

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานฝ่ายสนับสนุน  
กรณีศึกษา: สถาบันอุดมศึกษาเอกชน

FACTORS AFFECTING ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF SUPPORT STAFF  
CASE STUDY: PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTION

จุฑาทิพย์ ลีลธนาพิพัฒน์<sup>1</sup> และประสพชัย พสุนนท์<sup>2</sup>

Jutathip Leelathanapipat<sup>1</sup> and Prasopchai Pasunon<sup>2</sup>

<sup>1</sup>คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยี สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

<sup>2</sup>คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

<sup>1</sup>Faculty of Engineering and Technology, Panyapiwat Institute of Management

<sup>2</sup>Faculty of Management Science, Silpakorn University

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานฝ่ายสนับสนุนเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง 80 คน ของพนักงานฝ่ายสนับสนุนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งหนึ่ง การเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม พร้อมทั้งสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบนำเข้าไป ที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 พบว่า ปัจจัยจูงใจในด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบในงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่และปัจจัยค่าจ้าง ได้แก่ ด้านผลประโยชน์ตอบแทน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กร ผลที่ได้นำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาพนักงานให้เกิดความผูกพันในองค์กรมากขึ้นต่อไป

**คำสำคัญ:** ความผูกพันในองค์กร พนักงานฝ่ายสนับสนุน

### Abstract

This quantitative research focused on factors which affect the organizational Commitment of academic support staff. The sample group used for the study consisted of 80 support staffs at the Private Higher Education Institution. Data were collected via questionnaire and then analyzed using percentage standard deviation and enter multiple regressions at 0.05 significant levels. It was found work motivation in terms of job success, job responsibility, and career progression and benefits supporting was the main factor that affected organizational commitment. These finding are to be applied for employee development towards achieving greater organizational commitment.

**Keywords:** Organizational commitment, Support staff

Corresponding Author

E-mail: jutathip-lee@hotmail.com

## บทนำ

สถาบันการศึกษาเป็นองค์การในการจัดการศึกษา ถือว่าเป็นรากฐานที่สำคัญในการผลิตคนออกไปประกอบอาชีพตามสายงานที่ได้ศึกษา และยังเป็นการสร้างและพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ การบริหารจัดการการศึกษาให้มีคุณภาพและช่วยเสริมสร้างให้คนได้พัฒนาทักษะทางด้านความรู้ ความสามารถของตนเอง สถาบันการศึกษาจึงมีความสำคัญและจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณลักษณะเฉพาะทางด้านความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน จะเห็นได้ว่า ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อทุกองค์การ เพราะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ปัจจุบันการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นไม่ได้จำกัดขอบเขตอยู่แค่การสรรหาและคัดเลือกคนที่มีความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานเท่านั้น นอกจากนี้ยังมีสิ่งสำคัญที่จะต้องดำเนินการควบคู่กันไป คือการปลูกฝังหรือสร้างจิตสำนึก เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ ความผูกพัน ความซื่อสัตย์ และความจงรักภักดีที่จะร่วมมือและปฏิบัติงานให้ดีขึ้น โดยองค์การจะต้องใส่ใจดูแลรักษาความก้าวหน้าในอาชีพการงานให้กับคนทำงาน ที่จะส่งผลให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะสร้างชื่อเสียงและสร้างความสำเร็จให้กับองค์การ โดยไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อยและความยากลำบาก แต่การคาดหวังและมุ่งผลให้บุคคลภายในขององค์การปฏิบัติ เช่นนั้นได้ จำเป็นอย่างยิ่งต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ เป็นแรงเสริม เพื่อกระตุ้นและเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรเกิดความผูกพัน (วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2549: 261)

ความผูกพันต่อองค์การจะเป็นแรงผลักดันและจูงใจให้กับพนักงานสามารถปฏิบัติงานอย่างอุทิศตน เพราะด้วยความรู้สึกที่ตนมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของ และนอกจากนี้ความผูกพันยังเป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การได้อีกด้วย โดยเฉพาะกับบุคลากรที่มีความผูกพันต่องานที่ตนรับผิดชอบ ก็จะเห็นว่างาน คือหนทางที่ตนจะสามารถทำประโยชน์และบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ

โดยการตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ (จิตรา จัตละ, 2550)

สาเหตุหลักสองประการที่ทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากองค์การ ในส่วนของประการที่หนึ่งคือ การที่ไม่ได้รับความพึงพอใจในเรื่องอัตราค่าจ้างและสวัสดิการจากองค์การ ส่วนประการที่สองเป็นเรื่องของการวางแผนหรือกำหนดนโยบายที่เกี่ยวกับการโยกย้ายงาน (กุลวดี เทศประทีป, 2544) นอกจากนี้ยังพบว่า การให้รางวัลหรือการสร้างแรงจูงใจในด้านวัตถุเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะทำให้สมาชิกในองค์การเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การได้ แต่แนวโน้มที่จะทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันได้นั้น คือการที่องค์การเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นตลอดจนมีส่วนร่วมในการทำงาน (ศิริวรรณ ตันตระวิวัฒน์, 2530: 93)

เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งหนึ่งได้เปิดทำการเรียนการสอนมาไม่นาน แต่เป็นที่รู้จักในวงการการศึกษาที่มีรูปแบบการเรียนการสอนแบบ work based learning ซึ่งเบื้องหลังความสำเร็จที่สถาบันไม่ควรมองข้ามไป ก็คือพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ สถาบันควรจะรักษาไว้ให้ดี ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การของพนักงานฝ่ายสนับสนุนของสถาบันการศึกษา โดยมุ่งเน้นที่จะรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ เพื่อให้ทราบถึงปัญหาที่แท้จริง โดยนำผลการศึกษามาใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงาน และการสร้างความผูกพันในองค์การ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสถาบันต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์การของพนักงานฝ่ายสนับสนุน
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์การของพนักงานฝ่ายสนับสนุน

## บททวนวรรณกรรม

การศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานฝ่ายสนับสนุน สถาบันอุดมศึกษา เอกชน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูล เอกสาร แนวความคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยเริ่มจากการให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้สรุปไว้ดังนี้

สุพานี สฤกษ์วานิช (2549) ให้ความหมายว่า ความผูกพันเป็นสภาพของปัจเจกบุคคลที่นำตนเองไปเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับการกระทำพฤติกรรมบางอย่าง และให้พลังงานไปกับสิ่งนั้น เช่น การลงทุนด้านการศึกษาด้านปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่งในที่สุดบุคคลจะหวังผลตอบแทนจากองค์การ ดังนั้นระดับความผูกพันจะขึ้นอยู่กับความเข้มข้นและคุณภาพของสิ่งที่บุคคลนั้นลงทุนไป

จิรารัตน์ ศรีเจริญ (2546) ได้นิยามความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ทศนคติความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อองค์การ โดยมีการยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์การ พร้อมทั้งทุ่มเทความสามารถเพื่อองค์การ มีความจงรักภักดีต่อองค์การจะแสดงพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์กรมีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกคนอื่น แสดงตัวตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การและเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อเข้าร่วมในกิจกรรมขององค์การ

วิไล จิระพรพาณิชย์ (2541) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นระดับของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกกับองค์การ แสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวพันกันอย่างแน่นแฟ้นของสมาชิก โดยแสดงออกมาในรูปแบบของความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังเป็นสมาชิกขององค์การ ความเต็มใจที่จะใช้พลังอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน มีความเชื่อมั่นอย่างแน่นนอน และมีการยอมรับค่านิยมและเป้าหมายขององค์การ

ชัยรัตน์ สุรศักดิ์นิธิกุล (2544) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นลักษณะความตั้งใจของพนักงานที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะทำประโยชน์ให้เกิดแก่องค์การ และมีความซื่อสัตย์ ทศนคติที่ดี ตลอดจนยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์การ

Steers & Porter (1991) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นความรู้สึกที่ผู้ปฏิบัติมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับวัตถุประสงค์ขององค์การ มีค่านิยมเช่นเดียวกับสมาชิกคนอื่น และเต็มใจที่จะทำงานหนักเพื่อดำเนินภารกิจขององค์การ

Mowday et al. (1982) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นการแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดีที่เกิดขึ้นตามปกติ เพราะเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นและผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศเพื่อสร้างสรรค์ให้องค์การดีขึ้น

วัชรรา วัชรเสถียร (2540) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความสัมพันธ์อันเข้มแข็งของบุคคลที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การและความเกี่ยวข้องกับองค์การ บุคคลโดยทั่วไปจะมีความรู้สึกผูกพันเป็นธรรมชาติในตนเองอยู่แล้ว เพราะต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม แต่ก็ไม่มีบุคคลใดที่จะมีความผูกพันต่อองค์การได้อย่าง 100 เปอร์เซ็นต์ ในความผูกพันนั้นก็มีความไม่ผูกพันแฝงอยู่ด้วย หากมีข้อเสนอบางอย่างที่พิเศษกว่า เขาก็พร้อมที่จะออกไปจากองค์การ

จากความหมายดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ คือความรู้สึกของพนักงานที่ตั้งใจทำประโยชน์ให้กับองค์การและมีทัศนคติที่ดี โดยยอมรับนโยบายและเป้าหมายขององค์การ เต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์การและความพร้อมที่จะอยู่กับองค์การต่อไป

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์การมีอยู่หลายปัจจัย โดยปัจจัยแต่ละตัวมักจะเป็นผลมาจากการศึกษาของแต่ละคน ซึ่งอาจจะมีแตกต่างกันตามสภาพแวดล้อมหรือบริบทที่แตกต่างกันไป ผู้วิจัยจึงศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันได้ดังนี้

อรัญญา สุวรรณวิ (2541) ศึกษาระดับความผูกพันขององค์การของพนักงาน บริษัท ยูคอม จำกัด โดยมีปัจจัย 3 ด้าน ปัจจัยกลุ่มที่ 1 คือปัจจัยด้านชีวิตสังคม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส เงินเดือน การศึกษา ตำแหน่ง आयुงาน และงานที่รับผิดชอบ ปัจจัยกลุ่มที่ 2 คือ ปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่ ความเป็นอิสระในงาน

ความท้าทายในงาน ผลสะท้อนกลับของงาน ความสำเร็จในงาน และงานที่มีโอกาสได้พบปะสังสรรค์กับผู้อื่น ปัจจัยกลุ่มที่ 3 คือ ปัจจัยด้านความพึงพอใจเฉพาะงาน ได้แก่ รายได้ ความมั่นคง มิตรสัมพันธ์ ผู้บังคับบัญชา ความก้าวหน้า และความมุ่งหมาย

สามารถ ศุภรัตน์อารภรณ์ (2544) ได้สรุปความผูกพันต่อองค์การว่าเกิดจากปัจจัยต่อไปนี้

1. ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ พนักงานที่มีอายุมาก และอายุงานในองค์การยาวนานจะมีความผูกพันต่อองค์การสูง โดยเฉพาะเพศหญิงมีแนวโน้มผูกพันมากกว่าเพศชาย รวมถึงพนักงานที่มีการศึกษาน้อยจะผูกพันต่อองค์การมากกว่าพนักงานที่การศึกษาสูง

2. ลักษณะของงาน ได้แก่ การได้ทำงานที่มีความสำคัญ การได้มีส่วนร่วมในงานจะก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การสูง และหากมีความขัดแย้งในบทบาทและเกิดความสับสนในงานจะทำให้ความผูกพันต่อองค์การลดลง

3. ลักษณะขององค์การ ได้แก่ องค์การที่มีการกระจายอำนาจและการให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะเป็นแรงผลักดันให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์การ

4. ลักษณะประสบการณ์ทำงาน ได้แก่ ทักษะที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน การคาดหวังที่ได้รับ การตอบสนองจากองค์การ ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์การ และเห็นว่าองค์การเป็นที่พึ่งได้

วรรณิ บุญเผ่า (2554) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยค้ำจุนและปัจจัยจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากรในองค์กรธุรกิจเวชภัณฑ์ยารักษาโรคแห่งหนึ่ง โดยปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ นโยบายการบริหาร ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ส่วนปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความก้าวหน้าในการทำงาน ความรับผิดชอบในการทำงาน และการยอมรับนับถือ เป็นต้น ส่วนงานวิจัยของวิชาญ สุวรรณรัตน์ (2543) ศึกษาาระดับคุณภาพชีวิตการทำงานและระดับความผูกพันต่อองค์การ โดยคุณภาพชีวิตการทำงาน ประกอบไปด้วยผลตอบแทน การพัฒนา

ความรู้ความสามารถ ความก้าวหน้าในงานอาชีพของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

จากทฤษฎีและแนวคิดของงานวิจัยข้างต้นแสดงให้เห็นปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การว่ามีหลายปัจจัยด้วยกัน ซึ่งสามารถสังเกตได้ว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การนั้นมีความคล้ายคลึงกัน ผู้วิจัยจึงเกิดแนวคิดในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์การของพนักงานฝ่ายสนับสนุน

## วิธีการวิจัย

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาคั้งนี้เป็นการเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานฝ่ายสนับสนุนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งหนึ่ง จำนวน 100 คน ข้อมูลเดือนตุลาคม 2558 และได้สุ่มตัวอย่างจำนวน 80 คน มาจากตารางของ Krejcie & Morgan (1970: 608-610) ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่ายจากบัญชีรายชื่อของบุคลากรฝ่ายสนับสนุน จำนวน 100 คน ซึ่งหน่วยที่ถูกเลือกมีความน่าจะเป็นในการถูกเลือกมาเป็นตัวอย่างเท่าๆ กัน

### 2. เครื่องมือในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้เครื่องมือแบบสอบถาม (Questionnaires) ซึ่งเป็นแบบปลายปิดในการเก็บข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาการทำงานและรายได้

ส่วนที่ 2 ข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์การระดับบุคคล โดยผู้วิจัยได้ใช้มาตรวัดแบบ Rating scale เป็นคำถามแบบปลายปิดเป็นอันตรภาค/ช่วง (Interval scale) กำหนดค่าน้ำหนักเป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 ถึง 5 คะแนน โดยระดับที่ 5 คะแนน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด และระดับที่ 1 คะแนน มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด โดยแบบสอบถามแสดงถึงปัจจัย

ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กร 2 ปัจจัยใหญ่ คือ ปัจจัย  
 จูงใจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 3 ข้อมูลความผูกพันในองค์กรของพนักงาน  
 ฝ่ายสนับสนุน โดยผู้วิจัยได้ใช้มาตราวัดแบบ Rating  
 scale เป็นคำถามแบบปลายปิดเป็นอันตรภาค/ช่วง  
 (Interval scale) กำหนดค่าน้ำหนักเป็น 5 ระดับ ตั้งแต่  
 1 ถึง 5 คะแนน โดยระดับที่ 5 คะแนน มีระดับ  
 ความคิดเห็นมากที่สุด และระดับที่ 1 คะแนน มีระดับ  
 ความคิดเห็นน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลและ  
 ตรวจสอบแบบสอบถามแต่ละรายการ จากนั้นได้ทำการ  
 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS โดยแบ่งการวิเคราะห์  
 ดังนี้

3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคล โดยใช้  
 สถิติเชิงบรรยาย โดยการหาค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ  
 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3.2 วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันใน  
 องค์กร โดยวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple  
 Regression analysis) ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ  
 ในการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วยความสำเร็จในการ  
 ทำงาน (X1) การยอมรับนับถือ (X2) ลักษณะของงานที่  
 ปฏิบัติ (X3) ความสำเร็จในการทำงาน (X4) ความก้าวหน้า  
 ในการทำงาน (X5) ส่วนปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงาน  
 ประกอบด้วยความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (X6) ความ  
 สัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (X7) สภาพการทำงานและ  
 ความมั่นคง (X8) และผลประโยชน์ตอบแทน (X9) โดย  
 การนำเข้าปัจจัยผู้วิจัยเลือกใช้วิธีนำปัจจัยเข้าทั้งหมด  
 (Enter Regression)

## ผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผล  
 ต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานฝ่ายสนับสนุน  
 มีผลการศึกษาดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์จาก  
 ตัวอย่างพนักงานฝ่ายสนับสนุน พบว่า (1) เพศ ส่วนมาก  
 จะเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 74.1 (2) สถานภาพสมรส

ส่วนมากจะเป็นโสด คิดเป็นร้อยละ 81.5 (3) วุฒิการศึกษา  
 ส่วนมากจะเป็นระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 60.5  
 (4) ระดับตำแหน่ง ส่วนมากเป็นเจ้าหน้าที่ คิดเป็น  
 ร้อยละ 58 และสัดส่วนที่เหลือเป็นเจ้าหน้าที่อาวุโส  
 กับผู้จัดการฝ่าย (5) อายุงาน ส่วนมากจะมีอายุงาน  
 อยู่ระหว่าง 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 56.8 และสุดท้าย  
 (6) รายได้ ส่วนมากจะมีรายได้ 15,001-20,000 บาท  
 คิดเป็นร้อยละ 39.5

2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อปัจจัย  
 จูงใจและปัจจัยค้ำจุนโดยส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร  
 ของพนักงานฝ่ายสนับสนุน พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความ  
 ผูกพันองค์กรมากที่สุด ได้แก่ ด้านความสำเร็จ (ค่าเฉลี่ย  
 = 4.41, ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.41) รองลงมาเป็น  
 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความสัมพันธ์กับ  
 เพื่อนร่วมงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความ  
 สัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงานและ  
 ความมั่นคง ด้านความรับผิดชอบในงาน โดยมีค่าเฉลี่ย  
 4.11, 4.07, 4.03, 3.97, 3.96, 3.92 ตามลำดับ  
 ส่วนด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และด้าน  
 ผลประโยชน์ตอบแทน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 ดังตาราง  
 ที่ 1

3. จากตารางที่ 2 การวิเคราะห์การถดถอยแบบ  
 พหุคูณสามารถวิเคราะห์ผลได้ว่า ปัจจัยจูงใจและปัจจัย  
 ค้ำจุนที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงาน  
 ฝ่ายสนับสนุน พบว่ากลุ่มตัวแปรอิสระ คือปัจจัยที่ส่งผล  
 ต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานฝ่ายสนับสนุน  
 ได้แก่ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบในงาน  
 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ผลประโยชน์ตอบแทน  
 สามารถพยากรณ์ภาพรวมของตัวแปรตามได้ร้อยละ 50  
 (Adjusted R Square = 0.513) มีนัยสำคัญทางสถิติ  
 ที่ระดับ 0.05 โดยปัจจัยความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่  
 เป็นตัวพยากรณ์ที่สำคัญมากที่สุด รองลงไปเป็นลักษณะ  
 ของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบในงาน และผลประโยชน์  
 ตอบแทน ซึ่งมีค่าเบต้าเท่ากับ 0.325 0.225 0.216  
 0.197 ตามลำดับ โดยแสดงให้เห็นว่าพนักงานฝ่าย  
 สนับสนุน ให้ความสำคัญต่อความก้าวหน้าในตำแหน่ง

หน้าที่ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบในงาน และผลประโยชน์ตอบแทนที่จะทำให้พนักงานมีความผูกพันในองค์กร ส่วนความสำเร็จและการได้รับการยอมรับ

นับถือจากผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงานและความมั่นคงไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

**ตารางที่ 1** ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานฝ่ายสนับสนุนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งหนึ่ง

| ข้อความ                                | $\bar{X}$ | S.D. |
|--|-----------|------|
| ด้านความสำเร็จ (X1)                    | 4.41      | 0.41 |
| ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ (X2)      | 4.11      | 0.60 |
| ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (X3)        | 4.03      | 0.68 |
| ด้านความรับผิดชอบในงาน (X4)            | 3.92      | 0.70 |
| ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (X5)  | 3.55      | 0.88 |
| ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (X6) | 3.97      | 0.89 |
| ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (X7)  | 4.07      | 0.89 |
| ด้านสภาพการทำงานและความมั่นคง (X8)     | 3.96      | 0.63 |
| ด้านผลประโยชน์ตอบแทน (X9)              | 3.55      | 0.71 |

**ตารางที่ 2** ค่าสัมประสิทธิ์ของสมการถดถอยของปัจจัยจิตใจและปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานฝ่ายสนับสนุนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งหนึ่ง

| ตัวแปรอิสระ                            | b     | S.E. | Beta  | t     | Sig   |
|--|-------|------|-------|-------|-------|
| ค่าคงที่                               | 0.642 | .695 | -     | -.924 | .359  |
| ด้านความสำเร็จ (X1)                    | .256  | .216 | .133  | 1.185 | .240  |
| ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ (X2)      | -.151 | .191 | -.116 | -.789 | .433  |
| ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (X3)        | .258  | .123 | .225  | 2.105 | .039* |
| ด้านความรับผิดชอบในงาน (X4)            | .240  | .138 | .216  | 1.738 | .037* |
| ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (X5)  | .290  | .101 | .325  | 2.876 | .005* |
| ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (X6) | .004  | .105 | .004  | .034  | .973  |
| ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (X7)  | -.034 | .085 | -.038 | -.398 | .692  |
| ด้านสภาพการทำงานและความมั่นคง (X8)     | .041  | .145 | .033  | .285  | .776  |
| ด้านผลประโยชน์ตอบแทน (X9)              | .216  | .104 | .197  | 2.088 | .040* |

\*มีนัยสำคัญที่ 0.05, R = 0.754 R<sup>2</sup> = 0.568 Adjusted R Square = 0.513  
Std. Error of the Estimate = 0.545 Durbin-Watson = 1.862

สมการถดถอยพหุคูณ :  $\hat{Y} = 0.642 + 0.225X_3 + 0.216X_4 + 0.325X_5 + 0.197X_9$

## สรุปและอภิปรายผล

จากผลการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานฝ่ายสนับสนุน ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งหนึ่ง สามารถสรุปประเด็นมาอธิบายได้ดังนี้

1. จากการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาการทำงาน และรายได้ของพนักงานฝ่ายสนับสนุนมีผลต่อความผูกพันในองค์กร พบว่า เพศและระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความผูกพันในองค์กรไม่แตกต่างกัน โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของอรัญญา สุวรรณวิก (2541) ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทยูคอม ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีเพศและการศึกษาแตกต่างกันมีความผูกพันในองค์กรไม่แตกต่างกัน

2. เมื่อพิจารณาถึงอายุของพนักงานพบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความผูกพันในองค์กรแตกต่างกัน โดยพนักงานที่มีอายุ 20-25 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมน้อยที่สุด ซึ่งพนักงานที่มีอายุ 20-25 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 26-30 ปี 31-35 ปี 36-40 ปี และ 41-50 ปี อันเนื่องมาจากพนักงานที่มีอายุมาก และทำงานกับองค์กรมาเป็นเวลานานทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรมากขึ้นตามไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสามารถ ศุภรัตน์อารณ์ (2544) โดยผลการศึกษาพบว่า อายุมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ พนักงานที่มีอายุมากจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีอายุน้อย

3. เมื่อพิจารณาถึงระยะเวลาทำงาน พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความผูกพันในองค์กรต่างกัน โดยพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไป มีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมมากที่สุด และพนักงานที่มีอายุงานต่ำกว่า 1 ปี มีความผูกพันในองค์กรน้อยที่สุด เนื่องจากพนักงานมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไป มีความ

ผูกพันกับสถาบันมาก เพราะพนักงานกลุ่มนี้เติบโตมาพร้อมกับสถาบัน ร่วมกันสร้างชื่อเสียงให้สถาบันมาตั้งแต่ก่อตั้งสถาบัน ทำให้มีความผูกพันมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสามารถ ศุภรัตน์อารณ์ (2544) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการของบริษัทธุรกิจและรัฐบาล พบว่า ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร โดยผู้จัดการจะมีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มมากขึ้นตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร

4. ปัจจัยจูงใจที่ประกอบไปด้วยความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบในงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ผลจากการศึกษาวิจัยด้านปัจจัยจูงใจ พบว่า ปัจจัยจูงใจในลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบในงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันในองค์กร เหตุผลที่เป็นเช่นนี้เพราะพนักงานต้องการการมีส่วนร่วมในการทำงาน และมีอำนาจในการตัดสินใจในงานที่ชัดเจน ส่งผลให้พนักงานกล้าคิด กล้าทำ มีความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของตนต่อไป และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของวรรณิ บุญเฝ้า (2554) ซึ่งศึกษาเรื่อง ปัจจัยค้ำจุนและปัจจัยจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากรในองค์กรธุรกิจเวชภัณฑ์ ยารักษาโรคแห่งหนึ่ง พบว่า ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน ความรับผิดชอบในงาน การยอมรับนับถือ มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันโดยรวมของบุคคลในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

5. ปัจจัยค้ำจุนที่ประกอบไปด้วยความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงานและความมั่นคง และผลประโยชน์ตอบแทน พบว่า มีเพียงด้านผลประโยชน์ตอบแทน เนื่องจากสถาบันมีการจ่ายเงินเดือนอย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงานสอดคล้องกับวุฒิการศึกษา และมีความยุติธรรม ประกอบกับการมีสวัสดิการต่างๆ

ในด้านค่าครองชีพ รวมทั้งมีการปรับเงินเดือนในแต่ละปี สำหรับพนักงานที่ปฏิบัติงานได้ตามกฎเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งมีผลทำให้พนักงานมีความพอใจในผลตอบแทนที่ได้รับ มีทัศนคติที่ดีกับสถาบันและเกิดความเชื่อมั่นในสถาบันมากขึ้น เพราะเชื่อว่าสิ่งที่ได้ทุ่มเทให้กับสถาบันไป ไม่เสียเปล่า สถาบันสามารถดำเนินงานอยู่ได้และให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมเพียงพอ ก่อให้เกิดความรักและผูกพันต่อองค์กรพอใจในการทำงาน มุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ผลงานมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวิชาญ สุวรรณรัตน์ (2543) ซึ่งศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของพรสุข อัครนิเวศน์ (2541) ได้ศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การ ศึกษากรณีโรงงานวัดบูรณะเปิดทวาร กรมการอุตสาหกรรมทหาร ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันพลังงานทหาร จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า มีเพียงค่าตอบแทนที่เป็นธรรม

### บรรณานุกรม

- กุลวดี เทศประทีป. (2544). *ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์: ศึกษาเฉพาะกรณีโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จิตรา จิตละ. (2550). *ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสาขา บริษัท เอ็มเค เรสโตรองด์ จำกัด*. สารนิพนธ์ บธ.ม (การจัดการทั่วไป) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- จिरารัตน์ ศรีเจริญ. (2546). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ: ศึกษากรณีสำนักงานเขตสายไหม กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชัยรัตน์ สุรศักดิ์นิจกุล. (2544). *องค์ประกอบทางการบริหารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของทีมงานพนักงานธนาคารออมสินภาค 7*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พรสุข อัครนิเวศน์. (2541). *คุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การ: ศึกษากรณีโรงงานวัดบูรณะเปิดทวาร กรมการอุตสาหกรรมทหาร ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร จังหวัดนครสวรรค์*. ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต โครงการสหวิทยาการระดับบัณฑิตศึกษา.

และเพียงพอเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ

จากปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนสามารถสรุปได้ว่า สถาบันควรเพิ่มโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ และมอบอำนาจความรับผิดชอบในงานให้พนักงานได้มีส่วนร่วมมากขึ้น เพื่อให้พนักงานได้แสดงศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ ผลที่ได้ตามมาพนักงานจะเกิดความรู้สึกผูกพัน เพราะได้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาสถาบันนั่นเอง

### ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีการศึกษาที่ใช้วิธีการสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยจะได้ข้อมูลที่ลึกซึ้งมากขึ้น เพื่อที่จะทราบถึงความต้องการของพนักงานฝ่ายสนับสนุนในเรื่องเกี่ยวกับความผูกพันให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น
2. ควรมีการศึกษาปัจจัยอื่นที่มีผลต่อความผูกพันในองค์การของพนักงาน เช่น ลักษณะขององค์การ ซึ่งได้แก่ การกระจายอำนาจของแผนกและการให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะเป็นแรงผลักดันให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์การ

- วรรณิ บุญเผ่า. (2554). ปัจจัยค้ำจุนและปัจจัยจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากรในองค์กรธุรกิจเวชภัณฑ์ ยารักษาโรคแห่งหนึ่ง. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วัชรวิ วัชรเสถียร. (2540). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต (นิเทศศาสตร์พัฒนาการ) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิชาญ สุวรรณรัตน์. (2543). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ฝ่ายปฏิบัติการบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิลาวรรณ รัตพิศาล. (2549). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: วิจิตรหัตถกร.
- วิไล จิระพรพาณิชย์. (2541). วัฒนธรรมการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยและพนักงานชาวอเมริกันในประเทศไทย กรณีศึกษา: บริษัทธุรกิจปิโตรเลียมและปิโตรเคมี. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศิริวรรณ ตันตระวิวัฒน์. (2530). การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม: ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. สารนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สามารถ ศุภรัตน์อาภรณ์. (2544). ความผูกพันต่อองค์กร: ศึกษากรณีฝ่ายปฏิบัติการคลังสินค้า บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุพานิ สฤกษ์วานิช. (2549). พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสาวลักษณ์ แสงจันทร์. (2554). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการ บริษัท ยัมเรล เทอโรลส์ประเทศไทย จำกัด. สารนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรังสิต.
- อรภากร รัตน์ศิริยุทธ. (2542). ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันของข้าราชการกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อรพินท์ สุขสถาพร. (2542). ความผูกพันต่อองค์กร: ศึกษาส่งเสริมการเกษตร. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อรัญญา สุวรรณวิก. (2541). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ยูคอม จำกัด. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.
- Buchanan, I. B. (1974). Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533.
- Dunham, R. B., Grube, J. A. & Castaneda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 379-380.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M. & Warr, P. (1982). *Organization Linkage: the Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover*. New York: Academic.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Steers, R. M. & Porter, L. W. (1991). *Motivation & work behavior* (5<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.

Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.

### Translated Thai References

- Aussawaniwes, P. (1998). *The quality of working life and organizational commitment. Case Study: Plant Military explosives Department of Military Industry Center for the defense industry and military power NakhonSawan*. Master of Arts (Social Development), Bachelor of Social Development. Interdisciplinary graduate program. [in Thai]
- Boonpao, V. (2011). *Supporting factors and motivation factors influencing the engagement of personnel in enterprises*. Supplies of Medicines. Thematic MBA (Management), Srinakharinwirot University. [in Thai]
- Jadla, C. (2007). *Engagement of employees in the company, MK Restaurant Co., Ltd*. Thematic BA. (General Management), Rajamangala University of Technology. [in Thai]
- Jirapornpanit, V. (1998). *The work culture and organizational commitment of the staff of Thailand and American employees. Case study: Business the petroleum and petrochemical*. Master of Arts Industrial and Organizational Psychology, Thammasat University. [in Thai]
- Rapeepisan, W. (2006). *Human Resource Management*. Bangkok: Vijithattakorn. [in Thai]
- Rathirankorn, O. (1999). *Job satisfaction and organizational commitment of officers*. Ministry Bangkok. Master degree Arts and Political Science, Kasetsart University. [in Thai]
- Sangchan, S. (2011). *Factors influencing employee's organizational commitment Operational of yum international Thailand*. Graduate School, Rangsit University. [in Thai]
- Saritvanich, S. (2006). *Modern organizational behavior*. Bangkok: Thammasat University. [in Thai]
- Srichalern, J. (2003). *Factors Relating with Organizational Commitment: A Case study of Sai Mai District Office of Bangkok Metropolitan Administration*. Master of Arts Graduate School, Kasetsart University. [in Thai]
- Suksataporn, O. (1999). *Organizational Commitment: Case Study of Agriculture*. Master of Arts, Kasetsart University. [in Thai]
- Supharat-Aporn, S. (2001). *Organizational Commitment: A Case Study of Operations Manager of Thai Airways International Public Company Limited (Thailand)*. Master of Science Thesis, Kasetsart University. [in Thai]
- Surasaknitikul, C. (2001). *The administrative relationship team's performance of employee savings bank*. Master of Arts Graduate School, Khon Kaen university. [in Thai]
- Suwanrat, V. (2000). *The relationship between the quality of working life and organizational commitment of Manager Flight Operations Thai Airways International Public Company Limited*. Master of Science, Kasetsart University. [in Thai]

- Suwanwick, A. (1998). *Organizational Commitment of Employees U-com Company*. Master of Business Administration, Dhurakij Pundit University. [in Thai]
- Tantrawiwat, S. (1987). *The administration engaged: A Case Study of the Electricity Generating Authority of Thailand*. Thesis in Political Science, Thammasat University. [in Thai]
- Tespratip, K. (2001). *The factors affecting the resignation of the staff operating the electronic plant: Case study Industrial Electronic Ayutthaya*. Master of Science Thesis, Kasetsart University. [in Thai]
- Watcharasatian, W. (1997). *The factors influencing the organizational commitment of employees in the organization of enterprises*. Master of Communication Arts Graduate School, Chulalongkorn University. [in Thai]



**Name and Surname:** Jutathip Leelathanapipat  
**Highest Education:** M.Eng (Industrial engineering), King Mongkut's University of Technology North Bangkok  
**University or Agency:** Panyapiwat Institute of Management  
**Field of Expertise:** Industrial engineering  
**Address:** 85/1 Moo 2, Chaengwattana Rd., Bang Talad, Pakkred, Nonthaburi 11120



**Name and Surname:** Prasopchai Pasunon  
**Highest Education:** Ph.D. (Management), Cert. in University Research Management in UK: A Part Toward a World Class Research University. New College, University of Oxford, UK  
**University or Agency:** Silpakorn University  
**Field of Expertise:** Management Science  
**Address:** Faculty of Management Science, Silpakorn University