

# Factors Influencing the Formation of Employee Engagement: A Case Study of the Best Performance Engineering Co., Ltd.

Pirincha Samansin

<http://eprints.utcc.ac.th/id/eprint/23>

## ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท เบสท์ เพอฟอร์แมนซ์ เอ็นจิเนียริง จำกัด

พรินทร์ชา สมานสินธุ์,ภาวิณี เพชรสว่าง

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

คณะบริหารธุรกิจ,มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์ : 081-614-1102 , Email : yai\_totoo@hotmail.com

คณะบริหารธุรกิจ,มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

ถนนวิภาวดีรังสิต เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์ : 02-697-6106 , Email : ppetchsawang@yahoo.com

### บทคัดย่อ

จากความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร ทำให้สังคมในโลกปัจจุบันเป็นสังคมแห่งข่าวสารข้อมูลที่ถูกเชื่อมเข้ากันหมด ส่งผลให้การแข่งขันทางการค้าที่ทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น ทั้งในด้านนโยบายการค้าเสรี การขยายตัวของตลาดโลก การลงทุนข้ามชาติ และการเคลื่อนย้ายของปัจจัยการผลิต ดังนั้นคุณภาพของบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์จะเป็นตัวแปรที่สำคัญที่สุดในเชิงความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การธุรกิจในยุคปัจจุบันด้วยบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าที่สุดขององค์การ เพราะบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์จะทำหน้าที่ “บริหาร” ทรัพยากรอื่นๆ จนกระทั่งกลายเป็นผลผลิต การที่องค์การจะได้คนดีมีคุณภาพเข้าทำงานในองค์การจะต้องใช้ทุนทรัพย์และสูญเสียเวลาจำนวนมาก นับตั้งแต่ขั้นตอนการสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง ฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อให้เกิดความรู้ ความสามารถ ความชำนาญตลอดจนทักษะที่ดีที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น และเป็นประโยชน์ต่อการที่จะทำให้องค์การสามารถบรรลุภารกิจได้ ซึ่งกระบวนการต่างๆ เหล่านี้ล้วนเป็นการลงทุนขององค์การทั้งสิ้น

ด้วยเหตุผลการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและนักวิชาการหันมาให้ความสนใจกันมาก ด้วยเหตุผลที่สำคัญ คือ ความผูกพันต่อองค์กรมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมากต่อการลาออกจากงาน หรือการเปลี่ยนงาน การขาดงาน และการปฏิบัติงานของพนักงานที่มาและความสำคัญของปัญหา

บริษัท เบสท์ เพอฟอร์แมนซ์ เอ็นจิเนียริ่ง เป็นบริษัทคนไทยซึ่ง ประกอบธุรกิจงานบริการ สำหรับอุตสาหกรรมปิโตรเลียมในประเทศไทยมาเป็นระยะเวลามากกว่า 10 ปี และได้รับรางวัลการันตีมากมาย ถึงแม้จะเป็นบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการให้บริการเป็นที่พึงพอใจของลูกค้า แต่บริษัทต้องประสบปัญหาภายในองค์กรเรื่องการสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีเพิ่มมากขึ้น ด้วย ณ เวลานั้น องค์กรมีนโยบายการขยายธุรกิจแบบก้าวกระโดดซึ่งปัจจุบันองค์กรต้องการอัตรากำลังคนเพิ่มมากขึ้น เพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจ และในเวลาเดียวกันองค์กรจะต้องเร่งพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถเพื่อองค์กรสามารถที่จะแข่งขันและสร้างรายได้เปรียบทางด้านแรงงาน อีกทั้งจะต้องเตรียมตัวต้อนรับสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Asean Economic Community , AEC) ในปี 2558 ซึ่งมีการเปิดด่านแรงงานเสรี ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรจึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารให้ความสำคัญเป็นอย่างมากในขณะนี้ที่จะต้องเร่งฝึกอบรมและพัฒนาฝีมือแรงงานให้มีคุณภาพมากขึ้นไปกว่าเดิม

ดังนั้นปัจจัยใดที่มีอิทธิพลในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์สิ่งแวดล้อมทางปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กรก็มีส่วนทำให้ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเพิ่มมากขึ้น หรือลดได้ตลอดเวลา การสำรวจความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจึงเป็นขั้นตอนแรกที่ต้องทำการสำรวจเพื่อหาระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อองค์กรในแต่ละด้านที่คาดว่าจะปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์กรดังนั้น Engagement Survey จึงเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ช่วยให้เราได้ทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็งในการบริหารคนที่อยู่ในองค์กรได้เป็นอย่างดี ว่าปัจจัยใดที่จะต้องให้ความสำคัญ สนับสนุนให้มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอยู่ต่อไปอย่างยาวนานจากปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าวในข้างต้น จึงน่าสนใจในการศึกษาว่าความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เบสท์ เพอฟอร์แมนซ์ เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด อยู่ในระดับใด และหนทางในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรทำได้อย่างไร และศึกษาระดับความคิดเห็นทางด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพัน และระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน อันจะเป็นทิศทางในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรเพื่อให้เกิดความเป็นเลิศปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ

#### วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยลักษณะงานของพนักงาน

3. เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยประสบการณ์การทำงานของพนักงาน
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยลักษณะงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยประสบการณ์การทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

### สมมติฐานของการศึกษา

ในการศึกษาวิจัย กรณีศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานอย่าง กรณีศึกษา ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานไว้ดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันของพนักงาน มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน
2. ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะงานมีความสัมพันธ์กันกับความผูกพันต่อองค์กร
3. ปัจจัยเกี่ยวกับประสบการณ์การทำงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์กันกับความผูกพันต่อองค์กร

### ขอบเขตของการศึกษา

สำหรับส่วนที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา คือ พนักงานทุกหน่วยงานใน  
ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย มีดังต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล(Personal Characteristic) ได้แก่

1. เพศ
2. อายุ
3. ระดับการศึกษา
4. สถานภาพสมรส
5. หน่วยงาน
6. ตำแหน่งงาน
7. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน
8. รายได้

ปัจจัยด้านลักษณะงาน (Job Characteristic) ได้แก่

1. ความสำคัญของลักษณะงาน

2. ลักษณะงานที่ทำหาย
3. การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชา
4. ความเข้าใจในกระบวนการทำงาน
5. งานที่มีโอกาสติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น
6. ผลป้อนกลับของงาน
7. ความคาดหวังในโอกาสก้าวหน้า

ปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงาน (Work Experience) ได้แก่

1. ความรู้สึกว่ามีความสำคัญต่อองค์กร
2. ความมั่นคงและน่าเชื่อถือได้ขององค์กร
3. ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร
4. ความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึงพิงได้

กลุ่มที่ 2 ตัวแปรตาม ได้แก่

1. ความผูกพันต่อองค์กร

### คำนิยามศัพท์

**องค์กร** หมายถึง บริษัทที่ผู้วิจัยทำการวิจัย หัวข้อ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

**พนักงาน** หมายถึง บุคลากรทุกระดับ ทุกหน่วยงานในองค์กร

**พนักงานบหนึ่ง** หมายถึง บุคลากรที่ผ่านการศึกษางานเป็นระยะเวลา 119 วัน และได้รับการพิจารณาบรรจุเข้าเป็นพนักงานรายวันบหนึ่งโดยคิดค่าจ้างเป็นรายวันเฉพาะวันที่ทำงาน

**พนักงานนอกฝั่ง** หมายถึง บุคลากรที่ทำงานในแปลงสัมปทาน ชุดเจาะ สํารวจ และผลิตปิโตรเลียม มีลักษณะการทำงานตามสัญญาการจ้างงานที่มีความจำเป็นต้องปฏิบัติงานเป็นรายวันต่อ

**พนักงานประจำรายเดือน** หมายถึง บุคลากรที่ผ่านการศึกษางานเป็นระยะเวลา 119 วัน และได้รับการพิจารณาบรรจุเข้าเป็นพนักงานประจำรายเดือน โดยตกลงจ่ายค่าจ้างเป็นรายเดือน

**ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล** หมายถึง ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน

**ปัจจัยด้านลักษณะงาน** หมายถึง คุณลักษณะของงาน หรือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน

**ปัจจัยด้านประสบการณ์** หมายถึง สิ่งที่คุณจะได้รับทราบและเรียนรู้เมื่อเข้าไปปฏิบัติงานในองค์กร

**ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน** หมายถึง ความรู้สึกของพนักงาน ที่มีต่อองค์กร และมีการแสดงออกทางพฤติกรรมมุ่งมั่นที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันของพนักงาน
2. นำข้อมูลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางให้กับผู้บริหารในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
3. นำข้อมูลที่ได้ไปเปรียบเทียบกับกลุ่มธุรกิจเดียวกันเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง แก้ไข พัฒนาระบบการวางแผนกลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันของพนักงานภายในองค์กร
4. วางแผนในการออกแบบเครื่องมือ(ต่าง ๆ) ในการพัฒนาบุคลากร และการสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร

### แนวคิด และ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

#### 1. ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

สเตียร์ส (Steers, 1977,46) (อ้างถึงใน สมหมาย ศรีทรัพย์, 2543) เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกขององค์กรคนอื่น ๆ และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์กร ความรู้สึกนี้จะต่างจากความผูกพันต่อองค์กรอันเนื่องมาจากการเป็นสมาชิกขององค์กรโดยปกติ ตรงที่พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรอย่างแท้จริงจะมุ่งเน้นความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ความผูกพันต่อองค์กรจะประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ความเชื่ออย่างแรงกล้า ในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อองค์กร

### 3. ความปรารถนาอย่างยิ่งที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพในองค์การ

พอร์เตอร์ และคณะ (Porter and Other, 1974, 603-609) ได้ให้นิยามความผูกพันในองค์การว่าเป็นลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับองค์การซึ่งบ่งชี้ออกมาในรูปแบบดังนี้

1. สมาชิกมีทัศนคติที่กลมกลืนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และค่านิยมขององค์การ
2. สมาชิกมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานในองค์การนั้นต่อไป
3. สมาชิกมีความปรารถนาที่จะปฏิบัติงานในองค์การนั้นต่อไป

สรุป ความผูกพันองค์การ หมายถึง ความรู้สึกจงรักภักดี การแสดงตนเป็นหนึ่งเดียวกับองค์การ ความเชื่ออย่างแรงกล้า ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างต่อเนื่องของสมาชิกภายในองค์การที่ส่งผลให้มีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจในรูปแบบของการลงทุนทางกาย และกำลังสติปัญญา และมีความพยายามอย่างมากที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การเพื่อสร้างสรรค์ให้องค์การมีสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ทั้งมีความเชื่อมั่นในเป้าหมายขององค์การเปรียบเสมือนเป้าหมายของตนเองปรารถนาที่จะรักษาความเป็นสมาชิกภาพขององค์การไว้ไป

## 2. ปัจจัยที่มีผลหรือมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การ

สตีแยร์ส (Steers, 1977, อ้างถึงใน กมลวรรณ มั่งนุ้ย, 2553) ได้เสนอแบบจำลองปัจจัยเบื้องต้น และผลของความผูกพันต่อองค์การไว้ว่า สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ สามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน (Personal Characteristic) เช่น อายุ เพศ ระดับรายได้ การศึกษา ความต้องการประสบความสำเร็จ สถานภาพสมรส และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. ลักษณะการงาน (Job Characteristic) หมายถึง ลักษณะงานที่ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบอยู่ เช่น งานที่มีความท้าทาย ความก้าวหน้าในการทำงาน การป้อนข้อมูลกลับ การมีความหมายของงานที่ทำ โอกาสสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เป็นต้น

3. ประสบการณ์การทำงาน (Work Experience) หมายถึง สิ่งที่คุณเคยได้รับทราบและเรียนรู้ เมื่อเข้าไปทำงานในองค์การ เช่น ความรู้สึกว่าคุณเองมีความสำคัญต่อองค์การ ความรู้สึกว่าคุณการเป็นที่ฟังฟังได้ ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์การ ทัศนคติที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน และองค์การ

### 3. ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การ

แองเกิล และ เพอร์รี่ (Angle and Perry 1981,1) กล่าวว่า หากสมาชิกองค์การไม่มีความผูกพันต่อองค์การแล้วจะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นปัญหาสำคัญดังนี้

1. ปัญหาการลาออกจากงาน มีความสัมพันธ์สูงสุดกับความผูกพันต่อองค์การของสมาชิก
2. ปัญหาการขาดงาน พบว่าคนที่มีความผูกพันสูงจะมีแรงจูงใจให้อยากมาทำงานมากกว่าคนที่มีความผูกพันต่ำ หรือไม่มีเลย
3. ปัญหาการมาทำงานสาย พบว่าสมาชิกที่มีความผูกพันสูงจะมาทำงานตรงต่อเวลามากกว่า

วิทธีย์ และคูเปอร์ (Whithey and Cooper, 1989, 521-539) พบว่า การที่สมาชิกขาดความผูกพันองค์การจะส่งผลต่อองค์การในแง่ลบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะก่อให้เกิดการละเลยเพิกเฉย (Neglect) ต่อการปฏิบัติหน้าที่เพื่อองค์การ ตลอดจนการลาออกจากองค์การ (Exit) ไปในที่สุด และยิ่งจะส่งผลให้องค์การเกิดความสูญเสีย

### ระเบียบวิธีการศึกษา และ ผลการศึกษา

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรทุกหน่วยงานในองค์การเฉพาะกลุ่มที่ทำงานปฏิบัติงานบนฝั่ง ผู้ทำการวิจัยจึงทำการวิจัยเฉพาะพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่บนฝั่งซึ่งมีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 184 คน โดยสังกัดตามหน่วยงานต่างๆ ได้แก่ พนักงานหน่วยงานฝ่ายผลิต จำนวน 139 คน และพนักงานหน่วยงานฝ่ายบริหารจำนวน 45 คน ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้จำนวนพนักงานทั้งหมดเป็นประชากรในการศึกษา

#### เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งแจกให้แก่ผู้ตอบแบบสอบถาม และให้ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นกรอกคำตอบ โดยแบ่งเนื้อหาคำถามออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ, อายุ, ระดับการศึกษา, สถานภาพสมรส, หน่วยงาน, ตำแหน่งงาน,



ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน, รายได้ ซึ่งเป็นลักษณะคำถามแบบให้เลือกตอบ ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 8 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกับ องค์การซึ่งครอบคลุมตัวแปร ซึ่งเป็นลักษณะคำถามแบบให้เลือกตอบประกอบด้วยคำถาม จำนวน 26 ข้อ

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยประสพการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้องกับองค์การซึ่งครอบคลุมตัวแปร ซึ่งเป็นลักษณะคำถามแบบให้เลือกตอบประกอบด้วย คำถาม 15 ข้อ

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยประสพการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้องกับองค์การซึ่งครอบคลุมตัวแปร ซึ่งเป็นลักษณะคำถามแบบให้เลือกตอบประกอบด้วย คำถาม 15 ข้อ

#### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามใช้วิธีการแจกแจงความถี่ โดยแสดงผลเป็นคำร้อยละ
2. แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะงานของผู้ตอบแบบสอบถามใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3. แบบสอบถามเกี่ยวกับประสพการณ์การทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
4. แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความผูกพันต่อองค์การใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
5. การเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อองค์การตามตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคลใช้การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยด้วย
  - 5.1. ค่า  $t$  test ใช้ในการทดสอบการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระที่มีการแบ่งเป็น 2 กลุ่ม
  - 5.2. ค่า  $F$  test ใช้ในการทดสอบการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระที่มีการแบ่งกลุ่มมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป
6. การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การใช้การวิเคราะห์แบบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน

## บทสรุป และ ข้อเสนอแนะ

### อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา มีประเด็นสำคัญที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

1. จากผลการวิจัย พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ด้านความสำคัญของลักษณะงานที่ท่านรับผิดชอบ ,ด้านการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชา , ด้านงานที่มีโอกาสติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น และด้านความเข้าใจกระบวนการทำงาน อยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านโอกาสความก้าวหน้าในงานด้านผลป้อนกลับของงาน และด้านลักษณะงานที่ทำหาย อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสามารถจำแนกรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้
  - ด้านความสำคัญของลักษณะงานที่ท่านรับผิดชอบ ซึ่งเป็นเพราะมาจากหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคนมีความรับผิดชอบที่ชัดเจนเพราะบุคคลได้ปฏิบัติงานที่ตนเองมีความรู้ความสามารถทักษะความชำนาญ ทำให้พนักงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
  - ด้านการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นเพราะพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นในเรื่องการวางแผนงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างอิสระ ทำให้พนักงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
  - ด้านงานที่มีโอกาสติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งเป็นเพราะพนักงานจะต้องทำงานประสานงานกับหน่วยงานเนื่องจากการทำงานเป็นการทำงานที่ต้องอาศัยหน่วยงานอื่นเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ทำให้พนักงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
  - ด้านความเข้าใจกระบวนการทำงาน ซึ่งเป็นเพราะพนักงานทุกคนต้องทำความเข้าใจกระบวนการทำงานก่อนที่จะเริ่มลงมือทำชิ้นงาน ทำให้พนักงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
  - ด้านโอกาสความก้าวหน้า ซึ่งเป็นเพราะว่า องค์กรยังไม่มีการจัดทำแผนความก้าวหน้าทางอาชีพให้พนักงานทราบถึงโอกาสความก้าวหน้าของตนเองทำให้พนักงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

- ด้านผลป้อนกลับของงาน ซึ่งเป็นเพราะว่า องค์กรยังไม่มีระบบการปฏิบัติงานที่สามารถชี้วัดความสามารถของพนักงานได้อย่างชัดเจนทำให้ไม่สามารถชี้แจงถึงผลสำเร็จของงานที่พนักงานได้ ทำให้พนักงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

- ด้านลักษณะงานที่ทำท่าย ซึ่งเป็นเพราะว่าองค์กรยังไม่มีนโยบายการหมุนเวียนหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (Job Rotation) ให้พนักงานได้มีความรู้ความสามารถทำให้พนักงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

2. จากผลการวิจัย พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ด้านความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งพิงได้ ,ด้านความมั่นคงและน่าเชื่อถือได้ขององค์กร อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น ด้านความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร,ด้านความรู้สึกว่ามีความสำคัญต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับความคิดเห็นของพนักงานของบริษัท เบสท์ เพอฟอร์แมนซ์ เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด ที่พนักงานแสดงความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และระดับปานกลางตามลำดับ ซึ่งสามารถจำแนกรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

- ด้านความรู้สึกว่ามีความสำคัญต่อองค์กร ซึ่งเป็นเพราะว่าองค์กรต้องการแรงงานที่มีฝีมือ และมีทักษะความชำนาญเฉพาะด้าน ดังนั้นพนักงานทุกคนจึงเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กร ทำให้พนักงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

- ด้านความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร ซึ่งเป็นเพราะ การบริหารค่าตอบแทนขององค์กรให้ตามความสามารถ ทักษะความชำนาญของแต่ละบุคคล ทำให้พนักงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

- ด้านความรู้สึกที่ว่าองค์กรเป็นที่พึ่งพิงได้ ที่เป็นเช่นนี้ ซึ่งเป็นเพราะว่าองค์กรเป็นการประกอบธุรกิจให้บริการรับเหมาซึ่งเงื่อนไขการทำงานมาจากการตกลงตามสัญญา จึงเป็นเหตุผลหลักในการพิจารณาการปรับอัตราค่าจ้างเงินเดือน ทำให้พนักงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

- ด้านความมั่นคงและน่าเชื่อถือขององค์กรซึ่งเป็นเพราะว่าองค์กรยังไม่มีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน องค์กรยังไม่มี การวางแผนในเรื่องแผนความก้าวหน้าทางอาชีพของทำให้พนักงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

3. ผลจากการวิจัย พบว่า พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันในด้าน อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน จะมีผลต่อระดับความผูกพัน

ต่อองค์การที่ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 สอดคล้องกับ กัลยารัตน์ เจริญเมธา (2548) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารเอเชีย : ศึกษาเฉพาะกรณี สำนักงานใหญ่ ผลการทดสอบสมมุติฐานพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลซึ่งได้แก่ ตำแหน่งงานต่างกัน ทำให้มีความผูกพันต่อองค์การที่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับปรานอม

4. ผลจากการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงาน กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกในระดับปานกลาง ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ค่า  $r = .360^{**}$  แปลผลได้ว่า การที่พนักงานมีระดับความคิดเห็นด้านลักษณะงานเพิ่มขึ้นส่งผลทำให้พนักงานมีความผูกพันเพิ่มมากขึ้นด้วย สอดคล้องกับ กัลยารัตน์ เจริญเมธา (2548) ได้ศึกษาเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารเอเชีย : ผลการวิจัยพบว่า ผลการทดสอบสมมุติฐานพบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงานและประสบการณ์ในงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารเอเชียสำนักงานใหญ่

5. ผลจากการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์กันกับความผูกพันต่อองค์การ พบว่า ปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงาน กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกในระดับมาก ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ค่า  $r = .497^{**}$  แปลผลได้ว่า การที่พนักงานมีระดับความคิดเห็นด้านประสบการณ์การทำงานเพิ่มขึ้นส่งผลทำให้พนักงานมีความผูกพันเพิ่มมากขึ้นด้วย

### ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

จากผลการศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน พบว่า จากการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับด้านลักษณะงานมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก จากการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับด้านประสบการณ์การทำงานมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และจากการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งผลการศึกษาที่ได้บริษัทสามารถนำไปใช้ประกอบการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการเกี่ยวกับบุคลากรในองค์การให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

### ปัจจัยลักษณะงานที่ผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เบสท์ เพอฟอร์แมนซ์ เอ็นจิเนียริง จำกัด ที่มีต่อปัจจัยลักษณะโดยรวมอยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านโอกาสความก้าวหน้าใน

งาน ผลป้อนกลับของงาน และลักษณะงานที่ทำท่ายอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งองค์กรจะต้องหาแนวทางข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

1. ด้านโอกาสความก้าวหน้าในงาน ผู้บริหารควรมอบสิ่งจูงใจที่ทำให้พนักงานประสบความสำเร็จในชีวิต ตามจุดมุ่งหมายของแต่ละบุคคล เช่น ส่งเสริมในเรื่องการดูงาน การฝึกอบรมนอกสถานที่เกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และวิทยาการสมัยใหม่ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้แก่บุคลากรในองค์กร

2. ผลป้อนกลับของงาน องค์กรควรส่งเสริมความเข้าใจในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระหว่างผู้ประเมินงาน เพื่อจะได้นำไปพัฒนาหรือแก้ไขข้อผิดพลาด รวมทั้งยอมรับผลการประเมินผลนั้นด้วยความเต็มใจ

3. ลักษณะงานที่ทำท่าย องค์กรควรที่จะมีการหมุนเวียนหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (Job Rotation) เพื่อไม่ให้เกิดความเบื่อหน่าย โดยการสลับหมุนเวียนการทำงานเพื่อให้พนักงานแต่ละคนมีความถนัดที่หลากหลายสามารถทำงานได้หลายหน้างาน เพื่อช่วยลดปัญหาเรื่องความซ้ำซากจำเจ นำเบื่อ

#### **ปัจจัยด้านประสบการณ์ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร**

ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เบสท์ เพอฟอร์มแมนซ์ เอ็นจิเนียริง จำกัด ที่มีต่อปัจจัยลักษณะโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งจำแนกเป็นรายข้อ ได้แก่ ความพึงพอใจขององค์กร ความมั่นคงและน่าเชื่อถือได้ขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องหาแนวทางข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

1. ความพึงพอใจขององค์กร ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อพนักงานทุกระดับเมื่อพนักงานประสบปัญหาในการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาไม่ทอดทิ้งให้พนักงานแก้ไขปัญหาด้วยตนเองตาม ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงานให้มากยิ่งขึ้น เช่น แสงสว่าง อากาศถ่ายเท อุปกรณ์ความปลอดภัย เพื่อให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ

2. ความมั่นคงและน่าเชื่อถือได้ขององค์กร ผู้บริหารควรสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานว่า พนักงานทุกคนจะได้รับความเป็นธรรม ไม่ถูกเอารัดเอาเปรียบ และจะมีความสุขและจะมีอนาคตที่ดี โดยองค์กรจะไม่ทอดทิ้งและให้ความช่วยเหลือเมื่อพนักงานเกิดปัญหา

#### **ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร**

ผลการวิจัยพบว่าผลจากการวิจัย พบว่า พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความผูกพันที่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้นองค์การควรเน้นการสร้าง ความผูกพันต่อองค์การให้กับพนักงานเพศชายมากยิ่งขึ้น เนื่องจากองค์การต้องอาศัยแรงงานฝีมือเพศชายเนื่องจากหน้าที่งานภายในองค์การส่วนใหญ่จะต้องใช้ ฝีมือแรงงานจากเพศชายในการปฏิบัติงาน ดังนั้นองค์การควรส่งเสริมให้พนักงานเพศชายได้รับ ฝึกอบรม และพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ และควรบริหารจัดการค่าตอบแทนต่างให้มีความ ยุติธรรมและเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ทักษะและความชำนาญของพนักงานแต่ละ บุคคล

ผลการวิจัยพบว่าผลจากการวิจัย พบว่า พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านหน่วยงานที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความผูกพันที่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้น องค์การควรเน้นการสร้าง ความผูกพันให้กับหน่วยงานฝ่ายผลิตให้มากขึ้น เนื่องจากฝ่ายผลิต เป็นหน่วยงานใหญ่มีอัตรากำลังคนมาก โดยเฉพาะแรงงานฝีมือที่เป็นหน้าที่หลักในการ ปฏิบัติงาน ซึ่งองค์การจึงควรให้ความสำคัญกับหน่วยงานทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียมกันไม่แบ่งแยก นโยบายการบริหารจัดการในเรื่องสวัสดิการ หรือผลประโยชน์อื่น

ผลการวิจัยพบว่าผลจากการวิจัย พบว่า พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความผูกพันที่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้น องค์การควรเน้นการสร้าง ความผูกพันให้กับพนักงานฝ่ายปฏิบัติการเพิ่มขึ้น การจัดทำ โปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาฝีมือตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะความชำนาญที่ หลากหลายของพนักงานจึงเป็นสิ่งที่ช่วยให้พนักงานสามารถส่งเสริมการปรับเปลี่ยนขึ้นเลื่อน ตำแหน่งงาน

ผลการวิจัยพบว่าผลจากการวิจัย พบว่า พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านรายได้ที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความผูกพันที่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้น องค์การควรเน้นการสร้าง ความผูกพันให้กับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001 บาท – 20,000 บาท เพิ่มขึ้น เนื่องจากพนักงานกลุ่มนี้มีระดับความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับ มาก องค์การควรรักษาระดับความผูกพันของพนักงานให้เพิ่มมากขึ้นเนื่องคนกลุ่มนี้ยังคงมี รายได้เพิ่มขึ้นได้ โดยองค์การให้ความสำคัญกับพนักงานในเรื่องการมอบหมายงานที่มี ความสำคัญ รับผิดชอบ โดยมีการปรับค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับปริมาณงานที่พนักงาน ปฏิบัติ

### **ปัจจัยด้านลักษณะงานที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร**

จากผลจากการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงาน กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน มีระดับความคิดเห็นด้านลักษณะงานเพิ่มขึ้นส่งผลทำให้พนักงานมีความผูกพันเพิ่มมากขึ้นดังนั้นองค์กรควรที่จะวางแนวทางการพัฒนาความผูกพันของพนักงานในระยะยาวดังต่อไปนี้

1. ความสำคัญของลักษณะงานที่ทำรับผิดชอบ องค์กรควรจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน ควรมีการออกแบบระบบ ขั้นตอน และกระบวนการในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน เพื่อให้พนักงานสามารถดำเนินงานตามขั้นตอนได้อย่างถูกต้อง ลดการสูญเสียวเวลาโดยเปล่าประโยชน์
2. การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชาสนับสนุนให้มีการปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นในการปฏิบัติงานระหว่างฝ่ายต่างๆ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานควรมีการประชุมระดับหัวหน้างานทุกอาทิตย์เพื่อปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น
3. งานที่ติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ผู้บริหารควรส่งเสริม สนับสนุนเรื่องการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นควรมีการจัดทำกิจกรรมต่างเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน พนักงาน กับลูกค้า
4. ความเข้าใจกระบวนการการทำงาน ผู้บริหารควรนำระบบ Competency มาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยการจัดทำ Job Description เพื่ออธิบายลักษณะงาน และกำหนดคุณสมบัติที่ต้องการสำหรับการทำงานนั้นๆ (Job Specification) ซึ่งจะช่วยให้พนักงานทราบขอบเขตรายละเอียดในงาน

### **ปัจจัยด้านประสบการณ์ที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร**

จากผลจากการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านประสบการณ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน มีระดับความคิดเห็นด้านประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้นส่งผลทำให้พนักงานมีความผูกพันเพิ่มมากขึ้นดังนั้นองค์กรควรที่จะวางแนวทางการพัฒนาความผูกพันของพนักงานในระยะยาว

## FYZYONG#วรรณกรรม

### ภาษาไทย

กุลชยา เต็มชวลา.2548. **ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค**. วิทยานิพนธ์การจัดการภาครัฐและภาคเอกชนมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

กัลยารัตน์ เวรุเมธา.2548. **ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารเอเชีย : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานใหญ่**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

กมลวรรณ มิ่งนุ้ย.2553. **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคาร**

**กสิกรไทย : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานปฏิบัติงานสาขาในเขต**

**กรุงเทพมหานคร.**

วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการทั่วไป) มหาวิทยาลัยรามคำแหง

จิรัสย์ พุฒิจรัสพงศ์. 2551. **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัท เซฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด**. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

เซาวลิต ตนานนท์ชัย.2532. **การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ : ศึกษากรณีศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัด**. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ณัช อุษาคณารักษ์ .19 กรกฎาคม 2554. **เส้นทางสร้างความผูกพันของพนักงาน”**

**บทความ.** : [http://www.hrcenter.co.th/columm\\_detail.php?colum\\_id+9948page=1](http://www.hrcenter.co.th/columm_detail.php?colum_id+9948page=1)

ดาราพร นิวาสะบุตร. 2546. **ความผูกพันต่อองค์การ : ศึกษากรณีเฉพาะพนักงานสายงานท่าอากาศยานกรุงเทพ บริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)**. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ