

## บทที่ 2

### แนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรขนาดใหญ่ กรณีศึกษา : แผนกก่อสร้างโรงงานบางชัน บริษัท เพอร์ซิเดนท์ เบเกอร์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งผู้ศึกษาวิจัยได้ทำการศึกษา และรวบรวม แนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานและแนวทางในการประกอบการศึกษาค้นคว้าวิจัย โดยครอบคลุมถึงเนื้อหาสาระสำคัญต่างๆ ตามลำดับดังนี้

- 2.1 หน้าที่ความรับผิดชอบของแผนกก่อสร้างโรงงานบางชัน
- 2.2 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของงาน
  - 2.3 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน
- 2.4 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร
  - 2.5 ทฤษฎีการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

#### 2.1 หน้าที่ความรับผิดชอบของแผนกก่อสร้างโรงงานบางชัน

องค์กรขนาดใหญ่ กรณีศึกษา : แผนกก่อสร้างโรงงานบางชัน บริษัท เพอร์ซิเดนท์ เบเกอร์ จำกัด (มหาชน) เป็นหน่วยงานทางด้านวิศวกรรมโยธา (สายงานก่อสร้าง) โดยจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาเพื่อดำเนินการออกแบบและก่อสร้างภายในองค์กร จัดทำเอกสารสัญญา ตรวจสอบสัญญา ก่อสร้าง และแก้ไขสัญญาก่อสร้างเพื่อให้งานมีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานและข้อกำหนด การเจรจาต่อรอง การประมาณราคา และจัดเตรียมเอกสารเพื่อจัดซื้อจัดจ้างในงานก่อสร้างเพื่อให้เป็นไปตามหลักวิชาการ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการควบคุมกำกับดูแลรักษาส่งก่อสร้าง ด้านเทคนิค วิศวกรรม และคุณภาพงานระหว่างก่อสร้าง ตามมาตรการป้องกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และให้การสนับสนุนงานด้านอื่นๆภายในองค์กร เพื่อความปลอดภัยของชีวิต และทรัพย์สินของพนักงาน โดยจัดตั้งตำแหน่งงาน ดังนี้

ผู้บริหารโครงการ ( PROJECT MANAGEMENT OFFICER) ทำหน้าที่ วิเคราะห์งานโครงการที่ได้รับมอบหมาย และประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อเข้าร่วมในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโครงการ แนะนำวิธีการดำเนินโครงการให้แก่ทีมงานที่รับผิดชอบ

วิเคราะห์หาแนวทางเพื่อใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือการแก้ปัญหาในการทำงาน  
ร่วมมือกับทีมงานที่รับผิดชอบและเจ้าของโครงการเพื่อให้ได้วิธีการแก้ปัญหาที่ถูกต้องและรัดกุม

วิศวกรโครงการ (PROJECT ENGINEER) ทำหน้าที่ควบคุมงานก่อสร้างโครงการให้ได้  
ตรงตามแบบที่กำหนด ดูแลประสานงานงานซ่อมบำรุงในโครงการ เช่น ไฟฟ้า ประปา ฯลฯ ดูแล  
และควบคุมงานปรับปรุง งานก่อสร้างต่างๆ และโครงสร้างพื้นฐานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย  
ประสานงานกับผู้รับเหมาที่ทำงานในโครงการ ติดต่อหาผู้รับเหมารายใหม่เมื่อมีความจำเป็น  
ควบคุมต้นทุนงานก่อสร้างของโครงการให้อยู่ในกรอบที่กำหนด ดูแลงานซ่อมบำรุงให้มี  
ประสิทธิภาพสูงสุด

วิศวกรสำนักงาน (OFFICE ENGINEER) ทำหน้าที่ จัดเตรียมแบบก่อสร้างให้กับผู้ที่  
เกี่ยวข้อง ควบคุมงานก่อสร้างระบบสาธารณูปโภคในโครงการที่รับผิดชอบ ตรวจสอบงบประมาณ  
การก่อสร้าง เป็นต้น

วิศวกรงานสำรวจ (SURVEY ENGINEER) ทำหน้าที่ ประสานงานกับฝ่ายก่อสร้างเพื่อ  
สนับสนุนงานสำรวจในโครงการ ควบคุมทีมสำรวจที่รับผิดชอบให้ปฏิบัติงานตามแผนงาน เตรียม  
ข้อมูลและเคลียร์แบบก่อสร้างที่จำเป็นเพื่อให้ทีมสำรวจนำไปปฏิบัติในโครงการ

วิศวกรสนาม (SITE ENGINEER) ทำหน้าที่วางแผนการก่อสร้างสำหรับหน้างาน จัดสรร  
งานให้กับทีมงานและผู้รับเหมาที่รับผิดชอบ ควบคุมการก่อสร้างให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดและมี  
ประสิทธิภาพ ตรวจสอบงานและรายงานความก้าวหน้าของงานให้ผู้บังคับบัญชาตามแผนงาน  
ก่อสร้างที่ได้รับมอบหมาย ตรวจสอบและติดตามการทำงานของโพรแมนและผู้รับเหมาให้ได้ตาม  
มาตรฐานงานก่อสร้างตามขั้นตอนที่ถูกต้อง ควบคุมต้นทุนการก่อสร้างของโครงการให้เป็นไปตาม  
งบประมาณที่ได้รับอนุมัติ จัดหาและควบคุมวัสดุก่อสร้างที่ใช้ในโครงการ ดูแลเครื่องมือภายใน  
โครงการให้เพียงพอต่อการดำเนินงาน และตรวจสอบความพร้อมก่อนการปฏิบัติงาน

พนักงานเขียนแบบ (DRAFTSMAN) ทำหน้าที่ เขียนแบบตามที่ได้รับมอบหมายจาก  
ผู้บังคับบัญชา ตรวจสอบความถูกต้องของผลงานพร้อมก็นำเสนอและปรับแก้ให้ถูกต้อง เพื่อ  
นำส่งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องไปดำเนินการ ร่วมแก้ไขปัญหาด้านแบบก่อสร้างและให้คำแนะนำที่  
เหมาะสม

## 2.2 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของงาน

คุณลักษณะของงานที่คิโนจะเปรียบเสมือนแรงจูงใจภายใน (Internal Motivation) ในการทำงานของบุคคลที่จะทำให้เขามีความรู้สึกรักอยากที่จะทำงาน และผลลัพธ์ของงานที่ดีจะเป็นเสมือนรางวัลที่ให้กับตนเองและถ้าหากผลงานออกมาไม่ดี บุคคลก็จะพยายามอดทนมากขึ้นเพื่อหลีกเลี่ยงผลงานที่ไม่พึงพอใจ เพื่อเพิ่มรางวัลให้กับตนเองจากคุณภาพของผลงานที่ดี โดยงานที่แต่ละบุคคลปฏิบัติอยู่จะเป็นอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของการออกแบบงานว่าจะจัดหรือออกแบบงานอย่างไร เพราะการออกแบบงาน (Job Design) เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์กร และมีความสำคัญโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน ดังนั้นการออกแบบคุณลักษณะของงานจึงเริ่มจากงานที่มีความง่ายไปหางานที่มีความยากดังนี้

### 2.2.1 แนวความคิดของ Schermerhorn (1996)

2.2.1.1 การกำหนดลักษณะของงานตามความเรียบง่าย (Job Simplification) เป็นการออกแบบคุณลักษณะของงาน โดยมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน ขอบเขตของงานมีความเฉพาะเจาะจง และไม่เน้นรายละเอียดลงลึกมากนัก โดยผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ต้องการวิเคราะห้ปัญหาตัดสินใจในเรื่องต่างๆ หรือการวางแผนงานใดๆทั้งสิ้น

2.2.1.2 การกำหนดลักษณะของงานโดยวิธีการขยายงาน (Job Enlargement) เป็นการออกแบบคุณลักษณะของงาน โดยมีการกำหนดขอบเขตของงานแบบกว้างๆและหลากหลาย โดยที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่เป็นกิจกรรมของงานหลายๆอย่างได้

2.2.1.3 การกำหนดลักษณะของงาน โดยวิธีหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นการออกแบบคุณลักษณะของงาน โดยให้มีการหมุนเวียนสลับสับเปลี่ยนหน้าที่งาน โดยที่งานแต่ละหน้าที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแต่ให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้งานต่างๆ ได้โดยการหมุนเวียนสลับเปลี่ยนหน้าที่งานไปเรื่อยๆ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานต้องสามารถปฏิบัติงานได้ในทุกลักษณะของงาน

2.2.1.4 การกำหนดลักษณะของงาน โดยวิธีการเพิ่มคุณค่าของงาน (Job Enrichment) เป็นการออกแบบคุณลักษณะของงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสนใจที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสุขใจการทำงาน

### 2.2.2 แนวความคิดของ Hackman and Oldham (1980)

Hackman and Oldham (1980) ได้นิยามความหมายของคำว่าคุณลักษณะของงานว่า หมายถึง คุณลักษณะของงาน (Job Characteristics) ที่ผู้ปฏิบัติงานได้ทำกิจกรรมต่างๆ (Activities) ที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจคล้ายคลึงกันหรือเหมือนกันก็เป็นได้ ซึ่งส่งผลต่อสภาวะทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงานในด้านของประสบการณ์ (Experience) และการรับรู้ผลการกระทำ (Feedback) โดย

มีองค์ประกอบ (Components) คือ ความหลากหลายทักษะ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของงาน ความสำคัญของงาน ความมีอิสระในการตัดสินใจของงาน และผลสะท้อนกลับที่ได้รับจากงาน ที่กระทำ โดยจำแนกคุณลักษณะที่สำคัญของงานและผลที่ตามมาของคุณลักษณะดังกล่าว โดยมีคุณลักษณะที่สำคัญของงาน (Core Job Dimensions) 5 มิติด้วยกัน ได้แก่

2.2.2.1 ความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety) คือ ระดับของความหลากหลายของงานต่างๆที่บุคคลนั้นกระทำที่ต้องการทักษะ ความรู้ ความสามารถและสติปัญญา รวมถึงทัศนคติในแต่ละบุคคลที่แตกต่างกันออกไปตามลักษณะของงานแต่ละประเภท ซึ่งความหลากหลายของทักษะนี้ จะทำให้บุคคลนั้นเกิดความรู้สึกที่ท้าทายและสนุกไปกับงานที่กระทำ ยิ่งงานนั้นนำไปสู่ทักษะทางด้านต่างๆได้มากเท่าใด งานนั้นก็ย่อมจะมีความหมายต่อผู้ปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้นเท่านั้น

2.2.2.2 ความชัดเจนของงาน (Task Identity) คือ การทำงานที่พนักงานได้รับรับผิดชอบงานตั้งแต่กระบวนการเริ่มต้นจนงานเสร็จสิ้นและเห็นผลของงานที่กระทำออกมาจนสำเร็จลุล่วง จนทำให้พนักงานนั้นเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในงานที่ตนเองกระทำขึ้นมา

2.2.2.3 ความสำคัญของงาน (Task Significance) คือ ความสำคัญของงานเป็นการสร้างความรู้สึกว่าการที่ตนเองกระทำนั้นมีความหมายและมีความสำคัญ ซึ่งหากงานนั้นมีผลกระทบต่อชีวิตตนเองหรือมีผลกระทบต่องานของผู้อื่นทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรด้วยแล้วนั้น ก็จะทำให้พนักงานเกิดความรอบคอบและมีความสำนึกรับผิดชอบในงานมากยิ่งขึ้นไปอีก

2.2.2.4 ความมีอิสระในงาน (Autonomy) คือ ความมีอิสระในการกำหนดแบบแผนขั้นตอนหรือกระบวนการทำงาน มีอิสระในการทำงาน ตัดสินใจงานได้ด้วยตนเอง ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่อความสำเร็จและยอมรับกับความล้มเหลวของงานที่กระทำที่อาจจะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างมาก

2.2.2.5 การได้รับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) คือ การได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลของการทำงานทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพของงาน โดยการได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการทำงานซึ่งมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

รูปแบบคุณลักษณะงานที่สำคัญของงาน 5 มิติ มีพื้นฐานมาจากสภาวะทางจิตวิทยาที่สำคัญ (Critical Psychological State) 3 ประการ ดังนี้

2.2.2.1 การรับรู้คุณค่าของงาน (Experienced Meaningfulness) หมายถึง ระดับการรับรู้ของพนักงานต่องานที่กระทำ ว่าเป็นสิ่งที่มีความหมาย มีความสำคัญ มีคุณค่า มีประโยชน์มากน้อยเพียงใด

### 2.2.2.2 การรับรู้ด้านความรับผิดชอบผลงาน (Experienced Responsibility)

หมายถึง ระดับความรู้สึกสำนึกรับผิดชอบและการยอมรับผลงานที่ออกมาจากการกระทำของตนเอง

### 2.2.2.3 การรับรู้ในผลของงาน (Knowledge Results) หมายถึง ระดับของการรับรู้

และความเข้าใจต่องานที่กระทำ ว่างานนั้นมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด

ดังนั้นในการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน องค์กรขนาดใหญ่ กรณีศึกษา : แผนกก่อสร้างโรงงานบางชั้น บริษัท เพอร์ซิเดนท์ เบเกอร์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งผู้ศึกษาได้เลือกทฤษฎีคุณลักษณะของงาน ของ Hackman and Oldham (1980) มาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เพราะมีความครอบคลุมปัจจัยที่เกี่ยวข้องและมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันของ องค์กรขนาดใหญ่ กรณีศึกษา : แผนกก่อสร้างโรงงานบางชั้น เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กรในด้านของคุณลักษณะของงาน ซึ่งจะมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรตามแนวความคิดที่ได้กล่าวไปแล้วในข้างต้น

## 2.3 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน

### 2.3.1 แนวความคิดของ Kotler and Armstrong (2001)

Kotler and Armstrong (2001) ได้อธิบายว่า พฤติกรรมของมนุษย์จะเกิดขึ้นได้นั้น จำเป็นจะต้องมีสิ่งมาดึงดูดหรือจูงใจ (Motive) หรือมีแรงขับเคลื่อน (Drive) ให้เกิดความต้องการ ซึ่งเป็นความต้องการที่มีแรงกดดันมากพอที่จะสามารถจูงใจให้บุคคลนั้นเกิดพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง ซึ่งความต้องการของแต่ละคนมีความแตกต่างกันไปตามวิถีชีวิต (Lifestyle) ซึ่งความต้องการบางอย่างเป็นความต้องการทางชีววิทยา (Biological) โดยเกิดขึ้นจากสภาวะความตึงเครียดต่างๆ เช่น ความหิวกระหายหรือความลำบากบางอย่าง เป็นความต้องการทางจิตวิทยา (Psychological) เกิดจากความต้องการการยอมรับ (Recognition) การได้รับการยกย่อง (Esteem) หรือการเป็นเจ้าของทรัพย์สิน (Belonging) ความต้องการส่วนใหญ่อาจไม่มากพอที่จะจูงใจให้บุคคลหนึ่งกระทำในช่วงเวลานั้นๆ ความต้องการกลายเป็นสิ่งจูงใจ เมื่อได้รับการกระตุ้นอย่างเพียงพอจนทำให้เกิดความตึงเครียดเกิดขึ้น

### 2.3.2 ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's Theory Motivation)

อับราฮัม มาสโลว์ A. H. Maslow (1943) ค้นหาวิธีที่จะอธิบายว่าทำไมมนุษย์จึงถูกผลักดันโดยความต้องการบางอย่าง ณ เวลาหนึ่ง ทำไมคนหนึ่งจึงทุ่มเทเวลาและพลังงานเป็นอย่างดี

มากเพื่อให้ได้มาซึ่งความปลอดภัยของตนเอง แต่อีกคนหนึ่งกลับทำสิ่งเหล่านั้นเพื่อให้ได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น คำตอบของมาสโลว์ คือ ความต้องการของมนุษย์นั้นจะถูกเรียงตามลำดับจากสิ่งที่กดดันมากที่สุดไปจนถึงสิ่งที่กดดันน้อยที่สุด ซึ่งทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ได้จัดลำดับความต้องการของมนุษย์ตามความสำคัญมากที่สุดไปจนถึงน้อยที่สุด ดังนี้

2.3.2.1 ความต้องการทางกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานหรือเรียกว่า ปัจจัย 4 ที่มีอำนาจและมีแรงผลักดันมากที่สุดและสังเกตเห็นได้ชัดที่สุด จากความต้องการทั้งหมดที่มี คือ อาหาร ที่พัก อากาศ ขาดการรักษาโรค

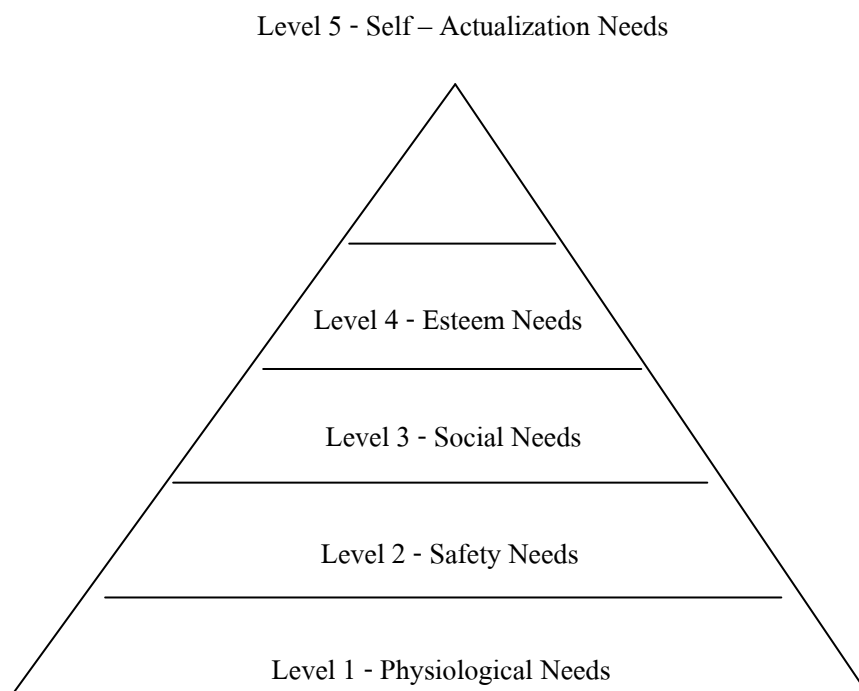
2.3.2.2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการขั้นที่ 2 ที่เหนือกว่าความต้องการทางกาย คือ เป็นความต้องการในด้านความปลอดภัยจากอันตรายทั้งปวงที่อาจจะเกิดขึ้นกับตนเอง

2.3.2.3 ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการขั้นที่ 3 ที่จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อความต้องการทางกายและความต้องการความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว เสร็จเรียบร้อยจนเป็นที่น่าพึงพอใจแล้ว คือความต้องการที่จะได้รับการยอมรับจากเพื่อนฝูงในหมู่สังคม โดยการสร้างความสัมพันธ์กับขั้นที่ 4

2.3.2.4 ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) เป็นความต้องการการยกย่องส่วนตัว ความนับถือและความมีสถานะทางสังคมที่สูงส่ง เมื่อเกิดความพึงพอใจแล้ว ความต้องการขั้นที่ 3 ก็จะลดลง และจะมีความต้องการในขั้นอื่นๆ ในลำดับถัดไปเข้ามาแทนที่

2.3.2.5 ความต้องการให้ตนประสบความสำเร็จ (Self - Actualization Needs) ความต้องการขั้นที่ 5 เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล คือ ความต้องการทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จอย่างแท้จริง

บุคคลหนึ่งจะพยายามที่จะสร้างความพึงพอใจส่วนตนให้กับความต้องการที่สำคัญที่สุดที่เป็นอันดับแรกก่อน เมื่อความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองและมีความพึงพอใจแล้ว ความต้องการนั้นก็จะหมดไปและจะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลพยายามสร้างความพึงพอใจให้กับความต้องการที่สำคัญที่สุดลำดับต่อไป ตัวอย่าง เช่น คนขอทาน (ความต้องการทางกาย) จะไม่สนใจต่องานศิลปะชั้นค่าสุด (ความต้องการสูงสุด) หรือไม่ต้องการยกย่องจากผู้อื่น หรือไม่ต้องการการยอมรับจากสังคม หรือไม่ต้องการแม้แต่อากาศที่บริสุทธิ์ (ความปลอดภัย) แต่เมื่อความต้องการแต่ละขั้นได้รับความพึงพอใจแล้วก็จะมีความต้องการในขั้นลำดับต่อไปเสมอ



**ภาพประกอบที่ 2.1** ทฤษฎีความต้องการ 5 ชั้นของมาสโลว์

### 2.3.3 ทฤษฎีแรงจูงใจของซิกมันด์ ฟรอยด์ (Sigmund Freud, 1920)

ซิกมันด์ ฟรอยด์ (S. M. Freud) ได้ตั้งข้อสมมติฐานไว้ว่า บุคคลมักจะไม่รู้ตัวมากนักว่าพลังทางจิตวิทยานั้นมีส่วนช่วยในการสร้างให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ ซึ่งฟรอยด์ได้ค้นพบว่า บุคคลนั้นถูกควบคุมด้วยสิ่งเร้าหลายอย่าง ซึ่งสิ่งเร้าเหล่านี้อยู่นอกเหนือจากการควบคุมอย่างสิ้นเชิง เพราะฉะนั้นทำให้บุคคลจึงมีความฝัน บางทีอาจพูดคำที่ไม่ได้ตั้งใจที่จะพูดออกไป บางครั้งมีอารมณ์อยู่เหนือเหตุผลและมีพฤติกรรมหลอกหลอนหรือเกิดอาการวิตกกังวล ซึ่งฟรอยด์ได้แบ่งการทำงานของจิตออกเป็น 3 ระดับ คือ

2.3.3.1 จิตไร้สำนึก (Unconscious Mind) เป็นการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ที่แสดงออกไปโดยไม่รู้ตัว อันเกิดมาจากพลังของจิตไร้สำนึกซึ่งทำหน้าที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงออกไปตามความพึงพอใจของตน และการทำงานของจิตไร้สำนึกเกิดจากความปรารถนาหรือความต้องการของบุคคลที่เกิดขึ้น

2.3.3.2 จิตสำนึก (Conscious Mind) บุคคลนั้นรับรู้ตามประสาทสัมผัสทั้งห้า ที่บุคคลจะมีการรู้ตัวตลอดเวลาว่ากำลังทำอะไรอยู่ คิดอะไรอยู่ คิดอย่างไรเป็นการรับรู้โดยทั่วไปของมนุษย์ ที่ควบคุมการกระทำส่วนใหญ่ให้อยู่ในระดับรู้ตัว (Awareness) และเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมา โดยมีเจตนาหรือความต้องการและมีจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน

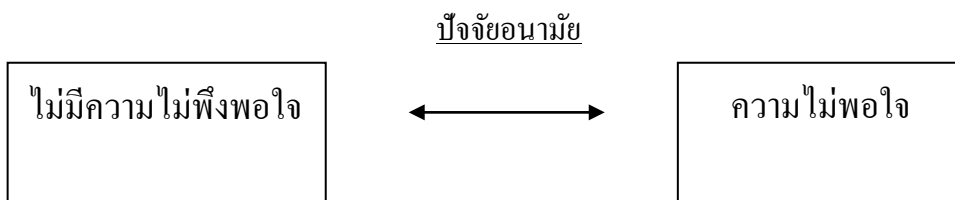
2.3.3.3 จิตก่อนสำนึก (Preconscious Mind) เป็นส่วนหนึ่งของประสบการณ์ที่สั่งสมไว้ในอดีตที่ผ่านมา และเมื่อบุคคลนั้นต้องการที่จะนำกลับมาใช้ใหม่ก็จะสามารถระลึกได้เสมอ และสามารถนำกลับมาใช้ในระดับจิตสำนึกได้ และเป็นส่วนที่อยู่ใกล้ชิดกับจิตรู้สำนึกมากกว่าจิตไร้สำนึก

จะเห็นได้ว่าการทำงานของจิตทั้ง 3 ระดับนั้นจะมีความสอดคล้องร้อยเรียงกัน โดยมาจากทั้งส่วนของจิตไร้สำนึกที่มีพฤติกรรม ส่วนใหญ่เป็นไปตามกระบวนการขั้นปฐมภูมิ (Primary Process) เป็นไปตามแรงขับสัญชาตญาณ (Instinctual Drives) และเมื่อมีการรับรู้กว้างไกลมากขึ้นจากตนเองไปยังบุคคลอื่นและสิ่งแวดล้อม พลังในส่วนของจิตก่อนสำนึกและจิตสำนึก จะพัฒนาขึ้นไปเป็นกระบวนการขั้นทุติยภูมิ (Secondary Process) ในลำดับถัดไป

**2.3.4 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Two-Factor Theory)**

Herzberg (1959) ได้ทำการพัฒนาทฤษฎีการจูงใจบุคคลซึ่งเป็นที่นิยมใช้กันอยู่ในหลายองค์กรในปัจจุบันกันอย่างแพร่หลาย นั่นก็คือ ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factors Theory) ซึ่งได้มีการสรุปว่ามีปัจจัยที่สำคัญอยู่ 2 ประการด้วยกัน ที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความชอบหรือไม่ชอบในงานของแต่ละบุคคล โดยแบ่งเป็น ปัจจัยอนามัยและปัจจัยจูงใจ

2.3.4.1 ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) ได้แก่ สถานะของอาชีพ เงินเดือน วิถีชีวิต ความเป็นอยู่ส่วนตัว สภาพแวดล้อมในการทำงาน วิธีการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา นโยบายขององค์กร ความมั่นคงในการทำงาน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในอนาคต เป็นต้น ซึ่งปัจจัยที่สำคัญต่างๆที่กล่าวมาในข้างต้นนี้ ถ้าหากเกิดความไม่เหมาะสมหรือเกิดความขาดตกบกพร่อง จะทำให้บุคคลนั้นมีความรู้สึกไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งหากพบว่าปัจจัยเหล่านี้มีความพร้อมและมีความเหมาะสมแล้ว ก็จะไม่สามารถสร้างความไม่พอใจในการทำงานของบุคคลนั้นได้ ดังภาพ 2.2

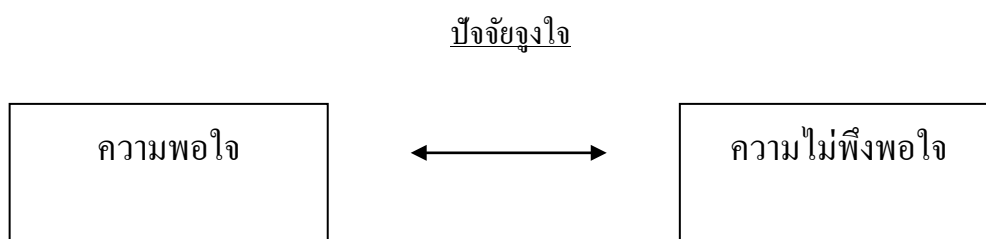


ภาพประกอบที่ 2.2 แสดงปัจจัยอนามัย

2.3.4.2 ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับเนื้อหาของงานโดยตรง เพื่อจูงใจให้บุคคลนั้นรักหรือชอบในงานและทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ รักในงาน ใช้ความพยายามอดทนและความสามารถในการทุ่มเทในการทำงานให้เกิด



ประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เช่น ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล การได้รับการยกย่องและความนับถือ มีอำนาจต่อถ่ายความรับผิดชอบในงานได้เป็นอย่างดี ลักษณะของงานที่มีความท้าทาย งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ เหมาะกับระดับทักษะความรู้ความสามารถของคนที่มืออยู่ มีโอกาสก้าวหน้าได้รับการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น และมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมในระดับการศึกษาที่สูงขึ้นหรือได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเองให้มีขีดความสามารถที่สูงขึ้น เป็นต้น ดังภาพ 2.3

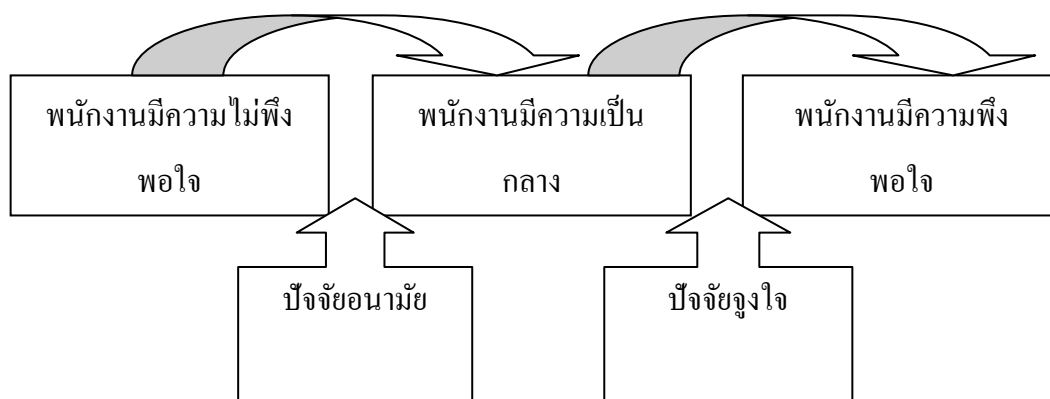


ภาพประกอบที่ 2.3 แสดงปัจจัยจูงใจ

ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานจึงมี 2 ขั้นตอน คือ

**ขั้นตอนแรก** คือ ผู้บังคับบัญชาต้องสำรวจและตรวจสอบให้มั่นใจว่าปัจจัยอนามัยที่มีอยู่แล้วนั้นมีความพร้อมและมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เช่น ระดับเงินเดือนค่าจ้างพนักงานที่เหมาะสมกับค่าครองชีพภายนอก งานมีความมั่นคง สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความปลอดภัย และปัจจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้อง จนแน่ใจว่าความรู้สึกไม่พึงพอใจของพนักงานจะไม่เกิดขึ้นในการทำงาน

**ขั้นตอนที่สอง** คือ การให้โอกาสที่จะได้รับปัจจัยจูงใจ เช่น การได้รับการยกย่องในความสำเร็จและผลการปฏิบัติงาน การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบตามสัดส่วนให้เหมาะสม ให้โอกาสพนักงานได้ใช้ความสามารถของตนในงานที่มีความสำคัญ ซึ่งอาจต้องมีการออกแบบงาน (Job Design) ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับงานด้วยการตอบสนองจากปัจจัยอนามัยก่อนเป็นอันดับแรก เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นกลาง คือ ไม่มี ความไม่พอใจ แล้วจึงใช้ปัจจัยจูงใจดึงผู้ปฏิบัติงานขึ้นมาเพื่อสร้างความพอใจให้เกิดขึ้นในอันดับต่อมา ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความทุ่มเทในการทำงานมากยิ่งขึ้นตามลำดับ ดังภาพ 2.4



ภาพประกอบที่ 2.4 แสดงขั้นตอนในการสร้างแรงจูงใจ

ดังนั้นในการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน องค์กรขนาด ใหญ่ กรณีศึกษา : แผนกก่อสร้างโรงงานบางชั้น บริษัท เพอร์ซิเดนท เบเกอร์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งมี ขบวนการศึกษาคircular ทั้ง 3 ทฤษฎี ซึ่งจะมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรตามแนวความคิดที่ Herzberg ทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factors Theory), Maslow ทฤษฎีความต้องการ 5 ชั้น และ Kotler and Armstrong (2001) ได้กล่าวไปแล้วในข้างต้น

## 2.4 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

### 2.4.1 แนวคิดทฤษฎีของ Richard M. Steers (1977)

Richard M. Steers (1977 อ้างถึงใน ช่อสุดา โสระดา, 2551) ได้แบ่งปัจจัยที่มีผลต่อ ความผูกพันขององค์กรออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

2.4.1.1 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน (Personal Characteristic) ซึ่ง ประกอบด้วย อายุ เพศ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง และ อัตราเงินเดือนรวมถึงสวัสดิการหรือผลประโยชน์ที่จะได้รับ

2.4.1.2 ลักษณะงาน (Job Characteristic) ลักษณะงานที่แตกต่างกัน จะมีอิทธิพล ต่อระดับความยึดมั่น ผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ลักษณะงานที่ดีจะทำให้บุคลากรรู้สึกมีแรงจูงใจ อยากรทำงานเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับตนเอง

2.4.1.3 ประสบการณ์ในงาน (Work Experience) หมายถึง การรับรู้ของสมาชิกต่อ สภาพแวดล้อมโดยรอบในช่วงที่ปฏิบัติงาน ประสบการณ์ที่ได้รับจะเป็นคุณหรือเป็นโทษนั้นย่อม ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติงานได้เช่นกัน อันได้แก่ มีความรู้สึกว่าคุณค่าตนมีความสำคัญ

ต่อองค์กร องค์กรสามารถพึ่งพาได้ ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองต่อทัศนคติที่มีต่อเพื่อนร่วมงานและต่อองค์กร

Steer (1977 อ้างถึงใน ประทีน หงส์แก้ว, 2545) ได้ให้ความหมายไว้ว่าเป็นความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรอย่างลึกซึ้ง แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะคือ

2.4.1.1 มีความเชื่อและการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรอย่างแรงกล้า

2.4.1.2 มีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะใช้ความพยายามเพื่อองค์กรอย่างสุดความสามารถ

2.4.1.3 มีความต้องการอย่างยิ่งที่จะธำรงรักษาความเป็นสมาชิกในองค์กร

#### 2.4.2 แนวคิดทฤษฎีของ Allen and Meyer (1990)

Allen and Meyer (1990) ได้ให้แนวคิดและทฤษฎีของความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นภาวะทางด้านจิตใจ ที่จะทำให้นุคคลนั้นๆ มีความจงรักภักดีและมีความยึดมั่นต่อองค์กรที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง ซึ่งสามารถจำแนกแนวความคิดออกเป็น 3 แนวทาง คือ

2.4.2.1 แนวทางที่เน้นความผูกพันทางอารมณ์ (Affective Attachment) เป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจและมีความนิยมมากที่สุดในการศึกษาวิจัยค้นคว้าหรือใช้เป็นแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึงความยึดติดทางด้านจิตใจของบุคคลต่อองค์กร โดยการระบุดตนเองเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนร่วมและมีความเต็มใจที่จะเป็นส่วนหนึ่งในสมาชิกขององค์กร ก็เพราะว่า บุคคลนั้นต้องการที่จะอยู่ทำงานภายในองค์กรนั้น โดยได้รับความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานที่ตนพอใจจากองค์กรตามที่ตนได้คาดหวังเอาไว้ ซึ่งจะทำให้นุคคลนั้นมีความผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์กรได้เป็นอย่างดี

2.4.2.2 แนวทางที่เน้นความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน (Perceived Costs) เป็นแนวคิดที่แสดงถึงการที่ให้นุคคลในองค์กรร่วมกันลงทุนกับองค์กร โดยการที่องค์กรขายหุ้นให้กับพนักงานในองค์กร เพื่อผูกติดระหว่างพนักงานกับองค์กรไว้ด้วยกัน เสมือนพนักงานทุกคนคือเจ้าของกิจการ เพื่อให้เกิดสัมพันธอันดีและผูกพันกับองค์กร ด้วยผลประโยชน์ที่ได้รับจากการลงทุนร่วมกัน ซึ่งส่งผลให้นุคคลที่ลงทุนไว้กับองค์กรนั้นมีความจำเป็นที่จะต้องอยู่เพราะกลัวที่จะออกไปแล้วเสียผลประโยชน์ที่ได้รับกับองค์กร

2.4.2.3 แนวทางที่เน้นความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ (Obligation) เป็นแนวทางที่องค์กรแสดงให้เห็นพนักงานรับรู้ถึงพันธะผูกพันของตนที่มีต่อองค์กร เช่น การหล่อหลอมด้วยวัฒนธรรมภายในองค์กรที่สร้างความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กร การส่งพนักงานไปฝึกอบรมวิชาการนอกสถานที่ทำงาน การให้ทุนการศึกษาให้กับพนักงานเพื่อให้พนักงานมีความรู้สึก

ว่าเราควรจะต้องอยู่กับองค์กรเพื่อเป็นการตอบแทนพระคุณต่อองค์กรที่ให้โอกาสและความเมตตา  
กรุณาต่อเรา

#### 2.4.3 แนวคิดทฤษฎีของ Burke (2003)

Burke (2003) เป็นบริษัทที่ปรึกษางานทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และได้ทำการวิจัยในเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยจากการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีความผูกพันจะต้องการทำงานอยู่กับองค์กรนั้นๆ และเสียสละเพื่อองค์กร สร้างผลผลิตและให้บริการแก่ลูกค้า และช่วยเหลือองค์กรให้ประสบความสำเร็จโดยความผูกพันของพนักงานนี้จะส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer Loyalty) และก่อให้เกิดผลประโยชน์ (Profitability) ต่อองค์กร

#### 2.4.4 แนวคิดทฤษฎีของ Institute of employment studies (IES) (2004)

Institute of employment studies (IES) (2004) บริษัทที่ปรึกษางานทางด้านการพัฒนากลยุทธ์ และงานวิจัย ได้ให้นิยามของความผูกพันองค์กร คือทัศนคติที่ดีของพนักงานที่มีต่อองค์กรและค่านิยมขององค์กร พนักงานที่ผูกพันกับองค์กรจะให้ความสำคัญต่อบริบททางธุรกิจ และให้ความร่วมมือกับผู้ร่วมงานเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติการให้ดีขึ้น ภายใต้ผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ

#### 2.4.5 แนวคิดทฤษฎีของ Baron (1986)

Baron (1986) ให้แนวคิดไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติที่มีต่อองค์กร ซึ่งแตกต่างจากความพึงพอใจในการทำงาน กล่าวคือ ความพึงพอใจในการทำงานสามารถเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ตามสภาพการทำงาน แต่ความผูกพันต่อองค์กร เป็นทัศนคติที่มีความมั่นคงมากกว่า นั่นคือ เป็นทัศนคติที่คงอยู่ในช่วงระยะเวลาอันยาวนาน แต่ความผูกพันต่อองค์กรก็เกิดจากปัจจัยต่างๆที่คล้ายคลึงกับความพึงพอใจในการทำงานเช่นกัน

#### 2.4.6 แนวคิดทฤษฎีของ Buchanan (1974)

Buchanan (1974) ให้คำนิยามความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง เป็นความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร การปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเองเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

2.4.6.1 ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร (Identification) แสดงออกจากเป้าหมายและค่านิยมต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติงาน

2.4.6.2 ความเกี่ยวข้องกับองค์กร (Involvement) โดยการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรตามบทบาทหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่

2.4.6.3 ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Royalty) เป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร มีจุดร่วมที่เหมือนกันของสมาชิกในการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร และเต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ เพื่อปฏิบัติงานภารกิจขององค์กร ความรู้สึกนี้จะแตกต่างจากความผูกพันต่อองค์กร โดยปกติทั่วไป อันเนื่องมาจากการเป็นสมาชิกขององค์กรโดยปกติตรงที่พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรอย่างแท้จริง จะมุ่งเน้นความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วย

#### 2.4.7 แนวคิดทฤษฎีของ Strelloff (2003)

Strelloff (2003) ระบุว่าคำว่า “Engagement” มีนัยเช่นเดียวกับคำว่า “Commitment” ซึ่งก็คือความผูกพัน อันเป็นสภาวะที่เกี่ยวข้องกับทั้งอารมณ์และเหตุผลของบุคคลในดำเนินงานและองค์กร โดยจะแสดงออกมาในรูปแบบพฤติกรรมหลัก 3 ลักษณะดังนี้

2.4.7.1 การอยู่ (Stay) คือ ความปรารถนาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร แม้ที่อื่นจะให้ผลประโยชน์ที่ดีกว่า

2.4.7.2 การพูด (Say) คือ กล่าวถึงองค์กรในทางที่ดีให้แก่บุคคลอื่นภายนอกองค์กร ได้รับรู้และได้ฟัง

2.4.7.3 การรับใช้ (Serve) คือ ภูมิใจในงานที่ตนทำว่าเป็นส่วนสนับสนุนหรือช่วยส่งเสริมในความสำเร็จขององค์กร

#### 2.4.8 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

ปัทมา สมสนัน (2556) ได้ให้ความเห็นว่าความผูกพันเป็นทัศนคติที่สำคัญยิ่งสำหรับองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรแบบใด เพราะความผูกพันเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของมนุษย์กับเป้าหมายขององค์กร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าขององค์กร โดยสรุปแล้วความผูกพันต่อองค์กรเป็นเงื่อนไขล่วงหน้าสำหรับองค์กรทางสังคมที่ประสบความสำเร็จ

#### 2.4.9 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ปัทมา สมสนัน (2556) ได้แบ่งปัจจัยที่เป็นตัวส่งเสริมหรือลดทอนระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคคลไว้ดังนี้

ปัจจัยที่จะเป็นตัวส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรของบุคคล ได้แก่ ศักยภาพในการจูงใจของงานเฉพาะด้าน ความมีอิสระในการทำงานระดับที่สูง การประเมินผลอย่างยุติธรรม ความมีอาวุโสหรือระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กรอายุงานที่มากขึ้น ความพึงพอใจในงานของตนเอง การบริหารและการบังคับบัญชาที่มีคุณธรรม

ปัจจัยที่จะลดทอนความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ โอกาสในการหางานใหม่ ระบบการบังคับบัญชาแบบการลงโทษ ความตึงเครียดในการทำงานและความเชื่อว่าองค์กรไม่มั่นคงและไม่สามารถจะดูแลพนักงานได้

#### 2.4.10 ผลที่เกิดขึ้นจากความผูกพันต่อองค์กร

ปีทมา สมสนัน (2556) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า – ออกจากงานของสมาชิกองค์กร (Turn Over) ได้ดีกว่าเรื่องความพึงพอใจในงานเสียอีก เพราะความผูกพันต่อองค์กร เป็นแนวคิดซึ่งมีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน สามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองต่อองค์กร โดยส่วนรวมในขณะที่ความพึงพอใจสะท้อนถึงการตอบสนองของบุคคลต่องานหรือแง่ใดแง่หนึ่งของงานเท่านั้น ความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างที่จะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจ ถึงแม้ว่าจะมีการพัฒนาไปอย่างช้า ๆ แต่ก็อยู่ได้อย่างมั่นคงและเป็นตัวชี้วัดถึงควมมีประสิทธิภาพขององค์กร

## 2.5 ทฤษฎีการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระหรือตัวแปรต้นที่ทำหน้าที่พยากรณ์ตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไปกับตัวแปรตาม 1 ตัว ในการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณนั้นจะต้องหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation Coefficient) เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระหรือตัวแปรต้นจำนวน ทั้ง 3 ตัวกับตัวแปรตามว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร สำหรับการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ จะต้องหาสมการถดถอยเพื่อใช้ในการพยากรณ์ของตัวแปรตาม (Y) และหาค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน รวมทั้งหาค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation) เพื่อหาความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงที่เป็นไปได้สูงสุดระหว่างตัวแปรอิสระหรือตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม การวิเคราะห์ความถดถอยแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

2.5.1 การวิเคราะห์ความถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) นั้นเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว ซึ่งจะประกอบด้วยตัวแปรตาม จำนวน 1 ตัวแปรกับตัวแปรอิสระ 1 ตัวแปร โดยที่มีความสัมพันธ์อยู่ในรูปเชิงเส้น สามารถเขียนเป็นสมการ ได้ดังนี้

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + e$$

โดยที่ Y คือ ตัวแปรตาม (Dependent Variable)

X คือ ตัวแปรอิสระ (Independent Variable)

$\beta_0$  คือ เป็นระยะตัดแกน Y หรือค่าของ Y เมื่อ X มีค่าเป็นศูนย์

$\beta_1$  คือ สัมประสิทธิ์การถดถอย (Regression Coefficient) เป็นความชันของเส้นสมการถดถอย

e คือ ความคลาดเคลื่อนอย่างสุ่ม

2.5.2 การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตาม จำนวน 1 ตัวแปร และตัวแปรอิสระ ตั้งแต่ 2 ตัวแปรขึ้นไป โดยที่มีความสัมพันธ์อยู่ในรูปเชิงเส้น ซึ่งสามารถเขียนเป็นความสัมพันธ์ได้ดังนี้

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + e$$

โดยที่ Y คือ ตัวแปรตาม (Dependent Variable)

X คือ ตัวแปรอิสระ (Independent Variable)

$\beta_0$  คือ เป็นระยะตัดแกน y หรือค่าเริ่มต้นของเส้นสมการถดถอย

$\beta_1 - \beta_n$  คือ สัมประสิทธิ์การถดถอย (Regression Coefficient) ตัวที่ 1 ถึงตัวที่ n

e คือ ความคลาดเคลื่อนอย่างสุ่มโดยที่ค่า i

โดยที่ค่า  $\beta_i$  เป็นค่าที่แสดงว่าเมื่อตัวแปรอิสระเปลี่ยนไป 1 หน่วยจะทำให้ตัวแปรตามเปลี่ยนแปลงไปเท่าใด ขณะที่ตัวแปรอิสระตัวอื่น ๆ มีค่าคงที่

#### ข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ มีข้อตกลงเบื้องต้น (Assumptions) ที่สำคัญ 3 ประการ คือ

2.5.1 คะแนน Y มีการแจกแจงเป็นแบบปกติในแต่ละค่าของ X ข้อตกลงนี้ไม่คำนึงถึง X จะมีการกระจายเป็นโค้งปกติหรือไม่ แต่ Y ต้องเป็นโค้งปกติเท่านั้น ข้อตกลงนี้มีประโยชน์ในการทดสอบนัยสำคัญของค่าสถิติต่างๆ เพราะการทดสอบค่า R หรือ b นั้นเกี่ยวข้องกับค่าและในการทดสอบนัยสำคัญของสถิติเหล่านี้ ก็อาศัย F-Value หรือ T-Value เป็นสำคัญ ซึ่งต้องยึดถือข้อตกลงว่า คะแนนต้องกระจายเป็นโค้งปกติ

2.5.2 คะแนน Y มีความแปรปรวนเท่ากันที่แต่ละจุด X

2.5.3 ความคลาดเคลื่อนจากการพยากรณ์ (e) มีการแจกแจงเป็นแบบปกติและเป็นความคลาดเคลื่อนที่เกิดโดยบังเอิญ (Random) พร้อมกับมีความแปรปรวนเท่ากันทุกจุดของ X

#### วิธีการคัดเลือกตัวแปร

วาโร เฟ็งสวส์ดี (2550) วิธีการคัดเลือกตัวแปรเข้าสมการ เพื่อให้สมการสามารถพยากรณ์ตัวแปรเกณฑ์ได้สูงสุด มีวิธีการคัดเลือกตัวแปรหลายวิธี ในที่นี้จะได้นำเสนอ 4 วิธี ดังนี้

2.5.1 วิธีการเลือกแบบคัดเลือกเข้า (Enter Selection) วิธีนี้จะเป็นการเลือกตัวแปรพยากรณ์เข้าสมการด้วยการวิเคราะห์เพียงขั้นตอนเดียว ซึ่งเป็นการคัดเลือกโดยใช้วิจารณ์ญาณของ

ผู้วิจัยเองว่า จะคัดเลือกตัวแปรพยากรณ์ใดบ้างเข้าสมการ เริ่มตั้งแต่การคัดเลือกตัวแปรพยากรณ์มาศึกษา เมื่อคัดเลือกและเก็บข้อมูลแล้ว ทำการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานและสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละคู่ก่อนและใช้สถิติพื้นฐาน โดยเฉพาะค่าความแปรปรวนหรือส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานกับค่าทดสอบนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเกณฑ์กับตัวแปรพยากรณ์และระหว่างตัวแปรพยากรณ์ด้วยกันในการคัดเลือก ควรคัดเลือกตัวแปรที่มีความแปรปรวนมากๆ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเกณฑ์กับตัวแปรพยากรณ์มีค่าสูงๆและมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ด้วยกันมีค่าน้อยและไม่มีความนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อคัดเลือกแล้วจะใช้ตัวแปรพยากรณ์ทุกตัวที่เลือกวิเคราะห์พร้อมๆกันทุกตัวแปรเข้าสมการหมด

2.5.2 วิธีการเลือกแบบก้าวหน้า (Forward Selection) วิธีนี้จะเป็นการเลือกตัวแปรพยากรณ์ที่มีสหสัมพันธ์กับตัวแปรตามสูงที่สุดเข้าสมการก่อน ส่วนตัวแปรที่เหลือจะมีการคำนวณหาสหสัมพันธ์แบบแยกส่วน (Partial Correlation) โดยเป็นความสัมพันธ์เฉพาะตัวแปรที่เหลือตัวนั้นกับตัวแปรตาม โดยขจัดอิทธิพลของตัวแปรอื่นๆออก ถ้าตัวแปรใดมีความสัมพันธ์กันสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติก็จะนำเข้ามาสมการต่อไป จะทำแบบนี้จนกระทั่งสหสัมพันธ์แบบแยกส่วนระหว่างตัวแปรอิสระที่ไม่ได้นำเข้ามาสมการแต่ละตัวกับตัวแปรตามมีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีความนัยสำคัญทางสถิติ ก็จะหยุดการคัดเลือกและได้สมการถดถอยที่มีสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุด

2.5.3 วิธีการเลือกแบบถอยหลัง (Backward Selection) วิธีนี้เป็นการนำตัวแปรพยากรณ์ทั้งหมดเข้าสมการ จากนั้นก็จะค่อยๆขจัดตัวแปรพยากรณ์ออกทีละตัว โดยจะหาสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ที่อยู่ในสมการแต่ละตัวกับตัวแปรตาม เมื่อขจัดตัวแปรพยากรณ์อื่นๆออกแล้ว หากทดสอบค่าสหสัมพันธ์แล้วพบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติก็จะขจัดออกจากสมการแล้วดำเนินการทดสอบตัวแปรที่เหลืออยู่ในสมการต่อไป จนกระทั่งสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์แต่ละตัวกับตัวแปรตาม เมื่อขจัดตัวแปรอิสระอื่นๆออกแล้วพบว่า มี นัยสำคัญทางสถิติ ก็จะหยุดการคัดเลือก และได้สมการถดถอยที่มีสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุด

2.5.4 วิธีการคัดเลือกแบบขั้นตอน (Stepwise Selection) การคัดเลือกแบบนี้เป็นการผสมผสานระหว่างวิธีการคัดเลือกตัวแปรพยากรณ์ทั้งแบบก้าวหน้าและแบบถอยหลังเข้าด้วยกัน ในขั้นแรกจะเลือกตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับตัวแปรตามสูงที่สุดเข้าสมการก่อนจากนั้นก็ทดสอบตัวแปรที่ไม่ได้อยู่ในสมการว่ามีตัวแปรใดบ้างมีสิทธิ์เข้ามาอยู่ในการสมการด้วยวิธีการคัดเลือกแบบก้าวหน้า (Forward Selection) และขณะเดียวกันก็จะทดสอบตัวแปรที่อยู่ในสมการด้วยวิธีการคัดเลือกแบบถอยหลัง (Backward Selection) โดยจะกระทำการคัดเลือกผสมทั้ง 2 วิธีนี้ในทุกขั้นตอน



จนกระทั่งไม่มีตัวแปรใดที่ถูกคัดออกจากสมการและไม่มีตัวแปรใดที่จะถูกนำเข้าสู่สมการ  
กระบวนการก็จะยุติลงและได้สมการถดถอยที่มีสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุด

### สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

ในการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ จะช่วยให้ได้สมการพยากรณ์เชิงเส้นตรงในรูป  
คะแนนดิบ ดังนี้บุญชม ศรีสะอาด (254)

$$Y' = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_kX_k$$

เมื่อ  $Y'$  แทน คะแนนพยากรณ์ของตัวแปรตาม (ตัวเกณฑ์)

$a$  แทน ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ

$b_1, b_2, \dots, b_k$  แทน ค่าน้ำหนักคะแนนหรือสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปร  
อิสระ (ตัวพยากรณ์) ตัวที่ 1 ถึงตัวที่  $k$  ตามลำดับ

$X_1, X_2, \dots, X_k$  แทน คะแนนของตัวแปรอิสระ (ตัวพยากรณ์) ตัวที่ 1 ถึงตัวที่  $k$   
ตามลำดับ

$k$  แทน จำนวนตัวแปรอิสระ (ตัวพยากรณ์)

การเขียนสมการในรูปคะแนนดิบจะต้องทราบค่า  $a$  และ  $b$  เพื่อนำมาแทนค่าในสมการ

$$\text{ค่า } a \text{ จากสูตร } a = \bar{Y} - b_1 \bar{X}_1 - b_2 \bar{X}_2 - \dots - b_k \bar{X}_k$$

เมื่อ  $a$  แทน ค่าคงที่สำหรับสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$\bar{Y}$  แทน ค่าเฉลี่ยสำหรับตัวแปรตาม

$\bar{X}_1, \bar{X}_2, \bar{X}_k$  แทน ค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระ (ตัวแปรพยากรณ์) ตัวที่ 1 ถึง  $k$   
ตามลำดับ

$b_1, b_2, \dots, b_k$  แทน ค่าน้ำหนักของตัวแปรอิสระ (ตัวแปรพยากรณ์) ตัวที่ 1 ถึง  $k$   
ตามลำดับ

$k$  แทน จำนวนตัวแปรอิสระ (ตัวแปรพยากรณ์)

$$\text{ค่า } b \text{ หาจากสูตร } b_j = \beta_j \frac{S_y}{S_j}$$

เมื่อ  $b_j$  แทน ค่าน้ำหนักคะแนนหรือสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปร  
อิสระ (ตัวพยากรณ์) ตัวที่  $j$  ที่ต้องการหาค่าน้ำหนัก

$\beta_j$  แทน ค่าน้ำหนักเบต้าของตัวแปรอิสระ (ตัวพยากรณ์) ตัวที่  $j$

$S_y$  แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรตาม (ตัวเกณฑ์)

$S_j$  แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรอิสระ  
(ตัวแปรพยากรณ์)

สัมประสิทธิ์การถดถอย (b) เป็นค่าที่ชี้ถึงว่า เมื่อตัวแปรอิสระ (ตัวพยากรณ์) (X) ตัวนั้นเปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วยจะทำให้ตัวแปรตาม (ตัวเกณฑ์) (คะแนนพยากรณ์ของตัวแปรตาม) เปลี่ยนแปลงไป b หน่วย

การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ จะต้องคำนวณหาค่า  $a$  และ  $b_1, b_2, \dots, b_k$  เพื่อนำมาแทนค่าลงในสมการ โดยค่า  $b$  ทุกตัวจะต้องเป็นค่าที่ทำให้สมการพยากรณ์มีความคลาดเคลื่อนในการพยากรณ์น้อยที่สุด นอกจากจะหาค่า  $a$  และ  $b$  แต่ละตัวแล้ว ควรทดสอบนัยสำคัญของค่า  $b$  ในแต่ละตัวด้วย

จุดประสงค์หลักของการวิเคราะห์การถดถอย คือ เพื่อพยากรณ์ตัวแปรหนึ่ง โดยใช้ค่าที่ทราบของตัวแปรอีกตัวหนึ่ง การพยากรณ์นี้อาศัยหลักการ เช่น  $Y = a + bX$  ซึ่งมีไว้เพื่อประมาณค่าของตัวแปรที่ไม่ทราบค่า  $Y$  เมื่อทราบค่าของตัวแปร  $X$  เรียกสมการนี้ว่า สมการการถดถอย เมื่อทราบสมการการถดถอย เราสามารถพยากรณ์  $Y$  จากค่า  $X$  ที่กำหนดให้ สมการการถดถอยไม่เหมือนสมการทางคณิตศาสตร์ทั่วไป ในแง่ที่เราไม่สามารถจะมั่นใจกับค่าของ  $Y$  ที่ได้จากสมการการถดถอย เนื่องจากค่านี้มีการคลาดเคลื่อนและเป็นเพียงค่าประมาณของค่าที่แท้จริง (Y) เท่านั้น

### สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน เป็นการศึกษารูปแบบสมการเชิงคณิตศาสตร์ที่จะใช้อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม โดยจะอธิบายตัวแปรหนึ่ง เมื่อทราบค่าตัวแปรอีกตัวแปรหนึ่ง ซึ่งความสัมพันธ์มีเหตุและมีผลต่อกันและกัน ซึ่งคะแนนทุกตัวเปลี่ยนเป็นรูปคะแนนมาตรฐาน จะทำให้ได้สมการพยากรณ์เชิงเส้นตรงในรูปของคะแนนมาตรฐาน ดังนี้ บุญชม ศรีสะอาด (2541)

$$Z'_Y = \beta_1 Z_1 + \beta_2 Z_2 + \dots + \beta_k Z_k$$

เมื่อ  $Z'_Y$  แทน คะแนนพยากรณ์ในรูปของคะแนนมาตรฐานของตัวแปรตาม (ตัวเกณฑ์)

$\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$  แทน ค่าน้ำหนักเบต้าหรือสัมประสิทธิ์การถดถอยของคะแนนมาตรฐานของตัวแปรอิสระ (ตัวพยากรณ์) ตัวที่ 1 ถึงตัวที่  $k$  ตามลำดับ

$Z_1, Z_2, \dots, Z_k$  แทน คะแนนมาตรฐานของตัวแปรอิสระ (ตัวพยากรณ์) ตัวที่ 1 ถึงตัวที่  $k$  ตามลำดับ

$K$  แทน จำนวนตัวแปรอิสระ (ตัวพยากรณ์)

น้ำหนักเบต้า ( $\beta$ ) ต่างกับน้ำหนักของคะแนนดิบ  $b$  ตรงที่หน่วยของ  $\beta$  เป็นคะแนนมาตรฐาน ดังนั้น  $\beta$  เป็นค่าที่ชี้ถึงว่า เมื่อตัวแปรอิสระ (ตัวพยากรณ์) ( $X$ ) ตัวนั้นเปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย คะแนนมาตรฐานจะทำให้ตัวแปรอิสระ (ตัวเกณฑ์) (คะแนนพยากรณ์ของตัวแปรตาม) เปลี่ยนแปลงไป  $\beta$  หน่วยคะแนนมาตรฐาน

ผลการวิเคราะห์ที่สำคัญตามจุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์แบ่งเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

2.5.1 ได้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ระหว่างตัวแปรตาม 1 ตัวกับตัวแปรอิสระหลายตัว ซึ่งสามารถแปลความหมายได้ถึง 3 ลักษณะ คือ ความมีนัยสำคัญจริง (Existence) ทิศทางความสัมพันธ์ (Direction) ขนาดความสัมพันธ์ (Magnitude) และร้อยละของค่าความแปรปรวนในตัวแปรตามที่อธิบายได้ด้วยตัวแปรอิสระ คือ ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Coefficient of Determination) หรือ  $R^2$

2.5.2 ได้ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยทั้งในรูปคะแนนดิบ ( $b$ ) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) และผลการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งนักวิจัยนำค่า Beta มาเปรียบเทียบกับอิทธิพลของตัวแปรอิสระแต่ละตัวที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม ได้ว่าตัวแปรใดมีอิทธิพลสูงที่สุด

2.5.3 ได้สมการพยากรณ์ ซึ่งนักวิจัยสามารถนำไปใช้พยากรณ์ค่าของตัวแปรตาม เมื่อรู้ค่าของตัวแปรอิสระได้

2.5.4 ได้ค่าอิทธิพลหลัก และอิทธิพลปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตาม รวมทั้งได้ผลการทดสอบนัยสำคัญในการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย กรณีที่มีประชากรหลายกลุ่ม

สภาพแวดล้อมปัจจุบันประสบปัญหาด้านเศรษฐกิจทั่วโลก ทั้งปัญหาทางสังคม การเมืองที่ไม่มั่นคง เศรษฐกิจตกต่ำ ค่าแรงงานที่เพิ่มสูงขึ้น อุตสาหกรรมก่อสร้างในประเทศไทยมีบทบาทสำคัญอย่างมากในการส่งเสริมและพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนา ระบบสาธารณูปโภค ระบบคมนาคมและโครงสร้างพื้นฐาน โดยผู้ที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมก่อสร้างได้แก่ หน่วยงานและธุรกิจหลากหลายประเภท ซึ่งประกอบไปด้วยกลุ่มต่างๆ เช่น ผู้รับเหมาก่อสร้าง วิศวกร สถาปนิกและที่ปรึกษา โครงการ ผู้ผลิตและขายวัสดุก่อสร้าง และผู้รับเหมาช่วง เป็นต้น ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร องค์กรบางแห่งที่ไม่แข็งแรงหรือไม่มั่นคงแบกรับภาระไว้ไม่ไหว ก็ต้องปิดกิจการลงหรือทำการปรับเปลี่ยนโครงสร้างภายในองค์กรใหม่ โดยการลดจำนวนพนักงานภายในองค์กรให้น้อยลง เพื่อลดค่าใช้จ่ายของกิจการ เพื่อให้กิจการคงอยู่ต่อไป ทั้งนี้พนักงานคือหัวใจสำคัญและเป็นกลไกในการขับเคลื่อนการดำเนินงานในองค์กรที่สำคัญ จากปัญหาต่างๆที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ทำให้พนักงานภายในองค์กรเกิดความเสียขวัญและกำลังใจ ขาดแรงจูงใจในการทำงาน รวมถึงความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กรลดลง

จากการศึกษาวิจัยของนักวิชาการหลายท่าน จึงสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะทำให้องค์กรเกิดความคุ้มค่าที่ได้จ้างพนักงานมาทำงาน ปัจจุบันจึงมีผู้สนใจศึกษาถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์หรือปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น นำไปสู่การพัฒนา และประยุกต์ใช้สร้าง ความผูกพันในองค์กรของตน ซึ่ง ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544) ศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร เพราะเป็นความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และได้รับผลตอบแทนคือผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ และปัทมา สมสนั่น (2556) ศึกษาถึงความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการทหารกองทัพบก โดยกำหนดปัจจัยที่คาดว่าจะมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วยปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านลักษณะของงาน ปัจจัยแวดล้อม ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงาน ปัจจัยด้านทัศนคติ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA), T-Test, F-Test และการถดถอยพหุคูณ โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติไว้ที่ระดับ 0.05 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการทหารกองทัพบก ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุราชการ ยศ ตำแหน่งงาน ปัจจัยประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกว่าคุณเป็นที่พึ่งพิงได้ ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร ความรู้สึกต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงาน ความรู้ความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของข้าราชการทหารกองทัพบก ซึ่งในขณะเดียวกัน กฤษดา มังคะตา (2548) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อโรงเรียนของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 ได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และการถดถอยพหุคูณ ผลการศึกษาพบว่า ครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 มีความผูกพันต่อโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ในส่วนตัวแปรปัจจัยด้านการทำงาน ได้แก่ โอกาสก้าวหน้าในงาน การมีส่วนร่วมในการบริหาร ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน การพิจารณาความดีความชอบ การได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถและความมีชื่อเสียงของโรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อโรงเรียนของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และตัวแปรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อโรงเรียนของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ความมีชื่อเสียงของโรงเรียนและความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 55.40 ( $R^2 = .554$ ) จากผลการศึกษาที่ค้นพบว่าด้านความมีชื่อเสียงของโรงเรียน

เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อโรงเรียนของครูผู้สอน ดังนั้นในการที่จะสร้างให้ครูเกิดความผูกพันต่อโรงเรียน ผู้บริหารต้องร่วมมือกับคณะครูหาวิธีการที่จะทำให้โรงเรียนมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป และด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อโรงเรียนของครูผู้สอน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดขึ้นในโรงเรียนและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้ครูผู้สอนเกิดความรู้สึกอบอุ่น และภavana คำเจริญ (2545) ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคุณลักษณะของงานกับแรงจูงใจภายในงานของพนักงานโรงแรม ริเจนท์ เชียงใหม่ รีสอร์ท แอนด์ สปา ตามรูปแบบคุณลักษณะของงานของ Hackman and Oldhman (1976) ผลการศึกษาพบว่า ความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety) ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน (Task Identity) ความสำคัญของงาน (Task Significance) ความมีเอกสิทธิ์ของงาน (Autonomy) ผลย้อนกลับของงาน (Feedback) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจภายในงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งในงานวิจัยของ Hewitt Associates (2003) ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาในงานด้านทรัพยากรมนุษย์สำหรับเรื่องความผูกพันของพนักงาน ได้ให้มุมมองว่า ความผูกพันของพนักงานเป็นสิ่งที่แสดงออกได้โดยพฤติกรรม คือ สามารถดูได้จาก การพูด (Say) โดยจะพูดถึงองค์กรเฉพาะแ่งดีหรือในแง่บวก กล่าวคือ การที่คนทำงานอย่างชื่นชมภาคภูมิใจ และอยากจะบอกคนอื่นว่าตนเองนั้นทำงานอยู่ในองค์กรใด อยากจะชักชวนคนอื่นให้มาทำงานร่วมกันในองค์กรนี้ ถ้ามีความผูกพันรักองค์กร เขาจะรู้สึกภูมิใจ โดยการแสดงออกจากพฤติกรรมและการพูดถึงองค์กรในทางที่ดีและพิจารณาได้จากการดำรงอยู่ (Stay) นั่นคือพนักงานปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป มีความยึดมั่นอยู่กับองค์กร หากมีองค์กรอื่นมาชักชวนให้ไปร่วมงานด้วย โดยเสนอค่าตอบแทนและตำแหน่งที่ดีกว่าเขาก็จะไม่ไป เพราะรู้สึกว่าตัวเองเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ มีคุณค่า พอใจที่จะอยู่กับเพื่อนร่วมงานที่นี่ ส่วนประเด็นสุดท้ายจะกล่าวถึงพนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กรได้จากการใช้ความพยายามอย่างอดสาหะเต็มความสามารถ (Strive) กล่าวคือ อยู่อย่างเต็มใจ เพื่อช่วยเหลือหรือสนับสนุนส่งเสริมธุรกิจขององค์กร ใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถในการทำงานรับใช้องค์กร ไม่ใช่การอยู่แบบรอรับเงินเดือน แต่อยู่เพราะอยากจะทำผลงานที่ดีให้กับองค์กร อยากทำงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งถือเป็นอุดมคติ (Ideal) ของคนในองค์กรที่ต้องการ โดยกำหนดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน 7 ประการ ดังนี้ (1) ภาวะผู้นำ (Leadership) (2) วัฒนธรรมหรืออุดมการณ์ขององค์กร (Culture / Purpose) (3) ลักษณะงาน (Work Activity) (4) ค่าตอบแทนโดยรวม (Total Compensation) (5) คุณภาพชีวิต (Quality of Life) (6) โอกาสที่ได้รับ (Opportunity) และ (7) ความสัมพันธ์ (Relationship) ในการศึกษาถึงความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยใช้กลุ่มตัวอย่างในประเทศแคนาดา จำนวน 120 องค์กร จากพนักงานมากกว่า 80,000 ราย ผลการศึกษาพบว่า บริษัทที่ติด

อันดับในกลุ่มผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุด จำนวน 50 องค์กร โดยเฉลี่ยมีพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าบริษัทที่ไม่ติดอันดับกลุ่มผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุดถึง 21% และมีอัตราการเจริญเติบโตของรายรับสูงถึง 16.1% เปรียบเทียบกับอัตราการเจริญเติบโตของรายรับของบริษัทที่ไม่ติดอันดับกลุ่มผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุด ซึ่งคิดเป็น 6.1 % จะเห็นได้ว่า จากการสำรวจบริษัทที่ติดอันดับผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุดนั้น จะมีระดับของความผูกพันของพนักงานที่สูงกว่าบริษัทที่ไม่ติดอันดับผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุด และมีอัตราการเจริญเติบโตสูงกว่าเช่นกัน แสดงให้เห็นว่า ความผูกพันของพนักงานเป็นตัวแปรหนึ่งที่จะสะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มผลประกอบการของบริษัทที่มีทิศทางที่สอดคล้องกันมา จากปัจจัยความผูกพันทั้ง 7 ประการ ตามแนวคิดของ Hewitt Associates นั้น ได้กลายมาเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้วัดความผูกพันของพนักงานในองค์กรต่างๆเป็นต้นมา

นอกจากนี้ จากการสำรวจของ The Gallup Organization จากจำนวนพนักงานจำนวน 3 ล้านคน ใน 350 องค์กรของสหรัฐอเมริกา พบว่า ร้อยละ 70 ของพนักงานไม่มีความผูกพันในงาน และคนกลุ่มนี้หากอยู่ในองค์กรนานขึ้นก็จะยังมีความผูกพันลดน้อยลง แต่การให้พนักงานได้เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้อง หรือรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในองค์กร จะทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรเพิ่มมากขึ้น จากผลการศึกษาดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า นายจ้างควรมุ่งเน้นที่ความต้องการพื้นฐานของพนักงาน กล่าวคือ ควรตั้งจุดมุ่งหมายหรือความคาดหวังให้ชัดเจน เพราะทำให้พนักงานรู้ว่าผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการคืออะไร และควรปฏิบัติตัวอย่างไร ที่สำคัญนายจ้างต้องเปิดโอกาสให้พนักงานได้ทำในสิ่งที่พวกเขาทำได้ดีที่สุด และควรแสดงความเอาใจใส่ ต่อพนักงาน ซึ่งแนวทางต่างๆนี้จะช่วยสร้างให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรนั้น สามารถวัดผลได้โดยการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อองค์กรหรือหน่วยงานในหัวข้อต่างๆ ความผูกพันมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผลของงานที่ปรากฏ เพราะถ้าพนักงานมีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ ก็จะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้าม ถ้าพนักงานไม่มีความพึงพอใจในงานที่ทำ ผลเสียก็จะเกิดขึ้นแก่หน่วยงานนั้น ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน สภาพการปฏิบัติงาน เงินเดือนและสวัสดิการ โอกาสความก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน การได้รับการยอมรับ รู้สึกประสบความสำเร็จ และสภาพทางสังคม ย่อมมีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน

ดังนั้นในการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรขนาดใหญ่ กรณีศึกษา: แผนกก่อสร้างโรงงานบางชัน บริษัท เพอร์ซิเดนท เบเกอร์ จำกัด (มหาชน) ผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งผู้ศึกษาได้เลือกใช้ตัวแปรย่อย ทั้งหมด 2 ด้าน ด้วยกัน ประกอบด้วย (1) ความรู้สึกเป็น

ส่วนหนึ่งขององค์กร มาจากแนวความคิดของ Hewitt Associates (2003) (2) ความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กร มาจากแนวความคิดของ Richard M. Steers (1977) และ Allen and Meyer (1990) มาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เพราะมีความครอบคลุมปัจจัยที่เกี่ยวข้องและมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันขององค์กร ขนาดใหญ่ กรณีศึกษา : แผนกก่อสร้างโรงงานบางชั้น บริษัท เพอร์ซิเดนซ์ เบเกอร์ จำกัด (มหาชน) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเกิดการพัฒนาองค์กรไปในทิศทางที่ดีขึ้น ซึ่งจะมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่สูงขึ้น จะเห็นได้ว่ามีหลายปัจจัยด้วยกันที่เกี่ยวข้อง ซึ่งปัจจัยต่างๆที่เกิดขึ้นนั้นต่างเป็นผลที่ได้มาจากการศึกษาและวิจัยของนักวิจัยต่างๆ อย่างไรก็ตามแม้ว่าในการศึกษาและวิจัยนั้นจะมีตัวแปรหรือสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน แต่จะสังเกตได้ว่าในบางปัจจัยนั้นมีความคล้ายคลึงกัน เมื่อทำการพิจารณาให้ดีแล้วจะพบว่าปัจจัย แต่ละตัวนั้นมีความเชื่อมโยงและเกี่ยวข้องกันใน 3 ด้าน คือ ในส่วนของพนักงาน งาน และองค์กร และจากการเชื่อมโยงนี้เอง องค์กรสามารถนำมาใช้ประยุกต์เป็นแนวทางในการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรได้ ตามแนวความคิดและทฤษฎีที่ได้กล่าวไปแล้วในข้างต้น