

ความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่



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

Organizational Commitment of Staff Under Public Executives Development Program

Miss Natnaree Tantichoowong



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	ความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่
โดย	นางสาวณัฐนรี ตันติชูวงศ์
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี

---

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

.....คณบดีคณะรัฐศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.เอก ตังทรัพย์วัฒนา)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ดำรงค์ วัฒนา)  
.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี)  
.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(ดร.ประเสริฐ พัฒนผลไพบุลย์)



# # 5780610024 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMITMENT

NATNAREE TANTICHOOWONG: Organizational Commitment of Staff Under Public Executives Development Program. ADVISOR: ASST. PROF. SIRAPATSORN WONGTHONGDEE, Ph.D., 219 pp.

This research aimed to study the level of organizational commitment and factors affecting organizational commitment of the staff under Public Service Executives Development Program, and to apply the result as a guideline to improve overall organizational commitment. This study employed by using mixed method, studied 134 staff under public service executives development program (Batch 1-7). The research instruments in this study were survey questionnaire and in-depth interviews of experts. The quantitative data were analyzed by using statistical tools, including frequency distribution, percentage, mean, standard deviation, analysis of variance, multiple regression analysis and one independent sample t-test, while the qualitative data were triangularly analyzed and analytic induction.

The study showed that, firstly, organizational commitment of staff under public service executives development program was at high level. Secondly, the Congruence between career anchor and job, career development for talent, job characteristic and organizational management factors significantly influenced the organizational commitment of the staff under public service executives development program.

Department: Public Administration      Student's Signature .....

Field of Study: Public Administration      Advisor's Signature .....

Academic Year: 2016

## กิตติกรรมประกาศ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ดิฉันขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่คอยสนับสนุน ให้ความเมตตา กำลังใจ และคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ทั้งในด้านการใช้ชีวิตและการดำเนินการศึกษาวิจัย ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ดำรงค์ วัฒนา ดร.ประเสริฐ พัฒนาผลไพบุลย์ สำหรับการแนะนำชี้ให้เห็นแนวทางในการทำวิจัยจนเกิดผลสำเร็จในที่สุด

การศึกษานี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีโดยที่จำเป็นต้องกล่าวถึงบุคคลเหล่านี้ ได้แก่ ผู้บริหารส่วนราชการต่างๆ ที่ให้ความกรุณาในการเก็บข้อมูลแบบสอบถาม ขอขอบพระคุณ นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ที่สละเวลา และเมตตาให้ความร่วมมือกับดิฉันในการตอบแบบสอบถามเพื่อการศึกษาวิจัยครั้งนี้ รวมถึงผู้ดูแลโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ ที่ให้ความกรุณาและแนะนำแนวทางในการศึกษาวิจัย

ความสำเร็จในการศึกษาวิจัยชิ้นนี้จะเกิดขึ้นไม่ได้หากไม่มีบุคคลเหล่านี้ที่คอยสนับสนุน ดิฉันในทุกๆเรื่อง กล่าวคือ นายประจักษ์ และนางเสาวลักษณ์ ตันติชูวงศ์ ผู้เป็นบิดามารดาและครอบครัวที่คอยให้กำลังใจ สนับสนุน และอบรมสั่งสอน นางสาวผการัตน์ ฤทธิกลับ ผู้เป็นหน้าที่คอยให้ความช่วยเหลือ ที่อยู่อาศัยพักพิงในขณะที่ทำการศึกษาปริญญาโทใบนี้ นางสาวสราริณ แพรงงาม เพื่อนที่ถกเถียงในประเด็นต่างๆให้กระจ่างและส่งกำลังใจมาเสมอ เจ้าหน้าที่หลักสูตร ร.ม. และเพื่อนฯร.ม. รุ่นที่ 41 และกัลยาณมิตรทุกคนที่ให้คำปรึกษา ช่วยเหลือดิฉันตั้งแต่แรกเข้า

## สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
บทที่ 1 .....	1
บทนำ .....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	3
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	3
1.4 สมมติฐานการวิจัย .....	3
1.5 ขอบเขตการศึกษา.....	4
1.6 วิธีดำเนินการศึกษา.....	4
1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ .....	8
1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
1.9 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
บททวนวรรณกรรม .....	10
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร.....	10
2.1.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร.....	10
2.1.2 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร.....	11
2.1.3 องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร.....	12
2.1.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร .....	14
2.1.5 ทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ.....	19

1.	เน้นให้พนักงานเกิดความชำนาญในงานที่หลากหลายขึ้น (Skill Variety) เกิดความรับผิดชอบในงานของตน (Task Identity).....	24
2.	เป็นลักษณะงานที่มีความสำคัญ (Task Significance) .....	24
3.	มีอิสระสามารถบริหารจัดการงานนั้นด้วยตนเอง (Autonomy) .....	24
4.	การได้รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา (Feedback) เป็นระยะอย่าง ต่อเนื่อง .....	24
2.2	ทฤษฎีและแนวคิดการพัฒนาทางอาชีพของผู้มีความสามารถสูง .....	26
2.2.1	ความหมายของผู้มีความสามารถสูง (Talented people).....	27
2.2.2	แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง (Talent Management).....	28
2.2.3	ปัจจัยที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้มีความสามารถสูง .....	29
2.2.4	การพัฒนาทางอาชีพ.....	31
2.2.5	กระบวนการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูง.....	33
2.3	เครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ (Career Anchor).....	39
2.3.1	แนวคิดเกี่ยวกับเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ .....	39
2.3.2	ประเภทของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ .....	41
2.3.3	การมีเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพหลายด้าน .....	45
2.3.4	การนำเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพไปใช้ .....	46
2.4	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	48
บทที่3	.....	56
วิธีดำเนินการวิจัย	.....	56
3.1	ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง.....	56
3.3	ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา .....	57
3.4	เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามโดยแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่.....	58
3.5	การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ .....	59



3.6 วิเคราะห์ข้อมูล.....	60
บทที่4.....	63
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	63
4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	63
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	64
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นนัก บริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ .....	64
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานความคิดเห็นด้านปัจจัยความสอดคล้อง ของตำแหน่งงานกับเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ .....	72
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานความคิดเห็นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความ ผูกพันต่อองค์กร .....	82
ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานความคิดเห็นด้านความผูกพันต่อองค์กรของ นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ .....	93
ตอนที่5 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร.....	95
บทที่5.....	137
สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ .....	137
ภาคผนวก ก.....	164
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	164
ภาคผนวก ข.....	181
แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย.....	181
ภาคผนวก ค.....	183
การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability).....	183
ภาคผนวก ง .....	192
การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัย (IOC).....	192

ญ

หน้า

(The Index of Item Objective Congruence: IOC) .....	192
รายการอ้างอิง .....	213
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ .....	219



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญ

ทรัพยากรมนุษย์คือปัจจัยสำคัญทางการบริหารปัจจัยหนึ่งที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ โดยมีความสัมพันธ์อย่างยิ่งกับการบริหารงานบุคคล นอกจากนี้มนุษย์ยังเกี่ยวข้องกับการบริหารงานทุกด้านขององค์กร ทั้งการวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การจัดสรรงบประมาณ การประเมินผลการปฏิบัติงานและอื่นๆ ดังนั้นมนุษย์จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญและมีอิทธิพลอย่างมากต่อการดำรงอยู่ขององค์กรในฐานะทรัพยากรที่มีคุณค่า องค์กรภาครัฐเองได้หันมาให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความหลากหลาย ความเปลี่ยนแปลง การให้ความสำคัญและพัฒนาบุคลากรภาครัฐที่แตกต่างกันออกไปด้วยวิธีการที่เหมาะสมโดยสิ่งที้องค์กรต่างๆต้องการมากที่สุดคือ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถสูง ซึ่งจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและสร้างผลิตผลในระดับสูง โดยแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถสูงได้แก่ผลงานการวิจัยของEd Michaels ได้พบว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้หน่วยงานเจริญเติบโตก้าวหน้าอย่างโดดเด่นและประสบความสำเร็จ คือหน่วยงานที่มีการบริหารจัดการบุคลากรที่เป็นผู้มีความสามารถสูงที่ดี ระบบบริหารจัดการบุคลากร มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาและรักษาพนักงานที่มีความสามารถและศักยภาพสูง ด้วยการทำให้พนักงานผู้มีความสามารถและศักยภาพสูงเหล่านี้เกิดความรัก ความผูกพันและต้องการทำงานกับองค์กรนานที่สุด จึงถือได้ว่าระบบบริหารจัดการบุคลากร (Talent Management) เป็นกลยุทธ์ทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญในด้านการรักษาบุคลากร (Retention Strategy) โดยในระยะสิบปีที่ผ่านมากระแสขององค์กรต่างๆในโลกได้ให้ความสนใจในเรื่องการธำรงรักษาบุคลากรไว้ และเป็นกระแสแห่งการเชิดชูคุณค่าในตัวทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นทรัพยากรที่มีมูลค่ามากที่สุดสำหรับองค์กร องค์กรต่างๆจึงพยายามที่จะสร้างภาพลักษณ์ความผูกพันต่อองค์กรให้เกิดขึ้นเพื่อที่จะดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถ (Talent) และธำรงรักษาพนักงานเดิมให้ยังคงอยู่กับองค์กรต่อไปจนเกิดเป็นสงครามแห่งการชิงตัวผู้มีความสามารถสูง(Glen, 2006) การธำรงรักษาบุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆขององค์กร เช่น สามารถลดการสูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถและศักยภาพสูงซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเจริญเติบโตขององค์กร ดังนั้นตั้งแต่ปี ค.ศ. 2000 เป็นต้นมาหน่วยงานภาครัฐไทยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถสูงมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาเพื่อพัฒนาระบบงานบริหารบุคคลเพื่อสร้างกำลังคนคุณภาพในภาครัฐเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน ซึ่งโครงการสำคัญในปัจจุบัน ได้แก่ โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่

สำหรับในประเทศไทยการบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง (Talent Management System) เป็นระบบที่เชื่อมโยงขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญกับการดึงดูด จูงใจ พัฒนาและธำรงรักษา รวมถึงแผนการเตรียมพร้อมสู่การเป็นผู้บริหารในอนาคต โดยโครงการสำคัญที่ผู้วิจัยต้องการจะศึกษานั้น คือ โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) ภายใต้การ

คุณเลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้เสนอให้มีโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่เมื่อวันที่ 8 เมษายน 2551 คณะรัฐมนตรีมีมติอนุมัติในหลักการให้สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่และบังเกิดผลต่อการเปลี่ยนแปลงในระบบราชการ ปีละ 1 รุ่น โดยให้เริ่มตั้งแต่ปีงบประมาณ 2552 เป็นต้นไป เพื่อเกิดความต่อเนื่องและได้พัฒนาแนวคิดระบบการบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง (Talent Management System) หรือระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ และเพื่อให้ได้มาและธำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรผู้มีความสามารถสูงที่มีความรู้ความสามารถที่โดดเด่น เป็นการสร้างความพร้อมให้กับข้าราชการผู้มีความรู้ความสามารถสูงอย่างเป็นระบบ โดยเน้นที่การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริง และ เสริมด้วยกลไกการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การสอนงาน และการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรมเพื่อให้ข้าราชการกลุ่มดังกล่าวได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ ส่งผลให้สามารถเติบโตเป็นข้าราชการระดับสูงได้อย่างมีคุณภาพในเวลาที่เหมาะสม และในปัจจุบัน ข้าราชการในโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงใหม่ รุ่นที่ 1-9 ทั้งหมด มีจำนวน 353 คน ซึ่งภาครัฐได้ทุ่มเทเงินงบประมาณจำนวนมากในโครงการตามแนวคิดการบริหารจัดการข้าราชการผู้มีความสามารถสูง และมีค่าใช้จ่ายในการสรรหาคัดเลือก ฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ความสามารถต่อคนสูงมาก ดังนั้นหากข้าราชการกลุ่มนี้นำความรู้ความสามารถที่ได้จากการพัฒนาและฝึกฝนจากประสบการณ์จริงตามที่ได้วางแผนไว้ในกรอบการสั่งสมประสบการณ์ ไปใช้อย่างในการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้เกิดอรรถประโยชน์สูงสุดและถูกพัฒนาเป็นผู้บริหารที่ดีและเก่งในอนาคตย่อมทำให้เกิดความคุ้มค่าในการลงทุนอย่างยิ่ง ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องธำรงรักษาข้าราชการผู้มีความสามารถสูงเหล่านี้ไว้ให้สามารถดำรงอยู่ในระบบราชการได้อย่างยาวนานที่สุด

จากการดำเนินงานของโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ที่ผ่านมากว่า 8 ปี ก็พบว่าแนวโน้มของการลาออกจากราชการของข้าราชการจากโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่สูงขึ้น และยังเกิดการโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งงานจากหน่วยงานราชการหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานราชการหนึ่งทำให้บางหน่วยงานราชการขาดข้าราชการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ ขณะที่อีกหน่วยงานเกิดการกระจุกตัวของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ ซึ่งอาจจะทำให้ไม่ตอบโจทย์สำคัญของการจัดตั้งโครงการนั่นคือ เพื่อดึงดูดและรักษาบุคลากรที่เป็นคนดีและมีความสามารถสูงเพื่อพัฒนาระบบราชการและการบริหารบ้านเมืองที่ดี ดังนั้นเพื่อหาข้อค้นพบให้กับโจทย์นี้ ผู้วิจัยจึงได้สนใจในการศึกษาถึงระดับความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ รุ่นที่ 1-7 ที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของระบบจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องคำนึงถึงความผูกพันต่อองค์กรอย่างละเอียดไม่ได้ ดังนั้นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีควรครอบคลุมถึงการสร้างแรงจูงใจ และความผูกพันในการทำงานโดย Edgar Schein (1996) ได้พูดถึงประเด็นแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลหนึ่งไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นผลลัพธ์ของทางเลือกทางอาชีพที่ถูกตัดสินใจเลือกโดยอาศัยความถนัดส่วนบุคคล ซึ่งScheinได้เสนออีกว่า ความถนัดนั้นสามารถเรียกได้ว่า Career Anchor หรือเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพซึ่งจะมีทั้งหมด8ด้าน ในขณะที่Richard Mowday และคณะ (1979) ได้เสนอว่าความพึงพอใจในงาน ซึ่งเป็นทัศนคติที่บุคคลรู้สึกเกี่ยวข้องกับงานและมุมมองในงาน โดยความพึงพอใจในงานนั้นจะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ให้บุคลากรในองค์กรมีความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไปในอนาคต โดยทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงาน

ทุ่มเท อยากรทำงาน รัก มีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร มีความผูกพันและอยากเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป ก็จะทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรภาคีรัฐมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล อันจะส่งผลต่อ ภาพลักษณ์อันดีขององค์กร เกิดความมั่นคง และเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนต่อไปได้ในที่สุด ด้วยเหตุนี้การทำให้บุคลากรมีความจงรักภักดี ดำรงอยู่กับองค์กรให้นานที่สุดและสร้างผลงานที่ดีที่สุดด้วยการสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Employee Commitment) จึงกลายเป็นแนวทางสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารองค์กรในปัจจุบัน ซึ่งจากผลงานวิจัย องค์กรระดับโลกที่มีความผูกพันต่อองค์กร (World-class Engagement) โดย Gallup Consulting ในปี 2010 พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรจะช่วยลดปัญหาการลาออก อุบัติเหตุในการทำงาน ความเสียหายและความผิดพลาด รวมถึงสร้างผลตอบแทน (Earnings per Share: EPS) มากกว่าองค์กรประเภทเดียวกันที่มีความผูกพันต่ำกว่า (Lower Engagement) ถึง 3.9 เท่า เนื่องจากบุคลากรจะทุ่มเทและเต็มใจทำงานด้วยความเอาใจใส่ ส่งผลดีต่อองค์กรทั้งองค์กรรวม นอกจากนี้ในงานเขียนของ Macey, Schneider, Barbera, and Young (2009) ยังพบว่า ในจำนวน 65 บริษัทใหญ่ในสหรัฐอเมริกาซึ่งต่างก็ทำธุรกิจที่แตกต่างกัน บริษัทที่มีอันดับความผูกพันต่อองค์กรสูง จะมีผลกำไร และมูลค่าของหุ้นบริษัทสูงกว่าบริษัทที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ

โดยสรุปการศึกษาในครั้งนี้เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถสูง (Talent People) กับหน่วยงานที่แต่ละคนประจำตำแหน่ง และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ รวมถึงเพื่อแสวงหาแนวทางในการเพิ่มการสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้กับนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ โดยผู้ศึกษาหวังว่าผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษาจะสามารถสร้างข้อเสนออันเป็นประโยชน์ต่อปรับปรุงและพัฒนาโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ และเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาหน่วยงานในส่วนราชการที่เกี่ยวข้องและสามารถขยายผลไปยังส่วนราชการอื่นต่อไปได้

## 1.2 คำถามการวิจัย

- 1) ระดับความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ต่อหน่วยงานที่ประจำตำแหน่ง ณ ปัจจุบันอยู่ในระดับใด
- 2) ปัจจัยใดที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่
- 3) แนวทางในการเพิ่มการสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้กับนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ควรเป็นอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.)
- 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.)

## 1.4 สมมติฐานการวิจัย

- 1) ระดับความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่อยู่ในระดับมาก

- 2) ปัจจัยด้านปัจจัยด้านความสอดคล้องของตำแหน่งงานกับเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพมีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ต่อหน่วยงานต้นสังกัด
- 3) ปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูง มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ต่อหน่วยงานต้นสังกัด
- 4) ปัจจัยด้านลักษณะของงาน มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ต่อหน่วยงานต้นสังกัด
- 5) ปัจจัยด้านการบริหารองค์การ มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ต่อหน่วยงานต้นสังกัด
- 6) ความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่แตกต่างกันไปตามปัจจัยส่วนบุคคล

## 1.5 ขอบเขตการศึกษา

### 1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้มีขอบเขตในการอธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาในเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ โดยศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความรู้สึกผูกพันของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ต่อหน่วยงานที่สังกัด

### 1.5.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาครั้งนี้มีขอบเขตในการอธิบายครอบคลุมนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ รุ่นที่ 1-7 มีกลุ่มตัวอย่าง 134 คน จาก จำนวนประชากร 248 คน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จำนวน 2 คน และผู้บริหารจำนวน 3 คน

### 1.5.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษาครั้งนี้มีขอบเขตในการอธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาหน่วยงานราชการที่ซึ่งเข้าร่วมโครงการระบบนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ โดยมีทั้งหมด 18 กระทรวง และ 2 สำนักงาน

### 1.5.4 ขอบเขตด้านเวลา

การศึกษาครั้งนี้มีขอบเขตในการอธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาในช่วงระยะเวลา ระหว่างเดือน สิงหาคม 2559-มีนาคม 2560

## 1.6 วิธีดำเนินการศึกษา

การดำเนินการศึกษาในครั้งนี้ใช้เทคนิคการวิจัยแบบผสม (Mixed Method) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและข้อมูลเชิงปริมาณในการอธิบายประกอบกัน อาศัยเครื่องมือแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูล กลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษาโดยแบบสัมภาษณ์ ทั้งหมด 3 คน ประกอบด้วย นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ ผู้ดูแลโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ และกลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษาโดยแบบสอบถาม จำนวน 153 คน และผู้ศึกษาจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยเริ่มจากการใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และใช้สถิติเชิงอ้างอิง (Inferential Statistics) แสดงปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง สถิติที่ใช้ได้แก่

จำนวน ค่าเฉลี่ย ร้อยละ เพื่อแจกแจงปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง และ วิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่และพิสูจน์สมมติฐานตามกรอบการศึกษา และนำข้อมูลในส่วนนี้ไปใช้สนับสนุนการวิเคราะห์เนื้อหาและข้อค้นพบจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

#### 1.6.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรได้แก่ ข้าราชการโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ รุ่นที่1-7 จำนวน 248 คน สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้กลุ่มตัวอย่างโดยผ่านการคำนวณจากสูตรของเครซีและมอร์แกน เท่ากับ 153 คน โดยมีช่วงความเชื่อมั่นอย่างน้อย 95% มีความผิดพลาดที่ยอมรับได้ไม่เกิน 5% โดยผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม และได้จำนวนแบบสอบถามคืนมาทั้งหมด 134 ชุด คิดเป็นร้อยละ 87.6% โดยอาศัยการสุ่มตัวอย่างตามสะดวก

#### 1.6.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้จะใช้แบบสอบถามกับข้าราชการที่สำเร็จการอบรมโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่และปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆเป็นกลุ่มเป้าหมายและการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับเจ้าหน้าที่ดูแลโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่และนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่

#### 1.6.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล เก็บจาก 2 แหล่ง คือ

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์งานวิจัยและวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง โดยสืบค้นจากอินเทอร์เน็ต, หอสมุดกลาง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ห้องสมุดคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ห้องสมุด กรมราชทัณฑ์ เป็นต้น

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม (Field Survey) จะทำการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยเก็บจากข้าราชการที่สำเร็จการอบรมโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่และปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 153 คน และจากสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้ดูแลโครงการและนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่จำนวน 2 คน และนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ จำนวน 1 คน โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและทำการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation Method) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ (สุภาวงศ์ จันทวานิช, 2549)

1) การตรวจสอบข้อมูลสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) คือ การพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้มานั้นถูกต้องหรือไม่ วิธีการตรวจสอบคือการสอบแหล่งของข้อมูล แหล่งที่มาที่จะพิจารณาในการตรวจสอบ ได้แก่ แหล่งเวลา แหล่งสถานที่ และแหล่งบุคคล แหล่งเวลาหมายถึง ถ้าข้อมูลต่างเวลากันจะเหมือนกันหรือไม่ แหล่งสถานที่หมายถึง ถ้าข้อมูลต่างสถานที่กันจะเหมือนกันหรือไม่ แหล่งบุคคลหมายถึง ถ้าบุคคลผู้ให้ข้อมูลเปลี่ยนไป ข้อมูลจะเหมือนเดิมหรือไม่

2) การตรวจสอบข้อมูลสามเส้าด้านผู้วิจัย (Investigator Triangulation) คือ การตรวจสอบว่าผู้วิจัยแต่ละคนจะได้ข้อมูลต่างกันอย่างไร โดยเปลี่ยนตัวผู้สังเกตแทนที่จะใช้ผู้วิจัยคนเดียวกันสังเกต โดยตลอด ในกรณีที่ไม่น่าสนใจในคุณภาพของผู้รวบรวมข้อมูลสนาม ควรเปลี่ยนตัวผู้วิจัยให้มีหลายคน

3) การตรวจสอบข้อมูลสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory Triangulation) คือ การตรวจสอบว่าถ้าผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีที่ต่างไปจากเดิมจะทำให้การตีความข้อมูลแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด อาจ

ทำได้ง่ายกว่าในระดับสมมติฐานชั่วคราว (working hypothesis) และแนวคิดขณะที่ลงมือตีความ สร้างข้อสรุปเหตุการณ์แต่ละเหตุการณ์ ปกตินักวิจัยจะตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎีได้ยากกว่า ตรวจสอบด้านอื่น

4) การตรวจสอบข้อมูลสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) คือ การใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆกัน เพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน เช่น ใช้วิธีสังเกตควบคู่กับการซักถามพร้อมกันนั้นก็ศึกษาข้อมูลจากแหล่งเอกสารประกอบด้วย

#### 1.6.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

##### แบบสอบถาม

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้จะใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นมาจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วย 7 ส่วน มีข้อความจำนวน 100ข้อ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม มีจำนวน 11 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา สาขาที่จบ มหาวิทยาลัยที่สำเร็จการศึกษา รายได้ต่อเดือน ประสบการณ์ในการทำงาน ณ หน่วยงานปัจจุบัน ตำแหน่งงานปัจจุบัน หน้าที่ที่รับผิดชอบ ณ ตำแหน่งงาน ปัจจุบัน หน่วยงานที่สังกัดและประเภทหน่วยงานที่เคยสังกัดมาก่อนเข้าร่วมโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ โดยลักษณะคำถามเป็นทั้งคำถามปลายเปิดและปลายปิด

ส่วนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพจำนวน 40 ข้อ ประกอบไปด้วย 8 ด้าน ได้แก่ 1. ความสามารถด้านการจัดการ 2. ความสามารถเชิงเทคนิค 3. ความรักในความมั่นคง และมีความมีเสถียรภาพ 4. การชอบความท้าทายเป็นพิเศษ 5. ความรักอิสระและความเป็นเอกเทศ 6. ความชอบบูรณาการงานเข้ากับชีวิต 7. ความรักในงานบริการและอุทิศตนเพื่อส่วนรวม 8. มีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ

ส่วนที่ 3 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูง มีจำนวน 15 ข้อ ประกอบไปด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการประเมินจุดแข็งเพื่อการอบรมเสริมสร้างจุดแข็ง ด้านการสอนงานและการฝึกอบรม ด้านการมอบหมายงานที่มีความท้าทายน่าสนใจ ด้านการหมุนเวียนงาน และด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับ

ส่วนที่ 4 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะงาน มีจำนวน 15 ข้อ ประกอบไปด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความหลากหลายของงาน ด้านความท้าทาย ด้านงานที่ได้รับมอบหมายมีความสำคัญ ด้านโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และด้านความอิสระ

ส่วนที่ 5 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารองค์การ มีจำนวน 15 ข้อ ประกอบไปด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านแนวปฏิบัติองค์การ ด้านการบริหารค่าตอบแทน ด้านคุณภาพชีวิตและด้านบรรยากาศในองค์การ

ส่วนที่ 6 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การมีจำนวน 15 ข้อประกอบไปด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการพูดถึงองค์การในด้านบวก ด้านความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกองค์การ และด้านการทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ

โดยตอนที่ 2-6 นั้นจะมีคำถามรวมทั้งสิ้น 100 ข้อ จะมีลักษณะเป็นข้อความเชิงบวกให้เลือกตอบแบบ Likert Scale หรือ Rating Scale โดยมีการแบ่งระดับและเกณฑ์ในการเทียบคะแนน



4 ระดับ ได้แก่เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยน้อยที่สุด ซึ่งเทียบเท่ากับ 4, 3, 2, 1 คะแนนตามลำดับ

ส่วนที่ 7 ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open Ended)

### 1.6.5 สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือเบื้องต้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องโดยมีการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดนี้ 2 วิธี คือ

1) วัดค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) หรือเรียกว่าค่า IOC เพื่อหาความเหมาะสมและความถูกต้องของเนื้อหาหลังจากนั้นนำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ไปให้ผู้เชี่ยวชาญอีก 3 ท่านช่วยตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากนั้นจึงนำข้อคำถามมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยค่า IOC ที่เหมาะสมต้องเท่ากับ 0.5 ขึ้นไป ทั้งนี้จากการประเมินแบบสอบถามได้ค่า IOC มากกว่า 0.5 ดังนั้น การประเมินในครั้งนี้มีผลสรุปว่าทุกข้อคำถามมีความเที่ยงตรงและเหมาะสมที่จะนำไปใช้จริง แล้วจึงนำไปทดลองแจก (Try-out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 29 คนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกับงานวิจัย แต่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัย ซึ่งเป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงผู้จบหลักสูตรระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หรือ HiPPS ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

2) วัดค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม เพื่อนำมาวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยการวัดคุณภาพความเชื่อมั่น ของแบบสอบถามว่าแต่ละข้อว่าคำถามสอดคล้องกันหรือไม่ เป็นการวัดการสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) หรือเรียกว่าการหาค่า Cronbach's Alpha ซึ่งเป็นการหาค่า "สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น" (coefficient of reliability) โดยการวัดความสอดคล้องภายใน หรือการหาค่าครอนบักอัลฟา โดยมีการกำหนดค่าความเชื่อมั่น หรือสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (Coefficient of Reliability) เกณฑ์ยอมรับอยู่ที่ 0.7 ขึ้นไป ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.955

### 1.6.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อวิเคราะห์และอธิบายลักษณะส่วนบุคคล

4.2.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้ในการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยความสอดคล้องของตำแหน่งงานกับเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ ปัจจัยการพัฒนาอาชีพของผู้มีความสามารถสูง ปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัยด้านการบริหารองค์การ กับตัวแปรตาม ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การ โดยใช้สถิติดังนี้

1) ค่าสถิติ One Independent Sample t-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระที่มี 2 กลุ่ม ใช้ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความผูกพันต่อองค์การจำแนก เพศ สถานภาพ และมหาวิทยาลัยที่จบการศึกษา

2) การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) และนำมาสร้างสมการถดถอยเพื่อนำไปใช้ในการทำนาย กำหนดระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร

3) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) เป็นการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม คือ ความสอดคล้องเครื่องบ่งชี้ด้านอาชีพกับตำแหน่งงานที่ทำปัจจุบัน ปัจจัยด้านความก้าวหน้าอาชีพของผู้มีความสามารถสูง ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านการบริหารองค์การ และปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์การที่เป็นตัวแปรแบบช่วง (Interval Variable) โดยมีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้กำหนดไว้ที่ระดับ 0.05

4) การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลระดับความผูกพันต่อองค์การ จำแนกตาม อายุ ระดับการศึกษา รายได้ หน่วยงานที่เคยสังกัด ประสบการณ์ ค่าสถิติ ANOVA ใช้ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระที่มีตั้งแต่ 3 กลุ่มขึ้นไป

แบบสัมภาษณ์

สำหรับแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง มีการกำหนดข้อความไว้อย่างชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกันกับผู้ถูกสัมภาษณ์ทุกคน ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบ่งเป็น 3 ส่วนได้แก่

ส่วนที่ 1 ความผูกพันต่อองค์การ มีจำนวน 1 ข้อคำถามได้แก่ นิยามความผูกพันต่อองค์การ การเห็นด้วยกับตัวแปรอิสระตามกรอบแนวคิดการวิจัย และความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การ

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ จำนวน 4 ข้อได้แก่ ปัจจัยความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพกับตำแหน่งงานที่ทำอยู่ ณ ปัจจุบัน ปัจจัยการก้าวหน้าอาชีพของผู้มีความสามารถสูง ปัจจัยลักษณะงาน และปัจจัยการบริหารองค์การ

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจำนวน 1 ข้อ

นำผลมาวิเคราะห์มาสนับสนุนกับผลที่ได้จากการวิเคราะห์จากแบบสอบถามซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลตามหลักตรรกะ (Logical Reasoning) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ว่าปัจจัยใดที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ โดยนำเสนอออกมาในรูปแบบพรรณนามีการสอบถามเพื่อให้เกิดความแม่นยำ (Validity)

## 1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

1) ผู้มีความสามารถสูง (Talent People) หมายถึง บุคคลผู้มีความสามารถสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Abraham Maslow, 1970) ละเอียดความสามารถในการเรียนรู้ที่มีความโดดเด่นจากบุคคลอื่นๆ ในองค์กร และที่สำคัญคือเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับดีหรือถูกคาดหวังในการสร้างผลการปฏิบัติงานได้ในระดับดี

2) นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ หมายถึง ข้าราชการผู้เข้าร่วมโครงการตามโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่

3) เครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ (Career Anchor) หมายถึง เครื่องบ่งชี้หรือเบาะแสที่บุคคลจะใช้ในการเลือกประกอบอาชีพซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นในการเลือกอาชีพตลอดจนการพัฒนาอาชีพของบุคคล

เปรียบเสมือนสมอเรือ ของแต่ละคนที่จะทอดลงในมหาสมุทรเมื่อเขาค้นพบว่าอาชีพนั้นเป็นทำเลที่เหมาะสมแก่การทอดสมอเรือ ซึ่งแต่ละคนก็จะมีลักษณะที่ชัดเจนและแตกต่างกันออกไปตามความถนัด

4) ความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) หมายถึง สภาพหรือลักษณะของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ que แสดงออกในการพยายามอย่างสุดความสามารถ พุ่มเททั้งแรงกายและแรงใจเพื่อความสำเร็จขององค์การ โดยในงานวิจัยชิ้นนี้ผู้วิจัยจะเน้นถึงความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ที่มีต่อหน่วยงานต้นสังกัด ในภาษาอังกฤษคำว่าความผูกพันจะใช้ทั้ง Commitment และ Engagement แต่ในภาษาไทยได้ให้ความหมายของทั้งสองคำว่าความผูกพัน จากการศึกษาคพบว่า ก่อนปี ค.ศ.1999 จะใช้คำว่า Commitment แต่ในการศึกษาในภายหลังพบว่า จะใช้ Engagement โดยทั้งสองคำสามารถใช้แทนกันได้และมีความหมายที่ไปในทิศทางเดียวกัน (สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549)

### 1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.ทราบถึงระดับความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ต่อหน่วยงานต้นสังกัดที่ประจำอยู่ ณ ตำแหน่งงานปัจจุบัน

2. สามารถนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการพัฒนา ส่งเสริมความผูกพันต่อองค์การภาครัฐในองค์การที่มีผู้มีความสามารถสูง

### 1.9 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษา ทบทวนเอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนั้น ผู้วิจัยได้เลือกศึกษา ความสอดคล้องของตำแหน่งงานและเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพของ Edgar Schein ซึ่งน่าสนใจและทำการศึกษาเพื่อหาคำตอบถึงความเกี่ยวข้องกับระดับความผูกพันในงาน เป็นตัวแปรต้น  $x_1$  นอกจากนี้ผู้วิจัยยังเลือกศึกษาการพัฒนาผู้มีความสามารถสูง ของ Ed Michael และ Andres Hatum เพราะผู้วิจัยพบว่ามีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจงาน และสามารถต่อยอดการศึกษาเพื่อศึกษาว่ามีผลต่อระดับความผูกพันองค์การอย่างไร เป็นตัวแปร  $x_2$  นอกจากนี้ผู้วิจัยยังเลือกศึกษาปัจจัยด้านลักษณะงาน โดย Richard Mowday และ Richard M. Steers และด้านการบริหารองค์การโดย Hewitt Associate, Herzberg และ Greenberg) เป็นตัวแปรต้น  $x_3$  และ  $x_4$  ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรต้นที่กล่าวมาทั้ง 4 ตัว นั้นส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การซึ่งเป็นตัวแปรตาม  $y$  ทั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิดความผูกพันต่อองค์การโดย Hewitt Engagement อันประกอบด้วย การพูดถึงองค์การในด้านบวกอยู่เสมอ (Say) ความต้องการที่จะเป็นสมาชิกองค์การต่อไป (Stay) ความพยายามทำหน้าที่อย่างเต็มความสามารถหรือเหนือขึ้นไป (Strive)

## บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม

จากการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร: ศึกษากรณี นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ ภายใต้โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่” ในครั้งนี้ ผู้ศึกษามีวัตถุประสงค์ของการศึกษาคือ เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร และเพื่อเสนอแนะแนวทางในการเพิ่มการสร้าง ความผูกพันต่อองค์กรให้กับนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ จึงได้นำเอาแนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์มาใช้เป็นแนวทางในการหาข้อค้นพบของการศึกษาดังนี้

- 2.1 ทฤษฎีและแนวคิดความผูกพันต่อองค์กร
- 2.2 ทฤษฎีและแนวคิดการพัฒนาผู้มีความสามารถสูง
- 2.3 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ
- 2.4 กรอบแนวคิดการวิจัย

### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

นักทฤษฎีจำนวนมากต่างยอมรับว่าความสำเร็จขององค์กรนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับเหตุปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งแต่หากเป็นผลจากหลายปัจจัยโดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อองค์กรในการสนับสนุนและขับเคลื่อนการทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายนั้น ล้วนเกี่ยวข้องกับ ความผูกพันต่อองค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้

#### 2.1.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

ในภาษาอังกฤษคำว่าความผูกพันจะใช้ทั้ง Commitment และ Engagement แต่ในภาษาไทยได้ให้ความหมายของทั้งสองคำว่าความผูกพัน จากการศึกษาคพบว่า ก่อนปี ค.ศ.1999 จะใช้คำว่า Commitment แต่ในการศึกษาในภายหลังพบว่า จะใช้ Engagement โดยทั้งสองคำสามารถใช้แทนกันได้และมีความหมายที่ไปในทิศทางเดียวกัน (สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549) โดยในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยขอใช้คำว่า ความผูกพันองค์กรในเชิงความหมายของคำภาษาอังกฤษว่า Commitment นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของความผูกพันองค์กรไว้หลากหลาย ดังต่อไปนี้

Allen & Meyer (1990) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรคือ ความรู้สึกทางจิตวิทยาที่บอกว่าการผูกมัดตนเองเข้ากับองค์กร

Hewitt Associate (2004) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร คือ สภาพหรือลักษณะที่บุคคลอุทิศสติปัญญาและอารมณ์ความรู้สึกแก่องค์กรหรือกลุ่มพนักงาน เป็นความต้องการส่วนบุคคลและทำอย่างจริงจัง นำมาซึ่งผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กรที่สูงขึ้น

O'Reilly & Chatman (1986) กล่าวว่าความผูกพันองค์กร ความรู้สึกทางจิตใจที่บุคคลรู้สึกต่อองค์กร โดยความรู้สึกนี้จะบ่งบอกถึงระดับความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง หรือ มีพฤติกรรมที่สอดคล้อง หรือ มีความคิดที่สอดคล้องกับองค์กร

Richard Steers และ Lyman Porter (1991) ให้ความหมายว่า ความผูกพันองค์กรเป็นความรู้สึกที่ ผู้ปฏิบัติงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับวัตถุประสงค์ขององค์กร มีค่านิยมเช่นเดียวกับสมาชิก องค์กรคนอื่นๆ และเต็มใจที่จะทำงานหนักเพื่อดำเนินภารกิจขององค์กร

Richard Mowday และคณะ (1982) ได้กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นการแสดงออกที่ มากกว่าความจงรักภักดีที่เกิดขึ้นตามปกติ เพราะเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่น และผลักดันให้ บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตัวเองเพื่อสร้างสรรค์ให้องค์กรดีขึ้น

สุพานี สฤกษ์วานิช (2549) ให้ความหมายว่า ความผูกพันเป็นสภาพของปัจเจกบุคคลที่นำตนเองไป เกี่ยวข้องกับการกระทำพฤติกรรมบางอย่างอันเนื่องมาจากเขาได้ลงทุน ไปกับสิ่งนั้น เช่น การลงทุน ด้านการปฏิบัติงาน การลงทุนด้านการศึกษา เป็นต้น ซึ่งบุคคลจะหวังผลตอบแทนจากองค์กรในที่สุด เพราะฉะนั้นระดับความผูกพันจะขึ้นอยู่กับความเข้มข้นและคุณภาพของสิ่งที่บุคคลนั้นลงทุนไป

จิรารัตน์ ศรีเจริญ (2546) นิยามความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ทศนคติของบุคลากรที่มีต่อองค์กร โดยมีการยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กรพร้อมทั้งทุ่มเทความสามารถเพื่อองค์กร มีความภักดี ต่อองค์กรและจะแสดงออกทางพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์กรมีค่านิยมที่ไปในทิศทางเดียวกันและมีความกลมกลืนกับสมาชิกองค์กรคนอื่นๆ มีการแสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กรและเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อเข้าร่วมในกิจกรรมขององค์กร

วิไล จิระพรพาณิชย์ (2545) ได้อธิบายว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นระดับของความเป็นอันหนึ่งอัน เดียวกันของสมาชิกกับองค์กรซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวพันกันอย่างแน่นแฟ้นของสมาชิกที่มีต่อ องค์กร ซึ่งแสดงออกมาในรูปของความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงเป็นสมาชิกขององค์กร ต่อไป ความเต็มใจที่จะใช้พลังอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติให้องค์กร มีความเชื่อมั่นอย่างแนบแน่น และมีการยอมรับค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร

ชัยรัตน์ สุรศักดิ์นิธิกุล (2544) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นลักษณะความตั้งใจของ พนักงานที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะทำประโยชน์ให้เกิดแก่องค์กรเป็นความปรารถนาที่จะ อยู่กับองค์กร และมีความซื่อสัตย์ ทศนคติที่ดี ตลอดจนยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร

จากการพิจารณาความหมายตามข้างต้นพบว่า ความรู้สึกผูกพันของพนักงานที่ผ่านการ แสดงออกทางพฤติกรรมต่อการทำงานในองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่พร้อมทั้งทุ่มเทความสามารถเพื่อ องค์กรมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ยังมีการ แสดงออกถึงค่านิยมบางอย่างซึ่งแสดงถึงความกลมกลืน เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับจุดประสงค์ของ องค์กร และมีความเต็มใจที่จะอยู่กับองค์กรต่อไปในอนาคต

### 2.1.2 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร (Organization Engagement) เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้งานของ องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะยินดีที่จะอุทิศร่างกาย แรงแจ็งใจเพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองให้ได้ดีที่สุด และสามารถที่จะปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่มีความ ผูกพันต่อองค์กรน้อย หรือไม่มีเลย ซึ่งความผูกพันจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อจุดมุ่งหมายของสมาชิกได้รับการ ตอบสนองจากองค์กรและได้มีนักวิชาการหลายคนได้ให้ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร ไว้ดังนี้

Richard Steers (1977) กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การไว้ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์การเป็นแนวคิดซึ่งมีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน สามารถ สะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลทำต่อองค์การโดยส่วนรวมในขณะที่ความพึงพอใจในงาน สะท้อน ถึงการตอบสนองของบุคคลต่องานหรือแง่หนึ่งของงานเท่านั้น

2. ความผูกพันต่อองค์การค่อนข้างมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจ ถึงแม้จะมีการพัฒนาไปอย่าง ช้าๆแต่ก็อยู่อย่างมั่นคง

3. ความผูกพันต่อองค์การเป็นสิ่งบ่งชี้ที่ดีถึงควมมีประสิทธิภาพขององค์การ

Halbesleben, Harwey & Bolino (2009). ได้บอกถึงประโยชน์ของการมีความผูกพันต่อองค์การไว้ คือ ความผูกพันต่อองค์การจะทำให้เกิดการกระตุ้นในการทำภารกิจองค์การที่ยากและสมรรถนะการทำงานที่ดียิ่งขึ้น

อภิสิทธิ์ รักษาวงศ์ (2545) กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การไว้ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์การเป็นความรู้สึกเหมือนเป็นเจ้าของร่วมกันของสมาชิกทำให้เกิดเป็นแรงผลักดันให้สมาชิกปฏิบัติงานในองค์การอย่างเต็มที่

2. ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวเชื่อมประสาน ระหว่างความต้องการของบุคคลในองค์การกับเป้าหมายขององค์การ เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

3. การมีส่วนร่วมในการสร้างเสริมควมมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์การ

4. การลดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกในองค์การมีความรักและผูกพันต่อองค์การ

จากการพิจารณาสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความสำคัญอย่างมากต่อองค์การ เพราะความผูกพันต่อองค์การเปรียบเสมือนสิ่งกระตุ้นให้สมาชิกในองค์การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถผลักดันให้้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การได้

### 2.1.3 องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ

Gubman (2003) กล่าวว่า องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การมี 3 ส่วน คือ

1) คุณค่าและความรับผิดชอบ (Values and Responsibilities) เป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ เพราะหากให้คุณค่า ค่านิยมหรือวัฒนธรรมขององค์การที่สอดคล้องกับของพนักงาน พนักงานก็จะเต็มใจทำงาน ด้านคุณค่า ได้แก่ ความยุติธรรม การเคารพให้เกียรติกัน ความเชื่อถือ ความไว้วางใจและการช่วยเหลือด้านสังคม ด้านความรับผิดชอบ ได้แก่ การออกแบบงานที่ดี ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ความพร้อมของเครื่องมืออุปกรณ์ และการทำงานเป็นทีม

2) โปรแกรมหรือโครงการ (Programs) ที่จัดขึ้นให้กับพนักงาน หากองค์การบริหารจัดการ เพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานอย่างเหมาะสม พนักงานก็อยากอยู่กับองค์การต่อไป เช่น ค่าตอบแทน สวัสดิการและคุณภาพชีวิต เป็นต้น

3) ความสัมพันธ์ (Relationships) ทั้งความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน รวมถึงการจัดการกับอารมณ์และความรู้สึกของมนุษย์

Tower Perrin (2003) กล่าวว่า สามารถวัดความผูกพันของพนักงานได้จากลักษณะดังต่อไปนี้

1) มีความหวังโยอนาคตต่อองค์การอย่างแท้จริง

- 2) มีความภูมิใจที่ได้ทำงานเพื่อองค์กร
- 3) มีความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จในงานตน
- 4) พูดถึงองค์กรในทางบวก
- 5) เข้าใจวิธีการช่วยเหลือองค์กรให้ประสบความสำเร็จ
- 6) เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทตนเองต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 7) มีแรงจูงใจที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ
- 8) มีความเต็มใจที่จะพยายามมากกว่าปกติ

Hewitt Associate (2004) กล่าวว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีพฤติกรรม 3 ประการ คือ

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

International Survey Research (2004) ได้อธิบายว่า คุณสมบัติของการมีความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่

- 1) ความเชื่อมั่นในองค์กร
- 2) ความต้องการที่จะทำงานเพื่อให้องค์กรดีขึ้น
- 3) ความเข้าใจบริบทขององค์กร
- 4) ความเคารพ และช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน
- 5) ความเต็มใจที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป
- 6) มีความพยายามที่จะพัฒนาความสามารถอยู่ตลอดเวลา

Jerald Greenberg (2004) แบ่งองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรไว้ ดังนี้

- 1) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuance Commitment) หมายถึง บุคคลมีความต้องการที่จะทำงานกับองค์กรเนื่องมาจากมีความเชื่อว่า หากลาออกจะไม่คุ้ม เมื่ออยู่กับองค์กรมาเป็นเวลานาน เพราะการลาออกจะยิ่งทำให้สูญเสียสิ่งที่ได้ลงทุนกับองค์กรในเวลาที่ผ่านมา เป็นผู้ที่มีความผูกพันด้านการคงอยู่ในองค์กรในระดับสูง
- 2) ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) หมายถึง บุคคลต้องการอยู่ทำงานกับองค์กร เพราะว่าเห็นพ้องกับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร คนที่มีความผูกพันด้านความรู้สึกมาก จะเป็นผู้ที่เห็นพ้องกับสิ่งที่องค์กรกำลังทำอยู่ และเต็มใจที่จะให้ความช่วยเหลือองค์กรกำลังอย่างยิ่ง
- 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) หมายถึง บุคคลต้องการทำงานกับองค์กรเนื่องจากแรงกดดันจากคนอื่น คนที่มีความผูกพันด้านบรรทัดฐานมาก จะมีความวิตกมากกว่าคนอื่น ว่าคนอื่นจะคิดอย่างไรหากตนลาออก คนเหล่านี้ไม่อยากจะทำให้ผู้นำผิดหวังและกังวลเรื่องภาพลักษณ์ที่คนอื่นมองไม่ดีหากทิ้งองค์กร

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบของความผูกพันองค์กร สามารถนิยามได้ 2 ด้านคือ ด้านทัศนคติหรือความรู้สึก หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดภายในตัวบุคคลโดยมีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ยอมรับในเป้าหมายค่านิยมขององค์กร รวมไปถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ส่วนในด้านพฤติกรรม หมายถึง ความต่อเนื่องในการทำงานกับองค์กรต่อไป ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานในองค์กรโดยสมาชิกองค์กรจะแสดงออกมาโดย บุคลากรแสดงออกโดยมีความพยายามอย่างสุดความสามารถ ทุ่มเททั้งแรงกายและแรงใจเพื่อความสำเร็จขององค์กร และการมีการพูดถึงองค์กรในด้านที่ดีอยู่เสมอ ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วน ได้แก่

1) การพูดถึงองค์กรในด้านบวก (Say) หมายถึง ความรู้สึกและการพูดถึงองค์กรในทางที่ดีเมื่อสนทนากับผู้อื่น มีความภูมิใจและปรารถนาดีเมื่อกล่าวถึงองค์กรของตน

2) ความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกองค์กร (Stay) หมายถึง ความปรารถนาที่อยากเข้าเป็นสมาชิกและดำรงอยู่ในองค์กร

3) ความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ (Strive) หมายถึง การทำงานโดยอาศัยความพยายามสุดความสามารถ การให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุน เพื่อทำให้งานขององค์กรเกิดความสำเร็จและเกิดการพัฒนาปรับปรุงองค์กร

#### 2.1.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

นักวิชาการและนักวิจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรพยายามหาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันซึ่งเท่าที่ผ่านมาได้มีการศึกษาอย่างกว้างขวางเพื่อหาตัวแปรที่จะสามารถอธิบายพฤติกรรมความผูกพันต่อองค์กรถึงแม้จะยังไม่สามารถหาตัวแปรดังกล่าวได้อย่างสมบูรณ์และครบถ้วน จากการสำรวจเอกสารและงานวิจัย พบว่าตัวแปรต่างๆที่ใช้ในการหาความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรจะแตกต่างกันไปตามความสนใจของนักวิชาการแต่ละท่าน ดังนี้

Greenberg (2004) กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลความผูกพันต่อองค์กรมี 10 ปัจจัย คือ

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

Hewitt Associate (2011) เสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลความผูกพันต่อองค์กรมี 6 ปัจจัย คือ

1. แนวปฏิบัติขององค์กร (Company Practices) คือ สิ่งที่ต้องการเป็นอยู่หรือคาดหวังที่จะเป็น



2. ลักษณะงาน (Work) คือ หน้าที่ความรับผิดชอบที่พนักงานได้รับมอบหมาย
3. สิ่งตอบแทนโดยรวม (Total Rewards) คือ สิ่งที่พนักงานได้รับจากองค์การทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินเพื่อตอบแทนกับการปฏิบัติงาน
4. คุณภาพชีวิต (Quality of Life) คือ ความรู้สึกพึงพอใจในสิ่งต่างๆ ที่พนักงานสามารถรับรู้ได้ในชีวิต
5. โอกาสที่ได้รับ (Opportunities) คือ โอกาสในการเจริญก้าวหน้าในอาชีพและการพัฒนาความรู้ความสามารถ
6. บุคลากร (People) คือ ผู้ร่วมงาน ทักษะคติและวิสัยทัศน์ของผู้นำ รวมถึงความสัมพันธ์ในองค์การ

International Survey Research (2004) อธิบายว่า ปัจจัย 4 ด้านที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การสมัยใหม่ได้แก่

1. การพัฒนาอาชีพ โดยการเตรียมแผนหรือแนวทางในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะทางอาชีพ การสร้างความก้าวหน้าของแต่ละบุคคล
2. ผู้นำจะต้องสร้างบรรยากาศที่ไม่กดดันพนักงานเพื่อที่จะรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และเห็นคุณค่าของผลงานที่พนักงานได้สร้างสรรค์ขึ้น
3. องค์การนอกจากจะต้องมีภาพลักษณ์ที่ดีแล้วจะต้องคำนึงถึงความเป็นอยู่และสุขภาพของพนักงาน
4. การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงาน ไม่สร้างความกลัวหรือการถูกตำหนิหากแสดงความคิดเห็นหรือทำงานของพนักงาน และยังสามารถเสนอเครื่องมือสำหรับการวัดความผูกพันต่อองค์การโดยพิจารณาจาก
  1. การฝึกอบรม พัฒนาและอาชีพ (Training Development and Career)
  2. การจัดการอย่างทันท่วงที (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)

Richard M. Steers (1977) ได้แบ่งปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์การเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน (Personal Characteristic) ประกอบด้วย อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน

2. ลักษณะงาน (Job Characteristic) ลักษณะงานที่แตกต่างกัน จะมีอิทธิพลต่อระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ลักษณะงานที่ดีจะทำให้บุคลากรรู้สึกมีแรงจูงใจอยากทำงาน เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับตนเอง

3. ประสบการณ์ในงาน (Work Experience) หมายถึง การรับรู้ของสมาชิกต่อสิ่งแวดล้อมในช่วงปฏิบัติงาน ประสบการณ์ที่ได้รับเป็นคุณหรือโทษมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความรู้สึกว่าคนที่มีความสำคัญต่อองค์กร องค์กรที่พึงพาได้ ความคาดหวังได้รับการตอบสนองทัศนคติที่มีต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร

Ed Michaels และ คณะ (2001) ได้ทำการสำรวจความคิดเห็นจากบรรดาผู้จัดการที่เป็นผู้ที่มีความสามารถสูงถึงสิ่งที่พวกเขาต้องการโดยข้อค้นพบเหล่านี้ถูกเรียกว่า ข้อเสนอทางค่านิยมของพนักงาน (Employee Value Proposition : EVP) หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่พนักงานผู้มีความสามารถสูงเคยได้รับและประสบพบเจอในการทำงานและทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ ดังนั้นข้อเสนอทางค่านิยมของพนักงานจึงเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของพนักงานผู้มีความสามารถสูง ข้อเสนอทางค่านิยมของพนักงานทั้ง 4 ประการ ได้แก่

- 1) ลักษณะงานที่มีความตื่นเต้น ทำหาย น่าสนใจ งานที่มีความสำคัญต่อธุรกิจ งานที่ทำให้รู้สึกมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการทำ
- 2) การได้ทำงานอยู่ในองค์กรที่ดี โดยมีลักษณะดังนี้
  - 2.1) บริษัทที่มีการบริหารจัดการที่ดี
  - 2.2) มีผู้นำที่ดี ผู้มีความสามารถสูงมองหาผู้นำที่ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจและความท้าทาย ต้องการหัวหน้าที่ใกล้ชิดโดยตรง
  - 2.3) มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี มีวัฒนธรรมองค์กร 2 ลักษณะที่ผู้จัดการผู้มีความสามารถสูงปรารถนา ได้แก่ วัฒนธรรมมุ่งเน้นผลงาน (ภารกิจที่ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจ , เป้าหมายที่ถูกขยาย, รับผิดชอบตรวจสอบได้, ระบบผลการปฏิบัติงานที่เข้มงวดกวดขัน) และวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจและเปิดกว้าง
- 3) โอกาสในการสร้างความมั่งคั่งและผลตอบแทน

ผู้มีความสามารถสูงต้องการเงินและผลตอบแทนสูงๆที่แลกมากับผลการปฏิบัติงานสูงๆ เสมือนหนึ่งว่าเงินและผลตอบแทนเป็นผลที่ได้มาจากการปฏิบัติงานที่ทำดีแค่ไหน และองค์กรให้คุณค่ากับผู้มีความสามารถสูงเท่าใด การพัฒนาทักษะและประสบการณ์ใหม่ๆเพื่อนำไปสู่ความเติบโตและความเจริญก้าวหน้า

4) การพัฒนาผู้มีความสามารถสูงจะเน้นการพัฒนาทักษะเพื่อส่งเสริมอาชีพในปัจจุบันและนำไปสู่ความเจริญเติบโตและความก้าวหน้าในอนาคตซึ่งมีนัยยะเดียวกับการพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพกับการพัฒนาทักษะและประสบการณ์ใหม่ๆให้แก่พนักงานในองค์กรโดยวิธีการต่างๆ ได้แก่ การสอนงาน การให้ผลป้อนกลับ และระบบพี่เลี้ยงให้คำปรึกษาอย่างมีคุณภาพ

Brotherton (2012) ได้เสนอการสำรวจที่แสดงถึงความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่เกิดจากความสอดคล้องของอาชีพ และความต้องการส่วนบุคคล และสภาพแวดล้อมการทำงาน และประเภทของงานที่ตนกำลังทำ

Richard Mowday และคณะ (1982) อธิบายให้เห็นว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจประกอบด้วย

1.คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic) ได้แก่ อายุ ระยะเวลาปฏิบัติงาน เพศ สถานภาพสมรส การศึกษา และความต้องการความก้าวหน้า

1) อายุ บุคคลที่มีอายุมากจะมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมากกว่าบุคคลที่อายุน้อยเพราะอายุเป็นสิ่งที่แสดงถึงวุฒิภาวะของบุคคล บุคคลที่มีอายุมากขึ้นจะมีความคิด มีความรอบคอบในการตัดสินใจมากกว่าบุคคลที่อายุน้อย และยังมีอายุมากขึ้นจะพบว่าสมาชิกองค์กรจะมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสูง นอกจากนี้ ยังพบว่าบุคคลที่มีอายุมากจะอยู่ในองค์กรด้วยเหตุผลหลายอย่าง เช่น ความหวังที่จะได้รับเงินตอบแทนพิเศษ เช่น เงินบำเหน็จ บำนาญ ถ้าทำงานจนเกษียณอายุราชการ

2) เพศ ผู้หญิงมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมากกว่าผู้ชาย ผู้หญิงมีความตั้งใจที่จะเปลี่ยนงานน้อยกว่าผู้ชาย ทั้งนี้เพราะเพศหญิงมักทำงานในระดับที่ต่ำกว่าผู้ชาย

3) สถานภาพสมรส บุคคลที่มีภาระครอบครัวแล้วจะมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมากกว่าคนโสด เพราะภาระที่ต้องรับผิดชอบทำให้ต้องการความมั่นคงในการทำงานมากกว่า อีกทั้งมองงานของเขาในแง่ทางบวก สามารถปรับตัวเข้ากับงานได้ดีกว่าจึงไม่ค่อยเปลี่ยนงานยิ่งเมื่อต้องมีภาระรับเลี้ยงบุตรเพิ่มอีกก็ยิ่งพบว่ามีความยึดมั่นผูกพันสูงขึ้น

4) การศึกษา บุคลากรที่มีการศึกษาสูงจะมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรต่ำ ทั้งนี้เพราะบุคคลที่มีการศึกษาสูงจะมีความคาดหวังต่อสิ่งที่จะได้รับสูงเนื่องจากมีข้อมูลต่างๆประกอบการตัดสินใจมากกว่า และเชื่อมั่นในตนเองว่ามีโอกาสเปลี่ยนงานใหม่ได้ง่าย

5) ระยะเวลาปฏิบัติงาน บุคลากรที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานนานจะมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสูง เองจากบุคคลนั้นได้อุทิศกำลังกาย กำลังสติปัญญา สะสมประสบการณ์ทักษะและความชำนาญในงานตามระยะเวลาที่นานขึ้น ทำให้ความตั้งใจปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นและหวังที่จะได้รับผลประโยชน์ตอบแทน หรือการเลื่อนตำแหน่งที่พึงพอใจมากขึ้นจึงมีความต้องการลาออกจากงานน้อย

6) ความต้องการความสำเร็จหรือความต้องการความก้าวหน้า องค์กรที่ทำให้บุคลากรเห็นว่าสามารถทำงานไปสู่จุดมุ่งหมายได้นั้น จะทำให้บุคลากรรู้สึกมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร เพราะการทำงานที่ประสบความสำเร็จนั้นแสดงถึงการมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน

2.ลักษณะงาน (Job Characteristics) พบว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันมากที่สุด คือ ประสบการณ์การทำงานที่ทำให้พนักงานรู้สึก ว่า ความต้องการทางสภาวะจิตใจของเขาได้รับการตอบสนอง เช่น การได้รับความสะดวกสบายภายในองค์กร

1) ความหลากหลายของงาน หมายถึง ลักษณะงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถหลายด้านจึงเป็นงานที่ทำหาย ซึ่งเป็นแรงกระตุ้นและส่งเสริมภาพพจน์ของผู้ปฏิบัติงานได้ ลักษณะงานที่มีความหลากหลายเป็นสิ่งจูงใจที่ดี ทำให้ไม่รู้สึกเบื่อหน่ายและต้องการปฏิบัติให้สำเร็จตามความคาดหวัง และพบว่าความหลากหลายในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

2) ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน หมายถึง ลักษณะงานที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติมีเสรีภาพในการใช้ดุลยพินิจและสามารถที่จะตัดสินใจด้วยตนเองในการกำหนดเวลาทำงานและวิธีปฏิบัติงานที่จะทำงานให้สำเร็จโดยปราศจากการควบคุมจากภายนอก จะทำให้บุคคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และเต็มความรู้ความสามารถ ทั้งยังทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าต้องการทุ่มเทกำลังกายและความสามารถเพื่อทำประโยชน์ให้แก่องค์กร พร้อมทั้งมีโอกาสได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์สร้างผลงานใหม่ๆออกมาเพื่อพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าต่อไปได้ในอนาคต

3) งานที่มีลักษณะท้าทาย หมายถึง งานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถ สติปัญญาและใช้ความคิดสร้างสรรค์ หรือใช้เทคโนโลยี งานที่มีความท้าทายจะเป็นแรงกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสนใจทำงานเพื่อพิสูจน์ความสามารถของตนเอง เมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จแล้วก็จะเกิดความพอใจ

4) งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น หมายถึง ลักษณะงานที่บุคลากรมีโอกาสจะติดต่อกับสัมพันธ์กับบุคคลอื่น อาทิเช่นการได้เข้าสังคมและได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับคนอื่นอันจะทำให้เกิดความคิดที่หลากหลายมากขึ้นในการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน เมื่อมีสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นก็จะกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เป็นเจ้าขององค์กรและจะรู้สึกผูกพันกับองค์กร

5) งานที่มีความชัดเจน หมายถึง งานที่มีกฎระเบียบที่ชัดเจนซึ่งจะช่วยให้พนักงานรู้ขอบเขตของงาน บทบาทหน้าที่ของตนและปฏิบัติตามกฎระเบียบนั้น

3.ลักษณะขององค์กร ได้แก่ การกระจายอำนาจในองค์กร การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กร และขนาดองค์กร

1) การกระจายอำนาจในองค์กร หมายถึง การมอบอำนาจจากผู้บริหารลงมาสู่ผู้ปฏิบัติ ผู้บริหารให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจให้มีส่วนร่วมในการบริหาร มอบอำนาจหน้าที่ให้ตรงกับความสามารถ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจทั้งในด้านนโยบายและการปฏิบัติงานทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารองค์กรพบว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

2) ความเป็นเจ้าของกิจการ มีความสัมพันธ์ต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรด้วยเหตุที่สมาชิกในองค์กรได้ลงทุนปฏิบัติงานหรือมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกิจการ ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันและตั้งใจที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้ได้ผลกำไรอันเกิดจากการลงทุนครั้งนี้ เพราะผลกำไรของ

องค์การ คือผลประโยชน์ของสมาชิกทุกคน ดังนั้นบุคลากรที่มีส่วนเป็นเจ้าของกิจการจะมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การมากกว่าคนธรรมดา

- 3) ขนาดขององค์การ พบว่ามีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ องค์การที่มีขนาดใหญ่บุคลากรจะเกิดผลให้เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การในระดับสูง โดยให้เหตุผลว่าในองค์การขนาดใหญ่บุคลากรจะมีโอกาสก้าวหน้าในงาน และได้รับผลประโยชน์ตอบแทนสูง ทั้งยังทำให้โอกาสที่จะติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นสูงด้วยจึงทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การสูง
- 4) ประสบการณ์จากการทำงาน ซึ่งจะมีผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์การ มีความรู้สึกว่าองค์การเป็นที่พึ่งพาได้ และมีความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์การ
- 5) ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์การ เป็นการสร้างความรู้สึกให้กับผู้ปฏิบัติงานหรือสมาชิกในองค์การว่า การที่ได้ลงทุนปฏิบัติงานกับองค์การแล้วนั้น ควรจะได้รับผลตอบแทนอย่างเพียงพอและยุติธรรม เช่น ค่าตอบแทน ระบบการพิจารณาความดีความชอบ โอกาสความก้าวหน้าและการได้รับการพัฒนา และประสบความสำเร็จในการทำงาน ผลตอบแทนที่ได้รับจะเป็นแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีพลังในการทำงาน และเป็นปัจจัยที่สร้างความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ
- 6) ความรู้สึกว่าองค์การเป็นที่พึ่งพาได้ เป็นความรู้สึกเชื่อถือไว้วางใจที่บุคคลมีต่อองค์การว่า องค์การจะไม่ทอดทิ้งและให้ความช่วยเหลือเมื่อเขาประสบกับปัญหา ความน่าเชื่อถือขององค์การเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรมีความมั่นใจว่าเขาจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพบุคคลที่มีความไว้วางใจขององค์การสูงรู้สึกว่าจะองค์การเป็นที่พึ่งพาได้ก็จะมีผลความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การสูง
- 7) ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์การ คือความรู้สึกว่าตนเองได้รับการยอมรับจากองค์การ มีความรู้สึกว่าการปฏิบัติงานของตนที่มีคุณค่านั้นเป็นเสมือนรางวัลจากองค์การที่ให้กับผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากการทุ่มเทแรงกายและกำลังใจเพื่อที่ปฏิบัติงานให้กับองค์การ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าการปฏิบัติงานมีคุณค่าและองค์การได้ตอบสนองความต้องการทางด้านความมีคุณค่าในตนเอง

### 2.1.5 ทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ

การที่บุคลากรขององค์การจะเกิดความผูกพันต่อองค์การมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การพร้อมที่จะอุทิศตนและทุ่มเทให้องค์การได้ก็ต่อเมื่อบุคคลนั้นได้รับการตอบสนองจากองค์การในด้านต่างๆ องค์การจึงต้องอาศัยการสร้างสิ่งจูงใจต่างๆเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกองค์การแต่ละคนซึ่งความต้องการของแต่ละคนนั้นล้วนมีความแตกต่างกันออกไป ทั้งในด้านความคิดและพฤติกรรม โดยทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การมีดังนี้

1 ทฤษฎีแรงจูงใจของ Abraham Maslow (1970) (Maslow, 1970) Maslow ได้ทำการศึกษาความต้องการของมนุษย์ทั่วไปซึ่งมนุษย์พยายามหาหนทาง ตอบสนองความต้องการของตน และได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ไว้ดังนี้

- 1) คนทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนี้จะมีอยู่ตลอดเวลา และไม่มีที่สิ้นสุดเป็นข้อเท็จจริงชัดแจ้งที่ว่า คนทุกคนต่างก็จะมีความต้องการ และความต้องการนี้จะมีทางสิ้นสุดนับตั้งแต่เกิดจนตาย
- 2) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วก็จะมิใช่แรงจูงใจสำหรับ พฤติกรรมต่อไปอีก แสดงให้เห็นว่า ความต้องการที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม จะต้องเป็นความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง
- 3) ความต้องการของคนจะมีลักษณะเป็นลำดับชั้นจากต่ำไปหาสูง ตามลำดับของความสำคัญในขณะที่ความต้องการชั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่สูงขึ้นขึ้นต่อไปก็จะตามมา Maslow ได้สรุปลักษณะของการจูงใจไว้ว่า การจูงใจจะเป็นไปตามลำดับความต้องการอย่างมีระเบียบ โดยลำดับชั้นของความต้องการนี้คือ Hierarchy of Needs มีอยู่ 5 ลำดับชั้น คือ

1) ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของร่างกายเพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ ถือเป็นความต้องการขั้นแรกของมนุษย์ที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม ความต้องการขั้นนี้ได้แก่ ความหิว ความกระหายที่พิกอาศัย ความต้องการทางเพศ และความต้องการอื่น ๆ ทางร่างกาย ในองค์การความต้องการขั้นต้นนี้ได้แก่ สภาพการทำงาน (ความร้อน) เงินเดือนขั้นพื้นฐาน ร้านอาหารในที่ทำงาน เป็นต้น

2) ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) ความต้องการขั้นนี้จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้วระดับหนึ่ง ความต้องการในขั้นนี้บุคคลจะมีความต้องการที่จะมีเสถียรภาพ มีความมั่นคงและปลอดภัยในชีวิต ปลอดภัยจากอันตรายต่างๆ ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ความต้องการขั้นนี้อาจต้องพิจารณาจากสภาพความปลอดภัยในการทำงาน สิทธิประโยชน์ตอบแทนจากการทำงาน การเพิ่มเงินเดือน และความมั่นคงในงาน (Job Security) ซึ่งเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจที่ส่งผลต่อชีวิตการทำงาน

3) ความต้องการทางสังคม (Social Needs) หลังจากที่คนมีความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัยแล้ว จะมีความต้องการที่จะผูกพันและได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ต้องการให้สังคมยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม องค์กรหรือสังคม เป็นความต้องการที่จะได้รับการยอมรับ เช่น ความรัก ความรู้สึกเป็นเจ้าของการยอมรับและความมีมิตรภาพ คุณภาพของการจัดการในองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และความสัมพันธ์ในกลุ่มอาชีพ เป็นต้น

4) ความต้องการยอมรับนับถือ (Esteem Needs) ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นและประสบความสำเร็จ ต้องการได้รับการยกย่องในสังคม ต้องการที่จะนับถือตนเอง มีความเชื่อมั่นในตนเอง และต้องการที่จะมาสถานภาพ โดยในขั้นนี้อาจพิจารณาจาก ตำแหน่ง

การเพิ่มเงินเดือน ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา

5) ความต้องการประจักษ์ตนเองหรือเป็นตัวของตัวเอง (Self-Actualization Need) ขั้นนี้จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการอื่นๆได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลจะต้องการที่จะบรรลุศักยภาพของตน และใช้ศักยภาพที่ตนเองมีอย่างเต็มความสามารถ ความต้องการในขั้นนี้จะจะเป็นความต้องการที่จะรู้ว่าตนมีความสามารถใด และทำอะไรได้ดีที่สุดและได้ทำในดังกล่าว ได้แก่ ความเจริญเติบโตความต้องการก้าวหน้า และความต้องการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งในองค์การอาจพิจารณาได้จาก การจัดงานที่ทำหาย การเปิดโอกาสให้ใช้ความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ ความก้าวหน้าในองค์การ และความสำเร็จในการทำงาน

2. ทฤษฎีสองปัจจัย โดย Frederick Herzberg (1968) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงาน โดยให้ความสำคัญกับสิ่งที่อยู่ภายใน ทฤษฎีนี้จะเกี่ยวพันอย่างใกล้ชิดกับทฤษฎีการจูงใจของ Maslow (อ้างถึงใน ศศิธร อารีรักษ์, 2549) ได้ทำการวิจัยโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์วิศวกรและสมุหบัญชีจำนวน 200 คน โดยใช้เทคนิคที่เรียกว่า Critical-Incident เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้คนรู้สึกไม่พอใจและพอใจในการทำงาน ซึ่งผลการศึกษาของ Herzberg พบว่า ปัจจัยที่ทำให้คนรู้สึกพอใจและไม่พอใจในการทำงานซึ่งผลการศึกษาของ Herzberg พบว่าปัจจัยที่ทำให้คนรู้สึกพอใจและไม่พอใจเป็นปัจจัยคนละประเภทกัน กล่าวคือ ปัจจัยที่ทำให้คนพอใจ หรือไม่พอใจเป็นเรื่องที่สามารถแยกออกจากกันได้ องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความสุขจากการทำงานมี 2 ประเภทคือ ปัจจัยที่กระตุ้นจิตใจหรือปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) และปัจจัยสุขวิทยาหรือปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors)

1. ปัจจัยกระตุ้นจิตใจหรือปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) เป็นตัวที่ทำให้เกิดความพึงพอใจเป็นตัวสนับสนุนให้บุคคลทำงานเพิ่มมากขึ้น อันเนื่องมาจากแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการทำงาน เป็นปัจจัยนำไปสู่การพัฒนาทัศนคติทางบวกและการจูงใจที่แท้จริง ซึ่งได้แก่

1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง ความสำเร็จที่ได้รับเมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าเขาทำงานสำเร็จ หรือมีความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จ สิ่งที่เป็นนั้นคือ งานนั้นควรเป็นงานที่ทำหายความสามารถ แรงจูงใจเกี่ยวกับความสำเร็จ และความสามารถในการที่จะทำงานนั้น

1.2 ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง แต่ละบุคคลได้รับความก้าวหน้าโดยการพัฒนาให้เกิดทักษะใหม่ ๆ มีความสามารถและเต็มใจที่จะเพิ่มพูนความรู้

1.3 การยอมรับนับถือ (Esteem) หมายถึง เป็นผลมาจากความสำเร็จ การยอมรับนับถือมีหลายรูปแบบ เช่น การชมเชยด้วยคำพูดหรือการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร การให้การเสริมแรงบ่อยๆ เป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจต่อเนื่องกันไป

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง เมื่อบุคคลได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของเขาจะช่วยทำให้เขาเกิดความรู้สึกผูกพัน บุคคลต้องการมีโอกาสที่จะรับผิดชอบ ถ้าเกิดความรับผิดชอบขึ้นแล้วก็จะถูกควบคุมจากภายนอกลดลง

1.5 ลักษณะของงาน (the work itself) หมายถึง ความพึงพอใจในงานของบุคคลนั้นขึ้นอยู่กับว่าได้ปฏิบัติงานที่พึงพอใจด้วย ลักษณะของงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่

ผู้ปฏิบัติงานจะต้องทำทหายความรู้ความสามารถ ไม่ซ้ำซากจำเจ และสร้างความรู้สึกว่ามีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

2. ปัจจัยสุขวิทยาหรือปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) เป็นตัวป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานเป็นแรงจูงใจภายนอกที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมในการทำงานเป็นตัวที่มีความสำคัญน้อยมากเมื่อเทียบกับปัจจัยจูงใจ ซึ่งได้แก่

2.1 เงินเดือน (Salary) หรือค่าตอบแทน (Compensate) หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงานซึ่งอาจจะเป็นในรูปของค่าจ้าง (Wages) เงินเดือนหรือสิ่งอื่น ๆ ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน

2.2 โอกาสก้าวหน้า (Possibility of growth) หมายถึง การที่บุคคลมีโอกาสดำเนินการแต่งตั้ง โยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งภายในหน่วยงานที่มีชั้นยศสูงขึ้น หรือมีทักษะเพิ่มขึ้นในวิชาชีพ

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal relation with subordinates) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจอันดี และมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2.4 สถานภาพ (Status) หมายถึง สถานภาพของบุคคลในสายตาคนอื่นหรือเป็นการรับรู้จากบุคคลอื่นว่าบุคคลนั้นมีฐานะตำแหน่งใดในองค์การ

2.5 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal relation with superiors) หมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลกับ ผู้บังคับบัญชาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ความสามารถทำงานร่วมกัน และเข้าใจซึ่งกันและกัน

2.6 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal relation with peers) หมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงานที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ความสามารถทำงานร่วมกัน และเข้าใจซึ่งกันและกัน

2.7 การปกครองบังคับบัญชา (Supervision Technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือความยุติธรรมในการบริหาร

2.8 นโยบายและการบริหาร (Policy and administration) หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่างๆ ของการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นนโยบายทั้งหมดของหน่วยงาน ตลอดจนความสามารถในการบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบายนั้น

2.9 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working condition) หมายถึง สภาพที่เหมาะสมในการทำงาน ปริมาณงานที่ได้รับ มอบหมาย หรือ ความสะดวกสบายในการทำงาน รวมทั้งผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

2.10 สภาพความเป็นอยู่ (Person life) หมายถึง สถานการณ์ของบุคคลที่ทำให้เขามีความสุขในช่วงเวลาที่ไม่ทำงาน ซึ่งทำให้บุคคลมีความรู้สึกหรือเจตคติที่ดีต่องานของเขา

2.11 ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (Job security) หมายถึง ความรู้สึกปลอดภัยว่าจะได้ทำงานในตำแหน่งและสถานที่นั้นอย่างมั่นคง

Herzberg ได้อธิบายเพิ่มว่า ปัจจัยจูงใจต้องมีค่าเป็นบวกเท่านั้น จึงจะทำให้บุคคลมีความพอใจในงานขึ้นมาได้ แต่ถ้าค่าเป็นลบก็จะไม่ทำให้บุคคลไม่พึงพอใจในงานแต่อย่างใด ส่วนประกอบทางด้านปัจจัยค้ำจุน ถ้ามีค่าเป็นลบบุคคลจะมีความรู้สึกไม่พอใจในงาน เนื่องจากองค์ประกอบด้าน



ปัจจัยค้ำจุนนี้มีหน้าที่ที่จะค้ำจุนหรือบำรุงรักษาบุคคลให้มีความพึงพอใจในงานอยู่แล้ว จึงสรุปได้ว่าทั้งสองปัจจัยจะต้องมีค่าในเชิงบวกจึงจะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานของบุคคลเพิ่มขึ้น

### 3. ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

ทฤษฎีแรงจูงใจของMcClelland หรือMcClelland's Achievement Motivation ได้บอกวิธีกระตุ้นหรือเร่งเร้าให้ทำงานดีขึ้นโดยให้พนักงานมีความปรารถนาความสำเร็จของงาน ใฝ่หาอำนาจหน้าที่หรือยินดีเข้าร่วมงานด้วยความรักและผูกพัน ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จของงานเพื่อความยินดีหรือเพื่อบรรลุเป้าหมายในการทำงาน เป็นความมุ่งมั่นของแต่ละบุคคลส่วนความต้องการที่จะมีอำนาจหน้าที่ เพื่อบทบาท สถานภาพที่มีอิทธิพลและควบคุมคนอื่นได้ อีกส่วนหนึ่งทำงานเพื่อสร้างความรักและความผูกพันให้ได้มิตรภาพและสัมพันธ์ภาพทางสังคมกับผู้อื่น เช่น พวกทุ่มเทให้กับงาน (Workaholics) จะมีความปรารถนาแรงกล้าในผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่าต้องการอำนาจหน้าที่ สถานภาพหรือให้ใครมารักและผูกพัน บางคนจะมุ่งสร้างมิตรภาพได้เพื่อนพ้องผูกใจในงาน โดยไม่คำนึงถึงการได้ตำแหน่งหน้าที่ ดังนั้นตามทฤษฎีของMcClellandที่จูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของคนมี 3 วัตถุประสงค์คือ (อ้างถึงใน บรรยงค์ โตจินดา, 2545) ต้องการความสำเร็จของงาน (Achievement) เป้าหมายคือ งานที่ยากและท้าทายคุณค่าและความสำเร็จของงานที่ทำอย่างมีอิสระและเชื่อมั่น

1. แสวงหาอำนาจหน้าที่ (Power) เชื้อระบบอำนาจขององค์กร รักษาคุณค่าของงานที่ทำ ยึดประโยชน์องค์กรเป็นสำคัญ ยึดมั่นความยุติธรรมไม่ลำเอียง มีความปรารถนาที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น
2. ต้องการความรักความผูกพันหรือสายสัมพันธ์ (Affiliation) แสวงหาโอกาสสร้างความสัมพันธ์ทางสังคม หวังโอกาสที่จะได้รู้จักกับผู้อื่นเพื่อเป็นสะพานความเข้าใจที่ดีให้เป็นประโยชน์กับงานที่ต้องทำให้สำเร็จ

สรุปได้ว่าทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของMcClelland เป็นวิธีกระตุ้นหรือเร่งเร้าให้ทำงานดีขึ้นโดยให้พนักงานมีความปรารถนาความสำเร็จของงานใฝ่หาอำนาจหน้าที่และเพื่อสร้างความรักและความผูกพันให้ได้มิตรภาพและสัมพันธ์ภาพทางสังคมกับผู้อื่น

4. ทฤษฎีความพึงพอใจในคุณลักษณะของงาน (Job - Characteristics Theory) ถูกเสนอโดย J. Richard Hackman และ G.R. Oldham (1980) เนื้อหาของทฤษฎีนี้เสนอว่า สิ่งที่ควบคุมการจูงใจไม่ใช่ตัวบุคคล แต่เป็นสภาพแวดล้อมที่ปฏิบัติงาน การให้งานและสร้างสถานที่ทำงานให้เหมาะสมสามารถส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลได้ ดังหลักการและคุณลักษณะของงาน ดังนี้

- 1) ความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย (Skill Variety) เป็นส่วนประกอบหนึ่งที่สามารถจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง และจะทำให้การทำงานนั้น ๆ มีคุณค่าและประสบผลสำเร็จ
- 2) ลักษณะของงาน (Task Identity) ต้องมีความเป็นเอกภาพและมีระดับความยากง่าย ซึ่งจะส่งผลให้งานนั้นเสร็จสมบูรณ์ อาจจะทำคนเดียวหรือร่วมมือกันทำได้
- 3) ความสำคัญของงาน (Task Significance) มีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงานหรือผู้บริโภค
- 4) ความมีอิสระภาพ (Autonomy) การให้อิสระแก่พนักงานในการกำหนดรายการหรือตารางการทำงาน และการจัดการนั้น ๆ

5) การป้อนกลับ (Feedback) เป็นการให้พนักงานได้รับทราบเกี่ยวกับประสิทธิภาพ และคุณภาพในการทำงานของตนเอง

ซัชวาล อรวงศ์ศุภทัต จากศูนย์บูรณาการพัฒนามนุษย์ ได้อธิบาย การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) (ซัชวาล อรวงศ์ศุภทัต, 2009)” ว่า เป็นเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานที่มีพื้นฐานสำคัญสอดคล้องกับแนวคิดของ Frederick Herzberg ในการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน (Frederick Herzberg, 1968) ต่อมา Hackman และ Oldham ได้นำมาศึกษาต่อ มุ่งเน้นไปที่คุณลักษณะของงาน (Job Characteristics Model) (J. Richard Hackman, G.R. Oldham, 1980) ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญของ Job Enrichment ดังนั้นการเพิ่มคุณค่าในงานจึงเป็นกิจกรรมที่เน้นการออกแบบลักษณะงาน เป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ มี 4 ข้อ ดังนี้

1. เน้นให้พนักงานเกิดความชำนาญในงานที่หลากหลายขึ้น (Skill Variety) เกิดความรับผิดชอบในงานของตน (Task Identity)
2. เป็นลักษณะงานที่มีความสำคัญ (Task Significance)
3. มีอิสระสามารถบริหารจัดการงานนั้นด้วยตนเอง (Autonomy)
4. การได้รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา (Feedback) เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษาทำให้ผู้ศึกษาสามารถสรุปได้ว่าปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร จะมี 2 ลักษณะนั้นคือ

1.ลักษณะของงาน หมายถึง ได้แก่

- 1) ความหลากหลาย หมายถึง ลักษณะงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถหลายด้าน เพื่อส่งเสริมภาพพจน์ของผู้ปฏิบัติงานได้ ลักษณะงานที่มีความหลากหลายเป็นสิ่งจูงใจที่ดี ทำให้ไม่รู้สึกเบื่อหน่ายและต้องการปฏิบัติให้สำเร็จตามความคาดหวัง
- 2) ความท้าทาย หมายถึง ลักษณะงานที่มีความท้าทายหรือกระตุ้นให้เกิดความพยายามในการทำงาน การใช้ความรู้และความสามารถที่มีอย่างเต็มที่ รวมถึงการใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดใหม่ๆ
- 3) งานที่ได้รับมอบหมายมีความสำคัญ หมายถึง งานที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าได้เป็นคนสำคัญในการปฏิบัติงาน
- 4) โอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น หมายถึง ลักษณะงานที่เปิดโอกาสในการเข้าสังคม แลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะความคิดเห็น และการทำงานร่วมกับผู้อื่น
- 5) ความอิสระ หมายถึง ลักษณะงานที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้ความรู้ ความสามารถ พิจารณาตัดสินใจ และทำงานได้อย่างเต็มที่ภายใต้อำนาจหน้าที่ของตน

2.ลักษณะของการบริหารองค์กร ได้แก่

- 1) ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ผู้นำมีคุณสมบัติและมีความสามารถในการนำ มีลักษณะหรือพฤติกรรมของหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่ได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือในระดับต่ำ

กว่า ในลักษณะของความเป็นผู้นำนั้นจะมีลักษณะเช่น มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ให้ความสำคัญกับบุคลากร ยินดีรับฟังความคิดเห็น ให้คำแนะนำในการทำงาน และเป็นที่ยอมรับของบุคลากร

2) แนวปฏิบัติองค์การ (Organization Practices) หมายถึง แนวทางที่องค์การยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ที่ช่วยให้คนในองค์กร มีความคิดและพฤติกรรมไปในทางเดียวกัน ซึ่งทิศทางดังกล่าวก็คือวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กร โดยระบุอยู่ในนโยบาย ยุทธศาสตร์ (Strategy) กระบวนการทำงาน (Performance Assessment) และการติดต่อสื่อสารในองค์การ (Communication)

3) การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) หมายถึง การวางแผนและดำเนินการ หนทอบริหารจัดการขององค์การเกี่ยวกับการกำหนดระดับของค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ (Benefits) โดยการบริหารค่าตอบแทนจะต้องกระทำอย่างมีเหตุ มีผล มีความยุติธรรม เป็นระบบ มีความเป็นแบบอย่างเดียวกัน และสามารถอธิบายได้ โดยค่าตอบแทนนั้นอาจอยู่ในรูปของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน หรือสิ่งตอบแทนโดยรวม (Total Rewards)

4) ความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) หมายถึง การวางแผน จัดเตรียมเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้บุคคลได้มีโอกาสพัฒนาเต็มศักยภาพ มีการกำหนดให้เห็นถึงเส้นทางในการสะสมประสบการณ์ ผลงาน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างเป็นระบบ

5) บรรยากาศในองค์การ (Organization Environment) หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน ประกอบไปด้วยสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย ทางด้านสถานที่ที่มีความเหมาะสม รวมถึงความพร้อมของเครื่องมืออุปกรณ์ ตารางที่ 1สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ(ปัจจัยด้านลักษณะงานและปัจจัยด้านการบริหารองค์การ)

นักคิด	ลักษณะงาน							การบริหารองค์การ											
	มีความท้าทาย	งานมีความสำคัญ	โอกาสปฏิบัติงาน	ความอิสระ	การมีส่วนร่วม	ความหลากหลาย	งานมั่นคง	ข้อมูลย้อนกลับ	แนวปฏิบัติในองค์การ	การให้ผลตอบแทน	คุณภาพชีวิต	ผู้นำที่ดี	ภาพลักษณ์องค์การที่ดี	องค์การพึงพาได้	การติดต่อสื่อสาร	ขนาดองค์การ	การบริหารงานยุติธรรม	สิ่งอำนวยความสะดวกครบ	สภาพแวดล้อมที่ดี
Greenberg, 2004	/			/	/			/	/	/	/					/	/	/	
Hewitt Association, 2011								/	/	/	/			/				/	/
ISR, 2004				/							/			/					
IES, 2004				/							/			/		/			

นักคิด	ลักษณะงาน							การบริหารองค์การ											
	มีความท้าทาย	งานมีความสำคัญ	โอกาสปฏิสัมพันธ์	ความอิสระ	การมีส่วนร่วม	ความหลากหลาย	งานมั่นคง	ข้อมูลย้อนกลับ	แนวปฏิบัติในองค์การ	การให้ผลตอบแทน	คุณภาพชีวิต	ผู้นำที่ดี	ภาพลักษณ์องค์การที่ดี	องค์การพึงพาได้	การติดต่อสื่อสาร	ขนาดองค์การ	การบริหารงานยุติธรรม	สิ่งอำนวยความสะดวกควบคุม	สภาพแวดล้อมที่ดี
Perrin, 2003	/		/	/			/	/	/	/	/								/
The Gallup Organization								/	/	/									/
Steers, 1977	/				/			/			/	/	/						
Mowday, 1982		/	/	/	/				/				/		/				
Maslow, 1970	/	/	/	/		/		/	/		/								/
Herzberg, 1968	/	/	/	/		/		/	/	/	/								/
McClelland, 1987			/	/															
Hackman and Oldman, 1980	/	/		/	/		/											/	/
รวม	4	6	5	9	4	2	3	7	7	5	8	1	2	3	1	2	3	7	

## 2.2 ทฤษฎีและแนวความคิดการพัฒนาทางอาชีพของผู้มีความสามารถสูง

ผู้มีความสามารถสูงหรือ ผู้มีความสามารถสูง (Talent หรือ Talented people) คือ บุคคลที่มีความรู้และมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูง และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว บุคคลที่มีความสามารถสูงจึงเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้มุ่งไปสู่ทิศทางที่มีการกำหนดไว้ จึงทำให้ในปัจจุบันเกิดการแย่งชิงตัวบุคคลที่มีความสามารถสูงในองค์การต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อที่จะดึงตัวมาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การเพื่อพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จ มีความมั่นคงที่จะสามารถแข่งขันกับองค์การอื่นๆ ได้ อย่างไรก็ตามท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมตลอดเวลาทำให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบันองค์การต่างๆ ได้มีความพยายามรักษา และค้นหาบุคคลที่มีความสามารถสูงให้อยู่กับองค์การ ขณะเดียวกันองค์การจำนวนมากไม่น้อยที่ไม่สามารถรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูงไว้ได้เพราะบุคลากรที่เป็นผู้มี

ความสามารถสูงสามารถเป็นฝ่ายเลือกองค์การ และมีอำนาจตัดสินใจในตลาดแรงงาน ทั้งยังมีความสามารถในการเลือกและตัดสินใจในการทำงานและย้ายงานอย่างอิสระ ดังนั้นแนวคิดในเรื่องการบริหารคนเก่งจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารองค์การควรให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่ง ส่วนต่อไปจะนำเสนอานิยามของผู้มีความสามารถสูง (talented people) ดังต่อไปนี้

### 2.2.1 ความหมายของผู้มีความสามารถสูง (Talented people)

Ed Michaels และคณะ (2001) ได้อธิบายว่า ทริพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงมีลักษณะของผู้ที่มีความสามารถสูง ไว้ว่า เป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่องาน มีแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่หลักแหลม เป็นที่รวมแห่งความสามารถ ซึ่งประกอบไปด้วยพรสวรรค์ภายใน ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ ความฉลาด การตัดสินใจ ทักษะคิด บุคลิกภาพ ความเป็นผู้นำ มุ่งมั่น แรงขับ ชักจูง และสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งรวมไปถึงความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

Alan Robertson and Graham Abby (2003) ให้ความหมายของผู้ที่มีความสามารถสูงว่าเป็นผู้ซึ่งถูกคาดหวังว่าจะสร้างผลการปฏิบัติงานได้ดีกว่าบุคคลอื่น ๆ ในองค์การหนึ่ง โดยกลุ่มคนเหล่านี้จะเป็นคนที่มีความคิดสร้างสรรค์และต้องการความเจริญเติบโต

Lance A. Berger and Dorothy R. Berger (2004) ให้ความหมายของทริพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงว่าหมายถึง กลุ่มของพนักงานซึ่งแสดงออกถึงความสำเร็จในงาน สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานผู้อื่นทำงานได้สำเร็จ และแสดงออกถึงขีดความสามารถหลักและค่านิยมขององค์การ นอกจากนี้ยังได้จำแนกพนักงานในองค์การหนึ่งๆ ออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

- 1) Super keepers หมายถึง พนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีผลงานโดดเด่นเกินความคาดหวังขององค์การเป็นอย่างมาก
- 2) Keepers หมายถึง พนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีผลงานเกินความคาดหวังขององค์การ
- 3) Solid citizens หมายถึง พนักงานที่มีศักยภาพและมีผลงานอยู่ในความคาดหวังขององค์การ
- 4) Misfits หมายถึง พนักงานที่ไม่มีศักยภาพและมีผลงานต่ำกว่าความคาดหวังขององค์การ

และสำหรับนิยามของ Bergers (2004) นั้น อาจจะกล่าวได้ว่า กลุ่มบุคคลผู้ที่มีความสามารถสูงจะถูกจัดให้อยู่ในกลุ่ม Super Keepers นั่นเอง

David Sears (2003) ได้อธิบายว่าบุคคลที่มีความสามารถสูงเป็นบุคคลที่มีความปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จในหน้าที่ โดยจะแสดงออกว่าตนมีทักษะด้านต่างๆและมีความสามารถต่อภาระงานที่ได้รับมอบหมาย

Kay Thorne and Andy Pollant (2007) ได้อธิบายว่าผู้ที่มีความสามารถสูง คือ บุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความมั่นใจ มีความสามารถในด้านการจัดการ การปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน มีความสามารถทางด้านสติปัญญา มีความคิดเป็นไปในทิศทางบวก มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่แตกต่างและโดดเด่นจากผู้อื่นในองค์การ

Margaret Butteriss (2008) กล่าวว่า ผู้มีความสามารถสูง คือ ผู้ที่พยายามพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนและขององค์การอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งยังเป็นผู้ที่มีความกล้าท้าทายแนวความคิดเดิม เช่น วิธีการปฏิบัติและมีวิธีการคิดที่ที่นอกกรอบดั้งเดิม แต่ยังคงปฏิบัติงานโดยรักษาไว้ซึ่งค่านิยมของ

องค์การและปฏิบัติงานโดยมุ่งบรรลุวิสัยทัศน์องค์การทั้งยังสามารถเป็นต้นแบบให้แก่คนอื่นๆในองค์การ

Terry Lunn (1992) ให้คำนิยามของผู้มีความสามารถสูงว่าความสามารถของบุคคลที่จะสร้างผลการปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์แบบซึ่งเป็นผลมาจากพฤติกรรมและเป็นความสามารถที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติโดยไม่ใช้ความพยายามใดๆ

สถาบันบุคคลและพัฒนาชาร์ทเตอร์ด (Chartered Institute of Personnel and Development) (2007) อธิบายถึงทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงว่าเป็นลักษณะส่วนบุคคลซึ่งมีความแตกต่างในระดับผลการปฏิบัติงานทั้งในระยะปานกลางและระยะยาว หรือเป็นลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงศักยภาพสูงสุด

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2550) ได้กล่าวถึงผู้มีความสามารถสูงใน 2 ความหมาย ความหมายแรก คือ บุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ มีพรสวรรค์ ที่เป็นคุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่พิเศษกว่าบุคคลอื่น และความหมายที่สอง คือ บุคลากรที่ทำงานเก่งและเป็นคนดี

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2554) นิยามผู้มีความสามารถสูงว่าเป็นบุคคลที่มีทักษะ (Skills) และ ความมุ่งมั่นตั้งใจ (Wills) ในการปฏิบัติงานสูง และสามารถสร้างผลการปฏิบัติงาน (Work Performance) อย่างดีเลิศได้ด้วยตนเอง อีกทั้งเป็นผู้ที่มีศักยภาพส่วนตัว (Potential) โดยที่องค์การสามารถพัฒนาให้รับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป

พลุ เดชะรินทร์ ได้อธิบายผู้มีความสามารถสูงไว้ว่า คือบุคคลที่มีความสามารถ ทักษะ คุณภาพในการทำงาน มีศักยภาพ ความสามารถในการเรียนรู้หรือความรู้ แต่บุคคลเหล่านี้อาจจะเป็นตัวบุคคลที่ยังไม่เป็นที่รู้จักหรือรับรู้ว่ามีสามารถอยู่ คล้ายๆกับภูเขาไฟที่ยังสงบนิ่งอยู่ แต่พร้อมที่จะปะทุขึ้นมาได้ทุกขณะเมื่อถึงโอกาสที่เหมาะสม

จากการทบทวนความหมายของผู้มีความสามารถสูง (Talented People) สามารถสรุปได้ว่าเป็นบุคคลที่มีความสามารถพิเศษและความริเริ่มสร้างสรรค์ที่โดดเด่นจากบุคคลอื่นๆ และไม่เพียงแต่เป็นบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเด่นหรือผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงเท่านั้น แต่ยังมีการปฏิบัติงานในศักยภาพที่สูงอีกด้วย ซึ่งผู้มีความสามารถสูงนั้นมีลักษณะพิเศษส่วนบุคคล บุคลิกพรสวรรค์ และทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ที่ได้จากการเรียนรู้และพัฒนาตนเองในภายหลัง จึงส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานในระดับดี มีศักยภาพในปัจจุบันและยังเป็นบุคคลผู้ที่ถูกคาดหวังจากองค์การในการสร้างผลปฏิบัติงานในระดับดีในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและหลากหลายได้ในอนาคต

## 2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง (Talent Management)

ผู้ที่มีความสามารถสูงนั้นอาจไม่ได้เป็นกลุ่มคนส่วนใหญ่ในองค์การ ดังนั้นการบริหารจัดการกลุ่มคนเหล่านี้จึงเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งผู้บริหารต้องตระหนักว่ากลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับบุคคลกลุ่มนี้ไม่สามารถใช้กลยุทธ์ทั่วไปได้ ดังนั้นองค์การจึงควรมีวิธีการในการจัดการโดยเฉพาะ การบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง (Talent Management) นั้น สามารถสร้างโอกาสให้ผู้มีความสามารถสูงขององค์การได้เจริญเติบโตและก้าวหน้าในอาชีพอย่างเป็นระบบและเกิดความเป็นธรรมยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้บุคคลกลุ่มนี้มีแรงจูงใจและความภาคภูมิใจที่จะผลิตและรักษาผลการการทำงานที่เยี่ยมยอดเอาไว้อย่างมุ่งมั่น การบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง (Talent Management) จะเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ

กับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีความสามารถในวางแผนภารกิจด้านทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการบริหารผู้มีความสามารถสูง เพื่อให้ระบบทั้งสองสามารถดำเนินไปอย่างเหมาะสมเพื่อให้องค์กรสามารถรักษาให้ผู้มีความสามารถสูงอยู่กับองค์กร เกิดความผูกพันต่อองค์กร (Engagement) และมีปฏิบัติงานขององค์กรที่ดีขึ้นอันเนื่องมาจากการใช้ประโยชน์ (Utilization) จากผู้มีความสามารถสูงลำดับต่อไปเป็นการนำเสนอความหมายของการบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง หรือ Talent Management นั้นเอง

Schweyer (2004) กล่าวว่า การบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูงต้องอาศัยว่าการวิเคราะห์และวางแผนให้มีความสอดคล้องกันระหว่างการสรรหาบุคลากร (Sourcing) การคัดกรอง (Screening) การคัดเลือก (Selection) การจัดคนทำงาน (Deployment) การพัฒนา (Development) ตลอดจนการดำรงรักษาให้คงอยู่กับองค์กร (Retention) ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพและความสามารถสูงให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

Andres Hatum (2010) ให้คำนิยามการบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูงว่าเป็นการกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ที่ถูกรวบรวมให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กรที่มีเป้าหมายในการดึงดูด พัฒนา และดำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงในแต่ละระดับขององค์กร

พิชิต เทพวรรณ (2554) ได้อธิบายว่า เป็นงานหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรต้องมีการวางแผน และกำหนดผู้ที่มีความสามารถสูง ซึ่งจะสามารถระบุได้จากการพิจารณาผลงานที่ผลสัมฤทธิ์ระดับสูง และมีความโดดเด่นแตกต่างบุคคลอื่นในองค์กร โดยขั้นตอนในการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องเริ่มต้นจากการสรรหา การคัดเลือก การระบุ และการพัฒนา ตลอดจนการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงให้อยู่กับองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสูงสุด

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2554) ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูงว่าเป็นกลยุทธ์ด้านการรักษาบุคลากร (Retention Strategy) ที่สำคัญที่สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ขององค์กรทั้งด้านคนและผลผลิต เพื่อลดการสูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถและศักยภาพสูงซึ่งเป็นผู้ที่ทำให้ผลผลิตขององค์กรสูงขึ้น

จากการรวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง ผู้ศึกษาสรุปได้ว่า การบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง เป็นหนึ่งในกลยุทธ์ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งไปยังกลุ่มของพนักงานที่มีความสามารถและศักยภาพโดดเด่น มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศโดยมีวัตถุประสงค์คือเพื่อดึงดูด รักษาและดึงความสามารถจากผู้มีความสามารถสูงเพื่อประโยชน์อย่างสูงที่สุดแก่องค์กร โดยอาศัยกระบวนการดังนี้ การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนา การจูงใจและการดำรงรักษา

### 2.2.3 ปัจจัยที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้มีความสามารถสูง

ภายใต้สถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไป โลกได้เข้าสู่ยุคสงครามการแข่งขันทางเศรษฐกิจบนพื้นฐานทางเศรษฐกิจแบบใหม่ที่เรียกว่า ตลาดแบบเสรี ซึ่งส่งผลให้ทั่วโลกมีการแข่งขันเชิงธุรกิจที่สูงขึ้น ซึ่งส่งผลให้ในปัจจุบันยังมีสถานประกอบการเพิ่มมากขึ้นรวมถึงสถานประกอบการต่างประเทศก็ได้เข้ามาแย่งชิงพื้นที่ทางการค้าอีกด้วย ด้วยเหตุนี้ทำให้เกิดการแข่งขันในตลาดแรงงานแย่งชิงผู้มี

ความสามารถสูงทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศมากขึ้น และอย่างที่ได้อ้างอิงในข้างต้นผู้มีความสามารถสูง คือ ผู้ที่มีความรู้และความสามารถในการทำงานได้อย่างมีคุณภาพและรวดเร็วจะเป็นกลุ่มบุคคลที่เป็นที่ต้องการในตลาดแรงงาน ด้วยเหตุนี้จึงทำให้พนักงานที่มีความสามารถสูงมีอำนาจตัดสินใจในตลาดแรงงาน เป็นผู้ที่มีความสามารถในการเลือกและตัดสินใจในการทำงานและย้ายงานได้อย่างอิสระ (Free agent) และทำให้เป็นที่ประจักษ์ว่าบุคคลผู้มีความสามารถสูง มีโอกาสในการเลือกงานสูงและอาจมีแนวโน้มในการเปลี่ยนงานได้ง่าย ดังนั้นเพื่อที่จะแก้ปัญหาที่สำคัญนี้คือ องค์กรจะต้องมีการวางแผนแนวทางในการจัดการผู้มีความสามารถสูง โดยสิ่งที่องค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงคือ สิ่งที่ผู้มีความสามารถสูงปรารถนา ปัจจัยที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้มีความสามารถสูง โดย Ed Michaels และ คณะ (2000) ได้ทำการสำรวจความคิดเห็นจากบรรดาผู้จัดการที่เป็นผู้ที่มีความสามารถสูงถึงสิ่งทีพวกเขาต้องการในการทำงาน ข้อค้นพบเหล่านี้ได้ถูกเรียกว่า ข้อเสนอทางค่านิยมของพนักงาน (Employee Value Proposition : EVP) หมายถึง ทุกสิ่งทีบุคลากรขององค์กรผู้มีความสามารถสูงเคยได้รับและประสบพบเจอในการทำงานและทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ ดังนั้นข้อเสนอทางค่านิยมของพนักงานจึงเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของพนักงานผู้มีความสามารถสูง โดยข้อเสนอทางค่านิยมของพนักงาน(Employee Value Proposition : EVP) ทั้ง 4 ประการ ได้แก่

- 1) ลักษณะงานที่มีความตื่นเต้นท้าทาย น่าสนใจ งานที่มีความสำคัญ งานที่ทำให้รู้สึกมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการทำงาน
- 2) การได้ทำงานอยู่ในองค์กรที่ดี โดยมีลักษณะดังนี้
  - 2.1 บริษัทที่มีการบริหารจัดการที่ดี
  - 2.2 มีผู้นำที่ดี ผู้มีความสามารถสูงมองหาผู้นำที่ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจและความท้าทาย ต้องการหัวหน้าที่ใกล้ชิดโดยตรง
  - 2.3 มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี มีวัฒนธรรมองค์กร 2 ลักษณะที่ผู้จัดการผู้มีความสามารถสูงปรารถนา ได้แก่ วัฒนธรรมมุ่งเน้นผลงาน (ภารกิจที่ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจ, เป้าหมายที่ถูกขยาย, รับผิดชอบตรวจสอบได้, ระบบผลการปฏิบัติงานที่เข้มงวดกดดัน) และวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจและเปิดกว้าง
- 3) โอกาสในการสร้างความมั่งคั่งและผลตอบแทน

ผู้มีความสามารถสูงต้องการเงินและผลตอบแทนสูงๆที่แตกต่างกับผลการปฏิบัติงานสูงๆ เสมือนหนึ่งว่าเงินและผลตอบแทนเป็น Scorecard ว่าผลปฏิบัติงานที่ผู้มีความสามารถสูงทำดีแค่ไหน และบริษัทให้คุณค่ากับผู้มีความสามารถสูงแค่ไหนองค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนระบบการจ่ายค่าตอบแทนจากกฎเกณฑ์เดิมๆเพื่อที่ว่าพวกเขาจะยังสามารถจ่ายคนที่มีการปฏิบัติงานสูงอย่างมีนัยยะสำคัญมากกว่าคนที่มีการปฏิบัติงานแบบธรรมดา

- 4) การพัฒนาทักษะและประสบการณ์ใหม่ๆเพื่อนำไปสู่ความเติบโตและความเจริญก้าวหน้า

ตัวอย่างขององค์กรใหญ่ๆที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ Arrow และ Gen-Xers ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะและประสบการณ์ใหม่ๆให้แก่พนักงานในองค์กรโดยวิธีการต่างๆ ได้แก่ การสอนงาน การให้ผลป้อนกลับ และระบบพี่เลี้ยงให้คำปรึกษาอย่างมีคุณภาพ



เมื่อพิจารณาปัจจัยสำคัญที่สามารถจูงใจผู้มีความสามารถสูง ทำให้ผู้ศึกษาสนใจศึกษาในประเด็นเกี่ยวกับการพัฒนาทางอาชีพที่มีความสอดคล้องกับสิ่งที่ผู้มีความสามารถสูงต้องการเพื่อเป็นการพัฒนาทักษะการทำงานเพื่อสร้างโอกาสความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Opportunity) ซึ่งในการพัฒนาทางอาชีพนั้นจะต้องอาศัยการวางแผนอย่างเป็นระบบโดยมีจุดประสงค์เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีความสามารถสูงในองค์การในการสร้างความก้าวหน้าทางอาชีพในอนาคตอย่างชัดเจน

นอกจากนี้ผู้ศึกษายังพบว่ากิจกรรมสำคัญที่สามารถจูงใจตอบสนองความต้องการของผู้มีความสามารถสูง คือการพัฒนาทางอาชีพ ได้แก่

- 1) การมอบหมายงานที่ท้าทายหรือโครงการสำคัญให้แก่ผู้มีความสามารถสูง เพื่อให้ผู้มีความสามารถสูงมีทักษะ ความสามารถและศักยภาพที่สูงขึ้นอันส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น
- 2) เมื่อผู้มีความสามารถสูงมีศักยภาพที่ดีขึ้น และผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นและเกิดความก้าวหน้าทางอาชีพย่อมนำไปสู่การต่อรองของผลตอบแทนที่สูงขึ้น สร้างโอกาสของความมั่งคั่งมากขึ้น
- 3) องค์การจะต้องเป็นองค์การที่ดีและมีการบริหารภายในองค์การที่ดี รวมถึงมีผู้นำที่ดีด้วย
- 4) มีการพัฒนาทักษะใหม่ๆให้แก่ผู้มีความสามารถสูง กล่าวคือ เสริมสร้างการเรียนรู้ตลอดเวลา

ดังนั้นผู้ศึกษาอาจจะสรุปได้ว่าการดึงดูดและธำรงรักษาผู้มีความสามารถสูงนั้นจะต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้มีความสามารถสูงในประเด็นที่สำคัญนั่นคือ การเรียนรู้ การพัฒนาตนเอง และพัฒนาทักษะในการทำงานอยู่เสมอ และคำนึงข้อเสนอทางค่านิยม (EPV) ของผู้มีความสามารถสูงซึ่งอาจกล่าวได้ว่า EPV เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของกลุ่มผู้มีความสามารถสูงในองค์การอย่างละเอียดไม่ได้ ซึ่งอาจพิจารณาแบ่งประเด็นความพึงพอใจได้ 2 ประเภท ดังนี้

1. ความพึงพอใจที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งเป็นความพึงพอใจที่เกิดขึ้นได้โดยองค์การสามารถจัดสรร สร้างสรรค์ให้ เช่น การมอบหมายงานที่มีลักษณะท้าทาย/สำคัญ การให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม การบริหารจัดการองค์การที่ดี
2. ความพึงพอใจที่ได้จากกระบวนการเรียนรู้พัฒนาตนเอง เป็นความพึงพอใจที่เกิดจากการที่ทางองค์การสามารถจัดสรร สร้างสรรค์ให้ ผ่านการทำงานต่างๆ เพื่อการพัฒนาทางอาชีพของผู้มีความสามารถสูง เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและพัฒนาตนเองได้

## 2.2.4 การพัฒนาทางอาชีพ

Douglas T. Hall (1986) ได้อธิบายถึงการพัฒนาทางอาชีพว่าเป็นกระบวนการที่ประกอบไปด้วยกระบวนการสองมิติที่สำคัญ มิติแรก คือ ภารกิจของพนักงานในฐานะปัจเจกบุคคล ผู้ซึ่งพยายามวางแผนอาชีพของตนด้วยวิธีการที่น่าพึงพอใจและก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดี มิติที่สอง คือ กิจกรรมขององค์กร ที่ซึ่งทำการคัดเลือก ประเมิน มอบหมายงานและพัฒนาพนักงานให้กลายเป็นคลังแห่งคนคุณภาพเพื่อบรรลุความต้องการขององค์กรในอนาคต

Gary Dessler (1997) กล่าวถึงแนวคิดการพัฒนาทางอาชีพว่าประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ 2 อย่าง ได้แก่ การวางแผนอาชีพ (Career Planning) ซึ่งเน้นไปที่กิจกรรมของบุคลากรแต่ละคนที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจโดยมีความสัมพันธ์กับอาชีพ และ การบริหารอาชีพ (Career Management) ซึ่งจะเน้นไปที่กิจกรรมขององค์การที่สนับสนุนความเจริญเติบโตในสายอาชีพให้แก่บุคลากร

Lloyd L. Byars และ Leslie W. Rue (2000) ได้นิยาม การพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ Career Development ว่าเป็นความพยายามที่เป็นทางการที่องค์การได้กระทำอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นในเรื่องการพัฒนาและปรับปรุงความสามารถของบุคลากรในองค์การ เพื่อตอบสนองทั้งความต้องการขององค์การและความต้องการของบุคลากร การพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพนอกจากจะทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรแล้ว ยังทำให้สามารถธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์การได้ในระยะยาวได้อีกด้วย เนื่องจากเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากรให้ดีขึ้น มีผลผลิตมากขึ้น และทำให้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น

Leibowitz, Farren และ Kaye (1986) กล่าวว่า การพัฒนาอาชีพ (Career Development) เกี่ยวข้องกับความพยายามที่ถูกวางแผนขึ้นมาเพื่อที่จะสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการทางอาชีพของปัจเจกบุคคลและความต้องการทางด้านกำลังคนขององค์การ นอกจากนี้การพัฒนาอาชีพ (Career Development) จะต้องเป็นระบบต่อเนื่องที่เชื่อมโยงกับโครงสร้างทางด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การ

McDaniels และ Gysbers (1992) กล่าวว่า การพัฒนาอาชีพ (Career Development) เป็นการสะสมของปัจจัยทางจิตวิทยา ปัจจัยทางสังคมวิทยา ปัจจัยทางการศึกษา ปัจจัยทางกายภาพ และปัจจัยทางโอกาสที่ซึ่งกำหนดอาชีพของปัจเจกบุคคลในทั้งชีวิต

Greenhaus, Callanan และ Godshalk (2000) ได้กล่าวว่าการพัฒนาอาชีพ (Career Development) เป็นกระบวนการพัฒนาที่มีความต่อเนื่องโดยปัจเจกบุคคลจะต้องดำเนินตามขั้นตอนทางอาชีพ ซึ่งแต่ละขั้นตอนถูกกำหนดโดยชุดของหัวข้อและภารกิจที่เฉพาะและสัมพันธ์กัน

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2548) กล่าวถึง การพัฒนาสายอาชีพ ว่าเป็นระบบที่เชื่อมโยงกับการจัดระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน (Competency) ของพนักงานในปัจจุบันและการพัฒนาศักยภาพ (Potential) ซึ่งเป็นขีดความสามารถของพนักงานสำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต

สถาบันพัฒนาวิชาชีพทรัพยากรบุคคล สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) ได้อธิบายการพัฒนาทางอาชีพการบริหารความก้าวหน้าในอาชีพ และให้คำนิยามว่า หมายถึง การวางแผนและการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพให้บุคคลมีโอกาสพัฒนาเต็มศักยภาพ และสอดคล้องกับความต้องการขององค์การ

ชูชัย สมितिไกร (2556) กล่าวว่า การพัฒนาอาชีพ เป็นกระบวนการที่องค์การจัดขึ้นเพื่อช่วยบุคลากรในการจัดการกับอาชีพของตน อาทิเช่น การประเมินศักยภาพของปัจเจกบุคคล การกำหนดแผนเส้นทางอาชีพที่เหมาะสม การฝึกอบรม ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาและความก้าวหน้าในงานและช่วยดึงดูดบุคคลที่มีความสามารถสูงเข้ามาทำงาน

Kaye (2005) ได้กล่าวว่า ระบบการพัฒนาอาชีพ (Career Development System) ที่ดีสามารถทำให้องค์กรเข้าใจและรับรู้ถึงมูลค่าของผู้มีความสามารถสูงภายในองค์กรไปจนถึงขั้นตอนจัดสรรพนักงานและการเลื่อนตำแหน่งโดยอาศัยการเชื่อมโยงของทักษะ ประสบการณ์ และความปรารถนาของปัจเจกบุคคลกับความต้องการขององค์กร นอกจากนี้ยังสามารถทำให้ผู้มีความสามารถสูงได้ตัดสินใจในเรื่องค่าตอบแทนและการวางแผนสืบทอดตำแหน่งเพื่อที่สร้างโอกาสในการดึงดูดรักษาและกระตุ้นพนักงานอันส่งผลให้เกิดพนักงานที่มีประสิทธิภาพและความผูกพันมากขึ้น

Thomas G. Gutteridge และ คณะ (1993) ได้นำเสนอแนวคิดการพัฒนาอาชีพขององค์กร (Organization Career Development) ว่าเป็น ความพยายามในการวางแผนที่เชื่อมโยงระหว่างความต้องการทางอาชีพของปัจเจกบุคคลกับความต้องการขององค์กร เป็นกระบวนการในการช่วยวางแผนอาชีพให้แก่ปัจเจกบุคคลซึ่งสัมพันธ์กับความต้องการทางธุรกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมในช่วงต้น ผู้ศึกษาพบว่า การพัฒนาทางอาชีพ (Career Development) เป็นการพัฒนาของตัวปัจเจกบุคคล (Individual) โดยอาศัยกระบวนการการพัฒนาทางอาชีพที่องค์กรได้จัดสรรขึ้นให้แก่แต่ละบุคคลเพื่อที่จะตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้การพัฒนาอาชีพจะต้องเกิดจากความร่วมมือทั้งปัจเจกบุคคลและองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน กล่าวคือคือ ปัจเจกบุคคลสามารถบรรลุความก้าวหน้าทางอาชีพที่ได้วางแผนไว้ของตน ทั้งยังมีความสอดคล้องกับแผนขององค์กรอีกด้วย โดยความต้องการขององค์กรนั้นอาจจะพิจารณาจากความต้องการและความท้าทายที่สำคัญที่สุด ความรู้ และ ประสบการณ์ที่จำเป็นในการจัดการกับความท้าทาย ต้องการพนักงานระดับไหน ส่วนความต้องการทางอาชีพของปัจเจกบุคคลสามารถพิจารณาได้จากความต้องการในการพัฒนา ความท้าทาย ความสนใจ ค่านิยม หรือจุดแข็งของตัวเอง ผลลัพธ์เหล่านี้อาจจะถูกบรรยายในบริบทของปัจเจกบุคคล เช่น การเข้าใจตนเองที่ดีขึ้นและการระบุเป้าหมายทางอาชีพที่ต้องการ และ ในบริบทของผลลัพธ์องค์กร เช่น อัตราการลาออกของพนักงานที่มีคุณค่าต่อองค์กรลดลงและการสื่อสารที่ดีขึ้นในการประชาสัมพันธ์โอกาสในงานให้แก่พนักงาน

## 2.2.5 กระบวนการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูง

การพัฒนาอาชีพในยุคสมัยใหม่จะต้องคำนึงถึงการจัดการผู้มีความสามารถสูง (Talent Management) ผู้มีความสามารถสูงนั้นไม่ได้ให้ความสำคัญกับการจ้างงานที่ประสบความสำเร็จตามลำดับขั้นอาชีพอีกต่อไป แต่ถูกแทนที่ด้วยความสามารถในการทำงาน (employability) เนื่องจากยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลง มีหลายธุรกิจเกิดขึ้นมาทำให้การแข่งขันในตลาดแรงงานสูงและขาดแคลนผู้มีความสูงในตลาดแรงงาน อีกทั้งจากผลงานวิจัยในสหรัฐอเมริกาโดย Ed Michael ได้พบว่าองค์กรขนาดใหญ่ต้องต่อสู้กับองค์กรขนาดเล็กในการแย่งชิงผู้มีความสามารถสูงอีก (Charles Fisherman., 2550) เพราะองค์กรขนาดเล็กมีการให้ค่าตอบแทนและให้ความคล่องตัวสูงกว่า รวมถึงการพบปะพูดคุยกับผู้บริหารในองค์กรง่ายกว่า ดังนั้นจึงทำให้ผู้มีความสูงมีทางเลือกและโอกาสในการทำงานมากขึ้น สิ่งที่ผู้มีความสามารถสูงในยุคสมัยใหม่ต้องการจากองค์กรไม่ใช่แค่รอการไต่ขั้นบันไดทางอาชีพภายในองค์กร แต่สิ่งที่พวกเขาต้องการคือโอกาสในการพัฒนาและเรียนรู้ และโอกาสในการแสดงความคิดเห็นเพื่อให้พวกเขาคงไว้ซึ่งความสามารถในการ ดังนั้นโอกาสในการ

ได้มาซึ่งความรู้และประสบการณ์จึงเป็นสิ่งจำเป็นในการดึงดูดผู้มีความสามารถสูงให้ร่วมงานและทำงานอยู่กับองค์กร

สืบเนื่องมาจากพนักงานส่วนใหญ่ในปัจจุบันขาดความผูกพันต่อองค์กรทำให้เกิดปัญหาการเปลี่ยนงานบ่อยเพื่อการแสวงหาโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการทำงาน (employability) ของพวกเขา ซึ่งหลายๆบริษัทกำลังประสบปัญหาการขาดแคลนผู้มีความสามารถสูง (Talent) ด้วยบริบทเหล่านี้การสร้างความผูกพันกับผู้มีความสามารถสูง (Talent) จำเป็นจะต้องดำเนินแนวทางที่แตกต่างไปสู่การพัฒนาอาชีพของพนักงานผู้มีความสามารถสูง ดังนั้นองค์กรจึงสมควรที่จะนำแนวคิดนี้ไปใช้โดยการส่งมอบประสบการณ์ในการพัฒนาอย่างกว้างขวางที่ซึ่งทำให้สามารถใช้ประโยชน์จากทักษะของบุคคลเหล่านี้ได้อย่างเต็มที่ และยังเป็นการส่งเสริมการสร้างผู้มีความสามารถสูงจากภายในองค์กร องค์กรส่วนใหญ่มักจะนำโปรแกรมการพัฒนาอาชีพ (Career development Program) มาใช้ ในเบื้องต้นเพื่อตอบสนองต่อความกังวลต่อปัญหาทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และยังสามารถช่วยทำให้ให้มั่นใจได้ว่าองค์กรมีบุคลากรผู้มีความสามารถสูงที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ระบบการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูงนั้น มีนักคิดที่สำคัญได้เสนอขั้นตอนอย่างเป็นระบบ และสามารถสรุปกระบวนการที่สำคัญในการพัฒนาทางอาชีพของผู้มีความสามารถสูงได้ดังนี้

### 1. การสำรวจและประเมินผู้มีความสามารถสูง (Talent Survey and Assessment)

Andres Hatum (2010) ได้พูดถึงเรื่องการประเมินจุดแข็งก่อนที่จะทำการวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual's development plan) องค์กรควรจะให้ความสำคัญกับจุดแข็ง (Strength) มากกว่าจุดอ่อน (Weakness) โดยการเสริมสร้างจุดแข็ง (Strength) ของบุคคลมากกว่าที่จะไปมุ่งพัฒนาจุดอ่อนของบุคคล (Weakness) โดยใช้ A strength-based approach ซึ่งเป็นแนวทางที่ให้ความสำคัญกับจุดแข็ง (Strengths) อย่างมาก เป็นจุดแข็ง (Strengths) ที่มุ่งไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นในการทำงาน โดยพิจารณาระดับสมรรถนะที่ถูกกำหนดขั้นต่ำ การวิเคราะห์นี้จะนำไปสู่จุดเริ่มต้นในการตัดสินใจถึงวิธีที่ดีที่สุดในการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อที่จะเสริมสร้างจุดแข็งของบุคคล ส่วนวิธีที่นิยมใช้มากที่สุดคือการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap analysis) ในการวิเคราะห์ช่องว่างแบบดั้งเดิม ในขั้นแรกสมรรถนะที่แตกต่างกันจะถูกจัดลำดับตามความสำคัญโดยสัมพันธ์กับตำแหน่งที่ถูกวิเคราะห์ ระดับทักษะที่แท้จริงของบุคคลจะถูกประเมินและเปรียบเทียบกับระดับทักษะที่เป็นเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผลลัพธ์ที่ออกมาคือตารางช่องว่าง (GAP chart)

Margaret Butteriss (2008) ได้นำเสนอวิธีการประเมินซึ่งใช้ในการบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูงมักจะใช้ในวัตถุประสงค์ใหญ่ๆ 3 ประการ ได้แก่ การประเมินเพื่อระบุตัวผู้มีความสามารถสูง การประเมินเพื่อสร้างแผนพัฒนาผู้มีความสามารถสูงและการประเมินเพื่อช่วยสนับสนุนกระบวนการฝึกสอน สำหรับการวิจัยครั้งนี้จะเน้นที่วัตถุประสงค์ 2 ประการหลัง คือ การประเมินเพื่อสร้างแผนพัฒนาผู้มีความสามารถสูงและการประเมินเพื่อช่วยสนับสนุนกระบวนการฝึกสอน ซึ่งอยู่ในกระบวนการพัฒนาผู้มีความสามารถสูง

นอกจากการประเมินเพื่อระบุตัวผู้มีความสามารถสูงแล้ว การประเมินยังสามารถถูกใช้ประโยชน์เพื่อสร้างแผนพัฒนาที่มีประสิทธิภาพสำหรับผู้มีความสามารถสูงด้วย การประเมินที่ซึ่งช่วยบุคคลใน

การสร้างแผนการพัฒนาที่จะช่วยเสริมสร้างจุดแข็งและกำจัดสิ่งที่เป็นตัวขัดขวางศักยภาพ แผนพัฒนาดังกล่าวนี้นี้ช่วยให้ผู้มีศักยภาพสูงเรียนรู้และเติบโตและพร้อมที่จะรับผิดชอบภาระหน้าที่ที่ยิ่งใหญ่หรือบทบาทที่กว้างขวางขึ้นภายในองค์กร

โดยสรุปแล้วขั้นตอนของการสำรวจและประเมินผู้มีความสามารถสูง (Talent Survey and Assessment) ก็เพื่อที่จะสามารถระบุตัวและความสามารถของผู้มีความสามารถสูงในองค์กร เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด อันเกิดจากการเรียนรู้เพิ่มความสามารถ พัฒนาจุดแข็ง กลบจุดด้อย และนำมาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. การวางแผนการพัฒนาทางอาชีพ (Career Development Plan)

Suzanne Dibble (1999) ได้กล่าวว่า ในแต่ละองค์กรจะมีสายการเจริญเติบโตสองสายใหญ่ๆ คือ การเติบโตบนเส้นทางผู้บริหาร และ เส้นทางผู้เชี่ยวชาญ โดยองค์กรส่วนใหญ่มักจะให้ความสำคัญกับการเติบโตขึ้นเป็นผู้บริหารมากกว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญเพราะมักจะได้ผลตอบแทนและโอกาสความเติบโตก้าวหน้ามากกว่า จึงทำให้เป็นการสร้างค่านิยมในสังคมนิยมเป็นผู้บริหาร ผลกระทบที่ตามมาคือ ทำให้พนักงานบางส่วนที่มีความเชี่ยวชาญชำนาญเฉพาะด้านต้องตัดสินใจก้าวออกจากองค์กรเนื่องจากไม่อยากเป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหาร ดังนั้นองค์กรจึงคิดหนทางในการรักษาผู้ที่มีความสามารถสูงซึ่งเป็นผู้ที่ต้องการเติบโตในสายงานผู้เชี่ยวชาญควบคู่ไปกับผู้ที่ต้องการเติบโตในสายงานบริหาร โดยการสร้างบันไดทางอาชีพแบบคู่ขนาน (Dual career ladder) โดยพนักงานสามารถเติบโตขึ้นจนถึงจุดแยกของเส้นทางนั้นคือ เส้นทางหนึ่งคือการเติบโตเป็นหัวหน้างาน และอีกเส้นทางหนึ่งคือการเติบโตในระดับที่สูงขึ้นของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งวิธีการนี้เองก็จะได้ประโยชน์ในสองทาง ได้แก่ ผลผลิตจากพนักงาน เนื่องจากพนักงานจะสามารถปฏิบัติงานได้ดีในเส้นทางที่ตนถนัด และ การธำรงรักษาพนักงานเนื่องจากพนักงานสามารถทำในสิ่งที่ตนเองต้องการ และแผนการพัฒนารายบุคคล (Individual Developmental Plan: IDP) เป็นการพัฒนาที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้จะต้องมีการวางแผนในการพัฒนา เช่นจะต้องระบุได้ว่า ตอนนี้กำลังจะทำอะไร จะทำได้อย่างไร อะไรคือสิ่งที่ต้องการในตอนท้าย การพัฒนาจะสามารถใช้การได้ (work) หากมีการจัดการร่วมกันระหว่างพนักงานและหัวหน้างาน โดยบทบาทหลักของพนักงาน คือ การพัฒนาทักษะอย่างจริงจังในทางที่ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่องค์กร มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของตนเอง และ ประเมินผลลัพธ์ ส่วนหัวหน้างานมีบทบาทสำคัญคือในการให้การสนับสนุนแก่พนักงานทั้งในเรื่องของการจัดสรรทรัพยากรและการให้ข้อมูลป้อนกลับ ตรวจสอบความก้าวหน้าและประเมินผลลัพธ์

Lance A. Berger & Dorothy R. Berger (2004) กล่าวถึงวิธีปฏิบัติสำหรับระบบการบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูงที่สามารถนำไปสู่องค์กรที่ประสบความสำเร็จ โดยหนึ่งในวิธีปฏิบัติสำคัญคือ การบูรณาการเส้นทางอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (Integrating career path and succession planning) นั่นคือการสืบทอดตำแหน่งและการวางแผนทางอาชีพ ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการบูรณาการระหว่างการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการวางแผนทางอาชีพเข้าไว้ด้วยกัน

## 3. การพัฒนาผู้มีความสามารถสูง (Talent Development)

Andres Hatum (2010) ได้ให้ความสำคัญกับการสร้างพนักงานผู้มีความสามารถสูงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร การเชื่อมโยงการวางแผนสืบทอดอาชีพ (Succession Planning) เข้ากับคลังผู้มีความสามารถสูง (Talent Pool) การเชื่อมโยงการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานโดยเชื่อมโยง

เข้ากับการวิเคราะห์ศักยภาพ การมุ่งพัฒนาจุดแข็งของผู้มีความสามารถสูง การพัฒนาที่เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ และการออกแบบโปรแกรมในการพัฒนาที่สามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์และความเหมาะสม

Lance A. Berger และ Dorothy R. Berger (2004) ได้เสนอว่า องค์การระดับโลกที่มีชื่อเสียงในเรื่องของการพัฒนาผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่ง ขึ้นอยู่กับการฝึกอบรมเชิงประสบการณ์ด้วยเพื่อช่วยพัฒนาผู้มีความสามารถสูงในการเข้าสู่ระบบการสืบทอดตำแหน่งผู้นำขององค์การ

Ed Michael และ คณะ (2000) ได้อธิบายว่า องค์การที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและเชื่อมโยงการพัฒนาเข้าไปในโครงสร้างภายในขององค์การจะสามารถดึงดูดผู้มีความสามารถสูงได้มากขึ้นและสามารถทำให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นในระยะยาว โดยองค์การสามารถให้การสนับสนุนผู้มีความสามารถสูงโดยสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เกิดความท้าทายจะทำให้ผู้มีความสามารถสูงตระหนักถึงศักยภาพและถูกพัฒนาได้อย่างเต็มที่ โดยจะมีแนวคิดในบริบทการพัฒนา ดังนี้

1. การพัฒนาจะต้องถูกนำเข้าไปในโครงสร้างขององค์การ
2. การพัฒนาในเบื้องต้นหมายถึง การมีประสบการณ์ที่ท้าทาย การสอนงาน, การให้ข้อมูลป้อนกลับ และ การให้คำปรึกษา
3. ผู้มีความสามารถสูง สามารถย้ายงานได้ง่ายทั่วองค์การ
4. ทุกคนมีความจำเป็นในการพัฒนาและได้รับการสอนงาน
5. มีระบบที่ปรึกษา/พี่เลี้ยงถูกมอบหมายต่อผู้มีความสามารถสูงทุกคน

Ed Michaels และ คณะ (2000) พบว่าปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ ไม่ใช่เพียงแค่ปัจจัยการฝึกอบรม แต่ยังมีปัจจัยอื่นๆที่สำคัญและขับเคลื่อนการพัฒนา ได้แก่ ประสบการณ์ในงาน (job experiences) การสอนงาน (Coaching) การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) และ การให้คำปรึกษา (mentoring) ในการพัฒนานั้นนอกจากจะมีการเรียนรู้แบบในห้องเรียนแบบดั้งเดิมแล้ว ก็ยังมีการพัฒนาบนหน้างาน (On-the-job development) ที่ถูกให้ความสำคัญมากกว่า เนื่องจากการใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้สามารถใช้ได้ทันทีและผู้เข้าร่วมยังสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปตามต้องการได้ดีมากขึ้น

Hewitt ใน Top 20 companies for leaders (2014) พบว่ากิจกรรมในการพัฒนาที่สำคัญ ได้แก่ ประสบการณ์ข้ามสายงาน การหมุนเวียนงาน และ การมอบหมายงานระดับภูมิภาคหรือระดับโลก

จากการศึกษาผู้วิจัยสามารถสรุปกิจกรรมในการพัฒนาให้เกิดการพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพสำหรับระบบการบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง ได้ดังนี้

#### 1) การมอบหมายงาน

คือ การมอบหมายงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้แก่พนักงานคนหนึ่งๆ โดยพนักงานจะได้สวมบทบาทหน้าที่ใหม่เพื่อตอบสนองงานใหม่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งวิธีนี้ทำให้พนักงานได้รับโอกาสพัฒนา

ทักษะงานที่กว้างขึ้น หรืออาจจะเป็นการมอบหมายงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมถึงการมอบหมาย ตำแหน่งงานที่มีความสำคัญ (Key Position) คือ ตำแหน่งงานที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้นำใน อนาคตขององค์กร มีลักษณะงานที่มีขอบเขตงานกว้าง ตำแหน่งงานที่ดูแลโครงการพิเศษ ขนาดใหญ่ ที่เป็นที่ยึดตามอง เป็นต้น นอกจากนี้งานยังต้องมีความท้าทาย สำคัญ

## 2) การหมุนเวียนงาน

Suzanne Dibble (1999) และ Ed Micheal และคณะ (2000) ได้เสนอว่า พนักงานจะได้ ใช้ทักษะในขอบเขตการทำงานแบบใหม่ๆและพัฒนาทักษะแบบใหม่เพื่อตอบสนองต่อความต้องการ ของตำแหน่ง การหมุนเวียนงานสามารถเป็นส่วนหนึ่งของโครงการที่เป็นทางการหรือเป็นโอกาส ชั่วคราวในการย้ายไปยังตำแหน่งงานที่แตกต่าง การสับเปลี่ยนการทำงานระหว่างสายงานหลัก และ สายงานสนับสนุน หรือ การขยายขอบเขตความท้าทายในงานปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างความ รู้สึกท้าทายในงานโดยการให้ผู้มีความสามารถสูงปรับความคิดเกี่ยวกับบทบาทของตนในปัจจุบัน ใหม่ โดยการปรับเปลี่ยนหน้าที่และลองทำงานในแบบที่ไม่เคยทำมาก่อน วิธีการเหล่านี้จะช่วยพัฒนา เมื่องานที่ได้ถูกมอบหมายด้วยเจตนาอย่างไตร่ตรองถึงความเจริญเติบโตทางอาชีพ และ พนักงาน จะต้องทำรายงานและประเมินถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้ด้วย

## 3) การฝึกสอนและการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ

การสอนงาน คือ การถ่ายทอด การแนะแนว และการสนับสนุนเพื่อทำให้เกิดความ เปลี่ยนแปลงขึ้นให้เกิดผลงาน ตามหลักการแล้วยังรวมไปถึงการเล่าเรื่องเกี่ยวกับประสบการณ์ส่วนตัว ของหัวหน้า เรื่องเล่าจะสามารถสอน ช่วยเหลือและแสดงความเห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนมนุษย์ของ หัวหน้าต่อพนักงาน เพื่อทำให้ผู้ที่อยู่ระดับต่ำกว่าเข้าใจถึงสิ่งที่ควรจะทำ หรือคาดหวังว่าจะต้องทำสิ่ง ใด การให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นการพูดเพื่อบ่งบอกถึงสิ่งที่ผู้มีความสามารถสูง ทำได้ดีและสิ่งที่ควรพัฒนา อย่างเปิดเผย ตรงไป ตรงมาและเป็นคำพูดที่สุภาพเกี่ยวกับการทำให้ บรรลุผลสำเร็จของบุคคลเชื่อมโยงกับการยอมรับความท้าทายหรือความล้มเหลวอย่างชาญฉลาดที่ซึ่ง ตั้งอยู่ระหว่างบุคคลกับความสำเร็จข้างหน้า มันคือการวิจารณ์ที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาขึ้นและการให้ ข้อมูลป้อนกลับในเชิงบวก

## 4) การมอบหมายพี่เลี้ยง (Mentoring)

การมอบหมายพี่เลี้ยงสามารถทำได้ โดยการให้ความสนับสนุนและเชื่อมั่นในความสามารถ ของบุคคลที่จะบรรลุความสำเร็จ ในบางครั้งพี่เลี้ยงก็ให้ข้อมูลป้อนกลับที่ทำร้ายจิตใจผู้ฟังแต่ก็เพื่อหวัง ว่าจะเกิดการแก้ไขและพัฒนาขึ้นถูกถ่ายทอดผ่านด้วยความหวังใจ โดยผู้ที่จะมาเป็นพี่เลี้ยงนั้นจะต้อง มีคุณสมบัติที่สำคัญคือ คนที่จะเป็นพี่เลี้ยงจะต้องมีประสบการณ์ หรือผ่านงานตำแหน่งนั้นๆมา ก่อนจึงจะให้ข้อมูลและให้คำแนะนำในการทำงานได้ การใช้ระบบพี่เลี้ยงจะมีลักษณะที่ค่อนข้างส่วน บุคคลมากกว่าความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้อง และอาจจะต้องทำอย่างต่อเนื่องหลายปี วิธีการนี้จะช่วยให้พนักงานที่ยังประสบการณ์ไม่มากได้ทดสอบความคิดและแสดงความคิดเห็นได้ สภาวะแวดล้อมที่ปลอดภัย (Dibble, 1999)

**การบรรลุผลในการพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Development Achievement)**

การบรรลุผลในการพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพนั้น คือ การบรรลุเป้าหมายในขั้นสุดท้ายของการพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ ซึ่งก็คือการตอบสนองต่อปัจจัยจูงใจผู้มีความสามารถสูง

ผลการวิจัยของ Ed Michaels และ คณะ (2000) พบว่าปัจจัย 4 ประการที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจและธำรงรักษาผู้มีความสามารถสูง ได้แก่ 1) งานที่ท้าทาย 2) การพัฒนา 3) องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี และ 4) ความมั่นคงและผลตอบแทน จากการศึกษาจากผลการวิจัยของ Ed Michaels และ คณะ (2000) ข้างต้น ประเด็นการพัฒนาประกอบไปด้วยมิติสำคัญ ได้แก่ โอกาสในความก้าวหน้าทางอาชีพ คำมั่นสัญญาทางอาชีพในระยะยาว การสร้างทักษะเพื่อส่งเสริมอาชีพ การดำรงตำแหน่งสำคัญหรือการเลื่อนตำแหน่ง ดังนั้นการพัฒนาผู้มีความสามารถสูงจะเน้นการพัฒนาทักษะเพื่อส่งเสริมอาชีพในปัจจุบันและนำไปสู่ความเจริญเติบโตและความก้าวหน้าในอนาคตซึ่งมีนัยยะเกี่ยวกับการพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ

นอกจากนี้ อารมณ์ ภูวิทย์พันธ์ุ (2553) ได้นำเสนอการออกแบบผังความก้าวหน้าในสายอาชีพในรูปแบบเส้นทางสายด่วน (Fast Track) เป็นหนึ่งในเครื่องมือในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญในการจูงใจและรักษาผู้มีความสามารถสูง การออกแบบผังความก้าวหน้าในสายอาชีพของกลุ่มผู้มีความสามารถสูง จะต้องมียุทธศาสตร์พิเศษไปกว่าพนักงานปกติเนื่องจากกลุ่มคนเหล่านี้เรียนรู้งานเร็ว มีความปรารถนาที่จะพัฒนาขีดความสามารถของตนเองอยู่ตลอดเวลา พวกเขามีความต้องการจะเพิ่มมูลค่างาน (Job Value) อยู่เสมอโดยผ่านลักษณะงานที่ท้าทาย ประเด็นที่สำคัญก็คือ หากผู้มีความสามารถสูงสามารถที่จะเรียนรู้งานทั้งหมดแล้ว พวกเขาจะแสวงหาทางเลือกใหม่เป็นงานที่ท้าทายต่อไป ดังนั้นหากองค์กรไม่ต้องสูญเสียผู้มีความสามารถสูง ไป องค์กรจะต้องสร้างระบบการพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคคลเหล่านี้ในลักษณะพิเศษที่แตกต่างจากพนักงานปกติ เป็นเส้นทางสายด่วนแบบ (Fast Track) สายอาชีพแบบสายด่วน (Fast Track) เป็นรูปแบบของผังความก้าวหน้าในสายอาชีพที่พนักงานคนนั้นสามารถเติบโตได้เร็วกว่าพนักงานที่มีผลงานปกติทั่วไป ซึ่งมีทั้งรูปแบบของสายความก้าวหน้าในอาชีพในแนวตั้ง ได้แก่ การเลื่อนตำแหน่ง และ สายความก้าวหน้าในอาชีพในแนวนอน ได้แก่ การหมุนเวียนงาน และการโอนย้ายงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมในข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาอาชีพของผู้มีความสามารถสูงคือ ความพยายามที่ถูกวางแผนอย่างมีระบบ ที่จะพัฒนาบุคลากรผู้ที่มีความสามารถสูง โดยองค์การจะกระทำอย่างต่อเนื่องเน้นในเรื่องการพัฒนาและปรับปรุงความสามารถของบุคลากรผู้มีความสามารถสูงในองค์การ เพื่อตอบสนองทั้งความต้องการขององค์การและความต้องการของบุคลากร เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรแล้ว ยังทำให้สามารถธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์การได้ในระยะยาวได้อีกด้วย โดยสามารถแบ่งกระบวนการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูงได้ดังนี้

1) การประเมิน คือ ประเมินจุดแข็งก่อนที่จะทำการวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual's development plan) องค์กรควรจะให้ความสำคัญกับจุดแข็ง (Strength) มากกว่าจุดอ่อน (Weakness) โดยการเสริมสร้างจุดแข็ง (Strength) ของบุคคลมากกว่าที่จะไปมุ่งพัฒนาจุดอ่อนของบุคคล

2) การสอนงาน คือ การถ่ายทอด การแนะแนว และการสนับสนุนเพื่อทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้นให้เกิดผลงาน ตามหลักการแล้วยังรวมไปถึงการเล่าเรื่องเกี่ยวกับประสบการณ์ส่วนตัว



ของหัวหน้า เรื่องเล่าจะสามารถสอน ช่วยเหลือและแสดงด้านที่เป็นมนุษย์ (Human side) ของหัวหน้า เพื่อให้ผู้ที่อยู่ระดับต่ำกว่าเข้าใจถึงสิ่งที่ควรจะทำ หรือคาดหวังว่าจะต้องทำอะไร โดยอาศัยระบบพี่เลี้ยง (Coaching) ให้คำปรึกษาในการทำงานด้วย

3) การมอบหมายงานที่มีความท้าทายน่าสนใจ คือ การมอบหมายงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้แก่พนักงานคนหนึ่งๆ โดยพนักงานจะได้สวมบทบาทหน้าที่ใหม่เพื่อตอบสนองงานใหม่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งวิธีนี้ทำให้พนักงานได้รับโอกาสพัฒนาทักษะงานที่กว้างขึ้น หรืออาจจะเป็นการมอบหมายงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมถึงการมอบหมายตำแหน่งงานที่มีความสำคัญ (Key Position) คือ ตำแหน่งงานที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร มีลักษณะงานที่มีขอบเขตงานกว้าง ตำแหน่งงานที่ดูแลโครงการพิเศษ ขนาดใหญ่ที่เป็นที่จับตามอง เป็นต้น นอกจากนี้งานยังต้องมีความท้าทายสำคัญ

4) การหมุนเวียนงาน คือ การย้ายไปยังตำแหน่งงานที่แตกต่าง การสับเปลี่ยนการทำงานระหว่างสายงานหลัก (line) และสายงานสนับสนุน (staff) หรือ การขยายขอบเขตความท้าทายในงานปัจจุบันอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานสามารถใช้ทักษะในการทำงานแบบใหม่ๆ และพัฒนาทักษะแบบใหม่เพื่อให้สนองตอบความต้องการของตำแหน่ง

5) การให้ข้อมูลป้อนกลับ คือ การให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นการบอกถึงสิ่งที่มีผู้มีความสามารถสูงทำได้ดีและสิ่งที่ควรพัฒนา

## 2.3 เครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ (Career Anchor)

### 2.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ

Edgar Schein (Edgar Schien, 1996) ได้อธิบายว่า เครื่องบ่งชี้ทางอาชีพคือ องค์ประกอบหนึ่งในมโนทัศน์เกี่ยวกับตัวเอง (Self-Concept) ของบุคคล ที่เขาหรือเธอจะไม่สามารถละทิ้งได้ถึงแม้ว่าจะต้องเจอกับตัวเลือกที่ยากลำบาก เครื่องบ่งชี้สามารถทำให้การเลือกอาชีพง่ายขึ้นเพราะอาชีพที่ตัวปัจเจกบุคคลเลือกจะแสดงออกถึงภาพลักษณ์ของตัวปัจเจกแต่ละคน

Larsson (Larsson R., Brousseau K., Kling K. & Sweet P., 2007) ได้อธิบายว่า แนวคิดของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพสามารถเข้าใจได้ว่าเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ในการจับคู่บุคคลกับองค์กรได้

Yarnall (Yarnall, 1998) ได้เสนอว่าแนวคิดเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพได้มีบทบาทสำคัญในฐานะของวิธีการอธิบายรูปแบบของเหตุผลของปัจเจกบุคคลในขณะที่ปัจเจกบุคคลมีความก้าวหน้าในอาชีพ กล่าวคือเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพสามารถอธิบายว่าทำไมปัจเจกบุคคลถึงมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กรอย่างใดอย่างหนึ่ง

จากแนวคิดของนักคิดทั้งสามคนสามารถสรุปได้ว่า เครื่องบ่งชี้ทางอาชีพเป็นมโนทัศน์ของบุคคลซึ่งประกอบด้วย

- 1) การรับรู้ถึงความสามารถของตนเอง พรสวรรค์ และสมรรถนะ
- 2) การรับรู้ถึงแรงจูงใจ ความต้องการ และเป้าหมายของตนเอง
- 3) การรับรู้ถึงทัศนคติ และคุณค่าของตนเอง

จากส่วนประกอบในสองข้อแรกนั่นคือ การรับรู้ถึงความสามารถ พรสวรรค์ และสมรรถนะของตนเอง และการรับรู้ถึงแรงจูงใจ ความต้องการ และเป้าหมายของตนเองแล้วพบว่า อาชีพของ

บุคคลจะขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่เคยเกิดขึ้นจริงจากการทำงานและจะถูกยึดกับชุดของความต้อการและสิ่งจูงใจซึ่งแต่ละปัจเจกบุคคลพยายามที่จะเติมเต็มโดยได้จากการทำงานทำงานผ่านผลตอบแทนไม่ว่าจะสามารถจับต้องได้หรือจับต้องไม่ได้ ในขณะที่การรับรู้ถึงทัศนคติและคุณค่าของตัวเองนั้นสามารถทำให้เห็นชัดเจนได้ว่าอาชีพนั้นจะถูกยึดติดกับชุดของการบรรยายลักษณะงานและแนวปฏิบัติขององค์การซึ่งปัจเจกบุคคลแต่ละคนจะมีปฏิริยาสนองกลับแนวปฏิบัติต่างๆตามลักษณะของสังคมและสถานการณ์ของงานที่เคยเจอมา (Danziger H. &Valency R., 2006)

Edgar Schein (1978 อ้างใน ศิริภัสสรร์ วงศ์ทองดี, 2557) ได้อธิบายว่า เครื่องบ่งชี้หรือเบาะแสที่บุคคลจะใช้ในการเลือกประกอบอาชีพซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นในการเลือกอาชีพตลอดจนการพัฒนาอาชีพของบุคคล เปรียบเสมือนสมอเรือ ของแต่ละคนที่จะทอดลงในมหาสมุทรเมื่อกันพบว่ามีอาชีพนั้นเป็นทำเลที่เหมาะสมแก่การทอดสมอเรือ ซึ่งแต่ละคนก็จะมีลักษณะที่ชัดเจนและแตกต่างกันออกไปตามความถนัด

จากแนวคิดข้างต้นจึงอาจจะสรุปได้ว่า เครื่องบ่งชี้ทางอาชีพนั้นเปรียบเสมือนกลไกภายในบุคคลที่ทำหน้าที่ซึ่งนำกำหนดของจำกัด สร้างความสมดุลและบูรณาการในอาชีพของบุคคล โดยแนวโน้มความสนใจในอาชีพจะทำหน้าที่ในการกำหนดรูปแบบของงาน ลักษณะขององค์การตลอดจนระดับของความทะเยอทะยานและหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการวัดความสำเร็จของอาชีพของแต่ละคน

เครื่องบ่งชี้ทางอาชีพยังสามารถทำให้เห็นความแตกต่างของอาชีพ และอาชีพภายในตัวเองซึ่งหมายความว่า ปัจเจกบุคคลจะมีภาพภายในตัวเองว่า มองการทำงานของตนเป็นอย่างไรและบทบาทอะไรที่ต้องการจะเป็นในชีวิต เครื่องบ่งชี้ทางอาชีพภายในตัวเองยังสามารถชี้ให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องกับมโนทัศน์ของตนเองซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากความต้อการทางจิตวิทยาเสมือนเป็นเครื่องมือชี้แนะถึงทางเลือกทางอาชีพของบุคคลหนึ่งๆ และเมื่อเกิดเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพด้านใดภายในตัวบุคคลแล้วบุคคลนั้นย่อมรู้สึกต่อต้าน ฝืนใจที่จะเปลี่ยนด้านของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพของตนเองถึงแม้ว่าจะมีโอกาสอื่น ๆ ที่จะสามารถทำให้เกิดเครื่องบ่งชี้ด้านอื่นได้ (Hsu M., Jiang J., Klein G. & Tang Z., 2003) Schein ยังสามารถอธิบายว่าเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพทำให้ปัจเจกบุคคลได้พัฒนาประสบการณ์การทำงานและประสบการณ์ชีวิตมากขึ้น โดยเมื่อพบว่ามีมโนทัศน์เกี่ยวกับตัวเองได้เกิดขึ้นแล้วนั้นก็จะมีชี้นำและทำให้อาชีพของบุคคลนั้นๆ มั่นคงมีเสถียรภาพและช่วยให้บุคคลระลึกได้ว่าคุณค่าและสิ่งจูงใจใดที่เขาไม่สามารถล้มเลิกได้เมื่อถูกบังคับให้ตัดสินใจเลือกอาชีพ

Schein ยังได้อธิบายอีกว่า เมื่อปัจเจกบุคคลรู้สึกว่าการสถานการณ์ของงานที่ตนกำลังทำอยู่ไม่สอดคล้องกับความถนัด พรสวรรค์ ความต้อการ หรือคุณค่าที่ยึดถือ เครื่องบ่งชี้ทางอาชีพจะต้อพวกเขา กลับมายังสถานการณ์ที่สอดคล้องและมั่นคงต่อเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพของตนเอง หรือกล่าวได้ว่าต้อกลับมาถึงสถานการณ์ที่สอดคล้องกับภาพมโนทัศน์ของตนเอง ดังนั้นแล้วจึงกล่าวได้ว่า หน้าที่หลักของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพคือ ป้องกันและเป็นแรงผลักดันในตัวบุคคลเพื่อชี้แนะแนวทางและบังคับในการตัดสินใจเลือกอาชีพในอนาคต นอกจากนี้เขายังได้ค้นพบว่าปัจเจกบุคคลจะสะสมประสบการณ์ในการทำงานมากขึ้น เขาจะเพิ่มโอกาสในการตัดสินใจมากขึ้นเนื่องจากมีตัวเลือกที่เพิ่มมากขึ้นซึ่งจากตัวเลือกที่เพิ่มมากขึ้นนี้จะทำให้เขาพิจารณาได้ว่า ความสามารถ ความต้อการ หรือคุณค่าใดๆ ที่มีอิทธิพลโดดเด่นต่อการกำหนดเป้าหมายในชีวิต นอกเหนือไปจากนั้นยังพบว่าเมื่อมโนทัศน์ของบุคคลจะถูกพัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็วเมื่อประสบกับประสบการณ์ที่หลากหลายพร้อมๆ กับการมีผลตอบรับที่

ช่วยให้พัฒนาขึ้นอยู่บ่อยครั้ง ดังนั้นจึงทำให้เกิดประสบการณ์ในการค้นพบตัวเองที่ดีขึ้นซึ่งจะทำให้เกิดการตัดสินใจทางอาชีพที่มีเหตุผลและทรงพลังมากยิ่งขึ้น นี่หมายความว่าบุคคลอาจไม่ได้รับรู้ถึงเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพของตนจนกระทั่งถูกบังคับให้ตัดสินใจเลือกอาชีพที่สอดคล้อง จึงนำพวกเขาไปสู่การเผชิญหน้ากับภาพลักษณ์ของตนเองในที่สุด

เมื่อพิจารณาตามแนวคิดของScheinแล้วพบว่าความสามารถของบุคคล สิ่งจูงใจ และคุณค่าล้วนแล้วแต่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างแยกไม่ออก จึงทำให้เกิดการจัดกลุ่มของเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Path) ซึ่งเน้นย้ำในเรื่องความสำคัญของมิติทางอาชีพ โดยมิติทางอาชีพเป็นสิ่งที่เน้นย้ำประเด็นเรื่องความรู้สึกเข้าใจตัวเองและผลลัพธ์จากประสบการณ์การเรียนรู้ในชีวิต เส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพสามารถพิจารณาได้ว่าเป็นสิ่งที่ปัจเจกบุคคลต้องการ เป็นสิ่งจูงใจ และเป็นความปรารถนา โดยเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพนี้สอดคล้องกับสิ่งที่สังคมคาดหวังในเรื่องของกิจกรรมที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์เป็นรางวัลเช่นเงิน หรือ สถานะซึ่งล้วนแล้วแต่จะขึ้นอยู่กับสิ่งที่สำคัญของแต่ละบุคคล

ถึงแม้ว่าการศึกษาเรื่องเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพจะค้นคว้าและพัฒนาผ่านผู้บริหาร แต่เครื่องบ่งชี้ทางอาชีพยังสามารถใช้กับพนักงานทุกระดับในองค์กรเพื่อศึกษาเรื่องสิ่งจูงใจของพนักงานและการดำรงรักษาพนักงาน (Coetzee M., Schreuder D. & Tladinyane R., 2007) ประโยชน์อีกอย่างของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพนั้นยังทำให้ตระหนักถึงความสมดุลระหว่างสิ่งที่ปัจเจกบุคคลและองค์กรต้องการ มากกว่า การนึกถึงแต่สิ่งที่ปัจเจกต้องการ (Jane Yarnall, 1998)

ดังนั้นเอง เมื่อบุคคลมีภาพเกี่ยวกับอาชีพที่แตกต่างกันบุคคลและองค์กรจึงควรที่จะเข้าใจในความแตกต่างเหล่านี้ เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพและทำให้การวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคคล

### 2.3.2 ประเภทของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ

Edgar Schein (1990) ได้เสนอเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพทั้ง 8 ด้าน โดยมีดังนี้

1) ด้านความสามารถด้านการจัดการ คือ บุคคลที่ต้องการเป็นผู้จัดการ โดยคนกลุ่มนี้มักจะชอบการแก้ปัญหาและรับมือกับผู้อื่น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ และที่สำคัญมักจะเป็นคนที่มีความเพลิดเพลินกับสิ่งที่คนอื่น ๆ ปกติแล้วถือว่าทำได้ยาก ชอบจัดการจัดแจงผู้อื่น ชอบที่จะรับผิดชอบงานใหญ่ หรือเป็นคนจัดการทุกอย่างเองทั้งหมด นอกจากนี้คนกลุ่มนี้หากมีความฉลาดทางอารมณ์จะทำให้ประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว ถ้าสำรวจพบว่ามีความถนัดด้านบริหารการจัดการพัฒนาอาชีพควรจะเน้นการมอบหมายความรับผิดชอบที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2) ด้านความสามารถเชิงเทคนิค หรือการทำงานตามหน้าที่เฉพาะ คือ บุคคลที่มีความสามารถเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งและจะทำงานที่จะสามารถทำให้เขาเป็นผู้เชี่ยวชาญพิเศษเฉพาะด้านนั้นๆ บุคคลกลุ่มนี้จะรู้สึกว่าจะใช้ความพยายามเอาชนะความท้าทายต่างๆในงานโดยอาศัยความสามารถพิเศษเฉพาะด้านนั้นทำงานได้อย่างสำเร็จและมักจะดีกว่าคนอื่นๆ การพัฒนาอาชีพสำหรับผู้ถนัดงานเชิงเทคนิค ควรให้ความสำคัญกับการมอบหมายงานให้ตรงกับความถนัดในงานเฉพาะ

5.3) ด้านความรักในความมั่นคงและความมีเสถียรภาพ คือ บุคคลกลุ่มนี้จะแสวงหาความมั่นคงและความต่อเนื่องเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินชีวิต และจะหลีกเลี่ยงความเสี่ยงทุกชนิด อีกทั้งมักจะถูกต่อว่าว่าเป็นพวกที่ใช้ชีวิตอย่างกับถูกจองจำตลอดชีวิตในการทำงาน การพัฒนาอาชีพสำหรับผู้ที่มีความมั่นคงและความมีเสถียรภาพควรเน้นในเรื่องการให้เกียรติ ให้มีรายได้ที่มั่นคง มีหลักประกัน

5.4) ด้านการขอความช่วยเหลือเป็นพิเศษ คือ บุคคลกลุ่มนี้ถูกขับเคลื่อนโดยการมองหาสิ่งกระตุ้นและปัญหาต่างๆที่พวกเขาสามารถจัดการได้ คนกลุ่มนี้จะเปลี่ยนงานเมื่องานในปัจจุบันทำให้เขารู้สึกเบื่อ และอาชีพของคนเหล่านี้ก็สามารถมีได้หลายหลายในเวลาเดียวกัน การพัฒนาอาชีพควรมอบงานที่ท้าทาย มีความใหม่ และมีโจทย์ที่ยาก

5.5) ด้านความรักอิสระและความเป็นเอกเทศ คือ บุคคลกลุ่มนี้จะมีความต้องการที่จะทำงานภายใต้กฎเกณฑ์ของตัวเองและจะหลีกเลี่ยงการทำงานภายใต้มาตรฐานที่ผู้อื่นตั้งขึ้นและชอบที่จะทำงานเพียงคนเดียว การพัฒนาอาชีพของผู้ขอความเป็นอิสระ ควรให้มีอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจด้วยตนเองเพิ่มขึ้น

5.6) ด้านความชอบการบูรณาการงานเข้ากับชีวิต คือ บุคคลกลุ่มนี้จะพิจารณาการดำเนินชีวิตของเขาเป็นอันดับแรกในการเลือกทำงาน โดยจะคำนึงถึงรูปแบบการดำเนินชีวิตของตนมากกว่าที่จะปรับเปลี่ยน หรือปรับสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว ซึ่งคนกลุ่มนี้มักจะบูรณาการงานเข้ากับชีวิตของตนเลยทีเดียวและคนกลุ่มนี้อาจจะหยุดงานเป็นเวลานานๆเพื่อที่จะทำตามใจตนเองในสิ่งที่ต้องการเช่น การออกไปท่องเที่ยว การเติบโตทั้งงานและชีวิตส่วนตัวไปพร้อมๆกัน เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาอาชีพสำหรับกลุ่มนี้

5.7) ด้านความรักในงานบริการและอุทิศตนเพื่อส่วนรวม คือ บุคคลที่มีใจรักการบริการ โดยคนกลุ่มนี้จะถูกขับเคลื่อนโดยมีพื้นฐานมาจากความคิดที่ว่า พวกเขาจะสามารถช่วยเหลือผู้อื่นโดยอาศัยความสามารถของพวกเขาได้อย่างไร บุคคลกลุ่มนี้อาจจะทำงานในองค์การเพื่อสาธารณะชนหรือในงานที่เกี่ยวกับการจัดการมนุษย์ การพัฒนาอาชีพสำหรับกลุ่มนี้ คือการให้เขาได้พบเจอผู้คนใหม่ ได้บริการให้กับหน่วยงาน สังคม และผู้คนใหม่ๆ

5.8) ด้านการมีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ คือ บุคคลกลุ่มนี้ชอบที่จะเริ่มคิดสิ่งทำสิ่งใหม่ๆ และจะมีความคิดสร้างสรรค์ จินตนาการกว้างไกล โดยส่วนใหญ่คนกลุ่มนี้มักจะประกอบธุรกิจส่วนตัว บุคคลกลุ่มนี้ยังมีความแตกต่างจากกลุ่มคนที่รักความเป็นเอกเทศตรงที่พวกเขาจะชอบแบ่งปริมาณงานกันอย่างเหมาะสมและจะพบว่าคนกลุ่มนี้จะให้ความสำคัญกับกรรมสิทธิ์เป็นอย่างยิ่ง คนกลุ่มนี้มักจะเบื่อหน่ายง่าย ซึ่งสำหรับคนกลุ่มนี้ อาการเบื่อหน่ายมักจะเป็นสัญญาณของความสำเร็จในงานนั้นๆ สำหรับผู้มีจิตวิญญาณการเป็นผู้ประกอบการเป็นเจ้าของกิจการ มีจินตนาการ และเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบโดยรวมของงานใดๆ ก็ตาม การพัฒนาอาชีพเหมาะสมกับกลุ่มนี้คือ การมอบความรับผิดชอบความเป็นเจ้าของและดูแลงานนั้นๆ เติบโต

Baruch (Yehuda Baruch, 2004) ได้เสนอเพิ่มเติมว่าเรื่องบ่งชี้ทางอาชีพสำหรับศตวรรษที่ 21 นั้น ควรจะเพิ่มด้านคนที่มีคุณภาพ (Employability) และ ด้านที่ยึดเหนี่ยวจิตใจ (Spiritual)

Felder and Bolino (1996) เชื่อว่าเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพสามารถถูกจัดเป็นกลุ่มได้ 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มความสามารถ กลุ่มความต้องการ และกลุ่มคุณค่า ซึ่งจะสอดคล้องกับลักษณะขององค์การประกอบของ มโนทัศน์เกี่ยวกับตัวเอง (Self-Concept) โดยสามารถแบ่งเป็นกลุ่มได้ดังนี้

1) ด้านความสามารถเชิงเทคนิค ด้านความสารถด้านการจัดการ และด้านจิตวิญญาณ ผู้ประกอบการ จะถูกจัดอยู่ในกลุ่มของความสามารถในการทำงาน โดยปัจเจกบุคคลจะให้ความสนใจตรงที่ลักษณะของงาน

2) ด้านความรักในความมั่นคงและความมีเสถียรภาพ ด้านความรักอิสระและความเป็นเอกเทศ ด้านความชอบการบูรณาการงานเข้ากับชีวิต จะถูกจัดอยู่ในกลุ่มสิ่งจูงใจและความต้องการ โดยปัจเจกบุคคลจะให้ความสนใจตรงที่บทบาทของงานนั้นได้สอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคลหรือการดำเนินชีวิตของพวกเขาหรือไม่อย่างไร

3) ด้านความรักในงานบริการและอุทิศตนเพื่อส่วนรวมและด้านการชอบความท้าทายเป็นพิเศษถูกจัดอยู่ในกลุ่มทัศนคติและคุณค่า ซึ่งปัจเจกบุคคลจะให้ความสนใจตรงที่วัฒนธรรมองค์การ ตารางที่ 2 ตารางแสดงการจัดกลุ่มและแรงจูงใจของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพโดย Felder and Bolino (1996) และ Coetzee, M., & Schreuder, A.M.G. (2008).

เครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ	แรงจูงใจ	ความต้องการจากที่ทำงาน	ค่านิยม
ความสามารถในการทำงาน (Talents and abilities based career anchor)	ด้านความสามารถเชิงเทคนิค: การได้รับความสำเร็จในตำแหน่งการเป็นผู้เชี่ยวชาญ	งานที่มีความท้าทายความสามารถ และทักษะ	การเป็นผู้เชี่ยวชาญ หรือ ชำนาญ การโอกาสในการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาทักษะเฉพาะทาง
	ด้านความสารถด้านการจัดการ: ความเต็มใจที่จะแก้ไขปัญหาที่ยุ้งยาก จองทั้งองค์การ และรับหน้าที่สำคัญในการตัดสินใจเรื่องยากๆในองค์การ	งานที่ต้องมีความรับผิดชอบสูง งานที่ท้าทาย งานที่ต้องอาศัยการประสานงานสูง โอกาสในการเป็นผู้นำ	อำนาจและการมีอิทธิพล ความก้าวหน้าในองค์การ
	ด้านจิตวิญญาณ ผู้ประกอบการ : โอกาสในการสร้างสรรค์ธุรกิจผลิตภัณฑ์ หรือบริการใหม่ขึ้นมา	โอกาสที่ท้าทายในการสร้างธุรกิจใหม่ๆขึ้นมา	อำนาจและอิสระในการสร้างความมั่งคั่ง มีชื่อเสียง
ความต้องการส่วนบุคคลหรือการดำเนินชีวิตของพวกเขาหรือไม่อย่างไร	ด้านความรักอิสระและความเป็นเอกเทศ : ความเป็นอิสระในบริบทของงานและสถานที่	การอธิบายในเรื่องขอบเขตเวลาการทำงานที่ชัดเจนสำหรับงานที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของตำแหน่ง	ความอิสระในการแสดงสมรรถนะการทำงาน

เครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ	แรงจูงใจ	ความต้องการจากที่ทำงาน	ค่านิยม
(Motives and needs-based career anchor)	ด้านความรักในความมั่นคงและ ความมีเสถียรภาพ : การจ้างงาน ในระยะยาวเพื่อสิทธิประโยชน์ ทางสุขภาพและการเกษียณอายุ	ความมั่นคงทางอาชีพ และตำแหน่ง แผนการ เกษียณ และ สิทธิ ประโยชน์ รางวัล ความ มีเสถียรภาพมั่นคง งาน ที่สามารถคาดเดาได้	สามารถคาดเดาได้ละ เป็นไปตามแผนที่วาง ไว้ได้รับรางวัลสำหรับ จากทำงานที่ยาวนาน
	ด้านความชอบการบูรณาการ งานเข้ากับชีวิต: สมดุลระหว่าง ตัวบุคคลและครอบครัวเข้ากับ การทำงาน	เคารพในตัวบุคคลและ ครอบครัว ยอมรับการ เจรจาทางจิตวิทยาหาก เกิดการเปลี่ยนแนวทาง ในการดำเนินชีวิต	ความยืดหยุ่นและ อิสระในการมีสมดุล ของชีวิตการทำงาน- ชีวิตครอบครัว
ทัศนคติและ คุณค่า (Attitudes and values- based career anchor)	ด้านความรักในงานบริการอุทิศ ตนเพื่อส่วนรวม: การทำงานเพื่อ สิ่งที่ดีกว่าสำหรับองค์กรและ ชุมชน	โอกาสในการจูงใจชัก นำให้องค์กรหรือ นโยบายทางสังคม เป็นไปในทิศทางที่มี คุณค่าอย่างใดอย่าง หนึ่งเพื่อทำให้เกิดสิ่ง ที่มีคุณค่าที่ดั่งงาม	เป็นแรงบันดาลใจและมี อิสระในการเลือกใน การดำเนินตามคุณ ค่าที่ยึดถือ
	ด้านการชอบความท้าทายเป็น พิเศษ : การทดสอบความอดทน ของตัวเองผ่านโครงการที่ยาก และงานที่ท้าทาย	ภารกิจหรือสถานการณ์ ที่มีโอกาสที่ท้าทาย หลากหลายเพื่อการ พิสูจน์ตัวเอง	อำนาจและความ ต้องการแข่งขัน การ เอาชนะ

Coetsee & Roythorne-Jacobs (Coetsee M., Schreuder D. & Tladinyane R., 2007) ได้เสนอว่าลักษณะทั้ง 8 ด้านของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพสามารถนำมาใช้ในการอธิบายสาเหตุที่ปัจเจกบุคคลมีความผูกพันต่ออาชีพหนึ่งๆ และมีความผูกพันกับองค์กร ตารางที่ 3 ตารางแสดงรางวัลที่สามารถจูงใจปัจเจกบุคคลที่มีเครื่องบ่งชี้ทางด้านอาชีพต่างๆ (Coetsee M., Schreuder D. & Tladinyane R., 2007)

เครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ	รางวัล
Talent-based anchors	
ด้านความสามารถเชิงเทคนิค	- ความต้องการได้ค่าตอบแทนโดยขึ้นอยู่กับระดับของความสามารถ - การได้รับโอกาสในการพัฒนาตัวเองในด้านใดด้านหนึ่ง
ด้านความสามารถด้านการจัดการ	- ได้โบนัสเมื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร - การเลื่อนตำแหน่งพิจารณาจากคุณความดี ความสามารถในการทำงาน หรือผลลัพธ์ของงาน

เครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ	รางวัล
	- การเลื่อนตำแหน่งไปยังตำแหน่งที่ต้องอาศัยความรับผิดชอบสูงกว่าเดิม หรือลำดับที่สูงกว่าเดิม ยศที่สูงขึ้น เงินเดือนที่สูงขึ้น หรือมีลูกน้องใต้บังคับบัญชาเพิ่มมากขึ้น
ด้านจิตวิญญาณ ผู้ประกอบการ	- ความมุ่งมั่น ความเป็นเจ้าของกิจการ ความเป็นอิสระและอำนาจ
Need-Based Anchors	
ด้านความรักอิสระและความเป็นเอกเทศ	- จ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน หรือการให้โบนัส - ระบบการเลื่อนตำแหน่งตามความชอบอย่างอิสระ
ด้านความรักในความมั่นคง และความมีเสถียรภาพ	- ระบบการเลื่อนตำแหน่งตามลำดับอายุการทำงานพร้อมทั้งการประกาศอย่างเป็นทางการว่าบุคคลจะต้องมีอายุงาน ณ ตำแหน่งหนึ่งๆเป็นเวลาเท่าไรจึงจะเลื่อนตำแหน่งได้
ด้านความชอบการบูรณาการงานเข้ากับชีวิต	- ผลประโยชน์จากบริษัทที่สามารถให้ตัวเลือกในการท่องเที่ยวหรือโยกย้ายเมื่อเกิดปัญหาครอบครัวหรือสามารถทำงานเป็นกะได้ (part-time work) เมื่อเกิดปัญหาที่สร้างความกังวลในชีวิต ลากลดหรือลาเพื่อดูแลลูกๆได้ หรือมีบริการรับฝากเลี้ยงลูกในตอนกลางวัน หรือตารางการทำงานที่ยืดหยุ่น
Valued-based anchors	
ด้านความรักในงานบริการ และอุทิศตนเพื่อส่วนรวม	- การให้ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม - ได้รับการชื่นชมเมื่อได้ทำประโยชน์หรือบริจาค - โอกาสในการย้ายไปทำงานตำแหน่งที่มีอิสระและมีอิทธิพลมากกว่า
ด้านการชอบความท้าทาย เป็นพิเศษ	- ได้รับโอกาสที่เท่าเทียมในการพิสูจน์ตัวเอง

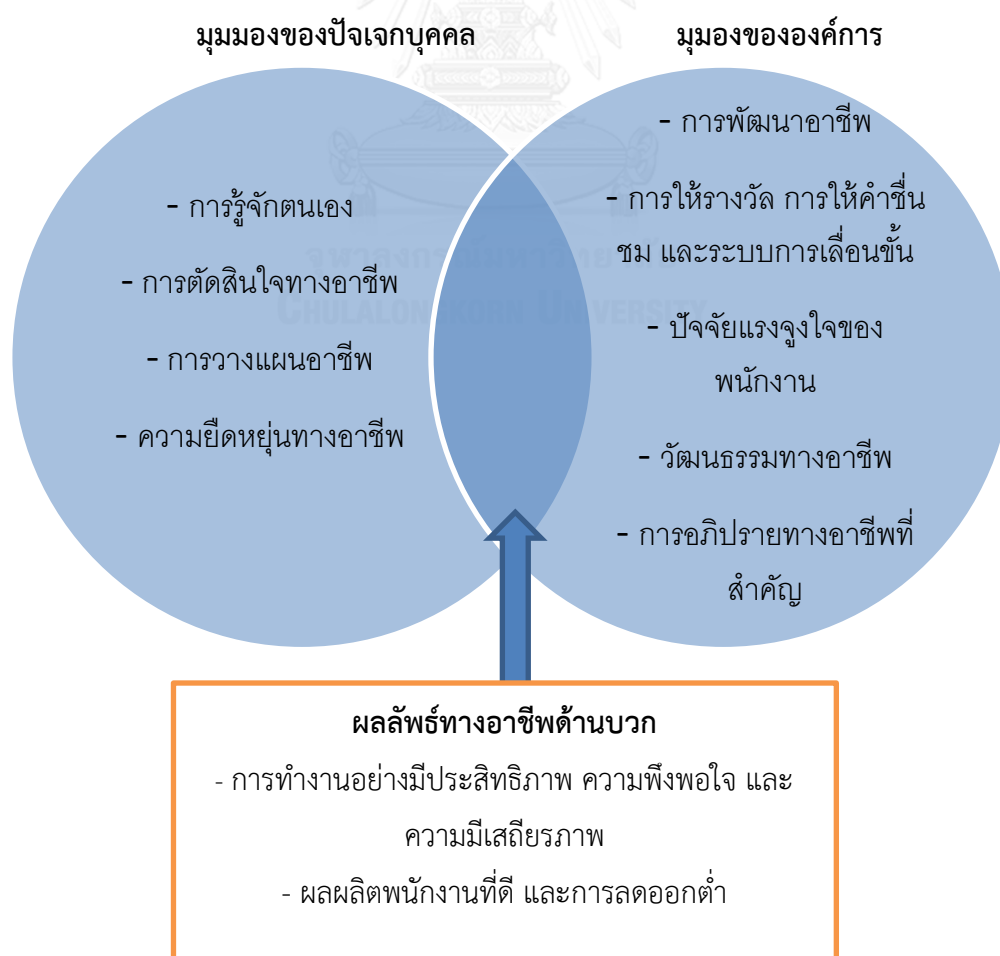
### 2.3.3 การมีเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพหลายด้าน

จากสมมติฐานของSchein (1990) ได้กล่าวไว้ว่าปัจเจกบุคคลจะมีเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพที่แท้จริงเพียงคนละด้านเดียวเท่านั้นซึ่งปัจเจกบุคคลนั้นจะเข้าใจตนเองชัดเจนมากยิ่งขึ้นหลังจากที่ได้สะสมประสบการณ์การทำงานและประสบการณ์ชีวิตมากขึ้น (Ramakrishna H.V. & Potosky D., 2001) แต่ในทางตรงกันข้าม Feldman และ Bolino (Feldman, D.C., & Bolino, M.C, 1996) ได้แย้งว่าบุคคลอาจจะพยายามที่จะรวมเป้าหมายทางอาชีพกับความสนใจส่วนตัวเข้าด้วยกันจนสามารถเกิดเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพที่สามารถใช้การได้โดยมีเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพหลายๆด้านเข้าด้วยกันเพราะเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพของพวกเขาสามารถมาจากความสามารถ ความต้องการ หรือคุณค่า และปัจเจกบุคคลอาจจะมีความลังเลในชีวิตการทำงานเนื่องจากเป้าหมายที่สนใจทั้งสองอย่างนั้นอาจจะเท่ากันและไม่มีเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพที่น่าสนใจกว่าอีกอันหนึ่ง ซึ่ง Yarnall (Yarnall, 1998)เองก็ได้เสนอว่าความถนัดทางอาชีพนั้นอาจจะเปลี่ยนไปได้ตามวัยและปัจจัยที่มีอิทธิพลภายนอกได้เช่นกัน

ถึงแม้ว่าการให้คำนิยามของSchein (1990) ถึงเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพจะอนุญาตให้ปัจเจกบุคคลมีเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพเพียงแค่ด้านเดียวเท่านั้น แต่เขาก็รู้ว่าในทางปฏิบัติแล้วหลายๆ สถานการณ์ทางอาชีพได้ต้องการให้ปัจเจกบุคคลเติมเต็มชุดของความสามารถ ความต้องการ และคุณค่า จึงทำให้เกิดความยุ่งยากสำหรับปัจเจกในการบรรลุเรื่องการรับรู้ถึงความถนัดของตนเอง

### 2.3.4 การนำเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพไปใช้

เนื่องจากแนวคิดของSchein เมื่อปัจเจกบุคคลสามารถบรรลุความสอดคล้องระหว่างเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพของตนกับงานที่ตนทำอยู่ก็จะส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ในด้านบวกต่อตัวปัจเจกบุคคล และต่อองค์การผลลัพธ์ด้านบวกจากตัวบุคคลนั้นสามารถพิจารณาได้จากประสิทธิภาพในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความมีเสถียรภาพในงาน ในทางตรงกันข้ามสำหรับบุคคลที่ขาดความสอดคล้องระหว่างเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพกับงานที่กำลังทำ ก็จะส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ทางอาชีพที่ต่ำ (Danziger H. &Valency R., 2006) โดยบุคคลเหล่านี้จะพยายามหาทางเพื่อที่จะทำให้เกิดความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพกับงานที่ทำโดยขวนขวายสิ่งที่อยู่นอกเหนือจากงาน หรือ ขาดความผูกพันต่อองค์การซึ่งจะส่งผลต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญ (Yarnall, 1998) จากมุมมองขององค์การแล้วนั้น ผลลัพธ์ทางบวกจะเกิดขึ้นเมื่อมีความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพของปัจเจกบุคคลกับการทำงานซึ่งส่งผลให้เกิดผลผลิตขององค์การที่ดีขึ้นและไม่เกิดการลาออกของพนักงานน้อยลง





จากมุมมองของทั้งปัจเจกบุคคลและมุมมองขององค์กรแล้วเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพจะทำให้เกิดจุดเริ่มต้นของการตัดสินใจทางอาชีพและตัวเลือกต่างๆ ซึ่งบรรยายให้เห็นถึงสิ่งดึงดูดใจทางอาชีพของแต่ละบุคคลและคุณค่ารวมถึงอิทธิพลทางจิตวิทยาต่ออาชีพ นอกจากนี้ยังสามารถใช้ในการอธิบายเหตุผลของการที่บุคคลมีความผูกพันต่องานและมีความผูกพันต่อองค์กรอีกด้วย (Edgar Schien, 1996) เครื่องบ่งชี้ทางอาชีพของพนักงานจะมีบทบาทในการตัดสินใจเกี่ยวกับสิ่งที่พวกเขาต้องการจากงาน และจากองค์กรที่จ้างพวกเขา (Van Rensburg S., Rothman J.C. & Rothman S., 2002) นอกจากนี้ Schein (1990) ได้ให้สมมติฐานว่าองค์กรพยายามที่จะรักษาความมีประสิทธิภาพในการสร้างสิ่งแวดล้อมที่มีความหลากหลายเอาไว้จึงมีความพยายามในการพัฒนาขั้นตอนเหล่านี้โดยจับคู่พนักงานให้เข้ากันงาน ในขั้นตอนการจับคู่นี้ต้องการให้พนักงานเปิดเผยถึงความถนัดหรือเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพของตน เพื่อที่จะทำให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อตัวพนักงานและองค์กรเองในการกระตุ้นการรู้จักตนเอง(Self-awareness) และเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมเพื่อส่งผลให้เกิดการป้อนกลับที่นำไปใช้พัฒนาได้

งานวิจัยโดย Hsu และคณะ (Hsu M., Jiang J., Klein G. & Tang Z., 2003) ได้ชี้ว่าเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพได้มีผลกระทบกับความพึงพอใจทางอาชีพในหลายด้านนั่นคือหากเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพของปัจเจกบุคคลเข้ากันกับงานของพวกเขาแล้ว ความประสงค์ที่จะลาออกจากงานจะต่ำลงกว่ากรณีที่มีความสอดคล้องต่ำ งานวิจัยหลายๆงานยังได้ชี้ว่าการธำรงรักษาพนักงานสามารถทำให้ดีขึ้นได้โดยองค์กรจะต้องเสนอสิ่งกระตุ้นเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพให้แตกต่างกันตามความต้องการของแต่ละด้าน สืบเนื่องมาจาก Feldman และ Bolio (1996) การประเมินเฉยต่อเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพของพนักงานในขั้นตอนของการคัดเลือกพนักงานจะทำให้เกิดการตัดสินใจจ้างงานที่ไม่คุณภาพ

Feldman และ Bolio (1996) ยังเสนอว่าเมื่อตระหนักถึงความสำคัญของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพแล้วจะทำให้องค์กรสามารถออกแบบระบบการให้รางวัล โดยที่แต่ละบุคคลจะมีความแตกต่างของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพนั้นย่อมจะต้องการรางวัลที่แตกต่างกันไม่ว่าจะเป็นในส่วนของค่าตอบแทนหรือรางวัลที่ไม่ใช่จำนวนเงินเช่น คำชื่นชม ดังนั้นองค์กรสามารถนำจุดนี้ไปใช้ในการออกแบบระบบการให้รางวัลที่มีความยืดหยุ่น และกว้างขึ้นเพื่อที่จะสนองต่อความต้องการของเครื่องบ่งชี้แต่ละด้าน

นอกจากนี้การเข้าใจถึงความสำคัญของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรดังนี้ (Yarnall, 1998)

- ปรับ หรือแทรกแซง เส้นทางอาชีพได้อย่างเหมาะสม
- เสนอโอกาสที่สอดคล้องกับความถนัดของแต่ละบุคคลได้
- ออกแบบเสนอรางวัลและระบบการเลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสม
- มีการสร้างเป้าหมายระบบการทำงานที่ชัดเจน
- สร้างความเข้าใจให้กับผู้จัดการถึงสิ่งที่เป็นตัวกระตุ้นต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรแต่ละคนได้

สืบเนื่องมาจาก Coetzee และ Schreuder (2008) การรับรู้ถึงความแตกต่างของเครื่องบ่งชี้ของพนักงานจะช่วยการจัดการในทางปฏิบัติเข้าใจว่าอะไรคือสิ่งที่ทำให้พนักงานพึงพอใจในอาชีพ และช่วยให้พวกเขาสามารถออกแบบรางวัล คำชม และระบบการเลื่อนตำแหน่งได้อย่างเหมาะสม อีกทั้ง

การสนใจเรื่องความแตกต่างของด้านต่างๆของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพยังทำให้ผู้จัดการพัฒนาแนวทางปฏิบัติในการให้คำแนะนำทางอาชีพโดยการช่วยปัจเจกบุคคลรับรู้ถึงขอบเขตของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพของตน และทางเลือกของเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพที่เขาสามารถทำต่อไปได้

กล่าวโดยสรุปแล้วในโลกสมัยใหม่ของการทำงานได้ทำให้องค์กรสนใจเรื่องการสูญเสียงาน การเปลี่ยนธรรมชาติการทำงาน การสร้างความเข้าใจทางความหลากหลายของวัฒนธรรม ความสมดุลของการทำงานกับการใช้ชีวิต โลกาภิวัตน์ และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี องค์กรยังพบความท้าทายในการรับมือกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานท่ามกลางสภาพแวดล้อมของการแข่งขันทางเศรษฐกิจ การทำงานในศตวรรษที่21 จะต้องอาศัยทั้งองค์กรและตัวปัจเจกบุคคลให้รับรู้ถึงความซับซ้อนและความท้าทายในบริบทของการทำงานและการทำงานนั้นได้ส่งผลต่อทัศนคติของปัจเจกบุคคลอย่างไร และความรู้สึกนึกคิดอะไรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร จากการทบทวนวรรณกรรมในข้างต้นผู้วิจัยพบว่าการเข้าใจและรับรู้ในเรื่องความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพของปัจเจกบุคคลกับความพึงพอใจงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรนั้นสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือที่ใช้จัดการผลกระทบต่อผลผลิตขององค์กร การธำรงรักษาพนักงาน และความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานได้ และเพื่อทำให้เกิดการตัดสินใจทางอาชีพที่มีคุณภาพจะต้องทำให้ปัจเจกบุคคลเข้าใจตัวเองผ่านการรับรู้ตัวตน (Self-awareness) ในเรื่องทางเลือกทางอาชีพและการตัดสินใจ

แนวคิดเรื่องเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพนั้นอาจเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ตนเองซึ่งปัจเจกบุคคลจะได้รับความเข้าใจว่าตนเองนั้นมีความสามารถอะไร มีแรงจูงใจคืออะไร และมีคุณค่าอย่างไร และสิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร เครื่องบ่งชี้ทางอาชีพได้มีกลไกที่จัดการกับประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ระบุถึงผลงาน และสร้างเครื่องมือวิเคราะห์ความสำเร็จของแต่ละบุคคลโดยที่แต่ละคนสามารถประเมินตนเองได้ เครื่องบ่งชี้ทางอาชีพยังเป็นเครื่องมือที่ยุติธรรมที่สุดในการจับคู่บุคคลกับองค์กร งานวิจัยของ Kniveton (Kniveton B.H., 2004) ได้ชี้ให้เห็นว่าสิ่งกระตุ้นทางอาชีพของแต่ละบุคคล และคุณค่าที่บุคคลสนใจนั้นมีผลกระทบต่อตัดสินใจเลือกอาชีพ นอกจากนี้เพื่อช่วยให้เข้าใจถึงสิ่งจูงใจในการเลือกอาชีพแล้วนั้น เครื่องบ่งชี้ทางอาชีพยังสามารถสร้างกรอบความคิดเพื่อสำรวจว่าเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพของปัจเจกบุคคลสอดคล้องกับระดับความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างไรอีกด้วย

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**เทพินทร์ สร้อยเพชร (2557)** เรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการ กรณีศึกษาข้าราชการในโครงการนักรับราชการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ และข้าราชการพลเรือน” เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล โดยมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการในโครงการพัฒนานักรับราชการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่(นปร.) รุ่นที่1-5 และข้าราชการทั่วไป จำนวน 166 คน มีการวิเคราะห์ผลการศึกษาด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS ผลการศึกษาพบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการในโครงการพัฒนานักรับราชการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) เมื่อเปรียบเทียบกับข้าราชการทั่วไปมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกันในพฤติกรรมด้านการพูดถึงองค์กรในทางบวกเสมอ และความต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งในสมาชิกองค์กรแต่แตกต่างกันในพฤติกรรมด้านความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน นอกจากนี้ข้าราชการในโครงการพัฒนานักรับราชการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ยังให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านงาน และโอกาสในที่ได้รับมากกว่าข้าราชการทั่วไป ปัจจัยที่ทำให้

เกิดความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 6 ปัจจัยได้แก่บุคคล งาน โอกาสที่ได้รับ คุณภาพชีวิต การได้รับการปฏิบัติจากองค์กร และรางวัลโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรที่แสดงออกตามพฤติกรรมด้านการพูดถึงองค์กรในทางบวกเสมอ ความต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งในสมาชิกขององค์กร และมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน

แต่ในงานวิจัยของผู้วิจัยต้องการศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่รุ่นที่ 1-7 ต่อหน่วยงานที่ได้ประจำอยู่และศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ต่อหน่วยงานต้นสังกัด โดยผู้วิจัยได้ให้ความสนใจตัวแปรอิสระซึ่งสามารถจัดแบ่งได้ออกเป็น 5 ด้านคือ 1. ความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพกับตำแหน่งงาน 2. การพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูง 3. ลักษณะงาน 4. การบริหารองค์กร 5. ปัจจัยส่วนบุคคล

**ปฐมพงษ์ โตพานิชสุริย์ (2553)** ได้ศึกษาเรื่อง “การรักษาผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในองค์กร: กรณีศึกษาข้าราชการพลเรือนสามัญ โดยศึกษาข้าราชการพลเรือนสามัญที่เข้าร่วมโครงการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System : HiPPS)” รุ่นที่ 1-5 โดยมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 199 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์และประมวลผลด้วยโปรแกรมทางสถิติ (SPSS) จากผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 8 ปัจจัยมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันของผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงโดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปน้อย ได้แก่ ลักษณะงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร รางวัลและผลตอบแทน ระบบราชการ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และโอกาสที่ได้รับจากการทำงาน รวมถึงค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงินก็มีความสัมพันธ์กัน และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับระดับความผูกพัน นอกจากนี้ยังพบว่า ช่วงอายุราชการ 7-9 ปี เป็นช่วงที่ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับช่วงอายุราชการอื่นและผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่จบการศึกษาในระดับปริญญาเอกมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำสุดเช่นกัน เมื่อเทียบกับผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่จบการศึกษาในระดับปริญญาเอกมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำสุดเช่นกัน เมื่อเทียบกับผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท ส่วนคุณลักษณะส่วนบุคคลประเภทอื่นไม่มีความแตกต่างกัน

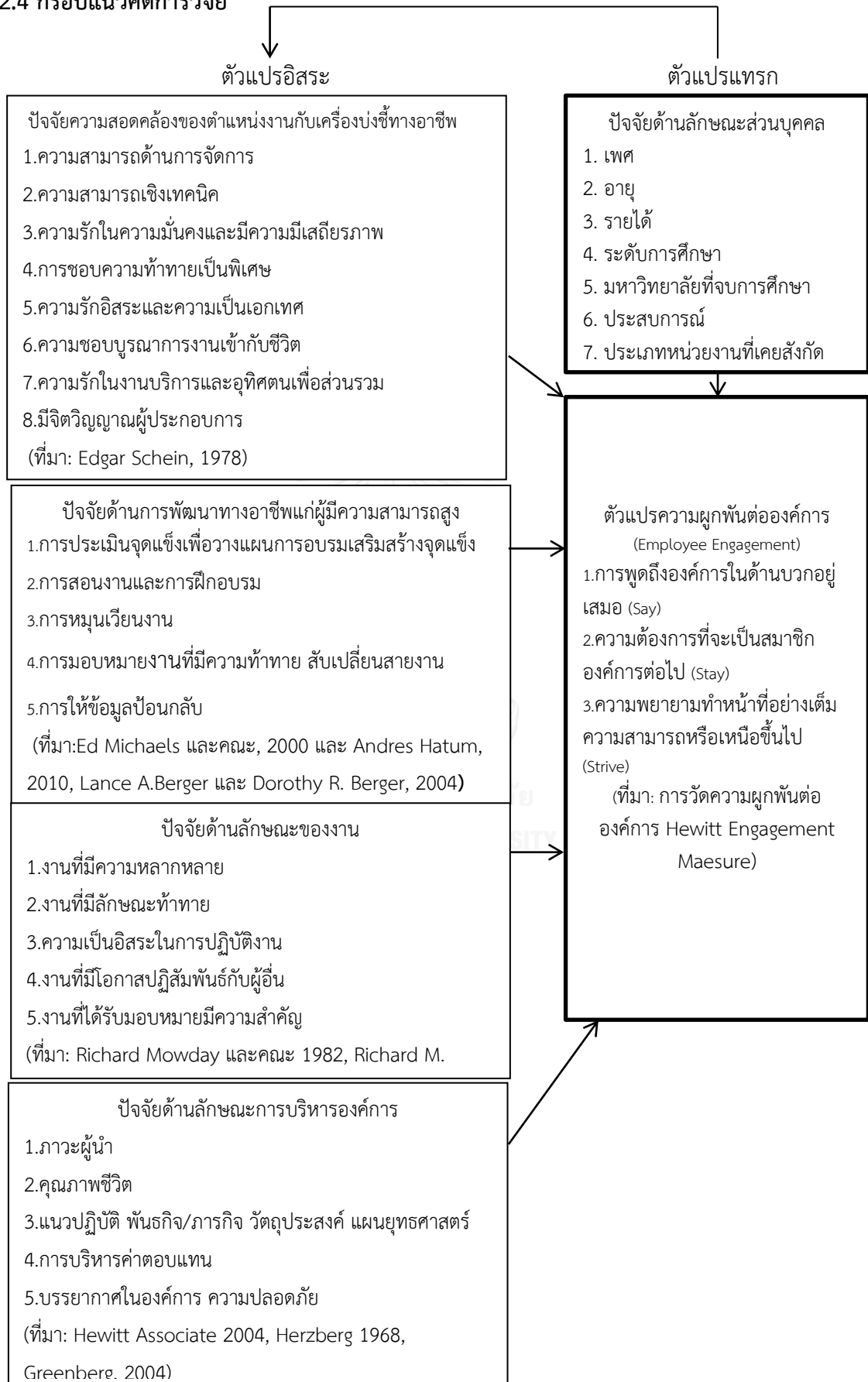
**วรรณพร อากาศแจ้ง (2554)** ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ โดยศึกษาข้าราชการพลเรือนสามัญผู้เข้าร่วมระบบข้าราชการผู้มีสัมฤทธิ์สูงรุ่นที่ 1-6” จำนวน 112 คน ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณและวิเคราะห์ผลการศึกษาด้วยโปรแกรมทางสถิติ SPSS จากผลการศึกษาพบว่า ในปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ได้แก่ สถานะทางอาชีพ และสัมพันธภาพในการทำงาน ทั้ง 2 ปัจจัยสามารถพยากรณ์ความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการได้ร้อยละ 35 ในขณะที่ปัจจัยลักษณะของงานและความสำเร็จของงาน ระบบบริหารราชการ ค่าตอบแทนขององค์กร ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว และสภาพการทำงาน ไม่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ

**วรรณิภา นิลวรรณ (2554)** ศึกษาเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษาในวิทยาลัยอาชีวศึกษาสุราษฎร์ธานี จังหวัดสุราษฎร์ธานี” โดยในการศึกษามีกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในวิทยาลัยอาชีวศึกษาสุราษฎร์ธานี จำนวน

122คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน Independent Samples t-test และ One Way ANOVA และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน การทดสอบสมมติฐานกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ผลการศึกษาพบว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในวิทยาลัยอาชีวศึกษาสุราษฎร์ธานี มีระดับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านบรรทัดฐานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาด้านความรู้สึกละแวก และน้อยที่สุดคือ ด้านการคงอยู่กับองค์กร และจากการทดสอบสมมติฐานพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม ในด้านการคงอยู่กับองค์กรและด้านความรู้สึกละแวกแตกต่างกัน ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลอื่นไม่แตกต่างกันและปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านลักษณะองค์กร และปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงานมีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง โดยปัจจัยที่มีความสัมพันธ์มากที่สุดคือ ปัจจัยด้านลักษณะงาน

**งานวิจัยของ April Scott Read (2013)** จาก The Chicago School of Professional Psychology ได้ทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างจำนวน 118 คน ซึ่งแต่ละคนจะต้องมีอายุมากกว่า 25 ปี และทำงานอยู่ในตำแหน่งงานเดิมมากกว่า 1 ปี โดยผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่รับผิดชอบงานที่สอดคล้องกับเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพในด้านที่เด่นที่สุดจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าคนอื่นๆที่ไม่มีความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพกับตำแหน่งงาน ดังนั้นการที่องค์กรสามารถระบุเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพของพนักงานได้จะทำให้องค์กรจัดประเภทของพนักงานได้ซึ่งจะส่งผลให้เกิดระดับความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

## 2.4 กรอบแนวคิดการวิจัย



จากการทบทวนวรรณกรรมทำให้ได้ความหมาย องค์ประกอบและปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การโดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง สภาพหรือลักษณะของบุคลากรที่แสดงออกในการพยายามอย่างสุดความสามารถ พุ่มเททั้งแรงกายและแรงใจเพื่อความสำเร็จขององค์การ โดยในงานวิจัยชิ้นนี้ผู้วิจัยจะเน้นถึงความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ที่มีต่อหน่วยงานต้นสังกัดเท่านั้น ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วน ได้แก่

1) การพูดถึงองค์การในด้านบวก (Say) หมายถึง ความรู้สึกและการพูดถึงองค์การในด้านบวกหรือในทางที่ดีเมื่อสนทนากับผู้อื่น มีความภูมิใจและปรารถนาดีเมื่อกล่าวถึงองค์การของตน

2) ความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกองค์การ (Stay) หมายถึง ความปรารถนาที่อยากเข้าเป็นสมาชิกและดำรงอยู่ในองค์การ

3) ความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ (Strive) หมายถึง การใช้ความพยายามอย่างสุดความสามารถในการทำงาน เพื่อให้งานขององค์การเกิดความสำเร็จและเกิดการพัฒนาปรับปรุงองค์การ

2. ลักษณะของงาน หมายถึง สิ่งที่ต้องแสดงให้เห็นเกี่ยวกับงานที่ผู้ปฏิบัติงานทำหรือรับรู้ ได้แก่

1) ความหลากหลาย หมายถึง ลักษณะงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถหลายด้าน เพื่อส่งเสริมภาพพจน์ของผู้ปฏิบัติงานได้ ลักษณะงานที่มีความหลากหลายเป็นสิ่งจูงใจที่ดี ทำให้ไม่รู้สึกเบื่อหน่ายและต้องการปฏิบัติให้สำเร็จตามความคาดหวัง

2) ความท้าทาย หมายถึง ลักษณะงานที่มีความท้าทายหรือกระตุ้นให้เกิดความพยายามในการทำงาน การใช้ความรู้และความสามารถที่มีอย่างเต็มที่ รวมถึงการใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดใหม่ๆ

3) งานที่ได้รับมอบหมายมีความสำคัญ หมายถึง งานที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าได้เป็นคนสำคัญในการปฏิบัติงาน

4) โอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น หมายถึง ลักษณะงานที่เปิดโอกาสในการเข้าสังคม แลกเปลี่ยนความรู้ ทศคติความคิดเห็น และการทำงานร่วมกับผู้อื่น

5) ความอิสระ หมายถึง ลักษณะงานที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้ความรู้ ความสามารถ พิจารณาตัดสินใจ และทำงานได้อย่างเต็มที่ภายใต้อำนาจหน้าที่ของตน

3. การบริหารองค์การ หมายถึง การดำเนินการหรือการบริหารจัดการองค์การในด้านต่างๆ ได้แก่

1) ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ผู้นำมีคุณสมบัติและมีความสามารถในการนำ มีลักษณะหรือพฤติกรรมของหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่ได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือในระดับต่ำกว่า โดยลักษณะของความเป็นผู้นำนั้นจะมีลักษณะเช่น มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ให้ความสำคัญกับบุคลากร ยินดีรับฟังความคิดเห็น ให้คำแนะนำในการทำงาน และเป็นที่ยอมรับของบุคลากร

2) แนวปฏิบัติองค์การ (Organization Practices) หมายถึง แนวทางหรือแบบแผนที่องค์การยึดถือปฏิบัติ ประกอบไปด้วยนโยบาย ยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายขององค์การ (Strategy) กระบวนการทำงาน (Performance Assessment) และการติดต่อสื่อสารในองค์การ (Communication)

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

4) ความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) หมายถึง การวางแผนและการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพให้บุคคลมีโอกาสพัฒนาเต็มศักยภาพ และสอดคล้องกับความต้องการขององค์การด้วยกระบวนการต่างๆ

5) บรรยากาศในองค์การ (Organization Environment) หมายถึง สิ่งแวดล้อมหรือสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน ประกอบไปด้วยสภาพแวดล้อมที่ดีในสถานที่ รวมถึงความพร้อมของเครื่องมืออุปกรณ์

4. การพัฒนาอาชีพผู้มีความสามารถสูง หมายถึง ความพยายามที่ถูกลงแผนอย่างมีระบบ ที่จะพัฒนาบุคลากรผู้ที่มีความสามารถสูง โดยองค์การจะกระทำอย่างต่อเนื่องเน้นในเรื่องการพัฒนาและปรับปรุงความสามารถของบุคลากรผู้มีความสามารถสูงในองค์การ เพื่อตอบสนองทั้งความต้องการขององค์การและความต้องการของบุคลากร เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรแล้ว ยังทำให้สามารถดำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์การได้ในระยะยาวได้อีกด้วย ได้แก่

1) การประเมิน คือ ประเมินจุดแข็งก่อนที่จะทำการวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual's development plan) องค์การควรให้ความสำคัญกับจุดแข็ง (Strength) มากกว่าจุดอ่อน (Weakness) โดยการเสริมสร้างจุดแข็ง (Strength) ของบุคคลมากกว่าที่จะไปมุ่งพัฒนาจุดอ่อนของบุคคล

2) การสอนงาน คือ การถ่ายทอด การแนะนำ และการสนับสนุนเพื่อทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้นให้เกิดผลงาน ตามหลักการแล้วยังรวมไปถึงการเล่าเรื่องเกี่ยวกับประสบการณ์ส่วนตัวของหัวหน้า เรื่องเล่าจะสามารถสอน ช่วยเหลือและแสดงด้านที่เป็นมนุษย์ (Human side) ของหัวหน้า เพื่อให้ผู้ที่อยู่ระดับต่ำกว่าเข้าใจถึงสิ่งที่ควรจะทำ หรือคาดหวังว่าจะต้องทำอะไร โดยอาศัยระบบพี่เลี้ยง (Coaching) ให้คำปรึกษาในการทำงานด้วย

3) การมอบหมายงานที่มีความท้าทายและน่าสนใจ คือการมอบหมายงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้แก่พนักงานคนหนึ่งๆ โดยพนักงานจะได้สวมบทบาทหน้าที่ใหม่เพื่อตอบสนองงานใหม่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งวิธีนี้ทำให้พนักงานได้รับโอกาสพัฒนาทักษะงานที่กว้างขึ้น หรืออาจจะเป็นการมอบหมายงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมถึงการมอบหมายตำแหน่งงานที่มีความสำคัญ (Key Position) คือ ตำแหน่งงานที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์การ มีลักษณะงานที่มีขอบเขตงานกว้าง ตำแหน่งงานที่ดูแลโครงการพิเศษ ขนาดใหญ่ที่เป็นที่จับตามอง เป็นต้น นอกจากนี้งานยังต้องมีความท้าทายสำคัญ

4) การหมุนเวียนงาน คือ การย้ายไปยังตำแหน่งงานที่แตกต่าง การสับเปลี่ยนการทำงานระหว่างสายงานหลัก (line) และสายงานสนับสนุน (staff) หรือ การขยายขอบเขตความท้าทายในงานปัจจุบันอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานสามารถใช้ทักษะในการทำงานแบบใหม่ๆ และพัฒนาทักษะแบบใหม่เพื่อให้สนองตอบความต้องการของตำแหน่ง

5) การให้ข้อมูลป้อนกลับ คือ การให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นการบอกถึงสิ่งที่ผู้มีความสามารถสูงทำได้ดีและสิ่งที่ควรพัฒนา

5. ความสอดคล้องของตำแหน่งงานกับเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ คือ การรับรู้ตำแหน่งงานที่ตนกำลังหรือต้องการทำมีหน้าที่รับผิดชอบอะไร ผู้ปฏิบัติงานต้องมีคุณสมบัติและความสามารถอะไรที่เหมาะสมกับตำแหน่ง สอดคล้องกัน (match) กับความเข้าใจตนเองว่ามีความถนัด (trait) และบุคลิกภาพ (personality) เป็นอย่างไร โดยเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพจะเป็นตัวกระตุ้นในการเลือกอาชีพตลอดจนการพัฒนาอาชีพของบุคคล ของแต่ละคนที่จะค้นพบว่าอาชีพนั้นเหมาะสมกับตนเอง ซึ่งมีทั้งหมด 8 ด้าน ได้แก่

1) ด้านความสามารถด้านการจัดการ คือ บุคคลที่ต้องการเป็นผู้จัดการ โดยคนกลุ่มนี้มักจะชอบการแก้ปัญหาและรับมือกับผู้อื่น และที่สำคัญมักจะเป็นคนที่มีความเพลิดเพลินกับสิ่งที่คนอื่น ๆ ปกติแล้วถือว่าทำได้ยาก นอกจากนี้คนกลุ่มนี้หากมีความฉลาดทางอารมณ์จะทำให้ประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว ถ้าสำรวจพบว่ามีความถนัดด้านบริหารการจัดการ การพัฒนาอาชีพควรจะเน้นการมอบหมายความรับผิดชอบที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2) ด้านความสามารถเชิงเทคนิค หรือการทำงานตามหน้าที่เฉพาะ คือ บุคคลที่มีความสามารถเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งและจะทำงานที่จะสามารถทำให้เขาเป็นผู้เชี่ยวชาญพิเศษเฉพาะด้านนั้นๆ บุคคลกลุ่มนี้จะรู้สึกที่ใช้ความพยายามเอาชนะความท้าทายต่างๆในงานโดยอาศัยความสามารถพิเศษเฉพาะด้านนั้นทำงานได้อย่างสำเร็จและมักจะดีกว่าคนอื่นๆ การพัฒนาอาชีพสำหรับผู้ปฏิบัติงานเชิงเทคนิค ควรให้ความสำคัญกับการมอบหมายงานให้ตรงกับความถนัดในงานเฉพาะ

3) ด้านความรักในความมั่นคงและความมีเสถียรภาพ คือ บุคคลกลุ่มนี้จะแสวงหาความมั่นคงและความต่อเนื่องเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินชีวิต และจะหลีกเลี่ยงความเสี่ยงทุกชนิด อีกทั้งมักจะถูกต้องว่าเป็นพวกที่ใช้ชีวิตอย่างกับถูกจองจำตลอดชีวิตในการทำงาน การพัฒนาอาชีพสำหรับผู้ที่มีความมั่นคงและความมีเสถียรภาพควรเน้นในเรื่องการให้เกียรติ ให้มีรายได้ที่มั่นคง มีหลักประกัน

4) ด้านการชอบความท้าทายเป็นพิเศษ คือ บุคคลกลุ่มนี้ถูกขับเคลื่อนโดยการมองหาสิ่งกระตุ้นและปัญหาต่างๆที่พวกเขาสามารถจัดการได้ คนกลุ่มนี้จะเปลี่ยนงานเมื่องานในปัจจุบันทำให้เขารู้สึกเบื่อ และอาชีพของคนเหล่านี้ก็สามารถมีได้หลายหลายในเวลาเดียวกัน การพัฒนาอาชีพควรมอบงานที่ท้าทาย มีความใหม่ และมีโจทย์ที่ยาก

5) ด้านความรักอิสระและความเป็นเอกเทศ คือ บุคคลกลุ่มนี้จะมีความต้องการที่จะทำงานภายใต้กฎเกณฑ์ของตัวเองและจะหลีกเลี่ยงการทำงานภายใต้มาตรฐานที่ผู้อื่นตั้งขึ้นและชอบที่จะทำงานเพียงคนเดียว การพัฒนาอาชีพของผู้ชอบความเป็นอิสระ ควรให้มีอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจด้วยตนเองเพิ่มขึ้น

6) ด้านความชอบการบูรณาการงานเข้ากับชีวิต คือ บุคคลกลุ่มนี้จะพิจารณาการดำเนินชีวิตของเขาเป็นอันดับแรกในการเลือกทำงาน โดยจะคำนึงถึงรูปแบบการดำเนินชีวิตของตนมากกว่าที่จะปรับเปลี่ยน หรือปรับสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว ซึ่งคนกลุ่มนี้มักจะบูรณาการงานเข้ากับชีวิตของตนเลยทีเดียวและคนกลุ่มนี้อาจจะหยุดงานเป็นเวลานานๆเพื่อที่จะทำตามใจตนเองในสิ่งที่



ต้องการเช่น การออกไปท่องเที่ยว การเติบโตทั้งงานและชีวิตส่วนตัวไปพร้อมๆกัน เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาอาชีพสำหรับกลุ่มนี้

7) ด้านความรักในงานบริการและอุทิศตนเพื่อส่วนรวม คือ บุคคลที่มีใจรักการบริการ โดยคนกลุ่มนี้จะถูกขับเคลื่อนโดยมีพื้นฐานมาจากความคิดที่ว่า พวกเขาจะสามารถช่วยเหลือผู้อื่นโดยอาศัยความสามารถของพวกเขาได้อย่างไร บุคคลกลุ่มนี้อาจจะทำงานในองค์กรเพื่อสาธารณะชนหรือในงานที่เกี่ยวกับการจัดการมนุษย์ การพัฒนาอาชีพสำหรับกลุ่มนี้ คือการให้เขาได้พบเจอผู้คนใหม่ ได้บริการให้กับหน่วยงาน สังคม และผู้คนใหม่ๆ

8) ด้านการมีจิตวิญญานผู้ประกอบการ คือ บุคคลกลุ่มนี้ชอบที่จะเริ่มคิดสิ่งทำสิ่งใหม่ๆ และจะมีความคิดสร้างสรรค์ จินตนาการกว้างไกล โดยส่วนใหญ่คนกลุ่มนี้มักจะประกอบธุรกิจส่วนตัว บุคคลกลุ่มนี้ยังมีความแตกต่างจากกลุ่มคนที่รักความเป็นเอกเทศตรงที่พวกเขามักจะชอบแบ่งปริมาณงานกันอย่างเหมาะสมและจะพบว่าคนกลุ่มนี้จะให้ความสำคัญกับกรรมสิทธิ์เป็นอย่างยิ่ง คนกลุ่มนี้มักจะเบื่อหน่ายง่าย ซึ่งสำหรับคนกลุ่มนี้ อาการเบื่อหน่ายมักจะเป็นสัญญาณของความสำเร็จในงานนั้นๆ สำหรับผู้มีจิตวิญญานการเป็นผู้ประกอบการเป็นเจ้าของกิจการ มีจินตนาการ และเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบโดยรวมของงานใดๆ ก็ตาม การพัฒนาอาชีพเหมาะสมกับกลุ่มนี้คือ การมอบความรับผิดชอบความเป็นเจ้าของและดูแลงานนั้นๆ เติมที่

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ภายใต้โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่โดยรูปแบบการวิจัยเป็นประเภทงานวิจัยแบบผสม (Mixed Methods Research) ซึ่งประกอบด้วยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล เชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีวิธีดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

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

#### 3.1 ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรที่สำเร็จหลักสูตรโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ รุ่นที่ 1-7 มีจำนวน 248 คน ซึ่งหลังจากจบหลักสูตรนักบริหารการเปลี่ยนแปลงแล้วได้ไปประจำตามส่วนราชการต่างๆ นั่นคือ 19 กระทรวง

สำหรับการสุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ จะใช้กลุ่มตัวอย่างจากการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างจากประชากรทั้งหมดโดยอาศัยสูตรของ TARO YAMANE (Yamane, 1973) นั่นคือ

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$= \frac{248}{1 + (248 \times 0.05^2)}$$

$$n = 153$$

เมื่อ n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N แทน ขนาดของประชากร

e แทน ค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง

$$\text{เมื่อ } N = 248 \quad e = 0.05 \quad n = 153$$

จากการคำนวณด้วยสูตร Taro Yamane ได้ขนาดตัวอย่างที่นำมาวิเคราะห์ทั้งสิ้น 153 คน โดยมีช่วงความเชื่อมั่นอย่างน้อย 95% มีความผิดพลาดที่ยอมรับได้ไม่เกิน 5% โดยผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม และได้จำนวนแบบสอบถามคืนมาทั้งหมด 134 ชุด คิดเป็นร้อยละ 87.6%

ส่วนการสุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงคุณภาพจะใช้การสุ่มโดยไม่อาศัยความน่าจะเป็นแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) แบบโควต้า (Quota Sampling) และแบบสโนว์บอลล์

(Snowball Sampling) ซึ่งเป็นบุคลากรระดับต่างๆที่มีเกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรหรือผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) อย่างน้อยจำนวน 3 คน ได้แก่

1. นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ 1 คน
2. เจ้าหน้าที่ดูแลโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่จำนวน 2 คน

### 3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. นำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากภาครัฐประศาสนศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรียนถึงผู้อำนวยการ อธิบดี และเลขาธิการหน่วยงานต่างๆที่นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ประจำอยู่ เพื่อขอความอนุเคราะห์และขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. กระจายแบบสอบถามออนไลน์ พร้อมกับแจกแบบสอบถามไปยังนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างประจำหน่วยงานต่างๆ จำนวน 248 ชุด
3. เก็บและรวบรวมแบบสอบถามคืนด้วยตนเองจำนวน 134 ชุด
4. นำแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างมาตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องในการตอบแบบสอบถาม
5. นำข้อมูลที่ได้มาลงรหัส จัดลำดับข้อมูล และนำไปวิเคราะห์ประมวลผลต่อไป

### 3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ประกอบไปด้วยตัวแปร 2 กลุ่มหลัก คือ ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) หรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร และตัวแปรตาม (Dependent Variables) หรือความผูกพันต่อองค์กร (Employee Commitment) โดยมีรายละเอียด คือ

3.3.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) หรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ต่อหน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่

- 1) ปัจจัยความสอดคล้องของตำแหน่งงานกับเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ
  1. ความสามารถด้านการจัดการ
  2. ความสามารถเชิงเทคนิค
  3. ความรักในความมั่นคงและมีความมีเสถียรภาพ
  4. การชอบความท้าทายเป็นพิเศษ
  5. ความรักอิสระและความเป็นเอกเทศ
  6. ความชอบบูรณาการงานเข้ากับชีวิต
  7. ความรักในงานบริการและอุทิศตนเพื่อส่วนรวม
  8. มีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ
- 2) ปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูง
  1. การประเมินจุดแข็งเพื่อวางแผนการอบรมเสริมสร้างจุดแข็ง
  2. การสอนงานและการฝึกอบรม
  3. การหมุนเวียนงาน
  4. การมอบหมายงานที่มีความท้าทาย สับเปลี่ยนสายงาน

### 5.การให้ข้อมูลป้อนกลับ

#### 3) ปัจจัยด้านลักษณะของงาน

- 1.งานที่มีความหลากหลาย
- 2.งานที่มีลักษณะท้าทาย
- 3.ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน
- 4.งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น
- 5.งานที่ได้รับมอบหมายมีความสำคัญ

#### 4) ปัจจัยด้านลักษณะการบริหารองค์การ

- 1.ภาวะผู้นำ
- 2.คุณภาพชีวิต
- 3.แนวปฏิบัติ พันธกิจ/ภารกิจ วัตถุประสงค์ แผนยุทธศาสตร์
- 4.การบริหารค่าตอบแทน
- 5.บรรยากาศในองค์การ ความปลอดภัย

3.3.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) หรือความผูกพันต่อองค์การ (Employee Engagement) ได้แก่

- 1) การพูดถึงองค์การในด้านบวก (Say)
- 2) ความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกองค์การ (Stay)
- 3) ความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ (Strive)

### 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามโดยแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์เชิงปริมาณ ซึ่งสร้างจากกรอบแนวคิดการวิจัย แบ่งได้เป็น 7 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยเครื่องบ่งชี้ด้านอาชีพ

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพของผู้มีความสามารถสูง

ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะงาน

ส่วนที่ 5 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารองค์การ

ส่วนที่ 6 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์การ

ส่วนที่ 7 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่

สำหรับส่วนที่2-6 เป็นการตอบแบบสอบถามด้วยการให้คะแนน(Rating Scale) 4 ระดับ โดยกำหนดระดับและเกณฑ์น้ำหนักคะแนนดังนี้

เห็นด้วยมากที่สุด	ให้คะแนน	4	คะแนน
เห็นด้วยมาก	ให้คะแนน	3	คะแนน

เห็นด้วยน้อย	ให้คะแนน	2	คะแนน
เห็นด้วยน้อยที่สุด	ให้คะแนน	1	คะแนน

โดยมีเกณฑ์การแปลผลการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยมีเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2546)

$$\text{สูตรอัตราภาคชั้น} = \frac{(\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{4-1}{4} = 0.75$$

ค่าเฉลี่ย 3.26-4.00 เห็นด้วยมากที่สุด หมายถึง มีความเห็นว่ามีระดับความพึงพอใจมากที่สุด  
 ค่าเฉลี่ย 2.51-3.25 เห็นด้วยมาก หมายถึง มีความเห็นว่ามีระดับความพึงพอใจมาก  
 ค่าเฉลี่ย 1.76-2.50 เห็นด้วยน้อย หมายถึง มีความเห็นว่ามีระดับความพึงพอใจน้อย  
 ค่าเฉลี่ย 1.00-1.75 เห็นด้วยน้อยที่สุด หมายถึง มีความเห็นว่ามีระดับความพึงพอใจน้อยมากที่สุด

ส่วนที่ 7 เป็นคำถามปลายเปิดให้ตอบเกี่ยวกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

**2) แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview)** ที่กำหนดข้อคำถามไว้อย่างชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกันกับผู้ถูกสัมภาษณ์ทุกคน ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ซึ่งแบ่งเป็น 7 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยเครื่องบ่งชี้ด้านอาชีพ

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพของผู้มีความสามารถสูง

ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะงาน

ส่วนที่ 5 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารองค์การ

ส่วนที่ 6 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์การ

ส่วนที่ 7 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่

โดยเป็นข้อคำถามซึ่งจะมีการเก็บข้อมูลแบบไม่เป็นทางการร่วมด้วย คือการสนทนาและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

### 3.5 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือเบื้องต้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องโดยมีการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดนี้ 2 วิธี คือ

1. วัดค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) หรือเรียกว่าหาค่า IOC เพื่อหาความเหมาะสมและความถูกต้องของเนื้อหา โดยให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของเนื้อหาในเบื้องต้น แล้วจึงจัดทำแบบทดสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลโดยให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบจำนวน3ท่าน ซึ่งได้ค่าความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลเท่ากับ 0.857 โดยมีรายละเอียดแต่ละด้านดังนี้ ด้านประชากรศาสตร์เท่ากับ 1.00 ด้านความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพกับตำแหน่งงานเท่ากับ 0.64 ด้านการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูงเท่ากับ 1 ด้านลักษณะงานเท่ากับ 1 และด้านการบริหารองค์การเท่ากับ 1 โดยได้ปรับแก้ข้อคำถามที่มีค่าน้อยกว่า0.50 และปรับแก้ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ (ดังผนวก ง)
2. วัดค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม เพื่อนำมาวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยการวัดคุณภาพความเชื่อมั่น ของแบบสอบถามว่าแต่ละข้อว่าคำถามสอดคล้องกันหรือไม่ เป็นการวัดการสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) หรือเรียกว่า การหาค่า Cronbach's Alpha ซึ่งเป็นการหาค่า "สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น" (coefficient of reliability) โดยการวัดความสอดคล้องภายใน หรือการหาค่าครอนบ์อัลฟา โดยมีการกำหนดค่าความเชื่อมั่น หรือสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (Coefficient of Reliability) เกณฑ์ยอมรับอยู่ที่ 0.7 ขึ้นไป แล้วจึงนำไปทดลองแจก (Try-out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 29 คนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกับงานวิจัย แต่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัย ซึ่งเป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงผู้จบหลักสูตรระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หรือ HiPPS ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นหรือสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (Coefficient of Reliability) ในภาพรวมเท่ากับ0.955 โดยมีรายละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้ ด้านความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพเท่ากับ 0.808 ด้านการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูงเท่ากับ 0.939 ด้านลักษณะงานเท่ากับ0.919 และด้านบริหารองค์การ เท่ากับ 0.930 และด้านความผูกพันต่อองค์การ เท่ากับ 0.927 (ดังผนวก ค)

### 3.6 วิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักการวิเคราะห์ข้อมูล 2 ประเภทดังนี้

1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) สำหรับข้อมูลที่ได้จากเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) การตีความสร้างข้อสรุปของข้อมูลจากปรากฏการณ์ที่มองเห็นหรือสิ่งที่เป็นรูปธรรม และวิธีการวิเคราะห์โดยจำแนกชนิดข้อมูล (Typological Analysis) การจำแนกชนิดข้อมูลในเหตุการณ์นั้นๆ (Event Analysis) อย่างเป็นระบบและยึดทฤษฎีเป็นกรอบ ซึ่งแบ่งเป็น 6 ชนิด ได้แก่ การกระทำ (Acts) กิจกรรม (Activities) ความหมาย (Meaning) ความสัมพันธ์ (Relationship) การมีส่วนร่วมในกิจกรรม (Participation) และสภาพการณ์ (Setting) (สุภางค์ จันทวานิช, 2553)

## 2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

2.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อวิเคราะห์และอธิบายลักษณะส่วนบุคคล

2.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้ในการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยความสอดคล้องของตำแหน่งงานกับเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ ปัจจัยการพัฒนาอาชีพของผู้มีความสามารถสูง ปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัยด้านการบริหารองค์การ กับตัวแปรตาม ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การ โดยใช้ค่าสถิติดังนี้

1. ค่าสถิติ One Sample t-test ในการทดสอบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 1 กลุ่มเพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1 กล่าวคือ ระดับความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่อยู่ในระดับมาก โดยกำหนดระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ และสามารถอธิบายระดับความผูกพันต่อองค์การโดยอาศัยการเปรียบเทียบ ค่า t จากตารางการทดสอบด้วยค่าสถิติ One Sample t-test กล่าวคือ หากค่า t เป็นค่าบวก สามารถอธิบายได้ว่าระดับความผูกพันต่อองค์การแตกต่างจากระดับมากในทางบวกหรืออยู่ในระดับมากที่สุด และ หากค่า t เป็นลบ สามารถอธิบายได้ว่าระดับความผูกพันต่อองค์การแตกต่างจากระดับมากในทางลบหรือระดับน้อยหรือน้อยที่สุด

2. การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) และนำมาสร้างสมการถดถอยเพื่อนำไปใช้ในการทำนาย กำหนดระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

3. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) เป็นการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม คือ ความ

สอดคล้องเครื่องบ่งชี้ด้านอาชีพ ปัจจัยด้านความการพัฒนาอาชีพของผู้มีความสามารถสูง ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านการบริหารองค์การ และปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์การที่เป็นตัวแปรแบบช่วง (Interval Variable) โดยมีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้กำหนดไว้ที่ระดับ 0.05

เกณฑ์การคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ใช้เกณฑ์วัดระดับความสัมพันธ์ ดังนี้

ค่าสหสัมพันธ์ 0.01-0.20	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก
ค่าสหสัมพันธ์ 0.21-0.40	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
ค่าสหสัมพันธ์ 0.41-0.60	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
ค่าสหสัมพันธ์ 0.61-0.75	มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง
ค่าสหสัมพันธ์ 0.76-0.90	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
ค่าสหสัมพันธ์ 0.91-1.00	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก

ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นบวก หมายความว่า ข้อมูลทั้งสองมีลักษณะเพิ่มหรือลดตามกัน แต่ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นลบ หมายความว่า ข้อมูลทั้งสองมีลักษณะเพิ่มหรือลดตรงกันข้าม

4. ค่าสถิติ ANOVA ใช้ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระที่มีตั้งแต่ 3 กลุ่มขึ้นไป
5. ค่าสถิติ One Independent Sample T-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระที่มี 2 กลุ่ม



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 153 คน ได้แบบสอบถามตอบกลับมาจำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 87.6 การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ได้ใช้วิธีการทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงการแปลผลของความหมายในการวิเคราะห์อีกด้วย ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่างๆที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

n	แทน	จำนวนกลุ่ม
$\bar{x}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean) ของกลุ่มตัวอย่าง
$H_0$	แทน	สมมติฐานหลัก
$H_1$	แทน	สมมติฐานรอง
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบ t-test
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบความแปรปรวน
SS	แทน	ค่าผลบวกยกกำลังสองของคะแนน (Sum of Square)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลบวกยกกำลังสองของคะแนน (Mean of Square)
df	แทน	ชั้นของความเป็นอิสระ
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
*	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

#### 4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น 7 ส่วนตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานความคิดเห็นด้านปัจจัยความสอดคล้องของตำแหน่งงานกับเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ ทั้ง 8 ด้าน ดังนี้

1. ความสามารถด้านการจัดการ
2. ความสามารถเชิงเทคนิค
3. ความรักในความมั่นคงและมีความมีเสถียรภาพ
4. การชอบความท้าทายเป็นพิเศษ
5. ความรักอิสระและความเป็นเอกเทศ
6. ความชอบบูรณาการงานเข้ากับชีวิต

7. ความรักในงานบริการและอุทิศตนเพื่อส่วนรวม

8. มีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานความคิดเห็นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งประกอบด้วย 3 ปัจจัยหลักดังนี้

1. ด้านการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูง
2. ด้านลักษณะงาน
3. ด้านการบริหารองค์การ

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานความคิดเห็นด้านความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ และการทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 7 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็น

#### 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ รุ่นที่1-7 ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา สาขาที่จบมหาวิทยาลัยที่จบ รายได้ต่อเดือน ประสบการณ์ในการทำงาน ณ หน่วยงานปัจจุบัน ตำแหน่งงานปัจจุบัน หน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ หน่วยงานที่สังกัด ประเภทหน่วยงานที่เคยสังกัดมาก่อนเข้าร่วมโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ โดยใช้สถิติพรรณนา คือ ความถี่ และร้อยละ มีผลการวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละ ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	53	39.55
หญิง	81	60.45
<b>2. สถานภาพ</b>		
โสด	100	74.63
สมรส	34	25.37
<b>3.อายุ</b>		
น้อยกว่า 25 ปี	1	0.75
อายุ 26-30 ปี	102	76.12
36-45 ปี	31	23.13
<b>4.ระดับการศึกษา</b>		
ปริญญาโทหรือเทียบเท่า	130	97.01
ปริญญาเอก	4	2.99
<b>5.จบจากมหาวิทยาลัย</b>		
ภายในประเทศ	69	51.49
ต่างประเทศ	65	48.51
<b>6. หน่วยงานที่เคยสังกัดมาก่อนเข้าร่วมโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่</b>		
เอกชน	69	51.49
ราชการ	37	27.61
อื่นๆ	28	20.90
<b>7.รายได้ต่อเดือน</b>		
15,000 – 20,000 บาท	12	8.96
20,001 – 25,000 บาท	61	45.52
25,001 – 30,000 บาท	46	34.33
30,001- 35,000 บาท	9	6.72
มากกว่า 35,000 บาท	6	4.48
<b>8.ประสบการณ์ในการทำงาน ณ หน่วยงานปัจจุบัน</b>		
ต่ำกว่า 5 ปี	74	55.22
5 – 10 ปี	51	38.06
11 – 15 ปี	9	6.72
<b>รวม</b>	<b>134</b>	<b>100.00</b>

จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล

เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 60.45 ส่วนเพศชาย จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 39.55

สถานภาพ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 74.63 ส่วนสถานภาพสมรสจำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 25.37

อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 26-30 ปี จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 76.12 อายุ 36-45 ปีขึ้นไป จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 23.13 และอายุน้อยกว่า 25 ปี มีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.75 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาโทหรือเทียบเท่าจำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 97.01 ส่วนระดับปริญญาเอกจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.99 ตามลำดับ

มหาวิทยาลัยที่จบการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบจากมหาวิทยาลัยภายในประเทศจำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 51.49 ส่วนมหาวิทยาลัยต่างประเทศจำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 48.51

ประเภทหน่วยงานที่เคยสังกัดมาก่อนเข้าร่วมโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เคยสังกัดหน่วยงานเอกชนจำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 51.49 หน่วยงานราชการจำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 27.61 และหน่วยงานอื่นๆจำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 20.90 ตามลำดับ

รายได้ต่อเดือน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน 25,001 – 30,000 บาท จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 34.33 รายได้ 20,001 – 25,000 บาท จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 45.52 รายได้ 15,000 – 20,000 บาท จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 8.96 รายได้ 30,001- 35,000 บาท จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 6.72 และรายได้มากกว่า 35,000 บาท จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 4.48 ตามลำดับ

ประสบการณ์ในการทำงาน ณ หน่วยงานปัจจุบัน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 55.22 ประสบการณ์ 5 – 10 ปี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 38.06 ประสบการณ์ 11 – 15 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 6.72 ตามลำดับ

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัดแบบสอบถาม

หน่วยงานที่สังกัด	จำนวน	ร้อยละ
1.กระทรวงพาณิชย์	41	31
2.กระทรวงมหาดไทย	13	10
3.กระทรวงพัฒนาสังคม	5	4
4.สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน	8	6
5.สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ	6	4
6.กระทรวงยุติธรรม	2	1
7.กระทรวงการคลัง	8	6
8.สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	7	5
9.กระทรวงพลังงาน	5	4
10.กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	4	3
11.สำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรี	1	1
12.กระทรวงคมนาคม	2	1
13.กระทรวงการต่างประเทศ	1	1
14.กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา	2	1
15.กระทรวงแรงงาน	2	1
16.กระทรวงวัฒนธรรม	2	1
17.สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา	1	1
18.กระทรวงอุตสาหกรรม	10	7
19.สำนักงานปลัดนายกรัฐมนตรี	2	1
20.กรมประชาสัมพันธ์	1	1
21.สภาความมั่นคงแห่งชาติ	2	1
22.กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข	1	1
23.สำนักงานประมง	5	4
24.กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	1	1
25.กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม	1	1
26.สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ	1	1
<b>รวม</b>	<b>134</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 5 ผลการสำรวจพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่เข้าร่วมโครงการนี้กับบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ส่วนใหญ่อยู่ในสังกัด กระทรวงพาณิชย์มากที่สุด จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 31 รองลงมาคือ กระทรวงมหาดไทย จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 10 และสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 7 ตามลำดับ

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งงานที่นักบริหารการ  
เปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ดำรงตำแหน่งอยู่

ตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
นักทรัพยากรบุคคล	14	10
นักวิชาการศุลกากร	5	4
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนงาน	39	29
นักวิชาการพาณิชย์	43	32
นักจัดการทั่วไป	1	1
นักตรวจสอบภาษี	1	1
นักประชาสัมพันธ์	1	1
นักพัฒนาการกีฬา	1	1
นักพัฒนาระบบราชการ	4	3
นักพัฒนาสังคม	4	3
นักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจปฏิบัติการ	1	1
นักวิชาการยุติธรรม	2	1
นักวิชาการแรงงาน	1	1
นักวิชาการวัฒนธรรมชำนาญการ	1	1
นักวิชาการสาธารณสุขปฏิบัติการ	1	1
นักวิชาการสิ่งแวดล้อมชำนาญการ	1	1
นักวิชาการอุตสาหกรรมปฏิบัติการ	2	1
นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการ	3	2
นิติกรระดับปฏิบัติการ	1	1
นักเศรษฐกรชำนาญการ	1	1
นักวิชาการมาตรฐานชำนาญการ	1	1
นักวิชาการคอมพิวเตอร์ปฏิบัติการ	1	1
วิศวกร	5	4
รวม	134	100

จากตารางที่ 6 ผลการสำรวจพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่เข้าร่วมโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่ง นักวิชาการพาณิชย์มากที่สุด จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 32 รองลงมาคือ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนงาน จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 29 และนักทรัพยากรบุคคล จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 10 ตามลำดับ

ตารางที่ 7 แสดงหน้าที่ที่นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่รับผิดชอบ

ตำแหน่งงาน	หน้าที่รับผิดชอบ
นักทรัพยากรบุคคล	<p>งานด้านการจัดอบรมบุคลากร การคัดเลือกและประเมินผลงาน การสรรหาบุคคลภายนอก เข้ารับราชการ การดำเนินการเกี่ยวกับระบบค่าตอบแทนของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เช่น ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำข้อเสนอการปรับปรุงค่าตอบแทนประเภทต่างๆ รวมถึงดูแลหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรในราชการไทย</p>
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	<p>ขับเคลื่อนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ดูแลความร่วมมือเกี่ยวกับอุตสาหกรรมในกรอบทวิภาคีและองค์การระหว่างประเทศ</p> <p>สนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติราชการจังหวัดและกลุ่มจังหวัด และการสนับสนุนสำนักยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด จัดทำข้อมูลสถานะเศรษฐกิจอุตสาหกรรม</p> <p>จัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีของสำนักงาน จัดทำประมาณการรายได้ จัดทำแผนปฏิบัติการ จัดทำอัตราราคางานต่อหน่วยและจัดการประชุมคณะกรรมการกำกับกิจการที่ปรึกษาฯ</p> <p>ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานระหว่างประเทศ เพื่อการพัฒนา วางแผน เกี่ยวกับการลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติ นโยบายด้านน้ำมัน ประสานความร่วมมือภาครัฐและเอกชน</p> <p>ดูแลยุทธศาสตร์ความมั่นคงเพื่อการป้องกันประเทศ รับผิดชอบงานศึกษา วิเคราะห์ เสนอแนะและประสานการจัดทำนโยบาย เสนอความเห็นเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรี</p> <p>วิเคราะห์โครงการลงทุนของรัฐวิสาหกิจ ด้านสาธารณูปการ วิเคราะห์ประเด็นปัญหาสาธารณะและจัดทำข้อเสนอแนวทางแก้ไข</p> <p>จัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ วิเคราะห์แผนงาน โครงการที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สำหรับใช้เป็นความเห็นเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรี วิจัยและพัฒนาดัชนีอุตสาหกรรม สนับสนุนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของจังหวัด</p> <p>วิเคราะห์นโยบาย/แผนด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม วิเคราะห์นโยบายสำคัญและเร่งด่วนเสนอรัฐมนตรี รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายยุทธศาสตร์มหาดไทยและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พัฒนางองค์กร จัดทำแผน ประจำปี</p>
นักวิชาการพาณิชย์	<p>ดูแล FTA, วิเคราะห์กรอบความร่วมมือ ACMECSและBIMSTEC และ จีนได้ส่งเสริมการค้าแลกเปลี่ยนระหว่างประเทศ การเจรจาสินค้าเกษตร, ส่งเสริมและพัฒนาระบบดูแลการตลาดของตลาดที่เป็นเครือข่ายกรมการค้าภายใน, ควบคุมการผลิตสื่อและประชาสัมพันธ์ของกรม</p> <p>ดูแลความตกลงสินค้าอาเซียน SMEs Pro-active, โครงการส่งเสริมสินค้าและบริการไทยผ่านตราสัญลักษณ์ งานด้านการขายร่วมกับรัฐบาลต่างประเทศ</p> <p>งานด้านข้อมูลธุรกิจ เจ้าหน้าที่โครงการงานแสดงสินค้า TOP THAI BRAND เจ้าหน้าที่ศูนย์AEC</p> <p>ดูแลงานด้านการเยียวยาทางการค้า ดูแลประเด็นการค้า นโยบายทางการค้า ใต้สวนกรณีการทุ่มตลาดสินค้าจากต่างประเทศและการแก้ต่างการใช้มาตรการตอบโต้ทางการค้าของประเทศอื่น</p>

ตำแหน่งงาน	หน้าที่รับผิดชอบ
	<p>พัฒนาระบบการจดทะเบียนธุรกิจ รับผิดชอบ ประสาน จัดทำข้อมูล และเจรจาการค้ากับคู่ค้าในประเทศภูมิภาคเอเชียใต้</p> <p>รับผิดชอบโครงการพัฒนาสินค้าและตลาดสำหรับผู้สูงวัยในฝรั่งเศส รับผิดชอบบทการค้าบริการภายใต้ความตกลงการค้าเสรีอาเซียน ฮองกง</p> <p>ดูแลความตกลงว่าด้วยบริการอาเซียนและความตกลง RCEP วิเคราะห์คำขออนุญาตการประกอบธุรกิจของชาวต่างชาติภายใต้พรบ.การประกอบธุรกิจชาวต่างด้าว</p> <p>วิเคราะห์นโยบายและยุทธศาสตร์ด้านการค้า / ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการนโยบายเศรษฐกิจระหว่างประเทศ / ดำเนินโครงการจัดทำยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งทางการค้า</p> <p>วิเคราะห์และเสนอเชิงนโยบาย ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับเศรษฐกิจการค้าการลงทุน</p>
เลขานุการ	ผู้ช่วยงานหน้าห้องเลขานุการ ก.พ. หน้าห้องรองนายกรัฐมนตรี ทีมเลขานุการรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์
วิศวกร	<p>การบริหารจัดการภัยแล้งด้วยแบบจำลองทางคณิตศาสตร์ สนับสนุนการอนุรักษ์พลังงาน</p> <p>การจัดการสิ่งแวดล้อมของ SMEs ฝ่ายแผนงานและกลยุทธ์</p> <p>ผู้อำนวยการกลุ่มความร่วมมือระหว่างประเทศ กองแผนงาน ตรวจสอบ กำกับ ดูแลโรงงานในกลุ่ม cluster เครื่องจักรกล</p>
นักวิชาการ ศุลกากร	<p>ให้บริการและบังคับใช้กฎหมายศุลกากร งานพิกัดอัตราศุลกากรระหว่างประเทศ</p> <p>จัดทำพระราชบัญญัติพิกัดอัตราศุลกากร</p> <p>ดูแลด้านภาษีอากร support negotiator and documentation</p>
นักวิเทศน์ สัมพันธ์	<p>อนุสัญญาแรงงานระหว่างประเทศ เป็นผู้ประสานงานด้านอาเซียนของกระทรวงและดูแลรับผิดชอบโครงการต่างๆ ประสาน ส่งเสริมและขับเคลื่อนการดำเนินงานความร่วมมือระหว่างประเทศเกี่ยวกับการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ระหว่างหน่วยงานกับประเทศคู่ความร่วมมือ</p>
นักเศรษฐกร	ช่วยราชการคณะทำงานรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
นิติกร	งานที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย
นักพัฒนาสังคม	<p>กลุ่มส่งเสริมการแลกเปลี่ยนระหว่างประเทศ ปฏิบัติงานกลุ่มงานเลขานุการคณะกรรมการคุ้มครองเด็ก</p> <p>ประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการนโยบายและยุทธศาสตร์ครอบครัวแห่งชาติ (กยค.)</p>



ตำแหน่งงาน	หน้าที่รับผิดชอบ
นักพัฒนาระบบราชการ	<p>การศึกษา วิเคราะห์ เพื่อพัฒนาระบบการบริหารราชการในภูมิภาค</p> <p>กลุ่มงานพัฒนาวิทยาการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เข้าร่วมในโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่</p> <p>การศึกษา วิเคราะห์ เพื่อพัฒนาระบบการบริหารราชการในภูมิภาค</p>
นักวิชาการยุติธรรม	<p>รับผิดชอบการดำเนินการตามพันธกรณีตามอนุสัญญาระหว่างประเทศว่าด้วยการจัดการเลือกปฏิบัติ</p> <p>ปฏิบัติงานด้านสิทธิมนุษยชนระหว่างประเทศ ปรับปรุงกฎหมายที่ไม่สอดคล้องกับพันธกรณีตามอนุสัญญาระหว่างประเทศด้านสิทธิมนุษยชน</p> <p>เผยแพร่หลักการสิทธิ</p>
นักวิชาการอุตสาหกรรม	<p>จัดทำแผนงานการจัดการคุณภาพน้ำและติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ เลขานุการอธิบดีกรม (งานติดตามและงานวิชาการ) ส่งเสริมผู้ประกอบการ</p>
นักตรวจสอบภาษี	<p>ตรวจสอบภาษี</p>
นักวิเคราะห์รัฐวิสาหกิจ	<p>กำกับดูแลการทางพิเศษแห่งประเทศไทย (กทพ.)</p>
นักวิชาการสาธารณสุขปฏิบัติการ	<p>ขับเคลื่อน กำกับและติดตามการบริหารการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานของกรม</p>
นักวิชาการคอมพิวเตอร์ปฏิบัติการ	<p>เลขานุการงานหน้าห้อง</p>
นักวิชาการแรงงาน	<p>ทำฐานข้อมูล</p>
นักวิชาการวัฒนธรรม	<p>วิเคราะห์และเสนอเชิงนโยบาย</p>
นักพัฒนาการกีฬาชำนาญการ	<p>ดำเนินงานโครงการด้านกีฬาและวิทยาศาสตร์การกีฬา</p>
นักประชาสัมพันธ์ชำนาญการ	<p>รับผิดชอบงานด้านความร่วมมือต่างประเทศ โครงการตามกรอบความร่วมมืออาเซียน และคู่มือเจรจาอาเซียน ของกรมประชาสัมพันธ์</p>
นักวิชาการมาตรฐานชำนาญการ	<p>ตรวจติดตามผลโรงงานภายหลังได้รับใบอนุญาต</p>

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่งและความสอดคล้องของตำแหน่งและเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ

ตำแหน่ง	ความสอดคล้อง		จำนวน
	สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	
นักวิชาการ	16	0	16
	11.9	0.0	11.9
ผู้อำนวยการ	10	1	11
	7.5	0.7	8.2
นักพัฒนา	10	0	10
	7.5	0.0	7.5
วิศวกร	4	1	5
	3.0	0.7	3.7
นักทรัพยากรบุคคล	7	5	12
	5.2	3.7	9.0
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนงาน	30	10	40
	22.4	7.5	29.9
นักวิชาการพาณิชย์	31	9	40
	23.1	6.7	29.9
รวม	108	26	134
	80.6	19.4	100.0

จากผลการสำรวจพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่สอดคล้อง คิดเป็นร้อยละ 80.6 และ ไม่สอดคล้องคิดเป็นร้อยละ 19.4 เมื่อพิจารณาตามตำแหน่งงานพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ในตำแหน่งนักวิชาการพาณิชย์และนักวิเคราะห์นโยบายและแผนงานรวมร้อยละ 60 และ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งนักวิชาการพาณิชย์มีความคิดเห็นสอดคล้อง ร้อยละ 23.1 ส่วนนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ร้อยละ 22.4

**ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานความคิดเห็นด้านปัจจัยความสอดคล้องของตำแหน่งงานกับเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ**

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยความสอดคล้องของตำแหน่งงานกับเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ ซึ่งประกอบด้วย 8 ด้าน ดังนี้

1. ความสามารถด้านการจัดการ
2. ความสามารถเชิงเทคนิค
3. ความรักในความมั่นคงและมีความมีเสถียรภาพ
4. การชอบความท้าทายเป็นพิเศษ
5. ความรักอิสระและความเป็นเอกเทศ
6. ความชอบบูรณาการงานเข้ากับชีวิต
7. ความรักในงานบริการและอุทิศตนเพื่อส่วนรวม
8. มีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ

ตารางที่ 9 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นผลการวิเคราะห์ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ

ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ	Mean	Std. Deviation	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. การมีกำลังใจและมีความสุขในการทำงาน เมื่อท่านบริหารจัดการการทำงานของท่านให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้	3.60	0.53	มากที่สุด	1
2. การตัดสินใจของท่านก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานและบุคลากรภายในหน่วยงานเสมอ	2.65	0.76	มาก	4
3. การประสบความสำเร็จในอาชีพ ถ้าท่านได้ตำแหน่งหัวหน้า/ผู้บริหารในองค์กร	2.95	0.73	มาก	2
4. การเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหารทั่วไปมีความน่าดึงดูดมากกว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	2.68	0.81	มาก	3
5. ความอยากลาออกจากงาน เมื่อพบว่างานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้	2.16	0.95	น้อย	5
<b>ภาพรวม</b>	<b>2.81</b>	<b>0.76</b>	<b>มาก</b>	

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารการจัดการอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.81 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในเรื่องการมีกำลังใจและมีความสุขในการทำงานเมื่อได้บริหารจัดการการทำงานของท่านให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้อยู่ในระดับมากที่สุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 รองลงมาที่มีความคิดเห็นในเรื่อง การตัดสินใจของท่านก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานและบุคลากรภายในหน่วยงานเสมอ การประสบความสำเร็จในอาชีพถ้าท่านได้ตำแหน่งหัวหน้า/ผู้บริหารในองค์กร และการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหารทั่วไปมีความน่าดึงดูดมากกว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน อยู่ในระดับมาก ส่วนในเรื่องความรู้สึกอยากลาออกจากงาน เมื่อพบว่างานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ อยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.16 ตามลำดับ

ตารางที่ 10 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นผลการวิเคราะห์ ปัจจัยด้านความสามารถเชิงเทคนิค

ปัจจัยด้านความสามารถเชิงเทคนิค	Mean	Std. Deviation	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. การทำงานได้ดี เมื่อมีผู้ชำนาญการให้คำแนะนำอยู่เสมอ	3.14	0.68	มาก	3
2. ความรู้สึกประสบความสำเร็จในอาชีพ เมื่อท่านสามารถพัฒนาทักษะเฉพาะทางได้อยู่เป็นประจำ	3.46	0.58	มากที่สุด	1
3. ตำแหน่งชำนาญการพิเศษมีความน่าสนใจในงานมากกว่าตำแหน่งบริหารทั่วไป	2.69	0.79	มาก	4
4. การลาออกจากงานเมื่อได้รับมอบหมายงานนอกเหนือจากความเชี่ยวชาญของท่านบ่อยครั้งมากเกินไป	1.78	0.80	น้อย	5
5. การทำงานเต็มศักยภาพ เมื่อท่านได้รับโอกาสได้ใช้ทักษะความเชี่ยวชาญพิเศษของท่านอยู่เป็นประจำ	3.34	0.65	มากที่สุด	2
<b>ภาพรวม</b>	<b>2.88</b>	<b>0.70</b>	<b>มาก</b>	

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านความสามารถเชิงเทคนิคอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.88 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในเรื่องความรู้สึกประสบความสำเร็จในอาชีพเมื่อท่านสามารถพัฒนาทักษะเฉพาะทางได้อยู่เป็นประจำและการทำงานเต็มศักยภาพเมื่อท่านได้รับโอกาสได้ใช้ทักษะความเชี่ยวชาญพิเศษของท่านอยู่เป็นประจำ ในระดับมากที่สุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 และ 3.34 ตามลำดับ รองลงมาที่มีความคิดเห็นในเรื่องการทำงานได้ดีเมื่อมีผู้ชำนาญการให้คำแนะนำอยู่เสมอและตำแหน่งชำนาญการพิเศษมีความน่าสนใจในงานมากกว่าตำแหน่งบริหารทั่วไป อยู่ในระดับมาก ส่วนในเรื่องการลาออกจากงานเมื่อได้รับมอบหมายงานนอกเหนือจากความเชี่ยวชาญของท่านบ่อยครั้งมากเกินไป อยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.78 ตามลำดับ

ตารางที่ 11 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นผลการวิเคราะห์ ปัจจัยด้านการขอความทำทนาย

ปัจจัยด้านการขอความทำทนาย	Mean	Std. Deviation	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. ความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่ทำทนายได้อยู่เป็นประจำ	3.21	0.58	มาก	3
2. ความรู้สึกประสบความสำเร็จ ถ้าท่านต้องเผชิญและเอาชนะความทำทนายที่ยากมากได้เสมอ	3.45	0.58	มากที่สุด	2
3. ความรู้สึกว่ามีพลังในการทำงาน เมื่อท่านสามารถแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนได้อยู่เป็นประจำ	3.46	0.61	มากที่สุด	1
4. การมองหางานที่มีความทำทนายและใช้ทักษะอย่างมาก	3.13	0.72	มาก	5
5. การทำงานเพื่อแก้ไขปัญหา มีความสำคัญมากกว่า การทำงานเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง	3.15	0.77	มาก	4
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.28</b>	<b>0.65</b>	<b>มากที่สุด</b>	

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการขอความทำทนายอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในเรื่องความรู้สึกว่ามีพลังในการทำงาน เมื่อท่านสามารถแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนได้อยู่เป็นประจำและความรู้สึกประสบความสำเร็จ ถ้าท่านต้องเผชิญและเอาชนะความทำทนายที่ยากมากได้เสมอในระดับมากที่สุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 และ 3.45 ตามลำดับ รองลงมา มีความคิดเห็นในเรื่องความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่ทำทนายได้อยู่เป็นประจำ การทำงานเพื่อแก้ไขปัญหา มีความสำคัญมากกว่าการทำงานเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง และ การมองหางานที่มีความทำทนายและใช้ทักษะอย่างมาก อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 12 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นผลการวิเคราะห์ ปัจจัยด้านความรักในความมั่นคงและความมีเสถียรภาพ

ปัจจัยด้านความรักในความมั่นคงและความมีเสถียรภาพ	Mean	Std. Deviation	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. ความมั่นคงในการทำงานมีความสำคัญมากกว่าความเป็นอิสระและความเป็นตัวของตัวเองในการทำงาน	2.34	0.81	น้อย	5
2. สามารถลาออกจากหน่วยงานได้ ถ้าได้รับงานที่มีความเสี่ยงสูงและเป็นอันตรายต่อความมั่นคงในการทำงานของตัวเอง	2.57	0.86	มาก	4
3. การอยากได้งานที่มีความมั่นคงและความมีเสถียรภาพ	3.15	0.74	มาก	1
4. การรู้สึกว่ามีพลังในการทำงาน เมื่อได้รับความมั่นคงทางรายได้และการจ้างงานระยะยาว	3.06	0.77	มาก	2
5. อาชีพที่ท่านทำอยู่สามารถสร้างความมั่นคงและความมีเสถียรภาพให้ตัวท่านเองได้	3.04	0.70	มาก	3
<b>ภาพรวม</b>	<b>2.83</b>	<b>0.78</b>	<b>มาก</b>	

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านความรักในความมั่นคงและความมีเสถียรภาพอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.83 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในเรื่องการอยากได้งานที่มีความมั่นคงและความมีเสถียรภาพ การรู้สึกว่ามีพลังในการทำงาน เมื่อได้รับความมั่นคงทางรายได้และการจ้างงานระยะยาว อาชีพที่ท่านทำอยู่สามารถสร้างความมั่นคงและความมีเสถียรภาพให้ตัวท่านเองได้ และสามารถลาออกจากหน่วยงานได้ ถ้าได้รับงานที่มีความเสี่ยงสูงและเป็นอันตรายต่อความมั่นคงในการทำงานของตัวเอง อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.15 3.06 3.04 และ 2.57 ตามลำดับ ส่วนในเรื่องความมั่นคงในการทำงานมีความสำคัญมากกว่าความเป็นอิสระและความเป็นตัวของตัวเองในการทำงาน อยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.34

ตารางที่ 13 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นผลการวิเคราะห์ ปัจจัยด้านความรักอิสระและความเป็นเอกเทศ

ปัจจัยด้านความรักอิสระและความเป็นเอกเทศ	Mean	Std. Deviation	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. การมีอาชีพที่ให้อิสระในการทำงาน และเลือกเวลาทำงานเองได้	3.02	0.86	มาก	2
2. ความรู้สึกมีความสุขในการทำงานมากขึ้นหากมีอิสระในการทำงาน และเลือกเวลาทำงานได้	3.38	0.70	มากที่สุด	1
3. ความรู้สึกประสบความสำเร็จในอาชีพ ถ้าท่านสามารถบรรลุตามเป้าหมายได้ โดยไม่มีแรงกดดัน และสามารถทำงานได้ด้วยตัวของตัวเอง โดยไม่ต้องพึ่งพาคนอื่น	3.01	0.78	มาก	3
4. การให้ความสำคัญกับการทำงานที่ท่านสามารถเลือกวิธีการทำงานเองได้ โดยไร้กฎเกณฑ์ ข้อจำกัด มากกว่าความมั่นคงในงาน	2.81	0.83	มาก	4
5. ความรู้สึกอยากลาออกจากหน่วยงานเมื่อพบว่างานนั้นๆ บั่นทอนความอิสระและความเป็นตัวของตัวเอง	2.63	0.95	มาก	5
<b>ภาพรวม</b>	<b>2.97</b>	<b>0.82</b>	<b>มาก</b>	

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านความรักอิสระและความเป็นเอกเทศอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.97 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในเรื่องความรู้สึกมีความสุขในการทำงานมากขึ้นหากมีอิสระในการทำงาน และการเลือกเวลาทำงานได้อยู่ในระดับมากที่สุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 รองลงมา มีความคิดเห็นในเรื่อง การมีอาชีพที่ให้อิสระในการทำงานและเลือกเวลาทำงานเองได้ ความรู้สึกประสบความสำเร็จในอาชีพ ความสามารถบรรลุตามเป้าหมายได้โดยไม่มีแรงกดดัน และสามารถทำงานได้ด้วยตัวของตัวเอง โดยไม่ต้องพึ่งพาคนอื่น การให้ความสำคัญกับการทำงานที่ท่านสามารถเลือกวิธีการทำงานเองได้ โดยไร้กฎเกณฑ์ ข้อจำกัด มากกว่าความมั่นคงในงาน และความรู้สึกอยากลาออกจากหน่วยงาน เมื่อพบว่างานนั้นๆ บั่นทอนความอิสระ และความเป็นตัวของตัวเอง อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 14 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นผลการวิเคราะห์ ปัจจัยด้านความชอบการบูรณาการงานเข้ากับชีวิต

ปัจจัยด้านความชอบการบูรณาการงานเข้ากับชีวิต	Mean	Std. Deviation	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. ความพร้อมจะลาออกจางานที่ทำ หากพบว่างานนั้นไม่ตรงกับความรู้ความสามารถและไม่สามารถทำให้ท่านมีความสุขในชีวิตของตนเองและครอบครัวได้	2.79	0.85	มาก	5
2. การมีอาชีพที่สามารถสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตครอบครัวได้	3.42	0.63	มากที่สุด	2
3. การประสบความสำเร็จในอาชีพ ถ้าท่านสามารถจัดสมดุลเรื่อง ส่วนตัว ครอบครัว และอาชีพที่ต้องการได้	3.63	0.60	มากที่สุด	1
4. การหาสมดุลของความต้องการส่วนบุคคลและการใช้ชีวิตสำคัญกว่าการเลื่อนตำแหน่ง	3.34	0.71	มากที่สุด	3
5. การหางานที่มีผลกระทบกับชีวิตส่วนตัวและครอบครัวน้อยที่สุด	3.07	0.76	มาก	4
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.25</b>	<b>0.71</b>	<b>มาก</b>	

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านความชอบการบูรณาการงานเข้ากับชีวิตอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในเรื่องการประสบความสำเร็จในอาชีพ ถ้าท่านสามารถจัดสมดุลเรื่อง ส่วนตัว ครอบครัว และ การมีอาชีพที่สามารถสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตครอบครัวได้ และการหาสมดุลของความต้องการส่วนบุคคลและการใช้ชีวิตสำคัญกว่าการเลื่อนตำแหน่ง อยู่ในระดับมากที่สุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 3.42 และ 3.34 ตามลำดับ รองลงมา มีความคิดเห็นในเรื่องการหางานที่มีผลกระทบกับชีวิตส่วนตัวและครอบครัวน้อยที่สุด และความพร้อมจะลาออกจางานที่ทำ หากพบว่างานนั้นไม่ตรงกับความรู้ความสามารถและไม่สามารถทำให้ท่านมีความสุขในชีวิตของตนเองและครอบครัวได้ อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ



ตารางที่ 15 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นผลการวิเคราะห์ ปัจจัยด้านความรักในงานบริการและอุทิศตนเพื่อส่วนรวม

ปัจจัยด้านความรักในงานบริการและอุทิศตนเพื่อส่วนรวม	Mean	Std. Deviation	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. การจะประสบความสำเร็จในอาชีพ หากท่านได้อุทิศช่วยเหลือสังคมอยู่เสมอ	3.16	0.70	มาก	3
2. การที่ท่านจะมีความสุข เมื่อท่านสามารถใช้ความสามารถช่วยเหลือผู้อื่นได้เสมอ	3.48	0.66	มากที่สุด	1
3. การใช้ทักษะความเชี่ยวชาญของท่านสามารถสร้างความสุขในการทำงานและทำให้โลกน่าอยู่ สำคัญกว่าการเลื่อนตำแหน่ง	3.16	0.76	มาก	3
4. การทำอาชีพที่เสียสละเพื่อสังคมเป็นอาชีพที่น่าสนใจ	3.18	0.82	มาก	2
5. ความอยากลาออกจากหน่วยงาน เมื่องานที่ได้รับมอบหมายถูกลดความสำคัญและทำให้ความสามารถในการทำงานเพื่อส่วนรวมของท่านลดลง	2.46	0.97	น้อย	4
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.09</b>	<b>0.78</b>	<b>มาก</b>	

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านความรักในงานบริการและอุทิศตนเพื่อส่วนรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.09 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในเรื่องการที่ท่านจะมีความสุข เมื่อท่านสามารถใช้ความสามารถช่วยเหลือผู้อื่นได้เสมอ ในระดับมากที่สุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 รองลงมาที่มีความคิดเห็นในเรื่อง การทำอาชีพที่เสียสละเพื่อสังคมเป็นอาชีพที่น่าสนใจ การใช้ทักษะความเชี่ยวชาญของท่านสามารถสร้างความสุขในการทำงานและทำให้โลกน่าอยู่ สำคัญกว่าการเลื่อนตำแหน่งและ การจะประสบความสำเร็จในอาชีพ หากท่านได้อุทิศช่วยเหลือสังคมอยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก ส่วนในเรื่องความอยากลาออกจากหน่วยงาน เมื่องานที่ได้รับมอบหมายถูกลดความสำคัญและทำให้ความสามารถในการทำงานเพื่อส่วนรวมของท่านลดลง อยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.46 ตามลำดับ

ตารางที่ 16 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นผลการวิเคราะห์ ปัจจัยด้านมีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ

ปัจจัยด้านมีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ	Mean	Std. Deviation	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. การขอหาความคิดใหม่ๆเพื่อนำไปสร้างธุรกิจส่วนตัวของตนเองอยู่เสมอ	2.61	0.80	มาก	4
2. การสร้างธุรกิจส่วนตัวด้วยตัวของท่านเองสำคัญกว่าการได้เลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหารในหน่วยงาน	2.40	0.86	น้อย	5
3. การมีพลังในการทำงาน เมื่อท่านได้สร้างบางสิ่งบางอย่างที่มาจากความคิดของท่านเอง	3.43	0.55	มากที่สุด	1
4. การประสบความสำเร็จในอาชีพ เมื่อท่านสร้างบางสิ่งที่เกิดจากความคิดของท่านเอง	3.38	0.56	มากที่สุด	2
5. การมีโอกาสในการสร้างอนาคตที่ดีกว่าด้วยการประกอบธุรกิจของตัวท่านเองได้	2.75	0.85	มาก	3
<b>ภาพรวม</b>	<b>2.91</b>	<b>0.72</b>	<b>มาก</b>	

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านมีจิตวิญญาณผู้ประกอบการอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.91 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในเรื่อง การพลังในการทำงาน เมื่อท่านได้สร้างบางสิ่งบางอย่างที่มาจากความคิดของท่านเอง และการประสบความสำเร็จในอาชีพ เมื่อท่านสร้างบางสิ่งที่เกิดจากความคิดของท่านเองในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 และ 3.38 ตามลำดับ รองลงมาที่มีความคิดเห็นในเรื่องการมีโอกาสในการสร้างอนาคตที่ดีกว่าด้วยการประกอบธุรกิจของตัวท่านเองได้และ การขอหาความคิดใหม่ๆเพื่อนำไปสร้างธุรกิจส่วนตัวของตนเองอยู่เสมออยู่ในระดับมาก ส่วนในเรื่องการสร้างธุรกิจส่วนตัวด้วยตัวของท่านเองสำคัญกว่าการได้เลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหารในหน่วยงาน อยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.40 ตามลำดับ

ตารางที่ 17สรุปผลความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามหัวข้อปัจจัยความสอดคล้องของตำแหน่งงานกับเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพในภาพรวม

ปัจจัยความสอดคล้องของตำแหน่งงานกับเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ	Mean	Std.	ระดับความคิดเห็น
ด้านการบริหารจัดการ	2.81	0.76	มาก
ด้านความสามารถเชิงเทคนิค	2.88	0.70	มาก
ด้านการชอบความท้าทาย	3.28	0.65	มากที่สุด
ด้านความรักในความมั่นคงและความมีเสถียรภาพ	2.83	0.78	มาก
ด้านความรักอิสระและความเป็นเอกเทศ	2.97	0.82	มาก
ด้านความชอบการบูรณาการงานเข้ากับชีวิต	3.25	0.71	มาก
ด้านความรักในงานบริการและอุทิศตนเพื่อส่วนรวม	3.09	0.78	มาก
ด้านมีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ	2.91	0.72	มาก
รวม	3.00	0.74	มาก

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความสอดคล้องของตำแหน่งงานกับเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นในปัจจัยความสอดคล้องของตำแหน่งงานกับเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพในภาพรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.74 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการชอบความท้าทายมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านการบริหารจัดการมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 2.81

**การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างความสอดคล้องระหว่างเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพกับตำแหน่งงานที่ทำอยู่ ณ ปัจจุบันโดยใช้ค่าสถิติ Chi-Square**

ตารางที่ 18ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างตำแหน่งและความสอดคล้องของตำแหน่งและเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ

ค่าสถิติ	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11.859 <sup>a</sup>	6	0.065
Likelihood Ratio	16.213	6	0.013
Linear-by-Linear Association	6.292	1	0.012
N of Valid Cases	134		

เมื่อวิเคราะห์ในภาพรวมพบว่า ปัจจัยความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพกับตำแหน่งงานมีความสอดคล้องกันเนื่องจาก ค่า Pearson Chi-Square มีค่าเท่ากับ 11.859 และมีค่า Sig เท่ากับ 0.065 นั้นหมายความว่า ปัจจัยความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพกับตำแหน่งงานมีความสอดคล้องกัน

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานความคิดเห็นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งประกอบด้วย 3 ปัจจัยหลักดังนี้

**1. ปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูง**

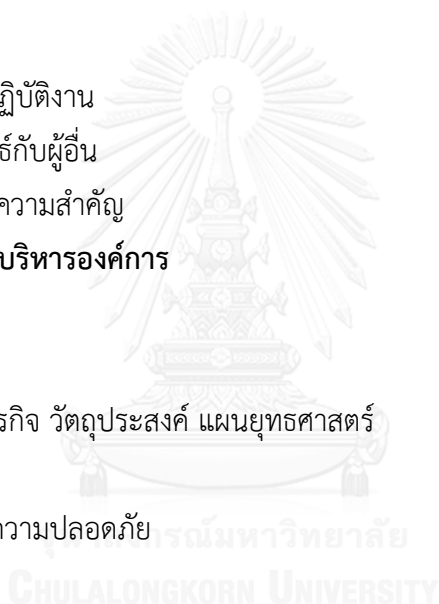
1. การประเมินจุดแข็งเพื่อวางแผนการอบรมเสริมสร้างจุดแข็ง
2. การสอนงานและการฝึกอบรม
3. การหมุนเวียนงาน
4. การมอบหมายงานที่มีความท้าทาย สับเปลี่ยนสายงาน
5. การให้ข้อมูลป้อนกลับ

**2. ปัจจัยด้านลักษณะของงาน**

1. งานที่มีความหลากหลาย
2. งานที่มีลักษณะท้าทาย
3. ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน
4. งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น
5. งานที่ได้รับมอบหมายมีความสำคัญ

**3. ปัจจัยด้านลักษณะการบริหารองค์การ**

1. ภาวะผู้นำ
2. คุณภาพชีวิต
3. แนวปฏิบัติ พันธกิจ/ภารกิจ วัตถุประสงค์ แผนยุทธศาสตร์
4. การบริหารค่าตอบแทน
5. บรรยากาศในองค์การ ความปลอดภัย



### 3.1 ปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูง

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการประเมินจุดแข็งเพื่อการอบรมเสริมสร้างจุดแข็ง

การประเมินจุดแข็งเพื่อการอบรมเสริมสร้างจุดแข็ง	Mean	Std. Deviation	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. องค์กรมีการประเมินจุดแข็งเพื่อระบุตัวผู้มีความสามารถสูงอยู่เสมอ	2.05	0.92	น้อย	3
2. องค์กรเสริมสร้างให้ท่านได้เข้าใจตนเองและรับรู้ถึงศักยภาพ ความถนัดของตนเป็นประจำ	2.13	0.89	น้อย	2
3. องค์กรมีโครงการมุ่งพัฒนาจุดแข็งของผู้มีความสามารถสูงและกำหนดความรู้ความสามารถและทักษะสำหรับความก้าวหน้าในอนาคตอย่างเหมาะสม	2.25	0.89	น้อย	1
<b>ภาพรวม</b>	<b>2.14</b>	<b>2.70</b>	<b>น้อย</b>	

ผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการประเมินจุดแข็งเพื่อการอบรมเสริมสร้างจุดแข็งอยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.14 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในเรื่ององค์กรมีโครงการมุ่งพัฒนาจุดแข็งของผู้มีความสามารถสูงและกำหนดความรู้ความสามารถและทักษะสำหรับความก้าวหน้าในอนาคตอย่างเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.25 รองลงมาคือ องค์กรเสริมสร้างให้ท่านได้เข้าใจตนเองและรับรู้ถึงศักยภาพ ความถนัดของตนเป็นประจำ และองค์กรมีการประเมินจุดแข็งเพื่อระบุตัวผู้มีความสามารถสูงอยู่เสมอ ตามลำดับ

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการสอนงานและการฝึกอบรม

การสอนงานและการฝึกอบรม	Mean	Std. Deviation	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. องค์กรมีการฝึกอบรมเกี่ยวกับหน้าที่พื้นฐานของแต่ละตำแหน่งและการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้มีความสามารถสูงอยู่เสมอ	2.39	0.85	น้อย	1
2. องค์กรมีระบบพี่เลี้ยงที่มีประสบการณ์มาก่อนที่คอยให้คำปรึกษา และให้กำลังใจในการทำงานต่อเนื่อง	2.14	0.89	น้อย	3
3. องค์กรมีการอบรมเชิงประสบการณ์ผ่านเรื่องเล่าของหัวหน้าเพื่อพัฒนาผู้มีความสามารถสูงอย่างต่อเนื่อง	2.26	0.89	น้อย	2
<b>ภาพรวม</b>	<b>2.26</b>	<b>0.88</b>	<b>น้อย</b>	

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการสอนงาน และการฝึกอบรมอยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.26 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในเรื่ององค์การมีการฝึกอบรมเกี่ยวกับหน้าที่พื้นฐานของแต่ละตำแหน่ง และการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้มีความสามารถสูงอยู่เสมอ อยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.39 รองลงมาคือ องค์การมีการอบรมเชิงประสบการณ์ผ่านเรื่องเล่าของหัวหน้าเพื่อพัฒนาผู้มีความสามารถสูงอย่างต่อเนื่อง และองค์การมีระบบพี่เลี้ยงที่มีประสบการณ์มาก่อนที่คอยให้คำปรึกษา และให้กำลังใจในการทำงานต่อเนื่อง ตามลำดับ

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการมอบหมายงานที่มีความท้าทายน่าสนใจ

การมอบหมายงานที่มีความท้าทายน่าสนใจ	Mean	Std. Deviation	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. องค์การมีการมอบหมายงานที่กระตุ้นให้เกิดความพยายามในการทำงานมากยิ่งขึ้น	2.78	0.82	มาก	2
2. งานที่ได้รับมอบหมายทำให้ท่านต้องแสวงหาความรู้และทักษะเพิ่มเติมอยู่เสมอ	3.10	0.80	มาก	1
3. องค์การมีการมอบหมายงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดใหม่ๆ มากยิ่งขึ้นอยู่เสมอ	2.73	0.89	มาก	3
<b>ภาพรวม</b>	<b>2.87</b>	<b>0.83</b>	<b>มาก</b>	

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการมอบหมายงานที่มีความท้าทายน่าสนใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.87 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในเรื่องงานที่ได้รับมอบหมายทำให้ท่านต้องแสวงหาความรู้และทักษะเพิ่มเติมอยู่เสมออยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10 รองลงมาคือองค์การมีการมอบหมายงานที่กระตุ้นให้เกิดความพยายามในการทำงานมากยิ่งขึ้น และองค์การมีการมอบหมายงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดใหม่ๆ มากยิ่งขึ้นอยู่เสมอ ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 22 ตารางค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพ สำหรับผู้มีความสามารถสูงในภาพรวม

ปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูง	Mean	Std. Deviation	ระดับความคิดเห็น
การประเมินจุดแข็งเพื่อการอบรมเสริมสร้างจุดแข็ง	2.14	2.7	น้อย
การสอนงานและการฝึกอบรม	2.26	0.88	น้อย
การมอบหมายงานที่มีความท้าทายน่าสนใจ	2.87	0.83	มาก
การหมุนเวียนงาน	2.01	0.83	น้อย
การให้ข้อมูลป้อนกลับ	2.35	0.91	น้อย
<b>รวม</b>	<b>2.32</b>	<b>1.23</b>	<b>น้อย</b>

จากตารางที่ 22 พบว่าระดับความคิดเห็นด้านการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูงในภาพรวมอยู่ในระดับน้อยโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.32 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.23 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีระดับมากที่สุด คือ ด้านการมอบหมายงานที่มีความท้าทายน่าสนใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.87 นอกนั้นอยู่ในระดับน้อย ประกอบด้วยด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.35 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.91 ด้านการสอนงานและการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.26 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.88 ด้านการประเมินจุดแข็งเพื่อการอบรมเสริมสร้างจุดแข็ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.14 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.7 และด้านการหมุนเวียนงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.01 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83 ตามลำดับ

### 3.2 ปัจจัยด้านลักษณะของงาน

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการหมุนเวียนงาน

การหมุนเวียนงาน	Mean	Std. Deviation	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. องค์กรมีการหมุนเวียนงานเพื่อช่วยให้บุคลากรได้ใช้ทักษะในการทำงานที่ใหม่ๆ อยู่เสมอ	2.10	0.84	น้อย	1
2. องค์กรมีการหมุนเวียนงานเพื่อช่วยให้บุคลากรได้ค้นหาเป้าหมายในการเติบโตทางอาชีพเป็นประจำ	2.05	0.83	น้อย	2
3. องค์กรมีการหมุนเวียนงานสลับเปลี่ยนจากสายงานหลักและสายงานสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง	1.87	0.83	น้อย	3
<b>ภาพรวม</b>	<b>2.01</b>	<b>0.83</b>	<b>น้อย</b>	

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการหมุนเวียนงานอยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในเรื่ององค์การมีการหมุนเวียนงานเพื่อช่วยให้บุคลากรได้ใช้ทักษะในการทำงานที่ใหม่ๆอยู่เสมอ อยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.10 รองลงมาคือองค์การมีการหมุนเวียนงานเพื่อช่วยให้บุคลากรได้ค้นหาเป้าหมายในการเติบโตทางอาชีพเป็นประจำ และองค์การมีการหมุนเวียนงานสลับเปลี่ยนจากสายงานหลักและสายงานสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับน้อย ตามลำดับ

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับ

การให้ข้อมูลป้อนกลับ	Mean	Std. Deviation	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. ผู้บังคับบัญชาในองค์การมีการแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	2.44	0.88	น้อย	1
2. องค์การมีการกำหนดนโยบายหรือมาตรฐานในการแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะอย่างชัดเจนอย่างสม่ำเสมอ	2.35	0.93	น้อย	2
3. การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลประเมินและท้วงติงได้หากผลการประเมินไม่เหมาะสม	2.27	0.93	น้อย	3
<b>ภาพรวม</b>	<b>2.35</b>	<b>0.91</b>	<b>น้อย</b>	

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการให้ข้อมูลป้อนกลับอยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.35 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในเรื่องผู้บังคับบัญชาในองค์การมีการแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.44 รองลงมาคือองค์การมีการกำหนดนโยบายหรือมาตรฐานในการแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะอย่างชัดเจนอย่างสม่ำเสมอ และการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลประเมิน และท้วงติงได้หากผลการประเมินไม่เหมาะสม อยู่ในระดับน้อย ตามลำดับ



ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านความหลากหลายของงาน

ความหลากหลายของงาน	Mean	Std. Deviation	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. งานเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถหลายด้านมาบูรณาการกัน	3.25	0.72	มาก	2
2. งานที่อาศัยความรู้ความสามารถหลายด้านทำให้ท่านรู้สึกสนใจในงานมากกว่างานที่ไม่ต้องใช้ทักษะมากนัก/งานที่ซ้ำซาก	3.28	0.76	มากที่สุด	1
3. การพัฒนาตัวเองอยู่เสมอจากการทำงานที่มีความหลากหลาย	3.28	0.75	มากที่สุด	1
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.27</b>	<b>0.74</b>	<b>มากที่สุด</b>	

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความหลากหลายของงาน อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในเรื่อง งานที่อาศัยความรู้ความสามารถหลายด้านทำให้ท่านรู้สึกสนใจในงานมากกว่างานที่ไม่ต้องใช้ทักษะมากนัก/งานที่ซ้ำซากและการพัฒนาตัวเองอยู่เสมอจากการทำงานที่มีความหลากหลาย อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 รองลงมาคืองานเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถหลายด้านมาบูรณาการกัน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25 ตามลำดับ ตารางที่ 26 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านความท้าทายของงาน

ความท้าทายของงาน	Mean	Std. Deviation	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. งานมีความท้าทายหรือกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	3.00	0.82	มาก	2
2. งานเป็นงานที่ต้องใช้ทักษะและความสามารถที่มีอย่างเต็มที่	3.12	0.80	มาก	1
3. งานเป็นงานที่ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดใหม่ๆอยู่เสมอ	2.87	0.86	มาก	3
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.00</b>	<b>0.83</b>	<b>มาก</b>	

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านความท้าทายของงาน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในเรื่องงานเป็นงานที่ต้องใช้ทักษะและความสามารถที่มีอย่างเต็มที่ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12 รองลงมาคืองานมีความท้าทายหรือกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ และ งานเป็นงานที่ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดใหม่ๆอยู่เสมออยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 27 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านงานที่ได้รับมอบหมายมีความสำคัญ

งานที่ได้รับมอบหมายมีความสำคัญ	Mean	Std. Deviation	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. งานที่ได้รับมอบหมายทำให้ท่านเป็นคนสำคัญของทีม หน่วยการทำงาน หรือเป็นหน้าตาชื่อเสียงขององค์กร	2.87	0.84	มาก	2
2. งานมีความสำคัญในแง่ของการพัฒนาผู้นำในอนาคต	2.77	0.89	มาก	3
3. งานที่เฉพาะเจาะจง หรือเฉพาะกิจ ต้องอาศัยทักษะใหม่ๆ และต้องอาศัยความรับผิดชอบสูง	2.96	0.87	มาก	1
<b>ภาพรวม</b>	<b>2.87</b>	<b>0.87</b>	<b>มาก</b>	

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านงานที่ได้รับมอบหมายมีความสำคัญ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.87 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในเรื่องงานที่เฉพาะเจาะจง หรือเฉพาะกิจ ต้องอาศัยทักษะใหม่ๆ และต้องอาศัยความรับผิดชอบสูง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.98 รองลงมาคืองานที่ได้รับมอบหมายทำให้ท่านเป็นคนสำคัญของทีม หน่วยการทำงาน หรือเป็นหน้าตาชื่อเสียงขององค์กร และงานมีความสำคัญในแง่ของการพัฒนาผู้นำในอนาคต อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ตารางที่ 28 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

โอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น	Mean	Std. Deviation	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. งานเป็นงานที่ต้องรับผิดชอบร่วมกับผู้อื่น	3.28	0.72	มากที่สุด	2
2. งานเป็นงานที่เปิดโอกาสในการเข้าสังคมและปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น	3.30	0.80	มากที่สุด	1
3. งานเป็นงานที่เปิดโอกาสในการแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะคิดและความคิดเห็นกับผู้อื่นอยู่เสมอ	3.19	0.83	มาก	3
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.25</b>	<b>0.79</b>	<b>มาก</b>	

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในเรื่องงานเป็นงานที่เปิดโอกาสในการเข้าสังคมและปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 รองลงมาคืองานเป็นงานที่ต้องรับผิดชอบร่วมกับผู้อื่น อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วน งานเป็นงานที่เปิดโอกาสในการแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะคิดและความคิดเห็นกับผู้อื่นอยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.19 ตามลำดับ

ตารางที่ 29 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านความอิสระ

ความอิสระ	Mean	Std. Deviation	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. การใช้ความสามารถและความรู้ของท่านได้อย่างเต็มที่ภายใต้อำนาจหน้าที่ของตน	2.81	0.83	มาก	2
2. การพิจารณาและตัดสินใจได้อย่างเต็มที่ภายใต้อำนาจหน้าที่ของตน	2.75	0.86	มาก	3
3. องค์กรมอบหมายให้ท่านรับผิดชอบต่อผลงานโดยที่ท่านสามารถมีขั้นตอนการทำงานอย่างอิสระภายใต้อำนาจหน้าที่ของตน	2.83	0.81	มาก	1
<b>ภาพรวม</b>	<b>2.80</b>	<b>0.83</b>	<b>มาก</b>	

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้าน ความอิสระอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.80 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในเรื่ององค์กรมอบหมายให้ท่านรับผิดชอบต่อผลงานโดยที่ท่านสามารถมีขั้นตอนการทำงานอย่างอิสระ ภายใต้อำนาจหน้าที่ของตน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.83 รองลงมาคือการใช้ความสามารถและความรู้ของท่านได้อย่างเต็มที่ภายใต้อำนาจหน้าที่ของตน และการพิจารณาและตัดสินใจได้อย่างเต็มที่ภายใต้อำนาจหน้าที่ของตน อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ตารางที่ 30 ตารางค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นปัจจัยด้านลักษณะงานในภาพรวม

ปัจจัยด้านลักษณะงาน	Mean	Std. Deviation	ระดับความคิดเห็น
ความหลากหลายของงาน	3.27	0.74	มากที่สุด
ความท้าทายของงาน	3.00	0.83	มาก
งานที่ได้รับมอบหมายมีความสำคัญ	2.87	0.87	มาก
โอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น	3.25	0.79	มาก
ความอิสระ	2.80	0.83	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.03</b>	<b>0.812</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 30 พบว่าระดับความคิดเห็นด้านลักษณะงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.03 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.812 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีระดับมากที่สุด คือ ความหลากหลายของงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27 นอกนั้นอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วยด้านโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.79 ด้านความท้าทายของงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83

ด้านงานที่ได้รับมอบหมายมีความสำคัญ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.87 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.87 และ ด้านความอิสระ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.80 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83 ตามลำดับ

### 3.3.ปัจจัยด้านลักษณะการบริหารองค์การ

ตารางที่ 31 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ	Mean	Std. Deviation	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. ผู้บริหารในองค์การมีความเป็นผู้นำและมีวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำที่สามารถพัฒนาองค์การไปในทิศทางที่ดีขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง	2.85	0.85	มาก	2
2. ผู้บริหารในองค์การให้ความสำคัญกับบุคลากร รับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และยินดีให้คำแนะนำในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	2.78	0.89	มาก	3
3. ผู้บริหารในองค์การมีจริยธรรม และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรได้บังคับบัญชา	3.00	0.72	มาก	1
<b>ภาพรวม</b>	<b>2.88</b>	<b>0.82</b>	<b>มาก</b>	

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.88 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในเรื่องผู้บริหารในองค์การมีจริยธรรม และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรได้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 รองลงมาคือผู้บริหารในองค์การมีความเป็นผู้นำและมีวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำที่สามารถพัฒนาองค์การไปในทิศทางที่ดีขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง และผู้บริหารในองค์การให้ความสำคัญกับบุคลากร รับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และยินดีให้คำแนะนำในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 32 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านแนวปฏิบัติองค์การ

แนวปฏิบัติองค์การ	Mean	Std. Deviation	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. องค์การมีการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ หรือเป้าหมายขององค์การที่ชัดเจน	2.98	0.77	มาก	1
2. องค์การมีการกำหนดมาตรฐานและกระบวนการทำงานที่ชัดเจน	2.71	0.83	มาก	3
3. องค์การมีการแจ้งข้อมูลข่าวสารและความเคลื่อนไหวขององค์การอย่างสม่ำเสมอ	2.88	0.81	มาก	2
<b>ภาพรวม</b>	<b>2.86</b>	<b>0.80</b>	<b>มาก</b>	

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านแนวปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.86 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความ

คิดเห็นในเรื่อง องค์การมีการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายขององค์การที่ชัดเจน อยู่ใน ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.98 รองลงมาคือองค์การมีการแจ้งข้อมูลข่าวสารและความเคลื่อนไหว ขององค์การอย่างสม่ำเสมอและองค์การมีการกำหนดมาตรฐานและกระบวนการทำงานที่ชัดเจน อยู่ใน ระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 33 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นผลการวิเคราะห์ ปัจจัยด้านการบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทน	Mean	Std. Deviation	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. องค์การมีการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม	2.40	0.88	น้อย	3
2. องค์การมีการให้ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม	2.46	0.83	น้อย	2
3. องค์การมีการจัดสวัสดิการที่เหมาะสม	2.52	0.87	มาก	1
<b>ภาพรวม</b>	<b>2.46</b>	<b>0.86</b>	<b>น้อย</b>	

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหาร ค่าตอบแทน อยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.46 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้ตอบ แบบสอบถามมีความคิดเห็นในเรื่อง องค์การมีการจัดสวัสดิการที่เหมาะสม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 2.52 รองลงมาคือ องค์การมีการให้ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม และองค์การมีการให้ ค่าตอบแทนที่เหมาะสม อยู่ในระดับน้อย ตามลำดับ

ตารางที่ 34 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นผลการวิเคราะห์ ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิต

คุณภาพชีวิต	Mean	Std. Deviation	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. องค์การมีการจัดทำเส้นทางอาชีพที่เหมาะสม สำหรับบุคลากรทุกตำแหน่งงาน	2.16	0.77	น้อย	3
2. องค์การให้ความสำคัญและดูแลเอาใจใส่ด้าน สุขภาพของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	2.53	0.82	มาก	2
3. องค์การให้ความสำคัญและส่งเสริมเรื่อง สัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์การ	2.65	0.81	มาก	1
<b>ภาพรวม</b>	<b>2.45</b>	<b>0.80</b>	<b>น้อย</b>	

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณภาพชีวิต อยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.45 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมี ความคิดเห็นในเรื่ององค์การให้ความสำคัญและส่งเสริมเรื่องสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรใน องค์การ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.65 รองลงมาคือ องค์การให้ความสำคัญและดูแลเอาใจ ใส่ด้านสุขภาพของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมาก ส่วน องค์การมีการจัดทำเส้นทางอาชีพที่ เหมาะสมสำหรับบุคลากรทุกตำแหน่งงานอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ย 2.16 ตามลำดับ

ตารางที่ 35 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นผลการวิเคราะห์ ปัจจัยด้านบรรยากาศในองค์กร

บรรยากาศในองค์กร	Mean	Std. Deviation	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. องค์กรจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกและเครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงานเพียงพอและเหมาะสม	2.76	0.89	มาก	1
2. องค์กรให้ความสำคัญเรื่องความปลอดภัยของสถานที่ทำงานอย่างสม่ำเสมอ	2.71	0.85	มาก	2
3. องค์กรให้ความสำคัญและดูแลเรื่อง ความน่าอยู่ ความสะอาด และความสวยงามของสถานที่ทำงาน	2.64	0.77	มาก	3
<b>ภาพรวม</b>	<b>2.70</b>	<b>0.83</b>	<b>มาก</b>	

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านบรรยากาศในองค์กร อยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.70 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในเรื่ององค์กรจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกและเครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงานเพียงพอและเหมาะสม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.76 รองลงมาคือ องค์กรให้ความสำคัญเรื่องความปลอดภัยของสถานที่ทำงานอย่างสม่ำเสมอ และองค์กรให้ความสำคัญและดูแลเรื่อง ความน่าอยู่ ความสะอาด และความสวยงามของสถานที่ทำงานอยู่ในระดับมากตามลำดับ

ตารางที่ 36 ตารางค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นปัจจัยด้านการบริหารองค์กรในภาพรวม

ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร	Mean	Std. Deviation	ระดับความคิดเห็น
ภาวะผู้นำ	2.88	0.82	มาก
แนวปฏิบัติองค์กร	2.86	0.80	มาก
การบริหารค่าตอบแทน	2.46	0.86	น้อย
คุณภาพชีวิต	2.45	0.80	น้อย
บรรยากาศในองค์กร	2.70	0.83	มาก
<b>รวม</b>	<b>2.67</b>	<b>0.822</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 36 พบว่าระดับความคิดเห็นด้านการบริหารองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.67 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.822 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีระดับมากที่สุด คือ ภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.88 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.82 รองลงมาที่อยู่ในระดับมากที่สุดคือด้านแนวปฏิบัติองค์กรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.86 ค่าส่วนเบี่ยงเบน

มาตรฐานเท่ากับ 0.80 ด้านบรรยากาศในองค์กรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.70 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83 แต่ในด้านการบริหารค่าตอบแทนมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย โดยค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.46 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.86 เช่นเดียวกันกับด้านคุณภาพชีวิตมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.45 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.80 ตามลำดับ

#### ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานความคิดเห็นด้านความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่

ตารางที่ 37 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับการพูดถึงองค์กรในด้านบวก

พูดถึงองค์กรในด้านบวก	Mean	Std. Deviation	ระดับความคิดเห็น
1.ท่านมีความภาคภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าท่านทำงานในองค์กรแห่งนี้	3.16	0.73	มาก
2.ท่านพูดถึงองค์กรของท่านในทางที่ดีและชื่นชมองค์กรเมื่อสนทนากับผู้อื่น	3.03	0.82	มาก
3.ท่านมีความภาคภูมิใจและยินดีเมื่อผู้อื่นพูดถึง องค์กรของท่านในทางที่ดี	3.21	0.73	มาก
4.ท่านจะชี้แจงและอธิบายแก้ไข เมื่อผู้อื่นกล่าวถึงองค์กรของท่านในทางที่ผิด	3.30	0.65	มากที่สุด
5.ท่านจะสนับสนุนและยินดีแนะนำให้ญาติมิตรมาร่วมงานกับองค์กร	2.87	0.87	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.11</b>	<b>0.62</b>	<b>มาก</b>

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในเรื่องพูดถึงองค์กรในด้านบวกอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.11 เมื่อพิจารณาเป็นรายหัวข้อพบว่าในเรื่องการชี้แจงและอธิบายแก้ไข เมื่อผู้อื่นกล่าวถึงองค์กรของท่านในทางที่ผิดมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 รองลงมาเป็นเรื่องความภาคภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าท่านทำงานในองค์กรแห่งนี้ การพูดถึงองค์กรของท่านในทางที่ดีและชื่นชมองค์กรเมื่อสนทนากับผู้อื่น ความภาคภูมิใจและยินดีเมื่อ และการสนับสนุนและยินดีแนะนำให้ญาติมิตรมาร่วมงานกับองค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากตามลำดับ

ตารางที่ 38 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับความปรารถนาที่จะดำรงเป็นสมาชิกองค์การ

ความปรารถนาที่จะดำรงเป็นสมาชิกองค์การ	Mean	Std. Deviation	ระดับความคิดเห็น
1. ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งกับองค์การ	2.93	0.82	มาก
2. การตัดสินใจถูกต้องในการทำงานที่องค์การแห่งนี้	2.93	0.81	มาก
3. การไม่เปลี่ยนงานใหม่ไปองค์การอื่น แม้ว่าจะได้รับโอกาสทางตำแหน่งและเงินเดือนที่สูงกว่า	2.22	0.93	น้อย
4. ความเต็มใจที่จะอยู่กับองค์การแห่งนี้ตลอดชีวิตการทำงาน	2.31	0.90	น้อย
5. ความยินดีเข้าร่วมกิจกรรมขององค์การอย่างสม่ำเสมอ	2.91	0.85	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>2.66</b>	<b>0.69</b>	<b>มาก</b>

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในเรื่องความปรารถนาที่จะดำรงเป็นสมาชิกองค์การอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 2.66 เมื่อพิจารณาเป็นรายหัวข้อพบว่าในเรื่องความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งกับองค์การและการตัดสินใจถูกต้องในการทำงานที่องค์การแห่งนี้ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.93 รองลงมาเป็นเรื่องความยินดีเข้าร่วมกิจกรรมขององค์การอย่างสม่ำเสมอ ความเต็มใจที่จะอยู่กับองค์การแห่งนี้ตลอดชีวิตการทำงานและการไม่เปลี่ยนงานใหม่ไปองค์การอื่น แม้ว่าจะได้รับโอกาสทางตำแหน่งและเงินเดือนที่สูงกว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย ตามลำดับ

ตารางที่ 39 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับความทุ่มเทในการทำงาน

ความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ	Mean	Std. Deviation	ระดับความคิดเห็น
1. การทำงานโดยใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อความสำเร็จขององค์การอยู่เสมอ	3.25	0.73	มาก
2. ความเต็มใจจะทำงานทุกอย่างเพื่อสนับสนุนและพัฒนาองค์การ	3.22	0.74	มาก
3. การค้นหาแนวทางการปรับปรุงการทำงานและองค์การให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	3.19	0.69	มาก
4. ความพร้อมสนับสนุนกับองค์การในทุกด้าน แม้ว่าท่านจะมีภาระงานที่มากกว่าเดิม	3.07	0.76	มาก
5. ความห่วงใยในความอยู่รอดและทิศทางขององค์การในอนาคต	3.24	0.77	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.19</b>	<b>0.60</b>	<b>มาก</b>

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในเรื่องความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.19 เมื่อพิจารณาเป็นรายหัวข้อพบว่าในเรื่องการทำงานโดยใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จขององค์การอยู่เสมอในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25 รองลงมาเป็นเรื่อง ความห่วงใยในความอยู่รอดและทิศทางขององค์การในอนาคต ความเต็มใจจะทำงานทุกอย่างเพื่อสนับสนุนและพัฒนาองค์การ การค้นหาแนวทางการปรับปรุงการทำงานและ



องค์การให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ความพร้อมสนับสนุนกับองค์การในทุกด้าน แม้ว่าท่านจะมีภาระงานที่มากกว่าเดิม อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 40 ตารางค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ในภาพรวม

ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่	Mean	Std. Deviation	ระดับความคิดเห็น
การพูดถึงองค์การในด้านบวก	3.11	0.82	มาก
ความปรารถนาที่จะดำรงเป็นสมาชิกองค์การ	2.66	0.80	มาก
ความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ	3.20	0.86	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>2.99</b>	<b>0.86</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 40 พบว่าระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ในภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.86 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีระดับมาก คือ ด้านความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.86 รองลงมาที่อยู่ในระดับมากคือด้านการพูดถึงองค์การในด้านบวกมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.82 ส่วนระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับน้อยที่สุดคือ 2.66 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.80 ตามลำดับ

**ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ**

**สมมติฐาน ปัจจัยด้านความสอดคล้องของตำแหน่งงานกับเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ ปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพของผู้มีความสามารถสูง ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านด้านการบริหารองค์การ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ**

$H_0$  : ปัจจัยด้านความสอดคล้องของตำแหน่งงานกับเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ ปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพของผู้มีความสามารถสูง ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านด้านการบริหารองค์การ ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

$H_1$  : สมมติฐาน ปัจจัยด้านความสอดคล้องของตำแหน่งงานกับเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ ปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพของผู้มีความสามารถสูง ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านด้านการบริหารองค์การ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะใช้สถิติ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ตารางที่ 41 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ปัจจัย	ค่าสถิติ	ปัจจัยด้านความสอดคล้องของตำแหน่งงานกับเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ	ปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพของผู้มีความสามารถสูง	ปัจจัยด้านลักษณะงาน	ปัจจัยด้านการบริหารองค์การ	ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์การ
ปัจจัยด้านความสอดคล้องของตำแหน่งงานกับเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1	.154 .075	.143 .099	.134 .121	.200* .020
ปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพของผู้มีความสามารถสูง	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)			.517** .000	.693** .000	.476** .000
ปัจจัยด้านลักษณะงาน	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)			1	.558** .000	.613** .000
ปัจจัยด้านด้านการบริหารองค์การ	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)				1	.697** .000

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 41 พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารองค์การ โดยรวมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมในระดับค่อนข้างสูง ( $r=0.697$ ) รองลงมาคือปัจจัยด้านลักษณะงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมในระดับค่อนข้างสูง ( $r=0.613$ ) และ ปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพของผู้มีความสามารถสูง มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การในระดับปานกลาง ( $r=0.476$ ) ยกเว้นปัจจัยด้านความสอดคล้องเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพกับตำแหน่งงานที่ทำอยู่ปัจจุบันที่มีระดับความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การระดับต่ำ ( $r=0.200$ ) ตามลำดับ

### สมมติฐานที่ 1.1 ระดับความผูกพันในเรื่องการพูดถึงองค์การในด้านบวกอยู่ในระดับมาก

$H_0: \mu=3$  (ระดับความผูกพันในเรื่องการพูดถึงองค์การในด้านบวกอยู่ในระดับมาก)

$H_1: \mu \neq 3$  (ระดับความผูกพันในเรื่องการพูดถึงองค์การในด้านบวกอยู่ในระดับแตกต่างจากระดับมาก)

ตารางที่ 42 ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับระดับความผูกพันในเรื่องการพูดถึงองค์การในด้านบวก

การพูดถึงองค์การในด้านบวก	Test Value = 3			
	T	df	Sig. (2-tailed)	ระดับความคิดเห็น
1.ท่านมีความภาคภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าท่านทำงานในองค์การแห่งนี้	2.61	133	.01*	มากที่สุด
2.ท่านพูดถึงองค์การของท่านในทางที่ดีและชื่นชมองค์การเมื่อสนทนากับผู้อื่น	.42	133	.67	มาก
3.ท่านมีความภาคภูมิใจและยินดีเมื่อผู้อื่นพูดถึง องค์การของท่านในทางที่ดี	3.33	133	.00*	มากที่สุด
4.ท่านจะชี้แจงและอธิบายแก้ไข เมื่อผู้อื่นกล่าวถึงองค์การของท่านในทางที่ผิด	5.32	133	.00*	มากที่สุด
5.ท่านจะสนับสนุนและยินดีแนะนำให้ญาติมิตรมาร่วมงานกับองค์การ	-1.77	133	.01*	น้อยหรือน้อยที่สุด
ภาพรวม	1.98	133	.15	มาก

\*p-value<0.05

จากผลการทดสอบสมมติฐานด้วย One Sample T-test โดยการวิเคราะห์ One Sample T-test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่าการพูดถึงองค์การในด้านบวกในภาพรวมมีค่า Sig เท่ากับ 0.15 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงยอมรับ  $H_0$  จึงสรุปได้ว่าระดับความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ในด้านการพูดถึงองค์การในด้านบวกอยู่ในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

โดยที่ความคิดเห็นในด้านการพูดถึงองค์การในด้านบวกในด้านท่านมีความภาคภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าท่านทำงานในองค์การแห่งนี้ มีค่า Sig เท่ากับ 0.01 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  จึงสรุปได้ว่าระดับความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ในด้านท่านมีความภาคภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าท่านทำงานในองค์การแห่งนี้แตกต่างจากระดับมากโดยมีความผูกพันอยู่ในระดับมากที่สุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ด้านท่านพูดถึงองค์การของท่านในทางที่ดีและชื่นชมองค์การเมื่อสนทนากับผู้อื่น มีค่า Sig เท่ากับ 0.67 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงยอมรับ  $H_0$  จึงสรุปได้ว่าระดับความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ในด้านท่านพูดถึงองค์การของท่านในทางที่ดีและชื่นชมองค์การเมื่อสนทนากับผู้อื่นอยู่ในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ด้านท่านมีความภาคภูมิใจและยินดีเมื่อผู้อื่นพูดถึง องค์การของท่านในทางที่ดี มีค่า Sig เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  สรุปได้ว่าระดับ

ความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ในด้านท่านมีความภาคภูมิใจและยินดีเมื่อผู้อื่นพูดถึงแตกต่างจากระดับมากโดยมีความผูกพันอยู่ในระดับมากที่สุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ด้านจะชี้แจงและอธิบายแก้ไข เมื่อผู้อื่นกล่าวถึงองค์การของท่านในทางที่ผิดมีค่า Sig เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  สรุปได้ว่าระดับความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ในด้านจะชี้แจงและอธิบายแก้ไข เมื่อผู้อื่นกล่าวถึงองค์การของท่านในทางที่ผิดแตกต่างจากระดับมากโดยมีความผูกพันอยู่ในระดับมากที่สุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ด้านท่านจะสนับสนุนและยินดีแนะนำให้ญาติมิตรมาร่วมงานกับองค์กรมีค่า Sig เท่ากับ 0.01 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  จึงสรุปได้ว่าระดับความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ในด้านท่านจะสนับสนุนและยินดีแนะนำให้ญาติมิตรมาร่วมงานกับองค์กรจึงสรุปได้ว่าระดับความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ในด้านท่านจะสนับสนุนและยินดีแนะนำให้ญาติมิตรมาร่วมงานกับองค์กรแตกต่างจากระดับมากโดยมีความผูกพันอยู่ในระดับมากที่สุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 43 จำนวนและร้อยละความปรารถนาที่จะดำรงเป็นสมาชิกขององค์กร

ความปรารถนาที่จะดำรงเป็นสมาชิกขององค์กร	เห็นด้วยน้อยที่สุด		เห็นด้วยน้อย		เห็นด้วยมาก		เห็นด้วยมากที่สุด	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1.ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	8	6.0	25	18.7	69	51.5	32	23.9
2.การตัดสินใจที่ต้องในการทำงานที่องค์กรแห่งนี้	9	6.7	22	16.4	73	54.5	30	22.4
3.การไม่เปลี่ยนงานใหม่ไปองค์กรอื่นแม้ว่าจะได้รับโอกาสทางตำแหน่งและเงินเดือนที่สูงกว่า	32	23.9	55	41.0	33	24.6	14	10.4
4.ความเต็มใจที่จะอยู่กับองค์กรแห่งนี้ตลอดชีวิตการทำงาน	26	19.4	55	41.0	39	29.1	14	10.4
5.ความยินดีเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ	9	6.7	28	20.9	63	47.0	34	25.4

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้สึกในเรื่องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ส่วนใหญ่จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 51.5 เห็นด้วยมากเกี่ยวกับเรื่องนี้ รองลงมาผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 23.9 เห็นด้วยมากที่สุด และมีเพียง 8 คน คิดเป็นร้อยละ 6.0 เห็นด้วยกับเรื่องนี้น้อยที่สุดตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้สึกในเรื่องการตัดสินใจที่ต้องในการทำงานที่องค์กรแห่งนี้ ส่วนใหญ่จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 54.5 เห็นด้วยมากเกี่ยวกับเรื่องนี้ รองลงมาผู้ตอบแบบสอบถาม

จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 22.4 เห็นด้วยมากที่สุด และมีเพียง 9 คน คิดเป็นร้อยละ 6.7 เห็นด้วยกับเรื่องนี้น้อยที่สุด ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้สึกในเรื่องการไม่เปลี่ยนงานใหม่ไปองค์กรอื่น แม้ว่าจะได้รับโอกาสทางตำแหน่งและเงินเดือนที่สูงกว่า ส่วนใหญ่จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 41.0 เห็นด้วยน้อยเกี่ยวกับเรื่องนี้ รองลงมาผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 24.6 เห็นด้วยมาก และมีเพียง 14 คน คิดเป็นร้อยละ 10.4 เห็นด้วยกับเรื่องนี้มากที่สุด ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้สึกในเรื่องความเต็มใจที่จะอยู่กับองค์กรแห่งนี้อย่างเต็มที่ตลอดชีวิตการทำงาน ส่วนใหญ่จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 41.0 เห็นด้วยน้อยเกี่ยวกับเรื่องนี้ รองลงมาผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 29.1 เห็นด้วยมาก และมีเพียง 14 คน คิดเป็นร้อยละ 10.4 เห็นด้วยกับเรื่องนี้มากที่สุด ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้สึกในเรื่องความยินดีเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ ส่วนใหญ่จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 47.0 เห็นด้วยมากเกี่ยวกับเรื่องนี้ รองลงมาผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 25.4 เห็นด้วยมากที่สุด และมีเพียง 9 คน คิดเป็นร้อยละ 6.7 เห็นด้วยกับเรื่องนี้น้อยที่สุด ตามลำดับ

### สมมติฐานที่ 1.2 ระดับความผูกพันในเรื่องความปรารถนาที่จะดำรงอยู่ในองค์กรอยู่ในระดับมาก

$H_0 : \mu = 3$  (ระดับความผูกพันในเรื่องความปรารถนาที่จะดำรงอยู่ในองค์กรอยู่ในระดับมาก)

$H_1 : \mu \neq 3$  (ระดับความผูกพันในเรื่องความปรารถนาที่จะดำรงอยู่ในองค์กรแตกต่างจากระดับมาก)

ตารางที่ 44 ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับระดับความผูกพันในเรื่องความปรารถนาที่จะดำรงเป็นสมาชิกองค์กร

ความปรารถนาที่จะดำรงเป็นสมาชิกองค์กร	Test Value = 3			
	t	df	Sig. (2-tailed)	ระดับความคิดเห็น
1. ท่านมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	-0.95	133	.34	มาก
2. ท่านคิดว่าตัดสินใจถูกต้องในการทำงานที่องค์กรแห่งนี้	-1.07	133	.29	มาก
3. ท่านจะไม่เปลี่ยนงานใหม่ไปองค์กรอื่นแม้ว่าจะได้รับโอกาสทางตำแหน่งและเงินเดือนที่สูงกว่า	-9.77	133	.00*	น้อยหรือน้อยที่สุด
4. ท่านเต็มใจที่จะอยู่กับองค์กรแห่งนี้อย่างเต็มที่ตลอดชีวิตการทำงาน	-8.90	133	.00*	น้อยหรือน้อยที่สุด
5. ท่านยินดีเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ	-1.21	133	.23	มาก
ภาพรวม	-4.38	133	.17	มาก

\*p-value < 0.05

จากผลการทดสอบสมมติฐานด้วย One Sample T-test โดยการวิเคราะห์ One Sample T-test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่าความปรารถนาที่จะดำรงเป็นสมาชิกองค์กรใน

ภาพรวมมีค่า Sig เท่ากับ 0.17 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงยอมรับ  $H_0$  จึงสรุปได้ว่าระดับความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ในเรื่องความปรารถนาที่จะดำรงอยู่ในองค์กรอยู่ในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

โดยที่ความคิดเห็นในด้านความปรารถนาที่จะดำรงเป็นสมาชิกองค์กรในด้านท่านมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร มีค่า Sig เท่ากับ 0.34 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงยอมรับ  $H_0$  จึงสรุปได้ว่าระดับความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ในด้านท่านมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กรอยู่ในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ด้านท่านคิดว่าตัดสินใจถูกต้องในการทำงานที่องค์กรแห่งนี้มีค่า Sig เท่ากับ 0.29 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงยอมรับ  $H_0$  จึงสรุปได้ว่าระดับความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ในด้านท่านคิดว่าตัดสินใจถูกต้องในการทำงานที่องค์กรแห่งนี้อยู่ในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ด้านท่านจะไม่เปลี่ยนงานใหม่ไปองค์กรอื่น แม้ว่าจะได้รับโอกาสทางตำแหน่งและเงินเดือนที่สูงกว่ามีค่า Sig เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  จึงสรุปได้ว่าระดับความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ในด้านท่านจะไม่เปลี่ยนงานใหม่ไปองค์กรอื่นแตกต่างจากระดับมากโดยมีความผูกพันอยู่ในระดับน้อยหรือน้อยที่สุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ด้านท่านเต็มใจที่จะอยู่กับองค์กรแห่งนี้ตลอดชีวิตการทำงานมีค่า Sig เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  จึงสรุปได้ว่าระดับความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ในด้านท่านเต็มใจที่จะอยู่กับองค์กรแห่งนี้ตลอดชีวิตการทำงานแตกต่างจากระดับมากโดยมีความผูกพันอยู่ในระดับน้อยหรือน้อยที่สุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ด้านท่านยินดีเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กรอย่างสม่ำเสมอมีค่า Sig เท่ากับ 0.23 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงยอมรับ  $H_0$  จึงสรุปได้ว่าระดับความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ในด้านท่านยินดีเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กรอย่างสม่ำเสมออยู่ในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 45 จำนวนและร้อยละความทุ่มเทในการทำงาน

ความทุ่มเทในการทำงาน	เห็นด้วยน้อยที่สุด		เห็นด้วยน้อย		เห็นด้วยมาก		เห็นด้วยมากที่สุด	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1.การทำงานโดยใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จขององค์กรอยู่เสมอ	5	3.7	8	6.0	69	51.5	52	38.8
2.ความเต็มใจจะทำงานทุกอย่างเพื่อสนับสนุนและพัฒนาองค์กร	4	3.0	13	9.7	66	49.3	51	38.1
3.การค้นหาแนวทางการปรับปรุงการทำงานและองค์กรให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	4	3.0	10	7.5	76	56.7	44	32.8
4.ความพร้อมสนับสนุนกับองค์กรในทุกด้าน แม้ว่าท่านจะมีภาระงานที่มากกว่าเดิม	6	4.5	16	11.9	74	55.2	38	28.4
5.ความห่วงใยในความอยู่รอดและทิศทางขององค์กรในอนาคต	6	4.5	9	6.7	65	48.5	54	40.3

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้สึกในเรื่องการทำงานโดยใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จขององค์กรอยู่เสมอ ส่วนใหญ่จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 51.5 เห็นด้วยมากเกี่ยวกับเรื่องนี้ รองลงมาผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 38.8 เห็นด้วยมากที่สุด และมีเพียง 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.7 เห็นด้วยกับเรื่องนี้น้อยที่สุด ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้สึกในเรื่องความเต็มใจจะทำงานทุกอย่างเพื่อสนับสนุนและพัฒนาองค์กรส่วนใหญ่จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 49.3 เห็นด้วยมากเกี่ยวกับเรื่องนี้ รองลงมาผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 38.1 เห็นด้วยมากที่สุด และมีเพียง 4 คน คิดเป็นร้อยละ 3.0 เห็นด้วยกับเรื่องนี้น้อยที่สุด ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้สึกในเรื่องการค้นหาแนวทางการปรับปรุงการทำงานและองค์กรให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่วนใหญ่จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 56.7 เห็นด้วยมากเกี่ยวกับเรื่องนี้ รองลงมาผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 32.8 เห็นด้วยมากที่สุด และมีเพียง 4 คน คิดเป็นร้อยละ 3.0 เห็นด้วยกับเรื่องนี้น้อยที่สุด ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้สึกในเรื่องความพร้อมสนับสนุนกับองค์กรในทุกด้าน แม้ว่าท่านจะมีภาระงานที่มากกว่าเดิม ส่วนใหญ่จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 55.2 เห็นด้วยมากเกี่ยวกับเรื่องนี้ รองลงมาผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 28.4 เห็นด้วยมากที่สุด และมีเพียง 6 คน คิดเป็นร้อยละ 4.5 เห็นด้วยกับเรื่องนี้น้อยที่สุด ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้สึกในเรื่องความห่วงใยในความอยู่รอดและทิศทางขององค์กรในอนาคต ส่วนใหญ่จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 48.5 เห็นด้วยมากเกี่ยวกับเรื่องนี้ รองลงมาผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 40.3 เห็นด้วยมากที่สุด และมีเพียง 6 คน คิดเป็นร้อยละ 4.5 เห็นด้วยกับเรื่องนี้น้อยที่สุด ตามลำดับ

### สมมติฐานที่ 1.3 ระดับความผูกพันในเรื่องความทุ่มเทในการทำงานอยู่ในระดับมาก

$H_0 : \mu = 3$  (ระดับความผูกพันในเรื่องความทุ่มเทในการทำงานอยู่ในระดับน้อย)

$H_1 : \mu \neq 3$  (ระดับความผูกพันในเรื่องความทุ่มเทในการทำงานแตกต่างจากระดับมาก)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ One Sample T-test เพื่อทดสอบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างหนึ่งกลุ่ม ตารางที่ 46 ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับระดับความผูกพันในเรื่องความทุ่มเทในการทำงาน

ความทุ่มเทในการทำงาน	Test Value = 3			
	t	df	Sig. (2-tailed)	ระดับความคิดเห็น
1. ท่านทำงานโดยใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จขององค์กรอยู่เสมอ	4.009	133	.00*	มากที่สุด
2. ท่านเต็มใจจะทำงานทุกอย่างเพื่อสนับสนุนและพัฒนาองค์กร	3.491	133	.00*	มากที่สุด
3. ท่านมักค้นหาแนวทางการปรับปรุงการทำงานและองค์กรให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	3.214	133	.00*	มากที่สุด
4. ท่านพร้อมสนับสนุนกับองค์กรในทุกด้าน แม้ว่าท่านจะมีภาระงานที่มากกว่าเดิม	1.133	133	.26	มาก
5. ท่านมีความห่วงใยในความปลอดภัยและทิศทางขององค์กรในอนาคต	3.702	133	.00*	มากที่สุด
ภาพรวม	3.110	133	.05	มาก

p-value < 0.05

จากผลการทดสอบสมมติฐานด้วย One Sample T-test โดยการวิเคราะห์ One Sample T-test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่าความทุ่มเทในการทำงานในภาพรวมมีค่า Sig เท่ากับ 0.05 ซึ่งเท่ากับระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงยอมรับ  $H_0$  จึงสรุปได้ว่าระดับความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ในเรื่องความทุ่มเทในการทำงานอยู่ในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

โดยที่ความคิดเห็นในด้านความทุ่มเทในการทำงานในด้านท่านทำงานโดยใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จขององค์กรอยู่เสมอ มีค่า Sig เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงยอมรับ  $H_1$  จึงสรุปได้ว่าระดับความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ในด้านท่านทำงานโดยใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จขององค์กรอยู่เสมอแตกต่างจากระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด

ด้านท่านเต็มใจจะทำงานทุกอย่างเพื่อสนับสนุนและพัฒนาองค์กรมีค่า Sig เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  จึงสรุปได้ว่าระดับความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ในด้านเต็มใจจะทำงานทุกอย่างเพื่อสนับสนุนและ



พัฒนาองค์การแตกต่างจากระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับมากที่สุด

ด้านท่านมักค้นหาแนวทางการปรับปรุงการทำงานและองค์การให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องมีค่า Sig เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  จึงสรุปได้ว่าระดับความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ในด้านท่านมักค้นหาแนวทางการปรับปรุงการทำงานและองค์การให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องแตกต่างจากระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับมากที่สุด

ด้านท่านพร้อมสนับสนุนกับองค์การในทุกด้าน แม้ว่าท่านจะมีภาระงานที่มากกว่าเดิมมีค่า Sig เท่ากับ 0.26 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงยอมรับ  $H_0$  จึงสรุปได้ว่าระดับความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ในด้านท่านพร้อมสนับสนุนกับองค์การในทุกด้าน แม้ว่าท่านจะมีภาระงานที่มากกว่าเดิมอยู่ในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ด้านท่านมีความห่วงใยในความอยู่รอดและทิศทางขององค์การในอนาคตมีค่า Sig เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  จึงสรุปได้ว่าระดับความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ในด้านท่านมีความห่วงใยในความอยู่รอดและทิศทางขององค์การในอนาคตแตกต่างจากระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับมากที่สุด

**สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านความสอดคล้องของตำแหน่งงานกับเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ ปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูง ปัจจัยด้านลักษณะของงาน และ ปัจจัยด้านการบริหารองค์การ มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ต่อหน่วยงานต้นสังกัด**

1. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านความสอดคล้องของตำแหน่งงานกับเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ ปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูง ปัจจัยด้านลักษณะของงาน และ ปัจจัยด้านการบริหารองค์การ มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ในภาพรวม ตารางที่ 47 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความสอดคล้องของตำแหน่งงานกับเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ ปัจจัยการพัฒนาอาชีพของผู้มีความสามารถสูง ปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัยด้านการบริหารองค์การกับระดับความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0.763	0.582	0.569	0.637

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่า ค่า  $R=0.763$  นั้นหมายความว่า ปัจจัยความสอดคล้องของตำแหน่งงานกับเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ ปัจจัยการพัฒนาอาชีพของผู้มีความสามารถสูง ปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัยด้านการบริหารองค์การสามารถอธิบายความผันแปรของระดับความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ต่อหน่วยงานต้นสังกัด ได้ถึงร้อยละ 76.3 และเมื่อพิจารณาค่า  $R^2 = 0.582$  และค่า adjusted  $R^2 = 0.569$  ซึ่งมีค่าไม่แตกต่างกันมากนัก

โดยตัวแปรอิสระสามารถอธิบายความผันแปรของความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ได้ถึงร้อยละ 56.9

ตารางที่ 48 การวิเคราะห์ความแปรปรวนระหว่างปัจจัยความสอดคล้องปัจจัยการพัฒนาอาชีพของผู้มีความสามารถสูง ปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัยด้านการบริหารองค์กรกับระดับความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

ANOVA	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	72.842	4	18.211	44.909	0.000*
Residual	52.309	129	0.405		
Total	125.151	133			

\* $p < 0.05$

ผลจากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์โดยใช้ F Test ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่าค่าสถิติ  $F = 44.909$  มีระดับนัยสำคัญเท่ากับ  $Sig = 0.00$  ซึ่งน้อยกว่า  $0.05$  แสดงว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม หรือ ปัจจัยความสอดคล้องของตำแหน่งงานกับเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ ปัจจัยการพัฒนาอาชีพของผู้มีความสามารถสูง ปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัยด้านการบริหารองค์กรมีอิทธิพลต่อปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่  $0.05$

ตารางที่ 49 การวิเคราะห์ความถดถอยระหว่างปัจจัยความสอดคล้องของตำแหน่งงานกับเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ ปัจจัยการพัฒนาอาชีพของผู้มีความสามารถสูง ปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัยด้านการบริหารองค์กรกับระดับความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

ปัจจัย	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations Zero-order	Partial	Part
	B	Std. Error	Beta					
(Constant)	0.03	0.05		0.54	0.58			
ปัจจัยความสอดคล้องของตำแหน่งงานกับเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ	0.14	0.05	0.14	2.52	0.01*	0.23	0.21	0.14
ปัจจัยการพัฒนาอาชีพของผู้มีความสามารถสูง	0.17	0.08	0.18	2.16	0.03*	0.63	0.18	0.12
ปัจจัยด้านลักษณะงาน	0.24	0.07	0.24	3.45	0.00*	0.60	0.29	0.19
ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร	0.39	0.08	0.40	4.68	0.00*	0.68	0.38	0.26

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $0.05$

จากผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อนแบบขั้นตอน Multiple Linear Regression Analysis- Enter ระหว่าง ปัจจัยความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ ปัจจัยการพัฒนาอาชีพของผู้มีความสามารถสูง ปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัยด้านการบริหารองค์การ โดยกำหนดให้

$X_1$  = ปัจจัยความสอดคล้องของตำแหน่งงานกับเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ

$X_2$  = ปัจจัยการพัฒนาอาชีพของผู้มีความสามารถสูง

$X_3$  = ปัจจัยด้านลักษณะงาน

$X_4$  = ปัจจัยด้านการบริหารองค์การ

$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4$

$Y = 0.030 + 0.142X_1 + 0.179X_2 + 0.240X_3 + 0.395X_4$

ค่า t 0.544      2.521      2.168      3.453      4.686

Sig. (0.587)      (0.013)\*\*      (0.032)\*\*      (0.001)\*\*      (0.000)\*\*

$R^2 = 0.582$        $adj R^2 = 0.569$        $D.W. = 1.885$

\*\*มีระดับนัยสำคัญที่ 0.05

จากนั้นจึงหาตัวแปรและระดับความสัมพันธ์ พบว่ามีทั้งหมด 4 ตัวแปรที่มีอิทธิพล คือ ปัจจัยความสอดคล้องของตำแหน่งงานกับเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ ( $X_1$ ) (มีค่า Sig ที่ 0.013 และค่า t ที่ 2.521) การพัฒนาอาชีพของผู้มีความสามารถสูง ( $X_2$ ) (มีค่า Sig ที่ 0.032 และค่า t ที่ 2.168) ปัจจัยด้านลักษณะงาน ( $X_3$ ) (มีค่า Sig ที่ 0.001 และค่า t ที่ 3.453) และปัจจัยด้านการบริหารองค์การ ( $X_4$ ) (มีค่า Sig ที่ 0.000 และค่า t ที่ 4.686) และเมื่อพิจารณาค่า Durbin-Watson ของสมการนี้ เท่ากับ 1.885 ซึ่งใกล้เคียงกับ 2 (อยู่ในช่วง 1.5-2.5) แปลความได้ว่าสมการนี้มีค่าความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน และมีความสามารถในการทำนายค่อนข้างแม่นยำ

เมื่อวิเคราะห์ผลกระทบปัจจัยความสอดคล้องปัจจัยการพัฒนาอาชีพของผู้มีความสามารถสูง ปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัยด้านการบริหารองค์การ พบว่า

ปัจจัยความสอดคล้องของตำแหน่งงานกับเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.142 กล่าวคือเมื่อปัจจัยปัจจัยความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันต่อองค์การเพิ่มขึ้น 0.142 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

ปัจจัยการพัฒนาอาชีพของผู้มีความสามารถสูง มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.179 กล่าวคือเมื่อปัจจัยปัจจัยความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันต่อองค์การเพิ่มขึ้น 0.179 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

ปัจจัยด้านลักษณะงาน มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.240 กล่าวคือเมื่อปัจจัยปัจจัยความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันต่อองค์การเพิ่มขึ้น 0.240 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

ปัจจัยด้านการบริหารองค์การ มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.395 กล่าวคือเมื่อปัจจัยปัจจัยความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันต่อองค์การเพิ่มขึ้น 0.395 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่ 2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านความสอดคล้องของตำแหน่งงานกับเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ ปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูง ปัจจัยด้านลักษณะของงาน ปัจจัยด้านการบริหารองค์การ ปัจจัยเพศ ปัจจัยอายุ ปัจจัยสถานภาพ ปัจจัยระดับการศึกษา ปัจจัยรายได้ต่อเดือน ปัจจัยประสบการณ์ในการทำงาน ณ หน่วยงานปัจจุบันมีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่

ตารางที่ 50 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความสอดคล้องของตำแหน่งงานกับเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ ปัจจัยการพัฒนาอาชีพของผู้มีความสามารถสูง ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านการบริหารองค์การ ปัจจัยเพศ ปัจจัยอายุ ปัจจัยสถานภาพ ปัจจัยระดับการศึกษา ปัจจัยรายได้ต่อเดือน และปัจจัยประสบการณ์ในการทำงาน ณ หน่วยงานปัจจุบัน กับระดับความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0.839 <sup>a</sup>	0.704	0.680	0.548

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่า ค่า  $R=0.839$  นั้นหมายความว่า ปัจจัยความสอดคล้องของตำแหน่งงานกับเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ ปัจจัยการพัฒนาอาชีพของผู้มีความสามารถสูง ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านการบริหารองค์การ ปัจจัยเพศ ปัจจัยอายุ ปัจจัยสถานภาพ ปัจจัยระดับการศึกษา ปัจจัยรายได้ต่อเดือน และปัจจัยประสบการณ์ในการทำงาน ณ หน่วยงานปัจจุบัน สามารถอธิบายความผันแปรของระดับความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ต่อหน่วยงานต้นสังกัด ได้ถึงร้อยละ 83.9 และเมื่อพิจารณาค่า  $R^2 = 0.704$  และค่า adjusted  $R^2 = 0.680$  ซึ่งมีค่าไม่แตกต่างกันมากนัก โดยตัวแปรอิสระสามารถอธิบายความผันแปรของความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ได้ถึงร้อยละ 70.4

ตารางที่ 51 การวิเคราะห์ความแปรปรวนระหว่างปัจจัยความสอดคล้องปัจจัยการพัฒนาอาชีพของผู้มีความสามารถสูง ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านการบริหารองค์การ ปัจจัยเพศ ปัจจัยอายุ ปัจจัยสถานภาพ ปัจจัยระดับการศึกษา ปัจจัยรายได้ต่อเดือน และปัจจัยประสบการณ์ในการทำงาน ณ หน่วยงานปัจจุบัน กับระดับความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

ANOVA	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	88.114	10	8.811	29.263	0.000*
Residual	37.037	123	0.301		
Total	125.151	133			

\* $p < 0.05$

ผลจากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์โดยใช้ F Test ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า ค่าสถิติ  $F = 29.263$  มีระดับนัยสำคัญเท่ากับ  $\text{Sig} = 0.00$  ซึ่งน้อยกว่า  $0.05$  แสดงว่ามีตัวแปรอิสระ อย่างน้อย 1 ตัวที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม หรือ ปัจจัยความสอดคล้องของตำแหน่งงานกับเครื่องบ่งชี้ ทางอาชีพ ปัจจัยการพัฒนาอาชีพของผู้มีความสามารถสูง ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านการ บริหารองค์การ ปัจจัยเพศ ปัจจัยอายุ ปัจจัยสถานภาพ ปัจจัยระดับการศึกษา ปัจจัยรายได้ต่อเดือน และปัจจัยประสบการณ์ในการทำงาน ณ หน่วยงานปัจจุบัน มีอิทธิพลต่อปัจจัยความผูกพันต่อ องค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่  $0.05$

ตารางที่ 52 การวิเคราะห์ความถดถอยระหว่างปัจจัยความสอดคล้องของตำแหน่งงานกับเครื่องบ่งชี้ ทางอาชีพ ปัจจัยการพัฒนาอาชีพของผู้มีความสามารถสูง ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านการ บริหารองค์การ ปัจจัยเพศ ปัจจัยอายุ ปัจจัยสถานภาพ ปัจจัยระดับการศึกษา ปัจจัยรายได้ต่อเดือน และปัจจัยประสบการณ์ในการทำงาน ณ หน่วยงานปัจจุบันกับระดับความผูกพันต่อองค์การของนัก บริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ต่อหน่วยงานต้นสังกัด



	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations Zero-order	Partial	Part
	B	Std. Error	Beta					
(Constant)	0.142	0.650		0.219	0.827			
1.ปัจจัย สอดคล้องของ ตำแหน่งงาน กับเครื่องบ่งชี้ ทางอาชีพ	0.186	0.054	0.187	3.421	0.001*	0.498	0.295	0.168
2.ปัจจัยด้าน การพัฒนา อาชีพสำหรับผู้ มีความสามารถ สูง	0.422	0.083	0.388	5.088	0.000*	0.740	0.417	0.250
3.ปัจจัยด้าน ลักษณะงาน	0.201	0.063	-0.213	3.186	0.002*	0.652	0.276	0.156
4.ปัจจัยด้าน การบริหาร องค์กร	0.197	0.076	0.204	2.586	0.011*	0.684	0.227	0.127
5.เพศ	-0.047	0.102	-0.024	-0.461	0.646	-0.177	-0.041	-0.023
6.อายุ	-0.047	0.138	-0.021	-0.340	0.734	0.022	-0.031	-0.017
7.สถานภาพ	0.073	0.121	0.033	0.605	0.546	0.151	0.054	0.030
8.ระดับ การศึกษา	-0.273	0.293	-0.048	-0.931	0.354	0.075	-0.084	-0.046
9.รายได้ต่อ เดือน	0.158	0.062	0.149	2.549	0.012*	0.262	0.224	0.125
10. ประสบการณ์ ในการทำงาน ณ หน่วยงาน ปัจจุบัน	0.018	0.097	0.011	0.183	0.855	0.019	0.017	0.009
11. ประเภท หน่วยงานที่เคย สังกัดมาก่อน เข้าร่วม โครงการ	-0.114	0.111	-0.094	-1.029	0.306	-0.086	-0.092	-0.087

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อนแบบขั้นตอน Multiple Linea Regression Analysis- Enter ระหว่าง ปัจจัยความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ ปัจจัยการพัฒนาอาชีพของ ผู้มีความสามารถสูง ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร ปัจจัยเพศ ปัจจัยอายุ ปัจจัยสถานภาพ ปัจจัยระดับการศึกษา ปัจจัยระดับรายได้ต่อเดือน ปัจจัยประสบการณ์ทำงาน ณ หน่วยงานปัจจุบัน และปัจจัยประเภทหน่วยงานที่เคยสังกัดมาก่อนเข้าร่วมโครงการ โดยรูปแบบ สมการมีรายละเอียดดังนี้

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

โดยกำหนดให้

$X_1$  = ปัจจัยความสอดคล้องของตำแหน่งงานกับเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ

$X_2$  = ปัจจัยการพัฒนาอาชีพของผู้มีความสามารถสูง

$X_3$  = ปัจจัยด้านลักษณะงาน

$X_4$  = ปัจจัยด้านการบริหารองค์การ

$X_5$  = ปัจจัยรายได้ต่อเดือน

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

$$Y = 0.142 + 0.186X_1 + 0.422X_2 + 0.201X_3 + 0.197X_4 + 0.158X_5$$

t	0.219	3.421	5.088	3.186	2.586	2.549
---	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Sig (0.827)	(0.001)**	(0.000)**	(0.002)**	(0.011)**	(0.012)**
-------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

$R^2$	0.612	adj $R^2$	= 0.600	D.W.	= 2.069
-------	-------	-----------	---------	------	---------

\*\*มีระดับนัยสำคัญที่ 0.05

จากนั้นจึงหาตัวแปรและระดับความสัมพันธ์ พบว่ามีทั้งหมด 5 ตัวแปรที่มีอิทธิพล คือ ปัจจัยความสอดคล้องของตำแหน่งงานกับเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ (มีค่า Sig ที่ 0.001 และค่า t ที่ 3.421) การพัฒนาอาชีพของผู้มีความสามารถสูง (มีค่า Sig ที่ 0.000 และค่า t ที่ 5.088) ปัจจัยด้านลักษณะงาน (มีค่า Sig ที่ 0.002 และค่า t ที่ 3.186) ปัจจัยด้านการบริหารองค์การ (มีค่า Sig ที่ 0.011 และค่า t ที่ 2.586) และปัจจัยรายได้ต่อเดือน (มีค่า Sig ที่ 0.012 และค่า t ที่ 2.549) และเมื่อพิจารณาค่า Durbin-Watson ของสมการนี้ เท่ากับ 2.069 ซึ่งใกล้เคียงกับ 2 (อยู่ในช่วง 1.5-2.5) และมีความสามารถในการทำนายค่อนข้างแม่นยำ

เมื่อวิเคราะห์ผลกระทบปัจจัยความสอดคล้องของตำแหน่งงานกับเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ ปัจจัยการพัฒนาอาชีพของผู้มีความสามารถสูง ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านการบริหารองค์การ และปัจจัยรายได้ต่อเดือน พบว่า

ปัจจัยความสอดคล้องของตำแหน่งงานกับเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.186 กล่าวคือเมื่อปัจจัยปัจจัยความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันต่อองค์การเพิ่มขึ้น 0.186 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

ปัจจัยการพัฒนาอาชีพของผู้มีความสามารถสูง มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.422 กล่าวคือเมื่อปัจจัยปัจจัยความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันต่อองค์การเพิ่มขึ้น 0.422 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

ปัจจัยด้านลักษณะงาน มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.201 กล่าวคือเมื่อปัจจัยปัจจัยความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันต่อองค์การเพิ่มขึ้น 0.201 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

ปัจจัยด้านการบริหารองค์การ มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.197 กล่าวคือเมื่อปัจจัยปัจจัยความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันต่อองค์การเพิ่มขึ้น 0.197 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

ปัจจัยรายได้ต่อเดือนมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.158 กล่าวคือเมื่อปัจจัยปัจจัยความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ปัจจัยความผูกพันต่อองค์การเพิ่มขึ้น 0.158 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

### สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

1. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านความสอดคล้องของตำแหน่งงานกับเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่

ผลการวิเคราะห์ ปัจจัยด้านความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่

ตารางที่ 53 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านความสามารถด้านการจัดการ ด้านความสามารถเชิงเทคนิค ด้านความรักในความมั่นคงและความมีเสถียรภาพ ด้านการชอบความท้าทาย ด้านความรักอิสระและความเป็นเอกเทศ ด้านความชอบการบูรณาการงานเข้ากับชีวิต ด้านความรักในงานบริการและอุทิศตนเพื่อส่วนรวม และด้านมีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ กับระดับความผูกพันในองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0.482 <sup>a</sup>	0.232	0.183	0.504

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่า ค่า  $R=0.482$  นั้นหมายความว่า ปัจจัยด้านความสามารถด้านการจัดการ ด้านความสามารถเชิงเทคนิค ด้านความรักในความมั่นคงและความมีเสถียรภาพ ด้านการชอบความท้าทาย ด้านความรักอิสระและความเป็นเอกเทศ ด้านความชอบการบูรณาการงานเข้ากับชีวิต ด้านความรักในงานบริการและอุทิศตนเพื่อส่วนรวม และด้านมีจิตวิญญาณผู้ประกอบการสามารถอธิบายความผันแปรของระดับความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ต่อหน่วยงานต้นสังกัด ได้ถึงร้อยละ 48.2 และเมื่อพิจารณาค่า  $R^2 = 0.232$  และค่า  $\text{adjusted } R^2 = 0.183$  ซึ่งมีค่าไม่แตกต่างกันมากนัก โดยตัวแปรอิสระสามารถอธิบายความผันแปรของความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ได้ร้อยละ 23.2 ซึ่งจากการพิจารณาค่าความสามารถในการทำนายของสมการนี้จากค่า  $\text{adjusted } R^2 = 0.183$  ซึ่งมีความสามารถในการทำนายเพียง ร้อยละ 18.3 ซึ่งมีความสามารถในการทำนายต่ำ สาเหตุจากตัวแบบความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพกับตำแหน่งงานอาจไม่เหมาะสมกับการนำมาศึกษาอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ

ตารางที่ 54 การวิเคราะห์ความแปรปรวนระหว่างกับปัจจัยด้านความสามารถด้านการจัดการ ด้านความสามารถเชิงเทคนิค ด้านความรักในความมั่นคงและความมีเสถียรภาพ ด้านการชอบความท้าทาย ด้านความรักอิสระและความเป็นเอกเทศ ด้านความชอบการบูรณาการงานเข้ากับชีวิต ด้าน



ความรักในงานบริการและอุทิศตนเพื่อส่วนรวม และด้านมีจิตวิญญาณผู้ประกอบการกับระดับความผูกพันในองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	24.344	8	3.043	4.742	.000*
Residual	100.807	125	.806		
Total	125.151	133			

\*p<0.05

ผลจากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์โดยใช้ F Test ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่าค่าสถิติ F = 4.742 มีระดับนัยสำคัญเท่ากับ Sig = 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม หรือ ปัจจัยด้านความสามารถด้านการจัดการ ด้านความสามารถเชิงเทคนิค ด้านความรักในความมั่นคงและควมมีเสถียรภาพ ด้านการขอความท้หาย ด้านความรักอิสระและความเป็นเอกเทศ ด้านความชอบการบูรณาการงานเข้ากับชีวิต ด้านความรักในงานบริการและอุทิศตนเพื่อส่วนรวม และด้านมีจิตวิญญาณผู้ประกอบการมีผลต่อระดับความผูกพันในองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ 0.05

ตารางที่ 55 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อน แบบขั้นตอน (Multiple Linear Regression Analysis-Enter) ระหว่างปัจจัยด้านความสอดคล้องของตำแหน่งงานกับเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพประกอบด้วยด้านความสามารถด้านการจัดการ ด้านความสามารถเชิงเทคนิค ด้านความรักในความมั่นคงและควมมีเสถียรภาพ ด้านการขอความท้หาย ด้านความรักอิสระและความเป็นเอกเทศ ด้านความชอบการบูรณาการงานเข้ากับชีวิต ด้านความรักในงานบริการและอุทิศตนเพื่อส่วนรวม และด้านมีจิตวิญญาณผู้ประกอบการมีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.940	.579		1.623	.107
ด้านความสามารถด้านการจัดการ	.145	.125	.098	1.162	.248
ด้านความสามารถเชิงเทคนิค	-.066	.117	-.047	-.566	.573
ด้านความรักในความมั่นคงและควมมีเสถียรภาพ	.229	.094	.202	2.431	.016*
ด้านการขอความท้หาย	.346	.104	.300	3.316	.001*
ด้านความรักอิสระและความเป็นเอกเทศ	-.128	.103	-.129	-1.249	.214

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
ด้านความชอบการบูรณาการงานเข้ากับชีวิต	-.044	.130	-.035	-.343	.732
ด้านความรักในงานบริการและอุทิศตนเพื่อส่วนรวม	.288	.090	.281	3.211	.002*
ด้านมีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ	-.107	.105	-.099	-1.019	.310

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อนแบบขั้นตอน Multiple Linear Regression Analysis- Enter ระหว่าง ปัจจัยด้านความสอดคล้องของตำแหน่งงานกับเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ ประกอบด้วยด้าน ความสามารถด้านการจัดการ ด้านความสามารถเชิงเทคนิค ด้านความรักในความมั่นคงและความมีเสถียรภาพ ด้านการชอบความท้าทาย ด้านความรักอิสระและความเป็นเอกเทศ ด้านความชอบ การบูรณาการงานเข้ากับชีวิต ด้านความรักในงานบริการและอุทิศตนเพื่อส่วนรวม และด้านมีจิตวิญญาณผู้ประกอบการโดยรูปแบบสมการมีรายละเอียดดังนี้

$$Y = B_0 + B_1 X_1 + B_2 X_2 + B_3 X_3$$

โดยกำหนดให้

$X_1$  = ด้านความรักในความมั่นคงและความมีเสถียรภาพ

$X_2$  = ด้านการชอบความท้าทาย

$X_3$  = ด้านความรักในงานบริการและอุทิศตนเพื่อส่วนรวม

$$Y = B_0 + B_1 X_1 + B_2 X_2 + B_3 X_3$$

$$Y = 0.940 + 0.229X_1 + 0.346X_2 + 0.288X_3$$

$$t \quad 1.623 \quad 2.431 \quad 3.316 \quad 3.211$$

$$\text{Sig.} \quad (0.107) \quad (0.016)^* \quad (0.001)^* \quad (0.002)^*$$

$$R^2 = 0.232 \quad \text{adj } R^2 = 0.183 \quad \text{D.W.} = 1.975$$

\*\*มีระดับนัยสำคัญที่ 0.05

จากนั้นจึงหาตัวแปรและระดับความสัมพันธ์ พบว่ามีทั้งหมด 3 ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ ด้านความรักในความมั่นคงและความมีเสถียรภาพ (มีค่า Sig ที่ 0.016 และค่า t ที่ 2.431) ด้านการชอบความท้าทาย (มีค่า Sig ที่ 0.001 และค่า t ที่ 3.316) และด้านความรักในงานบริการและอุทิศตนเพื่อส่วนรวม (มีค่า Sig ที่ 0.002 และค่า t ที่ 3.211) และเมื่อพิจารณาค่า Durbin-Watson ของสมการนี้ เท่ากับ 1.975 ซึ่งใกล้เคียงกับ 2 (อยู่ในช่วง 1.5-2.5) แปลความได้ว่าสมการนี้มีค่าความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกันและมีความสามารถในการทำนายค่อนข้างแม่นยำ

เมื่อวิเคราะห์ผลกระทบของ ปัจจัยด้านความรักในความมั่นคงและความมีเสถียรภาพ ปัจจัยด้านการชอบความท้าทายและปัจจัยด้านความรักในงานบริการและอุทิศตนเพื่อส่วนรวมพบว่า

ปัจจัยด้านความรักในความมั่นคงและความมีเสถียรภาพ มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.299 กล่าวคือเมื่อปัจจัยด้านความรักในความมั่นคงและความมีเสถียรภาพ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ระดับความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น 0.299 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

ปัจจัยด้านการชอบความท้าทาย มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.346 กล่าวคือเมื่อด้านการชอบความท้าทาย เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ระดับความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น 0.346 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

ปัจจัยด้านด้านความรักในงานบริการและอุทิศตนเพื่อส่วนรวมมีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.288 กล่าวคือเมื่อด้านความรักในงานบริการและอุทิศตนเพื่อส่วนรวมเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ระดับความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น 0.288 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

แต่พบว่าการพิจารณาค่าความสามารถในการทำนายของสมการนี้จากค่า adjusted  $R^2 = 0.183$  ซึ่งมีความสามารถในการทำนายเพียง ร้อยละ 18.3 ซึ่งมีความสามารถในการทำนายต่ำ สาเหตุจากตัวแบบความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพกับตำแหน่งงานไม่เหมาะสมกับการนำมาศึกษา อิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

### สมมติฐานที่3 ปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูงมีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่

ตารางที่ 56การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูงกับระดับการระดับความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
0.670 <sup>a</sup>	0.448	0.427	0.734	1.793

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่า ค่า  $R=0.670$  นั้นหมายความว่า ปัจจัยการพัฒนาอาชีพของผู้มีความสามารถสูง สามารถอธิบายความผันแปรของระดับความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ต่อหน่วยงานต้นสังกัด ได้ถึงร้อยละ 67.0และเมื่อพิจารณาค่า  $R^2 = 0.448$ และค่า adjusted  $R^2 = 0.427$  ซึ่งมีค่าไม่แตกต่างกันมากนัก โดยตัวแปรอิสระสามารถอธิบายความผันแปรของความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ได้ถึงร้อยละ 44.8

ตารางที่ 57 การวิเคราะห์ความแปรปรวนระหว่างปัจจัยการพัฒนาอาชีพของผู้มีความสามารถสูง กับ ความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	56.106	5	11.221	20.802	.000*
Residual	69.046	128	.539		
Total	125.151	133			

\*p<0.05

ผลจากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์โดยใช้ F Test ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า ค่าสถิติ F = 20.802 มีระดับนัยสำคัญเท่ากับ Sig = 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระ อย่างน้อย 1 ตัวที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม หรือ ปัจจัยการพัฒนาอาชีพของผู้มีความสามารถสูง มี อิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ต่อหน่วยงานต้นสังกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ 0.05

ตารางที่ 58 การวิเคราะห์ความถดถอยระหว่าง ปัจจัยการพัฒนาอาชีพของผู้มีความสามารถสูง กับ ระดับความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-2.453	.274		-8.942	.000
การประเมินจุดแข็ง	.031	.118	.026	.264	.792
การสอนงาน	-.131	.133	-.100	-.988	.325
การมอบหมายงานที่มีความท้าทายน่าสนใจ	.561	.110	.425	5.095	.000*
การหมุนเวียนงาน	.056	.111	.045	.508	.613
การให้ข้อมูลป้อนกลับ	.417	.114	.349	3.643	.000*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อนแบบขั้นตอน Multiple Linear Regression Analysis- Enter ของ ปัจจัยการพัฒนาอาชีพของผู้มีความสามารถสูงกับระดับความผูกพันต่อ องค์กร สามารถสร้างสมการเพื่อนำไปใช้ทำนายได้ดังนี้

โดยกำหนดให้

$X_1$  = ปัจจัยด้านการมอบหมายงานที่มีความท้าทายน่าสนใจ

$X_2$  = ปัจจัยด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับ

$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2$

$Y = -2.453 + 0.561X_1 + 0.417X_2$

t -8.942 5.095 3.643  
 Sig (0.000)\* (0.000)\* (0.000)\*  
 $R^2 = 0.488$  adj  $R^2 = 0.427$  D.W. = 1.793

\*\*มีระดับนัยสำคัญที่ 0.05

จากนั้นจึงหาตัวแปรและระดับความสัมพันธ์ พบว่ามีทั้งหมด 2 ตัวแปรที่มีอิทธิพล คือการมอบหมายงานที่มีความท้าทายน่าสนใจ (มีค่าSig ที่ 0.00และค่า t ที่5.095) การให้ข้อมูลป้อนกลับ(มีค่า Sigที่ 0.000 และค่า t ที่3.643) และเมื่อพิจารณาค่า Durbin-Watson ของสมการนี้ เท่ากับ 1.943 ซึ่งใกล้เคียงกับ 2 (อยู่ในช่วง1.5-.2.5) แปลความได้ว่าสมการนี้มีค่าความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกันและมีความสามารถในการทำนายค่อนข้างแม่นยำตรงโดยสังเกตได้จากค่า  $R^2$  ที่มีค่าเท่ากับ 0.488 และค่า adj  $R^2$  เท่ากับ 0.427 ซึ่งมีค่าไม่ต่างกันมากนัก

เมื่อวิเคราะห์ผลกระทบ ปัจจัยการพัฒนาอาชีพของผู้มีความสามารถสูง พบว่า

ด้านการมอบหมายงานที่มีความท้าทายน่าสนใจมีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.561 กล่าวคือเมื่อปัจจัยด้านการมอบหมายงานที่มีความท้าทายน่าสนใจเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ระดับความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น 0.561 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

ด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับมีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.417 กล่าวคือเมื่อปัจจัยการให้ข้อมูลป้อนกลับเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การผูกพันต่อองค์กรในด้านบวกเพิ่มขึ้น 0.417 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

ส่วนปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูง ด้าน การประเมินจุดแข็ง (B=0.031) การสอนงาน(B=-0.131) การหมุนเวียนงาน(B=0.056) ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

#### สมมติฐานที่4. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านลักษณะงานมีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่

ตารางที่ 59การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านลักษณะงาน กับระดับความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
0.655 <sup>a</sup>	0.429	0.406	0.7470	1.852

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่า ค่า R=0.655 นั้นหมายความว่า ปัจจัยด้านลักษณะงาน สามารถอธิบายความผันแปรของระดับองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ต่อหน่วยงานต้นสังกัด ได้ถึงร้อยละ 65.5และเมื่อพิจารณาค่า  $R^2 = 0.429$  และค่า adjusted  $R^2 = 0.406$  ซึ่งมีค่าไม่แตกต่างกันมากนัก โดยตัวแปรอิสระสามารถอธิบายความผันแปรของความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ได้ถึงร้อยละ 65.5

ตารางที่ 60 การวิเคราะห์ความแปรปรวนระหว่าง ปัจจัยด้านลักษณะงาน กับระดับความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	53.660	5	10.732	19.215	.000*
Residual	71.491	128	.559		
Total	125.151	133			

\*p<0.05

ผลจากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์โดยใช้ F Test ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่าค่าสถิติ F = 19.215 มีระดับนัยสำคัญเท่ากับ Sig = 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม หรือ ปัจจัยด้านลักษณะงาน มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ต่อหน่วยงานต้นสังกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ 0.05

ตารางที่ 61 การวิเคราะห์ความถดถอยระหว่าง ปัจจัยด้านลักษณะงาน กับระดับความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-2.607	.366		-7.119	.000
ความหลากหลายของงาน	.144	.136	.095	1.062	.290
ความท้าทายน่าสนใจ	.010	.143	.008	0.072	.942
งานที่ได้รับมอบมีความสำคัญ	.473	.139	.379	3.403	.001*
โอกาสปฏิสัมพันธ์ผู้อื่น	-.158	.131	-.115	-1.208	.229
ความอิสระ	.459	.109	.363	4.202	.000*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อนแบบขั้นตอน Multiple Linea Regression Analysis- Enter ระหว่าง ปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัยด้านการบริหารองค์การ โดยกำหนดให้

$X_1$  = ปัจจัยด้านงานที่ได้รับมอบมีความสำคัญ

$X_2$  = ปัจจัยด้านความอิสระ

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2$$

$$Y = -2.607 + 0.473X_1 + 0.459X_2$$

t     -7.119         3.403         4.202

Sig (0.000)     (0.001)\*\*     (0.000)\*

$R^2 = 0.429$       $adj R^2 = 0.406$      D.W. = 1.852

\*\*มีระดับนัยสำคัญที่ 0.05

จากนั้นจึงหาตัวแปรและระดับความสัมพันธ์ พบว่ามีทั้งหมด 2 ตัวแปรที่มีอิทธิพล คือปัจจัยงานที่ได้รับมอบมีความสำคัญ (มีค่าSig ที่ 0.012และค่า t ที่2.554) และปัจจัยความอิสระ(มีค่า Sig ที่ 0.00และค่า t ที่ 4.202) เมื่อพิจารณาค่า Durbin-Watson ของสมการนี้ เท่ากับ 1.852 ซึ่งใกล้เคียงกับ 2 (อยู่ในช่วง1.5-2.5) แปลความได้ว่าสมการนี้มีค่าความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกันและมีความสามารถในการทำนายค่อนข้างแม่นยำตรงโดยสังเกตได้จากค่า  $R^2$  ที่มีค่าเท่ากับ 0.429 และค่า adj  $R^2$  เท่ากับ 0.406 ซึ่งมีค่าไม่ต่างกันมากนัก

เมื่อวิเคราะห์ผลกระทบของปัจจัยด้านลักษณะงานต่อระดับความผูกพันต่อองค์การ พบว่าด้านงานที่ได้รับมอบมีความสำคัญมีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.473 กล่าวคือเมื่อปัจจัยปัจจัยความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ระดับความผูกพันต่อองค์การเพิ่มขึ้น 0.473 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

ด้านความอิสระมีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.459 กล่าวคือเมื่อปัจจัยปัจจัยความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ระดับความผูกพันต่อองค์การเพิ่มขึ้น 0.459 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

ส่วนปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูง ด้านความหลากหลายของงาน ( $B=0.144$ ) ความท้าทาย( $B=-0.010$ ) โอกาสปฏิสัมพันธ์ผู้อื่น( $B=-0.158$ ) ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

#### สมมติฐานที่5. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการบริหารองค์การ มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่

ตารางที่ 62การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารองค์การกับระดับความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
.727 <sup>a</sup>	.529	.511	.678	1.835

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่า ค่า  $R=0.727$  นั้นหมายความว่า ปัจจัยด้านการบริหารองค์การสามารถอธิบายความผันแปรของระดับความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ต่อหน่วยงานต้นสังกัด ได้ถึงร้อยละ 72.7และเมื่อพิจารณาค่า  $R^2 = 0.529$  และค่า adjusted  $R^2 = 0.511$  ซึ่งมีค่าไม่แตกต่างกันมากนัก โดยตัวแปรอิสระสามารถอธิบายความผันแปรของความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ได้ถึงร้อยละ 52.9

ตารางที่ 63 การวิเคราะห์ความแปรปรวนระหว่างปัจจัยด้านการบริหารองค์การกับระดับความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	66.220	5	13.244	28.766	.000*
Residual	58.931	128	.460		
Total	125.151	133			

\*p<0.05

ผลจากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์โดยใช้ F Test ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่าค่าสถิติ F = 28.766 มีระดับนัยสำคัญเท่ากับ Sig = 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม หรือ ปัจจัยด้านการบริหารองค์การมีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ 0.05

ตารางที่ 64 การวิเคราะห์ความถดถอยระหว่างปัจจัยด้านการบริหารองค์การกับระดับความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-3.196	.294		-10.875	.000
ภาวะผู้นำ	.632	.109	.481	5.814	.000*
แนวปฏิบัติองค์กร	-.007	.112	-.005	-.060	.953
การบริหารค่าตอบแทน	.221	.108	.174	2.040	.043*
คุณภาพชีวิต	.010	.128	.007	.076	.940
บรรยากาศในองค์กร	.315	.110	.230	2.869	.005*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อนแบบขั้นตอน Multiple Linea Regression Analysis- Enter ระหว่าง ปัจจัยด้านการบริหารองค์การ กับความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่โดยกำหนดให้

$X_1$  = ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ

$X_2$  = ปัจจัยด้านการบริหารค่าตอบแทน

$X_3$  = ปัจจัยด้านบรรยากาศในองค์กร

$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$

$Y = -3.196 + 0.632X_1 + 0.221X_2 + 0.315X_3$

t -10.875 5.814 2.040 2.869

Sig. (0.000) (0.000) \* (0.043)\* (0.005)\*

$R^2 = 0.529$  adj  $R^2 = 0.511$  D.W. = 1.835



\*\*มีระดับนัยสำคัญที่ 0.05

จากนั้นจึงหาตัวแปรและระดับความสัมพันธ์ พบว่ามีทั้งหมด 3 ตัวแปรที่มีอิทธิพล คือปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (มีค่าSig ที่ 0.00และค่า t ที่5.814) ปัจจัยด้านการบริหารค่าตอบแทน(มีค่า Sig ที่ 0.043และค่า t ที่ 2.040) และปัจจัยด้านบรรยากาศในองค์กร (มีค่า Sig ที่.005และค่า t ที่ 2.896) และเมื่อพิจารณาค่า Durbin-Watson ของสมการนี้ เท่ากับ 1.835 ซึ่งใกล้เคียงกับ 2 (อยู่ในช่วง1.5-.2.5) และมีความสามารถในการทำนายค่อนข้างแม่นยำโดยสังเกตได้จากค่า  $R^2$  ที่มีค่าเท่ากับ 0.529 และค่า adj  $R^2$  เท่ากับ 0.511 ซึ่งมีค่าไม่ต่างกันมากนัก โดยตัวแปรอิสระสามารถอธิบายความผันแปรของความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ได้ถึงร้อยละ 52.9

เมื่อวิเคราะห์ผลกระทบของปัจจัยด้านการบริหารองค์กรต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรพบว่า

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.632 กล่าวคือเมื่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ระดับความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น 0.632 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

ปัจจัยด้านการบริหารค่าตอบแทนมีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.221 กล่าวคือเมื่อปัจจัยด้านการบริหารค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความพยายามทำหน้าที่อย่างเต็มความสามารถเพิ่มขึ้น 0.221 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

ปัจจัยด้านบรรยากาศในองค์กร มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.315 กล่าวคือเมื่อปัจจัยด้านบรรยากาศในองค์กร เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความพยายามทำหน้าที่อย่างเต็มความสามารถเพิ่มขึ้น 0.315 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่ ส่วนปัจจัยด้านแนวปฏิบัติองค์กร(B=-0.227) และด้านคุณภาพชีวิต(B=0.010) ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

## สมมติฐานที่ 6 ความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่แตกต่างกันไปตามปัจจัยส่วนบุคคล

### ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นจำแนกตามปัจจัยด้านบุคคล

#### 6.1 สมมติฐาน ความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกันไปตามเพศที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 65 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความผูกพันต่อองค์การ จำแนกตามเพศ ด้วย Independent-sample t- test

	เพศ	จำนวน	Mean	Std. Deviation		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
						F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)
ความผูกพันต่อองค์การ	ชาย	53	3.098	0.617	Equal variances assumed	3.330	0.070	1.828	132	0.070
	หญิง	81	2.919	0.508						

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $\alpha = 0.05$

จากตารางที่ 67 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างค่าเฉลี่ยสองกลุ่ม ด้วย Independent-samples t-test เพื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความผูกพันต่อองค์การจำแนกตามเพศ ซึ่งได้แก่ เพศชาย และเพศหญิง ผลการทดสอบความเท่ากันของความแปรปรวน โดยใช้ F-test พบว่า มีระดับนัยสำคัญ (Sig.) เท่ากับ 0.070 ซึ่งมากกว่า 0.05 แปลความได้ว่า ความแปรปรวนของประชากร 2 กลุ่มเท่ากัน ( $\sigma_1^2 = \sigma_2^2$ ) จึงเลือกใช้ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่า t-test ค่า บน พบว่ามีระดับนัยสำคัญ (Sig. (2-tailed)) เท่ากับ 0.070 ซึ่งมากกว่า 0.05 ทำให้ปฏิเสธ สมมติฐาน จึงสามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกันไปตามเพศที่ต่างกัน

#### 6.2 สมมติฐาน ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสามกลุ่มอายุแตกต่างกัน

ตารางที่ 66 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความคิดเห็นระดับความผูกพันต่อองค์การ จำแนกตามอายุด้วย One-way ANOVA

อายุ	จำนวน	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
น้อยกว่า 25 ปี	1	3.466	0.056	0.425	0.236
อายุ 26-30 ปี	102	2.977	0.095		
36-45 ปี	31	3.017	0.048		
รวม	134	3.153	0.066		

จากตารางที่ 68 การวิเคราะห์ด้วย One-way ANOVA เพื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความผูกพันต่อองค์กร จำแนกตามอายุ ซึ่ง ได้แก่ น้อยกว่า 25 ปี 26-30 ปี และ 36-45 ปี พบว่า ในด้านระดับความผูกพันใน มีค่า sig เท่ากับ 0.236 0 ซึ่งมากกว่า ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 จึงหมายความว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสามกลุ่มอายุไม่แตกต่างกัน

### 6.3 สมมติฐาน ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสองกลุ่มระดับการศึกษาแตกต่างกัน

ตารางที่ 67 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความคิดเห็น ในด้าน ระดับความผูกพันต่อองค์กร ด้วย One-way ANOVA

การศึกษา	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
ปริญญาโทหรือเทียบเท่า	130	2.980	0.556	1.416	0.236
ปริญญาเอก	4	3.316	0.611		
รวม	134	3.148	0.584		

จากตารางที่ 69 การวิเคราะห์พบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กร มีค่า sig เท่ากับ 0.256 มากกว่า ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 จึงหมายความว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสองกลุ่มระดับการศึกษาไม่แตกต่างกัน

### 6.4 สมมติฐาน ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งห้ากลุ่มระดับรายได้แตกต่างกัน

ตารางที่ 68 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความคิดเห็น ในด้านระดับความผูกพันต่อองค์กร จำแนกตามตามระดับรายได้ด้วย One-way ANOVA

รายได้	จำนวน	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
15,000 – 20,000 บาท	12	2.822	0.795	2.006	0.097
20,001 – 25,000 บาท	61	2.878	0.539		
25,001 – 30,000 บาท	46	3.129	0.511		
30,001- 35,000 บาท	9	3.185	0.454		
มากกว่า 35,000 บาท	6	3.111	0.507		
รวม	134	3.025	0.561		

จากตารางที่ 70 การวิเคราะห์พบว่า ในด้านความผูกพันต่อองค์กร มีค่า sig เท่ากับ 0.097 ซึ่งมากกว่า ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 จึงหมายความว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งห้ากลุ่มระดับรายได้ไม่แตกต่างกัน

### 6.5 สมมติฐาน ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสามกลุ่มประสบการณ์แตกต่างกัน

ตารางที่ 69 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความคิดเห็น ในด้านระดับความผูกพันต่อองค์กร จำแนกตามตามประสบการณ์ด้วย One-way ANOVA

ประสบการณ์	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
ต่ำกว่า 5 ปี	74	3.017	0.597	0.767	0.466
5 – 10 ปี	51	2.924	0.519		
11 – 15 ปี	9	3.140	0.430		
รวม	134	3.027	0.515		

จากตารางที่ 71 การวิเคราะห์พบว่า ในด้านระดับความผูกพันองค์กร มีค่า sig เท่ากับ 0.466 ซึ่งมากกว่า ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 จึงหมายความว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสามกลุ่มประสบการณ์ไม่แตกต่างกัน

### 6.6 สมมติฐาน ความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันไปตามมหาวิทยาลัยที่จบการศึกษาที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 70 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความผูกพันต่อองค์กร จำแนกตามมหาวิทยาลัยที่จบการศึกษา ด้วย Independent-sample t- test

มหาวิทยาลัย	N	Mean	Std. Deviation		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
					F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)
ภายในประเทศ	69	2.967	.572	Equal variances assumed	.027	.870	-.488	132	.626
ต่างประเทศ	65	3.014	.545	Equal variances not assumed			-.489	131.98	.626

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $\alpha = 0.05$

จากตารางที่ 72 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างค่าเฉลี่ยสองกลุ่ม ด้วย Independent-samples t-test เพื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความผูกพันต่อองค์กร จำแนกตามมหาวิทยาลัยที่จบการศึกษา ซึ่งได้แก่ ภายในประเทศ และต่างประเทศ ผลการทดสอบความเท่ากันของความแปรปรวน โดยใช้ F-test พบว่า มีระดับนัยสำคัญ (Sig.) เท่ากับ 0.870 ซึ่งมากกว่า 0.05 แปลความได้ว่า ความแปรปรวนของประชากร 2 กลุ่มเท่ากัน ( $\sigma_1^2 = \sigma_2^2$ ) จึงเลือกใช้ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่า t-test ค่า บน พบว่า มีระดับนัยสำคัญ (Sig. (2-tailed)) เท่ากับ 0.626 ซึ่งมากกว่า 0.05 ทำให้ปฏิเสธ สมมติฐาน จึงสามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกันไปตามมหาวิทยาลัยที่จบการศึกษาที่ต่างกัน

### 6.7 สมมติฐาน ความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันไปตามหน่วยงานที่เคยสังกัดก่อนเข้าร่วมโครงการนักรับการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่

ตารางที่ 71 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความคิดเห็น ในด้านระดับความผูกพันต่อองค์กร  
จำแนกตามตามประเภทหน่วยงานที่เคยสังกัดก่อนเข้าร่วมโครงการนักรับการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่  
ด้วย One-way ANOVA

ประเภทหน่วยงานที่เคยสังกัดก่อนเข้าร่วมโครงการนักรับการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	Std. Deviation	F	Sig
เอกชน	69	3.089	0.483	2.501	0.086
ราชการ	37	2.848	0.565		
อื่นๆ	28	2.931	0.68		
รวม	134	2.99	0.558		

จากตารางที่ 73 การวิเคราะห์พบว่า ในด้านระดับความผูกพันองค์กร มีค่า sig เท่ากับ 0.086 ซึ่งมากกว่า ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 จึงหมายความว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสามกลุ่มประเภทหน่วยงานที่เคยสังกัดก่อนเข้าร่วมโครงการนักรับการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ไม่แตกต่างกัน

#### 6.8 สมมติฐาน ความผูกพันต่อองค์กรของนักรับการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่แตกต่างกันไปตามหน่วยงานที่สังกัด

ตารางที่ 72 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความคิดเห็นในด้านความผูกพันต่อองค์กรจำแนกตามประเภทหน่วยงานต้นสังกัดด้วย One-way ANOVA

	หน่วยงานต้นสังกัด	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
ความผูกพันต่อองค์กร	กระทรวงพาณิชย์	40	0.08	0.85	0.44	0.72
	กระทรวงมหาดไทย	11	-0.19	1.22		
	กระทรวงอุตสาหกรรม	10	-0.21	0.95		
	หน่วยงานอื่นๆ	73	0.05	1.00		
	รวม	134	0.02	0.97		
การพูดถึงองค์กรด้านบวก	กระทรวงพาณิชย์	40	3.17	0.64	1.32	0.27
	กระทรวงมหาดไทย	11	2.95	0.64		
	กระทรวงอุตสาหกรรม	10	2.80	0.83		
	หน่วยงานอื่นๆ	73	3.15	0.58		
	รวม	134	3.11	0.62		
ความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป	กระทรวงพาณิชย์	40	2.64	0.70	0.92	0.43
	กระทรวงมหาดไทย	11	2.62	0.68		
	กระทรวงอุตสาหกรรม	10	2.34	0.78		
	หน่วยงานอื่นๆ	73	2.72	0.67		
	รวม	134	2.66	0.69		
ความพยายามที่จะทำหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ	กระทรวงพาณิชย์	40	3.14	0.61	1.35	0.26
	กระทรวงมหาดไทย	11	2.91	0.58		
	กระทรวงอุตสาหกรรม	10	3.34	0.33		
	หน่วยงานอื่นๆ	73	3.25	0.63		
	รวม	134	3.19	0.60		

จากตารางที่ 74 การวิเคราะห์พบว่า ในด้านระดับความผูกพันองค์กร มีค่า sig เท่ากับ 0.72 ซึ่งมากกว่า ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 จึงหมายความว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสี่กลุ่ม ประเภทหน่วยงานที่สังกัดของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ไม่แตกต่างกัน

เมื่อวิเคราะห์ในด้านระดับความผูกพันต่อองค์กรจำแนกรายด้านพบว่า ด้านการพูดถึง องค์กรด้านบวกมีค่า Sig เท่ากับ 0.27 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 หมายความว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัดไม่แตกต่างกัน โดยที่ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของสังกัดกระทรวงพาณิชย์เท่ากับ 3.17 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ หน่วยงานอื่นๆมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.15 กระทรวงมหาดไทยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.95 และกระทรวงอุตสาหกรรมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.80 ตามลำดับ

ในด้านความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป มีค่า Sig เท่ากับ 0.43 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 หมายความว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัดไม่แตกต่างกัน โดยที่ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของสังกัดหน่วยงานอื่นๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.72 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ สังกัดกระทรวงพาณิชย์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.64 สังกัดกระทรวงมหาดไทย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.62 และสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม มีค่าเฉลี่ย 2.34 อยู่ในระดับน้อย ตามลำดับ

ในด้านความพยายามที่จะทำหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ มีค่า Sig เท่ากับ 0.26 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 หมายความว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัดไม่แตกต่างกันโดยที่ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือสังกัดหน่วยงานอื่นๆมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25 อยู่ในระดับมาก สังกัดกระทรวงพาณิชย์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14 อยู่ในระดับมาก ส่วนสังกัดกระทรวงมหาดไทยมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 2.91 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

สามารถสรุปภาพรวมผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยได้ดังนี้

ตารางที่ 73 แสดงสรุปผลภาพรวมผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผล	ค่าสถิติ
<b>1. ความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่อยู่ในระดับมาก</b>	✓	
1) ด้านการพูดถึงองค์การในด้านบวก	✓	Sig = 0.15
2) ด้านความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกองค์การ	✓	Sig = 0.17
3) ด้านความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ	✓	Sig = 0.05
<b>2. ปัจจัยด้านความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพกับตำแหน่งงานที่ทำมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร</b>	✓	Sig = 0.000, Adj.R <sup>2</sup> =0.183
1) ด้านความสามารถด้านการจัดการ	X	Sig = 0.248, t = 1.162
2) ด้านความสามารถเชิงเทคนิค	X	Sig = 0.573, t = -0.566
3) ด้านความรักในความมั่นคงและความมีเสถียรภาพ	✓	Sig = 0.016, t = 2.431
4) ด้านการชอบความท้าทาย	✓	Sig = 0.001, t = 3.316
5) ด้านความรักอิสระและความเป็นเอกเทศ	X	Sig = 0.214, t = 1.249
6) ด้านความชอบการบูรณาการงานเข้ากับชีวิต	X	Sig = 0.732, t = -0.343
7) ด้านความรักในงานบริการและอุทิศตนเพื่อส่วนรวม	✓	Sig = 0.002, t = 3.211
8) ด้านมีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ	X	Sig = 0.310, t = -1.019
<b>3. ปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพของผู้มีความสามารถสูงมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่</b>	✓	Sig = 0.000, Adj.R <sup>2</sup> = 0.427
1) การประเมินจุดแข็งเพื่อการอบรมเสริมสร้างจุดแข็งเพื่อระบุตัวผู้มีความสามารถสูงอยู่เสมอ	X	Sig = 0.792, t = 0.264

สมมติฐาน	ผล	ค่าสถิติ
2) การสอนงานและการฝึกอบรม	X	Sig = 0.325, t = -0.988
3) การมอบหมายงานที่มีความท้าทายน่าสนใจ	✓	Sig = 0.000, t = 5.095
4) การหมุนเวียนงาน	X	Sig = 0.613, t = 0.508
5) การให้ข้อมูลป้อนกลับ	✓	Sig = 0.000, t = 3.643
<b>4. ปัจจัยด้านลักษณะงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่</b>	✓	<b>Sig = 0.000, Adj.R<sup>2</sup> = 0.406</b>
1) ความหลากหลายของงาน	X	Sig = 0.290, t = 1.062
2) ความท้าทาย	X	Sig = 0.942, t = 0.072
3) งานที่ได้รับมอบมีความสำคัญ	✓	Sig = 0.001, t = 3.403
4) โอกาสปฏิสัมพันธ์ผู้อื่น	X	Sig = 0.229, t = -1.208
5) ความอิสระ	✓	Sig = 0.000, t = 4.202
<b>5. ปัจจัยด้านการบริหารองค์การมีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่</b>	✓	<b>Sig = 0.000, Adj.R<sup>2</sup> = 0.511</b>
1) ภาวะผู้นำ	✓	Sig = 0.000, t = 5.814
2) แนวปฏิบัติ	X	Sig = 0.953, t = -0.060
3) การบริหารค่าตอบแทน	✓	Sig = 0.043, t = 2.040
4) คุณภาพชีวิต	X	Sig = 0.940, t = 0.076
5) บรรยากาศในองค์การ	✓	Sig = 0.005, t = 2.869
<b>6. ความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่แตกต่างกันไปตามปัจจัยส่วนบุคคล</b>	X	
เพศ	X	Sig = 0.070
อายุ	X	Sig = 0.556
ระดับการศึกษา	X	Sig = 0.333
รายได้	X	Sig = 0.169
จบจากมหาวิทยาลัย	X	Sig = 0.200
ประสบการณ์	X	Sig = 0.480
หน่วยงานที่เคยสังกัดก่อนเข้าร่วมโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่	X	Sig = 0.086
หน่วยงานที่สังกัด	X	Sig = 0.72



ตอนที่ 7 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร รวมถึงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้ดูแลโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ และนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Information) จำนวน 3 คน ได้แก่ ผู้ดูแลโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่จำนวน 2 ท่าน และนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ 1 ท่าน

แล้วนำมาตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยวิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ใน 3 ด้านได้แก่

1) ด้านข้อมูล (Data) ตรวจสอบข้อมูลที่ได้จากแหล่งข้อมูลที่ต่างกันในเรื่องของเวลาและบุคคล ในด้านเวลาผู้วิจัยได้แบ่งช่วงเวลาของการเก็บข้อมูลออกเป็น 2 ช่วง คือ ช่วงเช้า 09.00-10.00น. และ ช่วงบ่าย 10.00-11.00 น. ณ วันสัมภาษณ์พบว่า การสัมภาษณ์ช่วงแรก ผ่านไปได้เป็นอย่างดีไม่เร่งรีบ แต่ในช่วงที่สอง คือ 10.00-11.00 พบว่าเกิดการประชูดเร่งด่วน ซึ่งทำให้เกิดความเร่งรีบในการให้สัมภาษณ์เพราะมีภาระในการเข้าไปประชุมต่อ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความถูกต้องและครบถ้วนของข้อมูล อีกทั้งผู้ถูกสัมภาษณ์อาจมีความกังวลเล็กน้อยต่อการเข้าประชุมและอาจจะตื่นเต้นในการให้สัมภาษณ์

ในด้านบุคคลผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นสองประเภท ตามตำแหน่งหน้าที่ คือ ผู้ดูแลโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่และนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มาจากมุมมองที่แตกต่างกันไปตามแต่ละบุคคล เช่น ผู้ดูแลโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่อาจมีความเข้าใจและมีประสบการณ์ในการคลุกคลีกับลักษณะขององค์การราชการมากกว่า จึงทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรและให้ข้อมูลได้รอบด้านมากกว่า

2) ด้านทฤษฎี ตรวจสอบการตีความข้อมูลเมื่อใช้ทฤษฎีต่างกัน ผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎีที่หลากหลายจากหลายนักคิดในการวิเคราะห์ข้อมูล ทั้งจากนักคิดชาวต่างชาติ ชาวไทย และกลุ่มตัวอย่างเอง เพื่อให้เกิดการตีความและการวิเคราะห์ข้อมูลที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น ทั้งในเชิงความสัมพันธ์ ความขัดแย้ง และการหาข้อสรุป เช่น Hewitt Association (2004) แบ่งองค์ประกอบในการวัดความผูกพันต่อองค์กรเป็น 3 ด้าน คือ การพูดถึงองค์การในด้านบวก (Say) ความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกองค์การ (Stay) และความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ (Strive) ในขณะที่ Tower Perrin (2003) ได้แบ่งองค์ประกอบในการวัดความผูกพันต่อองค์กรไว้ 7 ด้าน 1) มีความหวังในอนาคตต่อองค์การอย่างแท้จริง 2) มีความภูมิใจที่ได้ทำงานเพื่อองค์การ 3) มีความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จในงานตน 4) พูดถึงองค์การในทางบวก 5) เข้าใจวิธีการช่วยเหลือองค์การให้ประสบความสำเร็จ 6) เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทตนเองต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ 7) มีแรงจูงใจที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ 8) มีความเต็มใจที่จะพยายามมากกว่าปกติ ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ อาจแบ่งได้เป็น 2 ด้านคือ ความรู้สึกและพฤติกรรม ซึ่งสามารถตีความและวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กรได้ตามองค์ประกอบของ Hewitt Association (2004) ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบทั้ง 7

ด้านของ Tower Perrin (2003) แต่ในมุมมองที่แตกต่างออกไป ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบด้านความรู้สึกละและพฤติกรรม

3) ด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (Methodological) ตรวจสอบข้อมูลที่ได้จากวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ต่างกัน ผู้วิจัยได้ใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลหลายวิธีประกอบกัน ทั้งแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ร่วมกับการเข้าไปมีส่วนร่วม การสังเกต การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น อีกทั้งเก็บบันทึกเสียง รายงาน เอกสาร และแบบสอบถาม เช่น การสัมภาษณ์ตามแบบสอบถามร่วมกับถามคำถามอื่นๆ ทั้งประสบการณ์การทำงาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ เป็นต้น

รวมถึงการตรวจสอบความครบถ้วนและคุณภาพของข้อมูลใน 2 ด้าน ได้แก่

1) การประเมินความคิดเห็นหรือทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ (Evaluative Data) ด้วยการประเมินสถานะทางอารมณ์ ค่านิยมและทัศนคติของผู้ให้ข้อมูล เช่น ผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่งเห็นว่าปัจจัยเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ ปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูง ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยการบริหารองค์การไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การแต่มีเพียงปัจจัยเดียวที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การคือ การมีผู้นำที่ดี เนื่องจากทุกๆกิจกรรม ทุกๆสิ่งในองค์การ ล้วนแล้วแต่เป็นผลจากทัศนคติของผู้นำหากมีผู้นำที่ดี ก็ย่อมส่งผลให้ทุกๆสิ่งที่สามารถเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมความผูกพันต่อองค์การได้เพราะผู้นำสามารถจัดสรรให้ได้ จะทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ เป็นต้น

2) การให้รายละเอียดหรือเล่าเหตุการณ์ (Descriptive Data) ด้วยการประเมินการรับรู้และระดับการเผชิญหน้าหรืออยู่ในเหตุการณ์จริงของผู้ให้ข้อมูล ว่าเหตุการณ์จริงหรือไม่และตรงกับเหตุการณ์จริงหรือไม่ เช่น ผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่งมีประสบการณ์ในการทำงานราชการผ่านมาหลายหน่วยงานก่อนที่จะประจำในหน่วยงานปัจจุบันและมีประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านผู้บริหารหลายท่าน จึงทำให้สามารถให้ข้อมูลในเรื่องของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การราชการและปัจจัยภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การได้อย่างชัดเจน เป็นต้น

ต่อมานำมาจำแนกและแจกแจงข้อมูลโดยยึดเนื้อหาเป็นเกณฑ์ ตามหลักความเป็นวัตถุวิสัยหรือการพิจารณาเนื้อหาที่ปรากฏโดยปราศจากทัศนคติ แล้งจึงวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุปด้วยวิธีการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) โดยการตีความสร้างข้อสรุปของข้อมูลจากปรากฏการณ์ที่มองเห็นหรือสิ่งที่เป็นรูปธรรม ดังตาราง

ตารางที่ 74 การจำแนกและแจกแจงข้อมูลโดยยึดเนื้อหาเป็นเกณฑ์

เนื้อหา	คำหรือข้อความ	ความถี่	รวม
นิยามและองค์ประกอบของความผูกพันองค์กร	มีความรักองค์การ	I	1
	รู้สึกดีต่อองค์การ	II	2
	อยู่กับทำงานจนเกษียณ	III	3
	ชื่นชมองค์การ	II	2
	การดำรงเป็นสมาชิกองค์การ	IIII	5
	ความทุ่มเทในการทำงาน	IIII	5
	ความจงรักภักดี	I	1
มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง	IIII	6	
ปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ	ความสนใจเดียวกันกับองค์การ	I	1
	รับมอบหมายงานที่ถนัด	IIII	4
	ผู้นำที่ดี	IIIIII	6
	บรรยากาศที่ดี	IIII	4
	คุณภาพชีวิตที่ดี	IIII	5
	งานมีความเหมาะสม	III	3
ความสำคัญของความผูกพันองค์กร	ความทุ่มเทการทำงาน	IIII	5
	ความตั้งใจปฏิบัติงาน	III	3
	องค์กรมีประสิทธิภาพ	III	3
	อุทิศทุกอย่างเพื่อองค์การ	I	1
	ลดอัตราการลาออกและโยกย้ายหน่วยงาน	II	2
	ดำรงเป็นสมาชิกองค์การ	IIII	4
กรอบความคิดเรื่องความผูกพันต่อองค์การ	มีความครบถ้วน	IIII	5
	ตรงกับความเข้าใจ	III	3
	ด้านความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถนั้นจะเห็นได้ชัดที่สุด	II	2
	ความปรารถนาที่จะสะท้อนความพึงพอใจกับงานและสิ่งที้องค์การจัดสรรให้ในองค์การ	I	1
	การพูดถึงองค์การในด้านบวกสะท้อนความภูมิใจและชื่นชมองค์การ	II	2
การมีอิทธิพลของปัจจัยด้าน	ไม่มีอิทธิพล	III	3
	การประเมินเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพจะทำให้	II	2

เนื้อหา	คำหรือข้อความ	ความถี่	รวม
เครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ	ผู้บริหารได้รู้จักตัวตน ความถนัดที่แท้จริงของแต่ละคน		
	ทำให้นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ได้รู้จักตัวเองได้ดีขึ้น	III	3
การมีอิทธิพลของปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูง	การประเมินจุดแข็งเพื่อส่งเสริมอบรมจุดแข็งมีอิทธิพล	III	3
	การสอนงานและการฝึกอบรมมีอิทธิพล	II	2
	การมอบหมายงานที่มีความท้าทายน่าสนใจมีอิทธิพล	IIIIII	6
	การให้ข้อมูลป้อนกลับมีอิทธิพล	II	2
	การหมุนเวียนงานมีอิทธิพล	II	2
	งานที่มีความหลากหลายมีอิทธิพล	IIIIII	5
การมีอิทธิพลของปัจจัยด้านลักษณะงาน	งานที่มีความท้าทายมีอิทธิพล	IIIIII	6
	ความอิสระในการทำงานมีอิทธิพล	IIIIII	5
	งานที่ได้รับมอบหมายมีความสำคัญมีอิทธิพล	III	3
	ด้านปัจจัยโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นมีอิทธิพล	IIIIII	5
การมีอิทธิพลของปัจจัยด้านการบริหารองค์การ	ภาวะผู้นำ มีอิทธิพล	IIIIII	6
	คุณภาพชีวิตที่ดีมีอิทธิพล	IIIIII	5
	บรรยากาศองค์การมีอิทธิพล	IIII	4
	แนวปฏิบัติองค์การมีอิทธิพล	I	1
	การบริหารค่าตอบแทนมีอิทธิพล	III	2

ส่วนที่ 1 ความผูกพันต่อองค์การ

ส่วนที่ 1 ความผูกพันต่อองค์การ

**คำถามที่ 1 ท่านคิดว่าความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่คืออะไร เกิดขึ้นได้จากอิทธิพลใดบ้าง และความผูกพันองค์การมีความสำคัญอย่างไร**

นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่และผู้ดูแลโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ เห็นว่าความผูกพันต่อองค์การคือ การที่บุคคลแสดงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมีความรู้สึกดีต่อองค์การ ชื่นชม ทูมเท การทำงานกับองค์การเดิมจนเกษียณอายุราชการ มีความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์การ มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การเกิดจาก อาจเริ่มจากความสนใจในตัวองค์การก่อนว่าภารกิจขององค์การคืออะไร 1.เรามีความสนใจในภารกิจมากน้อยแค่ไหน เมื่อเราได้ทำในสิ่งที่เราสนใจเราก็จะได้สิ่งนั้นเกิดความผูกพัน กล่าวคือ การได้อยู่ในองค์การที่สนใจในสิ่งเดียวกับที่เราสนใจ 2.การได้รับมอบหมายใน

สิ่งที่เราสนใจจริงๆจึงจะทำให้เราเกิดความผูกพันต่อองค์กรนั้น ได้รับภารกิจที่เหมาะสม 3. ผู้นำจะต้องมีการผลักดัน ส่งเสริม เพื่อเสริมสร้างการพัฒนาตัวบุคลากร 4.คุณภาพชีวิตที่ดีและบรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่ดีภายในองค์กรสิ่งที่หน่วยงานสร้างสรรค์จัดให้ ห้อง ที่ทำงาน เพื่อนร่วมงาน ลักษณะงานมีความเหมาะสม ในเรื่องค่าตอบแทนไม่ค่อยมีผลเพราะการทำราชการเงินเดือนไม่เยอะเท่าเอกชนอยู่แล้วคนที่ตัดสินใจมาทำงานราชการน่าจะเข้าใจ

ความสำคัญของความผูกพันองค์กรคือ การมีความผูกพันต่อองค์กรที่ปฏิบัติงานมีผลต่อความทุ่มเทการทำงานของคนในองค์กร มีความตั้งใจปฏิบัติงานทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นซึ่งมีความสำคัญมากที่สุด การสร้างความผูกพันจะทำให้พนักงานรู้สึกพร้อมอุทิศทุกอย่างเพื่อองค์กร และยังคงดำรงเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไปลดอัตราการลาออกและโยกย้ายหน่วยงาน

**คำถามที่ 2 ท่านคิดว่าการนำเอาแนวคิดของ Hewitt Association (2004) ในปัจจุบัน การพูดถึงองค์กรในด้านบวก (Say) การการดำรงเป็นสมาชิกองค์กร และมีความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ (Strive) มาเป็นกรอบความคิดเพื่อใช้ในการศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรหรือไม่**

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำเอาแนวคิดของเห็นด้วย ในการใช้แนวคิดของ Hewitt Association (2004)ในการนำมาศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กร โดยทั้ง 3 ด้านคือ การพูดถึงองค์กรในด้านบวก (Say) การการดำรงเป็นสมาชิกองค์กร และมีความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ (Strive)มีความครบถ้วนและตรงกับความเข้าใจในเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่

โดยมีความคิดเห็นว่า ด้านความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถนั้นจะเห็นได้ชัดที่สุด เพราะเป็นสิ่งที่บุคลากรสามารถแสดงออกได้อย่างชัดเจนที่สุดจากพฤติกรรมการทุ่มเททำงาน เป็นพฤติกรรมที่เห็นได้จริงที่สุด ซึ่งนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่จะ มีความกระตือรือร้น และไม่ย่อท้อต่องานที่มีความยากลำบาก และตั้งใจทำงานเป็นลักษณะนิสัยอยู่แล้ว มีความรับผิดชอบสูง แต่บางครั้งเมื่อนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ไปประจำในองค์กรต่างๆแล้วอาจแสดงให้เห็นถึงความทุ่มเทในผลงานไม่เต็มที่ เนื่องมาจากการที่มีภาระงานตามหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบล้นมืออยู่แล้วจึงไม่อยากจะเพิ่มภาระงานให้แก่ตัวเองมากขึ้น หรือนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่อาจไม่เต็มใจในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กรเพราะได้รับมอบหมายให้ทำงานในตำแหน่งที่ไม่สอดคล้องกับความถนัดจึงทำให้ไม่ได้ใช้ความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มที่จึงทำให้ไม่มีความทุ่มเทในการทำงาน

ความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกองค์กรต่อไป เป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรมีความพึงพอใจกับงานและสิ่งที้องการจัดสรรให้องค์กรหรือไม่ แต่ในบางกรณีอาจจะไม่สามารถระบุได้อย่างชัดเจนว่านักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่เต็มใจที่อยู่กับองค์กรแห่งนี้ไปตลอดอายุการทำงานและไม่เปลี่ยนงานใหม่ถึงแม้ว่าจะได้รับตำแหน่งที่สูงกว่า เนื่องจากขึ้นอยู่กับความต้องการส่วนบุคคลหรือเหตุการณ์ที่นอกเหนือจากการวางแผนในชีวิตต่างๆที่ไม่อาจคาดเดาได้ในปัจจุบัน

การพูดถึงองค์กรในด้านบวก แสดงให้เห็นว่า นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่มีความภูมิใจและชื่นชมองค์กร รวมถึงยินดีที่จะกล่าวถึงองค์กรในด้านดีเมื่อสนทนากับผู้อื่นเสมอ และหาก

มีญาติมิตรก็จะสนับสนุนแนะนำยินดีให้มาร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เมื่อได้รับรู้ว่ามิใช่ผู้พูดถึงองค์การในทางที่ผิดก็จะชี้แจงแก้ไขและอธิบายให้ถูกต้อง แต่ในบางครั้งคำพูดด้านบวกนั้นก็อาจจะไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงที่เผชิญอยู่ก็เป็นได้

## ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ

**คำถามที่ 1 ท่านคิดว่าปัจจัยความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพกับตำแหน่งงานปัจจุบันมีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์การหรือไม่ อย่างไร**

ไม่มี เพราะถึงแม้ว่าจะมีการประเมินหาเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพและทราบว่าถนัดอะไร นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ก็ไม่มีสิทธิ์ในการเลือกทำงาน แต่นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัว และถ้าเราไม่ถนัดด้านใด หน่วยงานต้องหาสิ่งที่สามารถผลักดัน พัฒนาให้เราเกิดความถนัดให้ได้ หรืออาจมีสิ่งผลักดันด้านอื่นเช่น อาจทำให้สภาพแวดล้อมที่ดี หรือการมีเลื่อนขั้นที่ดี เป็นจุดเสริมให้มีความผูกพันต่อองค์การได้ อย่างไรก็ตามเครื่องมือการประเมินเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพยังมีความจำเป็นและจะมีประโยชน์ต่อหน่วยงานราชการมากเพราะจะทำให้ผู้บริหารได้รู้จักตัวตน ความถนัดที่แท้จริงของแต่ละคน และหาแนวทางในการพัฒนาปรับปรุง ส่งเสริมด้านที่ถนัดหรือไม่ถนัดต่อไป อีกทั้งยังทำให้นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ได้รู้จักตัวเองได้ดีขึ้น แต่อย่างไรก็ตามไม่มีใครทราบได้เลยว่า เมื่อนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ไปอยู่ในหน่วยงานอื่นๆแล้วจะทำงานในด้านที่ถนัดหรือไม่ อย่างไรก็ตามกรอบความคิดเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพหากมีการมอบหมายงานให้ตรงกับเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพแล้วย่อมส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ เพราะเมื่อได้งานที่ถนัดก็จะทำงานได้ดีทำได้ดี มีความสุข และเกิดความผูกพันกับงานและองค์การในที่สุด

**คำถามที่ 2 ท่านคิดว่าปัจจัยการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูงมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การหรือไม่ อย่างไร**

หากองค์การต่างๆที่มีนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่จัดทำแผนการพัฒนาอาชีพสำหรับนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่จะส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การอย่างแน่นอน แต่ความเป็นจริงคือแผนการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูงนั้น ไม่ได้เหมือนกันในทุกองค์การที่นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ไปประจำอยู่ เนื่องมาจากการให้ความสำคัญกับนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ที่แตกต่างกันซึ่งขึ้นอยู่กับทัศนคติของผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การของแต่ละที่ ซึ่งส่งผลให้นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ในบางองค์การรู้สึกว่าจะไม่ได้มีความสำคัญ และไม่ได้ได้รับการใส่ใจดูแลเพียงพอที่จะตอบสนองต่อความต้องการแม้จะทำงานออกมาให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ตาม สำหรับปัจจัยด้านอื่นๆ คือ

โดยการประเมินจุดแข็งเพื่อส่งเสริมอบรมจุดแข็งในองค์การราชการนั้นยังไม่ค่อยปรากฏให้เห็นแต่จะมีการหลักสูตรอบรมลดจุดอ่อน เพื่อให้ทุกคนสามารถทำงานได้ทุกอย่างเพื่อการสร้างเส้นทางอาชีพที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถจะส่งผลต่อความผูกพันแน่นอน การขาดการประเมินจุดแข็ง-จุดอ่อนเพื่อหาความเหมาะสมกับตำแหน่งงานและถูกส่งให้ไปทำงานในตำแหน่งที่ไม่ถนัดและทำให้ไม่ได้ใช้ความสามารถที่แท้จริงที่มีอยู่ ขาดโอกาสในการแสดงความสามารถจากการทำงานที่ทำหายและขาดโอกาสในการพัฒนาตนเอง ทำให้นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่มีความไม่

พึงพอใจต่อองค์การที่ประจำอยู่ ส่งผลให้เกิดความต้องการที่จะโยกย้ายออกจากงานเดิมหรือลาออกจากราชการในที่สุด

การสอนงานและการฝึกอบรม เป็นไปตามกฎระเบียบและขั้นตอนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามปกติในองค์การต่างๆอยู่และไม่ได้ปฏิบัติกับนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่แตกต่างจากบุคลากรอื่นๆในองค์การหรือในบางองค์การไม่ได้มีการจัดทำพี่เลี้ยง(Mentor)ที่คอยให้คำปรึกษาหากมีการจัดทำก็จะมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

การมอบหมายงานที่มีความท้าทายน่าสนใจโดยยึดตามหลักการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูงแล้วจะทำให้ให้นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่รู้สึกเติมเต็มในด้านสิ่งจูงใจทางการเรียนรู้ที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การเพราะ นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับการเอาชนะงานที่มีความยาก หรือต้องอาศัยทักษะหลายๆด้านในการทำงาน กระตุ้นให้เกิดความพยายามเพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

การหมุนเวียนงานจะทำให้ให้นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่สามารถทำงานได้หลายตำแหน่ง แต่ในบางองค์การไม่ทำการหมุนเวียนงานตามเวลาที่เหมาะสมจริงทำให้บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาทางอาชีพอย่างสมบูรณ์

การให้ข้อมูลป้อนกลับ ก็จะต้องอาศัยการมีหัวหน้าที่รับฟังความคิดเห็นและพร้อมจะแลกเปลี่ยนความคิด พร้อมให้คำแนะนำ จะทำให้เกิดการลดระยะระหว่างผู้ที่อยู่ตำแหน่งสูงกว่า จากการรายงานให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจังเพื่อที่จะสามารถนำไปแก้ไขปรับปรุงเพื่อการพัฒนาตนเองต่อไปและได้รับคำชื่นชมหากทำงานได้ดีแล้ว ซึ่งจะทำให้ให้นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่เกิดความรู้สึกที่ดีในการทำงานและยังได้พัฒนาตนเองให้เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องตามแนวการปฏิบัติขององค์การ ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การและได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพอีกด้วย

### **คำถามที่ 3 ท่านคิดว่าปัจจัยลักษณะงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การหรือไม่ อย่างไร**

นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่คิดเห็นว่าปัจจัยด้านลักษณะมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การอย่างแน่นอนโดยเฉพาะงานที่มีความหลากหลาย งานที่มีความท้าทาย และมีความอิสระ โดยที่

งานที่มีความหลากหลายและงานที่มีความท้าทายนั้นต้องใช้ความสามารถหลายอย่างมีส่วนร่วมทำให้เกิดความผูกพันกับงานและองค์การอย่างแน่นอนเพราะต้องอุทิศร่างกายและแรงใจเพื่อที่จะทำงานให้ได้สำเร็จ โดยพื้นฐานแล้วนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่จะเป็นนักพัฒนา และจะมีความไฮเปอร์มากกว่าบุคลากรท่านอื่น จะไม่ชอบทำงานที่ซ้ำซากจำเจ การทำงานที่ต้องอาศัยความสามารถที่หลากหลายและท้าทายจะทำให้ตื่นตัวในการทำงานดีกว่าอีกด้วย

ความอิสระในการทำงาน มีผลต่อระดับความผูกพันมากเพราะกระบวนการที่นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ได้รับการฝึกฝนมาจากการอบรมหลักสูตรจะให้ความสนใจที่เป้าหมายเป็นหลัก ไม่ยึดกระบวนการทำ โดยจะหาอย่างไรก็ได้ให้ได้ผลลัพธ์ออกมา หากเอาระเบียบขั้นตอนไปครอบงำการทำงานของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ไว้แต่แรกอาจทำให้วิธีที่จะได้ผลลัพธ์นั้นมาเป็นวิธีที่ไม่ถนัด อาจทำให้ผลลัพธ์ไม่มีประสิทธิภาพมององค์การจึงควรวางเป้าหมายของงานเป็นสำคัญ เพื่อลดขั้นตอนที่ยุ่งยาก

งานที่ได้รับมอบหมายมีความสำคัญ เนื่องจากโดยปกติแล้วงานที่นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ได้รับผิดชอบอยู่นั้นเป็นงานที่ได้รับมอบหมายมีความสำคัญกับองค์กรในแง่ของยุทธศาสตร์ องค์กร การวางแผนกำลังคน เป็นต้น ลักษณะงานที่นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ได้รับจึงเป็นงานต้อง ต้องอาศัยการคิดวิเคราะห์ที่หลากหลายมิติ และความรับผิดชอบสูง นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่จึงได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญของหน่วยงานอยู่เสมอ และงานที่มีความสำคัญนี้เอง ที่ทำให้นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ได้รับโอกาสมากกว่าบุคลากรอื่นๆในองค์กรที่จะแสดงออกถึงศักยภาพในการทำงาน

ด้านปัจจัยโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่จะมีโอกาสในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่นบ่อยครั้ง แต่ในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ร่วมงานของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้ง หรือความไม่เข้าใจซึ่งกันและกันอันเนื่องมาจากช่องว่างระหว่างวัยของผู้ที่ทำงานร่วมกับนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ที่ยังมีทัศนคติไม่ตรงกัน จึงทำให้ปัจจัยเหล่านี้ขัดแย้งกับแนวคิดและไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

#### คำถามที่ 4 ท่านคิดว่าปัจจัยการบริหารองค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรหรือไม่ อย่างไร

นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่และผู้ดูแลโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่มีความคิดเห็นว่าเป็นด้านภาวะผู้นำ และคุณภาพชีวิตจะทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรอย่างมาก โดยที่

ด้านภาวะผู้นำ นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ต้องการที่จะมีผู้นำที่ดีมีความสามารถในการเป็นผู้นำและเป็นที่ยอมรับแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา สำหรับนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่จะให้ความชื่นชมผู้นำที่มีคุณสมบัติคือผู้นำที่เข้าใจลักษณะการทำงานของตัวบุคคลและมอบหมายงานที่มีความสอดคล้องกับตำแหน่งที่ทำอยู่ พร้อมกับเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงผลงานอย่างสมเหตุสมผลและเท่าเทียม ให้คำแนะนำและช่วยเหลือเมื่อผิดพลาด ผู้นำจะต้องบริหารจัดการ บกทศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน ให้อิสระ ในทางตรงกันข้ามความผูกพันต่อองค์กรจะเกิดไม่ได้ ถ้าผู้บริหารไม่มีความยุติธรรม คุณธรรม จริยธรรม ทุกวันนี้ในหน่วยงานราชการ ข้าราชการหลายคนทำงานแบบขอไปที ไม่รู้สึกรักและผูกพันกับองค์กร เพราะรู้สึกว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม โดยเฉพาะการขึ้นเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่ง ควรมีความพยายามในการลดช่องว่างระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาการรับฟัง การติดตามควรปรับปรุงเรื่องการสื่อสาร และผู้บริหารควรรับฟังความเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำมาปรับปรุง พัฒนาองค์กรทำให้มีแบบอย่างที่ดีในการทำงานและรู้สึกสบายใจที่จะทำงานต่อไปให้กับองค์กร เข้าใจในตัวพนักงานว่ามีศักยภาพอะไร

ด้านคุณภาพชีวิตที่ดี หากองค์กรมีการจัดสรร สวัสดิการ สภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการทำงานไม่กดดัน และสร้างบรรยากาศที่รู้สึกเป็นมิตร สิ่งอำนวยความสะดวกแก่การทำงาน มีเพื่อนร่วมงานที่สามารถช่วยเหลือ ซึ่งกันและกันก็จะทำให้เกิดกำลังใจในการทำงาน และเกิดความสุข



ด้านบรรยากาศองค์การ ในเรื่องของการจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวก ดูแลเรื่องความปลอดภัย ความสวยงามในสถานที่ทำงานก็จะทำให้นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่อยากมาทำงานมากยิ่งขึ้น และมีความผ่อนคลายจากการทำงานได้บ้าง

ด้านแนวปฏิบัติองค์การ ไม่น่าจะมีผลต่อความผูกพันองค์การเพราะ เรื่องการกำหนดนโยบาย และยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน การกำหนดมาตรฐานกระบวนการทำงานที่ชัดเจน และมีการแจ้งข่าวสาร ความเคลื่อนไหวในองค์การนั้น สำหรับหน่วยงานราชการแล้วอาจจะเป็นสิ่งที่ทุกๆหน่วยงานต้องทำ อยู่แล้วเป็นปกติ เป็นสิทธิที่บุคลากรควรทราบเพื่อเป็นข้อมูลตามความเคลื่อนไหวขององค์การ

ด้านการบริหารค่าตอบแทน อาจจะมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การอยู่บ้างเล็กน้อย แต่เนื่องจากการทำงานราชการยอมเข้าใจตั้งแต่ก่อนเข้ามาทำงานแล้วว่าไม่สามารถให้ผลตอบแทนได้ดีเท่าเอกชน การบริหารค่าตอบแทนนั้นขึ้นอยู่กับกฎระเบียบของข้าราชการที่ถูกระบุไว้อย่างชัดเจน แล้ว จึงไม่น่าจะมีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การในภาพรวม

### ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

1. ปัญหาในการลาออกหรือโยกย้ายงานของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ไม่ได้เกิดจากปัจจัย ด้านลักษณะงานที่มีความยุ่งยาก หรือปริมาณเยอะ เพราะนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ได้ถูกฝึก ให้สามารถทำงานได้หลายตำแหน่ง และมีความเข้าใจถึงระบบการทำงานของราชการเป็นอย่างดี แต่ จะเกิดจากปัญหาด้านบรรยากาศองค์การ แนวปฏิบัติองค์การ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ภาวะ ผู้นำ และไม่ได้ทำงานในตำแหน่งที่ตนต้องการเพราะถูกย้ายไปช่วยราชการตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา การตัดสินใจลาออกเนื่องจากโดยส่วนใหญ่พื้นฐานของครอบครัวนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่จะ ค่อนข้างมีฐานะมีกิจการเป็นของตัวเอง จึงทำให้สามารถตัดสินใจลาออกเพื่อไปดูแลกิจการที่บ้าน เพื่อ ไปทำงานเอกชน หรือทำงานกับองค์การระหว่างประเทศ และเพื่อไปศึกษาต่อเป็นต้น

2. ความแตกต่างของความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่กับข้าราชการอื่นๆ ไม่สามารถวัดกันได้ แต่สำหรับนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่แล้วไม่ได้ถูกสอนมาเพื่อให้ความ ผูกพันกับองค์การ เพียงแต่นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่มีโอกาสที่จะมีความผูกพันต่อองค์การ สูงกว่าเพราะ ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาให้รับผิดชอบในโครงการที่สำคัญมากกว่า และมีความใกล้ชิดกับผู้ใหญ่มากกว่า ทำให้มีโอกาสในการแสดงความสามารถมากกว่า และเมื่องานประสบความสำเร็จก็จะได้รับคำชื่นชม และทำให้มีความสุข จึงเกิดความผูกพันต่อองค์การ

3. องค์การที่มีนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ควรจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาเส้นทางสายงาน และพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูงให้เติบโตได้อย่างต่อเนื่องมีความสำคัญต่อความผูกพัน องค์การ และควรดูแลบุคลากรส่วนนี้เป็นพิเศษ โดยสร้างcareer path ที่ชัดเจนให้ ในการพัฒนาดูแลผู้ มีความสามารถสูงจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่เข้าใจและใส่ใจที่จะดึงศักยภาพและพัฒนาให้เป็นประโยชน์ กับองค์การ และให้โอกาสสำหรับผู้มีความสามารถสูงในการแสดงความสามารถ ศักยภาพในการ ทำงานได้ชัดเจน พร้อมทั้งผู้บริหารควรเปิดโอกาสในการพัฒนาตนเองและอนุญาตให้ผิดพลาดได้ พร้อมคำแนะนำดีๆ จะเป็นสิ่งที่จะเป็นแรงผลักดันในการทำงาน และควรมีข้อเสนอเพื่อเป็นแรงจูงใจ สำหรับกลุ่มผู้มีความสามารถสูงขององค์การโดยอาจจะศึกษาจากแรงจูงใจที่แตกต่างกันของเครื่องบ่งชี้ ทางอาชีพด้านต่างของบุคลากรในองค์การ ในการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูงองค์การควร

มีระบบ coaching ในทุกระดับ เพื่อถ่ายทอดความรู้และสร้างความสนิทสนมและควรมีการ Training และให้ความสำคัญกับบุคลากรที่กำลังจะเติบโตในอนาคตมากกว่านี้ การมีระบบพี่เลี้ยงที่ชัดเจน การให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับการทำงานจากผู้มีประสบการณ์ การวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ การชี้ให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง และทำให้ตระหนักในคุณค่าของแต่ละคนว่ามีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของงานได้อย่างไร และควรมีการ ประเมินสะท้อนกลับระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นประโยชน์ในการปรับตัวเข้าหากันทั้งสองฝ่าย

4. ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ในองค์กร ความผูกพันขององค์กรมีสองส่วนคือ ผูกพันกับงาน และผูกพันกับคน ดังนั้นองค์กรจะต้องมีทั้งสองอย่าง โดยควรเริ่มต้นจากผู้บริหาร ควรสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเป็นทีม ปัจจัยหนึ่งของการสร้างความผูกพันในองค์กร คือ การที่บุคลากรทำงานประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพเน้นการพูดคุยปรึกษาเพื่อหาวิธีการทำงานร่วมกันให้สำเร็จ แล้วจะส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มสูงขึ้น และควรมีกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ที่สร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรมากกว่านี้ เช่นเพิ่มกิจกรรมพี่น้องสัมพันธ์ ควรสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างอิสระ ทำงานร่วมกัน คิดร่วมกัน วางแผนร่วมกัน ดำเนินร่วมกัน ติดตามและประเมินผลร่วมกัน กิจกรรมส่วนตัวร่วมกัน (กิน เที่ยว ออกกำลังกาย นั่งสมาธิ ) เพิ่มเติมกิจกรรมสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรและต้องมีการปรับทัศนคติ แนวการทำงานระหว่างคนต่างช่วงอายุ การจัดสรรหน้าที่ที่ดี และการร่วมทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้เกิดความผูกพันกับงานและองค์กร

5. ควรมีการจัดสรรและกระจายงานให้บุคลากรอย่างทั่วถึง เพื่อแก้ไขปัญหการว่างงานแฝง และสร้างสมดุลในชีวิตและการทำงานให้กับผู้ที่ทำงานหนักๆ การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความถนัด ควรมีข้อกำหนดให้มีการหมุนเวียนงานทุกๆ 2-3ปี เพื่อเรียนรู้และเพิ่มพูนทักษะใหม่ๆในการทำงาน การทำงานที่ได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ เห็นผลงานชัดเจน ตลอดจนการได้รับมอบหมายงานที่สำคัญ และมีความท้าทาย จะทำให้เกิดพลังงานในการทำงานมากขึ้น และยังได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนางาน พัฒนางานองค์กร ควรมอบหมายงานในลักษณะดังกล่าวให้ได้ลงมือทำบ้าง เพื่อให้ชีวิตการทำงานไม่เบื่อหน่าย หมดไฟ และเพิ่มเติมอิสระในการทำงานควรการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้รวดเร็วมีประสิทธิภาพ

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยคือ 1) เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการเพิ่มการสร้าง ความผูกพันต่อองค์กรให้กับนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ ตามผลลัพธ์และข้อค้นพบจากการวิจัย

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

สำหรับแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 7 ส่วน จำนวนข้อรวมทั้งสิ้น 100 ข้อ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม มีจำนวน 11 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา สาขาที่จบ มหาวิทยาลัยที่สำเร็จการศึกษา รายได้ต่อเดือน ประสบการณ์ในการทำงาน ณ หน่วยงานปัจจุบัน ตำแหน่งงานปัจจุบัน หน้าที่ที่รับผิดชอบ ณ ตำแหน่งงาน ปัจจุบัน หน่วยงานที่สังกัดและประเภทหน่วยงานที่เคยสังกัดมาก่อนเข้าร่วมโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ โดยลักษณะคำถามเป็นทั้งคำถามปลายเปิดและปลายปิด

ส่วนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพจำนวน 40 ข้อ ประกอบไปด้วย 8 ด้าน ได้แก่ 1. ความสามารถด้านการจัดการ 2. ความสามารถเชิงเทคนิค 3. ความรักในความมั่นคง และมีความมีเสถียรภาพ 4. การชอบความท้าทายเป็นพิเศษ 5. ความรักอิสระและความเป็นเอกเทศ 6. ความชอบบูรณาการงานเข้ากับชีวิต 7. ความรักในงานบริการและอุทิศตนเพื่อส่วนรวม 8. มีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ

ส่วนที่ 3 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูง มีจำนวน 15 ข้อ ประกอบไปด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการประเมินจุดแข็งเพื่อการอบรมเสริมสร้างจุดแข็ง ด้านการสอนงานและการฝึกอบรม ด้านการมอบหมายงานที่มีความท้าทายน่าสนใจ ด้านการหมุนเวียนงาน และด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับ

ส่วนที่ 4 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะงาน มีจำนวน 15 ข้อ ประกอบไปด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความหลากหลายของงาน ด้านความท้าทาย ด้านงานที่ได้รับมอบหมายมีความสำคัญ ด้านโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และด้านความอิสระ

ส่วนที่ 5 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารองค์การ มีจำนวน 15 ข้อ ประกอบไปด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านแนวปฏิบัติองค์การ ด้านการบริหารค่าตอบแทน ด้านคุณภาพชีวิตและด้านบรรยากาศในองค์การ

ส่วนที่ 6 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรมีจำนวน 15 ข้อ ประกอบไปด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการพูดถึงองค์การในด้านบวก ด้านความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกองค์การ และด้านการทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ

โดยตอนที่ 2-6 นั้นจะมีคำถามรวมทั้งสิ้น 100 ข้อ จะมีลักษณะเป็นข้อคำถามเชิงบวกให้เลือกตอบแบบ Likert Scale หรือ Rating Scale โดยมีการแบ่งระดับและเกณฑ์ในการเทียบคะแนน 4 ระดับ ได้แก่เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยน้อยที่สุด ซึ่งเทียบเท่ากับ 4, 3, 2, 1 คะแนนตามลำดับ

ส่วนที่ 7 ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open Ended)

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

ส่วนที่ 1 ความผูกพันต่อองค์กร มีจำนวน 2 ข้อคำถามได้แก่ นิยามความผูกพันต่อองค์กร การเห็นด้วยกับตัวแปรอิสระตามกรอบแนวคิดการวิจัย และความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร จำนวน 4 ข้อได้แก่ ปัจจัยความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพกับตำแหน่งงานที่ทำอยู่ ณ ปัจจุบัน ปัจจัยการพัฒนาอาชีพของผู้มีความสามารถสูง ปัจจัยลักษณะงาน และปัจจัยการบริหารองค์การ

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

### 5.1 สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่สามารถสรุปผลวิจัยได้ 5 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 60.45 มีสถานภาพโสด จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 74.63 มีอายุ 26-30 ปี จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 76.12 มีระดับการศึกษาปริญญาโทหรือเทียบเท่าจำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 97.01 จบจากมหาวิทยาลัยภายในประเทศจำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 51.49 และเคยสังกัดหน่วยงานเอกชนจำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 51.49 ก่อนจะเข้าร่วมโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ มีรายได้ต่อเดือน 25,001 – 30,000 บาท จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 34.33 มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 55.22 อยู่ในสังกัด กระทรวงพาณิชย์มากที่สุด จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 31 อยู่ในตำแหน่ง นักวิชาการพาณิชย์มากที่สุด จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 32

สรุปได้ว่า นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง มีสถานภาพโสด มีอายุ 26-30 ปี มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโท จบจากมหาวิทยาลัยภายในประเทศ และเคยสังกัดหน่วยงานเอกชน ก่อนจะเข้าร่วมโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ มีรายได้ต่อเดือน 25,001-30,000 บาท และมีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี อยู่ในสังกัดกระทรวงพาณิชย์ และอยู่ในตำแหน่ง นักวิชาการพาณิชย์

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นด้านความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพกับตำแหน่งงานที่ทำอยู่ ณ ปัจจุบัน การพัฒนาอาชีพของผู้มีความสามารถสูง ลักษณะงาน และการบริหารองค์การ

1. ความคิดเห็นด้านความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพกับตำแหน่งงานที่ทำอยู่ ณ ปัจจุบัน พบว่าระดับความคิดเห็นด้านความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพกับตำแหน่งงานที่ทำอยู่ ณ ปัจจุบันในภาพรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.74 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความคิดเห็นในด้านการขอความท้าทายอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 รองลงมาคือ ด้านความชอบการบูรณาการงานเข้ากับชีวิตอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.71 ด้านความรักในงานบริการและอุทิศตนเพื่อส่วนรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.09 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.78 ด้านความรักอิสระและความเป็นเอกเทศ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.97 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.82 ด้านมีจิตวิญญาณผู้ประกอบการมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.91 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72 ด้านความสามารถเชิงเทคนิคมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.88 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.70 ด้านความรักในความมั่นคงและความมีเสถียรภาพมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.83 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.78 ส่วนด้านการบริหารจัดการอยู่ในระดับมากแต่มีค่าเฉลี่ยเพียง 2.81 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.76

สรุปได้ว่า ระดับความคิดเห็นด้านความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพกับตำแหน่งงานที่ทำอยู่ ณ ปัจจุบัน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.74) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าความคิดเห็นในด้านการขอความท้าทายอยู่ในระดับมากที่สุด และมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด นอกนั้นอยู่ในระดับมาก

2. ความคิดเห็นด้านการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูง จากการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นด้านการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูงในภาพรวมอยู่ในระดับน้อยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.32 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.23 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีระดับมากที่สุด คือ ด้านการได้รับมอบหมายงานที่มีความท้าทายน่าสนใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.87 นอกนั้นอยู่ในระดับน้อย ประกอบด้วยด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.35 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.91 ด้านการสอนงานและการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.26 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.88 ด้านการประเมินจุดแข็งเพื่อการอบรมเสริมสร้างจุดแข็ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.14 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.7 และด้านการหมุนเวียนงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.01 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83 สรุปได้ว่า ระดับความคิดเห็นด้านการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูง ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่อยู่ในระดับมากที่สุดและมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมอบหมายงานที่มีความท้าทายน่าสนใจ นอกนั้นอยู่ในระดับน้อย

3. ความคิดเห็นด้านลักษณะงาน พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านลักษณะงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.03 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.812 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีระดับมากที่สุด คือ ความหลากหลายของงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27 นอกนั้นอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วยด้านโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.79 ด้านความท้าทายของงานงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83 ด้านงานที่ได้รับมอบหมายมีความสำคัญ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.87 ค่าส่วน

เบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.87 และ ด้านความอิสระ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.80 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83

สรุปได้ว่า ระดับความคิดเห็นด้านลักษณะงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านความหลากหลายของงานอยู่ในระดับมากที่สุดและมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด นอกนั้นอยู่ในระดับมาก

4. ความคิดเห็นด้านการบริหารองค์การ พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านการบริหารองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.67 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.822 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีระดับมาก คือ ภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.88 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.82 รองลงมาที่อยู่ในระดับมากคือด้านแนวปฏิบัติองค์การมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.86 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.80 ด้านบรรยากาศในองค์การมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.70 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83 แต่ในด้านการบริหารค่าตอบแทนมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย โดยค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.46 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.86 เช่นเดียวกันกับด้านคุณภาพชีวิตมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.45 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.80

สรุปได้ว่า ระดับความคิดเห็นด้านการบริหารองค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนด้านแนวปฏิบัติองค์การ และบรรยากาศในองค์การอยู่ในระดับมากตามลำดับ นอกนั้นอยู่ในระดับน้อย

### ส่วนที่3 ทดสอบสมมติฐาน

1. เป็นไปตามสมมติฐานที่ 1 กล่าวคือ ความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่อยู่ในระดับมาก

2. เป็นไปตามสมมติฐานคือ ปัจจัยด้านความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพกับตำแหน่งงาน หน่วยงานปัจจุบันมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีตัวแปร 3 ตัวที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การ คือ ด้านความรักในความมั่นคงและความมีเสถียรภาพ ( $X_1$ ) มีค่า Sig ที่ 0.016 และค่า t ที่ 2.431) ด้านการชอบความท้าทาย ( $X_2$ ) (มีค่า Sig ที่ 0.001 และค่า t ที่ 3.316) และด้านความรักในงานบริการและอุทิศตนเพื่อส่วนรวม( $X_3$ ) (มีค่า Sig ที่ 0.002 และค่า t ที่ 3.211) และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Unstandardized Coefficients B) เท่ากับ 0.200 0.346 และ 0.288 ตามลำดับ ซึ่งสามารถนำมาสร้างสมการถดถอยเพื่อนำไปใช้ในการทำนายได้ดังนี้

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

$$Y = 0.940 + 0.229X_1 + 0.346X_2 + 0.288X_3$$

$$t \quad 1.623 \quad 2.431 \quad 3.316 \quad 3.211$$

$$R^2 = 0.232 \quad \text{adj } R^2 = 0.183 \quad \text{D.W.} = 1.975$$

แต่จากการวิเคราะห์พบว่าค่า adjusted  $R^2$  มีค่าเท่ากับ 0.183 จึงมีความสามารถในการทำนายได้เพียงร้อยละ 18.3 ซึ่งมีความสามารถในการทำนายได้น้อย อาจเกิดจากข้อคำถามในตัวแปรอิสระในด้านเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพไม่เหมาะสม หรือ ทฤษฎีเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพโดย Edgar Schein (1996) ไม่เหมาะสมในการใช้หาความมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ

3. เป็นไปตามสมมติฐานที่ 3 กล่าวคือ ปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูงมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มี 2 ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร คือ ปัจจัยด้านการมอบหมายงานที่มีความท้าทายน่าสนใจ ( $X_1$ ) (มีค่าSig ที่ 0.00และค่า t ที่5.095) และ การให้ข้อมูลป้อนกลับ( $X_2$ ) (มีค่า Sigที่ 0.000 และค่า t ที่3.643) และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Unstandardized Coefficients B) เท่ากับ 0.056 และ 0.417 ตามลำดับ ซึ่งสามารถนำมาสร้างสมการถดถอยเพื่อนำไปใช้ในการทำนาย ดังนี้

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2$$

$$Y = -2.453 + 0.561X_1 + 0.417X_2$$

$$t \quad -8.942 \quad 5.095 \quad 3.643$$

$$R^2 = 0.488 \quad \text{adj } R^2 = 0.427 \quad \text{D.W.} = 1.793$$

4. เป็นไปตามสมมติฐานที่ 4 กล่าวคือปัจจัยด้านลักษณะงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 พบว่ามีตัวแปร 2 ตัว ที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร คือ ปัจจัยงานที่ได้รับมอบมีความสำคัญ (มีค่าSig ที่ 0.012 และค่า t ที่2.554) และปัจจัยความอิสระ (มีค่า Sig ที่0.00และค่า t ที่ 4.202) และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Unstandardized Coefficients B) เท่ากับ 0.473 และ0.459 ตามลำดับ ซึ่งสามารถนำมาสร้างสมการถดถอยเพื่อนำไปใช้ทำนาย ดังนี้

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2$$

$$Y = -2.607 + 0.473X_1 + 0.459X_2$$

$$t \quad -7.119 \quad 3.403 \quad 4.202$$

$$\text{Sig.} \quad (0.000) \quad (0.001)** \quad (0.000)*$$

$$R^2 = 0.429 \quad \text{adj } R^2 = 0.406 \quad \text{D.W.} = 1.852$$

5. เป็นไปตามสมมติฐานที่ 5 กล่าวคือ ปัจจัยด้านการบริหารองค์การมีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีตัวแปรอิสระ 3 ตัวที่มีอิทธิพล คือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ( $X_1$ ) (มีค่าSig ที่ 0.00และค่า t ที่5.814) ปัจจัยด้านการบริหารค่าตอบแทน ( $X_2$ ) (มีค่า Sig ที่0.043และค่า t ที่ 2.040) และปัจจัยด้านบรรยากาศในองค์การ ( $X_3$ ) (มีค่า Sig ที่.005และค่า t ที่ 2.896) และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Unstandardized Coefficients B) เท่ากับ 0.632 0.221 และ0.315 ตามลำดับ ซึ่งสามารถนำมาสร้างสมการถดถอยเพื่อนำไปใช้ทำนาย ดังนี้

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

$$Y = -3.196 + 0.632X_1 + 0.221X_2 + 0.315X_3$$

$$t \quad -10.875 \quad 5.814 \quad 2.040 \quad 2.869$$

$$\text{Sig.} \quad (0.000) \quad (0.000) * \quad (0.043)* \quad (0.005)*$$

$$R^2 = 0.529 \quad \text{adj } R^2 = 0.511 \quad \text{D.W.} = 1.835$$

6. ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 6 ที่กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่แตกต่างกันไปตามปัจจัยส่วนบุคคล ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ไม่แตกต่างกันไปตามปัจจัยด้านประชากรศาสตร์

7. นอกจากการทดสอบสมมติฐานที่ศึกษาการมีอิทธิพลของตัวแปรอิสระเป็นรายด้านแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบการมีอิทธิพลของตัวแปรอิสระหรือปัจจัยด้านต่างๆในภาพรวมทั้งหมดเพิ่มเติม กล่าวคือ ปัจจัยด้านต่างๆมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีทั้งหมด 4 ตัวแปรที่มีอิทธิพล คือปัจจัยความสอดคล้องของตำแหน่งงานกับเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ ( $X_1$ ) (มีค่าSig ที่ 0.013และค่า t ที่ 2.521) การพัฒนาอาชีพของผู้มีความสามารถสูง ( $X_2$ ) (มีค่า Sig ที่ 0.032และค่า t ที่ 2.168) ปัจจัยด้านลักษณะงาน ( $X_3$ ) (มีค่า Sig ที่ 0.001และค่า t ที่ 3.453) และปัจจัยด้านการบริหารองค์การ ( $X_4$ ) (มีค่า Sig ที่ 0.000และค่า t ที่ 4.686) และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Unstandardized Coefficients B) เท่ากับ 0.142 0.179 0.240 และ 0.395 ตามลำดับ ซึ่งสามารถนำมาสร้างสมการถดถอยเพื่อนำไปใช้ทำนายดังนี้

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4$$

$$Y = 0.030 + 0.142X_1 + 0.179X_2 + 0.240X_3 + 0.395X_4$$

$$t \quad 0.544 \quad 2.521 \quad 2.168 \quad 3.453 \quad 4.686$$

$$\text{Sig.} \quad (0.587) \quad (0.013)** \quad (0.032)** \quad (0.001)** \quad (0.000)**$$

$$R^2 = 0.582 \quad \text{adj } R^2 = 0.569 \quad \text{D.W.} = 1.885$$

8. นอกจากการทดสอบสมมติฐานที่ศึกษาการมีอิทธิพลของตัวแปรอิสระเป็นรายด้านแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบการมีอิทธิพลของตัวแปรอิสระหรือปัจจัยด้านต่างๆในภาพรวมทั้งหมดร่วมกับ ปัจจัยทางประชากรศาสตร์เพิ่มเติม กล่าวคือ ปัจจัยด้านต่างๆมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีทั้งหมด 5 ตัวแปรที่มีอิทธิพลคือ ปัจจัยความสอดคล้องของตำแหน่งงานกับเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ (มีค่าSig ที่ 0.001และค่า t ที่ 3.421) การพัฒนาอาชีพของผู้มีความสามารถสูง (มีค่า Sig ที่ 0.000และค่า t ที่ 5.088) ปัจจัยด้านลักษณะงาน (มีค่า Sig ที่ 0.002และค่า t ที่ 3.186) ปัจจัยด้านการบริหารองค์การ (มีค่า Sig ที่ 0.011และค่า t ที่ 2.586) และปัจจัยรายได้ต่อเดือน (มีค่า Sig ที่ 0.012และค่า t ที่ 2.549) และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Unstandardized Coefficients B) เท่ากับ 0.186 0.422 0.201 0.197 และ 0.158 ตามลำดับ ซึ่งสามารถนำมาสร้างสมการถดถอยเพื่อนำไปใช้ทำนายดังนี้

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5$$

$$Y = 0.142 + 0.186X_1 + 0.422X_2 + 0.201X_3 + 0.197X_4 + 0.158X_5$$

$$t \quad 0.219 \quad 3.421 \quad 5.088 \quad 3.186 \quad 2.586 \quad 2.549$$

$$\text{Sig.} \quad (0.827) \quad (0.001)** \quad (0.000)** \quad (0.002)** \quad (0.011)** \quad (0.012)**$$

$$R^2 \quad 0.612 \quad \text{adj } R^2 = 0.600 \quad \text{D.W.} = 2.069$$

9. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารองค์การโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมในระดับค่อนข้างสูง ( $r=0.697$ ) รองลงมาคือปัจจัยด้านลักษณะงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อ



องค์การในภาพรวมในระดับค่อนข้างสูง ( $r=0.613$ ) และ ปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพของผู้มีความสามารถสูง มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การในระดับปานกลาง ( $r=0.476$ ) ยกเว้น ปัจจัยด้านความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพกับตำแหน่งงานที่ทำอยู่ปัจจุบันมีระดับความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การระดับต่ำ ( $r=0.200$ ) ตามลำดับ

10. เมื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพกับตำแหน่งงานที่ทำอยู่ ณ ปัจจุบันในภาพรวมพบว่า ปัจจัยความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพกับตำแหน่งงานมีความสอดคล้องกันเนื่องจาก ค่า Pearson Chi-Square มีค่าเท่ากับ 11.859 และมีค่า Sig เท่ากับ 0.065 นั้นจึงสรุปได้ว่า ปัจจัยความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพกับตำแหน่งงานมีความสอดคล้องกัน

#### ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ รวมถึงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่

นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์การหมายถึง ความผูกพันในองค์การคือ การที่บุคคลแสดงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมีความรู้สึกดีกับองค์การ ชื่นชม ทูมเท การดำรงอยู่ทำงานกับองค์การเต็มใจจนเกษียณอายุราชการ มีความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์การ มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง

ความผูกพันต่อองค์การเกิดจาก อาจเริ่มจากความสนใจในตัวองค์การก่อนว่าภารกิจขององค์การคืออะไร 1.เรามีความสนใจในภารกิจมากน้อยแค่ไหน เมื่อเราได้ทำในสิ่งที่เราสนใจเราก็จะได้สิ่งนั้นเกิดความผูกพัน กล่าวคือ การได้อยู่ในองค์การที่สนใจในสิ่งเดียวกับที่เราสนใจ 2.การได้รับมอบหมายในสิ่งที่เราสนใจจริงๆจึงจะทำให้เราเกิดความผูกพันต่อองค์การนั้น ได้รับการกิจที่เหมาะสม 3. ผู้นำจะต้องมีการผลักดัน ส่งเสริม เพื่อเสริมสร้างการพัฒนาตัวบุคลากร 4.คุณภาพชีวิตที่ดีและบรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่ดีภายในองค์การสิ่งที่หน่วยงานสร้างสรรค์จัดให้ ห้อง ที่ทำงาน เพื่อนร่วมงาน ลักษณะงานมีความเหมาะสม ในเรื่องค่าตอบแทนไม่ค่อยมีผลเพราะการทำราชการเงินเดือนไม่เยอะเท่าเอกชนอยู่แล้วคนที่ตัดสินใจมาทำงานราชการน่าจะเข้าใจ

ความสำคัญของความผูกพันองค์การคือ การมีความผูกพันต่อองค์การที่ปฏิบัติงานมีผลต่อความทุ่มเทการทำงานของคนในองค์การ มีความตั้งใจปฏิบัติงานทำให้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งมีความสำคัญมากที่สุด การสร้างความผูกพันจะทำให้พนักงานรู้สึกพร้อมอุทิศทุกอย่างเพื่อองค์การ และยังคงดำรงเป็นสมาชิกองค์การต่อไปตลอดระยะเวลาออกและโยกย้ายหน่วยงาน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำเอาแนวคิดของเห็นด้วย ในการใช้แนวคิดของ Hewitt Association (2004)ในการนำมาศึกษาในระดับความผูกพันต่อองค์การ โดยทั้ง 3 ด้านคือ การพูดถึงองค์การในด้านบวก (Say) การการดำรงเป็นสมาชิกองค์การ และมีความความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ (Strive)มีความครบถ้วนและตรงกับความเข้าใจในเรื่องความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่

โดยมีความคิดเห็นว่า ด้านความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถนั้นจะเห็นได้ชัดที่สุด เพราะเป็นสิ่งที่บุคลากรสามารถแสดงออกได้อย่างชัดเจนที่สุดจากพฤติกรรมการทุ่มเททำงานเป็นพฤติกรรมที่เห็นได้จริงที่สุด ซึ่งนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่จะ มีความกระตือรือร้น และไม่ย่อท้อต่องานที่มีความยากลำบาก และตั้งใจทำงานอย่างทุ่มเทเป็นลักษณะนิสัยอยู่แล้ว และยังมีความ

รับผิดชอบสูงอีกด้วย แม้ว่านักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่จะมีความทุ่มเทให้งานอย่างเต็มที่แต่ในบางครั้งการทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถอาจนำมาซึ่งความรู้สึกกดดัน และเครียด จากการได้รับภาระงานจำนวนมาก

ความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกองค์กรต่อไป เป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรมีความพึงพอใจกับงานและสิ่งที้องค์กรจัดสรรให้ในองค์กรหรือไม่ แต่ในบางกรณีอาจจะไม่สามารถระบุได้อย่างชัดเจนว่านักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่เต็มใจที่อยู่กับองค์กรแห่งนี้ไปตลอดอายุการทำงานและไม่เปลี่ยนงานใหม่ถึงแม้ว่าจะได้รับตำแหน่งที่สูงกว่า เนื่องจากขึ้นอยู่กับความต้องการส่วนบุคคลหรือเหตุการณ์ที่นอกเหนือจากการวางแผนในชีวิตต่างๆที่ไม่อาจคาดเดาได้ในปัจจุบัน

การพูดถึงองค์กรในด้านบวก แสดงให้เห็นว่า นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่มีความภูมิใจและชื่นชมองค์กร รวมถึงยินดีที่จะกล่าวถึงองค์กรในด้านดีเมื่อสนทนากับผู้อื่นเสมอ และหากมีญาติมิตรก็จะสนับสนุนแนะนำยินดีให้มาร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เมื่อได้รับรู้ว่ามีผู้พูดถึงองค์กรในทางที่ผิดก็จะชี้แจงแก้ไขและอธิบายให้ถูกต้อง แต่ในบางครั้งคำพูดด้านบวกนั้นก็อาจจะไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงที่เผชิญอยู่ก็เป็นได้

ความคิดเห็นในด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่พบว่า

ในด้านความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพกับตำแหน่งงานที่ทำปัจจุบันไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร เพราะถึงแม้ว่าจะมีการประเมินหาเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพและทราบว่าถนัดอะไร นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ก็ไม่มีสิทธิ์ในการเลือกทำงานงาน

ในด้านการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูงเห็นว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพัน เช่น การประเมินจุดแข็งเพื่อส่งเสริมจุดแข็งในองค์กรราชการนั้นยังไม่ค่อยปรากฏให้เห็นแต่จะมีการหลักสูตรอบรมลดจุดอ่อน เพื่อให้ทุกคนสามารถทำงานได้ทุกอย่าง การมอบหมายงานที่มีความท้าทาย น่าสนใจจะทำให้นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่รู้สึกเติมเต็มในด้านสิ่งจูงใจทางการเรียนรู้ที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร การหมุนเวียนงานจะทำให้นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่สามารถทำงานได้หลายตำแหน่ง การให้ข้อมูลป้อนกลับ ก็จะต้องอาศัยการมีหัวหน้าที่รับฟังความคิดเห็นและพร้อมจะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น พร้อมให้คำแนะนำ เพื่อที่จะสามารถนำไปแก้ไขปรับปรุงเพื่อการพัฒนาตนเองต่อไปและได้รับคำชื่นชมหากทำงานได้ดีแล้ว ซึ่งจะทำให้นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่เกิดความรู้สึกที่ดีในการทำงานและยังได้พัฒนา

ในด้านลักษณะงาน ด้านงานที่มีความหลากหลายและงานที่มีความท้าทายนั้นต้องใช้ความสามารถหลายอย่างมีส่วนทำให้เกิดความผูกพันองค์กรเพราะต้องอุทิศร่างกายและแรงใจเพื่อที่จะทำงานให้ได้สำเร็จ ความอิสระในการทำงาน มีผลต่อระดับความผูกพันมากเพราะกระบวนการที่นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ได้รับการฝึกฝนมาจากการอบรมหลักสูตรจะให้ความสนใจที่เป้าหมายเป็นหลัก ไม่ยึดกระบวนการทำ โดยจะหาวิธีให้ได้ให้ได้ผลลัพธ์ออกมา

ในด้านการบริหารองค์กร ด้านภาวะผู้นำ นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ต้องการที่จะมีผู้นำที่ดีมีความสามารถในการเป็นผู้นำและเป็นที่ยอมรับแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา นักบริหารการ

เปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่จะมีแบบอย่างที่ดีในการทำงานและรู้สึกสบายใจที่จะทำงานต่อไปให้กับองค์กรด้านคุณภาพชีวิตที่ดี หากองค์กรมีการจัดสรร สวัสดิการ สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการทำงาน ไม่กดดัน และสร้างบรรยากาศที่รู้สึกเป็นมิตร สิ่งอำนวยความสะดวกแก่การทำงาน มีเพื่อนร่วมงานที่สามารถช่วยเหลือ ซึ่งกันและกันก็จะทำให้เกิดกำลังใจในการทำงาน และเกิดความสุข จึงส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

## 5.2 อภิปรายผลการศึกษา

การศึกษาวิจัยเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ สามารถสรุปผลวิจัยได้ 4 ส่วนดังนี้

### ส่วนที่1 ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์

นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง มีสถานภาพโสด มีอายุ 26-30ปี มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโท จบจากมหาวิทยาลัยภายในประเทศ และเคยสังกัดหน่วยงานเอกชนก่อนจะเข้าร่วมโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ มีรายได้ต่อเดือน 25,001-30,000 บาท และมีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 5ปี อยู่ในสังกัดกระทรวงพาณิชย์ และอยู่ในตำแหน่งนักวิชาการพาณิชย์

เนื่องจากนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่เป็นโครงการที่ต้องการสร้างข้าราชการคลื่นลูกใหม่โดยดึงดูดคนผู้มีความสามารถสูงให้เข้ามาทำงานในภาครัฐโดยมีเป้าหมายในการ ผลักดันภาครัฐให้มุ่งสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรของภาครัฐมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้รองรับกับสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่จึงแสวงหาที่มีความสามารถในการเป็นทั้งนักคิดที่มีวิสัยทัศน์ นักพัฒนาและวางแผน และนักปฏิบัติได้อย่างสมดุล มีความสามารถเป็นผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านความคิด ด้านวิชาการ และการบริหารจัดการ เพื่อเป็นผู้สร้างนวัตกรรมในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ ผู้ที่เป็นนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่จึงกำหนดระดับการศึกษาของผู้มีสิทธิ์สมัครเข้าร่วมโครงการคือระดับปริญญาโท เป็นอย่างต่ำ และส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงเนื่องจากเพศหญิงมีความรอบคอบและมีความอ่อนน้อมในการร่วมทำงานกับข้าราชการผู้ใหญ่มากกว่า และเนื่องจากกระทรวงพาณิชย์ซึ่งถือว่าเป็นองค์การราชการที่ใหญ่และให้ความสนใจในตัวนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่อย่างมาก จึงได้เปิดรับตำแหน่งสำหรับนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่เป็นจำนวนมากในแต่ละปีจึงทำให้นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ส่วนใหญ่ประจำที่กระทรวงพาณิชย์ ประกอบกับงานของกระทรวงพาณิชย์นั้นจะต้องอาศัยข้อมูลข่าวสารตลอดเวลา ลักษณะงานจึงต้องอาศัยความรู้ความสามารถที่หลากหลาย เช่น การวางแผน การวิเคราะห์แผนงาน รวมถึงประสานงานกับฝ่ายต่างๆในกระทรวงและหน่วยงานอื่นๆเป็นประจำจึงทำให้นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่จึงมีตำแหน่งเป็นนักวิชาการพาณิชย์ นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ส่วนใหญ่จะเป็นคนรุ่นใหม่ที่แสวงหาโอกาสให้ตัวเองอยู่เสมอจึงเรียนปริญญาโทควบคู่ไปกับการทำงานเอกชนในปีแรกๆหลังจากที่เรียนจบปริญญาตรีโดยระยะในการเรียนปริญญาโทปัจจุบันใช้เวลา ภายใน1-2ปี และเมื่อเรียนจบโทก็เข้ามาสมัครโครงการทันทีทำให้ประสบการณ์ทำงานราชการต่ำกว่า 5 ปีและมีรายได้ต่อเดือนรายได้ต่อเดือน 25,001-30,000 บาท และมีสถานภาพโสด

## ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นด้านความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพกับตำแหน่งงานที่ทำอยู่ปัจจุบัน การพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูง ลักษณะงาน และการบริหารองค์การ

1. ความคิดเห็นด้านความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพกับตำแหน่งงานที่ทำอยู่ปัจจุบัน พบว่าระดับความคิดเห็นด้านเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพกับตำแหน่งงานที่ทำอยู่ปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่อยู่ในระดับมากที่สุดคือ คือ ด้านการขอความท้าทาย นอกนั้นอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่านักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่มีลักษณะที่เด่นชัดคือ มีเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพด้านการขอความท้าทาย ซึ่งเป็นลักษณะที่เด่นชัดของผู้ที่มีความสามารถสูง โดยคนกลุ่มนี้จะถูกขับเคลื่อนโดยการมองหาสิ่งกระตุ้นและปัญหาต่างๆที่พวกเขาสามารถจัดการได้ และมีความสามารถที่หลากหลายในเวลาเดียวกัน ซึ่งเป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่เหมาะสมกับการเป็นนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่เนื่องจากงานที่รับผิดชอบนั้นต้องอาศัยความสามารถหลายอย่าง และตัวงานในการพัฒนาระบบราชการเองนั้นถือว่าเป็นงานที่หนักหนาสำหรับคนทั่วไป จึงเป็นงานที่มีความท้าทายสำหรับผู้ที่มีความสามารถสูงและสอดคล้องกับคนที่มีเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพด้านการขอความท้าทายเป็นพิเศษ

ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือด้านการบริหารจัดการ แสดงให้เห็นว่า แม้ว่านักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่จะเป็นผู้ที่มีความสามารถสูง มีความสามารถหลากหลายด้าน แต่ไม่ใช่บุคคลที่ต้องการเป็นผู้จัดการหรือควบคุมผู้อื่นให้เป็นไปตามแผนที่ตนต้องการ หรือ การรับผิดชอบและจัดงานใหญ่ๆฝ่ายเดียว หรือ อาจจะแสดงออกถึงลักษณะของคนที่เข้ากับคนอื่นไม่เก่ง มนุษย์สัมพันธ์ไม่ดี เพราะชอบที่จะทำงานแข่งกับตัวเองและงานมากกว่าการรับมือกับผู้อื่น

2. ความคิดเห็นด้านการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูง พบว่าระดับความคิดเห็นด้านการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูงในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีระดับมากที่สุด คือ ด้านการได้รับมอบหมายงานที่มีความท้าทายน่าสนใจ นอกนั้นอยู่ในระดับน้อย แสดงให้เห็นว่า นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ชอบและให้ความสำคัญกับงานที่มีความท้าทาย น่าสนใจ งานที่มีระดับยาก และท้าทายความสามารถของแต่ละคนให้กระตุ้นให้เกิดความพยายามในการทำงานมากขึ้น และดึงความรู้และความสามารถที่มีมาใช้อย่างเต็มที่ รวมถึงการใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดใหม่ๆอีกด้วย

ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านการประเมินจุดแข็งเพื่อการอบรมเสริมสร้างจุดแข็ง แสดงให้เห็นว่าองค์กรที่นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ได้ทำงานอยู่นั้น เมื่อทราบตัวว่าเป็นนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ที่เข้ามาบรรจุในองค์กรแล้วก็มอบหมายงานให้ทำโดยไม่มี การประเมินจุดแข็ง-จุดอ่อนความเหมาะสมกับตำแหน่งก่อนที่จะทำการวางแผนการทำงานให้บุคลากร ซึ่งก่อให้เกิดความเหนื่อยหน่ายในงาน หรือความลำบากใจให้แก่ตัวนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ ในท้ายที่สุดจึงเกิดความต้องการที่จะย้ายออกจากหน่วยงาน เช่น การถูกโอนย้ายให้ไปช่วยราชการ ซึ่งอาจเป็นงานที่ไม่ถนัดแต่ก็ต้องไปทำงานตามคำสั่ง

3. ความคิดเห็นด้านลักษณะงาน พบว่าระดับความคิดเห็นด้านลักษณะงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีระดับมากที่สุด คือ ความหลากหลายของงาน แสดงให้เห็นว่านักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ ให้ความสนใจกับลักษณะงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถหลายด้านเป็นพิเศษ และนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ได้รับมอบหมายงานที่มีความยาก และ

ซับซ้อนเสมอ นอกจากนี้ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ยังพบว่างานที่มีความหลากหลายเป็นสิ่งจูงใจที่ดีในการทำงานเพราะทำให้ไม่รู้สึกเบื่อหน่ายกับงาน และจะต้องพิสูจน์ตัวเองโดยการเอาชนะเนื้องานที่ซับซ้อนและยากให้สำเร็จอีกด้วย

ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือด้านความอิสระ แสดงให้เห็นว่าแม้ว่าหลายองค์การที่นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ได้ประจำอยู่จะให้ความอิสระในการทำงานกับนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ แต่ความอิสระที่ได้นั้นอาจจะเป็นความอิสระแค่เพียงการใช้ความรู้ ความสามารถ ภายใต้อำนาจหน้าที่เพียงเท่านั้น ท้ายที่สุดแล้วขั้นตอนในการทำงานต่างๆยังคงยุ่งยาก ไม่เป็นอิสระจากกฎระเบียบข้าราชการที่รัดตัว ติดกับดักของกฎเกณฑ์ของราชการที่ครอบงำความอิสระของบุคคลอีกชั้นหนึ่งซึ่งทำให้ภายใต้อำนาจการตัดสินใจนั้นยังต้องคำนึงถึงกฎเกณฑ์ ระเบียบ อยู่ตลอดเวลา จึงไม่ได้รับความอิสระอย่างแท้จริงในการทำงาน

4. ความคิดเห็นด้านการบริหารองค์การ พบว่าระดับความคิดเห็นด้านการบริหารองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่อยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือภาวะผู้นำ แสดงให้เห็นว่า องค์การส่วนใหญ่ที่นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ประจำอยู่จะมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และเปิดรับฟังความคิดเห็นของบุคคลกร มีความสามารถในการเป็นผู้นำและเป็นที่ยอมรับแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา สำหรับนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่จะให้ความชื่นชมผู้นำที่มีคุณสมบัติข้างต้น และผู้นำที่เข้าใจลักษณะการทำงานของตัวบุคคลและมอบหมายงานที่มีความสอดคล้องกับตำแหน่งที่ทำอยู่ พร้อมกับเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงผลงานอย่างสมเหตุสมผลและเท่าเทียม ให้คำแนะนำและช่วยเหลือเมื่อผิดพลาด

ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านคุณภาพชีวิต กล่าวคือ ถึงแม้ว่าหน่วยงานภาครัฐที่นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ประจำอยู่จะมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีโดยเน้นการสร้างสถานสุขภาพต่างๆ นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่กลับมีความคิดว่าไม่ได้รับการดูแลเอาใจใส่ในเรื่องคุณภาพชีวิตอย่างเหมาะสม ขาดการให้ความสนใจกับบุคลากรครอบคลุมถึงการใช้ชีวิต สุขภาพ ครอบครัว นอกเหนือจากเรื่องงาน สวัสดิการต่างๆมีความเป็นนามธรรม ไม่มีการจัดเส้นทางอาชีพที่เหมาะสม ขาดการจัดกิจกรรมที่กระชับสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคลากรในองค์การ และจำนวนงานที่มากทำให้เกิดความเครียดสะสม ซึ่งทั้งหมดนี้ยังเป็นปัญหาของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ที่ยังไม่ได้รับการใส่ใจจากองค์การของแต่ละคน

### ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นด้านความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่

พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการพูดถึงองค์การในด้านบวก ความความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ และความปรารถนาที่จะดำรงเป็นสมาชิกองค์การอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ความความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพราะนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่จะเป็นผู้ที่มีความสามารถสูง มีความกระตือรือร้น และไม่ย่อท้อต่องานที่มีความยากลำบาก มีความตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ที่เป็นลักษณะนิสัยประจำตัว มีความรับผิดชอบสูง

รองลงมาคือด้านการพูดถึงองค์การในด้านบวก แสดงให้เห็นว่า นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่มีความภูมิใจและชื่นชมองค์การ รวมถึงยินดีที่จะกล่าวถึงองค์การในด้านดีเมื่อสนทนากับผู้อื่น

เสมอ และหากมีญาติมิตรก็จะสนับสนุนแนะนำยินดีให้มาร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เมื่อได้รับรู้ว่า มีผู้พูดถึงองค์การในทางที่ผิดก็จะชี้แจงแก้ไขและอธิบายให้ถูกต้องเพื่อรักษาภาพลักษณ์ที่ดีของ องค์การที่ตนประจำอยู่ แต่ในบางครั้งคำพูดด้านบวกนั้นก็อาจจะไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงที่เผชิญ อยู่ก็เป็นได้

ส่วนในด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกขององค์การ พบว่า นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่รู้สึกที่ตัดสินใจถูกต้องในการเลือกทำงานที่องค์การต้นสังกัดของแต่ละคน และยังมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งในองค์การและสามารถที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆของ องค์การได้อย่างสม่ำเสมอ แต่ในบางกรณีอาจจะไม่สามารถระบุได้อย่างชัดเจนว่านักบริหารการ เปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่เต็มใจที่อยู่กับองค์การแห่งนี้ไปตลอดอายุการทำงานและไม่เปลี่ยนงานใหม่ ถึงแม้ว่าจะได้รับตำแหน่งที่สูงกว่า เนื่องจากขึ้นอยู่กับความต้องการส่วนบุคคลหรือเหตุการณ์ที่ นอกเหนือจากการวางแผนในชีวิตต่างๆที่ไม่อาจคาดเดาได้ในปัจจุบัน

#### ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

สามารถอภิปรายผลการทดสอบสมมติฐาน 6 ข้อดังนี้

##### 1. ความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่อยู่ในระดับมาก

ผลการทดสอบสมมติฐาน คือ เป็นไปตามสมมติฐานที่ 1 กล่าวคือ ความผูกพันต่อองค์การ ของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ได้แสดงออกถึงการพยายามอย่างสุดความสามารถ ทุ่มเทร่างกายและแรงใจในการทำงานเพื่อ ความสำเร็จขององค์การ โดยจะแสดงออกมาจากการพูดถึงองค์การในด้านบวกเมื่อสนทนากับผู้อื่น และมีความภูมิใจและปรารถนาดีต่อองค์การของตน มีความปรารถนาที่จะดำรงเป็นสมาชิกของ องค์การต่อไป และได้ให้ความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้งานขององค์การเกิด ความสำเร็จ

โดยพบว่าระดับความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ที่ประจำยัง หน่วยงานต้นสังกัดที่แตกต่างกันมีดังนี้

ระดับความผูกพันต่อองค์การด้านการพูดถึงองค์การในด้านบวก สังกัดกระทรวงพาณิชย์มี ค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 3.17 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ หน่วยงานอื่นๆมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.15 อยู่ใน ระดับมาก กระทรวงมหาดไทยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.95 อยู่ในระดับมากและกระทรวงอุตสาหกรรมมี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.80 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ในด้านความต้องการที่จะอยู่กับองค์การต่อไป ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของสังกัด หน่วยงานอื่นๆ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 2.72 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ สังกัดกระทรวงพาณิชย์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.64 อยู่ในระดับมาก สังกัดกระทรวงมหาดไทย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.62 อยู่ในระดับ มาก และสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 2.34 อยู่ในระดับน้อย ตามลำดับ

ในด้านความพยายามที่จะทำหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็น ของสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 3.34 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ สังกัดหน่วยงานอื่นๆมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25 อยู่ในระดับมาก สังกัดกระทรวงพาณิชย์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ

3.14 อยู่ในระดับมาก ส่วนสังกัดกระทรวงมหาดไทยมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 2.91 อยู่ในระดับมากตามลำดับ

นิยามของความผูกพันต่อองค์กร คือ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและส่งผลให้บุคลากรพร้อมที่จะอุทิศทุกอย่างเพื่อองค์กรได้ มีความรักองค์กรและทำงานอยู่กับองค์กรจนเกษียณอายุราชการ โดยความผูกพันขององค์กรจะต้องมาจากทั้งด้านจิตใจและพฤติกรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ O'Reilly & Chatman (1986) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กรคือความรู้สึกทางจิตใจที่บุคคลรู้สึกต่อองค์กร โดยความรู้สึกนี้จะบ่งบอกถึงระดับความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งหรือ มีพฤติกรรมที่สอดคล้อง หรือมีความคิดที่สอดคล้องกับองค์กร และยังสอดคล้องกับคำนิยามของ Hewitt Association (2004) ที่กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร คือสภาพหรือลักษณะที่บุคคลอุทิศสติปัญญาและอารมณ์ความรู้สึกแก่องค์กรหรือกลุ่มพนักงาน เป็นความต้องการส่วนบุคคลและทำอย่างจริงจัง นำมาซึ่งผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กรที่สูงขึ้น และ Richard Mowday และคณะ (1982) ได้กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นการแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดีที่เกิดขึ้นตามปกติ เพราะเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่น และผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตัวเองเพื่อสร้างสรรค์ให้องค์กรดีขึ้น

องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรนั้น นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ได้มีความคิดเห็นว่าจะต้องแสดงออกในด้านจิตใจความรู้สึกและด้านพฤติกรรม โดยมีความคิดเห็นสอดคล้องกับแนวความคิดของ Hewitt Association (2004) นั่นคือ พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีพฤติกรรม 3 ประการ คือ การพูดถึงองค์กรในทางที่ดี เมื่อสนทนากับเพื่อนร่วมงานหรือลูกค้า (Say) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นสมาชิกองค์กร (Stay) การใช้ความพยายามอย่างสุดความสามารถเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อสนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ (Strive)

ในด้านความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรนั้น นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่มีความคิดเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรจะทำให้คนในองค์กรมีความทุ่มเทในการทำงานมากยิ่งขึ้น และลดจำนวนการลาออกและลดจำนวนการโอนย้ายออกจากหน่วยงาน ส่งผลให้การทำงานขององค์กรเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ อภิสิตธิ รักษาวงศ์ (2545) กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่าความผูกพัน องค์กรทำให้เกิดเป็นแรงผลักดันให้สมาชิกปฏิบัติงานในองค์กรอย่างเต็มที่และประสานระหว่างความต้องการของบุคคลในองค์กรกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และยังทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในการสร้างเสริมความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร

## 2. ปัจจัยด้านความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพกับตำแหน่งงานปัจจุบันมีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร

ผลการทดสอบสมมติฐาน คือ เป็นไปตามสมมติฐานที่ 2 กล่าวคือ ปัจจัยด้านด้านความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพกับตำแหน่งงานปัจจุบันมีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีตัวแปร 3 ตัวที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร คือ ด้านความรักในความมั่นคงและความมีเสถียรภาพ มีค่า Sig ที่ 0.016 และค่า t ที่ 2.431) ด้านการชอบความท้าทาย (มีค่า Sig ที่ 0.001 และค่า t ที่ 3.316) และด้านความรักในงานบริการและอุทิศตนเพื่อส่วนรวม (มีค่า Sig ที่ 0.002 และค่า t ที่ 3.211) แสดงให้เห็นว่า หาก

พิจารณาในด้านเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่จะพบว่า งานวิจัยชิ้นนี้ได้ค้นพบว่านักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ที่มีปัจจัยความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพกับตำแหน่งงานที่ทำอยู่ปัจจุบัน ด้านความรักในความมั่นคงและความมีเสถียรภาพ ด้านการชอบความท้าทาย และด้านความรักในงานบริการและอุทิศตนเพื่อส่วนรวม จะทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ

จากข้อค้นพบข้างต้นสอดคล้องกับแนวคิดของ Coetzee และ Schreuder (2008) ในเรื่องการรับรู้ถึงความแตกต่างของเครื่องบ่งชี้ของพนักงานจะช่วยองค์การในทางปฏิบัติเข้าใจว่าอะไรคือสิ่งที่ทำให้พนักงานพึงพอใจในอาชีพ และช่วยให้องค์การสามารถออกแบบรางวัล คำชม และระบบการเลื่อนตำแหน่งได้ การจัดเส้นทางอาชีพ การพัฒนาอาชีพแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม อีกทั้งการสนใจเรื่องความแตกต่างของด้านต่างๆของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพยังทำให้ผู้จัดการพัฒนาแนวทางปฏิบัติในการให้คำแนะนำทางอาชีพโดยการช่วยปัจเจกบุคคลรับรู้ถึงขอบเขตของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพของตน และทางเลือกของเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพที่เขาสามารถทำต่อไปได้ซึ่งจะส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การ และเมื่อค้นพบแล้วว่านักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ที่มีเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ 3 ด้านข้างต้นจะมีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การ ดังนั้นเพื่อจะทำให้ข้อค้นพบจากงานวิจัยก่อให้เกิดประโยชน์ในการเพิ่มความผูกพันต่อองค์การสำหรับนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ที่มีปัจจัยเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ 3 ด้านดังกล่าวแล้วนั้นจึงต้องหาสิ่งที่กระตุ้นความพึงพอใจของแต่ละด้าน ดังที่ Coetzee & Roythorne-Jacobs (2007) ได้เสนอรางวัลและสิ่งจูงใจในที่ทำงานที่สามารถจูงใจปัจเจกบุคคลที่มีเครื่องบ่งชี้ทางด้านอาชีพต่างๆกันมีความผูกพันต่อองค์การ นั่นคือ

1) ด้านความรักในความมั่นคงและความมีเสถียรภาพจะต้องมีสิ่งจูงใจคือ ระบบการเลื่อนตำแหน่งตามลำดับอายุการทำงานพร้อมทั้งการประกาศอย่างเป็นทางการว่าบุคคลจะต้องมีอายุงาน ณ ตำแหน่งหนึ่งๆเป็นเวลาเท่าไรจึงจะเลื่อนตำแหน่งได้ ความมั่นคงทางอาชีพ และตำแหน่ง แผนการเกษียณและสิทธิประโยชน์ รางวัล ความมีเสถียรภาพมั่นคง งานที่สามารถคาดเดาได้ ซึ่งอาจจะสรุปข้อค้นพบได้ว่าผู้ที่มีเครื่องบ่งชี้ด้านความมั่นคงและความมีเสถียรภาพนั้นมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การเพราะการยึดติดกับการจ้างงานและการได้รับค่าตอบแทนในระยะยาว ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์การในด้านความปรารถนาที่จะดำรงเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป (Stay)

2) ด้านความรักในงานบริการและอุทิศตนเพื่อส่วนรวม จะต้องการให้ค่าตอบแทนที่ยุติธรรมได้รับการชื่นชมเมื่อได้ทำประโยชน์หรือบริจาคแก่ส่วนรวม และโอกาสในการย้ายไปทำงานตำแหน่งที่มีอิสระและมีอิทธิพลมากกว่าตำแหน่งเดิม โอกาสในการจูงใจชักนำให้องค์การหรือนโยบายทางสังคมเป็นไปในทิศทางที่มีคุณค่าอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อทำให้เกิดสิ่งที่มีคุณค่าที่ตีงาม และได้รับการชื่นชมในฐานะองค์การที่ดีงาม และเนื่องจากการรับราชการของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ที่ทำให้มีพื้นฐานของการบริการประชาชนและเข้ารับราชการโดยมีเจตนาที่ดีต่อส่วนรวมจึงทำให้คนที่มีความรู้สึกรู้สึกผูกพันในองค์การในด้านการพูดถึงองค์การในด้านบวก (Say)

3) ด้านการชอบความท้าทายเป็นพิเศษ ได้รับโอกาสที่เท่าเทียมในการพิสูจน์ตัวเอง ภารกิจหรือสถานการณ์ที่มีโอกาสที่ท้าทายหลากหลายเพื่อการพิสูจน์ตัวเอง เนื่องจากผู้ที่มีเครื่องบ่งชี้ทางด้านการชอบความท้าทายเป็นพิเศษจะให้ความสำคัญในการเอาชนะงานที่ยากๆจึงทำให้คนกลุ่มนี้มีความพยายาม และตั้งใจในการทำงานอย่างสุดความสามารถเพื่อเป็นการพิสูจน์ตัวเองและกระตุ้นใน



การพัฒนาความสามารถตนเอง จึงส่งผลให้มีความผูกพันต่อองค์การในด้านความทุ่มเทในการพยายามอย่างเต็มความสามารถในการทำงานในองค์การ (Strive)

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของ Richard M. Steers (1977) ในเรื่อง ลักษณะงาน (Job Characteristic) กล่าวคือ ลักษณะงานที่แตกต่างกันจะมีอิทธิพลต่อระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน ลักษณะงานที่ดีจะทำให้บุคลากรรู้สึกมีแรงจูงใจอยากทำงาน เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับตนเอง และสอดคล้องกับผลการสำรวจของ Brotherton (2012) ที่ได้เสนอว่าความผูกพันต่อองค์การของพนักงานที่เกิดจากความสอดคล้องของอาชีพ ระหว่างความต้องการส่วนบุคคล และสภาพแวดล้อมการทำงาน และประเภทของงานที่ตนกำลังทำ

เมื่อนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ได้ทำงานที่สอดคล้องเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพแล้ว ก็จะทำให้บุคคลเข้าใจตัวเอง มีการตัดสินใจทางอาชีพที่ถูกต้อง และก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานตามด้านที่ตนถนัดและยังก่อให้เกิดผลดีกับองค์การนั้นคือทำให้องค์การมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ องค์การสามารถเข้าใจถึงความต้องการที่แท้จริงของบุคลากรและสามารถออกแบบแนวทางการพัฒนาอาชีพที่เหมาะสมแก่แต่ละบุคคล และทำให้ลดอัตราการลาออกจากองค์การได้ และสามารถดำรงรักษาทรัพยากรที่มีคุณค่าให้แก่องค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ(Danziger&Valency, 2006) ที่อธิบายว่า เมื่อปัจเจกบุคคลสามารถบรรลุความสอดคล้องระหว่างเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพของตนกับงานที่ตนทำอยู่ก็จะส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ในด้านบวกต่อตัวปัจเจกบุคคลและต่อองค์การผลลัพธ์ด้านบวกจากตัวบุคคลนั้นสามารถพิจารณาได้จากประสิทธิภาพในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความมีเสถียรภาพในงาน ในทางตรงกันข้ามสำหรับบุคคลที่ขาดความสอดคล้องระหว่างเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพกับงานที่กำลังทำ ก็จะส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ทางอาชีพที่ต่ำ และสอดคล้องกับงานวิจัยของงานวิจัยโดย Hsu et al., (Hsu, 2003) ได้ชี้ว่าเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพได้มีผลกระทบกับความพึงพอใจทางอาชีพในหลายด้านนั้นคือหากเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพของปัจเจกบุคคลเข้ากันกับงานของพวกเขาแล้ว ความประสงค์ที่จะลาออกจากงานจะต่ำกว่ากรณีที่มีความสอดคล้องต่ำ งานวิจัยหลายๆงานยังได้ชี้ชื่อว่าการดำรงรักษาพนักงานสามารถทำให้ดีขึ้นได้โดยองค์การจะต้องเสนอสิ่งกระตุ้นเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพให้แตกต่างกันตามความต้องการของแต่ละด้าน

เมื่อพิจารณาตามแนวคิดของScheinแล้วพบว่าความสามารถของบุคคล สิ่งจูงใจ และคุณค่าล้วนแล้วแต่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างแยกไม่ได้อันทำให้เกิดการจัดกลุ่มของเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Path) ซึ่งเน้นย้ำในเรื่องความสำคัญของมิติทางอาชีพ โดยมิติทางอาชีพเป็นสิ่งที่เน้นย้ำประเด็นเรื่องความรู้สึกเข้าใจตัวเองและผลลัพธ์จากประสบการณ์การเรียนรู้ในชีวิต เส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพสามารถพิจารณาได้ว่าเป็นสิ่งที่ปัจเจกบุคคลต้องการ เป็นสิ่งจูงใจ และเป็นความปรารถนา โดยเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพนี้สอดคล้องกับสิ่งที่สังคมคาดหวังในเรื่องของกิจกรรมที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์เป็นรางวัลเช่นเงิน หรือ สถานะซึ่งล้วนแล้วแต่จะขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญของแต่ละบุคคล และยังสอดคล้องกับ Lloyd L. Byars และ Leslie W. Rue (2000) ซึ่งได้อธิบายการพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Development) ว่าเป็นความพยายามที่เป็นทางการที่องค์การได้กระทำอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นในเรื่องการพัฒนาและปรับปรุงความสามารถของบุคลากรในองค์การ เพื่อตอบสนองทั้งความต้องการขององค์การและความต้องการของบุคลากร การพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพนอกจากจะทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของ

บุคลากรแล้ว ยังทำให้สามารถธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรได้ในระยะยาวได้อีกด้วย เนื่องจากการสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากรให้ดีขึ้น มีผลผลิตมากขึ้น และทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นจึงเห็นได้ว่า ความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพกับตำแหน่งงานเป็นสิ่งสำคัญ และเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการพัฒนาอาชีพบุคลากรเพื่อการวางแผนเส้นทางอาชีพในอนาคต เมื่อองค์กรได้ทราบถึงเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพของบุคลากรแล้วจึงสามารถออกแบบแผนการพัฒนาอาชีพ การวางแผนเส้นทางอาชีพ แล้วรางวัล สิ่งตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อที่จะสร้างสิ่งกระตุ้นความผูกพันต่อองค์กรที่ทำอยู่ให้ได้มากที่สุด เพื่อที่จะธำรงรักษาบุคลากรที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรไว้และเพื่อผลลัพธ์ของงานที่มีประสิทธิภาพ

สำหรับตัวแปรเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพด้านอื่นๆ ที่ไม่ส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรเช่น ด้านความสามารถด้านการจัดการ ด้านความสามารถเชิงเทคนิค ด้านความรักอิสระและความเป็นเอกเทศ ด้านความชอบการบูรณาการงานเข้ากับชีวิต และด้านการมีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ สามารถทำความเข้าใจได้ว่า ด้วยลักษณะงานราชการ และสิ่งจูงใจที่องค์กรภาครัฐเสนอให้แก่พนักงานบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ที่มีเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพดังกล่าวนั้นอาจไม่สอดคล้องต่อความต้องการของบุคคลที่แตกต่างกัน โดยที่ผู้ที่เข้ามาบริหารราชการต้องทำความเข้าใจแล้ว เช่น ในด้านความสามารถด้านการจัดการ มีความต้องการคือ ความต้องการอำนาจและความสำเร็จในตำแหน่งผู้บริหารสูงสุด การเลื่อนตำแหน่งพิจารณาจากคุณความดี แต่ภาครัฐไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการดังกล่าวของคนที่มีเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพด้านนี้ได้ เพราะภาครัฐจะต้องคำนึงถึงระยะเวลาการทำงาน ความรู้ความสามารถในการเลื่อนตำแหน่งบุคลากรตามกฎระเบียบราชการ ในด้านความสามารถเชิงเทคนิค สิ่งจูงใจคือการได้รับความสำเร็จในตำแหน่งการเป็นผู้เชี่ยวชาญการได้ค่าตอบแทนโดยขึ้นอยู่กับระดับของความสามารถซึ่งรัฐก็ไม่สามารถให้ได้ เพราะผลตอบแทนที่รัฐให้จะขึ้นอยู่กับระบบเงินเดือนที่ถูกบัญญัติไว้ตามตำแหน่งที่ระบุไว้ตามกฎระเบียบราชการ ในด้านความรักอิสระและความเป็นเอกเทศ มีสิ่งจูงใจคือจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน หรือการให้โบนัส ระบบการเลื่อนตำแหน่งตามความชอบอย่างอิสระ ซึ่งรัฐไม่สามารถตอบสนองความต้องการดังกล่าวได้เพราะมีกฎระเบียบราชการระบุไว้อย่างแน่ชัด ในด้านความชอบการบูรณาการงานเข้ากับชีวิต มีสิ่งจูงใจคือ ผลประโยชน์จากบริษัทที่สามารถให้ตัวเลือกในการท่องเที่ยวหรือโยกย้ายเมื่อเกิดปัญหาครอบครัวหรือสามารถทำงานเป็นกะได้(part-time work) เมื่อเกิดปัญหาที่สร้างความกังวลในชีวิต หรือตารางการทำงานที่ยืดหยุ่น ซึ่งรัฐไม่อาจตอบสนองความต้องการได้อย่างเต็มที่ แต่รัฐก็ได้มีความพยายามในการสนับสนุนให้บุคลากรมีความสุขของการใช้ชีวิตและการทำงาน โดยรัฐก็มีสวัสดิการด้านต่างๆและวันลาให้ตามเหมาะสมของกระทรวงแรงงาน แต่ถ้าในเรื่องการทำงานเป็นกะได้นั้นต้องขึ้นอยู่กับแนวปฏิบัติขององค์กรที่นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่สังกัดอยู่ว่าจะมีการจัดการหรือยืดหยุ่นเพียงใด และในด้านการมีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ มีสิ่งจูงใจคือความมั่งคั่ง ความเป็นเจ้าของกิจการ ความเป็นอิสระและอำนาจ รัฐไม่อาจตอบสนองในข้อนี้ได้ เนื่องจากรัฐไม่สามารถให้บุคคลเป็นเจ้าของกิจการหน่วยงานภาครัฐได้และในด้านเครื่องบ่งชี้ตัวเองเป็นเรื่องส่วนบุคคลที่จะสามารถแสวงหาทางกิจกรรมอย่างอื่นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของแต่ละบุคคลเอง จากเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้ปัจจัยเหล่านี้ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

### 3. ปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูงมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ผลการทดสอบสมมติฐาน คือ เป็นไปตามสมมติฐานที่ 3 กล่าวคือกล่าวคือ ปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูงมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มี 2 ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร คือ ปัจจัยด้านการมอบหมายงานที่มีความท้าทายน่าสนใจ (มีค่า Sig ที่ 0.00 และค่า t ที่ 5.095) และ การให้ข้อมูลป้อนกลับ (มีค่า Sig ที่ 0.000 และค่า t ที่ 3.643) แสดงให้เห็นว่าหากให้ความสำคัญกับ การมอบหมายงานที่มีความท้าทายน่าสนใจและการให้ข้อมูลป้อนกลับแล้ว จะทำให้นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่มีความผูกพันต่อองค์กร

หากองค์กรมีการมอบหมายงานที่มีความท้าทายน่าสนใจและมีการให้ข้อมูลป้อนกลับโดยยึดตามหลักการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูงแล้วจะทำให้ผู้มีความสามารถสูงในองค์กรในที่นี้นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่รู้สึกเติมเต็มในด้านสิ่งจูงใจทางการเรียนรู้ที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรเพราะ นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับการเอาชนะงานที่มีความยาก หรือต้องอาศัยทักษะหลายๆด้านในการทำงาน กระตุ้นให้เกิดความพยายามเพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และในการให้ข้อมูลป้อนกลับ ก็จะต้องอาศัยการมีหัวหน้าที่รับฟังความคิดเห็นและพร้อมจะแลกเปลี่ยนความคิด พร้อมให้คำแนะนำ จะทำให้เกิดการลดระยะระหว่างผู้ที่อยู่ตำแหน่งสูงกว่า จากการรายงานให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจังเพื่อที่จะสามารถนำไปแก้ไขปรับปรุงเพื่อการพัฒนาตนเองต่อไปและได้รับคำชื่นชมหากทำงานได้ดีแล้ว ซึ่งจะทำให้ทำให้นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่เกิดความรู้สึกที่ดีในการทำงานและยังได้พัฒนาตนเองให้เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องตามแนวการปฏิบัติขององค์กร ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรและได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพอีกด้วย

สอดคล้องกับแนวคิดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของ Richard Mowday และคณะ (1982) ในเรื่องลักษณะงาน (Job Characteristics) ด้านงานที่มีลักษณะท้าทายกล่าวคือ เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถ สติปัญญาและใช้ความคิดสร้างสรรค์ หรือใช้เทคโนโลยี งานที่มีความท้าทายจะเป็นแรงกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสนใจทำงานเพื่อพิสูจน์ความสามารถของตนเอง เมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จแล้วก็จะเกิดความพอใจ และด้านความหลากหลายของงานคือ ลักษณะงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถหลายด้านจึงเป็นงานที่ทำหาย ซึ่งเป็นแรงกระตุ้นและส่งเสริมภาพพจน์ของผู้ปฏิบัติงานได้ ลักษณะงานที่มีความหลากหลายเป็นสิ่งจูงใจที่ดี ทำให้ไม่รู้สึกเบื่อหน่ายและต้องการปฏิบัติให้สำเร็จตามความคาดหวัง และพบว่าความหลากหลายในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และสอดคล้องกับแนวคิดของ Richard M. Steers (1977) ในเรื่องลักษณะงาน (Job Characteristic) โดยที่ ลักษณะงานที่ดีจะทำให้บุคลากรรู้สึกมีแรงจูงใจอยากทำงาน เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับตนเอง แนวคิดของ Greenberg (2004) ที่กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรมีการให้ข้อมูลย้อนกลับเรื่องงาน และการตกแต่งแผนงานอย่างสร้างสรรค์ แนวคิดของ Frederick Herzberg (1968) ปัจจัยกระตุ้นจิตใจหรือปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) คือ ปัจจัยความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง ความสำเร็จที่ได้รับเมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าเขาทำงานสำเร็จจากงานที่ทำหายความสามารถ แรงจูงใจเกี่ยวกับความสำเร็จ และความสามารถในการที่จะทำงานนั้น ปัจจัยสุขวิทยาหรือปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) คือความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal relation with subordinates)

หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจอันดี และมีความสัมพันธ์อันดีกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา และสอดคล้องกับทฤษฎีความพึงพอใจในคุณลักษณะของงาน (Job - Characteristics Theory) ถูกเสนอโดย J.Richard Hackman และ G.R. Oldham (1980) ในการ ป้อนกลับ (Feedback) เป็นการให้พนักงานได้รับทราบเกี่ยวกับประสิทธิภาพและคุณภาพในการ ทำงานของตนเอง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Ed Michaels และ คณะ (2000) ที่ได้เสนอ ว่าปัจจัยที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้มีความสามารถสูงเพื่อทำให้ผู้มีความสามารถสูงมีความผูกพัน กับองค์กร และธำรงอยู่กับองค์กร นั่นคือ การมอบหมายงานที่ท้าทายหรือโครงการสำคัญให้แก่ผู้มีความ สามารถสูง เพื่อให้ผู้มีความสามารถสูงมีทักษะ ความสามารถและศักยภาพที่สูงขึ้นอันส่งผลต่อ ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นและการพัฒนาทักษะใหม่ๆให้แก่ผู้มีความสามารถสูง กล่าวคือ เสริมสร้างการ เรียนรู้ตลอดเวลาหรือการพัฒนาผู้มีความสามารถสูงนั่นเอง สอดคล้องกับแนวคิด Hewitt Associate (2011) ในด้านโอกาสที่ได้รับ (Opportunities) คือ โอกาสในการเจริญก้าวหน้าในอาชีพและการ พัฒนาความรู้ความสามารถ และสอดคล้องกับ เครื่องมือวัดของ International Survey Research (2004) ด้านการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงาน ไม่สร้างความกลัวหรือการถูก ตำหนิหากแสดงความคิดเห็นหรือทำงานของพนักงาน และการให้ข้อมูลป้อนกลับก็เพื่อที่ผู้มีความ สามารถสูงได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข สอดคล้องกับกิจกรรมที่สำคัญ ในการพัฒนาอาชีพของผู้มีความสามารถสูง ของ Hewitt ใน Top 20 companies for leaders พบว่ากิจกรรมในการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูงคือการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ สอดคล้อง กับแนวคิดของ Lloyd L. Byars และ Leslie W. Rue (2000) ที่ได้เสนอว่า การพัฒนาความก้าวหน้า ทางอาชีพ เน้นในเรื่องการพัฒนาและปรับปรุงความสามารถของบุคลากรในองค์กร เพื่อตอบสนอง ทั้งความต้องการขององค์กรและความต้องการของบุคลากร จะทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของ บุคลากร และทำให้สามารถธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรได้ในระยะยาวได้อีกด้วย เนื่องจาก เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากรให้ดีขึ้น มีผลผลิตมากขึ้น และทำให้องค์กรมี ประสิทธิภาพมากขึ้น ชูชัย สมิทธิไกร (2556) กล่าวว่า การพัฒนาอาชีพ เป็นกระบวนการที่องค์กร จัดขึ้นเพื่อช่วยบุคลากรในการจัดการกับอาชีพของตน อาทิเช่น การประเมินศักยภาพของปัจเจก บุคคล การกำหนดแผนเส้นทางอาชีพที่เหมาะสม การฝึกอบรม ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีการ พัฒนาและความก้าวหน้าในงานและช่วยดึงดูดบุคคลที่มีความสามารถสูงเข้ามาทำงาน

อย่างไรก็ตามแผนการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูงนั้น ไม่ได้เหมือนกันในทุก องค์กรที่นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ไปประจำอยู่ เนื่องมาจากการให้ความสำคัญกับนัก บริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ที่แตกต่างกันซึ่งขึ้นอยู่กับทัศนคติของผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กรของแต่ละที่ ซึ่งส่งผลให้นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ในบางองค์กรรู้สึกว่าจะไม่ได้มีความสำคัญ และ ไม่ได้รับการใส่ใจดูแลเพียงพอที่จะตอบสนองต่อความต้องการแม้จะทำงานออกมาให้ได้อย่างมี ประสิทธิภาพก็ตาม อีกทั้งยังขาดการประเมินจุดแข็ง-จุดอ่อนเพื่อหาความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน แต่จะมีการหลักสูตรอบรมลดจุดอ่อน เพื่อให้ทุกคนสามารถทำงานได้ทุกอย่าง การสั่งให้ไปทำงานใน ตำแหน่งที่ไม่ถนัดและทำให้ไม่ได้ใช้ความสามารถที่แท้จริงที่มีอยู่ ขาดโอกาสในการแสดง ความสามารถจากการทำงานที่ท้าทายและขาดโอกาสในการพัฒนาตนเอง ทำให้นักบริหารการ

เปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่มีความไม่พึงพอใจต่อองค์การที่ประจำอยู่ ส่งผลให้เกิดความต้องการที่จะโยกย้ายออกจากงานเดิมหรือลาออกจากราชการในที่สุด

สำหรับปัจจัยด้านอื่นๆ เช่น ปัจจัยการสอนงานและฝึกอบรมนั้นอาจถือว่าเป็นไปตามกฎระเบียบและขั้นตอนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามปกติในองค์การต่างๆ อยู่และไม่ได้ปฏิบัติกับผู้มีความสามารถสูงแตกต่างจากบุคลากรอื่นๆ ในองค์การหรือในบางองค์การไม่ได้มีการจัดทำพี่เลี้ยง (Mentor) จึงทำให้ขัดแย้งกับแนวคิดและไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ ส่วนปัจจัยการหมุนเวียนงาน และปัจจัยการประเมินจุดแข็งเพื่อการอบรมเสริมสร้างจุดแข็ง พบว่าหลังจากที่นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ได้เข้ารับรู้อำนาจตำแหน่งตามหน่วยงานต่างๆ แล้ว หน่วยงานที่เข้าไปสังกัดไม่ได้มีการจัดการประเมินเพื่อหาจุดแข็งและไม่ทำการหมุนเวียนงานตามเวลาที่เหมาะสมจริง ทำให้บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาทางอาชีพอย่างสมบูรณ์ จึงอาจทำให้ปัจจัยเหล่านี้ขัดแย้งกับแนวคิดและไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ

#### 4. ปัจจัยด้านลักษณะงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ

ผลการทดสอบสมมติฐาน คือ เป็นไปตามสมมติฐานที่ 4 กล่าวคือ ปัจจัยด้านลักษณะงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มี 2 ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การ ปัจจัยงานที่ได้รับมอบมีความสำคัญ (มีค่า Sig ที่ 0.012 และค่า t ที่ 2.554) และปัจจัยความอิสระ (มีค่า Sig ที่ 0.00 และค่า t ที่ 4.202) แสดงให้เห็นว่าหากให้ความสำคัญกับงานที่ได้รับมอบหมายมีความสำคัญและความอิสระแล้ว จะทำให้นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่เกิดความผูกพันต่อองค์การ

เนื่องจากโดยปกติแล้วงานที่นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ได้รับผิดชอบอยู่นั้นเป็นงานที่ได้รับมอบหมายมีความสำคัญกับองค์การในแง่ของยุทธศาสตร์องค์การ การวางแผนกำลังคน เป็นต้น ลักษณะงานที่นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ได้รับจึงเป็นงานต้อง ต้องอาศัยการคิดวิเคราะห์ในหลายมิติ และความรับผิดชอบสูง นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่จึงได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญของหน่วยงานอยู่เสมอ และงานที่มีความสำคัญนี้เอง ที่ทำให้นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ได้รับโอกาสมากกว่าบุคลากรอื่นๆ ในองค์การที่จะแสดงออกถึงศักยภาพในการทำงาน และเมื่อทำงานได้สำเร็จก็จะทำให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง ได้รับคำชื่นชมและก่อให้เกิดความผูกพันในองค์การ ในด้านความอิสระเมื่อนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ได้รับอิสระในการคิด และการทำงานในแนวทางของตนเองก็ย่อมจะก่อให้เกิดความรู้สึกสบายใจ ไม่กดดันตัวเองมากเกินไป จึงทำให้ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

ความอิสระในการทำงาน มีผลต่อระดับความผูกพันมากเพราะกระบวนการที่นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ได้รับการฝึกฝนมาจากการอบรมหลักสูตรจะให้ความสนใจที่เป้าหมายเป็นหลัก ไม่ยึดกระบวนการทำ โดยจะอย่างไรก็ได้ให้ได้ผลลัพธ์ออกมา หากเอาระเบียบขั้นตอนไปครอบงำการทำงานของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ไว้แต่แรกอาจทำให้วิธีที่จะได้ผลลัพธ์นั้นมาเป็นวิธีที่ไม่ถนัด อาจทำให้ผลลัพธ์ไม่มีประสิทธิภาพมององค์การจึงควรวางเป้าหมายของงานเป็นสำคัญ เพื่อลดขั้นตอนที่ยุงยากแต่ในเรื่องของความเป็นอิสระในองค์การราชการได้แสดงให้เห็นว่าแม้ว่าหลายๆ องค์การที่นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ได้ประจำอยู่จะให้ความอิสระในการทำงานกับนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ แต่ความอิสระที่ได้นั้นอาจจะเป็นความอิสระแค่เพียงการใช้ความรู้

ความสามารถภายใต้อำนาจหน้าที่เพียงเท่านั้น ท้ายที่สุดแล้วขั้นตอนในการทำงานต่างๆยังคงยุ่งยากไม่เป็นอิสระจากกฎระเบียบข้าราชการที่รัดตัว ติดกับดักของกฎเกณฑ์ของราชการที่ครอบงำความอิสระของบุคคลอีกชั้นหนึ่งซึ่งทำให้ภายใต้อำนาจการตัดสินใจนั้นยังต้องคำนึงถึงกฎเกณฑ์ ระเบียบอยู่ตลอดเวลา จึงไม่ได้รับความอิสระอย่างแท้จริงในการทำงาน หากองค์การสามารถให้ความเป็นอิสระและลดขั้นตอนที่ยุ่งยากในการทำงานได้นั้นก็จะส่งผลให้นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่มีความสุขในการทำงานและเกิดความผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

สอดคล้องกับแนวคิดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ในข้อเสนอทางค่านิยมของพนักงาน(Employee Value Proposition : EVP) ด้านลักษณะงานที่มีความตื่นเต้น ทำทายน่าสนใจ งานที่มีความสำคัญ งานที่ทำให้รู้สึกมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการทำงาน โดย Ed Michaels และ คณะ (2000) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจในด้านลักษณะงาน (Job Characteristics) คือความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน โดย Richard Mowday และคณะ (1982) และลักษณะงาน (Job Characteristic) โดย Richard M. Steers (1977) หมายถึงถึงลักษณะงานที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติมีเสรีภาพในการใช้ดุลยพินิจและสามารถที่จะตัดสินใจด้วยตนเอง ในการกำหนดเวลาทำงานและวิธีปฏิบัติงานที่จะทำงานให้สำเร็จโดยปราศจากการควบคุมจากภายนอก สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัย โดย Frederick Herzberg (1968) ปัจจัยกระตุ้นจิตใจหรือปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) คือลักษณะของงาน (the work itself) ทฤษฎีความพึงพอใจในคุณลักษณะของงาน (Job - Characteristics Theory) ถูกเสนอโดย J.Richard Hackman และ G.R. Oldham (1980) ในด้านความสำคัญของงาน (Task Significance) มีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยโดยปฐมพงษ์ โตพานิชสุรีย์ (2553) เรื่อง “การรักษาผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในองค์กร:กรณีศึกษาข้าราชการพลเรือนสามัญ โดยศึกษาข้าราชการพลเรือนสามัญที่เข้าร่วมโครงการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System : HiPPS)” รุ่นที่1-5 โดยมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน199คน จากผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุดคือ ปัจจัยด้านลักษณะงาน

สำหรับปัจจัยลักษณะงานอื่นๆเช่น ด้านความหลากหลายและปัจจัยงานที่มีความท้าทาย เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถหลายด้าน และอาศัยความพยายามอย่างมากนั้นมีส่วนทำให้เกิดความผูกพันกับงานและองค์กรเพราะต้องอุทิศร่างกายและแรงใจเพื่อที่จะทำงานให้ได้สำเร็จ โดยพื้นฐานแล้วนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่จะเป็นนักพัฒนา และจะมีความไฮเปอร์มากกว่าบุคลากรท่านอื่น จะไม่ชอบทำงานที่ซ้ำซากจำเจ การทำงานที่ต้องอาศัยความสามารถที่หลากหลายและท้าทายจะทำให้ตื่นตัวในการทำงานดีกว่าอีกด้วย แต่การที่รับผิดชอบงานที่ยากอาจจะทำให้นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่เกิดความเครียดสะสม ทำงานแล้วไม่มีความสุข สืบเนื่องมาจากปริมาณงานที่จะต้องรับผิดชอบมากยิ่งขึ้นและความยากของงาน ถึงแม้ว่าผู้มีความสามารถสูงจะมีความชอบในลักษณะงานที่มีความท้าทาย แต่หากถูกมอบหมายงานปริมาณมากอย่างไม่เป็นธรรมก็จะทำให้เกิดความรู้สึกในด้านลบกับองค์กรได้ ในด้านปัจจัยโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่จะมีโอกาสในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่นบ่อยครั้ง แต่ในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ร่วมงานของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้ง หรือความไม่เข้าใจซึ่งกันและกันอันเนื่องมาจากช่องว่างระหว่างวัยของผู้ที่

ทำงานร่วมกับนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ที่ยังมีทัศนคติไม่ตรงกัน จึงทำให้ปัจจัยเหล่านี้ขัดแย้งกับแนวคิดและไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ

### 5. ปัจจัยด้านการบริหารองค์การมีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การ

ผลการทดสอบสมมติฐาน คือ เป็นไปตามสมมติฐานที่ 5 กล่าวคือ ปัจจัยด้านการบริหารองค์การมีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การ โดยมีตัวแปรอิสระ 3 ตัวที่มีอิทธิพล คือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (มีค่าSig ที่ 0.00และค่า t ที่5.814) ปัจจัยด้านการบริหารค่าตอบแทน (มีค่า Sig ที่0.043และค่า t ที่ 2.040) และปัจจัยด้านบรรยากาศในองค์การ (มีค่า Sig ที่.005และค่า t ที่ 2.896) แสดงให้เห็นว่า หากให้ความสำคัญภาวะผู้นำ การบริหารค่าตอบแทน และบรรยากาศในองค์การจะทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์การ

ด้านภาวะผู้นำ นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ต้องการที่จะมีผู้นำที่ดีมีความสามารถในการเป็นผู้นำและเป็นที่ยอมรับแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา สำหรับนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่จะให้ความสำคัญชมผู้นำที่มีคุณสมบัติคือผู้นำที่เข้าใจลักษณะการทำงานของตัวบุคคลและมอบหมายงานที่มีความสอดคล้องกับตำแหน่งที่ทำอยู่ พร้อมกับเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงผลงานอย่างสมเหตุสมผลและเท่าเทียม ให้คำแนะนำและช่วยเหลือเมื่อผิดพลาด ผู้นำจะต้องบริหารจัดการ บอกทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน ให้อิสระ ในทางตรงกันข้ามความผูกพันต่อองค์การจะเกิดไม่ได้ ถ้าผู้บริหารไม่มีความยุติธรรม คุณธรรม จริยธรรม ทุกวันนี้ในหน่วยงานราชการ ข้าราชการหลายคนทำงานแบบขอไปที ไม่รู้สึกรักและผูกพันกับองค์การ เพราะรู้สึกไม่ได้รับความเป็นธรรม โดยเฉพาะการขึ้นเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่ง ควรมีความพยายามในการลดช่องว่างระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาการรับฟัง การติดตามควรปรับปรุงเรื่องการสื่อสาร และผู้บริหารควรรับฟังความเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำมาปรับปรุง พัฒนาองค์กรทำให้มีแบบอย่างที่ดีในการทำงานและรู้สึกสบายใจที่จะทำงานต่อไปให้กับองค์การ เข้าใจในตัวของพนักงานว่ามีศักยภาพอะไร และยังมีบรรยากาศที่ดีซึ่งมาจากมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่น่าอยู่ และสร้างบรรยากาศที่รู้สึกเป็นมิตร สะอาด มีความปลอดภัย และมีสิ่งอำนวยความสะดวกของเครื่องมือที่เพียงพอและเหมาะสม รวมถึงการมีเพื่อนร่วมงานที่ดีสามารถร่วมมือกันทำงานได้ และการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม ยุติธรรมก็จะทำให้นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่มีความสุขกับการทำงานในองค์การที่ประจำอยู่และทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ

สอดคล้องกับแนวคิดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันขององค์การ ของ Greenberg (2004) คือ การมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับเรื่องงาน และการตักเตือนพนักงานอย่างสร้างสรรค์ และความพร้อมและเพียงพอของเครื่องมืออุปกรณ์ และสอดคล้องกับ แนวคิดของHewitt Associate (2011)ในด้านบุคลากร (People) คือ ผู้ร่วมงาน ทัศนคติและวิสัยทัศน์ของผู้นำ รวมถึงความสัมพันธ์ในองค์การและสิ่งตอบแทนโดยรวม (Total Rewards) และแนวคิดของInternational Survey Research (2004)คือผู้นำจะต้องสร้างบรรยากาศที่ไม่กดดันพนักงานเพื่อที่จะรับฟังความคิดเห็นของพนักงานและเห็นคุณค่าของผลงานที่พนักงานได้สร้างสรรค์ขึ้น แนวคิดEd Michaels และ คณะ (2001)ในเรื่องข้อเสนอทางค่านิยมของพนักงาน (Employee Value Proposition : EVP) คือการได้ทำงานอยู่ในองค์กรที่ดี โดยที่ มีผู้นำที่ดี และมีโอกาสในการสร้างความมั่งคั่งและผลตอบแทน และยังสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัย โดย

Frederick Herzberg (1968) คือปัจจัยสุขวิทยาหรือปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) ในด้านเงินเดือน (Salary) หรือค่าตอบแทน (Compensate)เหมาะสม และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal relation with superiors) มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working condition) สภาพความเป็นอยู่ (Person life)

แต่นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ในหลายๆองค์การพบว่ามีความรู้สึกคิดเห็นในด้านความพึงพอใจระดับน้อยต่อค่าตอบแทนที่ได้รับสืบเนื่องมาจากการกระจายงานที่ไม่เท่าเทียมกัน ทำให้คนจำนวนหนึ่งต้องมีปริมาณการทำงานที่มากจนเกินไปเมื่อเทียบกับบุคลากรท่านอื่นในตำแหน่งเดียวกันที่ไม่ใช่กับบริหารการเปลี่ยนแปลง รุ่นใหม่ อีกทั้งบรรยากาศและภาวะความกดดันของบุคคล ระยะเวลาที่มีส่วนทำให้เจ้าหน้าที่ที่มีความผูกพันต่อองค์การน้อยลงรวมถึงค่าตอบแทนที่ได้ไม่เป็นไปตาม performance เหมือนกับภาคเอกชน ดังนั้นเพื่อที่จะให้ความผูกพันขององค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่เพิ่มขึ้นองค์การอาจต้องทบทวนถึงการพิจารณาในเรื่องค่าตอบแทนใหม่แต่ก็เป็นไปได้ยากเนื่องจากมีกฎระเบียบเงินค่าตอบแทนของข้าราชการที่ชัดเจนกำหนดไว้ เพราะฉะนั้นองค์การควรหันมาพิจารณาส่วนในด้านปริมาณงานที่มอบหมายให้กับนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ให้มีความยุติธรรมและเหมาะสมต่อตำแหน่งงานมากยิ่งขึ้น

ส่วนปัจจัยด้านแนวปฏิบัติต่อองค์การ ที่ครอบคลุมเรื่องการกำหนดนโยบาย และยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน การกำหนดมาตรฐานลกระบวนการทำงานที่ชัดเจน และมีการแจ้งข่าวสารความเคลื่อนไหวในองค์การนั้น สำหรับหน่วยงานราชการแล้วอาจจะเป็นสิ่งที่ทุกๆหน่วยงานต้องทำอยู่แล้วเป็นปกติ เป็นสิทธิที่บุคลากรควรทราบเพื่อเป็นข้อมูลตามความเคลื่อนไหวขององค์การ สำหรับปัจจัยคุณภาพชีวิตนั้น ถึงแม้ว่าหน่วยงานภาครัฐที่นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ประจำอยู่จะมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีโดยเน้นการสร้างลานสุขภาพต่างๆ นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่กลับมีความคิดว่าไม่ได้รับการดูแลเอาใจใส่ในเรื่องคุณภาพชีวิตอย่างเหมาะสม ขาดการให้ความสนใจกับบุคลากรครอบคลุมถึงการใช้ชีวิต สุขภาพ ครอบครัว ความสัมพันธ์กับคนที่ทำงาน ในเรื่องต่างๆ นอกเหนือจากเรื่องงาน สวัสดิการต่างๆมีความเป็นนามธรรม ไม่มีการจัดเส้นทางอาชีพที่เหมาะสม ขาดการจัดกิจกรรมที่กระชับสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคลากรในองค์การ และเนื่องจากจำนวนงานที่มากทำให้เกิดความเครียดสะสม ซึ่งทั้งหมดนี้ยังเป็นปัญหาของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ที่ยังไม่ได้รับการใส่ใจจากองค์การของแต่ละคน จึงทำให้ปัจจัยเหล่านี้ขัดแย้งกับแนวคิดและไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ

## 6. ความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่แตกต่างกันตามปัจจัยด้านประชากรศาสตร์

ผลการทดสอบสมมติฐานคือ ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 6 กล่าวคือ ความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ไม่แตกต่างกันไปตามปัจจัยด้านประชากรศาสตร์

### 5.3 ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการเพิ่มการสร้าง ความผูกพันต่อองค์การให้กับนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ ตามผลลัพธ์และข้อค้นพบจากการวิจัย

แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ข้อเสนอแนะเชิงการนำไปปฏิบัติกับองค์การ และข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต



ส่วนที่ 1 ข้อเสนอแนะเชิงการนำไปปฏิบัติกับองค์กร

1) ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายในการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูง และมีการประเมินเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพของบุคคลที่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน แล้วนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง

โดยเริ่มต้นจากการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและตรงกันระหว่างผู้บริหารและผู้มีความสามารถสูงในองค์กร แล้วจึงวางแผนในการจัดทำกรพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูง โดยกระบวนการในการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูงนั้นควรคำนึงตั้งแต่ขั้นตอนพื้นฐานสามารถทำได้โดย เริ่มจาก มีการประเมินจุดแข็งก่อนที่จะทำการวางแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อพัฒนาจุดแข็งและสร้าง career path ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ โดยที่องค์กรควรจะทำให้ความสำคัญกับจุดแข็ง (Strength) มากกว่าจุดอ่อน (Weakness) โดยการเสริมสร้างจุดแข็ง (Strength) ของบุคคลมากกว่าที่จะไปมุ่งพัฒนาจุดอ่อนของบุคคล จากนั้นจึงสอนงาน ถ่ายทอด แนว สนับสนุนเพื่อทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้นให้เกิดผลงาน ตามหลักการแล้วยังรวมไปถึงการเล่าเรื่องเกี่ยวกับประสบการณ์ส่วนตัวของหัวหน้าหรือการมีพี่เลี้ยงให้คำปรึกษา จึงจะสามารถมอบหมายงานที่มีความท้าทายน่าสนใจ จากนั้นจึงหมุนเวียนงาน หรือย้ายไปยังตำแหน่งงานที่แตกต่างเพื่อให้ผู้มีความสามารถได้เรียนรู้งาน เมื่อถึงเวลาที่เหมาะสมจึงสามารถทำงานได้หลายอย่างเพราะเคยผ่านการหมุนเวียนงานมาแล้ว ตัวอย่างเช่น การสลับเปลี่ยนการทำงานระหว่างสายงานหลัก (line) และสายงานสนับสนุน (staff) เพื่อให้พนักงานสามารถใช้ทักษะในการทำงานแบบใหม่ๆและพัฒนาทักษะแบบใหม่เพื่อให้สนองตอบความต้องการของตำแหน่ง เนื่องจากงานในสำนักงานมีความหลากหลาย จะทำให้บุคลากรมีทักษะเพิ่มขึ้น เข้าใจงานของสำนักงานมากขึ้น และสามารถบริหารจัดการองค์กรได้อย่างเหมาะสมในอนาคต และการให้ข้อมูลป้อนกลับ คือ การให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นการบอกถึงสิ่งที่ผู้มีความสามารถสูงทำได้ดีและสิ่งที่ควรพัฒนาจากพี่เลี้ยงหรือหัวหน้า โดยผู้ที่ให้ข้อมูลป้อนกลับจะต้องให้ข้อมูลอย่างมีความจริงใจ แต่ไม่บั่นทอนกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

จากการศึกษาพบว่า ถึงแม้ว่าระดับความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่จะอยู่ในระดับมาก หากพิจารณาจากค่าเฉลี่ยแล้วพบว่าในด้าน ความปรารถนาที่จะดำรงอยู่กับองค์กรต่อไปมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด แสดงให้เห็นว่านักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่รู้สึกว่าจะตัดสินใจถูกต้องในการเลือกทำงานที่องค์กรต้นสังกัดของแต่ละคน และยังมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งในองค์กรและสามารถที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆขององค์กรได้อย่างสม่ำเสมอ แต่ในบางกรณีอาจจะไม่สามารถระบุได้อย่างชัดเจนว่านักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่เต็มใจที่อยู่กับองค์กรแห่งนี้ไปตลอดอายุการทำงานและไม่เปลี่ยนงานใหม่ถึงแม้ว่าจะได้รับตำแหน่งที่สูงกว่า เนื่องจากขึ้นอยู่กับความต้องการส่วนบุคคลหรือเหตุการณ์ที่นอกเหนือจากการวางแผนในชีวิตต่างๆที่ไม่อาจคาดเดาได้ในปัจจุบัน ซึ่งความไม่ต้องการอยู่กับองค์กรต่อไปอาจเกิดได้จากหลายสาเหตุทั้งจากการทำงานในตำแหน่งที่ไม่สอดคล้องกับความถนัดจึงทำให้ไม่ได้ใช้ความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มที่ เพราะขาดการประเมินจุดแข็ง-จุดอ่อนเพื่อหาความเหมาะสมกับตำแหน่งก่อนที่จะทำการวางแผนการทำงานให้บุคลากร จึงก่อให้เกิดความเหนื่อยหน่ายในงาน หรือความลำบากใจให้แก่ตัวนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ อีกทั้งขาดการปรับปรุงหาแนวทางการทำงานที่ดีขึ้น เพราะขาดการให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการทำงานและขาดการสอนงานในลักษณะของการเป็นพี่เลี้ยงให้คำแนะนำ

ปรึกษาตลอดในช่วงเริ่มต้นการทำงาน ในท้ายที่สุดจึงเกิดความต้องการที่จะย้ายออกจากหน่วยงาน ซึ่งส่งผลให้ด้านการประเมินจุดแข็งเพื่อการอบรมเสริมสร้างจุดแข็งมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนั้นทุกๆ องค์การราชการที่มีนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ควรผลักดันและสนับสนุนให้เกิดความเข้าใจในการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูงแก่ทุกคนในองค์การโดยเริ่มจากที่ผู้บริหารองค์การเพื่อเปลี่ยนทัศนคติที่มีต่อผู้ที่มีความสามารถสูงในองค์การและให้ความสำคัญกับบุคลากรที่กำลังจะเติบโตในอนาคต สิ่งสำคัญคือผู้บริหารองค์การและนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่จะต้องมีความเข้าใจในสถานการณ์และงานปัจจุบันให้ทุกคนในองค์การรับทราบ ความสำคัญและเป้าหมายของการพัฒนาอาชีพตรงกัน โดยเฉพาะในเรื่องของการพัฒนาอาชีพ ควรมีการประเมินเพื่อทราบถึงจุดแข็ง-จุดอ่อน โดยอาศัยการประเมินหาเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพของแต่ละบุคคล เพื่อดูถึงความถนัดหรืออาจจะเรียกได้ว่า คือจุดแข็งของแต่ละบุคคล เพื่อพัฒนาจุดแข็งและสร้าง career path และวางแผนในการสร้างสิ่งจูงใจให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและความถนัด ควรมีการฝึกอบรมและสอนงานระบบที่เลี้ยงให้คำแนะนำแนวทางการทำงาน การให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อลดช่องว่างระหว่างบุคลากรผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่ากับผู้มีตำแหน่งต่ำกว่า ลดขั้นตอนที่ยุ่งยากในการทำงานและเน้นการพูดคุยปรึกษาเพื่อหาวิธีการทำงานร่วมกันให้สำเร็จ และในเรื่องของการมอบหมายงานที่ท้าทายเพื่อโอกาสในการพัฒนาตัวเองของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ ทั้งนี้ผลลัพธ์ที่ได้จากการสนับสนุนการพัฒนาอาชีพของผู้มีความสามารถสูงมีความสุขในการทำงานมากยิ่งขึ้น เพราะรู้ว่าองค์การมีกระบวนการที่จะคอยสนับสนุน ช่วยเหลือให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและทำให้เกิดการตอบสนองต่อความต้องการที่จะพัฒนาตัวเองของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ และจะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นอีกด้วย ซึ่งเมื่อพิจารณาดูแล้วก็จะทำให้เกิดประโยชน์กับทั้งตัวบุคคลและองค์การ แล้วจะส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ รวมถึงทำให้ ปัจจัยการประเมินจุดแข็งเพื่อการอบรมเสริมสร้างจุดแข็ง ปัจจัยการสอนงานและฝึกอบรม และปัจจัยการหมุนเวียนงานจะมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

## 2) ผู้บริหารควรกำหนดให้มีนโยบายที่ส่งเสริมและสนับสนุนเรื่องคุณภาพชีวิตและบรรยากาศขององค์การและนำไปใช้อย่างจริงจัง

โดยการพิจารณาในเรื่องของการการบริหารงานที่มอบหมายให้แก่ นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่อย่างเหมาะสม และยุติธรรม เพื่อทำให้นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่สามารถจัดความสมดุลระหว่างการใช้ชีวิตทำงานและชีวิตครอบครัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ การดูแลเอาใจใส่ในเรื่องบรรยากาศของสถานที่ทำงาน โดยการจัดสิ่งแวดล้อมให้ผ่อนคลาย สะอาด และลดความแออัดในสถานที่ทำงาน เพื่อที่จะลดความตึงเครียดจากการทำงานมากยิ่งขึ้น รวมถึงควรจัดกิจกรรมที่สามารถทำให้บุคลากรในองค์การคลายความตึงเครียดลดความกดดันจากการทำงาน ทั้งนี้ก็เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ และสุขภาพจิตที่ดีให้แก่บุคลากรทุกคนในองค์การ จะก่อให้เกิดความสุขในการทำงานและสร้างความผูกพันในการทำงานอีกด้วย

รวมทั้งการจากการศึกษาพบว่านักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ที่ประจำในหน่วยงานราชการต่างๆ มีความคิดเห็นว่า ไม่ได้รับการเอาใจใส่ดูแลในด้านคุณภาพชีวิตเท่าที่ควร ถึงแม้ว่าหน่วยงานภาครัฐที่นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ประจำอยู่จะมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีโดยเน้นการสร้างลานสุขภาพต่างๆ หรือการส่งเสริมและจัดเครื่องมือเครื่องใช้สิ่ง

อำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในองค์การแต่นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่กลับมีความคิดที่ไม่ได้รับการดูแลเอาใจใส่ในเรื่องคุณภาพชีวิตอย่างเหมาะสม ขาดการให้ความสนใจกับบุคลากรครอบคลุมถึงการใช้ชีวิต สุขภาพ ครอบครัว นอกเหนือจากเรื่องงาน สวัสดิการต่างๆมีความเป็นนามธรรม ไม่มีการจัดเส้นทางอาชีพที่เหมาะสม ขาดการจัดกิจกรรมที่กระชับสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคลากรในองค์การ และปริมาณงานที่มีมากทำให้เกิดความเครียดสะสม เกิดภาระงานหนัก จนทำให้สมดุลการใช้ชีวิตและการทำงานเสียความสมดุล ซึ่งทั้งหมดนี้ยังเป็นปัญหาของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ที่ยังไม่ได้รับการใส่ใจจากองค์การของแต่ละคน จึงทำให้ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด และเมื่อพิจารณาถึงความผูกพันต่อองค์การแล้วพบว่าถึงแม้ว่าระดับความผูกพันต่อองค์การโดยรวมของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่อยู่ในระดับมาก แต่ในด้านความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถอยู่ในระดับน้อย อาจจะเป็นเนื่องจากขาดการดูแลเอาใจใส่ด้านคุณภาพชีวิต ส่งผลให้เกิดความไม่ยินดีหากจะทำงานเพื่อองค์การและมีภาระมากยิ่งขึ้นกล่าวคือ ไม่คุ้มค่ากับความเหน็ดเหนื่อย ดังนั้นในการเพิ่มความผูกพันต่อองค์การอาจจะทำได้โดยการใส่ใจดูแลคุณภาพชีวิต ในด้านที่เสนอไปข้างต้น การจัดสวัสดิการที่ดีๆ ให้เช่น การนวดผ่อนคลายความเครียดฟรี หลังเลิกงาน หรือการให้บัตรดูหนังฟรี เป็นต้น จะทำให้ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิต และด้านบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

### 3) ควรส่งเสริมและสนับสนุนเรื่องโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่

ขั้นตอนในการดำเนินการจะต้องเริ่มจากการที่ผู้บริหารองค์การตระหนักเห็นถึงความสำคัญของปัญหาความไม่เข้าใจกันระหว่างความคิดของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่กับบุคลากรท่านอื่นในองค์การ ผู้บริหารรับทราบถึงผลกระทบที่อาจจะเกิดต่อองค์การ จากนั้นผู้บริหารควรจะเป็นผู้กำหนดและส่งเสริม ให้เกิดกิจกรรมสัมพันธ์เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ของบุคลากรทุกระดับในองค์การ และสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับทัศนคติ แนวทางการทำงานระหว่างคนต่างช่วงอายุ ระหว่างคนจากหน่วยงานที่แตกต่างกัน จัดกิจกรรมที่เสริมสร้างความผูกพันองค์การ เช่น กิจกรรมที่ต้อนรับน้อง กิจกรรมทำบุญตักบาตรร่วมกัน หรือการแข่งขันกีฬาระหว่างหน่วยงานในองค์การ เพื่อเปิดโอกาสให้มีการพูดคุย เปิดใจ ให้คำแนะนำ สร้างความสนุกสนาน เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันมากยิ่งขึ้น จึงก่อให้เกิดความสุขเกิดความรู้สึกเป็นครอบครัวเดียวกัน แล้วสร้างความผูกพันต่อองค์การมากขึ้น

จากการศึกษาพบว่า ในด้านปัจจัยโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น แม้ว่านักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่จะมีโอกาสในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่นบ่อยครั้ง แต่ในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ร่วมงานของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้ง หรือความไม่เข้าใจซึ่งกันและกันอันเนื่องมาจากช่องว่างระหว่างวัยของผู้ที่ทำงานร่วมกับนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ที่ยังมีทัศนคติไม่ตรงกันซึ่งนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่มาจากระบบ Fast Track จึงทำให้มีการเติบโตทางอาชีพและมีลำดับขั้นการทำงานขึ้นเร็วกว่าข้าราชการอื่นในองค์การ จึงทำให้ต้องทำงานร่วมกับบุคลากรที่มีอายุสูงกว่า ความคิดเห็นของคนต่างวัยกันไม่สอดคล้องต้องกัน จึงทำให้ปัจจัยเหล่านี้ขัดแย้งกับแนวคิดและไม่มี

อิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร แต่ถ้าวหาโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นได้รับการแก้ไขปรับปรุงตามที่เสนอไปอย่างเหมาะสม ก็จะทำให้ ปัจจัยด้านโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นมีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

### ส่วนที่ 2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยในอนาคต

- 1) ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่กับข้าราชการในหน่วยงานต่างๆที่มีนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ประจำอยู่ เพื่อที่จะทราบถึงระดับความผูกพันต่อองค์กร รวมถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร เพื่อทำความเข้าใจและหาแนวทางในการยกระดับความผูกพันต่อองค์กรของทั้งสองประเภทได้
- 2) ควรมีการศึกษาตัวแปรอื่นๆในส่วนของตัวแปรตามนอกเหนือจากความผูกพันต่อองค์กรเช่น คุณภาพชีวิตของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่

### ส่วนที่ 3 ข้อจำกัดในการวิจัย

- 1) จากผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อนแบบขั้นตอน Multiple Linear Regression Analysis-Enter ระหว่าง ปัจจัยด้านความสอดคล้องของตำแหน่งงานกับเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพประกอบด้วยด้านความสามารถด้านการจัดการ ด้านความสามารถเชิงเทคนิค ด้านความรักในความมั่นคงและความมีเสถียรภาพ ด้านการขอความท้าทาย ด้านความรักอิสระและความเป็นเอกเทศ ด้านความชอบการบูรณาการงานเข้ากับชีวิต ด้านความรักในงานบริการและอุทิศตนเพื่อส่วนรวม และด้านมีจิตวิญญาณผู้ประกอบการโดยรูปแบบสมการมีรายละเอียดดังนี้

$$Y = B_0 + B_1 X_1 + B_2 X_2 + B_3 X_3$$

โดยกำหนดให้  $X_1 =$  ด้านความรักในความมั่นคงและความมีเสถียรภาพ

$X_2 =$  ด้านการขอความท้าทาย

$X_3 =$  ด้านความรักในงานบริการและอุทิศตนเพื่อส่วนรวม

$$Y = B_0 + B_1 X_1 + B_2 X_2 + B_3 X_3$$

$$Y = 0.940 + 0.229X_1 + 0.346X_2 + 0.288X_3$$

$$t \quad 1.623 \quad 2.431 \quad 3.316 \quad 3.211$$

$$\text{Sig.} \quad (0.107) \quad (0.016)^* \quad (0.001)^* \quad (0.002)^*$$

$$R^2 = 0.232 \quad \text{adj } R^2 = 0.183 \quad \text{D.W.} = 1.975$$

พบว่าค่า adjusted  $R^2$  มีค่าเท่ากับ 0.183 จึงมีความสามารถในการทำนายได้เพียงร้อยละ 18.3 ซึ่งมีความสามารถในการทำนายได้น้อย อาจเกิดจากข้อคำถามในด้านเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพไม่เหมาะสม หรือ ทฤษฎีเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพโดย Edgar Schein (1996) ไม่เหมาะสมในการใช้หาความมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

- 2) จากที่มาและความสำคัญได้ระบุว่านักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่มีแนวโน้มในการลาออกและโยกย้ายงานมากขึ้น แต่ผลการวิจัยพบว่าระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมากอาจเกิดจากผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลเฉพาะบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก และมีความตั้งใจที่

จะดำรงอยู่ในหน่วยงานต่อไป ผู้วิจัยไม่ได้ทำการสำรวจและเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่มีความต้องการลาออกหรือต้องการโยกย้ายงาน



## ภาคผนวก ก

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เครื่องมือการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้จะนำไปประมวลผลและนำเสนอในภาพรวมเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการวิจัยและงานทางวิชาการเท่านั้น ข้อมูลที่ได้จะถือเป็นความลับและไม่มีผลกระทบต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กรของท่านแต่อย่างใด จึงขอความกรุณาท่านโปรดตอบทุกข้อคำถามและตามความเป็นจริงมากที่สุด ซึ่งแบ่งเป็น 7 ส่วน ได้แก่

- ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคล
- ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยเครื่องบ่งชี้ด้านอาชีพ
- ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูง
- ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะงาน
- ส่วนที่ 5 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารองค์การ
- ส่วนที่ 6 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร
- ส่วนที่ 7 ข้อเสนอแนะ

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์การให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยมา ณ โอกาสนี้

นางสาวณัฐนรี ตันติชูวงศ์

นิสิตหลักสูตรปริญญาตรีรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ส่วนที่ 1 คำถามด้านลักษณะส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

( ) ชาย ( ) หญิง

2. อายุ

( ) น้อยกว่า 25 ปี ( ) 26 – 35 ปี ( ) 36-45 ปี ( ) 46 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพ

( ) โสด ( ) สมรส

4. ระดับการศึกษา

( ) ปริญญาตรี ( ) ปริญญาโทหรือเทียบเท่า ( ) ปริญญาเอก

5. สาขาที่จบโปรตระบุ.....

6. จบจากมหาวิทยาลัย

( ) ภายในประเทศ (โปรดระบุชื่อประเทศ.....)

( ) ต่างประเทศ (โปรดระบุชื่อประเทศ.....)

7. รายได้ต่อเดือน

( ) ต่ำกว่า 15,000 บาท ( ) 15,000 – 20,000 บาท ( ) 20,001 – 25,000 บาท

( ) 25,001 – 30,000 บาท ( ) 30,001 – 35,000 บาท ( ) มากกว่า 35,000 บาท

8. ประสบการณ์ในการทำงาน ณ หน่วยงานปัจจุบัน (เศษของปี ถ้าเกิน 6 เดือนให้นับเป็น 1 ปี)

( ) ต่ำกว่า 5 ปี ( ) 5 – 10 ปี ( ) 11 – 15 ปี

( ) 16 – 20 ปี ( ) 21 – 25 ปี ( ) มากกว่า 25 ปี

9. ตำแหน่งงานปัจจุบัน

โปรดระบุ.....

10. หน้าที่ที่รับผิดชอบ ณ ตำแหน่งงาน ปัจจุบันโปรดระบุ.....

11. หน่วยงานที่สังกัด โปรดระบุ.....

12. ประเภทหน่วยงานที่เคยสังกัดมาก่อนเข้าร่วมโครงการนักรับราชการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่

( ) เอกชน ( ) ราชการ ( ) อื่นๆ.....

## ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยเครื่องบ่งชี้ด้านอาชีพ

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาข้อความคำถามและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องข้อความที่ตรงกับข้อมูลความเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว โดยมีเกณฑ์ในการเทียบคะแนน 4 ระดับ ดังนี้

เห็นด้วยมากที่สุด	เกณฑ์คะแนนเทียบเท่ากับ 4 คะแนน
เห็นด้วยมาก	เกณฑ์คะแนนเทียบเท่ากับ 3 คะแนน
เห็นด้วยน้อย	เกณฑ์คะแนนเทียบเท่ากับ 2 คะแนน
เห็นด้วยน้อยที่สุด	เกณฑ์คะแนนเทียบเท่ากับ 1 คะแนน

**\*หมายเหตุ** ท่านสามารถทราบได้ว่าท่านมีความถนัดทางด้านใด (Career Anchor) โดยทำการรวมคะแนนในแต่ละหมวดปัจจัยทั้งแปดด้าน (ข้อที่ 1-40) โดยคะแนนรวมในหมวดปัจจัยที่สูงที่สุดจะแสดงถึงความถนัดที่ใกล้เคียงกับตัวท่านมากที่สุด โดยท่านสามารถอ่านลักษณะของบุคคลที่มีความถนัดในแต่ละด้านตามเอกสารที่แนบมากับแบบสอบถามนี้

ข้อที่	ข้อความ/คุณลักษณะ	ระดับความคิดเห็น			
		เห็นด้วยมากที่สุด (4)	เห็นด้วยมาก (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
ปัจจัยด้านความสามารถด้านการจัดการ					
1	ท่านรู้สึกมีกำลังใจและมีความสุขในการทำงาน เมื่อท่านบริหารจัดการการทำงานของท่านให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้				
2	ท่านคิดว่าการตัดสินใจของท่านก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานและบุคลากรภายในหน่วยงานเสมอ				
3	ท่านรู้สึกประสบความสำเร็จในอาชีพ ถ้าท่านได้ตำแหน่งหัวหน้า/ผู้บริหารในองค์กร				
4	ท่านคิดว่าการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหารทั่วไปมีความน่าดึงดูดมากกว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน				
5	ท่านรู้สึกอยากลาออกจากรางานเมื่อพบว่างานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้				



ข้อที่	ข้อความ/คุณลักษณะ	ระดับความคิดเห็น			
		เห็นด้วยมากที่สุด (4)	เห็นด้วยมาก (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
ปัจจัยด้านความสามารถเชิงเทคนิค					
6	ท่านคิดว่าท่านจะทำงานได้ดี เมื่อมีผู้ชำนาญการให้คำแนะนำ อยู่เสมอ				
7	ท่านรู้สึกประสบความสำเร็จใน อาชีพ เมื่อท่านสามารถพัฒนา ทักษะเฉพาะทางได้อยู่เป็น ประจำ				
8	ท่านคิดว่าตำแหน่งชำนาญการ พิเศษมีความน่าสนใจในงาน มากกว่าตำแหน่งบริหารทั่วไป				
9	ท่านคิดจะลาออกจากงานเมื่อ ได้รับมอบหมายงาน นอกเหนือจากความเชี่ยวชาญ ของท่านบ่อยครั้งมากเกินไป				
10	ท่านรู้สึกทำงานเต็มศักยภาพ เมื่อท่านได้รับโอกาสได้ใช้ ทักษะความเชี่ยวชาญพิเศษ ของท่านอยู่เป็นประจำ				
ปัจจัยด้านความรักในความมั่นคงและความมีเสถียรภาพ					
11	ท่านคิดว่าความมั่นคงในการ ทำงานมีความสำคัญมากกว่า ความเป็นอิสระและความเป็น ตัวของตัวเองในการทำงาน				
12	ท่านสามารถลาออกจาก หน่วยงานได้ ถ้าได้รับงานที่มี ความเสี่ยงสูงและเป็นอันตราย ต่อความมั่นคงในการทำงาน ของตัวท่านเอง				

ข้อที่	ข้อความ/คุณลักษณะ	ระดับความคิดเห็น			
		เห็นด้วยมากที่สุด (4)	เห็นด้วยมาก (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
13	ท่านอยากได้งานที่มีความมั่นคงและความมีเสถียรภาพ				
14	ท่านรู้สึกว่ามีพลังในการทำงานเมื่อได้รับความมั่นคงทางรายได้และการจ้างงานระยะยาว				
15	ท่านคิดว่าอาชีพที่ท่านทำอยู่สามารถสร้างความมั่นคงและความมีเสถียรภาพให้ตัวท่านเองได้				
ปัจจัยด้านการชอบความท้าทาย					
16	ท่านคิดว่าตัวท่านสามารถแก้ไขปัญหาที่ท้าทายได้อยู่เป็นประจำ				
17	ท่านรู้สึกประสบความสำเร็จถ้าท่านต้องเผชิญและเอาชนะความท้าทายที่ยากมากได้เสมอ				
18	ท่านรู้สึกว่ามีพลังในการทำงานเมื่อท่านสามารถแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนได้อยู่เป็นประจำ				
19	ท่านมองหางานที่มีความท้าทายและใช้ทักษะอย่างมาก				
20	ท่านคิดว่าการทำงานเพื่อแก้ไขปัญหา มีความสำคัญมากกว่าการทำงานเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง				
ปัจจัยด้านความรักอิสระและความเป็นเอกเทศ					
21	ท่านคิดว่ามีอาชีพที่ให้อิสระในการทำงานและเลือกเวลาทำงานเองได้				

ข้อที่	ข้อความ/คุณลักษณะ	ระดับความคิดเห็น			
		เห็นด้วยมากที่สุด (4)	เห็นด้วยมาก (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
22	ท่านจะรู้สึกมีความสุขในการทำงานมากขึ้นหากมีอิสระในการทำงาน และการเลือกเวลาทำงานได้				
23	ท่านรู้สึกประสบความสำเร็จในอาชีพ ถ้าท่านสามารถบรรลุตามเป้าหมายได้โดยไม่มีแรงกดดัน และสามารถทำงานได้ด้วยตัวของตัวเอง โดยไม่ต้องพึ่งพาคนอื่น				
24	ท่านให้ความสำคัญกับการทำงานที่ท่านสามารถเลือกวิธีการทำงานเองได้ โดยไร้กฎเกณฑ์ ข้อจำกัด มากกว่าความมั่นคงในงาน				
25	ท่านรู้สึกอยากลาออกจากหน่วยงาน เมื่อพบว่างานนั้นๆ บั่นทอนความอิสระ และความเป็นตัวของตัวเอง				
ปัจจัยด้านความชอบการบูรณาการงานเข้ากับชีวิต					
26	ท่านพร้อมจะลาออกจากงานที่ทำ หากพบว่างานนั้นไม่ตรงกับความรู้ความสามารถและไม่สามารถทำให้ท่านมีความสุขในชีวิตของตนเองและครอบครัวได้				
27	ท่านคิดว่ามีอาชีพที่สามารถสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตครอบครัวได้				
28	ท่านรู้สึกประสบความสำเร็จในอาชีพ ถ้าท่านสามารถจัดสมดุล				

ข้อที่	ข้อความ/คุณลักษณะ	ระดับความคิดเห็น			
		เห็นด้วยมากที่สุด (4)	เห็นด้วยมาก (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
	เรื่อง ส่วนตัว ครอบครัว และ อาชีพที่ต้องการได้				
29	ท่านคิดว่าการหาสมดุลของ ความต้องการส่วนบุคคลและ การใช้ชีวิตสำคัญกว่าการเลื่อน ตำแหน่ง				
30	ท่านจะหางานที่มีผลกระทบต่อ ชีวิตส่วนตัวและครอบครัวน้อย ที่สุด				
ปัจจัยด้านความรักในงานบริการและอุทิศตนเพื่อส่วนรวม					
31	ท่านคิดว่าท่านจะประสบ ความสำเร็จในอาชีพ หากท่าน ได้อุทิศช่วยเหลือสังคมอยู่เสมอ				
32	ท่านจะมีความสุข เมื่อท่าน สามารถใช้ความสามารถ ช่วยเหลือผู้อื่นได้เสมอ				
33	ท่านคิดว่าการใช้ทักษะความ เชี่ยวชาญของท่านสามารถ สร้างความสุขในการทำงาน และทำให้โลกน่าอยู่ สำคัญกว่า การเลื่อนตำแหน่ง				
34	ท่านคิดว่า การทำอาชีพที่ เสียสละเพื่อสังคมเป็นอาชีพที่ น่าสนใจ				
35	ท่านอยากลาออกจาก หน่วยงาน เมื่องานที่ได้รับ มอบหมายถูกลดความสำคัญ และทำให้ความสามารถในการ ทำงานเพื่อส่วนรวมของท่าน ลดลง				

ข้อที่	ข้อความ/คุณลักษณะ	ระดับความคิดเห็น			
		เห็นด้วยมากที่สุด (4)	เห็นด้วยมาก (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
ปัจจัยด้านมีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ					
36	ท่านเป็นคนที่ชอบหาความคิดใหม่ๆเพื่อนำไปสร้างธุรกิจส่วนตัวของตนเองอยู่เสมอ				
37	ท่านคิดว่าการสร้างธุรกิจส่วนตัวด้วยตัวของท่านเองสำคัญกว่าการได้เลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหารในหน่วยงาน				
38	ท่านรู้สึกว่ามีพลังในการทำงานเมื่อท่านได้สร้างบางสิ่งบางอย่างที่มาจากความคิดของท่านเอง				
39	ท่านรู้สึกประสบความสำเร็จในอาชีพ เมื่อท่านสร้างบางสิ่งที่เกิดจากความคิดของท่านเอง				
40	ท่านคิดว่าท่านสามารถมีโอกาสนในการสร้างอนาคตที่ดีกว่าด้วยการประกอบธุรกิจของตัวเองได้				

ส่วนที่ 3 คำถามด้านการพัฒนาทางอาชีพของผู้มีความสามารถสูง

ข้อที่	ปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพ สำหรับผู้มีความสามารถสูง	ระดับความคิดเห็น			
		เห็นด้วย มากที่สุด (4)	เห็นด้วย มาก (3)	เห็นด้วย น้อย (2)	เห็นด้วยน้อย ที่สุด (1)
การประเมินจุดแข็งเพื่อการอบรมเสริมสร้างจุดแข็ง					
41	องค์การของท่านมีการ ประเมินจุดแข็งเพื่อระบุตัวผู้ มีความสามารถสูงอยู่เสมอ				
42	องค์การของท่านได้ เสริมสร้างให้ท่านได้เข้าใจ ตนเองและรับรู้ถึงศักยภาพ ความถนัดของตนเป็นประจำ				
43	องค์การของท่านได้มี โครงการมุ่งพัฒนาจุดแข็ง ของผู้มีความสามารถสูงและ กำหนดความรู้ความสามารถ และทักษะสำหรับ ความก้าวหน้าในอนาคต อย่างเหมาะสม				
การสอนงานและการฝึกอบรม					
44	องค์การของท่านมีการ ฝึกอบรมเกี่ยวกับหน้าที่ พื้นฐานของแต่ละตำแหน่ง และการพัฒนาภาวะผู้นำของ ผู้มีความสามารถสูงอยู่เสมอ				
45	องค์การของท่านมีระบบพี่ เลี้ยงที่มีประสบการณ์มา ก่อนที่คอยให้คำปรึกษา และ ให้กำลังใจในการทำงาน ต่อเนื่อง				
46	องค์การของท่านมีการอบรม เชิงประสบการณ์ผ่านเรื่อง เล่าของหัวหน้าเพื่อพัฒนาผู้มี				

ข้อที่	ปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพ สำหรับผู้มีความสามารถสูง	ระดับความคิดเห็น			
		เห็นด้วย มากที่สุด (4)	เห็นด้วย มาก (3)	เห็นด้วย น้อย (2)	เห็นด้วยน้อย ที่สุด (1)
	ความสามารถสูงอย่างต่อเนื่อง				
การมอบหมายงานที่มีความท้าทายน่าสนใจ					
47	องค์กรของท่านมีการมอบหมายงานที่กระตุ้นให้เกิดความพยายามในการทำงานมากยิ่งขึ้น				
48	งานที่ท่านได้รับมอบหมายทำให้ท่านต้องแสวงหาความรู้และทักษะเพิ่มเติมอยู่เสมอ				
49	องค์กรของท่านมีการมอบหมายงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดใหม่ๆ มากยิ่งขึ้นอยู่เสมอ				
การหมุนเวียนงาน					
50	องค์กรของท่านมีการหมุนเวียนงานเพื่อช่วยให้บุคลากรได้ใช้ทักษะในการทำงานที่ใหม่ๆ อยู่เสมอ				
51	องค์กรของท่านมีการหมุนเวียนงานเพื่อช่วยให้บุคลากรได้ค้นหาเป้าหมายในการเติบโตทางอาชีพเป็นประจำ				
52	องค์กรของท่านมีการหมุนเวียนงานสลับเปลี่ยนจากสายงานหลักและสายงานสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง				

ข้อที่	ปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพ สำหรับผู้มีความสามารถสูง	ระดับความคิดเห็น			
		เห็นด้วย มากที่สุด (4)	เห็นด้วย มาก (3)	เห็นด้วย น้อย (2)	เห็นด้วยน้อย ที่สุด (1)
การให้ข้อมูลป้อนกลับ					
53	ผู้บังคับบัญชาในองค์กรของท่านมีการแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ				
54	องค์กรของท่านมีการกำหนดนโยบายหรือมาตรฐานในการแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะอย่างชัดเจนอย่างสม่ำเสมอ				
55	ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลประเมินและท้วงติงได้หากผลการประเมินไม่เหมาะสม				

#### ส่วนที่ 4 คำถามด้านลักษณะงาน

ข้อที่	ปัจจัยด้านลักษณะงาน	ระดับความคิดเห็น			
		เห็นด้วย มากที่สุด (4)	เห็นด้วย มาก (3)	เห็นด้วย น้อย (2)	เห็นด้วยน้อย ที่สุด (1)
ความหลากหลายของงาน					
56	งานของท่านเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถหลายด้านมาบูรณาการกัน				
57	ท่านคิดว่างานที่อาศัยความรู้ความสามารถหลายด้านทำให้ท่านรู้สึกสนใจในงานมากกว่างานที่ไม่ต้องใช้ทักษะมากนัก/งานที่ซ้ำซาก				



ข้อที่	ปัจจัยด้านลักษณะงาน	ระดับความคิดเห็น			
		เห็นด้วยมากที่สุด (4)	เห็นด้วยมาก (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
58	ท่านได้พัฒนาตัวเองอยู่เสมอ จากการทำงานที่มีความ หลากหลาย				
ความท้าทาย					
59	งานของท่านมีความท้าทาย หรือกระตุ้นให้เกิดความ กระตือรือร้นในการทำงาน อย่างสม่ำเสมอ				
60	งานของท่านเป็นงานที่ต้องใช้ ทักษะและความสามารถที่มี อย่างเต็มที่				
61	งานของท่านเป็นงานที่ต้อง อาศัยความคิดสร้างสรรค์ หรือความคิดใหม่ๆอยู่เสมอ				
งานที่ได้รับมอบหมายมีความสำคัญ					
62	งานที่ท่านได้รับมอบหมายทำ ให้ท่านเป็นคนสำคัญของทีม หน่วยงานการทำงาน หรือเป็น หน้าตาชื่อเสียงขององค์กร				
63	งานของท่านมีความสำคัญใน แง่ของการพัฒนาผู้นำใน อนาคต				
64	งานของท่านเป็นงานที่ เฉพาะเจาะจง หรือเฉพาะกิจ ต้องอาศัยทักษะใหม่ๆและ ต้องอาศัยความรับผิดชอบสูง				
โอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น					
65	งานของท่านเป็นงานที่ต้อง รับผิดชอบร่วมกับผู้อื่น				

ข้อที่	ปัจจัยด้านลักษณะงาน	ระดับความคิดเห็น			
		เห็นด้วยมากที่สุด (4)	เห็นด้วยมาก (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
66	งานของท่านเป็นงานที่เปิดโอกาสในการเข้าสังคมและปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น				
67	งานของท่านเป็นงานที่เปิดโอกาสในการแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะและความคิดเห็นกับผู้อื่นอยู่เสมอ				
ความอิสระ					
68	ท่านสามารถใช้ความสามารถและความรู้ของท่านได้อย่างเต็มที่ภายใต้อำนาจหน้าที่ของตน				
69	ท่านสามารถพิจารณาและตัดสินใจได้อย่างเต็มที่ภายใต้อำนาจหน้าที่ของตน				
70	องค์การของท่านมอบหมายให้ท่านรับผิดชอบต่อผลงาน โดยที่ท่านสามารถมีขั้นตอนการทำงานอย่างอิสระภายใต้อำนาจหน้าที่ของตน				

## ส่วนที่ 5 คำถามด้านการบริหารองค์การ

ข้อที่	ด้านการบริหารองค์การ	ระดับความคิดเห็น			
		เห็นด้วย มากที่สุด (4)	เห็นด้วย มาก (3)	เห็นด้วย น้อย (2)	เห็นด้วย น้อย ที่สุด (1)
ภาวะผู้นำ					
71	ผู้บริหารในองค์การของท่านมีความเป็นผู้นำและมีวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำที่สามารถพัฒนาองค์การไปในทิศทางที่ดีขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง				
72	ผู้บริหารในองค์การของท่านให้ความสำคัญกับบุคลากร รับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และยินดีให้คำแนะนำในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ				
73	ผู้บริหารในองค์การของท่านมีจริยธรรม และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรได้บังคับบัญชา				
แนวปฏิบัติ					
74	องค์การของท่านมีการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายขององค์การที่ชัดเจน				
75	องค์การของท่านมีการกำหนดมาตรฐานและกระบวนการทำงานที่ชัดเจน				
76	องค์การของท่านมีการแจ้งข้อมูลข่าวสารและความเคลื่อนไหวขององค์การอย่างสม่ำเสมอ				
การบริหารค่าตอบแทน					
77	องค์การของท่านมีการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม				
78	องค์การของท่านมีการให้ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม				

ข้อที่	ด้านการบริหารองค์การ	ระดับความคิดเห็น			
		เห็นด้วย มากที่สุด (4)	เห็นด้วย มาก (3)	เห็นด้วย น้อย (2)	เห็นด้วย น้อย ที่สุด (1)
79	องค์การของท่านมีการจัดสวัสดิการ ที่เหมาะสม				
คุณภาพชีวิต					
80	องค์การของท่านการจัดทำเส้นทาง อาชีพที่เหมาะสมสำหรับบุคลากร ทุกตำแหน่งงาน				
81	องค์การของท่านให้ความสำคัญและ ดูแลเอาใจใส่ด้านสุขภาพของ บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ				
82	องค์การของท่านให้ความสำคัญและ ส่งเสริมเรื่องสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่าง บุคลากรในองค์การ				
บรรยากาศในองค์การ					
83	องค์การของท่านจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกและเครื่องมืออุปกรณ์ ในการทำงานเพียงพอและเหมาะสม				
84	องค์การของท่านให้ความสำคัญเรื่อง ความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน อย่างสม่ำเสมอ				
85	องค์การของท่านให้ความสำคัญและ ดูแลเรื่อง ความน่าอยู่ ความสะอาด และความสวยงามของสถานที่ทำ ทำงาน				

ส่วนที่ 6 คำถามด้านความผูกพันต่อองค์กร

ข้อที่	ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น			
		เห็นด้วย มากที่สุด (4)	เห็นด้วย มาก (3)	เห็นด้วย น้อย (2)	เห็นด้วย น้อย ที่สุด (1)
การพูดถึงองค์กรในด้านบวก (Say)					
86	ท่านมีความภาคภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าท่านทำงานในองค์กรแห่งนี้				
87	ท่านพูดถึงองค์กรของท่านในทางที่ดีและชื่นชมองค์กรเมื่อสนทนากับผู้อื่น				
88	ท่านมีความภาคภูมิใจและยินดีเมื่อผู้อื่นพูดถึง องค์กรของท่านในทางที่ดี				
89	ท่านจะชี้แจงและอธิบายแก้ไข เมื่อผู้อื่นกล่าวถึงองค์กรของท่านในทางที่ผิด				
90	ท่านจะสนับสนุนและยินดีแนะนำให้ญาติมิตรมาร่วมงานกับองค์กร				
ความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกองค์กร (Stay)					
91	ท่านมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร				
92	ท่านคิดว่าตัดสินใจถูกต้องในการทำงานที่องค์กรแห่งนี้				
93	ท่านจะไม่เปลี่ยนงานใหม่ไปองค์กรอื่น แม้ว่าจะได้รับโอกาสทางตำแหน่งและเงินเดือนที่สูงกว่า				
94	ท่านเต็มใจที่จะอยู่กับองค์กรแห่งนี้ตลอดชีวิตการทำงาน				
95	ท่านยินดีเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ				

ข้อที่	ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น			
		เห็นด้วย มากที่สุด (4)	เห็นด้วย มาก (3)	เห็นด้วย น้อย (2)	เห็นด้วย น้อย ที่สุด (1)
	ความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็ม ความสามารถ (Strive)				
96	ท่านทำงานโดยใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อ ความสำเร็จขององค์กรอยู่เสมอ				
97	ท่านเต็มใจจะทำงานทุกอย่างเพื่อ สนับสนุนและพัฒนาองค์กร				
98	ท่านมักค้นหาแนวทางการปรับปรุง การทำงานและองค์กรให้ดีขึ้น อย่างต่อเนื่อง				
99	ท่านพร้อมสนับสนุนกับองค์กรใน ทุกด้าน แม้ว่าท่านจะมีภาระงานที่ มากกว่าเดิม				
100	ท่านมีความห่วงใยในความอยู่รอด และทิศทางขององค์กรในอนาคต				

### ส่วนที่ 7 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

1. ท่านมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของท่าน  
หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

2. ท่านมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ ปัจจัยเครื่องบ่งชี้ด้านอาชีพ การบริหาร  
องค์กร ลักษณะงาน การพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูง หรือปัจจัยอื่นๆ ที่มีอิทธิพลต่อ  
ความผูกพันต่อองค์กรของท่านหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

\*\*\*\*\* ขอขอบพระคุณอย่างสูง \*\*\*\*\*

## ภาคผนวก ข

## แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

## เรื่อง ความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่

## คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นในเรื่อง ความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การเช่น เครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ การพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูง ลักษณะงานและการบริหารองค์การ โดยนำไปวิเคราะห์เพื่อหาข้อค้นพบ และนำเสนอในภาพรวมเพื่อนำไปใช้ในการวิจัยและงานทางวิชาการเท่านั้น ข้อมูลที่ได้จะถือเป็นความลับและไม่มีผลกระทบต่อประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์การของท่านแต่อย่างใด จึงขอความกรุณาท่านโปรดตอบทุกข้อคำถามและตามความเป็นจริงมากที่สุด ซึ่งแบบสัมภาษณ์จะถูกแบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ความผูกพันต่อองค์การ

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์การให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยมา ณ โอกาสนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

นางสาวณัฐนรี ตันติชูวงศ์

นิสิตหลักสูตรปริญญาตรีวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ส่วนที่ 1 ความผูกพันต่อองค์กร

1. ท่านคิดว่าความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในองค์กรของท่านหมายถึงอะไร ท่านคิดว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญอย่างไร และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

2. ท่านคิดว่าการนำเอาแนวคิดของ Hewitt Association (2004) ในปัจจัยการพูดถึงองค์กรในด้านบวก (Say) การการดำรงเป็นสมาชิกองค์กร และมีความความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ (Strive) มาเป็นกรอบความคิดเพื่อใช้ในการศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรหรือไม่

### ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

1. ปัจจัยด้านความสอดคล้องของเครื่องชั่งชี้ทางอาชีพกับตำแหน่งงานที่ทำปัจจุบันมีอิทธิพลต่อความผูกพันของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่หรือไม่

2. ท่านคิดว่าปัจจัยการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูงมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่หรือไม่

3. ท่านคิดว่าปัจจัยลักษณะงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่หรือไม่

4. ท่านคิดว่าปัจจัยการบริหารองค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่หรือไม่

### ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

\*\*\*\*\* ขอขอบพระคุณอย่างสูง \*\*\*\*\*

หากท่านมีข้อสงสัยสามารถติดต่อเพิ่มเติมได้ที่

โทรศัพท์ :062-460-5999 หรือ Email: [t.natnaree@gmail.com](mailto:t.natnaree@gmail.com)



## ภาคผนวก ค

## การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยนำไปทดลองแจก (Try-out) กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็น HiPPs จำนวน 29 คน แล้ววัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) หรือการหาค่าครอนบักอัลฟา (Cronbach's Alpha) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นหรือสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (Coefficient of Reliability) ในภาพรวมเท่ากับ 0.955 โดยมีรายละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้ ด้านความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพเท่ากับ 0.808 ด้านการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูงเท่ากับ 0.939 ด้านลักษณะงานเท่ากับ 0.919 และด้านบริหารองค์การ เท่ากับ 0.930 และด้านความผูกพันต่อองค์การ เท่ากับ 0.927 โดยมีรายละเอียดดังนี้

## 1. การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นในภาพรวม

	Item-total Statistics			
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
V1	270.8421	1287.6959	.1862	.9559
V2	272.0000	1282.6667	.3063	.9557
V3	271.2105	1300.7310	-.0747	.9565
V4	271.6316	1305.4678	-.1297	.9570
V5	271.8947	1299.0994	-.0366	.9569
V6	271.2105	1283.6199	.2635	.9558
V7	270.7368	1292.3158	.1077	.9561
V8	271.3158	1303.6725	-.1324	.9566
V9	272.4737	1294.7076	.0431	.9563
V10	270.8947	1291.4327	.1124	.9561
V11	272.0000	1290.8889	.1017	.9562
V12	271.7895	1294.2865	.0530	.9562
V13	271.0526	1308.2749	-.2875	.9566
V14	271.1053	1314.0994	-.3436	.9570
V15	271.3684	1277.2456	.3725	.9555
V16	271.2632	1295.3158	.0428	.9561

V17	270.9474	1288.6082	.1737	.9560
V18	270.7895	1287.7310	.2123	.9559
V19	271.3684	1271.9123	.3964	.9555
V20	271.2632	1270.3158	.3902	.9555
V21	271.2105	1298.6199	-.0305	.9568
V22	270.8947	1296.6550	.0062	.9563
V23	271.2632	1282.6491	.3002	.9557
V24	271.4737	1283.0409	.1802	.9562
V25	271.5263	1298.0409	-.0227	.9569
V26	271.5789	1308.7018	-.2183	.9569
V27	270.8947	1291.2105	.1031	.9562
V28	270.8947	1275.4327	.3591	.9556
V29	270.7895	1285.0643	.2733	.9557
V30	271.2632	1287.7602	.1536	.9561
V31	271.2105	1274.3977	.5105	.9553
V32	271.0526	1261.8304	.6253	.9549
V33	271.1579	1271.1404	.4089	.9555
V34	271.1579	1254.2515	.5991	.9549
V35	271.9474	1268.7193	.4799	.9553
V36	271.8947	1288.8772	.1459	.9561
V37	272.0000	1296.3333	.0142	.9563
V38	271.2105	1279.3977	.3476	.9556
V39	271.1579	1291.8070	.1300	.9560
V40	271.4737	1269.9298	.4075	.9555
A1	272.0000	1266.0000	.3869	.9556
A2	272.0000	1253.4444	.5792	.9550
A3	271.7368	1274.2047	.3045	.9558
A4	271.8947	1249.6550	.6536	.9547
A5	271.6316	1265.9123	.3811	.9556
A6	271.7368	1265.8713	.3788	.9556
A7	271.4737	1269.0409	.4950	.9553
A8	271.5789	1254.2573	.6310	.9548

A9	271.8421	1234.6959	.8185	.9542
A10	272.1579	1280.9181	.3024	.9557
A11	271.9474	1278.9415	.3345	.9556
A12	272.3158	1274.4503	.3676	.9556
A13	271.6316	1287.2456	.1759	.9560
A14	271.7895	1262.7310	.4927	.9552
A15	272.1579	1242.2515	.7732	.9544
B1	271.3684	1277.3567	.3704	.9556
B2	271.4211	1267.8129	.4503	.9554
B3	271.4211	1282.2573	.2232	.9560
B4	271.6316	1262.2456	.7142	.9548
B5	271.2105	1279.7310	.3894	.9555
B6	271.6316	1248.6901	.7085	.9546
B7	271.7895	1253.5088	.6727	.9547
B8	271.5263	1246.5965	.6735	.9546
B9	271.3684	1255.9123	.5752	.9550
B10	271.1053	1265.4327	.5773	.9551
B11	271.0526	1264.1637	.6458	.9550
B12	271.1579	1265.8070	.5377	.9551
B13	271.6316	1265.5789	.5272	.9552
B14	271.5789	1280.4795	.3435	.9556
B15	271.4737	1281.5965	.3000	.9557
C1	271.7895	1245.3977	.7508	.9545
C2	271.7368	1245.6491	.8601	.9543
C3	271.5263	1263.7076	.5317	.9551
C4	271.4211	1281.3684	.2572	.9558
C5	271.7895	1248.2865	.7558	.9545
C6	271.4737	1260.4854	.5965	.9550
C7	272.0000	1254.0000	.6909	.9547
C8	271.9474	1265.2749	.5927	.9550
C9	271.7368	1264.0936	.5454	.9551
C10	272.0000	1256.2222	.7101	.9547

C11	271.8947	1254.5439	.7849	.9546
C12	271.7368	1256.7602	.6700	.9548
C13	271.9474	1264.1637	.5160	.9552
C14	271.5263	1249.4854	.7133	.9546
C15	271.8421	1271.1404	.4283	.9554
D1	271.3158	1257.6725	.6489	.9548
D2	271.7368	1240.9825	.7707	.9544
D3	271.4211	1247.7018	.7708	.9545
D4	271.2632	1268.3158	.6037	.9551
D5	271.0000	1272.5556	.6125	.9552
D6	271.6842	1250.0058	.7311	.9546
D7	271.5789	1263.9240	.6183	.9550
D8	272.3158	1265.7836	.4447	.9554
D9	272.1579	1261.1404	.5714	.9550
D10	271.4737	1262.0409	.5298	.9551
D11	271.5789	1254.2573	.6310	.9548
D12	271.2632	1266.6491	.6392	.9550
D13	271.2632	1263.5380	.7057	.9549
D14	271.6842	1251.0058	.7715	.9545
D15	271.4737	1250.5965	.7086	.9546

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 19.0

N of Items =100

Alpha = .9559

2. การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของปัจจัยด้านความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพกับตำแหน่งงานปัจจุบัน

	Item-total Statistics			
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
V1	113.8947	106.0994	.4972	.7985
V2	115.0526	107.4971	.4243	.8010
V3	114.2632	109.8713	.2235	.8065

V4	114.6842	114.2281	-.0719	.8186
V5	114.9474	109.4971	.1364	.8117
V6	114.2632	108.8713	.2925	.8045
V7	113.7895	109.7310	.2783	.8051
V8	114.3684	109.5789	.2437	.8059
V9	115.5263	117.5965	-.2865	.8210
V10	113.9474	112.1637	.0718	.8107
V11	115.0526	116.4971	-.1997	.8203
V12	114.8421	109.4737	.2547	.8056
V13	114.1053	117.9883	-.3958	.8198
V14	114.1579	116.9181	-.2499	.8195
V15	114.4211	109.8129	.2145	.8068
V16	114.3158	115.0058	-.1346	.8149
V17	114.0000	112.2222	.0703	.8107
V18	113.8421	111.6959	.1239	.8090
V19	114.4211	102.7018	.5752	.7938
V20	114.3158	99.5614	.7028	.7878
V21	114.2632	106.6491	.3035	.8041
V22	113.9474	107.2749	.4185	.8009
V23	114.3158	110.1170	.2224	.8065
V24	114.5263	100.7076	.5747	.7923
V25	114.5789	106.2573	.2932	.8048
V26	114.6316	114.5789	-.0915	.8161
V27	113.9474	105.1637	.5081	.7975
V28	113.9474	104.0526	.5269	.7961
V29	113.8421	107.6959	.4412	.8009
V30	114.3158	104.8947	.4850	.7977
V31	114.2632	107.6491	.4373	.8009
V32	114.1053	101.3216	.7401	.7892
V33	114.2105	104.1754	.4887	.7971
V34	114.2105	101.0643	.5813	.7923
V35	115.0000	109.4444	.2072	.8073

V36	114.9474	107.6082	.3475	.8027
V37	115.0526	107.6082	.4159	.8012
V38	114.2632	106.9825	.4246	.8006
V39	114.2105	109.2865	.3428	.8037
V40	114.5263	104.0409	.4695	.7976

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 19.0

N of Items = 40

Alpha = .8088

3. การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูง

	Item-total Statistics			
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A1	33.7895	93.6199	.8268	.9314
A2	33.7895	96.9532	.6963	.9352
A3	33.5263	96.8187	.7235	.9344
A4	33.6842	94.7836	.8417	.9311
A5	33.4211	96.5906	.6632	.9363
A6	33.5263	95.4854	.7119	.9349
A7	33.2632	99.6491	.7709	.9339
A8	33.3684	97.0234	.7764	.9331
A9	33.6316	94.6901	.7943	.9324
A10	33.9474	103.0526	.5870	.9378
A11	33.7368	99.8713	.7982	.9336
A12	34.1053	102.0994	.5582	.9384
A13	33.4211	104.7018	.4563	.9404
A14	33.5789	101.9240	.4896	.9404
A15	33.9474	97.6082	.7020	.9350

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 19.0

N of Items = 15

Alpha = .9394

#### 4. 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	39.6842	64.3392	.6045	.9149
B2	39.7368	61.8713	.6621	.9130
B3	39.7368	65.5380	.3912	.9222
B4	39.9474	66.0526	.4960	.9179
B5	39.5263	65.9298	.5669	.9163
B6	39.9474	65.1637	.3864	.9231
B7	40.1053	63.9883	.4993	.9187
B8	39.8421	58.2515	.7950	.9082
B9	39.6842	59.4503	.7564	.9097
B10	39.4211	62.4795	.7420	.9108
B11	39.3684	61.6901	.8779	.9074
B12	39.4737	61.9298	.7419	.9106
B13	39.9474	61.2749	.7743	.9094
B14	39.8947	63.7661	.7296	.9119
B15	39.7895	64.9532	.5717	.9159

##### Reliability Coefficients

N of Cases = 19.0

N of Items = 15

Alpha = .9194

### 5. การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของปัจจัยด้านการบริหารองค์การ

	Item-total Statistics			
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
C1	35.1053	70.2105	.7705	.9230
C2	35.0526	71.3860	.8088	.9222
C3	34.8421	74.0292	.5866	.9285
C4	34.7368	78.6491	.2869	.9363
C5	35.1053	69.8772	.8524	.9206
C6	34.7895	72.9532	.6783	.9259
C7	35.3158	74.6725	.5414	.9298
C8	35.2632	76.0936	.5306	.9297
C9	35.0526	73.3860	.6590	.9264
C10	35.3158	73.2281	.7044	.9252
C11	35.2105	73.6199	.7193	.9250
C12	35.0526	72.3860	.7334	.9243
C13	35.2632	72.8713	.6574	.9265
C14	34.8421	69.3626	.8590	.9202
C15	35.1579	74.9181	.5496	.9294

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 19.0

N of Items = 15

Alpha = .9309



6. การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
D1	37.7895	68.8421	.6694	.9227
D2	38.2105	65.2865	.7676	.9196
D3	37.8947	66.6550	.7854	.9190
D4	37.7368	72.5380	.5284	.9265
D5	37.4737	72.3743	.6581	.9242
D6	38.1579	66.4737	.7956	.9187
D7	38.0526	70.4971	.6298	.9239
D8	38.7895	71.9532	.3698	.9327
D9	38.6316	70.1345	.5513	.9262
D10	37.9474	69.2749	.5804	.9256
D11	38.0526	67.0526	.7123	.9214
D12	37.7368	71.4269	.6311	.9241
D13	37.7368	70.5380	.7144	.9222
D14	38.1579	67.6959	.7679	.9198
D15	37.9474	66.6082	.7699	.9195

Reliability Coefficients

N of Cases = 19.0

N of Items = 15

Alpha = .9279

## ภาคผนวก ง

## การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัย (IOC)

## (The Index of Item Objective Congruence: IOC)

การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัย โดยให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของเนื้อหาในเบื้องต้น แล้วจึงจัดทำแบบตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัยให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบจำนวน 3 ท่าน และได้ปรับแก้ข้อคำถามที่มีค่าน้อยกว่า 0.50 มีรายละเอียดดังนี้

เกณฑ์การประเมินความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัย (IOC) คือ  
 ให้คะแนนเท่ากับ +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย  
 ให้คะแนนเท่ากับ 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย  
 ให้คะแนนเท่ากับ -1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

มีสูตรคำนวณคือ  $IOC = \frac{\sum R}{N}$

โดยที่ IOC คือ ค่าดัชนีความสอดคล้อง

R คือ คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ

$\sum R$  คือ ผลรวมคะแนนของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

หากค่า  $IOC \geq 0.50$  หมายถึงยอมรับหรือสามารถนำไปใช้ได้

ผลการคำนวณแบบตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัย

ด้านลักษณะส่วนบุคคล	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ			$\sum R$ ผล IOC	ข้อเสนอแนะ
	1	2	3		
1. เพศ	+1	+1	+1	1	
2. อายุ	+1	+1	+1	1	
3. ระดับการศึกษา	+1	+1	+1	1	
4. สาขาที่จบ	+1	+1	+1	1	
5. มหาวิทยาลัยที่จบการศึกษา	+1	+1	+1	1	
6. รายได้ต่อเดือน	+1	+1	+1	1	
7. ประสบการณ์การทำงาน	+1	+1	+1	1	
8. ตำแหน่งงาน	+1	+1	+1	1	
9. หน่วยงานที่สังกัด	+1	+1	+1	1	
10. ประเภทหน่วยงานที่เคยสังกัดมาก่อนเข้าร่วมโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่	+1	+1	+1	1	

**\*ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ:**

(1) เพิ่มเต็มสถานภาพ

ปรับแก้: 11. สถานภาพ

**ส่วนที่ 2** คำถามเกี่ยวกับปัจจัยเครื่องบ่งชี้ด้านอาชีพ

ข้อความ/คุณลักษณะ		ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ			$\Sigma R$	ข้อเสนอแนะ
		1	2	3	ผล IOC	
<b>ปัจจัยด้านความสามารถด้านการจัดการ</b>						
1	ท่านรู้สึกมีกำลังใจในการทำงาน เมื่อท่านบริหารจัดการการทำงานของท่านให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้	+1	0	+1	.67	มีความตรงเชิงเนื้อหา
2	ท่านคิดว่าการตัดสินใจของท่านสามารถเปลี่ยนแปลงองค์การและบุคลากรในองค์การได้เสมอ	+1	0	-1	0	ปรับปรุง
<p><b>*ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ:</b></p> <p>(1) เปลี่ยนเป็น การตัดสินใจของท่านก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานและบุคลากรภายในหน่วยงานเสมอ</p> <p><b>ปรับแก้:</b> ท่านคิดว่าการตัดสินใจของท่านก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานและบุคลากรภายในหน่วยงานเสมอ</p>						
3	ท่านรู้สึกประสบความสำเร็จในอาชีพ ถ้าท่านได้ตำแหน่งผู้จัดการในองค์การ	+1	0	-1	0	ปรับปรุง
<p><b>*ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ:</b></p> <p>(1) นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ อยู่ในระบบราชการ ไม่ควรใช้คำว่า “ผู้จัดการ” ในองค์การ เพราะในระบบราชการไม่มีผู้จัดการ เขาไม่น่าจะเข้าใจ อาจเปลี่ยนเป็นท่านได้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในหน่วยงาน</p> <p>(2) ท่านรู้สึกประสบความสำเร็จในอาชีพ ถ้าได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นภายในเวลาที่เหมาะสม</p> <p><b>ปรับแก้:</b> ท่านรู้สึกประสบความสำเร็จในอาชีพ ถ้าท่านได้ตำแหน่งหัวหน้า/ผู้บริหารในองค์การ</p>						
4	ท่านคิดว่าการเลื่อนตำแหน่งเป็น ผู้จัดการทั่วไปน่าดึงดูดมากกว่าการเป็นผู้จัดการฝ่ายงานอาวุโส	+1	0	0	.33	ปรับปรุง
<p><b>*ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ:</b></p> <p>(1) ไม่น่าจะตอบใจทรัพยากร ซึ่งไม่มีผู้จัดการฝ่ายงานอาวุโส เขาอาจไม่เห็นภาพครับ เช่น เป็นผู้บริหารงานทั่วไป มากกว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน</p> <p><b>ปรับแก้:</b> ท่านคิดว่าการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหารทั่วไปมีความน่าดึงดูดมากกว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน</p>						

ข้อความ/คุณลักษณะ		ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ			$\Sigma R$ ผล IOC	ข้อเสนอแนะ
		1	2	3		
5	ท่านรู้สึกอยากลาออกจากองค์กรเมื่อ งานกระทบกับสิ่งที่ท่านวางแผนไว้	+1	0	0	.33	ปรับปรุง
<p><b>*ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ:</b></p> <p>(1) ไม่เข้าใจคำถาม เมื่องานกระทบกับสิ่งที่วางแผนไว้ คืองานอะไร ท่านรู้สึกอยากลาออกจากงาน เมื่อพบว่างานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ <b>ปรับแก้:</b> ท่านรู้สึกอยากลาออกจากงาน เมื่อพบว่างานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้</p>						
ปัจจัยด้านความสามารถเชิงเทคนิค						
6	ท่านคิดว่าท่านจะทำงานได้ดี เมื่อมี ผู้ชำนาญการให้คำแนะนำอยู่เสมอ	+1	+1	+1	1	มีความตรงเชิง เนื้อหา
7	ท่านรู้สึกประสบความสำเร็จในอาชีพ เมื่อท่านมีโอกาสพัฒนาทักษะเฉพาะ ทางที่สอดคล้องกับงานที่ทำ	+1	0	+1	.67	มีความตรงเชิง เนื้อหา
8	ท่านคิดว่าผู้จัดการฝ่ายอาวุโสมีความ น่าสนใจในงานมากกว่าผู้จัดการทั่วไป	+1	0	0	.33	ปรับปรุง
<p><b>*ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ:</b></p> <p>(1) ไม่น่าจะตอบโจทย์ราชการ ซึ่งไม่มีผู้จัดการฝ่ายงานอาวุโส คนตอบมองไม่เห็นภาพ <b>ปรับแก้:</b> ท่านคิดว่าตำแหน่งชำนาญการพิเศษมีความน่าสนใจในงานมากกว่าตำแหน่ง ผู้อำนวยการต้น</p>						
9	ท่านคิดจะลาออกจากงานเมื่อได้รับ มอบหมายงานนอกเหนือจากความ เชี่ยวชาญของท่านบ่อยครั้งมาก เกินไป	+1	+1	+1	1	มีความตรงเชิง เนื้อหา
10	ท่านรู้สึกทำงานเต็มศักยภาพ เมื่อ ท่านได้รับโอกาสได้ใช้ทักษะความ เชี่ยวชาญพิเศษของท่านอยู่เป็น ประจำ	+1	0	+1	.67	มีความตรงเชิง เนื้อหา
ปัจจัยด้านความรักในความมั่นคงและควมมีเสถียรภาพ						
11	ท่านคิดว่าความมั่นคงในการทำงาน มีความสำคัญมากกว่าความเป็น อิสระและความเป็นตัวของตัวเองใน	+1	0	+1	.67	มีความตรงเชิง เนื้อหา

ข้อความ/คุณลักษณะ		ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ			$\Sigma R$ ผล IOC	ข้อเสนอแนะ
		1	2	3		
	การทำงาน					
12	ท่านสามารถลาออกจากหน่วยงาน ได้ ถ้าได้รับงานที่มีความเสี่ยงสูงและ เป็น อันตรายต่อความมั่นคงในการ ทำงานของตัวเอง	+1	0	+1	.67	มีความตรงเชิง เนื้อหา
13	ท่านอยากได้งานที่มีความมั่นคงและ ความมีเสถียรภาพ	+1	0	+1	.67	มีความตรงเชิง เนื้อหา
14	ท่านรู้สึกว่ามีพลังในการทำงาน เมื่อ ได้รับความมั่นคงทางรายได้และการ จ้างงานระยะยาว	+1	0	+1	.67	มีความตรงเชิง เนื้อหา
15	ท่านคิดว่าอาชีพที่ท่านทำอยู่สามารถ สร้างความมั่นคงและความมี เสถียรภาพให้ตัวท่านเองได้	+1	0	+1	.67	มีความตรงเชิง เนื้อหา
ปัจจัยด้านการขอความท้าทาย						
16	ท่านคิดว่าตัวท่านสามารถแก้ไข ปัญหาที่ท้าทายได้อยู่เป็นประจำ	+1	+1	+1	1	
17	ท่านรู้สึกประสบความสำเร็จ ถ้าท่าน ต้องเผชิญและเอาชนะความท้าทาย ที่ยากมากได้เสมอ	+1	1+	+1	1	มีความตรงเชิง เนื้อหา
18	ท่านรู้สึกว่ามีพลังในการทำงาน เมื่อ ท่านสามารถแก้ไขปัญหที่ซับซ้อน ได้อยู่เป็นประจำ	+1	0	+1	.67	มีความตรงเชิง เนื้อหา
19	ท่านมองหางานที่มีความท้าทายและ ใช้ทักษะอย่างมาก	+1	+1	+1	1	มีความตรงเชิง เนื้อหา
20	ท่านคิดว่า การทำงานแบบมุ่งแก้ไข ปัญหาสำคัญมากกว่าการเลื่อน ตำแหน่ง	+1	+1	-1	.33	ปรับปรุง
*ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ:						
(1) เข้าใจยาก ทำงานแบบมุ่งแก้ไขปัญหา คืออะไร						
(2) การมุ่งแก้ไขปัญหาเปรียบเทียบกับความสำคัญกับการเลื่อนตำแหน่งแล้วอาจจะมีมีความสำคัญ						

ข้อความ/คุณลักษณะ	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ			$\Sigma R$ ผล IOC	ข้อเสนอแนะ	
	1	2	3			
<p>พอๆกัน</p> <p><b>ปรับแก้:</b> ท่านคิดว่าการทำงานเพื่อแก้ไขปัญหา มีความสำคัญมากกว่า การทำงานเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง</p>						
ปัจจัยด้านความรักอิสระและความเป็นเอกเทศ						
21	ท่านคิดว่ามีอาชีพที่ให้อิสระในการทำงานและเลือกเวลาทำงานเองได้	+1	0	+1	.67	มีความตรงเชิงเนื้อหา
22	ท่านจะรู้สึกมีความสุขในการทำงานมากขึ้นหากมีอิสระในการทำงานและการเลือกเวลาทำงานได้	+1	0	+1	.67	มีความตรงเชิงเนื้อหา
23	ท่านรู้สึกประสบความสำเร็จในอาชีพถ้าท่านสามารถบรรลุตามเป้าหมายได้โดยไม่มีแรงกดดัน และสามารถทำงานได้ด้วยตัวของตัวเอง โดยไม่ต้องพึ่งพาคนอื่น	+1	0	+1	.67	มีความตรงเชิงเนื้อหา
24	โอกาสที่จะทำงานในแบบที่ท่านเลือก ไม่มีกฎเกณฑ์ ข้อจำกัด สำคัญมากกว่าความมั่นคงอยู่เสมอ	+1	0	-1	0	ปรับปรุง
<p><b>*ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ:</b></p> <p>(1) คำถามเข้าใจยาก ลองปรับประโยคให้ชัดเจนมากขึ้น</p> <p>(2) ทั้งสองอย่างน่าจะมีความสำคัญเท่าๆกัน</p> <p><b>ปรับแก้:</b> ท่านให้ความสำคัญกับการทำงานที่ท่านสามารถเลือกวิธีการทำงานเองได้ โดยไร้กฎเกณฑ์ ข้อจำกัด มากกว่าความมั่นคงในงาน</p>						
25	ท่านรู้สึกอยากลาออกจากหน่วยงานเมื่อพบว่างานนั้นๆ บั่นทอนความอิสระ และความเป็นตัวของตัวเอง	+1	0	+1	.67	มีความตรงเชิงเนื้อหา
ปัจจัยด้านความชอบการบูรณาการงานเข้ากับชีวิต						
26	ท่านพร้อมจะลาออกจากงานที่ทำ หากพบว่างานนั้นไม่ตรงกับความรู้ความสามารถและไม่สามารถทำให้ท่านมีความสุขในชีวิตของตนเองและครอบครัวได้	+1	0	+1	.67	มีความตรงเชิงเนื้อหา

ข้อความ/คุณลักษณะ		ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ			$\Sigma R$ ผล IOC	ข้อเสนอแนะ
		1	2	3		
27	ท่านคิดว่ามีอาชีพที่สามารถสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตครอบครัวได้	+1	0	+1	.67	มีความตรงเชิงเนื้อหา
28	ท่านรู้สึกประสบความสำเร็จในอาชีพ ถ้าท่านสามารถจัดสมดุลเรื่อง ส่วนตัว ครอบครัว และอาชีพที่ต้องการได้	+1	+1	+1	1	มีความตรงเชิงเนื้อหา
29	ท่านคิดว่าการหาสมดุลของความ ต้องการส่วนบุคคลและการใช้ชีวิต สำคัญกว่าการเลื่อนตำแหน่ง	+1	+1	+1	1	มีความตรงเชิงเนื้อหา
30	ท่านจะหางานที่มีผลกระทบต่อชีวิต ส่วนตัวและครอบครัวน้อยที่สุด	+1	+1	+1	1	มีความตรงเชิงเนื้อหา
ปัจจัยด้านความรักในงานบริการและอุทิศตนเพื่อส่วนรวม						
31	ท่านคิดว่าท่านจะประสบความสำเร็จ ในอาชีพ หากท่านได้อุทิศช่วยเหลือ สังคมอยู่เสมอ	+1	0	+1	.67	มีความตรงเชิงเนื้อหา
32	ท่านจะมีความสุข เมื่อท่านสามารถใช้ ความสามารถช่วยเหลือผู้อื่นได้เสมอ	+1	+1	+1	1	มีความตรงเชิงเนื้อหา
33	ท่านคิดว่าการใช้ทักษะความ เชี่ยวชาญของท่านสามารถสร้าง ความสุขในการทำงานและทำให้โลก น่าอยู่ สำคัญกว่าการเลื่อนตำแหน่ง	+1	0	+1	.67	มีความตรงเชิงเนื้อหา
34	ท่านคิดว่า การทำอาชีพที่เสียสละ เพื่อสังคม เป็นอาชีพที่น่าสนใจ	+1	+1	+1	1	มีความตรงเชิงเนื้อหา
35	ท่านอยากลาออกจากหน่วยงาน เมื่อ งานที่ได้รับมอบหมายถูกลด ความสำคัญและทำให้ความสามารถ ในการทำงานของท่านลดลง	+1	0	+1	.67	มีความตรงเชิงเนื้อหา
ปัจจัยด้านมีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ						
36	ท่านเป็นคนชอบมองหาความคิด ใหม่ๆเพื่อนำไปเสริมสร้างธุรกิจของ ตนเองอยู่เสมอ	+1	+1	-1	.33	ปรับปรุง
<b>*ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ:</b>						



ข้อความ/คุณลักษณะ	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ			$\Sigma R$ ผล IOC	ข้อเสนอแนะ	
	1	2	3			
(1) น่าจะอธิบายว่ามองหาความคิดใหม่ๆในการพัฒนางานของตนเอง <b>ปรับแก้:</b> ท่านเป็นคนที่ชอบหาความคิดใหม่ๆเพื่อนำไปสร้างธุรกิจของตนเองหรือเพื่อการพัฒนา งานของตนอยู่เสมอ						
37	การสร้างธุรกิจด้วยตัวท่านเองสำคัญกว่า การเลื่อนตำแหน่งการบริหารในองค์กร	+1	+1	-1	.33	ปรับปรุง
<b>*ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ:</b> (1) ปรับเป็นท่านสามารถรับผิดชอบและดูแลงานของท่านได้อย่างเต็มที่ <b>ปรับแก้:</b> ท่านคิดว่าการสร้างธุรกิจส่วนตัวด้วยตัวของท่านหรือการได้รับผิดชอบดูแลงานของ ท่านเองอย่างเต็มที่มีความสำคัญกว่าการได้เลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหารในหน่วยงาน						
38	ท่านรู้สึกว่ามีพลังในการทำงาน เมื่อท่านได้ สร้างบางสิ่งบางอย่างที่มาจากความคิดขอ ท่านเอง	+1	0	+1	.67	มีความตรงเชิง เนื้อหา
39	ท่านรู้สึกประสบความสำเร็จในอาชีพ เมื่อ ท่านสร้างบางสิ่งที่เกิดจากความคิดของ ท่านเอง	+1	+1	+1	1	มีความตรงเชิง เนื้อหา
40	ท่านคิดว่าท่านสามารถสร้างชีวิตด้วยการ ประกอบธุรกิจของตัวท่านเองได้	+1	0	-1	0	ปรับปรุง
<b>*ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ:</b> (1) ไม่เข้าใจคำถาม ขยายคำว่า“สร้างชีวิต” นามธรรมเกินไป (2)ปรับเป็น ท่านรู้สึกเบื่อหน่ายในงานหากท่านไม่สามารถริเริ่มคิดค้นสิ่งใหม่ๆหรือปรับปรุงงาน ของตัวท่านเองได้ <b>ปรับแก้:</b> ท่านคิดว่าท่านสามารถมีโอกาสนในการสร้างอนาคตที่ดีกว่าด้วยการประกอบธุรกิจของ ตัวท่านเองได้						

ส่วนที่ 3 คำถามด้านการพัฒนาอาชีพของผู้มีความสามารถสูง

ปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพ ของผู้มีความสามารถสูง		ผลการพิจารณาของ ผู้เชี่ยวชาญ			∑ ผล IOC	ข้อเสนอแนะ
		1	2	3		
การประเมินจุดแข็งเพื่อการอบรมเสริมสร้างจุด แข็ง						
1.	องค์กรของท่านมีการประเมินจุดแข็ง เพื่อระบุตัวผู้มีความสามารถสูงอยู่เสมอ	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา
2.	องค์กรของท่านได้เสริมสร้างให้ท่าน ได้เข้าใจตนเองและรับรู้ถึงศักยภาพ ความถนัดของตนเป็นประจำ	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา
3.	องค์กรของท่านได้มีโครงการมุ่ง พัฒนาจุดแข็งของผู้มีความสามารถสูง และกำหนดความรู้ความสามารถและ ทักษะสำหรับความก้าวหน้าในอนาคต อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา
การสอนงาน และฝึกอบรม						
4.	องค์กรของท่านมีการฝึกอบรม เกี่ยวกับหน้าที่พื้นฐานของแต่ละ ตำแหน่งและการพัฒนาภาวะผู้นำของ ผู้มีความสามารถสูงอยู่เสมอ	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา
5.	องค์กรของท่านมีระบบพี่เลี้ยงที่มี ประสบการณ์มาก่อนที่คอยให้ คำปรึกษา และให้กำลังใจในการ ทำงานต่อเนื่อง	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา
6.	องค์กรของท่านมีการอบรมเชิง ประสบการณ์ผ่านเรื่องเล่าของหัวหน้า เพื่อพัฒนาผู้มีความสามารถสูงอย่าง ต่อเนื่อง	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา
การมอบหมายงานที่มีความท้าทายน่าสนใจ						
7.	องค์กรของท่านมีการมอบหมายงานที่ กระตุ้นให้เกิดความพยายามในการ ทำงานมากยิ่งขึ้นเป็นประจำ	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา

ปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพ ของผู้มีความสามารถสูง		ผลการพิจารณาของ ผู้เชี่ยวชาญ			∑ ผล IOC	ข้อเสนอแนะ
		1	2	3		
8.	องค์การของท่านมีการมอบหมายงานที่ต้องใช้ความรู้และความสามารถมาก ยิ่งขึ้นเป็นประจำ	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา
9.	องค์การของท่านมีการมอบหมายงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดใหม่ๆ มากยิ่งขึ้นอยู่เสมอ	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา
การหมุนเวียนงาน						
10.	องค์การของท่านมีการหมุนเวียนงานเพื่อช่วยให้บุคลากรได้ใช้ทักษะในการทำงานใหม่ๆอยู่เสมอ	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา
11.	องค์การของท่านมีการหมุนเวียนงานเพื่อช่วยให้บุคลากรได้ค้นหาเป้าหมายในการเติบโตทางอาชีพเป็นประจำ	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา
12.	องค์การของท่านมีการหมุนเวียนงานสับเปลี่ยนจากสายงานหลักและสายงานสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา
การให้ข้อมูลป้อนกลับ						
13.	ผู้บังคับบัญชาในองค์การของท่านมีการแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา
14.	องค์การของท่านมีการกำหนดนโยบายหรือมาตรฐานในการแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะอย่างชัดเจนอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา
15.	องค์การของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลประเมิน และทักท้วงได้หากเห็นว่าผลการประเมินไม่เหมาะสม	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา

#### ส่วนที่ 4 คำถามด้านลักษณะงาน

ปัจจัยด้านลักษณะงาน		ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ			∑ ผล IOC	ข้อเสนอแนะ
		1	2	3		
งานมีความหลากหลาย						
1.	งานของท่านเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถหลายด้านมาบูรณาการกัน	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา
2.	ท่านคิดว่างานที่อาศัยความรู้ความสามารถหลายด้านทำให้ท่านรู้สึกสนใจในงานมากกว่างานที่ไม่ต้องใช้ทักษะมากนัก/งานที่ซ้ำซาก	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา
3.	ท่านได้พัฒนาตัวเองอยู่เสมอจากการทำงานที่มีความหลากหลาย	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา
ความท้าทาย						
4.	งานของท่านมีความท้าทายหรือกระตุ้นให้เกิดความพยายามในการทำงาน	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา
5.	งานของท่านเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้และความสามารถที่มีอย่างเต็มที่เสมอ	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา
6.	งานของท่านเป็นงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดใหม่ๆ	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา
งานที่ได้รับมอบหมายมีความสำคัญ						
7.	งานที่ท่านได้รับมอบหมายทำให้ท่านเป็นคนสำคัญของทีม หน่วยการทำงาน หรือเป็นหน้าตาชื่อเสียงขององค์กร	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา
8.	งานของท่านมีความสำคัญในแง่ของการพัฒนาผู้นำในอนาคต	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา
9.	งานของท่านเป็นงานที่เฉพาะเจาะจงหรือเฉพาะกิจ ต้องอาศัยทักษะใหม่ๆ และต้องอาศัยความรับผิดชอบสูง	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา
โอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น						
10.	งานของท่านเป็นงานที่ต้องทำงาน	+1	+1	+1	1	มีความตรง

ปัจจัยด้านลักษณะงาน		ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ			∑ ผล IOC	ข้อเสนอแนะ
		1	2	3		
	ร่วมกับผู้อื่น					เชิงเนื้อหา
11.	งานของท่านเป็นงานที่เปิดโอกาสในการเข้าสังคมและปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา
12.	งานของท่านเป็นงานที่เปิดโอกาสในการแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะและความคิดเห็นกับผู้อื่น	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา
ความอิสระ						
13.	งานของท่านเป็นงานที่สามารถใช้ความรู้และความสามารถได้อย่างเต็มที่ภายใต้อำนาจหน้าที่ของตน	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา
14.	งานของท่านเป็นงานที่สามารถพิจารณาและตัดสินใจได้อย่างเต็มที่ภายใต้อำนาจหน้าที่ของตน	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา
15.	งานของท่านเป็นงานที่สามารถกำหนดขั้นตอนการทำงานได้อย่างเต็มที่เพื่อบรรลุเป้าหมายภายใต้อำนาจหน้าที่ของตน	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา

#### ส่วนที่ 5 คำถามด้านการบริหารองค์การ

ปัจจัยด้านการบริหารองค์การ		ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ			∑ ผล IOC	ข้อเสนอแนะ
		1	2	3		
ภาวะผู้นำ						
1.	ผู้บริหารในองค์การของท่านมีความเป็นผู้นำและมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลสามารถพัฒนาองค์การไปในทางที่ดีได้	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา
2.	ผู้บริหารในองค์การของท่านให้ความสำคัญกับบุคลากรยินดีรับฟังความคิดเห็นและให้คำแนะนำในการ	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา

ปัจจัยด้านการบริหารองค์การ		ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ			∑ ผล IOC	ข้อเสนอแนะ
		1	2	3		
	ทำงานอย่างสร้างสรรค์					
3.	ผู้บริหารในองค์การของท่านเป็นผู้รักษามาตรฐานทางจริยธรรม และเป็นที่ยอมรับของบุคลากร	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา
แนวปฏิบัติ						
4.	องค์การของท่านมีการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา
5.	องค์การของท่านมีการกำหนดมาตรฐานและกระบวนการทำงานที่ชัดเจน	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา
6.	องค์การของท่านมีการแจ้งข้อมูลข่าวสารและความเคลื่อนไหวขององค์การอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา
การบริหารค่าตอบแทน						
7.	องค์การของท่านมีการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา
8.	หน่วยงานของท่านมีการพิจารณาเลื่อนหรือปรับค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมและยุติธรรม	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา
9.	องค์การของท่านมีการจัดสวัสดิการที่เหมาะสม	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา
คุณภาพชีวิต						
10.	องค์การของท่านการจัดทำเส้นทางอาชีพที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรทุกตำแหน่งงาน	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา
11.	องค์การของท่านให้ความสำคัญและดูแลเอาใจใส่บุคลากรรวมถึงการดูแลเรื่องสุขภาพและจิตใจอยู่เสมอ	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา

ปัจจัยด้านการบริหารองค์การ		ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ			∑ ผล IOC	ข้อเสนอแนะ
		1	2	3		
12.	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญ และสนับสนุนพนักงานทั้งในด้านชีวิตการทำงาน และชีวิตครอบครัวให้มีความสุข	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา
บรรยากาศในองค์การ						
13.	องค์การของท่านจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกและเครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงานที่เพียงพอและเหมาะสม	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา
14.	องค์การของท่านให้ความสำคัญและดูแลเรื่องความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา
15.	องค์การของท่านให้ความสำคัญและดูแลเรื่องสภาพแวดล้อมที่ดีในสถานที่ทำงาน เช่น ความเป็นอยู่ ความสะดวกและความสวยงาม เป็นต้น	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา

ส่วนที่ 6 คำถามด้านความผูกพันต่อองค์การ

ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์การ		ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ			∑ ผล IOC	ข้อเสนอแนะ
		1	2	3		
การพูดถึงองค์การในด้านบวก (Say)						
1.	ท่านมีความภาคภูมิใจและยินดีที่จะบอกกับผู้อื่นว่าท่านทำงานในองค์การแห่งนี้	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา
2.	ท่านพูดถึงองค์การของท่านในทางที่ดีเมื่อสนทนากับผู้อื่น	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา
3.	ท่านมีความภาคภูมิใจและยินดีเมื่อผู้อื่นพูดถึงองค์การของท่านในทางที่ดี	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา

ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร		ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ			∑ ผล IOC	ข้อเสนอแนะ
		1	2	3		
4.	ท่านจะชี้แจงและอธิบายแก้ไข เมื่อผู้อื่นกล่าวถึงองค์กรของท่านในทางที่ผิด	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา
5.	ท่านมีความภาคภูมิใจและยินดีเมื่อองค์กรของท่านพัฒนาไปในทางที่ดี	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา
ความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิก องค์กร (Stay)						
6.	ท่านมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา
7.	ท่านคิดว่าตัดสินใจถูกต้องแล้ว ที่มาทำงานองค์กรแห่งนี้	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา
8.	ท่านจะไม่เปลี่ยนงานใหม่ไปองค์กรอื่น แม้ว่าจะได้รับโอกาส ตำแหน่งและเงินเดือนที่สูงกว่า	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา
9.	ท่านคิดว่าจะอยู่กับองค์กรแห่งนี้ตลอดชีวิตการทำงาน	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา
10.	ท่านมักเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา
ความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็ม ความสามารถ (Strive)						
11.	ท่านทำงานโดยใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จขององค์กร	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา
12.	ท่านพร้อมที่จะทำงานทุกอย่างเพื่อสนับสนุนและพัฒนาขององค์กร	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา
13.	ท่านมักค้นหาแนวทางการปรับปรุงการทำงานและองค์กรให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา
14.	ท่านยินดีให้ความช่วยเหลือกับองค์กรในทุกด้าน แม้ว่าท่านจะมีภาระงานที่มากกว่าเดิม	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา



ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร		ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ			∑ ผล IOC	ข้อเสนอแนะ
		1	2	3		
15.	ท่านมีความห่วงใยในความอยู่รอดและทิศทางการขององค์กร	+1	+1	+1	1	มีความตรง เชิงเนื้อหา



ภาคผนวก จ

## หนังสือตอบรับและแจ้งกำหนดการตีพิมพ์บทความวิจัย



ที่ ศธ ๐๕๑๓.พิเศษ / ๒๕๖๐

รัฐศาสตร์ปริทรรศน์  
(มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์)  
ภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสน  
ศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
๕๐ ลาดยาว จตุจักร กรุงเทพมหานคร  
๑๐๙๐๐

๒๐ เมษายน ๒๕๖๐

เรื่อง ตอบรับและแจ้งกำหนดการตีพิมพ์เผยแพร่บทความวิจัย

เรียน คุณ ณัฐนรี ดันดิชวงศ์

ตามที่ท่านได้ส่งบทความเรื่อง “ความผูกพันในองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่” ให้กองบรรณาธิการ รัฐศาสตร์ปริทรรศน์ (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์) (ISSN: ๒๒๘๖-๗๒๔๔) ภาควิชารัฐศาสตร์ และรัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พิจารณานั้น

บัดนี้ บทความของท่าน ได้ผ่านการพิจารณาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ แบบผู้พิจารณาไม่ทราบชื่อผู้แต่ง และผู้แต่งไม่ทราบผู้พิจารณา (Double-Blind Peer Review) แล้ว กองบรรณาธิการ รัฐศาสตร์ปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จึงเห็นสมควรตอบรับบทความวิจัยเรื่องดังกล่าว ให้ตีพิมพ์เผยแพร่ลงใน รัฐศาสตร์ปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๒ (กรกฎาคม พ.ศ.๒๕๖๐ – ธันวาคม พ.ศ.๒๕๖๐)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิมลภ รัชนีธรานนท์)

บรรณาธิการ

รัฐศาสตร์ปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

## ภาคผนวก ฉ

## หนังสือเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาแบบสอบถามประกอบการวิจัย (ท่านที่ 1)



ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์  
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
Department of Public Administration  
Faculty of Political Science  
Chulalongkorn University

ที่ ศธ 0512.15/502

23 พฤศจิกายน 2559

เรื่อง เชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาแบบสอบถามประกอบการวิจัย

เรียน ดร.สิริวิทย์ อีสโร อาจารย์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

สิ่งที่แนบมาด้วย 1. โครงร่างวิทยานิพนธ์  
2. แบบสอบถาม  
3. แบบตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลงานวิจัย

ด้วย นางสาวณัฐนรี ตันติขวงค์ เลขประจำตัว 578 06100 24 เป็นนิสิตในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “ความผูกพันองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่” ทั้งนี้ การวิจัยดังกล่าวมีความจำเป็นต้องใช้แบบสอบถามที่ถูกต้องและสมบูรณ์เพื่อผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีคุณภาพ

ภาควิชาฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดอำนวยความสะดวกและให้ข้อมูลแก่นางสาวณัฐนรี ตันติขวงค์ เลขประจำตัว 578 06100 24 นิสิตปริญญาโทหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ภาคในเวลาราชการ) ในการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความเหมาะสมของแบบสอบถามตามเอกสารที่แนบมาด้วยแล้วนี้ จักเป็นพระคุณยิ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ดำรงค์ วัฒนา)  
หัวหน้าภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์  
และผู้อำนวยการโครงการหลักสูตร ร.ป.ม.

นางสาวณัฐนรี ตันติขวงค์  
โทรศัพท์ 062 460 5999

Activate Windows  
Go to PC settings to activate Windows.

## ภาคผนวก ข

## หนังสือเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาแบบสอบถามประกอบการวิจัย (ท่านที่ 2)



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 0512.15/515

25 พฤศจิกายน 2559

เรื่อง เชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาแบบสอบถามประกอบการวิจัย

เรียน ดร.มณีนุช ทรงสุรรัตนกุล (ผู้จัดการส่วนพัฒนาองค์กร)

สิ่งที่แนบมาด้วย 1. โครงร่างวิทยานิพนธ์  
2. แบบสอบถาม  
3. แบบตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลงานวิจัย

ด้วย นางสาวณัฐนรี ตันติชูวงศ์ เลขประจำตัว 578 06100 24 เป็นนิสิตในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “ความผูกพันองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่” ทั้งนี้ การวิจัยดังกล่าวมีความจำเป็นต้องใช้แบบสอบถามที่ถูกต้องและสมบูรณ์เพื่อผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีคุณภาพ

ภาควิชาฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดอำนวยความสะดวกและให้ข้อมูลแก่ นางสาวณัฐนรี ตันติชูวงศ์ เลขประจำตัว 578 06100 24 นิสิตปริญญาโทหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ภาคในเวลาราชการ) ในการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความเหมาะสมของแบบสอบถามตามเอกสารที่แนบมาด้วยแล้วนี้ จักเป็นพระคุณยิ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ดำรงค์ วัฒนา)  
หัวหน้าภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์  
และผู้อำนวยการโครงการหลักสูตร ร.ป.ม.

นางสาวณัฐนรี ตันติชูวงศ์  
โทรศัพท์ 062 460 5999

## ภาคผนวก ช

## หนังสือเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาแบบสอบถามประกอบการวิจัย (ท่านที่ 3)



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 0512.15/516

29 พฤศจิกายน 2559

เรื่อง เชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาแบบสอบถามประกอบการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิธิตา สิริพงศ์ทักษิณ

(อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง)

สิ่งที่แนบมาด้วย 1. โครงร่างวิทยานิพนธ์

2. แบบสอบถาม

3. แบบตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลงานวิจัย

ด้วย นางสาวณัฐนรี ดันติชูวงศ์ เลขประจำตัว 578 06100 24 เป็นนิสิตในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “ความผูกพันองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่” ทั้งนี้ การวิจัยดังกล่าวมีความจำเป็นต้องใช้แบบสอบถามที่ถูกต้องและสมบูรณ์เพื่อผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีคุณภาพ

ภาควิชาฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดอำนวยความสะดวกและให้ข้อมูลแก่นางสาวณัฐนรี ดันติชูวงศ์ เลขประจำตัว 578 06100 24 นิสิตปริญญาโทหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ภาคในเวลาราชการ) ในการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความเหมาะสมของแบบสอบถามตามเอกสารที่แนบมาด้วยแล้วนี้ จักเป็นพระคุณยิ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ดำรงค์ วัฒนา)

หัวหน้าภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์  
และผู้อำนวยการโครงการหลักสูตร ร.ป.ม.

Activate Windows  
Go to PC settings to activate Windows

นางสาวณัฐนรี ดันติชูวงศ์  
โทรศัพท์ 062 460 5999



## รายการอ้างอิง

- Abraham Maslow. (1970). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.
- Alan Robertson and Graham Abby. (2003). *Mapping Talented People*. Britain: Pearson Education Limited.
- Allen, N. J. M., J.P., (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63.
- Andrés Hatum. (2010). *Next Generation Talent Management: Talent Management to Survive*. Hampshire: : Palgrave Macmillan.
- April Scott Read. (2013). *Do employees with Matched Career Anchor and Job Function Have Higher Employee Engagement?* (Doctoral of Business Psychology), The Chicago School of Professional Psychology, Chicago.
- Berger Lance A. and Berger R. Dorothy. (2004). *The Talent Management Handbook :Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Pomoting Your Best People*. New York: McGraw-Hil.
- Beth Axelrod, H.-J. H. M. E. (2001). *The War for Talent*. Boston: Harvard Business Press.
- Brotherton P. (2012). Employee loyalty slipping worldwide: Respect, work-life balance.
- C., G., N. C, McDaniels,. (1992). *Counselling for career development (1st Ed.)*. CA: Jossey-Bass.
- Charles Fisherman. (2550). The War of Talent,. In K. T. Andy Pellent. (Ed.), *the Essential Guide to Managing TALENT* (pp. 153). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอเนท.
- Coetzee, M., & Schreuder, A.M.G, . (2008). A multi-cultural investigation of students' career anchors at a South African higher education institution. *Labour Relations*, 45-65.
- Coetzee M., S. D. T. R. (2007). Organisational commitment and its relation to career anchors. *Southern African Business Review*, 65-86.

- D.A. Kolb D.M. Wolfe. (1980). Career Development, personal growth and experimental learning. In J. W. S. Ed (Ed.), *Issue in Caree Human Development*. Wis: American Society for Training and Development.
- Danziger H. &Valency R. (2006). Career Anchors : Distribution and impact on job satisfaction the Israeli case. *Career Development International*, 307-324.
- David McClelland. (1987). *Human Motivation*. New York: The Press Syndicate of the University of Cambridge.
- Dibble Suzanne. (1999). *Keeping Your Valuable Employee : Retention Strategies for Your Organization's Most Important Resource*. New York: John Willey&Sons.
- Douglas T. Hall and Associates. (1986). *Career Development in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Edgar Schien. (1996). San Francisco.: Jossey-Bass.
- Feldman, D. C., & Bolino, M.C., . (1996). Careers within careers: Reconceptualising the nature of career anchors and their consequences. *Human Resource Management*,, 89-112.
- Frederick Herzberg. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*.
- Gallup Consulting. (2010). How Employee Engagement Drives Growth. Retrieved from <http://www.gallup.com/businessjournal/163130/employee>
- Halbesleben, J. R. B., Harvey, J., & Bolino, M.C., . (2009). Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work. *Journal of Applied Psychology*,, 1452-1465.
- Hewitt Association. (2004). Best Employers in Canada. Retrieved from <http://www.corporatephilosopher.com/2-BestEmployers>
- International Survey Research (ISR). (2004). Employee Engagement in Context. Retrieved from <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/6D7D52C8-6E51>
- Jane Yarnall. (1998). Career Anchors: result of an organizational study in the UL. *Career Development International*,, 56-61.
- Jerald Greenberg. (2004a). Increasing Employee Retention through Employee Engagement. Retrieved from [www.leader-values.com/article.php?aid=453](http://www.leader-values.com/article.php?aid=453)
- Kaye, B. (2005 ). Build a culture of development. *Leadership Excellenc*, (22(3)), 18.



- Kniveton B.H. (2004). Managerial career anchor in a changing business environment. *Journal of European Industrial Training*, 564-573.
- Larsson R., B. K., Kling K. & Sweet P., (2007). Building motivation capital through career concept and culture fit : The strategic value of developing motivation and retention. *Career Development International*, 361-381.
- Leibowitz Zandy B. , S. J. E. G. T. G. (1993). *Organizational Career Development: Benchmarks for Building a World-Class Workforce*. San Francisco Jossey-Bass.
- Margaret Butteriss. (2008). *Coaching Corporate MVPs: Challenging and Developing High-Potential Employees*. Mississauga: Wiley.
- Micheals Ed, B. A., Handfield-Jones Helen,. (2001). *The War for Talen*. Boston:: Harvard Business Press.
- O'Reiley C.I. & Chatman J (1986). Organizational commitment and psychological attachment : The effet of compliance, identification, and internalisation on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*,, 492-499.
- Ramakrishna H.V. & Potosky D (2001). Conceptualisation and exploration of composite career anchors: An analysis of Information Systems Personnel. *Human Resource Development*, 199-214.
- Richard L. Daft. (2006). *The New Era of Management*. South Western: Thomson Corporation.
- Richard M. Steer. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*.
- Richard Mowday et al. (1982). *Organization Linkages the Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Suzanne Dibble. (1999). *Keeping Your Valuable Employee : Retention Strategies for Your Organization's Most Important Resource*. . New York:: John Willey&Sons.
- Towers Perrin. (2003). owers Perrin Study Identifies Factors That Create Engagement. Retrieved from <http://www.businesswire.com/news/home/20030825005158/en/Towers-Perrin-Study>

- Van Rensburg S., R. J. C. R. S. (2002). The relationship between personality characteristics and career anchors of pharmacists. *Management Dynamics*, 24-33.
- W. H., S., B., Barbera, K. M., & Young Macey,. (2009). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. MA: Wiley-Blackwell.
- Yehuda Baruch (2004). Transforming careers : From linear to multidirectional career path. *Career Development International*, 58-73.
- Z. B., F., C., & Kaye, B. L, Leibowitz,. (1986). *Designing career development system*. CA: Jossey-Bass.
- เทพินทร์ สร้อยเพชร. ( 2557). ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการ กรณีศึกษาข้าราชการในโครงการนั้กบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ และข้าราชการพลเรือน. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- โครงการนั้กบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่. โครงการนั้กบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่. Retrieved from <http://www.psedthai.com/index.php/about-psed>
- จิระศักดิ์ จิยะนันท์ และคณะ. (2542). องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและโซเท็กซ์.
- ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต. (2009). พัฒนาบุคลากรด้วย “การเพิ่มคุณค่าในงาน: Job Enrichment”. Retrieved from [http://www.tpa.or.th/writer/read\\_this\\_book\\_topic.php?bookID=1433&read=true&count=true](http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=1433&read=true&count=true)
- ชุติมา มาลัย. (2552). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. (ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารศึกษา), มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- ชูชัย สมितिไกร. (2556). การฝึกอบรมบุคคลกรในองค์กร กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บรรยงค์ โตจินตนา. (2546). การบริหารงานบุคคล = *Personnel management*. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น.
- ปฐมพงษ์ ไตพานิชสุรี (2553). การรักษาผู้มึ่ล สัมฤทธิ์สูงในองค์กร: กรณีศึกษาข้าราชการ พลเรือนสามัญ. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 35-49.
- ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2558). การบรรยายวิชาเทคนิคการพัฒนาองค์กรและการจัดการหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต. . คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ.

- พิทยา บวรวัฒนา. (2552). รัฐประศาสนศาสตร์ : ทฤษฎีและแนวการศึกษา (ค.ศ. 1887- ค.ศ. 1970). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรรณิกา นิลวรรณ. (2554). ความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในวิทยาลัยอาชีวศึกษาสุราษฎร์ธานี จังหวัดสุราษฎร์ธานี., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
- วรรณพร อากาศแจ้ง. (2554). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ. (มหาดบัณฑิต), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- สมเกียรติ ศรีลัมพ์. (2547). การปฏิรูประบบราชการไทย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ประติพัทธ์.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2554). พัฒนาดาวเด่นเพื่อองค์กรเป็นเลิศด้วย *talent management by competency-based career development and succession planning*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2553). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ 18th ed. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์.
- อาภรณ์ ภูวิทยา. (2552). การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (*Individual Development Plan: IDP*). กรุงเทพฯ: เอชอาร์เซ็นเตอร์.



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

### ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

ผู้วิจัยชื่อ นางสาวณัฐนรี ตันติชูวงศ์ เกิดในปีพุทธศักราช 2533 เป็นชาวจังหวัดสุราษฎร์ธานี สำเร็จการศึกษาชั้นปริญญาตรีทางรัฐศาสตร์ สาขาการระหว่างประเทศ ด้วยคะแนนเกียรตินิยมจากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และปริญญาโททางรัฐประศาสนศาสตร์จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

