



ปัจจัยเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานขององค์กร กรณีศึกษา ธนาคารกสิกรไทย  
เขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล



โดย  
นางสาวชญ์ณลิน รุ่งสินกุลวัฒน์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

ปัจจัยเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานขององค์กร กรณีศึกษา ธนาคารกสิกรไทย  
เขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล



โดย  
นางสาวธัญญ์นลิน รุ่งสินกุลวัฒน์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

THE CAUSAL FACTORS AFFECTING OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE :  
A CASE STUDY OF KASIKORNTHAI BANK IN BANGKOK METROPOLITAN REGION



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Master of Business Administration (MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION  
PROGRAM)

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2022

Copyright of Silpakorn University



621220030 : หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

คำสำคัญ : การหมุนเวียนงาน, แรงจูงใจในการทำงาน, ความผูกพันของพนักงาน, ผลการปฏิบัติงานขององค์กร

นางสาว ธัญญ์ณลิน รุ่งสินกุลวัฒน์: ปัจจัยเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานขององค์กร กรณีศึกษา ธนาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : อาจารย์ ดร. วงศ์ลัดดา วีระไพบุลย์

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความคิดเห็นของการหมุนเวียนงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานองค์กรของพนักงานธนาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล 2) ทดสอบการหมุนเวียนงานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน และความผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานขององค์กร 3) ทดสอบแรงจูงใจในการทำงาน และความผูกพันของพนักงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร มีกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานธนาคารกสิกรไทยที่เคยผ่านการหมุนเวียนงานและปฏิบัติงานในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล (นครปฐม สมุทรสาคร สมุทรปราการ นนทบุรี และปทุมธานี) จำนวน 450 ตัวอย่าง มีเครื่องมือวิจัยคือ แบบสอบถามการวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นของการหมุนเวียนงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานขององค์กร อยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐาน มีการยอมรับทั้ง 5 สมมติฐาน ได้แก่ 1) การหมุนเวียนงานส่งผลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 2) การหมุนเวียนงานส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 3) การหมุนเวียนงานส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 4) แรงจูงใจในการทำงานส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 5) ความผูกพันของพนักงานส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมี ค่า  $CMIN/DF = 1.776$ ,  $GFI = 0.956$ ,  $CFI = 0.977$ ,  $NFI = 0.984$ ,  $TLI = 0.991$ ,  $RMR = 0.015$  และ  $RMSEA = 0.034$  ประโยชน์ที่ได้จากผลการวิจัยสามารถเป็นแนวทางให้ผู้บริหารหรือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันทางการเงินนำไปใช้เป็นข้อมูลในสร้างแรงจูงใจและความผูกพันของพนักงาน เพื่อเป็นการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรและส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรดีขึ้น

621220030 : Major (MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAM)

Keyword : Job Rotation, Work Motivation, Employee Engagement, Organizational Performance

MISS THANNARIN RUNGSINKUNLAWAT : THE CAUSAL FACTORS AFFECTING OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE : A CASE STUDY OF KASIKORNTHAI BANK IN BANGKOK METROPOLITAN REGION THESIS ADVISOR : LECTURER WONGLADDA WEERAPAIBOON, Ph.D.

The objectives of this research were 1) to study the agreement level job rotation, work motivation, work engagement and organizational performance of Kasikorn Bank employees in Bangkok and Metropolitan Region; 2) to test the effect of job rotation on work motivation, employee engagement and organizational performance; and 3) to test the effect of work motivation and employee engagement on organizational performance. The 450 sampling were bank employees who had had job rotation experience. The research instrument was the questionnaire and the data were analyzed using descriptive analysis and Structural Equation Model (SEM).

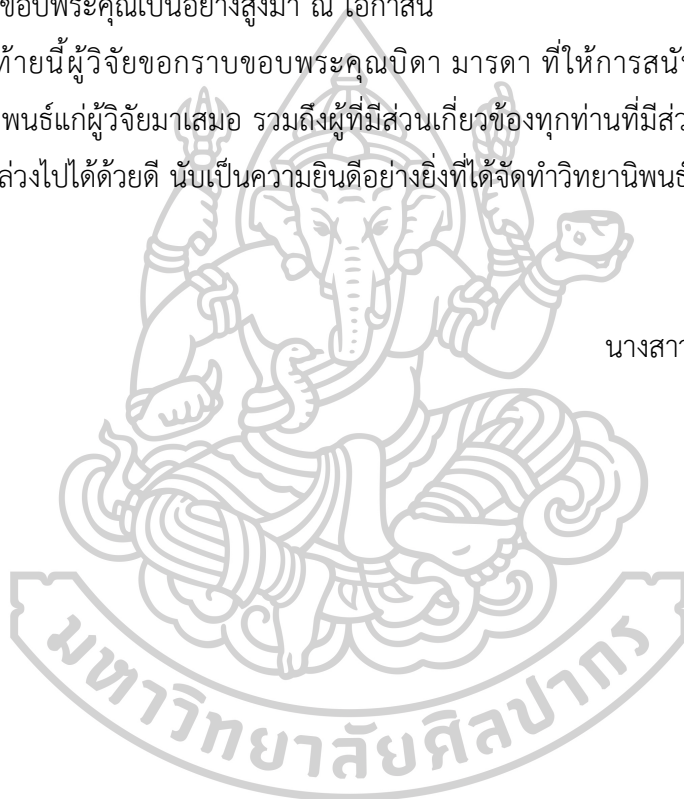
The results of the research were found that the agreement of job rotation, work motivation, employee engagement and organizational performance of Kasikorn Bank employees in Bangkok and Metropolitan Region are high level. For hypothesis testing, the five hypotheses were supported: 1) Job rotations had a positively effect on work motivation at 0.001 level of significance; 2) Job rotation had a positively effect on employee engagement at 0.001 level of significance; 3) Job rotation had a positive effect on organizational performance at 0.001 level of significance; 4) Work motivation had a positive effect on organizational performance at 0.001 level of significance; and 5) Employee engagement had a positive effect on organizational performance at 0.001 level of significance. The result of the Structural Equation Model indicated that the model fit well to the empirical data by the indicators of CMIN/DF = 1.776, GFI = 0.956, CFI = 0.977, NFI = 0.984, TLI = 0.991, RMR = 0.015, RMSEA = 0.034. The implication of this study will be the direction for the human resource manager in financial institutions to create work motivation and employee engagement in order to retain the employees and increase the organizational performance.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้รับความกรุณาเป็นอย่างสูงจาก อาจารย์ ดร.วงศ์ลัดดา วีระไพบุลย์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้ให้ความรู้ คำปรึกษาตลอดจนแนะนำแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข วิทยานิพนธ์ให้มีความถูกต้องและสำเร็จไปได้ด้วยดี ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประพล เปรมทองสุข และ อาจารย์ ดร.มรกต กำแพงเพชร ที่กรุณาให้คำแนะนำแนวทาง อันเป็นประโยชน์ในการพัฒนาและปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้มีความครบถ้วนสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจใน การทำวิทยานิพนธ์แก่ผู้วิจัยมาเสมอ รวมถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่มีส่วนในการทำวิทยานิพนธ์ ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี นับเป็นความยินดีอย่างยิ่งที่ได้จัดทำวิทยานิพนธ์นี้จนเสร็จสมบูรณ์

นางสาว ธัญญ์นลิน รุ่งสินกุลวัฒน์



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1. ที่มาและความสำคัญ.....	1
2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
3. สมมติฐานของการวิจัย.....	6
4. ขอบเขตของการวิจัย.....	6
5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
6. นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	9
1. แนวคิดเกี่ยวกับการหมุนเวียนงาน (Job Rotation).....	9
1.1 ความหมายของการหมุนเวียนงาน.....	9
1.2 หลักการในการหมุนเวียนงาน.....	10
1.3 วัตถุประสงค์ของการหมุนเวียนงาน.....	11
1.4 ประโยชน์ของการหมุนเวียนงาน.....	12
2. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน (Work Motivation).....	12
2.1 ความหมายของแรงจูงใจ.....	12



2.2 ความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน .....	13
2.3 ประเภทของแรงจูงใจในการทำงาน.....	15
2.4 แนวทางการจูงใจบุคลากรในการทำงาน .....	20
3. แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) .....	23
3.1 ความหมายของความผูกพันของพนักงาน.....	23
3.2 ความสำคัญของความผูกพันของพนักงาน .....	24
3.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน.....	26
4. แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Organization Performance) .....	28
4.1 ความหมายผลการปฏิบัติงานขององค์กร .....	28
4.2 แนวคิดผลการปฏิบัติงานขององค์กร.....	29
4.3 ปัจจัยสาเหตุของผลการปฏิบัติงานขององค์กร .....	29
4.4 การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร .....	30
5. ธนาคารกสิกรไทย .....	31
6. การพัฒนาสมมติฐาน.....	33
6.1 ความสัมพันธ์ระหว่างการหมุนเวียนงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กร.....	33
6.2 ความสัมพันธ์การหมุนเวียนงานและแรงจูงใจในการทำงาน.....	34
6.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการหมุนเวียนงานและความผูกพันของพนักงาน .....	35
6.4 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจต่อการทำงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กร .....	36
6.5 ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กร.....	37
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	38
8. กรอบแนวความคิดในการวิจัย .....	42
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	43
1. ระเบียบวิธีวิจัย .....	43
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	43

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	44
4. นิยามเชิงคำถาม.....	45
5. ทดสอบเครื่องมือในการวิจัย.....	50
5.1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity).....	50
5.2 การตรวจสอบความเชื่อมั่นของเนื้อหา (Reliability).....	51
6. การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	52
6.1 ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	52
6.2 ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย.....	52
7. การวิเคราะห์ข้อมูล.....	53
7.1 สถิติการวิเคราะห์เชิงพรรณนา.....	53
7.2 สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factory Analysis).....	54
7.3 สถิติการวิเคราะห์เชิงอนุมาน.....	54
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	57
1. ผลการวิจัยข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	60
2. ผลการวิจัยระดับความคิดเห็นของการหมุนเวียนงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันของ พนักงาน และผลการปฏิบัติงานขององค์กร ของพนักงานธนาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่ กรุงเทพมหานครและปริมณฑล.....	63
2.1 ผลการวิจัยระดับของตัวแปรการหมุนเวียนงาน.....	63
2.2 ผลการวิจัยระดับของตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน.....	64
2.3 ผลการวิจัยระดับของตัวแปรความผูกพันของพนักงาน.....	65
2.4 ผลการวิจัยระดับของตัวแปรผลการปฏิบัติงานขององค์กร.....	66
3 ผลการวิจัยปัจจัยเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานขององค์กร กรณีศึกษาธนาคารกสิกรไทยเขต พื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล.....	68
3.1 ผลการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Correlations).....	69
3.2 ผลการวิจัยองค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA).....	71

3.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	78
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะการวิจัย .....	82
1. สรุปผลการวิจัย .....	82
1.1 ผลการวิจัยข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	82
1.2 ผลการวิจัยระดับความคิดเห็นของแต่ละตัวแปรในการวิจัย .....	83
1.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	84
2. อภิปรายผล .....	85
2.1 ผลการวิจัยข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	85
2.2 ผลการวิจัยระดับความคิดเห็นของแต่ละตัวแปรในการวิจัย .....	85
2.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	87
3. ประโยชน์ด้านวิชาการและด้านการบริหาร.....	89
3.1 ประโยชน์ด้านวิชาการ .....	89
3.2 ประโยชน์ด้านการบริหารจัดการ.....	90
4. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย และข้อเสนอแนะการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	90
รายการอ้างอิง.....	91
ภาคผนวก.....	102
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ .....	103
ภาคผนวก ข หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญ.....	105
ภาคผนวก ค ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Objective Congruence).....	109
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) .....	114
ภาคผนวก จ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	118
ประวัติผู้เขียน.....	126

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 นิยามและแหล่งที่มาของคำถาม .....	45
ตารางที่ 2 สรุปค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม .....	52
ตารางที่ 3 ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย .....	53
ตารางที่ 4 ค่าสถิติตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ .....	56
ตารางที่ 5 ค่าความถี่และค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	60
ตารางที่ 6 ระดับการหมุนเวียนงาน .....	63
ตารางที่ 7 ระดับแรงจูงใจในการทำงาน .....	64
ตารางที่ 8 ระดับความผูกพันของพนักงาน .....	66
ตารางที่ 9 ระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กร .....	67
ตารางที่ 10 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .....	70
ตารางที่ 11 ค่าสถิติทดสอบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรการหมุนเวียนงาน .....	72
ตารางที่ 12 ค่าสถิติทดสอบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน .....	74
ตารางที่ 13 ค่าสถิติทดสอบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความผูกพันของพนักงาน .....	76
ตารางที่ 14 ค่าสถิติทดสอบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรผลการปฏิบัติงานขององค์กร .....	78
ตารางที่ 15 ผลการทดสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลและข้อมูลเชิงประจักษ์ .....	80
ตารางที่ 16 ผลการทดสอบสมมติฐานทางตรง .....	81

## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 สัญลักษณ์ วิสัยทัศน์และพันธกิจธนาคารกสิกรไทย .....	33
ภาพที่ 2 สมมติฐานที่ 1 การหมุนเวียนงานส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร กรณีศึกษา พนักงานธนาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล .....	34
ภาพที่ 3 สมมติฐานที่ 2 การหมุนเวียนงานส่งผลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการทำงาน กรณีศึกษาธนาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล .....	35
ภาพที่ 4 สมมติฐานที่ 3 การหมุนเวียนงานส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงาน กรณีศึกษา ธนาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล .....	36
ภาพที่ 5 สมมติฐานที่ 4 แรงจูงใจในการทำงานส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร กรณีศึกษา ธนาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล .....	37
ภาพที่ 6 สมมติฐานที่ 5 ความผูกพันของพนักงานส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร กรณีศึกษา ธนาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล .....	38
ภาพที่ 7 กรอบแนวความคิดในการวิจัย.....	42
ภาพที่ 8 กรอบแนวคิดในการวิจัยนำมาสร้างเป็นตัวแบบสำหรับการวิจัย (Research model).....	50
ภาพที่ 9 องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรการหมุนเวียนงาน.....	71
ภาพที่ 10 องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน .....	73
ภาพที่ 11 องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความผูกพันของพนักงาน.....	75
ภาพที่ 12 องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรผลการปฏิบัติงานขององค์กร .....	77
ภาพที่ 13 โมเดลความสัมพันธ์ปัจจัยเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานขององค์กร กรณีศึกษาธนาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล .....	79

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1. ที่มาและความสำคัญ

ความสำเร็จของหน่วยงานหรือองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ สามารถดูได้จากผลการปฏิบัติงานขององค์กร และสามารถตรวจสอบและประเมินได้จากผลลัพธ์ทางธุรกิจหรือผลลัพธ์ขององค์กร ซึ่งสามารถเห็นได้จากปัจจัยหลายด้าน อาทิ ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือ สถานะทางการเงิน เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ก่อให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจขององค์กรที่มีผลการดำเนินงานเติบโตอย่างต่อเนื่อง คือองค์กรที่ประสบความสำเร็จ โดยผลการปฏิบัติงานขององค์กร หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายและเกิดผลสำเร็จ ปัจจุบันองค์กรให้ความสำคัญในการวัดผลการปฏิบัติงานมากขึ้น เพื่อกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์กรให้ก้าวหน้าและเจริญเติบโต (ธัญชญา ประทับทอง และภาวิณี เพชรสว่าง, 2564) ทั้งนี้ทาง Garg and Ma (2005) ได้มีการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยพนักงานในองค์กร ทั้งหมด 5 ด้าน คือ 1) มุมมองด้านการเงิน 2) มุมมองธุรกิจภายใน 3) มุมมองของพนักงานที่มีต่อลูกค้า 4) มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ และ 5) การประเมินด้านเทคโนโลยี นอกจากนี้ยังมีปัจจัยหลายประการที่เป็นสาเหตุทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรดี เช่น แรงจูงใจของพนักงาน ความผูกพันของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน เป็นต้น

นอกจากนี้ ทาง Kaplan and Norton (1996) ได้ยืนยันว่าหากองค์กรได้ดำเนินการอย่างจริงจังทั้งในด้านการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร และการพัฒนาบรรยากาศที่ดีในการทำงานไปพร้อมๆ กันกับการพัฒนาโครงการโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีของผลการปฏิบัติงานขององค์กรดีขึ้นได้อย่างยั่งยืน เพราะการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทำให้ผลิตภาพ (Productivity) หรือตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารจัดการต้นทุนทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพด้านบุคลากรสูงขึ้น ซึ่งส่งผลให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงานและความสามารถของตนเองที่เพิ่มขึ้น

อย่างไรก็ตาม แม้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ แต่การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี ก็ทำให้ทุกองค์กรมีความจำเป็นต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะอย่างยิ่งการธำรงรักษาพนักงานและความได้เปรียบทางการแข่งขันหนึ่งนั้นคือการสร้างความเข้มแข็งให้เกิดแก่องค์กรโดยการสร้างสมรรถนะขององค์กรผ่านศักยภาพของพนักงานทั้งหมดในองค์กร จึงจำเป็นต้องหาวิธีสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานอยู่ทำงานให้กับองค์กรให้นานที่สุด (Askalech & Abdulnasir, 2021) ดังนั้น มีปัจจัยสำคัญที่เป็นสาเหตุทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังเช่น ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เป็นความรู้สึกเชิงบวกอย่างแรงกล้าของพนักงานที่มีต่อองค์กร อันเกี่ยวเนื่องมาจากบทบาท

การทำงานในองค์กรจนถึงผลการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร จนทำให้พนักงานแสดงออกด้วยความสมัครใจของการเป็นตัวแทนที่ดีขององค์กร และอยู่ทำงานกับองค์กรเป็นระยะเวลาอันยาวนาน ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานและความพึงพอใจของลูกค้ำ

หากพนักงานที่มีความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรสูง พนักงานจะมีใจอยากมาทำงาน ตั้งใจ และทุ่มเททำงานหนักเพื่อบรรลุผลสำเร็จ และยังส่งผลให้ลูกค้ำเกิดความพึงพอใจในบริการและในที่สุดทำให้องค์กรมีผลกำไรสูงสุดซึ่งทางตรงกันข้าม หากองค์กรใดพนักงานมีความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในระดับต่ำ พนักงานจะขาดงานบ่อย ไม่ตั้งใจทำงานเต็มที่ และมีอัตราการลาออกสูง สิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้การบริการไม่ราบรื่น ลูกค้ำขาดความเชื่อมั่น อาจไม่มาใช้บริการ และองค์กรจะขาดทุนและปิดกิจการในที่สุด (นิวสันันท์ วงศ์ประสิทธิ์, 2558) องค์กรชั้นนำทั่วโลกพบว่าการจัดลำดับความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต ได้ยกให้การสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอยู่ในลำดับที่ 1 ใน 5 เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรยุคใหม่ต้องอาศัยการจูงใจที่สร้างจากภายในตัวบุคคลเอง และองค์กรควรมีส่วนสร้างขึ้นมาอย่างเหมาะสม ซึ่งไม่สามารถใช้มาตรการบังคับ สร้างกติกาโดยปราศจากการมีส่วนร่วมหรือการเห็นพ้องต้องกันจากพนักงาน (Schatsky, Muraskin & Iyengar, 2017)

สิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งของงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์คือ การพัฒนาองค์กรเพื่อสร้างทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าต่อองค์กร ในองค์กรหนึ่งมิติที่จะต้องพัฒนาอย่างมีหลากหลาย และไม่ว่าสิ่งต่าง ๆ จะพัฒนาไปทิศทางใด เช่น การนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยสนับสนุนงานด้านการสื่อสารองค์กรผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ทำให้เกิดการสื่อสารสองทางขึ้น จิตวิทยาองค์กรที่สำคัญ คือแรงจูงใจในการทำงานของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพราะสิ่งนี้เป็นสิ่งที่จะตอบสนองต่อความพึงพอใจและเพิ่มพลังในการทำงานให้แก่มนุษย์ อันจะนำมาซึ่งพฤติกรรมที่พึงปรารถนาต่อองค์กร (Warr & Inceoglu, 2007) ตามทฤษฎีของ Herzberg (1959) ได้เสนอ 2 ปัจจัยที่สำคัญในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ 1) ปัจจัยจูงใจที่เป็นสิ่งกระตุ้นให้พนักงานทำงาน และ 2) ปัจจัยค้ำจุนที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ขณะเดียวกัน Bandura (2002) กล่าวว่าหากบุคคลใดมีการรับรู้ความสามารถของตนเองสูงย่อมมีความกระตือรือร้นในการใช้ความพยายามและความมุ่งมั่นที่จะแสดงพฤติกรรมที่ไม่ย่อท้อ ไม่พึ่งพาอาศัยโชคชะตา และมีความพยายามอย่างมากที่จะทำให้งานนั้นบรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะช่วยให้องค์กรเล็งเห็นถึงพฤติกรรมและความสามารถที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรในแง่ของประสิทธิภาพการทำงาน นอกจากนี้พนักงานยังต้องแสดงออกถึงความพึงพอใจกับสิ่งจูงใจในการทำงานที่องค์กรนำเสนอให้ ซึ่งจะเป็นสิ่งกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจ มีความตั้งใจ กระตือรือร้น และมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่การงานทำให้

แรงจูงใจเป็นเสมือนแรงขับเคลื่อนของบุคลากรในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ และในที่สุดก็จะส่งผลไปถึงผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้บรรลุจุดมุ่งหมาย (Deressa & Zeru, 2018)

นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงในองค์กรเพื่อพัฒนาพนักงานในการถ่ายทอดความรู้ฝังลึกจากพนักงานที่มีประสบการณ์ให้แก่พนักงานใหม่เป็นสิ่งที่ท้าทาย วิธีการที่ช่วยถ่ายทอดความรู้ที่หลากหลาย ทั้งการโค้ช (Coaching) การแนะนำ (Mentoring) โปรแกรมการฝึกอบรม (Training programs) และการหมุนเวียนงาน (Job rotation) (Emmanuel, 2012) มีผู้วิจัยทำการค้นคว้าหาหนึ่งในการพัฒนาเรียนรู้งาน คือการหมุนเวียนงานทำให้มีประสิทธิภาพและผลลัพธ์ที่มีคุณภาพกับบุคคลที่ทำงานในองค์กร (Adomi, 2006) ทั้งนี้ ผลงานวิจัยของ Bei (2009) ได้ทำการค้นคว้าศึกษาเรื่องการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานภายในมหาวิทยาลัย พบว่าการหมุนเวียนงานเป็นการปฏิบัติที่ได้ผลลัพธ์ที่ดีมาก ด้วยเหตุผลคือพนักงานได้เรียนรู้ เพิ่มเติมความรู้ในงานมากขึ้น ได้ปฏิบัติงานมีความแตกต่างกันไป การใช้วิธีการหมุนเวียนงานเป็นประจำ เป็นผลให้พนักงานคิดพิจารณาด้วยตัวเองและทำให้การปฏิบัติงานที่ผิดในงานลดน้อยลง ด้วยความคิดต้องใช้ข้อมูลให้ชัดเจนบวกกับความถูกต้องตามอีกทั้งเหตุผลในเรื่องอื่นๆ และการหมุนเวียนงานจะทำให้พนักงานเกิดความไว้วางใจกันมากขึ้น อีกทั้งพนักงานยังมีส่วนร่วมการปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้น ดังนั้นการหมุนเวียนงานเป็นการเพิ่มความรู้ใหม่และการมีส่วนร่วมของพนักงาน จะเห็นได้จากงานวิจัยเรื่องการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานของห้องสมุดสหพันธ์สาธารณรัฐไนจีเรีย พบว่าการหมุนเวียนงานที่จะสร้างความรู้ การมีส่วนร่วมของพนักงานและแรงจูงใจ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยการหมุนเวียนพนักงานจากฝ่ายงานที่หนึ่งไปสู่อีกฝ่ายงานที่สอง ทำให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ความรู้ใหม่ รวมไปถึงบรรยากาศรูปแบบการทำงาน ความสัมพันธ์ และการกระทำที่ได้สัมผัสใหม่ๆ ลดการกระทำที่ทำเป็นประจำ อันนำไปเป็นกำลังใจกับแรงจูงใจในการทำงาน (Adomi, 2006)

นอกจากนี้ ยังมีงานวิจัยที่เกี่ยวกับการหมุนเวียนสับเปลี่ยนงานในองค์กรอื่น เช่น กรณีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานที่ดำเนินการที่โรงพยาบาลที่ประเทศอินเดียในเขตพื้นที่เวลลอร์ด ปราภฏว่า การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเป็นวิธีปฏิบัติที่ให้ผลลัพธ์ดี อีกทั้งยังประหยัดเรื่องค่าใช้จ่ายและลดต้นทุนที่สำคัญ จึงได้พัฒนาเรื่องคุณภาพชีวิตบุคลากรในโรงพยาบาลให้ได้รับทักษะความรู้มากขึ้น และสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานส่งผลด้านบวก คือให้โอกาสกับบุคลากรในโรงพยาบาลและผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้งานหลายด้าน ก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีด้านความสัมพันธ์อันดีต่อผู้ปฏิบัติงานในองค์กรและยัง ส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จ รวมถึงการแข่งขันที่ได้เปรียบเหนือคู่แข่งในระดับองค์กร (Mohan & Gomathi, 2015) ในขณะที่ Naushad, Shaheed, Zahra and Bano (2014) ได้ระบุลักษณะถึงการบริหาร เรื่องการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ ความพึงพอใจของพนักงานทำให้เกิดการหมุนเวียนงานอย่างเต็มอกเต็มใจและประสบความสำเร็จ อีกทั้งเรื่องการสนับสนุนให้เกิดความรู้ ทักษะในเรื่องการหมุนเวียนงาน รวมไปถึงผลลัพธ์ให้เกิดประสิทธิภาพและ



ประสิทธิผล และความพึงพอใจเพิ่มมากขึ้น ส่งผลต่อความประสบความสำเร็จต่องาน ซึ่งเป็นผลดีต่อตัวพนักงานและองค์กร (Azimian, Shahin, Alinaghian, & Badri, 2013) นอกจากนี้ถึง การหมุนเวียนงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลเชิงบวกให้กับผลการปฏิบัติงานขององค์กรอีกด้วย (Ondiba, Cheruiyot, & Sulo, 2021)

สถาบันการเงินมีบทบาทสำคัญในฐานะตัวกลางหลักในการระดมเงินทุนและจัดสรรทรัพยากรในระบบเศรษฐกิจและเป็นธุรกิจหลักที่เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญในการทำให้ระบบการเงินและเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศเจริญเติบโตและมีเสถียรภาพ โดยการดำเนินธุรกิจหลักของธนาคารพาณิชย์ ได้แก่ การระดมเงินทุน การรับฝาก การให้สินเชื่อ ทั้งสินเชื่อบุคคล และสินเชื่อธุรกิจ การซื้อขายเงินตราต่างประเทศ การซื้อขายตราสารทางการเงิน และการให้บริการอื่นๆ เช่น การค้าประกัน การประกันภัยและหลักทรัพย์ การชำระเงิน การโอนเงิน การเสนอผลิตภัณฑ์ทางการเงินเพื่อการบริหารความเสี่ยง ซึ่งการดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ต่างก็ต้องการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการและการดำเนินงาน ก่อให้เกิดผลกระทบต่อพนักงานที่ความรับผิดชอบการทำงาน ของพนักงานธนาคารที่ต้องการปรับเปลี่ยนการทำงานเช่นกัน พนักงานต้องปรับตัวและเตรียมพร้อม กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (กคพร เปลี่ยนไปโรจน์, 2560) ทั้งนี้ เพื่อเป็นการปรับโฉมจากการทำธุรกรรม การเงินแบบเก่าให้กลายเป็นธุรกรรมการเงินสมัยใหม่ รวมถึงการแข่งขันในด้านการบริการ การทำงาน รูปแบบใหม่จึงจำเป็นที่พนักงานธนาคารต้องมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ ความรู้และความสามารถที่จะปฏิบัติงานหรือให้บริการในรูปแบบใหม่ เนื่องจากในปัจจุบันเทคโนโลยีเข้ามามี บทบาทในการดำเนินงานและชีวิตประจำวันของคนมากขึ้น ซึ่งทำให้ลูกค้าสามารถดำเนินการด้วย ตนเองได้มากขึ้นผ่านระบบออนไลน์ ทำให้บทบาทของพนักงานลดน้อยลงลงตามไปด้วย จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนแลกเปลี่ยนความรู้ ความสามารถการหมุนเวียนงาน เพื่อส่งผลต่อการปฏิบัติงานของ พนักงาน รวมไปถึงองค์กรและความมั่นคงในการทำงานในอนาคต

ดังนั้น ปัจจุบันองค์กรต้องมีการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในการทำงานของพนักงานธนาคาร เพื่อให้ได้เปรียบในการแข่งขัน องค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ กำลังมองหาการแข่งขัน เป็นเหตุผลทำให้ พนักงานต้องปรับเปลี่ยนตนให้ให้มีทักษะที่หลากหลายเป็นเครื่องมือในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการหมุนเวียนงานเป็นกระบวนการที่พัฒนาพนักงานให้มีทักษะหลากหลาย ซึ่งองค์กรใช้ การหมุนเวียนงานอย่างมีประสิทธิภาพ มากกว่าการฝึกรูปแบบปกติ โดยวิธีนี้พนักงานจะได้รับ ประสบการณ์จริง และจะพัฒนาพนักงานยังทำให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขัน การหมุนเวียนงาน เป็นการถ่ายโอนด้านข้างระหว่างงานต่าง ๆ ในองค์กร พนักงานที่ถูกหมุนเวียนไม่ได้อยู่ตำแหน่งนั้น ตลอดไป และบางครั้งพนักงานอาจไม่กลับไปทำงานที่เคยทำมาก่อน นอกจากนี้ การหมุนเวียนงานยังเป็นกระบวนการที่ทำให้พนักงานมีงานที่หลากหลายมากขึ้น อย่างไรก็ตามผู้บริหารหรือผู้จ้าง

งานควรรู้ถึงความสามารถของลูกจ้างและตามแรงจูงใจของพนักงานด้วย (Muhammad & Khan, 2018)

นอกจากการหมุนเวียนงานจะส่งผลไปยังผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้เกิดความสำเร็จแล้ว (Osabiya, 2015; Deressa & Zeru, 2018) ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่เป็นสาเหตุของการทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ดี นั่นคือความผูกพันของพนักงาน เมื่อพนักงานในองค์กรมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ย่อมส่งผลในด้านบวกแก่องค์กรและการปฏิบัติงานขององค์กรด้วย (Kazimoto, 2016; Akanpaadgi & Binpimbu, 2021) ทาง ชลิตพันธ์ บุญมีสุวรรณ (2563) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันพนักงานต่อองค์กร : แนวทางสู่ความสำเร็จ ความผูกพันของพนักงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ พนักงานในองค์กรเมื่อเกิดความผูกพันจะส่งผลทางความรู้สึก ความเต็มใจ และความมุ่งมั่น ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ แรงจูงใจในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญ โดยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร (Ondiba, et al., 2021)

ธนาคารกสิกรไทยเป็นสถาบันทางการเงิน ซึ่งเมื่อต้นปี พ.ศ. 2563 ที่ผ่านมา ได้มีการปรับโครงสร้างการบริหารงานใหม่ โดยได้จัดตั้ง One Team ขึ้น ซึ่งเป็นระบบงานสาขาในรูปแบบใหม่ โดยรูปแบบของวันทีม “ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง” (Customer Centricity) เป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์ธนาคารกสิกรไทย (ธนาคารกสิกรไทย จำกัด, 2563) ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะจากผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด COVID-19 ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมผู้บริโภคและภาวะเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก การปรับโครงสร้างใหม่นี้ได้รวมสาขาด้วยกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร

จากบทบทวนวรรณกรรมที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่าปัจจัยสาเหตุหลายตัวแปรที่สามารถส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานได้ เมื่อบุคคลากรมีความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรก็จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กรด้วย (Kazimoto, 2016; Akanpaadgi, & Binpimbu, 2021) ซึ่งการเกิดแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานและส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร (Osabiya, 2015; Deressa & Zeru, 2018) และยังรวมไปถึงได้รับการหมุนเวียนงานจะส่งผลไปยังผลงานปฏิบัติงานขององค์กรให้เกิดความสำเร็จ (Ondiba, Cheruiyot, & Sullo, 2021) ดังนั้น จากที่มาและความสำคัญที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานขององค์กร กรณีศึกษาธนาคารกสิกรไทยในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล (นครปฐม สมุทรสาคร สมุทรปราการ นนทบุรี และปทุมธานี) ผู้วิจัยคาดหวังว่าผลการวิจัยสามารถนำไปเป็นข้อมูลให้ทางฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันทางการเงิน นำไปเป็นแนวทางบริหารจัดการในการสร้างแรงจูงใจ สร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรกับพนักงาน

เพื่อการธำรงรักษาพนักงานในขณะที่ยังคงมีการเปลี่ยนแปลงการหมุนเวียนงานให้กับพนักงาน ซึ่งจะส่งผลทำให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการหมุนเวียนงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานขององค์กร กรณีศึกษานาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

2. เพื่อทดสอบการหมุนเวียนงานส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานขององค์กร กรณีศึกษานาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

3. เพื่อทดสอบแรงจูงใจในการทำงาน และความผูกพันของพนักงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร กรณีศึกษานาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

## 3. สมมติฐานของการวิจัย

1. การหมุนเวียนงานส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร กรณีศึกษานาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

2. การหมุนเวียนงานส่งผลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการทำงาน กรณีศึกษานาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

3. การหมุนเวียนงานส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันกรณีศึกษานาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

4. แรงจูงใจในการทำงานส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรกรณีศึกษานาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

5. ความผูกพันของพนักงานส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรกรณีศึกษานาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

## 4. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานขององค์กร กรณีศึกษานาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

### ขอบเขตด้านเนื้อหา

ขอบเขตด้านเนื้อหาการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาถึงปัจจัยเชิงสาเหตุประกอบด้วย การหมุนเวียนงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันของพนักงาน ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร กรณีศึกษาระบบการคลังไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

### ขอบเขตด้านประชากร

ขอบเขตด้านประชากรในการศึกษาในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานธนาคารกสิกรไทยที่เคยมีการหมุนเวียนงาน เขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล (นครปฐม สมุทรสาคร สมุทรปราการ นนทบุรี และปทุมธานี)

### ขอบเขตด้านตัวแปร

การศึกษาในครั้งนี้ มีขอบเขตด้านตัวแปร ประกอบด้วย การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) แรงจูงใจในการทำงาน (Work Motivation) ความผูกพันของพนักงาน (Engagement Employee) ผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Organizational Performance)

### ขอบเขตด้านเวลา

เดือนธันวาคม พ.ศ. 2564 ถึง พฤศจิกายน 2565 รวมระยะเวลา 12 เดือน

## 5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

### 1. ประโยชน์ในเชิงวิชาการ

การศึกษานี้ทำให้ทราบปัจจัยเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานธนาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพและปริมณฑลซึ่งการหมุนเวียนงาน แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ความผูกพันของพนักงาน ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร โดยผลการวิจัยจะเป็นแนวทางให้ผู้สนใจ ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม

### 2. ประโยชน์การบริหารจัดการ

2.1 ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้แนวทางให้สถาบันทางการเงินทราบถึงปัจจัยเชิงสาเหตุคือการหมุนเวียนงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันของพนักงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อเป็นนโยบายในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้องค์กรได้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

2.2 ฝ่ายบริหาร และฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร สามารถนำข้อมูลไปปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาบุคลากรในองค์กรเพื่อการธำรงรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร และมีกรสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงาน รวมถึงการสร้าง ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรให้มากขึ้น เพื่อที่จะพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพเพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) หมายถึง การสับเปลี่ยน หมุนเวียน บุคลากร ในระยะเวลาหนึ่ง เพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ ทักษะเป็นการลงมือปฏิบัติจริงในบทบาทใหม่ อาจจะอยู่ในสายงานใหม่หรือสายงานเดิม ซึ่งทำให้บุคลากรมีศักยภาพที่ใกล้เคียงกัน มีความสามารถ หลายด้าน สามารถทำงานทดแทนและช่วยเหลือกันได้

2. แรงจูงใจในการทำงาน (Work Motivation) หมายถึง แรงกระตุ้น หรือพฤติกรรมของ บุคคลที่ได้รับการกระตุ้นโดย สร้างสิ่งเร้าหรือสิ่งจูงใจอันเกิดจากแรงขับผลักดันให้บุคคลกระทำการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จต่อไป

3. ความผูกพันของพนักงาน (Engagement Employee) หมายถึง ความผูกพันของพนักงาน หรือความรู้สึกของบุคลากรต่อองค์กรว่ามีความภาคภูมิใจต่อองค์กร และเห็นคุณค่าในงานที่ทำพร้อม ที่จะทุ่มเททั้งร่างกายแรงใจในการทำงานให้องค์กรอย่างสุดความสามารถ

4. ผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Organizational performance) หมายถึง ผลลัพธ์ที่ สะท้อนถึงความสามารถขององค์กรที่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งผลการ ปฏิบัติงานขององค์กรอาจวัดได้ทั้งเป็นมูลค่าเงิน ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง ประสิทธิภาพและประสิทธิผล การปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นต้น องค์กรที่ประสบความสำเร็จมีการวัดโดยพนักงานในองค์กร ทั้งหมด 5 ด้าน คือ 1) มุมมองด้านการเงิน 2) มุมมองธุรกิจภายใน 3) มุมมองของพนักงานที่มีต่อ ลูกค้า 4) มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ และ 5) การประเมินด้านเทคโนโลยี

5. พนักงานธนาคาร (Bank Employees) หมายถึง พนักงานธนาคารที่ทำงานในธนาคาร กสิกรไทย ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ได้แก่ นครปฐม สมุทรสาคร สมุทรปราการ นนทบุรี และปทุมธานี ซึ่งเป็นบุคคลที่เคยมีประสบการณ์ในการหมุนเวียนงานไปตามตำแหน่งต่าง ๆ จาก พนักงานปฏิบัติงานด้านระบบปฏิบัติการงานสาขาในด้านการให้บริการลูกค้า หมุนเวียนสับเปลี่ยนไป ตำแหน่งงานผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าและปฏิบัติหน้าที่ในการนำเสนอขายผลิตภัณฑ์ธนาคารที่ หลากหลายขึ้นเช่น สินเชื่อทุกประเภท ผลิตภัณฑ์กองทุน ผลิตภัณฑ์ประกัน เงินฝาก เป็นต้น

## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานขององค์กร กรณีศึกษา ธนาคารกสิกรไทย เขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า หาข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการหมุนเวียนงาน (Job Rotation)
2. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน (Work Motivation)
3. แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement)
4. แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานองค์กร (Organizational Performance)
5. ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
6. การพัฒนาสมมติฐาน
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8. กรอบแนวความคิดในการวิจัย

### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

#### 1.1 ความหมายของการหมุนเวียนงาน

การหมุนเวียนงานเป็นเครื่องมือของการจัดการความรู้อย่างหนึ่ง เป็นการทำให้บุคคลที่อยู่ในสายอาชีพเดียวกันสลับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่งหน้าที่ และความรับผิดชอบที่อยู่ในระดับเดียวกัน ซึ่งทำให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้และการปฏิบัติระหว่างกัน มีความเข้าใจ เห็นใจ เพื่อนร่วมงานมากขึ้นอีกทั้งเป็นการเพิ่มทักษะการทำงานที่หลากหลายในแต่ละบุคคลให้มากขึ้น ซึ่งเป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและองค์กร ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมาย เกี่ยวกับการหมุนเวียนงาน (Job rotation) ไว้ ดังนี้

Shahid, Chongcharoen and Ulhaq (2019) กล่าวว่า การหมุนเวียนงานเป็นกระบวนการที่จะเปลี่ยนตำแหน่งพนักงานจากงานหนึ่งไปอีกงานหนึ่ง กระบวนการซึ่งพนักงานสามารถพัฒนาทักษะใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ พนักงานไม่ควรคาดหวังในตอนแรกเขาจะปฏิบัติหน้าที่และภารกิจทั้งหมดของตำแหน่งใหม่ แต่ควรคาดหวังในการพัฒนาทักษะใหม่และที่จำเป็นเพื่อทำงานใหม่ต่อไป การหมุนเวียนงานนั้นจะทำให้พนักงานมีความหลากหลายมากขึ้น โดยการหมุนเวียนงาน นายจ้างจะรับรู้ถึงความสามารถของลูกจ้างที่แท้จริง และตามแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานการหมุนเวียนงานทำให้งานน่าสนใจยิ่งขึ้น และอีกทั้งยังช่วยลดความเบื่อหน่ายและความเหนื่อยล้า

อรรถวรรณ ปิลันธน์โอวาท (2554) ได้ให้ความหมายการหมุนเวียนคือ การสับเปลี่ยน หมุนเวียน พนักงานไปปฏิบัติภาระงานอื่นในช่วงระยะเวลาหนึ่งตามแผนที่องค์กรได้กำหนด กล่าวโดยสรุป การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นการสับเปลี่ยน หมุนเวียน บุคลากรในระยะเวลาหนึ่ง เพื่อเพิ่ม ความรู้ ความสามารถ ทักษะ เป็นการลงมือปฏิบัติจริงในบทบาทใหม่ แต่ยังคงอยู่ในสายงานเดิม ทำให้ บุคลากรมีสมรรถนะที่ใกล้เคียงกัน มีความสามารถหลายด้าน สามารถทำงานทดแทนและช่วยเหลือกันได้ ซึ่งทาง รัตติยา ปรัชญากร (2556) ได้กล่าวว่า การจัดการด้านทรัพยากรบุคคล ต้องจัดการอย่างมี ระบบ มีขั้นตอนในการกำหนด นโยบายไปสู่ระดับผู้ปฏิบัติการ เพื่อให้ได้ตามวัตถุประสงค์อย่างสูงสุด ฉะนั้นการบริหารและจัดการทรัพยากรบุคคล จึงมีความสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร การทำให้ ประสบความสำเร็จผลขึ้นอยู่กับผู้บริหารและพนักงาน หากองค์กรมีวิธีการจัดการและบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ที่ดีก็สามารถทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้ เพราะฉะนั้นทุกองค์กรต้องให้ ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ถ้าต้องพัฒนาความสามารถและความรู้พนักงานใน องค์กรให้เก่งและมีความสามารถมากขึ้นและสิ่งสำคัญก็คือการเรียนรู้ โดยการเรียนรู้ทำให้เกิด ประสบการณ์ ความรู้ของพนักงาน การแลกเปลี่ยนข้อมูล การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานใช้ในด้าน พัฒนาเรียนรู้ก่อให้เกิดพนักงานมีความรู้และความสามารถมากขึ้น เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของงานเช่น ระบบงานข้าราชการในประเทศญี่ปุ่นใช้วิธีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่งงาน เพื่อเรียนรู้กับกลุ่ม ข้าราชการให้มีความรู้เพิ่มเติม ในอนาคตระบบราชการต้องมีความรู้และกว้างขวางขึ้น ซึ่งมาจากการ สับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ดังนั้นการหาความพอดีและลงตัวกับความเป็นผู้เชี่ยวชาญ จากการทำงาน สถานที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้มีเก่งพร้อมในความรู้และมากความสามารถ ที่ได้มาจากการหมุนเวียนงาน

สรุปได้ว่า การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) หมายถึง การหมุนเวียน การสับเปลี่ยน บุคลากรในระยะเวลาหนึ่ง เพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถ เป็นการลงมือปฏิบัติจริงในบทบาท งานใหม่ อาจจะอยู่ในสายงานเดิมหรือสายงานใหม่ ทำให้บุคลากรมีศักยภาพที่ใกล้เคียงกัน มีความสามารถหลายด้าน สามารถทำงานทดแทนและช่วยเหลือกันได้

## 1.2 หลักการในการหมุนเวียนงาน

Shahid et al (2019) ได้อธิบายหลักที่ควรพิจารณาในการหมุนเวียนงาน 8 ประการ ดังนี้

1. ควรใช้การหมุนเวียนงานเป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมและระบบพัฒนา อาชีพ การหมุนเวียนมีคุณค่ากับองค์กร โดยเฉพาะเรื่องการพัฒนาทักษะ เนื่องจากการหมุนเวียน เป็นการช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานภายในองค์กร
2. ควรใช้การหมุนเวียนงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับทักษะที่ต้องการส่งเสริม ให้เกิดขึ้นกับพนักงานในกระบวนการหมุนเวียนขององค์กร

3. ควรใช้การหมุนเวียนงานในการพัฒนาพนักงานในส่วนที่ทำงานเกี่ยวกับวิชาชีพการพัฒนาพนักงานในส่วนที่ทำงานเกี่ยวกับวิชาชีพและงานในเชิงการจัดการ และอีกทั้งการหมุนเวียนมีประโยชน์มหาศาลในการพัฒนา พนักงานในงานทุกประเภท

4. ควรใช้การหมุนเวียนงานในช่วงภายหลังจากที่ได้จ้างพนักงานเข้ามาในองค์กรในระยะเริ่มแรกให้เหมาะสม

5. ควรใช้การหมุนเวียนงานมาใช้ในการพัฒนาอาชีพ โดยไม่มีการเลื่อนตำแหน่ง

6. ควรให้ความสนใจการหมุนเวียนงานที่จัดสำหรับผู้หญิงและพนักงานส่วนน้อยด้วยเพื่อให้โอกาสต่างกับคนเหล่านี้ในลักษณะไม่เลือกปฏิบัติ

7. ควรเชื่อมโยงการหมุนเวียนงานกับกระบวนการวางแผนพัฒนาอาชีพ พนักงานแต่ละคนต้องทราบถึงความต้องการของการมอบหมายงาน อัตราหมุนเวียนควรจัดให้เหมาะสมกับเวลาและเป้าหมายของงาน

8. การนำวิธีการหมุนเวียนงานไปใช้ในทางปฏิบัติต่างๆจะให้ประโยชน์สูงสุด และมีต้นทุนต่ำที่สุดรวมถึงประโยชน์บางอย่างในการบูรณาการองค์กรและสถานการณ์ต่างๆ

สรุปได้ว่า หลักการในการหมุนเวียนงานเป็นการฝึกอบรมพัฒนาทักษะ และสามารถนำมาเชื่อมโยงในการพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งต้องมีกระบวนการวางแผนการหมุนเวียนงานให้เหมาะสมพัฒนาบุคลากรและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

### 1.3 วัตถุประสงค์ของการหมุนเวียนงาน

กองการเจ้าหน้าที่ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน (2553) อธิบายวัตถุประสงค์การหมุนเวียนงานว่าเป็นการพัฒนาบุคลากรโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถในงานที่หลากหลายมากขึ้น เป็นการเตรียมความพร้อมและให้บุคลากรได้เรียนรู้งานอื่นๆ นอกเหนือจากงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากขึ้น

จิราพรรณ อินทศิริพงษ์ (2553) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการหมุนเวียนไว้ ดังนี้

1. เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้งานอื่นๆ ในฝ่ายที่รับผิดชอบอยู่
2. ถ่ายทอดและส่งต่อความรู้ให้แกกัน
3. สร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

สรุปได้ว่า การหมุนเวียนงานมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสได้รับการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถในงานที่หลากหลายขึ้น เพื่อให้บุคลากรทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและมีความสัมพันธ์ดีต่อกัน



#### 1.4 ประโยชน์ของการหมุนเวียนงาน

Kaymaz (2010) กล่าวว่า นายจ้างสามารถกำหนดความสามารถที่พนักงานได้รับการพัฒนา เพื่อสามารถทำหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้นและทำให้นายจ้างทราบจุดแข็งจุดอ่อนของพนักงาน จากนั้นนำมาพัฒนาให้ดีขึ้น ช่วยให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานและลดความเบื่อหน่ายในงาน ปัจจุบันนี้ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีกับความพึงพอใจในงาน ซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นหรือจูงใจในการทำงานได้เป็นอย่างดีและยังลดความเบื่อหน่ายในงานของพนักงานได้

Ortega (2010) กล่าวว่า การหมุนเวียนงานทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และได้รับการพัฒนาความสามารถ ทำให้มีการสั่งสมประสบการณ์และความก้าวหน้าทางสายอาชีพนายจ้างได้เรียนรู้เกี่ยวกับพนักงานการหมุนเวียนงาน นายจ้างจะได้เรียนรู้เกี่ยวกับความสามารถในมิติใหม่ๆ ของพนักงานเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ การหมุนเวียนงานจะทำให้องค์กรได้รับประโยชน์จากการพัฒนาบุคคลและการใช้ทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ การหมุนเวียนงานมีประโยชน์ 5 ประการ (กรกมล กิจคงชีพ, 2559) ดังนี้

1. ช่วยลดความเครียด ความเบื่อหน่ายจากงานเดิม โดยได้ไปทดลองงานใหม่ที่อาจตรงกับความรู้ ความสามารถและความถนัดมากขึ้น
2. เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงศักยภาพ และความรู้ความสามารถ อีกทั้งได้ค้นหาความถนัดเฉพาะตัวให้เหมาะสมกับงาน เป็นการค้นหาตัวเองได้อีกช่องทางหนึ่ง
3. เป็นการช่วยขยายพนักงานที่อยู่ในตำแหน่งเดิม ที่ยังไม่สามารถเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้นได้ โดยให้ไปปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ด้านอื่นก่อน
4. เป็นเครื่องมือที่ช่วยพัฒนาพนักงานได้โดยที่ไม่ต้องใช้สถานที่ภายนอก และไม่ต้องใช้งบประมาณ เนื่องจากสามารถใช้บรรยากาศการปฏิบัติงานจริงตามโครงสร้างขององค์กรและการบริหารจัดการที่มีอยู่แล้ว
5. เป็นการสร้างความรู้ใหม่ให้กับผู้ปฏิบัติงานต้องศึกษาเพิ่มเติม ฝึกการแก้ไขปัญหา การตัดสินใจ การสร้างภาวะผู้นำ

สรุปได้ว่า ประโยชน์ของการหมุนเวียนงานเป็นการพัฒนาบุคลากร เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้งานใหม่ๆ ได้สัมผัสงานด้านอื่นๆ นอกเหนือจากงานเดิม เพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน (Work Motivation)

### 2.1 ความหมายของแรงจูงใจ

Robbins (1993) กล่าวว่าแรงจูงใจ หมายถึง ความเต็มอกเต็มใจ ที่จะต้องใช้ความมุมานะในการพยายาม เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรประสบผลสำเร็จ โดยมีกติกาว่าความพยายาม ต้องสามารถ

ทำให้เกิดการพึงพอใจแก่บุคคลตามที่ต้องการ ทั้งนี้ แรงผลักดันของบุคคลในการใช้ความรู้ความสามารถของตนเองในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการโดยความเต็มใจ

Vroom (1995) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ หมายถึง วิธีการในการควบคุมทางเลือกโดยบุคลากร โดยปิดโอกาสไม่ให้มีทางเลือกอื่นๆ ด้วยความเต็มใจ เช่น เมื่อฉันมีความรู้สึกหิวข้าว เราก็ต้องหาอาหารมารับประทาน เพื่อให้ร่างกายได้รับการตอบสนอง ซึ่งไม่สามารถมีทางเลือกทางเลือกอย่างอื่นได้ ทั้งนี้ แรงจูงใจ ยังเป็นพลังหรือแรงผลักดันทั้งภายนอกและภายในตัวบุคคล ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่กระตือรือร้น รวมทั้งเป็นบุคคลรักษาพฤติกรรมนั้นไว้ (Daft, 2000)

กาญจนา ศิริรัตน์ (2557) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติตนในลักษณะเฉพาะ การทำงานอย่างหนึ่งที่จะทำให้สำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมาย แรงจูงใจ คือแรงกระตุ้นพฤติกรรมของพนักงาน ในด้านที่สนับสนุนความต้องการที่กำหนด ด้านจิตวิทยาเชื่อว่าพฤติกรรมและการกระทำที่เกิดขึ้นในคนนั้นถูกซ่อนเร้นจากแรงจูงใจทั้งหมด

นาริรัตน์ แก้วมณี (2557) สรุปความหมายว่า แรงจูงใจเป็นกระบวนการที่บุคคลได้รับแรงจูงใจ จากแรงชักนำแบบยั่วยุให้กระทำหรือดิ้นรน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่แน่นอนซึ่งสามารถมองเห็นได้ ซึ่งพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจ คือ พฤติกรรมที่ไม่ได้เป็นเพียงแค่ตอบสนองตามปกติต่อสิ่งเร้า แต่การตอบสนองต่อสิ่งเร้าถือเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากสิ่งจูงใจ เช่น พนักงานที่ตั้งใจทำงานโดยหวังว่าจะเป็นกรณีพิเศษ

สรุปว่า แรงจูงใจ หมายถึง พลังหรือแรงผลักดันหรือแรงกระตุ้นทั้งภายนอกและภายในตัวบุคคลที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่บุคคลนั้นต้องการไปให้ถึงจุดหมาย ทำให้เกิดการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ

## 2.2 ความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน

Pinder (1998) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง สิ่งที่มีผลผลักดันหรือกีดกันต่างๆ ที่มีอยู่ด้านในและด้านนอกตัวบุคคลที่ก่อให้เกิดการกระตุ้นด้านพฤติกรรมการทำงาน แนวทางในการกระทำ ความจริงจังและระยะเวลาในการกระทำ ฉะนั้นแรงจูงใจจึงเป็นวิธีการทางด้านจิตใจที่เกิดจากการมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทั้งนี้ แรงจูงใจเป็นปัจจัยหนึ่งในหลายๆ ปัจจัยซึ่งช่วยทำให้เข้าใจการกระทำของคนในการทำงานว่าทำไมคนจึงขยัน มานะพากเพียร ปฏิบัติงานดีแรงจูงใจจึงมีความสำคัญ

Parsons (2017) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแรงจูงใจดังต่อไปนี้

1. แรงจูงใจ จะเป็นตัวบ่งบอกถึงเหตุผลของพฤติกรรมและการทำนายพฤติกรรมของพนักงานได้ แรงจูงใจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้รู้สึก ว่าทำไมคนถึงมีการกระทำเช่นนี้ อะไรเป็นเหตุผลหรือสิ่งที่จูงใจทำให้คนตั้งใจที่จะกระทำนั้น และแรงจูงใจยังช่วยอธิบายถึงความตั้งใจมานะในการกระทำพฤติกรรมและทำพฤติกรรมหรือกิจกรรมนั้นอย่างกระตือรือร้นเต็มกำลังความสามารถดังนั้น

การทราบถึงสิ่งจูงใจหรือแรงผลักดันที่อยู่เบื้องหลังของพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกจะเป็นประโยชน์อย่างมากในด้านการบริหารจัดการ ในการดำเนินการหาวิธีการที่จะทำให้พนักงานมีพฤติกรรมและการกระทำที่ต้องการ

2. แรงจูงใจ สามารถอธิบายความต่างของบุคคล เช่น บางคนมีความเพียรพยายามที่จะทำพฤติกรรมหรืองานต่างๆ ให้ได้เป้าหมาย แต่บางคนไม่มีความพยายามที่จะอดทนต่ออุปสรรคให้สำเร็จตามเป้าหมาย รวมไปถึงเข้าใจว่าทำไมบางเวลาบุคคลถึงปฏิบัติพฤติกรรมหรือการกระทำนี้ และบางเวลาพฤติกรรมนี้ไม่เคยเกิดขึ้นสักครั้ง นอกจากนี้บุคคลแต่ละคนอาจทำพฤติกรรมเดียวกันด้วยเหตุผลที่แตกต่างกัน เนื่องจากบุคคลเหล่านั้นมีแรงจูงใจในการทำพฤติกรรมนั้นแตกต่างกัน เช่น จากการศึกษาวิจัยคนงานในโรงงานซึ่งเป็นพนักงานระดับล่าง พบว่า ความต้องการเงินและความมั่นคงในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน ดังนั้นในการจูงใจให้กลุ่มบุคคลนี้มีความขยันขันแข็งในการทำงาน ผู้บริหารอาจใช้มาตรการในเรื่องเงินจูงใจพนักงานในการปฏิบัติงาน ในขณะที่พนักงานระดับสูง สิ่งจูงใจในการทำงานที่สำคัญได้แก่ ความสำเร็จและการได้รับคำชื่นชมและยอมรับ ทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้เกิดผลดีและเพิ่มความมุ่งมั่นและพยายามในการทำงานต่อไป

3. แรงจูงใจช่วยให้บุคคล หน่วยงานหรือองค์กรบริหารจัดการให้บุคลากรหรือพนักงานเกิดแรงจูงใจเกิดการกระทำซ้ำๆ เป็นนิสัยที่พึงประสงค์ได้ โดยมีแนวคิดแรงจูงใจ ซึ่งการจูงใจมีหลายประเภท โดยอาศัยการจูงใจประเภทอื่นๆ ผสมประกอบกันหรือเลือกใช้วิธีการจูงใจวิธีการใดวิธีการหนึ่งให้เหมาะสมกับบุคคล กลุ่ม สถานการณ์ และโอกาส เช่น สร้างกระบวนการจูงใจในการทำงานใช้วิธีการสนองความต้องการของพนักงานให้เหมาะสม กำหนดเป้าหมายจูงใจในทางดีและทางสำรองในการจูงใจพนักงาน เป็นกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจนและยุติธรรมโดยมีส่วนร่วมในการดำเนินการต่างๆ

สรุปได้ว่า การจูงใจมีความสำคัญในการที่จะเป็นเครื่องมือในการผลักดัน และกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติพฤติกรรมอื่นๆ ด้วยความพอใจและเต็มอกเต็มใจ เช่น หัวหน้าทีมใช้วิธีการชักจูงพูดให้ลูกทีมปฏิบัติงานโดยนำสิ่งของที่เหลือมาใช้ซ้ำ (Recycle) ในทีมงานให้เกิดความประหยัดและคุ้มค่า โดยให้แนวคิดเรื่องแรงจูงใจด้วยความคาดหวังและความยุติธรรม ซึ่งลูกทีมรับรู้ว่าคุณช่วยประหยัดในการใช้สิ่งแวดล้อมและพลังงานในทีมงานของตนเอง จะได้รับผลตอบแทนคืนมาเป็นเงินและร่วมแบ่งปันกัน ถ้าทุกคนในทีมร่วมมือร่วมใจกันประหยัดให้มากก็ยิ่งแสดงถึงผลตอบแทนที่ได้กลับคืนมามากตามด้วยเหตุการณ์เดียวกันหัวหน้าทีมงานใช้การจูงใจโดยระบุเป้าหมายให้กับพนักงาน ในการนำวัสดุ อุปกรณ์ที่ไม่ใช้งานนำกลับมาใช้ใหม่ เช่น กระดาษที่ใช้กันไปหน้าเดียว เป็นต้น ดังนั้น เมื่อพนักงานปฏิบัติได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ได้พนักงานก็จะรับรู้ว่าคุณมีความสามารถในการทำพฤติกรรม ซึ่งวิธีการเหล่านี้เป็นการจูงใจให้พนักงานมีความพยายามที่จะกระทำพฤติกรรมดังกล่าว

## 2.3 ประเภทของแรงจูงใจในการทำงาน

ประเภทของแรงจูงใจในการทำงาน สามารถแบ่งได้ตามกลุ่มทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานได้ เป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. กลุ่มด้านเนื้อหา เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาสาระของแรงจูงใจคือ ความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือความต้องการเฉพาะเจาะจง เป็นสิ่งจูงใจและกำหนดการแสดงออกด้านการกระทำของบุคคล กลุ่มด้านเนื้อหานี้มีความพยายามหาคำตอบว่าที่จริงแล้ว มีเหตุผลใดบ้างที่เป็นสาเหตุในใจของบุคคลที่สิ่งจูงใจทำให้มีอิทธิพลต่อการกระทำของบุคคล ซึ่งเรื่องทฤษฎีแรงจูงใจในด้านเนื้อหา มีหลายข้อ และที่กล่าวมานี้เป็นเฉพาะทฤษฎีขั้นแรกเรื่องความต้องการของบุคคลทั้งกายและใจ

1.1 แนวคิดทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ Maslow (1970) กล่าวคือเป็นผู้เริ่มก่อตั้งจิตวิทยาทางด้านมนุษยนิยม ได้พัฒนาแนวคิดทฤษฎีอันดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ซึ่งเป็นเหตุของแรงจูงใจ โดยจัดอันดับความสำคัญ มนุษย์มีความอยากได้อยู่ตลอดเวลาในสิ่งที่ยังไม่ได้รับหรือยังไม่มี เมื่อได้รับในสิ่งที่ต้องการแล้วจะไม่มีเหตุเป็นแรงจูงใจต่อการกระทำของบุคคลอีก ซึ่งความอยากได้ อยากมีเกิดขึ้นอีก และยังไม่ได้รับในสิ่งที่ต้องการจะเป็นสิ่งที่จูงใจของการกระทำ เมื่อความอยากได้ลดลงและได้รับสิ่งที่ต้องการแล้ว บุคคลยังจะมีความต้องการเกิดขึ้นอีกอยู่ต่อไป ความต้องการของมนุษย์เริ่มจากระดับขั้นต่ำสุดไปถึงระดับขั้นสูงสุด 5 ระดับ ดังนี้ ความต้องการทางกายภาพ (Physiological needs) ความต้องการความปลอดภัย (Security needs) ความต้องการทางสังคม (Social needs) ความต้องการความมีคุณค่า (Esteem needs) และความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization needs) จากทฤษฎีของ Maslow (1970) กล่าวถึงสิ่งสำคัญที่จะเกิดสิ่งจูงใจให้คนมีการกระทำตามจุดประสงค์ คือการกระทำและการตอบสนองความต้องการของคน จะต้องมีความเข้าใจทั่วไปในเรื่องความต้องการของบุคคล ถึงจะดำเนินการจูงใจคนให้สำเร็จ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการที่มาสโลว์ (Maslow) ยังได้รับการกล่าวถึงอันดับความต้องการแสดงด้วยหลักฐานและเข้มงวด การวิจัยในบางส่วนที่พบว่า การเรียงลำดับเรื่องความต้องการไม่มีไว้ตามที่ระบุ (Wahba & Bridwell, 1973: 514) ซึ่งได้มีนักวิจัยเขียนและระบุไว้ว่า มาสโลว์ (Maslow) ไม่ต้องการให้อันดับความต้องการยึดหยุ่นไม่ได้ ความต้องการอย่างอื่นอาจมีความสำคัญมากกว่าความต้องการเรื่องอื่น ในลักษณะคือความต้องการไม่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองในลำดับขั้นที่เข้มงวด (Barnes & Pressey, 2012)

1.2 ทฤษฎีแรงจูงใจภายในและภายนอก (Intrinsic and extrinsic motivation approaches)

แรงจูงใจภายในบ่งบอกถึงหรือแสดงออกทางการกระทำในหลายอย่างที่บุคคลนำงานต่างๆ หรือกิจกรรม ในบางครั้งที่บุคคลนั้นไม่มีแรงชักนำหรือแรงเสริมอะไร แรงจูงใจภายในจะแสดงออกจากคุณลักษณะบางอย่างของบุคคลและความสำคัญในงานที่มีกระทำงาน ในรูปแบบ

การจัดงานต่างๆ ขึ้นมากมาย ซึ่งมีลักษณะงานเป็นแรงผลักดันให้การอยากเรียนรู้ อยากรับรู้ ร่วมรับผิดชอบกับงาน ฯลฯ รูปแบบงานต่างๆ ที่เกิดขึ้นใหม่ ทำให้เกิดความสนใจ น่าลงมือปฏิบัติและ เป็นสิ่งท้าทาย ลักษณะที่เกิดขึ้นนั้นจะกระตุ้นให้บุคคลแสดงการปฏิบัติและลงมือทำ (Gagne & Deci, 2005) แรงจูงใจภายในเป็นการแสดงออกด้านความต้องการในการแสดงออกทางการกระทำต่างๆ มีสาเหตุด้วยการพยายามหาด้วยตัวเอง ซึ่งการแสดงความสามารถออกทางความต้องการ กำหนดด้วยตนเอง เช่น การเป็นที่น่าสนใจ และสิ่งที่ท้าทายเป็นตัวกระตุ้น นอกจากนี้ ขึ้นอยู่กับกฎเกณฑ์ ข้อบังคับหรือรางวัลหรือผลตอบแทน ด้านของความรู้สึกรวมกันก็เป็นความเกี่ยวเนื่อง ผสมผสานกับ แรงจูงใจภายใน ด้านการให้ความสนใจมีความสำคัญต่อการกระทำที่ชักจูงใจที่เกิดจากข้างใน โดยตามธรรมชาติแต่ละคนกระทำกิจวัตรหรือปฏิบัติเรื่องต่างๆ ในแต่ละวันที่เกิดจากการสนใจจะเป็น ส่วนประกอบหลักในเรื่องความท้าทาย ประกอบด้วยอารมณ์ที่ไม่มีความเครียดเกิดการตื่นเต้น ในด้านการกระทำที่มีอิสระการและเป็นประสบการณ์เป็นของตนเองและความสามารถได้เกิดขึ้น การแสดง ถึงรางวัลได้เกิดขึ้นกับตนเอง ทั้งนี้ การเกิดแรงจูงใจภายในไม่จำเป็นต้องมีแรงจูงใจปัจจัยภายนอก เสมอไป แรงจูงใจภายในเป็นความสนใจภายในในตัวบุคคล (Task intrinsic incentives) เช่น ประสบการณ์การทำงานใหม่ ความรับผิดชอบงานและหน้าที่ ทำให้เกิดการกระทำที่ถูกแรงจูงใจจาก ภายใน ดังนั้นจากงานวิจัยหลากหลายเรื่อง ชี้ให้เห็นอย่างแน่ชัดว่าแรงจูงใจจากข้างในให้ผลเชิงบวก กับประสิทธิภาพในด้านการปฏิบัติทำงาน เช่น ประสิทธิภาพและผลของการทำงาน ความคิดแปลก ใหม่ด้านการสนับสนุน ความพึงพอใจกับงานที่ทำ คุณภาพชีวิตในการทำงาน และความผูกพันที่เกิด จากงานที่ได้รับมอบหมาย (Gagne & Deci, 2005)

แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) เป็นการแสดงออกทางพฤติกรรมอย่างหนึ่ง ด้านความต้องการของบุคคล ซึ่งต้องมีสิ่งจูงใจภายนอก (Extrinsic incentives) ผลลัพธ์ด้านการตอบแทนหรือกฎข้อบังคับมาเป็นแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ออกมา สิ่งจูงใจภายนอกที่ใช้อาจอาศัย สิ่งจูงใจภายนอกทางบวกเงื่อนไขตัวกำหนดให้บุคคล เพื่อให้พฤติกรรมที่พึงประสงค์ดำรงอยู่และ มีความเข้มข้นในการแสดงพฤติกรรมนั้น ได้แก่ การให้รางวัลหรือให้ได้รับผลลัพธ์ที่เพิ่มมากขึ้น จากนั้นได้กระทำพฤติกรรมนั้น เช่น การยกย่องชมเชย การตอบแทนโดยให้รางวัลเป็นรูปเงินหรือ สิ่งของ เป็นต้น หรือให้สิ่งจูงใจภายนอกเชิงข้อบังคับ เช่น กฎระเบียบข้อปฏิบัติ กำหนดเวลา เป็นการ จูงใจให้บุคคลแสดงการกระทำที่ตนเองต้องการ แรงจูงใจภายนอกมีความเกี่ยวข้องกับแนวคิดเรื่องเงิน และผลตอบแทน ซึ่งมีผลวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดแรงจูงใจ พบว่า สิ่งจูงใจภายนอกบางอย่างเป็น ตัวลดแรงจูงใจภายในและความคิดสร้างสรรค์ ในขณะที่สิ่งจูงใจภายนอกบางเรื่องส่งผลทางบวกต่อผล การทำงาน เช่น ทำงานให้เสร็จตรงต่อเวลา ครบถ้วนสมบูรณ์ และเกิดประโยชน์ นอกจากนี้ การวิจัย ยังต้องการวิชาความรู้ถึงวิธีการรวมกันของแรงจูงใจภายในและภายนอก เพื่อส่งผลให้เป็นพลัง ร่วมแรงจูงใจ (Amabile, 1993)

2. กลุ่มทฤษฎีกระบวนการ เป็นหลักการที่เกี่ยวข้องกับวิธีการความคิด การรับรู้และการตัดสินใจ ปฏิบัติการกระทำ โดยใช้วิธีที่จะอธิบายรายละเอียดเรื่องแรงจูงใจเกิดขึ้นจากอะไรเกิดได้อย่างไร มีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยอื่นๆหรือไม่ หรือเกิดขึ้นในลักษณะใดมากกว่าที่ระบุว่าเป็นปัจจัยใดที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ ซึ่งเป็นความต้องการเป็นสาเหตุหนึ่งของกระบวนการจูงใจ ซึ่งจะกล่าวตามรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal-setting theory) เป็นทฤษฎีเรื่องแรงจูงใจได้พัฒนามาจากแนวคิดของ Gordon (2002) คือแรงจูงใจที่เกิดจากบุคคล จะอยู่ที่ความต้องการให้สำเร็จตามเป้าหมายและขึ้นอยู่กับ การแสดงพฤติกรรมนั้น เป้าหมายเป็นสิ่งที่บุคคลตั้งใจให้บรรลุในช่วงเวลาที่กำหนดไว้ในอนาคต เป้าหมายช่วยส่งเสริมการกระทำ โดยมุ่งต่อความเอาใจใส่ของบุคคลถึงเป้าหมายด้วยความพยายามกำหนดวิธีที่ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยใช้วิธีตั้งเป้าหมายและการปฏิบัติและติดตามผลลัพธ์ท้าทายและชัดเจน จะสามารถจูงใจและชี้แนวทางในการแสดงด้านการกระทำให้เกิดผลลัพธ์ด้านคุณภาพได้อย่างดี การตั้งเป้าหมายเพื่อจูงใจบุคคลให้มีการกระทำด้านพฤติกรรมตามวัตถุประสงค์ ต้องระบุถึงความยากและง่ายในความพอดี ต้องเป็นเป้าหมายให้มีความเหมาะสมและเข้ากับบุคคล

ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายมีลักษณะที่สำคัญ คือ ความผูกพันกับเป้าหมายของบุคคล (Individual goal commitment) หมายถึง ความเข้มข้นในการที่จะมุ่งมั่นให้บรรลุเป้าหมาย ความผูกพันกับเป้าหมายได้รับอิทธิพลจากปัจจัย 3 ประเภท ได้แก่ ปัจจัยภายนอก (External factors) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันกับเป้าหมาย ได้แก่ ผู้มีอำนาจ อิทธิพลของเพื่อนและรางวัลภายนอก ปัจจัยปฏิสัมพันธ์ (Interactive factors) เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพันธะของบุคคลที่จะให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ การแข่งขันและโอกาสการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และปัจจัยการรู้คิดภายใน (Internal cognitive factors) เป็นสิ่งที่เอื้อต่อความผูกพันกับเป้าหมาย ได้แก่ รางวัลภายในจิตใจของตนเองและความคาดหวังความสำเร็จ

2.2 ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory) ซึ่งทาง Vroom (1995) เป็นผู้ริเริ่มทฤษฎีแรงจูงใจตามความคาดหวังในการอธิบายการที่บุคคลถูกจูงใจให้ทำงานหรือกิจกรรมบางอย่างเมื่อบุคคลคาดหวังว่าจะได้รับสิ่งที่ต้องการจากการทำกิจกรรมนั้น ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญว่า มนุษย์เป็นบุคคลที่มีเหตุผลที่คิดเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการทำเพื่อให้ได้รางวัล ซึ่งรางวัลที่ได้นั้นมีความหมายสำหรับบุคคลนั้น ก่อนที่บุคคลจะกระทำงานหรือกิจกรรมนั้น โดยทั่วไปนักทฤษฎีความคาดหวัง มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า แรงจูงใจเป็นผลมาจากความเชื่อที่แตกต่างกัน 3 ประเภทที่บุคคลมีอยู่ ได้แก่ 1) ความคาดหวัง (Expectancy) 2) การกระทำกับผลลัพธ์ (Instrumentality) และ 3) การรับรู้คุณค่า (Perceived value) แนวคิดนี้ถือว่าแรงจูงใจมาจากผลคูณขององค์ประกอบ 3 ส่วนนี้ร่วมกันบุคคลจะมีแรงจูงใจในการกระทำสูง ถ้าองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้มีคุณค่าสูงหมด

ถ้าองค์ประกอบส่วนใดส่วนหนึ่งมีค่าเป็นศูนย์ ระดับแรงจูงใจรวมจะเป็นศูนย์เช่นเดียวกัน ทฤษฎีความคาดหวังมองว่าแรงจูงใจเป็นปัจจัยหนึ่งในหลายปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน โดยแรงจูงใจผสมผสานกับทักษะและความสามารถของบุคคล การรับรู้บทบาทและโอกาสในการทำงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน ทฤษฎีความคาดหวังได้ถูกนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรที่หลากหลาย เช่น การใช้ทฤษฎีความคาดหวังอธิบายพฤติกรรมกรรมการทำงานของตำรวจ พบว่าทฤษฎีความคาดหวังสามารถอธิบายพฤติกรรมกรรมการทำงานของตำรวจที่มีลักษณะเด่นชัดที่ให้ผลลัพธ์ที่ง่ายต่อการตรวจสอบ เช่น การจับกุมการกระทำความผิด แต่ทฤษฎีนี้ไม่เหมาะที่จะอธิบายพฤติกรรมกรรมการทำงานของตำรวจที่ผลลัพธ์การทำงานยากต่อการตรวจสอบ เช่น ปริมาณเวลาที่ใช้ทำกิจกรรมในการป้องกันอาชญากรรม ด้วยการตรวจตราความปลอดภัยขององค์กรธุรกิจและที่อยู่อาศัย ทั้งนี้ ทาง Johnson (2008) ได้กล่าวว่าการประยุกต์ใช้ทฤษฎีความคาดหวังในการจูงใจการทำงานของพนักงานโรงแรมได้รับการยืนยันว่าทฤษฎีความคาดหวังที่ปรับแล้วประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ความคาดหวัง ความเชื่อในการกระทำจะได้รับรางวัลภายใน ความเชื่อในการกระทำจะได้รับรางวัลภายนอก การรับรู้คุณค่าภายใน และการรับรู้คุณค่าภายนอก โดยมีงานวิจัยได้การอธิบายกระบวนการจูงใจในการทำงานของพนักงานโรงแรมได้เป็นอย่างดี และผลการวิจัยยังพบว่าปัจจัยการจูงใจภายในมีอิทธิพลมากกว่าปัจจัยการจูงใจภายนอกอีกด้วย (Chang & Jang, 2009)

2.3 ทฤษฎีความเป็นธรรม (Equity theory) เกี่ยวกับทฤษฎีนี้ ทาง Hook and Cook (1979) กล่าวถึงว่า อัดัม (Adam) ได้พัฒนามาจากทฤษฎีความเป็นธรรม โดยมีสาระสำคัญว่าการจูงใจได้รับอิทธิพลจากความเป็นธรรมหรือความเสมอภาคที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน การรับรู้ของบุคคลถึงความความเป็นธรรมเป็นการเปรียบเทียบตนเองกับผู้อื่นโดยคำนึงถึงปัจจัยนำเข้าและผลลัพธ์ โดยปัจจัยนำเข้า ได้แก่ สิ่งต่างๆ ที่บุคคลมีส่วนเสริมสร้างในการทำงานหรือกิจกรรมที่ใช้ในการทำงาน เช่น เวลาที่ใช้ในการทำงาน ประสบการณ์ คุณสมบัติ ความพยายาม และปริมาณงาน ส่วนผลลัพธ์เป็นสิ่งที่ได้จากการทำงานหรือกิจกรรม เช่น ผลประโยชน์ ชื่อเสียง ค่าจ้าง โดยบุคคลจะเปรียบเทียบผลลัพธ์และสิ่งต่างๆ ที่เสริมสร้างการทำงาน นำมาตัดสินและหาความยุติธรรมของสิ่งเหล่านี้ในรูปของสัดส่วน และถ้าบุคคลนั้นหาคำตอบได้แล้วก็จะเกิดข้อเปรียบกับบุคคลอื่นๆ และเกิดความคาดหวังขึ้น บุคคลนั้นจะถูกจูงใจให้กระทำหรือปฏิบัติงาน และถ้าบุคคลนั้นคิดว่าได้รับความไม่ยุติธรรม ก็จะลดความไม่เท่าเทียมนั้น คือลดการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า การได้รับถึงความรู้สึกไม่ยุติธรรมส่งผลให้ลดความรู้สึกต่อการทำงาน เช่น ความเกียจคร้านในการทำงาน การลางานบ่อยขึ้นโดยไม่มีสาเหตุ ความท้อแท้และเหนื่อยหน่าย และความตั้งใจจะออกจากงาน และส่งผลต่ออารมณ์ทางลบ เช่น ความรู้สึกโกรธ และความกลัว (Disley, Hatton & Dagnan, 2009)

2.4 ทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) เพื่อการนำแนวคิดทฤษฎีมาปรับใช้กับองค์กร ซึ่ง Herzberg เป็นนักจิตวิทยา ที่มีความมุ่งมั่นค้นคว้าเรื่องแรงจูงใจในการทำงาน ผลงาน

ของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) ในเรื่องนี้มีปรากฏเผยแพร่มาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1966 และ ค.ศ. 1968 ปัญหาที่เขาพบ คือ จะมีวิธีการปฏิบัติอย่างไรที่จะสามารถสร้างแรงจูงมนุษย์ในการทำงานได้ดี เขาเห็นว่าทำให้ค่าจ้างในระดับต่ำทำให้คนงานไม่พอใจ แต่การให้ค่าแรงสูงก็มีได้ทำให้คนงานอยากทำงานหนักขึ้น เงินมิใช่สิ่งจูงใจสูงสุดจะทำให้คนงานทำงานได้มากกว่าเดิม แม้เงินจะมีความสำคัญก็ตาม ขณะเดียวกันความมั่นคงและบรรยากาศที่ดีในองค์กรก็มีใช้สิ่งจูงใจสูงสุดอีกเช่นเดียวกัน (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959) นอกจากนี้ ทาง เฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) ยังได้เสนอว่า ผู้บริหารส่วนมากได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยค่าจ้าง เช่น เมื่อเกิดปัญหา ผู้ปฏิบัติงานนั้นขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติ โดยมักจะแก้ไขโดยการปรับปรุงสภาพในการทำงาน หรือทำการปรับปรุงเงินเดือนให้สูงขึ้น แต่การปฏิบัตินี้เป็น การแก้ไขได้ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เช่น การมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบให้มากขึ้น หรือส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงานจะเป็นการกระตุ้นเพื่อให้คนทำงานในตำแหน่งเดิมแต่เพิ่มเงินเดือนให้ แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารต้องพยายามที่จะรักษาในส่วนของปัจจัยค่าจ้างให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ เพื่อป้องกันมิให้ผู้ปฏิบัติงานนั้นเกิดความไม่พอใจในการทำงาน (Herzberg, 1959) ทั้งนี้ เกี่ยวกับงานวิจัยของ เฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) ได้ทำการหาข้อมูลโดยใช้วิธีสัมภาษณ์ความรู้สึกพอใจและไม่พอใจทำงานของพนักงานตำแหน่งนักบัญชีและวิศวกร จำนวน 200 คน จากธุรกิจอุตสาหกรรมจำนวน 11 แห่ง ของเมืองพิตต์สเบิร์ก รัฐเพนซิลเวเนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการหาข้อมูล สรุปคือ ความพอใจกับแรงจูงใจในการทำงานมีความแตกต่างกัน คือ พนักงานพอใจในการทำงานไม่ได้แปลว่าพนักงาน มีแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้พนักงานไม่มีความคิดลาออกและไม่มีเวลาคิดเรื่องการหยุดงาน แต่จะทำให้ไม่มีความร่วมมือเรื่องการมุ่งมั่นทำงานสำเร็จและพัฒนา แต่ถ้าพนักงานคนใดมีแรงจูงใจในการทำงาน พนักงานนั้นจะตั้งใจทำงานให้เกิดผลดี

ทฤษฎีและการศึกษาของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) ซึ่งให้ความสำคัญแก่ปัจจัยกระตุ้น (Motivator factors) และปัจจัยค่าจ้าง (Hygiene factors) ที่มีต่อเจตคติในงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยทฤษฎีเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) จะเน้นอธิบายและให้ความสำคัญกับปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ 1) ปัจจัยกระตุ้น (Motivator factors) และ 2) ปัจจัยค่าจ้าง (Hygiene factors) ซึ่ง 2 ปัจจัยดังกล่าวนี้มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งผู้บริหารองค์กร ควรพิจารณาเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารคนและบริหารงาน

จากงานวิจัยของ เฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) มีอิทธิพลต่อการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน และสามารถวิเคราะห์จากการศึกษา ดังนี้ ปัจจัยกระตุ้น (Motivator factors) ปัจจัยด้านนี้มีผลต่อการกระตุ้น ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ แต่แม้ว่าการไม่มีปัจจัยนี้ก็ไม่ใช่สาเหตุที่ทำให้ไม่พึงพอใจเสมอไป ตัวกระตุ้นประกอบด้วยปัจจัย 6 ประการ ดังนี้ 1) ความสัมฤทธิ์ผล คือ พนักงานควรมีความรู้สึกว่าเขาทำงานได้สำเร็จ ซึ่งอาจจะทั้งหมดหรือบางส่วน 2) การยอมรับนับถือจากผู้อื่น คือ



พนักงานควรต้องมีความรู้สึกว่าความสำเร็จของเขานั้นมีคนอื่นรับรู้ มีคนยอมรับ 3) รูปแบบงานที่น่าสนใจ คือ พนักงานควรจะต้องแสดงถึงความรู้สึกว่า งานที่เขาทำมีความดึงดูดใจในการทำงาน 4) ความรู้และรับหน้าที่ในงาน คือ พนักงานควรต้องแสดงความรู้สึกเรื่องสิ่งที่จะต้องรับผิดชอบต่อตนเองและต่องานของเขา 5) เวลาที่จะพัฒนาและก้าวหน้า คือพนักงานควรต้องรู้สึกว่าเขามีศักยภาพที่จะเติบโตและพัฒนาในงานของเขา และ 6) การเจริญเติบโต คือพนักงานจะต้องย้าคิดย้าเตือนว่าตนเองมีเวลาเรียนรู้มากขึ้นจากงานที่ทำ มีทักษะหรือความเชี่ยวชาญจากการปฏิบัติงาน

ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) ปัจจัยด้านนี้ช่วยให้พนักงานยังคงทำงานอยู่และรักษาพนักงานไว้ไม่ให้ออกไปทำงานที่อื่น เมื่อไม่ได้จัดให้พนักงานจะไม่พึงพอใจและไม่มีความสุขในการทำงานของเขาการบำรุงรักษา ประกอบด้วย ปัจจัย 10 ประการ ดังนี้ 1) แนวทางและการบริหารจัดการ คือ พนักงานรู้สึกว่าย่างจัดการมีการสื่อสารที่ดีกับพนักงาน พนักงานก็มีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรและนโยบายการบริหารงานบุคคล 2) การชี้แจงในการทำงาน คือการให้พนักงานรับรู้เรื่องราวต่างๆเกี่ยวกับองค์กรที่พนักงานจะเข้ามาทำงานด้วยความพอใจในหน้าที่การงาน 3) ความมีมนุษยสัมพันธ์กับหัวหน้า คือพนักงานเกิดการกระทำและความรู้สึกเชิงบวกต่อหัวหน้า 4) สถานการณ์การทำงาน คือพนักงานมีความรู้สึกเชิงบวกต่อบรรยากาศและสถานที่การทำงาน 5) ค่าจ้างและผลตอบแทน คือพนักงานเกิดความรู้สึกพอใจกับค่าจ้างและผลตอบแทนในการทำงาน 6) ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนที่ทำงาน คือพนักงานเกิดความรู้สึกด้านบวกและส่งผลดีต่อเพื่อร่วมงาน 7) ความเป็นส่วนตัวด้านใช้ชีวิต คือพนักงานรับรู้ได้ถึงความรู้สึกว่างานไม่กระทบต่อชีวิตประจำวันและความเป็นส่วนตัว 8) มนุษย์สัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา คือหัวหน้าต้องมีความรู้สึกเชิงบวกและส่งผลดีต่อลูกน้อง 9) สถานะบทบาทหน้าที่ คือพนักงานรับรู้ถึงตำแหน่งการงานที่ดี และ 10) ความก้าวหน้าและมั่นคงในอาชีพ คือพนักงานมีความรู้สึกบวกด้านความก้าวหน้าในการทำงานและอาชีพและมีความมั่นคงต่องาน

จากแนวคิดของอดัม (Adam) ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ขยายขอบเขตศึกษาโครงสร้างไว้หลายลักษณะ เช่น ความเป็นธรรมด้านผลตอบแทน (Distributive justice) ความเป็นธรรมด้านกระบวนการ (Procedural justice) ความเป็นธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ (Interactional justice) ความเป็นธรรมด้านข้อมูลข่าวสาร (Informational justice) และความเป็นธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal justice) (Le Roy, Bastounis & Minibas-Poussard, 2012)

#### 2.4 แนวทางการจูงใจบุคลากรในการทำงาน

Guralnik (1970) ได้กล่าวถึงการจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น เป็นทั้งศิลปะและศาสตร์อย่างหนึ่งที่ผู้บริหารสามารถประยุกต์ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานมาใช้ให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ต่างๆ ของหน่วยงาน วิธีการปฏิบัติที่สามารถส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กรทำงานมีหลายแนวทาง ดังนี้

1. การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในเรื่องต่างๆ เช่น แรงจูงใจ ความต้องการ ค่านิยม ความสามารถ ความสนใจและการเรียนรู้ ผู้บริหารต้องมั่นใจว่าแรงจูงใจและค่านิยมของพนักงานเหมาะสมกับงานที่ทำ เช่น พนักงานที่มีแรงจูงใจน้อย ควรมอบหมายและจัดรูปแบบงานที่ง่าย ไม่ซ้ำซ้อน ในขณะที่และพนักงานที่มีแรงจูงใจมาก ควรมอบหมายและจัดรูปแบบงานที่แสดงศักยภาพและความสามารถ เมื่อบุคคลนั้นได้ทำงานที่มีความเกี่ยวเนื่องจากแรงจูงใจ หรือตรงตามความสามารถของตัวเอง บุคคลต้องมีความเต็มอกเต็มใจและพยายามที่จะแสดงศักยภาพในการทำงานออกมาอย่างมุ่งมั่นและเต็มที่ เช่นเดียวกับการให้ผลตอบแทนและรางวัลในการจูงใจให้คนทำงานนั้น ควรจัดสรรให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคคล

2. การทำให้งานที่ทำนั้นน่าดึงดูดใจ มีความน่าสนใจและมีความสอดคล้องกับแรงจูงใจและค่านิยมของพนักงาน เช่น การเพิ่มคุณค่าของงาน (Job enrichment) สำหรับพนักงานที่มีแรงจูงใจภายใน โดยทำให้งานน่าสนใจ ทำทายความสามารถและให้อิสระในการเลือกวิธีการทำงาน แต่ถ้าพนักงานยังขาดทักษะ ความสามารถ ความพร้อมที่จะทำอะไรด้วยตนเอง งานที่ท่าอาจจะออกแบบให้พนักงานทำตามความถนัด เชี่ยวชาญเฉพาะ (Specialization) เพื่อให้พนักงานรู้สึกประสบความสำเร็จในการทำงานหรือให้พนักงานมีการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job rotation) ปฏิบัติบทบาทหน้าที่ต่างๆ โดยลักษณะงานมีความคล้ายหรือแตกต่างกันขึ้นอยู่กับความสามารถและศักยภาพเพื่อความซ้ำซาก วนเวียน และอีกทั้งช่วยลดความเบื่อหน่ายในการทำงานแบบเดิมๆ

3. การใช้สิ่งจูงใจ ผลตอบแทนหรือรางวัลต่างๆ ในการทำงานที่สำเร็จและงานจะเกิดคุณภาพกับพนักงานและองค์กร สิ่งจูงใจต่างๆ มีอิทธิพลที่ทำให้คนแสดงพฤติกรรมและการกระทำไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยสิ่งจูงใจ ผลตอบแทนหรือรางวัลต่างๆ ที่องค์กรจัดสรรให้พนักงานนั้นมีหลายรูปแบบ เช่น เงิน ความมั่นคงปลอดภัย การยอมรับ สถานภาพและตำแหน่งพนักงานต้องรับทราบสิ่งจูงใจ ผลตอบแทนและรางวัล พนักงานมีวิธีการทำงานในรูปแบบใด ถึงจะได้รับรางวัลในรูปแบบใด เป็นสิ่งตอบแทน โดยสิ่งจูงใจ ผลตอบแทนและรางวัลนั้นจะต้องตรงตามความต้องการของพนักงาน พนักงานเห็นคุณค่าในสิ่งตอบแทนที่ได้รับ พนักงานจะมีความพึงพอใจในการทำงานและมีพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผลตอบแทนหรือรางวัลต่างๆ ที่ได้รับพนักงานต้องรับรู้ว่ามีคุณค่ากับสิ่งๆ ที่พนักงานทุ่มเทให้กับองค์กร รางวัลที่จัดสรรให้มีความเป็นธรรม

4. การจัดเวลาในการทำงาน โดยทำให้พนักงานมีโอกาสเลือกเวลาในการทำงานที่ตนเองต้องการ สิ่งนี้อาจช่วยสนองตอบความต้องการของพนักงานบางคนที่มีภารกิจบางอย่างที่ต้องทำในระหว่างวันและเวลาการทำงานที่ตายตัว พนักงานจะได้เต็มใจปฏิบัติงานในเวลาที่คุณเลือกได้อย่างเต็มที่ ไม่เกิดความคับข้องใจในการทำงาน เช่น จัดเวลาทำงานที่แปรเปลี่ยนได้ (Variable work schedules) หรือมีการยืดหยุ่นเวลาในการปฏิบัติงาน (Flextime work schedule)

5. การจัดสรรทรัพยากรบุคคล วัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน ตลอดจนเครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้แก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีไม่ว่าห้องทำงาน แสงสีและกลิ่นก็เป็นสิ่งที่จะต้องงานและประสิทธิผลการทำงาน

6. การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการคิด วางแผน และการตัดสินใจในงานต่างๆ ที่พนักงานรับผิดชอบอยู่ พนักงานจะมีความรู้สึกผูกพันกับงาน เป็นส่วนหนึ่งของงาน เป็นเจ้าของงาน และเห็นว่าตนเองเป็นคนมีคุณค่า มีความสำคัญสำหรับหน่วยงาน ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง งาน และหน่วยงาน บุคคลจะมีแรงจูงใจในการทำงาน

7. การกำหนดเป้าหมายการทำงานให้ชัดเจนเฉพาะเจาะจง ทำท่าย น่าสนใจและสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ การกำหนดเป้าหมายเป็นวิธีการหนึ่งในการจูงใจพนักงานในการทำงาน โดยที่เป้าหมายนั้นควรได้มาจากการมีส่วนร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน เพื่อที่จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกภาคภูมิใจในความสามารถของตนเอง ผูกพันกับเป้าหมาย เต็มใจในการทำงาน รับผิดชอบงานและพยายามดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ข้อมูลป้อนกลับหรือความรู้ผลลัพธ์ของความสำเร็จของเป้าหมาย มีส่วนสำคัญในการที่พนักงานจะได้ทราบว่า ผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไร เพื่อที่จะเป็นแรงผลักดันในการดำรงรักษาเป้าหมายไว้ได้ การจูงใจโดยวิธีการนี้อาจใช้การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ที่เรียกว่า MBO (Management by objectives)

สรุปว่า การจูงใจเป็นวิธีกระบวนการที่บุคคลถูกสิ่งเร้าโดยการกระตุ้นให้มีเจตนาหรือปฏิบัติให้เกิดการกระทำเพื่อให้ได้ตามจุดประสงค์ที่ต้องการ ซึ่งจะเห็นได้ถึงพฤติกรรมเกิดจากการจูงใจ เป็นพฤติกรรมไม่ใช่เป็นแค่การตอบสนองสิ่งเร้าที่ปกติ การกระทำการตอบสนองที่ปกติ เช่น การหันไปมองเมื่อมีคนเดินผ่านหน้า การรับโทรศัพท์เมื่อมีกริ่งดังขึ้น การขานรับเมื่อได้มีคนเรียก เช่นตัวอย่างที่ยกมานี้เป็นการตอบสนองสิ่งเร้าที่ยังไม่จัดว่าเป็นการจูงใจ ที่จะจัดว่าเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจ เช่น การที่เจ้าหน้าที่บัญชีพยายามทำบัญชีให้เรียบร้อยเพื่อต้องการคำชมจากหัวหน้างาน การที่พนักงานขายตั้งใจมาทำงานสม่ำเสมอไม่ขาดงาน และตั้งใจทำยอดขายเพราะหวังจะได้รับความสะดวกความชอบเป็นกรณีพิเศษ การที่ผู้จัดการฝากบุคคลตั้งใจทำงานชิ้นหนึ่งเป็นอย่างดี เพราะตระหนักในศักดิ์ศรีของตัวเอง ฯลฯ ตัวอย่างที่กล่าวมาข้างต้นนี้ จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมมีความเข้มข้น มีทิศทาง มีเป้าหมายชัดเจนว่าต้องการไปสู่จุดใด จึงมิใช่พฤติกรรมทั่วไปที่เกิดจากการตอบสนองสิ่งเร้าธรรมดา นอกจากนี้ พฤติกรรมการจูงใจที่เกิดขึ้น ยังเป็นผลเนื่องมาจากแรงผลักดัน หรือแรงกระตุ้นที่เรียกว่า แรงจูงใจ

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน (Work Motivation) งานวิจัยนี้หมายถึง การกระทำหรือพฤติกรรมของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้น โดยสร้างสิ่งเร้าหรือสิ่งจูงใจอันเกิด

จากแรง ขับผลักดันให้บุคคลกระทำการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จต่อไป ซึ่งงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้แบบวัดของ ธันยพร ลากทพนธ์ (2556) มีทั้งหมด 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความสำเร็จของงาน 2) ด้านลักษณะงานและความรับผิดชอบ 3) ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน และ 4) ด้านการยอมรับนับถือ

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement)

#### 3.1 ความหมายของความผูกพันของพนักงาน

Porter (1981) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นความรู้สึกของบุคคลมีความสัมพันธ์ต่อองค์กร และแสดงออกในลักษณะบนความต้องการคงอยู่ที่จะเป็นส่วนรวมใน องค์กร มีความเต็มอกเต็มใจและภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานให้กับองค์กร อีกทั้งมีความเชื่อมั่น และน้อมรับใน เป้าหมาย นโยบาย หรือวัฒนธรรมขององค์กร นอกจากนี้ ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความสัมพันธ์ อันดี ที่เหนียวแน่นมากในการเป็นสมาชิก รวมไปถึงการมีส่วนร่วม (Involvement) ในองค์กร อย่างน้อย 3 ประการ คือ เป็นความผูกพันที่แน่นแฟ้นต่อองค์กรที่ตัวเองทำงานอยู่ และการเชื่อมั่น อย่างมากในการน้อมรับเป้าหมายและนโยบายขององค์กร และสุดท้ายมีความเต็มอกเต็มใจในการ มุ่งมั่นทุ่มเทความไม่ย่อท้อ เพื่อทำประโยชน์ให้กับองค์กร และมีสิ่งที่ยุติธรรมอย่างสูงที่จะรักษาไว้ซึ่ง เป็นบุคลากรในขององค์กร (Steers & Porter, 1983)

Allen and Meyer (1990) เสนอว่า ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อองค์กร เป็นสิ่งยึดเหนี่ยว (Golden Handcuff) ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกที่พนักงานมีต่อองค์กร ให้พนักงาน ปฏิบัติงานอยู่ แบ่งเป็น 3 ด้าน คือ 1) ความผูกพันด้านจิตใจ เกิดขึ้นจากการที่บุคลากรมีความ ยึดมั่นที่จะอยู่กับองค์กร 2) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร เป็นความรู้สึกที่ได้รับค่าจ้างเป็น ผลตอบแทนจากองค์กร การรับรู้ถึงความยากลำบากที่ต้องทำงานใหม่ทำให้บุคคลต้องการดำรงอยู่ใน องค์กร และ 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน เกิดขึ้นจากค่านิยมส่วนบุคคล และความรู้สึก ความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย ทำให้บุคคลรู้สึกว่าควรอยู่ในองค์กรนั้นสืบไป

Marsh and Mannari (1997) ได้ให้ความหมายคำว่าความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็น การมุ่งมั่น และตั้งใจที่พนักงานใช้ความมูมานะในการทำงาน เพื่อให้องค์กรเกิดประโยชน์และพนักงานได้ร่วมงาน กับองค์กรไปอย่างยาวนาน รวมถึงมีส่วนร่วมทางความรู้สึกกับองค์กร รวมไปถึงการยอมรับค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร

ตริษา แซ่จิ่ง (2552) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อองค์กรใน เชิงบวก ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร โดยบุคลากรที่มีความผูกพันต่อ องค์กรจะมีแรงบันดาลใจที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ และต้องการคงความเป็นสมาชิกของ องค์กร รวมทั้งมีการแสดงออกของพฤติกรรมด้วยการทุ่มเทความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ในการทำงาน

ชาญวุฒิ บุญชม (2553) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นการรับรู้ด้านความรู้สึกที่ดีของบุคลากรแสดงต่อองค์กร โดยมีความรัก ความภูมิใจ ความเอาใจใส่องค์กร และรู้สึกตนเองมีเป้าหมายต่อองค์กรที่ชัดเจน มีความเชื่อมั่น มุ่งมั่นในเป้าหมายที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จ เต็มใจและยอมเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อความสำเร็จขององค์กร รวมถึงมีความต้องการที่จะดำรงไว้ซึ่งการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนั้นตลอดไป

ประมินทร์ เนาวกาญจน์ (2553) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร คือ ความรู้สึกแสดงออกที่บุคลากรมีทัศนคติ และการประพฤติที่มุ่งมานะตั้งใจจะทำงานเพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จ สามารถบ่งชี้ออกมาในรูปแบบ ความศรัทธา การรับเป้าหมาย และเห็นความสำคัญขององค์กร มีความเต็มอกเต็มใจ ที่จะทุ่มเทความรู้ ความสามารถที่จะปฏิบัติงาน และภูมิใจในความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยมีความต้องการดำรงความเป็นส่วนหนึ่งภาพขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมสรุปได้ว่า ความผูกพันของพนักงาน คือความคิด ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กรในทางบวก โดยมีความต้องการที่จะเป็นสมาชิกในองค์กร ทุ่มเทความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรด้วยความเต็มใจ เพื่อความก้าวหน้าขององค์กรมีความเชื่อถือ ความเชื่อใจ และความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รวมถึงการยอมรับค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร

### 3.2 ความสำคัญของความผูกพันของพนักงาน

ความผูกพันต่อองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้งานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมาย เนื่องจากพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงย่อมส่งผลให้มีความเต็มใจที่จะอุทิศแรงกายแรงใจ เพื่อปฏิบัติงานให้ดีที่สุด และดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรน้อยหรือไม่มีเลย ดังนั้น องค์กรจึงควรสร้างให้สมาชิกเกิดความผูกพันต่อองค์กร เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีและมีความต้องการเป็นสมาชิก ตลอดจนมีความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรไว้ ดังนี้

Steers and Porter (1983) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้คาดเดาอัตรา การสมัครเข้างานและการลาออกจากงานของพนักงานในองค์กรได้ดี เปรียบเทียบกับความพอใจในงาน ซึ่งมีประเด็น สำคัญดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กร โดยทั่วไปสามารถส่งผลสะท้อนที่บุคคลตอบสนองต่อองค์กร โดยรวมได้เนื่องจากเป็นวิธีคิด มีลักษณะกว้างขวางมากกว่าความพึงพอใจในงาน และจะมีโอกาสเกิดขึ้นได้ต้องใช้เวลาในการสร้างความรู้สึกที่ดีกับองค์กร อีกด้านความพึงพอใจในงานสะท้อนผลเพียงแค่การตอบรับของพนักงานต่องานเท่านั้น

2. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นความรู้สึกที่ถูกพัฒนาขึ้นอย่างช้าๆ แต่มีความมั่นคง จึงค่อนข้างมีเสถียรภาพ และสะท้อนถึงความต้องการคงอยู่กับองค์กรได้มากกว่าความพึงพอใจในงาน

3. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวชี้วัดที่ดี แสดงให้เห็นถึงควมมีประสิทธิภาพขององค์กร

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2551) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมีความสำคัญกับการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากพนักงานที่ผูกพันและทุ่มเทให้กับองค์กร ทำให้การบริหารงานขององค์กรเกิดคุณภาพ ทั้งนี้ความผูกพันต่อองค์กรยังมีความสัมพันธ์กับอัตรา การหยุดงาน ผลิตผล และคุณภาพของงาน มีความเกี่ยวข้องกับความสามารถในการดูแลรักษาพนักงานที่มีความสามารถไม่ให้อายไปทำงานกับคู่แข่ง ซึ่งอาจจะเป็นการเพิ่มต้นทุน หรือเกิดค่าใช้จ่ายที่ยากต่อการประเมินได้ โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายในด้านการสรรหาและการฝึกอบรมบุคลากร เมื่อพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำจะทำให้เกิดผลกระทบหลายประการ ได้แก่

1. ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำมักมีแนวโน้มที่จะไม่มาทำงาน และเต็มใจที่จะลาออกจากงาน (Intention to leave) ในอัตราที่สูง
2. ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ จะมีพฤติกรรมหลบเลี่ยงงานและไม่เต็มอกเต็มใจที่จะสละเวลา หรือมีส่วนรับผิดชอบใดๆ ต่อส่วนรวม
3. ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ จะไม่ค่อยพอใจต่อชีวิตส่วนตัวและมีเจตคติต่อการปฏิบัติงานในทางลบ

พิมพ์ชนก ทรายข้าว (2553) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญต่อองค์กรในประเด็นดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กร สามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออกจากการงานของพนักงานได้ ดีกว่าความพึงพอใจในงาน เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรคือความคิดของพนักงานในองค์กรที่มีส่วนร่วมและความพึงพอใจในการทำงาน แสดงถึงความคิดของพนักงานต่องานหรือเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งของงานที่ข้องเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของพนักงานเท่านั้น

2. ความผูกพันต่อองค์กร มีความมั่นคงมากกว่าความพึงพอใจในงาน ด้วย สถานการณ์ในแต่ละวันในสถานที่ปฏิบัติงาน จะส่งผลในด้านความพึงพอใจของพนักงานได้ แต่สถานการณ์นั้นจะมีผลกระทบค่อนข้างน้อยต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรโดยภาพรวม ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์กรจึงมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจในงาน

3. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นตัวแปรสำคัญอย่างหนึ่งในการทำนายแรงจูงใจในการเข้างานของพนักงาน และเป็นแรงผลักดันให้พนักงานในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เนื่องจากมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมีความเป็นเจ้าของร่วมภายในองค์กร

4. ความผูกพันต่อองค์กร สามารถเชื่อมโยงกับความต้องการของบุคลากรกับเป้าหมายในองค์กร เมื่อพนักงานเกิดความรู้สึกผูกพัน มีความมุ่งมั่นทุ่มเทแรงกายแรงใจในการทำงาน และต้องการมีส่วนร่วมกับการจัดงานต่างๆ ขององค์กร ส่งผลให้องค์กรสำเร็จในเรื่องการบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

5. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นปัจจัยมีส่วนช่วยสร้างควมมีประสิทธิผล และประสิทธิภาพขององค์กร

6. ความผูกพันต่อองค์กร ช่วยจัดการควบคุมจากภายนอก เนื่องจากสมาชิกมีความรัก ความเชื่อมั่น และศรัทธาในระบบขององค์กร ก่อให้เกิดความต้องการคงอยู่กับองค์กรมากขึ้น

สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อ องค์กรของพนักงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนา และความก้าวหน้าขององค์กร เป็นตัวแปรสำคัญในการทำนายอัตราการเข้า-ออกของพนักงาน และมีผลทำให้องค์กรสามารถรักษาพนักงานที่มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กรตลอดไป เมื่อพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรระดับสูง เป็น แรงผลักดันให้พนักงานทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มใจและเต็มความกำลัง และสร้างผลงานอันมีประสิทธิภาพเพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายได้สำเร็จ

### 3.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน

Steers (1977) กล่าวว่าปัจจัยข้างต้นของความผูกพันต่อองค์กร จำแนกออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1. รูปแบบลักษณะของบุคคลเป็นผู้ปฏิบัติงาน (Person Characteristics) คือ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่และระยะเวลาการทำงานในองค์กร
2. ลักษณะการทำงาน (Job Characteristics) หมายถึง หน้าที่ความรับผิดชอบของงานที่ผู้ปฏิบัติงาน ปฏิบัติจากการได้รับมอบหมายอยู่ คือ โอกาสในการสร้างสรรค์กับผู้อื่น การมีส่วนร่วมในการดำเนินบริหารจัดการงาน การมีอิสรภาพในการทำงาน ความเติบโตในงาน และผลลัพธ์ของงาน
3. ประสบการณ์การทำงานในองค์กรนั้น (Work Experiences) หมายถึง สภาพของการทำงานที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับ ได้แก่ ความเชื่อถือ และ ความพึงพาได้ขององค์กร ทักษะติดต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร องค์กรให้ความสำคัญกับพนักงาน และสิ่งที่คาดว่าจะได้รับการตอบสนองจากองค์กร

สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (2549, อ้างถึงใน วนิดา เจริญจิโรจน์, 2553) ได้ศึกษาถึงปัจจัยของความผูกพัน (Engagement Factors) แบ่งเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย

1. ด้านองค์กร (Company) คือ การที่องค์กรมีแนวทางในการบริหารงาน หรือมีนโยบาย จัดสรรสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน มีระบบรักษาความปลอดภัย หรือระบบที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่เป็นมาตรฐานโดยรวมอยู่ในระดับดี สนับสนุนให้พนักงานมีโอกาสพัฒนาทักษะ และเรียนรู้นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อสร้างสรรค์ผลงาน และมีความก้าวหน้าในอาชีพ อีกทั้งส่งเสริมให้พนักงาน

มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น โดยจัดให้มีช่องทางการสื่อสารที่สามารถประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ขององค์กรได้อย่างสะดวก รวดเร็ว พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่

2. ด้านงาน (Job) คือ การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการเตรียมพร้อมด้านอุปกรณ์ เครื่องมือ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้แก่พนักงาน โดยมีการตรวจสอบทั้งด้านความพร้อมต่อการใช้งาน และจัดสรรให้มีจำนวนที่เพียงพอต่อพนักงาน รวมถึงการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้สอดคล้องเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล เปิดโอกาสให้พนักงานได้รับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อให้เกิดแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

3. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) คือ การที่องค์กรสร้างความรู้สึกรับผิดชอบในการทำงานให้แก่พนักงาน โดยส่งเสริมให้พนักงานได้พัฒนาทักษะเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพจากการฝึกอบรม รวมถึงให้ผลตอบแทนที่เป็นธรรมและเหมาะสม เมื่อเกิดปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆ ระหว่างการปฏิบัติงาน องค์กรไม่ละทิ้งพนักงานให้เผชิญปัญหาเพียงฝ่ายเดียว แต่จะร่วมมือกันแก้ไขปัญหาให้ผ่านไปได้ด้วยดี

4. ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) คือ การที่องค์กรมีผู้บังคับบัญชาที่ให้ความสำคัญกับการวางแผน และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกลพร้อมรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ให้คำปรึกษา คำแนะนำ หรือแนวทางในการทำงาน รวมทั้งมีการติดตามงานที่มอบหมายและให้ผลตอบกลับจากการประเมินผลงาน เพื่อนำไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานในครั้งต่อไปให้ดียิ่งขึ้น

อำภพร เสวิสิทธิ์ (2558) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความสุขในที่ทำงานและความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร กรณีศึกษาพนักงานธนาคารธนชาติ จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าความผูกพันของพนักงานส่งผลต่อความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานและทำเป้าหมายให้เกินความคาดหวังส่งผลให้องค์กรเกิดผลกำไรเพิ่มขึ้น

ชลิตพันธ์ บุญมีสุวรรณ (2563) ศึกษาความผูกพันพนักงานต่อองค์กร: แนวทางสู่ความสำเร็จ ความผูกพันของพนักงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ พนักงานในองค์กรเมื่อเกิดความผูกพันจะส่งผลทางความรู้สึก ความเต็มใจ และความมุ่งมั่น ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

รินลณีย์ วงยะลา และณัฐกมล จันทร์สม (2564) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานธนาคารทหารไทยสำนักงานใหญ่ ต้องรู้จักใส่ใจและรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพัน ซึ่งพนักงานเกิดความผูกพันจะช่วยเพิ่มและรักษาลูกค้าที่สร้างกำไรแก่องค์กรได้ตลอดจนส่งผลด้านกำไร เป็นผลการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างยั่งยืน

สรุปได้ว่า ปัจจัยหลักๆ ที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ประกอบด้วยลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะของงาน การสนับสนุนขององค์กรและผู้นำหรือผู้บริหาร โดยลักษณะส่วนบุคคล เมื่อ



ผู้ปฏิบัติงานมีอายุมากขึ้น มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กรนานขึ้น และมีค่านิยมในงานมากจะมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ลักษณะของงานมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่สอดคล้องเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน และเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือการบริหารงาน การสนับสนุนขององค์กร มีการส่งเสริมความก้าวหน้าทางสายอาชีพ จัดเตรียมสภาพแวดล้อม และเครื่องมือที่อำนวยความสะดวกต่อการทำงาน รวมถึงการให้รางวัล สวัสดิการและคำนึงถึงความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ผู้นำหรือผู้บริหารที่ยอมรับฟังความคิดเห็น พร้อมเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ ปัจจัยทั้งหมดนี้มีแนวโน้มทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร และส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ เป็นแรงขับเคลื่อนให้องค์กรเกิดความเจริญก้าวหน้าและบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้สำเร็จ

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานองค์กร (Organization Performance)

##### 4.1 ความหมายผลการปฏิบัติงานองค์กร

ผลการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นระดับของการบรรลุเป้าหมาย มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของผลการปฏิบัติงานองค์กร ดังนี้

Kaplan and Norton (1992) กล่าวว่า รูปแบบ “การประเมินองค์กรแบบสมดุล” Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือสำคัญที่ต่อเนื่องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ในการประเมินผลทั้งมิติภายในและมิติภายนอก เป็นการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์สู่การลงมือทำ โดยมีมุมมองสำคัญ 4 ส่วน คือ 1) ส่วนการเงิน 2) ส่วนลูกค้า 3) ส่วนกระบวนการภายในองค์กร และ 4) ส่วนการเรียนรู้และการเติบโต

Jokonya, Kroeze, and van der Poll (2015) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงานในบริบทองค์กร หมายถึง ผลการปฏิบัติงาน และ ผลการดำเนินงาน ของทั้ง 2 ระดับ ได้แก่ 1) ผลการปฏิบัติงานที่แสดงถึงศักยภาพที่แสดงในระดับบุคคล และ 2) ผลการปฏิบัติงานที่ชี้ให้เห็นถึงที่ความสามารถระดับองค์กร ทั้งนี้เมื่อระบุถึงผลการปฏิบัติงาน ได้ให้ความหมาย คือผลการปฏิบัติงานของทั้ง 2 ข้อที่ระบุไว้ แนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กรมีหลายแนวคิด แต่ในโดยรวมแบ่งแยกเป็นหลักเกณฑ์ที่วัดในรูปแบบมูลค่าเงินและไม่ใช่มูลค่าเงิน เช่น รายได้จากยอดขายเกิดเป็นมูลค่าเงิน หรือการบริการลูกค้าและคุณภาพของสินค้าวัดเป็นมูลค่าเงินไม่ได้

ธีรศานต์ สิกษะโต (2560) ได้ให้ความหมายของผลการปฏิบัติงานขององค์กร คือการบริหารจัดการเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ผลการปฏิบัติงานขององค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัย 4 ข้อ คือ 1) ลักษณะองค์กรที่ประกอบด้วยโครงสร้างและเทคโนโลยี 2) บรรยากาศขององค์กร 3) ลักษณะพนักงาน ประกอบด้วยผลการปฏิบัติงานและความผูกพันขององค์กร 4) ด้านนโยบายและการปฏิบัติที่

กำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน ผลการปฏิบัติงานขององค์กรจึงมีความสำคัญ ไม่ว่าจะภายในองค์กรและผู้มีส่วนได้เสีย ตลอดจนภาพลักษณ์องค์กรเอกชนมีเป้าหมายสูงสุดด้านกำไร เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จมีหลายวิธีที่นำมาศึกษาผลการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อนำมาคิดวิเคราะห์และวัดการทำงานด้านประสิทธิภาพในองค์กร แต่ยังเป็นการโต้แย้งก็ตามยังคงเป็นเรื่องประสิทธิภาพขององค์กรเป็นโครงสร้างในหลายมิติที่ไม่สามารถแสดงด้านใดด้านหนึ่งได้ การโต้แย้งนี้ได้แสดงให้เห็นถึงการวัดประสิทธิภาพในรูปแบบองค์กรรวมจะแสดงให้เห็นผลด้านการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรได้ชัดเจนมากขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับประสิทธิภาพด้านคุณภาพ

#### 4.2 แนวคิดผลการปฏิบัติงานขององค์กร

Sink and Tuttle (1989) มีแนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ให้ความสำคัญมีปัจจัย 7 ข้อ ที่เกี่ยวเนื่องกัน คือ 1) คุณภาพ 2) ผลผลิตภาพ 3) ประสิทธิภาพ 4) ประสิทธิผล 5) คุณภาพชีวิต 6) นวัตกรรม และ 7) ผลกำไร โดยมีปัจจัยที่ยึดหยุ่นร่วมกันและการปรับตัว

Swanson and Holton (1999) มีแนวคิดผลการปฏิบัติงานขององค์กรว่านอกจะให้ความสำคัญของผลประกอบการ รายได้และกำไร เป็นผลการปฏิบัติงานระยะสั้น องค์กรควรให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานระยะยาว ด้านการบริหารและพัฒนาเพื่อทำให้เกิดความสำเร็จอย่างยั่งยืน ทาง Dubnick (2005) ได้กล่าวถึงแนวคิดด้านผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ให้เกิดความสำเร็จและเกิดประสิทธิภาพขององค์กร มีวิธีการ 2 อย่าง คือ 1) มุมมองหรือความคิดเห็นของบุคคลตามความพอใจ และ 2) การยึดถือตามข้อเท็จจริงและความถูกต้องเป็นหลัก เป็นการวัดผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับองค์กรและเป็นการวัดการรับรู้ของแต่ละบุคคลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและผลลัพธ์

ธีรศานต์ สิกษะโต (2560) ได้กล่าวถึงความหมายผลการปฏิบัติงานขององค์กร คือผลลัพธ์การดำเนินงานที่เกิดจากกระบวนการปฏิบัติงานที่องค์กรกำหนด และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร โดยมีตัววัดผลการดำเนินงานที่เป็นมูลค่าเงินและไม่มีมูลค่าเงินขององค์กร

สรุปได้ว่า ผลการปฏิบัติงานขององค์กร หมายถึงผลลัพธ์ที่สะท้อนถึงความสามารถขององค์กรที่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งผลการปฏิบัติงานขององค์กรอาจวัดได้ทั้งเป็นมูลค่าเงิน ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง ประสิทธิภาพและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นต้น และองค์กรที่มีผลการดำเนินงานเติบโตต่อเนื่องคือองค์กรที่ประสบความสำเร็จ งานวิจัยนี้ทางผู้วิจัยได้นำแบบวัดงานวิจัย Garg and Ma (2005) และเป็นการวัดโดยพนักงานในองค์กร มีทั้งหมด 5 ด้าน คือ 1) มุมมองด้านการเงิน 2) มุมมองธุรกิจภายใน 3) มุมมองของพนักงานที่มีต่อลูกค้า 4) มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ และ 5) การประเมินด้านเทคโนโลยี

#### 4.3 ปัจจัยสาเหตุของผลการปฏิบัติงานขององค์กร

เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานขององค์กรจะมีปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานหรือผลการดำเนินงานขององค์กร มีนักวิชาการได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุ ดังนี้

Kazimoto (2016) ได้ศึกษาเรื่องการมีส่วนร่วมของพนักงานและองค์กรผลการดำเนินงานของสถานประกอบการค้าปลีก ผลวิจัยพบว่าความผูกพันของพนักงานทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานส่งผลให้พนักงานเสียสละ อุทิศตนทุ่มเท เพื่อเป้าหมายขององค์กร ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรระยะยาว

Deressa and Zeru (2018) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานและผลกระทบเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กรกรณีพยาบาลในโรงพยาบาลฮาวาซา ผลวิจัยพบว่า การกำหนดแรงจูงใจให้พยาบาลให้เกิดความเต็มใจ และยังคงกำหนดแรงจูงใจเป็นสถานะทางด้านจิตใจและความรู้สึกส่งผลให้ความพึงพอใจของงานกับการตั้งใจหมั่นเวียนงานอย่างไม่มีข้อจำกัดและส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน

กรกมล กิจคงชีพ (2559) ได้ศึกษาเรื่องมุมมองใหม่ต่อการหมั่นเวียนงาน ผลวิจัยพบว่า เป็นวิธีที่มีประโยชน์ในการพัฒนาพนักงานก่อให้เกิดประสิทธิภาพ เมื่อพนักงานได้รับการพัฒนาและมีความเชี่ยวชาญในงานมีความสามารถมากขึ้น ทำให้ส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

สามารถ อัยกร, จิตติ กิตติเลิศไพศาล และชาติชัย อุตมกิจมงคล (2561) ได้ศึกษาเรื่องอิทธิพลของปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลักธรรมาภิบาล ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารขององค์กรต้องมีปัจจัยภาวะผู้นำ โดยเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องสร้างวิสัยทัศน์และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร มุ่งให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและทำให้องค์กรเกิดความสำเร็จ

สุวรรณ์ จำปากง และภาวิณี เพชรสว่าง (2561) ได้ศึกษาเรื่องผลกระทบทางค่านิยมตามมิติทางวัฒนธรรมที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรบริษัทรับเหมาก่อสร้างจากประเทศญี่ปุ่นในสำนักงานประเทศสิงคโปร์ ผลการวิจัยพบว่า ผลกระทบที่เกิดขึ้นด้านค่านิยมทางวัฒนธรรมของพนักงานตัวบุคคล จึงเริ่มพัฒนาตัวบุคคลและขยายไปสู่ระดับองค์กร เพื่อให้องค์กรเกิดความสำเร็จ

ธนชญา ประทับทอง และภาวิณี เพชรสว่าง (2564) ได้ศึกษาเรื่องความสอดคล้องกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความสอดคล้องกลยุทธ์ธุรกิจ เป็นเรื่องสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

สรุปได้ว่า มีหลากหลายปัจจัยที่เป็นต้นเหตุที่สามารถส่งผลกระทบต่อตัวแปรผลการปฏิบัติงานขององค์กร และงานวิจัยนี้ได้ศึกษาตัวแปรด้านการหมั่นเวียนงาน แรงจูงใจในการทำงาน การผูกพันของพนักงาน ที่ส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร

#### 4.4 การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร

Fitzgerald, Johnston, Brignall, Silvestro and Voss (1991) ได้กล่าววาระบบการวัดผลการดำเนินงานของผลการปฏิบัติงานขององค์กร ต้องมีการพัฒนาปรับปรุงตัววัดผลให้มีความหลากหลาย ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมาย

Anthony and Govindarajan (2007) กล่าวว่า การสร้างความสมดุล คือ ระบบวัดผลการดำเนินงานใหม่ ระหว่างทางการเงิน และ ไม่ใช่การเงิน โดยเพิ่มการให้ความสำคัญกับผลการดำเนินงานที่องค์กรเป็นผู้มีส่วนได้เสีย เช่น พนักงาน ลูกค้า สิ่งแวดล้อม สังคม ซึ่งได้กรอบแนวคิด ทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสีย ในการสร้างคุณค่าแก่บุคคลด้านความคงอยู่และผลสำเร็จของผลการดำเนินงานธุรกิจ

Santos and Brito (2012) ให้ความหมายของผลการดำเนินงานขององค์กรไว้ว่าผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นผลที่เกิดจากการวัดผลและจับต้องได้ โดยมีการกำหนด พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ โดยมีพนักงานในองค์กรเป็นผู้ปฏิบัติงาน และเกิดประโยชน์กับองค์กร

มนัสนันท์ พงษ์ประเสริฐชัย (2550) ได้กล่าวว่า การใช้ทรัพยากรขององค์กรเป็นความสามารถในการวัดผลขององค์กร ทำให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่งและมีการเพิ่มของยอดขาย และกำไร

สรุปได้ว่า การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือสำคัญขององค์กรช่วยชี้วัดความสำเร็จ เป็นการวัดผลของผู้ปฏิบัติงาน ในเรื่องความสามารถและศักยภาพด้านการทำงาน ให้องค์กรประสบความสำเร็จมากขึ้นและระบบตัววัดจะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้มีประสิทธิภาพ ทำให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานและองค์กรดำเนินงานอย่างประสบความสำเร็จ

## 5. ธนาคารกสิกรไทย

ธนาคารกสิกรไทยจำกัด(มหาชน)ก่อตั้งเมื่อวันที่ 8 มิถุนายน พ.ศ. 2488 มีทุนจดทะเบียน 5 ล้านบาท โดยมีสาขาสำนักงานเสื่อป่า ในปัจจุบันเป็นที่ทำการแห่งแรก เริ่มต้นกับการมีพนักงาน 21 คน ด้วยวงจบบัญชีครั้งแรกหรือ 6 เดือน ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2488 มียอดเงินฝากสูงถึง 12 ล้านบาท และมีสินทรัพย์ 15 ล้านบาท

ยุคที่ 1 ก่อตั้งสร้างรากฐาน (พ.ศ. 2488-2509) ธนาคารกสิกรไทย ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 8 มิถุนายน พ.ศ. 2488 ซึ่งเป็นช่วงปลายสงครามโลกครั้งที่ 2 โดยมีนายโชติ ล่ำซำ และญาติมิตรชาวไทยเชื้อสายจีนเป็นผู้ร่วมก่อตั้ง โดยในระยะแรกมุ่งเน้นลูกค้ารายย่อยที่เป็นเกษตรกร ซึ่งเป็นประชากรส่วนใหญ่ของประเทศ ส่งผลให้เศรษฐกิจของประเทศที่ฝืดเคืองอยู่ในเวลานั้นเกิดความคล่องตัวขึ้น โดยสำนักงานใหญ่แห่งแรกตั้งอยู่บนถนนเสื่อป่า กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นย่านธุรกิจการค้าของชาวจีนที่สำคัญแห่งหนึ่ง ต่อมาได้เปิดสาขาแรกที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา และขยายสาขาไปยังหัวเมืองใหญ่ในภูมิภาคต่างๆ

ยุคที่ 2 หว่านต้นกล้าองคมนตรี (พ.ศ. 2510-2525) กิจการของธนาคารมีความเจริญรุ่งเรืองมาอย่างต่อเนื่อง มีการขยายสาขาทั้งในประเทศและต่างประเทศ เปิดสำนักงานใหญ่แห่งใหม่บนถนนสีลม กรุงเทพมหานคร ซึ่งต่อมาสีลมได้กลายเป็นศูนย์กลางธุรกิจการค้าการลงทุนและการเงินที่ใหญ่ที่สุดในกรุงเทพมหานคร ธนาคารกสิกรไทยได้กำหนดคำขวัญที่ใช้มาจนถึงปัจจุบันว่า “บริการ

ทุกระดับประทับใจ” มีความหมายถึงความมุ่งมั่นและพร้อมที่จะให้บริการแก่ลูกค้าทุกระดับชั้น ในยุคนี้ ได้เปิดสาขาในประเทศรวม 186 สาขา และขยายทำการ เปิดสาขาเพิ่มที่กรุงลอนดอน ประเทศอังกฤษ เป็นสาขาต่างประเทศที่แรก จากนั้นได้ขยายธุรกิจเพิ่มคือ บริษัท ไทยพาร์เมอร์สไฟแนนซ์ แอนอินเวสเมนต์ จำกัด ที่ประเทศฮ่องกง สาขานิวยอร์กและสาขาลอสแอนเจลิส ประเทศสหรัฐอเมริกา สาขาแฮมเบิร์กประเทศเยอรมนี ต่อไป

ยุคที่ 3 สู่ความเป็นเลิศในสากล (พ.ศ. 2526-2539) เข้าสู่ พุทธศักราชปี 2530 มีการชะลอการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจไทยส่งผลให้ รัฐบาลไทยเปิดเสรีทางการเงินให้ธุรกิจธนาคารที่มีความน่าเชื่อถือในต่างประเทศเข้ามาลงทุนและแข่งขันได้ ธนาคารกสิกรไทยได้ริเริ่มและพัฒนาสิ่งใหม่ๆ เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ ด้วยการรื้อปรับกระบวนการทำงานเป็นองค์กรแรกในประเทศไทย เพื่อให้ลูกค้าได้รับความสะดวกรวดเร็วในการใช้บริการ ธนาคารได้ย้ายสำนักงานใหญ่จากถนนสีลมมาตั้งอยู่บนถนนพหลโยธิน กรุงเทพมหานคร ด้วยวิสัยทัศน์ที่เห็นว่าถนนพหลโยธินจะเป็นย่านที่มีความเจริญทางธุรกิจแห่งใหม่ และต่อมาได้เปิดสำนักงานใหญ่แห่งใหม่บนถนนราชฎร์บูรณะ กรุงเทพมหานคร ในยุคนี้ธนาคารเป็น “บริษัทมหาชน” และความสำเร็จในการขยายสาขาครบ 73 จังหวัด

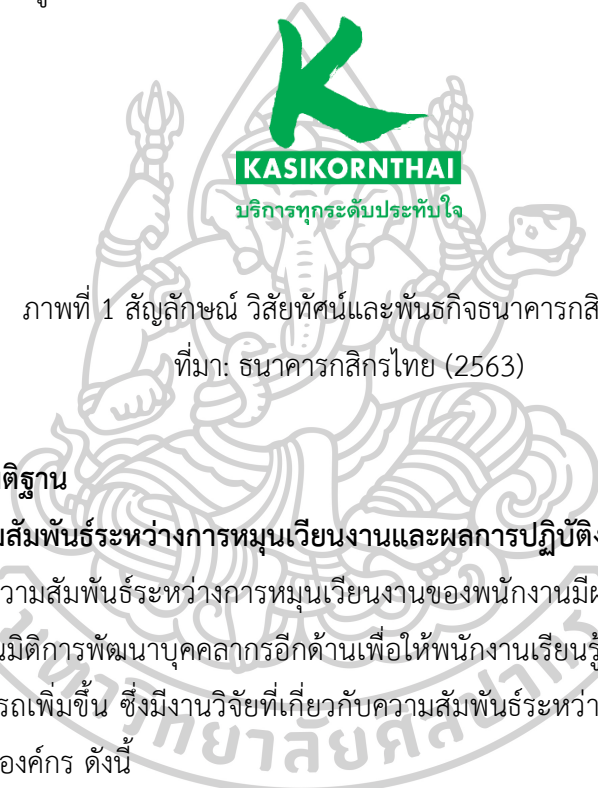
ยุคที่ 4 ฝ่าเมฆฝนเศรษฐกิจ (พ.ศ. 2540 – 2542) ในช่วง พ.ศ 2528-2538 เศรษฐกิจของประเทศไทยเติบโตอย่างรวดเร็ว จนทำให้เกิดภาวะเศรษฐกิจฟองสบู่ อันนำไปสู่วิกฤตเศรษฐกิจใน พ.ศ 2540 ส่งผลกระทบรุนแรงต่อทุกภาคส่วน โดยเฉพาะสถาบันการเงิน ซึ่งธนาคารกสิกรไทยสามารถฝ่าวิกฤตมาได้ด้วยนโยบายและมาตรการสำคัญๆ อย่างไรก็ตาม การรื้อปรับกระบวนการทำงาน ที่เรื้อรามาใช้ตั้งแต่ ปี 2537 นับว่ามีส่วนสำคัญที่ทำให้ธนาคารมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวจนผ่านพ้นภาวะวิกฤตมาได้ ภายหลังจากวิกฤตเศรษฐกิจธนาคารได้กำหนดภารกิจและค่านิยมร่วมที่ธนาคารมุ่งหวังปรับโครงสร้างองค์กรครั้งใหญ่ และเปลี่ยนยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจใหม่ รวมทั้งการเป็นผู้นำในการสร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสถาบันการเงินในประเทศไทย

ยุคที่ 5 นิमितสู่ความยั่งยืน(พ.ศ. 2543-ปัจจุบัน) เมื่อเมฆฝนแห่งวิกฤตเศรษฐกิจผ่านพ้นไปฟ้าใหม่ของภาคธุรกิจไทยก็เริ่มต้น จากความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ในที่สุดธนาคารก็มาถึงยุคที่สามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์แบบและครบวงจร ภายใต้แนวคิด “การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง” ซึ่งนำไปสู่การรวมธนาคารกสิกรไทยและบริษัทของธนาคารกสิกรไทย (K Companies) และได้กำหนด "KASIKORNTHAI" เป็นสัญลักษณ์ ที่รับประกันคุณภาพและมาตรฐาน นอกจากนี้ ยังได้ร่วมมือทางยุทธศาสตร์กับบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) ดำเนินธุรกิจการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ประกันผ่านช่องทางธนาคาร และเพื่อรองรับการขยายตัวทางธุรกิจ ธนาคารได้เปิดอาคารแจ้งวัฒนะ เพื่อเป็นศูนย์คอมพิวเตอร์สำรองและศูนย์ปฏิบัติการของธนาคาร โดยเป็น “อาคารสถาปัตยกรรมสีเขียว” ตามมาตรฐานอาคารอนุรักษ์พลังงานระดับสากล

เช่นเดียวกับอาคารพหลโยธิน และอาคารสำนักงานใหญ่ ราชภัฏบูรณะ ในยุคนี้ธนาคารยังก้าวไกลสู่ สาธารณรัฐประชาชนจีน และต่อมาได้ขยายสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและเอเชีย ด้วยเล็งเห็นว่าใน อนาคตอันใกล้ ระบบการเงินของภูมิภาคนี้จะไร้พรมแดนมากยิ่งขึ้น นับเป็นวิสัยทัศน์อันกว้างไกลเพื่อ ที่สุดแห่ง “บริการทุกระดับประทับใจ”

วิสัยทัศน์ ธนาคารกสิกรไทย มุ่งมั่นเป็นกลุ่มธุรกิจทางการเงินที่ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ที่ริเริ่ม ในสิ่งใหม่ ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ผ่านการผสมผสานการใช้เทคโนโลยีและทรัพยากรมนุษย์ เพื่อส่ง มอบบริการทางการเงินที่มีคุณภาพมาตรฐานสากล และสร้างความยั่งยืนแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

ค่านิยมหลัก ลูกค้าคือหัวใจ ว่องไวและคล่องตัว ร่วมมือร่วมใจ สรรค์สร้างอย่างยั่งยืน



ภาพที่ 1 สัญลักษณ์ วิสัยทัศน์และพันธกิจธนาคารกสิกรไทย

ที่มา: ธนาคารกสิกรไทย (2563)

## 6. การพัฒนาสมมติฐาน

### 6.1 ความสัมพันธ์ระหว่างการหมุนเวียนงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กร

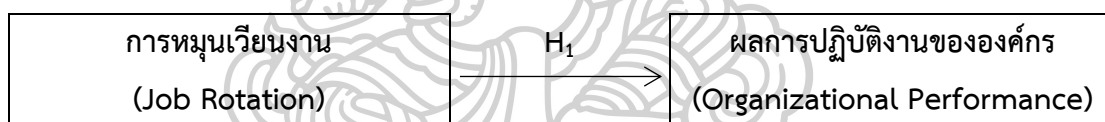
เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการหมุนเวียนงานของพนักงานมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของ องค์กร เป็นหนึ่งในมิติการพัฒนาบุคลากรอีกด้านเพื่อให้พนักงานเรียนรู้สิ่งใหม่ และเกิดการพัฒนา ความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น ซึ่งมีงานวิจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการหมุนเวียนงานและผล การปฏิบัติงานขององค์กร ดังนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างการหมุนเวียนงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กรมีตัวแปรระหว่างกัน โดยทาง Ondiba, Cheruiyou and Sulo (2021) ได้ระบุว่า การหมุนเวียนงานของธุรกิจการเงิน ธนาคารพาณิชย์มีแนวทางปฏิบัติเป็นปัจจัยกำหนดประสิทธิภาพขององค์กร และยังเป็นสิ่งสำคัญของ หัวหน้าโดยให้พนักงานตัดสินใจลดการปรึกษา และเพิ่มความมีส่วนร่วมการตัดสินใจร่วมกัน ทำให้ องค์กรเกิดความยืดหยุ่นได้ ซึ่งสอดคล้องกับ ประคัลภ์ ปัทมพลังกูร (2556) การหมุนเวียนงานเป็น การพัฒนาพนักงานในทางทักษะ ความรู้ ความสามารถ เป็นวิธีการที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อพนักงาน และผลการปฏิบัติงานขององค์กร กรกมล กิจคงชีพ (2559) ได้ทำการศึกษาการหมุนเวียนงานเป็น หนึ่งวิธีที่มีประโยชน์และมีประสิทธิภาพในการพัฒนาพนักงานให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ เพื่อให้นักงานที่เคยปฏิบัติงานในรูปแบบ ความรู้ เดิม ได้มีโอกาสเรียนรู้งานใหม่และ รับผิดชอบงาน

ได้มากขึ้น ทำให้พนักงานก้าวหน้าเติบโตมีตำแหน่งสูงในองค์กร และองค์กร มีโอกาสประสบความสำเร็จมากขึ้น ซึ่งใกล้เคียงกับ ซยาพล สุนทรวิวัฒนา และมณฑล สรไกรกิตติกุล (2559) ที่ศึกษาปัจจัยการหมุนเวียนงานในกลุ่มของพยาบาลโรงพยาบาลน่านอาและโพลีคลินิก ซึ่งนำมาสู่ความสำเร็จของพนักงานและองค์กรในด้านการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ ให้มากขึ้น ในขณะที่ Khan, Amran and Tarig (2014) ศึกษาเรื่องการหมุนเวียนงานเป็นปัจจัยหนึ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร ต้องมีการจัดการฝึกอบรมอย่างถูกต้องและได้รับความร่วมมือจากองค์กร เป็นการย้ายพนักงานอย่างเป็นระบบจากหน้าที่หนึ่งต่อกันในเวลาและระยะทางที่กำหนด ดังนั้นเพื่อเพิ่มความสำเร็จขององค์กร ต้องมีการจัดอบรมและพัฒนาพนักงานให้เกิดความเข้าใจ มั่นใจในการทำงาน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการหมุนเวียนงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กรแสดงให้เห็นว่าการหมุนเวียนงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ผู้วิจัยจึงขอตั้งสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 : การหมุนเวียนงานส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร กรณีศึกษา พนักงานธนาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล



ภาพที่ 2 สมมติฐานที่ 1 การหมุนเวียนงานส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร กรณีศึกษา พนักงานธนาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

## 6.2 ความสัมพันธ์การหมุนเวียนงานและแรงจูงใจในการทำงาน

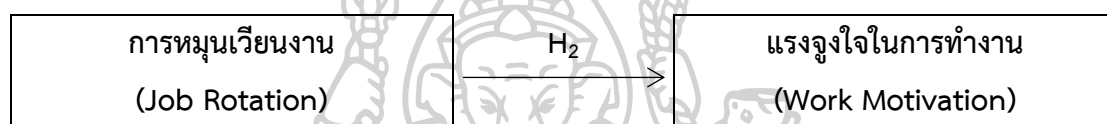
เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการหมุนเวียนงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานของพนักงานส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน นอกจากการหมุนเวียนงานจะช่วยลดความเบื่อหน่ายและจำเจของงานของพนักงาน ซึ่งการหมุนเวียนงานเป็นวิธีการหนึ่งด้านการฝึกอบรมรูปแบบ ปฏิบัติงานจริงโดยกำหนดเป้าหมายสร้างแรงจูงใจในการทำงานแบบบรรยากาศใหม่ๆ

ความสัมพันธ์ระหว่างการหมุนเวียนงานและแรงจูงใจในการทำงาน มีนักวิชาการได้ศึกษาเรื่องนี้ ได้แก่ Faizan and Muhammad (2012) ได้ศึกษาผลกระทบของการหมุนเวียนงานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของพนักงานธนาคารในปากีสถาน กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานธนาคาร จำนวน 285 ราย ผลการศึกษาพบว่า พนักงานได้รับหมุนเวียนไปยังงานและแผนกที่แตกต่างกัน พนักงานมีแรงจูงใจน้อยลง และขณะที่การมีส่วนร่วมมากขึ้น ทาง Deressa and Zeru (2018) การหมุนเวียนงานเป็น

การสร้างแรงจูงใจในการทำงานและส่งผลกระทบกับคุณภาพของงานเชิงบวก ด้านกำลังใจ เป้าหมาย การยอมรับ และการเติบโตก้าวหน้าทางตำแหน่งงาน ทางด้าน Linge (2019) ศึกษาเรื่องการ หมุนเวียนงานและแรงจูงใจของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัทด้านไอซีทีในยุโรป ประเทศเคนยา มีกลุ่มประชากร 45 คน ผลการวิจัยพบว่า การหมุนเวียนงานส่งผลต่อแรงจูงใจของพนักงาน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการหมุนเวียนงานและแรงจูงใจของ งาน แสดงให้เห็นว่าการหมุนเวียนงานส่งผลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการทำงาน ผู้วิจัยจึงขอตั้งสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 2 : การหมุนเวียนงานส่งผลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล



ภาพที่ 3 สมมติฐานที่ 2 การหมุนเวียนงานส่งผลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการทำงาน กรณีศึกษาธนาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

### 6.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการหมุนเวียนงานและความผูกพันของพนักงาน

เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการหมุนเวียนงานของพนักงานส่งผลต่อความผูกพันของ พนักงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเป็นวิธีหนึ่งที่ทำให้ได้ผลลัพธ์สูง สาเหตุทำให้พนักงานได้ลอง เปลี่ยนตำแหน่งงาน ซึ่งงานก็มีความบทบาทหน้าที่แตกต่างกัน ทำให้พนักงานเกิดความรู้และมีทักษะ ในงานเพิ่มขึ้น อีกทั้งการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเป็นประจำ ทำให้พนักงานมีทักษะและสามารถคิด และตัดสินใจในบางเรื่องได้ด้วยตัวเองทำให้ข้อผิดพลาดในงานลดน้อยลง สาเหตุการคิดและตัดสินใจ ต้องพิจารณาทบทวนข้อมูลและเรื่องอื่นๆ ที่ถูก และการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานพนักงานต้องมีความเชื่อมั่นสร้างความเชื่อออกเชื่อใจกันและกัน พนักงานจึงพากันพัฒนาในการทำงาน

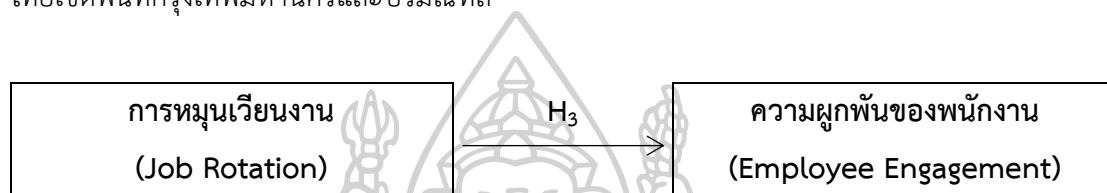
จากงานวิจัยเกี่ยวกับการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานและความผูกพันของพนักงาน ทาง Agustian and Rachmawati (2021) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องด้านการหมุนเวียนงานส่งผล ต่อความผูกพันของพนักงาน ทำให้พนักงานเกิดความพอใจในงาน ทำให้เกิดการศึกษาด้านพื้นฐานความรู้ เพิ่มขึ้นและมีความสามารถประสบการณ์ รวมไปถึงรายได้ โอกาสก้าวหน้าทางตำแหน่ง และให้มีการปรึกษาช่วยเหลือและตัดสินใจร่วมกันมากขึ้น ในขณะที่ Naushad, Shaheed, Zahra and Bano (2014) ศึกษาเรื่องผู้บริหารและกำหนดเป้าหมายต้องให้ความสำคัญเรื่องการหมุนเวียน งานในองค์กร รวมถึงความพึงพอใจ ส่งผลให้เกิดการหมุนเวียนงานอย่างเต็มอกเต็มใจกับพนักงาน



ทำให้เกิดการประสพผลสำเร็จด้านความรู้ พบว่า เมื่อใช้ระบบการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานที่มีคุณภาพ จะทำให้ด้านการพัฒนาทักษะกับความผูกพันของพนักงานเพิ่มมากขึ้นอีก จะส่งผลต่อความประสพความสำเร็จในงาน ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีกับพนักงาน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการหมุนเวียนงานและความผูกพันของพนักงาน แสดงให้เห็นว่าการหมุนเวียนงานส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ผู้วิจัยจึงขอตั้งสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 3 : การหมุนเวียนงานส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพัน ของพนักงานธนาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล



ภาพที่ 4 สมมติฐานที่ 3 การหมุนเวียนงานส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงาน  
กรณีศึกษา ธนาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

#### 6.4 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจต่อการทำงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กร

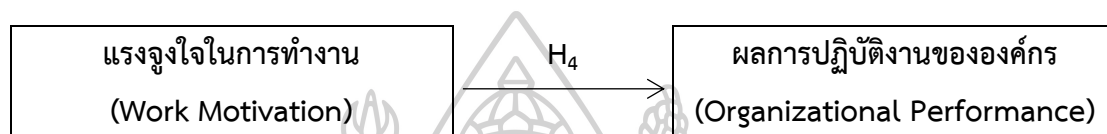
เกี่ยวกับความสัมพันธ์แรงจูงใจการทำงานส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร แรงจูงใจเป็นบริบทที่แสดงต่อการเต็มใจของพนักงานในการแสดงออกถึงการทุ่มเท และพยายามไปถึงเป้าหมายขององค์กร พนักงานที่มีความต้องการการแข่งขันที่แตกต่างกันไป การสร้างแรงจูงใจและแรงผลักดันต่างๆ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และส่งผลต่อความสำเร็จของพนักงานและองค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงาน ผลการปฏิบัติงานขององค์กร Suzila and Suffian (2016) ได้ทำการศึกษาปัจจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของแรงจูงใจที่ส่งผลบวกต่อผลการปฏิบัติงานองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จทางด้านการเติบโตและรายได้ที่สูงขึ้น ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน จะนำไปสู่ผลของงานที่ดีขึ้น การขาดงานที่มีอัตราการลดลง รวมไปถึงรายได้และการเจริญเติบโต ก้าวหน้าทั้งพนักงานและองค์กร นอกจากนี้ พบว่า Mohammed and Hanan (2018) ได้ทำเรื่องผลกระทบของแรงจูงใจต่อการทำงานของพนักงานกรณีศึกษาจากธนาคารพาณิชย์ปาเลสไตน์ ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นบทบาทสำคัญที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้พนักงานและองค์กรธนาคารในปาเลสไตน์ มีเป้าหมายและทิศทางอย่างเต็มใจและชัดเจน และเมื่อพนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานก็จะส่งผลดีต่อผลการปฏิบัติงานองค์กรที่บรรลุเป้าหมาย ในขณะที่ Sadhna and Gupta (2020) ระบุว่าอิทธิพลของนโยบายฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่กำหนดเรื่องการสร้างแรงจูงใจให้เป็นตัวขับเคลื่อน

พนักงาน ยังคงมีความสำคัญอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาบุคคลให้มีประสิทธิภาพในการทำงานและส่งผลต่อความสำเร็จของเป้าหมายองค์กร

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการหมุนเวียนงานและแรงจูงใจของงาน แสดงให้เห็นว่าการหมุนเวียนงานส่งผลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการทำงาน ผู้วิจัยจึงขอตั้งสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 4 : แรงจูงใจในการทำงานส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร  
กรณีศึกษา ธนาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล



ภาพที่ 5 สมมติฐานที่ 4 แรงจูงใจในการทำงานส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร  
กรณีศึกษา ธนาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

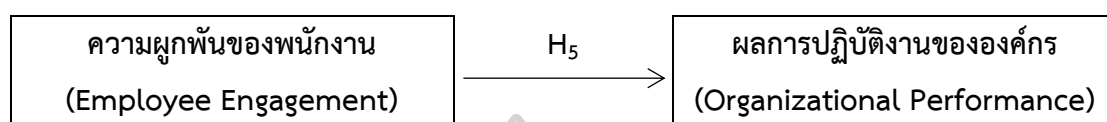
#### 6.5 ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กร

เกี่ยวกับความสัมพันธ์ความผูกพันของพนักงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ปัจจุบันเรื่องความผูกพันของพนักงานได้เป็นปัจจัยสำคัญที่มีศักยภาพสำหรับองค์กรในด้านที่ไม่ได้วัดผลด้วยมูลค่าเงิน แต่เป็นเรื่องการขยายความรู้สึกที่มีต่อองค์กร เป็นเรื่องเกี่ยวกับความเชื่อมั่นในองค์กร เช่น ค่านิยม ความเคารพ ตลอดจนความไว้วางใจ

ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กร งานวิจัยของ จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์ และเกศแก้ว ชัยชุน (2564) ได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของบรรยากาศองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทชิ้นส่วนยานยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันของพนักงาน ทำให้เกิดความพึงพอใจของพนักงาน เป็นระดับความรู้สึกในการได้รับการมอบหมาย เช่น ตำแหน่งงาน องค์กรของพวกเขาและทำให้เกิดความรู้สึกด้านคุณค่าความสำคัญในตัวพนักงาน ทำให้เกิดความภาคภูมิใจต่อตนเองและองค์กรตลอดจนทำให้ความรู้สึกส่งผลต่อความปรารถนาด้านการดำเนินการหรือบริการให้องค์กรของพวกเขาประสบความสำเร็จ ขณะที่ทาง Kazimoto (2016) ได้ศึกษาความผูกพันของพนักงานและผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นการศึกษาผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกในเมืองไวบูลเลน ซี-ลูวีโร ประเทศยูกันดา มีกลุ่มตัวอย่าง 120 ราย ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันของพนักงานส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กร แสดงถึงความผูกพันของพนักงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรผู้วิจัยจึงขอตั้งสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐาน 5 : ความผูกพันของพนักงานส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร  
กรณีศึกษา ธนาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล



ภาพที่ 6 สมมติฐานที่ 5 ความผูกพันของพนักงานส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร  
กรณีศึกษา ธนาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

## 7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานขององค์กร กรณีศึกษา ธนาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล (นครปฐม สมุทรสาคร สมุทรปราการ นนทบุรี และปทุมธานี) มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

อำภาพร เสวีสวัสดิ์ (2558) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสุขที่ปฏิบัติงานและความผูกพันของพนักงานธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อค้นคว้าระดับความสุขที่ปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ธนชาติ จำกัด (มหาชน) ภาคเหนือตอนล่าง 2) เพื่อค้นคว้าระดับความผูกพันของพนักงานธนาคาร ธนชาติ จำกัด (มหาชน) ภาคเหนือตอนล่าง 3) เพื่อค้นคว้าความสุขในที่ปฏิบัติงานและความผูกพันของพนักงานธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) ภาคเหนือตอนล่าง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล 4) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสุขในที่ทำงานกับความผูกพันของพนักงานธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) ภูมิภาคเหนือพื้นที่ล่าง กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) ภูมิภาคเหนือพื้นที่ล่าง ทั้งหมด 16 สาขา จำนวน 103 คน การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้เครื่องมือ คือแบบสอบถาม ข้อมูลจากการสำรวจนำมาวิเคราะห์สถิติ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการวิจัย พบว่า พนักงานธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) ภาคเหนือตอนล่าง มีความสุข ในการทำงานภาพรวมอยู่ในระดับมาก ความผูกพันของพนักงานในองค์กรรวมอยู่ปริมาณมาก ปัจจัยด้านบุคคล ด้านเพศ อายุ สถานะภาพ อายุงาน รายได้ในเดือนที่ต่างกัน มีผลกับความสุข ในที่ทำงานและความผูกพันของพนักงาน ไม่ต่างกัน ส่วน ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีผลต่อความสุขในที่ทำงาน และความผูกพันของพนักงานธนาคารธนชาติ

จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน ความสุขในที่ทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานธนาคาร ธนชาติ จำกัด (มหาชน) ภาคเหนือตอนล่าง ในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความสุขในที่ทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานธนาคาร ธนชาติ จำกัด (มหาชน) ภาคเหนือตอนล่างอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน ได้แก่ ด้านความพึงพอใจในงาน และมีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านอารมณ์ทางบวก ด้านความพึงพอใจในชีวิต และมีความสัมพันธ์ระดับน้อย 1 ด้าน ได้แก่ ด้านอารมณ์ทางลบ

วาสนา ทิวะเวช (2563) ได้ศึกษาความผูกพันของพนักงานธนาคาร เกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่การค้นคว้าครั้งนี้มีจุดประสงค์คือ 1) เพื่อค้นคว้าความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน 2) เพื่อค้นคว้าความผูกพันของพนักงาน 3) เพื่อเทียบระดับความผูกพันของพนักงาน แยกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ 4) เพื่อค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับความผูกพันของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ 320 คน ใช้แบบสอบถามเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล และประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ คือสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าที่ การเปรียบเทียบความต่างด้วยวิธีของเซฟเฟ่ และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน กำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการวิจัยพบว่า พนักงานธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ มีความพึงพอใจในการทำงานระดับมาก และมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ระดับมาก ผลทดสอบสมมติฐาน พบว่า เพศต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ในขณะที่ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ชุมพล รอดแจ่ม และคณะ (2564) ได้ศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานอุตสาหกรรมการผลิตกระดาษในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่และประสิทธิภาพในการทำงาน และค้นคว้าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน มีกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานอุตสาหกรรมการผลิตกระดาษในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลจำนวน 251 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน และสถิติวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการวิจัยพบว่า พนักงานเป็นเพศหญิง อายุประมาณ 24-34 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาและมีอายุงาน 1-10 ปี สำหรับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมพนักงานมีระดับการคิดเห็นระดับมาก ถ้าคิดเป็นรายได้ จะรวมด้านการเปิดใจยอมรับจากสมาชิกในงาน ด้านรูปแบบงาน ด้านการประสบความสำเร็จของงาน และด้านผลตอบแทนตามลำดับสำหรับ ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานโดยระดับความคิดเห็นใน

ภาพรวม มีระดับมาก และหากพิจารณาเป็นรายด้าน ประกอบด้วย 1) จำนวนของงาน และ 2) เวลาสำหรับ สหสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน พบว่า ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานมีความสัมพันธ์กับ ด้านการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน (X3) และ ด้านผลตอบแทน (X4) หรือสามารถอธิบายเป็นสมการความสัมพันธ์ถดถอย ดังนี้ ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน (Z) =  $2.147 + (.306 * X3) + (.190 * X4)$

พัชรีลี ชมภูคำ และณัฐธิดา จักรภักดิ์ศิริสุข (2564) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน: กรณีศึกษาเปรียบเทียบคนเจนเอเรชันวาย (Generation Y) และเจนเอเรชันซี (Generation Z) ในเขตกรุงเทพมหานคร จุดประสงค์ประสงค์ของการศึกษานี้คือเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและแรงจูงใจของคนเจนเอเรชันวาย และคนเจนเอเรชันซี ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยงานวิจัยนี้ได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลศึกษา จำนวนรวมทั้งสิ้น 390 ตัวอย่าง การศึกษาใช้สถิติเชิงบรรยายและสถิติเชิงอนุมานรวมทั้งการใช้วิธีการวิเคราะห์หองค์ประกอบผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและแรงจูงใจของทั้งสองเจนเอเรชัน โดยรวมมีความคล้ายกันหลายด้าน แต่ประเด็นที่น่าสนใจคือ เจนเอเรชันซี ให้ความสำคัญมากกว่าเจนเอเรชันวายอย่างมีนัยสำคัญในประเด็นของความพึงพอใจในการทำงานที่ได้ใช้ความคิดและได้สมดุลชีวิต และปัจจัยจูงใจที่เป็นการกระทำเพื่อความสุขของตนเอง ซึ่งผลจากการศึกษาสามารถนำไปประยุกต์เพื่อให้องค์กรได้ใช้ในการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน และการเสริมสร้างแรงจูงใจให้เหมาะสมสำหรับคนเจนเอเรชันซี นำไปสู่การพัฒนาแนวคิดและแนวทางปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรบุคคล

วัลลี พุทโสม และ จิระภา จันทรบัว (2564) ได้ศึกษาอิทธิพลของบทบาทการทำงาน กระบวนการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของนักศึกษาในสถาบันการศึกษา 3 แห่ง การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์คือเพื่อ 1) ศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทการทำงาน กระบวนการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน และประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของนักศึกษา 2) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทการทำงาน กระบวนการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน และประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของนักศึกษา และ 3) ตรวจสอบอิทธิพลของบทบาทการทำงานแรงจูงใจในการทำงาน และประสิทธิภาพการทำงานที่ส่งผลต่อกระบวนการทำงานเป็นทีมของนักศึกษา ประชากร คือ นักศึกษาที่กำลังศึกษา ในมหาวิทยาลัยสามแห่ง จำนวน 5,832 คน ขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็นไปตามเงื่อนไขการวิเคราะห์สมการโครงสร้างและใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิร่วมกับการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา จำนวน 726 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม และสถิติที่ใช้วิเคราะห์ คือสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง การวิจัยพบว่าระดับประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมมี

ค่าสูงสุดอยู่ในระดับมากและพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างบทบาทการทำงาน กระบวนการทำงาน แรงจูงใจในการทำงานและประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ยังพบว่าอิทธิพลทางตรงระหว่างบทบาทการทำงานกับแรงจูงใจในการทำงาน บทบาทการทำงานกับกระบวนการทำงาน แรงจูงใจในการทำงานกับประสิทธิภาพในการทำงาน และกระบวนการทำงานกับประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมแต่พบว่าบทบาทในการทำงานไม่มีอิทธิพลทางตรงกับประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมและพบว่าอิทธิพลทางอ้อมโดยผ่านกระบวนการทำงานหรือแรงจูงใจในการทำงาน

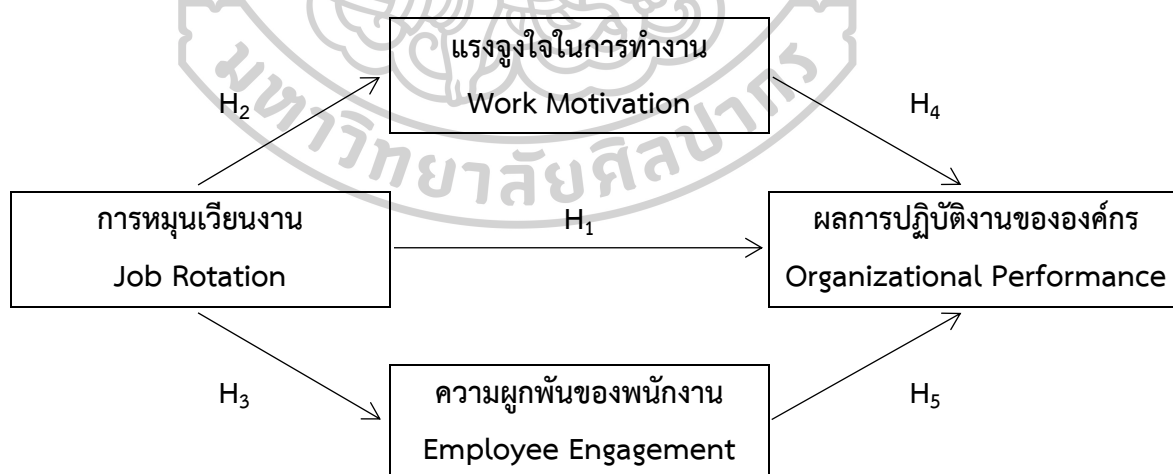
สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว และชนิกานต์ สุวรรณทรัพย์ (2564) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันของพนักงานธนาคารเอกชนสำนักงานใหญ่แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ในช่วงสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารเอกชนสำนักงานใหญ่แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ในช่วงสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็น เครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานธนาคารเอกชนสำนักงานใหญ่แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน จากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ตัวแปรทั้ง 8 ด้าน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกทุกด้าน เมื่อพิจารณาตามระดับความผูกพันโดย เรียงจากมากไปน้อย พบว่ามี 1 ด้าน ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง คือ งานที่มีส่วนเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับสังคม ( $p = 0.860$ ) ส่วนความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางมี 5 ด้าน คือ การทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ( $p = 0.709$ ) สภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ( $p = 0.690$ ) ความก้าวหน้าและความมั่นคง ในการทำงาน ( $p = 0.634$ ) การพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ( $p = 0.591$ ) และสิทธิส่วนบุคคลในสถานที่ทำงาน ( $p = 0.521$ ) และความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ 2 ด้าน คือ ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานโดยรวม ( $p = 0.494$ ) และการได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ ( $p = 0.395$ ) ตามลำดับ

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ได้กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยสรุปเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวความคิดในการวิจัยได้ว่า การหมุนเวียนงานเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์วิธีหนึ่งที่ทำให้พนักงานมีประสบการณ์การเรียนรู้อย่างเป็นระบบ แล้วยังทำให้ความสามารถของบุคลากรเพิ่มขึ้น เพื่อสามารถปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นการช่วยให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานได้อีกด้วย โดยการหมุนเวียนงานทำให้พนักงานได้มีโอกาสในการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่สามารถแสวงหาได้จากการลงมือปฏิบัติจริง มีความสามารถหลายด้าน สามารถทำงานทดแทนและช่วยเหลือกันได้ สร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมีความสุขในการทำงาน ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรทฤษฎีที่เกี่ยวกับความรู้สึก

ผูกพันต่อองค์กร หมายถึงเจตคติของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเชื่อมโยงระหว่างเอกลักษณ์ของผู้ปฏิบัติงานกับองค์กรที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรและจะตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ในขณะเดียวกันแรงจูงใจในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงพฤติกรรมต่างๆ ในการทำงาน หากมีแรงจูงใจในทางบวกก็จะแสดงพฤติกรรมในการทำงานออกมาด้านบวกกลับกัน หากขาดแรงจูงใจในการทำงาน ก็จะแสดงพฤติกรรมการทำงานในเชิงลบ จะเห็นได้ว่าแรงจูงใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับคุณภาพในการทำงาน ผู้บริหารจึงต้องรู้และเข้าใจถึงกลยุทธ์การจูงใจเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานของตน จากปัจจัยการหมุนเวียนงาน ความผูกพันต่อองค์กรและแรงจูงใจในการทำงาน ส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรหรือไม่ แนวทางการพัฒนาการให้ผลตอบแทนขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ให้พนักงานเกิดพฤติกรรมการเป็นบุคลากรที่ดีต่อองค์กร ส่งผลให้มีความผูกพันกับองค์กร และนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ดียิ่งขึ้น

#### 8. กรอบแนวคิดในการวิจัย

ปัจจัยเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานขององค์กร กรณีศึกษาร้านอาหารรสสิริไทย เขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล จากการศึกษาสามารถออกแบบกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานขององค์กร กรณีศึกษาธนาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล และเพื่อให้ผลการวิจัยดำเนินไปตามกระบวนการวิจัย และบรรลุวัตถุประสงค์ผู้วิจัย ตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ระเบียบวิธีวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. นิยามเชิงคำถาม
5. ทดสอบเครื่องมือในการวิจัย
6. การเก็บรวบรวมข้อมูล
7. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษา ระดับความคิดเห็นของการหมุนเวียนงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานขององค์กร ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย เขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล 2) ทดสอบการหมุนเวียนงาน ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานขององค์กร 3) ทดสอบแรงจูงใจในการทำงาน และความผูกพันของพนักงาน ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร กรณีศึกษาธนาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานธนาคารกสิกรไทยที่เคยมีการหมุนเวียนงาน เขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล (นครปฐม สมุทรสาคร สมุทรปราการ นนทบุรี และปทุมธานี)

#### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือพนักงานธนาคารกสิกรไทยที่เคยมีการหมุนเวียนงาน และปฏิบัติงานในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล (นครปฐม สมุทรสาคร สมุทรปราการ นนทบุรี และปทุมธานี) ธนาคารกสิกรไทย เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล



### กลุ่มตัวอย่าง

งานวิจัยครั้งนี้ใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้วิธีการกำหนดขนาดตัวอย่างตามคำแนะนำของ Yuan, Wu, and Bentler (2010) ที่กล่าวว่า การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างจำนวนกลุ่มตัวอย่างควรอยู่ที่ 300-400 ตัวอย่าง และเพื่อป้องกันข้อมูลคลาดเคลื่อน ดังนั้นงานวิจัยนี้คณะผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 450 คน เพื่อให้มีความเหมาะสมกับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ส่วนการสุ่มตัวอย่างจะใช้แบบโควตา (Quota Sampling) ซึ่งจะแบ่งกลุ่มพนักงานธนาคารกสิกรไทยที่เคยมีการหมุนเวียนงาน โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) พนักงานเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 200 ราย 2) พนักงานเขตปริมณฑล 5 จังหวัด (จังหวัดนครปฐม จังหวัดสมุทรสาคร จังหวัดสมุทรปราการ จังหวัดนนทบุรี และจังหวัดปทุมธานี) โดยแบ่งจังหวัดละ 50 ราย จำนวน 250 ราย ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 450 ราย

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถาม (Questionnaires) ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามขึ้นโดยการประมวลความรู้ แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรต้น ตัวแปรตาม โดยแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 6 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบสอบถามปลายปิด เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ตำแหน่งงาน แผนกงาน และระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน จำนวน 7 ข้อ เป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Checklist)

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรที่ต้องการศึกษา

การหมุนเวียนงาน โดยผู้วิจัยได้แปลและปรับปรุงข้อคำถามมาจากงานวิจัยของ Ho, Chang, Shih, and Liang (2009) จำนวน 9 ข้อคำถาม

แรงจูงใจในการทำงานโดยผู้วิจัยได้ปรับปรุงมาจาก ฉันทพร ลากทพนนต์ (2556) จำนวน 11 ข้อคำถาม

ความผูกพันของพนักงาน โดยผู้วิจัยได้แปลและปรับปรุงข้อคำถามมาจากงานวิจัยของ Akanpaadgi and Binpimbu (2021) จำนวน 11 ข้อคำถาม

ผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยผู้วิจัยได้แปลและปรับปรุงข้อคำถามมาจากงานวิจัยของ Garg and Ma (2005) จำนวน 22 ข้อคำถาม

ลักษณะของแบบสอบถามในส่วนที่ 2, 3, 4, 5 เป็นแบบที่ใช้ในส่วนมาตรวัด Likert Scale 5 ระดับ โดยแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

#### 4. นิยามเชิงคำถาม

ตารางที่ 1 นิยามและแหล่งที่มาของคำถาม

นิยามและข้อคำถาม	แหล่งที่มา
<p><b>การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)</b> หมายถึง การสับเปลี่ยน หมุนเวียน บุคลากรในระยะเวลาหนึ่ง เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ ทักษะเป็นการลงมือปฏิบัติจริงในบทบาทใหม่ อาจจะอยู่ในสายงานใหม่หรือสายงานเดิม ซึ่งทำให้บุคลากรมีศักยภาพที่ใกล้เคียงกัน มีความสามารถหลายด้าน สามารถทำงานทดแทนและช่วยเหลือกันได้</p>	<p>ปรับปรุงมาจาก Ho, Chang, Shih, and Liang (2009)</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ท่านมีความเชื่อว่าการหมุนเวียนงานเป็นการฝึกงาน</li> <li>2. การหมุนเวียนงานช่วยเพิ่มพูนความรู้และทักษะในงานด้านอื่นๆ</li> <li>3. การหมุนเวียนงานเป็นระบบพัฒนาที่ยอดเยี่ยม</li> <li>4. การหมุนเวียนงานเป็นประโยชน์ด้านการพัฒนาพนักงาน</li> <li>5. การหมุนเวียนงานสามารถลดความเบื่อหน่ายในงานได้</li> <li>6. การหมุนเวียนงานทำให้เกิดความก้าวหน้าในสายอาชีพ</li> <li>7. การหมุนเวียนงานทำให้จัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับงาน</li> <li>8. การหมุนเวียนงานทำให้องค์กรสามารถเทียบเคียงกับคู่แข่งได้</li> <li>9. โดยภาพรวมแล้วท่านพอใจการหมุนเวียนงาน</li> </ol>	

ตารางที่ 1 นิยามและแหล่งที่มาของคำถาม (ต่อ)

นิยามและข้อความคำถาม	แหล่งที่มา
<p><b>แรงจูงใจในการทำงาน (Work Motivation)</b> หมายถึง แรงกระตุ้นหรือพฤติกรรมของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นโดย สร้างสิ่งเร้าหรือสิ่งจูงใจอันเกิดจากแรงขับผลักดันให้บุคคลกระทำการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จต่อไป</p>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ปัจจุบันท่านสามารถคิดหาวิธีจะปฏิบัติงานให้เสร็จเร็วและดีขึ้น</li> <li>2. ท่านมีการจัดตารางเวลาทำงาน และพยายามทำให้ได้ตามนั้น</li> <li>3. ปัจจุบันท่านทุ่มเทความพยายามมากขึ้นให้กับงานที่ได้รับมอบหมาย</li> <li>4. เวลาทำงานในแต่ละวันของท่านผ่านไปอย่างมีค่าและรวดเร็ว</li> <li>5. ท่านไม่ย่อท้อต่อปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน โดย พยายามทำจนกว่าจะสำเร็จ</li> <li>6. เพื่อนร่วมงานลงความเห็นว่าคุณเป็นคนขยันและตั้งใจ</li> <li>7. ท่านได้รับการชื่นชมว่า ท่านทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพสูง</li> <li>8. ท่านทำงานในหน้าที่ของท่านได้อย่างต่อเนื่องเป็นเวลานานโดยไม่เบื่อ</li> <li>9. ท่านพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน</li> <li>10. ถ้าเลือกได้ ท่านจะเลือกทำงานที่ทำหายความสามารถของท่านมากกว่าทำงานง่ายๆ</li> <li>11. ท่านมีเพื่อนร่วมงานที่ทุ่มเทและทำงานอย่างขยันขันแข็งร่วมกับท่าน</li> </ol>	<p>ปรับปรุงมาจาก ฉันทพร ลาภทพนนต์ (2556) จำนวน 11 ข้อ คำถาม</p>

ตารางที่ 1 นิยามและแหล่งที่มาของคำถาม (ต่อ)

นิยามและข้อความคำถาม	แหล่งที่มา
<p><b>ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement)</b> หมายถึง ความผูกพันของพนักงานหรือความรู้สึกของบุคลากรต่อองค์กรว่ามีความภาคภูมิใจต่อองค์กร และเห็นคุณค่าในงานที่ทำพร้อมที่จะทุ่มเททั้งแรงกายแรงใจในการทำงานให้องค์กรอย่างสุดความสามารถ</p>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พนักงานตระหนักดีถึงความรับผิดชอบและบทบาทของตนเองในองค์กร</li> <li>2. พนักงานได้รับคำชมเชยและการยอมรับจากทีมงานและองค์กร</li> <li>3. องค์กรมีนโยบายและกระบวนการการรับสมัครพนักงานที่ชัดเจน</li> <li>4. องค์กรมีนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการดูแลและพัฒนาประสิทธิภาพให้พนักงาน</li> <li>5. องค์กรมีการประเมินภายในองค์กร เพื่อดำเนินการของพนักงานที่มีลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน</li> <li>6. องค์กรมีนโยบายการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานอย่างชัดเจน</li> <li>7. องค์กรมีการกำหนดเรื่องตรงต่อเวลาในการทำงานเป็นอย่างดี</li> <li>8. การประพฤติปฏิบัติตามข้อระเบียบมีข้อกำหนดอย่างชัดเจน</li> <li>9. องค์กรมีนโยบายเรื่องสวัสดิการที่ชัดเจนเกี่ยวกับสุขภาพและความปลอดภัยในองค์กร</li> <li>10. องค์กรมีการรักษาความปลอดภัยภายในสภาพแวดล้อมการทำงาน</li> <li>11. ท่านพยายามทำงานอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ</li> </ol>	<p>ปรับปรุงมาจาก Akanpaadgi and Binpimbu (2021)</p>

ตารางที่ 1 นิยามและแหล่งที่มาของคำถาม (ต่อ)

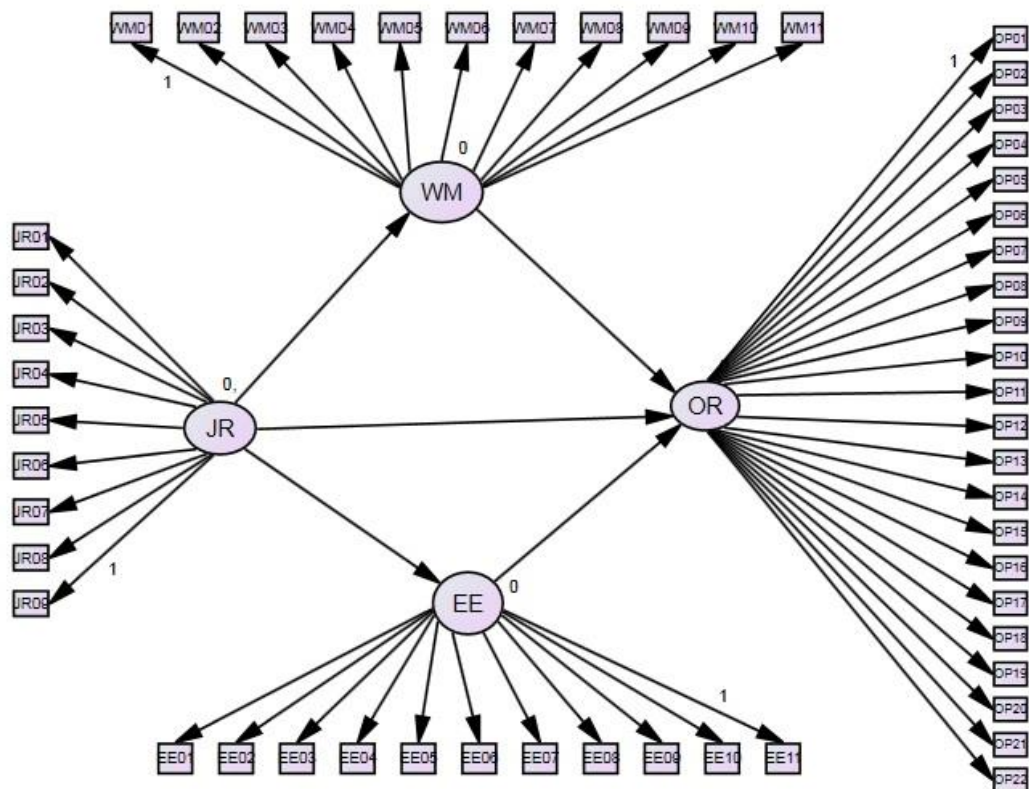
นิยามและข้อความคำถาม	แหล่งที่มา
<p><b>ผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Organizational Performance)</b> หมายถึง ผลลัพธ์ที่สะท้อนถึงความสามารถขององค์กรที่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งผลการปฏิบัติงานขององค์กรอาจวัดได้ทั้งเป็นมูลค่าเงิน ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นต้น องค์กรที่ประสบความสำเร็จมีการวัดโดยพนักงานในองค์กร ทั้งหมด 5 ด้าน คือ 1) มุมมองด้านการเงิน 2) มุมมองธุรกิจภายใน 3) มุมมองของพนักงานที่มีต่อลูกค้า 4) มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ และ 5) การประเมินด้านเทคโนโลยี</p>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. องค์กรที่ท่านทำงาน มีผลประกอบการที่ดีท่านเข้าใจภาพทางการเงินขององค์กร</li> <li>2. องค์กรที่ท่านทำงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>3. เมื่อเทียบกับคู่แข่งแล้ว ลูกค้ามีความพอใจในสินค้าและบริการขององค์กรที่ท่านทำงาน</li> <li>4. ท่านเข้าใจถึงความสำคัญของการรวมระบบเปิดหลายผู้จำหน่ายบริการและซ่อมบำรุง</li> <li>5. ขวัญกำลังใจการทำงานของท่านอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงในองค์กร</li> <li>6. ภาพรวมองค์กรของท่าน มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</li> <li>7. เพื่อนร่วมงานและสมาชิกในทีมของท่านมีความภูมิใจและความสุขที่ได้ทำงานให้กับองค์กร</li> <li>8. ท่านมีความมั่นใจในความเป็นผู้นำด้านการเงินขององค์กรที่ท่านปฏิบัติงานอยู่</li> <li>9. ท่านเชื่อว่าบริการขององค์กรและผลงานที่ท่านได้ทำไว้เป็นสิ่งที่น่าชื่นชม</li> <li>10. เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นแล้ว องค์กรนี้มีอัตราการลาออกของพนักงานน้อยที่สุด</li> <li>11. ท่านมีความมั่นใจในความเป็นผู้นำของทีมผู้บริหารขององค์กร</li> <li>12. ท่านพึงพอใจกับค่าจ้างที่ท่านได้รับ</li> <li>13. ท่านพึงพอใจกับสิทธิประโยชน์ต่างๆ ที่ได้รับจากองค์กร</li> </ol>	<p>ปรับปรุงมาจาก Garg and Ma (2005)</p>

ตารางที่ 1 นิยามและแหล่งที่มาของคำถาม (ต่อ)

นิยามและข้อความคำถาม	แหล่งที่มา
14. เมื่อเทียบกับองค์กรอื่น องค์กรของท่านมีบรรยากาศการทำงานสนุกสนาน 15. ท่านพึงพอใจกับเงินและรางวัลที่ไม่ใช่มูลค่าเงินที่องค์กรมอบให้ 16. ท่านกำลังเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงานไปอีกระดับชั้น 17. ท่านเข้าใจสาเหตุที่องค์กร มุ่งเน้นไปที่ลูกค้า 18. องค์กรมีการฝึกอบรมเพื่อมอบประสบการณ์ให้กับท่านอยู่เสมอ 19. ท่านพึงพอใจกับความก้าวหน้าในอาชีพการงานในองค์กร 20. เมื่อมีการใช้ระบบสารสนเทศ งานของท่านได้รับผลกระทบในเชิงบวก 21. องค์กรมีการใช้เทคโนโลยีในระดับที่เหมาะสม 22. ท่านมีความพึงพอใจกับการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน	ปรับปรุงมาจาก Garg and Ma (2005)

ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดในการวิจัยดังกล่าวมาสร้างเป็นตัวแบบการวิจัย (Research model) แสดงดังภาพที่ 6





ภาพที่ 8 กรอบแนวคิดในการวิจัยนำมาสร้างเป็นตัวแบบสำหรับการวิจัย (Research model)

## 5. ทดสอบเครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปหาค่าความเที่ยงตรงของเครื่องมือ (Validity) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ขั้นตอนในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

### 5.1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity)

ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้าข้อมูล แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยจากวารสาร วารณกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการออกแบบข้อคำถามในแบบสอบถาม และนำมาเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ จากนั้นนำเสนอผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จำนวน 3 ท่าน (มีรายชื่อดังภาคผนวก ก) เพื่อพิจารณาตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหาที่ใช้ในแบบสอบถามโดยครอบคลุมวัตถุประสงค์ นิยามศัพท์ และการใช้ภาษาที่เหมาะสม โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

-1 = มั่นใจว่าคำถามไม่สอดคล้องตามวัตถุประสงค์

0 = ไม่มั่นใจว่าสอดคล้องตามวัตถุประสงค์

1 = มั่นใจว่าคำถามสอดคล้องตามวัตถุประสงค์

เมื่อได้รับการพิจารณาและตรวจสอบแล้ว นำคะแนนที่ได้มาหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (Index of item-objective congruence : IOC) (สุวิมล ติรภานนท์, 2548) โดยใช้สูตรดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{n}$$

ดัชนีความสอดคล้อง  
เมื่อ IOC แทน  $\sum R$  แทน  $n$  แทน

ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา  
ผลรวมของคะแนนความคิดของผู้เชี่ยวชาญ  
จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

เกณฑ์ในการเลือกคำถาม พิจารณาจากค่า IOC หากมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 ขึ้นไป แสดงว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์งานวิจัย สามารถนำไปใช้ในการวิจัยได้ และหากต่ำกว่า 0.50 แสดงว่าข้อคำถามไม่เหมาะสมและไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ จึงควรนำไปปรับปรุงให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2554) ผลการทดสอบพบว่า จากข้อคำถามทั้งหมดจำนวน 53 ข้อคำถาม ทุกข้อคำถามที่มีค่า IOC มีค่าระหว่าง 0.67-1.00 ซึ่งเกินกว่า 0.50 จึงมีความเหมาะสมสามารถนำไปใช้ได้

## 5.2 การตรวจสอบความเชื่อมั่นของเนื้อหา (Reliability)

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นและผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามเป็นการทดสอบผ่านกลุ่มตัวอย่างพนักงานสถาบันทางการเงินอื่นที่เคยมีการหมุนเวียนงานและปฏิบัติงานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 30 ราย เพื่อตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม จากนั้น นำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ดังนี้

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{\sum s_i^2}{s^2} \right)$$

โดย  $\alpha$  แทน ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

K แทน จำนวนข้อในแบบสอบถาม

$\sum s_i^2$  แทน ผลรวมของค่าความแปรปรวนเป็นรายข้อ

$s^2$  แทน คะแนนความแปรปรวนของแบบสอบถาม

ค่าความเชื่อมั่นโดยรวม 0.709 หรือที่ระดับความเชื่อมั่นทางสถิติ ที่ 95% หากค่าที่ได้จากการทดสอบสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดคือ 0.7 (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 1995) สามารถนำแบบสอบถามไปใช้งานได้ เมื่อได้แบบสอบถามที่เที่ยงตรงและมีความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้ และมีการปรับปรุงแก้ไขและได้นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ดังกล่าวไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 450 คน



ตารางที่ 2 สรุปค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

แบบสอบถาม	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา
1. การหมุนเวียนงาน (JR)	0.853
2. แรงจูงใจในการทำงาน (WM)	0.780
3. ความผูกพันของพนักงาน (EE)	0.884
4. ผลการปฏิบัติงานขององค์กร (OP)	0.870

## 6. การเก็บรวบรวมข้อมูล

### 6.1 ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยการส่งแบบสอบถามออนไลน์ผ่านทาง Google docs. ให้กลุ่มตัวอย่างเข้าไปตอบแบบสอบถาม โดยขอความร่วมมือจากพนักงานธนาคารกสิกรไทย เขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ทำแบบสอบถามและมีการแจกแบบสอบถามในรูปแบบแบบสอบถามออนไลน์ (Online Survey) โดยใช้การสร้างแบบสอบถามใน Google Form และแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ (QR Code) ส่งไปยังผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานกสิกรไทยที่มีการหมุนเวียนงานและปฏิบัติงานในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งในแบบสอบถามถ้าผู้ตอบ ตอบว่าไม่เคยหมุนเวียนงาน แบบสอบถามนั้นจะจบทันทีและผู้วิจัยจะไม่นำแบบสอบถามนั้นมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2. ผู้วิจัยใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดประมาณ 8 สัปดาห์ ซึ่งผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลโดยพิจารณาตามประเภทของตัวแปร

3. ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนของการตอบแบบสอบถามก่อนทำการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นต่อไป

4. ผู้วิจัยนำส่งแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อดำเนินการเก็บข้อมูลระหว่างเดือน พฤษภาคม - มิถุนายน พ.ศ. 2565

5. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแต่ละฉบับ แล้วดำเนินการจัดทำตามขั้นตอน จากนั้นนำไปวิเคราะห์ทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

### 6.2 ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย เริ่มตั้งแต่ เมษายน 2565 ถึง พฤศจิกายน 2565 โดยมีรายละเอียดตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 3 ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย

การดำเนินการ	ธ.ค. 64	ม.ค. 65	ก.พ. 65	มี.ค. 65	เม.ย. 65	พ.ค. 65	มิ.ย. 65	ก.ค. 65	ส.ค. 65	ก.ย. 65	พ.ย. 65
1. การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	←→										
2. การกำหนดปัญหาในการวิจัย		←→									
3. จัดทำโครงร่างการวิจัย			←→								
4. จัดทำแบบสอบถามในการวิจัย					←→						
5. เก็บข้อมูล						←→					
6. วิเคราะห์ข้อมูล								←→			
7. เขียนรายงานการวิจัย								←→			
8. นำเสนอผลงานวิจัย											←→

## 7. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ทำโดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS และโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ AMOS ผู้วิจัยได้กำหนดสถิติที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับข้อมูล เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของงานวิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

### 7.1 สถิติการวิเคราะห์เชิงพรรณนา

สถิติการวิเคราะห์เชิงพรรณนา แบ่งได้ 2 ส่วน ได้แก่

1. ค่าความถี่ และร้อยละ ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล เพื่อบรรยายลักษณะของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

2. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้ในการวิเคราะห์เกี่ยวกับแปร การหมุนเวียนงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยอธิบายตาม สูตรคำนวณ ดังนี้

นำค่าเฉลี่ยที่ได้จากการคำนวณหาอัตราภาคชั้น มาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย โดยสามารถแปล ความหมายของระดับคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

ช่วงลำดับค่าเฉลี่ย ระดับความคิดเห็น

4.21 - 5.00 อยู่ในระดับมากที่สุด

3.41 - 4.20 อยู่ในระดับมาก

2.61 - 3.40 อยู่ในระดับปานกลาง

1.81 - 2.60 อยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.80 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

## 7.2 สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกต (Observed variable) และตัวแปรแฝง (Latent variable) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตและตัวแปรแฝง

## 7.3 สถิติการวิเคราะห์เชิงอนุमान

การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) เป็นเทคนิค การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงโครงสร้างของตัวโมเดล (models) โดยการหาค่าของ อิทธิพลที่เกิดจากสาเหตุตัวแปรนั้นโดยตรง หรือเป็นสาเหตุโดยอ้อมคือไปร่วมกับตัวแปรอื่น ทำให้เกิด ความแปรปรวนในตัวแปรตามหรือทั้งสองอย่างในความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น และทดสอบตัวแบบ ทางการวิจัยว่าสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ เพื่อให้สามารถเข้าใจผลลัพธ์ที่เกิดจาก ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ได้แก่

1. ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ (Normal Chi-square) เป็นการนำค่าไค-สแควร์หารด้วยองศาอิสระ ( $X^2/df$ ) ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์มีค่าน้อยกว่า 2.00 ( $X^2/df < 2.00$ ) แสดงว่า โมเดลที่มีความสอดคล้อง กับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี (Bollen, 1989)

2. ดัชนีระดับความสอดคล้องกลมกลืน (Goodness-Fit Index : GFI) คืออัตราส่วนของ ผลต่างระหว่างฟังก์ชันความสอดคล้องจากตัวแบบก่อนและหลังปรับตัวแบบ กับฟังก์ชันความ สอดคล้องก่อนปรับตัวแบบ ค่าดัชนี GFI จะต้องมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 และถ้าค่าดัชนี GFI ยังมีค่าใกล้ 1 มาก แสดงว่าโมเดลยังมีความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างสูง (Diamantopoulos & Siguaw, 2000)

3. ดัชนีความสอดคล้องสัมพันธ์ (Comparative Fit Index : CFI) เป็นดัชนีที่พัฒนามาจาก NFI ของ Bentler and Bonett (1980) โดยค่า CFI จะต้องมามีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 และถ้าค่าดัชนี GFI ยังมีค่าใกล้ 1 มาก แสดงว่าโมเดลยังมีความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เป็นอย่างสูง (Goffin, 2007)

4. ดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนสัมพันธ์ (Normal Fit Index: NFI) เป็นดัชนีที่บอกว่า โมเดลที่นำมาตรวจสอบดีกว่าโมเดลที่ตัวแปรไม่สัมพันธ์กันเลย ค่าดัชนี NFI จะต้องมามีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 และถ้าค่าดัชนี CFI ยังมีค่าใกล้ 1 มาก แสดงว่าโมเดลยังมีความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างสูง (Diamantopoulos & Sigauw, 2000)

5. ค่า Tucker-Lewis Index (TLI) เป็นดัชนีที่สร้างขึ้นเพื่อลดปัญหาเกี่ยวกับค่าเฉลี่ยของ sampling distribution โดยการแก้ df ของโมเดล ค่าดัชนี TLI จะต้องมามีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 และถ้าค่าดัชนี TLI ยังมีค่าใกล้ 1 มาก แสดงว่าโมเดลยังมีความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างสูง (Goffin, 2007)

6. ค่ารากของค่าเฉลี่ยยกกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual : Standard RMR) เป็นค่าบอกความคลาดเคลื่อนของตัวแบบ หากมีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่า ตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos & Sigauw, 2000)

7. ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root Mean Square Error of Approximation : RMSEA) เป็นค่าที่บ่งบอกถึงความไม่สอดคล้องของตัวแปรที่สร้างขึ้นกับเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากร หากค่า RMSEA ต่ำกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos & Sigauw, 2000)

8. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในตัวแบบโครงสร้างตามสมมติฐานในการวิจัย เพื่อที่จะทดสอบรูปแบบที่ทำการศึกษาเปรียบเทียบกับรูปแบบทางทฤษฎี โดยได้แสดงค่าสถิติแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ด้วยค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (Standardized Regression Weights) ค่า t-Value และ p-Value อีกทั้งค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (S.E.) ค่า t-Value หรือ Critical Ratio (C.R.) และค่า Square Multiple Correlation ที่ได้จากการผลการวิเคราะห์ให้มาเป็นตัวแบบโครงสร้างของการวิจัย ซึ่งจะแสดงค่าอิทธิพลระหว่างตัวแปร โดยการประเมินความสอดคล้องของตัวแบบ (Evaluation the Data-Model Fit) และเมื่อทำการตรวจสอบแล้วว่าตัวแบบเชิงประจักษ์กับตัวแบบทางทฤษฎีมีความสอดคล้องกันพอดี สามารถดูค่าสถิติตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลและข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 4 ค่าสถิติตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าสถิติ	เกณฑ์การพิจารณา
Normal Chi-square	< 2.0
ดัชนีระดับความสอดคล้องกลมกลืน (GFI)	$\geq 0.90$
ดัชนีความสอดคล้องสัมพันธ์ (CFI)	$\geq 0.90$
ดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนสัมพันธ์ (NFI)	$\geq 0.90$
ค่า Tucker-Lewis Index (TLI)	$\geq 0.90$
ค่ารากของค่าเฉลี่ยยกกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (RMR)	< 0.05
ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA)	< 0.05



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิจัย เรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานขององค์กร กรณีศึกษา ธนาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานที่เคยผ่านการหมุนเวียนงานและปฏิบัติงานที่ธนาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล (นครปฐมสมุทรสาคร สมุทรปราการ นนทบุรี และปทุมธานี) จำนวน 450 คน ผลการวิจัยแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** ผลการวิจัยข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ส่วนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นการหมุนเวียนงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานขององค์กร ของพนักงานธนาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ส่วนที่ 2.1 ผลการวิจัยระดับของตัวแปรการหมุนเวียนงาน

ส่วนที่ 2.2 ผลการวิจัยระดับของตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน

ส่วนที่ 2.3 ผลการวิจัยระดับของตัวแปรความผูกพันของพนักงาน

ส่วนที่ 2.4 ผลการวิจัยระดับของตัวแปรผลการปฏิบัติงานขององค์กร

**ส่วนที่ 3** ผลการวิจัยปัจจัยเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานขององค์กร ของพนักงานธนาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ส่วนที่ 3.1 ผลการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ส่วนที่ 3.2 ผลการวิจัยองค์ประกอบเชิงยืนยัน

ส่วนที่ 3.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

โดยผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ทางสถิติและตัวแปรที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิจัย ดังนี้

JR	=	การหมุนเวียนงาน
JR1	=	ท่านมีความเชื่อว่าการหมุนเวียนงานเป็นการฝึกงาน
JR2	=	การหมุนเวียนงานช่วยเพิ่มพูนความรู้และทักษะในงานด้านอื่นๆ
JR3	=	การหมุนเวียนงานเป็นระบบพัฒนาที่ยอดเยี่ยม
JR4	=	การหมุนเวียนงานเป็นประโยชน์ด้านการพัฒนาพนักงาน
JR5	=	การหมุนเวียนงานสามารถลดความเบื่อหน่ายในงานได้
JR6	=	การหมุนเวียนงานทำให้เกิดความก้าวหน้าในสายอาชีพ
JR7	=	การหมุนเวียนงานทำให้จัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับงาน
JR8	=	การหมุนเวียนงานทำให้องค์กรสามารถเทียบเคียงกับคู่แข่งได้

- JR9 = โดยภาพรวมแล้วท่านพอใจการหมุนเวียนงาน
- WM = แรงจูงใจในการทำงาน
- WM1 = ปัจจุบันท่านสามารถคิดหาวิธีจะปฏิบัติงานให้เสร็จเร็วและดีขึ้น
- WM2 = ท่านมีการจัดตารางเวลาทำงาน และพยายามทำให้ได้ตามนั้น
- WM3 = ปัจจุบันท่านทุ่มเทความพยายามมากขึ้นให้กับงานที่ได้รับมอบหมาย
- WM4 = เวลาทำงานในแต่ละวันของท่านผ่านไปอย่างมีค่าและรวดเร็ว
- WM5 = ท่านไม่ย่อท้อต่อปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน โดย พยายามทำจนกว่าจะสำเร็จ
- WM6 = เพื่อนร่วมงานลงความเห็นว่าคุณเป็นคนขยันและตั้งใจ
- WM7 = ท่านได้รับการชื่นชมว่า ท่านทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพสูง
- WM8 = ท่านทำงานในหน้าที่ของท่านได้อย่างต่อเนื่องเป็นเวลานานโดยไม่เบื่อ
- WM9 = ท่านพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน
- WM10 = ถ้าเลือกได้ ท่านจะเลือกทำงานที่ทำหายความสามารถของท่านมากกว่าทำงานง่ายๆ
- WM11 = ท่านมีเพื่อนร่วมงานที่ทุ่มเทและทำงานอย่างขยันขันแข็งร่วมกับท่าน
- EE = ความผูกพันของพนักงาน
- EE1 = พนักงานตระหนักดีถึงความรับผิดชอบและบทบาทของตนเองในองค์กร
- EE2 = พนักงานได้รับคำชมเชยและการยอมรับจากทีมงานและองค์กร
- EE3 = องค์กรมีนโยบายและกระบวนการการรับสมัครพนักงานที่ชัดเจน
- EE4 = องค์กรมีนโยบายที่ ชัดเจนเกี่ยวกับการดูแลและพัฒนาประสิทธิภาพให้พนักงาน
- EE5 = องค์กรมีการประเมินภายในองค์กร เพื่อดำเนินการของพนักงานที่มีลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน
- EE6 = องค์กรมีนโยบายการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานอย่างชัดเจน
- EE7 = องค์กรมีการกำหนดเรื่องตรงต่อเวลาในการทำงานมีอย่างชัดเจน
- EE8 = การประพฤติปฏิบัติตามข้อระเบียบมีข้อกำหนดอย่างชัดเจน

- EE9 = องค์กรมีนโยบายเรื่องสวัสดิการที่ชัดเจนเกี่ยวกับสุขภาพและความปลอดภัยในองค์กร
- EE10 = องค์กรมีการรักษาความปลอดภัยภายในสภาพแวดล้อมการทำงาน
- EE11 = ท่านพยายามทำงานอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ
- OP = ผลการปฏิบัติงานขององค์กร
- OP1 = องค์กรที่ท่านทำงาน มีผลประกอบการที่ดีที่ท่านเข้าใจภาพทางการเงินขององค์กร
- OP2 = องค์กรที่ท่านทำงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ
- OP3 = เมื่อเทียบกับคู่แข่งแล้ว ลูกค้ามีความพอใจในสินค้าและบริการขององค์กรที่ท่านทำงาน
- OP4 = ท่านเข้าใจถึงความสำคัญของการรวมระบบเปิดหลายผู้จำหน่าย บริการและซ่อมบำรุง
- OP5 = ขวัญกำลังใจการทำงานของท่านอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงในองค์กร
- OP6 = ภาพรวมองค์กรของท่าน มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- OP7 = เพื่อนร่วมงานและสมาชิกในทีมของท่านมีความภูมิใจและความสุขที่ได้ทำงานให้กับองค์กร
- OP8 = ท่านมีความมั่นใจในความเป็นผู้นำด้านการเงินขององค์กรที่ท่านปฏิบัติงานอยู่
- OP9 = ท่านเชื่อว่าบริการขององค์กรและผลงานที่ท่านได้ทำไว้เป็นสิ่งที่น่าชื่นชม
- OP10 = เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นแล้ว องค์กรนี้มีอัตราการลาออกของพนักงานน้อยที่สุด
- OP11 = ท่านมีความมั่นใจในความเป็นผู้นำของทีมผู้บริหารขององค์กร
- OP12 = ท่านพึงพอใจกับค่าจ้างที่ท่านได้รับ
- OP13 = ท่านพึงพอใจกับสิทธิประโยชน์ต่างๆ ที่ได้รับจากองค์กร
- OP14 = เมื่อเทียบกับองค์กรอื่น องค์กรของท่านมีบรรยากาศการทำงานสนุกสนาน
- OP15 = ท่านพึงพอใจกับเงินและรางวัลที่ไม่ใช่มูลค่าเงินที่องค์กรมอบให้
- OP16 = ท่านกำลังเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงานไปอีกระดับขั้น
- OP17 = ท่านเข้าใจสาเหตุที่องค์กร มุ่งเน้นไปที่ลูกค้า



OP18	=	องค์กรมีการฝึกอบรมเพื่อมอบประสบการณ์ให้กับท่านอยู่เสมอ
OP19	=	ท่านพึงพอใจกับความก้าวหน้าในอาชีพการงานในองค์กร
OP20	=	เมื่อมีการใช้ระบบสารสนเทศ งานของท่านได้รับผลกระทบในเชิงบวก
OP21	=	องค์กรมีการใช้เทคโนโลยีในระดับที่เหมาะสม
OP22	=	ท่านมีความพึงพอใจกับการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน
Mean	=	ค่าเฉลี่ย
S.D.	=	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
Skewness	=	ค่าความเบ้
Kurtosi	=	ค่าความโด่ง
$\beta$	=	การถดถอยมาตรฐาน
C.R	=	อัตราส่วนที่สำคัญ
S.E.	=	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
CMIN/DF	=	Normal Chi-square
GFI	=	ดัชนีระดับความสอดคล้องกลมกลืน
CFI	=	ดัชนีความสอดคล้องสัมพัทธ์
NFI	=	ดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนสัมพัทธ์
TLI	=	ค่า Tucker-Lewis Index
RMR	=	ค่ารากของค่าเฉลี่ยยกกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
RMSEA	=	ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์

### 1. ผลการวิจัยข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

งานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บผลการวิจัยข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ตำแหน่งงาน แผนกงาน และระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ค่าความถี่และค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	ความถี่	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	220	48.89
หญิง	230	51.11

ตารางที่ 5 ค่าความถี่และค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	ความถี่	ร้อยละ
อายุ		
20-30 ปี	163	36.22
31-40 ปี	212	47.11
41-50 ปี	56	12.45
51-60 ปี	19	4.22
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	23	5.11
ปริญญาตรี	351	78.00
ปริญญาโท	74	16.45
ปริญญาเอก	2	0.44
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
15,000 - 20,000 บาท	76	16.89
20,001 - 30,000 บาท	197	43.78
30,001 - 40,000 บาท	77	17.11
40,001 - 50,000 บาท	36	8.00
50,000 บาทขึ้นไป	64	14.22
ตำแหน่งงาน		
ผู้จัดการและผู้ช่วย	59	13.11
ผู้จัดการทีมบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า	93	20.67
ผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้า	169	37.55
เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ	115	25.56
อื่นๆ	14	3.11
แผนกงาน		
การเงินและสินเชื่อ	95	21.11
ทีมขาย	77	17.11
บริหารความสัมพันธ์ลูกค้า	156	34.67

ตารางที่ 5 ค่าความถี่และค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	ความถี่	ร้อยละ
แผนกงาน (ต่อ)		
เครือข่ายธุรกิจลูกค้าย่อมและธุรกิจส่วนตัว	40	8.89
พนักงานให้บริการ	57	12.67
อื่นๆ	25	5.55
ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน		
0 - 5 ปี	219	48.67
6-15 ปี	202	44.89
16-25 ปี	14	3.11
25 ปีขึ้นไป	15	3.33
รวมทั้งสิ้น	450	100

จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 450 คน จำแนกแต่ละด้าน ดังนี้

**ด้านเพศ** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง จำนวน 230 คน คิดเป็นร้อยละ 51.11 และเป็นเพศชาย จำนวน 220 คน คิดเป็นร้อยละ 48.89

**ด้านอายุ** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 212 คน คิดเป็นร้อยละ 47.11 รองลงมาคือ ผู้ที่มีอายุระหว่าง 20-30 ปี จำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 36.22 รองลงมาคือ ผู้ที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 12.45 และผู้ที่มีอายุ 51-60 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 4.22

**ด้านระดับการศึกษา** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 351 คิดเป็นร้อยละ 78.00 รองลงมาคือ ผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 16.45 รองลงมาคือ ผู้ที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 5.11 และผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.44

**ด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือน** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001-30,000 บาท จำนวน 197 คน คิดเป็นร้อยละ 43.78 รองลงมาคือผู้ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 30,001-40,000 บาท จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 17.110 รองลงมาคือผู้ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,000-20,000 บาท จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 16.89 รองลงมาคือผู้ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

50,000 บาทขึ้นไป จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 14.22 และผู้ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 40,001-50,000 บาท จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 8.00

**ด้านตำแหน่งงาน** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้า จำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 37.55 รองลงมาคือผู้ที่มีตำแหน่งงานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 25.56 รองลงมาคือผู้ที่มีตำแหน่งงานผู้จัดการทีมบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 20.67 รองลงมาคือผู้ที่มีตำแหน่งงานผู้จัดการและผู้ช่วย จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 13.11 และผู้ที่มีตำแหน่งงานอื่นๆ จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 3.11

**ด้านแผนกงาน** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีแผนกงานบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า จำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 34.67 รองลงมาคือผู้ที่มีแผนกงานการเงินและสินเชื่อ จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 21.11 รองลงมาคือผู้ที่มีแผนกงานทีมขาย จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 17.11 รองลงมาคือผู้ที่มีแผนกงานพนักงานให้บริการ จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 12.67 รองลงมาคือผู้ที่มีแผนกงานเครือข่ายธุรกิจลูกค้าสัมพันธ์และธุรกิจส่วนตัว จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 8.89 และผู้ที่มีแผนกงานอื่นๆ จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 5.55

**ด้านระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 0-5 ปี จำนวน 219 คน คิดเป็นร้อยละ 48.67 รองลงมาคือผู้ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 6-15 ปี จำนวน 202 คน คิดเป็นร้อยละ 44.89 รองลงมาคือผู้ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 25 ปีขึ้นไป จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 3.33 และผู้ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 16-25 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 3.11

## 2. ผลการวิจัยระดับความคิดเห็นของการหมุนเวียนงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานขององค์กร ของพนักงานธนาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

การศึกษาระดับของตัวแปรในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลระดับความคิดเห็นของแต่ละตัวแปรในการวิจัยของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผลการวิจัยระดับการหมุนเวียนงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานขององค์กร จากนั้นนำมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อทำการพิจารณาระดับของตัวแปรจาก 5 ระดับความคิดเห็น ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

### 2.1 ผลการวิจัยระดับของตัวแปรการหมุนเวียนงาน

ผลการวิจัยระดับของตัวแปรการหมุนเวียนงาน ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 9 ข้อ แสดงผลโดยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปร ดังตารางที่ 6 ตารางที่ 6 ระดับการหมุนเวียนงาน

ข้อ	ข้อความ	Mean	S.D.	ระดับ
1	ท่านมีความเชื่อว่าการหมุนเวียนงานเป็นการฝึกงาน	3.93	0.80	มาก
2	การหมุนเวียนงานช่วยเพิ่มพูนความรู้และทักษะในงานด้านอื่นๆ	3.96	0.72	มาก
3	การหมุนเวียนงานเป็นระบบพัฒนาที่ยอดเยี่ยม	4.00	0.84	มาก
4	การหมุนเวียนงานเป็นประโยชน์ด้านการพัฒนาพนักงาน	4.00	0.78	มาก
5	การหมุนเวียนงานสามารถลดความเบื่อหน่ายในงานได้	4.03	0.83	มาก
6	การหมุนเวียนงานทำให้เกิดความก้าวหน้าในสายอาชีพ	3.99	0.84	มาก
7	การหมุนเวียนงานทำให้จัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับงาน	4.02	0.76	มาก
8	การหมุนเวียนงานทำให้องค์กรสามารถเทียบเคียงกับคู่แข่งได้	4.04	0.90	มาก
9	โดยภาพรวมแล้วท่านพอใจการหมุนเวียนงาน	4.01	0.79	มาก
	รวม	4.00	0.63	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการหมุนเวียนงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 จากรายละเอียด พบว่า การหมุนเวียนงานทำให้องค์กรสามารถเทียบเคียงกับคู่แข่งได้ อยู่ในระดับมาก (Mean = 4.04, S.D. = 0.90) รองลงมาคือ การหมุนเวียนงานสามารถลดความเบื่อหน่ายในงานได้ อยู่ในระดับมาก (Mean = 4.03, S.D. = 0.83)

## 2.2 ผลการวิจัยระดับของตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน

ผลการวิจัยระดับของตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วยข้อความจำนวน 11 ข้อ แสดงผลโดยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปร ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ระดับแรงจูงใจในการทำงาน

ข้อ	ข้อความ	Mean	S.D.	ระดับ
1	ปัจจุบันท่านสามารถคิดหาวิธีจะปฏิบัติงานให้เสร็จเร็วและดีขึ้น	4.02	0.68	มาก
2	ท่านมีการจัดตารางเวลาทำงาน และพยายามทำให้ได้ตามนั้น	3.98	0.74	มาก

ตารางที่ 7 ระดับแรงจูงใจในการทำงาน (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	Mean	S.D.	ระดับ
3	ปัจจุบันท่านทุ่มเทความพยายามมากขึ้นให้กับงานที่ได้รับมอบหมาย	3.98	0.71	มาก
4	เวลาทำงานในแต่ละวันของท่านผ่านไปอย่างมีค่าและรวดเร็ว	4.00	0.77	มาก
5	ท่านไม่ย่อท้อต่อปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน โดยพยายามทำจนกว่าจะสำเร็จ	4.04	0.78	มาก
6	เพื่อนร่วมงานลงความเห็นว่าคุณเป็นคนขยันและตั้งใจ	4.16	0.81	มาก
7	ท่านได้รับการชื่นชมว่าท่านทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพสูง	4.13	0.86	มาก
8	ท่านทำงานในหน้าที่ของท่านได้อย่างต่อเนื่องเป็นเวลานานโดยไม่เบื่อ	4.07	0.84	มาก
9	ท่านพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน	4.01	0.72	มาก
10	ถ้าเลือกได้ ท่านจะเลือกทำงานที่ทำทลายความสามารถของท่านมากกว่าทำงานง่ายๆ	4.05	0.74	มาก
11	ท่านมีเพื่อนร่วมงานที่ทุ่มเทและทำงานอย่างขยันขันแข็งร่วมกับท่าน	4.00	0.78	มาก
	รวม	4.04	0.56	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับแรงจูงใจในการทำงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 จากรายละเอียด พบว่า การที่เพื่อนร่วมงานเห็นว่าเป็นคนขยันและตั้งใจ อยู่ในระดับมาก (Mean = 4.16, S.D. = 0.81) รองลงมาคือ การได้รับการชื่นชมว่าทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพสูง อยู่ในระดับมาก (Mean = 4.13, S.D. = 0.86)

### 2.3 ผลการวิจัยระดับของตัวแปรความผูกพันของพนักงาน

ผลการวิจัยระดับของตัวแปรความผูกพันของพนักงาน ประกอบด้วยข้อความจำนวน 11 ข้อ แสดงผลโดยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปร ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ระดับความผูกพันของพนักงาน

ข้อ	ข้อความ	Mean	S.D.	ระดับ
1	พนักงานตระหนักดีถึงความรับผิดชอบและบทบาทของตนเองในองค์กร	3.99	0.68	มาก
2	พนักงานได้รับคำชมเชยและการยอมรับจากทีมงานและองค์กร	3.99	0.78	มาก
3	องค์กรมีนโยบายและกระบวนการการรับสมัครพนักงานที่ชัดเจน	4.00	0.75	มาก
4	องค์กรมีนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการดูแลและพัฒนาประสิทธิภาพให้พนักงาน	4.02	0.71	มาก
5	องค์กรมีการประเมินภายในองค์กร เพื่อดำเนินการของพนักงานที่มีลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน	4.02	0.76	มาก
6	องค์กรมีนโยบายการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานอย่างชัดเจน	4.04	0.75	มาก
7	องค์กรมีการกำหนดเรื่องตรงต่อเวลาในการทำงานเป็นอย่างดีชัดเจน	4.03	0.79	มาก
8	การประพฤติปฏิบัติตามข้อระเบียบมีข้อกำหนดอย่างชัดเจน	4.02	0.73	มาก
9	องค์กรมีนโยบายเรื่องสวัสดิการที่ชัดเจนเกี่ยวกับสุขภาพและความปลอดภัยในองค์กร	4.00	0.72	มาก
10	องค์กรมีการรักษาความปลอดภัยภายในสภาพแวดล้อมการทำงาน	4.02	0.69	มาก
11	ท่านพยายามทำงานอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ	4.00	0.69	มาก
	<b>รวม</b>	4.01	0.55	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความผูกพันของพนักงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 จากรายละเอียด พบว่า องค์กรมีนโยบายการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานอย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก (Mean = 4.04, S.D. = 0.75) รองลงมาคือ องค์กรมีการกำหนดเรื่องตรงต่อเวลาในการทำงานเป็นอย่างดีชัดเจน อยู่ในระดับมาก (Mean = 4.03, S.D. = 0.79)

#### 2.4 ผลการวิจัยระดับของตัวแปรผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ผลการวิจัยระดับของตัวแปรผลการปฏิบัติงานขององค์กร ประกอบด้วยข้อความจำนวน 22 ข้อ แสดงผลโดยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปร ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ข้อ	ข้อความคำถาม	Mean	S.D.	ระดับ
1	องค์กรที่ท่านทำงาน มีผลประกอบการที่ดีที่ท่านเข้าใจภาพทางการเงินขององค์กร	4.00	0.66	มาก
2	องค์กรที่ท่านทำงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ	3.98	0.70	มาก
3	เมื่อเทียบกับคู่แข่งแล้ว ลูกค้ามีความพอใจในสินค้าและบริการขององค์กรที่ท่านทำงาน	4.01	0.75	มาก
4	ท่านเข้าใจถึงความสำคัญของการรวมระบบเปิดหลายผู้จำหน่ายบริการและซ่อมบำรุง	4.05	0.80	มาก
5	ขวัญกำลังใจการทำงานของท่านอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงในองค์กร	3.98	0.81	มาก
6	ภาพรวมองค์กรของท่าน มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	3.97	0.75	มาก
7	เพื่อนร่วมงานและสมาชิกในทีมของท่านมีความภูมิใจและความสุขที่ได้ทำงานให้กับองค์กร	4.02	0.82	มาก
8	ท่านมีความมั่นใจในความเป็นผู้นำด้านการเงินขององค์กรที่ท่านปฏิบัติงานอยู่	4.01	0.71	มาก
9	ท่านเชื่อว่าบริการขององค์กรและผลงานที่ท่านได้ทำไว้ เป็นสิ่งที่น่าชื่นชม	4.00	0.74	มาก
11	ท่านมีความมั่นใจในความเป็นผู้นำของทีมผู้บริหารขององค์กร	4.04	0.77	มาก
12	ท่านพึงพอใจกับค่าจ้างที่ท่านได้รับ	3.99	0.86	มาก
13	ท่านพึงพอใจกับสิทธิประโยชน์ต่างๆ ที่ได้รับจากองค์กร	4.03	0.78	มาก
14	เมื่อเทียบกับองค์กรอื่น องค์กรของท่านมีบรรยากาศการทำงานสนุกสนาน	4.02	0.82	มาก
15	ท่านพึงพอใจกับเงินและรางวัลที่ไม่ใช่มูลค่าเงินที่องค์กรมอบให้	4.02	0.83	มาก
16	ท่านกำลังเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงานไปอีกระดับขึ้น	4.04	0.85	มาก



ตารางที่ 9 ระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กร (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	Mean	S.D.	ระดับ
17	ท่านเข้าใจสาเหตุที่องค์กร มุ่งเน้นไปที่ลูกค้า	3.94	0.77	มาก
18	องค์กรมีการฝึกอบรมเพื่อมอบประสบการณ์ให้กับท่าน อยู่เสมอ	3.98	0.77	มาก
19	ท่านพึงพอใจกับความก้าวหน้าในอาชีพการงานในองค์กร	4.01	0.78	มาก
20	เมื่อมีการใช้ระบบสารสนเทศ งานของท่านได้รับผลกระทบในเชิงบวก	4.02	0.78	มาก
21	องค์กรมีการใช้เทคโนโลยีในระดับที่เหมาะสม	4.00	0.72	มาก
22	ท่านมีความพึงพอใจกับการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน	3.98	0.73	มาก
<b>รวม</b>		4.01	0.66	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 จากรายละเอียด พบว่า องค์กรมีอัตราการลาออกของพนักงานน้อยที่สุด เมื่อเทียบกับองค์กรอื่น อยู่ในระดับมาก (Mean = 4.13, S.D. = 0.89) รองลงมาคือ การเข้าใจถึงความสำคัญของการรวมระบบเปิดหลายผู้จำหน่ายบริการและซ่อมบำรุง อยู่ในระดับมาก (Mean = 4.05, S.D. = 0.80)

### 3 ผลการวิจัยปัจจัยเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานขององค์กร กรณีศึกษาธนาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

การวิจัยปัจจัยเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานขององค์กร กรณีศึกษาธนาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามจำนวน 450 คน จากนั้นนำมาวิเคราะห์สถิติขั้นพื้นฐาน เพื่อตรวจสอบการแจกแจงปกติของ ข้อมูล รวมถึงวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละตัว ได้แก่ การหมุนเวียนงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานขององค์กร ว่าแต่ละตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากน้อยเพียงใด และมีความสัมพันธ์กันในระดับใด จากนั้นผู้วิจัยทำการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง ด้วยการพิจารณาองค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อยืนยันองค์ประกอบระหว่างแบบสอบถามและโมเดล ซึ่งเมื่อพิจารณาครบทั้ง 3 ขั้นตอนแล้ว ผู้วิจัยจึงสามารถศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานขององค์กร กรณีศึกษาธนาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติได้

### 3.1 ผลการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Correlations)

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์กันอย่างไร หรือมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงจนกลมกลืนกันมากเกินไปหรือไม่ เพื่อไม่ให้เกิดปัญหา Multicollinearity คือ ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันเอง อาจทำให้การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเกิดความไม่ชัดเจน โดยใช้วิธีการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlations) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS ซึ่งผลการทดสอบพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าระหว่าง 0.02 ถึง 0.53 ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์ในระดับต่ำอยู่ในเกณฑ์ 0.05 ถึงระดับสูงในทิศทางตรงกันข้าม ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งหมดไม่มีความสัมพันธ์กันมากเกินไป และเมื่อพิจารณาค่าความเบี่ยงเบน มีค่าระหว่าง -1.86 ถึง 1.02 และค่าความโด่ง มีค่าระหว่าง 0.09 ถึง 2.98 จึงสามารถสรุปได้ว่าข้อมูลมีการแจกแจงปกติ ดังตารางที่ 10





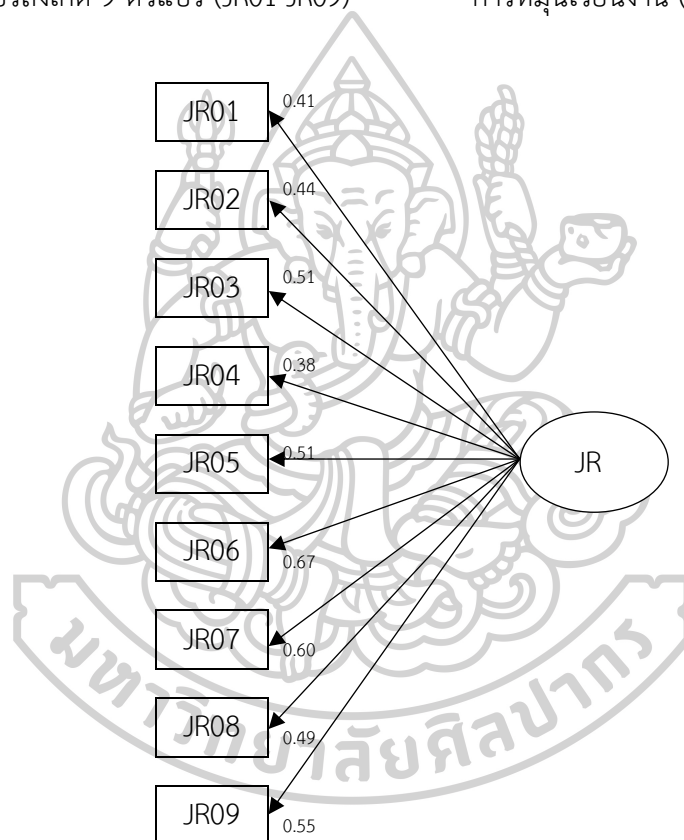
### 3.2 ผลการวิจัยองค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmation Factor Analysis: CFA) เพื่อยืนยันองค์ประกอบของแบบสอบถามกับโมเดลหรือทฤษฎีด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์องค์ประกอบออกเป็นรายตัวแปร ได้แก่ การหมุนเวียนงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานขององค์กร ดังนี้

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรการหมุนเวียนงาน สำหรับตัวแปรการหมุนเวียนงาน มีตัวแปรสังเกต (ข้อคำถาม) จำนวน 9 ตัวแปร ได้แก่

ตัวแปรสังเกต 9 ตัวแปร (JR01-JR09)

การหมุนเวียนงาน (JR)



ภาพที่ 9 องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรการหมุนเวียนงาน

จากภาพที่ 9 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ตัวแปรการหมุนเวียนงาน หลังจากการประมวลผลกลับกรองตัวแปรทุกตัวพร้อมกัน พบว่า การกลับกรองตัวแปรโดยการปรับค่า Modification Indices ตามคำแนะนำของโปรแกรม ค่าสถิติทุกค่าเป็นไปตามข้อกำหนดการกลับกรองตัวแปรจึงเข้าหลักเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ (Diamantopoulos & Sigauw, 2000)

ทำให้ทราบว่าข้อคำถามของตัวแปรการหมุนเวียนงานมีความสอดคล้องในตัวเอง ดังตารางที่

11

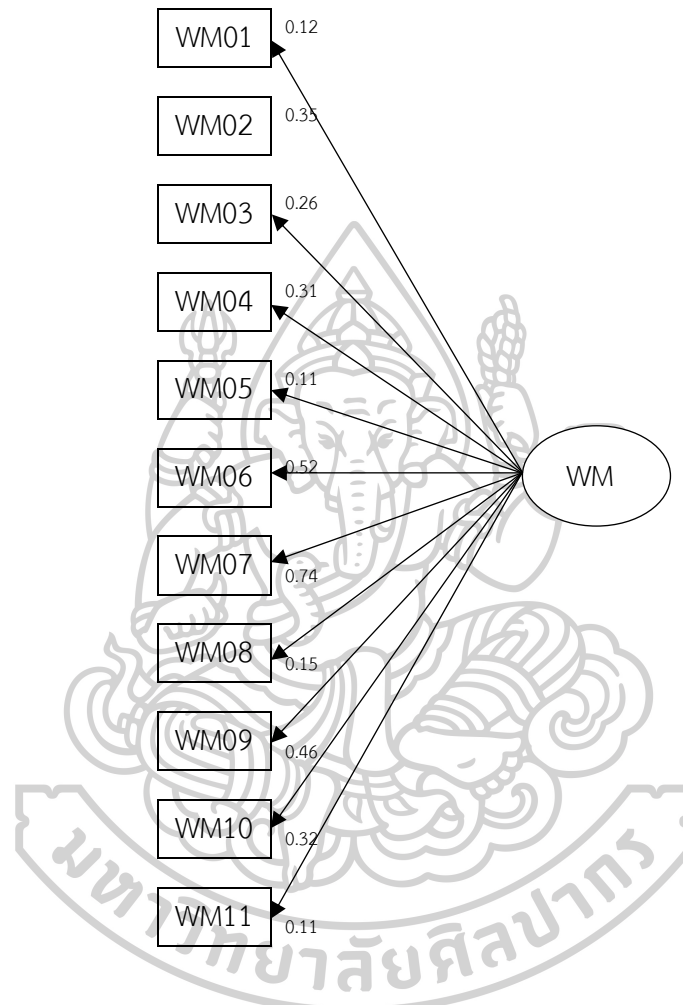
ตารางที่ 11 ค่าสถิติทดสอบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรการหมุนเวียนงาน

ค่าสถิติ	เกณฑ์การพิจารณา	ก่อนปรับค่า Modification Indices	หลังปรับค่า Modification Indices
CMIN/DF	< 2.0	4.936	1.720
GFI	≥ 0.90	0.938	0.985
CFI	≥ 0.90	0.838	0.979
NFI	≥ 0.90	0.808	0.953
TLI	≥ 0.90	0.785	0.961
RMR	< 0.05	0.010	0.005
RMSEA	< 0.05	0.094	0.040

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน สำหรับตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน มีตัวแปรสังเกต (ข้อคำถาม) จำนวน 11 ตัวแปร ได้แก่

ตัวแปรสังเกต 11 ตัวแปร (WM01-WM11)

แรงจูงใจในการทำงาน (WM)



ภาพที่ 10 องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน ดังภาพที่ 9 หลังจากการประมวลผลกลับกรองตัวแปรทุกตัวพร้อมกัน พบว่า การกลับกรองตัวแปร โดยการปรับค่า Modification Indices ตามคำแนะนำของโปรแกรม ค่าสถิติทุกค่าเป็นไปตามข้อกำหนดการกลับกรองตัวแปรจึงเข้าหลักเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ (Diamantopoulos & Sigauw, 2000)

ทำให้ทราบว่าข้อคำถามของตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานมีความสอดคล้องในตัวเอง ดังตารางที่ 12

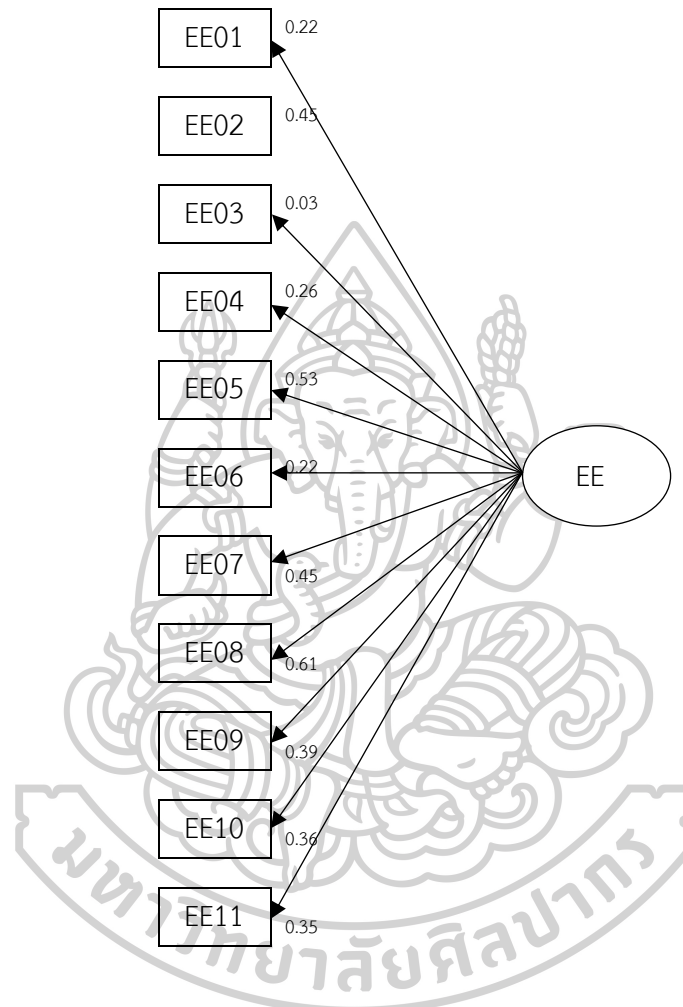
ตารางที่ 12 ค่าสถิติทดสอบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน

ค่าสถิติ	เกณฑ์การพิจารณา	ก่อนปรับค่า Modification Indices	หลังปรับค่า Modification Indices
CMIN/DF	< 2.0	4.760	1.268
GFI	≥ 0.90	0.927	0.987
CFI	≥ 0.90	0.570	0.981
NFI	≥ 0.90	0.523	0.922
TLI	≥ 0.90	0.462	0.961
RMR	< 0.05	0.010	0.004
RMSEA	< 0.05	0.092	0.024

3. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความผูกพันของพนักงาน สำหรับตัวแปรความผูกพันของพนักงาน มีตัวแปรสังเกต (ข้อคำถาม) จำนวน 11 ตัวแปร ได้แก่

ตัวแปรสังเกต 11 ตัวแปร (EE01-EE11)

ความผูกพันของพนักงาน (EE)



ภาพที่ 11 องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความผูกพันของพนักงาน



การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ตัวแปรความผูกพันของพนักงาน ดังภาพที่ 10 หลังจากการประมวลผลกลับกรองตัวแปรทุกตัวพร้อมกัน พบว่า การกลับกรองตัวแปร โดยการปรับค่า Modification Indices ตามคำแนะนำของโปรแกรม ค่าสถิติทุกค่าเป็นไปตาม ข้อกำหนดการกลับกรองตัวแปรจึงเข้าหลักเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ (Diamantopoulos & Sigauw, 2000)

ทำให้ทราบว่าข้อคำถามของตัวแปรผลการปฏิบัติงานขององค์กรมีความสอดคล้องในตัวเอง ดังตารางที่ 13

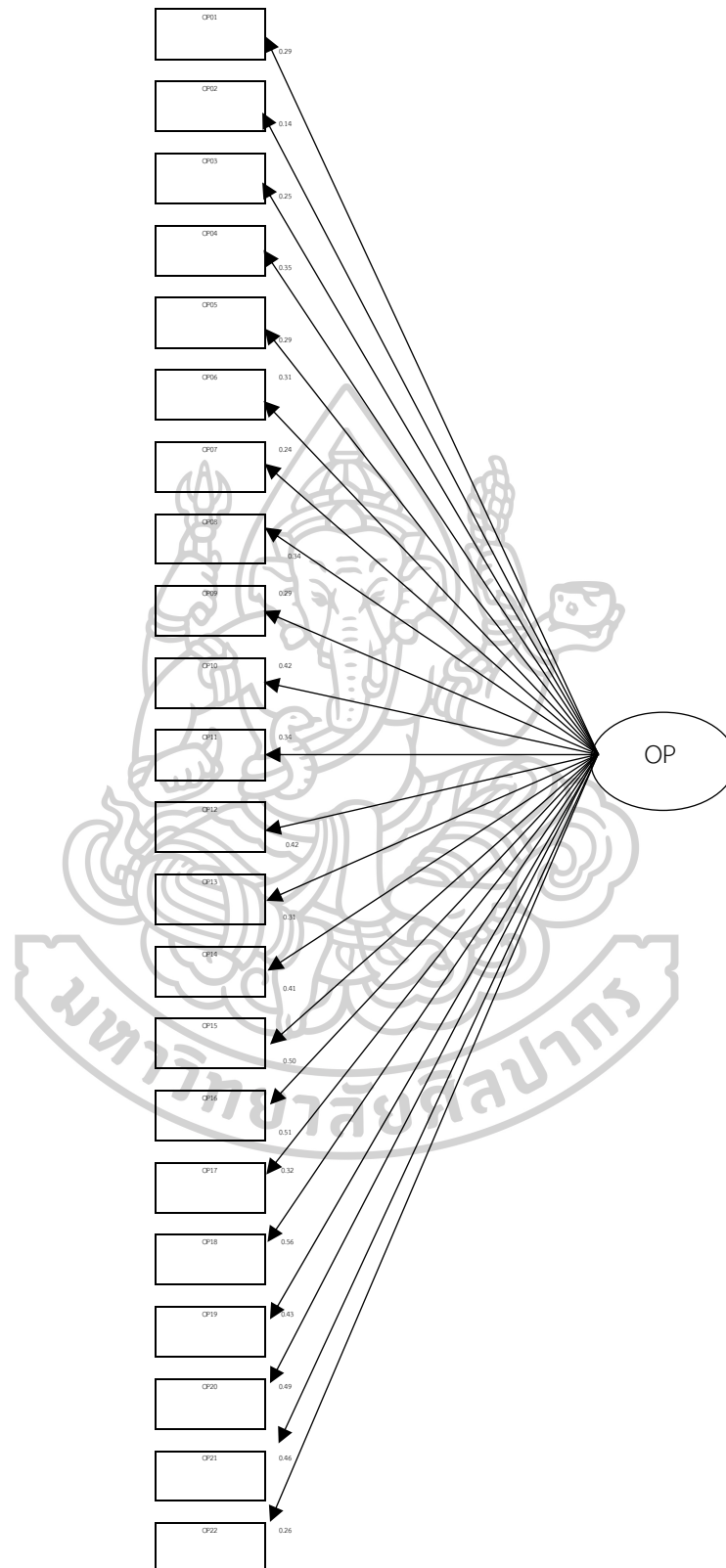
ตารางที่ 13 ค่าสถิติทดสอบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความผูกพันของพนักงาน

ค่าสถิติ	เกณฑ์การพิจารณา	ก่อนปรับค่า Modification Indices	หลังปรับค่า Modification Indices
CMIN/DF	< 2.0	3.065	1.270
GFI	≥ 0.90	0.950	0.984
CFI	≥ 0.90	0.761	0.977
NFI	≥ 0.90	0.690	0.904
TLI	≥ 0.90	0.701	0.961
RMR	< 0.05	0.006	0.004
RMSEA	< 0.05	0.068	0.025

4. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรผลการปฏิบัติงานขององค์กร สำหรับตัวแปรผลการปฏิบัติงานขององค์กร มีตัวแปรสังเกต (ข้อคำถาม) จำนวน 22 ตัวแปร ได้แก่

ตัวแปรสังเกต 22 ตัวแปร (OP11-OP22)

ผลการปฏิบัติงานขององค์กร (OP)



ภาพที่ 12 องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรผลการปฏิบัติงานขององค์กร

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ตัวแปรผลการปฏิบัติงานขององค์กร ดังภาพที่ 12 หลังจากการประมวลผลกลับกรองตัวแปรทุกตัวพร้อมกัน พบว่า การกลับกรองตัวแปร โดยการปรับค่า Modification Indices ตามคำแนะนำของโปรแกรม ค่าสถิติทุกค่าเป็นไปตามข้อกำหนดการกลับกรองตัวแปรจึงเข้าหลักเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ (Diamantopoulos & Sigauw, 2000)

ทำให้ทราบว่าข้อคำถามของตัวแปรผลการปฏิบัติงานขององค์กรมีความสอดคล้องในตัวเอง ดังตารางที่ 14

ตารางที่ 14 ค่าสถิติทดสอบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรผลการปฏิบัติงานขององค์กร

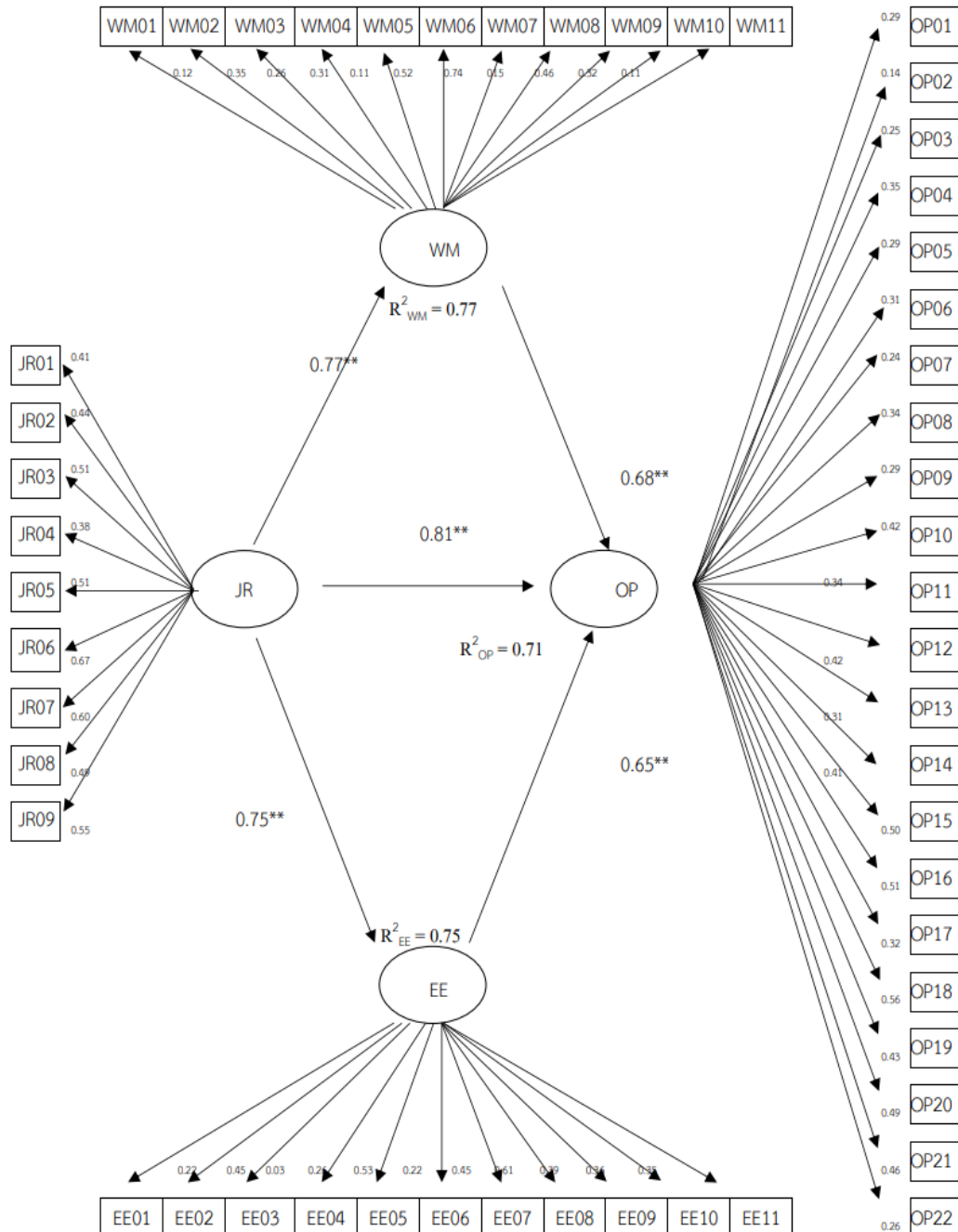
ค่าสถิติ	เกณฑ์การพิจารณา	ก่อนปรับค่า Modification Indices	หลังปรับค่า Modification Indices
CMIN/DF	< 2.0	4.138	1.519
GFI	≥0.90	0.753	0.975
CFI	≥0.90	0.801	0.964
NFI	≥0.90	0.659	0.984
TLI	≥0.90	0.773	0.976
RMR	<0.05	0.094	0.042
RMSEA	<0.05	0.088	0.037

### 3.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

งานวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานขององค์กร กรณีศึกษานาการกสิกรไทย เขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ใช้โมเดลสมการโครงสร้าง เพื่อทดสอบสมมติฐานของงานวิจัย ประกอบด้วย 5 สมมติฐาน คือ

1. การหมุนเวียนงานส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร
2. การหมุนเวียนงานส่งผลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการทำงาน
3. การหมุนเวียนงานส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงาน
4. แรงจูงใจในการทำงานส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร
5. ความผูกพันของพนักงานส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร

เมื่อทำการทดสอบสมมติฐานแล้ว ได้ผลการทดสอบสมมติฐาน ดังภาพที่ 13



ภาพที่ 13 โมเดลความสัมพันธ์ปัจจัยเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานขององค์กร  
กรณีศึกษานาการกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างพบว่า การวิเคราะห์ในครั้งแรกยังไม่ได้ค่าสถิติที่เข้าเกณฑ์ การพิจารณาทุกเงื่อนไข ผู้วิจัยจึงทำการปรับค่า Modification Indices ตามคำแนะนำของโปรแกรม เมื่อปรับค่าแล้ว ผลการวิเคราะห์โมเดลที่นำเสนอมีความเหมาะสมสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าสถิติ ดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15 ผลการทดสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลและข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าสถิติ	เกณฑ์การพิจารณา	ก่อนปรับค่า Modification Indices	หลังปรับค่า Modification Indices	ผลการ ตรวจสอบ
CMIN/DF	< 2.0	4.556	1.776	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.684	0.956	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	0.451	0.977	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.90	0.569	0.984	ผ่านเกณฑ์
TLI	≥ 0.90	0.688	0.991	ผ่านเกณฑ์
RMR	< 0.05	0.164	0.015	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.112	0.034	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 15 ผลการทดสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลและข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่ามีค่า CMIN/DF = 1.776, GFI = 0.956, CFI = 0.977, NFI = 0.984, TLI = 0.991, RMR = 0.015 และ RMSEA = 0.034 ซึ่งค่าสถิติแต่ละค่าผ่านเกณฑ์การพิจารณา จึงสามารถสรุปได้ว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos & Sigauw, 2000) และโมเดลสมการโครงสร้างนี้ สามารถใช้พยากรณ์ปัจจัยเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานขององค์กร กรณีศึกษาธนาคารกสิกรไทย เขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล การหมุนเวียนงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร JR-OP ได้ร้อยละ 76.1 (R square = 0.761) การหมุนเวียนงานส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน JR-WM ได้ร้อยละ 77 (R square = 0.77) การหมุนเวียนงานส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน JR-EE ได้ร้อยละ 75 (R square = 0.75)

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1-5 ด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง เป็นการทดสอบสมมติฐานทางตรง โดยใช้โมเดลสมการโครงสร้างในการทดสอบสมมติฐาน ได้ผลการวิจัย ดังตารางที่ 16

ตารางที่ 16 ผลการทดสอบสมมติฐานทางตรง

ปัจจัย	เส้นทาง	ปัจจัย	$\beta$	S.E.	C.R.	ผลการทดสอบ
OP	←	JR	0.81	0.24	5.66	เป็นไปตามสมมติฐานที่ 1
WM	←	JR	0.77	0.18	7.04	เป็นไปตามสมมติฐานที่ 2
EE	←	JR	0.75	0.17	6.84	เป็นไปตามสมมติฐานที่ 3
OP	←	WM	0.68	0.14	6.51	เป็นไปตามสมมติฐานที่ 4
OP	←	EE	0.65	0.11	5.42	เป็นไปตามสมมติฐานที่ 5

**ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1** การหมุนเวียนงานส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 มีค่า C.R. เท่ากับ 5.66 และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.81 **จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ 1** สามารถอธิบายได้ว่าการหมุนเวียนงานดีขึ้น ผลการปฏิบัติงานขององค์กรจะดีขึ้นตามไปด้วย

**ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2** การหมุนเวียนงานส่งผลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 มีค่า C.R. เท่ากับ 7.04 และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.77 **จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ 2** สามารถอธิบายได้ว่าการหมุนเวียนงานดีขึ้น แรงจูงใจในการทำงานจะดีขึ้นตามไปด้วย

**ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3** การหมุนเวียนงานส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 มีค่า C.R. เท่ากับ 6.84 และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.75 **จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ 3** สามารถอธิบายได้ว่าการหมุนเวียนงานดีขึ้น ความผูกพันของพนักงานจะดีขึ้นตามไปด้วย

**ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4** แรงจูงใจในการทำงานส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 มีค่า C.R. เท่ากับ 6.51 และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.68 **จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ 4** สามารถอธิบายได้ว่าการแรงจูงใจในการทำงานดีขึ้น ผลการปฏิบัติงานขององค์กรจะดีขึ้นตามไปด้วย

**ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5** ความผูกพันของพนักงานส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 มีค่า C.R. เท่ากับ 5.42 และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.65 **จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ 5** สามารถอธิบายได้ว่าการความผูกพันของพนักงานดีขึ้น ผลการปฏิบัติงานขององค์กรจะดีขึ้นตามไปด้วย

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของ กรณีศึกษานาครกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นการหมุนเวียนงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานขององค์กร ของพนักงานนาครกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล 2) เพื่อทดสอบการหมุนเวียนงานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานขององค์กร และ 3) เพื่อทดสอบแรงจูงใจและความผูกพันของพนักงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร งานวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ซึ่งกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้ คือ พนักงานที่เคยผ่านการหมุนเวียนงานและปฏิบัติงานที่นาครกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล (นครปฐม สมุทรสาคร สมุทรปราการ นนทบุรี และปทุมธานี) จำนวน 450 คน

เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย คือแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วนดังนี้ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 7 ข้อ 2) แบบสอบถามเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรในการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยแบบสอบถามเกี่ยวกับการหมุนเวียนงาน จำนวน 9 ข้อคำถาม แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน จำนวน 11 ข้อคำถาม แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน จำนวน 11 ข้อคำถาม แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร จำนวน 22 ข้อคำถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา เพื่อหาค่าความถี่และค่าร้อยละ 2) การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของการหมุนเวียนงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานขององค์กร วิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 3) การวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้างปัจจัยเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานขององค์กร กรณีศึกษานาครกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS และ AMOS เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร วิเคราะห์ห่อองค์ประกอบเชิงยืนยันและทดสอบสมมติฐาน

#### 1. สรุปผลการวิจัย

##### 1.1 ผลการวิจัยข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า **ด้านเพศ** ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง จำนวน 230 คน คิดเป็นร้อยละ 51.11 และเป็นเพศชาย จำนวน 220 คน คิดเป็นร้อยละ 48.89 **ด้านอายุ** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 212 คน คิดเป็นร้อยละ 47.11 รองลงมา

คือ ผู้ที่มีอายุระหว่าง 20-30 ปี ปี จำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 36.22 รองลงมาคือ ผู้ที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 12.45 และผู้ที่มีอายุ 51-60 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 4.22 **ด้านระดับการศึกษา** ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 351 คิดเป็นร้อยละ 78.00 รองลงมาคือ ผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 16.45 รองลงมาคือ ผู้ที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 5.11 และผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.44 **ด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือน** ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001-30,000 บาท จำนวน 197 คน คิดเป็นร้อยละ 43.78 รองลงมาคือผู้ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 30,001-40,000 บาท จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 17.110 รองลงมาคือผู้ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,000-20,000 บาท จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 16.89 รองลงมาคือผู้ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 50,000 บาทขึ้นไป จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 14.22 และผู้ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 40,001-50,000 บาท จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 8.00 **ด้านตำแหน่งงาน** ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้า จำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 37.55 รองลงมาคือผู้ที่มีตำแหน่งงานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 25.56 รองลงมาคือผู้ที่มีตำแหน่งงานผู้จัดการทีมบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 20.67 รองลงมาคือผู้ที่มีตำแหน่งงานผู้จัดการและผู้ช่วย จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 13.11 และผู้ที่มีตำแหน่งงานอื่นๆ จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 3.11 **ด้านแผนกงาน** ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีแผนกงานบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า จำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 34.67 รองลงมาคือผู้ที่มีแผนกงานการเงินและสินเชื่อ จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 21.11 รองลงมาคือผู้ที่มีแผนกงานทีมขาย จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 17.11 รองลงมาคือผู้ที่มีแผนกงานพนักงานให้บริการ จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 12.67 รองลงมาคือผู้ที่มีแผนกงานเครือข่ายธุรกิจลูกค้าย่อมและธุรกิจส่วนตัว จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 8.89 และผู้ที่มีแผนกงานอื่นๆ จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 5.55 **ด้านระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน** ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 0-5 ปี จำนวน 219 คน คิดเป็นร้อยละ 48.67 รองลงมาคือผู้ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 6-15 ปี จำนวน 202 คน คิดเป็นร้อยละ 44.89 รองลงมาคือผู้ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 25 ปีขึ้นไป จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 3.33 และผู้ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 16-25 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 3.11

## 1.2 ผลการวิจัยระดับความคิดเห็นของแต่ละตัวแปรในการวิจัย

**การหมุนเวียนงาน** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นของการหมุนเวียนงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 จากรายละเอียด พบว่า การหมุนเวียนงานทำให้องค์กรสามารถเทียบเคียงกับคู่แข่งได้ อยู่ในระดับมาก (Mean = 4.04, S.D. = 0.90) รองลงมาคือ การหมุนเวียนงานสามารถลดความเบื่อหน่ายในงานได้ อยู่ในระดับมาก (Mean = 4.03, S.D. = 0.83)



**แรงจูงใจในการทำงาน** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นของแรงจูงใจในการทำงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 จากรายละเอียด พบว่า การที่เพื่อนร่วมงานเห็นว่าเป็นคนขยันและตั้งใจ อยู่ในระดับมาก (Mean = 4.16, S.D. = 0.81) รองลงมาคือ การได้รับการชื่นชมว่าทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพสูง อยู่ในระดับมาก (Mean = 4.13, S.D. = 0.86)

**ความผูกพันของพนักงาน** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นของความผูกพันของพนักงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 จากรายละเอียด พบว่า องค์กรมีนโยบายการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานอย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก (Mean = 4.04, S.D. = 0.75) รองลงมาคือ องค์กรมีการกำหนดเรื่องตรงต่อเวลาในการทำงานมีอย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก (Mean = 4.03, S.D. = 0.79)

**ผลการปฏิบัติงานขององค์กร** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นของผลการปฏิบัติงานขององค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 จากรายละเอียด พบว่า องค์กรมีอัตราการลาออกของพนักงานน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับองค์กรอื่น อยู่ในระดับมาก (Mean = 4.13, S.D. = 0.89) รองลงมาคือ การเข้าใจถึงความสำคัญของการพัฒนาปรับปรุงระบบการให้บริการ อยู่ในระดับมาก (Mean = 4.05, S.D. = 0.80)

### 1.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

**ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1** การหมุนเวียนงานส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร กรณีศึกษานาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 มีค่า C.R. เท่ากับ 5.66 และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.81 จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ 1 สามารถอธิบายได้ว่า เมื่อการหมุนเวียนงานดีขึ้น ผลการปฏิบัติงานขององค์กรจะดีขึ้นตามไปด้วย

**ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2** การหมุนเวียนงานส่งผลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการทำงาน กรณีศึกษานาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 มีค่า C.R. เท่ากับ 7.04 และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.77 จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ 2 สามารถอธิบายได้ว่า เมื่อการหมุนเวียนงานดีขึ้น แรงจูงใจในการทำงานจะดีขึ้นตามไปด้วย

**ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3** การหมุนเวียนงานส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงาน กรณีศึกษานาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 มีค่า C.R. เท่ากับ 6.84 และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.75 จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ 3 สามารถอธิบายได้ว่า เมื่อการหมุนเวียนงานดีขึ้น ความผูกพันของพนักงานจะดีขึ้นตามไปด้วย

**ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4** แรงจูงใจในการทำงานส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 มีค่า C.R. เท่ากับ 6.51 และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.68 **จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ 4** สามารถอธิบายได้ว่า เมื่อแรงจูงใจในการทำงานดีขึ้น ผลการปฏิบัติงานขององค์กรจะดีขึ้นตามไปด้วย

**ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5** ความผูกพันของพนักงานส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 มีค่า C.R. เท่ากับ 5.42 และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.65 **จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ 5** สามารถอธิบายได้ว่า เมื่อความผูกพันของพนักงานดีขึ้น ผลการปฏิบัติงานขององค์กรจะดีขึ้นตามไปด้วย

## 2. อภิปรายผล

งานวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานขององค์กร กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล สามารถสรุปประเด็นสำคัญเพื่ออภิปรายผลการวิจัย ได้ดังนี้

### 2.1 ผลการวิจัยข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001-30,000 บาท มีตำแหน่งงานผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้า มีแผนงานบริหารความสัมพันธ์ และมีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 0-5 ปี พนักงานรัฐวิสาหกิจไทยในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001-30,000 บาท โดยธนาคารให้ความสำคัญกับตำแหน่งผู้จัดการความสัมพันธ์ลูกค้า เนื่องจากเป็นตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลและบริการพร้อมทั้งเสนอขายผลิตภัณฑ์ของธนาคารให้กับลูกค้า และเป็นตำแหน่งที่มีการหมุนเวียนงานเป็นจำนวนมาก

### 2.2 ผลการวิจัยระดับความคิดเห็นของแต่ละตัวแปรในการวิจัย

จากวัตถุประสงค์ของงานวิจัยข้อที่ 1 เพื่อวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของการหมุนเวียนงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานขององค์กร กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล สามารถอภิปรายผลการวิจัย ได้ดังนี้

**การหมุนเวียนงาน** ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการหมุนเวียนงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ผลการวิจัยเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า พนักงานรัฐวิสาหกิจไทยคิดเห็นว่า การหมุนเวียนงานช่วยเพิ่มพูนความรู้และทักษะในงานด้านอื่นๆ เป็นระบบพัฒนาที่ยอดเยี่ยม เป็นประโยชน์ด้านการพัฒนาพนักงาน สามารถลดความเบื่อหน่ายในงานได้ ทำให้เกิดความก้าวหน้าใน

สายอาชีพ ทำให้จัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับงาน ดังนั้น การหมุนเวียนงาน จึงอยู่ในระดับเห็นด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ondiba, Cheruiyou and Sulo (2021) ที่ศึกษาเรื่องการหมุนเวียนงานที่ส่งผลกระทบต่อสถาบันทางการเงินในประเทศเคนยา ผลการวิจัยพบว่า การหมุนเวียนงาน อยู่ในระดับมาก

**แรงจูงใจในการทำงาน** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับแรงจูงใจในการทำงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 ผลการวิจัยเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทยได้รับการจัดตารางเวลาทำงาน และพนักงานพยายามทำงานให้ได้ตามที่ธนาคารได้กำหนดไว้ มีความทุ่มเทในการทำงานที่ได้รับมอบหมายมากขึ้น ทำให้เวลาทำงานในแต่ละวันผ่านไปอย่างมีค่าและรวดเร็ว ไม่ย่อท้อต่อปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน โดยพยายามทำจนกว่าจะสำเร็จ ดังนั้น แรงจูงใจในการทำงาน จึงอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของวัลลี พุทโสม และ จิระภา จันทร์บัว (2564) ได้ศึกษาอิทธิพลของบทบาทการทำงาน กระบวนการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของนักศึกษาในสถาบันการศึกษาสามแห่ง ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการทำงาน อยู่ในระดับมาก

**ความผูกพันของพนักงาน** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความผูกพันของพนักงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 ผลการวิจัยเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทยตระหนักถึงความรับผิดชอบและบทบาทของตนเองในองค์กร ได้รับคำชมเชยและการยอมรับจากทีมงานและองค์กร จากการที่องค์กรมีนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการดูแลและพัฒนาประสิทธิภาพให้พนักงาน มีการประเมินภายในองค์กร เพื่อดำเนินการของพนักงานที่มีลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน และมีนโยบายการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานอย่างชัดเจน ดังนั้น ความผูกพันของพนักงาน จึงอยู่ในระดับเห็นด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของสุภรัักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว และชนิกานต์ สุวรรณทรัพย์ (2564) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันของพนักงานธนาคารเอกชนสำนักงานใหญ่แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ในช่วงสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันของพนักงาน อยู่ในระดับมาก

**ผลการปฏิบัติงานขององค์กร** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 ผลการวิจัยเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ธนาคารมีผลประกอบการสถานะทางการเงินที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง มีภาพลักษณ์ ชื่อเสียงที่ได้รับการยอมรับจากลูกค้า มีความสัมพันธ์และสร้างประสบการณ์ที่ดีกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ลูกค้ามีความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคาร มีการสร้างขวัญกำลังใจการทำงานแก่พนักงาน และมีการจัดฝึกอบรมเพื่อมอบประสบการณ์ให้กับพนักงานอยู่เสมอ ดังนั้น ระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กร จึงอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ Pimonrattanak (2021) ที่ได้ศึกษา เรื่องความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรของอุตสาหกรรมเกษตรใน

ประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต ด้านการจัดการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย ด้านศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม ด้านการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน ด้านผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนอยู่ในระดับมาก

### 2.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

จากวัตถุประสงค์ของงานวิจัยข้อที่ 2 เพื่อทดสอบการหมุนเวียนงานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานขององค์กร กรณีศึกษาธนาคารกสิกรไทย เขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล สามารถอภิปรายผลการวิจัย ได้ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** การหมุนเวียนงานส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ผลการวิจัยเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า การหมุนเวียนงานของธนาคารดำเนินการโดยการหมุนเวียน สับเปลี่ยน บุคลากรในระยะเวลาหนึ่ง เพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถ เป็นการลงมือปฏิบัติจริงในบทบาทงานใหม่ อาจจะอยู่ในสายงานเดิมหรือสายงานใหม่ ทำให้บุคลากรมีศักยภาพที่ใกล้เคียงกัน มีความสามารถหลายด้าน สามารถทำงานทดแทนและช่วยเหลือกันได้ ดังนั้น การหมุนเวียนงานส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชยาพล สุนทรวิวัฒนา และมณฑล สรไกรกิตติกุล (2559) ที่ศึกษาปัจจัยการหมุนเวียนงานในกลุ่มของพยาบาลโรงพยาบาลนันทาและโพลีคลินิก ซึ่งนำมาสู่ความสำเร็จของพนักงานและองค์กรในด้านการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ ให้มากขึ้น ดังนั้นเพื่อเพิ่มความสำเร็จองค์กรต้องมีการจัดอบรมและพัฒนาพนักงานให้เกิดความเข้าใจ มั่นใจในการทำงาน และการหมุนเวียนงานส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร

**สมมติฐานที่ 2** การหมุนเวียนงานส่งผลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ผลการวิจัยเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า การหมุนเวียนงานของธนาคาร เป็นกระบวนการที่จะเปลี่ยนตำแหน่งพนักงานจากงานหนึ่งไปอีกรายงานหนึ่ง กระบวนการซึ่งพนักงานสามารถพัฒนาทักษะใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ ตอนแรกพนักงานไม่ควรคาดหวังว่าจะปฏิบัติหน้าที่และภารกิจในตำแหน่งใหม่ได้ทั้งหมด แต่พนักงานเตรียมพร้อมในการพัฒนา เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะใหม่และที่จำเป็น เพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งหรือภารกิจหน้าที่ใหม่ต่อไป ดังนั้น การหมุนเวียนงานจึงส่งผลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล สอดคล้องกับงานวิจัยของ Deressa and Zeru (2018) ที่ได้ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานและผลกระทบต่อ การหมุนเวียนงานเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานและส่งผลกระทบกับคุณภาพของงานเชิงบวก ด้านกำลังใจ เป้าหมาย การยอมรับ การเติบโตก้าวหน้าทางตำแหน่งงาน และการหมุนเวียนงานส่งผลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการทำงาน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Idris and Wahyudi (2021) ศึกษาเรื่องการหมุนเวียนงานและแรงจูงใจของพนักงาน:

สามารถจะพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้หรือไม่ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับบริษัทบุรีในประเทศอินโดนีเซีย ผลการวิจัยพบว่า การหมุนเวียนงานส่งผลต่อแรงจูงใจของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่การหมุนเวียนงานไม่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

**สมมติฐานที่ 3** การหมุนเวียนงานส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ผลการวิจัยเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า การหมุนเวียนงานของธนาคาร มีระบบ มีขั้นตอนในการกำหนด นโยบายไปสู่ระดับผู้ปฏิบัติการ เพื่อให้ได้ตามวัตถุประสงค์อย่างสูงสุด ฉะนั้นการบริหารและจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงมีความสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร การทำให้ประสบความสำเร็จผลขึ้นอยู่กับผู้บริหารและพนักงาน หากองค์กรมีวิธีการจัดการและบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ก็สามารถทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ดังนั้น การหมุนเวียนงานจึงส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานธนาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล สอดคล้องกับงานวิจัยของ Agustian and Rachmawati (2021) ที่ได้ศึกษา เรื่องผลลัพธ์ของการหมุนเวียนงานและความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับงานที่มีต่อความผูกพันของพนักงาน: บทบาทการไกล่เกลี่ยของความพึงพอใจในงาน ผลการวิจัยพบว่า การหมุนเวียนงาน ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน ทำให้เกิดการศึกษาด้านพื้นฐานความรู้ เพิ่มขึ้นและมีความสามารถประสบการณ์ รวมไปถึงรายได้ โอกาสก้าวหน้าทางตำแหน่ง ทำให้มีการปรึกษาช่วยเหลือและตัดสินใจร่วมกันมากขึ้น และการหมุนเวียนงานส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงาน

จากวัตถุประสงค์ของงานวิจัยข้อที่ 3 เพื่อทดสอบแรงจูงใจในการทำงานและ ความผูกพันของพนักงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ของพนักงานธนาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล สามารถอภิปรายผลการวิจัย ได้ดังนี้

**สมมติฐานที่ 4** แรงจูงใจในการทำงานส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ผลการวิจัยเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า แรงจูงใจในการทำงาน เป็นสิ่งที่กระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติตนในลักษณะเฉพาะ การทำงานอย่างหนึ่งที่จะทำให้สำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมาย แรงจูงใจเป็นแรงกระตุ้นพฤติกรรมของพนักงาน ในด้านที่สนับสนุนความต้องการที่กำหนด ด้านจิตวิทยาเชื่อว่าพฤติกรรมและการกระทำ ที่เกิดขึ้นในคนนั้นถูกซ่อนเร้นจากแรงจูงใจทั้งหมด ดังนั้น แรงจูงใจในการทำงานจึงส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ของพนักงานธนาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล สอดคล้องกับงานวิจัยของ Mohammed and Hanan (2018) ที่ได้ศึกษาผลกระทบของแรงจูงใจต่อการทำงานของพนักงานกรณีศึกษาจากธนาคารพาณิชย์ปาเลสไตน์ ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นบทบาทสำคัญที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้พนักงานและองค์กรธนาคารในปาเลสไตน์ มีเป้าหมายและทิศทางอย่างเต็มใจและชัดเจน เมื่อพนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานก็จะส่งผลดีต่อ ผลการปฏิบัติงานองค์กรที่บรรลุเป้าหมาย และแรงจูงใจในการทำงานส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร

**สมมติฐานที่ 5** ความผูกพันของพนักงานส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ผลการวิจัยเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ความผูกพันของพนักงาน เป็นความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อองค์กรในเชิงบวก ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร โดย บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีแรงบันดาลใจที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ และต้องการคงความเป็นสมาชิกขององค์กร รวมทั้งมีการแสดงออกของพฤติกรรมด้วยการทุ่มเทความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในการทำงาน ดังนั้น ความผูกพันของพนักงานจึงส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ของพนักงานธนาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล สอดคล้องกับงานวิจัยของ Akanpaadgi and Binpimbu (2021) ที่ศึกษาเรื่องความผูกพันของพนักงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร

กรณีศึกษาองค์กรภาครัฐ ส่วนของกรรมการสุขภาพภูมิภาคตะวันออกเฉียงเหนือในประเทศกานา ผลการศึกษา พบว่า ความผูกพันของพนักงานส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานในองค์กร นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kazimoto (2016) ได้ศึกษาความผูกพันของพนักงานและผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นการศึกษาผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกในเมืองโวลูเลนซี-ลูวีโร ประเทศยูกันดา มีกลุ่มตัวอย่าง 120 ราย เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ผลการวิจัยพบว่า จุดเริ่มต้นความผูกพันของพนักงานเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารองค์กรที่จะตั้งใจให้พนักงานระดับหัวหน้างาน และพนักงานมีความมุ่งมั่นและมีส่วนร่วมรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร และความผูกพันของพนักงานส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร

### 3. ประโยชน์ด้านวิชาการและด้านการบริหาร

#### 3.1 ประโยชน์ด้านวิชาการ

1) งานวิจัยนี้ศึกษาถึงปัจจัยเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานขององค์กร ของพนักงานธนาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยผลการวิจัยสามารถขยายและเพิ่มเติมแนวคิดในเรื่องของผลการปฏิบัติงานขององค์กร ของพนักงานธนาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การหมุนเวียนงาน แรงจูงใจในการทำงาน และความผูกพันของพนักงาน ส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรของพนักงานธนาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งผลวิจัยสามารถนำไปเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าวิจัยเพิ่มเติมให้กับผู้ที่มีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร รวมถึงนำไปเป็นกรณีศึกษาในการพิจารณาถึงปัจจัยอื่นๆ ที่งานวิจัยนี้ยังไม่ได้นำมาพิจารณาอีกด้วย

### 3.2 ประโยชน์ด้านการบริหารจัดการ

1) สถาบันทางการเงินสามารถนำผลการวิจัยเชิงสาเหตุ คือแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันของพนักงาน และการหมุนเวียนงานไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ เพื่อส่งเสริมผลการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อที่องค์กรจะทำให้พนักงานทำงานได้อย่างมีความสุขและอยากทำงานในองค์กรต่อไป

2) สถาบันทางการเงินสามารถนำผลการวิจัยไปเป็นข้อมูลและแนวทางในการส่งเสริมผลการปฏิบัติงานขององค์กรของพนักงาน เพื่อวางแผนธุรกิจและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ก่อให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างดี

## 4. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย และข้อเสนอแนะการทำวิจัยครั้งต่อไป

4.1 จากผลการวิจัยผู้บริหารหรือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรควรสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้พนักงาน และจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้กับพนักงานมากขึ้น เพื่อก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานขององค์กรเพิ่มขึ้น

4.2 จากผลการวิจัยเกี่ยวกับการหมุนเวียนงาน ทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรควรมีการจัดอบรม เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะให้พนักงานก่อนทำการหมุนเวียนงาน เพื่อให้พนักงานได้เตรียมพร้อมและปรับตัวในการที่จะเปลี่ยนหน้าที่ และตำแหน่งงานใหม่

4.3 ควรศึกษาปัจจัยอื่น ๆ เพิ่มเติมที่อาจมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ของพนักงานธนาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล เช่น ความภักดีต่อองค์กร การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ค่าตอบแทน ฯลฯ

4.4 งานวิจัยนี้ศึกษาเฉพาะกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานธนาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล เท่านั้น งานวิจัยครั้งต่อไปสามารถขยายขอบเขตเป็นกลุ่มตัวอย่างอื่นๆ ได้ เพื่อนำข้อมูลมาเปรียบเทียบความเหมือน ความแตกต่าง เพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษาครั้งต่อไปได้

4.5 งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ งานวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาแบบงานวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ผลการวิจัยในเชิงลึกและชัดเจนมากยิ่งขึ้น จะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาในอนาคตที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาในอนาคต

## รายการอ้างอิง

- กรกมล กิจคงชีพ. (2559). "มุมมองใหม่ต่อการหมุนเวียนงาน." **วารสาร Journal of Intelligence มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์**, 11, 1: 38-58.
- กาญจนา ศิริรัตน์. (2557). "แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดที่ทำการปกครองจังหวัด จันทบุรี." **สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา**.
- จิราพรรณ อินทรศิริพงษ์. (2553). "การวิเคราะห์การอ้างอิงในวิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิตและงานวิจัยของ บุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือกับความสัมพันธ์ของ ทรัพยากรห้องสมุดในสำนักหอสมุดกลาง." **วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ**.
- จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์, เกศแก้ว ชัยขุน, เจษฎา วงศ์แสนสุขเจริญ และศิริขวัญ นพกรณ์. (2564). "อิทธิพลของบรรยากาศองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของ พนักงานบริษัทชิ้นส่วนยานยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ จังหวัดชลบุรี." **วารสาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ธุรกิจปริทัศน์**, 13, 2: 27-31.
- ชยาพล สุนทรวิวัฒนา และมณฑล สรไกรกิติกุล. (2559). "การพัฒนาความรู้ด้วยการหมุนเวียนงาน ภายในโรงพยาบาลน่านและโพลีคลินิกจังหวัดกรุงเทพมหานคร." **Journal of Business Administration The Association of Private Higher Education Institutions of Thailand**, 7, 2: 26-38.
- ชลิตพันธ์ บุญมีสุวรรณ. (2563). "การบริหารการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาองค์กรในยุคประเทศไทย 4.0." **Business Review Journal**, 9, 2: 155-172.
- ชาญวุฒิ บุญชม. (2553). "ความผูกพันต่อองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีบุคลากรโรงเรียนอิสลามสันติชน." **ศิลปศาสตรมหาบัณฑิตพัฒนาสังคม สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์**.
- ชุมพล รอดแจ่ม, ปรีชา ปานโนรัมย์, ไพรยา อาสิงสมานันท์ และคณิติน ส่งโสภา. (2564). "แรงจูงใจใน การปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานอุตสาหกรรมการผลิตกระดาษ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล." **วารสารนวัตกรรมและการจัดการมหาวิทยาลัยราช ภัฏสวนสุนันทา**, 6, 2: 143-157.
- ญรัญรัตน์ มณฑิรัตน์. (2557). "อิทธิพลของการรับรู้ภาพลักษณ์ธนาคารที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อ การใช้บริการผ่านคุณภาพการให้บริการของลูกค้าธนาคารกรุงศรีอยุธยาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม." **Doctoral dissertation มหาวิทยาลัยศิลปากร**.



- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). "การจัดการการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ด้วยแนวคิดการพัฒนาผลิตภาพตามปรัชญาการบริหารคุณภาพโดยรวมในอุตสาหกรรมพลาสติกไทย." **วารสารวิชาการบัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต**, 7, 2: 53-62.
- ตรีชา แซ่จิ่ง. (2552). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์การของบุคลากรสำนักวิทยบริการมหาวิทยาลัยขอนแก่น. ใน **รายงานการศึกษาอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ธนัชญา ประทับทอง และภาวิณี เพชรสว่าง. (2564). "ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจที่มีผลต่อ ผลการปฏิบัติงานขององค์กร." **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์**, 41, 2: 50-55.
- ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน). (2563). **รายงานความยั่งยืน ปี 2563**. เข้าถึงได้จาก <https://www.kasikornbank.com/th/about/Information/Pages/company-background.aspx>
- ธัญญา ญาณพิบูลย์. (2555). "แนวทางการธำรงรักษาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาธนาคารซีไอเอ็มบีไทย จำกัด (มหาชน)." **วารสารวิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น**, 5, 2.
- ฉันทพร ลากทมพนต์. (2556). "อิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงาน การรับรู้การสนับสนุนด้านสวัสดิการและจริยธรรมในองค์กร ที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรผ่านความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของพนักงานโรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทารา สำนักงานใหญ่." **วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร**.
- ธีรศานต์ สิกขะโต. (2560). "ความสัมพันธ์โครงสร้างเส้นเชิงผลการปฏิบัติงานองค์การภาครัฐ แรงจูงใจบริการสาธารณะ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์การการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค." **สาขาวิชารัฐประศาสน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์**.
- นวิสนันท์ วงศ์ประสิทธิ์. (2558). "ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: ความท้าทายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความหลากหลาย ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย." **Journal of Community Development Research (Humanities and Social Sciences)**, 8, 1: 16-31.
- นาริรัตน์ แก้วมณี. (2557). "แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลหนองไม้แดง อำเภอเมือง ชลบุรี จังหวัดชลบุรี." **สาขาวิชาการบริหารทั่วไป วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา**.

- ประคัลภ์ ปันทพลังกูร. (2556). การสอนงาน เพื่อพัฒนาผลงาน (Coaching for Performance). เข้าถึงเมื่อ 26 ตุลาคม 2557. เข้าถึงได้จาก [www.prakal.wordpress.com/2011/02/24/coaching](http://www.prakal.wordpress.com/2011/02/24/coaching)
- ประมินทร์ เนาวกาญจน์. (2553). "ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเทศบาลนครยะลา." วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารพัฒนาสังคม) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).
- พัชสิรี ชมภูคำ และณัฐธิดา จักรภีร์ศิริสุข. (2564). "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน: กรณีศึกษาเปรียบเทียบคนเจเนอเรชัน Y และเจเนอเรชัน Z ในเขตกรุงเทพมหานคร." *วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 42, 3: 1-18.
- พิมพ์ชนก ทรายข้าว. (2553). "ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารทีเอสโก้ จำกัด (มหาชน)." วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ภคพร เปลี่ยนไพโรจน์. (2560). "มุมมองและการปรับตัวของพนักงานสาขาในยุค Digital Banking." มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ภรณ์ ใจวงศ์. (2560). "แรงจูงใจในการทำงานและความพึงพอใจในงานที่มีต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างธนาคารออมสินในจังหวัดลำปาง." *วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง*, 6, 2.
- มนัสนันท์ พงษ์ประเสริฐชัย. (2550). "การศึกษาความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ของไทย ตามแนวคิดฐานทรัพยากร: กรณีศึกษากลุ่มผู้ผลิตสินค้าประเภทอาหารเพื่อการส่งออก." ปรชญาตุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- มาลินี คำเครือ และ นิรุตต์ จรเจริญ. (2564). "แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่มีต่อประสิทธิผลของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานครแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่มีต่อประสิทธิผลของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร." *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 41, 4: 122-147.
- รัตติยา ปรชญากร. (2556). "ทัศนคติต่อการนำระบบการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) มาใช้กับเจ้าหน้าที่ในสายงานเดียวกัน : กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์." *Journal of Humanities and Social Sciences*, 9, 1: 41-56.
- รินลณี วงศ์ยะรา. (2564). ความพึงพอใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานธนาคารทหารไทย สำนักงานใหญ่. ใน การประชุมนำเสนอผลงานวิจัยบัณฑิตศึกษาระดับชาติ ครั้งที่ 16 ปีการศึกษา 2564 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต.

- วนิดา เกรียงอุจิโรจน์. (2553). "ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของเจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 1." มหาวิทยาลัยเชียงใหม่:เชียงใหม่.
- วสันต์ วารีย์, อัมพน ห่อนาค และอมรรวรรณ รังกุล. (2555). "แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความสุขของพนักงานในสถานประกอบการของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ : กรณีศึกษาธุรกิจอุตสาหกรรมอาหาร ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ." **วารสารวิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น**, 5, 2: 87-102.
- วัชรพงษ์ อนันต์วรปัญญา. (2563). "คุณภาพชีวิตในการทำงานและคุณลักษณะของงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารของรัฐแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร." **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น**, 17, 2: 244-253.
- วัลลี พุทโสม และจิระภา จันท์บัว. (2564). "อิทธิพลของบทบาทการทำงาน กระบวนการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของนักศึกษาในสถาบันการศึกษาสามแห่ง." **วารสารวิชาการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย (สสอท.)**, 7, 1: 94-112.
- วาสนา ทิวะเวช. (2563). "ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคาร เกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่." **วารสารรัฐศาสตร์ปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**, 7, 2: 149-160.
- ศมนญา แก้วกานิก และราเชนทร์ นพณ์รัฐวงศกร. (2563). "ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานธนาคารกสิกรไทยสำนักงานใหญ่ราชบุรีบูรณะ." **วารสารวิชาการธรรมทรรศน์**, 20, 1: 109-118.
- สามารถ อัยกร, จิตติ กิตติเลิศไพศาล, ชชาติชัย อุดมกิจมงคล และวัชรพงษ์ อินทรวงศ์. (2561). "อิทธิพลของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลักระบบบริหาร ต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร." **วารสารราชพฤกษ์**, 16, 3: 11-17.
- สุภารัตน์ พิมลรัตนกานต์. (2021). "ศึกษาอิทธิพลของการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขันที่ส่งผลการดำเนินงานองค์กรขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย."
- สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว และชนิกานต์ สุวรรณทรัพย์. (2564). "ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพัน ของพนักงานธนาคารเอกชนสำนักงานใหญ่แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร." **สารนิพนธ์หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล**.
- สุวดี พิงสุ และชินโสณ วิสิษฐนิธิกิจจา. (2561). "ปัจจัยด้านการบริหารที่ส่งผลต่อตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการธนาคารกรุงศรีอยุธยา จังหวัดอยุธยา." **วารสารวิจัยรำไพพรรณี**, 12, 1: 90-95.

- สุวรรณ จำปาคง และ ภาวิณี เพชรสว่าง. (2561). "ผลกระทบของค่านิยมตามมิติทางวัฒนธรรมที่มีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร บริษัทรับเหมาก่อสร้างจากประเทศญี่ปุ่นในสำนักงานประเทศสิงคโปร์." *วารสาร การประชุมนำเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา*, 13: 193-204.
- สุวิมล ตีรกานนท์. (2548). *การประเมินโครงการ:แนวทางสู่การปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- อติตยา เสนะวงศ์. (2555). "ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรระดับปฏิบัติการและระดับหัวหน้างานที่คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมหาวิทยาลัย." การศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- อรรวรรณ ปิลันธน์โอวาท. (2554). *การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อำภาพร เสวิสิทธิ์. (2558). "ความสัมพันธ์ระหว่างความสุขในที่ทำงานและความผูกพัน ของพนักงานธนาคารธนาชาต จำกัด (มหาชน)." การค้นคว้าอิสระหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- Adomi, E. E. (2006). "Job rotation in Nigerian university libraries." *Library Review*.
- Agustian, E., Rachmawati, R., Rijanta, R., and Pitoyo, A. J. (2021). "Pola Permukiman Multietnik di Kampung Islam Kupaon Kota Denpasar dan Kawasan Kampung Melayu di Kota Semarang." *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6, 4: 1661-1675.
- Akanpaadgi, E., and Binpimbu, F. (2021). "Employee Engagement and Organizational Performance." *Business, Management and Economics Research*, 7, 3: 93-100.
- Allen, N. J., and Meyer, J. P. (1990). "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization." *Journal of occupational psychology*, 63, 1: 1-18.
- Amabile, T. M. (1993). "Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace." *Human resource management review*, 3, 3: 185-201.
- Anthony, R. N., and Govindarajan, V. (2007). *Management Control System*. New York: McGraw Hill Higher Education.

- Askalech, and Abdulnasir. (2021). "Predicting organizational performance from motivation in Oromia Seed Enterprise Bale branch." **HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES COMMUNICATIONS**: 1-7.
- Azimian, M., Shahin, A., Alinaghian, M., and Badri, M. (2013). "Integrative approach of DEA and Malmquist for performance analysis of projects." **Industrial Management Journal**, 5, 1: 43-62.
- Bandura, A. (2002). "Selective moral disengagement in the exercise of moral agency." **Journal of moral education**, 31, 2: 101-119.
- Barnes, S. J., and Pressey, A. D. (2012). "In search of the "Meta-Maven": An examination of market maven behavior across real-life, web, and virtual world marketing channels." **Psychology & Marketing**, 29, 3: 167-185.
- Bei, Z. (2009). "Some Thoughts on the Practice of Job Rotation in Accounting in Colleges and Universities." **Management Science and Engineering**, 3, 1: 46-57.
- Bentler, P. M. (2010). "SEM with simplicity and accuracy." **Journal of Consumer Psychology**, 20, 2: 215-220.
- Bentler, P. M., and Bonett, D. G. (1980). "Significance tests and goodness-of-fit in the analysis of covariance structures." **Psychological Bulletin**, 88, 3: 588-606.
- Bollen, K. A. (1989). **Structural Equations with Latent Variables**. (pp. 179-225): John Wiley & Sons.
- Chang, M. L. (2009). "An appraisal perspective of teacher burnout: Examining the emotional work of teachers." **Educational psychology review**, 21, 3: 193-218.
- Daft, R. L. (2000). **Management**. 5<sup>th</sup> ed. Fort Worth: Dryden.
- Deressa, and Zeru. (2018). **Work motivation and its effects on organizational performance: the case of nurses in Hawassa public and private hospitals: Mixed method study approach**.
- Diamantopoulos, A., and Siguaw, J. A. (2000). **Introducing LISREL: A guide for the uninitiated**. New York: Sage.
- Disley, P., Hatton, C., and Dagnan, D. (2009). "Applying equity theory to staff working with individuals with intellectual disabilities." **Journal of intellectual and developmental disability**, 34, 1: 55-66.

- Dubnick, M. (2005). "ACCountability and the promise of performance: In search of mechanisms." **Public Performance & Management Review**, 28, 2: 376-417.
- Eigenhuis, A., and Van Dijk, R. (2007). **High performance business strategy: Inspiring success through effective human resource management**. Kogan Page Publishers.
- Emmanuel, R. (2012). **An urban approach to climate sensitive design: Strategies for the tropics**. Taylor & Francis.
- Faizan, M., and Muhammad, M. N. (2012). "Impact of job rotation on employee motivation, commitment and job involvement in banking sector of Pakistan." **African Journal of Business Management**, 6, 24: 7114-7119.
- Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, S., Silvestro, R., and Voss, C. (1991). **Performance measurement in service businesses**. Vol. 69. London: Chartered Institute of Management Accountants.
- Freeman, R. E., and Velamuri, S. R. (2006). **A new approach to CSR: Company stakeholder responsibility**. In **Corporate social responsibility**. Palgrave Macmillan, London.
- Gagné, M., and Deci, E. L. (2005). "Self-determination theory and work motivation." **Journal of Organizational behavior**, 26, 4: 331-362.
- Garg, R. K., and Ma, J. (2005). "Benchmarking culture and performance in Chinese organizations." **Benchmarking: an international journal**, 12, 3: 260-274.
- Gerstein, I. S., Schnitzer, H. J., Wong, T. F., and Guralnik, G. S. (1970). "Electromagnetic Mass Difference of Zero-Mass Pions: Fourth Order." **Physical Review D**, 1, 12: 3442.
- Goffin, R. D. (2007). "Assessing the adequacy of structural equation models: Golden rules and editorial policies." **Personality and Individual Differences**, 42, 5: 831-839.
- Gordon, S. (2002). "Pattern recognition receptors: doubling up for the innate immune response." **Cell**, 111, 7: 927-930.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., and Black, W. C. (1995). **Multivariate data analysis**. 4<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Herzberg, F., Mausner, B., and Snyderman, B. B. (1959). **The Motivation to Work**. New York, NY: John Wiley & Sons.

- Herzberg, G., and Howe, L. L. (1959). "The Lyman bands of molecular hydrogen." **Canadian Journal of Physics**, 37, 5: 636-659.
- Ho, W. H., Chang, C. S., Shih, Y. L., and Liang, R. D. (2009). "Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment." **BMC health services research**, 9, 1: 1-10.
- Hook, J. G., and Cook, T. D. (1979). "Equity theory and the cognitive ability of children." **Psychological Bulletin**, 86, 3: 429.
- Idris, I., and Wahyudi, S. (2021). "Job Rotation and Work Motivation: Will it Improve Employee Performance?" **Management**.
- Inceoglu, I., Warr, P., and Bartram, D. (2007). Personality and dispositional motivation at work. In **13<sup>th</sup> European congress of work and organizational psychology**: Stockholm.
- Johnson, R. T., and Johnson, D. W. (2008). "Active learning: Cooperation in the classroom." **The annual report of educational psychology in Japan**, 47: 29-30.
- Jokonya, O. (2015). **Validating technology acceptance model (TAM) during IT adoption in organizations**. Paper presented at the 2015 IEEE 7<sup>th</sup> International Conference on Cloud Computing Technology and Science (CloudCom), IEEE.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. (1996). "Using the balanced scorecard as a strategic management system." **Harvard Business Review**, 74, 1: 75-85.
- Kaymaz, İ. Ş. (2010). "Çağdaş uygarlığın mihenk taşı: Türkiye’de kadının toplumsal konumu." **Atatürk Yolu Dergisi**, 12, 46: 333-366.
- Kazimoto, P. (2016). "Employee engagement and organizational performance of retails enterprises." **American Journal of Industrial and Business Management**, 6, 4: 516-525.
- Khalaf, R. K. A., Hmoud, H. Y., and Obeidat, B. (2019). "Reviewing the mediating role of job satisfaction on the effect of employee engagement on organizational performance." **Journal of Social Sciences (Coes&RJ-Jss)**, 8, 1: 7-23.

- Khan, F., Rasli, A. M., Yusoff, R. M., Ahmed, T., Rehman, A., and Khan, M. M. (2014). "Job rotation, job performance, organizational commitment: An empirical study on bank employees." **Journal of Management info**, 3, 1: 33-46.
- Le Roy, J., Bastounis, M., and Poussard, J. M. (2012). "Interactional justice and counterproductive work behaviors: The mediating role of negative emotions." **Social Behavior and Personality: an international journal**, 40, 8: 1341-1355.
- Linge, T. K. (2019). "Job rotation and employee motivation: a case of small ICT firms in nairobi kenya." **Journal of Language, Technology & Entrepreneurship in Africa**, 10, 1: 133-138.
- Lourenção, L. G., Back, C. R., Santos, C. B. D., and Sousa, C. P. D. (2012). "Qualidade de vida de agentes comunitários de saúde de um município do interior do Estado de São Paulo." **Arq Ciênc Saúde**, 19, 1: 19-27.
- Marsh, R. M., and Mannari, H. (1977). "Organizational commitment and turnover: A prediction study." **Administrative Science Quarterly**: 57-75.
- Mohammed, T. A., and Hanan, N. (2018). "The Impact of Motivations on Employees Performance: Case Study from Palestinian Commercial Banks." **International Business Research**, 11, 4: 142-153.
- Mohan, K., and Gomathi, S. (2015). "The effects of job rotation practices on employee development: An empirical study on nurses in the hospitals of vellore district." **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 6, 1: 209-209.
- Naushad, H., Shaheed, S., Zahra, S., and Bano, S. (2014). "Maxillary first molar rotation and its relationship with skeletal and occlusal discrepancies." **Pakistan Orthodontic Journal**, 6, 2: 43-47.
- Ondiba, P., Cheruiyot, T., and Sulo, T. (2021). "Effect of Cross Functional Job Rotation on Corporate Financial Performance of Commercial Banks in Kenya." **Journal of Financial Risk Management**, 10: 187-199.
- Osabiya, B. J. (2015). "The effect of employees motivation on organizational performance." **Journal of Public Administration and Policy Research**, 7, 4: 62-75.
- Pardee, R. L. (1990). Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. In **A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation**.



- Parsons, J. T., Rendina, H. J., Lassiter, J. M., Whitfield, T. H., Starks, T. J., and Grov, C. (2017). "Uptake of HIV pre-exposure prophylaxis (PrEP) in a national cohort of gay and bisexual men in the United States: the motivational PrEP cascade." **Journal of acquired immune deficiency syndromes (1999)**, 74, 3: 285.
- Pei, Z. H. A. O. (2009). "Some thoughts on the practice of job rotation in accounting in colleges and universities." **Management Science and Engineering**, 3, 3: 91-95.
- Pimonrattanakan, S. (2021). "The Capability Innovation Management for the Organization Performance of the Agricultural Industry in Thailand." **Journal of Management Science Nakhon Pathom Rajabhat University**, 8, 2: 194-212.
- Pinder, C. C. (1998). **Work Motivation in Organizational Behavior**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (1993). **Organizational Behavior: A Managerial and Organizational Perspective**. Prentice-Hall.
- Rosenberg, N. (1965). "Adam Smith on the division of labour: two views or one?" **Economica**, 32, 126: 127-139.
- Sadhna, P., Gupta, S., and Rastogi, S. (2020). "Key motivators for driving work performance amid COVID-19 in developing nations." **International Journal of Work Organization and Emotion**, 11, 2: 105-119.
- Salleh, S. M., Zahari, A. S. M., Said, N. S. M., and Ali, S. R. O. (2016). "The influence of work motivation on organizational commitment in the workplace." **Journal of Applied Environmental and Biological Sciences**, 6, 58: 139-143.
- Schatsky, D., Muraskin, C., and Iyengar, K. (2017). **Robotic process automation. A path to the cognitive enterprise**. New York.
- Shahid, M., Chongcharoen, T., and Ulhaq, Z. (2019). "The Mediating Effect of Employee Learning between Job Rotation and Employee Career Development: Empirical Evidence from the Banking Sector of Pakistan." **วารสารนวัตกรรมและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา**, 4, 62: 66-80.
- Sink, D., Thomas, S., Tuttle, C., and Shin., S.-i. (1989). "Planning and measurement in your organization of the future." 170-184.
- Steers, R. M. (1977). "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment." **Administrative Science Quarterly**, 22, March: 46-56.

- Steers, R. M., and Porter, L. W. (1983). Employee commitment to organizations. In R. M. Steers and L. W. Porter (Eds.), **Motivation and work behavior** (pp. 441-451). New York: McGraw-Hill.
- Swanson, R. A., Holton, E. F., and Holton, E. (1999). **Results: How to assess performance, learning, and perceptions in organizations**. 5<sup>th</sup> ed: Berrett-Koehler Publishers.
- Virúés-Ortega, J. (2010). "Applied behavior analytic intervention for autism in early childhood: Meta-analysis, meta-regression and dose-response meta-analysis of multiple outcomes." **Clinical psychology review**, 30, 4: 387-399.
- Vroom, V. H., and Jago, A. G. (1995). "Situation effects and levels of analysis in the study of leader participation." **The Leadership Quarterly**, 6, 2: 169-181.
- Wahba, M. A., and Bridwell, L. G. (1973). **MASLOW RECONSIDERED: A REVIEW OF RESEARCH ON THE NEED HIERARCHY THEORY**. Paper presented at the Academy of Management Proceedings, Briarcliff Manor, NY 10510.
- Warr, P., and Inceoglu, I. (2012). "Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person-job fit." **Journal of occupational health psychology**, 17, 2: 129.
- Yuan, K., Wu, R., and Bentler, P. M. (2010). "Ridge structural equation modelling with correlation matrices for ordinal and continuous data." **British Journal of Mathematical and Statistical Psychology**, 64: 107-133.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
รายนามผู้เชี่ยวชาญ

## รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. ผศ.ดร.ชวนชื่น อัครกะวณิชชา
2. ผศ.ดร.ธนภุต สังข์เฉย
3. ผศ.ดร.อมรินทร์ เทวตา





ภาคผนวก ข  
หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญ



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตวิทยาลัย  
ที่ อว 8606 (พบ)/ 289

โทร.032 594 107  
วันที่ ๑ มิถุนายน 2565

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวนชื่น อัคระวงษ์ชชา

ด้วย นางสาวธัญญ์นลิน รุ่งสินกุลวัฒน์ รหัสประจำตัว 621220030 นักศึกษาระดับปริญญา  
มหาบัณฑิต หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการ  
วิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานขององค์กร กรณีศึกษา ธนาคารกสิกรไทยเขต  
พื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล"

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรมีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะ  
ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจួយ)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย  
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตวิทยาลัย  
ที่ อว 8606 (พบ)/ 291

โทร.032 594 107  
วันที่ 9 มิถุนายน 2565

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนภุต สังข์เฉย

ด้วย นางสาวธัญณลิน รุ่งสินกุลวัฒน์ รหัสประจำตัว 621220030 นักศึกษาระดับปริญญา  
มหาบัณฑิต หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการ  
วิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานขององค์กร กรณีศึกษา ธนาคารกสิกรไทยเขต  
พื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล"

ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรมีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะ  
ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

(อาจารย์ ดร.อจิมาส มากจ้อย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย





## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตวิทยาลัย  
ที่ อว 8606 (พบ)/ 290

โทร.032 594 107  
วันที่ ๑ มิถุนายน 2565

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรินทร์ เทเวตา

ด้วย นางสาวธัญญ์ณลิน รุ่งสินกุลวัฒน์ รหัสประจำตัว 621220030 นักศึกษาระดับปริญญา  
มหาบัณฑิต หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการ  
วิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานขององค์กร กรณีศึกษา ธนาคารกสิกรไทยเขต  
พื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล"

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรมีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะ  
ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากजू)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย  
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Objective Congruence)

ข้อคำถาม		ผู้เชี่ยวชาญที่			รวม	IOC
		1	2	3		
<b>ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม</b>						
1	เพศ	+1	+1	+1	3	1.00
2	อายุ	+1	+1	+1	3	1.00
3	ระดับการศึกษา	+1	+1	+1	3	1.00
4	รายได้	+1	+1	+1	3	1.00
5	ตำแหน่งงาน	+1	+1	+1	3	1.00
6	แผนกงาน	+1	+1	+1	3	1.00
7	ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.00
<b>ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรในการศึกษา</b>						
<b>การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)</b>						
1	ท่านมีความเชื่อว่าการหมุนเวียนงานเป็นการฝึกงาน	+1	+1	+1	3	1.00
2	การหมุนเวียนงานช่วยเพิ่มพูนความรู้และทักษะในงานด้านอื่นๆ	+1	+1	+1	3	1.00
3	การหมุนเวียนงานเป็นระบบพัฒนาที่ยอดเยี่ยม	+1	+1	+1	3	1.00
4	การหมุนเวียนงานเป็นประโยชน์ด้านการพัฒนาพนักงาน	+1	+1	0	2	0.67
5	การหมุนเวียนงานสามารถลดความเบื่อหน่ายในงานได้	+1	+1	+1	3	1.00
6	การหมุนเวียนงานทำให้เกิดความก้าวหน้าในสายอาชีพ	+1	+1	+1	3	1.00
7	การหมุนเวียนงานทำให้จัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับงาน	+1	+1	+1	3	1.00
8	การหมุนเวียนงานทำให้องค์กรสามารถเทียบเคียงกับคู่แข่งได้	+1	+1	+1	3	1.00
9	โดยภาพรวมแล้วท่านพอใจการหมุนเวียนงาน	+1	+1	0	2	0.67
<b>แรงจูงใจในการทำงาน</b>						
1	ปัจจุบันท่านสามารถคิดหาวิธีจะปฏิบัติงานให้เสร็จเร็วและดีขึ้น	+1	+1	0	2	0.67
2	ท่านมีการจัดตารางเวลาทำงาน และพยายามทำให้ได้ตามนั้น	+1	+1	0	2	0.67

ข้อความ		ผู้เชี่ยวชาญที่			รวม	IOC
		1	2	3		
3	ปัจจุบันท่านทุ่มเทความพยายามมากขึ้นให้กับงานที่ได้รับมอบหมาย	+1	+1	0	2	0.67
4	เวลาทำงานในแต่ละวันของท่านผ่านไปอย่างมีค่าและรวดเร็ว	+1	+1	0	2	0.67
5	ท่านไม่ย่อท้อต่อปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน โดยพยายามทำจนกว่าจะสำเร็จ	+1	+1	0	2	0.67
6	เพื่อนร่วมงานลงความเห็นว่าคุณเป็นคนขยันและตั้งใจ	+1	+1	0	2	0.67
7	ท่านได้รับการชื่นชมว่าท่านทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพสูง	+1	+1	0	2	0.67
8	ท่านทำงานในหน้าที่ของท่านได้อย่างต่อเนื่องเป็นเวลานาน โดยไม่เบื่อ	+1	+1	0	2	0.67
9	ท่านพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน	+1	+1	0	2	0.67
10	ถ้าเลือกได้ ท่านจะเลือกทำงานที่ทำหายความสามารถของท่านมากกว่าทำงานง่ายๆ	+1	+1	0	2	0.67
11	ท่านมีเพื่อนร่วมงานที่ทุ่มเทและทำงานอย่างขยันขันแข็งร่วมกับท่าน	+1	+1	0	2	0.67
<b>ความผูกพันของพนักงาน</b>						
1	พนักงานตระหนักถึงความรับผิดชอบและบทบาทของตนเองในองค์กร	+1	+1	+1	3	1.00
2	พนักงานได้รับความชื่นชมและการยอมรับจากทีมงานและองค์กร	+1	+1	+1	3	1.00
3	องค์กรมีนโยบายและกระบวนการการรับสมัครพนักงานที่ชัดเจน	+1	+1	0	2	0.67
4	องค์กรมีนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการดูแลและพัฒนาประสิทธิภาพให้พนักงาน	+1	+1	+1	3	1.00
5	องค์กรมีการประเมินภายในองค์กร เพื่อดำเนินการของพนักงานที่มีลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน	+1	0	+1	2	0.67
6	องค์กรมีนโยบายการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	3	1.00

ข้อคำถาม		ผู้เชี่ยวชาญที่			รวม	IOC
		1	2	3		
7	องค์กรมีการกำหนดเรื่องตรงต่อเวลาในการทำงานเป็นอย่างดีชัดเจน	+1	+1	0	2	0.67
8	การประพฤติปฏิบัติตามข้อระเบียบมีข้อกำหนดอย่างชัดเจน	+1	+1	0	2	0.67
9	องค์กรมีนโยบายเรื่องสวัสดิการที่ชัดเจนเกี่ยวกับสุขภาพและความปลอดภัยในองค์กร	+1	+1	+1	3	1.00
10	องค์กรมีการรักษาความปลอดภัยภายในสภาพแวดล้อมการทำงาน	+1	+1	+1	3	1.00
11	ท่านพยายามทำงานอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ	+1	+1	+1	3	1.00
<b>ผลการปฏิบัติงานขององค์กร</b>						
1	องค์กรที่ท่านทำงาน มีผลประกอบการที่ดี ท่านเข้าใจภาพทางการเงินขององค์กร	+1	+1	+1	2	0.67
2	องค์กรที่ท่านทำงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	0	2	0.67
3	เมื่อเทียบกับคู่แข่งแล้ว ลูกค้ามีความพอใจในสินค้าและบริการขององค์กรที่ท่านทำงาน	+1	+1	0	2	0.67
4	การเข้าใจถึงความสำคัญของการพัฒนาปรับปรุงระบบการให้บริการ	+1	0	+1	2	0.67
5	ขวัญกำลังใจการทำงานของท่านอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงในองค์กร	+1	0	+1	2	0.67
6	ภาพรวมองค์กรของท่าน มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	+1	+1	0	2	0.67
7	เพื่อนร่วมงานและสมาชิกในทีมของท่านมีความภูมิใจและความสุขที่ได้ทำงานให้กับองค์กร	+1	+1	0	2	0.67
8	ท่านมีความมั่นใจในความเป็นผู้นำด้านการเงินขององค์กรที่ท่านปฏิบัติงานอยู่	+1	0	+1	2	0.67
9	ท่านเชื่อว่าบริการขององค์กรและผลงานที่ท่านได้ทำไว้เป็นสิ่งที่น่าชื่นชม	+1	+1	0	2	0.67

ข้อความ		ผู้เชี่ยวชาญที่			รวม	IOC
		1	2	3		
10	เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นแล้ว องค์กรนี้มีอัตราการลาออกของพนักงานน้อยที่สุด	+1	+1	0	2	0.67
11	ท่านมีความมั่นใจในความเป็นผู้นำของทีมผู้บริหารขององค์กร	+1	+1	0	2	0.67
12	ท่านพึงพอใจกับค่าจ้างที่ท่านได้รับ	+1	+1	0	2	0.67
13	ท่านพึงพอใจกับสิทธิประโยชน์ต่างๆ ที่ได้รับจากองค์กร	+1	+1	0	2	0.67
14	เมื่อเทียบกับองค์กรอื่น องค์กรของท่านมีบรรยากาศการทำงานสนุกสนาน	+1	+1	0	2	0.67
15	ท่านพึงพอใจกับเงินและรางวัลที่ไม่ใช่มูลค่าเงินที่องค์กรมอบให้	+1	0	+1	2	0.67
16	ท่านกำลังเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงานไปอีกระดับขึ้น	+1	+1	+1	3	1.00
17	ท่านเข้าใจสาเหตุที่องค์กร มุ่งเน้นไปที่ลูกค้า	+1	+1	+1	3	1.00
18	องค์กรมีการฝึกอบรมเพื่อมอบประสบการณ์ให้กับท่านอยู่เสมอ	+1	+1	+1	3	1.00
19	ท่านพึงพอใจกับความก้าวหน้าในอาชีพการงานในองค์กร	+1	+1	+1	3	1.00
20	เมื่อมีการใช้ระบบสารสนเทศ งานของท่านได้รับผลกระทบในเชิงบวก	+1	+1	+1	3	1.00
21	องค์กรมีการใช้เทคโนโลยีในระดับที่เหมาะสม	+1	+1	+1	3	1.00
22	ท่านมีความพึงพอใจกับการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน	+1	+1	+1	3	1.00



## ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

### ทั้งหมด

		N	%
Cases	Valid	29	96.7
	Excluded <sup>a</sup>	1	3.3
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Cronbach's Alpha	N of Items
.924	53

### การหมุนเวียนงาน

Cronbach's Alpha	N of Items
.853	9

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
JR01	37.200	12.993	.373	.854
JR02	37.033	14.447	.000	.866
JR03	37.433	11.151	.631	.831
JR04	37.100	13.128	.683	.844
JR05	37.500	10.741	.610	.835
JR06	37.433	10.668	.754	.817
JR07	37.267	11.375	.635	.831
JR08	37.833	9.937	.666	.831
JR09	37.467	10.189	.802	.810

### แรงจูงใจในการทำงาน

Cronbach's Alpha	N of Items
.780	11



Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
WM01	47.533	9.154	.239	.782
WM02	47.600	8.041	.398	.771
WM03	47.500	8.879	.373	.769
WM04	47.533	7.982	.706	.734
WM05	47.600	8.110	.581	.746
WM06	47.633	8.171	.645	.741
WM07	47.767	8.116	.588	.745
WM08	47.700	7.872	.527	.751
WM09	47.433	9.909	.037	.791
WM10	47.600	8.869	.303	.777
WM11	47.767	8.116	.380	.774

### ความผูกพันของพนักงาน

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.884	11

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
EE01	48.400	9.076	.570	.876
EE02	48.467	9.016	.357	.890
EE03	48.467	8.809	.562	.876
EE04	48.533	8.189	.615	.873
EE05	48.633	6.861	.843	.856
EE06	48.533	7.361	.821	.856
EE07	48.533	7.775	.779	.860
EE08	48.400	8.386	.716	.866
EE09	48.333	9.402	.698	.877
EE10	48.367	9.275	.568	.878
EE11	48.333	9.816	.322	.887

### ผลการปฏิบัติงานขององค์กร

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.870	22

Item-Total Statistics

	Scale Variance if Item		Corrected Item-Total	Cronbach's Alpha if Item
	Scale Mean if Item Deleted	Deleted	Correlation	Deleted
OP01	99.897	39.525	.434	.867
OP02	99.793	41.313	.000	.872
OP03	100.172	37.505	.338	.871
OP04	100.172	37.076	.418	.867
OP05	100.000	40.071	.161	.873
OP06	99.828	40.648	.266	.870
OP07	100.172	36.933	.401	.868
OP08	99.793	41.313	.000	.872
OP09	99.897	41.239	-.033	.880
OP10	100.276	35.635	.697	.856
OP11	99.897	40.096	.286	.870
OP12	100.241	33.475	.797	.850
OP13	100.172	36.148	.456	.867
OP14	100.138	35.266	.704	.855
OP15	100.310	34.722	.755	.853
OP16	100.103	34.382	.839	.850
OP17	99.931	38.852	.412	.866
OP18	99.966	38.392	.466	.865
OP19	100.103	34.382	.839	.850
OP20	99.966	38.392	.466	.865
OP21	99.931	39.067	.372	.867
OP22	99.897	38.810	.458	.866



ภาคผนวก จ  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

**แบบสอบถาม เรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานขององค์กร  
ของธนาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล**

แบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการรวบรวมข้อมูลทั่วไป และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการหมุนเวียนงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานขององค์กร ของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล เพื่อใช้ในการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาปริญญาโท คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

\*\*\* ซึ่งจะไม่มีการเผยแพร่ข้อมูลของท่านแต่อย่างใด \*\*\*

**คำชี้แจง**

แบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานขององค์กร ของธนาคารกสิกรไทยเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้  
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม  
ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรที่ต้องการศึกษา

**ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

1. เพศ

- ชาย  
 หญิง

2. อายุ

- 20 - 30 ปี  
 31 - 40 ปี  
 41 - 50 ปี  
 51 - 60 ปี

3. ระดับการศึกษา

- ต่ำกว่าปริญญาตรี  
 ปริญญาตรี  
 ปริญญาโท  
 ปริญญาเอก

4. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

15,000 - 20,000 บาท

20,001 - 30,000 บาท

30,001 - 40,000 บาท

40,001 - 50,000 บาท

50,000 บาทขึ้นไป

5. ตำแหน่งงาน.....

6. แผนกงาน.....

7. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน

0 - 5 ปี

6 - 15 ปี

16 - 25 ปี

มากกว่า 25 ปี



ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรที่ต้องการศึกษา

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้ และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ที่	การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ท่านมีความเชื่อว่าการหมุนเวียนงานเป็นการฝึกงาน					
2	การหมุนเวียนงานช่วยเพิ่มพูนความรู้และทักษะในงานด้านอื่นๆ					
3	การหมุนเวียนงานเป็นระบบพัฒนาที่ยอดเยี่ยม					
4	การหมุนเวียนงานเป็นประโยชน์ด้านการพัฒนาพนักงาน					
5	การหมุนเวียนงานสามารถลดความเบื่อหน่ายในงานได้					
6	การหมุนเวียนงานทำให้เกิดความก้าวหน้าในสายอาชีพ					
7	การหมุนเวียนงานทำให้จัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับงาน					
8	การหมุนเวียนงานทำให้องค์กรสามารถเทียบเคียงกับคู่แข่งได้					
9	โดยภาพรวมแล้วท่านพอใจการหมุนเวียนงาน					

ที่	แรงจูงใจในการทำงาน (Work Motivation)	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ปัจจุบันท่านสามารถคิดหาวิธีจะปฏิบัติงานให้เสร็จเร็วและดีขึ้น					
2	ท่านมีการจัดตารางเวลาทำงาน และพยายามทำให้ได้ตามนั้น					
3	ปัจจุบันท่านทุ่มเทความพยายามมากขึ้นให้กับงานที่ได้รับมอบหมาย					
4	เวลาทำงานในแต่ละวันของท่านผ่านไปอย่างมีค่าและรวดเร็ว					
5	ท่านไม่ย่อท้อต่อปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน โดยพยายามทำจนกว่าจะสำเร็จ					
6	เพื่อนร่วมงานลงความเห็นว่าคุณเป็นคนขยันและตั้งใจ					
7	ท่านได้รับการชื่นชมว่า ท่านทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพสูง					
8	ท่านทำงานในหน้าที่ของท่านได้อย่างต่อเนื่องเป็นเวลานานโดยไม่เบื่อ					
9	ท่านพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน					
10	ถ้าเลือกได้ ท่านจะเลือกทำงานที่ท้าทายความสามารถของท่านมากกว่าทำงานง่ายๆ					
11	ท่านมีเพื่อนร่วมงานที่ทุ่มเทและทำงานอย่างขยันขันแข็งร่วมกับท่าน					

ที่	ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement)	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	พนักงานตระหนักดีถึงความรับผิดชอบและบทบาทของตนเองในองค์กร					
2	พนักงานได้รับคำชมเชยและการยอมรับจากทีมงานและองค์กร					
3	องค์กรมีนโยบายและกระบวนการการรับสมัครพนักงานที่ชัดเจน					
4	องค์กรมีนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการดูแลและพัฒนาประสิทธิภาพให้พนักงาน					
5	องค์กรมีการประเมินภายในองค์กร เพื่อดำเนินการของพนักงานที่มีลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน					
6	องค์กรมีนโยบายการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานอย่างชัดเจน					
7	องค์กรมีการกำหนดเรื่องตรงต่อเวลาในการทำงาน มีอย่างชัดเจน					
8	การประพฤติปฏิบัติตามข้อระเบียบมีข้อกำหนดอย่างชัดเจน					
9	องค์กรมีนโยบายเรื่องสวัสดิการที่ชัดเจนเกี่ยวกับสุขภาพและความปลอดภัยในองค์กร					
10	องค์กรมีการรักษาความปลอดภัยภายในสภาพแวดล้อมการทำงาน					
11	ท่านพยายามทำงานอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ					



ที่	ผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Organizational Performance)	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	องค์กรที่ท่านทำงาน มีผลประกอบการที่ดีท่าน เข้าใจภาพทางการเงินขององค์กร					
2	องค์กรที่ท่านทำงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า อย่างสม่ำเสมอ					
3	เมื่อเทียบกับคู่แข่งแล้ว ลูกค้ามีความพอใจในสินค้า และบริการขององค์กรที่ท่านทำงาน					
4	ท่านเข้าใจถึงความสำคัญของการรวมระบบเปิด หลายผู้จำหน่ายบริการและซ่อมบำรุง					
5	ขวัญกำลังใจการทำงานของท่านอยู่ที่ผู้บริหาร ระดับสูงในองค์กร					
6	ภาพรวมองค์กรของท่าน มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล					
7	เพื่อนร่วมงานและสมาชิกในทีมของท่านมีความ ภูมิใจและความสุขที่ได้ทำงานให้กับองค์กร					
8	ท่านมีความมั่นใจในความเป็นผู้นำด้านการเงินของ องค์กรที่ท่านปฏิบัติงานอยู่					
9	ท่านเชื่อว่าบริการขององค์กรและผลงานที่ท่านได้ ทำไว้เป็นสิ่งที่น่าชื่นชม					
10	เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นแล้ว องค์กรนี้มีอัตราการ ลาออกของพนักงานน้อยที่สุด					
11	ท่านมีความมั่นใจในความเป็นผู้นำของทีมผู้บริหาร ขององค์กร					
12	ท่านพึงพอใจกับค่าจ้างที่ท่านได้รับ					
13	ท่านพึงพอใจกับสิทธิประโยชน์ต่างๆ ที่ได้รับจาก องค์กร					
14	เมื่อเทียบกับองค์กรอื่น องค์กรของท่านมี บรรยากาศการทำงานสนุกสนาน					

ที่	ผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Organizational Performance)	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
15	ท่านพึงพอใจกับเงินและรางวัลที่ไม่ใช่มูลค่าเงินที่องค์กรมอบให้					
16	ท่านกำลังเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงานไปอีกระดับขั้น					
17	ท่านเข้าใจสาเหตุที่องค์กร มุ่งเน้นไปที่ลูกค้า					
18	องค์กรมีการฝึกอบรมเพื่อมอบประสบการณ์ให้กับท่านอยู่เสมอ					
19	ท่านพึงพอใจกับความก้าวหน้าในอาชีพการงานในองค์กร					
20	เมื่อมีการใช้ระบบสารสนเทศ งานของท่านได้รับผลกระทบในเชิงบวก					
21	องค์กรมีการใช้เทคโนโลยีในระดับที่เหมาะสม					
22	ท่านมีความพึงพอใจกับการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน					



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	ฉัญฉุนลิน รุ่งสินกุลวัฒน์
วัน เดือน ปี เกิด	2 มกราคม 2529
สถานที่เกิด	นครปฐม
วุฒิการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต (การโรงแรม) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล กรุงเทพฯ
ที่อยู่ปัจจุบัน	หมู่บ้านมายส์เรสซิเดนซ์ เลขที่ 222/4 ม.6 ต.คลองใหม่ อ.สามพราน จ.นครปฐม 73110

