

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร :  
กรณีศึกษา บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURES  
AND ENGAGEMENT : CASE STUDY OF THAILAND POST  
COMPANY LIMITED

ขจิตรพร คมขำ

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2554

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร :  
กรณีศึกษา บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

ขจิตพร คมขำ

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2554

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร :

กรณีศึกษา บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

The Relationship between Organizational Culture and Engagement :

Case Study of Thailand Post Company Limited

ชื่อ - นามสกุล

นางขจิตพร คมขำ

วิชาเอก

การจัดการทั่วไป

อาจารย์ที่ปรึกษา

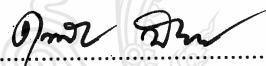
ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุภาพร ทินประภา

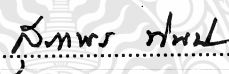
ปีการศึกษา

2554

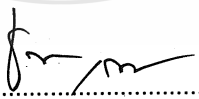
คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

 ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิศักดิ์ จันทรประภาเลิศ)

 กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดารณี พิมพ์ช่างทอง)

 กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุภาพร ทินประภา)

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อนุมัติการค้นคว้าอิสระฉบับนี้เป็น  
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

 คณบดีคณะบริหารธุรกิจ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร)

วันที่ 18 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2555

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษา บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด
ชื่อ-นามสกุล	นางชจิตรพร คมขำ
วิชาเอก	การจัดการทั่วไป
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุภาพร ทินประภา
ปีการศึกษา	2554

### บทคัดย่อ

การค้นคว้าอิสระครั้งนี้วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ประชากรที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ คือ บุคลากรสายงานสนับสนุน บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ทั้งหมด จำนวน 300 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ทดสอบความแตกต่าง 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent samples t-test) และทดสอบความแตกต่างมากกว่า 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน (ANOVA) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Correlation Analysis) ด้วยสถิติ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของไปรษณีย์ไทยเป็นวัฒนธรรมที่เน้นด้านความมั่นคงเมื่อพิจารณาจากปัจจัยย่อย พบว่า บุคลากรให้ความสำคัญกับความมั่นคงในการทำงานเป็นอันดับแรกและเห็นว่าค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับจากหน่วยงานสร้างความมั่นคงในการดำรงชีพและยินดีปฏิบัติตามนโยบายและกฎเกณฑ์ที่หน่วยงานได้กำหนดอย่างเคร่งครัดผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ในภาพรวมอยู่ในระดับผูกพันมากเมื่อพิจารณาจากปัจจัยย่อย พบว่าความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร มาจากเพื่อนร่วมงานหรือลูกน้องที่ร่วมกันทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้งานมีคุณภาพ ตอบสนองต่อพันธกิจหรือจุดมุ่งหมายขององค์กร

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมขององค์กรกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในระดับค่อนข้างสูง และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกล่าวคือหากมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะมีความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรเพิ่มมากขึ้น

<b>Independent Study Title</b>	The Relationship between Organizational Culture and Engagement: Case Study of Thailand Post Company Limited
<b>Name-Surname</b>	Mrs. Kachitporn Komkam
<b>Major Subject</b>	General Management
<b>Independent Study Advisor</b>	Assistant Professor Supaporn Tinprapa
<b>Academic Year</b>	2011

## ABSTRACT

The objective of this independent study were to study the relationship between the organizational culture and engagement. The research was conducted on Thailand Post with 300 members of the support team. The statistical variables used in the analysis are Frequency, Percentage, Mean, and Standard Deviation and the methods used are Independent samples t-test, ANOVA, Correlation Analysis and Pearson Correlation at the significant level of 0.05.

The result of organizational culture analysis reveals that Thailand Post's culture values security more than other aspects. When secondary factors are considered, it was found that the company's emphasize security in their career and view organization's compensation and benefit as important in consolidating their life's security, and hence were willing to strictly comply with the rules and policy of the organization. The result of organizational engagement analysis was found to be satisfying overall. Secondary factors study reveals that the engagement of staffs varies directly to the work collaboration and common belief in delivering quality service and products which align to the organization's mission and strategic goals among colleagues.

The result of analyzing the relationship between the company's culture and its staffs' engagement found that both have a high direct variation to one another. If organizational culture is retained high, engagement will be high as well.

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความอนุเคราะห์ และความกรุณาของท่านอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุภาพร ทินประภา ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าให้คำปรึกษา แนะนำ และข้อคิดเห็นอันมีคุณค่าเป็นประโยชน์ในการศึกษาอย่างยิ่ง พร้อมทั้งให้การช่วยเหลือในการตรวจสอบแก้ไขให้การค้นคว้าอิสระมีความสมบูรณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิศักดิ์ จันทระประภาเลิศ ประธานกรรมการในการสอบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คารณิ พิมพ์ช่างทอง ซึ่งได้สละเวลาเป็นกรรมการในการสอบ พร้อมทั้งชี้แนะถึงข้อบกพร่อง เพื่อให้การวิจัยมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ใส่ใจและทุ่มเทให้ทักษะ ความรู้ จนทำให้ผู้ศึกษามีมุมมองแนวคิดที่กว้างขึ้น ขอขอบพระคุณ ทุกคนในครอบครัว ที่ช่วยสนับสนุนในทุกด้านมา โดยตลอดขอขอบคุณเพื่อน ๆ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอก การจัดการทั่วไป รุ่น MGX 53 ที่ช่วยเหลือและเป็นกำลังใจขอขอบคุณบุคลากร บัณฑิตวิทยาลัยทุกคนที่ให้ความช่วยเหลือตลอดช่วงเวลาของการศึกษาและทำการวิจัยและขอขอบคุณเพื่อนพนักงานสายงานสนับสนุนทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี ซึ่งบุคคลที่กล่าวมานี้ ทำให้ผู้ศึกษาสามารถทำการวิจัยสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์อันพึงเกิดจากงานค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ขอมอบเพื่อบูชาพระคุณบิดามารดาครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

ขจิตพร คมขำ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ณ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1. บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	2
1.3 สมมติฐานการวิจัย.....	2
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	2
1.5 คำจำกัดความในการวิจัย.....	2
1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร.....	6
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับผูกพันต่อองค์กร.....	13
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	22
3. วิธีดำเนินการวิจัย.....	30
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	30
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	31
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	32
3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล.....	33

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	34
4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	34
4.2 ผลการวิเคราะห์.....	35
5. สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	64
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	64
5.2 การอภิปรายผลการวิจัย.....	65
5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย.....	68
5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต.....	69
บรรณานุกรม.....	70
ภาคผนวก.....	74
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....	75
ภาคผนวก ข ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ.....	79
ประวัติผู้เขียน.....	117





## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
3.1	แสดงการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling).....	31
4.1	แสดงจำนวน (ความถี่) และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน.....	35
4.2	แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านวัฒนธรรมองค์กร.....	37
4.3	แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร.....	41
4.4	แสดงการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อความผูกพัน จำแนกตามเพศ.....	44
4.5	แสดงการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กร จำแนกตามอายุ.....	45
4.6	แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างอายุที่แตกต่างกันกับความผูกพัน ต่อองค์กรด้านการสนับสนุนทางการบริหาร.....	46
4.7	แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างอายุที่แตกต่างกันกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความก้าวหน้าในงาน.....	47
4.8	แสดงค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กร จำแนกตามสถานภาพ.....	48
4.9	แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างสถานภาพ ที่แตกต่างกันกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความก้าวหน้าในงาน.....	49
4.10	แสดงค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กร จำแนกตามระดับการศึกษา.....	49
4.11	แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างระดับการศึกษา กับความผูกพันต่อองค์กรด้านการสนับสนุนทางการบริหาร.....	50
4.12	แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างระดับการศึกษา กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความก้าวหน้าในงาน.....	51
4.13	แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างระดับการศึกษา กับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม.....	52
4.14	แสดงค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กร จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน.....	52

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.15	แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน กับความผูกพันต่อองค์กรด้านการสนับสนุนทางการบริหาร..... 54
4.16	แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน กับความผูกพันต่อองค์กรด้านสัมพันธภาพ..... 55
4.17	แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความก้าวหน้าในงาน..... 56
4.18	แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน กับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม..... 57
4.19	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร ด้านความต้องการพื้นฐาน..... 58
4.20	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร..... 59
4.21	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร ด้านสัมพันธภาพ..... 60
4.22	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร ด้านความก้าวหน้าในงาน..... 61
4.23	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร..... 62
4.24	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน..... 62
4.25	ตารางสรุปการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพัน ต่อองค์กร..... 63

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	กรอบแนวคิด.....	4
2.1	Employee Commitment Matrixes.....	15
2.2	ลำดับชั้นของความผูกพัน (Hierarchy of Engagement).....	18
2.3	The ISR Model of Employee Engagement.....	23



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด (ปณท) เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร แยกกิจการมาจากหน่วยงานบริการด้านไปรษณีย์ของ การสื่อสารแห่งประเทศไทย (กสท.) ตามพระราชบัญญัติ ทุนรัฐวิสาหกิจ ซึ่งแปลงสภาพกิจการของ การสื่อสารแห่งประเทศไทย ออกเป็น 2 หน่วยงาน คือ บริษัท กสท. โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) และ บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด เมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2546

ภายหลังการแปลงสภาพเป็น บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ได้มีการปรับเปลี่ยนการบริหาร และการดำเนินงานให้เป็นเชิงธุรกิจมากขึ้น มีการจัดทำแผนธุรกิจไปรษณีย์อย่างเป็นระบบ โดยแบ่ง ตลาดการให้บริการออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ ตลาดธุรกิจสื่อสาร ตลาดธุรกิจขนส่ง ตลาดธุรกิจค้าปลีก และตลาดธุรกิจการเงิน อีกทั้ง มีการพัฒนารูปแบบบริการในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้อง กับความต้องการของผู้ใช้บริการ ที่มีการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

ผลจากการปรับเปลี่ยนองค์กรที่มีบุคลากรมากถึง 20,000 คน ทั้งในเชิงโครงสร้างองค์กร และโครงสร้างธุรกิจ ไปรษณีย์ไทย จึงให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการและการพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพ ความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร และมีการสร้าง วัฒนธรรมองค์กรที่ดีเยี่ยม (Excellent Corporate Culture) ที่มุ่งให้บุคลากรมีพฤติกรรมการทำงาน ที่ดีและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสร้างเสริมความผูกพันต่อองค์กร ก่อให้เกิดความเชื่อมั่น และยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลัง สามารถเพื่อประโยชน์ขององค์กร ตลอดจนการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรตลอดไป

จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงเกิดความสนใจศึกษา ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ของ ไปรษณีย์ไทยรวมทั้งศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร ภายใต้อการเปลี่ยนแปลง ทั้งในเชิงโครงสร้างองค์กร และโครงสร้างธุรกิจ ของไปรษณีย์ไทย โดยผล การศึกษานี้ จะนำไปเป็นแนวทางเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและเสริมสร้างความผูกพันต่อ องค์กรของบุคลากร และเพื่อรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้คงอยู่ เพื่อสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร อย่างยั่งยืน

## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร

## 1.3 สมมติฐานการวิจัย

1. ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน
2. วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร

## 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด อันประกอบด้วย สายงานบุคคล สายงานการเงินและบัญชี สายงานอำนวยการและบริหารทรัพย์สิน และสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยกำหนดขอบเขตของการวิจัย มีดังนี้

1. ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ใช้วิจัยในครั้งนี้คือ บุคลากร บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด สายงานสนับสนุน จำนวน 1,199 คน (ที่มา : รายงานอัตรากำลัง ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด วันที่ 31 ธันวาคม 2554)
2. ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ บุคลากร ของ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด สายงานสนับสนุน จำนวน 300 ตัวอย่าง ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ จำนวนกลุ่มตัวอย่าง ได้มาจากสูตรของ Taro Yamane
3. การเก็บข้อมูลแบบสอบถามโดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) กับบุคลากร บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด สายงานสนับสนุน
4. ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย อยู่ในช่วงเดือน มกราคม - กุมภาพันธ์ 2555

## 1.5 คำจำกัดความในการวิจัย

องค์กร หมายถึง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

บุคลากร หมายถึง พนักงาน ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างของ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง คือ ค่านิยม บรรทัดฐานและพฤติกรรม การแสดงออกของสมาชิกภายในองค์กรทั้งในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นแบบแผนของฐานคติเบื้องต้นที่ถูกสร้าง ค้นพบและพัฒนาขึ้นมาโดยสมาชิกภายในองค์กรและถ่ายทอดไปยังคนรุ่นต่อไป โดยแบ่งเป็น

**วัฒนธรรมแบบมุ่งนวัตกรรมและความเสี่ยง (Innovation and Risk Taking)** หมายถึง วัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานมีการทำสิ่งใหม่ ๆ และยอมรับความเสี่ยง หรือกล้าเสี่ยงที่จะสร้างผลงานใหม่

**วัฒนธรรมแบบใส่ใจต่อรายละเอียด (Attention of Detail)** หมายถึง วัฒนธรรมที่พนักงานได้รับความคาดหวังให้แสดงถึงความแม่นยำ สามารถใช้ทักษะในการวิเคราะห์ และการใส่ใจต่อรายละเอียด

**วัฒนธรรมแบบมุ่งผลลัพธ์ (Outcome Orientation)** หมายถึง วัฒนธรรมที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือผลที่ตามมา มากกว่ากระบวนการหรือเทคนิคที่ใช้เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์นั้น

**วัฒนธรรมแบบให้ความสำคัญกับพนักงาน (People Orientation)** หมายถึง วัฒนธรรมที่การตัดสินใจโดยพิจารณาถึงผลลัพธ์ในองค์กร โดยการตัดสินใจในระดับนโยบายต่าง ๆ จะคำนึงถึงผลกระทบของพนักงานเป็นสำคัญ

**วัฒนธรรมแบบส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (Team Orientation)** หมายถึง วัฒนธรรมที่กำหนดระดับที่กิจกรรมในงานเป็นทีมมากกว่าในระดับบุคคล โดยจัดให้มีโครงสร้างกิจกรรม และงานที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม

**วัฒนธรรมแบบแข่งขันเข้มข้น (Aggressiveness)** หมายถึง วัฒนธรรมที่กระตุ้นเร้าให้พนักงานอยู่ในสภาพแข่งขันกันตลอดเวลา มากกว่าทำตัวแบบสบาย ๆ

**วัฒนธรรมแบบความมั่นคง (Stability)** หมายถึง วัฒนธรรมที่ส่งเสริมสภาพแวดล้อมให้พนักงานรักษาสภาพมากกว่าการพัฒนาศักยภาพ

**ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร** หมายถึง การทุ่มเทพลังกาย พลังใจอย่างเต็มที่ให้กับบุคลากรคนที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งพลังกาย พลังใจ จะแสดงออกมาในหลายรูปแบบ เช่น การทำงานสร้างสรรค์และมีคุณค่าเกินความคาดหมายของลูกค้าและองค์กร

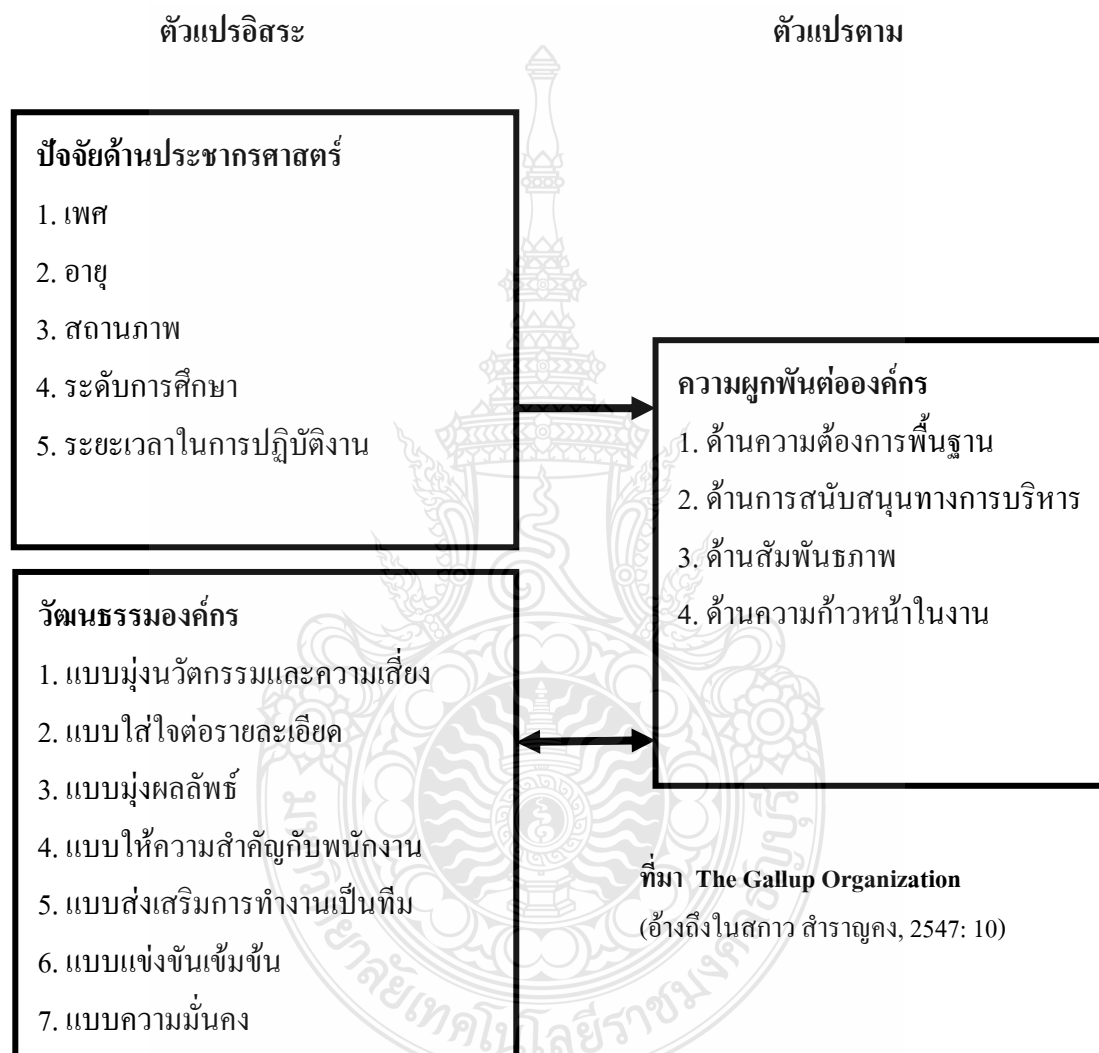
**ความผูกพันด้านความต้องการพื้นฐาน** หมายถึง ความผูกพันจากความต้องการตาม ความคาดหวัง และความต้องการเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงาน

**ความผูกพันด้านการสนับสนุนทางการบริหาร** หมายถึง ความผูกพันจากการได้รับโอกาสที่จะทำงานให้ได้ดีที่สุด รวมทั้งการได้รับการยอมรับ การดูแลเอาใจใส่ และการพัฒนา

**ความผูกพันด้านสัมพันธภาพ** หมายถึง ความผูกพันจากการยอมรับในความคิดเห็น ภารกิจ วัตถุประสงค์ เพื่อนร่วมงานมีคุณภาพ และเพื่อนที่ดีที่สุด

ความผูกพันด้านความก้าวหน้าในงาน หมายถึง ความผูกพันจากความก้าวหน้า และการได้รับโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา

### 1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ที่มา O'Reilly และกลุ่ม 1991  
(อ้างถึงใน มณีวรรณ คัตระอุทัย 2522: 266)

ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

### 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เป็นข้อมูลให้กับองค์กรนำไปใช้บริหารทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรและเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร
2. เป็นแนวทางในการวางนโยบาย สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง และส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น





## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด โดยได้ศึกษาทฤษฎี แนวความคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้เป็นแนวความคิดในการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
2. แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

##### ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

Werther and Keith (1993 : 602) ได้ให้ความหมาย วัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่บุคคลในองค์กรสร้างขึ้น เสมือนเป็นการกรอกรวมความคิดอยู่ในใจของบุคลากร ทำหน้าที่เชื่อมโยงให้เกิดการผสมผสานกันระหว่างเจตคติของบุคคล ค่านิยม ความเชื่อ ของบุคคลของกลุ่มและขององค์กร นโยบายและวัตถุประสงค์องค์กร เทคโนโลยี สภาวะของกลุ่ม ความสำเร็จขององค์กรจนเกิดการยอมรับของบุคลากรในองค์กร

Schein, Edgar H. (1999 : 15 - 20) วัฒนธรรมองค์กร คือตัวกำหนดแนวทางร่วมกันในองค์กร เพื่อให้บุคลากรมีแนวทางสำหรับปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรสามารถจำแนกออกเป็นสามระดับ โดยมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน

1. วัฒนธรรมทางกายภาพ (Artifacts) สามารถรับรู้ จับต้องได้ จากการมองเห็น ได้ฟังและจากความรู้สึกรับของบุคลากร ได้แก่ลักษณะทางกายภาพหรือทางวัตถุขององค์กร เช่น ภาษา เทคโนโลยี สถาปัตยกรรมและพิธีการที่สังเกตได้ วัฒนธรรมองค์กรประเภทนี้แสดงออกมาได้ง่ายแต่เข้าใจยาก บุคลากรอาจมีความคลุมเครือ ไม่ชัดเจน ในความหมายของวัฒนธรรมเหล่านี้

2. วัฒนธรรมที่เป็นค่านิยม (Espoused Values) หรือสิ่งที่องค์กรกำหนดแล้วสื่อสารให้บุคลากรนำไปปฏิบัติ และบุคลากรเชื่อว่าเป็นสิ่งที่ควรกระทำ และรู้ถึงวิธีการดำเนินกิจกรรม วัฒนธรรมองค์กรประเภทนี้นำไปสู่พฤติกรรมและการทำงานของบุคลากร ได้แก่ กลยุทธ์ เป้าหมาย ปรัชญาขององค์กร เป็นต้น

3. วัฒนธรรมที่เป็นฐานคติ (Basic Assumption) ซึ่งปรากฏให้เห็นจากพฤติกรรมและการกระทำ ที่บุคลากรใช้ตอบสนองต่อสถานการณ์และปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งบุคลากรแสดงออกโดยไม่รู้สึกรู้ตัว (Unconscious) สะท้อนถึงความเชื่อ ความคิดและความรู้สึกของบุคลากรต่อสิ่งต่าง ๆ

Robbins, S.P. (2005) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า หมายถึง ระบบของความหมายร่วม (System of Shared Meaning) ที่สมาชิกยึดถือร่วมกัน และเป็นสิ่งซึ่งแยกแยะองค์กรหนึ่งออกจากองค์กรอื่น ๆ ระบบของความหมายร่วมเป็นกลุ่มของคุณลักษณะที่สำคัญที่เป็นค่านิยมขององค์กร

สุนทร (2540 : 11) ได้สรุปนิยามความหมายวัฒนธรรมองค์กรของนักทฤษฎีองค์กรหลายคนที่ได้มีการนิยามวัฒนธรรมองค์กรไว้ทั้งที่มีความหมายเหมือนและมีความแตกต่างกัน โดยสรุปสามารถนิยามได้ดังต่อไปนี้

1. วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง กฎเกณฑ์ที่ไม่เป็นทางการ (Implicit Rules) ในหน่วยงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคลากรใหม่ต้องเรียนรู้เพื่อที่จะสามารถทำงานในหน่วยงานนั้น ๆ ได้

2. วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง พฤติกรรมที่ปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอขณะที่บุคคลติดต่อเกี่ยวข้องกับผู้อื่น เช่น พิธีการต่าง ๆ ในหน่วยงาน ธรรมเนียม หรือแนวปฏิบัติในองค์กร

3. วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความรู้ ความคิด ความเชื่อ ข้อสมมุติพื้นฐาน (Basic Assumption) และ/หรือ ค่านิยมที่มีอยู่ร่วมกันภายในจิตใจของคนจำนวนหนึ่ง หรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร และคนกลุ่มดังกล่าวใช้ระบบความคิด ความรู้ เหล่านี้เป็นแนวทางในการคิดและตัดสินใจและทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

4. วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความหมายของเหตุการณ์และพฤติกรรมต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่สมาชิกองค์กรจำนวนหนึ่ง หรือส่วนใหญ่เข้าใจร่วมกัน

5. วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง บรรทัดฐานของกลุ่ม (Group Norms) ที่เป็นมาตรฐาน (Standard) ของพฤติกรรมที่กลุ่มคาดหวังหรือสนับสนุนให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตาม

6. วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งประดิษฐ์ (Artifacts) ภายในหน่วยงาน อาจเป็นรูปร่างของอาคาร เฟอร์นิเจอร์ การออกแบบต่าง ๆ เหล่านี้ สามารถสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมของหน่วยงาน สะท้อนภาพพจน์ของหน่วยงานต่อสาธารณชนด้วย

7. วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งต่าง ๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมติฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือคนส่วนใหญ่ขององค์กร

วิภาส ทองสุทธิ (2552 : 470) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า หมายถึง ระบบการ แลกเปลี่ยนและแบ่งปันซึ่งค่านิยมและความเชื่อที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร การก่อตัว และเกิดขึ้นของวัฒนธรรมองค์กรอาจมาจากปัจจัยและแรงผลักดันหลายอย่าง แต่ส่วนใหญ่จะเกิดจาก อิทธิพลของคุณค่า วิถีปฏิบัติทางการบริการ คุณลักษณะส่วนตัวของผู้ก่อตั้งองค์กร เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบของการมีส่วนร่วมที่เกิดจากการกระทำ ค่านิยม และความเชื่อของสมาชิกในองค์กร รวมถึงพฤติกรรมที่มีการปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอ เป็น บรรทัดฐานของกลุ่มที่คาดหวังหรือสนับสนุนให้สมาชิกปฏิบัติตามและเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรหนึ่ง แตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ โดยพิจารณาคุณลักษณะทั้งเจ็ดประการนี้ จะได้ภาพรวมของวัฒนธรรม องค์กรนั้น ๆ

#### ประโยชน์และหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร

Richard L. Daft (2007 อ้างถึงใน วรนาเรศ แสงมณี) วัฒนธรรมองค์กรมักทำหน้าที่ที่สำคัญ อย่างน้อยที่สุดอยู่สองประการใหญ่ ๆ ภายในองค์กรนั้น ๆ คือ

1. เพื่อทำการรวบรวมสมาชิกในองค์กรให้เป็นปึกแผ่นอันหนึ่งอันเดียวกัน จนเกิดเป็น ความรู้สึกผูกพันกันร่วมกัน สร้างเอกลักษณ์ขององค์กรเพื่อความภาคภูมิใจ และแสดงออกถึงความ เป็นกลุ่มเดียวกัน

2. เพื่อช่วยให้องค์กรปรับตัวได้ทันกับสถานการณ์ของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร การรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์กร และเรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการและความจำเป็นของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

Frank, Buytendijk (2006 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณ ) กล่าวถึงที่มาของวัฒนธรรม องค์กร สามารถจำแนกออกเป็นสองปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยภายใน หรือสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ประกอบด้วย ผู้นำและบุคลากรในองค์กร ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่มหรือกำหนดวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาเพื่อเป็นแบบแผนให้บุคลากรนำไป ปฏิบัติ แต่หากบุคลากรปฏิบัติแล้วไม่สามารถแก้ไขปัญหาหรือทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ บุคลากร จะสร้างแบบแผนพฤติกรรมหรือวัฒนธรรมองค์กรใหม่ขึ้นมาแทนวัฒนธรรมเดิม

2. ปัจจัยภายนอก หรือสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า คู่แข่งขัน รัฐบาล เทคโนโลยี ลักษณะทางสังคม ตลอดจนภาวะเศรษฐกิจ เป็นต้นปัจจัยภายนอกนี้มีผลต่อวัฒนธรรม

องค์กรอย่างมาก เนื่องจากปัจจุบันองค์กรต้องเผชิญภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้นและต้องการได้เปรียบ การแข่งขันท่ามกลางภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์กรจะอยู่รอดได้ต้องดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดที่รวดเร็ว (Speed to Market) ริเริ่มสร้างสรรค์สินค้าและผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ประหยัด ต้นทุน (Cost - Effective) และปรับตัวอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดวัฒนธรรมให้เหมาะสมสอดคล้องกับปัจจัยดังกล่าวข้างต้นนี้

ไชยศ เรื่องสุวรรณ (2542) วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญต่อการทำงานในองค์กร เช่นเดียวกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กร แม้แต่วัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นมโนทัศน์ที่เป็นนามธรรมจับต้องไม่ได้ ผู้บริหารอาจจะสร้างองค์กรได้ แต่นักบริหารต้องสร้างความรู้สึกร่วมกันอยากทำงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ ตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ และทำงานด้วยพฤติกรรมซึ่งสอดคล้องกับ วัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ ความรู้สึกร่วมกันอยากทำและพฤติกรรมที่เหมาะสมนี้ สามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ด้วยการอาศัยวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวสร้าง

### รูปแบบและองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

1. ส่วนที่มองเห็นได้ (visible) จะเป็นสิ่งที่สมาชิกองค์กรสร้างหรือประดิษฐ์ขึ้นมา เช่น สิ่งประดิษฐ์ต่าง ๆ (artifacts) อาทิเช่น รูปปั้นของผู้ก่อตั้งกิจการ และถาวรวัตถุต่าง ๆ

2. ส่วนที่อยู่ลึกลงไป จะมองไม่เห็น (invisible) แต่เป็นสิ่งที่สมาชิกรับรู้และเข้าใจร่วมกัน เช่น ค่านิยมขององค์กรที่สมาชิกรับรู้ เช่น ค่านิยมของ Mc Donald ที่เน้น คุณภาพ บริการความสะอาด และคุณค่าของสินค้าและบริการ หรือความมุ่งมั่น คุณค่าและความเชื่อของบริษัทหรือองค์กร

ปัจจุบันองค์กรสมัยใหม่ นิยมที่จะแสดงค่านิยมขององค์กรไว้ได้วิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ทำให้สามารถรับรู้ รับทราบค่านิยมขององค์กรได้ชัดเจนขึ้น จึงแบ่งลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรได้หลายมิติ

#### วัฒนธรรมองค์กรมิติที่ 1

1.1 วัฒนธรรมเด่น (dominant culture) เป็นลักษณะของคนในองค์กรโดยรวมซึ่งจะเห็นได้จากค่านิยมหลักขององค์กรนั้น วัฒนธรรมประเภทนี้จะเป็นวัฒนธรรมของคนส่วนใหญ่ในองค์กรรับรู้ ยอมรับ ตลอดจนเข้าใจร่วมกัน

1.2 วัฒนธรรมย่อย (subculture) เป็นวัฒนธรรมของกลุ่มงาน แผนกงาน หรือพื้นที่งาน ซึ่งในองค์กรหนึ่ง ๆ ที่มีหลายกลุ่มงานหรือแผนกงานก็จะมีวัฒนธรรมย่อย ๆ หลายแบบได้การมี วัฒนธรรมย่อยจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรหรือไม่ขึ้นอยู่กับที่ว่าวัฒนธรรมย่อยนั้น ๆ เห็นพ้อง ต้องกันกับความเชื่อที่เป็นสมมติฐานพื้นฐานและค่านิยมหลักขององค์กร แต่ไม่เห็นพ้องกับพฤติกรรม

หรือวิธีการที่จะไปสู่ความเชื่อมั่น องค์กรจะได้ประโยชน์จากความคิดสร้างสรรค์และความแตกต่าง ในความคิดดังกล่าวได้

### วัฒนธรรมองค์กรมิติที่ 2

2.1 วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง (Strong culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่มีน้ำหนักมาก คนเห็นพ้อง ต้องกันและยอมรับมากจึงเปลี่ยนแปลงยาก วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะมีผลต่อการควบคุมพฤติกรรม สมาชิกในองค์กรได้ และทำให้สมาชิกขององค์กรมีแรงยึดเหนี่ยวกันสูง มีความจงรักภักดีและผูกพัน ต่อองค์กรมากองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะมีส่วนประกอบของวัฒนธรรมที่สำคัญคือ

1. มีค่านิยม ซึ่งสะท้อนวิสัยทัศน์ และความเชื่อขององค์กรที่ชัดเจน เช่นวัฒนธรรมองค์กร ของ 3M ที่มุ่งสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ตลอดเวลา

2. มีวีรบุรุษหรือต้นแบบ ซึ่งจะปรากฏอยู่ในเรื่องเล่าขององค์กร เช่น บิลเกตส์ ถือเป็นวีรบุรุษที่สำคัญในการสร้างวัฒนธรรมการมุ่งคิดไปข้างหน้าให้เกิดขึ้นแก่ไมโครซอฟท์ หรือ ธนินท์ เจียรวนนท์ ถือเป็นต้นแบบของกลุ่มซีพี เป็นต้น

3. มีพิธีการ เพื่อเป็นการเน้นย้ำถึงค่านิยมขององค์กร เช่น พิธีมอบรางวัลดีเด่นให้แก่บุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ หรือสร้างชื่อเสียงแก่องค์กร

4. มีวิธีการต่าง ๆ ในการสื่อสาร/เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรแก่สมาชิกในองค์กรนั้น ๆ เช่น การมีการ์ดหรือบัตรคำขวัญวัฒนธรรมองค์กรติดตัวบุคลากร โดยทั่วไปพบว่า วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง จะทำให้สมาชิกยึดมั่นต่อเป้าหมายขององค์กร สร้างแรงจูงใจให้แก่สมาชิก แต่ขณะเดียวกันก็พบว่า องค์กรมักจะยึดถือดีและมุ่งเน้นภายในองค์กรเป็นสำคัญ ตลอดจนมีความเป็นระบบราชการเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าองค์กรนั้น ๆ มีผลประกอบการทางการเงินที่ประสบความสำเร็จ และถ้า องค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงก็มักจะเปลี่ยนได้ยากตัวอย่างขององค์กรที่มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งได้แก่ วอลมาร์ท สายการบินเซาท์เวสต์ บริษัทเครื่องสำอางอเมริกัน เคย์ สวานสนุกดิสนีย์ เป็นต้น

2.2 วัฒนธรรมที่อ่อนแอ (Weak culture) จะเป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกในองค์กรอาจไม่เห็น พ้องต้องกัน สามารถเปลี่ยนแปลงได้ง่าย และสมาชิกไม่มีความตระหนักเท่าไรนัก ซึ่งปรากฏใน องค์กรที่เพิ่งก่อตั้งหรือองค์กรที่มีอายุไม่ยาวนานนัก วัฒนธรรมองค์กรจึงอาจยังไม่มีน้ำหนักต่อ สมาชิกมากเท่าใดนัก หรืออาจจะเกิดขึ้นในองค์กรที่ผู้นำไม่ได้ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมของ องค์กรมากนัก หรือเนื่องจากองค์กรเปิดรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมมาก

O'Reilly และกลุ่ม (1991 อ้างถึงใน มณีวรรณ ฉัตรอุทัย) แบ่งรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร ที่สำคัญเป็น 7 ประการ ดังต่อไปนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรด้านนวัตกรรมและความเสี่ยง (Innovation and Risk Taking) เป็นระดับที่พนักงานได้รับการส่งเสริมให้มีการทำสิ่งใหม่ ๆ และยอมรับความเสี่ยง หรือกล้าเสี่ยงที่จะสร้างผลงานใหม่

2. วัฒนธรรมองค์กรด้านใส่ใจต่อรายละเอียด (Attention of Detail) เป็นวัฒนธรรมระดับที่พนักงานได้รับความคาดหวังให้แสดงถึงความแม่นยำ สามารถใช้ทักษะในการวิเคราะห์ และการใส่ใจต่อรายละเอียด

3. วัฒนธรรมองค์กรด้านมุ่งผลลัพธ์ (Outcome Orientation) เป็นวัฒนธรรมระดับการจัดการ คือผู้บริหารให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือผลที่ตามมา มากกว่ากระบวนการหรือเทคนิคที่ใช้เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์นั้น

4. วัฒนธรรมองค์กรด้านให้ความสำคัญกับพนักงาน (People Orientation) เป็นวัฒนธรรมระดับที่การจัดการใช้ในการตัดสินใจโดยพิจารณาถึงผลลัพธ์ในองค์กร โดยการตัดสินใจในระดับนโยบายต่าง ๆ จะคำนึงถึงผลกระทบของพนักงานเป็นสำคัญ

5. วัฒนธรรมองค์กรด้านส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (Team Orientation) เป็นวัฒนธรรมระดับที่กิจกรรมในงานจัดให้มีโครงสร้างกิจกรรม และงานที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม

6. วัฒนธรรมองค์กรด้านแข่งขันเข้มข้น (Aggressiveness) เป็นระดับที่พนักงาน โดยพนักงานได้รับการกระตุ้นเร้าให้อยู่ในสภาพแข่งขันกันตลอดเวลา มากกว่าทำตัวแบบสบาย ๆ

7. วัฒนธรรมองค์กรด้านความมั่นคง (Stability) เป็นวัฒนธรรมระดับที่กิจกรรมขององค์กรส่งเสริมสภาพแวดล้อมให้พนักงานรักษาสภาพมากกว่าพัฒนาศักยภาพ

Denison (1990 อ้างถึงใน สมจินตนา กุ่มภัย, 2553 : 22) ได้ให้คำอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิภาพขององค์กรไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. ความมีประสิทธิภาพ หมายถึง การทำหน้าที่ของค่านิยมและความเชื่อที่ยึดถือโดยสมาชิกในองค์กรการเห็นพ้องต้องกันในค่านิยมที่เฉพาะเจาะจงมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพ

2. ความมีประสิทธิภาพ หมายถึง การทำหน้าที่ของนโยบายและการปฏิบัติที่ใช้โดยองค์กร

3. ความมีประสิทธิภาพ หมายถึง การทำหน้าที่ของการแปลสาระสำคัญของค่านิยม และความเชื่อไปสู่นโยบายและการปฏิบัติอย่างเป็นนิจสินวิสัยทัศน์ของผู้นำต้องนำไปสู่การปฏิบัติได้

4. ความมีประสิทธิภาพ หมายถึง การทำหน้าที่ของความสัมพันธ์ระหว่างสาระสำคัญของค่านิยม และความเชื่อกับนโยบายและการปฏิบัติขององค์กรและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์กร หากพิจารณาว่าตนเป็นทรัพยากรมีค่าสูงสุดขององค์กร ดังนั้น วิธีบริหารจัดการคนเกิดจากการสร้างวัฒนธรรมอันละเอียดอ่อน จะเป็นกลไกให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติงานดีขึ้น

William Schneider (2007 อ้างถึงใน มอร์แกน, มาร์ค) แบ่งประเภทวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 ประเภท (4C) ซึ่งได้แก่

1. วัฒนธรรมที่มุ่งความสามารถ
2. วัฒนธรรมที่มุ่งการร่วมมือ
3. วัฒนธรรมที่มุ่งการพัฒนา
4. วัฒนธรรมที่มุ่งการควบคุม

Lawrence G. Hrebiniak (2008) วัฒนธรรมองค์กรถือเป็นบรรทัดฐานและค่านิยมขององค์กร รวมถึง วิสัยทัศน์ร่วมระหว่างสมาชิกทุกคนในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นองค์ประกอบในเชิงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงวิธีการปฏิบัติงานขององค์กรได้ เราจะนำตัวแบบของวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมแบบง่าย ๆ มาใช้งานในเป้าประสงค์ ดังนี้



ค่านิยมร่วมและบรรทัดฐาน	นำไปสู่	วิธีที่พวกเราใช้ปฏิบัติงาน
วิสัยทัศน์ทั่วไป/หลัก	นำไปสู่	วิธีที่ใช้แข่งขัน
ความเชื่อ	นำไปสู่	วิธีที่เราใช้ปฏิบัติซึ่งกันและกัน
เป้าหมายเดียวกัน.ค่าตอบแทน	นำไปสู่	การรับความเสี่ยง นวัตกรรม

ดังนั้น วัฒนธรรมมีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

#### การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรของสมาชิก

DuBrin, 2005 (อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล) พนักงานในองค์กรเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร โดยผ่านการขัดเกลาทางสังคม ซึ่งเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดความเข้าใจในเรื่องค่านิยม บรรทัดฐาน และประเพณีที่สำคัญสำหรับปรับตัวในองค์กร การขัดเกลาทางสังคมจึงเป็นวิธีการอบรมพนักงานที่จะเข้าสู่องค์กรให้เกิดการเรียนรู้วัฒนธรรม ทำให้วัฒนธรรมมีความมั่นคงยิ่งขึ้น วิธีที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งที่จะทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้วัฒนธรรมคือ เรียนรู้จากผู้นำ เช่นจากการสังเกตว่าผู้นำของเขาให้ความสำคัญกับเรื่องอะไร รวมทั้งการวัดประเมินและควบคุม

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

### ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

L.Poter และ F.J.Smith (อ้างถึงใน Steers and Porter, 1991) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรของบุคคลากรไว้ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เป็นลักษณะของบุคคลที่มีความเชื่อด้านทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร มีความผูกพันอย่างแท้จริงต่อค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร พร้อมสนับสนุนกิจการขององค์กร มีความเชื่อว่าองค์กรนี้ เป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่ตนเองจะทำงานด้วยและมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร เป็นลักษณะที่บุคคลากรเต็มใจที่จะเสียสละอุทิศตน พยายามทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายและเกิดผลประโยชน์อย่างสูงสุดต่อองค์กร

3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร เป็นลักษณะที่บุคคลากรแสดงความต้องการ และตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในองค์กรนี้ตลอดไป มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สนับสนุนและสร้างสรรค์องค์กรให้ดียิ่งขึ้น

Burke, Inc. Research (2003) บริษัทที่ปรึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรของบุคคลากรคือ การที่พนักงานมีความต้องการทำงานอยู่กับองค์กรนั้น ๆ และเสียสละเพื่อองค์กร สร้างผลผลิตและให้บริการแก่ลูกค้า และช่วยเหลือองค์กรให้ประสบความสำเร็จโดยความผูกพันของพนักงานนี้จะส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีของลูกค้า และก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กร

D.Robinson, S.Perry และ S.Hayday (2004) The Institute for Employment Studies บริษัทที่ปรึกษาด้านการพัฒนาบุคลากรและงานวิจัย ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานคือ การที่พนักงานมีทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กรและค่านิยมองค์กร พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะตระหนักถึงสภาพแวดล้อมของธุรกิจและทำงานกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานเพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ดังนี้

1. มีความเชื่อในองค์กร
2. มีความปรารถนาที่จะทุ่มเททำงานเพื่อสร้างสิ่งที่ดีกว่าและทำให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้นในองค์กร
3. มีความเข้าใจลักษณะของธุรกิจและมีมุมมองในภาพใหญ่ขององค์กร
4. มีความตั้งใจและมุ่งมั่นในการทำงานให้แก่องค์กร



### 5. มีการพัฒนาการทำงานที่ตนเองทำอยู่อย่างสม่ำเสมอ

Edward L. Gubman (1998 อ้างถึงใน สมชั้น นาคพลัง, 2547: 7) ได้ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร คือ การทุ่มเทพลังกาย พลังใจอย่างเต็มที่ให้กับบุคลากรคนที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งพลังกาย พลังใจ จะแสดงออกมาในหลายรูปแบบ เช่น การทำงานสร้างสรรค์และมีคุณค่าเกินความคาดหมายของลูกค้าและองค์กร

Charlie Watts, Head of Towers Perrin (2003 อ้างถึงใน สมชั้น นาคพลัง, 2547: 8) ได้ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร คือ ความมุ่งมั่น และความสามารถที่จะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กรหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นระดับความพยายามอย่างละเอียดรอบคอบ อุทิศเวลาสติปัญญาและแรงงานของบุคลากรที่ใส่ไปในงาน นอกจากนี้สิ่งจำเป็นที่บุคลากรจะแสดงออกถึงความผูกพัน คือ

1. ความตั้งใจ (The will) ประกอบด้วยความรู้ถึงเป้าหมาย ห่วงเห่นและภูมิใจ ซึ่งทำให้พยายามอย่างสุดความสามารถในการทำงาน

2. วิธีการ (The way) คือ แหล่งทรัพยากร การสนับสนุน เครื่องมือและอุปกรณ์จากองค์กรเพื่อนำไปใช้สร้างความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. จากความหมายของความผูกพันของบุคลากรนั้น จะเห็นได้ว่า มีการให้ความหมายที่แตกต่างกันไปทั้งนักวิชาการและองค์กรวิจัยต่าง ๆ ซึ่งในการศึกษาถึงเรื่องความผูกพันของพนักงานก็ยังคงมีผู้ศึกษาและให้ความหมายอยู่อย่างต่อเนื่อง

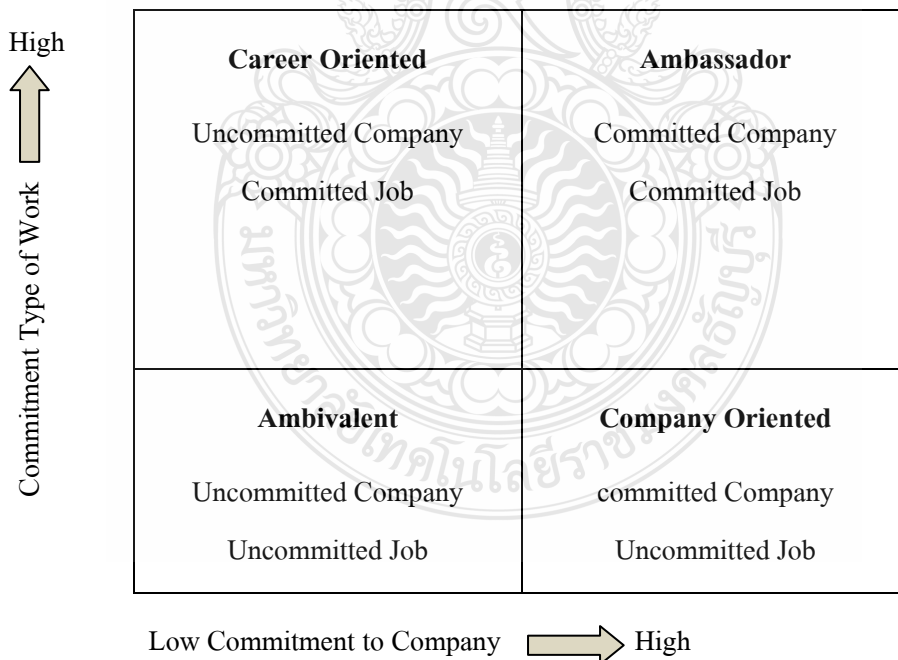
Hewitt Associates (2004) บริษัทที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้ให้มุมมองด้านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เป็นสิ่งที่แสดงออกได้ทางพฤติกรรม ซึ่งสามารถดูได้จากการพูด (Say) คือ การพูดถึงองค์กรเฉพาะในแง่บวก การดำรงอยู่ (Stay) คือการปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป และการใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ (Strive) คือการช่วยเหลือหรือสนับสนุนธุรกิจขององค์กร โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานมี 7 ประการ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership)
2. วัฒนธรรมหรือจุดมุ่งหมายขององค์กร (Culture Purpose)
3. ลักษณะงาน (Work Activity)
4. ค่าตอบแทนโดยรวม (Total Compensation)
5. คุณภาพชีวิต (Quality of Life)
6. โอกาสที่ได้รับ (Opportunity)

7. ความสัมพันธ์ (Relationship)

จากปัจจัยความผูกพันทั้ง 7 ประการ ตามแนวคิดของ Hewitt Associates กลายมาเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้วัดความผูกพันของพนักงานในองค์กรต่าง ๆ อย่างแพร่หลาย

Tay Nelson Sofres (2003 อ้างถึงใน สกว สารานุกรม, 2547: 24) บริษัทบริการข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการตลาดที่ใหญ่ที่สุดในโลก ได้สร้างเครื่องบีนมือใหม่ที่เรียกว่า Employee Score ที่ใช้ในการวัดความผูกพันของพนักงานอยู่บนพื้นฐานของวิธีการ The Conversion Model ที่เป็นมาตราวัดที่นิยมทั่วโลกในการใช้วัดความผูกพันของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการ เพื่อจำแนกประเภทลูกค้าขององค์กร โดยให้มีการวัดความเที่ยงตรงมาแล้วจากการศึกษาว่า 4,000 ครั้งเพื่อวัดความผูกพันต่อผลิตภัณฑ์กว่า 100 ชนิด จากนั้นจึงนำมาใช้เป็นฐานข้อมูลในเรื่องความผูกพัน (Commitment) การสำรวจเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจพฤติกรรมของพนักงาน เพื่อสร้างและพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรให้พนักงานมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้องค์กรลดอัตราการลาออกและเพิ่มผลการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์กรให้สูงขึ้น ซึ่งแผนภาพนี้ได้จำแนกพนักงานออกตามประเภทของลักษณะความผูกพันของพนักงาน 4 ลักษณะ ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.1 Employee Commitment Matrixes

ที่มา: Taylor (2003: ระบบออนไลน์)

จากภาพที่ 2.1 แสดงให้เห็นถึงความผูกพันของพนักงาน ที่มีต่อองค์กร และมีต่องานที่ทำ โดยสามารถจำแนกออกได้ 4 ลักษณะดังนี้

1. Career Oriented เป็นพนักงานผู้ที่มีความผูกพันในงานที่ทำสูง แต่ขาดความผูกพันต่อองค์กร โดยพนักงานจะทำงานให้แก่องค์กรเนื่องจากต้องการประสบการณ์การทำงาน หรือเพื่อให้มีส่วนช่วยในการส่งเสริมโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของคน บุคคลเหล่านี้เป็นบุคคลที่มีคุณค่าต่อองค์กร สามารถสร้างผลผลิตให้แก่องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ก็เปิดโอกาสให้แก่ข้อเสนอขององค์กรอื่น ๆ ด้วย ซึ่งสามารถทำลายสัมพันธภาพที่ดีต่อลูกค้า จนส่งผลเสียต่อองค์กรในระยะเวลาต่อมาได้

2. Ambivalent เป็นพนักงานผู้ที่มีทั้งความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันในงานที่ทำ บุคคลเหล่านี้จะขาดความตั้งใจในการทำงาน ทำงานไปวัน ๆ ชอบขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ ซึ่งจะส่งผลเสียต่อภาพพจน์ขององค์กร

3. Company Oriented เป็นพนักงานผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กร แต่ขาดความผูกพันในงานที่ทำ บุคคลเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนองค์กร รักและภาคภูมิใจที่ได้อยู่ในองค์กร แต่รู้สึกไม่มีความสุขในงานที่ทำ ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน

4. Ambassador เป็นพนักงานผู้ที่มีทั้งความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันในงานที่ทำ บุคคลเหล่านี้จะกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดีต่อบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร แม้ว่าองค์กรอื่นจะให้ผลประโยชน์ที่ดีกว่า ตั้งใจทำงานอย่างเต็มศักยภาพของตน ตลอดจนรู้สึกภาคภูมิใจในงานที่ทำว่ามีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ และยินดีที่จะทำงานหนักเพื่อปรับปรุงและเพิ่มผลผลิต ซึ่งบุคคลเหล่านี้จัดได้ว่าเป็นสินทรัพย์ที่ยิ่งใหญ่ที่สุดขององค์กร

#### ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร

Allen และ Meyer (1990: 1 - 18) ได้แบ่งความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันด้านความรู้สึก ความผูกพันต่อเนื้อ และความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคม และได้กล่าวถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันในแต่ละด้าน ดังนี้

#### 1. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านความรู้สึก คือ

1.1 การรับรู้ลักษณะของงาน ได้แก่ การมีอิสระในงาน ลักษณะเฉพาะของงาน ความสำคัญของงาน ทักษะที่หลากหลาย

1.2 การรู้สึกว่าองค์กรสามารถไว้วางใจได้

1.3 การรับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในการบริหาร

1.4 ปฏิกริยาของหัวหน้างาน

นอกจากนี้ Allen และ Meyer ยังพบว่า และระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กรน่าจะมี ความสัมพันธ์ทางด้านบวกกับความผูกพันด้านความรู้สึก นอกจากนี้ และยังสันนิษฐานว่าพนักงานที่มี ความผูกพันด้านความรู้สึกต่ำ จะเลือกที่จะออกจากองค์กร ขณะเดียวกันพนักงานที่มีความผูกพันด้าน ความรู้สึกสูง จะอยู่กับองค์กรนานกว่า เพราะเขาเชื่อถือในองค์กรและภาระหน้าที่ขององค์กร

## 2. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อเนื่อง คือ

2.1 อายุ

2.2 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

2.3 ความพึงพอใจในอาชีพ

2.4 ความตั้งใจที่จะลาออก

2.5 การรู้โดยเปรียบเทียบงานของตนเองกับงานอื่น ๆ

สรุปได้ว่า อายุ และระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กรจะเป็นตัวทำนายความผูกพัน ต่อเนื่องในระยะเริ่มแรก เพราะคล้ายกับเป็นเครื่องวัดการลงทุน เช่น ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับเพื่อน ร่วมงาน การปลดเกษียณ การลงทุนในอาชีพและทักษะที่เฉพาะสำหรับงานนั้น ๆ อายุมีความสัมพันธ์ ทางลบกับ โอกาสของทางเลือกในงานอื่น ๆ ความพึงพอใจในอาชีพจะเป็นตัววัดการลงทุนในอาชีพ ได้ตรงกว่า ความตั้งใจที่จะลาออกมีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อเนื่องเพราะพนักงานที่ ตั้งใจจะลาออกมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ แม้ว่าความผูกพันต่อเนื่องจะมีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะ ลาออกของบุคคลก็ตาม นอกจากนี้ลักษณะของงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารและการพึ่งพาอาศัย องค์กรมีความ สัมพันธ์กับความผูกพันต่อเนื่อง ซึ่งจะมีความแตกต่างกันตามการรับรู้ของพนักงานกับงาน อื่น ๆ เช่น พนักงานที่เชื่อว่างานในปัจจุบันของเขามีความสำคัญมากกว่างานอื่น ๆ มันจะเป็นการสูญเสีย ถ้าเขาลาออก ในทางกลับกันถ้าเขาเชื่อว่างานอื่น ๆ สำคัญกว่างานในปัจจุบันของเขาความผูกพันต่อเนื่อง ก็จะต่ำ

## 3. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคม ได้แก่

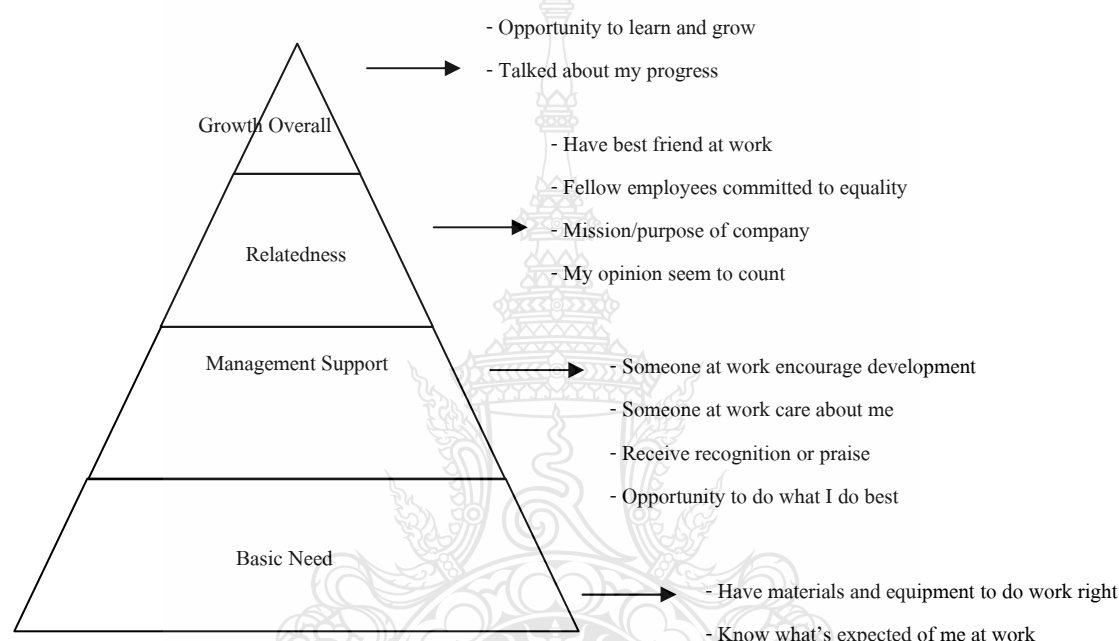
3.1 ความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน

3.2 การพึ่งพาองค์กร

3.3 การมีส่วนร่วมในการบริหารสิ่งที่ได้รับจากงาน เช่นอำนาจการตัดสินใจ

The Gallup Organization (อ้างถึงใน สกาว สารานุกรม 2547: 10) สถาบันวิจัยและองค์กรที่ ปรีกษาที่ได้ทำการศึกษาถึงลักษณะของมนุษย์ที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร โดยได้ ทำการค้นคว้าข้อมูลทางเศรษฐกิจ และการวิเคราะห์ข้อมูลของบุคลากรและลูกค้าเพิ่มเติมจากเดิม ได้ค้นพบ แนวทางที่มนุษย์เป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งจัดว่าเป็นทฤษฎีการจัดการที่เป็นที่รู้จัก

กันในรูปแบบของ The Gallup Path ซึ่งหัวใจสำคัญของโมเดลนี้แสดงให้เห็นว่าบุคลากรทุกระดับในทุกองค์กร จะสร้างการเติบโตโดยอดขายและกำไรขององค์กรซึ่งมีลักษณะดังแผนภาพ The Gallup Path สภาพแวดล้อมที่เอื้อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานที่ดีที่สุด ต้องรู้จักจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้เพื่อให้บุคลากรเกิดความผูกพัน ซึ่งบุคลากรที่มีความผูกพันนั้นจะช่วยเพิ่มและรักษาลูกค้าที่สร้างกำไรให้แก่องค์กรได้ เพิ่มความจงรักภักดีของลูกค้า ส่งผลให้องค์กรเกิดการเติบโตของยอดขายและผลกำไรอย่างยั่งยืนจนเพิ่มมูลค่าหุ้นขององค์กรได้



ภาพที่ 2.2 ลำดับขั้นของความผูกพันต่อองค์กร (Hierarchy of Engagement)

ที่มา: ภคพล อนุฤทธิ์, (2546 ข. อ้างถึงใน สกว สำนวนคง, 2547: 12)

จากการศึกษาถึงพฤติกรรมและธรรมชาติของมนุษย์ ของ The Gallup โดยจากการสำรวจจากองค์กรทั้งหมด 36 แห่งที่อยู่ใน 21 อุตสาหกรรมของ 28 ประเทศ และสำรวจจากบุคลากรจำนวน 1.98 ล้านคน เพื่อค้นหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร โดยพิจารณาจากผลผลิต ปริมาณการผลิต ยอดขาย อัตราการลาออก อัตราการเกิดอุบัติเหตุ กำไรต่อหน่วยการผลิต เป็นต้น จากการสำรวจดังกล่าว ทำให้ The Gallup ค้นพบคำถาม 12 ประการ หรือ Q<sup>12</sup> ที่สามารถวัดความผูกพันของบุคลากรได้อย่างแท้จริง ผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างคำถามที่ใช้วัดความผูกพันของบุคลากร กับอัตราการลาออก (Turnover) การรักษาบุคลากร (Retention) ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ

ลูกค้า (Customer Metric) ความปลอดภัยในการทำงาน (Safety) ผลผลิต (Productivity) และความสามารถในการสร้างผลกำไร (Profitability) ซึ่งจะส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร

คำถามทั้ง 12 ประการของ The Gallup จึงกลายเป็นคำถามที่ใช้ในการวัดความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) โดยแบ่งข้อคำถามตามลำดับชั้นของความผูกพัน (Hierarchy of Engagement) ซึ่งสามารถแสดงจากภาพที่ 2.2 แสดงให้เห็นถึงลำดับชั้นของความผูกพัน 4 ระดับ คือ ด้านความต้องการพื้นฐาน ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร ด้านสัมพันธภาพ และด้านความก้าวหน้าในงานซึ่งในแต่ละชั้นจะมีคำถามที่ใช้วัดความผูกพันของบุคลากร ดังนี้

1. ฉันรู้ว่าฉันถูกคาดหวังอะไรบ้างในการทำงาน  
I know what's expected of me at Work
2. ฉันมีเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานที่เหมาะสม  
I have materials and Equipment to do work right
3. ณ ที่ทำงาน ฉันมีโอกาสได้ทำในสิ่งที่ฉันทำได้ดีที่สุดทุกวัน  
At work, I have Opportunity to do what I do best everyday
4. ในช่วงเจ็ดวันที่ผ่านมา ฉันได้รับการยกย่องหรือชมเชยในงานที่ออกมาดี  
In the last Seven days, I have received recognition or praise for doing good work
5. ฉันมีหัวหน้าหรือคนที่ทำงานคอยดูแลเอาใจใส่ฉัน  
My supervisors, or someone at work, seem to care about me as a person
6. มีบางคนในที่ทำงานที่คอยสนับสนุนฉันให้ได้รับการพัฒนา  
There is someone at Work who encourage development
7. ในที่ทำงานความคิดเห็นของฉันได้รับการยอมรับ  
At work my opinion seem to Count
8. พันธกิจหรือจุดมุ่งหมายขององค์กรทำให้ฉันรู้สึกว่าการงานของฉันนั้นสำคัญ  
The mission or purpose of company make my feel my job is important
9. เพื่อนร่วมงานหรือลูกน้องของฉันทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้งานมีคุณภาพ  
My associates or fellow employees are committed to doing quality work
10. ฉันมีเพื่อนที่ดีที่สุดในที่ทำงาน  
I have a best friend at work
11. ในช่วงหกเดือนที่ผ่านมา มีคนในที่ทำงานพูดถึงความก้าวหน้าในงานของฉัน  
In the last six months, someone at work has talks to me about my progress

12.เมื่อปีที่ผ่านมา ฉัน ได้มีโอกาสที่เรียนรู้และเติบโตในที่ทำงาน

This last years, I Have had opportunities to learn and grow at work

จากคำถาม Q<sup>12</sup> สามารถสรุปเป็นปัจจัย 12 ด้าน ซึ่งแบ่งตามลำดับชั้นความผูกพันทั้ง 4 ชั้น ได้ดังนี้

1. จากความต้องการพื้นฐาน (Basic Need) ประกอบด้วย ความคาดหวังและเครื่องมือ และอุปกรณ์
2. ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร (Management Support) ประกอบด้วยโอกาสที่จะทำงานให้ได้ดีที่สุด การดูแลเอาใจใส่ การพัฒนา
3. ด้านสัมพันธภาพ (Relatedness) ประกอบด้วย การได้รับการยอมรับในความคิดเห็น การกิจขององค์กร เพื่อนร่วมงานที่มีคุณภาพ และเพื่อนร่วมงานที่ดี
4. ด้านความก้าวหน้าในงาน (Growth) ประกอบด้วย ความก้าวหน้า การเรียนรู้และการพัฒนา

จากแนวคิดเรื่องการวัดความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรนี้เอง The Gallup ได้นำมาศึกษาเรื่องความผูกพันของบุคลากรในการทำงาน โดยได้แบ่งประเภทของบุคลากรไว้ 3 ประเภท คือ

1. บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) คือ บุคลากรที่ทำงานด้วยความเอาใจและตั้งใจและคำนึงถึงองค์กร
2. บุคลากรที่ไม่ยึดติดกับผูกพันต่อองค์กร (Not - engaged) คือ บุคลากรไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ทำงานโดยไม่ตั้งใจ
3. บุคลากรที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (Actively disengaged) คือ บุคลากรที่ไม่มีความสุขในการทำงาน

จากการสำรวจของ The Gallup จากจำนวนบุคลากร จำนวน 3 ล้านคน ใน 350 องค์กรในสหรัฐอเมริกา พบว่า กว่าร้อยละ 70 ของบุคลากรไม่มีความผูกพันในงาน และคนกลุ่มนี้หากอยู่ในองค์กรยิ่งนานเท่าใด ก็จะยิ่งมีความผูกพันในงานลดน้อยลง แต่หากองค์กรให้โอกาสบุคลากรได้เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องหรือรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในองค์กรจะทำให้บุคลากรเหล่านี้เกิดความผูกพันกับองค์กรเพิ่มมากขึ้น จากผลการศึกษาดังกล่าวแสดงให้เห็นว่านายจ้างควรมุ่งเน้นที่ความต้องการพื้นฐานของบุคลากร กล่าวคือ ควรตั้งจุดมุ่งหมายในการทำงานหรือความคาดหวังจากการทำงานให้ชัดเจน เพราะจะทำให้บุคลากรรู้ว่าผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการคืออะไร และพวกเขาควรปฏิบัติตัวอย่างไร ประการสำคัญคือ นายจ้างต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ทำในสิ่งที่พวกเขาทำได้ดีที่สุด และควรแสดงความเอาใจใส่ต่อบุคลากร ซึ่งแนวทางต่าง ๆ นี้จะช่วยสร้างให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

การทำการศึกษาของนักวิชาการแต่ละคนและแต่ละสถาบัน ถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของบุคลากรของแต่ละองค์กร มักเป็นผลแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมของบริบทของธุรกิจนั้น ๆ เช่น ลักษณะขององค์กร สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม เชื้อชาติ เป็นต้น โดยตัวอย่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของบุคลากรมีรายละเอียดดังนี้

Edward L. Gubman (1998 อ้างถึงใน สมชิ่ง นาคพลั้ง, 2547: 7) ได้กล่าวถึง ปัจจัย 7 ประการที่สร้างความผูกพันต่อองค์กรได้แก่

1. แบ่งปันค่านิยม / เข้าถึงเป้าหมาย (Shared Values/Sense of Purpose) หมายถึง การปรับค่านิยมของบุคลากรให้สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้ขยายขอบเขตให้บุคลากรได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่และตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) หมายถึง ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมของการทำงาน ซึ่งรวมถึงอุปกรณ์ เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ การมีส่วนร่วมในงานและกิจกรรมต่าง ๆ ที่บริษัทจัดให้

3. ลักษณะงาน (Job Tasks) หมายถึง ขอบเขตงานที่มีความท้าทายและน่าสนใจ

4. ความสัมพันธ์ในงาน (Relationships) คือ ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งได้แก่ หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และลูกค้ำ

5. ผลรวมค่าตอบแทน (Total Compensation) หมายถึง ความพึงพอใจในค่าจ้าง สวัสดิการ และผลตอบแทนอื่น ๆ

6. โอกาสก้าวหน้าในงาน (Opportunities for Growth) หมายถึง โอกาสในการเรียนรู้ ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่และได้รับผลสำเร็จในงาน

7. ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความเชื่อมั่นและนับถือในผู้นำองค์กร

Charlie Watts, Head of Towers Perrin (2003 อ้างถึงใน สมชิ่ง นาคพลั้ง, 2547: 14) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่สร้างความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานและประสบการณ์ในการทำงานโดยรวม คือ

1. ปัจจัยทางด้านวัตถุ (Rational Factors) ซึ่งโดยทั่วไปเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวบุคคลกับองค์กร

2. ปัจจัยทางด้านอารมณ์ (Emotion Factors) จะเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจส่วนบุคคลและความรู้สึกของแรงบันดาลใจ พร้อมประกาศตัวเป็นส่วนหนึ่งของงานที่ได้รับมอบหมายและขององค์กร



Joe Conway, Business Wire (2003 อ้างถึงใน สมชีน นาคพลัง, 2547: 9) กล่าวถึง ปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในผลการวิจัยของบริษัท Tower Perrin ได้กำหนดลักษณะสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน ซึ่งสนับสนุนต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่

1. ภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง (Strong Leadership)
2. ความสามารถส่วนบุคคล (Personal Accountability)
3. ความอิสระในการทำงาน (Autonomy)
4. อำนาจในการควบคุมดูแล (A Sense of Control One's Environment)
5. มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมชะตากรรม (A Sense of Shared Destiny)
6. โอกาสได้พัฒนา ก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ (Opportunities for Development and Advancement)

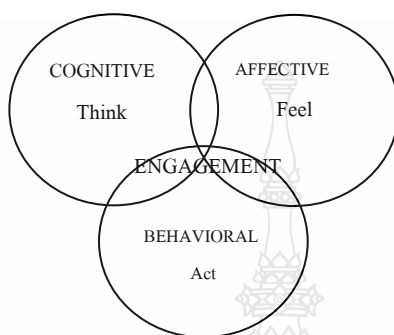
จารุพันธ์ (2553) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่สร้างความรู้สึผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรนั้น เกิดจากปัจจัยหลายด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านงานที่รับผิดชอบ เช่น ลักษณะงาน อำนาจในการตัดสินใจ ฯลฯ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์และสภาพแวดล้อม ได้แก่ ตัวผู้นำ การสื่อสาร วัฒนธรรมการทำงาน และปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ การได้รับโอกาสในการพัฒนา การได้รับความเป็นธรรม การได้รับการยกย่อง เป็นต้น

### 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Richard Wellin และ Jim Concelman (2005 อ้างถึงใน พิเชษฐ ไชยแป้น, 2552 : 36) ได้ศึกษาเรื่องการสร้างวัฒนธรรมความผูกพัน จากการศึกษาสรุปว่า ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลกับความผูกพันต่อองค์กร มากที่สุด คือ คุณภาพของภาวะผู้นำในองค์กร โดยเฉพาะคนที่อยู่ในระดับต้น เพราะต้องเป็นผู้ที่เกี่ยวข้อง กับบุคลากรมาก ทั้งในเรื่องของงานและองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ผู้บังคับบัญชามีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรมาก หากผู้บังคับบัญชาที่ไม่ภาวะผู้นำไม่มีประสิทธิภาพ เป็นเหตุผลให้บุคลากรอยากลาออกจากงานสูง

ISR (2004 อ้างถึงใน พิเชษฐ ไชยแป้น, 2552 : 22) บริษัทปริกษงานทางด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ศึกษา ในเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยทำการสำรวจจากพนักงานจำนวน 60,000 ล้านคน จาก 40 บริษัท ใน 10 ประเทศ จากหลายอุตสาหกรรม โดยใช้ระยะเวลาศึกษา 3 ปี และเสร็จสิ้นในปี 2002 ผลจากการศึกษา พบว่า บริษัทที่มีระดับความผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับสูง จะมีแนวโน้มมีผลการปฏิบัติงาน และผลกำไรที่สูงด้วย ในการศึกษาครั้งนี้ ได้มีการจัดทำ 3-D Model of Engagement โดยเป็นการนิยามถึงความผูกพันของพนักงานที่มี 3 มิติ คือ

1. ด้านความคิด (Cognitive) หมายถึง สิ่งที่พนักงานคิดต่อองค์กร
2. ด้านความรู้สึก (Affective) หมายถึง สิ่งที่พนักงานรู้สึกต่อองค์กร
3. ด้านพฤติกรรม (Behavioral) หมายถึง พฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกมาในองค์กร ซึ่งมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ ความพยายาม กระตือรือร้นในการทำงาน และความต้องการอยู่กับองค์กร



### ภาพที่ 2.3 The ISR Model of Employee Engagement

ที่มา: International Survey Research, (2008: ระบบออนไลน์)

จากภาพ พบว่า สามารถอธิบายไว้ว่าในแต่ละองค์กรจะมีมิติของความผูกพันของพนักงานที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ ประเภทของกลุ่มอุตสาหกรรม กลยุทธ์ขององค์กร การวัดผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น นอกจากนี้ ISR ได้นำเสนอ ตัวแปรหรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ตัวแปรด้วยกัน ประกอบด้วย

1. การพัฒนาอาชีพ (Career Development) หมายถึง การให้โอกาสในการเจริญเติบโตในอาชีพ และการพัฒนาตนเองของพนักงาน
2. ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ค่านิยม และจริยธรรม ของผู้นำและการปฏิบัติต่อพนักงาน
3. การมอบอำนาจ (Empowerment) หมายถึง การให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในงานที่เกี่ยวข้อง และการให้อำนาจในการตัดสินใจ
4. ภาพลักษณ์ขององค์กร (Image) คือ การได้รับการยอมรับจากสาธารณะชนภายนอก ที่มององค์กร

Sunday Times (2004 อ้างถึงใน สมชื่น นาคพลัง, 2547: 9) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่วัดความพึงพอใจในการทำงานที่เชื่อมโยงกับความผูกพันต่อองค์กร จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่วัดความพึงพอใจในการทำงานที่เชื่อมโยงกับความผูกพันต่อองค์กร คือ ประสบการณ์ในการทำงานส่วนบุคคล ซึ่งเป็นผล มาจากความรู้สึกและการยอมรับในปัจจัย 8 ประการ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ความเชื่อมั่นและนับถือในผู้นำองค์กร
2. ผู้บริหาร ซึ่งได้แก่ ทีมบริหารจัดการในการปฏิบัติงานประจำของแต่ละประเทศ
3. ความก้าวหน้าสาขาอาชีพ ได้แก่ โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เจริญก้าวหน้าและงานที่ท้าทายความสามารถ

4. ความเป็นอยู่ที่ดี คือ มีความสมดุลระหว่างงานและชีวิตความเป็นอยู่
5. ทีมงาน คือ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน
6. ผลตอบแทนคืนสู่สังคม และประเทศชาติ
7. องค์กร คือ แนวความคิดในการดูแลและปฏิบัติงานต่อบุคลากร
8. ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม ทั้งทางด้านค่าจ้างและสวัสดิการ

Entec Corporation (2004 อ้างถึงใน พิเชษฐ ไชยเป็น, 2552:35) บริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการ กลยุทธ์ และด้านพฤติกรรมองค์กร ได้สรุปผลการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรมีดังนี้

1. ความเป็นอยู่ของบุคลากรในองค์กร (Employee Emotional Wellness)
2. การปฏิบัติของแผน (Leadership Behaviors)
3. พฤติกรรมของผู้นำ (Leadership Behaviors)
4. การปฏิบัติงานขององค์กร (Corporate Practices)
5. วิสัยทัศน์ และค่านิยมองค์กร (Vision and Values)

Greenberg and Barton (2003: 256-258) กล่าวถึงงานวิจัยในบริษัทผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งในสหรัฐอเมริกา ในต้นทศวรรษที่ 20 มีอัตราการเข้าออกงานของบุคลากรสูงและยอดขายสินค้าคงที่ ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจึงสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่แตกต่างจากเดิม เพื่อให้บุคลากรมีค่านิยม 10 ประการ คือ ซื่อสัตย์ ความเป็นเจ้าของ ใฝ่หาความสำคัญแก่ลูกค้า ผูกพันต่อองค์กร สนุกสนาน สร้างนวัตกรรม รวดเร็วและเร่งรีบ ทำงานเป็นทีมและนับตั้งแต่ปี 1998 ที่บุคลากรมีวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าว จนถึง ปี 2001 พบว่า ยอดขายสินค้าเพิ่มขึ้นร้อยละ 83 และผลกำไรสูงขึ้นถึงร้อยละ 336 รวมทั้งอัตราเข้าออกของบุคลากรลดน้อยลงและสามารถควบรวมกิจการกับบริษัทอื่น ๆ ได้ง่ายอีกด้วย

Bagja Basikin (2550) ทำการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรด้านงาน (Vigor, Dedication and Absorption) ของครูสอนภาษาอังกฤษระดับมัธยมต้นในประเทศอินโดนีเซีย โดยทำการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรด้านงาน ของครูสอนภาษาอังกฤษระดับมัธยมต้นในประเทศอินโดนีเซีย จำนวน 152 คน โดยใช้แบบสอบถามของ Utrecht Work Engagement Scale (UWES 9 ; Schauteliet al,2002) ซึ่งทำ

การทดสอบ ค่าความสัมพันธ (Reliability) พบว่ามีค่าความสัมพันธสูง ผลการศึกษาด้านความผูกพัน พบว่า ความผูกพันเป็น ตัวที่ชี้วัดบ่งชี้ถึงความสำเร็จ พบว่ามีความผูกพันต่อองค์กรสูง โดยค่าเฉลี่ยรวม 5.04 โดยใช้ไลเกสท์สเกล 7 ชั้น ค่าเฉลี่ยปัจจัยความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน มีค่า 4.99 ปัจจัยด้านการอุทิศตัวเองให้เป็นส่วนหนึ่งของงาน มีค่าเฉลี่ย 5.44 และปัจจัยด้านการใช้เวลาทำงาน มีค่าเฉลี่ย 4.71 และพบว่าปัจจัยในด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ไม่มีผลต่อความคิดเห็นต่องานในด้านความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน ด้านการอุทิศตัวเองให้เป็นส่วนหนึ่งของงาน และด้านการใช้เวลาทำงาน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05

Melcrum (2005) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร พบว่า ตัวขับเคลื่อนสำคัญในการเกิดความผูกพันต่อองค์กรนั้น ประกอบด้วย ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยตรงความเชื่อมั่นต่อองค์กร การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ วัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารในองค์กร อิทธิพลของงาน ความเข้าใจในธุรกิจ โอกาสในความก้าวหน้า ค่านิยมองค์กร นอกจากนี้ยังพบว่าในปัจจัยในเรื่องของการมีส่วนร่วม (Involvement) และการมอบอำนาจ (Empowerment) ให้กับบุคลากรนั้น เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กร

Ginevicius and Vaitkunaite (2006: 201-211) รวบรวมลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรจากการศึกษางานวิจัยจำนวน 53 ชิ้น แล้วนำมาจัดหมวดหมู่ แล้วจำแนกเป็นวัฒนธรรมองค์กรได้ 25 มิติหรือลักษณะ โดยเรียงลำดับจากวัฒนธรรมที่มีงานวิจัยกล่าวถึงมากที่สุดไปหาน้อยได้ ได้แก่

1. การสื่อสาร (Communication)
2. รูปแบบการจัดการ (Management Style)
3. ระบบการให้รางวัลและการจูงใจ (Reward and Incentive System)
4. การตัดสินใจ (Decision Making)
5. กลยุทธ์และเป้าหมาย (Strategy and Goals)
6. การร่วมมือ (Cooperation/Collaboration)
7. การประสานงานและบูรณาการ (Cooperation and Integration)
8. สร้างนวัตกรรม (Innovations)
9. การปรับตัว (Adaptation)
10. การเรียนรู้ (Learning)
11. กฎระเบียบ ค่านิยม และบรรทัดฐาน
12. โครงสร้างองค์กร
13. บรรยากาศองค์กร (Climate)

14. พฤติกรรมที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก (Behavior with Subjects of External Environment)

15. กลไกการควบคุม (Mechanism of Control)
16. การมีส่วนร่วม (Involvement)
17. การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร (Transmission of Information)
18. ใส่ใจต่อบุคลากร (Concern for Employees)
19. ข้อตกลงร่วมกัน (Agreement)
20. ความรับผิดชอบและอิสระของบุคลากร (Degree of Employees' Responsibility and Freedom)
21. การให้อำนาจ (Empowerment)
22. ระบบการคัดเลือกบุคลากร (System of Selection of Employees)
23. มิวทัศน์ทัศน์ (Vision)
24. มีพันธกิจ (Mission)
25. นโยบายขององค์กร (Politics of Enterprise)

Liker and Houseus (2008 อ้างถึงใน สมจินตนา คุ่มภัย) ได้ศึกษาวัฒนธรรมของโตโยต้าพบว่า ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของโตโยต้า ที่ทำให้เป็นผู้นำระดับโลก เป็นเลิศทางการจัดการ คือ วัฒนธรรมของโตโยต้า เนื่องจากวัฒนธรรมเป็นแนวทางของการคิดและพฤติกรรมอย่างฝังรากลึกในปรัชญาและหลักการของโตโยต้าที่ว่า ให้ความเคารพต่อบุคคล (Respect for People) และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) วัฒนธรรมองค์กรของโตโยต้าจัดว่าเป็นปัจจัยนำเข้า (Inputs) ประกอบด้วย

1. ปรัชญา (Philosophy)
2. ค่านิยม (Values) ผู้นำองค์กรต้องปฏิบัติและสอนปรัชญา ค่านิยมแก่บุคลากรอย่างเป็นทางการด้วยการฝึกอบรมทั้งในงาน (On the Job Training) และนอกงาน (Off the Job Training)
3. ให้ความสำคัญและเคารพต่อคู่ค้า (Partnerships)
4. ใส่ใจต่อระบบการผลิต (Production System Principles)
5. กำหนดสมรรถนะในการทำงาน (Job Competencies)
6. จัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม (Eligible Human Resource) โดยดำเนินการอย่างระมัดระวังตั้งแต่รับบุคลากรเข้ามาทำงาน (Starting with Careful Location of Operation) เปิดโอกาสให้บุคลากรเติบโตจากภายในองค์กรมากกว่าสรรหาจากภายนอก ส่วนบุคลากรใหม่ต้องเรียนรู้วิถี

โตโยต้า (Toyota Way) รวมทั้งพัฒนาทักษะ ความสามารถของบุคลากรให้หลากหลาย มีโรงเรียนเพื่อเตรียมบุคลากรรุ่นใหม่เข้าสู่วัฒนธรรมของโตโยต้า และมีเส้นทางอาชีพที่ชัดเจน

Betty B. Poppens (2001 : 3919) ได้วิจัยเรื่อง การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 6 แห่งใน Midwestern ของสหรัฐอเมริกา พบว่า อาจารย์และผู้บริหารจำนวน 344 คน ที่มีการรับรู้วัฒนธรรมในสถาบันอุดมศึกษาสอดคล้องกับตนเอง หรือเห็นด้วยกับลักษณะวัฒนธรรมที่มีระดับของความผูกพันต่อองค์กรที่สูงกว่าผู้ที่เห็นว่าวัฒนธรรมในสถาบันอุดมศึกษาไม่สอดคล้องกับตนเองหรือไม่เห็นด้วยกับลักษณะวัฒนธรรม การเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับประเภทของวัฒนธรรมเป็นตัวแปรที่สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรได้สูงกว่าตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ เช่น บทบาทด้าน เพศ อายุ และจำนวนปีที่ปฏิบัติงาน เมื่ออายุและปีที่ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น จากการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมแบบครอบครัวได้รับความชอบมากกว่าวัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา

นพคุณ กสานติกุล (2549) ได้ศึกษา ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี สุรนารี ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มีความคาดหวังต่อมหาวิทยาลัยก่อนเข้ามาปฏิบัติงานในภาพรวมค่อนข้างสูง โดยเฉพาะความคาดหวังต่ออธิการบดีมากเป็นอันดับ 1 ซึ่งบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ ณ ปัจจุบันมีความผูกพันต่อมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ด้านความเต็มใจทุ่มเทใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กรอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และด้านความต้องการดำรงความเป็นสมาชิกในองค์กรอยู่ในระดับค่อนข้างมาก และจากการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาและระดับรายได้ต่างกันมีความผูกพันต่อมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีด้านความเต็มใจทุ่มเทใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ทั้งนี้ ปัจจัยองค์กรทุกด้านคือ โครงสร้างองค์กรและสายบังคับบัญชา ความอบอุ่นและการสนับสนุนความสามารถในความอดทนต่อความขัดแย้ง ความเป็นอิสระในการทำงาน ความมั่นคงและความเสี่ยง การส่งเสริมให้มีโอกาสอบรมและพัฒนา รางวัลและผลตอบแทน และการรับรู้ในผลงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีของบุคลากร ทั้ง 3 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 และสาเหตุสำคัญที่ทำให้บุคลากรลาออกจากงาน คือความจำเป็นเกี่ยวกับครอบครัว

สมจินตนา คุ่มภัย (2553) ได้ศึกษาเรื่อง การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร: กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย จากการศึกษาค้นคว้า พบว่า

รัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลสูงมีวัฒนธรรมองค์กรเชิงประสิทธิผลมากกว่ารัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลปานกลางบางวัฒนธรรม ได้แก่ 1)ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ 2)จัดองค์กรสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และ 3) มีมาตรฐานจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม และพบว่า รัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลสูงและปานกลาง มีวัฒนธรรมเชิงประสิทธิผลทุกลักษณะมากกว่ารัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลต่ำ ประกอบด้วย 1) มุ่งผลสำเร็จ 2) มุ่งเน้นลูกค้า 3)สร้างนวัตกรรม 4) ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ 5) จัดองค์กรสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม 6)ทำงานเป็นทีม 7) จัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 8) ลดการควบคุม 9) มีมาตรฐานจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม และ 10) มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ศิริมาศ ขอดยิมศิริ (2552) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่าบุคลากรที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีวัฒนธรรมองค์กรด้านลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance) โดยรวมอยู่ในระดับมีความเหลื่อมล้ำของอำนาจน้อย วัฒนธรรมองค์กรด้านลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนโดยรวม อยู่ในระดับมีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนน้อย วัฒนธรรมองค์กรด้านลักษณะความเป็นปัจเจกชนและกลุ่มนิยมโดยรวม อยู่ในระดับมีความเป็นกลุ่มนิยมมาก และวัฒนธรรมองค์กรด้านลักษณะมุ่งวัตถุและมุ่งคุณภาพชีวิตโดยรวม อยู่ในระดับมีความมุ่งคุณภาพชีวิตมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านความผูกพัน พบว่าบุคลากรที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นด้านความผูกพันต่อตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความผูกพันต่อตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยด้านความรู้สึกโดยรวม อยู่ในระดับสูง ด้านความผูกพันต่อตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยด้านความต่อเนื่องโดยรวมอยู่ในระดับสูง และด้านความผูกพันต่อตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยด้านบรรทัดฐานของสังคมโดยรวมอยู่ในระดับสูง

พินิจ หนูเกตุ (2550) ได้ศึกษา วัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี ผลการวิจัย พบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก ด้านความต่อเนื่อง และด้านบรรทัดฐานของสังคมแตกต่างกัน พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก ด้านความต่อเนื่อง และด้านบรรทัดฐานของสังคม แตกต่างกัน พนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก และด้านบรรทัดฐานของสังคม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

0.01 และด้านความต่อเนื่องแตกต่างกัน พนักงานที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กร ด้านบรรทัดฐานของสังคมแตกต่างกัน

เขาวลัทธิ สุตะโคตร (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ วัฒนธรรมองค์กร และความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในสำนักงานเทศบาลเมืองกลุ่มจังหวัด สนุก” โดยทำการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง 296 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรตามการรับรู้และวัฒนธรรมองค์กรตามความต้องการใน 4 มิติ คือ มิติความเหลื่อมล้ำของอำนาจ มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน มิติปัจเจกนิยม มิติความเป็นชาย และ สอบถามความรู้สึกผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กร พบว่า วัฒนธรรมตามการรับรู้ และตามความต้องการพบว่า มีมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน เกิดมิติกำลังของความเหลื่อมล้ำของอำนาจ เกิดมิติความกำลังความเป็นชาย-หญิง และมิติกำลังระหว่างปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม การเปรียบเทียบ วัฒนธรรมตาม การรับรู้และตามความต้องการของพนักงาน พบว่าโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และจากการศึกษาความผูกพันในองค์กรพบว่าพนักงาน มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในระดับมาก โดยพนักงานเพศหญิงและชายมีความรู้สึกผูกพันโดยรวมต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน แต่พนักงานที่มีสังกัดและจังหวัดแตกต่างกันมีความผูกพันโดยรวมแตกต่างกัน

สิริลักษณ์ ไทใหญ่ (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร กับความผูกพันต่อองค์กร และอัตราการขาดงานของพนักงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทจัดจำหน่ายเครื่องมือวัด” โดยวิธีการสุ่มอย่างง่ายจากพนักงาน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 178 คน พบว่าพนักงานมีระดับการรับรู้ วัฒนธรรมองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูงและมีอัตราการขาดงานอยู่ในระดับต่ำ พนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคล จำแนกตามเพศ อายุ อายุงาน และระดับการศึกษา ต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร แบ่งออกเป็นด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ด้านความเป็นกลุ่มนิยม ด้านความเป็นชายและด้านความเป็นหญิง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ความผูกพันต่อองค์กร ส่วนการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านความเป็นปัจเจกนิยม มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กร และพบว่า การรับรู้วัฒนธรรมในองค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับ อัตราการขาดงานของพนักงาน พนักงานที่มีเพศ อายุ และภูมิลำเนาต่างกันมีอัตราการขาดงาน ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นอายุงาน และระดับการศึกษา ที่พบว่า มีอัตราการขาดงานต่างกัน โดยพบว่า พนักงานที่มีอายุงาน 0 - 5 ปี มีอัตราการขาดงานสูงกว่าพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป และพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีอัตราการขาดงานสูงกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.6 และประกาศนียบัตรวิชาชีพ



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด สายงานสนับสนุน โดยมีสาระสำคัญในการดำเนินการ ดังนี้

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ บุคลากรของ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด สายงานสนับสนุน ประกอบด้วย สายงานบุคคลสายงานการเงินและบัญชี สายงานอำนาจการและบริหารทรัพยากรบุคคลและสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 1,199 คน (ที่มา : รายงานอัตรากำลังประจำเดือน ธันวาคม 2554 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด )

##### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรของ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด สายงานสนับสนุน ประกอบด้วย สายงานบุคคลสายงานการเงินและบัญชี สายงานอำนาจการและบริหารทรัพยากรบุคคลและสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งทราบจำนวนที่แท้จริง (Actual Population) และได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการคำนวณขนาดตัวอย่างแบบทราบจำนวนประชากร และจากการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่จะนำมาวิเคราะห์ทั้งสิ้น 300 ตัวอย่าง โดยมีความเชื่อมั่นอย่างน้อย 95% ความผิดพลาดที่ยอมรับได้ไม่เกิน 5% (Yamane,1973 : p.725)

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

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

e = ระดับความคลาดเคลื่อนหรือค่าที่ยอมให้ผิดพลาด (%)

โดยแทนค่าขนาดของประชากร (N) เท่ากับ 1,199 คน ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% หรือมีค่าความคลาดเคลื่อน (E) ที่ 0.05 ได้ผลดังนี้

$$\begin{aligned} n &= 1,199 / ( 1+(1,199)(0.05)^2 ) \\ &= 300 \end{aligned}$$

### วิธีการสุ่มตัวอย่าง

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน (Stratified Random Sampling) กับกลุ่มบุคลากรของ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด สายงานบุคคล สายงานการเงินและบัญชี สายงาน อำนวยการและบริหารทรัพยากรบุคคลและสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งทราบจำนวนที่แท้จริง คิดเป็น สัดส่วน ดังนี้

**ตารางที่ 3.1** แสดงการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ ( Stratified Random Sampling)

สายงาน	จำนวน ประชากร	สัดส่วน (%)	กลุ่มตัวอย่าง
1. สายงานบุคคล	229	19.10	57
2. สายงานการเงินและบัญชี	387	32.28	97
3. สายงานอำนวยการและบริหารทรัพยากรบุคคล	452	37.70	113
4. สายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ	131	10.92	33
รวม	1,199	100.00	300

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม โดยได้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะด้านประชากรศาสตร์ ใช้ข้อคำถามปลายปิด ส่วนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านวัฒนธรรมองค์กร และ ส่วนที่ 3 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ซึ่งลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) กำหนดระดับมาตราส่วนที่เป็นข้อความให้เป็น คำนำหน้าตัวเลข เพื่อประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ กำหนดค่านำหน้าตาม วิธีของ ลิเคิร์ต (Method of Summated Rating the Likert Scale ดังนี้ (ธานินทร์ ศิลป์จารู, 2553 : 75) มี เกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ระดับความคิดเห็น		คำนำหน้าของตัวเลือก
มากที่สุด หรือ	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 5
มาก หรือ	เห็นด้วย	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 4
ปานกลาง หรือ	ไม่แน่ใจ	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 3
น้อย หรือ	ไม่เห็นด้วย	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 2
น้อยที่สุด หรือ	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 1

การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติในกรณีแบบสอบถามมีข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) เป็นตัวสถิติเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บมาได้จากจำนวนตัวอย่างทั้งหมด ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ที่คำนวณได้จะมีทศนิยม 2 ตำแหน่ง ตามเกณฑ์การแปลความหมายเพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ยออกเป็นช่วงดังต่อไปนี้ (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2553 : 75)

ค่าเฉลี่ย	แปลความหมาย
ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ มากที่สุด หรือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ มาก หรือ เห็นด้วย
ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ ปานกลาง หรือ ไม่แน่ใจ
ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ น้อย หรือ ไม่เห็นด้วย
ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ น้อยมาก หรือ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการโดยนำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงแล้ว ไปทำการทดลองใช้ (Try - out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน จากนั้นนำแบบสอบถามไปวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น โดยการหาค่าสอดคล้องในแบบสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามสูตรของครอนบาค (Cronbach) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น จากการทดสอบปรากฏว่า แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.895 แสดงให้เห็นว่า แบบสอบถามที่ใช้เชื่อถือได้ เนื่องจากมีค่ามากกว่า 0.70 (ประกายรัตน์ สุวรรณ, 2548 : 182)

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

#### วิธีการรวบรวมข้อมูล และที่มาของข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร กรณีศึกษา บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด โดยใช้ข้อมูลในการศึกษาวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้จากแบบสอบถามโดยเก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาซึ่งเป็นบุคลากร บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด สายงานสนับสนุน จำนวน 300 ตัวอย่าง และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้หลักสถิติ

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้จากการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ตำรา บทความ นิตยสาร หนังสือพิมพ์ รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบถึงแนวคิดและทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร และพฤติกรรมองค์กร

### 3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) ใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Analysis) เพื่อทดสอบสมมติฐาน 2 ข้อดังนี้

ข้อที่ 1 ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน โดยทดสอบความแตกต่างที่มี 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกันด้วย Independent Sample t-test และทำการทดสอบความแตกต่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ด้วย One - Way ANOVA ถ้าพบความแตกต่างวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติ LSD ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ข้อที่ 2 วัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โดยทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Coefficient of Correlation : r) ของเพียร์สัน (Pearson Product moment correlation) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยความสัมพันธ์ของตัวแปรอยู่ในช่วง -1 ถึง 1 เกณฑ์การแปลความหมายเพื่อจัดระดับความสัมพันธ์ออกเป็นช่วงดังต่อไปนี้ (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2554)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
0.80 ขึ้นไป	สูง หรือสูงมาก
0.60 - 0.79	ค่อนข้างสูง
0.40 - 0.59	ปานกลาง
0.20 - 0.39	ค่อนข้างต่ำ
ต่ำกว่า 0.20	ต่ำ
0.00	ไม่มีความสัมพันธ์

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เป็นบวก (+) หมายถึง สัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เป็นลบ (-) หมายถึง สัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้าม

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร ของ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด สายงานสนับสนุน ในการนำเสนอผลของ การวิเคราะห์ข้อมูล โดยได้ทำการกำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

$\bar{x}$	แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
n	แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
t	แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
df	แทน ชั้นของความเป็นอิสระ (Degree of freedom)
SS	แทน ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Square)
MS	แทน ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean of Square)
F-Ratio	แทน ค่าที่ใช้พิจารณาใน F-distribution
r	แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
$H_0$	แทน สมมติฐานหลัก (Null Hypothesis)
$H_1$	แทน สมมติฐานรอง (Alternative Hypothesis)
*	แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

#### 4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ แสดงจำนวนความถี่ และค่าร้อยละ จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านวัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมานเพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

## 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ แสดงจำนวนความถี่ และค่าร้อยละ จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน (ความถี่) และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ

อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน		
เพศ	ความถี่	ร้อยละ
ชาย	112	37.30
หญิง	188	62.70
รวม	300	100.00
อายุ	ความถี่	ร้อยละ
ต่ำกว่า 25 ปี	11	3.70
25 - 30 ปี	39	13.00
31 - 36 ปี	59	19.70
36 - 40 ปี	41	13.70
41 - 45 ปี	45	15.00
46 - 50 ปี	53	17.70
51 - 55 ปี	31	10.20
56 - 60 ปี	21	7.00
รวม	300	100.00
สถานภาพ	ความถี่	ร้อยละ
โสด	151	50.30
สมรส	144	48.00
อื่นๆ	5	1.70
รวม	300	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ระดับการศึกษา	ความถี่	ร้อยละ
ต่ำกว่ามัธยมศึกษา	0	0.00
ต่ำกว่าปริญญาตรี	61	20.30
ปริญญาตรี	182	60.70
สูงกว่าปริญญาตรี	57	19.00
รวม	300	100.00
ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน	ความถี่	ร้อยละ
น้อยกว่า 5 ปี	38	12.70
1 - 5 ปี	32	10.70
6 - 10 ปี	48	16.00
11 - 15 ปี	28	9.30
16 - 20 ปี	53	17.70
21 ปีขึ้นไป	101	33.70
รวม	300	100.00

จากตารางที่ 4.1 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของบุคลากรของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จำนวน 300 คน โดยจำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ได้ดังนี้

ด้านเพศ พบว่า บุคลากรเป็นเพศหญิง จำนวน 188 คน คิดเป็นร้อยละ 62.70 และเป็นเพศชาย จำนวน 112 คน คิดเป็น ร้อยละ 37.30

ด้านอายุ พบว่า บุคลากร มีอายุระหว่าง 31- 36 ปี จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 19.70 รองลงมา คืออายุระหว่าง 46 - 50 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 17.70 และอายุระหว่าง 41- 45 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 15.00

ด้านสถานภาพพบว่า บุคลากรมีสถานภาพโสด จำนวน 151 คน คิดเป็นร้อยละ 50.30 รองลงมาคือสถานภาพสมรสจำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 48.00 และอื่น ๆ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.70

ด้านระดับการศึกษาพบว่า บุคลากรมีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 60.70 รองลงมาคือ ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 20.30 และสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 19.00

ด้านระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน พบว่า บุคลากรมีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 21 ปีขึ้นไป จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 33.70 รองลงมาคือ ระหว่าง 16 - 20 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 17.70 และ ระยะเวลา 6 - 10 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 16.00

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านวัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)				$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย	อันดับ	
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย					
<b>ด้านมุ่งนวัตกรรมและความเสี่ยง</b>									
1. ถิ่นนำวิธีการใหม่ๆ เข้ามาพัฒนาการทำงานเสมอ	65	159	72	4	3.950	0.731	เห็นด้วย	3	
	21.70	53.00	24.00	1.30					
2. ถิ่นแลกเปลี่ยนและแบ่งปันข้อมูลใหม่ๆ กับเพื่อนร่วมงานเป็นประจำ	60	201	31	8	4.043	0.639	เห็นด้วย	1	
	20.00	67.00	10.30	2.70					
3. ถิ่นแสวงหาและศึกษากระบวนการทำงานใหม่ๆ เพื่อใช้พัฒนาคุณภาพงาน	63	185	42	10	4.003	0.696	เห็นด้วย	2	
	21.00	61.70	14.00	3.30					
					ค่าเฉลี่ยรวม	3.999	0.567	เห็นด้วย	



ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

วัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย	อันดับ
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
<b>ด้านใส่ใจต่อรายละเอียด</b>									
4. ฉันตรวจสอบความถูกต้องการทำงานของตนเองอยู่เสมอ	93	186	7	-	-	4.240	0.568	เห็นด้วย	2
	31.00	62.00	7.00	-	-				
5. เมื่อมีปัญหาจากการทำงานฉันปรึกษาจากผู้บังคับบัญชาเพื่อขอคำแนะนำ	123	145	28	3	1	4.287	0.702	เห็นด้วย	1
	41.00	48.30	9.30	1.00	0.30				
6. การปฏิบัติงานของฉัน ถูกต้อง ตรงตามระเบียบ	77	188	35	-	-	4.140	0.595	เห็นด้วย	3
	25.70	62.70	11.60	-	-				
						ค่าเฉลี่ยรวม	4.222	0.474	เห็นด้วย
<b>ด้านมุ่งผลลัพธ์</b>									
7. การปฏิบัติงานของฉัน บรรลุเป้าหมายตามที่ได้อำนาจไว้	73	185	41	1	-	4.100	0.620	เห็นด้วย	2
	24.30	61.70	13.70	0.30	-				
8. การปฏิบัติงานของฉัน สำเร็จตรงตามเวลา	67	177	56	-	-	4.037	0.640	เห็นด้วย	3
	22.30	59.00	18.70	-	-				
9. เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ฉันยอมเสียสละเวลาส่วนตัวได้	102	164	32	2	-	4.220	0.652	เห็นด้วย	1
	34.00	54.70	10.70	0.70	-				
						ค่าเฉลี่ยรวม	4.119	0.515	เห็นด้วย

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

วัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย	อันดับ
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
<u>ด้านให้ความสำคัญกับพนักงาน</u>									
10. ฉันสามารถตัดสินใจใน งานที่ฉันรับผิดชอบได้ด้วย ตนเอง	54 18.00	165 55.00	74 24.70	7 2.30	-	3.887	0.713	เห็นด้วย	1
11. ผู้บังคับบัญชามัก สอบถามความคิดเห็น เกี่ยวกับการทำงานจากฉัน เสมอ	37 12.30	162 54.00	93 31.00	8 2.70	-	3.760	0.695	เห็นด้วย	3
12. ฉันมีส่วนร่วมกำหนด เป้าหมายการทำงานของตน มากกว่าการรอรับคำสั่ง	47 15.70	155 51.70	88 29.30	10 3.30	-	3.797	0.737	เห็นด้วย	2
					ค่าเฉลี่ยรวม	3.815	0.572	เห็นด้วย	
<u>ด้านส่งเสริมการทำงานเป็นทีม</u>									
13. ลักษณะการทำงาน โดยรวมของฉันส่วนใหญ่ เป็นการทำงานเป็นทีม	59 19.70	160 53.30	70 23.30	10 3.30	1 0.30	3.887	0.763	เห็นด้วย	3
14. เมื่อเกิดปัญหาในการ ทำงานฉันมีส่วนร่วม แก้ปัญหากับทีมเสมอ	54 18.00	188 62.70	57 19.00	1 0.30	-	3.983	0.619	เห็นด้วย	2
15. ฉันให้ความเชื่อมั่นและ ไว้วางใจต่อสมาชิกในทีม	60 20.00	189 63.00	51 17.00	-	-	4.030	0.608	เห็นด้วย	1
					ค่าเฉลี่ยรวม	3.967	0.582	เห็นด้วย	

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

วัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย	อันดับ
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
<b>ด้านแข่งขันเพิ่มขึ้น</b>									
16. ฉันได้รับโอกาสฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเองจากหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ	44 14.70	152 50.70	93 31.00	11 3.70	-	3.763	0.741	เห็นด้วย	3
17. ฉันถูกประเมินผลการทำงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนดไว้	49 16.30	183 61.00	62 20.70	6 2.00	-	3.917	0.666	เห็นด้วย	1
18. ฉันได้รับการพิจารณาขั้นเงินเดือนตามปริมาณงานและคุณภาพงานที่ปฏิบัติจริง	55 18.30	149 49.70	80 26.70	15 5.00	1 .030	3.807	0.802	เห็นด้วย	2
						ค่าเฉลี่ยรวม	3.829	0.599	เห็นด้วย
<b>ด้านความมั่นคง</b>									
19. ค่าตอบแทนแลสวัสดิการที่ได้รับจากหน่วยงานสร้าง ความมั่นคงในการดำรงชีพ	92 30.70	161 53.70	41 13.70	4 1.30	2 0.70	4.123	0.713	เห็นด้วย	3
20. ฉันยินดีปฏิบัติตามนโยบายและกฎเกณฑ์ที่หน่วยงานได้กำหนดอย่างเคร่งครัด	90 30.00	190 63.30	20 6.70	-	-	4.233	0.695	เห็นด้วย	2
21. ฉันให้ความสำคัญกับ ความมั่นคงในการทำงาน	117 39.00	165 55.00	17 5.70	1 0.30	-	4.327	0.737	เห็นด้วย	1
						ค่าเฉลี่ยรวม	4.228	0.525	เห็นด้วย
ค่าเฉลี่ยวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวม						4.025	0.382	เห็นด้วย	

จากตารางที่ 4.2 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ของ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด พบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบความมั่นคงมีระดับคะแนนสูงสุด มีคะแนนเฉลี่ย 4.228 (S.D.= 0.525) รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์กรแบบใส่ใจในรายละเอียด มีคะแนนเฉลี่ย 4.222 (S.D.= 0.474)

เมื่อพิจารณาจากปัจจัยย่อยของวัฒนธรรมองค์กรแบบความมั่นคง พบว่า บุคลากรให้ความสำคัญกับความมั่นคงในการทำงาน เป็นอันดับ 1 มีคะแนนเฉลี่ย 4.327 (S.D.= 0.737) บุคลากรยินดีปฏิบัติตามนโยบายและกฎเกณฑ์ที่หน่วยงานได้กำหนดอย่างเคร่งครัด เป็นอันดับ 2 มีคะแนนเฉลี่ย 4.233 (S.D. 0.695) และบุคลากรเห็นว่าค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับจากหน่วยงานสร้างความมั่นคงในการดำรงชีพ เป็นอันดับ 3 มีคะแนนเฉลี่ย 4.123 (S.D.= 0.713)

เมื่อพิจารณาจากปัจจัยย่อยของวัฒนธรรมองค์กรแบบใส่ใจในรายละเอียด พบว่า หากเกิดปัญหาจากการทำงานบุคลากรจะปรึกษาผู้บังคับบัญชาเพื่อขอคำแนะนำ เป็นอันดับ 1 มีคะแนนเฉลี่ย 4.287 (S.D. 0.702) บุคลากรมีการตรวจสอบความถูกต้องการทำงานของตนอยู่เสมอ เป็นอันดับ 2 มีคะแนนเฉลี่ย 4.240 (S.D.= 0.568) การปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นไปอย่างถูกต้อง ตรงตามระเบียบ เป็นอันดับ 3 มีคะแนนเฉลี่ย 4.140 (S.D.= 0.595)

#### ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร

ความผูกพันต่อองค์กรของ บุคลากร	ระดับความผูกพัน (ร้อยละ)					$\bar{x}$	S.D.	ความ หมาย	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย มาก				
<b>ด้านความต้องการพื้นฐาน</b>									
1. ฉันรู้ว่าฉันถูกคาดหวังอะไรบ้าง ในการทำงาน	46	182	68	4	-	3.900	0.651	ผูกพัน มาก	2
2. ฉันมีเครื่องมือและอุปกรณ์ ในการทำงานที่เหมาะสม	35	181	69	9	6	3.767	0.771	ผูกพัน มาก	3
3. ณ ที่ทำงาน ฉันมีโอกาสได้ทำ ในสิ่งที่ฉันทำได้ดีที่สุดในวัน	57	168	65	10	-	3.907	0.730	ผูกพัน มาก	1
								ผูกพัน	
						ค่าเฉลี่ยรวม	3.858	0.545	มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ความผูกพันต่อ องค์กรของ บุคลากร	ระดับความผูกพัน (ร้อยละ)					$\bar{x}$	S.D.	ความ หมาย	อัน ดับ	
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย มาก					
<b>ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร</b>										
4. ในช่วงเจ็ดวันที่ ผ่านมาฉันได้รับการ ยกย่องหรือชมเชย ในงานที่ออกมาดี	22	108	150	15	5	3.423	0.770	ผูกพัน มาก	3	
5. ฉันมีหัวหน้าหรือ คนที่ทำงานคอยดูแล เอาใจใส่ฉัน	48	174	69	9	-	3.870	0.703	ผูกพัน มาก	2	
6. มีบางคนในที่ ทำงานที่คอย สนับสนุนฉันให้ ได้รับการพัฒนา	57	161	80	2	-	3.910	0.691	ผูกพัน มาก	1	
ค่าเฉลี่ยรวม								3.735	0.603	ผูกพัน มาก
<b>ด้านสัมพันธภาพ</b>										
7. ในที่ทำงาน ความคิดเห็นของ ฉันได้รับการ ยอมรับ	37	176	81	4	2	3.807	0.686	ผูกพัน มาก	3	
8. พันธกิจหรือจุด มุ่งหมายขององค์กร ทำให้ฉันรู้สึกว่างาน ของฉันนั้นสำคัญ	46	185	61	8	-	3.897	0.674	ผูกพัน มาก	2	
9. เพื่อนร่วมงาน หรือลูกน้องของฉัน ทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานมี คุณภาพ	68	177	51	4	-	4.030	0.671	ผูกพัน มาก	1	
ค่าเฉลี่ยรวม								3.911	0.559	ผูกพัน มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ความผูกพันต่อ องค์กรของ บุคลากร	ระดับความผูกพัน (ร้อยละ)					$\bar{x}$	S.D.	ความ หมาย	อัน ดับ
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย มาก				
<b>ด้านความก้าวหน้าในงาน</b>									
10. ฉันมีเพื่อนที่ดี ที่สุดในที่ทำงาน	94	166	37	3	-	4.170	0.670	ผูกพัน มาก	1
11. ในช่วงหกเดือน ที่ผ่านมามีคนใน ที่ทำงานพูดถึง ความก้าวหน้าใน งานของฉัน	29	121	128	18	4	3.510	0.803	ผูกพัน มาก	3
12. เมื่อปีที่ผ่านม ฉันได้มีโอกาสที่ เรียนรู้และเติบโต ในที่ทำงาน	48	144	92	16	-	3.747	0.786	ผูกพัน มาก	2
ค่าเฉลี่ยรวม						3.809	0.619	ผูกพัน มาก	
ค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรรวม						3.828	0.482	ผูกพัน มาก	

จากตารางที่ 4.3 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด พบว่า ในภาพรวมบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรมาก ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.828 (S.D. = 0.482) โดยผูกพันต่อองค์กรด้านสัมพันธภาพมีระดับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.911 (S.D. = 0.559) รองลงมาคือ ผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการพื้นฐาน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.858 (S.D.= 0.545) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยย่อย ของความผูกพันต่อองค์กรด้านสัมพันธภาพพบว่า บุคลากรผูกพันต่อองค์กรด้านเพื่อนร่วมงานหรือลูกน้องทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานมีคุณภาพ อันดับ 1 มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.030 (S.D.= 0.671) บุคลากรเกิดความผูกพัน เนื่องจากความรู้สึกว่างานของตนที่มีความสำคัญต่อพันธกิจหรือจุดมุ่งหมายขององค์กร เป็นอันดับ 2 มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.897 (S.D.= 0.674) และ บุคลากรเกิดความผูกพันจากการในที่ทำงานความคิดเห็นของตนได้รับการยอมรับ เป็นอันดับ 3 มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.807 (S.D.= 0.686) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยย่อย ของความผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการพื้นฐาน พบว่า บุคลากรเห็นว่าตนมีโอกาส

ได้ทำในสิ่งที่ดีที่สุดในทุกวัน เป็นอันดับ 1 มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.907 (S.D. = 0.730) บุคลากรรู้สึกว่าคุณถูกคาดหวังอะไรบ้างในการทำงาน เป็นอันดับ 2 มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.900 (S.D. = 0.651) และ บุคลากรมีเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานที่เหมาะสม เป็นอันดับ 3 มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.767 (S.D. = 0.771)

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมานเพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานที่ 1** ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

$H_0$ : ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

**ตารางที่ 4.4** แสดงการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กร จำแนกตามเพศ

ความผูกพันต่อองค์กร	t-test for Equality of Means					
	เพศ	$\bar{x}$	S.D.	t	df	Sig.
ด้านความต้องการพื้นฐาน	ชาย	3.875	0.542	0.421	298	0.674
	หญิง	3.847	0.548			
ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร	ชาย	3.800	0.647	1.468	298	0.143
	หญิง	3.695	0.574			
ด้านสัมพันธภาพ	ชาย	3.967	0.598	1.345	298	0.180
	หญิง	3.877	0.532			
ด้านความก้าวหน้าในงาน	ชาย	3.869	0.659	1.302	298	0.194
	หญิง	3.773	0.592			
ความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม	ชาย	3.878	0.509	1.385	298	0.167
	หญิง	3.798	0.464			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.4 แสดงผลการทดสอบ ปัจจัยด้านที่มีเพศแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ด้วยค่า t-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าในภาพรวม มีค่า Sig. 0.167 ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และ ปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) สรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ว่า ทั้งเพศชายและเพศหญิงมีความผูกพันต่อองค์กรไม่มีความแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.5 แสดงการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กร จำแนกตามอายุ

ความผูกพันต่อองค์กร	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F-Ratio	Sig.
ด้านความต้องการพื้นฐาน	ระหว่างกลุ่ม	2.552	7	0.365	1.231	0.285
	ภายในกลุ่ม	86.492	292	0.296		
	รวม	89.044	299			
ด้านการสนับสนุนทางการ บริหาร	ระหว่างกลุ่ม	9.083	7	1.298	3.793	<b>0.001*</b>
	ภายในกลุ่ม	99.884	292	0.342		
	รวม	108.966	299			
ด้านสัมพันธภาพ	ระหว่างกลุ่ม	3.401	7	0.486	1.576	0.142
	ภายในกลุ่ม	90.027	292	0.308		
	รวม	93.428	299			
ด้านความก้าวหน้าในงาน	ระหว่างกลุ่ม	6.017	7	0.860	2.311	<b>0.026*</b>
	ภายในกลุ่ม	108.588	292	0.372		
	รวม	114.605	299			
ความผูกพันต่อองค์กรใน ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	3.073	7	0.439	1.927	0.065
	ภายในกลุ่ม	66.524	292	0.228		
	รวม	69.596	299			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.5 ผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ด้วย F-test โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร และด้านความก้าวหน้าในงาน มีค่า Sig. เท่ากับ 0.001 และ 0.026 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และ ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) สรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ว่า บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรด้านการสนับสนุนทางการบริหาร และด้านความก้าวหน้าในงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงทำการทดสอบเปรียบเทียบเป็นรายคู่โดย ทดสอบค่า LSD ตามลำดับต่อไปนี้



**ตารางที่ 4.6** แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างอายุ กับความผูกพันต่อองค์กร  
ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร

อายุ		ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม Mean Difference (I - J)							
		กลุ่ม J							
		น้อยกว่า 25 ปี	25 - 30 ปี	31 - 35 ปี	36 - 40 ปี	41 - 45 ปี	46 - 50 ปี	51 - 55 ปี	56 - 60 ปี
กลุ่ม I	$\bar{x}$	3.879	3.838	3.966	3.707	3.748	3.685	3.451	3.381
น้อยกว่า 25 ปี	3.879	-	0.041 (0.837)	-0.874 (0.650)	0.171 (0.389)	0.131 (0.507)	0.193 (0.319)	0.427 <b>(0.038*)</b>	0.498 <b>(0.023*)</b>
25 - 30 ปี	3.838	-	-	-0.128 (0.288)	0.130 (0.320)	0.090 (0.485)	0.152 (0.218)	0.386 <b>(0.006*)</b>	0.568 <b>(0.004*)</b>
31 - 35 ปี	3.966	-	-	-	0.259 <b>(0.030*)</b>	0.218 (0.061)	0.281 <b>(0.012*)</b>	0.515 <b>(0.000*)</b>	0.585 <b>(0.000*)</b>
36 - 40 ปี	3.707	-	-	-	-	-0.409 (0.746)	0.022 (0.858)	0.256 (0.067)	0.326 <b>(0.038*)</b>
41 - 45 ปี	3.748	-	-	-	-	-	0.063 (0.598)	0.297 <b>(0.031*)</b>	0.367 <b>(0.018*)</b>
46 - 50 ปี	3.685	-	-	-	-	-	-	0.234 (0.780)	0.346 <b>(0.044*)</b>
51 - 55 ปี	3.451	-	-	-	-	-	-	-	0.071 (0.669)
56 - 60 ปี	3.381	-	-	-	-	-	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.6 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างอายุกับความผูกพันต่อองค์กรด้านการสนับสนุนทางการบริหารเป็นรายคู่พบว่า กลุ่มอายุ 31 - 35 ปี มีค่าเฉลี่ยสูงกว่า อายุ 36 - 40 ปี และ 46 - 50 ปี โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.030 และ 0.012 มีความแตกต่างกัน 0.259 และ 0.281 ส่วนกลุ่มอายุ 51 - 55 ปี มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่า กลุ่มอายุน้อยกว่า 25 ปี 25 - 30 ปี 31 - 35 ปี และ 41 - 45 ปี โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.038, 0.006, 0.000 และ 0.031 มีความแตกต่างกัน 0.427, 0.386, 0.515 และ 0.297 และกลุ่มอายุ 56-60 ปี มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่า กลุ่มอายุน้อยกว่า 25 ปี 25 - 30 ปี 31 - 35 ปี 36 - 40 ปี 41 - 45 ปี และ 51 - 55 ปี โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.023, 0.004, 0.000, 0.038, 0.018 และ 0.044 มีความแตกต่างกัน 0.498, 0.568, 0.585, 0.326, 0.367 และ 0.346

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างอายุกับความผูกพันต่อองค์กร  
ด้านความก้าวหน้าในงาน

อายุ	ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม Mean Difference (I - J)								
	กลุ่ม I	$\bar{x}$	กลุ่ม J						
			น้อยกว่า 25 ปี	25 - 30 ปี	31 - 35 ปี	36 - 40 ปี	41 - 45 ปี	46 - 50 ปี	51 - 55 ปี
กลุ่ม I	$\bar{x}$	3.939	3.923	3.864	3.926	3.851	3.754	3.440	3.730
น้อยกว่า 25 ปี	3.939	-	0.1630 (0.938)	0.0749 (0.708)	0.012 (0.952)	0.087 (0.670)	0.184 (0.361)	0.498 <b>(0.021*)</b>	0.209 (0.357)
25 - 30 ปี	3.923	-	-	0.058 (0.641)	0.003 (0.978)	0.071 (0.593)	0.168 (0.191)	0.482 <b>(0.001*)</b>	0.192 (0.243)
31 - 35 ปี	3.864	-	-	-	0.062 (0.615)	0.012 (0.916)	0.109 (0.342)	0.423 <b>(0.002*)</b>	0.134 (0.387)
36 - 40 ปี	3.926	-	-	-	-	0.075 (0.569)	0.172 (0.176)	0.485 <b>(0.001*)</b>	0.196 (0.230)
41 - 45 ปี	3.851	-	-	-	-	-	0.097 (0.433)	0.410 <b>(0.004*)</b>	0.121 (0.451)
46 - 50 ปี	3.754	-	-	-	-	-	-	0.313 <b>(0.024*)</b>	0.024 (0.876)
51 - 55 ปี	3.440	-	-	-	-	-	-	-	-0.289 (0.094)
56 - 60 ปี	3.730	-	-	-	-	-	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.7 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างอายุที่แตกต่างกันกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความก้าวหน้าในงานเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มอายุ 51 - 55 ปี มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่า กลุ่มอายุน้อยกว่า 25 ปี 25 - 30 ปี 31 - 35 ปี 36 - 40 ปี 41 - 45 ปี และ 46 - 50 ปี โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.021, 0.001, 0.002, 0.001, 0.004 และ 0.024 ความแตกต่างกัน 0.498, 0.482, 0.423, 0.485, 0.410 และ 0.313

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กร จำแนกตามสถานภาพ

ความผูกพันต่อองค์กร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F-Ratio	Sig.
ด้านความต้องการพื้นฐาน	ระหว่างกลุ่ม	0.103	2	0.051	0.172	0.842
	ภายในกลุ่ม	88.941	292	0.299		
	รวม	89.044	299			
ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร	ระหว่างกลุ่ม	2.068	2	1.034	2.873	0.058
	ภายในกลุ่ม	106.898	292	0.360		
	รวม	108.966	299			
ด้านสัมพันธภาพ	ระหว่างกลุ่ม	0.315	2	0.157	0.502	0.606
	ภายในกลุ่ม	93.113	292	0.314		
	รวม	93.428	299			
ด้านความก้าวหน้าในงาน	ระหว่างกลุ่ม	2.754	2	1.377	3.656	<b>0.027*</b>
	ภายในกลุ่ม	111.851	292	0.377		
	รวม	114.605	299			
ความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	0.410	2	0.205	0.880	0.416
	ภายในกลุ่ม	69.187	292	0.233		
	รวม	69.596	299			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.8 ผลการทดสอบสมมติฐานด้วย F-test โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ความผูกพันด้านความก้าวหน้าในงาน มีค่า Sig. เท่ากับ 0.027 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) สรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ว่า บุคลากรที่มีสถานภาพแต่ต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรด้านความก้าวหน้าในงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงทำการทดสอบเปรียบเทียบเป็นรายคู่โดย ทดสอบค่า LSD ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างสถานภาพกับความผูกพันต่อองค์กร  
ด้านความก้าวหน้าในงาน

อายุ	Mean Difference (I - J)	ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม Mean Difference (I - J)			
		กลุ่ม J	โสด	สมรส	อื่น ๆ
กลุ่ม I	$\bar{x}$		3.903	3.717	3.599
โสด	3.903	-	0.185	0.303	
			<b>(0.010*)</b>	<b>(0.278)</b>	
สมรส	3.717	-	-	0.117	
				<b>(0.673)</b>	
อื่น ๆ	3.599	-	-	-	

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.9 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างสถานภาพที่แตกต่างกันกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความก้าวหน้าในงานเป็นรายคู่ พบว่า สถานภาพโสด มีค่าเฉลี่ยสูงกว่า สถานภาพสมรส โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.10 มีความแตกต่างกัน 0.185

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรจำแนกตามระดับการศึกษา

ความผูกพันต่อองค์กร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F-Ratio	Sig.
ด้านความต้องการพื้นฐาน	ระหว่างกลุ่ม	1.078	2	0.539	0.821	0.164
	ภายในกลุ่ม	87.965	297	0.296		
	รวม	89.044	299			
ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร	ระหว่างกลุ่ม	3.480	2	1.740	4.900	<b>0.008*</b>
	ภายในกลุ่ม	105.486	297	0.355		
	รวม	108.966	299			
ด้านสัมพันธภาพ	ระหว่างกลุ่ม	1.870	2	0.935	3.033	0.050
	ภายในกลุ่ม	91.558	297	0.308		
	รวม	93.428	299			

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F-Ratio	Sig.
ด้านความก้าวหน้าในงาน	ระหว่างกลุ่ม	2.683	2	1.342	3.560	<b>0.030*</b>
	ภายในกลุ่ม	111.922	297	0.377		
	รวม	114.605	299			
ความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	1.886	2	0.943	4.135	<b>0.017*</b>
	ภายในกลุ่ม	67.711	297	0.228		
	รวม	69.596	299			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.10 ผลการทดสอบสมมติฐานด้วย F-test โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรด้านการสนับสนุนทางการบริหาร และด้านความก้าวหน้าในงาน และในภาพรวม มีค่า Sig. เท่ากับ 0.008, 0.030 และ 0.017 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และ ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน ได้ว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงทำการทดสอบเปรียบเทียบเป็นรายคู่โดยทดสอบค่า LSD ตามลำดับต่อไปนี้

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างระดับการศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรด้านการสนับสนุนทางการบริหาร

อายุ	กลุ่ม I	$\bar{x}$	ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม Mean Difference (I - J)		
			ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
	กลุ่ม I	$\bar{x}$	3.530	3.767	3.848
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.530	-	-0.237	-0.318
				<b>(0.008*)</b>	<b>(0.004*)</b>
	ปริญญาตรี	3.767	-	-	-0.081
					<b>(0.374)</b>
	สูงกว่าปริญญาตรี	3.848	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.11 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรด้านการสนับสนุนทางการบริหารเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่า กลุ่มระดับปริญญาตรี และ กลุ่มระดับสูงกว่าปริญญาตรี โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.008 และ 0.004 มีความแตกต่างกัน 0.237 และ 0.318

**ตารางที่ 4.12** แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างระดับการศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรด้านความก้าวหน้าในงาน

อายุ		ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม Mean Difference (I - J)		
		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
กลุ่ม I	$\bar{x}$	3.727	3.777	4.000
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.727	-	-0.049 (0.584)	-0.273 <b>(0.016*)</b>
ปริญญาตรี	3.777	-	-	-0.223 <b>(0.017*)</b>
สูงกว่าปริญญาตรี	4.000	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.12 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรด้านความก้าวหน้าในงานเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยสูงกว่า กลุ่มระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และ กลุ่มระดับปริญญาตรี โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.016 และ 0.017 มีความแตกต่างกัน 0.273 และ 0.223

**ตารางที่ 4.13** แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างระดับการศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม

อายุ	กลุ่ม I	$\bar{x}$	ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม Mean Difference (I - J)		
			ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
			3.690	3.839	3.937
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.690	-	-0.149 (0.035*)	-0.248 (0.005*)	
ปริญญาตรี	3.839	-	-	-0.098 (0.174)	
สูงกว่าปริญญาตรี	3.938	-	-	-	

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.13 เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมเป็นรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าระดับปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.035 และ 0.005 มีความแตกต่างกัน 0.149 และ 0.248

**ตารางที่ 4.14** แสดงค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กร จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F-Ratio	Sig.
ด้านความต้องการพื้นฐาน	ระหว่างกลุ่ม	1.365	5	0.273	0.915
	ภายในกลุ่ม	87.679	298	0.298	
	รวม	89.044	299		
ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร	ระหว่างกลุ่ม	12.565	5	2.513	7.664
	ภายในกลุ่ม	96.401	298	0.328	
	รวม	108.966	299		
ด้านสัมพันธภาพ	ระหว่างกลุ่ม	4.672	5	0.934	3.095
	ภายในกลุ่ม	88.756	298	0.302	
	รวม	93.428	299		

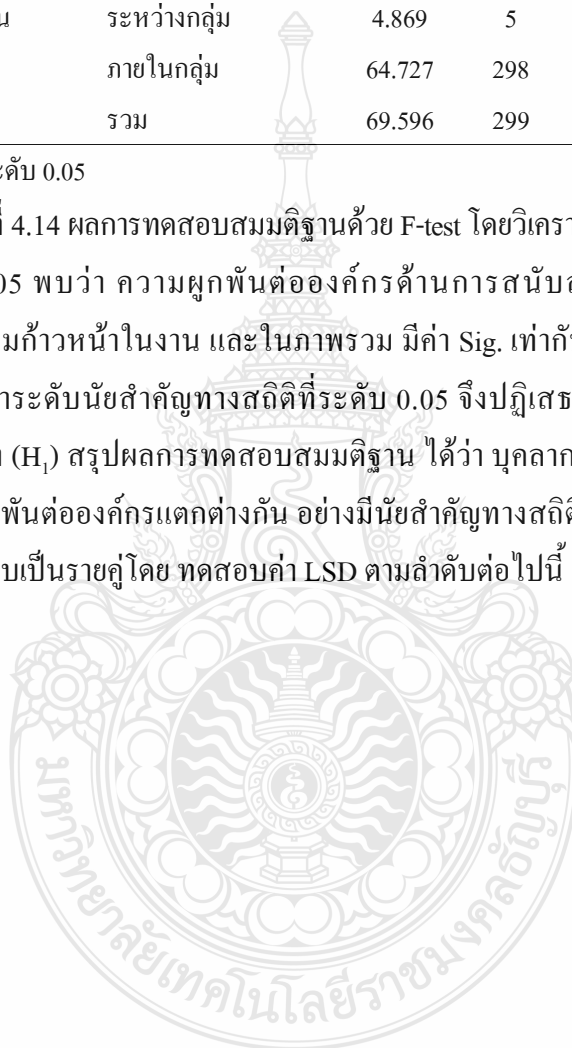
\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F-Ratio	Sig.
ด้านความก้าวหน้าในงาน	ระหว่างกลุ่ม	7.413	5	1.483	4.067	<b>0.001*</b>
	ภายในกลุ่ม	107.192	298	0.365		
	รวม	114.605	299			
ความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	4.869	5	0.974	4.423	<b>0.001*</b>
	ภายในกลุ่ม	64.727	298	0.220		
	รวม	69.596	299			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.14 ผลการทดสอบสมมติฐานด้วย F-test โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรด้านการสนับสนุนทางการบริหาร ด้านสัมพันธภาพ ด้านความก้าวหน้าในงาน และในภาพรวม มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000, 0.010, 0.001 และ 0.001 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน ได้ว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงทำการทดสอบเปรียบเทียบเป็นรายคู่โดย ทดสอบค่า LSD ตามลำดับต่อไปนี้





ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กรด้านการสนับสนุนทางการบริหาร

ระยะเวลาปฏิบัติงาน		ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม Mean Difference (I - J)					
		กลุ่ม J					
		น้อยกว่า 5 ปี	1 - 5 ปี	6 - 10 ปี	11 - 15 ปี	16 - 20 ปี	21 ปีขึ้นไป
กลุ่ม I	$\bar{x}$	3.930	4.062	3.910	3.642	3.748	3.491
น้อยกว่า 5 ปี	3.930	-	-0.327 (0.335)	0.020 (0.872)	0.287 (0.045*)	0.181 (0.137)	0.438 (0.000*)
1 - 5 ปี	4.062	-	-	0.153 (0.243)	0.419 (0.005*)	0.314 (0.015*)	0.570 (0.000*)
6 - 10 ปี	3.910	-	-	-	0.267 (0.051)	0.161 (0.158)	0.417 (0.000*)
11 - 15 ปี	3.642	-	-	-	-	-0.105 (0.430)	0.151 (0.218)
16 - 20 ปี	3.748	-	-	-	-	-	0.257 (0.009*)
21 ปีขึ้นไป	3.491	-	-	-	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.15 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กรด้านการสนับสนุนทางการบริหารเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 21 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่า กลุ่มระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน น้อยกว่า 5 ปี 1 - 5 ปี 6 - 10 ปี และ 16 - 20 ปี โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.000, 0.000, 0.000 และ 0.009 มีความแตกต่างเท่ากับ 0.438, 0.570, 0.417 และ 0.257 กลุ่มระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 11 - 15 ปี มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่า กลุ่มระยะเวลาที่ปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี และ 1 - 5 ปีมีค่า Sig. เท่ากับ 0.045 และ 0.005 มีค่าความแตกต่าง 0.287 และ 0.419 และ กลุ่มระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 16 - 20 ปี มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่า กลุ่มระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 1 - 5 ปี โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.015 มีความแตกต่างเท่ากับ 0.314

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กรด้านสัมพันธภาพ

ระยะเวลาปฏิบัติงาน		ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม Mean Difference (I - J)					
		กลุ่ม J					
กลุ่ม I	$\bar{x}$	น้อยกว่า 5 ปี	1 - 5 ปี	6 - 10 ปี	11 - 15 ปี	16 - 20 ปี	21 ปีขึ้นไป
น้อยกว่า 5 ปี	3.930	-	-0.226 (0.087)	0.070 (0.557)	0.082 (0.549)	0.431 (0.712)	0.160 (0.125)
1 - 5 ปี	4.156	-	-	0.156 (0.214)	0.144 (0.311)	0.269 (0.029*)	0.387 (0.001*)
6 - 10 ปี	4.000	-	-	-	-0.011 (0.928)	0.113 (0.302)	0.231 (0.017*)
11 - 15 ปี	4.012	-	-	-	-	0.125 (0.330)	0.242 (0.039*)
16 - 20 ปี	3.887	-	-	-	-	-	0.117 (0.207)
21 ปีขึ้นไป	3.769	-	-	-	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.16 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กรด้านสัมพันธภาพเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 21 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่า กลุ่มระยะเวลาที่ปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี 1 - 5 ปี 6 - 10 ปี และ 11 - 15 ปี โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.001, 0.017 และ 0.039 มีความแตกต่างเท่ากับ 0.387, 0.231 และ 0.242 กลุ่มระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 16 - 20 ปี มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่า กลุ่มระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 1 - 5 ปีมีค่า Sig. เท่ากับ 0.029 มีค่าความแตกต่าง 0.269

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กรด้านสัมพันธภาพความก้าวหน้าในงาน

ระยะเวลาปฏิบัติงาน		ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม Mean Difference (I - J)					
		กลุ่ม J					
กลุ่ม I	$\bar{x}$	น้อยกว่า 5 ปี	1 - 5 ปี	6 - 10 ปี	11 - 15 ปี	16 - 20 ปี	21 ปีขึ้นไป
น้อยกว่า 5 ปี	3.895	-	0.093 (0.949)	-0.071 (0.591)	-0.034 (0.823)	-0.017 (0.894)	0.304 <b>(0.009*)</b>
1 - 5 ปี	3.886	-	-	-0.079 (0.563)	-0.043 (0.783)	-0.026 (0.845)	0.294 <b>(0.017*)</b>
6 - 10 ปี	3.965	-	-	-	0.368 (0.798)	0.053 (0.120)	0.374 <b>(0.000*)</b>
11 - 15 ปี	3.929	-	-	-	-	0.166 (0.906)	0.337 <b>(0.009*)</b>
16 - 20 ปี	3.912	-	-	-	-	-	0.321 <b>(0.002*)</b>
21 ปีขึ้นไป	3.591	-	-	-	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.17 เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างอายุกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความก้าวหน้าในงานเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มอายุ 21 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่ากลุ่มอายุน้อยกว่า 5 ปี 1 - 5 ปี 6 - 10 ปี 11 - 15 ปี และ 16 - 20 ปี โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.009, 0.017, 0.000, 0.009 และ 0.002 ความแตกต่างกัน 0.304, 0.294, 0.374, 0.337 และ 0.321

ตารางที่ 4.18 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ระหว่างระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับความผูกพัน ต่อองค์กรในภาพรวม

ระยะเวลาปฏิบัติงาน		ผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม Mean Difference (I - J)					
		กลุ่ม J					
กลุ่ม I	$\bar{x}$	น้อยกว่า 5 ปี	1 - 5 ปี	6 - 10 ปี	11 - 15 ปี	16 - 20 ปี	21 ปีขึ้นไป
น้อยกว่า 5 ปี	3.897	-	-0.098 (0.385)	0.0615 (0.547)	0.046 (0.697)	0.027 (0.784)	0.238 <b>(0.008*)</b>
1 - 5 ปี	3.995	-	-	0.036 (0.733)	0.144 (0.238)	0.125 (0.234)	0.336 <b>(0.000*)</b>
6 - 10 ปี	3.958	-	-	-	0.107 (0.338)	0.088 (0.343)	0.299 <b>(0.000*)</b>
11 - 15 ปี	3.851	-	-	-	-	-0.018 (0.868)	0.192 (0.052)
16 - 20 ปี	3.869	-	-	-	-	-	0.210 <b>(0.009*)</b>
21 ปีขึ้นไป	3.659	-	-	-	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.18 เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างอายุกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความก้าวหน้าในงานเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มอายุ 21 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่า กลุ่มอายุน้อยกว่า 5 ปี 1 - 5 ปี 6 - 10 ปี และ 16 - 20 ปี โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.008, 0.000, 0.000 และ 0.009 ความแตกต่างกัน 0.238, 0.336, 0.299 และ 0.210

สมมติฐานที่ 2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร  
ของบุคลากร

ตารางที่ 4.19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรของ  
บุคลากรด้านความต้องการพื้นฐาน

ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรด้านความต้องการพื้นฐาน				
วัฒนธรรมองค์กร	Sig. (2-tailed)	Pearson Correlation (r)	ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง
มุ่งนวัตกรรมและความเสี่ยง	<b>0.000**</b>	0.364	ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
ใส่ใจต่อรายละเอียด	<b>0.000**</b>	0.407	ปานกลาง	เดียวกัน
มุ่งผลลัพธ์	<b>0.000**</b>	0.400	ปานกลาง	เดียวกัน
ให้ความสำคัญกับพนักงาน	<b>0.000**</b>	0.406	ปานกลาง	เดียวกัน
ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	<b>0.000**</b>	0.501	ปานกลาง	เดียวกัน
แข่งขันเข้มข้น	<b>0.000**</b>	0.468	ปานกลาง	เดียวกัน
ความมั่นคง	<b>0.000**</b>	0.509	ปานกลาง	เดียวกัน
วัฒนธรรมองค์กรในภาพรวม	<b>0.000**</b>	0.627	ค่อนข้างสูง	เดียวกัน

\* \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมขององค์กรกับความ  
ผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการพื้นฐาน พบว่า วัฒนธรรมองค์กรในภาพรวม มีความสัมพันธ์  
ค่อนข้างสูงและไปในทิศทางเดียวกันกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรด้านความต้องการพื้นฐาน  
โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.627

ตารางที่ 4.20 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง วัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร  
ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร

วัฒนธรรมองค์กร	ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร			
	Sig. (2-tailed)	Pearson Correlation (r)	ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง
มุ่งนวัตกรรมและความเสี่ยง	0.000**	0.260	ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
ใส่ใจต่อรายละเอียด	0.000**	0.376	ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
มุ่งผลลัพธ์	0.000**	0.354	ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
ให้ความสำคัญกับพนักงาน	0.000**	0.372	ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	0.000**	0.568	ปานกลาง	เดียวกัน
แข่งขันเข้มข้น	0.000**	0.553	ปานกลาง	เดียวกัน
ความมั่นคง	0.000**	0.405	ปานกลาง	เดียวกัน
วัฒนธรรมองค์กรในภาพรวม	0.000**	0.596	ปานกลาง	เดียวกัน

\* \*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมขององค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรด้านการสนับสนุนทางการบริหาร พบว่า วัฒนธรรมองค์กรในภาพรวม มีความสัมพันธ์ปานกลางและไปในทิศทางเดียวกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรด้านการสนับสนุนทางการบริหาร โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.596

ตารางที่ 4.21 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง วัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร  
ด้านสัมพันธภาพ

วัฒนธรรมองค์กร	ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ด้านสัมพันธภาพ			
	Sig. (2-tailed)	Pearson Correlation (r)	ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง
มุ่งนวัตกรรมและความเสี่ยง	<b>0.000**</b>	0.388	ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
ใส่ใจต่อรายละเอียด	<b>0.000**</b>	0.310	ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
มุ่งผลลัพธ์	<b>0.000**</b>	0.390	ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
ให้ความสำคัญกับพนักงาน	<b>0.000**</b>	0.429	ปานกลาง	เดียวกัน
ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	<b>0.000**</b>	0.575	ปานกลาง	เดียวกัน
แข่งขันเข้มข้น	<b>0.000**</b>	0.581	ปานกลาง	เดียวกัน
ความมั่นคง	<b>0.000**</b>	0.425	ปานกลาง	เดียวกัน
วัฒนธรรมองค์กรในภาพรวม	<b>0.000**</b>	0.643	ค่อนข้างสูง	เดียวกัน

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมขององค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรด้านสัมพันธภาพ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรในภาพรวม มีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง และไปในทิศทางเดียวกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ด้านสัมพันธภาพโดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.643

ตารางที่ 4.22 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง วัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร  
ด้านความก้าวหน้าในงาน

วัฒนธรรมองค์กร	ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ด้านความก้าวหน้าในงาน			
	Sig. (2-tailed)	Pearson Correlation (r)	ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง
มุ่งนวัตกรรมและความเสี่ยง	0.000**	0.355	ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
ใส่ใจต่อรายละเอียด	0.000**	0.243	ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
มุ่งผลลัพธ์	0.000**	0.295	ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
ให้ความสำคัญกับพนักงาน	0.000**	0.383	ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	0.000**	0.465	ปานกลาง	เดียวกัน
แข่งขันเข้มข้น	0.000**	0.594	ปานกลาง	เดียวกัน
ความมั่นคง	0.000**	0.350	ค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
วัฒนธรรมองค์กรในภาพรวม	0.000**	0.560	ปานกลาง	เดียวกัน

\* \*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมขององค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความก้าวหน้าในงาน พบว่า วัฒนธรรมองค์กรในภาพรวม มีความสัมพันธ์ปานกลางและไปในทิศทางเดียวกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ด้านความก้าวหน้าในงานโดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.560



ตารางที่ 4.23 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง วัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร

วัฒนธรรม องค์กร	ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร			
	Sig. (2-tailed)	Pearson Correlation (r)	ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง
	0.000**	0.730	ค่อนข้างสูง	เดียวกัน

\* \*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมขององค์กรกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า วัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูงและไปในทิศทางเดียวกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.730

#### สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 4.24 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

ปัจจัยด้าน ประชากรศาสตร์	ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร				ความผูกพันต่อ องค์กรใน ภาพรวม
	ด้านความ ต้องการ พื้นฐาน	ด้านการ สนับสนุน ทางการบริหาร	ด้าน สัมพันธภาพ	ด้าน ความก้าวหน้า ในงาน	
1. เพศ	-	-	-	-	-
2. อายุ	-	✓	-	✓	-
3. สถานะ	-	-	-	✓	-
4. ระดับการศึกษา	-	✓	-	✓	✓
5. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน	-	✓	✓	✓	✓

✓ คือ มีผลกับระดับความคิดเห็น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

- คือ ไม่มีผลกับระดับความคิดเห็น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.25 ตารางสรุปการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร	ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร				ความผูกพันต่อ องค์กรใน ภาพรวม
	ด้านความ ต้องการ พื้นฐาน	ด้านการ สนับสนุน ทางการบริหาร	ด้าน สัมพันธภาพ	ด้าน ความก้าวหน้า ในงาน	
แบบมุ่งนวัตกรรมและความ เสี่ยง	ค่อนข้างต่ำ	ค่อนข้างต่ำ	ค่อนข้างต่ำ	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง
แบบใส่ใจต่อรายละเอียด	ปานกลาง	ค่อนข้างต่ำ	ค่อนข้างต่ำ	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง
แบบมุ่งผลลัพธ์	ปานกลาง	ค่อนข้างต่ำ	ค่อนข้างต่ำ	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง
แบบให้ความสำคัญกับ พนักงาน	ปานกลาง	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง
แบบส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	ค่อนข้างสูง
แบบแข่งขันเข้มข้น	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	ค่อนข้างสูง
แบบความมั่นคง	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง
แบบวัฒนธรรมองค์กรใน ภาพรวม	ค่อนข้างสูง	ปานกลาง	ค่อนข้างสูง	ปานกลาง	ค่อนข้างสูง

หมายเหตุ วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในทิศทางเดียวกัน

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด สายงานสนับสนุน ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรสายงานสนับสนุน บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ทั้งหมด จำนวน 300 คน เพื่อให้ผู้บริหารของบริษัทฯ ทราบถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรขององค์กร ทราบถึงระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่มีปัจจัยด้านประชากรที่แตกต่างกัน ตลอดจนสามารถทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โดยผลการศึกษาดังกล่าว สามารถใช้เป็นข้อมูลให้กับองค์กรนำไปใช้บริหารทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรและเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการวางแผน สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง และส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

##### ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์

บุคลากรของ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด สายงานสนับสนุน โดยส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง มากกว่าเพศชาย มีอายุระหว่าง 31 - 50 ปี มีสถานภาพโสด และสถานภาพสมรส ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 16 ปีขึ้นไป

##### ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ของ ไปรษณีย์ไทย พบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบความมั่นคงมีระดับคะแนนสูงสุด ซึ่งใกล้เคียงกับ วัฒนธรรมองค์กรแบบใส่ใจในรายละเอียด เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยของวัฒนธรรมองค์กรแบบความมั่นคง พบว่า บุคลากรให้ความสำคัญกับความมั่นคงในการทำงาน ยินดีปฏิบัติตามนโยบายและกฎเกณฑ์ที่กำหนดอย่างเคร่งครัด และเห็นว่าค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับจากหน่วยงานสร้างความมั่นคงในการดำรงชีพ และเมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยของวัฒนธรรมองค์กรแบบใส่ใจในรายละเอียด พบว่า หากเกิดปัญหาจากการทำงาน บุคลากรจะปรึกษาผู้บังคับบัญชาเพื่อขอคำแนะนำ บุคลากรมีการตรวจสอบความถูกต้องการทำงานของตนอยู่เสมอ การปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นไปอย่างถูกต้อง ตรงตามระเบียบ

### ผลการวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของ ไปรษณีย์ไทย พบว่า บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรมาก โดยความผูกพันต่อองค์กรด้านสัมพันธภาพมีระดับคะแนนสูงสุด เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อย ของความผูกพันต่อองค์กรด้านสัมพันธภาพ พบว่า บุคลากรผูกพันต่อองค์กรด้านเพื่อนร่วมงานหรือลูกน้องทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้งานมีคุณภาพ บุคลากรเกิดความผูกพันเนื่องจากความรู้สึกว้างงานของตนที่มีความสำคัญต่อพันธกิจ หรือจุดมุ่งหมายขององค์กร บุคลากรเกิดความผูกพันจากการในที่ทำงานความคิดเห็นของตนได้รับการยอมรับ

เมื่อทดสอบระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร พบว่า บุคลากรเพศชายและเพศหญิง มีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน บุคลากรกลุ่มอายุ 31 - 35 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรด้านการสนับสนุนทางการบริหารสูงกว่าทุกกลุ่ม และกลุ่มอายุ 56 - 60 ปี มีความผูกพันต่ำกว่าทุกกลุ่ม ส่วนบุคลากรกลุ่มอายุน้อยกว่า 25 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรด้านความก้าวหน้าในงาน สูงกว่าทุกกลุ่ม กลุ่มอายุ 56 - 60 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำกว่าทุกกลุ่ม บุคลากรที่มีสถานภาพโสดมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าทุกกลุ่ม บุคลากรที่มีสถานภาพอื่น ๆ มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำกว่าทุกกลุ่ม บุคลากรที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าทุกกลุ่ม และบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีมีความผูกพันต่ำกว่าทุกกลุ่ม บุคลากรที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรด้านการสนับสนุนทางการบริหารสูงกว่าทุกกลุ่ม บุคลากรที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 1 - 5 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรด้านสัมพันธภาพสูงกว่าทุกกลุ่ม บุคลากรที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 6 - 10 ปี ความผูกพันต่อองค์กรด้านความก้าวหน้าในการทำงานสูงกว่าทุกกลุ่ม ส่วนบุคลากรที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 21 ปีขึ้นไป มีความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม น้อยกว่าทุกกลุ่ม

### ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กร

ความสัมพันธ์ ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูงกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร และสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อพิจารณาจากปัจจัยย่อยพบว่า วัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูงกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ด้านสัมพันธภาพ

## 5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรไปรษณีย์ไทย มีดังนี้

วัฒนธรรมองค์กรของ ไปรษณีย์ไทย เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความมั่นคง แสดงให้เห็นว่า ไปรษณีย์ไทย มีวัฒนธรรมที่มุ่งส่งเสริมสภาพแวดล้อมให้พนักงานรักษาสภาพมากกว่าการพัฒนา ศักยภาพ โดยที่บุคลากรให้ความสำคัญกับความมั่นคงในการทำงาน และเห็นว่าค่าตอบแทนและ สวัสดิการที่ได้รับจากหน่วยงานสร้างความมั่นคงในการดำรงชีพ และยินดีปฏิบัติตามนโยบายและ กฎเกณฑ์ที่หน่วยงานได้กำหนดอย่างเคร่งครัด นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรของ ไปรษณีย์ไทย ยังมี ลักษณะใส่ใจในรายละเอียด แสดงให้เห็นว่า บุคลากร สามารถใช้ทักษะในการวิเคราะห์งาน และการ ใส่ใจต่อรายละเอียดในการทำงาน เช่น บุคลากรมีการตรวจสอบความถูกต้องการทำงานของตนเอง อยู่ เสมอ หากเกิดปัญหาจากการทำงานจะปรึกษาผู้บังคับบัญชาเพื่อขอคำแนะนำ และ การปฏิบัติงานของ บุคลากร เป็นไปอย่างถูกต้อง ตรงตามระเบียบ สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท ไปรษณีย์ ไทย ที่มุ่งเน้นในด้านความซื่อสัตย์ ความยึดมั่น ซื่อตรง และความถูกต้องต่อภาระหน้าที่ที่ได้รับ มอบหมาย และจรรยาบรรณในงาน และความรับผิดชอบต่อ การให้ความสำคัญและคำนึงถึงผลประโยชน์ ขององค์กรเป็นหลัก

ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด พบว่า ในภาพรวม บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรมาก โดยผูกพันต่อองค์กรเนื่องมาจากสัมพันธภาพ หมายถึง ความ ผูกพันจากการยอมรับในความคิดเห็น ภารกิจ /วัตถุประสงค์ เพื่อนร่วมงานมีคุณภาพ และเพื่อนที่ดี ที่สุด และผูกพันต่อองค์กรเนื่องมาจากความต้องการพื้นฐาน หมายถึง ความผูกพันจากความต้องการตาม ความคาดหวัง และความต้องการเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Joe Conway, Business Wire (2003 อ้างถึงใน สมชื่น นาคพลัง, 2547: 9) พบว่า ปัจจัยที่สนับสนุนให้ เกิดความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง 2) ความสามารถส่วนบุคคล 3) ความอิสระ ในการทำงาน 4) อำนาจในการควบคุมดูแล 5) มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นร่วมชะตากรรม 6) โอกาส ได้พัฒนา ก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จ และสอดคล้องกับแนวคิดของ จารุพันธ์ (2553) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่สร้างความรู้สึกรักผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรนั้น เกิดจากปัจจัยหลายด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้าน งานที่รับผิดชอบ เช่น ลักษณะงาน อำนาจในการตัดสินใจ ฯลฯ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ และ สภาพแวดล้อม ได้แก่ ตัวผู้นำ การสื่อสาร วัฒนธรรมการทำงาน และปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ การได้รับโอกาสในการพัฒนา การได้รับความเป็นธรรม การได้รับการยกย่อง

จากการศึกษา พบว่า บุคลากรเพศชายและเพศหญิงมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน แสดงให้เห็นว่า ไปรษณีย์ไทย ให้ความสำคัญและความเสมอภาคระหว่างเพศชายและเพศหญิง เช่น ผู้บริหารระดับสูงของ ไปรษณีย์ไทย มีทั้งเพศชายและเพศหญิง สอดคล้องกับงานวิจัยของ เขียวลักษณ์ สุตะโคตร (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร

และความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในสำนักงานเทศบาลเมืองกลุ่มจังหวัดสนุก” พบว่าพนักงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในระดับมาก โดยพนักงานเพศหญิงและชายมีความรู้สึกผูกพันโดยรวมต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน แต่พนักงานที่มีสังกัดและจังหวัดแตกต่างกันมีความผูกพันโดยรวมแตกต่างกัน สำหรับบุคลากรที่มีอายุแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรด้านการสนับสนุนทางการบริหาร และด้านความก้าวหน้าในงานแตกต่างกัน บุคลากรกลุ่มอายุ 31 - 35 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรด้านการสนับสนุนทางการบริหาร สูงกว่าทุกกลุ่ม และบุคลากรกลุ่มอายุ 56 - 60 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรด้านการสนับสนุนทางการบริหาร ต่ำกว่าทุกกลุ่ม ส่วนความผูกพันต่อองค์กรด้านความก้าวหน้าในงาน พบว่า บุคลากรกลุ่มอายุน้อยกว่า 25 ปี มีความผูกพันสูงกว่าทุกกลุ่ม บุคลากรกลุ่มอายุ 56 - 60 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรด้านการสนับสนุนทางการบริหาร ต่ำกว่าทุกกลุ่ม สำหรับบุคลากร ที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรด้านความก้าวหน้าในงานแตกต่างกัน โดยบุคลากร ที่มีสถานภาพ โสดมีความผูกพันสูงกว่าทุกกลุ่ม กลุ่มบุคลากรที่มีสถานภาพอื่น ๆ มีความผูกพันต่ำกว่าทุกกลุ่ม สำหรับบุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรด้านการสนับสนุนทางการบริหาร ด้านความก้าวหน้าในงาน และความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม แตกต่างกัน โดยบุคลากรที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความผูกพันสูงกว่าทุกกลุ่ม และบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีมีความผูกพันต่ำกว่าทุกกลุ่ม สอดคล้องกับงานวิจัยของ นพคุณ กสานติกุล (2549) ได้ศึกษา ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ผลการศึกษา พบว่า การเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาและระดับรายได้ต่างกันมีความผูกพันต่อมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีด้านความเต็มใจทุ่มเทใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กรแตกต่างกัน สำหรับบุคลากรที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรด้านการสนับสนุนทางการบริหาร ด้านสัมพันธภาพ ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน และความผูกพันในภาพรวมแตกต่างกัน โดย บุคลากรที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรด้านการสนับสนุนทางการบริหารสูงกว่าทุกกลุ่ม บุคลากรที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 1 - 5 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรด้านสัมพันธภาพสูงกว่าทุกกลุ่ม บุคลากรที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 6 - 10 ปี ความผูกพันต่อองค์กรด้านความก้าวหน้าในการทำงานสูงกว่าทุกกลุ่ม ส่วนบุคลากรที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 21 ปีขึ้นไป มีความผูกพันต่อองค์กรน้อยกว่าทุกกลุ่ม และจากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 35 - 45 ปี มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 - 20 ปี และเป็นกลุ่มที่ได้รับการสนับสนุนด้านการบริหาร ด้านความก้าวหน้า ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา แตกต่างจากบุคลากรที่มีอายุระหว่าง 56 - 60 ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 21 ปี ขึ้นไป ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดช่องว่างระหว่างวัย

และความแตกต่างด้านความคิดเห็น จึงทำให้บุคลากรกลุ่มที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 21 ปี ขึ้นไป ผูกพันต่อองค์กรต่ำกว่าทุกกลุ่ม

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมขององค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรจากงานวิจัยนี้พบว่า วัฒนธรรมองค์กรโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันในระดับค่อนข้างสูงกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ ถ้ามีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและเข้มแข็ง จะส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรเพิ่มมากขึ้นในระดับค่อนข้างสูง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ (Richard L. Daft, 2007 อ้างถึงใน วรรณารด แสงมณี) ที่ได้กล่าวถึงประโยชน์และหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรมักทำหน้าที่ที่สำคัญอย่างน้อยที่สุดคือเพื่อทำการรวบรวมสมาชิกในองค์กรให้เป็นปึกแผ่นอันหนึ่งอันเดียวกัน จนเกิดเป็นความรู้สึกผูกพันกันร่วมกัน สร้างเอกลักษณ์ขององค์กรเพื่อความภาคภูมิใจ และแสดงออกถึงความเป็นกลุ่มเดียวกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Melcrum (2005) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร พบว่า ตัวขับเคลื่อนสำคัญในการเกิดความผูกพันต่อองค์กรนั้น ประกอบด้วยภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยตรง ความเชื่อมั่นต่อองค์กร การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ วัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารในองค์กร อิทธิพลของงาน ความเข้าใจในธุรกิจ โอกาสในความก้าวหน้า ค่านิยมองค์กร นอกจากนี้ยังพบว่าในปัจจุบันในเรื่องของการมีส่วนร่วม (Involvement) และการมอบอำนาจ (Empowerment) ให้กับบุคลากรนั้น เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กร

### 5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากการวิเคราะห์ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะดังนี้

**ด้านอายุ** บุคลากรกลุ่มอายุ 56 - 60 ปีมีความผูกพันต่อองค์กรด้านการสนับสนุนทางการบริหาร ต่ำกว่าทุกช่วงอายุ อาจเนื่องจากบุคลากรกลุ่ม 56 - 60 ปี ไม่ได้ได้รับโอกาสที่จะทำงานให้ได้ดีที่สุด รวมทั้งการไม่ได้รับการดูแลเอาใจใส่ และไม่ได้รับการพัฒนาจากองค์กร ส่งผลทำให้เกิดความรู้สึกมีความผูกพันต่อองค์กรน้อยลง ดังนั้น องค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับบุคลากรกลุ่มดังกล่าวเพิ่มมากขึ้น เช่น จัดให้มีการเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนางานที่รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ เพิ่มทักษะและความสามารถในการทำงานให้มีการพัฒนาเพิ่มขึ้น

**ด้านระดับการศึกษา** บุคลากรกลุ่มระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความผูกพันต่อองค์กรด้านการสนับสนุนทางการบริหาร ด้านความก้าวหน้าในงาน ต่ำกว่าทุกกลุ่ม อาจเนื่องจากไม่ได้มีโอกาสในการทำงานที่ดี และไม่ได้รับการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และการพัฒนาจากองค์กร ดังนั้น องค์กรสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากรกลุ่มนี้ให้ชัดเจน ว่าเขาจะเติบโตไปได้

อย่างไร เขาจะมีความก้าวหน้าในสายอาชีพของเขาอย่างไรบ้าง ซึ่งจะทำให้บุคลากรคนนั้นพร้อมที่จะเติบโตไปพร้อมกับองค์กร และเกิดความผูกพันต่อองค์กร

**ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน** บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 21 ปี ขึ้นไป มีความผูกพันต่อองค์กรด้านต่ำกว่าทุกกลุ่ม อาจเนื่องจาก ขาดการดูแลเอาใจใส่ และการพัฒนาจากองค์กร ขาดการยอมรับในความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงานที่เป็นคนรุ่นใหม่ ดังนั้น องค์กรต้องดูแลเอาใจใส่บุคลากรกลุ่มดังกล่าวยิ่งขึ้น เช่น การให้การยอมรับต่อความคิดเห็นในการทำงาน การให้คนรุ่นใหม่เรียนรู้หลักการการทำงานที่ดีจากบุคลากรกลุ่มนี้ ซึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์การทำงานสูง สิ่งเหล่านี้ จะทำให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร และทำให้คนรุ่นใหม่ในองค์กร เกิดความยอมรับนับถือบุคลากรกลุ่มนี้ ซึ่งจะสามารถปิดช่องว่างระหว่างวัยได้

**ด้านวัฒนธรรมองค์กร** วัฒนธรรมองค์กรของ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เป็นวัฒนธรรมที่เน้นด้านความมั่นคง การปฏิบัติงานของบุคลากรต้องยึดตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรอย่างเคร่งครัด ทำให้ไม่สามารถแข่งขันกับหน่วยงานภาคเอกชนได้ ดังนั้น องค์กรควรให้การส่งเสริมให้บุคลากรมีวัฒนธรรมที่มุ่งนวัตกรรมและความเสี่ยง ส่งเสริมให้พนักงานมีการทำสิ่งใหม่ ๆ และยอมรับความเสี่ยง หรือกล้าเสี่ยงที่จะสร้างผลงานใหม่ เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันทางธุรกิจให้แก่องค์กร และส่งเสริมให้บุคลากรพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เช่น การพัฒนาของเทคโนโลยี

**ด้านความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร** ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เกิดจากสัมพันธภาพที่ดีจากเพื่อนร่วมงาน การแสดงความคิดเห็นได้รับการยอมรับ และการรู้สึกว่างานที่ทำมีความสำคัญต่อองค์กร แต่ยังคงขาดการสนับสนุนทางการบริหารที่ดี กล่าวคือ ขาดการยกย่องชมเชยเมื่อในการทำงาน ขาดการดูแลเอาใจใส่จากผู้บังคับบัญชา ซึ่งอาจส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้น องค์กรจึงควรส่งเสริมวัฒนธรรมด้านการสนับสนุนทางการบริหารให้สูงขึ้น

#### 5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต

1. ควรมีการศึกษาเรื่องการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิภาพขององค์กรเพื่อประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรต่อไป

2. ควรศึกษาถึงวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เพื่อเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและสร้างความผูกพันต่อองค์กร เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรและบุคลากรต่อไป



## บรรณานุกรม

- จักร ดิงศภัทย์. 2551. **ขับเคลื่อนกลยุทธ์ = การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ**. แปลจาก Lawrence G. Hrebiniak. กรุงเทพมหานคร : เอ็กเปอร์เน็ท.
- จารุพันธ์ อธิธาวัชกุล. 2553. **บริหารคนเหนือตำรา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: กรุงเทพฯธุรกิจ Bizbook.
- ไชยยศ เรืองสุวรรณ. 2542. **วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์กร**. “การสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต,” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: [http:// www.cyberclass.msu.ac.th](http://www.cyberclass.msu.ac.th), [สืบค้นเมื่อ 10 มกราคม 2555]
- ณัฐยา สีนตระการผล. 2553. **การจัดการเชิงกลยุทธ์ = ภาคปฏิบัติ**. แปลจาก Mark Morgan, Raymond E. Levitt, William Malek. กรุงเทพมหานคร: เอ็กเปอร์เน็ท.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2551. **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2550. **องค์การสมรรถนะสูงและความรับผิดชอบต่อสังคม**. วารสารการจัดการภาครัฐและเอกชน ปีที่ 15 พ.ค.- ส.ค. 2551.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2552. **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่**. กรุงเทพมหานคร: ดี.เค.ปรินต์ติ้งเวิลด์.
- ชานินทร์ ศิลป์จารุ. 2553. **การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS**. กรุงเทพมหานคร: เอส.อาร์.พริ้นติ้ง แมสโปรดักส์.
- นพคุณ กสานติกุล. 2549. **ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี**. วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. “การสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต,” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.sutir.sut.ac.th>, [สืบค้นเมื่อ 11 มกราคม 2555]
- ประกายรัตน์ สุวรรณ. 2548. **คู่มือการใช้โปรแกรม SPSS เวอร์ชัน 12 สำหรับ Window**. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- พิเชษฐ ไชยแป้น. 2552. **ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลตำบลบ้านแป้น จังหวัดลำพูน**. การค้นคว้าแบบอิสระ. คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. “การสืบค้นข้อมูลทาง อินเทอร์เน็ต,” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.pol.cmu.ac.th>, [สืบค้นเมื่อ 15 มกราคม 2555]

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- พินิจ หนูเกตุ. 2550. วัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี. วิทยานิพนธ์. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. “การสืบค้นข้อมูลทาง อินเทอร์เน็ต,” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.thaiedresearch.org>, [สืบค้นเมื่อ 15 มกราคม 2555]
- มณีวรรณ ฉัตรอุทัย. 2552. แนวคิดและหลักการบริหารคนเพื่อผลงาน. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: วิเจพรีนติ้ง.
- เขาวลัษณ์ สุตะโคตร. 2548. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร และความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในสำนักงานเทศบาลเมืองกลุ่มจังหวัดสวญ. วิทยานิพนธ์ ค.ม. การบริหาร ศึกษา. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2551. มนุษย์สัมพันธ์ = พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิภาส ทองสุทธิ. 2552. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: อินทกษา.
- วิรัช เลิศพัฒนา. 2551. TOYOTA มหาอำนาจยานยนต์หมายเลข 1: บทเรียนล้ำค่าว่าด้วยความเป็นผู้นำ จากผู้ผลิตรถยนต์ใหญ่สุดของโลกสำหรับผู้ปรารถนาความสำเร็จในชีวิต. แปลจาก How Toyota Became. โดย ลอรา คีแพกกี. กรุงเทพมหานคร: ยูเรก้า.
- วรรณารด แสงมณี. 2553. องค์กร = ทฤษฎีการออกแบบ และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- สกาวิ สำราญคง. 2547. การพัฒนาแบบวัดความผูกพันของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทในกลุ่มสมบุญ. ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และองค์กรสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. “การสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต,” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.libsearch.nida.ac.th>, [สืบค้นเมื่อ 10 มกราคม 2555]
- สมจินตนา คุ่มภัย. 2553. การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร = กรณีศึกษาวิสาหกิจในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์. รัฐศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. “การสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต,” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.libdcms.nida.ac.th>, [สืบค้นเมื่อ 11 มกราคม 2555]

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สมชื่น นาคพลัง และวิรดี โกมุทีวงษ์. 2547. ความมุ่งมั่น ผูกพันต่อองค์กร = ศึกษารณิ  
บริษัทอิวเวลต์ – แพลการ์ด (ประเทศไทย) จำกัด. ภาคนิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
โครงการบัณฑิตศึกษารพัฒนทรัพยากรมนุษย์และองค์กร สถาบันบัณฑิต  
พัฒนบริหารศาสตร์. “การสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต,” [ออนไลน์].  
เข้าถึงได้จาก: <http://www.libsearch.nida.ac.th>, [สืบค้นเมื่อ 10 มกราคม 2555]
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. 2540. วัฒนธรรมองค์กร = แนวคิด งานวิจัย ประสบการณ์. กรุงเทพมหานคร  
: โพรไฟซ์.
- สิริมาศ ยอดยิมศิริ. 2552. วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันของพนักงานตลาดหลักทรัพย์แห่ง  
ประเทศไทย. ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. “การ  
สืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต,” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.thesis.swu.ac.th>,  
[สืบค้นเมื่อ 11 มกราคม 2555]
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. 2554. การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น. “การสืบค้น ข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต,”  
[ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.nso.go.th>, [สืบค้นเมื่อ 11 มกราคม 2555]
- Allen, N.J. and Meyer, J.P. et al. 1990. "The Measurement and Antecedents of Affective,  
Continuance, and Normative Commitment to the Organization." **Journal of  
Occupational Psychology**. Vol 63
- Bagja Basikin. 2007. "Dedication and Absorption. Work Engagement Among Secondary School  
English in Indonesia." **Annual AARE Conference. Fremantle, Perth,  
Western Australia.**
- Betty B. Poppens. 2001. **Perceived and Preferred Organization Private, Nonprofit Clooges  
Workforce.** “การสืบค้นข้อมูลทาง อินเทอร์เน็ต,” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก:  
[http:// www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/9991659](http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/9991659), [สืบค้นเมื่อ 18 มกราคม 2555]
- Burke, Inc. Research . 2003. **Employee Engagement & Retention Management.** “การสืบค้น  
ข้อมูลทาง อินเทอร์เน็ต,” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : [http://www.burke.com/ Services/  
EERM/services.cfm?id=180](http://www.burke.com/ Services/EERM/services.cfm?id=180), [สืบค้นเมื่อ 15 มกราคม 2555]

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Ginevicius, Romualdas and Vaitkunaite, Vida. 2006. "Analysis of Organizational Culture Dimensions Impacting Performance." **Journal of Business Economics and Management**. Vol 4: pp 201-211
- Greenberg, Jerald and Baron, Robert A. 2003. **Behavior in Organization Understanding and Managing the Human Side of Work**. 8<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Hewitt Associate. 2004 . **Employee Engagement**. "การสืบค้นข้อมูลทาง อินเทอร์เน็ต," [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.was4.hewitt.com>, [สืบค้นเมื่อ 17 มกราคม 2555]
- Melcrum. 2005. **Employee Engagement: How to build a high performance workforce** "การสืบค้นข้อมูลทาง อินเทอร์เน็ต," [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.melcrum.com>, [สืบค้นเมื่อ 15 มกราคม 2555]
- Robinson, D., Perryman, S., Hayday, S. 2004. "The Driver of Engagement." **IES Report**. pp 408.
- Rothbard, Nancy P. & Brett, Jeanne M. 2000. **Promote equal opportunity by recognizing gender differences in the experience of work and family**. In E. A. Locke .Ed. "การสืบค้นข้อมูลทาง อินเทอร์เน็ต," [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.idis.ru.ac.th>, [สืบค้นเมื่อ 15 มกราคม 2555]
- Schein, Edgar H. 1999. **The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense about Cultural Change**. California: Jossey-Bass Inc.,
- Steers, R.M., Porter, L. 1991 . **Motivation and Work Behavior** 5<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill.
- Werther, W. B., Jr., & Keith, D. 1993. **Human resource and personal management**. 4<sup>th</sup> ed. New York: McGraw - Hill



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก.  
แบบสอบถาม

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง

“ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร”

กรณีศึกษา บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนของการประกอบการศึกษาค้นคว้าอิสระตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

โดยที่การตอบแบบสอบถามของท่านจะไม่มีข้อถูกหรือผิด เพียงต้องการทราบถึงความรู้สึกและความคิดเห็นของท่านเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย จึงขอความกรุณาและความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความจริงที่ตรงกับความรู้สึกและความคิดเห็นของท่าน ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจะเป็นความลับและใช้เพื่อประกอบการศึกษาระดับปริญญาโทเท่านั้น ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

แบบสอบถามนี้แบ่งเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์	จำนวน 5 ข้อ
ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร	จำนวน 21 ข้อ
ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากร	จำนวน 12 ข้อ

**ส่วนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดกาเครื่องหมาย ( / ) ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับความจริง

- เพศ  1) ชาย  2) หญิง
- อายุ  1) ต่ำกว่า 25 ปี  2) 25-30 ปี  3) 31-35 ปี  
 4) 36-40 ปี  5) 41-45 ปี  6) 46-50 ปี  
 7) 51-55 ปี  8) 56-60 ปี
- สถานภาพ  1) โสด  2) สมรส  3) อื่นๆ.....
- ระดับการศึกษา  1) ต่ำกว่ามัธยมศึกษา  2) ต่ำกว่าปริญญาตรี  
 3) ปริญญาตรี  4) สูงกว่าปริญญาตรี
- ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน  1) น้อยกว่า 5 ปี  2) 1-5 ปี  3) 6-10 ปี  
 4) 11-15 ปี  5) 16-20 ปี  6) 21 ปีขึ้นไป

**ส่วนที่ 2** ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย (/) ในช่องว่างทางด้านขวามือ โดยตอบให้ตรงกับความรู้สึกหรือความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

วัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
<b>มุ่งนวัตกรรมและความเสี่ยง (Innovation and Risk Taking)</b>	5	4	3	2	1
1. ค้นคว้าวิธีการใหม่ ๆ เข้ามาพัฒนาการทำงานเสมอ					
2. จัดแลกเปลี่ยนและแบ่งปันข้อมูลใหม่ ๆ กับเพื่อนร่วมงานเป็นประจำ					
3. จัดแสวงหาและศึกษากระบวนการทำงานใหม่ ๆ เพื่อใช้พัฒนาคุณภาพงาน					
<b>ใส่ใจต่อรายละเอียด (Attention of Detail)</b>	5	4	3	2	1
4. จัดตรวจสอบความถูกต้องการทำงานของตนเองอยู่เสมอ					
5. เมื่อมีปัญหาจากการดำเนินงานฉันปรึกษาจากผู้บังคับบัญชาเพื่อขอคำแนะนำ					
6. การปฏิบัติงานของฉัน ถูกต้อง ตรงตามระเบียบ					
<b>มุ่งผลลัพธ์ (Outcome Orientation)</b>	5	4	3	2	1
7. การปฏิบัติงานของฉัน บรรลุเป้าหมายตามที่ได้วางเอาไว้					
8. การปฏิบัติงานของฉัน สำเร็จตรงตามเวลา					
9. เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ฉันยอมเสียสละเวลาส่วนตัวได้					
<b>ให้ความสำคัญกับพนักงาน (People Orientation)</b>	5	4	3	2	1
10. ฉันสามารถตัดสินใจในงานที่ฉันรับผิดชอบได้ด้วยตนเอง					
11. ผู้บังคับบัญชามักสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานจากฉันเสมอ					
12. ฉันมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายการทำงานของตนมากกว่าการรอรับคำสั่ง					
<b>ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (Team Orientation)</b>	5	4	3	2	1
13. ลักษณะการทำงาน โดยรวมของฉันส่วนใหญ่เป็นการทำงานเป็นทีม					
14. เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานฉันมีส่วนร่วมแก้ปัญหาให้กับทีมเสมอ					
15. ฉันให้ความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อสมาชิกในทีม					
<b>แข่งขันเข้มข้น (Aggressiveness)</b>	5	4	3	2	1
16. ฉันได้รับโอกาสฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเองจากหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ					
17. ฉันถูกประเมินผลการทำงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนดไว้					
18. ฉันได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนตามปริมาณงานและคุณภาพงานที่ปฏิบัติจริง					



ความมั่นคง (Stability)	5	4	3	2	1
19. ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับจากหน่วยงานสร้างความมั่นคงในการดำรงชีพ					
20. ฉันยินดีปฏิบัติตามนโยบายและกฎเกณฑ์ที่หน่วยงานได้กำหนดอย่างเคร่งครัด					
21. ฉันให้ความสำคัญกับความมั่นคงในการทำงาน					

**ส่วนที่ 3** ข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย (/) ในช่องว่างทางด้านขวามือ โดยตอบให้ตรงกับความรู้สึกหรือความคิดเห็นของฉันมากที่สุด

ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ด้านความต้องการพื้นฐาน</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1. ฉันรู้ว่าฉันถูกคาดหวังอะไรบ้างในการทำงานที่ ปณท					
2. ฉันมีเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานที่เหมาะสม และเพียงพอ					
3. ปณท ให้โอกาสฉันได้ทำในสิ่งที่ฉันทำได้ดีที่สุดทุกวัน					
<b>ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
4. ในช่วง 1 สัปดาห์ที่ผ่านมา ฉันได้รับการยกย่องหรือชมเชยในงานที่ออกมามี					
5. ฉันผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานคอยดูแลเอาใจใส่ฉัน					
6. ปณท ให้การสนับสนุนฉันให้ได้รับการพัฒนา					
<b>ด้านสัมพันธภาพ</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
7. ความคิดเห็นในการทำงานของฉันได้รับการยอมรับ					
8. ฉันรู้สึกว่าการงานที่มีความสำคัญ และตอบสนองพันธกิจหรือจุดมุ่งหมายของปณท					
9. เพื่อนร่วมงานหรือลูกน้องของฉันต่างช่วยเหลือกัน และทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้งานมีคุณภาพ					
<b>ด้านความก้าวหน้าในงาน</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
10. ฉันมีเพื่อนที่ดีที่สุดในที่ทำงาน					
11. ในช่วงหกเดือนที่ผ่านมามีคนในที่ทำงานพูดถึงความก้าวหน้าในงานของฉัน					
12. เมื่อปีที่ผ่านมามีโอกาสที่เรียนรู้และเติบโตในที่ทำงาน					

ขอขอบคุณทุกท่านในการตอบแบบสอบถาม



**ภาคผนวก ข**

**ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ**

**Reliability**

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded	0	.0
	Total	30	100.0
a. List wise deletion based on all variables in the procedure.			

Reliability Statistics	
Cranach's Alpha	N of Items
.809	12

การทดสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร

แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กร	ค่า Alpha ( $\alpha$ )
มุ่งนวัตกรรมและความเสี่ยง (Innovation and Risk Taking)	
1. ฉันนำวิธีการใหม่ ๆ เข้ามาพัฒนาการทำงานเสมอ	0.894
2. ฉันแลกเปลี่ยนและแบ่งปันข้อมูลใหม่ ๆ กับเพื่อนร่วมงานเป็นประจำ	0.889
3. ฉันแสวงหาและศึกษากระบวนการทำงานใหม่ ๆ เพื่อใช้พัฒนาคุณภาพงาน	0.890
ใส่ใจต่อรายละเอียด (Attention of Detail)	
4. ฉันตรวจสอบความถูกต้องการทำงานของตนอยู่เสมอ	0.892
5. เมื่อมีปัญหาจากการทำงานฉันปรึกษาจากผู้บังคับบัญชาเพื่อขอคำแนะนำ	0.892
6. การปฏิบัติงานของฉัน ถูกต้อง ตรงตามระเบียบ	0.890
มุ่งผลลัพธ์ (Outcome Orientation)	
7. การปฏิบัติงานของฉัน บรรลุเป้าหมายตามที่ได้วางเอาไว้	0.889
8. การปฏิบัติงานของฉัน สำเร็จตรงตามเวลา	0.890
9. เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ฉันยอมเสียสละเวลาส่วนตัวได้	0.889
ให้ความสำคัญกับพนักงาน (People Orientation)	
10. ฉันสามารถตัดสินใจในงานที่ฉันรับผิดชอบได้ด้วยตนเอง	0.893
11. ผู้บังคับบัญชามักสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานจากฉันเสมอ	0.890

12. ฉันมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายการทำงานของตนมากกว่าการรอรับคำสั่ง	0.888
ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (Team Orientation)	
13. ลักษณะการทำงานโดยรวมของฉันส่วนใหญ่เป็นการทำงานเป็นทีม	0.889
14. เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานฉันมีส่วนร่วมแก้ปัญหาทั้งทีมเสมอ	0.887
15. ฉันให้ความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อสมาชิกในทีม	0.887
แข่งขันเพิ่มขึ้น (Aggressiveness)	
16. ฉันได้รับโอกาสฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเองจากหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ	0.891
17. ฉันถูกประเมินผลการทำงาน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนดไว้	0.890
18. ฉันได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนตามปริมาณงานและคุณภาพงานที่ปฏิบัติจริง	0.891
ความมั่นคง (Stability)	
19. ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับจากหน่วยงานสร้างความมั่นคงในการดำรงชีพ	0.893
20. ฉันยินดีปฏิบัติตามนโยบายและกฎเกณฑ์ที่หน่วยงานได้กำหนดอย่างเคร่งครัด	0.889
21. ฉันให้ความสำคัญกับความมั่นคงในการทำงาน	0.889

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร

แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร	ค่า Alpha ( $\alpha$ )
ด้านความต้องการพื้นฐาน (Basic Need)	
1. ฉันรู้ว่าฉันถูกคาดหวังอะไรบ้างในการทำงาน	0.886
2. ฉันมีเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานที่เหมาะสม	0.892
3. ณ ที่ทำงาน ฉันมีโอกาสได้ทำในสิ่งที่ฉันทำได้ดีที่สุดทุกวัน	0.878
ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร (Management Support)	
4. ในช่วงเจ็ดวันที่ผ่านมา ฉันได้รับการยกย่องหรือชมเชยในงานที่ออกมาดี	0.876
5. ฉันมีหัวหน้าหรือคนที่ทำงานคอยดูแลเอาใจใส่ฉัน	0.879
6. มีบางคนในที่ทำงานที่คอยสนับสนุนฉันให้ได้รับการพัฒนา	0.878
ด้านสัมพันธภาพ (Relatedness)	
7. ในที่ทำงานความคิดเห็นของฉันได้รับการยอมรับ	0.876
8. พันธกิจหรือจุดมุ่งหมายขององค์กรทำให้ฉันรู้สึกว่าการงานของฉันนั้นสำคัญ	0.880
9. เพื่อนร่วมงานหรือลูกน้องของฉันทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้งานมีคุณภาพ	0.877
ด้านความก้าวหน้าในงาน (Growth)	

10. ฉันมีเพื่อนที่ดีที่สุดในที่ทำงาน	0.881
11. ในช่วงหกเดือนที่ผ่านมามีคนในที่ทำงานพูดถึงความก้าวหน้าในงานของฉัน	0.880
12. เมื่อปีที่ผ่านมามีโอกาสที่เรียนรู้และเติบโตในที่ทำงาน	0.876

Frequency Table

เพศ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	cumulative Percent
Valid	ชาย	112	37.3	37.3	37.3
	หญิง	188	62.7	62.7	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

อายุ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	cumulative Percent
Valid	ต่ำกว่า 25 ปี	11	3.7	3.7	3.7
	25 - 30 ปี	39	13.0	13.0	16.7
	31 - 35 ปี	59	19.7	19.7	36.3
	36 - 40 ปี	41	13.7	13.7	50.0
	41 - 45 ปี	45	15.0	15.0	65.0
	46 - 50 ปี	53	17.7	17.7	82.7
	51 - 55 ปี	31	10.3	10.3	93.0
	56 - 60 ปี	21	7.0	7.0	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

สถานภาพ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	cumulative Percent
Valid	โสด	151	50.3	50.3	50.3
	สมรส	144	48.0	48.0	98.3
	อื่นๆ	5	1.7	1.7	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

ระดับการศึกษา					
		Frequency	Percent	Valid Percent	cumulative Percent
Valid	ต่ำกว่าปริญญาตรี	61	20.3	20.3	20.3
	ปริญญาตรี	182	60.7	60.7	81.0
	สูงกว่าปริญญาตรี	57	19.0	19.0	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน					
		Frequency	Percent	Valid Percent	cumulative Percent
Valid	น้อยกว่า 5 ปี	38	12.7	12.7	12.7
	1 - 5 ปี	32	10.7	10.7	23.3
	6 - 10 ปี	48	16.0	16.0	39.3
	11 - 15 ปี	28	9.3	9.3	48.7
	16 - 20 ปี	53	17.7	17.7	66.3
	21 ปีขึ้นไป	101	33.7	33.7	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

วัฒนธรรมองค์กร 1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วย	4	1.3	1.3	1.3
	ไม่แน่ใจ	72	24.0	24.0	25.3
	เห็นด้วย	159	53.0	53.0	78.3
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	65	21.7	21.7	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

วัฒนธรรมองค์กร 2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วย	8	2.7	2.7	2.7
	ไม่แน่ใจ	31	10.3	10.3	13.0
	เห็นด้วย	201	67.0	67.0	80.0
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	60	20.0	20.0	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

วัฒนธรรมองค์กร 3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วย	10	3.3	3.3	3.3
	ไม่แน่ใจ	42	14.0	14.0	17.3
	เห็นด้วย	185	61.7	61.7	79.0
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	63	21.0	21.0	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

วัฒนธรรมองค์กร4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	cumulative Percent
Valid	ไม่แน่ใจ	21	7.0	7.0	7.0
	เห็นด้วย	186	62.0	62.0	69.0
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	93	31.0	31.0	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

วัฒนธรรมองค์กร5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	.3	.3	.3
	ไม่เห็นด้วย	3	1.0	1.0	1.3
	ไม่แน่ใจ	28	9.3	9.3	10.7
	เห็นด้วย	145	48.3	48.3	59.0
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	123	41.0	41.0	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

วัฒนธรรมองค์กร6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	cumulative Percent
Valid	ไม่แน่ใจ	35	11.7	11.7	11.7
	เห็นด้วย	188	62.7	62.7	74.3
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	77	25.7	25.7	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

วัฒนธรรมองค์กร7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วย	1	.3	.3	.3
	ไม่แน่ใจ	41	13.7	13.7	14.0
	เห็นด้วย	185	61.7	61.7	75.7
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	73	24.3	24.3	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

วัฒนธรรมองค์กร8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	cumulative Percent
Valid	ไม่แน่ใจ	56	18.7	18.7	18.7
	เห็นด้วย	177	59.0	59.0	77.7
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	67	22.3	22.3	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

วัฒนธรรมองค์กร9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วย	2	.7	.7	.7
	ไม่แน่ใจ	32	10.7	10.7	11.3
	เห็นด้วย	164	54.7	54.7	66.0
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	102	34.0	34.0	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

วัฒนธรรมองค์กร10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วย	7	2.3	2.3	2.3
	ไม่แน่ใจ	74	24.7	24.7	27.0
	เห็นด้วย	165	55.0	55.0	82.0
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	54	18.0	18.0	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

วัฒนธรรมองค์กร11					
		Frequency	Percent	Valid Percent	cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วย	8	2.7	2.7	2.7
	ไม่แน่ใจ	93	31.0	31.0	33.7
	เห็นด้วย	162	54.0	54.0	87.7
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	37	12.3	12.3	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

วัฒนธรรมองค์กร12					
		Frequency	Percent	Valid Percent	cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วย	10	3.3	3.3	3.3
	ไม่แน่ใจ	88	29.3	29.3	32.7
	เห็นด้วย	155	51.7	51.7	84.3
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	47	15.7	15.7	100.0
	Total	300	100.0	100.0	



วัฒนธรรมองค์กร13					
		Frequency	Percent	Valid Percent	cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	.3	.3	.3
	ไม่เห็นด้วย	10	3.3	3.3	3.7
	ไม่แน่ใจ	70	23.3	23.3	27.0
	เห็นด้วย	160	53.3	53.3	80.3
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	59	19.7	19.7	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

วัฒนธรรมองค์กร14					
		Frequency	Percent	Valid Percent	cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วย	1	.3	.3	.3
	ไม่แน่ใจ	57	19.0	19.0	19.3
	เห็นด้วย	188	62.7	62.7	82.0
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	54	18.0	18.0	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

วัฒนธรรมองค์กร15					
		Frequency	Percent	Valid Percent	cumulative Percent
Valid	ไม่แน่ใจ	51	17.0	17.0	17.0
	เห็นด้วย	189	63.0	63.0	80.0
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	60	20.0	20.0	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

วัฒนธรรมองค์กร16					
		Frequency	Percent	Valid Percent	cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วย	11	3.7	3.7	3.7
	ไม่แน่ใจ	93	31.0	31.0	34.7
	เห็นด้วย	152	50.7	50.7	85.3
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	44	14.7	14.7	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

วัฒนธรรมองค์กร17					
		Frequency	Percent	Valid Percent	cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วย	6	2.0	2.0	2.0
	ไม่แน่ใจ	62	20.7	20.7	22.7
	เห็นด้วย	183	61.0	61.0	83.7
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	49	16.3	16.3	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

วัฒนธรรมองค์กร18					
		Frequency	Percent	Valid Percent	cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	.3	.3	.3
	ไม่เห็นด้วย	15	5.0	5.0	5.3
	ไม่แน่ใจ	80	26.7	26.7	32.0
	เห็นด้วย	149	49.7	49.7	81.7
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	55	18.3	18.3	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

วัฒนธรรมองค์กร19					
		Frequency	Percent	Valid Percent	cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	2	.7	.7	.7
	ไม่เห็นด้วย	4	1.3	1.3	2.0
	ไม่แน่ใจ	41	13.7	13.7	15.7
	เห็นด้วย	161	53.7	53.7	69.3
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	92	30.7	30.7	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

วัฒนธรรมองค์กร20					
		Frequency	Percent	Valid Percent	cumulative Percent
Valid	ไม่แน่ใจ	20	6.7	6.7	6.7
	เห็นด้วย	190	63.3	63.3	70.0
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	90	30.0	30.0	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

วัฒนธรรมองค์กร21					
		Frequency	Percent	Valid Percent	cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วย	1	.3	.3	.3
	ไม่แน่ใจ	17	5.7	5.7	6.0
	เห็นด้วย	165	55.0	55.0	61.0
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	117	39.0	39.0	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

ความผูกพัน1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วย	4	1.3	1.3	1.3
	ไม่แน่ใจ	68	22.7	22.7	24.0
	เห็นด้วย	182	60.7	60.7	84.7
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	46	15.3	15.3	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

ความผูกพัน2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	6	2.0	2.0	2.0
	ไม่เห็นด้วย	9	3.0	3.0	5.0
	ไม่แน่ใจ	69	23.0	23.0	28.0
	เห็นด้วย	181	60.3	60.3	88.3
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	35	11.7	11.7	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

ความผูกพัน3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วย	10	3.3	3.3	3.3
	ไม่แน่ใจ	65	21.7	21.7	25.0
	เห็นด้วย	168	56.0	56.0	81.0
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	57	19.0	19.0	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

ความผูกพัน4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	1.7	1.7	1.7
	ไม่เห็นด้วย	15	5.0	5.0	6.7
	ไม่แน่ใจ	150	50.0	50.0	56.7
	เห็นด้วย	108	36.0	36.0	92.7
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	22	7.3	7.3	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

ความผูกพัน5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วย	9	3.0	3.0	3.0
	ไม่แน่ใจ	69	23.0	23.0	26.0
	เห็นด้วย	174	58.0	58.0	84.0
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	48	16.0	16.0	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

ความผูกพัน6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วย	2	.7	.7	.7
	ไม่แน่ใจ	80	26.7	26.7	27.3
	เห็นด้วย	161	53.7	53.7	81.0
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	57	19.0	19.0	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

ความผูกพัน7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	2	.7	.7	.7
	ไม่เห็นด้วย	4	1.3	1.3	2.0
	ไม่แน่ใจ	81	27.0	27.0	29.0
	เห็นด้วย	176	58.7	58.7	87.7
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	37	12.3	12.3	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

ความผูกพัน8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วย	8	2.7	2.7	2.7
	ไม่แน่ใจ	61	20.3	20.3	23.0
	เห็นด้วย	185	61.7	61.7	84.7
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	46	15.3	15.3	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

ความผูกพัน9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วย	4	1.3	1.3	1.3
	ไม่แน่ใจ	51	17.0	17.0	18.3
	เห็นด้วย	177	59.0	59.0	77.3
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	68	22.7	22.7	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

ความผูกพัน10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วย	3	1.0	1.0	1.0
	ไม่แน่ใจ	37	12.3	12.3	13.3
	เห็นด้วย	166	55.3	55.3	68.7
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	94	31.3	31.3	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

ความผูกพัน11					
		Frequency	Percent	Valid Percent	cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	4	1.3	1.3	1.3
	ไม่เห็นด้วย	18	6.0	6.0	7.3
	ไม่แน่ใจ	128	42.7	42.7	50.0
	เห็นด้วย	121	40.3	40.3	90.3
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	29	9.7	9.7	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

ความผูกพัน12					
		Frequency	Percent	Valid Percent	cumulative Percent
Valid	ไม่เห็นด้วย	16	5.3	5.3	5.3
	ไม่แน่ใจ	92	30.7	30.7	36.0
	เห็นด้วย	144	48.0	48.0	84.0
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	48	16.0	16.0	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

### Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
วัฒนธรรมองค์กร1	300	2.00	5.00	3.9500	.71358
วัฒนธรรมองค์กร2	300	2.00	5.00	4.0433	.63991
วัฒนธรรมองค์กร3	300	2.00	5.00	4.0033	.69638
มุ่งนวัตกรรมและความเสี่ยง	300	2.00	5.00	3.9990	.56756
วัฒนธรรมองค์กร4	300	3.00	5.00	4.2400	.56875
วัฒนธรรมองค์กร5	300	1.00	5.00	4.2867	.70200
วัฒนธรรมองค์กร6	300	3.00	5.00	4.1400	.59575
ใส่ใจต่อรายละเอียด	300	3.00	5.00	4.2222	.47436
วัฒนธรรมองค์กร7	300	2.00	5.00	4.1000	.62017
วัฒนธรรมองค์กร8	300	3.00	5.00	4.0367	.64033
วัฒนธรรมองค์กร9	300	2.00	5.00	4.2200	.65296
มุ่งผลลัพธ์	300	2.67	5.00	4.1189	.51540
วัฒนธรรมองค์กร10	300	2.00	5.00	3.8867	.71334
วัฒนธรรมองค์กร11	300	2.00	5.00	3.7600	.69571
วัฒนธรรมองค์กร12	300	2.00	5.00	3.7967	.73743
ให้ความสำคัญกับพนักงาน	300	2.33	5.00	3.8145	.57252
วัฒนธรรมองค์กร13	300	1.00	5.00	3.8867	.76317
วัฒนธรรมองค์กร14	300	2.00	5.00	3.9833	.61995
วัฒนธรรมองค์กร15	300	3.00	5.00	4.0300	.60855
ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	300	2.00	5.00	3.9667	.58251
วัฒนธรรมองค์กร16	300	2.00	5.00	3.7633	.74105
วัฒนธรรมองค์กร17	300	2.00	5.00	3.9167	.66674
วัฒนธรรมองค์กร18	300	1.00	5.00	3.8067	.80298
แข่งขันเข้มข้น	300	2.00	5.00	3.8289	.59945
วัฒนธรรมองค์กร19	300	1.00	5.00	4.1233	.73707
วัฒนธรรมองค์กร20	300	3.00	5.00	4.2333	.55970
วัฒนธรรมองค์กร21	300	2.00	5.00	4.3267	.59537
ความมั่นคง	300	2.67	5.00	4.2278	.52544

วัฒนธรรมองค์กรเฉลี่ย	300	2.76	5.00	4.0254	.38217
Valid N (listwise)	300				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ความผูกพัน1	300	2.00	5.00	3.9000	.65173
ความผูกพัน2	300	1.00	5.00	3.7667	.77085
ความผูกพัน3	300	2.00	5.00	3.9067	.73011
ด้านความต้องการพื้นฐาน	300	2.33	5.00	3.8578	.54572
ความผูกพัน4	300	1.00	5.00	3.4233	.76991
ความผูกพัน5	300	2.00	5.00	3.8700	.70338
ความผูกพัน6	300	2.00	5.00	3.9100	.69052
ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร	300	2.00	5.00	3.7345	.60369
ความผูกพัน7	300	1.00	5.00	3.8067	.68619
ความผูกพัน8	300	2.00	5.00	3.8967	.67392
ความผูกพัน9	300	2.00	5.00	4.0300	.67127
ด้านสัมพันธภาพ	300	2.00	5.00	3.9111	.55899
ความผูกพัน10	300	2.00	5.00	4.1700	.67027
ความผูกพัน11	300	1.00	5.00	3.5100	.80336
ความผูกพัน12	300	2.00	5.00	3.7467	.78605
ด้านความก้าวหน้าในงาน	300	2.00	5.00	3.8089	.61911
ความผูกพันเฉลี่ย	300	2.50	4.92	3.8281	.48246
Valid N (listwise)	300				

## T-Test

Group Statistics					
	เพศ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ด้านความต้องการพื้นฐาน	ชาย	112	3.8750	.54271	.05128
	หญิง	188	3.8476	.54869	.04002
ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร	ชาย	112	3.8007	.64761	.06119
	หญิง	188	3.6951	.57409	.04187
ด้านสัมพันธภาพ	ชาย	112	3.9673	.59864	.05657
	หญิง	188	3.8777	.53280	.03886
ด้านความก้าวหน้าในงาน	ชาย	112	3.8691	.65965	.06233
	หญิง	188	3.7730	.59254	.04322
ความผูกพันเฉลี่ย	ชาย	112	3.8780	.50957	.04815
	หญิง	188	3.7984	.46440	.03387

Independent Samples Test										
	Levene's Test for Equality of Variances			t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ด้านความต้องการพื้นฐาน	Equal variances assumed	.025	.874	.421	298	.674	.02746	.06523	-	.15583
	Equal variances not assumed			.422	235.507	.673	.02746	.06505	-	.15561
ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร	Equal variances assumed	1.427	.233	1.468	298	.143	.10559	.07192	-	.24713
	Equal variances not assumed			1.424	211.716	.156	.10559	.07415	-	.25175
ด้านสัมพันธภาพ	Equal variances assumed	.290	.591	1.345	298	.180	.08959	.06663	-	.22072
	Equal variances not assumed			1.305	212.405	.193	.08959	.06863	-	.22487
ด้านความก้าวหน้าในงาน	Equal variances assumed	.159	.691	1.302	298	.194	.09608	.07381	-	.24134
	Equal variances not assumed			1.267	214.011	.207	.09608	.07585	-	.24558
ความผูกพัน	Equal variances assumed	.340	.560	1.385	298	.167	.07964	.05750	-	.19280
	Equal variances not assumed			1.353	216.551	.178	.07964	.05887	-	.19567



ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ด้านความ ต้องการ พื้นฐาน	Between Groups	2.552	7	.365	1.231	.285
	Within Groups	86.492	292	.296		
	Total	89.044	299			
ด้านการ สนับสนุน ทางการ บริหาร	Between Groups	9.083	7	1.298	3.793	.001
	Within Groups	99.884	292	.342		
	Total	108.966	299			
ด้าน สัมพันธภาพ	Between Groups	3.401	7	.486	1.576	.142
	Within Groups	90.027	292	.308		



	Total	93.428	299			
ด้าน ความก้าวหน้า ในงาน	Between Groups	6.017	7	.860	2.311	.026
	Within Groups	108.588	292	.372		
	Total	114.605	299			
ความผูกพัน เฉลี่ย	Between Groups	3.073	7	.439	1.927	.065
	Within Groups	66.524	292	.228		
	Total	69.596	299			

Multiple Comparisons							
LSD							
Dependent Variable	(I) age	(J) age	Mean Difference (I - J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
ด้านความ ต้องการ พื้นฐาน	ต่ำกว่า 25 ปี	25 - 30 ปี	.14817	.18580	.426	-.2175	.5138
		31 - 35 ปี	-.02328	.17874	.896	-.3751	.3285
		36 - 40 ปี	-.07485	.18480	.686	-.4386	.2889
		41 - 45 ปี	.16811	.18306	.359	-.1922	.5284
		46 - 50 ปี	.11634	.18032	.519	-.2386	.4712
		51 - 55 ปี	.05949	.19100	.756	-.3164	.4354
		56 - 60 ปี	-.07528	.20257	.710	-.4740	.3234
	25 - 30 ปี	ต่ำกว่า 25 ปี	-.14817	.18580	.426	-.5138	.2175
		31 - 35	-.17144	.11232	.128	-.3925	.0496
		36 - 40	-.22301	.12174	.068	-.4626	.0166
		41 - 45	.01994	.11907	.867	-.2144	.2543
		46 - 50	-.03182	.11482	.782	-.2578	.1942
		51 - 55	-.08868	.13096	.499	-.3464	.1691
		56 - 60	-.22345	.14731	.130	-.5134	.0665
	31 - 35	ต่ำกว่า 25 ปี	.02328	.17874	.896	-.3285	.3751
		25 - 30	.17144	.11232	.128	-.0496	.3925
		36 - 40	-.05157	.11066	.642	-.2694	.1662
		41 - 45	.19139	.10772	.077	-.0206	.4034
		46 - 50	.13962	.10300	.176	-.0631	.3423
		51 - 55	.08277	.12073	.494	-.1548	.3204
		56 - 60	-.05200	.13829	.707	-.3242	.2202
	36 - 40	ต่ำกว่า 25 ปี	.07485	.18480	.686	-.2889	.4386
		25 - 30	.22301	.12174	.068	-.0166	.4626
		31 - 35	.05157	.11066	.642	-.1662	.2694
		41 - 45	.24296	.11750	.040	.0117	.4742

		46 - 50	.19119	.11320	.092	-.0316	.4140
		51 - 55	.13434	.12954	.301	-.1206	.3893
		56 - 60	-.00043	.14605	.998	-.2879	.2870
	41 - 45	ต่ำกว่า 25 ปี	-.16811	.18306	.359	-.5284	.1922
		25 - 30	-.01994	.11907	.867	-.2543	.2144
		31 - 35	-.19139	.10772	.077	-.4034	.0206
		36 - 40	-.24296*	.11750	.040	-.4742	-.0117
		46 - 50	-.05177	.11032	.639	-.2689	.1654
		51 - 55	-.10862	.12703	.393	-.3586	.1414
		56 - 60	-.24339	.14383	.092	-.5265	.0397
		46 - 50	ต่ำกว่า 25 ปี	-.11634	.18032	.519	-.4712
	25 - 30		.03182	.11482	.782	-.1942	.2578
	31 - 35		-.13962	.10300	.176	-.3423	.0631
	36 - 40		-.19119	.11320	.092	-.4140	.0316
	41 - 45		.05177	.11032	.639	-.1654	.2689
	51 - 55		-.05685	.12306	.644	-.2991	.1853
	56 - 60		-.19162	.14033	.173	-.4678	.0846
	51 - 55		ต่ำกว่า 25 ปี	-.05949	.19100	.756	-.4354
		25 - 30	.08868	.13096	.499	-.1691	.3464
		31 - 35	-.08277	.12073	.494	-.3204	.1548
		36 - 40	-.13434	.12954	.301	-.3893	.1206
		41 - 45	.10862	.12703	.393	-.1414	.3586
		46 - 50	.05685	.12306	.644	-.1853	.2991
		56 - 60	-.13477	.15382	.382	-.4375	.1680
		56 - 60	ต่ำกว่า 25 ปี	.07528	.20257	.710	-.3234
	25 - 30		.22345	.14731	.130	-.0665	.5134
	31 - 35		.05200	.13829	.707	-.2202	.3242
	36 - 40		.00043	.14605	.998	-.2870	.2879
	41 - 45		.24339	.14383	.092	-.0397	.5265
	46 - 50		.19162	.14033	.173	-.0846	.4678
51 - 55	.13477		.15382	.382	-.1680	.4375	
ด้านการ สนับสนุน ทางการ บริหาร	ต่ำกว่า 25 ปี		25 - 30	.04107	.19967	.837	-.3519
		31 - 35	-.08735	.19208	.650	-.4654	.2907
		36 - 40	.17150	.19860	.389	-.2194	.5624
		41 - 45	.13062	.19672	.507	-.2565	.5178
		46 - 50	.19325	.19378	.319	-.1881	.5746
		51 - 55	.42721*	.20526	.038	.0232	.8312
		56 - 60	.49787*	.21768	.023	.0694	.9263

	25 - 30	ต่ำกว่า 25 ปี	-.04107	.19967	.837	-.4340	.3519
		31 - 35	-.12843	.12070	.288	-.3660	.1091
		36 - 40	.13043	.13082	.320	-.1270	.3879
		41 - 45	.08954	.12795	.485	-.1623	.3414
		46 - 50	.15218	.12339	.218	-.0907	.3950
		51 - 55	.38613*	.14073	.006	.1092	.6631
		56 - 60	.45679*	.15830	.004	.1452	.7684
	31 - 35	ต่ำกว่า 25 ปี	.08735	.19208	.650	-.2907	.4654
		25 - 30	.12843	.12070	.288	-.1091	.3660
		36 - 40	.25885*	.11892	.030	.0248	.4929
		41 - 45	.21797	.11576	.061	-.0099	.4458
		46 - 50	.28060*	.11069	.012	.0628	.4985
		51 - 55	.51456*	.12974	.000	.2592	.7699
		56 - 60	.58522*	.14862	.000	.2927	.8777
	36 - 40	ต่ำกว่า 25 ปี	-.17150	.19860	.389	-.5624	.2194
		25 - 30	-.13043	.13082	.320	-.3879	.1270
		31 - 35	-.25885*	.11892	.030	-.4929	-.0248
		41 - 45	-.04088	.12627	.746	-.2894	.2076
		46 - 50	.02175	.12164	.858	-.2177	.2612
		51 - 55	.25570	.13920	.067	-.0183	.5297
		56 - 60	.32636*	.15695	.038	.0175	.6353
	41 - 45	ต่ำกว่า 25 ปี	-.13062	.19672	.507	-.5178	.2565
		25 - 30	-.08954	.12795	.485	-.3414	.1623
		31 - 35	-.21797	.11576	.061	-.4458	.0099
		36 - 40	.04088	.12627	.746	-.2076	.2894
		46 - 50	.06263	.11856	.598	-.1707	.2960
		51 - 55	.29659*	.13651	.031	.0279	.5653
		56 - 60	.36725*	.15457	.018	.0630	.6715
46 - 50	ต่ำกว่า 25 ปี	-.19325	.19378	.319	-.5746	.1881	
	25 - 30	-.15218	.12339	.218	-.3950	.0907	
	31 - 35	-.28060*	.11069	.012	-.4985	-.0628	
	36 - 40	-.02175	.12164	.858	-.2612	.2177	
	41 - 45	-.06263	.11856	.598	-.2960	.1707	
	51 - 55	.23395	.13224	.078	-.0263	.4942	
	56 - 60	.30461*	.15081	.044	.0078	.6014	
51 - 55	ต่ำกว่า 25 ปี	-.42721*	.20526	.038	-.8312	-.0232	
	25 - 30	-.38613*	.14073	.006	-.6631	-.1092	
	31 - 35	-.51456*	.12974	.000	-.7699	-.2592	

		36 - 40	-.25570	.13920	.067	-.5297	.0183
		41 - 45	-.29659 <sup>*</sup>	.13651	.031	-.5653	-.0279
		46 - 50	-.23395	.13224	.078	-.4942	.0263
		56 - 60	.07066	.16530	.669	-.2547	.3960
	56 - 60	ต่ำกว่า 25 ปี	-.49787 <sup>*</sup>	.21768	.023	-.9263	-.0694
		25 - 30	-.45679 <sup>*</sup>	.15830	.004	-.7684	-.1452
		31 - 35	-.58522 <sup>*</sup>	.14862	.000	-.8777	-.2927
		36 - 40	-.32636 <sup>*</sup>	.15695	.038	-.6353	-.0175
		41 - 45	-.36725 <sup>*</sup>	.15457	.018	-.6715	-.0630
		46 - 50	-.30461 <sup>*</sup>	.15081	.044	-.6014	-.0078
ด้าน สัมพันธภาพ	ต่ำกว่า 25 ปี	25 - 30	-.09157	.18956	.629	-.4646	.2815
		31 - 35	-.19097	.18236	.296	-.5499	.1679
		36 - 40	-.20834	.18854	.270	-.5794	.1627
		41 - 45	.00421	.18676	.982	-.3634	.3718
		46 - 50	.01847	.18397	.920	-.3436	.3805
		51 - 55	.09593	.19487	.623	-.2876	.4795
		56 - 60	.02306	.20666	.911	-.3837	.4298
	25 - 30	ต่ำกว่า 25 ปี	.09157	.18956	.629	-.2815	.4646
		31 - 35	-.09941	.11459	.386	-.3249	.1261
		36 - 40	-.11677	.12420	.348	-.3612	.1277
41 - 45		.09578	.12148	.431	-.1433	.3349	
46 - 50		.11004	.11714	.348	-.1205	.3406	
51 - 55		.18750	.13361	.162	-.0755	.4505	
56 - 60		.11463	.15029	.446	-.1812	.4104	
31 - 35	ต่ำกว่า 25 ปี	.19097	.18236	.296	-.1679	.5499	
	25 - 30	.09941	.11459	.386	-.1261	.3249	
	36 - 40	-.01737	.11290	.878	-.2396	.2048	
	41 - 45	.19519	.10990	.077	-.0211	.4115	
	46 - 50	.20944 <sup>*</sup>	.10508	.047	.0026	.4163	
	51 - 55	.28690 <sup>*</sup>	.12317	.021	.0445	.5293	
	56 - 60	.21404	.14109	.130	-.0636	.4917	
36 - 40 ปี	ต่ำกว่า 25 ปี	.20834	.18854	.270	-.1627	.5794	
	25 - 30 ปี	.11677	.12420	.348	-.1277	.3612	
	31 - 35 ปี	.01737	.11290	.878	-.2048	.2396	
	41 - 45 ปี	.21255	.11988	.077	-.0234	.4485	
	46 - 50 ปี	.22681	.11549	.050	-.0005	.4541	
	51 - 55 ปี	.30427 <sup>*</sup>	.13216	.022	.0442	.5644	

		56 - 60 ปี	.23140	.14900	.121	-.0618	.5247
	41 - 45	ต่ำกว่า 25 ปี	-.00421	.18676	.982	-.3718	.3634
		25 - 30	-.09578	.12148	.431	-.3349	.1433
		31 - 35	-.19519	.10990	.077	-.4115	.0211
		36 - 40	-.21255	.11988	.077	-.4485	.0234
		46 - 50	.01425	.11255	.899	-.2073	.2358
		51 - 55	.09171	.12960	.480	-.1634	.3468
		56 - 60	.01885	.14674	.898	-.2700	.3077
	46 - 50	ต่ำกว่า 25 ปี	-.01847	.18397	.920	-.3805	.3436
		25 - 30	-.11004	.11714	.348	-.3406	.1205
		31 - 35	-.20944*	.10508	.047	-.4163	-.0026
		36 - 40	-.22681	.11549	.050	-.4541	.0005
		41 - 45	-.01425	.11255	.899	-.2358	.2073
		51 - 55	.07746	.12555	.538	-.1696	.3246
		56 - 60	.00460	.14317	.974	-.2772	.2864
	51 - 55	ต่ำกว่า 25 ปี	-.09593	.19487	.623	-.4795	.2876
		25 - 30	-.18750	.13361	.162	-.4505	.0755
		31 - 35	-.28690*	.12317	.021	-.5293	-.0445
		36 - 40	-.30427*	.13216	.022	-.5644	-.0442
		41 - 45	-.09171	.12960	.480	-.3468	.1634
		46 - 50	-.07746	.12555	.538	-.3246	.1696
		56 - 60	-.07286	.15693	.643	-.3817	.2360
	56 - 60	ต่ำกว่า 25 ปี	-.02306	.20666	.911	-.4298	.3837
		25 - 30	-.11463	.15029	.446	-.4104	.1812
		31 - 35	-.21404	.14109	.130	-.4917	.0636
		36 - 40	-.23140	.14900	.121	-.5247	.0618
		41 - 45	-.01885	.14674	.898	-.3077	.2700
		46 - 50	-.00460	.14317	.974	-.2864	.2772
		51 - 55	.07286	.15693	.643	-.2360	.3817
ด้าน ความก้าวหน้า ในงาน	ต่ำกว่า 25 ปี	25 - 30	.01630	.20819	.938	-.3934	.4260
		31 - 35	.07496	.20027	.708	-.3192	.4691
		36 - 40	.01260	.20707	.952	-.3949	.4201
		41 - 45	.08763	.20511	.670	-.3161	.4913
		46 - 50	.18478	.20205	.361	-.2129	.5824
		51 - 55	.49858*	.21402	.021	.0774	.9198
		56 - 60	.20926	.22697	.357	-.2374	.6560

	25 - 30	ต่ำกว่า 25 ปี	-.01630	.20819	.938	-.4260	.3934
		31 - 35	.05866	.12585	.641	-.1890	.3064
		36 - 40	-.00370	.13640	.978	-.2722	.2648
		41 - 45	.07133	.13341	.593	-.1912	.3339
		46 - 50	.16847	.12865	.191	-.0847	.4217
		51 - 55	.48228*	.14674	.001	.1935	.7711
		56 - 60	.19296	.16506	.243	-.1319	.5178
	31 - 35	ต่ำกว่า 25 ปี	-.07496	.20027	.708	-.4691	.3192
		25 - 30	-.05866	.12585	.641	-.3064	.1890
		36 - 40	-.06236	.12399	.615	-.3064	.1817
		41 - 45	.01267	.12069	.916	-.2249	.2502
		46 - 50	.10981	.11541	.342	-.1173	.3370
		51 - 55	.42362*	.13527	.002	.1574	.6899
		56 - 60	.13430	.15496	.387	-.1707	.4393
	36 - 40	ต่ำกว่า 25 ปี	-.01260	.20707	.952	-.4201	.3949
		25 - 30	.00370	.13640	.978	-.2648	.2722
		31 - 35	.06236	.12399	.615	-.1817	.3064
		41 - 45	.07503	.13166	.569	-.1841	.3342
		46 - 50	.17217	.12683	.176	-.0774	.4218
		51 - 55	.48598*	.14514	.001	.2003	.7716
		56 - 60	.19666	.16364	.230	-.1254	.5187
	41 - 45	ต่ำกว่า 25 ปี	-.08763	.20511	.670	-.4913	.3161
		25 - 30	-.07133	.13341	.593	-.3339	.1912
		31 - 35	-.01267	.12069	.916	-.2502	.2249
		36 - 40	-.07503	.13166	.569	-.3342	.1841
		46 - 50	.09714	.12361	.433	-.1461	.3404
		51 - 55	.41095*	.14234	.004	.1308	.6911
		56 - 60	.12163	.16116	.451	-.1955	.4388
46 - 50	ต่ำกว่า 25 ปี	-.18478	.20205	.361	-.5824	.2129	
	25 - 30	-.16847	.12865	.191	-.4217	.0847	
	31 - 35	-.10981	.11541	.342	-.3370	.1173	
	36 - 40	-.17217	.12683	.176	-.4218	.0774	
	41 - 45	-.09714	.12361	.433	-.3404	.1461	
	51 - 55	.31381*	.13789	.024	.0424	.5852	
	56 - 60	.02449	.15724	.876	-.2850	.3340	
51 - 55	ต่ำกว่า 25 ปี	-.49858*	.21402	.021	-.9198	-.0774	
	25 - 30	-.48228*	.14674	.001	-.7711	-.1935	
	31 - 35	-.42362*	.13527	.002	-.6899	-.1574	

		36 - 40	-.48598 <sup>*</sup>	.14514	.001	-.7716	-.2003	
		41 - 45	-.41095 <sup>*</sup>	.14234	.004	-.6911	-.1308	
		46 - 50	-.31381 <sup>*</sup>	.13789	.024	-.5852	-.0424	
		56 - 60	-.28932	.17235	.094	-.6285	.0499	
	56 - 60	ต่ำกว่า 25 ปี	-.20926	.22697	.357	-.6560	.2374	
		25 - 30	-.19296	.16506	.243	-.5178	.1319	
		31 - 35	-.13430	.15496	.387	-.4393	.1707	
		36 - 40	-.19666	.16364	.230	-.5187	.1254	
		41 - 45	-.12163	.16116	.451	-.4388	.1955	
		46 - 50	-.02449	.15724	.876	-.3340	.2850	
		51 - 55	.28932	.17235	.094	-.0499	.6285	
	ความผูกพัน เฉลี่ย	ต่ำกว่า 25 ปี	25 - 30	.02843	.16295	.862	-.2923	.3491
			31 - 35	-.05683	.15676	.717	-.3653	.2517
36 - 40			-.02496	.16207	.878	-.3439	.2940	
41 - 45			.09755	.16054	.544	-.2184	.4135	
46 - 50			.12812	.15814	.419	-.1831	.4394	
51 - 55			.27011	.16751	.108	-.0596	.5998	
56 - 60			.16353	.17765	.358	-.1861	.5132	
25 - 30		ต่ำกว่า 25 ปี	-.02843	.16295	.862	-.3491	.2923	
		31 - 35	-.08526	.09850	.387	-.2791	.1086	
		36 - 40	-.05340	.10676	.617	-.2635	.1567	
		41 - 45	.06912	.10442	.509	-.1364	.2746	
		46 - 50	.09969	.10070	.323	-.0985	.2979	
		51 - 55	.24167 <sup>*</sup>	.11485	.036	.0156	.4677	
		56 - 60	.13510	.12919	.297	-.1192	.3894	
31 - 35		ต่ำกว่า 25 ปี	.05683	.15676	.717	-.2517	.3653	
		25 - 30	.08526	.09850	.387	-.1086	.2791	
		36 - 40	.03186	.09705	.743	-.1591	.2229	
		41 - 45	.15438	.09447	.103	-.0315	.3403	
		46 - 50	.18495 <sup>*</sup>	.09033	.042	.0072	.3627	
		51 - 55	.32693 <sup>*</sup>	.10588	.002	.1186	.5353	
		56 - 60	.22036	.12128	.070	-.0183	.4591	
36 - 40		ต่ำกว่า 25 ปี	.02496	.16207	.878	-.2940	.3439	
		25 - 30	.05340	.10676	.617	-.1567	.2635	
		31 - 35	-.03186	.09705	.743	-.2229	.1591	
		41 - 45	.12251	.10305	.235	-.0803	.3253	
		46 - 50	.15308	.09927	.124	-.0423	.3485	
		51 - 55	.29507 <sup>*</sup>	.11360	.010	.0715	.5187	



		56 - 60	.18849	.12808	.142	-.0636	.4406
41 - 45	ต่ำกว่า 25 ปี	25 - 30	-.09755	.16054	.544	-.4135	.2184
		31 - 35	-.15438	.09447	.103	-.3403	.0315
		36 - 40	-.12251	.10305	.235	-.3253	.0803
		46 - 50	.03057	.09675	.752	-.1599	.2210
		51 - 55	.17256	.11141	.122	-.0467	.3918
		56 - 60	.06598	.12614	.601	-.1823	.3142
		46 - 50	ต่ำกว่า 25 ปี	25 - 30	-.09969	.10070	.323
31 - 35	-.18495*			.09033	.042	-.3627	-.0072
36 - 40	-.15308			.09927	.124	-.3485	.0423
41 - 45	-.03057			.09675	.752	-.2210	.1599
51 - 55	.14199			.10792	.189	-.0704	.3544
56 - 60	.03541			.12307	.774	-.2068	.2776
51 - 55	ต่ำกว่า 25 ปี			25 - 30	-.24167*	.11485	.036
		31 - 35	-.32693*	.10588	.002	-.5353	-.1186
		36 - 40	-.29507*	.11360	.010	-.5187	-.0715
		41 - 45	-.17256	.11141	.122	-.3918	.0467
		46 - 50	-.14199	.10792	.189	-.3544	.0704
		56 - 60	-.10658	.13490	.430	-.3721	.1589
		56 - 60	ต่ำกว่า 25 ปี	25 - 30	-.13510	.12919	.297
31 - 35	-.22036			.12128	.070	-.4591	.0183
36 - 40	-.18849			.12808	.142	-.4406	.0636
41 - 45	-.06598			.12614	.601	-.3142	.1823
46 - 50	-.03541			.12307	.774	-.2776	.2068
51 - 55	.10658			.13490	.430	-.1589	.3721
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.							

ANOVA สถานภาพ						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ด้านความ ต้องการ พื้นฐาน	Between Groups	.103	2	.051	.172	.842
	Within Groups	88.941	297	.299		
	Total	89.044	299			
ด้านการ สนับสนุน	Between Groups	2.068	2	1.034	2.873	.058
	Within Groups	106.898	297	.360		

ทางการ บริหาร	Total	108.966	299			
ด้าน สัมพันธภาพ	Between Groups	.315	2	.157	.502	.606
	Within Groups	93.113	297	.314		
	Total	93.428	299			
ด้าน ความก้าวหน้า ในงาน	Between Groups	2.754	2	1.377	3.656	.027
	Within Groups	111.851	297	.377		
	Total	114.605	299			
ความผูกพัน เฉลี่ย	Between Groups	.410	2	.205	.880	.416
	Within Groups	69.187	297	.233		
	Total	69.596	299			

Multiple Comparisons							
LSD							
Dependent Variable	(I) Status	(J) Status	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
ด้านความ ต้องการ พื้นฐาน	โสด	สมรส	-.03166	.06374	.620	-.1571	.0938
		อื่น ๆ	-.09233	.24875	.711	-.5819	.3972
	สมรส	โสด	.03166	.06374	.620	-.0938	.1571
		อื่น ๆ	-.06067	.24894	.808	-.5506	.4292
	อื่น ๆ	โสด	.09233	.24875	.711	-.3972	.5819
		สมรส	.06067	.24894	.808	-.4292	.5506
ด้านการ สนับสนุน ทางการ บริหาร	โสด	สมรส	.09131	.06988	.192	-.0462	.2288
		อื่น ๆ	-.58833 <sup>*</sup>	.27271	.032	.0516	1.1250
	สมรส	โสด	-.09131	.06988	.192	-.2288	.0462
		อื่น ๆ	.49701	.27292	.070	-.0401	1.0341
	อื่น ๆ	โสด	-.58833 <sup>*</sup>	.27271	.032	-1.1250	-.0516
		สมรส	-.49701	.27292	.070	-1.0341	.0401
ด้าน สัมพันธภาพ	โสด	สมรส	-.04569	.06522	.484	-.1740	.0827
		อื่น ๆ	.15846	.25452	.534	-.3424	.6593
	สมรส	โสด	.04569	.06522	.484	-.0827	.1740
		อื่น ๆ	.20415	.25472	.423	-.2971	.7054
	อื่น ๆ	โสด	-.15846	.25452	.534	-.6593	.3424
		สมรส	-.20415	.25472	.423	-.7054	.2971
ด้าน ความก้าวหน้า น้ำในงาน	โสด	สมรส	.18532 <sup>*</sup>	.07148	.010	.0447	.3260
		อื่น ๆ	.30312	.27895	.278	-.2459	.8521
	สมรส	โสด	-.18532 <sup>*</sup>	.07148	.010	-.3260	-.0447
		อื่น ๆ	.11780	.27917	.673	-.4316	.6672

	อื่น ๆ	โตด	-.30312	.27895	.278	-.8521	.2459
		สมรส	-.11780	.27917	.673	-.6672	.4316
ความผูกพัน เฉลี่ย	โตด	สมรส	.04986	.05622	.376	-.0608	.1605
		อื่น ๆ	.23900	.21939	.277	-.1928	.6708
	สมรส	โตด	-.04986	.05622	.376	-.1605	.0608
		อื่น ๆ	.18914	.21956	.390	-.2430	.6212
	อื่น ๆ	โตด	-.23900	.21939	.277	-.6708	.1928
		สมรส	-.18914	.21956	.390	-.6212	.2430

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

#### ANOVA ระดับการศึกษา

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ด้านความ ต้องการพื้นฐาน	Betwe Groups	1.078	2	.539	1.821	.164
	Within Groups	87.965	297	.296		
	Total	89.044	299			
ด้านการ สนับสนุน ทางการบริหาร	Betwe Groups	3.480	2	1.740	4.900	.008
	Within Groups	105.486	297	.355		
	Total	108.966	299			
ด้าน สัมพันธภาพ	Betwe Groups	1.870	2	.935	3.033	.050
	Within Groups	91.558	297	.308		
	Total	93.428	299			
ด้าน ความก้าวหน้า ในงาน	Betwe Groups	2.683	2	1.342	3.560	.030
	Within Groups	111.922	297	.377		
	Total	114.605	299			
ความผูกพัน เฉลี่ย	Betwe Groups	1.886	2	.943	4.135	.017
	Within Groups	67.711	297	.228		
	Total	69.596	299			

#### Multiple Comparisons

LSD							
Depdent Variable	(I) education	(J) education	Mean Differ ความผูกพัน ce (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
ด้านความ ต้องการ พื้นฐาน	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	-.13414	.08052	.097	-.2926	.0243
		สูงกว่าปริญญาตรี	-.17498	.10026	.082	-.3723	.0223
	ปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	.13414	.08052	.097	-.0243	.2926
		สูงกว่าปริญญาตรี	-.04083	.08260	.621	-.2034	.1217
	สูงกว่าปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	.17498	.10026	.082	-.0223	.3723
		ปริญญาตรี	.04083	.08260	.621	-.1217	.2034

ด้านการ สนับสนุน ทางการบริหาร	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	-.23735*	.08817	.008	-.4109	-.0638
		สูงกว่าปริญญาตรี	-.31790*	.10979	.004	-.5340	-.1018
	ปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	.23735*	.08817	.008	.0638	.4109
		สูงกว่าปริญญาตรี	-.08055	.09046	.374	-.2586	.0975
	สูงกว่าปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	.31790*	.10979	.004	.1018	.5340
		ปริญญาตรี	.08055	.09046	.374	-.0975	.2586
ด้าน สัมพันธภาพ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	-.17818*	.08214	.031	-.3398	-.0165
		สูงกว่าปริญญาตรี	-.22876*	.10228	.026	-.4301	-.0275
	ปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	.17818*	.08214	.031	.0165	.3398
		สูงกว่าปริญญาตรี	-.05058	.08427	.549	-.2164	.1153
	สูงกว่าปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	.22876*	.10228	.026	.0275	.4301
		ปริญญาตรี	.05058	.08427	.549	-.1153	.2164
ด้าน ความก้าวหน้า ในงาน	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	-.04976	.09082	.584	-.2285	.1290
		สูงกว่าปริญญาตรี	-.27320*	.11309	.016	-.4958	-.0506
	ปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	.04976	.09082	.584	-.1290	.2285
		สูงกว่าปริญญาตรี	-.22344*	.09318	.017	-.4068	-.0401
	สูงกว่าปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	.27320*	.11309	.016	.0506	.4958
		ปริญญาตรี	.22344*	.09318	.017	.0401	.4068
ความผูกพัน เฉลี่ย	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	-.14983*	.07064	.035	-.2888	-.0108
		สูงกว่าปริญญาตรี	-.24870*	.08796	.005	-.4218	-.0756
	ปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	.14983*	.07064	.035	.0108	.2888
		สูงกว่าปริญญาตรี	-.09887	.07247	.174	-.2415	.0438
	สูงกว่าปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	.24870*	.08796	.005	.0756	.4218
		ปริญญาตรี	.09887	.07247	.174	-.0438	.2415
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.							

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ด้านความ ต้องการ พื้นฐาน	Between Groups	1.365	5	.273	.915	.471
	Within Groups	87.679	294	.298		
	Total	89.044	299			
ด้านการ สนับสนุน ทางการ บริหาร	Between Groups	12.565	5	2.513	7.664	.000
	Within Groups	96.401	294	.328		
	Total	108.966	299			
ด้าน	Between Groups	4.672	5	.934	3.095	.010

สัมพันธภาพ	Within Groups	88.756	294	.302		
	Total	93.428	299			
ด้าน ความก้าวหน้า ในงาน	Between Groups	7.413	5	1.483	4.067	.001
	Within Groups	107.192	294	.365		
	Total	114.605	299			
ความผูกพัน เฉลี่ย	Between Groups	4.869	5	.974	4.423	.001
	Within Groups	64.727	294	.220		
	Total	69.596	299			

Multiple Comparisons							
LSD							
Dependent Variable	(I) thim	(J) thim	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
ด้านความ ต้องการ พื้นฐาน	น้อยกว่า 5 ปี	1 - 5 ปี	-.04166	.13103	.751	-.2995	.2162
		6 - 10 ปี	-.12501	.11858	.293	-.3584	.1084
		11 - 15 ปี	.01188	.13601	.930	-.2558	.2796
		16 - 20 ปี	-.09749	.11608	.402	-.3259	.1310
		21 ปี ขึ้นไป	.04781	.10393	.646	-.1567	.2523
	1 - 5 ปี	น้อยกว่า 5 ปี	.04166	.13103	.751	-.2162	.2995
		6 - 10 ปี	-.08335	.12463	.504	-.3286	.1619
		11 - 15 ปี	.05354	.14132	.705	-.2246	.3317
		16 - 20 ปี	-.05583	.12226	.648	-.2964	.1848
		21 ปี ขึ้นไป	.08947	.11078	.420	-.1286	.3075
	6 - 10 ปี	น้อยกว่า 5 ปี	.12501	.11858	.293	-.1084	.3584
		1 - 5 ปี	-.08335	.12463	.504	-.1619	.3286
		11 - 15 ปี	.13689	.12986	.293	-.1187	.3925
		16 - 20 ปี	.02752	.10881	.800	-.1866	.2417
		21 ปี ขึ้นไป	.17282	.09574	.072	-.0156	.3612
	11 - 15 ปี	น้อยกว่า 5 ปี	-.01188	.13601	.930	-.2796	.2558
		1 - 5 ปี	-.05354	.14132	.705	-.3317	.2246
		6 - 10 ปี	-.13689	.12986	.293	-.3925	.1187
		16 - 20 ปี	-.10937	.12759	.392	-.3605	.1417
		21 ปี ขึ้นไป	.03593	.11664	.758	-.1936	.2655
16 - 20 ปี	น้อยกว่า 5 ปี	.09749	.11608	.402	-.1310	.3259	
	1 - 5 ปี	.05583	.12226	.648	-.1848	.2964	
	6 - 10 ปี	-.02752	.10881	.800	-.2417	.1866	
	11 - 15 ปี	.10937	.12759	.392	-.1417	.3605	

		21 ปี ขึ้นไป	.14530	.09263	.118	-.0370	.3276
	21 ปี ขึ้นไป	น้อยกว่า 5 ปี	-.04781	.10393	.646	-.2523	.1567
		1 - 5 ปี	-.08947	.11078	.420	-.3075	.1286
		6 - 10 ปี	-.17282	.09574	.072	-.3612	.0156
		11 - 15 ปี	-.03593	.11664	.758	-.2655	.1936
		16 - 20 ปี	-.14530	.09263	.118	-.3276	.0370
ด้านการ สนับสนุน ทางการ บริหาร	น้อยกว่า 5 ปี	1 - 5 ปี	-.13270	.13739	.335	-.4031	.1377
		6 - 10 ปี	.02010	.12434	.872	-.2246	.2648
		11 - 15 ปี	.28711*	.14262	.045	.0064	.5678
		16 - 20 ปี	.18144	.12172	.137	-.0581	.4210
		21 ปี ขึ้นไป	.43809*	.10897	.000	.2236	.6526
	1 - 5 ปี	น้อยกว่า 5 ปี	.13270	.13739	.335	-.1377	.4031
		6 - 10 ปี	.15280	.13068	.243	-.1044	.4100
		11 - 15 ปี	.41981*	.14818	.005	.1282	.7114
		16 - 20 ปี	.31414*	.12819	.015	.0618	.5664
		21 ปี ขึ้นไป	.57079*	.11616	.000	.3422	.7994
	6 - 10 ปี	น้อยกว่า 5 ปี	-.02010	.12434	.872	-.2648	.2246
		1 - 5 ปี	-.15280	.13068	.243	-.4100	.1044
		11 - 15 ปี	.26701	.13617	.051	-.0010	.5350
		16 - 20 ปี	.16134	.11410	.158	-.0632	.3859
		21 ปี ขึ้นไป	.41799*	.10039	.000	.2204	.6156
	11 - 15 ปี	น้อยกว่า 5 ปี	-.28711*	.14262	.045	-.5678	-.0064
		1 - 5 ปี	-.41981*	.14818	.005	-.7114	-.1282
		6 - 10 ปี	-.26701	.13617	.051	-.5350	.0010
		16 - 20 ปี	-.10567	.13378	.430	-.3690	.1576
		21 ปี ขึ้นไป	.15098	.12230	.218	-.0897	.3917
	16 - 20 ปี	น้อยกว่า 5 ปี	-.18144	.12172	.137	-.4210	.0581
		1 - 5 ปี	-.31414*	.12819	.015	-.5664	-.0618
		6 - 10 ปี	-.16134	.11410	.158	-.3859	.0632
		11 - 15 ปี	.10567	.13378	.430	-.1576	.3690
		21 ปี ขึ้นไป	.25665*	.09712	.009	.0655	.4478
21 ปี ขึ้นไป	น้อยกว่า 5 ปี	-.43809*	.10897	.000	-.6526	-.2236	
	1 - 5 ปี	-.57079*	.11616	.000	-.7994	-.3422	
	6 - 10 ปี	-.41799*	.10039	.000	-.6156	-.2204	
	11 - 15 ปี	-.15098	.12230	.218	-.3917	.0897	
	16 - 20 ปี	-.25665*	.09712	.009	-.4478	-.0655	
ด้าน สัมพันธภาพ	น้อยกว่า 5 ปี	1 - 5 ปี	-.22642	.13183	.087	-.4859	.0330
		6 - 10 ปี	-.07015	.11931	.557	-.3049	.1647

		11 - 15 ปี	-.08203	.13684	.549	-.3514	.1873
		16 - 20 ปี	.04312	.11679	.712	-.1867	.2730
		21 ปี ขึ้นไป	.16087	.10456	.125	-.0449	.3667
	1 - 5 ปี	น้อยกว่า 5 ปี	.22642	.13183	.087	-.0330	.4859
		6 - 10 ปี	.15627	.12539	.214	-.0905	.4031
		11 - 15 ปี	.14438	.14218	.311	-.1354	.4242
		16 - 20 ปี	.26954*	.12300	.029	.0275	.5116
		21 ปี ขึ้นไป	.38728*	.11146	.001	.1679	.6066
	6 - 10 ปี	น้อยกว่า 5 ปี	.07015	.11931	.557	-.1647	.3049
		1 - 5 ปี	-.15627	.12539	.214	-.4031	.0905
		11 - 15 ปี	-.01189	.13066	.928	-.2690	.2453
		16 - 20 ปี	.11327	.10948	.302	-.1022	.3287
		21 ปี ขึ้นไป	.23101*	.09632	.017	.0414	.4206
	11 - 15 ปี	น้อยกว่า 5 ปี	.08203	.13684	.549	-.1873	.3514
		1 - 5 ปี	-.14438	.14218	.311	-.4242	.1354
		6 - 10 ปี	.01189	.13066	.928	-.2453	.2690
		16 - 20 ปี	.12515	.12837	.330	-.1275	.3778
		21 ปี ขึ้นไป	.24290*	.11735	.039	.0119	.4739
	16 - 20 ปี	น้อยกว่า 5 ปี	-.04312	.11679	.712	-.2730	.1867
		1 - 5 ปี	-.26954*	.12300	.029	-.5116	-.0275
		6 - 10 ปี	-.11327	.10948	.302	-.3287	.1022
		11 - 15 ปี	-.12515	.12837	.330	-.3778	.1275
		21 ปี ขึ้นไป	.11774	.09319	.207	-.0657	.3012
	21 ปี ขึ้นไป	น้อยกว่า 5 ปี	-.16087	.10456	.125	-.3667	.0449
		1 - 5 ปี	-.38728*	.11146	.001	-.6066	-.1679
		6 - 10 ปี	-.23101*	.09632	.017	-.4206	-.0414
		11 - 15 ปี	-.24290*	.11735	.039	-.4739	-.0119
		16 - 20 ปี	-.11774	.09319	.207	-.3012	.0657
ด้าน ความก้าวหน้า ในงาน	น้อยกว่า 5 ปี	1 - 5 ปี	.00932	.14487	.949	-.2758	.2944
		6 - 10 ปี	-.07056	.13111	.591	-.3286	.1875
		11 - 15 ปี	-.03372	.15039	.823	-.3297	.2622
		16 - 20 ปี	-.01711	.12835	.894	-.2697	.2355
		21 ปี ขึ้นไป	.30406*	.11491	.009	.0779	.5302
	1 - 5 ปี	น้อยกว่า 5 ปี	-.00932	.14487	.949	-.2944	.2758
		6 - 10 ปี	-.07987	.13780	.563	-.3511	.1913
		11 - 15 ปี	-.04304	.15625	.783	-.3506	.2645
		16 - 20 ปี	-.02642	.13518	.845	-.2925	.2396
		21 ปี ขึ้นไป	.29475*	.12249	.017	.0537	.5358

	6 - 10 ปี	น้อยกว่า 5 ปี	.07056	.13111	.591	-.1875	.3286
		1 - 5 ปี	.07987	.13780	.563	-.1913	.3511
		11 - 15 ปี	.03684	.14359	.798	-.2457	.3194
		16 - 20 ปี	.05345	.12031	.657	-.1833	.2902
		21 ปี ขึ้นไป	.37462*	.10586	.000	.1663	.5830
	11 - 15 ปี	น้อยกว่า 5 ปี	.03372	.15039	.823	-.2622	.3297
		1 - 5 ปี	.04304	.15625	.783	-.2645	.3506
		6 - 10 ปี	-.03684	.14359	.798	-.3194	.2457
		16 - 20 ปี	.01661	.14107	.906	-.2610	.2942
		21 ปี ขึ้นไป	.33778*	.12896	.009	.0840	.5916
	16 - 20 ปี	น้อยกว่า 5 ปี	.01711	.12835	.894	-.2355	.2697
		1 - 5 ปี	.02642	.13518	.845	-.2396	.2925
		6 - 10 ปี	-.05345	.12031	.657	-.2902	.1833
		11 - 15 ปี	-.01661	.14107	.906	-.2942	.2610
		21 ปี ขึ้นไป	.32117*	.10242	.002	.1196	.5227
	21 ปี ขึ้นไป	น้อยกว่า 5 ปี	-.30406*	.11491	.009	-.5302	-.0779
		1 - 5 ปี	-.29475*	.12249	.017	-.5358	-.0537
		6 - 10 ปี	-.37462*	.10586	.000	-.5830	-.1663
		11 - 15 ปี	-.33778*	.12896	.009	-.5916	-.0840
		16 - 20 ปี	-.32117*	.10242	.002	-.5227	-.1196
ความผูกพัน เฉลี่ย	น้อยกว่า 5 ปี	1 - 5 ปี	-.09801	.11258	.385	-.3196	.1236
		6 - 10 ปี	-.06149	.10188	.547	-.2620	.1390
		11 - 15 ปี	.04562	.11686	.697	-.1844	.2756
		16 - 20 ปี	.02732	.09974	.784	-.1690	.2236
		21 ปี ขึ้นไป	.23760*	.08929	.008	.0619	.4133
	1 - 5 ปี	น้อยกว่า 5 ปี	.09801	.11258	.385	-.1236	.3196
		6 - 10 ปี	.03652	.10708	.733	-.1742	.2473
		11 - 15 ปี	.14363	.12142	.238	-.0953	.3826
		16 - 20 ปี	.12533	.10504	.234	-.0814	.3321
		21 ปี ขึ้นไป	.33561*	.09518	.000	.1483	.5229
	6 - 10 ปี	น้อยกว่า 5 ปี	.06149	.10188	.547	-.1390	.2620
		1 - 5 ปี	-.03652	.10708	.733	-.2473	.1742
		11 - 15 ปี	.10710	.11158	.338	-.1125	.3267
		16 - 20 ปี	.08881	.09349	.343	-.0952	.2728
		21 ปี ขึ้นไป	.29909*	.08226	.000	.1372	.4610
	11 - 15 ปี	น้อยกว่า 5 ปี	-.04562	.11686	.697	-.2756	.1844
		1 - 5 ปี	-.14363	.12142	.238	-.3826	.0953
		6 - 10 ปี	-.10710	.11158	.338	-.3267	.1125



	16 - 20 ปี	16 - 20 ปี	-.01830	.10962	.868	-.2340	.1974	
		21 ปี ขึ้นไป	.19198	.10021	.056	-.0052	.3892	
	16 - 20 ปี	น้อยกว่า 5 ปี	-.02732	.09974	.784	-.2236	.1690	
		1 - 5 ปี	-.12533	.10504	.234	-.3321	.0814	
		6 - 10 ปี	-.08881	.09349	.343	-.2728	.0952	
		11 - 15 ปี	.01830	.10962	.868	-.1974	.2340	
		21 ปี ขึ้นไป	.21028*	.07959	.009	.0537	.3669	
	21 ปี ขึ้นไป	น้อยกว่า 5 ปี	-.23760*	.08929	.008	-.4133	-.0619	
		1 - 5 ปี	-.33561*	.09518	.000	-.5229	-.1483	
		6 - 10 ปี	-.29909*	.08226	.000	-.4610	-.1372	
		11 - 15 ปี	-.19198	.10021	.056	-.3892	.0052	
		16 - 20 ปี	-.21028*	.07959	.009	-.3669	-.0537	
	*. The mean difference is significant at the 0.05 level.							

## Means

ด้านความต้องการพื้นฐาน ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร ด้านสัมพันธภาพ ด้านความก้าวหน้าในงาน ความผูกพันเฉลี่ย * เพศ*						
เพศ		ด้านความต้องการพื้นฐาน	ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร	ด้านสัมพันธภาพ	ด้านความก้าวหน้าในงาน	ความผูกพันเฉลี่ย
ชาย	Mean	3.8750	3.8007	3.9673	3.8691	3.8780
	N	112	112	112	112	112
	Std. Deviation	.54271	.64761	.59864	.65965	.50957
หญิง	Mean	3.8476	3.6951	3.8777	3.7730	3.7984
	N	188	188	188	188	188
	Std. Deviation	.54869	.57409	.53280	.59254	.46440
Total	Mean	3.8578	3.7345	3.9111	3.8089	3.8281
	N	300	300	300	300	300
	Std. Deviation	.54572	.60369	.55899	.61911	.48246

ด้านความต้องการพื้นฐาน ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร ด้านสัมพันธภาพ ด้านความก้าวหน้าในงาน ความผูกพันเฉลี่ย * อายุ						
age		ด้านความต้องการพื้นฐาน	ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร	ด้านสัมพันธภาพ	ด้านความก้าวหน้าในงาน	ความผูกพันเฉลี่ย
ต่ำกว่า 25 ปี	Mean	3.9089	3.8788	3.8486	3.9395	3.8938
	N	11	11	11	11	11
	Std. Deviation	.39700	.47798	.54502	.64664	.45377
25 - 30 ปี	Mean	3.7607	3.8377	3.9402	3.9232	3.8654
	N	39	39	39	39	39

	Std. Deviation	.52946	.63467	.61131	.44237	.45710
31 - 35 ปี	Mean	3.9322	3.9662	4.0396	3.8645	3.9506
	N	59	59	59	59	59
	Std. Deviation	.50203	.48229	.47986	.52201	.37140
36 - 40 ปี	Mean	3.9838	3.7073	4.0570	3.9269	3.9188
	N	41	41	41	41	41
	Std. Deviation	.56746	.58311	.48257	.69727	.47817
41 - 45 ปี	Mean	3.7408	3.7482	3.8444	3.8518	3.7963
	N	45	45	45	45	45
	Std. Deviation	.61917	.57797	.66136	.59270	.53165
46 - 50 ปี	Mean	3.7926	3.6856	3.8302	3.7547	3.7657
	N	53	53	53	53	53
	Std. Deviation	.49883	.64852	.46053	.59617	.47034
51 - 55 ปี	Mean	3.8494	3.4516	3.7527	3.4409	3.6237
	N	31	31	31	31	31
	Std. Deviation	.47797	.55477	.65530	.86232	.56390
56 - 60 ปี	Mean	3.9842	3.3810	3.8256	3.7302	3.7303
	N	21	21	21	21	21
	Std. Deviation	.71076	.68554	.59281	.52306	.54311
Total	Mean	3.8578	3.7345	3.9111	3.8089	3.8281
	N	300	300	300	300	300
	Std. Deviation	.54572	.60369	.55899	.61911	.48246

ด้านความต้องการพื้นฐาน ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร ด้านสัมพันธภาพ ด้านความก้าวหน้าในงาน ความผูกพันเฉลี่ย *						
สถานะ						
Status		ด้านความต้องการพื้นฐาน	ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร	ด้านสัมพันธภาพ	ด้านความก้าวหน้าในงาน	ความผูกพันเฉลี่ย
โสด	Mean	3.8411	3.7881	3.8919	3.9029	3.8560
	N	151	151	151	151	151
	Std. Deviation	.54412	.54911	.53278	.53969	.43857
สมรส	Mean	3.8727	3.6968	3.9375	3.7176	3.8061
	N	144	144	144	144	144
	Std. Deviation	.53181	.65599	.59264	.68769	.52912
อื่น ๆ	Mean	3.9334	3.1998	3.7334	3.5998	3.6170
	N	5	5	5	5	5
	Std. Deviation	1.01103	.18239	.27897	.36533	.27386
Total	Mean	3.8578	3.7345	3.9111	3.8089	3.8281

	N	300	300	300	300	300
	Std. Deviation	.54572	.60369	.55899	.61911	.48246

ด้านความต้องการพื้นฐาน ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร ด้านสัมพันธภาพ ด้านความก้าวหน้าในงาน ความผูกพันเฉลี่ย * ระดับการศึกษา						
education		ด้านความ ต้องการ พื้นฐาน	ด้านการ สนับสนุน ทางการ บริหาร	ด้าน สัมพันธภาพ	ด้าน ความก้าวหน้า ในงาน	ความผูกพัน เฉลี่ย
ต่ำกว่าปริญญาตรี	Mean	3.7432	3.5301	3.7596	3.7268	3.6899
	N	61	61	61	61	61
	Std. Deviation	.66495	.60977	.60293	.55944	.51420
ปริญญาตรี	Mean	3.8773	3.7674	3.9378	3.7766	3.8398
	N	182	182	182	182	182
	Std. Deviation	.48699	.60915	.56487	.62004	.47121
สูงกว่าปริญญาตรี	Mean	3.9182	3.8480	3.9884	4.0000	3.9386
	N	57	57	57	57	57
	Std. Deviation	.57491	.53477	.46279	.64860	.45626
Total	Mean	3.8578	3.7345	3.9111	3.8089	3.8281
	N	300	300	300	300	300
	Std. Deviation	.54572	.60369	.55899	.61911	.48246

ด้านความต้องการพื้นฐาน ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร ด้านสัมพันธภาพ ด้านความก้าวหน้าในงาน ความผูกพันเฉลี่ย * ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน						
thim		ด้านความ ต้องการ พื้นฐาน	ด้านการ สนับสนุน ทางการ บริหาร	ด้าน สัมพันธภาพ	ด้าน ความก้าวหน้า ในงาน	ความผูกพัน เฉลี่ย
ต่ำกว่า 5 ปี	Mean	3.8333	3.9299	3.9299	3.8948	3.8969
	N	38	38	38	38	38
	Std. Deviation	.50068	.58083	.59619	.59581	.48039
1 - 5 ปี	Mean	3.8750	4.0626	4.1563	3.8855	3.9949
	N	32	32	32	32	32
	Std. Deviation	.47708	.46717	.46373	.51926	.35155
6 - 10 ปี	Mean	3.9584	3.9098	4.0000	3.9654	3.9584
	N	48	48	48	48	48
	Std. Deviation	.57787	.50877	.53272	.47757	.42212
11 - 15 ปี	Mean	3.8215	3.6428	4.0119	3.9285	3.8512

	N	28	28	28	28	28
	Std. Deviation	.69382	.57321	.49263	.64384	.49077
16 - 20 ปี	Mean	3.9308	3.7485	3.8868	3.9119	3.8695
	N	53	53	53	53	53
	Std. Deviation	.54052	.67592	.60254	.74864	.55648
21 ปีขึ้นไป	Mean	3.7855	3.4918	3.7690	3.5908	3.6593
	N	101	101	101	101	101
	Std. Deviation	.52405	.56884	.54926	.58858	.46235
Total	Mean	3.8578	3.7345	3.9111	3.8089	3.8281
	N	300	300	300	300	300
	Std. Deviation	.54572	.60369	.55899	.61911	.48246

### Correlations

Correlation						
วัฒนธรรมองค์กร		ความผูกพันต่อองค์กร				
		ด้านความต้องการพื้นฐาน	ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร	ด้านสัมพันธภาพ	ด้านความก้าวหน้าในงาน	ความผูกพันในภาพรวม
แบบมุ่งนวัตกรรมและความเสี่ยง	Pearson Correlation	.364**	.259**	.387**	.355**	.410**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	300	300	300	300	300
แบบใส่ใจต่อรายละเอียด	Pearson Correlation	.407**	.376**	.309**	.243**	.400**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	300	300	300	300	300
แบบมุ่งผลลัพธ์	Pearson Correlation	.400**	.354**	.390**	.295**	.431**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	300	300	300	300	300
แบบให้ความสำคัญ	Pearson Correlation	.406**	.372**	.429**	.383**	.478**

กับพนักงาน	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	300	300	300	300	300
แบบส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	Pearson Correlation	.501**	.568**	.575**	.465**	.635**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	300	300	300	300	300
แบบแข่งขันเข้มข้น	Pearson Correlation	.468**	.553**	.581**	.594**	.664**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	300	300	300	300	300
แบบความมั่นคง	Pearson Correlation	.509**	.405**	.425**	.350**	.506**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	300	300	300	300	300
วัฒนธรรมองค์กรในภาพรวม	Pearson Correlation	.627**	.596**	.643**	.560**	.730**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	300	300	300	300	300
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

#### นิยามความหมาย

วัฒนธรรมองค์กร	หมายถึง
วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งนวัตกรรมและความเสี่ยง	
วัฒนธรรมองค์กร 1	ฉันทนนำวิธีการใหม่ ๆ เข้ามาพัฒนาการทำงานเสมอ
วัฒนธรรมองค์กร 2	ฉันทนแลกเปลี่ยนและแบ่งปันข้อมูลใหม่ ๆ กับเพื่อนร่วมงานเป็นประจำ
วัฒนธรรมองค์กร 3	ฉันทนแสวงหาและศึกษากระบวนการทำงานใหม่ ๆ เพื่อใช้พัฒนาคุณภาพงาน

วัฒนธรรมองค์กรแบบใส่ใจต่อรายละเอียด	
วัฒนธรรมองค์กร 4	ฉันตรวจสอบความถูกต้องการทำงานของตนอยู่เสมอ
วัฒนธรรมองค์กร 5	เมื่อมีปัญหาจากการทำงานฉันปรึกษาจากผู้บังคับบัญชาเพื่อขอคำแนะนำ
วัฒนธรรมองค์กร 6	การปฏิบัติงานของฉัน ถูกต้อง ตรงตามระเบียบ
วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลลัพธ์	
วัฒนธรรมองค์กร 7	การปฏิบัติงานของฉัน บรรลุเป้าหมายตามที่ได้วางเอาไว้
วัฒนธรรมองค์กร 8	การปฏิบัติงานของฉัน สำเร็จตรงตามเวลา
วัฒนธรรมองค์กร 9	เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ฉันยอมเสียสละเวลาส่วนตัวได้
วัฒนธรรมองค์กรแบบให้ความสำคัญกับพนักงาน	
วัฒนธรรมองค์กร 10	ฉันสามารถตัดสินใจในงานที่ฉันรับผิดชอบได้ด้วยตนเอง
วัฒนธรรมองค์กร 11	ผู้บังคับบัญชามักสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานจากฉันเสมอ
วัฒนธรรมองค์กร 12	ฉันมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายการทำงานของตนมากกว่าการรอรับคำสั่ง
วัฒนธรรมองค์กรแบบส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	
วัฒนธรรมองค์กร 13	ลักษณะการทำงาน โดยรวมของฉันส่วนใหญ่เป็นการทำงานเป็นทีม
วัฒนธรรมองค์กร 14	เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานฉันมีส่วนร่วมแก้ปัญหาเกี่ยวกับทีมเสมอ
วัฒนธรรมองค์กร 15	ฉันให้ความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อสมาชิกในทีม
วัฒนธรรมองค์กรแบบแข่งขันเข้มข้น	
วัฒนธรรมองค์กร 16	ฉันได้รับโอกาสฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเองจากหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ
วัฒนธรรมองค์กร 17	ฉันถูกประเมินผลการทำงาน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนดไว้
วัฒนธรรมองค์กร 18	ฉันได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนตามปริมาณงานและคุณภาพงานที่ปฏิบัติจริง
วัฒนธรรมองค์กรแบบความมั่นคง	
วัฒนธรรมองค์กร 19	คำตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับจากหน่วยงานสร้างความมั่นคงในการดำรงชีพ
วัฒนธรรมองค์กร 20	ฉันยินดีปฏิบัติตามนโยบายและกฎเกณฑ์ที่หน่วยงานได้กำหนดอย่างเคร่งครัด
วัฒนธรรมองค์กร 21	ฉันให้ความสำคัญกับความมั่นคงในการทำงาน

ความผูกพัน ต่อองค์กร	หมายถึง
ด้านความต้องการพื้นฐาน	
ความผูกพัน 1	1. ฉันรู้ว่าฉันถูกคาดหวังอะไรบ้างในการทำงาน
ความผูกพัน 2	2. ฉันมีเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานที่เหมาะสม
ความผูกพัน 3	3. ณ ที่ทำงาน ฉันมีโอกาสได้ทำในสิ่งที่ฉันทำได้ดีที่สุดทุกวัน
ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร	
ความผูกพัน 4	4. ในช่วงเจ็ดวันที่ผ่านมา ฉันได้รับการยกย่องหรือชมเชยในงานที่ออกมาดี
ความผูกพัน 5	5. ฉันมีหัวหน้าหรือคนที่ทำงานคอยดูแลเอาใจใส่ฉัน
ความผูกพัน 6	6. มีบางคนในที่ทำงานที่คอยสนับสนุนฉันให้ได้รับการพัฒนา
ด้านสัมพันธภาพ	
ความผูกพัน 7	7. ในที่ทำงานความคิดเห็นของฉันได้รับการยอมรับ
ความผูกพัน 8	8. พันธกิจหรือจุดมุ่งหมายขององค์กรทำให้ฉันรู้สึกที่งานของฉันนั้นสำคัญ
ความผูกพัน 9	9. เพื่อนร่วมงานหรือลูกน้องของฉันทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้งานมีคุณภาพ
ด้านความก้าวหน้าในงาน	
ความผูกพัน 10	10. ฉันมีเพื่อนที่ดีที่สุดในที่ทำงาน
ความผูกพัน 11	11. ในช่วงหกเดือนที่ผ่านมามีคนในที่ทำงานพูดถึงความก้าวหน้าในงานของฉัน
ความผูกพัน 12	12. เมื่อปีที่ผ่านมา ฉันได้มีโอกาสที่เรียนรู้และเติบโตในที่ทำงาน

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางชจิตรพร คมขำ
วัน เดือน ปีเกิด	3 เมษายน 2514
ที่อยู่	15/4 หมู่ 1 ซอยคลองห้าตะวันตก 2 ต.คลองห้า อ.คลองหลวง จ. ปทุมธานี 12120
การศึกษา	สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี คณะบริหารธุรกิจ สาขาบัญชี มหาวิทยาลัยเกริก พ.ศ.2546 ปัจจุบันกำลังศึกษา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ประสบการณ์การทำงาน	บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด พนักงานการเงินและบัญชี ระดับ 7 สวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์ โทรศัพท์ 081-839-5013
อีเมลล์	kachitpornk@gmail.com

