

## MOTIVATION INFLUENCING EMPLOYEES LOYALTY TOWARD ORGANIZATION: A CASE STUDY OF ABC COMPANY

Peerayos Ratanatham<sup>1</sup>, Nont Sahaya<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Graduate Student of Commerce, Burapha University, Chonburi 20131, Thailand

---

### ABSTRACT

Sea freight is a popular transportation and has low cost compared to the bulk volume shipped at a time. Around Koh Sichang has an area suitable for cargo handling activities. A dangerous dry bulk which is unloaded between ships with a grab, causing a scattering of small dust to fall into the sea. Including the washing of debris from the bowels to the sea which may affect the quality of water and sediment around the loading area. It can affect life in the marine ecosystem around Koh Sichang. From reports have below-benchmark dissolved oxygen content in the eastern part of Koh Sichang, as well as the accumulation of organic matter in the sediment and degradation of coral reefs in close proximity to cargo ship which in the long run will affect the ability to support the sea transportation activities of the island area decreases. Solving problems may have legal and administrative concerns especially dealing with the emission of litter from marine vessels ,organizing or setting mooring areas used for loading and unloading cargo in sea at a distance from shore or community area in order to reduce the impact of dust diffusion from bulk cargo handling.

---

### ARTICLE INFO

#### *Article history:*

Received 12 December 2020

Accepted 22 February 2021

Available online  
15 December 2021

---

#### **Keyword:**

MOTIVATION FACTOR

(ปัจจัยจูงใจพนักงาน) /

LOYALTY (ความ

จงรักภักดีของพนักงานต่อ  
องค์กร)

---

\* Author e-Mail address: peerayos\_r@hotmail.com, sahayanont@gmail.com

## ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษาบริษัท เอปียี จำกัด

พริยสธ รัตนธรรม<sup>1</sup>, นนท สหายา<sup>1</sup>

<sup>1</sup>วิทยาลัยพาณิชย์ศาสตร มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี 20131, ประเทศไทย

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยจูงใจพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ผู้วิจัยใช้กลุ่มประชากรจากจำนวนพนักงานวิศวกรฝ่ายสนับสนุนทั้งหมด 125 คน โดยใช้เครื่องมือการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบประเมินค่า (Rating scale) ที่ผ่านการหาทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติการแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) และทดสอบสมมติฐานทำการวิเคราะห์หาอิทธิพลของตัวแปรโดยใช้สถิติ วิธีวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple regression analysis) ผลการวิจัย พบว่าประชากรส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 68.3 ช่วงอายุมากกว่า 30 ปี ถึง 35 ปี ร้อยละ 40.0 มีสถานภาพสมรส ร้อยละ 64.2 ระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 76.7 และมีอายุงานมากกว่า 5 ปี ร้อยละ 56.7 ซึ่งมีระดับความคิดเห็นเรื่องปัจจัยจูงใจพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยที่ปัจจัยเรื่องความรับผิดชอบในงานที่ทำหายุความสำเร็จในการทำงาน และความน่าสนใจในงานอยู่ในระดับมาก 3 ลำดับแรก ส่วนระดับความคิดเห็นด้านความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยที่ความจงรักภักดีด้านความรู้สึก ด้านการรับรู้โดยการไม่ส่งสัยผู้นำของตน และด้านพฤติกรรมที่แสดงออก อยู่ในระดับมากทั้ง 3 ด้าน ผลการวิเคราะห์สมมติฐานพบว่า ปัจจัยจูงใจพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรด้านการเจริญเติบโตในการทำงาน ความน่าสนใจของงาน และความรับผิดชอบในงานที่ทำหายุมีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กร โดยรวมร้อยละ 74.3

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กร และเป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายและมีคุณค่ามากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับทรัพยากรอื่น ๆ ปัจจัยด้านคนจึงเป็นหัวใจหลักของการดำเนินธุรกิจ และเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่าง เงินสด กำไร สินทรัพย์ และการเติบโต คนจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจ ปัจจุบันมีการพูดถึงทรัพยากรมนุษย์โดยใช้คำว่าทุนมนุษย์มากยิ่งขึ้นเนื่องจากองค์กรให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เป็นอันดับต้น ๆ โดยเชื่อว่าการลงทุนกับทรัพยากรมนุษย์เป็นการลงทุนที่สามารถเพิ่มมูลค่าได้ หลายองค์กรจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาและการธำรงรักษาพนักงานมากยิ่งขึ้นดังที่ Shweta Rajput (Asian J. Management; April- June, 2016) สรุปไว้ว่า การธำรงรักษาพนักงานและความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กรเป็นปัจจัยที่ท้าทายสำหรับการบริหารองค์กรเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจาก พนักงานเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญยิ่งพนักงานทำงานอยู่กับองค์กรเป็นระยะเวลานานเท่าใดพนักงานจะยิ่งมีคุณค่ามากยิ่งขึ้น จากการผ่านการฝึกอบรม พัฒนา และจากประสบการณ์การทำงาน จากข้อมูลการสำรวจของเมอร์เซอร์ปี 2015 (Mercer's Workforce Metrics Survey) เรื่องอัตราการลาออกของพนักงานพบว่า มีอัตราที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างมากตั้งแต่ปี 2011 ในประเทศสหรัฐอเมริกา อังกฤษ เยอรมนี และ บราซิล มีอัตราการลาออกที่สูงขึ้นในปี 2014เป็นอย่างมาก เมื่อเทียบกับปี 2013ที่ผ่านมา ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลสำรวจของเฮย์กรุ๊ป ค.ศ. 2015 เรื่องอัตราการลาออกของพนักงานในสายงานโรงงาน อุตสาหกรรมในประเทศไทย โดยพบว่าอัตราการลาออกมีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี ค.ศ. 2012 จนถึงปี ค.ศ. 2015โดยในสายงานบริการทางด้านวิศวกรรมและโรงงานอุตสาหกรรมมีอัตราที่สูงกว่าสายงานอื่น ๆ โดยเฉพาะ ทำให้วิศวกรเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานอย่างมาก และยัง

สอดคล้องกับผลการสำรวจของกลุ่มลูกค้าของแมนพาวเวอร์ในประเทศไทยปี พ.ศ. 2559 โดยที่ตำแหน่งวิศวกรเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานสูงเป็นอันดับที่ 3 นอกจากนี้อาชีพที่เกี่ยวข้องกับ 8 อาชีพเสรีอาเซียน อาทิ งานวิศวกร งานด้านการแพทย์ กลุ่มงานท่องเที่ยวและบริการ มีแนวโน้มเป็นที่ต้องการสูง ดังนั้นจึงมีความเสี่ยงสูงในอนาคตอันใกล้ที่จะเกิดการขาดแคลนและใช้วิธี Head Hunter ชื้อตัววิศวกรที่มีประสบการณ์และความสามารถไปจากองค์กรโดยภาวะแรงดึงดูดโดยตรงต่อพนักงานได้ มีโอกาสที่จะเกิดการย้ายงานอย่างฉับพลัน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรภาวะความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร สร้างความรู้สึกให้ไม่พึงพอใจต่องานที่ทำอยู่ของพนักงาน ซึ่งความพึงพอใจอธิบายถึงเรื่องสภาพและสถานะ เช่นเมื่อพนักงานมีความพึงพอใจ หมายถึงพนักงานมีความรู้สึกดีและมีความสุข การที่พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรนั้นหมายถึง พนักงานจะเต็มใจที่จะทำงานเพื่อองค์กร ความจงรักภักดีต่อองค์กร เป็นความเชื่อมโยงด้านความผูกพันระหว่างบริษัทและพนักงาน ซึ่งกล่าวไว้ว่าปัจจัยส่วนบุคคลเป็นส่วนหนึ่งที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานจนแปรเปลี่ยนเป็นความผูกพันต่อองค์กร และนำมาซึ่งความจงรักภักดี ความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่แสดงถึงการที่พนักงานให้คำมั่นสัญญาในการทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กรด้วยความเชื่ออย่างแรงกล้าว่าการทำงานนั้นมีส่วนสำคัญสำหรับองค์กรและเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับพนักงาน ไม่ใช่แค่เฉพาะพนักงานจะวางแผนอยู่กับองค์กรในระยะยาวเท่านั้นแต่พนักงานจะไม่มองหางานที่อื่น ตลอดจนไม่ตอบรับข้อเสนอจากองค์กรอื่น บริษัท ABC จำกัด ที่ผู้วิจัยจะทำการศึกษาเป็นองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมการผลิตยนต์ มีพนักงานที่เป็นวิศวกรอยู่เป็นจำนวนมาก แม้ว่าจะมีอัตราการลาออกอยู่ที่ 5.8%, 3.5%, 3.4% ในปี 2556, 2557 และ 2558 ตามลำดับ ซึ่งเป็นอัตราที่

ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยในอุตสาหกรรมก็ตาม แต่แนวโน้มของอัตราการลาออกเฉลี่ยในอุตสาหกรรมที่เพิ่มสูงมากก็น่าเป็นห่วง ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยจูงใจพนักงาน เพื่อการพัฒนาและยกระดับให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งจะส่งผลช่วยสนับสนุนให้พนักงานอยู่ทำงานกับองค์กรด้วยความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืนต่อไปในอนาคต อีกทั้งยังเป็นการป้องกันปัญหาพนักงานลาออก อย่างฉับพลันจากผลของการ Head Hunter หรือซื้อตัว ที่จะส่งผลกระทบอย่างมากกับการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำศึกษาอิทธิพลของปัจจัยจูงใจพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กร เพื่อจะได้นำไปเป็นแนวทางในการวางแผนกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติในเรื่องดังกล่าว

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยจูงใจพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กร

#### สมมติฐาน

1.ปัจจัยจูงใจพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร (เงินเดือนและสวัสดิการ การบังคับบัญชา สภาพการทำงาน สถานภาพในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นโยบายต่างๆในการทำงาน ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับความสำคัญ ความรับผิดชอบในงานที่ทำหาย ความน่าสนใจในของงาน การเจริญเติบโตในการทำงาน) มีอิทธิพลต่อ ความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กร (ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก)

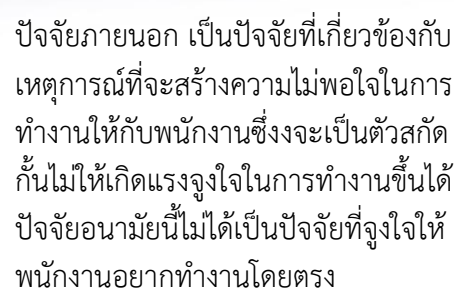
2.ปัจจัยจูงใจพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร (เงินเดือนและสวัสดิการ การบังคับบัญชา สภาพการทำงาน สถานภาพในการทำงาน ความมั่นคง

ในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นโยบายต่างๆในการทำงาน ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับความสำคัญ ความรับผิดชอบในงานที่ทำหาย ความน่าสนใจในของงาน การเจริญเติบโตในการทำงาน) มีอิทธิพลต่อ ความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กร (ด้านความรู้สึ)

3.ปัจจัยจูงใจพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร (เงินเดือนและสวัสดิการ การบังคับบัญชา สภาพการทำงาน สถานภาพในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นโยบายต่างๆในการทำงาน ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับความสำคัญ ความรับผิดชอบในงานที่ทำหาย ความน่าสนใจในของงาน การเจริญเติบโตในการทำงาน) มีอิทธิพลต่อ ความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กร (ด้านการรับรู้)

4.ปัจจัยจูงใจพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร (เงินเดือนและสวัสดิการ การบังคับบัญชา สภาพการทำงาน สถานภาพในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นโยบายต่างๆในการทำงาน ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับความสำคัญ ความรับผิดชอบในงานที่ทำหาย ความน่าสนใจในของงาน การเจริญเติบโตในการทำงาน) มีอิทธิพลต่อ ความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กร (โดยรวม)





1.1 เงินเดือนและสวัสดิการ (Salary and Benefits) เงินเดือนและการเลื่อนขั้น เป็นที่พอใจของบุคลากรในการทำงาน

### 1.3 สภาพการทำงาน (Work Condition)

หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน สิ่งแวดล้อมอื่น ๆ

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้กรอบแนวคิด ในส่วนที่เป็นแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

- Frederick Herzberg (1966) ได้คิดค้นทฤษฎีการจูงใจในการทำงาน มีชื่อเรียกแตกต่างกันออกไป คือ “motivation-maintenance theory” หรือ “dual factor theory” หรือ “the motivation-hygiene theory” Herzberg ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัย ที่มีผลต่อการทำงานของบุคคลกรในองค์ โดยศึกษา ถึง ทัศนคติของบุคคลที่มีต่อการทำงานเพื่อหาทางที่จะลดความไม่พอใจในการทำงาน เพื่อให้ทำให้คนงานมีความรู้สึกที่ดีในการที่จะสร้างผลผลิตของงานให้มากขึ้น โดยปัจจัยที่มีผลกระทบต่องานโดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ (ประคัลภ์ ปันเทพลังกร, 2551)

1. Hygiene Factors หรือเรียกว่าปัจจัย  
อนามัย ซึ่งก็คือปัจจัยจำเป็น ถือว่าเป็น

- 1.5 ความมั่นคงในการทำงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

- 1.6 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา  
ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Relations)  
หมายถึง การติดต่อไปไม่ว่าเป็นกิริยา หรือวาทะที่  
แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงาน  
ร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี
- 1.7 นโยบายต่าง ๆ ในการทำงาน (Policy)  
หมายถึง การจัดการและการบริหารองค์กร การ  
ติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

2. Motivator Factors หรือเรียกว่าปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยกระตุ้นให้คนทำงาน โดยเกี่ยวข้องกับ เหตุการณ์ที่ดีที่จะเกิดขึ้นกับพนักงาน ทำให้มีความ พึงพอใจเกี่ยวกับงานที่ทำ เกิดแรงจูงใจ มีความสุข และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ปัจจัยที่ เกี่ยวข้องกับความรู้สึก ซึ่งถือว่าเป็น ปัจจัยภายใน

เป็นปัจจัยที่สามารถจูงใจพนักงานให้อยากทำงานได้ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ประกอบด้วย

#### 2.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement)

หมายถึงการที่สามารถทำงานได้เสร็จและประสบความสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจและปลื้มปิติในผลสำเร็จของงานนั้น ๆ

#### 2.2 การได้รับความสำคัญ (Recognition)

หมายถึงการได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา ในรูปแบบการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ การยอมรับในความสามารถ หรือการแสดงออกอื่น เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

#### 2.3 ความรับผิดชอบในงานที่ทำ (Responsibility)

หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างดี ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

#### 2.4 ความน่าสนใจในงาน (Task Interest)

หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทำให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว

#### 2.5 การเจริญเติบโตในการทำงาน (Growth)

หมายถึง ได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความจรรีกรักดีต่อองค์กร Albert Hirschman (1970) ได้แบ่งการแสดงออกถึงความจรรีกรักดีต่อองค์กร ออกเป็น 2 ประการ คือ (1) การที่สมาชิกในองค์กรเต็มใจที่จะอยู่ในองค์กรร่วมกัน และต่อต้านการออกจากงานในกรณีที่องค์กรมีผลผลิตลดลง (2) สมาชิกในองค์กรรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร

Wayne K. Hoy and Richard Rees (1974) ได้ทำการทดลองเรื่องความจรรีกรักดี

ระหว่างผู้บังคับบัญชากับหัวหน้า โดยทำการทดลองเรื่องความจรรีกรักดีกับครูในโรงเรียนที่มีต่อครูใหญ่ ซึ่งผลการวิจัยนี้เป็นที่ยอมรับและได้ถูกใช้อ้างถึงโดยงานวิจัยต่างๆต่อมา เช่น Ralph Hubert Stutzman (1985) อารีย์รัตน์ หมั่นหาทรัพย์ (2554) ทิพย์วรรณ มงคลดีกล้ากุล (2554) ธนัพร กบิลฤทธิวัฒน์ (2557) พรนิภา ชาติวิเศษ (2557) จิรภัคร อนงวิไล (2559) เป็นต้น โดยผลการศึกษาร่องรอยประกอบของความจรรีกรักดีสามารถจำแนกออกเป็นด้านต่างๆได้ดังนี้

1. ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก (Behavioral Aspect) มาจากผลของการที่บุคคลมีความรู้สึกเบื้องต้นตอบสนองด้วยการแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่เป็นทัศนคติในเชิงบวก เช่น การไม่ลาออก การไม่ย้าย ความไม่ย้ายไปจากหัวหน้างานและองค์กร ความต้องการที่จะย้ายตามหัวหน้า เมื่อหัวหน้าได้ย้ายไปที่อื่น

2. ด้านความรู้สึก (Affective Aspect) ด้วยการประเมินจากความชอบหรือไม่ชอบต่อบุคคลหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เช่น ความรู้สึกแสดงออกซึ่งความรักองค์กร การปกป้ององค์กร พึงพอใจในองค์กรในด้านต่างๆ ความพึงพอใจในหัวหน้า ความรักที่จะทำงานกับหัวหน้า

3. ด้านการรับรู้ (Cognitive Aspect) เป็นค่านิยมเป็นความเชื่อเกี่ยวกับบุคคลหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ที่มีอิทธิพลต่อสิ่งที่ทำให้บุคคลเกิดการรับรู้และแสดงออกมา อย่างเช่น ความเชื่อมั่นในองค์กรและผู้บริหาร ความรู้สึกโดยตรงว่ามีความจรรีกรักดีต่อหัวหน้า ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร ความเชื่อมั่นและไว้วางใจในหัวหน้า ความเชื่อถือว่าในหัวหน้าทั้งนี้จากทฤษฎีดังกล่าวข้างต้นนำไปสู่การตั้งสมมติฐานในการวิจัยทั้ง 4 ข้อข้างต้น

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### 1. ประชากร

กลุ่มประชากรทั้งหมดของพนักงานวิศวกรฝ่าย  
สนับสนุนของบริษัท ABC จำกัด จำนวน 125 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นวิธีการใช้  
เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) สร้างโดยใช้  
สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีข้างต้น และ  
วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วน  
ที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล  
ของพนักงาน ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการ  
จงใจพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร ส่วนที่ 3 เป็น  
แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับ ความจงรักภักดีของ  
พนักงานต่อองค์กร มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วน  
ประมาณค่า (Rating scale) โดยประยุกต์ใช้  
มาตราส่วน Likert scale โดยให้ผู้ตอบแสดงความ  
คิดเห็นเรียงลำดับจากระดับความสำคัญน้อยที่สุด  
ไปจนถึงระดับความสำคัญมากที่สุด ด้วยค่า  
คะแนน 1-5 ตามลำดับ

วิธีการที่ใช้ในการทดสอบคุณภาพของ  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ในการศึกษาครั้งนี้ได้มี  
การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยผู้วิจัย  
ได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาทำการทดสอบ  
(Try-out) จำนวน 30 ชุดกับกลุ่มประชากรที่มี  
คุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้  
โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ในการหาความเชื่อมั่น  
โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's  
Alpha) ได้ค่าเท่ากับ 0.97 ถือว่าผ่าน โดยใช้เกณฑ์  
สัมประสิทธิ์แอลฟาที่ 0.7 (Nunnally, 1978)

ของพนักงานวิศวกรฝ่ายสนับสนุนของบริษัท ABC  
จำกัด จำนวน 125 คนโดยการแจกแบบสอบถาม  
ในแต่ละแผนกที่ผู้ตอบแบบสอบถามสังกัด ซึ่งได้  
แบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมด 121 ชุด ไม่  
สมบูรณ์ 1ชุด สรุปได้แบบสอบถามที่ถูกต้อง  
สมบูรณ์ 120 ชุด คิดเป็นร้อยละ 96

### การวิเคราะห์ข้อมูล

นำแบบสอบถามที่ตรวจสอบความ  
ถูกต้องแล้ว ไปวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม  
คอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ มีเกณฑ์การให้  
คะแนนตามประเภทมาตราส่วนประมาณค่า  
(Rating scale) ซึ่งมีการวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิง  
พรรณนา (Descriptive statistics) เพื่อใช้อธิบาย  
ลักษณะข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล  
ประกอบด้วยการ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่า  
คะแนนเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบน  
มาตรฐาน (Standard deviation) และสถิติเชิง  
อนุมาน (Inferential statistics) เพื่อทดสอบ  
สมมติฐานซึ่งทำการวิเคราะห์หาอิทธิพลของตัว  
แปรโดยใช้สถิติ วิธีวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้น  
แบบพหุคูณ (Multiple regression analysis)  
เพื่อเป็นการศึกษาอิทธิพลของตัวแปรอิสระหลาย  
ตัวแปรร่วมกันว่าจะมีผลกระทบต่อตัวแปรตาม  
อย่างไร

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้จากการใช้  
แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากกลุ่มประชากรทั้งหมด



## การวิเคราะห์ข้อมูล

จากผลการวิจัย ผลการศึกษาสรุปได้ว่า พนักงานบริษัท เอบีซี จำกัด ส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย ร้อยละ 68.3 ช่วงอายุระหว่าง มากกว่า 30-35 ปี ร้อยละ 40.0 มีสถานภาพสมรส ร้อยละ 64.2

ระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 76.7 เป็นพนักงานแผนก PVT ร้อยละ 44.2 อยู่ในส่วนงาน Truck ร้อยละ 59.2 มีอายุงานมากกว่า 5 ปี ร้อยละ 56.7

ระดับความคิดเห็นของ ปัจจัยจูงใจพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีรายละเอียดตามลำดับแต่ละด้านดังนี้คือ ความรับผิดชอบในงานที่ทำหาย อยู่ในระดับมากความสำเร็จในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ความน่าสนใจในงานอยู่ในระดับมาก สถานภาพในการทำงานอยู่ในระดับมาก ความมั่นคงในการทำงานอยู่ในระดับมาก การบังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก การได้รับความสำคัญอยู่ในระดับมากความสัมพันธ์ในการทำงานอยู่ในระดับมาก เงินเดือนและสวัสดิการอยู่ในระดับปาน การเจริญเติบโตในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง สภาพการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง นโยบายต่าง ๆ ในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับความคิดเห็นด้านความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีรายละเอียดตามลำดับแต่ละด้านดังนี้ คือ ด้านความรู้สึกรู้สึก อยู่ในระดับมาก ด้านการรับรู้ อยู่ในระดับมาก ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก อยู่ในระดับมาก

ผลการวิเคราะห์สมมติฐาน สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยจูงใจพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กร โดยรวม สามารถเรียงลำดับตัวแปรปัจจัยจูงใจพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร ที่มีอิทธิพลจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการเจริญเติบโตในการทำงาน ความน่าสนใจของงาน ความรับผิดชอบในงานที่ทำ

หาย โดยมีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน ปัจจัยจูงใจพนักงานมีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กร ได้ดังนี้

ปัจจัยจูงใจพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร	ผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยจูงใจมีอิทธิพลต่อความจงรักภักดี			
	โดยรวม	พฤติกรรม	ความรู้สึกรู้สึก	การรับรู้
1. เงินเดือนและสวัสดิการ	×	×	×	×
2. การบังคับบัญชา	×	×	×	✓
3. สภาพการทำงาน	×	×	×	×
4. สถานภาพในการทำงาน	×	×	✓	×
5. ความมั่นคงในการทำงาน	×	×	×	×
6. ความสัมพันธ์ในการทำงาน	×	×	×	✓
7. นโยบายต่าง ๆ ในการทำงาน	×	✓	×	✓
8. ความสำนึกในการทำงาน	×	×	×	×
9. การได้รับความสำคัญ	×	×	✓	×
10. ความรับผิดชอบในงานที่ทำหาย	✓	✓	×	×
11. ความน่าสนใจของงาน	✓	✓	×	×
12. การเจริญเติบโตในการทำงาน	✓	×	×	✓

หมายเหตุ ✓ หมายถึง มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05  
 × หมายถึง ไม่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

## ผลการวิเคราะห์สมมติฐานย่อย

สมมติฐานที่ 1.1 ปัจจัยจูงใจพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กร ด้านพฤติกรรมที่แสดงออกสามารถเรียงลำดับตัวแปรปัจจัยจูงใจพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร ที่มีอิทธิพลจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความน่าสนใจของงาน ความรับผิดชอบในงานที่ทำหาย นโยบายต่าง ๆ ในการทำงาน โดยมีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กรด้านพฤติกรรมที่แสดงออก ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สมมติฐานที่ 1.2 ปัจจัยจูงใจพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กร ด้านความรู้สึกรู้สึก สามารถเรียงลำดับตัวแปรปัจจัยจูงใจพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร ที่มีอิทธิพลจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการได้รับความสำคัญ สถานภาพในการทำงาน โดยมีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กรด้านความรู้สึกรู้สึก ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05



สมมติฐานที่ 1.3 ปัจจัยจูงใจพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กร ด้านการรับรู้ สามารถเรียงลำดับตัวแปรปัจจัยจูงใจพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร ที่มีอิทธิพลจากมากไปหาน้อยคือ ด้านการบังคับบัญชา การเจริญเติบโตในการทำงาน ความสัมพันธ์ในการทำงาน นโยบายต่าง ๆ ในการทำงาน โดยมีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กรด้านการรับรู้ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

### อภิปรายผลการวิจัย

สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้ จากการทดสอบสมมติฐานหลักภาพรวมอธิบายได้ว่า ปัจจัยด้านการเจริญเติบโตในการทำงาน มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กรโดยรวมมากที่สุด และรองลงมาคือปัจจัยด้านความน่าสนใจของงาน และความรับผิดชอบในงานที่ทำหาย จากผลการศึกษาที่ผู้วิจัยมีความเห็นว่าเป็นผลที่ตรงกับความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในบริษัท เนื่องจากกลุ่มประชากรที่ศึกษาทั้งหมดเป็นวิศวกรที่ประสบความสำเร็จในชีวิต ได้ทำงานในบริษัทที่มีชื่อเสียง มีความมั่นคง ผลตอบแทนอยู่ในระดับสูง เรียกได้ว่าอยู่ในช่วงเตรียมพร้อมที่จะขึ้นเป็นหัวหน้างานและผู้ช่วยผู้บริหารระดับต้น โดยรวมผู้วิจัยสรุปได้ว่าปัจจัยที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานกลุ่มนี้จะเป็นปัจจัยจูงใจ ตรงกับผลที่ได้จากการทดสอบสมมติฐานหลัก ได้แก่ปัจจัยด้านการเจริญเติบโตในการทำงาน ปัจจัยด้านความน่าสนใจของงาน และปัจจัยด้านความรับผิดชอบในงานที่ทำหาย ตามลำดับ ซึ่งอ้างอิงตรงกับความต้องการในขั้นสูงสุดตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และตามทฤษฎีอาร์จีในขั้นความต้องการความก้าวหน้า เป็นความต้องการสูงสุดของบุคคล และทฤษฎีแรงจูงใจของแมคคิลแลนด์ ในส่วนของความต้องการความสำเร็จคือความต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆเต็มที่ที่ดีที่สุดเพื่อ

ความสำเร็จ ผลการวิจัยที่ได้นี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ยูวรัตน์ สีสะพงศ์วัฒนา (2554) ศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจกับปัจจัยค่าจูงที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันและจงรักภักดีของพนักงานระดับปฏิบัติการในสำนักงานของบริษัทเจ็บบีแอนด์ เจ็บบี ประเทศไทยจำกัด โดยผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยจูงใจด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติและด้านความก้าวหน้าในการทำงานมีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันและจงรักภักดีของพนักงานแสดงให้เห็นว่าพนักงานให้ความสำคัญในเรื่องของลักษณะงานที่ปฏิบัติและความก้าวหน้าในการทำงานเป็นหลัก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กัญญ์ วีระกรพานิช (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่องการคาดหวังและแรงจูงใจของพนักงานที่มีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร กรณีศึกษาพนักงานของบริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด ซึ่งผลการวิจัยพบว่าพนักงานที่มีการคาดหวังต่อองค์กรด้านการพัฒนา และด้านความก้าวหน้าในอาชีพแตกต่างกัน มีความจงรักภักดีต่อองค์กรต่างกัน แต่ผลการวิจัยนี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนากร ชันธพัต (2557) ศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค่าจูง และคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร กรณีศึกษาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยจูงใจ ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ด้านการได้รับค่าสรรเสริญเยินยอ ด้านความเจริญก้าวหน้า และด้านการได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างาน ไม่ส่งผลต่อความจงรักภักดี และพบว่าปัจจัยค่าจูงด้านค่าตอบแทน (โบนัส) และด้านเงินเดือนไม่ส่งผลต่อความจงรักภักดี แต่ด้านสวัสดิการของพนักงานส่งผลต่อความจงรักภักดี และผลการวิจัยนี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ กรองกาญจน์ ทองสุข (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของบุคลากรในวิทยาลัยอาชีวพร้อยเอ็ดจากการศึกษาสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลทำให้ความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรแตกต่างกันได้แก่ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านความต้องการ

ความสำเร็จ และผลการวิจัยนี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ จีรนนท์ ดวงคำ (2551) ได้วิจัยและศึกษาถึงปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของวิศวกร โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อทราบถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความภักดีต่อองค์กรของวิศวกร และปัจจัยที่สามารถช่วยยกระดับความภักดีต่อองค์กรของวิศวกรบริษัทเวสเทิร์น ดิจิตอล (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งจากการศึกษาสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านโอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ความพึงพอใจในด้านโอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงานก็ไม่มีผลให้วิศวกรมีความภักดีต่อองค์กรที่แตกต่างเช่นกัน และไม่มีผลให้สามารถเพิ่มความภักดีต่อองค์กรของวิศวกรขึ้นได้ แต่อย่างไรก็ดีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหรือระดับหน้าที่การงาน และการเลื่อนระดับเงินเดือนก็มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรอย่างมาก

ผลการวิจัยพบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยอนามัยหรือปัจจัยค้ำจุน อยู่ในระดับมาก 4 ปัจจัย ซึ่งได้แก่ การบังคับบัญชา สถานภาพในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์ในการทำงาน และอยู่ในระดับปานกลาง 3 ปัจจัย เงินเดือนและสวัสดิการ สภาพการทำงาน นโยบายต่างๆในการทำงาน จากทฤษฎีสองปัจจัย ของ Herzberg ซึ่งปัจจัยอนามัยหรือปัจจัยค้ำจุนนี้ถือว่าเป็นปัจจัยภายนอก เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่จะสร้างความไม่พอใจในการทำงานให้กับพนักงานซึ่งจะเป็นตัวสกัดกั้นไม่ให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานขึ้นได้ หรือเป็นหัวข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะป้องกันมิให้คนไม่พอใจในงานที่ทำอยู่ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ต้องมีในการทำงาน ถ้าขาดส่วนนี้ไปจะมีปัญหาเกี่ยวกับพนักงาน แต่ปัจจัยอนามัยนี้ไม่ได้เป็นปัจจัยที่จูงใจให้พนักงานอยากทำงานโดยตรง ผลการวิจัยจากกลุ่มประชากรที่ศึกษา พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจ อยู่ในระดับมาก 4 ปัจจัย ซึ่งได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับความสำคัญ ความรับผิดชอบในงานที่ทำหาย ความน่าสนใจในงาน และอยู่

ในระดับปานกลาง 1 ปัจจัย คือการเจริญเติบโตในการทำงาน จากผลการวิจัยพบว่าบริษัทไม่ได้มีปัญหาในส่วนปัจจัยจูงใจ ซึ่งเป็นปัจจัยกระตุ้นให้คนทำงาน โดยเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่ดีที่จะเกิดขึ้นกับพนักงาน อันจะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจเกี่ยวกับกับงานที่ทำ คือ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจให้คนทำงานอย่าง มีความสุข และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึก ซึ่งถือว่าเป็น ปัจจัยภายใน เป็นปัจจัยที่สามารถจูงใจพนักงานให้อยากทำงานได้ จากผลการวิจัยสรุปได้ว่ากลุ่มประชากรที่ศึกษา มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยทั้ง 2 ด้าน ตรงกับทฤษฎีที่ผู้วิจัยใช้อย่างอิง เรื่องทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg สถานการณ์ที่ 1 ซึ่งจะมีทั้งปัจจัยปัจจัยบำรุงรักษาและปัจจัยจูงใจดี ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ดีและปรารถนา ผลการศึกษาพบว่าระดับความคิดเห็นด้านความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยที่ความจงรักภักดีทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมากโดยเรียงตามลำดับจากมากสุดคือ ด้านความรู้สึก ด้านการรับรู้ และด้านพฤติกรรมที่แสดงออก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าโดยภาพรวมบริษัทไม่ได้มีปัญหา ซึ่งผลการศึกษาครั้งนี้ ตรงกับข้อมูลเรื่องอัตราการลาออกของกลุ่มประชากรที่ศึกษาซึ่งยังอยู่ในระดับปกติในปี พ.ศ. 2559 แต่ประเด็นที่น่าเป็นห่วงคือเรื่องสถานการณ์ตลาดแรงงานที่มีการแข่งขันสูงและการแย่งตัวคนเก่ง และประเด็นอัตราการลาออกของกลุ่มพนักงานรุ่นใหม่ (Gen-Y) ซึ่งกลุ่มประชากรที่ศึกษาจัดอยู่ในกลุ่ม Gen-Y ส่วนใหญ่ซึ่งมีอายุไม่เกิน 35 ปี ร้อยละ 64.1 นอกจากนั้นบริษัทที่ผู้วิจัยทำการวิจัยนั้นเป็นงานการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ใช้ความรู้เฉพาะทางและเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่คิดค้นจากบริษัทแม่ ซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับทรัพย์สินทางปัญญาตลอดจนความลับของข้อกำหนดในการออกแบบและการผลิต ซึ่งการรักษาความความลับเหล่านี้ ถือเป็นเรื่องของบริษัทให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การที่พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กรจะมีส่วนช่วยลดอัตราการ

ลาออก และลดความเสี่ยงในเรื่องการเปิดเผยความลับของบริษัทดังที่กล่าวไว้ในบทนำ ผู้วิจัยจึงมีความต้องการที่จะศึกษาเรื่องการสร้างความจงรักภักดี โดยวัตถุประสงค์ของการวิจัยคือเพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยจิตใจพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กร เพื่อนำเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการปฏิบัติ เชิงป้องกัน

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการศึกษาเรื่อง ปัจจัยจิตใจที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กร จะพบว่า

1. หากพิจารณาจากภาพรวมของปัจจัยจิตใจที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กรแล้ว สิ่งสำคัญ ที่องค์กรต้องคำนึงถึงซึ่งเป็นปัจจัยภายในของพนักงานในการจงใจให้จงรักภักดีต่อองค์กร 3 ประการตามลำดับได้แก่

- 1.1 การเจริญเติบโตในการทำงาน (ภายใน)
- 1.2 ความน่าสนใจของงาน (ภายใน)
- 1.3 ความรับผิดชอบในงานที่ทำหาย (ภายใน)
2. กรณีพิจารณาจากประเด็นย่อยของปัจจัยจิตใจที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กรด้านพฤติกรรมที่แสดงออกแล้วสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องคำนึงถึงซึ่งเป็นปัจจัยภายในและภายนอกของพนักงานในการจงใจให้จงรักภักดีต่อองค์กร 3 ประการตามลำดับได้แก่

- 2.1 ความน่าสนใจของงาน (ภายใน)
- 2.2 ความรับผิดชอบในงานที่ทำหาย (ภายใน)
- 2.3 นโยบายต่าง ๆ ในการทำงาน (ภายนอก)
3. กรณีพิจารณาจากประเด็นย่อยของปัจจัยจิตใจที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กรด้านความรู้สึกล้วนแล้วสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องคำนึงถึงซึ่งเป็นปัจจัยภายในและภายนอกของพนักงานในการจงใจให้จงรักภักดีต่อองค์กร 2 ประการตามลำดับได้แก่

- 3.1 การได้รับความสำคัญ (ภายใน)
- 3.2 สถานภาพในการทำงาน (ภายนอก)
4. กรณีพิจารณาจากประเด็นย่อยของปัจจัยจิตใจที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กรด้านการรับรู้โดยไม่สงสัยผู้นำของตนแล้วสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องคำนึงถึงซึ่งเป็นปัจจัยภายในและภายนอกของพนักงานในการจงใจให้จงรักภักดีต่อองค์กร 3 ประการตามลำดับได้แก่

- 4.1 การบังคับบัญชา (ภายนอก)
- 4.2 การเจริญเติบโตในการทำงาน (ภายใน)
- 4.3 ความสัมพันธ์ในการทำงาน (ภายนอก)
- 4.4 นโยบายต่าง ๆ ในการทำงาน (ภายนอก)

ดังนั้นหากองค์กรต้องการที่กำหนดนโยบายหรือวางแผนทางในการที่จะยกระดับความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กรแล้วสามารถที่จะต้องนำผลการวิจัยครั้งนี้มาประกอบการพิจารณาได้โดยผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

5. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาจากเพียงองค์กรเดียวเท่านั้น ซึ่งอาจจะไม่เป็นตัวอย่างที่ดีของประชากรในกลุ่มวิศวกรทั้งหมดได้

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ด้านการเจริญเติบโตในการทำงานของพนักงานเพื่อยกระดับความจงรักภักดี ควรมีนโยบาย การพัฒนาสายอาชีพ (Career development) อย่างจริงจัง ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อที่จะพัฒนาพนักงานให้เติบโตขึ้นไปตามสายงาน บริษัทต้องกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการรักษาบุคลากรที่ดีและมีคุณค่ามากที่สุดไว้ เพื่อทดแทนพนักงานที่เกษียณอายุออกไป หรือพนักงานที่ลาออก บริษัทจะต้องจัดสรรทรัพยากรเพื่อการพัฒนาศายอาชีพของพนักงานภายในบริษัทด้วย ซึ่งในที่สุดแล้วก็จะสามารถสร้างความเข้มแข็งให้แก่บุคลากรในองค์กรซึ่งในวันหนึ่งข้างหน้าอาจจะขึ้นมาเป็นผู้นำบริษัท ผู้เชี่ยวชาญ



ผู้จัดการ และเป็นผู้บริหารระดับสูงของบริษัทได้ การพัฒนาสายอาชีพของพนักงานโดยใช้เส้นทาง ความก้าวหน้าทางสายอาชีพ (Career path) ซึ่งเป็นชุดลำดับขั้นของการเติบโตในการทำงานที่มี เหตุมีผล ซึ่งใช้ในการเลื่อนระดับของพนักงานที่มี ความสามารถ และมีความทุ่มเทในการทำงาน ให้กับบริษัทเพื่อให้งานมีความท้าทายมากขึ้น และ มีความรับผิดชอบที่สูงขึ้น ประคัลภ์ ปัทมพลังกูร (2550, หน้า 186) กล่าวว่าวิธีการพัฒนา ความก้าวหน้าทางสายอาชีพนี้เป็นวิธีการที่มี ประสิทธิภาพอย่างยิ่งในการธำรงการรักษา พนักงาน โดยพนักงานจะรู้สึกว่าการได้ เรียนรู้และได้รับความท้าทายจากงานและหน้าที่ ความรับผิดชอบใหม่ ๆ รวมทั้งทำให้เกิดความ ตื่นเต้นในการทำงาน และไม่มีความรู้สึกตันอยู่ใน ตำแหน่งงานที่ทำ ซึ่งความรู้สึกตันหรือติดอยู่ใน ตำแหน่งนี้จะทำให้เกิดปัญหาการขาดแรงจูงใจใน การทำงาน ถ้าคุณสามารถมองเห็นความก้าวหน้า ของพนักงานได้อย่างชัดเจนในอนาคต คุณก็ควร จะพิจารณามอบหมายงานซึ่งสร้างความสนใจ และ มีโอกาสได้เรียนรู้พัฒนาตนเองเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพให้แก่พนักงาน สิ่งเหล่านี้เป็นหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้จัดการที่จะสร้างความ มั่นใจให้กับพนักงานที่อยู่ภายใต้การดูแล ว่าคุณให้ ความสำคัญในคุณค่าของพนักงานโดยการพัฒนา เข้าให้ก้าวหน้าไปตามเส้นทางสายอาชีพ การ พัฒนาเหล่านี้จะเป็นผลดีต่อตัวพนักงานเอง และ ยังมีแนวโน้มทำให้พนักงานอยากอยู่ทำงานกับ บริษัทต่อไปอีก ยิ่งไปกว่านั้นความก้าวหน้าของ พนักงานก็ส่งผลดีต่อตัวผู้จัดการเองด้วย เพราะนั้น จะสนับสนุนให้ตัวผู้จัดการสามารถเลื่อนตำแหน่ง ได้ง่ายขึ้น ถ้าเข้าสามารถพัฒนาผู้สืบทอดให้ สามารถขึ้นมาทำงานในตำแหน่งของเขาได้ นอกจากนี้การพัฒนาสายอาชีพนั้นยังรูปแบบ หนึ่งในการว่าจ้างพนักงานภายในบริษัทเอง ซึ่งการ ที่บริษัทมีชื่อเสียงทางด้านการพัฒนาสายอาชีพ ของพนักงาน จะส่งผลทำให้สามารถดึงดูด

พนักงานภายนอกที่ต้องการจะเติบโตในสายอาชีพ ของตอนให้เข้ามาสมัครงานกับบริษัทได้

2. ด้านความน่าสนใจของงาน ควรจัดให้ มีการออกแบบงานที่น่าสนใจท้าทาย คอยเพิ่ม ขอบข่ายความรับผิดชอบและอำนาจในการ ตัดสินใจที่เหมาะสมกับพนักงานแต่ละคน ให้มีการ ขยายขอบเขตงานในแนวตั้ง ซึ่งคือการเพิ่มคุณค่า ในงาน (Job enrichment) ให้มากขึ้น เน้นการ ออกแบบลักษณะงาน เป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่ เคยปฏิบัติ เน้นให้เกิดความชำนาญในงานที่ หลากหลายขึ้น เกิดความรับผิดชอบในงานของตน เป็นลักษณะงานที่มีความสำคัญ มีอิสระสามารถ บริหารจัดการงานนั้นด้วยตนเองและได้รับข้อมูล ป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งการเพิ่มคุณค่าใน งานจะเหมาะกับการเตรียมความพร้อมในสาย อาชีพ ให้กับพนักงาน เพื่อช่วยเตรียมพนักงานให้ สามารถรับผิดชอบงานที่เพิ่มขึ้นในตำแหน่งงานที่ สูงขึ้น ซึ่งอ้างอิงจากผลการศึกษาล่าสุดจากบริษัท ดีลอยด์ 2559 ด้วยเรื่องความจงรักภักดีต่อองค์กร ในกลุ่มคนรุ่นใหม่ (Gen-Y) สรุปไว้ว่าสิ่งที่องค์กร ควรทำเพื่อรักษาคนเก่งเอาไว้ คือต้องเริ่มจากการ เข้าใจความต้องการของเจเนวายให้ได้ แล้วจึงคอย สนับสนุน และส่งเสริมให้เจเนวายคว้าวางดาวที่ เป้าหมายทั้งด้านงานและชีวิตส่วนตัว องค์กรต้อง เปิดโอกาสให้เจเนวายได้แสดงผลงาน ได้พัฒนา ตนเองผ่านงานที่ทำท้าทายและมีคุณค่า

3. ด้านความรับผิดชอบในงานที่ทำท้าทาย ควรมีนโยบายส่งเสริมสนับสนุนงบประมาณเรื่อง การเรียนรู้และพัฒนาวิทยาการใหม่ ๆ เพื่อมา ประยุกต์ใช้ ซึ่งจะส่งเสริมให้เกิดการทำนายใหม่ ๆ การใช้ความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนเกิดการพัฒนา ในตัวพนักงาน ซึ่งจะช่วยเพิ่มความน่าสนใจในงาน

4. ด้านนโยบายต่าง ๆ ในการทำงาน ควร ปรับปรุงในเรื่องความชัดเจนของนโยบายกำหนด นโยบายและแผนงานที่มีความชัดเจนสามารถ นำไปสู่การปฏิบัติได้ เพิ่มระดับความสามารถของ ผู้บริหารในการบริหารจัดการด้านบุคลากรและ ด้านอื่น ๆ

### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. จากนโยบายการพัฒนาสายอาชีพและเส้นทางความก้าวหน้าทางสายอาชีพ ในทางปฏิบัติ บริษัทควรจะทำการศึกษาวิเคราะห์ทักษะและประสบการณ์ของพนักงานแต่ละคนเพื่อเปรียบเทียบกับทักษะและประสบการณ์ที่พนักงานมีกับสิ่งที่กำหนดนั้นจะได้รับการเพิ่มเติมโดยการวางแผนพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นวิธีการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ การมอบหมายงาน และการใช้ระบบพี่เลี้ยงโดยผู้ที่อยู่ในระดับสูงกว่า โดยมีการสื่อสารกับพนักงานอย่างชัดเจนในเรื่องแผนการเติบโต ทำให้พนักงานทราบว่าเขามีโอกาสเติบโตเจริญเติบโตในงานได้มากน้อยแค่ไหน จากพนักงานตำแหน่งชั้น 1 ไปเป็นตำแหน่งชั้น 2 โดยใช้เกณฑ์ที่ชัดเจนและระบบการประเมินผลงานที่ดี มาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนขั้น และในการเลื่อนระดับแต่ละครั้ง ก็ควรจะมีการปรับเงินเดือนให้ตามความรับผิดชอบที่สูงขึ้นตามความเหมาะสม

2. จากนโยบายการเพิ่มคุณค่าในงาน ในทางปฏิบัติผู้บังคับบัญชาต้องพิจารณา มอบหมายงานที่ยากและท้าทายขึ้นให้พนักงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องชี้แจงวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เชื่อมโยงกับความก้าวหน้าและเป้าหมายในอาชีพ โดยให้คำแนะนำกรอบแนวทางปฏิบัติ ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงแก่พนักงานในการบริหารจัดการกับงานที่เพิ่มมากขึ้น เพื่อช่วยสร้างความมั่นใจในตัวพนักงานว่าพวกเขาสามารถบริหารงานที่ก่อให้เกิดมูลค่าในงาน ในตัวพนักงานที่มากขึ้น ซึ่งอ้างอิงจากผลการศึกษาล่าสุดจากบริษัทดีลอยด์ 2559 ด้วยเรื่องความจงรักภักดีต่อองค์กรในกลุ่มคนรุ่นใหม่ (Gen-Y) สิ่งที่เจเนวายต้องการคือ พี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำอยู่ใกล้ ๆ จากผลการสำรวจ 67 เปอร์เซ็นต์ ของเจเนวายในกลุ่ม ประเทศกำลังเติบโตนั้นต้องการพี่เลี้ยงซักคนที่คอยให้คำปรึกษา เจเนวายต้องการประสบการณ์จากพี่เลี้ยง อยากได้คำแนะนำ และพี่เลี้ยงก็ต้องแสดงออกให้เจเนวายเห็นว่า ต้องการจะถ่ายทอดความรู้ เพื่อพัฒนาให้เจเนวายเติบโตต่อไปได้

3. จากนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนา ในทางปฏิบัติต้องเริ่มจากจัดประชุมระดมความคิดและแต่งตั้งหัวหน้าทีมในการพัฒนาแผนการฝึกอบรมสำหรับพนักงาน โดยมุ่งเน้นเรื่องการเรียนรู้และพัฒนาวิทยาการใหม่ ๆ เพื่อมาประยุกต์ใช้กับงานที่พนักงานรับผิดชอบ

4. จากนโยบายการปรับปรุงความชัดเจนของนโยบาย ในทางปฏิบัติควรจัดการประชุมผู้บริหาร เพื่อทบทวนนโยบายและแผนงานให้มีความชัดเจนและกำหนดแผนการปฏิบัติที่ชัดเจน ด้วยกรอบเวลาและโดยมีผู้รับผิดชอบในแต่ละเรื่อง ตลอดจนวางแผนการฝึกอบรมผู้บริหารเพื่อเพิ่มระดับความสามารถของผู้บริหารในการบริหารจัดการด้านบุคลากรและด้านอื่น ๆ

## บรรณานุกรม

- กรองกาญจน์ ทองสุข. (2554). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของบุคลากร ในวิทยาลัยการอาชีพร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล คนธัญบุรี.
- กฤติน กุลเพ็ง. (2552). ไม่อยากเสียคนเก่งในองค์กรต้องทำอะไร. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์
- กัณณ์ วีระกรพานิช. (2554). การคาดหวังและแรงจูงใจของพนักงานที่มีผลต่อความจงรักภักดีต่อ องค์กร: กรณีศึกษาพนักงานของบริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด. วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, คณะศิลปศาสตร์ ประยุกต์, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ชะธินยา หล้าสูงษ์. (2545). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำ บารมีของหัวหน้า หอผู้ป่วยความก้าวหน้าในอาชีพ ความจงรักภักดีต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คมสัน ชัยเจริญศิลป์. (2542). ความจงรักภักดีต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่ตำรวจกองตำรวจป่าไม้. วิทยานิพนธ์สังคมศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาอาชญวิทยาและงานยุติธรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- คู่มือการเตรียมความพร้อมและก่อนเข้าสู่ตลาดแรงงานกรมการจัดหางานกระทรวงแรงงาน. (2559). เข้าถึงได้จาก <http://nlic.mol.go.th/th/index>
- จิรนนท์ ดวงคำ. (2551). ความภักดีต่อองค์กรของวิศวกรในอุตสาหกรรมฮาร์ดดิสก์ไดรฟ์ กรณีศึกษาบริษัทเวสเทิร์น ดิจิตอล (ประเทศไทย) จำกัด. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาพัฒนาการความสามารถทางการแข่งขันเชิง อุตสาหกรรม, คณะวิทยาศาสตร์, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- ชูยศ ศรีวรรณธ์. (2552). ปัจจัยแรงจูงใจต่อผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาขององค์กรบริหารส่วน ตำบล เขตอำเภอเมือง จ.นครราชสีมา. วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิศวกรรมโยธา, คณะวิศวกรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2551). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: บริษัทซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ดวงพร โพธิ์สร. (2558). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้ดูแลเด็ก ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดฉะเชิงเทรา. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, วิทยาลัยการบริหาร รัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทิพย์วรรณ มงคลดีกล้ากุล. (2554). บทบาทของการถ่ายทอดทางสังคมในองค์กรและจิตลักษณะ มุ่งอนาคตควบคุมตนที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการเป็น สมาชิกที่ดีขององค์กร ของพยาบาลวิชาชีพ. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ, คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.



- ธนัชร กบิลฤทธิวัฒน์. (2557). แรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ธนากร ชันธพัต. (2557). ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุน และคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความจงรักภักดี ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร กรณีศึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์. (2552). แนวทางการสร้างความภักดีต่อองค์กร. เข้าถึงได้จาก <https://groups.google.com/forum/#!topic/siamhrm/I5kXFUJfdLU>
- ปชานนท์ ชนะราวี. (2556). ความจงรักภักดี. เข้าถึงได้จาก <http://pachanon.blogspot.com/2013/06/loyalty-power-of-development-and-outlast.html>
- ประคัลภ์ ปิณฑพลกฐ. (2550). การว่าจ้างและรักษาบุคลากร. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ประภัสสร วรรณสถิตย์ (2550). การบริหารจัดการคนเก่ง. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ปราชาญา กล้าผจญ และพอลตา บุตรสุทธิวงศ์. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- ปริญญา พรเพ็ญ. (2553). ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ (ฝ่ายผลิต) กรณีศึกษา บริษัท ผลิตชิ้นส่วนถลุงลมนิรภัย นิคมอุตสาหกรรม 304. วิทยานิพนธ์อุตสาหกรรมศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม, คณะเทคโนโลยีและการจัดการอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ปิยนภ ศรีสัมเพ็ชร. (2556). หลักการจัดการและองค์กร. กรุงเทพมหานคร: ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น.
- พรรัตน์ แสงหาญ. (2556). การรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร. วารสารนักบริหาร มหาวิทยาลัยบูรพา, 33(3), 33-38.
- พัชรินทร์ รอดพยันตร์. (2545). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การเพิ่มคุณค่าในงานกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มานะ โลหเตปานนท์. (2556). กลเม็ดเด็ดเพื่อรักษาคนเก่งขององค์กร. เข้าถึงได้จาก <http://www.haygroup.com/th/press/details.aspx?id=36468>
- ยุวรัตน์ ลีละพงศ์วัฒนา. (2554). ปัจจัยจูงใจกับปัจจัยค้ำจุนที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันและจงรักภักดีของพนักงานระดับปฏิบัติการในสำนักงานของบริษัทเจ็บบีแอนด์ เจ็บบีซี ประเทศไทยจำกัด. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2554). มนุษย์สัมพันธ์ พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รายงานสุขภาพคนไทย. (2559) เข้าถึงได้จาก <http://www.thaihealthreport.com/-2559-c1hs9>
- วิจิต อุ๋อัน. (2550). การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมคิด บางโม. (2556). องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์.

อนันต์ชัย คงจันทร์. (2529). ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment). วารสาร  
จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์, 9(34), 34-41.

อำนวย แสงสว่าง (2540). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: อักษราพิพัฒน์.

อารีย์รัตน์ หมั่นหาทรัพย์. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างเจตคติต่อการออกนอกระบบ และความ  
จงรักภักดีต่อองค์กร ของบุคลากรสายสนับสนุนโรงพยาบาลศิริราช. วิทยานิพนธ์  
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน, คณะศิลปศาสตร์,  
มหาวิทยาลัยศิลปากร.

อำนวยชัย ปฏิพัทธ์เผ่าพงศ์. (2543). ชุมงูกับการจัดการ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

Adler, P. A., & Adler, P. (1988). Intense loyalty in organizations: A case study of college  
athletics. *Administrative Science Quarterly*, 401-417.

Aityan, S. K., & Gupta, T. K. P. (2012). Challenges of employee loyalty in corporate America.  
*Business and Economics Journal*, 1-20.

Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive* (Vol. 11). Harvard university press.

Berger, L. A. (2004). Creating a talent management system for organization excellence:  
Connecting the dots. *The Talent Management Handbook*, 3-21.

Best, J. W., & Kahn, V. J. (1993). *Research in Education*. Boston: Ally & Bacon Publishers.

Branham, L. (2000). Keeping the people who keep you in business: 24 ways to hang on to  
your most valuable talent. AMACOM/American Management Association.

Branham, L. (2012). The 7 hidden reasons employees leave: How to recognize the subtle  
signs and act before it's too late. Amacom.

Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in  
work organizations. *Administrative science quarterly*, 533-546.

Cope, K. (2012). *Seeing the Big Picture*. Greenleaf Book Group.

Cronbach, L. J. (1949). *Essentials of psychological testing*.

Carnegie, D. (2012). What drives employee engagement and why it matters. White paper.

Eric, A. (2003). Retaining the Best of the Best. *AFP Exchange*, 23(6), 48.

Fletcher, G. P. (1995). *Loyalty: An essay on the morality of relationships*. Oxford University  
Press.

Fullagar, C., & Barling, J. (1989). A longitudinal test of a model of the antecedents and  
consequences of union loyalty. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 213.

Hatun, A. (2010). *Next generation talent management: Talent management to survive  
turmoil*. Palgrave Macmillan.

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: Holy Wiley & Sons.

ten Hoor, E. (2014). Unravelling employer loyalty: Employer loyalty and its effects on  
commitment, job satisfaction, organizational citizenship behavior and turnover  
intention. *Work-and Organization Psychology June*.

- Hoy, W. K., & Rees, R. (1974). Subordinate loyalty to immediate superior: A neglected concept in the study of educational administration. *Sociology of Education*, 268-286.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 555-573.
- Igbaria, M., & Greenhaus, J. H. (1992). The career advancement prospects of managers and professionals: are MIS employees unique?. *Decision Sciences*, 23(2), 478-499.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
- Laroche, L., & Rutherford, D. (2007). *Recruiting, retaining and promoting culturally different employees*. Routledge.
- Latham, G. P. (2012). *Work motivation: History, theory, research, and practice*. Sage.
- Maslow, A. H. (1981). *Motivation and personality*. Prabhat Prakashan.
- Mehta, S., Singh, T., Bhakar, S. S., & Sinha, B. (2010). Employee loyalty towards organization—a study of academicians. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 1(1), 98-108.
- Mone, E. M., London, M., & Mone, E. M. (2018). *Employee engagement through effective performance management: A practical guide for managers*. Routledge.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd edit.) mcgraw-hill. Hillsdale, NJ, 416.
- Rajput, S., Singhal, M., & Tiwari, S. (2016). Job satisfaction and employee loyalty: A study of academicians. *Asian Journal of Management*, 7(2), 105-109.
- Reichheld, F. F., & Reichheld, F. R. (2001). *Loyalty rules!: how today's leaders build lasting relationships*. Harvard Business Press.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior* 9th ed. PrenticeHall, 643p.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative science quarterly*, 143-150.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 46-56.
- Tabarsa, G. A., Tehrani, M., Lotfi, N., Ahadian, M., Baniasadi, A., & Tabarsa, E. (2013). Leisure time management: A new approach toward employees loyalty. *Journal of Management and Strategy*, 4(3), 65-80.
- Deloitte Touche Tohmatsu (Firm). (2016). *The 2016 Deloitte Millennial Survey: winning over the next generation of leaders*.