกจากนี้ ยังพบว่า ความเชื่อมโยงของบุคลากรที่ Say, Stay และ Strive จะเป็นตัวชี้วัดที่ดีถึงความผูกพันของบุคลากร สามารถใช้วัดระดับความผูกพันต่อองค์กรได้ และยังเป็นการคาดการณ์ถึงผลลัพธ์ของธุรกิจที่สำคัญ



ภาพที่ 1 The Aon Hewitt employee engagement model

ที่มา: Hewitt Associates (2015)

Engagement	Content	Items in Aon Hewitt operational definition
Say	Speak positively about the organization to co workers potential employees and customers	- I would not hesitate to recommend this organization to a friend seeking employment - Given the opportunity I tell others great things about working here
Stay	Have an intense sense of belonging and desire to be part of the organization	- It would take a lot to get me to leave this organizationof - I rarely think about leaving this somewhere else
Strive	Are motivated and exert effort toward success in their job and for the company	- This organization inspires me to do my best work every day - This organization motivates me to contribute more than is normally required to complete my work

ภาพที่ 2 The Aon Hewitt employee engagement

ที่มา: Hewitt Associates (2015)

จากภาพที่ 1 และภาพที่ 2 เป็นแบบจำลองการมีส่วนร่วมของพนักงานจาก Aon Hewitt โดยมุ่งเน้นไปที่การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน ที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานอย่างแท้จริง แบบจำลองนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วนหลัก ได้แก่ การพูด หมายถึงความตั้งใจของพนักงาน

ที่จะพูดถึงองค์กรในแง่บวกกับผู้อื่น ซึ่งรวมถึงการแชร์ความรู้สึก และความคิดเห็นอย่างเปิดเผย กับเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร การอยู่ เกี่ยวข้องกับความปรารถนาของพนักงานที่จะยังคงทำงาน กับองค์กรในระยะยาว ซึ่งไม่เพียงแต่สะท้อนถึงความภักดีของพวกเขา แต่ยังรวมถึงความตั้งใจ ที่จะเติบโตและพัฒนาภายในองค์กรนั้น ๆ และการมุ่งมั่น สะท้อนถึงความพยายามและความมุ่งมั่น ของพนักงาน ในการทำงานหนักเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย พวกเขาทุ่มเทในการทำงาน และ มีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินการตามความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

โดยภาพที่ 1 และภาพที่ 2 แสดงถึงโครงสร้างของแบบจำลองนี้อย่างชัดเจน โดยระบุว่า ความผูกพันของพนักงาน ไม่ได้เป็นเพียงแค่การทำงานเพื่อรับเงินเดือนเท่านั้น แต่ยังรวมถึง การมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงกับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็น ประโยชน์ต่อทั้งพนักงานและองค์กรในระยะยาว

ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันที่มีต่อองค์กรของบุคคล เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เพราะความผูกพันเป็นสิ่งที่ แสดงออก หรือเป็นตัวบ่งชี้ถึงความรัก ความภาคภูมิใจ การยอมรับ และการยึดมั่นในอุดมการณ์ และอุดมการณ์ขององค์กร อันเป็นผลให้บุคลากรที่มีความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อความก้าวหน้า และประโยชน์ขององค์กร ตลอดจนมีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกตลอดไป

จิระพร จันทภาโส (2558) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญ ต่อองค์กรอย่างมาก โดยความผูกพันต่อองค์กร เป็นเสมือนตัวกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กร ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในที่สุดแล้วองค์กรนั้น ก็จะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

อนันต์ สังเกตใจ (2559) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญต่อองค์กร เพราะเป็นสิ่งบ่งชี้ถึงความทุ่มเทและความพยายามในการปฏิบัติงาน เพื่อให้้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ตลอดจนเป็นตัวบ่งบอกถึงอัตราการลาออก การขาดงาน และการมาทำงานสายของบุคลากร ในองค์กรด้วย บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กร จะมีความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กร มีความภาคภูมิใจในองค์กรของตนเอง มีความจงรักภักดี เชื่อถือ มีการยอมรับเป้าหมาย มีความพึงพอใจในงาน และจะมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงานในองค์กร

ศศิวิมล ทูมวัน (2560) กล่าวว่า ความสำคัญของความผูกพันในองค์กร มีความสำคัญ ต่อองค์กรอย่างมาก โดยหากพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรแล้ว การปฏิบัติงานก็จะก่อให้เกิด ประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่วางไว้

สิ่งสำคัญที่ได้จากความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน คือ มีความรู้สึกในเชิงบวก ต่อองค์กร ลดการควบคุมจากภายนอก สังเกตได้จากที่พนักงานนั้น จะมีการโยกย้ายงาน และ ขาดงานที่ลดลง ในทางกลับกัน พนักงานก็มีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป ส่งผลให้ พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น พยายามปฏิบัติงานตามนโยบายและแผนการให้บรรลุ ตามเป้าหมายขององค์กร ยิ่งไปกว่านั้น พนักงานยังรู้สึกร่วมในการเป็นเจ้าขององค์กร เห็นได้จาก การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการตัดสินใจ หรือแก้ปัญหา โดยคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับ องค์กรเป็นหลัก ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความมีประสิทธิภาพของพนักงานและองค์กร

การปลูกจิตสำนึกให้พนักงานเกิดความผูกพัน มีความสำคัญที่จะส่งผลให้องค์กรนั้น ๆ มีโอกาสเติบโตอย่างยั่งยืน ภายในองค์กรมีความสามัคคีปรองดองกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และพนักงานจะมีความรู้สึกที่ องค์กรเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตเขา เปรียบเสมือนเป็นบ้านหลังที่ 2 ของตนเอง ซึ่งต้องดูแลและทะนุถนอมบ้านหลังนี้ (ประคัลภ์ ปัทมพาลังกูร, 2556)

ทั้งนี้ เป็นที่แน่นอนว่า หากพนักงานขาดความผูกพันต่อองค์กร ก็จะมีผลเสียตามมา พนักงานเริ่มมีความเหนื่อยล้า เฉื่อยชา ไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน ขาดความคิดสร้างสรรค์ มีอัตราการขาดงานและมาสายสูงขึ้น ในที่สุดก็จะตัดสินใจที่จะออกจากองค์กรไป หากเป็นงานที่ต้องใช้ ผู้มีความรู้ ความสามารถเฉพาะทางด้วย ก็จะทำให้การขับเคลื่อนผลผลิตขององค์กร ต้องหยุดชะงักลง องค์กรก็ต้องสรรหาพนักงานใหม่เข้ามาแทน และฝึกฝนให้พนักงานเกิดทักษะ ความสามารถให้เท่าเทียมกับผู้ที่ลาออกไป องค์กรจะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการพัฒนาเป็นจำนวนมาก และพนักงานที่อยู่ในทีมก็จะเสียขวัญและกำลังใจ ซึ่งเป็นปัญหาที่ต่อเนื่องกันมา แสดงให้เห็นถึง ความผิดพลาดในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์

จะเห็นได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรนั้น เป็นสิ่งสำคัญที่ทุกองค์กรพึงให้ความสำคัญ หากองค์กรใดละเลย หรือเพิกเฉยในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้กับพนักงาน ก็จะทำให้ เกิดผลเสียต่อองค์กรเป็นทอด ๆ ดังข้างต้น แต่หากองค์กรใดให้ความสำคัญ ก็จะส่งผลดีต่อองค์กร ทั้งสิ้น เพราะความผูกพันต่อองค์กรมาจากการที่พนักงานเกิดความรักในองค์กร พยายามหาหนทาง ในการพัฒนาตนเอง เพื่อจะเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น เกิดเป็นผลผลิตที่ดี และมีคุณภาพ ต่อเนื่องไปถึงลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าและบริการ กระตุ้นยอดขายให้องค์กร ประสบความสำเร็จในระยะเวลาเร็วกว่าที่กำหนด ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง ต่อความอยู่รอดและประสิทธิภาพขององค์กร ในระดับผู้บริหาร หากมีความผูกพัน ต่อองค์กรสูงแล้ว ความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นแรงผลักดันให้บุคคลทุ่มเทความพยายาม ในการบริหารงานอย่างเต็มที่ และสอดคล้องกับเป้าหมาย ตลอดจนค่านิยมขององค์กรที่บุคคล เป็นสมาชิกอยู่ เป็นผลให้องค์กรเจริญก้าวหน้า ส่วนในระดับผู้ปฏิบัติการนั้น ความผูกพันต่อองค์กร

จะเป็นแรงผลักดันให้ปฏิบัติงานในองค์กรได้ดีกว่าผู้ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจาก ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมีส่วนร่วม เป็นเจ้าขององค์กรด้วยนั่นเอง นอกจากนี้ พนักงานขององค์กรใด ที่มีความผูกพันต่อองค์กร จะดำรงความเป็นสมาชิกในองค์กรนานกว่าพนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร

Steer (1977) เห็นว่า ความผูกพันในองค์กร เป็นเรื่องสำคัญในการบริหารงาน ด้วยเหตุผล ดังนี้

1. การศึกษาเรื่องความผูกพันในองค์กรมีความสำคัญ เพราะสามารถใช้ทำนาย อัตราการเข้าออกจากงานได้ดีกว่าการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงาน
2. ความผูกพันยังเป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทำงานได้ดีกว่าผู้ที่ไม่มีความผูกพันในองค์กรที่ตนทำงานอยู่
3. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นตัวชี้วัดถึงประสิทธิภาพขององค์กร

Greenberg (2004) อธิบายว่า บุคลากรที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กรนั้น สามารถทำให้เกิดผลที่ตามมา ดังนี้

1. อัตราการออกงานสูง บุคลากรที่ออกไปนั้น ได้อาความรู้และประสบการณ์ ที่สะสมออกไปสู่สถานที่ทำงานใหม่ด้วย
2. ผลการปฏิบัติงานที่ลดลง สมรรถนะขององค์กรลดลงจนกระทั่งบุคลากรที่ใหม่ จะได้รับการฝึกอบรม
3. การสูญเสียค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม เวลาและเงินที่ลงทุนไปกับการฝึกอบรม และ โปรแกรมพัฒนาสำหรับบุคลากรจากไป เป็นสิ่งที่สูญเปล่า
4. ขวัญกำลังใจลดลง บุคลากรที่ยังคงอยู่กับองค์กร อาจจะต้องรับภาระหน้าที่มากเกินไป สำหรับภาระหน้าที่ใหม่ที่เพิ่มขึ้น โดยไม่มีการแก้ไข ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการเกิดความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร

ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เป็นเรื่องที่หลายองค์กรให้ความสนใจและลงทุน เรื่องนี้อย่างจริงจัง จนเห็นผลเป็นที่ประจักษ์แล้ว แต่ยังมีองค์กรอีกจำนวนไม่น้อยที่เพิ่งเริ่มทำ หรือยังไม่ได้ทำ โดยสิ่งที่องค์กรจะได้รับ เมื่อสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร มีดังนี้ (Business Law & Human Resources Variety, 2012)

1. พนักงานจะใส่ใจการทำงาน ทำให้ดีที่สุด โดยไม่ต้องมีใครมาบังคับ ทำด้วยความเต็มใจ ดังนั้น องค์กรจะได้งานที่มีคุณภาพ
2. พนักงานจะใส่ใจลูกค้า เพราะเขาทราบว่า ลูกค้ามีความสำคัญกับธุรกิจ เขาจะอดทนกับความผิดพลาดของลูกค้าได้มากขึ้น ซึ่งลูกค้าจะรับรู้ได้และเกิดความพึงพอใจ

3. พนักงานจะไม่คิดย้ายงาน ในเมื่ออยู่ในที่ที่รู้สึกดี มีความสุข แล้วจะเปลี่ยนงานทำไม
องค์กรก็ไม่ต้องเสียเวลา และเงินในการสรรหา หรือคัดเลือกพนักงาน

4. การทำสายอาชีพให้พนักงาน เพื่อให้เขาทราบว่า เมื่อเขาทำงานสำเร็จแล้ว เขาจะมี
โอกาสเติบโต หรือขยับขยายไปทำอะไรบ้าง เพราะชีวิตต้องก้าวต่อไป ไม่ใช่หยุดอยู่กับที่

5. การทำโปรแกรมจูงใจให้พนักงาน เพื่อให้พนักงานทำงานแข่งกับตนเอง เขาจะได้
ทราบว่า เขาสามารถกำหนดรายได้ให้ตนเองได้ แต่การกำหนดเกณฑ์ต้องชัดเจน ทำทนาย
และมีโอกาสสำเร็จได้

6. การสร้างแบรนด์องค์กร เพื่อให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในองค์กรตนเอง สามารถ
สื่อสารกับเพื่อน ๆ ในองค์กรอื่นได้

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร
มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่ง เป็นเสมือนตัวกระตุ้น หรือแรงผลักดันให้บุคลากรในองค์กร
ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ บุคลากรที่มี
ความผูกพันต่อองค์กร จะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไป จะส่งผลให้
องค์กรสามารถรักษามูลค่าไว้กับองค์กรได้ และความผูกพันขององค์กรยังเป็นตัวบ่งบอกถึง
อัตราการลาออก การขาดงาน และการมาทำงานสายของบุคลากรในองค์กรด้วย เมื่อพนักงาน
มีความผูกพันต่อองค์กร จะช่วยผลักดันให้มีความทุ่มเทในการทำงาน มีผลการปฏิบัติงานสูง
และมักแนะนำบุคคลรอบข้างให้รู้จักกับองค์กร มีความต้องการทำงานกับองค์กรเป็นระยะเวลานาน
จึงทำให้องค์กรสามารถลดต้นทุนการสรรหา การพัฒนาบุคลากร และรักษาองค์ความรู้ไว้กับองค์กร

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันองค์กร

การที่ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรจะเกิดความผูกพันต่อองค์กรนั้น องค์กรต้องให้
การตอบสนองความต้องการในสิ่งต่าง ๆ ที่บุคลากรต้องการอย่างเหมาะสม ตามปัจจัยที่ได้กล่าวมา
ข้างต้น โดยองค์กรต้องตระหนักว่า บุคคลแต่ละคนมีความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกัน
ซึ่งจะทำให้เกิดความพึงพอใจต่อองค์กรและส่งผลถึงความผูกพันต่อองค์กร

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

1. แนวคิดและทฤษฎีของ Kahn (1990) Kahn เป็นบุคคลแรกที่ทำให้แนวคิดเกี่ยวกับ
ความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยระบุว่า พนักงานที่มีความยึดมั่นผูกพันในงาน จะปฏิบัติงาน
ตามบทบาทที่ตนได้รับอย่างเต็มที่ ทั้งด้านร่างกาย การรู้จักคิด และอารมณ์ ความยึดมั่นผูกพัน
จึงหมายถึงการใช้พลังมุ่งตรงไปยังเป้าหมายขององค์กร

2. แนวคิดและทฤษฎีของ Schaufeli (2002) Schaufeli ได้เสนอนิยามความยึดมั่นผูกพันในงานที่ใช้กันมากในงานวิจัย โดยความยึดมั่นผูกพันในงาน หมายถึง สภาวะทางจิตเชิงบวกที่สัมพันธ์กับงาน ที่ประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการ ได้แก่ 1) ความกระตือรือร้น หมายถึง การมีพลังในการทำงานและยึดหยุ่นทางจิตใจสูงในขณะที่ทำงาน เต็มใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงาน และมีความเพียรพยายามในการทำงาน แม้จะเผชิญอุปสรรค 2) การทุ่มเทอุทิศ หมายถึง ความรู้สึกเต็มใจ ภูมิใจ มีแรงบันดาลใจ และรู้สึกท้าทายในการทำงาน และ 3) ความจดจ่อใส่ใจ หมายถึง ความรู้สึกมุ่งมั่นและเป็นสุขในการทำงาน ยกที่จะถอนตัวออกจากงานเหมือนเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว

3. แนวคิดและทฤษฎี Side-Bet (Becker, 1960) ทฤษฎี Side-Bet ของ Becker ระบุว่าบุคคลใดก็ตามที่มีความผูกพันต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดนั้น เนื่องจากเขาได้ลงทุนในสิ่งนั้น ๆ ไว้ เช่น การที่คนเราเข้าไปทำงานอยู่ในองค์กรในช่วงระยะเวลาหนึ่ง จะก่อให้เกิดการลงทุน ซึ่ง Becker เรียกการลงทุนนั้นว่า “Side bet” (Becker, 1960, pp. 32-40) อาจเป็นการลงทุนในรูปของเวลา แรงกาย แรงใจ กำลังสติปัญญา ตลอดจนการยอมเสียโอกาสบางอย่าง เช่น โอกาสในการไปทำงานกับองค์กรอื่น เพราะบุคคลนั้น ย่อมคาดหวังผลประโยชน์ที่จะได้รับตอบแทนจากองค์กรในระยะยาว ได้แก่ บ้านหนึ่งบ้านอายุ และสวัสดิการต่าง ๆ ที่นอกเหนือไปจากเงินเดือน หรือรายได้ประจำ และยังได้มีการชั่งน้ำหนักเปรียบเทียบว่า หากเขาลาออกจากองค์กรก่อนกำหนด เขาจะสูญเสียสิ่งเหล่านี้ บุคคลนั้นจึงไม่มีทางเลือกอย่างอื่น นอกจากจะต้องผูกพันอยู่กับองค์กรต่อไป ฉะนั้นการที่คนเราเลือกตัดสินใจที่จะอยู่กับองค์กรนานเท่าใด ก็ยังเป็นการสะสม “การลงทุน” เพิ่มขึ้นเท่านั้น ความผูกพันก็จะยิ่งทวีมากขึ้นตามระยะเวลา และทำให้การตัดสินใจที่จะลาออกจากองค์กรยากมากขึ้น และหากไปอยู่ในองค์กรใหม่ อาจได้รับผลประโยชน์ที่ไม่คุ้มค่าเท่ากับองค์กรเดิม นอกจากนี้ Becker ยังได้กล่าวอีกด้วยว่า การที่บุคคลใดตัดสินใจลงทุนหลักปักฐานในอาชีพใดอาชีพหนึ่ง และจะไม่ยอมเปลี่ยนงานหรืออาชีพนั้น เหตุเพราะว่า บุคคลนั้นเป็นมนุษย์เศรษฐกิจ

จากข้อมูลข้างต้น จะเห็นว่า ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร ทฤษฎี Side-Bet ของ Becker ที่อธิบายว่า บุคคลใดก็ตามที่มีความผูกพันต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดนั้น เนื่องจากเขาได้ลงทุนในสิ่งนั้น ๆ ไว้ เช่น การที่คนเราเข้าไปทำงานอยู่ในองค์กรในช่วงระยะเวลาหนึ่ง จะก่อให้เกิดการลงทุน ซึ่ง Becker เรียกการลงทุนนั้นว่า “Side bet” อาจเป็นการลงทุนในรูปของเวลา แรงกาย แรงใจ กำลังสติปัญญา ตลอดจนการยอมเสียโอกาสบางอย่าง

4. แนวคิดและทฤษฎีของ Porter (1983) กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

4.1 ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า การยอมรับในเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร หมายถึง การที่บุคลากรและเป้าหมายขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน หรือมีความสอดคล้องกัน เมื่อบุคคลพิจารณาแล้วว่า บรรทัดฐานและระบบค่านิยมขององค์กรเป็นที่ยอมรับได้ จะแสดงตนว่า เห็นด้วย และยอมรับกับจุดมุ่งหมายขององค์กร บุคคลจะประเมินองค์กรและรู้สึกต่อองค์กร ในทางที่ดี รู้สึกยินดีและภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิก หรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมกับกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เชื่อว่า องค์กรจะสามารถนำบุคคลนั้น ๆ มุ่งสู่ความสำเร็จได้ และมองเห็นแนวทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย บุคคลจะรู้สึกว่าได้อยู่ภายใต้สภาวะที่มีโอกาส และสามารถประสบความสำเร็จในการทำงานได้

4.2 ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร หมายถึง การแสดงถึงความพยายามอย่างเต็มที่ เต็มใจ และตั้งใจที่จะอุทิศร่างกาย แรงใจ และสติปัญญาในการทำงานที่ดี ซึ่งจะแสดงออกในรูปแบบของพฤติกรรมความสม่ำเสมอ ความคงเส้นคงวาในการทำงาน ใช้ความพยายามอย่างมากเพื่อตอบสนอง หรือมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร มีความคิดเสมอว่า “งาน” คือ วิธีทางที่ตนสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ จึงส่งผลให้มีผลงานการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ดีเหนือบุคคลอื่น ๆ เมื่อเกิดปัญหาใด ๆ ขึ้น ก็จะพยายามช่วยกันแก้ไขปัญหา

4.3 ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป หมายถึง การแสดงออกถึงความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อองค์กร เป็นความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน โดยไม่ย้าย หรือทำการเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน พยายามที่จะรักษาสมาชิกภาพไว้โดยไม่ย้ายไปไหน เป็นการแสดงให้เห็นถึงความไม่เต็มใจ หรือการปฏิเสธที่จะลาออกจากองค์กร หรือเปลี่ยนงาน ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มเงินเดือน รายได้ สถานภาพ ตำแหน่ง ความมีอิสรภาพทางวิชาชีพ ตลอดจนความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดี เป็นความตั้งใจและปรารถนาอย่างแน่วแน่ที่จะคงความเป็นสมาชิกต่อไป เพื่อทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ไม่คิดที่จะลาออก ไม่ว่าจะองค์กรจะอยู่ในสภาวะปกติ หรือวิกฤต อันเนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า การผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อน ประกอบด้วยหลายปัจจัยที่ตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของบุคลากร ในแต่ละบุคคล ทำให้พวกเขาพึงพอใจและรู้สึกผูกพันกับองค์กรของตน ทฤษฎีของ Kahn (1990) นำเสนอความคิดเห็นว่า พนักงานที่มีความผูกพันสูงกับงานของตน มักจะแสดงความมุ่งมั่น ทั้งในด้านร่างกาย ความคิด และอารมณ์ โดยพวกเขาจะทุ่มเทในการทำงานและให้ความสำคัญกับเป้าหมายขององค์กร ขณะที่ Schaufeli (2002) ได้ขยายความคิดนี้ โดยนิยามความผูกพันในงานว่า

เป็นสภาวะทางจิตเชิงบวกที่รวมถึงความกระตือรือร้น การอุทิศตน และความจดจ่อที่เกิดจากการทำงาน โดยความผูกพันสามารถเกิดขึ้นเมื่อพนักงานมีการลงทุนที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ในองค์กร การลงทุนเหล่านี้ ไม่ว่าจะเป็นเวลา ความพยายาม หรือ โอกาสที่ถูกยกเลิกไป เป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีค่า จำเป็นต้องอยู่กับองค์กรต่อไป เพื่อรักษาผลประโยชน์ที่เขาคาดหวังว่าจะได้รับในอนาคต การทำความเข้าใจและการใช้ทฤษฎีเหล่านี้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างและรักษาความผูกพันของพนักงาน ได้ดียิ่งขึ้น

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ผู้วิจัยเห็นว่า แรงจูงใจมีอิทธิพลต่อการทำงาน ผลผลิตของงานจะมีคุณภาพดี มีปริมาณมากขึ้นเพียงใด ขึ้นอยู่กับแรงจูงใจในการทำงาน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน จึงจำเป็นต้องเข้าใจว่า อะไรคือแรงจูงใจที่จะทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ และไม่ใช่เรื่องง่ายในการจูงใจพนักงาน เพราะพนักงานตอบสนองต่องานและวิธีทำงานขององค์กรแตกต่างกัน การจูงใจพนักงาน จึงมีความสำคัญที่จะช่วยให้พนักงานมีพลังในการทำงาน เพราะถ้าพนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น จนทำให้งานสำเร็จบรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ จะทำให้พนักงานเกิดความพยายามคิดหาวิธีการนำความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ทอดทิ้ง แม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวาง และเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดี ก็มักคิดหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน หรือวิธีทำงาน ในบางครั้ง ก่อให้เกิดการปฏิบัติงานได้ดีกว่าเดิม และเกิดแนวทาง หรือแนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน นอกจากนี้ พนักงานที่มีแรงจูงใจในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า และการมุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วง ในขณะเดียวกัน ทฤษฎีที่ว่าด้วยการบริหารแรงจูงใจ ก็มีหลากหลาย แต่ละทฤษฎีสั้นแล้วแต่มีข้อดี ข้อเสีย ข้อจำกัด ความคล้ายคลึง ความแตกต่าง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้เลือกศึกษาทฤษฎีที่แพร่หลายเป็นที่รู้จักกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งมีหลายองค์กรได้นำไปประยุกต์ใช้ โดยได้สรุปไว้ ดังนี้

ทฤษฎีแรงจูงใจตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow hierarchical theory of motivation)

Maslow กล่าวว่า มนุษย์มีความต้องการ ความปรารถนา และได้รับสิ่งที่มีความหมายต่อตนเอง ความต้องการเหล่านี้ จะเรียงลำดับขั้นของความต้องการ ตั้งแต่ขั้นแรกไปสู่ความต้องการขั้นสูงขึ้นไปเป็นลำดับ ซึ่งมีอยู่ 5 ขั้น ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่มการพักผ่อน เป็นต้น

2. ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง เมื่อบุคคลสามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว มนุษย์จะเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป เช่น ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคงในชีวิตและหน้าที่ เป็นต้น

3. ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ เป็นความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เช่น ความต้องการให้และได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับ ความต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น

4. ความต้องการความเคารพนับถือ หรือความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นความต้องการได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคม เช่น ความต้องการได้รับความเคารพนับถือ ความต้องการมีความรู้ ความสามารถ เป็นต้น

5. ความสมบูรณ์ของชีวิต เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง เป็นต้น

นอกจากนี้ ทฤษฎีแรงจูงใจตามลำดับขั้น 5 ขั้น นำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้พนักงานในองค์กร ตั้งแต่ระดับพื้นฐาน จนถึงระดับซับซ้อน ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกายในองค์กร

1.1 Ventilation คือ การระบายอากาศ บรรยากาศปลอดโปร่ง ไม่อึดอัด ไม่ทึบ ไม่มีฝุ่นหมอกควัน กลิ่น หรืออากาศร้อน

1.2 Base salary คือ เงินเดือนพื้นฐานที่เพียงพอแก่การดำรงชีวิต คุณค่าของงาน ความรู้ และความสามารถ

1.3 Cafeteria คือ โรงอาหารที่มีอาหารอร่อย สะอาด ถูกหลักโภชนาการ ราคาไม่แพง

1.4 Working conditions คือ สภาพการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานให้สำเร็จตามหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความสามารถ

2. ความต้องการความปลอดภัยในองค์กร ได้แก่

2.1 Safety working conditions คือ สภาพการทำงานที่เหมาะสม ปลอดภัยต่ออาชีพอนามัย

2.2 Fringe benefits สวัสดิการที่ได้รับ

2.3 General salary increase การขึ้นเงินเดือนทั่วไป

2.4 Job security งานที่มั่นคง

3. ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของในองค์กร ได้แก่

3.1 Quality of supervision คือ คุณภาพของการกำกับดูแล

3.2 Compatible work group คือ ความเข้ากันได้กับกลุ่มผู้ร่วมงาน

3.3 Professional friendship คือ มิตรภาพแบบมืออาชีพ

4. ความต้องการได้รับความนับถือยกย่องในองค์กร

4.1 Job title คือ ชื่อตำแหน่ง

4.2 Merit pay rise คือ การจ่ายเงินเดือนเพิ่มขึ้นตามระบบคุณธรรม ไม่ใช่ระบบ

อุปถัมภ์

4.3 Peer/ Supervisory recognition คือ การได้รับการยกย่องชมเชยจากหัวหน้างาน

และเพื่อนร่วมงาน

4.4 Work itself คือ การทำงานได้ด้วยตนเองอย่างอิสระ

4.5 Responsibility คือ หน้าที่ความรับผิดชอบที่มีคุณค่า

5. ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงในองค์กร ได้แก่

5.1 Challenging job คือ งานที่ท้าทาย

5.2 Creativity คือ การใช้ความคิดสร้างสรรค์

5.3 Achievement in work คือ ความสำเร็จในการทำงาน

5.4 Advancement in organization คือ ความก้าวหน้าในองค์กร

ดังนั้น หากผู้บริหารองค์กรที่จะใช้ทฤษฎีของ Maslow ในการจูงใจพนักงาน ควรทราบความต้องการของพนักงานว่า มีความต้องการอยู่ในลำดับขั้นใด แล้วจึงจูงใจให้พนักงานได้รับการตอบสนองเพื่อให้ได้ความต้องการในลำดับที่ต้องการ หรือลำดับที่สูงกว่า เพื่อตอบสนองความต้องการ โดยความต้องการทั้งระดับขั้นของ Maslow แบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ ความต้องการลำดับต้น เป็นความต้องการตอบสนองภายนอก ประกอบด้วย ความต้องการด้านร่างกายและความต้องการความปลอดภัย เช่น การจัดสถานที่ทำงาน กำหนดชั่วโมงการทำงานอย่างเหมาะสม การจ่ายค่าจ้าง สวัสดิการ ความมั่นคง ความปลอดภัยในการทำงาน ขณะที่ความต้องการในลำดับที่สูงกว่า เป็นความต้องการตอบสนองภายใน หรือจิตใจ ประกอบด้วย ความต้องการทางสังคม ความต้องการเกียรติยศ และความต้องการให้ความคิด ความฝันของตนเป็นจริง เช่น หัวหน้าให้ความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง การจัดกิจกรรมสันทนาการให้กับพนักงาน การยกย่องพนักงาน การเลื่อนตำแหน่ง การให้อิสระในการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงาน การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การเปิดโอกาสให้

พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ ถือเป็นปัจจัยที่จะช่วยให้เกิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Frederick Herzberg's two-factor theory)

Frederick Herzberg นักจิตวิทยา ได้คิดค้นทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในวงการบริหาร มีชื่อเรียกแตกต่างกันออกไป คือ Motivation-maintenance หรือ Dual factor theory หรือ The motivation-hygiene theory โดยข้อสมมุติฐานตามทฤษฎีนี้ Herzberg เชื่อว่า คนหรือผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานได้ดี มีประสิทธิภาพได้นั้น ย่อมขึ้นกับความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เพราะความพึงพอใจในงานจะช่วยเพิ่มความสนใจในงาน และเพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น ย่อมทำให้ผลผลิตสูงขึ้น ในทางตรงกันข้าม หากเกิดความไม่พอใจในงานแล้ว ย่อมก่อให้เกิดผลเสีย ทำให้คนไม่สนใจ ไม่กระตือรือร้น ผลผลิตก็ตกต่ำ หน้าที่ของผู้บริหาร คือ จะต้องรู้วิธีที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ เพื่อจะให้งานบรรลุเป้าหมายและผลผลิตของงานสูงขึ้น Herzberg กล่าวว่า มีปัจจัยอยู่ 2 ประการ ที่เป็นแรงจูงใจ ทำให้คนอยากทำงาน คือ ปัจจัยจูงใจ หรือปัจจัยกระตุ้น (Motivator factors) และปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factor) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959)

ปัจจัยจูงใจ หรือปัจจัยกระตุ้น เป็นปัจจัยภายนอก (ความต้องการภายใน) ของบุคคลที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน มีอยู่ 5 ประการ คือ

1. ความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น ประสบผลสำเร็จอย่างดี สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับงาน และรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น
2. การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลในหน่วยงาน หรือบุคคลอื่น ๆ ที่มาขอคำปรึกษา ซึ่งอาจแสดงออกในรูปการยกย่องชมเชย การให้กำลังใจ การแสดงความยินดี การแสดงออกที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ
3. ลักษณะของงาน หมายถึง งานนั้นน่าสนใจ ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทลายให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะทำตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพัง
4. ความรับผิดชอบ หมายถึง การได้รับมอบหมายให้ดูแลงานใหม่ ๆ และมีอำนาจอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจ หรือควบคุมอย่างใกล้ชิด
5. ความก้าวหน้า หมายถึง การได้รับเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น มีโอกาสได้ศึกษาต่อเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรมดูงาน

การที่ปัจจัยจูงใจ หรือปัจจัยกระตุ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เนื่องจากความชื่นชมยินดีในผลงานและความสามารถของตน ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง ดังนั้น

ผู้บริหารควรใช้ปัจจัยทั้ง 5 ประการข้างต้นต่อผู้ปฏิบัติงาน จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ และจูงใจให้คนตั้งใจทำงานจนสุดความสามารถ

ปัจจัยการธำรงรักษา หรือปัจจัยอนามัย เป็นปัจจัยภายนอกที่ป้องกันไม่ให้นักงา
เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน นอกจากองค์กรจะต้องจ่ายค่าตอบแทนในรูปของค่าจ้าง
และเงินเดือน ที่ตอบสนองต่อความสามารถและผลงานของพนักงานแล้ว องค์กรยังต้องสามารถ
จูงใจเพื่อธำรงรักษาให้พนักงานคงอยู่และร่วมปฏิบัติงานกับองค์กรได้อย่างเต็มความสามารถ
ดังนั้น สวัสดิการและผลประโยชน์อื่น ๆ จะเป็นสิ่งที่นอกเหนือจากค่าจ้างแรงงาน โดยตรง ที่องค์กร
มอบให้แก่พนักงาน การเสนอสุขอนามัยไม่ใช่วิธีการจูงใจที่ดีที่สุดในที่สนะของ Herzberg แต่เป็น
การป้องกันความไม่พอใจ ประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน หรือการขาดงานของ
พนักงาน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และเป็นปัจจัยที่จะสามารถป้องกัน
การเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่

1. เงินเดือน หมายถึง สิ่งตอบแทนการปฏิบัติงานในรูปเงิน รวมถึงการเลื่อนขั้นเงินเดือน
ในหน่วยงานนั้น เป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน
2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต หมายถึง ความน่าจะเป็นที่บุคคลจะได้รับ
ความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ
3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หมายถึง
ความมีสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี
4. สถานะของอาชีพ หมายถึง อาชีพนั้น เป็นที่ยอมรับและนับถือของสังคม มีเกียรติ
และมีศักดิ์ศรี
5. นโยบายและการบริหาร หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร
การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ
6. สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ รวมทั้ง
ลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ หรือเครื่องมือต่าง ๆ
7. ชีวิตส่วนตัว หมายถึง สภาพความเป็นอยู่ส่วนตัวที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น การไม่ถูกย้าย
ไปทำงานในที่แห่งใหม่ ซึ่งห่างไกลครอบครัว
8. ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน
9. การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถ หรือความยุติธรรมของ
ผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานและการบริหารงาน

สิ่งที่กล่าวมาทั้ง 9 ประการข้างต้น การทำให้พนักงานเกิดความพอใจ ถือเป็น การตอบสนองขั้นพื้นฐานเพื่อจะนำไปสู่การพัฒนาขั้นสูงขึ้น จนทำให้พนักงานเกิดความรัก และความผูกพันต่อองค์กรต่อไป

ทฤษฎีความคาดหวังของ Victor (Expectancy theory)

Vroom (1964) ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงาน เรียกว่า VIE Vroom ซึ่งได้รับความนิยมอย่างสูงในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน ดังนี้

V = Value หมายถึง ระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคลในเป้าหมายรางวัล กล่าวอีกในหนึ่ง คือ คุณค่า หรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น

I-Instrumentality หมายถึง ความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ หรือรางวัล ระดับที่ 1 ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ 2 หรือรางวัลอีกอย่างหนึ่ง E = Expectancy หมายถึง ความคาดหวังถึงสิ่งที่เป็นไปได้ของการได้ผลลัพธ์ หรือรางวัลที่ต้องการ เมื่อเกิดพฤติกรรมบางอย่าง เช่น การดูหนังสือให้มากขึ้น จะทำให้ได้คะแนนดีจริง หรือ Vroom ได้กล่าวถึง ปัจจัย 3 ประการ ที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ความเชื่อ ความคาดหวังของบุคคลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพยายาม และประสิทธิภาพของงาน โดยถ้าบุคคลเชื่ออย่างแรงกล้าว่า เขาสามารถทำงานได้สำเร็จ เขาก็จะพยายาม และเกิดแรงจูงใจในการทำงาน
2. ผลตอบแทน เป็นความคาดหวังของบุคคลที่ว่า เมื่อเขาทำดีแล้ว จะได้รับสิ่งตอบแทน
3. การรับรู้คุณค่า บุคคลแต่ละคนจะให้คุณค่าให้ความสำคัญแตกต่างกัน การจูงใจคนต้องรู้ว่า เขาให้คุณค่าและความสำคัญต่อสิ่งใด แล้วจูงใจด้วยสิ่งนั้น เขาจะใช้ความพยายามในการทำงานมากหรือน้อย อยู่ที่การเห็นคุณค่าของสิ่งจูงใจ

สรุปได้ว่า ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom มีผลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งจะได้รับผลกระทบโดยตรงจากสิ่งที่เขาคาดหวังว่าจะเกิดขึ้นกับเขา อาจจะเป็นรางวัล หรือการลงโทษก็ได้

ดังนั้น การที่จะทำความเข้าใจเรื่องการจูงใจ จำเป็นที่ต้องคำนึงถึงการรับรู้ของปัจเจกบุคคล (Individual) ว่า เขาทำสิ่งนี้แล้วจะคุ้มค่าหรือไม่ ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะมี ความคาดหวังไม่เท่ากัน ผู้บริหารสามารถนำทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom ไปวิเคราะห์ การทำงานของพนักงานได้ หากพนักงานมีความต้องการ หรือความคาดหวังสูง และได้รับการตอบสนองจากองค์กร ระดับขวัญและกำลังใจก็จะสูงตามไปด้วย จนนำไปสู่ความผูกพัน ต่อองค์กรของพนักงาน

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า แรงจูงใจมีผลต่อผลลัพธ์และคุณภาพของงานที่พนักงาน ผลิตรายการ การจูงใจไม่ใช่กระบวนการที่ง่าย เนื่องจากแต่ละบุคคลมีการตอบสนองต่อสิ่งแวดลอม

การทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารและหัวหน้างานจำเป็นต้องเข้าใจปัจจัยที่จะเพิ่มแรงจูงใจให้กับพนักงาน ซึ่งส่งผลให้พวกเขาทำงานอย่างเต็มที่ แรงจูงใจสูงในการทำงานจะช่วยทำให้พนักงานมีความขยันแข็ง กระตือรือร้น และมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ พนักงานจะไม่ทอดทิ้งแม้จะเผชิญกับอุปสรรค และจะมีความพยายามในการนำความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์สูงสุดกับงาน นอกจากนี้ พวกเขาจะมักจะหาวิธีในการปรับปรุงและพัฒนาวิธีการทำงานให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง การจูงใจพนักงาน จึงเป็นกุญแจสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

บริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง

“บริษัท” จัดทะเบียนจัดตั้งเป็นบริษัทจำกัด เมื่อวันที่ 24 กันยายน พ.ศ. 2530 เพื่อประกอบธุรกิจเป็นตัวกลางในการจัดซื้อเม็ดพลาสติก ต่อมาในเดือนมีนาคม พ.ศ. 2533 บริษัทได้รับโอนกิจการผลิตเม็ดพลาสติก และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ตามบัตรส่งเสริมการลงทุน พร้อมทั้งได้รับใบอนุญาตตั้งโรงงานผลิตปูนซีเมนต์ และในเดือนตุลาคม ปี พ.ศ. 2535 บริษัทได้เริ่มดำเนินธุรกิจในการผลิตและจำหน่ายปูนซีเมนต์และปูนเม็ด

ธุรกิจเม็ดพลาสติก

บริษัทเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์เม็ดพลาสติก จำนวน 2 ชนิด ได้แก่ LDPE Homopolymer (LDPE) และ LDPE Copolymer (EVA หรือ Ethylene vinyl acetate) โดยมีโรงงานผลิตอยู่ที่จังหวัดระยอง โดยมีกำลังการผลิตรวม 158,000 ตันต่อปี ทั้งนี้ เม็ดพลาสติก LDPE ถูกนำไปใช้เป็นตัวเติมในการผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติกหลายประเภท ส่วนเม็ดพลาสติก EVA ส่วนใหญ่จะถูกนำไปใช้ในอุตสาหกรรมรองเท้า โดยบริษัทมีส่วนแบ่งการตลาดในผลิตภัณฑ์เม็ดพลาสติก LDPE และ EVA ในประเทศ ประมาณ 20 เปอร์เซ็นต์ และ 90 เปอร์เซ็นต์ของปริมาณจำหน่ายทั้งหมดในประเทศ ตามลำดับ นอกจากนี้บริษัทยังเป็นผู้ผลิตเพียงรายเดียวในประเทศที่สามารถพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตเม็ดพลาสติก

บริษัทเริ่มต้นธุรกิจด้วยเงินทุนเพียง 300 ล้านบาท พร้อมการสนับสนุนเงินกู้จากพันธมิตรสถาบันการเงิน มีเป้าหมายก่อสร้างอุตสาหกรรมปิโตรเคมีครบวงจรขึ้นในประเทศตลอดระยะเวลาเกือบ 20 ปี ธุรกิจและอุตสาหกรรมของบริษัท จึงได้รับการขยายและต่อยอดการลงทุนเพื่อแผ่ขยายกิ่งก้านสาขาออกไปอย่างกว้างขวาง กระทั่งกลายเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตปิโตรเคมีครบวงจรที่ใหญ่ที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และมีสายการผลิตมากที่สุดในประเทศไทย ตั้งแต่อุตสาหกรรมต้นน้ำ จนกระทั่งถึงอุตสาหกรรมปลายน้ำ ครอบคลุมถึงกลุ่มโรงกลั่นน้ำมันปิโตรเคมี โรงไฟฟ้า ปูนซีเมนต์ และท่าเทียบเรือน้ำลึกในจังหวัดระยอง

การเติบโตใหญ่ของอุตสาหกรรมที่ขยายการลงทุนต่อไปอย่างไม่เคยหยุดยั้ง จากการเป็นบริษัทของธุรกิจครอบครัว ได้กลายมาเป็นบริษัทมหาชนที่เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2537 การดำเนินงานของบริษัท มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจประเทศ ทั้งจากการลงทุนจำนวนมหาศาล และการส่งออกผลิตภัณฑ์ที่สามารถสร้างรายได้เป็นเงินตราต่างประเทศเข้ามาในราชอาณาจักรปีละมากกว่าแสนล้านบาท โดยเฉพาะการกลั่นน้ำมันที่มีกำลังการผลิตต่อวันสูงถึง 65,000-125,000 บาร์เรล ทำให้กิจการของบริษัทในขณะนั้น มีสินทรัพย์รวมกันเป็นมูลค่ามากกว่า 130,000 ล้านบาท และมีการจ้างแรงงานมากถึง 8,000 คน

ต่อมาเกิดวิกฤติเศรษฐกิจ “ต้มยำกุ้ง” ส่งผลให้ธุรกิจอุตสาหกรรมขาดสภาพคล่องอย่างรุนแรง ในขณะที่อัตราแลกเปลี่ยนที่อ่อนตัวลงถึง 100 เปอร์เซ็นต์ จาก 26 บาท เป็น 54 บาท ต่อดอลลาร์สหรัฐฯ ทำให้ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมจำนวนมากต้องประสบปัญหาล้มละลาย และมีหนี้สินล้นพ้นตัว เช่นเดียวกับธุรกิจของบริษัท ที่ใช้บริการเงินกู้จำนวนมหาศาลจากต่างประเทศ ซึ่งต้องประสบปัญหาการขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนที่ขึ้นสูงถึง 69,261 ล้านบาท และมีภาระหนี้สินเพิ่มขึ้นในจำนวนมหาศาลถึง 133,643.82 ล้านบาท หรือราว 3,500 ล้านเหรียญสหรัฐฯ

สุดท้ายในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2540 บริษัทจึงประกาศหยุด “พักชำระหนี้” และตัดสินใจนำบริษัทเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการตามกฎหมาย ระยะเวลาเพียง 2 ปี นับแต่ผู้บริหารแผนเข้าไปฟื้นฟูกิจการจนถึงสิ้นปี พ.ศ. 2548 สถานะทางการเงินของบริษัท จากที่ใกล้จะล้มละลาย ได้กลับมามีความแข็งแกร่งขึ้นอีกครั้ง โดยสินทรัพย์รวมเพิ่มขึ้นจาก 130,825 ล้านบาท เป็น 152,676 ล้านบาท หนี้สินเดิม 128,787 ล้านบาท ลดลงเหลือ 51,966 ล้านบาท และการขาดทุนสะสมที่มีอยู่ 89,347 ล้านบาท ถูกเปลี่ยนเป็นกำไรสะสม 29,538 ล้านบาท ทำให้บริษัทสามารถปรับโครงสร้างหนี้ที่เหลืออยู่ได้เร็วขึ้นด้วย หนี้ที่ได้รับความเชื่อถือจากสถาบันการเงิน บริษัทกลับมาเป็นบริษัทที่มีฐานะแข็งแกร่ง พนักงานมีความมั่นคง เจ้าหนี้ได้รับเงินคืน และผู้ถือหุ้นมีความเชื่อมั่นอีกครั้ง จนกระทั่งวันที่ 26 เมษายน พ.ศ. 2549 ศาลล้มละลายกลางจึงมีคำสั่งให้บริษัทออกจากการฟื้นฟูกิจการ (ศรายุทธ สิริระพร และสุธี ประศาสน์เศรษฐ, 2561)

“บริษัท” (ชื่อเดิม) ได้เปลี่ยนแปลงออกจากสารบบด้วยการเปลี่ยนมาเป็นชื่อ “บริษัท” (ชื่อใหม่) อย่างไรก็ตาม ในส่วนของ โรงงานผลิตเม็ดพลาสติกที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ของบริษัท ที่เปลี่ยนแปลงชื่อใหม่ ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในนามบริษัทอีกชื่อหนึ่ง จึงทำให้กลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหม่ไม่สามารถเข้ามามีการบริหารกิจการของโรงงานดังกล่าวได้ ทำให้โรงงานผลิตเม็ดพลาสติกที่ยังเป็นของกลุ่มผู้ถือหุ้นเดิม ยังคงดำเนินธุรกิจอยู่ในพื้นที่ของบริษัทที่เปลี่ยนแปลงชื่อใหม่ จนถึงปัจจุบันนี้

ดังนั้น เมื่อบริษัทฯ แยกการบริหารกิจการออกจากกันแล้วนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีปัญหาด้านพนักงานภายในองค์กร โดยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการขององค์กรที่มีอายุงานระหว่าง 1-5 ปี มีอัตราการลาออกไปทำงานองค์กรอื่นในกลุ่มของธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมี และพนักงานขององค์กรมีการเปรียบเทียบกับสวัสดิการกับบริษัทฯ ในกลุ่มธุรกิจที่อยู่ในพื้นที่เขตประกอบการเดียวกัน และบริษัทฯ ก็ยังอยู่ในพื้นที่ที่มีคู่แข่งขั้นทางด้านกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีหลายบริษัท ซึ่งบริษัทฯ ของผู้วิจัย อยู่ในพื้นที่เขตประกอบการดังกล่าว และพนักงานเกิดการเปรียบเทียบกับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ตลอดระยะเวลา 10 กว่าปีที่ผ่านมา หลังจากแยกการบริหารกิจการของบริษัทแล้ว ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็จะเกิดผลกระทบกับพนักงานในองค์กร ในเรื่องการลาออกของพนักงานและการเปรียบเทียบกับสวัสดิการในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีที่อยู่ในพื้นที่เดียวกัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

อนรรดี ฤทัยธรรม และรติดา สังข์บุญนาถ (2563) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ชัมมิต แหลมฉบั๋ง โอโตบอดี เวิร์ค จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ชัมมิต แหลมฉบั๋ง โอโตบอดี เวิร์ค จำกัด โดยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เป็นพนักงาน จำนวน 308 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ผลจากการวิจัย พบว่า ด้านความสำเร็จในงาน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน อาจเป็นเพราะการที่พนักงานได้รับการเอาใจใส่จากบริษัท และมีการกำหนดเป้าหมาย ความสำเร็จในการทำงานที่ชัดเจน ประกอบกับการกำหนดขอบเขตในการทำงานได้สำเร็จ ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา จะทำให้เกิดความภาคภูมิใจต่องานที่ได้รับมอบหมาย จึงมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ด้านความรู้สึกได้รับการยอมรับ มีค่า Sig เท่ากับ 0.00 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการให้โอกาสและการยอมรับความคิดเห็นในการทำงาน โดยเฉพาะการได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ก็จะเกิดความภาคภูมิใจและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนการทำงานที่ได้รับมอบหมาย จึงส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านลักษณะงาน ไม่ส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ชัมมิต แหลมฉบั๋ง โอโต บอดี เวิร์ค จำกัด อาจเป็นเพราะลักษณะของงานจะสะท้อนถึงบทบาทและความรับผิดชอบของแต่ละคน ซึ่งงานในแต่ละงาน บริษัทจะมีการพิจารณาถึงคุณสมบัติและความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเป็นหลักอยู่แล้ว จึงไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ด้านความรับผิดชอบต่องาน ไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของ

พนักงาน บริษัท ชัมมิต แหลมจบัง โอโต บอดี เวิร์ค จำกัด อาจเป็นเพราะพนักงานมีการปฏิบัติหน้าที่ตามงานที่ได้รับมอบหมายและสามารถสอบถามต่อผู้บังคับบัญชา เมื่อเกิดข้อสงสัย หรือมีปัญหาต่องานที่ได้รับมอบหมาย จนทำให้การทำงานนั้นบรรลุภารกิจขององค์กรที่ได้มาตรฐาน ส่งผลให้ความรับผิดชอบต่องาน ไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ด้านความปลอดภัยในการทำงาน มีค่า Sig เท่ากับ 0.11 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน อาจเป็นเพราะการที่บริษัท ให้ความสำคัญต่อความปลอดภัยในการทำงานของพนักงาน ซึ่งส่วนใหญ่จะอยู่ในฝ่ายการผลิต การที่มีอุปกรณ์สวมใส่ขณะปฏิบัติงาน เช่น หมวกนิรภัย ถุงมือ รองเท้า แวนตา หน้ากาก ฯลฯ หรือแม้กระทั่งการแสดงสัญลักษณ์เครื่องหมายที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัย จะช่วยในการสร้างความมั่นใจในความปลอดภัยในชีวิต และยังส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้วย ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีค่า Sig เท่ากับ 0.00 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน อาจเป็นเพราะการที่ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจโดยใช้เหตุผลมากกว่าใช้อารมณ์ และมีการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานได้แสดงประเด็น หรือแนวทางที่ต้องร่วมการตัดสินใจ จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่น จะทำให้งานที่ปฏิบัตินั้นมีประสิทธิภาพ และจะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ด้านการออกแบบงาน มีค่า Sig เท่ากับ 0.07 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน อาจเป็นเพราะการที่บริษัทมีการจัดชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม ทำให้พนักงานได้มีเวลาในการพักผ่อนและทำกิจกรรมอื่น ๆ การที่ทำงานไม่เกินกว่ากฎหมายกำหนด นอกจากจะทำให้ร่างกายได้มีการพักผ่อนแล้ว พนักงานจะรู้สึกถึงความเอาใจใส่ต่อพนักงาน และคำนึงถึงอันตรายต่อสุขภาพ อันจะส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ด้านการพัฒนาศักยภาพพนักงาน มีค่า Sig เท่ากับ 0.00 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน อาจเป็นเพราะองค์กรมีการเปิดโอกาสให้เรียนรู้งานในแต่ละแผนก รวมทั้งมีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ เพื่อให้ได้พบปะกันทุกแผนก เช่น กีฬาสี โครงการกิจกรรมเพื่อสังคมต่าง ๆ นอกจากจะช่วยพัฒนาทักษะการทำงานที่หลากหลายแล้ว ยังช่วยพัฒนาทักษะทางสังคม

สมเกียรติ อินยอม (2560) ศึกษา เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

- 1) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานฝ่ายผลิตบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง
- 2) ศึกษาลักษณะงานของฝ่ายผลิตบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง
- 3) ศึกษาสภาพแวดล้อมในการทำงานของฝ่ายผลิตบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง และ
- 4) เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานฝ่ายผลิตบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ และระยะเวลาปฏิบัติงานในบริษัท โดยกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือ พนักงานฝ่ายผลิตบริษัทแห่งหนึ่ง

ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง จำนวน 270 คน ผลการศึกษา พบว่า ลักษณะงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานฝ่ายผลิตบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล พบว่า พนักงานฝ่ายผลิตบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ และระยะเวลาปฏิบัติงานในบริษัทต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กร ไม่แตกต่างกัน ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงานกับความผูกพันต่อองค์กร และความสัมพันธ์ สภาพแวดล้อมในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานฝ่ายผลิตบริษัทใน นิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง โดยรวมและด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวก อยู่ในระดับต่ำถึงระดับปานกลาง

ธนากร จิตต์ไพบูลย์ (2559) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานที่มีต่อ องค์กร บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) จังหวัดชลบุรี มีจุดประสงค์เพื่อ 1) ศึกษา ระดับ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) 2) ศึกษาปัจจัยด้านลักษณะ ส่วนบุคคล ด้านลักษณะงาน และด้านประสบการณ์ของพนักงานบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) และ 3) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีต่อบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่าง เป็นบุคลากรของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ในส่วนร้านบริษัท จังหวัดชลบุรี ตำแหน่งผู้จัดการร้าน ผู้ช่วยผู้จัดการร้าน และพนักงานร้าน จำนวน 360 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการศึกษาวิจัย พบว่า พนักงาน มีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อันดับสูงที่สุด คือ ความเชื่อมั่นและยอมรับแนวทางการปฏิบัติงานเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กรสูงที่สุด อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ความเต็มใจและทุ่มเท มีความพยายามในการทำงานเพื่อองค์กร และด้านความผูกพันน้อยที่สุด คือ ความปรารถนาที่จะรักษาความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร ตามลำดับ ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับปัจจัย ด้านลักษณะงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงาน สูงที่สุด คือ ด้านความสำคัญของงาน รองลงมา คือ ด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ด้านความก้าวหน้าในงาน และด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน ตามลำดับ และความคิดเห็น เกี่ยวกับปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงานสูงที่สุด คือ ด้านความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านความพึงพอใจขององค์กร

วาทีณี เทียงตรง (2559) ศึกษา เรื่อง ความผูกพันองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเหมราชตะวันออก (มาบตาพุด) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน ต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงาน และศึกษาผลของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร ต่อความผูกพันองค์กรของพนักงาน โดยใช้ประชากรทั้งหมด 52 คน ซึ่งเป็นพนักงานประจำของบริษัทหนึ่ง ในนิคมเหมราชตะวันออก (มาบตาพุด) ผลการศึกษา พบว่า ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรอยู่ในระดับสูง โดยปัจจัยด้านบรรยากาศในการทำงานที่มั่นคงและปลอดภัยมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านเชื่อมั่นในคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม และน้อยที่สุด ด้าน โอกาสในการเจริญเติบโต และพบว่า พนักงานมีความผูกพันองค์กรในระดับสูง โดยมีความผูกพันในด้านความรู้สึกลึกมากที่สุด รองลงมา คือ ความผูกพันในด้านบรรทัดฐานทางสังคม และน้อยที่สุด เป็นความผูกพันในด้านความต่อเนื่อง นอกจากนี้ พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลในด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน อายุงาน และหน่วยงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเป็นแนวทางเดียวกันโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร และพบว่า ปัจจัยในด้าน โอกาสในการเจริญเติบโต และด้านบรรยากาศในการทำงานที่มั่นคงและปลอดภัย มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในเชิงบวก

ศิริสุนันท์ วัฒนา (2559) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงาน บริษัท เอชจีเอสที (ประเทศไทย) จำกัด มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงาน บริษัท เอชจีเอสที (ประเทศไทย) จำกัด และ 2) เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้บริหารบุคลากรของ บริษัท เอชจีเอสที (ประเทศไทย) จำกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงาน บริษัท เอชจีเอสที (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 383 คน โดยคำนวณหา กลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนประชากรในแต่ละประเภทของพนักงาน โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงาน บริษัท เอชจีเอสที (ประเทศไทย) จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพบว่า ด้านลักษณะงานอยู่ในระดับมาก และด้านประสบการณ์ในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ ยังพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างด้านลักษณะงาน และด้านประสบการณ์ในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท เอชจีเอสที (ประเทศไทย) จำกัด มีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางเดียวกัน และมีระดับความสัมพันธ์ในระดับมาก และยังพบว่า ด้านประสบการณ์ในการทำงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงาน บริษัท เอชจีเอสที (ประเทศไทย) จำกัด ข้อเสนอแนะในการวิจัย พบว่า ปัจจัย

ด้านลักษณะงานในด้านงาน มีความท้าทาย ควรปรับปรุงสภาพการทำงานในความรับผิดชอบของพนักงานให้ น่าสนใจและ ไม่รู้สึกเบื่อหน่าย ปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการทำงาน ในด้านความคาดหวัง ที่ได้รับการตอบสนองจากองค์กร ควรให้หน่วยงานสนับสนุนให้ได้มีโอกาสพัฒนาความรู้ ความสามารถในอาชีพเป็นอย่างดี เช่น อบรม ฝึกอบรม และปัจจัยด้านความผูกพัน ในองค์กรในด้านความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร บริษัทฯ ควรมีการให้ค่าตอบแทนสูงกว่าองค์กรอื่น ๆ สำหรับพนักงานดีเด่น เพื่อป้องกันไม่ให้พนักงานย้ายออก

สันต์ฤทัย ลิ้มวีรพันธ์ (2550) ศึกษา เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ระยองเพียวริฟายเออร์ จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงระดับความผูกพันต่อองค์กรและปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทดังกล่าว กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานบริษัท ระยองเพียวริฟายเออร์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 263 คน ใช้การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามและนำข้อมูลมาวิเคราะห์ผล ผลการศึกษา พบว่า

1) ด้านปัจจัยแรงจูงใจต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน พบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.86 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง ได้แก่ ด้านองค์กรเป็นที่พึงได้ รองลงมา คือ ด้านสัมพันธ์ภาพกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน พบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.86 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในด้านบรรทัดฐานทางสังคม อยู่ในระดับสูงที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.18 รองลงมา คือ ความผูกพันต่อองค์กรในด้านความรู้สึก มีค่าเฉลี่ย 3.77 และด้านความต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย 3.62

กฤตพงศ์ สุขวัฒนานุกิจ (2563) ศึกษา เรื่อง แรงจูงใจด้านสวัสดิการแรงงาน ปัจจัยด้านลักษณะงานในสถานประกอบการที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษานิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ จังหวัดระยอง มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแรงจูงใจด้านสวัสดิการแรงงาน 2) ศึกษาแรงจูงใจด้านลักษณะงานในสถานประกอบการ 3) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน 4) ศึกษาแรงจูงใจด้านสวัสดิการแรงงานในสถานประกอบการที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และ 5) ศึกษาปัจจัยด้านลักษณะงานในสถานประกอบการที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานของโรงงานนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ จังหวัดระยอง จำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม ผลการวิจัย พบว่า 1) แรงจูงใจด้านสวัสดิการลำดับแรก คือ สวัสดิการด้านเศรษฐกิจ จัดอยู่ในเกณฑ์มากที่สุด 2) แรงจูงใจด้านลักษณะงาน ลำดับแรก คือ ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยอย่างยิ่งว่า

ตนมีความเข้าใจต่องานที่ทำเป็นอย่างดี 3) ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ลำดับแรก คือ ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเท พยายามปฏิบัติงานเพื่อองค์กร จัดอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง 4) แรงจูงใจ ด้านสวัสดิการแรงงานในสถานประกอบการ มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน นิคมอุตสาหกรรมอมตะซีดี จังหวัดระยอง ทุกด้าน เมื่อพิจารณาน้ำหนักของความแปรปรวนร่วมกัน เป็นรายด้าน พบว่า แรงจูงใจเกี่ยวกับสวัสดิการแรงงานในสถานประกอบการ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรมากที่สุด และ 5) แรงจูงใจด้านลักษณะงานในสถานประกอบการ มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน นิคมอุตสาหกรรมอมตะซีดี จังหวัดระยอง ทุกด้าน เมื่อพิจารณาน้ำหนักของความแปรปรวนร่วมกันเป็นรายด้าน พบว่า แรงจูงใจเกี่ยวกับลักษณะงานในสถานประกอบการเกี่ยวกับความมีอิสระในการทำงาน มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กรมากที่สุด

ปภัตสร อรรถกิติ (2560) ศึกษา เรื่อง แรงจูงใจในการทำงานที่มีผลกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ขนส่งน้ำมันทางท่อ จำกัด เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ขนส่งน้ำมันทางท่อ จำกัด และ 2) ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ขนส่งน้ำมันทางท่อ จำกัด โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานบริษัท ขนส่งน้ำมันทางท่อ จำกัด จำนวนทั้งสิ้น 112 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการทำงาน ตำแหน่งงาน และอัตราเงินเดือน พบว่า ตำแหน่งงานและอัตราเงินเดือนที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และแรงจูงใจด้านปัจจัยค่าจ้าง ในส่วนของความมั่นคงในงานมีผลกับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมฤดี ชมภูแดง (2559) ศึกษา เรื่อง คุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันและการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ขนส่งน้ำมันทางท่อ จำกัด การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ขนส่งน้ำมันทางท่อ จำกัด 2) ศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ขนส่งน้ำมันทางท่อ จำกัด โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงาน บริษัท ขนส่งน้ำมันทางท่อ จำกัด จำนวน 120 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ผลการวิจัย พบว่า 1) ปัจจัยส่วนบุคคลประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อัตราเงินเดือน ประสบการณ์

ทำงานต่างกัน พบว่า ระดับการศึกษาอัตราเงินเดือนและประสบการณ์ทำงานที่ต่างกัน มีผลต่อผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้น พบว่า ไม่แตกต่างกัน และ 2) ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน พบว่า ชีวิตการทำงานที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงาน บริษัท ขนส่งน้ำมันทางท่อ จำกัด ที่ระดับความมีนัยสำคัญ .05 มี 3 ปัจจัย คือ ด้านการบูรณาการ ด้านสังคม ด้านโอกาสในพัฒนาความรู้ ความสามารถ และด้านความสมดุลระหว่างงาน กับชีวิตส่วนตัว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สรุปท้ายบท

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยเน้นการศึกษาและทบทวนเอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร โดยมีการสำรวจทฤษฎีและงานวิจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจและความผูกพันของพนักงานในสภาพแวดล้อมการทำงาน ทฤษฎีหลักที่ได้รับ การวิเคราะห์ ได้แก่ ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันองค์กร แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ บริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยพิจารณาถึงวิธีที่องค์กรควรปรับปรุงและสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความผูกพันผ่านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ เช่น การให้โอกาสในการพัฒนาอาชีพ การรับรู้ถึงการประเมินผลอย่างเป็นธรรม และการจัดสวัสดิการที่เหมาะสม รวมถึงการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ กับความพึงพอใจในงานและการลาออกของพนักงาน โดยเห็นว่า การสร้างความผูกพันที่เข้มแข็ง สามารถนำไปสู่การลดอัตราการลาออกของพนักงาน และการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานร่วมด้วย

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษา เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทธุรกิจ
อุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง เป็นการศึกษาตามแนวทางระเบียบวิธีวิจัย
เชิงคุณภาพ (Qualitative research) ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการทบทวนเอกสารงานวิจัย
ที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Documentary research) และใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)
จากกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่สามารถนำมาวิเคราะห์ได้ โดยในบทนี้ ผู้วิจัยนำเสนอ
รายละเอียดต่าง ๆ ดังนี้

1. การออกแบบการวิจัย
2. ผู้ให้ข้อมูล
3. วิธีการเก็บข้อมูลและสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล
4. กระบวนการรวบรวมข้อมูล 7 ขั้นตอน ตามแนวคิดของ Creswell ประกอบด้วย
ขั้นตอนที่ 1 กำหนดสถานที่เก็บข้อมูล (Locating site/ Individual)
ขั้นตอนที่ 2 ออกแบบวิธีการเข้าถึงและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
และผู้ให้ข้อมูล (Gaining access and making rapport)
ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูล (Purposefully participant selection
criteria/ Techniques)
ขั้นตอนที่ 4 แนวทางการรวบรวมข้อมูล (Collecting data)
ขั้นตอนที่ 5 วิธีการบันทึกข้อมูล (Recording information)
ขั้นตอนที่ 6 แนวทางการแก้ไขปัญหาในขณะที่เก็บรวบรวมข้อมูล (Resolving field
issues)
ขั้นตอนที่ 7 วิธีการจัดเก็บข้อมูล (Storing data)
5. กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล
6. การออกแบบแนวทางการดำเนินการศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพและความน่าเชื่อถือ
7. แนวปฏิบัติด้านจรรยาบรรณและจริยธรรมการวิจัย

การออกแบบการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) แบบกรณีศึกษา (Case study method) เพื่อศึกษา เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัทธุรกิจ อุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง

การวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพ และตรงกับวัตถุประสงค์ในการวิจัยมากที่สุด การที่ผู้วิจัยเลือกการวิจัยเชิงคุณภาพมาเป็นเครื่องมือในการศึกษา เพราะการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการวิจัยที่ต้องการค้นหาความจริง ทั้งจากเหตุการณ์สภาพแวดล้อมตามความเป็นจริง ซึ่งมีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง เหตุการณ์กับสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริง ซึ่งเป็นหัวใจหลักของการวิจัย เพื่อให้เกิดความเข้าใจ อย่างถ่องแท้ และองค์ความรู้จากภาพรวมที่มาจากหลากหลายมิติ หรือหลายมุมมอง ทั้งด้านกายภาพ สังคม และจิตใจ โดยกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพมีลักษณะยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ บางครั้ง ผู้วิจัยในขณะทำการวิจัย อาจมีการปรับเปลี่ยนวิธีการให้แตกต่างไปจากการออกแบบ ครั้งแรก สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลอาจทำได้หลายครั้ง ตั้งแต่เริ่มเก็บข้อมูลไปกระทั่งสิ้นสุด การเก็บข้อมูล นอกจากนี้ นักวิจัยเชิงคุณภาพต้องมีสติและเข้าใจสภาวะความรู้สึกของตนเอง ในขณะที่อยู่ในกระบวนการ หรือขั้นตอนการให้ได้มาซึ่งข้อมูล รวมทั้งเข้าใจสภาวะความรู้สึก ของผู้ให้ข้อมูล (แววดาว พรหมแสน, 2554, หน้า 100)

วัตถุประสงค์หลักของการศึกษาแบบกรณีศึกษา (Case study method) คือ การพยายาม ศึกษาสภาพปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน เพื่อทำความเข้าใจปรากฏการณ์ดังกล่าวว่า เกิดขึ้น ได้อย่างไร ทำไมจึงเกิดขึ้น ซึ่งปรากฏการณ์นี้ สามารถทำความเข้าใจได้เมื่ออยู่ในบริบทนั้น ๆ เท่านั้น

ผู้วิจัยเลือกยุทธศาสตร์การวิจัยแบบกรณีศึกษา (Case study method) เหตุผลในการใช้ รูปแบบการวิจัยข้างต้นนี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึก และมีรายละเอียดของข้อมูลอย่างรอบด้าน ในประเด็นที่ต้องการศึกษา Patton (นพปฎล สุนทรนนท์, 2549, หน้า 119) ซึ่งการศึกษา กรณีตัวอย่างเฉพาะรายเช่นนี้ ช่วยทำให้ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะของผู้วิจัยมีน้ำหนักมากขึ้น (ชาย โพธิ์ลีตา, 2550) ด้วยเหตุนี้ การศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ของบริษัทธุรกิจ อุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง ผู้วิจัยจึงพิจารณาถึงความเหมาะสมในการศึกษา โดยเป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา เพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการของวัตถุประสงค์ ของการวิจัยในครั้งนี้

การวิจัยเชิงกรณีศึกษา (Case study research method) เป็นระเบียบวิธีวิจัยวิธีหนึ่ง ที่ใช้ตอบคำถามที่มุ่งเน้นหาเหตุผลของผลลัพธ์ หรือวิธีการ หรือกระบวนการในการก่อให้เกิด

ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นดังกล่าว ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เป็นจริงทางธุรกิจ (Yin, 2003) การวิจัยเชิงกรณีศึกษานี้ บางตำราเรียกว่า การวิจัยภาคสนาม เนื่องจากนักวิจัยจำเป็นต้องศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม เพื่อนำมาใช้วิเคราะห์และสรุปผลของข้อมูลที่ได้รับมา เพื่อให้ได้ผลของข้อมูลที่ต้องการ Jaeger (1997) และ McMillan and Schumache (2000) ได้กล่าวถึง การวิจัยแบบแผนการศึกษาแบบกรณีศึกษา โดยสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ว่า การวิจัยคุณภาพที่มีแบบแผนการศึกษาแบบกรณีศึกษา หมายถึง การวิเคราะห์ข้อมูลที่เน้นปรากฏการณ์หนึ่ง ๆ (One phenomenon) ซึ่งผู้วิจัยเลือกศึกษาในเชิงลึก โดยไม่ต้องคำนึงถึงจำนวนของสถานที่หรือจำนวนผู้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล แต่เน้นความชัดเจนเกี่ยวกับคุณลักษณะที่กลุ่มต่าง ๆ และสามารถให้ข้อมูลข่าวสารตอบคำถามของการวิจัยได้

ลักษณะของการศึกษาแบบกรณีศึกษาในการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการศึกษาสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น ความคิด ทศนคติ ค่านิยม วัฒนธรรม เป็นต้น โดยใช้การบรรยายอย่างมีหลักฐานหรือมีทฤษฎีสนับสนุน เป็นการศึกษาโดยเน้นที่ความสนใจของผู้วิจัยมากกว่าเน้นที่ผู้อ่าน โดยผู้วิจัยทำความเข้าใจกับกรณีศึกษานั้น ๆ และอธิบายสิ่งที่เข้าใจอย่างละเอียดถี่ถ้วน และมีหลักฐานสนับสนุน การศึกษาแบบกรณีศึกษาจะไม่สนใจกลุ่มตัวอย่าง และไม่สนใจกลุ่มประชากร แต่เจาะจงศึกษากรณีศึกษาที่ผู้วิจัยสนใจโดยตรง เป็นการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ไม่มีที่สิ้นสุด เพราะในกรณีศึกษาหนึ่ง ๆ อาจมีประเด็นที่น่าสนใจเพิ่มขึ้นเป็นลูกโซ่ ในขณะที่การศึกษาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งประเด็นทั้งหลายอาจมีส่วนสัมพันธ์กับสิ่งที่ผู้ศึกษาวิจัยกำลังศึกษาอยู่ก็ได้ ดังนั้น การวิจัยแบบกรณีศึกษาจึงเหมาะสมกับการศึกษา เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานของบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง

ผู้ให้ข้อมูล

ในการศึกษานี้ ผู้วิจัยได้พิจารณากลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่มีศักยภาพ (Potential framework) เพื่อเชิญมาให้ข้อมูล โดยจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และมีประสบการณ์ตรงที่สามารถนำมาถ่ายทอด และเป็นประโยชน์ต่อความเข้าใจคำถามของการศึกษานี้ได้ ซึ่งการศึกษาคั้งนี้ ผู้วิจัยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลตามวิธีการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive co-researcher selection technique) จุดมุ่งหมายหลักของการเลือกตัวอย่างดังกล่าว ไม่ใช่เพื่อได้กลุ่มที่เป็นตัวแทน แต่เพื่อให้ได้ตัวอย่างที่เหมาะสมที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ สำหรับแนวคิด จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ของการศึกษา (ชาย โพธิสิตา, 2550) กลุ่มตัวอย่างที่เลือกมีลักษณะเป็น “Information-rich case” คือ มีข้อมูลให้ศึกษาในระดับลึกได้มาก และสามารถสะท้อนความเป็นจริงได้ดีที่สุด ซึ่งมีความหมายต่อ

จุดมุ่งหมายหลักของการศึกษา เพื่อให้ได้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เหมาะสมกับจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ของการศึกษามากที่สุด

ผู้วิจัยแบ่งผู้ให้ข้อมูลออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มตำแหน่งวิศวกร ฝ่ายซ่อมบำรุง จำนวน 5 คน และ 2) กลุ่มตำแหน่งนักเคมี ฝ่ายผลิตของบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมี แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง จำนวน 10 คน ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจมนอิมตัว จากผู้ให้ข้อมูลจำนวน ทั้งหมด 15 คน โดยผู้วิจัยคัดเลือกกลุ่มตำแหน่งงานที่มีอายุงานระหว่าง 1-5 ปี กลุ่มตำแหน่งงาน ดังกล่าว มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก เช่น ตำแหน่งวิศวกร มีหน้าที่ตรวจสอบ สรุปผลการ ซ่อมบำรุง เพื่อปรับปรุงพัฒนาแผนให้สอดคล้องกับแผนการผลิต วางแผนงบประมาณซ่อมบำรุง ประจำปีและซ่อมบำรุงพิเศษ ปรับปรุงระบบงานฐานข้อมูลการซ่อมบำรุงและเครื่องจักรให้ เหมาะสมกับการใช้งาน และกิจกรรมงานซ่อมบำรุงอื่น ๆ ตามนโยบายขององค์กร ขณะที่ตำแหน่ง นักเคมี มีหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้อง และรับรองผลการวิเคราะห์ที่ออกจากห้องทดลองและเขียน รายงานนำเสนอต่อผู้บังคับบัญชา แก้ไขปัญหาเมื่อเครื่องมือ หรือผลวิเคราะห์ผิดปกติ รวมทั้ง ตรวจสอบเครื่องมือในห้องทดลองให้มีความพร้อมใช้งาน และควบคุมให้มีสารเคมี และเครื่องแก้ว สำหรับใช้งานในห้องทดลองตลอดเวลา โดยกลุ่มตำแหน่งงานดังกล่าว มีอัตราการลาออกจาก องค์กรไปอยู่องค์กรอื่น ๆ ของกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมี เนื่องจากกลุ่มตำแหน่งงานดังกล่าว ในตลาดแรงงานของพื้นที่จังหวัดระยอง มีการแข่งขันค่อนข้างสูง

วิธีการเก็บข้อมูลและการสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้พิจารณาเลือกแนวทางการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งพิจารณาว่า การได้มาสู่คำตอบที่เป็นความรู้และความจริงในการศึกษาเรื่องนี้ ดำเนินการ โดยการเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์หรือกับผู้ให้ข้อมูล เพื่อศึกษาประสบการณ์ มุมมอง และความคิดเห็น ของผู้ให้ข้อมูล และสามารถดำเนินการได้ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบเผชิญหน้า (In-depth and face-to-face interview) (Suwannaset, 2017) เพื่อให้มั่นใจได้ว่า ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก จะมีประโยชน์ ช่วยยกระดับความรู้ ความเข้าใจของเรื่องที่กำลังศึกษา โดยผู้วิจัยพิจารณา ใช้เครื่องมือในการช่วยตรวจสอบความครอบคลุมในการสัมภาษณ์ คือ แบบร่างคำถาม (Interview schedule) (Suwannaset, 2017) นอกจากสัมภาษณ์เชิงลึกแบบเผชิญหน้า และใช้ แบบร่างคำถามช่วยตรวจสอบความครอบคลุมของข้อคำถามแล้ว ผู้วิจัยพิจารณาใช้เทคนิค การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) เพื่อปรับให้บรรยากาศการสัมภาษณ์ มีความรู้สึกผ่อนคลาย ในขณะเดียวกัน ผู้วิจัยเปิดโอกาสให้ผู้สัมภาษณ์ได้ถามคำถามแทรก ในประเด็นที่ต้องการคำอธิบายเพิ่มเติม ปรับคำถามให้เหมาะสมกับผู้ให้ข้อมูล รวมทั้งพิจารณา

เลือกคำถามในการถามแบบไม่ต้องเรียงลำดับข้อคำถาม กล่าวคือ ถามตามจังหวะเรื่องที่กำลังสนทนาอยู่ หรือสามารถพิจารณาข้ามคำถามบางข้อ หากพบว่า มีข้อมูลที่ผู้ให้ข้อมูลได้แบ่งปันข้อมูลให้ทราบก่อนหน้านี้เรียบร้อยแล้ว (Suwannaset, 2017) เพื่อให้ได้รับข้อมูลจากแหล่งข้อมูลอื่นเพิ่มเติม ประกอบการทำความเข้าใจข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล โดยผู้วิจัยพิจารณาว่าเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง ที่บริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างงานวิจัย อาจต้องใช้ในการวิเคราะห์แผนการพัฒนาคู่กลางร่วมด้วย (Relating operation documents)

อย่างไรก็ตาม เพื่อตรวจสอบคุณภาพของข้อคำถามในขั้นต้น ผู้วิจัยได้พิจารณาว่าข้อคำถามที่กำลังพัฒนาขึ้น ควรเป็นข้อคำถามที่มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด (Suwannaset, 2017) โดยประเด็นคำถามในแต่ละข้อ จะถูกถามโดยอ้างอิงและขอข้อมูลที่เกิดขึ้นใน 3 กรอบเวลาที่แตกต่างกัน คือ สิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต ปัจจุบัน และจะเกิดขึ้นในอนาคต (Maykut & Morehouse, 1994) ซึ่งสอดคล้องกับ จำเนียร จวงตระกูล (2563) ที่แนะนำว่า คำถามที่จะถามผู้ให้ข้อมูล ควรถามถึงประเด็นที่ต้องการศึกษาในกรอบเวลาที่เป็นอดีต ปัจจุบัน และทิศทางที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ตามมุมมองของผู้ให้ข้อมูล แต่ต้องพิจารณาในแง่จำนวนคำถามและเวลาประกอบด้วย

นอกจากนี้ จำเนียร จวงตระกูล (2563) ได้นำเสนอขั้นตอนการพัฒนาแบบร่างคำถามในการสัมภาษณ์ (Interview schedule) 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. จัดทำรายการของคำถามการวิจัยอย่างชัดเจน
2. เขียนวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนของแต่ละคำถามการวิจัย
3. ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ตามเงื่อนไขสำคัญที่ระบุไว้ในคำถามการวิจัย
4. เขียนถึงขอบเขตที่เป็นไปได้ หรือข้อมูลที่คาดหวัง
5. จากคำถามการวิจัยแต่ละข้อ พัฒนาคำถามสัมภาษณ์ 6 ประเภท ประกอบด้วย
 - 5.1 พฤติกรรม/ ประสบการณ์ (Behavior/ Experience questions)
 - 5.2 มุมมองความคิด (Opinion/ Value questions)
 - 5.3 ความรู้สึก (Feeling questions)
 - 5.4 เรื่องราวที่แปลกใหม่ (Sensational questions)
 - 5.5 ความรู้ (Knowledge questions)
 - 5.6 ข้อมูลประชากรและความเป็นมา (Demographic/ Background questions)
6. แยกแยะคำถามที่เหมาะสมที่สุดที่จะรวมไว้ในคู่มือ/ กำหนดการสัมภาษณ์
7. อธิบายเหตุผลบางประการ ที่ทำให้คำถามสัมภาษณ์ที่เลือกเป็นคำถามที่เหมาะสมที่สุด

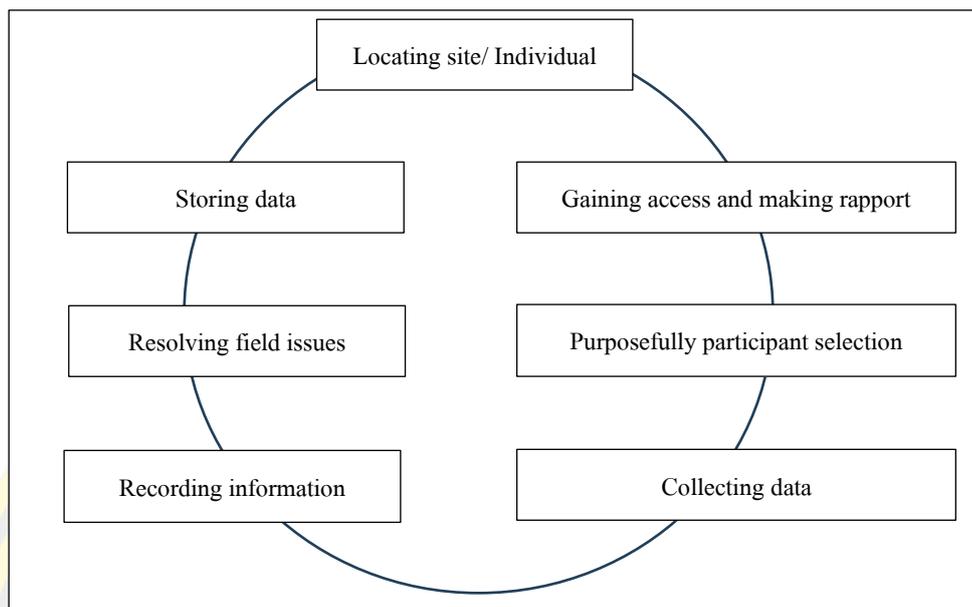
สำหรับการตรวจสอบภาพรวมของคำถามที่ได้พัฒนาขึ้นในขั้นต้นนั้น ผู้วิจัยได้มีรายการตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์เบื้องต้น ตามข้อเสนอแนะของ Chardwick (1984, อ้างถึงใน จำเนียร จวงตระกูล, 2563) 5 ข้อ ดังนี้

1. นักวิจัยได้รวมคำถามทั้งหมดที่จำเป็น ในการตอบคำถามการวิจัยครบถ้วนหรือไม่
2. คำถามจะนำไปสู่การตอบคำถามตามที่คาดไว้หรือไม่
3. ภาษาที่ใช้ในการถาม มีความหมายที่ทำให้ผู้ให้ข้อมูลง่ายต่อการเข้าใจหรือไม่
4. ข้อคำถามมีความหมายซ้ำซ้อน หรือกำกวมหรือไม่
5. แบบร่างข้อคำถามในการสัมภาษณ์ (Interview schedule) ที่พัฒนาขึ้น จะช่วยให้ผู้ให้ข้อมูลสนใจเข้าร่วมการศึกษาหรือไม่

นอกจากนี้ การออกแบบข้อคำถามที่ใช้เป็นไปตามคำแนะนำของ Lune and Berg (2017) ที่กล่าวว่า ผู้วิจัยควรหลีกเลี่ยงการถามคำถามที่กำกวม ซ้ำซ้อน หรือไม่ชัดเจน เพื่อให้มั่นใจว่า ข้อคำถามที่ได้พัฒนาขึ้น เป็นคำถามที่มีประสิทธิภาพ และสามารถนำไปสู่คำตอบของคำถามการศึกษาได้ ผู้วิจัยได้พัฒนารายการข้อคำถามตามขั้นตอน 7 ขั้นตอน ของการพัฒนาแบบร่างคำถามตามข้อเสนอแนะของ จำเนียร จวงตระกูล (2563) และได้รับการตรวจสอบความครอบคลุมความเหมาะสมของการใช้ภาษาโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน หลังจากได้รับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยทำการแก้ไขและนำไปรวบรวม สำหรับใช้เป็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์ต่อไป

กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล

สำหรับการจัดการข้อมูลในการศึกษาเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยดำเนินการทบทวนสิ่งที่วางแผนดำเนินการ ทั้งก่อน ระหว่าง และหลังได้รับข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล โดยการรวบรวมข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตาม 7 ขั้นตอน ของการรวบรวมข้อมูล ที่เสนอโดย Creswell (1998) ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 กำหนดสถานที่เก็บข้อมูล (Locating site/ Individual) ขั้นตอนที่ 2 ออกแบบวิธีการเข้าถึงและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และผู้ให้ข้อมูล (Gaining access and making rapport) ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูล (Purposefully participant selection criteria/ Techniques) ขั้นตอนที่ 4 แนวทางการรวบรวมข้อมูล (Collecting data) ขั้นตอนที่ 5 วิธีการบันทึกข้อมูล (Recording information) ขั้นตอนที่ 6 แนวทางการแก้ไขปัญหาในขณะเก็บรวบรวมข้อมูล (Resolving Field Issues) และขั้นตอนที่ 7 วิธีการจัดเก็บข้อมูล (Storing Data) รายละเอียดดังภาพ 3



ภาพที่ 3 กระบวนการรวบรวมข้อมูล

ที่มา: Creswell (1998, p. 110)

จากขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลที่แสดงในภาพที่ 3 ผู้วิจัยได้ออกแบบกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีรายละเอียดแต่ละขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดสถานที่เก็บข้อมูลและระบุผู้มีศักยภาพในการให้ข้อมูล (Locating site/ Individual)

ขั้นตอนแรก จำเป็นต้องมีการระบุศักยภาพผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย (Creswell, 1998) ซึ่งดำเนินการตามแนวคิด โดยให้ผู้ชำนาญงานทางด้านทรัพยากรบุคคล จำนวน 2 ท่าน คือ ผู้อำนวยการด้านทรัพยากรบุคคล และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ร่วมกันระบุลักษณะ และคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูล โดยผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive co-researcher selection technique) (Joungtrakul, 2010) เป็นการเลือกแบบไม่มีโครงสร้างที่เคร่งครัด มีขั้นตอนและวิธีการดำเนินการที่ไม่ซับซ้อน จุดมุ่งหมายหลักของการเลือกตัวอย่างแบบนี้ ไม่ใช่เพื่อได้กลุ่มที่เป็นตัวแทน แต่เพื่อให้ได้ตัวอย่างที่เหมาะสมที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ สำหรับแนวคิด จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ของการศึกษา (ชาย โภชิตตา, 2550) กลุ่มตัวอย่างที่เลือกมีลักษณะเป็น Information-rich case คือ มีข้อมูลให้ศึกษาในระดับลึกได้มาก และสามารถสะท้อนความเป็นจริงได้ดีที่สุด ซึ่งมีความหมายต่อจุดมุ่งหมายหลักของการศึกษา เพื่อให้ได้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เหมาะสมกับจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการศึกษามากที่สุด ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนด

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 2 กลุ่ม ดังนี้ 1) กลุ่มตำแหน่งวิศวกร ฝ่ายซ่อมบำรุง จำนวน 5 คน และ 2) กลุ่มตำแหน่งนักเคมี ฝ่ายผลิต บริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง จำนวน 10 คน มีกระบวนการในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

- 1.1 คัดเลือกโดยผู้ชำนาญงานด้านทรัพยากรบุคคล ที่ร่วมกันระบุลักษณะ และคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูล
- 1.2 ศึกษาจากข้อมูลสถิติการลาออกของพนักงาน ของกลุ่มตำแหน่งงานดังกล่าว
- 1.3 คัดเลือกโดยยึดวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายเป็นหลัก โดยผู้ให้ข้อมูล ต้องเป็นพนักงานประจำของบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง ที่มีอายุการทำงานระหว่าง 1-5 ปี ตำแหน่งวิศวกร ตำแหน่งนักเคมี สังกัดฝ่ายซ่อมบำรุงและฝ่ายผลิตของบริษัท

จากนั้น ผู้วิจัยประชาสัมพันธ์การเข้าร่วมงานวิจัย ให้พนักงานระดับปฏิบัติการของกลุ่มตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ โดยวิธีการติดต่อสื่อสารทางโทรศัพท์ และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อแจ้งให้ผู้เข้าร่วมการวิจัย ทราบถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานวิจัย โดยผู้วิจัยได้นัดหมายผู้ให้ข้อมูลล่วงหน้า โดยกำหนดวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์ ทั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ห้องประชุมของบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมี เป็นสถานที่สัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยดำเนินการจองห้องประชุมของบริษัทไว้ล่วงหน้า ตามแผนการดำเนินงานวิจัย และได้ตรวจสอบวัน เวลาของการใช้งานห้องประชุมแล้ว พบว่า ไม่มีบุคลากร หรือหน่วยงานใดในบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีใช้งานห้องประชุม ตามวันและเวลาที่ผู้วิจัยได้จองห้องประชุมไว้ พร้อมกันนี้ ผู้วิจัยส่งโครงสร้างคำถามให้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้มีโอกาสเตรียมความพร้อมล่วงหน้าร่วมด้วย

2. การออกแบบวิธีการเข้าถึงและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และผู้ให้ข้อมูล (Gaining access and making rapport)

หลังจากที่งานวิจัยนี้ ผ่านการพิจารณาจริยธรรมงานวิจัยในมนุษย์ของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจึงได้ติดต่อไปยังผู้บริหารระดับสูงของบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง อธิบายถึงวัตถุประสงค์ในการศึกษางานวิจัย ก่อนขออนุญาตเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ จากนั้น ผู้วิจัยได้ส่งหนังสืออย่างเป็นทางการที่ได้รับการอนุมัติโดยคณบดี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลงานวิจัย โดยผู้วิจัย ดำเนินการส่งรายละเอียดต่าง ๆ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์การศึกษา วิธีดำเนินการเก็บข้อมูล แนวทางการเปิดเผยข้อมูล แบบร่างข้อคำถามการสัมภาษณ์ที่พัฒนาขึ้น ขั้นตอนการสัมภาษณ์ และใบยินยอม (Consent form) ไปยังอีเมลล์ของผู้ให้ข้อมูล ทั้งนี้ หากผู้ให้ข้อมูลโดยตรงได้ตอบกลับ

อีเมลล์เป็นลายลักษณ์อักษร (Suwannaset, 2017) เพื่ออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าถึงข้อมูลได้ ผู้วิจัยดำเนินการส่งหนังสืออย่างเป็นทางการที่ได้รับการอนุมัติโดยคณบดี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ไปยังผู้ให้ข้อมูลดังกล่าวโดยตรงอีกครั้ง ขั้นตอนดังกล่าว เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้วิจัย เพื่อพัฒนาความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ให้ข้อมูลก่อนการสัมภาษณ์จริง โดยผู้ให้ข้อมูลเกิดความเต็มใจที่จะแบ่งปันเรื่องราวที่แท้จริงด้วยความไว้วางใจ หรือรู้สึกสบายใจ เมื่อการสัมภาษณ์จริงเกิดขึ้น (Marshall & Rossman, 2014)

3. การกำหนดคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูล (Purposefully participant selection criteria/ Techniques)

ผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานของบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมี แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย โดยผู้วิจัยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive co-researcher selection technique) เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับจากกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) มาดำเนินการประมวลผลข้อมูล นำไปสู่ข้อค้นพบต่อไป โดยผู้วิจัยได้กำหนดหลักเกณฑ์ของผู้ให้ข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

3.1 พนักงานประจำของบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง ที่มีอายุการทำงานระหว่าง 1-5 ปี

3.2 ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ตำแหน่งวิศวกร และตำแหน่งนักเคมี

3.3 ผู้ให้ข้อมูลเป็นพนักงานสังกัดฝ่ายซ่อมบำรุง ฝ่ายผลิตของบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมี

3.4 พิจารณาคัดเลือกผู้ให้สัมภาษณ์ โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มตำแหน่งวิศวกร ฝ่ายซ่อมบำรุง จำนวน 5 คน และ 2) กลุ่มตำแหน่งนักเคมี ฝ่ายผลิต บริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง จำนวน 10 คน รวมจำนวนทั้งหมด 15 คน

3.5 ระยะเวลาในการสัมภาษณ์ คนละประมาณ 1 ชั่วโมง

3.6 ผู้วิจัยใช้คำถามเพื่อการสัมภาษณ์จำนวนทั้งหมด 35 คำถาม

3.7 คำถามเพื่อการสัมภาษณ์ได้วิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน และค่า IOC ที่คำนวณได้จะต้องมีค่า .50 ขึ้นไป จึงจะถือว่าข้อคำถามนั้นมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา สามารถนำไปใช้ในการวิจัยได้

3.8 การวิจัยนี้ได้ผ่านการพิจารณารับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา รหัสโครงการวิจัย G-HU027/ 2566 (E1)

4. แนวทางการรวบรวมข้อมูล (Collecting data)

4.1 ผู้วิจัยกำหนดจุดมุ่งหมายและขั้นตอนในการสัมภาษณ์ให้ชัดเจนว่า ต้องการข้อมูลใดบ้างที่สามารถนำไปใช้ในการศึกษาครั้งนี้ และหัวข้อสัมภาษณ์ต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวิจัย

4.2 ผู้วิจัยจัดสถานที่ที่ใช้เป็นห้องสำหรับการสัมภาษณ์ โดยเป็นห้องที่มีประตูปิดมิดชิด ไม่มีเสียงรบกวน โดยก่อนการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้อธิบายถึงชื่องานวิจัยที่ดำเนินการศึกษา วัตถุประสงค์การวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และสิ่งที่ต้องดำเนินการในระหว่างการสัมภาษณ์ รวมถึงการขออนุญาตในการใช้เทปบันทึกเสียง (Bauman, Sallis, & Brown, 2002)

4.3 ผู้วิจัยได้ยืนยันกับผู้ให้ข้อมูลอีกครั้ง ถึงสิทธิของผู้ให้ข้อมูล ที่จะไม่ตอบคำถามหรือยุติการสัมภาษณ์ในระหว่างการดำเนินการสัมภาษณ์ได้ตลอด ซึ่งในระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้ระเบียบการสัมภาษณ์และจดบันทึกช่วยจำ รวมถึงเทคนิคในการเตือนตัวเองถึงประเด็นที่น่าสนใจ ที่ต้องจดจำ หรือสอบถามเพิ่มเติม โดยผู้วิจัยได้มีส่วนร่วมในการสังเกต การสัมภาษณ์ และการทบทวนเอกสาร (Joungtrakul, 2010; Marshall & Rossman, 1999) รวมถึงการสังเกตอาการปฏิกิริยาในขณะการสัมภาษณ์ ซึ่งใช้เวลาสัมภาษณ์ประมาณ 1 ชั่วโมง

4.4 ผู้สัมภาษณ์ไม่ควรชี้้นำการตอบไปทางใดทางหนึ่ง ควรหลีกเลี่ยงการโต้แย้ง เป็นผู้ฟังที่ดี ไม่ขัดจังหวะผู้ให้สัมภาษณ์ และพยายามนำผู้ถูกสัมภาษณ์ไปสู่เป้าหมาย เพื่อได้ข้อมูลที่ต้องการมากที่สุด

4.5 เมื่อสิ้นสุดการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยแสดงความขอบคุณอย่างจริงใจสำหรับโอกาสในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล โดยผู้วิจัยได้กล่าวขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลก่อนสิ้นสุดการสัมภาษณ์ ถึงการกลับมาสัมภาษณ์อีกครั้ง ถ้าหากต้องการข้อมูลเพิ่มเติม

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การศึกษาโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยใช้แบบร่างคำถามล่วงหน้า (Interview guide) ซึ่งออกแบบตามแนวคิดของ จำเนียร จวงตระกูล (2553) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) คือ แบบสัมภาษณ์ที่มีลักษณะเป็นการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth interview) โดยมีการออกแบบโครงสร้างของข้อคำถามที่สามารถนำไปใช้ในกระบวนการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบชี้แนะ (Guided interview) อันเป็นแบบสัมภาษณ์ที่ไม่มีการกำหนดโครงสร้างของข้อคำถามที่มีความชัดเจนตายตัว โดยเป็นแต่เพียงการกำหนดแนวข้อคำถามแบบเปิดกว้าง หรือเป็นการใช้แบบสัมภาษณ์ปลายเปิด ซึ่งเป็นกระบวนการวิจัยที่มีผลทำให้ข้อคำถามมีความยืดหยุ่นและเปิดกว้าง โดยเทคนิคของการสัมภาษณ์เจาะลึกนั้น เป็นเทคนิคและกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่มีความเหมาะสมอย่างยิ่งในการนำมาใช้ในการสัมภาษณ์

ส่วนบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บุคคลที่เป็นผู้ที่มีความรู้และความชำนาญ หรือเชี่ยวชาญในเรื่องที่กำลังดำเนินการรวบรวมวิธีการวิจัย โดยกระบวนการวิจัยในลักษณะเช่นว่านี้ จะเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความรู้ และความชำนาญ แสดงความคิดเห็น หรือทรศนะได้อย่างหลากหลายในทุกแง่มุม

5. วิธีการบันทึกข้อมูล (Recording information)

ผู้วิจัยมีการจดบันทึกและบันทึกเสียงของผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยได้ทำการขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลหลัก (Creswell, 2009, pp. 179-180) เพื่อรวบรวมรายละเอียดของข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และครบถ้วนตามประเด็นหลักในการศึกษา ในระหว่างดำเนินการวิจัย การบันทึกเสียงของผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยทำการขออนุญาตใช้เครื่องบันทึกเสียง เมื่อผู้ให้ข้อมูลไม่ขัดข้อง ซึ่งผู้วิจัยได้บันทึกเสียงไว้ ทำให้สามารถเก็บรายละเอียดของข้อมูลได้มากขึ้น โดยไม่ต้องพะวงกับการจดบันทึกภายหลัง ทำให้การสนทนาเป็นไปอย่างธรรมชาติ และสามารถสังเกต อากัปกิริยาของผู้ให้ข้อมูลและสิ่งแวดล้อมในสถานการณ์นั้น ๆ ได้อย่างเต็มที่ ในกรณีที่ผู้ให้ข้อมูลไม่เต็มใจ ผู้วิจัยไม่ใช้เทปบันทึกเสียง เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลเกิดความสบายใจต่อการให้ข้อมูล โดยผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบอุปกรณ์และทดสอบการใช้งานจริงก่อนสัมภาษณ์ทุกครั้ง เพื่อลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น นอกจากนี้ ในส่วนคำถามที่เกิดขึ้นใหม่ระหว่างการสัมภาษณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้นั้น ผู้วิจัยจำเป็นต้องจดบันทึกไว้ สำหรับการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลคนต่อไป โดยข้อมูลที่บันทึกไว้ทั้งหมด สามารถตรวจสอบความอึดตัวได้ในเวลาเดียวกัน และเมื่อเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลและเอกสารที่ได้จากการสัมภาษณ์แนบไว้กับบันทึกการสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยรีบทำการบันทึกการสัมภาษณ์ให้สมบูรณ์ หลังจากการสัมภาษณ์เสร็จสิ้นทันที เพื่อให้สามารถจดจำ และเข้าใจถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้ให้ข้อมูลอย่างครบถ้วน

6. แนวทางการแก้ไขปัญหาในขณะเก็บรวบรวมข้อมูล (Resolving field issues)

แนวทางการแก้ไขปัญหาในขณะเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น ผู้วิจัยอาจประสบปัญหาที่ไม่คาดคิดหลายประการ และเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น จำเนียร จวงตระกูล (2553) ได้แนะนำว่า ผู้วิจัยควรใช้รายการตรวจสอบ หรือแบบฟอร์มสำหรับเตือนตนเองถึงปัญหาที่เป็นไปได้ และวิธีการลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้น โดยประเด็นปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ผู้วิจัยได้รวบรวม และตรวจสอบความพร้อมก่อนทำการสัมภาษณ์จริง ดังนี้

6.1 สร้างความไว้วางใจ โดยผู้วิจัยแนะนำตนเองอย่างสุภาพและจริงใจ อธิบายกระบวนการวิจัยทั้งหมด ประโยชน์ของการได้รับข้อมูล และการนำข้อมูลไปใช้ พร้อมทั้งแสดงความเข้าใจจากผู้ให้ข้อมูลในการแบ่งปันความรู้ พร้อมทั้งบอกประโยชน์ที่เกิดขึ้น เช่น จะเกิดประโยชน์อย่างไรต่อองค์กร เป็นต้น

6.2 ผู้วิจัยนัดหมายผู้ให้ข้อมูลหลักล่วงหน้า โดยกำหนดวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์ พร้อมกับส่งโครงสร้างคำถามให้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้มีโอกาสเตรียมความพร้อมล่วงหน้า

6.3 ผู้วิจัยใช้เทคนิคการอภิปราย เพื่อกระตุ้นให้ผู้ให้ข้อมูลพูด หรือแบ่งปันข้อมูลเพิ่มเติม โดยใช้เทคนิคการตั้งคำถามในรูปแบบต่าง ๆ 6 ประเภท ตามคำแนะนำของ จำเนียร จวงตระกูล (2553)

6.4 สำหรับการกล่าวถึงผู้ให้ข้อมูลที่ไม่ต้องการให้บันทึกเสียง โดยผู้วิจัยเตรียมรายการเหตุผลที่อธิบายว่า การสนทนาจะถูกบันทึกไว้ เพื่อวัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์ข้อมูล หลังจากนั้นเท่านั้น พร้อมทั้งแจ้งถึงวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ข้อมูล และไม่มีใครมีโอกาสฟังเทป ชื่อ หรือข้อมูล เช่น ตำแหน่งของผู้ให้ข้อมูล หรือชื่อบริษัทจะถูกถอดออกจากไฟล์ข้อความ ในระหว่างกระบวนการถอดเสียงเช่นกัน เป็นต้น

6.5 ผู้วิจัยหลีกเลี่ยงการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลในห้องที่มีเสียงดังรบกวน โดยแจ้งผู้ให้ข้อมูลล่วงหน้าถึงสิ่งที่นักวิจัยต้องการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง ในห้องส่วนตัวที่ประตูถูกปิดมิดชิด บุคคลภายนอกไม่สามารถเข้ามาได้

6.6 ขึ้นเตรียมการสัมภาษณ์ ได้แก่ ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม โดยการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยเริ่มต้นด้วยการนัดหมายวัน เวลา สถานที่สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล โดยผู้วิจัยได้ศึกษาประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลให้ชัดเจนและลึกซึ้ง พร้อมเตรียมและศึกษาวิธีใช้เครื่องมือในการบันทึกเสียง เตรียมสมุดจดบันทึก และอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้พร้อมก่อนดำเนินการสัมภาษณ์

6.7 ขึ้นการสัมภาษณ์ ได้แก่ ก่อนการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้สนทนาเพื่อสร้างความคุ้นเคยกับผู้ให้สัมภาษณ์ สร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก พร้อมแจ้งวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ อธิบายเหตุผล และขออนุญาตใช้เครื่องบันทึกเสียงในขณะที่สัมภาษณ์ รวมทั้งแจ้งให้ทราบว่า ข้อมูลต่าง ๆ ที่บันทึกเสียงไว้โดยผู้วิจัย จะถูกเก็บไว้เป็นความลับ ทั้งนี้ หากผู้ให้สัมภาษณ์ไม่ประสงค์ให้บันทึกเสียงในช่วงใด ผู้วิจัยจะไม่บันทึกเสียงในช่วงนั้น ๆ

6.8 ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ถามด้วยภาษาที่ง่าย เหมาะสมกับผู้ให้ข้อมูล และหลีกเลี่ยงคำถามที่ทำให้ผู้ให้ข้อมูลรู้สึกอึดอัดใจ

6.9 การคัดเลือกผู้ที่สามารถให้ข้อมูลที่ต้องการ ได้อย่างแท้จริง ผู้วิจัยได้ศึกษาประวัติเป็นรายบุคคลว่า มีความสัมพันธ์กับข้อมูลที่ต้องการสัมภาษณ์หรือไม่ อย่างไร

6.10 ผู้วิจัยจำแนกประเด็นที่ต้องการถามเป็นประเด็นย่อย ๆ มีคำชี้แจงในการดำเนินการที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลเกิดความเข้าใจ สามารถตอบคำถามในประเด็นต่าง ๆ ได้ดี และได้รับผลการวิจัยที่ไม่คลาดเคลื่อน

6.11 ผู้วิจัยหลีกเลี่ยงคำถามที่ชี้นำการตอบให้เป็นไปแนวทางใดแนวทางหนึ่ง เช่น ท่านมีความพึงพอใจ ท่านมีความต้องการ ท่านไม่เห็นด้วยกับเรื่อง เพราะคำถามลักษณะนี้เป็นการชี้นำคำตอบว่า ผู้ถามต้องการให้ผู้ให้ข้อมูลตอบอย่างไร

7. วิธีการจัดเก็บข้อมูล (Storing data)

การจัดเก็บข้อมูลเพื่อรักษาความปลอดภัย และหลีกเลี่ยงการสูญเสียข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยมักสำรองข้อมูล ดังนี้ 1) ไฟล์เสียงการสนทนา 2) ไฟล์เอกสารการถอดเสียงการสนทนา 3) ไฟล์การจดบันทึกประเด็นสำคัญเพิ่มเติมระหว่างการสนทนา 4) ตารางรายชื่อผู้ให้ข้อมูล โดยทั้งหมดถูกเก็บเป็นความลับในคอมพิวเตอร์ส่วนตัว และมีการเก็บบันทึกไว้ในเครื่อง External hard disk ของผู้วิจัย ซึ่งมีการกำหนดรหัส (Password) เพื่อเข้าถึงเอกสาร โดยในส่วนของตารางรายชื่อผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยแยกสถานที่เก็บอีกโฟลเดอร์ โดยมีการกำหนดรหัสผ่านเข้าเช่นกัน เพื่อหลีกเลี่ยงการถูกเปิดอ่าน โดยบุคคลอื่น และผู้วิจัยสำรองข้อมูล ไฟล์ทั้งหมดไปยังอีเมลล์และพื้นที่เก็บข้อมูลออนไลน์ส่วนบุคคลของผู้วิจัย ซึ่งมีการกำหนดรหัสผ่านในการเข้าถึงเช่นกัน เพื่อให้มั่นใจได้ว่า ข้อมูลถูกเก็บไว้อย่างดี ปลอดภัย และไม่สูญหาย นอกจากนี้ ในส่วนของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ เมื่อระยะเวลาผ่านไป 2 ปี ผู้วิจัยจะทำลายและลบข้อมูลออกจากพื้นที่จัดเก็บทั้งหมด ซึ่งรายละเอียดในส่วนของความปลอดภัยในการจัดเก็บข้อมูลส่วนนี้ ผู้วิจัยแจ้งให้กับผู้ให้ข้อมูลอย่างชัดเจนก่อนการสัมภาษณ์ เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลเกิดความไว้วางใจ และสบายใจในระหว่างการสัมภาษณ์

กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content analysis) โดยใช้กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ จากการได้มาซึ่งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ทั้งน้ำเสียง อารมณ์ และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ เพื่อนำมาแบ่งกลุ่มคำ แยกกลุ่มคำ และนำมารวบรวมเป็นกลุ่มคำใหม่ที่มีความคล้ายคลึงกัน (วัชรินทร์ อินทรพรม, 2560)

เมื่อได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผ่านระบบการบันทึกเสียงของการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยดำเนินการถอดเทปทุกคำพูดของผู้ให้ข้อมูล หลังจากการถอดเทปของผู้ให้ข้อมูลที่ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมดแล้ว ผู้วิจัยบันทึกข้อมูล และนำเข้าสู่ระบบที่เป็นเครื่องมือในการถอดข้อมูล ดังนี้

1. เมื่อข้อมูลอยู่ในระบบแล้ว ผู้วิจัยทำการจับกลุ่มคำต่าง ๆ จากบทความของผู้ให้ข้อมูล เพื่อแบ่งเป็นกลุ่มคำที่มีลักษณะที่เหมือนกัน เพื่อจับกลุ่มคำ
 2. เมื่อได้กลุ่มคำเหล่านั้นเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยทำการรวบรวมกลุ่มคำเหล่านั้น ให้เป็นกลุ่มคำที่มีความหมายเดียวกัน
 3. เมื่อได้กลุ่มคำที่มีความหมายเดียวกันแล้ว ผู้วิจัยจึงรวมกลุ่มคำทั้งหมด เพื่อรวมให้เป็นคำที่มีความหมายเดียวกัน
 4. ขั้นตอนสุดท้ายที่รวบรวมเอาความหมายเดียวกันทั้งหมด มาจัดเป็นหมวดหมู่ใหญ่ ในการแสดงถึงข้อมูลทั้งหมดของผู้ให้ข้อมูล ที่ผ่านการสัมภาษณ์ทั้ง 15 คน
- กระบวนการและขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยเชิงคุณภาพในครั้งนี้ ผ่านการเลือกสถานที่ในการเก็บข้อมูล และผู้ให้ข้อมูลผ่านการเก็บข้อมูลเชิงลึกด้วยการสัมภาษณ์ โดยการบันทึกเสียง และนำมาถอดบทสัมภาษณ์ จากนั้นนำเข้าสู่โปรแกรม Atlas.ti แล้วดำเนินการแยกกลุ่มคำ รวมถึงรวมกลุ่มคำและความหมายใหม่ตามบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล

การออกแบบแนวทางการดำเนินการศึกษา

การออกแบบแนวทางการดำเนินการศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพและความน่าเชื่อถือของการศึกษา ผู้วิจัยได้ออกแบบและดำเนินการตามหลักมาตรฐานคุณภาพในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Trustworthiness) 4 ประการ คือ ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ความเที่ยงตรงภายนอก และการอ้างอิงความเป็นไปได้ในการนำผลการศึกษาไปประยุกต์ (Applicability) ความเชื่อมั่นของกระบวนการศึกษา (Dependability) การยืนยันความถูกต้องของข้อมูลที่มาจากผู้ให้ข้อมูล (Confirmability) ประกอบด้วยรายละเอียดดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การออกแบบแนวทางการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพและความน่าเชื่อถือของการศึกษา

1. ความน่าเชื่อถือ (Credibility)	
การใช้ประเภทที่แตกต่างของวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	ผู้วิจัยใช้เทคนิคการรวบรวมข้อมูล เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์เป็นกลุ่ม หรือการสัมภาษณ์เดี่ยว ซึ่งเป็นรูปแบบกลยุทธ์ของการรวบรวมข้อมูลที่ที่สำคัญสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ เรียกว่า แนวคิดการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) (Shenton, 2004) โดยในการศึกษานี้ ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูล โดยใช้วิธีการรวบรวมข้อมูล 2 วิธีที่แตกต่างกัน เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและการทบทวนเอกสารการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 3 (ต่อ)

1. ความน่าเชื่อถือ (Credibility) (ต่อ)	
<p>การแสดง ความมั่นใจ ให้ผู้ให้ข้อมูลเต็มใจ ที่จะมีส่วนร่วม ในโครงการ และรับทราบสิทธิ ของตนที่จะถอนตัว ออกจากการวิจัย การใช้ทฤษฎีเทคนิค การสุ่มตัวอย่าง สำหรับข้อมูล ที่เพียงพอ</p>	<p>Shenton (2004) กล่าวว่า การตรวจสอบให้แน่ใจว่า การรวบรวมข้อมูล เกี่ยวข้องกับผู้ที่เต็มใจเข้าร่วมการวิจัยอย่างแท้จริงเท่านั้น และควรแจ้ง ให้ชัดเจนถึงผู้ให้ข้อมูล ที่พวกเขาจะมีสิทธิที่จะถอนตัวจากการศึกษาเมื่อใด ก็ได้ โดยงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้อธิบายวัตถุประสงค์ การออกแบบงานวิจัย และสิทธิของผู้ให้ข้อมูล โดยละเอียดผ่านทางอีเมล แนะนำตัวของผู้วิจัย และสิทธิของผู้ให้ข้อมูล เพื่อสอบถามความเต็มใจและการยืนยันเข้าร่วม ก่อนเข้าสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล จากนั้น ก่อนการสัมภาษณ์ ผู้วิจัย ทำการยืนยันสิทธิต่าง ๆ ของผู้ให้ข้อมูลอีกครั้ง ผลการวิจัยที่วิเคราะห์โดยอาศัยข้อมูลที่อิ่มตัว (Saturated data) ช่วยให้ ผู้วิจัยมั่นใจในการสรุปผลได้ โดย Morse, Barrett, Mayan, Olson and Spiers (2002) แนะนำเทคนิคการสุ่มตัวอย่างที่มีประสิทธิภาพว่า สามารถ หยุดเก็บข้อมูลได้ เมื่อข้อมูลนั้นอิ่มตัว โดยการศึกษานี้ ผู้วิจัยสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูล จำนวน 15 คน เนื่องจากข้อมูลอิ่มตัว (Saturated data) โดยจำนวนผู้เข้าร่วมนี้ ยังอยู่ในช่วงที่ Johnson and Christensen (2004) ยอมรับได้ว่า เป็นผู้ให้ข้อมูลจำนวนมาก และเพียงพอสำหรับ การรวบรวมข้อมูลของการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ</p>
2. ความเที่ยงตรงภายนอกและการอ้างอิงความเป็นไปได้ ในการนำผลการศึกษาไปประยุกต์ (Applicability)	
<p>การอธิบาย รายละเอียดข้อมูล ถึงวิธีการได้มา ของการศึกษา</p>	<p>Firestone (1993) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า การถ่ายโอนข้อมูลอย่างละเอียดและถูกต้อง ช่วยทำให้ผู้อ่านเกิดความน่าเชื่อถือในการศึกษา โดยในการศึกษานี้ ผู้วิจัยทำการส่งรายละเอียดการถอดเทปให้ผู้ให้ข้อมูลทำการตรวจสอบ อีกครั้งว่า มีส่วนใดที่ต้องนำเสนอเพิ่มเติม หรือการนำเสนอที่ มีความเพียงพอแล้วหรือไม่ ก่อนนำไปวิเคราะห์และสรุปผลอย่างละเอียด ต่อไป</p>

ตารางที่ 3 (ต่อ)

3. ความเชื่อมั่นของกระบวนการศึกษา (Dependability)	
การใช้ประเภท ความแตกต่าง ของคำถาม การสัมภาษณ์ ในการแสดงถึง ความมั่นใจ ถึงความถูกต้อง ในคำตอบจาก ผู้ให้ข้อมูล	เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของคำตอบจากผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยใช้ประเภท คำถามที่แตกต่างกัน ตามข้อเสนอแนะของนักวิชาการเชิงคุณภาพ ด้วยคำถามสัมภาษณ์ 6 ประเภท ดังนี้ (Patton, 1990) 1) คำถามเกี่ยวกับ พฤติกรรมและประสบการณ์ (Behavior/ Experience questions) 2) คำถาม เกี่ยวกับความคิดเห็นและคุณค่า (Opinion/ Value questions) 3) คำถาม เกี่ยวกับความรู้สึก (Feeling questions) 4) คำถามที่กระตุ้นความรู้สึก (Sensational questions) 5) คำถามเกี่ยวกับความรู้ (Knowledge questions) และ 6) คำถามเกี่ยวกับประชากรและความเป็นมา (Demographic/ Background questions) โดยส่วนใหญ่ของคำถาม จะถูกถามในกรอบเวลา ที่แตกต่างกันใน 3 ช่วงเวลา ทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต (Maykut & Morehouse, 1994) โดยในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ใช้คำถามจาก การตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้แน่ใจว่า คำถามนั้น ไม่มี ความซ้ำซ้อน หรือกำกวม (Berg, 1998)
การใช้เทคนิค Code recode ใส่รหัสข้อมูล ที่มีข้อมูล เหมือนกัน ในช่วงเวลา ที่แตกต่างกัน	Krefting and Krefting (1991) แนะนำว่า สามารถใช้เทคนิคนี้ เพื่อเพิ่ม ความน่าเชื่อถือของการศึกษาได้ โดยดำเนินการตามขั้นตอนการเข้ารหัส ข้อมูล ในช่วงขั้นตอนการวิเคราะห์ของการศึกษา หลังจากเข้ารหัส ส่วนของข้อมูลแล้ว นักวิจัยควรรออย่างน้อย 2 สัปดาห์ จากนั้นจึงกลับมา และบันทึกข้อมูลเดียวกัน โดยเปรียบเทียบผลลัพธ์ ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้บันทึกการถอดข้อมูลในการสัมภาษณ์ครั้งแรกและครั้งที่ 2 ของผู้ให้ข้อมูล หลังจากเสร็จสิ้นการเข้ารหัสผู้ให้ข้อมูลคนสุดท้าย
การให้ผู้เชี่ยวชาญ ภายนอกทบทวน ความถูกต้อง ของกระบวนการ	เนื่องจากงานวิจัยนี้ เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ของคณะศึกษาศาสตร์ สาขาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษย์ ผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องส่งเอกสารฉบับเต็ม ไปยังสถาบัน เพื่อให้คณะกรรมการที่มีความชำนาญให้ข้อเสนอแนะ เพื่อสร้างความมั่นใจในความถูกต้องของข้อมูล นอกจากนี้ ยังเขียน ในบทความวิจัยฉบับย่อ ส่งไปตีพิมพ์ในวารสารที่เกี่ยวข้อง โดยมี ผู้ตรวจสอบความถูกต้อง ไม่น้อยกว่า 3 คน

ตารางที่ 3 (ต่อ)

4. การยืนยันความถูกต้องของข้อมูลที่มาจากผู้ให้ข้อมูล (Confirmability)	
รายงานบททวน แบบคำต่อคำ ถึงผู้ให้ข้อมูล ชี้แจงถึงอคติ ที่อาจเกิดขึ้น ในส่วนของภูมิหลัง คุณสมบัติ และ ประสบการณ์ ที่เกี่ยวข้อง ของนักวิจัย	ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยรวมหลาย ๆ ข้อเสนอของผู้ให้ข้อมูล เพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจผู้ให้ข้อมูล และสนับสนุนการค้นพบที่อ้างในการศึกษานี้ โดยกระบวนการนี้ ถือได้ว่า เป็นเทคนิคสำคัญที่จะได้รับการยืนยันความถูกต้องในการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพนี้ ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยตระหนักเสมอว่า ภูมิหลังอาจมีอิทธิพลต่อวิธีที่ถามคำถาม ดีความ และรายงานข้อมูล ดังนั้น ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ อาจจะเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยสนับสนุนข้อมูลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ในส่วนของ การศึกษาในระดับปริญญาตรี ผู้วิจัยสาขารัฐศาสตร์ สาขาการบริหารรัฐกิจ และในระดับปริญญาโทด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ มีประสบการณ์การทำงานด้านทรัพยากรบุคคล เป็นเวลา 20 ปี ปัจจุบัน ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการแผนกบุคคล (รายละเอียดในภาคผนวก)

แนวปฏิบัติด้านจรรยาบรรณและจริยธรรมการวิจัย

ผู้วิจัยออกแบบการวิจัยอย่างเคร่งครัด และสอดคล้องกับแนวคิดทางการศึกษาตามหลักจริยธรรมในการศึกษาเชิงคุณภาพ ที่แสดงความเคารพต่อผู้ให้ข้อมูล ปกป้องสิทธิ และความเป็นส่วนตัว โดยออกแบบการศึกษาที่ช่วยให้ประเด็นด้านจริยธรรมการศึกษาสนับสนุนความน่าเชื่อถือของการศึกษาในงานวิจัยได้ (Given, 2016) ในการดำเนินการศึกษานี้ ได้แก่ หลักการรักษาความลับและการไม่เปิดเผยข้อมูลผู้ให้ข้อมูล (Confidentiality and anonymity) ผลประโยชน์ (Beneficences) และความยุติธรรม (Justice) โดยมีรายละเอียดการออกแบบแนวปฏิบัติด้านจรรยาบรรณและจริยธรรมการ ดังนี้

1. การรักษาความลับ/ การไม่เปิดเผยตัวตน (Confidentiality and anonymity)

ผู้วิจัยทำการรักษาความลับของกลุ่มตัวอย่าง โดยไม่เปิดเผยข้อมูลที่มีการพูดคุยกันระหว่างผู้วิจัยและผู้ให้ข้อมูล โดยข้อมูลที่จะระบุตัวตนได้ จะถูกลบออกจากหลักฐานการสัมภาษณ์ทั้งหมด โดยจะใช้นามแฝงสำหรับการระบุตัวตน (Hennick et al., 2011) นอกจากนี้ ผู้วิจัยออกแบบวิธีการเก็บรักษาข้อมูลที่ป้องกันไม่ให้ใครสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ โดยการสนทนาที่บันทึกไว้นั้น ถูกเก็บไฟล์ไว้ในที่จัดเก็บที่ปลอดภัย และมีการเก็บแบบฟอร์มความยินยอมแยกจากเอกสารอื่น ๆ เพื่อป้องกันความผิดพลาด ที่อาจเกิดจากการมีผู้พบเจอและสามารถเชื่อมโยงอัตลักษณ์

ของผู้ให้ข้อมูลกับข้อมูลที่ช่วยให้สัมภาษณ์ได้ สำหรับข้อมูลที่จัดเก็บในคอมพิวเตอร์ ผู้วิจัยเก็บไว้ในเครื่องที่มีระบบปฏิบัติการที่กำหนดให้มีการป้องกันการเข้าถึงด้วยรหัสผ่าน นอกจากนี้ ผู้วิจัยจะทำลายข้อมูลบันทึกเสียง สิ่งที่จัดบันทึกระหว่างการสัมภาษณ์ และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภายหลังที่การศึกษานี้ได้สิ้นสุดแล้ว 2 ปี

2. ผลประโยชน์ (Beneficences)

ผู้วิจัยจะตระหนักถึงผู้ให้ข้อมูล หากผู้ให้ข้อมูลมีความทุกข์ หรือความกังวลในระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสามารถรับทราบว่า ประโยชน์ของการสัมภาษณ์ไม่ได้มีมากกว่าอันตรายต่อผู้ให้ข้อมูล ดังนั้น ระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะสังเกตน้ำเสียง และหมั่นสอบถามความประสงค์ในการให้สัมภาษณ์กับผู้วิจัยสม่ำเสมอ และเมื่อผู้ให้ข้อมูลมีน้ำเสียงที่แสดงถึงความอึดอัดที่จะให้ข้อมูล ผู้วิจัยจะย้ำแนวปฏิบัติที่แจ้งให้ผู้สัมภาษณ์รับทราบก่อนการเริ่มสัมภาษณ์อีกครั้งว่า ผู้ให้ข้อมูลสามารถที่จะไม่ตอบคำถามใด หากมีความรู้สึกไม่สะดวกใจที่จะให้ข้อมูล และสามารถแจ้งขอให้ผู้วิจัยยุติการสนทนาได้ตลอดเวลา

3. ความยุติธรรม (Justice)

ผู้วิจัยจะคำนึงถึงผลกระทบของงานวิจัย ที่อาจมีความอ่อนไหวทางจริยธรรม และศีลธรรม โดยการวิจัยเชิงคุณภาพนั้น ต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่า แนวทางในการวิจัยที่เกิดขึ้นไม่ได้ใช้ประโยชน์จากประชากรที่ทำการศึกษา หรือเกี่ยวข้องกับการหลอกลวงเพื่อดำเนินการวิจัย โดยผู้วิจัยจะปฏิบัติและคำนึงถึงจรรยาบรรณที่เหมาะสมดังนี้

3.1 ยื่นเรื่องให้คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยบูรพา ได้ตรวจสอบการออกแบบการเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนข้อคำถามและแนวทางการพัฒนาข้อคำถาม และการติดต่อขอสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล หลังจากที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นลายลักษณ์อักษรได้เท่านั้น

3.2 ตรวจสอบรายละเอียดการศึกษา และเอกสารที่ส่งไปให้ผู้ให้ข้อมูลทราบอีกครั้ง เพื่อให้แน่ใจว่า ผู้ให้ข้อมูลได้รับข้อมูลทุกอย่างที่ถูกต้อง ครบถ้วน ไม่มีประเด็นที่ทำให้ผู้ให้ข้อมูลเข้าใจผิด หรือจงใจหลอกลวงให้ผู้ให้ข้อมูลตกลงเข้าร่วมในการศึกษา

3.3 ผู้วิจัยแนะนำตนเอง และอธิบายวัตถุประสงค์ของการวิจัยให้กับผู้ให้ข้อมูล โดยมีการแจ้งให้ผู้ให้ข้อมูลทราบถึงผลลัพธ์ของการศึกษา และแนวทางการเก็บรักษาข้อมูลที่เป็นความลับ พร้อมทั้งขอให้ผู้ให้ข้อมูลเลือกพิจารณาว่า ยินดีหรือไม่ ที่จะเข้าร่วมให้ข้อมูลในการศึกษารุ่นนี้ และจะไม่มีผลกระทบทางลบใด ๆ แก่ผู้ที่ได้รับการทาบทาม แม้ว่าจะปฏิเสธการเข้าร่วมก็ตาม

3.4 มีเกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลอย่างชัดเจน เนื่องจากคุณลักษณะของการวิจัยเชิงคุณภาพนั้น เป็นการเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive co-researcher selection technique)

3.5 ในส่วนของเอกสารขอความยินยอมจากผู้ให้ข้อมูล จะมีการใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย ไม่กำกวม และบอกรายละเอียดเกี่ยวกับการติดต่อกับผู้วิจัยหากมีคำถามสงสัย รวมถึงข้อมูลในส่วนของวัตถุประสงค์ วิธีการรวบรวมข้อมูล ประโยชน์ที่จะได้รับทั้งทางตรงและทางอ้อม เวลาในการสัมภาษณ์ และสิทธิการปฏิเสธ หรือถอนตัวจากงานวิจัยได้ตลอดเวลา

3.6 ในการรายงานผลการวิจัย ผู้วิจัยจะไม่ระบุชื่อผู้ให้ข้อมูล เพื่อไม่ให้มีผลกระทบต่อผู้ให้ข้อมูล วิธีการรายงานจะใช้เป็นการใส่รหัสหมายเลขแทนการระบุชื่อ และจะทำลายข้อมูลบันทึกเสียง สิ่งที่ยังไม่ได้ตรวจสอบระหว่างการสัมภาษณ์ และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ภายหลังการสิ้นสุดงานวิจัยภายใน 2 ปี

3.7 ตรวจสอบความถูกต้องของการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งเป็นความรับผิดชอบของผู้วิจัยที่จะเผยแพร่เนื้อหาที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องและน่าเชื่อถือแล้วเท่านั้น หากผลการศึกษาในประเด็นใดที่ยังไม่ได้ตรวจสอบอย่างรอบคอบ จะไม่เปิดเผยเพราะอาจก่อให้เกิดผลเสียแก่ผู้ให้ข้อมูลได้

3.8 ผู้วิจัยจะตระหนักถึงผลการวิจัยที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สังคมโดยรวม ดังนั้น ในการออกแบบการวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะมีการประเมินความเสี่ยงและประโยชน์ที่จะได้จากการวิจัยอย่างรอบคอบ และตระหนักถึงความเสี่ยง หรือผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นกับผู้ให้ข้อมูลอย่างเสมอ เพราะถ้าหากเกิดความผิดพลาดขึ้น ผู้วิจัยจะต้องมีวิธีการแก้ไข หรือเยียวยาผู้ให้ข้อมูลอย่างยุติธรรม

3.9 ผู้วิจัยจะตระหนักถึงความสมดุล ที่จะไม่ไปละเมิดความเป็นส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล และที่สำคัญ ผู้วิจัยจะไม่ใช้เวลาในการสัมภาษณ์นานเกินไปกว่า 1 ชั่วโมง จนทำให้กระทบต่อเวลาที่ผู้ให้ข้อมูลจะต้องทำงานในส่วนงานรับผิดชอบหลัก

3.10 ในด้านการเผยแพร่ผลงาน ผู้วิจัยจะไม่ระบุสถานที่ที่ทำการศึกษา และผู้ให้ข้อมูลอย่างเจาะจงชัดเจน เช่น ชื่อบริษัท หรือชื่อผู้ให้ข้อมูลแต่จะใช้นามสมมติแทน ฯลฯ

สรุปว่า การศึกษา เรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง” โดยมีแนวทางการหาคำตอบด้วยขั้นตอนทั้งหมด 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การออกแบบการวิจัย เรื่องนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เพราะองค์ความรู้ที่ผู้วิจัย (Key instrument) ต้องการศึกษิตตามวัตถุประสงค์ การศึกษาที่ตั้งไว้ มีลักษณะการเข้าไปสัมภาษณ์แหล่งข้อมูล โดยการสังเกต วิธีการ การสอบถาม การวิเคราะห์ การรวบรวมข้อมูล ตลอดจนการตีความโดยผู้วิจัย (Multiple methods) ซึ่งผู้วิจัย

ได้พิจารณาแล้วเห็นว่า ข้อมูลที่ได้ นั้น เป็นข้อมูลที่ต้องการ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยมีหน้าที่ในการเข้าไปพบ ด้วยการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูล โดยมุ่งเน้นการทำความเข้าใจ และต้องการศึกษากระบวนการที่แท้จริง และข้อมูลที่เราต้องการนั้น เป็นข้อมูลเชิงบรรยายให้เห็นภาพของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ไม่ได้มีการเปรียบเทียบหรือศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตามใด ๆ จึงเป็นเหตุผลหนึ่งที่กล่าวได้ว่า งานวิจัยนี้ เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพที่แตกต่างจากการศึกษาเชิงปริมาณอย่างสิ้นเชิง

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาดำเนินการศึกษารูปแบบการวิจัยตามแนวทฤษฎีศาสตร์ ผู้วิจัยได้เลือกทฤษฎีการวิจัยเชิงกรณีศึกษา (Case study research method) เหตุผลในการใช้รูปแบบการวิจัยข้างต้นนี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึก และมีรายละเอียดของข้อมูลอย่างรอบด้าน ในประเด็นที่ต้องการศึกษา เพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการของวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งการศึกษารูปแบบอย่างเฉพาะรายเช่นนี้ จะช่วยทำให้ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะของผู้วิจัย มีน้ำหนักมากขึ้น ด้วยเหตุนี้ การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษาจึงเป็นแนวทางที่เหมาะสม

2) โดยผู้ให้ข้อมูล คือ กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติงาน ของบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมี แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง อย่างไรก็ตาม เพื่อให้ได้ข้อมูลจากผู้ที่สามารถให้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาได้ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูล ด้วยวิธีการเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive co-researcher selection technique) 3) วิธีการเก็บข้อมูลและสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้เลือกการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เป็นหลัก โดยผู้วิจัยได้จัดทำคู่มือการสัมภาษณ์ หรือกำหนดการสัมภาษณ์ 4) กระบวนการรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยได้พัฒนารายการข้อคำถามตามขั้นตอน 7 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 กำหนดสถานที่เก็บข้อมูล (Locating site/ Individual) ขั้นตอนที่ 2 ออกแบบวิธีการเข้าถึงและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้ให้ข้อมูล (Gaining access and making rapport) ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูล (Purposefully participant selection criteria/ Techniques) ขั้นตอนที่ 4 แนวทางการรวบรวมข้อมูล (Collecting data) ขั้นตอนที่ 5 วิธีการบันทึกข้อมูล (Recording information) ขั้นตอนที่ 6 แนวทางการแก้ไขปัญหาในขณะเก็บรวบรวมข้อมูล (Resolving field issues) และขั้นตอนที่ 7 วิธีการจัดเก็บข้อมูล (Storing data) 5) กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล ในการดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล การวิจัยเชิงกรณีศึกษา (Case study research method) ผู้วิจัยใช้ Atlas.ti ซึ่งเป็นระบบการวิเคราะห์ และวิจัยข้อมูลเชิงคุณภาพ 6) การออกแบบแนวทางการดำเนินการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพ และความน่าเชื่อถือของการศึกษา เพื่อให้การปฏิบัติที่ดี เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพในการวิจัยเชิงคุณภาพ การออกแบบการวิจัยในการศึกษานี้ ใช้ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ความเที่ยงตรงภายนอก และการอ้างอิงความเป็นไปได้ในการนำผลการศึกษาไปประยุกต์ (Applicability)

ความเชื่อมั่นของกระบวนการศึกษา (Dependability) การยืนยันความถูกต้องของข้อมูลที่มาจากผู้ให้ข้อมูล (Confirmability) และ 7) แนวปฏิบัติด้านจรรยาบรรณ และจริยธรรมการวิจัย โดยประเด็นด้านจริยธรรมที่ผู้วิจัยถือพิจารณาในการดำเนินการศึกษาฉบับนี้ ได้แก่ หลักการรักษาความลับและการไม่เปิดเผยข้อมูลผู้ให้ข้อมูล (Confidentiality and anonymity) ผลประโยชน์ (Beneficences) และความยุติธรรม (Justice) ซึ่งแนวทางการหาให้ได้มาซึ่งคำตอบดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมุ่งมั่นดำเนินการตามกระบวนการอย่างละเอียด รอบคอบ เพื่อศึกษาลักษณะรูปแบบสิ่งจูงใจที่สนับสนุนการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ และการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในบริษัทธุรกิจของอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง

สรุปท้ายบท

การวิจัยนี้ มุ่งเน้นไปที่ระเบียบวิธีการวิจัยที่ใช้ในการศึกษาและสำรวจความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง โดยผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นเครื่องมือในการศึกษา เพื่อค้นหาความจริงจากเหตุการณ์ และสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริง พร้อมทั้งวิเคราะห์ความสัมพันธ์ดังกล่าว โดยผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือหลักในการเก็บข้อมูล ผู้ให้ข้อมูล คือ พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีประสบการณ์การทำงานในองค์กรนี้ เพื่อสะท้อนถึงปัจจัยที่สนับสนุนความผูกพัน และกลยุทธ์ที่อาจช่วยเพิ่มความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยการวิจัยนี้ ยังคำนึงถึงแนวปฏิบัติด้านจรรยาบรรณและความถูกต้องตามหลักวิชาการอย่างเคร่งครัด มีการขออนุญาตจากผู้เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนก่อนเข้าร่วมการศึกษา ทำให้การวิจัยนี้ มีความน่าเชื่อถือ และสามารถใช้เป็นฐานข้อมูลสำหรับการพัฒนานโยบาย หรือแนวทางปฏิบัติในองค์กรได้เป็นอย่างดี

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัย เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ภูมิศึกษา บริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยใช้การศึกษาแบบกรณีศึกษา (Case study method) เป็นกลยุทธ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการถอดคำบันทึกเสียงที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล รวมถึงน้ำเสียงและอารมณ์ มาแบ่งกลุ่มคำ แยกกลุ่มคำ และนำมารวบรวมเป็นกลุ่มคำใหม่ที่มีความคล้ายคลึงกัน จากนั้นจัดทำเป็นคำบรรยาย (Exhaustive description) ของปรากฏการณ์จากประสบการณ์ที่ผ่านมาของผู้ให้ข้อมูล สำหรับในบทนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลซึ่งเป็นผลมาจากข้อค้นพบจากการวิจัย เพื่อตอบคำถามการวิจัยทั้ง 2 ข้อ คือ 1) มีสิ่งจูงใจใดบ้างที่สามารถสนับสนุนความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง และ 2) มีแนวทางการดำเนินการใดบ้างที่สามารถยกระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง

ผู้วิจัยใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย 1) กลุ่มตำแหน่งวิศวกร ฝ่ายซ่อมบำรุง จำนวน 5 คน และ 2) กลุ่มตำแหน่งนักเคมี ฝ่ายผลิต จำนวน 10 คน โดยผู้วิจัยคัดเลือกกลุ่มตำแหน่งงานที่มีอายุงานระหว่าง 1-5 ปี ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่โครงสร้างของข้อคำถามสามารถนำไปใช้ในกระบวนการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง มีความยืดหยุ่นและเปิดกว้าง เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูล ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ และความชำนาญ แสดงความคิดเห็น หรือทรรศนะได้อย่างหลากหลายในทุกแง่มุม ทั้งนี้ผู้วิจัยประมวลผลการวิจัย อธิบายและนำเสนอเป็นหมวดหมู่ต่าง ๆ โดยแยกตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

สิ่งจูงใจที่สนับสนุนความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลและการกำหนดรหัสผู้ให้ข้อมูล

ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ลักษณะทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลโดยสรุป คือ มีสัดส่วนเพศชายมากกว่าเพศหญิง อายุระหว่าง 25-33 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป และมีอายุงานระหว่าง 1-5 ปี ทั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดรหัสผู้ให้ข้อมูล เพื่อเป็นการปกป้องคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล

ของผู้ให้ข้อมูล โดยจำแนกรหัสผู้ให้ข้อมูลตามตำแหน่งและหน้าที่งานในบริษัท และระบุรหัส สำหรับแต่ละบุคคลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล รหัสที่เริ่มต้นด้วย “A” ตามด้วยตัวเลข เช่น A01 หรือ A02 เป็นผู้ให้ข้อมูลกลุ่มตำแหน่งวิศวกร ฝ่ายซ่อมบำรุง และรหัสที่เริ่มต้นด้วย “B” ตามด้วย ตัวเลข เช่น B01 หรือ B02 เป็นผู้ให้ข้อมูลกลุ่มตำแหน่งนักเคมี ฝ่ายผลิต การกำหนดรหัสข้อมูล ดังกล่าว ช่วยให้การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นแบบไม่เปิดเผยตัวตนของผู้ให้ข้อมูล และดำเนินการ วิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ มีรายละเอียดดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 รหัสผู้ให้ข้อมูล

ที่	ผู้ให้ข้อมูล	รหัส
1	กลุ่มตำแหน่งวิศวกร ฝ่ายซ่อมบำรุง คนที่ 1	A01
2	กลุ่มตำแหน่งวิศวกร ฝ่ายซ่อมบำรุง คนที่ 2	A02
3	กลุ่มตำแหน่งวิศวกร ฝ่ายซ่อมบำรุง คนที่ 3	A03
4	กลุ่มตำแหน่งวิศวกร ฝ่ายซ่อมบำรุง คนที่ 4	A04
5	กลุ่มตำแหน่งวิศวกร ฝ่ายซ่อมบำรุง คนที่ 5	A05
6	กลุ่มตำแหน่งนักเคมี ฝ่ายผลิต คนที่ 1	B01
7	กลุ่มตำแหน่งนักเคมี ฝ่ายผลิต คนที่ 2	B02
8	กลุ่มตำแหน่งนักเคมี ฝ่ายผลิต คนที่ 3	B03
9	กลุ่มตำแหน่งนักเคมี ฝ่ายผลิต คนที่ 4	B04
10	กลุ่มตำแหน่งนักเคมี ฝ่ายผลิต คนที่ 5	B05
11	กลุ่มตำแหน่งนักเคมี ฝ่ายผลิต คนที่ 6	B06
12	กลุ่มตำแหน่งนักเคมี ฝ่ายผลิต คนที่ 7	B07
13	กลุ่มตำแหน่งนักเคมี ฝ่ายผลิต คนที่ 8	B08
14	กลุ่มตำแหน่งนักเคมี ฝ่ายผลิต คนที่ 9	B09
15	กลุ่มตำแหน่งนักเคมี ฝ่ายผลิต คนที่ 10	B10

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล พบว่า ประเด็นหลักที่เกี่ยวข้องกับสิ่งจูงใจที่สนับสนุน ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมี แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง มีรายละเอียดดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสิ่งจูงใจที่สนับสนุนความผูกพันต่อองค์กร

ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย
C1 ความก้าวหน้า และโอกาสในการพัฒนา	<p><i>C1.1 โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะการทำงาน</i> มีการจัดหลักสูตรที่ครอบคลุมทั้งทักษะทางเทคนิค และทักษะในการจัดการ เพื่อให้พนักงานทุกระดับมีโอกาส เติบโต และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</p> <p><i>C1.2 การสนับสนุนจากผู้บริหารและหัวหน้าในการพัฒนาอาชีพ</i> ผู้บริหารมีนโยบายชัดเจนในการสนับสนุนการเติบโต ของพนักงาน ช่วยให้พนักงานมีความกระตือรือร้น ในการพัฒนาตนเองในระดับที่สูงขึ้น และเตรียมพร้อม รับมือกับความท้าทายใหม่ ๆ ในการทำงาน</p> <p><i>C1.3 นโยบายการประเมินผลและเลื่อนตำแหน่ง</i> การมีนโยบายที่ชัดเจนและมีความยุติธรรม ทำให้พนักงาน รู้สึกว่าได้รับการประเมินอย่างเป็นธรรม และมีโอกาส ในการเลื่อนตำแหน่งอย่างเท่าเทียม เกิดแรงจูงใจที่จะมุ่งมั่น และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</p> <p><i>C1.4 การมีนโยบายที่เป็นธรรมและเสมอภาค</i> ในการพิจารณาโอกาสทางอาชีพ ช่วยส่งเสริมให้พนักงาน ทุกคนรู้สึกว่า ตนเองมีโอกาสที่จะพัฒนาและเติบโต ไปพร้อมกับองค์กร ทำให้มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง และทำงานอย่างเต็มที่ เช่น แผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับ เส้นทางการพัฒนาอาชีพ</p>
C2 ผลประโยชน์ สวัสดิการ และผลตอบแทน	<p><i>C2.1 การปรับปรุงเงินเดือนและโบนัส</i> การทบทวน และปรับ โครงสร้างเงินเดือน เพื่อให้ใกล้เคียง มาตรฐานตลาดหรือเหนือกว่าเล็กน้อย เพื่อดึงดูดและรักษา พนักงาน</p>

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย
	<p><i>C2.2 การเข้าถึงสวัสดิการสุขภาพ</i></p> <p>องค์กรจัดให้มีสวัสดิการด้านสุขภาพที่ดีและครอบคลุม ส่งผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าได้รับการดูแลและใส่ใจจากองค์กร ช่วยสร้างแรงจูงใจการทำงานให้กับพนักงาน</p> <p><i>C2.3 ระบบการสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจให้กับพนักงาน</i></p> <p>การวางแผนการเกษียณที่มั่นคง เป็นมาตรการสำคัญในการสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานว่าองค์กรให้ความสำคัญ</p> <p><i>C2.4 นโยบายด้านการลาและเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น</i></p> <p>เพื่อเอื้อต่อความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวของพนักงาน เช่น ชั่วโมงทำงานที่ยืดหยุ่น วันลาพิเศษ สำหรับการดูแลบุตร</p>
<p><i>C3 ความเป็นหนึ่งเดียว</i></p> <p><i>และวัฒนธรรมองค์กร</i></p>	<p><i>C3.1 การสร้างบรรยากาศในการทำงาน</i></p> <p>การออกแบบสำนักงานที่เน้นความสะดวกสบาย เช่น การจัดเตรียมพื้นที่ทำงานที่มีแสงสว่างเพียงพอ พื้นที่สำหรับพักผ่อน หรือพื้นที่สำหรับการประชุมที่ไม่เป็นทางการ ช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานได้อย่างเต็มที่</p> <p><i>C3.2 การจัดกิจกรรมส่งเสริมความผูกพันในองค์กร</i></p> <p>กิจกรรมที่จัดขึ้น มักมีทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตัวอย่างเช่น การจัดกิจกรรมทำบุญร่วมกัน สามารถสร้างความรู้สึกของการให้และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การจัดกิจกรรมกีฬา เช่น ฟุตบอล แบดมินตัน หรือสνούกเกอร์ ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันเป็นทีม</p>

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย
	<p data-bbox="651 472 1350 566">C3.3 การมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจและนโยบายของบริษัท</p> <p data-bbox="711 584 1358 909">การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ไม่เพียงแต่ช่วยให้พวกเขารู้สึกว่าได้รับการเคารพและมีคุณค่า แต่ยังช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงานและความผูกพันกับองค์กร ตัวอย่างเช่น การจัดการประชุมที่เปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับสามารถเสนอแนวคิดและข้อเสนอแนะต่อการตัดสินใจหรือนโยบายใหม่ๆ ขององค์กร</p>

จากตารางที่ 5 ในแต่ละประเด็นหลัก ผู้วิจัยนำเสนอรายละเอียดที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ความก้าวหน้าและโอกาสในการพัฒนา

หลังการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัย พบว่า ประเด็นด้านความก้าวหน้าและโอกาสในการพัฒนา เป็นสิ่งจูงใจที่สนับสนุนความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ พนักงานมองหาโอกาสในการเติบโตและการพัฒนาทักษะที่จะนำไปสู่การเลื่อนตำแหน่ง หรือเพิ่มเงินเดือน รวมถึงการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและหัวหน้างาน ในการเข้าถึงความก้าวหน้าและโอกาสในการพัฒนาตนเอง โดยมีประเด็นย่อยที่สนับสนุนความก้าวหน้าและโอกาสในการพัฒนา 4 ประเด็น คือ 1) โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะการทำงาน 2) การสนับสนุนจากผู้บริหารและหัวหน้าในการพัฒนาอาชีพ 3) นโยบายการประเมินผลและเลื่อนตำแหน่ง และ 4) การมีนโยบายที่เป็นธรรมและเสมอภาคในการพิจารณาโอกาสทางอาชีพ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะการทำงาน

การได้รับการสนับสนุนในด้านการพัฒนาทักษะ ยังเป็นแรงจูงใจสำคัญที่ทำให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจและมีความสุขกับงาน พนักงานที่มีความรู้สึกที่ว่า พวกเขาได้รับการลงทุนในด้านการเรียนรู้และการเติบโตอย่างต่อเนื่อง มักจะแสดงความภักดีต่อองค์กร และมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์กรนานขึ้น การรักษาพนักงานที่มีทักษะสูงและมีความสุขนั้น เป็นการลงทุนที่คุ้มค่าและส่งผลตอบแทนในระยะยาว ทั้งนี้ หลักสูตรการฝึกอบรมที่ดี ควรครอบคลุมทั้งทักษะทางเทคนิคและทักษะการจัดการ เพื่อรองรับการพัฒนาอาชีพของพนักงานในทุกด้าน สร้างโอกาส

ในการเติบโตที่เป็นธรรมชาติและเท่าเทียมกันในองค์กร กล่าวคือ องค์กรควรจัดให้มี หรือสนับสนุน หลักสูตรฝึกอบรมที่ทันสมัย หรือทักษะเฉพาะทางที่สามารถเพิ่มและพัฒนาพนักงาน เพื่อยกระดับ ทักษะใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมี (Upskill) หรือหลักสูตรที่ช่วยเปลี่ยนหรือเพิ่มทักษะใหม่ (Reskill) เพื่อยกระดับพนักงานในองค์กรให้สามารถทำงานกับการเปลี่ยนแปลง เช่น การฝึกอบรม ด้านความปลอดภัย หลักสูตรการจัดการและการเป็นผู้นำสำหรับหัวหน้างานใหม่ เป็นต้น รวมถึง ทักษะในการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้ ซึ่งช่วยในการพัฒนาทักษะและเป็นส่วนหนึ่งในการปรับปรุง การทำงาน และการเติบโตภายในองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนาและการเรียนรู้ทักษะ การทำงาน หรือทักษะใหม่ ๆ ถือเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้องค์กรและพนักงานมีความสามารถ ในการแข่งขันและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในตลาดและเทคโนโลยีที่ไม่หยุดนิ่ง ด้วยการฝึกอบรมและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง พนักงานไม่เพียงแต่จะเพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงานเท่านั้น ยังช่วยยกระดับคุณภาพของผลงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อผลผลิต ผลิตภัณฑ์ และการทำงานที่มีประสิทธิผลขององค์กรโดยรวม ขณะที่ในกระบวนการฝึกอบรม ควรมีการจัดหลักสูตรที่ครอบคลุมทั้งทักษะทางเทคนิคและทักษะในการจัดการ เพื่อให้พนักงานทุกระดับมีโอกาสเติบโตและพัฒนาตนเอง การพัฒนาทักษะใหม่ ๆ (Upskill) และการเพิ่มทักษะใหม่ (Reskill) ยังเป็นการเตรียมความพร้อมให้พนักงานสามารถรับมือกับความท้าทายใหม่ ๆ ที่อาจ เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะทำได้ทั้งองค์กรสามารถปรับตัวได้ดียิ่งขึ้นในตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ การสนับสนุนการเรียนรู้ในรูปแบบของหลักสูตรการจัดการและการเป็นผู้นำ การฝึกอบรมด้านความปลอดภัย และการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ยังช่วยเสริมสร้างความมั่นใจ ในความสามารถของพนักงาน และเป็นการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ภายในองค์กร ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้ จำนวน 4 คน ดังต่อไปนี้

“...เราต้องการหลักสูตรที่ช่วยให้เราทันต่อเทคโนโลยีใหม่ ๆ และปรับปรุงทักษะ ในด้านที่เราอ่อนแอ เพื่อให้ทุกคนสามารถทำงาน ได้ดียิ่งขึ้น...”

(ผู้ให้ข้อมูล A04, สัมภาษณ์, 7 กรกฎาคม 2566)

“...การได้เข้าร่วมหลักสูตรการจัดการและการเป็นผู้นำสำหรับหัวหน้างานใหม่ เป็นสิ่งที่ จำเป็น จะช่วยให้เราเข้าใจและบริหารจัดการทีมของเราได้ดีขึ้น..”

(ผู้ให้ข้อมูล B06, สัมภาษณ์, 15 กันยายน 2566)

“...โปรแกรมฝึกอบรมด้านการปฏิบัติงานปลอดภัยควรจะมีการฝึกอบรมทบทวนอย่างสม่ำเสมอ ไม่เพียงแต่สำหรับคนใหม่ เพราะความปลอดภัยเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการทำงานของเราในบริษัท...”

(ผู้ให้ข้อมูล B07, สัมภาษณ์, 21 กรกฎาคม 2566)

“...การเข้าถึง โครงการฝึกอบรมที่ทันสมัย และตอบ โจทย์ความต้องการของเรา เป็นสิ่งที่บริษัทให้ความสำคัญ ถือว่าดีขึ้นกว่าเมื่อก่อนที่มีการจัดฝึกอบรมน้อย เน้นแต่ปฏิบัติหน้างาน...”

(ผู้ให้ข้อมูล B08, สัมภาษณ์, 29 กันยายน 2566)

2. การสนับสนุนจากผู้บริหารและหัวหน้าในการพัฒนาอาชีพ

จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูล สะท้อนให้เห็นว่า การสนับสนุนจากผู้บริหาร และหัวหน้างานในองค์กร มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน โดยเฉพาะในด้านการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ การได้รับการสนับสนุนจากผู้นำ ไม่เพียงแต่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าในองค์กร แต่ยังเป็นการส่งเสริมความมั่นใจ และสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง ความสนับสนุนนี้ สามารถมาในรูปแบบของการให้คำปรึกษา การเสนอแนะโอกาสในการฝึกอบรม และการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในโครงการสำคัญ ๆ ที่ส่งเสริมการเติบโตในสายอาชีพ การที่ผู้บริหารและหัวหน้างาน แสดงการสนับสนุนอย่างจริงจังในด้านการพัฒนาอาชีพของพนักงาน ช่วยสร้างความมั่นใจให้พนักงานว่า องค์กรให้ความสำคัญกับอนาคตของพวกเขา พนักงานที่ได้รับการสนับสนุน จะมีแนวโน้มที่จะมุ่งมั่นทำงานให้ดีขึ้น และมีความภักดีต่อองค์กรสูงขึ้น นอกจากนี้ ผู้บริหารที่มีนโยบายชัดเจนในการสนับสนุนการเติบโตของพนักงาน ยังช่วยให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง และเตรียมพร้อมรับมือกับความท้าทายใหม่ ๆ ในการทำงาน

การสนับสนุนดังกล่าว ยังสามารถเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ทักษะใหม่ ๆ ที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรม การได้รับ โอกาสเหล่านี้ ทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าได้รับการยอมรับในศักยภาพ และมีโอกาสในการเติบโตในสายอาชีพของตน การที่องค์กรแสดงความใส่ใจในพัฒนาการของพนักงานผ่านการสนับสนุนที่เป็นรูปธรรม ทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่สำคัญ และมีแรงจูงใจที่จะเติบโตและพัฒนาไปพร้อมกับองค์กร ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล จำนวน 4 คน ดังต่อไปนี้

“...ผู้จัดการของเราให้คำแนะนำ และพร้อมที่จะสนับสนุนทุกขั้นตอนของการพัฒนาอาชีพ สิ่งนี้ ทำให้เรามีโอกาสได้รับ โครงการใหม่ ๆ ที่ท้าทายมากขึ้น...”

(ผู้ให้ข้อมูล A05, สัมภาษณ์, 14 กรกฎาคม 2566)

“...การได้รับการสนับสนุนจากผู้จัดการ โดยตรง เพื่อเข้าร่วมในโปรแกรมฝึกอบรมระดับสูง ได้ช่วยเพิ่มทักษะการจัดการงานของเราอย่างมาก ซึ่งได้เปิดโอกาสใหม่ ๆ ในงานของเรา ทำให้มีทักษะการบริหารจัดการดีขึ้น...”

(ผู้ให้ข้อมูล B03, สัมภาษณ์, 18 สิงหาคม 2566)

“...ทุก ๆ ปี ผู้บริหารจะมีการวางแผนฝึกอบรมใหม่ ๆ เพื่อให้แน่ใจว่า ทีมของเรามีทักษะที่ตรงกับเทรนด์ล่าสุดในอุตสาหกรรม ส่งไปอบรมหลักสูตรภายนอกเยอะขึ้น...”

(ผู้ให้ข้อมูล B07, สัมภาษณ์, 28 กรกฎาคม 2566)

“...ผู้บริหารของเรามีนโยบายที่ชัดเจนในการสนับสนุนการเติบโตของพนักงาน มีนโยบายจัดทำโครงสร้างใหม่ซึ่งมักจะให้คำปรึกษาและเสนอทางเลือกในการพัฒนาอาชีพให้เราเลือก...”

(ผู้ให้ข้อมูล B08, สัมภาษณ์, 29 กันยายน 2566)

3. นโยบายการประเมินผลและเลื่อนตำแหน่ง

จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูล สะท้อนให้เห็นว่า นโยบายการประเมินผล และเลื่อนตำแหน่ง ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความก้าวหน้าและโอกาสในการพัฒนาของพนักงาน การมีนโยบายที่ชัดเจน โปร่งใส และมีความยุติธรรมในกระบวนการประเมินผลและเลื่อนตำแหน่ง ทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณได้รับการประเมินอย่างเป็นธรรมและมีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งอย่างเท่าเทียม ส่งผลให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้นและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ นโยบายที่ชัดเจนและโปร่งใสยังช่วยลดความคลุมเครือ และความกังวลของพนักงานในการประเมินผลงาน ทำให้พวกเขารู้สึกมั่นใจมากขึ้นในการทำงาน นโยบายเหล่านี้ ยังมีบทบาทสำคัญในการสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานว่า การประเมินผลงานจะไม่ขึ้นอยู่กับความลำเอียงหรือความสัมพันธ์ส่วนตัว แต่จะพิจารณาจากผลงานและความสามารถจริง ๆ เท่านั้น การที่พนักงานรู้สึกว่าคุณได้รับการประเมินอย่างยุติธรรมและมีโอกาสเท่าเทียมในการเลื่อนตำแหน่ง ช่วยเสริมสร้างความภักดีต่อองค์กร ลดอัตราการลาออก และทำให้พนักงาน

มีแรงจูงใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง นโยบายการประเมินผลที่มีความยุติธรรมยังช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์และการพัฒนาตนเอง ซึ่งส่งผลให้พนักงานทุกคนมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด

นอกจากนี้ นโยบายเหล่านี้ ยังช่วยให้พนักงานมองเห็นเส้นทางการเติบโตในอาชีพได้อย่างชัดเจน ทำให้พวกเขาารู้สึกว่า มีอนาคตที่มั่นคงกับองค์กร การมีเส้นทางการเติบโตที่ชัดเจนและเป็นธรรมช่วยให้พนักงานรู้สึกว่า พวกเขาสามารถพัฒนาตนเองและมีโอกาสก้าวหน้าในสายงานของตนเอง ซึ่งเป็นแรงจูงใจสำคัญในการรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล จำนวน 5 คน ดังต่อไปนี้

“...บริษัทมีกระบวนการประเมินผลที่ชัดเจน ซึ่งทำให้เราทราบถึงความคาดหวังและวิธีการที่จะไปถึงเป้าหมายสำหรับการเลื่อนตำแหน่งได้...”

(ผู้ให้ข้อมูล A01, สัมภาษณ์, 16 มิถุนายน 2566)

“...โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งนั้นเกิดขึ้นเมื่อได้รับ โครงการใหม่ ๆ ที่ท้าทายมากขึ้น ซึ่งเราคิดว่า นี่เป็นการตอบแทนที่ดีสำหรับความพยายามและผลงานของเรา...”

(ผู้ให้ข้อมูล A03, สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2566)

“...ผู้บริหารมักจะเน้นการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งช่วยให้เราเห็นชัดเจนถึงเส้นทางในอาชีพของเราว่าจะเติบโตไปอย่างไร...”

(ผู้ให้ข้อมูล B01, สัมภาษณ์, 4 สิงหาคม 2566)

“...เรารู้สึกมั่นใจ เพราะนโยบายการประเมินผลของเรานั้นเป็นธรรม และทุกคนมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่ง หากทำผลงานได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด...”

(ผู้ให้ข้อมูล B07, สัมภาษณ์, 28 กรกฎาคม 2566)

“...เราประทับใจว่า บริษัทมีการทบทวนและปรับปรุงนโยบายการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้แน่ใจว่า ทุกคนได้รับโอกาสอย่างเท่าเทียม ด้วยโครงสร้างระบบที่กำลังจะเกิดขึ้น...”

(ผู้ให้ข้อมูล B08, สัมภาษณ์, 29 กันยายน 2566)

4. การมีนโยบายที่เป็นธรรมและเสมอภาคในการพิจารณาโอกาสทางอาชีพ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล สะท้อนให้เห็นว่า การมีนโยบายที่เป็นธรรมและเสมอภาคในการพิจารณาโอกาสทางอาชีพ เป็นประเด็นสำคัญที่ช่วยสร้างความเป็นหนึ่งเดียวและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี การที่พนักงานทุกคนรู้สึกว่า ตนเองได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม และมีโอกาสเท่าเทียมกันในการเติบโตในสายงาน ไม่ว่าจะเป็นด้านการฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่ง หรือการได้รับโอกาสพิเศษอื่น ๆ ทำให้พนักงานมีความมั่นใจและรู้สึกว่า ตนเองมีคุณค่าในองค์กร นโยบายที่เน้นความเสมอภาคและเป็นธรรม ยังช่วยลดความรู้สึกที่ไม่พึงพอใจจากการถูกละเลย หรือถูกเลือกปฏิบัติ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยลดอัตราการลาออกและเพิ่มความภักดีต่อองค์กร นโยบายที่เป็นธรรมและเสมอภาค ยังส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกว่า พวกเขามีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ทุกคนมีบทบาทที่สำคัญและเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า นโยบายนี้ ยังช่วยสร้างความเชื่อมั่นในองค์กรว่า การตัดสินใจต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโอกาสทางอาชีพนั้น จะพิจารณาจากผลงาน ความสามารถ และความพยายามอย่างแท้จริง ไม่ใช่จากความสัมพันธ์ส่วนตัวหรือปัจจัยภายนอกอื่น ๆ

นอกจากนี้ การมีนโยบายที่เป็นธรรมและเสมอภาค ยังช่วยส่งเสริมให้พนักงานทุกคนรู้สึกว่า ตนเองมีโอกาที่จะพัฒนาและเติบโตไปพร้อมกับองค์กร ทำให้พวกเขามีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองและทำงานอย่างเต็มที่ นโยบายนี้ ยังช่วยส่งเสริมความโปร่งใสในการบริหารจัดการองค์กร ทำให้พนักงานมีความเชื่อมั่นในกระบวนการตัดสินใจและรู้สึกว่า พวกเขามีโอกาสที่จะก้าวหน้าไปพร้อมกับองค์กรอย่างยุติธรรม ตัวอย่างเช่น การจัดทำแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับเส้นทางการพัฒนาและโอกาสในการส่งเสริมให้กับพนักงานทุกคน การใช้กระบวนการที่ทุกคนสามารถเข้าถึงและเข้าใจได้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งและโอกาสอื่น ๆ การจัดฝึกอบรม เพื่อช่วยให้ผู้จัดการและพนักงานเข้าใจความสำคัญของการมีนโยบายที่เสมอภาคและเป็นธรรม หรือการตรวจสอบและประเมินผลว่า นโยบายดังกล่าว นำมาใช้และมีผลอย่างไรต่อพนักงานและองค์กร รวมถึงการส่งเสริมการให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ และการสนับสนุนในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งในและนอกองค์กร ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล จำนวน 5 คน ดังต่อไปนี้

“...เรารู้สึกว่า ทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกันในการเติบโตที่นี่ ไม่ว่าจะเป็นในด้านการฝึกอบรม หรือการเลื่อนตำแหน่ง ทุกอย่างมีกระบวนการที่ชัดเจนขึ้นกว่าเมื่อก่อน และรู้สึกว่า เป็นธรรมมากขึ้น...”

(ผู้ให้ข้อมูล A05, สัมภาษณ์, 14 กรกฎาคม 2566)

“...เราได้มีโอกาสเข้าร่วมในโครงการพัฒนาผู้นำ ซึ่งเปิดโอกาสให้กับทุกคนที่มีศักยภาพ ไม่ว่าพื้นที่หลังของเขาจะเป็นอย่างไร...”

(ผู้ให้ข้อมูล B01, สัมภาษณ์, 4 สิงหาคม 2566)

“...บริษัทให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของทุกคนในการประชุมแผนก/ฝ่าย และนำความคิดเห็นเหล่านั้น ไปใช้ในการตัดสินใจในการทำงานที่สำคัญ...”

(ผู้ให้ข้อมูล B03, สัมภาษณ์, 18 สิงหาคม 2566)

“...การที่บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานจากทุกส่วน มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ประจำปีนั้น ทำให้ฉันรู้สึกว่าได้มีส่วนช่วยกำหนดทิศทางของบริษัท มันช่วยให้ฉันเข้าใจว่าเราทุกคนมีส่วนสำคัญในความสำเร็จขององค์กร ไม่มากก็น้อย...”

(ผู้ให้ข้อมูล B06, สัมภาษณ์, 15 กันยายน 2566)

“...การประเมินผลประจำปีของเรานั้น มีความเป็นกลาง และทุกคนได้รับคำติชมที่สร้างสรรค์ ด้วยคำแนะนำต่าง ๆ ซึ่งช่วยให้เราแต่ละคนเติบโตอย่างมีประสิทธิภาพ...”

(ผู้ให้ข้อมูล B07, สัมภาษณ์, 28 กรกฎาคม 2566)

ประเด็นที่ 2 ผลประโยชน์ สวัสดิการ และผลตอบแทน

หลังการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัย พบว่า ประเด็นด้านผลประโยชน์ สวัสดิการ และผลตอบแทน เป็นสิ่งจูงใจที่สนับสนุนความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งหลายคำตอบแสดงให้เห็นถึงความต้องการให้องค์กรปรับปรุงเรื่องสวัสดิการ เช่น สวัสดิการสุขภาพ สวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษา ค่าเทอมบุตรพนักงาน โบนัส การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น วันลาพักผ่อน และการสนับสนุนทางการเงินอื่น ๆ เป็นต้น ทำให้พนักงานในองค์กรเกิดความรู้สึกว่า องค์กรให้ความสำคัญกับพนักงาน โดยพนักงานมองว่า ความพยายามในการทำงานและผลงาน ควรได้รับการตอบแทนจากผู้บริหาร หรือองค์กรอย่างเหมาะสม เป็นธรรม โดยมีประเด็นย่อยที่สนับสนุนผลประโยชน์ สวัสดิการ และผลตอบแทน 4 ประเด็น คือ 1) การปรับปรุงเงินเดือนและโบนัส 2) การเข้าถึงสวัสดิการสุขภาพ 3) ระบบการสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจให้กับพนักงาน และ 4) นโยบายด้านการลาและเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การปรับปรุงเงินเดือนและโบนัส

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล สะท้อนให้เห็นว่า การปรับปรุงเงินเดือนและโบนัส เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

การปรับปรุงเงินเดือนและโบนัสให้เหมาะสม ไม่เพียงแต่เป็นการตอบสนองต่อความต้องการ
ขั้นพื้นฐานของพนักงานเท่านั้น แต่ยังเป็นการแสดงถึงความเอาใจใส่และการให้คุณค่าจากองค์กร
ต่อพนักงานอย่างแท้จริง สิ่งนี้สามารถช่วยเพิ่มผลผลิต ลดอัตราการลาออก และสร้างวัฒนธรรม
องค์กรที่ดีขึ้น การทบทวนและปรับเงินเดือนของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ตรงกับมาตรฐาน
ตลาด หรือเหนือกว่าเล็กน้อย เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ ทำให้พนักงาน
รู้สึกว่าได้รับการจ่ายเงินอย่างเป็นธรรม ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและลดโอกาสที่พวกเขา
จะหางานที่มีอัตราเงินเดือนสูงกว่าที่อื่น นอกจากนี้ การจ่ายโบนัสที่ยุติธรรมตามผลงาน
ยังเป็นแรงจูงใจสำคัญที่ทำให้พนักงานพยายามทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนา
ผลการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์กร

นอกเหนือจากการจ่ายเงินเดือนและ โบนัสในอัตราที่เหมาะสมแล้ว การมีระบบโบนัส
ที่เชื่อมโยงกับประสิทธิภาพการทำงาน จะสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทำงานด้วยความเต็มใจ
พนักงานที่เห็นว่า ความพยายามและความทุ่มเทของตนได้รับการตอบแทนอย่างเหมาะสม
จะมีความภักดีต่อองค์กรมากขึ้น การที่องค์กรให้โบนัสพิเศษตามผลการทำงานที่วัดได้จริง ทำให้
พนักงานรู้สึกว่า ความสามารถของพวกเขามีค่าและมีความหมาย สิ่งนี้ สามารถส่งเสริมให้พนักงาน
มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง และสร้างผลงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังคำสัมภาษณ์
ของผู้ให้ข้อมูล จำนวน 5 คน ดังต่อไปนี้

“...การที่บริษัทพิจารณาปรับเงินเดือนและปรับปรุงสวัสดิการตามต้นทุนชีวิตที่เพิ่มขึ้น
ทำให้ฉันรู้สึกถูกเอาใจใส่ และได้รับการยอมรับในความพยายามของฉัน...”

(ผู้ให้ข้อมูล A02, สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2566)

“...บริษัทให้โบนัสพิเศษตามผลการทำงานอย่างเป็นธรรม ซึ่งเป็นแรงจูงใจสำคัญให้ฉัน
พยายามทำงานให้ดีขึ้น และคาดหวังว่าจะได้รับมากขึ้นในอนาคต...”

(ผู้ให้ข้อมูล A05, สัมภาษณ์, 14 กรกฎาคม 2566)

“... โบนัสที่ได้รับเมื่อสิ้นปี มากกว่าปีก่อนๆ ทำให้รู้สึกมั่นคงและมีแรงจูงใจที่จะอยู่กับ
บริษัทนี้ต่อไป รู้สึกว่า องค์กรเห็นค่าและให้ความสำคัญกับพนักงาน...”

(ผู้ให้ข้อมูล B01, สัมภาษณ์, 4 สิงหาคม 2566)

“...การปรับปรุงโบนัสนำให้สอดคล้องกับต้นทุนชีวิตที่เพิ่มขึ้น ช่วยให้ฉันไม่ต้องกังวลเรื่องค่าใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน และสามารถมุ่งเน้นไปที่การทำงานได้ดียิ่งขึ้น...”

(ผู้ให้ข้อมูล B05, สัมภาษณ์, 22 กันยายน 2566)

“...การที่ได้รับ โบนัสสอดคล้องกับประสิทธิภาพการทำงาน ทำให้ฉันรู้สึกว่าคุณค่าอย่างยุติธรรม และเป็นการตอบแทนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน...”

(ผู้ให้ข้อมูล B07, สัมภาษณ์, 28 กรกฎาคม 2566)

2. การเข้าถึงสวัสดิการสุขภาพ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล สะท้อนให้เห็นว่า การเข้าถึงสวัสดิการสุขภาพ เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร การที่องค์กรจัดให้มีสวัสดิการด้านสุขภาพที่ดีและครอบคลุม ช่วยให้พนักงานรู้สึกว่า ได้รับการดูแลและใส่ใจจากองค์กรอย่างแท้จริง สวัสดิการสุขภาพที่ครอบคลุมตั้งแต่การรักษาพยาบาลพื้นฐาน ไปจนถึงการดูแลสุขภาพจิต สามารถลดความกังวลของพนักงานเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายทางการแพทย์ ทำให้พวกเขาสามารถมุ่งมั่นและโฟกัสกับการทำงานได้ดีขึ้น นอกจากนี้ การเชื่อมโยงโบนัสกับผลการทำงานและผลประกอบการ ยังเป็นแรงจูงใจที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่า ความพยายามของตนได้รับการยอมรับและเห็นคุณค่า ซึ่งไม่เพียงแต่ทำให้พนักงานทุ่มเทกับการทำงานมากขึ้น แต่ยังช่วยเสริมสร้างความภักดีต่อองค์กรอีกด้วย ตัวอย่างเช่น การให้ประกันสุขภาพที่ครอบคลุม ทั้งการรักษาพยาบาลและการดูแลสุขภาพจิต ช่วยให้พนักงานรู้สึกอุ่นใจและสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ การสนับสนุนด้านสุขภาพนี้ ยังส่งผลให้พนักงานมีสุขภาพที่ดีและมีความสุขในการทำงาน นอกจากนี้ องค์กรที่มีสวัสดิการด้านสุขภาพที่ดีและเชื่อมโยงกับโบนัสตามผลการทำงาน จะสร้างแรงจูงใจเพิ่มเติมให้กับพนักงานในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กร ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล จำนวน 4 คน ดังต่อไปนี้

“...สวัสดิการสุขภาพที่บริษัทให้มานั้น ช่วยให้ไม่ต้องกังวลเรื่องค่าใช้จ่ายทางการแพทย์ ซึ่งทำให้เราสามารถโฟกัสกับงานได้ดียิ่งขึ้น...”

(ผู้ให้ข้อมูล A04, สัมภาษณ์, 7 กรกฎาคม 2566)

“...การเข้าถึงสวัสดิการสุขภาพที่ดี ช่วยยืนยันว่า ทุกความพยายามที่เราได้ใส่ใจดูแลสุขภาพนั้นมีค่า และได้รับการเห็นคุณค่าจากผู้บริหารบริษัท ทำให้เรารู้สึกว่า องค์กรไม่เพียงแค่ว่าใส่ใจเรื่องผลประโยชน์ แต่ยังใส่ใจถึงสุขภาพและความสุขของพนักงานเช่นกัน...”

(ผู้ให้ข้อมูล B02, สัมภาษณ์, 11 สิงหาคม 2566)

“...การที่บริษัทให้ความสำคัญกับการดูแลสุขภาพจิตใจ ไม่เพียงแต่การรักษาพยาบาลธรรมดา ทำให้รู้สึกเหมือนถูกเอาใจใส่อย่างลึกซึ้ง...”

(ผู้ให้ข้อมูล B05, สัมภาษณ์, 8 กันยายน 2566)

“...บริษัทได้จัดให้มีสวัสดิการชมรมต่าง ๆ ที่ช่วยเสริมสร้างสุขภาพร่างกาย ซึ่งทำให้เราและเพื่อนร่วมงานได้รับประโยชน์และรู้สึกเหมือนถูกใส่ใจ...”

(ผู้ให้ข้อมูล B06, สัมภาษณ์, 21 กรกฎาคม 2566)

3. ระบบการสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจให้กับพนักงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล ระบบการสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจให้กับพนักงาน เป็นกลยุทธ์และมาตรการที่องค์กรดำเนินการ เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงและความภักดีของพนักงาน โดยการสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจนี้ รวมถึงการให้เงินเดือนที่เป็นธรรม การจัดทำระบบประกันสังคมและประกันสุขภาพที่ครอบคลุม และการวางแผนการเกษียณที่มั่นคง ซึ่งเป็นมาตรการสำคัญในการสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานว่า องค์กรให้ความสำคัญกับพวกเขาอย่างแท้จริง หนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจของพนักงาน คือ การจ่ายเงินเดือนที่เป็นธรรม การที่องค์กรมีการจ่ายเงินเดือนที่สอดคล้องกับความสามารถและประสบการณ์ของพนักงาน เป็นสิ่งที่ช่วยสร้างความพึงพอใจและลดอัตราการลาออกของพนักงาน การมีระบบการจ่ายเงินที่โปร่งใสและสอดคล้องกับมาตรฐานตลาด ทำให้พนักงานรู้สึกว่าได้รับการตอบแทนอย่างยุติธรรมสำหรับความพยายามและผลงานของตน

นอกจากเงินเดือนแล้ว การสนับสนุนให้พนักงานมีความมั่นคงทางสังคมผ่านระบบประกันสังคมที่ครอบคลุมและเชื่อถือได้ เป็นอีกหนึ่งมาตรการที่ช่วยลดความเสี่ยงทางการเงินในช่วงเวลาวิกฤติ ไม่ว่าจะเป็นค่ารักษาพยาบาล หรือการหยุดงาน เนื่องจากอาการบาดเจ็บ การที่องค์กรมีระบบการประกันสังคม ประกันสุขภาพกลุ่มให้พนักงานนั้น เป็นการแสดงให้เห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญกับสวัสดิการและความมั่นคงของพนักงานในทุกสถานการณ์ ประกอบกับการวางแผนการเกษียณที่มั่นคงและเป็นธรรม เป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ที่ช่วยสร้างความมั่นใจให้กับ

พนักงานว่า พวกเขาจะมีชีวิตที่มั่นคงหลังเกษียณ การมีแผนเกษียณที่ชัดเจนและเป็นธรรม ทำให้พนักงานมีแนวโน้มที่จะทำงานกับองค์กรไปจนถึงวันเกษียณ ซึ่งช่วยลดความวิตกกังวลเกี่ยวกับอนาคต และเพิ่มความภักดีต่อองค์กร

นอกจากนี้ การให้รางวัลตามผลการทำงาน ยังเป็นวิธีที่พนักงานมองว่าเป็นการแสดง ความชื่นชมต่อความมุ่งมั่นและผลลัพธ์ที่พนักงานสร้างขึ้น การให้รางวัลอย่างเหมาะสม ไม่เพียงแต่ ช่วยเพิ่มความพึงพอใจของพนักงาน แต่ยังเสริมสร้างความภักดีและกระตุ้นให้พนักงานทำงาน อย่างเต็มที่ เพื่อความสำเร็จขององค์กร ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล จำนวน 3 คน ดังต่อไปนี้

“...บริษัทมีการตั้งแผนเกษียณอายุที่เป็นธรรม และให้คำแนะนำ ทำให้เรารู้สึกสนใจ ที่จะทำงานที่นี่ไปจนถึงวันเกษียณ...”

(ผู้ให้ข้อมูล A05, สัมภาษณ์, 14 กรกฎาคม 2566)

“...เราประทับใจมากที่บริษัทมีแผนสวัสดิการประกันสุขภาพที่เพิ่มเติม ผลประโยชน์ การคุ้มครองที่เพิ่มขึ้น เพื่อช่วยเหลือพนักงาน ทำให้รู้สึกว่าเป็นบริษัทให้ความสำคัญเรื่องสุขภาพ ของพนักงาน...”

(ผู้ให้ข้อมูล B01, สัมภาษณ์, 4 สิงหาคม 2566)

“...การที่บริษัทมีโครงการออมทรัพย์ให้กับพนักงานและเป็นเรื่องที่ดีมาก ทำให้เรา มีการเตรียมความพร้อมทางการเงินสำหรับอนาคตได้...”

(ผู้ให้ข้อมูล B08, สัมภาษณ์, 29 กันยายน 2566)

4. นโยบายด้านการลาและเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล สะท้อนให้เห็นว่า นโยบายด้านการลาและเวลาทำงาน ที่ยืดหยุ่น เป็นกลยุทธ์สำคัญที่องค์กรใช้เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อความสมดุล ระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวของพนักงาน นโยบายเหล่านี้ ช่วยให้พนักงานมีอิสระมากขึ้น ในการจัดการความต้องการของชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน ส่งผลให้ความพึงพอใจในงาน เพิ่มขึ้นและลดความเครียด นโยบายที่ยืดหยุ่นนี้ มักจะรวมถึงการให้โอกาสในการทำงานนอก สถานที่ การมีชั่วโมงทำงานที่ยืดหยุ่น และการให้วันหยุดพักผ่อนที่เพียงพอ ตัวอย่างเช่น การอนุญาตให้พนักงานทำงานจากที่บ้านในบางวัน หรือการให้พนักงานเลือกเวลาทำงาน ที่เหมาะสมตามความต้องการส่วนตัว การให้วันลาพิเศษสำหรับการดูแลสมาชิกในครอบครัว ที่ต้องการการดูแลเป็นพิเศษ รวมถึงการสนับสนุนให้พนักงานสามารถจัดสรรเวลาในการศึกษาต่อ

หรือพัฒนาทักษะเพิ่มเติมได้ สิ่งเหล่านี้ช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าคุณให้ความสำคัญกับการดูแลพวกเขาในด้านชีวิตส่วนตัว ส่งผลให้พนักงานทุ่มเทและมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ตัวอย่างเช่น การอนุญาตให้พนักงานทำงานจากที่บ้านในบางวัน ช่วยให้พนักงานสามารถจัดสรรเวลาทำงานและเวลาในชีวิตครอบครัวได้อย่างลงตัว การให้พนักงานเลือกชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่นตามความสะดวกของพวกเขา ช่วยลดความวิตกกังวลเกี่ยวกับการจัดการเวลาส่วนตัว การให้โอกาสในการศึกษาต่อโดยปรับเปลี่ยนเวลาทำงาน ทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณสนับสนุนการพัฒนาและการเติบโตของพวกเขาอย่างต่อเนื่อง คำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล จำนวน 5 คน ดังต่อไปนี้

“...บริษัทอนุญาตให้เราใช้เวลาไม่รับค่าจ้าง เพื่อดูแลสุขภาพจิตของตัวเอง สิ่งนี้ช่วยให้รู้สึกได้พักผ่อนจริงๆ ได้พบแพทย์ และกลับมาทำงานด้วยความสมบูรณ์...”

(ผู้ให้ข้อมูล A02, สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2566)

“...ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่นช่วยให้เราจัดสรรเวลาไปทำธุระกับครอบครัวได้ โดยไม่ต้องใช้วันลาหยุด...”

(ผู้ให้ข้อมูล B02, สัมภาษณ์, 11 สิงหาคม 2566)

“...ระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น ช่วยให้ฉันสามารถส่งบุตรไปโรงเรียนและเลิกงานทันเวลาเพื่อรับเขากลับบ้านได้ สิ่งนี้ทำให้ฉันไม่ต้องวิตกกังวลเรื่องการจัดการเวลาสำหรับครอบครัว...”

(ผู้ให้ข้อมูล B05, สัมภาษณ์, 8 กันยายน 2566)

“...บริษัทให้โอกาสในการศึกษาต่อ โดยปรับเปลี่ยนเวลาทำงานที่เหมาะสม ซึ่งทำให้ฉันสามารถพัฒนาทักษะและความรู้เพิ่มเติมโดยไม่ต้องลาออกจากงาน สิ่งนี้ทำให้ฉันรู้สึกว่าบริษัทสนับสนุนเรื่องการศึกษาและให้โอกาสในการเติบโตของพนักงานได้...”

(ผู้ให้ข้อมูล B06, สัมภาษณ์, 15 กันยายน 2566)

“...การที่บริษัทให้โอกาสทำงานจากที่บ้าน ช่วยให้เราสามารถดูแลลูกน้อยไปพร้อมกับการทำงานได้ ซึ่งทำให้ชีวิตครอบครัวของเราดีขึ้นมาก...”

(ผู้ให้ข้อมูล B07, สัมภาษณ์, 21 กรกฎาคม 2566)

ประเด็นที่ 3 ความเป็นหนึ่งเดียวและวัฒนธรรมองค์กร

หลังการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัย พบว่า ประเด็นด้านความเป็นหนึ่งเดียว และวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งจูงใจที่ส่งผลต่อการทำงานและความผูกพันของพนักงานในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่ดีส่งเสริมให้มีการสื่อสารที่เปิดกว้าง ความร่วมมือ และการเคารพซึ่งกันและกัน ซึ่งสร้างความรู้สึกของการเป็นส่วนหนึ่งในทีม และมีส่วนร่วมในการบรรลุเป้าหมายร่วมกันขององค์กร ทั้งการจัดกิจกรรมสร้างความสามัคคี ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ทุกคนในองค์กรสามารถมีส่วนร่วม เช่น กิจกรรมทำบุญ กิจกรรมท่องเที่ยว ทริปสัมมนาประจำปี หรือการแข่งขันกีฬา เพื่อสร้างความรู้สึกของความเป็นหนึ่งเดียว และเพิ่มความสัมพันธ์ส่วนตัว หรือการประชุมทีมเป็นประจำ เพื่อให้พนักงาน หรือสมาชิกในแต่ละทีมสามารถแบ่งปันความคิดเห็น อปเดตสถานะ โครงการ และสนับสนุนกันและกัน ช่วยเสริมสร้างการสื่อสารและความไว้วางใจในทีม รวมถึงโปรแกรม บ่มเพาะผู้นำ เป็นลักษณะของการพัฒนา โปรแกรมที่ช่วยให้พนักงานมีโอกาสเติบโตเป็นผู้นำภายในองค์กร ซึ่งไม่เพียงแต่เสริมสร้างความสามารถของพนักงานในองค์กร แต่ยังช่วยให้พวกเขา รู้สึก ความเป็นเจ้าของและมีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น โดยมีประเด็นย่อยที่สนับสนุนความเป็นหนึ่งเดียวและวัฒนธรรมองค์กร 3 ประเด็น คือ 1) การสร้างบรรยากาศในการทำงาน 2) การจัดกิจกรรมส่งเสริมความผูกพันในองค์กร และ 3) การมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจ และนโยบายของบริษัท โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศในการทำงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล สะท้อนให้เห็นว่า การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีความสำคัญอย่างยิ่งในการเสริมสร้างความรู้สึกของความเป็นหนึ่งเดียวในทีม และส่งเสริม วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นมิตรและมีความสุข การมีบรรยากาศที่ดีไม่เพียงแต่ช่วยให้พนักงาน มีความสุขในการทำงานเท่านั้น แต่ยังส่งผลดีต่อประสิทธิภาพการทำงานร่วมกัน การสื่อสาร ที่มีประสิทธิภาพ และการนำเสนอผลงานที่มีคุณภาพมากขึ้น การออกแบบสำนักงานที่เน้น ความสะอาดสบาย เช่น การจัดเตรียมพื้นที่ทำงานที่มีแสงสว่างเพียงพอ พื้นที่สำหรับพักผ่อน หรือพื้นที่สำหรับการประชุมที่ไม่เป็นทางการ ช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานได้อย่าง เต็มที่ พนักงานสามารถใช้พื้นที่เหล่านี้ในการพักผ่อนหย่อนใจเมื่อจำเป็น หรือในการทำงานร่วมกัน อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การให้ความสำคัญกับความเป็นส่วนตัวและพื้นที่ส่วนกลาง ยังช่วยส่งเสริมการทำงานในบรรยากาศที่สบายและผ่อนคลาย การส่งเสริมวัฒนธรรมการ ให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ผ่านกลไกการให้และรับข้อเสนอแนะที่เป็นบวก ยังเป็นปัจจัยที่ช่วย ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในองค์กร การที่พนักงานรู้สึก

ความคิดและความเห็นของพวกเขามีคุณค่า และได้รับการรับฟังอย่างจริงจัง ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานและการมีส่วนร่วมที่เพิ่มขึ้น ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล จำนวน 5 คน ดังต่อไปนี้

“...บริษัทให้ความสำคัญกับการมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการบ่อยครั้ง ซึ่งทำให้เราสามารถรู้จักพูดคุยแลกเปลี่ยนและเข้าใจเพื่อนร่วมงาน ได้ดียิ่งขึ้น...”

(ผู้ให้ข้อมูล A01, สัมภาษณ์, 16 มิถุนายน 2566)

“...การที่บริษัทสร้างสภาพแวดล้อมที่ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรี ช่วยให้ฉันรู้สึกว่าคุณค่า...”

(ผู้ให้ข้อมูล A03, สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2566)

“...การปรับปรุงสถานที่ทำงานและการมีมุมพักผ่อนเล็ก ๆ ทำให้เรารู้สึกผ่อนคลายและช่วยให้สามารถทำงาน ได้ดียิ่งขึ้น...”

(ผู้ให้ข้อมูล B01, สัมภาษณ์, 4 สิงหาคม 2566)

“...บริษัทมีการจัดกิจกรรมเพื่อสุขภาพเป็นประจำ เช่น การวิ่งเพื่อสุขภาพ การว่ายน้ำ การลดน้ำหนัก ฟิตเนส การแข่งขันฟุตบอล ซึ่งช่วยสร้างบรรยากาศที่ดี และส่งเสริมให้พนักงานใส่ใจต่อสุขภาพของตัวเอง...”

(ผู้ให้ข้อมูล B03, สัมภาษณ์, 18 สิงหาคม 2566)

“...มีมุมสำหรับการพักผ่อน ดื่มชา กาแฟ โอวัลติน ทำให้เราสามารถหยุดพักชั่วคราวและเรียกคืนสมาธิได้ ซึ่งช่วยผ่อนคลายและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน...”

(ผู้ให้ข้อมูล B04, สัมภาษณ์, 25 สิงหาคม 2566)

2. การจัดกิจกรรมส่งเสริมความผูกพันในองค์กร

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล สะท้อนให้เห็นว่า การจัดกิจกรรมส่งเสริมความผูกพันในองค์กร เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการสร้างและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร กิจกรรมเหล่านี้ไม่เพียงแต่ช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันของความเป็นหนึ่งเดียว แต่ยังเพิ่มความไว้วางใจระหว่างพนักงานและเสริมสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวอีกด้วย กิจกรรมที่จัดขึ้น มักมีทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตัวอย่างเช่น การจัดกิจกรรมทำบุญร่วมกัน สามารถสร้างความรู้สึกร่วมกันและการให้และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การจัดกิจกรรมกีฬา เช่น ฟุตบอล แบดมินตัน หรือสนุกเกอร์ ช่วยเสริมสร้าง

ความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันเป็นทีม กิจกรรมเหล่านี้ เป็นวิธีที่ช่วยให้พนักงานได้พบปะสังสรรค์ ผ่อนคลายจากความตึงเครียดของงาน และสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองในองค์กร การรวมพนักงานเข้าร่วมโครงการ CSR ที่เกี่ยวข้องกับการช่วยเหลือสังคม ยังส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและความเป็นหนึ่งเดียวในทีมอีกด้วย นอกจากนี้ การจัด Workshop หรือการฝึกอบรมที่ส่งเสริมทักษะใหม่ ๆ ให้กับพนักงาน ยังช่วยให้พนักงานรู้สึกได้ว่า องค์กรใส่ใจในการพัฒนาอาชีพของตน ซึ่งส่งผลดีต่อความผูกพันและความภักดีต่อองค์กรในระยะยาว ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล จำนวน 5 คน ดังต่อไปนี้

“...การได้ไปร่วมกิจกรรมของชมรม เช่น ทำบุญไหว้พระร่วมกัน ฝึกนั่งสมาธิ ทำให้เรารู้สึกเหมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน เราได้แบ่งปันและเรียนรู้จากกันและกัน ซึ่งทำให้เรารู้สึกผูกพันกับทีมมากขึ้น...”

(ผู้ให้ข้อมูล A01, สัมภาษณ์, 16 มิถุนายน 2566)

“...การแข่งขันกีฬาประจำปี ทำให้ได้มองเห็นด้านอื่นของเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร มันสนุก และเป็นการผ่อนคลายจากความตึงเครียดของงานประจำวัน...”

(ผู้ให้ข้อมูล A04, สัมภาษณ์, 7 กรกฎาคม 2566)

“...โครงการ CSR ที่เราทำร่วมกัน ช่วยเสริมสร้างความรู้สึกร่วมกันของความเป็นหนึ่งเดียวกันในบริษัท มันแสดงให้เห็นว่า เราไม่เพียงแค่งานร่วมกัน แต่ยังร่วมมือกันสร้างสิ่งที่ดี ๆ กลับคืนสู่ชุมชนรอบ ๆ บริษัทเป็นประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวม...”

(ผู้ให้ข้อมูล B01, สัมภาษณ์, 4 สิงหาคม 2566)

“...รู้สึกประทับใจกับการจัดเวิร์กช็อปเพื่อพัฒนาทักษะของพนักงาน เพราะมันช่วยให้เราเรียนรู้จากกันและกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นมากขึ้น...”

(ผู้ให้ข้อมูล B03, สัมภาษณ์, 18 สิงหาคม 2566)

“...งานเลี้ยงประจำปี เป็นโอกาสที่ทุกคนสามารถผ่อนคลายและแสดงความขอบคุณต่อกันและกัน ซึ่งช่วยให้เรารู้สึกมีค่า และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร...”

(ผู้ให้ข้อมูล B07, สัมภาษณ์, 28 กรกฎาคม 2566)

3. การมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจและนโยบายของบริษัท

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล สะท้อนให้เห็นว่า การมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจและนโยบายของบริษัท เป็นหนึ่งในแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความเป็นหนึ่งเดียวและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจไม่เพียงแต่ช่วยให้พวกเขารู้สึกว่า ได้รับการเคารพและมีคุณค่า แต่ยังช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงานและความผูกพันกับองค์กร ตัวอย่างเช่น การจัดการประชุมที่เปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับสามารถเสนอแนวคิดและข้อเสนอแนะต่อการตัดสินใจหรือ นโยบายใหม่ ๆ ขององค์กร เป็นวิธีหนึ่งที่ทำให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วม นอกจากนี้ การแต่งตั้งคณะกรรมการที่มีพนักงานจากหลากหลายแผนก เพื่อทำงานร่วมกันในโครงการหรือนโยบายสำคัญ ๆ ยังช่วยเสริมสร้างความรู้สึกของความเป็นเจ้าของในองค์กร รวมถึงการใช้แบบสำรวจ หรือการประเมินความคิดเห็นของพนักงานเป็นประจำ เพื่อเก็บข้อมูลและคำติชมจากพนักงานเกี่ยวกับประสบการณ์และสภาพการทำงาน ก็เป็นอีกหนึ่งวิธีที่ช่วยสร้างความไว้วางใจและความโปร่งใสในการบริหารจัดการ การจัดฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมทักษะในการมีส่วนร่วมและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสำหรับพนักงานทุกระดับ รวมถึงการใช้เครื่องมือและแพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อให้พนักงานสามารถให้ข้อเสนอแนะและแนวคิดได้ตลอดเวลา ก็เป็นแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการเสริมสร้างความผูกพันกับองค์กร ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล จำนวน 4 คน ดังต่อไปนี้

“...บริษัทมีการจัดการประชุมประจำเดือน ที่ทุกคนสามารถแบ่งปันนำเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายบริษัท ซึ่งทำให้เรารู้สึกมีส่วนร่วมในองค์กร...”

(ผู้ให้ข้อมูล A06, สัมภาษณ์, 21 กรกฎาคม 2566)

“...ได้เสนอแนะแนวทางปรับปรุงการทำงานผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ของบริษัท และมันถูกนำไปใช้จริง ซึ่งทำให้รู้สึกภูมิใจมาก...”

(ผู้ให้ข้อมูล B03, สัมภาษณ์, 18 สิงหาคม 2566)

“...การที่ได้เข้าร่วมคณะกรรมการปรับปรุงนโยบายภายใน ทำให้ฉันรู้สึกว่า ได้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงบริษัทให้ดีขึ้น มันทำให้รู้สึกว่า เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของทีม...”

(ผู้ให้ข้อมูล B04, สัมภาษณ์, 25 สิงหาคม 2566)

“...การฝึกอบรมที่บริษัทจัดขึ้น ช่วยให้เราพัฒนาทักษะในการสื่อสารและการเสนอ
ข้อเสนอแนะ ซึ่งทำให้เราสามารถมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ...”

(ผู้ให้ข้อมูล B07, สัมภาษณ์, 28 กรกฎาคม 2566)

แนวทางการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทธุรกิจ อุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล พบว่า ประเด็นหลักที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนา
ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่ง
ในจังหวัดระยอง มีรายละเอียดดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กร

ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย
C4 การสร้างความมั่นคง ในอาชีพ	<p><i>C4.1 การจ้างงานที่มั่นคงและระยะยาว</i></p> <p>แนวทางที่สะท้อนความชัดเจนและสนับสนุนการจ้างงาน ที่มั่นคงและระยะยาว คือ ความชัดเจนของนโยบาย การจ้างงาน โดยมุ่งเน้นไปที่สัญญาจ้างที่ต้องกำหนด ระยะเวลาอย่างชัดเจน และมีเงื่อนไขการทำงานที่แน่นอน หรือการให้สวัสดิการที่เพียงพอ</p> <p><i>C4.2 การพัฒนาและ โอกาสการเติบโตในอาชีพ</i></p> <p>โดยเน้นให้พนักงานมีโอกาสเรียนรู้ ฝึกอบรม พัฒนาทักษะ ใหม่ ๆ และมีแผนความก้าวหน้าสายอาชีพช่วยเพิ่มโอกาส ก้าวหน้าในอาชีพการงาน ซึ่งสามารถนำไปสู่เส้นทาง การเติบโตของพนักงาน</p> <p><i>C4.3 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจขององค์กร</i></p> <p>การสร้างกระบวนการตัดสินใจที่พนักงานสามารถเสนอ ความคิดเห็นและแนวคิดได้อย่างอิสระ การจัดการประชุม เป็นประจำเพื่อพูดคุยและเก็บข้อเสนอแนะจากพนักงาน เกี่ยวกับโครงการและนโยบายต่าง ๆ</p>

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย
	<p><i>C4.4 การจัดการฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะ</i></p> <p>เป็นกลยุทธ์หลักในการสนับสนุนพนักงานให้เติบโต ทั้งในด้านอาชีพและส่วนบุคคล การลงทุนในการฝึกอบรม ช่วยเสริมสร้างทักษะและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของพนักงาน ซึ่งนำไปสู่การเติบโตของบุคคลนั้น ๆ</p>
<p><i>C5 การส่งเสริมสวัสดิการ และค่าตอบแทน</i></p>	<p><i>C5.1 การปรับเงินเดือนและโบนัส</i></p> <p>การจัดการเงินเดือนและ โบนัสอย่างเหมาะสม ไม่เพียงแต่เป็นการตอบสนองต่อความต้องการขั้นพื้นฐานของพนักงานเท่านั้น แต่ยังแสดงถึงการให้คุณค่าและความเอาใจใส่ ที่องค์กรมีต่อพนักงาน</p> <p><i>C5.2 การมอบสวัสดิการสุขภาพ</i></p> <p>การจัดการประกันสุขภาพ การตรวจสุขภาพประจำปี การสนับสนุนทางการแพทย์และการบำบัด และ โปรแกรมการดูแลสุขภาพจิต เป้าหมายหลัก คือ เพื่อช่วยให้พนักงานรักษาสุขภาพที่ดี อัตรการลาป่วยลดลง</p> <p><i>C5.3 การสร้างแรงจูงใจผ่านสวัสดิการเสริม</i></p> <p>สวัสดิการเสริม เช่น ตั๋วภาพยนตร์ฟรีโดยกิจกรรมชมรม การศึกษาสำหรับบุตร หรือการมอบวันหยุดพักผ่อนเพิ่มเติมสวัสดิการเหล่านี้ ช่วยเสริมสร้างความพึงพอใจ และแรงจูงใจสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน</p>
<p><i>C6 เสริมสร้างวัฒนธรรม องค์กร</i></p>	<p><i>C6.1 การตรวจสอบและประเมินความเป็นธรรมของระบบ</i></p> <p>การตอบแทนทั้งหมดในองค์กร การทำให้กระบวนการให้รางวัลและการตอบแทนมีความชัดเจนและเป็นธรรม ช่วยให้พนักงานทุกคนรู้สึกได้ว่า พวกเขาได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคและยุติธรรม ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานและการมีส่วนร่วมที่ดีขึ้นในองค์กร</p>

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย
	<p><i>C6.2 การจัดการยอมรับและฉลองความสำเร็จของพนักงาน</i></p> <p>วิธีที่สำคัญในการสร้างและรักษาความเป็นหนึ่งเดียว และวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าได้รับการยอมรับจากการทำงานหนักและการสร้างผลงานที่ดี เช่น จัดงานปาร์ตี้สิ้นปีเพื่อฉลองความสำเร็จทั้งหมดของพนักงาน การมอบรางวัลพนักงานแห่งปี ให้รางวัลกับพนักงานที่แสดงผลงานโดดเด่นเป็นพิเศษในแต่ละปี</p>
	<p><i>C6.3 การมอบโอกาสในการได้รับรางวัลตามผลการทำงาน</i></p> <p>การจัดการประชุมประจำปี เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ผลการทำงาน พร้อมกับมอบรางวัลตามผลลัพธ์ของการทำงานซึ่งรางวัลที่ให้นั้นควรสอดคล้องกับผลลัพธ์ที่วัดได้จากงานของแต่ละบุคคล หรือทีม พร้อมทั้งให้การชื่นชมอย่างเป็นทางการ โดยประกาศชื่นชมพนักงานที่ทำผลงานเด่นในการประชุมทั่วไป หรือผ่านช่องทางสื่อสารภายในองค์กร</p>
	<p><i>C6.4 การสร้างและเสนอสวัสดิการเฉพาะเจาะจงตามความต้องการของพนักงาน</i></p> <p>การจัดโปรแกรมดูแลสุขภาพ โดยให้ความคุ้มครองทาง การแพทย์ที่ครอบคลุม รวมถึงโปรแกรมการตรวจสุขภาพประจำปี และมอบทุนการศึกษาค่าเทอมบุตรสำหรับพนักงาน โปรแกรมเงินกู้เพื่อการซื้อที่อยู่อาศัย โดยช่วยเหลือพนักงานในการจัดหาที่อยู่อาศัยผ่านธนาคารที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำ</p>

จากตารางที่ 6 ในแต่ละประเด็นหลัก ผู้วิจัยนำเสนอรายละเอียดที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

ประเด็นที่ 1 การสร้างความมั่นคงในอาชีพ

หลังการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัย พบว่า การสร้างความมั่นคงในอาชีพ เป็นแนวทางการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ เนื่องจากการสร้างสภาวะและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ช่วยให้พนักงานรู้สึกว่ามี ความมั่นคงและมีเสถียรภาพในอาชีพของตน และการมีงานที่มั่นคง มีโอกาสในการเติบโตและพัฒนาทักษะ รวมถึงมีแนวทาง หรือแผนการส่งเสริมและเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน โดยการสร้างความมั่นคงในอาชีพ ช่วยให้พนักงานรู้สึกว่ามีอาชีพของพวกเขามีเสถียรภาพ ทั้งด้านการเงิน ความสำเร็จทางอาชีพ หรือความรู้สึกถึงความเป็นมืออาชีพ โดยมีประเด็นย่อยที่สนับสนุนการสร้างความมั่นคงในอาชีพ 4 ประเด็น คือ 1) การจ้างงานที่มั่นคงและระยะยาว 2) การพัฒนาและโอกาสการเติบโตในอาชีพ 3) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจขององค์กร และ 4) การจัดการฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การจ้างงานที่มั่นคงและระยะยาว

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล สะท้อนให้เห็นว่า การจ้างงานที่มั่นคงและระยะยาว เป็นประเด็นสำคัญที่ช่วยสร้างความมั่นคงในอาชีพ ช่วยเพิ่มความรู้สึกปลอดภัยในงาน และลดความกังวลเกี่ยวกับอนาคตในอาชีพของพนักงาน นอกจากนี้ ยังเสริมสร้างความผูกพันและความภักดีต่อองค์กร โดยแนวทางที่สะท้อนความชัดเจนและสนับสนุนการจ้างงานที่มั่นคงและระยะยาว คือ ความชัดเจนของนโยบายการจ้างงาน โดยมุ่งเน้นไปที่สัญญาจ้างที่ต้องกำหนดระยะเวลาอย่างชัดเจน และมีเงื่อนไขการทำงานที่แน่นอน หรือการให้ประกันสังคมและสวัสดิการเพียงพอ โดยองค์กรควรจัดหาประกันต่าง ๆ ประกันสุขภาพ และสวัสดิการอื่น ๆ เพื่อเพิ่มความมั่นใจและความปลอดภัยให้กับพนักงาน การสนับสนุนการพัฒนาอาชีพ โดยมอบโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ทั้งในและนอกสถานที่ทำงาน ใช้ระบบประเมินผลการทำงานที่โปร่งใสและเป็นธรรม เพื่อติดตามความก้าวหน้าและเป็นฐานในการเลื่อนตำแหน่ง รวมถึงการสร้างความมั่นใจในอนาคตขององค์กร โดยการสื่อสารกลยุทธ์และแผนงานระยะยาวขององค์กรให้กับพนักงานอย่างชัดเจน ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล จำนวน 5 คน ดังต่อไปนี้

“...การที่รู้ว่า เรามีงานทำอย่างมั่นคง ช่วยให้เราสามารถวางแผนชีวิตและอนาคตได้ดีขึ้น มันทำให้มีกำลังใจในการทำงานและมุ่งมั่นให้ดีที่สุด...”

(ผู้ให้ข้อมูล A02, สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2566)

“...เรารู้สึกสบายใจมากขึ้น เมื่อบริษัทมีนโยบายการจ้างงานระยะยาว มีแผนการลงทุน
ธุรกิจในอนาคต ซึ่งทำให้รู้ว่า ทุกคนมีโอกาสในการเติบโต มีความมั่นคงในการทำงาน...”

(ผู้ให้ข้อมูล B02, สัมภาษณ์, 11 สิงหาคม 2566)

“...การที่มีโอกาสเติบโตและได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ช่วยให้ฉันรู้สึกว่ามีคุณค่า
และอยากทำงานต่อไปในระยะยาว...”

(ผู้ให้ข้อมูล B08, สัมภาษณ์, 29 กันยายน 2566)

“...เรารู้สึกขอบคุณที่องค์กรมีนโยบายสวัสดิการด้านสุขภาพที่ดีขึ้น ทำให้เราสามารถ
ดูแลครอบครัวได้ดีขึ้น และนี่เป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้ยังคงทำงานอยู่ที่นี่...”

(ผู้ให้ข้อมูล B09, สัมภาษณ์, 29 กันยายน 2566)

“...บริษัทมีโครงการพัฒนาการฝึกอบรม ตลอดจนการสนับสนุนการเรียนรู้ต่อเนื่อง
ซึ่งทำให้เรารู้สึกว่า บริษัทมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาพนักงานของตนเอง เป็นสิ่งที่ทำให้เราอยาก
ทำงานที่นี่ระยะยาว...”

(ผู้ให้ข้อมูล B10, สัมภาษณ์, 29 กันยายน 2566)

2. การพัฒนาและโอกาสการเติบโตในอาชีพ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล สะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนาและโอกาสการเติบโต
ในอาชีพ เป็นประเด็นสำคัญที่ช่วยสร้างความมั่นคงในอาชีพ โดยเน้นให้พนักงานมีโอกาสเรียนรู้
พัฒนาทักษะใหม่ ๆ และมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงาน ซึ่งสามารถนำไปสู่เส้นทางการเติบโต
ของพนักงานและการพัฒนาอาชีพที่ยั่งยืน โดยแนวทางที่สะท้อนความชัดเจนและสนับสนุน
การพัฒนาตนเองและโอกาสการเติบโตในอาชีพ คือ องค์กรควรจัดการฝึกอบรมที่เป็นประจำให้กับ
พนักงาน เพื่อให้พนักงานมีทักษะที่ตรงกับความต้องการของตลาดและการเติบโตขององค์กรสร้าง
เส้นทางการเติบโตที่ชัดเจนสำหรับพนักงาน เพื่อให้เห็นถึงแนวทางการพัฒนาอาชีพในองค์กร
ให้ความช่วยเหลือทางการเงิน หรือการสนับสนุนด้านเวลาเพื่อการศึกษาต่อ เช่น การอนุมัติวันหยุด
เพื่อการเรียน รวมถึงการจัดการแข่งขัน หรือโครงการพิเศษที่ช่วยให้พนักงานได้เผชิญหน้ากับ
ความท้าทายใหม่ ๆ เสริมสร้างทักษะและความสามารถ ตลอดจนการมอบความรับผิดชอบเพิ่มเติม
โดยให้โอกาสพนักงานในการรับผิดชอบงานที่สำคัญ หรือมีความท้าทายมากขึ้น เพื่อเตรียม
ความพร้อมสำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้น ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล จำนวน 4 คน ดังต่อไปนี้

“...การที่บริษัทจัดการฝึกอบรมเป็นประจำ ทำให้รู้สึกว่ามีโอกาสเติบโตและพัฒนา
เพิ่มทักษะตัวเองได้ตลอดเวลา ซึ่งช่วยให้เรารู้สึกมั่นคงและเห็นอนาคตกับบริษัทนี้...”

(ผู้ให้ข้อมูล A04, สัมภาษณ์, 7 กรกฎาคม 2566)

“...บริษัทสนับสนุนให้ฉันเรียนรู้งานใหม่ ๆ และมอบหมายโปรเจกต์ที่ท้าทาย ซึ่งทำให้
เราไม่รู้สึกหยุดนิ่งทางอาชีพ...”

(ผู้ให้ข้อมูล B03, สัมภาษณ์, 18 สิงหาคม 2566)

“...โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งที่บริษัทนำเสนอ ทำให้เรามีเป้าหมายในการทำงาน
และมุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์ที่ดีที่สุด...”

(ผู้ให้ข้อมูล B08, สัมภาษณ์, 29 กันยายน 2566)

“...การที่ได้รับการสนับสนุนในการศึกษาต่อ ช่วยให้เราเห็นถึงความตั้งใจจริงของบริษัท
ที่ต้องการให้พนักงานของตนพัฒนาความสามารถอย่างต่อเนื่อง ถ้าอนาคตมอบเป็นทุนการศึกษา
หรือทุนกู้ยืมสำหรับการศึกษาก็ถือเป็นเรื่องที่ดีต่อพนักงาน...”

(ผู้ให้ข้อมูล B10, สัมภาษณ์, 29 กันยายน 2566)

3. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจขององค์กร

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล สะท้อนให้เห็นว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของ
องค์กร เป็นประเด็นสำคัญที่ช่วยสร้างความมั่นคงในอาชีพ โดยการทำให้พนักงานเกิดความรู้สึก
มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ในงานของตนเอง ช่วยสร้างความผูกพันและความภักดี
ต่อองค์กร นอกจากนี้ ยังเป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมของการมีส่วนร่วมและความเป็นเจ้าของในงาน
ที่พนักงานทำ โดยแนวทางที่สะท้อนความชัดเจนและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของ
องค์กร คือ องค์กรควรสร้างกระบวนการตัดสินใจที่พนักงานสามารถเสนอความคิดเห็นและแนวคิด
ได้อย่างอิสระ การจัดการประชุมเป็นประจำ เพื่อพูดคุยและเก็บข้อเสนอแนะจากพนักงานเกี่ยวกับ
โครงการและนโยบายต่าง ๆ การมีคณะกรรมการหรือทีมงานที่มีตัวแทนจากหลากหลายแผนก
เพื่อทำงานร่วมกันในโครงการ หรือนโยบายที่สำคัญการใช้เครื่องมือออนไลน์สำหรับการสื่อสาร
ช่วยให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและส่งข้อเสนอแนะได้สะดวก รวดเร็ว รวมถึง
การสนับสนุนความคิดริเริ่มของพนักงาน

โดยให้การสนับสนุนและให้รางวัลแก่พนักงานที่มีความคิดริเริ่มในการปรับปรุง หรือแก้ไข กระบวนการภายในองค์กร ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล จำนวน 4 คน ดังต่อไปนี้

“...การที่ได้มีส่วนร่วมในการวางแผน โครงการใหม่ ๆ ทำให้เรารู้สึกว่า มีความสำคัญ และมีบทบาทจริงในองค์กร มันทำให้อยากมีส่วนร่วมมากขึ้นและทำงานอย่างมีความสุข...”

(ผู้ให้ข้อมูล B01, สัมภาษณ์, 4 สิงหาคม 2566)

“...ฉันได้เป็นส่วนหนึ่งของทีมที่ตัดสินใจเลือกเทคโนโลยีใหม่ ๆ สำหรับบริษัท ซึ่งทำให้รู้สึกว่า ฉันเป็นส่วนหนึ่งของการเติบโตและความสำเร็จของบริษัท...”

(ผู้ให้ข้อมูล B06, สัมภาษณ์, 15 กันยายน 2566)

“...บริษัทของเรามีการจัดการประชุมเป็นประจำ ที่ทุกคนสามารถเสนอไอเดีย และข้อเสนอแนะได้ เป็นสิ่งที่ทำให้ทุกคนรู้สึกมีส่วนร่วม...”

(ผู้ให้ข้อมูล B08, สัมภาษณ์, 29 กันยายน 2566)

“...เรามีความตื่นตัวมาก เมื่อได้รู้ว่า ความคิดของเราถูกนำไปใช้ในการปรับปรุง กระบวนการทำงาน เป็นการยืนยันว่า บริษัทให้คุณค่ากับความคิดของเรา...”

(ผู้ให้ข้อมูล B09, สัมภาษณ์, 29 กันยายน 2566)

4. การจัดการฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล สะท้อนให้เห็นว่า การจัดการฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะ เป็นประเด็นสำคัญที่ช่วยส่งเสริมสวัสดิการและค่าตอบแทนขององค์กร กล่าวคือ เป็นกลยุทธ์หลัก ในการสนับสนุนพนักงานให้เติบโตทั้งในด้านอาชีพและส่วนบุคคล ซึ่งถือเป็นการส่งเสริม สวัสดิการและค่าตอบแทนทางอ้อมที่ผู้บริหารและผู้นำทีมสามารถมอบให้กับพนักงาน การลงทุน ในการฝึกอบรมช่วยเสริมสร้างทักษะและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของพนักงาน ซึ่งนำไปสู่ การเติบโตของบุคคลนั้น ๆ และทั้งองค์กร โดยรวม แนวทางที่สะท้อนความชัดเจนในทางปฏิบัติ ของการจัดการฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะ คือ การจัดโปรแกรมการฝึกอบรมที่หลากหลาย ตั้งแต่ ทักษะในการทำงานที่ตนรับผิดชอบ ไปจนถึงทักษะการจัดการและการสื่อสาร การสนับสนุน การศึกษาต่อ การเข้าร่วมการประชุมและสัมมนา โดยสนับสนุนให้พนักงานเข้าร่วมการประชุม วิชาการ หรืองานสัมมนา ที่เพิ่มโอกาสในการเรียนรู้และสร้างเครือข่าย รวมถึงการมอบหมายงาน ที่ท้าทาย หรือหน้าที่ใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มทักษะและประสบการณ์ ตลอดจนการประเมินผล และ

ให้ข้อเสนอแนะอย่างต่อเนื่อง โดยให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะที่ช่วยในการพัฒนาอาชีพ และแก้ไขจุดอ่อนการทำงานต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล จำนวน 5 คน ดังต่อไปนี้

“...การเข้าร่วมในการอบรมการจัดการ ทำให้ฉันพัฒนาทักษะในการนำทีมของตัวเอง และช่วยให้เข้าใจว่า จะสนับสนุนทีมยังไงให้ได้ผลลัพธ์ที่ดี...”

(ผู้ให้ข้อมูล A01, สัมภาษณ์, 16 มิถุนายน 2566)

“...โปรแกรมสนับสนุนการศึกษาที่บริษัทให้มา ช่วย使我ฉันสามารถต่อยอดความรู้ ในด้านที่ฉันสนใจและนำมาใช้ในงานประจำได้...”

(ผู้ให้ข้อมูล A02, สัมภาษณ์, 2566)

“...การเข้าร่วมสัมมนาในกลุ่มอุตสาหกรรมต่าง ๆ ทำให้ฉันได้เครือข่ายใหม่ ๆ และแนวคิดที่สามารถนำมาปรับใช้กับงานของเราได้...”

(ผู้ให้ข้อมูล B02, สัมภาษณ์, 11 สิงหาคม 2566)

“...โครงการพัฒนาทักษะใหม่ที่บริษัทจัดขึ้น ช่วย使我ฉันไม่รู้สึกลัว ตัวเองหยุดนิ่ง ทางอาชีพ มันทำให้ฉันรู้สึกตื่นเต้นที่จะทำงานทุกวัน...”

(ผู้ให้ข้อมูล B03, สัมภาษณ์, 18 สิงหาคม 2566)

“...บริษัทจัดการฝึกอบรมเฉพาะทาง ที่ช่วยเสริมสร้างทักษะการจัดการเวลา และการแก้ไขปัญหาให้กับเรา ซึ่งมีประโยชน์อย่างมากในการทำงาน...”

(ผู้ให้ข้อมูล B05, สัมภาษณ์, 8 กันยายน 2566)

ประเด็นที่ 2 การส่งเสริมสวัสดิการและค่าตอบแทน

หลังการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัย พบว่า การส่งเสริมสวัสดิการและค่าตอบแทน เป็นแนวทางการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ กล่าวคือ การให้ หรือปรับปรุงสิทธิประโยชน์และการชดเชยต่าง ๆ ที่พนักงานได้รับจากการทำงานให้กับองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ปรับปรุงคุณภาพชีวิต และเพิ่มความผูกพันกับองค์กร นอกจากนี้ ยังรวมถึงการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กร ซึ่งการจัดการสวัสดิการและค่าตอบแทนที่ดี ไม่เพียงแต่ช่วยให้

องค์กรสามารถดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพได้ แต่ยังเป็นการส่งสัญญาณถึงความใส่ใจและความเอาใจใส่ที่องค์กรมีต่อพนักงานของตน เพิ่มความพึงพอใจในงาน และส่งเสริมความผูกพันและความภักดีต่อองค์กร โดยมีประเด็นย่อยที่สนับสนุนการส่งเสริมสวัสดิการและค่าตอบแทน 3 ประเด็น คือ 1) การปรับเงินเดือนและโบนัส 2) การมอบสวัสดิการสุขภาพ และ 3) การสร้างแรงจูงใจผ่านสวัสดิการเสริม โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การปรับเงินเดือนและโบนัส

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล สะท้อนให้เห็นว่า การปรับเงินเดือนและโบนัส ถือเป็นกลยุทธ์หลักในการพัฒนาและรักษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร การจัดการเงินเดือนและโบนัสอย่างเหมาะสม ไม่เพียงแต่เป็นการตอบสนองต่อความต้องการขั้นพื้นฐานของพนักงานเท่านั้น แต่ยังแสดงถึงการให้คุณค่าและความเอาใจใส่ที่องค์กรมีต่อพนักงาน ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน และช่วยเพิ่มผลผลิตและความภักดีต่อองค์กรด้วย ยกตัวอย่างเช่น บริษัทควรให้ความสำคัญกับการปรับเงินเดือนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานตลาด และบางครั้งเหนือกว่าเล็กน้อย ทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าได้รับการจ่ายอย่างเป็นธรรม และเหมาะสมกับความสามารถและผลงานของตน เช่นเดียวกับการจ่ายโบนัสตามผลประกอบการของบริษัท ซึ่งเป็นการยืนยันความสำเร็จของพนักงาน และการมีส่วนร่วมในการนำบริษัทไปสู่เป้าหมายทางการเงินที่ตั้งไว้ ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล จำนวน 5 คน ดังต่อไปนี้

“...การที่บริษัทปรับเงินเดือนขึ้นทุกปีตามผลการทำงาน ทำให้ฉันรู้สึกว่าคุณค่าของบริษัทให้ความสำคัญกับการทุ่มเทของพวกเรา และเห็นค่ากับผลงานที่เราทำ...”

(ผู้ให้ข้อมูล A02, สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2566)

“...โบนัสที่อิงตามผลประกอบการที่ให้มากขึ้นกว่าทุกปี ทำให้ช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานให้ดีขึ้น ทำให้ฉันรู้สึกว่าคุณค่าของบริษัทให้ความสำคัญกับพนักงาน เป็นขวัญและกำลังใจ...”

(ผู้ให้ข้อมูล A04, สัมภาษณ์, 7 กรกฎาคม 2566)

“...บริษัทมีนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการปรับเงินเดือนและโบนัส ซึ่งตอบโจทย์ความต้องการของพนักงาน ช่วยทำให้ฉันรู้สึกมั่นคงและปลอดภัยในอาชีพ...”

(ผู้ให้ข้อมูล B04, สัมภาษณ์, 25 สิงหาคม 2566)

“...โบนัสและเงินเดือนที่ดี เป็นสิ่งที่ทำให้ฉันอยากทำงานที่นี้ต่อไป มันไม่เพียงแต่เกี่ยวกับเงิน แต่ยังเกี่ยวกับการที่องค์กรให้คุณค่ากับพวกเรา...”

(ผู้ให้ข้อมูล B06, สัมภาษณ์, 15 กันยายน 2566)

“...การที่บริษัทพิจารณาปรับเงินเดือนและปรับปรุงสวัสดิการตามต้นทุนชีวิตที่เพิ่มขึ้น ทำให้ฉันรู้สึกถูกเอาใจใส่ และได้รับการยอมรับในความพยายามของฉัน...”

(ผู้ให้ข้อมูล B07, สัมภาษณ์, 22 กันยายน 2566)

2. การมอบสวัสดิการสุขภาพ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล สะท้อนให้เห็นว่า การมอบสวัสดิการสุขภาพถือเป็นหนึ่งในกลยุทธ์หลักขององค์กร ในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน สวัสดิการนี้ รวมถึง การจัดหาประกันสุขภาพ การตรวจสุขภาพประจำปี การสนับสนุนทางการแพทย์และการบำบัด และโปรแกรมการดูแลสุขภาพจิต เป้าหมายหลัก คือ เพื่อช่วยให้พนักงานรักษาสุขภาพที่ดี ลดการลาป่วย และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีขึ้น การมีสวัสดิการสุขภาพที่ครอบคลุม และเข้าถึงได้ง่าย ช่วยให้พนักงานรู้สึกว่า องค์กรให้ความสำคัญกับการดูแลรักษาพวกเขา ไม่เพียงแต่ในด้านการทำงาน แต่ยังรวมถึงด้านสุขภาพด้วย ซึ่งส่งผลดีต่อการเพิ่มผลผลิต และความภักดีต่อองค์กร ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล จำนวน 5 คน ดังต่อไปนี้

“...การที่บริษัทเสนอประกันสุขภาพที่ครอบคลุมให้กับเราและครอบครัว เป็นเรื่องที่สำคัญมากสำหรับฉัน เพราะมันช่วยให้ฉันทำงานได้ โดยไม่ต้องกังวลเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายทางการแพทย์...”

(ผู้ให้ข้อมูล A03, สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2566)

“...สวัสดิการสุขภาพของบริษัท ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจให้กับพนักงาน เราารู้สึกว่า ถูกดูแลอย่างดี และบริษัทใส่ใจเรื่องสุขภาพของเรา...”

(ผู้ให้ข้อมูล A04, สัมภาษณ์, 7 กรกฎาคม 2566)

“...การที่บริษัทเสนอประกันสุขภาพที่ครอบคลุมให้กับเราและครอบครัว เป็นเรื่องที่สำคัญมากสำหรับฉัน เพราะมันช่วยให้ฉันทำงานได้โดยไม่ต้องกังวลเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายทางการแพทย์ ทำให้ฉันสามารถมุ่งเน้นไปที่การทำงานและพัฒนาผลงานของตัวเอง ซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีกว่าในองค์กร...”

(ผู้ให้ข้อมูล B03, สัมภาษณ์, 18 สิงหาคม 2566)

“...สวัสดิการสุขภาพของบริษัทช่วยเสริมสร้างความมั่นใจให้กับพนักงาน เราารู้สึกว่าถูกดูแลอย่างดี และบริษัทใส่ใจเรื่องสุขภาพของเรา ซึ่งไม่เพียงแต่ส่งผลดีต่อการทำงานเท่านั้น แต่ยังส่งผลดีต่อคุณภาพชีวิตโดยรวม ช่วยให้เราเป็นพนักงานที่มีความสุขและมีสุขภาพดี ทำงานได้ดีขึ้น และมีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น...”

(ผู้ให้ข้อมูล B07, สัมภาษณ์, 22 กันยายน 2566)

“...การมีสวัสดิการตรวจสุขภาพประจำปี มีโปรแกรมการตรวจพิเศษเป็นเรื่องที่ช่วยให้ฉันตระหนักถึงสุขภาพของตัวเอง และทำให้ฉันสามารถจัดการกับปัญหาสุขภาพได้ตั้งแต่ระยะเริ่มต้น นอกจากนี้ยังช่วยลดความวิตกกังวลและสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ผ่อนคลาย องค์กรที่ให้ความสำคัญกับสุขภาพของพนักงาน แสดงถึงการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ ที่จะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ยั่งยืน...”

(ผู้ให้ข้อมูล B09, สัมภาษณ์, 29 กันยายน 2566)

3. การสร้างแรงจูงใจผ่านสวัสดิการเสริม

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล สะท้อนให้เห็นว่า การสร้างแรงจูงใจผ่านสวัสดิการเสริมเป็นวิธีที่บริษัทใช้เพื่อส่งเสริมความผูกพันของพนักงาน โดยเสนอสวัสดิการที่เกินความคาดหมายพื้นฐาน เพื่อตอบสนองความพยายามและสร้างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน สวัสดิการเหล่านี้ รวมถึงสิทธิพิเศษ เช่น ตั๋วภาพยนตร์ฟรี ทุนการศึกษาสำหรับบุตร หรือการมอบวันหยุดพักผ่อนเพิ่มเติม สวัสดิการเหล่านี้ ช่วยเสริมสร้างความพึงพอใจและแรงจูงใจให้พนักงานทุ่มเทให้กับงานมากขึ้น ส่งผลให้เกิดความผูกพันที่แน่นแฟ้นกับองค์กร ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลจำนวน 5 คน ดังต่อไปนี้

“...บริษัทให้วันหยุดเพิ่มเติมในช่วงปีใหม่ เพื่อให้พนักงานได้พักผ่อนมากขึ้น ซึ่งทำให้ฉันรู้สึกว่า การทุ่มเทให้กับงานนั้นคุ้มค่า และมันก็ช่วยฟื้นฟูพลังให้ฉันกลับมาทำงานได้ดียิ่งขึ้น...”

(ผู้ให้ข้อมูล A04, สัมภาษณ์, 7 กรกฎาคม 2566)

“...การที่บริษัทจัดทำโปรแกรมสุขภาพและฟิตเนสให้กับพนักงาน ช่วยให้ฉันรู้สึกดูแลสุขภาพได้ดีขึ้น และเห็นได้ชัดว่า บริษัทใส่ใจในคุณภาพชีวิตของเราและครอบครัว...”

(ผู้ให้ข้อมูล B02, สัมภาษณ์, 11 สิงหาคม 2566)

“...บริษัทมอบสิทธิพิเศษให้พนักงานซื้อหุ้นในราคาที่ดี ทำให้ฉันรู้สึกมีส่วนร่วมในความสำเร็จของบริษัท และช่วยเพิ่มความรู้สึกผูกพันกับองค์กรของเรา...”

(ผู้ให้ข้อมูล B08, สัมภาษณ์, 29 กันยายน 2566)

“...ที่บริษัทมีการจัดทริปประจำปี เพื่อไปเที่ยวพักผ่อนด้วยกัน มันไม่เพียงแต่ช่วยสร้างความผูกพันในทีม แต่ยังทำให้ฉันรู้สึกว่า บริษัทให้ความสำคัญกับการใช้ชีวิตที่มีความสุขของพนักงาน ผู้บริหารและพนักงาน ได้ใกล้ชิดทำกิจกรรมร่วมกัน ช่วยสร้างบรรยากาศที่ดี...”

(ผู้ให้ข้อมูล B09, สัมภาษณ์, 29 กันยายน 2566)

“...มีสวัสดิการเพื่อการพัฒนาทักษะและเรียนรู้ ตลอดจนเสริมสร้างอาชีพ บริษัทจัดหลักสูตรอบรมและให้ทุนการศึกษา ช่วยให้เราสามารถขยายความรู้และพัฒนาตัวเองในด้านที่ฉันสนใจ ซึ่งทำให้ฉันรู้สึกว่า บริษัทไม่เพียงแต่ต้องการให้เราทำงานได้ดีเท่านั้น แต่ยังสนับสนุนให้เราเติบโต...”

(ผู้ให้ข้อมูล B10, สัมภาษณ์, 29 กันยายน 2566)

ประเด็นที่ 3 การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

หลังการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัย พบว่า ความเป็นหนึ่งเดียวและวัฒนธรรมองค์กรเป็นแนวทางการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ เป็นแนวคิดที่องค์กรต้องกำหนดนโยบาย หรือแนวปฏิบัติในการทำงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกของความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ที่ส่งผลต่อการทำงาน และการตัดสินใจภายในองค์กรนั้น ๆ โดยความเป็นหนึ่งเดียว คือ ความรู้สึกถึงความร่วมมือและความสามัคคีระหว่างพนักงาน ที่ทำให้ทุกคนร่วมกันทำงานร่วมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่วัฒนธรรมองค์กร คือ ระบบค่านิยม มาตรฐานพฤติกรรม และวิธีการทำงานที่บุคลากรในองค์กรยึดถือและปฏิบัติตาม ซึ่งส่งผลต่อบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมการทำงานโดยรวม เช่น องค์กรควรมีวัฒนธรรมการสื่อสารแบบเปิด เพื่อส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับสามารถแบ่งปันความคิดและข้อเสนอแนะได้อย่างอิสระ ช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความ

เข้าใจระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร หรือจัดกิจกรรมสร้างทีมอย่างต่อเนื่อง เช่น กิจกรรมสันทนาการ หรือการทำกิจกรรมอาสาสมัครร่วมกัน ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์และช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รวมถึงกำหนดนโยบาย หรือสวัสดิการที่ดี เพื่อแสดงให้เห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญกับการดูแลพัฒนาพนักงาน โดยมีประเด็นย่อยที่สนับสนุนความเป็นหนึ่งเดียว และวัฒนธรรมองค์กร 4 ประเด็น คือ 1) การตรวจสอบและประเมินความเป็นธรรมของระบบการตอบแทนทั้งหมดในองค์กร 2) การจัดการยอมรับและฉลองความสำเร็จของพนักงาน 3) การมอบโอกาสในการได้รับรางวัลตามผลการทำงาน และ 4) การสร้างและเสนอสวัสดิการเฉพาะเจาะจงตามความต้องการของพนักงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การตรวจสอบและประเมินความเป็นธรรมของระบบการตอบแทนทั้งหมดในองค์กร จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล สะท้อนให้เห็นว่า การตรวจสอบและประเมินความเป็นธรรมของระบบการตอบแทนทั้งหมดในองค์กร เป็นหลักการสำคัญที่ช่วยสนับสนุนความเป็นหนึ่งเดียวและวัฒนธรรมองค์กรที่ดี การทำให้กระบวนการให้รางวัลและการตอบแทนมีความชัดเจนและเป็นธรรม ช่วยให้พนักงานทุกคนรู้สึกว่า พวกเขาได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคและยุติธรรม ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานและการมีส่วนร่วมที่ดีขึ้นในองค์กร แนวทางที่สะท้อนความชัดเจนในทางปฏิบัติของการตรวจสอบและประเมินความเป็นธรรมของระบบการตอบแทนทั้งหมดในองค์กร คือ การสร้างความเป็นธรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยผู้บริหารจัดสรรให้ทุกคนในองค์กรได้รับ โอกาสในการตอบแทนที่เท่าเทียมกันตามผลการทำงานและความสามารถ ไม่มีการเลือกปฏิบัติ ขณะที่การส่งเสริมให้เกิดความโปร่งใส ควรมุ่งเน้นไปที่กระบวนการตัดสินใจในการให้รางวัลและการตอบแทน ที่ต้องมีการสื่อสารอย่างชัดเจน ทำให้พนักงานเข้าใจว่า พวกเขาได้รับอะไรและทำไม รวมถึงมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แน่ใจว่า การให้รางวัลสอดคล้องกับผลงานจริง ตลอดจนส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน ในการกำหนดเกณฑ์และเป้าหมายสำหรับการตอบแทน ซึ่งจะช่วยให้พวกเขาเห็นความโปร่งใสและเป็นธรรมของกระบวนการที่องค์กรพัฒนาขึ้น ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล จำนวน 5 คน ดังต่อไปนี้

“...เรารู้สึกเห็นคุณค่าในการทำงานที่นี่ เพราะวิธีที่บริษัทจัดการกับระบบการตอบแทนที่โปร่งใส ทำให้ทุกคนเห็นว่า ได้รับการตอบแทนอย่างยุติธรรม...”

(ผู้ให้ข้อมูล A03, สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2566)

“...การที่บริษัทแบ่งปันผลประโยชน์และวิธีที่มันส่งผลต่อการตอบแทนของเรา ทำให้ฉันรู้สึก เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของบริษัท...”

(ผู้ให้ข้อมูล A05, สัมภาษณ์, 14 กรกฎาคม 2566)

“...ระบบการประเมินผลที่ชัดเจน ทำให้ฉันรู้สึกว่าได้รับการตอบแทนตามผลงาน ที่ทำอย่างยุติธรรม ไม่มีการเลือกปฏิบัติ...”

(ผู้ให้ข้อมูล B04, สัมภาษณ์, 25 สิงหาคม 2566)

“...ฉันชื่นชมว่า บริษัทมีความเป็นธรรมในการให้โบนัสและการตอบแทนอื่น ๆ ซึ่งทำให้พนักงานทุกคนมีแรงจูงใจที่จะทำงานอย่างหนักต่อไป...”

(ผู้ให้ข้อมูล B05, สัมภาษณ์, 8 กันยายน 2566)

“...การเข้าร่วมในการอบรมของผู้บริหารเกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจที่โปร่งใสและยุติธรรม ช่วย使我เข้าใจวิธีการทำงานของระบบการตอบแทนของเราได้ดีขึ้น...”

(ผู้ให้ข้อมูล B10, สัมภาษณ์, 29 กันยายน 2566)

2. การจัดการยอมรับและฉลองความสำเร็จของพนักงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล สะท้อนให้เห็นว่า การจัดการยอมรับและฉลองความสำเร็จของพนักงาน เป็นวิธีที่สำคัญในการสร้างและรักษาความเป็นหนึ่งเดียวและวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าได้รับการยอมรับจากการทำงานหนักและการสร้างผลงานที่ดี การตรวจสอบและประเมินความเป็นธรรมของระบบการตอบแทนทั้งหมดในองค์กร ต้องอาศัยการสื่อสารที่ชัดเจนเกี่ยวกับเกณฑ์และเงื่อนไขการได้รับ รวมถึงการใช้วิธีการประเมินผลที่เป็นกลางและยุติธรรม เพื่อให้ทุกคนมีโอกาสได้รับอย่างเท่าเทียมกัน แนวทางที่สะท้อนความชัดเจนในทางปฏิบัติของการจัดการยอมรับและฉลองความสำเร็จของพนักงาน คือ การจัดงานฉลองประจำปี เช่น จัดงานปาร์ตี้สิ้นปีเพื่อฉลองความสำเร็จทั้งหมดของพนักงาน การมอบรางวัลพนักงานแห่งปี โดยให้รางวัลกับพนักงานที่แสดงผลงานโดดเด่นเป็นพิเศษในแต่ละปี หรือการประกาศชื่นชมพนักงานในการประชุมเพื่อให้คนอื่นเห็นถึงความสำเร็จของเขา หรือเธอ พร้อมทั้งมอบรางวัลพิเศษให้กับพนักงานที่ทำงานบรรลุหรือเกินเป้าหมายการทำงาน ตลอดจนจัดทำบอร์ดที่พนักงานสามารถฝากข้อความชื่นชมและขอบคุณกันและกันได้ ซึ่งช่วยเสริมสร้างความรู้สึกของการเป็นทีมและความเป็นหนึ่งเดียวในองค์กร ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลจำนวน 5 คน ดังต่อไปนี้

“...รู้สึกปลื้มมากที่งานของฉันได้รับการยอมรับในงานประจำปี มันทำให้ฉันรู้สึกว่าการพยายามของฉันมีค่าและสำคัญในการทำงานที่ผ่านมา...”

(ผู้ให้ข้อมูล A04, สัมภาษณ์, 7 กรกฎาคม 2566)

“...การที่ได้ปรับตำแหน่งจากผลงานที่เกินเป้าหมายของฉัน ทำให้ฉันอยากทำงานหนักขึ้น เพื่อให้ได้รับมันอีกในอนาคต...”

(ผู้ให้ข้อมูล A05, สัมภาษณ์, 14 กรกฎาคม 2566)

“...การเห็นชื่อฉันบนบอร์ดชื่นชมทำให้ฉันรู้สึกภาคภูมิใจ และทำให้ฉันรู้สึกว่า องค์กรให้ความสำคัญกับผลงานของฉัน...”

(ผู้ให้ข้อมูล B01, สัมภาษณ์, 4 สิงหาคม 2566)

“...การได้รับการชื่นชมจากผู้จัดการ โดยตรงของฉันในที่ประชุมทีม ช่วยให้ฉันรู้สึกมีคุณค่า ใจฟู และได้รับการสนับสนุน...”

(ผู้ให้ข้อมูล B02, สัมภาษณ์, 11 สิงหาคม 2566)

“...การจัดงานฉลองร่วมกัน ช่วยเสริมสร้างความรู้สึกของการเป็นหนึ่งเดียว และเพิ่มความผูกพันระหว่างพนักงาน เป็นส่วนสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง...”

(ผู้ให้ข้อมูล B06, สัมภาษณ์, 15 กันยายน 2566)

3. การมอบโอกาสในการได้รับรางวัลตามผลการทำงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล สะท้อนให้เห็นว่า การมอบโอกาสในการได้รับรางวัลตามผลการทำงาน เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความเป็นหนึ่งเดียว และการยอมรับผลงานของพนักงานแต่ละคนอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส โดยการให้รางวัลและการตอบแทนที่เป็นธรรมและโปร่งใส เกี่ยวข้องกับการมีเกณฑ์ที่ชัดเจนและเป็นกลาง สำหรับการประเมินผลงานและการให้รางวัล ทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจว่า พวกเขาจะได้รับการประเมินและตอบแทนอย่างไร ตามผลงานที่ได้ทำไป แนวทางที่สะท้อนความชัดเจนในทางปฏิบัติของการมอบโอกาสในการได้รับรางวัลตามผลการทำงาน คือ การจัดการประชุมประจำปี เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ผลการทำงาน พร้อมกับมอบรางวัลตามผลลัพธ์ของการทำงาน ซึ่งรางวัลที่ให้นั้นควรสอดคล้องกับผลลัพธ์ที่วัดได้จากงานของแต่ละบุคคล หรือทีม พร้อมทั้งให้การชื่นชมอย่างเป็นทางการ โดยประกาศชื่นชมพนักงานที่ทำผลงานเด่นในการประชุมทั่วไป หรือผ่านช่องทางสื่อสารภายในองค์กร รวมถึงจัดหาโปรแกรม หรือระบบการประเมินผลอัตโนมัติ เพื่อให้การวัดและประเมินผลการทำงานเป็นกลางและโปร่งใส โดยข้อมูลจากระบบจะถูกนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจให้รางวัล ตลอดจนผู้บริหารควรให้ข้อเสนอแนะ

และจัดให้มีการรายงานความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้พนักงานมีโอกาสปรับปรุงและรู้ว่าต้องทำอะไรเพื่อให้บรรลุถึงเกณฑ์ที่จะได้รับรางวัล ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล จำนวน 5 คน ดังต่อไปนี้

“...การที่บริษัทมีระบบการตอบแทนที่ชัดเจนและ โปร่งใส ทำให้ฉันรู้สึกมั่นใจว่า จะได้รับการประเมินอย่างยุติธรรมตามผลลัพธ์ของงานที่ฉันทำ...”

(ผู้ให้ข้อมูล A01, สัมภาษณ์, 7 กรกฎาคม 2566)

“...ฉันได้รับเงินพิเศษจากการที่ทีมของฉันบรรลุเป้าหมาย มันส่งผลดีต่อ แรงจูงใจและการทำงานเป็นทีมของเรา...”

(ผู้ให้ข้อมูล A02, สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2566)

“...การที่บริษัทให้การชื่นชมในที่ประชุม ทำให้ฉันรู้สึกว่า งานของฉันมีความสำคัญ และได้รับการยอมรับ...”

(ผู้ให้ข้อมูล B04, สัมภาษณ์, 25 สิงหาคม 2566)

“...บริษัทมีนโยบายการประเมินผลที่เท่าเทียมและ โปร่งใส ทำให้ทุกคนมีโอกาสได้รับ รางวัลอย่างเท่าเทียม ซึ่งช่วยเพิ่มความยุติธรรมและเป็นธรรมในการทำงาน...”

(ผู้ให้ข้อมูล B07, สัมภาษณ์, 22 กันยายน 2566)

“...บริษัทของเรามีวิธีการประเมินที่ชัดเจนและเป็นธรรม ทำให้ทุกคนในทีมมีแรงจูงใจ ที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เพราะรู้ว่าพวกเขาจะได้รับการตอบแทนตามผลงาน...”

(ผู้ให้ข้อมูล B10, สัมภาษณ์, 29 กันยายน 2566)

4. การสร้างและเสนอสวัสดิการเฉพาะเจาะจงตามความต้องการของพนักงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล สะท้อนให้เห็นว่า การสร้างและเสนอสวัสดิการเฉพาะเจาะจงตามความต้องการของพนักงาน เป็นวิธีสำคัญที่องค์กรสามารถสนับสนุนประเด็นของความเป็นหนึ่งเดียวและวัฒนธรรมองค์กร โดยการให้สวัสดิการแก่พนักงาน เป็นการยืนยันถึงความมุ่งมั่นในการดูแลและสนับสนุนชีวิตของพนักงานในหลากหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านสุขภาพ การเงิน การศึกษา หรือการพักผ่อน การให้สวัสดิการที่เป็นธรรมและ โปร่งใส หมายถึง การมอบสิทธิประโยชน์เหล่านี้แก่พนักงานอย่างเท่าเทียมและเปิดเผย ทำให้พนักงานทุกคนเข้าใจ

และเห็นคุณค่าของสิ่งที่พวกเขาได้รับจากองค์กร แนวทางที่สะท้อนความชัดเจนในทางปฏิบัติของการมอบสวัสดิการ คือ การจัด โปรแกรมดูแลสุขภาพ โดยให้ความคุ้มครองทางการแพทย์ที่ครอบคลุม รวมถึงโปรแกรมการตรวจสุขภาพประจำปี และมอบทุนการศึกษาค่าเทอมบุตรสำหรับพนักงาน พัฒนาโปรแกรมเงินกู้เพื่อการซื้อที่อยู่อาศัย โดยช่วยเหลือพนักงานในการจัดหาที่อยู่อาศัยผ่าน โปรแกรมเงินกู้ที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำ รวมถึงมีโปรแกรมการพักผ่อนและหยุดงาน โดยให้วันหยุดพักผ่อนที่เพียงพอและมีนโยบายการหยุดพักร้อนที่ยืดหยุ่นเพื่อสนับสนุนการมีสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ตลอดจนมีโปรแกรมสวัสดิการสุขภาพจิต โดยการให้บริการที่ปรึกษาและการสนับสนุนทางจิตใจให้กับพนักงาน ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล จำนวน 5 คน ดังต่อไปนี้

“...โปรแกรมสวัสดิการที่บริษัทมีให้ เช่น กู้ซื้อบ้าน กองทุนกู้ยืม ทำให้ฉันรู้สึกมั่นใจในอนาคต และเป็นส่วนหนึ่งในการทำให้ฉันตัดสินใจทำงานที่นี้อย่างยาวนาน...”

(ผู้ให้ข้อมูล A02, สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2566)

“...การที่บริษัทให้วันลาไม่รับค่าจ้างสำหรับการพักผ่อนและการดูแลสุขภาพจิต ทำให้ฉันรู้สึกถูกใจและเห็นค่าในการทำงานที่นี่...”

(ผู้ให้ข้อมูล A03, สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2566)

“...การมีสวัสดิการด้านประกันสุขภาพที่ครอบคลุมขึ้น ทำให้ฉันและครอบครัวอุ่นใจ ทำให้ฉันสามารถทุ่มเทให้กับงาน ได้อย่างเต็มที่...”

(ผู้ให้ข้อมูล B07, สัมภาษณ์, 22 กันยายน 2566)

“...บริษัทให้ความสำคัญกับสุขภาพจิตของพนักงาน โดยมีแพทย์มาให้คำปรึกษาเกี่ยวกับสุขภาพจิต เป็นสิ่งที่ทำให้ฉันรู้สึกที่บริษัทใส่ใจกับพนักงาน...”

(ผู้ให้ข้อมูล B08, สัมภาษณ์, 29 กันยายน 2566)

“...โปรแกรมการซื้อบ้านที่บริษัทช่วยสนับสนุน ทำให้ฉันสามารถมีบ้านเป็นของตัวเองได้ในที่สุด ซึ่งทำให้ฉันรู้สึกขอบคุณองค์กรที่ให้โอกาสนี้...”

(ผู้ให้ข้อมูล B10, สัมภาษณ์, 29 กันยายน 2566)

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า ประเด็นหลักที่เกี่ยวข้องกับสิ่งจูงใจที่สนับสนุนความผูกพันต่อองค์กร และแนวทางการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง ประกอบด้วยรายละเอียดดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 สรุปประเด็นการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ

สิ่งจูงใจที่สนับสนุนความผูกพันต่อองค์กร	แนวทางการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กร
C1 ความก้าวหน้าและโอกาสในการพัฒนา	C4 การสร้างความมั่นคงในอาชีพ
C1.1 โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะการทำงาน	C4.1 การจ้างงานที่มั่นคงและระยะยาว
C1.2 การสนับสนุนจากผู้บริหารและหัวหน้าในการพัฒนาอาชีพ	โดยแนวทางที่สะท้อนความชัดเจนและสนับสนุนการจ้างงานที่มั่นคงและระยะยาว คือ ความชัดเจนของนโยบายการจ้างงาน โดยมุ่งเน้นที่สัญญาจ้างที่ต้องกำหนดระยะเวลาอย่างชัดเจน และมีเงื่อนไขการทำงานที่แน่นอน หรือการให้สวัสดิการที่เพียงพอ
C1.3 นโยบายการประเมินผลและเลื่อนตำแหน่ง	
C1.4 การมีนโยบายที่เป็นธรรมและเสมอภาคในการพิจารณาโอกาสทางอาชีพ	
C2 ผลประโยชน์ สวัสดิการ และผลตอบแทน	C4.2 การพัฒนาและโอกาสการเติบโตในอาชีพ
C2.1 การปรับปรุงเงินเดือนและโบนัส	โดยเน้นให้พนักงานมีโอกาสเรียนรู้ฝึกอบรม พัฒนาทักษะใหม่ๆ และ
C2.2 การเข้าถึงสวัสดิการสุขภาพ	มีแผนความก้าวหน้าสายอาชีพช่วยเพิ่มโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ
C2.3 ระบบการสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจให้กับพนักงาน	การงาน ซึ่งสามารถนำไปสู่เส้นทาง การเติบโตของพนักงาน
C2.4 นโยบายด้านการลาและเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น	
C3 ความเป็นหนึ่งเดียวและวัฒนธรรมองค์กร	C4.3 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจขององค์กร
C3.1 การสร้างบรรยากาศในการทำงาน	
C3.2 การจัดกิจกรรมส่งเสริมความผูกพันในองค์กร	

ตารางที่ 7 (ต่อ)

สิ่งจูงใจที่สนับสนุนความผูกพันต่อองค์กร	แนวทางการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กร
<p>C3.3 การมีส่วนร่วมของพนักงาน ในการตัดสินใจและนโยบาย ของบริษัท</p>	<p>องค์กรควรสร้างกระบวนการ ตัดสินใจที่พนักงานสามารถเสนอ ความคิดเห็นและแนวคิดได้อย่าง อิสระ การจัดการประชุมเป็นประจำ เพื่อพูดคุยและเก็บข้อเสนอแนะจาก พนักงานเกี่ยวกับโครงการ และนโยบายต่าง ๆ</p>
	<p>C4.4 การจัดการฝึกอบรมและการพัฒนา ทักษะ</p> <p>เป็นกลยุทธ์หลักในการสนับสนุน พนักงานให้เติบโตทั้งในด้านอาชีพ และส่วนบุคคล การลงทุนใน การฝึกอบรมช่วยเสริมสร้างทักษะ และเพิ่มความสามารถใน การแข่งขันของพนักงาน นำไปสู่ การเติบโตของบุคคลนั้น ๆ</p>
	<p>C5 การส่งเสริมสวัสดิการและค่าตอบแทน</p> <p>C5.1 การปรับเงินเดือนและโบนัส</p> <p>การจัดการเงินเดือนและโบนัส อย่างเหมาะสม ไม่เพียงแต่เป็น การตอบสนองต่อความต้องการ ขั้นพื้นฐานของพนักงานเท่านั้น แต่ยังแสดงถึงการให้คุณค่า และ ความเอาใจใส่ที่องค์กรมีต่อพนักงาน</p>

ตารางที่ 7 (ต่อ)

สิ่งจูงใจที่สนับสนุนความผูกพันต่อองค์กร	แนวทางการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กร
	<p>ทางการแพทย์และการบำบัด และโปรแกรมการดูแลสุขภาพจิต เป้าหมายหลัก คือ เพื่อช่วยให้พนักงานรักษาสุขภาพที่ดี อัตราการลาป่วยลดลง</p> <p><i>C5.3 การสร้างแรงจูงใจผ่านสวัสดิการเสริม</i></p> <p>สวัสดิการเสริม เช่น ตั๋วภาพยนตร์ ฟรีโดยกิจกรรมชมรม ทุนการศึกษา สำหรับบุตร หรือการมอบวันหยุดพักผ่อนเพิ่มเติมสวัสดิการเหล่านี้ช่วยเสริมสร้างความพึงพอใจ และแรงจูงใจสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน</p> <p><i>C6 การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร</i></p> <p><i>C6.1 การตรวจสอบและประเมิน</i></p> <p>ความเป็นธรรมของระบบ การตอบแทนทั้งหมดในองค์กร การทำให้กระบวนการให้รางวัล และการตอบแทนมีความชัดเจน และเป็นธรรม ช่วยให้พนักงานทุกคนรู้สึกได้ว่า พวกเขาได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาค และยุติธรรม ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงาน และการมีส่วนร่วมที่ดีขึ้นในองค์กร</p>

ตารางที่ 7 (ต่อ)

สิ่งจูงใจที่สนับสนุนความผูกพันต่อองค์กร	แนวทางการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กร
	<p data-bbox="911 477 1294 510"><i>C6.2 การจัดการยอมรับและฉลอง</i></p> <p data-bbox="975 533 1257 566"><i>ความสำเร็จของพนักงาน</i></p> <p data-bbox="975 589 1374 1193">เป็นวิธีที่สำคัญในการสร้าง และรักษาความเป็นหนึ่งเดียว และวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าได้รับการยอมรับจากการทำงานหนักและการสร้างผลงานที่ดี เช่น จัดงานปาร์ตี้สิ้นปี เพื่อฉลองความสำเร็จทั้งหมดของพนักงาน การมอบรางวัลพนักงานแห่งปี ให้รางวัลกับพนักงานที่แสดงผลงานโดดเด่นเป็นพิเศษในแต่ละปี</p> <p data-bbox="911 1216 1366 1249"><i>C6.3 การมอบโอกาสในการได้รับรางวัล</i></p> <p data-bbox="975 1272 1177 1305"><i>ตามผลการทำงาน</i></p> <p data-bbox="975 1328 1374 1933">การจัดการประชุมประจำปี เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ผลการทำงานพร้อมกับมอบรางวัลตามผลลัพธ์การทำงาน ซึ่งรางวัลที่ให้นั้นควรสอดคล้องกับผลลัพธ์ที่วัดได้จากงานของแต่ละบุคคล หรือทีม พร้อมทั้งให้การชื่นชมอย่างเป็นทางการ โดยประกาศชื่นชมพนักงานที่ทำผลงานเด่นในการประชุมทั่วไปหรือผ่านช่องทางสื่อสารภายในองค์กร</p>

ตารางที่ 7 (ต่อ)

สิ่งจูงใจที่สนับสนุนความผูกพันต่อองค์กร	แนวทางการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กร
	<p data-bbox="911 472 1302 510"><i>C6.4 การสร้างและเสนอสวัสดิการ</i></p> <p data-bbox="975 528 1331 566"><i>เฉพาะเจาะจงตามความต้องการ</i></p> <p data-bbox="975 584 1302 622"><i>การจัดโปรแกรมดูแลสุขภาพ</i></p> <p data-bbox="975 640 1378 1077"><i>โดยให้ความสำคัญคุ้มครองทางการแพทย์ที่ครอบคลุม รวมถึงโปรแกรมการตรวจสุขภาพประจำปี และมอบทุนการศึกษาค่าเทอมบุตรสำหรับพนักงาน โปรแกรมเงินกู้เพื่อการซื้อที่อยู่อาศัย โดยช่วยเหลือพนักงานในการจัดหาที่อยู่อาศัยผ่านธนาคารที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำ</i></p>

จากตารางที่ 7 สรุปได้ว่า การพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยองนั้น ขึ้นอยู่กับการสร้างโอกาสในการพัฒนาอาชีพ และการสนับสนุนอย่างมีแรงบันดาลใจจากผู้บริหาร การปรับปรุงสวัสดิการและการตอบแทนอย่างยุติธรรม รวมถึงการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความเป็นหนึ่งเดียวและความร่วมมือภายในทีม โดยความก้าวหน้าและโอกาสในการพัฒนา ช่วยให้พนักงานมีแรงจูงใจในการพัฒนาทักษะ และสร้างความก้าวหน้าในอาชีพได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม ขณะที่การมอบสวัสดิการที่เหมาะสมและการตอบแทนที่เป็นธรรม ทำให้พนักงานรู้สึกได้รับความใส่ใจและมีความมั่นคงทางจิตใจ พร้อมทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มกำลัง นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความเป็นหนึ่งเดียว ยังเสริมสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งของทีมและองค์กร สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และเสริมสร้างความผูกพันและความภักดีต่อองค์กร ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิผลของบริษัทในระยะยาว

การพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยองนั้น จำเป็นต้องอาศัยการจัดการและการสนับสนุนในหลายด้าน ทั้งในเรื่องของโอกาสในการพัฒนาอาชีพ การปรับปรุงสวัสดิการ และการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง อย่างไรก็ตาม เพื่อให้แนวทางเหล่านี้ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงอย่างมี

ประสิทธิภาพ โดยเชื่อมโยงจากสิ่งจูงใจที่สนับสนุนความผูกพันต่อองค์กรไปสู่แนวทางการพัฒนาที่เน้นการลงมือปฏิบัติและความรับผิดชอบของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ผู้วิจัยจึงนำเสนอแนวทางการดำเนินการที่เป็นขั้นตอนและครอบคลุม โดยเน้นให้เห็นถึงบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้บริหาร และหัวหน้างานในการสร้างและรักษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรผ่านการพัฒนาทักษะ การสนับสนุนความมั่นคงทางเศรษฐกิจ และการส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี มีรายละเอียดดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 แนวทางการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ

สิ่งจูงใจที่สนับสนุนความผูกพันต่อองค์กร	แนวทางการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กร
1. การสร้างโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะการทำงาน	ฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมที่ทันสมัยและตรงตามความต้องการของพนักงาน เช่น การ Upskill/Reskill เพื่อให้พนักงานสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานและเทคโนโลยี
2. การสนับสนุนจากผู้บริหารและหัวหน้าในการพัฒนาอาชีพ	ผู้บริหารและหัวหน้างาน ควรมีบทบาทในการให้คำปรึกษาและสนับสนุนการเติบโตของพนักงาน เช่น การกำหนดเส้นทางการพัฒนาอาชีพร่วมกัน และการติดตามผลอย่างใกล้ชิด เพื่อสร้างความมั่นใจและความมุ่งมั่นในงาน
3. นโยบายการประเมินผลและเลื่อนตำแหน่ง	ผู้บริหารควรปรับปรุงกระบวนการประเมินผลให้มีความโปร่งใสและเป็นธรรม โดยใช้เกณฑ์ที่ชัดเจน และสามารถวัดผลได้ เพื่อให้พนักงานทุกคนมีโอกาสที่เท่าเทียมในการเติบโตในสายอาชีพ
4. การมีนโยบายที่เป็นธรรมและเสมอภาคในการพิจารณาโอกาสทางอาชีพ	ผู้บริหารควรประกาศใช้นโยบายที่เป็นธรรมและเสมอภาค ในการพิจารณาโอกาสทางอาชีพ และควรมีการทบทวนและประเมินผลนโยบายดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่า ทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม

ตารางที่ 8 (ต่อ)

สิ่งจูงใจที่สนับสนุนความผูกพันต่อองค์กร	แนวทางการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กร
5. การปรับปรุงเงินเดือนและ โบนัส	ฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรจัดทำ การสำรวจตลาด และปรับปรุงเงินเดือนและ โบนัสให้สอดคล้องกับ มาตรฐานอุตสาหกรรม รวมถึงการทบทวน และปรับปรุงระบบ โบนัสตามผลการทำงาน เพื่อจูงใจและรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ
6. การเข้าถึงสวัสดิการสุขภาพ	ผู้บริหารควรขยายสวัสดิการสุขภาพให้ครอบคลุม มากขึ้น เช่น การเพิ่มประกันสุขภาพที่ครอบคลุม ทั้งการรักษาพยาบาลทั่วไปและการดูแลสุขภาพจิต การตรวจสุขภาพประจำปี และการให้คำปรึกษา ด้านสุขภาพ
7. การพัฒนาระบบการสร้าง ความมั่นคงทางเศรษฐกิจให้กับพนักงาน	ผู้บริหารควรจัดทำระบบการเงินที่มั่นคง เช่น การตั้งกองทุนเกษียณอายุ โปรแกรมออมทรัพย์ และการให้คำปรึกษาด้านการวางแผนการเงิน เพื่อให้พนักงานมีความมั่นใจในอนาคตทางการเงิน ของตน
8. นโยบายด้านการลาและเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น	ฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรกำหนดนโยบายการลา และเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น เพื่อให้พนักงานสามารถปรับสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ได้อย่างเหมาะสม และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
9. การสร้างบรรยากาศในการทำงาน	ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความร่วมมือและความเป็นทีม เช่น การจัดพื้นที่ทำงานที่สะดวกสบาย มีแสงสว่างเพียงพอ และมีพื้นที่พักผ่อนที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและสร้างความผูกพันในทีม มีงบประมาณทำกิจกรรม 5 ส. ต่อเนื่อง

ตารางที่ 8 (ต่อ)

สิ่งจูงใจที่สนับสนุนความผูกพันต่อองค์กร	แนวทางการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กร
10. การจัดกิจกรรมส่งเสริมความผูกพัน ในองค์กร	ผู้บริหารควรจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างความผูกพัน ภายในองค์กร เช่น กิจกรรมกีฬา งานเลี้ยง ประจำปี หรือ โครงการ CSR ที่พนักงานมีส่วนร่วม เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง เพิ่ม งบประมาณกิจกรรมชมรม
11. การมีส่วนร่วมของพนักงาน ในการตัดสินใจและนโยบาย ของบริษัท	ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจที่สำคัญ โดยการใช้แบบสำรวจ ความคิดเห็น การจัดประชุมร่วมกัน และ การให้ข้อเสนอแนะอย่างเปิดเผย เพื่อให้พนักงาน รู้สึกว่ามีส่วนร่วมและมีคุณค่าในองค์กร

จากตารางที่ 8 พบว่า แนวทางในการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง สามารถดำเนินการผ่านการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเติบโตในอาชีพ และการสนับสนุนที่เหมาะสมจากผู้บริหารและหัวหน้างาน การปรับปรุงสวัสดิการและค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม ควบคู่กับการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความเป็นหนึ่งเดียว โดยมีการพัฒนาแนวทางที่ชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง เช่น การจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาทักษะ การสนับสนุนการเข้าถึงสวัสดิการสุขภาพที่ครอบคลุม และการจัดกิจกรรมส่งเสริมความผูกพันในองค์กร รวมถึงการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและนโยบายของบริษัท การดำเนินการเหล่านี้จะช่วยเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน สร้างความมั่นคงทางจิตใจ และเสริมสร้างความภักดีต่อองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและการพัฒนาอย่างยั่งยืนในอนาคต

สรุปท้ายบท

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวข้างต้น เป็นการศึกษาสิ่งจูงใจที่สนับสนุนความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อสำรวจสิ่งจูงใจต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อ

ความผูกพันภายในองค์กร รวมถึงสิ่งที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับความผูกพันนั้น ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า มีสิ่งจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในระยะสั้น ซึ่งสิ่งจูงใจเหล่านี้ ได้แก่สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อพนักงานในองค์กร การสนับสนุนจากผู้บริหาร และนโยบายด้านสวัสดิการและเงินเดือนที่เหมาะสม พนักงานที่รู้สึกว่าจะ องค์กรให้การสนับสนุนในด้านเหล่านี้ จะมีความรู้สึกผูกพันและพึงพอใจในการทำงาน ส่งผลให้มีแรงจูงใจในการทำงานและต้องการอยู่ในองค์กรต่อไป อย่างไรก็ตาม เพื่อให้เกิดความผูกพันที่ยั่งยืนในระยะยาว องค์กรควรพัฒนานโยบายที่มุ่งเน้นไปที่การสร้างความมั่นคงและความพึงพอใจในระยะยาวของพนักงาน แนวทางการพัฒนาเหล่านี้ ควรรวมถึงการปรับปรุงนโยบายด้านสวัสดิการและเงินเดือนอย่างต่อเนื่อง การจัดหาสวัสดิการเสริมที่ตอบโจทย์ความต้องการเฉพาะของพนักงาน และการสร้างโอกาสในการพัฒนาอาชีพ การสนับสนุนด้านการฝึกอบรม และการพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพของพนักงาน ช่วยสร้างความรู้สึกที่ พนักงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีความมุ่งมั่นที่จะร่วมกันพัฒนาองค์กรไปในทิศทางที่ดี โดยในระยะยาว การพัฒนาแนวทางดังกล่าว จะช่วยเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืน ลดอัตราการลาออกของพนักงาน และส่งผลให้เกิดการพัฒนาคุณภาพงานและประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น ซึ่งจะช่วยให้องค์กรเติบโตอย่างมั่นคงและสามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างยั่งยืน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายหลักในการศึกษาสิ่งจูงใจที่สนับสนุนความผูกพันต่อองค์กร และแนวทางการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้อง เทียบตรง เพื่อค้นหาคำตอบและยืนยันคำตอบ ซึ่งจะช่วยให้ผลการวิจัยในครั้งนี้มีความน่าเชื่อถือ และมีความคลุ่มลิกทางวิชาการมากขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสิ่งจูงใจที่สนับสนุนความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง

จากวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

สิ่งจูงใจที่สนับสนุนความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง

ประเด็นหลักที่เกี่ยวข้องกับสิ่งจูงใจที่สนับสนุนความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง ประกอบด้วย 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. ความก้าวหน้าและโอกาสในการพัฒนา

ความก้าวหน้าและโอกาสในการพัฒนา เป็นสิ่งจูงใจที่สนับสนุนความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากพนักงานมองหาโอกาสในการเติบโต และการพัฒนาทักษะที่จะนำไปสู่การเลื่อนตำแหน่ง หรือเพิ่มเงินเดือน รวมถึงการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและหัวหน้างาน ในการเข้าถึงความก้าวหน้าและโอกาสในการพัฒนาตนเอง โดยมีประเด็นย่อยที่สนับสนุนความก้าวหน้าและโอกาสในการพัฒนา 4 ประเด็น คือ 1) โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะการทำงาน 2) การสนับสนุนจากผู้บริหารและหัวหน้าในการพัฒนาอาชีพ 3) นโยบายการประเมินผล และเลื่อนตำแหน่ง และ 4) การมีนโยบายที่เป็นธรรมและเสมอภาคในการพิจารณาโอกาสทางอาชีพ

2. ผลประโยชน์ สวัสดิการ และผลตอบแทน

ผลประโยชน์ สวัสดิการ และผลตอบแทน เป็นสิ่งจูงใจที่สนับสนุนความผูกพันต่อองค์กร เช่น สวัสดิการสุขภาพ สวัสดิการเกี่ยวกับการเลี้ยงดูบุตร โบนัส การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น วันลาพักผ่อน และการสนับสนุนทางการเงินอื่น ๆ เป็นต้น ช่วยให้พนักงานในองค์กรเกิดความรู้สึกว่า องค์กรให้ความสำคัญกับตนเอง ความพยายามในการทำงานและผลงาน ควรได้รับการตอบแทนจากผู้บริหาร หรือองค์กรอย่างเหมาะสม และเป็นธรรม โดยมีประเด็นย่อยที่สนับสนุนผลประโยชน์ สวัสดิการ และผลตอบแทน 4 ประเด็น คือ 1) การปรับปรุงเงินเดือนและโบนัส 2) การเข้าถึงสวัสดิการสุขภาพ 3) ระบบการสร้าง ความมั่นคงทางเศรษฐกิจให้กับพนักงาน และ 4) นโยบายด้านการลาและเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น

3. ความเป็นหนึ่งเดียวและวัฒนธรรมองค์กร

ความเป็นหนึ่งเดียวและวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งจูงใจที่ส่งผลต่อการทำงาน และความผูกพันของพนักงานในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่ดี ส่งเสริมให้มีการสื่อสารที่เปิดกว้าง เกิดความร่วมมือ และการเคารพซึ่งกันและกัน เสริมสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งในทีม และมีส่วนร่วมในการบรรลุเป้าหมายร่วมกันขององค์กร โดยมีประเด็นย่อยที่สนับสนุนความเป็นหนึ่งเดียวและวัฒนธรรมองค์กร 3 ประเด็น คือ 1) การสร้างบรรยากาศในการทำงาน 2) การจัดกิจกรรมส่งเสริมความผูกพันในองค์กร และ 3) การมีส่วนร่วมของพนักงาน ในการตัดสินใจและนโยบายของบริษัท

แนวทางการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง

ประเด็นหลักที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง ประกอบด้วย 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. การสร้างความมั่นคงในอาชีพ

การสร้างความมั่นคงในอาชีพ เป็นแนวทางการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เนื่องจากเป็นการสร้างสถานะและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่ช่วยให้พนักงานรู้สึกว่ามี ความมั่นคงและมีเสถียรภาพในอาชีพของตน ซึ่งรวมถึงการมีงานที่มั่นคง มีโอกาสในการเติบโต และพัฒนาทักษะ ตลอดจนมีแนวทาง หรือแผนการส่งเสริมและเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน โดยมีประเด็นย่อยที่สนับสนุนการสร้างความมั่นคงในอาชีพ 4 ประเด็น คือ 1) การจ้างงานที่มั่นคงและระยะยาว 2) การพัฒนาและโอกาสการเติบโตในอาชีพ 3) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจขององค์กร และ 4) การจัดการฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะ

2. การส่งเสริมสวัสดิการและค่าตอบแทน

การส่งเสริมสวัสดิการและค่าตอบแทน เป็นการให้ หรือปรับปรุงสิทธิประโยชน์ และการชดเชยต่าง ๆ ที่พนักงานได้รับจากการทำงานให้กับองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ปรับปรุงคุณภาพชีวิต และเพิ่มความผูกพันกับองค์กร นอกจากนี้ยังรวมถึงการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กร ซึ่งการจัดหาสวัสดิการและค่าตอบแทนที่ดี ไม่เพียงแต่ช่วยให้องค์กรสามารถดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพได้ แต่ยังเป็นการส่งสัญญาณถึงความใส่ใจและความเอาใจใส่ ที่องค์กรมีต่อพนักงานของตน เพิ่มความพึงพอใจในงาน และส่งเสริมความผูกพันและความภักดีต่อองค์กร โดยมีประเด็นย่อยที่สนับสนุนการสร้างความมั่นคงในอาชีพ 3 ประเด็น คือ

- 1) การสื่อสารที่เปิดกว้างและสองทาง
- 2) การสนับสนุนจากผู้บริหารและผู้นำทีม และ
- 3) การมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมและการสร้างทีม

3. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

ความเป็นหนึ่งเดียวและวัฒนธรรมองค์กร เป็นแนวทางการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ เป็นแนวคิดที่องค์กรต้องกำหนดนโยบาย หรือแนวปฏิบัติในการทำงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกถึงความเชื่อมโยง และความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ที่ส่งผลต่อการทำงานและการตัดสินใจภายในองค์กรนั้น ๆ โดยมีประเด็นย่อยที่สนับสนุนความเป็นหนึ่งเดียวและวัฒนธรรมองค์กร 4 ประเด็น คือ

- 1) การตรวจสอบและประเมินความเป็นธรรมของระบบการตอบแทนทั้งหมดในองค์กร
- 2) การจัดการยอมรับและฉลองความสำเร็จของพนักงาน
- 3) การมอบโอกาสในการได้รับรางวัลตามผลการทำงาน และ
- 4) การสร้างและเสนอสวัสดิการเฉพาะเจาะจงตามความต้องการของพนักงาน

อภิปรายผล

จากการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง ผู้วิจัยอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

สิ่งจูงใจที่สนับสนุนความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง

1. ความก้าวหน้าและโอกาสในการพัฒนา

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ความก้าวหน้าและโอกาสในการพัฒนา เป็นสิ่งจูงใจที่สนับสนุนความผูกพันต่อองค์กร อาจเนื่องมาจากเมื่อพนักงานทำงานมาได้ในระยะหนึ่ง มักมองหาโอกาสในการเติบโตทางอาชีพ เพื่อค่าตอบแทนที่สูงขึ้น ดังนั้น สิ่งที่จะช่วยทำให้เกิด

ความก้าวหน้าและโอกาสในการพัฒนาตามสายงาน คือ การเรียนรู้และพัฒนาทักษะการทำงาน การสนับสนุนจากผู้บริหารและหัวหน้าในการพัฒนาอาชีพ รวมถึงนโยบายการประเมินผล และเลื่อนตำแหน่งจากองค์กร ดังที่ Herzberg et al. (1959) อธิบายว่า ปัจจัยหนึ่งของบุคคล ที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfiers) คือ เรื่องความก้าวหน้า (Advancement) ซึ่งหมายถึง การได้รับการเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น มีโอกาสได้ศึกษา ต่อเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรมดูงาน จะช่วยสนับสนุนให้บุคคลเกิดความก้าวหน้าและโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of growth) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า ความก้าวหน้าในงานและความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างานมีบทบาทสำคัญ ในการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยความก้าวหน้าในงานไม่เพียงแต่เป็นตัวชี้วัดถึงความสำเร็จและการพัฒนาอาชีพ แต่ยังเป็นแรงจูงใจที่ทำให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการทำงานมากขึ้น ขณะเดียวกัน ความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างานเป็นปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของความพึงพอใจในงาน และความภักดีต่อองค์กรในระยะยาว การได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานและการมีโอกาสเติบโตในสายงาน จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงานและเสริมสร้างความมั่นคงในอาชีพ

2. ผลประโยชน์ สวัสดิการ และผลตอบแทน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผลประโยชน์ สวัสดิการ และผลตอบแทน เป็นสิ่งจูงใจที่สนับสนุนความผูกพันต่อองค์กร อาจเนื่องมาจากองค์กรให้ความสำคัญกับการปรับปรุงระบบสวัสดิการและเงินเดือน โดยเฉพาะการเข้าถึงสวัสดิการสุขภาพ โบนัส และนโยบายด้านการลา และเวลาทำงานที่ยืดหยุ่นเหมาะสมกับการทำงาน หรือความจำเป็นส่วนบุคคล เช่น การลาคลอด การศึกษาต่อ เป็นต้น ซึ่งเป็นการสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานว่า ขณะที่ตนเองได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเอง เจ็บป่วยต้องพักรักษาตัว หรือเหตุผลความจำเป็นต่าง ๆ ตนเองยังสามารถได้รับค่าตอบแทนเช่นเดิม ขณะที่หากทำงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ก็ยังได้รับค่าตอบแทนที่คุ้มค่ากับการทุ่มเทแรงกาย แรงใจในการทำงาน ดังที่ Allen and Meyer (1990) อธิบายว่า ความต่อเนื่องของการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอของพนักงาน เกิดจากเมื่อพนักงานได้รับผลตอบแทน หรือสวัสดิการจากองค์กรที่เหมาะสมและพึงพอใจ พนักงานจะแสดงออกด้วยการปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเททั้งแรงกายและแรงใจ เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย และมีความต้องการที่จะคงสถานการณ์เป็นพนักงานขององค์กรทุกครั้ง หากคิดจะย้ายงาน พนักงานจะคำนึงถึงผลได้และผลเสีย ถ้าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรและได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับงาน ก็จะทำให้ลดปัญหาการลาออกของพนักงาน และลดปัญหาความไม่ต่อเนื่องของการปฏิบัติงาน

ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า แรงจูงใจด้านสวัสดิการเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เมื่อพนักงานรู้สึกว่าคุณสมบัติของตนเองได้รับสวัสดิการที่ดีและเหมาะสม พวกเขามีแนวโน้มที่จะทุ่มเทและพยายามทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ ความพึงพอใจในสวัสดิการที่ได้รับยังช่วยเสริมสร้างความมั่นคงและความผูกพันในระยะยาว ทำให้พนักงานมีความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป ลดปัญหาการลาออก และส่งเสริมความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความเป็นหนึ่งเดียวและวัฒนธรรมองค์กร

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ความเป็นหนึ่งเดียวและวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งจูงใจที่ส่งผลต่อการทำงานและความผูกพันของพนักงานในองค์กร อาจเนื่องมาจากองค์กรสนับสนุนความเป็นหนึ่งเดียวและวัฒนธรรมองค์กร โดยสร้างบรรยากาศในการทำงานเชิงบวก ทั้งการจัดกิจกรรมส่งเสริมความผูกพันในองค์กร เช่น จัดงานเลี้ยง การทำกิจกรรมกลางแจ้ง และการประชุมที่ไม่เป็นทางการ เป็นต้น เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์และการทำงาน รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายสำคัญ ๆ ของบริษัท ซึ่งถือเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ส่งเสริมให้มีการสื่อสารที่เปิดกว้าง เกิดความร่วมมือ และการเคารพซึ่งกันและกัน ดังที่ Maslow อธิบายว่า ในการจูงใจพนักงาน ควรทราบความต้องการของพนักงานว่ามีความต้องการอยู่ในลำดับขั้นใด แล้วจึงจูงใจให้พนักงานได้รับการตอบสนองเพื่อให้ได้ความต้องการในลำดับที่ต้องการ ซึ่งการตอบสนองภายใน หรือจิตใจ ประกอบด้วย ความต้องการทางสังคม ความต้องการเกียรติยศ และความต้องการให้ความคิด ความฝันของตนเป็นจริง เช่น หัวหน้าให้ความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง การจัดกิจกรรมสันทนาการให้กับพนักงาน การยกย่องพนักงาน การเลื่อนตำแหน่ง การให้อิสระในการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงาน การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การเปิดโอกาสให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ ถือเป็นปัจจัยที่จะช่วยทำให้เกิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า ปัจจัยด้านบรรยากาศในการทำงานที่มั่นคงและปลอดภัยมีผลอย่างมากต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เมื่อพนักงานรู้สึกถึงความเป็นหนึ่งเดียวและได้รับการสนับสนุนจากองค์กรในด้านวัฒนธรรมและความสัมพันธ์ที่ดี พวกเขามีแนวโน้มที่จะมีความภักดีและทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน และการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ยังช่วยเสริมสร้างความผูกพันและความพึงพอใจในงาน ส่งผลให้องค์กรสามารถรักษาพนักงานที่มีคุณภาพได้ในระยะยาว

แนวทางการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทธุรกิจ
อุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง

1. การสร้างความมั่นคงในอาชีพ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า การสร้างความมั่นคงในอาชีพ เป็นแนวทางการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน อาจเนื่องมาจากการที่องค์กรให้ความสำคัญด้านการจ้างงาน เช่น สัญญาจ้าง การวัดและประเมินผลการทำงาน สวัสดิการ การพัฒนาและฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่ง การเกษียณอายุงาน เป็นต้น ช่วยให้พนักงานเห็นถึงความมั่นคงของอาชีพระยะยาว สามารถวางแผนการทำงานและการใช้ชีวิตของตนเองได้อย่างสมดุล ช่วยให้พนักงานรู้สึกว่ามี ความมั่นคง และมีเสถียรภาพในอาชีพของตน และการมีงานที่มั่นคง ดังที่ Herzberg et al. (1959) อธิบายว่า ปัจจัยที่เสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรและป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ เงินเดือน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต สถานะของอาชีพ (Status) สภาพความเป็นอยู่ส่วนตัวที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น การไม่ถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ ซึ่งห่างไกลครอบครัว รวมถึงความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงานเป็นการตอบสนองขั้นพื้นฐานเพื่อจะนำไปสู่การพัฒนาขั้นสูงขึ้น จนทำให้พนักงานเกิดความรักและความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า ความมั่นคงในงานและอัตราเงินเดือนเป็นแรงจูงใจที่สำคัญ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร พนักงานที่มีความมั่นใจในความมั่นคงของอาชีพ และเห็นถึงโอกาสในการเติบโตในสายงาน มีแนวโน้มที่จะพัฒนาความภักดีและความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว ความมั่นคงนี้ ไม่เพียงแต่สร้างความมั่นใจให้กับพนักงาน แต่ยังช่วยเสริมสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาและความก้าวหน้าในอาชีพ ส่งผลให้องค์กรสามารถรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูงได้อย่างยั่งยืน

2. การส่งเสริมสวัสดิการและค่าตอบแทน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า การส่งเสริมสวัสดิการและค่าตอบแทน เป็นแนวทางในการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กร อาจเนื่องมาจากพนักงานต่างมุ่งมั่นและทุ่มเทให้กับการทำงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าในอาชีพและความมั่นคงทางการเงิน หากได้รับสวัสดิการและค่าตอบแทนที่คุ้มค่า จะยิ่งช่วยให้มีกำลังกาย กำลังใจ และมีความรักในองค์กรเพิ่มขึ้น ซึ่งการจัดหาสวัสดิการและค่าตอบแทนที่ดี ไม่เพียงแต่ช่วยให้้องค์กรสามารถดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพได้ แต่ยังเป็น การส่งสัญญาณถึงความใส่ใจและความเอาใจใส่ที่องค์กรมีต่อพนักงาน ดังที่ Herzberg et al. (1959) อธิบายว่า องค์กรต้องสามารถจูงใจเพื่อธำรงรักษาให้พนักงานคงอยู่ และร่วมปฏิบัติงานกับองค์กรได้อย่างเต็มความสามารถ โดยจัดสรรสวัสดิการและผลประโยชน์อื่น ๆ นอกเหนือจากค่าจ้างแรงงานที่เป็นธรรม เช่น เงินเดือน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ความสัมพันธ์กับผู้บริหารบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น จะช่วยพัฒนาความผูกพันต่อองค์กร

ของพนักงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า แรงจูงใจด้านสวัสดิการ โดยเฉพาะสวัสดิการด้านเศรษฐกิจ เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เมื่อพนักงานได้รับสวัสดิการและค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวัง พวกเขาจะมีแนวโน้มที่จะมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น และแสดงความมุ่งมั่นในการทำงานที่ดีขึ้น ความพึงพอใจนี้ ยังส่งผลต่อการรักษาพนักงานที่มีคุณภาพให้คงอยู่กับองค์กรในระยะยาว อีกทั้งยังเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการดูแลพนักงานอย่างทั่วถึงและใส่ใจในความต้องการส่วนบุคคล ซึ่งช่วยส่งเสริมความผูกพันและความภักดีต่อองค์กรได้อย่างยั่งยืน

3. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร เป็นแนวทางการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ อาจเนื่องมาจากพนักงานเห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในองค์กรส่งผลต่อการทำงาน โดยเฉพาะความสุขในการทำงาน ดังนั้น องค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่เสริมสร้างความสามัคคี มอบโอกาสในการได้รับรางวัลตามผลการทำงาน และมอบสวัสดิการต่าง ๆ อย่างเท่าเทียม ย่อมส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ดังที่ Maslow อธิบายว่า ความเข้ากันได้กับกลุ่มผู้ร่วมงาน ความต้องการได้รับความนับถือยกย่องในองค์กร ช่วยให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ มีความสุขกับการทำงาน และเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยสร้างความผูกพันกับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า ปัจจัยด้านบรรยากาศในการทำงานที่มั่นคงและปลอดภัย มีผลสำคัญต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในเชิงบวก นอกจากนี้ ความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร รวมถึงความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน ความผูกพันนี้ ไม่ได้เกิดจากการทำงานเพียงอย่างเดียว แต่ยังเกิดจากความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่มีวัฒนธรรมการทำงานที่ดี และมีความร่วมมือกันอย่างเข้มแข็ง เมื่อพนักงานรู้สึกได้ว่า พวกเขาได้รับการสนับสนุนและมีส่วนร่วมในวัฒนธรรมองค์กร พวกเขาจะมีแนวโน้มที่จะทุ่มเทให้กับงานและคงอยู่กับองค์กรในระยะยาว ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความผูกพันที่ยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. องค์กรควรจัดทำแผนพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน และสื่อสารให้พนักงานทุกคนเข้าใจ โดยองค์กรสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการออกแบบเกณฑ์การประเมินผลการทำงานและเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน สิ่งนี้จะทำให้พนักงานรู้สึกมีทิศทางในการทำงานและเห็นโอกาสในการเติบโตในองค์กร เมื่อพนักงานทราบถึงวิธีการที่จะพัฒนาตนเองและบรรลุเป้าหมายในอาชีพ จะช่วยเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

2. องค์กรควรนำผลการวิจัยไปใช้ในการปรับปรุงสวัสดิการและระบบการตอบแทนให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานและทิศทางของอุตสาหกรรม ตัวอย่างเช่น การเพิ่มสวัสดิการที่ครอบคลุมด้านประกันสุขภาพและการตอบแทนที่เหมาะสม โดยการทบทวนและปรับปรุงระบบสวัสดิการเป็นประจำ เพื่อรักษามาตรฐานที่สอดคล้องกับกฎหมายแรงงาน และตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานในปัจจุบัน การให้ความสำคัญในการกำหนดนโยบายเหล่านี้ จะช่วยเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

3. องค์กรควรเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยสามารถจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความผูกพันในองค์กร เช่น การสร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวก การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการสื่อสารที่เป็นระบบ สร้างวัฒนธรรมที่ดีในองค์กร ช่วยเพิ่มความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของพนักงาน และสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความภักดีและการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาว

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. จากผลการวิจัย พบว่า การเข้าถึงสวัสดิการสุขภาพและการให้โบนัสเป็นสิ่งสำคัญที่สนับสนุนความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสวัสดิการที่ครอบคลุม เช่น ประกันสุขภาพ โบนัส วันหยุดพักผ่อน กับระดับความผูกพันของพนักงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงนโยบายสวัสดิการขององค์กร

2. จากผลการวิจัย พบว่า การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีมีผลสำคัญต่อความผูกพันและความพึงพอใจในการทำงาน การวิจัยครั้งต่อไป สามารถศึกษาถึงผลกระทบโดยตรงของบรรยากาศการทำงาน เช่น การจัดวางพื้นที่ทำงาน การสนับสนุนทางด้านจิตใจ และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ต่อผลการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร

3. เนื่องจากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ความก้าวหน้าในอาชีพเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กร การวิจัยครั้งต่อไปอาจมุ่งศึกษาวิธีการสร้างและปรับปรุงเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่มีประสิทธิภาพ เช่น การจัดทำแผนการพัฒนาอาชีพ การสนับสนุนการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อเพิ่มความพึงพอใจและลดอัตราการลาออกของพนักงาน

4. ผลการวิจัย พบว่า การมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจและการกำหนดนโยบายส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร การวิจัยครั้งต่อไปสามารถศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับวิธีการที่องค์กรสามารถเพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงาน ในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจ เพื่อสร้างความภักดีและความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว

สรุปท้ายบท

ในบทนี้ เป็นการวิเคราะห์ผลลัพธ์และอภิปรายผลที่ได้จากการศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสามารถได้รับการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการดำเนินการในหลายด้าน ได้แก่ การสร้างความมั่นคงทางอาชีพที่ชัดเจน การปรับปรุงและให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความสามารถและความพยายามของพนักงาน การจัดหาสวัสดิการที่ตอบสนองต่อความต้องการและสุขภาพของพนักงาน รวมถึงการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจ และการสื่อสารที่เปิดกว้างและเป็นระบบ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การสร้างความผูกพันต่อองค์กรไม่เพียงแต่จะทำให้พนักงานรู้สึกมั่นคงและได้รับการดูแลอย่างเหมาะสมเท่านั้น แต่ยังช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจและความภักดีต่อองค์กรในระยะยาว โดยองค์กรสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนานโยบายและแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นความเป็นธรรม ความยั่งยืน และการให้คุณค่าแก่พนักงาน ทั้งนี้ การพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรยังช่วยลดอัตราการลาออกและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จและการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร

บรรณานุกรม

- กฤตพงศ์ สุขวัฒนานุกิจ. (2563). แรงจูงใจด้านสวัสดิการแรงงาน ปัจจัยด้านลักษณะงาน
ในสถานประกอบการที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา
นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ จังหวัดระยอง. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการ
และเทคโนโลยีอีสเทิร์น*, 17(1), 520-528.
- จิระพร จันทภาโส. (2558). ความผูกพันของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาใน
วิทยาลัยเทคนิคหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา. *สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต,
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหาดใหญ่*.
- จำเนียร จวงตระกูล. (2563). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: ทฤษฎีและการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ:
ซีเอ็ดเคชั่น.
- จำเนียร จวงตระกูล. (2553). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: ทฤษฎีและการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ:
ศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเตอร์เนชันแนล.
- จำเนียร จวงตระกูล. (2553). ทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์. *วารสารการบริหารคน*, 31(1),
55-64.
- ชลภัศรณี ศรีวรรณธรร. (2558). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงาน
แผนกห่วงโซ่อุปทาน กรณีศึกษา บริษัทผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง
ในเขตกรุงเทพมหานคร. *Veridian E-Journal*, 8(1), 185-200.
- โชติกา วาณิชย์โรจนรัตน์. (2557). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์กร
ของพนักงาน บริษัท ออร์ก้า (ประเทศไทย) จำกัด. *สารนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต,
วิทยาลัยการจัดการ, มหาวิทยาลัยมหิดล*.
- ชาย โปธิสิตา. (2550). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์.
- ณัฐวี โฆษะฐิ. (2560). ปัจจัยหลักที่ทำให้พนักงานคิดลาออกจากองค์กร. เข้าถึงได้จาก
<http://www.asinconsulting.com/wp-content/uploads/2017/09/Article>
- ดิเรก สวัสดิ์ศรีรงค์. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน ความผูกพันต่อองค์กร
และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานศูนย์บริการเซฟโรเลต ในเขต
กรุงเทพมหานคร. *วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการวิศวกรรม
ธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*.

- ทวิช อุสมาน. (2560). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัททิวฟาร์ม จำกัด อำเภอละงู จังหวัดสตูล. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตศึกษา, มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- ชนากร จิตต์ไพบูลย์. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) จังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธาดา รัชกิจ. (2562). การมีส่วนร่วมและผูกพันของบุคลากร (*Employee engagement*) มีความสำคัญอย่างไรกับองค์กร. เข้าถึงได้จาก <https://th.hrnote.asia/personnel-management/190722-employee-engagement>
- ธิดารัตน์ สีนแสง และพีรพงษ์ ฟูศิริ. (2556). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน TMB ในเขตธุรกิจสมุทรปราการ. *วารสารการเงิน การลงทุน การตลาด และการบริหารธุรกิจ*, 3(4), 63-77.
- นพปฎล สุนทรนนท์. (2549). การจัดการความรู้. กรุงเทพฯ: ไบโอม.
- นฤมล เพ็ญศิริวรรณ. (2561). ภาวะผู้นำกับการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด. *วารสาร มจร มนุษย์ศาสตร์ปริทัศน์*, 4(2), 117-125.
- นवलพรรณ ขมณา. (2559). ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานที่มีผลต่อความผูกพันกับธนาคารออมสิน. การศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- บุรฉัตร จันทร์แดง, คมสันต์ บุพดา และเสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร. (2561). กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์. *วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, 5(1), 219-236.
- ปภัสสร อรภักดี. (2560). แรงจูงใจในการทำงานที่มีผลกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ขนส่งน้ำมันทางท่อ จำกัด. การค้นคว้าอิสระวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ, มหาวิทยาลัยศรีปทุม
- ประคัลภ์ ปิ่นทพลังกูร. (2556). วิจัยง่าย ๆ ที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับการทำงานในองค์กร. เข้าถึงได้จาก <https://praka1.wordpress.com>
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2562). การจัดการพนักงานต่างวัฒนธรรมในยุคดิจิทัล 4.0. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 8(3), 284-297.

- ปราณี ศรีศิริประเสริฐ. (2559). *การศึกษาสวัสดิการและสวัสดิการยืดหยุ่นของพนักงานสายสนับสนุน วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล*. สารนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร. (2560). *การสร้างความรู้สึกผูกพันให้กับพนักงาน*. เข้าถึงได้จาก <https://is.gd/jWKjhM>
- ปิยะนาฏ บุตรราช และเชื้อวชาญ อาศุวัฒน์กุล. (2558). ความผูกพันต่อองค์กรกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เขตภาคกลาง 3. *วารสารสหวิทยาการวิจัย: ฉบับบัณฑิตศึกษา*, 4(4), 133-143.
- พรทิพย์ ไชยฤกษ์. (2555). ความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากรสถาบันวิจัยแสงซินโครตรอน (องค์การมหาชน). *Suranaree Journal of Social Science*, 8(2), 61-69.
- พระระวี บัวศรี. (2562). *ความพึงพอใจในสวัสดิการของพนักงานบริษัทจาร์ดินซินด์เลอร์ (ไทย) จำกัด*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาการเงินและการธนาคาร, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พรรัตน์ แสงหาญ. (2556). การชำระรัชากนเก่งในองค์กร. *วารสารนักบริหาร*, 33(3), 33-38.
- ภัทรภรณ์ สูงหวล. (2557). *ความพึงพอใจในการจัดสวัสดิการที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกระทรวงสาธารณสุข กรณีศึกษาโรงพยาบาลบางบัวทอง*. เข้าถึงได้จาก <https://dric.nrct.go.th/index.php?/Search/SearchDetail/289066>
- ลลิตา จันทร์งาม. (2559). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ กลุ่มลูกค้าบุคคล*. การค้นคว้าอิสระรัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะสำหรับนักบริหาร, คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2525). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน*. กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน.
- วัชรินทร์ อินทพรหม (2560). การวิเคราะห์และการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ. *Academic Journal Phranakhon Rajabhat University*, 10(2), 314-333.
- วาทีณี เทียงตรง. (2559). *การศึกษาความผูกพันองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทแห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมเหมราชตะวันออก (มาบตาพุด)*. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจสำหรับผู้บริหาร, วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

- วิวรรณ วงศาโย. (2558). อิทธิพลของการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออก ผ่านความผูกพันต่อองค์กร ด้านจิตใจของพนักงานจังหวัดศบาลนครนครปฐม. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการประกอบการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วิภาวรรณ จรัสกุล. (2560). ภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง. วารสารการพัฒนารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ, 9(1), 80-102.
- แววดาว พรหมแสน. (2554). การวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ. วารสาร มจร.อีสาน, 4(1), 100-115.
- ศรายุทธ สิริระพร และสุธี ประศาสน์เศรษฐ. (2561). การสะสมทุนของเครือธุรกิจครอบครัวและความขัดแย้งในการพัฒนาอุตสาหกรรม ภาคตะวันออก: กรณีศึกษา บริษัท ทีพีไอ จำกัด (มหาชน). คุญฎีนิพนธ์รัฐศาสตรบัณฑิต, สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์การเมืองและการบริหารจัดการ, คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศรีสุนันท์ วัฒนา. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงาน บริษัท เอชจีเอสที (ประเทศไทย) จำกัด. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชชนครินทร์.
- ศศิ อ่วมเพ็ง. (2558). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา สำนักงานบัญชีกลาง บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน). การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศศิวิมล ทูมวัน. (2560). ปัจจัยเชิงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจบัณฑิตวิทยาลัย, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ศุภชัย รุ่งเจริญสุขศรี. (2558). การศึกษาความผูกพันในองค์กร การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ และความพึงพอใจในสวัสดิการพนักงาน ส่งผลต่อความจงรักภักดีของพนักงาน ระดับปฏิบัติการของบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- สุวรรณกมล จัทรมะ โน และประสพชัย พสุนนท์. (2557). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน. *Veridian E-Journal*, 7(1), 525-541.

- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five tradition*. Thousand Oaks: Sage.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Firestone, W. A. (1993). Alternative Arguments for generalizing from data as applied to qualitative research. *Educational Researcher*, 22(4), 16-23.
- Flick, U. (2007). *Designing qualitative research*. Thousand Oaks CA: Sage.
- Given, L. M. (2016). *100 Questions (and answers) about qualitative research*. Thousand Oaks: Sage.
- Greenberg, (2004). *Behavior in organization*. New Jersey: Prentice Hall.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. London: Sage.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Hennick, M., Hutter, I., & Bailey, A. (2011). *Qualitative research methods*. London: Sage
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: McGraw-Wiler.
- Hewitt Associates. (2015). *Aon Hewitt's model of employee engagement*. Retrieve from <https://www.aonhewitt.co.nz/getattachment/77046028-9992-4d77-868a-32tbf622fec61file.aspx>
- Jaeger, S. R. E. (1997). *Case study methods education research: Seeking sweet water*. Washington, D.C.: American Educational Research Association.
- Johnson, B., & Christensen, L. (2004). *Educational research: Quantitative, qualitative and mixed approach*. Boston: Pearson Education.
- Joungtrakul, J. (2010). *Qualitative research: A tool for knowledge creation for national development*. Bangkok: Business Law Center International Company Limited.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Krefting, L., & Krefting, D. (1991). Leisure activities after a stroke: An ethnographic approach. *American Journal of Occupational Therapy*, 45(5), 429-436.

- Koch, J. T., & Steers, M. R. (1978). Job attachment, satisfaction and turnover among public-sector employees. *Journal of Vocational Behavior*, 12(1), 119-128.
- Lune, H. & Berg, B. L. (2017). *Qualitative research methods for the social sciences* (9th, Global Edition). Essex: Pearson Education.
- McMillan, J. H., & Schumacher, S. (2000). *Research in education*. New York: Addison Wesley Longman.
- Marshall, C., & Rossman, G. (1999). *Designing qualitative research* (3th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Maykut, P., & Morehouse, R. (1994). *Beginning qualitative research: A philosophic and practical guide*. Taylor & Francis: Falmer.
- Morse, J. M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, 1, 1-19.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. London: Sage.
- Porter, W. L. (1983). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Porter, L. W., & Steer, R. M. (1974). Organizational Work. Personal Factor in Employee and Absenteeism. *Psychological Bulletin* 80(2), 151-176.
- Schaufeli, W. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-93.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22, 63-75.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organisational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Suwannaset, W. (2017). Developing service excellence in five-star hotels in Bangkok through HRD needs assessment. *Journal of HR intelligence* 12(1), 103-124.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. Newbury Park, CA: Sage

บรรณานุกรม





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเครื่องมือวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเครื่องมือวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระพีณ ชูชื่น รองคณบดีฝ่ายบริการวิชาการ
มหาวิทยาลัยราชธานี
2. ดร.กนกวรรณ สกฤตทรงเดช อาจารย์ประจำคณะ โลกีสติศึกษาและสุขภาพชุมชน
มหาวิทยาลัยศรีปทุม
3. อาจารย์ไพโรทูล บุญศรี อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยบูรพา
4. คุณนที บุญแก้ว ผู้จัดการฝ่ายความปลอดภัย
บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด
5. คุณยอดชาย ไสภิตวุฒิวงศ์ ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบริหารและขนส่ง
บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน)



ที่ อว ๘๑๓๗/๑๕๑๐

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
๑๖๙ ถ.ลงหาดบางแสน ต.แสนสุข
อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๗ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเรียนเชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย

เรียน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คำโครงการวิทยานิพนธ์ (ฉบับย่อ)
๒. เครื่องมือวิจัย

ด้วย นายสมศักดิ์ รัตนจารุเรือง รหัสประจำตัวนิสิต ๖๓๙๒๐๓๒๗ นิสิตหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์ ได้รับอนุมัติคำโครงการวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วาทัญญู สุวรรณเศรษฐ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ นั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขอเรียนเชิญบุคลากรในสังกัดของท่าน คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระพีณ ชูชื่น รองคณบดีฝ่ายวิชาการบัณฑิตวิทยาลัย ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์สูง เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ สามารถติดต่อนิสิต ดังรายนามข้างต้นได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๑-๑๕๓๐๑๒๓ หรือที่ E-mail: tpi11@hotmail.com

จึงเรียนมาเพื่อทราบและโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นุจรี ไชยมงคล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

สำเนาเรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระพีณ ชูชื่น

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
โทร ๐๓๘ ๑๐๒ ๗๐๐ ต่อ ๗๐๑, ๗๐๕, ๗๐๗
E-mail: grd.buu@go.buu.ac.th



ที่ อว ๘๑๓๗/๑๕๑๑

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
๑๖๙ ถ.สิงหาคบวงแสน ต.แสนสุข
อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๗ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเรียนเชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย

เรียน คณบดีคณะโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คำโครงการวิทยานิพนธ์ (ฉบับย่อ)
๒. เครื่องมือวิจัย

ด้วย นายสมศักดิ์ รัตนจารุเรือง รหัสประจำตัวนิสิต ๖๓๔๒๐๓๒๗ นิสิตหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์ ได้รับอนุมัติคำโครงการวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัญญู สุวรรณเศรษฐ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ นั้น

ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขอเรียนเชิญบุคลากรในสังกัดของท่าน คือ ดร.กนกวรรณ สกฤตหงษเดช อาจารย์ประจำหลักสูตร คณะโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์สูง เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ สามารถติดต่อนิสิต ดังรายนามข้างต้นได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๑-๑๕๓๐๑๒๓ หรือที่ E-mail: tpi11@hotmail.com

จึงเรียนมาเพื่อทราบและโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นุจรี ไชยมงคล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

สำเนาเรียน ดร.กนกวรรณ สกฤตหงษเดช

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
โทร ๐๓๘ ๑๐๒ ๗๐๐ ต่อ ๗๐๑, ๗๐๕, ๗๐๗
E-mail: grd.buu@go.buu.ac.th



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน มหาวิทยาลัยบูรพา บัณฑิตวิทยาลัย โทร. ๒๗๐๐ ต่อ ๗๐๕, ๗๐๗
 ที่ อว ๘๑๓๗/๓๕๑๕ วันที่ ๒๗ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๕
 เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ไพโรทล บุญศรี (คณะบริหารธุรกิจ)

ด้วย นายสมศักดิ์ รัตนจารุเรือง รหัสประจำตัวนิสิต ๖๓๕๒๐๓๒๗ นิสิตหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์ ได้รับอนุมัติเค้าโครงวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วศัญญา สุวรรณเศรษฐ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ นั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขอเรียนเชิญท่านซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์สูง เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย ดังเอกสารแนบ ทั้งนี้ สามารถติดต่อนิสิต ดังรายนามข้างต้นได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๑-๑๕๓๐๑๒๓ หรือที่ E-mail: tpi11@hotmail.com

(รองศาสตราจารย์ ดร.นงรี ไชยมงคล)
 คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ อว ๘๑๓๗/๑๕๑๒

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
๑๖๙ ถ.ลงหาดบางแสน ต.แสนสุข
อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๗ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย

เรียน คุณนที บุญแก้ว ผู้จัดการฝ่ายความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คำโครงการวิทยานิพนธ์ (ฉบับย่อ)

๒. เครื่องมือวิจัย

ด้วย นายสมศักดิ์ รัตนจารุเรือง รหัสประจำตัวนิสิต ๖๓๙๒๐๓๒๗ นิสิตหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์ ได้รับอนุมัติคำโครงการวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ภูมิศึกษา บริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วทีญญา สุวรรณเศรษฐ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ นั้น

ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขอเรียนเชิญท่านซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์สูง เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย ดังเอกสารแนบ ทั้งนี้ สามารถติดต่อนิสิต ดังรายนามข้างต้นได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๑-๑๕๓๐๑๒๓ หรือที่ E-mail: tpi11@hotmail.com

จึงเรียนมาเพื่อทราบและโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นุจรีย์ ไชยมงคล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
โทร ๐๓๘ ๑๐๒ ๗๐๐ ถึง ๗๐๓, ๗๐๕, ๗๐๗
E-mail: grd.buu@go.buu.ac.th



ที่ อว ๘๑๓๗/๑๕๑๓

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
๑๖๙ ถ.ลงหาดบางแสน ต.แสนสุข
อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๗ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย
เรียน คุณยอดชัย ไสริศวุฒิวังศ์ ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบริหารและขนส่ง บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน)
สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คำโครงการวิทยานิพนธ์ (ฉบับย่อ)
๒. เครื่องมือวิจัย

ด้วย นายสมศักดิ์ รัตนจารุเรือง รหัสประจำตัวนิสิต ๖๓๙๒๐๓๒๗ นิสิตหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์ ได้รับอนุมัติคำโครงการวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วทีญญา สุวรรณเศรษฐ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ นั้น

ในกรณี บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขอเรียนเชิญท่านซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์สูง เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย ดังเอกสารแนบ ทั้งนี้ สามารถติดต่อนิสิต ดังรายนามข้างต้นได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๘-๑๕๓๐๑๒๓ หรือที่ E-mail: tpi11@hotmail.com

จึงเรียนมาเพื่อทราบและโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นุจรี ไชยมงคล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
โทร ๐๓๘ ๑๐๒ ๗๐๐ ต่อ ๗๐๑, ๗๐๕, ๗๐๗
E-mail: grd.buu@go.buu.ac.th



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน กองบริหารการวิจัยและนวัตกรรม งานมาตรฐานและจริยธรรมในการวิจัย โทร. ๒๖๒๐

ที่ อว ๘๑๐๐/-

วันที่ ๒๑ เดือน พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๖

เรื่อง ขอส่งสำเนาเอกสารรับรองผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา

เรียน นายสมศักดิ์ รัตนจารุเรือง

ตามที่ท่าน ได้ยื่นเอกสารคำร้องเพื่อขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา รหัสโครงการวิจัย G-HU027/2566(E1) โครงการวิจัย เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน วิทยาลัยบริหารธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง นั้น

บัดนี้ โครงการวิจัยดังกล่าว ได้ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับโครงการวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาและระดับปริญญาตรี ชุดที่ 4 (กลุ่มมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์) เป็นที่เรียบร้อยแล้ว กองบริหารการวิจัยและนวัตกรรม ในฐานะผู้ประสานงาน จึงขอส่งสำเนาเอกสารรับรองผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา จำนวน ๑ ฉบับ เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย เอกสารแสดงความยินยอมของผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย และเอกสารเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยประทับตรารับรองเรียบร้อยแล้ว มายังท่าน เพื่อนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจริงจากผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

นางสาวพิมลพรรณ เลิศล้ำ

(นางสาวพิมลพรรณ เลิศล้ำ)

ประธานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา
สำหรับโครงการวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาและระดับปริญญาตรี
ชุดที่ 4 (กลุ่มมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)



ภาคผนวก ข

- แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
- ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

การศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

กรณีศึกษา บริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง

(Employee engagement: A case study of one petrochemical conglomerate corporation in rayong province)

การสัมภาษณ์การวิจัยครั้งนี้ จัดทำขึ้นเพื่อประกอบการศึกษาการวิจัยเชิงคุณภาพ เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง ของนายสมศักดิ์ รัตนจารุเรือง รหัสนิสิต 63920327 สาขาการพัฒนาศาสตร์มนุษยศาสตร์ ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วาทัญญู สุวรรณเศรษฐ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และดร.เขมญา คินิมาน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ซึ่งขณะนี้ อยู่ในขั้นตอนระยะเก็บข้อมูล จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการให้สัมภาษณ์ตามความเป็นจริง อันจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยคำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อตัวท่าน ข้าพเจ้าขอให้ความมั่นใจว่า ข้อมูลของท่านจะถือเป็นความลับ และการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะนำเสนอเป็นภาพรวมเท่านั้น

ทั้งนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านที่ได้เสียสละเวลาให้ความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์ และตอบคำถามครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง
นายสมศักดิ์ รัตนจารุเรือง
ผู้วิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสิ่งจูงใจที่สนับสนุนความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง

คำถามการวิจัย

1. มีสิ่งจูงใจใดบ้าง ที่สามารถสนับสนุนความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง
2. มีแนวทางการดำเนินการใดบ้าง ที่สามารถยกระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง

คำถามเพื่อการสัมภาษณ์

1. ท่านมีความหวังที่จะเติบโตก้าวหน้าและทำงานยาวนานไปกับองค์กรนี้หรือไม่ เพราะอะไร
2. ท่านมีความคาดหวังเกี่ยวกับเป้าหมายสูงสุดในการทำงานที่นี้อย่างไร
3. ท่านคิดว่า การพัฒนาความก้าวหน้าของพนักงานในองค์กรในมุมมองของท่าน ควรทำอย่างไร
4. ท่านคิดว่า ใครบ้างที่จะช่วยให้ท่านเดินทางไปสู่เป้าหมายในการพัฒนาสายอาชีพ ตามที่ท่านตั้งใจได้
5. ท่านคิดว่า มีข้อจำกัดเรื่องใดบ้าง ที่อาจจะส่งผลให้คนในองค์กรมีความผูกพัน ต่อองค์กรลดลง
6. ท่านคิดว่า มีปัญหา หรืออุปสรรคอะไรบ้าง ที่อาจส่งผลให้ท่านไม่สามารถก้าวไปสู่เป้าหมายในการพัฒนาสายอาชีพตามที่ท่านคาดหวังได้
7. กรุณากล่าวถึงประเด็นสัก 3 ประเด็น ที่ทำให้ท่านรู้สึกว่ บางครั้ง ท่านอยากจะล้มเลิก ความตั้งใจในการพัฒนาสายอาชีพของท่าน และเติบโตไปพร้อมกับองค์กรที่ท่านปฏิบัติงานอยู่
8. ในความคิดเห็นของท่าน ท่านคิดว่า การพัฒนาความก้าวหน้าสายอาชีพของพนักงาน ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างไร
9. จุดแข็งขององค์กรของท่าน ที่ท่านคิดว่า รู้สึกพึงพอใจและทำให้ท่านรักการปฏิบัติงาน ในองค์กรแห่งนี้ คือเรื่องใด เพราะเหตุใด
10. จุดอ่อนขององค์กรของท่าน ที่ท่านคิดว่า มีความรู้สึกไม่พึงพอใจและส่งผลต่อ ความผูกพันต่อองค์กร คือเรื่องใด เพราะเหตุใด
11. ในความคิดเห็นของท่าน ท่านคิดว่า องค์กรควรสนับสนุน หรือส่งเสริมเรื่องใด ที่จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกรักการปฏิบัติงานในองค์กร
12. ในความคิดเห็นของท่าน ท่านคิดว่า ปัญหาเรื่องอะไรในองค์กรที่เป็นอุปสรรค และส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
13. ในความคิดเห็นของท่าน ท่านคิดว่า องค์กรควรทำอย่างไร เพื่อให้พนักงาน มีความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กร
14. มีเรื่องใดบ้าง ที่ท่านคิดว่า เป็นจุดอ่อน หรือจุดที่ควรปรับปรุงเพื่อเพิ่มความผูกพัน ของผู้ปฏิบัติงานกับองค์กร
15. ในความคิดเห็นของท่าน ถ้าจะสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน จะต้องทำอย่างไร

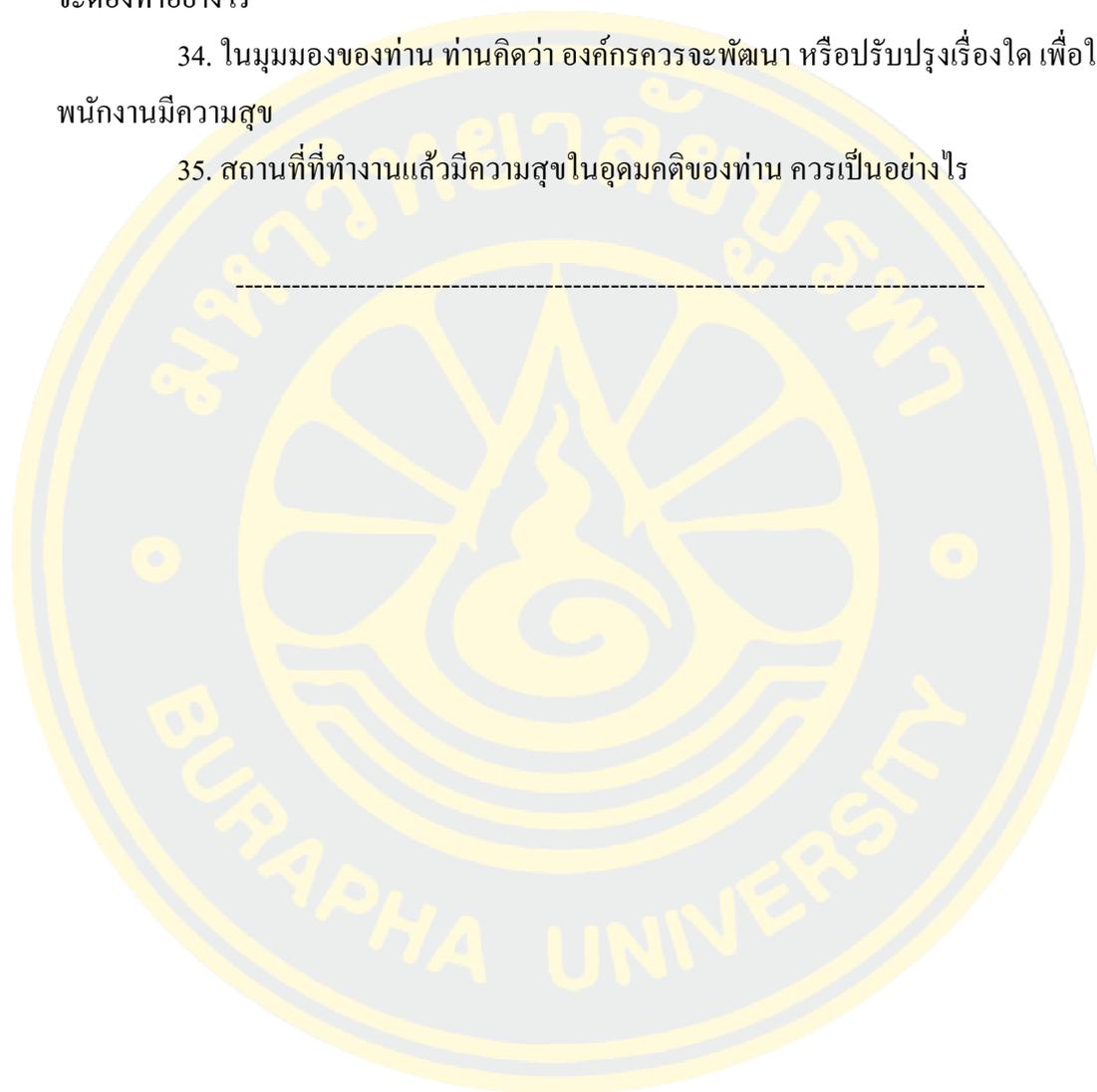
16. ท่านอยากให้องค์กรสนับสนุนในด้านใดบ้าง เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร
17. ในความคิดเห็นของท่าน องค์กรสามารถเพิ่มความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้ด้วยวิธีใดบ้าง
18. ในมุมมองของท่าน ถ้าจะสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน มีใครบ้างที่มีส่วนช่วย และจะต้องทำอะไรบ้าง
19. ท่านคิดว่า ผู้บริหารขององค์กรควรทำอย่างไร เพื่อยกระดับความผูกพันต่อองค์กร
20. ท่านคิดว่า มีนโยบายด้านใดบ้าง ที่อาจจะต้องปรับปรุงเพื่อสนับสนุนความผูกพันต่อองค์กร
21. ท่านคิดว่า บรรยากาศในการทำงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรท่านในปัจจุบันเป็นอย่างไร มีเรื่องใดที่ต้องการปรับปรุงหรือไม่
22. ในมุมมองของท่าน ท่านคิดว่า มีวิธีการใดที่จะสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่จะสามารถสร้างความรู้สึผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้
23. ท่านคิดว่า ในองค์กรที่ท่านปฏิบัติงานอยู่นั้น มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน มีความเพียงพอและปลอดภัยหรือไม่ อย่างไร
24. ท่านคิดว่า บรรยากาศในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานส่งผลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และของท่านอย่างไร
25. ท่านคิดว่า ปัญหาที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานในองค์กรของท่าน มีสาเหตุมาจากเรื่องใด
26. ในมุมมองของท่าน ท่านคิดว่า องค์กรจะต้องทำอย่างไร หรือมีวิธีการใดบ้าง ที่จะสามารถช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงานได้
27. ในมุมมองของท่าน ท่านคิดว่า มีประเด็นใดบ้างที่องค์กรควรปรับปรุง เพื่อยกระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร
28. ท่านคิดว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานในองค์กรนั้น มีสิ่งใดควรแก้ไขปรับปรุง เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีให้กับพนักงานในองค์กรหรือไม่ อย่างไร
29. ท่านคิดว่า อะไรคือสิ่งสำคัญที่สุด ที่จะทำให้การสร้าง ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรประสบความสำเร็จ
30. ท่านคิดว่า เรื่องที่พนักงานมีความต้องการที่สุด ที่จะให้องค์กรพัฒนา หรือปรับปรุง เพื่อยกระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร คือเรื่องใดบ้าง
31. ในมุมมองของท่าน ท่านคิดว่า การที่จะทำให้พนักงานทำงานอยู่กับองค์กรนาน ๆ และมีความรู้สึผูกพันต่อองค์กร ควรจะทำอย่างไร

32. มีนโยบายและกิจกรรมใดบ้าง ที่ท่านคิดว่า หากมีขึ้นจะช่วยเสริมสร้างความผูกพัน
ของพนักงานต่อองค์กร

33. ในมุมมองของท่าน แนวทางในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
จะต้องทำอย่างไร

34. ในมุมมองของท่าน ท่านคิดว่า องค์กรควรจะพัฒนา หรือปรับปรุงเรื่องใด เพื่อให้
พนักงานมีความสุข

35. สถานที่ที่ทำงานแล้วมีความสุขในอุดมคติของท่าน ควรเป็นอย่างไร



ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม
เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
กรณีศึกษา บริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง

การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การหาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถาม โดยใช้สูตร (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540, หน้า 117) ดังนี้

$$\text{สูตรที่ใช้ในการคำนวณ IOC} = \frac{\sum R}{N}$$

IOC คือ ดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

R คือ คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ

$\sum R$ คือ ผลรวมของคะแนนผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยกำหนดคะแนนไว้ ดังนี้

+1 เมื่อเห็นว่า ตรงกับขอบข่ายเนื้อหาตามที่ระบุไว้

0 เมื่อไม่แน่ใจว่า ตรงกับขอบข่ายเนื้อหาตามที่ระบุไว้

-1 เมื่อแน่ใจว่า ไม่ตรงกับขอบข่ายเนื้อหาตามที่ระบุไว้

ค่า IOC ที่คำนวณได้จะต้องมีค่า .50 ขึ้นไป จึงจะถือว่า ข้อคำถามนั้น มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา สามารถนำไปใช้ในการวิจัยได้

ข้อ	คำถามสำหรับการวิจัย	ผู้ทรงคุณวุฒิ (คนที)						แปลผล
		1	2	3	4	5	IOC	
8	ในความคิดเห็นของท่าน ท่านคิดว่า การพัฒนาความก้าวหน้าสายอาชีพของ พนักงาน ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร อย่างไร	1	1	1	1	1	1	นำไปใช้ได้
9	จุดแข็งขององค์กรของท่าน ที่ท่านคิดว่า รู้สึกพึงพอใจ และทำให้ท่าน รักการปฏิบัติงานในองค์กรแห่งนี้ คือเรื่องใด เพราะเหตุใด	1	1	1	1	1	1	นำไปใช้ได้
10	จุดอ่อนขององค์กรของท่าน ที่ท่านคิดว่า มีความรู้สึกไม่พึงพอใจและส่งผลต่อ ความผูกพันต่อองค์กร คือเรื่องใด เพราะเหตุใด	1	1	1	1	1	1	นำไปใช้ได้
11	ในความคิดเห็นของท่าน ท่านคิดว่า องค์กร ควรสนับสนุน หรือส่งเสริมเรื่องใด ที่จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกรัก การปฏิบัติงานในองค์กร	1	1	1	1	1	1	นำไปใช้ได้
12	ในความคิดเห็นของท่าน ท่านคิดว่า ปัญหา เรื่องอะไรในองค์กร ที่เป็นอุปสรรค และส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงาน	0	1	1	1	1	.80	นำไปใช้ได้
13	ในความคิดเห็นของท่าน ท่านคิดว่า องค์กร ควรทำอะไร เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึก รักและผูกพันต่อองค์กร	1	0	1	1	1	.80	นำไปใช้ได้
14	มีเรื่องใดบ้างที่ท่านคิดว่า เป็นจุดอ่อน หรือ จุดที่ควรปรับปรุง เพื่อเพิ่มความผูกพัน ของผู้ปฏิบัติงานกับองค์กร	1	0	1	1	1	.80	นำไปใช้ได้
15	ความรู้สึกไม่ผูกพันต่อองค์กรของท่าน อาจมีสาเหตุมาจากเรื่องใด	0	-1	1	1	1	.40	ใช้ไม่ได้

ข้อ	คำถามสำหรับการวิจัย	ผู้ทรงคุณวุฒิ (คนที่)						แปลผล
		1	2	3	4	5	IOC	
25	ในมุมมองของท่าน ท่านคิดว่า มีวิธีการใดที่จะสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่จะสามารถสร้างความรู้สึกรักผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้	1	1	1	1	1	1	นำไปใช้ได้
26	ท่านคิดว่า ในองค์กรที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน มีความเพียงพอและปลอดภัยหรือไม่อย่างไร	0	1	1	1	1	.80	นำไปใช้ได้
27	ท่านคิดว่า บรรยากาศในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานส่งผลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของพนักงานและของท่านอย่างไร	-1	1	1	1	1	.60	นำไปใช้ได้
28	ท่านคิดว่า ปัญหาที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานในองค์กรของท่าน มีสาเหตุมาจากเรื่องใด	1	1	1	1	1	1	นำไปใช้ได้
29	ในมุมมองของท่าน ท่านคิดว่า องค์กรจะต้องทำอย่างไร หรือมีวิธีการใดบ้าง ที่จะสามารถช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงานได้	1	1	1	1	1	1	นำไปใช้ได้
30	ท่านคิดว่า มีสาเหตุใดบ้างที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานในองค์กร เพราะอะไร	0	-1	1	1	1	.40	ใช้ไม่ได้
31	ในมุมมองของท่าน ท่านคิดว่า มีประเด็นใดบ้างที่องค์กรควรปรับปรุงเพื่อยกระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร	0	0	1	1	1	.60	นำไปใช้ได้
32	ท่านคิดว่า มีปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุง เพื่อยกระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรคืออะไร	-1	0	1	1	1	.40	ใช้ไม่ได้

การพัฒนาแนวคำถามสำหรับสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล (Interview template for developing an interview guide)

หัวข้อ: ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง

คำถามการวิจัย	วัตถุประสงค์การวิจัย	การทบทวนแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ข้อมูลที่คาดหวังจากผู้ให้สัมภาษณ์	แนวทางการสัมภาษณ์ โดย Patton (2002)	คำถามที่ผู้วิจัยเลือกใช้	เหตุผลที่เลือกแนวสัมภาษณ์นั้น
คำถามการวิจัยข้อที่ 1						
มีสิ่งจูงใจใดบ้างที่สามารถสนับสนุนความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง	เพื่อศึกษาสิ่งจูงใจที่สนับสนุนความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง	- ทฤษฎีความพึงพอใจในงานของ Herzberg, - ทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow - ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom เพื่ออธิบายเกี่ยวกับปัจจัยที่อาจมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร	ระบุรายละเอียดเกี่ยวกับประสบการณ์ส่วนตัวของพนักงานเกี่ยวกับแรงจูงใจ และความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ สิ่งที่ทำให้พวกเขา รู้สึกผูกพันกับบริษัท ปัจจัยที่ทำให้พวกเขา ยังคงทำงานอยู่กับบริษัท และความคาดหวังของพวกเขาคาดหวังของพวกเขาคืออะไร ในอนาคต	คำถามทั่วไป สามารถนำเสนอคำถามที่เปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลบรรยายประสบการณ์ และความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพัน และแรงจูงใจในการทำงาน	1. ท่านคิดว่า การพัฒนาความก้าวหน้าของพนักงานในองค์กรในมุมมองของท่านควรทำอย่างไร 2. ท่านคิดว่า ข้อจำกัดใดบ้าง ที่อาจจะส่งผลต่อคนในองค์กรให้มีความผูกพันต่อองค์กรลดลง 3. ท่านคิดว่า มีปัญหาหรืออุปสรรคอะไรบ้าง ที่อาจส่งผลให้ท่านไม่สามารถก้าวไปสู่อำนาจใน	- ช่วยให้ผู้วิจัยเข้าถึงข้อมูล ที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับประสบการณ์ และส่วนบุคคล และความรู้สึกของพนักงานต่อสิ่งจูงใจต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันกับองค์กร ได้อย่างรอบด้าน - แนวทางนี้ ช่วยให้ผู้ใช้ข้อมูล

คำถามการวิจัย	วัตถุประสงค์ การวิจัย	การทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง	ข้อมูลที่คัดหา จากผู้สัมภาษณ์	แนวทางการสัมภาษณ์ โดย Patton (2002)	คำถามที่วิจัยเลือกใช้	เหตุผลที่เลือก แนวสัมภาษณ์นั้น
				การพัฒนาอาชีพ และ นโยบายด้านสวัสดิการ และค่าตอบแทน	การพัฒนาสายอาชีพ ตามที่ท่านคาดหวังได้ 4. จากปัญหาและอุปสรรค ที่ท่านกล่าวมา ท่านพอจะ ยกตัวอย่างสัก 3 ประเด็น ที่ทำให้ท่านรู้สึกว่ บางครั้ง ท่านอาจจะ สัมผัสความตั้งใจใน การพัฒนาสายอาชีพ ของท่าน และเติบโตไป พร้อมกับองค์กรที่ท่าน ปฏิบัติงานอยู่ 5. ในความคิดเห็นของท่าน ท่านคิดว่า การพัฒนา ความก้าวหน้าสายอาชีพ ของพนักงาน ส่งผลต่อ ความผูกพันต่อองค์กร อย่างไร	สามารถแชร์ ประสบการณ์ ที่เฉพาะเจาะจง และยากที่จะ สำรวจผ่านวิธีการ แบบปริมาณ เช่น แบบสอบถาม ซึ่งอาจไม่สามารถ ทำความเข้าใจถึง ประเด็นลึก ๆ ได้ - พนักงานแต่ละคน อาจมีปฏิกิริยา หรือความรู้สึกต่อ สิ่งต่าง ๆ ที่ต่างกัน การสัมภาษณ์ เชิงลึกช่วยให้ ผู้วิจัยเก็บข้อมูล เหล่านี้ได้

คำถามการวิจัย	วัตถุประสงค์การวิจัย	การทบทวนแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ข้อมูลที่คัดทวงจากผู้สัมภาษณ์	แนวทางการสัมภาษณ์ โดย Patton (2002)	คำถามที่วิจัยเลือกใช้	เหตุผลที่เลือกแนวสัมภาษณ์นั้น
					<p>6. จุดอ่อนขององค์กรของท่าน ที่ท่านคิดว่ามีความรู้สึกไม่พึงพอใจ และส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร คือเรื่องใด เพราะเหตุใด</p> <p>7. ในความคิดเห็นของท่าน ท่านคิดว่า องค์กรควรสนับสนุน หรือส่งเสริมเรื่องใด ที่จะทำให้พนักงานมีความรู้สึก รักการปฏิบัติงาน ในองค์กร</p> <p>8. ในความคิดเห็นของท่าน ท่านคิดว่า ปัญหาอะไรในองค์กรที่เป็นอุปสรรค และส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน</p>	<p>หลากหลาย และครอบคลุม - ข้อมูลที่ได้ สามารถปรับปรุง หรือพัฒนา นโยบายในองค์กร เพื่อเพิ่ม ความผูกพันของพนักงานได้ โดยตรงและมีประสิทธิภาพ</p>

คำถามการวิจัย	วัตถุประสงค์ การวิจัย	การทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง	ข้อมูลที่คัดมา จากผู้ให้สัมภาษณ์	แนวทางการสัมภาษณ์ โดย Patton (2002)	คำถามที่วิจัยเลือกใช้	เหตุผลที่เลือก แนวสัมภาษณ์นั้น
					<p>9. ในความคิดเห็นของท่าน ท่านคิดว่า องค์กรควรทำอย่างไร เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กร</p> <p>10. ในความคิดเห็นของท่าน ถ้าจะสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน จะต้องทำอย่างไร</p> <p>11. ท่านอยากให้องค์กรสนับสนุนในด้านใดบ้าง เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร</p> <p>12. ในความคิดเห็นของท่านองค์กรสามารถเพิ่มความพึงพอใจและความผูกพันต่อ</p>	

คำถามการวิจัย	วัตถุประสงค์ การวิจัย	การทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง	ข้อมูลที่คัดหา จากผู้ให้สัมภาษณ์	แนวทางการสัมภาษณ์ โดย Patton (2002)	คำถามที่ผู้วิจัยเลือกใช้	เหตุผลที่เลือก แนวสัมภาษณ์นั้น
					<p>องค์กรของพนักงาน ได้ใช้วิธีใดบ้าง</p> <p>13. ในมุมมองของท่าน ท่านคิดว่า มีประเด็น ใดบ้าง ที่องค์กรควร ปรับปรุง เพื่อยกระดับ ความผูกพันของ พนักงานต่อองค์กร</p> <p>14. ท่านคิดว่า สภาพแวดล้อมใน การทำงานในองค์กรนั้น มีสิ่งใดควรแก้ไข ปรับปรุง เพื่อสร้าง บรรยากาศในการทำงาน ที่ดีให้กับพนักงาน ในองค์กรหรือไม่</p> <p>15. ท่านคิดว่า อะไรคือ สิ่งสำคัญที่สุดที่จะทำให้</p>	

คำถามการวิจัย	วัตถุประสงค์การวิจัย	การทบทวนแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ข้อมูลที่คัดมาหาจากผู้ที่สัมภาษณ์	แนวทางการสัมภาษณ์ โดย Patton (2002)	คำถามที่ผู้วิจัยเลือกใช้	เหตุผลที่เลือกแนวสัมภาษณ์นั้น
					<p>การสร้างความรู้ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ประสบบความดีใจ</p> <p>16. ท่านคิดว่า เรื่องที่พนักงานมีความต้องการที่สุด ที่จะให้องค์กรพัฒนา หรือปรับปรุง เพื่อยกระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร คือเรื่องใดบ้าง</p> <p>17. ในมุมมองของท่าน ท่านคิดว่า การที่จะทำ ให้พนักงานทำงานอยู่กับองค์กรนาน ๆ และมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ควรจะ ทำอย่างไร</p>	

คำถามการวิจัย	วัตถุประสงค์การวิจัย	การทบทวนแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ข้อมูลที่คาดหวังจากผู้สัมภาษณ์	แนวทางการสัมภาษณ์ โดย Patton (2002)	คำถามที่วิจัยเลือกใช้	เหตุผลที่เลือกแนวสัมภาษณ์
คำถามการวิจัยข้อที่ 2						
มีแนวทางการดำเนินการใดบ้างที่สามารถยกระดับความสัมพันธ์ของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรม จีโทรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง	เพื่อศึกษาแนวทาง การพัฒนา ความผูกพัน ต่อองค์กรของ พนักงานระดับปฏิบัติการ ในบริษัทธุรกิจ อุตสาหกรรม จีโทรเคมี ในจังหวัดระยอง	<ul style="list-style-type: none"> - ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange theory) - ทฤษฎีเอกลักษณ์องค์กร (Organizational identity theory) - ทฤษฎีการลงทุนอย่างต่อเนื่อง (Continuance commitment theory) <p>อาจช่วยให้เข้าใจว่าทำไมพนักงานถึงรู้สึกผูกพันกับองค์กร.</p>	<p>ประสบการณ์ส่วนตัว และความเห็น</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับมาตรการและนโยบายปัจจุบันที่ส่งผลต่อความผูกพันของเขาต่อองค์กร - ประสบการณ์ที่ทำให้พวกเขารู้สึกว่ามีความผูกพันกับองค์กรหรือแรงจูงใจที่ทำให้พวกเขายึดอยู่กับองค์กร <p>ข้อเสนอแนะ และความต้องการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับสิ่งที่ทำให้พวกเขารู้สึกว่า 	มุ่งเน้นไปที่การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับความคิดเห็น ความรู้สึก และประสบการณ์เกี่ยวกับส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับนโยบายหรือแนวทางที่ทางองค์กรนำมาใช้เพื่อเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรผ่านแนวคำถาม ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> - อะไรคือแนวทาง หรือกิจกรรมที่ทำให้คุณรู้สึกมีความผูกพันมากขึ้นกับองค์กร? - ประสบการณ์ที่คุณมีกับนโยบาย หรือกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งที่ทำให้คุณรู้สึกว่ามี 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ด้านปัญหาและสาเหตุ ท่านคิดว่า การทำงานนี้ให้โอกาสที่จะเติบโตก้าวหน้า และทำงานยาวนานไปกับองค์กรนี้หรือไม่อย่างไร 2. ท่านมีความคาดหวังเกี่ยวกับเป้าหมายสูงสุดในการทำงานนี้อย่างไร ขอให้ท่านช่วยแสดงความคิดเห็นส่วนนี้ด้วย 3. ท่านคิดว่า บุคคลใดในองค์กรบ้าง ที่จะช่วยให้ท่านเดินทางไปสู่เป้าหมายการพัฒนาอาชีพ การวิเคราะห์ที่เป็นประโยชน์ 4. จุดแข็งขององค์กรของท่าน ที่ท่านคิดว่า 	<p>ช่วยให้ผู้ตอบสามารถเห็น และความคิดเห็นอย่างอิสระ ช่วยให้ผู้วิจัยได้ข้อมูล ที่ลึกซึ้ง หลากหลายเกี่ยวกับอิทธิพลของนโยบาย และแนวทางต่าง ๆ ต่อความรู้สึก และพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งจะไปสู่การวิเคราะห์ที่เป็นประโยชน์ หรือ การพัฒนา หรือ</p>

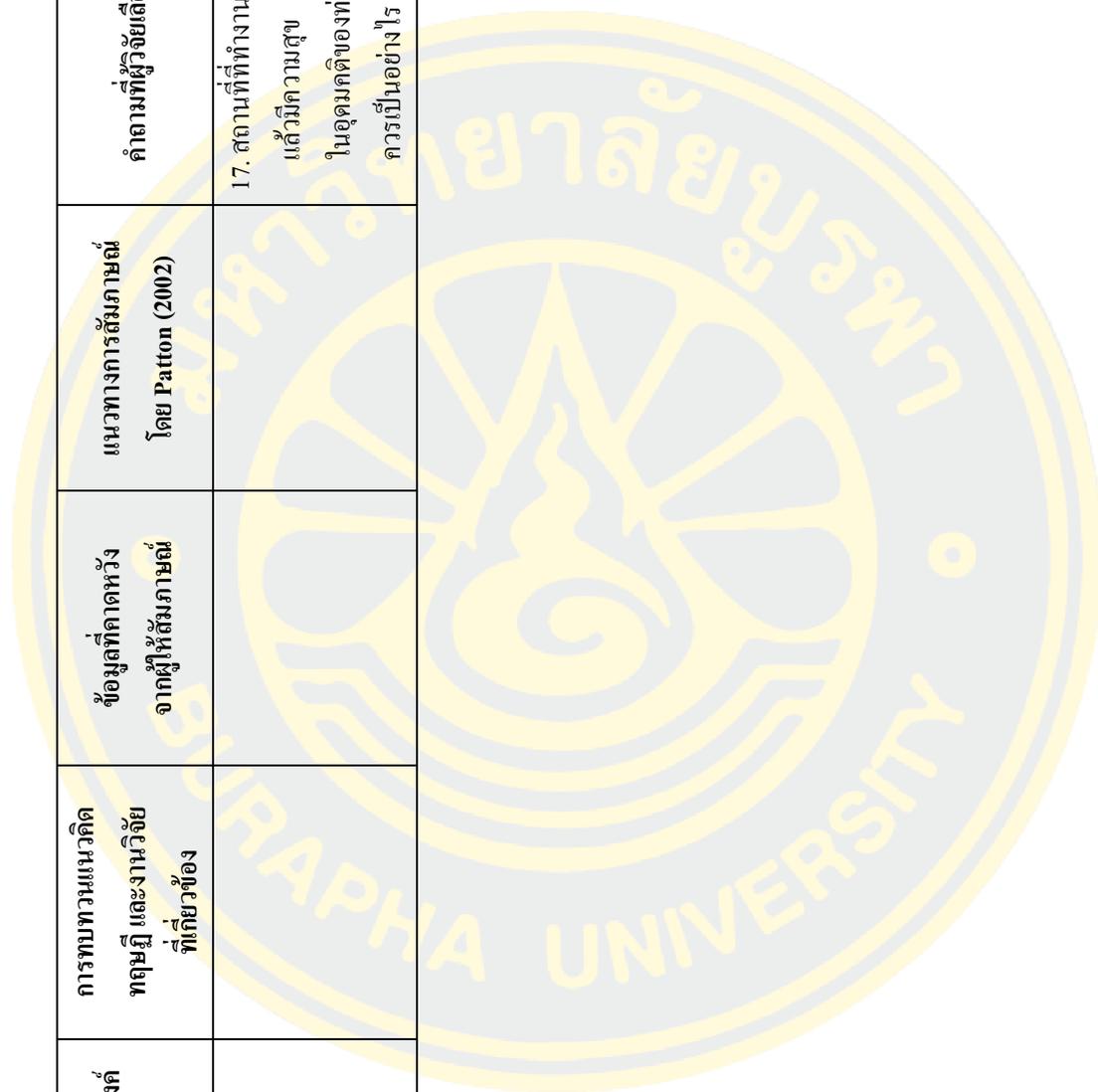
คำถามการวิจัย	วัตถุประสงค์การวิจัย	การทบทวนแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ข้อมูลที่คาดหวังจากผู้ให้สัมภาษณ์	แนวทางการสัมภาษณ์ โดย Patton (2002)	คำถามที่ผู้วิจัยเลือกใช้	เหตุผลที่เลือกแนวสัมภาษณ์นั้น
			องค์กรควรปรับปรุงหรือเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มความผูกพัน - สิ่งที่พวกเขาต้องการหรือคาดหวังจากองค์กร เพื่อรักษา หรือเพิ่มความผูกพันในการทำงาน	องค์กรให้ความสำคัญกับพนักงานอย่างไร แท้จริง	รู้สึกพึงพอใจและทำให้ท่านรักการปฏิบัติงานในองค์กรแห่งนี้ คือเรื่องใด เพราะเหตุใด 5. มีเรื่องใดบ้างที่ท่านคิดว่า เป็นจุดอ่อน หรือจุดที่ควรปรับปรุงเพื่อเพิ่มความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานกับองค์กร 6. ท่านคิดว่า ผู้บริหารขององค์กร ควรทำอย่างไร เพื่อยกระดับความผูกพันต่อองค์กร 7. ท่านคิดว่า มีนโยบายด้านใดบ้าง ที่อาจจะต้องปรับปรุง เพื่อสนับสนุนความผูกพันต่อองค์กร 8. ท่านคิดว่า บรรยากาศ	ปรับปรุงนโยบายในอนาคต

คำถามการวิจัย	วัตถุประสงค์ การวิจัย	การทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง	ข้อมูลที่คัดมา จากผู้ให้สัมภาษณ์	แนวทางการสัมภาษณ์ โดย Patton (2002)	คำถามที่ผู้วิจัยเลือกใช้	เหตุผลที่เลือก แนวสัมภาษณ์นั้น
					<p>ในการทำงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรท่านในปัจจุบัน เป็นอย่างไร มีเรื่องใดที่ต้องการปรับปรุงหรือไม่</p> <p>9. ในมุมมองของท่าน ท่านคิดว่า มีวิธีการใดที่จะสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่จะสามารถสร้างความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้</p> <p>10. ท่านคิดว่า ในองค์กรที่ท่านปฏิบัติงานอยู่นั้น มีสิ่งอำนวยความสะดวก</p>	

คำถามการวิจัย	วัตถุประสงค์ การวิจัย	การทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง	ข้อมูลที่คัดหา จากผู้ให้สัมภาษณ์	แนวทางการสัมภาษณ์ โดย Patton (2002)	คำถามที่ผู้วิจัยเลือกใช้	เหตุผลที่เลือก แนวสัมภาษณ์นั้น
					<p>ในการปฏิบัติงาน มีความเพียงพอ และปลอดภัยหรือไม่</p> <p>อย่างไร</p> <p>11. ท่านคิดว่า ปัญหา ที่ส่งผลกระทบต่อ การลาออก ของพนักงาน ในองค์กร ของท่าน มีสาเหตุมาจาก รื่องใด</p> <p>12. ในมุมมองของ ท่าน ท่านคิดว่า องค์กร จะต้องทำอะไร หรือ มีวิธีการใดบ้าง ที่จะ สามารถช่วยลด อัตราการลาออก ของพนักงาน ได้</p> <p>13. ท่านคิดว่า มีสาเหตุ ใดบ้าง ที่ส่งผลต่อ</p>	

คำถามการวิจัย	วัตถุประสงค์การวิจัย	การทบทวนแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ข้อมูลที่คัดมาห้วงจากผู้ให้สัมภาษณ์	แนวทางการสัมภาษณ์โดย Patton (2002)	คำถามที่ผู้วิจัยเลือกใช้	เหตุผลที่เลือกแนวสัมภาษณ์นั้น
					<p>การลาออกของพนักงานในองค์กร เพราะอะไร</p> <p>14. มีนโยบายและกิจกรรมใดบ้าง ที่ท่านคิดว่าหากมีขึ้น จะช่วยเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร</p> <p>15. ในมุมมองของท่าน แนวทางในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน จะต้องทำอย่างไร</p> <p>16. ในมุมมองของท่าน ท่านคิดว่าองค์กรควรจะพัฒนา หรือปรับปรุงเรื่องใด เพื่อให้พนักงานมีความสุข</p>	

คำถามการวิจัย		วัตถุประสงค์ การวิจัย	การทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง	ข้อมูลที่คัดค้าน จากผู้ให้สัมภาษณ์	แนวทางการสัมภาษณ์ โดย Patton (2002)	คำถามที่ผู้วิจัยเลือกใช้	เหตุผลที่เลือก แนวสัมภาษณ์นั้น
						17. สถานที่ที่ทำงาน แล้วมีความสุข ในอุดมคติของท่าน ควรเป็นอย่างไร	



ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นายสมศักดิ์ รัตนจารุเรือง
วัน เดือน ปี เกิด	11 มิถุนายน พ.ศ. 2519
สถานที่เกิด	จังหวัดสมุทรสาคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 186/ 206 หมู่บ้านศรุตาวิลล์ ถนนริมน้ำ ตำบลเชิงเนิน อำเภอเมือง จังหวัดระยอง 21000
ตำแหน่งและประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2541-2542 โครงการบัณฑิตอาสา สำนักงานประชาสัมพันธ์จังหวัด
	พ.ศ. 2543-2544 บริษัท พูนทรัพย์แคน จำกัด
	พ.ศ. 2545-ปัจจุบัน บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน)
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2540 รัฐศาสตรบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
	พ.ศ. 2567 ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยบูรพา

