

ความทุ่มเทต่อองค์กรและความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงาน
ในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา

นางสาวปริญา ทอสูงเนิน

วิทยานิพนธ์นี้ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
ปีการศึกษา 2549

**EMPLOYEE ENGAGEMENT AND INTENTION TO
STAY OF THE EMPLOYEES IN MANUFACTURING
INDUSTRIES, NAKHON RATCHASIMA PROVINCE**

Pariya Torsungnern

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Degree of Master of Management Technology
Suranaree University of Technology
Academic Year 2006**

ความทุ่มเทของพนักงานและความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงาน
ในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

(รศ. ดร. ประภาวดี สืบสนธิ์)

ประธานกรรมการ

(ผศ. ดร. ขวัญกมล ดอนขวา)

กรรมการ (อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์)

(อ. ดร. วรพจน์ สุทธิสัย)

กรรมการ

(ดร. ถวัลย์ เนียมทรัพย์)

กรรมการ

(รศ. ดร. เสาวณี รัตนพานิช)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

(รศ. ดร. ประภาวดี สืบสนธิ์)

คณบดีสำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม

ปริญา ทอสูงเนิน : ความทุ่มเทต่อองค์กรและความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงาน
ในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา (EMPLOYEE ENGAGEMENT AND
INTENTION TO STAY OF THE EMPLOYEES IN MANUFACTURING
INDUSTRIES, NAKHON RATCHASIMA PROVINCE) อาจารย์ที่ปรึกษา :
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ขวัญกมล ดอนขวา, 166 หน้า.

วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษา 1) ระดับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานใน
อุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา 2) ระดับความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงานใน
อุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน
ในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา 4) ความสัมพันธ์ระหว่างความทุ่มเทต่อองค์กรกับ
ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา และ 5)
ประสิทธิภาพในการพยากรณ์ของความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ด้านการรับรู้ ด้านอารมณ์
ความรู้สึกรู้ และด้านพฤติกรรมที่มีต่อความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรม
การผลิต จังหวัดนครราชสีมา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ พนักงานระดับปฏิบัติการและระดับ
หน้างานในอุตสาหกรรมการผลิตจังหวัดนครราชสีมาที่เป็นพนักงานที่มีผลการทำงานโดดเด่น
จำนวน 1,148 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม
คอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบขั้นตอน

จากผลการศึกษาพบว่า 1) พนักงานมีความทุ่มเทต่อองค์กรโดยรวมและรายด้าน (ด้านการ
รับรู้ ด้านอารมณ์ความรู้สึก และด้านพฤติกรรม) อยู่ในระดับค่อนข้างสูง 2) พนักงานมีความตั้งใจที่จะ
อยู่กับองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง 3) สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านผู้บริหารระดับสูง/เจ้าของ
บริษัท สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านงาน การเรียนรู้และพัฒนาด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ
การเรียนรู้และพัฒนาด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน และ
ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรโดยรวมของพนักงานใน
อุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยสามารถ
ร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 41.9 4) ความทุ่มเทต่อองค์กรโดยรวมของพนักงานกับความตั้งใจที่จะ
อยู่กับองค์กรของพนักงาน มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน มีขนาดความสัมพันธ์อยู่ในระดับ
ปานกลาง และ 5) ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก ความทุ่มเทต่อ
องค์กรของพนักงานด้านการรับรู้ และความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรม สามารถ

ร่วมกันพยากรณ์ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัด นครราชสีมาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 24.7

สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ

ลายมือชื่อนักศึกษา_____

ปีการศึกษา 2549

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา_____

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม_____

PARIYA TORSUNGNERN : EMPLOYEE ENGAGEMENT AND
INTENTION TO STAY OF THE EMPLOYEES IN MANUFACTURING
INDUSTRIES, NAKHON RATCHASIMA PROVINCE. THESIS ADVISOR :
ASST. PROF. KWUNKAMOL DONKWA, Ph.D. 166 PP.

EMPLOYEE ENGAGEMENT/INTENTION TO STAY/HIGH PERFORMERS/
TALENT/EMPLOYEE RETENTION/MANUFACTURING INDUSTRIES

The objectives of this research were to study: 1) the level of employee engagement at Manufacturing Industries, Nakhon Ratchasima Province; 2) the level of intention to stay at Manufacturing Industries, Nakhon Ratchasima Province; 3) The factors enable of employee engagement at Manufacturing Industries, Nakhon Ratchasima Province; 4) The relationship between employee engagement and intention to stay at Manufacturing Industries in Nakhonratchasima Province; and 5) The predictive efficiency of employee engagement: cognitive, affective and behavioral focusing on the employee's intention to stay at Manufacturing Industries, Nakhon Ratchasima Province. The samples used in the research were a total of 1,148 employees who had worked at Manufacturing Industries in Nakhon Ratchasima Province, high performers in operator and supervisor positions. The method used to collect data was a set of questionnaires. The data were analyzed by computer programs. The statistical methods used in the research were percentage, mean, standard deviation and stepwise multiple regression analysis.

The research revealed the following results: 1) the level of engagement of all and each dimension of employees (cognitive, affective and behavioral) was at rather high level; 2) the level of intention to stay of employees was moderate level; 3) executive officer/managing director, work, career development, learning development, benefit

and pay were enough to predict all employee engagement at Manufacturing Industries, Nakhon Ratchasima Province at .001 statistical significance level with cooperative prediction at 41.9 percent; 4) employee engagement was significantly and positively medium correlated to the intention to stay; and 5) employee engagement; cognitive, affective and behavioral was sufficient to predict all the intentions to stay at Manufacturing Industries, Nakhon Ratchasima Province at .001 statistical significance level with cooperative prediction at 24.7 percent.

School of Management Technology

Academic Year 2006

Student's Signature_____

Advisor's Signature_____

Co-Advisor's Signature_____

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ ด้วยความกรุณาจาก รศ. ดร.ประภาวดี สืบสนธิ์ ประธานกรรมการวิทยานิพนธ์ ผศ. ดร.ขวัญกมล ดอนขวา กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.วรพจน์ สุทธิสัย กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม สำนักเทคโนโลยีสังคม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ และด้วยความกรุณาจาก อาจารย์ ดร.ถวัลย์ เนียมทรัพย์ กรรมการวิทยานิพนธ์ ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่ได้ให้คำปรึกษาแนะนำด้านวิชาการ การวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งช่วยแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านด้วยความเคารพอย่างสูง

ขอขอบพระคุณอาจารย์สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการทุกท่านที่ให้ความรู้ตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษายู่จนสำเร็จการศึกษา ขอขอบคุณ คุณจิตตนันท์ ดิกุล เจ้าหน้าที่ส่วนแผนงาน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ที่กรุณาให้ความรู้เรื่องสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ขอขอบคุณ คุณเฉลิมศรี วิเศษฐิระกุล คุณจารุวรรณ วีระเศรษฐกุล คุณปิยะภากรณ์ การบรรจง พันเอกวัชรวิทย์ ณรงค์พันธุ์ คุณวิกันยา นนสะคู คุณแสงจันทร์ เสยกระโทก และคุณอังคณา แร่งสูงเนิน ที่ช่วยเก็บรวบรวมข้อมูล และขอขอบคุณ คุณนพคุณ กสานติกุล คุณขวัญนภา บุรณะปิยะสกุล คุณชนิษฐา หวังกันกลาง คุณนุชจรี ภักดีจอหอ และคุณเปรมปรีดี รัตนโลกสูง ที่ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้วิจัยในด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานวิจัย

ขอขอบพระคุณบริษัทในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ ระยะเวลาจัดสรรพนักงานของบริษัทในการให้ความร่วมมือกรออกแบบสอบถามด้วยความตั้งใจ และขอขอบพระคุณสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ที่ให้ทุนสนับสนุนในการทำวิจัยครั้งนี้

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา เป็นอย่างสูงที่ให้การเลี้ยงดูอบรม ส่งเสริม และสนับสนุนการศึกษาแก่ผู้วิจัยเป็นอย่างดีตลอดมา ตลอดจนขอขอบคุณน้องสาว และน้องชายที่ช่วยเหลือจัดทำแบบสอบถามทั้งหมดที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และสมาชิกทุกคนในครอบครัวที่คอยเป็นกำลังใจให้แก่ผู้วิจัยตลอดมา

ปริญา ทอสูงเนิน

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อ (ภาษาไทย).....	ก
บทคัดย่อ (ภาษาอังกฤษ).....	ค
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ณ
สารบัญภาพ.....	ญ

บทที่

1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	7
1.3 สมมติฐานการวิจัย.....	7
1.4 ขอบเขตของเรื่อง.....	8
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	8
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
1.7 คำอธิบายศัพท์.....	9
2 ปรัชญาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน.....	13
2.1.1 ความหมายของความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน.....	13
2.1.2 องค์ประกอบและพฤติกรรมความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน.....	15
2.1.3 ความสำคัญและผลลัพธ์ของความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน.....	23
2.1.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน.....	27
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการรักษาพนักงาน.....	45
2.2.1 ความหมายของการรักษาพนักงาน.....	45
2.2.1 ความสำคัญของการรักษาพนักงาน.....	45

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.2.3 วัตถุประสงค์ของการรักษาพนักงาน.....	47
2.2.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงาน.....	47
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับพนักงานที่มีผลการทำงานโดดเด่นหรือพนักงานที่มีศักยภาพสูง.....	49
2.3.1 ความหมาย.....	49
2.3.2 ความสำคัญของพนักงานที่มีศักยภาพสูง.....	50
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	54
2.5 ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับจังหวัดนครราชสีมา.....	78
2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	83
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	84
3.1 วิธีวิจัย.....	84
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	84
3.3 ตัวแปรที่ทำการวิจัย.....	87
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	87
3.5 การสร้างและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ.....	91
3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	93
3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	95
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการอภิปรายผล.....	96
4.1 การรายงานผลการวิจัย.....	96
4.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน.....	97
4.1.2 ความคิดเห็นของพนักงานต่อตัวแปรอิสระ คือสภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน การเรียนรู้และพัฒนา และตัวแปรตาม คือ ความทุ่มเทต่อ องค์กรของพนักงาน และความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงาน.....	102
4.1.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน.....	104
4.1.4 ความสัมพันธ์ระหว่างความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน กับความตั้งใจที่ จะอยู่กับองค์กรของพนักงาน และประสิทธิภาพในการพยากรณ์ของความ ทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ด้านการรับรู้ ด้านอารมณ์ความรู้สึก ด้าน พฤติกรรมที่มีต่อความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงาน.....	114

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2 การอภิปรายผล.....	120
5 บทสรุป.....	139
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	139
5.2 ข้อเสนอแนะ.....	143
รายการอ้างอิง.....	148
ภาคผนวก.....	155
แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย.....	156
ประวัติผู้เขียน.....	166

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทรัพยากรทางการบริหารองค์การที่สำคัญประกอบด้วยคน เงินทุน วัตถุดิบ เครื่องมือ เครื่องใช้ วิธีการบริหารจัดการ และตลาด โดยองค์การจะบริหารทรัพยากรเหล่านี้เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและการดำรงอยู่ขององค์การ ซึ่งในปัจจุบันด้านเงินทุน วัตถุดิบ เครื่องมือ เครื่องใช้ วิธีการบริหารจัดการ และตลาด องค์การนั้นสามารถสร้างขึ้นมาได้และคู่แข่งก็สามารถลอกเลียนแบบได้ ซึ่งต่างจากคนเพราะคนเป็นทรัพยากรที่ลอกเลียนแบบได้ยากและสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง ด้วยการให้ความรู้ ฝึกทักษะความสามารถ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญได้ สอดคล้องกับสภาพการแข่งขันในปัจจุบันและในอนาคตที่จะเปลี่ยนจากยุคข้อมูลข่าวสาร ไปสู่สังคมของการแข่งขันด้านองค์ความรู้มากขึ้น (Porter, 2001) และองค์ความรู้ต่าง ๆ จะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าหากปราศจากคน คนจึงเป็นเสมือนทุนที่สำคัญยิ่งขององค์การ อันจะนำพาองค์การไปสู่การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้

เมื่อคนมีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ และเป็นทรัพยากรที่สามารถสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่องค์การ ได้สูงสุด การสูญเสียพนักงานในองค์การธุรกิจจึงเป็นสิ่งที่อาจจะทำให้องค์การธุรกิจนั้นมีความเสี่ยงสูงต่อการเกิดความล้มเหลวได้ เนื่องจากการออกจากงานของพนักงานนั้นก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายในการแทนที่พนักงานทำให้เกิดต้นทุนการสรรหา ทั้งนี้การสูญเสียพนักงานที่มีความสามารถเป็นต้นทุนที่สูง เพราะองค์การจะสูญเสียประสบการณ์และความชำนาญที่อยู่ในตัวพนักงานที่ลาออกไป สูญเสียต้นทุนในการฝึกอบรมพัฒนา และต้นทุนที่ซ่อนเร้นอันได้แก่ การสูญเสียอำนาจการผลิต การสูญเสียโอกาสในการขาย และความสัมพันธ์กับลูกค้า (Eskildsen and Nussler, 2000) ทั้งนี้ยังรวมถึงการเสียขวัญกำลังใจของพนักงานที่ยังคงอยู่กับองค์การ มีผลต่อคุณภาพการผลิตสินค้าที่ต่ำลง และการสูญเสียผลประโยชน์ในอนาคตถ้ามีพนักงานที่มีศักยภาพสูงอยู่กับองค์การ การที่องค์การสูญเสียพนักงานนั้นก่อให้เกิดความเสียหายและมีผลกระทบโดยตรงต่อความมั่นคงขององค์การ (ISR, www, 2000) ฉะนั้นการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์การจึงเป็นสิ่งที่ความสำคัญยิ่ง

การรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรจึงมีจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาถึงพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรเพื่อทราบถึงธรรมชาติและความต้องการของมนุษย์ ตลอดจนปัจจัยที่มีความสำคัญต่อพฤติกรรม เหล่านั้น เมื่อไม่นานมานี้ได้มีการศึกษาวิจัยเรื่องความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน หรือ Employee Engagement ซึ่งพบว่า ระดับความความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงาน (Intention to Stay) นอกจากนี้ ยังช่วยให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น เพิ่มความจงรักภักดีของลูกค้า และความสามารถในการสร้างผลกำไรขององค์กรอันนำไปสู่ความเจริญเติบโตขององค์กรในอนาคต (Kahn, 1990; Kaye and Evans, 2000; Gallup, 2003; Burke, 2003; Towers Perrin, 2003; Erickson, 2004; Hewitt, 2004 and ISR, 2004) โดยสามารถสรุปได้ว่า ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน หมายถึง ทักษะทางบวกของพนักงานที่มีต่อองค์กร พนักงานมีความเชื่อมั่นความศรัทธาต่อองค์กร มีความผูกพัน และการเข้าร่วมกับองค์กรพร้อมตกลงใจที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดียิ่งขึ้น เป็นความเต็มใจที่จะพยายามอย่างสุดความสามารถเพื่อยุติข้อบกพร่อง และทำงานอยู่ในองค์กรแม้สถานการณ์จะอยู่ในภาวะที่ย่ำแย่ เพื่อที่จะช่วยให้องค์กรผ่านพ้นวิกฤตนั้นไปได้ ซึ่งมี 3 องค์ประกอบ คือ 1) การรับรู้เกี่ยวกับองค์กรในทางที่ดี (Cognitive) 2) มีอารมณ์ความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร (Affective) และ 3) การแสดงออกมาเป็นการกระทำที่ดี (Behavioral) ต่อองค์กรด้วย ฉะนั้น ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานจึงมิใช่แค่เพียงเรื่องของอารมณ์/ความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร หรือการมีแรงจูงใจที่จะทำดีเพื่อองค์กรเท่านั้น แต่ความทุ่มเทต่อองค์กรต้องมีการแสดงพฤติกรรมที่ดีออกมาด้วย จึงจะเรียกได้ว่าเป็น ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) อย่างแท้จริง

ปัจจุบันสัดส่วนและจำนวนของประชากรไทยมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจาก 62.2 ล้านคน ในปี พ.ศ. 2543 เป็น 72.3 ล้านคน ในปี พ.ศ. 2568 โดยเฉพาะกลุ่มประชากรวัยสูงอายุ (อายุ 60 ปีขึ้นไป) มีสัดส่วนเพิ่มขึ้นจากอัตราร้อยละ 10.0 ในปี พ.ศ. 2543 เป็นร้อยละ 15.0 ในปี พ.ศ. 2568 ในขณะที่กลุ่มประชากรวัยเด็ก (อายุ 0-14 ปี) มีจำนวนลดลงจากร้อยละ 30.1 ในปี พ.ศ. 2543 เหลือร้อยละ 24.2 ในปี พ.ศ. 2568 และอัตราเจริญพันธุ์รวมของหญิง 1 คน ก็เป็นอัตราที่ต่ำกว่าระดับทดแทน (1.7 คน) โดยมีแนวโน้มลดลงจากอดีตและคาดว่าจะลดลงอีกในอนาคต โครงสร้างของประชากรกำลังเปลี่ยนจากโครงสร้างประชากรวัยเด็กในอดีตเป็นประชากรวัยสูงอายุหรือสังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) ในอนาคต (สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2547) ดังแสดงตามตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 โครงสร้างประชากรโลกและประชากรไทย พ.ศ. 2543 – 2568

(หน่วย : พันคน)

พ.ศ.	ประชากรโลก (ร้อยละ)				ประชากรไทย (ร้อยละ)			
	รวม	ช่วงอายุ			รวม	ช่วงอายุ		
		0-14	15-59	60 ขึ้นไป		0-14	15-59	60 ขึ้นไป
2543	6,070,578	30.1	59.9	10.0	62,237	24.7	65.9	9.4
2548	6,453,627	27.0	61.9	11.1	67,042	21.2	66.7	10.3
2553	6,830,282	27.0	61.9	11.1	67,042	21.2	67.1	11.7
2558	7,197,247	26.1	61.6	12.3	69,056	20.2	66.0	13.8
2563	7,540,238	25.2	61.2	13.6	70,821	19.0	64.2	16.8
2568	7,851,455	24.2	60.8	15.0	72,288	18.0	62.0	20.0

ที่มา : สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2547.

จากตารางที่ 1.1 แสดงโครงสร้างประชากรโลกและประชากรไทย พ.ศ. 2543 – 2568 จะเห็นว่า โครงสร้างประชากรไทยและประชากรโลกมีการเปลี่ยนแปลงที่คล้ายคลึงกัน โครงสร้างประชากรไทยที่กำลังเปลี่ยนแปลงนั้นส่งผลกระทบโดยตรงต่อแนวโน้มของตลาดแรงงานในอนาคต จากอัตราส่วนของกลุ่มประชากรวัยสูงอายุที่ออกจากกลุ่มคนวัยทำงานเพิ่มขึ้น และกลุ่มประชากรวัยเด็กที่จะเติบโตเข้าสู่กลุ่มของคนวัยทำงานนั้นลดลง จึงทำให้ประชากรที่อยู่ในกลุ่มคนวัยทำงาน (ช่วงอายุระหว่าง 15-59 ปี) ซึ่งเป็นกลุ่มทรัพยากรบุคคลที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพและการเจริญเติบโตของประเทศนั้นมีจำนวนลดลงอย่างต่อเนื่องซึ่งมีทิศทางตรงกับข้ามกับนโยบายของรัฐที่ได้ผลักดันอุตสาหกรรมหลายกลุ่มเข้าไปในตลาดโลก เช่น ในภาคการผลิต ได้แก่ อุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมเกษตรและอาหาร ตลอดจนการตื่นตัวของอุตสาหกรรมบริการที่ทำให้ต้องการแรงงานเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง กลุ่มธุรกิจและอุตสาหกรรมนอกภาคการเกษตรจะเป็นกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากภาวะการขาดแคลนแรงงาน ดังแสดงตามตารางที่ 1.2

ตารางที่ 1.2 จำนวนผู้ปฏิบัติงานทำจำแนกตามสาขาอุตสาหกรรม

หน่วย : ล้านคน

อุตสาหกรรม	2546	2547		
		รวม	ชาย	หญิง
ยอดรวม	33.84	33.75	18.98	14.77
1.สาขาเกษตรกรรม	14.04	11.65	7.02	4.63
1.1 การเกษตร การล่าสัตว์ และการป่าไม้	13.67	11.29	6.72	4.57
1.2 การประมง	0.37	0.36	0.30	0.06
2. สาขานอกเกษตรกรรม	19.80	22.10	11.96	10.14
2.1 การผลิต	5.25	5.95	2.76	3.19
2.2 การก่อสร้าง	1.95	2.50	2.12	0.38
2.3 การขายส่ง ขายปลีก ซ่อมแซมยานยนต์ฯ และ ของใช้ส่วนบุคคล	5.11	5.66	3.01	2.65
2.4 โรงแรมและภัตตาคาร	2.08	2.32	0.85	1.47
2.5 การขนส่ง คมนาคมและคลังสินค้า	1.12	1.12	0.98	0.14
2.6 กิจกรรมด้านอสังหาริมทรัพย์ ธุรกิจให้เช่าและ ธุรกิจอื่น ๆ	0.55	0.62	0.37	0.25
2.7 การบริหารราชการแผ่นดินรวมประกันสังคม ภาคบังคับ	0.93	0.99	0.68	0.31
2.8 การศึกษา	0.99	0.95	0.39	0.56
2.9 อื่น ๆ	1.82	1.99	0.80	1.19

ที่มา : สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2547.

จากตารางที่ 1.2 แสดงถึงจำนวนผู้ปฏิบัติงานทำจำแนกตามสาขาอุตสาหกรรม พบว่า กลุ่มอุตสาหกรรมในสาขานอกเกษตรกรรมที่มีจำนวนแรงงานมากที่สุด คือ การผลิต มีแรงงานประมาณ 5.95 ล้านคน และมีแนวโน้มจำนวนแรงงานที่เพิ่มขึ้นมากกว่าทุกอุตสาหกรรม โดยในปี พ.ศ. 2546 มีจำนวนแรงงาน 5.25 ล้านคน และเพิ่มขึ้นร้อยละ 13.3 ในปี พ.ศ. 2547 ความต้องการแรงงานที่มากขึ้นมีความขัดแย้งกับโครงสร้างประชากรของไทยที่มีแนวโน้มของประชากรในกลุ่มแรงงานลดลงซึ่งไม่เอื้อต่อการรองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศ (สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2547)

จากข้อมูลของสำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (2548) พบว่า ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีอัตราการว่างงานลดลงมากกว่าทุกภาคของประเทศ อีกทั้งเป็นภาคที่มีกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตมากที่สุดของประเทศ คิดเป็นร้อยละ 47.3 ของอุตสาหกรรมการผลิตทั้งหมด อันดับที่ 2 คือ ภาคเหนือ คิดเป็นร้อยละ 16.6 อันดับที่ 3 คือ กรุงเทพมหานคร คิดเป็นร้อยละ 11.6 อันดับที่ 4 คือ ภาคกลาง คิดเป็นร้อยละ 10.6 อันดับที่ 5 และ 6 คือ ภาคใต้ และปริมณฑล คิดเป็นร้อยละ 8.1 และ 5.8 ตามลำดับ ทั้งนี้มีการส่งเสริมการลงทุนเพื่อการกระตุ้นการขยายตัวทางเศรษฐกิจระยะยาวของตามนโยบายรัฐบาล ในการสร้างฐานะทางเศรษฐกิจให้เกิดความมั่นคงเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป และปัจจุบันมีการขยายตัวของกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเข้าไปในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นจำนวนมาก ทำให้สภาวะการลงทุนของภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีแนวโน้มการขยายตัวแบบก้าวกระโดดในอัตราสูงมาก ทั้งนี้เนื่องจากไม่ใช่เพียงแค่ผลจากการส่งเสริมการลงทุนไตรมาสแรกที่มีโครงการได้รับการอนุมัติส่งเสริมการลงทุนจากบีโอไอแล้วทั้งสิ้น 24 โครงการมูลค่าการลงทุน 3,284 ล้านบาท สูงกว่าช่วงเดียวกันของปีที่ผ่านมาถึงร้อยละ 140 และร้อยละ 214 ตามลำดับ และร้อยละ 50 ของโครงการทั้งหมดลงทุนอยู่ในจังหวัดนครราชสีมา (ผู้จัดการรายสัปดาห์, www, 2547)

ในปี 2547 ประธานหอการค้าจังหวัดนครราชสีมา ได้เปิดเผยถึงสถานการณ์แรงงานของจังหวัดนครราชสีมาว่า จังหวัดนครราชสีมามีปัญหาขาดแคลนแรงงานในระดับล่างค่อนข้างมาก ปัจจุบันผู้ประกอบการต่าง ๆ แจ้งความจำนงค์ที่จะขอมีแรงงานเพิ่มเป็นจำนวนมาก และคาดว่าในอีก 2 – 3 ปีข้างหน้าจะมีความต้องการแรงงานถึงกว่า 1 แสนคน เนื่องจากการขยายตัวทางด้านอุตสาหกรรมภายในจังหวัดจำนวนมาก ทั้งโรงงานที่ตั้งใหม่และในเขตอุตสาหกรรมและนิคมอุตสาหกรรมที่กำลังดำเนินการก่อสร้างมากกว่า 100 โรงงาน เขตอุตสาหกรรมขึ้นส่วนยานยนต์ของกลุ่มทุนท้องถิ่นอีก 80 โรงงาน (โคราชรายวัน, 2547)

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า สถานการณ์ในจังหวัดนครราชสีมา กำลังประสบกับการขาดแคลนแรงงานจึงต้องมีการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรให้มากที่สุด โดยปกติการรักษาพนักงานเป็นกระบวนการที่องค์กรทุกองค์กรดำเนินการอยู่แล้ว เนื่องจากการออกจากงานของพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานที่เก่งนั้นก่อให้เกิดการสูญเสียต้นทุนแก่องค์กรอย่างมาก เช่น ต้นทุนในการสรรหา คัดเลือก การพัฒนาฝึกอบรม รวมทั้งต้นทุนที่มองไม่เห็นซึ่งเป็นประสบการณ์ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ที่สูญเสียไปพร้อมกับการออกจากงาน นอกจากนี้ยังทำให้การดำเนินงานขององค์กรมีความล่าช้า โดยพนักงานเก่าอาจต้องรับผิดชอบตำแหน่งที่ลาออกไป หรือต้องสอนงานให้แก่พนักงานใหม่ และการออกจากงานยังส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานที่คงอยู่ด้วย ในภาวะการณ์ขาดแคลนแรงงานเช่นนี้ทำให้เกิดความเสี่ยงที่เพิ่มสูงขึ้นต่อการบริหารจัดการทรัพยากร

มนุษย์ในองค์กร เนื่องจากองค์กรต่าง ๆ จะต้องมีการแข่งขันแรงงาน โดยหาวิธีการที่จะสามารถดึงดูดและจูงใจพนักงาน เพื่อรักษาพนักงานที่มีอยู่เดิมให้อยู่กับบริษัทและใช้กลวิธีจูงใจพนักงานใหม่ให้เข้ามาทำงาน เมื่อพนักงานมองเห็นโอกาสที่บริษัทอื่นเสนอก็จะทำให้พนักงานเปลี่ยนงาน ซึ่งการเคลื่อนย้ายแรงงานภายในจังหวัดนี้จะก่อให้เกิดต้นทุนอย่างมากทางการบริหารจัดการ อีกทั้งองค์กรในปัจจุบันจะต้องปรับตัวต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นมิใช่ภาวการณ์ขาดแคลนแรงงานเพียงอย่างเดียว แต่รวมถึงปัญหาการขาดแคลนน้ำ ราคาน้ำมันที่สูงขึ้น และสถานการณ์ในอนาคตที่องค์กรจะต้องเตรียมพร้อมในการรับมือ ซึ่งการดำรงอยู่ขององค์กรจะต้องอาศัยความร่วมมือจากพนักงานในองค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งเรื่องความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ที่ผู้วิจัยได้นำมาศึกษานั้นเป็นแสดงออกถึงพฤติกรรมร่วมแรงร่วมใจ พร้อมทั้งจะทุ่มเทให้กับองค์กรอย่างเต็มที่และพร้อมที่จะอยู่กับองค์กรแม้ว่าในช่วงที่องค์กรประสบปัญหา เพื่อช่วยให้องค์กรผ่านพ้นวิกฤติไปได้ด้วยดี เพราะความทุ่มเทมิใช่เพียงความคิด อารมณ์ความรู้สึก แต่รวมถึงการแสดงที่เป็นพฤติกรรมที่ดีด้วยที่เป็นผลการปฏิบัติงาน และเป็นสิ่งที่องค์กรต่าง ๆ ต้องการเพื่อเพิ่มศักยภาพ ความสามารถในการแข่งขัน และความมั่นคงขององค์กร จึงเป็นเหตุผลที่ผู้วิจัยนำเรื่อง ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานมาศึกษา อีกทั้งเรื่องนี้เป็นการศึกษาวิจัยที่อยู่ในกลุ่มบริษัทที่ให้ปรึกษาทางธุรกิจเป็นส่วนใหญ่ และเป็นเรื่องยังไม่มีการศึกษาอย่างแพร่หลายในประเทศไทย แนวคิดเกี่ยวกับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานที่ได้รับความสนใจอย่างมากจากบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจ ในการนำมาใช้เพื่อรักษาพนักงาน ช่วยเพิ่มและปรับปรุงการปฏิบัติงานดีขึ้น เพิ่มความจงรักภักดีของลูกค้า และความสามารถในการสร้างผลกำไร โดยเชื่อว่าเมื่อพนักงานมีความทุ่มเทต่อองค์กรที่เพิ่มขึ้น ผลลัพธ์ก็จะมากขึ้นในทิศทางเดียวกัน ฉะนั้น จึงควรจะมีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมในเรื่องเกี่ยวกับ ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริง โดยเฉพาะในประเด็นเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน และความสัมพันธ์ระหว่างความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานกับความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงาน เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กร

ด้วยความสำคัญตามที่กล่าวมาจึงเป็นที่มาของการวิจัยเรื่อง ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานและความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา การทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน และความสัมพันธ์ระหว่างความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานกับความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรจะทำให้องค์กรได้ข้อมูลความรู้ที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและบริหารองค์กรเพื่อรักษาพนักงานให้ดำรงอยู่กับองค์กรต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาระดับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา
- 2) เพื่อศึกษาระดับความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา
- 3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา
- 4) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานกับความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา
- 5) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพในการพยากรณ์ของความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ด้านการรับรู้ ด้านอารมณ์ความรู้สึก ด้านพฤติกรรม ที่มีต่อความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา

1.3 สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน และการเรียนรู้และพัฒนา สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรโดยรวมของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา

สมมติฐานที่ 1.1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน และการเรียนรู้และพัฒนา สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรด้านการรับรู้ของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา

สมมติฐานที่ 1.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน และการเรียนรู้และพัฒนา สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรด้านอารมณ์ความรู้สึกของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา

สมมติฐานที่ 1.3 สภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน และการเรียนรู้และพัฒนา สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรด้านพฤติกรรมของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา

สมมติฐานที่ 2 ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา

สมมติฐานที่ 3 ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้ ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก และความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรม

สามารถร่วมกันพยากรณ์ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา

1.4 ข้อตกลงเบื้องต้น

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นพนักงานที่มีผลการทำงานโดดเด่น (High Performers) ที่ไม่เป็นมาตรฐานกลางร่วมกัน เนื่องจากในอุตสาหกรรมการผลิตมีการผลิตสินค้าที่แตกต่างกันจึงทำให้เกิดการเปรียบเทียบได้ยากที่จะหามาตรฐานกลางในการประเมินเพื่อหากลุ่มพนักงานที่มีผลการทำงานโดดเด่นร่วมกันทั้งอุตสาหกรรมการผลิต (ในสายงานสำนักงานและสายงานผลิต) ฉะนั้นมาตรฐานนี้ทางผู้วิจัยจึงให้สิทธิแก่ทางบริษัทเป็นผู้ประเมินและคัดเลือกพนักงานให้แก่ผู้วิจัย ทั้งนี้แต่ละบริษัทก็ย่อมใช้มาตรฐานของตนเองในการประเมินที่แตกต่างกัน ตามระบบการบริหารจัดการของแต่ละที่ โดยกลุ่มพนักงานที่ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ทั้งหมดเป็นพนักงานที่มีผลการทำงานโดดเด่นที่บริษัทต้องการให้ทำงานอยู่กับองค์กรทั้งสิ้น

1.5 ขอบเขตการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง “ความทุ่มเทต่อองค์กรและความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา” เป็นการศึกษาเฉพาะกลุ่มพนักงานที่มีผลการทำงานโดดเด่น (High Performers) มีตำแหน่งงานในระดับปฏิบัติการและระดับหัวหน้างาน สายงานสำนักงานและสายงานการผลิต ที่ทำงานอยู่ในธุรกิจขนาดกลางขึ้นไปของอุตสาหกรรมการผลิต ในจังหวัดนครราชสีมา ซึ่งมีช่วงระยะเวลาในการศึกษาดังแต่เดือนพฤศจิกายน 2547 ถึงเดือนพฤศจิกายน 2548 โดยการศึกษานั้นจะครอบคลุมเกี่ยวกับเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน การเรียนรู้และพัฒนา ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน และความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงาน

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) ทราบถึงระดับความความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน และระดับความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงาน ในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา
- 2) ทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา
- 3) ทราบความสัมพันธ์ระหว่างความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานกับความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา

4) ทราบถึงประสิทธิภาพในการพยากรณ์ของความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ด้านการรับรู้ ด้านอารมณ์ความรู้สึก ด้านพฤติกรรม ที่มีต่อความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา

5) ผลการศึกษาวิจัยที่ได้จะเป็นแนวทางในการวางกลยุทธ์การบริหารจัดการ เพื่อเสริมสร้างความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน อันจะส่งผลต่อการรักษาพนักงานขององค์กร โดยนำปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน และความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงานมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต่อไป

1.7 คำอธิบายศัพท์

พนักงาน หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับปฏิบัติการ และระดับหัวหน้างาน โดยมีระยะเวลาการทำงานอยู่กับบริษัทต่อเนื่องตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป และเป็นพนักงานที่มีผลการทำงานโดดเด่นตามแต่ละสายงานของธุรกิจขนาดกลางขึ้นไปในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา

พนักงานระดับหัวหน้างาน หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาระดับต้น หรือผู้ดูแลและควบคุมพนักงานระดับปฏิบัติการ สายงานสำนักงานและสายงานการผลิต ในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา

พนักงานระดับปฏิบัติการ หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในสายงานการผลิต และในสายงานสำนักงาน ในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา

ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง คุณสมบัติเฉพาะของพนักงาน ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ สมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน และค่าตอบแทนต่อเดือน

ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง รางวัลทั้งหมดที่พนักงานได้รับเป็นสิ่งแลกเปลี่ยนกับการปฏิบัติงานในองค์กร ประกอบด้วย 1) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Pay) และ 2) ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Benefit)

ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Pay) หมายถึง ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ และผลประโยชน์อื่น ๆ หรือเป็นการจ่ายเงิน (ในรูปค่าจ้าง เงินเดือน) และการให้ผลประโยชน์ตอบแทนด้านอื่น เพื่อให้รางวัลแก่พนักงาน

ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Benefit) หมายถึง การจ่ายเพิ่มเติมจากค่าแรงงานซึ่งอยู่ในรูปแบบสวัสดิการและบริการอื่น ๆ หรือเป็นค่าตอบแทนโดยอ้อมที่เกี่ยวกับการสนับสนุนคุณภาพชีวิตในการทำงาน

การเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Grow) หมายถึง การดำเนินการขององค์การที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์เพิ่มขึ้นอันจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ประกอบด้วย 1) ความก้าวหน้าในสายอาชีพ และ 2) การพัฒนาความรู้ความสามารถ

ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development) หมายถึง การวางโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานมีแรงจูงใจที่จะพัฒนาความรู้ความสามารถและปฏิบัติงานในตำแหน่งงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาความรู้ความสามารถ (Learning Development) หมายถึง การเพิ่มทักษะและความรู้ที่เกี่ยวกับการทำงานให้แก่พนักงานเพื่อช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยวิธีการฝึกอบรมซึ่งแบ่งตามวิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาได้ 2 ประเภท คือ การฝึกอบรมในงาน (On-the-job training) เป็นการฝึกสอนในการปฏิบัติงานจริงโดยการช่วยเหลือจากบุคลากรที่มีประสบการณ์ และ การฝึกอบรมและพัฒนานอกงาน (Off-the-job training) เป็นการจัดโครงการพัฒนาฝึกอบรมของหน่วยงานในหัวข้อและวิธีการต่าง ๆ นอกที่ปฏิบัติงาน

สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment) หมายถึง สิ่งที่เกี่ยวข้องกับพนักงานในการทำงานกับองค์การ อันได้แก่ งาน และบุคคล (ทีมงาน/กลุ่มงาน หัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชาระดับต้น และผู้บริหารระดับสูง/เจ้าของบริษัท)

งาน (Job) หมายถึง ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานที่ได้รับมอบหมายจากบริษัทให้ปฏิบัติ

ทีมงาน/กลุ่มงาน (Work Group) หมายถึง กลุ่มบุคคลสองคนขึ้นไปซึ่งเกี่ยวข้องกันซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กันและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ในการดำเนินกิจกรรมตามเป้าหมายร่วมกัน

หัวหน้างาน/ ผู้บังคับบัญชาระดับต้น (Supervisor manager) หมายถึง บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่ควบคุมพนักงานระดับปฏิบัติการทั้งหมดที่ทำการผลิตสินค้าและบริการขององค์การ ได้แก่ชื่อตำแหน่งดังนี้ หัวหน้าคนงาน (Foreman) ผู้นำกลุ่ม (Crew leader) หรือหัวหน้างานขั้นต้น (Supervisor)

ผู้บริหารระดับสูง/เจ้าของบริษัท (Executive officer / managing director) หมายถึง บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจในการกำหนดวัตถุประสงค์ของธุรกิจ กำหนดแนวปฏิบัติที่มุ่งสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และทำการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ของธุรกิจ เพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงาน (Employee Engagement) หมายถึง ทัศนคติทางบวกของพนักงานที่มีต่อองค์การ พนักงานมีความเชื่อมั่นความศรัทธาต่อองค์การ มีความผูกพัน และเข้าร่วมกับองค์การพร้อมตกลงใจที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดียิ่งขึ้น เป็นความเต็มใจที่จะพยายามอย่าง

สุดความสามารถเพื่อย้าย และทำงานอยู่ในองค์การแม้องค์การจะอยู่ในภาวะที่ย่ำแย่ เพื่อที่จะช่วยให้องค์การผ่านพ้นวิกฤตนั้นไปได้ ซึ่งมี 3 องค์ประกอบ คือ การรับรู้เกี่ยวกับองค์การในทางที่ดี (Cognitive) มีอารมณ์ความรู้สึกที่ดีต่อองค์การ (Affective) และการแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่ดี (Behavioral) ต่อองค์การด้วย

ความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานด้านการรับรู้ (Cognitive) หมายถึง การที่พนักงานมีการรับรู้ถึงภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ เข้าใจถึงบทบาทตนเองว่ามีความสัมพันธ์ต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างไร ทราบความคาดหวังขององค์การ คิดว่าบริษัทนี้เป็นนายจ้างที่ดี มีจริยธรรม รับผิดชอบต่อสังคม รับรู้ถึงชื่อเสียงขององค์การในทางที่ดี เป็นที่รู้จักของคนทั่วไปเข้าใจว่าแผนกตนเองจะช่วยเหลือองค์การอย่างไรจึงจะประสบความสำเร็จ และเข้าใจว่าองค์การมีการกระตุ้นผลักดันที่ดีทั้งในงาน และในการปฏิบัติงาน

ความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก (Affective) หมายถึง การที่พนักงานมีความห่วงใยในอนาคตขององค์การโดยใจจริง มีความภาคภูมิใจที่จะทำงานเพื่อองค์การ มีความรู้สึกผูกพันกับภาระหน้าที่ที่ทำอยู่ มีความเต็มใจที่จะพยายามอย่างสุดความสามารถเกินกว่าความคาดหมายขององค์การเพื่อช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ รู้สึกมีความสำเร็จส่วนบุคคลในงาน มีความภูมิใจที่จะบอกกับคนอื่น ๆ ว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และมีความปรารถนาแรงกล้าที่จะเป็นสมาชิกขององค์การ

ความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานด้านพฤติกรรม (Behavioral) หมายถึง การที่พนักงานพูดถึงองค์การในทางที่ดี ชี้แจงข้อเท็จจริงแทนองค์การเมื่อมีผู้เข้าใจผิด พูดชื่นชมยกย่ององค์การ รวมถึงสินค้าหรือบริการขององค์การให้เพื่อนหรือครอบครัวฟัง พยายามช่วยเหลือองค์การในทุก ๆ เรื่อง และทุกโอกาสที่สามารถทำได้ สมารถใจที่จะทำสิ่งอื่นนอกเหนือจากงานของตนเสนอแนะแนวทางปรับปรุงแก้ไขเพื่อยกระดับทีมงานหรือส่วนงานของตนเพื่อองค์การ รวมถึงรักษาภาพพจน์และมาตรฐานขององค์การทั้งในส่วนงานหรือแผนก และมีความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์การไม่ว่าองค์การจะอยู่ในสถานะที่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว

ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์การ (Intention to Stay) หมายถึง การตัดสินใจของพนักงานในการแสดงพฤติกรรมที่จะปฏิบัติงานในองค์การโดยไม่ลาออก

ธุรกิจขนาดกลางด้านการผลิต หมายถึง กิจการการผลิตสินค้า ตามความใน มาตรา 4 แห่งพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลาง พ.ศ. 2543 ซึ่งลักษณะดังนี้ มีจำนวนแรงงาน มากกว่า 50 คน แต่น้อยกว่า 200 คน มูลค่าสินทรัพย์ถาวร (ไม่รวมที่ดิน) มากกว่า 50 ล้านบาทแต่น้อยกว่า 200 ล้านบาท (สำนักงานกฎหมายมงคลธรรม, WWW, 2546)

อุตสาหกรรมการผลิต หมายถึง กลุ่มอุตสาหกรรมด้านการผลิตทุกประเภทในจังหวัด นครราชสีมา อันประกอบด้วย หมวด 15 - การผลิตผลิตภัณฑ์อาหารและเครื่องดื่ม หมวด 17 - การผลิตสิ่งทอ หมวด 18 - การผลิตเครื่องแต่งกาย รวมทั้งการตกแต่งและซ่อมสิ่งนสัตว์ หมวด 19 - การฟอกและตกแต่งหนังฟอก รวมทั้งการผลิตกระเป๋าเดินทาง กระเป๋าถือ อานม้า เครื่องเทียมลาก และรองเท้า หมวด 22 - การพิมพ์โฆษณา การพิมพ์ และการทำสำเนาสื่อบันทึก หมวด 24 - การผลิตผลิตภัณฑ์และผลิตภัณฑ์เคมี หมวด 25 - การผลิตผลิตภัณฑ์ยางและพลาสติก หมวด 26 - การผลิตผลิตภัณฑ์จากแร่โลหะ หมวด 27 - การผลิตโลหะขั้นมูลฐาน หมวด 28 - การผลิตผลิตภัณฑ์ที่ทำจากโลหะประดิษฐ์ ยกเว้นเครื่องจักรและอุปกรณ์ หมวด 29 - การผลิตเครื่องจักรและอุปกรณ์ ซึ่งมีได้จัดประเภทไว้ในที่อื่น หมวด 32 - การผลิตอุปกรณ์ และเครื่องอุปกรณ์วิทยุ โทรทัศน์ และการสื่อสาร หมวด 33 - การผลิตอุปกรณ์ที่ใช้ในการแพทย์ การวัดความเสี่ยง นาฬิกา อุปกรณ์ที่ใช้ในทางทัศนศาสตร์ หมวด 34 - การผลิตยานยนต์ รถพ่วง และรถกึ่งรถพ่วง และหมวด 36 - การผลิตเฟอร์นิเจอร์ รวมทั้งการผลิตซึ่งมิได้จัดประเภทไว้ในที่อื่น (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2542)

การผลิต หมายถึง การเปลี่ยนแปลงวัตถุดิบหรือส่วนประกอบของวัตถุดิบในทางกายภาพหรือทางเคมีให้เป็นผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ โดยไม่คำนึงถึงว่างานนั้นทำด้วยเครื่องจักรหรือมือ ทำในโรงงาน ทำในเคหสถานหรือผลิตภัณฑ์นั้นจะนำมาขายส่งหรือขายปลีกก็ตาม การประกอบชิ้นส่วนของผลิตภัณฑ์ผลิตขึ้น การดัดแปลงสินค้า รวมทั้งการปรับปรุงใหม่หรือการสร้างชิ้นใหม่ (สำนักงานสถิติจังหวัดนครราชสีมา, 2545)

บทที่ 2

ปริทัศน์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง ความทุ่มเทต่อองค์กรและความตั้งใจที่จะดำรงอยู่กับองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา เป็นการศึกษาถึงระดับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ระดับความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงาน (Intention to Stay) และเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน รวมทั้งศึกษาประสิทธิภาพในการพยากรณ์ของความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ด้านการรับรู้ ด้านอารมณ์ ความรู้สึก และด้านพฤติกรรมที่มีต่อความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษา ไว้ดังนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement)

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการรักษาพนักงาน (Employee Retention)

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับพนักงานที่มีผลการทำงานโดดเด่น (High Performers) หรือพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent)

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5 ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับจังหวัดนครราชสีมา

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement)

ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) เป็นแนวคิดใหม่ในการบริหารจัดการและการพัฒนาองค์กรที่มีการศึกษาวิจัยในบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจ และนักวิชาการต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งการศึกษาแนวคิดนี้ในประเทศไทย พบว่า ยังขาดการศึกษาวิจัยเชิงวิชาการที่ชัดเจนมาสนับสนุน ดังนั้น การศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงอิงกับผลงานการศึกษาระหว่างประเทศเป็นหลัก ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

2.1.1 ความหมายของความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน

Gubman (2003) ได้ให้ความหมายของความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ว่าเป็น การให้พลังงาน พลังใจอย่างเต็มที่และเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ต่องานที่ได้รับมอบหมายซึ่งจะแสดงออกมาในหลายรูปแบบ เช่น การทำงานสร้างสรรค์และมีคุณภาพเกินความคาดหมายของลูกค้าและองค์กร

Ibtf Organization (2003) ให้ความหมายของความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ว่าเป็น การที่พนักงานได้รวบรวมทั้งปัจจัยในด้านเวลา ทักษะ ความสามารถ และปัจจัยด้านทรัพยากรต่าง ๆ ของตน เพื่อมาสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดเป็นความผูกพันที่ยั่งยืน (Sustained Commitment)

The Gallup Organization (2003) เป็นผู้ริเริ่มศึกษาเรื่อง ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ได้ให้ความหมาย ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ว่าเป็นถึง ความเป็นหุ้นส่วนกันระหว่างพนักงานกับองค์กร ทุกคนทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร และเป็นการบรรลุความปรารถนาส่วนบุคคลของพนักงาน โดยองค์กรมีภาระหน้าที่ในการช่วยเหลือสนับสนุนเชิงสร้างสรรค์ต่อสถานะที่เกิดขึ้น

Tower Perrin (2003) ได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ไว้ว่า ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน คือ การเข้ามามีส่วนร่วมทั้งปัจจัยด้านอารมณ์ความรู้สึก และปัจจัยด้านเหตุผลที่มีความสัมพันธ์ไปสู่งานและองค์กร เป็นความมุ่งมั่นและความสามารถที่จะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นระดับความพยายามอย่างละเอียดรอบคอบ อุทิศเวลา สติปัญญา และพลังงานของพนักงานให้แก่งาน

Greenberg (2004) ได้ให้นิยามคำว่า ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน เป็นระดับของความผูกพันและระดับการเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องของพนักงานที่ทำประโยชน์ให้แก่องค์กรและเป็นสิ่งที่มีคุณค่า โดยกระบวนการสร้างความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานนั้นต้องเป็นการกระทำ 2 ทางซึ่งเป็นการสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง

Hewitt Associates (2004) ให้ความหมายของ ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานไว้ว่า หมายถึง สภาพหรือลักษณะแต่ละบุคคลที่อุทิศเกี่ยวกับอารมณ์ความรู้สึกและสติปัญญาแก่องค์กรหรือกลุ่มงาน พนักงานที่มีความทุ่มเทต่อองค์กรนั้นเป็นความต้องการส่วนบุคคล และทำอย่างจริงจังอันนำไปสู่การเพิ่มผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร

Institute for Employment Studies [IES] (2004) ให้ความหมายของ ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ว่าเป็นถึง ทักษะทางบวกของพนักงานที่มีต่อองค์กรและเป็นคำนิยามของพนักงานที่มีความทุ่มเทต่อองค์กรจะเป็นผู้ที่รู้ถึงบริบททางธุรกิจและการทำงานต่าง ๆ กับผู้ร่วมงานในทางที่จะช่วยปรับปรุงหรือเพิ่มผลการปฏิบัติงานภายในงานเพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กร องค์กรจะต้องดำเนินการอุปถัมภ์ บำรุงรักษา และทำให้เกิดความทุ่มเทต่อองค์กรมากขึ้น โดยสิ่งเหล่านี้ต้องการความสัมพันธ์ 2 ทางระหว่างนายจ้างกับพนักงาน

International Survey Research [ISR] (2004) ให้ความหมายของ ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ไว้คือ การที่พนักงานมีความเชื่อต่อองค์กร ปรารถนาที่จะปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เข้าใจ

ภาพรวมทางธุรกิจขององค์กร มีความนับถือและพร้อมให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงาน มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทอย่างสุดความสามารถ และพร้อมที่จะปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ขององค์กรเพื่อช่วยองค์กรบรรลุเป้าหมาย

Blessing White (2005) ให้ความหมายของ ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ว่าเป็น การแสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์กันระหว่างความพึงพอใจในงาน กับงานที่ได้ช่วยเหลือสนับสนุน องค์กรอย่างมาก พนักงานที่มีความทุ่มเทต่อองค์กรไม่เพียงแต่จะวางแผนโดยรอบด้านในการทำงาน พวกเขาไม่เพียงจะมีความสุขหรือความภาคภูมิใจในการทำงาน พนักงานยังมีความกระตือรือร้นมีศรัทธาแรงกล้าที่จะดึงเอาความสามารถพิเศษออกมาใช้สร้างความแตกต่างในสิ่ง ที่นายจ้างแสวงหาเพื่อช่วยเหลือให้องค์กรประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ในการวัดความทุ่มเทของ พนักงานนั้นวัดจากพฤติกรรมความพึงพอใจในงาน ความผูกพันทางอารมณ์ ความรู้สึกของพนักงาน ที่มีต่อองค์กร ความสม่ำเสมอของการทุ่มเท และวางแผนที่จะอยู่หรือลาออกจากองค์กรของ พนักงาน

Development Dimensions International [DDI] (2005) ได้อธิบายความหมายของ ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ว่าเป็น ขอบเขตต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่บุคคลมีความเพลิดเพลิน ความ พึงพอใจและความเชื่อในสิ่งที่เขาทำ และรู้สึกถึงคุณค่าที่ได้ทำสิ่งนั้น

Pickett (2005) ให้ความหมายของ ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ว่าเป็น สมรรถภาพ ขององค์กรในการทุ่มเท การรักษาไว้ และค่าที่เหมาะสมสูงสุดในคุณค่าของพนักงาน จุดสำคัญอยู่ที่ การออกแบบงานอย่างไรให้เหมาะสมเป็นที่น่าพอใจ เวลาของพนักงานใช้อย่างไร และความผูกพัน จะแสดงไปสู่พนักงานอย่างไร

2.1.2 องค์ประกอบและพฤติกรรมความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน

Coffman and Molina (2002) ได้แบ่งลักษณะพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงถึงความทุ่มเท ต่อองค์กรของพนักงานเป็น 3 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 ผู้ที่มีความทุ่มเทต่อองค์กร (The Engaged) คือ ผู้ที่มีส่วนร่วมในการสร้างผล กำไรและความเจริญก้าวหน้าให้กับองค์กร ทำให้ถูกคำรู้สึกผูกพันกับองค์กร และช่วยกระตุ้น ภาวะเศรษฐกิจให้มั่นคง คนกลุ่มนี้จะมีลักษณะการแสดงออกในการทำงานดังนี้

- 1) ใช้ความสามารถพิเศษของตนเองทุกวัน (Talent)
- 2) ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ
- 3) ประดิษฐ์ คิดค้น และพยายามให้เกิดความสำเร็จ
- 4) ความชัดเจนเกี่ยวกับผลงานของตนเอง
- 5) รู้สึกผูกพันกับสิ่งที่ตนทำอยู่

- 6) ตั้งเป้าหมายการทำงานที่ท้าทาย
- 7) ทุ่มเทพลังกาย พลังใจ
- 8) ไม่เคยวางมือในสิ่งที่ทำ แต่จะสร้างสรรค์งานตลอด
- 9) ขยายขอบเขตในสิ่งที่ตนทำ
- 10) มีความผูกพันต่อองค์กร ทีมงานและงานของตน

กลุ่มที่ 2 ผู้ที่ไม่ความทุ่มเทต่อองค์กร (The Not-Engaged)

- 1) ความต้องการพื้นฐานได้รับการตอบสนอง
- 2) สับสน หรือไม่สามารถปฏิบัติงานได้ถ้าไม่มีความไว้วางใจ
- 3) มีการตอบสนอง และความผูกพันน้อย
- 4) ไม่รู้สึกอยากจะทำประสบความสำเร็จ
- 5) อาจจะผูกพันกับองค์กรแต่ไม่ผูกพันเสมอไปกับทีมงานและงานของตน
- 6) เปิดเผยมุมมองของตนต่อองค์กรในเชิงลบ

กลุ่มที่ 3 ผู้ที่ไม่สนใจให้ความทุ่มเทต่อองค์กร (The Actively Disengaged)

- 1) ปฏิกริยาต่อต้าน ขัดขวางการทำงาน
- 2) ขาดความไว้วางใจ
- 3) คิดว่าตนดีเหมาะสม แต่คนอื่นไม่เหมาะสม
- 4) ขาดความสามารถในการเปลี่ยนปัญหาให้เป็นหนทางในการแก้ปัญหา
- 5) มีความผูกพันต่อองค์กร ทีมงาน และงานของตนด้วย
- 6) แยกตัว ไม่อยู่ในสังคม
- 7) ไม่เปิดเผยมุมมองทางลบของตน แต่จะมีที่ทำหุจดหงิดที่แสดงออกอย่างชัดเจน

หรืออย่างลับ ๆ

Gubman (2003) ได้กล่าวถึงเรื่องความทุ่มเทต่อองค์กร (Employee Engagement) ของพนักงานนั้นเกิดขึ้นได้ก็ด้วยการเชื่อมโยงระหว่าง 3 องค์ประกอบ คือ

1) คุณค่าและความรับผิดชอบ (Values and Responsibilities) เป็นพื้นฐานที่ทำให้เกิดความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ทั้งนี้เพราะการให้คุณค่าของพนักงานที่สอดคล้องกับค่านิยมหรือวัฒนธรรมขององค์กรนั้นเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้พนักงานเต็มใจที่จะทำงานเพื่อองค์กร โดยด้านคุณค่าได้แก่ ความยุติธรรม การเคารพให้เกียรติกัน ความเชื่อถือไว้วางใจ และการช่วยเหลือสังคม ด้านความรับผิดชอบ ได้แก่ การออกแบบงานที่ดี ระบุความรับผิดชอบชัดเจน และความพร้อมของเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงาน เป็นต้น

2) โปรแกรมหรือโครงการ (Programs) ที่จัดขึ้นให้กับพนักงาน เช่น ค่าตอบแทน

สวัสดิการ การจัดฝึกอบรมและพัฒนา การให้ความสำคัญและการยอมรับ รวมถึงคุณภาพชีวิตของพนักงานเหล่านี้ล้วนแล้วแต่มีผลกับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานทั้งสิ้น หากองค์กรจัดหาปัจจัยเหล่านี้ได้ตรงกับความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริงแล้วจะช่วยให้พนักงานอยากที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป อย่างไรก็ตามทรัพยากรขององค์กรที่มีจำกัดไม่สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ทั้งหมด ดังนั้น องค์กรจึงควรคำนึงถึงความเหมาะสมด้วย

3) ความสัมพันธ์ (Relationships) เป็นเรื่องที่มีผลอย่างยิ่งต่อการสร้างให้เกิดความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ทั้งนี้เพราะการจัดการกับอารมณ์ความรู้สึกของมนุษย์ได้แก่ การแสดงความขอบคุณ การแสดงความยินดีเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดการรับรู้และตัดสินใจในการกระทำต่าง ๆ ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานจึงล้วนแล้วแต่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานทั้งสิ้น

Tower Perrin (2003) อธิบายว่า ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ประกอบด้วยปัจจัย 2 ประการที่เกี่ยวข้องกับงาน และประสบการณ์ในการทำงานโดยรวม คือ

- 1) ปัจจัยด้านเหตุผล (Rational Factors) โดยทั่วไปเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กร เช่น ขอบเขตของงาน บทบาทและหน้าที่ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร
- 2) ปัจจัยทางด้านอารมณ์ (Emotional Factors) เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจส่วนบุคคลและความรู้สึกของแรงบันดาลใจ พร้อมทั้งจะเป็นส่วนหนึ่งของงานที่ได้รับมอบหมายและขององค์กร

นอกจากนี้สิ่งจำเป็นที่พนักงานจะแสดงออกถึงความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน คือ

- 1) ความตั้งใจ (The will) คือ เป็นความรู้สึกถึงภาระหน้าที่ ความกระตือรือร้น และภูมิใจ ซึ่งนั่นเป็นแรงจูงใจของพนักงานมีความสำคัญต่อความพยายามอย่างสุดความสามารถ
- 2) วิธีการแนวทาง (The way) คือ แหล่งทรัพยากร การสนับสนุนเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ จากองค์กร เพื่อนำไปใช้สร้างความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

นอกจากนี้ Tower Perrin (2003) ได้อธิบายการวัดความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน โดยพนักงานที่มีความทุ่มเทต่อองค์กรนั้นจะมีลักษณะดังนี้

- 1) มีความห่วงใยอนาคตขององค์กรโดยใจจริง
- 2) มีความภูมิใจที่ได้ทำงานเพื่อองค์กร
- 3) ความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จส่วนบุคคลจากงานตนเอง
- 4) พึงถึงองค์กรในทางที่ดี
- 5) เชื่อมั่นว่าแผนกตนเองสามารถช่วยเหลือองค์กรด้วยวิธีใดจึงจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ

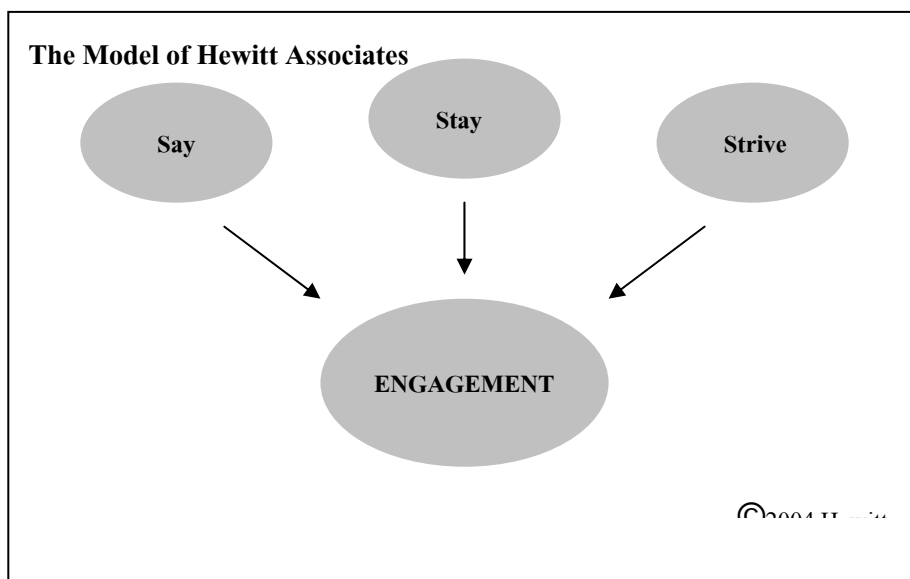
6) เข้าใจถึงบทบาทตนเองว่ามีความสัมพันธ์ต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างไร

7) แรงจูงใจส่วนตัวที่มีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ

8) พนักงานมีความเต็มใจที่จะพยายามมากกว่าความคาดหวังปกติ

Greenberg (2004) ได้อธิบายถึงลักษณะพนักงานที่มีความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานนั้น จะมีพฤติกรรม ดังนี้คือ พุดถึงองค์กรในทางที่ดีเมื่อสนทนากับเพื่อนร่วมงานหรือลูกค้า มีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร พนักงานจะดำรงอยู่กับองค์กรและพยายามอย่างสุดความสามารถทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยกระบวนการสร้างความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานนั้นต้องเป็นการกระทำ 2 ทางเป็นความสัมพันธ์ระหว่าง นายจ้างและลูกจ้าง

Hewitt Associates (2004) ได้อธิบายว่า พนักงานที่มีความทุ่มเทต่อองค์กรนั้นจะแสดงพฤติกรรมออกมา 3 พฤติกรรม ซึ่ง Hewitt ใช้วัดถึงความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ตามภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 โมเดลความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ของ Hewitt Associates

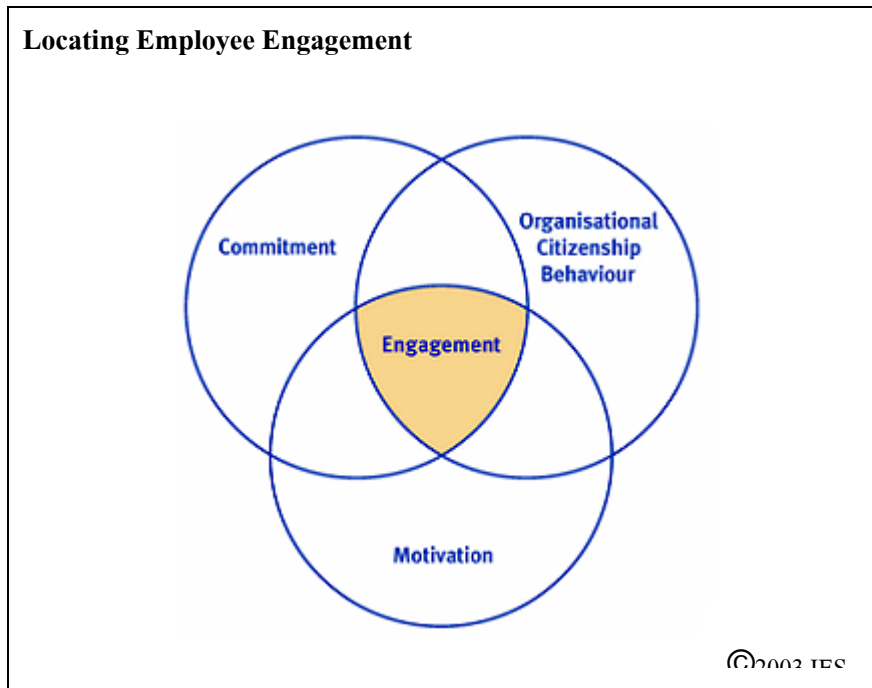
ที่มา : Hewitt Associates, 2004.

ตามภาพที่ 2.1 สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

- 1) Say คือ การพูดเกี่ยวกับองค์กรในทางบวกต่อผู้ร่วมงาน และมีแนวโน้มไปสู่การพูดกับลูกค้าขององค์กรในทางบวก
- 2) Stay คือ ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร
- 3) Strive คือ การใช้ความพยายามอย่างสุดความสามารถ และทำตามหน้าที่ให้ดี

ที่สุด มีความเป็นไปได้ที่จะช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อความสำเร็จทางธุรกิจขององค์กร

Institute for Employment Studies [IES] (2004) ได้อธิบายว่าความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานเกิดจาก 3 องค์ประกอบ คือ การมีความผูกพัน (Commitment) มีแรงจูงใจ (Motivation) และการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior) ตามภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 โมเดลความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ของ Institute for Employment Studies [IES]
ที่มา : Institute for Employment Studies [IES], 2004.

จากภาพที่ 2.2 แสดงถึงองค์ประกอบทั้ง 3 ของความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน โดย IES ได้นำมาวิเคราะห์ร่วมกันในการแสดงถึงพฤติกรรมของพนักงานที่มีความทุ่มเทต่อองค์กรว่า เป็นอย่างไร ซึ่งทั้งหมดมี 12 ข้อ ทั้งนี้ก็นำมาใช้เป็นเครื่องมือวัดด้วย ดังนี้

- 1) พนักงานจะพูดชื่นชมยกย่ององค์กรให้แก่เพื่อนฟัง
- 2) พนักงานจะมีความสุขเมื่อเพื่อนและสมาชิกในครอบครัวใช้สินค้า หรือบริการ

จากองค์กรตนเอง

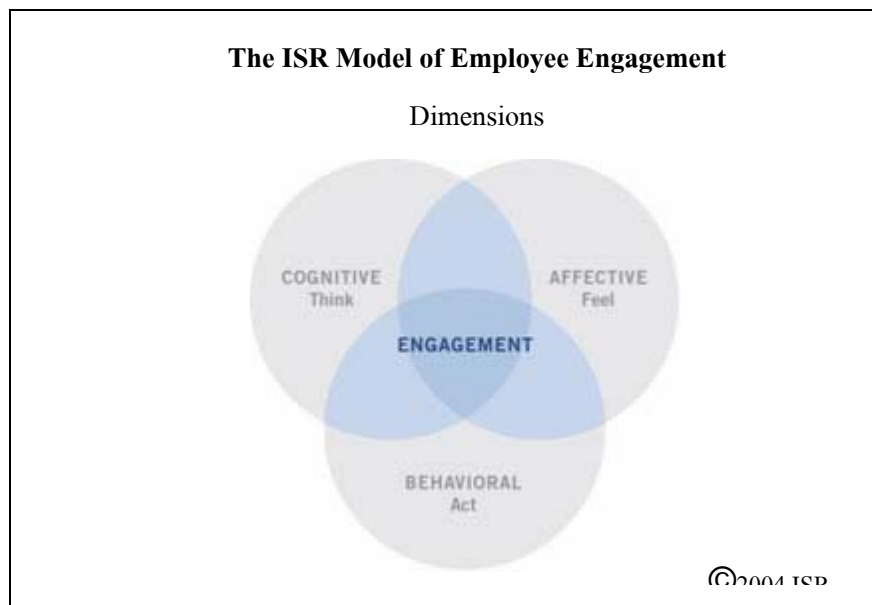
- 3) พนักงานรับรู้ว่าองค์กรเป็นที่รู้จักโดยทั่วไป และเป็นนายจ้างที่ดี
- 4) พนักงานรับรู้ว่าองค์กรมีชื่อเสียงในทางที่ดี
- 5) พนักงานมีความภูมิใจที่จะบอกกับคนอื่น ๆ ว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
- 6) พนักงานรู้ว่าองค์กรมีการกระตุ้นผลักดันที่ดีในงาน และแนวทางในการ

ปฏิบัติงาน

- 7) พนักงานพบว่าค่านิยมตนเองและค่านิยมขององค์กรมีความสอดคล้องกัน

- 8) พนักงานจะทำให้มากขึ้นกว่าความคาดหวังที่ตั้งไว้
- 9) พนักงานจะพยายามช่วยเหลือองค์กรในทุก ๆ เรื่อง เมื่อไหร่ก็ตามที่สามารถทำได้
- 10) พนักงานจะพยายามรักษามาตรฐานในส่วนงาน/แผนกของตน
- 11) พนักงานสมัครใจที่จะทำสิ่งอื่น ๆ นอกเหนือจากงานของตน เพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 12) บ่อยครั้งที่พนักงานได้เสนอแนะแนวทางที่จะช่วยปรับปรุงหรือยกระดับทีมงานของตน

International Survey Research [ISR] (2004) ได้แบ่งความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานออกเป็น 3 องค์ประกอบ ตามภาพที่ 2.3 ดังนี้



ภาพที่ 2.3 โมเดลความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน (3-D Model) ของ International Survey Research [ISR]

ที่มา : International Survey Research [ISR], 2004.

จากภาพที่ 2.3 แสดงโมเดลความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน (3-D Model) ของ ISR ได้แบ่งความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานออกเป็น 3 องค์ประกอบ สามารถอธิบายได้ดังนี้

- 1) ด้านการรับรู้ (Cognitive) สิ่งที่ทำให้พนักงานคิดเกี่ยวกับองค์กรของเขา คือ การใช้สติปัญญาในระดับที่เหมาะสมระหว่างพนักงานแต่ละคนและแต่ละองค์กร ความเชื่อในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร สนับสนุนค่านิยมหลักขององค์กร และสิ่งที่ทำให้องค์กรดำรงอยู่ได้

2) ด้านอารมณ์ความรู้สึก (Affective) อะไรที่ทำให้พนักงานรู้สึกเกี่ยวกับองค์กรของเขา อะไรคืออารมณ์ข้อผูกมัดระหว่างพนักงานแต่ละองค์กร ทำอะไรที่พวกเขาจะภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

3) ด้านพฤติกรรม (Behavioral) พนักงานกระทำอย่างไรในความสัมพันธ์ในความสัมพันธ์ที่มีต่อองค์กรของเขา มี 2 พฤติกรรมที่พนักงานจะกระทำต่อองค์กรของเขา อันดับแรก คือ พนักงานมีความพยายามอย่างมากในการทำงานของเขาหรือไม่ และเขาทำมากกว่าปกติหรือไม่ อันดับที่สอง คือ การที่พนักงานแต่ละคนตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรไม่ว่าจะอยู่ในสถานะที่ประสบความสำเร็จหรือประสบล้มเหลว

จากการทบทวนเอกสารจะเห็นได้ว่า Gallup, Tower Perrin, Hewitt Associates, Institute for Employment Studies [IES], International Survey Research [ISR] มีการอธิบายเรื่อง ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานคล้ายคลึงกัน โดยความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานนั้นเป็นสิ่งที่เริ่มตั้งแต่การมีทัศนคติ ความเชื่อมั่นที่ดีต่อองค์กร (กระบวนการคิด และความผูกพัน) อันนำไปสู่การเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร เป็นความปรารถนา ความตั้งใจและความเต็มใจที่จะพยายามปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถเพื่อให้งานออกมาดีที่สุด (ความรู้สึกและแรงจูงใจ) จากนั้นพนักงานจะแสดงออกมาเป็นการกระทำที่ดีต่อองค์กร การพูดถึงองค์กรในทางที่ดี การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และมีความตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์กรไม่ว่าองค์กรจะอยู่ในสถานะที่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ฉะนั้นความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานจึงมิใช่แค่เพียงเรื่องของอารมณ์/ความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร หรือการมีแรงจูงใจที่จะทำดีเพื่อองค์กรเท่านั้น แต่ความทุ่มเทต่อองค์กรนั้นต้องมีการแสดงพฤติกรรมที่ดีออกมาด้วย จึงจะเรียกได้ว่า เป็น ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement)

ฉะนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ความหมาย องค์ประกอบ และพฤติกรรมความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ดังนี้ ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน หมายถึง ทัศนคติทางบวกของพนักงานที่มีต่อองค์กร พนักงานมีความเชื่อมั่นความศรัทธาต่อองค์กร มีความผูกพัน และเข้าร่วมกับองค์กร พร้อมตกลงใจที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดียิ่งขึ้น เป็นความเต็มใจที่จะพยายามอย่างสุดความสามารถเพื่อยุติงาน และทำงานอยู่ในองค์กรแม้องค์กรจะอยู่ในภาวะที่ย่ำแย่ เพื่อที่จะช่วยให้องค์กรผ่านพ้นวิกฤตนั้นไปได้ ซึ่งมี 3 องค์ประกอบ คือ การรับรู้เกี่ยวกับองค์กรในทางที่ดี (Cognitive) มีอารมณ์ความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร (Affective) และการแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่ดี (Behavioral) ต่อองค์กรด้วย โดยพนักงานที่มีความทุ่มเทต่อองค์กรนั้นสามารถสรุปพฤติกรรมได้ดังแสดงตามตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 สรุปพฤติกรรมความทุ่มเทต่อการของพนักงาน

ความทุ่มเทต่อการของพนักงาน (Employee Engagement)		
การรับรู้ (Cognitive)	อารมณ์ความรู้สึก (Affective)	พฤติกรรม (Behavioral)
1. รู้ถึงภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ /เข้าใจถึงบทบาทตนเองว่ามีความสัมพันธ์ต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างไร	1. มีความห่วงใยในอนาคตขององค์กรโดยใจจริง	1. พุดถึงองค์การในทางที่ดี ชี้แจงข้อเท็จจริงแทนองค์การเมื่อมีผู้เข้าใจผิด
2. ทราบความคาดหวังขององค์กร	2. มีความภาคภูมิใจที่ทำงานเพื่อองค์กร	2. การพูดชื่นชมยกย่ององค์การ รวมถึงสินค้าหรือบริการขององค์การให้เพื่อนหรือครอบครัวฟัง
3. คิดว่าบริษัทนี้เป็นนายจ้างที่ดี มีจริยธรรม รับผิดชอบต่อสังคม	3. มีความรู้สึกผูกพันกับสิ่งที่ทำอยู่	3. พยายามช่วยเหลือองค์การในทุก ๆ เรื่อง เมื่อไหร่ก็ตามที่สามารถทำได้ สมัยใจที่จะทำสิ่งอื่นนอกเหนือจากงานของตน
4. รับรู้ถึงชื่อเสียงขององค์การในทางที่ดี เป็นที่รู้จักของคนทั่วไป	4. มีความเต็มใจที่จะพยายามอย่างสุดความสามารถ/มากกว่าความคาดหมายเพื่อความสำเร็จขององค์การ	4. เสนอแนะแนวทางปรับปรุงแก้ไข เพื่อยกระดับทีมงาน หรือส่วนงานของตน เพื่อองค์การ
5. เข้าใจว่าแผนกตนเองจะช่วยเหลือองค์การอย่างไรจึงจะช่วยองค์การให้ประสบความสำเร็จ	5. รู้สึกมีความสำเร็จส่วนบุคคลในงาน	5. รักษาภาพพจน์และมาตรฐานขององค์การทั้งในส่วนงานหรือแผนก
6. เข้าใจว่าองค์การมีการกระตุ้นผลักดันที่ดีในงานและแนวทางส่งเสริมในการปฏิบัติงาน	6. มีความภูมิใจที่จะบอกกับคนอื่น ๆ ว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ	6. มีความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์การไม่ว่าองค์การจะอยู่ในสถานะที่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว
7. มีความปรารถนาแรงกล้าที่จะเป็นสมาชิกขององค์การ		

2.1.3 ความสำคัญและผลลัพธ์ของความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน

Burke (2003) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดเรื่องความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานโดยมีมุมมองว่า หากพนักงานมีความทุ่มเทต่อองค์กรและความผูกพันกับองค์กร (Employee engagement & Commitment) จะส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer loyalty) ทั้งนี้เพราะพนักงานที่มีความทุ่มเทและเต็มใจที่จะผลิตหรือให้บริการแก่ลูกค้าด้วยความเอาใจใส่ และจะส่งผลทำให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานทางธุรกิจขององค์กร

Cerus Consulting (2003) เป็นบริษัทที่ปรึกษา กล่าวไว้ในบทความชื่อ Employee Engagement and Retention ถึงความสำคัญเกี่ยวกับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ไว้ว่า ถ้าพนักงานมีความทุ่มเทต่อองค์กรในระดับสูงจะทำให้ระดับการเพิ่มผลิตผลสูงขึ้น และประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้น โดยทุกร้อยละ 1 ของการเพิ่มความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน จะช่วยเพิ่มยอดขายได้ร้อยละ 2.9 ซึ่งหลายองค์กรมีการพิสูจน์แล้วถึงความล้มเหลว และผลที่ตามมาของการขาดความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน พบว่า ทำให้เกิดการสูญเสียพนักงานที่มีศักยภาพสูงที่สำคัญขององค์กรและการประสบกับผลการปฏิบัติงานที่แย่ลง

Ayers (2004) ได้กล่าวว่า ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ได้รับความสนใจเป็นอย่างมากจากองค์กรชั้นนำทางธุรกิจ นับตั้งแต่ Gallup องค์กรที่ปรึกษาทางธุรกิจที่ได้กล่าวถึง ความทุ่มเทต่อองค์กร (Engagement) ไว้ในหนังสือ Break All the Rules เมื่อ 5 ปีที่ผ่านมา ความสำคัญของความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานที่เพิ่มขึ้นนั้น เป็นสิ่งที่ส่งผลทำให้ 1) ความสามารถในการผลิตเพิ่มขึ้น 2) ความสามารถในการรักษาพนักงาน 3) ความพึงพอใจของลูกค้า และ 4) ความสามารถในการสร้างผลกำไรที่เพิ่มขึ้น

Fawcett (2004) กล่าวว่า การเจริญเติบโตขององค์กรจำนวนมาก ความจงรักภักดีของลูกค้า แรงจูงใจ และระดับความผูกพันที่ดูเหมือนกำลังเสื่อมลงในอนาคต ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลทางตรง ต่อการปฏิบัติงานและความสามารถในการทำอะไร เมื่อไม่กี่ปีที่ผ่านมาเราได้ยินเกี่ยวกับเรื่อง “ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน” เนื่องจากเรื่องนี้มีการพิสูจน์ถึงความเชื่อมโยงระหว่างระดับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานกับผลดำเนินการด้านการเงิน และวัดศักยภาพทางธุรกิจได้อย่างแท้จริง ซึ่งเมื่อพูดถึงความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน เราจะพูดถึงระดับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานที่ความเชื่อความศรัทธาต่อกับนายจ้าง เพื่อนร่วมงาน และงาน การวิจัยชี้ให้เห็นถึงการเพิ่มขึ้นของความรู้สึกมีความสัมพันธ์ต่อการเพิ่มผลิตผล และระยะเวลาของการดำรงตำแหน่งไม่น่าแปลกใจที่ผู้นำองค์กรที่มีผลการทำงานโดดเด่น การวิจัยไม่ได้ให้ความสำคัญและไม่เน้นการรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กร แต่บนความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานนั้นจะทำให้คนที่มีศักยภาพสูงจะการลงทุนความพยายามส่วนบุคคลเพื่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งการ

เพิ่มขึ้นของความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานมีการพิสูจน์แล้วว่ามียุทธผลต่อความสามารถในการทำกำไร ถ้าสามารถย้ายกลุ่มพนักงานที่มีความทุ่มเทต่อองค์กรระดับกลางไปสู่ระดับสูงได้ก็จะพบว่า มีความเป็นไปได้ที่พนักงานต้องการอยู่กับองค์กรและลงทุนความพยายามของตนเองเพิ่มขึ้น

Greenberg (2004) ได้ศึกษาพบว่า พนักงานที่ไม่มีความทุ่มเทต่อองค์กรนั้นสามารถส่งผลทำให้เกิดผลที่ตามมา ดังนี้

- 1) อัตราการออกจากงานสูง (Higher employee turnover) และพนักงานที่ออกไปนั้นได้อะความรู้และประสบการณ์ที่สะสมออกไปสู่สถานที่ทำงานใหม่ด้วย
- 2) ผลการปฏิบัติงานที่ลดลง (Diminished performance) สมรรถนะขององค์กรนั้นลดลง จนกระทั่งพนักงานที่มาใหม่จะได้รับการฝึกอบรม
- 3) การสูญเสียค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม (Lost training dollars) เวลาและเงินที่ลงทุนไปกับการฝึกอบรมและโปรแกรมพัฒนาสำหรับพนักงานจากไปเป็นสิ่งที่สูญเปล่า
- 4) ขวัญกำลังใจลดลง (Lower morale) พนักงานที่ยังคงอยู่กับองค์กรนั้นอาจจะต้องรับภาระหน้าที่ที่มากเกินไปสำหรับภาระหน้าที่ใหม่ที่เพิ่มขึ้นโดยไม่มีการแก้ไข ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการเกิดความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน

International Survey Research [ISR] (2004) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน คือ ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานมีความเชื่อมโยงอย่างมั่นคงไปสู่ความพึงพอใจระดับสูงของลูกค้า การเพิ่มผลผลิต ประสิทธิภาพ และผลประโยชน์ทางการเงินในทางตรงกันข้าม เมื่อพนักงานมีความทุ่มเทต่อองค์กรในระดับต่ำลงก็จะแสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดทางการเงิน เช่น operating margin และ net profit margin ลดลงด้วย

Blessing White (2005) ได้ศึกษาเรื่องความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน พบว่า คุณค่าของความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานมีผลต่อคุณภาพของสินค้าและบริการ ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ความจงรักภักดีของลูกค้า และผลกำไรของผู้ถือหุ้น

Hewitt Associates (2005) กล่าวว่า ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานเท่ากับความสำเร็จในการแข่งขัน (Employee Engagement = Competitive Advantage) เมื่อพนักงานมีความทุ่มเทต่อองค์กรจะส่งผลให้องค์กรเจริญเติบโตเพิ่มขึ้นร้อยละ 20 มากกว่าที่จะทำให้องค์กรเจริญเติบโตลดลง ซึ่งการสำรวจจากพนักงานประมาณ 4 ล้านคน พบว่าองค์กรที่มีการเจริญเติบโตอธิบายค่าเฉลี่ยของรายได้ใน 5 ปี นั้นมีการเจริญเติบโตเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 หรือมากกว่านั้น

The Gallup Organization (2005) ได้ศึกษาพบว่า ระดับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานมียุทธผลต่ออัตราการลาออก (Turnover) การรักษาพนักงาน (Retention Employee) ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า (Customer Metric) ความปลอดภัยในการทำงาน (Safety) ผลผลิต

(Productivity) และความสามารถในการสร้างผลกำไร (Profitability) ซึ่งจะส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร

Santana (2005) ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน โดยกล่าวว่าความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานนั้นไม่เพียงแต่จะช่วยให้เกิดผลิตภาพที่สูงในที่ทำงานเท่านั้น แต่ยังมีความเป็นไปได้ที่พนักงานจะอยู่กับองค์กร และถ้าระดับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานต่ำจะทำให้เกิดผลดังต่อไปนี้

- 1) ผลิตภาพทีมงานต่ำ
- 2) คุณภาพผลิตผลที่อยู่ในระดับบน จะลดต่ำลง
- 3) จุดเหมาะสมที่สุดหรือดีที่สุดในการความต้องการของลูกค้า ลดน้อยลง
- 4) มีความเป็นไปได้สูงที่พนักงานจะลาออกจากงาน
- 5) มีพนักงานที่ทำงานบนระบบการเกียจคร้านอยู่จำนวนมากในองค์กร
- 6) ด้วยอิทธิพลการสื่อสารที่ไร้พรมแดน ทำให้แรงกดดันของพนักงานที่มีต่อองค์กรสามารถกระจายได้อย่างรวดเร็วไปยังสาธารณชนทั่วไป ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความยากลำบากขององค์กรในการสรรหาคนที่มีศักยภาพสูงเข้ามาทำงาน

Sudipta Dev (2005) กล่าวถึงความสำคัญเกี่ยวกับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานที่มีต่อองค์กร ดังนี้

- 1) ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานจะสร้างความกระตือรือร้น ความผูกพันอย่างมาก เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร
- 2) สามารถดึงดูดพนักงานให้อยู่กับองค์กร ช่วยเพิ่มความเชื่อถือไว้วางใจของพนักงานที่มีต่อองค์กร
- 3) ทำให้เกิดความรู้สึกรักภักดีในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง
- 4) อัตราของความเสียหาย ของเสียลดลง
- 5) ช่วยเพิ่มผลผลิต และสร้างขวัญกำลังใจของพนักงาน
- 6) เป็นการเตรียมพลังงานในสภาพแวดล้อมการทำงาน
- 7) การเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร
- 8) ช่วยส่งเสริมให้ธุรกิจขององค์กรเจริญเติบโต
- 9) การทำให้เกิดสัญลักษณ์ ตราประสิทธิภาพของพนักงานแก่องค์กร

Woodriffe (2005) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานไว้ว่าพนักงานที่มีความทุ่มเทต่อองค์กรนั้นจะพยายามในการตัดสินใจกระทำสิ่งที่ถูกต้องที่สุดในแต่ละสถานการณ์ (Discretionary effort) ระดับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานเป็นการใช้พลัง

สติปัญญาอย่างเต็มที่ และความผูกพันทางอารมณ์ ความรู้สึกต่องานและต้องการที่จะพยายามทำสิ่งที่ดีที่สุดในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งความพยายามนั้นอาจไม่ใช่สิ่งจำเป็นสำหรับพนักงานให้แก่งาน แต่พนักงานก็ต้องการที่จะให้ความทุ่มเทต่อองค์การเป็นสิ่งที่มีความหมาย เป็นความน่าเชื่อถือทางอารมณ์อย่างแท้จริง เพราะว่าความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานนั้นเป็นเรื่องที่เชื่อมโยงกับความผูกพัน

ตามรายละเอียดจากการทบทวนเอกสารข้างต้นเกี่ยวกับเรื่องความสำคัญและผลลัพธ์ของความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงาน สามารถสรุปได้ ดังแสดงตามตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 สรุปความสำคัญและผลลัพธ์ของความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงาน

พนักงาน	การทำงาน	ลูกค้า	องค์การ
<u>ผลลัพธ์ทางบวก</u>	<u>ผลลัพธ์ทางบวก</u>	<u>ผลลัพธ์ทางบวก</u>	<u>ผลลัพธ์ทางบวก</u>
1. ความสามารถในการรักษาพนักงาน	1. ความปลอดภัยในการทำงาน	1. ความจงรักภักดีของลูกค้า	1. ความสามารถในการสร้างผลกำไรเพิ่มขึ้น
2. สร้างขวัญกำลังใจของพนักงาน	2. เพิ่มความสามารถในการ	2. ความพึงพอใจของลูกค้ามี	2. ผลการประกอบการทางการเงิน
3. ประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้น	ผลิตสูงขึ้น	ระดับสูงขึ้น	4. ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การ
	3. การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน	3. คุณภาพของสินค้าและบริการ	5. ผลกำไรของผู้ถือหุ้น
<u>ผลลัพธ์ทางลบ</u>	4. ผลิตภาพที่สูงในที่ทำงาน	4. เพิ่มยอดขาย	6. ส่งเสริมให้ธุรกิจขององค์การเจริญเติบโต
1. การสูญเสียพนักงานที่มีศักยภาพสูง	5. อัตราของความเสียหาย ของเสียลดลง	<u>ผลลัพธ์ทางลบ</u>	7. เกิดสัญลักษณ์ ดรา
2. การสูญเสียค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม		จุดเหมาะสมที่สุดที่ดีที่สุดในความต้องการของลูกค้าลดลง	ประสิทธิภาพของพนักงาน สำหรับองค์การ
3. ขวัญกำลังใจลดลง		น้อยลง	<u>ผลลัพธ์ทางลบ</u>
4. ผลการปฏิบัติงานที่ลดลง	<u>ผลลัพธ์ทางลบ</u>		แรงกดดันของพนักงานสามารถกระจายได้อย่างรวดเร็วไปยังสาธารณชนทั่วไปทำให้ยากลำบากขององค์การในการสรรหาคนที่มีความสามารถสูงหรือคนที่มีความโดดเด่นเข้ามาทำงาน
5. ผลิตภาพที่มงานต่ำ	อยู่ในระดับบนจะ		
6. อัตราการออกจากงานสูง	ลดต่ำลง		

2.1.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน

Burke (2003) กล่าวถึง ส่วนประกอบที่จะทำให้เกิดความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน เรียกว่า Employee Engagement Index (EEI)TM ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ ทั้งหมด 6 ปัจจัย ดังนี้

1) องค์กร (Company) ประกอบด้วย ความเป็นผู้นำ การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ และสินค้าและบริการ ซึ่งตัวอย่างของข้อคำถามที่ใช้วัดปัจจัยด้านองค์กร เช่น โดยภาพรวมแล้วฉันพึงพอใจที่ได้ทำงานในองค์กร หรือ แม้มีโอกาสที่จะได้รับงานในตำแหน่งเดียวกันนี้กับองค์กรอื่น แต่นั่นเลือกที่จะอยู่ที่องค์กรนี้

2) ผู้บริหาร (Manager) ประกอบด้วย เรื่องความยุติธรรม ความสม่ำเสมอในการสนับสนุนช่วยเหลือ ความเชื่อมั่น และการให้ผลตอบกลับแก่ลูกน้องเรื่องปฏิบัติงาน ซึ่งข้อคำถามของปัจจัยนี้ ได้แก่ โดยรวมแล้วฉันพึงพอใจกับผู้จัดการของฉัน หรือผู้จัดการกับฉันทำงานไปด้วยกันได้ดี

3) กลุ่มทำงาน (Work group) ประกอบด้วย เรื่องคุณภาพชีวิตในงาน ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และการจัดการผลการปฏิบัติงาน สำหรับตัวอย่างข้อคำถามที่ใช้วัดปัจจัยนี้ เช่น โดยทั่ว ๆ ไปแล้วฉันพึงพอใจที่ได้ทำงานกับกลุ่มเพื่อนที่ร่วมงานกันอยู่

4) งานที่ทำ (The job) ประกอบด้วย การได้ทรัพยากรหรือเครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้ในงานอย่างเหมาะสมและเพียงพอ ความท้าทายในงาน และเรื่องความเครียดจากงานที่ทำ ซึ่งมีคำถามที่ใช้วัดเช่น โดยภาพรวมแล้วฉันพึงพอใจกับงานของฉัน หรือ งานที่ทำนั้นเปิดโอกาสให้ฉันได้ทำอย่างดีที่สุด

5) สายงานหรือสายอาชีพ (Career/Profession) ประกอบด้วย เรื่องการมีส่วนร่วม การได้รับการพัฒนาและความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งข้อคำถามของปัจจัยนี้ ได้แก่ โดยทั่ว ๆ ไปแล้วฉันพึงพอใจกับสายงานที่ฉันเลือก หรือ ฉันเชื่อว่าฉันสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของสายอาชีพในองค์กรได้

6) ลูกค้า (Customer) ประกอบด้วย การให้บริการลูกค้า การตอบสนองตรงความต้องการของลูกค้า และความสะดวกในการทำธุรกิจ ซึ่งมีคำถามที่ใช้วัด เช่น โดยทั่ว ๆ ไปแล้วฉันพึงพอใจกับความสัมพันธ์ในงานที่มีต่อลูกค้าของฉัน เป็นต้น

Gubman (2003) ได้อธิบายเรื่องความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) นั้นเกิดขึ้นได้ก็ด้วยการเชื่อมโยงระหว่าง 3 องค์ประกอบ คือ

1) คุณค่าและความรับผิดชอบ (Values and Responsibilities) เป็นพื้นฐานที่ทำให้เกิดความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ทั้งนี้เพราะการให้คุณค่าความสำคัญของพนักงานที่สอดคล้องกับค่านิยมหรือวัฒนธรรมขององค์กรนั้นเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้พนักงานเต็มใจที่จะ

ทำงานเพื่อองค์กร โดยด้านคุณค่าได้แก่ ความยุติธรรม การเคารพให้เกียรติกัน ความเชื่อถือไว้วางใจ และการช่วยเหลือสังคม ด้านความรับผิดชอบ ได้แก่ การออกแบบงานที่ดี ระบุความรับผิดชอบชัดเจน และความพร้อมของเครื่องมือและอุปกรณ์ เป็นต้น

2) โปรแกรม หรือโครงการ (Programs) ที่จัดขึ้นให้กับพนักงาน เช่น ค่าตอบแทน สวัสดิการ การจัดฝึกอบรมและพัฒนา การให้ความสำคัญและการยอมรับ รวมถึงคุณภาพชีวิตของพนักงานเหล่านี้ล้วนแล้วแต่มีผลกับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานทั้งสิ้น หากองค์กรจัดหาปัจจัยเหล่านี้ได้ตรงกับความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริงแล้วจะช่วยให้พนักงานอยากที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป อย่างไรก็ดีตามทรัพยากรขององค์กรที่มีจำกัดจึงส่งผลให้ไม่ว่าจะตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ทั้งหมด ดังนั้นองค์กรจึงควรคำนึงถึงความเหมาะสมด้วย

3) ความสัมพันธ์ (Relationships) เป็นเรื่องที่มีผลอย่างยิ่งต่อการสร้างให้เกิดความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ทั้งนี้เพราะการจัดการกับอารมณ์ความรู้สึกของมนุษย์ได้แก่ การแสดงความขอบคุณ การแสดงความยินดีเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดการรับรู้และตัดสินใจในการกระทำต่าง ๆ ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานจึงล้วนแล้วแต่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานทั้งสิ้น

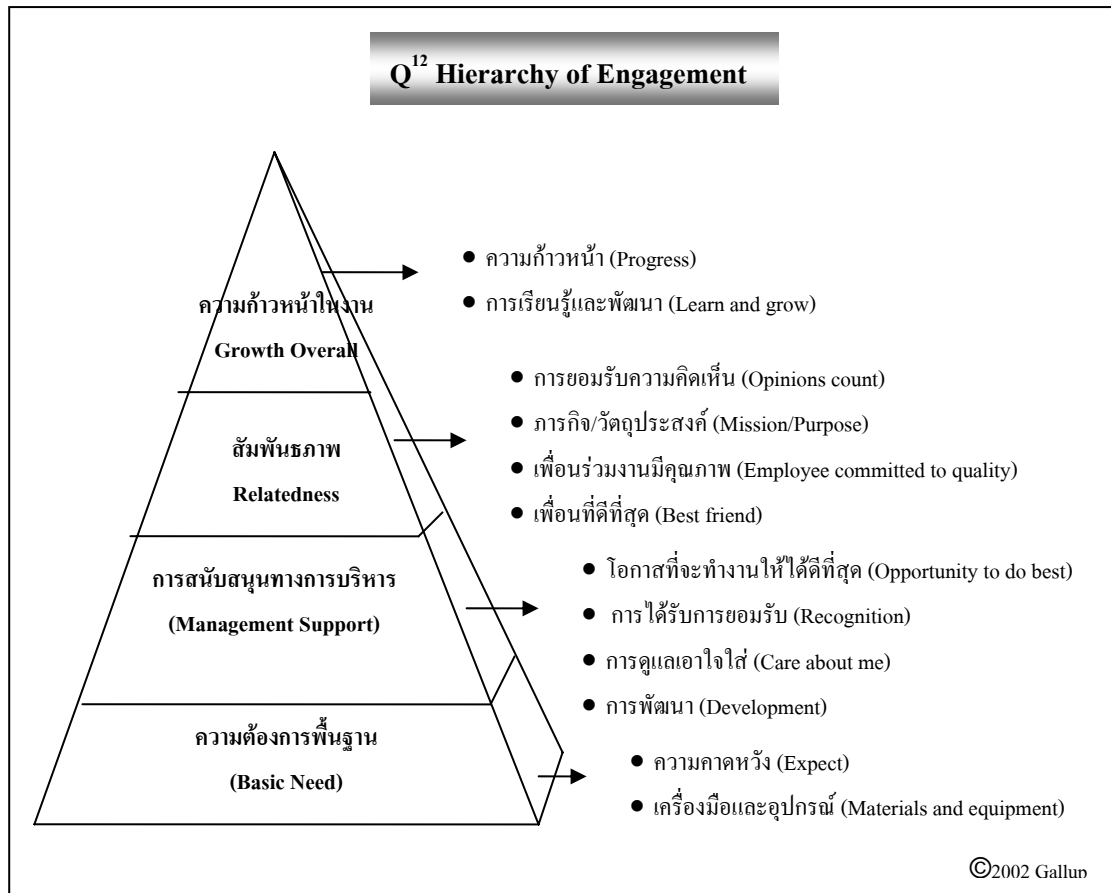
จากแนวคิดของความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานตามลำดับขั้นที่กล่าวมาข้างต้นนี้ Dr. Ed Gubman (2003) ได้รวบรวมวิธีการวัดความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานจาก 2 แนวคิด ได้แก่ The Gallup Organization ซึ่งมี Q¹² เป็นเครื่องมือ และ Hewitt Associates ที่คำนึงถึง 7 ปัจจัย ซึ่งจากการจัดกลุ่มแนวคิดดังกล่าวสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 เปรียบเทียบการวัดความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน โดย Dr. Ed Gubman

แนวคิดหลัก (Dominant theme)	จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ (From theme to action)	การวัด (Measured by)
คุณค่าและหน้าที่ ความรับผิดชอบ (Values and Responsibilities)	<u>คุณค่า</u> ● ความยุติธรรม ● ความเคารพ ● ความเชื่อ ● การช่วยเหลือสังคม <u>หน้าที่ความรับผิดชอบ</u> ● การออกแบบงานที่ดี ● ระบุความรับผิดชอบชัดเจน ● ความพร้อมของเครื่องมือและอุปกรณ์	<u>Gallup Q¹² :</u> ● รู้ว่าอะไรคือความคาดหวังในงาน ● มีเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานที่เหมาะสม ● มีโอกาสที่จะทำงานให้ได้ดีที่สุด ● การกิจขององค์กรทำให้รู้สึกว่าการงานของตนนั้นสำคัญ <u>Hewitt Factor :</u> ● ภาวะผู้นำ ● วัฒนธรรมและจุดมุ่งหมายของกิจการ ● ลักษณะงาน
โปรแกรม (Program)	● ค่าตอบแทน ● สวัสดิการ ● การรับรองหรือยอมรับ ● คุณภาพชีวิต ● การฝึกอบรมและพัฒนา	<u>Gallup Q¹² :</u> ● การได้รับการยอมรับหรือชมเชย ● การมีโอกาสได้เรียนรู้และเติบโต <u>Hewitt Factor :</u> ● ค่าตอบแทนโดยรวม ● คุณภาพชีวิต ● โอกาสที่ได้รับ
ความสัมพันธ์ (Relationships)	● การแสดงความขอบคุณ ● การแสดงความยินดี	<u>Gallup Q¹² :</u> ● มีคนที่คอยดูแลเอาใจใส่ ● มีคนส่งเสริมด้านการพัฒนาในงาน ● ความคิดเห็นได้รับการยอมรับ ● เพื่อนร่วมงานทำงานอย่างเต็มที่และมีคุณภาพ ● การมีเพื่อนที่ดีที่สุดในที่ทำงาน ● มีคนพูดถึงความก้าวหน้าในงาน <u>Hewitt Factor</u> ● ความสัมพันธ์

ที่มา : Dr. Ed Gubman, 2003.

The Gallup Organization (2003) แสดงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานเป็นลำดับขั้น ซึ่งมีทั้งหมด 4 ระดับ ตามภาพที่ 2.4 ดังนี้



ภาพที่ 2.4 ลำดับขั้นของความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน โดย The Gallup Organization

ที่มา : The Gallup Organization, 2003.

จากภาพที่ 2.4 เป็นลำดับขั้นความทุ่มเทต่อองค์กรของ The Gallup Organization ซึ่งแต่ละขั้นก็ประกอบด้วยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1) ด้านความต้องการพื้นฐาน (Basic Need) คือ ความคาดหวัง (Expect) เครื่องมือและอุปกรณ์ (Materials and equipment) โดยมีคำถามที่ใช้วัดความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ประกอบด้วยคำถาม 2 ข้อ ดังนี้

คำถามข้อที่ 1 ฉันรู้ว่าฉันถูกคาดหวังอะไรบ้างในการทำงาน (I know what's expected of me at work) หากพนักงานปราศจากความคาดหวังก็จะมีวันก้าวหน้า ดังนั้น องค์กรจึงควรระบุเป้าหมายให้ชัดเจนและควรอธิบายถึงขั้นตอนการทำงานเพื่อให้ทำตามได้ ซึ่งแนวทางที่

จะทำให้พนักงานรู้ว่าควรทำอะไรและเพื่ออะไรนั้น คือ การสร้างสภาพแวดล้อมให้เกิดการสื่อสารในองค์กรเป็นสำคัญ

คำถามข้อที่ 2 ฉันมีเครื่องมือในการทำงานที่เหมาะสม (I have materials and equipment to do work right) การขาดเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการทำงานนั้นส่งผลให้คุณภาพของผลงานลดลงได้ ในองค์กรส่วนใหญ่นั้นผู้บริหารมักจะเป็นผู้ควบคุมทรัพยากรและข้อมูลต่าง ๆ ไว้แต่เพียงผู้เดียว เพราะคิดว่าสิ่งนี้จะช่วยเสริมสร้างอำนาจการสั่งการได้ ซึ่งตรงกันข้ามกับองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เพราะองค์กรเหล่านั้นจัดเตรียมทุกสิ่งที่สำคัญต่อการทำงานแก่พนักงาน รวมถึงเปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ โดยใช้การสื่อสารแบบสองทาง (Two-way flow of communication) เพื่อจะได้ทราบถึงความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริง

2) ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร (Management Support) คือ โอกาสที่จะทำงานให้ได้ดีที่สุด (Opportunity to do best) การได้รับการยอมรับ (Recognition) การดูแลเอาใจใส่ (Care about me) และการพัฒนา (Development) โดยมีคำถามที่ใช้วัดความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานประกอบด้วยคำถาม 5 ข้อ ดังนี้

คำถามข้อที่ 1 ที่ทำงาน ฉันมีโอกาสได้ทำในสิ่งที่ฉันทำได้ดีที่สุดในทุกวัน (At work I have opportunity to do what I do best everyday) ถ้าไม่มีกฎขององค์กรหรือพนักงานขาดความคาดหวังในบทบาทหน้าที่ของตนก็อาจทำให้พวกเขาหยุดการทำงาน เช่นเดียวกัน ถ้าพนักงานไม่ได้ทำงานที่เหมาะสมกับตนเองแล้ว ก็จะไม่สามารถสร้างผลงานออกมาได้ ในองค์กรที่ประสบความสำเร็จนั้นผลิตผลส่วนใหญ่มาจากการที่พนักงานได้ทำงานตามที่พวกเขาค้นคว้า ทั้งนี้เพราะพรสวรรค์หรือศักยภาพสูง (Talent) ของบุคคลนั้นเป็นสิ่งที่ติดอยู่กับแต่ละบุคคลและไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้

คำถามข้อที่ 2 ในช่วงเจ็ดวันที่ผ่านมา ฉันได้รับการยกย่องหรือชมเชยในงานที่ออกมาดี (In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work) การชมเชยเป็นการแสดงถึงสัญญาณอย่างหนึ่งว่าบุคคลผู้นั้นทำงานได้ดี ซึ่งคำชมเชยจะช่วยเพิ่มกำลังใจที่จะมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ส่วนการยอมรับในงานนั้นจะเป็นสิ่งที่ผูกมัดให้คนเกิดความรู้สึกปรารถนาที่จะแสดงผลงานและความสามารถของตนออกมา เพราะเมื่อได้รับการยอมรับก็จะช่วยสร้างความรู้สึกว่าตนนั้นมีบทบาทสำคัญและมีคุณค่า

คำถามข้อที่ 3 ฉันมีหัวหน้าหรือคนที่ทำงานคอยดูแลเอาใจใส่ฉัน (My supervisors or someone at work, seem to care about me as a person) การลาออกของพนักงานนั้นบางครั้งไม่ได้เป็นเพราะตัวองค์กร หากแต่พนักงานลาออกจากผู้จัดการหรือหัวหน้างานซึ่งไม่เคยสนใจลูกน้อง การไม่เอาใจใส่ของหัวหน้างานทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่อยากมีส่วนร่วมในงานและไม่อยาก

ช่วยสร้างผลผลิตให้แก่องค์กร ในทางตรงกันข้ามถ้าพนักงานได้รับการดูแลหรือมีการบริหารจัดการที่ดีแล้ว พนักงานก็จะเต็มใจและยินดีที่จะทำงานอย่างเต็มที่

คำถามข้อที่ 4 มีบางคนในที่ทำงานที่คอยสนับสนุนฉันให้ได้รับการพัฒนา(There is someone at work who encourage development) คนส่วนมากต้องการความสำเร็จมากกว่าความเชี่ยวชาญในงาน ซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่มุ่งหวังความก้าวหน้าและโอกาสมากกว่าเดิม แต่องค์กรส่วนใหญ่กลับไปให้ความสำคัญกับนโยบายมากกว่าที่จะมาสนับสนุนพนักงานของตนให้ก้าวหน้าและพัฒนา ซึ่งส่งผลให้ขวัญกำลังใจในการทำงานลดลง

คำถามข้อที่ 5 ในที่ทำงานความคิดเห็นของฉันได้รับการยอมรับ (At work my opinion seem to count) องค์กรโดยส่วนใหญ่มักให้ความสำคัญเฉพาะกับแนวความคิดด้านนวัตกรรมต่าง ๆ เพราะความคิดเหล่านั้นจะช่วยให้มีศักยภาพในการแข่งขันมากขึ้น แต่หากองค์กรไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นในด้านอื่น ๆ ด้วยก็จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่มีความสำคัญในงานที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้เพราะการเปิดรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกคนจะช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าและยินดีที่จะเสนอแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงองค์กรที่ตนทำงานอยู่

3) ด้านสัมพันธภาพ (Relatedness) คือ การยอมรับความคิดเห็น (Opinions count) ภารกิจ/วัตถุประสงค์ (Mission/Purpose) เพื่อนร่วมงานมีคุณภาพ (Employee committed to quality) และเพื่อนที่ดีที่สุด (Best friend) โดยมีคำถามที่ใช้วัดความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ประกอบด้วยคำถาม 3 ข้อ คือ

คำถามข้อที่ 1 พันธกิจหรือจุดมุ่งหมายขององค์กรทำให้ฉันรู้สึกว่าการงานของฉันนั้นสำคัญ (The mission or purpose of company makes me feel my job is important) หากพนักงานรู้ว่าการงานที่ทำนั้นมีความสัมพันธ์กับพันธกิจขององค์กรแล้วจะช่วยเสริมสร้างให้เกิดกำลังใจและมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น นอกจากนี้การที่พนักงานเข้าใจพันธกิจอย่างชัดเจนจะช่วยให้เกิดความจงรักภักดีและความภาคภูมิใจ ซึ่งเป็นส่วนที่จะสร้างให้เกิดความทุ่มเทต่อองค์กรในระยะยาว

คำถามข้อที่ 2 เพื่อนร่วมงานหรือลูกน้องของฉันทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้งานมีคุณภาพ (My associates or fellow employees are committed to doing quality work) พนักงานต้องการเพื่อนร่วมงานที่จะมาช่วยแบ่งปันความทุ่มเท เพราะเมื่อสมาชิกของทีมทำงานเต็มที่และได้ผลงานที่ออกมาดีแล้ว ทุกคนก็จะได้รับความดีความชอบจากการทำงานนั้น ๆ ด้วย ดังนั้น การมีเพื่อนร่วมงานที่ตั้งใจทำงานอย่างมีคุณภาพจึงส่งเสริมให้พนักงานทำงานอย่างทุ่มเทเช่นกัน

คำถามข้อที่ 3 ฉันมีเพื่อนที่ดีที่สุดในที่ทำงาน (I have a best friend at work) มิตรภาพในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่จะเชื่อมโยงความสัมพันธ์ให้คนทำงานในองค์กรนั้น ๆ นานขึ้น จากการศึกษาของ The Gallup Organization ได้สำรวจความคิดเห็นเรื่องความทุ่มเทต่อองค์กรของ

พนักงานในสหรัฐอเมริกาที่มีอายุตั้งแต่ 18 ปีขึ้นไป พบว่า ร้อยละ 51 ของผู้เห็นด้วยกับข้อคำถามข้างต้นนั้นจะมีความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานนี้จะถ่ายโอนเป็นพฤติกรรมที่ช่วยเพิ่มผลกำไรให้องค์กร ยกตัวอย่างเช่น ร้อยละ 75 ของผู้ที่ตอบว่า ตนมีเพื่อนที่ดีที่สุดในที่ทำงานนั้นวางแผนที่จะทำงานต่อกับองค์กรไม่ต่ำกว่า 1 ปี และจากการสำรวจยังพบว่า ร้อยละ 38 ของพนักงานที่มีเพื่อนร่วมงานที่รู้สึกพอใจกับการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร

4) ด้านความก้าวหน้าในงาน (Growth) คือ ความก้าวหน้า (Progress) และการเรียนรู้และพัฒนา (Learn and grow) โดยมีคำถามที่ใช้วัดความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ประกอบด้วยคำถาม 2 ข้อ คือ

คำถามข้อที่ 1 ในช่วงหกเดือนที่ผ่านมามีคนในที่ทำงานพูดถึงความก้าวหน้าในงานของฉัน (In the last six months, someone at work has talked to me about my progress) การให้ข้อมูลป้อนกลับหรือคำแนะนำแก่พนักงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ผ่านมาจะช่วยให้พนักงานปรับปรุงงานของตนให้ดีขึ้น เช่นเดียวกับการทบทวนถึงผู้ที่มีบทบาทการทำงานที่ดีในทุกหกเดือนก็จะทำให้พนักงานรับรู้ถึงจุดแข็งของตนและพัฒนาจุดแข็งนั้นให้ดียิ่งขึ้นซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

คำถามข้อที่ 2 เมื่อปีที่ผ่านมา ฉันได้มีโอกาสเรียนรู้และเติบโตในที่ทำงาน (This last year, I have had opportunities to learn and grow at work) หลังจากทำงานได้หนึ่งปีแล้วพนักงานควรรู้ว่าอะไรที่ตนทำได้ดีหรือแย่ และเรียนรู้ถึงข้อควรปรับปรุงเพื่อให้การปฏิบัติงานดีขึ้น การเรียนรู้ถึงงานที่ตนเองทำได้ดีหรือไม่ดีรวมถึงการเรียนรู้ข้อควรปรับปรุงเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การเรียนรู้นี้จะไปช่วยพัฒนาจุดแข็งของพนักงานให้สามารถก้าวหน้าและเติบโตในงาน หากพนักงานได้รับการตอบสนองในประเด็นดังกล่าวแล้วจะช่วยเสริมสร้างให้เกิดความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน

Tower Perrin (2003) เป็นบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจ ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งอธิบายถึงปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานดังนี้

- 1) ผู้บริหารให้ความสนใจเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน
- 2) ความท้าทายในงานที่ทำ
- 3) การมีอำนาจในการตัดสินใจในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ
- 4) ความชัดเจนขององค์กรที่เน้นลูกค้าเป็นสำคัญ (หนทางอันนำไปสู่ความสำเร็จองค์กร)
- 5) โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ
- 6) ชื่อเสียงของบริษัทในการเป็นนายจ้างที่ดี

7) สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ที่สามารถทำงานเป็นทีมได้ดี

8) องค์การมีทรัพยากร เช่น เครื่องมือและอุปกรณ์ที่สมบูรณ์สนับสนุนในการทำงานที่เพียงพอและเหมาะสม

9) การให้กระทำที่อยู่บนการตัดสินใจที่สามารถทำได้

10) ความชัดเจนเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารเกี่ยวกับการบรรลุความสำเร็จขององค์การในอนาคต

Erickson (2004) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงาน ดังนี้

- 1) ทีมงาน ที่ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมและความสัมพันธ์ระหว่างกัน
- 2) การสื่อสารที่ชัดเจน เปิดเผย และเป็นแบบการสื่อสารแบบสองทาง
- 3) การรับรู้ถึงการให้ความสำคัญแก่พนักงาน และการให้รางวัล
- 4) การมอบหมายให้อำนาจในการกระทำ หรือการตัดสินใจ
- 5) ความก้าวหน้าและการพัฒนาในสายอาชีพ
- 6) ความรู้สึกเชื่อมั่น ความไว้วางใจในผู้นำของพนักงาน
- 7) การให้ความสำคัญที่วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การ

Greenberg (2004) ได้อธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงาน รวมถึงการรักษาพนักงาน โดยได้ระบุไว้ 10 องค์ประกอบดังนี้

- 1) วัฒนธรรมที่เกี่ยวกับความนับถือ ให้ความสำคัญถึงคุณค่าของงาน
- 2) ปฏิบัติงานป้อนกลับเรื่องงาน และเตือนพนักงานอย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์
- 3) โอกาสสำหรับความก้าวหน้าในการได้รับการพัฒนาสู่การเป็นผู้เชี่ยวชาญ
- 4) การให้ความยุติธรรมและรางวัลที่เหมาะสม การให้ความสำคัญ และระบบการกระตุ้นส่งเสริมพนักงาน

5) การมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

6) ความชัดเจนในเรื่องความคาดหวังต่องาน

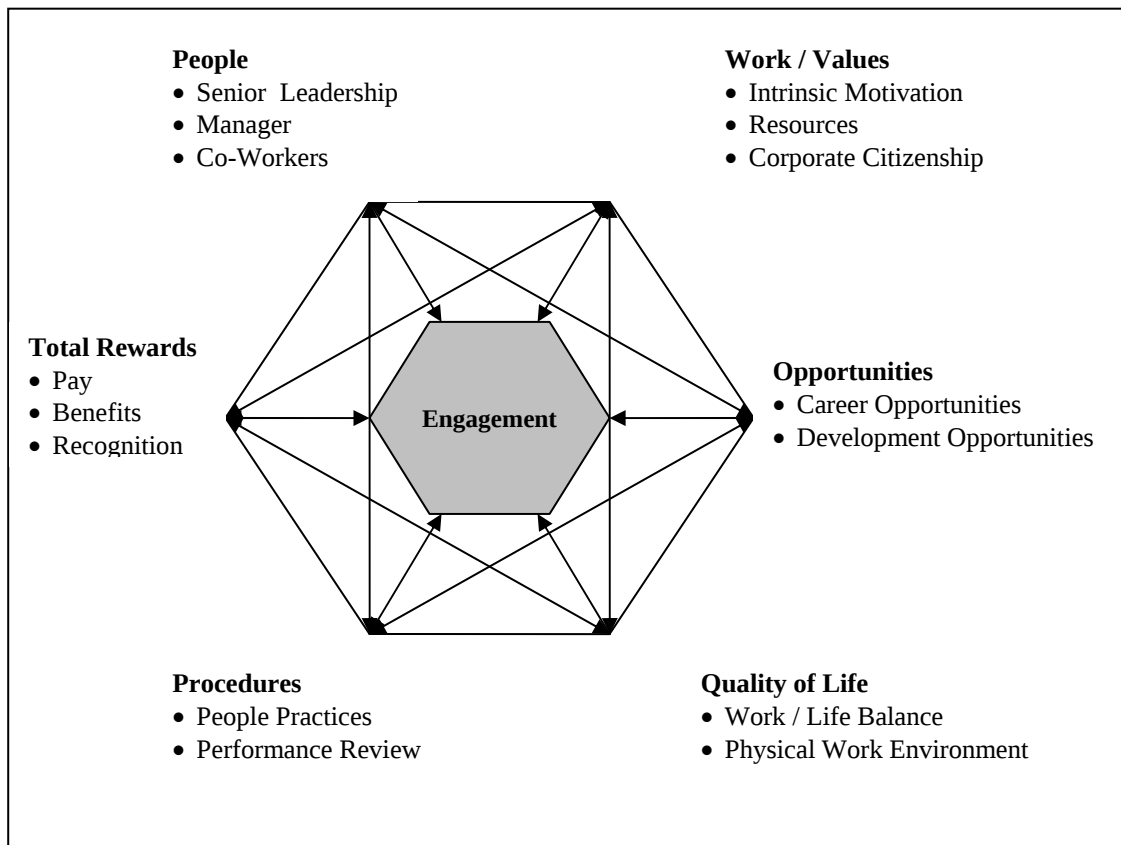
7) เครื่องมืออุปกรณ์มีความสมบูรณ์เพียงพอต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

8) ความพึงพอใจหรือแรงจูงใจในระดับสูง

9) การรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน

10) การสนับสนุนพนักงานและการกระตุ้นให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

Hewitt Associates (2004) ได้อธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานตามแนวคิดที่ว่าประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ตามภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 โมเดลตัวชี้วัดความทุ่มเทต่อการงานของพนักงานของ Hewitt Associates

ที่มา : Hewitt Associates, 2004.

จากภาพที่ 2.5 สามารถอธิบายได้ดังนี้

- 1) บุคคล (People) ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ และเพื่อนร่วมงาน
- 2) งาน/คุณค่า (Work/Values) ประกอบด้วย แรงจูงใจภายใน ทรัพยากรในการทำงาน และความเป็นสมาชิกขององค์กร
- 3) โอกาสที่ได้รับ (Opportunities) ประกอบด้วย โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ และโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถ
- 4) คุณภาพชีวิต (Quality of Life) ประกอบด้วย ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต

ส่วนตัว และสภาพแวดล้อมการทำงานทางกายภาพ

- 5) กระบวนการ วิธีการ (Procedures) ประกอบด้วย หลักการปฏิบัติของบุคคล และการทบทวนผลการปฏิบัติงาน

6) รางวัลโดยรวม (Total Rewards) ประกอบด้วย ค่าตอบแทน ผลประโยชน์ เกื้อกูล และการให้ความสำคัญ

Penna (2004) เป็นบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจ ได้มีการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ได้อธิบายไว้ดังนี้

1) ความพึงพอใจสำหรับประสบการณ์ในการทำงาน คือ พนักงานมีความรู้สึกถึงงานที่ทำมีความน่าสนใจ สถานที่ทำงานมีความสนุกในการทำงาน รู้สึกมั่นใจในวิธีการที่นำมาใช้ งานที่สามารถความยืดหยุ่นตามความเป็นไปได้ และการได้รับรางวัลที่ยุติธรรมสำหรับสิ่งที่ทำ

2) ความพึงพอใจสำหรับการได้รับการสนับสนุนในอาชีพ คือ การมีความรู้สึกถึงคุณค่าเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพตลอดจนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานรับรู้ว่าจะอะไรที่ต้องการทำเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของตนในองค์กร พนักงานสามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้หากต้องการพัฒนาตนเอง มีผู้จัดการที่วางแผนเกี่ยวกับทักษะความรู้ของพนักงาน และต้องการให้มีในอนาคต

3) ความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการของผู้จัดการ คือ ผู้จัดการให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงาน รู้สึกว่าผู้จัดการให้การสนับสนุนพนักงานอย่างเท่าเทียมกัน ให้อิสระแก่พนักงานเพียงพอที่จะตัดสินใจในงาน พนักงานสามารถเข้าพบผู้จัดการได้เมื่อต้องการ และพนักงานสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้จัดการได้ในทุก ๆ เรื่อง

4) ความพึงพอใจต่อผู้นำองค์กร คือ ผู้นำองค์กรมีกระบวนการ วิธีการที่เหมาะสมเมื่อต้องการแนะนำคัดเตือนพนักงาน พนักงานรู้สึกไว้วางใจในการบังคับบัญชา การได้รับความชัดเจนว่าอะไรเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องการทำเพื่อความสำเร็จขององค์กร และการสรรหาบุคคลที่เหมาะสมมาทำงาน

5) ความพึงพอใจต่อการสื่อสาร คือ การสื่อสารระหว่างแผนกมีประสิทธิภาพ การได้รับข้อมูลที่เพียงพอต่อความต้องการใช้ในการทำงาน พนักงานรู้สึกว่าความคิดเห็นของตนเป็นสิ่งที่ได้รับการรับฟัง และพนักงานรู้ว่าจะทำให้องค์กรบรรลุความสำเร็จได้อย่างไร

Sharon (2004) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งพบว่ามี 5 องค์ประกอบ คือ

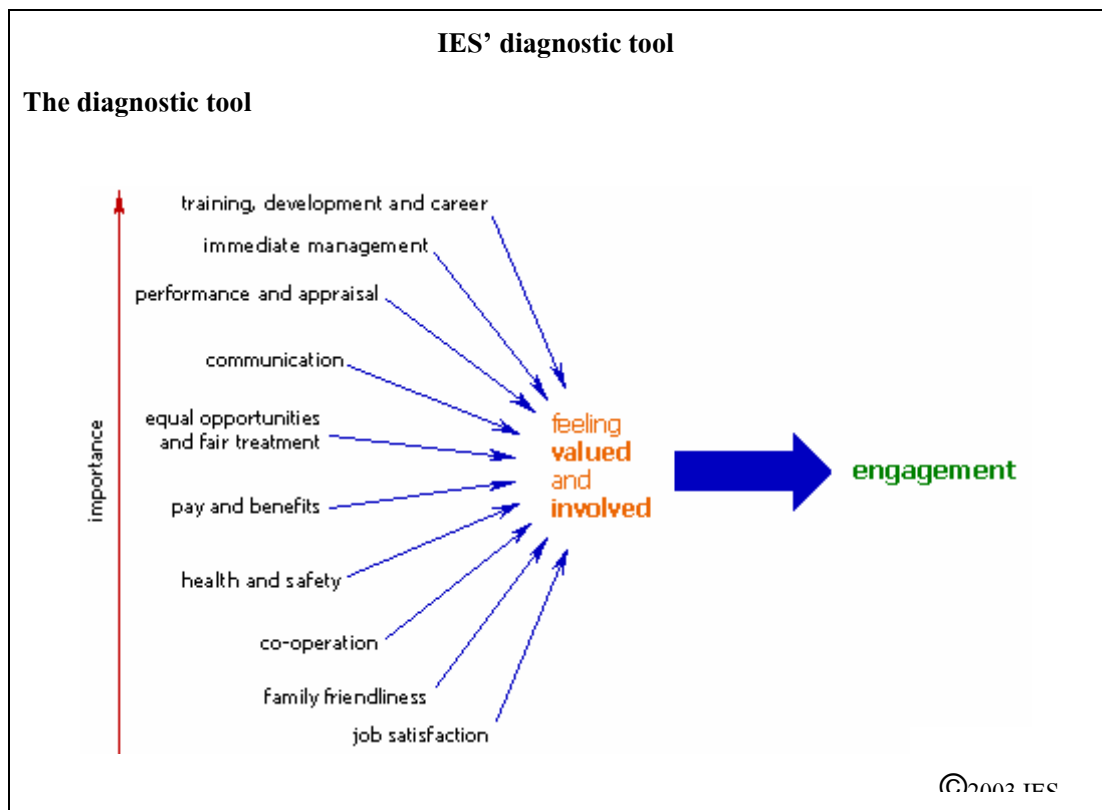
- 1) พนักงานรู้ว่าพวกเขาทำงานที่มีความสำคัญต่อองค์กร
- 2) พนักงานมีทางเลือก
- 3) พนักงานมีโอกาสในความก้าวหน้าและการได้รับการพัฒนา
- 4) พนักงานรู้สึกว่าการทำงานมีความก้าวหน้า มีบางสิ่งในปีต่อไปที่ดีกว่าปัจจุบัน
- 5) การได้รับการให้ความสำคัญจากผู้จัดการ

Institute for Employment Studies [IES] (2004) อธิบายว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน คือ การสร้างความรู้สึกว่ามีคุณค่า และการเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้อง มีอิทธิพล

ต่อการเกิดความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน โดยบทบาทสำคัญในการสร้างความรู้สึกรู้ว่ามีคุณค่า และการเข้าไปมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง (felling valued and involved) ประกอบด้วย 7 บทบาท ดังนี้

- 1) พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกระทำ
- 2) นายจ้างแสดงให้เห็นว่ามีความเป็นห่วงเอาใจใส่ต่อสุขภาพและการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีแก่พนักงาน
- 3) บรรดาผู้บริหารระดับสูงแสดงให้เห็นว่า พนักงานนั้นมีคุณค่าสำหรับเขา
- 4) พนักงานมีความรู้สึกที่สามารถออกเสียงแสดงความคิดเห็นได้
- 5) การได้รับคำแนะนำอย่างสร้างสรรค์
- 6) พนักงานมีโอกาสความก้าวหน้าพร้อมทั้งได้รับการพัฒนาในงานของตนเอง
- 7) บรรดาหัวหน้ารับฟังความคิดเห็นของพนักงาน

นอกจากนี้ IES ยังได้อธิบายถึงเครื่องมือที่ใช้วินิจฉัยถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งเครื่องมือเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อการสร้างความรู้สึกรู้ว่ามีคุณค่า และการเข้าไปมีส่วนร่วมของพนักงาน อันจะเชื่อมโยงไปสู่การเกิดความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานต่อไป ดังแสดงตามภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 เครื่องมือของ Institute for Employment Studies [IES] ที่ใช้ในการวินิจฉัยถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน

ที่มา : Institute for Employment Studies [IES], 2004.

จากภาพที่ 2.6 เครื่องมือของ IES ที่ใช้ในการวินิจฉัยถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน มีอิทธิพลต่อการสร้างความรู้สึกรู้สึกว่ามีคุณค่า และการเข้าไปมีส่วนร่วม (feeling valued and involved) และส่งผลต่อการเกิดความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน โดยเรียงลำดับตามคุณค่าความสำคัญของเครื่องมือ ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1) การฝึกอบรม การพัฒนา และอาชีพ (Training, development and career) คือ การที่พนักงานได้รับการสนับสนุนไปสู่การพัฒนาทักษะใหม่ๆ โดยได้รับเวลาและโอกาสนอกเหนือจากเวลางานในการฝึกอบรม การฝึกอบรมมีความเหมาะสมในสายงานของพนักงาน มีการอภิปรายถึงเรื่องความต้องการในการฝึกอบรม พนักงานรู้สึกว่าได้มีโอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน และความน่าเชื่อถือในการกระทำการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องเพื่อการพัฒนาเป็นผู้เชี่ยวชาญในสายอาชีพนั้น

2) การจัดการโดยตรง (Immediate management) คือ หัวหน้ามีความเข้าใจลูกน้องทั้งในเรื่องงานและชีวิต และรู้ว่าใครทำอะไรอย่างไร พนักงานและหัวหน้ามีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และหัวหน้าสามารถช่วยเหลือเมื่อพนักงานมีปัญหาหรือข้อผิดพลาดในงาน

3) ผลการปฏิบัติงานและการประเมินผล (Performance and appraisal) คือ พนักงานได้รับการป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน และหัวหน้ามีความจริงจังในเรื่องผลการปฏิบัติงาน

4) การสื่อสาร (Communication) คือ พนักงานได้รับข้อมูลข่าวสารเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เมื่อพนักงานต้องการข้อมูลในการทำงาน ข้อมูลนั้นสามารถหาได้ง่ายและรวดเร็ว และการมีช่องทางในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

5) โอกาสที่เท่าเทียมกันและการปฏิบัติต่ออย่างยุติธรรม (Equal opportunities and fair treatment) คือ พนักงานรู้สึกว่าได้ได้รับความยุติธรรมในที่ทำงาน สภาพแวดล้อมในงานมีความเป็นอิสระปราศจากการคุกคามและรบกวน มีความยุติธรรมในการได้รับโอกาสเลื่อนตำแหน่งหากมีตำแหน่งว่างภายในองค์กร มีความเท่าเทียมกัน โปร่งใสชัดเจน และไม่มีการแบ่งแยก

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

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

8) ความร่วมมือ (Co-operation) คือ มีความสามัคคีร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหา การให้ความร่วมมือที่ดีต่อกันระหว่างส่วนงานหรือแผนก

9) มิตรภาพแบบคนในครอบครัว (Family friendliness) คือ นายจ้างให้การดูแลแบบสมาชิกในครอบครัว พนักงานมีความเท่าเทียมกับสมาชิกในครอบครัวของนายจ้างในเรื่องโอกาสความก้าวหน้าในงานโดยไม่มีการแบ่งแยก พนักงานที่ทำงานไม่เต็มเวลา (Part-timers) มีความเท่าเทียมกันในเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพ

10) ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) คือ งานมีความหลากหลายไม่ซ้ำซากจำเจ งานมีความน่าสนใจและท้าทาย ความรู้สึกถึงการได้รับความสำเร็จจากงานที่ทำ

International Survey Research [ISR] (2004) ได้อธิบายถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานว่ามี 4 องค์ประกอบหลัก คือ

1) การพัฒนาสายอาชีพ (Career development) คือ ความก้าวหน้าและการพัฒนาในอาชีพของแต่ละบุคคล การจัดการที่มีประสิทธิภาพสำหรับคนที่มีความสามารถพิเศษ (Talent) ใน

องค์การนั้นมีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงาน โดยเฉพาะการรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูงนั้นมีความสัมพันธ์กับการเตรียมโอกาสสำหรับการพัฒนาบุคลากร ความสำเร็จสำคัญของการมีความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานในระดับที่สูง องค์การจะต้องเตรียมโปรแกรมสำหรับพนักงานในการได้รับโอกาสการพัฒนาความรู้ความสามารถ การเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ การได้เรียนรู้ความรู้ใหม่ ๆ และมีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นจริง เมื่อองค์การลงทุนแก่พนักงาน พนักงานก็จะยอมลงทุนให้กับองค์การเช่นกัน

2) ผู้นำ (Leadership) คือ ผู้นำที่สามารถสื่อสารถึงค่านิยมหลักขององค์การอย่างชัดเจน และการรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานของบริษัทเกี่ยวกับการกระทำทางจริยธรรม และการกระทำตนให้เป็นที่ยอมรับนับถือของพนักงานในองค์การ ในที่นี้ ผู้นำ หมายถึง ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ และหัวหน้า

3) ภาพลักษณ์ (Image) คือ มุมมองของพนักงานเกี่ยวกับคุณภาพสินค้าและบริการขององค์การ อันจะมีความสัมพันธ์กับลูกค้า พนักงานจะถ่ายทอดอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับมุมมองของพนักงานแต่ละคน

4) การให้อำนาจในการกระทำและการตัดสินใจ (Empowerment) คือ พนักงานต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่องานของเขา หากต้องการให้เกิดความทุ่มเทต่อองค์การในระดับสูงนั้น ผู้นำจะต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ไม่ทำให้เกิดวัฒนธรรมความกลัวหรือตำหนิ เพราะพนักงานจะไม่เต็มใจที่จะแสดงความคิดเห็นหรือการริเริ่มดำเนินการอะไรเลย จะต้องสร้างความเชื่อมั่นและสภาพแวดล้อมที่ท้าทาย มีความแตกต่างทางความคิดที่จะนำไปสู่การปรับปรุงเพื่อความก้าวหน้าขององค์การ

Wetware (2004) เป็นบริษัทที่ปรึกษาได้อธิบายถึงปัจจัยที่มีผลต่อความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงาน คือ ความท้าทาย การให้ความสำคัญ และการสนับสนุน ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

- 1) พนักงานได้รับงานที่ดีเหมาะสมกับตนเอง
- 2) ผู้จัดการหรือหัวหน้าให้การดูแลเอาใจใส่แก่พนักงาน
- 3) ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน
- 4) มีทรัพยากรที่เพียงพอเหมาะสมต่อปฏิบัติงาน
- 5) การได้รับโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาในอาชีพ
- 6) ความชัดเจนในสิ่งที่ต้องการคาดหวังจากการทำงานของพนักงาน
- 7) ระบบการให้รางวัลและการให้ความสำคัญแก่พนักงาน

Blessing White (2005) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ดังนี้

- 1) งาน คือ พนักงานชอบงานที่ทำและเต็มใจที่จะทำมากกว่าที่คาดหมาย รวมทั้งมีความพึงพอใจในงาน
- 2) องค์กร คือ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์กรและงานของพนักงานที่ช่วยในการสนับสนุนกลยุทธ์
- 3) ผู้จัดการ คือ ผู้จัดการหรือหัวหน้ามีการให้ความสำคัญกับพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent) พร้อมทั้งกระตุ้นสนับสนุนให้มีความเป็นไปได้ในการนำออกมาใช้
- 4) ความสัมพันธ์กับผู้จัดการหรือหัวหน้า คือ พนักงานมีความรู้สึกนับถือ เชื่อถือ และไว้วางใจ
- 5) ผลการปฏิบัติงาน คือ การให้ข้อมูลป้อนกลับถึงผลการปฏิบัติงานที่เป็นชี้เฉพาะเป็นรายบุคคลโดยมีการอธิบายประกอบผลการประเมิน ชี้แจงรายละเอียดว่าทำงานดี หรือทำงานไม่ดีอย่างไร มีข้อบกพร่อง ข้อควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไรบ้าง เพื่อให้เป็นแนวทางในการทำงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นตามความต้องการขององค์กร
- 6) โอกาส คือ โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ โอกาสในการได้รับการพัฒนาฝึกอบรม และโอกาสในการได้ทำอะไรที่ตนเองทำได้ดีที่สุด

Development Dimensions International [DDI] (2005) ได้อธิบายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานนั้นประกอบด้วย 3 ปัจจัย ดังนี้

- 1) คุณค่าของบุคคล (Individual Value) คือ ความสามารถที่จะทำงานสนับสนุนองค์กรในลักษณะเฉพาะได้ การได้รับอำนาจในการกระทำหรือการตัดสินใจ และมีโอกาสสำหรับความก้าวหน้าของแต่ละบุคคล
- 2) ความน่าสนใจในงาน (Focused Work) คือ ทิศทางของการทำงานมีความชัดเจน ผลการปฏิบัติงานที่สามารถอธิบายได้ การปฏิบัติงานที่รู้ว่าใครรับผิดชอบอะไรต่อผลงานที่ออกมา และมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
- 3) การสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal support) คือ พนักงานได้ทำงานในที่ที่ปลอดภัย และมีสภาพแวดล้อมในลักษณะของการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

Glen (2006) กล่าวถึงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ดังนี้

- 1) กระบวนการทำงานที่ดีมีความชัดเจนสนับสนุนการทำงานในองค์กร

- 2) บทบาทที่ท้าทายและจูงใจ
- 3) ค่านิยมองค์กร การเป็นสมาชิกองค์กรมีความชัดเจน
- 4) ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนบุคคล โดยปริมาณงานมากแต่ไม่มากเกินไป
- 5) ข้อมูลข่าวสารผู้จัดการหรือผู้นำทีมมีการจัดเตรียมที่ดีเหมาะสมกับระดับการสื่อสาร

6) บุคคลจะให้ความสำคัญแก่ความมั่นคงระยะยาว การให้รางวัล และการให้รางวัล การให้ความสำคัญต่อคุณค่าในอาชีพสามารถแข่งขันได้ เป็นอาชีพที่มีเกียรติ

7) ระบบการจัดการ มีวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานที่ชัดเจน การตรวจสอบตามแบบแผน และการปฏิบัติตามระบบการจัดการที่มีความตรงไปตรงมา ยุติธรรม และมีความต่อเนื่องในการปรับปรุงให้ดีขึ้น

8) สภาพแวดล้อมในงานที่เอื้อและสนับสนุนต่อการปฏิบัติงานให้ราบรื่น การให้อำนาจในงานที่ปฏิบัติ

9) สินค้าและบริการมีความต่อเนื่องเป็นขั้นตอน สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นโดยกระบวนการจัดการนั้นนำไปสู่การกระตุ้นและมีความท้าทาย

Santana (2005) ได้เสนอข้อคำถามที่ใช้ในการวัดความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน โดยคำถามเหล่านี้สามารถใช้ตรวจสอบว่าบริษัทยู้อยู่ในตำแหน่งใด โดยแบ่งการประมาณค่ามี 6 ระดับ คือ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยเล็กน้อย เห็นด้วยเล็กน้อย เห็นด้วยอย่างยิ่ง ซึ่งข้อคำถามมีดังนี้

- 1) สิ่งที่ฉันคาดหวังจากองค์กรเมื่อได้รับการจ้างงานนั้น มีความชัดเจนและมีความแน่นอนตามที่ได้คาดหวังไว้
- 2) งานที่ฉันทำมีความเหมาะสมกับความสามารถ และฉันสามารถทำได้ดี และรู้สึกสนุกกับงาน
- 3) ฉันได้รับการฝึกสอนงาน และการให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและเพียงพอ
- 4) ที่ทำงานของฉันเสนอโอกาสความก้าวหน้าและพัฒนา
- 5) ฉันรู้สึกมีคุณค่า องค์กรเห็นความสำคัญ และคุณค่าในตัวฉัน
- 6) ภาระงานของฉันมีความสมดุล และสามารถทำให้ฉันมีความสุขได้ทั้งชีวิตในงานและชีวิตส่วนตัวของฉัน
- 7) ฉันมีความเชื่อถือว่าไว้วางใจต่อผู้บริหารระดับสูงหรือผู้นำองค์กร

Sudipta Dev (2005) กล่าวถึงการจัดเรียงลำดับโปรแกรมอันนำไปสู่การเพิ่มระดับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานให้สูงขึ้น มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 1) การคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมและมอบหมายให้ทำงานที่มีความเป็นไปได้อย่างสามารถทำได้
- 2) การค้นหาความจริงด้วยการสังเกตข้อเท็จจริงอย่างจริงจังเกี่ยวกับโปรแกรมที่ใช้ในการปฐมนิเทศ
- 3) การฝึกอบรมและพัฒนาที่ถูกต้องแม่นยำ
- 4) การรักษาขวัญกำลังใจของพนักงานและผลักดันพวกเขาไปสู่การสร้างผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ
- 5) การให้ปฏิกริยาป้อนกลับที่สม่ำเสมอแก่พนักงานทุกคน
- 6) การสื่อสารภายในหน่วยงาน มีการสำรวจวิจัยสม่ำเสมอ รวมทั้งการประชุม
- 7) การผดุงไว้ซึ่งคุณภาพของงานและชีวิตส่วนบุคคล ทำให้เกิดความสมดุล มีกิจกรรมการพักผ่อน ผ่อนคลาย
- 8) การเปิดเผยสามารถเข้าใจง่ายในเรื่องวัฒนธรรม และการมอบอำนาจแก่บุคคล

Woodruffe (2006) กล่าวว่า พนักงานที่มีความทุ่มเทต่อองค์กรมีความสำคัญต่อองค์กร คนที่มีความสามารถหรือคนที่มีศักยภาพสูงจะทุ่มเทไปสู่ความต้องการของการเป็นอันดับต้นขององค์กรในอนาคต เพราะว่าเขาจะกำหนดการครอบครองตำแหน่งเอาไว้ และพวกเขามีความเป็นไปได้ที่จะพบงานที่อื่น ถ้าเขารู้สึกไม่พบสิ่งที่เขาต้องการสำหรับความพึงพอใจในงาน การบรรลुวัตถุประสงค์ และความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า การวางแผนเพื่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานมีดังนี้

- 1) การได้รับพันธสัญญาจากผู้บริหารระดับสูงนั้นมีความสำคัญในการรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง โดยการพัฒนาระบบการจัดการบุคคลที่ดี
- 2) ความชัดเจนของผู้จัดการทุกคนในการสร้างวัฒนธรรมสำหรับการรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง พนักงานเข้าใจอย่างแท้จริงถึงวัตถุประสงค์ของแผนตนเองที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กรอันนำไปสู่การเป็นผู้ชนะในตลาดการแข่งขันทางธุรกิจ
- 3) บรรดาผู้จัดการทำให้มั่นใจ แนใจเกี่ยวกับการสนับสนุนและการฝึกอบรมพัฒนาทักษะพนักงานอย่างจริงจัง
- 4) การผลักดันและกระตุ้นอย่างสม่ำเสมอในเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

5) การดูแลเอาใจใส่อย่างชัดเจนต่อการจ้างพนักงานที่มีศักยภาพสูง ผู้บริหารสามารถเสนอพันธสัญญาได้

6) การไม่ทำลายความไว้วางใจของพนักงาน

7) การมีความชัดเจนที่จะพัฒนาพนักงานทำให้พนักงานรับรู้ว่าคุณค่าที่บริษัทจะเพิ่มศักยภาพ

จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน สามารถสรุปรายละเอียดได้ดังนี้

กลุ่มที่ 1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน

1) งาน คือเรื่องขอบเขตความรับผิดชอบในงาน การมอบหมายงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้อำนาจในการตัดสินใจเรื่องงาน ความท้าทายในงาน และการสร้างความพึงพอใจในงาน

2) ทีมงาน คือเรื่องการยอมรับฟังความคิดเห็น / การให้ความช่วยเหลือกัน / ความสามัคคีปรองดองกัน การประสานงาน / ความสามารถของทีมงาน/กลุ่มงานที่จะทำงานให้ดีได้ / การทำงานอย่างเต็มที่เพื่อนงานที่มีคุณภาพ / ความพึงพอใจกับทีมงาน/กลุ่มงานของพนักงาน

3) หัวหน้างาน คือเรื่องการชี้แจงวัตถุประสงค์การปฏิบัติงาน / ความสามารถในการอธิบายงานได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง / การรับฟังความคิดเห็นอย่างตั้งใจ / การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกับงาน / การยกย่องชมเชยเมื่อทำงานได้ดี / การให้ความใกล้ชิดเป็นกันเอง / การเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ น่าเคารพนับถือ / ความพึงพอใจในหัวหน้าของพนักงาน

4) ผู้บริหารระดับสูง/เจ้าของบริษัท คือเรื่องการให้ความสนใจ เอาใจใส่ต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน / การสนับสนุนให้พนักงานแสดงความคิดเห็น/เสนอแนะวิธีการทำงานใหม่ ๆ / การสนับสนุนให้เครื่องมือ อุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน / การนำข้อเสนอแนะของพนักงานไปปฏิบัติจริง / ความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้บริหาร / ความพึงพอใจในผู้บริหารของพนักงาน

กลุ่มที่ 2 ค่าตอบแทน

1) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน / การได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรม สัมกับกำลังความสามารถที่ทำไปให้กับงาน / การปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี / ความพึงพอใจต่อเงินเดือนที่ได้รับ

2) ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ การได้รับสวัสดิการที่ตรงกับความต้องการ / การได้รับสวัสดิการอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง / ความพึงพอใจโดยรวมต่อสวัสดิการที่ได้รับ

กลุ่มที่ 3 การเรียนรู้และการพัฒนา

1) ความก้าวหน้าในอาชีพ ได้แก่ โอกาสความก้าวหน้า / ความเท่าเทียมกันในการได้รับโอกาส / ความพึงพอใจโดยรวมต่อการพัฒนาสายอาชีพที่ได้รับ

2) การพัฒนาความรู้ความสามารถ ได้แก่ ฝึกอบรมที่ชัดเจนและต่อเนื่อง / ได้รับการสนับสนุนจากองค์กรให้ไปฝึกอบรม / โอกาสในการนำความรู้ที่ได้จากฝึกอบรมมาใช้ในการทำงานที่ได้รับโอกาสที่เท่าเทียมกันในการฝึกอบรม / พึงพอใจเกี่ยวกับการพัฒนาความรู้ความสามารถที่ได้รับ

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการรักษานักงาน (Employee Retention)

2.2.1 ความหมายของการรักษานักงาน

दनय (2545) กล่าวว่า การรักษานักงาน หมายถึง ความพยายามทำให้นักงานพึงพอใจในการทำงานด้วยการสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยพิจารณาว่านักงานมีความต้องการสิ่งใดบ้าง และนักงานคาดหวังให้หน่วยงานปฏิบัติต่อนักงานอย่างไร หน่วยงานควรพยายามบริการเพื่อสนองความต้องการของนักงานให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ภายใต้กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่จะอำนวยความสะดวกและบริการต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดให้นักงานซึ่งสามารถใช้เป็นสิ่งจูงใจในการทำงานได้อย่างดียิ่ง

2.2.2 ความสำคัญของการรักษานักงาน

दनय (2540) กล่าวถึงความสำคัญที่ต้องรักษานักงานว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีคุณค่าที่สุดในองค์กร และองค์กรจะพัฒนาหรืออยู่รอดได้ขึ้นอยู่กับองค์กรว่าจะสามารถรักษานักงานได้อย่างไร

A Beverly Kaye Company & The Jordon Evans Group (2004) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการรักษานักงาน (Retention Employee) และความทุ่มเทต่อองค์กรของนักงาน (Employee Engagement) โดยระบุว่า ความจำเป็นที่ต้องสร้างวัฒนธรรมความทุ่มเทต่อองค์กรของนักงานและการรักษานักงานที่มีศักยภาพสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การที่เน้นการรักษานักงานและการสร้างความทุ่มเทจะเป็นสิ่งที่ต่อเนื่องกัน ด้วยเหตุผลดังนี้

1) นักงานที่มีความเชี่ยวชาญนั้นมีจำนวนไม่เพียงพอต่อสภาวะการณ์โดยรอบ โดยสำนักงานสถิติแรงงานได้รายงานถึงความขาดแคลนแรงงานจำนวนมากขององค์กรในอังกฤษ โดยปี 2012 ข้างหน้า กลุ่ม Baby Boomers (อายุระหว่าง 40 – 58 ปี) ก็จะเริ่มออกจากการทำงาน

2) ทักษะคตินักงานและความคาดหวังมีการเปลี่ยนแปลงที่ถาวร โดยความจงรักภักดีต่อองค์กรสืบเนื่องมาจากอดีต คือ การเลิกจ้างในระยะที่ธุรกิจซบเซานั้นมีผลต่อทัศนคติของนักงาน ปัจจุบัน ข้อตกลงในการจ้างงานแทนที่ด้วยความรู้สึของการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง

3) การจ้างงานยุคใหม่จะมีการสร้างแรงดึงดูดโดยวิธีที่ยืดเยื้อและเลียบแหลม พนักงานมืออิสระที่จะเปลี่ยนที่ทำงาน การรักษาพนักงานจึงเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับผู้บริหาร

4) การค้นพบงานใหม่เป็นเรื่องไม่ยาก ไม่ว่าเศรษฐกิจจะเติบโตช้าหรือเร็ว ทางเลือกของงานจะมีมากมายสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูง และเป็นเรื่องง่ายในการพบงานทางอินเทอร์เน็ต (Internet) และบริษัทที่รับสรรหา ก็จะสนใจเฉพาะคนที่มีศักยภาพสูง

5) การสูญเสียพนักงานที่มีศักยภาพสูงไปนั้นเป็นการสูญเสียต้นทุนที่สูง โดยต้นทุนในการแทนที่พนักงานที่มีศักยภาพสูงสามารถคำนวณได้จากรายงาเงินเดือนประจำปี นอกจากนี้ยังมีต้นทุนทางอ้อมที่ไม่ได้แสดงไว้ ประกอบด้วย การสูญเสียความรู้ ยอดขาย ขวัญ กำลังใจที่ลดลง และความไม่มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น

6) ในระหว่างและโดยทันทีหลังจากลดขนาดองค์กรมีความเสี่ยงสำหรับการสูญเสียหรือความไม่ทุ่มเทของพนักงานที่มีศักยภาพสูง โดยผู้เชี่ยวชาญรายงานว่า เมื่อมีการลดขนาดเพื่อความอยู่รอดขององค์กรนั้น พนักงานที่ยังคงอยู่กับงานของตนเองหลังจากมีการประกาศการกลับสู่สภาพปกติแล้ว พนักงานจะเริ่มลาออกจากงานประมาณ 6 – 12 เดือนหลักจากการเลิกจ้างเกิดขึ้น

7) ในเศรษฐกิจยุคใหม่ คนที่มีศักยภาพสูงเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความแตกต่าง ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่สูงขึ้นนั้นองค์กรทั้งหลายต่างสามารถมิได้เท่าเทียมกัน ต่างจากการมีพนักงานที่มีศักยภาพสูงอยู่กับองค์กรมากขึ้น เพราะสิ่งนี้จะนำมาซึ่งความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอย่างแท้จริง

Kaye and Evan (2000) กล่าวถึงการรักษานักงานที่สำคัญหรือพนักงานที่มีศักยภาพสูงนั้น เป็นปัญหาสำคัญเป็นอันดับ 1 ขององค์กรในอเมริกา การสูญเสียพนักงานเป็นค่าใช้จ่าย จากการศึกษพบว่า เกิดต้นทุนในการแทนที่พนักงานที่มีศักยภาพสูงถึงร้อยละ 70 – 200 ของรายงาเงินเดือนประจำปีของพนักงาน อันได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการโฆษณาและการสรรหา การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมพนักงานใหม่ การลดลงของการเพิ่มผลิตผลในระหว่างที่พนักงานใหม่กำลังฝึกงาน การสูญเสียลูกค้าที่มีความจงรักภักดีต่อแผนกที่พนักงานคนดังกล่าวทำงานอยู่ ซึ่งนั่นเป็นสิ่งทำให้เห็นว่า การสรรหาและการฝึกอบรมพนักงานให้เป็นพนักงานที่ดีนั้นองค์กรต้องลงทุนอย่างมาก

International Survey Research [ISR] (2000) แสดงให้เห็นถึงต้นทุนเกี่ยวกับการออกจากงานของพนักงานที่เป็นต้นทุนที่เกิดทั้งทางตรงและทางอ้อม อันได้แก่ 1) ต้นทุนการจากไป (Exit Costs) จะเป็นเวลาที่ใช้ในการบริหารจัดการและการจ่ายสำหรับการจากไป 2) ต้นทุนการจ้างแทนที่ชั่วคราว (Temporary Replacement Costs) จะเป็นค่าธรรมเนียมที่จ่ายให้กับหน่วยงานบริการและค่าฝึกอบรม 3) ต้นทุนการสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment & Selection Costs) จะเป็นต้นทุนการ

โฆษณา ค่าธรรมเนียมที่จ่ายให้กับหน่วยงานบริการและสูญเสียเวลา 4) ขวัญกำลังใจและการผลิตสินค้าต่ำลงในหมู่ของพนักงานที่ยังคงอยู่กับองค์กร 5) การสูญเสียอนาคตความเป็นไปได้เกี่ยวกับคนที่มีศักยภาพสูง และ 6) สูญเสียการแลกเปลี่ยนและการมีส่วนร่วมเกี่ยวกับวิธีดำเนินการ เทคโนโลยีและความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน เป็นต้น ซึ่งเป็นเหตุผลที่องค์กรจะต้องมีการรักษาพนักงานซึ่งเชื่อมโยงไปสู่พนักงานที่เป็นคนที่มีศักยภาพสูงขององค์กร ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ได้มีการประเมินถึงต้นทุนเกี่ยวกับการออกจากงานนั้นผันแปรอยู่ระหว่างร้อยละ 50 และร้อยละ 150 ของการสูญเสียแสดงในรายงานเงินเดือนประจำปีของพนักงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับงาน อุตสาหกรรม และภูมิประเทศ

2.2.3 วัตถุประสงค์ของการรักษาพนักงาน

दनัย (2543) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการรักษาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า สามารถจำแนกออกได้ 3 ประการคือ

- 1) เพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงานและจูงใจคนที่มีศักยภาพสูงเข้ามาทำงานกับองค์กร แรงงานที่มีความรู้สูงและบุคคลที่มีการฝึกอบรมเป็นประจำมักจะเปลี่ยนงานบ่อยครั้ง เช่น นักวิทยาศาสตร์ นักวิศวกร นักบริหาร พนักงานที่ทำหน้าที่เทคนิค หรือพนักงานที่ทำงานวิชาชีพ (Professional) องค์กรควรหาวิธีการที่จะรักษาพนักงานกลุ่มนี้ไว้ ผู้บริหารจำเป็นต้องทราบว่าการที่คนงานลาออกจากงานนั้นมีสาเหตุมาจากอะไร เพื่อที่จะได้ให้ความสนใจหรือหาทางแก้ไขต่อไป

- 2) เพื่อบำรุงขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน องค์กรจำเป็นต้องมีการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขึ้นเงินเดือนหรือสวัสดิการอื่น ๆ และทำให้รายได้รวมสูงขึ้น หรือได้เป็นผู้บริหารงาน จึงทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจมีขวัญกำลังใจในการทำงาน และมีความรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณต่อองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต และพนักงานก็ไม่อยากย้ายหรือลาออกจากองค์กร

- 3) เพิ่มความมั่นคงให้แก่ชีวิต ข้อนี้เป็นจุดประสงค์ที่สำคัญสำหรับพนักงานเป็นอย่างยิ่ง ดังหลักทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) ข้อที่ 2 กล่าวว่า “มนุษย์ทุกคนต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงในชีวิต” ถ้าองค์กรใดมีหลักประกันชีวิตในการทำงานที่ดี เช่น ค่ารักษาพยาบาล เงินบำนาญบำนาญ หรือจัดที่พักอาศัยให้ ฯลฯ เป็นต้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะทำให้พนักงานเริ่มมีความรู้สึกว่าคุณค่ามีความมั่นคงในชีวิตการงานพนักงานก็จะลาออกจากงาน

2.2.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงาน

เกรียงศักดิ์ (2543) ได้กล่าวถึงปัจจัยสำคัญที่พนักงานต้องการลาจากองค์กรไว้ว่า เมื่อองค์กรรับคนเข้ามาทำงานแล้วก็ไม่ได้หมายความว่า คน ๆ นั้นจะทำงานอย่างจำเริญอยู่กับงานนั้น ๆ เขายังมีความเบื่อหน่าย คนงานทุกคนต้องการขวัญกำลังใจ ต้องการพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้า

ต้องการสวัสดิการที่ดี และมีความมั่นคงในการทำงาน ดังนั้น หากเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารองค์การสามารถตอบสนองในสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ให้กับพนักงานได้ พนักงานก็จะมีความรัก มีความพึงพอใจและมีความผูกพันกับสถานที่ทำงานหรือองค์กรนั้น ๆ เมื่อเป็นเช่นนั้นองค์กรก็จะได้คนที่มีความรู้ มีศักยภาพสูงอยู่ได้นานและอยู่อย่างเต็มใจ ดังนั้นผู้บริหารไม่ควรลืมที่จะหาทางเอาใจใส่หรือหาทางบำรุงรักษาคณะกรรมาธิการของตนเองอยู่เสมอ ซึ่งจะตรงกับคำกล่าวที่ว่า “ได้ทั้งงานและได้ทั้งคน”

ดนัย (2543) กล่าวว่า การลาออกจากงานอาจจะมีสาเหตุมาจากปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ คือ (1) พบงานอื่นที่ดีกว่า (2) ประเภทของงานที่ทำ (3) อัตราค่าจ้าง (4) การไปประกอบอาชีพส่วนตัว (5) การศึกษาต่อ (6) การขาดความก้าวหน้าในอาชีพ (7) ความกดดันในงาน (8) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (9) การเดินทาง (10) การขาดการพัฒนาและฝึกอบรม (11) การบังคับบัญชา (12) สถานที่ตั้งทำงาน (13) สภาพแวดล้อมในครอบครัว และ (14) ปัญหาสุขภาพอนามัย

พงศ์ (2540) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ในการสงวนรักษาพนักงานไว้ดังนี้ คือ กลยุทธ์ในการสงวนรักษาพนักงาน สามารถแบ่งออกได้ 5 ประการที่สำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

1) ด้านสภาพแวดล้อม เพื่อสงวนคนดีที่มีฝีมือและเพิ่มผลผลิตการทำงาน ควรทำให้พนักงานทุกคนรู้สึกว่ามีคุณค่า โดยการปรับปรุงนโยบายเกี่ยวกับบรรยากาศของสถานที่ทำงานซึ่งสามารถกระทำได้โดย (1) กำหนดมุมมองหรือวิสัยทัศน์ร่วมกัน (2) ทำให้ทุกคนรู้สึกว่ามีคุณค่าต่อทีมงาน (3) ร่วมทำงานเป็นทีม (4) สร้างความสมดุลระหว่างเสถียรภาพความมั่นคง (5) อย่าเลือกที่รักมักที่ชัง (6) สร้างบรรยากาศให้เป็นกันเอง (7) สร้างความสามัคคีเกิดขึ้นจากความภักดีของทั้งสองฝ่าย (8) มุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้า (9) ทำให้พนักงานทุกคนสนุกกับงาน (10) เมื่อพบว่าพนักงานคนใดไม่เหมาะสมกับงานควรย้ายไปทำงานที่เหมาะสม (11) โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (12) นโยบายก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (12) นโยบายชัดเจน (13) ให้ข้อมูลเพียงพอ (14) ให้ความสำคัญเป็นอิสระ (15) คัดเลือกคนเข้าทำงานด้วยความรอบคอบ (16) จัดสิ่งอำนวยความสะดวก และ (17) รับฟังข้อร้องทุกข์และหาทางแก้ไข

2) ด้านความสัมพันธ์ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงานเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยดึงให้พนักงานอยู่กับองค์กรนานขึ้น และสร้างผลงานที่ดีให้กับหน่วยงานสามารถกระทำได้โดย (1) สร้างความเข้าใจในค่านิยมและจริยธรรม (2) หาข้อยุติและข้อขัดแย้ง (3) แสดงความชื่นชมยอมรับ (4) ให้การยอมรับความสามารถของบุคลากร (5) การกล่าวชมเชยและการติเตียนต้องสมดุล (6) เข้าถึงตัวผู้บริหารได้ง่าย (7) ปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดี และ (8) อย่าวิจารณ์ลูกน้อง

3) ด้านการปฏิบัติงาน ถ้าคนงานมีความรู้สึกต่องานในด้านบวกก็ย่อมรู้สึกสบายใจที่จะร่วมงานกับนายจ้างสามารถกระทำได้โดย (1) จัดอุปสรรคต่อความสำเร็จของงาน (2) ปรับ

ลักษณะงานให้เหมาะสมกับความสามารถพิเศษ (3) รักษาความมั่นคง (4) กำหนดขอบข่ายความรับผิดชอบ (5) กำหนดสิทธิอำนาจให้ชัดเจน (6) กำหนดขอบข่ายอำนาจการบังคับบัญชา (7) ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (8) ให้ความสนใจต่อพนักงาน (9) ตอบสนองต่อผู้ที่เข้ามาขอความช่วยเหลือ (10) ชื่นชมผู้ได้บังคับบัญชาไม่ขาดตกบกพร่อง และ (11) ผลตอบแทนที่เป็นธรรม

4) ด้านค่าตอบแทน คนทำงานย่อมต้องการบางสิ่งบางอย่างเพื่อเป็นการตอบแทนในการที่ได้อุทิศทั้งเวลา ความคิด แรงกายและแรงใจ ซึ่งสามารถกระทำได้โดย (1) ชี้แจงให้เห็นผลตอบแทนทุกอย่างที่บริษัทมอบให้ (2) ให้รางวัลพิเศษในบางโอกาส (3) พิจารณาผลตอบแทนอย่างยุติธรรม และ (4) จัดสรรค่าตอบแทนด้วยความยืดหยุ่น

5) ด้านการเปิดทางให้พนักงานได้มีโอกาสก้าวหน้า การเปิดโอกาสให้พนักงานได้ก้าวหน้าในอาชีพการงานสามารถกระทำได้โดย (1) จัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ให้เพียงพอ (2) ให้พนักงานได้มีโอกาสรับผิดชอบงานที่สำคัญมากขึ้น (3) มอบหมายโครงการพิเศษให้ทำ และ (4) ให้รางวัลตอบแทนในความก้าวหน้า

A Beverly Kaye Company & The Jordon Evans Group (2004) ได้แสดงให้เห็น 3 อันดับแรกของสิ่งทำให้เกิดการรักษาพนักงานของตลาดแรงงานยุค 2000 คือ 1) งานที่ทำให้ตื่นเต้นและท้าทาย 2) การเติบโตของสายอาชีพ การเรียนรู้และพัฒนา และ 3) การทำงานกับบุคคลสำคัญและความเกี่ยวข้องกัน

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับพนักงานที่มีผลการงานโดดเด่น (High Performers) หรือพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent)

2.3.1 ความหมาย

จูติพร (2547) กล่าวว่า คนที่มีศักยภาพสูง (Talent) หมายถึง บุคคลที่มีศักยภาพสูง เป็นบุคคลที่มีผลการงานโดดเด่นเหนือบุคคลอื่น ซึ่งอาจมีลักษณะที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ โดยขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ลักษณะธุรกิจ นโยบาย วัฒนธรรมองค์การ และกลยุทธ์ขององค์การ ว่าต้องการเดินไปในทิศทางใด เช่น Honeywell ได้กำหนดให้ ผู้จัดการฝ่ายผลิตที่เก่งต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้ บริหารงานแบบกระจายอำนาจแต่ไม่ใช่จัดการเองทุกอย่าง (Empower, not micromanage) นำไม่ใช่บริหาร (Lead, not administer) และเข้าใจเทคโนโลยีโดยไม่ต้องทำได้เหมือนช่างเทคนิค (Understand technology, but not act like technician) ซึ่งโดยทั่วไปคนที่มีศักยภาพสูงหรือบุคคลที่มีผลการงานโดดเด่น มีคุณสมบัติที่จะนำตัวเองไปสู่บทบาทที่มีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นสามารถจัดการหรือแก้ปัญหา รวมทั้งเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว มีความกระตือรือร้น มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเป็นผู้นำ และมีวิสัยทัศน์ และที่สำคัญต้องสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ทั้งภายใน อันได้แก่

เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และรวมถึงการติดต่อประสานงานกับภายนอก ได้แก่ ลูกค้าและคู่ค้า เป็นต้น

Michaels, Jones and Axelrod (2001) ได้อธิบายความหมายของคนที่มีศักยภาพสูง (Talent) ว่าหมายถึง ภาพรวมของความสามารถของบุคคล พรสวรรค์ ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ สติปัญญา การพิจารณา ทักษะคน บุคลิกภาพ และการแสดงออก ซึ่งทั้งหมดเป็นความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนา

2.3.2 ความสำคัญของพนักงานที่มีศักยภาพสูง

ดิลก ถือกกล้า (2546) กล่าวถึง การศึกษาของ Leslie A. Weafherly ว่าได้ศึกษาวิจัยเรื่อง Human Capital – The Elusive Asset โดยอธิบายว่า ทุนมนุษย์ (Human Capital) คือภาพรวมทั้งหมดของคุณลักษณะประสบการณ์ชีวิต ความรู้ การประดิษฐ์คิดค้น และความกระตือรือร้นที่บุคคลได้เลือกที่จะลงทุน (Invest) ลงไปในงานที่เขาทำ Weafherly ได้อธิบายเพิ่มเติมในเรื่องทุนที่เป็นนามธรรม (Intangible Capital) มีดังนี้

- 1) ทุนมนุษย์ เช่น ความรู้ที่รับรู้อยู่ในตัวการจัดหาคุณสมบัติด้านวิชาชีพ ความรู้เกี่ยวกับงาน และสมรรถนะ (Competency) เกี่ยวกับงาน
- 2) ทุนลูกค้า เช่น ความสัมพันธ์กับลูกค้า ตราสินค้า ความภักดีของลูกค้า ข้อตกลงให้ใช้ระเบียบการค้า ความร่วมมือทางธุรกิจ และช่องทางในการจำแนกแจกจ่ายสินค้า
- 3) ทุนสังคม เช่น วัฒนธรรมองค์กร สินทรัพย์ที่เป็นโครงสร้างพื้นฐาน ปรัชญาในการบริหาร และแนวปฏิบัติด้านการจัดการ
- 4) ทุนโครงสร้าง เช่น สินทรัพย์ทางปัญญา สิทธิบัตร ลิขสิทธิ์ ความลับทางการค้า และสัญลักษณ์การค้าบริการ

โดยสังคมได้มีการย้าย (Shift) จากสังคมอุตสาหกรรมที่มีเครื่องจักรเป็นฐานในการสร้างความมั่งคั่งไปเป็นสังคมแห่งความรู้ที่มีทุนมนุษย์เป็นฐานในการสร้างความมั่งคั่ง บุคคลที่มีทักษะสูงหรือแสดงให้เห็นศักยภาพสูงจะไม่ผูกติดกับองค์กร ในสังคมแห่งความรู้ภายใต้ทรัพยากรที่จำกัดความสามารถในการแข่งขันจะมาจากคนในองค์กร

ฐิติพร ชมพุดำ (2547) ได้เขียนบทความการบริหารคนที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) กล่าวว่า ความสามารถของบุคคลเหล่านี้จะเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และบุคคลเหล่านี้ถูกคาดหวังไว้ให้เป็นผู้นำ หรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในอนาคต ซึ่งการจัดการคนกลุ่มนี้ถูกมองว่า เป็นส่วนสำคัญในการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) เพื่อให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีนวัตกรรมเกิดขึ้นในองค์กร ลดอัตราการสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ และนำมาสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน

โดยกระบวนการจัดการคนที่มีศักยภาพสูงหรือคนที่มีความสามารถให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลนั้น กระบวนการจัดการประกอบด้วยการสรรหาคนที่มีศักยภาพสูง การคัดเลือกหรือระบุคนที่มีศักยภาพสูงขององค์กร การพัฒนาคนที่มีศักยภาพสูง การบริหารและจูงใจคนที่มีศักยภาพสูง การรักษาคนที่มีศักยภาพสูงไว้กับองค์กร โดยแต่ละกระบวนการต้องดำเนินไปให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ นโยบาย และวัฒนธรรมองค์กร และเป็นภาระหน้าที่ร่วมกันของสายงานและฝ่ายบุคคล โดยในเรื่องการรักษาคนที่มีศักยภาพสูง (จิตพร อ้างถึงใน Cappelli, 2002) มีการกล่าวไว้ว่า บทบาทของการบริหารทรัพยากรบุคคลเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะในสภาวะการแข่งขันอย่างรุนแรง ในขณะนี้ความจรรู้สึกดีต่อองค์กรของพนักงานลดลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่มีศักยภาพสูงซึ่งมีโอกาสได้รับการจ้างงานสูง องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับการดูแลรักษาพนักงานกลุ่มนี้ให้อยู่กับองค์กรอย่างใกล้ชิด เพราะถ้าพวกเขาเหล่านั้นไม่ได้ทำงานให้กับองค์กรของเรา พวกเขาสามารถประสบความสำเร็จในการทำงานให้กับองค์กรอื่น ๆ หรือองค์กรที่เป็นคู่แข่งได้เช่นกัน

Stewart (1997) ได้กล่าวถึงทุนมนุษย์ ว่าเป็นองค์ประกอบหนึ่งในสามของทุนทางปัญญา ซึ่งได้แก่ ทุนโครงสร้าง (Structural Capital) และทุนลูกค้า (Customer Capital) โดยทุนมนุษย์ (Human Capital) เป็นสิ่งที่แทนความรู้ทักษะและสมรรถภาพของพนักงานแต่ละบุคคลที่จะนำเสนอแนวทางใหม่ให้กับลูกค้า ทุนมนุษย์กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับธุรกิจในการบริหารของกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ ซึ่งความสำคัญของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) และทุนมนุษย์ (Human Capital) นี้เป็นปัจจัยชี้ขาดของเกมธุรกิจที่จะก้าวหน้าขึ้นเป็นผู้ชนะในการแข่งขัน เพราะว่าทุนมนุษย์เป็นแหล่งของนวัตกรรม และหากจะพิจารณาว่าทรัพยากรบุคคลหรือกำลังคนที่อยู่ในองค์กรมีคุณสมบัติอย่างไรจึงจะเรียกว่า “ทุนมนุษย์” Stewart ได้จัดแบ่งทรัพยากรบุคคลในองค์กรออกเป็น 4 ครอดเร้นท์ (Quadrants) ดังแสดงตามภาพที่ 2.7

การถูกทดแทน	ยาก	ยากที่จะทดแทน มูลค่าเพิ่มต่ำ (2)	ยากที่จะทดแทน มูลค่าเพิ่มสูง (4)
	ง่าย	ทดแทนได้ง่าย มูลค่าเพิ่มต่ำ (1)	ทดแทนได้ง่าย มูลค่าเพิ่มสูง (3)
		ต่ำ	สูง
		มูลค่าเพิ่ม	

*พัฒนามาจาก Thomas Stewart (1997). Intellectual Capital

ภาพที่ 2.7 ตารางทุนมนุษย์ (Human Capital) ของ Stewart

ที่มา : Stewart, T.A., 1997.

จากภาพที่ 2.7 สามารถอธิบายได้ดังนี้

ในควอดเร้นท์ที่ (1) เป็นกำลังคนที่ไม่มีทักษะหรือกึ่งทักษะ องค์การอาจจะต้องการใช้คนกลุ่มนี้ซึ่งอาจจะมีจำนวนมาก แต่องค์การไม่ได้ประสบความสำเร็จจากคนกลุ่มนี้ เพราะเป็นคุณสมบัติทดแทนได้ง่ายหรือฝึกอบรมในระยะสั้น ๆ ได้ ในอนาคตอาจจะถูกทำให้เป็น “อัตโนมัติ”

ในควอดเร้นท์ที่ (2) กำลังคนกลุ่มนี้เรียนรู้สิ่งที่ซับซ้อนขึ้น เช่น ทักษะของโรงงาน ประสิทธิภาพของเลขานุการหรือผู้ที่ทำงานสนับสนุน เช่น ตรวจสอบคุณภาพ พนักงานตรวจสอบ หรือพนักงานสื่อสารในองค์การ ซึ่งจะถูกทดแทนได้ยากและทำงานสำคัญ แต่ไม่ใช่งานที่น่าสนใจ ต่อลูกค้าและในอนาคตจะถูกปรับให้เป็น “ผู้แจ้งข่าว” (Informant)

ในควอดเร้นท์ที่ (3) ทำงานที่ส่งมอบคุณค่าที่สูงให้ลูกค้าแต่เป็นลักษณะส่วนบุคคลที่มีมูลค่าในรูปตัวเงิน กำลังคนที่มีการปรับเปลี่ยนทักษะจะอยู่ในกลุ่มนี้ ในอนาคตจะถูกส่งมอบให้ “หน่วยงานภายนอก” (Outsource) หรือมีความหลากหลาย (Differentiate)

ในควอดเร้นท์ที่ (4) เป็นกำลังคนก็คือ “ดาว” ขององค์การที่ทดแทนได้ยากและมีมูลค่าเพิ่มสูง เช่น นักเคมี ตัวแทนขายที่เป็นที่อุปเชลล์ ผู้จัดการโครงการ และดารานำ เป็นต้น

โดยในควอดเร้นท์ที่ (4) กลุ่มคนที่อยู่ นี้คือ ทุนมนุษย์ (Human Capital) ขององค์กร หมายความว่า กำลังคนในควอดเร้นท์ที่ (4) เป็น “ทรัพย์สิน” ส่วนอีก 3 ควอดเร้นท์เหลือเป็นต้นทุนแรงงาน (Labors Cost)

ทั้งนี้ Stewart (1997) ได้กล่าวถึงการวัดด้านทุนมนุษย์ (Human Capital) สามารถวัดได้โดยตรงได้จากประเด็นดังต่อไปนี้

1) การวัดด้านนวัตกรรม เช่น การตั้งเป้าเปอร์เซ็นต์การขายทั้งปีของผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือที่มีอายุไม่เกิน 4 ปีอย่างน้อยร้อยละ 25 หรือเปรียบเทียบกำไรขั้นต้น (GP) ระหว่างผลิตภัณฑ์ใหม่ กับผลิตภัณฑ์เดิมในประเภทสินค้าเดียวกัน

2) การวัดทัศนคติของพนักงาน (Employee Attitudes) การวัดในเรื่องทัศนคติของพนักงานนี้เป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อการรักษาลูกค้าและการได้ลูกค้าใหม่ ๆ นั่นก็คือ ความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งนำไปสู่ผลประกอบการด้านการเงินในที่สุด

3) การวัดความกดดัน อัตราการลาออก ประสิทธิภาพและการเรียนรู้ตามที่กล่าวมาข้างต้นนี้เป็นดัชนีวัดความรู้ของพนักงาน หลาย ๆ บริษัทกำลังสนใจที่จะหาวิธีวัดระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้นในแต่ละชั้นของอาชีพของพนักงาน

Ulrich (1998) กล่าวถึงเหตุผล 5 ประการสำคัญที่ทำให้ทุนทางปัญญาเป็นปัจจัยสำคัญทางธุรกิจ ดังต่อไปนี้

1) ทุนทางปัญญาเป็นสินทรัพย์ของธุรกิจที่เพิ่มค่าได้ ทรัพย์สินอื่น ๆ เช่น อาคาร โรงงาน อุปกรณ์ เครื่องจักร ฯลฯ มีแต่จะเสื่อมค่าลงไปทุก ๆ วัน ทุนทางปัญญาจะเติบโตถ้าธุรกิจเจริญก้าวหน้า งานของผู้บริหารก็คือทำให้เกิดความรู้และนำทุนทางปัญญาการส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า

2) ความรู้ในงานเป็นสิ่งที่เพิ่มขึ้นไม่ได้ลดลง ขณะที่รายได้ในธุรกิจบริการเติบโตขึ้น ความสำคัญของทุนทางปัญญาก็เพิ่มขึ้น การบริการโดยทั่วไปจะเกิดมาจากความสัมพันธ์ของความสามารถและความมุ่งมั่นของแต่ละบุคคลซึ่งทั้งสองสิ่งนี้ก็คือ ทุนทางปัญญา

3) พนักงานที่มีทุนทางปัญญามากที่สุดจะกลายเป็นผู้ที่อาสาสมัครทำงาน เพราะว่าพนักงานที่ดีที่สุดชอบที่จะแสวงหาโอกาสในการทำงานให้กับธุรกิจ พนักงานที่อาสาสมัครจะมีความมุ่งมั่นเพราะว่าลงทุนด้านจิตใจให้กับธุรกิจ เขาสนใจน้อยมากในผลตอบแทนที่จะได้รับแต่สนใจความหมายของงานที่ทำมากกว่า และพนักงานที่มีทุนทางปัญญามีโอกาสง่ายมากที่จะออกไปสู่บริษัทอื่นถ้าไม่ได้งานที่มีคุณค่าทำ

4) ผู้บริหารส่วนมากเพิกเฉยหรือลดค่าในทุนทางปัญญา โดยเฉพาะภายหลังจากที่องค์กรมีกิจกรรม เช่น ลดขนาดกิจการ (Downsizing) เพิ่มความสามารถในการแข่งขันระดับโลก

ความต้องการของลูกค้ามีสูงขึ้น ระดับชั้นการจัดการลดลง ความกดดันจากวิธีการจัดการใหม่ ๆ ทำให้พนักงานที่รับผิดชอบงานอยู่ไม่ได้เปลี่ยนแปลงไปในวิถีทางที่ดีกว่าเดิม

5) การลงทุนในทุนทางปัญญาของธุรกิจปัจจุบัน มีจุดมุ่งหมายที่ไม่ถูกต้องภายใต้ชื่อ “ความเป็นพลเมืองดีของธุรกิจ” ผู้บริหารระดับสูงจำนวนมากจะพูดถึงเกี่ยวกับประเด็นทางครอบครัวในการทำงาน หมายความว่า เมื่อท่านทำงานของธุรกิจเสร็จแล้วก็ควรใช้เวลาเกี่ยวกับความเป็นพลเมืองดีของพนักงาน

International Survey Research [ISR] (2000) กล่าวว่า สงครามการแย่งชิงคนที่มีศักยภาพสูง (Talent) มีความรุนแรงมากขึ้นเป็นผลมาจากความเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วของเศรษฐกิจ แม้จุดอ่อนของเศรษฐกิจ คือ การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วแต่การรักษาพนักงานก็ยังคงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอยู่มาก เนื่องจากความยากลำบากในการแทนที่คนที่ออกไปและมีความเป็นไปได้มากที่คนที่มีศักยภาพสูงจะออกจากองค์กรไป ทั้งนี้จึงเป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องมองระยะยาวเกี่ยวกับการรักษาพนักงาน (Employee Retention) โดยปัจจุบันอัตราการออกจากงานอยู่ในระดับต่ำแต่อาจจะสะท้อนให้เห็นถึงความจริงที่ว่า การลาออกจากงานเป็นสิ่งที่มีการยับยั้งไว้ซึ่งจะเพิ่มขึ้นเมื่อเศรษฐกิจดีขึ้น การเน้นที่ความตั้งใจที่จะออกจากองค์กรของพนักงานนั้นอาจจะนำมาซึ่งการเข้าใจผิดเพราะอิทธิพลจากปัจจัยภายนอก เช่น จุดอ่อนทางเศรษฐกิจและการทดแทนของโอกาสในการเลือก เพราะฉะนั้นควรเลือกศึกษาถึงความตั้งใจที่จะออก และเน้นความสำคัญที่รากฐานของระดับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) หรือ การอุทิศตัวต่อองค์กร โดยต้องศึกษาความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานในระดับใดที่มีความเชื่อมโยงกับการเพิ่มขึ้นของผลการปฏิบัติงาน และจะนำไปสู่ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรในอนาคต ซึ่งวิธีการที่ได้ผลในการรักษาพนักงานในสภาพแวดล้อมปัจจุบันควรจะใช้การกระตุ้นความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานค่อนข้างมาก และควรให้ความสำคัญยิ่งโดยเฉพาะพนักงานที่มีผลการทำงานโดดเด่น (High Performers)

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชนาวุฒิ นาคเวท (2539) ได้ทำการศึกษาเรื่องแนวทางการบริหารและพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (High-Potential หรือ High-Flyer) การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพและมุ่งศึกษาที่การรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โดยมุ่งประเด็นไปที่ปัจจัยอนามัยและปัจจัยแรงจูงใจของพนักงานบริษัท เซลล์ ประเทศไทย จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและพนักงาน พบว่า ปัจจัยอนามัย และปัจจัยแรงจูงใจต่างมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน และต่างมี

ส่วนส่งเสริมซึ่งกันและกันในการกำหนดแนวทางการบริหารและพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โดยพบกลยุทธ์ในการรักษามูลค่าที่มีศักยภาพสูงไว้กับองค์กร ดังนี้

1) โครงการพี่เลี้ยง (Mentorship Scheme) บิดหลักการ “สร้าง” บุคลากรของตนเองมากกว่าการ “ซื้อ” บุคลากรจากองค์กรอื่น และเชื่อว่าวิธีนี้สามารถจูงใจให้พนักงานอยู่ทำงานกับองค์กรต่อไป ทั้งนี้เพราะพนักงานจะเกิดความรู้สึกว่าตนเองได้พัฒนาก้าวหน้าไปพร้อม ๆ กับองค์กร โดยพี่เลี้ยงจะคอยดูแลให้ผู้อยู่ในความดูแลได้มีโอกาสเติบโตและพัฒนาศักยภาพที่มีอยู่ในตัวออกมาได้อย่างเต็มที่

2) การวางแผนทางสายอาชีพ (Career Planning) ถือเป็นการประสานประโยชน์ร่วมกันในแง่การสนองความต้องการของตัวพนักงาน และความต้องการขององค์กร โดยในแง่ของพนักงานจะได้รับทราบถึงความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ โดยการพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น ส่วนในแง่ขององค์กรจะได้รับทราบเกี่ยวกับการวางแผนการทดแทนบุคลากรหรือบุคคลที่จะรองรับการขยายตัวของหน่วยงาน

3) การเพิ่มคุณค่างาน (Job Enrichment) โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องพยายามเพิ่มคุณค่าหรือระดับความสำเร็จที่เป็นที่ต้องการในงานให้สูงขึ้นอาจทำได้ 5 วิธี คือ

วิธีแรก การสร้างกลุ่มงาน (Form Natural Work Groups) หมายถึง การเพิ่มความรับผิดชอบให้กับพนักงานจากหนึ่งงาน เป็นงานที่หลากหลายมากขึ้น

วิธีที่สอง การรวมงานหรือความรับผิดชอบ (Combine Tasks) คือ ให้พนักงานหนึ่งคนทำงานจนเสร็จสิ้นกระบวนการ

วิธีที่สาม การสร้างความเชื่อมโยงกับลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Establish Client Relationship) หมายถึง การที่พนักงานรู้จักแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง แทนที่จะส่งเรื่องให้กับผู้บังคับบัญชา

วิธีที่สี่ การเพิ่มความรับผิดชอบในแนวตั้ง (Vertical Loading) เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีการวางแผนงานด้วยตนเอง แทนการพึ่งพาบุคลากรภายนอก

วิธีที่ห้า การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เพื่อให้พนักงานนำข้อมูลไปปรับปรุงตน และงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

4) Special Development Program เนื่องจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูง จะเกิดความอึดตัวในงานเร็วกว่าบุคลากรทั่วไป ดังนั้นจึงควรขยายงานหรือมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น เช่น การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) หรือการมอบหมายงานที่เป็นลักษณะงานโครงการ (Project Work)

5) Cross Posting Oversea Transfer หมายถึง การโยกย้ายพนักงานที่มีศักยภาพสูงไปยังบริษัทในกลุ่มต่างประเทศหรือการสับเปลี่ยนพนักงานระหว่างบริษัทในเครือ

6) Performance Related Pay Scheme หมายถึง การปรับเปลี่ยนเงินรางวัลตอบแทนพนักงานผู้ที่สามารถปฏิบัติงานได้ผลดีเยี่ยม ให้มีความแตกต่างกับเงินรางวัลตอบแทนพนักงานที่ปฏิบัติงานในระดับดีหรือปกติ เพื่อให้เกิดความแตกต่างและจูงใจให้พนักงานที่มีความสามารถปฏิบัติงานได้ผลดีเยี่ยมพยายามที่จะรักษาระดับการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมนั้นต่อไป

ทนายท ศรีปลั่ง (2547) ได้อ้างถึงงานวิจัยต่างประเทศที่ศึกษาเมื่อปี ค.ศ. 2003 ที่มีการวิจัยเกี่ยวกับความต้องการของคนที่มีศักยภาพสูง พบว่า คนที่มีศักยภาพสูงที่ถือเป็นทุนขององค์กร โดย 5 อันดับแรกของความต้องการ คือ 1) การยอมรับว่าเขามีความสามารถ ต้องมีการยอมรับว่ามีผลงานดีมีความสามารถ 2) การให้โอกาสเขาได้แสดงความสามารถเพื่อให้เกิดผลงาน 3) ความก้าวหน้าทางสายอาชีพ 4) การยอมรับของหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน และ 5) การได้รับงานหรือโครงการที่ท้าทายอย่างต่อเนื่อง เหล่านี้ก็คือ ความต้องการใน 5 อันดับแรกของคนที่มีศักยภาพสูง เรื่องเงินกลับไม่อยู่ในหนึ่งในห้า คนกลุ่มนี้ต้องการเงินในอัตราที่ไม่ต่ำเกินไป และไม่จำเป็นต้องสูงจนเกินไปที่น่าสนใจในประเด็นนี้ก็คือ คนที่มีศักยภาพน้อยกว่าจะเรียกร้องเงินเดือนที่มากกว่าคนที่เก่งกว่าจะนั้น การที่จะเก็บรักษาคนที่มีคุณภาพไว้ องค์กร ผู้บริหาร หรือหัวหน้างานจะต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยอมรับในผลงานและการเปิดโอกาส โดยการรักษากลุ่มนี้ด้วยวิธีที่ใช้ได้ผลคือ การทำแนวทางเกี่ยวกับสายอาชีพ (Career Path) ประกอบกับการทำ Succession Planning ที่ชัดเจน คำพูดหรือการกระทำที่แสดงออกถึงความชื่นชมในความเก่งของเขา กับระบบงานบุคคลที่วางไว้รองรับการพัฒนาให้เขามีโอกาสที่ต่อเนื่อง ทั้งนี้รวมถึงสัมพันธภาพระหว่างนายกับลูกน้องและเพื่อนร่วมงานก็จะเป็นกำลังใจส่งผลให้เขาพัฒนาตนเอง พัฒนาบริษัท และดึงให้เขาอยู่กับองค์กร

Kaye and Evan (2000) ได้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการรักษานักงาน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานจำนวน 2,000 คน พบว่า พนักงานอยู่กับองค์กรเพราะเหตุผลดังต่อไปนี้

- 1) ความก้าวหน้าในอาชีพ การเรียนรู้และการพัฒนา
- 2) งานที่มีความตื่นเต้นและความท้าทาย
- 3) งานที่มีความหมาย ได้ทำในสิ่งที่แตกต่างและสนับสนุนองค์กร
- 4) ผู้ร่วมงานดี
- 5) การเป็นส่วนหนึ่งของทีม
- 6) ผู้บริหารที่ดีมีความสามารถ
- 7) การให้ความสำคัญหรือเห็นคุณค่าสำหรับการทำงานได้ดี

- 8) การมอบอำนาจในการตัดสินใจ มีความรู้สึกละสามารถควบคุมงานตนเองได้
- 9) เวลาการทำงานที่สามารถยืดหยุ่นได้
- 10) ความยุติธรรมในการจ่ายค่าตอบแทน และการจัดสวัสดิการ

นอกจากนี้ Kaye และ Evan ยังอ้างถึงการศึกษาโดย Harvard ในปี 1988 พบว่า 9 ใน 10 ผู้จัดการคิดว่าบุคคลจะอยู่หรือไปเพราะเงิน และในปี 1999 Hay Group ได้ศึกษาถึงเรื่องการรักษาพนักงานเช่นกัน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานจำนวน 500,000 คน จาก 300 องค์กร พบว่า 50 ปีจจัยแรกในการรักษาพนักงานนั้น การจ่ายค่าตอบแทนมีความสำคัญน้อยมาก

International Survey Research [ISR] (2000) ได้รายงานกรณีศึกษาจาก 41 แห่ง แบ่งเป็นบริษัทที่ให้บริการทางการเงินกับบริษัทผลิตเทคโนโลยีขั้นสูง ใช้ระยะเวลาศึกษา 36 เดือน เพื่อสำรวจความคิดเห็นประเมินความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานและความคิดเห็นอื่นที่มีต่อองค์กร เพื่อรู้ข้อแตกต่างของความคิดพนักงานระหว่างประสบการณ์ในงาน (Work Experiences) คือ เป็นสภาพแวดล้อมในงานโดยตรง เช่น การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์มิตรภาพในการทำงาน วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม และหน้าที่งานในองค์กร (Organizational Functioning) คือ คุณภาพของผู้บริหารระดับสูง ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร และช่องทางความก้าวหน้าในอาชีพ จากการศึกษาพบว่า สรุปรวมทั้ง 2 กรณีศึกษา ประสบการณ์ในงาน และหน้าที่ในงานขององค์กร มีอิทธิพลสำคัญต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเกิดจากการผลักดันจากหน้าที่ในงานขององค์กรมากกว่าประสบการณ์ในงาน หากวิเคราะห์แยกเป็นบริษัทที่ให้บริการทางการเงิน พบว่า 1) พนักงานโดยรวมจะมีความทุ่มเทต่อองค์กรจากอิทธิพลของหน้าที่ในงานขององค์กรมากกว่าประสบการณ์ในงาน 2) พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะมีความทุ่มเทต่อองค์กรจากอิทธิพลของหน้าที่ในงานขององค์กรเท่านั้น และ 3) พนักงานที่มีผลปฏิบัติงานธรรมดาจะมีความทุ่มเทต่อองค์กรจากอิทธิพลของประสบการณ์ในงานมากกว่าหน้าที่ในงานขององค์กร ส่วนบริษัทผลิตเทคโนโลยีขั้นสูง พบว่า 1) พนักงานโดยรวมจะมีความทุ่มเทต่อองค์กรจากอิทธิพลของประสบการณ์ในงานมากกว่าหน้าที่ในงานขององค์กร 2) พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะมีความทุ่มเทต่อองค์กรจากอิทธิพลของหน้าที่ในงานขององค์กรมากกว่าประสบการณ์ในงาน และ 3) พนักงานที่มีผลปฏิบัติงานธรรมดาจะมีความทุ่มเทต่อองค์กรจากอิทธิพลของประสบการณ์ในงานมากกว่าหน้าที่ในงานขององค์กร

Kaye and Evans (2002) ได้ศึกษาถึงการจัดการบุคคลที่มีศักยภาพสูง โดยเสนอเทคนิคในการรักษาพนักงานดังนี้

- 1) เริ่มต้นจากกลุ่มผู้บริหารที่ต้องการจะไปสู่การรักษาคนที่มีศักยภาพสูงโดยใจจริงและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม
- 2) แสดงให้เห็นถึงสาเหตุของการรักษาพนักงานของธุรกิจแก่กลุ่มทีมผู้บริหารโดยแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลสะท้อนกลับถึงคุณค่าอย่างแท้จริงคือ รายได้ผลกำไร ต้นทุน และการเพิ่มผลผลิต
- 3) การทำเรื่องการรักษาพนักงานออกมาเป็นคำสั่ง ออกแบบการวัดที่สามารถอธิบาย และกำหนดการให้รางวัลเมื่อผู้จัดการทำสำเร็จ
- 4) ออกแบบการรักษาพนักงานเช่นเดียวกับเครื่องมือสอดแทรกในการพัฒนาองค์กร ซึ่งมีใช้มีความสำคัญเพียงแค่การส่งมอบการฝึกอบรม แต่เป็นแนวทางใหม่ที่นำไปสู่การเรียนรู้ประสานรวมการรักษาพนักงานไปสู่กระบวนการสร้างวัฒนธรรม
- 5) ใช้การสัมภาษณ์การออกจากงาน โดยแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้จัดการเพื่อศึกษาถึงพลังอำนาจที่พวกเขาจะสามารถนำไปสู่การรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กรได้
- 6) กระทำอย่างสม่ำเสมอในการสัมภาษณ์ความรู้สึกเพื่อทราบถึงความเสี่ยงในการรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง
- 7) เน้นบนความเป็นมาขององค์กรและวัฒนธรรมให้กลายเป็นนิสัยของพนักงาน ความกลมกลืนทางวัฒนธรรม ความสัมพันธ์ของประสบการณ์ในอดีต และรวบรวมเป็นต้นร่างสำหรับการสมัครพนักงาน
- 8) ทักษะการสรรหาต่อเนื่องและมีบทบาทร่วมกันของสมาชิกในองค์กร
- 9) การรักษาเส้นทางของแนวโน้มการจ้างงานต่อไปว่าใครคือคนที่จะพัฒนาไปสู่การแทนที่คนที่มีศักยภาพสูง
- 10) การดูแลเอาใจใส่พนักงานเสมือนเป็นบุคคลสำคัญ
- 11) การหมุนเวียนสมาชิกภายในทีมงานได้พบกับโอกาสใหม่แต่ไม่ลืมสิ่งที่ประสบความสำเร็จในอดีต และใช้เป็นพื้นฐานในการวางแผนการรักษาพนักงานในอนาคต
- 12) การพัฒนาวางแผนรักษาพนักงาน โดยเฉพาะให้ความสำคัญกับคนที่มีศักยภาพสูงอันดับต้นซึ่งการวางแผนควรจะทำให้ความสำคัญกับการพัฒนา ความท้าทายในงาน และความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว
- 13) ความชัดเจนในการเตรียมวางแผนในการพัฒนา และโอกาสในการเรียนรู้ความหมายนั้นไม่ใช่การฝึกอบรมตามรูปแบบ แต่ต้องเป็นโปรแกรมการแนะนำปรึกษาซึ่งให้อำนาจพนักงานในการค้นหาโอกาสในการพัฒนา

14) การเชื่อมโยงการอยู่ของพนักงานแต่ก่อนซึ่งสามารถที่จะเรียนรู้ประสบการณ์นั้นได้ แล้วนำมาสร้างสภาพแวดล้อมในการรักษาที่อาจจะนำพนักงานกลับมาสู่องค์กร

15) ความท้าทายในการวางแผนสำหรับพื้นฐานความรู้ของบุคคล การวางแผนและกำหนดโครงการต่อไปให้ยาวกว่าที่พนักงานจะไปถึงจุดสุดท้ายของการหมุนเวียนหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ให้พนักงานมีประสบการณ์ที่ท้าทายเพื่อรักษาความทุ่มเทของพนักงาน และช่วยให้เกิดการเรียนรู้

16) การสื่อสารถึงเป้าหมาย กลยุทธ์ และความสำเร็จ การสื่อสารที่ต่อเนื่องเกี่ยวกับการสนับสนุนรักษาพนักงานให้เป็นค่านิยมขององค์กร

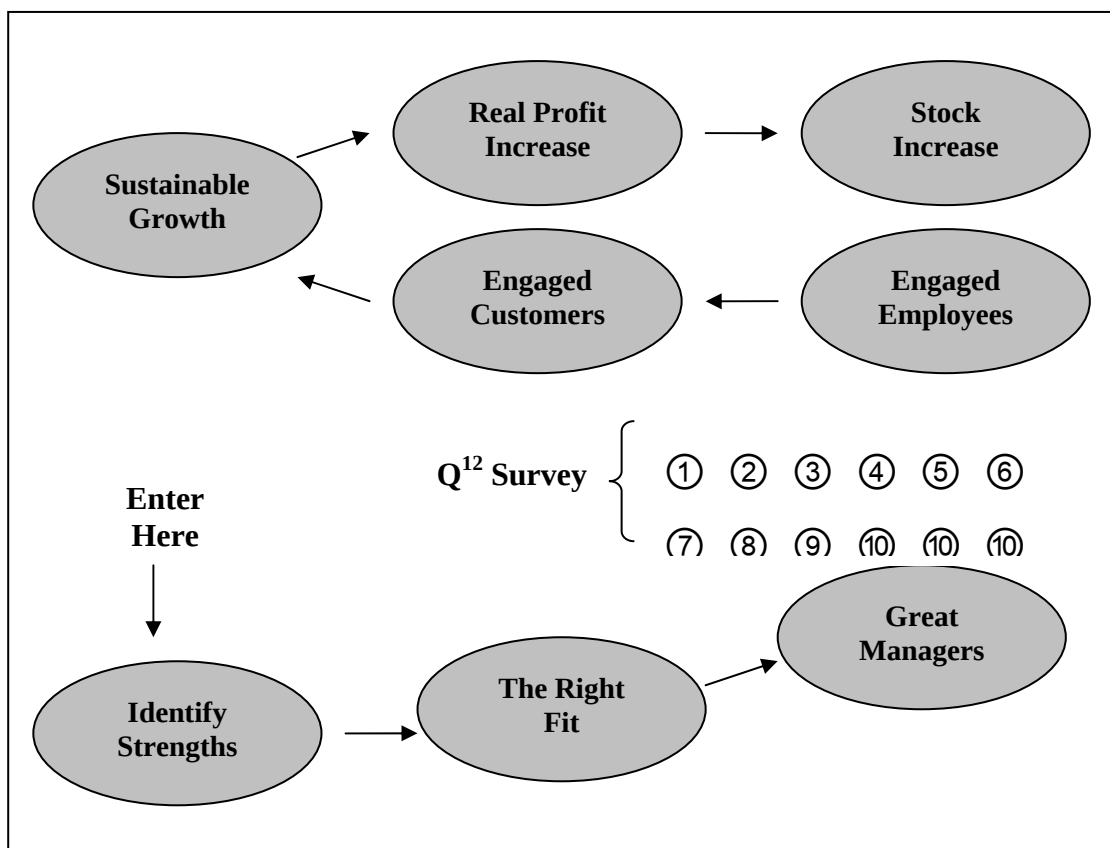
17) การผดุงไว้ซึ่งผู้เชี่ยวชาญที่มุ่งมั่นไปยังการรักษาพนักงาน เริ่มต้นโดยการเขียนรายงานสาเหตุที่คนมีศักยภาพสูงเป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จโดยไม่สนับสนุนตัวเอง

Hewitt Associates (2003) เป็นบริษัทที่ปรึกษาซึ่งก่อตั้งโดย Ted Emond ในปี ค.ศ. 1940 ที่ Lllinois ในช่วงแรกเริ่มของการก่อตั้งนั้นบริษัทได้ทำธุรกิจประกันภัยและวางแผนด้านการเงิน ต่อมาในปี ค.ศ. 1950 กลุ่มลูกค้าขยายตัวขึ้นทำให้ความต้องการในการรับบริการด้านใหม่มีมากขึ้น จึงทำให้ Hewitt Associates เพิ่มงานที่เชื่อมโยงกับสวัสดิการของพนักงานและการวางแผนให้แก่ นายจ้างในเรื่องการจ่ายค่าตอบแทน ตลอดจนรับปรึกษางานด้านทรัพยากรมนุษย์ ในปัจจุบัน Hewitt Associates มี 88 สาขา ใน 38 ประเทศทั่วโลก เช่น สหรัฐอเมริกา แคนาดา ฝรั่งเศส อังกฤษ และ อินเดีย เป็นต้น โดยในปี 2002 Hewitt Associates ได้ใช้ในการศึกษาสำรวจในประเทศอินเดีย โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ กลุ่มผู้ว่าจ้างหรือบริษัทที่ดีที่สุด (Best Employer) สำหรับประเด็นที่ใช้วัดว่า องค์กรใดเป็นองค์กรที่ดีที่สุดนั้นได้พิจารณาจากการปฏิบัติต่อบุคลากร (People practices) การสำรวจจากผู้บริหารระดับสูง (CEO Survey) รวบรวมความคิดเห็นจากพนักงานทั้งหมดประมาณ 52,000 คน จาก 204 บริษัท ใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง จาก การศึกษาจะเห็นว่าความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานนั้นเป็นประเด็นสำคัญประการหนึ่งที่ใช้วัด องค์กรในระดับประเทศ โดยผลการศึกษาพบว่า องค์กรที่จัดว่าเป็นองค์กรที่ดีที่สุดของอินเดีย 3 อันดับแรก ได้แก่ Infosys Technologies Ltd., Procter & Gamble Hygiene and Health Care Limited และ Hewlett Packard

The Gallup Organization (2003) เป็นบริษัทที่ปรึกษาที่มีชื่อเสียงและเป็นผู้ริเริ่มการศึกษา เรื่อง Employee Engagement โดยบริษัทก่อตั้งขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1935 โดย Dr. Geotge Gallup ในช่วง แรก The Gallup Organization จะสำรวจความคิดเห็นจากการใช้แบบสำรวจ เพื่อต้องการวัดและ ติดตามทัศนคติของสาธารณชนเกี่ยวกับเรื่องทางการเมือง สังคม และเศรษฐกิจ ซึ่งต่อมาในปี ค.ศ. 1980 – 1989 เป็นช่วงที่ทฤษฎีทางการจัดการได้รับอิทธิพลจาก Deming, Juran และ Crosby ที่เสนอ

แนวคิดเรื่อง การจัดการด้านคุณภาพ (Total Quality Management : TQM) ซึ่งทำให้ Gallup มุ่งสร้างเครื่องมือวัดความพึงพอใจของลูกค้า การให้ความสนใจในเรื่องทัศนคติของพนักงานที่มีความสัมพันธ์ต่อขวัญกำลังใจในการทำงานและรวมถึงผลผลิตภาพทั้งหมดขององค์กร

ในปี ค.ศ. 2000 Gallup ได้ศึกษาถึงพฤติกรรมมนุษย์ที่เป็นสิ่งช่วยผลักดันให้เกิดผลลัพธ์ทางธุรกิจ โดยการค้นคว้าข้อมูลทางเศรษฐกิจจำนวนมาก วิเคราะห์ข้อมูลของพนักงานและลูกค้าเพิ่มเติมจากเดิมจึงได้ค้นพบแนวทางซึ่งจัดว่าเป็นทฤษฎีการจัดการที่รู้จักกันในรูปของ The Gallup Path หัวใจสำคัญของโมเดลนี้แสดงให้เห็นว่า พนักงานทุกระดับในทุกองค์กรจะสร้างการเติบโตของยอดขายและกำไรขององค์กรได้อย่างไร ดังแสดงตามภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 The Gallup Path

ที่มา : The Gallup Organization, 2003.

จากภาพที่ 2.8 แสดงให้เห็นว่า องค์กรจะต้องกำหนดขีดความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่ดีที่สุดในทุก ๆ ตำแหน่งงานเพื่อคัดเลือกพนักงานที่มีศักยภาพสูงที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ อีกทั้งผู้จัดการที่จะต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ดีที่สุดนั้นต้องรู้จักดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูงไว้เพื่อให้พนักงานมีความทุ่มเทต่อองค์กรซึ่งพนักงานที่มีความทุ่มเทต่อองค์กรนั้นจะช่วยเพิ่มและรักษาลูกค้าที่สร้างกำไร

ให้แก่องค์การได้ ตลอดจนเพิ่มความจงรักภักดีของลูกค้าส่งผลให้องค์การเกิดการเติบโตของยอดขายและผลกำไรอย่างยั่งยืน จนสามารถเพิ่มมูลค่าหุ้นขององค์กรได้

นอกจากนี้ The Gallup Organization ได้มีการศึกษาพฤติกรรมและธรรมชาติของมนุษย์ ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1935 จึงทำให้ Gallup มีฐานข้อมูลจำนวนมากซึ่งส่วนหนึ่งได้จากการสำรวจพนักงาน 1.98 ล้านคนจากองค์กร 36 แห่งที่อยู่ในอุตสาหกรรมของประเทศต่าง ๆ จำนวน 28 ประเทศ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ Meta-Analysis เพื่อค้นหาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ทำให้ Gallup ค้นพบคำถาม 12 ประการ (Q¹²) ที่สามารถวัดความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานได้

จากแนวคิดเรื่องการวัดความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานนี้ The Gallup Organization ได้นำมาศึกษาวิจัยเรื่องความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานในการทำงาน โดยสำรวจจากจำนวนพนักงานอายุตั้งแต่ 18 ปีขึ้นไปประมาณ 3 ล้านคนใน 350 องค์กรของประเทศสหรัฐอเมริกาด้วยการใช้แบบสอบถาม คำถาม 12 ประการ (Q¹²) ซึ่งผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างคำถามที่ใช้วัดความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานทั้ง 12 ประการกับอัตราการลาออก (Turnover) การรักษาพนักงาน (Employee Retention) ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า (Customer Metrics) ความปลอดภัยในการทำงาน (Safety) ผลผลิต (Productivity) และความสามารถในการสร้างผลกำไร (Profitability) ซึ่งจะส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร

นอกจากนี้ผลการสำรวจพบว่า ร้อยละ 70 ของพนักงานนั้นไม่มีความทุ่มเทในงาน และคนกลุ่มนี้หากอยู่ในองค์กรนานขึ้นก็จะยิ่งมีความทุ่มเทต่อองค์กรน้อยลง แต่การให้พนักงานได้เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องหรือรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในองค์กรจะทำให้พนักงานมีความทุ่มเทต่อองค์กรเพิ่มมากขึ้น ในด้านสัมพันธภาพพบว่า พนักงานที่ตอบว่าเห็นด้วยมีร้อยละ 60 เป็นกลุ่มที่มีความทุ่มเทต่อองค์กร ส่วนกลุ่มที่ไม่เห็นด้วยกับพันธกิจกับองค์กรว่าจะช่วยเสริมสร้างกับงานที่ทำนั้นพบว่า ไม่มีความทุ่มเทต่อองค์กรเลย โดยในจำนวนนี้มีร้อยละ 82 ของผู้ที่มีความทุ่มเทต่อองค์กรได้วางแผนจะทำงานกับองค์กรต่อไป มีร้อยละ 63 ที่ต้องการจะทำให้ให้องค์การของตนดีขึ้น และร้อยละ 66 มุ่งที่จะพัฒนาสินค้าและบริการขององค์กร จะเห็นได้ว่าการที่พนักงานได้รับรู้ถึงเป้าหมายและพันธกิจขององค์กรนั้นมีความสัมพันธ์ต่อทั้งความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานและผลการปฏิบัติงาน ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานนี้จะถ่ายทอดเป็นพฤติกรรมที่ช่วยเพิ่มผลกำไรให้องค์การ ยกตัวอย่างเช่น ร้อยละ 75 ของผู้ที่ตอบว่า ตนมีเพื่อนที่ดีที่สุดในที่ทำงานนั้นวางแผนที่จะทำงานต่อกับองค์กรไม่ต่ำกว่า 1 ปี และจากการสำรวจยังพบว่าร้อยละ 38 ของพนักงานที่มีเพื่อนร่วมงานที่ดี รู้สึกพอใจกับการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร

โดยผลการศึกษาดังกล่าวยังแสดงให้เห็นว่า นายจ้างควรมุ่งเน้นที่ความต้องการพื้นฐานของพนักงานกล่าวคือ ควรตั้งจุดมุ่งหมายหรือความคาดหวังให้ชัดเจน (Set clear expectation) เพราะทำให้พนักงานรู้ว่าผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการคืออะไรและควรปฏิบัติตัวอย่างไร ที่สำคัญนายจ้างต้องเปิดให้พนักงานได้ทำในสิ่งที่พวกเขาทำได้ดีที่สุด (Let employee do what they do best) และควรแสดงความเอาใจใส่ (Show you care) ต่อพนักงาน ซึ่งแนวทางต่าง ๆ นี้จะช่วยสร้างให้พนักงานมีความทุ่มเทต่อองค์กรมากขึ้น นอกจากนี้ Gallup ได้นำ 12 คำถามไปทดสอบกับ 4 ปีวิจัยที่เป็นผลลัพธ์ขององค์กรที่เกิดจากความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ได้แก่ อัตราการลาออก ลูกค้า การเพิ่มผลิตผล และกำไร ดังแสดงตามตารางที่ 2.4 และแนวโน้มความเป็นไปได้เกี่ยวกับความสำเร็จทางธุรกิจขององค์กรเมื่อระดับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานสูงขึ้น ตามตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.4 ผลลัพธ์ขององค์กรที่เกิดจากความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน จาก 12 คำถาม โดย

The Gallup				
12 คำถาม	ลาออก	ลูกค้า	ผลิตภาพ	กำไร
1. รู้ว่าอะไรคือความคาดหวังขององค์กร	/	/	/	
2. เครื่องมือและอุปกรณ์	/	/		
3. โอกาสที่จะทำงานให้ได้ดีที่สุด	/	/	/	/
4. การได้รับการยอมรับ ยกย่อง ชมเชย				/
5. การดูแลเอาใจใส่	/	/	/	
6. การพัฒนา		/		/
7. การยอมรับในความคิดเห็น		/	/	/
8. ภารกิจ/วัตถุประสงค์			/	/
9. เพื่อนร่วมงานที่มีคุณภาพ ไว้วางใจได้	/		/	/
10. เพื่อนที่ดีที่สุด		/		/
11. การพูดถึงความก้าวหน้า				
12. การเรียนรู้และพัฒนา	/	/	/	/

ที่มา : The Gallup Organization, 2003.

ตารางที่ 2.5 แนวโน้มความเป็นไปได้เกี่ยวกับความสำเร็จทางธุรกิจขององค์กร เมื่อระดับความ
ทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานสูงขึ้น โดย The Gallup

ความทุ่มเทต่อองค์กร ของพนักงาน	อัตราความสำเร็จ (ภายในองค์กร)	อัตราความสำเร็จ (ภายนอกองค์กร)
99	73 %	78 %
95	67 %	71 %
75	57 %	59 %
50	50 %	50 %
25	43 %	41 %
5	33 %	29 %
1	27 %	22 %

ที่มา : The Gallup Organization, 2003.

Tower Perrin (2003) เป็นบริษัทที่ให้คำปรึกษาที่มีสาขาอยู่ 76 แห่งใน 24 ประเทศทั่วโลก โดยให้คำปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ความมีประสิทธิภาพขององค์กร และกลยุทธ์ธุรกิจกับลูกค้าในอุตสาหกรรมการผลิตและบริการ รวมถึงบริษัทเอกชนต่าง ๆ บริษัทที่ติดอันดับฟอร์จูน 500 ซึ่ง Tower Perrin เน้นการให้ความช่วยเหลือบริษัทต่าง ๆ เพิ่มพูนสมรรถนะทางธุรกิจผ่านการบริหารคน ซึ่งในปี 2003 ได้มีการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเกิดความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 35,000 คนในประเทศอังกฤษ ซึ่งผลการศึกษาพบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความทุ่มเทต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง (ร้อยละ 64) รองลงมาเป็นไม่มี ความทุ่มเทต่อองค์กร (ร้อยละ 19) และความทุ่มเทต่อองค์กรระดับสูง (ร้อยละ 17) ซึ่งหากพิจารณาระดับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานจำแนกตามระดับตำแหน่งงาน ดังแสดงตาม ตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.6 ระดับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน จำแนกตามตำแหน่งงาน โดย Tower Perrin

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

ที่มา : Tower Perrin, 2003.

จากตารางที่ 2.6 แสดงระดับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีความทุ่มเทต่อองค์กรมากที่สุด ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการที่จ่ายเป็นรายวันหรือชั่วโมงมีความทุ่มเทต่อองค์กรน้อยที่สุด ซึ่งเมื่อแยกวิเคราะห์ระดับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานจำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม ดังแสดงตามตารางที่ 2.7

ตารางที่ 2.7 ระดับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน จำแนกตามอุตสาหกรรม โดย Tower Perrin

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

ที่มา : Tower Perrin, 2003.

จากตารางที่ 2.7 แสดงระดับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานจำแนกตามอุตสาหกรรม พบว่าอุตสาหกรรมประเภทที่ไม่แสวงหากำไรมีพนักงานที่มีความทุ่มเทต่อองค์กรสูงที่สุด และ

อุตสาหกรรมประเภทการผลิตหนักมีพนักงานที่มีความทุ่มเทต่อองค์กรน้อยที่สุด ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพล 10 อันดับแรก คือ

- 1) ผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจใส่ใจในสภาพความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน
- 2) ความท้าทายในงาน
- 3) พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจในงาน
- 4) บริษัทดูแลเอาใจใส่อย่างมากต่อความพึงพอใจของลูกค้า
- 5) โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ
- 6) บริษัทมีชื่อเสียงเป็นนายจ้างที่ดี
- 7) สภาพแวดล้อมในงานกับเพื่อนร่วมงานมีการทำงานเป็นทีมที่ดี
- 8) พนักงานมีทรัพยากรที่ต้องการในการปฏิบัติงานที่ช่วยให้มีความสำเร็จในงาน
- 9) พนักงานมีข้อมูลต่อการตัดสินใจที่เหมาะสม
- 10) ผู้บริหารระดับสูงมีการสื่อสารที่ชัดเจนถึงวิสัยทัศน์เพื่อความสำเร็จในอนาคต

โดย Tower Perrin มีการตั้งข้อสังเกตว่าใน 10 อันดับมี 2 ข้อที่เกี่ยวกับผู้บริหารระดับสูงแสดงให้เห็น บทบาทของการเป็นผู้นำของบริหารระดับสูงมีอิทธิพลในการสร้างความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานในสถานที่ทำงานมากที่สุด

นอกจากนี้ Tower Perrin ยังศึกษาถึงปัจจัยที่ดึงดูด-จูงใจพนักงาน (Attraction Drivers) พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพล 10 อันดับแรก คือ

- 1) ผลประโยชน์เกี่ยวกับและสวัสดิการในเรื่อง การดูแลสุขภาพความเป็นอยู่ของพนักงานในที่ทำงานที่ดีที่อยู่ระดับแข่งขันได้
- 2) อัตราการจ่ายค่าตอบแทนที่อยู่ระดับแข่งขันได้
- 3) ความสมดุลระหว่างงาน และชีวิต
- 4) ผลประโยชน์เกี่ยวกับและสวัสดิการในเรื่อง การออกจากงานที่อยู่ในระดับแข่งขันได้
- 5) โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ
- 6) ความท้าทายในงาน
- 7) ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน
- 8) การจ่ายค่าตอบแทนที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล
- 9) การให้ความสำคัญในงาน
- 10) ชื่อเสียงขององค์กร

และ Tower Perrin ยังศึกษาถึงปัจจัยที่รักษาพนักงาน (Retention Drivers) พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพล 10 อันดับแรก คือ

- 1) โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ
- 2) การรักษาเกี่ยวกับสติปัญญาความสามารถของบุคคล
- 3) สภาพแวดล้อมในงานโดยรวม
- 4) การพัฒนาเกี่ยวกับทักษะของพนักงาน
- 5) ได้รับทรัพยากรเพียงพอเหมาะสมต่อการทำงานให้สำเร็จได้
- 6) อัตราการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันได้
- 7) ผู้จัดการหรือหัวหน้าแจ้งเป้าหมายให้ทราบชัดเจน
- 8) งานที่มีความท้าทาย
- 9) ผู้จัดการหรือหัวหน้ากระตุ้นผลักดันให้มีความกระตือรือร้น
- 10) ความพึงพอใจโดยรวมเกี่ยวกับสวัสดิการที่ได้รับในแต่ละวันของชีวิต

Sears (2003) ได้รวบรวมงานวิจัยเกี่ยวกับพนักงานที่มีศักยภาพสูง ในหัวข้อ What is important talent? มีทั้งหมด 7 งานวิจัย ซึ่งได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพนักงานที่มีศักยภาพสูงในลักษณะที่แตกต่างกันดังต่อไปนี้

การวิจัยลำดับที่ 1 โดย Saratoga Institute ได้ทำการวิจัยเชิงสำรวจในปี ค.ศ. 1999 – 2000 ในเรื่อง อะไรเป็นเหตุผลให้พนักงานลาออกจากงาน โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานจำนวน 9,000 คน จาก 18 องค์กร ซึ่งเป็นองค์กรที่มีจำนวนพนักงานในองค์กรอยู่ระหว่าง 250 – 8,000 คน พบว่า 4 อันดับแรกที่พนักงานเลือกตอบมากที่สุด คือ 1) ความจงรักภักดีขององค์กรที่มีต่อพนักงาน 2) แนวโน้มผลกำไรและค่าจ้างขององค์กร 3) ความยุติธรรมและระยะเวลาเกี่ยวกับการเพิ่มขึ้นของเงินเดือน และ 4) โอกาสสำหรับความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นต้น

การวิจัยลำดับที่ 2 โดย Sibson Consulting ได้ทำการศึกษาในปี 2000 ในเรื่อง ปัจจัยใดที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงาน โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานจำนวน 1,218 คน ในอเมริกา พบว่าปัจจัยที่พนักงานเลือกตอบมากที่สุดคือ 1) ระบบผลประโยชน์เกี่ยวกับหรือระดับผลประโยชน์เกี่ยวกับ 2) ความยุติธรรมและระยะเวลาเกี่ยวกับการเพิ่มขึ้นของเงินเดือน 3) ความปลอดภัย การรับรองความมั่นคงในงาน 4) พฤติกรรมของผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการดูแลเอาใจใส่ 5) การสื่อสารแบบเปิดเผย 6) โอกาสสำหรับความก้าวหน้าในอาชีพและพัฒนา 7) ระบบการจ่ายค่าตอบแทนและระดับการจ่ายค่าตอบแทน และ 8) ช่วงเวลาที่ไม่ได้ทำงานที่เป็นวันหยุดอื่น ๆ

งานวิจัยชิ้นที่ 3 ศึกษาในปี 2001 เก็บรวบรวมข้อมูลจากอเมริกาใต้ โดยศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง หนทางที่พนักงานจะแสดงความคิดเห็นในการทำงาน จากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มี

อิทธิพล คือ 1) การให้อำนาจการตัดสินใจในงานของตน 2) ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว 3) มีความเชื่อมั่นและได้รับความสำเร็จจากงาน 4) โอกาสสำหรับความก้าวหน้าในอาชีพและพัฒนา 5) ได้รับการฝึกอบรม การเพิ่มทักษะความสามารถ

งานวิจัยชิ้นที่ 4 โดย The Omnia Group, Inc ได้ทำการศึกษาในปี 2000 ในเรื่องอะไรเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน เก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานจำนวน 500 คน ซึ่งพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพล คือ 1) การให้อำนาจการตัดสินใจในงานของตน 2) ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว 3) งานที่มีความท้าทาย 4) พฤติกรรมของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการดูแลเอาใจใส่ 5) การกระตุ้นของนายจ้าง ถึงวิสัยทัศน์ 6) ระบบการจ่ายค่าตอบแทน และระดับการจ่ายค่าตอบแทน

การวิจัยลำดับที่ 5 โดย The Discovery Group Normative Database ในปี 2000 ศึกษาในเรื่อง 5 ประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่งของพนักงานในปัจจุบัน เก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานจำนวน 50,000 คน จาก 50 องค์กร พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพล คือ 1) ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต 2) งานที่มีความท้าทาย 3) ความยุติธรรมและระยะเวลาเกี่ยวกับการเพิ่มขึ้นของเงินเดือน 4) การกระตุ้นของนายจ้างเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ 5) ระบบการจ่ายค่าตอบแทนและระดับการจ่ายค่าตอบแทน

การวิจัยลำดับที่ 6 โดย Family and Work Institute ในปี 1993 ในเรื่องเหตุผลสำคัญในการกระทำหมิ่นเวียนในการทำงาน (Reason considered “very important” in taking current job) เก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานจำนวน 3,400 คน พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพล คือ 1) หนทางอันนำไปสู่การเป็นผู้กระทำการตัดสินใจ 2) การให้อำนาจการตัดสินใจในงานของตน 3) ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว 4) ระบบผลประโยชน์เกื้อกูลหรือระดับผลประโยชน์เกื้อกูล 5) งานที่มีความท้าทาย 6) แนวโน้มผลกำไรค่าจ้างขององค์กร 7) ความมั่นคง การรับรองประกันความมั่นคงในงาน 8) พฤติกรรมของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการดูแลเอาใจใส่ 9) การสื่อสารที่เปิดเผย 10) โอกาสในความก้าวหน้าและพัฒนา

การวิจัยลำดับที่ 7 โดย Watson Wyatt Strategic Rewards ในปี 2000 ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง ความต้องการของพนักงาน พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพล คือ 1) โอกาสสำหรับความก้าวหน้าในอาชีพและการพัฒนา 2) ระบบการจ่ายค่าตอบแทนและระดับการจ่ายค่าตอบแทน 3) ช่วงเวลาที่ไม่ได้ทำงานที่เป็นวันหยุดอื่น ๆ 4) รูปแบบของบุคคลและวัฒนธรรม

ทั้งนี้ David Sears ได้สรุปรวมปัจจัยที่มีความสำคัญต่อพนักงานที่มีศักยภาพสูงโดยรวมของงานวิจัยทั้งหมดไว้ดังนี้

อันดับ 1 โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพและการพัฒนา

อันดับ 2 ระบบการจ่ายค่าตอบแทน ระดับของการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรและความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว

อันดับ 3 การให้อำนาจในการตัดสินใจงาน งานที่มีความท้าทาย ความยุติธรรมและระยะเวลาเกี่ยวกับการเพิ่มขึ้นของเงินเดือน และพฤติกรรมของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการดูแลเอาใจใส่

อันดับ 4 ระบบผลประโยชน์เกี่ยวกับหรือระดับผลประโยชน์เกี่ยวกับขององค์กร แนวโน้มผลกำไร ค่าจ้างขององค์กร ความมั่นคง การรับรองประกันความมั่นคงในงาน การสื่อสารที่เปิดเผย การกระตุ้นของนายจ้างเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ และช่วงเวลาที่ไม่ได้ทำงานที่เป็นวันหยุดอื่น ๆ

อันดับที่ 5 หนทางอันนำไปสู่การเป็นผู้กระทำการตัดสินใจ มีความเชื่อมั่นใจ และได้รับความสำเร็จจากงาน พันธสัญญาขององค์กรที่มีต่อพนักงานได้รับการฝึกอบรม การเพิ่มทักษะความสามารถ และรูปแบบของบุคคลและวัฒนธรรม

Kaye and Evans (2004) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องการรักษาพนักงาน รวบรวมข้อมูลจากพนักงานทุกระดับในองค์กร ทุกขนาดอุตสาหกรรม และแต่ละส่วนการตลาด สิ่งสำคัญที่สุดของคำถามการวิจัย คือ การให้พนักงานคิดกลับถึงเมื่อเวลาที่อยู่กับองค์กร ปัจจัยอะไรที่ทำให้อยู่/รักษาพนักงานเอาไว้? การตอบเป็นลักษณะถามเพื่อเรียงลำดับ 10 เหตุผลสำคัญที่อยู่กับองค์กร โดยการวิจัยครั้งที่ 1 สรุปลจากพนักงาน 8,025 คน โดยรวมค่าตอบแทนและสวัสดิการไว้ด้วยกันซึ่งต่อไปได้แยกค่าตอบแทนและสวัสดิการออกจากกันเป็น 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานและความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ในการวิจัยครั้งนี้เป็นครั้งที่ 7 เก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานจำนวน 7,565 คน ปัจจัยส่วนบุคคลมี 7 อย่างคือ อายุ เพศ สถานที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ ขนาดขององค์กร ระดับตำแหน่งงานในองค์กร หน้าที่บทบาทในงาน และอุตสาหกรรม

ผลการวิจัยโดยสรุป เหตุผลที่จะอยู่กับองค์กรพบว่า 1 ใน 3 ของพนักงานทั้งหมดชี้ปัจจัยความยุติธรรมในการจ่ายเงินเป็นเหตุผลสำคัญที่จะอยู่กับองค์กร และประมาณ 1 ใน 2 ชี้ว่างานที่มีความตื่นเต้น ความท้าทายในงานเป็นปัจจัยดึงดูดให้อยู่กับองค์กร นอกจากนั้นยังมีความก้าวหน้าในอาชีพ การเรียนรู้และพัฒนา การได้ทำงานกับบุคคลที่มีศักยภาพสูง และความสัมพันธ์ระหว่างกันเป็นปัจจัยอันดับต้น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานและมีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน

การวิเคราะห์การรักษาพนักงานตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า

1) ปัจจัยการรักษาพนักงาน โดยจำแนกตามอายุ พบว่า พนักงานอายุระหว่าง 30 – 50 ปี คือ ความตื่นเต้นและความท้าทายในงาน พนักงานอายุมากกว่า 40 ขึ้นไป คือ ความก้าวหน้า

ในงาน และการเรียนรู้และพัฒนา การจัดการที่ให้การสนับสนุน มีผู้บริหารที่ดี พนักงานอายุต่ำกว่า 25 ปี ปัจจัยการรักษาพนักงานนั้นเชื่อมโยงกับอายุและหายไปเมื่ออายุมากกว่า 40

2) ปัจจัยการรักษาพนักงาน โดยจำแนกตามเพศ พบว่า เพศชาย คือ การจ่ายเงินที่มีความยุติธรรม ส่วนเพศหญิง คือ การได้ทำงานกับบุคคลที่ทำงานดีและมีความสัมพันธ์ที่ดี มากกว่าเพศชาย

3) ปัจจัยการรักษาพนักงาน โดยจำแนกตามระดับตำแหน่งงาน พบว่า ผู้จัดการ หัวหน้างานและผู้บริหารระดับสูง คือ งานที่ตื่นเต้นและมีความท้าทาย นอกจากนี้ยังพบว่าการรักษาผู้บริหารระดับสูงไว้กับองค์กร ด้วยปัจจัยการให้ความสำคัญ การเห็นคุณค่า และการเคารพนับถือ

4) ปัจจัยการรักษาพนักงาน โดยจำแนกตามอุตสาหกรรม พบว่า อุตสาหกรรมด้านสุขภาพและยา คือ ปัจจัยการได้ทำงานกับบุคคลที่ทำงานดี อุตสาหกรรมการเงิน คือ ปัจจัยความตื่นเต้นและความท้าทายในงาน อุตสาหกรรมประกันภัย และที่ปรึกษาพนักงาน คือปัจจัยความก้าวหน้าในงาน การเรียนรู้และพัฒนา ส่วนอุตสาหกรรมอื่น ๆ คือ ปัจจัยการจ่ายเงินที่ยุติธรรม เป็นปัจจัยรักษาพนักงานที่สำคัญสูงสุด รองลงมาเป็นความตื่นเต้นและความท้าทายในงาน โดยเฉพาะกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิต ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงาน (เรียงตามลำดับความสำคัญ) มีดังนี้ (1) ความตื่นเต้นในงานและความท้าทาย (2) โอกาสความก้าวหน้า การเรียนรู้และการพัฒนา (3) การจ่ายเงินที่ยุติธรรม (4) ทำงานกับบุคคลที่ดีและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน (5) การจัดการที่สนับสนุนและมีเจ้านายที่ดี (6) ผลประโยชน์เกื้อกูล (7) การให้ความสำคัญเห็นคุณค่า ความเคารพนับถือและเอาใจใส่ (8) การให้อำนาจตัดสินใจ ความคิดสร้างสรรค์ ความรู้สึกที่สามารถควบคุมจัดการได้ (9) สภาพแวดล้อมในงานที่ดีและวัฒนธรรมองค์กรที่ดี และ (10) งานที่มีความหมายมีความสำคัญได้ทำอะไรที่แตกต่าง และช่วยเหลือองค์กร

5) ปัจจัยการรักษาพนักงาน โดยจำแนกตามหน้าที่ในงาน พบว่า ฝ่ายการตลาด หรือฝ่ายขาย และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือที่ปรึกษา คือ การจ่ายเงินที่ยุติธรรม ฝ่ายระบบข้อมูลและเทคโนโลยี คือ งานที่ตื่นเต้นและมีความท้าทาย

เมื่อวิเคราะห์ภาพรวมของพนักงานทั้งหมดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงาน เรียงตามลำดับ ดังนี้

- 1) ความตื่นเต้นของงาน และความท้าทาย
- 2) โอกาสความก้าวหน้า การเรียนรู้และพัฒนา
- 3) ได้ทำงานกับคนที่ดี และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
- 4) การจ่ายเงินที่ยุติธรรม
- 5) การจัดการเชิงสนับสนุน มีเจ้านายที่ดีมีความสามารถ

- 6) การให้ความสำคัญ เห็นคุณค่า และเคารพนับถือ เอาใจใส่
- 7) ผลประโยชน์เกื้อกูล
- 8) งานมีความหมายมีความสำคัญ ได้ทำอะไรที่แตกต่างและช่วยเหลือองค์กร
- 9) ความภูมิใจในองค์กร วิสัยทัศน์ และสินค้า
- 10) สภาพแวดล้อมในงานดี และวัฒนธรรม
- 11) ความยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงได้
- 12) ให้อำนาจตัดสินใจ ความคิดสร้างสรรค์ และรู้สึกว่าสามารถจัดการควบคุมได้
- 13) ความปลอดภัยในงาน และความมั่นคง
- 14) แหล่งที่ตั้งขององค์กร
- 15) ความหลากหลาย ต่างต่าง การเปลี่ยนแปลงงานหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
- 16) ความเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน
- 17) ความสนุกในงาน
- 18) ความสมดุลระหว่างงาน – ชีวิตส่วนบุคคล
- 19) ความจงรักภักดี ความผูกพันต่อองค์กร และผู้ร่วมงานการได้รับความช่วยเหลือในงาน

International Survey Research [ISR] (2004) เป็นบริษัทปรึกษาทางธุรกิจและทำวิจัยทั่วโลกมานานกว่า 30 ปี มีสาขาอยู่ 11 แห่ง ใน 5 ทวีป ได้แก่ ทวีปอเมริกา ยุโรป ตะวันออกกลาง แอฟริกา และเอเชียแปซิฟิก ISR มีความเชี่ยวชาญในเรื่องการแก้ปัญหาพนักงาน การสำรวจความคิดเห็นด้านการจัดการ และเครื่องมือต่าง ๆ ทางการจัดการ ที่จะช่วยให้องค์กรเพิ่มและปรับปรุงศักยภาพของทุนมนุษย์ในองค์กร นอกจากนี้ยังสนใจศึกษาในเรื่องที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จสูงสุดได้ เช่น การรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กร การเพิ่มและปรับปรุงความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานให้มากขึ้น การเพิ่มผลิตภาพในการผลิตสินค้าและบริการ การยกระดับความพึงพอใจของลูกค้า และการเพิ่มมูลค่าของผู้ถือหุ้น

ISR ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ใช้เวลา 3 ปีในการศึกษาซึ่งการวิจัยสำรวจเสร็จสมบูรณ์ในปี 2002 มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา คือ เพื่อทราบถึงธรรมชาติและสาเหตุของความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน และองค์กรจะอย่างไรที่จะสามารถเพิ่มความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานให้มากขึ้นเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานประมาณ 160,000 คน จาก 40 บริษัทที่เป็นลูกค้าของ ISR โดยเลือกบริษัทที่อยู่ในประเทศที่เป็นประเทศที่มีระบบเศรษฐกิจขนาดใหญ่จำนวน 10 ประเทศ ได้แก่ ออสเตรเลีย บราซิล แคนาดา ฝรั่งเศส เยอรมัน ฮังการี เนเธอร์แลนด์ สิงคโปร์ อังกฤษ และ

อเมริกา ทั้งนี้ได้กระจายการศึกษาตามกลุ่มอุตสาหกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การบริการด้านการเงิน การผลิต เกษษกรรม ค้าปลีก ขนส่ง องค์กรรัฐ/การปกครอง และการอุปโภคบริโภค

โดยผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีระดับความทุ่มเทต่อองค์กรสูงสามารถปรับปรุงแก้ไขให้ผลการประกอบการของบริษัทดีขึ้น ซึ่งสามารถดูได้จาก Operating margin และ Net profit margin สอดคล้องกับบริษัทที่มีความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานอยู่ในระดับต่ำ ก็จะได้เห็นได้จากเครื่องชี้วัดทางการเงินที่ลดลงเช่นกัน โดยภาพรวมของความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานนั้น ระดับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานในแต่ละประเทศมีความแตกต่างกัน เพราะอิทธิพลสำคัญมาจากรากฐานทางวัฒนธรรมแต่ละชาติที่เป็นสิ่งกำหนดบทบาท สภาพเศรษฐกิจ และรูปแบบการบริหารจัดการ ความสำคัญของความสัมพันธ์จะผันแปรจากองค์การสู่องค์การขึ้นอยู่กับประเภทอุตสาหกรรม กลยุทธ์ การทำงานและการวัดผลการปฏิบัติงานที่วิเคราะห์ไปสู่ความสำเร็จ โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน องค์กรจะต้องเข้าใจบทบาทซึ่งกันและกันระหว่างความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานทั้ง 3 องค์ประกอบซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายใน และเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยหากต้องการเพิ่มความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน โดยการศึกษาทั้ง 10 ประเทศพบว่า สิ่งที่สำคัญที่สุดที่ทำให้พนักงานมีความทุ่มเทต่อองค์กร คือ โอกาสในการพัฒนาสายอาชีพ โดย ISR เสนอแนะว่า บริษัทควรมีการเสนอโอกาสระยะยาวสำหรับพนักงาน เน้นการวางแผนพัฒนาระยะยาวให้พนักงาน ซึ่งจุดเด่นอยู่ที่ความมั่นคงในงานที่มีความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะพนักงานต้องการการรับรอง สำหรับการกระทำอันนำไปสู่ความทุ่มเทต่อองค์กรอย่างเต็มที่ต่อไป

Blessing White (2005) เป็นบริษัทที่ปรึกษา ในปี 2004 ได้ศึกษาเรื่องความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งในช่วงนั้นส่วนใหญ่เป็นเรื่อง พนักงานกับงานที่ทำ แต่ไม่ได้เน้นว่าอะไรเป็นเหตุผลสำคัญที่สุดของความทุ่มเทต่อองค์กรในภาพรวมของพนักงาน ต่อมาในปี 2005 Blessing White ก็ได้ศึกษาเรื่อง ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน โดยเน้นศึกษาถึงผลตอบแทนที่ได้รับ และการพิจารณาถึงตลาดแรงงาน ในการปรับปรุงแก้ไขตามความเป็นจริง รวมถึงปัญหาในการรักษาพนักงาน โดยในการศึกษาค้างนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ทราบว่าจะทำให้พนักงานอยู่กับองค์กรได้อย่างไร มีเหตุผลอะไรบ้าง 2) เพื่อทราบว่าพนักงานรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับงานและทิศทางขององค์กร 3) เพื่อทราบว่าอะไรที่จะสามารถปรับปรุงหรือเพิ่มความพึงพอใจผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ 4) เพื่อทราบว่าอะไรเป็นเหตุผลสำคัญของการนำเอาความสามารถพิเศษเฉพาะ (Talent) ออกมาใช้ และ 5) พนักงานรู้สึกอย่างไรต่อผู้จัดการหรือหัวหน้าของตน

ผลการศึกษาของ Blessing White สามารถอธิบายเป็นประเด็นได้ดังนี้

1) พนักงานที่มีความทุ่มเทต่อองค์การด้วยใจจริงมีจำนวนน้อย โดยพบว่าพนักงานชอบในงานที่ทำ รู้ว่าองค์การจะก้าวไปในทิศทางไหน และต้องทำอะไรในแต่ละวัน แต่ถึงอย่างไรก็ตาม ประมาณร้อยละ 21 เป็นพนักงานที่อาจจะมีความทุ่มเทต่อองค์การอย่างมาก ในขณะที่ 2 ใน 3 ของพนักงานทั้งหมดมีความผูกพันที่จะอยู่กับองค์การ

2) ถ้าพนักงานไม่มีความทุ่มเทต่อองค์การ พนักงานจะมีความเป็นไปได้ที่จะ Spinning, Settling หรือ Splitting สามารถอธิบายได้ดังนี้

- Spinning พนักงานส่วนใหญ่มีเจตนาดี คือ พนักงานสนใจ (Care) องค์การ ชอบในงานที่ทำ มีความกระตือรือร้นที่จะปรับตัว พนักงานพร้อมที่จะทำให้ดีแต่ในขณะเดียวกันก็เกิดความสับสนเปล่าเกี่ยวกับความพยายามและความสามารถที่ให้กับงาน เพราะพนักงานไม่แน่ใจและไม่เข้าใจว่าตนเองจะสามารถประยุกต์ลักษณะความรู้ความสามารถของตนเองอย่างไรจึงจะดีที่สุดและเหมาะสมกับองค์การ

- Settling พนักงานพร้อมสำหรับการเลือกเมื่อตลาดแรงงานต้องการ หรือพนักงานอาจจะรอโอกาสในการได้รับการส่งเสริม สนับสนุนเป้าหมายส่วนตัว เป็นที่ทำงานที่พนักงานรู้สึกสบายและได้รับในสิ่งที่ต้องการ

- Splitting พนักงานส่วนหนึ่งในที่ทำงานมองหาทางออก พนักงานไม่ได้รับอะไรที่ต้องการจากนายจ้าง และพนักงานก็จะไม่กำหนดอะไรสำหรับการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ รอบตัว พนักงานจะติดตามเป้าหมายในอาชีพ การได้พบความท้าทายที่มากกว่า การบรรลุผลในงาน และการหลบเลี่ยงนายจ้างที่ไม่ดี

3) ความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานเป็นความสมคุณเฉพาะบุคคล เพราะว่าเป็นเรื่องส่วนบุคคล พนักงานจะที่สนใจงานที่เขาทำและสิ่งสำคัญคือ การได้แสดงออกถึงความสามารถเฉพาะของตนเองต่องานที่เขาทำในแต่ละวันเมื่อเขาทำงาน ข้อเท็จจริง ก็คือ ความพึงพอใจในงานของพนักงานขึ้นอยู่กับโอกาสที่ได้ใช้ความสามารถเฉพาะตัวของตนเอง ถ้างานของเขาเป็นงานสำหรับเขา พนักงานมีความเป็นไปได้น้อยลงที่จะมุ่งความสนใจไปที่การเลื่อนตำแหน่ง ยศถาบรรดาศักดิ์ต่าง ๆ หรือรางวัล แต่ถ้าพนักงานไม่พบการบรรลุผลส่วนตัวในสิ่งที่เขาทำในแต่ละวันก็มีความเป็นไปได้น้อยที่จะยังคงพอใจ หรือทำให้เกิดผลดี และแน่นอนที่สุด คือ มีความเป็นไปได้ที่จะออกจากงาน

4) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน การศึกษาวิจัยพบว่า ผู้บริหารเป็นกุญแจสำคัญในการทำให้พนักงานไม่พอใจ และรู้สึกไม่มีคุณค่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานเป็นส่วนประกอบสำคัญที่ชี้ขาดถึงความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงาน โดยพนักงานที่รับรู้

ว่าผู้บริหารก็จะมีแนวโน้มที่จะเชื่อถือไว้วางใจมาก พนักงานจะเต็มใจที่จะอยู่และพยายามอย่างสุดความสามารถเพื่อองค์กร

5) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกจากองค์กรมากที่สุด 3 อันดับแรกคือ การไม่มีโอกาสก้าวหน้าหรือการพัฒนาในอาชีพคิดเป็นร้อยละ 36 รองลงอันดับ 2 เป็นเรื่องงาน ไม่ชอบงานที่ทำหรือไม่ได้ทำงานที่ตรงกับศักยภาพความสามารถของตนเองคิดเป็นร้อยละ 28 และอันดับ 3 เป็นเพราะผู้บริหาร คิดเป็นร้อยละ 14 นอกจากนี้เป็นปัจจัยเกี่ยวกับเรื่อง ความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 10) สภาวะเงินไขในงาน (ร้อยละ 3) การเงินของบุคคล (ร้อยละ 3) ทัศนคติ/พันธกิจขององค์กร (ร้อยละ 3) ผู้ร่วมงาน/ทีมงาน (ร้อยละ 1) และเศรษฐกิจ (ร้อยละ 0) ตามลำดับ

6) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการวางแผนอยู่กับองค์กร มากที่สุด 3 อันดับแรกคือ เรื่องงานที่ทำ คิดเป็นร้อยละ 42 รองลงมาเป็นเรื่องงาน และโอกาสความก้าวหน้าหรือการพัฒนาในอาชีพ คิดเป็นร้อยละ 16 และ 11 ตามลำดับ นอกจากนี้เป็นปัจจัยเกี่ยวกับเรื่อง ทัศนคติและพันธกิจขององค์กร (ร้อยละ 8) การเงินของบุคคล (ร้อยละ 7) ความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 6) ผู้บริหาร (ร้อยละ 4) ผู้ร่วมงานหรือทีมงาน (ร้อยละ 3) และเศรษฐกิจ (ร้อยละ 2) ตามลำดับ

Gallup Organization (2005) ได้มีการศึกษาวิจัยความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานในประเทศไทย ในปี ค.ศ. 2004 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบระดับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานในประเทศไทย ซึ่งก่อนหน้านี้ Gallup ได้มีการสำรวจมาแล้วในหลายประเทศจึงทำให้เป็นการศึกษาเชิงเปรียบเทียบที่ทำให้เห็นถึงระดับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานในแต่ละประเทศที่แตกต่างกันไป โดยการสำรวจในครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 1,600 คน เป็นพนักงานที่ทำงานเต็มเวลา มีช่วงอายุระหว่าง 18 – 65 ปี เครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจ คือ คำถาม 12 ประการ (Q¹²) ใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ โดยผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีความทุ่มเทต่อองค์กร คิดเป็นร้อยละ 12 พนักงานที่ไม่มีความทุ่มเทต่อองค์กร คิดเป็นร้อยละ 82 และเป็นพนักงานที่ไม่สนใจที่จะไม่มีความทุ่มเทต่อองค์กร คิดเป็นร้อยละ 6 จากผลการวิจัย Gallup กล่าวว่าความไม่ทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศไทย โดย Gallup ประเมินว่าจะนำไปสู่การเพิ่มผลิตผลที่ลดลงทำให้เกิดต้นทุนต่อเศรษฐกิจของประเทศไทยถึง 98.8 พันล้านบาท

จากผลการวิจัย Gallup ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรมีการจัดการสำหรับการเปลี่ยนแปลง (Managing for change) คือ ให้ผู้จัดการเข้ามามีบทบาทในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้จากการวิจัยของ Gallup เองนั้นพบว่า ผู้จัดการที่มีความทุ่มเทต่อองค์กรมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อการยกระดับของความสำเร็จในกลุ่มงาน สำหรับผู้จัดการในประเทศไทย การปรับปรุงหรือเพิ่มความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานเป็นความท้าทาย เพราะที่ทำงานในประเทศไทยมีวัฒนธรรมระบบการบังคับบัญชาจากบนลงล่าง (top-down)

Gantz Wiley Research (2005) เป็นบริษัทที่ทำวิจัยก่อตั้งเมื่อปี 1986 ทำวิจัยมากกว่า 20 ปี เพื่อช่วยผลักดันผลการปฏิบัติงานของธุรกิจตลอดจนกลยุทธ์ที่ใช้กับพนักงานและลูกค้า โดยมุ่งความสนใจในเรื่อง ภาวะผู้นำ ทิศทางลูกค้า และความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน มีสาขาอยู่ 3 แห่ง ได้แก่ ที่รัฐมินนิโซตาของอเมริกา แชนแฟรนซิสโกของแคลิฟอร์เนีย และเมลเบิร์กที่รัฐวิกตอเรียในออสเตรเลีย โดย Gantz Wiley ได้ศึกษาวิจัยแสดงผลลัพธ์ของการวิเคราะห์แนวโน้มปี 2005 ถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent) สืบมาจากพนักงาน 10,000 คน โดยอยู่บนพื้นฐานตามช่วงอายุของพนักงาน ผลลัพธ์จากการศึกษาแสดงให้เห็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความตั้งใจที่จะออกจากองค์กรแตกต่างกันไปตามช่วงอายุของพนักงาน แบ่งออกเป็นการวิเคราะห์เป็น 4 ช่วงอายุ คือ 1) ช่วงอายุ ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 23 ปี (Generation Y) 2) ช่วงอายุ 24 – 39 ปี (Generation X) 3) ช่วงอายุ 40 – 58 ปี (Baby Boomers) และ 4) ช่วงอายุ 59 – 64 ปี (Mature Workers) การวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านการจ่ายเงินมีความสำคัญน้อย และปัจจัยความปลอดภัย ความมั่นคงในงานเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดที่ทำให้พนักงานตัดสินใจหางานใหม่ ส่วนโอกาสสำหรับการพัฒนาสายอาชีพเป็นปัจจัยผลักดันในการรักษาพนักงาน ซึ่งเป็นปัจจัยเดียวเท่านั้นที่มีความคิดเห็นเหมือนกันทั้ง 4 ช่วงอายุ และจากการประเมินทางสถิติแนวโน้มปี 2005 ผลลัพธ์ชี้ว่า 5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะออกของพนักงานทั้งหมด ประกอบด้วย (เรียงตามลำดับ) 1) โอกาสการพัฒนาสายอาชีพ 2) ความรู้สึกถึงความสำเร็จของตน (การบรรลุผล) 3) ความปลอดภัย ความมั่นคงในงาน 4) ความเชื่อมั่นในอนาคตขององค์กร และ 5) การจ่ายเงิน และสามารถแยกวิเคราะห์ตามช่วงอายุ จะได้ผลลัพธ์ดังต่อไปนี้

1) ช่วงอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 23 ปี (Generation Y) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะออกของพนักงาน คือ โอกาสการพัฒนาสายอาชีพและการจ่ายเงิน

2) ช่วงอายุ 24 – 39 ปี (Generation X) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะออกของพนักงาน คือ โอกาสการพัฒนาสายอาชีพ ความเชื่อมั่นในอนาคตขององค์กร ความรู้สึกถึงความสำเร็จของตน และการจ่ายเงิน

3) ช่วงอายุ 40 – 58 ปี (Baby Boomers) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะออกของพนักงาน คือ ความปลอดภัย ความมั่นคงในงาน โอกาสการพัฒนาสายอาชีพ ความรู้สึกถึงความสำเร็จของตน การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม ความเชื่อมั่นในอนาคตขององค์กร และการจ่ายเงิน

4) ช่วงอายุ 59 – 64 ปี (Mature Workers) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะออกของพนักงาน คือ โอกาสการพัฒนาสายอาชีพ เครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงาน ความเชื่อมั่นในอนาคตขององค์กร และการได้รับการยอมรับ

Glen (2006) ได้ศึกษาถึงกระบวนการจัดการคนที่มีศักยภาพสูง คือ 1) การสร้างแรงจูงใจ และรักษาให้คงอยู่กับองค์กร 2) การวิเคราะห์ถึงทักษะที่ต้องการอนาคต 3) วิเคราะห์ช่องว่างเพื่อ ประเมินคุณลักษณะของคนที่มีศักยภาพสูงที่อยู่ในองค์กร 4) การฝึกอบรมและพัฒนา

Nelson (2005) ได้มีการศึกษาวิจัยซึ่งกล่าวไว้ในบทความชื่อ Facilitating Employee Engagement Through Pay for Performance ถึงเรื่อง การรักษาพนักงาน ความทุ่มเทต่อองค์กรของ พนักงานและจ่ายตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

การจ่ายตามผลการปฏิบัติงานเป็นทางที่ดีในการจ่ายค่าตอบแทน โดยหลักการคือ จ่ายเท่ากันสำหรับงานที่มีคุณค่าเท่ากันและรวมถึงความดี การให้รางวัล ความสำคัญของการจ่ายตาม ผลการปฏิบัติงานนี้ คือ มีความยุติธรรม เพราะเป็นการสนับสนุนให้ความสำคัญ ไม่ใช่มองที่ ตำแหน่ง ช่วยในการสรรหาและการรักษาพนักงาน ทั้งเป็นหลักฐานการแสดงถึงการขับเคลื่อนผล การปฏิบัติงานขององค์กร เนื่องจากอิทธิพลการจ่าย คือ 1) การเพิ่มการจ่ายสูงกว่าตลาดช่วยรักษา พนักงานที่มีศักยภาพสูง (เกรด A) 2) การจ่ายสูงกว่าหรือเทียบเท่ากับค่าเฉลี่ยจะมีอิทธิพลต่อพนักงาน ในกลุ่มปานกลาง (เกรด B) และ 3) ไม่เพิ่มการจ่ายจะมีอิทธิพลต่อการออกจากงานของพนักงานที่มี ระดับล่าง (เกรด C)

เหตุผลการลาออกจากงาน 5 อันดับแรก คือ (1) ได้ใช้ทักษะความสามารถ ดีกว่า คิดเป็นร้อยละ 22 (2) ความปรารถนาที่จะได้เงินมากขึ้น คิดเป็นร้อยละ 20 (3) การไม่มี โอกาสความก้าวหน้า คิดเป็นร้อยละ 18 (4) ขาดการให้ความสำคัญเห็นคุณค่า คิดเป็นร้อยละ 8 และ (5) ความต้องการงานที่แตกต่างจากเดิม คิดเป็นร้อยละ 7

เหตุผลการอยู่กับองค์กรของพนักงาน 5 อันดับแรก คือ (1) โปรแกรมเกี่ยวกับ ผลประโยชน์เกี่ยวกับ คิดเป็นร้อยละ 91 (2) งานที่มั่นคงและปลอดภัย คิดเป็นร้อยละ 86 (3) การ หมุนเวียนภาระหน้าที่งานและความรับผิดชอบในงาน คิดเป็นร้อยละ 82 (4) การเปรียบเทียบการ จ่ายเงินขององค์กรกับระดับการจ่ายเงินภายนอก คิดเป็นร้อยละ 77 (5) การหมุนเวียนรายละเอียด ในการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 76

ในเรื่องความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานพบว่า ความทุ่มเทต่อองค์กรทางด้านการ รับรู้ ความคิด หรือการใช้เหตุผลนั้นมีความอิทธิพลต่อการดึงดูดและรักษาพนักงานให้คงอยู่กับ องค์กร ส่วนความทุ่มเทต่อองค์กรทางด้านอารมณ์ความรู้สึกมีอิทธิพลต่อความพยายามโดยสมัคร ใจ (Discretionary Effort) ซึ่งทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี

Robertson and Abbey (2006) ได้รวบรวมความคาดหวังของบุคคลที่มีความสามารถ แบ่ง ออกเป็น 3 องค์ประกอบคือ

1) อะไรคือส่วนสำคัญที่คุณต้องการได้จากนายจ้างของคุณ คำตอบคือ คุณค่าขององค์กรหรือวัฒนธรรมที่กำเนิดมาจากการเปลี่ยนแปลง บุคคลที่ฉลาดหลักแหลม มากด้วยความสามารถ บุคคลที่เป็นแบบอย่างที่ดี การกระตุ้นทางความคิด โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ระบบในการประเมินค่าและตอบรับ การตอบแทนเป็นเงินตรา การยอมรับในผลงานโดยการมอบสิ่งตอบแทนเป็นจำนวนเงิน ต้องการงานที่ได้รับมอบอำนาจเพื่อพัฒนาความคิด ทำในสิ่งที่เหนือกว่าธรรมดาทั่วไป อยากมีส่วนร่วมในความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ ความเปลี่ยนแปลงและแปลกใหม่ในตัวนายจ้างความสร้างสรรค์ และพลังงานด้านความคิดแรงปรารถนาในการทำสิ่งต่าง ๆ โดยแตกต่างออกไป ต้องการอิสรภาพและการปกครองตนเอง

2) คุณต้องการได้รับการบริหารจัดการอย่างไร คำตอบคือ มีจุดประสงค์ที่กำหนดขึ้นมาเพื่อดำเนินการต่อไปได้รับการปรึกษาแทนที่จะเป็นการจัดการในระดับลึกลงไป สภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างและซื่อสัตย์ ได้รับคำแนะนำแทนที่จะเป็นการชี้นำให้โอกาส “แสดงความคิดเห็น” พร้อมด้วยอธิบายว่า ความคิดนั้นใช้ไม่ได้ผลตรงนี้เพราะ... และเพราะเหตุใดมันจึงไม่เข้าสถานการณ์ดังกล่าว ดังนั้น ผู้จัดการต้องมีการสนับสนุนและให้คำแนะนำที่เป็นจริงเป็นจังอย่างตรงไปตรงมา และยืนพื้นกับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้น ไม่มีการสนับสนุน ไม่มีการใช้เวลาไปกับการยกยอโดยเปล่าประโยชน์ สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ท้าทาย มีความยืดหยุ่น รูปแบบไม่เป็นทางการที่จะได้ทำงานตามเวลาที่กำหนดขึ้นมาเอง แต่งตัวตามสบายตามที่ต้องการ โอกาสที่ดีเพื่อการก้าวหน้า และสภาพแวดล้อมที่ปราศจากการควบคุม

3) คุณไม่อาจทนรับการกระทำใดได้ คำตอบคือ การทำงานแบบหามรุ่งหามค่ำ การขาดแรงกระตุ้น มีการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้องมากเกินไป การทุจริตถือเป็นปัจจัยที่บั่นทอนแรงจูงใจมากที่สุด การขาดแคลนคำเสนอแนะทั้งในด้านบวกและด้านลบ การเป็นผู้นำที่แย่ของนายจ้าง คือความไม่สามารถหรือไม่ยินยอมที่จะรับฟังความคิดเห็นถือเอาแนวทางตนเองเป็นหลัก การได้รับการบอกกล่าวว่าไม่ได้เลื่อนตำแหน่ง เนื่องจากระยะเวลาที่ทำงานกับองค์กรไม่เพียงพอ การแสดงความคิดเห็นที่ไม่ถูกนำไปพิจารณาและให้ความสำคัญ

Woodruffe (2005) ได้กล่าวถึงเหตุผลของคนที่ไม่ทำงานให้กับองค์กรไม่ใช่เรื่องการจ่ายเงินเป็นสำคัญ แต่เป็นปัจจัยที่ไม่ใช่เงินเข้ามาามีอิทธิพล โดยเฉพาะพนักงานที่มีศักยภาพสูง พวกเขาจะมีความคาดหวังในเรื่องการพัฒนาและมีความเป็นไปได้ที่จะอยู่ที่อื่นได้ง่าย ถ้าเขาไม่ได้รับความรู้สึกว่าจะมีการพัฒนาเกิดขึ้น ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการจ่ายเงินเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นไม่ใช่ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้พนักงานตัดสินใจทำงานหรือยังคงดำรงอยู่กับองค์กร ซึ่งมีความสำคัญเป็นการสร้างแรงจูงใจแก่พนักงานโดยไม่ใช่เงิน ดังนี้

1) ความก้าวหน้าในงาน บุคคลจะตั้งเป้าหมายตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปเก็บไว้ในใจ โดยขอบเขตนั้นขึ้นอยู่กับมุมมองเกี่ยวกับงานที่จะให้โอกาสสำหรับความก้าวหน้าในอาชีพแค่ไหน

2) การให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคคลทั่วไป และโดยเฉพาะบุคคลที่มีศักยภาพสูง ชอบที่จะสามารถจัดการกับงานตนเองได้โดยรวม

3) การปฏิบัติที่ดี (Civilized treatment) องค์การรู้ถึงค่าใช้จ่ายที่สูงในการสรรหาบุคคลที่มีศักยภาพสูงมาทำงาน เช่นเดียวกันค่าใช้จ่ายนี้รวมถึงการลาออกของบุคคลนั้นด้วย การลาออกนั้นเป็นเพราะการได้รับการดูแล การปฏิบัติที่ไม่ดีขององค์การที่กระทำต่อพนักงาน ปัญหาบ่อยครั้งนั้นมาจากหัวหน้างานหรือผู้จัดการระดับกลางที่มีอิทธิพลกระทำต่อพนักงานระดับล่าง ทำให้เกิดการทำงานภายใต้ภาวะกดดัน ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้สามารถที่จะขจัดออกไปได้ โดยการจัดการของฝ่ายทรัพยากรบุคคลด้วยการสรรหาและจูงใจบางคนและทำบางสิ่งที่สามารถช่วยจัดวางเขาในงานและประสบความสำเร็จในที่นั้นได้

4) พันธสัญญาของนายจ้าง (Employer Commitment) พนักงานชอบที่จะรู้สึกว่ นายจ้างมีพันธสัญญาโดยใจจริงกับพวกเขา โดยเฉพาะการนำไปสู่ความก้าวหน้าในสายอาชีพของพวกเขา

5) สภาพแวดล้อม เป็นสภาพแวดล้อมในการทำงานที่น่าพอใจ คือ น่ายู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะในงานที่ต้องทำงานภายใต้สภาวะกดดันสูง

6) การเปิดเผยของผู้บริหารระดับสูง (Exposure to senior people) พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสนใจกับผู้บริหารระดับสูงของบริษัท และเขาสามารถที่จะเข้าถึงผู้บริหารได้หากมีความต้องการเสนอแนะข้อคิดเห็นและการแนะนำ

7) การชมเชยยกย่องเมื่อกระทำเหมาะสม (Praise when praise is due) ลักษณะการจัดการที่แย่ คือ หัวหน้าให้ปฏิกิริยาป้อนกลับในทางลบ ให้การรับรู้ถึงผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดี แต่ไม่เคยให้ปฏิกิริยาป้อนกลับในทางบวก เป็นการสรรเสริญ ชมเชยยกย่อง เป็นการตอบแทนทางอารมณ์ความรู้ที่มีคุณค่ามากแก่ผู้ได้บังคับบัญชา

8) การสนับสนุน (Support) พนักงานชอบที่จะรู้สึกว่ามีบางคนที่สามารถให้คำแนะนำเมื่อเขาต้องการได้

9) ความรู้สึกที่มีความท้าทาย (The feeling of being challenged) พนักงานชอบความรู้สึกท้าทาย โดยให้พวกเขาเชื่อว่าพวกเขามีเครื่องมือและทักษะที่ตอบสนองสร้างความสำเร็จในงานได้ สามารถตอบสนองต่อสิ่งที่ไม่คาดคิด การต่อสู้แข่งขันภายนอกสามารถมีอิทธิพลชักจูงบุคคลให้มีความกระตือรือร้นได้ เช่นเดียวกันกับการแข่งขันในส่วนงานก็สามารถกระตุ้นได้เช่นกัน

10) ความรู้สึกที่มีความเชื่อถือไว้วางใจ (The feeling of being trusted) ความรู้สึกเชื่อถือในการทำ ความรู้สึกจากประโยชน์ในส่วนงานและทีมงาน

11) ความรู้สึกว่ากำลังทำสิ่งที่ดีและเป็นที่ไว้วางใจขององค์กร บุคคลต้องการความภาคภูมิใจในตัวของเขาและองค์กรที่ทำงาน

12) ความรู้สึกเกี่ยวกับการทำงานบนหน้าที่ที่เป็นประโยชน์เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของพนักงาน

13) ความรู้สึกถึงความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว

2.5 ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับจังหวัดนครราชสีมา

2.5.1 สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ และการลงทุน ในจังหวัดนครราชสีมา

ยุทธศาสตร์จังหวัดนครราชสีมา เน้นการพัฒนาการเกษตรและแปรรูปสินค้า การเกษตรส่งออก พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ผ้าไหม เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมยานยนต์ การพัฒนาศักยภาพการท่องเที่ยว และการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ การแก้ไขปัญหาสังคมและความเดือดร้อนของประชาชน และการแก้ไขปัญหาเฉพาะพื้นที่เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน ซึ่งมีผลสรุปภาพรวมด้านต่าง ๆ ของจังหวัดนครราชสีมาในไตรมาสที่ 4 ปี พ.ศ. 2548 (สำนักงานคลังจังหวัดนครราชสีมา, 2548) ดังนี้

ภาวะเศรษฐกิจไตรมาสที่ 4 ปี พ.ศ. 2548 ภาวะเศรษฐกิจของจังหวัดนครราชสีมาโดยรวมยังคงขยายตัวเมื่อเทียบกับไตรมาสเดียวกันของปีก่อน โดยภาคการเกษตรมีปริมาณผลผลิตเพิ่มขึ้น ภาคอุตสาหกรรม หุนจตะเบียนของอุตสาหกรรม ปริมาณการใช้ไฟฟ้าภาคอุตสาหกรรม และการจัดเก็บภาษีมูลค่าเพิ่มเพิ่มขึ้น การบริโภคภาคเอกชนเพิ่มขึ้นจากการจดทะเบียนรถยนต์จักรยานยนต์ และปริมาณการใช้ไฟฟ้าครัวเรือน นอกจากนี้ยังคงขยายตัวจากการลงทุนภาคเอกชน ภาคการเงิน การจ้างงาน และอัตราเงินเฟ้อที่เพิ่มขึ้น ในขณะที่การใช้จ่ายภาครัฐ และการจำหน่ายสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ลดลงจากไตรมาสเดียวกันปีก่อน

การผลิตภาคอุตสาหกรรมในไตรมาสที่ 4 ปี พ.ศ. 2548 ขยายตัวเพียงเล็กน้อยจากไตรมาสเดียวกันในปีก่อน โดยพิจารณาจากผลผลิตแร่ที่สำคัญ จำนวนโรงงานอุตสาหกรรม แรงงานในภาคอุตสาหกรรม ปริมาณการใช้กระแสไฟฟ้าของโรงงานอุตสาหกรรมซึ่งมีอัตราเพิ่มขึ้น ในขณะที่ยอดขายผู้ประกอบการแจ้งเสียภาษีมูลค่าเพิ่มมีอัตราลดลง

จำนวนโรงงานอุตสาหกรรมในไตรมาสที่ 4 ปี พ.ศ. 2548 จำนวนโรงงานอุตสาหกรรมมีปริมาณเพิ่มขึ้นเล็กน้อยจากช่วงเดียวกันในปีก่อน โดยจำนวนโรงงานอุตสาหกรรมทั้งสิ้น 2,183 แห่ง เพิ่มขึ้นร้อยละ 5.87 มีเงินทุนจดทะเบียนเพิ่มขึ้นร้อยละ 3.72 ส่วนใหญ่ประกอบกิจการผลิตชิ้นส่วนและอุปกรณ์ยานพาหนะ และชิ้นส่วนโลหะ มีโรงงานแจ้งเลิกกิจการจำนวน 2

แห่ง เงินลงทุนจำนวน 9.19 ล้านบาท ซึ่งประกอบการผลิตผลิตภัณฑ์นม และผลิตภัณฑ์คอนกรีต เนื่องจากผู้ประกอบการประสบภาวะเศรษฐกิจไม่ดี

แรงงานในอุตสาหกรรม ในไตรมาสที่ 4 ปี พ.ศ. 2548 จำนวนแรงงานในอุตสาหกรรม มีจำนวน 118,901 คน เพิ่มขึ้นร้อยละ 4.56 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันในปีก่อน เนื่องจากสถานประกอบการยังมีความต้องการแรงงานจำนวนมาก โดยเฉพาะแรงงานฝ่ายช่างเทคนิค และผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง และอุตสาหกรรมที่มีความต้องการแรงงานมากที่สุด คือ อุตสาหกรรมการผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์

การลงทุนในไตรมาสที่ 4 ปี พ.ศ. 2548 ขยายตัวเล็กน้อย จากโรงงานเปิดดำเนินการใหม่ และธุรกิจจดทะเบียนใหม่ ดังนี้

กิจการที่ได้รับอนุมัติการส่งเสริมการลงทุน ในไตรมาสที่ 4 ปี พ.ศ. 2548 กิจการที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนลดลงจำนวน 2 ราย คิดเป็นร้อยละ 10.53 ทุนจดทะเบียนร้อยละ 53.69 จำนวนแรงงานร้อยละ 86.25 ซึ่งเป็นผลมาจากภาวะเศรษฐกิจชะงัก ปัญหาน้ำมันแพง ซึ่งผู้ประกอบการรายใหม่ ๆ เงินทุนน้อยไม่สามารถแข่งขันได้ จึงทำให้การลงทุนลดลงจากช่วงเดียวกันในปีก่อน

โรงงานที่เปิดดำเนินการใหม่ ในไตรมาสที่ 4 ปี พ.ศ. 2548 มีจำนวน 28 โรงงาน เงินทุนจดทะเบียน 948.60 ล้านบาท เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันในปีก่อนร้อยละ 26.82 ส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์โลหะอุตสาหกรรมกระดาษ อุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมขนส่ง อุตสาหกรรมเครื่องแต่งกาย อุตสาหกรรมโลหะ ซึ่งก่อให้เกิดการจ้างงานรวม 595 คน

ธุรกิจจดทะเบียนใหม่ ในไตรมาสที่ 4 ปี พ.ศ. 2548 ธุรกิจจดทะเบียนใหม่มีจำนวน 724 ราย เพิ่มขึ้นร้อยละ 5.85 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันในปีก่อน เงินทุนจดทะเบียน 564.384 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 6.62 ส่วนใหญ่เป็นกิจการธุรกิจบริการรับค่าประกันหนี้สินและฟาร์มเลี้ยงไก่ หมู

การจ้างงานในไตรมาสนี้ จำนวนแรงงานที่อยู่ในระบบประกันสังคมมีจำนวน 197,737 คน เพิ่มขึ้นร้อยละ 11.33 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันในปีก่อน หรือมีจำนวนเพิ่มขึ้น 20,117 คน จากช่วงเดียวกันในปีก่อน ในขณะที่อัตราค่าจ้างขั้นต่ำปรับตัวสูงขึ้นจาก 145 บาท/วัน เป็น 156 บาท/วัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 7.59 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันในปีก่อน

2.5.2 อุตสาหกรรมการผลิตในจังหวัดนครราชสีมา

การจัดประเภทอุตสาหกรรมตามกิจกรรมทางเศรษฐกิจ ตามมาตรฐานสากล โดยใช้เอกสาร International Standard Industrial Classification of All Economic Activities (ISIC) ฉบับ Revision 3 ค.ศ. 1989 ขององค์การสหประชาชาติเป็นหลักในการพิจารณา ดังแสดงตามตารางที่ 2.8 (สำนักสถิติแห่งชาติ, 2542)

ตารางที่ 2.8 การจัดประเภทอุตสาหกรรมตามกิจกรรมทางเศรษฐกิจ

ประเภท	กิจกรรมทางเศรษฐกิจ
A	เกษตรกรรม การล่าสัตว์ และการป่าไม้
B	การประมง
C	การทำเหมืองแร่และเหมืองหิน
D	การผลิต
E	การไฟฟ้า ก๊าซ และการประปา
F	การก่อสร้าง
G	การขายส่ง การขายปลีก การซ่อมแซมยานยนต์ รถจักรยานยนต์ ของใช้ส่วนบุคคล และของใช้ในครัวเรือน
H	โรงแรม และภัตตาคาร
I	การขนส่ง สถานที่เก็บสินค้า และการคมนาคม
J	การเป็นตัวกลางทางการเงิน
K	กิจกรรมด้านอสังหาริมทรัพย์ การให้เช่า และกิจกรรมทางธุรกิจ
L	การบริหารราชการ และการป้องกันประเทศ รวมทั้งการประกันสังคมภาคบังคับ
M	การศึกษา
N	งานด้านสุขภาพ และงานสังคมสงเคราะห์
O	กิจกรรมด้านการบริการชุมชน สังคมและการบริการส่วนบุคคลอื่น ๆ
P	ลูกจ้างในครัวเรือนส่วนบุคคล
Q	องค์การระหว่างประเทศ และองค์การต่างประเทศอื่น ๆ และสมาชิก

ที่มา : สำนักงานสถิติแห่งชาติ ฝ่ายมาตรฐานสถิติ กองนโยบายและประสานสถิติ, 2542.

การจัดหมวดหมู่ของประเภทการผลิตตามกิจกรรมทางเศรษฐกิจ ซึ่งมีทั้งหมด 23 หมวด จากหมวด 15 – 37 ดังแสดงตามตารางที่ 2.9 ดังนี้ (สำนักสถิติแห่งชาติ, 2542)

ตารางที่ 2.9 การจัดหมวดหมู่ของประเภทการผลิต ตามกิจกรรมการผลิตตามกิจกรรมทางเศรษฐกิจ

หมวด	กิจกรรมทางเศรษฐกิจ
15	การผลิตผลิตภัณฑ์อาหารและเครื่องดื่ม
16	การผลิตผลิตภัณฑ์ยาสูบ
17	การผลิตสิ่งทอ
18	การผลิตเครื่องแต่งกาย รวมทั้งการตกแต่งและซ่อมสัชนสัตว์
19	การฟอกและตกแต่งหนังฟอก รวมทั้งการผลิตกระเป๋าเดินทาง กระเป๋าถือ อานม้า เครื่องเทียมลาก และรองเท้า
20	การผลิตไม้ และผลิตภัณฑ์จากไม้และไม้ก๊อ ก ขกเว้นเฟอร์นิเจอร์ รวมทั้งการผลิตสิ่งของที่ทำจากฟางและวัสดุถักสานอื่น ๆ
21	การผลิตกระดาษ และผลิตภัณฑ์กระดาษ
22	การพิมพ์โฆษณา การพิมพ์ และการทำสำเนาสื่อบันทึก
23	การผลิตผลิตภัณฑ์ถ่าน ไม้ก๊อ ก ผลิตภัณฑ์ที่ได้จากการกลั่นน้ำมันปิโตรเลียมและเชื้อเพลิงปรมาณู
24	การผลิตเคมีภัณฑ์และผลิตภัณฑ์เคมี
25	การผลิตผลิตภัณฑ์ยางและพลาสติก
26	การผลิตผลิตภัณฑ์จากแร่โลหะ
27	การผลิตโลหะขั้นมูลฐาน
28	การผลิตผลิตภัณฑ์ที่มาจากโลหะประดิษฐ์ ขกเว้นเครื่องจักร และอุปกรณ์
29	การผลิตเครื่องจักร และอุปกรณ์ ซึ่งมีได้จัดประเภทไว้ในที่อื่น
30	การผลิตเครื่องจักรสำนักงาน เครื่องทำบัญชี และเครื่องคำนวณ
31	การผลิตเครื่องจักรและเครื่องอุปกรณ์ไฟฟ้า ซึ่งมีได้จัดประเภทไว้ในที่อื่น
32	การผลิตอุปกรณ์และเครื่องอุปกรณ์วิทยุ โทรทัศน์ และการสื่อสาร
33	การผลิตอุปกรณ์ที่ใช้ในทางการแพทย์ การวัดความถี่และอุปกรณ์ที่ใช้ในทางทัศนศาสตร์ นาฬิกา
34	การผลิตยานยนต์ รถพ่วงและรถกึ่งรถพ่วง
35	การผลิตเครื่องอุปกรณ์การขนส่งอื่น ๆ
36	การผลิตเฟอร์นิเจอร์ รวมทั้งการผลิตซึ่งมิได้จัดประเภทไว้ในที่อื่น
37	การนำผลิตภัณฑ์เก่ามาผลิตเป็นวัตถุบิใหม่

ที่มา: สำนักงานสถิติแห่งชาติ ฝ่ายมาตรฐานสถิติ กองนโยบายและประสานสถิติ, 2542.

หมวดของประเภทการผลิตที่พบในจังหวัดนครราชสีมา ตามกิจกรรมทางเศรษฐกิจ ซึ่งมีทั้งหมด 15 หมวด ดังแสดงตามตารางที่ 2.10 ดังนี้ (สำนักอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา, 2549)

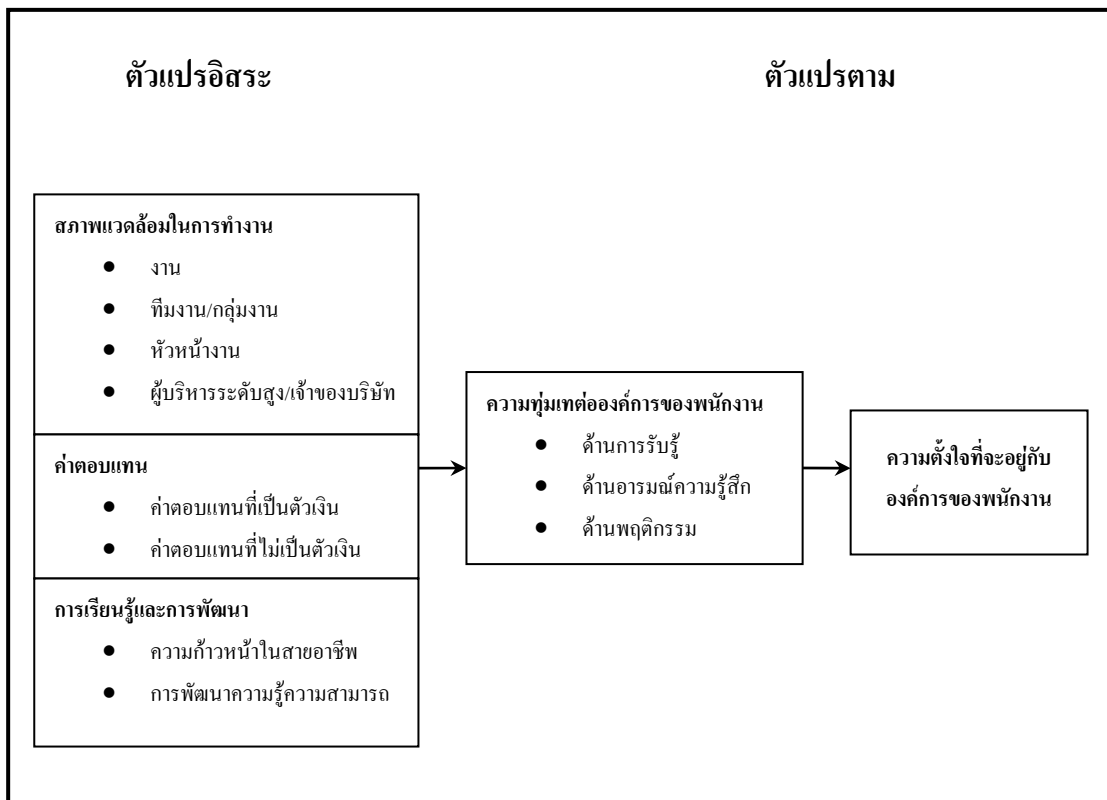
ตารางที่ 2.10 หมวดของประเภทการผลิตที่พบในจังหวัดนครราชสีมา ตามกิจกรรมทางเศรษฐกิจ

หมวด	กิจกรรมทางเศรษฐกิจ
15	การผลิตผลิตภัณฑ์อาหารและเครื่องดื่ม
17	การผลิตสิ่งทอ
18	การผลิตเครื่องแต่งกาย รวมทั้งการตกแต่งและซ่อมสัณสัตว์
19	การฟอกและตกแต่งหนังฟอก รวมทั้งการผลิตกระเป๋าเดินทาง กระเป๋าถือ อานม้า เครื่องเทียมลาก และรองเท้า
22	การพิมพ์โฆษณา การพิมพ์ และการทำสำเนาสื่อบันทึก
24	การผลิตเคมีภัณฑ์และผลิตภัณฑ์เคมี
25	การผลิตผลิตภัณฑ์ยางและพลาสติก
26	การผลิตผลิตภัณฑ์จากแร่โลหะ
27	การผลิตโลหะขั้นมูลฐาน
28	การผลิตผลิตภัณฑ์ที่มาจากโลหะประดิษฐ์ ยกเว้นเครื่องจักร และอุปกรณ์
29	การผลิตเครื่องจักร และอุปกรณ์ ซึ่งมีได้จัดประเภทไว้ในที่อื่น
32	การผลิตอุปกรณ์และเครื่องอุปกรณ์วิทยุ โทรทัศน์ และการสื่อสาร
33	การผลิตอุปกรณ์ที่ใช้ในการแพทย์ การวัดความเที่ยง และอุปกรณ์ที่ใช้ในทางทัศนศาสตร์ นาฬิกา
34	การผลิตยานยนต์ รถพ่วงและรถกึ่งรถพ่วง
36	การผลิตเฟอร์นิเจอร์ รวมทั้งการผลิตซึ่งมิได้จัดประเภทไว้ในที่อื่น

ที่มา : สำนักอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา, 2549.

2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่เกี่ยวกับเรื่อง ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานและความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา (Employee Engagement and Intention to Stay in Manufacturing Industries in Nakhon Ratchasima Province) นำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ดังแสดงตามภาพที่ 2.9



ภาพที่ 2.9 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

3.1 วิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เป็นการศึกษาแบบภาคตัดขวาง (Cross-Sectional Studies) เพื่อศึกษาค้นคว้าหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน และความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมาว่าอยู่ในระดับใด และศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน รวมทั้งศึกษาประสิทธิภาพในการพยากรณ์ของความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้ ด้านอารมณ์ความรู้สึก และด้านพฤติกรรมที่มีต่อความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2.1 ประชากร

พนักงานที่ทำงานอยู่ในอุตสาหกรรมการผลิตขนาดกลางขึ้นไป จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 85,078 คน 161 องค์กร 15 หมวด จากจำนวน 23 หมวดของอุตสาหกรรมประเภทการหมวดผลิต (สำนักงานสถิตินครราชสีมา, 2547 สำนักงานประกันสังคมจังหวัดนครราชสีมา, 2547 และ สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา, 2548)

3.2.2 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง

โดยใช้สูตรคำนวณกลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane (อ้างถึงใน บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2535, หน้า 68)

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
 N = ขนาดของประชากร
 e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง

การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยให้ความคลาดเคลื่อนในการสุ่มตัวอย่างเท่ากับ .05 ที่ระดับความเชื่อมั่น .95 ซึ่งได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างประมาณ 400 คน ซึ่งไม่เพียงพอสำหรับการวิเคราะห์ถึงภาพรวมของอุตสาหกรรมการผลิตขนาดกลางขึ้นไป ในจังหวัดนครราชสีมาที่มีถึง 15 หมวดยิ่งทำให้การกระจายในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีน้อย ฉะนั้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างให้มีขนาดใหญ่ขึ้นพอสมควร คือ ที่ระดับความเชื่อมั่น .97 โดยมีความคลาดเคลื่อนในการสุ่มตัวอย่างเท่ากับ .03

จากจำนวนประชากรทั้งหมด 85,078 คน สามารถคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้ดังนี้

แทนค่าตามสูตร

$$n = \frac{85,078}{1 + (85,078 \times (0.03)^2)}$$

$$n = \frac{85,078}{77.5702}$$

$$n = 1096.78$$

ในที่นี้ผู้วิจัยได้ปรับขนาดของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 1,100 คน

3.2.3 การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

การสุ่มตัวอย่างเพื่อการศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างโดยอาศัยความน่าจะเป็นแบบแบ่งชั้น ภูมิตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ตามหมวดการผลิต ดังแสดงตามตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัด นครราชสีมา จำแนกตามหมวดการผลิต

หมวดการผลิต	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
15 การผลิตผลิตภัณฑ์อาหาร และเครื่องดื่ม	17,178	222
17 การผลิตสิ่งทอ	14,779	191
18 การผลิตเครื่องแต่งกาย รวมทั้งการตกแต่งและซ่อมสิ่งนสัตว์	4,084	53
19 การฟอกและตกแต่งหนังฟอก รวมทั้งการผลิตกระเป๋าเดินทาง กระเป๋าถือ อานม้า เครื่องเทียมลาก และรองเท้า	1,955	25
22 การพิมพ์โฆษณา การพิมพ์ และการทำสำเนาสื่อบันทึก	52	1
24 การผลิตผลิตภัณฑ์ และผลิตภัณฑ์เคมี	1,337	17
25 การผลิตผลิตภัณฑ์ยาง และพลาสติก	6,477	83
26 การผลิตผลิตภัณฑ์จากแร่โลหะ	1,146	15
27 การผลิตโลหะขั้นมูลฐาน	1,777	23
28 การผลิตผลิตภัณฑ์ที่ทำจากโลหะประดิษฐ์ ยกเว้นเครื่องจักร และอุปกรณ์	107	1
29 การผลิตเครื่องจักรและอุปกรณ์ ซึ่งมีได้จัดประเภทไว้ในที่อื่น	504	7
32 การผลิตอุปกรณ์ และเครื่องอุปกรณ์วิทยุ โทรทัศน์ และการสื่อสาร	25,161	325
33 การผลิตอุปกรณ์ที่ใช้ในการแพทย์ การวัดความเที่ยง นาฬิกา อุปกรณ์ที่ใช้ในทางทัศนศาสตร์	1,010	13
34 การผลิตยานยนต์ รถพ่วง และรถกึ่งรถพ่วง	4,982	65
36 การผลิตเฟอร์นิเจอร์ รวมทั้งการผลิตซึ่งมิได้จัดประเภทไว้ในที่อื่น	4,529	59
รวม	85,078	1,100

3.3 ตัวแปรที่ทำการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ตัวแปร 2 กลุ่ม คือ ตัวแปรอิสระมีจำนวน 3 กลุ่ม ตัวแปร และตัวแปรตามมีจำนวน 2 กลุ่มตัวแปร ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตัวแปรอิสระ มี 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วย งาน ทีมงาน/กลุ่มงาน หัวหน้างาน ผู้บริหารระดับสูง/เจ้าของบริษัท กลุ่มที่ 2 ค่าตอบแทน ประกอบด้วย ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน กลุ่มที่ 3 การเรียนรู้และการพัฒนา ประกอบด้วย ความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการพัฒนาความรู้ความสามารถ

ตัวแปรตาม มี 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานประกอบด้วย ความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานด้านการรับรู้ ความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานด้านอารมณ์ ความรู้สึก และความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานด้านพฤติกรรม กลุ่มที่ 2 ความตั้งใจที่จะอยู่กับ องค์การของพนักงาน

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในงาน ค่าตอบแทน และการเรียนรู้และพัฒนา จำนวน 43 ข้อ โดยวัดความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อ 3 กลุ่มปัจจัยข้างต้น ได้แก่

กลุ่มที่ 1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีจำนวน 27 ข้อ ประกอบด้วยข้อ 1 – 27 เป็นข้อคำถามเชิงบวกทั้งหมด ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้

 ด้านงาน มีจำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วยข้อ 1 – 5

 ด้านทีมงาน/กลุ่มงาน มีจำนวน 8 ข้อ ประกอบด้วยข้อ 6 – 13

 ด้านหัวหน้างาน มีจำนวน 8 ข้อ ประกอบด้วยข้อ 14 - 21

 ด้านผู้บริหารระดับสูง/เจ้าของบริษัท มีจำนวน 6 ข้อ ประกอบด้วยข้อ 22 – 27

กลุ่มที่ 2 ค่าตอบแทน มีจำนวน 8 ข้อ ประกอบด้วยข้อ 28 – 35 เป็นข้อคำถามเชิงบวกทั้งหมด ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้

 ด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน มีจำนวน 4 ข้อ ประกอบด้วยข้อ 28 – 31

 ด้านค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน มีจำนวน 4 ข้อ ประกอบด้วยข้อ 32 – 35

กลุ่มที่ 3 การเรียนรู้และพัฒนา มีจำนวน 8 ข้อ ประกอบด้วยข้อ 36 – 43 เป็นข้อคำถามเชิงบวกทั้งหมด ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้

 ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ มีจำนวน 3 ข้อ ประกอบด้วยข้อ 36 – 38

 ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ มีจำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วยข้อ 39 – 43

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน และความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงาน จำนวน 24 ข้อ ได้แก่

กลุ่มที่ 1 ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน มีจำนวน 17 ข้อ ประกอบด้วยข้อ 44 – 60 เป็นข้อคำถามเชิงบวกทั้งหมด ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้

ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้ มีจำนวน 6 ข้อ ประกอบด้วยข้อ 44 – 49

ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก มีจำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วยข้อ 50 – 54

ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรม มีจำนวน 6 ข้อ ประกอบด้วยข้อ 55 - 60

กลุ่มที่ 2 ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงาน มีจำนวน 7 ข้อ ประกอบด้วยข้อ 61 – 67 เป็นข้อคำถามเชิงบวกจำนวน 3 ข้อ ได้แก่ข้อ 65 - 67 และเป็นข้อคำถามเชิงลบจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ข้อ 61 – 64

โดยมีรายละเอียดและเกณฑ์การให้คะแนนข้อคำถาม ดังต่อไปนี้

คำตอบ	เกณฑ์การให้คะแนน	
	ข้อคำถามเชิงบวก	ข้อคำถามเชิงลบ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5 คะแนน	1 คะแนน
เห็นด้วย	4 คะแนน	2 คะแนน
ปานกลาง	3 คะแนน	3 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	2 คะแนน	4 คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1 คะแนน	5 คะแนน

กำหนดเกณฑ์การแปลผลคะแนน คือ ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การแปลผลคะแนนสภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน การเรียนรู้และพัฒนา ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน และความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงานเป็น 5 ระดับ โดยนำคะแนนสูงสุดลบคะแนนต่ำสุด และหารด้วยจำนวนระดับ ตามหลักสถิติการวัดการกระจายข้อมูล เพื่อให้ได้ความกว้างของอันตรภาคชั้น โดยมีสูตรคำนวณดังนี้ (กัลยา วานิชบัญชา, 2545)

$$I = \frac{R}{k}$$

$$\begin{aligned} \text{เมื่อ } I &= \text{ความกว้างของชั้น} \\ R &= \text{พิสัย (ค่าสูงสุด - ค่าต่ำสุด)} \\ k &= \text{จำนวนชั้น} \end{aligned}$$

แทนค่าตามสูตร

$$\begin{aligned} I &= \frac{5 - 1}{5} \\ I &= \frac{4}{5} \\ I &= 0.8 \end{aligned}$$

เมื่อทราบค่าคะแนนในสูตรจะได้เกณฑ์การแปลผลตามช่วงคะแนน

1) สำหรับกลุ่มปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน และการเรียนรู้และพัฒนา

ช่วงคะแนน	ความหมาย
1.00 - 1.80	มีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน การเรียนรู้และพัฒนา อยู่ในระดับไม่ดี
1.81 - 2.61	มีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน การเรียนรู้และพัฒนา อยู่ในระดับค่อนข้างไม่ดี
2.62 - 3.42	มีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน การเรียนรู้และพัฒนา อยู่ในระดับปานกลาง
3.43 - 4.23	มีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน การเรียนรู้และพัฒนา อยู่ในระดับค่อนข้างดี
4.24 - 5.00	มีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน การเรียนรู้และพัฒนา อยู่ในระดับดี

2) สำหรับกลุ่มปัจจัยความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน และความตั้งใจที่จะอยู่กับ
องค์กรของพนักงาน

ช่วงคะแนน	ความหมาย
1.00 - 1.80	มีความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน และความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กร ของพนักงาน อยู่ในระดับต่ำ
1.81 - 2.61	มีความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน และความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กร ของพนักงาน อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ
2.62 - 3.42	มีความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน และความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กร ของพนักงาน อยู่ในระดับปานกลาง
3.43 - 4.23	มีความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน และความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กร ของพนักงาน อยู่ในระดับค่อนข้างสูง
4.24 - 5.00	มีความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน และความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กร ของพนักงาน อยู่ในระดับสูง

ส่วนเกณฑ์ในการอธิบายค่าความสัมพันธ์ที่ได้จากผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient) ระหว่างตัวแปร เพื่อให้
เห็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ว่าเป็นความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงหรือไม่ (linear relationship)
ทิศทาง (direction) ของความสัมพันธ์เป็นบวกหรือลบ ขนาด (Strength) ของความสัมพันธ์มีค่าอยู่
ในระดับใด โดยเกณฑ์พิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีดังนี้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(r)	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทางความสัมพันธ์
$r > .8$	สูง	บวก
$.6 < r > .8$	ค่อนข้างสูง	บวก
$.4 < r > .6$	ปานกลาง	บวก
$.2 < r > .4$	ค่อนข้างต่ำ	บวก
$r < .2$	ต่ำ	บวก
$r > -.8$	สูง	ลบ
$-.6 < r > -.8$	ค่อนข้างสูง	ลบ
$-.4 < r > -.6$	ปานกลาง	ลบ
$-.2 < r > -.4$	ค่อนข้างต่ำ	ลบ
$r < -.2$	ต่ำ	ลบ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ส่วนงาน อายุงาน และค่าตอบแทนต่อเดือน รวมทั้งหมดจำนวน 8 ข้อ

3.5 การสร้างและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือ มีกระบวนการและขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนแรก คือ ศึกษารวบรวมวรรณกรรม งานวิจัย และแบบวัดของบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษา อันได้แก่ The Gallup, Burke, Development Dimensions International-DDI, Greenberg, Hewitt Associates, International Survey Research-ISR และ Institute for Employment Studies-IES จากนั้นนำมาสรุปจัดเป็นกลุ่มปัจจัยเพื่อนำไปวิจัย ดังนี้ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน และการเรียนรู้และพัฒนา ความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงาน และความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์การของพนักงาน

ขั้นตอนที่ 2 ทำการแปลและเรียบเรียงจากต้นฉบับภาษาอังกฤษมาเป็นภาษาไทย แล้วให้คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบถึงความถูกต้องของข้อคำถาม ทั้งที่เป็นด้านเนื้อหา และความเหมาะสมหรือความสำคัญในการนำมาใช้ในการตั้งคำถาม

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาและภาษาที่ใช้ โดยนำเสนอแบบสอบถามต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อทำการพิจารณาตรวจสอบและแก้ไขข้อคำถามต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความถูกต้องเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาและทำการปรับปรุงจนมีความเที่ยงตรงแล้วนำไปทดลองใช้ (Try out) กับพนักงานที่มีผลการทำงานโดดเด่น ในระดับหัวหน้างาน และระดับปฏิบัติการขององค์การธุรกิจขนาดกลางขึ้นไปในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 30 คน เพื่อดูว่าข้อคำถามมีความชัดเจนหรือไม่ และนำข้อมูลจากการทดลองใช้ (Try out) นำมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบวัด

ขั้นตอนที่ 5 จากการทดสอบหาประสิทธิภาพของแบบสอบถาม หากแบบสอบถามยังไม่ได้ประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจะทำการปรับปรุงแล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณา ตรวจสอบ และให้ข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุงแบบสอบถาม จากนั้นนำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่าง

การหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ มีกระบวนการและขั้นตอน ดังนี้

การทดสอบความเที่ยงตรง (Validity)

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมและจากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ไปหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาและภาษาที่ใช้ดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องในการใช้ภาษา ความครอบคลุมของเนื้อหา และลักษณะของข้อคำถาม เพื่อให้เกิดความถูกต้อง เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่าง มีความชัดเจน และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2. รวบรวมข้อเสนอแนะที่ได้รับจากคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อปรับปรุงแก้ไขบางส่วนก่อนนำไปทดลองใช้ (Try out)

การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability)

1. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับพนักงานของบริษัทแห่งหนึ่งที่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา ซึ่งมีคุณสมบัติคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาจำนวน 30 คน

2. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) เป็นสถิติวิเคราะห์ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543) คือ

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum Si^2}{Sx^2} \right)$$

เมื่อ	α	=	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
	k	=	จำนวนข้อคำถาม
	Si	=	ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ
	Sx	=	ค่าแปรปรวนของคะแนนทั้งฉบับ

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .8921 และเมื่อนำไปวิเคราะห์แยกแต่ละด้าน ได้ค่าความเชื่อมั่น ดังนี้

ด้านงาน	เท่ากับ .7192
ด้านทีมงาน/กลุ่มงาน	เท่ากับ .8913
ด้านหัวหน้างาน	เท่ากับ .8931
ด้านผู้บริหารระดับสูง/เจ้าของบริษัท	เท่ากับ .8917

2. แบบสอบถามเกี่ยวกับค่าตอบแทน มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .8847 และเมื่อนำไปวิเคราะห์แยกแต่ละด้าน ได้ค่าความเชื่อมั่น ดังนี้

ด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน	เท่ากับ .9018
ด้านค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน	เท่ากับ .8634

3. แบบสอบถามเกี่ยวกับการเรียนรู้และพัฒนา มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .9108 และเมื่อนำไปวิเคราะห์แยกแต่ละด้าน ได้ค่าความเชื่อมั่น ดังนี้

ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ	เท่ากับ .6781
ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ	เท่ากับ .9133

4. แบบสอบถามเกี่ยวกับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .8361 และเมื่อนำไปวิเคราะห์แยกแต่ละด้าน ได้ค่าความเชื่อมั่น ดังนี้

ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้	เท่ากับ .7684
ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก	เท่ากับ .5887
ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรม	เท่ากับ .6498

5. แบบสอบถามเกี่ยวกับความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กร มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .9077

ผลจากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นจากการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ เมื่อจำแนกตามตัวแปร พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นมีค่าอยู่ระหว่าง .5887 ถึง .9133 แสดงว่าแบบสอบถามมีคุณภาพในเรื่องความเชื่อมั่น เนื่องจากเกณฑ์การพิจารณาความเชื่อมั่นที่ใช้ได้ควรมีค่าไม่ต่ำกว่า .50 (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2544: 71)

3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

3.6.1 ข้อมูลทุติยภูมิ มีรายละเอียดดังนี้

1. ศึกษาหาข้อมูลจากการทบทวนเอกสารงานวิจัยทั้งที่เป็นหนังสือ ตำราวิชาการ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ทั้งในและต่างประเทศเกี่ยวกับเรื่อง ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงาน

2. ศึกษาหาข้อมูลจากบทความสื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ทั้งในและต่างประเทศเกี่ยวกับเรื่อง ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงาน

3. ศึกษาหาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการผลิตของจังหวัดนครราชสีมา จากหน่วยงานราชการ คือ สำนักงานสถิติจังหวัดนครราชสีมา สำนักงานประกันสังคมจังหวัดนครราชสีมา หอการค้าจังหวัดนครราชสีมา ศูนย์เศรษฐกิจการลงทุนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 นครราชสีมา (BOI) และสำนักงานจัดหางานจังหวัดนครราชสีมา อันประกอบด้วยข้อมูลดังนี้ จำนวนพนักงานที่ทำงานอุตสาหกรรมการผลิต สถานการณ์ของแรงงานในจังหวัดนครราชสีมา สถานะเศรษฐกิจการลงทุนของจังหวัดนครราชสีมา เป็นต้น

4. ศึกษาหาข้อมูลทางสืบค้นทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์เกี่ยวกับอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย จากหน่วยงานราชการ คือ สำนักงานสถิติแห่งชาติและธนาคารแห่งประเทศไทย

3.6.2 ข้อมูลปฐมภูมิ มีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และดำเนินการส่งจดหมายไปยังผู้บริหารของบริษัท/ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์กรธุรกิจตั้งแต่ขนาดกลางขึ้นไป ในอุตสาหกรรมผลิตจังหวัดนครราชสีมา

2. ผู้วิจัยจัดเตรียมแบบสอบถาม โดยลักษณะบรรจุภัณฑ์ (Package) ของแบบสอบถามนั้นจะเป็นซองทึบสีน้ำตาลมีแถบขาว เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถปิดซองได้ เมื่อกรอกแบบสอบถามเสร็จ โดยภายในซองนั้นจะประกอบด้วย แบบสอบถาม 1 ชุด และ ปากกา 1 แท่ง

3. ผู้วิจัยใช้วิธีโทรศัพท์ติดต่อองค์กรธุรกิจ เพื่อทราบถึงการพิจารณาอนุญาตหรือไม่อนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าไปเก็บรวบรวมข้อมูลในองค์กร

4. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้แล้วนั้น ไปติดต่อกับผู้จัดการ/ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือผู้ที่ถือการได้มอบหมายให้เป็นผู้ประสานงานกับผู้วิจัย ในองค์กรที่อนุญาตให้เก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งในเบื้องต้นทางผู้วิจัยได้ให้ทางบริษัทช่วยคัดเลือกพนักงานที่มีผลการทำงานโดดเด่น (High Performers) เป็นผู้กรอกแบบสอบถามให้แก่ผู้วิจัย

5. การแจกแบบสอบถามผู้วิจัยได้ดำเนินการ 2 วิธี คือ ผู้วิจัยให้ผู้จัดการ/ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์กรที่ผู้วิจัยเข้าติดต่อขอเก็บข้อมูลเป็นผู้ดำเนินการแจกแบบสอบถาม และวิธีที่ 2 คือ ผู้วิจัยเป็นผู้แจกแบบสอบถามให้แก่ผู้ตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง

6. การรับแบบสอบถามคืน มี 2 วิธีคือ วิธีที่ 1 เจ้าหน้าที่ของบริษัทเป็นผู้รวบรวมแบบสอบถามให้ และวิธีที่ 2 ผู้วิจัยจะจัดเตรียมกล่องเอาไว้เพื่อรับแบบสอบถามคืนจากผู้กรอก ซึ่ง

ลักษณะของกล่องนั้นจะปิดรอบด้าน และจะมีช่องที่เจาะไว้ขนาดที่สามารถหย่อนแบบสอบถามลงไปได้ โดยจะตั้งกล่องรับแบบสอบถาม เอาไว้ในบริเวณที่เป็นจุดที่ผู้กรอกมักเดินผ่าน เช่น ป้อมยาม หน้าบริษัท และโรงอาหาร เป็นต้น

7. จากการแจกแบบสอบถามทั้งหมด 1,600 ฉบับ ผู้วิจัยได้รวบรวมแบบสอบถามที่ตอบกลับคืน คิดเป็นร้อยละ 79.69 คือ 1,275 ฉบับ สำหรับการนำไปวิเคราะห์ข้อมูลได้ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบ พบว่ามีแบบสอบถามไม่สมบูรณ์จำนวน 127 ฉบับ ดังนั้นเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 1,148 ฉบับ จึงนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดไปวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติ (ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมดระหว่างวันที่ 11 สิงหาคม 2548 ถึงวันที่ 26 พฤศจิกายน 2548 รวมใช้ระยะเวลาทั้งหมด 3 เดือน 17 วัน)

3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้เลือกใช้วิธีการทางสถิติ ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป
2. ค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้ในการแปลความหมายของข้อมูลต่าง ๆ
3. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้คู่กับค่าเฉลี่ยเพื่อแสดงลักษณะการกระจายของข้อมูล
4. ค่าสถิติสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation) ใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระ เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิเคราะห์การถดถอยพหุต่อไป และใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานกับความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์การของพนักงานว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ มีทิศทางและขนาดของความสัมพันธ์เป็นอย่างไร
5. การวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ใช้ในการวิเคราะห์ความสามารถในการพยากรณ์ตัวแปรตามของตัวแปรอิสระ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการอภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน (2) ศึกษาความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงาน (3) ศึกษาหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน (4) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน กับความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงาน และ (5) ศึกษาประสิทธิภาพในการพยากรณ์ของความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ด้านการรับรู้ ด้านอารมณ์ความรู้สึก และด้านพฤติกรรมที่มีต่อความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงาน

4.1 การรายงานผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลในบทนี้จะครอบคลุมถึงเรื่อง ปัจจัยส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน การเรียนรู้และพัฒนา ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน และความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 1,148 ชุด เป็นแหล่งข้อมูลในการวิเคราะห์ ผู้วิจัยจึงเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังกล่าว โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์แบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 4.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน

ตอนที่ 4.1.2 ความคิดเห็นของพนักงานต่อตัวแปรอิสระ คือสภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน การเรียนรู้และพัฒนา และตัวแปรตาม คือ ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน และความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงาน

ตอนที่ 4.1.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน

ตอนที่ 4.1.4 ความสัมพันธ์ระหว่างความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานกับความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงาน และประสิทธิภาพในการพยากรณ์ของความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ด้านการรับรู้ ด้านอารมณ์ความรู้สึก และด้านพฤติกรรม ที่มีต่อความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงาน

ตอนที่ 4.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน เกี่ยวกับเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ส่วนงาน อายุงาน และค่าตอบแทนต่อเดือน รายละเอียดดังแสดงตามตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนพนักงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวนพนักงาน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	432	37.6
หญิง	716	62.4
รวม	1148	100.0
อายุ		
15 – 23 ปี	143	12.5
24 – 32 ปี	652	56.8
33 – 41 ปี	261	22.7
42 – 50 ปี	70	6.1
51 – 59 ปี	22	1.9
รวม	1148	100.0
$\bar{X} = 30.45$ ปี	S.D. = 7.213	Min = 18 ปี Max = 59 ปี
สถานภาพสมรส		
โสด	513	44.7
สมรส	590	51.4
หม้าย/หย่า	45	3.9
รวม	1148	100.0

ตารางที่ 4.1 จำนวนพนักงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวนพนักงาน (คน)	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
ประถมศึกษา	163	14.2
มัธยมศึกษาตอนต้น	220	19.2
มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือ ปวช.	329	28.6
อนุปริญญา หรือ ปวส.	171	14.9
ปริญญาตรี	250	21.8
สูงกว่าปริญญาตรี	15	1.3
รวม	1148	100.0
ตำแหน่งงาน		
ระดับปฏิบัติการ	804	70.0
ระดับหัวหน้างาน	344	30.0
ส่วนงาน		
ส่วนงานสำนักงาน	233	20.3
ส่วนงานผลิต	915	79.7
ตำแหน่งงาน และส่วนงาน		
ระดับปฏิบัติการ และส่วนงานสำนักงาน	150	13.1
ระดับปฏิบัติการ และส่วนงานผลิต	654	57.0
ระดับหัวหน้างาน และส่วนงานสำนักงาน	82	7.1
ระดับหัวหน้างาน และส่วนงานผลิต	262	22.8
รวม	1148	100.0
อายุงาน		
ต่ำกว่า 1 ปี	163	14.2
1 – 5 ปี	471	41.0
6 – 10 ปี	342	29.8
11 – 15 ปี	92	8.0
16 – 20 ปี	23	2.0
ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป	57	5.0
รวม	1148	100.0

ตารางที่ 4.1 จำนวนพนักงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวนพนักงาน (คน)	ร้อยละ
ค่าตอบแทนต่อเดือน		
ต่ำกว่า หรือ เท่ากับ 5,000 บาท	212	18.5
5,001 – 7,000 บาท	437	38.1
7,001 – 9,000 บาท	195	17.0
9,001 – 11,000 บาท	80	7.0
11,001 – 13,000 บาท	52	4.5
13,001 – 15,000 บาท	38	3.3
15,001 – 20,000 บาท	53	4.6
ตั้งแต่ 20,001 บาทขึ้นไป	81	7.0
รวม	1148	100.0

จากตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานที่ทำการศึกษามือพิจารณาจำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ส่วนงาน อายุงาน และค่าตอบแทนต่อเดือน สามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. เพศ

พบว่า พนักงานเกือบ 2 ใน 3 เป็นเพศหญิง จำนวน 716 คน คิดเป็นร้อยละ 62.4 ที่เหลือเป็นเพศชาย จำนวน 432 คน คิดเป็นร้อยละ 37.6

2. อายุ

พบว่า พนักงานมากกว่าครึ่งมีอายุระหว่าง อายุ 24 – 32 ปี คิดเป็นร้อยละ 56.8 รองลงมา อยู่ในช่วงอายุ 33 – 41 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.7 ช่วงอายุ 15 – 23 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.5 ช่วงอายุ 42 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 6.1 และช่วงอายุ 51 – 59 ปี คิดเป็นร้อยละ 1.9 ตามลำดับ โดยพนักงานมีอายุเฉลี่ยเท่ากับ 30.45 ปี ซึ่งอายุน้อยที่สุดเท่ากับ 18 ปี และอายุมากที่สุด เท่ากับ 59 ปี

3. สถานภาพสมรส

พบว่า พนักงานมากกว่าครึ่งมีสถานภาพสมรส จำนวน 590 คน คิดเป็นร้อยละ 51.4 รองลงมามีสถานภาพโสด จำนวน 513 คน คิดเป็นร้อยละ 44.7 และสถานภาพหม้าย/หย่า จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 3.9 ตามลำดับ

4. ระดับการศึกษา

พบว่า พนักงานกว่า 1 ใน 4 มีการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย หรือ ปวช. คิดเป็นร้อยละ 28.7 รองลงมา คือ มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 21.8 ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น คิดเป็นร้อยละ 19.2 ระดับอนุปริญญา หรือ ปวส. คิดเป็นร้อยละ 14.9 ระดับประถมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 14.2 และระดับสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 1.3 ตามลำดับ

5. ตำแหน่งงาน

พบว่า พนักงานส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 804 คน คิดเป็นร้อยละ 70.0 ที่เหลือเป็นระดับหัวหน้างาน จำนวน 344 คน คิดเป็นร้อยละ 30.0

6. ส่วนงาน

พบว่า พนักงานส่วนใหญ่อยู่ในส่วนงานผลิต จำนวน 915 คน คิดเป็นร้อยละ 79.7 ที่เหลืออยู่ในส่วนงานสำนักงาน 233 คน คิดเป็นร้อยละ 20.3

7. ตำแหน่งงาน และส่วนงาน

พบว่า พนักงานมากกว่าครึ่งทำงานอยู่ในระดับปฏิบัติการ/ส่วนงานผลิต จำนวน 654 คน คิดเป็นร้อยละ 57.0 รองลงมา คือ ระดับหัวหน้างาน/ส่วนงานผลิต จำนวน 262 คน คิดเป็นร้อยละ 22.8 ระดับปฏิบัติการ/ส่วนงานสำนักงาน จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 13.1 และระดับหัวหน้างาน/ส่วนงานสำนักงาน จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 7.1 ตามลำดับ

8. อายุงาน

พบว่า พนักงานเกือบครึ่งหนึ่งมีอายุงานอยู่ระหว่าง 1 – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.0 รองลงมา มีอายุงาน 6 - 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.8 อายุงานต่ำกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 14.2 อายุงาน 11 – 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 8.0 อายุงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 5.0 และอายุงาน 16 – 20 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 2.0 ตามลำดับ

9. ค่าตอบแทนต่อเดือน

พบว่า พนักงานกว่า 1 ใน 3 ได้รับค่าตอบแทนต่อเดือนอยู่ระหว่าง 5,001 – 7,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 38.1 รองลงมาได้รับค่าตอบแทนต่อเดือนต่ำกว่า หรือ เท่ากับ 5,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 18.5 ค่าตอบแทนต่อเดือนอยู่ระหว่าง 7,001 – 9,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 17.0 ค่าตอบแทนต่อเดือนตั้งแต่ 20,001 บาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 7.1 ค่าตอบแทนต่อเดือนอยู่ระหว่าง 9,001 – 11,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 7.0 ค่าตอบแทนต่อเดือนอยู่ระหว่าง 15,001 – 20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 4.6 ค่าตอบแทนต่อเดือนอยู่ระหว่าง 11,001 – 13,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 4.5 และค่าตอบแทนต่อเดือนอยู่ระหว่าง 13,001 – 15,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 3.3 ตามลำดับ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์แทนค่าสถิติและกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร เพื่อการแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

$\bar{X}$	คือ	ค่าเฉลี่ย (mean)
S.D.	คือ	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)
t	คือ	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-test
Sig.	คือ	ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติ
R	คือ	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุ (regression coefficient)
R ²	คือ	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (multiple coefficient of determination)
R ² adj	คือ	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว
Beta	คือ	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
F Overall	คือ	ค่าสถิติ F-test ของสมการพยากรณ์
b	คือ	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
a	คือ	ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์
SE b	คือ	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของ b

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร

EV job	คือ	สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านงาน
EV team	คือ	สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านทีมงาน/กลุ่มงาน
EV sup	คือ	สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านหัวหน้างาน
EV boss	คือ	สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านผู้บริหารระดับสูง/เจ้าของบริษัท
CP pay	คือ	ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน
CP ben	คือ	ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน
LD care	คือ	การเรียนรู้และพัฒนา ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ
LD train	คือ	การเรียนรู้และพัฒนา ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ
ENGAGE	คือ	ความทุ่มเทต่อองค์การโดยรวมของพนักงาน
ENG_C	คือ	ความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงาน ด้านการรับรู้
ENG_A	คือ	ความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงาน ด้านอารมณ์ความรู้สึก
ENG_B	คือ	ความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงาน ด้านพฤติกรรม
INTEN	คือ	ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์การของพนักงาน

ตอนที่ 4.1.2 ความคิดเห็นของพนักงานต่อตัวแปรอิสระ คือสภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน การเรียนรู้และพัฒนา และตัวแปรตาม คือ ความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงาน และความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์การของพนักงาน

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานต่อตัวแปรอิสระ เพื่อทราบถึงระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน การเรียนรู้และพัฒนา และส่วนที่สองเป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ตัวแปรตาม เพื่อทราบถึงระดับความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงาน และระดับความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์การของพนักงาน โดยค่าสถิติที่นำเสนอคือ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ความคิดเห็นของพนักงานต่อตัวแปรอิสระ คือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน การเรียนรู้และพัฒนา

1. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

ตารางที่ 4.2 ระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

สภาพแวดล้อมในการทำงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
งาน	3.76	0.56	ค่อนข้างดี
ทีมงาน / กลุ่มงาน	3.81	0.66	ค่อนข้างดี
หัวหน้างาน	3.66	0.78	ค่อนข้างดี
ผู้บริหารระดับสูง / เจ้าของบริษัท	3.43	0.89	ค่อนข้างดี
โดยรวม	3.66	0.55	ค่อนข้างดี

จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่า พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์การโดยรวม อยู่ในระดับค่อนข้างดี ($\bar{X} = 3.66$) และเมื่อแยกพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านงาน ($\bar{X} = 3.76$) ด้านทีมงาน/กลุ่มงาน ($\bar{X} = 3.81$) ด้านหัวหน้างาน ($\bar{X} = 3.66$) และด้านผู้บริหารระดับสูง/เจ้าของบริษัท ($\bar{X} = 3.43$) อยู่ในระดับค่อนข้างดี

2. ค่าตอบแทน

ตารางที่ 4.3 ระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับค่าตอบแทน

ค่าตอบแทน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน	2.95	1.02	ปานกลาง
ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน	3.30	0.97	ปานกลาง
โดยรวม	3.12	0.87	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่า พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าตอบแทนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.12$) และเมื่อแยกพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อค่าตอบแทนด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ($\bar{X} = 2.95$) และด้านค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ($\bar{X} = 3.30$) อยู่ในระดับปานกลาง

3. การเรียนรู้และพัฒนา

ตารางที่ 4.4 ระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการเรียนรู้และพัฒนา

การเรียนรู้และพัฒนา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ความก้าวหน้าในสายอาชีพ	3.05	0.87	ปานกลาง
การพัฒนาความรู้ความสามารถ	3.32	0.88	ปานกลาง
โดยรวม	3.18	0.80	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่า พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนรู้และพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.18$) และเมื่อแยกพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อการเรียนรู้และพัฒนาด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ ($\bar{X} = 3.05$) และด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ ($\bar{X} = 3.32$) อยู่ในระดับปานกลาง

ผลการวิเคราะห์ตัวแปรตามคือ ความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงาน และความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์การของพนักงาน

1. ความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงาน

ตารางที่ 4.5 ระดับความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงาน

ความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ความทุ่มเทต่อองค์การด้านการรับรู้	3.94	0.57	ค่อนข้างสูง
ความทุ่มเทต่อองค์การด้านอารมณ์ความรู้สึก	4.01	0.59	ค่อนข้างสูง
ความทุ่มเทต่อองค์การด้านพฤติกรรม	3.85	0.58	ค่อนข้างสูง
ความทุ่มเทต่อองค์การโดยรวมของพนักงาน	3.94	0.49	ค่อนข้างสูง

จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่า พนักงานมีระดับความทุ่มเทต่อองค์การโดยรวมของพนักงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($\bar{X} = 3.94$) และเมื่อแยกพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า พนักงานมีความทุ่มเทต่อองค์การด้านการรับรู้ ($\bar{X} = 3.94$) ความทุ่มเทต่อองค์การด้านอารมณ์ความรู้สึก ($\bar{X} = 4.01$) และความทุ่มเทต่อองค์การด้านพฤติกรรม ($\bar{X} = 3.85$) อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

2. ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์การของพนักงาน

ตารางที่ 4.6 ระดับความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์การของพนักงาน

ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์การของพนักงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
โดยรวม	3.33	0.87	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่า พนักงานมีความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์การ ($\bar{X} = 3.33$) อยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 4.1.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงาน

การวิเคราะห์ในตอนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่าตัวแปรอิสระที่นำมาศึกษามีความสามารถในการทำนายตัวแปรตามอย่างไร โดยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ซึ่งการวิเคราะห์เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงาน

ก่อนการวิเคราะห์การถดถอยพหุ ได้ตรวจสอบตามข้อกำหนด (Assumption) ของการวิเคราะห์การถดถอยที่ว่าตัวแปรอิสระทุกตัวจะต้องไม่มีความสัมพันธ์กันสูงเกิน .80 โดยทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระซึ่งได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน และการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อดูว่าตัวแปรอิสระเหล่านั้นมีความสัมพันธ์กันสูงเกิน .80 หรือไม่ เพราะถ้าตัวแปรอิสระต่าง ๆ ไม่เป็นอิสระต่อกันแล้วจะทำให้แยกอิทธิพลของตัวแปรหนึ่งออกจากอีกตัวแปรหนึ่งไม่ได้ เกิดปัญหาที่เรียกว่า “Multicollinearity Problem” ขึ้นได้ และถ้าเกิดปัญหานี้ขึ้น เราจะต้องแก้ไขด้วยการตัดตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กันสูงออกไป (สุชาติ, 2540)

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation) ของตัวแปรอิสระที่จะนำเข้าวิเคราะห์การถดถอยพหุ ได้แสดงรายละเอียดตามตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน และการเรียนรู้และพัฒนาของพนักงาน

	EV job	EV team	EV sup	EV boss	CP pay	CP ben	LD care	LD train
EV job	-	-	-	-	-	-	-	-
EV team	.469**	-	-	-	-	-	-	-
EV sup	.519**	.474**	-	-	-	-	-	-
EV boss	.423**	.326**	.413**	-	-	-	-	-
CP pay	.286**	.236**	.360**	.560**	-	-	-	-
CP ben	.287**	.271**	.321**	.503**	.517**	-	-	-
LD care	.442**	.341**	.445**	.572**	.549**	.480**	-	-
LD train	.382**	.331**	.453**	.614**	.452**	.439**	.692**	-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ตัวแปรอิสระจำนวน 8 ตัวแปร พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระทั้งหมด 28 คู่ มีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกคู่ โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระเป็นความสัมพันธ์ทางบวกทั้ง 28 คู่ มีขนาดของความสัมพันธ์ตั้งแต่ .236 ถึง .692 ในการวิจัยครั้งนี้กำหนดให้ตัวแปรอิสระจะต้องไม่มีค่าความสัมพันธ์กันสูงเกิน .80 ซึ่งจากตารางพบว่า ไม่มีตัวแปรอิสระใดที่มีค่าความสัมพันธ์สูงเกิน .80 จึงสามารถนำตัวแปรอิสระเหล่านี้ไปวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบขั้นตอนต่อไป

1. การวิเคราะห์ตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน และการเรียนรู้และพัฒนาสามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรโดยรวมของพนักงาน ซึ่งผลการวิเคราะห์มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ตัวแปรพยากรณ์ที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรโดยรวมของพนักงาน

ตัวแปรพยากรณ์	b	SE b	Beta	t	Sig.
1. สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านผู้บริหาร ระดับสูง/เจ้าของบริษัท (EV boss)	.402	.052	.254	7.792	.000
2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านงาน (EV job)	.668	.076	.226	8.756	.000
3. การเรียนรู้และพัฒนา ด้านความก้าวหน้า ในสายอาชีพ (LD care)	.315	.113	.097	2.791	.005
4. การเรียนรู้และพัฒนา ด้านการพัฒนาความรู้ ความสามารถ (LD train)	.251	.064	.131	3.895	.000
5. ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (CP ben)	.177	.061	.081	2.900	.004
6. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (CP pay)	.128	.062	.062	2.057	.040
ค่าคงที่	35.094	1.310			
R = .650 R ² = .422 R ² adj = .419 F Overall = 138.976 Sig. = .000					

จากตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบขั้นตอนของตัวแปรพยากรณ์ที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรโดยรวมของพนักงาน ด้วยตัวแปรสภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน และการเรียนรู้และพัฒนา พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านผู้บริหารระดับสูง/เจ้าของบริษัท (EV boss) สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านงาน (EV job) การเรียนรู้และพัฒนาด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ (LD care) การเรียนรู้และพัฒนาด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ (LD train) ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (CP ben) และค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (CP pay) สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรโดยรวมของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรโดยรวมของพนักงานได้ร้อยละ 41.9 (R² adj = .419) และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุเท่ากับ .650 เมื่อนำตัวแปรทั้ง 6 ตัว ที่สามารถร่วมกัน

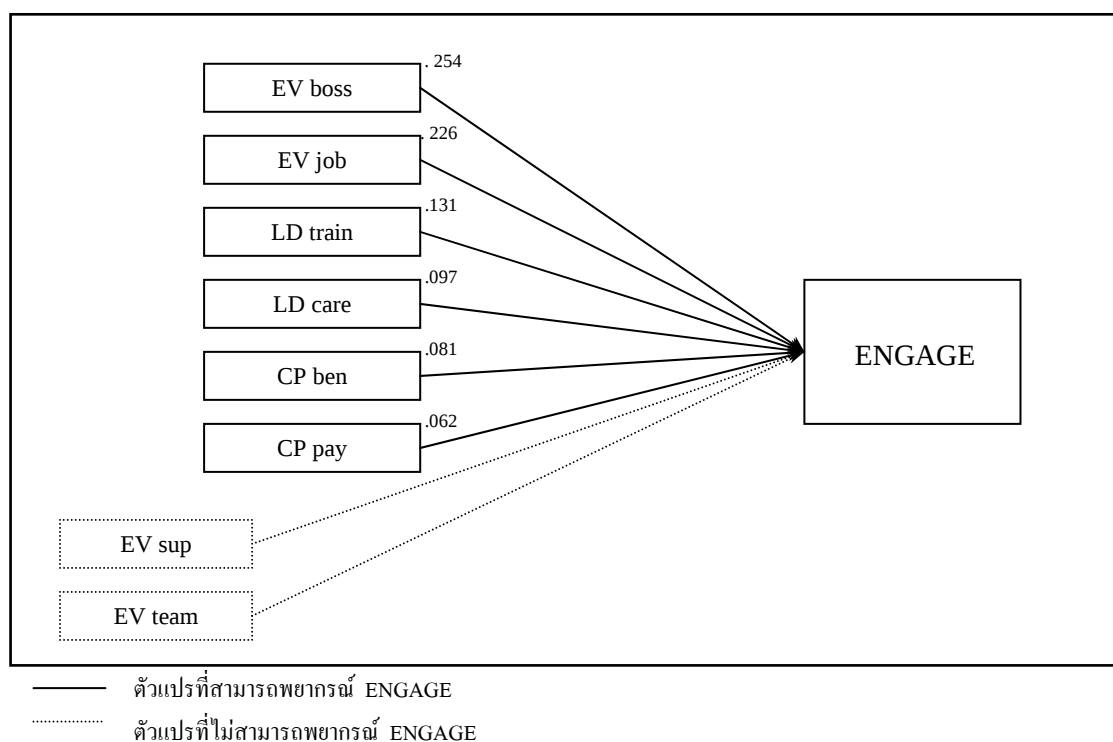
พยากรณ์ความทุ่มเทต่อการโดยรวมของพนักงานมาเขียนเป็นสมการ จะได้สมการถดถอยพหุในรูปของคะแนนดิบดังนี้

$$\text{ENGAGE} = 35.094 + .402(\text{EV boss}) + .668(\text{EV job}) + .315(\text{LD care}) + .251(\text{LD train}) + .177(\text{CP ben}) + .128(\text{CP pay})$$

และสมการถดถอยพหุในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$Z_{\text{ENGAGE}} = .254(\text{EV boss}) + .226(\text{EV job}) + .097(\text{LD care}) + .131(\text{LD train}) + .081(\text{CP ben}) + .062(\text{CP pay})$$

จากสมการสามารถเขียนโมเดล ดังแสดงตามภาพที่ 4.1 ได้ดังนี้



ภาพที่ 4.1 ตัวแปรพยากรณ์ที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อการโดยรวมของพนักงาน

จากภาพที่ 4.1 กล่าวโดยสรุปได้ว่า ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุ ความทุ่มเทต่อการโดยรวมของพนักงาน (ENGAGE) พบว่า ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ความทุ่มเทต่อการโดยรวมของพนักงาน มีจำนวน 6 ตัวแปร โดยตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุที่สามารถพยากรณ์ความทุ่มเทต่อการโดยรวมของพนักงานได้ดีที่สุด คือ สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านผู้บริหารระดับสูง/เจ้าของบริษัท (EV boss) รองลงมาได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านงาน (EV job) การเรียนรู้และพัฒนาความรู้ความสามารถ (LD train) การเรียนรู้และพัฒนาด้าน

ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (LD care) ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (CP ben) และค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (CP pay) ตามลำดับ

สมมติฐานที่ 1.1 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน และการเรียนรู้และพัฒนาสามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรด้านการรับรู้ของพนักงาน ซึ่งผลการวิเคราะห์มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ตัวแปรพยากรณ์ที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรด้านการรับรู้ของพนักงาน

ตัวแปรพยากรณ์	b	SE b	Beta	t	Sig.
1. สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านผู้บริหารระดับสูง/เจ้าของบริษัท (EV boss)	.187	.020	.287	9.404	.000
2. การเรียนรู้และพัฒนา ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ (LD care)	.141	.044	.106	3.207	.001
3. สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านงาน (EV job)	.197	.033	.162	5.988	.000
4. การเรียนรู้และพัฒนา ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ (LD train)	.118	.026	.149	4.504	.000
5. ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (CP ben)	.098	.024	.110	4.144	.000
6. สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านหัวหน้างาน (EV sup)	.033	.015	.060	2.191	.029
ค่าคงที่	10.579	.531			
R = .671 R ² = .450 R ² adj = .447 F Overall = 155.734 Sig. = .000					

จากตารางที่ 4.9 การวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบขั้นตอนของตัวแปรพยากรณ์ที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้ ด้วยตัวแปรด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน และการเรียนรู้และพัฒนา พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านผู้บริหารระดับสูง/เจ้าของบริษัท (EV boss) การเรียนรู้และพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (LD care) สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านงาน (EV job) การเรียนรู้และพัฒนาด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ (LD train) ค่าตอบแทนด้านที่ไม่เป็นตัวเงิน (CP ben) และสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านหัวหน้างาน (EV sup) สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อ

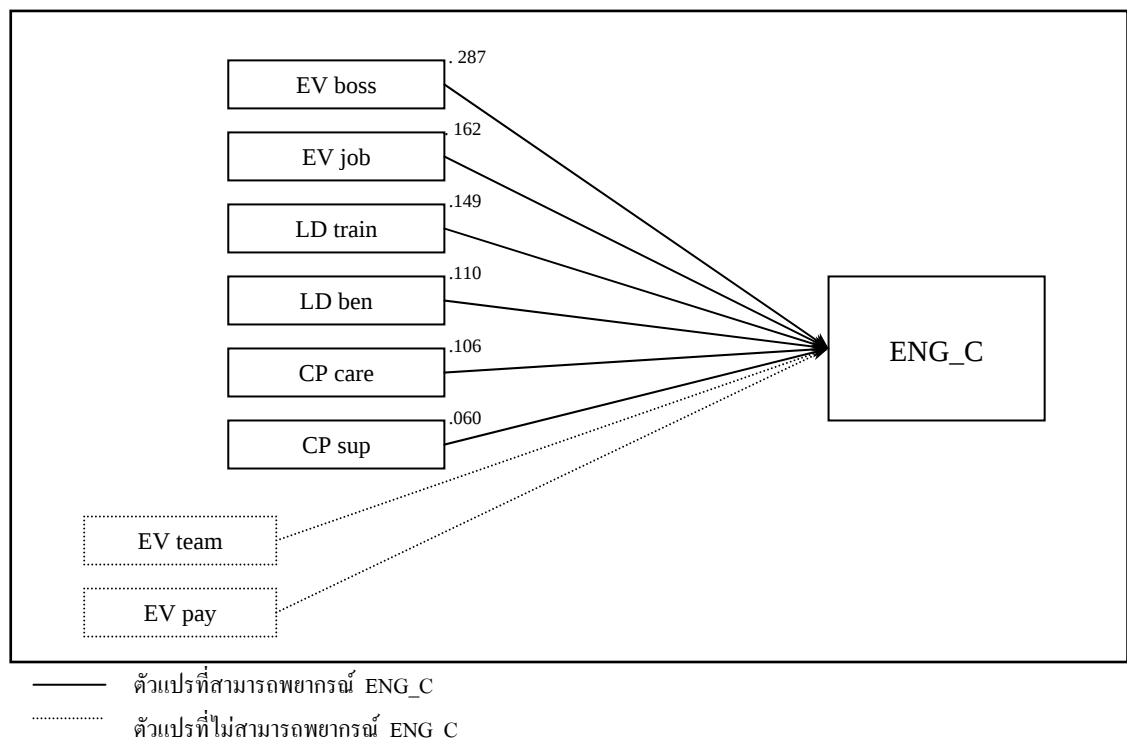
องค์การของพนักงานด้านการรับรู้ได้ร้อยละ 44.7 ($R^2_{adj} = .447$) และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุเท่ากับ .671 เมื่อนำตัวแปรทั้ง 6 ตัวที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานด้านการรับรู้ มาเขียนเป็นสมการ จะได้สมการถดถอยพหุในรูปของคะแนนดิบดังนี้

$$\text{ENG_C} = 10.579 + .187(\text{EV boss}) + .141(\text{LD care}) + .197(\text{EV job}) + .118(\text{LD train}) + .098(\text{CP ben}) + .033(\text{EV sup})$$

และสมการถดถอยพหุในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$Z_{\text{ENG_C}} = .287(\text{EV boss}) + .106(\text{LD care}) + .162(\text{EV job}) + .149(\text{LD train}) + .110(\text{CP ben}) + .060(\text{EV sup})$$

จากสมการสามารถเขียนโมเดล ดังแสดงตามภาพที่ 4.2 ได้ดังนี้



ภาพที่ 4.2 ตัวแปรพยากรณ์ที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานด้านการรับรู้

จากภาพที่ 4.2 กล่าวโดยสรุปได้ว่า ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุ ความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานด้านการรับรู้ (ENG_C) พบว่า ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานด้านการรับรู้ มีจำนวน 6 ตัวแปร โดยตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุที่สามารถพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานด้านการรับรู้ ได้ดีที่สุด คือ สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านผู้บริหารระดับสูง/เจ้าของบริษัท (EV boss) รองลงมาได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านงาน (EV job) การเรียนรู้และพัฒนาด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ (LD train) ค่าตอบแทน

ด้านที่ไม่เป็นตัวเงิน (CP ben) การเรียนรู้และพัฒนาด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ (LD care) และสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านหัวหน้างาน (EV sup) ตามลำดับ

สมมติฐานที่ 1.2 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน และการเรียนรู้และพัฒนา สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก ซึ่งผลการวิเคราะห์มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ตัวแปรพยากรณ์มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก

ตัวแปรพยากรณ์	b	SE b	Beta	t	Sig.
1. สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านผู้บริหาร ระดับสูง/เจ้าของบริษัท (EV boss)	.132	.019	.235	6.956	.000
2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านงาน (EV job)	.207	.030	.197	6.819	.000
3. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (CP pay)	.099	.024	.135	4.168	.000
4. การเรียนรู้และพัฒนา ด้านความก้าวหน้าใน สายอาชีพ (LD care)	.114	.039	.099	2.924	.004
ค่าคงที่	11.204	.512			
R = .521 R ² = .271 R ² adj = .269 F Overall = 106.374 Sig. = .000					

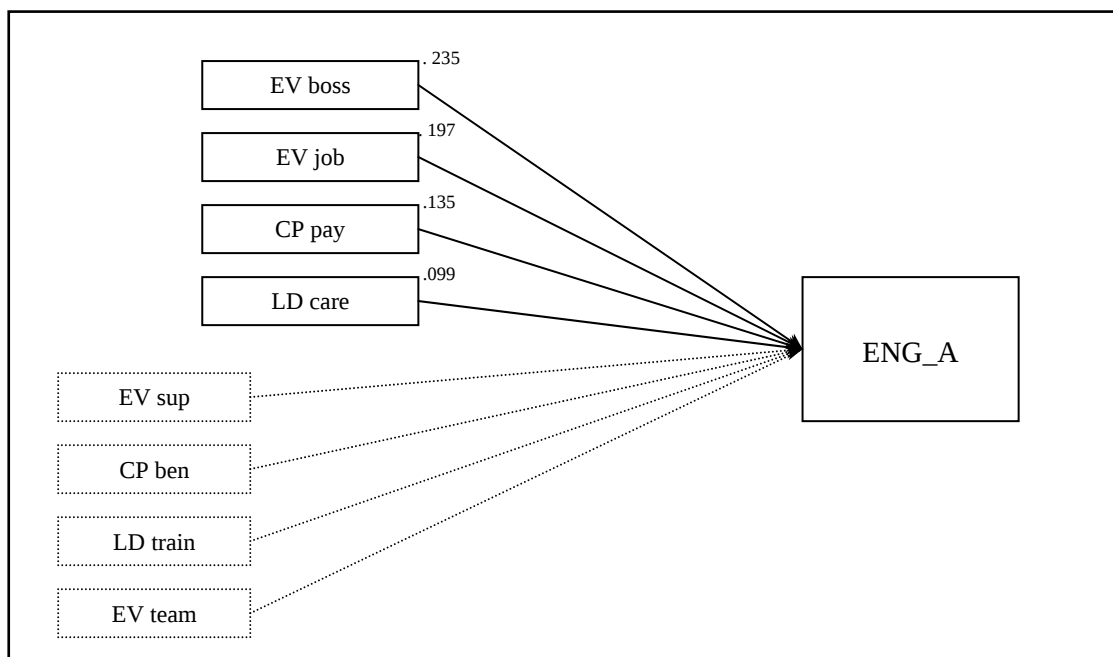
จากตารางที่ 4.10 การวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบขั้นตอนของตัวแปรพยากรณ์มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก ด้วยตัวแปรด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน และการเรียนรู้และพัฒนา พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านผู้บริหารระดับสูง/เจ้าของบริษัท (EV boss) สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านงาน (EV job) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (CP pay) และการเรียนรู้และพัฒนาด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ (LD care) สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึกได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก ได้ร้อยละ 26.9 (R² adj = .269) และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุเท่ากับ .521 เมื่อนำตัวแปรทั้ง 4 ตัว ที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก มาเขียนเป็นสมการ จะได้สมการถดถอยพหุในรูปของคะแนนดิบดังนี้

$$\text{ENG_A} = 11.204 + .132(\text{EV boss}) + .207(\text{EV job}) + .099(\text{CP pay}) + .114(\text{LD care})$$

และสมการถดถอยพหุในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$Z_{ENG_A} = 235(EV\ boss) + .197(EV\ job) + .135(CP\ pay) + .099(LD\ care)$$

จากสมการสามารถเขียนโมเดล ดังแสดงตามภาพที่ 4.3 ได้ดังนี้



————— ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ ENG_A
 ตัวแปรที่ไม่สามารถพยากรณ์ ENG_A

ภาพที่ 4.3 ตัวแปรพยากรณ์ที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก

จากภาพที่ 4.3 กล่าวโดยสรุปได้ว่า ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก (ENG_A) พบว่า ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก มีจำนวน 4 ตัวแปร โดยตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุที่สามารถพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึกได้ดีที่สุดคือ สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านผู้บริหารระดับสูง/เจ้าของบริษัท (EV boss) รองลงมาได้แก่สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านงาน (EV job) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (CP pay) และการเรียนรู้และพัฒนาด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ (LD care) ตามลำดับ

สมมติฐานที่ 1.3 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน และการเรียนรู้และพัฒนาสามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรม ซึ่งผลการวิเคราะห์มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ตัวแปรพยากรณ์มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรม

ตัวแปรพยากรณ์	b	SE b	Beta	t	Sig.
1. สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านผู้บริหาร ระดับสูง/เจ้าของบริษัท (EV boss)	.112	.023	.171	4.865	.000
2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านงาน (EV job)	.239	.037	.196	6.497	.000
3. การเรียนรู้และพัฒนา ด้านการพัฒนาความรู้ ความสามารถ(LD train)	.099	.031	.124	3.179	.002
4. การเรียนรู้และพัฒนา ด้านความก้าวหน้าใน สายอาชีพ (LD care)	.121	.052	.090	2.336	.020
ค่าคงที่	13.542	.625			
R = .461 R ² = .213 R ² adj = .210 F Overall = 77.154 Sig. = .000					

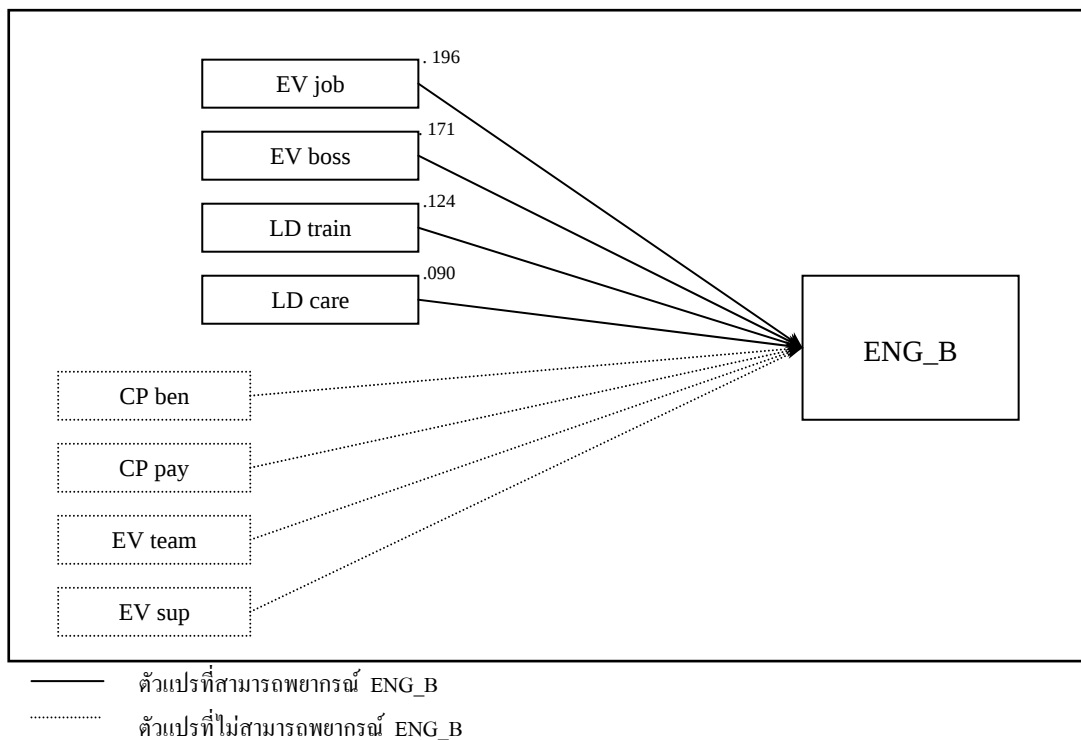
จากตารางที่ 4.11 การวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอนของตัวแปรพยากรณ์มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรม ด้วยตัวแปรด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน และการเรียนรู้และพัฒนา พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านผู้บริหารระดับสูง/เจ้าของบริษัท (EV boss) สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านงาน (EV job) การเรียนรู้และพัฒนาด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ (LD train) และการเรียนรู้และพัฒนา ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ (LD care) สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรมได้ร้อยละ 21.0 (R²adj = .210) และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุเท่ากับ .461 เมื่อนำตัวแปรทั้ง 4 ตัว ที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรม มาเขียนเป็นสมการ จะได้สมการถดถอยพหุในรูปของคะแนนดิบดังนี้

$$ENG_B = 13.542 + .112(EV\ boss) + .239(EV\ job) + .099(LD\ train) + .121(LD\ care)$$

และสมการถดถอยพหุในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$Z_{ENG_B} = .171(EV\ boss) + .196(EV\ job) + .124(LD\ train) + .090(LD\ care)$$

จากสมการสามารถเขียนโมเดล ดังแสดงตามภาพที่ 4.4 ได้ดังนี้



ภาพที่ 4.4 ตัวแปรพยากรณ์ที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรม

จากภาพที่ 4.4 กล่าวโดยสรุปได้ว่า ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุ ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรม (ENG_B) พบว่า ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรม มีจำนวน 4 ตัวแปร โดยตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุที่สามารถพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรมได้ดีที่สุด คือ สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านงาน (EV job) รองลงมาได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านผู้บริหารระดับสูง/เจ้าของบริษัท (EV boss) การเรียนรู้และพัฒนาด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ (LD train) การเรียนรู้และพัฒนาด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ (LD care) ตามลำดับ

ตอนที่ 4.1.4 ความสัมพันธ์ระหว่างความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานกับความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์การของพนักงาน และประสิทธิภาพในการพยากรณ์ของความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานด้านการรับรู้ ด้านอารมณ์ความรู้สึก และด้านพฤติกรรม ที่มีต่อความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์การของพนักงาน

การวิเคราะห์ในตอนนี้แบ่งการวิเคราะห์เป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงาน กับความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์การของพนักงาน ส่วนที่ 2 ศึกษาประสิทธิภาพในการพยากรณ์ของความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานด้านการรับรู้ ด้านอารมณ์ความรู้สึก และด้านพฤติกรรม ที่มีต่อความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์การของพนักงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงาน กับความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์การของพนักงาน

การศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานกับความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์การของพนักงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ มีทิศทางและขนาดความสัมพันธ์อย่างไร โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation)

สมมติฐานที่ 2 ความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์การของพนักงาน ซึ่งผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งสองมีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 ความสัมพันธ์ระหว่างความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานกับความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์การของพนักงาน

	ENGAGE	ENG_C	ENG_A	ENG_B	INTEN
ENGAGE	-	-	-	-	-
ENG_C	.829**	-	-	-	-
ENG_A	.859**	.577**	-	-	-
ENG_B	.853**	.512**	.642**	-	-
INTEN	.493**	.398**	.462**	.399**	-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรจำนวน 5 ตัวแปร พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด 10 คู่ มีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยทุกคู่ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นความสัมพันธ์ทางบวกทั้ง 10 คู่ มีขนาดของความสัมพันธ์ตั้งแต่ .398 ถึง .859 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตัวแปรความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้ (ENG_C) ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก (ENG_A) ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรม (ENG_B) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงาน (INTEN) ในระดับค่อนข้างต่ำ ($.2 < r < .4$) จำนวน 2 คู่ และระดับปานกลาง ($.4 < r < .6$) จำนวน 1 คู่ โดยตัวแปรความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานที่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงานสูงสุด คือ ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก (ENG_A) ($r = .462$) ส่วนตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด คือ ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรม (ENG_C) ($r = .462$) และความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกคู่มีทิศทางเดียวกัน (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีเครื่องหมายเป็นบวก) แสดงว่า ถ้าพนักงานมีความทุ่มเทต่อองค์กรในระดับสูง จะมีความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรในระดับที่สูงด้วย

ส่วนตัวแปรความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานโดยรวม (ENGAGE) กับความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงาน (INTEN) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสองตัวนี้ มีขนาดความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ($.4 < r < .6$) ($r = .493$) โดยมีทิศทางของความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีเครื่องหมายเป็นบวก) แสดงว่า ถ้าพนักงานมีความทุ่มเทต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับสูงจะมีความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรในระดับที่สูงด้วย

2. ศึกษาประสิทธิภาพในการพยากรณ์ของความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้ ด้านอารมณ์ความรู้สึก และด้านพฤติกรรมที่มีต่อความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงาน

การศึกษาอิทธิพลของความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานที่มีต่อความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงาน ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุ (Multiple regression analysis) โดยใช้วิธี Stepwise นำตัวแปรอิสระเข้าไปในสมการแล้วศึกษาว่ามีความสามารถในการทำนายตัวแปรตามอย่างไร

ก่อนการวิเคราะห์การถดถอยพหุ ได้ตรวจสอบตามข้อกำหนด (Assumption) ของการวิเคราะห์การถดถอยที่ว่าตัวแปรอิสระทุกตัวจะต้องไม่มีความสัมพันธ์กันสูงเกิน .80 โดยทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระซึ่งได้แก่ ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก และความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรม เพื่อดูว่าตัวแปรอิสระเหล่านั้นมีความสัมพันธ์กันสูงเกิน .80 หรือไม่ เพราะถ้าตัวแปร

อิสระต่าง ๆ ไม่เป็นอิสระต่อกันแล้วจะทำให้แยกอิทธิพลของตัวแปรหนึ่งออกจากอีกตัวแปรหนึ่งไม่ได้ เกิดปัญหาที่เรียกว่า “Multicollinearity Problem” ขึ้นได้ และถ้าเกิดปัญหานี้ขึ้น ต้องแก้ไขด้วยการตัดตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กันสูงออกไป (สุชาติ, 2540) จากตารางที่ 4.12 หน้า 114 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ พบว่า ไม่มีตัวแปรอิสระใดที่มีค่าความสัมพันธ์สูงเกิน .80 จึงสามารถนำตัวแปรอิสระเหล่านี้ไปวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบขั้นตอนต่อไป

สมมติฐานที่ 3 ความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานด้านการรับรู้ ความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก และความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานด้านพฤติกรรม สามารถร่วมกันพยากรณ์ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์การของพนักงาน ซึ่งผลการวิเคราะห์มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ตัวแปรพยากรณ์ที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์การของพนักงาน

ตัวแปรพยากรณ์	b	SE b	Beta	t	Sig.
1. ความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก (ENG_A)	.568	.074	.279	7.720	.000
2. ความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานด้านการรับรู้ (ENG_C)	.297	.057	.169	5.240	.000
3. ความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานด้านพฤติกรรม (ENG_B)	.234	.060	.134	3.896	.000
ค่าคงที่	-.519	1.252			
R = .499 R ² = .249 R ² adj = .247 F Overall = 126.451 Sig. = .000					

จากตารางที่ 4.13 การวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบขั้นตอนของตัวแปรพยากรณ์ที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์การของพนักงาน ด้วยตัวแปรความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานด้านการรับรู้ ความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก และความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานด้านพฤติกรรม พบว่า ความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก (ENG_A) ความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานด้านการรับรู้ (ENG_C) และความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานด้านพฤติกรรม (ENG_B) สามารถร่วมกันพยากรณ์ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์การของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์การของพนักงาน ได้ร้อยละ 24.7 (R²adj = .247) และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุ

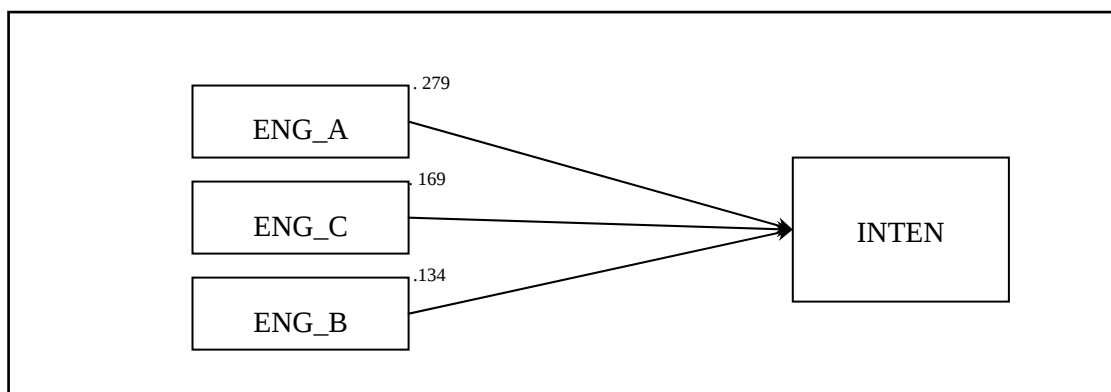
เท่ากับ .499 เมื่อนำตัวแปรทั้ง 3 ตัว ที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงาน มาเขียนเป็นสมการ จะได้สมการถดถอยพหุในรูปของคะแนนดิบดังนี้

$$\text{INTEN} = -.519 + .568(\text{ENG_A}) + .297(\text{ENG_C}) + .234(\text{ENG_B})$$

และสมการถดถอยพหุในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$Z_{\text{INTEN}} = .279(\text{ENG_A}) + .169(\text{ENG_C}) + .134(\text{ENG_B})$$

จากสมการสามารถเขียนโมเดล ดังแสดงตามภาพที่ 4.5 ได้ดังนี้



————— ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ INTEN

..... ตัวแปรที่ไม่สามารถพยากรณ์ INTEN

ภาพที่ 4.5 ตัวแปรพยากรณ์ที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงาน

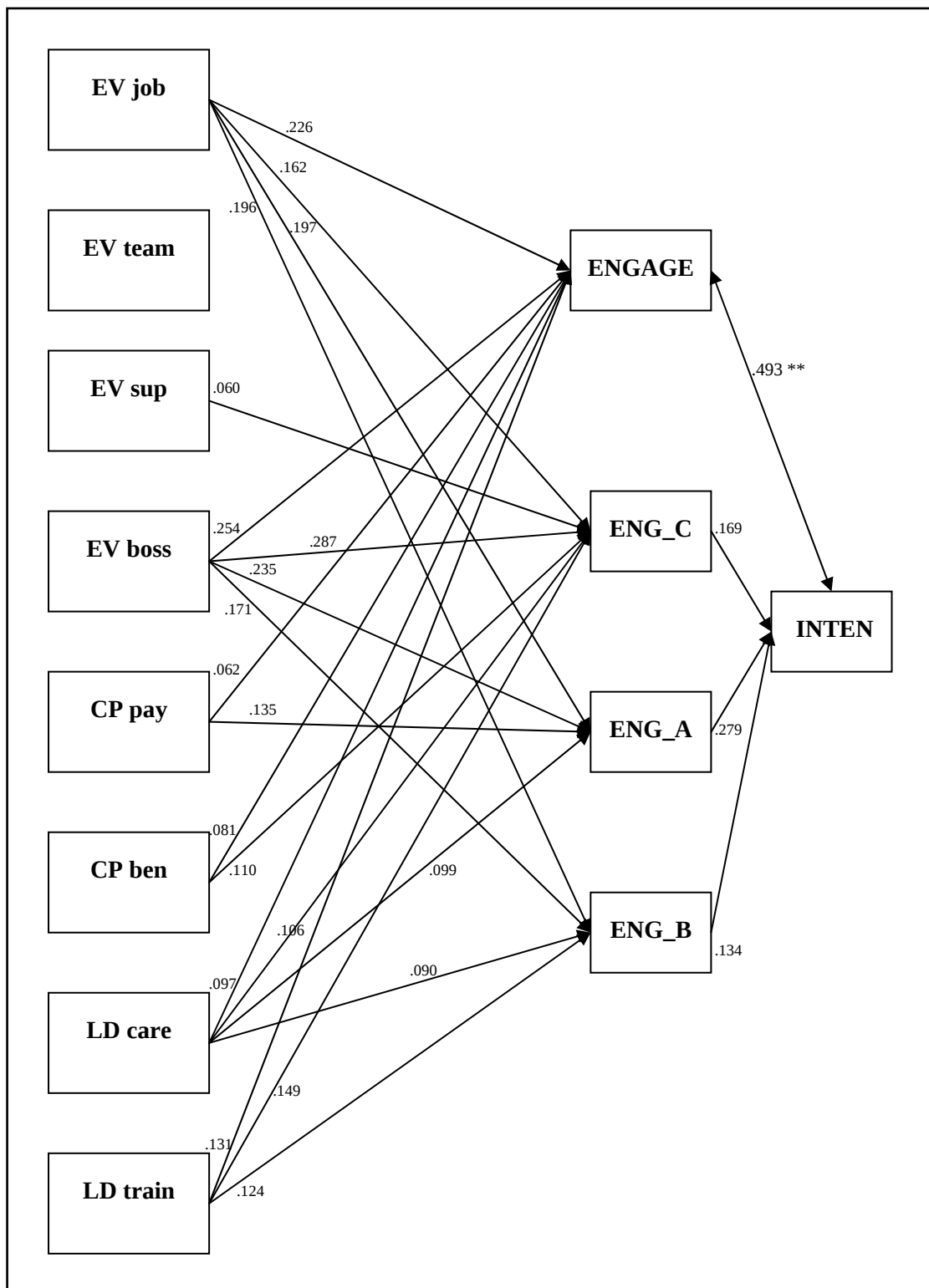
จากภาพที่ 4.5 กล่าวโดยสรุปได้ว่า ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงาน (INTEN) พบว่า ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานที่สามารถพยากรณ์ความตั้งใจที่จะอยู่ของพนักงาน มีจำนวน 3 ตัวแปร โดยตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุที่สามารถทำนายความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงานได้ดีที่สุด คือ ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก (ENG_A) รองลงมาได้แก่ ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้ (ENG_C) และความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรม (ENG_B) ตามลำดับ

ผู้วิจัยขอเสนอผลสรุปอิทธิพลของสภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน การเรียนรู้และพัฒนา ที่มีต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน และอิทธิพลของความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานที่มีต่อความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา ตามตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 สรุปผลตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน และความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงาน

ตัวแปรอิสระ	ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน				ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กร
	โดยรวม	การรับรู้	อารมณ์ความรู้สึก	พฤติกรรม	
1. สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านงาน	✓	✓	✓	✓	-
2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านทีมงาน/กลุ่มงาน	-	-	-	-	-
3. สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านหัวหน้างาน	-	✓	-	-	-
4. สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านผู้บริหารระดับสูง/เจ้าของบริษัท	✓	✓	✓	✓	-
5. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน	✓	-	✓	-	-
6. ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน	✓	✓	-	-	-
7. การเรียนรู้และพัฒนา ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ	✓	✓	✓	✓	-
8. การเรียนรู้และพัฒนา ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ	✓	✓	-	✓	-
9. ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้	-	-	-	-	✓
10. ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก	-	-	-	-	✓
11. ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ด้านพฤติกรรม	-	-	-	-	✓

จากตารางที่ 4.14 สามารถเขียนโมเดล ดังแสดงตามภาพที่ 4.6 ได้ดังนี้



ภาพที่ 4.6 สรุปผลอิทธิพลของตัวแปรอิสระที่มีต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน และความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงาน

4.2 การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง ความทุ่มเทต่อองค์กรและความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา สามารถอภิปรายได้ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

จากผลการศึกษาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานโดยรวม พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานโดยรวม อยู่ในระดับค่อนข้างดี ($\bar{X} = 3.66$) และเมื่อพิจารณาสภาพแวดล้อมในการทำงานแต่ละด้านพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านงาน ด้านทีมงาน/กลุ่มงาน ด้านหัวหน้างาน และด้านผู้บริหารระดับสูง/เจ้าของบริษัท อยู่ในระดับค่อนข้างดี สามารถอภิปรายได้ดังนี้

1.1 ด้านงาน พนักงานมีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านงานอยู่ในระดับค่อนข้างดี ($\bar{X} = 3.76$) แสดงให้เห็นว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านงานของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิตจังหวัดนครราชสีมา ทั้งในเรื่องการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบในงาน การมอบหมายงาน การป้อนกลับผลการปฏิบัติงาน การให้อำนาจในการตัดสินใจเรื่องงาน ความท้าทายในงาน และความพึงพอใจในงานนั้นมีความชัดเจน สอดคล้องกับ International Survey Research [ISR] (2004) และ Development Dimensions International [DDI] (2005) กล่าวว่า การให้อำนาจในการตัดสินใจและกระทำในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบจะเป็นสิ่งที่พนักงานพึงพอใจ รวมถึงการมีทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ผลการปฏิบัติงานที่สามารถอธิบายได้โดยมีการป้อนกลับ และโดยเฉพาะพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent) นั้นงานวิจัยของ The Omnia Group (อ้างถึงใน Sears, 2003) กล่าวว่า สิ่งที่สำคัญต่อการทำงานของพนักงานที่มีศักยภาพสูง คือ การให้อำนาจในการตัดสินใจ งานที่มีความท้าทาย จะเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการทำงานของพนักงานกลุ่มนี้เป็นอย่างยิ่ง เพราะทำให้พนักงานรู้สึกว่าจะสามารถจัดการกับงานของตนเองได้ด้วยตนเอง ได้แสดงออกถึงความสามารถ และศักยภาพของตน ทำให้พนักงานมีแนวโน้มที่จะพัฒนางานให้สูงหรือเทียบเท่ากับมาตรฐาน และสนใจงานที่ทำมากขึ้น

นอกจากนี้ความคิดเห็นของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา อยู่ในระดับค่อนข้างดี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะลักษณะงานของอุตสาหกรรมการผลิต นั้นมีความเฉพาะเจาะจงในการะงานของพนักงานแต่ละคนอย่างชัดเจน เป็นการประกอบหรือจัดทำวัสดุตามคำสั่งซื้อของลูกค้า จึงทำให้สามารถออกแบบระบบการดำเนินงานตามผลิตภัณฑ์ว่าจะผลิตอะไร จำนวนเท่าไร ผลิตอย่างไร ต้องการสินค้าเมื่อใด กระบวนการผลิตแบบไหนก็จะต้องมีการกำหนดให้ชัดเจนเพื่อความถูกต้อง นอกจากนี้บริษัทอุตสาหกรรมการผลิตในจังหวัดนครราชสีมา นั้น ส่วนใหญ่เป็นการผลิตเพื่อส่งออกต่างประเทศ จึงทำให้มีการจัดการด้านคุณภาพที่มีระบบต่าง ๆ เข้ามาควบคุม

จัดการ เช่น ระบบ ISO 9000, ISO 14001 และ SA 8000 เป็นต้น และมีการนำเอาเครื่องมือทางการจัดการมาใช้จัดการเพื่อเพิ่มผลผลิต เช่น TPM TQM KAIZEN และ 5ส เป็นต้น โดยระบบต่าง ๆ เหล่านี้น่าจะมีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งสิ้น จึงทำให้พนักงานมีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านงานอยู่ในระดับค่อนข้างดี

1.2 ด้านทีมงาน/กลุ่มงาน พนักงานมีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านทีมงาน/กลุ่มงานอยู่ในระดับค่อนข้างดี ($\bar{X} = 3.81$) สามารถอธิบายได้ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านทีมงาน/กลุ่มงานของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิตจังหวัดนครราชสีมา ทั้งในเรื่อง การยอมรับฟังความคิดเห็น การให้ความช่วยเหลือกัน ความสามัคคีปรองดองกัน การประสานงาน ความสามารถของทีมงาน/กลุ่มงานที่จะทำงานให้ดีได้ การทำงานอย่างเต็มที่เพื่องานที่มีคุณภาพ และความพึงพอใจกับทีมงาน/กลุ่มงานของพนักงานนั้นมีความชัดเจน ทั้งนี้เพราะลักษณะงานของงานที่ต้องทำเป็นทีม งานต้องอาศัยความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน การประสานงานที่ดี และการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ถือเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีมให้ประสบความสำเร็จ จึงมีผลให้มีความคิดเห็นต่อเรื่องนี้อยู่ในระดับค่อนข้างดี

ลักษณะทีมงานในอุตสาหกรรมการผลิตจะมีการแบ่งตามกิจกรรม คือ กิจกรรมหลัก ได้แก่ การนำวัตถุดิบเข้าองค์กร การผลิต/การดำเนินงาน การนำสินค้าออกจากโรงงาน การตลาดและการขาย และการบริการลูกค้า ส่วนกิจกรรมสนับสนุน ได้แก่ โครงสร้างภายในองค์กร การจัดหาวัตถุดิบ การพัฒนาเทคโนโลยี และการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยกิจกรรมเหล่านี้จะมีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน คนที่ทำงานร่วมกันต้องมีการติดต่อสื่อสารที่ดีต่อกัน มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นกัน ให้ความช่วยเหลือ และพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีการทำงานเสมือนส่วนงาน กลุ่มงานที่รับงานไปทำต่อเป็นลูกค้าของแผนกนั้น ฉะนั้นจึงทำให้เกิดความพึงพอใจในทีมงานและกลุ่มงาน ซึ่งเป็นทีมงานและกลุ่มงานที่กลุ่มพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่พึงพอใจ จากการวิจัยของ Gallup พบว่า พนักงานนั้นมีความคาดหวังต่อทีมงานที่มีคุณภาพ สัมพันธภาพที่ดีของเพื่อนร่วมงาน เพราะเสมือนงานของทีมงานนั้นเป็นความสำเร็จของตัวเองเช่นกัน และทีมงานที่ดีย่อมเป็นสิ่งส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงานให้แก่ตนเองด้วย

1.3 ด้านหัวหน้างาน พนักงานมีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านหัวหน้างาน อยู่ในระดับค่อนข้างดี ($\bar{X} = 3.66$) สามารถอธิบายได้ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านหัวหน้างานของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต ทั้งในเรื่องการชี้แจงวัตถุประสงค์การปฏิบัติงาน ความสามารถในการอธิบายงานของพนักงานมีความชัดเจนและถูกต้อง รับฟังความคิดเห็นของลูกค้าอย่างตั้งใจ และให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องงาน มีการยกย่องชมเชยเมื่อทำงานได้ดี ให้ความใกล้ชิดเป็นกันเอง และเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ นำ

การพนับถือ มีความชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ The Gallup (2002) ที่กล่าวว่า การที่หัวหน้าให้ความสำคัญแก่พนักงานโดยการยกย่องชมเชยในงานที่ออกมาดีนั้นเป็นสิ่งที่ช่วยเพิ่มกำลังใจที่จะมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ รวมทั้งการมีหัวหน้าที่คอยดูแลเอาใจใส่ เพราะความไม่พอใจของพนักงานนั้นบางครั้งไม่ได้เป็นเพราะตัวองค์กร หากแต่ผู้จัดการหรือหัวหน้าไม่เคยสนใจลูกน้อง การไม่เอาใจใส่ของหัวหน้าทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่อยากมีส่วนร่วมในงานและไม่อยากสร้างผลผลิตให้แก่องค์กร ในทางตรงกันข้าม ถ้าพนักงานได้รับการดูแล ให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงานจากหัวหน้าก็จะทำให้พนักงานเต็มใจและยินดีทำงานอย่างเต็มที่

ผลการศึกษาที่พบมีความสอดคล้องเช่นเดียวกันกับการศึกษาของ wetWare (2004) กล่าวว่า เรื่องการให้ความสำคัญ และการสนับสนุน สามารถทำได้ด้วยบทบาทของหัวหน้าผู้ซึ่งใกล้ชิดกับพนักงานที่สุด ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับพนักงานนั้นย่อมมีผลต่อทัศนคติในการทำงานของพนักงานโดยตรง ซึ่ง Institute for Employment Studies [IES] (2004) กล่าวถึง เครื่องมือที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความรู้สึกรู้สึกว่ามีคุณค่า และการเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องของพนักงานในงานนั้น ส่วนหนึ่งเกิดจากหัวหน้าที่มีความเข้าใจลูกน้อง รู้ว่าใครทำอะไรอย่างไร มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และหัวหน้าสามารถช่วยเหลือเมื่อพนักงานมีปัญหาหรือข้อผิดพลาดในงานได้ และ Penma (2004) กล่าวว่า ความพึงพอใจของพนักงานต่อหัวหน้า คือ หัวหน้าให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานที่ดี รู้สึกว่าหัวหน้าให้การสนับสนุนพนักงานเท่าเทียมกัน ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงาน ให้ความเป็นกันเอง โคนพนักงานสามารถเข้าพบเมื่อต้องการ และพนักงานสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับแก่หัวหน้าได้ในทุกเรื่อง

1.4 ด้านผู้บริหารระดับสูง/เจ้าของบริษัท พนักงานมีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านผู้บริหารระดับสูง/เจ้าของบริษัท อยู่ในระดับค่อนข้างดี ($\bar{X} = 3.43$) สามารถอธิบายได้ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านผู้บริหารระดับสูง/เจ้าของบริษัท ของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต ทั้งในเรื่องที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน การสนับสนุนให้พนักงานเสนอแนะวิธีการทำงานใหม่ ๆ การสนับสนุนให้เครื่องมือ อุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน การนำข้อเสนอแนะของพนักงานไปปฏิบัติจริง ความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้บริหาร มีความชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ International Survey Research [ISR] (2004) กล่าวว่า บรรดาภาคในที่ทำงาน ผู้นำจะต้องไม่ทำให้พนักงานกลัวที่จะแสดงความคิดเห็น เพราะการสนับสนุนให้พนักงานเสนอแนะ มีความแตกต่างทางความคิดจะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร ทั้งนี้ก็จะทำให้พนักงานรู้สึกได้รับการยอมรับด้วย และ Institute for Employment Studies [IES] (2004) กล่าวว่า การสร้างทัศนคติที่ดีของพนักงานเกิดจากการที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่ามีความห่วงใยเอาใจใส่ต่อสุขภาพ และการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ที่ดีแก่พนักงาน และบรรดาผู้บริหารแสดงให้เห็นว่า พนักงานนั้นมีคุณค่าสำหรับองค์กร ซึ่ง Tower Perrin (2004) กล่าวว่า ผู้บริหารให้ความสนใจ เอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของพนักงาน การให้เครื่องมืออุปกรณ์สนับสนุนเพียงพอเหมาะสมที่จะบรรลุผลในงานได้ และความชัดเจนเกี่ยวกับการบรรลุผลสำเร็จขององค์กรในอนาคตวิสัยทัศน์ของผู้บริหารเกี่ยวกับการบรรลุความสำเร็จในอนาคต มีความสำคัญต่อพฤติกรรมของพนักงาน และการมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็มีความสำคัญต่อทัศนคติของพนักงาน (Greenberg, 2004) ด้วยเช่นกัน

2. ค่าตอบแทน

จากผลการศึกษาเรื่อง ค่าตอบแทนโดยรวม พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อค่าตอบแทนโดยรวมที่ได้รับจากบริษัทอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.12$) และเมื่อพิจารณาค่าตอบแทนแต่ละด้านพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อค่าตอบแทนทั้ง 2 ด้าน คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน อยู่ในระดับปานกลาง

2.1 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน พนักงานมีความคิดเห็นต่อค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.95$) สามารถอธิบายได้ว่า ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต ทั้งในเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน การได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรม สัมกับกำลังความสามารถที่เข้าไปให้กับงาน การปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี พนักงานมีความพอใจต่อเงินที่ได้รับจากองค์กรอยู่ในระดับหนึ่งเท่านั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานในองค์กรรับรู้ถึงสถานการณ์ของการขาดแคลนแรงงานในองค์กร ในการขยายกำลังการผลิต การทำงานที่เพิ่มขึ้น หรือรู้เทคโนโลยีในการทำงานจากปกติ แต่ค่าตอบแทนกลับให้ในอัตราปกติเท่าเดิมคือ 158 บาท/วัน (อัตราค่าแรงขั้นต่ำ) การปรับขึ้นเงินเดือนประจำปีนั้นอิงตามรัฐบาลกำหนด ส่วนค่ากะวันละ 25 บาท และค่าเบี้ยขยัน 300 บาท/เดือน ค่าทำงานล่วงเวลา เงินโบนัส ซึ่งเล็กน้อย และมีรูปแบบการจ่ายแบบใดบ้างนั้น ก็ขึ้นอยู่กับบริษัทเป็นผู้กำหนด แต่จากการสำรวจแล้วระดับการจ่ายอยู่ประมาณเท่านี้หรือต่ำกว่านี้ในบางบริษัท การมีรายได้เพิ่มขึ้นของพนักงานจะขึ้นอยู่กับการพัฒนาความชำนาญและความเร็วในการผลิตต่อชิ้นได้มากกว่ามาตรฐานที่กำหนดเท่าไร เพราะบริษัทในอุตสาหกรรมผลิตใช้ระบบการสร้างแรงจูงใจทั้ง 2 แบบ คือ การวัดด้วยวันทำงาน คือ พนักงานจะได้รับรายได้ตามจำนวนมาตรฐานเวลาที่ทำสำเร็จ และระบบการจ่ายตามอัตราต่อชิ้น คือ จะกำหนดมาตรฐานเวลาสำหรับการผลิตแต่ละชิ้น และพนักงานจะได้รับการจ่ายตามจำนวนชิ้นที่ทำ การทำงานในอุตสาหกรรมผลิตพนักงานต้องทำงานซ้ำ ๆ เป็นเวลานาน ทำให้เกิดความเมื่อยล้า ซึ่งพนักงานรับรู้ถึงผลเสียที่ตามมา เช่น การเพ่งมองเป็นระยะเวลานานมีผลต่อสายตา การอยู่ในที่ทำงานที่มีสารเคมีทำให้พนักงานเกิดความกลัวว่าจะเป็นอันตรายต่อสุขภาพ

การรับรู้ของพนักงานเช่นนี้อาจมีผลทำให้พนักงานพิจารณาถึงค่าตอบแทนที่ได้รับจากบริษัท กับการเสียสุขภาพว่าเป็นสิ่งที่ไม่คุ้มค่ากันจึงทำให้พนักงานมีความต้องการเงินค่าตอบแทนที่มากขึ้นกว่าอัตราขั้นต่ำเป็นการชดเชย อีกทั้งในปัจจุบัน ค่าครองชีพสูงขึ้นจากภาวะราคาน้ำมันที่สูงขึ้น เกิดภาวะเงินเฟ้อ ประกอบการกระตุ้นการใช้จ่ายของรัฐบาล ภาวะการออมเงินของประชาชนน้อยลง คนจึงมีพฤติกรรมความต้องการใช้จ่ายมากขึ้น และกล้าที่จะกู้ยืมเงินมาเพื่อการใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน สิ่งนี้อาจจะเป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจ่ายเงินของบริษัทที่อยู่ในระดับไม่แน่ใจ ว่ามีความยุติธรรมเหมาะสมหรือไม่ในระดับการจ่ายเงินในปัจจุบัน และการปรับขึ้นเงินเดือน การจ่ายสมกับกำลังความสามารถที่ทำได้ให้กับงานหรือไม่ กับภาวะเงินเฟ้อ และการขาดแคลนแรงงานเช่นนี้

2.2 ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน พนักงานมีความคิดเห็นต่อค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.30$) สามารถอธิบายได้ว่า ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต ทั้งในเรื่อง การได้รับสวัสดิการที่ตรงกับความต้องการ การได้รับสวัสดิการอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง ความพึงพอใจต่อสวัสดิการที่ได้รับ แสดงให้เห็นว่าพนักงานมีความพอใจต่อค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินอยู่ในระดับหนึ่งเท่านั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสวัสดิการที่พนักงานได้รับยังไม่ตรงความต้องการ หรือยังไม่มีหลากหลาย ปัจจุบันบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมการผลิตมีสวัสดิการให้แก่พนักงาน เช่น เครื่องแบบพนักงาน รองเท้า กองทุนฌาปนกิจ ประกันชีวิต สวัสดิการประกันสังคม ตรวจสอบสุขภาพประจำปี เงินช่วยเหลือพนักงาน (การสมรส การเจ็บป่วย เสียชีวิต) เงินเยี่ยมไข้ คลอดบุตร รถรับ-ส่ง สถานที่ทำงานติดเครื่องปรับอากาศ จัดงานสังสรรค์ในแก่พนักงาน วันหยุด วันลา หอพัก ห้องพยาบาล เป็นต้น ซึ่งสวัสดิการต่าง ๆ เหล่านี้บางบริษัทก็ไม่เหมือนกัน

ความสำคัญในเรื่องค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินนั้นอยู่ที่ตรงกับความต้องการของพนักงานหรือไม่ ยกตัวอย่าง เช่น การสรรหาพนักงานในเชิงรุกมากขึ้น คือ นอกจากใช้บริษัทที่จัดหาคนงานโดยเฉพาะแล้ว ก็มีการเดินทางเข้าไปในแต่ละอำเภอเพื่อรับสมัครงาน และเมื่อพนักงานเข้ามาทำงานก็จะมีสวัสดิการจัดรถรับส่งให้แก่พนักงาน การเดินทางเป็นระยะเวลานานทำให้เกิดความเมื่อยล้า เบื่อหน่าย ต้องตื่นแต่เช้า ทำให้เวลาในการพักผ่อนหรือเวลาในชีวิตส่วนตัวมีน้อยลง และในเรื่องสวัสดิการเกี่ยวกับวันหยุดวันลา ในอุตสาหกรรมการผลิตส่วนมากการผลิตนั้นจะเดินเครื่องจักรตลอด 24 ชั่วโมง แบ่งการทำงานออกเป็น 2 กะ หรือ 3 กะ โดยบริษัทจะเป็นผู้กำหนดเวลาในการทำงานให้แก่พนักงาน ทำให้พนักงานส่วนใหญ่ว่างที่สมรสแล้วไม่มีเวลาให้กับครอบครัว ถึงแม้จะทำงานในที่เดียวกันแต่เวลาหยุดงานไม่ตรงกัน ส่งผลทำให้เกิดปัญหาใน

ครอบครัวตามมาซึ่งปัจจุบันก็พบว่ามีปัญหา ทั้งนี้เพราะการจัดสวัสดิการของบริษัทให้แก่พนักงาน ยังไม่เอื้อต่อการเกิดความสัมพันธ์ระหว่างงานและชีวิตส่วนบุคคล

ผลการวิเคราะห์เรื่องนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Kaye and Evans (2002) กล่าวถึงการจัดการบุคคลที่มีศักยภาพสูงการพัฒนาวางแผนรักษาพนักงาน ความสัมพันธ์ระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัวเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ โดย Sears (2003) ที่ได้รวบรวมงานวิจัยจำนวน 7 ชิ้นเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานที่มีศักยภาพสูง ชี้ว่า มีงานวิจัยจำนวน 4 ชิ้นที่แสดงให้เห็นถึงความต้องการของพนักงานในเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว และระบบการจ่ายค่าตอบแทน ระดับของการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร โดยถูกจัดลำดับความสำคัญเป็นที่ 2 ซึ่ง Santana (2005) และ Woodruffe (2005) กล่าวว่า ความสุขของพนักงานส่วนหนึ่งเกิดจากความสมดุลในงานและชีวิตส่วนตัว และ และ Sudipta Dev (2005) กล่าวว่า การผดุงไว้ซึ่งคุณภาพของงานและชีวิตส่วนบุคคลทำให้เกิดความสมดุล (Glen, 2006) โดยความสมดุลที่เกิดขึ้น เมื่อบริษัทมีการออกแบบสวัสดิการที่ตรงกับความต้องการ มีความเท่าเทียมและทั่วถึง จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจมากขึ้น มีความสุขในการทำงาน และทุ่มเทอย่างเต็มที่ในการทำงานให้แก่องค์กร

3. การเรียนรู้และพัฒนา

จากผลการศึกษาเรื่อง การเรียนรู้และพัฒนาโดยรวม พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อการเรียนรู้และพัฒนาที่ได้รับจากบริษัทอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.18$) และเมื่อพิจารณาการเรียนรู้และพัฒนาแต่ละด้านพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อการเรียนรู้และพัฒนาทั้ง 2 ด้าน คือ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการพัฒนาความรู้ความสามารถ อยู่ในระดับปานกลาง

3.1 ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ พนักงานมีความคิดเห็นต่อการเรียนรู้และพัฒนาด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.05$) สามารถอธิบายได้ว่า การเรียนรู้และพัฒนาด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต ทั้งในเรื่องโอกาสความก้าวหน้า ความเท่าเทียมกันในการได้รับโอกาส ยังไม่มีความชัดเจน ส่งผลต่อความพึงพอใจต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ได้รับ ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะไม่มีการวางแผนสายอาชีพในระยะยาวให้พนักงานได้เห็นถึงตำแหน่งสูงสุดในส่วนงานที่พนักงานมีโอกาสก้าวหน้าได้ อีกทั้งรูปแบบงานของอุตสาหกรรมการผลิตเป็นการใช้ทักษะความชำนาญเฉพาะตำแหน่งหน้าที่ การเปลี่ยนงานหรือความก้าวหน้าอาจจำกัดด้วยการเรียนรู้ทักษะใหม่ให้เกิดความชำนาญเท่าทักษะเดิม หรือ ลักษณะงานมีการออกแบบการขยายงานในแต่ละแผนกทำได้ไม่เท่ากัน ทำให้การหมุนเวียนทั้งแนวนอนและแนวตั้งจากงานหนึ่งไปสู่งานหนึ่งจึงอยู่ในขอบเขตจำกัด ซึ่งพนักงานที่มีศักยภาพสูงนี้ จะมีความรู้สึกว่าไม่ก้าวหน้าในสายอาชีพ หรือมีความเป็นไปได้น้อย ทั้งนี้บริษัทอาจมีความต้องการที่จะให้บุคคลดังกล่าวอยู่ในส่วนงานภาระงานเดิม เนื่องจากเป็นงานที่มีความสำคัญ ซึ่ง

พนักงานคนดังกล่าวสามารถทำได้ดีที่สุด จึงเป็นเหตุผลที่พนักงานมีความคิดเห็นในระดับที่ไม่แน่ใจต่อความก้าวหน้าในอาชีพตนเอง

นอกจากนี้พบว่าพนักงานที่เป็นผู้กรอกแบบสอบถามมากกว่าร้อยละ 50 อยู่ในส่วนงานการผลิตระดับปฏิบัติการ ซึ่งลักษณะงานของระดับปฏิบัติการส่วนงานการผลิตนั้นไม่เอื้อต่อการวางโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพราะเป็นงานที่ต้องการทักษะความชำนาญเป็นสำคัญทำให้เกิดข้อจำกัดในการสร้างโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพแก่พนักงาน อีกทั้งการเพิ่มความรู้ความสามารถเพื่อที่จะช่วยให้พนักงานได้รับโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพนั้นจะทำให้บริษัทเกิดค่าใช้จ่ายในการพัฒนาเพิ่มขึ้น ประกอบกับข้อจำกัดในการเรียนรู้ส่วนบุคคล และจำนวนแรงงานที่ยังคงไม่เพียงพอต่อความต้องการของบริษัท ฉะนั้นการเลื่อนตำแหน่งงานให้จะทำให้บริษัทขาดแคลนพนักงานเพิ่มขึ้น การรับพนักงานใหม่จึงน่าจะเป็นแนวทางที่เหมาะสมมากกว่า ซึ่งปัญหานี้หากบริษัทมีการอธิบายชี้แจง หรือให้รางวัลในรูปแบบอื่น ๆ ตอบแทนแก่พนักงาน ก็อาจจะเป็นสิ่งที่ทดแทน และทำให้พนักงานเข้าใจและภูมิใจในงานมากขึ้น แต่จากการศึกษาของ Woodruffe (2005) กล่าวว่า บุคคลที่มีศักยภาพสูงจะตั้งเป้าหมายเกี่ยวกับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นเก็บไว้ในใจ ฉะนั้น องค์กรจะต้องมีการวางแผนเรื่องความก้าวหน้าในสายอาชีพให้ชัดเจน เพราะพนักงานที่มีศักยภาพสูงนั้นจะมีความต้องการที่จะบรรลุผลสำเร็จต่อตนเองสูง มีความต้องการที่จะได้รับโอกาสในการแสดงความสามารถ (ทายาท, 2547) ซึ่งเป็นความคาดหวังของพนักงานที่มีศักยภาพสูง และมีความเป็นไปได้ที่จะไปอยู่ที่อื่น ถ้าไม่ได้รับในสิ่งที่คาดหวังไว้

3.2 ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ พนักงานมีความคิดเห็นต่อการเรียนรู้และพัฒนาด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.32$) สามารถอธิบายได้ว่า การเรียนรู้และพัฒนาด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต ทั้งในเรื่อง การฝึกอบรมที่ชัดเจนและต่อเนื่อง การได้รับการสนับสนุนจากองค์กรให้ไปฝึกอบรม ตลอดจนการมีโอกาใช้ความรู้ในในงานที่ทำ การได้รับโอกาสที่เท่าเทียมกันในการฝึกอบรม ยังไม่มีความชัดเจน ส่งผลต่อความพึงพอใจในการพัฒนาความรู้ความสามารถที่ได้รับ ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะ โปรแกรมการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิตยังขาดความชัดเจน และต่อเนื่อง ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานที่มีศักยภาพสูงอาจจะรู้ถึงสิ่งที่จำเป็นอันได้แก่ ทักษะความรู้ที่ต้องการใช้ในการทำงานแต่การฝึกอบรมมีรูปแบบที่ยังไม่ตรงกับการนำมาแก้ปัญหาในการทำงาน หรือทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้น

ผลการวิเคราะห์สอดคล้องกับการศึกษาของ Kaye and Evans (2002) ซึ่งกล่าวว่า ความชัดเจนในการเตรียมวางแผนในการพัฒนา และ โอกาสในการเรียนรู้ความหมายนั้นไม่ใช่การฝึกอบรมตามรูปแบบ แต่ต้องเป็น โปรแกรมการแนะนำปรึกษา ซึ่งให้อำนาจพนักงานในการค้นหา

โอกาสในการพัฒนาร่วมกับองค์กรด้วย และ ทายาท (2547) กล่าวว่า การทำแนวทางเกี่ยวกับสายอาชีพ (Career Path) ประกอบกับการทำ Succession Planning ที่ชัดเจน ระบบงานบุคคลที่วางไว้รองรับการพัฒนาให้เขามีโอกาสที่ต่อเนื่อง ก็จะเป็นกำลังใจส่งผลให้เขาพัฒนาตนเอง และพัฒนาบริษัท และดึงให้เขาอยู่กับองค์กร ฉะนั้น จะเห็นได้ว่า การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับการวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์กร โดยพนักงานต้องการทราบว่าทำไมต้องพัฒนาตนเอง พัฒนาไปเพื่ออะไร และจะได้สิ่งใดเป็นการตอบแทนในการพัฒนาความรู้ความสามารถ จากการความคิดเห็นในระดับที่ไม่แน่ใจของพนักงานในข้างต้น จะเห็นว่ายังไม่มีมีความต่อเนื่องกันระหว่างการพัฒนาความรู้ความสามารถกับก้าวหน้าในสายอาชีพ จึงทำให้พนักงานที่มีศักยภาพสูงที่ต้องการความก้าวหน้ามีความไม่แน่ใจ และขาดแรงจูงใจต่อการพัฒนาความรู้ความสามารถ ที่องค์กรให้ว่าจะมีผลต่อความคาดหวังที่จะได้รับการพัฒนาไปสู่ความก้าวหน้าในอาชีพและเป็นผู้เชี่ยวชาญในสายอาชีพนั้นอย่างไร

4. ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน

จากผลการศึกษาเรื่อง ความทุ่มเทต่อองค์กรโดยรวมของพนักงาน พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีระดับความทุ่มเทต่อองค์กรอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($\bar{X} = 3.94$) และเมื่อพิจารณาความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานแต่ละด้านพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีระดับความทุ่มเทต่อองค์กร ทั้ง 3 ด้าน คือ ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้ ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ด้านอารมณ์ความรู้สึก และความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรม อยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อแยกพิจารณารายด้าน พบว่า

4.1 ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้ พนักงานมีความทุ่มเทต่อองค์กรด้านการรับรู้อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($\bar{X} = 3.94$) แสดงให้เห็นว่าความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้ในอุตสาหกรรมการผลิต ทั้งในเรื่อง ชื่อเสียงขององค์กรในทางที่ดี การเป็นนายจ้างที่ดีที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ทราบความคาดหวัง การส่งเสริมสนับสนุนจากองค์กร รู้ถึงความสำคัญของส่วนงานของตนและงานของตนว่ามีความสำคัญอย่างไรต่อองค์กร

4.2 ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก พนักงานมีความทุ่มเทต่อองค์กรด้านอารมณ์ความรู้สึกอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($\bar{X} = 4.01$) แสดงให้เห็นว่าความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึกในอุตสาหกรรมการผลิต ทั้งในเรื่องความภูมิใจที่เป็นสมาชิกองค์กร ภาคภูมิใจในงานของตน มีความรู้สึกในทางบวกต่อองค์กร มีความหวังใจต่อความอยู่รอดขององค์กร และเต็มใจที่จะทำงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ

4.3 ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรม พนักงานมีความทุ่มเทต่อองค์กรด้านพฤติกรรมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($\bar{X} = 3.85$) แสดงให้เห็นว่าความทุ่มเทต่อองค์กร

ด้านพฤติกรรมของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต ทั้งในเรื่องการพูดชื่นชมยกย่ององค์กร การแนะนำสินค้าหรือบริการขององค์กรแก่ผู้อื่น การชี้แจงอธิบายเหตุผลเมื่อมีผู้เข้าใจองค์กรในทางไม่ดี หรือผิดจากข้อเท็จจริง กระทำการช่วยงานองค์กรนอกเหนือจากงานประจำเสมอ การเสนอแนะความคิดเห็นหรือแนวทางในสิ่งที่จะช่วยให้มีการปรับปรุงองค์กรให้ดียิ่งขึ้น และกระทำทุกวิถีทางเพื่อรักษาภาพพจน์ขององค์กร

จากผลการวิเคราะห์ แสดงให้เห็นว่า พนักงานในอุตสาหกรรมการผลิตมีระดับความทุ่มเทต่อองค์กรอยู่ในระดับค่อนข้างสูง และเมื่อแยกพิจารณาวิเคราะห์รายด้านก็พบว่า พนักงานมีระดับความทุ่มเทต่อองค์กรทั้งในด้านการรับรู้ อารมณ์ความรู้สึก และพฤติกรรม อยู่ในระดับค่อนข้างสูงทั้งหมด เหตุผลสำคัญที่ทำให้ระดับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูงนั้น เนื่องจากพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิตที่เป็นผู้กรอกแบบสอบนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดคุณสมบัติของผู้กรอกแบบสอบถาม คือ เป็นพนักงานที่มีผลการทำงานที่โดดเด่น โดยให้ทางองค์กรเป็นผู้คัดเลือกให้ จากการทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะพบว่า พนักงานที่มีความทุ่มเทต่อองค์กรนั้นมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานที่ดี สอดคล้องกับการวิจัยของ Fawcett (2004) กล่าวว่า การเพิ่มขึ้นของความรู้สึกทุ่มเทต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อการเพิ่มผลิตผล (The Gallup Organization, 2002; Burke, 2003; Cerus Consulting, 2003; Ayers, 2004; International Survey Research [ISR], 2004; and Sudipta Dev, 2005) และสอดคล้องกับการศึกษาของ Woodruffe (2005) กล่าวว่า พนักงานที่มีความทุ่มเทต่อองค์กรจะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพช่วยให้อัตราของความเสียหาย ของเสียลดลง มีความสามารถในการผลิตเพิ่มขึ้น และต้องการที่จะพยายามทำสิ่งที่ดีที่สุดในแต่ละสถานการณ์

5. ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงาน

จากผลการศึกษาเรื่อง ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงานโดยรวม พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีระดับความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.33$) สามารถอธิบายได้ว่า ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต ทั้งในเรื่องการไม่เคยคิดลาออกจากบริษัท ไม่เคยวางแผนระยะสั้นหรือระยะยาวที่จะลาออก การไม่ได้พยายามมองหางานที่อื่น ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรตลอดไป และความตั้งใจที่จะอยู่ช่วยเหลือองค์กรในยามที่องค์กรประสบปัญหานั้นมีความเป็นไปได้น้อย ทั้งนี้จะเป็นเพราะพนักงานส่วนงานการผลิตระดับปฏิบัติการที่มีมากกว่าร้อยละ 50 เป็นกลุ่มที่ได้รับค่าตอบแทนที่ไม่แน่นอน การจ่ายค่าตอบแทนอิงตามชิ้นงานที่ทำได้ รวมถึงเรื่องการเรียนรู้และพัฒนาในกลุ่มพนักงานส่วนงานการผลิตระดับปฏิบัติการมีลักษณะงานที่ทำมีขอบเขตจำกัดของทักษะความรู้ความชำนาญ จึงทำให้ความก้าวหน้าในอาชีพไม่จำกัดเช่นกัน แม้พนักงานจะมีผลการทำงานที่โดดเด่นเพียงไรนั้นสิ่งตอบ

แทนที่องค์กรสามารถให้ได้ก็เป็นการจ่ายค่าตอบแทนที่มีเพดานค่าตอบแทนที่กำหนดไว้ ทำให้พนักงานที่มีผลการทำงานที่โดดเด่นที่อยากมีรายได้เพิ่มด้วยการมีโอกาสดำเนินงาน การพัฒนาความรู้ความสามารถตนเองตัดสินใจลาออกจากองค์กร

จากผลการวิเคราะห์พบว่าทั้ง 2 เรื่องนี้พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางจึงน่าจะเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Cappelli (2002) (อ้างถึงใน จิตพร, 2547) กล่าวไว้ว่า ในสภาวะการแข่งขันอย่างรุนแรง ความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานลดลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่มีศักยภาพสูงซึ่งมีโอกาสถูกจ้างงานสูง องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับการดูแลรักษาพนักงานกลุ่มนี้ให้อยู่กับองค์กรอย่างใกล้ชิด เพราะถ้าพวกเขาเหล่านั้นไม่ได้ทำงานให้กับองค์กรของเรา พวกเขาสามารถประสบความสำเร็จในการทำงานให้กับองค์กรอื่น ๆ หรือองค์กรที่เป็นคู่แข่งได้เช่นกัน และการศึกษาโดย A Beverly Kaye Company & The Jordan Evans Group (2004) ชี้ว่า การค้นพบงานใหม่เป็นเรื่องไม่ยาก ไม่ว่าเศรษฐกิจจะเติบโตช้าหรือเร็ว ทางเลือกของงานจะมีมากมายสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูง และเป็นเรื่องง่ายในการพบงานทางอินเทอร์เน็ต และบริษัทที่รับสรรหา ก็จะต้องสนใจเฉพาะคนที่มีศักยภาพสูง ฉะนั้น จะเห็นได้ว่าไม่ว่าสถานการณ์จะเป็นเช่นไรก็ตามคนที่น่าจะถูกจงใจให้ออกจากงานเป็นกลุ่มแรก คือคนที่มีศักยภาพสูง เนื่องจากเป็นกลุ่มที่องค์กรใดก็ย่อมต้องการ โดยเฉพาะในสภาวะขาดแคลนแรงงานที่จังหวัดนครราชสีมากำลังประสบอยู่ เพราะมีสถานประกอบการที่อุตสาหกรรมเกิดขึ้นมาก และสถานประกอบการเดิมก็มีการขยายกำลังการผลิต จึงทำให้ความต้องการแรงงานสูงขึ้น ซึ่งไม่สอดคล้องกับกำลังแรงงานที่มีอยู่ ทำให้เกิดสภาวะการแข่งขันอย่างรุนแรง การดึงดูดคนเข้ามาทำงานกับองค์กร และการแข่งขันเพื่อให้ได้คนที่มีศักยภาพสูงยิ่งรุนแรงมากขึ้น พอ ๆ กับการรักษาคนกลุ่มนี้เอาไว้ เพราะใครที่ย่อมต้องการคนที่มีศักยภาพสูงเป็นอันดับแรกทั้งสิ้น นอกจากสามารถเรียนรู้ในงานได้รวดเร็วแล้ว ยังช่วยลดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและพัฒนาด้วย คนที่มีศักยภาพสูงมีความได้เปรียบในการเลือกงานที่ตรงกับความต้องการของตนเอง จึงเป็นเหตุผลที่ระดับความคิดเห็นต่อความตั้งใจที่จะอยู่ของพนักงานนั้นอยู่ในระดับปานกลาง เพราะพนักงานมองเห็นโอกาส ทางเลือกในสถานการณ์ที่กำลังเกิดขึ้น

การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ปัจจัยด้านค่าตอบแทน และปัจจัยการเรียนรู้และพัฒนาสามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรโดยรวมของพนักงาน

ผลการวิจัยพบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านผู้บริหารระดับสูง/เจ้าของบริษัท สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านงาน การเรียนรู้และพัฒนาด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ การ

เรียนรู้และพัฒนาด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน และค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรโดยรวมของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรโดยรวมของพนักงานโดยรวมได้ร้อยละ 41.9 โดยที่ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านผู้บริหารระดับสูง/เจ้าของบริษัท สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านงาน การเรียนรู้และพัฒนา ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ การเรียนรู้และพัฒนาด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน และค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน มีอิทธิพลในเชิงบวกต่อความทุ่มเทต่อองค์กรโดยรวมของพนักงาน

อธิบายได้ว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านผู้บริหารระดับสูง/เจ้าของบริษัท ในเรื่องการให้ความสนใจของผู้บริหารระดับสูง/เจ้าของบริษัทต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน การสนับสนุนให้พนักงานแสดงความคิดเห็น/เสนอแนะวิธีการทำงานใหม่ ๆ การสนับสนุนให้เครื่องมือ อุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน การนำข้อเสนอนั้นของพนักงานไปปฏิบัติจริง ความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้บริหาร และความพึงพอใจในผู้บริหาร เป็นตัวกำหนดถึงความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Gallup (2002) ที่กล่าวว่า การที่พนักงานจะมีความทุ่มเทต่อองค์กรจะต้องได้รับในด้านความต้องการพื้นฐานเป็นขั้นแรก คือ มีเครื่องมือ อุปกรณ์ที่เหมาะสม และเพียงพอ เพราะการขาดเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการทำงานนั้นส่งผลให้คุณภาพของผลงานลดลงได้ ในองค์การส่วนใหญ่นั้นผู้บริหารมักจะเป็นผู้ควบคุมทรัพยากรและข้อมูลต่าง ๆ ไว้แต่เพียงผู้เดียว เพราะคิดว่าสิ่งนี้จะช่วยเสริมสร้างอำนาจการสั่งการได้ ซึ่งตรงกันข้ามกับองค์การที่ประสบความสำเร็จเพราะองค์การเหล่านั้นจัดเตรียมทุกสิ่งที่สำคัญต่อการทำงานให้แก่พนักงาน และด้านการสนับสนุนทางการบริหารเป็นขั้นที่สอง คือ ในที่ทำงานความคิดเห็นได้รับการยอมรับหรือรับฟัง องค์การโดยส่วนใหญ่มักให้ความสำคัญเฉพาะกับแนวความคิดด้านนวัตกรรมต่าง ๆ เพราะความคิดเหล่านั้นจะช่วยให้มีศักยภาพในการแข่งขันมากขึ้น แต่หากองค์การไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นในด้านอื่น ๆ ด้วยก็จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่มีความสำคัญงาน ทั้งนี้เพราะการเปิดรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกคนจะช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าตนมีคุณค่าและยินดีที่จะเสนอแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงองค์การที่ตนทำงานอยู่

นอกจากนี้ก็สอดคล้องกับงานวิจัย Tower Perrin (2003) ได้ศึกษาไว้ว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพล 10 อันดับแรก พบว่า อันดับแรกคือ ผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจในสภาพความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน และผู้บริหารระดับสูงมีการสื่อสารที่ชัดเจนถึงวิสัยทัศน์เพื่อความสำเร็จในอนาคต โดย Tower Perrin มีการตั้งข้อสังเกตว่าใน 10 อันดับมี 2 ข้อที่เกี่ยวกับ ผู้บริหารระดับสูง แสดงให้เห็น บทบาทของการ

เป็นผู้นำของบริหารระดับสูง มีอิทธิพลในการสร้างความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานในสถานที่ทำงานมากที่สุด และงานวิจัยของ International Survey Research [ISR] (2000) กล่าวว่า ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี เกิดจากการผลักดันจากหน้าที่ในงานขององค์กร (Organizational Functioning) ได้แก่ คุณภาพความสามารถของผู้บริหารระดับสูง ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร และช่องทางก้าวหน้าในอาชีพ และ International Survey Research [ISR] (2004) ก็ได้มีศึกษาเกี่ยวกับเรื่องความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานต่อเนื่อง พบว่า หากต้องการให้เกิดความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานระดับสูงนั้น ผู้นำจะต้องไม่ทำให้เกิดวัฒนธรรมความกลัวหรือคำหิ เพราะพนักงานจะไม่เต็มใจที่จะแสดงความคิดเห็น หรือการริเริ่มดำเนินการอะไรเลย โดยจะต้องสร้างความเชื่อมั่นและสภาพแวดล้อมที่ท้าทายมีความแตกต่างทางความคิดที่จะนำไปสู่การปรับปรุงเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านงาน ในเรื่องการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบในงาน การมอบหมายงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้อำนาจในการตัดสินใจเรื่องงาน ความท้าทายในงาน และการสร้างความพึงพอใจในงาน เป็นตัวกำหนดถึงความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ทั้งนี้เนื่องมาจากขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน คือ รู้ว่าต้องทำอะไรอย่างไร ทำให้พนักงานมองเห็นบทบาทของตนเองชัดเจน การประเมินผลการปฏิบัติงานก็ได้รับผลการประเมินสม่ำเสมอ รู้ว่าตนเองทำงานเป็นอย่างไร ดีหรือไม่ดี ต้องปรับปรุงอะไรบ้าง เพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานในครั้งต่อไปดีขึ้นตามเป้าหมายของงาน โดยในการทำงานก็มีความเป็นอิสระในการทำงานเกี่ยวกับเรื่องการตัดสินใจ การให้อำนาจในการตัดสินใจในงานทำให้พนักงานรู้สึกว่าจะสามารถจัดการกับงานของตนเองได้ด้วยตนเอง แสดงให้เห็นถึงการได้ใช้ดุลยพินิจ ความคิดเห็นต่องาน การพิจารณาความเหมาะสม การพัฒนาคุณภาพของงานให้มีมาตรฐานสูงขึ้นได้ พนักงานมีความท้าทายงานที่ทำ พนักงานรู้สึกว่าได้แสดงความสามารถของตนเอง ทำให้รู้สึกมีคุณค่า มีส่วนร่วมต่อความสำเร็จขององค์กร ด้วยการใช้ศักยภาพของตนต่องาน งานมีความน่าสนใจ ทำให้พนักงานรู้สึกกระตือรือร้น และทำให้เกิดความพึงพอใจต่องานโดยรวม ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ Gallup (2002) ที่กล่าวว่า การที่พนักงานจะมีความทุ่มเทจะต้องได้รับในด้านความต้องการพื้นฐานเป็นขั้นแรก คือ รู้ว่าถูกคาดหวังอะไรบ้างในการทำงาน หากพนักงานปราศจากความคาดหวังก็จะมีวันก้าวหน้า ดังนั้น องค์กรจึงควรระบุเป้าหมายให้ชัดเจนและควรอธิบายถึงขั้นตอนการทำงานเพื่อให้ทำตามได้ ซึ่งแนวทางที่จะทำให้พนักงานรู้ว่าควรทำอะไรและเพื่ออะไร และด้านความก้าวหน้าในงาน คือ การให้ข้อมูลป้อนกลับหรือคำแนะนำแก่พนักงานถึงการปฏิบัติงานที่ผ่านมาจะช่วยให้พนักงานปรับปรุงงานของตนให้ดีขึ้น เช่นเดียวกับการทบทวนถึงผู้ที่มีบทบาทการทำงานที่ดีในทุกหกเดือนก็จะทำให้พนักงานรับรู้ถึงจุดแข็งของตนและพัฒนาจุดแข็งนั้นให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็น

ประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Alan Robertson & Glaham Abbey (2003) กล่าวว่าความคาดหวังของคนที่มีความสามารถ คือ ต้องการงานที่ได้รับมอบอำนาจเพื่อพัฒนาความคิด ทำในสิ่งที่เหนือกว่าธรรมดาทั่วไป มีความท้าทาย อยากมีส่วนร่วมในความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ขององค์กร และการศึกษาของ Development Dimensions International-DDI (2005) กล่าวว่าทิศทางของการทำงานมีความชัดเจน ผลการปฏิบัติงานที่สามารถอธิบายได้ การปฏิบัติงานที่รู้ว่าใครรับผิดชอบอะไรต่อผลงานที่ออกมา และมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน

ปัจจัยการเรียนรู้และพัฒนาด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ ในเรื่องการจัดให้มีการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานที่ชัดเจนและต่อเนื่อง พนักงานทุกคนได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างเท่าเทียมกัน การสนับสนุนและส่งเสริมให้ได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพในงาน การสนับสนุนและส่งเสริมให้นำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม มาใช้ในการทำงาน และความพึงพอใจต่อโอกาสในการพัฒนาความรู้ ทักษะในการทำงานที่ได้รับจากบริษัทเป็นตัวกำหนดถึงความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Gallup (2002) ที่กล่าวว่า การที่พนักงานจะมีความทุ่มเทต่อองค์กรจะต้องได้รับในด้านการบริหารจัดการ คือ มีคนในที่ทำงานที่คอยสนับสนุนให้ได้รับการพัฒนา คนส่วนมากต้องการความสำเร็จมากกว่าความเชี่ยวชาญในงาน ซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่มุ่งหวังการมีโอกาสพัฒนามากกว่าเดิม แต่องค์กรส่วนใหญ่กลับให้ความสำคัญกับนโยบายมากกว่าที่จะมาสนับสนุนพนักงานของตนให้ได้รับการพัฒนา ซึ่งส่งผลให้ขวัญกำลังใจในการทำงานลดลง สอดคล้องกับงานวิจัยของ International Survey Research [ISR] (2004) การจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน โดยเฉพาะการรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูงสูงนั้นมีความสัมพันธ์กับการเตรียมโอกาสสำหรับการพัฒนาบุคลากรเป็นกุญแจสำคัญของการมีความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานในระดับที่สูง องค์กรจะต้องเตรียมโปรแกรมสำหรับพนักงานในการได้รับโอกาสการพัฒนาความรู้ความสามารถ การเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ การได้เรียนรู้ความรู้ใหม่ ๆ และมีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นจริง เมื่อองค์กรลงทุนในบุคคล บุคคลก็จะลงทุนในองค์กรเช่นกัน และการศึกษาของ Institute for Employment Studies [IES] (2004) กล่าวว่า การที่พนักงานได้รับการสนับสนุนไปสู่การพัฒนาทักษะใหม่ ๆ โดยได้รับเวลาและโอกาสนอกเหนือจากเวลางานในการฝึกอบรม การฝึกอบรมมีความเหมาะสมในสายงานของพนักงาน มีการอภิปรายถึงเรื่องความต้องการในการฝึกอบรม พนักงานรู้สึกว่าได้มีโอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาเท่าเทียมกัน และความน่าเชื่อถือในการกระทำการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องเพื่อการพัฒนาเป็นผู้เชี่ยวชาญในสายอาชีพนั้น ทำให้พนักงานอยากทุ่มเทเพื่อองค์กร

ปัจจัยการเรียนรู้และพัฒนาด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ ในเรื่องโอกาสที่จะก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์กร ความเท่าเทียม ยุติธรรมในโอกาสความก้าวหน้าในงาน และความพึงพอใจต่อโอกาสความก้าวหน้าในงานที่ได้นับจากองค์กร ตัวกำหนดถึงความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Gallup (2002) ที่กล่าวว่า การที่พนักงานจะมีความทุ่มเทต่อองค์กรจะต้องได้รับในด้านความก้าวหน้าในงาน คือได้มีโอกาสที่เรียนรู้และเติบโตในที่ทำงาน หลังจากทำงานได้หนึ่งปีแล้วพนักงานควรรู้ว่าอะไรที่ตนทำได้ดีหรือแย่ และเรียนรู้ถึงข้อควรปรับปรุงเพื่อให้การปฏิบัติงานดีขึ้น การเรียนรู้้นั้นอะไรที่ตนทำได้ดีหรือแย่ และเรียนรู้ถึงข้อควรปรับปรุงเพื่อให้การปฏิบัติงานดีขึ้น การเรียนรู้้นั้นจะไปช่วยขยายจุดแข็งของพนักงานให้สามารถก้าวหน้าและเติบโตในงาน ซึ่งหากพนักงานได้รับการตอบสนองในเรื่องโอกาสความก้าวหน้าในงานแล้วจะช่วยเสริมสร้างให้เกิดเป็นความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน โดยการศึกษาของ Penna (2002) กล่าวว่า ความพึงพอใจในสำหรับการได้รับการสนับสนุนในอาชีพ ทำให้พนักงานมีความรู้สึกได้ถึงคุณค่า ความก้าวหน้าในอาชีพตลอดจนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานรับรู้ว่าจะอะไรที่ต้องการทำเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของตนในองค์กร การที่พนักงานสามารถเข้าสู่การได้รับการฝึกอบรมได้หากต้องการพัฒนาตนเอง และมีผู้จัดการที่วางแผนถึงทักษะความรู้ของพนักงานที่มี และที่ต้องการในอนาคตอย่างแน่นอน พนักงานจะมีความทุ่มเทต่อองค์กรเป็นอย่างมากต่อองค์กร ซึ่งการศึกษาของ Institute for Employment Studies [IES] (2004) กล่าวว่า โอกาสที่เท่าเทียมกัน และการปฏิบัติต่ออย่างยุติธรรม ทำให้พนักงานรู้สึกว่าได้รับความยุติธรรมในที่ทำงาน สภาพแวดล้อมในงานมีความเป็นอิสระปราศจากการคุกคามและรบกวน มีความยุติธรรมในการได้รับโอกาสเลื่อนตำแหน่งหากมีตำแหน่งว่างภายในองค์กร มีความเท่าเทียมกันและโปร่งใสชัดเจน และไม่มีการแบ่งแยกส่งผลต่อการเกิดความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน และสอดคล้องกับการวิจัยของ International Survey Research [ISR] (2004) กล่าวว่า สิ่งที่สำคัญที่สุดที่ทำให้พนักงานมีความทุ่มเทต่อองค์กร คือ โอกาสในการพัฒนาสายอาชีพ โดย ISR เสนอแนะว่า บริษัทควรมีการเสนอโอกาสระยะยาวสำหรับพนักงาน เน้นการวางแผนพัฒนาระยะยาวให้พนักงาน ซึ่งจุดเด่นอยู่ที่ ความมั่นคงในงาน ที่มีความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะพนักงานต้องการการรับรอง สำหรับการกระทำอันนำไปสู่ความทุ่มเทต่อองค์กรอย่างเต็มที่ต่อไป

ปัจจัยด้านค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ในเรื่อง การได้รับสวัสดิการ (ค่ารักษาพยาบาล ประกันสังคม บ้านพัก ฯลฯ) ที่ตรงกับความต้องการของพนักงาน การจัดสวัสดิการให้พนักงานมีความเท่าเทียม และทั่วถึง ความพึงพอใจโดยรวมเกี่ยวกับสวัสดิการขององค์กร และปัจจัยด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ในเรื่อง การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ค่าตอบแทนที่ได้รับมีความเป็นธรรม สัมกับกำลังความสามารถที่ให้กับงาน ความพึงพอใจต่อการปรับขึ้น

เงินเดือนประจำปีขององค์กร และความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร ตัวกำหนดถึงความทุ่มเทโดยรวมของพนักงานซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wetware (2002) การให้รางวัลแก่พนักงานเป็นสิ่งตอบแทน เป็นสิ่งที่ให้ความสำคัญแก่พนักงาน ซึ่งการศึกษาของ Institute for Employment Studies [IES] (2004) กล่าวว่า การจ่ายค่าตอบแทน และผลประโยชน์ก็่อกุล มีความยุติธรรมในการได้รับรางวัลเมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือรางวัลค่าตอบแทนมีความยุติธรรมในมุมมองเกี่ยวกับประสบการณ์งาน นั้นมีอิทธิพลต่อการเกิดความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน

สมมติฐานที่ 1.1 สมมติฐานที่ 1.2 และสมมติฐานที่ 1.3

การวิเคราะห์องค์ประกอบของความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งได้แก่ ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านรับรู้ ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก และความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรม ซึ่งปัจจัยที่พยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานทั้ง 3 ด้าน เป็นปัจจัยเดียวกันที่พยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรโดยรวมของพนักงาน ยกเว้น ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านหัวหน้า ที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรด้านการรับรู้ของพนักงาน เพิ่มขึ้นอีก 1 ปัจจัย ซึ่งผลการวิจัยแต่ละด้านมีดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1.1 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน และการเรียนรู้และพัฒนาสามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้ ผลการวิจัยพบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านผู้บริหารระดับสูง/เจ้าของบริษัท การเรียนรู้และพัฒนา ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านงาน การเรียนรู้และพัฒนา ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ ค่าตอบแทนด้านสวัสดิการ และสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านหัวหน้างาน สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้ได้ร้อยละ 44.7

สมมติฐานที่ 1.2 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน และการเรียนรู้และพัฒนาสามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรด้านอารมณ์ความรู้สึกของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านผู้บริหารระดับสูง/เจ้าของบริษัท สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านงาน ด้านค่าตอบแทน ด้านเงินเดือน และการเรียนรู้และพัฒนา ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึกได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึกได้ร้อยละ 26.9

สมมติฐานที่ 1.3 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน และการเรียนรู้และพัฒนาสามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรม

ผลการวิจัยพบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านผู้บริหารระดับสูง/เจ้าของบริษัท สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านงาน การเรียนรู้และพัฒนาด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ และการเรียนรู้และพัฒนา ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรมได้ร้อยละ 21.0

จากวิเคราะห์โดยภาพรวม พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรโดยรวมของพนักงาน ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้ ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก และความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรม มีทั้งหมด 7 ปัจจัย คือ สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านงาน ด้านหัวหน้างาน และด้านผู้บริหารระดับสูง/เจ้าของบริษัท ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน และการเรียนรู้และการพัฒนา ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการพัฒนาความรู้ความสามารถ ยกเว้น สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านทีมงาน/กลุ่มงาน ปัจจัยที่มีความสำคัญในการพยากรณ์มากที่สุด คือ สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านผู้บริหารระดับสูง/เจ้าของบริษัท ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ Blessing White, Inc (2005) กล่าวว่า ผู้บริหารเป็นกุญแจสำคัญในการทำให้พนักงานไม่พอใจ และรู้สึกไม่มีคุณค่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานเป็นส่วนประกอบสำคัญที่ชี้ขาดถึงความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน โดยพนักงานที่รับรู้ว่าคุณบริหารดี ก็มีแนวโน้มที่จะเชื่อถือไว้วางใจมาก พนักงานจะเต็มใจที่จะอยู่ และพยายามอย่างสุดความสามารถเพื่อองค์กร

สมมติฐานที่ 2 ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวก กับความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงาน

ผลการวิจัยพบว่า ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน กับความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงาน มีขนาดความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ($r = .493$) โดยค่าความสัมพันธ์ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงาน กับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานมีทิศทางเดียวกัน (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีเครื่องหมายเป็นบวก) แสดงว่า ถ้าพนักงานมีความทุ่มเทต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับสูง จะมีความตั้งใจที่จะอยู่ในระดับที่สูงด้วย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ The Gallup Organization (2002) และ Ayers (2004) ได้ศึกษาพบว่า ระดับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลต่อความสามารถในการรักษานักงาน (Retention Employee) นอกจากนี้ก็สอดคล้องกับการศึกษาของ Greenberg (2004) ที่ศึกษาพบว่า พนักงานที่ไม่มีความทุ่มเทต่อองค์กรนั้นสามารถส่งผลต่ออัตราการออกจากงานสูง (Higher employee turnover) และ การศึกษาของ Cerus Consulting (2003) บริษัทที่ปรึกษา ระบุว่า ถ้าพนักงานขาดความทุ่มเทต่อองค์กร จะทำให้เกิดการสูญเสียพนักงานที่มีศักยภาพสูงที่สำคัญขององค์กร ฉะนั้นจะเห็นได้ว่า ความทุ่มเทต่อองค์กรของ

พนักงาน มีความสัมพันธ์ทางบวก กับความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงานแล้ว ยังมีผลทางบวกต่อการรักษาพนักงานที่มีคุณภาพให้คงอยู่กับองค์กรด้วยเช่นกัน ดังเช่นจากการศึกษาของ Fawcett (2004) ได้กล่าวว่าการวิจัยได้ชี้ให้เห็นถึงการเพิ่มขึ้นของความรู้สึกมีความสัมพันธ์ต่อการเพิ่มผลิตผล และระยะเวลาของการดำรงตำแหน่ง ผู้นำองค์กรจึงไม่เน้นการรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กร เพราะบนความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานนั้นจะทำให้คนที่มีความสามารถสูงจะการลงทุนความพยายามส่วนบุคคลเพื่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งการเพิ่มขึ้นของความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานมีการพิสูจน์แล้วว่ามิมีอิทธิพลต่อความสามารถในการทำกำไร ถ้าสามารถย้ายกลุ่มพนักงานที่มีความทุ่มเทต่อองค์กรระดับกลางไปสู่ระดับสูงได้ก็จะพบว่า มีความเป็นไปได้ที่พนักงานต้องการอยู่กับองค์กรและลงทุนความพยายามตนเองเพิ่มขึ้น

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Santana (2005) โดยกล่าวว่า ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานนั้นไม่เพียงแต่จะช่วยให้เกิดผลิตภาพที่สูงในที่ทำงานเท่านั้น แต่ยังมีความเป็นไปได้ที่พนักงานจะอยู่กับองค์กร และถ้าระดับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานต่ำจะก็มีความเป็นไปได้สูงที่พนักงานจะลาออกจากงาน เช่นเดียวกันกับ Sudipta Dev (2005) กล่าวถึงความสำคัญเกี่ยวกับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานที่มีต่อองค์กร สามารถดึงดูดพนักงานอยู่กับองค์กรเช่นกัน

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยด้านความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้ ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก และความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรมสามารถร่วมกันพยากรณ์ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงาน

ผลการวิจัยพบว่า ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้ และความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรมสามารถร่วมกันพยากรณ์ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงานโดยรวมได้ร้อยละ 24.7 และมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงาน นั้นแสดงให้เห็นว่า ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานในแต่ละด้าน เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงานอย่างชัดเจน

โดยอธิบายได้ว่า ลำดับการพยากรณ์ความตั้งใจที่จะอยู่ คือ อารมณ์ความรู้สึก การรับรู้ และพฤติกรรม ซึ่งลักษณะพฤติกรรมกระบวนการเกิดสอดคล้องกับคำกล่าวของ David J. Lieberman (2000) ผู้เชี่ยวชาญด้านพฤติกรรมมนุษย์ อธิบายไว้ว่า การเกิดพฤติกรรมของมนุษย์นั้นจะเริ่มต้นที่ความรู้สึกก่อนเป็นอันดับแรก มนุษย์จะใช้อารมณ์ก่อน แล้วจึงใช้เหตุผล คือการคิด แล้วจึงแสดงออกเป็นการกระทำ และสอดคล้องกับการศึกษาของ The Gallup (2002) ซึ่งเป็นผู้ริเริ่มศึกษา เรื่อง

ความทุ่มเทของพนักงานได้อธิบายว่าแนวคิดความทุ่มเทนั้นมีพื้นฐานมาจากการวิจัยความรู้สึก (Emotional) ในการรับรู้ (Cognitive) ที่ช่วยนำทางให้พบว่า ทำไมความรู้สึกทางด้านบวกและด้านลบ จึงมีปฏิกิริยาต่อความแตกต่างในการรับรู้ โดยการศึกษาของ Gallup ได้รวบรวมจากการศึกษาวิจัยของนักทฤษฎีหลายท่าน ดังนี้

1) Skinner, Wellbom & Connell (1990) ได้ให้คำแนะนำว่า ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานเป็นสื่อที่แสดงให้เห็นถึงความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อม และผลการปฏิบัติงาน ความรู้สึกเชิงบวกนั้นเป็นผลลัพธ์เมื่อความต้องการพื้นฐานได้รับการตอบสนองในที่ทำงาน ซึ่งจะช่วยนำไปสู่การขยายทัศนคติของพนักงานในด้านการรับรู้ และด้านการกระทำอันเป็นแนวทางที่มีความสัมพันธ์ไปสู่สวัสดิภาพของธุรกิจ

2) Fiedler (1988) และ Schwarz & Bless (1991) อธิบายถึงความรู้สึกเชิงลบ และความรู้สึกเชิงบวกว่า ถึงแม้ความรู้สึกเชิงลบ เช่น ความหดหู่ อาจจะทำให้การรับรู้ที่จำกัด สามารถแก้ไขได้ด้วยความรู้สึกเชิงบวก โดยใช้กลยุทธ์กระบวนการข้อมูลข่าวสาร ซึ่งมีความเป็นไปได้ต่อการรับรู้ที่กว้างขึ้น นอกจากนี้ความรู้สึกเชิงบวกยังมีอิทธิพลต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์ด้วย

3) Fredrickson (1998) อธิบายว่า ความรู้สึกเชิงบวก (Positive Emotions) เป็นรากฐานของวิวัฒนาการทางทัศนคติในที่ทำงานซึ่งมาความสัมพันธ์สูงมากที่สุดต่อผลลัพธ์ของธุรกิจ ส่วนความรู้สึกเชิงลบ (Negative Emotion) นั้นอาจจะนำไปสู่ความขัดแย้งหรือการจากไป และเกิดการรับรู้ที่จำกัดของบุคคล โดยความรู้สึกเชิงบวกนำไปสู่ความนึกคิดและการกระทำที่ยั่งยืนซึ่งนั้นมีความสัมพันธ์ไปสู่ความสำเร็จทางธุรกิจภายในองค์กร นั้นเพราะความรู้สึกเชิงบวกมีความเชื่อมโยงกับพื้นฐานความต้องการทางความรู้สึกของพนักงานในที่ทำงาน ความรู้สึกเชิงบวกที่เกิดขึ้นโดยประสบการณ์ในที่ทำงานแต่ละวัน จะทำให้พนักงานมีความโน้มเอียงของอุปนิสัย ซึ่งเป็นปฏิกิริยาระหว่างบุคคลในที่ทำงานนั้นมีอิทธิพลที่เป็นประโยชน์ต่อการเกิดความรู้สึกเชิงบวกบ่อย ๆ

ดังนั้น การอธิบายถึงผลการศึกษามีความสอดคล้องกับทฤษฎี คือ ความทุ่มเทต่อองค์กรที่มีพื้นฐานมาจากความรู้สึกเชิงบวก นำไปสู่การเกิดพฤติกรรม โดยกระบวนการเกิดคือ เริ่มต้นจากความทุ่มเทต่อองค์กรทางด้านอารมณ์ความรู้สึก (Affective) ไปสู่ความทุ่มเทต่อองค์กรทางการรับรู้ (Cognitive) แล้วจึงแสดงออกเป็นพฤติกรรม (Behavioral) คือ ความตั้งใจที่จะอยู่ (Intention to stay) กับองค์กรของพนักงาน โดยมีสาระสำคัญแยกแยะด้านได้ดังนี้

ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก ในเรื่อง ความหวังใจในอนาคตขององค์กรโดยใจจริง ความภาคภูมิใจที่ทำงานเพื่อองค์กร ความรู้สึกผูกพันกับสิ่งที่ทำอยู่ ความเต็มใจที่จะพยายามอย่างสุดความสามารถ/มากกว่าความคาดหมายเพื่อความสำเร็จขององค์กร

ความรู้สึกมีความ สำเร็จส่วนบุคคลในงาน ความภูมิใจที่จะบอกกับคนอื่น ๆ ว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความปรารถนาแรงกล้าที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร

ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้ ในเรื่องการรับรู้ถึงภาระหน้าที่ที่ควรรับผิดชอบ/เข้าใจถึงบทบาทตนเองว่ามีความสัมพันธ์ต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างไร ทราบความคาดหวังขององค์กร คิดว่าบริษัทนี้เป็นนายจ้างที่ดี มีจริยธรรม รับผิดชอบต่อสังคม รับรู้ถึงชื่อเสียงขององค์กรในทางที่ดี เป็นที่รู้จักของคนทั่วไป เข้าใจว่าแผนกตนเองจะช่วยเหลือองค์กรอย่างไรจึงจะประสบความสำเร็จ มีความเข้าใจว่าองค์กรมีการกระตุ้นผลักดันที่ดีในงานและแนวทางในการปฏิบัติงาน

ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรม ในเรื่อง การพูดถึงองค์กรในทางที่ดี ชี้แจงข้อเท็จจริงแทนองค์กรเมื่อมีผู้เข้าใจผิด การพูดชื่นชมยกย่ององค์กร รวมถึงสินค้าหรือ บริการขององค์กรให้เพื่อน หรือครอบครัวฟัง พยายามช่วยเหลือองค์กรในทุก ๆ เรื่อง เมื่อไรก็ตามที่สามารถทำได้ สมควรใจที่จะทำสิ่งอื่นนอกเหนือจากงานของตน เสนอแนะแนวทางปรับปรุงแก้ไข เพื่อยกระดับทีมงาน หรือส่วนงานของตนเพื่อองค์กร รักษาภาพพจน์ และมาตรฐานขององค์กรทั้งในส่วนงาน หรือ แผนก และมีความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรไม่ว่าองค์กรจะอยู่ในสถานะที่ประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลว

โดยความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานทั้ง 3 องค์ประกอบ คือ ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้ และความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรม เป็นตัวกำหนดถึงความตั้งใจที่จะอยู่ของพนักงานซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ International Survey Research [ISR] (2000) กล่าวว่า ระดับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานมีความเชื่อมโยงกับการเพิ่มขึ้นของผลการปฏิบัติงาน และจะนำไปสู่ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรในอนาคต รวมทั้งสอดคล้องกับการศึกษาของ Blessing White (2005) กล่าวว่า ความผูกพันทางอารมณ์ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กร ความสม่ำเสมอของการทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน มีความสัมพันธ์ต่อวางแผนที่จะอยู่หรือลาออกจากองค์กรของพนักงาน และการศึกษาของ Fawcett (2004) กล่าวว่า การเพิ่มขึ้นของความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานมีการพิสูจน์แล้วว่า ถ้าสามารถย้ายพนักงานที่มีความทุ่มเทระดับกลางไปสู่ระดับสูงได้ก็จะพบว่า มีความเป็นไปได้ที่พนักงานต้องการอยู่กับองค์กรและลงทุนความพยายามตนเองเพิ่มขึ้น

บทที่ 5

บทสรุป

5.1 สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ความทุ่มเทต่อองค์กรและความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา มีรายละเอียดดังนี้

5.1.1 วัตถุประสงค์ในการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาระดับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา
- 2) เพื่อศึกษาระดับความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมผลิต จังหวัดนครราชสีมา
- 3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา
- 4) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานกับความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา
- 5) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพในการพยากรณ์ของความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ด้านการรับรู้ ด้านอารมณ์ความรู้สึก ด้านพฤติกรรม ที่มีต่อความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา

5.1.2 สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน และการเรียนรู้และพัฒนาสามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรโดยรวมของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา

สมมติฐานที่ 1.1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน และการเรียนรู้และพัฒนาสามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรด้านการรับรู้ของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา

สมมติฐานที่ 1.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน และการเรียนรู้และพัฒนา สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์การด้านอารมณ์ความรู้สึกของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา

สมมติฐานที่ 1.3 สภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน และการเรียนรู้และพัฒนา สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์การด้านพฤติกรรมของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา

สมมติฐานที่ 2 ความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์การของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา

สมมติฐานที่ 3 ความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานด้านการรับรู้ ความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก และความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานด้านพฤติกรรม สามารถร่วมกันพยากรณ์ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์การของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา

5.1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้น ได้แก่ คำถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน จำนวน 27 ข้อ คำถามเกี่ยวกับค่าตอบแทน จำนวน 8 ข้อ คำถามเกี่ยวกับการเรียนรู้และพัฒนา จำนวน 8 ข้อ คำถามเกี่ยวกับความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงาน จำนวน 17 ข้อ คำถามเกี่ยวกับความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์การของพนักงาน จำนวน 7 ข้อ และคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล จำนวน 8 ข้อ รวมจำนวนทั้งหมดของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มี 75 ข้อ

5.1.4 วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลไปบริษัท และดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 วิธี คือ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง และทางบริษัทเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลให้ โดยมีข้อมูลจากแบบสอบถามจำนวน 1,148 ชุดเป็นแหล่งข้อมูลในการวิเคราะห์ ตามกระบวนการทางสถิติโดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบขั้นตอน

5.1.5 ผลการวิจัยโดยสรุป

5.1.5.1 สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 1,148 คน พบว่า พนักงานมากกว่าครึ่งเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 62.4 มีอายุระหว่าง อายุ 24 – 32 ปี ร้อยละ 56.8 โดยมีอายุเฉลี่ยเท่ากับ 30.45 ปี ซึ่งอายุน้อยที่สุด เท่ากับ 18 ปี และอายุมากที่สุด เท่ากับ 59 ปี มีสถานภาพสมรส ร้อยละ 51.4 ประมาณ 1 ใน 4 มีการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย หรือ ปวช. ร้อยละ 28.7 ซึ่งเป็นพนักงานที่ทำงานอยู่ในระดับปฏิบัติการ / ฝ่ายผลิต ร้อยละ 57.0 มีอายุงานอยู่ระหว่าง 1 – 5 ปี ร้อยละ 41.0 และได้รับค่าตอบแทนต่อเดือนอยู่ระหว่าง 5,001 – 7,000 บาท ร้อยละ 38.1

5.1.5.2 สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงาน

1) พนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา มีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างดี ($\bar{X} = 3.66$) และมีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานแต่ละด้าน คือ ด้านงาน ด้านทีมงาน/กลุ่มงาน ด้านหัวหน้างาน และด้านผู้บริหารระดับสูง/เจ้าของบริษัท อยู่ในระดับค่อนข้างดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76, 3.81, 3.66 และ 3.43 ตามลำดับ

2) พนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา มีความคิดเห็นต่อค่าตอบแทนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.12$) และมีความคิดเห็นต่อค่าตอบแทนแต่ละด้าน คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.95 และ 3.30 ตามลำดับ

3) พนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา มีความคิดเห็นต่อการเรียนรู้และพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.18$) และมีความคิดเห็นต่อการเรียนรู้และการพัฒนาแต่ละด้าน คือ ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพและด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.05 และ 3.32 ตามลำดับ

5.1.5.3 สรุปผลการวิจัย ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และ ข้อที่ 2

1) พนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา มีความทุ่มเทต่อองค์การโดยรวมของพนักงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($\bar{X} = 3.94$) และมีความคิดเห็นต่อความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานแต่ละด้าน คือ ความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานด้านการรับรู้ความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก และความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานด้านพฤติกรรม อยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94, 4.01 และ 3.85 ตามลำดับ

2) พนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา มีความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 23.28$)

5.1.5.4 สรุปผลการวิจัย ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3

1) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน และการเรียนรู้และพัฒนา สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา พบว่า

1.1 สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านผู้บริหารระดับสูง/เจ้าของ บริษัทสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านงาน การเรียนรู้และพัฒนาด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ การเรียนรู้และพัฒนาด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน และค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรโดยรวมของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยตัวแปรทั้ง 6 สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรโดยรวมของพนักงานโดยรวมได้ร้อยละ 41.9 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุเท่ากับ .650

1.2 สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านผู้บริหารระดับสูง/เจ้าของ บริษัท การเรียนรู้และพัฒนาด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านงาน การเรียนรู้และพัฒนาด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน และสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านหัวหน้างาน สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยตัวแปรทั้ง 6 สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้ได้ร้อยละ 44.7 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุเท่ากับ .671

1.3 สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านผู้บริหารระดับสูง/เจ้าของ บริษัท สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านงาน ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และการเรียนรู้และพัฒนา ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึกได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยตัวแปรทั้ง 4 สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก ได้ร้อยละ 26.9 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุเท่ากับ .521

1.4 สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านผู้บริหารระดับสูง/เจ้าของ บริษัท สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านงาน การเรียนรู้และพัฒนาด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ และการเรียนรู้และพัฒนาด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยตัว

แปรทั้ง 4 สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรมได้ร้อยละ 21.0 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุเท่ากับ .461

5.1.5.5 สรุปผลการวิจัย ตามวัตถุประสงค์ ข้อที่ 4 และข้อที่ 5

1) ความทุ่มเทต่อองค์กรโดยรวมของพนักงาน กับความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงาน มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน มีขนาดความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ($r = .493$)

2) ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้ และความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรม สามารถร่วมกันพยากรณ์ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงาน ได้ร้อยละ 24.7 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุเท่ากับ .499

5.2 ข้อเสนอแนะ

5.2.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

5.2.1.1 วิธีการสร้างความทุ่มเทต่อองค์กรโดยของพนักงาน

1) องค์กรควรให้ความสนใจเรื่อง ผู้บริหารระดับสูง/เจ้าของบริษัท เป็นอันดับแรกในเรื่อง การให้ความใส่ใจกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน การสนับสนุนให้พนักงานเสนอแนะวิธีการทำงานใหม่ ๆ การสนับสนุนให้เครื่องมือ อุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน การนำข้อเสนอแนะของพนักงานไปปฏิบัติจริง และความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้บริหาร

2) องค์กรควรให้ความสนใจเรื่อง งาน ในเรื่อง การกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบในงาน การมอบหมายงาน การป้อนกลับผลการปฏิบัติงาน การให้อำนาจในการตัดสินใจเรื่องงาน และความท้าทายในงาน

3) องค์กรควรให้ความสนใจเรื่อง การพัฒนาความรู้ความสามารถ เป็นอันดับ 3 ในเรื่อง การฝึกอบรมที่ชัดเจนและต่อเนื่อง การได้รับการสนับสนุนจากองค์กรให้ไปฝึกอบรม ตลอดจนการมีโอกาใช้ความรู้ในงานที่ทำ และการได้รับโอกาสที่เท่าเทียมกันในการฝึกอบรม

4) องค์กรควรให้ความสนใจเรื่อง ความก้าวหน้าในสายอาชีพ ในเรื่อง โอกาสความก้าวหน้า และการได้รับโอกาสที่ความเท่าเทียมกันต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ

5) องค์การควรให้ความสนใจเรื่อง ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ในเรื่อง การได้รับสวัสดิการที่ตรงกับความต้องการ การได้รับสวัสดิการอย่างเท่าเทียม และทั่วถึง

5.2.1.2 วิธีการสร้างความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์การ

1) การสร้างความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์การควรให้ความสนใจเรื่อง การสร้างความทุ่มเทต่อองค์การด้านอารมณ์ความรู้สึกของพนักงาน เป็นสิ่งสำคัญอันดับแรก ซึ่งเน้นไปที่ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์การด้านอารมณ์ความรู้สึกของพนักงาน โดยเป็นการสร้างความรู้สึกเชิงบวกจากปัจจัยที่มีอิทธิพล ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านผู้บริหารระดับสูง/เจ้าของบริษัท องค์การควรเน้นรายละเอียดไปที่เรื่อง การให้ความสนใจกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน การสนับสนุนให้พนักงานเสนอแนะวิธีการทำงานใหม่ ๆ การสนับสนุนให้เครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน การนำข้อเสนอแนะของพนักงานไปปฏิบัติจริง และความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้บริหาร

ปัจจัยที่ 2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านงาน องค์การควรเน้นรายละเอียดไปที่เรื่อง การกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบในงาน การมอบหมายงาน การป้อนกลับผลการปฏิบัติงาน การให้อำนาจในการตัดสินใจเรื่องงาน และความท้าทายในงาน

ปัจจัยที่ 3 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน องค์การควรเน้นรายละเอียดไปที่เรื่อง การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน การได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรม สัมกับกำลังความสามารถที่ทำได้กับงาน และการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี

ปัจจัยที่ 4 การเรียนรู้และพัฒนา ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ องค์การควรเน้นรายละเอียดไปที่เรื่อง โอกาสความก้าวหน้า และการได้รับโอกาสที่ความเท่าเทียมกันต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ

2) การสร้างความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์การควรให้ความสนใจเรื่อง การสร้างความทุ่มเทต่อองค์การด้านการรับรู้ของพนักงานรองลงมาอันดับ 2 ซึ่งเน้นไปที่ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์การด้านการรับรู้ของพนักงาน โดยเป็นการสร้างการรับรู้เชิงบวกจากปัจจัยที่มีอิทธิพล ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านผู้บริหารระดับสูง/เจ้าของบริษัท องค์การควรเน้นรายละเอียดเน้นไปที่เรื่อง การให้ความสนใจกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน การสนับสนุนให้พนักงานเสนอแนะวิธีการทำงานใหม่ ๆ การสนับสนุนให้เครื่องมือ

อุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน การนำข้อเสนอแนะของพนักงานไปปฏิบัติจริง และความเชื่อมั่น
ในความสามารถของผู้บริหาร

ปัจจัยที่ 2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านงาน องค์การควรเน้น
รายละเอียดไปที่เรื่อง การกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบในงาน การมอบหมายงาน การป้อนกลับ
ผลการปฏิบัติงาน การให้อำนาจในการตัดสินใจเรื่องงาน และความท้าทายในงาน

ปัจจัยที่ 3 การเรียนรู้และพัฒนา ด้านการพัฒนาความรู้
ความสามารถ องค์การควรเน้นรายละเอียดไปที่เรื่องการฝึกอบรมที่ชัดเจนและต่อเนื่อง การได้รับการ
สนับสนุนจากองค์การให้ไปฝึกอบรม ตลอดจนการมีโอกาใช้ความรู้ในในงานที่ทำ และการได้รับ
โอกาสที่เท่าเทียมกันในการฝึกอบรม

ปัจจัยที่ 4 ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน องค์การควรเน้นรายละเอียด
ไปที่เรื่องการได้รับสวัสดิการที่ตรงกับความต้องการการได้รับสวัสดิการอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง

ปัจจัยที่ 5 การเรียนรู้และพัฒนา ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ
องค์การควรเน้นรายละเอียดไปที่เรื่องโอกาสความก้าวหน้า และการได้รับโอกาสที่ความเท่าเทียม
กันต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ปัจจัยที่ 6 สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านหัวหน้างาน องค์การ
ควรเน้นรายละเอียดไปที่เรื่อง การกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบในงาน การมอบหมายงาน การ
ป้อนกลับผลการปฏิบัติงาน การให้อำนาจในการตัดสินใจเรื่องงาน และความท้าทายในงาน

3) การสร้างความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์การควรให้ความสนใจเรื่อง การ
สร้างความทุ่มเทต่อองค์การด้านการกระทำของพนักงาน ต่อมาอันดับสุดท้าย ซึ่งเน้นไปที่ปัจจัยที่มี
อิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์การด้านการกระทำของพนักงาน โดยเป็นการสร้างการกระทำเชิงบวก
จากปัจจัยที่มีอิทธิพล ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านงาน องค์การควรเน้น
รายละเอียดไปที่เรื่อง การกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบในงาน การมอบหมายงาน การป้อนกลับ
ผลการปฏิบัติงาน การให้อำนาจในการตัดสินใจเรื่องงาน และความท้าทายในงาน

ปัจจัยที่ 2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านผู้บริหารระดับสูง/
เจ้าของบริษัทองค์การควรเน้นรายละเอียดไปที่เรื่อง การให้ความใส่ใจกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน
การสนับสนุนให้พนักงานเสนอแนะวิธีการทำงานใหม่ ๆ การสนับสนุนให้เครื่องมือ อุปกรณ์ที่
จำเป็นในการปฏิบัติงาน การนำข้อเสนอแนะของพนักงานไปปฏิบัติจริง และความเชื่อมั่นใน
ความสามารถของผู้บริหาร

ปัจจัยที่ 3 การเรียนรู้และพัฒนา ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ
องค์การควรเน้นรายละเอียดไปที่เรื่อง การฝึกอบรมที่ชัดเจนและต่อเนื่อง การได้รับการสนับสนุน
จากองค์การให้ไปฝึกอบรม ตลอดจนการมีโอกาใช้ความรู้ในงานที่ทำ และการได้รับโอกาสที่
เท่าเทียมกันในการฝึกอบรม

ปัจจัยที่ 4 การเรียนรู้และพัฒนา ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ
องค์การควรเน้นรายละเอียดไปที่เรื่อง โอกาสความก้าวหน้า และการได้รับโอกาสที่ความเท่าเทียม
กันต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ

5.2.1 ข้อเสนอแนะจากผู้วิจัย

เพื่อให้ผลการวิจัยในครั้งนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างกว้างขวางมาก
ขึ้น ผู้วิจัยใคร่ขอเสนอความคิดเห็นเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

5.2.1.1 ทำการศึกษาในจังหวัดอื่นที่มีกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตตั้งอยู่ เพื่อ
เปรียบเทียบผลการวิจัยที่ได้ว่าพนักงานมีความทุ่มเทต่อองค์การอยู่ในระดับใด และมีปัจจัยใดที่มี
อิทธิพลมีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร ทั้งนี้อาจเลือกศึกษาโดยแบ่งตามศูนย์เศรษฐกิจการลงทุน
ที่แบ่งออกเป็น 3 เขต คือ

1) เขต 1 ได้แก่ กรุงเทพฯ และปริมณฑล (นครปฐม นนทบุรี ปทุมธานี
สมุทรสาคร และสมุทรปราการ)

2) เขต 2 ได้แก่ กาญจนบุรี ฉะเชิงเทรา ชลบุรี นครนายก อุทัย ราชบุรี
สระบุรี สมุทรสงคราม สุพรรณบุรี อ่างทอง ระยอง และภูเก็ต

3) เขต 3 ได้แก่ 58 จังหวัดที่เหลือ ซึ่งแบ่งออกเป็น ภาคเหนือ ภาคกลาง
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคตะวันออก ภาคตะวันตก และภาคใต้ (ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี
ศูนย์เศรษฐกิจการลงทุน 2 แห่ง ดังนี้ แห่งที่ 1 ตั้งอยู่ที่จังหวัดนครราชสีมา ครอบคลุม 8 จังหวัด คือ
นครราชสีมา ชัยภูมิ บุรีรัมย์ ยโสธร ศรีสะเกษ สุรินทร์ อำนาจเจริญ และอุบลราชธานี แห่งที่ 1
ตั้งอยู่ที่จังหวัดขอนแก่น ครอบคลุม 10 จังหวัด คือ ขอนแก่น มหาสารคาม กาฬสินธุ์ ร้อยเอ็ด
อุดรธานี หนองบัวลำภู หนองคาย สกลนคร เลย มุกดาหาร และนครพนม)

5.2.2.2 ทำการศึกษาเปรียบเทียบความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงาน (Employee
Engagement) ระหว่างพนักงานที่มีผลการทำงานโดดเด่น (High Performers) กับพนักงานทั่วไป

5.2.2.3 ทำการศึกษาปัจจัยที่คาดว่าจะมีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์การของ
พนักงาน (Employee Engagement) กับ ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์การของพนักงาน (Intention to

Stay) เพิ่มเติม เช่น เรื่องบรรยากาศองค์การ (Organization Climate) และ วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) เป็นต้น

5.2.2.4 ทำการศึกษาต่อยอดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงาน (Employee Engagement) จากผลลัพธ์ที่ได้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ปัจจัยเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านผู้บริหารระดับสูง/เจ้าของบริษัท ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงาน โดยศึกษาเน้นไปที่รายละเอียดเชิงลึก ประกอบกับการทบทวนเอกสารงานวิจัยใหม่ ๆ เพิ่มเติม เพื่อที่จะได้ขยายไปสู่การนำไปปฏิบัติที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

5.2.2.5 ทำการศึกษาเรื่อง ความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงาน (Employee Engagement) ในรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ คือ ความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานด้านการรับรู้ ความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานด้านความรู้สึก และความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานด้านการกระทำ เพิ่มเติม โดยศึกษาเน้นไปที่รายละเอียดเชิงลึก ประกอบกับการทบทวนเอกสารงานวิจัยใหม่ ๆ เพิ่มเติม เพื่อที่จะได้ขยายไปสู่การนำไปปฏิบัติที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

5.2.2.6 ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเกิดความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานที่อยู่ในระดับรองลงมาให้มีความชัดเจนมากขึ้น ซึ่งได้แก่ ปัจจัยด้านการเรียนรู้และพัฒนา เรื่องการพัฒนาความรู้ความสามารถ และความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นต้น เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ได้มีการวิเคราะห์แล้วว่ามีความอิทธิพล การศึกษาเพื่อหาแนวทางในการเพิ่มระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อเรื่องดังกล่าว ก็ย่อมจะเป็นหนทางอันนำไปสู่การเพิ่มความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานในระดับที่สูงขึ้นด้วย อีกทั้งยังช่วยให้องค์การมีพนักงานที่ตั้งใจอยู่กับองค์การมากขึ้นและนานขึ้น

รายการอ้างอิง

รายการอ้างอิง

- เกรียงศักดิ์ เชี่ยวยิ่ง. (2543). การบริหารพฤติกรรมมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 2. ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลัง
น่านวิทยา.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2545). หลักสถิติ. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- จิตติพร ชมพุกำ. (23 มกราคม 2547). การจัดการคนเก่ง: เครื่องมือสำหรับคนสำคัญขององค์กร
(Talent Management: A significant Tool for Significant Persons). ผู้จัดการ: E3.
- दनัย เทียนพุด. (2540). กลยุทธ์การพัฒนาคณ สำหรับนักฝึกอบรมมืออาชีพ. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพฯ: บัคเบงก์.
- दनัย เทียนพุด. (2543). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ:
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- दनัย เทียนพุด. (2545). การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ 21. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัท
ดี เอ็น ดี คอนซัลแตนท์ จำกัด.
- ดิลก ถือกกล้า. (2546). “ทุนมนุษย์” ทรัพย์สินที่จับต้องได้ยาก. วารสารการบริหารคน 24(2): 78-80
- ชนาวุฒิ นาคเวท. (2539). แนวทางการบริหารและพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถสูงในภาคธุรกิจ.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทนายท ศรีปลั่ง. (2546). การบริหารจัดการ “ทุนมนุษย์”. วารสารการบริหารคน 24(2): 8-9.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2535). ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 15. กรุงเทพฯ:
สามเจริญพานิช.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2547). ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ:
โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ผู้จัดการรายสัปดาห์. (2547). เงินทุนไหลทะลักเข้า “โคราช” Q1 ยื่นขอปีโอไอ 2.3 หมื่นล้าน
[ออนไลน์]. ได้จาก: <http://www.manager.co.th/Local/viewNewsID=4711026502847>
- พงศ์ หรดาล. (2540). จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2543). วิธีการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ:
สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.

- ภคพล อนุฤทธิ์. (2546). เอกสารประกอบการบรรยายวิชาการจัดการขีดความสามารถและผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ: โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2544). ทฤษฎีการทดสอบแบบดั้งเดิม. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เศรษฐกิจโคราช. (24 – 26 พฤษภาคม 2547). โคราชเผชิญวิกฤตแรงงาน เสนอดังเขตแรงงานต่างด้าว. โคราชรายวัน: 8.
- เสนาะ ดิยาว. (2537). การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2540). ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เพ็ญฟ้าพรินต์ติ้ง จำกัด.
- สำนักงานกฎหมาย มงคลธรรม. (2546). พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2543 [ออนไลน์]. ได้จาก: <http://www.kodmhai.com/m4/m4-19/H13/M1-5.html>
- สำนักงานคลังจังหวัดนครราชสีมา. (2548). รายงานภาวะเศรษฐกิจ ภาพการณ์คลังและการใช้จ่ายงบประมาณจังหวัดนครราชสีมา. 2(16). นครราชสีมา: ศาลากลางจังหวัดนครราชสีมา.
- สำนักงานประกันสังคมจังหวัดนครราชสีมา ฝ่ายทะเบียนและประสานการแพทย์. (2547). รายงานสถานประกอบการแยกตามอำเภอ. นครราชสีมา.
- สำนักงานสถิติจังหวัดนครราชสีมา ฝ่ายวิชาการและวางแผน. (2545). รายงานสำมะโนธุรกิจทางการค้าและธุรกิจทางการบริการ พ.ศ. 2545 (ข้อมูลพื้นฐาน พ.ศ. 2545 : ในเขตเทศบาล) จังหวัดนครราชสีมา. นครราชสีมา.
- สำนักงานสถิติจังหวัดนครราชสีมา ฝ่ายวิชาการและวางแผน. (2547). สรุปผลการสำรวจโครงการสำรวจภาวะการทำงานของประชากรจังหวัดนครราชสีมา ไตรมาสที่ 4: ตุลาคม – ธันวาคม 2547. นครราชสีมา.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. (2547). ประชากรโลก : ประชากรไทย 2547. [ออนไลน์]. ได้จาก: http://www.nso.go.th/nso/r.jsp?f=file_upload/87.pdf
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. (2548). สรุปผลการสำรวจภาวะการทำงานของประชากร เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2547. [ออนไลน์]. ได้จาก: http://www.nso.go.th/nso/r.jsp?f=file_upload/80.pdf

- สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. (2547). **สถานการณ์ว่างงาน ปี 2547**. [ออนไลน์]. ได้จาก: http://www.nso.go.th/nso/r.jsp?f=file_upload/77.pdf
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ ฝ่ายมาตรฐานสถิติ กองนโยบายและประสานสถิติ. (2542). **การจัดประเภทอุตสาหกรรมตามกิจกรรมทางเศรษฐกิจทุกประเภทตามมาตรฐานสากล**. กรุงเทพฯ: กองคลังข้อมูลและสนเทศสถิติ.
- สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา. (2549). **ข้อมูลการลงทุนและจำนวนสถานประกอบการ จำแนกตามอำเภอ**. นครราชสีมา.
- A Beverly Kaye Company & The Jordan Evans Group. (2004). **The retention and engagement drivers report** [Online]. Available: <http://www.careersystemsintl.com/PDF%20Files/Retention%20Drivers%20Report%20New%20Aug%202004.pdf>
- Ayers, K.E. (2004). The high cost of a lack of engagement. **Integro Directions Newsletter**. Summers: 3.
- Blessing White. (2005). **Employee Engagement report 2005** [Online]. Available: [http://www.shrm.org/hrresources/se/readpublished/Employee%20Engagement%20Report%202005 .pdf](http://www.shrm.org/hrresources/se/readpublished/Employee%20Engagement%20Report%202005.pdf)
- Burke. (2003). **Employee engagement** [Online]. Available. http://www.burke.com/eos/prac_EmployeeEngagement.html
- Cerus Consulting. (2003). **Employee engagement and retention** [Online]. Available: <http://www.cerusconsulting.co.uk/employee-2.html>
- Coffman, C., and Molina, G.G. (2002). **Follow this path: How the world's greatest organizations drive growth by unleashing human potential**. New York: Warner Book.
- Development Dimensions International. (2005). **Employee engagement: The key to realizing competitive advantage** [Online]. Available: http://www.ddi.com/pdf/ddi_employee_engagement_mg.pdf
- Erickson, B. (2004). Nature times nurture: How organizations can optimize their people's contributions. **Organizational Excellence**. Winter: 21-30.
- Eskildsen, J.K. and Neussler, M.L. (2000). The managerial driver of employee satisfaction and loyalty. **Total Quality Management**. July: 81-90.
- Fawcett, R. (2004). A rational and emotional approach to employee engagement. **European Quality**. 10(3): 44-50.

- Gantz Wiley Research. (2005). **Work trends 2005 show impact of talent retention efforts differ by worker generation** [Online]. Available: http://www.gantzwiley.com/gw-updates/WTO5_talentbygeneration.html
- Glen, C. (2006). Key skill retention and motivation: the war for talent still rages and retention is the high ground. **Industrial and Commercial Training** 38(1): 37-45.
- Greenberg, J. (2004). **Increasing employee retention through employee engagement** [Online]. Available: <http://www.ezinearticles.com/?Increasing-Employee-Retention-Through-Employee-Engagement&id=10575>
- Gubman, E.L. (2003). **Increasing and measuring engagement**. [Online]. Available: <http://www.Gubmanconsulting.com/wring-increasing.html>
- Hewitt Associates. (2003). **Overview** [Online]. Available: <http://was4.hewitt.com/hewitt/about/overview/index.htm>
- Hewitt Associates. (2003). **Best employers in India 2002 study** [Online]. Available: <http://www.hewittasia.com/hewitt/op/india/bea2002/1htm>
- Hewitt Associates. (2004). **Best employers in Canada** [Online]. Available: <http://www.hrpro.org/files/Studyfinding.pdf>
- Hewitt Associates. (2005). **Employees Determine sixth annual list of 50 best employers in Canada**. [Online]. Available: <http://www.hewitt.com/bestemployerscanada>
- Iblf Organization. (2003). **Employee Engagement** [Online]. Available: <http://www.iblf.org/csr/csrwebassist.nsf/content/flc2a.html>.
- International Survey Research. (2000). **Retention matters** [Online]. Available: <http://www.isrinsight.com/pdf/insight/RetentionMatter.pdf>
- International Survey Research. (2000). **Retention still matters** [Online]. Available: http://www.isrinsight.com/pdf/insight/Retention_Still_Matter.pdf
- International Survey Research. (2004). **Engaged employees drive the bottom line** [Online]. Available: <http://www.isrinsight.com/pdf/solutions/EngagementBrochureFinalUS.pdf>
- Institute for Employment Studies. (2004). **The drivers of employee engagement** [Online]. Available: <http://www.employment-studies.co.uk/summary/summary.php?id=408>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**. 33: 692-724.

- Kaye, B., and Evans, S.J. (2000). Retention: tag, you're it!. **Training & Development** April: 29-34.
- Kaye, B., and Evans, S.J. (2002). Retention tough in times. **Training & Development** January: 32-37.
- Michaels, E., Jones, H.H., and Axelrod, B. (2001). **The war for talent**. Borton: Massachusetts.
- Nelson, S. (2005). **Facilitating employee engagement through pay for performance** [Online]. Available: http://spa.american.edu/isppi/documents/leadership_pres1_2005-02-08.pdf
- Penna. (2004). **Creating an engaged workforce in a high tech environment-evotec OAI** [Online]. Available: <http://www.e-penna.com/casestudies/Evotec.pdf>
- Pickett, L. (2005). Optimizing human capital: measuring what really matters. **Industrial and Commercial Training**. 37(6): 299-303.
- Porter, M.V. (2001). The bottom line in employee compensation. **Association Management**. 53(4): 44-50.
- Robertson, A., and Abbey, G. (2003). **Managing Talented People**. London: Pearson Education Limited.
- Robinson, D., Perryman, S., and Hayday, S. (2004). **Employee engagement**. [Online]. Available: <http://www.employment-studies.co.uk/news/129theme.php>
- Santana, J. (2005). **Fully engaging your top talent. Part I** [Online]. Available: <http://search.mywebsearch.com/mywebsearch/Ajmain.jhtml?st=bar&ptnrS=ZNxdm119YYTH&searchfor=employee+engagement>
- Sears, D. (2003). **Successful Talent Strategies**. New York: Amacom.
- Sharon Cox, MSN, CNAA. (2004). Engagement as a Retention Strategy. **Nursing Management**. April : 28.
- Stewart, T.A. (1997). **Intellectual Capital**. New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group.
- Sudipta Dev. (2005). **Employee engagement: Why the concept of employee engagement has become so significant in IT organizations today** [Online]. Available: <http://www.expresscomputeronline.com/20050829/technologylife01.shtml>
- The Gallup Organization. (2003). **Understanding employee engagement** [Online]. Available: <http://www.frequentlyasked.info/articles/?q=node/88>

The Gallup Organization. (2005). **Gallup study reveals workplace disengagement in Thailand** [Online]. Available: <http://gmj.gallup.com/content/default.asp?ci=16306&pg=1>

Tower Perrin. (2003). **Working today: Understanding what drives employee engagement** [Online]. Available: http://www.towerperrin.com/hrservices/webcachel/tower/United_States/publications/Reports/Talent_Report_2003/Talent_2003.pdf

Ulrich, D. (1998). "Intellectual = competence × commitment". **Sloan Management Review** Winter. 39(2): 15-16.

Woodruffe, C. (2006). The crucial importance of employee engagement. **Human Resource Management International Digest** 14(1): 3-5.

WetWare. (2004). **Engagement thorough diversity with inclusion** [Online]. Available: http://www.rochesterdiversitycouncil.com/docs/dc2004_RobinsonRev.pdf

ภาคผนวก

รายการอ้างอิง



--	--	--	--	--	--	--	--	--

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ ของนักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

2. ผู้วิจัยขอรับรองว่าการตอบแบบสอบถามของท่านจะ**ไม่มีผลในทางลบต่อตัวท่าน และบริษัทของท่าน** เพราะข้อมูลที่ได้จะนำไปประมวลผล และนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น โดยคำตอบในแบบสอบถามจะถือเป็นความลับเพื่อการประมวลผลสำหรับการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น ซึ่งจะมีเพียงผู้วิจัยและอาจารย์ที่ปรึกษาที่เห็นข้อมูลในแบบสอบถาม

3. ขอความกรุณาตอบข้อคำถามทุกข้อ การตอบแบบสอบถามนี้ไม่มีถูกหรือผิด ขอให้ท่านตอบคำถามตามความคิดเห็นของท่านจริงๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด ซึ่งจะนำไปสู่ผลการวิจัยที่ถูกต้อง

4. แบบสอบถามฉบับนี้ประกอบด้วยชุดคำถาม 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานต่อบริษัท และ ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

5. หลังจากกรอกแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว กรุณานำแบบสอบถามใส่ซองสีน้ำตาลแล้วปิดผนึก และส่งแบบสอบถามคืนให้ผู้วิจัย

โดยท่านสามารถส่งแบบสอบถามได้ที่

กล่องรับแบบสอบถาม บริเวณป้อมยามของบริษัท

และกรุณาส่งคืนแบบสอบถาม ภายในวันที่

26 พฤศจิกายน 2548

สุดท้าย ผู้วิจัยขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ ในความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม ครั้งนี้

นางสาวปริญา ทอสูงเนิน

นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานต่อบริษัท

คำแนะนำ โปรดพิจารณาข้อความที่สอบถามแต่ละข้อ โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียงข้อความละ 1 คำตอบ ตัวอย่างเช่น

ข้อ	ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 5	เห็น ด้วย 4	ไม่ แน่ใจ 3	ไม่เห็น ด้วย 2	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง 1
0	ท่านทราบถึงเป้าหมายของบริษัทอย่างชัดเจน			✓		

ข้อ	ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 5	เห็น ด้วย 4	ไม่ แน่ใจ 3	ไม่เห็น ด้วย 2	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง 1
1	ท่านทราบถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในงานอย่างชัดเจน					
2	ท่านได้รับข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของท่านอย่างสม่ำเสมอ					
3	ท่านมีอิสระในการตัดสินใจเรื่องงาน					
4	งานที่ท่านทำมีความท้าทายต่อความสามารถ					
5	โดยภาพรวมแล้วท่านพึงพอใจกับงานที่ทำ					
6	ทีมงาน/กลุ่มงานของท่านยอมรับฟังความคิดเห็นของท่าน					
7	ทีมงาน/กลุ่มงานของท่าน ให้ความช่วยเหลือกันเป็นอย่างดี					

ข้อ	ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 5	เห็น ด้วย 4	ไม่ แน่ใจ 3	ไม่เห็น ด้วย 2	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง 1
8	ทีมงาน/กลุ่มงานของท่านมีความสามัคคีปรองดองกัน					
9	<u>ไม่มีความขัดแย้งกัน</u> อย่างรุนแรงในทีมงานของท่าน					
10	ทีมงาน/กลุ่มงานของท่าน มีการประสานงานที่ดี					
11	ทีมงาน/กลุ่มงานของท่าน เป็นผู้มีความสามารถที่จะทำงานให้ได้ดี					
12	ทีมงาน/กลุ่มงานของท่าน ทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้งานมีคุณภาพ					
13	โดยทั่วไปแล้วท่านพึงพอใจที่ได้ทำงานกับกลุ่มงานที่ทำงานกันอยู่					
14	หัวหน้าชี้แจงวัตถุประสงค์การปฏิบัติงานให้ท่านรับรู้อย่างชัดเจน					
15	หัวหน้างานของท่านสามารถอธิบายงานได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง					
16	หัวหน้างานของท่าน เป็นบุคคลมีความรู้ ความสามารถ และน่าเคารพนับถือ					
17	หัวหน้างานรับฟังความคิดเห็นของท่านอย่างตั้งใจ					
18	หัวหน้างานของท่านใกล้ชิดให้ความสำคัญเป็นกันเองกับพนักงาน					

ข้อ	ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 5	เห็น ด้วย 4	ไม่ แน่ใจ 3	ไม่เห็น ด้วย 2	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง 1
19	หัวหน้างานยกย่องชมเชยท่าน เมื่อท่านทำงานได้ดี					
20	หัวหน้างานให้ท่านมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องที่มี ผลกระทบต่องาน					
21	โดยรวมแล้วท่านพึงพอใจที่มี หัวหน้างานเช่นนี้					
22	ผู้บริหารระดับสูง/เจ้าของบริษัท ให้ความสนใจกับคุณภาพชีวิตใน การทำงานของพนักงาน					
23	ผู้บริหารระดับสูง/เจ้าของ บริษัท สนับสนุนให้พนักงาน เสนอแนะแนวคิดวิธีการทำงาน ใหม่ๆ					
24	ผู้บริหารระดับสูง/เจ้าของ บริษัท ให้การสนับสนุน เครื่องมือ อุปกรณ์ที่จำเป็นใน การปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ					
25	ผู้บริหารระดับสูง/เจ้าของ บริษัท นำข้อเสนอแนะของ พนักงานไปปฏิบัติจริง					
26	ท่านเชื่อมั่นในความสามารถใน การบริหารของผู้บริหาร ระดับสูง/เจ้าของบริษัท					
27	โดยรวมแล้ว ท่านพึงพอใจใน ผู้บริหารระดับสูง/เจ้าของ บริษัท					

ข้อ	ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 5	เห็น ด้วย 4	ไม่ แน่ใจ 3	ไม่เห็น ด้วย 2	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง 1
28	ท่านได้รับคำตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานของท่าน					
29	คำตอบแทนที่ท่านได้รับนั้นมีความเป็นธรรม สัมกับกำลังและความสามารถที่ท่านลงไปให้กับงาน					
30	ท่านพึงพอใจต่อการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปีของบริษัท					
31	โดยรวมท่านพึงพอใจต่อคำตอบแทนที่ได้รับ					
32	ท่านได้รับสวัสดิการ (ค่ารักษาพยาบาล ประกันสังคม บ้านพัก ฯลฯ) ที่ตรงกับความต้องการของท่าน					
33	บริษัทจัดสวัสดิการให้พนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียม					
34	บริษัทจัดสวัสดิการให้พนักงานทุกคนอย่างทั่วถึง					
35	โดยรวมแล้วท่านพึงพอใจต่อสวัสดิการที่ได้รับ					
36	ท่านมีโอกาสที่จะก้าวหน้าในสายงานอาชีพในบริษัทนี้					
37	พนักงานทุกคนได้รับโอกาสความก้าวหน้าในงานที่เท่าเทียมกัน					
38	โดยรวมแล้ว ท่านพึงพอใจต่อโอกาสความก้าวหน้าในงานที่ได้รับจากบริษัท					

ข้อ	ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 5	เห็น ด้วย 4	ไม่ แน่ใจ 3	ไม่เห็น ด้วย 2	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง 1
39	บริษัทจัดให้มีการฝึกอบรม พัฒนาพนักงานที่ชัดเจนและ ต่อเนื่อง					
40	พนักงานทุกคนได้รับโอกาสใน การพัฒนาตนเองอย่างเท่าเทียม กัน					
41	บริษัทสนับสนุนและส่งเสริม ให้ท่านไปพัฒนาตนเอง (เช่น การฝึกอบรม อบรม) เพื่อเพิ่ม ความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพใน การทำงาน					
42	บริษัทสนับสนุนและส่งเสริม ให้ท่านนำความรู้ที่ได้รับจาก การฝึกอบรม อบรม มาใช้ใน การทำงาน					
43	ท่านพึงพอใจต่อโอกาสในการ พัฒนาความรู้/ทักษะในการ ทำงานที่ได้รับจากบริษัท					
44	บริษัทนี้มีชื่อเสียงในทางที่ดี และเป็นที่รู้จักของสังคม					
45	บริษัทนี้ส่งเสริมให้ท่าน สามารถทำงานได้เต็มศักยภาพ					
46	บริษัทของท่านได้ชื่อว่าเป็น นายจ้างที่ดีมีความรับผิดชอบ ต่อสังคม					
47	ท่านรู้บริษัทคาดหวังเกี่ยวกับ ผลการทำงานของท่าน					

ข้อ	ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 5	เห็น ด้วย 4	ไม่ แน่ใจ 3	ไม่เห็น ด้วย 2	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง 1
48	ท่านรู้ว่าแผนของท่านมีส่วน ช่วยให้บริษัททำงานได้ตาม เป้าหมายที่วางไว้					
49	งานของท่านมีความสำคัญที่จะ ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ					
50	ท่านรู้สึกภูมิใจที่จะบอกกับใคร ๆ ว่าท่านเป็นพนักงานของ บริษัทนี้					
51	ท่านภาคภูมิใจในงานของท่าน					
52	ท่านรู้สึกไม่ดี และไม่พอใจเมื่อ มีคนพูดถึงบริษัทของท่าน ในทางที่ไม่ดี					
53	ท่านเต็มใจที่จะทุ่มเทในการ ทำงานเพื่อให้บริษัทประสบ ความสำเร็จ					
54	ท่านมีความห่วงใยอย่างจริงจัง ในความอยู่รอดของบริษัท					
55	ท่านพูดชื่นชมยกย่องบริษัทให้ คนรู้จักและครอบครัวฟังเสมอ					
56	ท่านมักแนะนำ/กล่าวถึง <u>สินค้า</u> <u>ของบริษัท</u> แก่คนที่รู้จัก					
57	ท่านจะพยายามช่วยเหลืองาน อื่นๆ ของบริษัท (นอกเหนือ จากงานประจำ) ทุกครั้งที่ สามารถทำได้					

ข้อ	ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 5	เห็น ด้วย 4	ไม่ แน่ใจ 3	ไม่เห็น ด้วย 2	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง 1
58	เมื่อมีผู้กล่าวถึงบริษัทในทางที่ไม่ดี ผิดจากข้อเท็จจริง ท่านจะพยายามชี้แจงให้เขาเข้าใจอย่างถูกต้องเสมอ					
59	ท่านจะเสนอแนะความคิดเห็นและแนวทางเพื่อปรับปรุงงานในทีมหรือแผนกของท่านอยู่เสมอ					
60	ท่านพยายามทำทุกวิถีทางเพื่อรักษาภาพพจน์ของบริษัทให้ดีอยู่เสมอ					
61	ท่านเคยคิดลาออกจากบริษัท					
62	ท่านวางแผนที่จะออกจากงานในเร็ว ๆ นี้					
63	ท่านวางแผนที่จะออกจากงานในปีต่อไป					
64	ท่านกำลังพยายามที่จะหางานที่อื่น					
65	ท่านตั้งใจที่จะทำงานอยู่กับบริษัทนี้ตลอดไป					
66	ท่านตั้งใจที่จะทำงานอยู่กับบริษัทนี้ชั่วระยะหนึ่งเท่านั้น					
67	ท่านตั้งใจที่จะอยู่ช่วยเหลือบริษัทในยามที่บริษัทกำลังประสบกับปัญหา					

ตอนที่ 2

คำแนะนำ

ข้อมูลส่วนบุคคล

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความ หรือเติมข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริงของท่าน

สำหรับผู้วิจัย

1. เพศ

☐

ชาย

☐

หญิง

☐

2. อายุ _____ ปี

☐

3. สถานภาพสมรส

☐

โสด

☐

สมรส

☐

หม้าย/หย่า

☐

4. ระดับการศึกษา

☐

ประถมศึกษา

☐

มัธยมศึกษาตอนต้น (ม.1 – ม.3)

☐

มัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.4 – ม.6) หรือ ปวช.

☐

อนุปริญญา หรือ ปวส.

☐

ปริญญาตรี

☐

สูงกว่าปริญญาตรี

☐

5. ตำแหน่งงาน

☐

ระดับปฏิบัติการ

☐

ระดับหัวหน้างาน

☐

6. ส่วนงาน

☐

ส่วนงานสำนักงาน

(บุคคล/บัญชีการเงิน/การตลาด/จัดซื้อ เป็นต้น)

☐

ส่วนงานผลิต

(พนักงานผลิต/วิศวกร/ช่างเทคนิค เป็นต้น)

☐

☐ ต่ำกว่า 1 ปี

☐ 1 – 5 ปี

☐ 6 – 10 ปี

☐ 11 – 15 ปี

☐ 16 – 20 ปี

☐ ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป

- ☐ ต่ำกว่า 5,000 บาท
- ☐ 5,001 – 7,000 บาท
- ☐ 7,001 – 9,000 บาท
- ☐ 9,001 – 11,000 บาท
- ☐ 11,001 – 13,000 บาท
- ☐ 13,001 – 15,000 บาท
- ☐ 15,001 – 20,000 บาท
- ☐ ตั้งแต่ 20,001 บาทขึ้นไป

● ●

ผู้วิจัย

หมายเหตุ ข้อมูลในแบบสอบถามเป็นความลับเฉพาะบุคคล กรุณานำแบบสอบถามใส่ซอง
พร้อมทั้งปิดให้สนิทด้วยตะกั่ว

ประวัติผู้เขียน

นางสาวปริญญ ทอสูงเนิน เกิดวันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ. 2522 ภูมิลำเนาเดิมเป็นชาวจังหวัดนครราชสีมา หลังจากจบการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายจากโรงเรียนขามทะเลสอวิทยา ในปีการศึกษา 2540 ได้เข้าศึกษาในระดับปริญญาตรี สาขาภาษาไทย คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม และสำเร็จการศึกษาในปี พ.ศ. 2545 หลังจากนั้นในปีการศึกษา 2546 ได้เข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาโท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จังหวัดนครราชสีมา

ด้านประสบการณ์ทำงาน ในระหว่างที่ศึกษาระดับปริญญาโท ผู้วิจัยได้ปฏิบัติงานเป็นผู้ช่วยวิจัย เรื่อง “แนวโน้มความต้องการบัณฑิตด้านการจัดการ” ของสาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เป็นระยะเวลา 1 ปี ปัจจุบันทำงานเป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาระบบที่บริษัท นครชัยทัวร์ จำกัด จังหวัดนครราชสีมา

ที่อยู่ของผู้เขียนคือ บ้านเลขที่ 155/2 หมู่ที่ 2 ต.ขามทะเลสอ อ.ขามทะเลสอ จ.นครราชสีมา 30280 เบอร์มือถือ 08-7247-4220 E-mail. terminal2007@hotmail.com

