

ความผูกพันของพนักงาน บริษัท เนปจูน คอนเซ็ปต์ จำกัด  
Employee Engagement of Neptune Concept Company Limited

สุปราณี มัทธนวนุฒมาร\* และอดิศักดิ์ อีรานูพัฒนา\*\*

### บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง ความผูกพันของพนักงาน บริษัท เนปจูน คอนเซ็ปต์ จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยเก็บข้อมูลจากประชากรทั้งหมดซึ่งก็คือ พนักงานใน บริษัท เนปจูน คอนเซ็ปต์ จำกัด จังหวัดลำพูน จำนวน 120 คน โดยการวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้สถิติเชิงอนุมาน การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสำคัญ และ ระดับความคิดเห็นของพนักงาน บริษัท เนปจูน คอนเซ็ปต์ จำกัด

จากผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 30 - 39 ปี มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีรายได้ ต่ำกว่า 10,000 บาท อายุการทำงาน น้อยกว่า 1 ปีและส่วนใหญ่เป็นฝ่ายผลิต ระดับพนักงานปฏิบัติการ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความสำคัญและความคิดเห็นปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน บริษัทฯ ทั้ง 6 ด้าน โดยใช้ IPA (Importance-Performance Analysis) พบว่า ความผูกพันของพนักงาน ส่วนใหญ่อยู่ใน Quadrant B (ค่าเฉลี่ยความสำคัญอยู่ในระดับสูง และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง) ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านงาน ด้านระเบียบปฏิบัติขององค์กร Quadrant D (ค่าเฉลี่ยความสำคัญอยู่ในระดับต่ำ และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง) ได้แก่ ด้านคุณภาพชีวิต Quadrant C (ค่าเฉลี่ยความสำคัญอยู่ในระดับต่ำ และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับต่ำ) ได้แก่ ด้านโอกาส ด้านรางวัล

### ABSTRACT

The study on “Employee Engagement of Neptune Concept Company Limited” aimed to examine factors affecting the employee engagement. The research population was specified as 120 employees. Data obtained were analyzed by the descriptive statistics i.e. frequency, percentage, mean, and standard deviation: S.D, and the inferential statistics i.e. importance-performance analysis (IPA).

The findings presented that most of the samples were females aged 30-39 years old, whose educational background was lower than a bachelor’s degree, and who earned an income of less than 10,000 Baht. They had been working at the studied company for less than a year and most were in the position of operation employee in the production section. the application of Importance-Performance Analysis (IPA) affecting their engagement and divide the traits as obtained from the comparative studied results into quadrants, the results revealed that most employee engagement listed in the quadrant B (high level of importance and high level of opinion), in which personnel, work conditions, organization values and policies factors were included in; in the quadrant D (low level of importance; but a high level of opinion), in which the quality of life factor was included in; and in the quadrant C (low level of importance and low level of opinion), in which opportunities and reward factors were included in.

\* นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตสำหรับผู้บริหาร คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

\*\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อาจารย์ประจำภาควิชาการจัดการและการเป็นผู้ประกอบการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

## บทนำ

การเติบโตขององค์กรเป็นการสร้างความมั่นคงทางธุรกิจ องค์กรจะประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่วางไว้ ต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญหลายปัจจัย พนักงานถือเป็นปัจจัยที่สำคัญ ที่มีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นกำลังสำคัญในการผลักดันให้องค์กรขับเคลื่อนไปข้างหน้าสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ พนักงานเปรียบเสมือนชุมทรัพย์ที่มีค่า และประกอบกับมีคู่แข่งในธุรกิจผลิตภัณฑ์เครื่องประดับสำเร็จรูปรายใหม่เพิ่มขึ้นหลายราย ทำให้เกิดปัญหาในเรื่องของการถ่ายเทแรงงาน และค่าแรงที่สูงขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับ หลายปีก่อน จากสถานการณ์ดังกล่าว จึงทำให้เกิดการเข้าออกงานบ่อย พนักงานขาดทักษะและความชำนาญ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน บริษัท เนปจูน คอนเซ็ปท์ จำกัด จึงเกิดคำถามที่ว่า ทำอย่างไรจึงจะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากความผูกพันอันดีต่อองค์กรนั้นจะสะท้อนออกมาในรูปแบบของพฤติกรรมของบุคลากร ทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจจากการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีความรู้สึกที่ตีรวมถึงการทุ่มเทแรงใจแรงกายในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตาม เป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้ แต่หากแต่บุคลากรไม่มีความผูกพันต่อองค์กรก็จะส่งผลให้บุคลากรมีการปฏิบัติงาน ได้อย่างไม่เต็มความสามารถ ทำให้การปฏิบัติไม่มี ประสิทธิภาพจึงส่งผลให้เกิดการลาออกของบุคลากรสูงขึ้น และในที่สุดการปฏิบัติงาน ก็จะหยุดชะงัก เกิดความล่าช้า ส่งผลให้องค์กรไม่สามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่นต่อไป (ชลภัสสรณ์ ศรีวรรณ์ธราธร และ ประสพชัย พสุนนท์, 2558)

บริษัท เนปจูน คอนเซ็ปท์ จำกัด ประกอบกิจการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับสำเร็จรูป มีโรงงานตั้งอยู่ที่อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน จดทะเบียนบริษัทโดยมีผู้ถือหุ้นสัญชาติฝรั่งเศส 70% และคนไทยถือหุ้นอีก 30% สินค้าที่ผลิตทั้งหมดจะส่งออกไปจำหน่ายให้กับบริษัทแม่ที่ประเทศฝรั่งเศส ปัจจุบันมีพนักงาน 120 คน จากการเก็บสถิติการลาออกของพนักงาน ตั้งแต่เดือน มกราคม ถึง ธันวาคม พ.ศ. 2561-2563 พบว่า สถิติการลาออกของพนักงาน ย้อนหลัง 3 ปี พบว่า อัตราการลาออกปี 2561 เท่ากับ 6.49 % ต่อปี อัตราการลาออกปี 2562 เท่ากับ 5.76 % ต่อปี อัตราการลาออกปี 2563 เท่ากับ 6.03 % ต่อปี และภาพรวมค่าเฉลี่ยอัตราการลาออกของพนักงาน ปี 2561-2563 เท่ากับ 6.09 % ต่อปี ผู้บริหารของบริษัทมีความกังวลใจ เพราะเหตุการณ์ดังกล่าว นำปัญหามาสู่อองค์กรในหลายด้าน ได้แก่ ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการรับสมัครคัดเลือก พนักงานใหม่ ฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่เข้ามาแทนที่ และถ้าพนักงานที่ลาออกจากองค์กรเป็นผู้ที่มีความชำนาญ ยิ่งส่งผลกระทบต่อโดยตรงในด้านของการผลิต ทำให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ลดลงอย่างเห็นได้ชัดทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ

ดังนั้นผู้ศึกษาจึงใช้เครื่องมือ IPA เพื่อบ่งชี้ถึงระดับของความสำเร็จและระดับความเห็น เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรในด้านปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กร เพื่อนำไปใช้ในการตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรภายในองค์กร (Havitz, Twynam and DeLorenzo, 1991) อีกทั้งผู้ศึกษาคิดว่าองค์กรสามารถนำผลของการศึกษาไปใช้ในส่วนของปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือระบุมความคาดหวังต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์กร การนำเสนอผลการประเมิน IPA ในรูปกราฟ ทำให้สามารถแปลผล จัดการข้อมูลได้อย่างสะดวกและเข้าใจง่ายมากขึ้น ทำให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการวางกลยุทธ์และตัดสินใจในระดับความสำคัญของความผูกพันทั้ง 6 ด้านได้แก่ ด้านงาน ด้านโอกาส ด้านคุณภาพชีวิต ด้านระเบียบปฏิบัติงานขององค์กร ด้านรางวัล และด้านบุคลากร

## วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท เนปจูน คอนเซ็ปท์ จำกัด จังหวัดลำพูน

## ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา

1. ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อของพนักงาน บริษัท เนปจูน คอนเซ็ปท์ จำกัด
2. องค์กรสามารถนำข้อมูลไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ปลูกฝังให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร บริษัท เนปจูน คอนเซ็ปท์ จำกัด จังหวัดลำพูน

## แนวคิดและทฤษฎี

**ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement)** จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) ของ Aon Hewitt (2015) ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันของพนักงาน หมายถึง การทำให้พนักงานในองค์กรทำงานรู้สึกดีต่อหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ ผู้ร่วมงาน และองค์กร พร้อมทั้งจะทุ่มเททั้งฝีมือและสติปัญญา เพื่อแก้ปัญหาและทำให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลของบริษัท โดยผู้วิจัยจะใช้แนวคิดทฤษฎีความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) ของ Aon Hewitt (2015) โดยศึกษาปัจจัย 6 ด้าน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้ 1) ด้านงาน 2) ด้านโอกาส 3) ด้านคุณภาพชีวิต 4) ด้านระเบียบปฏิบัติขององค์กร 5) ด้านรางวัล 6) ด้านบุคลากร

**ทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความสำคัญกับผลที่ได้ (Importance-Performance Analysis: (IPA)** จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีการวิเคราะห์ความสำคัญกับผลที่ได้ (Importance-Performance Analysis: (IPA) เป็นเทคนิคที่ใช้วิเคราะห์เกี่ยวกับคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อวัดผลหรือประเมินการยอมรับ และพึงพอใจในตัวสินค้าของผู้บริโภคในการตลาดลักษณะเฉพาะรูปแบบต่างๆ เป็นวิธีการวิเคราะห์ที่ใช้ได้ง่ายสำหรับการประเมินหรือวัดผลในคุณลักษณะผลประกอบการและความสำคัญของผลิตภัณฑ์หรือบริการ หรืออีกนัยหนึ่งสิ่งนี้ก็คือความคาดหวังของพนักงานที่จะได้รับผลิตภัณฑ์และบริการตามที่ต้องการ (Martilla and James, 1977, อ้างถึงใน เกียรติพงษ์ มูลโพธิ์, 2555)

## วิธีการศึกษา

**ขอบเขตเนื้อหา** เนื้อหาในการศึกษาครั้งนี้จะเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) ประกอบไปด้วย ปัจจัย 6 ปัจจัยคือ 1) ด้านงาน 2) ด้านโอกาส 3) ด้านคุณภาพชีวิต 4) ด้านระเบียบปฏิบัติขององค์กร 5) ด้านรางวัล 6) ด้านบุคลากร ตาม ทฤษฎีของ Aon Hewitt (2015)

**ขนาดตัวอย่างและวิธีการคัดเลือกตัวอย่าง** ในการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อของพนักงาน บริษัท เนปจูนคอนเซ็ปท์ จำกัด ผู้ศึกษาจะกำหนดขอบเขตประชากรคือพนักงาน ใน บริษัท เนปจูน คอนเซ็ปท์ จำกัด จังหวัดลำพูน ทั้งหมดจำนวน 120 คน ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564

### ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาจะนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยเชิงสังคมศาสตร์ หรือ SPSS ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้ โดยการวิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนา และสถิติเชิงอนุมาน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปตามลักษณะประชากรศาสตร์ของพนักงานบริษัท เนปจูน คอนเซ็ปท์ จำกัด ประกอบไปด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน อายุการทำงาน โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ใช้สถิติเชิงอนุมาน การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสำคัญและระดับความคิดเห็น (Importance-Performance Analysis (IPA))

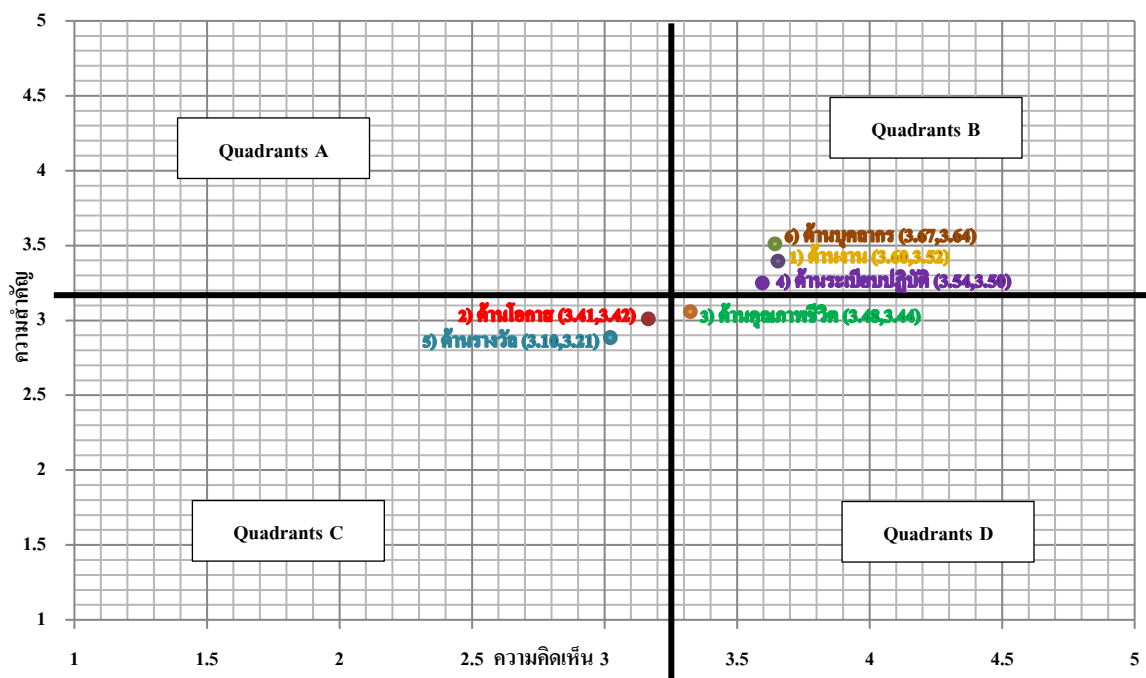
### สรุปผลการศึกษา

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปตามลักษณะประชากรศาสตร์ จากผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่ เป็น เพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 59.17 อายุ 30 - 39 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.00 มีระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 76.70 มีรายได้ ต่ำกว่า 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 52.50 อายุการทำงาน น้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.50 และส่วนใหญ่เป็น ฝ่ายผลิต ระดับพนักงานปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 60.80

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานบริษัทฯ จากผลการศึกษา พบว่า ค่าเฉลี่ยข้อมูลความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน มีคะแนนเฉลี่ยรวม 3.47 อยู่ในระดับมาก ผู้ตอบส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับ ด้านบุคลากร (ค่าเฉลี่ย 3.67) ด้านงาน (ค่าเฉลี่ย 3.60) ด้านระเบียบปฏิบัติขององค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.54) ด้านคุณภาพชีวิต (ค่าเฉลี่ย 3.48) ด้านโอกาส (ค่าเฉลี่ย 3.41) ยกเว้นด้านรางวัล (ค่าเฉลี่ย 3.10) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน จากผลการศึกษา พบว่า ค่าเฉลี่ย ข้อมูลความคิดเห็นของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน มีคะแนนเฉลี่ยรวม 3.45 อยู่ในระดับมาก ผู้ตอบส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับ ด้านบุคลากร (ค่าเฉลี่ย 3.64) ด้านระเบียบปฏิบัติขององค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.50) ด้านงาน (ค่าเฉลี่ย 3.52) ด้านคุณภาพชีวิต (ค่าเฉลี่ย 3.44) ด้านโอกาส (ค่าเฉลี่ย 3.42) ยกเว้น ด้านรางวัล (ค่าเฉลี่ย 3.21) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

### สรุปผลการวิเคราะห์และเปรียบเทียบผลค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญและระดับความคิดเห็น (IPA)



ภาพที่ 1 แสดงการวิเคราะห์ และเปรียบเทียบผลค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญและระดับความคิดเห็น (IPA) ของความผูกพันของพนักงาน

จากผลการศึกษา พบว่า ผลการเปรียบเทียบความสำคัญและความคิดเห็นปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน ทั้ง 6 ด้าน โดยใช้ IPA เพื่อแบ่งคุณลักษณะออกเป็น Quadrants พบว่า ความผูกพันของพนักงาน ส่วนใหญ่อยู่ใน Quadrant B (ค่าเฉลี่ยความสำคัญอยู่ในระดับสูง และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง) ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านงาน ด้านระเบียบปฏิบัติขององค์กร Quadrant D (ค่าเฉลี่ยความสำคัญอยู่ในระดับต่ำ และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง) ได้แก่ ด้านคุณภาพชีวิต Quadrant C (ค่าเฉลี่ยความสำคัญอยู่ในระดับต่ำ และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับต่ำ) ได้แก่ ด้านโอกาส ด้านรางวัล

#### สรุปผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมุติฐานความสำคัญและความคิดเห็นที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน จำแนกตาม อายุการทำงาน และ ตำแหน่งหน้าที่

จากผลการศึกษา พบว่า ผลการทดสอบสมมุติฐานค่าเฉลี่ยความสำคัญและความคิดเห็นของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานไม่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามอายุการทำงาน แต่เมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ พบว่า ค่าเฉลี่ยของความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันมีความแตกต่างกันในด้านโอกาสและด้านคุณภาพชีวิต ส่วนด้านงาน ด้านระเบียบปฏิบัติขององค์กร ด้านรางวัล ด้านบุคลากร มีค่าเฉลี่ยของความสำคัญไม่แตกต่างกัน และเมื่อจำแนกตาม ตำแหน่งหน้าที่ พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกันมีความคิดแตกต่างกันต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในด้านโอกาส ด้านคุณภาพชีวิต ด้านรางวัล ส่วน ด้านงาน ด้านระเบียบปฏิบัติขององค์กร ด้านบุคลากร พนักงานที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกันมีความคิดเห็นในด้านเหล่านี้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### อภิปรายผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง ความผูกพันของพนักงาน บริษัท เนปจูน คอนเซ็ปท์ จำกัด สามารถอภิปรายผลการศึกษาดังนี้

จากผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 30 - 39 ปี และส่วนใหญ่เป็น ฝ่ายผลิต ระดับพนักงานปฏิบัติการ มีระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี มีรายได้ ต่ำกว่า 10,000 บาท อายุการทำงาน น้อยกว่า 1 ปี ซึ่งสอดคล้องกับของ เพ็ญภา บัวพา (2558) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท ฮานา ไมโครอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) สาขาลำพูน จากผลการศึกษา พบว่า ระดับการศึกษาชั้นสูงสุด คือ มัธยม 6 หรือ ปวช ได้รับค่าจ้างรายวันเฉลี่ย 300- 350 บาท อายุการทำงาน น้อยกว่า 1 ปี และสอดคล้องกับของ กิรติกร บุญส่ง (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในกลุ่มธุรกิจเฟอร์นิเจอร์แห่งหนึ่ง จากผลการศึกษา พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง และมีอายุ 35-45 ปี ในขณะนั้น มนตรี ศรีราชพัฒน์ และศรัณยา เลิศพุทธรักษ์ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบอิทธิพลความผูกพันของพนักงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพทางการเงิน กลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศไทย จากผลการศึกษา พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีอายุ ระหว่าง 36-40 ปี และเป็นกลุ่มพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ เช่นกัน

จากผลการศึกษา พบว่า ค่าเฉลี่ยข้อมูลความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับของ เพ็ญภา บัวพา (2558) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท ฮานา ไมโครอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) สาขาลำพูน จากผลการศึกษา พบว่า การให้ความสำคัญของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการปฏิบัติงาน บริษัท ฮานา ไมโครอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) เขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ พบว่าผู้ตอบให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจและปัจจัยอนามัยในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก

จากผลการศึกษา พบว่า ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานบริษัท เนปจูน คอนเซ็ปท์ จำกัด อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับของ กิรติกร บุญส่ง (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในกลุ่มธุรกิจเฟอร์นิเจอร์แห่งหนึ่ง เพ็ญภา บัวพา (2558) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท ฮานา ไมโครอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) สาขาลำพูน และ มนตรี ศรีราชพัฒน์ และศรัณยา เลิศพุทธรักษ์ (2561) ได้ศึกษา

เรื่องรูปแบบอิทธิพลความผูกพันของพนักงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพทางการเงิน กลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศไทย จากผลการศึกษา พบว่า ระดับความคิดเห็นของปัจจัยความผูกพันขององค์กรที่มีผลต่อพนักงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เช่นกัน

### ข้อค้นพบ

การศึกษาเรื่อง ความผูกพันของพนักงาน บริษัท เนปจูน คอนเซ็ปท์ จำกัด ทำให้เห็นประเด็นสำคัญซึ่งเป็นข้อค้นพบได้ดังต่อไปนี้

ข้อมูลเปรียบเทียบความสำคัญและความคิดเห็นที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานบริษัทฯ โดยใช้ IPA (Importance-Performance Analysis) พบว่า ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความสำคัญและความคิดเห็นปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานบริษัทฯ ทั้ง 6 ด้าน โดยใช้ IPA (Importance-Performance Analysis) เพื่อแบ่งคุณลักษณะออกเป็น Quadrants พบว่า ความผูกพันของพนักงาน ส่วนใหญ่อยู่ใน Quadrant B (ค่าเฉลี่ยความสำคัญอยู่ในระดับสูง และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง) ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านงาน ด้านระเบียบปฏิบัติขององค์กร Quadrant D (ค่าเฉลี่ยความสำคัญอยู่ในระดับต่ำ และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง) ได้แก่ ด้านคุณภาพชีวิต Quadrant C (ค่าเฉลี่ยความสำคัญอยู่ในระดับต่ำ และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับต่ำ) ได้แก่ ด้านโอกาส ด้านรางวัล

ข้อมูลการทดสอบสมมติฐานความสำคัญและความคิดเห็นที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน จำแนกตาม อายุการทำงาน และ ตำแหน่งหน้าที่ พบว่า ผลการทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ยความสำคัญและความคิดเห็นของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานไม่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามอายุการทำงานแต่เมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ พบว่า ค่าเฉลี่ยของความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันมีความแตกต่างกัน ในด้านโอกาสและด้านคุณภาพชีวิต ส่วนด้านงาน ด้านระเบียบปฏิบัติขององค์กร ด้านรางวัล ด้านบุคลากร มีค่าเฉลี่ยของความสำคัญไม่แตกต่างกัน และเมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกันมีความคิดแตกต่างกันต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในด้านโอกาส ด้านคุณภาพชีวิต ด้านรางวัล ส่วนด้านงาน ด้านระเบียบปฏิบัติขององค์กร ด้านบุคลากร พนักงานที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกันมีความคิดเห็นในด้านเหล่านี้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### ข้อเสนอแนะ

จากการทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ยความสำคัญและความคิดเห็นที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน ทางบริษัท เนปจูน คอนเซ็ปท์ จำกัด พบว่า ควรให้ความสำคัญกับฝ่ายบริหารระดับหัวหน้า เพราะผู้ศึกษาได้ทดสอบสมมติฐานความสำคัญและความคิดเห็นที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน จำแนกตาม อายุการทำงาน และ ตำแหน่งหน้าที่ พบว่า ตำแหน่งหน้าที่ที่มีความแตกต่างกันในด้านโอกาส ด้านคุณภาพชีวิต ด้านรางวัล และจากผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้านความสำคัญและความคิดเห็นที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน จำแนกตาม ตำแหน่งหน้าที่ โดยใช้การทดสอบแบบจับคู่พหุพจน์ (Multiple comparison test) รายคู่โดยวิธี Scheffe พบว่า ควรให้ความสำคัญกับฝ่ายบริหารระดับหัวหน้า เพราะมีค่าเฉลี่ยด้านความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันสูงกว่า ฝ่ายบริหารระดับพนักงาน รองลงมาฝ่ายผลิตระดับพนักงาน และฝ่ายผลิตระดับหัวหน้า เรียงตามลำดับ ทางบริษัท เนปจูน คอนเซ็ปท์ จำกัด ควรมีนโยบายแยกแต่ละฝ่ายให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

นโยบายสำหรับฝ่ายบริหารระดับหัวหน้า มีจำนวน 9 คน พนักงานกลุ่มนี้ส่วนใหญ่จะเป็นผู้มีตำแหน่งอยู่ในระดับผู้บริหารระดับกลางของฝ่ายบริหารสำนักงาน (Office administration) ได้แก่ ฝ่ายบัญชีการเงิน ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายควบคุมสินค้าและพัสดุ ฝ่ายส่งออกและนำเข้า จะมีความรู้เฉพาะด้านสาขาที่เรียนมา การศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป มีรายได้มากกว่า 15,000 ต่อเดือนขึ้นไป จะให้ความสำคัญในด้านโอกาสและคุณภาพชีวิต มากกว่าด้านอื่น ดังนั้น บริษัทฯ ควรเน้นนโยบายในด้าน ดังกล่าว ได้แก่ ด้านโอกาส ควรให้โอกาสในการเติบโตในหน้าที่การงาน และการสนับสนุนในการยอมรับนับถือในการทำงาน เช่นนโยบายการประเมินการทำงาน การวัดผลอย่างมีมาตรฐาน เชื่อถือได้ ยุติธรรม อาทิ ระบบวัดผลที่นิยมกันก็คือ KPI หรือ ดัชนีชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จ โดยเครื่องวัดนี้จะชี้ให้เห็นความสำเร็จไปจนถึงความล้มเหลวที่เกิดของแต่ละงานหรือแต่ละแผนก สาขาวิชาชีพต่างก็มีเกณฑ์ที่ต่างกันไป เพราะการเลือกใช้ตัวชี้วัดที่เชื่อถือได้นั้น ก่อให้เกิดการยอมรับจากทุกฝ่าย และเป็นมาตรฐานขององค์กรที่ให้ค่าตามศักยภาพได้เป็นอย่างดี เพื่อให้เกิดความยุติธรรม ในการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เปิดโอกาสให้พนักงานเหล่านั้นได้เลื่อนขั้นเงินเดือน และเลื่อนตำแหน่งขึ้นไป เป็นผู้บริหารในระดับสูง ได้แก่ ตำแหน่งผู้จัดการแผนกต่างๆ เป็นต้น และ ด้านคุณภาพชีวิต ใช้นโยบายสวัสดิการยุคใหม่ดึงดูดใจให้พนักงานมีสุข การให้สวัสดิการที่ไม่เหมือนใครแก่พนักงานฝ่ายบริหารระดับหัวหน้า จะทำให้พนักงานได้รับความรู้สึกพิเศษกว่าทั่วไป อาทิเช่น มี ห้องดื่มชา กาแฟ และขนมฟรี โดยจัดเป็นมุมเล็กๆ ในโรงงาน ที่ช่วยให้ผ่อนคลายในช่วงพักก่อน จัดให้มีงบการเลี้ยงสังสรรค์ประจำเดือน หรือทุกๆ 3 เดือน จัดกิจกรรมพาพนักงานไปเที่ยว และอบรมสัมมนาในต่างจังหวัดบ้าง เพื่อให้พนักงานได้มีการผ่อนคลาย มีการทำกิจกรรมร่วมกัน เกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร เพราะเรื่องสวัสดิการนั้นไม่เพียงแต่จะช่วยดูแลในเรื่องทั่วไปของพนักงานในองค์กรเพียงอย่างเดียว ยังต้องสามารถสร้าง Work-Life Balance ในเรื่องการทำงานและการใช้ชีวิตให้สมดุลกันด้วย นอกจากนี้สวัสดิการที่ดียังช่วยทำให้พนักงานเกิดความซื่อสัตย์กับองค์กรและอยากทำงานให้ในระยะยาว รวมถึงเป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานใหม่ๆ อยากเข้ามาร่วมงานกับบริษัท ได้เป็นอย่างดีทีเดียว

**นโยบายสำหรับฝ่ายบริหารระดับพนักงาน** มีจำนวน 14 คน พนักงานกลุ่มนี้ ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นผู้มีตำแหน่งอยู่ในระดับปฏิบัติการของฝ่ายบริหารสำนักงานหรือพนักงานธุรการ (clerk) อาทิ พนักงานบันทึกข้อมูล พนักงานควบคุมสินค้าคงคลัง พนักงานเดินเอกสาร มีความรู้ในระดับ ม.3 ถึง ปวช. มีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาทต่อเดือน จะให้ความสำคัญในด้านรางวัล ได้แก่ เงินเดือนและสวัสดิการที่เป็นธรรม เหมาะสมและสอดคล้องกับงานที่รับผิดชอบหรือไม่ บริษัทฯ ต้องจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานกลุ่มนี้ ตามมาตรฐานของค่าจ้างของแรงงานจังหวัด หรือมากกว่า รวมทั้งเพิ่มสวัสดิการพิเศษด้านอื่น อาทิเช่น ค่าตำแหน่ง ค่าประสบการณ์การทำงาน เพื่อให้พนักงานและครอบครัวมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ด้านโอกาส ควรให้โอกาสพนักงานกลุ่มนี้ ได้รับการฝึกอบรมทั้งในด้านหน้าที่การงานที่ทำ รวมถึงจัดให้มีการเรียนภาษาอังกฤษเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาตนเองในการสื่อสารกับผู้บริหารระดับสูง โดยจ้างอาจารย์จากข้างนอกมาสอนที่บริษัทฯ หรือหากพนักงานต้องการจะศึกษาต่อเพื่อเพิ่มวุฒิการศึกษา ในช่วงวันหยุดเสาร์อาทิตย์ บริษัทฯ ก็ควรจะให้โอกาสและส่งเสริมสนับสนุนในด้านเวลา ให้งดทำงานล่วงเวลาในวันหยุด เพื่อให้พนักงานได้มีเวลาไปศึกษา และเพิ่มโอกาสที่จะได้เติบโตในหน้าที่การงาน ได้รับการพิจารณาในการเลื่อนตำแหน่งและเงินเดือนให้สูงขึ้น และ ด้านคุณภาพชีวิต มีการจัดสถานที่ทำงานให้เหมาะสม มีความสะอาด สะอาด ปลอดภัย ให้มีวันหยุดพักผ่อนประจำปีครบถ้วน มีการพาไปเลี้ยงสังสรรค์บ้าง อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง แจกชุดยูนิฟอร์มที่ เหมาะสำหรับการทำงานในสำนักงาน ให้ความรู้สึกที่แตกต่างจากพนักงานที่ทำงานในฝ่ายผลิต เพื่อให้พนักงานกลุ่มนี้รู้สึกว่าบริษัทฯ ได้เห็นความสำคัญกับพวกเขา ถึงแม้ว่าจะมีตำแหน่งไม่สูง

**นโยบายสำหรับฝ่ายผลิตระดับพนักงาน** มีจำนวน 73 คน พนักงานกลุ่มนี้จะมีจำนวนเยอะที่สุดในบริษัทฯ ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นผู้มีตำแหน่งอยู่ในระดับปฏิบัติการของฝ่ายผลิต ได้แก่พนักงานฝ่ายผลิต (Operational level) มีความรู้ในระดับ ม.3 ถึง ปวช. มีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาทต่อเดือน จะให้ความสำคัญในด้านโอกาส เนื่องจากพนักงานกลุ่มนี้ จัดเป็นพนักงานระดับล่าง ดังนั้นจึงอยากจะมีโอกาสในการเติบโตในหน้าที่การงาน อยากได้รับการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถของตนเอง บริษัทฯ ควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้รับการเรียนรู้ ฝึกฝนทั้งในด้านทักษะและมีมือการทำงาน โดยให้หัวหน้างาน

เป็นผู้ลงมือสอน หลังจากนั้นก็มีกรวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานในทุกๆ 3-6 เดือน ถ้าหากว่าพนักงานคนไหนมีความรู้ ความสามารถและทักษะการทำงานที่เพิ่มขึ้น ก็ต้องได้รับค่าจ้าง ค่าประสบการณ์ ค่าฝีมือเพิ่มขึ้น รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานกลุ่มนี้ มีสิทธิ์ที่จะได้เลื่อนตำแหน่งไปสู่ ช่างฝีมือ ช่างฝีมือชำนาญการ ตามลำดับต่อไป ด้านคุณภาพชีวิต มีการจัดสถานที่ทำงานให้เหมาะสม มีความสะอาด สะอาด ปลอดภัย ปราศจากมลพิษ บริษัทฯ ต้องจัดให้มีการทำ 5ส. ในทุกๆ เดือน มีการตรวจสุขภาพประจำปีเฉพาะด้าน เช่น สมรรถภาพการมองเห็น การได้ยิน สมรรถภาพการทำงานของปอด มีการติดตั้งเครื่องปรับอากาศให้กับทุกๆ แผนก มีการทำประกันอุบัติเหตุหมู่ เพื่อให้ความมั่นใจแก่พนักงานว่า หากเกิดอุบัติเหตุในงานขึ้น จะได้รับเงินชดเชยจากทั้งประกันสังคม และจากบริษัทฯ ประกันที่บริษัทฯ จ่ายค่าเบี้ยประกันให้ รวมถึงจัดให้มีวันหยุดพักผ่อนประจำปีสัปดาห์กับครอบครัว เพิ่มวันลาพักร้อนให้แก่พนักงานที่มีอายุงานมากขึ้น เช่นปกติจะได้สิทธิ์การลา 6 วันต่อปี ก็จะมีการเพิ่มให้ตามปีที่ทำงานเพื่อให้พนักงานมีเวลาได้หยุดพักผ่อนกับครอบครัวมากขึ้น และด้านงาน บริษัทฯ ควรมึนโยบายในการจัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์และทรัพยากรที่จำเป็นต่อการทำงาน ให้มีปริมาณที่เพียงพอต่อจำนวนคนและปริมาณงาน มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน เป็นระบบ เพื่อให้ง่ายต่อการปฏิบัติงาน จะทำให้พนักงานรู้สึกมีความสุขกับการทำงาน ไม่รู้สึกกดดันเพราะทำงานได้ปริมาณเนื่องจากอุปกรณ์ไม่เพียงพอ และจะทำให้เกิดความกดดันในการทำงาน และไม่อยากทำงานร่วมกับองค์กรต่อไป

**นโยบายสำหรับฝ่ายผลิตระดับหัวหน้า** มีจำนวน 24 คน พนักงานกลุ่มนี้ ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นผู้มีตำแหน่งอยู่ในระดับหัวหน้างานในฝ่ายผลิต ได้แก่ ช่างฝีมือชำนาญการ (skilled craftsman) หัวหน้าแผนก (Team leader) หัวหน้างาน (Supervisor) ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายผลิต (Asst. Production Manager) มีความรู้ในระดับ ปวส.ขึ้นไปรายได้ในช่วง 15,000 -30,000 บาทต่อเดือน และถึงแม้ว่าพนักงานกลุ่มนี้จะได้ไม่ได้ให้ความสนใจที่แตกต่างกับนโยบายของบริษัทฯ ที่มีอยู่เดิม แต่ทางบริษัทฯ ต้องรักษาพนักงานเหล่านี้ไว้ และควรมีนโยบายเฉพาะด้านสำหรับพนักงานกลุ่มนี้ อาทิ เช่น ด้านบุคลากร ให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม เน้นให้เขาเป็นตัวกลางในการสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับสูงและพนักงานระดับล่าง เพื่อให้บริษัทฯ ทราบถึงปัญหาและแนวคิดและความต้องการที่พนักงานมีต่อบริษัทฯ สนับสนุนให้เขาได้มีบทบาทในการเป็นผู้นำ ทั้งในด้านการสอนงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชา รวมถึงร่วมกันแก้ปัญหาในด้านการทำงานกับลูกน้อง เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจ และการได้รับการยอมรับนับถือจากลูกน้องและจากหัวหน้าระดับที่สูงกว่า และด้านโอกาสและคุณภาพชีวิต ควรวางนโยบายให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับฝ่ายบริหารระดับหัวหน้า เพราะทั้ง 2 กลุ่มนี้มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับเดียวกัน จะแตกต่างกันเฉพาะฝ่ายบริหารและฝ่ายผลิตเท่านั้น

จากการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันของพนักงาน บริษัท เนปจูน คอนเซ็ปท์ จำกัด ในเรื่องของอายุการทำงาน ควรให้ความสำคัญกับพนักงานที่มีอายุการทำงาน น้อยกว่า 1 ปี และ 1 – 3 ปี ซึ่งบริษัท เนปจูน คอนเซ็ปท์ จำกัด ควรมึนโยบายแยกแต่ละช่วงอายุการทำงานให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



นโยบายสำหรับพนักงานที่มีช่วงอายุการทำงาน น้อยกว่า 1 ปี ทางบริษัทฯ ต้องการรักษาพนักงานเหล่านี้ไว้ และควรมีนโยบายเฉพาะด้านสำหรับพนักงานกลุ่มนี้ อาทิ เช่น ด้านระเบียบปฏิบัติการและด้านงาน รางวัลและโอกาส เน้นการสร้างชื่อเสียงให้บริษัทฯ เป็นที่รู้จักและยอมรับในสังคม มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี การทำงานที่เป็นระบบ มีการจ่ายค่าตอบแทนแบบยุติธรรม การประเมินผลการปฏิบัติงานเน้นคุณภาพการทำงานมากกว่าอายุงาน เพื่อให้พนักงานที่อยู่ในองค์กรรู้สึกได้รับความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร มีการพูดถึงองค์กรในทางบวก ซึ่งจะให้บุคคลภายนอกอยากเข้ามาทำงาน ร่วมกับองค์กรของเรา

นโยบายสำหรับพนักงานที่มีช่วงอายุการทำงาน 1 – 3 ปี ทางบริษัทฯ ต้องการรักษาพนักงานเหล่านี้ไว้ และควรมีนโยบายเฉพาะด้านสำหรับพนักงานกลุ่มนี้ อาทิ เช่น ด้านโอกาส ควรให้พนักงานทุกคนที่ทำงานกับบริษัท มีโอกาสในการที่จะได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่ง เท่าเทียมกัน หากพนักงานท่านไหนมีความสามารถ บริษัทฯต้องสนับสนุนให้เขาแสดงออก ถึงผลงานดังกล่าว อาทิเช่น การเป็นผู้นำในการฝึกสอนพนักงานในการเรียนรู้ทักษะการทำงานโดยได้รับค่าตอบแทนพิเศษจากบริษัทฯ และยังสามารถแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้ รวมถึงมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารในแต่ละระดับ เพื่อให้พนักงานเหล่านั้นได้รับการยอมรับนับถือในองค์กร และด้านรางวัลควรและคุณภาพชีวิต เนื่องจากพนักงานกลุ่มนี้ ทำงานกับบริษัทฯมานาน ดังนั้นทางบริษัทฯ ควรจัดรางวัลหรือสวัสดิการพิเศษ อาทิเช่น พนักงานที่ทำงานกับบริษัทฯ ตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป จะได้รับเงินค่าประสบการณ์เพิ่มขึ้นในทุกๆ ปี ช่วงสิ้นปีมีการแจกรางวัลพิเศษแก่บุคลากรดีเด่น อาจจะเป็นในรูปแบบของ เช็คของขวัญ ทองรูปพรรณ เพิ่มขึ้นตามอายุงาน โดยแบ่งเป็นช่วงอายุงาน 3 ปี 5 ปี 7 ปี และ 10 ปี เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการจัดให้มีกองทุนเงินกู้ยืมฉุกเฉิน แก่พนักงานที่ทำงานตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป ในกรณีที่มีความเดือดร้อนจากอุบัติเหตุ คนในครอบครัวเจ็บป่วยกะทันหัน โดยจะจัดให้มีการกู้ยืมเงินแบบไม่คิดดอกเบี้ย และผ่อนชำระคืนให้แก่บริษัทฯ ภายใน 3-6 เดือน เป็นต้น เพื่อบรรเทาความเดือดร้อนให้แก่พนักงาน

## บรรณานุกรม

- กีรติกร บุญส่ง. (2561). ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในกลุ่มธุรกิจเฟอร์นิเจอร์. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 1(2), 180–193.
- เกียรติพงษ์ มูลโพธิ์. (2555). *ความพึงพอใจของผู้เข้าพื้นที่ต่อส่วนประสมการตลาดบริการของศูนย์การค้าเซ็นทรัลพลาซ่า เชียงใหม่แอร์พอร์ต* (การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- ชลภัศรณ ศรีวิจิตรภรณ์, และประสพชัย พสุนนท์. (2558). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานแผนกห่วงโซ่อุปทาน: กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร. *Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and arts)*, 8(1), 185-200.
- เพ็ญญา บัวพา (2558). *ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทฮานาไมโครอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) สาขาลำพูน* (การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- มนตรี ศรีราชพัฒน์, และศรัณยา เลิศพุทธิรักษ์. (2561). รูปแบบอิทธิพลความผูกพันของพนักงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพทางการเงิน กลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศไทย. *วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร*, 38(6), 49–70.
- Aon Hewitt. (2015). *Aon Hewitt's Model of Employee Engagement*. Retrieved from <https://www.asia.aonhumancapital.com/home/resources/thought-leadership/aon-model-of-employee-engagement>
- Havitz, M. E., Twynam, G. D., DeLorenzo, J. M. (1991). Importance-Performance Analysis As a Staff Evaluation Tool. *Journal of Park And Recreation Administration*, 9(1):43-54.