

ความผูกพันในองค์การ: ศึกษากรณี สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี



นายอนันต์ มณีรัตน์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)
are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์

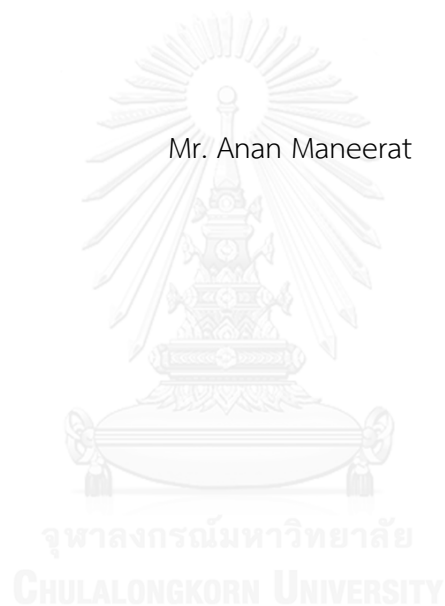
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Employee Engagement: A Case Study of the Secretariat of Cabinet

Mr. Anan Maneerat



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Public Administration Program in Public Administration

Department of Public Administration

Faculty of Political Science

Chulalongkorn University

Academic Year 2016

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ความผูกพันในองค์การ: ศึกษากรณี สำนักเลขาธิการ คณะรัฐมนตรี
โดย	นายอนันต์ มณีรัตน์
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

.....คณบดีคณะรัฐศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.เอก ตั้งทรัพย์วัฒนา)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ดำรงค์ วัฒนา)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ติน ปรัชญพฤทธิ์)

อนันต์ มณีรัตน์ : ความผูกพันในองค์การ: ศึกษากรณี สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี (Employee Engagement: A Case Study of the Secretariat of Cabinet) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผศ. ดร.ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 234 หน้า.

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ความผูกพันในองค์การ: ศึกษากรณี สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี” มีวัตถุประสงค์การวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาระดับความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี 2) เพื่อศึกษาการมีอิทธิพลของปัจจัยด้านการบริหารองค์การ ลักษณะงาน การพัฒนาอาชีพ และแผนพัฒนารายบุคคลที่มีต่อความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี และ 3) เพื่อศึกษาแนวทางในการเสริมสร้างความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ประชากร คือ บุคลากรในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี จำนวน 212 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง นำมาวิเคราะห์ด้วยสถิติ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความเป็นอิสระ 2 กลุ่ม (Independent-samples t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวน (One-way ANOVA) และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อน (Multiple Regression Analysis) รวมถึงการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction)

ผลการศึกษา พบว่า 1) ความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ปัจจัยด้านการบริหารองค์การ (ด้านคุณภาพชีวิต และด้านบรรยากาศในองค์การ) ปัจจัยด้านลักษณะงาน (ด้านความท้าทาย และด้านโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น) ปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพ (ด้านการจัดทำเส้นทางอาชีพ ด้านการมอบหมายงานที่ท้าทาย ความสามารถ และด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการ) และปัจจัยด้านแผนพัฒนารายบุคคล (ด้านนโยบาย ด้าน IDP และด้านองค์ประกอบของ IDP) มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ 3) ความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีแตกต่างกันไปตามปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ซึ่งได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งงานและหน่วยงานที่สังกัด ยกเว้นอายุที่ไม่มีอิทธิพลให้ความผูกพันในองค์การแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และ 4) บุคลากรในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีนิยามองค์ประกอบของความผูกพันในองค์การ เป็น 2 ด้าน คือ ด้านงาน และด้านคน

ภาควิชา รัฐประศาสนศาสตร์

ลายมือชื่อนิสิต

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

ปีการศึกษา 2559

5780631124 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORDS: EMPLOYEE ENGAGEMENT / ORGANIZATION MANAGEMENT / JOB CHARACTERISTICS / CAREER DEVELOPMENT / INDIVIDUAL DEVELOPMENT PLAN (IDP)

ANAN MANEERAT: Employee Engagement: A Case Study of the Secretariat of Cabinet. ADVISOR: ASST. PROF. SIRAPATSORN WONGTHONGDEE, Ph.D., 234 pp.

The purposes of this research are: 1) To study the employee engagement of the government officers in the Secretariat of Cabinet. 2) To study the factors affecting employee engagement, including organization management, job characteristics, career development and individual development plan. And 3) To study the ways towards encouraging employee engagement of the government officers in the Secretariat of Cabinet. The populations consist of 212 officers. The research instruments are questionnaire and structured Interview. The statistics used for analyzing the data are frequencies, percentages, arithmetic means, standard deviation, Independent-samples t-test, One-way ANOVA and Multiple Regression Analysis along with Analytic Induction.

It is found from the study that: 1) The employee engagement of the government officers in the Secretariat of Cabinet is at highest level. 2) The organization management factors (quality of life and organization environment), job characteristics factors (challenge and optional Interaction), career development factors (career path, challenging assignments and career development workshop), individual development plan factors (IDP policy and IDP component) significantly affect on employee engagement. 3) It is found that the difference of demographic characteristics such as sex, education, income, work experience, position and sector give some differences on employee engagement while age doesn't affect employee engagement, at the 0.05 level. And 4) The employees in question define employee engagement in 2 components: work and people.

Department: Public Administration Student's Signature

Field of Study: Public Administration Advisor's Signature

Academic Year: 2016

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จจุล่งลงได้ด้วยความช่วยเหลือและความเมตตาจากบุคคลหลายท่าน ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี ที่มีความกรุณารับเป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ให้คำแนะนำ มีความใส่ใจเสนอทางชี้แนะและช่วยหาทางแก้ไข ปัญหาในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นอย่างเต็มที่โดยตลอด ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ดำรงค์ วัฒนา ประธานสอบวิทยานิพนธ์ ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ติน ปรัชญพฤทธิ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาให้คำแนะนำเกี่ยวกับแนวทางการทำวิจัย เพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณคุณนันทิรัตน์ แก้วภราดัย และบุคลากรในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีทุกท่าน ที่สละเวลาและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการตอบแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่มีความถูกต้อง และข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัวที่คอยสนับสนุนและเป็นกำลังสำคัญที่สุด รวมถึงขอขอบคุณกัลยาณมิตร เจ้าหน้าที่คณะรัฐศาสตร์ และผู้เกี่ยวข้องทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกเป็นอย่างดีมา ณ โอกาสนี้

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ซ
สารบัญภาพ	ฅ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	4
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	4
1.4 สมมติฐานการวิจัย	5
1.5 ขอบเขตการวิจัย	5
1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย	5
1.7 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	9
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
2.1 แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD).....	11
2.2 แนวคิดและทฤษฎีความผูกพันในองค์กร (Employee Engagement: EE).....	16
2.3 แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาอาชีพ (Career Development).....	37
2.4 แนวคิดและทฤษฎีแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP).....	47
2.5 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	73
2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	76
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	81

3.1 ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง.....	81
3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล	82
3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา	82
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	84
3.5 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ	87
3.6 แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล	87
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	89
4.1 การวิเคราะห์ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์	90
4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานความคิดเห็นด้านการบริหารองค์การ.....	92
4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานความคิดเห็นด้านลักษณะงานของบุคลากรในสลค.....	97
4.4 การวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานความคิดเห็นด้านการพัฒนาอาชีพของบุคลากรในสลค..	103
4.5 การวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานความคิดเห็นด้านแผนพัฒนารายบุคคลของบุคลากรใน สลค.....	112
4.6 การวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานความคิดเห็นด้านความผูกพันในองค์การของบุคลากรใน สลค.....	116
4.7 การทดสอบสมมติฐาน.....	120
4.8 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันในองค์การ ปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ รวมถึงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของ บุคลากรในสลค.	154
บทที่ 5 สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ	164
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	167
5.2 อภิปรายผลการศึกษา	175
5.3 ข้อเสนอแนะ	188
รายการอ้างอิง	194

ภาคผนวก.....	197
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	198
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย.....	210
ภาคผนวก ค การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability).....	212
ภาคผนวก ง การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัย (IOC).....	220
ภาคผนวก จ หนังสือตอบรับและแจ้งกำหนดการตีพิมพ์บทความวิจัย.....	230
ภาคผนวก ฉ หนังสือเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาแบบสอบถามประกอบการวิจัย (ท่านที่ 1).	231
ภาคผนวก ช หนังสือเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาแบบสอบถามประกอบการวิจัย (ท่านที่ 2).	232
ภาคผนวก ซ หนังสือเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาแบบสอบถามประกอบการวิจัย (ท่านที่ 3).	233
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	234

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 สรุปองค์ประกอบของความผูกพันในองค์การ	24
ตารางที่ 2 สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ (ปัจจัยด้านการบริหารองค์การ และปัจจัยด้านลักษณะงาน)	36
ตารางที่ 3 สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ (ปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพ)	46
ตารางที่ 4 สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ (ปัจจัยด้านแผนพัฒนารายบุคคล).....	72
ตารางที่ 5 แสดงกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	82
ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของบุคลากรในสลค. จำแนกตามปัจจัยด้านประชากรศาสตร์.....	90
ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านการบริหารองค์การของบุคลากรในสลค. ในภาพรวม	92
ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านการบริหารองค์การของบุคลากรในสลค. ในด้านภาวะผู้นำ จำแนกเป็นรายข้อ.....	93
ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านการบริหารองค์การของบุคลากรในสลค. ในด้านวัฒนธรรมองค์การ จำแนกเป็นรายข้อ	94
ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านการบริหารองค์การของบุคลากรในสลค. ในด้านการบริหารค่าตอบแทน จำแนกเป็นรายข้อ	95
ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านการบริหารองค์การของบุคลากรในสลค. ในด้านคุณภาพชีวิต จำแนกเป็นรายข้อ.....	95
ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านการบริหารองค์การของบุคลากรในสลค. ในด้านบรรยากาศในองค์การ จำแนกเป็นรายข้อ	96
ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านลักษณะงานของบุคลากรของบุคลากรในสลค. ในภาพรวม	97
ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านลักษณะงานของบุคลากรในสลค. ในด้านความชัดเจน จำแนกเป็นรายข้อ.....	98

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านลักษณะงานของบุคลากรในสลด. ในด้านความท้าทาย จำแนกเป็นรายชื่อ	99
ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านลักษณะงานของบุคลากรในสลด. ในด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับ จำแนกเป็นรายชื่อ	100
ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านลักษณะงานของบุคลากรในสลด. ในด้านโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น จำแนกเป็นรายชื่อ	101
ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านลักษณะงานของบุคลากรในสลด. ในด้านความอิสระ จำแนกเป็นรายชื่อ	102
ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านการพัฒนาอาชีพของบุคลากรของบุคลากรในสลด. ในภาพรวม	103
ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านการพัฒนาอาชีพของบุคลากรในสลด. ในด้านการให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริง จำแนกเป็นรายชื่อ	104
ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านการพัฒนาอาชีพของบุคลากรในสลด. ในด้านการจัดทำเส้นทางอาชีพ จำแนกเป็นรายชื่อ	105
ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านการพัฒนาอาชีพของบุคลากรในสลด. ในด้านการมอบหมายงานที่ทำทลายความสามารถ จำแนกเป็นรายชื่อ	106
ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านการพัฒนาอาชีพของบุคลากรในสลด. ในด้านการหมุนเวียนงาน จำแนกเป็นรายชื่อ	107
ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านการพัฒนาอาชีพของบุคลากรในสลด. ในด้านการแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะ จำแนกเป็นรายชื่อ	108
ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านการพัฒนาอาชีพของบุคลากรในสลด. ในด้านการปรึกษาเชิงจิตวิทยาด้านอาชีพ จำแนกเป็นรายชื่อ	109
ตารางที่ 26 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านการพัฒนาอาชีพของบุคลากรในสลด. ในด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการ จำแนกเป็นรายชื่อ	110
ตารางที่ 27 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านการพัฒนาอาชีพของบุคลากรในสลด. ในด้านการลาเพิ่มพูนความรู้ จำแนกเป็นรายชื่อ	111

ตารางที่ 28 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านแผนพัฒนารายบุคคล ของบุคลากรในสสค. ในภาพรวม.....	112
ตารางที่ 29 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านแผนพัฒนารายบุคคล ของบุคลากรในสสค. ในด้านนโยบายด้าน IDP ขององค์กร จำแนกเป็นรายชื่อ	113
ตารางที่ 30 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านแผนพัฒนารายบุคคล ของบุคลากรในสสค. ในด้านองค์ประกอบของ IDP จำแนกเป็นรายชื่อ.....	114
ตารางที่ 31 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านแผนพัฒนารายบุคคล ของบุคลากรในสสค. ในด้านกระบวนการจัดทำ IDP จำแนกเป็นรายชื่อ.....	115
ตารางที่ 32 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านความผูกพันในองค์กร ของบุคลากรในสสค. ในภาพรวม.....	116
ตารางที่ 33 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านความผูกพันในองค์กร ของบุคลากรในสสค. ในด้านการพูดถึงองค์กรในด้านบวก จำแนกเป็นรายชื่อ	117
ตารางที่ 34 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านความผูกพันในองค์กร ของบุคลากรในสสค. ในด้านความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกองค์กร จำแนกเป็นรายชื่อ	118
ตารางที่ 35 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านความผูกพันในองค์กร ของบุคลากรในสสค. ในด้านความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ จำแนกเป็นรายชื่อ .	119
ตารางที่ 36 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านความผูกพันในองค์กร ของบุคลากรในสสค. ในภาพรวม.....	120
ตารางที่ 37 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อน แบบขั้นตอน (Multiple Linear Regression Analysis - Enter) ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารองค์กร	121
ตารางที่ 38 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อน แบบขั้นตอน (Multiple Linear Regression Analysis - Enter) ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารองค์กร และปัจจัยด้าน ประชากรศาสตร์	123
ตารางที่ 39 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อน แบบขั้นตอน (Multiple Linear Regression Analysis - Enter) ระหว่างปัจจัยด้านลักษณะงาน	125
ตารางที่ 40 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อน แบบขั้นตอน (Multiple Linear Regression Analysis - Enter) ระหว่างปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัยด้านประชากรศาสตร์.	127

ตารางที่ 41 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อน แบบขั้นตอน (Multiple Linear Regression Analysis - Enter) ระหว่างปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพ	129
ตารางที่ 42 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อน แบบขั้นตอน (Multiple Linear Regression Analysis - Enter) ระหว่างปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพ และปัจจัยด้านประชากรศาสตร์	131
ตารางที่ 43 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อน แบบขั้นตอน (Multiple Linear Regression Analysis - Enter) ระหว่างปัจจัยด้านแผนพัฒนารายบุคคล	134
ตารางที่ 44 แสดงผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation) ระหว่างปัจจัยด้านแผนพัฒนารายบุคคล และความผูกพันในองค์กร	136
ตารางที่ 45 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อน แบบขั้นตอน (Multiple Linear Regression Analysis - Enter) ระหว่างปัจจัยด้านแผนพัฒนารายบุคคล และปัจจัยด้านประชากรศาสตร์	137
ตารางที่ 46 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อน แบบขั้นตอน (Multiple Linear Regression Analysis - Enter) ระหว่างปัจจัยด้านต่างๆ (ตัวแปรอิสระ) ในภาพรวม	139
ตารางที่ 47 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อน แบบขั้นตอน (Multiple Linear Regression Analysis - Enter) ระหว่างปัจจัยด้านต่างๆ (ตัวแปรอิสระ) ในภาพรวม และปัจจัยด้านประชากรศาสตร์.....	141
ตารางที่ 48 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความผูกพันในองค์กรของบุคลากรในสลด. จำแนกตามเพศ ด้วย Independent-samples t-test.....	143
ตารางที่ 49 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความผูกพันในองค์กรของบุคลากรในสลด. จำแนกตามอายุ ด้วย One-way ANOVA	144
ตารางที่ 50 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความผูกพันในองค์กรของบุคลากรในสลด. จำแนกตามระดับการศึกษา ด้วย One-way ANOVA	144
ตารางที่ 51 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความผูกพันในองค์กรของบุคลากรในสลด. จำแนกตามระดับการศึกษา ทีละคู่ด้วย LSD	145
ตารางที่ 52 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความผูกพันในองค์กรของบุคลากรในสลด. จำแนกตามรายได้ต่อเดือน ด้วย One-way ANOVA.....	146

ตารางที่ 53 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความผูกพันในองค์การ ของบุคลากรในสสค. จำแนกตามระดับการศึกษา ที่ละคู่ด้วย LSD	147
ตารางที่ 54 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความผูกพันในองค์การ ของบุคลากรในสสค. จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้วย One-way ANOVA.....	148
ตารางที่ 55 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความผูกพันในองค์การ ของบุคลากรในสสค. จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ที่ละคู่ด้วย LSD.....	149
ตารางที่ 56 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความผูกพันในองค์การ ของบุคลากรในสสค. จำแนกตามตำแหน่งงาน ด้วย One-way ANOVA.....	149
ตารางที่ 57 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความผูกพันในองค์การ ของบุคลากรในสสค. จำแนกตำแหน่งงาน ที่ละคู่ด้วย LSD.....	150
ตารางที่ 58 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความผูกพันในองค์การ ของบุคลากรในสสค. จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด ด้วย One-way ANOVA.....	151
ตารางที่ 59 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความผูกพันในองค์การ ของบุคลากรในสสค. จำแนกหน่วยงานที่สังกัด ที่ละคู่ด้วย LSD	152
ตารางที่ 60 แสดงสรุปภาพรวมผลการทดสอบสมมติฐาน.....	153
ตารางที่ 61 การจำแนกและแจกแจงข้อมูลข้อมูลโดยยึดเนื้อหาเป็นเกณฑ์	156
ตารางที่ 62 การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัย (IOC) ในภาพรวม	221
ตารางที่ 63 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัย (IOC) ของปัจจัยด้าน ประชากรศาสตร์	221
ตารางที่ 64 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัย (IOC) ของปัจจัยด้านการบริหาร องค์การ.....	222
ตารางที่ 65 ข้อคำถามปัจจัยด้านการบริหารองค์การที่มีการแก้ไข.....	222
ตารางที่ 66 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัย (IOC) ของปัจจัยด้านลักษณะ งาน	223
ตารางที่ 67 ข้อคำถามปัจจัยด้านลักษณะงานที่มีการแก้ไข.....	224

ตารางที่ 68 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัย (IOC) ของปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพ	225
ตารางที่ 69 ข้อคำถามปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพที่มีการแก้ไข	226
ตารางที่ 70 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัย (IOC) ของปัจจัยด้านแผนพัฒนารายบุคคล (IDP).....	227
ตารางที่ 71 ข้อคำถามปัจจัยด้านแผนพัฒนารายบุคคลที่มีการแก้ไข	228
ตารางที่ 72 การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัย (IOC) ของปัจจัยด้านความผูกพันในองค์กร.....	228
ตารางที่ 73 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัย (IOC) ของความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ.....	229



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 โมเดลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD roles and practice)	12
ภาพที่ 2 วิวัฒนาการของความผูกพันในองค์กร	17
ภาพที่ 3 ความผูกพันในองค์กรและผลตอบแทนทางธุรกิจ ศึกษาโดย Gallup Consulting (2010).....	19
ภาพที่ 4 ตัวแบบความผูกพันในองค์กรของ Hewitt Associates (2004).....	20
ภาพที่ 5 ตัวแบบความผูกพันในองค์กร (3D Model) ของ ISR (2004).....	21
ภาพที่ 6 ตัวแบบดัชนีชี้วัดความผูกพันในองค์กร (Employee Engagement Index: EEI) ของ Burke (2003)	27
ภาพที่ 7 ตัวแบบความผูกพันในองค์กรของ Hewitt Associates (2004).....	29
ภาพที่ 8 ตัวแบบความผูกพันในองค์กรของ Hewitt Associates (2011).....	30
ภาพที่ 9 เครื่องมือการวัดความผูกพันในองค์กร (IES' Diagnostic Tool) ของ IES (2004).....	31
ภาพที่ 10 ตัวแบบความผูกพันในองค์กรของ The Gallup Organization (2010)	32
ภาพที่ 11 ขั้นตอนของการพัฒนาอาชีพ (Stage in Career Development).....	38
ภาพที่ 12 ความชอบด้านอาชีพ (Vocational Preference Model).....	39
ภาพที่ 13 ความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงของแผนพัฒนารายบุคคล กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้าน อื่นๆในองค์กร.....	51
ภาพที่ 14 ความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงของแผนพัฒนารายบุคคล กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้าน อื่นๆในองค์กร (ต่อ)	51
ภาพที่ 15 ขั้นตอนการจัดทำ IDP	54
ภาพที่ 16 เครื่องมือที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน	57
ภาพที่ 17 เทคนิคในช่วงการสนทนากับพนักงานถึงแนวทางการพัฒนาตนเอง.....	59
ภาพที่ 18 แผนพัฒนารายบุคคล แบบที่ 1.....	63

ภาพที่ 19 คำอธิบายการกรอกแผนพัฒนารายบุคคล.....	63
ภาพที่ 20 แผนพัฒนารายบุคคลแบบที่ 2.....	64
ภาพที่ 21 แผนพัฒนารายบุคคลแบบที่ 3.....	64
ภาพที่ 22 วงล้อการวางแผนเพื่อสร้างผลลัพธ์ระดับองค์กร (Organizational Impact Planning Wheel).....	67
ภาพที่ 23 ตัวอย่างการใช้แผนพัฒนารายบุคคลเพื่อเตรียมความพร้อมข้าราชการสำหรับงานในอนาคต.....	67
ภาพที่ 24 Results Matrix ระหว่างคนในกรมทำและใช้แผนพัฒนารายบุคคล.....	68
ภาพที่ 25 Results Matrix ระหว่างคนในกรมทำและใช้แผนพัฒนารายบุคคล (ต่อ).....	68
ภาพที่ 26 Matrix ระหว่างผลต่อความสำเร็จของงาน (Power) และความสนใจหรือผลประโยชน์ที่ได้จากงาน (Interest).....	69
ภาพที่ 27 Matrix ระหว่างผลต่อความสำเร็จของงาน (Power) และความสนใจหรือผลประโยชน์ที่ได้จากงาน (Interest) (ต่อ).....	69
ภาพที่ 28 ทักษะการสื่อสารแบบ DISC.....	70
ภาพที่ 29 ทักษะการสื่อสารแบบ DISC (ต่อ).....	70

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ตั้งแต่อดีตเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน องค์กรต่างๆ ทั่วโลกได้พยายามค้นหาแนวทางและวิธีการบริหารงานใหม่ๆ ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เพิ่มระดับประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน เพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จและดำรงอยู่ได้ เช่น วิธีการทำงานที่ดีที่สุด (One Best Way) ตามแนวคิดการบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ตามแนวคิดการบริหารจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Approach) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) และการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ตามแนวคิดการบริหารสมัยใหม่ เป็นต้น จนตระหนักได้ว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรทางการบริหารที่สำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นผู้ดำเนินการและเกี่ยวข้องกับการบริหารงานทุกด้านขององค์กร ทั้งการวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การจัดสรรงบประมาณ การประเมินผลการปฏิบัติงานและอื่นๆ

องค์กรต่างๆ จึงหันมาให้ความสำคัญกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ปฏิบัติงานและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ด้วยการสร้างความพึงพอใจ (Satisfaction) แล้วจึงสร้างแรงจูงใจ (Motivation) และความผูกพัน (Commitment) ในยุคสมัยต่อมา จนกลายเป็นการสร้างความผูกพันในองค์กร (Employee Engagement: EE) ให้กับบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นแนวคิดการบริหารจัดการและการพัฒนาองค์กรที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมากในปัจจุบัน อีกทั้งเป็นตัวชี้วัดผลตอบแทนทางธุรกิจ (Business Outcomes) ขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่ปรึกษาและองค์กรชั้นนำทางธุรกิจ

จากผลงานวิจัยขององค์กรระดับโลกที่มีความผูกพันในองค์กร (World-Class Engagement) โดย Gallup Consulting (2010) พบว่า ความผูกพันในองค์กรจะช่วยลดปัญหาการลาออก อุบัติเหตุในการทำงาน ความเสียหายและความผิดพลาด รวมถึงสร้างผลตอบแทน (Earnings per Share: EPS) มากกว่าองค์กรประเภทเดียวกันที่มีความผูกพันต่ำกว่า (Lower Engagement) ถึง 3.9 เท่า เนื่องจากบุคลากรจะทุ่มเทและเต็มใจทำงานด้วยความเอาใจใส่ รวมถึงเพิ่มระดับความพึงพอใจของลูกค้า ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ผลประกอบการทางการเงิน และขีดความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ทำให้องค์กรเจริญเติบโตขึ้น 10-20 % (Hewitt Associates, 2011)

เนื่องจากบุคลากรในองค์กรที่มีความผูกพันในองค์กร (Employee Engagement) จะใช้ความพยายามอย่างสุดความสามารถในการทำงาน (Strive) โดยคำนึงถึงความสำเร็จขององค์กร พร้อมทั้งห่วงใย ช่วยเหลือ สนับสนุนและพัฒนาปรับปรุงองค์กร พวกเขาจะมีความรู้สึกนึกคิดที่อยากเข้าเป็นสมาชิกและดำรงอยู่ในองค์กรต่อไป (Stay) อีกทั้งมักพูดถึงองค์กรในด้านบวก (Say) หรือในทางที่ดีเมื่อสนทนากับผู้อื่น มีความภูมิใจและยินดีเมื่อกล่าวถึงองค์กรของตน รวมถึงความรู้สึกปรารถนาและหวังดีกับองค์กร ทำให้ส่งผลดีต่อทั้งองค์กร ซึ่งบุคลากรเหล่านั้นเปรียบเสมือนกับลักษณะของบุคลากรในอุดมคติที่องค์กรต้องการและพยายามสร้างให้เกิดขึ้นด้วยการบริหารองค์กรในเรื่องต่างๆ ได้แก่

เรื่องแรก การบริหารองค์กร (Organization Management) หรือการบริหารจัดการองค์กรในด้านต่างๆ ประกอบด้วยคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาหรือภาวะผู้นำ (Leadership) แบบแผนหรือองค์การยึดถือปฏิบัติหรือวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture/Practices) การบริหารจัดการขององค์กรเกี่ยวกับค่าตอบแทน (Pay) และสวัสดิการต่างๆ (Benefits) หรือการบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) การบริหารจัดการขององค์กรเกี่ยวกับระดับสภาพการดำรงชีวิตหรือความพึงพอใจในสิ่งต่างๆ ของบุคลากรในองค์กรหรือคุณภาพชีวิต (Quality of Life) และสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน หรือบรรยากาศในองค์กร (Organization Environment) หากการบริหารองค์กรดี ก็จะทำให้บุคลากรมีความสุขและพัฒนาคุณภาพการทำงานไปด้วย เนื่องจากเป็นสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อบุคลากรในองค์กร ทั้งในเรื่องของการปฏิบัติงาน การดำรงอยู่ในองค์กร การรับรู้และความรู้สึก

เรื่องต่อมา ลักษณะงาน (Job Characteristics) หรือองค์ประกอบที่แสดงให้เห็นเกี่ยวกับงาน ประกอบด้วย ความชัดเจน (Identity) ของงานในเรื่อง บทบาทและอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ กฎระเบียบและข้อบังคับ ความท้าทาย (Challenge) ของงานที่กระตุ้นให้เกิดความพยายามในการทำงาน การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ในงานหรือการพูดคุยแลกเปลี่ยนกับผู้บังคับบัญชา โอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Optional Interaction) ที่เปิดโอกาสในการเข้าสังคมและการทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมถึงความอิสระ (Autonomy) ของที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถพิจารณาตัดสินใจได้อย่างเต็มที่ภายใต้อำนาจหน้าที่ของตน หากลักษณะงานที่ทำมีเหมาะสมและความสอดคล้องกับลักษณะหรือความต้องการผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานก็จะมีความสุข รักและทุ่มเททำงาน เนื่องจากเป็นหน้าที่หรือบทบาทหลักที่ต้องรับผิดชอบและพบเจอทุกวัน

เรื่องที่สาม การพัฒนาอาชีพ (Career Development) หรือกระบวนการที่องค์กรจัดขึ้นเพื่อช่วยเหลือบุคลากรในการบริหารจัดการและพัฒนาอาชีพ ประกอบด้วย การให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริง (Realistic Job Preview) การจัดทำเส้นทางอาชีพ (Career Path) การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ (Challenging Assignments) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การ

แจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะ (Performance Feedback and Coaching) การปรึกษาเชิงจิตวิทยาด้านอาชีพ (Career Counseling) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Career Development Workshop) และการลาเพิ่มพูนความรู้ (Sabbaticals) หากบุคลากรมีหน้าที่การทำงานที่เจริญก้าวหน้าและมั่นคง ก็จะทำอย่างเต็มที่และดำรงในองค์กรอยู่ต่อไป เนื่องจากเปรียบเสมือนการสร้างความมั่นใจ ความมั่นคง และขจัดความกังวลในหน้าที่การทำงานให้กับบุคลากร

เรื่องสุดท้าย แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) หรือแนวทางที่ช่วยให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายในอาชีพของตนทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยการกำหนดแนวทางในการพัฒนาหรือข้อตกลงร่วมกัน (Learning Agreement) ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ซึ่งเชื่อมโยงความต้องการของปัจเจกบุคคลและองค์กร (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2552) ประกอบไปด้วย นโยบายด้าน IDP ขององค์กร (IDP Policy) องค์ประกอบของ IDP (IDP Component) และกระบวนการจัดทำ IDP (IDP Process) หากองค์กรมีการจัดทำและนำแผนพัฒนารายบุคคลไปใช้ก็จะส่งผลดีต่อบุคลากรและองค์กรไปพร้อมกัน เนื่องจากเป็นแนวทางกำหนดขึ้นบนเป้าหมายร่วมกันของบุคลากรและองค์กร และโดยเฉพาะอย่างยิ่งผลดีต่อคุณภาพชีวิตและการทำงานของบุคลากร เนื่องจากเป็นแนวทางการที่กำหนดขึ้นบนเหมาะสมและสอดคล้องกับความแตกต่างของแต่ละบุคคล ด้วยการเลือกใช้เครื่องมือการพัฒนารูปแบบต่างๆ ไม่เพียงเฉพาะแต่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)

ในทางตรงกันข้ามหากองค์กรใดไม่ให้ความสำคัญกับความผูกพันในองค์กรหรือบุคลากรขาดแรงจูงใจในการทำงาน ไม่ทุ่มเท ไม่อยากทำงาน ไม่รัก ไม่มีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ไม่มีความผูกพันและไม่อยากเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป ก็จะทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงเกิดความสูญเสียในทุกด้าน เช่น ปัญหาเรื่องภาพลักษณ์ขององค์กรจากการกล่าวถึงองค์กรในทางลบ ปัญหาเรื่องความมั่นคงและการทุจริตคอร์รัปชันจากการที่บุคลากรไม่ทุ่มเททำงานและไม่ได้ปรารถนาดีหรือคำนึงถึงองค์กร ปัญหาเรื่องขวัญและกำลังใจในการทำงานจากการที่บุคลากรไม่ยอมที่จะดำรงอยู่ในองค์กรอีกต่อไป อาจทำให้เกิดการลาออก ซึ่งต้องสูญเสียงบประมาณในการสรรหา คัดเลือก บริหารและพัฒนาบุคลากร เป็นต้น จนส่งผลให้องค์กรไม่สามารถขับเคลื่อนต่อไปได้ในที่สุด

ดังนั้นการทำให้บุคลากรมีความจงรักภักดี ดำรงอยู่กับองค์กรให้นานที่สุดและสร้างผลงานที่ดีที่สุดด้วยการสร้างความผูกพันในองค์กรให้กับบุคลากรทุกระดับ จึงกลายเป็นแนวทางสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารองค์กรในปัจจุบันครอบคลุมถึงองค์กรทุกประเภททั้งภาครัฐและภาคเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรภาครัฐที่ต้องมีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นและมีความผูกพันในองค์กร เนื่องจากเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์สาธารณะทั้งในระดับบุคคลและระดับประเทศ รวมถึงส่งผลกระทบต่อในวงกว้าง ทั้งนี้เพื่อให้การนำนโยบายไปปฏิบัติ

เป็นไปด้วยความราบรื่น สัมฤทธิ์ผลและสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ตรงจุด จนบรรลุเป้าหมายในการสร้างสังคมที่ดี เจริญรุ่งเรือง ประชาชนอยู่ดี กินดีและมีความสุขนั่นเอง

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี (สลค.) เป็นองค์การภาครัฐที่ปฏิบัติงานในส่วนของการประชุม และการให้บริการคณะรัฐมนตรีทั้งคณะ เช่น ดำเนินการประชุมคณะรัฐมนตรี การแจ้งมติคณะรัฐมนตรี การติดต่อกับรัฐสภาในนามของ คณะรัฐมนตรี การขอพระราชทานพระมหากรุณาธิคุณ ในนามของคณะรัฐมนตรี การนำมติคณะรัฐมนตรีในเรื่องอันไม่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกระทรวงใดไปปฏิบัติ เช่น การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การตราพระราชกฤษฎีกายุบสภา การเปิดและปิดสมัยประชุมรัฐสภา เป็นต้น (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี [สลค.], 2559) ซึ่งถือเป็นงานที่มีความสำคัญในระดับชาติ มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อทิศทางการดำเนินนโยบายสาธารณะและอนาคตของประเทศไทย อีกทั้งผู้บริหารก็ได้เล็งเห็นความสำคัญและให้ความสนใจในเรื่องความผูกพันในองค์การบริหารองค์กร ลักษณะงาน การพัฒนาอาชีพ และแผนพัฒนารายบุคคล มีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนา การปรับปรุง เพิ่มระดับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลขององค์การ และเปิดกว้างในการรับความรู้ทางการบริหารใหม่ๆ

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การภาครัฐ ทั้งปัจจัยด้านการบริหารองค์กร ลักษณะงาน การพัฒนาอาชีพ และแผนพัฒนารายบุคคล โดยมีกรณีศึกษาจากสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การของบุคลากรภาครัฐในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี รวมทั้งแนวทางในการเสริมสร้างความผูกพันในองค์การภาครัฐทั้งสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีและองค์การภาครัฐอื่นๆ เพื่อให้องค์การภาครัฐบรรลุเป้าหมายดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

1.2 คำถามการวิจัย

- 1) ความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีอยู่ในระดับใด
- 2) ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร ลักษณะงาน การพัฒนาอาชีพ และแผนพัฒนารายบุคคลมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีหรือไม่ อย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาระดับความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี
- 2) เพื่อศึกษาการมีอิทธิพลของปัจจัยด้านการบริหารองค์กร ลักษณะงาน การพัฒนาอาชีพ และแผนพัฒนารายบุคคลที่มีต่อความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี
- 3) เพื่อศึกษาแนวทางในการเสริมสร้างของความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

1.4 สมมติฐานการวิจัย

- 1) ความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีอยู่ในระดับมาก
- 2) ปัจจัยด้านการบริหารองค์การมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ
- 3) ปัจจัยด้านลักษณะงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ
- 4) ปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ
- 5) ปัจจัยด้านแผนพัฒนารายบุคคลมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ
- 6) ความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสสค. แตกต่างกันไปตาม ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์

1.5 ขอบเขตการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การภาครัฐ โดยครอบคลุมปัจจัย 4 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารองค์การ ลักษณะงาน การพัฒนาอาชีพ และแผนพัฒนารายบุคคล ซึ่งไม่พิจารณาปัจจัยด้านการเมืองภายในองค์การที่อาจส่งผลกระทบต่อ โดยมีกรณีศึกษาจากบุคลากรระดับต่างๆ ในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี จำนวน 212 คน ใช้ระยะเวลาในการวิจัยประมาณ 11 เดือน ตั้งแต่ เดือนมกราคม พ.ศ.2559 ถึง เดือนธันวาคม 2559

1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1) ความผูกพันในองค์การ (Employee Engagement: EE) หมายถึง สภาพหรือลักษณะของบุคลากรที่แสดงออกในการพยายามอย่างสุดความสามารถทุ่มเททั้งแรงกายและแรงใจเพื่อความสำเร็จขององค์การ ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วน ได้แก่

1.1) การพูดถึงองค์การในด้านบวก (Say) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดและการพูดถึงองค์การในด้านบวกหรือในทางที่ดีเมื่อสนทนากับผู้อื่น มีความภูมิใจและยินดีเมื่อกล่าวถึงองค์การของตน รวมถึงความรู้สึกปรารถนาและหวังดีกับองค์การ

1.2) ความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกขององค์การ (Stay) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่อยากเข้าเป็นสมาชิกและดำรงอยู่ในองค์การ

1.3) ความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ (Strive) หมายถึง การใช้ความพยายามอย่างสุดความสามารถในการทำงาน เพื่อความสำเร็จขององค์การ พร้อมทั้งหวังช่วยเหลือ สนับสนุนและพัฒนาปรับปรุงองค์การ

2) การบริหารองค์การ (Organization Management) หมายถึง การดำเนินการหรือการบริหารจัดการองค์การในด้านต่างๆ ได้แก่

2.1) ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถในการนำ สภาพคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาในระดับสูงกว่าต่อลูกน้องหรือ

ผู้ใต้บังคับบัญชา ในลักษณะของความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ให้ความสำคัญกับบุคลากร ยินดีรับฟังความคิดเห็น ให้คำแนะนำในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ เป็นผู้รักษามาตรฐานทางจริยธรรม และเป็นที่ยอมรับของบุคลากร รวมถึงสามารถพัฒนาองค์กรไปในทางที่ดีได้

2.2) วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture/Practices) หมายถึง แนวทางหรือแบบแผนที่องค์การยึดถือปฏิบัติ ประกอบไปด้วยนโยบาย ยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายขององค์การ (Strategy) กระบวนการทำงาน (Performance Assessment) และการติดต่อสื่อสารในองค์การ (Communication)

2.3) การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) หมายถึง การดำเนินการหรือการบริหารจัดการขององค์การเกี่ยวกับค่าตอบแทน (Pay) และสวัสดิการต่างๆ (Benefits) ในรูปของตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน หรือสิ่งตอบแทนโดยรวม (Total Rewards) ทั้งในเรื่องของความเหมาะสมและความยุติธรรม

2.4) คุณภาพชีวิต (Quality of Life) หมายถึง การดำเนินการหรือการบริหารจัดการขององค์การเกี่ยวกับระดับสภาพการดำรงชีวิตหรือความพึงพอใจในสิ่งต่างๆ ของบุคลากรในองค์การ ในเรื่องการให้ความสำคัญและดูแลเอาใจใส่บุคลากร (Work Life Balance/ Employee Health and Well-Being) การให้ความสำคัญและส่งเสริมเรื่องสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์การ (Relationship) รวมถึงชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์การ (Organizational Reputation)

2.5) บรรยากาศในองค์การ (Organization Environment) หมายถึง สิ่งแวดล้อมหรือสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน ประกอบไปด้วยสภาพแวดล้อมที่ดีในสถานที่ทำงาน ความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกและเครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงาน หรือสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสถานที่ทำงาน (Physical Work Environment)

3) ลักษณะงาน (Job Characteristics) หมายถึง องค์ประกอบหรือสิ่งที่แสดงให้เห็นเกี่ยวกับงาน ซึ่งได้แก่

3.1) ความชัดเจน (Identity) หมายถึง ลักษณะงานที่มีความเด่นชัดหรือเด่นแจ้งในเรื่อง บทบาทและอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ลักษณะงานและขอบเขตงาน รวมถึงกฎระเบียบและข้อบังคับ

3.2) ความท้าทาย (Challenge) หมายถึง ลักษณะงานที่มีความท้าทายหรือกระตุ้นให้เกิดความพยายามในการทำงาน การใช้ความรู้และความสามารถที่มีอย่างเต็มที่ รวมถึงการใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดใหม่ๆ

3.3) การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) หมายถึง ลักษณะงานที่มีการพูดคุย แลกเปลี่ยนหรือปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชา รวมถึงการประเมินและแจ้งผลการปฏิบัติงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน

3.4) โอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Optional Interaction) หมายถึง ลักษณะงานที่เปิดโอกาสในการเข้าสังคม แลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะความคิดเห็น และการทำงานร่วมกับผู้อื่น

3.5) ความอิสระ (Autonomy) หมายถึง ลักษณะงานที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้ความรู้ ความสามารถ พิจารณาตัดสินใจ และทำงานได้อย่างเต็มที่ภายใต้อำนาจหน้าที่ของตน

4) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) หมายถึง กระบวนการที่องค์กรจัดขึ้นเพื่อช่วยเหลือบุคลากรในการบริหารจัดการและพัฒนาอาชีพของตน ซึ่งได้แก่

4.1) การให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริง (Realistic Job Preview) หมายถึง กิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้นเพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริงต่อผู้ที่มาสมัครงาน ระหว่างการสรรหา รวมถึงเรื่องข้อดีและข้อเสียของงาน ด้วยวิธีการและสื่อต่างๆ เช่น การฉายภาพยนตร์ วีดิทัศน์ เอกสาร และการเยี่ยมชมสถานที่ทำงาน เป็นต้น

4.2) การจัดทำเส้นทางอาชีพ (Career Path) หมายถึง กระบวนการจัดวางลำดับขั้นตอนของตำแหน่งงานที่บุคคลสามารถก้าวเดินหรือเติบโตต่อไปได้ ซึ่งกำหนดความรู้ความสามารถ และทักษะที่เหมาะสมกับความก้าวหน้าในอนาคต สำหรับบุคลากรใหม่และบุคลากรทุกตำแหน่งงาน

4.3) การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ (Challenging Assignments) หมายถึง การมอบให้หรือการให้งานที่มีความท้าทาย กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความพยายามในการทำงานมากยิ่งขึ้น รวมถึงการใช้ความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดใหม่ๆ มากยิ่งขึ้น

4.4) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) หมายถึง กิจกรรมที่จัดให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบที่แตกต่างจากเดิม ทั้งความรู้ ความสามารถและทักษะเพื่อช่วยให้บุคลากรได้พบกับความท้าทายและโอกาสในการเรียนรู้ใหม่ๆ รวมถึงการค้นหาเป้าหมายในการทำงานและชนิดงานใหม่ที่เหมาะสมกับตน ซึ่งควรทำทุกๆ 3 ปี

4.5) การแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะ (Performance Feedback and Coaching) หมายถึง กิจกรรมที่ผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะให้กับบุคลากรเป็นระยะๆ เพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถบรรลุเป้าหมายในงานและพัฒนาตนเองได้ โดยองค์กรควรมีการจัดฝึกอบรมเรื่องการแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะที่ถูกต้องให้กับผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร รวมถึงการกำหนดนโยบายหรือมาตรฐานในการแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะอย่างชัดเจน

4.6) การปรึกษาเชิงจิตวิทยาด้านอาชีพ (Career Counseling) หมายถึง กิจกรรมหรือการปรึกษาที่ช่วยเหลือบุคลากรในการกำหนดเป้าหมาย ทิศทางและความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งผู้บริหารต้องมีความซื่อสัตย์ ให้ข้อมูลที่เป็นจริงและเป็นประโยชน์ในการปรึกษาเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ

4.7) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Career Development Workshop) หมายถึง กิจกรรมหรือการประชุมเพื่อการพัฒนาอาชีพที่ผู้บริหารจัดให้กับบุคลากรทุกระดับชั้นได้ร่วมอภิปราย และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน

4.8) การลาเพิ่มพูนความรู้ (Sabbaticals) หมายถึง กิจกรรมที่จัดให้บุคลากรมีสิทธิลาหยุดงานชั่วคราวเพื่อไปศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม โดยที่ยังคงได้รับเงินเดือนอยู่ ซึ่งส่งผลดีต่อผู้บริหารเพื่อให้พักผ่อน ลดความกดดันและความตึงเครียดที่สะสมมานาน และยังส่งผลดีต่อกับบุคลากรอาวุโสที่ใกล้เกษียณอายุเพื่อเปิดโอกาสให้ค้นหากิจกรรมและเป้าหมายใหม่ๆ ในชีวิต

5) แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) หมายถึง กรอบหรือแนวทางที่ช่วยให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายในอาชีพของตนทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยการกำหนดแนวทางในการพัฒนาหรือข้อตกลงร่วมกัน (Learning Agreement) ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ซึ่งเชื่อมโยงความต้องการของปัจเจกบุคคลและองค์กรประกอบไปด้วย

5.1) นโยบายด้าน IDP ขององค์กร หมายถึง หลักการและแนวทางการดำเนินการเกี่ยวกับแผนพัฒนารายบุคคลขององค์กรซึ่งมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการจัดทำและนำแผนพัฒนารายบุคคลไปปฏิบัติ ประกอบไปด้วย 4 ส่วน ได้แก่ 1) การสนับสนุนจากผู้บริหาร 2) การมีส่วนร่วมและการให้ความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้อง 3) ความเชี่ยวชาญของทีมงาน และ 4) ความชัดเจนของเป้าหมายในการนำแผนพัฒนารายบุคคลมาปฏิบัติ

5.2) องค์ประกอบของ IDP หมายถึง คุณลักษณะหรือส่วนประกอบของแผนพัฒนารายบุคคล ประกอบไปด้วย 5 ส่วน ได้แก่ 1) ระบบการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) 2) การเชื่อมโยงความต้องการของพนักงานรายบุคคล 3) การจัดทำขึ้นบนพื้นฐานของระดับขีดความสามารถที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังหรือสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังจากตำแหน่ง (Expected Company) 4) ข้อผูกพันหรือข้อตกลงในการเรียนรู้ร่วมกัน (Learning Agreement) และ 5) ความต่อเนื่องในการนำไปใช้

5.3) กระบวนการจัดทำ IDP หมายถึง วิธีการ ขั้นตอนหรือลำดับการกระทำของการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลที่ดำเนินอย่างต่อเนื่องไปจนสำเร็จ ประกอบไปด้วย 6 ส่วน ได้แก่ 1) การกำหนดมาตรฐานความสามารถ (Competency) 2) การประเมินความสามารถของพนักงาน 3)

การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร 4) การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล 5) การพูดคุยแผนการพัฒนากับพนักงาน และ 6) การติดตามและประเมินผลการพัฒนาพนักงาน

1.7 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1) ทำให้ทราบถึงระดับและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

2) สามารถนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการพัฒนา และเสริมสร้างความผูกพันในองค์การภาครัฐ ทั้งสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีและองค์การภาครัฐอื่น



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่องความผูกพันในองค์กร: ศึกษากรณี สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีสาระสำคัญดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD)
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีความผูกพันในองค์กร (Employee Engagement: EE)
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาอาชีพ (Career Development)
- 2.4 แนวคิดและทฤษฎีแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)
- 2.5 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD)

แนวคิดและทฤษฎีเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์เป็นอย่างมากและเป็นหลักพื้นฐานในการศึกษาเรื่องความผูกพันในองค์กร เนื่องจากในการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรให้กับบุคลากรนั้น เปรียบเสมือนกับการพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และพฤติกรรมที่ใช้ความพยายามอย่างสุดความสามารถในการทำงาน (Strive) มีความรู้สึกนึกคิดที่อยากเข้าเป็นสมาชิกและดำรงอยู่ในองค์กรต่อไป (Stay) พูดถึงองค์กรในด้านบวก (Say) หรือในทางที่ดีเมื่อสนทนากับผู้อื่น มีความภูมิใจและยินดีเมื่อกล่าวถึงองค์กรของตน รวมถึงความรู้สึกปรารถนาและหวังดีกับองค์กร ซึ่งเป็นไปตามองค์ประกอบของความผูกพันในองค์กร

ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นต้องเข้าใจหลักพื้นฐานเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถศึกษาและเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรได้อย่างเหมาะสม ทั้งในประเด็นของนิยาม ปรัชญาและจุดมุ่งหมาย ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง การเรียนรู้ กรอบแนวคิด และกระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.1.1 นิยามของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี (2557) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความหมาย 2 นัยยะ คือ ความหมายแคบและความหมายกว้าง ในความหมายแคบ หมายถึง การพัฒนามนุษย์ในระดับปัจเจกบุคคล (Individual Level) และระดับองค์กร (Organizational Level) เป็นการพัฒนาที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ (Learning) ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ประสบการณ์ใหม่ๆ (Experiences) และการเพิ่มศักยภาพของบุคคลให้มีพฤติกรรมปฏิบัติงานตามที่ต้องการ เพื่อให้สามารถแห่งความสำเร็จที่เป็นผลรวมของปัจเจกบุคคลมีค่าเท่ากับขององค์กรเป็นจริง

ส่วนการพัฒนามนุษย์ในความหมายกว้าง หมายถึง การพัฒนามนุษย์ในระดับสังคม ประเทศ และสากล เพื่อทำให้มนุษย์ทุกคนมีความสุข พันทุข์ มีอิสระ เสรีภาพและภราดรภาพได้อย่างยั่งยืน โดยมีองค์กรที่ยึดมั่นและมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันร่วมกันรับผิดชอบในการการพัฒนามนุษย์ ในระดับมหภาค เช่น หน่วยงานภาครัฐในทุกประเทศ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีองค์กรระหว่างประเทศ โรงเรียน สถานศึกษา สถาบันทางศาสนาและองค์กรการกุศล

2.1.2 ปรัชญาและจุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Gilley, Eggland, and Maycunich (2002 อ้างถึงใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2557) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่เป็นไปเพื่อการเรียนรู้ การเพิ่มผลงาน และการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์ โดยผ่านกิจกรรมความคิดริเริ่มและกิจกรรมทางการบริหาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพิ่มเพื่อประสิทธิภาพในงา ศักยภาพในคน รวมทั้งความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว

โดยได้เสนอโมเดลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD roles and practice) ไว้ในหนังสือ Principles of Human Resource Development เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการทบทวนการวางแผนการปฏิบัติงาน (Work planning and Reviews) โดยการตั้งคำถามเพื่อทบทวนวัตถุประสงค์ด้านการจัดการและการประเมินผลปฏิบัติงาน ทบทวนจุดมุ่งหมาย ด้วงาน บทบาทผู้บังคับบัญชา บทบาทพนักงาน การให้สิ่งตอบแทน การวางแผนพัฒนาทักษะและศักยภาพของบุคคล การวางแผนอาชีพและการพัฒนาองค์การ โดยใช้มิติทางด้านจุดเน้น (Focus) และมิติด้านผลลัพธ์ (Results) ในการแบ่งองค์ประกอบ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 โมเดลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD roles and practice)

แหล่งที่มา ดัดแปลงจาก Gilley, Egglund, and Maycunich (2002)

Joy Matthews, Megginson และ Surtees (2003 อ้างถึงใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2557) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นศาสตร์และวิชาชีพที่เกิดจากการบูรณาการการคิดองค์รวม เพื่อพัฒนาความรู้ในงานและปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมให้กับสมาชิกขององค์การ โดยใช้กลยุทธ์และวิธีการต่างๆ เพื่อสร้างการเรียนรู้ ดึงเอาพลังจากศักยภาพของบุคลากรออกมาใช้ให้ได้เต็มที่สูงสุดในเวลาที่เหมาะสม นำไปสู่ประสิทธิผลตามที่ต้องการและเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมิได้เกิดขึ้นโดยบังเอิญ

ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี (2557) กล่าวว่า การวิเคราะห์และการออกแบบกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ผ่านการสำรวจและวางแผนอย่างรอบคอบ เมื่อนำไปปฏิบัติจะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์การ หากองค์การมีบุคลากรที่พร้อมด้วยความรู้ ทักษะ คุณลักษณะและทัศนคติที่ดี

องค์การก็จะมีความพร้อมมากกว่าองค์การอื่นๆ ที่สมาชิกขาดการพัฒนา เป็นหลักประกันต่อความสำเร็จขององค์การและแสดงให้เห็นว่าองค์การนั้นให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.1.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Delahaye (2005: 95 อ้างถึงใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2557) กล่าวว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HRD) ประกอบด้วย 2 กลุ่มใหญ่ คือ

1) ปัจจัยสภาพแวดล้อมระดับมหภาค (Macro-environment) หรือปัจจัยทั่วไป (General Factors) ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ (Economic Conditions) สังคมและวัฒนธรรม (Social and Cultural Factors) การเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors) เทคโนโลยี (Technology) และสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ (Natural Environments) รวมทั้งปัจจัยที่มีผลกระทบทางตรง (Direct Factors) ได้แก่ ลูกค้า (Customers) คู่แข่งขัน (Competitors) และผู้จัดหาปัจจัยสู่องค์กร (Suppliers)

2) ปัจจัยสภาพแวดล้อมระดับจุลภาค (Micro-environment) ได้แก่ เงื่อนไขระบบเศรษฐกิจของท้องถิ่น (Local Economic Conditions) ระบบกฎหมายและการเมืองของท้องถิ่น (Local Government Regulations and Laws) เงื่อนไขการจ้างงานของท้องถิ่น (Local Employment Conditions) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญของท้องถิ่น (Local Key Stakeholders)

ซึ่งมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นองค์รวม (Holistic Perspectives) ในโครงสร้างการบริหารงานลำดับที่อยู่บนสุดไปจนถึงลำดับล่างสุด คือ แผนยุทธศาสตร์ (Strategic Corporate Plan) ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ/ภารกิจ (Missions) วัตถุประสงค์ (Objectives) ถัดลงมา คือ แผนยุทธศาสตร์ย่อยของฝ่ายต่างๆ (Strategic Business Plans) ลงมาถึงระดับแผน เช่น แผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HR Plan) เชื่อมโยงลงมาสู่แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Strategic HRD Plan) เป็นต้น และฝ่ายอื่นๆ ทำงานประสานกันอย่างเป็นระบบ

2.1.4 การเรียนรู้

Sigelman และ Shaffer (2003 อ้างถึงใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2557) กล่าวว่า การเรียนรู้ คือ การเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรเชิงสัมพันธ์ของพฤติกรรมและความสามารถที่ไม่ได้เป็นผลลัพธ์จากการเปลี่ยนแปลงทางร่างกาย แต่เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงกระบวนการคิด การรับรู้ และการตอบสนองต่อสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมต่างๆ

Leonard Nadler (1989 อ้างถึงใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2557) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นสิ่งที่ต้องกระทำด้วยตนเอง (Learning is what we do to ourselves) ส่วนการสอนเป็นสิ่งที่บุคคลกระทำต่อผู้อื่น (Teaching is what we do to others)

ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี (2557) กล่าวว่า การเรียนรู้ (Learning) คือเป้าหมายสำคัญที่สุดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เปรียบเสมือนหัวใจของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควบคู่กับการมุ่งเน้นผลงาน (Performance) ซึ่งเป็นเป้าหมายในการบรรลุภารกิจ

Malcom Knowles (1980 อ้างถึงใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2557) ได้รับการยกย่องเป็นบิดาหรือผู้บุกเบิกทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning Theory) หรือคำว่าแอนดราโกยี (ANDRAGOGY) ในภาษากรีก มีหลักการสำคัญ 6 ประการ คือ

- 1) ความจำเป็นหรือความต้องการในการเรียนรู้ (The Need to Know) ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ต่อเมื่อพบคำตอบว่าทำไมหรือเพราะเหตุใด หรือมีความจำเป็นอย่างไรเขาถึงต้องเรียนรู้
- 2) มโนทัศน์แห่งตนของผู้เรียน (The Learner's Self-concept) ผู้ใหญ่จะมีมโนทัศน์แห่งตนชัดเจนกว่าเด็ก จึงสามารถใช้วิจารณญาณญาณในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ได้
- 3) บทบาทของประสบการณ์ (The Role of Experience) ผู้ใหญ่สามารถนำเอาประสบการณ์ที่สั่งสมเป็นทรัพยากรในการเรียนรู้ หากตรงกับสิ่งที่เรียนก็ช่วยให้เรียนรู้ได้เร็วขึ้น แต่หากขัดกับสิ่งที่เรียนก็ทำให้เกิดความล่าช้าหรือการไม่ยอมรับได้เช่นกัน
- 4) ความพร้อมในการเรียนรู้ (Readiness to Learn) ผู้ใหญ่จะมีความพร้อมในการเรียนรู้มากกว่าเด็ก เพราะมีความจำเป็นและวุฒิภาวะที่สูงกว่า
- 5) วิธีการหรือแนวทางการเรียนรู้ (Orientation to Learning) ที่เหมาะสมสำหรับผู้ใหญ่คือต้องเป็นสิ่งที่ประยุกต์มาจากชีวิตจริง สอดคล้องกับเหตุการณ์หรือสิ่งที่กำลังเผชิญอยู่
- 6) แรงจูงใจหรือตัวกระตุ้นการเรียนรู้ (Motivation) ผู้ใหญ่มักมีแรงขับจากภายในเพื่อเรียนรู้

2.1.5 กรอบแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Leonard Nadler (1970 อ้างถึงใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2557) บิดาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เสนอตัวแบบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญกับเป้าหมายหลักการพัฒนา 3 ด้าน

- 1) งาน (Job) หรืองานในปัจจุบัน (Current or Present Job of The Individual) ที่บุคลากรทำอยู่ สามารถพัฒนาได้โดยใช้การฝึกอบรม (Training) หรือการจัดกิจกรรมการเรียนรู้รูปแบบต่างๆ เพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงานขณะนั้นให้มีความพร้อมในการทำงาน
- 2) ปัจเจกบุคคล (Individual) สามารถพัฒนาโดยให้การศึกษา (Education) หรือการสร้างการเรียนรู้เพื่องานในอนาคตตามเป้าหมายการเติบโตในตำแหน่งหน้าที่ (Future but Identified Job of The Individual) เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรในการรับงานหรือตำแหน่งใหม่
- 3) องค์กร (Organization) สามารถพัฒนาโดยใช้การพัฒนา (Development) หรือการทำให้ดียิ่งขึ้น เจริญเติบโตอย่างยั่งยืน ทำให้องค์กรปรับตัวได้ตามสถานการณ์ และการเรียนรู้ของ

บุคลากรเพื่อความเจริญเติบโตในเรื่องความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ส่งเสริมให้บุคคลฉลาดรอบรู้ในงาน และชีวิตส่วนตัวมากยิ่งขึ้น

2.1.6 กระบวนการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Delahaye (2000; 2005 อ้างถึงใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2557) ได้เสนอกระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ 4 ขั้นตอน คือ

1) การสำรวจวินิจฉัยหาความจำเป็นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Needs Investigation)

ซึ่งอาศัยกระบวนการสำรวจวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่มีลักษณะมุ่งเน้นไปในอนาคต (Future-oriented/ Proactive Analysis) ควบคู่กับการนำเอาหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning Principles) มาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาคปฏิบัติ (HRD Practices)

2) การออกแบบ (Design)

ต้องคำนึงถึงหลักสำคัญ 3 ข้อ คือ กลยุทธ์การเรียนรู้ (Learning Strategies) ลำดับชั้นผลลัพธ์ของการเรียนรู้ (The Hierarchy of Learning Outcomes) และผู้เรียน (Learners)

3) การปฏิบัติ (Implementation Stage)

ต้องใช้ทักษะที่สำคัญ 4 ทักษะ คือ ทักษะการตั้งคำถาม (Questioning) ทักษะการโต้ตอบ (Responding) ทักษะการใช้อุปกรณ์ต่างๆ (Visual Aids Using) และทักษะการกำหนดวัตถุประสงค์ (Learning Objectives Creating) เรียงรวมกันว่า ทักษะจิ๋ว (Micro Skill) แบ่งกลยุทธ์การเรียนรู้ เป็น 3 ประเภท ได้แก่

3.1) กลยุทธ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Learning Strategies) ได้แก่ การฝึกทักษะ (Skill Session) การให้ความรู้ภาคทฤษฎี (Theory Session) และการบรรยาย (Lecture)

3.2) กลยุทธ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Learning Strategies) ได้แก่ การอภิปรายแลกเปลี่ยน (Discussion) กรณีศึกษา (Case Study) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) และการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning)

3.3) กลยุทธ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Learning Strategies) ได้แก่ การเรียนรู้จากปัญหา (Problem-based Learning) การเรียนรู้ตามสัญญา (Contract Learning) การเรียนรู้จากประสบการณ์หรือการปฏิบัติ (Action Learning) การเรียนรู้จากพี่เลี้ยง (Mentoring) และการเรียนรู้ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-learning)

4) การประเมินผล (Evaluation)

เป็นขั้นตอนที่สำคัญและมีความจำเป็นเพราะทำให้ทราบว่าสิ่งที่ได้มีการวิเคราะห์ ออกแบบ และลงมือปฏิบัติ มีความถูกต้อง ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลเพียงใด คุ่มค่าหรือไม่ ควรปรับปรุงแก้ไข พัฒนา และยกเลิกหรือไม่ อย่างไร การประเมินผลมีบทบาทสำคัญ 4 ด้าน คือ

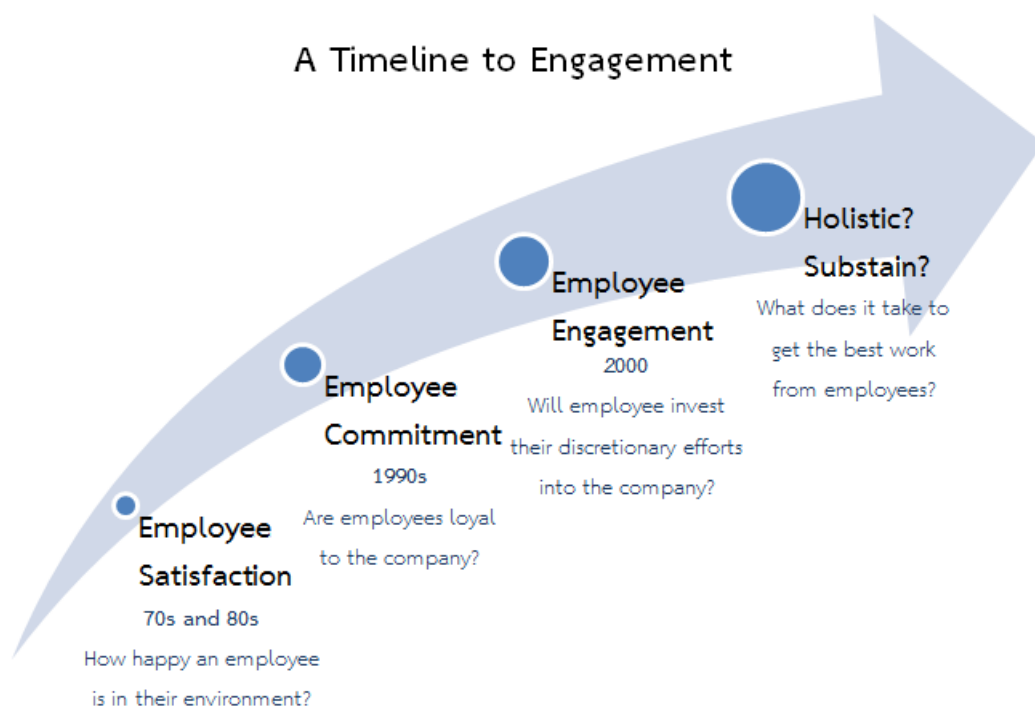
- 4.1) ใช้ในการวัด (Measure) การเปลี่ยนแปลง
- 4.2) ใช้ในการปรับปรุง 3 ขั้นตอนแรกของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 4.3) ใช้ในการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นที่ส่วนใดของการเรียนรู้
- 4.4) ใช้ในการบ่งบอกความคุ้มค่าของการเปลี่ยนแปลง

2.2 แนวคิดและทฤษฎีความผูกพันในองค์กร (Employee Engagement: EE)

แนวคิดและทฤษฎีเรื่องความผูกพันในองค์กรถือเป็นแนวคิดหลักและมีความสำคัญอย่างยิ่งในการศึกษาเรื่องความผูกพันในองค์กร ทั้งในประเด็นของวิวัฒนาการ นิยาม ความสำคัญ องค์ประกอบ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร ผู้วิจัยจำเป็นต้องศึกษาให้เกิดความเข้าใจอย่างทอ้งแท้ เพื่อให้สามารถนำมาสร้างกรอบแนวคิดและออกแบบการวิจัยที่เหมาะสม ได้ ผลการวิจัยที่เกิดประโยชน์และสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร ได้อย่างแท้จริง

ความผูกพันในองค์กร (Employee Engagement: EE) เป็นแนวคิดการบริหารจัดการและ พัฒนาองค์กรที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างองค์กรที่ปรึกษาและองค์กรชั้นนำ ทางธุรกิจ เพื่อนำไปใช้พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตลอดจนขีดความสามารถในการแข่งขัน เมื่อ The Gallup Organization องค์กรที่ปรึกษาทางธุรกิจกล่าวถึง ความผูกพันในองค์กร (Employee Engagement: EE) ไว้ในหนังสือ “First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently” ในปี 1999

ความผูกพันในองค์กรเป็นตัวชี้วัดผลตอบแทนทางธุรกิจ (Business Outcomes) ที่ วิวัฒนาการจาก ความพึงพอใจ (Satisfaction) แรงจูงใจ (Motivation) ความผูกพัน (Commitment) จนกลายมาเป็นความผูกพันในองค์กร (Employee Engagement) ในปัจจุบัน ดัง ภาพที่ 2



ภาพที่ 2 วิวัฒนาการของความผูกพันในองค์กร

แหล่งที่มา ดัดแปลงจาก Visier (2016)

2.2.1 นิยามของความผูกพันในองค์กร

Gubman (2003) กล่าวว่า ความผูกพันในองค์กร คือ พฤติกรรมของพนักงานที่ใช้พลังกาย พลังใจอย่างเต็มที่และเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ในการทำงาน มีคุณภาพเกินความคาดหวังของลูกค้าและองค์กร ซึ่งแสดงออกมาในหลายรูปแบบ

IBLF Organization (2003) กล่าวว่า ความผูกพันในองค์กร คือ การที่พนักงานรวบรวมปัจจัยในการทำงาน ทั้งปัจจัยด้านเวลา ทักษะความสามารถและทรัพยากรต่างๆ เพื่อมาสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร นำมาซึ่งความผูกพันที่ยั่งยืน (Sustained Commitment)

Perrin (2003) กล่าวว่า ความผูกพันในองค์กร เป็นความตั้งใจทุ่มเทของพนักงานที่ใช้ความพยายามมากกว่าปกติ ทั้งเวลา สมองและพลังงานที่มากขึ้น

Hewitt Associates (2004) กล่าวว่า ความผูกพันในองค์กร คือ สภาพหรือลักษณะที่บุคคล อุทิศสติปัญญาและอารมณ์ ความรู้สึกแก่องค์กรหรือกลุ่มพนักงาน เป็นความต้องการส่วนบุคคลและทำอย่างจริงจัง นำมาซึ่งผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กรที่สูงขึ้น

Institute for Employment Studies [IES] (2004) กล่าวว่า ความผูกพันในองค์กร คือทัศนคติด้านบวกของพนักงานที่มีต่อองค์กร เป็นค่านิยมที่มีความผูกพันต่อองค์กรในการเป็นผู้ที่เข้าใจบริบทขององค์กร การทำงานร่วมกับผู้อื่น ปรับปรุงหรือเพิ่มผลการปฏิบัติงานเพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

The Gallup Organization (2006) กล่าวว่า ความผูกพันในองค์กร คือ ความเป็นหุ้นส่วนระหว่างพนักงานและองค์กรที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร และบรรลุความปรารถนาส่วนตัวของพนักงาน

Woodruffe (2006) กล่าวว่า ความผูกพันในองค์กร เป็นความมุ่งมั่นและความสามารถที่จะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กร หรือความพยายามในการอุทิศเวลา สติปัญญาและแรงงานของพนักงาน

Development Dimensions International [DDI] (2009) กล่าวว่า ความผูกพันในองค์กร คือ สิ่งที่เกิดจากการที่พนักงานมีความสุข (Enjoy) มีความเชื่อ (Believe) และรับรู้ถึงคุณค่า (Value) ในสิ่งที่พวกเขากระทำ

สรุปได้ว่า **ความผูกพันในองค์กร (Employee Engagement: EE)** หมายถึง สภาพหรือลักษณะของบุคลากรที่แสดงออกในการพยายามอย่างสุดความสามารถทุ่มเททั้งแรงกายและแรงใจเพื่อความสำเร็จขององค์กร

2.2.2 ความสำคัญของความผูกพันในองค์กร

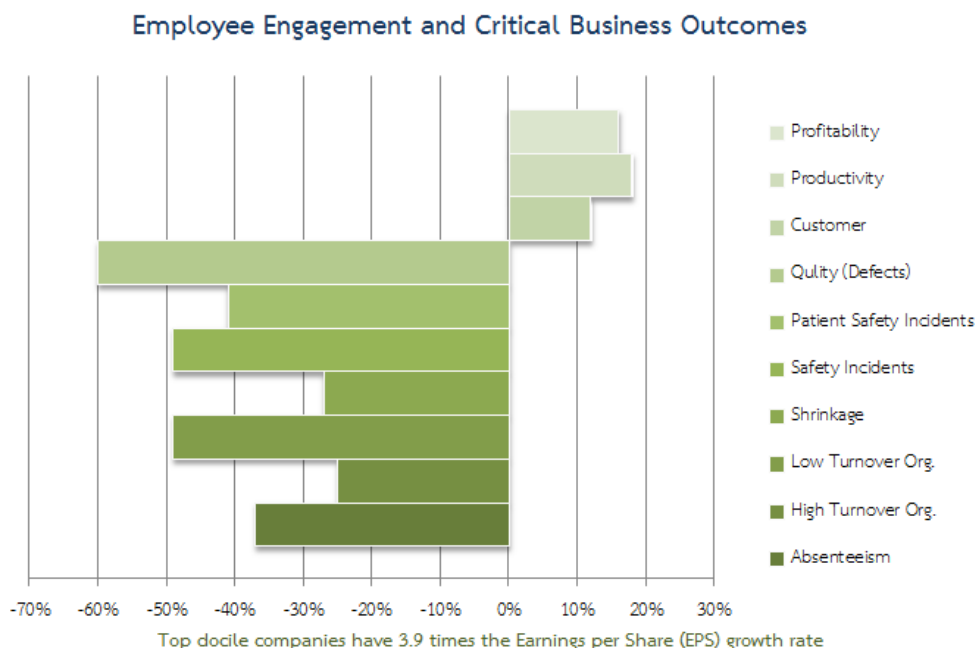
Burke (2003) กล่าวว่า หากพนักงานมีความผูกพันในองค์กร จะส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer Loyalty) เพราะพนักงานจะทุ่มเทผลิตสินค้าและบริการอย่างเต็มความสามารถ ทำให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

Hewitt Associates (2004) กล่าวว่า ความผูกพันในองค์กรเปรียบเสมือนกับความสามารถในการแข่งขัน (Employee Engagement = Competitive Advantage) หากพนักงานมีความผูกพันในองค์กรจะทำให้องค์กรเจริญเติบโตขึ้น 10-20 %

International Survey Research [ISR] (2004) กล่าวว่า ความผูกพันในองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของลูกค้า ระดับผลผลิต ประสิทธิภาพ และผลประกอบการทางการเงิน หากพนักงานมีความผูกพันในองค์กรต่ำจะส่งผลให้ตัวชี้วัดทางการเงินลดต่ำลงด้วย

White (2005) กล่าวว่า ความผูกพันในองค์กร มีผลต่อคุณภาพของสินค้าและบริการ ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ความจงรักภักดีและผลกำไรต่อหุ้น

Gallup Consulting (2010) ได้ทำการศึกษาองค์กรระดับโลกจำนวน 152 องค์กร พบว่า องค์กรระดับโลกที่มีความผูกพันในองค์กร (World-class Engagement) จะมีปัญหาการลาออก อุบัติเหตุในการทำงาน ของเสียลดน้อยลง และมีผลกำไรต่อหุ้น (Earnings per Share: EPS) มากกว่า องค์กรประเภทเดียวกันที่มีความผูกพันต่ำ (Low Engagement) ถึง 3.9 เท่า ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ความผูกพันในองค์กรและผลตอบแทนทางธุรกิจ ศึกษาโดย Gallup Consulting (2010)

แหล่งที่มา ดัดแปลงจาก Gallup Consulting (2010)

2.2.3 องค์ประกอบของความผูกพันในองค์กร

Perrin (2003) กล่าวว่า สามารถวัดความผูกพันของพนักงานได้จากลักษณะดังต่อไปนี้

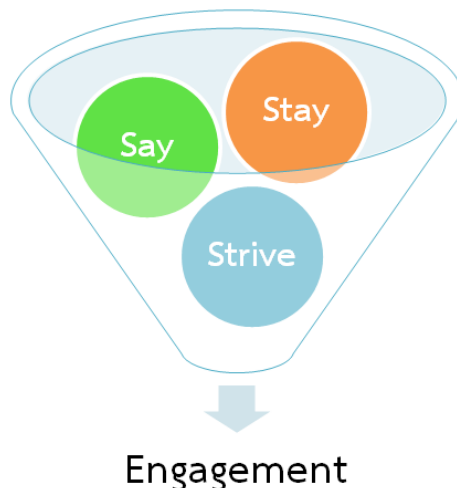
- 1) มีความห่วงใยอนาคตขององค์กรอย่างแท้จริง
- 2) มีความภูมิใจที่ได้ทำงานเพื่อองค์กร
- 3) มีความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จในงานตน
- 4) พุดถึงองค์กรในทางบวก
- 5) เข้าใจวิธีการช่วยเหลือองค์กรให้ประสบความสำเร็จ
- 6) เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทตนเองต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 7) มีแรงจูงใจที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ
- 8) มีความเต็มใจที่จะพยายามมากกว่าปกติ

Greenberg (2004) กล่าวว่า พนักงานที่มีความผูกพันในองค์กรจะมีลักษณะ คือ

- 1) พุดถึงองค์กรในทางที่ดีเมื่อสนทนากับเพื่อนร่วมงานหรือลูกค้า
- 2) บรรณาณที่จะเป็นสมาชิกและดำรงอยู่กับองค์กร
- 3) พยายามอย่างสุดความสามารถ พุ่มเทร่างกายแรงใจเพื่อสนับสนุนองค์กรให้ประสบ

ความสำเร็จ

Hewitt Associates (2004) กล่าวว่า พนักงานที่มีความผูกพันในองค์กรจะมีพฤติกรรม 3 ประการ ดังภาพที่ 4 คือ



ภาพที่ 4 ตัวแบบความผูกพันในองค์กรของ Hewitt Associates (2004)

แหล่งที่มา ดัดแปลงจาก Hewitt Associates (2004)

- 1) Say คือ การพูดถึงองค์กรในทางที่ดี เมื่อสนทนากับเพื่อนร่วมงานหรือลูกค้า
- 2) Stay คือ ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร
- 3) Strive คือ การใช้ความพยายามอย่างสุดความสามารถเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อสนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

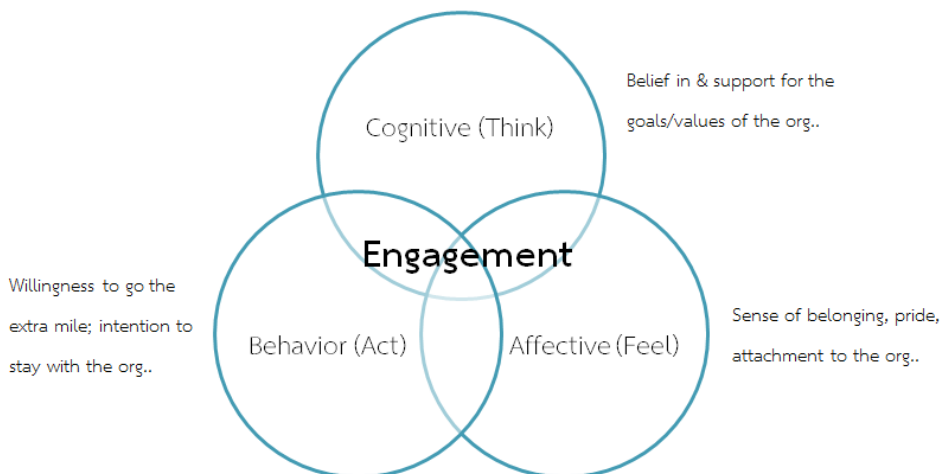
IES (2004) กล่าวว่า ความผูกพันในองค์กรมีองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ ความผูกพัน (Commitment) แรงจูงใจ (Motivation) และการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior)

โดย IES ได้นำมาสร้างเครื่องมือวัดความผูกพันในองค์กรของพนักงาน 12 ข้อ คือ

- 1) พนักงานจะพูดชื่นชมองค์กรให้ผู้อื่นฟัง
- 2) พนักงานจะมีความสุขเมื่อเพื่อนและสมาชิกในครอบครัวใช้สินค้าและบริการจากองค์กรของตน
- 3) พนักงานรับรู้ว่าองค์กรมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักโดยทั่วไป และเป็นนายจ้างที่ดี
- 4) พนักงานรับรู้ว่าองค์กรมีชื่อเสียงในทางที่ดี
- 5) พนักงานมีความภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
- 6) พนักงานรับรู้ว่าองค์กรมีการกระตุ้นและแนวทางในการทำงานที่ดี
- 7) พนักงานพบว่าค่านิยมของตนเองและขององค์กรมีความสอดคล้องกัน
- 8) พนักงานจะพยายามมากกว่าความคาดหวังที่ตั้งไว้
- 9) พนักงานจะพยายามช่วยเหลือองค์กรในทุกเรื่องที่สามารถทำได้

- 10) พนักงานจะพยายามรักษามาตรฐานในการทำงานของตน
- 11) พนักงานสมัครใจที่จะทำสิ่งอื่นๆ ที่ไม่ใช่งานของตนเพื่อสนับสนุนองค์กร
- 12) พนักงานมักจะเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงหรือพัฒนาทีมงานของตน

ISR (2004) เสนอ โมเดลความผูกพันในองค์กร (3D Model) ดังภาพที่ 5 ที่มีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ



ภาพที่ 5 ตัวแบบความผูกพันในองค์กร (3D Model) ของ ISR (2004)

แหล่งที่มา ดัดแปลงจาก ISR (2004)

- 1) การรับรู้ (Cognitive) หรือ ความคิด (Think) คือ ความเชื่อและการสนับสนุนเพื่อความสำเร็จและคุณค่าขององค์กร
- 2) อารมณ์ความรู้สึก (Affective) หรือ ความรู้สึก (Feel) คือ ความรู้สึกภาคภูมิใจ เป็นหนึ่งเดียวและเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร
- 3) พฤติกรรม (Behavioral) หรือ การกระทำ (Act) คือ การทุ่มเทพยายามเป็นอย่างมาก และการตั้งใจที่จะดำรงอยู่กับองค์กรต่อไป

The Gallup Organization (2006) กล่าวว่า ความผูกพันในองค์กรของพนักงานมี 3 ประเภท คือ

- 1) พนักงานที่มีความผูกพันในงาน (Engaged) คือ พนักงานที่ทำงานด้วยความตั้งใจ เต็มใจ และคำนึงถึงองค์กร
- 2) พนักงานที่ไม่ยึดติดกับความผูกพันในงาน (Not-engaged) คือ พนักงานที่ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน หรือไม่มีความตั้งใจ
- 3) พนักงานที่ไม่มีความผูกพันในงาน (Actively Disengaged) คือ พนักงานที่ไม่มีความสุขในการทำงาน

DDI (2009) เสนอองค์ประกอบของความผูกพันในองค์การ (Model for Engagement) ว่าประกอบไปด้วย 3 ส่วน คือ

- 1) เป้าหมายของงาน (Focus Work) ได้แก่ ความสอดคล้องกับกลยุทธ์ (Align Effort with Strategy) และการมอบอำนาจ (Empowerment)
- 2) ค่านิยมของบุคคล (Individual Values) ได้แก่ แผนการพัฒนา (Development Plans) การสนับสนุนและการยอมรับ (Support and Recognition)
- 3) การสนับสนุนความร่วมมือกันระหว่างบุคคล (Interpersonal Support) ได้แก่ การทำงานเป็นทีม (Teamwork) และความร่วมมือกัน (Collaboration)

Gallup Consulting (2010) ได้ออกแบบเครื่องมือวัดความผูกพันในองค์การ “12 ชิ้น ของการจัดการที่ดี (12 Elements of Great Managing) หรือ Gallup Q12” โดยเชื่อมโยงกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ ซึ่งมีทั้งหมด 12 ข้อ ได้แก่

- 1) ฉันรู้ว่าฉันถูกคาดหวังสิ่งใดในการทำงาน
- 2) ฉันมีเครื่องมือในการทำงานที่เหมาะสม
- 3) ที่ทำงานเปิดโอกาสให้ได้ทำสิ่งที่ฉันทำได้ดีที่สุดทุกวัน
- 4) ฉันได้รับการยกย่องชมเชยเมื่อทำงานได้ดี ในช่วงเจ็ดวันที่ผ่านมา
- 5) ฉันมีหัวหน้าหรือคนที่ทำงานคอยดูแลเอาใจใส่
- 6) มีบางคนในที่ทำงานคอยสนับสนุนให้ฉันได้รับการพัฒนา
- 7) ความเห็นของฉันได้รับการยอมรับในที่ทำงาน
- 8) พันธกิจหรือจุดมุ่งหมายขององค์การ ทำให้รู้สึกว่าการงานของฉันสำคัญ
- 9) เพื่อนร่วมงานหรือลูกน้องของฉันทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้งานมีคุณภาพ
- 10) ฉันมีเพื่อนสนิทที่ทำงาน
- 11) มีคนในที่ทำงานพูดถึงก้าวหน้าในงานของฉัน ในช่วงหกเดือนที่ผ่านมา
- 12) ฉันได้มีโอกาสเรียนรู้และเติบโตในที่ทำงาน ในช่วงหนึ่งปีที่ผ่านมา

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของความผูกพันในองค์การ สามารถสรุปองค์ประกอบของความผูกพันในองค์การได้ดังตารางที่ 1 ทำให้ได้องค์ประกอบที่มีผลรวมค่าความถี่มากที่สุด ได้แก่ การพูดถึงองค์การในด้านบวก ความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกองค์การ และความพยายามอย่างเต็มความสามารถ แรงจูงใจ และการเชื่อมั่นยอมรับ ค่านิยม/เป้าหมาย

สรุปได้ว่า **ความผูกพันในองค์การ (Employee Engagement: EE)** หมายถึง สภาพหรือลักษณะของบุคลากรที่แสดงออกในการพยายามอย่างสุดความสามารถทุ่มเททั้งแรงกายและแรงใจ เพื่อความสำเร็จขององค์การ ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วน ได้แก่

1) การพูดถึงองค์การในด้านบวก (Say) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดและการพูดถึงองค์การในด้านบวกหรือในทางที่ดีเมื่อสนทนากับผู้อื่น มีความภูมิใจและยินดีเมื่อกล่าวถึงองค์การของตนเอง รวมถึงความรู้สึกปรารถนาและหวังดีกับองค์การ

2) ความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกองค์การ (Stay) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่อยากเข้าเป็นสมาชิกและดำรงอยู่ในองค์การ

3) ความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ (Strive) หมายถึง การใช้ความพยายามอย่างสุดความสามารถในการทำงาน เพื่อความสำเร็จขององค์การ พร้อมทั้งห่วงใย ช่วยเหลือ สนับสนุนและพัฒนาปรับปรุงองค์การ



ผู้ศึกษา	ปี	ความผูกพันในองค์กร																				
		บอกผลผู้ ประเมินตนเอง	แนะนำเพื่อน ร่วมงาน	แนะนำลูกน้อง	แนะนำลูกค้า	แนะนำผู้บริหาร	แนะนำ หน่วยงาน	แนะนำ องค์กร	แนะนำ วิชาชีพ	แนะนำ สังคม	แนะนำ ประเทศ	แนะนำ โลก										
1. Herbert	1976	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
2. Steers	1997	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3. Welbourne	2003	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4. Tower Perrin	2003	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5. Greenberg	2004	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6. Hewitt Associates	2004	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7. IES	2004	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8. ISR	2004	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
9. Blessing White	2005	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
10. The Gallup Organization	2006	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
11. Gallup Consulting	2010	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
รวม		8	10	11	8	6	7	8	8	2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

ตารางที่ 1 สรุปองค์ประกอบของความผูกพันในองค์กร

แหล่งที่มา ผู้วิจัย (2559)

2.2.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร

Steers (1997) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วยปัจจัย 3 ด้าน คือ

1) ลักษณะของงาน (Job Characteristics) ลักษณะที่แตกต่างกันย่อมมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร ได้แก่

1.1) งานที่มีความชัดเจน (Identity) เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญ เช่น ภาวะเบียบที่ชัดเจน เป็นต้น ซึ่งจะช่วยให้นักงานรู้ขอบเขตของงาน บทบาทหน้าที่ของตนและปฏิบัติตามภาวะเบียบนั้น

1.2) งานที่มีความหลากหลาย (Variety) ไม่จำเจ ต้องใช้ความพยายามและความสามารถที่หลากหลายในการแก้ปัญหา จะช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดความสนใจในงานและลดความรู้สึกเบื่อหน่าย

1.3) งานที่มีความท้าทาย (Challenge) จะช่วยกระตุ้นและสร้างความรู้สึกลพยายามในการทำงานนั้นๆ เพื่อพิสูจน์ความสามารถของตน ด้วยความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ และสติปัญญาที่มีอย่างเต็มที่

1.4) งานที่มีการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เพื่อเป็นการประเมินผลการทำงานของตนกับความรู้ความสามารถและกำลังกายที่ได้ทุ่มเทลงไป

1.5) งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Optional Interaction) การเข้าสังคมโอกาสในการแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะและความคิดเห็นระหว่างกัน ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาตนเองและพัฒนาทีมงาน

1.6) งานที่มีความอิสระ (Autonomy) เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถใช้ความรู้และความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่ภายใต้ขอบเขตและบทบาทหน้าที่ของตน ซึ่งจะทำให้พนักงานทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่

2) ลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) ได้แก่

2.1) อายุ จากการศึกษาของ Richard M. Steers et al. (1997, 1972) พบว่า บุคคลที่มีอายุมากจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าบุคคลที่มีอายุน้อย เนื่องจากมีความคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมขององค์กร มีความรู้สึกว่าเป็นที่ที่ต้องการขององค์กรอื่น เช่นในกรณีที่ไปสมัครงานใหม่ จึงเลือกที่จะดำรงอยู่ในองค์กรเดิม

2.2) ระดับการศึกษา จากการศึกษาของ Koch and Steer (1976) พบว่า ผู้ที่ระดับการศึกษาต่ำจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าผู้ที่ระดับการศึกษาสูง เนื่องจากผู้ที่ระดับการศึกษาสูงสามารถใช้วุฒิการศึกษาเป็นข้อเจรจาต่อรองและประกอบการตัดสินใจได้มากกว่า

2.3) ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ยืงนาน ยืงส่งผลให้บุคคลได้สั่งสมความรู้ ความสามารถ ความชำนาญและประสบการณ์มากขึ้น ย่อมทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากขึ้นเช่นกัน

2.4) ความต้องการความสำเร็จหรือความก้าวหน้า ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าบุคคลนั้นมีความสำคัญ สามารถทำงานและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

3) ประสบการณ์ที่ได้รับระหว่างปฏิบัติงาน (Job Experience) ได้แก่

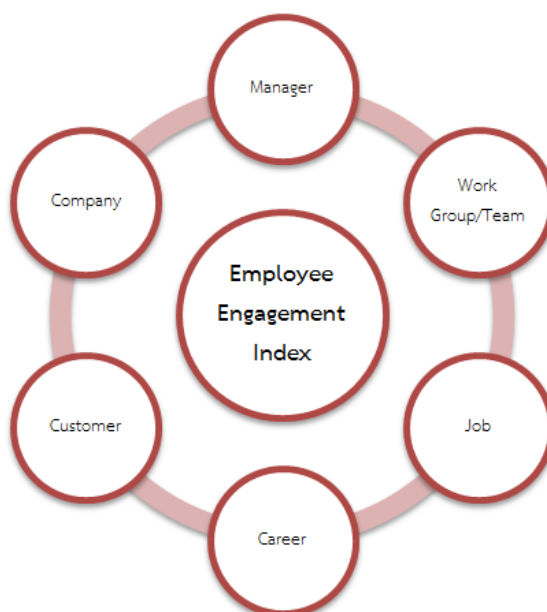
3.1) ความสำคัญของตนเองในองค์กร หากบุคคลได้รับความไว้วางใจและการให้ความสำคัญจากผู้บริหาร มีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบตรงกับความรู้และความสามารถของตน จะทำให้บุคคลนั้นรู้สึกว่าตนมีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จนเกิดเป็นความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

3.2) ผลประโยชน์ตอบแทน ผลตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ที่เพียงพอและยุติธรรม จะช่วยก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

3.3) ทักษะคติของกลุ่มในองค์กร ส่งผลต่อบรรยากาศในองค์กรที่แตกต่างไป เป็นเสมือนการชี้นำจากอิทธิพลของกลุ่ม ซึ่งหากเป็นไปในแง่ดีก็จะช่วยก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

3.4) ความน่าเชื่อถือและความพึงพอใจขององค์กร จากการศึกษาของ Richard M. Steers และ Lyman Porter (1973) พบว่า ถ้าองค์กรไม่สามารถสร้างความรู้สึกร่วมที่มีเสถียรภาพและมั่นคงได้จะส่งผลให้บุคลากรไม่อยากทำงานและไม่มีความผูกพันต่อองค์กร โดยองค์กรที่มีความมั่นคงและความน่าเชื่อถือ จะทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมั่นใจ พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานเต็มที่และอย่างมีเสถียรภาพ เกิดความผูกพันต่อองค์กร

(Burke, 2003) ได้เสนอตัวแบบดัชนีชี้วัดความผูกพันในองค์กร (Employee Engagement Index: EEI) ดังภาพที่ 6 จากผลการวิจัยที่พบว่า พนักงานที่มีความผูกพันจะทำงานและเสียสละให้องค์กรเพื่อสร้างผลผลิต บริการให้กับลูกค้า และช่วยเหลือให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งจะทำให้เกิดความรักภักดีของลูกค้า (Customer Loyalty) และผลประโยชน์ต่อองค์กร (Profitability) มีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร 6 ปัจจัย คือ



ภาพที่ 6 ตัวแบบดัชนีชี้วัดความผูกพันในองค์กร
(Employee Engagement Index: EEI) ของ Burke (2003)

แหล่งที่มา ดัดแปลงจาก Burke (2003)

- 1) องค์กร (Company) เป็นความรู้สึกจงรักภักดี ภาคภูมิใจและตั้งใจที่จะสนับสนุนองค์กร
 - 2) ผู้จัดการ (Manager) เป็นความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานและเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม
 - 3) กลุ่มงาน (Work Group) เป็นความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกัน
 - 4) งาน (Job) เป็นความสนุกสนาน กระตือรือร้นและความพึงพอใจในงาน
 - 5) สายอาชีพ (Career Professional) เป็นการเห็นศักยภาพการพัฒนาอาชีพ
 - 6) ลูกค้า (Customer) เป็นความสัมพันธ์ที่ดีและความภาคภูมิใจในการทำงานเพื่อลูกค้า
- Gubman (2003) กล่าวว่า องค์กรประกอบที่ทำให้เกิดความผูกพันในองค์กรมี 3 ส่วน คือ
- 1) คุณค่าและความรับผิดชอบ (Values and Responsibilities) เป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันในองค์กร เพราะหากให้คุณค่า ค่านิยมหรือวัฒนธรรมขององค์กรที่สอดคล้องกับของพนักงาน พนักงานก็จะเต็มใจทำงาน ด้านคุณค่า ได้แก่ ความยุติธรรม การเคารพให้เกียรติกัน ความเชื่อถือ ความไว้วางใจและการช่วยเหลือด้านสังคม ด้านความรับผิดชอบ ได้แก่ การออกแบบงานที่ดี ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ความพร้อมของเครื่องมืออุปกรณ์ และการทำงานเป็นทีม
 - 2) โปรแกรมหรือโครงการ (Programs) ที่จัดขึ้นให้กับพนักงาน หากองค์กรบริหารจัดการเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานอย่างเหมาะสม พนักงานก็อยากอยู่กับองค์กรต่อไป เช่น ค่าตอบแทน สวัสดิการและคุณภาพชีวิต เป็นต้น

3) ความสัมพันธ์ (Relationships) ทั้งความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน รวมถึงการจัดการกับอารมณ์และความรู้สึกของมนุษย์

Perrin (2003) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลความผูกพันในองค์กรมี 2 ปัจจัยหลัก คือ

- 1) ปัจจัยด้านเหตุผล (Rational Factors) เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์การ
- 2) ปัจจัยด้านอารมณ์ (Emotional Factors) เกี่ยวกับความพึงพอใจส่วนบุคคล แรงบันดาลใจและความรู้สึกที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

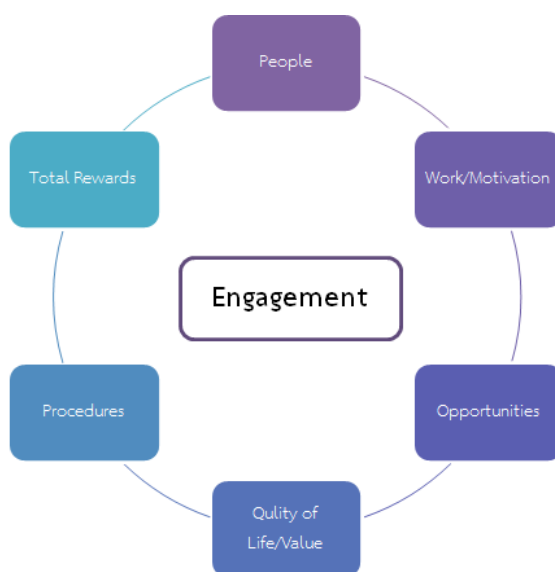
โดยที่รายละเอียดของปัจจัยย่อย ได้แก่

- 1) ความสนใจต่อความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานจากผู้บริหาร
- 2) ความท้าทายของงาน
- 3) การมีอำนาจตัดสินใจ
- 4) ความชัดเจนของวิสัยทัศน์หรือจุดมุ่งหมายขององค์การ
- 5) ความก้าวหน้าในอาชีพ
- 6) ชื่อเสียงของบริษัท
- 7) สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม
- 8) ความเพียงพอและเหมาะสมของทรัพยากรในการทำงาน
- 9) ความอิสระในการทำงาน
- 10) ความชัดเจนในวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร

Greenberg (2004) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลความผูกพันในองค์กรมี 10 ปัจจัย คือ

- 1) วัฒนธรรมการให้ความสำคัญกับคุณค่างาน
- 2) การให้ข้อมูลย้อนกลับเรื่องงาน และการตักเตือนพนักงานอย่างสร้างสรรค์
- 3) โอกาสความก้าวหน้าและการพัฒนาสู่การเป็นผู้เชี่ยวชาญ
- 4) การให้ความยุติธรรมและรางวัลที่เหมาะสม รวมถึงการส่งเสริมพนักงาน
- 5) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
- 6) ความชัดเจนในความคาดหวังของงาน
- 7) ความพร้อมและเพียงพอของเครื่องมืออุปกรณ์
- 8) ความพึงพอใจหรือแรงจูงใจในระดับสูง
- 9) การรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน
- 10) การสนับสนุนและกระตุ้นให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

Hewitt Associates (2004) ได้เสนอ โมเดลความผูกพันในองค์กร ดังภาพที่ 7 ประกอบด้วยปัจจัยที่มีอิทธิพลความผูกพันในองค์กรมี 6 ปัจจัย คือ

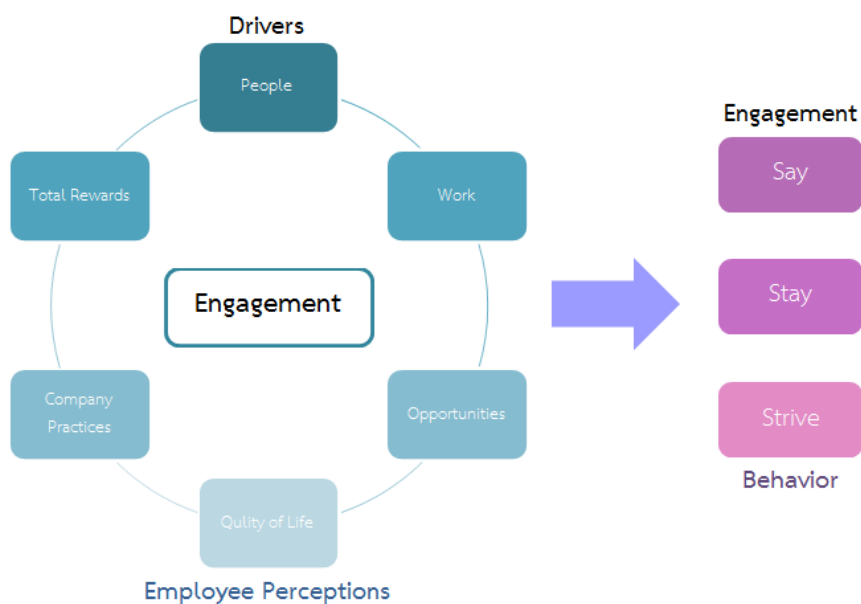


ภาพที่ 7 ตัวแบบความผูกพันในองค์กรของ Hewitt Associates (2004)

แหล่งที่มา ดัดแปลงจาก Hewitt Associates (2004)

- 1) บุคคล (People) ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง (Senior Leadership) ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) ผู้จัดการ (Manager) และเพื่อนร่วมงาน (Co-workers)
- 2) งาน/แรงจูงใจ (Work/Motivation) ได้แก่ แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ทรัพยากร (Resources) และภาระงาน (Work Tasks)
- 3) โอกาสที่ได้รับ (Opportunities) ได้แก่ โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Opportunities) การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development)
- 4) คุณภาพชีวิต/คุณค่า (Quality of Life/Values) ได้แก่ ความสมดุลระหว่างเรื่องงานและชีวิต (Work/Life Balance) สภาพแวดล้อมเชิงกายภาพในการทำงาน (Physical Work Environment) ภาพลักษณ์ขององค์กร (Organizational Reputation) คุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของพนักงาน (Employee Health and Well-Being) และความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility)
- 5) กระบวนการ (Procedures) ได้แก่ หลักการบริหารงานบุคคล (People/HR Practices) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Managing Performance) และขั้นตอนการทำงาน (Work Process)
- 6) รางวัลโดยรวม (Total Rewards) ได้แก่ ค่าตอบแทน (Pay) ผลประโยชน์เกื้อกูล (Benefit) การออมเพื่อการเกษียณอายุ (Retirement Savings) และการให้การยอมรับ (Recognition)

ในปี 2011 Hewitt Associates ได้ทำการพัฒนาปรับปรุงโมเดลความผูกพันในองค์กร ดังภาพที่ 8 จากการสำรวจกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานจำนวน 6.7 ล้านคน ใน 2,900 องค์กรทั่วโลก ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่มีอิทธิพลความผูกพันในองค์กรมี 6 ปัจจัย คือ



ภาพที่ 8 ตัวแบบความผูกพันในองค์กรของ Hewitt Associates (2011)

แหล่งที่มา ดัดแปลงจาก Hewitt Associates (2011)

1) บุคคล (People) ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง (Senior Leadership) ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) ผู้จัดการ (Manager) เพื่อนร่วมงาน (Co-workers) และบุคลากรที่มีคุณค่า (Valuing People)

2) งาน (Work) ได้แก่ ภาระงาน (Work Tasks) ความมุ่งมั่นในการทำงาน (Sense of Accomplishment) ทรัพยากร (Resources) และกระบวนการทำงาน (Process)

3) โอกาสที่ได้รับ (Opportunities) ได้แก่ โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Opportunities) การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development)

4) คุณภาพชีวิต (Quality of Life) ได้แก่ ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน (Work Life Balance) และสภาพแวดล้อมเชิงกายภาพในการทำงาน (Physical Work Environment)

5) แนวปฏิบัติขององค์กร (Company Practices) คือ การติดต่อสื่อสาร (Communication) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Assessment) และภาพลักษณ์ขององค์กร (Company Reputation)

6) รางวัลโดยรวม (Total Rewards) ได้แก่ ค่าตอบแทน (Pay) ผลประโยชน์เกื้อกูล (Benefit) และการให้การยอมรับ (Recognition)

ISR (2004) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลความผูกพันในองค์กรมี 4 ปัจจัย คือ

1) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) คือ ความก้าวหน้าและการพัฒนาในอาชีพของแต่ละบุคคล การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent) การเตรียมแผนงานหรือโครงการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน

2) ผู้นำ (Leadership) คือ ผู้นำที่สามารถสื่อสารค่านิยมหลักขององค์กรได้อย่างชัดเจน รักษามาตรฐานทางจริยธรรมและเป็นที่ยอมรับของพนักงานในองค์กร

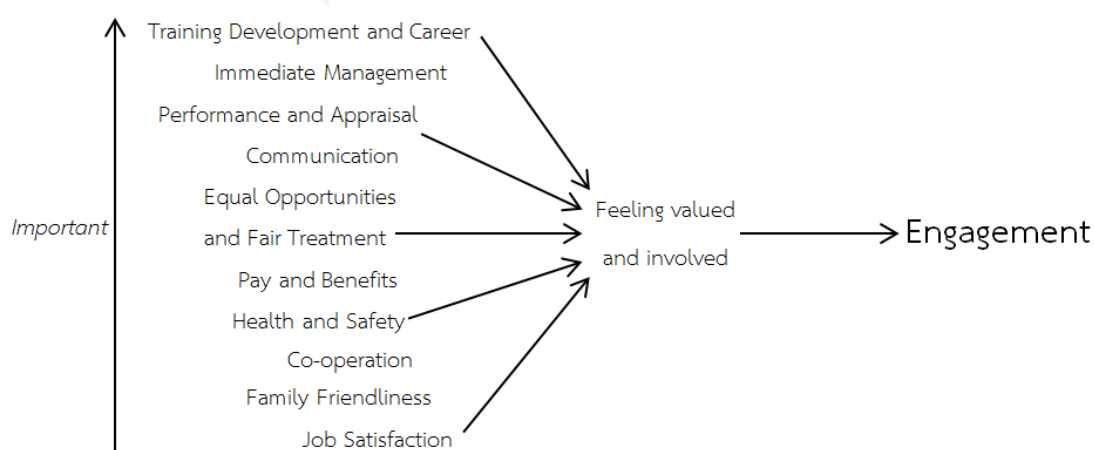
3) ภาพลักษณ์ (Image) คือ มุมมองของพนักงานเกี่ยวกับสินค้าและบริการขององค์กร

4) การให้อำนาจ (Empowerment) คือการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงาน บรรยากาศในการทำงานที่สร้างความเชื่อมั่น ไม่สร้างความกลัวหรือการถูกตำหนิหากแสดงความคิดเห็นหรือทำงานของพนักงาน

IES (2004) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร เป็นบทบาทหรือวิธีการสร้างความรู้สึก คุณค่าและการมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดความผูกพันในองค์กร สามารถทำได้ 7 วิธี ได้แก่

- 1) พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 2) หัวหน้าให้ความใส่ใจต่อสุขภาพและสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานของพนักงาน
- 3) ผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญและคุณค่าของพนักงาน
- 4) พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นได้
- 5) การแนะนำอย่างสร้างสรรค์
- 6) พนักงานมีโอกาสความก้าวหน้าและการพัฒนาอาชีพ
- 7) หัวหน้ารับฟังความคิดเห็นของพนักงาน

IES ยังได้เสนอเครื่องมือการวัดความผูกพันในองค์กร (IES' Diagnostic Tool) ดังภาพที่ 9 ที่เชื่อมโยงกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร 10 ด้าน ซึ่งเรียงตามความสำคัญจากมากที่สุดไปถึงน้อยที่สุด ได้แก่



ภาพที่ 9 เครื่องมือการวัดความผูกพันในองค์กร (IES' Diagnostic Tool) ของ IES (2004)

แหล่งที่มา ดัดแปลงจาก IES (2004)

- 1) การฝึกอบรม พัฒนาและอาชีพ (Training Development and Career)
- 2) การจัดการอย่างทันที่ (Immediate Management)
- 3) ผลการปฏิบัติงานและการประเมินผล (Performance and Appraisal)
- 4) การติดต่อสื่อสาร (Communication)
- 5) โอกาสที่เท่าเทียมกันและการปฏิบัติอย่างยุติธรรม (Equal Opportunities and Fair Treatment)
- 6) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล (Pay and Benefits)
- 7) สุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety)
- 8) ความร่วมมือ (Co-operation)
- 9) มิตรภาพแบบครอบครัว (Family Friendliness)
- 10) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

The Gallup Organization (2006) ได้เสนอ โมเดลความผูกพันในองค์กร ซึ่งแบ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร เป็นลำดับขั้น 4 ระดับ เชื่อมโยงกับการออกแบบเครื่องมือวัดความผูกพันในองค์กร “12 ขั้น ของการจัดการที่ดี (12 Elements of Great Managing) หรือ Gallup Q12” ตามที่ได้กล่าวมาแล้ว ดังภาพที่ 10 ได้แก่

The Employee Engagement Hierarchy



Gallup's research has shown that the order in which these questions are asked is important.
Team discussion should start with the first six questions.

ภาพที่ 10 ตัวแบบความผูกพันในองค์กรของ The Gallup Organization (2010)

แหล่งที่มา ดัดแปลงจาก The Gallup Organization (2010)

1) ความต้องการพื้นฐาน (Basic Need) ได้แก่ ความคาดหวัง (Expect) เครื่องมือและอุปกรณ์ (Materials and Equipment)

2) การสนับสนุนทางการบริหาร (Management Support) ได้แก่ โอกาสที่จะทำงานได้ดีที่สุด (Opportunity to Do Best) การได้รับยอมรับ (Recognition) การดูแลเอาใจใส่ (Care about Me) และการพัฒนา (Development)

3) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หรือสัมพันธ์ภาพ (Relatedness) ได้แก่ การยอมรับฟังความคิดเห็น (Opinions Count) ภารกิจหรือวัตถุประสงค์ (Mission/Purpose) เพื่อนร่วมงานมีคุณภาพ (Employee Committed to Quality) และเพื่อนสนิท (Best Friend)

4) ความก้าวหน้าเจริญเติบโตในงาน (Growth) ได้แก่ ความก้าวหน้า (Progress) การเรียนรู้และการพัฒนา (Learn and Grow)

Woodruffe (2006) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร มี 2 ส่วน ได้แก่

1) ความตั้งใจ (The Will) ประกอบด้วยความรู้สึกถึงเป้าหมายและความภูมิใจ ซึ่งทำให้เกิดความพยายามอย่างสูงสุดในการทำงาน

2) วิธีการ (The Way) ประกอบด้วยแหล่งทรัพยากร การสนับสนุน เครื่องมือและอุปกรณ์

Charles Handy (1991 อ้างถึงใน ชนิตา จิตตรุทธะ, 2554) ได้เสนอทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสม (The Theory of Cultural Propriety) ในการบริหารจัดการความเหมาะสมระหว่างวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) และวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล (Individual Culture) โดยอาศัยแบบจำลองภาพเหมือนเชิงสัญลักษณ์ (symbolic analogies) ให้เห็นภาพเชิงอุปมาอุปไมยกับสัญลักษณ์ของเทพเจ้ากรีก 4 องค์ที่มีบุคลิก ลักษณะ และบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างตามทัศนคติของชาวกรีกโบราณ ซึ่งแบ่งแบบแผนทางวัฒนธรรมองค์กรเป็น 4 แบบ คือ

1) วัฒนธรรมแบบสโมสร (Club Culture) หรือแบบเทพซิวส (Zeus) เป็นการบริหารที่อาศัยการตัดสินใจด้วยความรวดเร็ว มีความเสี่ยง อาศัยสัญชาตญาณ การคิดเห็นอย่างเดียวกัน ความเกี่ยวพัน ความไว้วางใจ เครือข่ายสัมพันธ์ภาพ และลัทธิเกื้อหนุนญาติมิตร

2) วัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท (Role Culture) หรือแบบเทพอพอลโล (Apollo) เป็นการบริหารที่อาศัยระเบียบและกฎเกณฑ์ บทบาทที่กำหนดไว้ เหตุผล สัญญาที่แน่นอน ความมีเสถียรภาพ และการทำนายล่วงหน้าได้

3) วัฒนธรรมแบบเน้นงาน (Task Culture) หรือแบบเทพอเธนา (Athena) เป็นการบริหารที่อาศัยทักษะ ความเชี่ยวชาญ ความสามารถพิเศษ ความคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา การทำงานเป็นทีม และวัฒนธรรมราคาแพง

4) วัฒนธรรมแบบเน้นความเป็นตัวตน (Existential Culture) หรือแบบเทพดิโอนีสซุส (Dionysus) เป็นการบริหารที่จัดการได้ยาก เน้นการปราศรัยติดต่อกัน ซึ่งเป็นการรวมกันอย่างหลวมๆ ของมืออาชีพ มืออิสระ เสรีภาพ และไม่ฟังฟังใคร

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ สามารถสรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ (ปัจจัยด้านการบริหารองค์การ และด้านลักษณะงาน) ได้ดังตารางที่ 2 ทำให้ได้ปัจจัยซึ่งเป็นตัวแปรที่มีผลรวมค่าความถี่มาก คือ

1) ปัจจัยด้านการบริหารองค์การ ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ การบริหารค่าตอบแทน (ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ) คุณภาพชีวิต และบรรยากาศในองค์การ

2) ปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่ ความชัดเจน ความท้าทาย การให้ข้อมูลป้อนกลับ โอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และความอิสระ

สรุปได้ว่า การบริหารองค์การ (Organization Management) หมายถึง การดำเนินการหรือการบริหารจัดการองค์การในด้านต่างๆ ได้แก่

1) ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถในการนำ สภาพ คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาในระดับสูงกว่าต่อลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในลักษณะของความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ให้ความสำคัญกับบุคลากร ยินดีรับฟังความคิดเห็น ให้คำแนะนำในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ เป็นผู้รักษามาตรฐานทางจริยธรรม และเป็นที่ยอมรับของบุคลากร รวมถึงสามารถพัฒนาองค์การไปในทางที่ดีได้

2) วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture/Practices) หมายถึง แนวทางหรือแบบแผนที่องค์การยึดถือปฏิบัติ ประกอบไปด้วยนโยบาย ยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายขององค์การ (Strategy) กระบวนการทำงาน (Performance Assessment) และการติดต่อสื่อสารในองค์การ (Communication)

3) การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) หมายถึง การดำเนินการหรือการบริหารจัดการขององค์การเกี่ยวกับค่าตอบแทน (Pay) และสวัสดิการต่างๆ (Benefits) ในรูปของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน หรือสิ่งตอบแทนโดยรวม (Total Rewards) ทั้งในเรื่องของความเหมาะสมและความยุติธรรม

4) คุณภาพชีวิต (Quality of Life) หมายถึง การดำเนินการหรือการบริหารจัดการขององค์การเกี่ยวกับระดับสภาพการดำรงชีวิตหรือความพึงพอใจในสิ่งต่างๆ ของบุคลากรในองค์การ ในเรื่องการให้ความสำคัญและดูแลเอาใจใส่บุคลากร (Work Life Balance/ Employee Health and Well-Being) การให้ความสำคัญและส่งเสริมเรื่องสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์การ (Relationship) รวมถึงชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์การ (Organizational Reputation)

5) บรรยากาศในองค์กร (Organization Environment) หมายถึง สิ่งแวดล้อมหรือสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน ประกอบไปด้วยสภาพแวดล้อมที่ดีในสถานที่ทำงาน ความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกและเครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงาน หรือสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสถานที่ทำงาน (Physical Work Environment)

ลักษณะงาน (Job Characteristics) หมายถึง องค์ประกอบหรือสิ่งที่แสดงให้เห็นเกี่ยวกับงาน ซึ่งได้แก่

1) ความชัดเจน (Identity) หมายถึง ลักษณะงานที่มีความเด่นชัดหรือเด่นแจ้งในเรื่องบทบาทและอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ลักษณะงานและขอบเขตงาน รวมถึงกฎระเบียบและข้อบังคับ

2) ความท้าทาย (Challenge) หมายถึง ลักษณะงานที่มีความท้าทายหรือกระตุ้นให้เกิดความพยายามในการทำงาน การใช้ความรู้และความสามารถที่มีอย่างเต็มที่ รวมถึงการใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดใหม่ๆ

3) การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) หมายถึง ลักษณะงานที่มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนหรือปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชา รวมถึงการประเมินและแจ้งผลการปฏิบัติงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน

4) โอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Optional Interaction) หมายถึง ลักษณะงานที่เปิดโอกาสในการเข้าสังคม แลกเปลี่ยนความรู้ ทศนคติความคิดเห็น และการทำงานร่วมกับผู้อื่น

5) ความอิสระ (Autonomy) หมายถึง ลักษณะงานที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้ความรู้ความสามารถ พิจารณาตัดสินใจ และทำงานได้อย่างเต็มที่ภายใต้อำนาจหน้าที่ของตน

2.3 แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาอาชีพ (Career Development)

แนวคิดและทฤษฎีเรื่องการพัฒนาอาชีพมีความสัมพันธ์อย่างยิ่งและถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร เนื่องจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรย่อมมีความต้องการต่างๆ จากอาชีพนั้นๆ เช่น ความมั่นคง ความเจริญก้าวหน้าและเติบโต ความท้าทาย เป็นต้น ส่งผลให้บุคลากรดำรงอยู่ในองค์กรและปฏิบัติงานเพื่อองค์กรต่อไป ซึ่งหากส่งเสริมและให้ความสำคัญในการพัฒนาอาชีพกับบุคลากรแล้ว ก็จะทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันในองค์กรมากขึ้น

ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจเรื่องการพัฒนาอาชีพ เพื่อให้สามารถศึกษาและนำไปใช้เป็นปัจจัยในการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรได้อย่างเหมาะสม ทั้งในประเด็นของนิยาม ประโยชน์ ขั้นตอน ความชอบและทางเลือกด้านอาชีพ การดำเนินงาน และวิธีหรือระดับของการพัฒนาอาชีพ

2.3.1 นิยามของการพัฒนาอาชีพ

ซูซีย์ สมิตีไกร (2556) กล่าวว่า การพัฒนาอาชีพ หมายถึง กระบวนการที่องค์กรจัดขึ้นเพื่อช่วยเหลือบุคลากรในการจัดการกับอาชีพของตน อาจได้แก่ การประเมินศักยภาพของบุคคล การกำหนดเส้นทางอาชีพที่เหมาะสม การวางแผนและการฝึกอบรม เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาและความก้าวหน้าในงาน

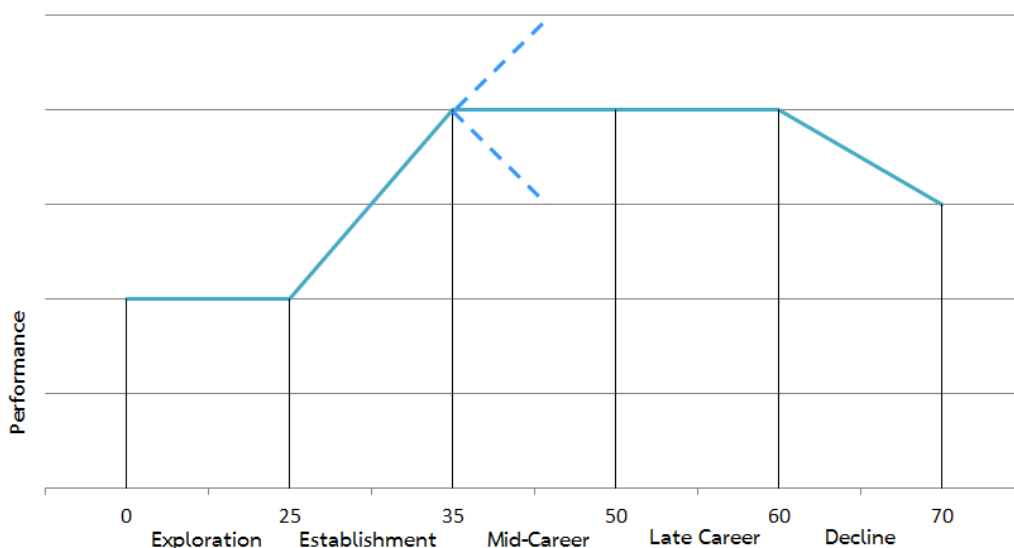
2.3.2 ประโยชน์ของการพัฒนาอาชีพ

ซูซีย์ สมิตีไกร (2556) กล่าวว่า การพัฒนาอาชีพมีความสำคัญและสร้างประโยชน์กับองค์กร 4 ประการ ได้แก่

- 1) ช่วยรับประกันว่าบุคลากรที่มีความสามารถจะอยู่กับองค์กรต่อไป
- 2) ช่วยให้องค์กรสามารถดึงดูดบุคคลที่มีความสามารถสูงเข้ามาทำงาน
- 3) ช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร
- 4) ช่วยให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองและลดความล่าสมัย

2.3.3 ขั้นตอนของการพัฒนาอาชีพ

Super & Hall (1978 อ้างถึงใน ซูซีย์ สมิตีไกร, 2556) กล่าวว่า ขั้นตอนของการพัฒนาอาชีพแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน คือ ค้นหา วางรากฐาน มัชฌิมา ปัจฉิม และถดถอย แสดงดังภาพที่ 11 มีสาระสำคัญ คือ



ภาพที่ 11 ขั้นตอนของการพัฒนาอาชีพ (Stage in Career Development)

แหล่งที่มา ดัดแปลงจาก Super & Hall (1978)

1. ขั้นค้นหา (Exploration) เป็นช่วงเวลาที่บุคคลค้นหาเป้าหมาย ค่านิยม ความต้องการในชีวิตของตน และค้นหาว่าอาชีพใดที่เหมาะสมกับตนมากที่สุด มักสิ้นสุดในช่วงอายุยี่สิบต้นๆ หรือช่วงที่เปลี่ยนสถานภาพจากนักศึกษาเป็นพนักงานในองค์กร
2. ขั้นวางรากฐาน (Establishment) เริ่มต้นเมื่อบุคคลออกหางานและได้งานทำเป็นครั้งแรก เริ่มต้นเรียนรู้และปรับตัวในโลกแห่งการทำงานด้วยความรู้สึกลังเลและไม่มั่นคงและวิตกกังวล รวมถึงต้องพบกับปัญหาสำคัญสองเรื่อง คือ การค้นหาอาชีพที่เหมาะสมของตน และการแสดงฝีมือให้ผู้อื่นประจักษ์
3. ขั้นมัชฌิมา (Mid-career) หรือช่วงกึ่งกลางของอาชีพ คือช่วงเวลามีผลการทำงานที่ก้าวหน้า ทรงตัวหรือเริ่มลดถอยลงแล้วแต่รายกรณี บางคนอาจเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้มากขึ้นและตั้งเป้าหมายที่สูงขึ้นเพื่อความก้าวหน้า บางคนอาจรักษาสถานภาพ รักษาตำแหน่งของสิ่งที่มีอยู่ในลักษณะทรงตัวหรือจุดอิมิตัว (Plateauing) บางคนอาจหมดความสนใจในงานและประสิทธิภาพการทำงานลดลง เนื่องจากการถูกลดตำแหน่งหรือลดอำนาจในหน้าที่การงาน
4. ขั้นปัจฉิม (Late Career) หรือช่วงสุดท้ายของอาชีพ คือช่วงเวลาที่บุคคลรู้สึกผ่อนคลายลง ไม่ชวนขวนขวายที่จะเรียนรู้หรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ต่อไป มักอยู่ในบทบาทผู้หลักผู้ใหญ่หรือผู้อาวุโสที่ได้รับความเคารพนับถือในองค์กร
5. ขั้นถดถอย (Decline) หรือช่วงสุดท้ายแห่งการทำงาน จุดสุดท้ายของเส้นทางอาชีพ เป็นขั้นที่สร้างความลำบากใจแก่ทุกคน เพราะต้องปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ มีเวลาว่างเนื่องจากไม่มีหน้าที่ความรับผิดชอบใดๆ บุคคลจึงค้นหาสิ่งที่ต้องการจะทำ เช่น งานอดิเรก งานการกุศล หรือศาสนา เป็นต้น

2.3.4 ความชอบและทางเลือกด้านอาชีพ

ซูซีย์ สมิทธิไกร (2556: 376-379) กล่าวว่า อาชีพที่ดีที่สุด คือ อาชีพที่สามารถตอบสนองความต้องการ ความชอบของบุคคล สามารถแสดงความสามารถได้ ทำให้มีความสุข ความพึงพอใจ และมุ่งมั่นประกอบอาชีพต่อไปได้นาน

Super และ Hall (1985 อ้างถึงใน ซูซีย์ สมิทธิไกร, 2556) ได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับความชอบด้านอาชีพ (Vocational Preference Model) เป็นทฤษฎีที่ได้รับความนิยมในการค้นหาทางเลือกด้านอาชีพของบุคคล มีสาระสำคัญ 3 ส่วน คือ

1. บุคคลแต่ละคนจะมีความชอบด้านอาชีพแตกต่างกัน และจะมีความพึงพอใจหากสอดคล้องกับบุคลิกภาพของตน
2. หากบุคคลมีโอกาสได้ทำงานในสิ่งที่เห็นว่าสำคัญ จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. บุคคลจะมีความเหมือนกับบุคคลที่มีความสนใจคล้ายคลึงกัน มากกว่าบุคคลที่มีความสนใจแตกต่างกัน

Holland (1985 อ้างถึงใน ญักรุพันธ์ เขจรนันท์, 2542) ได้เสนอแนวคิดแบบจำลองความชอบด้านอาชีพ (Vocational Preference Model) แสดงดังภาพที่ 12 ซึ่งแบ่งบุคลิกภาพด้านอาชีพออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่



ภาพที่ 12 ความชอบด้านอาชีพ (Vocational Preference Model)

แหล่งที่มา ดัดแปลงจาก Holland (1985)

1. นิยมความจริง (Realistic) คือ ผู้ที่มีลักษณะเป็นนักปฏิบัติ แข็งแรง อดทน ชอบทำงานกับวัตถุมากกว่าสิ่งมีชีวิต สนใจเครื่องยนต์ กลไก อาชีพที่เหมาะสม เช่น นักกีฬา เกษตรกรรม ทหาร งานผจญภัย เป็นต้น

2. ชอบค้นหา (Investigative) คือ ผู้ที่มีลักษณะเป็นนักวิทยาศาสตร์ เน้นงาน ชอบใช้ตรรกะ ความคิดมากกว่าลงมือทำ อาชีพที่เหมาะสม เช่น นักคิด นักวิทยาศาสตร์ นักคณิตศาสตร์ แพทย์ เป็นต้น

3. ใฝ่ศิลปะ (Artistic) คือ ผู้ที่ชอบใช้ความคิดสร้างสรรค์ รักอิสระ เป็นตัวของตัวเอง เจ้าอารมณ์ ไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์ อาชีพที่เหมาะสม เช่น ศิลปิน นักแสดง นักเขียน นักดนตรี เป็นต้น

4. ชอบเข้าสังคม (Social) คือ ผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ชอบปฏิสัมพันธ์กับผู้คน ร่าเริงแจ่มใส และมีความสุขที่ได้ช่วยเหลือผู้อื่น อาชีพที่เหมาะสม คือ นักบริการสังคม อาจารย์ ผู้เผยแพร่ความเชื่อทางศาสนา เป็นต้น

5. แคล่วคล่องว่องไว (Enterprising) คือ ผู้ที่มีความสามารถด้านการพูด สามารถชักจูงผู้อื่นได้ กระตือรือร้นและมีความเป็นผู้นำ อาชีพที่เหมาะสม คือ นักพูด นักการเมือง นักกฎหมาย พ่อค้า นักธุรกิจ นักขาย เป็นต้น

6. อนุรักษ์นิยม (Conventional) คือ ผู้ที่ชอบความเป็นระเบียบเรียบร้อย กฎเกณฑ์และความมั่นคง อาชีพที่เหมาะสม คือ นักบริหารจัดการ นักกฎหมาย นักการเงินบัญชี เป็นต้น

จากภาพที่ 12 บุคลิกภาพที่อยู่ตรงข้ามกันก็จะมีลักษณะตรงข้ามกันหรือขัดกัน ส่วนบุคลิกภาพที่อยู่ใกล้เคียงก็จะส่งเสริมกัน บุคลิกภาพที่ตรงข้ามกัน เช่น ผู้ที่นิยมความจริง (R) ชอบทำงานกับวัตถุมากกว่าสิ่งมีชีวิต จะตรงกันข้ามกับ ผู้ที่ชอบการเข้าสังคม (S) ที่ชอบทำงานกับคนมากกว่าวัตถุ เป็นต้น ส่วนบุคลิกภาพที่ส่งเสริมกัน เช่น ผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบนิยมความจริง (R) ชอบเข้าค้นหา (I) และใฝ่ศิลปะ (A) จะชอบทำงานตามลำพัง ใช้ความคิดเพื่อค้นหาความจริงและไม่ต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่เคร่งครัด เช่น นักวิจัยในห้องปฏิบัติการ เป็นต้น

2.3.5 การดำเนินงานเพื่อพัฒนาอาชีพโดยองค์การ

ชูชัย สมितिไกร (2556) กล่าวว่า การดำเนินการพัฒนาอาชีพต้องทำอย่างเป็นระบบและแผนการ 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. ค้นหาและระบุความต้องการขององค์การ อีกทั้งเป้าหมายของโครงการพัฒนาอาชีพให้ชัดเจน โดยพิจารณาจากเป้าหมาย ปรัชญา นโยบายการดำเนินงานขององค์การทั้งปัจจุบันและทิศทางในอนาคต

2. พัฒนากลยุทธ์และวิธีการพัฒนาอาชีพ หรือระดับของการพัฒนาอาชีพ ซึ่งจะกล่าวถึงในหัวข้อต่อไป

3. เตรียมสิ่งต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการจัดโครงการพัฒนาอาชีพ ทั้งคณะดำเนินงานงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือหรือแบบประเมิน ฯลฯ

4. ประชาสัมพันธ์และดำเนินงานตามโครงการ เพื่อให้เกิดการยอมรับ ความร่วมมือและความเข้าใจร่วมกันจากบุคลากรทุกระดับชั้น แล้วจึงดำเนินการตามแผนการที่กำหนดไว้

5. ประเมินและติดตามผล หลังจากที่ได้มีการจัดกิจกรรมการพัฒนาอาชีพหนึ่งๆ เสร็จสิ้นไป เพื่อตรวจสอบว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ นอกจากนี้ควรติดตามและประเมินผลโครงการพัฒนาอาชีพในภาพรวมด้วย

การพัฒนาอาชีพที่ประสบความสำเร็จ จะช่วยลดความไม่สอดคล้องกันและความขัดแย้งระหว่างความคาดหวังของบุคลากรและขององค์กร ช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ความก้าวหน้าในอาชีพที่เพิ่มขึ้น สร้างความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กร

2.3.6 วิธีหรือระดับของการพัฒนาอาชีพ

ซูซีย์ สมิทธิไกร (2556: 382-390) กล่าวว่า สามารถแบ่งวิธีหรือระดับของการพัฒนาอาชีพได้ 2 ส่วน คือ การพัฒนาอาชีพโดยองค์กร และการพัฒนาอาชีพโดยตนเอง มีสาระสำคัญ ดังนี้

1. การพัฒนาอาชีพโดยองค์กร

สามารถกระทำได้หลายรูปแบบตามความเหมาะสมของระดับชั้น ตำแหน่งงานและอายุการทำงาน มีวิธีที่ได้รับความนิยม 8 วิธี ได้แก่

1) การให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริง (Realistic Job Preview)

Schneider และ Schmitt (1986 อ้างถึงใน ซูซีย์ สมิทธิไกร, 2556) กล่าวว่า การให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริง คือ กิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้นเพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริงแก่ผู้สมัครงานในระหว่างการสรรหาบุคคล อาจทำในลักษณะการพบปะสนทนา การฉายภาพยนตร์/วีดิทัศน์ การแจกเอกสารและการเยี่ยมชมสถานที่ทำงาน

Cumming และ Huse (1989 อ้างถึงใน ซูซีย์ สมิทธิไกร, 2556) กล่าวว่า จากผลการวิจัยพบว่า ผู้สมัครงานอาจมีความคาดหวังที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงขององค์กรและงานที่ตนสนใจ จนอาจทำให้รู้สึกผิดหวัง ไม่พอใจและลาออกจากงานไปในที่สุด

Wanous (1973 อ้างถึงใน ซูซีย์ สมิทธิไกร, 2556) กล่าวว่า การให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริงในระหว่างการสรรหาจะช่วยลดปัญหาดังกล่าวได้ ช่วยให้เห็นข้อเท็จจริงทั้งข้อดีและข้อเสียของงานและอาชีพที่ตนสนใจ สามารถนำไปประกอบการพิจารณาว่าเหมาะสมกับงานนั้นหรือไม่ ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงานที่ดี ลดอัตราการลาออกจากงาน มีความจงรักภักดีและความผูกพันต่อองค์กร

สรุปได้ว่า การให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริง เป็นวิธีการที่องค์กรควรทำในขณะที่บุคคลอยู่ในขั้นตอนค้นหา (Exploration) เพื่อให้้องค์กรและบุคคลได้สิ่งที่ตนต้องการอย่างแท้จริง

2) การจัดทำเส้นทางอาชีพ (Career Path)

Mathis และ Jackson (1985 อ้างถึงใน ชูชัย สมิทธิไกร, 2556) กล่าวว่า การจัดทำเส้นทางอาชีพ คือ กระบวนการจัดวางลำดับขั้นตอนของตำแหน่งงาน ซึ่งบุคคลสามารถก้าวเดินไปได้ในช่วงชีวิตการทำงาน สามารถกระทำได้ 2 แนวทาง คือ

2.1) การวิเคราะห์แบบแผนภาพเลื่อนตำแหน่งในอดีต (Historical Pattern of Movement) คือ การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งที่เคยเกิดขึ้นในอดีตขององค์การ เพื่อนำมาจัดทำเส้นทางอาชีพสำหรับบุคลากรใหม่ ซึ่งจะบอกให้ทราบถึงจุดเริ่มต้นและจุดสูงสุดที่สามารถก้าวไปถึงได้ของการทำงาน โดยขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล

2.2) การวิเคราะห์หมวดหมู่งาน คือ กระบวนการคัดเลือกงานต่างๆ ที่อยู่ในหมวดหมู่งาน (Job Family) เดียวกัน และจัดวางเป็นลำดับขั้นจากระดับความง่ายในขั้นแรกไปถึงระดับความยากในขั้นสูง ช่วยให้สามารถเตรียมความพร้อมของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม

การจัดทำเส้นทางอาชีพมีประโยชน์อย่างมากต่อบุคคลที่อยู่ในขั้นวางรากฐาน (Establishment) มีความต้องการที่จะพัฒนาความรู้และความสามารถในการทำงาน สิ่งสำคัญ คือ การกำหนดและตรวจสอบว่าบุคคลในงานหนึ่งๆ ต้องมีความรู้ ทักษะและความสามารถใดบ้าง จากนั้นจึงจัดวางลำดับขั้นของตำแหน่งงานที่มีความยาก ความท้าทายและระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งที่เหมาะสม

3) การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ (Challenging Assignments)

Hamner และ Schmidt Jackson (1977 อ้างถึงใน ชูชัย สมิทธิไกร, 2556) กล่าวว่า จากผลงานวิจัย พบว่า บุคคลที่ได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถตั้งแต่เริ่มทำงาน จะปฏิบัติงานได้ดีมากขึ้นและประสบความสำเร็จในระยะเวลาต่อมา อาจกระทำโดยการมอบหมายงานชนิดใหม่ให้ทำหลังจากที่ทำเสร็จชนิดหนึ่งไปแล้ว

4) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

คือ การจัดให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบที่แตกต่างจากเดิม ทั้งความรู้ ทักษะและความสามารถ จะทำให้บุคลากรได้พบกับความท้าทายและโอกาสในการเรียนรู้ใหม่ๆ ช่วยให้ได้ทดสอบตนเองว่างานชนิดใดที่เหมาะสมกับตนที่สุด

Carnazaa et al. (1981 อ้างถึงใน ชูชัย สมิทธิไกร, 2556) กล่าวว่า จากผลงานวิจัย พบว่า บุคคลที่ถึงจุดอิ่มตัว (Plateaued Employees) ซึ่งไม่ค่อยมีความกระตือรือร้นมากนัก จะมีความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานดีขึ้น หากเขาอมรับบทบาทใหม่ที่มีความท้าทายและเป้าหมายการทำงานที่สูงขึ้น

Brousseau (1983 อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร, 2556) กล่าวว่า การหมุนเวียนงานควรทำทุกๆ 3 ปี เพราะจะช่วยให้บุคลากรที่อยู่ในขั้นมัชฌิมา (Mid-career) ได้พบกับความท้าทายและมีแรงจูงใจในการทำงานต่อไป

5) การแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะ (Performance Feedback and Coaching)

คือ การที่ผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการปฏิบัติงานและให้การสอนแนะแก่บุคลากรเป็นระยะๆ เกี่ยวกับผลการทำงานว่าเป็นเช่นไรและเป็นไปตามความคาดหวังขององค์กรหรือไม่ อย่างไร เพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายและสามารถพัฒนาตนเองได้

6) การปรึกษาเชิงจิตวิทยาด้านอาชีพ (Career Counseling)

Galassi et al. (1992 อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร, 2556) กล่าวว่า การปรึกษาเชิงจิตวิทยา ด้านอาชีพ คือ การช่วยเหลือบุคคลในการกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง และค้นหาวิธีการที่จะนำไปสู่ความก้าวหน้าในอาชีพ ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่

1. เป้าหมาย ความปรารถนาและความคาดหวังทางอาชีพในระยะห้าปีข้างหน้า
2. ทักษะของผู้บริหารเกี่ยวกับตำแหน่งงานที่มีอยู่ โอกาสที่ความคาดหวังของบุคคลนั้นจะสำเร็จเมื่อเปรียบเทียบกับตำแหน่งงานที่มีอยู่ในองค์กร
3. การค้นหาและระบุสิ่งที่ต้องกระทำ เพื่อพัฒนาตนเองให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่มีอยู่
4. การระบุขั้นตอนที่ต้องกระทำในรูปแบบของแผนการพัฒนาอาชีพสำหรับงานใหม่ๆ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับความก้าวหน้าในอาชีพต่อไป

Blau และ Ferber (1991 อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร, 2556) กล่าวว่า การปรึกษาเชิงจิตวิทยาด้านอาชีพควรกระทำบนความเข้าใจร่วมกันระหว่างบุคคลและผู้บริหาร ผู้บริหารต้องมีความซื่อสัตย์ ให้ข้อมูลที่เป็นจริงและเป็นประโยชน์ต่อบุคลากร

7) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Career Development Workshop)

De Cenzo และ Robbin (1994 อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร, 2556) กล่าวว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรจัดให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรทุกระดับชั้น ร่วมกันอภิปราย แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและความเข้าใจผิดต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การแก้ไขที่เหมาะสม สามารถแบ่งได้ 3 ระดับ คือ

1. การประชุมเชิงปฏิบัติการบุคลากรขั้นต้น (Entry Workshops) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรใหม่และหัวหน้างานได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและความคาดหวังระหว่างกัน ร่วมกันแก้ไขปัญหา ซึ่งอาจจัดต่อเนื่องจากวิธีการให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริง (Realistic Job Preview) และการปฐมนิเทศ

2. การประชุมเชิงปฏิบัติการบุคลากรชั้นกลาง (Mid-career Workshops) เป็นการประชุมที่จัดให้กับบุคลากรที่มีภูมิลำเนาและอายุการทำงานใกล้เคียงกันเพื่อประเมินความก้าวหน้าในอาชีพ

3. การประชุมเชิงปฏิบัติการบุคลากรชั้นอาวุโส (Late-career Workshops) เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อบุคลากรที่ใกล้เกษียณอายุ ในการค้นหาและสร้างกิจกรรมใหม่ๆ สำหรับชีวิตบั้นปลาย รวมทั้งการปฏิบัติตนในฐานะผู้อาวุโสขององค์กร

8) การลาเพิ่มพูนความรู้ (Sabbaticals)

คือ การให้บุคลากรมีสิทธิ์ลาหยุดงานชั่วคราวเพื่อไปศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมโดยที่ยังได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างตามปกติ ส่งผลดีต่อผู้บริหารอาวุโสที่ช่วยลดความกดดันและความตึงเครียดที่สะสมมานาน ส่งผลดีต่อบุคลากรทั่วไปในการพัฒนาความรู้ ทักษะการทำงานและศักยภาพที่จะก้าวหน้าในอาชีพมากขึ้น อีกทั้งยังส่งผลดีต่อบุคลากรอาวุโสในการเริ่มค้นหากิจกรรมใหม่ๆ และเรียนรู้วิธีปรับตัว

2. การพัฒนาอาชีพโดยตนเอง

Peterson และ Tracy (1979 อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร, 2556) กล่าวว่า การพัฒนาอาชีพนอกจากจะทำโดยองค์กรแล้ว ยังสามารถทำได้ด้วยตนเอง ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

- 1) รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตนเอง ทั้งการประเมินภูมิลำเนา ประสบการณ์ ความสนใจ ความต้องการและความสามารถของตนเอง หรืออาจใช้แบบประเมินตนเองสำหรับการพัฒนาอาชีพ
- 2) รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสความก้าวหน้า ความเป็นไปได้ในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น
- 3) กำหนดเป้าหมายอาชีพ
- 4) กำหนดวิธีการที่นำไปสู่เป้าหมาย
- 5) ลงมือกระทำตามแผนการ
- 6) ประเมินผลการปฏิบัติการ และปรับปรุงแผนการให้ดีขึ้น

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอาชีพ สามารถสรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร (ปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพ) ได้ดังตารางที่ 3 ทำให้ได้ปัจจัยซึ่งเป็นตัวแปรที่มีผลรวมค่าความถี่มากที่สุด คือ การจัดทำเส้นทางอาชีพ การปรึกษาเชิงจิตวิทยาด้านอาชีพ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาจากบุคลากรจากประสบการณ์ ความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น และความก้าวหน้าในเงินเดือนที่สูงขึ้น

โดยผู้วิจัยยึดแนวทางการพัฒนาอาชีพของชูชัย สมितिไกร (2556) เป็นหลัก เนื่องจากมีความครอบคลุมและครบถ้วนมากที่สุด

สรุปได้ว่า การพัฒนาอาชีพ (Career Development) หมายถึง กระบวนการที่องค์กรจัดขึ้นเพื่อช่วยเหลือบุคลากรในการบริหารจัดการและพัฒนาอาชีพของตน ซึ่งได้แก่

1) การให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริง (Realistic Job Preview) หมายถึง กิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้นเพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริงต่อผู้ที่มาสมัครงานระหว่าง การสรรหา รวมถึงเรื่องข้อดีและข้อเสียของงาน ด้วยวิธีการและสื่อต่างๆ เช่น การฉายภาพยนตร์ วีดิทัศน์ เอกสาร และการเยี่ยมชมสถานที่ทำงาน เป็นต้น

2) การจัดทำเส้นทางอาชีพ (Career Path) หมายถึง กระบวนการจัดวางลำดับขั้นตอน ของตำแหน่งงานที่บุคคลสามารถก้าวเดินหรือเติบโตต่อไปได้ ซึ่งกำหนดความรู้ความสามารถและ ทักษะที่เหมาะสมกับความก้าวหน้าในอนาคต สำหรับบุคลากรใหม่และบุคลากรทุกตำแหน่งงาน

3) การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ (Challenging Assignments) หมายถึง การมอบให้หรือการให้งานที่มีความท้าทาย กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความพยายามในการทำงานมาก ยิ่งขึ้น รวมถึงการใช้ความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดใหม่ๆ มากยิ่งขึ้น

4) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) หมายถึง กิจกรรมที่จัดให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานใน หน้าที่และความรับผิดชอบที่แตกต่างจากเดิม ทั้งความรู้ ความสามารถและทักษะเพื่อช่วยให้บุคลากร ได้พบกับความท้าทายและโอกาสในการเรียนรู้ใหม่ๆ รวมถึงการค้นหาเป้าหมายในการทำงานและ ชนิดงานใหม่ที่เหมาะสมกับตน ซึ่งควรทำทุกๆ 3 ปี

5) การแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะ (Performance Feedback and Coaching) หมายถึง กิจกรรมที่ผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะให้กับบุคลากร เป็นระยะๆ เพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถบรรลุเป้าหมายในงานและพัฒนาตนเองได้ โดยองค์การควรมี การจัดฝึกอบรมเรื่องการแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะที่ถูกต้องให้กับผู้บังคับบัญชาหรือ ผู้บริหาร รวมถึงการกำหนดนโยบายหรือมาตรฐานในการแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะ อย่างชัดเจน

6) การปรึกษาเชิงจิตวิทยาด้านอาชีพ (Career Counseling) หมายถึง กิจกรรมหรือการ ปรึกษาที่ช่วยเหลือบุคลากรในการกำหนดเป้าหมาย ทิศทางและความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งผู้บริหาร ต้องมีความซื่อสัตย์ ให้ข้อมูลที่เป็นจริงและเป็นประโยชน์ในการปรึกษาเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ

7) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Career Development Workshop) หมายถึง กิจกรรม หรือการประชุมเพื่อการพัฒนาอาชีพที่ผู้บริหารจัดให้กับบุคลากรทุกระดับชั้นได้ร่วมอภิปรายและ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน

8) การลาเพิ่มพูนความรู้ (Sabbaticals) หมายถึง กิจกรรมที่จัดให้บุคลากรมีสิทธิ์ลาหยุด งานชั่วคราวเพื่อไปศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม โดยที่ยังคงได้รับเงินเดือนอยู่ ซึ่งส่งผลดีต่อผู้บริหารเพื่อให้ พักผ่อน ลดความกดดันและความเครียดที่สะสมมานาน และยังส่งผลดีต่อบุคลากรอาวุโสที่ใกล้ เกษียณอายุเพื่อเปิดโอกาสให้ค้นหากิจกรรมและเป้าหมายใหม่ๆ ในชีวิต

2.4 แนวคิดและทฤษฎีแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)

แนวคิดแนวคิดและทฤษฎีเรื่องแผนพัฒนารายบุคคลมีความสัมพันธ์อย่างยิ่งและถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร เนื่องจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรย่อมมีเป้าหมายของตน เช่นเดียวกับองค์กรที่มีเป้าหมายที่ตั้งไว้ หากองค์กรมีการจัดทำและนำแผนพัฒนารายบุคคลไปปฏิบัติใช้ก็จะส่งผลดีต่อบุคลากรและองค์กร สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายของบุคลากรและองค์กรพร้อมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งส่งผลดีต่อคุณภาพชีวิตและการทำงานของบุคลากร ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรเกิดความผูกพันในองค์กรมากขึ้น

ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจเรื่องแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อให้สามารถศึกษาและนำไปใช้เป็นปัจจัยในการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรได้อย่างเหมาะสม ทั้งในประเด็นของนิยาม องค์ประกอบ นโยบายขององค์กร ประโยชน์ และกระบวนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

2.4.1 นิยามของแผนพัฒนารายบุคคล

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2552) กล่าวว่า แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) หรือที่องค์กรบางแห่งอาจเรียกว่า Employee Development Plan (EDP) หรือ Personal Development Plan (PDP) หรือ Performance Development Plan (PDP) คือ กรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายในอาชีพตนทั้งในปัจจุบันและอนาคต ถือได้ว่าเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ในรายละเอียดที่เชื่อมโยงหรือตอบสนองความต้องการหรือเป้าหมายขององค์กรและของหน่วยงาน

แผนพัฒนารายบุคคลเป็นแผนงานที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง มิใช่ทำขึ้นเพียงแคปีหรือสองปีเท่านั้น และอาศัยความร่วมมือกันของทุกฝ่ายทั้งผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ผู้บังคับบัญชาที่มีผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานและหน่วยงานบุคลากร ที่ต้องอยู่บนพื้นฐานของความเต็มใจ ความผูกพันตามข้อตกลง และการยอมรับระหว่างพนักงานและหัวหน้างาน แต่ก็ไม่จำเป็นที่จะต้องทำกับพนักงานทุกคน หัวหน้างานสามารถกำหนดเป็นช่วงเวลา (Phase) ของการจัดทำ IDP กับเฉพาะบางกลุ่มคนได้ เช่น พนักงานดาวเด่น ผู้บริหารระดับสูง ผู้สืบทอดตำแหน่งงาน เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน [สำนักงาน ก.พ.] (2559) กล่าวว่า แผนพัฒนารายบุคคล คือ กรอบ แนวทางหรือแผนปฏิบัติการสำหรับบุคคล ที่กำหนดแนวทางในการพัฒนาโดยเปรียบเทียบเป้าหมาย/ความคาดหวังของหัวหน้างานกับระดับขีดความสามารถของลูกน้อง ซึ่งเป็นข้อตกลงร่วมกัน (Learning Agreement) ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง เชื่อมโยงระหว่างความต้องการของบุคคลกับองค์กร

สรุปได้ว่า **แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)** หมายถึง กรอบหรือแนวทางที่ช่วยให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายในอาชีพของตน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยการกำหนดแนวทางในการพัฒนาหรือข้อตกลงร่วมกัน (Learning Agreement) ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ซึ่งเชื่อมโยงความต้องการของปัจเจกบุคคลและองค์กร

2.4.2 องค์ประกอบของแผนพัฒนารายบุคคล

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2552) กล่าวว่า องค์ประกอบทั่วไปของแผนพัฒนารายบุคคล มีลักษณะสำคัญคือ

1.ระบบการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) ระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน ที่จะต้องพูดคุยเกี่ยวกับความคาดหวังในการทำงานและเป้าหมายในอาชีพ (Career Goals) โดยที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องติดตามและให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Feedback) แก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง

2.การเชื่อมโยงความต้องการของพนักงานรายบุคคล ให้ตอบรับหรือตอบสนองต่อความต้องการในระดับองค์กร ในลักษณะการเพิ่ม พัฒนาและปรับปรุงสมรรถนะ (Competency) ในการทำงานของพนักงานในปัจจุบัน เพื่อช่วยให้ประสบความสำเร็จในงานนั้นๆ และสร้างแนวทางในการวางแผนอาชีพ (Career Planning) ในหน่วยงานและองค์กร

3.การจัดทำขึ้นบนพื้นฐานของระดับขีดความสามารถที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง หรือสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังจากตำแหน่ง (Expected Company) โดยการเปรียบเทียบกับระดับขีดความสามารถในการทำงานจริงของพนักงาน (Actual Competency) แล้วจึงกำหนดเครื่องมือในการพัฒนา (Development Tools) ที่เหมาะสมในการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานหรือสิ่งที่ต้องการให้พัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น เช่น การฝึกอบรม การมอบหมายงาน การสอนงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ เป็นต้น

4.ข้อผูกพันหรือข้อตกลงในการเรียนรู้ร่วมกัน (Learning Agreement) ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ภายใต้บรรยากาศที่ดีและการทำงานร่วมกันซึ่งช่วยกระตุ้นให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน ลดความรู้สึกละเลยและการสูญเสียพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานดาวเด่นที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศและมีศักยภาพในการทำงานสูง (High Performance and High Potential)

5.ความต่อเนื่องในการนำไปใช้ เป็นขั้นตอน มีการทบทวน ตรวจสอบและเปลี่ยนแปลงได้จากหัวหน้างานและพนักงานอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่ประเมินขีดความสามารถของพนักงานก่อนการจัดทำ IDP และก่อนปีงบประมาณเพื่อนำไปประมาณค่าใช้จ่ายในการดำเนินการและพัฒนา

สรุปได้ว่าการจัดทำ IDP นั้นเป็นแผนพัฒนาความสามารถในการทำงานของพนักงานที่เน้นการสื่อสารแบบสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน เสมือนเข็มทิศและทิศทางในการวางแผนอาชีพของตนเองเพื่อสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยผู้บังคับบัญชาต้องให้ความร่วมมือและมีการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องจึงจะเกิดประโยชน์และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงาน ก.พ. (2559) กล่าวว่า แผนพัฒนารายบุคคลมีองค์ประกอบคือ

1. การเชื่อมโยงความต้องการของบุคคลกับองค์การ
2. กำหนดแนวทางในการพัฒนาโดยเปรียบเทียบเป้าหมาย/ความคาดหวังของหัวหน้างานกับระดับขีดความสามารถของลูกน้อง
3. ข้อตกลงร่วมกัน (Learning Agreement) ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง เชื่อมโยงระหว่างความต้องการของบุคคลกับองค์การ

สรุปได้ว่า **องค์ประกอบของ IDP** หมายถึง คุณลักษณะหรือส่วนประกอบของแผนพัฒนารายบุคคล ประกอบไปด้วย 5 ส่วน ได้แก่ 1) ระบบการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) 2) การเชื่อมโยงความต้องการของพนักงานรายบุคคล 3) การจัดทำขึ้นบนพื้นฐานของระดับขีดความสามารถที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังหรือสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังจากตำแหน่ง (Expected Company) 4) ข้อผูกพันหรือข้อตกลงในการเรียนรู้ร่วมกัน (Learning Agreement) และ 5) ความต่อเนื่องในการนำไปใช้

2.4.3 นโยบายด้านแผนพัฒนารายบุคคลขององค์การ

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2552) กล่าวว่า การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลแม้จะเป็นประโยชน์กับผู้บังคับบัญชา แต่ก็พบว่าองค์การหลายแห่งก็ไม่ค่อยจะประสบความสำเร็จเท่าไรนัก เนื่องจากไม่ได้คำนึงถึงปัญหาและอุปสรรค หรือปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลหรือนโยบายด้านแผนพัฒนารายบุคคลขององค์การ มีสาระสำคัญคือ

1. การสนับสนุนจากผู้บริหาร หากผู้บริหารมุ่งเน้นเรื่องงานมากกว่าเรื่องคน ไม่ให้ความสำคัญกับแผนพัฒนารายบุคคล ขาดการสนับสนุนเรื่องเวลาและงบประมาณเพื่อพัฒนาทีมงานอย่างจริงจัง ก็จะประสบปัญหาการลาออกที่สูงขึ้น โดยเฉพาะคนเก่งและคนดี (Talented People) ที่ขาดการพัฒนาความสามารถแบบต่อเนื่อง ฝ่ายบุคลากรจึงควรจัดอบรมเรื่องแนวคิดของการเป็นผู้นำให้กับผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจถึงแนวทางการบริหารและพัฒนาบุคลากรที่ถูกต้อง สามารถแยกได้ 3 ระดับ คือ

- 1) Basic Leadership Level สำหรับพนักงานที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้างาน
- 2) Advanced Leadership Level สำหรับหัวหน้างานที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้จัดการ

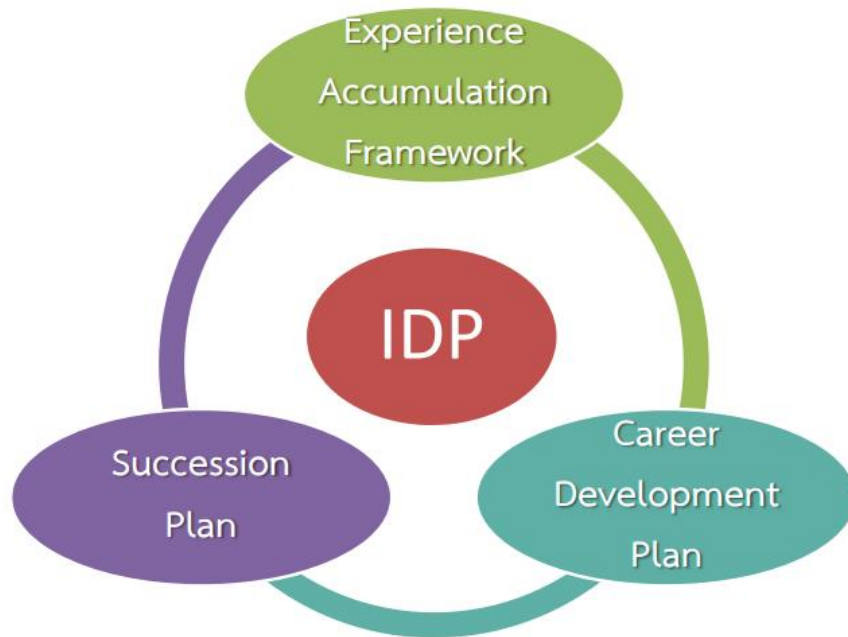
3) Professional Leadership Level สำหรับผู้จัดการที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงต่อไป

2. การมีส่วนร่วมและการให้ความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้อง ด้วยการจัดตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานด้าน HR ที่ประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับสายงานและตัวแทนจากฝ่าย HR เพื่อตรวจสอบการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล รวมถึงติดตามและประเมินผลความสำเร็จ ตลอดจนร่วมคิดหาวิธีแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และมีการจัดทำแผนการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจกับพนักงานทุกคนให้รับรู้ร่วมกันถึงประโยชน์และแนวคิดของแผนพัฒนารายบุคคล เพราะหากพนักงานที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากที่สุดขาดความเข้าใจที่ถ่องแท้ ก็จะเกิดความกลัว ไม่เห็นด้วย ไม่ยอมรับ และความเข้าใจที่ไม่ตรงกันระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร ส่วนวิธีและช่องทางการสื่อสารเผยแพร่ นั้นไม่ควรใช้แต่การฝึกอบรมในห้องเรียนเพียงอย่างเดียว เช่น เสี่ยงตามสาย บอร์ดประชาสัมพันธ์ วารสาร ภายใน อินทราเน็ตในองค์กร จดหมายเวียน อีเมล เป็นต้น

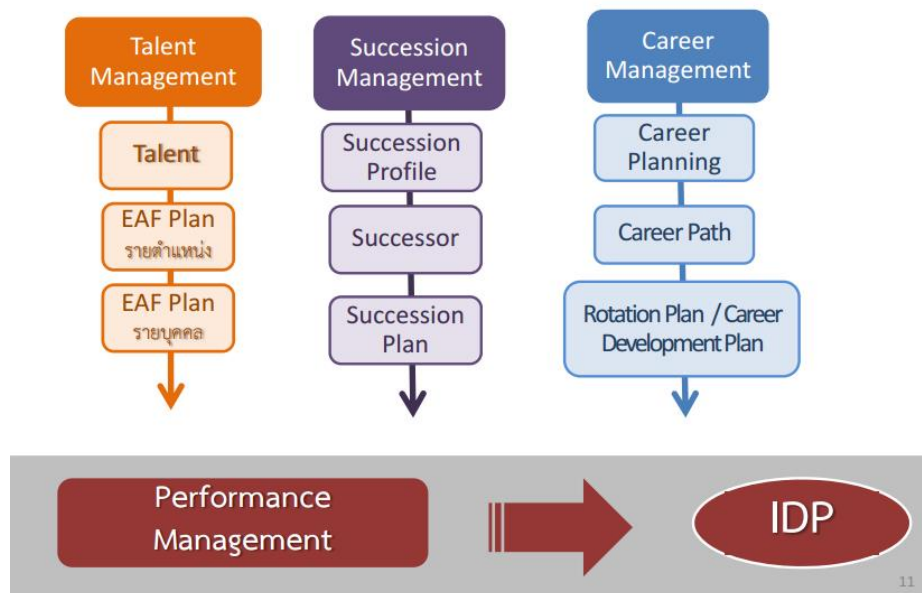
3. ความเชี่ยวชาญของทีมงาน โดยปกติฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะผู้ที่รับผิดชอบงานฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพในองค์กรจะเป็นผู้คิดริเริ่ม วางแผน และติดตามผลของการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ซึ่งมักขาดความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้อง ขาดการวิเคราะห์หาข้อที่พนักงานต้องพัฒนาอย่างเป็นระบบและกระบวนการ จึงควรค้นคว้าหาข้อมูลและศึกษาแนวคิด ขั้นตอนและหลักปฏิบัติในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล รวมถึงการติดต่อขอข้อมูลจากองค์กรอื่นๆ เกี่ยวกับหลักปฏิบัติและข้อพึงระวัง

4. ความชัดเจนของเป้าหมายในการนำแผนพัฒนารายบุคคลมาปฏิบัติ ที่ต่อเนื่องทุกปี ไม่ใช่ทำเพียงแค่ปีเดียวเท่านั้น มีลักษณะเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนปฏิบัติที่อยู่ในหัวใจของคนทำงานที่ต้องปฏิบัติและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่โครงการหรือแผนงานพิเศษที่กำหนดขึ้นเท่านั้น ผู้บริหารระดับสูงทั้ง CEO หรือ MD จะต้องให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับแผนพัฒนารายบุคคลด้วยการกำหนดเป็นนโยบายอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นงานหนึ่งที่ถูกกำหนดใน Job Description ของผู้บริหารทุกคน โดยไม่ควรคาดหวังความสำเร็จในปีแรก ต้องอาศัยการสนับสนุน ระยะเวลาและความค่อยเป็นค่อยไป

สำนักงาน ก.พ. (2559) กล่าวว่า แผนพัฒนารายบุคคลมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่นๆในองค์กร ดังภาพที่ 13 และ 14



ภาพที่ 13 ความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงของแผนพัฒนารายบุคคล
กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่นๆในองค์กร
แหล่งที่มา สำนักงาน ก.พ. (2559)



ภาพที่ 14 ความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงของแผนพัฒนารายบุคคล
กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่นๆในองค์กร (ต่อ)
แหล่งที่มา สำนักงาน ก.พ. (2559)

สรุปได้ว่า **นโยบายด้าน IDP ขององค์กร** หมายถึง หลักการและแนวทางการดำเนินการเกี่ยวกับแผนพัฒนารายบุคคลขององค์กรซึ่งมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการจัดทำและนำแผนพัฒนารายบุคคลไปปฏิบัติ ประกอบไปด้วย 4 ส่วน ได้แก่ 1) การสนับสนุนจากผู้บริหาร 2) การมีส่วนร่วมและการให้ความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้อง 3) ความเชี่ยวชาญของทีมงาน และ 4) ความชัดเจนของเป้าหมายในการนำแผนพัฒนารายบุคคลมาปฏิบัติ

2.4.4 ประโยชน์ของแผนพัฒนารายบุคคล

อาจารย์ ภูวิทย์พันธุ์ (2552) กล่าวว่า ประโยชน์ของ IDP แบ่งได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับพนักงาน ระดับหน่วยงานหรือหัวหน้างาน และระดับองค์กร มีสาระสำคัญดังนี้

1. ระดับพนักงาน

1) ปรับปรุง (To Improve) ความสามารถเดิมที่มีอยู่ทั้งจุดอ่อนและจุดแข็ง เพื่อให้การทำงานในปัจจุบันมีประสิทธิภาพมากขึ้น สร้างความเชื่อมั่นในการทำงาน อันนำไปสู่ขวัญและกำลังใจในการทำงาน

2) พัฒนา (To Develop) ความสามารถให้ดียิ่งขึ้นไปอย่างต่อเนื่อง โดยการเพิ่มศักยภาพในการทำงานของพนักงานเพื่อให้มีความสามารถที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นต่อไป

3) เตรียมความพร้อม (To Prepare) เรื่องความก้าวหน้าในหน้าที่การงานหรือที่เรียกว่าเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ในการทำงานตำแหน่งงานที่สูงขึ้นหรือการโอนย้ายไปทำงานในหน่วยงานอื่น ช่วยลดความวิตกกังวล ความเครียดและความกลัว

2. ระดับหน่วยงานหรือหัวหน้างาน

1) การทดแทนงาน (Work Replacement) โดยการเตรียมความพร้อมให้พนักงานเกิดความมั่นใจหากต้องโอนย้ายหรือหมุนเวียนงาน เกิดทักษะการทำงานที่หลากหลาย (Multi Skills) สามารถทำงานทดแทนกันได้เช่นในกรณีที่พนักงานลาหยุดหรือลาออกไป

2) ผลงานของหน่วยงาน (Department Performance) ที่ดีขึ้นจากผลงานที่ดีขึ้นของพนักงาน เกิดจากการเรียนรู้และการพัฒนาของพนักงาน โดยมีหัวหน้างานเป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาความสามารถของพนักงานเหล่านั้น

3) คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) ที่ดีขึ้นจากพนักงานที่ทำงานดีและมีความสามารถ เกิดการทำงานแบบ Work Smart มากกว่า Work Hard หัวหน้างานจะสามารถรักษาสมดุลในการทำงานระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวได้ดี วางแผนเชิงกลยุทธ์และเชิงรุก มีเวลาคิดปรับปรุงรูปแบบการทำงาน ส่งผลให้เกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

3. ระดับองค์กร

1) ผลงานขององค์กร (Corporate Performance) จากผลสำเร็จของหน่วยงานที่เป็นไปตามเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมาย ทั้งการเงิน กำไร รายได้ ส่วนแบ่งตลาดและยอดขาย

2) การสร้างแบรนด์ให้องค์กร (Corporate Branding) หรือภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร ผลภายนอก คือ การพูดต่อๆ กันเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาคนในองค์กร โดยเฉพาะเวลาสัมภาษณ์งานที่มักถามถึงรูปแบบ เทคนิคและวิธีการพัฒนาคนในองค์กร ส่วนผลภายในคือทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดี มีความรักและความผูกพันกับองค์กร

3) ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) เนื่องจากความสำเร็จขององค์กรไม่ได้พิจารณาเพียงแค่ผลประกอบการ รายได้ กำไรหรือรูปแบบของตัวเลขทางการเงินในปัจจุบันเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับ การสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรภายนอก หากองค์กรขาดการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสำเร็จและความได้เปรียบในการแข่งขันย่อมเกิดขึ้นได้ยากเช่นเดียวกับการสร้างผลงานสู่ความเป็นเลิศ (High Performance)

สำนักงาน ก.พ. (2559) กล่าวว่า ประโยชน์ของการพัฒนาและแผนพัฒนารายบุคคล ได้แก่

1. สร้างหลักประกันความสำเร็จในระยะยาว
2. คนในองค์กรรู้สึกว่ามีคุณค่าและได้เรียนรู้ ส่งผลให้อัตราการโอน/ลาออกลดลง
3. มีการเตรียมคนเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น
4. กำลังคนมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนหมุนเวียนได้
5. รักษาระดับหรือเพิ่มผลผลิต/ผลงาน
6. สร้างบรรยากาศของสถานที่ทำงานให้น่าอยู่มากขึ้น
7. สร้างความไว้วางใจ ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและสมาชิกในทีม

2.4.5 กระบวนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2552) กล่าวว่า ในการจัดทำ IDP จะต้องเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงสุด เป็นผู้พิจารณาอนุมัติข้อเสนอหรือโครงการจัดทำ IDP ประกอบกับการจัดตั้งคณะทำงาน IDP ซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร ผู้บังคับบัญชาระดับสูงสุดของแต่ละสายงาน และตัวแทนจากหน่วยงานบุคลากร รวมถึงการจัดทำแผนการสื่อสาร IDP ก่อนการดำเนินโครงการ IDP กับผู้บริหารของหน่วยงานต่างๆ ก็จะนำมาซึ่งความสำเร็จของการจัดทำ IDP

ขั้นตอนการจัดทำ IDP ประกอบไปด้วย 6 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) การกำหนดมาตรฐานความสามารถที่ต้องการ 2) การประเมินความสามารถของพนักงาน 3) การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร 4) การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล 5) การพูดคุยแผนการพัฒนากับพนักงาน และ 6) การติดตามและประเมินผลการพัฒนาพนักงาน ซึ่งสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 15



ภาพที่ 15 ขั้นตอนการจัดทำ IDP

แหล่งที่มา ดัดแปลงจาก อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2552)

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดมาตรฐานความสามารถ (Competency)

ขั้นตอนแรกในการจัดทำ IDP คือ การกำหนดมาตรฐานความสามารถ (Competency) ที่คาดหวังจากตำแหน่งงาน โดย Competency ในองค์กรแบ่งเป็น 3 ประเภทหลัก ได้แก่ ความสามารถหลัก (Core Competency) ความสามารถในการบริหารจัดการ (Managerial Competency) และความสามารถในงาน (Functional Competency) ในส่วนของ Core Competency เป็นความสามารถหลักที่กำหนดขึ้นจากวิสัยทัศน์ ภารกิจและนโยบายขององค์กร เป็นความสามารถที่คาดหวังให้พนักงานทุกคนมีเหมือนกัน ส่วน Managerial Competency เป็นความสามารถในการบริหารจัดการ กำหนดขึ้นจากขอบเขตงานของระดับตำแหน่งงาน ซึ่งระดับตำแหน่งงานเหมือนกันก็จะมี Competency ประเภทนี้เหมือนกัน

สำหรับ Functional Competency เป็นความสามารถในงานเฉพาะด้าน กำหนดขึ้นจากขอบเขตงานในรายละเอียด ซึ่งแตกต่างกันไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย ตำแหน่งงานและขอบเขตงาน โดย Functional Competency ที่นำมาใช้เป็นมาตรฐานในการจัดทำ IDP แบ่งเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่ ความสามารถในงานทั่วไป (Common Functional Competency) และความสามารถด้านเทคนิคเฉพาะด้าน (Specific Functional Competency) แต่หากองค์กรใด

ไม่มีการกำหนดหรือจัดทำ Competency ก็สามารถเลือกกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงานได้จากใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) หรือข้อมูลการประเมินจากแบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินความสามารถของพนักงาน

การประเมินความสามารถของพนักงาน หรือการประเมินช่องว่างความสามารถของพนักงาน (Competency Gap Assessment) คือ การประเมินหาจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงานแต่ละคน โดยเปรียบเทียบความสามารถที่คาดหวังของแต่ละตำแหน่งงานกับความสามารถที่พนักงานทำได้จริง หรือก็คือการนำเกณฑ์หรือปัจจัยที่คาดหวัง (Future-What should be) เปรียบเทียบกับพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริงของพนักงาน (Present-What is) ซึ่งองค์การควรให้ความสำคัญในการคัดเลือกจุดอ่อนขึ้นมาปรับปรุงและพัฒนา ก่อน เนื่องจากจุดอ่อนจะมีผลต่อความสำเร็จในการทำงาน แต่หากพนักงานไม่สามารถพัฒนาจุดอ่อนได้ องค์การก็ควรหันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาจุดแข็งที่พนักงานมี

รูปแบบการประเมินช่องว่างความสามารถมี 4 รูปแบบ ได้แก่ การประเมินโดยตนเอง, การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา, การประเมินแบบ 180 องศา และการประเมินแบบ 360 องศา โดยที่การประเมินแบบ 180 องศา คือ การประเมินที่โดยตนเองและผู้บังคับบัญชา ส่วนการประเมินแบบ 360 องศา คือ การประเมินจากผู้ประเมินที่หลากหลายรอบทิศทาง ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้า คู่ค้า เพื่อนร่วมงานและตนเอง ซึ่งการใช้รูปแบบประเมินนั้นจะต้องกำหนดขึ้นพร้อมกับเทคนิคการประเมิน ซึ่งผู้ประเมินสามารถเลือกใช้เทคนิคการประเมินได้หลากหลายวิธี ไม่ว่าจะเป็นการใช้แบบประเมินช่องว่างความสามารถ การสังเกตพฤติกรรม การสัมภาษณ์แบบ ST-A-R การใช้ศูนย์ประเมิน (Assessment Center) การใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยา และการมอบหมายโครงการ

แบบประเมินช่องว่างความสามารถ คือการประเมินจาก Competency ที่กำหนดขึ้น โดยให้ผู้ประเมินประเมินจากพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกจริงกับพฤติกรรมที่กำหนดขึ้นตาม Competency แต่ละข้อ เพื่อวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงาน ส่วนการประเมินจากการสังเกตพฤติกรรมเป็นเทคนิคหนึ่งในการประเมินที่ควบคู่ไปกับการประเมินโดยใช้แบบประเมินช่องว่างความสามารถ โดยผู้ประเมินจะต้องจดบันทึกพฤติกรรมของพนักงานด้วยหลัก ST-A-R นั่นคือ เหตุการณ์อะไร (Situation) พนักงานปฏิบัติอย่างไร (Action) และผลที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร (Result) การสัมภาษณ์พนักงานเป็นอีกเทคนิคหนึ่งในการประเมินความสามารถของพนักงานที่เหมาะสมกับการวิเคราะห์หาพนักงานที่เป็นดาวเด่น หรือผู้บริหารที่จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงานของผู้บริหารระดับสูงต่อไป

สำหรับศูนย์ประเมิน (Assessment Center) เป็นเทคนิคการประเมินที่ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญในการออกแบบกิจกรรม แบบทดสอบ และกรณีศึกษาที่เป็นเรื่องจริงที่เกิดขึ้นในองค์การ เพื่อวัดและประเมินความสามารถในการบริหารจัดการของผู้ถูกประเมิน นอกจากนี้ยังมีการใช้แบบทดสอบทาง

จิตวิทยาที่ถือเป็นเทคนิคการประเมินที่มีความน่าเชื่อถือ เทียบตรง สามารถนำไปใช้ประเมินวัดความรู้ ทักษะการทำงาน และคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคลได้ ด้วยการออกแบบการทดสอบให้เหมาะสมกับ ปัจจัยที่ต้องการประเมิน และการมอบหมายโครงการหรือแนวทางในการประเมินความสามารถของ ผู้บริหารที่ต้องใช้ระยะเวลาในการวางโครงการ การปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดขึ้น รวมทั้งการ ตรวจสอบประเมินผลและการทบทวนการดำเนินงาน เพื่อให้โครงการประสบผลสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร

การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร โดยเริ่มจากการจัดทำคู่มือแนะนำเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร (People Development Tools Guidebook) เป็นคู่มือช่วยผู้บังคับบัญชาให้มี เครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของพนักงาน ซึ่งฝ่ายบุคคลจะต้องทำหน้าที่ในการเขียนคู่มือ ดังกล่าวนี้นี้ และทำความเข้าใจกับผู้บริหารที่ต้องดูแลพนักงาน เพื่อให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจวิธีการใน การพัฒนาพนักงานที่มีหลากหลายวิธีการนอกเหนือจากการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว หรือกล่าวคือ เพื่อใช้เป็นกรอบหรือแนวทางการพัฒนาความสามารถของพนักงาน ซึ่งประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ 1) เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร (Development Tools) 2) ลักษณะเฉพาะ ของเครื่องมือการพัฒนา และ 3) Competency-based Development Tools Roadmap

การพัฒนาความสามารถของพนักงานเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานบุคคลและ ผู้บังคับบัญชา (Line Manager) ต้องรับผิดชอบร่วมกัน โดยเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรที่นิยมใช้คือ การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) มีหน่วยงานบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดหา หลักสูตรหรือส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมจากภายนอกสถานที่ นอกเหนือจากการพัฒนา ความสามารถของพนักงานด้วยการฝึกอบรมในห้องเรียนแล้ว ยังมีเครื่องมือพัฒนาอื่นๆที่ นอกเหนือจากการฝึกอบรมในห้องเรียน (Non-Classroom Training) ดังภาพที่ 16 เช่น การสอนงาน การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การดูงานนอกสถานที่ เป็นต้น โดยที่การ ฝึกอบรมในห้องเรียนเป็นเครื่องมือที่ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ระยะสั้น (Short Term Learning) ในขณะที่เครื่องมือพัฒนาอื่นๆที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียนทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ระยะ ยาว (Long Term Learning)

Competency Development Roadmap เป็นกรอบหรือแนวทางในการเชื่อมโยง เครื่องมือการพัฒนา กับความสามารถหรือพฤติกรรมที่คาดหวังของพนักงาน ช่วยให้ผู้บังคับบัญชามี แนวทางในการเลือกเครื่องมือพัฒนาที่เหมาะสม จัดทำขึ้นได้ใน 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) พิจารณาจาก พฤติกรรมที่คาดหวังของพนักงาน แต่ไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรม 2) พิจารณาจากพฤติกรรมที่ คาดหวังของพนักงานโดยมีการกำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรมในภาพรวม 3) พิจารณาจากพฤติกรรมที่ คาดหวังของพนักงาน โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรม แยกตามระดับความชำนาญ/ความ เชี่ยวชาญของตำแหน่ง



ภาพที่ 16 เครื่องมือที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน
แหล่งที่มา ดัดแปลงจาก อภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2552)

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

จุดเริ่มต้นของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลจะเริ่มจากการวิเคราะห์หาจุดแข็งหรือจุดอ่อนของพนักงาน โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องเลือก Competency ที่ต้องพัฒนาไม่เกิน 3 ข้อ ต่อมาคือการระบุพฤติกรรมที่คาดหวังหรือตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavior Indicators: BI) ตาม Competency แต่ละข้อ หลักการเขียน BI คือ ขึ้นต้นด้วยคำกริยา วัดและประเมินได้ และเป็นพฤติกรรมหลักที่ส่งผลต่อเป้าหมายหรือผลงานของพนักงานแต่ละคน จากนั้นเมื่อมีการกำหนด Competency และ BI แล้วจึงกำหนดเครื่องมือการพัฒนาซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภทหลัก คือ การฝึกอบรมในห้องเรียนและเครื่องมือที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน เช่นการสอนงาน OJT การประชุม การมอบหมายงาน การมอบหมายโครงการ ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องเลือกเครื่องมือการพัฒนาไม่เกิน 3 เครื่องมือต่อ Competency 1 ข้อ

สำหรับการคัดเลือกเครื่องมือการพัฒนาความสามารถของพนักงานนั้นจะต้องพิจารณาถึงงบประมาณที่มี Lifestyle ของพนักงาน และความพร้อมของผู้บังคับบัญชา แต่ละเครื่องมือจะต้องกำหนดผู้รับผิดชอบและหากเป็นการฝึกอบรมในห้องเรียนจะมอบหมายให้หน่วยงานบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบ หากเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองจะให้พนักงานเป็นผู้รับผิดชอบ หากเป็นเครื่องมือการพัฒนาอื่นๆ จะมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้รับผิดชอบ

นอกจากนี้แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลจะต้องกำหนดช่วงเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของแต่ละเครื่องมือการพัฒนา โดยพิจารณาถึงช่วงเวลาที่เหมาะสมของผู้บังคับบัญชา ช่วงเวลาที่เหมาะสมของพนักงาน และลักษณะของเครื่องมือการพัฒนา รวมถึงต้องมีการระบุถึงงบประมาณการพัฒนาและตัวชี้วัดผลงานหลักด้วย (Key Performance Indicators: KPIs) ส่วนในกรณีที่มีพนักงานจำนวนมากองค์การสามารถเลือกกำหนดกรอบหรือแนวทางการพัฒนาความสามารถของพนักงานแยกตามกลุ่มระดับของพนักงานทั้ง 9 ประเภท หรืออาจแยกตามผลการดำเนินงาน (Performance) และศักยภาพในการทำงาน

ขั้นตอนที่ 5 การพูดคุยแผนการพัฒนากับพนักงาน

IDP Feedback หรือ Individual Development Feedback เป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับถึงแผนการพัฒนาความสามารถของพนักงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแจ้งให้พนักงานรู้ว่าความสามารถเรื่องใดเป็นจุดแข็งและความสามารถเรื่องใดเป็นจุดอ่อนหรือข้อที่ต้องพัฒนาให้ดีขึ้น รวมถึงการชี้แจงให้พนักงานรับรู้ว่าผู้บังคับบัญชาจะมีแนวทางในการพัฒนาความสามารถของพนักงานอย่างไรเพื่อให้พนักงานสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของตัวเองให้ดีขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อพนักงาน ทำให้เกิดการพัฒนารับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น ต่อหัวหน้างาน ทำให้ผลงานของหน่วยงานดีขึ้น หัวหน้างานทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนด และต่อองค์กร ทำให้องค์กรมีผลงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น และส่งผลให้องค์กรสามารถแข่งขันได้กับตลาดแรงงานภายนอก

ขั้นตอนการทำ IDP Feedback ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) การจัดทำ Employee Profile 2) การรวบรวมข้อมูลองค์กร/หน่วยงาน/ตำแหน่งงาน 3) Employee Profile กับเป้าหมายองค์กร/หน่วยงาน/ตำแหน่งงาน 4) การจัดทำ IDP Dialogue สำหรับการจัดทำ Employee Profile คือการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ ประกอบด้วย 1) ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน 2) ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานย้อนหลัง และ 3) ข้อมูลส่วนตัวของพนักงาน เป็นข้อมูลเชิงลึก ได้แก่ เป้าหมายระยะสั้น ระยะยาวที่อยู่ในองค์กร และเป้าหมายหลังเกษียณอายุ โดยที่ Employee Profile กับเป้าหมายองค์กร/หน่วยงาน/ตำแหน่งงาน เป็นการหาส่วนที่เหลื่อมกัน (Overtop) หรือส่วนที่เหมือนกันระหว่างเป้าหมายส่วนตัวและเป้าหมายของตำแหน่งงาน หน่วยงานและองค์กร

การจัดทำ IDP Dialogue เป็นการสร้างบทสนทนาที่สร้างสรรค์ (Creative Dialogue) เพื่อให้เกิดสถานการณ์ที่เรียกว่า Win - Win Situation หรือชนะทั้งสองฝ่าย ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ ก่อน ระหว่าง และหลังการสนทนา ในช่วงก่อนการสนทนา ผู้ให้ข้อมูลจะต้องเตรียมตัวให้พร้อม เตรียมสถานที่และเอกสารอ้างอิงต่างๆให้ครบถ้วน เช่น แบบประเมินความสามารถของพนักงาน บันทึกเหตุการณ์การกระทำของพนักงาน และแผนพัฒนาความสามารถที่จัดทำขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร ส่วนหลังการสนทนากับพนักงานเสร็จสิ้นแล้ว ผู้บังคับบัญชาควรติดตามและสังเกตพฤติกรรมการทำงานของพนักงานเป็นระยะเพื่อประเมินว่าพนักงานมีการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของตนเองไปมากน้อยแค่ไหน รวมถึงการนัดหมายกับพนักงานเป็นระยะ เพื่อแจ้งผลการและแนวทางการพัฒนาต่อไป ทั้งนี้แผนการพัฒนาสามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอด ขึ้นอยู่กับว่าเครื่องมือที่เลือกใช้ในการพัฒนามีประสิทธิภาพมากน้อยแค่ไหน ผู้บังคับบัญชาสามารถเลือกเครื่องมือใหม่ในการพัฒนาความสามารถของพนักงาน หากพิจารณาเห็นว่าเครื่องมือที่เคยเลือกไปนั้นไม่สามารถช่วยให้พนักงานเปลี่ยนพฤติกรรมตามความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาได้

ส่วนระหว่างการสนทนา หรือในช่วงการสนทนาถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก พบว่า หัวหน้างานหลายๆคนไม่ประสบความสำเร็จในการสนทนากับพนักงาน พนักงานไม่ยอมรับ ต่อต้าน ปฏิเสธไม่เห็นด้วย เนื่องจากหัวหน้าขาดทักษะในการซักชวน และจงใจให้พนักงานเกิดความรู้สึกเห็นด้วย คล้อยตามและปฏิบัติตาม ทั้งนี้เทคนิคในช่วงการสนทนากับพนักงานถึงแนวทางการพัฒนาตนเองนั้นมีหลักง่ายๆ “LISTEN” ดังภาพที่ 17



ภาพที่ 17 เทคนิคในช่วงการสนทนากับพนักงานถึงแนวทางการพัฒนาตนเอง

แหล่งที่มา ดัดแปลงจาก อารณ ภูวิทย์พันธุ์ (2552)

- | | |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------|
| L Look | มองและสบตากับพนักงานด้วยแววตาเป็นมิตร พร้อมทั้งจะรับฟัง |
| I Interruptions | ไม่ขัดจังหวะช่วงพนักงานกำลังเล่าถึงเหตุการณ์และปัญหาที่เกิดขึ้น |
| S Summaries | จับประเด็นและสรุปเป็นระยะ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน |
| T Time | บริหารเวลาในการสนทนา ไม่ให้มากหรือน้อยจนเกินไป |
| E Environment | สร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศความไว้วางใจและให้อิสระ |
| N Negotiation | แลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ ประสบการณ์และการจงใจที่ดี |

IDP Dialogue ในระหว่างการสนทนา เป็นการเตรียมสนทนาสำหรับช่วงการสนทนาระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน โดยแบ่งเป็น 6 ช่วง ได้แก่ 1) ช่วงสร้างความคุ้นเคย 2) ช่วงแจ้งวัตถุประสงค์ 3) ช่วงแจ้งผลประโยชน์ 4) แจ้งแผนพัฒนาบุคลากร 5) เชื่อมโยงการพัฒนากับเป้าหมายของพนักงาน 6) ช่วงตกลงเป้าหมายร่วมกัน นอกจากนี้ยังมีหลัก 5 ข้อที่ควรหลีกเลี่ยงในการสนทนา (5 Don't) IDP กับพนักงาน ประกอบด้วย 1) การพูดชมเชยพนักงาน 2) การพูดมากกว่าฟัง 3) การพูดเปรียบเทียบ 4) การพูดพาดพิงถึงอดีตย้อนหลังมากกว่า 1 ปี และ 5) การพูดโดยไม่ยกตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 6 การติดตามและประเมินผลการพัฒนาพนักงาน

IDP Monitoring หมายถึง การติดตาม และประเมินผลการพัฒนาพนักงานเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการ Individual Development Plan (IDP) หรือแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ขั้นตอนการติดตามและประเมินผลการพัฒนาพนักงานที่จะเกิดขึ้นภายหลังจากที่ผู้บังคับบัญชาและพนักงานปฏิบัติตามตาม IDP ที่กำหนดขึ้น โดยผู้บังคับบัญชาได้ดำเนินการพัฒนาจุดอ่อน (Weakness) และเสริมจุดแข็ง (Strength) ของพนักงานตามแผนงานหรือแนวทางที่กำหนดไว้แล้ว จากนั้นจึงติดตามและประเมินผลว่าพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายในสายอาชีพของตนหรือไม่

IDP Monitoring ประกอบด้วยคำหลัก 2 คำ ได้แก่ 1) การติดตาม (Monitoring) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติตามแผน IDP ที่กำหนดไว้ อันนำไปสู่การตัดสินใจ แก้ไข ปรับปรุงเครื่องมือการพัฒนาให้เหมาะสมในช่วงถัดไป และ 2) การประเมินผล (Evaluation) เป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าของแผน IDP นั้นๆ ว่าก้าวหน้ามากน้อยเพียงใด โดยสามารถแบ่งรูปแบบของการติดตามและประเมินความสำเร็จของแผนพัฒนาความสามารถของบุคลากรรายบุคคลได้ 2 รูปแบบ ได้แก่ 1) การติดตามผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติตามแผน 2) การติดตามความสามารถที่ปรับปรุง/พัฒนาของพนักงาน

บุคคลที่มีส่วนร่วมในการทำ IDP Monitoring ประสบผลสำเร็จประกอบด้วย 1) ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร เป็นผู้สนับสนุนโครงการ (Project Champion) 2) ผู้บังคับบัญชาที่มีผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ปฏิบัติตามโครงการ (Project Implementation) 3) พนักงาน เป็นผู้ปฏิบัติตามโครงการ (Project implementation) 4) หน่วยงานบุคลากร เป็นผู้ประสานงานโครงการ (Project Facilitation) การติดตามผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติตามแผน IDP เป็นการติดตามการใช้เครื่องมือการพัฒนาที่ผู้บังคับชภูษากำหนดขึ้นในแผน IDP ส่วนการติดตามความสามารถที่ปรับปรุง/พัฒนาของพนักงานเป็นการติดตามการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Competency) และการปรับปรุงผลลัพธ์ (KPIs) ของพนักงาน ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้

อุปสรรคในการจัดทำ IDP Monitoring ได้แก่ 1) ผู้บริหารระดับสูงไม่ให้ความสำคัญ อาจแก้ไขโดยการให้ผู้บริหารของหน่วยงานบุคลากรทำหน้าที่นำเสนอและชี้แจงถึงความจำเป็นในการ

จัดทำ IDP รวมถึงการเชิญผู้บริหารขององค์การภายนอกมาร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ 2) ผู้บริหารไม่ให้ความร่วมมือ อาจแก้ไขโดยการกำหนดให้ IDP Monitoring เป็นแผนงานเชิงนโยบายที่ต้องดำเนินการทุกปี และเป็นความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาโดยตรง ไม่ใช่หน้าที่พิเศษ 3) หน่วยงานบุคลากรขาดความพร้อมในการติดตาม อาจแก้ไขโดยการนำระบบซอฟต์แวร์มาใช้ในกรณีที่ขาดกำลังคน หรือการจัดอบรมภายในหรือส่งพนักงานไปอบรมกับสถาบันภายนอกในกรณีที่ขาดความรู้ 4) ขาดซอฟต์แวร์ในการจัดทำ IDP Monitoring อาจแก้ไขโดยการให้ฝ่าย IT ออกแบบและจัดทำโปรแกรมขึ้นมา หรือการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปต่างๆ แทน เช่น Microsoft Word/Excel/Access หรือการจัดหาโปรแกรมสำเร็จรูปที่มีการผลิตและวางขายจำนวนมาก

สำนักงาน ก.พ. (2559) กล่าวว่า กระบวนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล มี 4 ขั้นตอน คือ 1) การประเมินเพื่อกำหนดประเด็นการพัฒนา (Assess) 2) การเลือกวิธีการพัฒนา (Acquire) 3) การประยุกต์สิ่งที่ได้รับจากการพัฒนา (Apply) 4) การจัดแบบฟอร์ม IDP ซึ่งใน 3 ขั้นตอนแรกเรียกว่า AAA: Assess-Acquire-Apply มีสาระสำคัญคือ

ขั้นตอนที่ 1 การประเมินเพื่อกำหนดประเด็นการพัฒนา (Assess)

การประเมิน เพื่อกำหนดจุดประสงค์และระบุเป้าหมายการพัฒนา ด้านความรู้ ทักษะ สมรรถนะ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อตนเอง ทีมและองค์การ ซึ่งมุ่งตอบคำถาม

Why ทำไมจึงต้องมีการพัฒนา ระหว่างจุดแข็งและจุดที่ต้องพัฒนา

Where แหล่งข้อมูลในการกำหนดประเด็นการพัฒนา อาจมาจากรายงานด้วยตนเอง (Self-Report) การสังเกตโดยตรง (Direct Report) เอกสาร (Documents) และความเห็นจากบุคคลที่สาม (Third-party Comments)

What ประเด็นใดบ้างที่นำมากำหนดในการพัฒนา อาจแบ่งตามประเภทความรู้ (เช่น ในงาน กฎหมาย เป็นต้น) ทักษะ (เช่น คอมพิวเตอร์ ภาษาอังกฤษ การคำนวณ การจัดการข้อมูล เป็นต้น) สมรรถนะหลัก (เช่น มุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี สังคมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ยึดมั่นในความชอบธรรม การทำงานเป็นทีม เป็นต้น) และสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่แต่ละส่วนราชการกำหนดเอง 3 ตัว

Who ใครเป็นผู้รับผิดชอบต่อการพัฒนา ได้แก่ ตัวเอง ผู้บังคับบัญชา กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล และผู้บริหารระดับสูง

How แนวทางในการกำหนดประเด็นการพัฒนา (การจัดลำดับความสำคัญ) ที่ต้องคำนึงถึงความจำเป็นและเหมาะสมของการนำไปใช้ การประเมินโดยใช้ข้อมูลหลายแหล่ง การระบุจุดแข็ง (Strength) และสิ่งที่ต้องพัฒนา (Development areas) การพัฒนาจุดแข็ง (Strength) และสิ่งที่ต้องพัฒนา (Development areas) อย่างละ 1 อย่าง

ขั้นตอนที่ 2 การเลือกวิธีการพัฒนา (Acquire)

วิธีการพัฒนา เพื่อกำหนดวิธีการเรียนรู้หรือการได้มาซึ่งความรู้ ทักษะ สมรรถนะ วิเคราะห์อุปสรรคที่อาจขัดขวางการเรียนรู้ รวมทั้งการสนับสนุนเพื่อให้การเรียนรู้ไม่ติดขัด นอกจากนี้ควรกำหนดการวัดความสำเร็จหลังการเรียนรู้ ซึ่งต้องให้ความสำคัญกับ 3 ส่วน คือ หลักการเรียนรู้ สไตล์การเรียนรู้ และวิธีการเรียนรู้แบบต่างๆ

หลักการเรียนรู้ ตามแนวคิดต่างๆ ได้แก่ หลักการเรียนรู้ของ Confucius, การคงอยู่ของการเรียนรู้กับวิธีการเรียนรู้, หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่, การพัฒนาที่แตกต่างกันตามระดับและประเภทข้าราชการ

สไตล์การเรียนรู้ ตามแนวคิดต่างๆ ได้แก่ ลักษณะงานที่ทำให้ตื่นเต้นหรือหมดอารมณ์มากที่สุด, Expectation of the Learner, Frustrations of the Learner ความหงุดหงิดของผู้เรียน, Whole Brain Instructional Strategies กลยุทธ์การเรียนการสอนที่ใช้สมองทุกด้าน

วิธีการเรียนรู้แบบต่างๆ ตามรูปแบบและวิธีการอบรมพัฒนาข้าราชการ (HRD Methods and Techniques) ได้แก่ การเรียนรู้ในห้องเรียน (เช่น การบรรยาย การอภิปราย เป็นต้น) การแบ่งปันความรู้ (เช่น การประชุมอภิปราย การประชุมสัมมนา การเป็นเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น เป็นต้น) การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี (เช่น การเรียนรู้ผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ การเรียนรู้ผ่านระบบทางไกล เป็นต้น) การลงมือปฏิบัติ (เช่น กรณีศึกษา การติดตามคนเก่ง การสอนงาน เป็นต้น) การพัฒนาสายอาชีพ (เช่น การบริหารจัดการคนเก่ง การจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งงาน เป็นต้น) การฝึกอบรมและพัฒนาแบบอื่นๆ (เช่น ศูนย์รวมการประเมิน การให้ทุน เป็นต้น)

ขั้นตอนที่ 3 การประยุกต์สิ่งที่ได้รับจากการพัฒนา (Apply)

การประยุกต์ใช้ เพื่อกำหนดแนวทางในการนำความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่พัฒนามาประยุกต์ใช้ หาโอกาสในการนำไปใช้ การติดตามความก้าวหน้า รวมทั้งการวัดผลการนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนาไปใช้ ขจัดอุปสรรคที่อาจขัดขวางหรือให้การสนับสนุนเพื่อให้การประยุกต์ทำได้จริง โดยคำนึงถึงการใช้ทักษะที่เรียนรู้มาให้เร็วที่สุด เริ่มประยุกต์จากสิ่งที่ย่างไปถึงยาก กิจกรรมหนึ่งกิจกรรม ควรตอบโจทย์การพัฒนามากกว่าหนึ่งอย่าง มีการกำหนดผลลัพธ์และการวัดความก้าวหน้าที่สอดคล้องกัน รวมถึงคาดเดาอุปสรรคและหาทางป้องกัน

ขั้นตอนที่ 4 การจัดแบบฟอร์ม IDP

โดยการกำหนดเป็นกิจกรรม IDP Tour ซึ่งเริ่มจากการดูตัวอย่าง IDP, ทบทวน IDP ที่ออกแบบมา, เตรียมนำเสนอ (นำเสนอและดู Feedback ของผู้ทดลองกรอกข้อมูล), ฟังการนำเสนอของแต่ละกลุ่ม (คำอธิบายแบบใดที่เข้าใจง่าย), เลือกแบบฟอร์มที่ดีที่สุด (มี AAA ครบถ้วน ชัดเจนตาม Concept), ร่างแบบฟอร์มสำหรับการจัดทำข้อเสนอ (แบบฟอร์ม คำอธิบาย ตัวอย่าง) โดยมีตัวอย่างแสดงดังรูปที่ 18-21 ดังนี้

ความรู้/ทักษะ/สมรรถนะ ที่ต้องการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการการพัฒนา				เหตุผลหรือความสำคัญ
			Q1	Q2	Q3	Q4	
• ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง	• ระดับที่ 2	• การสอนงาน (Coaching) จากหัวหน้างาน หรือผู้เชี่ยวชาญ					• เป็นความรู้หลักที่สำคัญในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน
• ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์	• ระดับที่ 2	• การส่งไปฝึกอบรม (Training and Workshops)					• มี Gap จากการประเมิน
• ความคิดสร้างสรรค์	• ระดับที่ 2	• การมอบหมายงานใหม่ หรือมอบหมายงานในโครงการพิเศษ (Project Assignment)					• เป็นสมรรถนะที่กำหนดในตำแหน่งงานที่ต้องการโยกย้ายไปสู่ตำแหน่งงานนั้น
• หลักธรรมทางพุทธศาสนา Assess	• เป็นคนดีใจเย็น และสามารถควบคุมอารมณ์ได้	• การส่งไปศึกษารัชมะ และนั่งวิปัสณาที่วัด Acquire					• เป็นความรู้ที่จะช่วยส่งเสริมให้สามารถติดต่อและประสานงานกับผู้ประกอบการได้มีคุณภาพมากขึ้น
• การสื่อสารโน้มน้าวใจ	• ระดับที่ 2	• การส่งไปฝึกอบรม (Training and Workshops)					• เป็นสมรรถนะที่สำคัญในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

ภาพที่ 18 แผนพัฒนารายบุคคล แบบที่ 1
แหล่งที่มา สำนักงาน ก.พ. (2559)

ความรู้/ทักษะ/สมรรถนะ ที่ต้องการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการการพัฒนา				เหตุผลหรือความสำคัญ
			Q1	Q2	Q3	Q4	
1	2	3	4			5	

- 1 ระบุความรู้ ทักษะ หรือสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา (ควรใส่ประมาณ 3-4 ตัว เพื่อให้สามารถรวมไปกับข้าราชการอื่น ๆ ได้)
- 2 ระบุระดับเป้าหมายที่ต้องการไปสู่หลังการพัฒนา หรือระบุตัวชี้วัดความสำเร็จของการพัฒนา
ระบุวิธีการพัฒนา เช่น 1) การส่งไปฝึกอบรม (Training and Workshops) 2) การให้ไปศึกษาด้วยตนเอง เช่น อ่านหนังสือ
- 3) การมอบหมายงานใหม่หรือมอบหมายงานในโครงการ (Project Assignment) 4) การโอนย้ายงานชั่วคราว (Rotation/ Job Swap) 5) การให้ไปดูงาน 6) การให้ไปทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ และ 7) การสอนงาน (Coaching) เป็นต้น
- 4 ระบายสีหรือวาดลูกศรช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา
- 5 ระบุเหตุผลประกอบการพิจารณาว่าทำไมท่านจึงคิดว่าควรพัฒนาความรู้ ทักษะ หรือสมรรถนะนี้ก่อน เช่น เพราะเป็น GAP หรือเพราะตรงกับความต้องการของหน่วยงาน เป็นต้น

หมายเหตุ: ในกรณีที่เกิดช่องว่าง (Gap) ระหว่างคุณสมบัตินี้ผู้ดำรงมีกับสมรรถนะที่ตำแหน่งต้องการให้นำสมรรถนะเหล่านั้นมาเตรียมพัฒนาหรือในกรณีที่มีครบทุกตัวให้เลือกสมรรถนะบางตัวมาพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ตำแหน่งในระดับต่อไป

ภาพที่ 19 คำอธิบายการกรอกแผนพัฒนารายบุคคล
แหล่งที่มา สำนักงาน ก.พ. (2559)

Competencies (Knowledges/ Skills/ Behaviors)	Improvement Target	Development Methods	Timeframe
1. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ	<ul style="list-style-type: none"> ฟังพูดโต้ตอบลูกค้า ไวยากรณ์ เขียนหนังสือที่ใช้ในงานได้ โต้ตอบ Email นำเสนองานต่อบุคคลจำนวนมาก 	<ol style="list-style-type: none"> อ่านหนังสือ เอกสารด้านไวยากรณ์ ฝึกพูดสนทนาเดือนละ 20 ชั่วโมง ฝึกอ่านหนังสือเดือนละ 4 ฉบับ อบรมการใช้ภาษา 2 เดือน 	Q1 Q1-Q4 Q1-Q2 Q1
2. ทักษะการบริหารด้านการเงิน	<ul style="list-style-type: none"> อ่าน วิเคราะห์เอกสารแสดงสถานะทางการเงินของบริษัทได้ เข้าใจเครื่องมือทางการเงิน ใช้ตัวชี้วัดทางการเงินเป็น นำความรู้มาใช้ในงานของตน 	<ol style="list-style-type: none"> ฝึกอบรม Finance for Non-Finance อ่านหนังสือกลยุทธ์การบริหารการเงิน หาที่ปรึกษาทางการเงิน 	Q2 Q3 Q2
3. เทคนิคการทำงานกับบุคคลที่มีปัญหา	<ul style="list-style-type: none"> พูด ให้ความปรึกษา ประสานงานกับคน ยากๆ ได้ หวานลุ่มจงใจได้ดีขึ้น ควบคุมอารมณ์ เมื่อเจอภาวะการกดดันจากผู้ประสานงานด้วยยาก 	<ol style="list-style-type: none"> ฝึกอบรม Coaching Skill วางแผนการให้คำปรึกษา ผู้มีปัญญา Coaching 5 คน 	Q3 Q3 Q4

Assess

Acquire

ภาพที่ 20 แผนพัฒนารายบุคคลแบบที่ 2
แหล่งที่มา สำนักงาน ก.พ. (2559)

ความรู้/ทักษะ/สมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ได้รับพัฒนาจริง	สิ่งสนับสนุน	การประยุกต์ใช้ในงาน	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
Assess	Acquire			Apply	

การรับรองผลการพัฒนาสมรรถนะ	
ผู้รับการพัฒนา	ผู้บังคับบัญชา
ตำแหน่ง	ตำแหน่ง
วันที่	วันที่

ภาพที่ 21 แผนพัฒนารายบุคคลแบบที่ 3
แหล่งที่มา สำนักงาน ก.พ. (2559)

สรุปได้ว่า **กระบวนการจัดทำ IDP** หมายถึง วิธีการ ขั้นตอนหรือลำดับการกระทำของการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลที่ดำเนินอย่างต่อเนื่องไปจนสำเร็จ ประกอบไปด้วย 6 ส่วน ได้แก่ 1) การกำหนดมาตรฐานความสามารถ (Competency) 2) การประเมินความสามารถของพนักงาน 3) การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร 4) การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล 5) การพูดคุยแผนการพัฒนากับพนักงาน และ 6) การติดตามและประเมินผลการพัฒนาพนักงาน

2.4.6 การประยุกต์ใช้และข้อควรคำนึงของแผนพัฒนารายบุคคล

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2552) กล่าวว่า แผนพัฒนารายบุคคลสามารถนำไปใช้ได้กับพนักงานทุกคน หากหัวหน้างานรู้และเข้าใจแนวคิดการพัฒนาบุคลากร ซึ่งหัวหน้างานสามารถดำเนินการได้เองโดยไม่ต้องรอฝ่าย HR/HRD หรืออาจให้ฝ่าย HR/HRD เป็นหน่วยงานหลักในการริเริ่มทำ ในกรณีที่ มีพนักงานจำนวนมากอาจเลือกกลุ่มพนักงานเฉพาะกลุ่มขึ้นมาก่อนตามเงื่อนไขหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรแต่ละแห่ง เช่นพนักงานดาวเด่น คนเก่งหรือคนดี (Talented People) ผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (Successors) กลุ่มธุรกิจ/บทบาทหลักขององค์กร (Core Business) เป็นต้น

เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสื่อสารแผนพัฒนารายบุคคลให้กับพนักงานได้รับรู้ โดยการแจ้งผลการประเมินความสามารถของพนักงานว่าจุดใดเป็นจุดอ่อนหรือจุดแข็ง แล้วจึงพิจารณาเลือกมาจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อพัฒนาหรือปรับปรุง หัวหน้างานจะต้องอธิบายแนวทางการพัฒนาตามกรอบหรือแผนงานให้พนักงานได้รับรู้เพื่อทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจในภายหลังจากการประเมินแล้ว

แนวทางในการผลักดันให้ผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วมและเห็นความสำคัญ คือ การผู้บริหารทุกหน่วยงานเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการแผนพัฒนารายบุคคลอย่างเป็นทางการ โดยมีผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรเป็นผู้ประกาศแต่งตั้ง

แผนพัฒนารายบุคคลสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับระบบการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ในองค์กร โดยการนำมาใช้เป็นแนวทางกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมและเครื่องมือการพัฒนาความสามารถของพนักงาน เช่น การสอนงาน OJT เป็นต้น นอกจากนี้ยังสามารถนำไปประยุกต์กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่นๆ ได้แก่

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Performance Appraisal) แผนพัฒนารายบุคคลถูกกำหนดเป็นปัจจัยในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจใช้เป็น KPIs หรือแผนงานที่ผู้บริหารต้องทำให้สำเร็จ และยังสามารถนำมาใช้กำหนดเป็นพฤติกรรมที่ดูแลเอาใจใส่ของหัวหน้างานในการพัฒนาความสามารถของพนักงานได้อีกด้วย

การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) แผนพัฒนารายบุคคลถูกกำหนดขึ้นเป็นแนวทางในการพัฒนาพนักงานก่อนการเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) หรือการพัฒนาความสา

รถของพนักงานก่อนการโอนย้ายงาน (Job Transfer) ช่วยทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจในการทำงานที่ต้องรับผิดชอบมากขึ้นหรือลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงไป

การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Plan) แผนพัฒนารายบุคคลเป็นแผนงานที่ช่วยพัฒนาความสามารถของบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (Successors) เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

การบริหารพนักงานดาวเด่น (Talent Management) เนื่องจากพนักงานดาวเด่นต้องการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จะรู้สึกเบื่อหากไม่ได้รับการพัฒนาจากหัวหน้างาน แผนพัฒนารายบุคคลสามารถใช้เป็นกรอบหรือแนวทางการพัฒนาความสามารถของพนักงานดาวเด่น เป็นข้อตกลงในการเรียนรู้ (Learning Agreement) ร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและพนักงานดาวเด่น

การสร้างวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) แผนพัฒนารายบุคคลเป็นการเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานที่ดีตามแบบที่องค์กรคาดหวังไว้และเกิดการสืบทอดจากรุ่นสู่รุ่น

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) หรือการบริหารความรู้ ซึ่งแผนพัฒนารายบุคคลจะทำให้พนักงานเกิดเรียนรู้ เกิดการพัฒนาความรู้ในตนเอง (Tacit Knowledge) และการแลกเปลี่ยนร่วมกับผู้อื่นผ่านช่องทางการเรียนรู้ต่างๆ เช่น กิจกรรมหรือการประชุม เป็นต้น

ความสำเร็จของการพัฒนาจะเกิดขึ้นได้หากมีการนำเครื่องมือที่กำหนดขึ้นในแผนพัฒนานำมาใช้อย่างจริงจัง ซึ่งหลักสำคัญ คือ “วินัย” ต้องมีการนำเครื่องมือที่กำหนดในแผนพัฒนาไปใช้ตามเวลาที่ระบุไว้ในแผนฯ การตรวจสอบเป็นระยะ และการตระหนักว่าการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถของบุคลากรไม่ใช่เป็นการทำเพื่อส่งแผนให้กับหน่วยงานบุคลากรเท่านั้น แต่แผนที่จัดทำขึ้นจะสำเร็จได้ต้องมีการนำไปใช้และต้องใช้อย่างต่อเนื่อง จริงจังและต้องติดตาม ประเมินผลการนำไปใช้อย่างจริงจังด้วยเช่นกัน เพราะความก้าวหน้าในการทำงานจะเกิดขึ้นได้ หากใส่ใจหัวใจของการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

สำนักงาน ก.พ. (2559) กล่าวว่า บทบาทของหัวหน้างานที่ดี คือ ช่วยแนะนำเกี่ยวกับการจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่ต้องพัฒนา ช่วยเลือกกิจกรรมการพัฒนาที่เหมาะสม ช่วยขจัดอุปสรรคของการพัฒนาที่อาจเกิดขึ้นและสร้างบรรยากาศของหน่วยงานที่เอื้อต่อการพัฒนา

แนวทางการนำแผนพัฒนารายบุคคลไปใช้ในส่วนราชการ ควรคำนึงถึงคำถาม 3 ข้อ คือ 1) ทำไมต้องส่งเสริมให้ข้าราชการจัดทำและใช้แผนพัฒนารายบุคคลในการพัฒนา 2) ปัจจัยอะไรที่จะทำให้ข้าราชการจัดทำและใช้แผนพัฒนารายบุคคลในการพัฒนา 3) ใครบ้างที่มีอิทธิพลที่จะส่งผลให้การส่งเสริมข้าราชการจัดทำและใช้แผนพัฒนารายบุคคลในการพัฒนาให้ประสบความสำเร็จ มีสาระสำคัญคือ

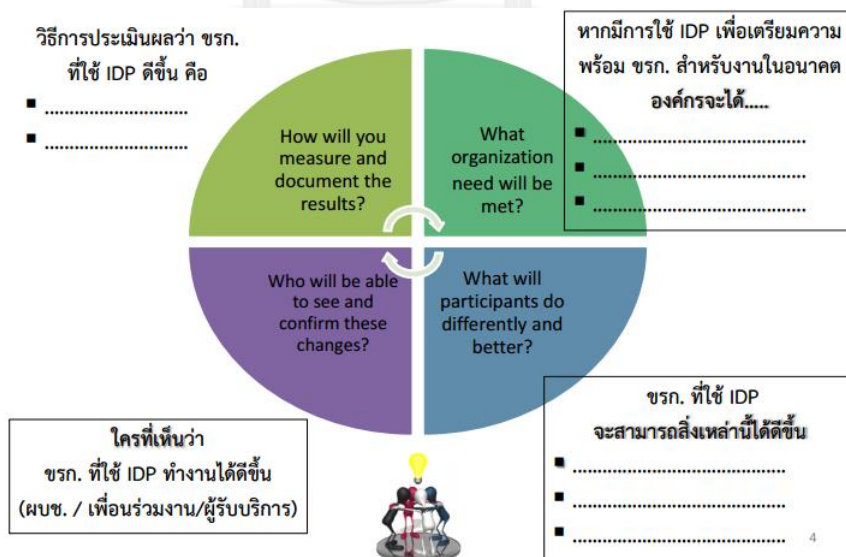
คำถามข้อที่ 1 ทำไมต้องส่งเสริมให้ข้าราชการจัดทำและใช้แผนพัฒนารายบุคคลในการพัฒนา

โดยการประเมินผลจากวงล้อการวางแผนเพื่อสร้างผลลัพธ์ระดับองค์กร (Organizational Impact Planning Wheel) แสดงดังภาพที่ 22 และ 23



ภาพที่ 22 วงล้อการวางแผนเพื่อสร้างผลลัพธ์ระดับองค์กร (Organizational Impact Planning Wheel)

แหล่งที่มา สำนักงาน ก.พ. (2559)

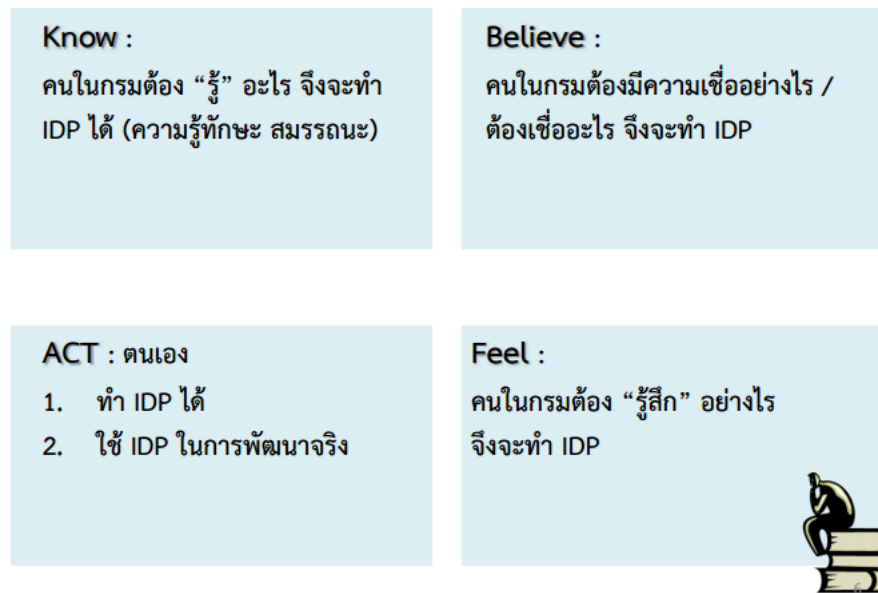


ภาพที่ 23 ตัวอย่างการใช้แผนพัฒนารายบุคคลเพื่อเตรียมความพร้อมข้าราชการสำหรับงานในอนาคต

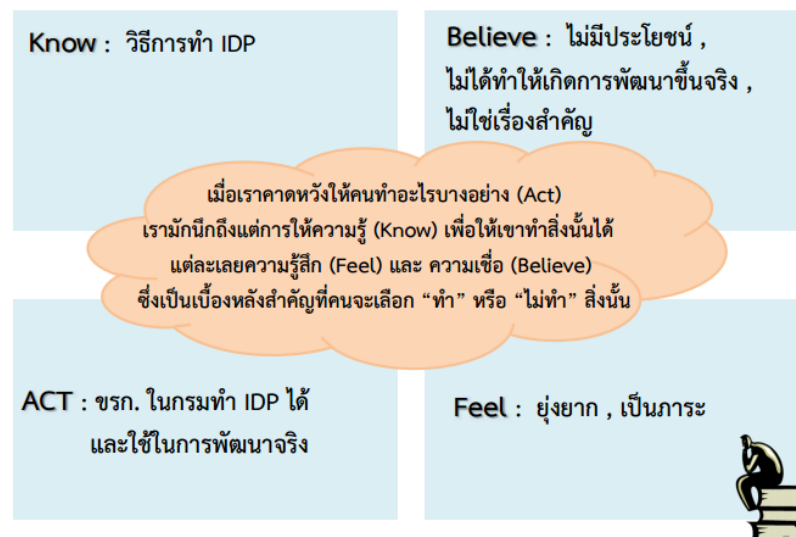
แหล่งที่มา สำนักงาน ก.พ. (2559)

คำถามข้อที่ 2 ปัจจัยอะไรที่จะทำให้ข้าราชการจัดทำและใช้แผนพัฒนารายบุคคลในการพัฒนา

โดยการทำ Results Matrix ระหว่างคนในกรมทำและใช้แผนพัฒนารายบุคคล ดังภาพที่ 24 และ 25 ร่วมกับหาวิธีการหรือกลไกเพื่อให้ข้าราชการเห็นประโยชน์และความสำคัญ รวมถึงความรู้สึกว่าไม่ยุ่งยาก



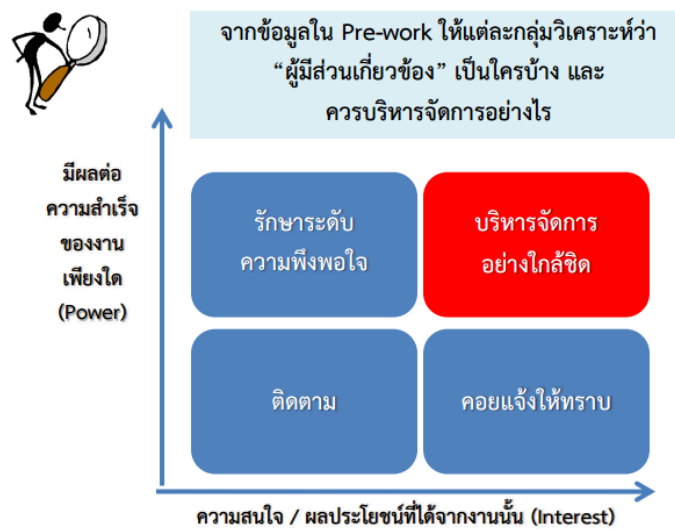
ภาพที่ 24 Results Matrix ระหว่างคนในกรมทำและใช้แผนพัฒนารายบุคคล
แหล่งที่มา สำนักงาน ก.พ. (2559)



ภาพที่ 25 Results Matrix ระหว่างคนในกรมทำและใช้แผนพัฒนารายบุคคล (ต่อ)
แหล่งที่มา สำนักงาน ก.พ. (2559)

คำถามที่ 3 ใครบ้างที่มีอิทธิพลที่จะส่งผลให้การส่งเสริมข้าราชการจัดทำและใช้แผนพัฒนารายบุคคลในการพัฒนาให้ประสบความสำเร็จ

โดยการทำ Matrix ระหว่างผลต่อความสำเร็จของงาน (Power) และความสนใจหรือผลประโยชน์ที่ได้จากงาน (Interest) ร่วมกับการใช้ทักษะการสื่อสารที่เหมาะสม เช่น ทักษะการสื่อสารแบบ DISC: Dominance-Influence-Steadiness-Compliance เป็นต้น แสดงดังภาพที่ 26-29



ภาพที่ 26 Matrix ระหว่างผลต่อความสำเร็จของงาน (Power) และความสนใจหรือผลประโยชน์ที่ได้จากงาน (Interest) แหล่งที่มา สำนักงาน ก.พ. (2559)

เพิ่มเติม

Options

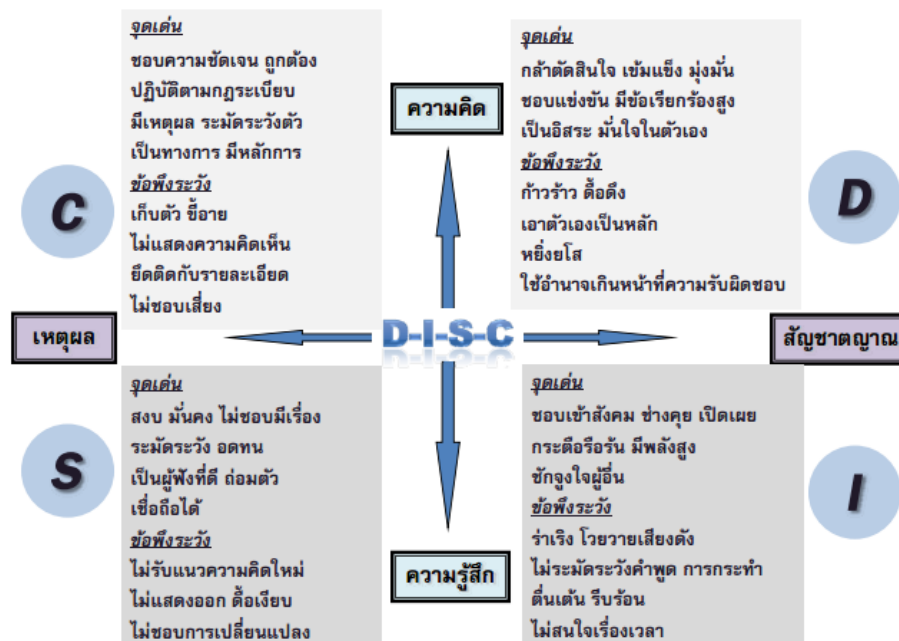
Stakeholders	Interest	Power	Resource	Influence
1				
2				
3				
4				

ภาพที่ 27 Matrix ระหว่างผลต่อความสำเร็จของงาน (Power) และความสนใจหรือผลประโยชน์ที่ได้จากงาน (Interest) (ต่อ) แหล่งที่มา สำนักงาน ก.พ. (2559)

DISC กับ Style: ทำไมควรรู้

- 1 เข้าใจ “ตัวตน” ของเราและสามารถอธิบายสไตล์ของตนเอง ซึ่งสะท้อนมาจากพฤติกรรมหลักที่คนอื่นรับรู้ในที่ทำงาน
- 2 เข้าใจถึงอิทธิพลของบุคลิกภาพที่มีผลต่อพฤติกรรมหรือการแสดงออกของตนเองและผู้อื่น
- 3 เลือกใช้พฤติกรรมที่เป็นจุดแข็งของแต่ละอุปนิสัย เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

ภาพที่ 28 ทักษะการสื่อสารแบบ DISC
แหล่งที่มา สำนักงาน ก.พ. (2559)



ภาพที่ 29 ทักษะการสื่อสารแบบ DISC (ต่อ)
แหล่งที่มา สำนักงาน ก.พ. (2559)

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแผนพัฒนารายบุคคล สามารถสรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร (ปัจจัยด้านแผนพัฒนารายบุคคล) ได้ดังตารางที่ 4 ทำให้ได้ปัจจัยซึ่งเป็นตัวแปรที่มีผลรวมค่าความถี่มาก คือ นโยบาย IDP ขององค์กร องค์กรประกอบของ IDP และกระบวนการจัดทำ IDP

สรุปได้ว่า **แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)** หมายถึง กรอบหรือแนวทางที่ช่วยให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายในอาชีพของตน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยการกำหนดแนวทางในการพัฒนาหรือข้อตกลงร่วมกัน (Learning Agreement) ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ซึ่งเชื่อมโยงความต้องการของปัจเจกบุคคลและองค์กร ประกอบไปด้วย

1) นโยบายด้าน IDP ขององค์กร หมายถึง หลักการและแนวทางการดำเนินการเกี่ยวกับแผนพัฒนารายบุคคลขององค์กรซึ่งมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการจัดทำและนำแผนพัฒนารายบุคคลไปปฏิบัติ ประกอบไปด้วย 4 ส่วน ได้แก่ 1) การสนับสนุนจากผู้บริหาร 2) การมีส่วนร่วมและการให้ความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้อง 3) ความเชี่ยวชาญของทีมงาน และ 4) ความชัดเจนของเป้าหมายในการนำแผนพัฒนารายบุคคลมาปฏิบัติ

2) องค์กรประกอบของ IDP หมายถึง คุณลักษณะหรือส่วนประกอบของแผนพัฒนารายบุคคล ประกอบไปด้วย 5 ส่วน ได้แก่ 1) ระบบการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) 2) การเชื่อมโยงความต้องการของพนักงานรายบุคคล 3) การจัดทำขึ้นบนพื้นฐานของระดับขีดความสามารถที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังหรือสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังจากตำแหน่ง (Expected Company) 4) ข้อผูกพันหรือข้อตกลงในการเรียนรู้ร่วมกัน (Learning Agreement) และ 5) ความต่อเนื่องในการนำไปใช้

3) กระบวนการจัดทำ IDP หมายถึง วิธีการ ขั้นตอนหรือลำดับการกระทำของการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลที่ดำเนินอย่างต่อเนื่องไปจนสำเร็จ ประกอบไปด้วย 6 ส่วน ได้แก่ 1) การกำหนดมาตรฐานความสามารถ (Competency) 2) การประเมินความสามารถของพนักงาน 3) การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร 4) การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล 5) การพูดคุยแผนการพัฒนากับพนักงาน และ 6) การติดตามและประเมินผลการพัฒนาพนักงาน

ผู้ศึกษา	ปี	แผนพัฒนารายบุคคล (IDP)							
		นโยบาย IDP ของ องค์กร	องค์ประกอบของ IDP	กระบวนการจัดทำ IDP	ประโยชน์ของ IDP	โปรแกรม IDP	การประยุกต์ใช้ใน องค์กร	ข้อควรคำนึง	
1. U.S.Department of Commerce	2001	X	X	X	X		X		
2. U.S.Department of the Army and Air Force	2001	X	X	X	X		X		X
3. กระทรวงการพัฒนาศังคมาฯ	2009	X	X	X	X	X	X		
4. สำนักงาน ก.พ.	2009	X	X	X	X	X	X		X
5. อาจารย์ ภูริทัตพันธ์	2009	X	X	X	X	X	X		X
6. Wildland Fire Leadership Development Program	2010	X	X	X	X		X		X
7. SBA - Office of Disaster Assistance	2010	X	X	X	X		X		X
8. ศิริภัตสรค์ วงศ์ทองดี	2015	X	X	X	X	X	X		X
รวม		8	8	8	8	4	8		6

ตารางที่ 4 สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร (ปัจจัยด้านแผนพัฒนารายบุคคล)

แหล่งที่มา ผู้วิจัย (2559)

2.5 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปราโมทย์ จิตต์ไพโรจน์ (2548) ทำการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรทางการศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขตตรวจราชการที่ 7 กระทรวงศึกษาธิการ กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขตตรวจราชการที่ 7 กระทรวงศึกษาธิการ ทั้งหมด 6 เขตพื้นที่ จำนวน 236 คน ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมีความผูกพันอยู่ในระดับมาก ด้านความเชื่อถือและการยอมรับเป้าหมายขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ด้านความเต็มใจปฏิบัติงานเพื่อองค์กรอยู่ในระดับมาก และด้านความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กรอยู่ในระดับมาก แนวทางในการพัฒนาความผูกพันในองค์กร คือ การจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรทุกระดับในเรื่องความรู้ คุณธรรมและจริยธรรม การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ที่ชัดเจน ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน

จิรวดี ตั้งศิริสมฤทธิ (2551) ทำการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัท ลีอกซเลย์จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานจำนวน 269 คน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กร ได้แก่ องค์กร งาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และภาวะผู้นำ ซึ่งอยู่ในระดับมากทั้งสิ้น ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันขององค์กร ได้แก่ อายุ ระดับรายได้และตำแหน่งงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ชานนท์ ปวงละคร (2551) ทำการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กลุ่มธุรกิจน้ำมัน กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานจำนวน 202 คน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันขององค์กร คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กร ได้แก่ ส่วนงานที่สังกัด และอัตราเงินเดือน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

แหวววรรณ ละอองศรี (2551) ทำการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัท เฟคเตอร์ลเธิกซ์เพรส (ประเทศ) จำกัด กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานจำนวน 226 คน ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานอยู่ในระดับมีความผูกพัน องค์ประกอบของความผูกพัน ได้แก่ องค์กร งาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และภาวะผู้นำ โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์กร คือ องค์กร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์กร คือ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ชนิษฐา นิมแก้ว (2554) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของบุคลากรในองค์กร กรณีศึกษา สำนักบริหารโครงการ กรมชลประทาน สามเสน กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรสำนักบริหารโครงการ กรมชลประทาน สามเสน จำนวน 158 คน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านกลุ่มงาน และด้านรายได้มีความสัมพันธ์กับความผูกพันขององค์กร และ

แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ปัจจัยสภาพแวดล้อมกับความผูกพันในองค์กร ทั้งความผูกพันเชิงต่อเนื้อเรื่องและเชิงค่านิยม มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

วีรวรรณ ศรีทันดร และสมฤดี ไชยนต์ (2554) ทำการศึกษาเรื่อง คุณภาพชีวิตของบุคลากรที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร กรณีศึกษา โรงพยาบาลหัวหิน อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรในโรงพยาบาลหัวหิน อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำนวน 270 คน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร คือ สถานภาพการสมรส และระดับการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ส่วนปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมมีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกับความผูกพันในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

ปาริชาติ ขำเรือง และกระมล ทองธรรมชาติ (2555) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มตัวอย่าง คือ อาจารย์ประจำจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ 40 แห่ง จำนวน 452 คน ผลการศึกษาพบว่า อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ประกอบด้วย 9 ปัจจัย ได้แก่ 1) ระยะเวลาการปฏิบัติงาน 2) เจตคติต่อองค์กร 3) การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ 4) การบริหารค่าตอบแทน 5) การจัดสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล 6) นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 7) บรรยากาศขององค์กร 8) วัฒนธรรมองค์กร 9) ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง

รักษรัศมี วุฒิมานพ (2555) ทำการศึกษาเรื่อง ลักษณะบุคคลและลักษณะงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานบริษัทในกรุงเทพฯ จำนวน 404 คน ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรด้านการรับรู้มีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในงานและโอกาสการพัฒนา การให้อำนาจ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน ส่วนความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกมีความสัมพันธ์กับผลประโยชน์ตอบแทน ความก้าวหน้าในงานและโอกาสในการพัฒนา สภาพแวดล้อมในการทำงาน ระดับการศึกษา รายได้ ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการทำงาน ส่วนความผูกพันต่อองค์กรด้านพฤติกรรมมีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในงานและโอกาสการพัฒนา การให้อำนาจ สภาพแวดล้อมในการทำงาน รายได้ และตำแหน่งงาน ส่วนความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าและโอกาสในการพัฒนา การการให้อำนาจ สภาพแวดล้อมในการทำงาน รายได้ และตำแหน่งงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ประดิษฐพงษ์ สร้อยเพชร (2557) ทำการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทโทรคมนาคมและเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งหนึ่ง ส่วนงานวิศวกรรม ที่ทำงานในเขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานบริษัทโทรคมนาคมและเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งหนึ่ง ส่วนงานวิศวกรรม ที่ทำงานในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 410 คน ผลการศึกษา พบว่า ความ

ผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งในด้านความภูมิใจในองค์กร ด้านการทุ่มเทการทำงาน และด้านการมีส่วนร่วมในการเติบโตขององค์กร โดยปัจจัยที่มีผลทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันต่อองค์กรเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ วัฒนธรรมหรืออุดมการณ์ขององค์กร ความสัมพันธ์ภาวะผู้นำ คุณภาพชีวิต ค่าตอบแทนโดยรวม ลักษณะงาน และโอกาสที่ได้รับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ยมนา ไพศาลพัฒนสกุล และคณะ (2557) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร กรณีศึกษา วิทยาลัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา มหาวิทยาลัยมหิดล กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรวิทยาลัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาจำนวน 97 คน ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมีความผูกพันโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก และปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร คือความพึงพอใจในงาน ลักษณะงาน และความพยายามในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

วรรณาท สามารถ (2557) ทำการศึกษาเรื่อง บุพปัจจัยและความแตกต่างของความเชื่อถือไว้วางใจทีมและความผูกพันต่อองค์กรระหว่างพนักงานในทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริง กรณีศึกษา อุตสาหกรรมการบิน กลุ่มตัวอย่าง คือ สมาชิกจำนวน 300 คน ใน 5 สายการบิน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานในทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริงมีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งทีมเสมือนจริงมีระดับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมสูงกว่าทีมดั้งเดิม เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า พนักงานในทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริงมีความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกองค์กร และด้านการใช้อย่างเต็มความสามารถแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการทบทวนวรรณกรรมทำให้ได้ความหมาย องค์ประกอบ และปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร นำมาซึ่งกรอบแนวคิดการวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) ความผูกพันในองค์กร (Employee Engagement: EE) หมายถึง สภาพหรือลักษณะของบุคลากรที่แสดงออกในการพยายามอย่างสุดความสามารถทุ่มเททั้งแรงกายและแรงใจเพื่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วน ได้แก่

1.1) การพูดถึงองค์กรในด้านบวก (Say) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดและการพูดถึงองค์กรในด้านบวกหรือในทางที่ดีเมื่อสนทนากับผู้อื่น มีความภูมิใจและยินดีเมื่อกล่าวถึงองค์กรของตน รวมถึงความรู้สึกปรารถนาและหวังดีกับองค์กร

1.2) ความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกองค์กร (Stay) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่อยากเข้าเป็นสมาชิกและดำรงอยู่ในองค์กร

1.3) ความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ (Strive) หมายถึง การใช้ความพยายามอย่างสุดความสามารถในการทำงาน เพื่อความสำเร็จขององค์กร พร้อมทั้งหวังช่วยเหลือ สนับสนุนและพัฒนาปรับปรุงองค์กร

2) การบริหารองค์กร (Organization Management) หมายถึง การดำเนินการหรือการบริหารจัดการองค์กรในด้านต่างๆ ได้แก่

2.1) ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถในการนำ สภาพคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาในระดับสูงกว่าต่อลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในลักษณะของความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ให้ความสำคัญกับบุคลากร ยินดีรับฟังความคิดเห็น ให้คำแนะนำในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ เป็นผู้รักษามาตรฐานทางจริยธรรมและเป็นที่ยอมรับของบุคลากร รวมถึงสามารถพัฒนาองค์กรไปในทางที่ดีได้

2.2) วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture/Practices) หมายถึง แนวทางหรือแบบแผนที่องค์กรยึดถือปฏิบัติ ประกอบไปด้วยนโยบาย ยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายขององค์กร (Strategy) กระบวนการทำงาน (Performance Assessment) และการติดต่อสื่อสารในองค์กร (Communication)

2.3) การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) หมายถึง การดำเนินการหรือการบริหารจัดการขององค์กรเกี่ยวกับค่าตอบแทน (Pay) และสวัสดิการต่างๆ (Benefits) ในรูปของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน หรือสิ่งตอบแทนโดยรวม (Total Rewards) ทั้งในเรื่องของความเหมาะสมและความยุติธรรม

2.4) คุณภาพชีวิต (Quality of Life) หมายถึง การดำเนินการหรือการบริหารจัดการขององค์กรเกี่ยวกับระดับสภาพการดำรงชีวิตหรือความพึงพอใจในสิ่งต่างๆ ของบุคลากรในองค์กร ในเรื่องการให้ความสำคัญและดูแลเอาใจใส่บุคลากร (Work Life Balance/ Employee

Health and Well-Being) การให้ความสำคัญและส่งเสริมเรื่องสัมพันธภาพที่ีระหว่างบุคลากรในองค์กร (Relationship) รวมถึงชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร (Organizational Reputation)

2.5) บรรยากาศในองค์กร (Organization Environment) หมายถึง สิ่งแวดล้อมหรือสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน ประกอบไปด้วย สภาพแวดล้อมที่ดีในสถานที่ทำงาน ความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกและเครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงาน หรือสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสถานที่ทำงาน (Physical Work Environment)

3) ลักษณะงาน (Job Characteristics) หมายถึง องค์ประกอบหรือสิ่งที่แสดงให้เห็นเกี่ยวกับงาน ซึ่งได้แก่

3.1) ความชัดเจน (Identity) หมายถึง ลักษณะงานที่มีความเด่นชัดหรือเด่นแจ้งในเรื่อง บทบาทและอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ลักษณะงานและขอบเขตงาน รวมถึงกฎระเบียบและข้อบังคับ

3.2) ความท้าทาย (Challenge) หมายถึง ลักษณะงานที่มีความท้าทายหรือกระตุ้นให้เกิดความพยายามในการทำงาน การใช้ความรู้และความสามารถที่มีอย่างเต็มที่ รวมถึงการใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดใหม่ๆ

3.3) การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) หมายถึง ลักษณะงานที่มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนหรือปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชา รวมถึงการประเมินและแจ้งผลการปฏิบัติงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน

3.4) โอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Optional Interaction) หมายถึง ลักษณะงานที่เปิดโอกาสในการเข้าสังคม แลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะความคิดเห็น และการทำงานร่วมกับผู้อื่น

3.5) ความอิสระ (Autonomy) หมายถึง ลักษณะงานที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้ความรู้ ความสามารถ พิจารณาตัดสินใจ และทำงานได้อย่างเต็มที่ภายใต้อำนาจหน้าที่ของตน

4) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) หมายถึง กระบวนการที่องค์กรจัดขึ้นเพื่อช่วยเหลือบุคลากรในการบริหารจัดการและพัฒนาอาชีพของตน ซึ่งได้แก่

4.1) การให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริง (Realistic Job Preview) หมายถึง กิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้นเพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริงต่อผู้ที่มาสมัครงาน ระหว่างการสรรหา รวมถึงเรื่องข้อดีและข้อเสียของงาน ด้วยวิธีการและสื่อต่างๆ เช่น การฉายภาพยนตร์ วีดิทัศน์ เอกสาร และการเยี่ยมชมสถานที่ทำงาน เป็นต้น

4.2) การจัดทำเส้นทางอาชีพ (Career Path) หมายถึง กระบวนการจัดวางลำดับขั้นตอนของตำแหน่งงานที่บุคคลสามารถก้าวเดินหรือเติบโตต่อไปได้ ซึ่งกำหนดความรู้ความสามารถ และทักษะที่เหมาะสมกับความก้าวหน้าในอนาคต สำหรับบุคลากรใหม่และบุคลากรทุกตำแหน่งงาน

4.3) การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ (Challenging Assignments)

หมายถึง การมอบหมายให้หรือการให้งานที่มีความท้าทาย กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความพยายามในการทำงานมากยิ่งขึ้น รวมถึงการใช้ความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดใหม่ๆ มากยิ่งขึ้น

4.4) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) หมายถึง กิจกรรมที่จัดให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบที่แตกต่างจากเดิม ทั้งความรู้ ความสามารถและทักษะเพื่อช่วยให้บุคลากรได้พบกับความท้าทายและโอกาสในการเรียนรู้ใหม่ๆ รวมถึงการค้นหาเป้าหมายในการทำงานและชนิดงานใหม่ที่เหมาะสมกับตน ซึ่งควรทำทุกๆ 3 ปี

4.5) การแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะ (Performance Feedback and Coaching) หมายถึง กิจกรรมที่ผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะให้กับบุคลากรเป็นระยะๆ เพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถบรรลุเป้าหมายในงานและพัฒนาตนเองได้ โดยองค์การควรมีการจัดฝึกอบรมเรื่องการแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะที่ถูกต้องให้กับผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร รวมถึงการกำหนดนโยบายหรือมาตรฐานในการแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะอย่างชัดเจน

4.6) การปรึกษาเชิงจิตวิทยาด้านอาชีพ (Career Counseling) หมายถึง กิจกรรมหรือการปรึกษาที่ช่วยเหลือบุคลากรในการกำหนดเป้าหมาย ทิศทางและความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งผู้บริหารต้องมีความซื่อสัตย์ ให้ข้อมูลที่เป็นจริงและเป็นประโยชน์ในการปรึกษาเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ

4.7) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Career Development Workshop) หมายถึง กิจกรรมหรือการประชุมเพื่อการพัฒนาอาชีพที่ผู้บริหารจัดให้กับบุคลากรทุกระดับชั้นได้ร่วมมือปราชญ์และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน

4.8) การลาเพิ่มพูนความรู้ (Sabbaticals) หมายถึง กิจกรรมที่จัดให้บุคลากรมีสิทธิ์ลาหยุดงานชั่วคราวเพื่อไปศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม โดยที่ยังคงได้รับเงินเดือนอยู่ ซึ่งส่งผลดีต่อผู้บริหารเพื่อให้พักผ่อน ลดความกดดันและความเครียดที่สะสมมานาน และยังส่งผลดีต่อกับบุคลากรอาวุโสที่ใกล้เกษียณอายุเพื่อเปิดโอกาสให้ค้นหากิจกรรมและเป้าหมายใหม่ๆ ในชีวิต

5) แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) หมายถึง กรอบหรือแนวทางที่ช่วยให้บุคลากรในองค์การสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายในอาชีพของตนทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยการกำหนดแนวทางในการพัฒนาหรือข้อตกลงร่วมกัน (Learning Agreement) ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ซึ่งเชื่อมโยงความต้องการของปัจเจกบุคคลและองค์การประกอบไปด้วย

5.1) นโยบายด้าน IDP ขององค์กร หมายถึง หลักการและแนวทางการดำเนินการเกี่ยวกับแผนพัฒนารายบุคคลขององค์กรซึ่งมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการจัดทำและนำแผนพัฒนารายบุคคลไปปฏิบัติ ประกอบไปด้วย 4 ส่วน ได้แก่ 1) การสนับสนุนจากผู้บริหาร 2) การมีส่วนร่วมและการให้ความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้อง 3) ความเชี่ยวชาญของทีมงาน และ 4) ความชัดเจนของเป้าหมายในการนำแผนพัฒนารายบุคคลมาปฏิบัติ

5.2) องค์ประกอบของ IDP หมายถึง คุณลักษณะหรือส่วนประกอบของแผนพัฒนารายบุคคล ประกอบไปด้วย 5 ส่วน ได้แก่ 1) ระบบการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) 2) การเชื่อมโยงความต้องการของพนักงานรายบุคคล 3) การจัดทำขึ้นบนพื้นฐานของระดับขีดความสามารถที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังหรือสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังจากตำแหน่ง (Expected Company) 4) ข้อผูกพันหรือข้อตกลงในการเรียนรู้ร่วมกัน (Learning Agreement) และ 5) ความต่อเนื่องในการนำไปใช้

5.3) กระบวนการจัดทำ IDP หมายถึง วิธีการ ขั้นตอนหรือลำดับการกระทำของการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลที่ดำเนินอย่างต่อเนื่องไปจนสำเร็จ ประกอบไปด้วย 6 ส่วน ได้แก่ 1) การกำหนดมาตรฐานความสามารถ (Competency) 2) การประเมินความสามารถของพนักงาน 3) การกำหนดเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร 4) การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล 5) การพูดคุยแผนการพัฒนากับพนักงาน และ 6) การติดตามและประเมินผลการพัฒนาพนักงาน

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความผูกพันในองค์กรและปัจจัยด้านการบริหารองค์การ ลักษณะงาน การพัฒนาอาชีพ และแผนพัฒนารายบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรของบุคลากรในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี เป็นประเภทงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) แบบผสม (Mixed Methods Research) ทั้งเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีสาระสำคัญ ดังนี้

- 3.1 ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง
- 3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา
- 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
- 3.5 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ
- 3.6 แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง

ประชากรได้แก่ บุคลากรระดับต่างๆในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี มีจำนวน 212 คน (สัมภาษณ์ นันทิรัตน์ แก้วภราดัย, ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานทั่วไป และผู้อำนวยการกลุ่มบริหารบุคคล (รักษาการ), 27 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559) สำหรับการสุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ จะใช้กลุ่มตัวอย่างจากจำนวนประชากรทั้งหมด ซึ่งได้ข้อมูลกลับมา จำนวน 190 คน คิดเป็นร้อยละ 89.6 ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพจะใช้การสุ่มตัวอย่างโดยไม่อาศัยความน่าจะเป็นแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) แบบโควตา (Quota Sampling) และแบบสโนว์บอลล์ (Snowball Sampling) ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 5 คน ได้แก่ รองเลขาธิการคณะรัฐมนตรี 1 ท่าน ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล 1 ท่าน ข้าราชการตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล 2 ท่าน และข้าราชการทั่วไป 1 ท่าน ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แสดงกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยเชิงคุณภาพ

ตำแหน่ง	หน่วยงานที่สังกัด	จำนวน (คน)
รองเลขาธิการคณะกรรมการรัฐมนตรี	ส่วนกลาง	1
ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล	กลุ่มบริหารงานบุคคล	1
นักทรัพยากรบุคคล	กลุ่มบริหารงานบุคคล	2
ข้าราชการทั่วไป	สำนักบริหารกลาง	1
รวม		5

3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ข้อมูลปฐมภูมิที่เก็บรวบรวมจากภาคสนาม และข้อมูลทุติยภูมิที่เก็บรวบรวม

1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Source Data) ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความผูกพันในองค์กร ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร ลักษณะงาน การพัฒนาอาชีพ และแผนพัฒนารายบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรของข้าราชการในสำนักเลขาธิการคณะกรรมการรัฐมนตรี รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการนำแผนพัฒนารายบุคคลไปปฏิบัติของสำนักเลขาธิการ โดยใช้เครื่องมือในการศึกษาที่สร้างขึ้นมาจากกรอบแนวคิดการวิจัย

2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source Data) ได้แก่ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความผูกพันในองค์กร ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร ลักษณะงาน การพัฒนาอาชีพ และแผนพัฒนารายบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร อาทิ ความเป็นมา แนวคิด หลักการ วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงาน เอกสารและรายงานสรุปผล เป็นต้น เพื่อนำมาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย รวมถึงข้อมูลพื้นฐานของสำนักเลขาธิการคณะกรรมการรัฐมนตรี

3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ประกอบไปด้วยตัวแปร 2 กลุ่มหลัก คือ ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) หรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร และตัวแปรตาม (Dependent Variables) หรือความผูกพันในองค์กร (Employee Engagement: EE) มีรายละเอียด คือ

3.3.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) หรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร ได้แก่

- 1) ด้านการบริหารองค์กร
 - 1.1) ภาวะผู้นำ
 - 1.2) วัฒนธรรมองค์กร

- 1.3) การบริหารค่าตอบแทน
- 1.4) คุณภาพชีวิต
- 1.5) บรรยากาศในองค์กร
- 2) ด้านลักษณะงาน
 - 2.1) ความชัดเจน
 - 2.2) ความท้าทาย
 - 2.3) การให้ข้อมูลป้อนกลับ
 - 2.4) โอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น
 - 2.5) ความอิสระ
- 3) ด้านการพัฒนาอาชีพ
 - 3.1) การให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริง
 - 3.2) การจัดทำเส้นทางอาชีพ
 - 3.3) การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ
 - 3.4) การหมุนเวียนงาน
 - 3.5) การแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะ
 - 3.6) การศึกษาเชิงจิตวิทยาด้านอาชีพ
 - 3.7) การประชุมเชิงปฏิบัติการ
 - 3.8) การลาเพิ่มพูนความรู้
- 4) ด้านแผนพัฒนารายบุคคล(IDP)
 - 4.1) นโยบายด้าน IDP ขององค์กร ได้แก่
 - 1.การสนับสนุนจากผู้บริหาร
 - 2.การมีส่วนร่วมและการให้ความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้อง
 - 3.ความเชี่ยวชาญของทีมงาน
 - 4.ความชัดเจนของเป้าหมายในการนำ IDP มาปฏิบัติ
 - 4.2) องค์ประกอบของ IDP
 - 1.ระบบการสื่อสารแบบสองทาง
 - 2.การเชื่อมโยงความต้องการของพนักงานรายบุคคล
 3. การจัดทำขึ้นบนพื้นฐานของระดับขีดความสามารถที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง
 - 4.ข้อผูกพันหรือข้อตกลงในการเรียนรู้ร่วมกัน
 - 5.ความต่อเนื่องในการนำไปใช้

4.3) กระบวนการจัดทำ IDP

- 1.การกำหนดมาตรฐานความสามารถที่ต้องการ
- 2.การประเมินความสามารถของพนักงาน
- 3.การกำหนดเครื่องมือการพัฒนา
- 4.การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล
- 5.การพูดคุยแผนการพัฒนากับพนักงาน
- 6.การติดตามและประเมินผลการพัฒนาพนักงาน

3.3.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) หรือความผูกพันในองค์กร (Employee Engagement: EE) ได้แก่

- 1) การพูดถึงองค์กรในด้านบวก (Say)
- 2) ความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกองค์กร (Stay)
- 3) ความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ (Strive)

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์เชิงปริมาณ ซึ่งสร้างจากกรอบแนวคิดการวิจัย แบ่งออกเป็น 7 ส่วน จำนวนข้อรวมทั้งสิ้น 93 ข้อ ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์

ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัดซึ่งมีลักษณะเป็นทั้งคำถามปลายเปิดและปลายปิด

ส่วนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารองค์กร มีจำนวน 15 ข้อ ประกอบไปด้วย

- | | |
|-----------------------|------------------------------------|
| 1) ภาวะผู้นำ | มีจำนวน 3 ข้อ ประกอบด้วย ข้อ 1-3 |
| 2) วัฒนธรรมองค์กร | มีจำนวน 3 ข้อ ประกอบด้วย ข้อ 4-6 |
| 3) การบริหารค่าตอบแทน | มีจำนวน 3 ข้อ ประกอบด้วย ข้อ 7-9 |
| 4) คุณภาพชีวิต | มีจำนวน 3 ข้อ ประกอบด้วย ข้อ 10-12 |
| 5) บรรยากาศในองค์กร | มีจำนวน 3 ข้อ ประกอบด้วย ข้อ 13-15 |

ส่วนที่ 3 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะงาน มีจำนวน 15 ข้อ ประกอบไปด้วย

- | | |
|---------------|----------------------------------|
| 1) ความชัดเจน | มีจำนวน 3 ข้อ ประกอบด้วย ข้อ 1-3 |
| 2) ความท้าทาย | มีจำนวน 3 ข้อ ประกอบด้วย ข้อ 4-6 |

- | | |
|-------------------------------|------------------------------------|
| 3) การให้ข้อมูลป้อนกลับ | มีจำนวน 3 ข้อ ประกอบด้วย ข้อ 7-9 |
| 4) โอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น | มีจำนวน 3 ข้อ ประกอบด้วย ข้อ 10-12 |
| 5) ความอิสระ | มีจำนวน 3 ข้อ ประกอบด้วย ข้อ 13-15 |

ส่วนที่ 4 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพ มีจำนวน 24 ข้อ ประกอบไปด้วย

- | | |
|------------------------------------------------|------------------------------------|
| 1) การให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตาม
ความเป็นจริง | มีจำนวน 3 ข้อ ประกอบด้วย ข้อ 1-3 |
| 2) การจัดทำเส้นทางอาชีพ | มีจำนวน 3 ข้อ ประกอบด้วย ข้อ 4-6 |
| 3) การมอบหมายงานที่ท้าทาย
ความสามารถ | มีจำนวน 3 ข้อ ประกอบด้วย ข้อ 7-9 |
| 4) การหมุนเวียนงาน | มีจำนวน 3 ข้อ ประกอบด้วย ข้อ 10-12 |
| 5) การแจ้งผลการปฏิบัติงาน
และการสอนแนะ | มีจำนวน 3 ข้อ ประกอบด้วย ข้อ 13-15 |
| 6) การปรึกษาเชิงจิตวิทยาด้านอาชีพ | มีจำนวน 3 ข้อ ประกอบด้วย ข้อ 16-18 |
| 7) การประชุมเชิงปฏิบัติการ | มีจำนวน 3 ข้อ ประกอบด้วย ข้อ 19-21 |
| 8) การลาเพิ่มพูนความรู้ | มีจำนวน 3 ข้อ ประกอบด้วย ข้อ 22-24 |

ส่วนที่ 5 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านแผนพัฒนารายบุคคล มีจำนวน 15 ข้อ ประกอบไปด้วย

- | | |
|-----------------------------|------------------------------------|
| 1) นโยบายด้าน IDP ขององค์กร | มีจำนวน 4 ข้อ ประกอบด้วย ข้อ 1-4 |
| 2) องค์ประกอบของ IDP | มีจำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วย ข้อ 5-9 |
| 3) กระบวนการจัดทำ IDP | มีจำนวน 6 ข้อ ประกอบด้วย ข้อ 10-15 |

ส่วนที่ 6 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร มีจำนวน 15 ข้อ ประกอบไปด้วย

- | | |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------|
| 1) การพูดถึงองค์กรในด้านบวก (Say) | มีจำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วย ข้อ 1-5 |
| 2) ความปรารถนาที่จะดำรงการ
เป็นสมาชิก องค์กร (Stay) | มีจำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วย ข้อ 6-10 |
| 3) ความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็ม
ความสามารถ (Strive) | มีจำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วย ข้อ 11-15 |

โดยในส่วนที่ 2 ถึง ส่วนที่ 6 ที่มีจำนวนข้อรวมทั้งสิ้น 84 ข้อ จะมีลักษณะเป็นข้อคำถามเชิงบวกให้เลือกตอบแบบ Likert Scale หรือ Rating Scale โดยมีการแบ่งระดับและเกณฑ์ในการเทียบคะแนน 4 ระดับ ได้แก่

เห็นด้วยมากที่สุด เกณฑ์คะแนนเทียบเท่ากับ 4 คะแนน

เห็นด้วยมาก เกณฑ์คะแนนเทียบเท่ากับ 3 คะแนน

เห็นด้วยน้อย เกณฑ์คะแนนเทียบเท่ากับ 2 คะแนน

เห็นด้วยน้อยที่สุด เกณฑ์คะแนนเทียบเท่ากับ 1 คะแนน

สามารถนำมาคำนวณความกว้างของช่วงคะแนนในการแปลผล (ความกว้างของอันตรภาคชั้น) ได้ดังนี้

$$\text{ความกว้างของช่วงคะแนนในการแปลผล} = \frac{\text{พิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{4-1}{4} = 0.75$$

จากนั้นสามารถนำมากำหนดเกณฑ์ช่วงคะแนนเฉลี่ยและระดับการแปลผล 4 ระดับ ได้แก่

ช่วงคะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.75 แปลความว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ช่วงคะแนนเฉลี่ย 1.76 – 2.50 แปลความว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย

ช่วงคะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.20 แปลความว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ช่วงคะแนนเฉลี่ย 3.21 – 4.00 แปลความว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

ส่วนที่ 7 ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open Ended)

2) แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ที่กำหนดข้อความไว้อย่างชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกันกับผู้ถูกสัมภาษณ์ทุกคน ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ซึ่งแบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ความผูกพันในองค์กร มีจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ความหมายของความผูกพันในองค์กร การเห็นด้วยกับตัวแปรด้านความผูกพันในองค์กรตามกรอบแนวคิดการวิจัย ความผูกพันในองค์กรของสลด. ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน และความสำคัญ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของความผูกพันในองค์กรต่อองค์กรภาครัฐไทย

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร มีจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ การมีอิทธิพลของปัจจัยด้านการบริหารองค์กร ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านพัฒนาอาชีพ และปัจจัยด้านแผนพัฒนารายบุคคล

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม จำนวน 1 ข้อ

โดยเป็นข้อความในระดับ สลด.และองค์กรภาครัฐของไทย ซึ่งจะมีการเก็บข้อมูลแบบไม่เป็นทางการร่วมด้วย คือการสนทนาและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

3.5 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

กระทำโดย 2 วิธี คือ การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัย (The Index of Item Objective Congruence: IOC) และการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม

1) การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัย (The Index of Item Objective Congruence: IOC) ของแบบสอบถาม โดยให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของเนื้อหาในเบื้องต้น แล้วจึงจัดทำแบบตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัยให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบจำนวน 3 ท่าน ซึ่งได้ค่าความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัยในภาพรวมเท่ากับ 0.80 มีรายละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้ ด้านประชากรศาสตร์เท่ากับ 0.95 ด้านการบริหารองค์การ เท่ากับ 0.67 ด้านลักษณะงาน เท่ากับ 0.80 ด้านการพัฒนาอาชีพ เท่ากับ 0.68 ด้านแผนพัฒนารายบุคคล เท่ากับ 0.82 และด้านความผูกพันในองค์การ เท่ากับ 0.87 โดยได้ปรับแก้ข้อคำถามที่มีค่าน้อยกว่า 0.50 จำนวน 15 ข้อ (ดังภาคผนวก ง)

2) การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยนำไปทดลองแจก (Try-out) กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรของสำนักเลขาธิการวุฒิสภา จำนวน 30 คน แล้ววัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) หรือการหาค่าครอนบ์คอัลฟา (Cronbach's Alpha) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นหรือสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (Coefficient of Reliability) ในภาพรวม เท่ากับ 0.9859 โดยมีรายละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้ ด้านการบริหารองค์การ เท่ากับ 0.8855 ด้านลักษณะงาน เท่ากับ 0.9539 ด้านการพัฒนาอาชีพ เท่ากับ 0.9800 ด้านแผนพัฒนารายบุคคล เท่ากับ 0.9878 และด้านความผูกพันในองค์การ เท่ากับ 0.9121 (ดังภาคผนวก ค)

3.6 แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล

แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis)

สำหรับข้อมูลที่ได้จากเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพนำมาตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยวิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ใน 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านข้อมูล (Data) ตรวจสอบข้อมูลที่ได้มาจากแหล่งข้อมูลที่ต่างกันในเรื่องของเวลา และบุคคล 2) ด้านทฤษฎี (Theory) ตรวจสอบการตีความข้อมูลเมื่อใช้ทฤษฎีที่ต่างกัน และ 3) ด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methodological) ตรวจสอบข้อมูลที่ได้มาจากวิธีเก็บรวบรวมข้อมูลที่ต่างกัน รวมถึงการตรวจสอบความครบถ้วนและคุณภาพของข้อมูลใน 2 ด้าน ได้แก่ การประเมินความคิดเห็นหรือทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ (Evaluative Data) และการให้รายละเอียดหรือเล่าเหตุการณ์ (Descriptive Data) ต่อมานำมาวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุปด้วยวิธีการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) โดย

การตีความสร้างข้อสรุปของข้อมูลจากปรากฏการณ์ที่มองเห็นหรือสิ่งที่เป็นรูปธรรม (สุภางค์ จันทวานิช, 2553)

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis)

1) การวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2) การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารองค์การ ด้านลักษณะงาน ด้านการพัฒนาอาชีพ ด้านแผนพัฒนารายบุคคล และด้านความผูกพันในองค์การ ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Means) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3) การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานเพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรอิสระ และตัวแปรแทรกที่มีต่อตัวแปรตามด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ การวิเคราะห์ความเป็นอิสระ 2 กลุ่ม (Independent-samples t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวน (One-way ANOVA) และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อน (Multiple Regression Analysis) เพื่อสร้างสมการถดถอยเพื่อนำไปใช้ในการทำนาย กำหนดระดับนัยสำคัญที่ 0.05

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง ความผูกพันในองค์การ: ศึกษากรณี สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี มีวัตถุประสงค์การวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาระดับความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี 2) เพื่อศึกษาการมีอิทธิพลของปัจจัยด้านการบริหารองค์การ ลักษณะงาน การพัฒนาอาชีพ และแผนพัฒนารายบุคคลที่มีต่อความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี 3) เพื่อศึกษาแนวทางในการเสริมสร้างความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

ในการวิเคราะห์ข้อมูลจะมีความครอบคลุมในเรื่องของ ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ (Demographic Characteristics) การบริหารองค์การ (Organization Management) ลักษณะงาน (Job Characteristics) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) และความผูกพันในองค์การ (Employee Engagement: EE) ของบุคลากรภาครัฐในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามจำนวน 190 ชุด และจากการสัมภาษณ์บุคลากรในสสค. ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 5 คน ได้แก่ รองเลขาธิการคณะรัฐมนตรี 1 ท่าน ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล 1 ท่าน ข้าราชการตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล 2 ท่าน และข้าราชการทั่วไป 1 ท่าน เป็นข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ โดยเสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น ส่วน 8 ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ของบุคลากรในสสค.

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานความคิดเห็นด้านการบริหารองค์การ

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานความคิดเห็นด้านลักษณะงาน

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานความคิดเห็นด้านการพัฒนาอาชีพ

ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานความคิดเห็นด้านแผนพัฒนารายบุคคล

ส่วนที่ 6 การวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานความคิดเห็นด้านความผูกพันในองค์การ

ส่วนที่ 7 การทดสอบสมมติฐาน

ส่วนที่ 8 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันในองค์การ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ รวมถึงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

4.1 การวิเคราะห์ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของบุคลากรในสค. จำแนกตามปัจจัยด้านประชากรศาสตร์

ด้านประชากรศาสตร์ (Demographic Characteristics)	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	69	36.3
หญิง	121	63.7
รวม	190	100.0
2. อายุ		
น้อยกว่า 25 ปี	12	6.3
25 - 34 ปี	58	30.5
35 - 44 ปี	65	34.2
45 ปีขึ้นไป	55	28.9
รวม	190	100.0
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	30	15.8
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	114	60.0
ปริญญาโทหรือเทียบเท่า	46	24.2
ปริญญาเอก	-	-
รวม	190	100.0
4. รายได้ต่อเดือน		
ต่ำกว่า 15,000 บาท	21	11.1
15,000 – 20,000 บาท	49	25.8
20,001 – 25,000 บาท	48	25.3
25,001 – 30,000 บาท	15	7.9
30,001 – 35,000 บาท	20	10.5
มากกว่า 35,000 บาท	37	19.5
รวม	190	100.0

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของบุคลากรในสสค. จำแนกตามปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ (ต่อ)

ด้านประชากรศาสตร์ (Demographic Characteristics)	จำนวน	ร้อยละ
5. ประสบการณ์การทำงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	55	28.9
5 – 10 ปี	51	26.8
11 – 15 ปี	10	5.3
16 – 20 ปี	12	6.3
21 – 25 ปี	18	9.5
มากกว่า 25 ปี	44	23.2
รวม	190	100.0
6. ตำแหน่งงาน		
ประเภทบริหาร	10	5.3
ประเภทอำนวยการ	-	-
ประเภทวิชาการ	107	56.3
ประเภททั่วไป	67	35.3
อื่นๆ โป้ตรระบุ..พนักงานราชการ	6	3.1
รวม	190	100.0
7. หน่วยงานที่สังกัด		
ส่วนกลาง	2	1.1
สำนักบริหารกลาง (สบก.)	36	18.9
กองการประชุมคณะรัฐมนตรี (กปค.)	15	7.9
สำนักนิติธรรม (สนธ.)	29	15.3
สำนักบริหารงานสารสนเทศ (สบส.)	16	8.4
สำนักพัฒนายุทธศาสตร์และติดตามนโยบายพิเศษ (สพต.)	14	7.4
สำนักวิเคราะห์เรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี (สวค.)	29	15.3
สำนักส่งเสริมและประสานงานคณะรัฐมนตรี (สปค.)	10	5.3

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของบุคลากรในสลค. จำแนกตามปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ (ต่อ)

ด้านประชากรศาสตร์ (Demographic Characteristics)	จำนวน	ร้อยละ
สำนักอำนวยการและเครื่องราชอิสริยาภรณ์ (สอศ.)	35	18.4
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (กพร.)	3	1.6
กลุ่มตรวจสอบภายใน (กตส.)	1	.5
ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต (ศปท.)	-	-
สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา (สคร.)	-	-
อื่นๆ โปรดระบุ.....	-	-
รวม	190	100.0

จากตารางที่ 6 พบว่าบุคลากรในสลค. ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 63.7 มีอายุระหว่าง 35 - 44 ปี จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 34.2 มีระดับการศึกษาในชั้นปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 60 มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 15,000 - 20,000 บาท จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 25.8 มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 28.9 มีตำแหน่งงานประเภทวิชาการ จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 56.3 และมีหน่วยงานที่สังกัดคือ สำนักบริหารกลาง (สบก.) จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 18.9

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานความคิดเห็นด้านการบริหารองค์การ

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านการบริหารองค์การของบุคลากรในสลค. ในภาพรวม

การบริหารองค์การ (Organization Management)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น
ด้านภาวะผู้นำ (Leadership)	3.13	.53	มาก
ด้านวัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture/Practices)	3.31	.49	มากที่สุด
ด้านการบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management)	3.11	.47	มาก
ด้านคุณภาพชีวิต (Quality of Life)	3.02	.55	มาก
ด้านบรรยากาศในองค์การ (Organization Environment)	3.14	.59	มาก
รวม	3.14	.40	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านการบริหารองค์การของบุคลากรในสลค. ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.40) เมื่อ

พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.49) นอกนั้นอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย ด้านบรรยากาศในองค์กร (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.40) ด้านภาวะผู้นำ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.53) ด้านการบริหารค่าตอบแทน (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.47) และด้านคุณภาพชีวิต (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.02 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.55)

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านการบริหารองค์การของบุคลากรในสสค. ในด้านภาวะผู้นำ จำแนกเป็นรายข้อ

การบริหารองค์การ ด้านภาวะผู้นำ (Leadership)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
1. ผู้บริหารในหน่วยงานของท่านมีความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลสามารถพัฒนาองค์การไปในทางที่ดีได้	3.25	.60	มากที่สุด
2. ผู้บริหารในหน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับบุคลากรยินดีรับฟังความคิดเห็นและให้คำแนะนำในการทำงานอย่างสร้างสรรค์	3.07	.62	มาก
3. ผู้บริหารในหน่วยงานของท่านเป็นผู้รักษามาตรฐานทางจริยธรรมและเป็นที่ยอมรับของบุคลากรอย่างแท้จริง	3.05	.59	มาก
รวม	3.13	.53	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านการบริหารองค์การของบุคลากรในสสค. ในด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ผู้บริหารในหน่วยงานของท่านมีความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลสามารถพัฒนาองค์การไปในทางที่ดีได้ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.60) รองลงมาคือ ผู้บริหารในหน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับบุคลากรยินดีรับฟังความคิดเห็นและให้คำแนะนำในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.07 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.62) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารในหน่วยงานของท่านเป็นผู้รักษามาตรฐานทางจริยธรรมและเป็นที่ยอมรับของบุคลากรอย่างแท้จริง (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.05 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.59)

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านการบริหารองค์การของบุคลากรในสสค. ในด้านวัฒนธรรมองค์การ จำแนกเป็นรายข้อ

การบริหารองค์การ ด้านวัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture/Practices)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
4. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน	3.38	.60	มากที่สุด
5. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดมาตรฐานและกระบวนการทำงานที่ชัดเจน	3.34	.60	มากที่สุด
6. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี และธำรงให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของหน่วยงาน	3.19	.60	มาก
รวม	3.31	.49	มากที่สุด

จากตารางที่ 9 พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านการบริหารองค์การของบุคลากรในสสค. ในด้านวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับมากที่สุด (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ หน่วยงานของท่านมีการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.60) รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านมีการกำหนดมาตรฐานและกระบวนการทำงานที่ชัดเจน (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.60) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี และธำรงให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของหน่วยงาน (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.60)

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านการบริหารองค์การของบุคลากรในสลค. ในด้านการบริหารค่าตอบแทน จำแนกเป็นรายชื่อ

การบริหารองค์การ ด้านการบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
7. หน่วยงานของท่านมีการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม	3.12	.54	มาก
8. หน่วยงานของท่านมีการพิจารณาเลื่อนหรือปรับ ค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม	3.18	.57	มาก
9. หน่วยงานของท่านมีการจัดสวัสดิการที่เหมาะสม	3.02	.71	มาก
รวม	3.11	.47	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านการบริหารองค์การของบุคลากรในสลค. ในด้านการบริหารค่าตอบแทนอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ หน่วยงานของท่านมีการพิจารณาเลื่อนหรือปรับค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.57) รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านมีการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.54) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หน่วยงานของท่านมีการจัดสวัสดิการที่เหมาะสม (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.02 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.71)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านการบริหารองค์การของบุคลากรในสลค. ในด้านคุณภาพชีวิต จำแนกเป็นรายชื่อ

การบริหารองค์การ ด้านคุณภาพชีวิต (Quality of Life)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
10. หน่วยงานของท่านมีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ในทางที่ดี	3.20	.56	มาก
11. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญและดูแลเกี่ยวกับสุขภาพ ร่างกายและจิตใจของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ	2.95	.70	มาก
12. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญ และสนับสนุนพนักงานทั้งใน ด้านชีวิตการทำงาน และชีวิตครอบครัวให้มีความสุข	2.92	.77	มาก
รวม	3.02	.55	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านการบริหารองค์การของบุคลากรในสลด. ในด้านคุณภาพชีวิตอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.02 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ หน่วยงานของท่านมีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ในทางที่ดี (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.56) รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญและดูแลเกี่ยวกับสุขภาพร่างกายและจิตใจของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.95 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.70) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญ และสนับสนุนพนักงานทั้งในด้านชีวิตการทำงาน และชีวิตครอบครัวให้มีความสุข (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.92 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.77)

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านการบริหารองค์การของบุคลากรในสลด. ในด้านบรรยากาศในองค์การ จำแนกเป็นรายข้อ

ด้านการบริหารองค์การ บรรยากาศในองค์การ (Organization Environment)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
13. หน่วยงานของท่านจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกและเครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงานที่เพียงพอและเหมาะสม	3.13	.70	มาก
14. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญและดูแลเรื่องความปลอดภัยในสถานที่ทำงานอย่างเหมาะสม	3.11	.64	มาก
15. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญและดูแลเรื่องสภาพแวดล้อมที่ดีในสถานที่ทำงานอย่างเหมาะสม เช่น ความน่าอยู่ ความสะอาด และความสวยงาม เป็นต้น	3.17	.63	มาก
รวม	3.14	.59	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านการบริหารองค์การของบุคลากรในสลด. ในด้านบรรยากาศในองค์การอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญและดูแลเรื่องสภาพแวดล้อมที่ดีในสถานที่ทำงานอย่างเหมาะสม เช่น ความน่าอยู่ ความสะอาด และความสวยงาม เป็นต้น (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.63) รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกและเครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงานที่เพียงพอและเหมาะสม (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.70) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

คือ หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญและดูแลเรื่องความปลอดภัยในสถานที่ทำงานอย่างเหมาะสม (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.64)

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานความคิดเห็นด้านลักษณะงานของบุคลากรในสลค.

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านลักษณะงานของบุคลากรของบุคลากรในสลค. ในภาพรวม

ลักษณะงาน (Job Characteristics)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
ด้านความชัดเจน (Identity)	3.02	.32	มาก
ด้านความท้าทาย (Challenge)	3.18	.56	มาก
ด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)	2.92	.68	มาก
ด้านโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Optional Interaction)	2.95	.56	มาก
ด้านความอิสระ (Autonomy)	2.98	.61	มาก
รวม	3.01	.38	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านลักษณะงานของบุคลากรในสลค. ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.01 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.38) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทั้งหมดทุกด้าน ประกอบด้วย ด้านความท้าทาย (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.56) ด้านความชัดเจน (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.02 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.32) ด้านความอิสระ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.98 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.61) ด้านโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.95 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.56) และด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.92 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.68)

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านลักษณะงานของบุคลากรใน สลค. ในด้านความชัดเจน จำแนกเป็นรายชื่อ

ลักษณะงาน ด้านความชัดเจน (Identity)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
1. งานของท่านมีการกำหนดลักษณะงานและขอบเขตงานที่ ชัดเจน	3.03	.38	มาก
2. งานของท่านมีการกำหนดบทบาทและอำนาจหน้าที่ความ รับผิดชอบในงานที่ชัดเจน	3.02	.38	มาก
3. งานของท่านมีการกำหนดกฎระเบียบและข้อบังคับใน งานที่ชัดเจน	3.01	.41	มาก
รวม	3.02	.32	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านลักษณะงานของบุคลากรในสลค. ในด้านความชัดเจนอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.02 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.32) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ งานของท่านมีการกำหนดลักษณะงานและขอบเขตงานที่ชัดเจน (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.03 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.38) รองลงมาคือ งานของท่านมีการกำหนดบทบาทและอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่ชัดเจน (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.02 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.38) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ งานของท่านมีการกำหนดกฎระเบียบและข้อบังคับในงานที่ชัดเจน (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.01 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.41)

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านลักษณะงานของบุคลากรใน สลค. ในด้านความท้าทาย จำแนกเป็นรายชื่อ

ลักษณะงาน ด้านความท้าทาย (Challenge)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
4. งานของท่านมีความท้าทายหรือกระตุ้นให้ต้องใช้ความ พยายามในการทำงานมากขึ้นเสมอ	3.22	.64	มากที่สุด
5. งานของท่านเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้และความสามารถที่ มีอย่างเต็มที่เสมอ	3.21	.60	มากที่สุด
6. งานของท่านเป็นงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือ ความคิดใหม่ๆ มากขึ้นเสมอ	3.12	.72	มาก
รวม	3.18	.56	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านลักษณะงานของบุคลากรในสลค. ในด้านความ
ท้าทายอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.56) เมื่อพิจารณา
เป็นรายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ งานของท่านมีความท้าทายหรือกระตุ้นให้ต้องใช้ความ
พยายามในการทำงานมากขึ้นเสมอ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.64)
รองลงมาคือ งานของท่านเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้และความสามารถที่มีอย่างเต็มที่เสมอ (มีค่าเฉลี่ย
เท่ากับ 3.21 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.60) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ งานของท่านเป็น
งานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดใหม่ๆ มากขึ้นเสมอ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12 ค่าส่วน
เบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72)

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านลักษณะงานของบุคลากรใน สลค. ในด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับ จำแนกเป็นรายชื่อ

ลักษณะงาน ด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
7. ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของท่านพูดคุยแลกเปลี่ยนหรือปรึกษาหารือกับท่านในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	3.01	.77	มาก
8. หน่วยงานของท่านมีการประเมินและแจ้งผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	2.93	.78	มาก
9. หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลประเมิน และทักท้วงได้หากเห็นว่าผลการประเมินไม่เหมาะสม	2.83	.80	มาก
รวม	2.92	.68	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านลักษณะงานของบุคลากรในสลค. ในด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.92 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.68) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของท่านพูดคุยแลกเปลี่ยนหรือปรึกษาหารือกับท่านในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.01 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.77) รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านมีการประเมินและแจ้งผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.93 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.78) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลประเมิน และทักท้วงได้หากเห็นว่าผลการประเมินไม่เหมาะสม (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.83 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.80)

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านลักษณะงานของบุคลากรใน สลค. ในด้านโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น จำแนกเป็นรายข้อ

ลักษณะงาน ด้านโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Optional Interaction	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
10. งานของท่านเป็นงานที่ต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่าง สม่ำเสมอ	3.02	.64	มาก
11. งานของท่านเป็นงานที่เปิดโอกาสในการเข้าสังคมและ ปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ	2.89	.64	มาก
12. งานของท่านเป็นงานที่เปิดโอกาสในการแลกเปลี่ยน ความรู้ ทักษะและความคิดเห็นกับผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ	2.95	.65	มาก
รวม	2.95	.56	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านลักษณะงานของบุคลากรในสลค. ในด้าน โอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.95 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ งานของท่านเป็นงานที่ต้องทำงาน ร่วมกับผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.02 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.64) รองลงมา คือ งานของท่านเป็นงานที่เปิดโอกาสในการแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะและความคิดเห็นกับผู้อื่นอย่าง สม่ำเสมอ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.95 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.65) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ งานของท่านเป็นงานที่เปิดโอกาสในการเข้าสังคมและปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ (มี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.89 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.64)

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านลักษณะงานของบุคลากรใน สลค. ในด้านความอิสระ จำแนกเป็นรายชื่อ

ลักษณะงาน ด้านความอิสระ(Autonomy)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
13. งานของท่านเป็นงานที่สามารถใช้ความรู้และ ความสามารถได้อย่างเต็มที่ภายใต้อำนาจหน้าที่ของตน	3.00	.67	มาก
14. งานของท่านเป็นงานที่สามารถพิจารณาและตัดสินใจได้ อย่างเต็มที่ภายใต้อำนาจหน้าที่ของตน	2.92	.67	มาก
15. งานของท่านเป็นงานที่สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ ภายใต้อำนาจหน้าที่ของตน	3.01	.70	มาก
รวม	2.98	.61	มาก

จากตารางที่ 18 พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านลักษณะงานของบุคลากรในสลค. ในด้าน ความอิสระอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.98 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.61) เมื่อ พิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ งานของท่านเป็นงานที่สามารถทำงานได้อย่าง เต็มที่ภายใต้อำนาจหน้าที่ของตน (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.01 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.70) รองลงมาคือ งานของท่านเป็นงานที่สามารถใช้ความรู้และความสามารถได้อย่างเต็มที่ภายใต้อำนาจ หน้าที่ของตน (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.67) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ ที่สุด คือ งานของท่านเป็นงานที่สามารถพิจารณาและตัดสินใจได้อย่างเต็มที่ภายใต้อำนาจหน้าที่ของ ตน (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.92 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.67)

4.4 การวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานความคิดเห็นด้านการพัฒนาอาชีพของบุคลากรในสสค.

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านการพัฒนาอาชีพของบุคลากรของบุคลากรในสสค. ในภาพรวม

การพัฒนาอาชีพ (Career Development)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
ด้านการให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริง (Realistic Job Preview)	3.16	.41	มาก
ด้านการจัดทำเส้นทางอาชีพ (Career Path)	3.05	.57	มาก
ด้านการมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ (Challenging Assignments)	2.94	.58	มาก
ด้านการหมุนเวียนงาน (Job Rotation)	2.75	.68	มาก
ด้านการแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะ (Performance Feedback and Coaching)	2.93	.64	มาก
ด้านการปรึกษาเชิงจิตวิทยาด้านอาชีพ (Career Counseling)	2.88	.54	มาก
ด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Career Development Workshop)	2.95	.56	มาก
ด้านการลาเพิ่มพูนความรู้ (Sabbaticals)	3.13	.58	มาก
รวม	2.97	.41	มาก

ตารางที่ 19 พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านการพัฒนาอาชีพของบุคลากรในสสค. ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.97 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.41) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทั้งหมดทุกด้าน ประกอบด้วย ด้านการให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริง (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.41) ด้านการลาเพิ่มพูนความรู้ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.58) ด้านการจัดทำเส้นทางอาชีพ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.05 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.57) ด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.95 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.56) ด้านการมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.94 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.58) ด้านการแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.93 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.64) ด้าน

การปรึกษาเชิงจิตวิทยาด้านอาชีพ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.88 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.54) และด้านการหมุนเวียนงาน (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.75 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.68)

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านการพัฒนาอาชีพของบุคลากรในสสค. ในด้านการให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริง จำแนกเป็นรายข้อ

การพัฒนาอาชีพ ด้านการให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริง (Realistic Job Preview)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
1. หน่วยงานของท่านให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริงต่อผู้ที่มาสมัครงานอย่างเหมาะสม	3.23	.56	มากที่สุด
2. หน่วยงานของท่านให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริงในเรื่องข้อดีและข้อจำกัดของงานต่อผู้ที่มาสมัครงานอย่างเหมาะสม	3.11	.45	มาก
3. หน่วยงานของท่านให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริงด้วยวิธีการและสื่อต่างๆ อย่างเหมาะสม เช่น เว็บไซต์ การฉายภาพยนตร์ วีดิทัศน์ เอกสาร และการเยี่ยมชมสถานที่ทำงาน เป็นต้น	3.13	.58	มาก
รวม	3.16	.41	มาก

จากตารางที่ 20 พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านการพัฒนาอาชีพของบุคลากรในสสค. ในด้านการให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริงอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.41) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ หน่วยงานของท่านให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริงต่อผู้ที่มาสมัครงานอย่างเหมาะสม (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.56) รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริงด้วยวิธีการและสื่อต่างๆ อย่างเหมาะสม เช่น เว็บไซต์ การฉายภาพยนตร์ วีดิทัศน์ เอกสาร และการเยี่ยมชมสถานที่ทำงาน เป็นต้น (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.58) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หน่วยงานของท่านให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริงในเรื่องข้อดีและข้อจำกัดของงานต่อผู้ที่มาสมัครงานอย่างเหมาะสม (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.45)

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านการพัฒนาอาชีพของบุคลากรในสสค. ในด้านการจัดทำเส้นทางอาชีพ จำแนกเป็นรายข้อ

การพัฒนาอาชีพ ด้านการจัดทำเส้นทางอาชีพ (Career Path)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
4. หน่วยงานของท่านมีการจัดทำเส้นทางอาชีพสำหรับบุคลากรทุกตำแหน่งงานอย่างเหมาะสม	3.05	.59	มาก
5. หน่วยงานของท่านมีการแจ้งแนวทางการเติบโตในเส้นทางอาชีพให้กับสำหรับบุคลากรทราบอย่างทั่วถึง	3.01	.67	มาก
6. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดความรู้ความสามารถและทักษะสำหรับความก้าวหน้าในอนาคตอย่างเหมาะสม	3.08	.69	มาก
รวม	3.05	.57	มาก

จากตารางที่ 21 พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านการพัฒนาอาชีพของบุคลากรในสสค. ในด้านการจัดทำเส้นทางอาชีพอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.05 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ หน่วยงานของท่านมีการกำหนดความรู้ความสามารถและทักษะสำหรับความก้าวหน้าในอนาคตอย่างเหมาะสม (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.08 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.69) รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านมีการจัดทำเส้นทางอาชีพสำหรับบุคลากรทุกตำแหน่งงานอย่างเหมาะสม (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.05 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.59) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หน่วยงานของท่านมีการแจ้งแนวทางการเติบโตในเส้นทางอาชีพให้กับสำหรับบุคลากรทราบอย่างทั่วถึง (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.01 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.67)

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านการพัฒนาอาชีพของบุคลากรในสสค. ในด้านการมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ จำแนกเป็นรายข้อ

การพัฒนาอาชีพ ด้านการมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ (Challenging Assignments)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
7. หน่วยงานของท่านมีการมอบหมายงานที่มีความท้าทายหรือกระตุ้นให้ต้องใช้ความพยายามในการทำงานมากขึ้นเพื่อความก้าวหน้าในอนาคตอย่างเหมาะสม	2.91	.62	มาก
8. หน่วยงานของท่านมีการมอบหมายงานที่ต้องใช้ความรู้และความสามารถที่มีอย่างเต็มที่เพื่อความก้าวหน้าในอนาคตอย่างเหมาะสม	2.95	.66	มาก
9. หน่วยงานของท่านมีการมอบหมายงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดใหม่ๆ มากขึ้นเพื่อความก้าวหน้าในอนาคตอย่างเหมาะสม	2.96	.68	มาก
รวม	2.94	.58	มาก

จากตารางที่ 22 พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านการพัฒนาอาชีพของบุคลากรในสสค. ในด้านการมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.94 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ หน่วยงานของท่านมีการมอบหมายงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดใหม่ๆ มากขึ้นเพื่อความก้าวหน้าในอนาคตอย่างเหมาะสม (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.96 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.68) รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านมีการมอบหมายงานที่ต้องใช้ความรู้และความสามารถที่มีอย่างเต็มที่เพื่อความก้าวหน้าในอนาคตอย่างเหมาะสม (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.95 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.66) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หน่วยงานของท่านมีการมอบหมายงานที่มีความท้าทายหรือกระตุ้นให้ต้องใช้ความพยายามในการทำงานมากขึ้นเพื่อความก้าวหน้าในอนาคตอย่างเหมาะสม (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.91 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.62)

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านการพัฒนาอาชีพของบุคลากรในสสค. ในด้านการหมุนเวียนงาน จำแนกเป็นรายชื่อ

การพัฒนาอาชีพ ด้านการหมุนเวียนงาน (Job Rotation)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
10. หน่วยงานของท่านมีการหมุนเวียนงานเพื่อช่วยให้บุคลากรได้พบกับความท้าทายและโอกาสในการเรียนรู้ใหม่ๆ อย่างเหมาะสม	2.74	.68	มาก
11. หน่วยงานของท่านมีการหมุนเวียนงานเพื่อช่วยให้บุคลากรได้ค้นหาเป้าหมายในการทำงานและชนิดงานใหม่ของตนเองอย่างเหมาะสม	2.77	.81	มาก
12. หน่วยงานของท่านมีการหมุนเวียนงานอย่างสม่ำเสมอ เช่น ทุก 3 ปี เป็นต้น	2.74	.76	มาก
รวม	2.75	.68	มาก

จากตารางที่ 23 พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านการพัฒนาอาชีพของบุคลากรในสสค. ในด้านการหมุนเวียนงานอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.75 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.68) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ หน่วยงานของท่านมีการหมุนเวียนงานเพื่อช่วยให้บุคลากรได้ค้นหาเป้าหมายในการทำงานและชนิดงานใหม่ของตนเองอย่างเหมาะสม (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.77 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.81) รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านมีการหมุนเวียนงานเพื่อช่วยให้บุคลากรได้พบกับความท้าทายและโอกาสในการเรียนรู้ใหม่ๆ อย่างเหมาะสม (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.74 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.68) และหน่วยงานของท่านมีการหมุนเวียนงานอย่างสม่ำเสมอ เช่น ทุก 3 ปี เป็นต้น (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.74 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.76)

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านการพัฒนาอาชีพของบุคลากรในสสค. ในด้านการแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะ จำแนกเป็นรายชื่อ

การพัฒนาอาชีพ ด้านการแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะ (Performance Feedback and Coaching)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
13. ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของท่านมีการแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะให้กับบุคลากรเหมาะสม	2.96	.72	มาก
14. หน่วยงานของท่านมีการจัดฝึกอบรมเรื่องการแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะที่ถูกต้องให้กับผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารอย่างเหมาะสม	2.88	.64	มาก
15. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดนโยบายหรือมาตรฐานในการแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะอย่างชัดเจน	2.96	.73	มาก
รวม	2.93	.64	มาก

จากตารางที่ 24 พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านการพัฒนาอาชีพของบุคลากรในสสค. ในด้านการแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.93 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของท่านมีการแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะให้กับบุคลากรเหมาะสม (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.96 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72) และหน่วยงานของท่านมีการกำหนดนโยบายหรือมาตรฐานในการแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะอย่างชัดเจน (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.96 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.73) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ หน่วยงานของท่านมีการจัดฝึกอบรมเรื่องการแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะที่ถูกต้องให้กับผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารอย่างเหมาะสม (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.88 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.64)

ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านการพัฒนาอาชีพของบุคลากรในสสค. ในด้านการปรึกษาเชิงจิตวิทยาด้านอาชีพ จำแนกเป็นรายชื่อ

การพัฒนาอาชีพ ด้านการปรึกษาเชิงจิตวิทยาด้านอาชีพ (Career Counseling)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
16. ผู้บริหารในหน่วยงานของท่านให้คำปรึกษาเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพต่อบุคลากรด้วยความยินดี	2.92	.62	มาก
17. หน่วยงานของท่านมีการให้ความช่วยเหลือบุคลากรในการกำหนดเป้าหมาย ทิศทางและความก้าวหน้าในอาชีพอย่างเหมาะสม	2.92	.66	มาก
18. หน่วยงานของท่านให้คำปรึกษาเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพด้วยข้อมูลที่เป็นจริงและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อบุคลากร	2.80	.61	มาก
รวม	2.88	.54	มาก

จากตารางที่ 25 พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านการพัฒนาอาชีพของบุคลากรในสสค. ในด้านการปรึกษาเชิงจิตวิทยาด้านอาชีพอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.88 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ผู้บริหารในหน่วยงานของท่านให้คำปรึกษาเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพต่อบุคลากรด้วยความยินดี (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.92 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.62) และหน่วยงานของท่านมีการให้ความช่วยเหลือบุคลากรในการกำหนดเป้าหมาย ทิศทางและความก้าวหน้าในอาชีพอย่างเหมาะสม (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.92 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.66) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ หน่วยงานของท่านให้คำปรึกษาเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพด้วยข้อมูลที่เป็นจริงและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อบุคลากร (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.80 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.61)

ตารางที่ 26 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านการพัฒนาอาชีพของบุคลากรในสสค. ในด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการ จำแนกเป็นรายชื่อ

การพัฒนาอาชีพ ด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Career Development Workshop)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
19. ผู้บริหารในหน่วยงานของท่านให้ความสำคัญและสนับสนุนการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาอาชีพอย่างเหมาะสม	2.96	.62	มาก
20. หน่วยงานของท่านมีการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมอภิปรายและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันอย่างสม่ำเสมอ	2.91	.63	มาก
21. หน่วยงานของท่านมีการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าร่วมได้อย่างแท้จริง	2.99	.65	มาก
รวม	2.95	.56	มาก

จากตารางที่ 26 พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านการพัฒนาอาชีพของบุคลากรในสสค. ในด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.95 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ หน่วยงานของท่านมีการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าร่วมได้อย่างแท้จริง (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.99 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.65) รองลงมาคือ ผู้บริหารในหน่วยงานของท่านให้ความสำคัญและสนับสนุนการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาอาชีพอย่างเหมาะสม (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.96 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.63) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ หน่วยงานของท่านมีการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมอภิปรายและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันอย่างสม่ำเสมอ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.91 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.63)

ตารางที่ 27 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านการพัฒนาอาชีพของบุคลากรในสสค. ในด้านการลาเพิ่มพูนความรู้ จำแนกเป็นรายชื่อ

การพัฒนาอาชีพ ด้านการลาเพิ่มพูนความรู้ (Sabbaticals)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
22. หน่วยงานของท่านให้ใช้สิทธิ์การลาหยุดงานชั่วคราวเพื่อไปศึกษาต่ออย่างเหมาะสม	3.16	.67	มาก
23. หน่วยงานของท่านให้ใช้สิทธิ์การลาหยุดงานชั่วคราวเพื่อไปพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงานเพิ่มเติม เช่น โครงการฝึกอบรมต่างๆ เป็นต้น อย่างเหมาะสม	3.16	.69	มาก
24. หน่วยงานของท่านให้ใช้สิทธิ์การลาหยุดงานชั่วคราวกับบุคลากรอาวุโสที่ใกล้เกษียณอายุเพื่อเปิดโอกาสให้ค้นหากิจกรรมและเป้าหมายใหม่ๆ ในชีวิตอย่างเหมาะสม	3.06	.73	มาก
รวม	3.13	.58	มาก

จากตารางที่ 27 พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านการพัฒนาอาชีพของบุคลากรในสสค. ในด้านการลาเพิ่มพูนความรู้อยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ หน่วยงานของท่านให้ใช้สิทธิ์การลาหยุดงานชั่วคราวเพื่อไปศึกษาต่ออย่างเหมาะสม (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.67) และหน่วยงานของท่านให้ใช้สิทธิ์การลาหยุดงานชั่วคราวเพื่อไปพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงานเพิ่มเติม เช่น โครงการฝึกอบรมต่างๆ เป็นต้น อย่างเหมาะสม (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.69) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ หน่วยงานของท่านให้ใช้สิทธิ์การลาหยุดงานชั่วคราวกับบุคลากรอาวุโสที่ใกล้เกษียณอายุเพื่อเปิดโอกาสให้ค้นหากิจกรรมและเป้าหมายใหม่ๆ ในชีวิตอย่างเหมาะสม (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.06 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.73)

4.5 การวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานความคิดเห็นด้านแผนพัฒนารายบุคคลของบุคลากรใน สลค.

ตารางที่ 28 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านแผนพัฒนารายบุคคลของ บุคลากรในสลค. ในภาพรวม

แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
ด้านนโยบายด้าน IDP ขององค์กร (IDP Policy)	2.85	.55	มาก
ด้านองค์ประกอบของ IDP (IDP Component)	2.84	.57	มาก
ด้านกระบวนการจัดทำ IDP (IDP Process)	2.86	.53	มาก
รวม	2.85	.50	มาก

จากตารางที่ 28 พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านแผนพัฒนารายบุคคลของบุคลากรในสลค. ใน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.85 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.50) เมื่อ พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทั้งหมดทุกด้าน ประกอบด้วย ด้านกระบวนการจัดทำ IDP (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.86 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.53) ด้านนโยบายด้าน IDP ของ องค์กร (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.85 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.55) และด้านองค์ประกอบของ IDP (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.84 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.57)

ตารางที่ 29 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านแผนพัฒนารายบุคคลของบุคลากรในสสค. ในด้านนโยบายด้าน IDP ขององค์กร จำแนกเป็นรายชื่อ

แผนพัฒนารายบุคคล ด้านนโยบายด้าน IDP ขององค์กร (IDP Policy)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
1. ผู้บริหารขององค์กรท่านให้ความสำคัญและสนับสนุน การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลอย่างเหมาะสม	2.89	.66	มาก
2. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือใน การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของหน่วยงานเป็นอย่างดี	2.81	.68	มาก
3. ทีมงานในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของหน่วยงาน ท่านมีความเชี่ยวชาญเป็นอย่างดี	2.85	.63	มาก
4. หน่วยงานของท่านมีการตั้งเป้าหมายหรือนโยบายในการ จัดทำและนำแผนพัฒนารายบุคคลมาปฏิบัติที่ชัดเจน	2.84	.62	มาก
รวม	2.85	.55	มาก

จากตารางที่ 29 พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านแผนพัฒนารายบุคคลของบุคลากรในสสค. ในด้านนโยบายด้าน IDP ขององค์กรอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.85 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารขององค์กรท่านให้ความสำคัญและสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลอย่างเหมาะสม (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.89 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.66) รองลงมาคือ ทีมงานในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของหน่วยงานท่านมีความเชี่ยวชาญเป็นอย่างดี (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.85 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.63) และหน่วยงานของท่านมีการตั้งเป้าหมายหรือนโยบายในการจัดทำและนำแผนพัฒนารายบุคคลมาปฏิบัติที่ชัดเจน (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.84 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.62) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของหน่วยงานเป็นอย่างดี (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.81 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.68)

ตารางที่ 30 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านแผนพัฒนารายบุคคลของบุคลากรในสสค. ในด้านองค์ประกอบของ IDP จำแนกเป็นรายชื่อ

แผนพัฒนารายบุคคล ด้านองค์ประกอบของ IDP (IDP Component)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
5. หน่วยงานของท่านได้นำแผนพัฒนารายบุคคลมาใช้โดยมีการสื่อสารกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากรในเรื่องความคาดหวังในการทำงานและเป้าหมายในอาชีพอย่างเหมาะสม	2.91	.68	มาก
6. หน่วยงานของท่านได้นำแผนพัฒนารายบุคคลมาใช้โดยเชื่อมโยงความต้องการของบุคคลกับความต้องการขององค์การอย่างแท้จริง	2.86	.64	มาก
7. หน่วยงานของท่านได้จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลบนขีดความสามารถหรือสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังอย่างแท้จริง	2.83	.64	มาก
8. หน่วยงานของท่านได้นำแผนพัฒนารายบุคคลมาใช้เป็นข้อตกลงในการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากรอย่างเหมาะสม	2.77	.65	มาก
9. หน่วยงานของท่านได้นำแผนพัฒนารายบุคคลมาใช้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	2.85	.70	มาก
รวม	2.84	.57	มาก

จากตารางที่ 30 พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านแผนพัฒนารายบุคคลของบุคลากรในสสค. ในด้านนโยบายด้านองค์ประกอบของ IDP อยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.84 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ หน่วยงานของท่านได้นำแผนพัฒนารายบุคคลมาใช้โดยมีการสื่อสารกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากรในเรื่องความคาดหวังในการทำงานและเป้าหมายในอาชีพอย่างเหมาะสม (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.91 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.68) รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านได้นำแผนพัฒนารายบุคคลมาใช้โดยเชื่อมโยงความต้องการของบุคคลกับความต้องการขององค์การอย่างแท้จริง (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.86 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.64) หน่วยงานของท่านได้นำแผนพัฒนารายบุคคลมาใช้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.85 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.70) และหน่วยงานของ

ท่านได้จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลบนขีดความสามารถหรือสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังอย่างแท้จริง (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.83 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.64) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือหน่วยงานของท่านได้นำแผนพัฒนารายบุคคลมาใช้เป็นข้อตกลงในการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากรอย่างเหมาะสม (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.77 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.65)

ตารางที่ 31 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านแผนพัฒนารายบุคคลของบุคลากรในสสค. ในด้านกระบวนการจัดทำ IDP จำแนกเป็นรายชื่อ

แผนพัฒนารายบุคคล ด้านกระบวนการจัดทำ IDP (IDP Process)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
10. หน่วยงานของท่านเริ่มต้นจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลจากการกำหนดมาตรฐานความสามารถหรือสมรรถนะที่ต้องการ (Competency) อย่างเหมาะสม	2.92	.56	มาก
11. หน่วยงานของท่านได้จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลจากการประเมินความสามารถหรือการประเมินหาจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากรแต่ละบุคคลอย่างเหมาะสม	2.81	.63	มาก
12. หน่วยงานของท่านได้จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล โดยกำหนดเครื่องมือหรือวิธีการพัฒนาอย่างเหมาะสมกับแต่ละบุคคล	2.81	.65	มาก
13. หน่วยงานของท่านได้จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลและนำไปใช้ปฏิบัติอย่างจริงจัง	2.88	.72	มาก
14. หน่วยงานของท่านมีการประเมินและแจ้งผลการประเมินเกี่ยวกับแผนพัฒนารายบุคคลของแต่ละคนอย่างเหมาะสม	2.90	.71	มาก
15. หน่วยงานของท่านมีการติดตามการนำแผนพัฒนารายบุคคลไปใช้อย่างสม่ำเสมอ	2.86	.68	มาก
รวม	2.86	.53	มาก

จากตารางที่ 31 พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านแผนพัฒนารายบุคคลของบุคลากรในสสค. ในด้านกระบวนการจัดทำ IDP อยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.86 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ หน่วยงานของท่านเริ่มต้นจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลจากการกำหนดมาตรฐานความสามารถหรือสมรรถนะที่ต้องการ (Competency) อย่างเหมาะสม (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.92 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.56) รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านมีการประเมินและแจ้งผลการประเมินเกี่ยวกับแผนพัฒนารายบุคคลของแต่ละคนอย่างเหมาะสม (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.90 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.71) หน่วยงานของท่านได้จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลและนำไปใช้ปฏิบัติอย่างจริงจัง (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.88 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72) และหน่วยงานของท่านมีการติดตามการนำแผนพัฒนารายบุคคลไปใช้อย่างสม่ำเสมอ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.86 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.68) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ หน่วยงานของท่านได้จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลจากการประเมินความสามารถหรือการประเมินหาจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากรแต่ละบุคคลอย่างเหมาะสม (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.81 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.63) และหน่วยงานของท่านได้จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล โดยกำหนดเครื่องมือหรือวิธีการพัฒนาอย่างเหมาะสมกับแต่ละบุคคล (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.81 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.65)

4.6 การวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานความคิดเห็นด้านความผูกพันในองค์กรของบุคลากรในสสค.

ตารางที่ 32 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านความผูกพันในองค์กรของบุคลากรในสสค. ในภาพรวม

ความผูกพันในองค์กร (Employee Engagement: EE)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
ด้านการพูดถึงองค์กรในด้านบวก (Say)	3.39	.46	มากที่สุด
ด้านความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกองค์กร (Stay)	3.34	.51	มากที่สุด
ด้านความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ (Strive)	3.47	.43	มากที่สุด
รวม	3.40	.40	มากที่สุด

จากตารางที่ 32 พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านความผูกพันในองค์กรของบุคลากรในสสค. ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งหมดทุกด้าน ประกอบด้วย ด้านความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.43) ด้านการพูดถึงองค์การในด้านบวก (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.46) และด้านความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกองค์การ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.51)

ตารางที่ 33 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านความผูกพันในองค์กรของบุคลากรในสสค. ในด้านการพูดถึงองค์การในด้านบวก จำแนกเป็นรายข้อ

ความผูกพันในองค์กร ด้านการพูดถึงองค์การในด้านบวก (Say)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
1. ท่านมีความภาคภูมิใจและยินดีเสมอที่จะบอกกับผู้อื่นว่า ท่านทำงานในหน่วยงานแห่งนี้	3.39	.63	มากที่สุด
2. ท่านพูดถึงหน่วยงานของท่านในทางที่ดีเสมอเมื่อสนทนา กับผู้อื่น	3.41	.54	มากที่สุด
3. ท่านมีความภาคภูมิใจและยินดีเสมอเมื่อผู้อื่นพูดถึง หน่วยงานของท่านในทางที่ดี	3.41	.59	มากที่สุด
4. ท่านจะชี้แจงและอธิบายแก้ไขเสมอเมื่อผู้อื่นกล่าวถึง หน่วยงานของท่านในทางที่ผิด	3.31	.58	มากที่สุด
5. ท่านมีความภาคภูมิใจและยินดีเสมอเมื่อหน่วยงานของ ท่านพัฒนาไปในทางที่ดี	3.43	.56	มากที่สุด
รวม	3.39	.46	มากที่สุด

จากตารางที่ 33 พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านความผูกพันในองค์กรของบุคลากรในสสค. ในด้านการพูดถึงองค์การในด้านบวกอยู่ในระดับมากที่สุด (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.46) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ท่านมีความภาคภูมิใจและยินดีเสมอเมื่อหน่วยงานของท่านพัฒนาไปในทางที่ดี (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.56) รองลงมาคือ ท่านพูดถึงหน่วยงานของท่านในทางที่ดีเสมอเมื่อ

สนทนากับผู้อื่น (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.54) ท่านมีความภาคภูมิใจและยินดีเสมอเมื่อผู้อื่นพูดถึงหน่วยงานของท่านในทางที่ดี (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.59) และท่านมีความภาคภูมิใจและยินดีเสมอที่จะบอกกับผู้อื่นว่าท่านทำงานในหน่วยงานแห่งนี้ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.63) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ท่านจะชี้แจงและอธิบายแก้ไขเสมอเมื่อผู้อื่นกล่าวถึงหน่วยงานของท่านในทางที่ผิด (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.58)

ตารางที่ 34 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านความผูกพันในองค์กรของบุคลากรในสสค. ในด้านความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกองค์กร จำแนกเป็นรายชื่อ

ความผูกพันในองค์กร ด้านความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกองค์กร (Stay)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
6. ท่านมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งกับหน่วยงานอย่างแท้จริง	3.46	.58	มากที่สุด
7. ท่านคิดว่าตัดสินใจถูกต้องแล้วที่มาทำงานหน่วยงานแห่งนี้	3.37	.63	มากที่สุด
8. ท่านจะไม่เปลี่ยนงานใหม่ไปหน่วยงานอื่น แม้ว่าจะได้รับโอกาส ตำแหน่งและเงินเดือนที่สูงกว่า	3.22	.70	มากที่สุด
9. ท่านคิดว่าจะอยู่กับหน่วยงานแห่งนี้ตลอดชีวิตการทำงาน	3.28	.74	มากที่สุด
10. ท่านมักเข้าร่วมกิจกรรมของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ	3.39	.72	มากที่สุด
รวม	3.34	.51	มากที่สุด

จากตารางที่ 34 พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านความผูกพันในองค์กรของบุคลากรในสสค. ในด้านความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ท่านมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งกับหน่วยงานอย่างแท้จริง (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.58) รองลงมาคือ ท่านมักเข้าร่วมกิจกรรมของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72) ท่านคิดว่าตัดสินใจถูกต้องแล้วที่มาทำงานหน่วยงานแห่งนี้ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.63) และท่านคิดว่าจะอยู่กับหน่วยงานแห่งนี้ตลอดชีวิตการทำงาน (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.74)

0.74) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ท่านจะไม่เปลี่ยนงานใหม่ไปหน่วยงานอื่น แม้ว่าจะได้รับโอกาส ตำแหน่งและเงินเดือนที่สูงกว่า (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.70)

ตารางที่ 35 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านความผูกพันในองค์กรของบุคลากรในสสค. ในด้านความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ จำแนกเป็นรายชื่อ

ความผูกพันในองค์กร ด้านความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ (Strive)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
11. ท่านทำงานโดยใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จของหน่วยงานเสมอ	3.55	.60	มากที่สุด
12. ท่านพร้อมที่จะทำงานทุกอย่างเพื่อสนับสนุนและพัฒนาหน่วยงานเสมอ	3.49	.62	มากที่สุด
13. ท่านมักค้นหาแนวทางการปรับปรุงการทำงานและหน่วยงานให้ดีขึ้นเสมอ	3.39	.57	มากที่สุด
14. ท่านยินดีให้ความช่วยเหลือกับหน่วยงานในทุกด้านเสมอ แม้ว่าท่านจะมีภาระงานที่มากกว่าเดิม	3.44	.56	มากที่สุด
15. ท่านมีความห่วงใยในความอยู่รอดและทิศทางของหน่วยงานเสมอ	3.45	.56	มากที่สุด
รวม	3.47	.43	มากที่สุด

จากตารางที่ 35 พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านความผูกพันในองค์กรของบุคลากรในสสค. ในด้านความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถอยู่ในระดับมากที่สุด (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.43) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ท่านทำงานโดยใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จของหน่วยงานเสมอ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.60) รองลงมาคือ ท่านพร้อมที่จะทำงานทุกอย่างเพื่อสนับสนุนและพัฒนาหน่วยงานเสมอ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.62) ท่านมีความห่วงใยในความอยู่รอดและทิศทางของหน่วยงานเสมอ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.56) และท่านยินดีให้ความช่วยเหลือกับหน่วยงานในทุกด้านเสมอ แม้ว่าท่านจะมีภาระงานที่มากกว่าเดิม (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.56)

ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ท่านมักค้นหาแนวทางการปรับปรุงการทำงานและหน่วยงานให้ดีขึ้นเสมอ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.57)

4.7 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลด. อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 36 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลด. ในภาพรวม

ความผูกพันในองค์การ (Employee Engagement: EE)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
ด้านการพูดถึงองค์การในด้านบวก (Say)	3.39	.46	มากที่สุด
ด้านความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกองค์การ (Stay)	3.34	.51	มากที่สุด
ด้านความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ (Strive)	3.47	.43	มากที่สุด
รวม	3.40	.40	มากที่สุด

จากตารางที่ 36 พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลด. ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 ไม่ได้อยู่ในระดับมากที่มีช่วงค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.20 ซึ่งปฏิเสธสมมติฐาน จึงสามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลด. อยู่ในระดับมากที่สุด

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านการบริหารองค์การมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ

ตารางที่ 37 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อน แบบขั้นตอน (Multiple Linear Regression Analysis - Enter) ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารองค์การ

ปัจจัย	B	Unstandardized	Standardized	t	Sig	F	Sig
		Coefficients	Coefficients				
		Std. Error	Beta				
Constant	1.575	.197		7.989	.000	24.131	0.000
ด้านภาวะผู้นำ	.033	.053	.044	.627	.531		
ด้านวัฒนธรรมองค์การ	.095	.060	.116	1.589	.114		
ด้านการบริหารค่าตอบแทน	.105	.062	.122	1.707	.089		
ด้านคุณภาพชีวิต	.148	.063	.201	2.343	.020 *		
ด้านบรรยากาศในองค์การ	.202	.058	.296	3.486	.001*		

R = 0.629, R Square = 0.396, Adjusted R Square = .380
Std. Error of the Estimate = 0.31667 Durbin-Watson = 1.875 F = 24.131, Sig = 0.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $\alpha = 0.05$

จากตารางที่ 37 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อน แบบขั้นตอน (Multiple Linear Regression Analysis - Enter) ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารองค์การ ประกอบด้วยด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านการบริหารค่าตอบแทน ด้านคุณภาพชีวิต และด้านบรรยากาศในองค์การ

จากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์โดยใช้ F-test พบว่า มีระดับนัยสำคัญ (Sig.) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัว ที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม หรือปัจจัยด้านการบริหารองค์การมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากนั้นจึงหาตัวแปรและระดับความสัมพันธ์ พบว่า มี 2 ตัวแปรที่มีอิทธิพล คือ ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิต (X_1) (มีค่า Sig ที่ 0.020 และค่า t ที่ 2.343) และด้านบรรยากาศในองค์การ (X_2) (มีค่า Sig ที่ 0.001 และค่า t ที่ 3.486) ที่มีค่าระดับนัยสำคัญ (Sig.) น้อยกว่า 0.05 ค่า t มากกว่าหรือเท่ากับ 2 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Unstandardized Coefficients B) เท่ากับ 0.148 และ 0.202 ตามลำดับ ซึ่งสามารถนำมาสร้างสมการถดถอยเพื่อนำไปใช้ทำนาย ดังนี้

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2$$

$$Y = 1.575 + 0.148X_1 + 0.202X_2$$

$$\text{ค่า } t \quad \quad \quad (2.343) \quad (3.486)$$

$$R^2 = 0.396, \text{adj.}R^2 = 0.380, \text{DW} = 1.875$$

จากสมการข้างต้น แปลความได้ว่า สมการนี้มีค่าความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระกัน (No Autocorrelation) โดยมีค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.875 ซึ่งใกล้เคียงกับ 2 (อยู่ในช่วง 1.5 - 2.5) และมีความสามารถในการทำนายที่ค่อนข้างแม่นยำตรง สันเกตได้จากค่า R^2 ที่มีค่าเท่ากับ 0.396 และ $adj.R^2$ ที่มีค่าเท่ากับ 0.380 ซึ่งไม่ต่างกันมาก มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรของตัวแปรร้อยละ 38.0 โดยที่

ปัจจัยการบริหารองค์การ ด้านคุณภาพชีวิต มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ ในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.148 กล่าวคือ เมื่อปัจจัยการบริหารองค์การ ด้านคุณภาพชีวิต เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันในองค์การเพิ่มขึ้น 0.148 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

ปัจจัยการบริหารองค์การ ด้านบรรยากาศในองค์การ มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ ในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.202 กล่าวคือ เมื่อปัจจัยการบริหารองค์การ ด้านคุณภาพชีวิตเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันในองค์การเพิ่มขึ้น 0.202 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

ส่วนปัจจัยการบริหารองค์การ ด้านภาวะผู้นำ ($B = 0.033$) ด้านวัฒนธรรมองค์การ ($B = 0.095$) และด้านการบริหารค่าตอบแทน ($B = 0.105$) ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

เนื่องจากผลทดสอบสมมติฐานที่ 6 พบว่า ความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลค. แตกต่างกันไปตามปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ซึ่งอาจทำให้เกิดความสัมพันธ์ลวง (Spurious Relationship) และส่งผลให้ค่า $adj.R^2$ หรือความสามารถในการพยากรณ์ต่ำ ผู้วิจัยจึงได้ทำการแปลงค่าปัจจัยด้านประชากรศาสตร์เป็นตัวแปรหุ่น (Dummy Variables) เพื่อควบคุมตัวแปรแทรก และหาการมีอิทธิพลของปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่เพิ่มขึ้นมา เพื่อสร้างสมการถดถอยส่วนขยาย (Extended) เพื่อนำไปใช้ทำนาย ดังตารางที่ 38

ตารางที่ 38 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อน แบบขั้นตอน (Multiple Linear Regression Analysis - Enter) ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารองค์การ และปัจจัยด้านประชากรศาสตร์

ปัจจัย	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	F	Sig.
	B	Std. Error	Beta				
(Constant)	1.852	.207		8.960	.000	13.984	0.000
ด้านภาวะผู้นำ	.027	.053	.035	.501	.617		
ด้านวัฒนธรรมองค์การ	.075	.059	.093	1.270	.206		
ด้านการบริหารค่าตอบแทน	.062	.062	.072	.995	.321		
ด้านคุณภาพชีวิต	.111	.062	.151	1.793	.075		
ด้านบรรยากาศในองค์การ	.207	.058	.304	3.553	.000*		
เพศ	.135	.054	.162	2.482	.014*		
อายุ	.089	.059	.102	1.512	.132		
ระดับการศึกษา	-.155	.072	-.141	-2.140	.034*		
รายได้ต่อเดือน	-.010	.057	-.011	-.175	.861		
ประสบการณ์การทำงาน	-.011	.063	-.012	-.174	.862		
ตำแหน่งงาน	.033	.056	.040	.585	.559		
หน่วยงานที่สังกัด	-.142	.058	-.138	-2.428	.016*		
R = 0.698, R Square = 0.487, Adjusted R Square = .452							
Std. Error of the Estimate = 0.29766 Durbin-Watson = 1.832 F = 13.984, Sig = 0.000							

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $\alpha = 0.05$ รวมมหาวิทยาลัย

จากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์โดยใช้ F-test พบว่า มีระดับนัยสำคัญ (Sig.) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัว ที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากนั้นจึงหาตัวแปรและระดับความสัมพันธ์ พบว่า เหลือปัจจัยการบริหารองค์การเพียงหนึ่งตัวที่มีอิทธิพล คือ ด้านบรรยากาศในองค์การ (X_1) (มีค่า Sig ที่ 0.000 และค่า t ที่ 3.553)

โดยมีปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่มีอิทธิพลเพิ่มขึ้นมา 3 เรื่อง ได้แก่ เพศ (X_2) (มีค่า Sig ที่ 0.014 และค่า t ที่ 2.482) ระดับการศึกษา (X_3) (มีค่า Sig ที่ 0.034 และค่า t ที่ -2.140) และหน่วยงานที่สังกัด (X_4) (มีค่า Sig ที่ 0.016 และค่า t ที่ -2.428) ที่มีค่าระดับนัยสำคัญ (Sig.) น้อยกว่า 0.05 ค่า t มากกว่าหรือเท่ากับ 2 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Unstandardized Coefficients B) เท่ากับ 0.207 0.135 -0.155 และ -0.142 ตามลำดับ ซึ่งสามารถนำมาสร้างสมการถดถอยส่วนขยาย (Extended) เพื่อนำไปใช้ทำนาย ดังนี้

$$\begin{aligned}
 Y &= B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4 \\
 Y &= 1.852 + 0.207X_1 + 0.135X_2 - 0.155X_3 - 0.142X_4 \\
 \text{ค่า } t & \quad (3.553) \quad (2.482) \quad (2.140) \quad (2.482) \\
 R^2 &= 0.487, \text{ adj.}R^2 = 0.452, \text{ DW} = 1.832
 \end{aligned}$$

จากสมการข้างต้น แปลความได้ว่า สมการนี้มีค่าความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระกัน (No Autocorrelation) โดยมีค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.832 ซึ่งใกล้เคียงกับ 2 (อยู่ในช่วง 1.5 - 2.5) และมีความสามารถในการทำนายที่ค่อนข้างแม่นยำตรงเพิ่มขึ้นจากเดิม สังเกตได้จากค่า R^2 ที่มีค่าเท่ากับ 0.487 และ $\text{adj.}R^2$ ที่มีค่าเท่ากับ 0.452 ซึ่งไม่ต่างกันมาก (ค่า $\text{adj.}R^2$ เดิมเท่ากับ 0.380) มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรของตัวแปรร้อยละ 45.2 โดยที่

ปัจจัยการบริหารองค์การ ด้านบรรยากาศในองค์การ มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ ในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.207 กล่าวคือ เมื่อปัจจัยการบริหารองค์การ ด้านบรรยากาศในองค์การ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันในองค์การเพิ่มขึ้น 0.207 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

ปัจจัยประชากรศาสตร์ เรื่องเพศ มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ ในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.135 กล่าวคือ ปัจจัยประชากรศาสตร์ เรื่องเพศ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันในองค์การเพิ่มขึ้น 0.135 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

ปัจจัยประชากรศาสตร์ เรื่องระดับการศึกษา มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ ในทิศทางตรงกันข้ามและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.155 กล่าวคือ ปัจจัยประชากรศาสตร์ เรื่องระดับการศึกษา เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันในองค์การลดลง 0.155 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

ปัจจัยประชากรศาสตร์ เรื่องหน่วยงานที่สังกัด มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ ในทิศทางตรงกันข้ามและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.142 กล่าวคือ ปัจจัยประชากรศาสตร์ เรื่องหน่วยงานที่สังกัด เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันในองค์การลดลง 0.142 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

ส่วนปัจจัยการบริหารองค์การ และประชากรศาสตร์ด้านอื่นๆ ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยด้านลักษณะงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร

ตารางที่ 39 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อน แบบขั้นตอน (Multiple Linear Regression Analysis - Enter) ระหว่างปัจจัยด้านลักษณะงาน

ปัจจัย	B	Unstandardized	Standardized	t	Sig	F	Sig
		Coefficients	Coefficients				
		Std. Error	Beta				
Constant	1.752	.281		6.239	.000	11.184	0.000
ด้านความชัดเจน	.133	.092	.105	1.443	.151		
ด้านความท้าทาย	.198	.058	.276	3.434	.001 *		
ด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับ	-.073	.052	-.124	-1.402	.163		
ด้านโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น	.224	.050	.309	4.472	.000 *		
ด้านความอิสระ	.057	.053	.086	1.080	.282		

R = 0.483, R Square = 0.233, Adjusted R Square = .212
Std. Error of the Estimate = 0.35684 Durbin-Watson = 1.689 F = 11.184, Sig = 0.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $\alpha = 0.05$

จากตารางที่ 39 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อน แบบขั้นตอน (Multiple Linear Regression Analysis - Enter) ระหว่างปัจจัยด้านลักษณะงาน ประกอบด้วยด้านความชัดเจน ด้านความท้าทาย ด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับ ด้านโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และด้านความอิสระ

จากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์โดยใช้ F-test พบว่า มีระดับนัยสำคัญ (Sig.) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัว ที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม หรือปัจจัยด้านลักษณะงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากนั้นจึงหาตัวแปรและระดับความสัมพันธ์ พบว่า มี 2 ตัวแปรที่มีอิทธิพล คือ ปัจจัยด้านความท้าทาย (X_1) (มีค่า Sig ที่ 0.001 และค่า t ที่ 3.434) และด้านโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (X_2) (มีค่า Sig ที่ 0.000 และค่า t ที่ 4.472) ที่มีค่าระดับนัยสำคัญ (Sig.) น้อยกว่า 0.05 ค่า t มากกว่าหรือเท่ากับ 2 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Unstandardized Coefficients B) เท่ากับ 0.198 และ 0.224 ตามลำดับ ซึ่งสามารถนำมาสร้างสมการถดถอยเพื่อนำไปใช้ทำนาย ดังนี้

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2$$

$$Y = 1.752 + 0.198X_1 + 0.224X_2$$

$$\text{ค่า } t \quad \quad \quad (3.434) \quad (4.472)$$

$$R^2 = 0.233, \text{adj.}R^2 = 0.212, \text{DW} = 1.689$$

จากสมการข้างต้น แปลความได้ว่า สมการนี้มีค่าความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระกัน (No Autocorrelation) โดยมีค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.689 ซึ่งใกล้เคียงกับ 2 (อยู่ในช่วง 1.5 - 2.5) และมีความสามารถในการทำนายที่ค่อนข้างแม่นยำ สันเกตได้จากค่า R^2 ที่มีค่าเท่ากับ 0.233 และ $\text{adj.}R^2$ ที่มีค่าเท่ากับ 0.212 ซึ่งไม่ต่างกันมาก มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรของตัวแปรร้อยละ 21.2 โดยที่

ปัจจัยลักษณะงาน ด้านความท้าทาย มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร ในทิศทางเดียวกัน และขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.198 กล่าวคือ เมื่อปัจจัยลักษณะงาน ด้านความท้าทายเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันในองค์กรเพิ่มขึ้น 0.198 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

ปัจจัยลักษณะงาน ด้านโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร ในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.224 กล่าวคือ เมื่อปัจจัยลักษณะงาน ด้านโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันในองค์กรเพิ่มขึ้น 0.224 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

ส่วนปัจจัยลักษณะงาน ด้านความชัดเจน ($B = 0.133$) ด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับ ($B = -0.073$) และด้านความอิสระ ($B = 0.057$) ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

เนื่องจากผลทดสอบสมมติฐานที่ 6 พบว่า ความผูกพันในองค์กรของบุคลากรในสสค. แตกต่างกันไปตามปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ซึ่งอาจทำให้เกิดความสัมพันธ์ลวง (Spurious Relationship) และส่งผลให้ค่า $\text{adj.}R^2$ หรือความสามารถในการพยากรณ์ต่ำ ผู้วิจัยจึงได้ทำการแปลงค่าปัจจัยด้านประชากรศาสตร์เป็นตัวแปรหุ่น (Dummy Variables) เพื่อควบคุมตัวแปรแทรก และหาการมีอิทธิพลของปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่เพิ่มขึ้นมา เพื่อสร้างสมการถดถอยส่วนขยาย (Extended) เพื่อนำไปใช้ทำนาย ดังตารางที่ 40

ตารางที่ 40 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อน แบบขั้นตอน (Multiple Linear Regression Analysis - Enter) ระหว่างปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัยด้านประชากรศาสตร์

ปัจจัย	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	F	Sig.
	B	Std. Error	Beta				
(Constant)	1.998	.278		7.178	.000	9.413	0.000
ด้านความชัดเจน	.125	.090	.099	1.383	.168		
ด้านความท้าทาย	.165	.057	.231	2.902	.004*		
ด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับ	-.091	.049	-.154	-1.868	.063		
ด้านโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น	.190	.048	.262	3.923	.000*		
ด้านความอิสระ	.068	.051	.102	1.319	.189		
เพศ	.156	.058	.187	2.662	.008*		
อายุ	.123	.069	.141	1.782	.076		
ระดับการศึกษา	-.180	.078	-.163	-2.291	.023*		
รายได้ต่อเดือน	-.105	.059	-.114	-1.765	.079		
ประสบการณ์การทำงาน	-.050	.065	-.056	-.769	.443		
ตำแหน่งงาน	.031	.062	.038	.491	.624		
หน่วยงานที่สังกัด	-.214	.062	-.209	-3.452	.001*		
R = 0.624, R Square = 0.390, Adjusted R Square = .348							
Std. Error of the Estimate = 0.32460 Durbin-Watson = 1.817 F = 9.413, Sig = 0.000							

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $\alpha = 0.05$

จากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์โดยใช้ F-test พบว่า มีระดับนัยสำคัญ (Sig.) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัว ที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากนั้นจึงหาตัวแปรและระดับความสัมพันธ์ พบว่า มีปัจจัยลักษณะงาน 2 ตัวที่มีอิทธิพล คือ ด้านความท้าทาย (X_1) (มีค่า Sig ที่ 0.004 และค่า t ที่ 2.902) และด้านโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (X_2) (มีค่า Sig ที่ 0.000 และค่า t ที่ 3.923)

โดยมีปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่มีอิทธิพลเพิ่มขึ้นมา 3 เรื่อง ได้แก่ เพศ (X_3) (มีค่า Sig ที่ 0.008 และค่า t ที่ 2.662) ระดับการศึกษา (X_4) (มีค่า Sig ที่ 0.023 และค่า t ที่ -2.291) และหน่วยงานที่สังกัด (X_5) (มีค่า Sig ที่ 0.001 และค่า t ที่ -3.452) ที่มีค่าระดับนัยสำคัญ (Sig.) น้อยกว่า 0.05 ค่า t มากกว่าหรือเท่ากับ 2 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Unstandardized Coefficients

B) เท่ากับ 0.165 0.190 0.156 -0.180 และ -0.214 ตามลำดับ ซึ่งสามารถนำมาสร้างสมการถดถอยส่วนขยาย (Extended) เพื่อนำไปใช้ทำนาย ดังนี้

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4 + B_5X_5$$

$$Y = 1.998 + 0.165X_1 + 0.190X_2 + 0.156X_3 - 0.180X_4 - 0.214X_5$$

$$\text{ค่า } t \quad \quad \quad (2.902) \quad (3.923) \quad (2.662) \quad (2.291) \quad (3.452)$$

$$R^2 = 0.390, \text{adj.}R^2 = 0.348, \text{DW} = 1.817$$

จากสมการข้างต้น แปลความได้ว่า สมการนี้มีค่าความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระกัน (No Autocorrelation) โดยมีค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.817 ซึ่งใกล้เคียงกับ 2 (อยู่ในช่วง 1.5 - 2.5) และมีความสามารถในการทำนายที่ค่อนข้างแม่นยำตรงเพิ่มขึ้นจากเดิม สังเกตได้จากค่า R^2 ที่มีค่าเท่ากับ 0.390 และ $\text{adj.}R^2$ ที่มีค่าเท่ากับ 0.348 ซึ่งไม่ต่างกันมาก (ค่า $\text{adj.}R^2$ เดิมเท่ากับ 0.212) มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรของตัวแปรร้อยละ 34.8 โดยที่

ปัจจัยลักษณะงาน ด้านความท้าทาย มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร ในทิศทางเดียวกัน และขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.165 กล่าวคือ เมื่อปัจจัยลักษณะงาน ด้านความท้าทาย เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันในองค์กรเพิ่มขึ้น 0.165 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

ปัจจัยลักษณะงาน ด้านโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร ในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.190 กล่าวคือ เมื่อปัจจัยลักษณะงาน ด้านโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันในองค์กรเพิ่มขึ้น 0.190 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

ปัจจัยประชากรศาสตร์เรื่องเพศ มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร ในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.156 กล่าวคือ ปัจจัยประชากรศาสตร์ เรื่องเพศ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันในองค์กรเพิ่มขึ้น 0.156 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

ปัจจัยประชากรศาสตร์เรื่องระดับการศึกษา มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร ในทิศทางตรงกันข้ามและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.180 กล่าวคือ ปัจจัยประชากรศาสตร์ เรื่องระดับการศึกษา เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันในองค์กรลดลง 0.180 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

ปัจจัยประชากรศาสตร์เรื่องหน่วยงานที่สังกัด มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร ในทิศทางตรงกันข้ามและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.214 กล่าวคือ ปัจจัยประชากรศาสตร์ เรื่องหน่วยงานที่สังกัด เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันในองค์กรลดลง 0.214 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

ส่วนปัจจัยลักษณะงาน และประชากรศาสตร์ด้านอื่นๆ ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร

ตารางที่ 41 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อน แบบขั้นตอน (Multiple Linear Regression Analysis - Enter) ระหว่างปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพ

ปัจจัย	B	Unstandardized	Standardized	t	Sig	F	Sig
		Coefficients	Coefficients				
		Std. Error	Beta				
Constant	1.612	.190		8.489	.000	19.601	0.000
ด้านการให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริง	.071	.063	.072	1.118	.265		
ด้านการจัดทำเส้นทางอาชีพ	.179	.050	.255	3.609	.000 *		
ด้านการมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ	.254	.051	.365	4.998	.000 *		
ด้านการหมุนเวียนงาน	-.056	.041	-.095	-1.373	.172		
ด้านการแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะ	-.087	.051	-.139	-1.706	.090		
ด้านการปรึกษาเชิงจิตวิทยาด้านอาชีพ	-.049	.059	-.066	-.843	.400		
ด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการ	.273	.064	.382	4.291	.000 *		
ด้านการลาเพิ่มพูนความรู้	.006	.060	.009	.102	.919		
R = 0.681, R Square = 0.464, Adjusted R Square = .441 Std. Error of the Estimate = 0.30073 Durbin-Watson = 1.886 F = 19.601, Sig = 0.000							

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $\alpha = 0.05$

จากตารางที่ 41 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อน แบบขั้นตอน (Multiple Linear Regression Analysis - Enter) ระหว่างปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพ ประกอบด้วยด้านการให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริง ด้านการจัดทำเส้นทางอาชีพ ด้านการมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ ด้านการหมุนเวียนงาน ด้านการแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะ ด้านการปรึกษาเชิงจิตวิทยาด้านอาชีพ ด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการ และด้านการลาเพิ่มพูนความรู้

จากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์โดยใช้ F-test พบว่า มีระดับนัยสำคัญ (Sig.) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัว ที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม หรือปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากนั้นจึงหาตัวแปรและระดับความสัมพันธ์ พบว่า มี 3 ตัวแปรที่มีอิทธิพล คือ ปัจจัยด้านการจัดทำเส้นทางอาชีพ (X_1) (มีค่า Sig ที่ 0.000 และค่า t ที่ 3.609) ด้านการมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ (X_2) (มีค่า Sig ที่ 0.000 และค่า t ที่ 4.998) และด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการ (X_3)

(มีค่า Sig ที่ 0.000 และค่า t ที่ 4.291) ที่มีค่าระดับนัยสำคัญ (Sig.) น้อยกว่า 0.05 ค่า t มากกว่าหรือเท่ากับ 2 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Unstandardized Coefficients B) เท่ากับ 0.179 0.254 และ 0.273 ตามลำดับ ซึ่งสามารถนำมาสร้างสมการถดถอยเพื่อนำไปใช้ทำนาย ดังนี้

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3$$

$$Y = 1.612 + 0.179X_1 + 0.254X_2 + 0.273X_3$$

ค่า t (3.609) (4.998) (4.291)

$$R^2 = 0.464, \text{adj.}R^2 = 0.441, \text{DW} = 1.886$$

จากสมการข้างต้น แปลความได้ว่า สมการนี้มีค่าความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระกัน (No Autocorrelation) โดยมีค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.886 ซึ่งใกล้เคียงกับ 2 (อยู่ในช่วง 1.5 - 2.5) และมีความสามารถในการทำนายที่ค่อนข้างแม่นยำ สันเกตได้จากค่า R^2 ที่มีค่าเท่ากับ 0.464 และ adj. R^2 ที่มีค่าเท่ากับ 0.441 ซึ่งไม่ต่างกันมาก มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรของตัวแปรร้อยละ 44.1 โดยที่

ปัจจัยการพัฒนาอาชีพ ด้านการจัดทำเส้นทางอาชีพ มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร ในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.179 กล่าวคือ เมื่อปัจจัยการพัฒนาอาชีพ ด้านการจัดทำเส้นทางอาชีพเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันในองค์กรเพิ่มขึ้น 0.179 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

ปัจจัยการพัฒนาอาชีพ ด้านการมอบหมายงานที่ทำหายุความสามารถ มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร ในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.254 กล่าวคือ เมื่อปัจจัยการพัฒนาอาชีพ ด้านการมอบหมายงานที่ทำหายุความสามารถ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันในองค์กรเพิ่มขึ้น 0.254 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

ปัจจัยการพัฒนาอาชีพ ด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการ มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร ในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.273 กล่าวคือ เมื่อปัจจัยการพัฒนาอาชีพ ด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันในองค์กรเพิ่มขึ้น 0.273 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

ส่วนปัจจัยการพัฒนาอาชีพ ด้านการให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริง ($B = 0.071$) ด้านการหมุนเวียนงาน ($B = -0.056$) ด้านการแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะ ($B = -0.087$) ด้านการปรึกษาเชิงจิตวิทยาด้านอาชีพ ($B = -0.049$) และด้านการลาเพิ่มพูนความรู้ ($B = 0.006$) ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

เนื่องจากผลทดสอบสมมติฐานที่ 6 พบว่า ความผูกพันในองค์กรของบุคลากรในสลด. แตกต่างกันไปตามปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ซึ่งอาจทำให้เกิดความสัมพันธ์ลวง (Spurious Relationship) และส่งผลให้ค่า adj. R^2 หรือความสามารถในการพยากรณ์ต่ำ ผู้วิจัยจึงได้ทำการแปลง

ค่าปัจจัยด้านประชากรศาสตร์เป็นตัวแปรหุ่น (Dummy Variables) เพื่อควบคุมตัวแปรแทรก และหาการมีอิทธิพลของปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่เพิ่มขึ้นมา เพื่อสร้างสมการถดถอยส่วนขยาย (Extended) เพื่อนำไปใช้ทำนาย ดังตารางที่ 42

ตารางที่ 42 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อน แบบขั้นตอน (Multiple Linear Regression Analysis - Enter) ระหว่างปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพ และปัจจัยด้านประชากรศาสตร์

ปัจจัย	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	F	Sig.
	B	Std. Error	Beta				
(Constant)	1.681	.192		8.761	.000	16.240	0.000
ด้านการให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริง	.017	.060	.017	.284	.777		
ด้านการจัดทำเส้นทางอาชีพ	.179	.050	.255	3.594	.000*		
ด้านการมอบหมายงานที่ทำหาคความสามารถ	.249	.047	.358	5.346	.000*		
ด้านการหมุนเวียนงาน	.001	.038	.002	.030	.976		
ด้านการแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะ	-.108	.049	-.172	-2.203	.029*		
ด้านการปรึกษาเชิงจิตวิทยาด้านอาชีพ	-.069	.056	-.092	-1.227	.221		
ด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการ	.230	.058	.322	3.947	.000*		
ด้านการลาเพิ่มพูนความรู้	.053	.058	.077	.908	.365		
เพศ	.179	.048	.215	3.734	.000*		
อายุ	.124	.054	.143	2.297	.023*		
ระดับการศึกษา	-.154	.066	-.140	-2.350	.020*		
รายได้ต่อเดือน	.066	.054	.072	1.223	.223		
ประสบการณ์การทำงาน	.041	.056	.045	.728	.468		
ตำแหน่งงาน	-.050	.053	-.061	-.934	.352		
หน่วยงานที่สังกัด	-.138	.053	-.135	-2.590	.010*		
R = 0.764, R Square = 0.583, Adjusted R Square = .547							
Std. Error of the Estimate = 0.27048 Durbin-Watson = 1.937 F = 16.240, Sig = 0.000							

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $\alpha = 0.05$

จากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์โดยใช้ F-test พบว่า มีระดับนัยสำคัญ (Sig.) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัว ที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากนั้นจึงหาตัวแปรและระดับความสัมพันธ์ พบว่า มีปัจจัยการพัฒนาอาชีพ 4 ตัวที่มีอิทธิพล (เพิ่มขึ้นมา 1 ตัว) คือ ด้านการจัดทำเส้นทางอาชีพ (X_1) (มีค่า Sig ที่ 0.000 และค่า t ที่ 3.594) ด้านการมอบหมายงานที่ทำหยาบความสามารถ (X_2) (มีค่า Sig ที่ 0.000 และค่า t ที่ 5.346) ด้านการแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะ (X_3) (มีค่า Sig ที่ 0.029 และค่า t ที่ -2.203) และด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการ (X_4) (มีค่า Sig ที่ 0.000 และค่า t ที่ 3.947)

โดยมีปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่มีอิทธิพลเพิ่มขึ้นมา 4 เรื่อง ได้แก่ เพศ (X_5) (มีค่า Sig ที่ 0.000 และค่า t ที่ 3.734) อายุ (X_6) (มีค่า Sig ที่ 0.023 และค่า t ที่ 2.297) ระดับการศึกษา (X_7) (มีค่า Sig ที่ 0.020 และค่า t ที่ -2.350) และหน่วยงานที่สังกัด (X_8) (มีค่า Sig ที่ 0.010 และค่า t ที่ -2.590) ที่มีค่าระดับนัยสำคัญ (Sig.) น้อยกว่า 0.05 ค่า t มากกว่าหรือเท่ากับ 2 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Unstandardized Coefficients B) เท่ากับ 0.179 0.249 -0.108 0.230 0.179 0.124 -0.154 และ -0.138 ตามลำดับ ซึ่งสามารถนำมาสร้างสมการถดถอยส่วนขยาย (Extended) เพื่อนำไปใช้ทำนาย ดังนี้

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4 + B_5X_5 + B_6X_6 + B_7X_7 + B_8X_8$$

$$Y = 1.681 + 0.179X_1 + 0.249X_2 - 0.108X_3 + 0.230X_4 + 0.179X_5 + 0.124X_6 - 0.154X_7 - 0.138X_8$$

$$\text{ค่า t} \quad (3.594) \quad (5.346) \quad (2.203) \quad (3.947) \quad (3.734) \quad (2.297) \quad (2.350) \quad (2.590)$$

$$R^2 = 0.583, \text{adj.}R^2 = 0.547, \text{DW} = 1.937$$

จากสมการข้างต้น แปลความได้ว่า สมการนี้มีค่าความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระกัน (No Autocorrelation) โดยมีค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.937 ซึ่งใกล้เคียงกับ 2 (อยู่ในช่วง 1.5 - 2.5) และมีความสามารถในการทำนายที่ค่อนข้างแม่นยำตรงเพิ่มขึ้นจากเดิม สังเกตได้จากค่า R^2 ที่มีค่าเท่ากับ 0.583 และ $\text{adj.}R^2$ ที่มีค่าเท่ากับ 0.547 ซึ่งไม่ต่างกันมาก (ค่า $\text{adj.}R^2$ เดิมเท่ากับ 0.441) มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรของตัวแปรร้อยละ 54.7 โดยที่

ปัจจัยการพัฒนาอาชีพ ด้านการจัดทำเส้นทางอาชีพ มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร ในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.179 กล่าวคือ เมื่อปัจจัยการพัฒนาอาชีพ ด้านการจัดทำเส้นทางอาชีพ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันในองค์กรเพิ่มขึ้น 0.179 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

ปัจจัยการพัฒนาอาชีพ ด้านการมอบหมายงานที่ทำหยาบความสามารถ มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร ในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.249 กล่าวคือ เมื่อปัจจัยการพัฒนาอาชีพ ด้านการมอบหมายงานที่ทำหยาบความสามารถ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันในองค์กรเพิ่มขึ้น 0.249 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

ปัจจัยการพัฒนาอาชีพ ด้านการแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะ มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร ในทิศทางตรงกันข้ามและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.108 กล่าวคือ เมื่อปัจจัยการพัฒนาอาชีพ

พัฒนาอาชีพ ด้านการแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันในองค์การลดลง 0.108 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

ปัจจัยการพัฒนาอาชีพ ด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการ มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ ในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.230 กล่าวคือ เมื่อปัจจัยการพัฒนาอาชีพ ด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันในองค์การเพิ่มขึ้น 0.230 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

ปัจจัยประชากรศาสตร์ เรื่องเพศ มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ ในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.179 กล่าวคือ ปัจจัยประชากรศาสตร์ เรื่องเพศ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันในองค์การเพิ่มขึ้น 0.179 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

ปัจจัยประชากรศาสตร์ เรื่องอายุ มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ ในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.124 กล่าวคือ ปัจจัยประชากรศาสตร์ เรื่องอายุเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันในองค์การเพิ่มขึ้น 0.124 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

ปัจจัยประชากรศาสตร์ เรื่องระดับการศึกษา มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ ในทิศทางตรงกันข้ามและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.154 กล่าวคือ ปัจจัยประชากรศาสตร์ เรื่องระดับการศึกษาเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันในองค์การลดลง 0.154 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

ปัจจัยประชากรศาสตร์ เรื่องหน่วยงานที่สังกัด มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ ในทิศทางตรงกันข้ามและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.138 กล่าวคือ ปัจจัยประชากรศาสตร์ เรื่องหน่วยงานที่สังกัด เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันในองค์การลดลง 0.138 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

ส่วนปัจจัยการพัฒนาอาชีพ และประชากรศาสตร์ด้านอื่นๆ ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สมมติฐานที่ 5 ปัจจัยด้านแผนพัฒนารายบุคคลมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร
 ตารางที่ 43 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อน แบบขั้นตอน (Multiple Linear Regression
 Analysis - Enter) ระหว่างปัจจัยด้านแผนพัฒนารายบุคคล

ปัจจัย	B	Unstandardized	Standardized	t	Sig	F	Sig
		Coefficients	Coefficients				
		Std. Error	Beta				
Constant	2.507	.148		16.885	.000	22.653	0.000
ด้านนโยบายด้าน IDP ขององค์กร	-.153	.064	-.211	-2.389	.018 *		
ด้านองค์ประกอบของ IDP	.379	.076	.534	4.981	.000 *		
ด้านกระบวนการจัดทำ IDP	.088	.088	.116	1.008	.315		
R = 0.517, R Square = 0.268, Adjusted R Square = .256							
Std. Error of the Estimate = 0.34684 Durbin-Watson = 1.869 F = 22.653, Sig = 0.000							

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $\alpha = 0.05$

จากตารางที่ 43 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อน แบบขั้นตอน (Multiple Linear Regression Analysis - Enter) ระหว่างปัจจัยด้านแผนพัฒนารายบุคคล ประกอบด้วยด้านนโยบายด้าน IDP ขององค์กร ด้านองค์ประกอบของ IDP และด้านกระบวนการจัดทำ IDP

จากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์โดยใช้ F-test พบว่า มีระดับนัยสำคัญ (Sig.) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัว ที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม หรือปัจจัยด้านแผนพัฒนารายบุคคลมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากนั้นจึงหาตัวแปรและระดับความสัมพันธ์ พบว่า มี 2 ตัวแปรที่มีอิทธิพล คือ ปัจจัยด้านนโยบายด้าน IDP ขององค์กร (X_1) (มีค่า Sig ที่ 0.018 และค่า t ที่ -2.389) และด้านองค์ประกอบของ IDP (X_2) (มีค่า Sig ที่ 0.000 และค่า t ที่ 4.981) ที่มีค่าระดับนัยสำคัญ (Sig.) น้อยกว่า 0.05 ค่า t มากกว่าหรือเท่ากับ 2 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Unstandardized Coefficients B) เท่ากับ -0.153 และ 0.379 ตามลำดับ ซึ่งสามารถนำมาสร้างสมการถดถอยเพื่อนำไปใช้ทำนาย ดังนี้

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2$$

$$Y = 2.507 - 0.153X_1 + 0.379X_2$$

$$\text{ค่า } t \quad \quad \quad (2.389) \quad (4.981)$$

$$R^2 = 0.268, \text{ adj.}R^2 = 0.256, \text{ DW} = 1.869$$

จากสมการข้างต้น แปลความได้ว่า สมการนี้มีค่าความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระกัน (No Autocorrelation) โดยมีค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.869 ซึ่งใกล้เคียงกับ 2 (อยู่ในช่วง 1.5 - 2.5)

และมีความสามารถในการทำนายที่ค่อนข้างแม่นยำ สันเกตได้จากค่า R^2 ที่มีค่าเท่ากับ 0.268 และ $adj.R^2$ ที่มีค่าเท่ากับ 0.256 ซึ่งไม่ต่างกันมาก มีความสามารถในอธิบายความผันแปรของตัวแปรร้อยละ 25.6 โดยที่

ปัจจัยแผนพัฒนารายบุคคล ด้านนโยบายด้าน IDP ขององค์การ มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ ในทิศทางตรงกันข้ามและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.153 กล่าวคือ เมื่อปัจจัยการพัฒนาอาชีพ ด้านนโยบายด้าน IDP ขององค์การ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันในองค์การลดลง 0.153 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

ปัจจัยแผนพัฒนารายบุคคล ด้านองค์ประกอบของ IDP มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ ในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.379 กล่าวคือ เมื่อปัจจัยแผนพัฒนารายบุคคล ด้านองค์ประกอบของ IDP เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันในองค์การเพิ่มขึ้น 0.379 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

ส่วนปัจจัยแผนพัฒนารายบุคคล ด้านกระบวนการจัดทำ IDP ($B = 0.088$) ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

อีกทั้งตัวแปรอิสระยังมีความสัมพันธ์กันเอง (Collinearity) ในระดับมาก โดยที่ปัจจัยด้านกระบวนการจัดทำ IDP มีความสัมพันธ์กับด้านองค์ประกอบของ IDP ในทิศทางเดียวกัน ระดับมาก (มีระดับนัยสำคัญ Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 และค่าสหสัมพันธ์ $r = 0.805$ ซึ่งเข้าใกล้กับ 1.000) ส่งผลให้ค่า $adj.R^2$ หรือความสามารถในการพยากรณ์ต่ำ ดังตารางที่ 44

ตารางที่ 44 แสดงผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation) ระหว่างปัจจัยด้านแผนพัฒนารายบุคคล และความผูกพันในองค์กร

ปัจจัย		ด้านนโยบายด้าน IDP	ด้านองค์ประกอบของ IDP	ด้านกระบวนการจัดทำ IDP	ความผูกพันในองค์กร
ด้านนโยบายด้าน IDP ^a	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N				
ด้านองค์ประกอบของ IDP	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.630** .000 190			
ด้านกระบวนการจัดทำ IDP	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.693** .000 190	.805** .000 190		
ความผูกพันในองค์กร	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.206** .004 190	.495** .000 190	.400** .000 190	

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $\alpha = 0.01$

เนื่องจากผลทดสอบสมมติฐานที่ 6 พบว่า ความผูกพันในองค์กรของบุคลากรในสลค. แตกต่างกันไปตามประชากรศาสตร์ ซึ่งอาจทำให้เกิดความสัมพันธ์ลวง (Spurious Relationship) และส่งผลให้ค่า $adj.R^2$ หรือความสามารถในการพยากรณ์ต่ำ ผู้วิจัยจึงได้ทำการแปลงค่าประชากรศาสตร์เป็นตัวแปรหุ่น (Dummy Variables) เพื่อควบคุมตัวแปรแทรก และหากการมีอิทธิพลของปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่เพิ่มขึ้นมา เพื่อสร้างสมการถดถอยส่วนขยาย (Extended) เพื่อนำไปใช้ทำนาย ดังตารางที่ 45

ตารางที่ 45 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อน แบบขั้นตอน (Multiple Linear Regression Analysis - Enter) ระหว่างปัจจัยด้านแผนพัฒนารายบุคคล และปัจจัยด้านประชากรศาสตร์

ปัจจัย	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	F	Sig.
	B	Std. Error	Beta				
(Constant)	2.723	.169		16.102	.000	12.239	0.000
ด้านนโยบายด้าน IDP ^a	-.111	.062	-.152	-1.776	.077		
ด้านองค์ประกอบของ IDP	.410	.072	.579	5.714	.000*		
ด้านกระบวนการจัดทำ IDP	-.066	.087	-.087	-.756	.451		
เพศ	.201	.058	.241	3.458	.001*		
อายุ	.148	.062	.170	2.403	.017*		
ระดับการศึกษา	-.070	.079	-.064	-.883	.378		
รายได้ต่อเดือน	-.135	.059	-.148	-2.302	.023*		
ประสบการณ์การทำงาน	-.036	.064	-.039	-.554	.580		
ตำแหน่งงาน	-.018	.060	-.022	-.297	.766		
หน่วยงานที่สังกัด	-.213	.059	-.208	-3.577	.000*		
R = 0.637, R Square = 0.406, Adjusted R Square = .373							
Std. Error of the Estimate = 0.31838 Durbin-Watson = 1.967 F = 12.239, Sig = 0.000							

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $\alpha = 0.05$

จากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์โดยใช้ F-test พบว่า มีระดับนัยสำคัญ (Sig.) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัว ที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากนั้นจึงหาตัวแปรและระดับความสัมพันธ์ พบว่า เหลือปัจจัยแผนพัฒนารายบุคคลเพียงหนึ่งตัวที่มีอิทธิพล คือ ด้านองค์ประกอบของ IDP (X_1) (มีค่า Sig ที่ 0.000 และค่า t ที่ 5.714)

โดยมีปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่มีอิทธิพลเพิ่มขึ้นมา 4 เรื่อง ได้แก่ เพศ (X_2) (มีค่า Sig ที่ 0.001 และค่า t ที่ 3.458) อายุ (X_3) (มีค่า Sig ที่ 0.017 และค่า t ที่ 2.403) รายได้ต่อเดือน (X_4) (มีค่า Sig ที่ 0.023 และค่า t ที่ -2.302) และหน่วยงานที่สังกัด (X_5) (มีค่า Sig ที่ 0.000 และค่า t ที่ -3.577) ที่มีค่าระดับนัยสำคัญ (Sig.) น้อยกว่า 0.05 ค่า t มากกว่าหรือเท่ากับ 2 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Unstandardized Coefficients B) เท่ากับ 0.410 0.201 0.148 -0.135 และ -0.213 ตามลำดับ ซึ่งสามารถนำมาสร้างสมการถดถอยส่วนขยาย (Extended) เพื่อนำไปใช้ทำนาย ดังนี้

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4 + B_5X_5$$

$$Y = 2.723 + 0.410X_1 + 0.201X_2 + 0.148X_3 - 0.135X_4 - 0.212X_5$$

ค่า t (5.714) (3.458) (2.403) (2.302) (3.577)

$$R^2 = 0.403, \text{adj.}R^2 = 0.373, \text{DW} = 1.967$$

จากสมการข้างต้น แปลความได้ว่า สมการนี้มีค่าความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระกัน (No Autocorrelation) โดยมีค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.967 ซึ่งใกล้เคียงกับ 2 (อยู่ในช่วง 1.5 - 2.5) และมีความสามารถในการทำนายที่ค่อนข้างแม่นยำตรงเพิ่มขึ้นจากเดิม สังเกตได้จากค่า R^2 ที่มีค่าเท่ากับ 0.403 และ $\text{adj.}R^2$ ที่มีค่าเท่ากับ 0.373 ซึ่งไม่ต่างกันมาก (ค่า $\text{adj.}R^2$ เดิมเท่ากับ 0.256) มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรของตัวแปรร้อยละ 54.7 โดยที่

ปัจจัยแผนพัฒนารายบุคคล ด้านองค์ประกอบของ IDP มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ ในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.410 กล่าวคือ เมื่อปัจจัยแผนพัฒนารายบุคคล ด้านองค์ประกอบของ IDP เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันในองค์การเพิ่มขึ้น 0.410 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

ปัจจัยประชากรศาสตร์ เรื่องเพศ มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ ในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.201 กล่าวคือ ปัจจัยประชากรศาสตร์ เรื่องเพศ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันในองค์การเพิ่มขึ้น 0.201 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

ปัจจัยประชากรศาสตร์ เรื่องอายุ มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ ในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.148 กล่าวคือ ปัจจัยประชากรศาสตร์ เรื่องอายุเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันในองค์การเพิ่มขึ้น 0.148 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

ปัจจัยประชากรศาสตร์ เรื่องรายได้ต่อเดือน มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ ในทิศทางตรงกันข้ามและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.135 กล่าวคือ ปัจจัยประชากรศาสตร์ เรื่องรายได้ต่อเดือนเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันในองค์การลดลง 0.135 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

ปัจจัยประชากรศาสตร์ เรื่องหน่วยงานที่สังกัด มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ ในทิศทางตรงกันข้ามและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.212 กล่าวคือ ปัจจัยประชากรศาสตร์ เรื่องหน่วยงานที่สังกัด เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันในองค์การลดลง 0.212 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

ส่วนปัจจัยแผนพัฒนารายบุคคล และประชากรศาสตร์ด้านอื่นๆ ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

นอกจากการทดสอบตามสมมติฐานที่ศึกษาการมีอิทธิพลของตัวแปรอิสระเป็นรายด้านแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบการมีอิทธิพลของตัวแปรอิสระหรือปัจจัยด้านต่างๆ ในภาพรวมทั้งหมดเพิ่มเติมขึ้นมา โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 46 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อน แบบขั้นตอน (Multiple Linear Regression Analysis - Enter) ระหว่างปัจจัยด้านต่างๆ (ตัวแปรอิสระ) ในภาพรวม

ปัจจัย	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	F	Sig.
	B	Std. Error	Beta				
(Constant)	1.007	.211		4.774	.000	37.679	0.000
ด้านการบริหารองค์การ	.421	.070	.422	6.023	.000*		
ด้านลักษณะงาน	.060	.068	.056	.874	.383		
ด้านการพัฒนาอาชีพ	.245	.079	.251	3.110	.002*		
ด้านแผนพัฒนารายบุคคล	.057	.059	.070	.965	.336		

R = 0.670, R Square = 0.449, Adjusted R Square = .437
Std. Error of the Estimate = 0.30167 Durbin-Watson = 1.949 F = 37.679, Sig = 0.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $\alpha = 0.05$

จากตารางที่ 46 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อน แบบขั้นตอน (Multiple Linear Regression Analysis - Enter) ระหว่างปัจจัยด้านต่างๆ (ตัวแปรอิสระ) ประกอบด้วยด้านการบริหารองค์การ ด้านลักษณะงาน ด้านการพัฒนาอาชีพ และด้านแผนพัฒนารายบุคคล

จากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์โดยใช้ F-test พบว่า มีระดับนัยสำคัญ (Sig.) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัว ที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม หรือปัจจัยด้านการบริหารองค์การมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากนั้นจึงหาตัวแปรและระดับความสัมพันธ์ พบว่า มี 2 ตัวแปรที่มีอิทธิพล คือ ปัจจัยด้านการบริหารองค์การ (X_1) (มีค่า Sig ที่ 0.000 และค่า t ที่ 6.023) และด้านการพัฒนาอาชีพ (X_2) (มีค่า Sig ที่ 0.002 และค่า t ที่ 3.110) ที่มีค่าระดับนัยสำคัญ (Sig.) น้อยกว่า 0.05 ค่า t มากกว่าหรือเท่ากับ 2 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Unstandardized Coefficients B) เท่ากับ 0.421 และ 0.245 ตามลำดับ ซึ่งสามารถนำมาสร้างสมการถดถอยเพื่อนำไปใช้ทำนาย ดังนี้

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2$$

$$Y = 1.007 + 0.421X_1 + 0.245X_2$$

$$\text{ค่า } t \quad \quad \quad (6.023) \quad (3.110)$$

$$R^2 = 0.449, \text{adj.}R^2 = 0.437, \text{DW} = 1.949$$

จากสมการข้างต้น แปลความได้ว่า สมการนี้มีค่าความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระกัน (No Autocorrelation) โดยมีค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.949 ซึ่งใกล้เคียงกับ 2 (อยู่ในช่วง 1.5 - 2.5) และ มีความสามารถในการทำนายที่ค่อนข้างแม่นยำตรง สันเกตได้จากค่า R^2 ที่มีค่าเท่ากับ 0.449 และ $\text{adj.}R^2$ ที่มีค่าเท่ากับ 0.437 ซึ่งไม่ต่างกันมาก มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรของตัวแปรร้อยละ 43.7 โดยที่

ปัจจัยการบริหารองค์การ มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ ในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.421 กล่าวคือ เมื่อปัจจัยการบริหารองค์การ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันในองค์การเพิ่มขึ้น 0.421 หน่วย โดยที่ตัวแปรในสมการอื่นคงที่

ปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพ มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ ในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.245 กล่าวคือ เมื่อปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันในองค์การเพิ่มขึ้น 0.245 หน่วย โดยที่ตัวแปรในสมการอื่นคงที่

ส่วนปัจจัยด้านลักษณะงาน ($B = 0.060$) และด้านแผนพัฒนารายบุคคล ($B = 0.057$) ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

เนื่องจากผลทดสอบสมมติฐานที่ 6 พบว่า ความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลค. แตกต่างกันไปตามประชากรศาสตร์ซึ่งอาจทำให้เกิดความสัมพันธ์ลวง (Spurious Relationship) และส่งผลให้ค่า $\text{adj.}R^2$ หรือความสามารถในการพยากรณ์ต่ำ ผู้วิจัยจึงได้ทำการแปลงค่าปัจจัยด้านประชากรศาสตร์เป็นตัวแปรหุ่น (Dummy Variables) เพื่อควบคุมตัวแปรแทรก และหากการมีอิทธิพลของปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่เพิ่มขึ้นมา เพื่อสร้างสมการถดถอยส่วนขยาย (Extended) เพื่อนำไปใช้ทำนาย ดังตารางที่ 47

ตารางที่ 47 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อน แบบขั้นตอน (Multiple Linear Regression Analysis - Enter) ระหว่างปัจจัยด้านต่างๆ (ตัวแปรอิสระ) ในภาพรวม และปัจจัยด้านประชากรศาสตร์

ปัจจัย	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	F	Sig.
	B	Std. Error	Beta				
(Constant)	1.330	.220		6.038	.000	19.371	0.000
ปัจจัยด้านการบริหารองค์การ	.332	.068	.333	4.910	.000*		
ปัจจัยด้านลักษณะงาน	.014	.065	.013	.208	.836		
ปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพ	.365	.082	.374	4.477	.000*		
ปัจจัยด้านแผนพัฒนารายบุคคล	-.053	.063	-.065	-.838	.403		
เพศ	.146	.050	.175	2.937	.004*		
อายุ	.132	.054	.151	2.430	.016*		
ระดับการศึกษา	-.164	.073	-.149	-2.242	.026*		
รายได้ต่อเดือน	-.003	.052	-.004	-.064	.949		
ประสบการณ์การทำงาน	-.006	.056	-.007	-.115	.909		
ตำแหน่งงาน	.016	.053	.019	.294	.769		
หน่วยงานที่สังกัด	-.131	.053	-.128	-2.457	.015*		

R = 0.738, R Square = 0.545, Adjusted R Square = .517
Std. Error of the Estimate = 0.27950 Durbin-Watson = 1.884 F = 19.371, Sig = 0.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $\alpha = 0.05$

จากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์โดยใช้ F-test พบว่า มีระดับนัยสำคัญ (Sig.) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัว ที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากนั้นจึงหาตัวแปรและระดับความสัมพันธ์ พบว่า มีปัจจัย 2 ด้านที่มีอิทธิพล คือ ด้านการบริหารองค์การ (X_1) (มีค่า Sig ที่ 0.000 และค่า t ที่ 4.910) และปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพ (X_2) (มีค่า Sig ที่ 0.000 และค่า t ที่ 4.477)

โดยมีปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่มีอิทธิพลเพิ่มขึ้นมา 4 เรื่อง ได้แก่ เพศ (X_3) (มีค่า Sig ที่ 0.004 และค่า t ที่ 2.937) อายุ (X_4) (มีค่า Sig ที่ 0.016 และค่า t ที่ 2.430) ระดับการศึกษา (X_5) (มีค่า Sig ที่ 0.026 และค่า t ที่ -2.242) และหน่วยงานที่สังกัด (X_6) (มีค่า Sig ที่ 0.015 และค่า t ที่ -2.457) ที่มีค่าระดับนัยสำคัญ (Sig.) น้อยกว่า 0.05 ค่า t มากกว่าหรือเท่ากับ 2 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Unstandardized Coefficients B) เท่ากับ 0.332 0.365 0.146 0.132 -0.164 และ -

0.131 ตามลำดับ ซึ่งสามารถนำมาสร้างสมการถดถอยส่วนขยาย (Extended) เพื่อนำไปใช้ทำนาย ดังนี้

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4 + B_5X_5 + B_6X_6$$

$$Y = 1.330 + 0.332X_1 + 0.365X_2 + 0.146X_3 + 0.132X_4 - 0.164X_5 - 0.131X_6$$

$$\text{ค่า } t \quad (4.910) \quad (4.477) \quad (2.937) \quad (2.430) \quad (2.242) \quad (2.457)$$

$$R^2 = 0.545, \text{adj.}R^2 = 0.517, \text{DW} = 1.884$$

จากสมการข้างต้น แปลความได้ว่า สมการนี้มีค่าความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระกัน (No Autocorrelation) โดยมีค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.884 ซึ่งใกล้เคียงกับ 2 (อยู่ในช่วง 1.5 - 2.5) และมีความสามารถในการทำนายที่ค่อนข้างแม่นยำตรงเพิ่มขึ้นจากเดิม สังเกตได้จากค่า R^2 ที่มีค่าเท่ากับ 0.545 และ $\text{adj.}R^2$ ที่มีค่าเท่ากับ 0.517 ซึ่งไม่ต่างกันมาก (ค่า $\text{adj.}R^2$ เดิมเท่ากับ 0.437) มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรของตัวแปรร้อยละ 51.7 โดยที่

ปัจจัยด้านการบริหารองค์การ มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ ในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.332 กล่าวคือ เมื่อปัจจัยด้านการบริหารองค์การเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันในองค์การเพิ่มขึ้น 0.332 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

ปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพ มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ ในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.365 กล่าวคือ เมื่อปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันในองค์การเพิ่มขึ้น 0.365 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

ปัจจัยประชากรศาสตร์ เรื่องเพศ มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ ในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.146 กล่าวคือ ปัจจัยประชากรศาสตร์ เรื่องเพศ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันในองค์การเพิ่มขึ้น 0.146 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

ปัจจัยประชากรศาสตร์ เรื่องอายุ มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ ในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.132 กล่าวคือ ปัจจัยประชากรศาสตร์ เรื่องอายุเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันในองค์การเพิ่มขึ้น 0.132 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

ปัจจัยประชากรศาสตร์ เรื่องระดับการศึกษา มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ ในทิศทางตรงกันข้ามและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.164 กล่าวคือ ปัจจัยประชากรศาสตร์ เรื่องระดับการศึกษา เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันในองค์การลดลง 0.164 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

ปัจจัยประชากรศาสตร์ เรื่องหน่วยงานที่สังกัด มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ ในทิศทางตรงกันข้ามและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.131 กล่าวคือ ปัจจัยประชากรศาสตร์ เรื่องหน่วยงานที่สังกัด เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันในองค์การลดลง 0.131 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

ส่วนปัจจัย และประชากรศาสตร์ด้านอื่นๆ ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สมมติฐานที่ 6 ความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลด. แตกต่างกันไปตามปัจจัยด้านประชากรศาสตร์

ประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัด

1) ความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลด. แตกต่างกันไปตามเพศที่ต่างกัน

ตารางที่ 48 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลด. จำแนกตามเพศ ด้วย Independent-samples t-test

เพศ	n	Mean	Std. Deviation		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			
					F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	
ชาย	69	3.58	.26	ความผูกพันในองค์การ	Equal variances assumed	14.953	.000*	5.013	188	.000
หญิง	121	3.30	.42					Equal variances not assumed	5.525	180.978

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $\alpha = 0.05$

จากตารางที่ 48 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างค่าเฉลี่ยสองกลุ่ม ด้วย Independent-samples t-test เพื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลด. จำแนกตามเพศ ซึ่งได้แก่ เพศชาย และเพศหญิง

ผลการทดสอบความเท่ากันของความแปรปรวน โดยใช้ F-test พบว่า มีระดับนัยสำคัญ (Sig.) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แปลความได้ว่า ความแปรปรวนของประชาชน 2 กลุ่มไม่เท่ากันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$) จึงเลือกใช้ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่า t-test ค่าล่าง พบว่ามีระดับนัยสำคัญ (Sig. (2-tailed)) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ทำให้ยอมรับสมมติฐาน จึงสามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลด. แตกต่างกันไปตามเพศที่ต่างกัน

โดยเพศชายมีระดับความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลค. สูงกว่าเพศหญิงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2) ความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลค. แตกต่างกันไปตามอายุที่ต่างกัน

ตารางที่ 49 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลค. จำแนกตามอายุ ด้วย One-way ANOVA

อายุ	n	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
20-30 ปี	12	3.51	.30	2.520	0.059
31-40 ปี	58	3.50	.28		
41-50 ปี	65	3.33	.37		
51 ปีขึ้นไป	55	3.36	.53		
รวม	190	3.40	.40		

จากตารางที่ 49 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ด้วย One-way ANOVA เพื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลค. จำแนกตามอายุ ซึ่งได้แก่ 20-30 ปี 31-40 ปี 41-50 ปี และ 51 ปีขึ้นไป

ผลการทดสอบค่าความแปรปรวนทางเดียว โดยใช้ F-test พบว่า มีระดับนัยสำคัญ (Sig.) เท่ากับ 0.059 ซึ่งมากกว่า 0.05 ทำให้ปฏิเสธสมมติฐาน จึงสามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลค. ไม่มีความแตกต่างกันไปตามอายุที่ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3) ความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลค. แตกต่างกันไปตามระดับการศึกษาที่ต่างกัน

ตารางที่ 50 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลค. จำแนกตามระดับการศึกษา ด้วย One-way ANOVA

ระดับการศึกษา	n	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
ต่ำกว่าปริญญาตรี	30	3.14	.38	7.668	0.001*
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	114	3.45	.40		
ปริญญาโทหรือเทียบเท่า	46	3.44	.36		
รวม	190	3.40	.40		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $\alpha = 0.05$

จากตารางที่ 50 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ด้วย One-way ANOVA เพื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลด. จำแนกระดับการศึกษา ซึ่งได้แก่ ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และปริญญาโทหรือเทียบเท่า

ผลการทดสอบค่าความแปรปรวนทางเดียว โดยใช้ F-test พบว่า มีระดับนัยสำคัญ (Sig.) เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ทำให้ยอมรับสมมติฐาน จึงสามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลด. แตกต่างกันไปตามระดับการศึกษาที่ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ต่อมาจึงทำการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับการศึกษาทีละคู่โดยวิธีจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparisons Test) ด้วยการหาผลต่างอย่างมีนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD: Fisher's Least Significant Difference) ดังตารางที่ 51

ตารางที่ 51 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลด. จำแนกตามระดับการศึกษา ทีละคู่ด้วย LSD

ระดับการศึกษา	ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม (Mean Difference (I-J))			
	Mean	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.14	-	-.3047*	-.976*
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	3.45		-	.0071
ปริญญาโทหรือเทียบเท่า	3.44			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $\alpha = 0.05$

จากตารางที่ 51 พบว่า กลุ่มที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีระดับความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลด. น้อยกว่ากลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และน้อยกว่ากลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทหรือเทียบเท่า ส่วนกลุ่มที่มีระดับการศึกษาอื่นๆ ไม่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4) ความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลด. แตกต่างกันไปตามรายได้ต่อเดือนที่ต่างกัน

ตารางที่ 52 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลด. จำแนกตามรายได้ต่อเดือน ด้วย One-way ANOVA

รายได้ต่อเดือน	n	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
ต่ำกว่า 15,000 บาท	21	3.46	.25	6.549	0.000*
15,000-20,000 บาท	49	3.30	.43		
20,001-25,000 บาท	48	3.51	.29		
25,001-30,000 บาท	15	2.96	.26		
30,001-35,000 บาท	20	3.54	.31		
มากกว่า 35,000 บาท	37	3.46	.50		
รวม	190	3.40	.40		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $\alpha = 0.05$

จากตารางที่ 52 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ด้วย One-way ANOVA เพื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลด. จำแนกตามรายได้ต่อเดือน ซึ่งได้แก่ ต่ำกว่า 15,000 บาท 15,000-20,000 บาท 20,001-25,000 บาท 25,001-30,000 บาท 30,001-35,000 บาท และมากกว่า 35,000 บาท

ผลการทดสอบค่าความแปรปรวนทางเดียว โดยใช้ F-test พบว่า มีระดับนัยสำคัญ (Sig.) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ทำให้ยอมรับสมมติฐาน จึงสามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลด. แตกต่างกันไปตามรายได้ต่อเดือนที่ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ต่อมาจึงทำการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับการศึกษาที่ละคู่โดยวิธีจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparisons Test) ด้วยการหาผลต่างอย่างมีนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD: Fisher's Least Significant Difference) ดังตารางที่ 53

ตารางที่ 53 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลด. จำแนกตามระดับการศึกษา ที่ละคู่ด้วย LSD

รายได้ต่อเดือน	ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม (Mean Difference (I-J))						
	Mean	ต่ำกว่า 15,000 บ.	15,000 - 20,000 บ.	20,001 - 25,000 บ.	25,001 - 30,000 บ.	30,001 - 35,000 บ.	มากกว่า 35,000 บ.
ต่ำกว่า 15,000 บาท	3.46	-	1610	.0466	.5048*	.0797	.0009
15,000-20,000 บาท	3.30		-	-2076*	.3438*	-.2407*	-.1619*
20,001-25,000 บาท	3.51			-	.5514*	-.0331	.0457
25,001-30,000 บาท	2.96				-	-.5844*	-.5057*
30,001-35,000 บาท	3.54					-	.0787
มากกว่า 35,000 บาท	3.46						-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $\alpha = 0.05$

จากตารางที่ 53 พบว่า กลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือน ต่ำกว่า 15,000 บาท มีระดับความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลด. มากกว่ากลุ่มที่มีรายได้ 25,001-30,000 บาท

กลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือน 15,000-20,000 บาท มีระดับความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลด. น้อยกว่ากลุ่มที่มีรายได้ 20,001-25,000 บาท กลุ่มที่มีรายได้ 30,001-35,000 บาท และกลุ่มที่มีรายได้ มากกว่า 35,000 บาท แต่มากกว่ากลุ่มที่มีรายได้ 25,001-30,000 บาท

กลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือน 20,001-25,000 บาท มีระดับความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลด.มากกว่ากลุ่มที่มีรายได้ 25,001-30,000 บาท

กลุ่มรายได้ต่อเดือน 25,001-30,000 บาท มีระดับความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลด. น้อยกว่ากลุ่มที่มีรายได้ 30,001-35,000 บาท และกลุ่มที่มีรายได้ มากกว่า 35,000 บาท ส่วนกลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือนอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5) ความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลด. แตกต่างกันไปตามประสบการณ์การทำงานที่ต่างกัน

ตารางที่ 54 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลด. จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้วย One-way ANOVA

ประสบการณ์การทำงาน	n	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
ต่ำกว่า 5 ปี	55	3.43	.34	3.130	0.010*
5-10 ปี	51	3.48	.28		
11-15 ปี	10	3.22	.35		
16-20 ปี	12	3.37	.50		
21-25 ปี	18	3.10	.53		
มากกว่า 25 ปี	44	3.44	.47		
รวม	190	3.40	.40		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $\alpha = 0.05$

จากตารางที่ 54 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ด้วย One-way ANOVA เพื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลด. จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ซึ่งได้แก่ ต่ำกว่า 5 ปี 5-10 ปี 11-15 ปี 16-20 ปี 21-25 ปี และมากกว่า 25 ปี

ผลการทดสอบค่าความแปรปรวนทางเดียว โดยใช้ F-test พบว่า มีระดับนัยสำคัญ (Sig.) เท่ากับ 0.010 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ทำให้ยอมรับสมมติฐาน จึงสามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลด. แตกต่างกันไปตามประสบการณ์การทำงานที่ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ต่อมาจึงทำการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับการศึกษาทีละคู่โดยวิธีจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparisons Test) ด้วยการหาผลต่างอย่างมีนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD: Fisher's Least Significant Difference) ดังตารางที่ 55

ตารางที่ 55 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสสค. จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ที่ละคู่ด้วย LSD

ประสบการณ์การทำงาน	ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม (Mean Difference (I-J))						
	Mean	ต่ำกว่า 5 ปี	5 – 10 ปี	11 – 15 ปี	16 – 20 ปี	21 – 25 ปี	มากกว่า 25 ปี
ต่ำกว่า 5 ปี	3.43	-	-.0481	.2103	.0636	.3303*	-.0106
5 – 10 ปี	3.48		-	.2584	.1118	.3784*	.0375
11 – 15 ปี	3.22			-	.1467	.1200	-.2209
16 – 20 ปี	3.37				-	.2667	-.0742
21 – 25 ปี	3.10					-	-.3409*
มากกว่า 25 ปี	3.44						-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $\alpha = 0.05$

จากตารางที่ 55 พบว่า กลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน ต่ำกว่า 5 ปี มีระดับความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสสค. มากกว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 21 -25 ปี

กลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี มีระดับความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสสค. มากกว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 21 -25 ปี

กลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 21- 25 ปี มีระดับความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสสค. น้อยกว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน มากกว่า 25 ปี ส่วนกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน อื่นๆ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6) ความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสสค. แตกต่างกันไปตำแหน่งงานที่ต่างกัน

ตารางที่ 56 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสสค. จำแนกตามตำแหน่งงาน ด้วย One-way ANOVA

ตำแหน่งงาน	n	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
ประเภทบริหาร	10	3.51	.44	3.961	0.009*
ประเภทวิชาการ	107	3.46	.40		
ประเภททั่วไป	67	3.27	.38		
อื่นๆ โปรตระบุ..พนักงานราชการ	6	3.53	.34		
รวม	190	3.40	.40		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $\alpha = 0.05$

จากตารางที่ 56 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ด้วย One-way ANOVA เพื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความผูกพันในองค์กรของบุคลากรในสลค. จำแนกตามตำแหน่งงาน ซึ่งได้แก่ ประเภทบริหาร ประเภทวิชาการ ประเภททั่วไป และพนักงานราชการ

ผลการทดสอบค่าความแปรปรวนทางเดียว โดยใช้ F-test พบว่า มีระดับนัยสำคัญ (Sig.) เท่ากับ 0.009 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ทำให้ยอมรับสมมติฐาน จึงสามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันในองค์กรของบุคลากรในสลค. แตกต่างกันไปตามตำแหน่งงานที่ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ต่อมาจึงทำการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับการศึกษาที่ละคู่โดยวิธีจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparisons Test) ด้วยการหาผลต่างอย่างมีนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD: Fisher's Least Significant Difference) ดังตารางที่ 57

ตารางที่ 57 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความผูกพันในองค์กรของบุคลากรในสลค. จำแนกตำแหน่งงาน ทีละคู่ด้วย LSD

ตำแหน่งงาน	ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม (Mean Difference (I-J))				
	Mean	ประเภทบริหาร	ประเภทวิชาการ	ประเภททั่วไป	พนักงานราชการ
ประเภทบริหาร	3.51	-	.0425	.2390	-.0267
ประเภทวิชาการ	3.46		-	.1965*	-.0692
ประเภททั่วไป	3.27			-	-.2657
พนักงานราชการ	3.53				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $\alpha = 0.05$

จากตารางที่ 57 พบว่า กลุ่มที่มีตำแหน่งงานประเภทวิชาการ มีระดับความผูกพันในองค์กรของบุคลากรในสลค. มากกว่ากลุ่มที่มีตำแหน่งงานประเภททั่วไป ส่วนกลุ่มที่มีตำแหน่งงานอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

7) ความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลด. แตกต่างกันไปหน่วยงานที่สังกัดที่ต่างกัน ตารางที่ 58 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลด. จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด ด้วย One-way ANOVA

หน่วยงานที่สังกัด	n	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
ส่วนกลาง (A1)	2	3.83	.24	2.390	0.014*
สำนักบริหารกลาง (สบก.) (A2)	36	3.22	.36		
กองการประชุมคณะรัฐมนตรี (กปค.) (A3)	15	3.44	.34		
สำนักนิติธรรม (สนธ.) (A4)	29	3.58	.29		
สำนักบริหารงานสารสนเทศ (สบส.) (A5)	16	3.24	.38		
สำนักพัฒนายุทธศาสตร์และติดตามนโยบายพิเศษ (สพต.) (A6)	14	3.49	.26		
สำนักวิเคราะห์เรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี (สวค.) (A7)	29	3.45	.40		
สำนักส่งเสริมและประสานงานคณะรัฐมนตรี (สปค.) (A8)	10	3.29	.33		
สำนักอาลักษณ์และเครื่องราชอิสริยาภรณ์ (สอค.) (A9)	35	3.43	.54		
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (กพร.) / กลุ่มตรวจสอบภายใน (กตส.) (A10)	4	3.27	.35		
รวม	190	3.40	.40		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $\alpha = 0.05$

จากตารางที่ 58 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ด้วย One-way ANOVA เพื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลด. จำแนกตามตำแหน่งงาน ซึ่งได้แก่ ส่วนกลาง สำนักบริหารกลาง (สบก.) กองการประชุมคณะรัฐมนตรี (กปค.) สำนักนิติธรรม (สนธ.) สำนักบริหารงานสารสนเทศ (สบส.) สำนักพัฒนายุทธศาสตร์และติดตามนโยบายพิเศษ (สพต.) สำนักวิเคราะห์เรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี (สวค.) สำนักส่งเสริมและประสานงานคณะรัฐมนตรี (สปค.) สำนักอาลักษณ์และเครื่องราชอิสริยาภรณ์ (สอค.) และกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (กพร.) / กลุ่มตรวจสอบภายใน (กตส.)

ผลการทดสอบค่าความแปรปรวนทางเดียว โดยใช้ F-test พบว่า มีระดับนัยสำคัญ (Sig.) เท่ากับ 0.014 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ทำให้ยอมรับสมมติฐาน จึงสามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลด. แตกต่างกันไปหน่วยงานที่สังกัดที่ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ต่อมาจึงทำการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับการศึกษาทีละคู่โดยวิธีจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparisons Test) ด้วยการหาผลต่างอย่างมีนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD: Fisher's Least Significant Difference) ดังตารางที่ 59

ตารางที่ 59 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลค. จำแนกหน่วยงานที่สังกัด ทีละคู่ด้วย LSD

หน่วยงานที่สังกัด	ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม (Mean Difference(I-J))										
	Mean	(A1)	(A2)	(A3)	(A4)	(A5)	(A6)	(A7)	(A8)	(A9)	(A10)
(A1)	3.83	-	.6093*	.3933	.2540	.5917*	.3429	.3851	.5467	.4029	.5667
(A2)	3.22		-	-.2159	-.3552*	-.0176	-.2664*	-.2242	-.0626	-.2064*	-.0426
(A3)	3.44			-	-.1393	.1983	-.0505	-.0083	.1533	.0095	.1733
(A4)	3.58				-	.3376*	.0888	.1310	.2926*	.1488	.3126
(A5)	3.24					-	-.2488	-.2066	-.0450	.1888	-.0250
(A6)	3.49						-	0.422	.2038	.0600	.2238
(A7)	3.45							-	.1616	.0178	.1816
(A8)	3.29								-	-.1438	.0200
(A9)	3.43									-	.1638
(A10)	3.27										-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $\alpha = 0.05$

จากตารางที่ 59 พบว่า กลุ่มหน่วยงานที่สังกัดส่วนกลาง (A1) มีระดับความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลค. มากกว่ากลุ่มสำนักบริหารกลาง (สบก.) (A2) และกลุ่มสำนักบริหารงานสารสนเทศ (สบส.) (A5)

กลุ่มหน่วยงานที่สังกัดสำนักบริหารกลาง (สบก.) (A2) มีระดับความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลค. น้อยกว่ากลุ่มสำนักนิติธรรม (สนธ.) (A4) กลุ่มสำนักพัฒนายุทธศาสตร์และติดตามนโยบายพิเศษ (สพต.) (A6) และกลุ่มสำนักอาลักษณ์และเครื่องราชอิสริยาภรณ์ (สอค.) (A9)

กลุ่มหน่วยงานที่สังกัดสำนักนิติธรรม (สนธ.) (A4) มีระดับความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลค. มากกว่ากลุ่มสำนักบริหารงานสารสนเทศ (สบส.) (A5) และกลุ่มสำนักส่งเสริมและประสานงานคณะรัฐมนตรี (สปค.) (A8) ส่วนกลุ่มหน่วยงานที่สังกัดอื่นๆ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สามารถสรุปภาพรวมผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ได้ดังตารางที่ 60

โดยที่ ✓ หมายถึง เป็นไปตามสมมติฐาน

X หมายถึง ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

ตารางที่ 60 แสดงสรุปภาพรวมผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผล	ค่าสถิติ
1. ความผูกพันในองค์กรของบุคลากรในสสค. อยู่ในระดับมาก 1) ด้านการพูดถึงองค์กรในด้านบวก (Say) 2) ด้านความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกขององค์กร (Stay) 3) ด้านความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ (Strive)	X X X X	Mean = 3.40 Mean = 3.39 Mean = 3.34 Mean = 3.47
2. ปัจจัยด้านการบริหารองค์การมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร 1) ด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านวัฒนธรรมองค์การ 3) ด้านการบริหารค่าตอบแทน 4) ด้านคุณภาพชีวิต 5) ด้านบรรยากาศในองค์กร	✓ X X X ✓ ✓	Sig. = 0.000, Adj.R ² = 0.380 Sig. = 0.531, t = 0.627 Sig. = 0.114, t = 1.589 Sig. = 0.089, t = 1.707 Sig. = 0.020, t = 2.343 Sig. = 0.001, t = 3.486
3. ปัจจัยด้านลักษณะงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร 1) ด้านความชัดเจน 2) ด้านความท้าทาย 3) ด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับ 4) ด้านโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น 5) ด้านความอิสระ	✓ X ✓ X ✓ X	Sig. = 0.000, Adj.R ² = 0.212 Sig. = 0.151, t = 1.443 Sig. = 0.001, t = 3.434 Sig. = 0.163, t = -1.402 Sig. = 0.000, t = 4.472 Sig. = 0.282, t = 1.080
4. ปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร 1) ด้านการให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริง 2) ด้านการจัดทำเส้นทางอาชีพ 3) ด้านการมอบหมายงานที่ทำหายความสามารถ 4) ด้านการหมุนเวียนงาน 5) ด้านการแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะ 6) ด้านการปรึกษาเชิงจิตวิทยาด้านอาชีพ 7) ด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการ 8) ด้านการลาเพิ่มพูนความรู้	✓ X ✓ ✓ X X X ✓ X	Sig. = 0.000, Adj.R ² = 0.441 Sig. = 0.265, t = 1.118 Sig. = 0.000, t = 3.609 Sig. = 0.000, t = 4.998 Sig. = 0.172, t = -1.373 Sig. = 0.090, t = -1.706 Sig. = 0.400, t = -0.843 Sig. = 0.000, t = 4.291 Sig. = 0.919, t = 0.102
5. ปัจจัยด้านแผนพัฒนารายบุคคลมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร 1) ด้านนโยบายด้าน IDP ขององค์กร 2) ด้านองค์ประกอบของ IDP 3) ด้านกระบวนการจัดทำ IDP	✓ ✓ ✓ X	Sig. = 0.000, Adj.R ² = 0.256 Sig. = 0.018, t = -2.389 Sig. = 0.000, t = 4.981 Sig. = 0.315, t = 1.008

ตารางที่ 60 แสดงสรุปภาพรวมผลการทดสอบสมมติฐาน (ต่อ)

สมมติฐาน	ผล	ค่าสถิติ
6.ความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลค. แตกต่างกันไปตามปัจจัยด้านประชากรศาสตร์	✓	
1) เพศ	✓	Sig. = 0.000
2) อายุ	X	Sig. = 0.059
3) ระดับการศึกษา	✓	Sig. = 0.001
4) รายได้ต่อเดือน	✓	Sig. = 0.000
5) ประสบการณ์การทำงาน	✓	Sig. = 0.010
6) ตำแหน่งงาน	✓	Sig. = 0.009
7) หน่วยงานที่สังกัด	✓	Sig. = 0.014

4.8 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันในองค์การ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ รวมถึงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของบุคลากรในสลค.

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์บุคลากรในสลค. ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 5 คน ได้แก่ รองเลขาธิการคณะรัฐมนตรี 1 ท่าน ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล 1 ท่าน ข้าราชการตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล 2 ท่าน และข้าราชการทั่วไป 1 ท่าน

แล้วนำมาตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยวิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ใน 3 ด้าน ได้แก่

1) ด้านข้อมูล (Data) ตรวจสอบข้อมูลที่ได้มาจากแหล่งข้อมูลที่ต่างกันในเรื่องของเวลาและบุคคล ในด้านเวลาผู้วิจัยได้แบ่งช่วงเวลาของเก็บข้อมูลออกเป็น 2 ช่วงวัน และเวลา คือ ช่วงวันเร่งรีบของสัปดาห์หรือวันจันทร์ และช่วงวันปกติของสัปดาห์หรือวันพุธ ในช่วงเช้าและช่วงบ่าย ซึ่งช่วงวันที่เร่งรีบของสัปดาห์และช่วงเวลาเช้านั้น เป็นช่วงที่มีภาระงานจำนวนมากที่เข้ามาและต้องสะสมให้เสร็จด้วยความเร่งรีบ ซึ่งอาจส่งผลต่อความครบถ้วนและความถูกต้องข้อมูล เช่น ช่วงวันจันทร์ผู้ให้ข้อมูลเพิ่งได้รับการงานใหม่ที่มีความท้าทายและไม่เคยทำมาก่อน ซึ่งทำให้เกิดความวิตกกังวลเล็กน้อยและความตื่นเต้นไปพร้อมกัน ส่งผลให้เกิดความผูกพันในองค์การ ต่างกับช่วงวันปกติที่เป็นการทำงานในบริบททั่วไป เป็นต้น

ส่วนในด้านบุคคล ผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มบุคคลที่ให้ข้อมูลออกเป็น 4 ตำแหน่งงาน และ 4 ประสบการณ์การทำงาน ในเรื่องของตำแหน่งงานทั้ง 4 ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงหรือรองเลขาธิการคณะรัฐมนตรี หัวหน้างานหรือผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล นักวิชาการหรือข้าราชการตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล และบุคคลทั่วไปหรือข้าราชการทั่วไป เช่นเดียวกับประสบการณ์การทำงานทั้ง 4

ช่วง ได้แก่ ต่ำกว่า 5 ปี 5 – 10 ปี 10 – 15 ปี และมากกว่า 15 ปีขึ้นไป เพื่อให้ได้ข้อมูลทั้งในภาพรวมและเชิงลึก อีกทั้งมุมมองที่หลากหลายและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่แตกต่างกันไปตามแต่ละบุคคล เช่น ผู้บริหารระดับสูงทำงานและสั่งสมความรู้ความสามารถมานาน ทำให้มีความผูกพันในองค์กรและให้ข้อมูลได้รอบด้านมากกว่าบุคลากรที่เพิ่งเริ่มทำงาน เป็นต้น

2) ด้านทฤษฎี (Theory) ตรวจสอบการตีความข้อมูลเมื่อใช้ทฤษฎีที่ต่างกัน ผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎีที่หลากหลายจากหลายนักคิดในการวิเคราะห์ข้อมูล ทั้งจากนักคิดชาวต่างชาติ ชาวไทย และกลุ่มตัวอย่างเอง เพื่อให้เกิดการตีความและวิเคราะห์ข้อมูลที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น ทั้งในเชิงความสัมพันธ์ ความขัดแย้ง และการหาข้อสรุป เช่น Hewitt Associates (2004) แบ่งองค์ประกอบของความผูกพันในองค์กรเป็น 3 ด้าน คือ การพูดถึงองค์การในด้านบวก (Say) ความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกองค์การ (Stay) และความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ (Strive) ในขณะที่ ISR (2004) แบ่งเป็น 3 ด้าน คือ การรับรู้ (Cognitive) อารมณ์ความรู้สึก (Affective) และพฤติกรรม (Behavioral) แต่บุคลากรใน สลค. แบ่งเป็น 2 ด้าน คือ งาน และคน ซึ่งสามารถตีความและวิเคราะห์ระดับความผูกพันในองค์กรได้ตามองค์ประกอบของ Hewitt Associates (2004) ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบทั้ง 3 ของ ISR (2004) แต่ในมุมมองที่ต่างออกไป รวมถึงสอดคล้องกับองค์ประกอบด้านงาน แต่ขัดแย้งกับด้านคน ของบุคลากรในสลค. เป็นต้น

3) ด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methodological) ตรวจสอบข้อมูลที่ได้มาจากวิธีเก็บรวบรวมข้อมูลที่ต่างกัน ผู้วิจัยได้ใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลหลายวิธีประกอบกัน ทั้งแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ร่วมกับการเข้าไปมีส่วนร่วม การสังเกต การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น อีกทั้งเทปบันทึกเสียง รายงาน เอกสาร และแบบสอบถาม เช่น การสัมภาษณ์ตามแบบสอบถามร่วมกับถามคำถามอื่นๆ ทั้งประสบการณ์การทำงาน ความประทับใจ สิ่งที่ยากอยากฝากถึงคนทำงานรุ่นหลัง รวมถึงการเข้าไปร่วมสังเกตการณ์ทำงาน ช่วยทำงาน และรับประทานอาหารกลางวัน เป็นต้น

รวมถึงการตรวจสอบความครบถ้วนและคุณภาพของข้อมูล ใน 2 ด้าน ได้แก่

1) การประเมินความคิดเห็นหรือทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ (Evaluative Data) ด้วยการประเมินสถานะทางอารมณ์ ค่านิยมและทัศนคติของผู้ให้ข้อมูล เช่น ผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่งซึ่งมีธุรกิจทางบ้าน เห็นว่า การบริหารค่าตอบแทนไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร เนื่องจากขึ้นอยู่กับระเบียบของสำนักงาน ก.พ. ไม่ได้มีรายได้พิเศษเพิ่มเติม ซึ่งหากบุคลากรได้ค่าตอบแทนไม่เพียงพอกับการยังชีพ อาจทำธุรกิจเสริมหรือประหยัดค่าใช้จ่ายแทน เป็นต้น

2) การให้รายละเอียดหรือเล่าเหตุการณ์ (Descriptive Data) ด้วยการประเมินการรับรู้และระดับการเผชิญหน้าหรืออยู่ในเหตุการณ์จริงของผู้ให้ข้อมูล ว่าเห็นเหตุการณ์จริงหรือไม่ และตรงกับเหตุการณ์จริงหรือมา เช่น ผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่งมีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปี ทำงานกับ

ผู้บริหารมาแล้ว 2 ยุคสมัย ทำให้สามารถให้ข้อมูลการมีอิทธิพลของภาวะผู้นำที่แตกต่างกันได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากกว่าบุคลากรที่เพิ่งมาในผู้บริหารยุคสมัยหลัง เป็นต้น

ต่อมานำมาจำแนกและแจกแจงข้อมูลโดยยึดเนื้อหาเป็นเกณฑ์ ตามหลักความเป็นวัตถุวิสัยหรือการพิจารณาเนื้อหาที่ปรากฏโดยปราศจากอคติ แล้วจึงวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุปด้วยวิธีการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) โดยการตีความสร้างข้อสรุปของข้อมูลจากปรากฏการณ์ที่มองเห็นหรือสิ่งที่เป็นรูปธรรม ดังตารางที่ 61

ตารางที่ 61 การจำแนกและแจกแจงข้อมูลข้อมูลโดยยึดเนื้อหาเป็นเกณฑ์

เนื้อหา	คำหรือข้อความ	ความถี่	รวม
นิยามและองค์ประกอบของความผูกพันในองค์การ	บ้านหลังที่ 2		9
	พฤติกรรมที่มุ่งปฏิบัติงานเพื่อองค์กร		5
	ความรู้สึkmุ่งปฏิบัติงานเพื่อองค์กร		5
	ความรักองค์กร		1
	การร่วมกันทำงานเป็นทีม		3
	ความรู้สึกอยากตื่นมาทำงาน		1
	สิ่งที่ทำให้จูงใจกับองค์กร		1
	การมุ่งมั่นทำงาน		5
	ความสัมพันธ์กับบุคลากรในการทำงาน		8
ความสัมพันธ์กับบุคลากรนอกเหนือการทำงาน		7	
ความสำคัญของความผูกพันในองค์การ	สร้างความรักองค์กร		4
	พัฒนาคุณภาพงาน		2
	สร้างประสิทธิภาพ		2
	สร้างความมุ่งมั่นในการทำงาน		5
	สร้างขวัญ และกำลังใจ		5
	สร้างความพร้อมในการทำงาน		3
	สร้างความสามัคคี		5
	เปรียบเสมือนการวิ่งผลัด		4
	สร้างความรวดเร็วในการประสานงาน		3
หากไม่มี อาจสร้างความเสียหาย และความผิดพลาด		4	

ตารางที่ 61 การจำแนกและแจกแจงข้อมูลข้อมูลโดยยึดเนื้อหาเป็นเกณฑ์ (ต่อ)

เนื้อหา	คำหรือข้อความ	ความถี่	รวม
ระดับ ความสำคัญ ของความ ผูกพันใน องค์การ	สอดคล้องกับแนวปฏิบัติจริง		5
	แต่ละด้านเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน		3
	มีความสำคัญเท่ากันทุกด้าน		2
	ด้านการพูดถึงองค์การในด้านบวมีความสำคัญมากที่สุด		3
	ด้านการดำรงเป็นสมาชิกองค์การมีความสำคัญมากที่สุด		5
	ด้านการทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่ที่มีความสำคัญมากที่สุด		4
การมี อิทธิพลของ ปัจจัยด้าน การบริหาร องค์การ	สภาพแวดล้อม และบรรยากาศในองค์การที่ดีมีอิทธิพลฯ		7
	การจัดลำดับงานที่เหมาะสมมีอิทธิพลฯ		1
	การไม่ใช้อารมณ์ในการทำงานมีอิทธิพลฯ		1
	การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ไม่ตรงเครียดมีอิทธิพลฯ		1
	การจัดกิจกรรมสันทนาการและนันทนาการมีอิทธิพลฯ		6
	ผู้นำที่ดีมีอิทธิพลฯ		9
	คุณภาพชีวิตที่ดีมีอิทธิพลฯ		5
	ค่าตอบแทนไม่มีอิทธิพลฯ		2
	วัฒนธรรมองค์การไม่มีอิทธิพลฯ		1
วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลฯ		1	
การมี อิทธิพลของ ปัจจัยด้าน ลักษณะงาน	การทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลฯ		3
	โอกาสในปฏิสัมพันธ์มีอิทธิพลฯ		9
	ความท้าทายในงานมีอิทธิพลฯ		4
	ความชัดเจนในงานมีอิทธิพลฯ		1
	ความอิสระในงานมีอิทธิพลฯ		1
	การให้ข้อมูลป้อนกลับมีอิทธิพลฯ		1

ตารางที่ 61 การจำแนกและแจกแจงข้อมูลข้อมูลโดยยึดเนื้อหาเป็นเกณฑ์ (ต่อ)

เนื้อหา	คำหรือข้อความ	ความถี่	รวม
การมี อิทธิพลของ ปัจจัยด้าน การพัฒนา อาชีพ	การจัดทำเส้นทางอาชีพการมีอิทธิพลฯ		9
	การหมุนเวียนงานมีอิทธิพลฯ		2
	การศึกษาเชิงจิตวิทยามีอิทธิพลฯ		2
	การศึกษาเชิงจิตวิทยาไม่มีอิทธิพลฯ		1
	การสอนแนะมีอิทธิพลฯ		2
	การสอนแนะไม่มีอิทธิพลฯ		2
	การมอบหมายงานที่ทำทนายมีอิทธิพลฯ		4
	การประชุมเชิงปฏิบัติการมีอิทธิพลฯ		1
	การประชุมเชิงปฏิบัติการไม่มีอิทธิพลฯ		2
	การลาเพิ่มพูนความรู้มีอิทธิพลฯ		2
	การลาเพิ่มพูนความรู้ไม่มีอิทธิพลฯ		2
	การแจ้งผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลฯ		2
	การให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริงมีอิทธิพลฯ		1
การมี อิทธิพลของ ปัจจัยด้าน แผนพัฒนา รายบุคคล	แผนพัฒนารายบุคคลมีอิทธิพลฯ		5
	แผนพัฒนารายบุคคลมีอิทธิพลฯ และมีประโยชน์กับส่วนคนน้อย		1
	แผนพัฒนารายบุคคลมีความสำคัญและควรนำมาใช้		5
	แผนพัฒนารายบุคคลต้องนำมาใช้อย่างจริงจัง		3
	แผนพัฒนารายบุคคลควรเริ่มจากความต้องการในงานหรือในการเรียนรู้		4
	แผนพัฒนารายบุคคลควรใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลาย		2
	แผนพัฒนารายบุคคลมีความเชื่อมโยงกับการจัดทำเส้นทางอาชีพ		2
	แผนพัฒนารายบุคคลช่วยบอกความสามารถของบุคคล		3
	แผนพัฒนารายบุคคลช่วยพัฒนาขีดความสามารถตามสมรรถนะ		3
แผนพัฒนารายบุคคลช่วยตอบสนองความปรารถนาของบุคคล		2	

ส่วนที่ 1 ความผูกพันในองค์กร

คำถามที่ 1 ท่านคิดว่าความผูกพันในองค์กรของบุคลากรในองค์กรของท่าน คืออะไร หรือหมายถึงอะไร

บุคลากรในสสค.เห็นว่า ความผูกพันในองค์กร หมายถึง พฤติกรรมหรือความรู้สึกของบุคลากรที่มุ่งปฏิบัติงานเพื่อองค์กร มีความรักองค์กรเปรียบเสมือนบ้านหลังที่ 2 โดยแบ่งเป็น 2 ด้าน คือ

1) ด้านงาน การมุ่งมั่นทุ่มเททำงานทั้งงานหลักและงานสนับสนุน โดยคำนึงถึงอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ภารกิจ กฎระเบียบและข้อบังคับในงาน

2) ด้านคน ความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรในองค์การทุกระดับ ครอบคลุมถึงความสัมพันธ์ในการทำงาน เช่น การทำงานร่วมกันเพื่อความก้าวหน้าและความสำเร็จในงาน การทำงานเป็นทีม การเป็นเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น และความสัมพันธ์นอกเหนือการทำงาน เช่น การปฏิสัมพันธ์ การห่วงใยและเอื้ออาทรเรื่องชีวิตความเป็นอยู่ การไปร่วมงานมงคลหรืองานพิธีต่างๆ การเข้าร่วมงาน กีฬา งานสังสรรค์และนันทนาการเพื่อสร้างความสามัคคี เป็นต้น

คำถามที่ 2 ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร กับตัวแปรด้านความผูกพันในองค์การตามกรอบแนวคิดการวิจัยนี้

ในความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรด้านความผูกพันในองค์การตามกรอบแนวคิดการวิจัย ส่วนใหญ่เห็นด้วย มองว่าความผูกพันนั้นสอดคล้องกับแนวปฏิบัติจริง ทั้ง 3 ด้านมีความสำคัญทั้งหมดและต่างเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน แต่หากเรียงลำดับความสำคัญแล้ว ความผูกพันด้านความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกองค์การ (Stay) จะมีความสำคัญมากที่สุด เนื่องจากบุคลากรพึงพอใจกับลักษณะงาน องค์กรและสภาพแวดล้อมที่ทำงานอยู่ รู้สึกมั่นคงและไม่ต้องการการเปลี่ยนที่ทำงานใหม่ไปตลอดชีวิตการทำงาน แต่บางกรณีก็ขึ้นอยู่กับความปรารถนาภายในหรือความต้องการของแต่ละบุคคล เช่น ระยะเวลาสูงสุดที่จะทำงานในหน่วยงานนี้ หรือปัจจัยอื่นๆ ที่ทำให้อยากย้ายไปหน่วยงานอื่น ย้ายกลับบ้านหรือทำธุรกิจส่วนตัว เป็นต้น

รองลงมาคือ ด้านความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ (Strive) ที่ทุ่มเททำงานในภาระหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มที่ และช่วยเหลือการทำงานของผู้อื่น แต่บางกรณีก็อาจทำงานน้อยเพื่อให้เกิดความสบาย แต่ก็สามารถขัดเกลาหรือปรับปรุงแก้ไขได้ด้วยการสร้างการมีส่วนร่วม และการสร้างแรงจูงใจผ่านสวัสดิการต่างๆ เช่น การตรวจสุขภาพให้กับบุคลากรฟรี จากโรงพยาบาลบ้านแพ้ว เป็นต้น

สุดท้ายคือ ด้านการพูดถึงองค์การในด้านบวก (Say) มีความภาคภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่า ได้ทำงานในสลค. ได้ทำงานเพื่อชาติ ประชาชน อุทิศการงานของตนเอง และจะชี้แจงแก้ไขเมื่อผู้อื่นกล่าวถึงหน่วยงานในทางที่ผิด แต่บางกรณีคำพูดด้านบวกก็อาจไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติจริง

คำถามที่ 3 ท่านคิดว่าความผูกพันในองค์การของบุคลากรในองค์การของท่านตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันเป็นอย่างไร

ในภาพรวมเห็นว่าความผูกพันในองค์การของบุคลากรใน สลค. ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน น่าจะอยู่ในระดับดี เนื่องจากงานหลักของสลค. ที่คอยสนับสนุนคณะรัฐมนตรี ช่วยงานราชการในพระองค์ เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถรอบรอบด้านในการวิเคราะห์ประเด็นต่างๆ ที่มีความ

เป็นพลวัตรและมีความสำคัญระดับชาติ เปรียบเสมือนผู้มีความสามารถสูงในสายตาของผู้อื่น ซึ่งทำให้เกิดความภาคภูมิใจเป็นอย่างมาก

ความผูกพันในสลค. ก็เปลี่ยนแปลงไปตามการให้ความสำคัญต่อบุคลากรทุกระดับของผู้บริหารแต่ละยุคสมัย ซึ่งในปัจจุบันอาจมีแนวโน้มที่จะลดลงมากกว่าในอดีตที่ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรทุกระดับผ่านกิจกรรม สันทนาการและนันทนาการต่างๆ เช่น กิจกรรมงานเลี้ยงปีใหม่ กิจกรรมทำบุญสถาปนาวันครบรอบ กิจกรรมกีฬาสามัคคี เป็นต้น รวมถึงการเลือกใช้ การให้โอกาส และการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ซึ่งช่วยให้เกิดการพบปะพูดคุย การสร้างมิตรภาพที่แน่นแฟ้น ความสุขและความผูกพันภายในใจ ต่างกับปัจจุบันที่ผู้บริหารไม่ได้เห็นความจำเป็น

คำถามที่ 4 ท่านคิดว่าความผูกพันในองค์การมีความสำคัญ รวมถึงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การภาครัฐไทยหรือไม่ อย่างไร

บุคลากรในสลค. เห็นว่า ความผูกพันในองค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การ เนื่องจากเมื่อบุคลากรมีความผูกพันและรักองค์การ บุคลากรจะตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ เป็นไปตามมาตรฐานหรือเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีความพร้อมและกำลังใจที่ดีในการทำงาน อีกทั้งยังช่วยให้การทำงานราบรื่น เกิดความสามัคคี ความร่วมมือร่วมใจ สร้างเครือข่ายและความรวดเร็วในการประสานงาน เปรียบเสมือนการวิ่งพลัดที่ต้องทำงานเป็นทีมและตั้งคำถามที่ว่า ไปคนเดียวไปได้ไว ไปด้วยกันไปได้ไกล สลค. งานสำเร็จลุล่วงแล้วก็จะสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน เกิดความภาคภูมิใจและความสุขแม้ไม่ใช้ตัวเงิน ซึ่งท้ายที่สุดแล้วก็จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จและเติบโตต่อไปได้ด้วยเหตุนี้ความผูกพันในองค์การจึงมีความสำคัญอย่างมาก ต่อความสำเร็จ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์การ ตลอดจนองค์การภาครัฐไทย

ในทางตรงกันข้าม หากไม่มีความผูกพันแล้ว ก็อาจทำให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานทั้งระบบ เกิดความล่าช้า เกิดปัญหา และความล้มเหลวได้ แต่บางกรณีปัญหาบางอย่าง เช่น ปัญหาคอร์รัปชัน ก็ขึ้นอยู่กับความซื่อสัตย์และโอกาสในเรื่องผลประโยชน์ที่เอื้อเข้ามาของแต่ละบุคคล ทั้งในเชิงนโยบายหรือตัวเงิน จึงควรมีระบบตรวจสอบที่ดีเพื่อใช้แก้ไขปัญหา ซึ่งไม่เกี่ยวกับเรื่องความผูกพัน

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ

คำถามที่ 1 ท่านคิดว่าปัจจัยด้านการบริหารองค์การมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การหรือไม่ อย่างไร

บุคลากรในสลค. ส่วนใหญ่เห็นว่าการมีคุณภาพชีวิตที่ดีและการอยู่ในบรรยากาศภายในองค์การที่ดีเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ ทั้งในเรื่องของการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้กับบุคลากร การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ไม่ตึงเครียดมาก

เกินไป ไม่ใช้อารมณ์ในการทำงาน การจัดลำดับงานตามคำสำคัญที่แท้จริง รวมถึงการทำงานเป็นทีม คอยห่วงใย และช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ซึ่งทำให้เกิดขวัญกำลังใจและความสุขในการทำงาน แต่ผู้บริหาร ก็เป็นส่วนสำคัญเช่นกันที่ต้องให้ความสำคัญและคอยสนับสนุน

ส่วนในด้านวัฒนธรรมองค์กรไม่น่าจะมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร เนื่องจากเป็นสิ่งที่ มีและสืบทอดต่อเรื่อยมา เช่นเดียวกับด้านการบริหารค่าตอบแทนที่ขึ้นอยู่กับระเบียบของสำนักงาน ก.พ. ไม่ได้มีรายได้พิเศษเพิ่มเติม ต่างกับหน่วยงานอื่นๆ เช่น ศาล กรมที่ดิน รัฐสภา เป็นต้น ซึ่งอาจ เป็นแรงจูงใจให้เกิดการโอนย้าย ส่งผลให้ความผูกพันในองค์กรลดลง แต่ก็นับเป็นส่วนน้อยมาก บุคลากรจึงอาจทำธุรกิจเสริมหรือประหยัดค่าใช้จ่ายแทน

คำถามที่ 2 ท่านคิดว่าปัจจัยด้านลักษณะงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรหรือไม่ อย่างไร

บุคลากรใน สลค. ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับลักษณะงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันใน องค์กร 2 ด้าน คือ ด้านความท้าทาย และด้านโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ในด้านความท้าทาย แม้ว่า จะเป็นงานที่มีความยาก ต้องใช้ความรู้ความสามารถที่มากขึ้น มีความเป็นพลวัต เปลี่ยนแปลงตาม ยุคสมัย นโยบาย กฎระเบียบและมีเข้ามาอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งอาจเกิดความท้อแท้และอุปสรรคในการ ทำงานบ้าง แต่ก็ช่วยลดความจำเจและความเบื่อหน่าย ทำให้เกิดความสนุกและความพยายามในการ ทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่องานสำเร็จแล้วก็จะสร้างความสุขภายในใจซึ่งเทียบกับตัวเงินไม่ได้

ส่วนในด้านโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น สิ่งสำคัญคือการทำงานกันเป็นทีม เนื่องจากในการ วิเคราะห์เรื่องหนึ่งๆ ต้องใช้ความรู้ความสามารถที่หลากหลายจากหลายฝ่าย รวมถึงการพบปะพูดคุย การทักทายถามสารทุกข์สุขดิบ ดังรายละเอียดความผูกพันในองค์กรด้านคนที่ได้กล่าวมาแล้ว ซึ่งจะ ช่วยให้การประสานงานราบรื่น สร้างความสัมพันธ์และความผูกพันที่ดี

แต่บางส่วนก็ให้ความสำคัญกับรายละเอียดของงานที่ควรมีความชัดเจน การมีอิสระในการ ทำงานอย่างเต็มที่ มีการแทรกแซงน้อย สามารถพลิกแพลงได้แต่ต้องไม่ผิดกฎระเบียบ รวมถึงการให้ ข้อมูลป้อนกลับที่มักบอกจุดบกพร่อง (เชิงลบ) เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดในอนาคต แต่ไม่ได้บอกจุดดีหรือ ความสำเร็จ (เชิงบวก) เท่าที่ควร

คำถามที่ 3 ท่านคิดว่าปัจจัยด้านพัฒนาอาชีพมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรหรือไม่ อย่างไร

บุคลากรในสลค. ส่วนใหญ่เห็นว่า การจัดทำเส้นทางอาชีพมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อความผูกพัน ในองค์กร โดยผู้บริหารควรให้ความสำคัญในเรื่องความก้าวหน้ากับผู้ที่บังคับบัญชาทุกระดับ เช่นเดียวกับที่สลค. มีการสนับสนุนนักเรียนทุนรัฐบาลเพื่อให้สามารถนำความรู้มาบริหารจัดการงาน เช่น การจัดทำแผนความก้าวหน้าของนักเรียนทุนรัฐบาล โดยเชื่อมโยงกับการลาเพิ่มพูนความรู้และ การหมุนเวียนงาน เพื่อให้สามารถนำความรู้ที่ได้มาใช้ลงมือปฏิบัติจริง เป็นต้น ซึ่งจะช่วยให้บุคลากร

สามารถ คาดการณ์ วางแผนอนาคตได้ เกิดความรู้สึกมั่นคง ลดความพะวงและการทิ้งงาน แต่บางกรณีบุคลากรก็อาจไม่เดินไปตามเส้นทางที่วางไว้ แม้จะมีการจัดทำเส้นทางอาชีพที่ดี

การมอบหมายงานที่ทำทลายความสามารถเป็นด้านที่สำคัญรองลงมา เพราะจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรทำงาน พัฒนาขีดความสามารถของตนเอง และร่วมมือกัน ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องประเมินความสามารถ ความเชี่ยวชาญ การเปิดรับการเรียนรู้ รวมถึงความพร้อมในการเผชิญและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในสภาวะกดดันต่างๆ ของแต่ละบุคคล แล้วจึงมอบหมายงานที่เหมาะสม

อีกทั้งบางส่วนก็ให้ความสำคัญกับการศึกษาเชิงจิตวิทยาด้านอาชีพ การแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะ ที่ควรมีระบบโค้ชชิ่งและระบบพี่เลี้ยง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่ได้ลงมือปฏิบัติจริง ซึ่งจะทำให้จำและทำงานได้จริง รวมถึงสามารถทำงานแทนกันได้หากจำเป็น แต่บางกรณีระบบโค้ชชิ่งและระบบพี่เลี้ยงก็ไม่ได้ผล จึงต้องใช้เครื่องมือการเรียนรู้อื่นๆ ประกอบไปด้วย

นอกจากนี้บางส่วนยังให้ความสำคัญกับการหมุนเวียนงานที่ช่วยให้ได้เรียนรู้งานที่กว้างขึ้น และเหมาะสมกับตนเอง แต่กลับเห็นว่าการให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริง การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการลาเพิ่มพูนความรู้อาจไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันเท่าที่ควร หรืออาจมีผลน้อยกับบุคลากรบางกลุ่ม ซึ่งอาจไม่คุ้มค่าและไม่ได้ผลลัพธ์ตามที่ตั้งไว้

คำถามที่ 4 ท่านคิดว่าปัจจัยด้านแผนพัฒนารายบุคคล มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรหรือไม่ อย่างไร

บุคลากรในสลด. ส่วนใหญ่เห็นว่าการจัดทำและนำแผนพัฒนารายบุคคลไปปฏิบัติมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อความผูกพันในองค์กร เนื่องจากจะช่วยให้ทราบถึงความสามารถ ความเชี่ยวชาญ จุดแข็ง และจุดอ่อนของแต่ละบุคคล เพื่อนำมาใช้ในการทำงานที่เหมาะสม การพัฒนาขีดความสามารถและสมรรถนะ รวมถึงการตอบสนองต่อความปรารถนาของบุคลากรและการทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กรพร้อมกัน อีกทั้งยังสอดคล้องกับยุคสมัยแห่งการเรียนรู้ตลอดเวลา ซึ่งจะช่วยให้อุบัติการณ์มีความสุขและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการจัดทำและนำแผนพัฒนารายบุคคลไปปฏิบัตินั้น ควรทำเป็นรายบุคคล และบุคลากรควรบอกว่า อยากเรียนรู้เรื่องใด เพื่อนำไปใช้ในการทำงานอย่างไร เช่น ด้านภาษา ด้านการเงินการคลัง เป็นต้น ประกอบกับการพิจารณาจากผู้บังคับบัญชาว่าเรื่องใดมีความสำคัญ และควรพัฒนาอย่างไร ซึ่งควรใช้เครื่องมือการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น การสอนงาน การลงมือปฏิบัติจริง เป็นต้น ไม่ใช่เพียงการฝึกอบรม แต่หากเป็นการฝึกอบรมหรือสัมมนาที่ต่างจังหวัดควรมีการจัดกิจกรรมละลายพฤติกรรมที่คละคนต่างฝ่าย สำนักหรือหน่วยงาน เช่น Walk Rally เป็นต้น เพื่อสร้างมิตรภาพและความสัมพันธ์อันดีจึงจะเกิดประโยชน์ ซึ่งเป็นการให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนเสมือนเป็นสมาชิกที่มีคุณค่าขององค์กร ทำให้เกิดความรู้สึกดีและความสุข แผนพัฒนารายบุคคลจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งและควรนำมาใช้ในองค์กร รวมถึงองค์กรภาครัฐไทย แต่บางกรณีก็เห็นว่าอาจมีประโยชน์กับส่วน

น้อยมากกว่า เช่น คนเก่ง ผู้มีความสามารถ (Talent) นักเรียนทุน ผู้สืบทอดตำแหน่ง เป็นต้น เสมือนเป็นแผนปฏิบัติการส่วนตัว ไม่น่ามีผลกับตำแหน่งทั่วไปซึ่งเป็นคนส่วนมาก

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

บุคลากรในสสค. ส่วนใหญ่ เห็นว่า มีปัจจัยสำคัญ 3 ด้านที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร คือ ภาวะผู้นำ โอกาสในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และการจัดทำเส้นทางอาชีพ เนื่องจากในการทำงานในองค์กรภาครัฐ บุคลากรส่วนใหญ่ย่อมต้องการความมั่นคงและความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพตามสมควร ไม่เช่นนั้นอาจเกิดการโอนย้ายหรือลาออกได้ ประกอบกับการทำงานร่วมกันภายใต้บรรยากาศที่เป็นมิตร มีการพูดคุยแลกเปลี่ยน ให้ความช่วยเหลือแก่กันเสมือนพี่น้อง ครูอาจารย์และครอบครัวเดียวกัน มีกิจกรรมสนทนาการและนันทนาการเพื่อช่วยให้ผ่อนคลาย สร้างความสนุกสนานและสัมพันธ์ที่ดี โดยผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญที่จะผลักดันและสร้างให้เกิดสิ่งเหล่านี้ พร้อมให้ออกัส รับฟังและแก้ไขปัญหาร่วมกัน

หากสร้างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรปัจจัยอื่นๆ ร่วมด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนพัฒนารายบุคคล ก็จะเป็นการให้ความสำคัญกับคน คนก็จะมีความสุข ตั้งใจทำงานและรักองค์กรเสมือนเป็นบ้านหลังที่สองซึ่งใช้เวลาอยู่มากกว่าหนึ่งในสามของชีวิต จนนำมาซึ่งความผูกพันในองค์กร

นอกจากนี้ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับกรอบแนวคิดว่ามีความสอดคล้องกับแนวปฏิบัติจริงสามารถนำไปใช้ได้จริงและเห็นผลได้ชัดเจน อีกทั้งยังสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg' Two – Factor Theory) ที่กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานของบุคลากร ด้วยการสร้างบรรยากาศในองค์กร และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งเป็นลักษณะเชิงรูปธรรมและนามธรรม

บทที่ 5

สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ความผูกพันในองค์การ: ศึกษากรณี สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี มีวัตถุประสงค์การวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาระดับความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี 2) เพื่อศึกษาการมีอิทธิพลของปัจจัยด้านการบริหารองค์การ ลักษณะงาน การพัฒนาอาชีพ และแผนพัฒนารายบุคคลที่มีต่อความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี 3) เพื่อศึกษาแนวทางในการเสริมสร้างของความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็น และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview)

สำหรับแบบสอบถาม (Questionnaires) แบ่งออกเป็น 7 ส่วน จำนวนข้อรวมทั้งสิ้น 93 ข้อ ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของบุคลากรใน สลค. มีจำนวน 7 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัดซึ่งมีลักษณะเป็นทั้งคำถามปลายเปิดและปลายปิด

ส่วนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารองค์การ มีจำนวน 15 ข้อ ประกอบไปด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านการบริหารค่าตอบแทน ด้านคุณภาพชีวิต และด้าน บรรยากาศในองค์การ

ส่วนที่ 3 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะงาน มีจำนวน 15 ข้อ ประกอบไปด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความชัดเจน ด้านความท้าทาย ด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับ ด้านโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และด้านความอิสระ

ส่วนที่ 4 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพ มีจำนวน 24 ข้อ ประกอบไปด้วย 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริง ด้านการจัดทำเส้นทางอาชีพ ด้านการมอบหมายงานที่ทำหายความสามารถ ด้านการหมุนเวียนงาน ด้านการแจ้งผลการปฏิบัติงาน และการสอนแนะ ด้านการปรึกษาเชิงจิตวิทยาด้านอาชีพ ด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการ และด้านการเพิ่มพูนความรู้

ส่วนที่ 5 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านแผนพัฒนารายบุคคล มีจำนวน 15 ข้อ ประกอบไปด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านนโยบายด้าน IDP ขององค์การ ด้านองค์ประกอบของ IDP และด้านกระบวนการจัดทำ IDP

ส่วนที่ 6 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร มีจำนวน 15 ข้อ ประกอบไปด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการพูดถึงองค์กรในด้านบวก (Say) ด้านความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกองค์กร (Stay) และด้านทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ (Strive)

โดยในส่วนที่ 2 ถึง ส่วนที่ 6 ที่มีจำนวนข้อรวมทั้งสิ้น 84 ข้อ จะมีลักษณะเป็นข้อคำถามเชิงบวกให้เลือกตอบแบบ Likert Scale หรือ Rating Scale โดยมีการแบ่งระดับและเกณฑ์ในการเทียบคะแนน 4 ระดับ ได้แก่ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยน้อยที่สุด ซึ่งเทียบเท่ากับ 4, 3, 2, 1 คะแนน ตามลำดับ

ส่วนที่ 7 ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open Ended)

สำหรับแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) มีการกำหนดข้อคำถามไว้อย่างชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกันกับผู้ถูกสัมภาษณ์ทุกคน ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบ่งเป็น 3 ส่วนได้แก่

ส่วนที่ 1 ความผูกพันในองค์กร มีจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ความหมายของความผูกพันในองค์กร การเห็นด้วยกับตัวแปรด้านความผูกพันในองค์กรตามกรอบแนวคิดการวิจัย ความผูกพันในองค์กรของสลด. ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน และความสำคัญ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของความผูกพันในองค์กรต่อองค์การภาครัฐไทย

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร มีจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ การมีอิทธิพลของปัจจัยด้านการบริหารองค์การ ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านพัฒนาอาชีพ และปัจจัยด้านแผนพัฒนารายบุคคล

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม จำนวน 1 ข้อ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ กระทำโดย 2 วิธี คือ การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัย (The Index of Item Objective Congruence: IOC) และการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม

สำหรับการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัย (The Index of Item Objective Congruence: IOC) ของแบบสอบถาม โดยให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของเนื้อหาในเบื้องต้น แล้วจึงจัดทำแบบตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัยให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบจำนวน 3 ท่าน ซึ่งได้ค่าความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัยในภาพรวม เท่ากับ 0.80 มีรายละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้ ด้านประชากรศาสตร์เท่ากับ 0.95 ด้านการบริหารองค์การ เท่ากับ 0.67 ด้านลักษณะงาน เท่ากับ 0.80 ด้านการพัฒนาอาชีพ เท่ากับ 0.68 ด้านแผนพัฒนารายบุคคล เท่ากับ 0.82 และด้านความผูกพันในองค์กร เท่ากับ 0.87 โดยได้ปรับแก้ข้อคำถามที่มีค่าน้อยกว่า 0.50 จำนวน 15 ข้อ

สำหรับการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยนำไปทดลองแจก (Try-out) กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรของสำนักเลขาธิการวุฒิสภา จำนวน 30 คน แล้ววัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) หรือการหาค่าครอนบ์อัลฟา (Cronbach's Alpha) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นหรือสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (Coefficient of Reliability) ในภาพรวม เท่ากับ 0.9859 โดยมีรายละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้ ด้านการบริหารองค์การ เท่ากับ 0.8855 ด้านลักษณะงาน เท่ากับ 0.9539 ด้านการพัฒนาอาชีพ เท่ากับ 0.9800 ด้านแผนพัฒนารายบุคคล เท่ากับ 0.9878 และด้านความผูกพันในองค์การ เท่ากับ 0.9121

ในงานวิจัยเชิงปริมาณใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรทั้งหมดของ สลค. จำนวน 212 คน แล้วนำมาวิเคราะห์ผลด้วยโปรแกรมสำหรับรูปทางสถิติ ซึ่งใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Means) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และทดสอบสมมติฐานเพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรอิสระ และตัวแปรแทรกที่มีต่อตัวแปรตามด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ การวิเคราะห์ความเป็นอิสระ 2 กลุ่ม (Independent-samples t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวน (One-way ANOVA) และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อน (Multiple Regression Analysis) เพื่อสร้างสมการถดถอยเพื่อนำไปใช้ในการทำนาย กำหนดระดับนัยสำคัญที่ 0.05

ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพจะใช้การสุ่มตัวอย่างโดยไม่อาศัยความน่าจะเป็นแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) แบบโควตา (Quota Sampling) และแบบสโนว์บอลล์ (Snowball Sampling) ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 5 คน ได้แก่ รองเลขาธิการคณะรัฐมนตรี 1 ท่าน ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล 1 ท่าน ข้าราชการตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล 2 ท่าน และข้าราชการทั่วไป 1 ท่าน

แล้วจึงนำมาตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยวิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ใน 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านข้อมูล (Data) ตรวจสอบข้อมูลที่ได้มาจากแหล่งข้อมูลที่ต่างกันในเรื่องของเวลา และบุคคล 2) ด้านทฤษฎี (Theory) ตรวจสอบการตีความข้อมูลเมื่อใช้ทฤษฎีที่ต่างกัน และ 3) ด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methodological) ตรวจสอบข้อมูลที่ได้มาจากวิธีเก็บรวบรวมข้อมูลที่ต่างกัน รวมถึงการตรวจสอบความครบถ้วนและคุณภาพของข้อมูลใน 2 ด้าน ได้แก่ การประเมินความคิดเห็นหรือทัศนของผู้ถูกสัมภาษณ์ (Evaluative Data) และการให้รายละเอียดหรือเล่าเหตุการณ์ (Descriptive Data) ต่อมานำมาวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุปด้วยวิธีการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) โดยการตีความสร้างข้อสรุปของข้อมูลจากปรากฏการณ์ที่มองเห็นหรือสิ่งที่เป็นรูปธรรม

5.1 สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ความผูกพันในองค์กร: ศึกษากรณี สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี สามารถสรุปผลการวิจัยได้ 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ของบุคลากรในสสค.

บุคลากรในสสค. ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 63.7 มีอายุระหว่าง 35 - 44 ปี จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 34.2 มีระดับการศึกษาในชั้นปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 60 มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 15,000 - 20,000 บาท จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 25.8 มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 28.9 มีตำแหน่งงานประเภทวิชาการ จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 56.3 และมีหน่วยงานที่สังกัดคือ สำนักบริหารกลาง (สบก.) จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 18.9

สรุปได้ว่า บุคลากรในสสค. ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 35 - 44 ปี มีระดับการศึกษาในชั้นปริญญาตรีหรือ มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 15,000 - 20,000 บาท มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี มีตำแหน่งงานประเภทวิชาการ และมีหน่วยงานที่สังกัดคือ สำนักบริหารกลาง (สบก.)

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นด้านการบริหารองค์กร ลักษณะงาน การพัฒนาอาชีพ และ แผนพัฒนารายบุคคลของบุคลากรในสสค.

1. **ความคิดเห็นด้านการบริหารองค์กร** พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านการบริหารองค์กรของบุคลากรในสสค. ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.49) นอกนั้นอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย ด้านบรรยากาศในองค์กร (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.40) ด้านภาวะผู้นำ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.53) ด้านการบริหารค่าตอบแทน (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.47) และด้านคุณภาพชีวิต (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.02 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.55)

สรุปได้ว่า ระดับความคิดเห็นด้านการบริหารองค์กรของบุคลากรในสสค. ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่อยู่ในระดับมากที่สุดและมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร นอกนั้นอยู่ในระดับมาก

2. **ความคิดเห็นด้านลักษณะงาน** จากการศึกษา พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านลักษณะงานของบุคลากรในสสค. ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.01 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.38) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทั้งหมดทุกด้าน ประกอบด้วย ด้าน

ความท้าทาย (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.56) ด้านความชัดเจน (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.02 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.32) ด้านความอิสระ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.98 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.61) ด้านโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.95 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.56) และด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.92 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.68)

สรุปได้ว่า ระดับความคิดเห็นด้านลักษณะงานของบุคลากรในสลค. ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทั้งหมดทุกด้าน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านความท้าทาย

3. ความคิดเห็นด้านการพัฒนาอาชีพ พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านการพัฒนาอาชีพของบุคลากรในสลค. ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.97 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.41) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทั้งหมดทุกด้าน ประกอบด้วย ด้านการให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริง (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.41) ด้านการลาเพิ่มพูนความรู้ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.58) ด้านการจัดทำเส้นทางอาชีพ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.05 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.57) ด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.95 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.56) ด้านการมอบหมายงานที่ทำหายความสามารถ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.94 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.58) ด้านการแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.93 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.64) ด้านการปรึกษาเชิงจิตวิทยาด้านอาชีพ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.88 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.54) และด้านการหมุนเวียนงาน (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.75 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.68)

สรุปได้ว่า ระดับความคิดเห็นด้านการพัฒนาอาชีพของบุคลากรในสลค. ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทั้งหมดทุกด้าน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านการให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริง

4. ความคิดเห็นด้านแผนพัฒนารายบุคคล พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านแผนพัฒนารายบุคคลของบุคลากรในสลค. ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.85 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทั้งหมดทุกด้าน ประกอบด้วย ด้านกระบวนการจัดทำ IDP (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.86 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.53) ด้านนโยบายด้าน IDP ขององค์กร (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.85 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.55) และด้านองค์ประกอบของ IDP (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.84 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.57)

สรุปได้ว่า ระดับความคิดเห็นด้านแผนพัฒนารายบุคคลของบุคลากรในสลค. ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดหมดทุกด้าน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านกระบวนการจัดทำ IDP

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นด้านความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลค.

พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลค. ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งหมดทุกด้าน ประกอบด้วย ด้านความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.43) ด้านการพูดถึงองค์การในด้านบวก (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.46) และด้านความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกองค์การ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.51)

สรุปได้ว่า ระดับความคิดเห็นด้านความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลค. ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งหมดทุกด้าน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ

ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

1. ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 1 กล่าวคือ ความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลค. อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งไม่ได้อยู่ในระดับมาก

2. เป็นไปตามสมมติฐานที่ 2 กล่าวคือ ปัจจัยด้านการบริหารองค์การมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มี 2 ตัวแปรที่มีอิทธิพลคือ ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิต (X_1) (มีค่า Sig ที่ 0.020 และค่า t ที่ 2.343) และด้านบรรยากาศในองค์การ (X_2) (มีค่า Sig ที่ 0.001 และค่า t ที่ 3.486) และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Unstandardized Coefficients B) เท่ากับ 0.148 และ 0.202 ตามลำดับ ซึ่งสามารถนำมาสร้างสมการถดถอยเพื่อนำไปใช้ทำนาย ดังนี้

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2$$

$$Y = 1.575 + 0.148X_1 + 0.202X_2$$

$$\text{ค่า } t \quad (2.343) \quad (3.486)$$

$$R^2 = 0.396, \text{adj.}R^2 = 0.380, \text{DW} = 1.875$$

โดยมีสมการถดถอยส่วนขยาย (Extended) จากการแปลงค่าปัจจัยด้านประชากรศาสตร์เป็นตัวแปรหุ่น (Dummy Variables) เพื่อควบคุมตัวแปรแทรก และหาการมีอิทธิพลของปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่เพิ่มขึ้นมา

ซึ่งพบว่า เหลือปัจจัยการบริหารองค์การเพียงหนึ่งตัวที่มีอิทธิพล คือ ด้านบรรยากาศในองค์การ (X_1) (มีค่า Sig ที่ 0.000 และค่า t ที่ 3.553)

โดยมีปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่มีอิทธิพลเพิ่มขึ้นมา 3 เรื่อง ได้แก่ เพศ (X_2) (มีค่า Sig ที่ 0.014 และค่า t ที่ 2.482) ระดับการศึกษา (X_3) (มีค่า Sig ที่ 0.034 และค่า t ที่ -2.140) และหน่วยงานที่สังกัด (X_4) (มีค่า Sig ที่ 0.016 และค่า t ที่ -2.428) ที่มีค่าระดับนัยสำคัญ (Sig.) น้อยกว่า 0.05 ค่า t มากกว่าหรือเท่ากับ 2 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Unstandardized Coefficients B) เท่ากับ 0.207 0.135 -0.155 และ -0.142 ตามลำดับ ซึ่งสามารถนำมาสร้างสมการถดถอยส่วนขยาย (Extended) เพื่อนำไปใช้ทำนาย ดังนี้

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4$$

$$Y = 1.852 + 0.207X_1 + 0.135X_2 - 0.155X_3 - 0.142X_4$$

ค่า t	(3.553)	(2.482)	(2.140)	(2.482)
-------	---------	---------	---------	---------

$$R^2 = 0.487, \text{adj.}R^2 = 0.452, \text{DW} = 1.832$$

3. เป็นไปตามสมมติฐานที่ 3 กล่าวคือ ปัจจัยด้านลักษณะงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มี 2 ตัวแปรที่มีอิทธิพล คือ ปัจจัยด้านความท้าทาย (X_1) (มีค่า Sig ที่ 0.001 และค่า t ที่ 3.434) และด้านโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (X_2) (มีค่า Sig ที่ 0.000 และค่า t ที่ 4.472) และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Unstandardized Coefficients B) เท่ากับ 0.198 และ 0.224 ตามลำดับ ซึ่งสามารถนำมาสร้างสมการถดถอยเพื่อนำไปใช้ทำนาย ดังนี้

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2$$

$$Y = 1.752 + 0.198X_1 + 0.224X_2$$

ค่า t	(3.434)	(4.472)
-------	---------	---------

$$R^2 = 0.233, \text{adj.}R^2 = 0.212, \text{DW} = 1.689$$

โดยมีสมการถดถอยส่วนขยาย (Extended) จากการแปลงค่าปัจจัยด้านประชากรศาสตร์เป็นตัวแปรหุ่น (Dummy Variables) เพื่อควบคุมตัวแปรแทรก และหาการมีอิทธิพลของปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่เพิ่มขึ้นมา

ซึ่งพบว่า มีปัจจัยลักษณะงาน 2 ตัวที่มีอิทธิพล คือ ด้านความท้าทาย (X_1) (มีค่า Sig ที่ 0.004 และค่า t ที่ 2.902) และด้านโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (X_2) (มีค่า Sig ที่ 0.000 และค่า t ที่ 3.923)

โดยมีปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่มีอิทธิพลเพิ่มขึ้นมา 3 เรื่อง ได้แก่ เพศ (X_3) (มีค่า Sig ที่ 0.008 และค่า t ที่ 2.662) ระดับการศึกษา (X_4) (มีค่า Sig ที่ 0.023 และค่า t ที่ -2.291) และหน่วยงานที่สังกัด (X_5) (มีค่า Sig ที่ 0.001 และค่า t ที่ -3.452) ที่มีค่าระดับนัยสำคัญ (Sig.) น้อยกว่า

0.05 ค่า t มากกว่าหรือเท่ากับ 2 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Unstandardized Coefficients B) เท่ากับ 0.165 0.190 0.156 -0.180 และ -0.214 ตามลำดับ ซึ่งสามารถนำมาสร้างสมการถดถอยส่วนขยาย (Extended) เพื่อนำไปใช้ทำนาย ดังนี้

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4 + B_5X_5$$

$$Y = 1.998 + 0.165X_1 + 0.190X_2 + 0.156X_3 - 0.180X_4 - 0.214X_5$$

ค่า t (2.902) (3.923) (2.662) (2.291) (3.452)

$$R^2 = 0.390, \text{adj.}R^2 = 0.348, \text{DW} = 1.817$$

4. เป็นไปตามสมมติฐานที่ 4 กล่าวคือ ปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มี 3 ตัวแปรที่มีอิทธิพลคือ ปัจจัยด้านการจัดทำเส้นทางอาชีพ (มีค่า Sig ที่ 0.000 และค่า t ที่ 3.609) ด้านการมอบหมายงานที่ทำทายความสามารถ (มีค่า Sig ที่ 0.000 และค่า t ที่ 4.998) และด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการ (มีค่า Sig ที่ 0.000 และค่า t ที่ 4.291) และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Unstandardized Coefficients B) เท่ากับ 0.179 0.254 และ 0.273 ตามลำดับ ซึ่งสามารถนำมาสร้างสมการถดถอยเพื่อนำไปใช้ทำนาย ดังนี้

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3$$

$$Y = 1.612 + 0.179X_1 + 0.254X_2 + 0.273X_3$$

ค่า t (3.609) (4.998) (4.291)

$$R^2 = 0.464, \text{adj.}R^2 = 0.441, \text{DW} = 1.886$$

โดยมีสมการถดถอยส่วนขยาย (Extended) จากการแปลงค่าปัจจัยด้านประชากรศาสตร์เป็นตัวแปรหุ่น (Dummy Variables) เพื่อควบคุมตัวแปรแทรก และหาการมีอิทธิพลของปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่เพิ่มขึ้นมา

ซึ่งพบว่า มีปัจจัยการพัฒนาอาชีพ 4 ตัวที่มีอิทธิพล (เพิ่มขึ้นมา 1 ตัว) คือ ด้านการจัดทำเส้นทางอาชีพ (X_1) (มีค่า Sig ที่ 0.000 และค่า t ที่ 3.594) ด้านการมอบหมายงานที่ทำทายความสามารถ (X_2) (มีค่า Sig ที่ 0.000 และค่า t ที่ 5.346) ด้านการแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะ (X_3) (มีค่า Sig ที่ 0.029 และค่า t ที่ -2.203) และด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการ (X_4) (มีค่า Sig ที่ 0.000 และค่า t ที่ 3.947)

โดยมีปัจจัยด้านประชากรศาสตร์มีอิทธิพลเพิ่มขึ้นมา 4 เรื่อง ได้แก่ เพศ (X_5) (มีค่า Sig ที่ 0.000 และค่า t ที่ 3.734) อายุ (X_6) (มีค่า Sig ที่ 0.023 และค่า t ที่ 2.297) ระดับการศึกษา (X_7) (มีค่า Sig ที่ 0.020 และค่า t ที่ -2.350) และหน่วยงานที่สังกัด (X_8) (มีค่า Sig ที่ 0.010 และค่า t ที่ -2.590) ที่มีค่าระดับนัยสำคัญ (Sig.) น้อยกว่า 0.05 ค่า t มากกว่าหรือเท่ากับ 2 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Unstandardized Coefficients B) เท่ากับ 0.179 0.249 -0.108 0.230 0.179 0.124

-0.154 และ -0.138 ตามลำดับ ซึ่งสามารถนำมาสร้างสมการถดถอยส่วนขยาย (Extended) เพื่อนำไปใช้ทำนาย ดังนี้

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4 + B_5X_5 + B_6X_6 + B_7X_7 + B_8X_8$$

$$Y = 1.681 + 0.179X_1 + 0.249X_2 - 0.108X_3 + 0.230X_4 + 0.179X_5 + 0.124X_6 - 0.154X_7 - 0.138X_8$$

ค่า t	(3.594)	(5.346)	(2.203)	(3.947)	(3.734)	(2.297)	(2.350)	(2.590)
-------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

$$R^2 = 0.583, \text{adj.}R^2 = 0.547, \text{DW} = 1.937$$

5. เป็นไปตามสมมติฐานที่ 5 กล่าวคือ ปัจจัยด้านแผนพัฒนารายบุคคลมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มี 2 ตัวแปรที่มีอิทธิพล คือ ปัจจัยด้านนโยบายด้าน IDP ขององค์กร (มีค่า Sig ที่ 0.018 และค่า t ที่ -2.389) และด้านองค์ประกอบของ IDP (มีค่า Sig ที่ 0.000 และค่า t ที่ 4.981) ที่มีค่าระดับนัยสำคัญ (Sig.) และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Unstandardized Coefficients B) เท่ากับ -0.153 และ 0.379 ตามลำดับ ซึ่งสามารถนำมาสร้างสมการถดถอยเพื่อนำไปใช้ทำนาย ดังนี้

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2$$

$$Y = 2.507 - 0.153X_1 + 0.379X_2$$

ค่า t	(2.389)	(4.981)
-------	---------	---------

$$R^2 = 0.268, \text{adj.}R^2 = 0.256, \text{DW} = 1.869$$

โดยมีสมการถดถอยส่วนขยาย (Extended) จากการแปลงค่าปัจจัยด้านประชากรศาสตร์เป็นตัวแปรหุ่น (Dummy Variables) เพื่อควบคุมตัวแปรแทรก และหาการมีอิทธิพลของปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่เพิ่มขึ้นมา

ซึ่งพบว่า เหลือปัจจัยแผนพัฒนารายบุคคลเพียงหนึ่งตัวที่มีอิทธิพล คือ ด้านองค์ประกอบของ IDP (X_1) (มีค่า Sig ที่ 0.000 และค่า t ที่ 5.714)

โดยมีปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่มีอิทธิพลเพิ่มขึ้นมา 4 เรื่อง ได้แก่ เพศ (X_2) (มีค่า Sig ที่ 0.001 และค่า t ที่ 3.458) อายุ (X_3) (มีค่า Sig ที่ 0.017 และค่า t ที่ 2.403) รายได้ต่อเดือน (X_4) (มีค่า Sig ที่ 0.023 และค่า t ที่ -2.302) และหน่วยงานที่สังกัด (X_5) (มีค่า Sig ที่ 0.000 และค่า t ที่ -3.577) ที่มีค่าระดับนัยสำคัญ (Sig.) น้อยกว่า 0.05 ค่า t มากกว่าหรือเท่ากับ 2 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Unstandardized Coefficients B) เท่ากับ 0.410 0.201 0.148 -0.135 และ -0.213 ตามลำดับ ซึ่งสามารถนำมาสร้างสมการถดถอยส่วนขยาย (Extended) เพื่อนำไปใช้ทำนาย ดังนี้

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4 + B_5X_5$$

$$Y = 2.723 + 0.410X_1 + 0.201X_2 + 0.148X_3 - 0.135X_4 - 0.212X_5$$

ค่า t	(5.714)	(3.458)	(2.403)	(2.302)	(3.577)
-------	---------	---------	---------	---------	---------

$$R^2 = 0.403, \text{adj.}R^2 = 0.373, \text{DW} = 1.967$$

6. เป็นไปตามสมมติฐานที่ 6 กล่าวคือ ความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลด. แตกต่างกันไปตามประชากรศาสตร์ซึ่งได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งงานและหน่วยงานที่สังกัด ยกเว้นอายุที่ไม่มีอิทธิพลให้ความผูกพันในองค์การแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

7. นอกจากการทดสอบตามสมมติฐานที่ศึกษาการมีอิทธิพลของตัวแปรอิสระเป็นรายด้านแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบการมีอิทธิพลของตัวแปรอิสระหรือปัจจัยด้านต่างๆ ในภาพรวมทั้งหมดเพิ่มเติม กล่าวคือ ปัจจัยด้านต่างๆ มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มี 2 ตัวแปรที่มีอิทธิพล คือ ปัจจัยด้านการบริหารองค์การ (X_1) (มีค่า Sig ที่ 0.000 และค่า t ที่ 6.023) และด้านการพัฒนาอาชีพ (X_2) (มีค่า Sig ที่ 0.002 และค่า t ที่ 3.110) ที่มีค่าระดับนัยสำคัญ (Sig.) น้อยกว่า 0.05 ค่า t มากกว่าหรือเท่ากับ 2 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Unstandardized Coefficients B) เท่ากับ 0.421 และ 0.245 ตามลำดับ ซึ่งสามารถนำมาสร้างสมการถดถอยเพื่อนำไปใช้ทำนาย ดังนี้

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2$$

$$Y = 1.007 + 0.421X_1 + 0.245X_2$$

$$\text{ค่า } t \quad (6.023) \quad (3.110)$$

$$R^2 = 0.449, \text{ adj.}R^2 = 0.437, \text{ DW} = 1.949$$

โดยมีสมการถดถอยส่วนขยาย (Extended) จากการแปลงค่าปัจจัยด้านประชากรศาสตร์เป็นตัวแปรหุ่น (Dummy Variables) เพื่อควบคุมตัวแปรแทรก และหาการมีอิทธิพลของปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่เพิ่มขึ้นมา

ซึ่งพบว่า มีปัจจัย 2 ด้านที่มีอิทธิพล คือ ด้านการบริหารองค์การ (X_1) (มีค่า Sig ที่ 0.000 และค่า t ที่ 4.910) และปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพ (X_2) (มีค่า Sig ที่ 0.000 และค่า t ที่ 4.477)

โดยมีปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่มีอิทธิพลเพิ่มขึ้นมา 4 เรื่อง ได้แก่ เพศ (X_3) (มีค่า Sig ที่ 0.004 และค่า t ที่ 2.937) อายุ (X_4) (มีค่า Sig ที่ 0.016 และค่า t ที่ 2.430) ระดับการศึกษา (X_5) (มีค่า Sig ที่ 0.026 และค่า t ที่ -2.242) และหน่วยงานที่สังกัด (X_6) (มีค่า Sig ที่ 0.015 และค่า t ที่ -2.457) ที่มีค่าระดับนัยสำคัญ (Sig.) น้อยกว่า 0.05 ค่า t มากกว่าหรือเท่ากับ 2 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Unstandardized Coefficients B) เท่ากับ 0.332 0.365 0.146 0.132 -0.164 และ -0.131 ตามลำดับ ซึ่งสามารถนำมาสร้างสมการถดถอยส่วนขยาย (Extended) เพื่อนำไปใช้ทำนาย ดังนี้

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4 + B_5X_5 + B_6X_6$$

$$Y = 1.330 + 0.332X_1 + 0.365X_2 + 0.146X_3 + 0.132X_4 - 0.164X_5 - 0.131X_6$$

$$\text{ค่า } t \quad (4.910) \quad (4.477) \quad (2.937) \quad (2.430) \quad (2.242) \quad (2.457)$$

$$R^2 = 0.545, \text{adj.}R^2 = 0.517, \text{DW} = 1.884$$

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร รวมถึงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของบุคลากรในสลด.

บุคลากรในสลดเห็นว่า ความผูกพันในองค์กร หมายถึง พฤติกรรมหรือความรู้สึกของบุคลากรที่มุ่งปฏิบัติงานเพื่อองค์กร มีความรักองค์กรเปรียบเสมือนบ้านหลังที่ 2 โดยแบ่งเป็น 2 ด้าน คือ ด้านงาน และด้านคน โดยเห็นด้วยกับตัวแปรด้านความผูกพันในองค์กรตามกรอบแนวคิดการวิจัยว่ามีความสอดคล้องกับแนวปฏิบัติจริง ทั้ง 3 ด้านมีความสำคัญทั้งหมดและต่างเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตามการให้ความสำคัญต่อบุคลากรทุกระดับของผู้บริหารแต่ละยุคสมัย

ความผูกพันในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร เนื่องจากเมื่อบุคลากรมีความผูกพันและรักองค์กร บุคลากรจะตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ เป็นไปตามมาตรฐานหรือเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีความพร้อมและกำลังใจที่ดีในการทำงาน อีกทั้งยังช่วยให้การทำงานราบรื่น เกิดความสามัคคี ความร่วมมือร่วมใจ สร้างเครือข่ายและความรวดเร็วในการประสานงาน ซึ่งท้ายที่สุดแล้วก็จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและเติบโตต่อไปได้ ในทางตรงกันข้าม หากไม่มีความผูกพันแล้ว ก็อาจทำให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานทั้งระบบ เกิดความล่าช้า เกิดปัญหา และความล้มเหลวได้

ในด้านการบริหารองค์กร การมีคุณภาพชีวิตที่ดีและการอยู่ในบรรยากาศภายในองค์กรที่ดีเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร ทั้งในเรื่องของการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้กับบุคลากร การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ไม่ตึงเครียดมากเกินไป

ในด้านลักษณะงาน ให้ความสำคัญกับลักษณะงาน 2 ด้าน คือ ด้านความท้าทาย และด้านโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ในด้านความท้าทาย แม้ว่าจะเป็งานที่มีความยาก แต่ก็ช่วยลดความจำเจและความเบื่อหน่าย ทำให้เกิดความสุขและความพยายามในการทำงาน ส่วนในด้านโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น จะช่วยให้การประสานงานราบรื่น สร้างความสัมพันธ์และความผูกพันที่ดี

ในด้านการพัฒนาอาชีพ การจัดทำเส้นทางอาชีพมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อความผูกพันในองค์กร โดยผู้บริหารควรให้ความสำคัญในเรื่องความก้าวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ รองลงมา คือ การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ

ในด้านแผนพัฒนารายบุคคล การจัดทำและนำแผนพัฒนารายบุคคลไปปฏิบัติมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อความผูกพันในองค์กร เนื่องจากจะช่วยให้ทราบถึงความสามารถ ความเชี่ยวชาญ จุดแข็ง และจุดอ่อนของแต่ละบุคคล เพื่อนำมาใช้ในการทำงานที่เหมาะสม การพัฒนาขีดความสามารถและ

สมรรถนะ รวมถึงการตอบสนองต่อความปรารถนาของบุคลากรและการทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กรพร้อมกัน

สามารถกล่าวได้ว่า มีปัจจัยสำคัญ 3 ด้านที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร คือ ภาวะผู้นำ โอกาสในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และการจัดทำเส้นทางอาชีพ โดยผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญที่จะผลักดันและสร้างให้เกิดสิ่งเหล่านี้ พร้อมให้โอกาส รับฟังและแก้ไขปัญหาร่วมกัน ซึ่งหากสร้างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรปัจจัยอื่นๆ ร่วมด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนพัฒนารายบุคคล ก็จะเป็นการให้ความสำคัญกับคน คนก็จะมีความสุข ตั้งใจทำงานและรักองค์กรเสมือนเป็นบ้านหลังที่สองซึ่งใช้เวลาอยู่มากกว่าหนึ่งในสามของชีวิต จนนำมาซึ่งความผูกพันในองค์กร

นอกจากนี้ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับกรอบแนวคิดที่มีความสอดคล้องกับแนวปฏิบัติจริงสามารถนำไปใช้ได้จริงและเห็นผลได้ชัดเจน อีกทั้งยังสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg' Two – Factor Theory) ที่กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานของบุคลากร ด้วยการสร้างบรรยากาศในองค์กร และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งเป็นลักษณะเชิงรูปธรรมและนามธรรม

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

การศึกษาวิจัยเรื่อง ความผูกพันในองค์กร: ศึกษากรณี สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี สามารถสรุปผลการวิจัยได้ 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ของบุคลากรในสลค.

บุคลากรในสลค. ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 35 - 44 ปี มีระดับการศึกษาในชั้นปริญญาตรีหรือ มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 15,000 – 20,000 บาท มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี มีตำแหน่งงานประเภทวิชาการ และมีหน่วยงานที่สังกัดคือ สำนักบริหารกลาง (สบก.)

เนื่องจาก สลค. มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกและวิเคราะห์เรื่องให้กับ ครม. ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ และช่วยงานราชการในพระองค์ เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถรอบรอบด้านในการวิเคราะห์ประเด็นต่างๆ ที่มีความเป็นพลวัตรและมีความสำคัญระดับชาติ ซึ่งต้องให้ความสำคัญกับความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของเอกสารจำนวนมาก ส่วนใหญ่จึงเป็นเพศหญิงที่มีความละเอียดรอบคอบมากกว่า และมีวุฒิภาวะในระดับเหมาะสม ต้องมีบุคลากรจำนวนมากในหน่วยงานกลางเพื่ออำนวยความสะดวกและประสานงาน จึงสังกัดสบก. อีกทั้งต้องมีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย มีความสามารถในการวิเคราะห์จับประเด็น และปรับตัวกับความเปลี่ยนแปลงของงาน ส่วนใหญ่จึงมีตำแหน่งงานประเภทวิชาการ ระดับการศึกษาในชั้นปริญญา

ตรี รวมถึงการรับบุคลากรใหม่ที่มีทักษะความสามารถสอดคล้องกับยุคสมัยเพิ่มมากขึ้น ส่วนใหญ่จึงมีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี และรายได้ต่อเดือนระหว่าง 15,000 – 20,000 บาท

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นด้านการบริหารองค์การ ลักษณะงาน การพัฒนาอาชีพ และ แผนพัฒนารายบุคคลของบุคลากรในสลค.

1. ความคิดเห็นด้านการบริหารองค์การ พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านการบริหารองค์การ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่อยู่ในระดับมากที่สุดและมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านวัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture/Practices) นอกนั้นอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า สลค. มีวัฒนธรรมหรือสิ่งที่มีและสืบทอดต่อเรื่อยมาที่ค่อนข้างชัดเจน เป็นที่รับรู้ของบุคลากร บุคลากรต้องยอมรับ ปรับตัวตาม และยากต่อการเปลี่ยนแปลงแก้ไข ทั้งในเรื่องของการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายในการทำงาน มาตรฐานและกระบวนการทำงาน รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี และธำรงให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของหน่วยงาน

ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านคุณภาพชีวิต แสดงให้เห็นว่า แม้ว่าบุคลากรจะได้รับการดูแลเอาใจใส่เรื่องคุณภาพชีวิตในระดับดี ทั้งเรื่องสุขภาพร่างกายและจิตใจ รวมถึงมีความภาคภูมิใจจากการอยู่ในองค์การที่มีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ในทางที่ดี แต่ก็อาจไม่สามารถสร้างความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัวได้อย่างเหมาะสมเท่าที่ควร สาเหตุอาจมาจากการทำงานในสลค. ที่มีความเคร่งเครียดและยากในระดับหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิเคราะห์เรื่องเสนอ ครม. และช่วงใกล้ประชุมครม.

2. ความคิดเห็นด้านลักษณะงาน พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านลักษณะงานของบุคลากรในสลค. ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดหมดทุกด้าน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความท้าทาย (Challenge) แสดงให้เห็นว่า บุคลากรให้ความสำคัญและได้ทำงานที่มีความท้าทาย ความยาก ความเป็นพลวัต เปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย นโยบาย กฎระเบียบและเข้ามาอย่างต่อเนื่อง ต้องใช้ความรู้ความสามารถที่มากขึ้น ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอย่างเต็มที่ และใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดใหม่ๆ มากขึ้นเสมอในการทำงาน

ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับ แสดงให้เห็นว่า แม้ว่า สลค. จะมีการประเมินและแจ้งผลการปฏิบัติงาน รวมถึงเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลประเมิน แต่บุคลากรก็อาจไม่ทำการทักท้วงหากเห็นว่าผลการประเมินไม่เหมาะสม รวมถึงในการประเมินมักบอกจุดบกพร่อง (เชิงลบ) เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดในอนาคต แต่ไม่ได้บอกจุดดีหรือความสำเร็จ (เชิงบวก) เท่าที่ควร

3. ความคิดเห็นด้านการพัฒนาอาชีพ พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านการพัฒนาอาชีพของบุคลากรในสลค. ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดหมดทุกด้าน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริง

(Realistic Job Preview) แสดงให้เห็นว่า สลค. มีการแจ้งและอธิบายเรื่องข้อดี ข้อจำกัดและข้อมูลอื่นๆ เกี่ยวกับงานตามความเป็นจริงต่อผู้ที่มาสมัครงานด้วยวิธีการและสื่อต่างๆ อย่างเหมาะสม เช่น เว็บไซต์ การฉายภาพยนตร์ วีดิทัศน์ เอกสาร และการเยี่ยมชมสถานที่ทำงาน เป็นต้น

ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) แสดงให้เห็นว่า แม้ว่าการทำงานในสลค. จะมีการหมุนเวียนงานเพื่อช่วยให้บุคลากรได้พบกับความท้าทายและโอกาสในการเรียนรู้ใหม่ๆ รวมถึงได้ค้นหาเป้าหมายในการทำงานและชนิดงานใหม่ที่เหมาะสมกับตนเอง แต่ก็ไม่ได้มีการหมุนเวียนงานบ่อยนัก ยกเว้นในกรณีที่ผู้บริหารให้บุคลากรมีการหมุนเวียนงานเฉพาะรายบุคคล

4. ความคิดเห็นด้านแผนพัฒนารายบุคคล พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านแผนพัฒนารายบุคคลของบุคลากรในสลค. ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดหมดทุกด้าน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านกระบวนการจัดทำ IDP (IDP Process) แสดงให้เห็นว่า กระบวนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของ สลค. มีความเหมาะสม กล่าวคือ เริ่มต้นจากการกำหนดมาตรฐานความสามารถหรือสมรรถนะที่ต้องการ (Competency) ร่วมกับการประเมินความสามารถหรือการประเมินหาจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากร แล้วกำหนดเครื่องมือหรือวิธีการพัฒนาอย่างเหมาะสมกับแต่ละบุคคล ต่อมาจึงจัดทำและนำไปใช้ปฏิบัติอย่างจริงจัง โดยมีการประเมินและแจ้งผลการประเมินเกี่ยวกับแผนพัฒนารายบุคคลของแต่ละคน และติดตามผลการนำแผนพัฒนารายบุคคลไปใช้อย่างสม่ำเสมอ

ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านองค์ประกอบของ IDP (IDP Component) แสดงให้เห็นว่า แผนพัฒนารายบุคคลของสลค. ที่ได้จัดทำขึ้นนั้น อาจไม่ได้กำหนดจากขีดความสามารถหรือสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง โดยเชื่อมโยงความต้องการของบุคลากรกับความต้องการขององค์การอย่างแท้จริง รวมถึงอาจไม่ได้เป็นการสื่อสารกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากรในเรื่องความคาดหวังในการทำงานและเป้าหมายในอาชีพเท่าที่ควร

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นด้านความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลค.

พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลค. ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งหมดทุกด้าน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ (Strive) แสดงให้เห็นว่า บุคลากรในสลค. มีความหวังโยในความอยู่รอดและทิศทางของหน่วยงาน ยินดีให้ความช่วยเหลือในทุกด้านเพื่อสนับสนุน พัฒนา ค้นหาแนวทางการปรับปรุงการทำงานและหน่วยงานให้ดีขึ้นเสมอ แม้ว่าจะมีภาระงานที่มากกว่าเดิม รวมถึงทุ่มเททำงานโดยใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน แต่บางกรณีก็อาจทำงานน้อยเพื่อให้เกิดความสบาย แต่ก็สามารถขัดเกลาหรือปรับปรุงแก้ไขได้ด้วยการสร้างการมีส่วนร่วม และการสร้างแรงจูงใจผ่านสวัสดิการต่างๆ

ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกองค์การ (Stay) แสดงให้เห็นว่า แม้ว่าบุคลากรส่วนใหญ่ในสลค. คิดว่าตัดสินใจถูกต้องแล้วที่มาทำงานและมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งกับหน่วยงานแห่งนี้ รวมถึงยินดีเข้าร่วมกิจกรรมเป็นอย่างดี เนื่องจากบุคลากรพึงพอใจกับลักษณะงาน องค์กรและสภาพแวดล้อมที่ทำงานอยู่ รู้สึกมั่นคงและไม่ต้องการการเปลี่ยนที่ทำงานใหม่ไปตลอดชีวิตการทำงาน แต่บางกรณีก็ขึ้นอยู่กับความปรารถนาภายในหรือความต้องการของแต่ละบุคคล เช่น ระยะเวลาสูงสุดที่จะทำงานในหน่วยงานนี้ หรือปัจจัยอื่นๆที่ทำให้อยากย้ายไปหน่วยงานอื่น ย้ายกลับบ้านหรือทำธุรกิจส่วนตัว เป็นต้น

สำหรับด้านการพูดถึงองค์การในด้านบวก (Say) ที่บุคลากรในสลค. มีความภาคภูมิใจและยินดีเป็นอย่างมากที่จะบอกกับผู้อื่นว่าทำงานในหน่วยงานแห่งนี้ และเมื่อหน่วยงานพัฒนาไปในทางที่ดี เช่นเดียวกับเมื่อผู้อื่นพูดถึงหน่วยงานในทางที่ดี รวมถึงมักพูดถึงหน่วยงานในทางที่ดี ชี้แจงและอธิบายแก้ไขเมื่อผู้อื่นกล่าวถึงหน่วยงานในทางที่ผิดเสมอ แต่บางกรณีคำพูดด้านบวกก็อาจไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติจริง

ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

สามารถอภิปรายผลการทดสอบสมมติฐาน 6 ข้อ ดังนี้

1. ความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลค. อยู่ในระดับมาก

ผลการทดสอบสมมติฐาน คือ ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 1 กล่าวคือ ความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสลค. ไม่ได้อยู่ในระดับมาก แต่อยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่า บุคลากรในสลค. ใช้ความพยายาม พยายามทุ่มเททั้งแรงกายและแรงใจในการทำงานเป็นอย่างมากเพื่อความสำเร็จขององค์การ ทั้งการพูดถึงองค์การในด้านบวกหรือในทางที่ดีเมื่อสนทนากับผู้อื่น (Say) การอยากเข้าเป็นสมาชิกและดำรงอยู่ในองค์การต่อไป (Stay) และการใช้ความพยายามอย่างสุดความสามารถในการทำงาน (Strive) ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

สำหรับนิยามและองค์ประกอบของความผูกพันในองค์การ บุคลากรในสลค. เห็นว่า ความผูกพันในองค์การ หมายถึง พฤติกรรมหรือความรู้สึกของบุคลากรที่มุ่งปฏิบัติงานเพื่อองค์การ มีความรักองค์การเปรียบเสมือนบ้านหลังที่ 2 โดยแบ่งเป็น 2 ด้าน คือ ด้านงาน และด้านคน ซึ่งสอดคล้องกับคำนิยามของ Hewitt Associates (2004) ที่กล่าวว่า ความผูกพันในองค์การ คือ สภาพหรือลักษณะที่บุคคลอุทิศสติปัญญาและอารมณ์ ความรู้สึกแก่องค์การหรือกลุ่มพนักงาน เป็นความต้องการส่วนบุคคลและทำอย่างจริงจัง นำมาซึ่งผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์การที่สูงขึ้น และ Woodruffe (2006) ที่กล่าวว่า ความผูกพันในองค์การ เป็นความมุ่งมั่นและความสามารถที่จะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์การ หรือความพยายามในการอุทิศเวลา สติปัญญาและแรงงานของพนักงาน

ในด้านองค์ประกอบของความผูกพันในองค์การที่แบ่งเป็น 2 ด้าน คือ ด้านงาน และด้านคน มีความสอดคล้องกับโมเดลองค์ประกอบของความผูกพัน (Model for Engagement) ของ DDI (2009) ที่กล่าวว่าประกอบด้วย 3 ส่วน คือ เป้าหมายของงาน (Focus Work) ค่านิยมของบุคคล (Individual Values) และการสนับสนุนความร่วมมือกันระหว่างบุคคล (Interpersonal Support) นอกจากนี้ยังเห็นว่า องค์ประกอบความผูกพันในองค์การของ Hewitt Associates (2004) นั้น มีความสอดคล้องกับแนวปฏิบัติจริง ทั้ง 3 ด้านมีความสำคัญทั้งหมดและต่างเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน แต่หากเรียงลำดับความสำคัญแล้ว ความผูกพันด้านความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกองค์การ (Stay) จะมีความสำคัญมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ (Strive) และการพูดถึงองค์การในด้านบวก (Say)

ในด้านความสำคัญของความผูกพันในองค์การ บุคลากรในสลด. เห็นว่า ความผูกพันในองค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การ เนื่องจากเมื่อบุคลากรมีความผูกพันและรักองค์การ บุคลากรจะตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ เป็นไปตามมาตรฐานหรือเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีความพร้อมและกำลังใจที่ดีในการทำงาน อีกทั้งยังช่วยให้การทำงานราบรื่น เกิดความสามัคคี ความร่วมมือร่วมใจ สร้างเครือข่ายและความรวดเร็วในการประสานงาน ซึ่งท้ายที่สุดแล้วก็จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จและเติบโตต่อไปได้ ในทางตรงกันข้าม หากไม่มีความผูกพันแล้ว ก็อาจทำให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานทั้งระบบ เกิดความล่าช้า เกิดปัญหา และความล้มเหลวได้

สอดคล้องกับแนวคิดความผูกพันในองค์การของภาคเอกชนที่ใช้ความผูกพันในองค์การเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จหรือผลตอบแทนทางธุรกิจ (Business Outcomes) โดยจะช่วยเพิ่มระดับคุณภาพของสินค้าและบริการ ผลผลิต (White, 2005) ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ISR, 2004) ชีตความสามารถในการแข่งขัน (Employee Engagement = Competitive Advantage) และอัตราการเจริญเติบโตขององค์การ 10-20 % (Hewitt Associates, 2004) ความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer Loyalty) (Burke, 2003) รวมถึงลดปัญหาการลาออก อุบัติเหตุในการทำงาน และเพิ่มผลกำไรต่อหุ้น (Earnings per Share: EPS) มากกว่าองค์การประเภทเดียวกันที่มีความผูกพันต่ำ (Low Engagement) ถึง 3.9 เท่า (Gallup Consulting, 2010)

2. ปัจจัยด้านการบริหารองค์การมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ

ผลการทดสอบสมมติฐาน คือ เป็นไปตามสมมติฐานที่ 2 กล่าวคือ ปัจจัยด้านการบริหารองค์การมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มี 2 ตัวแปรที่มีอิทธิพล คือ ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิต (มีค่า Sig ที่ 0.020 และค่า t ที่ 2.343) และด้านบรรยากาศในองค์การ (มีค่า Sig ที่ 0.001 และค่า t ที่ 3.486) แสดงให้เห็นว่า หาก

ให้ความสำคัญกับการสร้างคุณภาพชีวิตและบรรยากาศภายในองค์กรที่ดีแล้ว จะทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันในองค์กร

เมื่อบุคลากรได้ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ดี มีความปลอดภัย มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงานที่เพียงพอ ไม่ตรึงเครียดมากเกินไป ได้รับการดูแลเอาใจใส่เรื่องคุณภาพเรื่องสุขภาพร่างกายและจิตใจ ก็จะทำให้เกิดความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัว ขวัญกำลังใจ ความสุขในการทำงานและความผูกพันในองค์กร

สอดคล้องกับแนวคิดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร ด้านคุณค่าและความรับผิดชอบ (Values and Responsibilities) ในเรื่องความพร้อมของเครื่องมืออุปกรณ์ ของ Gubman (2003) ปัจจัยด้านความสนใจต่อความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานจากผู้บริหาร ด้านความเพียงพอและเหมาะสมของทรัพยากรในการทำงานของ Perrin (2003) ปัจจัยด้านความพร้อมและเพียงพอของเครื่องมืออุปกรณ์ ของ Greenberg (2004) ปัจจัยด้านสุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety) ในตัวแบบเครื่องมือการวัดความผูกพันในองค์กร (IES' Diagnostic Tool) ของ IES (2004) ปัจจัยด้านความต้องการพื้นฐาน (Basic Need) ในเรื่องเครื่องมือและอุปกรณ์ (Materials and Equipment) ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร (Management Support) ในเรื่องการดูแลเอาใจใส่ (Care about Me) ในตัวแบบ 12 ชั้น ของการจัดการที่ดี (Gallup Q12) ของ The Gallup Organization (2006) ปัจจัยด้านวิธีการ (The Way) ประกอบด้วยแหล่งทรัพยากร การสนับสนุน เครื่องมือและอุปกรณ์ ของ Woodruffe (2006) ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิต (Quality of Life) ของ Hewitt Associates (2011)

รวมถึงสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ของ ปารีชาติ ข้าเรียง and ภิระมล ทองธรรมชาติ (2555) โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ อาจารย์ประจำจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ 40 แห่ง จำนวน 452 คน ที่พบว่า ปัจจัยด้านการจัดสวัสดิการและผลประโยชน์ และด้านบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่ สลค. สามารถบริหารจัดการและดำเนินงานได้ค่อนข้างง่าย มีความชัดเจนให้ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมและมีความรวดเร็ว ต่างกับปัจจัยด้านอื่นๆ ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรม และปัจจัยด้านการบริหารค่าตอบแทน ที่อาจบริหารจัดการและดำเนินงานได้ค่อนข้างยาก ให้ผลลัพธ์ที่ไม่ค่อยชัดเจนและใช้ระยะเวลานาน

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล ซึ่งต้องสั่งสมหรือพัฒนาในระยะเวลาหนึ่ง อีกทั้งภาวะของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรตามแนวคิดนั้น ต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลสามารถพัฒนาองค์กรไปในทางที่ดีได้ ให้ความสำคัญกับบุคลากรยินดีรับฟังความคิดเห็น และให้คำแนะนำในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ รวมถึงเป็นผู้รักษามาตรฐานทาง

จริยธรรม จนเป็นที่ยอมรับของบุคลากร ซึ่งอาจขัดแย้งหรือเป็นไปได้ยากในทางปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำในองค์การภาครัฐที่อาจปฏิบัติงานโดยยึดกฎระเบียบและความถูกต้องมากเกินไป จนมองข้ามความคิดสร้างสรรค์ การรับฟังความคิดเห็นหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ อีกทั้งอาจมีความเชื่อมั่นและยึดถือในความคิดของตนเองเป็นอย่างมากจากฐานอำนาจและประสบการณ์การทำงานที่สั่งสมมานาน ส่วนในปัจจุบันด้านวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มิและสืบทอดต่อเรื่อยมา เป็นสิ่งที่บุคลากรรับรู้ต้องยอมรับ ปรับตัวตาม และยากต่อการเปลี่ยนแปลงแก้ไข เช่นเดียวกับปัจจัยด้านการบริหารค่าตอบแทนที่ยึดกฎระเบียบของสำนักงาน ก.พ. ไม่ได้มีรายได้พิเศษเพิ่มเติมแต่อย่างใด จึงอาจทำให้ปัจจัยเหล่านี้ขัดแย้งกับแนวคิดและไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ

แต่อย่างไรก็ตาม ปัจจัยด้านภาวะผู้นำก็ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ เนื่องจากเปรียบเสมือนผู้ริเริ่ม ตัดสินใจ และนำพาให้เกิดการสร้าง ความผูกพันในองค์การ โดยการให้ความสำคัญและสนับสนุนปัจจัยด้านต่างๆ ในการบริหารองค์การ อีกทั้งอาจเป็นอุปสรรคที่รุนแรงเช่นกันที่ทำลายหรือลดระดับความผูกพันในองค์การ หากผู้บริหารไม่เห็นด้วย

3. ปัจจัยด้านลักษณะงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ

ผลการทดสอบสมมติฐาน คือ เป็นไปตามสมมติฐานที่ 3 กล่าวคือ ปัจจัยด้านลักษณะงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามี 2 ตัวแปรที่มีอิทธิพล คือ ปัจจัยด้านความท้าทาย (มีค่า Sig ที่ 0.001 และค่า t ที่ 3.434) และด้านโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (มีค่า Sig ที่ 0.000 และค่า t ที่ 4.472) แสดงให้เห็นว่า หากให้ความสำคัญกับการออกแบบงานที่มีความท้าทายและได้ปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นแล้ว จะทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันในองค์การ

เนื่องจากธรรมชาติงานของสสค. เป็นงานที่มีความท้าทาย ความยาก ความเป็นพลวัตเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย นโยบาย กฎระเบียบและเข้ามาอย่างต่อเนื่อง ต้องใช้ความรู้ความสามารถที่มากขึ้น แม้ว่าอาจเกิดความท้อแท้และอุปสรรคในการทำงานบ้าง แต่ก็ช่วยลดความจำเจและความเบื่อหน่าย ทำให้เกิดความสุขและความพยายามในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่องานสำเร็จแล้วก็จะสร้างความสุขภายในใจซึ่งเทียบเท่ากับตัวเงินไม่ได้ อีกทั้งยังต้องอาศัยการทำงานกันเป็นทีม เพราะในการวิเคราะห์เรื่องหนึ่งๆ นั้นต้องใช้ความรู้ความสามารถที่หลากหลายจากหลายฝ่าย รวมถึงการพบปะพูดคุย การทักทายถามสารทุกข์สุขดิบ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ดังรายละเอียดความผูกพันในองค์การด้านคนที่ได้กล่าวมาแล้ว ซึ่งจะช่วยให้ทำงานได้อย่างสนุก มีความสุข ราบรื่น สร้างความสัมพันธ์ที่ดีและความผูกพันในองค์การ

สอดคล้องกับแนวคิดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ ด้านลักษณะของงาน (Job Characteristics) ในเรื่องความท้าทาย (Challenge) และด้านโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Optional

Interaction) ของ Steers (1997) ปัจจัยด้านกลุ่มงาน (Work Group) และด้านงาน (Job) ในตัวแบบดัชนีชี้วัดความผูกพันในองค์กร (EEI) ของ Burke (2003) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ (Relationships) ของ Gubman (2003) ปัจจัยด้านความท้าทายของงาน และด้านสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม ของ Perrin (2003) ปัจจัยด้านความร่วมมือ (Co-operation) และด้านมิตรภาพแบบครอบครัว (Family Friendliness) ในตัวแบบเครื่องมือการวัดความผูกพันในองค์กร (IES' Diagnostic Tool) ของ IES (2004) ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork) หรือสัมพันธ์ภาพ (Relatedness) ในตัวแบบ 12 ชั้น ของการจัดการที่ดี (Gallup Q12) ของ The Gallup Organization (2006) ปัจจัยด้านความตั้งใจ (The Will) ของ Woodruffe (2006) ปัจจัยด้านลักษณะงาน (Work) และด้านบุคลากร (People) ของ Hewitt Associates (2011)

รวมถึงสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท โทรคมนาคมและเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งหนึ่ง ส่วนงานวิศวกรรม ที่ทำงานในเขตกรุงเทพมหานคร ของ ประดิษฐพงษ์ สร้อยเพชร (2557) โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานบริษัทโทรคมนาคมและเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งหนึ่ง ส่วนงานวิศวกรรม ที่ทำงานในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 410 คน ที่พบว่า ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ และด้านลักษณะงานมีผลทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สำหรับปัจจัยด้านความชัดเจนในงานที่เป็นการกำหนดลักษณะงาน ขอบเขตงาน บทบาทอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ กฎระเบียบและข้อบังคับในงานนั้นมีลักษณะที่ชัดเจน เป็นไปตามกฎระเบียบและเป็นที่ยอมรับเป็นปกติเรื่อยมา เช่นเดียวกับปัจจัยด้านความอิสระในงาน แม้ว่าจะสามารถพิจารณา ตัดสินใจ ใช้ความรู้และความสามารถได้อย่างเต็มที่ภายใต้อำนาจหน้าที่ของตน แต่ก็ไม่สามารถผัดกฎระเบียบได้ ส่งผลให้ไม่สามารถที่แตกต่างจากเดิมไปมากนัก รวมถึงปัจจัยด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับ ที่มีกบอกจุดบกพร่อง (เชิงลบ) เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดในอนาคต แต่ไม่ได้บอกจุดดีหรือความสำเร็จ (เชิงบวก) เท่าที่ควร จึงอาจทำให้ปัจจัยเหล่านี้ขัดแย้งกับแนวคิดและไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร

4. ปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร

ผลการทดสอบสมมติฐาน คือ เป็นไปตามสมมติฐานที่ 4 กล่าวคือ ปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มี 3 ตัวแปรที่มีอิทธิพล คือ ปัจจัยด้านการจัดทำเส้นทางอาชีพ (มีค่า Sig ที่ 0.000 และค่า t ที่ 3.609) ด้านการมอบหมายงานที่ทำหยาความสามารถ (มีค่า Sig ที่ 0.000 และค่า t ที่ 4.998) และด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการ (มีค่า Sig ที่ 0.000 และค่า t ที่ 4.291) แสดงให้เห็นว่า หากให้

ความสำคัญและดำเนินการในด้านการจัดทำเส้นทางอาชีพ การมอบหมายงานที่ทำทลายความสามารถ และการประชุมเชิงปฏิบัติการแล้ว จะทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันในองค์กร

หากองค์กรมีการจัดทำเส้นทางอาชีพและให้ความสำคัญในเรื่องความก้าวหน้ากับบุคลากรทุกระดับแล้ว จะช่วยให้บุคลากรสามารถ คาดการณ์และวางแผนอนาคตได้ เกิดความรู้สึกมั่นคงซึ่งเป็นความต้องการที่สำคัญมากอย่างหนึ่งในการเข้ารับราชการ ลดความพะวงและการทิ้งงาน โดยจะทำให้ทำงานได้อย่างเต็มที่ มีเสถียรภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น เช่นเดียวกับปัจจัยด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ ร่วมอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน ซึ่งจะช่วยให้ได้มุมมองที่หลากหลาย วิธีแก้ไขปัญหา และช่วยพัฒนาทักษะความสามารถในการทำงาน รวมถึงปัจจัยด้านการมอบหมายงานที่ทำทลายความสามารถที่จะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรทำงาน พัฒนาขีดความสามารถ ร่วมมือกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ยากขึ้น มีความสนุก มีความสุข สร้างความสัมพันธ์ที่ดีและความผูกพันในองค์กร

สอดคล้องกับแนวคิดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรด้านประสบการณ์ที่ได้รับระหว่างปฏิบัติงาน (Job Experience) ในเรื่องความสำคัญของตนเองในองค์กร ที่ได้รับความไว้วางใจและการให้ความสำคัญจากผู้บริหาร และในเรื่องความน่าเชื่อถือและความพึงพอใจขององค์กร ที่สร้างความรู้สึกมั่นคงและมีเสถียรภาพในการทำงานให้กับบุคลากร ของ Steers และ Porter (1973) ปัจจัยด้านสายอาชีพ (Career Professional) และด้านผู้จัดการ (Manager) ที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม ในตัวแบบดัชนีชี้วัดความผูกพันในองค์กร (EEI) ของ Burke (2003) ปัจจัยด้านโอกาสความก้าวหน้าและการพัฒนาสู่การเป็นผู้เชี่ยวชาญ ด้านการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และด้านการสนับสนุนและกระตุ้นให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ของ Perrin (2003) ปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพ (Career Development) และด้านการให้อำนาจ (Empowerment) ของ ISR (2004) ปัจจัยด้านการฝึกอบรม พัฒนาและอาชีพ (Training Development and Career) ในตัวแบบเครื่องมือการวัดความผูกพันในองค์กร (IES' Diagnostic Tool) ของ IES (2004) ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางการบริหาร (Management Support) ในเรื่องโอกาสที่จะทำงานได้ดีที่สุด (Opportunity to Do Best) การได้รับยอมรับ (Recognition) และการพัฒนา (Development) และด้านความก้าวหน้าเจริญเติบโตในงาน (Growth) ในตัวแบบ 12 ชั้นของการจัดการที่ดี (Gallup Q12) ของ The Gallup Organization (2006) ปัจจัยด้านโอกาสที่ได้รับ (Opportunities) ในการเจริญก้าวหน้าในอาชีพและการพัฒนาความรู้ความสามารถ ของ Hewitt Associates (2011) ปัจจัยด้านประโยชน์ของการพัฒนาอาชีพ ที่ช่วยรับประกันว่าบุคลากรที่มีความสามารถจะอยู่กับองค์กรต่อไปและช่วยให้องค์กรสามารถดึงดูดบุคคลที่มีความสามารถสูงเข้ามาทำงาน (ชูชัย สมितिไกร, 2556)

รวมถึงสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยเรื่อง ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรทางการศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขตตรวจราชการที่ 7 กระทรวงศึกษาธิการ ของ ปราโมทย์ จิตต์ไพโรจน์ (2548) โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขตตรวจราชการที่ 7 กระทรวงศึกษาธิการ ทั้งหมด 6 เขตพื้นที่ จำนวน 236 คน ที่พบว่า ปัจจัยด้านการจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรทุกระดับในเรื่องความรู้ คุณธรรมและจริยธรรม และด้านความก้าวหน้าในงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สำหรับปัจจัยด้านการหมุนเวียนงาน แม้ว่าจะช่วยให้ได้เรียนรู้งานที่กว้างขึ้นและเหมาะสมกับตนเอง แต่ก็ไม่ได้มีการหมุนเวียนบ่อยนัก ยกเว้นในกรณีที่ผู้บริหารให้บุคลากรมีการหมุนเวียนงานเฉพาะรายบุคคลเช่นเดียวกับปัจจัยด้านการปรึกษาเชิงจิตวิทยาด้านอาชีพ ก็ไม่ได้มีการปฏิบัติอย่างชัดเจน อย่างทั่วถึงและยังไม่เป็นที่นิยมเท่าที่ควร อีกทั้งปัจจัยด้านการแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะ ที่มีกับบอกจุดบกพร่อง (เชิงลบ) เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดในอนาคต แต่ไม่ได้บอกจุดดีหรือความสำเร็จ (เชิงบวก) เท่าที่ควร รวมถึงระบบโค้ชซึ่งและระบบพี่เลี้ยงที่กำลังเริ่มใช้กับบุคลากรบางกลุ่มเท่านั้น และไม่ได้ผลในบางกรณี ในทางเดียวกันกับปัจจัยด้านการให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริง และปัจจัยด้านการลาเพิ่มพูนความรู้ ที่มีการปฏิบัติและมีผลกับบุคลากรบางกลุ่มเท่านั้น ซึ่งอาจไม่คุ้มค่าและไม่ได้ผลลัพธ์ตามที่ตั้งไว้ จึงอาจทำให้ปัจจัยเหล่านี้ขัดแย้งกับแนวคิดและไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ

5. ปัจจัยด้านแผนพัฒนารายบุคคลมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ

ผลการทดสอบสมมติฐาน คือ เป็นไปตามสมมติฐานที่ 5 กล่าวคือ ปัจจัยด้านแผนพัฒนารายบุคคลมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มี 2 ตัวแปรที่มีอิทธิพล คือ ปัจจัยด้านนโยบายด้าน IDP ขององค์การ (มีค่า Sig ที่ 0.018 และค่า t ที่ -2.389) และด้านองค์ประกอบของ IDP (มีค่า Sig ที่ 0.000 และค่า t ที่ 4.981) แสดงให้เห็นว่า หากให้ความสำคัญและดำเนินการตามองค์ประกอบของ IDP จะทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันในองค์การ แต่หากให้การสนับสนุนนโยบายด้าน IDP ขององค์การแล้ว จะทำให้ความผูกพันในองค์การลดลง

หากองค์การมีการจัดทำและนำแผนพัฒนารายบุคคลไปปฏิบัติโดยยึดตามองค์ประกอบของ IDP แล้ว จะส่งผลดีต่อทั้งบุคลากรและองค์การ เนื่องจากจะตอบสนองต่อความปรารถนาของบุคลากรและการทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์การพร้อมกัน เกิดการสื่อสาร โอกาสในการปฏิสัมพันธ์ และได้เรียนรู้ร่วมกัน อีกทั้งจะช่วยให้บุคลากรทราบถึงความสามารถ ความเชี่ยวชาญ จุดแข็งและจุดอ่อนของแต่ละบุคคล เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน การพัฒนาขีดความสามารถและสมรรถนะที่เหมาะสม สอดคล้องกับยุคสมัยแห่งการเรียนรู้และพหุนิยม เปรียบเสมือนการให้

ความสำคัญในฐานะสมาชิกที่มีคุณค่าขององค์การ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรเกิดความรู้สึกดีและความสุขในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความผูกพันในองค์การ

สอดคล้องกับแนวคิดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การด้านประสบการณ์ที่ได้รับระหว่างปฏิบัติงาน (Job Experience) ในเรื่องความสำคัญของตนเองในองค์การ ที่ได้รับความไว้วางใจและการให้ความสำคัญจากผู้บริหาร ของ Steers (1997) ปัจจัยด้านผู้จัดการ (Manager) ที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม ในตัวแบบดัชนีชี้วัดความผูกพันในองค์การ (EEI) ของ Burke (2003) ปัจจัยด้านโปรแกรมหรือโครงการ (Programs) ที่จัดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานอย่างเหมาะสม ของ Gubman (2003) ปัจจัยด้านความชัดเจนในความคาดหวังของงานและการสนับสนุนและกระตุ้นให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ของ Perrin (2003) ปัจจัยด้านกระบวนการ (Procedures) ในเรื่องหลักการปฏิบัติงาน ของ Hewitt Associates (2004) ปัจจัยด้านความร่วมมือ (Co-operation) ในตัวแบบเครื่องมือการวัดความผูกพันในองค์การ (IES' Diagnostic Tool) ของ IES (2004) ปัจจัยด้านความต้องการพื้นฐาน (Basic Need) ในเรื่องความคาดหวัง (Expect) และด้านการสนับสนุนทางการบริหาร (Management Support) ในเรื่องโอกาสที่จะทำงานได้ดีที่สุด (Opportunity to Do Best) การได้รับยอมรับ (Recognition) การดูแลเอาใจใส่ (Care about Me) และการพัฒนา (Development) ในตัวแบบ 12 ชั้น ของการจัดการที่ดี (Gallup Q12) ของ The Gallup Organization (2006) รวมถึงปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพในด้านการจัดทำเส้นทางอาชีพดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดประโยชน์ของแผนพัฒนารายบุคคลที่ช่วยปรับปรุง (To Improve) ประสิทธิภาพ สร้างความเชื่อมั่น อันนำไปสู่ขวัญและกำลังใจในการทำงาน ช่วยเตรียมความพร้อม (To Prepare) เรื่องความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ลดความวิตกกังวล ความเครียดและความกลัว การสร้างแบรนด์ให้้องค์การ (Corporate Branding) หรือภาพลักษณ์ที่ดีให้กับ้องค์การ ทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดี มีความรักและความผูกพันกับ้องค์การ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2552) และการสร้างหลักประกันความสำเร็จในระยะยาว ช่วยคนใน้องค์การรู้สึกว่าจะมีความก้าวหน้าและได้เรียนรู้ส่งผลให้อัตราการโอน/ลาออกลดลง (สำนักงาน ก.พ., 2559)

แต่แผนพัฒนารายบุคคลก็ถือเป็นเรื่องใหม่สำหรับ้องค์การภาครัฐ ซึ่งหากมีการกำหนดนโยบายด้าน IDP โดยการตั้งเป้าหมายการจัดทำและนำแผนพัฒนารายบุคคลมาปฏิบัติที่ชัดเจนจากฝ่ายบริหารแล้ว อาจส่งผลให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ เช่นเดียวกับการจัดตั้งทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญในการจัดทำและการให้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วม

โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากมีกระบวนการจัดทำ IDP โดยการกำหนดมาตรฐานความสามารถหรือสมรรถนะที่ต้องการ (Competency) ประเมินความสามารถหาจุดแข็งและจุดอ่อน กำหนดเครื่องมือหรือวิธีการพัฒนา จัดทำ นำไปใช้ปฏิบัติ ประเมินและติดตามผลกับแต่ละบุคคลอย่างจริงจังแล้ว อาจ

ส่งผลเชิงลบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน และขวัญกำลังใจ เนื่องจากภาระงานที่มีมากขึ้น นอกเหนือหน้าที่ความรับผิดชอบ และอาจเกิดความรู้สึกไม่พอใจหรือความรู้สึกระแวงเสมือนถูกเพ่งเล็งจากผู้บริหาร อีกทั้งอาจเกิดประโยชน์กับบุคลากรส่วนน้อยมากกว่า เช่นเดียวกับการนำไปใช้ในเบื้องต้น ที่ขาดความรู้ความเข้าใจ ขาดความร่วมมือ ไม่เหมาะสมและไม่จริงจังเท่าที่ควร จึงอาจทำให้ปัจจัยเหล่านี้ขัดแย้งกับแนวคิดและไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร

ดังนั้นการจัดทำและนำแผนพัฒนารายบุคคลไปปฏิบัติจึงควรเริ่มจากการให้ความรู้ สร้างความเข้าใจในสาระสำคัญและเป้าหมายให้ตรงกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากร แล้วจึงประเมินความพร้อมของบุคลากร สภาพแวดล้อมและปัจจัยด้านการบริหารองค์การต่างๆ เพื่อริเริ่มดำเนินการอย่างค่อยเป็นค่อยไป รวมถึงคอยประเมินและปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับบริบทขององค์การ

6. ความผูกพันในองค์กรของบุคลากรในสลค. แตกต่างกันไปตามปัจจัยด้านประชากรศาสตร์

ผลการทดสอบสมมติฐาน คือ เป็นไปตามสมมติฐานที่ 6 กล่าวคือ ความผูกพันในองค์กรของบุคลากรในสลค. แตกต่างกันไปตามประชากรศาสตร์ซึ่งได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งงานและหน่วยงานที่สังกัด ยกเว้นอายุที่ไม่มีอิทธิพลให้ความผูกพันในองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 มีรายละเอียดดังนี้

เพศ พบว่า ความผูกพันในองค์กรของบุคลากรในสลค. แตกต่างกันไปตามเพศที่ต่างกัน โดยเพศชายมีระดับความผูกพันในองค์กรมากกว่าเพศหญิง ในขณะที่มีจำนวนเพียงครึ่งหนึ่งของเพศหญิง อาจเนื่องมาจากลักษณะงานที่เป็นการวิเคราะห์ประเด็นปัญหา การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและรับมือกับความเปลี่ยนแปลง ต้องใช้ทักษะการตัดสินใจที่ หนักแน่นและมั่นคง ซึ่งเพศชายมีลักษณะนิสัยและสรีระที่เอื้ออำนวยมากกว่า รวมถึงความต้องการความมั่นคงในฐานะผู้นำครอบครัวของเพศชาย

ระดับการศึกษา พบว่า ความผูกพันในองค์กรของบุคลากรในสลค. แตกต่างกันไปตามระดับการศึกษาที่ต่างกัน โดยบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีระดับความผูกพันในองค์กรน้อยกว่ากลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และน้อยกว่ากลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทหรือเทียบเท่าซึ่งกลุ่มระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่ามีระดับความผูกพันในองค์กรมากที่สุด และมีจำนวนมากที่สุดเช่นกัน อาจเนื่องมาจากบุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถ และทักษะการคิดวิเคราะห์ของตนที่ได้จากการสั่งสมและฝึกปฏิบัติในขณะศึกษาชั้นระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่ามาใช้ในการทำงานได้จริงและช่วยให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับกลุ่มระดับปริญญาโทหรือเทียบเท่ามีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงลงมา เนื่องจากสามารถใช้ความรู้ในระดับที่สูงขึ้นมาสนับสนุนการทำงานได้

รายได้ต่อเดือน พบว่า ความผูกพันในองค์กรของบุคลากรในสลค. แตกต่างกันไปตามรายได้ต่อเดือนที่ต่างกัน โดยบุคลากรที่มีรายได้ 30,001-35,000 บาท มีระดับความผูกพันในองค์กรมาก

ที่สุด อาจเนื่องมาจากเป็นปริมาณค่าตอบแทนที่เหมาะสม ไม่มากหรือน้อยจนเกินไป ซึ่งเพียงพอกับค่าครองชีพในปัจจุบัน แต่ขึ้นอยู่กับค่าใช้จ่ายของแต่ละบุคคล

ประสบการณ์การทำงาน พบว่า ความผูกพันในองค์กรของบุคลากรในสลด. แตกต่างกันไป ตามประสบการณ์การทำงานที่ต่างกัน โดยบุคลากรที่ทำงาน 5-10 ปี มีระดับความผูกพันในองค์กรมากกว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 21 -25 ปี ซึ่งกลุ่มที่ทำงานในช่วง 5-10 ปี มีระดับความผูกพันในองค์กรมากที่สุด อาจเนื่องมาจากเป็นระยะเวลาที่บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับการทำงาน และอยู่ในองค์กรได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งสิ่งสมประสบการณ์และข้อมูลมากเพียงพอสำหรับการตัดสินใจออกหรืออยู่ในองค์กรต่อไป

ตำแหน่งงาน พบว่า ความผูกพันในองค์กรของบุคลากรในสลด. แตกต่างกันไปตามตำแหน่งงานที่ต่างกัน โดยบุคลากรประเภทวิชาการมีระดับความผูกพันในองค์กรมากกว่ากลุ่มที่มีตำแหน่งงานประเภททั่วไป อาจเนื่องมาจากเป็นตำแหน่งงานที่มีการสอบบรรจุ ต้องใช้ความรู้ตามวุฒิการศึกษาที่สำเร็จมา สอดคล้องลักษณะงานและสามารถเติบโตในสายงานได้ ซึ่งช่วยให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสุขหากสอดคล้องกับความคาดหวังที่ตั้งไว้

หน่วยงานที่สังกัด พบว่า ความผูกพันในองค์กรของบุคลากรในสลด. แตกต่างกันไป หน่วยงานที่สังกัดที่ต่างกัน โดยบุคลากรที่สังกัดส่วนกลางมีระดับความผูกพันในองค์กรมากกว่ากลุ่มสำนักบริหารกลาง (สบก.) และกลุ่มสำนักบริหารงานสารสนเทศ (สบส.) ซึ่งกลุ่มที่สังกัดส่วนกลางมีระดับความผูกพันในองค์กรมากที่สุด อาจเนื่องมาจากเป็นหน่วยงานกลางที่ทำหน้าหลักในการกำหนดนโยบายและทิศทางขององค์กร รวมถึงการตัดสินใจและมอบหมายงานสำคัญให้กับหน่วยงานสังกัดอื่นๆ ซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับสูงและผู้ช่วย เปรียบเสมือนเป็นหัวเรือที่มีความสำคัญอย่างยิ่งขององค์กร

สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยเรื่อง ลักษณะบุคคลและลักษณะงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ของ รัชรัศมี วุฒิมานพ (2555) โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานบริษัทในกรุงเทพฯ จำนวน 404 คน ที่พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีความสัมพันธ์กับระดับการศึกษา รายได้ ระยะเวลาในการทำงาน ตำแหน่งงาน และการศึกษาวิจัยเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กลุ่มธุรกิจน้ำมัน ของ ชานนท์ ปวงละคร (2551) โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานจำนวน 202 คน ที่พบว่า ส่วนงานที่สังกัดมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ส่วนอายุ พบว่า ความผูกพันในองค์กรของบุคลากรในสลด. ไม่มีความแตกต่างกันไปตามอายุที่ต่างกัน แต่ขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นๆ ที่มีความหลากหลายไปตามยุคสมัย ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

5.3 ข้อเสนอแนะ

แบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ข้อเสนอแนะเชิงบริหารจัดการ
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต

ส่วนที่ 1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

**1) ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายที่ส่งเสริมและสนับสนุนเรื่องโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น
และนำไปใช้อย่างจริงจัง**

อาจดำเนินการในลักษณะโครงการกิจกรรมสนทนากลุ่มและนันทนาการต่างๆ เช่น กิจกรรมงานเลี้ยงปีใหม่ กิจกรรมทำบุญสถาปนาวันครบรอบ กิจกรรมกีฬาสามัคคี เป็นต้น รวมถึงการเลือกใช้ การให้โอกาส และการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร โดยมีผู้บริหารเป็นผู้กำหนดและผลักดันนโยบาย คอยสนับสนุนและส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรทุกระดับ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรผ่อนคลาย มีการพบปะพูดคุย สร้างความสนุกสนานและสัมพันธ์ที่ดี สุขภาพและความผูกพันภายในใจ

จากการศึกษา พบว่า ความผูกพันในสลด. จะเปลี่ยนแปลงไปตามการให้ความสำคัญต่อบุคลากรของผู้บริหารแต่ละยุคสมัย และบุคลากรให้ความสำคัญกับเรื่องความผูกพันในองค์กรด้านคนหรือโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเป็นอย่างมาก รวมถึงปัจจัยด้านโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Optional Interaction) มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

**2) ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายที่ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล
แล้วนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังและค่อยเป็นค่อยไป เชื่อมโยงกับการจัดทำเส้นทางอาชีพ**

เริ่มต้นจากการให้ความรู้ สร้างความเข้าใจในสาระสำคัญและเป้าหมายให้ตรงกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากร แล้วจึงประเมินความพร้อมของบุคลากร สภาพแวดล้อมและปัจจัยด้านการบริหารองค์กรต่างๆ เพื่อริเริ่มดำเนินการอย่างค่อยเป็นค่อยไป กำหนดมาตรฐานความสามารถหรือสมรรถนะที่ต้องการ (Competency) ร่วมกับการประเมินความสามารถหรือการประเมินหาจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากร โดยบุคลากรควรบอกว่า อยากเรียนรู้เรื่องใด เพื่อนำไปใช้ในการทำงานอย่างไร เช่น ด้านภาษา ด้านการเงินการคลัง เป็นต้น ประกอบกับการพิจารณาจากผู้บังคับบัญชาว่าเรื่องใดมีความสำคัญ แล้วกำหนดเครื่องมือหรือวิธีการพัฒนาอย่างเหมาะสมกับแต่ละบุคคล ไม่ใช่เพียงการฝึกอบรม ต่อมาจึงจัดทำและนำไปใช้ปฏิบัติอย่างจริงจัง โดยมีการประเมินและแจ้งผลการประเมินเกี่ยวกับแผนพัฒนารายบุคคลของแต่ละคน และติดตามผลการนำแผนพัฒนารายบุคคลไปใช้อย่างสม่ำเสมอตามกระบวนการจัดทำ IDP (IDP Process) และปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรเชื่อมโยงกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ

ซึ่งจะส่งผลดีต่อทั้งบุคลากรและองค์กร เนื่องจากจะตอบสนองต่อความปรารถนาของบุคลากรและการทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กรพร้อมกัน เกิดการสื่อสาร โอกาสในการปฏิสัมพันธ์ และได้เรียนรู้ร่วมกัน ช่วยให้บุคลากรทราบถึงความสามารถ ความเชี่ยวชาญ จุดแข็งและจุดอ่อนของแต่ละบุคคล เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน การพัฒนาขีดความสามารถและสมรรถนะที่เหมาะสม สอดคล้องกับยุคสมัยแห่งการเรียนรู้และพหุนิยม เปรียบเสมือนการให้ความสำคัญในฐานะสมาชิกที่มีคุณค่าขององค์กร อีกทั้งจะช่วยให้บุคลากรสามารถ คาดการณ์ วางแผนอนาคตได้ เกิดความรู้สึกรับประกัน ลดความพะวงและการทำงาน เกิดความรู้สึกรักดีและมีความสุข ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความผูกพันในองค์กร รวมถึงช่วยเตรียมรับมือและลดอัตราการลาออกหรือเปลี่ยนงานของบุคลากรที่มาจากความปรารถนาภายในหรือความต้องการของแต่ละบุคคล

จากการศึกษา พบว่า บุคลากรอาจลาออกหรือเปลี่ยนงานเนื่องจากความปรารถนาภายในหรือความต้องการของแต่ละบุคคล ทำให้ความผูกพันในองค์กรด้านความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกองค์กร (Stay) มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด อีกทั้งแผนพัฒนารายบุคคลถือเป็นเรื่องใหม่สำหรับองค์กรภาครัฐ ซึ่งหากมีการจัดทำและนำมาปฏิบัติอย่างจริงจังและทันที รวมถึงการขาดความรู้ความเข้าใจ ขาดความร่วมมือหรือไม่ อาจส่งผลให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ ส่งผลเชิงลบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน และขวัญกำลังใจ เนื่องจากภาระงานที่มีมากขึ้น นอกเหนือหน้าที่ความรับผิดชอบ สร้างความรู้สึกไม่พอใจหรือความรู้สึกระแวงเสมือนถูกเพ่งเล็งจากผู้บริหาร และอาจเกิดประโยชน์กับบุคลากรส่วนน้อยมากกว่า อีกทั้งแผนพัฒนารายบุคคลของสสค. ที่ได้จัดทำขึ้นนั้น อาจไม่ได้กำหนดจากขีดความสามารถหรือสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง โดยเชื่อมโยงความต้องการของบุคลากรกับความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง และอาจไม่ได้เป็นการสื่อสารกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากรในเรื่องความคาดหวังในการทำงานและเป้าหมายในอาชีพเท่าที่ควร ทำให้ปัจจัยด้านองค์ประกอบของ IDP (IDP Component) มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

แต่หากจัดทำและนำแผนพัฒนารายบุคคลไปปฏิบัติอย่างเหมาะสมแล้ว ก็จะเป็นการให้ความสำคัญกับบุคลากร บุคลากรก็จะมีความสุข ตั้งใจทำงานและรักองค์กรเสมือนเป็นบ้านหลังที่สองซึ่งใช้เวลาอยู่มากกว่าหนึ่งในสามของชีวิต จนนำมาซึ่งความผูกพันในองค์กร รวมถึงปัจจัยด้านแผนพัฒนารายบุคคล (ด้านนโยบายด้าน IDP ขององค์กร ((IDP Policy) และด้านองค์ประกอบของ IDP (IDP Component)) และปัจจัยด้านการจัดทำเส้นทางอาชีพ (Career Path) มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ส่วนที่ 2 ข้อเสนอแนะเชิงบริหารจัดการ

1) ควรส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม และการสร้างสัมพันธ์ที่ดี

อาจจัดกิจกรรมละลายพฤติกรรมที่ละคนต่างฝ่าย สำนักหรือหน่วยงาน เช่น Walk Rally, Workshop เป็นต้น ในการฝึกอบรมหรือสัมมนาที่ต่างจังหวัด ควรและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม

ด้วยวิธีการทำงานที่หลากหลาย เช่น การใช้ระบบโค้ชซึ่งและระบบพี่เลี้ยง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่ได้ลงมือปฏิบัติจริง ซึ่งจะช่วยให้จำและทำงานได้จริง รวมถึงสามารถทำงานแทนกันได้หากจำเป็น การประชุมเชิงปฏิบัติการที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ ร่วมอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน ซึ่งจะช่วยให้ได้มุมมองที่หลากหลาย วิธีแก้ไขปัญหา และช่วยพัฒนาทักษะความสามารถในการทำงาน เป็นต้น ประกอบกับการทำงานร่วมกันภายใต้บรรยากาศที่เป็นมิตร มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนให้ความช่วยเหลือแก่กันเสมือนพี่น้อง ครูอาจารย์และครอบครัวเดียวกัน มีกิจกรรมสนทนาการและนันทนาการเพื่อช่วยให้ผ่อนคลาย สร้างความสนุกสนานและสัมพันธ์ที่ดี โดยผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญที่จะผลักดันและสร้างให้เกิดสิ่งเหล่านี้ พร้อมให้ออกัส รับฟังและแก้ไขปัญหาร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้การทำงานราบรื่น เกิดความสามัคคี ความร่วมมือร่วมใจ สร้างเครือข่ายและความรวดเร็วในการประสานงาน เปรียบเสมือนการวิ่งผลัดที่ต้องทำงานเป็นทีมและตั้งคำคมที่ว่า “ไปคนเดียวไปได้ไว ไปด้วยกันไปได้ไกล” เมื่องานสำเร็จลุล่วงแล้วก็จะสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน เกิดความภาคภูมิใจและความสุขแม้ไม่ใช่ตัวเงิน

จากการศึกษา พบว่า ลักษณะงานใน สลค. ต้องอาศัยการทำงานกันเป็นทีม เพราะในการวิเคราะห์เรื่องหนึ่งๆ นั้นต้องใช้ความรู้ความสามารถที่หลากหลายจากหลายฝ่าย รวมถึงการพบปะพูดคุย การทักทายถามสารทุกข์สุขดิบ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งจะช่วยให้ทำงานได้อย่างสนุก มีความสุข ราบรื่น สร้างความสัมพันธ์ที่ดีและความผูกพันในองค์กร รวมถึงบุคลากรให้ความสำคัญกับเรื่องความผูกพันในองค์กรด้านคนหรือโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเป็นอย่างมาก และปัจจัยด้านโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Optional Interaction) มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

2) ควรส่งเสริมและสนับสนุนเรื่องคุณภาพชีวิต และบรรยากาศในองค์กร

โดยการส่งเสริมและจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกและเครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงานที่เพียงพอ การดูแลรักษาความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมที่ดี การดูแลเอาใจใส่เรื่องคุณภาพเรื่องสุขภาพร่างกายและจิตใจของบุคลากรมากยิ่งขึ้น รวมถึงการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ไม่เคร่งเครียดมากเกินไปและให้ความช่วยเหลือแก่กัน ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถรักษาสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัวได้ สร้างขวัญกำลังใจ ความสุขในการทำงานและความผูกพันในองค์กร นอกจากนี้ยังช่วยลดปัญหาการไม่ทำงานหรือละทิ้งงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานด้วย

จากการศึกษา พบว่า แม้ว่าบุคลากรจะได้รับการดูแลเอาใจใส่เรื่องคุณภาพชีวิตในระดับดี ทั้งเรื่องสุขภาพร่างกายและจิตใจ รวมถึงมีความภาคภูมิใจจากการอยู่ในองค์กรที่มีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ในทางที่ดี แต่ก็อาจไม่สามารถสร้างความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัวได้อย่างเหมาะสมเท่าที่ควร สาเหตุอาจมาจากการทำงานในสลค. ที่มีความเคร่งเครียดและยากในระดับหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิเคราะห์เรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี และช่วงใกล้ประชุมคณะรัฐมนตรี ทำให้

ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิต (Quality of Life) มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด แม้ว่าบุคลากรจะทุ่มเททำงานในภาระหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มที่ และช่วยเหลือการทำงานของผู้อื่น ซึ่งทำให้ความผูกพันในองค์กร ด้านความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ (Strive) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด แต่บางกรณีก็อาจทำงานน้อยเพื่อให้เกิดความสบาย ซึ่งสามารถขัดเกลาหรือปรับปรุงแก้ไขได้ด้วยการสร้างการมีส่วนร่วม และการสร้างแรงจูงใจผ่านสวัสดิการต่างๆ เช่น การตรวจสุขภาพให้กับบุคลากรฟรี จากโรงพยาบาล เป็นต้น รวมถึงปัจจัยด้านคุณภาพชีวิต (Quality of Life) และด้านบรรยากาศในองค์กร (Organization Environment) มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

3) ควรส่งเสริมและสนับสนุนการมอบหมายงานที่ทำทนายให้กับบุคลากร

โดยผู้บริหารทำการประเมินระดับความรู้ความสามารถของบุคลากร และมอบหมายงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถที่มากขึ้น ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอย่างเต็มที่ และใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดใหม่ๆ มากยิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรทำงาน พัฒนาขีดความสามารถร่วมมือกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ยากขึ้น มีความสนุก มีความสุข สร้างความสัมพันธ์ที่ดีและความผูกพันในองค์กร

จากการศึกษา พบว่า บุคลากรให้ความสำคัญและได้ทำงานที่มีความท้าทาย ความยาก ต้องใช้ความรู้ความสามารถที่มากขึ้น มีความเป็นพลวัต เปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย นโยบาย กฎระเบียบ และมีเข้ามาอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าอาจเกิดความท้อแท้และอุปสรรคในการทำงานบ้าง แต่ก็ช่วยลดความจำเจและความเบื่อหน่าย ทำให้เกิดความสุขและความพยายามในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่องานสำเร็จแล้วก็จะสร้างความสุขภายในใจซึ่งเทียบเท่ากับตัวเงินไม่ได้ ทำให้ปัจจัยด้านความท้าทาย (Challenge) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รวมถึงปัจจัยด้านความท้าทายและด้านการมอบหมายงานที่ทำทนายความสามารถ (Challenging Assignments) มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

4) ควรส่งเสริมและสนับสนุนการประเมินผลการปฏิบัติงานในเชิงสร้างสรรค์และเชิงบวก

โดยการใช้ทักษะการพูดจูงใจและชักชวนให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม คล้อยตามและปฏิบัติตามคำแนะนำ คำชี้แจงหรือผลการประเมิน เช่น การใช้เทคนิค LISTEN (Look, Interruptions, Summaries, Time, Environment, Negotiation) ด้วยการมองและสบตา ไม่ขัดจังหวะขณะที่บุคลากรกำลังสนทนาหรือเล่าถึงปัญหา คอยจับประเด็นและสรุปเป็นระยะ บริหารเวลาให้เหมาะสม สร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศความไว้วางใจและให้อิสระ แลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้และประสบการณ์แก่กัน รวมถึงการแสดงผลการประเมินเชิงบวก และแนะนำวิธีการพัฒนาหรือปรับปรุงแก้ไขอย่างสร้างสรรค์ โดยอาจอาศัยหลัก 5 ข้อที่ควรหลีกเลี่ยงในการสนทนา (5 Don't) ได้แก่ การพูดข่มขู่พนักงาน การพูดมากกว่าฟัง การพูดเปรียบเทียบ การพูดพาดพิงถึงอดีตย้อนหลังมากกว่า 1

ปี และการพูดโดยไม่ยกตัวอย่าง ซึ่งเกิดประโยชน์ต่อทั้งบุคลากรในการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น และผู้บริหารในการทำให้ผลงานของหน่วยงานดีขึ้น รวมถึงบรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนด

จากการศึกษา พบว่า แม้ว่า สลค. จะมีการประเมินและแจ้งผลการปฏิบัติงาน รวมถึงเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลประเมิน แต่บุคลากรก็อาจไม่ทำการทักท้วงหากเห็นว่าผลการประเมินไม่เหมาะสม รวมถึงในการประเมินมักบอกจุดบกพร่อง (เชิงลบ) เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดในอนาคต แต่ไม่ได้บอกข้อดีหรือความสำเร็จ (เชิงบวก) เท่าที่ควร ทำให้ปัจจัยด้านด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต

1) ควรมีการศึกษาปัจจัยอื่นๆ ในตัวแปรต้นที่อาจมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรเพิ่มมากขึ้น เช่น ตัวแปรด้านสภาพแวดล้อมองค์การตามทฤษฎีระบบ (System Theory) ของ James D. Thompson (1967) หรือตัวแบบ PESTEL ได้แก่ ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากรธรรมชาติ และกฎหมาย ซึ่งในงานวิจัยนี้คาดเดา (Assume) ว่าสภาพแวดล้อมขององค์การคงที่ เพื่อทำการศึกษาเชิงทฤษฎีเพียงจุดเดียว (Cross section one-time spot only) ตัวแปรอื่นๆ อีก 2 ด้าน ได้แก่ การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และการพัฒนาองค์การ (Organization Development) ตามทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD roles and practice) ของ Gilley, Egglund, and Maycunich (2002) ตัวแปรด้านการรับรู้ และความคาดหวังของบุคลากร การเมืองภายในองค์กร เป็นต้น รวมถึงการศึกษาในเชิงลึกเพื่อได้ข้อค้นพบที่ครอบคลุมและถูกต้องมากยิ่งขึ้น

2) ควรมีการศึกษาปัจจัยความผูกพันในองค์กรในองค์ประกอบอื่นๆ นอกเหนือจาก 3'S (Say, Stay, Strive) ที่มีความแตกต่างออกไปหรือเหมาะสมกับบริบทขององค์การที่ศึกษา เช่น การนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาหลักอิทธิบาทสี่มาประยุกต์กับความผูกพันในองค์กร การกำหนดองค์ประกอบความผูกพันในองค์กรแบ่งเป็น 2 ด้าน คือ ด้านงาน และด้านคน ดังเช่นผลการศึกษาที่พบในการวิจัยครั้งนี้ เป็นต้น

3) ควรมีการศึกษาตัวแปรตามอื่นๆ อีกขึ้นหลังจากความผูกพันในองค์กรที่แสดงถึงความสัมพันธ์หรือการมีอิทธิพลจากความผูกพันในองค์กร เช่น ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความสำเร็จ และการลดปัญหาคอร์รัปชัน เป็นต้น เพื่อจะได้ทราบถึงความสำคัญ ประโยชน์และผลตอบกลับของความผูกพันในองค์กร นำไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาและแก้ไขปรับปรุงองค์การภาครัฐให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายในการสร้างสังคมที่ดี เจริญรุ่งเรือง ประชาชนอยู่ดี กินดีและมีความสุข

4) ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบความผูกพันในองค์การกับองค์การภาครัฐอื่นที่มีลักษณะการทำงาน วัฒนธรรมและรูปแบบทั้งเหมือนและแตกต่างจากสสค. เพื่อจะได้ทราบถึงระดับความผูกพันในองค์การ รวมถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การที่ชัดเจนยิ่งขึ้นและมีความสอดคล้องกับบริบท ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างความผูกพันในองค์การขององค์การภาครัฐไทย



รายการอ้างอิง

- Burke. (2003). *Employee Engagement Drives Customer Engagement & Business Success*. Ohio: Burke Incorporated.
- Development Dimensions International [DDI]. (2009). *Employee Engagement: The Key to Realizing Competitive Advantage*. United States: DDI World.
- Gallup Consulting. (2010). *State of the American Workplace Employee Engagement Insights for U.S. Business Leaders*. Washington, D.C. : Gallup.
- Gilley, J. W., & Egglund, S. A. (1989). *Principles of Human Resource Development*. Mass: Addison-Wesley in association with University Associates.
- Greenberg. (2004). *CRM at the Speed of Light : Social CRM Strategies, Tools, and Techniques for Engaging your Customers*. New York: McGraw-Hill.
- Gubman, E. L. (2003). *The Talent Solution: Aligning Strategy and People to Achieve Extraordinary Results*. New York: McGraw-Hill.
- Hewitt Associates. (2004). *Best Employers in Canada*. Kingston: Corporatephilosopher.
- Hewitt Associates. (2011). *2014 Trends in Global Employee Engagement*. Kingston: Aon Hewitt.
- IBLF Organization. (2003). *Driving the Responsible Business Agenda*. London: IBLF Organization.
- Institute for Employment Studies [IES]. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Great Britain: Institute for Employment Studies.
- International Survey Research [ISR]. (2004). *Employee Engagement in Context*. London: CIPD.
- Perrin, T. (2003). *Understanding What Drives Employee Engagement*. United States: Tower Perrin.
- Steers, R. M. (1997). *Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work*. Cambridge: Cambridge University Press.
- The Gallup Organization. (2006). *Q12 Meta-Analysis*. Washington, D.C. : Gallup.
- White, B. (2005). *Employee Engagement Report 2005*. Buckinghamshire: Stemcareer.
- Woodruffe, C. (2006). *Reflections on Employee Engagement*. London: CIPD.

- แรววรรณ ละอองศรี. (2551). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เฟคเตอร์ลเธิ์กซ์เพรส (ประเทศ) จำกัด. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ), มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, สาขาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย.
- ชนิษฐา นิมแก้ว. (2554). ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของบุคลากรในองค์กร กรณีศึกษา สำนักบริหารโครงการ กรมชลประทาน สามเสน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ), มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, สาขาการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ
- จิรวดี ตั้งศิริสมฤทธิ. (2551). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทลือกชเลยจำกัด (มหาชน). (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ), มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, สาขาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย.
- ชนิดา จิตตรุทธะ. (2554). วัฒนธรรมองค์การ *Organization Culture* ปัจจัยสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชานนท์ ปวงละคร. (2551). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กลุ่มธุรกิจน้ำมัน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ), มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, สาขาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย.
- ชูชัย สมितिไกร. (2556). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2542). การจัดการทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประดิษฐพงษ์ สร้อยเพชร. (2557). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัทโทรคมนาคมและเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งหนึ่ง ส่วนงานวิศวกรรม ที่ทำงานในเขตกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ), มหาวิทยาลัยเนชั่น, สาขาบริหารธุรกิจ บัณฑิตศึกษา.
- ปราโมทย์ จิตต์ไพโรจน์. (2548). ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรทางการศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขตตรวจราชการที่ 7 กระทรวงศึกษาธิการ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ), มหาวิทยาลัยศิลปากร, สาขาการบริการการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย.
- ปาริชาติ ขำเรือง, และ กระมล ทองธรรมชาติ. (2555). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ. วารสารสมาคมนักวิจัย, (ปีที่ 17 ฉบับที่ 1 มกราคม - เมษายน 2555).

- ยมนา ไพศาลพัฒนสกุล, ประภาภรณ์ แก้วสาหลง, และ อรวรรณ เจริญผล. (2557). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร กรณีศึกษา วิทยาลัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา มหาวิทยาลัยมหิดล. มหาวิทยาลัยมหิดล, วิทยาลัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา.
- รักษรัศมี วุฒิมานพ. (2555). ลักษณะบุคคลและลักษณะงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ), มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย.
- วรรณาท สามารถ. (2557). บุคลากรและความแตกต่างของความเชื่อใจไว้วางใจทีมและความผูกพันต่อองค์กรระหว่างพนักงานในทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริง กรณีศึกษา อุตสาหกรรมการบิน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, สาขาการพัฒนาศาสตร์บริหารมนุษย์และองค์กร คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.
- วีรวรรณ ศรีทันดร, และ สมฤดี ไชยนต์. (2554). คุณภาพชีวิตของบุคลากรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา โรงพยาบาลหัวหิน อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ), มหาวิทยาลัยศิลปากร, สาขาวิชาการจัดการธุรกิจทั่วไป คณะวิทยาการจัดการ.
- ศิริภัสสรศรี วงศ์ทองดี. (2557). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี [สลค.]. (2559). สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน(ภารกิจ). Retrieved from https://www.soc.go.th/a_menu32.htm
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน [สำนักงาน ก.พ.]. (2552). รูปแบบและวิธีการอบรมพัฒนาข้าราชการ (HRD Methods and Techniques). กรุงเทพฯ: บริษัท พี.เอ.อี.พี. จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน [สำนักงาน ก.พ.]. (2559). การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (ระดับชำนาญการ) หมวดวิชาการพัฒนาทรัพยากรบุคคล หลักสูตรนักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ. กรุงเทพฯ: บริษัท พี.เอ.อี.พี. จำกัด.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2553). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2552). การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP). กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความผูกพันในองค์กร: ศึกษากรณี สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารองค์การ ลักษณะงาน การพัฒนาอาชีพ และแผนพัฒนารายบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ โดยนำไปประมวลผลและนำเสนอในภาพรวมเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการวิจัยและงานทางวิชาการเท่านั้น ข้อมูลที่ได้จะถือเป็นความลับและไม่มีผลกระทบต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์การของท่านแต่อย่างใด จึงขอความกรุณาท่านโปรดตอบทุกข้อคำถามและตามความเป็นจริงมากที่สุด ซึ่งแบ่งเป็น 7 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 คำถามด้านประชากรศาสตร์

ส่วนที่ 2 คำถามด้านการบริหารองค์การ

ส่วนที่ 3 คำถามด้านลักษณะงาน

ส่วนที่ 4 คำถามด้านการพัฒนาอาชีพ

ส่วนที่ 5 คำถามด้านแผนพัฒนารายบุคคล

ส่วนที่ 6 คำถามด้านความผูกพันในองค์การ

ส่วนที่ 7 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์การให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยมา ณ โอกาสนี้

นายอนันต์ มณีรัตน์

นิสิตหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 1 คำถามด้านประชากรศาสตร์ (Demographic Characteristics)

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

() ชาย () หญิง

2. อายุ

() น้อยกว่า 25 ปี () 25 – 34 ปี
() 35 -44 ปี () 45 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

() ต่ำกว่าปริญญาตรี () ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
() ปริญญาโทหรือเทียบเท่า () ปริญญาเอก

4. รายได้ต่อเดือน

() ต่ำกว่า 15,000 บาท () 15,001 – 20,000 บาท
() 20,001 – 25,000 บาท () 25,001 – 30,000 บาท
() 30,001 – 35,000 บาท () มากกว่า 35,000 บาท

5. ประสบการณ์การทำงาน (เศษของปี ถ้าเกิน 6 เดือนนับเป็น 1 ปี)

() ต่ำกว่า 5 ปี () 5 – 10 ปี
() 11 – 15 ปี () 16 – 20 ปี
() 21 – 25 ปี () มากกว่า 25 ปี

6. ตำแหน่งงาน

() ประเภทบริหาร () ประเภทอำนวยการ
() ประเภทวิชาการ () ประเภททั่วไป
() อื่นๆ โปรดระบุ.....

7. หน่วยงานที่สังกัด

() ส่วนกลาง
() สำนักบริหารกลาง (สบก.)
() กองการประชุมคณะรัฐมนตรี (กปค.)
() สำนักนิติธรรม (สนธ.)
() สำนักบริหารงานสารสนเทศ (สบส.)
() สำนักพัฒนายุทธศาสตร์และติดตามนโยบายพิเศษ (สพต.)
() สำนักวิเคราะห์เรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี (สวค.)

- () สำนักส่งเสริมและประสานงานคณะกรรมการ (สปค.)
 () สำนักเอกลักษณ์และเครื่องราชอิสริยาภรณ์ (สอค.)
 () กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (กพร.)
 () กลุ่มตรวจสอบภายใน (กตส.)
 () ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต (ศปท.)
 () สำนักพิมพ์คณะกรรมการรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา (สคร.)
 () อื่นๆ โปรดระบุ.....

ส่วนที่ 2 คำถามด้านการบริหารองค์การ (Organization Management)

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องข้อความที่ตรงกับข้อมูล
 ความเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว โดยมีเกณฑ์ในการเทียบคะแนน 4 ระดับ ดังนี้

เห็นด้วยมากที่สุด เกณฑ์คะแนนเทียบเท่ากับ 4 คะแนน

เห็นด้วยมาก เกณฑ์คะแนนเทียบเท่ากับ 3 คะแนน

เห็นด้วยน้อย เกณฑ์คะแนนเทียบเท่ากับ 2 คะแนน

เห็นด้วยน้อยที่สุด เกณฑ์คะแนนเทียบเท่ากับ 1 คะแนน

ด้านการบริหารองค์การ (Organization Management)	ระดับความคิดเห็น			
	เห็นด้วย มากที่สุด (4)	เห็นด้วย มาก (3)	เห็นด้วย น้อย (2)	เห็นด้วย น้อย ที่สุด (1)
ภาวะผู้นำ (Leadership)				
1. ผู้บริหารในหน่วยงานของท่านมีความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลสามารถพัฒนาองค์การไปในทางที่ดีได้				
2. ผู้บริหารในหน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับบุคลากร ยินดีรับฟังความคิดเห็นและให้คำแนะนำในการทำงานอย่างสร้างสรรค์				
3. ผู้บริหารในหน่วยงานของท่านเป็นผู้รักษามาตรฐานทางจริยธรรม และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรอย่างแท้จริง				
วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture/Practices)				
4. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน				
5. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดมาตรฐานและกระบวนการทำงานที่ชัดเจน				

ด้านการบริหารองค์การ (Organization Management)	ระดับความคิดเห็น			
	เห็นด้วย มากที่สุด (4)	เห็นด้วย มาก (3)	เห็นด้วย น้อย (2)	เห็นด้วย น้อย ที่สุด (1)
6. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี และจํารงให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของหน่วยงาน				
การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management)				
7. หน่วยงานของท่านมีการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม				
8. หน่วยงานของท่านมีการพิจารณาเลื่อนหรือปรับค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม				
9. หน่วยงานของท่านมีการจัดสวัสดิการที่เหมาะสม				
คุณภาพชีวิต (Quality of Life)				
10. หน่วยงานของท่านมีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ในทางที่ดี				
11. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญและดูแลเกี่ยวกับสุขภาพร่างกายและจิตใจของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ				
12. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญ และสนับสนุนพนักงานทั้งในด้านชีวิตการทำงาน และชีวิตครอบครัวให้มีความสุข				
บรรยากาศในองค์การ (Organization Environment)				
13. หน่วยงานของท่านจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกและเครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงานที่เพียงพอและเหมาะสม				
14. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญและดูแลเรื่องความปลอดภัยในสถานที่ทำงานอย่างเหมาะสม				
15. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญและดูแลเรื่องสภาพแวดล้อมที่ดีในสถานที่ทำงานอย่างเหมาะสม เช่น ความน่าอยู่ ความสะอาด และความสวยงาม เป็นต้น				

ส่วนที่ 3 คำถามด้านลักษณะงาน (Job Characteristics)

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความคำถามและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องข้อความที่ตรงกับข้อมูล
ความเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

ด้านลักษณะงาน (Job Characteristics)	ระดับความคิดเห็น			
	เห็นด้วย มากที่สุด (4)	เห็นด้วย มาก (3)	เห็นด้วย น้อย (2)	เห็นด้วย น้อย ที่สุด (1)
ความชัดเจน (Identity)				
1. งานของท่านมีการกำหนดลักษณะงานและขอบเขตงานที่ชัดเจน				
2. งานของท่านมีการกำหนดบทบาทและอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่ชัดเจน				
3. งานของท่านมีการกำหนดกฎระเบียบและข้อบังคับในงานที่ชัดเจน				
ความท้าทาย (Challenge)				
4. งานของท่านมีความท้าทายหรือกระตุ้นให้ต้องใช้ความพยายามในการทำงานมากขึ้นเสมอ				
5. งานของท่านเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้และความสามารถที่มีอย่างเต็มที่เสมอ				
6. งานของท่านเป็นงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดใหม่ๆ มากขึ้นเสมอ				
การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)				
7. ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของท่านพูดคุยแลกเปลี่ยนหรือปรึกษาหารือกับท่านในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ				
8. หน่วยงานของท่านมีการประเมินและแจ้งผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ				
9. หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลประเมิน และชักจูงได้หากเห็นว่าผลการประเมินไม่เหมาะสม				
โอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Optional Interaction)				
10. งานของท่านเป็นงานที่ต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ				

ด้านลักษณะงาน (Job Characteristics)	ระดับความคิดเห็น			
	เห็นด้วย มากที่สุด (4)	เห็นด้วย มาก (3)	เห็นด้วย น้อย (2)	เห็นด้วย น้อย ที่สุด (1)
11. งานของท่านเป็นงานที่เปิดโอกาสในการเข้าสังคมและปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ				
12. งานของท่านเป็นงานที่เปิดโอกาสในการแลกเปลี่ยนความรู้ทัศนคติและความคิดเห็นกับผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ				
ความอิสระ (Autonomy)				
13. งานของท่านเป็นงานที่สามารถใช้ความรู้และความสามารถได้อย่างเต็มที่ภายใต้อำนาจหน้าที่ของตน				
14. งานของท่านเป็นงานที่สามารถพิจารณาและตัดสินใจได้อย่างเต็มที่ภายใต้อำนาจหน้าที่ของตน				
15. งานของท่านเป็นงานที่สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ภายใต้อำนาจหน้าที่ของตน				

ส่วนที่ 4 คำถามด้านการพัฒนาอาชีพ (Career Development)

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อคำถามและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องข้อความที่ตรงกับข้อมูลความเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

ด้านการพัฒนาอาชีพ (Career Development)	ระดับความคิดเห็น			
	เห็นด้วย มากที่สุด (4)	เห็นด้วย มาก (3)	เห็นด้วย น้อย (2)	เห็นด้วย น้อย ที่สุด (1)
การให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริง (Realistic Job Preview)				
1. หน่วยงานของท่านให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริงต่อผู้ที่มาสมัครงานอย่างเหมาะสม				
2. หน่วยงานของท่านให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริงในเรื่องข้อดีและข้อจำกัดของงานต่อผู้ที่มาสมัครงานอย่างเหมาะสม				

ด้านการพัฒนาอาชีพ (Career Development)	ระดับความคิดเห็น			
	เห็นด้วย มากที่สุด (4)	เห็นด้วย มาก (3)	เห็นด้วย น้อย (2)	เห็นด้วย น้อย ที่สุด (1)
3. หน่วยงานของท่านให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริงด้วยวิธีการและสื่อต่างๆ อย่างเหมาะสม เช่น เว็บไซต์ การฉายภาพยนตร์ วีดิทัศน์ เอกสาร และการเยี่ยมชมสถานที่ทำงาน เป็นต้น				
การจัดทำเส้นทางอาชีพ (Career Path)				
4. หน่วยงานของท่านมีการจัดทำเส้นทางอาชีพสำหรับบุคลากรทุกตำแหน่งงานอย่างเหมาะสม				
5. หน่วยงานของท่านมีการแจ้งแนวทางการเติบโตในเส้นทางอาชีพให้กับสำหรับบุคลากรทราบอย่างทั่วถึง				
6. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดความรู้ความสามารถและทักษะสำหรับความก้าวหน้าในอนาคตอย่างเหมาะสม				
การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ (Challenging Assignments)				
7. หน่วยงานของท่านมีการมอบหมายงานที่มีความท้าทายหรือกระตุ้นให้ต้องใช้ความพยายามในการทำงานมากขึ้นเพื่อความก้าวหน้าในอนาคตอย่างเหมาะสม				
8. หน่วยงานของท่านมีการมอบหมายงานที่ต้องใช้ความรู้และความสามารถที่มีอย่างเต็มที่เพื่อความก้าวหน้าในอนาคตอย่างเหมาะสม				
9. หน่วยงานของท่านมีการมอบหมายงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดใหม่ๆ มากขึ้นเพื่อความก้าวหน้าในอนาคตอย่างเหมาะสม				
การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)				
10. หน่วยงานของท่านมีการหมุนเวียนงานเพื่อช่วยให้บุคลากรได้พบกับความท้าทายและโอกาสในการเรียนรู้ใหม่ๆ อย่างเหมาะสม				
11. หน่วยงานของท่านมีการหมุนเวียนงานเพื่อช่วยให้บุคลากรได้ค้นหาเป้าหมายในการทำงานและชนิดงานใหม่ของตนเองอย่างเหมาะสม				
12. หน่วยงานของท่านมีการหมุนเวียนงานอย่างสม่ำเสมอ เช่น ทุก 3 ปี เป็นต้น				

ด้านการพัฒนาอาชีพ (Career Development)	ระดับความคิดเห็น			
	เห็นด้วย มากที่สุด (4)	เห็นด้วย มาก (3)	เห็นด้วย น้อย (2)	เห็นด้วย น้อย ที่สุด (1)
การแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะ (Performance Feedback and Coaching)				
13. ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของท่านมีการแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะให้กับบุคลากรเหมาะสม				
14. หน่วยงานของท่านมีการจัดฝึกอบรมเรื่องการแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะที่ถูกต้องให้กับผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารอย่างเหมาะสม				
15. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดนโยบายหรือมาตรฐานในการแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะอย่างชัดเจน				
การปรึกษาเชิงจิตวิทยาด้านอาชีพ (Career Counseling)				
16. ผู้บริหารในหน่วยงานของท่านให้คำปรึกษาเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพต่อบุคลากรด้วยความยินดี				
17. หน่วยงานของท่านมีการให้ความช่วยเหลือบุคลากรในการกำหนดเป้าหมาย ทิศทางและความก้าวหน้าในอาชีพอย่างเหมาะสม				
18. หน่วยงานของท่านให้คำปรึกษาเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพด้วยข้อมูลที่เป็นจริงและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อบุคลากร				
การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Career Development Workshop)				
19. ผู้บริหารในหน่วยงานของท่านให้ความสำคัญและสนับสนุนการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาอาชีพอย่างเหมาะสม				
20. หน่วยงานของท่านมีการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมอภิปรายและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันอย่างสม่ำเสมอ				
21. หน่วยงานของท่านมีการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าร่วมได้อย่างแท้จริง				
การลาเพิ่มพูนความรู้ (Sabbaticals)				
22. หน่วยงานของท่านให้ใช้สิทธิ์การลาหยุดงานชั่วคราวเพื่อไปศึกษาต่ออย่างเหมาะสม				

ด้านการพัฒนาอาชีพ (Career Development)	ระดับความคิดเห็น			
	เห็นด้วย มากที่สุด (4)	เห็นด้วย มาก (3)	เห็นด้วย น้อย (2)	เห็นด้วย น้อย ที่สุด (1)
23. หน่วยงานของท่านให้ใช้สิทธิ์การลาหยุดงานชั่วคราวเพื่อไปพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงานเพิ่มเติม เช่น โครงการฝึกอบรมต่างๆ เป็นต้น อย่างเหมาะสม				
24. หน่วยงานของท่านให้ใช้สิทธิ์การลาหยุดงานชั่วคราวกับบุคลากรอาวุโสที่ใกล้เกษียณอายุเพื่อเปิดโอกาสให้ค้นหากิจกรรมและเป้าหมายใหม่ๆ ในชีวิตอย่างเหมาะสม				

ส่วนที่ 5 คำถามด้านแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อคำถามและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องข้อความที่ตรงกับข้อมูลความเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

ด้านแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)	ระดับความคิดเห็น			
	เห็นด้วย มากที่สุด (4)	เห็นด้วย มาก (3)	เห็นด้วย น้อย (2)	เห็นด้วย น้อย ที่สุด (1)
นโยบายด้าน IDP ขององค์กร (IDP Policy)				
1. ผู้บริหารขององค์กรท่านให้ความสำคัญและสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลอย่างเหมาะสม				
2. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของหน่วยงานเป็นอย่างดี				
3. ทีมงานในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของหน่วยงานท่านมีความเชี่ยวชาญเป็นอย่างดี				
4. หน่วยงานของท่านมีการตั้งเป้าหมายหรือนโยบายในการจัดทำและนำแผนพัฒนารายบุคคลมาปฏิบัติที่ชัดเจน				
องค์ประกอบของ IDP (IDP Component)				
5. หน่วยงานของท่านได้นำแผนพัฒนารายบุคคลมาใช้โดยมีการสื่อสารกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากรในเรื่องความคาดหวังในการทำงานและเป้าหมายในอาชีพอย่างเหมาะสม				

ด้านแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)	ระดับความคิดเห็น			
	เห็นด้วย มากที่สุด (4)	เห็นด้วย มาก (3)	เห็นด้วย น้อย (2)	เห็นด้วย น้อย ที่สุด (1)
6. หน่วยงานของท่านได้นำแผนพัฒนารายบุคคลมาใช้โดยเชื่อมโยงความต้องการของบุคคลกับความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง				
7. หน่วยงานของท่านได้จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลบนขีดความสามารถหรือสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังอย่างแท้จริง				
8. หน่วยงานของท่านได้นำแผนพัฒนารายบุคคลมาใช้เป็นข้อตกลงในการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากรอย่างเหมาะสม				
9. หน่วยงานของท่านได้นำแผนพัฒนารายบุคคลมาใช้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ				
กระบวนการจัดทำ IDP (IDP Process)				
10. หน่วยงานของท่านเริ่มต้นจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลจากการกำหนดมาตรฐานความสามารถหรือสมรรถนะที่ต้องการ (Competency) อย่างเหมาะสม				
11. หน่วยงานของท่านได้จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลจากการประเมินความสามารถ หรือการประเมินหาจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากรแต่ละบุคคลอย่างเหมาะสม				
12. หน่วยงานของท่านได้จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล โดยกำหนดเครื่องมือหรือวิธีการพัฒนาอย่างเหมาะสมกับแต่ละบุคคล				
13. หน่วยงานของท่านได้จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลและนำไปใช้ปฏิบัติอย่างจริงจัง				
14. หน่วยงานของท่านมีการประเมินและแจ้งผลการประเมินเกี่ยวกับแผนพัฒนารายบุคคลของแต่ละคนอย่างเหมาะสม				
15. หน่วยงานของท่านมีการติดตามการนำแผนพัฒนารายบุคคลไปใช้อย่างสม่ำเสมอ				

ส่วนที่ 6 คำถามด้านความผูกพันในองค์กร (Employee Engagement: EE)

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อคำถามและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องข้อความที่ตรงกับข้อมูล
ความเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

ด้านความผูกพันในองค์กร (Employee Engagement: EE)	ระดับความคิดเห็น			
	เห็นด้วย มาก ที่สุด (4)	เห็นด้วย มาก (3)	เห็นด้วย น้อย (2)	เห็นด้วย น้อย ที่สุด (1)
การพูดถึงองค์กรในด้านบวก (Say)				
1. ท่านมีความภาคภูมิใจและยินดีเสมอที่จะบอกกับผู้อื่นว่าท่านทำงานในหน่วยงานแห่งนี้				
2. ท่านพูดถึงหน่วยงานของท่านในทางที่ดีเสมอเมื่อสนทนากับผู้อื่น				
3. ท่านมีความภาคภูมิใจและยินดีเสมอเมื่อผู้อื่นพูดถึงหน่วยงานของท่านในทางที่ดี				
4. ท่านจะชี้แจงและอธิบายแก้ไขเสมอเมื่อผู้อื่นกล่าวถึงหน่วยงานของท่านในทางที่ผิด				
5. ท่านมีความภาคภูมิใจและยินดีเสมอเมื่อหน่วยงานของท่านพัฒนาไปในทางที่ดี				
ความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกขององค์กร (Stay)				
6. ท่านมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งกับหน่วยงานอย่างแท้จริง				
7. ท่านคิดว่าตัดสินใจถูกต้องแล้วที่มาทำงานหน่วยงานแห่งนี้				
8. ท่านจะไม่เปลี่ยนงานใหม่ไปหน่วยงานอื่น แม้ว่าจะได้รับโอกาส ตำแหน่งและเงินเดือนที่สูงกว่า				
9. ท่านคิดว่าจะอยู่กับหน่วยงานแห่งนี้ตลอดชีวิตการทำงาน				
10. ท่านมักเข้าร่วมกิจกรรมของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ				
ความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ (Strive)				
11. ท่านทำงานโดยใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จของหน่วยงานเสมอ				
12. ท่านพร้อมที่จะทำงานทุกอย่างเพื่อสนับสนุนและพัฒนาหน่วยงานเสมอ				
13. ท่านมักค้นหาแนวทางการปรับปรุงการทำงานและหน่วยงานให้ดีขึ้นเสมอ				

ด้านความผูกพันในองค์กร (Employee Engagement: EE)	ระดับความคิดเห็น			
	เห็นด้วย มากที่สุด (4)	เห็นด้วย มาก (3)	เห็นด้วย น้อย (2)	เห็นด้วย น้อย ที่สุด (1)
14. ท่านยินดีให้ความช่วยเหลือกับหน่วยงานในทุกด้านเสมอ แม้ว่าท่านจะมีภาระงานที่มากกว่าเดิม				
15. ท่านมีความห่วงใยในความอยู่รอดและทิศทางของ หน่วยงานเสมอ				

ส่วนที่ 7 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ (Opinions and Suggestions)

1. ท่านมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความผูกพันในหน่วยงานของท่านหรือไม่
อย่างไร

.....

.....

.....

2. ท่านมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารองค์การ ลักษณะงาน การพัฒนา
อาชีพ และแผนพัฒนารายบุคคล หรือปัจจัยอื่นๆ ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในหน่วยงานของท่าน
หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

***** ขอขอบพระคุณอย่างสูง *****

หากมีข้อสงสัยสามารถสอบถามเพิ่มเติมได้ที่

โทร. 080-5010117 E-mail: maneerat.anan@gmail.com

ภาคผนวก ข
แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง ความผูกพันในองค์กร: ศึกษากรณี สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารองค์การ ลักษณะงาน การพัฒนาอาชีพ และแผนพัฒนารายบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ โดยนำไปประมวลผลและนำเสนอในภาพรวมเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการวิจัยและงานทางวิชาการเท่านั้น ข้อมูลที่ได้จะถือเป็นความลับและไม่มีผลกระทบต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์การของท่านแต่อย่างใด จึงขอความกรุณาท่านโปรดตอบทุกข้อคำถามและตามความเป็นจริงมากที่สุด ซึ่งแบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ความผูกพันในองค์การ

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์การให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยมา ณ โอกาสนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

นายอนันต์ มณีรัตน์

นิสิตหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 1 ความผูกพันในองค์การ

1. ท่านคิดว่าความผูกพันในองค์การของบุคลากรในองค์การของท่าน หรือหมายถึงอะไร
2. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร กับตัวแปรด้านความผูกพันในองค์การตามกรอบแนวคิดการวิจัยนี้
3. ท่านคิดว่าความผูกพันในองค์การของบุคลากรในองค์การของท่านตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน เป็นอย่างไร
4. ท่านคิดว่าความผูกพันในองค์การมีความสำคัญ รวมถึงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การภาครัฐไทยหรือไม่ อย่างไร

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ

1. ท่านคิดว่าปัจจัยด้านการบริหารองค์การมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การหรือไม่ อย่างไร
2. ท่านคิดว่าปัจจัยด้านลักษณะงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การหรือไม่ อย่างไร
3. ท่านคิดว่าปัจจัยด้านพัฒนาอาชีพมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การหรือไม่ อย่างไร
4. ท่านคิดว่าปัจจัยด้านแผนพัฒนารายบุคคล มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การหรือไม่ อย่างไร

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

***** ขอขอบพระคุณอย่างสูง *****

หากมีข้อสงสัยสามารถสอบถามเพิ่มเติมได้ที่

โทร. 080-5010117 E-mail: maneerat.anan@gmail.com

ภาคผนวก ค
การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยนำไปทดลองแจก (Try-out) กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรของสำนักเลขาธิการวุฒิสภา จำนวน 30 คน แล้ววัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) หรือการหาค่าครอนบักอัลฟา (Cronbach's Alpha) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นหรือสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (Coefficient of Reliability) ในภาพรวม เท่ากับ 0.9859 โดยมีรายละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้ ด้านการบริหารองค์การ เท่ากับ 0.8855 ด้านลักษณะงาน เท่ากับ 0.9539 ด้านการพัฒนาอาชีพ เท่ากับ 0.9800 ด้านแผนพัฒนารายบุคคล เท่ากับ 0.9878 และด้านความผูกพันในองค์การ เท่ากับ 0.9121 โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ในภาพรวม

	Item-total Statistics			
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A1	235.7500	1243.9868	.6892	.9857
A2	235.8000	1248.4842	.6448	.9858
A3	235.9500	1233.4184	.6982	.9857
A4	235.5500	1239.8395	.6091	.9858
A5	235.5500	1242.8921	.6238	.9858
A6	235.6000	1245.3053	.6014	.9858
A7	235.6500	1269.7132	-.0250	.9862
A8	235.7000	1265.8000	.0737	.9862
A9	235.8000	1259.7474	.1958	.9862
A10	235.8500	1239.2921	.7118	.9857
A11	235.9000	1249.0421	.6844	.9857
A12	235.7500	1252.3026	.5954	.9858
A13	235.8500	1234.3447	.7270	.9857

A14	236.0000	1234.0000	.6707	.9857
A15	236.1000	1229.3579	.6781	.9857
B1	235.7500	1244.1974	.6833	.9857
B2	235.7000	1248.1158	.6396	.9858
B3	235.7000	1248.1158	.6396	.9858
B4	235.9000	1243.6737	.6807	.9857
B5	235.7500	1247.2500	.7782	.9857
B6	235.8000	1243.5368	.8030	.9857
B7	235.9000	1231.6737	.7556	.9856
B8	235.9000	1240.0947	.7788	.9856
B9	235.9500	1223.4184	.9006	.9855
B10	235.8500	1245.8184	.6659	.9857
B11	235.8000	1245.0105	.7558	.9857
B12	235.9000	1230.8316	.8763	.9855
B13	235.8000	1237.1158	.6997	.9857
B14	235.7500	1249.9868	.5213	.9858
B15	235.8000	1246.2737	.5764	.9858
C1	235.8500	1244.5553	.5833	.9858
C2	235.9500	1239.5237	.7548	.9856
C3	235.8500	1241.1868	.6655	.9857
C4	235.9000	1236.3053	.7480	.9856
C5	235.9000	1233.3579	.8170	.9856
C6	235.9500	1234.5763	.7593	.9856
C7	235.9500	1237.7342	.8015	.9856
C8	235.9500	1237.7342	.8015	.9856
C9	235.9500	1235.6289	.8567	.9856
C10	236.1000	1235.0421	.7016	.9857
C11	236.1500	1236.1342	.7657	.9856
C12	236.2000	1222.1684	.8706	.9855
C13	236.1500	1231.5026	.7700	.9856
C14	236.1500	1229.5026	.8121	.9856

C15	235.9500	1220.2605	.8770	.9855
C16	236.0500	1232.5763	.7651	.9856
C17	236.0500	1234.7868	.7175	.9857
C18	235.9500	1228.7868	.7917	.9856
C19	236.0500	1226.4711	.8969	.9855
C20	236.0000	1232.8421	.7758	.9856
C21	235.9500	1229.2079	.8808	.9855
C22	236.0500	1228.6816	.8491	.9855
C23	235.8500	1226.4500	.8058	.9856
C24	236.0000	1223.8947	.8706	.9855
D1	236.1500	1220.6605	.9016	.9855
D2	236.1500	1220.6605	.9016	.9855
D3	236.1000	1215.8842	.9173	.9854
D4	236.0500	1219.9447	.9329	.9854
D5	236.0500	1226.4711	.8969	.9855
D6	236.1000	1224.7263	.9211	.9855
D7	236.1500	1220.6605	.9016	.9855
D8	236.0500	1219.9447	.9329	.9854
D9	236.1500	1214.8711	.9298	.9854
D10	236.0500	1216.8921	.9084	.9855
D11	236.0500	1216.8921	.9084	.9855
D12	236.0000	1229.2632	.6969	.9857
D13	236.0500	1234.0500	.6582	.9857
D14	236.0000	1235.0526	.6500	.9857
D15	236.0500	1226.7868	.7993	.9856
E1	235.5000	1256.1579	.3406	.9860
E2	235.5000	1258.2632	.3652	.9859
E3	235.5000	1256.3684	.3349	.9860
E4	235.5000	1254.2632	.3920	.9859
E5	235.4500	1256.3658	.3969	.9859
E6	235.5500	1250.2605	.5364	.9858

E7	235.5500	1253.1026	.2920	.9861
E8	235.6000	1253.5158	.2956	.9861
E9	235.6000	1253.5158	.2956	.9861
E10	235.6000	1267.9368	.0291	.9862
E11	235.5000	1255.5263	.4597	.9859
E12	235.4500	1259.3132	.3030	.9860
E13	235.6000	1261.5158	.3409	.9859
E14	235.5500	1265.3132	.1387	.9861
E15	235.5500	1260.2605	.2465	.9860

Reliability Coefficients

N of Cases = 20.0 N of Items = 84

Alpha = .9859

2. การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของปัจจัยด้านการบริหารองค์การ

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A1	40.7500	27.6711	.5832	.8773
A2	40.8000	27.5368	.7087	.8740
A3	40.9500	26.1553	.5998	.8761
A4	40.5500	25.6289	.7338	.8694
A5	40.5500	26.2605	.7408	.8700
A6	40.6000	27.5158	.5593	.8779
A7	40.6500	30.7658	.0065	.8974
A8	40.7000	30.1158	.1024	.8955
A9	40.8000	28.3789	.3331	.8880
A10	40.8500	27.7132	.4861	.8809
A11	40.9000	27.9895	.6691	.8760
A12	40.7500	28.3026	.6214	.8778

A13	40.8500	25.8184	.7033	.8709
A14	41.0000	24.9474	.7622	.8674
A15	41.1000	24.4105	.7372	.8689

Reliability Coefficients

N of Cases = 20.0 N of Items = 15

Alpha = .8855

3. การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของปัจจัยด้านลักษณะงาน

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
B1	40.3000	35.0632	.7540	.9505
B2	40.2500	35.6711	.7298	.9512
B3	40.2500	35.6711	.7298	.9512
B4	40.4500	35.8395	.6016	.9536
B5	40.3000	36.0105	.7857	.9507
B6	40.3500	35.8184	.7217	.9514
B7	40.4500	33.4184	.7432	.9515
B8	40.4500	34.1553	.8917	.9476
B9	40.5000	31.9474	.9164	.9467
B10	40.4000	36.1474	.5939	.9537
B11	40.3500	35.3974	.8051	.9499
B12	40.4500	34.3658	.7117	.9517
B13	40.3500	33.3974	.8202	.9490
B14	40.3000	35.0632	.7540	.9505
B15	40.3500	34.8711	.7211	.9512

Reliability Coefficients

N of Cases = 20.0 N of Items = 15

Alpha = .9539

4. การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพ

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item Total Correlation	Alpha if Item Deleted
C1	62.0500	158.6816	.6771	.9800
C2	62.1500	157.6079	.8059	.9793
C3	62.0500	157.7342	.7434	.9796
C4	62.1000	157.1474	.7461	.9796
C5	62.1000	155.6737	.8456	.9790
C6	62.1500	156.0289	.7900	.9793
C7	62.1500	157.5026	.8138	.9792
C8	62.1500	157.5026	.8138	.9792
C9	62.1500	156.5553	.8851	.9788
C10	62.3000	155.8000	.7522	.9796
C11	62.3500	156.3447	.8153	.9792
C12	62.4000	151.8316	.8870	.9787
C13	62.3500	155.8184	.7443	.9796
C14	62.3500	155.6079	.7571	.9796
C15	62.1500	153.1868	.7827	.9795
C16	62.2500	154.6184	.8376	.9790
C17	62.2500	154.8289	.8244	.9791
C18	62.1500	152.8711	.8839	.9787
C19	62.2500	153.6711	.8972	.9786
C20	62.2000	155.0105	.8314	.9790
C21	62.1500	154.6605	.8797	.9787
C22	62.2500	153.9868	.8773	.9787
C23	62.0500	154.1553	.7745	.9795
C24	62.2000	152.3789	.8915	.9786

Reliability Coefficients

N of Cases = 20.0

N of Items = 24

Alpha = .9800

5. การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของปัจจัยด้านแผนพัฒนารายบุคคล

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
D1	36.8000	96.8000	.9597	.9863
D2	36.8000	96.8000	.9597	.9863
D3	36.7500	95.5658	.9642	.9863
D4	36.7000	97.3789	.9369	.9866
D5	36.7000	99.4842	.8802	.9874
D6	36.7500	98.6184	.9345	.9868
D7	36.8000	96.8000	.9597	.9863
D8	36.7000	97.3789	.9369	.9866
D9	36.8000	95.6421	.9530	.9864
D10	36.7000	96.3263	.9231	.9868
D11	36.7000	96.3263	.9231	.9868
D12	36.6500	98.0289	.8219	.9882
D13	36.7000	99.2737	.8003	.9884
D14	36.6500	99.1868	.8215	.9881
D15	36.7000	97.3789	.9369	.9866

Reliability Coefficients

N of Cases = 20.0

N of Items = 15

Alpha = .9878

6. การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของปัจจัยด้านความผูกพันในองค์กร

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
E1	44.3000	23.0632	.7709	.9007
E2	44.3000	23.5895	.8661	.8998
E3	44.3000	23.0632	.7709	.9007
E4	44.3000	24.7474	.4206	.9127
E5	44.2500	23.9868	.6954	.9041
E6	44.3500	24.1342	.5900	.9070
E7	44.3500	22.1342	.6448	.9070
E8	44.4000	22.7789	.5712	.9100
E9	44.4000	22.7789	.5712	.9100
E10	44.4000	25.2000	.4032	.9125
E11	44.3000	23.8000	.8097	.9014
E12	44.2500	24.4079	.5935	.9071
E13	44.4000	24.6737	.7987	.9044
E14	44.3500	25.2921	.4842	.9103
E15	44.3500	24.1342	.5900	.9070

Reliability Coefficients

N of Cases = 20.0

N of Items = 15

Alpha = .9121

ภาคผนวก ง
การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัย (IOC)

(The Index of Item Objective Congruence: IOC)

การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัย (The Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของเนื้อหาในเบื้องต้น แล้วจึงจัดทำแบบตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัยให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบจำนวน 3 ท่าน ซึ่งได้ค่าความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัยในภาพรวม เท่ากับ 0.80 มีรายละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้ ด้านประชากรศาสตร์ เท่ากับ 0.95 ด้านการบริหารองค์การ เท่ากับ 0.67 ด้านลักษณะงาน เท่ากับ 0.80 ด้านการพัฒนาอาชีพ เท่ากับ 0.68 ด้านแผนพัฒนารายบุคคล เท่ากับ 0.82 และด้านความผูกพันในองค์การ เท่ากับ 0.87 โดยได้ปรับแก้ข้อคำถามที่มีค่าน้อยกว่า 0.50 จำนวน 15 ข้อ มีรายละเอียดดังนี้

เกณฑ์การประเมินความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัย (IOC) คือ

ให้คะแนนเท่ากับ	+1	หมายถึง	แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย
ให้คะแนนเท่ากับ	0	หมายถึง	ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย
ให้คะแนนเท่ากับ	-1	หมายถึง	แน่ใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

มีสูตรในการคำนวณ คือ $IOC = \frac{\sum R}{N}$

โดยที่ IOC คือ ค่าดัชนีความสอดคล้อง

R คือ คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ

$\sum R$ คือ ผลรวมคะแนนของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

หากค่า $IOC \geq 0.50$ หมายถึง ยอมรับหรือสามารถนำไปใช้ได้

1. การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัย (IOC) ในภาพรวม

ตารางที่ 62 การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัย (IOC) ในภาพรวม

ปัจจัย	ค่า IOC	การแปลผล
1. ด้านประชากรศาสตร์	0.95	ใช้ได้
2. ด้านการบริหารองค์การ	0.67	ใช้ได้
3. ด้านลักษณะงาน	0.80	ใช้ได้
4. ด้านการพัฒนาอาชีพ	0.68	ใช้ได้
5. ด้านแผนพัฒนารายบุคคล	0.82	ใช้ได้
6. ด้านความผูกพันในองค์การ	0.87	ใช้ได้
รวม	0.80	ใช้ได้

2. การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัย (IOC) ของปัจจัยด้านประชากรศาสตร์

ตารางที่ 63 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัย (IOC) ของปัจจัยด้านประชากรศาสตร์

ข้อคำถาม ที่	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คนที่			รวม ΣR	ค่า IOC	การแปลผล
	1	2	3			
1	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
6	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ค่าเฉลี่ย					0.95	ใช้ได้

3. การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัย (IOC) ของปัจจัยด้านการบริหารองค์การ

ตารางที่ 64 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัย (IOC) ของปัจจัยด้านการบริหารองค์การ

ข้อคำถาม ที่	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คนที่			รวม ΣR	ค่า IOC	การแปลผล
	1	2	3			
1	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
2	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
3	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
4	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
5	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
6	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
7	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
8	+1	0	0	1	0.33	ใช้ไม่ได้ อาจปรับปรุงแก้ไข
9	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
10	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
11	0	+1	0	1	0.33	ใช้ไม่ได้ อาจปรับปรุงแก้ไข
12	0	+1	0	1	0.33	ใช้ไม่ได้ อาจปรับปรุงแก้ไข
13	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ค่าเฉลี่ย					0.67	ใช้ได้

ตารางที่ 65 ข้อคำถามปัจจัยด้านการบริหารองค์การที่มีการแก้ไข

ที่	ข้อคำถามเดิม	ข้อคำถามใหม่ที่ปรับแก้แล้ว	หมายเหตุ
6	หน่วยงานของท่านมีการแจ้งข้อมูลข่าวสารและความเคลื่อนไหวของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีและอ้าวงให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของหน่วยงาน	ปรับแก้ตามข้อเสนอของผู้เชี่ยวชาญที่ 1

ตารางที่ 65 ข้อคำถามปัจจัยด้านการบริหารองค์การที่มีการแก้ไข (ต่อ)

ที่	ข้อคำถามเดิม	ข้อคำถามใหม่ที่ปรับแก้แล้ว	หมายเหตุ
8	หน่วยงานของท่านมีการให้ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม	หน่วยงานของท่านมีการพิจารณาเลื่อนหรือปรับค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม	ปรับแก้ตามข้อเสนอของผู้เชี่ยวชาญที่ 3
11	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญและดูแลเอาใจใส่บุคลากรอย่างเหมาะสม	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญและดูแลเกี่ยวกับสุขภาพร่างกายและจิตใจของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ	ปรับแก้ตามข้อเสนอของผู้เชี่ยวชาญที่ 1
12	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญและส่งเสริมเรื่องสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์การอย่างเหมาะสม	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญและสนับสนุนพนักงานทั้งในด้านชีวิตการทำงาน และชีวิตครอบครัวให้มีความสุข	ปรับแก้ตามข้อเสนอของผู้เชี่ยวชาญที่ 1

4. การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัย (IOC) ของปัจจัยด้านลักษณะงาน

ตารางที่ 66 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัย (IOC) ของปัจจัยด้านลักษณะงาน

ข้อคำถามที่	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม $\sum R$	ค่า IOC	การแปลผล
	1	2	3			
1	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
3	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
5	-1	+1	+1	1	0.33	ใช้ไม่ได้ อาจปรับปรุงแก้ไข
6	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
9	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ตารางที่ 66 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัย (IOC) ของปัจจัยด้านลักษณะงาน (ต่อ)

ข้อคำถาม ที่	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คนที่			รวม ΣR	ค่า IOC	การแปลผล
	1	2	3			
11	-1	+1	+1	1	0.33	ใช้ไม่ได้ อาจปรับปรุงแก้ไข
12	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
15	-1	+1	+1	1	0.33	ใช้ไม่ได้ อาจปรับปรุงแก้ไข
ค่าเฉลี่ย					0.80	ใช้ได้

ตารางที่ 67 ข้อคำถามปัจจัยด้านลักษณะงานที่มีการแก้ไข

ที่	ข้อคำถามเดิม	ข้อคำถามใหม่ที่ปรับแก้แล้ว	หมายเหตุ
5	หน่วยงานของท่านมีการมอบหมายงานที่ต้องใช้ความรู้และความสามารถที่มีอย่างเต็มที่เสมอ	งานของท่านเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้และความสามารถที่มีอย่างเต็มที่เสมอ	
9	หน่วยงานของท่านมีการแจ้งผลการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องและเปิดเผย	หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลประเมิน และ ทักท้วงได้หากเห็นว่าผลการประเมินไม่เหมาะสม	ปรับแก้ตามข้อเสนอของผู้เชี่ยวชาญที่ 1
11	หน่วยงานของท่านมีการมอบหมายงานที่เปิดโอกาสในการเข้าสังคมและปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ	งานของท่านเป็นงานที่เปิดโอกาสในการเข้าสังคมและปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ	
15	หน่วยงานของท่านมีการมอบหมายงานที่สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ภายใต้อำนาจหน้าที่ของตน	งานของท่านเป็นงานที่สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ภายใต้อำนาจหน้าที่ของตน	

5. การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัย (IOC) ของปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพ

ตารางที่ 68 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัย (IOC) ของปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพ

ข้อคำถาม ที่	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญคน ที่			รวม ΣR	ค่า IOC	การแปลผล
	1	2	3			
1	-1	+1	+1	1	0.33	ใช้ไม่ได้ อาจปรับปรุงแก้ไข
2	+1	0	0	1	0.33	ใช้ไม่ได้ อาจปรับปรุงแก้ไข
3	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
5	-1	+1	+1	1	0.33	ใช้ไม่ได้ อาจปรับปรุงแก้ไข
6	-1	+1	+1	1	0.33	ใช้ไม่ได้ อาจปรับปรุงแก้ไข
7	-1	+1	+1	1	0.33	ใช้ไม่ได้ อาจปรับปรุงแก้ไข
8	-1	+1	+1	1	0.33	ใช้ไม่ได้ อาจปรับปรุงแก้ไข
9	-1	+1	+1	1	0.33	ใช้ไม่ได้ อาจปรับปรุงแก้ไข
10	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
13	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
14	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
20	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
21	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
22	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
23	-1	0	+1	0	0.00	ใช้ไม่ได้ อาจปรับปรุงแก้ไข

ตารางที่ 68 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัย (IOC) ของปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพ (ต่อ)

ข้อคำถาม ที่	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญคน ที่			รวม ΣR	ค่า IOC	การแปลผล
	1	2	3			
24	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
ค่าเฉลี่ย					0.68	ใช้ได้

ตารางที่ 69 ข้อคำถามปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพที่มีการแก้ไข

ที่	ข้อคำถามเดิม	ข้อคำถามใหม่ที่ปรับแก้แล้ว	หมายเหตุ
1	หน่วยงานของท่านให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริงต่อผู้ที่มาสมัครงานอย่างสม่ำเสมอ	หน่วยงานของท่านให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริงต่อผู้ที่มาสมัครงานอย่างเหมาะสม	ปรับแก้ตามข้อเสนอของผู้เชี่ยวชาญที่ 1
2	หน่วยงานของท่านให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริงในเรื่องข้อดีและข้อเสียของงานต่อผู้ที่มาสมัครงานอย่างซื่อตรงและเปิดเผย	หน่วยงานของท่านให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริงในเรื่องข้อดีและข้อจำกัดของงานต่อผู้ที่มาสมัครงานอย่างเหมาะสม	ปรับแก้ตามข้อเสนอของผู้เชี่ยวชาญที่ 2
5	หน่วยงานของท่านมีการจัดทำเส้นทางอาชีพและแจ้งให้กับสำหรับบุคลากรใหม่ทราบอย่างเปิดเผยและเหมาะสม	หน่วยงานของท่านมีการแจ้งแนวทางการเติบโตในเส้นทางอาชีพให้กับสำหรับบุคลากรทราบอย่างทั่วถึง	ปรับแก้ตามข้อเสนอของผู้เชี่ยวชาญที่ 1
6	หน่วยงานของท่านมีการจัดทำเส้นทางอาชีพที่กำหนดความรู้ความสามารถและทักษะสำหรับความก้าวหน้าในอนาคตอย่างเหมาะสม	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดความรู้ความสามารถและทักษะสำหรับความก้าวหน้าในอนาคตอย่างเหมาะสม	
7,8,9 ไม่ได้มีการแก้ไขข้อคำถาม เนื่องจากมีความแตกต่างจากข้อคำถามเดิมที่มีความคล้ายคลึงกับปัจจัยลักษณะงานด้านความท้าทาย			

ตารางที่ 69 ข้อคำถามปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพที่มีการแก้ไข (ต่อ)

ที่	ข้อคำถามเดิม	ข้อคำถามใหม่ที่ปรับแก้แล้ว	หมายเหตุ
22	หน่วยงานของท่านให้สิทธิ์การลาหยุดงานชั่วคราวเพื่อไปศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม โดยที่ยังคงได้รับเงินเดือนอยู่อย่างเหมาะสม	หน่วยงานของท่านให้ใช้สิทธิ์การลาหยุดงานชั่วคราวเพื่อไปศึกษาต่ออย่างเหมาะสม	ปรับแก้ตามข้อเสนอของผู้เชี่ยวชาญที่ 1
23	หน่วยงานของท่านให้สิทธิ์การลาหยุดงานชั่วคราวกับผู้บริหารเพื่อให้ไปพักผ่อน ลดความกดดันและความเครียดที่สะสมมานานอย่างเหมาะสม	หน่วยงานของท่านให้ใช้สิทธิ์การลาหยุดงานชั่วคราวเพื่อไปพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงานเพิ่มเติม เช่น โครงการฝึกอบรมต่างๆ เป็นต้น อย่างเหมาะสม	ปรับแก้ตามข้อเสนอของผู้เชี่ยวชาญที่ 1

6. การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัย (IOC) ของปัจจัยด้านแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)

ตารางที่ 70 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัย (IOC) ของปัจจัยด้านแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)

ข้อคำถามที่	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม $\sum R$	ค่า IOC	การแปลผล
	1	2	3			
1	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
3	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
6	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
9	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ตารางที่ 70 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัย (IOC) ของปัจจัยด้านแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) (ต่อ)

ข้อความ ที่	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คนที่			รวม ΣR	ค่า IOC	การแปลผล
	1	2	3			
11	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
12	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
15	-1	+1	+1	1	0.33	ใช้ไม่ได้ อาจปรับปรุงแก้ไข
ค่าเฉลี่ย					0.82	ใช้ได้

ตารางที่ 71 ข้อคำถามปัจจัยด้านแผนพัฒนารายบุคคลที่มีการแก้ไข

ที่	ข้อคำถามเดิม	ข้อคำถามใหม่ที่ปรับแก้แล้ว	หมายเหตุ
15	หน่วยงานของท่านมีการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	หน่วยงานของท่านมีการติดตามการนำแผนพัฒนารายบุคคลไปใช้อย่างสม่ำเสมอ	

7. การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัย (IOC) ของปัจจัยด้านความผูกพันในองค์กร

ตารางที่ 72 การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัย (IOC) ของปัจจัยด้านความผูกพันในองค์กร

ข้อความ ที่	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คนที่			รวม ΣR	ค่า IOC	การแปลผล
	1	2	3			
1	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
2	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
3	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ตารางที่ 72 การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัย (IOC) ของปัจจัยด้านความผูกพันในองค์กร (ต่อ)

ข้อความ ที่	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คนที่			รวม ΣR	ค่า IOC	การแปลผล
	1	2	3			
7	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
8	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
10	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
13	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ค่าเฉลี่ย					0.87	ใช้ได้

8. การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัย (IOC) ของความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ตารางที่ 73 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัย (IOC) ของความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ข้อความ ที่	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญคน ที่			รวม ΣR	ค่า IOC	การแปลผล
	1	2	3			
1	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ค่าเฉลี่ย					1.00	ใช้ได้

ภาคผนวก จ

หนังสือตอบรับและแจ้งกำหนดการตีพิมพ์บทความวิจัย



ที่ ศธ ๐๕๑๓.พิเศษ / ๒๕๕๙

วารสารรัฐศาสตร์ปริทรรศน์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสน
ศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
๕๐ ลาดยาว จตุจักร กรุงเทพมหานคร
๑๐๙๐๐

๒๑ ตุลาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ตอบรับและแจ้งกำหนดการตีพิมพ์เผยแพร่บทความวิจัย

เรียน คุณ อนันต์ มณีรัตน์

ตามที่ท่านได้ส่งบทความเรื่อง “ความผูกพันในองค์กร: ศึกษากรณี สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี” ให้กองบรรณาธิการ รัฐศาสตร์ปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ISSN: ๒๒๘๖-๗๒๔๔) ภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พิจารณานั้น

บัดนี้ บทความของท่าน ได้ผ่านการพิจารณาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ แบบผู้พิจารณาไม่ทราบชื่อผู้แต่ง และผู้แต่งไม่ทราบผู้พิจารณา (Double-Blind Peer Review) แล้ว กองบรรณาธิการรัฐศาสตร์ปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จึงเห็นสมควรตอบรับบทความวิจัยเรื่องดังกล่าว ให้ตีพิมพ์เผยแพร่ลงใน รัฐศาสตร์ปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปีที่ ๕ ฉบับที่ ๑ (ตุลาคม พ.ศ.๒๕๕๙ - กันยายน พ.ศ.๒๕๖๐)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วัลลภ รัฐฉัตรานนท์)

บรรณาธิการ

รัฐศาสตร์ปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ภาคผนวก ฉ

หนังสือเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาแบบสอบถามประกอบการวิจัย (ท่านที่ 1)



ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Department of Public Administration
Faculty of Political Science, Chulalongkorn University

โครงการหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ป.ม.)
Master of Public Administration Program (MPA)

ที่ ศธ 0512.15/120

12 พฤษภาคม 2559

เรื่อง เชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาแบบสอบถามประกอบการวิจัย

เรียน ดร.สิริวิทย์ อีสโร อาจารย์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงร่างวิทยานิพนธ์

๒. แบบสอบถาม

๓. แบบตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัย

ด้วย นายอนันต์ มณีรัตน์ เลขประจำตัว 578 06311 24 เป็นนิสิตหลักสูตร รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “ความผูกพันในองค์กร: ศึกษากรณี สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี (Employee Engagement: A Case Study of the Secretariat of Cabinet)” ทั้งนี้การวิจัยดังกล่าวมีความจำเป็นต้องใช้แบบสอบถามที่ถูกต้องและสมบูรณ์เพื่อผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีคุณภาพ

ภาควิชาฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดอำนวยความสะดวกและให้ข้อมูลแก่ นายอนันต์ มณีรัตน์ เลขประจำตัว 578 06311 24 นิสิตปริญญาโทหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ภาคในเวลาราชการ) ในการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความเหมาะสมของแบบสอบถาม ตามเอกสารที่แนบมาด้วยแล้วนี้ จักเป็นพระคุณยิ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ดำรงค์ วัฒนา)
หัวหน้าภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ และ
ผู้อำนวยการโครงการหลักสูตร

โทร. 08-4950-1889

ภาคผนวก ข

หนังสือเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาแบบสอบถามประกอบการวิจัย (ท่านที่ 2)



ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Department of Public Administration
Faculty of Political Science, Chulalongkorn University

โครงการหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.)
Master of Public Administration Program (MPA)

ที่ ศธ 0512.15/119

19 พฤษภาคม 2559

เรื่อง เชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาแบบสอบถามประกอบการวิจัย

เรียน คุณนันท์รัตน์ แก้วภราดัย ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานทั่วไป และผู้อำนวยการกลุ่มบริหารบุคคล (รักษาการ) สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงร่างวิทยานิพนธ์
๒. แบบสอบถาม
๓. แบบตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัย

ด้วย นายอนันต์ มณีรัตน์ เลขประจำตัว 578 06311 24 เป็นนิสิตหลักสูตร รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “ความผูกพันในองค์กร: ศึกษากรณี สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี (Employee Engagement: A Case Study of the Secretariat of Cabinet)” ทั้งนี้การวิจัยดังกล่าวมีความจำเป็นต้องใช้แบบสอบถามที่ถูกต้องและสมบูรณ์เพื่อผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีคุณภาพ

ภาควิชาฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดอำนวยความสะดวกและให้ข้อมูลแก่ นายอนันต์ มณีรัตน์ เลขประจำตัว 578 06311 24 นิสิตปริญญาโทหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ภาคในเวลาราชการ) ในการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความเหมาะสมของแบบสอบถาม ตามเอกสารที่แนบมาด้วยแล้วนี้ จักเป็นพระคุณยิ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ดำรงค์ วัฒนนา)
หัวหน้าภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ และ
ผู้อำนวยการโครงการหลักสูตร

โทร. 08-4950-1889

ภาคผนวก ข

หนังสือเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาแบบสอบถามประกอบการวิจัย (ท่านที่ 3)



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โทร.87214
ที่ ศธ 0512.15/121 วันที่ 19 พฤษภาคม 2559

เรื่อง เชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาแบบสอบถามประกอบการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ฉัตรมงคล แน่นหนา

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงร่างวิทยานิพนธ์

๒. แบบสอบถาม

๓. แบบตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัย

ด้วย นายอนันต์ มณีรัตน์ เลขประจำตัว 578 06311 24 เป็นนิสิตหลักสูตร รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “ความผูกพันในองค์กร: ศึกษากรณี สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี (Employee Engagement: A Case Study of the Secretariat of Cabinet)” ทั้งนี้การวิจัยดังกล่าวมีความจำเป็นต้องใช้แบบสอบถามที่ถูกต้องและสมบูรณ์เพื่อผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีคุณภาพ

ภาควิชาฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดอำนวยความสะดวกและให้ข้อมูลแก่ นายอนันต์ มณีรัตน์ เลขประจำตัว 578 06311 24 นิสิตปริญญาโทหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ภาคในเวลา-ราชการ) ในการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความเหมาะสมของแบบสอบถาม ตามเอกสารที่แนบมาด้วยแล้วนี้ จักเป็นพระคุณยิ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ ด้วย

(รองศาสตราจารย์ ดร.ดำรงค์ วัฒนา)

หัวหน้าภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ และ

ผู้อำนวยการโครงการหลักสูตร

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

ชื่อ-สกุล นายอนันต์ มณีรัตน์
 วันเดือนปีเกิด 5 กันยายน พ.ศ. 2533
 ภูมิลำเนาเดิม อำเภอเมือง จังหวัดแพร่
 ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2556 ปริญญารัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับหนึ่ง) สาขาวิชาโทบริหารธุรกิจ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

พ.ศ.2557 - ปัจจุบัน กำลังศึกษาต่อหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ชั้นปีที่ 2 เทอม 2 เกรดเฉลี่ยรวม 4.00

ประสบการณ์การทำงาน

พ.ศ.2552 (ธ.ค.) ควบคุมและจัดการงานด้านการประเมินของงาน “การประชุมวิชาการรัฐศาสตร์ฯ แห่งชาติครั้งที่ 12” ณ โรงแรมเซ็นทาราดวงตะวัน อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

พ.ศ.2555 (มี.ค. - พ.ค.) ฝึกงานตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล ที่ฝ่ายบริหารงานบุคคล สำนักบริหารกลาง สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีทำเนียบรัฐบาล

พ.ศ.2556 (ม.ค.) ทำงานวิจัยร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา เรื่อง “ความต้องการของประชาชนที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการภาครัฐใน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่”

พ.ศ.2556(ม.ค.) ทำงานวิจัย เรื่อง “การประเมินผลโครงการ กาด 3 วิถี” อำเภอเมือง จังหวัดแพร่

พ.ศ.2557 - ปัจจุบัน เป็นผู้ช่วยสอน (Teaching Assistant) ให้กับ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ฉัตรมงคล นันทนา คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย