

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานฝ่ายขายของ
บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

จรัลพิสิษฐ์ งามพันธุ์

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

บัณฑิตศึกษา
มหาวิทยาลัยเนชั่น
ธันวาคม 2557

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานฝ่ายขายของ
บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

จรัลพิสิษฐ์ อ่างพันธ์

การค้นคว้าอิสระนี้เสนอต่อบัณฑิตศึกษาเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

บัณฑิตศึกษา
มหาวิทยาลัยเนชั่น
ธันวาคม 2557

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์การของพนักงานฝ่ายขายของ

บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

นายจรัลพิสัยฐ์ งามพันธุ์

การค้นคว้าอิสระได้รับการพิจารณาอนุมัติให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบการค้นคว้าแบบอิสระ

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณัฐริกา ฤทธิพิชญ์พันธุ์)

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร. ดนัย ปัตตพงศ์)

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร. โอภาส เพ็ญสูงเนิน)

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยเนชั่น

ธันวาคม 2557

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ดีก็ด้วยความอนุเคราะห์ช่วยเหลือจากคณะอาจารย์ที่ปรึกษาอันได้แก่อาจารย์ ดร.โอภาส เพ็ชรสูงเนิน ที่ได้กรุณาสละเวลาในการให้คำปรึกษาให้คำแนะนำและติดตามการทำสารนิพนธ์ครั้งนี้โดยมาตลอด นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์ของภาควิชาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเนชั่น ทุกท่านที่ให้ความรู้และแนวคิดในแง่ต่างๆ ตั้งแต่เริ่มการศึกษานำไปสู่ความสำเร็จนี้เป็นอย่างสูง

นอกจากนี้ขอขอบคุณผู้บริหารและพนักงานบริษัท เนชั่นมัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ทุกท่านที่ให้ความเอื้อเฟื้อข้อมูลและกรุณาสละเวลาตอบแบบสอบถามเพื่อนำมาศึกษาในครั้งนี้ได้เป็นอย่างดี

จรัลพิสิษฐ์ งามพันธุ์

ธันวาคม 2557

ชื่อเรื่องการค้นคว้าอิสระ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานฝ่ายขายของ
บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)
ผู้เขียน นายจรัลพิสิทธิ์ อ่างพันธุ์
ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะกรรมการที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐริกา ฤทธิพิชญ์พันธ์	ประธานกรรมการ
อาจารย์ ดร.คณัย ปัตตพงศ์	กรรมการ
อาจารย์ ดร.โอภาส เพ็ญสูงเนิน	กรรมการ

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) เพื่อศึกษาแนวทางและกลยุทธ์การบริหารที่
มีงานขายของบริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย จำกัด (มหาชน) 2) เพื่อพัฒนาแนวทางการสร้างรูปแบบการ
บริหารที่มีงานขายของบริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย จำกัด (มหาชน) ให้เหมาะสมกับบริบทการแข่งขันที่
รวดเร็วในปัจจุบัน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานฝ่ายขายบริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด
(มหาชน) จำนวน 116 คน ใช้การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามและนำข้อมูลมาวิเคราะห์ผลโดยใช้
สถิติค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
และค่า Pearson correlation

ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยมีเพศหญิง ร้อยละ 66.4%
ด้านอายุเฉลี่ยสูงสุดที่อยู่ระหว่าง 26-30 ปี ร้อยละ 37.1 วุฒิการศึกษาสูงสุดระดับคือปริญญาตรี
ร้อยละ 90.5 สถานภาพสูงสุดคือ โสด ร้อยละ 75.9 อายุงานสูงสุด คือ 3-4 ปี ร้อยละ 30.2 อายุงานใน
ตำแหน่ง สูงสุดคือ 1-2 ปี ร้อยละ 28.4 ตำแหน่งงานโดยส่วนใหญ่คือ ระดับพนักงาน-พนักงาน
อาวุโส 69.8 ส่วนด้านนโยบายการบริหารนั้น มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่เห็นด้วย 3.5 คือทิศทางทางผู้บริหาร
ตอบโจทย์ผู้บริโภค ด้านปัจจัยความเที่ยงธรรมในการบริหารมีค่าเฉลี่ยสูงที่เห็นด้วย 3.36 คือ การ
ตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาแต่ละทีม ด้านปัจจัยการดูแลเอาใจใส่ทีมขาย มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่เห็นด้วย
3.92 คือผู้จัดการทีมมองเห็นผลประโยชน์ให้กับพนักงานในทีม ด้านปัจจัยผลการดำเนินการของ
ทีมขายมีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่เห็นด้วย 3.68 คือผู้บริหารสามารถบริหารยอดขายได้ตามเป้า ด้านปัจจัย
ค่าตอบแทนมีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่เห็นด้วย 3.18 คือสวัสดิการอื่นๆที่ได้รับจากหน่วยงานมีความ
เหมาะสม ด้านปัจจัยความก้าวหน้าจากการทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่เห็นด้วย 3.45 คือสามารถที่จะ

ก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ หากมีความรู้ความสามารถที่เพียงพอ ด้านปัจจัยความรู้รู้สึกว่ามีความสำคัญมีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่เห็นด้วย 3.02 คือจะเกิดปัญหาหากในหน่วยงานในวันทำงานด้านปัจจัยความท้าทายของงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่เห็นด้วย 3.02 คืองานในความรับผิดชอบต้องใช้ความรู้ความสามารถและทักษะหลายอย่าง ด้านปัจจัยการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่เห็นด้วย 3.14 คือข้อคิดเห็นมักจะถูกปฏิเสธจากบุคคลในบริษัทเสมอ ด้านปัจจัยความคาดหวังในการตอบสนองมีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่เห็นด้วย 2.9 คือถ้าตั้งใจทำงานบริษัทจะให้การยอมรับและตอบสนองตามที่ท่านคาดหวัง ด้านปัจจัยองค์การเป็นที่พึงได้มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่เห็นด้วย 3.16 ในสถานการณ์ปัจจุบันท่านรู้สึกหวั่นไหวอนาคตของบริษัท ด้านปัจจัยความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่เห็นด้วย 3.47 คือมีเพื่อนร่วมงานที่ปรึกษาได้ทุกเรื่อง ด้านปัจจัยทัศนคติองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่เห็นด้วย 3.43 คิดว่าบริษัทให้ความยุติธรรมแก่พนักงานทุกคน ด้านปัจจัยความผูกพันความต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่เห็นด้วย 2.9 จะมีความสุขมากถ้าได้ใช้เวลาที่เหลืออยู่ในอาชีพทำงานในบริษัท ด้านปัจจัยความผูกพันด้านความรู้สึกรู้สึกมีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่เห็นด้วย 3.45 คือรู้สึกจริงๆว่าปัญหาของบริษัทก็คือปัญหาของตนเองด้วย ด้านปัจจัยความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคมมีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่เห็นด้วย 3.31 บริษัทนี้มีบุญคุณมาก

Independent Study Title: Factors that influence employee engagement, corporate sales.

Nation Multimedia Group Limited

Author: Jaranpisit Changpant

Degree: Master of Business Administration

Independent Study Advisory Committee

Assistant Professor Dr. Nattharika Rittippant Chairman

Lecturer Dr. Danai Pattaphongse Member

Lecturer Dr. Opas Piansoongnern Member

Abstract

This research has the following objectives: (1) To study methods and strategies of Nation Multimedia Group Public Company Limited's sales team management. (2) To develop Nation Multimedia Group Public Company Limited's sales team management model for the suitability of active competitive social context nowadays.

Representative sample is a group of 116 employees in Nation Multimedia Group Public Company Limited. The way to research is doing survey then brings the following information to analyze by using percentage, mean, standard deviation and Pearson correlation.

The result shows that people in sample group are more females than males, 66.4% of female, and the average ages are 26-30. According to the research, 37.1 % have Bachelor Degree as the average educational background. And the average status is single which 90.5 % of them is. Besides, 75.9 % of sample group have 3-4 years average working experience and 30.2 % of them have 1-2 year average working experience in any position. The average position of 28.4 % is operational level and 69.8 % is senior level. For management policy, 3.5 % average agreement of them is direction of their boards satisfies the consumers' need. For organizational justice factor, the average agreement of 3.36 % is making decision to solve problems in each team. For devoted heart to sales team factor, 3.92 % average agreement is team manager aim to benefit for salesperson in their team. For sales team's overall operation factor, the average agreement, which is 3.68 %, is the director can make sales volume according to the target. For payment factor, the average agreement of 3.18 % is the other suitable welfares they get from organization. For career advancement factor, 3.45 % average agreement is they can get a promotion to higher position if

they have enough competencies. For one's worth feeling factor, the average agreement of 3.02 % is having a ton of problems in day off. For the job challenge factor, the average agreement, that is 3.02 %, is their responsible job need so many kind of abilities and skills. For participation in giving opinion factor, 3.14 % average agreement is their opinion always rejected from people in organization. For factor expectation for reaction factor, the average agreement of 2.9 % is if they work hard, the organization will accept and react as they expected. For the supportive of organization factor, 3.16 % average agreement is concerned about the future of organization.

For relationship with superiors and co-workers factor, the average agreement of 3.47 % has co-workers to consult about everything. For employee's attitude toward organization factor, 3.43 % average agreement thinks that organization is fair enough to every employee. For continuance commitment factor, 2.9 % average agreement will be pleased if they can spend the rest of time in their career working in the organization. For affective commitment factor, the average agreement of 3.45 % feels that organization's problem is their problem. Finally, for normative commitment factor, 3.31 % average agreement is appreciated in their organization.

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ง
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
คำถามการวิจัย	2
วัตถุประสงค์ในการศึกษา	3
ขอบเขตในการศึกษา	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
นิยามศัพท์	5
บทที่ 2 ประวัติ บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	5
แนวความคิดและทฤษฎีทางการจัดการ	7
แนวความคิดและทฤษฎีการบริหารการขาย	17
แนวคิดที่เกี่ยวข้องของความผูกพันต่อองค์กร	29
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	43
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	55
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	55
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	55
การเก็บรวบรวมข้อมูล	57
การวิเคราะห์ข้อมูล	57
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	59
ปัจจัยส่วนบุคคล	62
ปัจจัยด้านการบริหารทีมขาย	66
ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน	69
ความผูกพันต่อองค์กร	77
การทดสอบสมมุติฐาน	80

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	105
สรุปการวิจัยและอภิปรายผล	105
ข้อเสนอแนะต่อองค์กร	114
ข้อจำกัด	115
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	115
บรรณานุกรม	116
ภาคผนวก	122
แบบสอบถาม	123
ประวัติผู้วิจัย	129

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางคำถามทั้ง 12 ประการ (Q12)	39
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ	63
ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ	63
ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามวุฒิการศึกษา	63
ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพ	63
ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุงานเฉลี่ย	64
ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุงาน ในตำแหน่งเฉลี่ย	65
ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตำแหน่งงาน	65
ตารางที่ 4.9 แสดงจำนวนร้อยละค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามนโยบายการบริหาร	66
ตารางที่ 4.10 แสดงจำนวนร้อยละค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามปัจจัยการเที่ยงธรรม ในการบริหาร	66
ตารางที่ 4.11 แสดงจำนวนร้อยละค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามปัจจัยการดูแลเอาใจใส่ ใจที่มขย	67
ตารางที่ 4.12 แสดงจำนวนร้อยละค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามปัจจัยผลการดำเนินการ ของที่มขย	68
ตารางที่ 4.13 แสดงจำนวนร้อยละค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามปัจจัยค่าตอบแทน	69
ตารางที่ 4.14 แสดงจำนวนร้อยละค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยความก้าวหน้า จากการทำงาน	70
ตารางที่ 4.15 แสดงจำนวนร้อยละค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามปัจจัยความรู้สึกรู้ว่า ตนมีความสำคัญ	71
ตารางที่ 4.16 แสดงจำนวนร้อยละค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม ปัจจัยความท้าทาย ของงาน	72
ตารางที่ 4.17 แสดงจำนวนร้อยละค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามปัจจัยการมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็น	73
ตารางที่ 4.18 แสดงจำนวนร้อยละค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามปัจจัย ความคาดหวังในการตอบสนอง	74
ตารางที่ 4.19 แสดงจำนวนร้อยละค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามปัจจัยองค์การเป็น ที่พึงได้	75

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.20 แสดงจำนวนร้อยละค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามปัจจัยความสัมพันธ์ กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	75
ตารางที่ 4.21 แสดงจำนวน ร้อยละค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม ปัจจัยทัศนคติองค์กร	76
ตารางที่ 4.22 แสดงจำนวนร้อยละค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามปัจจัยความผูกพัน ด้านความต่อเนื่อง	77
ตารางที่ 4.23 แสดงจำนวนร้อยละค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามปัจจัยความผูกพัน ด้านผูกพันด้านความรู้สึก	78
ตารางที่ 4.24 แสดงจำนวน ร้อยละค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม ปัจจัยความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม	79
ผลการทดสอบสมมติฐานตารางด้านการบริหารทีมขาย มีความสัมพันธ์ กับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร	80
ผลการทดสอบสมมติฐานตารางด้านความสัมพันธ์ของปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานกับ ความผูกพันต่อองค์กร	87
สรุปตารางผลการวิจัยและสรุปผลสมมติฐาน	102

ญ

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพกรอบความพึงพอใจในงานขาย	20
ภาพแบบจำลองของประสิทธิผลขององค์กรขาย	24
ภาพขั้นตอนการขาย	25
ภาพแนวคิดของ The Gallup Organization	37
แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย	54

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสถานการณ์ปัจจุบันการทำธุรกิจต่าง ๆ นั้น ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจประเภทเล็กหรือใหญ่ หากจะวัดว่าธุรกิจของตัวนั้นประสบความสำเร็จหรือไม่นั้น มักจะวัดกันที่ผลประกอบการที่เสียเป็นส่วนใหญ่อาทิเช่น ถ้าบริษัทใดที่มีผลประกอบการที่ดี บริษัทเหล่านั้นก็จะมีผลกำไรทางธุรกิจค่อนข้างสูงซึ่งจากความสำเร็จของการทำธุรกิจเหล่านี้ส่วนใหญ่แล้วนั้นมาจากการทำยอดขายให้ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และบริษัทต่างๆที่ประสบความสำเร็จนั้นส่วนใหญ่จะมีการบริหารทีมขายที่มีศักยภาพเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่บริษัทกำหนดไว้ ฉะนั้นทีมขายของแต่ละบริษัทนั้นถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีบทบาทสำคัญขององค์กร เพราะทีมขายนั้นหมายถึงผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการติดต่อแสวงหาลูกค้า การเสนอขาย เพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าเกิดความตั้งใจและตัดสินใจซื้อ การแข่งขันตัวชี้วัดความสำเร็จหรือล้มเหลวของแต่ละองค์กรนั้นขึ้นอยู่กับยอดขายที่ทีมขายทำได้เป็นหลักซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานของแต่ละองค์กร ดังนั้นการบริหารงานทีมขายเป็นบทบาทสำคัญที่สุดขององค์กร หากผลกระทบที่เกิดขึ้นเป็นไปในทางบวกก็จะสร้างแรงจูงใจส่งเสริมให้องค์กรเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จโดยเร็ว แต่ถ้าหากมีการบริหารทีมขายที่ไม่ดีนั้น ก็จะเป็นแรงจูงใจให้พนักงานไม่เกิดความผูกพันของผู้บริหาร และความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งอาจเป็นสาเหตุให้เกิดการลาออกหรือเปลี่ยนงาน เพราะเนื่องจากการบริหารงานต่างๆเหล่านี้มีหลายปัจจัยที่ทำให้พนักงานขายนั้นจะเกิดความผูกพันกับองค์กร เช่น ค่าตอบแทนที่เหมาะสม การให้สิ่งจูงใจรางวัล หรือการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในองค์กร เป็นต้น ซึ่งความจูงใจเหล่านี้ทำให้มีการซื้อตัวพนักงานขายไปอยู่กับองค์กรต่างที่ทางบริษัทนั้นสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานของแต่ละคน

ฉะนั้นความผูกพันต่อองค์กรในการทำงานของพนักงานฝ่ายขายจึงมีความสำคัญเพราะความความผูกพันต่อองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ เนื่องจากความความผูกพันนั้นเป็นตัวผสานความเป็นหนึ่งเดียวกันขององค์กรก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการทำงาน การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรนั้น จะทำให้พนักงานเชื่อมั่นและมีความตั้งใจในการทำงาน ลดการเปลี่ยนงาน เพราะหากมีอัตราการเปลี่ยนงานสูง จะทำให้องค์กรมีค่าใช้จ่ายสูงขึ้น

ทั้งค่าใช้จ่ายในการสรรหาและอบรมพนักงานใหม่เพื่อทดแทนพนักงานตำแหน่งเดิม ส่งผลต่อผลิตผลขององค์กรเป็นอย่างมาก รวมถึงจะเป็นการแสดงให้เห็นถึงความไม่มั่นคงขององค์กรและขาดความน่าเชื่อถือในการบริหาร และการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรยังเป็นการเพิ่มผลิตผลของบุคคล ทำให้องค์กรนั้นทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้ เมื่อพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูงก็จะส่งผลให้มีความพยายามที่จะทำงานมากขึ้น มีพฤติกรรมการทำงานในระดับดี อยู่กับองค์กรได้นาน ลดการขาดงาน ตลอดจนลดอัตราการลาออกจากงานด้วย (Steers and Porter, 1983) สอดคล้องกับที่Porter and Smith (1970 cite in Mowday et al., 1982:27) ได้กล่าวถึงผลของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไว้คล้ายกันว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งของบุคคล ต่อองค์กรส่งผลให้พนักงานมีลักษณะ 3 ลักษณะ คือ

1. มีความเชื่ออย่างแรงกล้าและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
2. มีความเต็มใจและยินดีจะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อทำงานให้กับองค์กร
3. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาสถานภาพสมาชิกขององค์กรไว้

ด้วยเหตุผลต่างๆในฐานะ ผู้วิจัยเห็นว่า บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ที่ดำเนินธุรกิจ ทางด้าน สื่อแบบครบวงจร แบบทางหนังสือพิมพ์ วิทยุโทรทัศน์ วิทยุกระจายเสียง สื่อออนไลน์ และธุรกิจมหาวิทยาลัยเนชั่น โดยมีพนักงานฝ่ายขายประจำทั้งสิ้น 116 คน ปัญหาหลักๆทางด้านพนักงานฝ่ายขายของ บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) คือ พนักงานลาออกบ่อย และต้องรับสมัครพนักงานใหม่เข้ามาอยู่ตลอดเวลา ทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยเหตุผลนี้ ผู้วิจัยซึ่งเป็นพนักงานของ บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) จึงมีความสนใจในการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางในการสร้าง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายขายบริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาจะทำให้บริษัทสามารถนำมาพัฒนา และปรับปรุงสภาพการทำงาน และการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเพื่อให้พนักงานฝ่ายขายในบริษัทมีความตั้งใจในการทำงานมากขึ้น เกิดความจงรักภักดี อันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทต่อไป

คำถามการวิจัย

1. บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีแนวทาง และกลยุทธ์การบริหารทีมงานขายของอย่างไร และอะไรคือจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความเสี่ยงของการบริหารจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งทีมขายที่แข็งแกร่ง
2. ตัวแบบการบริหารทีมงานขายของบริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ให้เหมาะสมกับบริบทการแข่งขันที่รวดเร็วในปัจจุบันควรจะเป็นแบบใด

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาแนวทางและกลยุทธ์การบริหารทีมขายของบริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อพัฒนาแนวทางการสร้างรูปแบบการบริหารทีมขายของบริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ให้เหมาะสมกับบริบทการแข่งขันที่รวดเร็วในปัจจุบัน

ขอบเขตของการศึกษา

ขอบเขตของประชากร การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจโดยศึกษากลุ่มฝ่ายขาย บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) จำนวน 116 คน ขอบเขตเนื้อหา ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารพนักงานฝ่ายขาย และศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ประโยชน์ในการบริหารทีมขาย บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ให้มีกระบวนการดำเนินงานที่มีศักยภาพ ก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์กร
2. ประโยชน์ในด้านการนำผลที่ได้จากการศึกษานี้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหาร เพราะการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรอย่างเป็นรูปธรรมเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าได้อย่างยั่งยืน

นิยามศัพท์

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดนิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษาดังนี้

พนักงานฝ่ายขาย หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานทำหน้าที่ดูแลลูกค้า หรือเชิญชวนลูกค้ามาลงโฆษณาของบริษัท เนชั่น มัลติมีเดียกรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง คุณสมบัติประจำตัวของพนักงานแต่ละคน ประกอบด้วยเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุงาน อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน และระดับตำแหน่ง

อายุ หมายถึง ระยะเวลาตั้งแต่ปีเกิดจนถึงปีที่ตอบแบบสอบถามของพนักงาน มีหน่วยเป็นปี

ระดับการศึกษา หมายถึง วุฒิกการศึกษาชั้นสูงสุดที่พนักงานได้รับในปัจจุบัน จำแนกเป็น ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลายหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ปริญญาตรี และปริญญาโท

สถานภาพสมรส หมายถึง สถานะเกี่ยวกับการสมรสในปัจจุบันของพนักงาน ซึ่งแบ่งเป็น สถานภาพโสด สมรส หม้าย และหย่า

อายุงาน หมายถึง ระยะเวลา นับตั้งแต่ปีที่เริ่มเข้าทำงานกับบริษัทเอกชนแห่งนี้นับถึงปีที่ตอบแบบสอบถามของพนักงาน มีหน่วยเป็นปี

อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน หมายถึง ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันในบริษัทเอกชนแห่งนี้นับตั้งแต่วันที่เริ่มดำรงตำแหน่งจนถึงปีที่ตอบแบบสอบถาม มีหน่วยเป็นปี

ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกที่บุคคลรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเต็มใจที่จะทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มที่และเต็มความสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์กร และจงรักภักดีต่อองค์กร ไม่คิดจะละทิ้งไปจากองค์กร โดยอ้างอิงจากแนวคิดของ Meyer and Allen(1997) ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการคิดคำนวณของบุคคลที่อยู่บนพื้นฐานของการลงทุนที่บุคคลให้กับองค์กรและผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์กร โดยจะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่องในการทำงานว่าจะทำงานอยู่กับองค์กรนั้นต่อไปหรือจะโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน หรือที่เราเรียกว่าความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร

2. ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากภายในตัวบุคคล เป็นความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร รู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์กร

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Commitment) หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากค่านิยมหรือบรรทัดฐานของสังคม เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นเพื่อตอบแทนสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์กร แสดงออกในรูปของความจงรักภักดีของบุคคลต่อองค์กร

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานฝ่ายขายของบริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. ประวัติ บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)
2. แนวความคิดและทฤษฎีทางการจัดการ
3. แนวความคิดและทฤษฎีการบริหารการขาย
4. แนวคิดที่เกี่ยวข้องของความผูกพันต่อองค์กร
5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.ประวัติความเป็นมาของบริษัทเนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทดำเนินธุรกิจสื่อ (Media) ชั้นนำของประเทศไทย ครอบคลุมทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ วิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และอินเทอร์เน็ต จนกล่าวได้ว่าเครือเนชั่นคือผู้ประกอบการสื่อสารมวลชนครบวงจรขนาดใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งของประเทศไทย มีประวัติอันยาวนานกว่า 4 ทศวรรษ

กระทั่งปัจจุบัน บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) สื่อแห่งนี้ได้มีพัฒนาการรุดหน้าเรื่อยมาจนประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่ง ด้วยเหตุที่เครือเนชั่น ได้วางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างเหมาะสมในแต่ละช่วงเวลาและสถานการณ์ของตลาดอีกทั้งมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการที่ดียึดมั่นในจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพสื่อมวลชน โดยเฉพาะเรื่องอิสระของข่าวสารความน่าเชื่อถือในเนื้อหา (Credibility) ของสื่อในเครือ ตลอดจนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางธุรกิจเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องที่ผู้บริหารได้ยึดมั่นเป็นหลักในการบริหารงานตลอดมาเริ่มตั้งแต่การก่อตั้ง หนังสือพิมพ์ฉบับแรกคือ The Voice of The Nation ซึ่งวางจำหน่ายเมื่อ 1 กรกฎาคม 2514 จนกระทั่งวันนี้ ธุรกิจสื่อขยายเติบโตใหญ่ครบวงจรกลายเป็นบริษัทเนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด มหาชน บริษัทสื่อที่กำลังเดินสู่ยุคของการ

เรียนรู้ ซึ่งแน่นอนว่าสถาบันสื่อมวลชนจะก้าวขึ้นมามีบทบาทสำคัญยิ่งในสังคมยุคใหม่อย่างไม่เคยเป็นมาก่อน

ลักษณะประกอบธุรกิจ

ผลจากการผลิตสื่อที่มีความน่าเชื่อถือตลอดจนความมีอิสระในการนำเสนอข่าวสารได้หนุนนำให้ เครือเนชั่น ขยายงานด้วยการออกผลิตภัณฑ์แห่งข้อมูลข่าวสารที่เติมเต็มด้วยคุณภาพได้แก่

ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์

บริษัทและบริษัทย่อยเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายหนังสือพิมพ์และนิตยสาร โดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 2 สายผลิตภัณฑ์ คือ ธุรกิจการผลิตและจำหน่ายหนังสือพิมพ์ได้แก่ The Nation กรุงเทพมหานคร คม ชัด ลึก เนชั่นสุดสัปดาห์และธุรกิจนำเข้าและผลิตสิ่งพิมพ์ทางการศึกษาโดยได้รับลิขสิทธิ์จากต่างประเทศประกอบด้วย “English for you” “Disney World of English” “Barbie” “Doraemon” “Pokemon” “Digimon” เป็นต้น

ธุรกิจด้านสื่อกระจายภาพและเสียง

ประกอบด้วย 2 สายธุรกิจย่อยคือธุรกิจผลิตรายการ โทรทัศน์ และผลิตรายการวิทยุซึ่งดำเนินการโดย บริษัทย่อยของบริษัท โดยเป็นผู้ผลิตรายการวิทยุให้กับสถานีวิทยุต่างๆ เช่น FM 90.5, FM 102 เป็นต้น สำหรับโทรทัศน์ มี ช่อง Nation TV หมายเลข 22 และ ช่อง NOW 26 หมายเลข ช่อง 26

ธุรกิจด้านอินเทอร์เน็ต

ดำเนินการ โดยบริษัทย่อยและบริษัทร่วมต่างๆซึ่งดำเนินธุรกิจพัฒนาเว็บไซต์ข่าวสาร www.komchadlued.com, www.nationchannel.com, www.nationgroup.com, www.nationmultimedia.com, www.bangkokbiznews.com, www.nationradioonline.com, www.now26.tv รวมถึงเว็บไซต์เพื่อการดำเนินธุรกิจ E-Commerce ได้แก่ www.nationejob.com เป็นต้น

2. แนวความคิดและทฤษฎีทางการจัดการ

จากการเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากรมนุษย์รวมทั้งการปฏิวัติอุตสาหกรรมในประเทศอังกฤษ เมื่อประมาณสองร้อยปีที่ผ่านมามีผลที่เกิดขึ้นตามมา คือ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางแนวความคิดและแนวทางในการจัดการเป็นอย่างมากพบว่าจากอดีตที่องค์กรใช้แรงงานคนเพื่อการผลิตสินค้าด้วยมือและผลิตในปริมาณน้อย มาเป็นการใช้เครื่องจักรที่ทันสมัยเข้ามาผลิตแทนจนได้ผลผลิตในปริมาณมากนอกจากนี้ยังมีการใช้คนจำนวนที่น้อยลงแต่เพิ่มจำนวนเครื่องจักรรวมทั้งมีการขยายขนาด

องค์กรขึ้นผลที่เกิดขึ้นจนก่อให้เกิดปัญหาตามมา คือ การบริหารจัดการที่ขาดประสิทธิภาพ เนื่องจากคนงานไม่สามารถประสานงานกันได้อย่างราบรื่น นอกจากนี้ยังพบว่าคนงานแต่ละคนจะมีความถนัดและความชำนาญในลักษณะของงานที่แตกต่างกันการเรียนรู้และปฏิบัติเกี่ยวกับงานเป็นไปอย่างไม่มีระบบส่วนหัวหน้างานขาดความชัดเจนในด้านแผนงานรวมทั้งอำนาจหน้าที่ทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างล่าช้า และขาดประสิทธิภาพในการควบคุม เป็นต้น (คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ผศ.ดร.วรพจน์ บุญราศัมวดี วิชาองค์การและการจัดการออนไลน์ เข้าถึงเมื่อ 30 มีนาคม <http://fms.vru.ac.th/research/vorapot.html>)

ความสำคัญของแนวความคิดและทฤษฎีทางการจัดการ

แนวความคิดของการจัดการ โดยทั่วไปในอดีตจะเป็นการมุ่งเน้นในการประสานงานกันระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรเพื่อมุ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่จากการที่ผู้บริหารมีสมมติฐานว่ามนุษย์เป็นผู้ที่มีเหตุผลในการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพของผลงานเกิดจากการแบ่งงานกันทำตามความถนัดแต่ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านสภาวะแวดล้อมและพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กรทำให้การปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพของผลงานไม่เป็นไปตามที่ต้องการ เช่น การที่บุคลากรไม่ทราบวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนงานมีลักษณะที่เป็นงานประจำจนขาดความสำคัญต่อความต้องการของลูกค้าแต่ผลผลิตสามารถจำหน่ายได้ทั้งหมดและทรัพยากรที่มีคุณภาพมิให้ใช้ได้อย่างไม่จำกัด เป็นต้น (คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ผศ.ดร.วรพจน์ บุญราศัมวดี วิชาองค์การและการจัดการออนไลน์ เข้าถึงเมื่อ 30 มีนาคม <http://fms.vru.ac.th/research/vorapot.html>)

ในการออกแบบขององค์กรโดยผู้บริหารจะต้องเผชิญกับการตัดสินใจที่มีความยุ่งยากและซับซ้อนหลายประการผลลัพธ์ของการตัดสินใจที่ต้องการ คือ โครงสร้างองค์กรที่มีความเหมาะสมที่สุดที่ได้จากแนวคิดและทฤษฎีทางการจัดการเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จที่ต้องการโดยทั่วไปการออกแบบขององค์กรจะมีความเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่สำคัญของผู้บริหารได้แก่การแบ่งงานออกเป็นงานย่อยๆตามลำดับความสำคัญการจัดสรรอำนาจหน้าที่ระหว่างงานเพื่อการตัดสินใจการรวมกลุ่มงานแต่ละด้านเข้าด้วยกัน และการกำหนดขนาดของกลุ่มงานของผู้บริหารแต่ละคนอย่างเหมาะสม (สมยศ นาวิการ, 2533, หน้า 163-164) ดังนี้

1. ผู้บริหารจะต้องดำเนินการแบ่งงานออกเป็นงานย่อยๆตามลำดับความสำคัญซึ่งคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของการแบ่งงานนั้น คือ การมุ่งเน้นด้านความชำนาญความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของงานถึงแม้ว่างานจะมีลักษณะที่แตกต่างกันก็ตาม

2. ผู้บริหารจะต้องดำเนินการรวมกลุ่มงานแต่ละด้านเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสมงานที่สามารถรวมกลุ่มเข้าด้วยกันอาจจะอยู่บนรากฐานของความคล้ายคลึงกันเป็นสำคัญ

3. ผู้บริหารจะต้องดำเนินการจัดสรรอำนาจหน้าที่ระหว่างงานเพื่อให้บุคลากรสามารถทำการตัดสินใจโดยไม่ต้องขออนุมัติจากผู้บริหารทุกครั้งทำให้บุคลากรมีสิทธิเพื่อการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดไว้จนส่งผลทำให้การดำเนินงานได้อย่างราบรื่นจากการตัดสินใจที่ทันเหตุการณ์
4. ผู้บริหารจะต้องกำหนดขนาดของกลุ่มงานของผู้บริหารแต่ละคนอย่างเหมาะสม

ความหมายของแนวความคิดและทฤษฎีทางการจัดการ

สำหรับความหมายของ แนวความคิดและทฤษฎีทางการจัดการ มีดังนี้

สโตนเนอร์ (Stoner, 1978, p.32) กล่าวว่าวิวัฒนาการตามแนวคิดหลักหรือแนวคิดที่สำคัญๆ ทางการจัดการที่เกิดขึ้นและผ่านมา 3 ยุค ได้แก่ยุคแนวความคิดทางการจัดการสมัยดั้งเดิม ยุคแนวความคิดทางการจัดการแนวพฤติกรรมศาสตร์ และยุคแนวความคิดทางการจัดการเชิงปริมาณ วิวัฒนาการของแนวคิดทางการจัดการที่สำคัญจะนำเสนอถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาต่างๆ และแนวความคิดทางการจัดการซึ่งถูกนำมาใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในยุคนั้นๆ และผลกระทบซึ่งมีผลต่อการออกแบบโครงสร้างขององค์การอันเป็นผลทำให้เกิดเป็นสภาวะการณ์ ขององค์การที่มีส่วนในการกำหนดพฤติกรรมมนุษย์ขึ้นตามมา

กริฟฟิน (Griffin, 1999, p.36) กล่าวว่า **ทฤษฎีการจัดการ** หมายถึง กรอบแนวความคิดความรู้ และการกำหนดแนวทางในการจัดองค์การรวมทั้งเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ดิน ปรัชญพฤทธิ (2538, หน้า 10) กล่าวว่าจุดมุ่งหมายของทฤษฎีองค์การ คือ การมุ่งที่จะพรรณนา อธิบาย และพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่างปรากฏการณ์หรือพฤติกรรม โดยชี้ให้เห็นถึงส่วนประกอบหรือตัวแปรของการศึกษาในองค์การนั้นๆ

ทฤษฎีทางการบริหารนั้นมาจากทฤษฎีทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Theory) ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าแนวคิดทางการบริหารหรือการจัดการนั้นมาจากทฤษฎีที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาโดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์นั่นเองซึ่งคำว่าทฤษฎี หมายถึง กลุ่มความคิดหรือแนวคิดที่อธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น (เสนาะ ดิยาว, 2544, หน้า 45)

ทฤษฎีองค์การเป็นแนวคิดหรือกรอบของการศึกษาขององค์การว่าในการพัฒนาในองค์การเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์นั้นมีปัจจัยต่างๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องหลายปัจจัย ได้แก่ โครงสร้างองค์การ ภาวะความเป็นผู้นำ ขวัญของพนักงาน การสื่อสาร การควบคุม การประเมินผลงาน การตัดสินใจ พฤติกรรมกลุ่ม การวัดผลงาน การจูงใจ สถานภาพและบทบาท อำนาจ วัฒนธรรม บรรยากาศขององค์การ เป็นต้น (นรินทร์ แจ่มจำรัส, 2549, หน้า 22)

สำหรับแนวความคิดทางการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ มีแนวความคิดหลัก ดังนี้

1. แนวความคิดทางการจัดการเชิงมนุษย์สัมพันธ์

ในประเทศสหรัฐอเมริกาช่วง ค.ศ. 1920-1930 ในช่วงเวลาดังกล่าวมีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมาก เช่น การอพยพของคนจำนวนมากจากชนบทเข้าสู่ตัวเมืองมีการนำเครื่องจักรกลมาใช้ในโรงงานแทนแรงงานคนมากขึ้นมีการแบ่งงานกันทำทั้งในระดับคนงานและระดับบริหาร มีการกำหนดมาตรฐานของงาน เป็นต้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องมีการพึ่งพาอาศัยกันและการประสานงานกันอย่างใกล้ชิดทำให้นักทฤษฎีในยุคนี้เกิดความคิดเห็นขัดแย้งกับหลักการของนักทฤษฎีสัมพันธ์ที่มุ่งเน้นการทำงานและการแสวงหาผลกำไรสูงสุด เพราะแนวคิดดังกล่าวจะนำไปสู่สภาวะของการแข่งขันกันอย่างรุนแรงทำให้เกิดความขัดแย้งกัน และแนวคิดดังกล่าวไม่ได้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและไม่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

1.1 ผลงานของเอลตัน เมโย (Elton Mayo) การทดลองแห่งเมืองฮอว์ธอร์น

เอลตัน เมโย (Elton Mayo) เป็นผู้ที่มีความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับนักทฤษฎียุคดั้งเดิมจากผลการทดลองแห่งเมืองฮอว์ธอร์น (Hawthorne Study) ที่โรงงานในบริษัทเวสเทิร์นอิเล็กทริก (Western Electric) ระหว่าง ค.ศ. 1927-1932 เป็นผลงานที่นำไปสู่แนวคิดใหม่ที่เรียกว่า **แนวความคิดทางการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์** แนวความคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์นั้นแตกต่างไปจากแนวความคิดของแนวเดิมคือ แม้จะมีการเน้นการจัดระเบียบความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับตำแหน่งต่างๆ ในองค์กร เหมือนกับยุคดั้งเดิมก็ตามแต่ได้ให้ความสำคัญกับคนมากกว่าด้านการจัดระเบียบความสัมพันธ์ตำแหน่ง

1.1.1 การศึกษาด้านทัศนคติเป็นการศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์ที่อยู่ภายใต้ข้อจำกัดของโครงสร้างองค์กรที่ให้ความสนใจศึกษาตัวแปรที่มีผลกับต่อประพฤติกรรมของมนุษย์จากนั้นจึงทำความเข้าใจเกี่ยวกับตัวแปรเหล่านั้นซึ่งพบว่าพฤติกรรมของมนุษย์จะเกิดมาจากภายในตัวของมนุษย์เองมากกว่าเกิดมาจากสภาวะแวดล้อมภายนอกดังนั้นนักทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์จึงเห็นว่าวิธีการควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ให้ได้ผลจะต้องทำให้เกิดมาจากจิตใจมากกว่าการให้รางวัลและการลงโทษที่สามารถนำมาใช้ควบคุมได้เพียงบางส่วนเท่านั้น

1.1.2 การเน้นภาวะผู้นำนักทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์เสนอว่าการที่จะจูงใจให้มนุษย์ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้นั้นไม่สามารถที่จะใช้วิธีการควบคุมจากภายนอกได้ จึงได้มีการเสนอวิธีการตามหลักของจิตวิทยาสังคมขึ้น ดังนั้นจึงได้มีการมุ่งเน้นในด้านของรูปแบบภาวะผู้นำที่เป็นประชาธิปไตยการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการออกแบบงานเพื่อให้เป็นที่สนใจของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น

1.1.3 การหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดนักทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์เสนอว่าในการปฏิบัติงานนั้นจะมีวิธีการที่ดีที่สุดในการจัดโครงสร้างความสัมพันธ์ของงานและคนเสมอแต่โครงสร้างนั้นจะต้องยึดหลักการความมีอิสระของมนุษย์และต้องยึดหลักการภายในตัวมนุษย์เองเป็นเครื่องมือในการจูงใจให้คนทำงานเพื่อไม่ให้มนุษย์เกิดความขัดแย้งขึ้นในจิตใจและทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ

จากแนวความคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์ที่นำมากล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าพฤติกรรมของมนุษย์ที่แสดงออกมานั้นจะเกิดมาจากภายในตัวของมนุษย์เองมากกว่าเกิดมาจากสภาวะแวดล้อมภายนอก การควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นสามารถใช้ตัวเงินและหรือความก้าวหน้าในอาชีพมาใช้เป็นเครื่องมือได้นอกจากนี้การที่จะจูงใจให้มนุษย์ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์นั้นควรจะได้มีการมุ่งเน้นในด้านของรูปแบบภาวะผู้นำที่เป็นประชาธิปไตยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และจะต้องยึดหลักการความมีอิสระของมนุษย์เป็นเครื่องมือในการจูงใจให้คนทำงานอย่างเต็มความสามารถอีกด้วย

แนวความคิดทางการจัดการเชิงสังคมศาสตร์

2.1 ผลงานของแมรี ปาร์คเกอร์ โพลเล็ต (Mary P. Follett)

ผลงานโพลเล็ตที่สำคัญ คือ การนำเสนอหลักการที่เกี่ยวกับการประสานงาน ได้แก่ หลักการประสานงานโดยตรงระหว่างผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์หลักการประสานงานตั้งแต่ระยะเริ่มต้นของงานหลักการประสานงานในลักษณะแลกเปลี่ยนข้อมูลกันและกัน

3. แนวความคิดทางการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์

3.1 ผลงานของอับราฮาม เอช มาสโลว์ (Abraham H. Maslow)

ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's theory) หรือทฤษฎีลำดับความต้องการ (The Hierarchy of Needs Theory) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจที่เชื่อว่าการตอบสนองความต้องการจะสามารถจูงใจคนให้ตั้งใจทำงานหรืออาจกล่าวได้ว่าพฤติกรรมของบุคคลเป็นผลมาจากการได้รับการตอบสนองตามความต้องการนั้นคือใช้ความต้องการของบุคคลากรเป็นเครื่องแรงจูงใจให้ขยันทำงาน สำหรับความต้องการของมนุษย์มี 5 ชั้น (สมคิด บางโม, 2541, หน้า 186-187) ดังนี้

3.1.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการด้านพื้นฐานของมนุษย์ที่มนุษย์มีความต้องการได้รับการตอบสนองก่อนความต้องการอื่นๆ ได้แก่อาหารที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค

3.1.2 ความต้องการความมั่นคง (Safety needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับความมั่นคงและปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

3.1.3 ความต้องการความรักหรือการติดต่อสัมพันธ์ (Social needs) เป็นความต้องการจะมีเพื่อนความต้องการเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม เป็นต้น

3.1.4 ความต้องการการยกย่องนับถือ (Esteem needs) เป็นความต้องการที่เป็นความรู้สึกภายใน เช่น ความต้องการได้รับการเลื่อนตำแหน่งงาน เป็นต้น

3.1.5 ความต้องการความสมหวังในชีวิต (Self-actualization needs) เป็นความต้องการบรรลุถึงสิ่งที่ตนเองสามารถจะเป็น

3.2 ผลงานของดักลาส แมกเกรเกอร์ (Douglas McGregor)

ผลงานของแมกเกรเกอร์ นักทฤษฎีเชิงพฤติกรรมศาสตร์ได้เสนอทฤษฎีที่สำคัญ คือ ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y โดยแมกเกรเกอร์เห็นว่าองค์การในสมัยเดิมที่มุ่งเน้นการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน มีการรวมอำนาจในการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง และเน้นกฎระเบียบในการกำกับความประพฤติของคน โดยเคร่งครัดซึ่งแมกเกรเกอร์ให้ชื่อกำกับของนักทฤษฎีเดิมว่า ทฤษฎี X โดยกล่าวว่ามนุษย์มีพฤติกรรมที่เกียจคร้านไม่ชอบทำงานขาดความรับผิดชอบ ชอบที่จะใช้ให้วิธีการบังคับควบคุมและลงโทษและจูงใจให้ทำงานได้ด้วยตัวเงินซึ่งแมกเกรเกอร์นั้นไม่เห็นด้วยกับแนวคิดดังกล่าวทั้งหมดเกี่ยวกับมนุษย์ว่าเป็นคนประเภท ทฤษฎี X เขาเห็นว่าองค์การในโครงสร้าง ซึ่งอาศัยหลักการของแนวคิดเดิมจะไม่สามารถนำมาแก้ปัญหาให้กับองค์การที่กำลังเผชิญกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไปจากเดิมได้ จึงควรต้องมีการปรับหลักการใหม่โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องเปลี่ยนแนวคิดเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์เป็นประเด็นสำคัญ ดังนั้น แมกเกรเกอร์ได้เสนอแนวคิดใหม่และให้ชื่อทฤษฎี Y แมกเกรเกอร์เสนอให้ใช้นี้กล่าวว่ามนุษย์จึงถูกมองว่าเป็นคนที่มีความรับผิดชอบรักที่จะทำงานและถ้าจัดสภาวะแวดล้อมของงานได้เหมาะสมก็จะสามารถควบคุมตนเองได้ จากแนวคิดตามทฤษฎี Y นี้ กล่าวได้ว่าสิ่งที่นำมาใช้จูงใจมนุษย์ให้ทำงานได้ดีนั้นไม่ใช่ตัวเงินอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับความปรารถนาที่จะทำงานให้ได้ผลดีและการยอมรับของกลุ่มที่เป็นเพื่อนร่วมงานด้วย

3.3 ผลงานของคริส อาร์กิริส (Chris Argyris)

อาร์กิริส ได้เสนอทฤษฎีพัฒนาการด้านบุคลิกลักษณะของมนุษย์ขึ้น โดยกล่าวว่าขณะที่มนุษย์เติบโตจากเด็กจนเป็นผู้ใหญ่นั้นจะมีพัฒนาการ คือ ในช่วงวัยเด็กจะมีลักษณะชอบพึ่งพาผู้อื่นมีความสนใจสิ่งต่างๆ ในวงแคบไม่ชอบทำกิจกรรมมากนักแต่ชอบจะเป็นผู้ตามมีพฤติกรรมตามใจตัวเองเป็นต้น และเมื่อเติบโตเป็นผู้ใหญ่จะมีลักษณะต่างจากช่วงวัยเด็ก ได้แก่ ชอบความเป็นอิสระสนใจสิ่งต่างๆ ในวงกว้างชอบที่จะทำกิจกรรมต่างๆ เพิ่มขึ้นชอบจะเป็นผู้นำมีพฤติกรรมที่ปรับเปลี่ยนได้เป็นต้น ซึ่งอาร์กิริสเห็นว่าการใช้ระเบียบเป็นเครื่องมือในการบังคับมนุษย์และใช้วิธีการควบคุมอย่างใกล้ชิดนั้นจะเป็นการขัดขวางพัฒนาการของมนุษย์ที่จะพัฒนาไปเป็นบุคลิกภาพที่สมบูรณ์และจะเป็นการสนับสนุนให้พฤติกรรมที่ไม่สามารถจะทำงานได้อย่างอิสระด้วยตนเอง และขาดความคิดสร้างสรรค์โดยจะต้องรอฟังคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาตลอดเวลาและไม่มีโอกาสที่จะท้าทาย

สำหรับปัญหาด้านโครงสร้างขององค์การนั้นส่วนใหญ่จะมาจากการการระหว่งผู้ที่ทำหน้าที่ในการตัดสินใจและผู้ปฏิบัติ นอกจากนี้ยังได้เน้นบทบาทของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการที่จะมีส่วนช่วยในการติดต่อสื่อสารให้เกิดประสิทธิภาพได้ด้วยซึ่งนักทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์บางท่านได้เสนอว่าผู้บริหารควรจะมุ่งเน้นการจูงใจพนักงานก่อนแล้วจึงทำการกำหนด โครงสร้างองค์การที่เหมาะสมขึ้นมาในภายหลังจึงจะสามารถจูงใจให้คนทำงานดีขึ้นและมีขวัญกำลังใจเพิ่มขึ้น นอกจากนี้จะต้องมีการใช้สิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใชตัวเงินในการสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นเพราะบุคคลจะสละสิ่งที่ตนชอบพอและปฏิบัติตามคำสั่งได้ต่อเมื่อเห็นว่าผลได้นั้นมีมากกว่าผลเสีย

การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงจะไม่มีประสิทธิภาพถ้าหากขาดการติดต่อสื่อสารมายังพนักงานปฏิบัติซึ่งแนวคิดที่ได้เสนอว่าการที่จะทำให้การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของพนักงานและพนักงานให้ความร่วมมือนั้นอาจจะทำได้ คือ การใช้อำนาจหน้าที่ในตำแหน่งทำการตัดสินใจและให้พนักงานปฏิบัติ ดังนั้นจึงต้องมีการใช้สิ่งจูงใจด้วย เช่น เกียรติยศ เงินเดือนหรือใช้การลงโทษ เป็นต้น และการใช้วิธีการควบคุมตนเองของพนักงานโดยการปลูกฝังความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานที่จะทำการตัดสินใจได้ด้วยตนเอง

การกำหนดงานหรือการออกแบบงานจัดเป็นภารกิจที่สำคัญในองค์กรทั้งนี้เนื่องจากงานเป็นตัวเชื่อมระหว่างองค์กรกับบุคคลเป็นสิ่งที่จะทำให้ทราบถึงลักษณะของบุคลากรที่องค์กรต้องการในการออกแบบขององค์กรหรือการออกแบบงานจะต้องพิจารณาทั้งระบบ คือ ต้องศึกษาองค์ประกอบขององค์กร สภาพแวดล้อมและพฤติกรรม ผู้ออกแบบขององค์กรหรือการออกแบบงานมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญขั้นสุดท้าย คือ การเพิ่มผลผลิตและการที่บุคลากรมีความพึงพอใจในงาน ผลผลิตของบุคลากรและความพึงพอใจในงานเป็นข้อมูลย้อนกลับทำให้ผู้บริหารทราบว่าผลจากการกำหนดงานนั้น

แนวโน้มในอนาคตสามารถพยากรณ์ได้ว่าบุคลากรขององค์กรต่างๆจะมีผู้หญิงเข้าสู่ตลาดแรงงานเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในบางองค์กรอาจจะมีผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย เช่น ธนาคาร พนักงานขาย เป็นต้น นอกจากนี้ผู้หญิงจะได้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรหรือนักวิชาชีพสาขาต่างๆ เพิ่มขึ้นด้วยขณะที่ในอดีตนั้นผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวจะเป็นผู้ชายโดยส่วนใหญ่ เหตุการณ์นี้แสดงให้เห็นว่าสถานะแวดล้อมได้มีการเปลี่ยนแปลงไปนั่นคือ บุคลากรจะมีระดับการศึกษาที่สูงขึ้นรวมทั้งจะมีเป้าหมายและความคาดหวังจากงานที่ตนปฏิบัติจะแตกต่างจากเดิมที่ต้องการ เพียงเงินเดือนและงานที่มั่นคงเท่านั้น นอกจากนี้บุคลากรยังมีทัศนคติค่านิยมและพฤติกรรมที่ต้องการงานที่มีความท้าทาย มีความน่าสนใจอีกด้วย ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับเหตุการณ์ดังกล่าวจึงจะทำให้องค์กรสามารถกำหนดแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสม (คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

ผศ.ดร.วรพจน์ บุษราคัมวดี วิชาองค์การและการจัดการ ออนไลน์ เข้าถึงเมื่อ 30 มีนาคม

<http://fms.vru.ac.th/research/vorapot.html>)

แนวความคิดทางการจัดการสมัยใหม่

จากแนวความคิดของการจัดการแนวเดิมที่มีจุดเด่นที่ได้มุ่งเน้น โครงสร้างที่เป็นทางการที่มีการกำหนดกฎระเบียบวินัยที่เคร่งครัดในการใช้อำนาจหน้าที่ที่มีลักษณะของการรวมอำนาจและการดำเนินการตามหลักการของความมีเหตุผล โดยมีสมมติฐานว่ามนุษย์เป็นคนเกียจคร้าน ไม่ชอบทำงานและจำเป็นต้องใช้วิธีการควบคุมพฤติกรรมมนุษย์โดยใกล้ชิดเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรส่วนแนวความคิดทางการจัดการแนวมนุษย์สัมพันธ์และพฤติกรรมศาสตร์นั้นก็มีจุดเด่นที่ได้มุ่งเน้นในการให้ความสำคัญในตัวคน โครงสร้างองค์กรแบบไม่เป็นทางการเน้น

ความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กรและมีสมมติฐานว่ามนุษย์เป็นคนที่รักงานมีความขยันและความรับผิดชอบไม่จำเป็นจะต้องทำกรควบคุมพฤติกรรมอย่างใกล้ชิด จากสมมติฐานนี้ทำให้การศึกษาเกี่ยวกับการหาสิ่งที่จะใจคนให้การยอมรับและร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเปลี่ยนไปเป็นการศึกษาในเชิงบวกมากขึ้น

สำหรับแนวความคิดของนักทฤษฎีสมัยใหม่ได้พิจารณาว่าแนวความคิดทางการจัดการแนวพฤติกรรมศาสตร์ที่เสนอสิ่งที่ขัดแย้งกับความเป็นจริงเนื่องจากโครงสร้างองค์กรที่เป็นทางการและการใช้สิ่งจูงใจทางเศรษฐกิจเป็นสิ่งจำเป็น จากหลักการของนักทฤษฎีแนวเดิมเกี่ยวกับการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้านและการเน้นการมีมาตรฐานของการปฏิบัติงานได้พิสูจน์ให้เห็นแล้วว่าสามารถทำให้สังคมก้าวหน้าและมนุษย์มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นจึงไม่เห็นด้วยที่จะมีการทิ้งแนวความคิดยุคเดิม ดังนั้นจึงได้มีแนวความคิดใหม่ขึ้นมาคือแนวความคิดเชิงระบบและแนวความคิดเชิงสถานการณ์

แนวความคิดเชิงระบบมองว่าการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการจัดองค์กรนั้นควรจะต้องทำการวิเคราะห์ถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆเพื่อที่จะได้ภาพรวมขององค์กรที่ถูกต้องไม่ใช่ในแต่ละส่วนแต่ละหน่วยงานในองค์กรมาวิเคราะห์แยกจากกันซึ่งแนวความคิดเชิงสถานการณ์ที่ยึดถือปรัชญาของแนวความคิดเชิงระบบเป็นพื้นฐานจึงได้เสนอความคิดเกี่ยวกับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานะแวดล้อม เทคโนโลยี โครงสร้างและการจูงใจคนให้ทำงาน โดยเห็นว่าไม่มีวิธีการใดที่ดีที่สุดที่จะนำมาใช้ได้กับองค์กรในทุกสถานการณ์ องค์กรที่จะประสบผลสำเร็จจะต้องปรับตัวให้สอดคล้อง และเข้ากันได้กับสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ นอกจากนี้แนวความคิดทางการจัดการสมัยใหม่ยังได้พัฒนาแนวคิด โดยมุ่งเน้นการใช้ตัวแบบทางคณิตศาสตร์มาช่วยในการแก้ปัญหาของการจัดการมากขึ้นเรียกว่าเป็นแนวความคิดของการจัดการเชิงปริมาณซึ่งได้รับความนิยมนำมาใช้ในการแก้ปัญหาที่มีความสลับซับซ้อนของการดำเนินธุรกิจสมัยใหม่ (วิชาองค์กรและการจัดการ ผศ. ดร. วรพจน์ บุษราคัมวดี)

สำหรับแนวความคิดทางการจัดการสมัยใหม่ ประกอบด้วย แนวความคิดทางการจัดการเชิงปริมาณแนวความคิดเชิงระบบและแนวคิดเชิงสถานการณ์ (สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2548, หน้า 68)

แนวความคิดทางการจัดการยุคโลกาภิวัตน์

การจัดการยุคโลกาภิวัตน์เป็นการจัดการที่องค์กรต้องเผชิญกับสถานะแวดล้อมทางการแข่งขันที่รุนแรง เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลงในด้านทัศนคติและพฤติกรรมของลูกค้าการเปลี่ยนแปลงในกระแสโลกาภิวัตน์ เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารขององค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างใกล้ชิด โดยมุ่งพยายามในการกำหนดกลยุทธ์ให้กับองค์กรเพื่อสามารถดำรงอยู่ได้ในขณะที่มีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันรวมทั้ง

สามารถสร้างผลกำไรและความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน จากการเปลี่ยนแปลงในกระแสโลกาภิวัตน์นี้ ทำให้ลักษณะของการจัดการที่องค์กรต้องมุ่งเน้นถึงการปรับตัวที่มีการให้การยอมรับและปรับปรุง การดำเนินงานที่มีความสอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ โดยผู้บริหารต้องคำนึงถึงขอบเขตของการดำเนินธุรกิจในตลาดระดับโลกที่ในปัจจุบันมีการขยายขอบเขตที่กว้างขวางกว่าตลาดในประเทศ

จากแนวความคิดทางการจัดการยุค โลกาภิวัตน์นี้จะให้มุ่งให้ความสำคัญกับการดำเนินงาน และปฏิบัติที่ถูกต้อง โดยนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันจากการสร้างผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า การเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์ในขณะที่สามารถลดต้นทุนการผลิต และราคาลงได้อย่างต่อเนื่อง และที่สำคัญคือการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง จึงเป็นเป้าหมายที่สำคัญของแนวความคิดทางการจัดการยุคนี้ แนวความคิดทางการจัดการยุค โลกาภิวัตน์ที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันมีแนวทางสำหรับแนวความคิดทางการจัดการยุค โลกาภิวัตน์ (สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2548, หน้า 80-83)

1. การควบคุมคุณภาพ องค์กรที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์ในตลาดระดับโลกมีความจำเป็นต้องให้ความสำคัญในด้านคุณภาพ (Quality) ของผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็นองค์ประกอบของความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง โดยเฉพาะการได้รับการยอมรับในมาตรฐานด้านคุณภาพระดับโลกจะต้องได้รับประกาศนียบัตร ISO 9000 จากองค์การกำหนดมาตรฐานโลก (International Organization for Standardization) มาตรฐาน ISO นี้จะถือเป็นการรับประกันด้านคุณภาพกับผลิตภัณฑ์ขององค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้องทำการปรับปรุงและพัฒนาทั้งในด้านกระบวนการดำเนินงาน ด้านโครงสร้าง ความรับผิดชอบและทรัพยากรเพื่อให้เกิดคุณภาพและจะต้องผ่านการตรวจสอบและประเมินจากภายนอกอีกด้วย

2. การควบคุมคุณภาพโดยรวม ตามแนวความคิดของการควบคุมคุณภาพโดยรวม (Total quality management) เป็นการดำเนินการที่เน้นการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้บุคลากรทุกระดับเกิดการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานทุกด้านอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง รวมทั้งสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเชื่อมโยงการปฏิบัติการต่างๆ ที่มีกระบวนการที่ขนานกันไว้จะทำให้สามารถทราบปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ก่อนที่จะสายเกินแก้ไขขององค์กรและการจัดการ ผศ.ดร.วรพจน์ บุษราคัมวดี

3. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) เป็นความพยายามขององค์กรที่จะรักษาความได้เปรียบในเชิงคุณภาพไว้โดยการหาวิธีการใหม่ๆ ที่จะนำมาเข้ามาใช้เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติการที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องความพยายามดังกล่าวมีความจำเป็นต้องทำควบคู่กับเทคนิคการเปรียบเทียบ (Benchmarking) ซึ่งการเปรียบเทียบนี้ องค์กรจะเปรียบตัวเองในด้านต่างๆกับองค์กรที่มีประสิทธิภาพที่สุดในอุตสาหกรรมเดียวกันเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติของตนเอง นอกจากนี้การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จะเกิดผลได้ยังมีความจำเป็นต้องการมีส่วนร่วมของบุคลากรควบคู่ไปด้วย

4. การรีปรับระบบ ผลจากการปรับปรุงคุณภาพหรือวิธีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ดังกล่าวข้างต้นตามวิธีการของญี่ปุ่นเป็นการปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไปที่ละขั้นตอนอย่างไรก็ตาม แนวความคิดทางการจัดการของการรีปรับระบบ (Re-engineering) จะเป็นการปรับปรุงคุณภาพแบบทำทั้งระบบในครั้งเดียว ดังนั้นการปรับปรุงที่เห็นผลสำเร็จได้องค์การจะต้องดึงแนวคิดและวิธีปฏิบัติออกมาจากกฎเกณฑ์และข้อสมมติฐานที่เก่าแก่และล้าสมัย รวมทั้งทำการกำหนดคิดใหม่ทุกกระบวนการและทั้งระบบตั้งแต่การแสวงหาข้อมูล การวางแผน การพัฒนาบุคลากร การควบคุม การประเมินผลงาน เป็นต้น

ผลจากกระแสโลกาภิวัตน์ที่ผู้บริหารต้องปรับตัวโดยการใช้ประโยชน์จากระบบข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุดที่ทำให้การติดต่อสื่อสาร และการแสวงหาข้อมูลข่าวสารทำได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้องค์การสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นปัจจัยมีผลต่อการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ส่วนในด้านการสร้างความเข้าใจในกฎและกติกาของประชาคมโลก รวมทั้งระบบเศรษฐกิจของแต่ละประเทศก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการแข่งขัน โดยเฉพาะการแก้ไขกฎหมายเพื่อการตอบสนองระบบการค้าเสรี และสามารถนำองค์การไปอยู่ในสถานะแวดล้อมใหม่ได้อย่างเหมาะสม และมีการปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง รวมทั้งบุคลากรผู้ปฏิบัติทุกๆ คนในองค์การก็เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานในยุคของการแข่งขันที่เกิดขึ้นจากกระแสโลกาภิวัตน์อีกด้วย โดยการทำให้้องค์การมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากบุคลากรที่มีประสบการณ์ การนำความรู้และความสามารถที่โดดเด่นมาใช้ในการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการพัฒนาและเรียนรู้เพื่อการปรับปรุงผลงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้ง้องค์การควรมุ่งทำให้บุคลากรมีการทำงานแบบทีมงานด้วยการใช้ภาวะผู้นำในการบริหารระดับต่างๆ และมุ่งการจูงใจแบบเน้นผลงานเพื่อการปรับตัวสู่อนาคต เป็นต้น

สรุป

แนวความคิดของการจัดการในอดีต จะมุ่งเน้นในการประสานงานกันระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แต่จากการที่ผู้บริหารมีสมมติฐานว่ามนุษย์ว่าเป็นผู้ที่มีเหตุผลในการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพของผลงานเกิดจากการแบ่งงานกันทำตามความถนัด แต่ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านสถานะแวดล้อมและพฤติกรรมของมนุษย์ทำให้ผลการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพของผลงานไม่เป็นไปตามที่ต้องการ เช่น คนงานไม่ชอบงานในลักษณะที่เป็นงานประจำ เป็นต้น จนเป็นผลทำให้ผู้บริหารคิดหาทางนำไปสู่การขยายงาน การเพิ่มคุณค่าของงาน และการให้อำนาจตัดสินใจกับพนักงานเพิ่มขึ้นหรือการนำแนวความคิดของการจ่ายค่าตอบแทนตามจำนวนผลงานมาประยุกต์ใช้กับคนงาน จนสามารถเพิ่มผลผลิตได้เกินจากมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งจะได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่าคนงานที่ทำได้ต่ำกว่ามาตรฐานก็สามารถผลักดันให้คนงานทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดได้

ในการแก้ปัญหาให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรนั้นสามารถทำได้โดยการจัดโครงสร้างองค์กร และกำหนดแนวทางการจัดการที่มีความเหมาะสมกับสถานะแวดล้อมจะทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแนวทางในการตัดสินใจที่มีความเหมาะสมได้ เช่น การแสวงหาผู้บริหารที่มีความชำนาญเฉพาะด้านมาบริหารงาน การมุ่งเน้นเกี่ยวกับการแบ่งงานกันทำของคนงาน การแสวงหาคนงานที่มีความชำนาญเฉพาะด้านมาปฏิบัติ การใช้วิธีการจูงใจด้านเงินเดือนและตำแหน่งงาน การสังเกตและวิเคราะห์งานเพื่อหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เป็นต้น

สำหรับแนวคิดและทฤษฎีทางการจัดการ ประกอบด้วย แนวความคิดทางการจัดการในสมัยเดิมหรือยุคคลาสสิก ได้แก่ แนวความคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ แนวความคิดการจัด องค์การระบบราชการและแนวความคิดทางการจัดการเชิงกระบวนการ แนวความคิดทางการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ได้แก่ แนวความคิดทางการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์ แนวความคิดทางการจัดการเชิงสังคมศาสตร์ และแนวความคิดทางการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ แนวความคิดทางการจัดการสมัยใหม่ได้แก่ แนวความคิดทางการจัดการเชิงปริมาณ แนวความคิดเชิงระบบ และแนวคิดเชิงสถานการณ์ และแนวความคิดทางการจัดการยุคโลกาภิวัตน์ได้แก่การควบคุมคุณภาพ การควบคุมคุณภาพโดยรวม การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การรีรูปรับระบบ เป็นต้น

2.การบริหารการขาย

บทนี้ผู้เขียนนำเสนอการบริหารการขายโดยอธิบายแนวคิดหรือโครงสร้างดังนี้

1) การวิเคราะห์วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของการบริหารการขาย 2) วิธีการกำหนดขนาด และการจัด องค์การขาย (Size and organization of the salesforce) 3) วิธีการสรรหา การจูงใจ และการประเมินผล การปฏิบัติงานการขาย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบทบาทหน่วยขายมีดังนี้ 1) บริษัทลดขนาดของหน่วยขายเต็มเวลา (Full-time salesforces) จากการศึกษพบว่า ในอนาคต (3 – 4 ปี) จะมีร้าน supermarket ในยุโรปเพียง 10 ร้าน และมีผู้ผลิตเพียง 5 บริษัท นอกจากนั้นค่าใช้จ่ายของหน่วยขายเต็มเวลามีสูง บริษัทผู้ผลิตจะทำสัญญาการขายกับบริษัทที่มีความชำนาญในการขายซึ่งจะลดต้นทุนคงที่หรือโซห่วย (Total Fixed cost or Overhead) และสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ทางธุรกิจ อุตสาหกรรมเฉพาะด้านได้ 2) การเปลี่ยนแปลงสู่การบริหารความสัมพันธ์ (Relationship management) ซึ่งในอดีตการขายเป็นการกำหนดลูกค้าคาดหวัง การจูงใจและการปิดการขาย แต่ในปัจจุบัน ผู้ซื้อและผู้ขายต้องการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวในแง่ของผู้ซื้อจะมุ่งการบริหารคุณภาพรวม (Total Quality Management: TQM) เพื่อลดจำนวนของผู้ขายปัจจัยการผลิตในแง่ของผู้ขายจะมุ่งสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวเพื่อสร้างกำแพงการแข่งขัน และลดความกดดันด้านราคา และกำไรส่วนเกิน 3) ทักษะของพนักงาน ได้เปลี่ยนแปลงสู่ด้านการตลาด และธุรกิจ เพื่อเข้าใจความต้องการของลูกค้าและสร้างความสัมพันธ์

ระยะยาวกับลูกค้า ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับการคัดเลือก ฝึกอบรม จูงใจและการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานขาย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สืบชาติ อันทะไชย 2552. หนังสือการบริหารตลาด หน้า 581 อุดรธานี สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

พนักงานขาย (Salesman หรือ Sales person) หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการติดต่อแสวงหาลูกค้า การเสนอขาย เพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าเกิดความตั้งใจและตัดสินใจซื้อ การให้บริการก่อนและหลังการขายรวมทั้งการให้คำแนะนำลูกค้า พนักงานขายตั้งแต่หนึ่งคนขึ้นไปทำงานในบริษัท เรียกว่า หน่วยงานขาย (Sales force) จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องมีการบริหารหน่วยงานขายที่เหมาะสมตลอดจนมีศิลปะในการขายโดยใช้พนักงานขาย

พนักงานขายเดิมมาจากคำว่า Salesman หรือ sales person แต่ในปัจจุบันทั้งในและต่างประเทศนิยมใช้คำว่า Sales representative ซึ่งหมายถึง ตัวแทนขายหรือพนักงานขายเพราะเป็นคำที่ทันสมัยกว่าคำที่มีลักษณะการทำงานคล้ายคลึงกันกับพนักงานขาย คือคำว่า ผู้จัดการฝ่ายลูกค้า (Account executives) พนักงานขายให้คำแนะนำ (Sales consultants) วิศวกรการขาย (Sales engineers) พนักงานขายภาคสนาม (Field representatives) ตัวแทน (Agent) พนักงานขายให้บริการ (Sales representatives) พนักงานขายด้านการตลาด (Marketing representatives)

หน่วยงานขาย (Sales force) หมายถึง กลุ่มบุคคลตั้งแต่หนึ่งคนขึ้นไปทำหน้าที่รับผิดชอบในการติดต่อแสวงหาลูกค้า การเสนอขาย ตลอดจนการให้บริการก่อนและหลังการขาย

การขายโดยใช้พนักงาน (Personal selling) เป็นรูปแบบการติดต่อสื่อสารจากผู้ส่งข่าวสารไปยังผู้รับข่าวสารโดยตรงอาจเรียกว่าเป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลผู้ส่งข่าวสารจะสามารถรับรู้และประเมินผลจากผู้รับข่าวสารได้ทันที (ผศ.ดร.สืบชาติ อันทะไชย 2552 การบริหารการตลาด หน้า 581)

กรอบคิดของการบริหารการขาย

กรอบคิดของการบริหารการขายซึ่งพัฒนาโดย โคทเลอร์ (Kotler, 2003: 639-659) จะพิจารณา 3 ประเด็น คือ การออกแบบหน่วยงานขาย การบริหารหน่วยงานขายและการปรับปรุงประสิทธิภาพในการขายของหน่วยงานขาย กล่าวคือ 1) การออกแบบหน่วยงานขายประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของหน่วยงานขาย กลยุทธ์ของหน่วยงานขาย โครงสร้างของหน่วยงานขาย ขนาดของหน่วยงานขาย และ ค่าตอบแทนของหน่วยงานขาย 2) การบริหารหน่วยงานขายได้แก่การสรรหาและการคัดเลือกพนักงานขาย การฝึกอบรมพนักงานขาย การอำนวยความสะดวกพนักงานขาย การจูงใจพนักงานขาย และการประเมินผลพนักงานขาย 3) การปรับปรุงประสิทธิภาพในการขายของหน่วยงานขาย คือ การฝึกอบรมหลักการขายโดยใช้พนักงานขาย และเป็นมืออาชีพในการขายทักษะการเจรจาการขายและทักษะการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า ขั้นตอนของการบริหารการขายซึ่งพัฒนาโดย ดอยล์ (Doyle, 2002: 279) มี 6 ขั้นตอน คือ 1) วัตถุประสงค์ของหน่วยขาย 2) กลยุทธ์ของหน่วยขาย

- 3) โครงสร้างและขนาดของหน่วยขาย
- 4) การจัดสรรทรัพยากร (เช่น ลูกค้าสินค้า เขตการขาย)
- 5) การจัดการหน่วยขาย (ได้แก่ สรรหา ควบคุม ฝึกอบรม จ่ายค่าตอบแทนการจูงใจ การประเมินผล)
- 6) งานหน่วยขาย (เช่น การขาย การเจรจาต่อรอง ความสัมพันธ์)

โซโลมอนและคณะ(Solomon et al., 2006: 444-446) เขียนขั้นตอนการบริหารทีมขายไว้ 4 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ของทีมขาย 2) การกำหนดกลยุทธ์ของทีมขาย 3) การจัดการทีมขาย (การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรม แรงจูงใจทีมขาย) 4) การประเมินผลทีมขาย

1. วัตถุประสงค์ของหน่วยงานขาย

วัตถุประสงค์ของหน่วยงานขาย (Sales force objectives) หมายถึง จุดมุ่งหมายในการขายและการบริหารหน่วยงานขายวัตถุประสงค์จะเกิดขึ้นอยู่กับตลาดเป้าหมายและตำแหน่งของตลาดเป้าหมายของบริษัทตัวอย่าง การกำหนดวัตถุประสงค์ในการขายของบริษัทหนึ่ง ก็คือ 1) เพื่อให้เกิดการขาย (Selling) 2) เพื่อยกระดับคุณภาพงาน (Upgrading) 3) เพื่อสร้างคำสั่งซื้อ(Installing) 4) เพื่อพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น (Developing) 5) เพื่อรักษาลูกค้าเดิมเอาไว้ (Protecting Account)

วัตถุประสงค์ของหน่วยงานขายจะกำหนดแยกตามแต่ละขั้นตอนของกระบวนการขายดังนี้

- 1) การแสวงหาลูกค้า (Prospecting) พนักงานขายจะทำการค้นหาลูกค้าใหม่
- 2) การกำหนดเป้าหมาย (Targeting) พนักงานขายจะต้องจัดสรรเวลาสำหรับผู้ที่คาดว่าจะเป็กลุ่มเป้าหมาย
- 3) การติดต่อสื่อสาร (Communicating) พนักงานขายจะต้องมีทักษะในการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของบริษัท มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ข้อมูลกับลูกค้า
- 4) การขาย (Selling) พนักงานขายจะต้องมีศิลปะในการขายการเข้าพบ การเสนอขาย การขจัดข้อโต้แย้งและการปิดการขาย ในงานการขายนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ลูกค้าเกิดความต้องการซื้อและตัดสินใจซื้อในที่สุด
- 5) การให้บริการ (Servicing) พนักงานขายจะต้องให้บริการก่อนและหลังการขายแก่ลูกค้า เช่นการให้คำแนะนำและแก้ปัญหา การให้ความช่วยเหลือด้านเทคนิค การจัดการด้านการเงิน การขนส่ง
- 6) การรวบรวมข้อมูล (Information gathering) พนักงานขายจะต้องค้นหาข้อมูลโดยการวิจัยการตลาด เพื่อการเสนอรายงานการแก้ไขปรับปรุงการวางแผนการขายและการตลาด ตลอดจนการทำรายงานการขาย
- 7) การจัดสรรสินค้า Allocating) พนักงานขายจะต้องสามารถประเมินลักษณะของลูกค้าและจัดเตรียมสินค้าให้พอเพียงกับความต้องการของลูกค้าโดยไม่ให้เกิดการขาดแคลนสินค้า

ดอยล์ (Doyle, 2002) เขียนการจัดประเภทของพนักงานขายได้ 5 ประเภท โดยใช้กิจกรรมการขายเป็นเกณฑ์ ดังนี้ order taker เช่น shop assistants จะรับผิดชอบคำสั่งซื้อของลูกค้า การบริการลูกค้า เช่น ให้บริการลูกค้าด้าน การเก็บรักษาสินค้าคงคลัง เป็นต้น missionaries เช่นให้ข้อมูลกับลูกค้า และให้คำแนะนำกับลูกค้า new business salespeople เช่น แสวงหาลูกค้าใหม่ โดยการกำหนดลูกค้า

คาดหวัง การเสนอแบบประมูลและการประเมินเครดิตของลูกค้า เป็นต้น และ organization sellers เช่น สร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้ารายใหญ่ซึ่งเป็นการขายที่สลับซับซ้อนและสร้างสรรค์

2. กลยุทธ์ของหน่วยงานขาย

กลยุทธ์ของหน่วยงานขาย (Sales force strategy) หมายถึง วิธีการและเทคนิคต่างๆ ที่ใช้ในการบริหารหน่วยงานขายบริษัทต่างๆ ซึ่งจะมีการแข่งขันกันในการลูกค้า ดังนั้น บริษัทจึงต้องจ้างพนักงานขายที่มีความสามารถในการหาลูกค้าได้ถูกต้องในเวลาและวิธีการที่เหมาะสม

2.1. โครงสร้าง และขนาดของหน่วยขาย

เดอเพลมาคเกอร์และคณะ (De Pelsmacker et al., 2001: 405-406) เขียนการตัดสินใจเกี่ยวกับชนิดโครงสร้างและขนาดของหน่วยขายชนิดของหน่วยขายมี 2 ชนิด คือ หน่วยขายตรง (direct salesforce) และ หน่วยขายตามสัญญา (Contractual salesforce)

โครงสร้างของหน่วยขายมี 4 ชนิด ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. โครงสร้างหน่วยขายตามภูมิศาสตร์ (Geographically –based organization) จัดหน่วยขายลงพื้นที่และขายสินค้าทุกชนิดของบริษัท
2. โครงสร้างหน่วยขายตามสินค้า (Product –based organization) เนื่องจากบริษัทมีสินค้าหลากหลายจึงจัดหน่วยขายตามประเภทของสินค้าหรือสายผลิตภัณฑ์
3. โครงสร้างหน่วยขายตามลูกค้า (Customer–based organization) จัดหน่วยขายตรง
4. โครงสร้างหน่วยขายตามหน้าที่ (Function –based organization) แยกงานขายให้กับฝ่ายต่างๆของบริษัท ดังนั้นจะมีหน่วยขายที่บริการลูกค้า เช่น พนักงานติดต่อกับลูกค้า พนักงานฝ่ายติดตั้งสินค้า เป็นต้น

3. การจัดการทีมขาย (Managing salesforce)

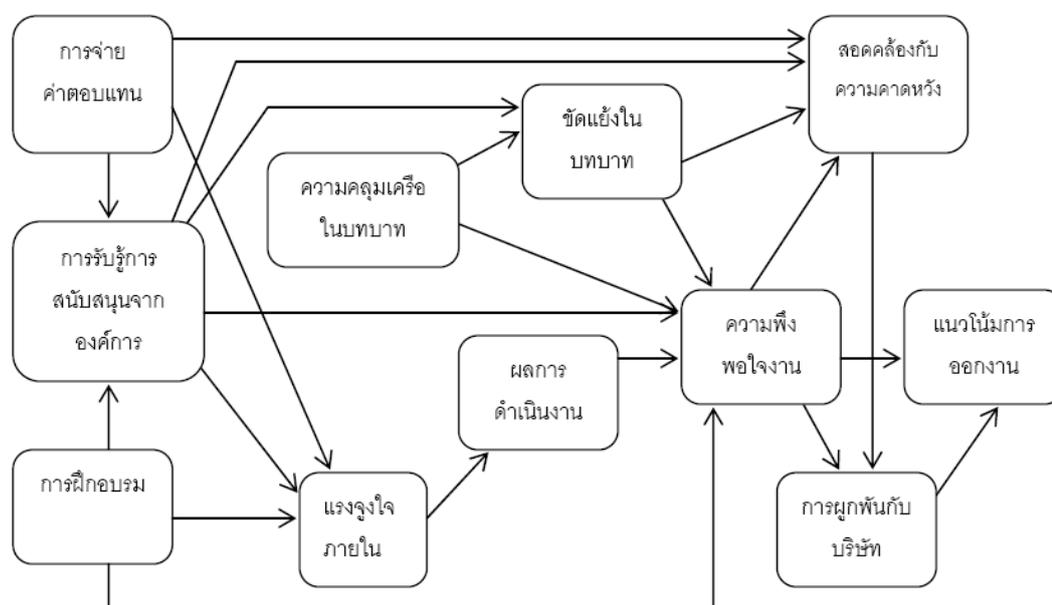
3.1. การสรรหาและคัดเลือกพนักงานขาย (Recruiting and Selecting Salespeople) การสรรหาและการคัดเลือกพนักงานเป็นปัจจัยหลักของการบริหารทีมขายที่จะประสบความสำเร็จกล่าวคือ ถ้าบริษัทคัดเลือกพนักงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลก็จะส่งผลต่อความสำเร็จของบริษัท จากการศึกษาพบว่าคุณลักษณะของพนักงานชั้นเลิศมี 4 ประการ คือ แรงจูงใจภายในวินัยในการทำงาน ความสามารถในการปิดการขายและความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (intrinsic motivation, disciplined work style, the ability to close sales, and the ability to build relationships with customers)

เมื่อบริษัททำการสรรหาพนักงานขาย จะต้องวิเคราะห์งานขายและกำหนดคุณสมบัติของพนักงานที่ประสบความสำเร็จ กระบวนการคัดเลือกพนักงานขายจะมีตั้งแต่การสัมภาษณ์ที่ไม่เป็น

ทางการจนถึงการทดสอบและการสัมภาษณ์ที่เป็นทางการ (The selection process can vary from a single informal interview to lengthy testing and interviewing) บริษัทส่วนใหญ่จะใช้แบบทดสอบ แบบทดสอบจะวัดหรือประเมินความถนัดด้านการขายทักษะการวิเคราะห์และมนุษยสัมพันธ์ อุปนิสัย เป็นต้น

3.2. การฝึกอบรมพนักงานขาย (training sales representatives) จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมพนักงานขายเพื่อให้พนักงานขายมีความรู้เกี่ยวกับบริษัท สินค้า ลูกค้า คู่แข่งขัน เทคนิคการขาย และความรับผิดชอบต่อสังคม การฝึกอบรมการขายต้องกำหนดงบประมาณในการฝึกอบรมและผลลัพธ์ที่จะได้จากการฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรม โดยการพิจารณาจากการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงานขาย ปริมาณการขาย การขาดงาน อัตราคำสั่งซื้อ คำติเตียนและคำชมจากลูกค้า จำนวนลูกค้าใหม่ เป็นต้น

บอบากัสและคณะ (Babakus et al., 1996) ศึกษาบทบาทขององค์กรที่มีอิทธิพลเชิงสาเหตุต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานขายกล่าวคือตัวแปรด้านการจ่ายค่าตอบแทน การสนับสนุนขององค์กร (เช่น การอำนวยความสะดวก) และการฝึกอบรมที่มีอิทธิพลเชิงสาเหตุต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยส่งผ่านแรงจูงใจภายใน ผลการดำเนินงาน กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นพนักงานในบริษัทประเทศสหรัฐอเมริกาจำนวน 350 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม (ดังภาพ)



ภาพกรอบความพึงพอใจในงานขาย

ทีมา (Babakus et al., 1996)

การศึกษาพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลเชิงสาเหตุต่อ ความขัดแย้งในบทบาท แรงจูงใจภายใน ความพึงพอใจงานและสอดคล้องกับความคาดหวัง นอกจากนี้ยังพบว่า การฝึกอบรมและการจ่ายค่าตอบแทนมีอิทธิพลเชิงสาเหตุต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร อีกทั้งการฝึกอบรมมีอิทธิพลเชิงสาเหตุต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยส่งผ่านแรงจูงใจภายใน และผลการดำเนินงาน

بابากัสและคณะ (Babakus et al., 2003) พบว่าการผูกพันของผู้บริหารกับคุณภาพการบริการ มองค์ประกอบ 3 ประการ คือการฝึกอบรมพนักงาน รางวัลและการเสริมแรงให้กับพนักงาน นอกจากนี้ยังพบว่า การผูกพันของผู้บริหารกับคุณภาพการบริการมีอิทธิพลเชิงสาเหตุต่อความพึงพอใจของพนักงานและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

3.3. การจูงใจที่มขาย (Motivation Salesforce)

3.3.1 การจ่ายค่าตอบแทนกับพนักงานขาย (Compensation for salesrepresentatives)

การจ่ายค่าตอบแทนพนักงานขายประกอบด้วย จำนวนคงที่ (เช่น เงินเดือน) จำนวนผันแปร (เช่น ค่านายหน้า โบนัสซึ่งจ่ายตามผลปฏิบัติงานขาย) ค่าใช้จ่ายที่ยอมให้ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้เกิดความพยายามในการขายและสวัสดิการ เช่น การประกันชีวิต ประกันภัย ค่าพักร้อน เป็นต้น

ก. ผู้บริหารจะผสมส่วนประกอบของการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานขายได้แผนการจ่ายค่าตอบแทน 4 ประเภท คือ เงินเดือน (Straight salary) ซึ่งเน้นการประเมินผลดำเนินงานตามพฤติกรรมของพนักงาน ค่านายหน้า (Straight commission) ซึ่งเน้นการประเมินผลดำเนินงานตามผลลัพธ์ เช่น ยอดขาย เป็นต้น เงินเดือนและ โบนัส (Salary plus bonus) และ เงินเดือนและค่านายหน้า (Salary plus commission)

ข. การจ่ายค่าตอบแทนพนักงานขายจะกำหนดทิศทางของกิจกรรมการขายที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การตลาด

3.3.2. การอำนวยการพนักงานขาย (Supervising sales representatives)

พนักงานขายใหม่มีความต้องการมากกว่าการกำหนดเขตการขาย การจ่ายค่าตอบแทนและการฝึกอบรมการขาย กล่าวคือ พนักงานขายยังต้องการการอำนวยการจากหัวหน้าหน่วยขาย ซึ่งเป็นการกำหนดว่าพนักงานขายควรทำอะไรบ้างเพื่อให้พนักงานขายใช้ทรัพยากรด้านเวลาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งประสิทธิภาพในการใช้เวลา หมายถึง พนักงานขายสามารถวางแผนการใช้เวลาได้อย่างประหยัดและประสบความสำเร็จ ส่วนประสิทธิผลในการใช้เวลา หมายถึงการที่พนักงานขายใช้เวลาไปกับลูกค้าแล้วทำให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อ

บริษัทส่วนใหญ่จะนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหารทีมขายซึ่งเป็นระบบอัตโนมัติ (Sales force automation systems) ซึ่งพนักงานแต่ละคนจะมีคอมพิวเตอร์ มีเว็บไซต์ มีซอฟต์แวร์ในการติดต่อกับลูกค้า การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อการจัดทำโครงสร้างของลูกค้าวิเคราะห์และพยากรณ์ยอดขาย กำหนดการเยี่ยมลูกค้า การเสนอขายสินค้า การบันทึกคำสั่งซื้อของลูกค้า

การตรวจสอบสินค้าคงคลัง การเตรียมรายงานการขาย เช่น บริษัทชั้นโยผู้ผลิตเครื่องใช้ในครัวเรือน ได้นำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหารทีมขาย โดยทำการเชื่อมโยงข้อมูลกับคนกลาง เช่น ตัวแทนจำหน่าย พ่อค้าส่งและพ่อค้าปลีกเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยการลดต้นทุนสินค้าคงคลังและการเพิ่มคุณภาพการบริการ

การจูงใจพนักงานขาย (Motivating sales representatives) เป็นการจูงใจการทำงานของพนักงานขาย เช่น ค่าตอบแทนที่เหมาะสม การให้สิ่งจูงใจ รางวัล หรือการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในองค์กร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

รางวัลที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานมี (Need satisfaction instruments) 5 ระดับได้แก่ ความต้องการความปลอดภัย (ต้องการอิสรภาพจากภัยคุกคาม) ความต้องการทางสังคม (ต้องการเพื่อน หรือสมาคม) ความต้องการชื่อเสียง (การเคารพตนเอง และ คนอื่นเคารพตนเอง) ความต้องการ autonomy (อิสระในการตั้งเป้าหมาย การกำหนดวิธีการทำงาน) และ ความต้องการประสบผลสำเร็จในชีวิต (Self-actualization) นอกจากนี้ ความต้องการระดับที่ 1 และระดับที่ 2 จัดเป็นกลุ่มปัจจัยรางวัลภายนอก (An extrinsic reward factor) ในขณะที่ ความต้องการระดับที่ 3 ถึง ระดับที่ 5 จัดเป็นกลุ่มปัจจัยรางวัลภายใน (Intrinsic reward factor)

เซอร์ชิลและเปโคติค (Churchill and Pecotich, 1982) พบว่าการจ่ายค่าตอบแทนยิ่งสูงจะยิ่งลดความสำคัญของรางวัลลงเท่านั้น (The valence for reward)

เทียส์ (Teas, 1980; 1981) ใช้แบบจำลองแรงจูงใจพนักงานขายสินค้าอุตสาหกรรมของวอล์คเกอร์และคณะ (Walker et al., 1977) ดังนี้

$$M_i = \sum_{j=1}^n E_{ij} \times \left(\sum_{k=1}^m I_{jk} \times V_k \right)$$

กำหนดให้

Mi: motivation แรงจูงใจที่พนักงานจะได้จากการทำงาน i

Eij: expectancy ความน่าจะเป็นที่พนักงานจะได้จากการทำงาน i

Ijk: instrumentality รางวัลที่จะได้รับ

Vk: valence for rewards ความสำคัญของรางวัล

ผลการศึกษาพบว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานขาย การรับรู้รูปแบบการอำนาจการของหัวหน้าหน่วยงานขาย การติดต่อสื่อสารของบริษัท ความสำคัญของงานอิสรภาพในงาน ความหลากหลายของงานและความสมบูรณ์ของงาน ความซับซ้อนของงานขายและข้อจำกัดในการขายใช้พยากรณ์แรงจูงใจของพนักงานขายได้

พฤติกรรมของหัวหน้าหน่วยงานขาย ได้แก่ ข้อพิจารณาด้านผู้นำการริเริ่มโครงสร้างของหน่วยขาย การมีส่วนร่วมของหน่วยขาย การย้อนกลับของข้อมูลมีผลกระทบต่อความเครียดในบทบาทของพนักงานขาย (Teas, 1983)

4. การประเมินผลพนักงานขาย (Evaluating sales representatives) เป็นความพยายามที่จะติดตามผลปฏิบัติงานเกี่ยวกับพนักงานขาย

เพียร์ซีและคณะ (Piercy et al., 1998) ศึกษาเปรียบเทียบวิธีการประเมินผลงานของพนักงานขายตามแนวทางพฤติกรรม และผลลัพธ์โดยใช้องค์ประกอบของการประเมินคือความสามารถ ทักษะดี แรงจูงใจ กลยุทธ์การขายและผลการดำเนินงาน โดยวิธีการประเมินผลงานของพนักงานขายตามแนวทางพฤติกรรม จะเน้น ความสามารถ ทักษะดี แรงจูงใจ กลยุทธ์การขาย ในขณะที่วิธีการประเมินผลงานของพนักงานขายตามผลลัพธ์จะเน้นผลลัพธ์ (เช่น ยอดขาย)

พนักงานขายที่มีผลการดำเนินงานดีและพนักงานขายที่มีผลการดำเนินงานไม่ดีจะมีความแตกต่าง ด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน ด้านการควบคุมตามพฤติกรรม ได้แก่ การกำกับประเมินผล และการให้รางวัล การผูกพันกับองค์กร และการออกแบบเขตการขาย ถึงอย่างไรก็ตาม การติดตามและเงินเดือนที่ให้กับพนักงานขายจะไม่มี ความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มพนักงานขายที่ปฏิบัติงานดี และกลุ่มพนักงานขายที่ปฏิบัติงานไม่ดี

เซอร์ชิลและคณะ (Churchill, et al., 1985) พบว่าตัวกำหนดผลการปฏิบัติงานของพนักงานเรียงตามลำดับดังนี้ ปัจจัยส่วนบุคคล ทักษะ บทบาท อุปนิสัย แรงจูงใจ และสิ่งแวดล้อมขององค์กร นอกจากนี้ ปัจจัยที่ใช้ประเมินความพึงพอใจของพนักงานสินค้าอุตสาหกรรม ได้แก่งานเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน นโยบายและการสนับสนุนของบริษัท การเลื่อนตำแหน่ง และความก้าวหน้า และ ลูกค้ำ (Churchill, et al. 1974.; Szymanski and Churchill, 1990)

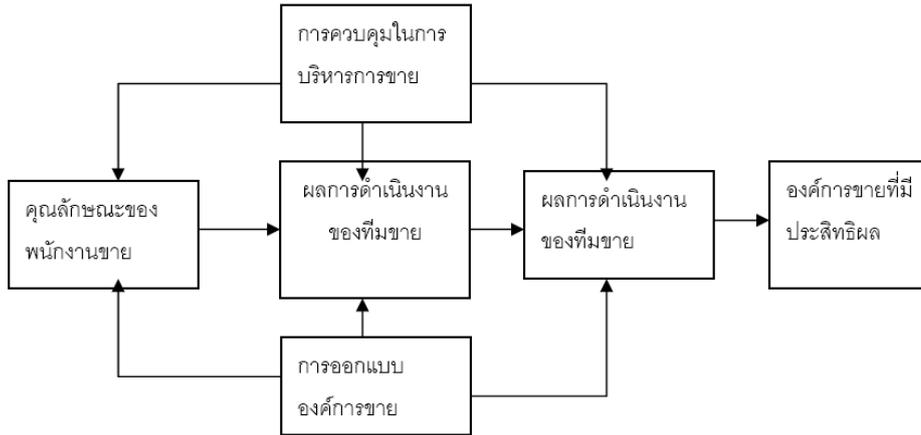
โมนครีฟ และคณะ (Moncrief et al., 1997) ศึกษาความเครียดในตัวเอง (Job stress) ของพนักงาน โดยสำรวจจากผู้บริหารงานขายใน 60 บริษัท การศึกษาพบว่าความขัดแย้งในบทบาทและความคลุมเครือของบทบาทเป็นสาเหตุของความเครียดในงานขายการศึกษา พบว่าความพยายามของพนักงานขายมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานและผลการดำเนินงาน (Brown and Peterson., 1994) นอกจากนี้ยังพบว่าความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลเชิงสาเหตุต่อความมุ่งมั่นสัญญาขององค์กร (Brown and Peterson., 1993)

การปรับปรุงประสิทธิผลในการขายของหน่วยงานขาย

การปรับปรุงประสิทธิผลในการขายของหน่วยงานขาย (Improving sales force effectiveness) ในการบริหารหน่วยงานขายนั้นต้องมีการปรับปรุงประสิทธิผลในการขายของหน่วยงานขายซึ่ง

ประกอบด้วย 1) การฝึกอบรมศิลปะการขาย (Salesmanship training) 2) ทักษะการเจรจาขาย (Negotiation skills) 3) ทักษะการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า (Relationship-building skills)

เพียซี่ และคณะ (Piercy et al., 1997) ตรวจสอบปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์การขาย คือ คุณลักษณะของพนักงานขาย การควบคุมในการบริหารการขายของผู้จัดการขายการออกแบบองค์การขาย ซึ่งแสดงดังภาพ



ภาพ แบบจำลองของประสิทธิผลขององค์การขาย

ทีมา (Piercy et al., 1997)

จากภาพ คุณลักษณะของพนักงานขายที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ แรงจูงใจ การมุ่งทีมงาน การมุ่งการสนับสนุนการขาย จะแตกต่างจากคุณลักษณะของพนักงานขายที่ไม่ประสบความสำเร็จ

การควบคุมในการบริหารการขายของผู้จัดการขายที่ประสบความสำเร็จได้แก่ การอำนาจการ และการประเมินผลจะแตกต่างจากการควบคุมในการบริหารการขายของผู้จัดการขายที่ไม่ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้การออกแบบองค์การขายที่ประสบความสำเร็จจะเปลี่ยนแปลงจำนวนพนักงานขายเพื่อปรับปรุงผลดำเนินงานขององค์การขาย

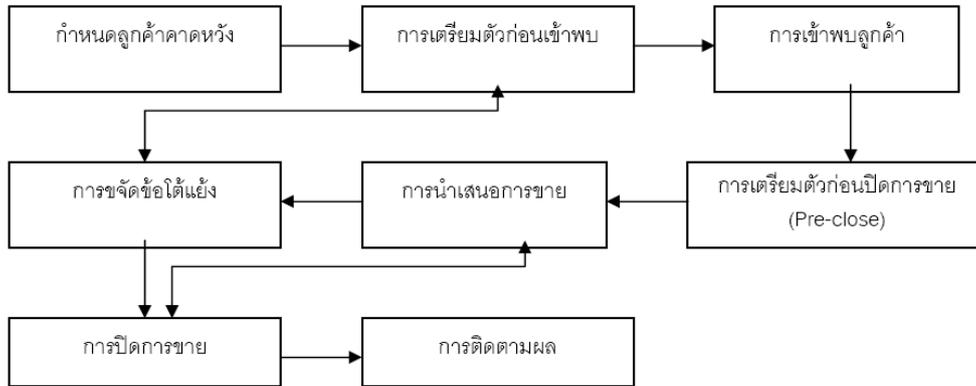
ขั้นตอนการขาย (Selling Process)

การฝึกอบรมหลักการขายโดยใช้พนักงานขาย และความเป็นมืออาชีพในการขาย เป็นการฝึกอบรมเกี่ยวกับหลักการขายโดยใช้พนักงานขาย เป็นศิลปะในการสร้างให้ลูกค้าเกิดความต้องการ และเกิดการตัดสินใจซื้อเพื่อให้การขายประสบความสำเร็จในการปรับปรุงประสิทธิผลในการขายของหน่วยงานขายจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมศิลปะการขาย ซึ่งก็คือ หลักการขายโดยใช้พนักงานขาย หรือกระบวนการขายโดยใช้พนักงานขาย

1. การแสวงหาลูกค้าและการกำหนดคุณสมบัติของลูกค้า

เป็นการพิจารณาและกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะเป็นลูกค้าโดยใช้หลักเกณฑ์ในการแบ่งส่วนตลาดส่วนวิธีการแสวงหาลูกค้าใช้วิธีการต่างๆ ดังนี้การบอกต่อ การใช้ศูนย์อิทธิพล การเสาะหาลูกค้า

การสังเกตส่วนบุคคล การใช้โทรศัพท์ การใช้จดหมาย การจรรยาซื้อลูกค้า การจัดงานสังสรรค์ (Jolson and Wotruba, 1992) เป็นต้น



1

พหุขั้นตอนการขาย

ที่มา (Doyle, Peter. 2003: 300)

2. การเตรียมการก่อนเข้าพบลูกค้า นักขายต้องหาข้อมูลลูกค้า

3. การเข้าพบลูกค้า การเข้าพบลูกค้าโดยการอ้างอิง หรือ อาจใช้นามบัตรของบริษัท

4. การเสนอขาย เช่น การสาธิตสินค้า

5. การจัดการข้อโต้แย้ง (Handling objections or overcoming objections) เป็นการตอบข้อสงสัยหรือการไม่เห็นด้วยของลูกค้า การจัดการข้อโต้แย้งเหล่านี้พนักงานขายต้องใช้เทคนิค เพื่อให้เข้าถึงผู้ซื้อในด้านบวก เช่นพยายามให้ผู้ซื้อเข้าใจให้ชัดเจนและชี้ข้อโต้แย้งต่างๆของผู้ซื้อและพยายามเปลี่ยนแปลงข้อคัดค้านให้เกิดการเห็นด้วย ซึ่งพนักงานขายต้องได้รับการฝึกฝนอย่างชำนาญในการเจรจาซื้อขาย

6. การปิดการขาย (Sales closing) ในขั้นนี้พนักงานขายต้องพยายามปิดการขายพนักงานขายบางคนไม่สามารถปฏิบัติการในขั้นนี้ได้เพราะขาดความเชื่อมั่นในตนเองหรือขาดความเชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์และบริษัทหรือเกิดความอัยต่อการถามให้ซื้อหรือขาดความระมัดระวังในการหาช่วงเวลาที่เหมาะสมในการปิดการขายพนักงานขายต้องปิดวิธีการขายซึ่งเทคนิคในการปิดการขายต่างๆ ได้แก่

1. วิธีการถามลูกค้าโดยตรงว่าจะซื้อสินค้าหรือไม่ซื้อสินค้า
2. วิธีปิดการขายโดยย้ำความสำคัญในการซื้อ

ก. วิธีปิดการขายโดยวิธีรวบรัดให้พนักงานขายเขียนคำสั่งซื้อ

ข. วิธีการให้เลือกโดยการถามให้ซื้อว่าต้องการซื้อสินค้า ก หรือสินค้า ข

ค. วิธีการปิดการขายโดยทำให้ผู้ซื้อตกใจโดยบอกว่าสินค้าใกล้จะหมด

ง. วิธีปิดการขายโดยการขึ้นราคาถ้าไม่ซื้อในทันที

จ. วิธีอื่น ๆ อาจจะใช้การชักจูง เป็นการปิดการขาย เช่น การให้ของขวัญ การคิดราคาพิเศษให้ การให้สินค้าในปริมาณที่มากที่สุด

7. การติดตามผลและการรักษาลูกค้า (Follow-up and maintenance) เป็นการบริการภายหลังการขาย เป็นสิ่งจำเป็นถ้าพนักงานขายต้องการให้ลูกค้าพอใจและเกิดการซื้อซ้ำ หลังจากขึ้นปิดการขายพนักงานขายต้องพยายามให้รายละเอียดที่จำเป็นครบถ้วนและให้บริการด้านต่างๆ เช่น การติดตั้งการซ่อมแซม การให้คำแนะนำทางด้านเทคนิคการใช้ การเยี่ยมเยียนลูกค้าเป็นครั้งคราว ช่วยแก้ปัญหาให้ลูกค้ามั่นใจในบริการที่ให้และใช้บริการต่อไป

แบรสเชียร์และคณะ (Brashear et al., 1997) ศึกษาผลการดำเนินงานของพนักงานขายโดยใช้กลุ่มตัวแปร 5 กลุ่ม ได้แก่ แรงจูงใจ ปัจจัยส่วนบุคคล ความถนัดและปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (motivation, personal factors, aptitude and organizational/environmental factors) ซึ่งพบว่ากิจกรรมหรือขั้นตอนการขายที่มีความสัมพันธ์กับผลการขาย หรือยอดขาย คือ การแสวงหาลูกค้าคาดหวังการขาย การบริการลูกค้า และเวลาที่ใช้ในการขายต่อสัปดาห์ จากการวิเคราะห์โดยการถดถอยได้ผลลัพธ์ว่าพนักงานต้องทุ่มเทเวลาอย่างมากกับกิจกรรมการแสวงหาลูกค้าคาดหวังการศึกษาครั้งนี้ยังเปรียบเทียบความแตกต่างด้านเวลาที่ใช้ในกิจกรรมการขายของพนักงานที่มีผลงานระดับสูงและพนักงานที่มีผลงานต่ำ

ทักษะการเจรจาการขาย (Negotiation Skills)

อเล็กซานเดอร์และคณะ (Alexander et al., 1994) เขียนว่าแนวทางของการบริหารการตลาดได้เปลี่ยนจากแนวทางการค้าเป็นแนวทางการความสัมพันธ์ ดังนั้น การขายจะเป็นการขายที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า ซึ่งการเจรจาการขายมีความสำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ดังนั้นนักการตลาดจะต้องมีทักษะในการเจรจาการขายเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว (Chraisrakeo and Speece, 2004) ทักษะการเจรจาการขาย หมายถึง การเจรจาขายระหว่างธุรกิจกับธุรกิจซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องตกลงราคา และเงื่อนไขในการขายอื่นๆ พนักงานขายต้องพยายามสร้างคำสั่งซื้อ ทั้งนี้โดยอาศัยทักษะในการเจรจาการขายหรืออาจเรียกว่า เป็นการต่อรองกัน (Bargaining) ซึ่งมีลักษณะดังนี้มีสองฝ่ายที่เกี่ยวข้องกันกิจกรรมความสัมพันธ์จะเกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนทรัพยากรระหว่างกัน และกิจกรรมจะเกี่ยวข้องกับการเสนอซื้อหรือการเสนอเงื่อนไขโดยฝ่ายหนึ่งและมีการประเมินผลโดยอีกฝ่ายหนึ่งนักการตลาดที่อยู่ในสถานการณ์การต่อรองต้องมีการเตรียมการวางแผนความรู้และทักษะในเรื่องที่จะเจรจาต่อรองสามารถที่จะคิดและแก้ปัญหาเฉพาะหน้าทักษะที่จะแสดงออกด้วยคำพูด ทักษะการฟัง ทักษะการมีวิจารณญาณมีความสามารถในการจับใจบุคคลมีความ

อดทน ตลอดจนการตัดสินใจที่รวดเร็วและชำนาญ สิ่งต่อไปนี้จะช่วยให้นักการตลาดประสบความสำเร็จในการเจรจาการขาย

1. โอกาสที่จะเจรจาการขาย (When to negotiate) การเจรจาการขายมีโอกาสดังนี้

1) เมื่อมีหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้องไม่เฉพาะแต่เพียงราคาเท่านั้นแต่ยังรวมถึงคุณภาพและการให้บริการด้วย 2) เมื่อไม่สามารถกำหนดความเสี่ยงของธุรกิจได้ถูกต้อง 3) เมื่อต้องการระยะเวลาในการผลิตสินค้าที่ลูกค้าต้องการ 4) เมื่อการผลิตมีการหยุดชะงักบ่อยครั้งเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงคำสั่งซื้อ

2. การกำหนดกลยุทธ์การเจรจาการขาย (Formulating a negotiation strategy) การเจรจา

ต่อรองจะเกี่ยวข้องกับการจัดเตรียมแผนกลยุทธ์การเริ่มต้นการเจรจา และมีการตัดสินใจเชิงยุทธวิธีในช่วงที่มีการเจรจาต่อรอง กลยุทธ์การเจรจาการขาย เป็นข้อผูกมัดซึ่งให้โอกาสที่ดีเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของผู้เจรจาต่อรอง โดยมีการเจรจาต่อรองดังนี้ 1) แยกบุคคลออกจากปัญหา 2) ให้ความสำคัญกับความสนใจของอีกฝ่ายหนึ่ง 3) สำรวจทางเลือกในการได้ผลประโยชน์ร่วมกัน 4) ยึดมั่นในวัตถุประสงค์เป็นเกณฑ์ ลาทซ์ (Latz, 2009) กำหนดกลยุทธ์การเจรจาต่อรองมี 5 ขั้นตอน คือ 1) หาข้อมูลโดยการฟังลูกค้าและเรียนรู้ 2) ใช้แผนสอง Maximizing your leverage 3) ใช้เกณฑ์การประเมินที่ยุติธรรม 4) ออกแบบกลยุทธ์ข้อเสนอ 5) ควบคุมวาระการเจรจาต่อรองในขณะที่โคเนลิน (Conlin, 1996) เขียนว่าขั้นตอนการเจรจาต่อรองมี 5 ขั้นตอน ได้แก่ หลีกเลี่ยงประเด็นเกี่ยวกับราคาสินค้า สร้างความน่าเชื่อถือวางแผนอย่างรวดเร็วบริหารจัดการสารสนเทศและบริหารจัดการข้อเสนอ

3. ยุทธวิธีการเจรจาต่อรองในระหว่างการเจรจาการขาย (Bargaining tactics during negotiations)

ผู้เจรจาการขายใช้ยุทธวิธีการเจรจาต่อรองได้หลากหลาย ดังนี้ 1) สร้างความไว้วางใจและการแสดงออกที่เหมาะสม 2) สร้างความต้องการซื้อในระดับสูงในช่วงเริ่มต้น 3) สร้างความเป็นมิตรที่ภาคภูมิใจ 4) มีความจริงใจต่อฝ่ายตรงข้ามในการเจรจาต่อรอง 5) มีการนัดหมายและมีตารางเวลากับฝ่ายตรงข้ามในขณะที่เพอร์ดีว (Perdue, 1992) ศึกษาพฤติกรรมการจัดซื้อในตลาดชิ้นส่วนประกอบสินค้าอุตสาหกรรม โดยใช้แบบสอบถามกับผู้จัดการซื้อจำนวน 335 คน ใน 240 บริษัท การศึกษาพบว่าพฤติกรรมการเจรจาต่อรองสำหรับตัวแทนการซื้อซื้อมี 8 ประการ คือ การรื้อสร้างบรรยากาศของการแข่งขันเชิงรุก กัดดันโดยการธุรกิจกับบริษัทอื่นสร้างอุปสงค์ให้มาก กระทำตัวดีบ้างไม่ดีบ้าง อ้างอำนาจตัดสินใจของผู้ขายมีจำกัด คุณภาพให้เจรจากับผู้บริหารบริษัทของผู้ขาย และ พุดคุยกับบริษัทผู้ขาย

ทักษะการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า หรือการตลาดเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า (Relationship-building skills or Relationship marketing)

ชาร์มา (Sharma, 2001) เขียนว่า ระยะของความสัมพันธ์มี 2 ระยะ คือ ระยะการสร้างความสัมพันธ์และระยะการรักษาความสัมพันธ์ซึ่งบทบาท และความรับผิดชอบของพนักงานขายสินค้าอุตสาหกรรมในการตลาดเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าจะขึ้นอยู่กับระยะของความสัมพันธ์

กล่าวคือในระยะที่ 1 บทบาทหรือกิจกรรมของพนักงานขายมี 3 ชนิด คือ การคัดเลือกหุ้นส่วนที่ดี การอุทิศตัวเพื่อสร้างความสัมพันธ์ และผู้เชี่ยวชาญด้านความสัมพันธ์ นอกจากนี้ ระยะที่ 2 คือระยะการรักษาความสัมพันธ์ซึ่งพนักงานขายจะมีบทบาทสำคัญ 2 ชนิดคือ เป็นผู้บริหารความสัมพันธ์ได้แก่ และผู้ติดตามและประเมินผลความสัมพันธ์

ขั้นตอนในการกำหนดการตลาดเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้แก่การกำหนดลูกค้าที่สำคัญในการใช้การตลาดเพื่อสร้างความสัมพันธ์การมอบงานให้ผู้จัดการให้ทักษะในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าสำคัญๆ แต่ละรายการพัฒนารายละเอียดของงานสำหรับผู้จัดการแต่ละคนเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีประกอบด้วย การรายงานความสัมพันธ์ วัตถุประสงค์ ความรับผิดชอบ และเกณฑ์การประเมินผล ผู้จัดการต้องสร้างความสัมพันธ์และความรับผิดชอบต่อลูกค้า มีข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าและการให้บริการ และการมอบหมายงานให้ผู้จัดการฝ่ายสร้างความสัมพันธ์ควบคุมบุคคล พัฒนารายละเอียดของงาน การกำหนดเกณฑ์การประเมินผล และการสนับสนุนทรัพยากร นอกจากนี้ ผู้จัดการแต่ละคนต้องมีการพัฒนาแผนประจำปี และแผนในระยะยาว (Weitz, and Bradford, 1999)

สรุป

พนักงานขาย หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการติดต่อแสวงหาลูกค้า การเสนอขาย เพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าเกิดความตั้งใจและตัดสินใจซื้อ การให้บริการก่อนและหลังการขายรวมทั้งการให้คำแนะนำลูกค้า พนักงานขายตั้งแต่หนึ่งคนขึ้นไปทำงานในบริษัทเรียกว่าหน่วยงานขาย (Salesforce) จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องมีการบริหารหน่วยงานขายที่เหมาะสมตลอดจนมีศิลปะในการขายโดยใช้พนักงานขาย

ขั้นตอนของการบริหารทีมขาย ได้แก่ วัตถุประสงค์ของหน่วยขาย กลยุทธ์ของหน่วยขาย โครงสร้างและขนาดของหน่วยขาย การจัดสรรทรัพยากร การจัดการหน่วยขาย และ งานหน่วยขาย

วัตถุประสงค์ของหน่วยงานขายจะกำหนดแยกตามแต่ละขั้นตอนของกระบวนการขายดังนี้
1) การแสวงหาลูกค้า 2) การกำหนดเป้าหมาย 3) การติดต่อสื่อสาร 4) การขาย 5) การให้บริการ 6) การรวบรวมข้อมูล และ 7) การจัดสรรสินค้า

กลยุทธ์ของหน่วยงานขาย หมายถึง วิธีการและเทคนิคต่างๆที่ใช้ในการบริหารหน่วยงานขาย บริษัทต่างๆซึ่งจะมีการแข่งขันกันในการลูกค้า ดังนั้นบริษัทจึงต้องจ้างพนักงานขายที่มีความสามารถในการหาลูกค้าได้ถูกต้องในเวลาและวิธีการที่เหมาะสม โครงสร้างและขนาดของหน่วยขายมี 4 ชนิดได้แก่ โครงสร้างหน่วยขายตามภูมิศาสตร์จัดหน่วยขายลงพื้นที่และขายสินค้าทุกชนิดของบริษัท โครงสร้างหน่วยขายตามสินค้า โครงสร้างหน่วยขายตามลูกค้า และ โครงสร้างหน่วยขายตามหน้าที่

การจัดการหน่วยขาย ได้แก่ การอำนวยการ เป็นการกำหนดว่าพนักงานขายควรทำอะไรบ้าง เพื่อให้พนักงานขายใช้ทรัพยากรด้านเวลาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งประสิทธิภาพใน

การใช้เวลา หมายถึง พนักงานขายสามารถวางแผนการใช้เวลาได้อย่างประหยัดและประสพผลสำเร็จ ส่วนประสิทธิผลในการใช้เวลา หมายถึงการที่พนักงานขายใช้เวลากับลูกค้าแล้วทำให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อ การจูงใจพนักงานขาย เป็นการจูงใจการทำงาน of พนักงานขาย เช่น คำตอบแทนที่เหมาะสม การให้สิ่งจูงใจ รางวัล หรือการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในองค์กร

การประเมินผลพนักงานขาย เป็นความพยายามที่จะติดตามผลปฏิบัติงานเกี่ยวกับพนักงานขายวิธีการประเมินผลงานของพนักงานขายตามแนวทางพฤติกรรม และผลลัพธ์ โดยใช้องค์ประกอบของการประเมินคือ ความสามารถ ทักษะคิด แรงจูงใจ กลยุทธ์การขาย และผลการดำเนินงาน โดยวิธีการประเมินผลงานของพนักงานขายตามแนวทางพฤติกรรม จะเน้น ความสามารถ ทักษะคิด แรงจูงใจ กลยุทธ์การขาย ในขณะที่ วิธีการประเมินผลงานของพนักงานขายตามผลลัพธ์จะเน้นผลลัพธ์

การปรับปรุงประสิทธิผลในการขายของหน่วยงานขาย ในการบริหารหน่วยงานขายนั้นต้องมีการปรับปรุงประสิทธิผลในการขายของหน่วยงานขายซึ่งประกอบด้วย 1) การฝึกอบรมศิลปะการขาย 2) ทักษะการเจรจาขาย 3) ทักษะการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ขั้นตอนการขาย มี 7 ขั้นตอน ได้แก่ การแสวงหาลูกค้าและการกำหนดคุณสมบัติของลูกค้ำ การเตรียมการก่อนเข้าพบลูกค้ำ การเข้าพบลูกค้ำ และการเสนอขาย และ การขจัดข้อโต้แย้ง การปิดการขายและการติดตามผลและการรักษาลูกค้ำ

แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2538:17) ให้ความหมายของ ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึงความผูกพันทางทัศนคติ หรือการที่คนๆ หนึ่งจะแสดงตนและมีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรใดๆ ความผูกพันต่อองค์กร มีความหมายที่กว้างกว่าความพอใจในงาน เพราะจะเกี่ยวข้องกับองค์การทั้งหมดมิใช่เพียงแค่ตัวบุคคล และความผูกพันต่อองค์กรจะมีความมั่นคงมากกว่าความพอใจในงาน เพราะว่าสิ่งที่เกิดขึ้นวันต่อวันนั้นจะไม่ทำให้ความผูกพันลดลงไป ซึ่งสอดคล้องกับ Mowday, Porter and Steers (1982:27) และ Northcraft and Neale (1990: 464-465) ที่ได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กร ว่า คือความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งแน่นแฟ้นระหว่างบุคคลใดบุคคลหนึ่งกับองค์กรใดองค์การหนึ่ง เป็นการแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดีที่เกิดขึ้นตามปกติ เพราะเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นและผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตัวเองเพื่อสร้างสรรค์ให้องค์การดีขึ้น

Kanter (1968 cited in Steers and Porter, 1983) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความเต็มใจของบุคคลที่ยินดีจะทุ่มเทกำลังกายและความจงรักภักดีให้แก่ระบบสังคมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่

Herbert (1976: 416-417) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นการประสานพฤติกรรมของพนักงานกับเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดกิจกรรมและพฤติกรรมไว้แล้วในการเสนอแนวทางและการเข้ามามีส่วนร่วม การที่พนักงานแสดงตนเห็นด้วยกับจุดหมายปลายทางขององค์กรและตั้งใจที่จะ

ยอมรับจุดหมายนั้นก็ยิ่งเป็นแรงจูงใจให้ใช้ผลงานที่มีอยู่เพื่อสนองตอบวัตถุประสงค์นั้นแม้ว่าจะต้องยอมเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวบางอย่างก็ตาม

Sheldon (1971 cited in Mowday, Porter and Steers, 1982) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นทัศนคติหรือความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์การ ซึ่งเป็นการประเมินองค์การในเรื่องบวกและจะเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงระหว่างตัวบุคคลนั้นกับองค์การ

Steers (1977) และ Baron and Greenberg (1990: 181) มีความเห็นสอดคล้องกันว่าความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความปรารถนาของบุคคลที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์การตลอดไปเป็นความรู้สึกของพนักงานที่แสดงตนว่าเป็นหนึ่งเดียวกับองค์การ มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกขององค์การคนอื่น ๆ และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์การ

Steers and Porter (1983: 442-443) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อองค์การซึ่งมี 3 ลักษณะ คือ

1. มีความเชื่ออย่างแรงกล้าและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ
2. มีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อองค์การ
3. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การ เป็นเรื่องที่ได้รับ ความสนใจกันมาในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา มีการศึกษาวิจัยกันอย่างกว้างขวาง เนื่องจากความผูกพันต่อองค์การมีความสำคัญ (อนันต์ชัย คงจันทร์, 2529, 34) คือ

1. ทฤษฎีต่างๆ ซึ่งเป็นพื้นฐานของความผูกพันต่อองค์การ ตลอดจนผลการวิจัยต่างๆ ได้ชี้ให้เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์การนี้อาจจะใช้เป็นเครื่องพยากรณ์พฤติกรรมของพนักงานขององค์การได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อัตราการเปลี่ยนงาน (Turnover) อัตราการเข้าออกจางานของพนักงานในองค์การ เนื่องจากพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์การนานกว่าและเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพราะเมื่อคนมีความผูกพันต่อองค์การก็จะมี การแสดงออกในรูปของพฤติกรรมที่ต่อเนื่องมีความคงเส้นคงวาไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน

2. ความผูกพันต่อองค์การเป็นผลการศึกษาที่ต่อเนื่องหรือพัฒนาขึ้นมาจากการศึกษาเรื่อง ความจงรักภักดี (Loyalty) ของพนักงานในองค์การซึ่งผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้น เนื่องจากความผูกพันต่อองค์การมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจในงาน เพราะความพึงพอใจในงานสามารถ

เปลี่ยนแปลงได้จากสภาพแวดล้อมที่พนักงานในองค์กรต้องเผชิญในแต่ละวันแต่ความจงรักภักดีเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและค่อยพัฒนาขึ้นช้าอย่างมั่นคง

3. การทำความเข้าใจเรื่องความผูกพันต่อองค์กรช่วยให้เข้าใจธรรมชาติของคนโดยทั่วไปมากขึ้น ถึงกระบวนการหรือขั้นตอนที่คนจะสร้างความผูกพันหรือเกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของสังคมย่อยๆ เนื่องจากพฤติกรรมต่างๆ ย่อมมีผลมาจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับสิ่งแวดล้อมซึ่งมีความแตกต่างกันไปในด้านค่านิยม ทักษะคติ บุคลิกภาพ และบทบาทความเข้าใจในกระบวนการนี้จะช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมของคนได้มากขึ้น

ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ Steers (1997: 48-57) ที่กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้าออกจากงานของพนักงานในองค์กรได้ดีกว่าการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงาน กล่าวคือ

1. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นแนวคิดซึ่งมีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน สามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองต่อองค์กร โดยส่วนรวมในขณะที่ความพึงพอใจในงานสะท้อนถึงการตอบสนองของบุคคลต่องานหรือแง่มุมหนึ่งของงานเท่านั้น

2. ความผูกพันต่อองค์กร ก่อนข้างจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจ ถึงแม้ว่าจะมีการพัฒนาไปอย่างช้าๆ แต่ก็อยู่อย่างมั่นคง

3. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นตัวชี้วัดถึงความมีประสิทธิภาพขององค์กร

Fazzi (1994: 17-19) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีผลต่อการบริหารงานสมัยใหม่โดยเห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรสามารถที่จะนำไปสู่การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างความผูกพันและความจงรักภักดีของพนักงาน เพื่อลดการสูญเสียบุคลากรที่มีค่าไป

Kanter (1968 cited in Mowday, Porter and Steers, 1982) กล่าวว่า สมาชิกในองค์กรแต่ละคนมีความคิด พฤติกรรมแตกต่างกัน และความแตกต่างเหล่านี้ทำให้คนในองค์กรผูกพันกับองค์กรด้วยสาเหตุต่างๆ กัน ซึ่งแบ่งได้ 3 ลักษณะ คือ

1. ความผูกพันต่อเนื่อง (Continuance Commitment) เกี่ยวข้องกับความรู้ ความเข้าใจของบุคคล โดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายและผลกำไร เช่นเมื่อคิดว่าค่าใช้จ่ายในการออกจากองค์กรสูงมากกว่าการที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไปก็ทำให้บุคคลนั้นอยู่ในองค์กรต่อไปเพื่อให้เกิดผลกำไร จึงอาจกล่าวได้ว่าเป็นความผูกพันต่อบทบาททางสังคมในระบบ

2. ความผูกพันยึดติด (Cohesion Commitment) เกี่ยวข้องกับความรู้สึทางบวกกับองค์กร อารมณ์และความรู้สึกที่ดีจะผูกมัดสมาชิกไว้กับองค์กร และความพึงพอใจจะเกิดขึ้น ถ้าสมาชิกกลุ่ม มีความสัมพันธ์กันสูงก็จะไม่มีการต่อต้านและอิจฉาริษยากัน ระบบที่ร่วมกันนี้จะสามารถดำรงอยู่ต่อไป สมาชิกจะยึดติดซึ่งกันและกัน

3. ความผูกพันควบคุม (Control Commitment) เป็นความผูกพันที่ผู้กระทำยึดถือมาตรฐาน และเคารพอำนาจของกลุ่ม เกี่ยวข้องกับการที่พวกเขาเริ่มต้นประเมินค่าทางบวกเห็นชอบกับศีลธรรม จริยธรรม ความสมเหตุสมผล การแสดงค่านิยมของบุคคล ของกลุ่ม ดังนั้นการเชื่อฟังต่อความต้องการ เหล่านี้ก็เป็นความจำเป็นของมาตรฐานของสังคมและการลงโทษในระบบต้องคำนึงถึงความเหมาะสม

Hewitt Associates ให้มุมมองว่า ความผูกพันของพนักงานเป็นสิ่งที่แสดงออกได้ทาง พฤติกรรม กล่าวคือ สามารถสังเกตได้จากการพูดถึงองค์กรในแง่บวก และพิจารณาได้จากการดำรง อยู่ นั่นคือ พนักงานปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป โดยคิดว่าพนักงานใช้ความพยายามอย่าง เต็มความสามารถ เพื่อช่วยเหลือหรือสนับสนุนธุรกิจขององค์กร

จึงเห็นได้ว่า ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรมีความสำคัญ เพราะส่งผลให้พนักงานมี ความรู้สึกในทางบวก มีความจงรักภักดีโดยปรารถนาที่จะเป็นส่วนหนึ่งและก้าวหน้าไปพร้อมกับ องค์กร ซึ่งสิ่งนี้เป็นเสมือนตัวกระตุ้น หรือแรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร

Buchanan (1974) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรว่ามี 3 องค์ประกอบ คือ

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์กร (Identification) โดยการเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน และยอมในค่านิยมและวัตถุประสงค์ขององค์กร และถือเสมือนว่าเป็นของตนเช่นกัน
2. การมีส่วนร่วมในองค์กร (Involvement) โดยการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร ตามบทบาทของตนอย่างเต็มที่
3. ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) เป็นความรู้สึกผูกพันกับองค์กร และปรารถนาที่จะ เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

Steers (1977) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นความเหนียวแน่นของความสัมพันธ์ที่ดีของพนักงานที่มีต่อองค์การและเกี่ยวข้องกับองค์การ ซึ่งความผูกพันต่อองค์การจะประกอบด้วย ลักษณะ 3 ประการ คือ

1. ความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ
2. ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์การ
3. ความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกภาพขององค์การต่อไป

Meyer and Allen (1997) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์การด้านความต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หมายถึงความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการคิดคำนวณของบุคคลที่อยู่บนพื้นฐานของการลงทุนที่บุคคลให้กับ

องค์การและผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์การ โดยจะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่องในการทำงานว่าจะทำงานอยู่กับองค์การนั้นต่อไปหรือจะโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน

2. ความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึก (Affective Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากความรู้สึกภายในส่วนบุคคล เป็นความรู้สึกผูกพันและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์การ

3. ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากค่านิยมหรือบรรทัดฐานของสังคม เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นตอบแทนสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์การ แสดงออกในรูปของความจงรักภักดีของบุคคลต่อองค์การ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกใช้องค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การตามแนวคิดของ Meyer and Allen (1997) ซึ่งกล่าวว่าองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การประกอบด้วย

1. ความผูกพันต่อองค์การด้านความต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หมายถึงความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการคิดคำนวณของบุคคลที่อยู่บนพื้นฐานของการลงทุนที่บุคคลให้กับองค์การและผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์การ โดยจะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่องในการทำงานว่าจะทำงานอยู่กับองค์การนั้นต่อไปหรือจะโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน

2. ความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึก (Affective Commitment) หมายถึงความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากภายในตัวบุคคล เป็นความรู้สึกผูกพันและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การเต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์การ

3. ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Commitment) หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากค่านิยมหรือบรรทัดฐานของสังคม เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นเพื่อตอบแทนสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์การแสดงออกในรูปของความจงรักภักดีของบุคคลต่อองค์การ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ

Mowday, Porter, and Steers (1982: 29-31) ได้เสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 4 ประการด้วยกันคือ

1. ลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส

2. ลักษณะงานที่ทำ (Job or Role-related) ได้แก่ ความสำคัญของลักษณะงานที่รับผิดชอบ งานที่ท้าทาย การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน โอกาสความก้าวหน้า ความมีอิสระในการทำงาน และความคลุมเครือของบทบาท

3. ประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงานในองค์การ (Work Experiences) ได้แก่ ความเชื่อถือต่อองค์การ ความรู้สึกว่าคุณค่ามีความสำคัญต่อองค์การ และระบบการพิจารณาความดีความชอบ

4. ลักษณะโครงสร้างขององค์การ (Structural Characteristics) ได้แก่ ลักษณะการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกิจการ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

Steers and Porter (1983) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การสามารถจัดเป็นกลุ่มได้ 4 กลุ่มใหญ่ๆ ดังนี้

1. ลักษณะส่วนบุคคล พบว่า เพศ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา สถานภาพ อายุงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ และการศึกษามีความสัมพันธ์ทางลบต่อความผูกพันต่อองค์การ

2. ลักษณะงานหรือบทบาทที่เกี่ยวข้องในงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ มีการศึกษาพบว่า งานที่เพิ่มคุณค่าจะเพิ่มความผูกพัน บทบาทที่ชัดเจน และความสอดคล้องของบทบาทมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ เช่น งานที่มีความท้าทายความก้าวหน้าในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

3. การออกแบบขององค์การ โครงสร้างที่หลากหลายมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การพบว่า ระดับของความเป็นทางการ ความมั่นใจในหน้าที่ การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

และการมีกรรมสิทธิ์ในการควบคุมตนเองของพนักงานในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

4. ลักษณะและคุณภาพของประสบการณ์ในงานที่เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร เช่น พนักงานมีทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร พนักงานรู้สึกว่างค์การไว้วางใจที่จะดูแลความสนใจของพนักงาน ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กรและการที่ความคาดหวังของพนักงานพอดีกับงาน ปัจจัยเหล่านี้ล้วนแต่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

Hewitt Associates กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน สามารถแยกเป็น 7 ประการ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership)
2. วัฒนธรรมหรือจุดมุ่งหมายขององค์กร (Culture / Purpose)
3. ลักษณะงาน (Work activity)
4. ค่าตอบแทนโดยรวม (Total compensation)
5. คุณภาพชีวิต (Quality of life)
6. โอกาสที่ได้รับ (Opportunity)
7. ความสัมพันธ์ (Relationship)

สุรัสวดี สุวรรณเวช (บทคัดย่อ : 2549) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่

1. โอกาสความก้าวหน้าในงาน / อาชีพ
2. ความรู้สึกว่าคุณมีส่วนสำคัญ
3. การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น / ตัดสินใจ

ดังนั้นแนวทางในการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร คือ การทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าคุณมีส่วนสำคัญต่อองค์กร หรือ งาน การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การบริหาร และองค์กรควรมีการจัดเตรียมโอกาสความก้าวหน้าในงาน /อาชีพให้แก่พนักงานไว้รับรู้

Meyer and Allen (1997) กล่าวถึง องค์ประกอบของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรว่ามี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การด้านความต่อเนื่อง ความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึกรู้สึก และความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานทางสังคม ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบนี้มีปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันในแต่ละด้านต่างกัน ดังนี้

1. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านความต่อเนื่อง ได้แก่

- อายุ
- ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
- ความพึงพอใจในอาชีพ
- ความตั้งใจจะลาออก

2. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านความรู้สึกรู้สึก

- อิสระในงาน
- ลักษณะเฉพาะของงาน
- ความสำคัญของงาน
- ทักษะที่หลากหลาย
- ความท้าทายของงาน

3. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม

- ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน
- การพึงพ้องค์การ
- การมีส่วนร่วมในการบริหาร

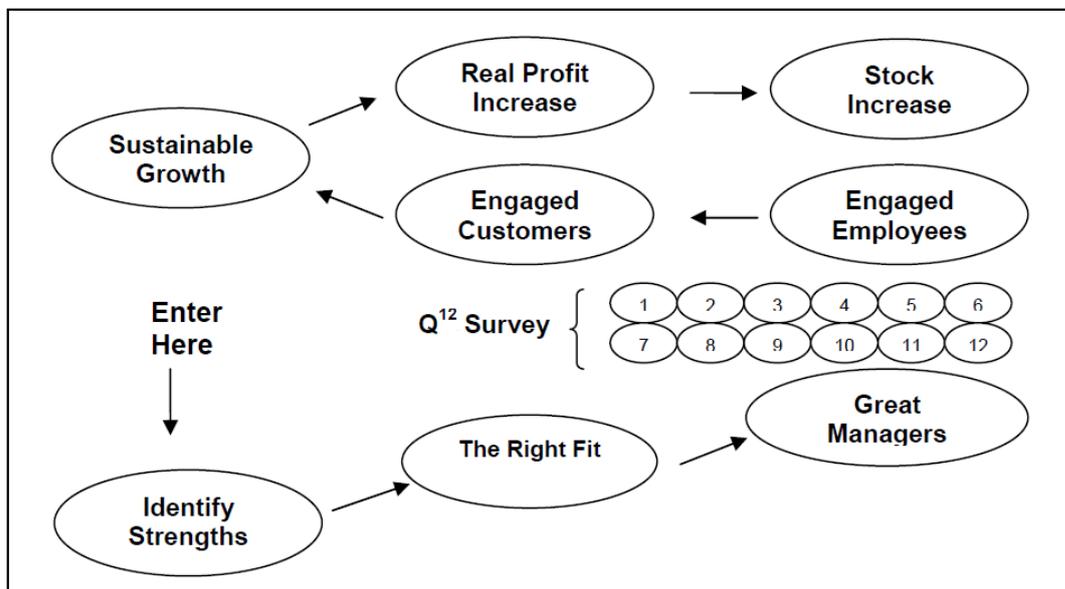
แนวคิดของ The Gallup Organization

The Gallup Organization ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 1953 โดย Dr.George Gallup ซึ่งในช่วงแรก

Gallup ต้องการวัดและติดตามทัศนคติของสาธารณชนเกี่ยวกับเรื่องทางการเมือง สังคม และเศรษฐกิจ ในแต่ละวัน โดยการสำรวจความคิดเห็นจากโพล (PoII) ต่อมาในช่วงปี 1980-1989 นั้นทฤษฎีทางด้าน

การจัดการได้รับอิทธิพลจาก Dr.Deming, Dr.Juran และ Phillip Crosby ที่เสนอแนวคิดเรื่อง TQM ซึ่งเป็นการสร้างโอกาสให้แก่ Gallup ที่มุ่งสร้างเครื่องมือวัดความพึงพอใจของลูกค้าในขณะนั้น เมื่อปลายทศวรรษ 1990 ธุรกิจกำลังเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีการติดต่อสื่อสารถึงกันทั่วโลกและแข่งขันกันรุนแรง นอกจาก Gallup จะมุ่งวัดและติดตามความพึงพอใจของลูกค้าแล้วยังสนใจเรื่องทัศนคติของพนักงานที่มีต่อขวัญกำลังใจในการทำงานจนกระทั่งผลผลิตทั้งหมดขององค์กร (Coffman and Gonzalez-Molina, 2002: 1-14) ในขณะที่ปัจจุบันกำลังเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจทางอารมณ์ ซึ่งองค์กรที่ประสบความสำเร็จเชื่อว่าทรัพยากรที่สร้างคุณค่ามากที่สุด คือคน ไม่ว่าจะเป็นพนักงานหรือลูกค้า และยังเชื่อว่าคนเรามักใช้ความรู้สึกมาเป็นอันดับแรกก่อนใช้เหตุผล ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ทั้งพนักงานและลูกค้าผูกพันต่อองค์กรโดยใช้ความรู้สึกเป็นส่วนใหญ่

เมื่อปี 2000 Gallup ได้ศึกษาถึงลักษณะของมนุษย์ที่เป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร โดยการค้นคว้าข้อมูลทางเศรษฐกิจจำนวนมาก และวิเคราะห์ข้อมูลของพนักงานและลูกค้าเพิ่มเติมจากเดิมจึงได้ค้นพบแนวทางที่มนุษย์เป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กรซึ่งจัดว่าเป็นทฤษฎีการจัดการที่รู้จักกันในรูปของ The Gallup ซึ่งปัจจุบันได้กลายเป็นโมเดลอันดับหนึ่งของบริษัทที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ ซึ่งกุญแจสำคัญของโมเดลนี้แสดงให้เห็นว่าพนักงานทุกระดับจะสร้างการเติบโตของยอดขายและกำไรขององค์กรซึ่งมีลักษณะตามภาพ



ที่มา: Coffman, Curt W. and Gonzalez-Molina, Gabriel. 2002 **Follow This Path: How the World's Greatest Organizations Drive Growth by Unleashing Human Capital**. New York: Warner Book, Inc: 14

จากภาพ แสดงให้เห็นว่า องค์กรจะต้องกำหนดขีดความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่ดีที่สุดในทุกๆ ตำแหน่งงาน เพื่อคัดเลือกพนักงานที่มีความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ อีกทั้งผู้จัดการที่ดีจะต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ดีที่สุด ต้องรู้จักดึงดูดและรักษานักงานที่มีความสามารถไว้เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรได้ ซึ่งพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรนั้นจะช่วยเพิ่มและรักษาลูกค้าที่สร้างกำไรให้แก่องค์กรได้ ตลอดจนเพิ่มความจงรักภักดีของลูกค้า ส่งผลให้องค์กรเกิดการเติบโตของยอดขายและกำไรอย่างยั่งยืนจนเพิ่มมูลค่าหุ้นขององค์กรได้

ปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้องค์กรสามารถอยู่อย่างยั่งยืนได้นั้นจะต้องเกิดจากความผูกพันของพนักงานซึ่งจะช่วยสร้างให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีต่อสินค้าและบริการขององค์กร ทำให้ Gallup ดำเนินการวิจัยข้อมูลที่สะสมไว้จำนวนมากจากที่เคยได้ศึกษาพฤติกรรมและธรรมชาติของมนุษย์ตั้งแต่ปี 1935 พบว่า จากการสำรวจพนักงาน 1.98 ล้านคนจากองค์กร 36 แห่งที่อยู่ใน 21 อุตสาหกรรมของ 28 ประเทศ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ Meta- Analysis ซึ่งเป็นวิธีการทางสถิติในการประมวลผลและหาความสัมพันธ์ของสิ่ง 2 สิ่งที่ต้องการ นั่นคือ ความคิดเห็นของพนักงานและผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร โดยการค้นหาค่าประกอบที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานที่ดูจากผลผลิตปริมาณการผลิต ยอดขาย อัตราการลาออก อัตราการเกิดอุบัติเหตุ กำไรต่อหน่วยการผลิต เป็นต้น จากการสำรวจทำให้ The Gallup Organization ค้นพบคำถาม 12 ประการ (Q12) ที่สามารถวัดความผูกพันของพนักงานอย่างแท้จริง ซึ่งแต่ละคำถามจะมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กรแตกต่างกัน 5 มุมมองได้แก่ความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer Metrics) ผลกำไร (Profitability) ผลผลิตของบริษัท (Productivity) อัตราการลาออกของพนักงาน (Turnover) และความปลอดภัยในการทำงาน (Safety) ดังตาราง

ปัจจัยหลัก	ลูกค้า	ผลกำไร	ผลผลิต	การคงอยู่	ปลอดภัย
1. รู้สิ่งที่คาดหวัง (Know what is expected)	x	x		x	x
2. วัตถุดิบและเครื่องมืออุปกรณ์ (Materials and equipment)	x	x		x	x
3. โอกาสทำในสิ่งที่ฉันสามารถทำได้ดีที่สุด (Opportunity to do what I do best)	x	x	x	x	x
4. การยกย่องหรือชมเชย (Recognition/Praise)	x	x	x	x	x
5. การมีคนที่ยอดดูแลเอาใจใส่ในที่ทำงาน (Cares about me)	x	x	x	x	x
6. การมีคนคอยกระตุ้นให้พัฒนาตนเอง (Encourages development)	x	x	x	x	x
7. ความคิดเห็นได้รับการยอมรับ (Opinions count)	x	x	x	x	x
8. งานที่สำคัญต่อเป้าหมายขององค์กร (Mission/purpose)	x	x	x	x	x
9. เพื่อนร่วมงานทำงานเพื่อให้งานมีคุณภาพ (Committed to quality)	x	x	x	x	x
10. เพื่อนสนิทในที่ทำงาน (Best friend)	x	x	x		x
11. การมีคนพูดคุยถึงความก้าวหน้าของงาน (Talked about progress)	x	x	x		x
12. โอกาสที่เรียนรู้และพัฒนา (Opportunity to learn and grow)	x	x	x	x	x

ที่มา: Coffman, Curt W. and Gonzalez-Molina, Gabriel. 2002 **Follow This Path: How the World's Greatest Organizations Drive Growth by Unleashing Human Capital**. New York: Warner Book, Inc: 273

จากตาราง แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างคำถามทั้ง 12 ประการ (Q12) ของ The Gallup Organization ได้กลายเป็นคำถามที่ใช้ในการวัดความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) โดยแบ่งข้อคำถามตามลำดับขั้นของความผูกพัน (Hierarchy of Engagement) ซึ่งสามารถแสดงเป็นแผนภาพ จะเห็นได้ว่าลำดับขั้นของความผูกพันมีด้วยกัน 4 ระดับ ได้แก่ ด้านความต้องการพื้นฐาน (Basic Need) ด้านการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร (Management Support) ด้านความสัมพันธ์ (Relatedness) และด้านความก้าวหน้า (Overall Growth) ซึ่งคำถาม 12 ประการ (Q12) ของ The Gallup Organization จะจัดหมวดหมู่ตามลำดับดังนี้ (Coffman and Gonzalez-Molina, 2002 อ้างถึงใน สกว สารานุกรม, 2547:12-15)

ด้านความต้องการพื้นฐาน (Basic Need) ได้แก่ คำถามข้อที่ 1 และ 2

1) I know what's expected of me at work. กล่าวคือ หากพนักงานที่อยู่ในองค์กรอยู่อย่างปราศจากความคาดหวังก็จะมีวันก้าวหน้า ดังนั้น องค์กรจึงควรระบุเป้าหมายให้ชัดเจน และควรอธิบายถึงขั้นตอนการทำงานเพื่อให้ทำตามได้ ซึ่งแนวทางที่จะทำให้พนักงานรู้ว่าควรทำงานอย่างไร และเพื่ออะไรนั้นคือการสร้างภาพแวดล้อมให้เกิดการสื่อสารในองค์กรเป็นสำคัญ

2) I have materials and equipment to do work right. กล่าวคือ ถ้าพนักงานขาดเครื่องมือหรือวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการทำงานแล้ว จะส่งผลให้คุณภาพของผลงานลดลงได้ ในองค์กรส่วนใหญ่ผู้บริหารมักจะเป็นผู้ควบคุมทรัพยากรและข้อมูลต่างๆ ไว้เพียงผู้เดียว เพราะคิดว่าสิ่งนี้จะช่วยเสริมสร้างอำนาจการสั่งการได้ ซึ่งตรงข้ามกับองค์กรที่ประสบความสำเร็จทั้งนี้เพราะองค์กรเหล่านั้นจัดเตรียมทุกสิ่งที่สำคัญต่อการทำงานแก่พนักงาน รวมถึงเปิดเผยข้อมูลต่างๆ โดยใช้การสื่อสารแบบสองทาง (Two-way flow of communication) เพื่อจะได้ทราบถึงความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริง

ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร (Management Support) ได้แก่ คำถาม

ข้อที่ 3, 4, 5 และ 6

3) At work, I have opportunity to do what I do best everyday. กล่าวคือ ถ้าไม่มีกฎขององค์กรหรือพนักงานขาดความหวังในบทบาทหน้าที่ของตน ก็อาจทำให้พนักงานหยุดที่จะทุ่มเทในการทำงาน เช่นเดียวกับถ้าพนักงานไม่ได้ทำงานที่เหมาะสมกับตนเองแล้วก็จะไม่สามารถสร้างผลงานออกมาได้ ในองค์กรที่ประสบความสำเร็จนั้นผลผลิตส่วนใหญ่มาจากการที่พนักงานได้ทำงานตามที่พวกเขาถนัด ทั้งนี้เพราะพรสวรรค์หรือความสามารถของบุคคลนั้นเป็นสิ่งที่ติดอยู่กับแต่ละบุคคลและไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้

4) In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work. กล่าวคือ การชมเชยเป็นการแสดงถึงสัญญาณอย่างหนึ่งว่าบุคคลนั้นทำงานได้ดีซึ่งคำชมเชยจะช่วยเพิ่มกำลังใจที่จะมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ส่วนการยอมรับในงานนั้นจะเป็นสิ่งที่ผูกมัดให้คนเกิดความปรารถนาที่จะแสดงผลงานและความสามารถของตนออกมา เพราะเมื่อได้รับการยอมรับก็จะช่วยสร้างความรู้สึกว่าคุณค่าที่ตนนั้นมีบทบาทสำคัญและมีคุณค่า

5) My supervisor, or someone at work, seem to care about me as a person กล่าวคือ การลาออกของพนักงานนั้นบางครั้งไม่ได้เป็นเพราะตัวองค์กร หากแต่พนักงานลาออกจากผู้จัดการหรือหัวหน้างาน ซึ่งไม่เคยสนใจลูกน้อง การไม่เอาใจใส่ของหัวหน้าทำให้พนักงานเกิดความรู้สึก

ไม่ยอมมีส่วนร่วมในงานและไม่อยากช่วยสร้างผลผลิตให้แก่องค์กรในทางตรงข้ามถ้าพนักงานได้รับการดูแลหรือมีการบริหารจัดการที่ดีแล้วพนักงานก็จะเต็มใจและยินดีที่จะทำงานอย่างเต็มที่

6) There is someone at work who encourages development. กล่าวคือ คนส่วนมากต้องการความสำเร็จมากกว่าความเชี่ยวชาญหรือชำนาญในงาน ซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่จะมุ่งหวังความก้าวหน้าและโอกาสมากกว่าเดิม แต่องค์กรส่วนใหญ่กลับไปให้ความสำคัญกับนโยบายมากกว่าที่จะมาสนับสนุนพนักงานของตนให้ก้าวหน้าและพัฒนาซึ่งส่งผลให้ขวัญกำลังใจในการทำงานลดลง ด้านสัมพันธภาพ (Relatedness) ได้แก่ คำถามข้อที่ 7, 8, 9 และ 10

7) At work my opinions seem to count. กล่าวคือ องค์กรโดยส่วนใหญ่มักให้ความสำคัญเฉพาะกับแนวคิดด้านนวัตกรรมต่างๆ เพราะความคิดเหล่านั้นจะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขันมากขึ้น แต่หากองค์กรไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นในด้านอื่นๆ ด้วยก็จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่มีความสำคัญในงาน ทั้งนี้เพราะการเปิดรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกคน จะช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าและยินดีที่จะเสนอแนวคิดใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงองค์กรที่ตนทำงานอยู่

8) The mission or purposes of company make me feel my job is important. กล่าวคือ พนักงานต้องการรู้ว่าการที่ตนทำนั้นมีความสัมพันธ์กับพันธกิจขององค์กรแล้วจะช่วยเสริมสร้างให้เกิดกำลังใจและมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น นอกจากนี้การที่พนักงานเข้าใจในพันธกิจอย่างชัดเจนจะช่วยให้เกิดความจงรักภักดีและความภาคภูมิใจ ซึ่งเป็นส่วนที่จะสร้างให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว

9) My associates or fellow employees are committed to doing quality work. กล่าวคือ พนักงานต้องการเพื่อนร่วมงานจะมาแบ่งปันความทุ่มเทเพราะเมื่อสมาชิกของทีมทำงานอย่างเต็มที่ และได้ผลงานที่ออกมาดีแล้ว ทุกคนก็จะได้รับความดีความชอบจากการทำงานนั้นๆ ด้วยดังนั้นการมีเพื่อนร่วมงานที่ตั้งใจทำงานอย่างมีคุณภาพจึงส่งเสริมให้พนักงานทำงานอย่างทุ่มเทเช่นกัน

10) I have a best friend at work. กล่าวคือ มิตรภาพในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่จะเชื่อมโยงความสัมพันธ์ให้คนทำงานในองค์กรนั้นๆ นานขึ้น

ด้านความก้าวหน้าในงาน (Growth) ได้แก่ คำถามข้อที่ 11 และ 12

11) In the last six months, someone at work has talked to me about my progress. กล่าวคือ การให้ข้อมูลป้อนกลับหรือคำแนะนำแก่พนักงานถึงผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา จะช่วยให้พนักงานปรับปรุงงานของตนให้ดีขึ้น เช่นเดียวกับการทบทวนถึงผู้ที่มีบทบาทการทำงานที่ดี (Winning plays)

ในทุกเดือนก็จะทำให้พนักงานรับรู้ถึงจุดแข็งของตนและพัฒนาจุดแข็งนั้นให้ดียิ่งขึ้นซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่องค์กร

12) This last year, I have had opportunities to learn and grow at work. กล่าวคือ หลังจากทำงานได้หนึ่งปีแล้วพนักงานควรรู้ว่าอะไรที่ตนทำได้ดีหรือไม่ดี และเรียนรู้ถึงข้อควรปรับปรุงเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานดีขึ้น การเรียนรู้เช่นนี้จะไปช่วยขยายจุดแข็งของพนักงานให้สามารถก้าวหน้าและเติบโตในงาน ซึ่งหากพนักงานได้รับการตอบสนองในประเด็นดังกล่าวแล้วจะช่วยเสริมสร้างให้เกิดเป็นความผูกพันต่อองค์กร

จากคำถาม 12 ประการ (Q12) ของ The Gallup Organization ที่เป็นตัววัดความผูกพันของพนักงานตามเส้นทางของ The Gallup นั้น ถึงแม้จะคล้ายคลึงกับทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow ที่มีการพูดถึงลำดับขั้นของความพึงพอใจ แต่เมื่อพิจารณาในข้อคำถาม 12 ประการ (Q12) แล้วจะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างในปัจจัยด้านความต้องการพื้นฐานที่ไม่กล่าวถึงเรื่อง คำตอบแทนต่างๆ เนื่องจากผลตอบแทนเป็นสิ่งให้เกิดความพอใจในระยะสั้นๆ ไม่ใช่สิ่งที่ทำให้ผูกพันกับองค์กรในระยะยาว

สรุปแนวความคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

จากแนวคิดและทฤษฎีที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาและการเติบโตขององค์กร ตลอดจนทำให้องค์กรสามารถรักษาพนักงานที่มีความสามารถ มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กรตลอดไป และสร้างผลงานอันมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กรได้ ถ้าหากพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงก็จะทำให้องค์กรก้าวต่อไปข้างหน้าและประสบความสำเร็จต่อไปในอนาคต ต้องการที่จะอยู่กับองค์กรตลอดไป และทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่เต็มความสามารถ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้แนวความคิดของ Meyer and Allen (1997) ซึ่งได้แบ่งความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 3 ด้าน คือ ความผูกพันต่อองค์กรด้านความต่อเนื่อง ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก และความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม และปัจจัยที่ผู้วิจัยคาดว่าจะมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน คือ

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุงาน อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน ระดับตำแหน่งของพนักงาน

2. ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่

- โอกาสความก้าวหน้าในงาน / อาชีพ

- ความรู้สึกว่าคุณมีส่วนสำคัญ
- ความท้าทายของงาน
- การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น / ตัดสินใจ
- ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนอง
- องค์กรเป็นที่พึงได้
- ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน
- ทัศนคติต่อองค์กร
- ภาวะผู้นำ

งานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้อง

ชดาภรณ์ เค้นพงศ์พันธุ์ (2539) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล แบบสอบถามแรงจูงใจในการทำงาน และแบบสอบถามความผูกพันต่อองค์กร โดยรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานกลุ่มบริษัทธุรกิจเอกชนที่ดำเนินกิจการเกี่ยวกับการนำเข้าและจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค จำนวน 347 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลคือ อายุ สถานภาพ สมรส ระยะเวลาทำงาน ตำแหน่งงาน อัตราเงินเดือน โบนัสและค่าตอบแทนอื่น ๆ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนเพศ ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์การเข้ารับการฝึกอบรมไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร แรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยค่าจ้างและปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีตัวแปร 5 ตัวที่สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ แรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยค่าจ้าง 2 ด้าน ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน และนโยบายและการบริหารขององค์กรแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจูงใจ 2 ด้าน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงานและความรับผิดชอบ และปัจจัยส่วนบุคคล 1 ด้าน คือ ระยะเวลาทำงาน ซึ่งตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 5 ตัวนี้มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรโดยมีค่าสหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .7954 และสามารถอธิบายความแปรผันของความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 63.26

อรัญญา สุวรรณวิก (2541) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทยุคคอมกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานที่ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการ หัวหน้างาน และผู้จัดการขึ้นไปในบริษัทยุคคอมปี พ.ศ.2539 รวมทั้งสิ้น 320 คน พบว่า พนักงานของบริษัทยุคคอมมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก พนักงานที่มีอายุค่อนข้างมากมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีอายุน้อย พนักงานที่สมรสแล้วมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานที่เป็น โสด พนักงานที่มีเงินเดือนสูงและค่อนข้างสูงมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีเงินเดือนต่ำและปานกลาง พนักงานที่มีตำแหน่งผู้จัดการขึ้นไปมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าพนักงาน-พนักงานอาวุโส พนักงานที่มีอายุงานสูงและปานกลางมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีอายุงานต่ำ พนักงานที่มีเพศและการศึกษาต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน ปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัยคือ ปัจจัยด้านชีวสังคม ปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัยด้านความพึงพอใจเฉพาะงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยต่างๆ ทั้ง 3 กลุ่มสามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรได้ โดยปัจจัยแต่ละด้านมีตัวทำนายที่ดีหลายตัวคือ ปัจจัยด้านชีวสังคมมีตัวทำนายที่ดีคือ สถานภาพสมรส งานที่รับผิดชอบ และเงินเดือน ปัจจัยด้านลักษณะงานมีตัวทำนายที่ดีคือความสำเร็จในงาน งานที่มีโอกาสได้พบปะสังสรรค์กับผู้อื่น ความท้าทายในงาน ความเป็นอิสระในงาน และผลสะท้อนกลับของงาน ปัจจัยด้านความพึงพอใจเฉพาะงานมีตัวทำนายที่ดีคือความก้าวหน้า มิตรสัมพันธ์ ผู้บังคับบัญชาและความมั่นคง และจากตัวแปรทั้งหมดมีตัวทำนายที่ดีที่สุดคือ ความก้าวหน้า มิตรสัมพันธ์ ความสำเร็จในงาน สถานภาพสมรส ผู้บังคับบัญชาและผลสะท้อนกลับของงาน

วิไล ทองทวี (2544) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่สถาบันพระบรมราชชนก ประชากรที่ศึกษาจำนวน 124 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พบว่า เจ้าหน้าที่สถาบันพระบรมราชชนกมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ตัวแปรลักษณะงาน ซึ่งมีตัวแปรย่อยคือ การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน งานที่มีความสำคัญ โอกาสก้าวหน้า และตัวแปรประสบการณ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน ซึ่งมีตัวแปรย่อยคือ ความสำคัญของตนต่อองค์กร ความพึงพอใจขององค์กรทัศนคติต่องาน ระบบการพิจารณาความดีความชอบและความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

สุจิตรา แสงอุไร (2549) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ผู้ปฏิบัติงานในกรมส่งกำลังบำรุงทหาร กองบัญชาการทหารสูงสุด ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในกรมส่งกำลังบำรุงทหาร กองบัญชาการทหารสูงสุด อยู่ในระดับมากโดยแรงจูงใจที่มีมากที่สุด ได้แก่ ด้านความตั้งใจในการทำงาน รองลงมา คือด้านการวางแผนในการทำงาน ซึ่งเท่ากับด้านการคาดหวังในการทำงาน และในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านความพยายาม และด้านความพึงพอใจ ทั้งนี้ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจ ได้แก่ ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความยุติธรรมในการปฏิบัติงาน การได้ยอมรับนับถือ และลักษณะงาน

อรวรรณ จันทร์ชื่น (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสวนสนุกศรีมเวสต์ ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยจูงใจ โดยภาพรวมมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานในระดับที่มาก โดยปัจจัยจูงใจในด้านพัฒนาและความก้าวหน้าเป็นด้านที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุด ส่วนปัจจัยแวดล้อม โดยภาพรวมมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานในระดับมาก โดยปัจจัยแวดล้อม

ณัฐกฤตดา อภิโชติภพนิพิฐ (2550) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับแรงจูงใจในการทำงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานของ บริษัท ไทยตามูซิกอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t-test ค่า F-test และค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง มีคุณภาพชีวิตในการทำงานและผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง 2) พนักงานที่มีเพศ อายุ อายุการทำงานและรายได้ต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานต่างกัน 3) พนักงานที่มีเพศ อายุ อายุการทำงานและรายได้ต่างกัน มีผลการปฏิบัติงานต่างกัน 4) คุณภาพชีวิตในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานคิดเป็นร้อยละ 49.14 5) คุณภาพชีวิตในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานคิดเป็นร้อยละ 28.84 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ช่อสุดา โสระดา (2551) ศึกษาเรื่องความผูกพันของพนักงานที่มีต่อบริษัทมโนราห์อุตสาหกรรมอาหาร จำกัด พบว่าความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ได้แก่ ด้านองค์กร รองลงมาเป็นด้านภาวะผู้นำ ด้านงาน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยเป็นปัจจัยในด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ การจ่ายค่าตอบแทนที่แข่งขันกับธุรกิจอื่นได้ การจัดกิจกรรมต่างๆ สำหรับพนักงาน ส่วนปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศสถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ค่าจ้างรายวันที่ได้รับ และระดับตำแหน่ง ไม่มีผลต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อบริษัท

สิรินาถย์ กฤษณาธาร (2551) ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่าพนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลต่างกันคือเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ รายได้ต่อเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกในระดับมาก มีความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่ง ขององค์กร และเห็นว่าองค์กรให้ความมั่นคงในอนาคต

เนื่องจากการบินไทยเป็นบริษัทชั้นนำอยู่ในระดับสายการบินระดับโลกจึงทำให้พนักงานมีความมั่นใจในอนาคตการทำงานและไม่คิดย้ายงานไปที่อื่น

นิธิวดี ไต่วัลย์ (2551) ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) กลุ่มแผนงานเชิงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอยู่ในระดับสูงที่สุด รองลงมาคือด้านภาวะผู้นำ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และด้านการทำงานตามลำดับ โดยปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญคือ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำและด้านองค์กร ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ระดับตำแหน่ง ส่วนปัจจัยด้าน เพศอายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายได้ ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร

สุภาพร ทรงสุจริตกุล, สุภัทรา ชัยกิจ, ปณัฐพันธ์ สันติรัตกุล และกังวานยอดวิศิษฏ์ศักดิ์ (2552) ศึกษาแนวทางและปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคคนเก่ง (Talent Retention)กรณีศึกษากลุ่มผู้บริหารบริษัท ทู วิชนันท์ จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคคนเก่งหรือดาวเด่นในองค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ปัจจัยด้านการพัฒนาสายอาชีพ ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน และปัจจัยด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

มณฑล เอกคุณย์พันธ์ (2553) ได้ศึกษาวิจัย การมีส่วนร่วมของประชาชนในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม กรณีศึกษาตลาดน้ำตลิ่งชัน เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน ในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม บริเวณตลาดน้ำตลิ่งชัน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และพิจารณา เป็นรายด้าน พบว่าด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรื่องตามลำดับ ดังนี้ คือ ด้านการมีส่วนร่วมในการศึกษา ปัญหาด้านการมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล และด้านการมีส่วนร่วมในการบำรุงรักษาและแก้ไข

อัจฉรา ชูเอน (2553) ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กร 2) เพื่อเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านงานกับความผูกพันต่อองค์กร และ 4) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับปัจจัยด้านงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือพนักงานระดับปฏิบัติการมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครในปีการศึกษา2552 จำนวน 190 คน จากการศึกษาพบว่า 1) ระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีความคิดเห็นสูงสุดคือ พนักงานมีความเต็มใจทุ่มเทใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร 2) พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กร

แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ปัจจัยด้านงานทุกด้านมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 4) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านงาน พบว่า เพศมีความสัมพันธ์กับค่าตอบแทนและสวัสดิการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สิทธิพล ชีระภาพ (2553) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการตำรวจแผนกธุรการกองกำกับการอารักขา 2 กองบังคับการอารักขาและควบคุมฝูงชน กองบัญชาการตำรวจนครบาล การศึกษาในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการตำรวจ แผนกธุรการกองกำกับการอารักขา 2 กองบังคับการอารักขาและควบคุมฝูงชน กองบัญชาการตำรวจนครบาล โดยผู้ศึกษาคำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยแจกแบบสอบถามแก่กลุ่มประชากรในองค์กร จำนวน 75 นาย การศึกษาในครั้งนี้พบว่า ความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทเพื่อทำประโยชน์ต่อองค์กรในรายชื่อที่ระดับความคิดเห็นมีค่ามากที่สุดอยู่ในลำดับแรก ได้แก่ ความเต็มใจที่จะทำงานให้เสร็จ ถึงแม้ว่าจะเลยเวลาเลิกงานไปแล้วก็ตาม ส่วนด้านความเชื่อมั่นในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรในรายชื่อที่ระดับความคิดเห็นมีค่ามากที่สุดอยู่ในลำดับแรก ได้แก่ความยินดีปฏิบัติตามนโยบายของแผนกธุรการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และด้านความปรารถนาที่จะคงไว้ซึ่งสมาชิกขององค์กรนั้นในรายชื่อที่ระดับความคิดเห็นมีค่ามากที่สุดอยู่ในลำดับแรก ได้แก่ ความยินดีหากจะต้องมีการเปลี่ยนหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อความเหมาะสมในแผนก

พิศิษฐ์ มอญไพบู่ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่ การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่เพื่อเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 150 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่ มีความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาภาพรวมรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร ด้านความต้องการรักษาความเป็นสมาชิกในองค์กร ด้านการมีความรู้สึกภาคภูมิใจในองค์กร และด้านการยอมรับและเชื่อมั่นเป้าหมายขององค์กร 2) พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่ ที่มีปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลได้แก่เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน รายได้ต่อเดือนและระดับตำแหน่งต่างกันมีระดับความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกันซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

งานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง

Gusky (1966 : 488-501) ศึกษาเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งของผู้จัดการกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่าผู้จัดการที่จบการศึกษาระดับ ม.ปลาย จะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าผู้จัดการที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี เนื่องจากผู้จัดการที่จบการศึกษาระดับม.ปลาย มีโอกาสที่จะย้ายออกไปทำงานที่อื่นน้อยกว่าผู้จัดการที่จบปริญญาตรี

สมาคมการบริหารการขายและการตลาดแห่งลอซแอนเจลิส ได้ร่วมมือกับบริษัทที่ปรึกษาทางด้านจิตวิทยา และคณะกรรมการการวิจัยด้านการวางแผนและการบริหาร ทำการวิจัยเรื่อง "พนักงานขายดีเด่น" (Star Salesman) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยผู้จัดการฝ่ายขาย ในการปรับปรุงกระบวนการคัดเลือกพนักงานขาย กำหนดลักษณะพฤติกรรมของพนักงานขายดีเด่น การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษากลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานขายจำนวน 97 คนจากบริษัท 60 แห่ง ผลปรากฏว่า พนักงานขายที่ประสบความสำเร็จมีลักษณะคล่องแคล่ว เก่ง และชาญฉลาด เป็นพนักงานที่ไม่ให้ใครอยู่เหนือกว่าเด่นกว่าพวกเขาและเป็นผู้มีความรับผิดชอบ ยืนยันแข็งในการทำงาน มีเป้าหมายของตนเองที่ชัดเจน และมีความพยายามเพื่อให้ได้ หรือบรรลุเป้าหมายของตน มีวุฒิภาวะ มีความมั่นคงในอารมณ์ นอกจากนี้ยังพบว่า บุคลิกภาพแบบเก็บตัว (Introvert) จะเป็นลักษณะที่ทำให้พนักงานขายประสบความสำเร็จ (อ้างใน Steinkamp, 1970, pp. 10-15)

Hrebiniak and Alutto (1972 : 55) ศึกษาปัจจัยที่มีต่อความผูกพันของครูในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา รวมทั้งพยาบาลอาชีพในโรงพยาบาล 3 แห่ง พบว่า บุคคลที่มีอายุสูงจะมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับที่สูง เนื่องจากผู้ที่มีอายุสูงจะมีประสบการณ์เกี่ยวกับระบบภายในองค์กรมากและพบว่า หญิงมีแนวโน้มของการเปลี่ยนงานน้อยกว่าชาย รวมทั้งคนโสดมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงานง่ายกว่าคนที่แต่งงานแล้วหรือคู่สมรสที่ย่ำร้าง ถึงแม้ว่าจะมีสิ่งจูงใจก็ตาม

Steers (1977) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาล จำนวน 382 คน นักวิทยาศาสตร์และวิศวกร จำนวน 119 คน ที่ทำงานในภาครัฐทางภาคตะวันตกของสหรัฐอเมริกา พบว่า ลักษณะงาน ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ความหลากหลายของงาน ความอิสระในงาน และการได้รับมอบหมายงานที่ชัดเจน ไม่เกิดความคลุมเครือในบทบาท จะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

Vandenberg and Scarpello (1990 : 60-67) ศึกษาบุคลากรของบริษัทประกันภัย 9 แห่ง จำนวนทั้งสิ้น 455 คน พบว่า การได้รับรางวัลและสิ่งตอบแทนตามระดับที่คาดหวังมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

Lincoln and Kalleberg (1990 : 116) ศึกษาเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในงานของคนญี่ปุ่นกับคนอเมริกัน พบว่า คุณภาพและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรในทั้ง 2 ประเทศ กล่าวคือ คนงานที่รับรู้ว่าได้รับความช่วยเหลือเอาใจใส่ซึ่งกันและกันและสนับสนุนเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาในงานจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง

Han et al. (1995) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรในประเทศเกาหลีใต้โดยทำการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นลูกจ้างของโรงพยาบาลซึ่งเป็นตัวแทนจากทุกกลุ่มสาขาอาชีพในโรงพยาบาล ได้แก่ นักกายภาพ พยาบาล เจ้าหน้าที่/เสมียน นักเทคนิค และคนงานทั่วไป จำนวน 511 คน จากผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นหญิง 322 คน (63%) เป็นสมาชิกของสหภาพแรงงาน จำนวน 162 คน (31.7%) มีค่าเฉลี่ยของอายุ อายุงาน และการศึกษาเป็น 31.0, 4.6 และ 14.4 ปี ตามลำดับ และยังพบว่า มีปัจจัยอีก 10 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ คือ ความพึงพอใจในการทำงาน (.494) ซึ่งมีผลกระทบต่อความผูกพันมากที่สุด ตามมาด้วย การบรรลุตามความคาดหวัง (.427) โอกาสก้าวหน้าในงาน (-.263) อิสระในการทำงาน (.226) ความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ (-.134) ความยุติธรรม (.130) การแสดงความรู้สึกในทางบวก (.125) การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (.115) การมีส่วนร่วมในการทำงาน (.100) และการแสดงความรู้สึกในทางลบ (-.089) โดยปัจจัยทั้ง 10 นั้นมีผลกระทบทางตรงมากกว่าผลกระทบทางอ้อม ซึ่งสัดส่วนของผลกระทบโดยตรงต่อผลกระทบทั้งหมดในแต่ละปัจจัยแบ่งได้ดังนี้ ความพึงพอใจ 100% ความยุติธรรม 97.1% โอกาสก้าวหน้า 88.2% บรรลุความคาดหวัง 69.1% อิสระในการทำงาน 64.6% การสนับสนุนจากหัวหน้างาน 63.5% ความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ 54.5% การมีส่วนร่วมในการทำงาน 44.0% การแสดงความรู้สึกในทางลบ 32.6% และการแสดงความรู้สึกในทางบวก 10.4% ผลการวิเคราะห์ระบุว่าความพึงพอใจไม่ได้เป็นปัจจัยเพียงตัวเดียวที่มีผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กร ด้วยเหตุที่ตัวแปรทั้งหมดเหล่านี้มีผลกระทบโดยตรงอย่างมากต่อความผูกพันต่อองค์กรด้วยเช่นกัน

Becker et al. (1996 cited in Schultz and Schultz, 2002 : 252) พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรจะมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในงานและการมีส่วนร่วมในงาน และมีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามกับการลาออกและการขาดงาน แต่ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน ข้อความดังกล่าวพิสูจน์โดยการศึกษาวิจัยในกลุ่มนักศึกษาจำนวน 469 คน นักวิจัยไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างผลการปฏิบัติงานกับความผูกพันกับองค์กร ผลการศึกษากลับพบว่า ผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันระหว่างพนักงานกับหัวหน้างานของตนเอง ทำให้เราคาดเดาได้ว่าความผูกพันกับองค์กรอาจมีผลมาจากปัจจัยอื่น ๆ ด้วย ซึ่งหนึ่งในนั้นก็คือ ความจงรักภักดีต่อหัวหน้างานนั่นเอง

Crewson (1997, pp. 202-205 อ้างถึงใน สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น 2552) เกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานทางภาครัฐและพนักงานทางภาคเอกชน พบว่า ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานทั้งสององค์กรแตกต่างกัน โดยที่พนักงานในองค์กรของรัฐจะไม่ค่อยให้ความสนใจรางวัลที่เกี่ยวกับปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจเท่ากับพนักงานในองค์กรเอกชน แต่จะสนใจในเรื่องสวัสดิการที่จะได้รับมากกว่า

นอกจากนั้น ผลการวิจัยของ Jurkiewicz, Massey and Brown (1998, pp.65-80 อ้างถึงใน สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี ไทย-ญี่ปุ่น 2552) ได้ข้อสรุปที่สนับสนุนผลการวิจัยของ Crewson ที่ว่าพนักงานในองค์กรภาครัฐและพนักงานในองค์กรภาคเอกชนมีปัจจัยจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน โดยที่ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานในองค์กรภาครัฐที่สำคัญ ๆ เรียงตามลำดับความสำคัญได้แก่ ความมั่นคงและความปลอดภัยในอนาคต การมีโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และการมีโอกาสในการได้ใช้ความชำนาญเฉพาะด้าน เป็นต้น ส่วนปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานในองค์กรภาคเอกชนที่สำคัญ ๆ เรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ การได้รับเงินเดือนที่สูง การมีโอกาสแสดงออกถึงการเป็นผู้นำ และการมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นต้น

ส่วนปัจจัยจูงใจในการทำงานที่มีความสำคัญในลำดับต้นๆ ของพนักงานทั้งสององค์กร ได้แก่ การได้รับเงินเดือนที่สูง ความมั่นคงและความปลอดภัยในอนาคต และการมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นต้น ในส่วนของการสร้างมาตรฐานแรงจูงใจในการทำงานพบว่า มีนักวิชาการดังเช่น Herzberg, Mausner and Synderman (1967) และ Herzberg (1982, pp.182 – 198 อ้างถึงใน HRD สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี ไทย-ญี่ปุ่น ส.ส.ท. 2552) ได้สร้างมาตรฐานแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน โดยมาตรฐานดังกล่าวสามารถจำแนกออกได้เป็น 2 มิติ ได้แก่

1) ปัจจัยการจูงใจจากภายใน (Intrinsic Motivation) เกิดจากการที่บุคลากร มีความปรารถนาที่จะทำงานนั้น ๆ เพื่อสนองความต้องการของตนเอง เพราะเป็นงานที่น่าสนใจ มีความท้าทาย ซึ่งทำให้บุคลากรรู้สึกพึงพอใจที่ได้ทำงานดังกล่าว และ 2) ปัจจัยการจูงใจจากภายนอก (Extrinsic Motivation) เกิดจากการที่บุคลากรมีความปรารถนาที่จะทำงานนั้น ๆ เพื่อต้องการได้รับผลประโยชน์ตอบแทนด้านอื่นๆ มากกว่ามุ่งที่ความสำคัญของงาน เช่น ความต้องการในการได้รับรางวัล การเป็นที่ยอมรับจากผู้ร่วมงาน หรือการได้รับคำชมเชยเมื่อทำงานนั้นเสร็จ เป็นต้น

งานวิจัยของ Jenkins et al. (1998, pp. 777-787 อ้างถึงใน สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น 2552) ซึ่งได้ทำการศึกษาแรงจูงใจในการทำงาน ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการจูงใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าปัจจัยการจูงใจจากภายในและปัจจัยการจูงใจจากภายนอกเป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างมาก ถ้าผู้บริหารได้ศึกษาถึงความต้องการส่วนตัวของบุคลากรแต่ละคนและความต้องการขององค์กรจากการปฏิบัติงานของบุคลากรเหล่านั้น ทำให้เกิดความสมดุล

ระหว่างความต้องการของทั้ง สองฝ่าย โดยนำปัจจัยการจูงใจมาช่วยในการกระตุ้นบุคลากรให้เกิด พฤติกรรมการทำงานตามที่องค์กรต้องการ และนำมาซึ่ง การบรรลุเป้าหมายขององค์กร

Cooper (1998) กล่าวถึงการศึกษาถึงความตั้งใจลาออกของพยาบาลว่าเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในการจ่ายค่าตอบแทน หรือความผูกพันต่อองค์กร จากการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางอ้อมของความตั้งใจที่จะลาออก ในขณะที่ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลโดยตรงต่อความตั้งใจที่จะลาออก ส่วนความพึงพอใจในการจ่ายค่าตอบแทนมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความตั้งใจที่จะลาออกซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานเกี่ยวกับนโยบายการจ่ายค่าตอบแทน ตัวแปรควบคุมได้แก่ ระดับการศึกษา จำนวนบุตร และการทำงาน 12 ชั่วโมง พบว่ามีทั้งอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมกับความพึงพอใจในการจ่ายค่าตอบแทนและความตั้งใจที่จะลาออก

Ellemers, de Gilder and Hevvel (1998 cited in Schultz & Schultz,2002 : 253ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อผู้บริหารระดับสูง เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่ใช้ในการพยากรณ์ความพึงพอใจในงาน ซึ่งน่าจะมีประสิทธิภาพมากกว่าใช้ความผูกพันต่อองค์กร โดยภาพรวม มีงานวิจัยชิ้นหนึ่งที่สนับสนุนความคิดนี้ งานวิจัยดังกล่าวได้ศึกษาจากพนักงานจำนวน 977 คนในประเทศเนเธอร์แลนด์ พบว่าความผูกพันที่พนักงานมีต่อทีมงาน มีความแตกต่างกับ ความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กร ความผูกพันและความสัมพันธ์ภายในทีมงานมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความพึงพอใจในงาน และมีความสำคัญต่อพนักงานมาก

Zall (2001, pp. 62-65 อ้างถึงในสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น 2552) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยการจูงใจจากภายในและปัจจัยการจูงใจจากภายนอก พบว่าปัจจัยการจูงใจจากภายใน เป็นการจูงใจที่เกิดจากความท้าทายในงาน และความสนุกสนานเพลิดเพลินในการทำงาน ซึ่งเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ในทางตรงกันข้ามปัจจัยการจูงใจจากภายนอก เป็นการจูงใจที่เกิดจากการได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่นิยมใช้ปัจจัยการจูงใจภายในทางด้านความท้าทายในการทำงานเป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์

Mak and Sockel (2001, pp. 256-267 อ้างถึงในสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทยญี่ปุ่น 2552) ซึ่งทำการศึกษาเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อการรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร โดยผลการวิจัยพบว่าปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์อย่างมากต่อการรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร เนื่องจากบุคลากรจะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และในที่สุดก็จะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลกับองค์กรด้วย

Jaramillo, Mulki and Marshall (2002) ทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานชาย โดยใช้ระยะเวลาวิจัย 15 ปี จาก 14 ประเทศ

และผสมกันระหว่างพนักงานขายและไม่ใช้พนักงานขาย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการทำงานเป็นไปในทางบวกและมีอำนาจมากกับพนักงานขายมากกว่าผู้ที่ไม่ใช้พนักงานขาย

ในทำนองเดียวกัน Struckman and Yammarino (2003, pp. 234-246 อ้างถึงในสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี ไทย-ญี่ปุ่น 2552) ได้สร้างมาตรวัดแรงจูงใจ ในการทำงานของพนักงาน โดยมาตรวัดดังกล่าวสามารถจำแนกออกได้เป็น 2 มิติ ได้แก่

1. ปัจจัยสนับสนุนจากภายนอก (Extrinsic Reinforcement) เช่น การจ่ายเงินเดือนที่ดี สถานภาพความมั่นคงในงาน กระบวนการปฏิบัติงานขององค์กรที่มีคุณภาพ

2. ปัจจัยสนับสนุนจากภายใน (Intrinsic Reinforcement) เช่น การประสบความสำเร็จในการทำงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความรับผิดชอบในงาน การยอมรับความเจริญเติบโต และการมีอำนาจ เป็นต้น โดยที่ Struckman and Yammarino ได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่าปัจจัยสนับสนุนจากภายนอกมีประสิทธิผลในการจูงใจพนักงานได้เฉพาะในช่วงระยะเวลาที่สั้นเท่านั้นเนื่องจากประสิทธิผลของการจูงใจด้วยปัจจัยดังกล่าวมีแนวโน้มที่ลดลงตลอดระยะเวลาในทางตรงกันข้ามปัจจัยสนับสนุนจากภายในมีประสิทธิผลในการจูงใจสูงสำหรับใช้เป็นปัจจัยในการจูงใจในระยะยาว อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงาน และเพื่อให้ปัจจัยในการจูงใจดังกล่าวข้างต้นมีประสิทธิผลต่อการดำเนินงานขององค์กร

จากงานวิจัยของ Samuel and Empl (2009) ได้ศึกษาเรื่อง การรักษาพนักงานและการลาออกของพนักงาน โดยใช้ปัจจัยจูงใจเป็นตัวแปรสำคัญในการทำให้เกิดผลสำเร็จท่ามกลางการแข่งขันที่สูงขึ้นองค์กรต่างๆต่างมีความต้องการที่จะรักษาพนักงานที่ดีที่สุดของตนเองไว้จากผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่เป็นตัวแปรที่สำคัญมากในการที่จะทำให้พนักงานตัดสินใจที่จะอยู่หรือจะไปจากองค์กรตัวแปรดังกล่าวนั้นประกอบไปด้วยการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน การให้ความสำคัญแก่พนักงาน การให้ค่าตอบแทนสำหรับพนักงานที่มีผลงานดีระบบค่าจ้างเงินเดือนที่แข่งขันได้ และความมั่นคงในการทำงาน อย่างไรก็ตามปัจจัยที่เป็นตัวแปรอื่นๆก็ไม่อาจจะละเลยได้ในการที่จะกำหนดนโยบายการรักษาพนักงาน สิ่งสำคัญก็คือการผสมผสานระหว่างตัวแปรที่จับต้องไม่ได้ซึ่งเกี่ยวข้องกับความรู้สึกของพนักงานและตัวแปรทางด้านค่าตอบแทนที่จับต้องได้จะต้องมีความสมดุลเพื่อที่จะเพิ่มความรู้สึกในการอยากทำงานกับองค์กร และลดอัตราการลาออกของพนักงานในองค์กรของเรา

จากงานวิจัยของ โจเซฟ, เจนนี, อเล็กซ์ และแฟรงค์ (Joseph, Gene, Alex & Frank, 2009) ได้ศึกษาถึงการรักษาพนักงาน กรณีศึกษาสำหรับการสร้างความรู้สึผูกพันของพนักงานผลการวิจัย

ได้เสนอแนะว่าพนักงานที่ยังอยู่ในรุ่นหนุ่มสาวนั้นจะมองหาคุณค่าและประเมินสิ่งที่ตนเองทำว่าสามารถสร้างผลงานให้กับองค์กรได้มากเพียงใด ดังนั้นการสร้างความรู้สึกรักผูกพันของพนักงานจึงมีความสำคัญและต้องนำไปปฏิบัติจริงสำหรับพนักงานในหน่วยงานของรัฐจากผลการศึกษาล่าสุดได้แสดงให้เห็นว่าพนักงานรุ่นใหม่ในองค์กรภาครัฐกำลังค้นหาความรู้สึกละแ่นนี้และที่สำคัญกว่านั้นก็คือเมื่อไม่มีสภาพแวดล้อมที่จะช่วยส่งเสริมการสร้างความรู้สึกรักผูกพันของพนักงาน พนักงานก็จะไม่รู้สึกรักผูกพันใดๆ กับองค์กร ผู้นำของหน่วยงานภาครัฐควรจะทำให้การรับฟังพนักงานแต่ละคนและพิจารณาว่าพนักงานแต่ละคนนั้นรู้สึกรักผูกพันกับองค์กรหรือไม่สิ่งเหล่านี้ไม่เพียงจะทำให้ผลงานขององค์กรในภาพรวมดีขึ้นแล้วยังจะช่วยให้พนักงานอยากทำงานกับองค์กรต่อไปอีกด้วย

ดังนั้นหลังจากที่ประมวลผลจากงานวิจัย และทฤษฎีต่างๆ โดยมีจะภาพกรอบแนววิจัยที่มีตัวแปรต้นคือ ในด้านประชากรศาสตร์ ปัจจัยด้านการบริหารที่มขาย และปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ส่วนตัวแปรตาม คือ ในด้านความผูกพันต่อองค์กร โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

กรอบแนวคิด

ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์

- เพศ อายุ
- ระดับการศึกษา
- สถานภาพสมรส
- อายุงาน
- อายุงานในตำแหน่ง
- ระดับตำแหน่ง

ความผูกพันต่อองค์กร

- ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง
- ความผูกพันด้านความรู้สึก
- ความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม

ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน

- ค่าตอบแทน นอกจากเงินเดือน
- เงินเดือน
- โอกาสความก้าวหน้าในงาน / อาชีพ
- ความรู้สึกว่าตนมีส่วนสำคัญ
- ความท้าทายของงาน
- การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น / ตัดสินใจ
- ความคาดหวังในการตอบสนอง
- องค์กรเป็นที่พึงได้
- ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน
- ทัศนคติต่อองค์กร

ปัจจัยด้านการบริหารทีมขาย

- นโยบายการบริหาร
- การเที่ยงธรรมในการบริหาร
- การดูแลเอาใจใส่ทีมขาย
- ผลการดำเนินงานของทีมขาย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารของทีมฝ่ายขายของบริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) รวมทั้งปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของทีมฝ่ายขายของ บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) โดยการศึกษาในครั้งนี้จะดำเนินการทำวิจัยเชิงสำรวจ

โดยใช้พนักงานทีมขายของบริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) เป็นหน่วยวิเคราะห์ดำเนินการศึกษาตามกระบวนการวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดเอาไว้

ประชากรกลุ่มและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ทีมขายที่ปฏิบัติงานใน บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) จำนวน 116 คน ดังนั้นในการวิจัยในครั้งนี้ในเชิงสำรวจจะทำการเก็บตัวอย่างทั้งหมดในจำนวน 116 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเชิงสำรวจ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารของพนักงานทีมขายของบริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย จำกัด (มหาชน) โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารทีมขาย

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ตอนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะต่างๆ

โดยใช้ระดับข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) เป็นการวัดแบบ (Likert Scale) มี 5 ระดับ คือ

มากที่สุด	มีระดับคะแนน	5	คะแนน
มาก	มีระดับคะแนน	4	คะแนน
ปานกลาง	มีระดับคะแนน	3	คะแนน
น้อย	มีระดับคะแนน	2	คะแนน
น้อยที่สุด	มีระดับคะแนน	1	คะแนน

การแปลความหมายของคะแนนใช้เฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างเป็นเกณฑ์ในการแปลความหมายของคะแนน โดยกำหนดระดับความสำคัญของปัจจัยของการบริหารทีมขาย และปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน เป็นดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}} = \frac{(5-1)}{5} = 0.80$$

ตารางกำหนดระดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	มีความสัมพันธ์
0.00-0.20	ไม่มี
0.20-0.40	ต่ำ
0.40-0.60	กลาง
0.60-0.80	ค่อนข้างสูง
0.80-1.00	สูง

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวจึงสามารถแปลความหมายของระดับคะแนน ได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	4.21-5.00	มีระดับความสำคัญสูงสุด
ค่าเฉลี่ย	3.41-4.20	มีระดับความสำคัญสูง
ค่าเฉลี่ย	2.61-3.40	มีระดับความสำคัญปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.81-2.60	มีระดับความสำคัญน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00-1.80	มีระดับความสำคัญน้อยที่สุด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้ มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

การวิจัยเชิงสำรวจ

1. ผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามให้กลับกลุ่มตัวอย่างและรอรับแบบสอบถามที่เสร็จเรียบร้อยแล้วกลับมาคืนด้วยตนเอง
2. เมื่อแจกแบบสอบถามครบตามจำนวนแล้วผู้วิจัยทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ถูกต้องคัดแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์นับจำนวนและทำการจัดเก็บเพิ่มเติมให้ครบตามจำนวนที่ต้องการ
3. นำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์มาบันทึกและตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเชิงสำรวจ

หลังจากรวบรวมแบบสอบถามได้แล้วผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม โดยคัดเลือกแบบสอบถามฉบับที่มีความสมบูรณ์มาทำการวิเคราะห์ และตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด
2. ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ
3. ตรวจสอบความครบถ้วนถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูลทุกชนิดก่อนที่จะนำมาลงรหัส
4. บันทึกข้อมูลที่เป็นรหัสลงในแบบบันทึกข้อมูลในเครื่องคอมพิวเตอร์
5. ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์
6. ประมวลผลข้อมูลตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามแจกให้กับพนักงานทีมขายของบริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย จำกัด (มหาชน) แล้วนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์และประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติซึ่งจะใช้สถิติดังต่อไปนี้

1. ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง
2. ค่าเฉลี่ย (Mean) เพื่อใช้อธิบายและแปลความหมายของข้อมูล
3. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้ในการอธิบายและแปลความหมาย

ของข้อมูล

4. ค่า Pearson correlation ทดสอบความแตกต่าง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product-moment correlation coefficient) ใช้สัญลักษณ์ r_{xy} เป็นวิธีที่ใช้วัดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหรือข้อมูล 2 ชุด โดยที่ตัวแปรหรือข้อมูล 2 ชุดนั้นจะต้องอยู่ในรูปของข้อมูลในมาตราอันดับภาคหรืออัตราส่วน (Interval or Ratio scale) เช่น การหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะสุขภาพกับการดูแลตนเอง การหาความสัมพันธ์ระหว่างน้ำหนักแรกเกิดของทารกกับอายุของมารดา โดยสอดคล้องกับงานวิจัยสันต์ฤทัย ลิ้มวีรพันธ์ (2550) ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement) กรณีศึกษาบริษัท ระยองเพียวริไฟเยอร์ จำกัด (มหาชน) และปารีชาต บัวเป็ง (2554) ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัทไคกัน อินดัสทรีส์ ประเทศไทย (จำกัด) เป็นต้น

บทที่ 4

ผลการศึกษา

ผลการศึกษาวิจัยเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานทีมขาย กรณีศึกษา บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) จากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากพนักงานฝ่ายขาย- ระดับหัวหน้าทีม ของบริษัทฯ แบบสอบถามทั้งสิ้น 116 ชุด ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถนำเสนอเป็นลำดับดังนี้

4.1 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2 ข้อมูลแสดงจำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความ

คิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านการบริหารทีมขาย ได้แก่ นโยบายการบริหาร ความเที่ยงธรรมในการบริหาร การดูแลเอาใจใส่ทีมขาย ผลการดำเนินการของทีม ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ค่าตอบแทน ความก้าวหน้าจากการทำงาน ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญ ความท้าทายของงาน การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ความคาดหวังในการตอบสนอง องค์กรเป็นที่พึงได้ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ทิศนคตองค์กร

4.3 ข้อมูลแสดงร้อยละและค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามความคิดเห็นที่มีต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรใน 3 ด้าน คือความผูกพันด้านความต่อเนื่อง (Continuance Commitment) ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) และความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Commitment)

4.4 สมมติฐานการศึกษา

4.4.1 ปัจจัยที่ด้านการบริหารทีมขาย มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

สมมติฐานที่ 1.1.1 นโยบายการบริหารมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง

สมมติฐานที่ 1.1.2 นโยบายการบริหารมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความผูกพันด้านความรู้สึก

สมมติฐานที่ 1.1.3	นโยบายการบริหารมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม
สมมติฐานที่ 1.2.1	การเที่ยงธรรมในการบริหารมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง
สมมติฐานที่ 1.2.2	การเที่ยงธรรมในการบริหารมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึก
สมมติฐานที่ 1.2.3	การเที่ยงธรรมในการบริหารมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม
สมมติฐานที่ 1.3.1	การดูแลเอาใจใส่ทีมขายมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง
สมมติฐานที่ 1.3.2	การดูแลเอาใจใส่ทีมขายมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึก
สมมติฐานที่ 1.3.3	การดูแลเอาใจใส่ทีมขายมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม
สมมติฐานที่ 1.4.1	ผลการดำเนินของทีมขายมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง
สมมติฐานที่ 1.4.2	ผลการดำเนินของทีมขายมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึก
สมมติฐานที่ 1.4.3	ผลการดำเนินของทีมขายมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม

4.4.2 ปัจจัยที่ด้านแรงจูงใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

สมมติฐานที่ 2.1.1	ค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง
สมมติฐานที่ 2.1.2	ค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึก
สมมติฐานที่ 2.1.3	ค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านบรรทัดฐาน
สมมติฐานที่ 2.2.1	ความก้าวหน้าในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง
สมมติฐานที่ 2.2.2	ความก้าวหน้าในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึก

- สมมติฐานที่ 2.2.3 ความก้าวหน้าในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้าน
บรรทัดฐาน
- สมมติฐานที่ 2.3.1 ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้าน
ความต่อเนื่อง
- สมมติฐานที่ 2.3.2 ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้าน
ความรู้สึก
- สมมติฐานที่ 2.3.3 ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้าน
บรรทัดฐาน
- สมมติฐานที่ 2.4.1 ความท้าทายของงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง
- สมมติฐานที่ 2.4.2 ความท้าทายของงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึก
- สมมติฐานที่ 2.4.2 ความท้าทายของงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านบรรทัดฐาน
- สมมติฐานที่ 2.5.1 การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นมีความสัมพันธ์กับความผูกพัน
ด้านความต่อเนื่อง
- สมมติฐานที่ 2.5.2 การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นมีความสัมพันธ์กับความผูกพัน
ด้านความรู้สึก
- สมมติฐานที่ 2.5.3 การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นมีความสัมพันธ์กับความผูกพัน
ด้านความบรรทัดฐาน
- สมมติฐานที่ 2.6.1 ความคาดหวังในการตอบสนองมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้าน
ความต่อเนื่อง
- สมมติฐานที่ 2.6.2 ความคาดหวังในการตอบสนองมีความสัมพันธ์กับความผูกพัน
ด้านความรู้สึก
- สมมติฐานที่ 2.6.3 ความคาดหวังในการตอบสนองมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความ
บรรทัดฐาน
- สมมติฐานที่ 2.7.1 องค์การเป็นที่พึงได้มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง
- สมมติฐานที่ 2.7.2 องค์การเป็นที่พึงได้มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึก

สมมติฐานที่ 2.7.3	องค์กรเป็นที่พึงได้มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความบรรทัดฐาน
สมมติฐานที่ 2.8.1	ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง
สมมติฐานที่ 2.8.2	ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึก
สมมติฐานที่ 2.8.3	ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความบรรทัดฐาน
สมมติฐานที่ 2.9.1	ทัศนคติต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อด้านต่อเนื่อง
สมมติฐานที่ 2.9.2	ทัศนคติต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อด้านความรู้สึก
สมมติฐานที่ 2.9.3	ทัศนคติต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อด้านความบรรทัดฐาน

4.1 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวนทั้งสิ้น 116 คน เมื่อจำแนกตามเพศ อายุตัว ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาทำงานที่บริษัท ระยะเวลาอายุงานในตำแหน่ง และระดับตำแหน่งงานในปัจจุบันบริษัท โดยการหาค่าร้อยละปรากฏผลดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	39	33.6
หญิง	77	66.4
รวม	116	100

จากตารางแสดงว่าพนักงานที่ตอบแบบสอบถามมีเป็นเพศชายจำนวนน้อยกว่าเพศหญิง

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
21-25 ปี	22	19
26-30 ปี	43	37.1
31-35 ปี	20	17.1
36-40 ปี	17	14.7
40 ปีขึ้นไป	14	12.1
รวม	116	100

จากตารางแสดงว่าพนักงานที่ตอบแบบสอบถามมีอายุระหว่าง 26-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.1% รองลงมามีอายุระหว่าง 21-25 ปี คิดเป็นร้อยละ 19% และมีอายุระหว่าง 31-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.1%

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามวุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ปริญญาตรี	105	90.5
ปริญญาโท	11	9.5
รวม	116	100

จากตารางแสดงว่าพนักงานที่ตอบแบบสอบถามมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 91% รองลงมามีระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 9%

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
โสด	88	75.9
สมรส	21	18.1
หม้าย	2	1.7
หย่าร้าง	5	4.3
รวม	116	100

จากตารางแสดงว่าพนักงานที่ตอบแบบสอบถามมีสถานภาพสมรสโสด คิดเป็นร้อยละ 75.9% รองลงมา มีสถานภาพแบบสมรส คิดเป็นร้อยละ 18.1% และสถานภาพหย่าร้าง คิดเป็นร้อยละ 4.3%

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุงานเฉลี่ย

อายุงานเฉลี่ย	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 1 ปี	9	7.8
1-2 ปี	22	19
3-4 ปี	35	30.2
5-6 ปี	11	9.5
7-8 ปี	12	10.3
9-10 ปี	12	10.3
11-15 ปี	8	6.9
16-20 ปี	3	2.6
สูงกว่า 20 ปี	4	3.4
รวม	116	100

จากตารางแสดงว่าพนักงานที่ตอบแบบสอบถามมีอายุงานเฉลี่ย 3-4 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.2% รองลงมาอายุงานเฉลี่ย 1-2 ปี คิดเป็นร้อยละ 19% อายุงานเฉลี่ย 7-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 10.3% อายุงานเฉลี่ย 5-6 ปี คิดเป็นร้อยละ 9.5% และ ต่ำกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 9%

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุงานในตำแหน่งเฉลี่ย

อายุงานในตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 1 ปี	20	17.2
1-2 ปี	33	28.4
3-4 ปี	28	24.1
5-6 ปี	11	9.5
7-8 ปี	10	8.6
9-10 ปี	6	5.2
11-15 ปี	7	6
16-20 ปี	1	0.9
รวม	116	100

จากตารางแสดงว่าพนักงานที่ตอบแบบสอบถามมีอายุงานในตำแหน่ง 1-2 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.4% รองลงมาอายุงานในตำแหน่ง 3-4 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.1% อายุงานในตำแหน่งต่ำกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.2% อายุงานในตำแหน่ง 5-6 ปี คิดเป็นร้อยละ 9.5%

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวน	ร้อยละ
ระดับพนักงาน-พนักงานอาวุโส	81	69.8
ระดับผู้ช่วยผู้จัดการ-ผู้จัดการ	26	22.4
ระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการ-ผู้อำนวยการ	9	7.8
รวม	116	100

จากตารางแสดงว่าพนักงานที่ตอบแบบสอบถามมีตำแหน่งงานระดับพนักงาน-พนักงานอาวุโส คิดเป็นร้อยละ 69.8% รองลงมาตำแหน่งระดับผู้ช่วยผู้จัดการ-ผู้จัดการ คิดเป็นร้อยละ 22.4 % และตำแหน่งระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการ-ผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 7.8%

ตารางที่ 4.9 แสดงจำนวนร้อยละค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามนโยบายการบริหาร

ข้อความถาม	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
9. ผู้บริหารมีความชัดเจนในการบริหาร	0	28	53	17	18	2.78	1.15	ปานกลาง
	0%	24.10%	45.70%	14.70%	15.50%			
10. ทิศทางผู้บริหารตอบใจผู้บริหารโคค	30	34	20	32	0	3.5	1.15	สูง
	25.90%	29.30%	17.20%	27.60%	0%			
11. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับโครงสร้างต่างๆ	13	53	30	2	18	3.35	1.01	ปานกลาง
	11.20%	45.70%	25.90%	1.70%	15.50%			
12. ผู้บริหารมีความรับผิดชอบ	13	54	17	32	0	3.41	1.01	สูง
	11.20%	46.60%	14.70%	27.60%	0%			
รวม						3.26	1.08	ปานกลาง

จากตารางแสดงจำนวนร้อยละค่าเฉลี่ยจำแนกตามปัจจัยนโยบายการบริหาร พบว่าพนักงานมีความคิดเห็น ในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ย 3.26 หัวข้อที่มีเปอร์เซ็นต์ของความเห็นด้วยสูงที่สุดคือ ข้อที่ 12 (ผู้บริหารมีความรับผิดชอบ) โดยมีค่าร้อยละถึง 46.6 ลำดับรองลงมาคือ ข้อที่ 9 (ผู้บริหารมีความชัดเจนในการบริหาร) และข้อที่ 11 (ผู้บริหารให้ความสำคัญกับ โครงสร้างต่างๆ) มีค่าร้อยละ 45.7 ส่วนในหัวข้อที่ 10 มีเปอร์เซ็นต์ผู้เห็นด้วยต่ำที่สุด มีค่าร้อยละ 29.3

ตารางที่ 4.10 แสดงจำนวนร้อยละค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามปัจจัยความเที่ยงธรรมในการบริหาร

จากตารางแสดงจำนวนร้อยละค่าเฉลี่ยจำแนกตามปัจจัยความเที่ยงธรรมในการบริหาร

ข้อความถาม	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
13. การแบ่งลูกค้าในการขายและดูแล	12	35	35	0	34	2.9	1.37	ปานกลาง
	10.30%	30.20%	30.20%	0%	29.30%			
14. การตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาแต่ละทีม	12	32	65	0	7	3.36	0.89	ปานกลาง
	10.30%	27.60%	56%	0%	6%			
15. ผลประโยชน์มีความชัดเจน	12	15	78	2	9	3.16	0.92	ปานกลาง
	10.30%	12.90%	67.20%	1.70%	7.80%			
รวม						3.14	1.06	ปานกลาง

พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ย 3.14 หัวข้อที่มีเปอร์เซ็นต์ของความเห็นด้วยสูงที่สุดคือ ข้อที่ 15 (ผลประโยชน์มีความชัดเจน) โดยมีค่าร้อยละถึง 67.2 ลำดับรองลงมาคือ ข้อที่ 14 (การตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาแต่ละทีม) มีค่าร้อยละ 56 ส่วนในหัวข้อที่ 13 มีเปอร์เซ็นต์ผู้เห็นด้วยต่ำที่สุด มีค่าร้อยละ 30.2

ตารางที่ 4.11 แสดงจำนวนร้อยละค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยการดูแลเอาใจทีมขาย

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
16. ผู้จัดการทีมมีการดูแลเอาใจกับพนักงานภายในทีม	21	34	54	7	0	3.59	0.85	สูง
	18.10%	29.30%	46.60%	6%	0%			
17. ผู้จัดการทีมให้ความสำคัญกับพนักงานภายในทีม	21	40	55	0	0	3.7	0.75	สูง
	18.10%	34.50%	47.40%	0%	0%			
18. ผู้จัดการทีมมองเห็นผลประโยชน์ให้กับพนักงานภายในทีม	30	49	35	2	0	3.92	0.79	สูง
	25.90%	42.20%	30.20%	1.70%	0%			
รวม						3.73	0.79	สูง

จากตารางแสดงจำนวนร้อยละค่าเฉลี่ยจำแนกตามปัจจัยการดูแลเอาใจทีมขายพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นในระดับสูงโดยมีค่าเฉลี่ย 3.73 หัวข้อที่มีเปอร์เซ็นต์ของความเห็นด้วยสูงที่สุดคือ ข้อที่ 17 (ผู้จัดการทีมให้ความสำคัญกับพนักงานภายในทีม) โดยมีค่าร้อยละถึง 47.4 ลำดับรองลงมาคือ ข้อที่ 16 (ผู้จัดการทีมมีการดูแลเอาใจกับพนักงานภายในทีม) มีค่าร้อยละ 46.6 ส่วนในหัวข้อที่ 18 มีเปอร์เซ็นต์ผู้เห็นด้วยต่ำที่สุด มีค่าร้อยละ 42.2

ตารางที่ 4.12 แสดงจำนวนร้อยละค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยผลการดำเนินงานของทีมขาย

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
19.ผู้บริหารสามารถบริหารยอดขายได้ตามเป้า	30	32	41	13	0	3.68	0.94	สูง
	25.90%	27.60%	35.30%	11.20%	0%			
20.ผู้จัดการทีมสามารถทำยอดขายได้ตามเป้า	12	63	16	25	0	3.53	0.94	สูง
	10.30%	54.30%	13.80%	21.60%	0%			
21.พนักงานสามารถทำยอดขายได้ตามเป้า	12	46	33	25	0	3.38	0.93	ปานกลาง
	10.30%	39.70%	28.40%	26.60%	0%			
รวม						3.53	0.93	สูง

จากตารางแสดงจำนวนร้อยละค่าเฉลี่ยจำแนกตามผลการดำเนินงานของทีมขายพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นในระดับสูงโดยมีค่าเฉลี่ย 3.53 หัวข้อที่มีเปอร์เซ็นต์ของความเห็นด้วยสูงที่สุดคือ ข้อที่ 20 (ผู้จัดการทีมสามารถทำยอดขายได้ตามเป้า) โดยมีค่าร้อยละถึง 54.3 ลำดับรองลงมาคือ ข้อที่ 21 (พนักงานสามารถทำยอดขายได้ตามเป้า) มีค่าร้อยละ 39.7 ส่วนในหัวข้อที่ 19 มีเปอร์เซ็นต์ผู้เห็นด้วยต่ำที่สุด มีค่าร้อยละ 35.3

ตารางที่ 4.13 แสดงจำนวน ร้อยละค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามปัจจัยคำตอบแทน

ข้อความถาม	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
22. ท่านมีรายได้เพียงพอต่อการครองชีพ	1	62	32	21	0	3.3	0.65	ปานกลาง
	0.90%	53.40%	27.60%	18.10%	0%			
23. ท่านมีความพอใจกับเงินที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่นที่ทำงาน	34	0	54	10	18	3.1	0.99	ปานกลาง
	29.30%	0%	46.60%	8.60%	15.50%			
24. สวัสดิการอื่นๆที่ได้รับจากหน่วยงานมีความเหมาะสมแล้ว	0	33	72	11	0	3.18	0.58	ปานกลาง
	0%	28.40%	62.10%	9.50%	0%			
25. เงินเดือนที่ท่านได้รับนั้นมีความเหมาะสมเมื่อเทียบกับลักษณะงานที่ท่านรับผิดชอบ	0	6	88	13	9	2.78	0.65	ปานกลาง
	0%	5.20%	75.90%	11.20%	7.80%			
รวม						3.09	0.71	ปานกลาง

จากตารางแสดงจำนวนร้อยละค่าเฉลี่ยจำแนกตามคำตอบพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ย 3.09 หัวข้อที่มีเปอร์เซ็นต์ของความเห็นด้วยสูงที่สุดคือ ข้อที่ 25 (เงินเดือนที่ท่านได้รับนั้น มีความเหมาะสมเมื่อเทียบกับลักษณะงานที่ท่านรับผิดชอบ) โดยมีค่าร้อยละถึง 75.9 ลำดับรองลงมาคือ ข้อที่ 24 (สวัสดิการอื่นๆที่ได้รับจากหน่วยงานมีความเหมาะสมแล้ว) มีค่าร้อยละ 62.1 ข้อที่ 22 (ท่านมีรายได้เพียงพอต่อการครองชีพ) มีค่าร้อยละ 53.4 ข้อที่ 23 มีเปอร์เซ็นต์ผู้เห็นด้วยต่ำที่สุด มีค่าร้อยละ 46.6

ตารางที่ 4.14 แสดงจำนวนร้อยละค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยความก้าวหน้าจากการทำงาน

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
26.มีการจัดการฝึกอบรมให้แก่ผู้ปฏิบัติงานประจำและต่อเนื่อง	0	35	66	8	7	3.11	0.77	ปานกลาง
	0%	30.20%	56.90%	6.90%	6%			
27.ท่านมีโอกาสที่จะได้รับการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ตลอดจน ทักษะในการทำงานเพื่อเป็นพื้นฐานความก้าวหน้า	0	13	83	20	0	2.64	0.59	ปานกลาง
	0%	11.20%	71.60%	17.20%	0%			
28.ท่านสามารถที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้	18	23	71	2	2	3.45	0.76	สูง
หากท่านมีความรู้ความสามารถที่เพียงพอ	15.50%	19.80%	61.20%	1.70%	1.70%			
29.ท่านพอใจในความก้าวหน้าในหน้าที่การงานปัจจุบัน	0	9	76	29	2	2.79	0.59	ปานกลาง
	0%	7.80%	65.50%	25%	1.70%			
30.ท่านได้เลื่อนขั้นตามความสามารถ	0	20	46	48	2	2.72	0.76	ปานกลาง
	0%	17.20%	39.70%	41.40%	1.70%			
รวม						2.94	0.69	ปานกลาง

จากตาราง แสดงจำนวนร้อยละค่าเฉลี่ยจำแนกตามความก้าวหน้าจากการทำงานพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ย 2.94 หัวข้อที่มีเปอร์เซ็นต์ของความเห็นด้วยสูงที่สุดคือ ข้อที่ 27 (ท่านมีโอกาสที่จะได้รับการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ตลอดจน ทักษะในการทำงานเพื่อเป็นพื้นฐานความก้าวหน้า) โดยมีค่าร้อยละถึง 71.6 ลำดับรองลงมาคือ ข้อที่ 29 (ท่านพอใจในความก้าวหน้าในหน้าที่การงานปัจจุบัน) มีค่าร้อยละ 65.5 ข้อที่ 28 (ท่านสามารถที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ หากท่านมีความรู้ความสามารถที่เพียงพอ) มีค่าร้อยละ 61.2 ข้อที่ 26 (มีการจัดการฝึกอบรมให้แก่ผู้ปฏิบัติงานประจำและต่อเนื่อง) มีค่าร้อยละ 56.9 และข้อ 30 มีเปอร์เซ็นต์ผู้เห็นด้วยต่ำที่สุด มีค่าร้อยละ 41.4

ตารางที่ 4.15 แสดงจำนวนร้อยละค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญ

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
31. สิ่งที่บริษัทปฏิบัติต่อท่าน ทำให้ท่านรู้สึกว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า	0	2	51	44	19	2.31	0.76	น้อย
	0%	1.70%	44%	37.90%	16.40%			
32. โดยรวมท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาว่าท่านมีความสามารถในการทำงาน	0	20	53	32	11	2.65	0.86	ปานกลาง
	0%	17.20%	45.70%	27.60%	9.50%			
33. แม้ท่านจะมาทำงานหรือไม่ทำงานในส่วนที่ท่านรับผิดชอบงานของท่านก็ยังดำเนินต่อไปได้	0	4	78	34	0	2.74	1.00	ปานกลาง
	0%	3.40%	67.20%	29.30%	0%			
34. จะเกิดปัญหามากในหน่วยงานในวันที่ท่านลางาน	18	5	56	36	1	3.02	1.00	ปานกลาง
	15.50%	4.30%	48.30%	31%	0.90%			
รวม						2.68	0.9	ปานกลาง

จากตาราง แสดงจำนวนร้อยละค่าเฉลี่ยจำแนกตามความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ย 2.68 หัวข้อที่มีเปอร์เซ็นต์ของความเห็นด้วยสูงที่สุดคือ ข้อที่ 33 (แม้ท่านจะมาทำงานหรือไม่ทำงานในส่วนที่ท่านรับผิดชอบงานของท่านก็ยังดำเนินต่อไปได้) โดยมีค่าร้อยละถึง 67.2 ลำดับรองลงมาคือ ข้อที่ 34 (จะเกิดปัญหามากในหน่วยงานในวันที่ท่านลางาน) มีค่าร้อยละ 48.3 ข้อที่ 32 (โดยรวมท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาว่าท่านมีความสามารถในการทำงาน) มีค่าร้อยละ 45.7 และข้อ 31 มีเปอร์เซ็นต์ผู้เห็นด้วยต่ำที่สุด มีค่าร้อยละ 44

ตารางที่ 4.16 แสดงจำนวนร้อยละค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยความท้าทายของงาน

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
35.งานในความรับผิดชอบของท่านต้องใช้ความรู้	1	41	34	40	0	3.02	0.85	ปานกลาง
ความสามารถและทักษะหลายอย่าง	0.90%	35.30%	29.30%	34.50%	0%			
36.ท่านคิดว่างานของท่านในขณะนี้เข้าข่ายจำเจน่าเบื่อ	0	3	71	42	0	2.66	0.52	ปานกลาง
	%	2.60%	61.20%	36.20%	0%			
37.งานที่ท่านได้รับมอบหมายแม้บางครั้งจะยาก	0	23	58	21	14	2.77	0.90	ปานกลาง
แต่ก็ไม่เกินความสามารถของท่าน	%	19.80%	50%	18.10%	12.10%			
38.ท่านรู้สึกไม่ชอบเมื่อมีงานที่นอกเหนือจากงานประจำเข้ามา	2	22	36	56	0	2.74	0.82	ปานกลาง
	1.70%	19%	31%	48.30%	0%			
39.เป็นการเสียเวลาที่จะต้องมาเรียนรู้ระบบการทำงานที่แปลกใหม่	0	1	89	26	0	2.78	0.43	ปานกลาง
	0%	0.90%	76.70%	22.40%	0%			
รวม						2.79	0.7	ปานกลาง

จากตารางแสดงจำนวนร้อยละค่าเฉลี่ยจำแนกตามความท้าทายของงานพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ย 2.79 หัวข้อที่มีเปอร์เซ็นต์ของความเห็นด้วยสูงที่สุดคือ ข้อที่ 39 (เป็นการเสียเวลาที่จะต้องมาเรียนรู้ระบบการทำงานที่แปลกใหม่) โดยมีค่าร้อยละถึง 76.7 ลำดับรองลงมาคือ ข้อที่ 36 (จะเกิดปัญหามากในหน่วยงานในวันที่ท่านลางาน) มีค่าร้อยละ 61.2 ข้อที่ 37 (งานที่ท่านได้รับมอบหมายแม้บางครั้งจะยาก แต่ก็ไม่เกินความสามารถของท่าน) มีค่าร้อยละ 50 และข้อ 38 (ท่านรู้สึกไม่ชอบเมื่อมีงานที่นอกเหนือจากงานประจำเข้ามา) มีค่าร้อยละ 48.3 และข้อ 35 มีเปอร์เซ็นต์ผู้เห็นด้วยต่ำที่สุด มีค่าร้อยละ 35.3

ตารางที่ 4.17 แสดงจำนวนร้อยละค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

ข้อความถาม	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
40.บริษัทเปิดโอกาสให้ท่านเข้าร่วมประชุมเพื่อเสนอข้อคิดเห็นเป็นประจำ	18	18	52	19	9	3.11	0.33	ปานกลาง
	15.50%	15.50%	44.80%	16.40%	7.80%			
41.ท่านมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นและเสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา	0	18	73	25		2.93	0.60	ปานกลาง
	0%	15.50%	62.90%	21.60%	0%			
42.ข้อคิดเห็นของท่านมักจะถูกปฏิเสธจากบุคคลในบริษัทเสมอ	18	1	77	20	0	3.14	0.88	ปานกลาง
	15.50%	0.90%	66.40%	17.20%	0%			
43.ความคิดเห็นของท่านได้รับการยอมรับเพื่อให้มีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ	0	18	77	21	0	2.97	0.33	ปานกลาง
	0%	15.50%	66.40%	18.10%	0%			
รวม						3.03	0.53	ปานกลาง

จากตารางแสดงจำนวนร้อยละค่าเฉลี่ยจำแนกตามการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ย 3.03 หัวข้อที่มีเปอร์เซ็นต์ของความเห็นด้วยสูงที่สุดคือ ข้อที่ 42 (ข้อคิดเห็นของท่านมักจะถูกปฏิเสธจากบุคคลในบริษัทเสมอ) และข้อที่ 43 (ความคิดเห็นของท่านได้รับการยอมรับเพื่อให้มีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ) โดยมีค่าร้อยละถึง 66.4 ลำดับรองลงมาคือ ข้อที่ 41 (ท่านมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นและเสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา) มีค่าร้อยละ 62.9 และข้อ 40 มีเปอร์เซ็นต์ผู้เห็นด้วยต่ำที่สุด มีค่าร้อยละ 44.8

ตารางที่ 4.18 แสดงจำนวนร้อยละค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยความคาดหวังในการ
ตอบสนอง

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
44.ปัจจุบันท่านได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ตรงกับ	0	0	101	15	0	2.8	0.82	ปานกลาง
ความรู้ความสามารถที่ต้องการแล้ว	2.60%	25.90%	37.10%	17.20%	17.20%			
45.ถ้าตั้งใจทำงาน บริษัทจะให้การยอมรับและ	18	1	51	44	2	2.9	1.03	ปานกลาง
ตอบสนองตามที่ท่านคาดหวัง	4.20%	37.10%	30.20%	27.60%	0.90%			
46.ขอคิดเห็นของท่านมักจะถูกปฏิเสธจากบุคคลในบริษัทเสมอ	0	18	26	65	7	2.4	0.82	น้อย
	0.00%	15.50%	22.40%	56.00%	6.00%			
47.ไม่ว่าท่านจะปฏิบัติงานได้ดีเพียงใดก็ไม่เคย	3	18	43	49	3	2.73	1.19	ปานกลาง
ได้รับความสนใจจากบริษัท	2.60%	15.50%	37.10%	42.20%	2.60%			
รวม						2.7	0.96	ปานกลาง

จากตารางแสดงจำนวนร้อยละค่าเฉลี่ยจำแนกตามความคาดหวังในการตอบสนองพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ย 2.7 หัวข้อที่มีเปอร์เซ็นต์ของความเห็นด้วยสูงที่สุดคือ ข้อที่ 46 (ขอคิดเห็นของท่านมักจะถูกปฏิเสธจากบุคคลในบริษัทเสมอ) มีค่าร้อยละ 56 รองลงมา ข้อ 47 (ไม่ว่าท่านจะปฏิบัติงานได้ดีเพียงใดก็ไม่เคยได้รับความสนใจจากบริษัท) มีค่าร้อยละ 42.2 ข้อที่ 44 (ปัจจุบันท่านได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถที่ต้องการ) และ ข้อ 45 (ปัจจุบันท่านได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถที่ต้องการแล้ว) มีค่าร้อยละ 37.1

ตารางที่ 4.19 แสดงจำนวนร้อยละค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยองค์การเป็นที่พึงได้

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
ข้อ 48 ท่านมีเครื่องใช้สำนักงานอุปกรณ์ระบบเทคโนโลยีที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการทำงาน	3	30	43	20	20	2.79	1.09	ปานกลาง
	2.60%	25.90%	37.10%	17.20%	17.20%			
ข้อ 49 ในสถานการณ์ปัจจุบันท่านรู้สึกห่วงใยอนาคตของบริษัท	5	43	35	32	1	3.16	0.91	ปานกลาง
	4.20%	37.10%	30.20%	27.60%	0.90%			
รวม						2.97	1.00	ปานกลาง

จากตารางแสดงจำนวนร้อยละค่าเฉลี่ยจำแนกตามองค์การเป็นที่พึงได้พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ย 2.97 หัวข้อที่มีเปอร์เซ็นต์ของความเห็นด้วยสูงที่สุดเหมือนกันคือ ข้อที่ 48 (ท่านมีเครื่องใช้สำนักงานอุปกรณ์ระบบเทคโนโลยีที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการทำงาน) และ ข้อที่ 49 (ในสถานการณ์ปัจจุบันท่านรู้สึกห่วงใยอนาคตของบริษัท) มีค่าร้อยละถึง 37.1

ตารางที่ 4.20 แสดงจำนวนร้อยละค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
50.ท่านมีเพื่อนร่วมงานที่ปรึกษาได้ทุกเรื่อง	2	54	57	3	0	3.47	0.51	สูง
	1.70%	46.60%	49.10%	2.60%	0%			
51.เพื่อนร่วมงานของท่านทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้งานมีคุณภาพ	2	36	78	0	0	3.34	0.51	ปานกลาง
	1.70%	31%	97.20%	0%	0%			
52.ผู้บังคับบัญชากับท่านทำงานไปด้วยกันได้ดี	2	49	53	12	0	3.32	0.68	ปานกลาง
	1.70%	42.20%	45.70%	10.30%	0%			
53.ท่านมีความสุขที่มีผู้บังคับบัญชาเช่นนี้	29	11	62	14	0	3.43	0.99	สูง
	25%	9.50%	53.40%	12.10%	0%			
รวม						3.39	0.67	ปานกลาง

จากตารางแสดงจำนวนร้อยละเฉลี่ยจำแนกตามความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ย 3.39 หัวข้อที่มีเปอร์เซ็นต์ของความเห็นด้วยสูงที่สุดคือ ข้อที่ 51 (เพื่อนร่วมงานของท่านทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานมีคุณภาพ) มีค่าร้อยละถึง 97.2 รองลงมา ข้อที่ 53 (ท่านมีความสุขที่มีผู้บังคับบัญชาเช่นนี้) มีค่าร้อยละถึง 53.4 ข้อที่ 50 (ท่านมีเพื่อนร่วมงานที่ปรึกษาได้ทุกเรื่อง) มีค่าร้อยละถึง 49.1 ข้อที่ 52 มีเปอร์เซ็นต์ผู้เห็นด้วยต่ำที่สุด มีค่าร้อยละ 45.7

ตารางที่ 4.21 แสดงจำนวนร้อยละเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยทัศนคติองค์กร

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
54. ท่านคิดว่าบริษัทให้ความยุติธรรมแก่พนักงานทุกคน	0	57	53	6	0	3.43	0.85	สูง
	0%	49.10%	45.70%	5.20%	0%			
55. ท่านไม่รู้สึกแตกต่างในความเป็นพนักงานของบริษัท แม้ปฏิบัติงานต่างสถานที่กัน	0	41	60	15	0	3.22	0.66	ปานกลาง
	0%	35.30%	51.70%	12.90%	0%			
56. ท่านจะแนะนำบริษัทให้กับผู้ที่ต้องการความก้าวหน้า	0	22	53	32	9	2.75	0.85	ปานกลาง
	0%	19%	45.70%	27.60%	7.80%			
รวม						3.13	0.78	ปานกลาง

จากตารางแสดงจำนวนร้อยละเฉลี่ยจำแนกตามทัศนคติองค์กรพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ย 3.13 หัวข้อที่มีเปอร์เซ็นต์ของความเห็นด้วยสูงที่สุดคือ ข้อที่ 55 (ท่านไม่รู้สึกแตกต่างในความเป็นพนักงานของบริษัทแม้ปฏิบัติงานต่างสถานที่กัน) มีค่าร้อยละถึง 51.7 รองลงมา ข้อที่ 54 (ท่านคิดว่าบริษัทให้ความยุติธรรมแก่พนักงานทุกคน) มีค่าร้อยละถึง 49.1 ข้อ 56 มีเปอร์เซ็นต์ผู้เห็นด้วยต่ำที่สุด มีค่าร้อยละ 45.7

ตารางที่ 4.22 แสดงจำนวนร้อยละค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยความผูกพันด้าน
ความต่อเนื่อง

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
57.ถ้าท่านไม่ได้ทุ่มเทตัวเองให้กับบริษัทเป็นอย่างมากแล้ว	0	15	64	37	0	2.81	0.72	ปานกลาง
ท่านอาจพิจารณาที่จะไปทำงานที่อื่น	0%	12.90%	55.20%	31.90%	0%			
58.ท่านจะมีความสุขมากถ้าได้ใช้เวลาที่เหลืออยู่	0	29	56	31	0	2.9	0.72	ปานกลาง
ในอาชีพทำงานในบริษัทนี้	0%	25%	48.30%	26.70%	0%			
รวม						2.85	0.72	ปานกลาง

จากตารางแสดงจำนวนร้อยละค่าเฉลี่ยจำแนกตามความผูกพันด้านความต่อเนื่องพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ย 2.85 หัวข้อที่มีเปอร์เซ็นต์ของความเห็นด้วยสูงที่สุดคือ ข้อที่ 57 (ถ้าท่านไม่ได้ทุ่มเทตัวเองให้กับบริษัทเป็นอย่างมากแล้ว ท่านอาจพิจารณาที่จะไปทำงานที่อื่น) มีค่าร้อยละถึง 55.2 รองลงมา ข้อที่ 58 (ท่านจะมีความสุขมาก ถ้าได้ใช้เวลาที่เหลืออยู่ในอาชีพทำงานในบริษัทนี้) มีค่าร้อยละถึง 48.3

ตารางที่ 4.23 แสดงจำนวนร้อยละค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยความผูกพันด้าน
ความรู้สึ

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
59. ท่านรู้สึกมีผูกพันกับบริษัทที่ท่านทำงานอยู่	1	32	79	4	0	3.2	0.52	ปานกลาง
	0.90%	27.60%	68.10%	3.40%	0%			
60. ผลเสียอย่างหนึ่งของการลาออกจากบริษัทนี้คือโอกาสที่ จะได้งานใหม่มีอยู่น้อยมาก	0	29	73	13	1	3.12	0.82	ปานกลาง
	0%	25%	62.90%	11.20%	0.90%			
61. ท่านรู้สึกผิดถ้าออกจากบริษัทในขณะนี้	0	51	56	9	0	3.36	0.5	ปานกลาง
	0%	44%	48.30%	7.80%	0%			
62. ท่านรู้สึกจริงๆ ว่าปัญหาของบริษัทก็คือปัญหาของท่านด้วย	20	18	73	5	0	3.45	0.82	สูง
	17.20%	15.50%	62.90%	4.30%	0%			
63. ท่านรู้สึกเหมือน “เป็นส่วนหนึ่งของครอบครัว” ในบริษัทนี้	3	3	96	14	0	2.95	0.5	ปานกลาง
	2.60%	2.60%	82.80%	12.10%	0%			
รวม						3.21	0.63	ปานกลาง

จากตารางแสดงจำนวนร้อยละค่าเฉลี่ยจำแนกตามความผูกพันด้านความรู้สึพบว่าพนักงานมีความ
คิดเห็นในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.21 หัวข้อที่มีเปอร์เซ็นต์ของความเห็นด้วยสูงที่สุดคือ ข้อ
ที่ 63 (ท่านรู้สึกเหมือน “เป็นส่วนหนึ่งของครอบครัว” ในบริษัทนี้) มีค่าร้อยละถึง 82.3 รองลงมา
ข้อที่ 59 (ท่านรู้สึกมีผูกพันกับบริษัทที่ท่านทำงานอยู่) โดยมีค่าร้อยละถึง 68.1 ข้อที่ 60 (ผลเสียอย่าง
หนึ่งของการลาออกจากบริษัทนี้คือโอกาสที่จะได้งานใหม่มีอยู่น้อยมาก) และ ข้อที่ 62 (ท่านรู้สึก
จริงๆว่าปัญหาของบริษัทก็คือปัญหาของท่านด้วย) มีค่าร้อยละถึง 62.9 ข้อที่ 61 มีเปอร์เซ็นต์ผู้เห็น
ด้วยต่ำที่สุด มีค่าร้อยละ 48.3

ตารางที่ 4.24 แสดงจำนวนร้อยละค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยความผูกพันด้าน
บรรทัดฐานทางสังคม

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
64.เป็นการยากสำหรับท่านที่จะลาออกจากบริษัทใน ขณะนี้แม้ว่าท่านอยากจะออกก็ตาม	1	30	81	4	0	3.24	0.52	ปานกลาง
	0.90%	25.90%	69.80%	3.40%	0%			
65.ชีวิตของท่านจะยุ่งยากมากถ้าท่านตัดสินใจออก จากบริษัทในขณะนี้	0	1	112	3	0	2.98	0.18	ปานกลาง
	0%	0.90%	96.60%	2.60%	0%			
66.บริษัทนี้มีบุญคุณกับท่านมาก	20	0	93	3	0	3.31	0.78	ปานกลาง
	17.20%	0%	80.20%	2.60%	0%			
67.บริษัทนี้สมควรได้รับความจงรักภักดีจากท่าน	2	1	75	13	25	2.5	0.8	ปานกลาง
	1.70%	0.90%	64.70%	11.20%	21.60%			
68.แม้ว่าจะเป็นโยบายให้แก่ท่าน ท่านก็รู้สึกว่าเป็นสิ่งไม่ถูกต้องที่จะออกจากบริษัทในขณะนี้	2	0	93	3	18	2.69	0.79	ปานกลาง
	1.70%	0%	80.20%	2.60%	15.50%			
รวม						2.94	0.61	ปานกลาง

จากตารางแสดงจำนวนร้อยละค่าเฉลี่ยจำแนกตามความผูกพันด้านบรรทัดฐานพบว่าพนักงานมีความคิดเห็น ในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ย 2.94 หัวข้อที่มีเปอร์เซ็นต์ของความเห็นด้วยสูงที่สุดคือ ข้อที่ 65 (ชีวิตของท่านจะยุ่งยากมากถ้าท่านตัดสินใจออกจากบริษัทในขณะนี้) โดยมีค่าร้อยละถึง 96.6 รองลงมา ข้อที่ 66 (บริษัทนี้มีบุญคุณกับท่านมาก) ข้อที่ 68 (แม้ว่าจะเป็นโยบายให้แก่ท่านท่านก็รู้สึกว่าเป็นสิ่งไม่ถูกต้องที่จะออกจากบริษัทในขณะนี้) มีค่าร้อยละถึง 80.2 ข้อ 64 (เป็นการยากสำหรับท่านที่จะลาออกจากบริษัทในขณะนี้แม้ว่าท่านอยากจะออกก็ตาม) โดยมีค่าร้อยละถึง 69.8 และข้อ 67 มีเปอร์เซ็นต์ผู้เห็นด้วยต่ำที่สุด มีค่าร้อยละ 64.7

ผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษา

4.4.1 สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยที่ด้านการบริหารทีมขาย มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

จากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยตามตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารทีมขายที่มีความสัมพันธ์ต่อองค์กรของพนักงานใน 4 ด้าน คือ นโยบายการบริหาร การเที่ยงธรรมในการบริหาร การดูแลเอาใจใส่ทีมขาย ผลการดำเนินการของทีมขาย

ผลการทดสอบสมมติฐานด้านนโยบายการบริหารกับความผูกพันต่อองค์กร

สมมติฐานที่ 1.1.1

H_0 นโยบายการบริหารไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง

H_a นโยบายการบริหารมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง

สมมติฐาน	Pearson correlation	Asymp.Sig. (2-Sided)	แปลผล (ที่ระดับนัยสำคัญ.05)
สมมติฐานที่ 1.1.1 นโยบายการบริหารมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง	0.21	0.024	ยอมรับสมมติฐานที่ 1.1.1

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติแบบ Pearson Correlation ได้ค่า Sig. เท่ากับ 0.024 จึงปฏิเสธสมมติฐานว่าง (H_0) และยอมรับสมมติฐานการวิจัย (H_a) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) 0.21 ซึ่งอยู่ในระดับที่ต่ำ จึงสรุปได้ว่านโยบายการบริหารมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่องอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 1.1.2

H_0 นโยบายการบริหารไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความผูกพันด้านความรู้สึก

H_a นโยบายการบริหารมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความผูกพันด้านความรู้สึก

สมมติฐาน	Pearson correlation	Asymp.Sig .(2-Sided)	แปลผล (ที่ระดับนัยสำคัญ.05)
สมมติฐานที่ 1.1.2 นโยบายการบริหารมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความผูกพันด้าน	0.457	0	ยอมรับ
กับความรู้สึก			สมมติฐานที่ 1.1.2

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติแบบ Pearson Correlation ได้ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 จึงปฏิเสธสมมติฐานว่าง (H_0) และยอมรับสมมติฐานการวิจัย (H_a) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) 0.457 ซึ่งอยู่ในระดับที่กลาง จึงสรุปได้ว่านโยบายการบริหารมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความผูกพันด้านความรู้สึกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 1.1.3

H_0 นโยบายการบริหารไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม

H_a นโยบายการบริหารมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม

สมมติฐาน	Pearson correlation	Asymp.Sig .(2-Sided)	แปลผล (ที่ระดับนัยสำคัญ.05)
สมมติฐานที่ 1.1.3 นโยบายการบริหารมีความสัมพันธ์กับความ	0.356	0	ยอมรับ
ด้านบรรทัดฐานทางสังคม			สมมติฐานที่ 1.1.3

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติแบบ Pearson Correlation ได้ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 จึงปฏิเสธสมมติฐานว่าง (H_0) และยอมรับสมมติฐานการวิจัย (H_a) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

(r) 0.356 ซึ่งอยู่ในระดับที่ต่ำ จึงสรุปได้ว่านโยบายการบริหารมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการทดสอบสมมติฐานด้านการเที่ยงธรรมในการบริหารกับความผูกพันต่อองค์การ

สมมติฐานที่ 1.2.1

H_0 การเที่ยงธรรมในการบริหารไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง

H_a การเที่ยงธรรมในการบริหารมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง

สมมติฐาน	Pearson correlation	Asymp.Sig .(2-Sided)	แปลผล (ที่ระดับนัยสำคัญ.05)
สมมติฐานที่ 1.2.1 การเที่ยงธรรมในการบริหารมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง	0.335	0	ยอมรับสมมติฐานที่ 1.2.1

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติแบบ Pearson Correlation ได้ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 จึงปฏิเสธสมมติฐานว่าง (H_0) และยอมรับสมมติฐานการวิจัย (H_a) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) 0.335 ซึ่งอยู่ในระดับที่ต่ำ จึงสรุปได้ว่าการเที่ยงธรรมในการบริหารมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่องอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 1.2.2

H_0 การเที่ยงธรรมในการบริหารไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึกลึก

H_a การเที่ยงธรรมในการบริหารมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึกลึก

สมมติฐาน	Pearson correlation	Asymp.Sig .(2-Sided)	แปลผล (ที่ระดับนัยสำคัญ.05)
สมมติฐานที่ 1.2.2 การเที่ยงธรรมในการบริหารมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึกลึก	0.14	0.134	ปฏิเสธสมมติฐานที่ 1.2.2

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติแบบ Pearson Correlation ได้ค่า Sig. เท่ากับ 0.134 จึงยอมรับสมมติฐานว่าง (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย (H_a) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) 0.14 ซึ่งอยู่ในระดับที่ไม่มีความสัมพันธ์ จึงสรุปได้ว่าการเที่ยงธรรมในการบริหารไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึกลักษณะอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 1.2.3

H_0 การเที่ยงธรรมในการบริหารไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม

H_a การเที่ยงธรรมในการบริหารมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม

สมมติฐาน	Pearson correlation	Asymp.Sig (2-Sided)	แปลผล (ที่ระดับ นัยสำคัญ.05)
สมมติฐานที่ 1.2.3 การเที่ยงธรรมในการบริหารมีความสัมพันธ์ กับความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม	0.093	0.321	ปฏิเสธ สมมติฐานที่ 1.2.3

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติแบบ Pearson Correlation ได้ค่า Sig. เท่ากับ 0.321 จึงยอมรับสมมติฐานว่าง (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย (H_a) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) 0.093 ซึ่งอยู่ในระดับที่ไม่มีความสัมพันธ์ จึงสรุปได้ว่าการเที่ยงธรรมในการบริหารไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการทดสอบสมมติฐานการดูแลเอาใจใส่ที่มียากับความผูกพันต่อองค์การ

สมมติฐานที่ 1.3.1

H_0 การดูแลเอาใจใส่ที่มียาไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง

H_a การดูแลเอาใจใส่ที่มียามีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง

สมมติฐาน	Pearson correlation	Asymp.Sig. (2-Sided)	แปลผล (ที่ระดับนัยสำคัญ.05)
สมมติฐานที่ 1.3.1 การดูแลเอาใจใส่ที่มียามีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง	0.106	0.258	ปฏิเสธ
			สมมติฐานที่ 1.3.1

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติแบบ Pearson Correlation ได้ค่า Sig. เท่ากับ 0.258 จึงยอมรับสมมติฐานว่าง (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย (H_a) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) 0.106 ซึ่งอยู่ในระดับที่ไม่มีความสัมพันธ์ จึงสรุปได้ว่า การดูแลเอาใจใส่ที่มียาไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 1.3.2

H_0 การดูแลเอาใจใส่ที่มียาไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึกลึก

H_a การดูแลเอาใจใส่ที่มียามีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึกลึก

สมมติฐาน	Pearson correlation	Asymp.Sig. (2-Sided)	แปลผล (ที่ระดับนัยสำคัญ.05)
สมมติฐานที่ 1.3.2 การดูแลเอาใจใส่ที่มียามีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึกลึก	0.007	0.943	ปฏิเสธ
			สมมติฐานที่ 1.3.2

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติแบบ Pearson Correlation ได้ค่า Sig. เท่ากับ 0.943 จึงยอมรับสมมติฐานว่าง (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย (H_a) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

(r) 0.007 ซึ่งอยู่ในระดับที่ไม่มีความสัมพันธ์ จึงสรุปได้ว่าการดูแลเอาใจใส่ทีมขายไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 1.3.3

H_0 การดูแลเอาใจใส่ทีมขายไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม

H_a การดูแลเอาใจใส่ทีมขายมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม

สมมติฐาน	Pearson correlation	Asymp.Sig .(2-Sided)	แปลผล (ที่ระดับนัยสำคัญ.05)
สมมติฐานที่ 1.3.3 การดูแลเอาใจใส่ทีมขายมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม	0.583	0	ยอมรับสมมติฐานที่ 1.3.3

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติแบบ Pearson Correlation ได้ค่า Sig. เท่ากับ 0.00 จึงปฏิเสธสมมติฐานว่าง (H_0) และยอมรับสมมติฐานการวิจัย (H_a) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) 0.583 ซึ่งอยู่ในระดับกลาง จึงสรุปได้ว่า การดูแลเอาใจใส่ทีมขายมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการทดสอบสมมติฐานผลการดำเนินการของทีมขายกับความผูกพันต่อองค์การ

สมมติฐานที่ 1.4.1

H_0 ผลการดำเนินของทีมขายไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง

H_a ผลการดำเนินของทีมขายมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง

สมมติฐาน	Pearson correlation	Asymp.Sig .(2-Sided)	แปลผล (ที่ระดับนัยสำคัญ.05)
สมมติฐานที่ 1.4.1 ผลการดำเนินของทีมขายมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง	0.353	0	ยอมรับสมมติฐานที่ 1.4.1

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติแบบ Pearson Correlation ได้ค่า Sig. เท่ากับ 0.00 จึงปฏิเสธสมมติฐานว่าง (H_0) และยอมรับสมมติฐานการวิจัย (H_a) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) 0.353 ซึ่งอยู่ในระดับต่ำ จึงสรุปได้ว่า ผลการดำเนินของทีมชายมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่องอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 1.4.2

H_0 ผลการดำเนินของทีมชายไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึ

H_a ผลการดำเนินของทีมชายมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึ

สมมติฐาน	Pearson correlation	Asymp.Sig .(2-Sided)	แปลผล (ที่ระดับ นัยสำคัญ.05)
สมมติฐานที่ 1.4.2 ผลการดำเนินของทีมชายมีความสัมพันธ์กับ	0.441	0	ยอมรับ
ความผูกพันด้านความรู้สึ			สมมติฐานที่ 1.4.2

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติแบบ Pearson Correlation ได้ค่า Sig. เท่ากับ 0.00 จึงปฏิเสธ สมมติฐานว่าง (H_0) และยอมรับสมมติฐานการวิจัย (H_a) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) 0.441 ซึ่งอยู่ในระดับกลาง จึงสรุปได้ว่า ผลการดำเนินของทีมชายมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 1.4.3

H_0 ผลการดำเนินของทีมชายไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม

H_a ผลการดำเนินของทีมชายมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม

สมมติฐาน	Pearson correlation	Asymp.Sig .(2-Sided)	แปลผล (ที่ระดับ นัยสำคัญ.05)
สมมติฐานที่ 1.4.3 ผลการดำเนินของทีมชายมีความสัมพันธ์กับ	0.436	0	ยอมรับ
ความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม			สมมติฐานที่ 1.4.3

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติแบบ Pearson Correlation ได้ค่า Sig. เท่ากับ 0.00 จึงปฏิเสธ สมมติฐานว่าง (H_0) และยอมรับสมมติฐานการวิจัย (H_a) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) 0.436 ซึ่งอยู่ในระดับกลาง จึงสรุปได้ว่าผลการดำเนินงานของทีมขายมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.4.2 ปัจจัยที่ด้านแรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

จากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยตามตัวแปรปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ที่มีความสัมพันธ์ต่อองค์กรของพนักงานใน 9 ด้าน คือ ค่าตอบแทน ความก้าวหน้าจากการทำงาน ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญ ความท้าทายของงาน การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ความคาดหวังในการตอบสนอง องค์กรเป็นที่พึงได้ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ทักษะต่อองค์กร

ผลการทดสอบสมมติฐานค่าตอบแทนกับความผูกพันต่อองค์กร

สมมติฐานที่ 2.1.1

H_0 ค่าตอบแทนไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง

H_a ค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง

สมมติฐาน	Pearson correlation	Asymp.Sig. (2-Sided)	แปลผล (ที่ระดับนัยสำคัญ.05)
สมมติฐานที่ 2.1.1 ค่าตอบแทนที่มีความสัมพันธ์ระดับกับ	0.137	0.142	ปฏิเสธ
ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง			สมมติฐานที่ 2.1.1

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติแบบ Pearson Correlation ได้ค่า Sig. เท่ากับ 0.142 จึงยอมรับ สมมติฐานว่าง (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย (H_a) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) 0.137 ซึ่งอยู่ในระดับไม่มีความสัมพันธ์ จึงสรุปได้ว่า ค่าตอบแทนไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่องอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 2.1.2

H_0 ค่าตอบแทนไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึกลึก

H_a ค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึกลึก

สมมติฐาน	Pearson correlation	Asymp.Sig .(2-Sided)	แปลผล (ที่ระดับนัยสำคัญ.05)
สมมติฐานที่ 2.1.2 ค่าตอบแทนที่มีความสัมพันธ์ระดับกับ	0.466	0	ยอมรับ
ความผูกพันด้านความรู้สึกลึก			สมมติฐานที่ 2.1.2

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติแบบ Pearson Correlation ได้ค่า Sig. เท่ากับ 0.00 จึงปฏิเสธ สมมติฐานว่าง (H_0) และยอมรับสมมติฐานการวิจัย (H_a) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) 0.466 ซึ่งอยู่ในระดับกลาง จึงสรุปได้ว่า ค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึกลึกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 2.1.3

H_0 ค่าตอบแทนไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านบรรทัดฐาน

H_a ค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านบรรทัดฐาน

สมมติฐาน	Pearson correlation	Asymp.Sig .(2-Sided)	แปลผล (ที่ระดับนัยสำคัญ.05)
สมมติฐานที่ 2.1.3 ค่าตอบแทนที่มีความสัมพันธ์ระดับกับ	0.102	0.276	ปฏิเสธ
กับความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม			สมมติฐานที่ 2.1.3

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติแบบ Pearson Correlation ได้ค่า Sig. เท่ากับ 0.276 จึงยอมรับ สมมติฐานว่าง (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย (H_a) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) 0.102 ซึ่งอยู่ในระดับไม่มีความสัมพันธ์ จึงสรุปได้ว่า ค่าตอบแทนไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านบรรทัดฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการทดสอบสมมติฐานความก้าวหน้าในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร

สมมติฐานที่ 2.2.1

H_0 ความก้าวหน้าในการทำงานไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง

H_a ความก้าวหน้าในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง

สมมติฐาน	Pearson correlation	Asymp.Sig .(2-Sided)	แปลผล (ที่ระดับนัยสำคัญ.05)
สมมติฐานที่ 2.2.1 ความก้าวหน้าในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง	0.21	0.024	ยอมรับสมมติฐานที่ 2.2.1

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติแบบ Pearson Correlation ได้ค่า Sig. เท่ากับ 0.024 จึงปฏิเสธ สมมติฐานว่าง (H_0) และยอมรับสมมติฐานการวิจัย (H_a) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) 0.21 ซึ่งอยู่ในระดับต่ำ จึงสรุปได้ว่าความก้าวหน้าในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่องอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 2.2.2

H_0 ความก้าวหน้าในการทำงานไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึกลึก

H_a ความก้าวหน้าในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึกลึก

สมมติฐาน	Pearson correlation	Asymp.Sig .(2-Sided)	แปลผล (ที่ระดับนัยสำคัญ.05)
สมมติฐานที่ 2.2.2 ความก้าวหน้าในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึกลึก	0.207	0.026	ยอมรับสมมติฐานที่ 2.2.2

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติแบบ Pearson Correlation ได้ค่า Sig. เท่ากับ 0.026 จึงปฏิเสธ สมมติฐานว่าง (H_0) และยอมรับสมมติฐานการวิจัย (H_a) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) 0.207 ซึ่งอยู่ในระดับต่ำ จึงสรุปได้ว่าความก้าวหน้าในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึกลึกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 2.2.3

H_0 ความก้าวหน้าในการทำงานไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านบรรทัดฐาน

H_a ความก้าวหน้าในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านบรรทัดฐาน

สมมติฐาน	Pearson correlation	Asymp.Sig. (2-Sided)	แปลผล (ที่ระดับนัยสำคัญ.05)
สมมติฐานที่ 2.2.3 ความก้าวหน้าในการทำงานมีความสัมพันธ์กับ กับความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม	0.458	0	ยอมรับสมมติฐานที่ 2.2.3

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติแบบ Pearson Correlation ได้ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 จึงปฏิเสธ สมมติฐานว่าง (H_0) และยอมรับสมมติฐานการวิจัย (H_a) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) 0.458 ซึ่งอยู่ในระดับกลาง จึงสรุปได้ว่าความก้าวหน้าในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านบรรทัดฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการทดสอบสมมติฐานความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญกับความผูกพันต่อองค์การ

สมมติฐานที่ 2.3.1

H_0 ความรู้สึกที่ตนมีความสำคัญไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง

H_a ความรู้สึกที่ตนมีความสำคัญมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง

สมมติฐาน	Pearson correlation	Asymp.Sig. (2-Sided)	แปลผล (ที่ระดับนัยสำคัญ.05)
สมมติฐานที่ 2.3.1 ความรู้สึกที่ตนมีความสำคัญมีความสัมพันธ์กับ กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง	0.384	0.000	ยอมรับสมมติฐานที่ 2.3.1

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติแบบ Pearson Correlation ได้ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 จึงปฏิเสธ สมมติฐานว่าง (H_0) และยอมรับสมมติฐานการวิจัย (H_a) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) 1.0 ซึ่งอยู่ในระดับสูง จึงสรุปได้ว่าความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่องอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 2.3.2

H_0 ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึกลึก

H_a ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึกลึก

สมมติฐาน	Pearson correlation	Asymp.Sig (2-Sided)	แปลผล (ที่ระดับ นัยสำคัญ.05)
สมมติฐานที่ 2.3.2 ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญมีความสัมพันธ์กับ กับความผูกพันด้านความรู้สึกลึก	0.605	0.000	ยอมรับ สมมติฐานที่ 2.3.2

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติแบบ Pearson Correlation ได้ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 จึงปฏิเสธ สมมติฐานว่าง (H_0) และยอมรับสมมติฐานการวิจัย (H_a) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) 1.0 ซึ่งอยู่ในระดับสูง จึงสรุปได้ว่าความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึกลึกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 2.3.3

H_0 ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านบรรทัดฐาน

H_a ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านบรรทัดฐาน

สมมติฐาน	Pearson correlation	Asymp.Sig (2-Sided)	แปลผล (ที่ระดับ นัยสำคัญ.05)
สมมติฐานที่ 2.3.3 ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญมีความสัมพันธ์ กับความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม	0.454	0.000	ยอมรับ สมมติฐานที่ 2.3.3

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติแบบ Pearson Correlation ได้ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 จึงปฏิเสธ สมมติฐานว่าง (H_0) และยอมรับสมมติฐานการวิจัย (H_a) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) 1.0 ซึ่งอยู่ในระดับสูง จึงสรุปได้ว่าความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านบรรทัดฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการทดสอบสมมติฐานความท้าทายของงานกับความผูกพันต่อองค์กร

สมมติฐานที่ 2.4.1

H_0 ความท้าทายของงานไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง

H_a ความท้าทายของงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง

สมมติฐาน	Pearson correlation	Asymp.Sig .(2-Sided)	แปลผล (ที่ระดับนัยสำคัญ.05)
สมมติฐานที่ 2.4.1 ความท้าทายของงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง	0.424	0	ยอมรับ
			สมมติฐานที่ 2.4.1

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติแบบ Pearson Correlation ได้ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 จึงปฏิเสธ สมมติฐานว่าง (H_0) และยอมรับสมมติฐานการวิจัย (H_a) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) 0.424 ซึ่งอยู่ในระดับกลาง จึงสรุปได้ว่า ความท้าทายของงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่องอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 2.4.2

H_0 ความท้าทายของงานไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึก

H_a ความท้าทายของงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึก

สมมติฐาน	Pearson correlation	Asymp.Sig .(2-Sided)	แปลผล (ที่ระดับนัยสำคัญ.05)
สมมติฐานที่ 2.4.2 ความท้าทายของงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึก	0.669	0	ยอมรับ
			สมมติฐานที่ 2.4.2

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติแบบ Pearson Correlation ได้ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 จึงปฏิเสธ สมมติฐานว่าง (H_0) และยอมรับสมมติฐานการวิจัย (H_a) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) 0.669 ซึ่งอยู่ในระดับค่อนข้างสูง จึงสรุปได้ว่าความท้าทายของงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึกลักษณะอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 2.4.3

H_0 ความท้าทายของงานไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านบรรทัดฐาน

H_a ความท้าทายของงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านบรรทัดฐาน

สมมติฐาน	Pearson correlation	Asymp.Sig. (2-Sided)	แปลผล (ที่ระดับนัยสำคัญ.05)
สมมติฐานที่ 2.4.3 ความท้าทายของงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม	0.526	0	ยอมรับสมมติฐานที่ 2.4.3

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติแบบ Pearson Correlation ได้ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 จึงปฏิเสธ สมมติฐานว่าง (H_0) และยอมรับสมมติฐานการวิจัย (H_a) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) 0.526 ซึ่งอยู่ในระดับกลาง จึงสรุปได้ว่า ความท้าทายของงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านบรรทัดฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการทดสอบสมมติฐานการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นกับความผูกพันต่อองค์กร

สมมติฐานที่ 2.5.1

H_0 การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง

H_a การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง

สมมติฐาน	Pearson correlation	Asymp.Sig .(2-Sided)	แปลผล (ที่ระดับนัยสำคัญ.05)
สมมติฐานที่ 2.5.1 การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง	0.474	0	ยอมรับ สมมติฐานที่ 2.5.1

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติแบบ Pearson Correlation ได้ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 จึงปฏิเสธ สมมติฐานว่าง (H_0) และยอมรับสมมติฐานการวิจัย (H_a) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) 0.474 ซึ่งอยู่ในระดับกลาง จึงสรุปได้ว่าการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่องอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 2.5.2

H_0 การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึกลึก

H_a การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึกลึก

สมมติฐาน	Pearson correlation	Asymp.Sig .(2-Sided)	แปลผล (ที่ระดับนัยสำคัญ.05)
สมมติฐานที่ 2.5.2 การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึกลึก	0.681	0	ยอมรับ สมมติฐานที่ 2.5.2

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติแบบ Pearson Correlation ได้ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 จึงปฏิเสธ สมมติฐานว่าง (H_0) และยอมรับสมมติฐานการวิจัย (H_a) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) 0.681 ซึ่งอยู่ในระดับค่อนข้างสูง จึงสรุปได้ว่าการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึกลึกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 2.5.3

H_0 การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความบรรทัดฐาน

H_a การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความบรรทัดฐาน

สมมติฐาน	Pearson correlation	Asymp.Sig .(2-Sided)	แปลผล (ที่ระดับนัยสำคัญ.05)
สมมติฐานที่ 2.5.3 การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความบรรทัดฐาน	0.306	0.001	ยอมรับสมมติฐานที่ 2.5.3

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติแบบ Pearson Correlation ได้ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 จึงปฏิเสธ สมมติฐานว่าง (H_0) และยอมรับสมมติฐานการวิจัย (H_a) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) 0.306 ซึ่งอยู่ในระดับต่ำ จึงสรุปได้ การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความบรรทัดฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการทดสอบสมมติฐานความคาดหวังในการตอบสนองกับความผูกพันต่อองค์การ

สมมติฐานที่ 2.6.1

H_0 ความคาดหวังในการตอบสนองไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง

H_a ความคาดหวังในการตอบสนองมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง

สมมติฐาน	Pearson correlation	Asymp.Sig .(2-Sided)	แปลผล (ที่ระดับนัยสำคัญ.05)
สมมติฐานที่ 2.6.1 ความคาดหวังในการตอบสนองมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง	0.457	0	ยอมรับสมมติฐานที่ 2.6.1

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติแบบ Pearson Correlation ได้ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 จึงปฏิเสธ สมมติฐานว่าง (H_0) และยอมรับสมมติฐานการวิจัย (H_a) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

(r) 0.457 ซึ่งอยู่ในระดับกลาง จึงสรุปได้ว่าความคาดหวังในการตอบสนองมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่องอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 2.6.2

H_0 ความคาดหวังในการตอบสนองไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึก

H_a ความคาดหวังในการตอบสนองมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึก

สมมติฐาน	Pearson correlation	Asymp.Sig .(2-Sided)	แปลผล (ที่ระดับนัยสำคัญ.05)
สมมติฐานที่ 2.6.2 ความคาดหวังในการตอบสนองมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึกไม่แตกต่างกัน	0.416	0	ยอมรับสมมติฐานที่ 2.6.2

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติแบบ Pearson Correlation ได้ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 จึงปฏิเสธ สมมติฐานว่าง (H_0) และยอมรับสมมติฐานการวิจัย (H_a) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) 0.416 ซึ่งอยู่ในระดับกลาง จึงสรุปได้ว่าความคาดหวังในการตอบสนองมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 2.6.3

H_0 ความคาดหวังในการตอบสนองไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความบรรทัดฐาน

H_a ความคาดหวังในการตอบสนองมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความบรรทัดฐาน

สมมติฐาน	Pearson correlation	Asymp.Sig .(2-Sided)	แปลผล (ที่ระดับนัยสำคัญ.05)
สมมติฐานที่ 2.6.3 ความคาดหวังในการตอบสนองมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม	0.449	0.001	ยอมรับสมมติฐานที่ 2.6.3

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติแบบ Pearson Correlation ได้ค่า Sig. เท่ากับ 0.001 จึงปฏิเสธ สมมติฐานว่าง (H_0) และยอมรับสมมติฐานการวิจัย (H_a) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) 0.449 ซึ่งอยู่ในระดับกลาง จึงสรุปได้ ความคาดหวังในการตอบสนองมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความบรรทัดฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการทดสอบสมมติฐานองค์การเป็นที่พึงได้กับความผูกพันต่อองค์การ

สมมติฐานที่ 2.7.1

H_0 องค์การเป็นที่พึงได้ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง

H_a องค์การเป็นที่พึงได้มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง

สมมติฐาน	Pearson correlation	Asymp.Sig (.2-Sided)	แปลผล (ที่ระดับนัยสำคัญ.05)
สมมติฐานที่ 2.7.1 องค์การเป็นที่พึงได้มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง	0.764	0	ยอมรับ
			สมมติฐานที่ 2.7.1

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติแบบ Pearson Correlation ได้ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 จึงปฏิเสธ สมมติฐานว่าง (H_0) และยอมรับสมมติฐานการวิจัย (H_a) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) 0.764 ซึ่งอยู่ในระดับค่อนข้างสูง จึงสรุปได้ว่าองค์การเป็นที่พึงได้มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่องอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 2.7.2

H_0 องค์การเป็นที่พึงได้ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึกรู้สึก

H_a องค์การเป็นที่พึงได้มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึกรู้สึก

สมมติฐาน	Pearson correlation	Asymp.Sig (.2-Sided)	แปลผล (ที่ระดับนัยสำคัญ.05)
สมมติฐานที่ 2.7.2 องค์การเป็นที่พึงได้มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึกรู้สึก	0.262	0.004	ยอมรับ
			สมมติฐานที่ 2.7.2

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติแบบ Pearson Correlation ได้ค่า Sig. เท่ากับ 0.004 จึงปฏิเสธ สมมติฐานว่าง (H_0) และยอมรับสมมติฐานการวิจัย (H_a) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) 0.262 ซึ่งอยู่ในระดับต่ำ จึงสรุปได้ องค์การเป็นที่พึงได้มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึกลักษณะมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 2.7.3

H_0 องค์การเป็นที่พึงได้ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความบรรทัดฐาน

H_a องค์การเป็นที่พึงได้มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความบรรทัดฐาน

สมมติฐาน	Pearson correlation	Asymp.Sig (2-Sided)	แปลผล (ที่ระดับ นัยสำคัญ.05)
สมมติฐานที่ 2.7.3 องค์การเป็นที่พึงได้มีความสัมพันธ์ กับความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม	0.104	0.268	ปฏิเสธ สมมติฐานที่ 2.7.3

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติแบบ Pearson Correlation ได้ค่า Sig. เท่ากับ 0.268 จึงยอมรับสมมติฐานว่าง (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย (H_a) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) 0.104 ซึ่งอยู่ในระดับที่ไม่มีความสัมพันธ์ จึงสรุปได้ว่า องค์การเป็นที่พึงได้ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความบรรทัดฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานกับความผูกพันต่อ
องค์การ

สมมติฐานที่ 2.8.1

H_0 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความ
ต่อเนื่อง

H_a ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความ
ต่อเนื่อง

สมมติฐาน	Pearson correlation	Asymp.Sig .(2-Sided)	แปลผล (ที่ระดับนัยสำคัญ.05)
สมมติฐานที่ 2.8.1 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง	0.383	0.000	ยอมรับสมมติฐานที่ 2.8.1

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติแบบ Pearson Correlation ได้ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 จึงปฏิเสธ สมมติฐานว่าง (H_0) และยอมรับสมมติฐานการวิจัย (H_a) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) 1.0 ซึ่งอยู่ในระดับสูง จึงสรุปได้ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่องอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 2.8.2

H_0 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึกลึก

H_a ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึกลึก

สมมติฐาน	Pearson correlation	Asymp.Sig .(2-Sided)	แปลผล (ที่ระดับนัยสำคัญ.05)
สมมติฐานที่ 2.8.2 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึกลึก	0.269	0.000	ยอมรับสมมติฐานที่ 2.8.2

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติแบบ Pearson Correlation ได้ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 จึงปฏิเสธ สมมติฐานว่าง (H_0) และยอมรับสมมติฐานการวิจัย (H_a) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) 1.0 ซึ่งอยู่ในระดับสูง จึงสรุปได้ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึกลึกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 2.8.3

H_0 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความบรรทัดฐาน

H_a ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความบรรทัดฐาน

สมมติฐาน	Pearson correlation	Asymp.Sig. (2-Sided)	แปลผล (ที่ระดับนัยสำคัญ.05)
สมมติฐานที่ 2.8.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	0.561	0.000	ยอมรับ
มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความบรรทัดฐาน			สมมติฐานที่ 2.8.3

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติแบบ Pearson Correlation ได้ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 จึงปฏิเสธ สมมติฐานว่าง (H_0) และยอมรับสมมติฐานการวิจัย (H_a) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) 1.0 ซึ่งอยู่ในระดับสูง จึงสรุปได้ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความบรรทัดฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการทดสอบสมมติฐานที่สนใจคือต้องการกับความผูกพันต่อองค์การ

สมมติฐานที่ 2.9.1

H_0 ที่สนใจคือต้องการไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อด้านต่อเนื่อง

H_a ที่สนใจคือต้องการมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อด้านต่อเนื่อง

สมมติฐาน	Pearson correlation	Asymp.Sig. (2-Sided)	แปลผล (ที่ระดับนัยสำคัญ.05)
สมมติฐานที่ 2.9.1 ที่สนใจคือต้องการมีความสัมพันธ์	0.336	0	ยอมรับ
กับความผูกพันต่อด้านต่อเนื่อง			สมมติฐานที่ 2.9.1

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติแบบ Pearson Correlation ได้ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 จึงปฏิเสธ สมมติฐานว่าง (H_0) และยอมรับสมมติฐานการวิจัย (H_a) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) 0.336 ซึ่งอยู่ในระดับต่ำ จึงสรุปได้ว่าทัศนคติต่อการมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อต้านต่อเนืองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 2.9.2

H_0 ทัศนคติต่อการไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อต้านความรู้สึกลึก

H_a ทัศนคติต่อการมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อต้านความรู้สึกลึก

สมมติฐาน	Pearson correlation	Asymp.Sig (2-Sided)	แปลผล (ที่ระดับ นัยสำคัญ.05)
สมมติฐานที่ 2.9.2 ทัศนคติต่อการมีความสัมพันธ์ กับความผูกพันต่อต้านความรู้สึกลึก	0.796	0	ยอมรับ สมมติฐานที่ 2.9.2

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติแบบ Pearson Correlation ได้ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 จึงปฏิเสธ สมมติฐานว่าง (H_0) และยอมรับสมมติฐานการวิจัย (H_a) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) 0.796 ซึ่งอยู่ในระดับค่อนข้างสูง จึงสรุปได้ว่าทัศนคติต่อการมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อต้านความรู้สึกลึกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 2.9.3

H_0 ทัศนคติต่อการไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อต้านความบรรทัดฐาน

H_a ทัศนคติต่อการมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อต้านความบรรทัดฐาน

สมมติฐาน	Pearson correlation	Asymp.Sig (2-Sided)	แปลผล (ที่ระดับ นัยสำคัญ.05)
สมมติฐานที่ 2.9.3 ทัศนคติต่อการมีความสัมพันธ์ กับความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม	0.432	0	ยอมรับ สมมติฐานที่ 2.9.3

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติแบบ Pearson Correlation ได้ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 จึงปฏิเสธ สมมติฐานว่าง (H_0) และยอมรับสมมติฐานการวิจัย (H_1) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) 0.432 ซึ่งอยู่ในระดับกลาง จึงสรุปได้ ทักษะคนต้องค้ำการมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อด้านความบรรทัดฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สรุปตารางผลการวิจัยและสรุปผลสมมติฐาน

สรุปผลการวิจัย	
เพศ	มีเพศหญิงมากกว่าเพศชาย
อายุ	มีอายุเฉลี่ยประมาณ 26-30 ปี
วุฒิการศึกษา	ปกติจบการศึกษาปริญญาตรี
สถานภาพสมรส	โดยเฉลี่ยโสด
อายุงานเฉลี่ย	มีอายุงานเฉลี่ย 3-4 ปี
อายุงานในตำแหน่ง	มีอายุงานในตำแหน่งเฉลี่ย 1-2 ปี
ตำแหน่งงาน	ระดับพนักงาน-พนักงานอาวุโส
นโยบายการบริหาร	เห็นด้วยสูงสุด คือ ทิศทางผู้บริหารตอบโจทยผู้บริโภค
ความเที่ยงธรรมในการบริหาร	เห็นด้วยสูงสุด คือ การตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาแต่ละทีม
การเอาใจใส่ทีมขาย	เห็นด้วยสูงสุด คือ ผู้จัดการทีมมองเห็นผลประโยชน์ให้กับพนักงานในทีม
ผลการดำเนินการของทีมขาย	เห็นด้วยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถบริหารยอดขายได้ตามเป้า
ค่าตอบแทน	เห็นด้วยสูงสุด คือ มีรายได้เพียงพอต่อการครองชีพ
ความก้าวหน้าจากการทำงาน	เห็นด้วยสูงสุด คือ สามารถที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ หากมีความรู้ความสามารถที่เพียงพอ
ความรู้สึกว่ามีความสำคัญ	เห็นด้วยสูงสุด คือ จะเกิดปัญหามากในหน่วยงานในวันทำงาน
ความท้าทายของงาน	เห็นด้วยสูงสุด คือ งานในความรับผิดชอบต้องใช้ความรู้ ความสามารถและทักษะหลายอย่าง
การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น	เห็นด้วยสูงสุด คือ ข้อคิดเห็นของท่านมักจะถูกปฏิเสธจากบุคคลในบริษัทเสมอ
ความคาดหวังในการตอบสนอง	เห็นด้วยสูงสุด คือ ถ้าตั้งใจทำงานบริษัทจะให้การยอมรับและ ตอบสนองตามที่คาดหวัง
องค์กรเป็นที่พึง	เห็นด้วยสูงสุด คือ ในสถานการณ์ปัจจุบันท่านรู้สึกห่วงใยอนาคตของบริษัท
ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	เห็นด้วยสูงสุด คือ เพื่อนร่วมงานที่ปรึกษาได้ทุกเรื่อง
ทัศนคติต่อการ	เห็นด้วยสูงสุด คือ บริษัทให้ความยุติธรรมแก่พนักงานทุกคน
ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง	เห็นด้วยสูงสุด คือ มีความสุขมากถ้าได้ใช้เวลาที่เหลืออยู่ในอาชีพทำงานในบริษัทนี้
ความผูกพันด้านความรู้สึก	เห็นด้วยสูงสุด คือ รู้สึกจริงๆว่าปัญหาของบริษัทก็คือปัญหาของตน
ความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม	เห็นด้วยสูงสุด คือ เป็นการยากสำหรับท่านที่จะลาออกจากบริษัทใน ขณะนี้แม้ว่าอยากจะออกก็ตาม

สรุปสมมติฐาน	
การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง	ยอมรับ
การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึก	ยอมรับ
การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความบรรทัดฐาน	ยอมรับ
ความคาดหวังในการตอบสนองมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง	ยอมรับ
ความคาดหวังในการตอบสนองมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึกไม่แตกต่างกัน	ยอมรับ
ความคาดหวังในการตอบสนองมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม	ยอมรับ
องค์การเป็นที่พึงได้มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง	ยอมรับ
องค์การเป็นที่พึงได้มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึก	ยอมรับ
องค์การเป็นที่พึงได้มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม	ปฏิเสธ
ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง	ยอมรับ
ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึก	ยอมรับ
ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความบรรทัดฐาน	ยอมรับ
ทัศนคติต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อด้านต่อเนื่อง	ยอมรับ
ทัศนคติต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อด้านความรู้สึก	ยอมรับ
ทัศนคติต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม	ยอมรับ

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานฝ่ายขาย กรณีศึกษา บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานของฝ่ายขาย และศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานฝ่ายขาย บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) โดยแบ่งปัจจัยด้านแรงจูงใจออกเป็นได้แก่ 1) ปัจจัยที่ด้านการบริหารทีมขาย คือ นโยบายการบริหาร / ความเที่ยงธรรมในการบริหาร / การดูแลเอาใจใส่ทีมขาย / ผลการดำเนินงานของทีมขาย 2) ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน คือ ค่าตอบแทน นอกจากเงินเดือน เงินเดือน โอกาสความก้าวหน้าในงาน / อาชีพ ความรู้สึกว่าคุณมีส่วนสำคัญ / ความท้าทายของงาน / การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ / ความคาดหวังในการตอบสนอง / องค์กรเป็นที่พึงได้ / ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน / ทักษะดีต่อองค์กร 3) ความผูกพันต่อองค์กร คือ ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง (Continuance Commitment) ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) และความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Commitment)

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ กลุ่มพนักงานฝ่ายขาย บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ตั้งแต่ระดับพนักงานจนถึงระดับผู้อำนวยการ จำนวน 116 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับกลับคืนมา 116 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ซึ่งจากการศึกษาสามารถสรุปได้ว่าระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานฝ่ายขายของ บริษัท เนชั่นมัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1 สรุปและอภิปรายผลการศึกษา

5.1.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานฝ่ายขายของ บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) จำนวน 116 คน ผลการศึกษาพบว่า มีเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คือ เพศหญิงจำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 66.4 เพศชายจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 33.6 ส่วนอายุของพนักงานที่ทำงานฝ่ายขาย คือ ช่วงอายุระหว่าง 26-30 ปี ร้อยละ 37.1 รองลงมาช่วงอายุระหว่าง 21-25 ปี ร้อยละ 22 และ ช่วงอายุระหว่าง 33-35 ปี ร้อยละ 20 ปี ตามลำดับ ระดับการศึกษา

พนักงานส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 105 คนคิดเป็นร้อยละ 90.5 รองลงมาคือระดับระดับปริญญาโท จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 9.5 ส่วนสถานภาพของพนักงานส่วนใหญ่จะโสด จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 75.9 รองลงมาคือสถานภาพสมรส จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 18.1 สถานภาพหย่า จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 4.3 และสถานภาพหม้าย 2 คน คิดเป็น ร้อยละ 1.7 ตามลำดับ ส่วนอายุงานเฉลี่ยส่วนใหญ่ที่ทำงานมาคืออายุ 3-4 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 30.2 รองลงมา อายุงานเฉลี่ย 1-2 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 19 อายุงานเฉลี่ย 7-8 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 10.3 อายุงานเฉลี่ย 9-10 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 10.3 และอายุงานเฉลี่ย 11-15 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 9.5 ตามลำดับ ส่วนอายุงานในตำแหน่งส่วนใหญ่ คือ 1-2 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 28.4 รองลงมาอายุงานในตำแหน่ง 3-4 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 24.1 อายุงานในตำแหน่งต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 17.2 และอายุงานในตำแหน่ง 5-6 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 9.5 ส่วนลำดับตำแหน่งส่วนใหญ่ คือ ระดับพนักงาน-พนักงานอาวุโส มีจำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 69.8 รองลงมา ระดับผู้ช่วยผู้จัดการ-ผู้จัดการ จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 22.4 และระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการ-ผู้อำนวยการ 9 คน คิดเป็นร้อยละ 7.8 ตามลำดับ

5.1.2 สรุปและอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การศึกษา ผลการศึกษาสามารถสรุปตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาได้เป็น 3 ส่วนดังนี้

5.1.2.1 สรุปและอภิปรายผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารทีมขาย จากการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานฝ่ายขายของ บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.41 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า นโยบายการบริหาร การเที่ยงธรรมในการบริหาร การดูแลเอาใจใส่ทีมขาย ผลการดำเนินการทีมขาย โดยมีค่าเฉลี่ย 3.26, 3.14, 3.73, 3.53 ตามลำดับ อธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1) นโยบายการบริหาร ผลการศึกษาพบว่า โดยรวมพนักงานมีความรู้สึก ว่า นโยบายการบริหารได้อยู่ในระดับปานกลาง 3.26 แต่หากพิจารณารายข้อพบว่าพนักงานเห็นด้วยสูงสุดคือ ทิศทางผู้บริหารตอบ โจทย์ผู้บริโภค

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าพนักงานมีความรู้สึกต่อนโยบายการบริหาร โดยผู้บริหารตอบ โจทย์ผู้บริโภคซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษา กริฟฟิน (Griffin, 1999, p.36) การบริหารความคิด ความรู้จะเป็นการกำหนดแนวทางในการจัดองค์การรวมทั้งเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2) ความเที่ยงธรรมในการบริหารผลการศึกษาคือ โดยรวมพนักงานมีความรู้สึว่าการเที่ยงธรรมในการบริหารได้อยู่ในระดับปานกลาง 3.14 แต่หากพิจารณารายข้อพบว่าพนักงานเห็นด้วยสูงสุดคือการแบ่งลูกค้ำในการขายและดูแล

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าพนักงานมีความรู้สึกต่อความเที่ยงธรรมในการบริหารซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษา (สมยศ นาวิการ, 2533, หน้า 163-164) ดังนี้

1. ผู้บริหารจะต้องดำเนินการแบ่งงานออกเป็นงานย่อยๆตามลำดับความสำคัญ ซึ่งคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของการแบ่งงานนั้น คือ การมุ่งเน้นด้านความชำนาญ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของงานถึงแม้ว่างานจะมีลักษณะที่แตกต่างกันก็ตาม
2. ผู้บริหารจะต้องดำเนินการรวมกลุ่มงานแต่ละด้านเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสมงานที่สามารถรวมกลุ่มเข้าด้วยกันอาจจะอยู่บนรากฐานของความคล้ายคลึงกันเป็นสำคัญ
3. ผู้บริหารจะต้องดำเนินการจัดสรรอำนาจหน้าที่ระหว่างงานเพื่อให้บุคลากรสามารถทำการตัดสินใจ โดยไม่ต้องขออนุมัติจากผู้บริหารทุกครั้งทำให้บุคลากรมีสิทธิเพื่อการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดไว้จนส่งผลทำให้การดำเนินงานได้อย่างราบรื่นจากการตัดสินใจที่ทันเหตุการณ์
4. ผู้บริหารจะต้องกำหนดขนาดของกลุ่มงานของผู้บริหารแต่ละคนอย่างเหมาะสม

3) การดูแลเอาใจใส่ทีมขายผลการศึกษาพบว่า โดยรวมพนักงานมีความรู้สึว่าการดูแลเอาใจใส่ทีมขายได้อยู่ในระดับสูง 3.73 แต่หากพิจารณารายข้อพบว่าพนักงานเห็นด้วยสูงสุด คือ ผู้จัดการทีมมองเห็นผลประโยชน์ให้กับพนักงานในทีม

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าพนักงานมีความรู้สึกต่อการดูแลเอาใจใส่ทีมขายซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษา โคทเลอร์ (Kotler, 2003: 639-659) จะพิจารณา 3 ประเด็น คือ การออกแบบหน่วยงานขาย การบริหารหน่วยงานขาย และการปรับปรุงประสิทธิภาพในการขายของหน่วยงานขาย กล่าวคือ 1) การออกแบบหน่วยงานขาย ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของหน่วยงานขาย กลยุทธ์ของหน่วยงานขาย โครงสร้างของหน่วยงานขาย ขนาดของหน่วยงานขาย และค่าตอบแทนของหน่วยงานขาย 2) การบริหารหน่วยงานขาย ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือกพนักงานขาย การฝึกอบรมพนักงานขาย การอำนวยความสะดวกพนักงานขาย การจูงใจพนักงานขาย และการประเมินผลพนักงานขาย 3) การปรับปรุงประสิทธิภาพในการขายของหน่วยงานขาย คือ การฝึกอบรมหลักการขายโดยใช้พนักงานขาย และเป็นมืออาชีพในการขายทักษะการเจรจาการขาย และ ทักษะการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้ำ ขั้นตอนของการบริหารการขายซึ่งพัฒนาโดย ดอยล์ (Doyle, 2002: 279) มี 6 ขั้นตอน คือ 1) วัตถุประสงค์ของหน่วยขาย 2) กลยุทธ์ของหน่วยขาย 3) โครงสร้างและขนาดของหน่วยขาย 4) การจัดสรรทรัพยากร เช่น ลูกค้ำสินค้ำ เขตการขาย

5) การจัดการหน่วยขาย ได้แก่ สรรหา ควบคุม ฝึกอบรม จ่ายค่าตอบแทนการจูงใจ การประเมินผล
6) งานหน่วยขาย เช่น การขาย การเจรจาต่อรอง ความสัมพันธ์

4) ผลการดำเนินการของทีมขายผลการศึกษพบว่าโดยรวมพนักงานมีความรู้สึกรู้ว่าผลการดำเนินการของทีมขายได้อยู่ในระดับสูง 3.53 แต่หากพิจารณารายข้อพบว่าพนักงานเห็นด้วยสูงสุดคือผู้บริหารสามารถบริหารยอดขายได้ตามเป้า

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าพนักงานมีความรู้สึกต่อผลการดำเนินการของทีมขายซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาพีเยอร์และคณะ (Piercy et al., 1998) ศึกษาเปรียบเทียบวิธีการประเมินผลงานของพนักงานขายตามแนวทางพฤติกรรมและผลลัพธ์ โดยใช้องค์ประกอบของการประเมินคือความสามารถ ทักษะ ทักษะ แรงจูงใจ กลยุทธ์การขาย และผลการดำเนินงาน โดยวิธีการประเมินผลงานของพนักงานขายตามแนวทางพฤติกรรมจะเน้นความสามารถทักษะแรงจูงใจกลยุทธ์การขาย ในขณะที่วิธีการประเมินผลงานของพนักงานขายตามผลลัพธ์จะเน้นผลลัพธ์ เช่น ยอดขาย

5.1.2.2 สรุปและอภิปรายผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานจากการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานฝ่ายขายของ บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) พบว่าระดับภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ย 2.89 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ได้แก่ ค่าตอบแทน นอกจากเงินเดือน เงินเดือน โอกาสความก้าวหน้าในงาน อาชีพ ความรู้สึกว่าคุณมีส่วนสำคัญ ความท้าทายของงาน การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ ความคาดหวังในการตอบสนอง องค์กรเป็นที่พึงได้ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ทักษะต่อองค์กร โดยมีค่าเฉลี่ย 3.09, 2.94, 2.68, 2.79, 3.03, 2.7, 2.97, 2.7, 3.13 ตามลำดับ อธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1) ค่าตอบแทนผลการศึกษพบว่า โดยรวมพนักงานมีความรู้สึกว่าคุณค่าตอบแทนได้อยู่ในระดับปานกลาง 3.09 แต่หากพิจารณารายข้อพบว่าพนักงานเห็นด้วยสูงสุดคือ ท่านมีความพอใจกับเงินที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่นที่ทำงานในลักษณะงานเดียวกัน

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าคุณค่าตอบแทนจะสอดคล้องกับ ชดวาทณ์ เด่นพงศ์พันธุ์ (2539) ตำแหน่งงาน อัตราเงินเดือน โบนัสและค่าตอบแทนอื่นๆ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2) ความก้าวหน้าจากการทำงานผลการศึกษพบว่า โดยรวมพนักงานมีความรู้สึกว่าคุณค่าก้าวหน้าจากการทำงานได้อยู่ในระดับปานกลาง 2.94 แต่หากพิจารณารายข้อพบว่าพนักงาน

เห็นด้วยสูงสุดคือ ท่านมีความพอใจกับเงินที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่นที่ทำงานในลักษณะงานเดียวกัน

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ท่านสามารถที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ หากท่านมีความรู้ความสามารถที่เพียงพอ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาใช้ความต้องการของบุคลากรเป็นเครื่องแรงจูงใจให้ขยันทำงานสอดคล้อง (สมคิด บางโม, 2541, หน้า 186-187) เป็นความต้องการเกี่ยวกับความ มั่งคั่งและปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินในอนาคต

3) ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญผลการศึกษาพบว่า โดยรวมพนักงานมีความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญ ได้อยู่ในระดับปานกลาง 2.68 แต่หากพิจารณารายข้อพบว่าพนักงานเห็นด้วยสูงสุดคือ โดยรวมท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาว่าท่านมีความสามารถในการทำงาน

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า โดยรวมท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาว่าท่านมีความสามารถในการทำงานซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษา พิสิษฐ์ มอญไ้ (2554) คือด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร ด้านความต้องการรักษาความเป็นสมาชิกในองค์กร ด้านการมีความรู้สึกภาคภูมิใจในองค์กร และด้านการยอมรับและเชื่อมั่นเป้าหมายขององค์กร

4) ความท้าทายของงานผลการศึกษาพบว่า โดยรวมพนักงานมีความรู้สึกว่าคุณท้าทายของงานได้อยู่ในระดับปานกลาง 2.79 แต่หากพิจารณารายข้อพบว่าพนักงานเห็นด้วยสูงสุดคือ ความรับผิดชอบของท่านต้องใช้ความรู้ความสามารถและทักษะหลายอย่าง

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าคุณรับผิดชอบของท่านต้องใช้ความรู้ความสามารถและทักษะหลายอย่างสอดคล้องกับ สุจิตรา แสงอุไร (2549) พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือด้านความตั้งใจในการทำงาน รองลงมาคือด้านการวางแผนในการทำงานซึ่งเท่ากับด้านการคาดหวังในการทำงาน

5) การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นผลการศึกษาพบว่า โดยรวมพนักงานมีความรู้สึกว่าการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นได้อยู่ในระดับปานกลาง 3.03 แต่หากพิจารณารายข้อพบว่าพนักงานเห็นด้วยสูงสุดคือ บริษัทเปิดโอกาสให้ท่านเข้าร่วมประชุมเพื่อเสนอข้อคิดเห็นเป็นประจำ

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าสอดคล้องกับ มณฑล เอกคุลย์พันธ์ (2553) พบว่าด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานจะได้มีส่วนร่วมในการศึกษาปัญหาและร่วมในการติดตามประเมินผลเพื่อนำไปสู่การบำรุงรักษาและแก้ไข

6) ความคาดหวังในการตอบสนองผลการศึกษาคือ โดยรวมพนักงานมีความรู้สึกว่าการมีความคาดหวังในการตอบสนองได้อยู่ในระดับปานกลาง 2.7 แต่หากพิจารณารายข้อพบว่าพนักงานเห็นด้วยสูงสุดคือ ถ้าตั้งใจทำงานบริษัทจะให้การยอมรับและตอบสนองตามที่ท่านคาดหวัง

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าสอดคล้องกับ อรพรรณ จันทร์ชื่น (2550) และภัทริกา ศิริเพชร (2541) พบว่าปัจจัยจูงใจ โดยภาพรวมมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานในระดับที่มาก คือการคาดหวัง โดยปัจจัยจูงใจในด้านพัฒนาและความก้าวหน้าเป็นด้านที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุด

7) องค์กรเป็นที่พึงได้ผลการศึกษาพบว่า โดยรวมพนักงานมีความรู้สึกที่พึงได้อยู่ในระดับปานกลาง 2.97 แต่หากพิจารณารายข้อพบว่าพนักงานเห็นด้วยสูงสุดคือ ในสถานการณ์ปัจจุบันท่านรู้สึกห่วงใยอนาคตของบริษัท

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าสอดคล้องกับ วิไล ทองทวี (2544) และประนอม กิตติคุณภิธรรม (2538) พบว่าความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึงได้สูงทำให้มีความผูกพันต่อองค์กรตามสูงตามไปด้วย

8) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อร่วมงานผลการศึกษาพบว่า โดยรวมพนักงานมีความรู้สึกที่ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อร่วมงานได้อยู่ในระดับปานกลาง 3.39 แต่หากพิจารณารายข้อพบว่าพนักงานเห็นด้วยสูงสุดคือ ท่านมีความสุขที่มีผู้บังคับบัญชาเช่นนี้

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า สอดคล้องกับ อรัญญา สุวรรณวิ (2541) ที่พบว่าการมีสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานสูงจะทำให้มีความผูกพันต่อองค์กรสูงด้วย

9) ทัศนคติต่อองค์กรผลการศึกษาพบว่า โดยรวมพนักงานมีความรู้สึกที่ทัศนคติต่อองค์กรได้อยู่ในระดับปานกลาง 3.13 แต่หากพิจารณารายข้อพบว่าพนักงานเห็นด้วยสูงสุด คือ โดยรวมท่านคิดว่าบริษัทให้ความยุติธรรมแก่พนักงานทุกคน

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าสอดคล้องกับ ณิชฎกฤตา อภิโชติภนพิฐ (2550) ถ้ามีทัศนคติต่อองค์กรมีความยุติธรรมจะสร้างให้แรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรอีกด้วย

5.1.3. สรุปและอภิปรายผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความสัมพันธ์กับ

ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

การศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานฝ่ายขายของ บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) พบว่าระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.0 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในด้านความรู้ดีที่สุดในระดับสูงที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.21 รองลงมาคือความผูกพันต่อองค์กรในด้านความบรรทัดฐานมีค่าเฉลี่ย 2.94 และด้านความต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ย 2.85 อธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1) ความผูกพันต่อองค์กรด้านความต่อเนื่องผลการศึกษา พบว่าโดยรวมพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในด้านความต่อเนื่องอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 2.85 แต่หากพิจารณารายข้อพบว่า ตนจะมีความสุขมาก ถ้าได้ใช้เวลาที่เหลืออยู่ในอาชีพทำงานในบริษัทนี้มีค่าเฉลี่ย 2.9 รองลงมาคือ ถ้าท่านไม่ได้ทุ่มเทตัวเองให้กับบริษัทเป็นอย่างมากแล้ว ท่านอาจพิจารณาที่จะไปทำงานที่อื่น มีค่าเฉลี่ย 2.81 ตามลำดับ

2) ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้ดีผลการศึกษาพบว่า โดยรวมพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในด้านความรู้ดีที่สุดในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ย 3.21 แต่หากพิจารณารายข้อพบว่าพนักงานเห็นด้วยสูงสุดคือ การรับรู้ปัญหาและรู้สึกรู้ว่าปัญหาของบริษัทเป็นปัญหาของตน มีค่าเฉลี่ย 3.45 รองลงมาคือ รู้สึกผิดถ้าออกจากบริษัทในขณะนี้ มีค่าเฉลี่ย 3.36 การไม่ผูกพันต่อองค์กรนี้มีค่าเฉลี่ย 3.2 และการไม่รู้รู้สึกเหมือนเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวมีค่าเฉลี่ย 2.95 ตามลำดับ

3) ความผูกพันต่อองค์กรด้านความบรรทัดฐานผลการศึกษาพบว่าโดยรวมพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในด้านบรรทัดฐานทางสังคมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 2.94 แต่หากพิจารณารายข้อพบว่า บริษัทนี้มีบุญคุณกับตนมากมีค่าเฉลี่ย 3.31 รองลงมาคือ เป็นการอยากที่อยากจะทำนอกบริษัทนี้ก็ตามมีค่าเฉลี่ย 3.24 และข้อที่ได้คะแนนต่ำที่สุดได้แก่ บริษัทนี้สมควรได้รับความจงรักภักดีจากตน มีค่าเฉลี่ย 2.50 ตามลำดับ

5.1.4 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐาน	Pearson correlation	Asymp.Sig. (2-Sided)	แปลผล (ที่ระดับ นัยสำคัญ.05)
สมมติฐานที่ 1.1.1 นโยบายการบริหารมีความสัมพันธ์ กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง	0.21	0.024	ยอมรับ สมมติฐานที่ 1.1.1
สมมติฐานที่ 1.1.2 นโยบายการบริหารมีความสัมพันธ์ กับความผูกพันด้านความผูกพันด้าน	0.457	0.000	ยอมรับ สมมติฐานที่ 1.1.2
สมมติฐานที่ 1.1.3 นโยบายการบริหารมีความสัมพันธ์ กับความด้านบรรทัดฐานทางสังคม	0.356	0.000	ยอมรับ สมมติฐานที่ 1.1.3
สมมติฐานที่ 1.2.1 การเที่ยงธรรมในการบริหารมีความสัมพันธ์ กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง	0.335	0.000	ยอมรับ สมมติฐานที่ 1.2.1
สมมติฐานที่ 1.2.2 การเที่ยงธรรมในการบริหารมีความสัมพันธ์ กับความผูกพันด้านความรู้สึก	0.14	0.134	ปฏิเสธ สมมติฐานที่ 1.2.2
สมมติฐานที่ 1.2.3 การเที่ยงธรรมในการบริหารมีความสัมพันธ์ กับความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม	0.093	0.321	ปฏิเสธ สมมติฐานที่ 1.2.3
สมมติฐานที่ 1.3.1 การดูแลเอาใจใส่ที่มขายมีความสัมพันธ์ กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง	0.106	0.258	ปฏิเสธ สมมติฐานที่ 1.3.1
สมมติฐานที่ 1.3.2 การดูแลเอาใจใส่ที่มขายมีความสัมพันธ์ กับความผูกพันด้านความรู้สึก	0.007	0.943	ปฏิเสธ สมมติฐานที่ 1.3.2
สมมติฐานที่ 1.3.3 การดูแลเอาใจใส่ที่มขายมีความสัมพันธ์ กับความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม	0.583	0.000	ยอมรับ สมมติฐานที่ 1.3.3
สมมติฐานที่ 1.4.1 ผลการดำเนินของที่มขายมีความสัมพันธ์ กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง	0.353	0.000	ยอมรับ สมมติฐานที่ 1.4.1
สมมติฐานที่ 1.4.2 ผลการดำเนินของที่มขายมีความสัมพันธ์ กับความผูกพันด้านความรู้สึก	0.441	0.000	ยอมรับ สมมติฐานที่ 1.4.2
สมมติฐานที่ 1.4.3 ผลการดำเนินของที่มขายมีความสัมพันธ์ กับความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม	0.436	0.000	ยอมรับ สมมติฐานที่ 1.4.3

สมมติฐาน	Pearson correlation	Asymp.Sig. (2-Sided)	แปลผล (ที่ระดับ นัยสำคัญ.05)
สมมติฐานที่ 2.1.1 คำตอบแทนที่มีความสัมพันธ์ระดับกับ ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง	0.137	0.142	ปฏิเสธ สมมติฐานที่ 2.1.1
สมมติฐานที่ 2.1.2 คำตอบแทนที่มีความสัมพันธ์ระดับกับ ความผูกพันด้านความรู้สึก	0.466	0.000	ยอมรับ สมมติฐานที่ 2.1.2
สมมติฐานที่ 2.1.3 คำตอบแทนที่มีความสัมพันธ์ระดับกับ กับความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม	0.102	0.276	ปฏิเสธ สมมติฐานที่ 2.1.3
สมมติฐานที่ 2.2.1 ความก้าวหน้าในการทำงานมีความสัมพันธ์ กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง	0.21	0.024	ยอมรับ สมมติฐานที่ 2.2.1
สมมติฐานที่ 2.2.2 ความก้าวหน้าในการทำงานมีความสัมพันธ์ กับความผูกพันด้านความรู้สึก	0.207	0.026	ยอมรับ สมมติฐานที่ 2.2.2
สมมติฐานที่ 2.2.3 ความก้าวหน้าในการทำงานมีความสัมพันธ์ กับความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม	0.458	0.000	ยอมรับ สมมติฐานที่ 2.2.3
สมมติฐานที่ 2.3.1 ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญมีความสัมพันธ์ กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง	0.384	0.000	ยอมรับ สมมติฐานที่ 2.3.1
สมมติฐานที่ 2.3.2 ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญมีความสัมพันธ์ กับความผูกพันด้านความรู้สึก	0.605	0.000	ยอมรับ สมมติฐานที่ 2.3.2
สมมติฐานที่ 2.3.3 ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญมีความสัมพันธ์ กับความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม	0.454	0.000	ยอมรับ สมมติฐานที่ 2.3.3
สมมติฐานที่ 2.4.1 ความท้าทายของงานมีความสัมพันธ์ กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง	0.424	0.000	ยอมรับ สมมติฐานที่ 2.4.1
สมมติฐานที่ 2.4.2 ความท้าทายของงานมีความสัมพันธ์ กับความผูกพันด้านความรู้สึก	0.669	0.000	ยอมรับ สมมติฐานที่ 2.4.2
สมมติฐานที่ 2.4.3 ความท้าทายของงานมีความสัมพันธ์ กับความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม	0.526	0.000	ยอมรับ สมมติฐานที่ 2.4.3
สมมติฐานที่ 2.5.1 การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง	0.474	0.000	ยอมรับ สมมติฐานที่ 2.5.1
สมมติฐานที่ 2.5.2 การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึก	0.681	0.000	ยอมรับ สมมติฐานที่ 2.5.2
สมมติฐานที่ 2.5.3 การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความบรรทัดฐาน	0.306	0.001	ยอมรับ สมมติฐานที่ 2.5.3
สมมติฐานที่ 2.6.1 ความคาดหวังในการตอบสนองมีความสัมพันธ์ กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง	0.457	0.000	ยอมรับ สมมติฐานที่ 2.6.1
สมมติฐานที่ 2.6.2 ความคาดหวังในการตอบสนองมีความสัมพันธ์ กับความผูกพันด้านความรู้สึกไม่แตกต่าง	0.416	0.000	ยอมรับ สมมติฐานที่ 2.6.2
สมมติฐานที่ 2.6.3 ความคาดหวังในการตอบสนองมีความสัมพันธ์ กับความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม	0.449	0.001	ยอมรับ สมมติฐานที่ 2.6.3

สมมติฐาน	Pearson correlation	Asymp.Sig. (2-Sided)	แปลผล (ที่ระดับ นัยสำคัญ.05)
สมมติฐานที่ 2.7.1 องค์การเป็นที่พึงได้มีความสัมพันธ์ กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง	0.764	0.000	ยอมรับ สมมติฐานที่ 2.7.1
สมมติฐานที่ 2.7.2 องค์การเป็นที่พึงได้มีความสัมพันธ์ กับความผูกพันด้านความรู้สึก	0.262	0.004	ยอมรับ สมมติฐานที่ 2.7.2
สมมติฐานที่ 2.7.3 องค์การเป็นที่พึงได้มีความสัมพันธ์ กับความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม	0.104	0.268	ปฏิเสธ สมมติฐานที่ 2.7.3
สมมติฐานที่ 2.8.1 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความต่อเนื่อง	0.383	0.000	ยอมรับ สมมติฐานที่ 2.8.1
สมมติฐานที่ 2.8.2 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความรู้สึก	0.269	0.000	ยอมรับ สมมติฐานที่ 2.8.2
สมมติฐานที่ 2.8.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านความบรรทัดฐาน	0.561	0.000	ยอมรับ สมมติฐานที่ 2.8.3
สมมติฐานที่ 2.9.1 ทัศนคติต่อองค์การมีความสัมพันธ์ กับความผูกพันต่อด้านต่อเนื่อง	0.336	0.000	ยอมรับ สมมติฐานที่ 2.9.1
สมมติฐานที่ 2.9.2 ทัศนคติต่อองค์การมีความสัมพันธ์ กับความผูกพันต่อด้านความรู้สึก	0.796	0.000	ยอมรับ สมมติฐานที่ 2.9.2
สมมติฐานที่ 2.9.3 ทัศนคติต่อองค์การมีความสัมพันธ์ กับความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม	0.432	0.000	ยอมรับ สมมติฐานที่ 2.9.3

ข้อเสนอแนะต่อองค์กร

การเสริมสร้างความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคมผู้บริหารควรให้ความสำคัญและความสนใจแก่พนักงานอย่างทั่วถึงและมีการสื่อสารกันตลอดเวลา ผู้บริหารจะต้องจัดสรรงานให้กับพนักงานที่ใช้ความรู้ความสามารถให้รับผิดชอบในงานอย่างเต็มที่ จัดสรรคนให้เหมาะสมกับงาน พยายามดึงศักยภาพที่พนักงานออกมาใช้ให้ได้มากที่สุด ให้รู้สึกว่าเขามีความสำคัญต่อองค์กร และผลที่ได้จากการทำงานเป็นสิ่งที่พนักงานต้องการและเป็นสิ่งที่พนักงานภาคภูมิใจว่าได้มาจากการประสบความสำเร็จในการทำงาน ฉะนั้นองค์กรจึงควรพิจารณาว่าจะบริหารจัดการกับทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพ เพราะทุกองค์กรคงไม่สามารถที่จะรักษาพนักงานไว้กับองค์กรได้ตลอดไป ยิ่งเก่งมาก ก็มีโอกาเลือกมากยิ่งขึ้น องค์กรจึงควรหันมามองว่าองค์กรได้ใช้

ทรัพยากรมนุษย์ที่มีได้เต็มที่และเกิดประโยชน์สูงสุดแล้วหรือยัง รวมถึงต้องคำนึงวิธีการ การรักษาคนเก่งอีกด้วย เพื่อที่จะให้เขาอยู่กับบริษัทไปอีกนาน

การเสริมสร้างความผูกพันด้านความรู้สึก คือการเพิ่มช่องทางในการสื่อสาร ตามความเหมาะสมเพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในเรื่องเป้าหมาย วิธีการปฏิบัติงานรวมถึงความเสมอภาคในด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์ต่างๆ

การเสริมสร้างความผูกพันด้านความต่อเนื่องหรือเสริมสร้างความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร คือการส่งเสริมให้พนักงานได้เป็นผู้นำในการทำงานให้โอกาสในการก้าวหน้า หรือให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในงานหรือกิจกรรมของบริษัทในการออกความคิดเห็นหรือควบคุมการทำงานจนประสบผลสำเร็จ ตลอดจนมีการกำหนดโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ใ้ไว้อย่างชัดเจนในแต่ละตำแหน่งงาน แสดงให้เห็นว่าพนักงานในแต่ละตำแหน่งจะมีโอกาสเติบโต หรือมีโอกาสนก้าวหน้า

ข้อจำกัดจากการวิจัย

เนื่องด้วยข้อจำกัดของในการทำวิจัยในครั้งนี้ เป็นการสำรวจในรูปแบบสอบถาม ควรจะมีการใช้สัมภาษณ์ในเชิงลึกมากกว่านี้ เพราะจะได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและถูกต้องแม่นยำ เพราะเกิดขึ้นจากความรู้สึกหรือประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลในช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งเมื่อเวลาผ่านไปอาจเกิดการเปลี่ยนแปลงได้

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการวิจัยครั้งต่อไป อาจมีการพิจารณาตัวแปรอื่นที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร มาใช้ในการวิจัยครั้งต่อไป เช่น บุคลิกภาพ ลักษณะงาน การไม่ขาดงาน การทำงานตรงต่อเวลา เพื่อเป็นการตรวจสอบว่ามีความสอดคล้องกับความผูกพันต่อองค์กรหรือไม่อย่างไร

2. ควรจะมีการเก็บข้อมูลความผูกพันต่อองค์กรในแผนกอื่นๆอีกด้วย

3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลควรใช้วิธีอื่นเพิ่มเติมด้วยนอกจากการใช้แบบสอบถาม เช่นการสังเกต การสัมภาษณ์แบบมีส่วนร่วม เพื่อจะได้ทราบรายละเอียดอย่างลึกซึ้ง

บรรณานุกรม

- เกศรี คีรีเสถียร. 2543. ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน: กรณีศึกษาบริษัทในเครือ
เกษร. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เจนฐานิย์ สรโชติ. 2544. ปัจจัยบางประการที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กร: ในบริษัท
ก่อสร้าง. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสังคมวิทยาประยุกต์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จิรากุล วสะพันธุ์. 2544. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันองค์กร:
ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท โอจิ เปเปอร์ (ไทยแลนด์) จำกัด. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จิราวรรณ หาดทรายทอง. 2539. ความผูกพันต่อองค์กร : กรณีศึกษา การประปานครหลวง.
วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชลดา สิทธิวรรณ. 2539. ความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่องค์การพัฒนาเอกชนในเขต
กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ภูษวรรณ อุดมชัยศรี. 2543. การศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานและความ
ผูกพันต่องานระหว่างพนักงานที่มีการรับรู้คุณลักษณะงานแตกต่างกัน.
วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ณัฐยา ไพโรสงบ. 2546. ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อ
องค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณี
โรงงานผลิตอาหารว่าง. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต จิตวิทยา
อุตสาหกรรมมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- ชมลวรรณ แก้วจรัส. 2548. ความผูกพันต่อองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท แพรคติก้า จำกัด. ภาคนิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นันทนา ประกอบกิจ. 2538. ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากร : ศึกษากรณี ฝ่ายพัฒนาชุมชน สำนักงานเขต สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ สังคมสงเคราะห์ศาสตร์ บัณฑิตคณะสังคมสงเคราะห์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นุชติมา รอบคอบ. 2542. ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีองค์กร เกษกรรม. ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ประนอม กิตติคุณธรรม. 2538. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของลูกจ้างต่อองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณี อุตสาหกรรมสิ่งทอด้วยเส้นใยฝ้ายและเส้นใยประดิษฐ์. วิทยานิพนธ์ มหบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ภัทริกา ศิริเพชร. 2541. ความผูกพันต่อองค์กร : ศึกษากรณี ธนากรผลิตภัณฑ์น้ำมันพืช จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ. ภาคนิพนธ์ บริหารศาสตรมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- รัชดาภรณ์ เค้นพงศ์พันธุ์. 2539. ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยา อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เริงศักดิ์ เขียวขจี. 2543. ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน : ศึกษาเฉพาะกรณี กลุ่มบริษัท เอส.พี. อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด. วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. 2538. จิตวิทยาองค์กรอุตสาหกรรม: การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการเพิ่มผลิตภาพ. กรุงเทพมหานคร: เพียรพัฒนา พรินติ้ง.

- วิไล ทองทวี. 2544. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่
สถาบันพระบรมราชชนก. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาพัฒนาสังคม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิณา บุญแสง. 2544. ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง การสนับสนุน
ทางสังคม ความเครียด กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรม
อิเล็กทรอนิกส์. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วราพล นันทเกษม. 2540. ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการตำรวจ : ในสังกัดฝ่าย
อำนวยการกองตำรวจทางหลวง. วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศศิณา วิเชียร. 2546. ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท โฮลซิม
เซอร์วิสเชส (เอเชีย) จำกัด. วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะ
บริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สกว สำราญคง. 2547. การพัฒนาแบบวัดความผูกพันของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัท
ในกลุ่มสมบูรณ์. ภาคนิพนธ์ วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการ
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมใจ ด่านศิริสมบูรณ์ และ วศิณี บุรกีจ. 2548. ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร :
กรณีศึกษา กลุ่มโรงกลั่นน้ำมันในเครือทีพีไอ. ภาคนิพนธ์ วิทยาศาสตร
มหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิต
พัฒนบริหารศาสตร์.
- สมบูรณ์ ศิริชัยนฤมิตร. 2537. กลยุทธ์การแข่งขันของอุตสาหกรรมน้ำมันในประเทศไทย.
ภาคนิพนธ์ เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- สรายุทธ ปฏิมาประการ. 2541. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในโรงงานผลิตน้ำอัดลม. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัย สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สามารถ สุภรัตน์อาภรณ์. 2544. ความผูกพันต่อองค์กร: ศึกษากรณีฝ่ายปฏิบัติงานคลังสินค้าบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัย สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุดฤทัย เตชะไตรภพ. 2541. ผลกระทบของการสนับสนุนทางสังคมที่มีต่อความเครียดและการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัย สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุระ ประวัติวิถีสุข. 2545. โครงสร้างการตลาดและพฤติกรรมการแข่งขันในตลาดค้าปลีกน้ำมันเชื้อเพลิง. ภาคนิพนธ์ เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุรัสวดี สุวรรณเวช. 2549. การสร้างรูปแบบความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร. ภาคนิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อนันต์ชัย คงจันทร์. 2529. ความผูกพันต่อองค์กร. จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์. 9 (34) : 34-41.
- อรัญญา สุวรรณวิก. 2541. ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทยูคอม. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการและบริหารองค์การ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- อิศเรศ รุ่งณรงค์รักษ์. 2541. ความผูกพันต่อองค์กร : กรณีศึกษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). ภาคนิพนธ์บริหารศาสตรมหาบัณฑิตสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

วงศ์วิเศษ สมฤทธิ์จิตติกุล 2550. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการ พิชซ่าฮัท บริษัท ยัม เรสเทอรองตส์อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร แนวคำถาม 22-30

สันต์ฤทัย ลีมวีร์พันธ์ 2550. ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement) กรณีศึกษา บริษัท ระยองเพียวริไฟเยอร์ จำกัด (มหาชน) คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ แนวคำถาม 57-68

Anderson, R.E. (1996). Personal selling and sales management in the new millennium. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16 (4), 17-32.

Brashear, T.G., D.N. Bellenger, T. Ingram, and H.C. Barksdale. (1997). Salesperson behavior: antecedents and links to performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12 (3/4), 885-8624.

Conlin, J. (1996, April). Negotiating their way to the top. *Sales and Marketing Management*, 148(4), 56-62.

De Pelsmacker, P.; Geuens, M. and Van Den Bergh, J. (2001). *Marketing Communications*. Harlow, UK.: Pearson Education Limited.

Dixon, A.L., R.L. Spiro and M. Jamil. (2001). Successful and unsuccessful sales calls: measuring salesperson attributions and behavioral intentions. *Journal of Marketing*, 64 (July), 64-78.

Doyle, Peter. (2002). *Marketing Management and Strategy*. 3rded. Singapore: Prentice-Hall.

Gentry, J.W., J.C. Mowen and L. Tasaki. (1991). Salesperson evaluation: a systematic structure for reducing judgmental biases. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11(2), 27-38. 609

Jolson, M.A. and T. Wotruba. (1992). Selling and sales management in action: prospecting, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 12(4), 59-66.

Latz, M. (2009, January). The golden rules of negotiation. *Sales and Marketing Management*, 161(1), 24.

ภาคผนวก

แบบสอบถาม

เรื่อง

“ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานฝ่ายขาย
ของบริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย จำกัด (มหาชน)”

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล โปรดทำเครื่องหมาย (✓) หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริง

- | | | |
|---------------------|---|-----------------|
| 1. เพศ | () ชาย | () หญิง |
| 2. อายุ | () ต่ำกว่า 20 ปี | () 21 – 25 ปี |
| | () 26 – 30 ปี | () 31 – 35 ปี |
| | () 36 – 40 ปี | () 41 ปีขึ้นไป |
| 3. คุณวุฒิการศึกษา | ()ปริญญาตรี | |
| | ()ปริญญาโท | |
| | ()ปริญญาเอก | |
| 4. สถานภาพสมรส | () โสด | () สมรส |
| | () หม้าย | () หย่าร้าง |
| 5. อายุงานเฉลี่ย | () ต่ำกว่า 1 ปี | () 1-2 ปี |
| | () 3-4 ปี | () 5-6 ปี |
| | () 7-8 ปี | () 9-10 ปี |
| | () 11-15 ปี | () 16-20 ปี |
| | () สูงกว่า 20 ปีขึ้นไป | |
| 6. อายุงานในตำแหน่ง | () ต่ำกว่า 1 ปี | () 1-2 ปี |
| | () 3-4 ปี | () 5-6 ปี |
| | () 7-8 ปี | () 9-10 ปี |
| | () 11-15 ปี | () 16-20 ปี |
| 7. ตำแหน่งงาน | () ระดับพนักงาน – พนักงานอาวุโส | |
| | () ระดับผู้ช่วยผู้จัดการ – ผู้จัดการ | |
| | () ระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการ – ผู้อำนวยการ | |

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่ด้านการบริหารทีมขาย คือ นโยบายการบริหาร การเที่ยงธรรมในการบริหาร การดูแลเอาใจใส่ทีมขาย ผลการดำเนินงานของทีมขาย คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อดังต่อไปนี้ว่า ท่านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับใดแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างหลังข้อความซึ่งตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

5 หมายความว่า เห็นด้วยระดับมากที่สุด

4 หมายความว่า เห็นด้วยระดับมาก

3 หมายความว่า เห็นด้วยระดับปานกลาง

2 หมายความว่า เห็นด้วยระดับน้อย

1 หมายความว่า เห็นด้วยระดับน้อยที่สุด

	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	นโยบายการบริหาร					
9	ผู้บริหารมีความชัดเจนในการบริหาร					
10	ทิศทางผู้บริหารตอบโจทย์ผู้บริโภค					
11	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับโครงสร้างต่างๆ					
12	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบ					
	ความเที่ยงธรรมในการบริหาร					
13	การแบ่งลูกค้าในการขายและดูแล					
14	การตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาแต่ละทีม					
15	ผลประโยชน์มีความชัดเจน					
	การดูแลเอาใจใส่ทีมขาย					
16	ผู้จัดการทีมมีการดูแลเอาใจใส่กับพนักงานภายในทีม					
17	ผู้จัดการทีมให้ความสำคัญกับพนักงานภายในทีม					
18	ผู้จัดการทีมมองเห็นผลประโยชน์ให้กับพนักงานภายในทีม					
	ผลการดำเนินการของทีมขาย					
19	ผู้บริหารสามารถบริหารยอดขายได้ตามเป้า					
20	ผู้จัดการทีมสามารถทำยอดขายได้ตามเป้า					
21	พนักงานสามารถทำยอดขายได้ตามเป้า					

ตอนที่ 3 ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน คือ ค่าตอบแทน นอกจากเงินเดือน เงินเดือน โอกาสความก้าวหน้าในงาน / อาชีพ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญ ความท้าทายของงาน การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น / ตัดสินใจ ความคาดหวังในการตอบสนอง องค์กรเป็นที่พึงได้ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ทักษะที่ต้ององค์กร **คำชี้แจง** โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อดังต่อไปนี้ว่า ท่านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับใดแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างหลังข้อความซึ่งตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

5 หมายความว่า เห็นด้วยระดับมากที่สุด

4 หมายความว่า เห็นด้วยระดับมาก

3 หมายความว่า เห็นด้วยระดับปานกลาง

2 หมายความว่า เห็นด้วยระดับน้อย

1 หมายความว่า เห็นด้วยระดับน้อยที่สุด

	ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	ค่าตอบแทน					
22	ท่านมีรายได้เพียงพอต่อการครองชีพ					
23	ท่านมีความพอใจกับเงินที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่นที่ทำงานในลักษณะงานเดียวกัน					
24	สวัสดิการอื่นๆ ที่ได้รับจากหน่วยงานมีความเหมาะสมแล้ว					
25	เงินเดือนที่ท่านได้รับนั้น มีความเหมาะสมเมื่อเทียบกับลักษณะงานที่ท่านรับผิดชอบ					
	ความก้าวหน้าจากการทำงาน					
26	มีการจัดการฝึกอบรมให้แก่ผู้ปฏิบัติงานประจำและต่อเนื่อง					
27	ท่านมีโอกาสที่จะได้รับการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ตลอดจน ทักษะในการทำงานเพื่อเป็นพื้นฐานความก้าวหน้า					
28	ท่านสามารถที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ หากท่านมีความรู้ความสามารถที่เพียงพอ					
29	ท่านพอใจในความก้าวหน้าในหน้าที่การงานปัจจุบัน					
30	ท่านได้เลื่อนขั้นตามความสามารถ					
	ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญ					
31	สิ่งที่บริษัทปฏิบัติต่อท่าน ทำให้ท่านรู้สึกว่าคุณตนเองเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า					
32	โดยรวมท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาว่าท่านมีความสามารถในการทำงาน					
33	แม้ท่านจะมาทำงานหรือไม่ทำงานในส่วนที่ท่านรับผิดชอบงานของท่านก็ยังดำเนินต่อไปได้					
34	จะเกิดปัญหามากในหน่วยงานในวันที่ท่านลางาน					

	ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	ความท้าทายของงาน					
35	งานในความรับผิดชอบของท่านต้องใช้ความรู้ความสามารถและทักษะหลายอย่าง					
36	ท่านคิดว่างานของท่านในขณะนี้ เป็นงานที่ซ้ำซาก จำเจน่าเบื่อ					
37	งานที่ท่านได้รับมอบหมายแม้บางครั้งจะยาก แต่ก็ไม่เกินความสามารถของท่าน					
38	ท่านรู้สึกไม่ชอบเมื่อมีงานที่นอกเหนือจากงานประจำเข้ามา					
39	เป็นการเสียเวลาที่จะต้องมาเรียนรู้ระบบการทำงานที่แปลกใหม่					
	การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น					
40	บริษัทเปิดโอกาสให้ท่านเข้าร่วมประชุมเพื่อเสนอข้อคิดเห็นเป็นประจำ					
41	ท่านมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นและเสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา					
42	ข้อคิดเห็นของท่านมักจะถูกปฏิเสธจากบุคคลในบริษัทเสมอ					
43	ความคิดเห็นของท่านได้รับการยอมรับเพื่อให้มีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ					
	ความคาดหวังในการตอบสนอง					
44	ปัจจุบันท่านได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถที่ต้องการแล้ว					
45	ถ้าตั้งใจทำงาน บริษัทจะให้การยอมรับและตอบสนองตามที่ท่านคาดหวัง					
46	ข้อคิดเห็นของท่านมักจะถูกปฏิเสธจากบุคคลในบริษัทเสมอ					
47	ไม่ว่าท่านจะปฏิบัติงานได้ดีเพียงใดก็ไม่เคยได้รับความสนใจจากบริษัท					
	องค์กรเป็นที่พึงได้					
48	ท่านมีเครื่องใช้สำนักงานอุปกรณ์ระบบเทคโนโลยีที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการทำงาน					
49	ในสถานการณ์ปัจจุบันท่านรู้สึกห่วงใยอนาคตของบริษัท					
	ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน					
50	ท่านมีเพื่อนร่วมงานที่ปรึกษาได้ทุกเรื่อง					
51	เพื่อนร่วมงานของท่านทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานมีคุณภาพ					
52	ผู้บังคับบัญชากับท่านทำงานไปด้วยกันได้ดี					
53	ท่านมีความสุขที่มีผู้บังคับบัญชาเช่นนี้					
	ทัศนคติต่อองค์กร					
54	ท่านคิดว่าบริษัทให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคน					
55	ท่านไม่รู้สึกแตกต่างในความเป็นพนักงานของบริษัทแม้ปฏิบัติงานต่างสถานที่กัน					
56	ท่านจะแนะนำบริษัทให้กับผู้ที่ต้องการความก้าวหน้า					

ตอนที่ 4 ความผูกพันต่อองค์กร คือ ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง ความผูกพันด้านความรู้สึก ความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อดังต่อไปนี้ว่า ท่านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับใดแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างหลังข้อความซึ่งตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์ดังนี้

5 หมายความว่า เห็นด้วยระดับมากที่สุด

4 หมายความว่า เห็นด้วยระดับมาก

3 หมายความว่า เห็นด้วยระดับปานกลาง

2 หมายความว่า เห็นด้วยระดับน้อย

1 หมายความว่า เห็นด้วยระดับน้อยที่สุด

	ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง					
57	ถ้าท่านไม่ได้ทุ่มเทตัวเองให้กับบริษัทเป็นอย่างมากแล้ว ท่านอาจพิจารณาที่จะไปทำงานที่อื่น					
58	ท่านจะมีความสุขมาก ถ้าได้ใช้เวลาที่เหลืออยู่ในอาชีพทำงานในบริษัทนี้					
	ความผูกพันด้านความรู้สึก					
59	ท่านรู้สึกมีผูกพันกับบริษัทที่ท่านทำงานอยู่					
60	ผลเสียอย่างหนึ่งของการลาออกจากบริษัทนี้คือโอกาสที่จะได้งานใหม่มีอยู่น้อยมาก					
61	ท่านรู้สึกผิดถ้าออกจากบริษัทในขณะนี้					
62	ท่านรู้สึกจริงๆ ว่าปัญหาของบริษัทก็คือปัญหาของท่านด้วย					
63	ท่านรู้สึกเหมือน “เป็นส่วนหนึ่งของครอบครัว” ในบริษัทนี้					
	ความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม					
64	เป็นการยากสำหรับท่านที่จะลาออกจากบริษัทในขณะนี้ แม้ว่าท่านอยากจะออกก็ตาม					
65	ชีวิตของท่านจะยุ่งยากมาก ถ้าท่านตัดสินใจออกจากบริษัทในขณะนี้					
66	บริษัทนี้มีบุญคุณกับท่านมาก					
67	บริษัทนี้สมควรได้รับความจงรักภักดีจากท่าน					
68	แม้ว่าจะจะเป็นประโยชน์แก่ท่าน ท่านก็รู้สึกว่าเป็นสิ่งไม่ถูกต้องที่จะออกจากบริษัทในขณะนี้					

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	จรัลพิสิษฐ์ ช่างพันธ์ุ
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 25 มิถุนายน 2524
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต การจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร พ.ศ.2546 นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สื่อสารการตลาด มหาวิทยาลัยเซนจอห์น พ.ศ.2549
สถานที่ทำงาน	บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)
ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการฝ่ายวางแผน โฆษณาและประชาสัมพันธ์