

**รูปแบบการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อ
บริษัท ธนารักษ์ พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด**
**The Model of Enhancing Employee Engagement in
Dhanarak Asset Development Co.,Ltd.**

ศุภชัย เหมือนโพธิ์ (Suppachai Murnpho)

ผศ.ดร., ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวางแผนยุทธศาสตร์องค์กร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
วิทยาเขตกำแพงแสน, หัวหน้าภาควิชาการตลาดและโลจิสติกส์ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Asst. Prof. Ph.D., Assistant to the President for Organization Strategic Planning Affairs Kasetsart
University Kamphaeng Saen Campus and Head of Marketing and Logistics Department,
Kasetsart University

E-mail: suppachai_mur@hotmail.com

Received: 5 March 2020

Revised: 8 April 2020

Accepted: 17 April 2020

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยความผูกพัน และรูปแบบการสร้างความผูกพันของพนักงาน 2) ศึกษาความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานบริษัท ธนารักษ์ พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด และ 3) จัดทำรูปแบบการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อบริษัท ธนารักษ์ พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด โดยศึกษาการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถาม และการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสนทนากลุ่ม

ผลการวิจัยพบว่า

1) ความผูกพันของพนักงานมีความสำคัญต่อองค์กรอย่างมาก โดยความผูกพันจะส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกรับผิดชอบในทางบวก ซึ่งมีความผูกพันที่มีต่องาน เป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร และผลการสำรวจความผูกพันของพนักงานที่มีต่อบริษัท ธนารักษ์ พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด 3 ปีที่ผ่านมา พนักงานมีความพึงพอใจและความผูกพันแนวโน้มสูงขึ้น มีค่าเฉลี่ย 3.60 – 4.60 ซึ่งอยู่ในระดับมาก ทำให้ผู้วิจัยต้องการศึกษารูปแบบและแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงาน เพื่อนำรูปแบบฯ มาพัฒนาการ

สรุป เหมือนโพธิ์

บริหารบุคลากรภายในองค์กรให้มีศักยภาพในการทำงาน และมีความผูกพันต่อองค์กร พร้อมทั้งจะเดินหน้าพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

2) ผลการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานบริษัท ธนารักษ์ พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด พบว่า ความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 และความพึงพอใจต่อองค์กรของพนักงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55

3) รูปแบบการสร้างความผูกพันของพนักงาน ประกอบด้วย การสรรหาพนักงาน การดูแลพนักงาน และการเก็บรักษาพนักงาน เน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสร้างคนเก่งและมีความสามารถ การสร้างการมีส่วนร่วม การสร้างการทำงานเป็นทีม และการสร้างขวัญและกำลังใจ มีส่วนร่วมในการทำโครงการ/ กิจกรรม ซึ่งทำให้มีผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร

คำสำคัญ: ความพึงพอใจ, ความผูกพันของพนักงาน

Abstract

The objectives of this research were 1) to study engagement factors and the model of enhancing employee engagement, 2) to study employee satisfaction and engagement in Dhanarak Asset Development Co.,Ltd., and 3) to develop the model of enhancing employee engagement in Dhanarak Asset Development Co.,Ltd. Quantitative data were collected by a questionnaire meanwhile qualitative data were collected by focus group discussion.

The results of this research indicated as follows:

1) Employee engagement greatly plays an important role to the organization. The employee engagement results in their positive feeling towards the organization, leading to improved organizational commitment, commitment to their work, organizational goals, and values. The results of exploring employee engagement in Dhanarak Asset Development Co., Ltd. Indicated that throughout three years, employee satisfaction and engagement tended to increase with an average increase of 3.60 - 4.60, which was at a high level. In this regard, the researcher was interested in studying the model and guidelines to build the model of enhancing employee engagement in order to be applied for further development of human resources management, improved organizational commitment towards the sustainably organizational development.

2) The results of surveying employee satisfaction and engagement in Dhanarak Asset Development Co., Ltd. Indicated that employee engagement was at a high level with a mean of 4.39. Employee satisfaction was at the highest level with a mean of 4.55.

3) The model of enhancing employee engagement consisted of recruitment, employee care, and retention, focusing on creating corporate culture, talent personnel, participation, teamwork, and morale and motivation, participation in projects/ activities, which can influence employee satisfaction and engagement.

Keywords: Satisfaction, Employee Engagement

บทนำ

การแข่งขันในโลกธุรกิจทวีความรุนแรงมากขึ้น ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การที่องค์กรจะสามารถเตรียมตัว เพื่อที่จะรองรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีการวางแผนในการดำเนินธุรกิจที่ก่อให้เกิดความพร้อมที่จะรับมือกับการแข่งขัน (สมศักดิ์ ปิตตานัง, 2554) ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร ทำให้สังคมในโลกปัจจุบันเป็นสังคมแห่งข่าวสารที่ถูกเชื่อมโยงเข้ากันหมด ส่งผลให้การแข่งขันทางการค้าที่ทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น ทั้งในด้านนโยบายการค้าเสรี การขยายตัวของตลาดโลก การลงทุนข้ามชาติ และการเคลื่อนย้ายของปัจจัยการผลิต ดังนั้นคุณภาพของบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์จะเป็นตัวแปรที่สำคัญที่สุดในเชิงความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (พริ้นท์ชา สมานสินธุ์, 2554)

ความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจที่ดีเกิดจากปัจจัยหลายประการ ซึ่งปัจจัยที่สำคัญประการแรกคือ การบริหารจัดการองค์กรที่ดี และมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนในการบริหารจัดการต่างๆ ต้องมีความคล่องตัวต่อการแข่งขันทางธุรกิจ มีการประสานงานที่ดี และในด้านบุคลากร ต้องจัดให้พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์ แผนงาน การดำเนินการ และการประเมินผล เพื่อสร้างความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กรร่วมกัน ซึ่งในภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน องค์กรจำเป็นต้องมีการจัดทำกลยุทธ์เพื่อการอยู่รอด หรือสามารถดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (Sustainable) ต้องสร้างคุณค่าที่โดดเด่นหรือเหนือกว่าคู่แข่ง แนวทางการบริหารสมัยใหม่ของผู้บริหารระดับสูง จะต้องรู้จักนำความรู้ ความสามารถ ของแต่ละคนมาปรับและประยุกต์ใช้กับองค์กรได้อย่างสูงสุด และสามารถสร้างบรรยากาศที่ดี และทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงาน (ประดิษฐพงษ์ ศรีอัยเพชร, 2557)

ปัจจุบันกลุ่มบุคลากรในแต่ละองค์กรมีกลุ่มคนหลากหลายวัยที่ต้องทำงานร่วมกัน และด้วยช่วงอายุที่แตกต่างกัน โดยในปัจจุบันบุคลากรต่างๆ จะมี 4 รุ่นหลัก คือ 1) กลุ่ม Baby Boomer (Gen B) 2) กลุ่มคน Generation X (Gen X) 3) กลุ่มคน Generation Y (Gen Y) และ 4) กลุ่มคน Generation Z (Gen Z) (เดชา เดชะวัฒนะไพศาล และคณะ, 2559) ซึ่งในการสรรหาและการพัฒนาคนให้มีศักยภาพในการทำงานอย่างเดียวยังคงไม่เพียงพอ แต่ยังคงคำนึงถึงการธำรงรักษา และการสร้างความผูกพันระหว่างคนกับองค์กร เนื่องจากการสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในองค์กร จะส่งผลต่อการธำรงรักษานักงาน การเพิ่มผลิตภาพในการทำงาน

ศุภชัย เหมือนโพธิ์

และความซื่อสัตย์ในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อศักยภาพโดยรวมขององค์กรทั้งในปัจจุบัน และอนาคต (Lockwood, 2007)

บริษัท ธารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (รพส.) เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงการคลัง ภายใต้การกำกับดูแลของกรมธนารักษ์ โดยจากวิสัยทัศน์ของ รพส. ที่ต้องการมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่พัฒนาทรัพย์สินของรัฐให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและสังคมด้วยการบริหารจัดการสมัยใหม่อย่างมืออาชีพตามหลักธรรมาภิบาล และ รพส. มีการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานทุกๆ ปี จึงทำให้เห็นถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้น เพื่อให้บริษัท ธารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัดบรรลุเป้าหมาย ซึ่งปัจจัยในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรให้บรรลุเป้าประสงค์ คือ บุคลากร ความผูกพันองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งกับการดำเนินงานภายในองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่ธุรกิจสามารถใช้เป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรมีความรัก ความสุข ความพอใจที่จะทำงานร่วมกันภายในองค์กรต่อไป จึงทำการศึกษาเรื่องรูปแบบการสร้าง ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อบริษัท ธารักษ์ พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด เพื่อที่จะได้นำข้อมูลมาใช้ปรับปรุง และวางแผนในการพัฒนาเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรในแต่ละระดับ และแต่ละ Generation เพื่อให้บุคลากรรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงและร่วมมือกันพัฒนาให้องค์กรประสบความสำเร็จ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยความผูกพัน และรูปแบบการสร้าง ความผูกพันของพนักงาน
2. เพื่อศึกษาความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานบริษัท ธารักษ์ พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด
3. เพื่อจัดทำรูปแบบการสร้าง ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อบริษัท ธารักษ์ พัฒนาสินทรัพย์

จำกัด

ขอบเขตของงานวิจัย

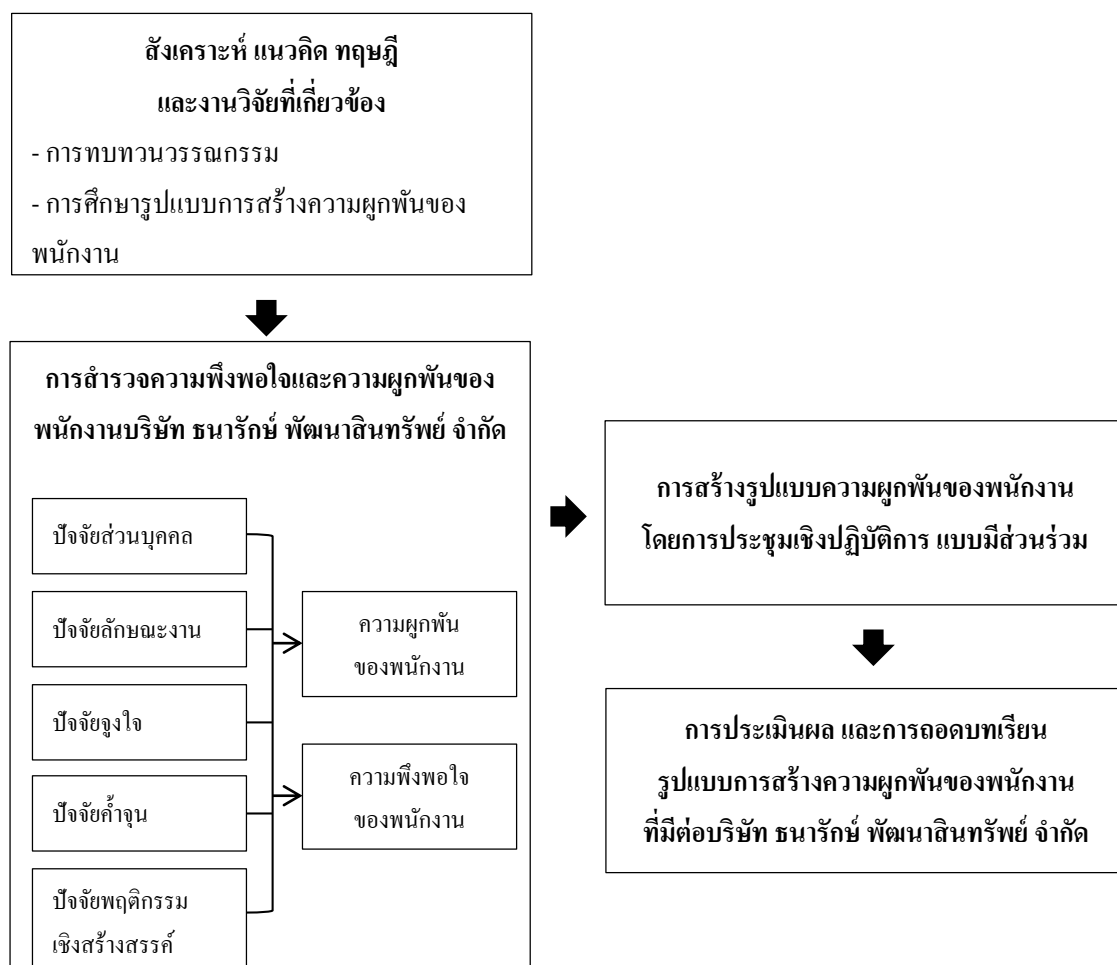
การศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการสร้าง ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อบริษัท ธารักษ์ พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด มีขอบเขตการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้เป็นการจัดทำรูปแบบการสร้าง ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อบริษัท ธารักษ์ พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด
2. ขอบเขตด้านพื้นที่ในการวิจัย ทำการคัดเลือกพื้นที่ในการวิจัย คือบริษัท ธารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ประกอบด้วย ผู้บริหาร พนักงานส่วนปฏิบัติการ และลูกจ้าง
3. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย

3.1 การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ คือ การเก็บแบบสอบถามความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด โดยศึกษาประชากรของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด จากตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) กรณีทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก (Convenient Sampling) จำนวน 113 คน

3.2 การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ การสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อค้นหาแนวทางในการบริหารความผูกพันองค์กรบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด จำนวน 18 คน ของจำนวนประชากรบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด จำนวน 164 คน การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

กรอบแนวคิดการทำวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการทำวิจัย

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง สภาพหรือลักษณะแต่ละบุคคลที่อุทิศเกี่ยวกับอารมณ์ความรู้สึกและสติปัญญาแก่องค์กรหรือกลุ่มงาน มีทัศนคติที่เป็นบวก แสดงถึงความรู้สึกและพฤติกรรม บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรนั้นเป็นความต้องการส่วนบุคคล และทำงานอย่างจริงจัง ตั้งใจ อันไปสู่การเพิ่มผลผลิตทางธุรกิจขององค์กร (Hewitt Associates, 2004) ความผูกพันของพนักงานมีความสำคัญต่อองค์กรอย่างมาก โดยความผูกพันจะส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกต่อองค์กรในทางบวก ซึ่งมีความผูกพันที่มีต่องาน เป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร พนักงานจะมีความจงรักภักดี โดยปรารถนาที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Commitment) จะมุ่งมั่นให้เกิดกับองค์กร โดยองค์กรต่างๆ ต้องการให้พนักงานมีความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และความผูกพันในงานของพนักงาน เนื่องจากความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรจะมีความสัมพันธ์กับอัตราการลาออก (Turnover Rate) ถ้าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูง อัตราการลาออกลดลง (พิชิต เทพวรรณ, 2554) องค์ประกอบของความผูกพันแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) ความผูกพันทางด้านจิตใจ หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากความรู้สึก เป็นความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีความต้องการที่จะเกี่ยวข้องกับองค์กร เต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์กรซึ่งพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจสูงก็จะเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีและจะทำงานกับองค์กรต่อไป 2) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการคิดคำนวณของบุคคลที่อยู่บนพื้นฐานของการลงทุนที่บุคคลให้กับองค์กรและผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์กรจะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่องในการทำงานว่าจะทำงานอยู่กับองค์กรนั้นต่อไป หรือจะโยกย้ายเปลี่ยนแปลง 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นจากค่านิยม หรือบรรทัดฐานของสังคม เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์กร ซึ่งพนักงานรู้สึกว่าเป็นหน้าที่ที่จะต้องทำงานกับองค์กรต่อไปแสดงออกในรูปของความจงรักภักดีของบุคคลต่อองค์กร พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรกันบรรทัดฐานสูงนั้น จะรู้สึกว่าควรจะทำกับองค์กรต่อไปซึ่งเป็นการมองความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความจงรักภักดีและเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์กรซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์กรและสังคม รู้สึกว่าเมื่อเป็นสมาชิกขององค์กรก็ต้องมีความผูกพันต่อองค์กร (Allen & Meyer, 1990)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน

ความพึงพอใจ เป็นความรู้สึกพอใจในงานที่ตนปฏิบัติ และมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และความพอใจที่จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ งานนั้นให้ผลตอบแทนทั้งทางวัตถุและจิตใจ และยังสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงานได้ด้วย (Strauss, G., & Sayles, L. R., 1980) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกดีต่องานที่ทำ รวมถึงกระตุ้นที่ช่วยให้บุคคลมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถทำให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (สุธานันท์ นฤตธีงอารี, 2555) ความพึงพอใจ

ในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดในทางที่ดีของบุคลากรที่มีต่องานที่ทำอยู่ และองค์ประกอบอื่นๆ ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการได้รับการตอบสนองความต้องการของบุคคลทั้งทางร่างกายและจิตใจ ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (สุรเชษฐ์ ผลารัตน์สกุล, 2552)

ความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการในการทำงานของบุคลากรขององค์กรจะมีประสิทธิภาพเพียงใด และช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้เพียงใดนั้น ผู้บริหารองค์กรต้องสามารถเข้าใจความต้องการของบุคลากรในองค์กร และผสมผสานความต้องการนั้นให้เข้ากับจุดมุ่งหมายขององค์กร ในขณะเดียวกันก็สามารถทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน เกิดความกระตือรือร้นและปรารถนาที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (จิตติภา ขาวอ่อน, 2547) ความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีดังนี้ 1) การรับรู้ในปัจจัยต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทำให้หน่วยงานสามารถนำไปใช้ในการสร้างปัจจัยเหล่านี้ให้เกิดขึ้น และเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จะทำให้บุคคลมีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ลดการขาดงาน การลางาน การมาทำงานสาย และการขาดความรับผิดชอบที่มีต่องาน 3) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นการเพิ่มผลผลิตของบุคคล ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจ และปัจจัยต้านจูง

ปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เพื่อดึงใจให้คนชอบและรักงานที่ปฏิบัติ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคลากรในองค์กรให้ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะปัจจัยที่สามารถตอบสนองความต้องการภายในบุคคลได้ มีดังนี้ 1) ความสำเร็จ (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดีรวมทั้งความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ แรงจูงใจเกี่ยวกับความสำเร็จของงานประกอบด้วย 2 สิ่ง คือ ระดับของแรงจูงใจในความสำเร็จ และความสามารถที่จะทำงาน 2) การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับความยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน กลุ่มเพื่อน และบุคคลอื่นๆ รวมทั้งการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นๆ ที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ 3) ลักษณะของงาน (Work It self) หมายถึง งานที่ทำท้าทายความสามารถหรือเป็นงานที่อาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดค้นสิ่งใหม่ๆ เป็นงานที่มีลักษณะพิเศษต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัวในการทำงาน 4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบและมีอำนาจรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่ควบคุมมากเกินไปจนขาดความอิสระในการทำงาน 5) ความก้าวหน้าในอาชีพ (Advancement) หมายถึง เมื่องานประสบความสำเร็จก็ได้รับการตอบสนองในเรื่องของการได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมทั้งมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม (ขงยุทธ เกษสาคร, 2547)

ศุภชัย เหมือนโพธิ์

ปัจจัยคำจูน หรือปัจจัยอนามัย หมายถึง ปัจจัยที่จะคำจูนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคลากรในองค์กร บุคลากรจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น ปัจจัยที่มาจากภายนอก ได้แก่ 1) เงินเดือน หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขึ้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นๆ เป็นที่พอใจของบุคลากรในการทำงาน 2) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต หมายถึง การที่บุคลากรได้รับการแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงาน และสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ 3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน 4) สถานะของอาชีพ หมายถึง อาชีพเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติ และศักดิ์ศรี 5) นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการและการบริหารองค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร 6) สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสงเสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์ หรือเครื่องมือต่างๆ 7) ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา ไม่มีความสุข และพอใจกับการทำงานในแห่งใหม่ 8) ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร 9) วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือความยุติธรรมในการบริหาร (สมยศ นาวิการ, 2540)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์

พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง การแสดงออกของพฤติกรรมในการคิดริเริ่มแนวใหม่ โดยมีการผสมผสานบูรณาการ และเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ เข้าไว้ด้วยกัน ค้นหาโอกาสที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่มาใช้ในองค์กร การคิดวิธีใหม่ๆ ใช้แก้ปัญหาในงาน รวมทั้งมีการแสดงออกของบุคคลในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และนำความคิดสร้างสรรค์มาใช้ประโยชน์ในองค์กรได้ (พรทิพย์ ไชยฤกษ์, 2555) พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ไม่สามารถบังคับให้เกิดขึ้นได้ แต่สามารถส่งเสริมให้เกิดขึ้นได้ และเสนอสถานการณ์ที่ส่งเสริมพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ คือ ความรู้สึกปลอดภัยทางจิตสร้างได้ด้วยกระบวนการที่สัมพันธ์กัน 3 อย่าง ดังนี้ 1) การยอมรับในคุณค่าของแต่ละบุคคลอย่างไม่มีเงื่อนไข ครู พ่อแม่ หรือสังคมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลต้องยอมรับความสามารถของบุคคลแต่ละคน เชื่อมั่นทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย จะทำให้บุคคลสามารถค้นพบสิ่งต่างๆ ที่มีคุณค่า หรือมีความหมายต่อตนเอง โดยไม่ต้องให้ใครกระตุ้น 2) การสร้างบรรยากาศที่ไม่ต้องมีการวัดและการประเมินจากบุคคลภายนอก จะทำให้เกิดความรู้สึกอิสระกล้าแสดงออกทั้งความคิดและการกระทำอย่างสร้างสรรค์ 3) ความเข้าใจ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญสำหรับการสร้างความรู้สึกปลอดภัย การที่เรามีความเข้าใจและยอมรับ จะทำให้สามารถแสดงศักยภาพในการสร้างสรรค์ได้อย่างเต็มที่ (Roger, 1959)

พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ เป็นการแสดงออกหรือการกระทำของบุคคลในการคิด แนะนำและทดลองสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์นำไปใช้ในองค์กร ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบดังนี้ 1) พฤติกรรมด้าน

การแสวงหาโอกาส (Opportunity Exploration) หมายถึง การค้นหาโอกาสที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้แก่ การพิจารณาและหาโอกาสในการที่จะคิดหรือนำสิ่งใหม่ๆ ไปใช้ในการทำงาน 2) พฤติกรรมด้านความคิดริเริ่ม (Generatively) หมายถึง การแสดงออกถึงความสนใจในช่วงเริ่มต้นสำหรับการกำหนดและชี้นำสิ่งใหม่ๆ เพื่อให้เป็นที่ยอมรับขององค์กร จนกระทั่งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง ได้แก่ การที่บุคคลมีกระบวนการคิด พิจารณาและอธิบายถึงโอกาสที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้นกับเพื่อนร่วมงาน จากนั้นต้องจัดลำดับความคิด และแสวงหาถึงความสัมพันธ์ ความเชื่อมโยงระหว่างแนวคิดใหม่ที่เกิดขึ้นมาจากข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน 3) พฤติกรรมด้านการเป็นผู้นำความคิด (Championing) หมายถึง ผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสามารถนำความคิดไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ ได้รับการสนับสนุนจากองค์กร และเชื่อมั่นในศักยภาพของความคิดใหม่นั้น โดยบุคคลที่เป็นผู้นำทางความคิดต้องสามารถระดมการชักจูงและโน้มน้าวผู้อื่นให้สนับสนุน เห็นด้วยกับความคิดใหม่ของตน เพื่อนำความคิดนั้นไปเผยแพร่ให้กับบุคคลอื่นต่อไป 4) พฤติกรรมด้านการประยุกต์ใช้ (Application) หมายถึง การนำความคิดใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน โดยจะต้องมีการนำไปทดลองประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานประจำ มีการปรับปรุงผลการผลิตที่เกิดขึ้นจากความคิดสร้างสรรค์นั้น รวมทั้งต้องพยายามทำให้ทุกคนในองค์กรนำความคิดใหม่ๆ ไปใช้ปฏิบัติให้เป็นงานประจำ (Kleysen & Street, 2001)

วิธีการวิจัย

ตารางที่ 1 วิธีการดำเนินการวิจัย

	ขั้นที่ 1 สังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ขั้นที่ 2 การสำรวจความพึงพอใจ และความผูกพันของ พนักงานบริษัท ชนารักษ์ พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด	ขั้นที่ 3 การสร้างรูปแบบความ ผูกพันของพนักงาน	ขั้นที่ 4 การประเมินผล และการถอดบทเรียน
วิธีดำเนินการวิจัย	1.1 การศึกษาเอกสาร ข้อมูล แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความ ผูกพันของพนักงาน 1.2 การวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) ผลงานวิชาการ หนังสือ ตำรา และข้อมูลจากInternet ผ่าน Website ต่างๆ	2.1 ผู้วิจัยทำการสำรวจ ความพึงพอใจและความ ผูกพันของพนักงานบริษัท ชนารักษ์ พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด 2.2 ทำการเปรียบเทียบ ความผูกพันของพนักงาน บริษัท ชนารักษ์ พัฒนา สินทรัพย์ จำกัด	3.1 ผู้วิจัยทำการสร้าง รูปแบบความผูกพันของ พนักงาน โดยการ ประชุมเชิงปฏิบัติการ แบบมี ส่วนร่วม 3.2 ทำการสังเคราะห์ เนื้อหา เพื่อออกแบบและ จัดทำรูปแบบความ ผูกพันของพนักงาน	4.1 การประเมินผล และ การถอดบทเรียน รูปแบบ การสร้างความผูกพันของ พนักงานที่มีต่อบริษัท ชนา รักษ์ พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด

สรุปชัย เหมือนโพธิ์

	1.3 การศึกษาแนวทางการสร้าง ความผูกพันของพนักงาน			
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และประชากรกลุ่มตัวอย่าง	1.1 แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) เป็นการสัมภาษณ์บุคลากรบริษัท ชนารักษ์ พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด จำนวน 18 คน	2.1 แบบสอบถามสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร โดยศึกษาประชากรของบริษัท ชนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด จากตารางของ เกรจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) กรณิหาราบจำนวนประชากรที่แน่นอน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก (Convenient Sampling) จำนวน 113 คน	3.1 การประชุมเชิงปฏิบัติการ แบบมีส่วนร่วม จำนวน 15 - 20 คน	

ผลการวิจัย

ขั้นที่ 1 สังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1) จากการศึกษาพบว่า ความผูกพันของพนักงานมีความสำคัญต่อองค์กรอย่างมาก โดยความผูกพันจะส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกต่อองค์กรในทางบวก ซึ่งมีความผูกพันที่มีต่องาน เป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร พนักงานจะมีความจงรักภักดี โดยปรารถนาที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร จะมุ่งมั่นให้เกิดกับองค์กร โดยองค์กรต่างๆ ต้องการให้พนักงานมีความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และความผูกพันในงานของพนักงาน เนื่องจากความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรจะมีความสัมพันธ์กับอัตราการลาออก (Turnover Rate)

2) จากการศึกษาแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงาน พบว่า วิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กรที่ต้องช่วยกัน ร่วมมือกันให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร เพราะองค์กรหรือผู้บริหารต่างก็ตระหนักถึงความสำคัญของความผูกพันของพนักงานที่จะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจให้เติบโตมากยิ่งขึ้นไป โดยศูนย์กลางเป็นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่คอยประสานงานกับฝ่ายต่างๆ โดยวิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มพนักงานใหม่ เริ่มตั้งแต่การสรรหาและการจัดการอัตราค่าจ้าง การสื่อสาร การวางกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และ 2) กลุ่มพนักงานปัจจุบัน ต้องมีการดูแลและรักษาพนักงานให้มีความผูกพันต่อองค์กรต่อไป โดยมีการกำหนด

นโยบายและกลยุทธ์ การวัดและประเมินผล ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ และการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ

ขั้นที่ 2 การสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานบริษัท ธนารักษ์ พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด

1. ผลการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานบริษัท ธนารักษ์ พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด

ผลการศึกษาความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด พนักงานและลูกจ้างมีการตอบแบบสอบถามจำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 98.17 ของจำนวนพนักงานทั้งหมด 164 คน โดยการเก็บข้อมูลผ่านการทำแบบสอบถามแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Questionnaire) (การตอบแบบสอบถามออนไลน์) เพียงช่องทางเดียว

1) ปัจจัยส่วนบุคคล จากการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 82 คน (ร้อยละ 50.90) มีอายุระหว่าง 21 - 38 ปี (Gen Y) จำนวน 87 คน (ร้อยละ 54.04) ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 69 คน (ร้อยละ 42.86) ตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ 1 - 4 จำนวน 82 คน (ร้อยละ 50.90) และมีรายได้ต่อเดือน 15,001 - 25,000 บาท จำนวน 45 คน (ร้อยละ 28.00)

2) ปัจจัยลักษณะงาน จากการศึกษาระดับความคิดเห็นปัจจัยลักษณะงานของพนักงานบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ในภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นของปัจจัยลักษณะงาน ในภาพรวมนั้นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงาน ทรัพยากรที่สนับสนุนการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 รองลงมาคือ ด้านระบบสารสนเทศด้าน HR อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 และน้อยที่สุดคือ ด้านผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01

3) ปัจจัยจูงใจ จากการศึกษาระดับความคิดเห็นของปัจจัยจูงใจของพนักงานบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ด้านความสำเร็จในการทำงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 รองลงมาคือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37 และน้อยที่สุดคือ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26

4) ปัจจัยค่าจ้าง จากการศึกษาระดับความคิดเห็นของปัจจัยค่าจ้างของพนักงานบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ด้านสถานะทางอาชีพ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 รองลงมาคือ ด้านความน่าเชื่อถือและชื่อเสียงองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 และน้อยที่สุดคือ ด้านวิธีปกครองบังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09

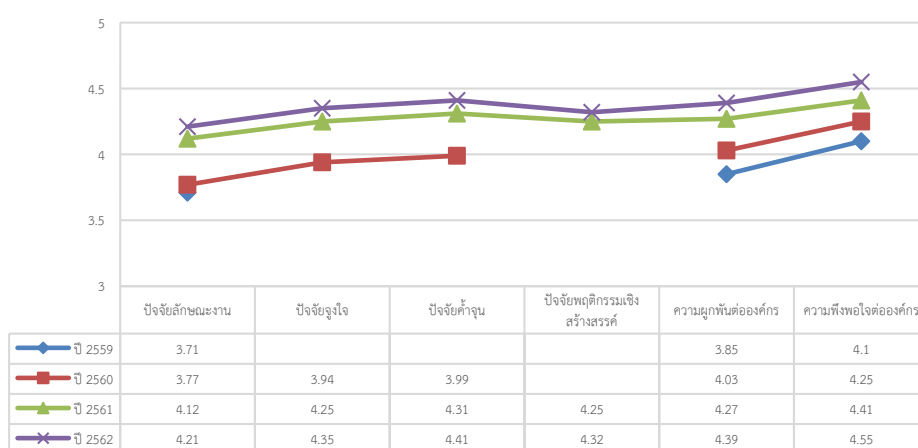
สุดท้าย เหมือนโพธิ์

5) **ปัจจัยพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์** จากการศึกษาระดับความคิดเห็นของปัจจัยพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานบริษัท ธารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ด้านการแสวงหาโอกาส อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48 รองลงมาคือ ด้านความคิดริเริ่ม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 และน้อยที่สุดคือ ด้านผู้นำทางความคิด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15

6) **ความผูกพันต่อองค์กร** จากการศึกษาระดับความคิดเห็นของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ธารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ด้านการคงอยู่กับองค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47 รองลงมาคือ ด้านบรรทัดฐาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 และน้อยที่สุดคือ ด้านจิตใจ/ความรู้สึก อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27

7) **ความพึงพอใจต่อองค์กร** จากการศึกษาระดับความพึงพอใจต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ธารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55

2. ผลการเปรียบเทียบความผูกพันของพนักงานบริษัท ธารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด



ภาพที่ 2 ผลการเปรียบเทียบความผูกพันของพนักงานบริษัท ธารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด

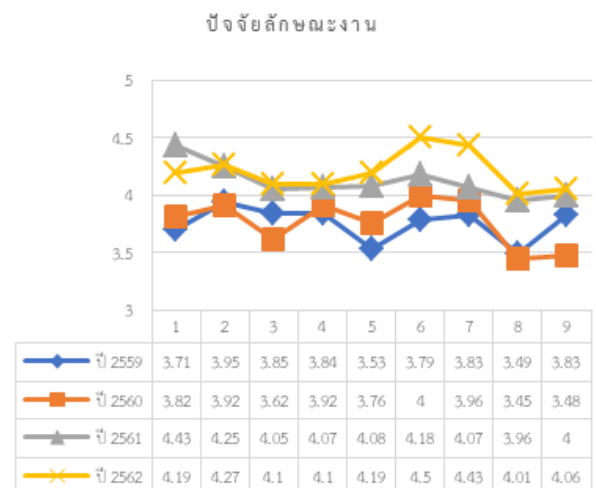
การเปรียบเทียบปัจจัยด้านความผูกพันในองค์กร และความพึงพอใจจากผลสำรวจปี 2559 - 2562 พบว่าค่าเฉลี่ยของแต่ละปัจจัยมีค่าเฉลี่ยสูงขึ้น ซึ่งแสดงถึงความผูกพันและความพึงพอใจในองค์กรมีอยู่ในระดับมาก จากการเปรียบเทียบรายด้าน ที่มีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้น พบว่า

1. ด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงาน ทรัพยากรที่สนับสนุนการทำงาน โดย ทพส. ให้ความสำคัญกับสภาพการทำงานที่ปลอดภัย และส่งเสริมสุขภาพ เช่น ความเป็นอยู่ ความสะดวกสบาย และมีการจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวก และมีเครื่องมือ อุปกรณ์ในการทำงานที่เพียงพอและเหมาะสม

2. ด้านระบบสารสนเทศด้าน HR เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า รพส. มีการนำระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ทำให้การดำเนินงานใน รพส. มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
3. ด้านการคงอยู่กับองค์กร เนื่องจาก พนักงานและลูกจ้างมีความผูกพันกับองค์กร ทำให้ไม่มีความคิดที่จะลาออกจาก รพส. และอาจปฏิบัติงานให้นานที่สุดหรือจนกว่าเกษียณอายุ
4. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจาก พนักงานและลูกจ้างสามารถทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดความร่วมมือ และการทำงานที่มีคุณภาพ และทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ได้เป็นอย่างดี
5. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ เนื่องจากการได้รับการยอมรับนับถือ เป็นสิ่งสำคัญ เพื่อนร่วมงานยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ทำให้ส่งผลต่อการทำงานได้นานยิ่งขึ้น
6. ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ พนักงานและลูกจ้างเห็นว่า งานที่ทำมีความท้าทาย ช่วยให้ท่านเรียนรู้ และมีประสบการณ์มากยิ่งขึ้น อีกทั้งลักษณะงานที่ปฏิบัติตรงกับความถนัด และเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของตนเอง

ตารางที่ 2 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยลักษณะงาน

รายการ	ค่าเฉลี่ย			
	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562
ปัจจัยลักษณะงาน				
1. ด้านระบบงานที่สำคัญต่างๆ	3.71	3.82	4.43	4.19
2. ด้านกระบวนการสื่อสารขององค์กร	3.95	3.92	4.25	4.27
3. ด้านระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.85	3.62	4.05	4.10
4. ด้านการพัฒนาบุคลากร	3.84	3.92	4.07	4.10
5. ด้านการจ้างงานและความก้าวหน้าในอาชีพ	3.53	3.76	4.08	4.19
6. ด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงาน ทรัพยากรที่สนับสนุนการทำงาน	3.79	4.00	4.18	4.50
7. ด้านระบบสารสนเทศด้าน HR	3.83	3.96	4.07	4.43
8. ด้านผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์	3.49	3.45	3.96	4.01
9. ด้านการดำเนินงานของฝ่าย HR	3.83	3.48	4.00	4.06

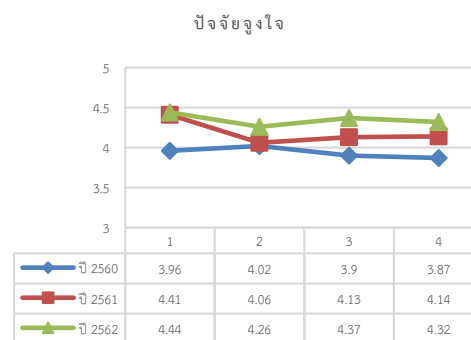


ศุภชัย เหมือนโพธิ์

จากการเปรียบเทียบปัจจัยลักษณะงาน พบว่า ปัจจัยลักษณะงานทั้ง 9 ด้าน มีแนวโน้มสูงขึ้น มีค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.50 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 3 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยงาน

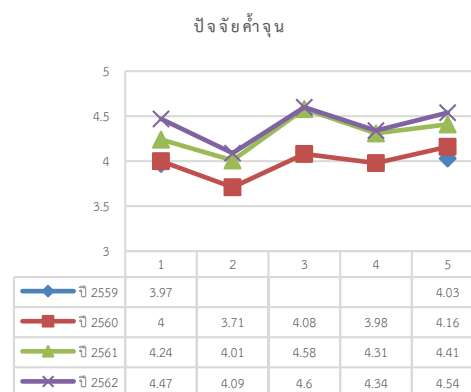
รายการ	ค่าเฉลี่ย		
	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562
ปัจจัยงาน			
1. ด้านความสำเร็จในการทำงาน	3.96	4.41	4.44
2. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	4.02	4.06	4.26
3. ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ	3.90	4.13	4.37
4. ด้านความรับผิดชอบ	3.87	4.14	4.32



จากการเปรียบเทียบปัจจัยงาน พบว่า ปัจจัยงานทั้ง 4 ด้าน มีแนวโน้มสูงขึ้น มีค่าเฉลี่ย 3.80 – 4.50 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยค่าจ้าง

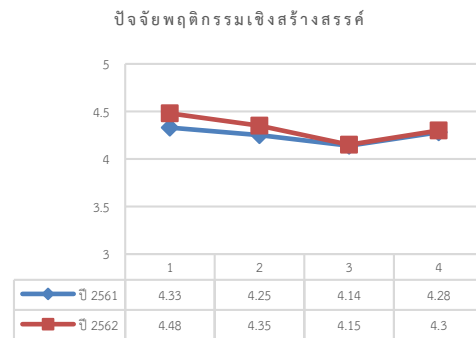
รายการ	ค่าเฉลี่ย			
	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562
ปัจจัยค่าจ้าง				
1. ด้านความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา	3.97	4.00	4.24	4.47
2. ด้านวิธีปกครองบังคับบัญชา		3.71	4.01	4.09
3. ด้านสถานะทางอาชีพ		4.08	4.58	4.60
4. ด้านความมั่นคงในการทำงาน		3.98	4.31	4.34
5. ด้านความน่าเชื่อถือและ ชื่อเสียงองค์กร	4.03	4.16	4.41	4.54



จากการเปรียบเทียบปัจจัยค่าจ้าง พบว่า ปัจจัยค่าจ้างทั้ง 5 ด้าน มีแนวโน้มสูงขึ้น มีค่าเฉลี่ย 3.90 – 4.50 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 5 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์

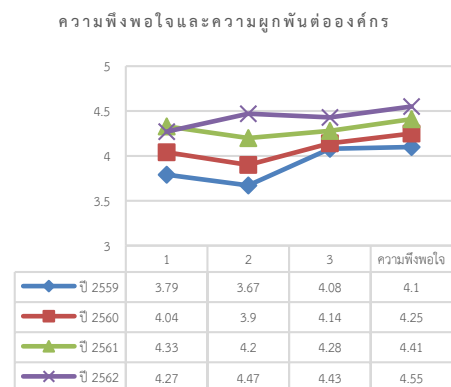
รายการ	ค่าเฉลี่ย	
	ปี 2561	ปี 2562
ปัจจัยพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์		
1. ด้านการแสวงหาโอกาส	4.33	4.48
2. ด้านความคิดริเริ่ม	4.25	4.35
3. ด้านผู้นำทางความคิด	4.14	4.15
4. ด้านการประยุกต์ใช้	4.28	4.30



จากการเปรียบเทียบปัจจัยพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ พบว่า ปัจจัยพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ทั้ง 5 ด้าน มีแนวโน้มสูงขึ้น มีค่าเฉลี่ย 4.10 – 4.50 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 6 ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ชนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด

รายการ	ค่าเฉลี่ย			
	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562
ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ชนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด				
1. ด้านจิตใจ/ความรู้สึก	3.79	4.04	4.33	4.27
2. ด้านการคงอยู่กับองค์กร	3.67	3.90	4.20	4.47
3. ด้านบรรทัดฐาน	4.08	4.14	4.28	4.43
ความพึงพอใจต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ชนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด				
1. ความพึงพอใจต่อองค์กร	4.10	4.25	4.41	4.55



จากการเปรียบเทียบความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ชนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด พบว่า ความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ชนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ทั้ง 3 ด้าน มีแนวโน้มสูงขึ้น มีค่าเฉลี่ย 3.60 – 4.60 อยู่ในระดับมาก

ขั้นที่ 3 การสร้างรูปแบบความผูกพันของพนักงาน

จากการศึกษารูปแบบการสร้างความผูกพันของพนักงาน โดยการวิเคราะห์วิธีการสร้างความผูกพันของพนักงาน สามารถสรุปได้ดังนี้

1. องค์กรควรให้ความสำคัญกับการรักษาและจูงใจพนักงานที่มีศักยภาพให้คงอยู่กับองค์กร องค์กรจึงพยายามหาคนที่มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับงาน และสอดคล้องกับปริมาณงานที่มีอยู่ (Recruitment and Selection)

2. ทรพส. มีการกำหนดหน้าที่ (Job Description) และคุณลักษณะแต่ละตำแหน่งหน้าที่ (Job Specification) อย่างเป็นมาตรฐาน โดยในด้านการพัฒนาบุคลากร ได้มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปี โดยให้บุคลากรแต่ละฝ่าย เขียนแผนพัฒนาบุคลากร เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน เพื่อให้สอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่ของตน พัฒนาความรู้ความสามารถ และสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานให้ตรงตามความจำเป็นของการพัฒนา หรือเพื่อเตรียมความพร้อมที่จะเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

3. กระบวนการสรรหา คัดเลือกบุคลากรที่ชัดเจนในแต่ละตำแหน่ง ซึ่งบุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถตามเกณฑ์การคัดเลือก โดยคุณสมบัติที่แต่ละฝ่ายต้องการ กำหนดหน้าที่ (Job Description) และคุณลักษณะแต่ละตำแหน่งหน้าที่ (Job Specification) เพื่อให้ได้บุคลากรตรงตามความต้องการ

4. ปัจจัยที่ทำให้พนักงานผูกพันกับองค์กร เกี่ยวข้องกับสภาพการจ้างงาน ได้แก่ เงินเดือน โบนัส สวัสดิการที่ครอบคลุม ส่วนปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน บรรยากาศในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน ปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ เพื่อนร่วมงานดี ถือได้ว่าเป็นความผูกพันที่มีให้กับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งทำให้เกิดคุณภาพชีวิตในการทำงาน

5. การพัฒนาบุคลากรก่อให้เกิดผลดีแก่ตัวพนักงาน เนื่องจากการสร้างคุณค่าให้แก่ตัวพนักงานขององค์กรเอง และเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานของฝ่ายนั้นๆ ผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้องค์กรบรรลุยังเป้าหมายที่ต้องการด้วยเช่นกัน โดยแบ่งเป็น 1) กิจกรรมภายใน เป็นการจัดอบรมความรู้เบื้องต้นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร มีการจัดอบรมเฉพาะทางของแต่ละฝ่าย อีกทั้งมีการอบรม โดยการเชิญวิทยากรภายนอก เพื่อเพิ่มความรู้ เสริมทักษะให้กับพนักงาน 2) กิจกรรมภายนอก เป็นการอบรมนอกสถานที่ที่พนักงานสนใจ

จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ แบบมีส่วนร่วม สามารถสรุปได้ว่า รูปแบบการสร้างความผูกพันของพนักงาน (The Model of Enhancing Employee Engagement) ประกอบด้วย การสรรหาพนักงาน (Recruitment) การดูแลพนักงาน (Employee Caring) และการเก็บรักษาพนักงาน (Retention) เน้นการสร้างคนเก่งและมีความสามารถ การสร้างการมีส่วนร่วม การสร้างการทำงานเป็นทีม และการสร้างขวัญและกำลังใจ มีส่วนร่วมในการทำโครงการ/ กิจกรรม ทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งทำให้มีผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร



ภาพที่ 2 รูปแบบการสร้างความผูกพันของพนักงาน

ขั้นที่ 4 การประเมินผล และการถอดบทเรียน

จากการสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี และการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงาน บริษัท ชนารักษ์ พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด สามารถสรุปได้ว่า รูปแบบการสร้างความผูกพันของพนักงาน จะต้องเริ่มจากการสรรหาพนักงาน การดูแลพนักงาน และการเก็บรักษาพนักงาน โดยผ่านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสรรหา คัดเลือกพนักงานเพื่อหาคนที่เหมาะสมกับงานและองค์กร เมื่อพนักงานเข้าร่วมงานกับองค์กรหรือพนักงานปัจจุบัน องค์กรจะต้องสร้างพนักงานเพื่อพนักงานเกิดความรัก ความผูกพันต่อองค์กร โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสร้างคนเก่งและมีความสามารถ การสร้างการมีส่วนร่วม การสร้างการทำงานเป็นทีม และการสร้างขวัญและกำลังใจ มีส่วนร่วมในการทำโครงการ/กิจกรรม ซึ่งทำให้มีผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร

จากการกำหนดรูปแบบการสร้างความผูกพันของพนักงาน (The Model of Enhancing Employee Engagement) ผู้วิจัยทำการวางแผนโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้สะท้อนถึงการสร้างความผูกพันของพนักงานของบริษัท ชนารักษ์ พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ได้ดังนี้

ตารางที่ 7 โครงการ/ กิจกรรม

โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์
1. โครงการบริหารอัตรากำลังให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร	
1.1 ประชุมเชิงปฏิบัติการ “การทบทวนโครงสร้างองค์กร และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ (Responsibility) ของแต่ละหน่วยงาน และแผนอัตรากำลังระยะ 1 ปี, 3 ปี และ 5 ปี	เพื่อบริหารอัตรากำลังให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร รวมถึงมีการสรรหาและคัดเลือกอัตรากำลังตามแผนอัตรากำลังที่กำหนดไว้

สุดท้าย เหมือนโพธิ์

โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์
1.2 จัดทำแผนงานการสรรหาเชิงรุก และดำเนินการสรรหาคัดเลือก ด้วยเครื่องมือที่มีความมีความเที่ยงและเหมาะสม (Reliability and Validity)	
2. โครงการบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์	
2.1 ศึกษาและเปรียบเทียบค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์กับองค์กรอื่น ในประเภทเดียวกันหรือองค์กรที่มีลักษณะการบริหารจัดการที่มีความเป็นเลิศ	เพื่อให้เกิดการสำรวจและเปรียบเทียบค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสม สามารถแข่งขันดึงดูดและเก็บรักษาผู้มีศักยภาพสูงไว้ในองค์กรได้ รวมถึงมีการปรับปรุงเงินเดือนและสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมกับ รพพส.
2.2 สำรวจค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ และสำรวจความต้องการของบุคลากรต่อการพัฒนาค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ในรูปแบบใหม่ๆ	
2.3 จัดทำข้อเสนอการพัฒนาค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ในรูปแบบใหม่ๆ ของ รพพส.	
3. โครงการพัฒนาผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับ และส่งเสริมการเรียนรู้ (Development & Learning)	
3.1 ศึกษาข้อมูลการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ ผลจากการสำรวจความพึงพอใจ ความผูกพันของบุคลากร ข้อเสนอแนะจากทริส ผลการประเมินสมรรถนะของพนักงานรายบุคคล (Competency Gap) เป็นต้น	เพื่อพัฒนาบุคลากรและส่งเสริมการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน โดยสอดคล้องกับสมรรถนะ และทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เทคโนโลยี และภาวะการแข่งขัน
3.2 กิจกรรมการออกแบบระบบการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร	
3.3 จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาผู้นำ (Learning Academy and Leadership Development Program)	
4. โครงการการสร้าง ความพึงพอใจและความผูกพันบุคลากร (Employee Satisfaction & Engagement)	
4.1 กิจกรรมการสำรวจความพึงพอใจ ความผูกพันและความผูกพันในการทำงานของพนักงาน รพพส.	1. เพื่อยกระดับโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ ของระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้สนับสนุนการบริหารทุนมนุษย์ โดยการสำรวจและประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร รพพส. 2. เพื่อนำผลการประเมินความพึงพอใจ และความผูกพันฯ ไปวางแผนการพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมถึงแผนความผูกพันของบุคลากร
4.2 กิจกรรมสร้างความผูกพันและความผูกพัน	

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษารูปแบบการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อ บริษัท ธนารักษ์ พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด พบว่า

1) ความผูกพันของพนักงานมีความสำคัญต่อองค์กรอย่างมาก โดยความผูกพันจะส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกรับผิดชอบในทางบวก ซึ่งมีความผูกพันที่มีต่องาน เป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร และผลการสำรวจความผูกพันของพนักงานที่มีต่อบริษัท ธนารักษ์ พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด 3 ปีที่ผ่านมา พนักงานมีความพึงพอใจและความผูกพันแนวโน้มสูงขึ้น มีค่าเฉลี่ย 3.60 – 4.60 ซึ่งอยู่ในระดับมาก ทำให้ผู้วิจัยต้องการศึกษารูปแบบและแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงาน เพื่อนำรูปแบบมาพัฒนาการบริหารบุคลากรภายในองค์กรให้มีศักยภาพในการทำงาน และมีความผูกพันต่อองค์กร พร้อมทั้งจะเดินหน้านำพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

2) ผลการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานบริษัท ธนารักษ์ พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด พบว่า ความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 และความพึงพอใจต่อองค์กรของพนักงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55

3) รูปแบบการสร้างความผูกพันของพนักงาน (The Model of Enhancing Employee Engagement) ประกอบด้วย การสรรหาพนักงาน (Recruitment) การดูแลพนักงาน (Employee Caring) และการเก็บรักษาพนักงาน (Retention) เน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสร้างคนเก่งและมีความสามารถ การสร้างการมีส่วนร่วม การสร้างการทำงานเป็นทีม และการสร้างขวัญและกำลังใจ มีส่วนร่วมในการทำโครงการ/กิจกรรม ซึ่งทำให้มีผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร

สอดคล้องกับ ศุภชัย เหมือนโพธิ์ นนทวัฒน์ สุขผล และฉัฐพร วิรุฬหารุญ (2561) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ธนารักษ์ พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ผลการวิจัยพบว่า บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด มองเห็นความสำคัญของพนักงานและลูกจ้างเป็นอย่างมาก พนักงานและลูกจ้างมีความพึงพอใจต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก เนื่องจาก ผู้บริหารแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ และสอดคล้องกับ ศุภชัย เหมือนโพธิ์ นนทวัฒน์ สุขผล และ ทาริกา สระทองคำ (2561) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงาน บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ผลการวิจัยพบว่า องค์กรมองถึงการพัฒนาคอร์ปใหม่ที่จะก้าวขึ้นมาเป็น ผู้บริหารในระดับต่อไป พนักงานและลูกจ้างมีความภูมิใจในสถานะอาชีพกับการเข้ามาเป็นพนักงานในองค์กร เกิดความรู้สึกรับผิดชอบในการทำงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นสิ่งที่พนักงานระดับปฏิบัติการให้ความสนใจเป็นอย่างมาก เพราะเป็นช่วงอายุใน Gen X ก่อนข้างมากเป็นวัยที่กำลังสร้างตัว และต้องการความมั่นคงและความก้าวหน้า และสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีในอนาคต ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและความผูกพัน

สรุป เหมือนโพธิ์

ต่อองค์กร และสอดคล้องกับ เจริญจิตร เสวตวณิชกุล (2559) ศึกษาเรื่อง รูปแบบการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า วิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมีความแตกต่างกัน โดยแบ่งเป็น กลุ่มพนักงานใหม่ เน้นที่กระบวนการบริหารการทรัพยากรมนุษย์ และกลุ่มพนักงานปัจจุบัน เน้นการสร้างวัฒนธรรมขององค์กร การสร้างคนให้เก่ง และการสร้างแรงจูงใจ นอกจากนี้ 3 หน่วยงานที่จะต้องทำงานร่วมกัน (Collaboration) อย่างจริงจัง ประกอบด้วย 1) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 2) หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา และ 3) พนักงานหรือเพื่อนร่วมงาน ที่มีส่วนช่วยในการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรให้สูงขึ้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. จากการศึกษาพบว่า การสร้างความผูกพันของพนักงาน ต้องเริ่มจากนโยบายขององค์กร ฝ่ายทรัพยากรบุคคล นำมาสู่ฝ่ายต่างๆ ที่จะต้องนำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานให้เข้าไปในทิศทางเดียวกัน โดยองค์กรต้องมีการจัดทำแผนพัฒนาและฝึกอบรมของพนักงานในแต่ละตำแหน่งงาน และแต่ละระดับ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา หลักสูตรในการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร

2. จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ สามารถนำรูปแบบการสร้างความผูกพันของพนักงาน (The Model of Enhancing Employee Engagement) ประยุกต์ใช้กับหน่วยงานอื่นๆ ได้ ในการสร้างความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงาน ทำให้พนักงานมีความรัก ความสุข ความพอใจที่จะทำงานร่วมกันภายในองค์กรต่อไป

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการวิเคราะห์สถานการณ์แรงงาน และทิศทางของธุรกิจ เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนทรัพยากรบุคคลทั้งในระยะสั้น และระยะยาว ที่อาจจะส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในอนาคต

รายการอ้างอิง

- จิตติภา ขาวอ่อน. (2547). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- เจริญจิตร เสวตวานิชกุล. (2559). *รูปแบบการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.
- เดชา เฉชะวัฒนะไพศาล. (2559). *การจัดการทรัพยากรบุคคลพื้นฐานแนวคิดเพื่อการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประดิษฐพงษ์ สร้อยเพชร. (2557). *ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทโทรคมนาคมและเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งหนึ่งส่วนงานวิศวกรรมที่ทำงานในเขตกรุงเทพมหานคร*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเนชั่น.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2535). *จิตวิทยาบริหารบุคคล*. กรุงเทพฯ: สหมิตรอเชท.
- พรทิพย์ ไชยฤกษ์. (2555). *ความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากรสถาบันวิจัยแสงซินโครตรอน (องค์การมหาชน)*. นครราชสีมา: คลังปัญญา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- พิชิต เทพวรรณ. (2554). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- พรินทร์ชา สมานสินธุ์. (2554). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันของพนักงาน คีฬาเฉพาะกรณี บริษัท เบสท์เฟอฟอร์แมนซ์เอ็นจิเนียริง จำกัด*. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ขงยุทธ เกษสาคร. (2547). *ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม*. นนทบุรี: ปณิษต์.
- ศุภชัย เหมือนโพธิ์ นนทวัฒน์ สุขผล และณัฐพร วิรุพหการุญ. (2561). *ความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด*. วารสารรังสิตบัณฑิตศึกษาในกลุ่มธุรกิจและสังคมศาสตร์, 4(2), 104-120.
- ศุภชัย เหมือนโพธิ์ นนทวัฒน์ สุขผล และทาริกา สระทองคำ. (2561). *ความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงาน บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด*. วารสารศิลปการศึกษาวิจัย, 10(2), 95-109.
- สมยศ นาวิการ. (2540). *การบริหารและพฤติกรรมองค์การ เรื่องการจูงใจ: จากแนวความคิดไปสู่การประยุกต์ใช้*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ.
- สมศักดิ์ ปิตตานัง. (2555). *ความผูกพันของ องค์กรที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจบัณฑิต, สาขาวิชาวิศวกรรมธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

สุชัย เหมือนโพธิ์

สุธานี นุกลองอารี. (2555). การศึกษาความพึงพอใจในงานของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด

(มหาชน) กรณีพนักงานบริษัทการบินไทยฯ สำนักงานใหญ่. การค้นคว้าด้วยตนเอง หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

สุเชษฐ์ ผลรัตน์สกุล. (2552). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด

(มหาชน) ภาคนครหลวง 2. ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative to the Organizations Commitment to the Organizations. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.

Hewitt Associates. (2004). *Impact of Engaged Employees on Business Outcomes; Ongoing Employee Engagement Research*. Retrieved October 2, 2018, from <http://www.aon.com/default.jsp>

Kleysen R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual Innovative Behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284-296.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.

Lockwood, N. R. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role. *HR Magazine*, 52, 1-11.

Roger, G. R. (1959). *Creativity*. Harmondsworth: Penguin Book.

Strauss, G., & Sayles, L. R. (1980). *Personnel: The Human Problems of Management*. New Jersey: Prentice-Hall.