



## Human Resource Management and Organizational Commitment of Military Officers in the 151st Infantry Regiment, Narathiwat Province

Jakkpong Amnouychai<sup>1</sup> and Ibrahim Sareemasae<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Graduate Student, Master of Management Program in Public and Private Management Innovation,  
Faculty of Management, Princess of Narathiwat University, Thailand

<sup>2</sup> Ph.D., Faculty of Management, Princess of Narathiwat University, Thailand

<sup>1</sup> Jakkpongam53@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-9874-3030>

<sup>2</sup> Ibrahimpnu@gmail.com, , ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-9388-4587>

Received 11/05/2024

Revised 24/05/2024

Accepted 12/07/2024

### Abstract

**Background and Aims:** Effective Human Resource Management that fosters employee engagement in military regiments holds immense significance for overall Human Resource Management, positively impacting the organization, personnel, and society as a whole. This Article aimed to study (1) The level of human resource management of military officials in the 151st Infantry Regiment, Narathiwat Province. (2) The level of engagement of military officials in the 151st Infantry Regiment, Narathiwat Province. (3) Human resource management that affects the engagement of military officials in the 151st Infantry Regiment, Narathiwat Province. (4) The influence of variables affecting the engagement of military officials in the 151st Infantry Regiment, Narathiwat Province.

**Methodology:** The sample group There are 300 personnel within the 151st Infantry Regiment, Narathiwat Province, using the Simple Non-proportional Sampling method by using the names of personnel within the 151st Infantry Regiment to draw lots. The tool There are 3 types used in the research: 1) a general information questionnaire of respondents, 2) a questionnaire on human resource management, 3) a questionnaire on information about organizational commitment of military officials in the 151st Infantry Regiment. Data were analyzed using Inferential statistics Multiple regression analysis (Stepwise Multiple regression analysis) to find the relationship between independent variables and dependent variables, percentages, primary variable equations.

**Results:** In the case of quantitative research The research results found that 1) Human resource management level All have a positive relationship with organizational commitment of military officials in





the 151st Infantry Regiment, Narathiwat Province. 2) Relationship between human resource management strategies With the commitment to the organization of military officials in the 151st Infantry Regiment, Narathiwat Province There is a positive relationship with organizational commitment. 3) Human resource management that affects the engagement of military officials in the 151st Infantry Regiment, Narathiwat Province. It is an important factor affecting personnel's commitment to the organization. 4.) The influence of human resource management strategies has the greatest effect on the engagement of military officials.

**Conclusion:** The results of the research found that the variables with organizational commitment of military officials in the 151st Infantry Regiment, Narathiwat Province overall with statistical significance at the .05 level include training and development with the coefficient equal to 0.251 and in the awarding and salary consideration area the coefficient is equal to 0.251 and the performance evaluation aspect and the recruitment and selection aspect have coefficients equal to 0.246 and 0.223, respectively, which means Training and development, performance evaluation, reward and salary consideration, and recruitment and selection are factors that determine civil servants' commitment to the organization. Soldiers in the Infantry Regiment 151 Narathiwat Province

**Keywords:** Human Resource Management; Organizational Commitment; Military Personnel.





## การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส

จักรพงษ์ อำนวยชัย<sup>1</sup> และ ฮีรอนิม สารีมาแซ<sup>2</sup>

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์

<sup>2</sup> อาจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์

### บทคัดย่อ

ภูมิหลังและวัตถุประสงค์: การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส มีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวม อย่างมาก ส่งผลดีต่อองค์กร บุคลากร และสังคมโดยรวม บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส (2) ระดับการมีส่วนร่วมของข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส (3) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส (4) อิทธิพลของตัวแปรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส

ระเบียบวิธีการวิจัย: รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างการวิจัย คือกำลังพลภายในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส จำนวน 300 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายแบบไม่เป็นสัดส่วน (Simple Non-proportional Sampling) เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ สถิติเชิงอนุมาน การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Stepwise Multiple regression analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ร้อยละ สมการตัวแปรต้น

ผลการวิจัย: (1) ตัวแปรที่มีความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา โดยมีสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.251 ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการทหารเฉลี่ยเพิ่มขึ้น 0.159 หน่วย ความแปรปรวนของตัวแปรตาม ได้ 37.7% และด้านการให้รางวัลและการพิจารณาขั้น เงินเดือน มีสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.251 ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการทหารเฉลี่ยเพิ่มขึ้น 0.137 หน่วย ความแปรปรวนของตัวแปรตาม ได้ 17.9% และ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.246 ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการทหารเฉลี่ยเพิ่มขึ้น 0.155 หน่วย ความแปรปรวนของตัวแปรตาม ได้ 13.9% และด้านการสรรหาและคัดเลือก มีสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.223 ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการทหารเฉลี่ยเพิ่มขึ้น 0.117 หน่วย ความแปรปรวนของตัวแปรตาม ได้ 18.5% ตามลำดับ ซึ่งหมายความว่า ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการ



ประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการให้รางวัลและการพิจารณาขึ้น เงินเดือน และด้านการสรรหาและคัดเลือก เป็น ปัจจัยที่กำหนดความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส

**สรุปผล:** ผลวิจัยพบว่า ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของ ข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส 2) ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากร มนุษย์ กับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส มีความสัมพันธ์เชิง บวกกับความผูกพันต่อองค์กร 3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันของข้าราชการทหารในกรม ทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร 4) อิทธิพลของ กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความผูกพันของข้าราชการทหารในระดับมากที่สุด

**คำสำคัญ :** การบริหารทรัพยากรมนุษย์; ความผูกพันต่อองค์กร; ข้าราชการทหาร

## บทนำ

ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และระบบราชการที่ยังไม่มีการพัฒนาให้ทันกับ ยุคสมัย จึงมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานในหลาย ๆ มิติเพื่อให้ทันกับยุคสมัยที่มีฐานปัจจัยมาจากการเมือง สังคม เทคโนโลยี และเศรษฐกิจที่มีการขับเคลื่อนหรือเดินตามความก้าวหน้าของโลก ดังนั้นทรัพยากรมนุษย์รวมถึง เทคโนโลยีที่นำมาใช้ต้องมีการพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ระบบงาน ในการดำเนินงานของข้าราชการเกิดความสอดคล้องกับหน้าที่การงานของเจ้าหน้าที่ตามตำแหน่งในแต่ละส่วน การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องสอดคล้องกับหน้าที่ สามารถหวังผลหรือทำภารกิจให้บรรลุ เป้าหมายองค์กร ที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงพร้อมสามารถเผชิญหน้ากับสถานการณ์ซับซ้อน ในการ แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นได้อย่างทันทั่วทั้งที่ โดยการบริหารงานของระบบราชการในหลายส่วน จึงได้รับ ผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม ที่อยู่ภายใต้บริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจึงจำเป็นต้องก้าวให้ทันกระแส โลกาภิวัตน์ ที่อาจมีผลต่อศักยภาพของเจ้าหน้าที่ และสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร วัฒนธรรม ความผูกพันต่อองค์กร ทั้งภายในภายนอกองค์กรและประเทศอย่างมาก เพื่อให้เกิดการบริหารที่ยั่งยืนจึงจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนา บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารงานอย่างจริงจังในงานของหน่วยอย่างต่อเนื่อง (จุฑามาศ เจริญสุข และกฤษฎา มุขัมหมัด, 2564)

วงการราชการยุคปัจจุบันให้ความสนใจกับความผูกพันต่อองค์กรและทรัพยากรในหน่วยงานราชการเป็น อย่างมาก เนื่องจากเป็นหัวใจสำคัญอีกประการหนึ่งของความสำเร็จหรือความล้มเหลวของหน่วยงาน นอกจากนี้ จะต้องมียุทธศาสตร์ประสพการณ์และความรู้ความสามารถในการทำงาน ความรักในองค์กร ตามภาระหน้าที่หรือ อำนาจหน้าที่ ควรต้องมีการบริหารงานทรัพยากรที่เหมาะสมสอดคล้องกับงาน จะส่งผลต่อความผูกพันและ ประสิทธิภาพการทำงาน การปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นทั้งในองค์กรนอกองค์กร ทั้งยังเป็นภาพลักษณ์ที่สำคัญของ หน่วยงานอีกด้วย อย่างไรก็ตาม หากขาดคุณลักษณะที่จำเป็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหลายประการแล้ว นั้น จะทำให้การดำเนินงานที่เจริญก้าวหน้า ทันกับวิทยาการสมัยใหม่ ที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

เกิดการล่าช้าและไม่ตอบสนองงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นที่จะต้องมีการ เรียนรู้ ฝึกฝน และพัฒนา แม้บางคุณลักษณะของตัวบุคคลที่อาจจะต้องใช้เวลาพัฒนาได้ไม่ง่าย ความสำคัญของบุคลากรในองค์กร และการหล่อหลอมการทำงานเป็นทีม บุคลิกภาพที่พึงประสงค์ของหน่วยงานในตำแหน่งหน้าที่ และการพัฒนาของทรัพยากรมนุษย์ ที่จะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานหรือการบริหารที่ดีอย่างยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2563)

กรมกำลังทหารบก (2566) งานราชการในห้วงที่ผ่านมามีกำลังพลขอปรับย้ายกลับภูมิลำเนาด้วยเหตุผลเพื่อไปรักษาตัว เนื่องจากได้รับบาดเจ็บซึ่งต้องได้รับการดูแลอย่างใกล้ชิดจากบุคคลในครอบครัว หรือที่ไปดูแลครอบครัว เช่น บุกการี สามี่ ภรรยา หรือบุตร และ เมื่อแรกบรรจุเข้ารับราชการไม่สามารถเลือกรับราชการในหน่วยซึ่งมีที่ตั้งอยู่ในภูมิลำเนา ปัญหาเหล่านี้ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจของข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนครราชสีมา กองการเจ้าหน้าที่ (2551) ได้ชี้แจงถึงผลที่ตามมาเมื่อมีการโอนย้ายที่ทำให้เกิดผลกระทบกับการขับเคลื่อนขององค์กรในหลายๆ ด้าน ทั้งเรื่องประสิทธิภาพของงาน กระบวนการทำงานหยุดชะงัก และการขาดอัตรากำลังในการทำงาน เนื่องจากบุคลากรใหม่อาจไม่สามารถทดแทนบุคลากรเก่าได้ทันทีเพราะต้องผ่านกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนทักษะการทำงาน เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ หมายความว่าองค์กรต้องสูญเสียเวลาและงบประมาณในการสรรหาบุคลากรเข้ามาใหม่ ประกอบกับ สุริยา ฉิมพาลี (2563) ที่ได้ศึกษาและค้นพบว่ากำลังพลที่เพิ่งจบใหม่เข้ารับราชการ ยังขาดความรู้ ประสบการณ์ และความรับผิดชอบในการทำงานหรือการปฏิบัติภารกิจ ทำให้องค์กรประสบปัญหา จึงให้แนวทางในการตรวจสอบและพิจารณาการปฏิบัติที่ชัดเจนในการช่วยเหลือบุคลากร และเป็น การเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ที่ยังยึดถือหลักการรักษายอดบุคลากร และการบรรจุคนให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมเกิดประสิทธิภาพ ญัฐวุฒิ จันทน์ประเสริฐ (2564) กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการขอย้ายของกำลังพลระดับกองพันหรือเทียบเท่าว่าปัจจัยที่มีผลต่อการขอย้าย คือความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน โอกาสในการก้าวหน้า และระบบการทำงาน เพราะทหารราบที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง มีโอกาสน้อยที่จะขอย้ายหน่วย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2562) ยังได้ระบุด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในหมวดที่ 5 ว่าควรมีนโยบายและระบบการจัดการด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพตอบสนองยุทธศาสตร์องค์กร สร้างความพึงพอใจ และสร้างแรงจูงใจ โดยมีระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ที่มีการสร้างวัฒนธรรมที่ดี และมีระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ก้าวทันเทคโนโลยี แก้ไขปัญหาแบบร่วมมือ และมีจริยธรรม ซึ่งจะทำให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร องค์กรใส่ใจดูแลเป็นอย่างดี ทำให้บุคลากรอยากร่วมงานในระยะยาว และเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรในที่สุด (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2563)

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ถึงความเป็นมาและความสำคัญในปัญหา ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนครราชสีมา เพื่อให้เป็นฐานข้อมูลสำหรับผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร ให้บุคลากรมีความรักความห่วงใย เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และพึงพอใจใน

องค์กร โดยการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถ การแก้ไขปัญหา และการวางแผนการดำเนินงานในอนาคตที่จะเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรให้มีศักยภาพ มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน ตามหลักธรรมาภิบาล โดยจะต้องตอบสนองกับนโยบาย ความต้องการของบุคลากร และองค์กรในการปฏิบัติงานต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส
2. เพื่อศึกษาระดับความผูกพันของข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส
3. เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันของข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส
4. เพื่อศึกษาอิทธิพลของตัวแปรที่ส่งผลต่อความผูกพันของข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส

### การทบทวนวรรณกรรม

#### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร พบว่ากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน 4 ด้านหลัก มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรโดยประกอบไปด้วย 1) ด้านการสรรหาคัดเลือกกระบวนการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และตรงกับความต้องการของงาน ส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจและรู้สึกท้าทาย เกิดความผูกพันต่อองค์กร 2) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา การเน้นการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติ การส่งเสริมให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอก ช่วยพัฒนาทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ ส่งผลให้พนักงานมีความมั่นใจและพร้อมที่จะพัฒนาตนเองเพื่อองค์กร 3) ด้านการจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทน และผลประโยชน์ การจ่ายค่าจ้างที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความรับผิดชอบ ช่วยให้พนักงานรู้สึกคุ้มค่า มั่นคง และเกิดความผูกพันต่อองค์กร 4) แรงงานสัมพันธ์ การส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้าและพนักงาน การจัดกิจกรรมสัมพันธ์ต่าง ๆ ช่วยให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เกิดความจงรักภักดี และมีความตั้งใจที่จะอุทิศตนเพื่อองค์กร อัจฉิมา เสนานิवास และ ธมยันตี ประยูรพันธ์ (2566) และ กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ และ ปริญญ์ ศุภรีเชตร (2564) กล่าวถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ว่ากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน ประกอบด้วย การพัฒนาและฝึกอบรม การสรรหาและคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ความเสมอภาคและความหลากหลาย การมีส่วนร่วมในองค์กร การสร้างเครือข่ายมนุษย์ การหมุนเวียนทรัพยากรมนุษย์ การปรักรหาหรือและความโปร่งใสบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ช่วยให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจ ทำหาย มั่นคง และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ส่งผลต่อแรงจูงใจ ประสิทธิภาพการทำงาน และความตั้งใจที่จะทำงานกับองค์กรในระยะยาว



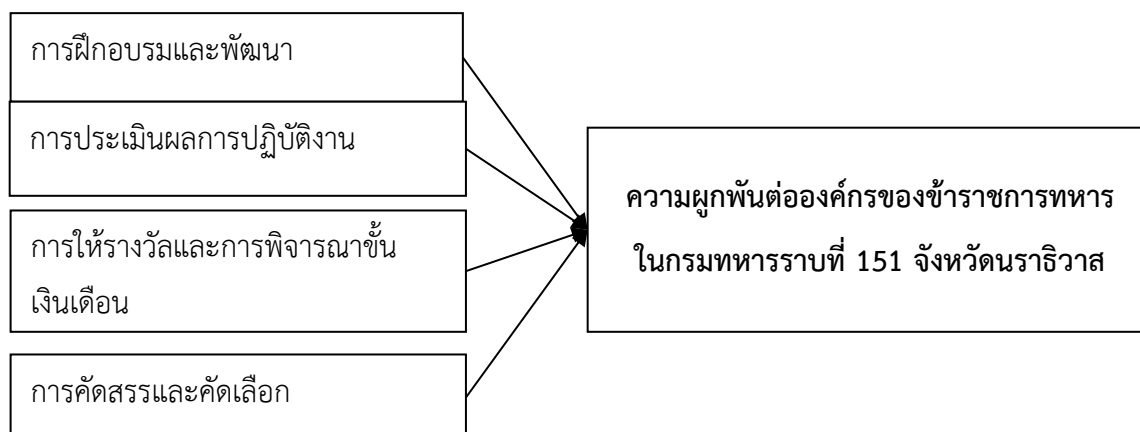
ปรณเกียรติ นิจุสุข (2566) กล่าวถึง ความผูกพันต่อองค์กร หรือแนวโน้มที่บุคคลจะคงไว้ซึ่งความสม่ำเสมอของพฤติกรรมจากการรับรู้ถึงผลประโยชน์ของการลงทุน เป็นสภาวะทางจิตวิทยาที่สะท้อนถึงความสัมพันธ์ของบุคลากรกับองค์กรในรูปแบบของการลงทุนหรือ“Side Bet” ทั้งในรูปแบบของเวลา แรงกายแรงใจ สติปัญญา ตลอดจนการเสียโอกาสบางอย่างไปหากต้องออกจากองค์กร และมีองค์ประกอบสำคัญในด้านความผูกพันต่อองค์กรได้แก่

1. ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร
2. ด้านความเชื่อมั่นในการยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร
3. ด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร

ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรในเชิงบวก กลยุทธ์ทั้ง 4 ด้านได้แก่ ด้านการสรรหาและคัดเลือก ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการจ่ายเงินเดือนและสวัสดิการ เป็นกุญแจสำคัญในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาศักยภาพ และรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้กับองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน และความผูกพันต่อองค์กร ใน ด้านความเชื่อยอมรับเป้าหมายองค์กร ด้านความเต็มใจทุ่มเทเพื่อองค์กร และ ด้านความปรารถนาในการเป็นสมาชิกองค์กร จะสร้างความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์และพันธกิจ พนักงานที่มีความผูกพันสูง พร้อมมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ความสอดคล้องค่านิยม รู้สึกว่าองค์กรมีวัฒนธรรมที่ดี และปฏิบัติต่อพนักงานอย่างยุติธรรม ทำให้พนักงานเกิดความทุ่มเท เสียสละ อดทน สามารถทำงานภายใต้แรงกดดัน และเผชิญกับปัญหาอุปสรรคได้ พร้อมเกิดความภาคภูมิใจและความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป

## กรอบแนวคิดการวิจัย

### การบริหารทรัพยากรมนุษย์



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## ระเบียบวิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประเภทการวิจัยเชิงสำรวจ มุ่งเน้นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมาน การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ร้อยละ สมการตัวแปรต้น ตัวแปรตามและทดสอบสมมติฐาน

**ประชากร และขนาดกลุ่มตัวอย่าง:** ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ กำลังพลในระดับชั้นนายทหารสัญญาบัตรและนายทหารชั้นประทวนภายในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 300 คน โดยใช้ตารางเทียบหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970) แยกออกมาเป็นกลุ่มตัวอย่างได้ จำนวน 217 คน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายแบบไม่เป็นสัดส่วน (Simple Non-proportional Sampling) โดยใช้รายชื่อของกำลังพลภายในกรมทหารราบที่ 151 นำมาจับฉลาก ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวน  $217 \times 20\% = 260$  คน (กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ และ ปริญญ์ ศุภกรีเชตร, 2564) เพื่อการป้องกันการลงข้อมูลไม่ครบถ้วนหรือตกหล่นจากการตอบแบบสอบถามผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวน 300 คน

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย:** เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามของการบริหารทรัพยากรมนุษย์และแบบสอบถามของความผูกพันต่อองค์กรของกำลังพลในระดับชั้นนายทหารสัญญาบัตรและนายทหารชั้นประทวนภายในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส จำนวน 1 ฉบับ โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 แบบสอบถามหาระดับความคิดเห็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตอนที่ 3 แบบสอบถามหาระดับความคิดเห็นของความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 นำแบบสอบถามมาหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์ โดยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าคุณภาพของเครื่องมือ โดยผลการตรวจสอบสรุปค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม อยู่ที่ 0.9 ถือว่าแบบสอบถามนี้มีความเชื่อถือได้สามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจริงเพื่อการวิจัยได้ต่อไป

**การวิเคราะห์ข้อมูล:** ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล(ข้อมูลทั่วไป)โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (percentage) และวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการให้รางวัลและพิจารณาให้เงินเดือน ด้านการสรรหาและคัดเลือก และความผูกพันต่อองค์กร ด้วยวิธีหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ใช้สถิติเชิงอนุมาน การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Stepwise Multiple regression analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ร้อยละ สมการตัวแปรต้น ตัวแปรตามและทดสอบสมมติฐาน





## ผลการวิจัย

1. ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส พบว่าระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ด้าน มีความสัมพันธ์เชิงบวก กับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 และส่วนเบี่ยงเบน(S.D.) เท่ากับ 0.44 ด้านการให้รางวัลและการพิจารณาขึ้นเงินเดือน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 และส่วนเบี่ยงเบน(S.D.) เท่ากับ 0.49 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 และส่วนเบี่ยงเบน(S.D.) เท่ากับ 0.44 ด้านการสรรหาและคัดเลือก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 และส่วนเบี่ยงเบน(S.D.) เท่ากับ 0.56 ทั้ง 4 ด้าน ล้วนมี ผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของข้าราชการทหาร ในระดับมาก สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยคำนวณหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความคิดเห็น
การการฝึกอบรมและพัฒนา	4.38	0.44	มากที่สุด
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.32	0.44	มากที่สุด
การให้รางวัลและการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือน	4.33	0.49	มากที่สุด
การสรรหาและคัดเลือก	4.25	0.56	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.33	0.41	มากที่สุด

2. ระดับความผูกพันของข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส พบว่า ข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับมาก ทั้ง 4 ด้าน ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลต่อความผูกพัน ทั้ง 3 ด้าน ของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณารายข้อย่อย พบว่า ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทเพื่อองค์กร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ที่ 4.57 และส่วนเบี่ยงเบน(S.D.) เท่ากับ 0.33 รองลงมา ด้านความเชื่อและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมองค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.54 และส่วนเบี่ยงเบน(S.D.) เท่ากับ 0.32 และ ด้านความปรารถนาในการดำรงความเป็นสมาชิกองค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.53 และส่วนเบี่ยงเบน(S.D.) เท่ากับ 0.36 ตามลำดับ

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันของข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส โดยคำนวณหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)

ความผูกพันของข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความ คิดเห็น
ด้านความปรารถนาในการดำรงความเป็นสมาชิกองค์กร	4.53	0.36	มากที่สุด
ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทเพื่อองค์กร	4.57	0.33	มากที่สุด
ด้านความเชื่อและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมองค์กร	4.54	0.32	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.33	0.41	มากที่สุด

3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันของข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส พบว่า ปัจจัยด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันของข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ดังนี้ 1.การฝึกอบรมและพัฒนา ส่งผลต่อความผูกพันในระดับมากที่สุด ที่ชี้ว่า การฝึกอบรมช่วยเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และศักยภาพ ส่งผลต่อความพึงพอใจ ความท้าทาย และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร 2.การประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อความผูกพันในระดับมากที่สุด ที่ชี้ว่า การประเมินผลช่วยให้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน ได้รับคำติชม ส่งผลต่อแรงจูงใจ พัฒนาตนเอง และความมั่นคงในงาน 3.การให้รางวัลและการพิจารณาขั้น เงินเดือน ส่งผลต่อความผูกพันในระดับมากที่สุด ที่ชี้ว่า การให้รางวัลเป็นการตอบแทนผลงาน มอบความคุ้มค่า และความมั่นคง ส่งผลต่อความพึงพอใจ ความภาคภูมิใจ และความตั้งใจทำงาน 4.การสรรหาและคัดเลือก ส่งผลต่อความผูกพันในระดับปานกลาง ที่ชี้ว่า การสรรหาคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพ เหมาะสมกับงาน ส่งผลต่อความสามัคคี ความสัมพันธ์ และบรรยากาศการทำงานที่ดี

4. อิทธิพลของตัวแปรที่ส่งผลต่อความผูกพันของข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส พบว่า กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ด้าน ที่ศึกษา คือ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการให้รางวัลและการพิจารณาขั้น เงินเดือน และด้านการสรรหาและคัดเลือก ล้วนส่งผลต่อความผูกพันของข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส ในระดับมากที่สุด โดยแต่ละกลยุทธ์มีรายละเอียดดังนี้ 1.การฝึกอบรมและพัฒนา ส่งผลต่อความผูกพันในระดับมากที่สุด ช่วยให้ข้าราชการทหารมีความรู้ ทักษะ และศักยภาพในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อความพึงพอใจ ความท้าทาย และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร 2.การประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อความผูกพันในระดับมากที่สุด ช่วยให้ข้าราชการทหารทราบจุดแข็ง จุดอ่อน และได้รับคำติชม ส่งผลต่อแรงจูงใจ พัฒนาตนเอง และความมั่นคงในงาน 3.การให้รางวัลและการพิจารณาขั้น เงินเดือน ส่งผลต่อความผูกพันในระดับปานกลาง เป็นการตอบแทนผลงาน มอบความคุ้มค่า และความมั่นคง ส่งผลต่อความพึงพอใจ ความภาคภูมิใจ และความตั้งใจทำงานกับองค์กร 4.การสรรหาและคัดเลือก

ส่งผลต่อความผูกพันในระดับปานกลาง ช่วยให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพ เหมาะสมกับงาน ส่งผลต่อความสามัคคี ความสัมพันธ์ และบรรยากาศการทำงานที่ดี

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องสมมติฐาน

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานของการวิจัยไว้ ดังนี้ การทดสอบสมมติฐานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการให้รางวัลและการพิจารณาขึ้นเงินเดือน ด้านการสรรหาและคัดเลือก ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส (Y) โดยวิเคราะห์การเปรียบเทียบและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา คือ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ( $X_1$ ) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ( $X_2$ ) ด้านการให้รางวัลและการพิจารณาขึ้นเงินเดือน ( $X_3$ ) และ ด้านการสรรหาและคัดเลือก ( $X_4$ ) โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression) ดังต่อไปนี้

**ตารางที่ 3** การทดสอบสมมติฐานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ( $X_1$ ) ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส

ตัวพยากรณ์	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3.453	0.159		21.759	0.000
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ( $X_1$ )	0.251	0.036	0.377	6.961	0.000

$R^2 = 0.377$  , S.E = 0.159

\*\*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส (Y) ในด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ( $X_1$ ) ตัวแปรนี้ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส โดยภาพรวมการเบี่ยงเบนมีค่าอยู่ที่ 0.159  $R^2 = 0.377$  ในงานวิจัยนี้ ค่า Beta ของตัวแปร การฝึกอบรมและพัฒนา ( $X_1$ ) เท่ากับ 0.159 หมายความว่า การเพิ่มขึ้น 1 หน่วยของคะแนน การฝึกอบรมและพัฒนา จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการทหารเฉลี่ยเพิ่มขึ้น 0.159 หน่วย และค่า R-squared ของโมเดลนี้เท่ากับ 0.377 หมายความว่า ตัวแปรอิสระทั้งหมด ( $X_1$ ) ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตาม (Y) ได้ 37.7% โดยนักวิจัย

เลือกใช้การวิเคราะห์ถดถอยแบบคัดเลือกตัวแปรแบบก้าวหน้า (Stepwise Regression) เพื่อจะคัดเลือกตัวแปรที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ละตัวเข้าสู่โมเดล ช่วยให้ตีความง่ายขึ้น และลดปัญหา Multicollinearity เพิ่มความแม่นยำ ช่วยให้โมเดลมีประสิทธิภาพมากขึ้น

**ตารางที่ 4** การทดสอบสมมติฐานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ( $X_2$ ) ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส

ตัวพยากรณ์	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3.487	0.155		22.444	0.000
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ( $X_2$ )	0.246	0.036	0.373	6.890	0.000

$R^2 = 0.139$  ,  $S.E = 0.155$

**\*\*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05**

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส ( $Y$ ) ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ( $X_2$ ) ตัวแปรนี้ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส โดยภาพรวมการเบี่ยงเบนมีค่าอยู่ที่ 0.155  $R^2 = 0.139$  ในงานวิจัยนี้ ค่า Beta ของตัวแปร การประเมินผลการปฏิบัติงาน ( $X_2$ ) เท่ากับ 0.155 หมายความว่า การเพิ่มขึ้น 1 หน่วยของคะแนน การฝึกอบรมและพัฒนา จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการทหารเฉลี่ยเพิ่มขึ้น 0.155 หน่วย และค่า R-squared ของโมเดลนี้เท่ากับ 0.139 หมายความว่า ตัวแปรอิสระทั้งหมด ( $X_2$ ) ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตาม ( $Y$ ) ได้ 13.9% โดยนักวิจัยเลือกใช้การวิเคราะห์ถดถอยแบบคัดเลือกตัวแปรแบบก้าวหน้า (Stepwise Regression) เพื่อจะคัดเลือกตัวแปรที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ละตัวเข้าสู่โมเดล ช่วยให้ตีความง่ายขึ้น และลดปัญหา Multicollinearity เพิ่มความแม่นยำ ช่วยให้โมเดลมีประสิทธิภาพมากขึ้น



**ตารางที่ 5** การทดสอบสมมติฐานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการให้รางวัลและการพิจารณาขึ้นเงินเดือน ( $X_3$ ) ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส

ตัวพยากรณ์	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3.462	0.137		25.189	0.000
ด้านการให้รางวัลและการพิจารณาขึ้น เงินเดือน ( $X_3$ )	0.251	0.031	0.423	7.984	0.000

$R^2 = 0.179$  , S.E = 0.137, \*\*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส พบว่า ตัวแปรส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส ( $Y$ ) ในด้านการให้รางวัลและการพิจารณาขึ้นเงินเดือน ( $X_3$ ) ตัวแปรนี้ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส โดยภาพรวมการเบี่ยงเบนมีค่าอยู่ที่ 0.137  $R^2 = 0.179$  ในงานวิจัยนี้ ค่า Beta ของตัวแปร ด้านการให้รางวัลและการพิจารณาขึ้น ( $X_3$ ) เท่ากับ 0.137 หมายความว่า การเพิ่มขึ้น 1 หน่วยของคะแนน การฝึกอบรมและพัฒนา จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการทหารเฉลี่ยเพิ่มขึ้น 0.137 หน่วย และค่า R-squared ของโมเดลนี้เท่ากับ 0.179 หมายความว่า ตัวแปรอิสระทั้งหมด ( $X_3$ ) ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตาม ( $Y$ ) ได้ 17.9% โดยนักวิจัยเลือกใช้การวิเคราะห์ถดถอยแบบคัดเลือกตัวแปรแบบก้าวหน้า (Stepwise Regression) เพื่อจะคัดเลือกตัวแปรที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ละตัวเข้าสู่โมเดล ช่วยให้ตีความง่ายขึ้น และลดปัญหา Multicollinearity เพิ่มความแม่นยำ ช่วยให้โมเดลมีประสิทธิภาพมากขึ้น

**ตารางที่ 6** การทดสอบสมมติฐานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและคัดเลือก ( $X_4$ ) ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส

ตัวพยากรณ์	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3.605	0.117		30.764	0.000
ด้านการสรรหาและคัดเลือก ( $X_4$ )	0.223	0.027	0.430	8.150	0.000

$R^2 = 0.185$  , S.E = 0.027, \*\*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส (Y) ได้แก่ ด้านการสรรหาและคัดเลือก ( $X_4$ ) ตัวแปรนี้ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส โดยภาพรวมการเบี่ยงเบนมีค่าอยู่ที่ 0.117  $R^2 = 0.185$  ในงานวิจัยนี้ ค่า Beta ของตัวแปร ด้านการสรรหาและคัดเลือก ( $X_4$ ) เท่ากับ 0.117 หมายความว่า การเพิ่มขึ้น 1 หน่วยของคะแนน การฝึกอบรมและพัฒนา จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการทหารเฉลี่ยเพิ่มขึ้น 0.117 หน่วย และค่า R-squared ของโมเดลนี้เท่ากับ 0.185 หมายความว่า ตัวแปรอิสระทั้งหมด ( $X_4$ ) ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตาม (Y) ได้ 18.5% โดยนักวิจัยเลือกใช้การวิเคราะห์ถดถอยแบบคัดเลือกตัวแปรแบบก้าวหน้า (Stepwise Regression) เพื่อจะคัดเลือกตัวแปรที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ละตัวเข้าสู่โมเดล ช่วยให้ง่ายขึ้น และลดปัญหา Multicollinearity เพิ่มความแม่นยำ ช่วยให้โมเดลมีประสิทธิภาพมากขึ้น

### ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

ผลการศึกษา พบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส โดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการให้รางวัลและการพิจารณาขั้นเงินเดือน โดยมีสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.251 และ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการสรรหาและคัดเลือกโดยมีสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.246 และ 0.223 ตามลำดับ ซึ่งหมายความว่า ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการให้รางวัลและการพิจารณาขั้นเงินเดือน และ ด้านการสรรหาและคัดเลือก เป็นปัจจัยที่กำหนดความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส

### อภิปรายผล

การวิเคราะห์จากการศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส สามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

1. ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส โดยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับที่ต่ำมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา ด้านการให้รางวัลและการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และด้านการสรรหาและคัดเลือก มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ตามลำดับ ล้วนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อ



องค์กรของข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส ส่งผลดีต่อการบริหารและองค์กรอย่างมาก โดยส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ขวัญกำลังใจ แรงจูงใจ ผลงาน ความภาคภูมิใจ และภาพลักษณ์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ พิศาว สุจริตพันธ์ และเพ็ญศรี ฉิรินัง (2565) ที่กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมพัฒนาและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในองค์กรภาคเอกชน พบว่า การฝึกอบรมพัฒนาส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในระดับปานกลางถึงมาก สอดคล้องกับผลงานวิจัยที่พบว่า กรมทหารราบที่ 151 มีการจัดฝึกอบรมพัฒนาข้าราชการทหารอย่างต่อเนื่อง และข้าราชการทหารมีความพึงพอใจกับการฝึกอบรมพัฒนา และ ชัชชัย สุวรรณรัตน์ (2564) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการให้รางวัลกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในองค์กรภาคเอกชน พบว่า ระบบการให้รางวัลส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในระดับปานกลางถึงมาก สอดคล้องกับผลงานวิจัยที่พบว่า กรมทหารราบที่ 151 มีการให้รางวัลแก่ข้าราชการทหารที่ปฏิบัติงานดี มีผลงาน และพิจารณาขึ้นเงินเดือนตามเกณฑ์ที่กำหนด และข้าราชการทหารมีความพึงพอใจกับการให้รางวัล รู้สึกได้รับการตอบแทนที่คุ้มค่า รู้สึกภาคภูมิใจ และมีความตั้งใจที่จะทำงานกับองค์กร

2. ระดับความผูกพันของข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ทำให้ข้าราชการทหารที่มีความรู้ ทักษะ และศักยภาพในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อความพึงพอใจ ความท้าทาย และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ช่วยให้ข้าราชการทหารทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน และได้รับคำติชมที่เป็นประโยชน์ ส่งผลต่อแรงจูงใจ พัฒนาตนเอง และความมั่นคงในการทำงาน การให้รางวัลและการพิจารณาขึ้นเงินเดือน เป็นการตอบแทนผลงาน มอบความคุ้มค่า และความมั่นคง ส่งผลต่อความพึงพอใจ ความภาคภูมิใจ และความตั้งใจที่จะทำงานกับองค์กร การสรรหาและคัดเลือก ช่วยให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ เหมาะสมกับตำแหน่ง ส่งผลต่อความสามัคคี ความสัมพันธ์ และบรรยากาศการทำงานที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พิศาว สุจริตพันธ์ และเพ็ญศรี ฉิรินัง (2565) ที่พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน ช่วยให้ข้าราชการทหารทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน และได้รับคำติชมที่เป็นประโยชน์ ส่งผลต่อแรงจูงใจ พัฒนาตนเอง และความมั่นคงในการทำงาน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชัชชัย สุวรรณรัตน์ (2564) พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ความรู้สึกท้าทาย และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และสอดคล้องกับ วรณิศา อ่อนประสพ (2563) ที่พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยส่งผลต่อความเชื่อมั่นในองค์กร ความภูมิใจในองค์กร และความตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์กร ผลการวิจัยที่สอดคล้องกันนี้ แสดงให้เห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันของข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการให้รางวัลและ

การพิจารณาขึ้น เงินเดือน และ ด้านการสรรหาและคัดเลือก ส่งผลต่อความผูกพันของข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ช่วยพัฒนาทักษะและความรู้ให้กับข้าราชการทหาร ทำให้ข้าราชการทหารทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้สึกภูมิใจในตนเองและมีความมั่นใจในการทำงานทหารราบจุดแข็ง จุดอ่อน รู้สึกได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ช่วยจูงใจให้ข้าราชการทหารทำงานหนัก ส่งผลให้ข้าราชการทหารผูกพันกับองค์กรมากขึ้นส่งผลดีต่อประสิทธิผลขององค์กร และความมั่นคงขององค์กร

4. อิทธิพลของตัวแปรที่ส่งผลต่อความผูกพันของข้าราชการทหารในกรมทหารราบที่ 151 จังหวัดนราธิวาส การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4 ด้าน ดังนี้ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา สัมประสิทธิ์การถดถอย 0.251 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน สัมประสิทธิ์การถดถอย 0.246 ด้านการให้รางวัลและการพิจารณาขึ้น เงินเดือน สัมประสิทธิ์การถดถอย 0.223 ด้านการสรรหาและคัดเลือก สัมประสิทธิ์การถดถอย 0.223 ส่งผลต่อความผูกพันของข้าราชการทหารในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัยที่มุ่งศึกษาอิทธิพลของตัวแปรที่ส่งผลต่อความผูกพัน โดยองค์กรสามารถพัฒนากลยุทธ์เหล่านี้เพื่อส่งเสริมแรงจูงใจ ประสิทธิภาพการทำงาน และความตั้งใจที่จะทำงานกับองค์กรในระยะยาว

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาในด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด จึงเสนอแนะให้เพิ่มการมีส่วนร่วมของกำลังพล ออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรมที่ตอบสนองความต้องการของกำลังพล เช่น ทำแบบสำรวจสัมภาษณ์ กำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ ออกแบบกิจกรรมการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาระบบการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพ ในการสร้างแรงจูงใจให้กำลังพลพัฒนาทักษะ และพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการฝึกอบรม

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด จึงเสนอแนะให้เพิ่มความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นประจำ ใช้เครื่องมือประเมินผลที่หลากหลายที่เชื่อมโยงกับผลการประเมินผลกับรางวัลและการลงโทษ ให้เป็นพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งและการขึ้นเงินเดือน พร้อมกับการตรวจสอบว่าระบบการประเมินผลมีความเป็นธรรม มีความโปร่งใส และมีประสิทธิภาพ

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการให้รางวัลและพิจารณาขึ้น เงินเดือน ในด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด จึงเสนอแนะให้เชื่อมโยงเงินเดือนกับผลงานมากขึ้น ทบทวนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการตรวจสอบว่าระบบการประเมินผลมีความเป็นธรรม มีความโปร่งใส และมี



ประสิทธิภาพ โดยการกำหนดเกณฑ์การให้เงินเดือนที่ชัดเจน พร้อมกับเพิ่มโอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อสร้างความมั่นใจในระบบการให้รางวัลและการพิจารณาขึ้นเงินเดือน

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและคัดเลือก ในด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด จึงเสนอแนะให้เพิ่มความโปร่งใสด้วยการอธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับกระบวนการสรรหาและคัดเลือกให้ชัดเจน อธิบายขั้นตอนต่างๆของกระบวนการสรรหาและคัดเลือก โดยมีการสร้างช่องทางการสื่อสาร พร้อมรวบรวมข้อเสนอแนะหรือข้อความคิดเห็นจากผู้สมัครเกี่ยวกับประสบการณ์การสมัคร ในการปรับปรุงกระบวนการสรรหาและคัดเลือกให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ควรมีการใช้เครื่องมือคัดเลือกที่หลากหลายที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาและคัดเลือก จะช่วยให้ระบุจุดอ่อนและจุดแข็งของกระบวนการ

## เอกสารอ้างอิง

- กรมกำลังทหารบก. (2566). *ขออนุมัติแนวทางการปรับย้ายกำลังพลกลับภูมิลำเนาของทหารบก*. Retrieved from: <https://www.ocsc.go.th/civilservice#gsc.tab=0>
- กองการเจ้าหน้าที่. (2551). *ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 125 ตอนที่ 22 ก วันที่ 25 มกราคม 2551 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551*. Retrieved from: <https://personal.sru.ac.th/2016/08/23/royal-statute-civil-service-regulation-act-2551/>
- กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ และ ปริญญา ศุกรีเขตร. (2564). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูป. *วารสารเครือข่ายส่งเสริมการวิจัยทางมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 4(1), 1-13
- จุฑามาศ เจริญสุข และ กฤษฎา มูฮัมหมัด. (2564). สรรณะในการปฏิบัติงาน ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร : กรณีศึกษา กองบัญชาการ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนากองบัญชาการกองทัพไทย. *การประชุมวิชาการระดับชาติครั้งที่ 16 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต*, 1699-1710
- ซัชชัย สุวรรณรัตน์, สายสุนีย์ เกษม และ รมย์ชลิ ชูไทย. (2564). การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มเจนเอเรชั่นวาย. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น*, 15(1), 10-28.
- ณัฐวุฒิ จันทรประเสริฐ. (2564). ปัจจัยที่มีผลต่อการขอย้ายหน่วยของทหารราบ. *วารสารบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*, 40(4), 123 - 140
- ปกรณ์เกียรติ นิจสุข. (2566). *ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF PERSONNEL IN THE DEPARTMENT OF TOURISM. Procedia of Multidisciplinary Research*, 1(7), 1-9.
- พริตดา สุจิตพันธ์ และ เพ็ญศรี ฉิรินัง. (2565). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในบริบทระบบราชการ 4.0. *Journal of Modern Learning Development*, 7(4), 384-395.



- วรรณิศา อ่อนประสพ. (2563). การบริหารงานบุคคลที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2. วารสาร “ศึกษาศาสตร์ มมร” คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 8(1), 329–342.
- สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2560). งานระบบราชการไทยในบริบทไทยแลนด์ 4.0. Retrieved from: <https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/thai-gov-system-context-thailand-4-0.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2563). แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ. Retrieved from: [www.ocsc.go.th/civilservice](http://www.ocsc.go.th/civilservice)
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2562). การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ. Retrieved from: <https://www.opdc.go.th/content/Nzc>
- สุริยา ฉิมพาลี. (2563). การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร หน่วยโรงเรียนทหารราบ ศูนย์การทหารราบ. วารสารลวะศรี มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, 4(2), 103-114.
- อัจจิมา เสนานิवास และ ธมยันตี ประยูรพันธ์. (2566). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรสำนักงานการปฏิรูปที่ดินจังหวัด Human Resource Management Affecting on Employee’s Commitment of Provincial Land Reform Office. วารสารสหวิทยาการวิจัยและวิชาการ, 3(2), 723-738.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*. 30, 607-610, 1970.

