

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ณ ศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัยแห่งหนึ่ง
ในกรุงเทพมหานคร



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ณ ศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัย แห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร ฉบับนี้สำเร็จลุล่วง ได้ด้วยดีผู้เขียนขอขอบพระคุณผศ. ดร. มลฤดี ธรรม์ฐานอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่เมตตาและให้โอกาสผู้เขียนในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทั้งยังทุ่มเทกายใจอย่างเต็มที่ ตลอดจนขอขอบพระคุณ ดร. สุภกรักษ์ สุริยันเกียรติแก้วผู้ ซึ่งประสาทวิชาความรู้ การทำงานและให้ความปรารถนาดีกับผู้เขียนมาโดยตลอด

ขอขอบคุณองค์กรกรรณศึกษา กรรมการอำนวยการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้บริหารฝ่าย สนับสนุนธุรกิจและกลุ่มตัวอย่างทุกท่านที่เอื้อเฟื้อข้อมูลและให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์ อัน เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณกัลยาณมิตรทุกคนทั้งที่โรงเรียน ที่ทำงานและมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะ เพื่อนๆ HO 18B ที่คอยให้การสนับสนุนและให้กำลังใจผู้เขียนเสมอมา

ขอกราบขอบพระคุณพ่อ แม่ ยาย ผู้มีพระคุณสูงสุดในชีวิตตลอดจนครอบครัวอันเป็นที่รักและบุคคลท่านอื่นๆ ที่มีได้เอ่ยถึงในที่นี้ สำหรับความรัก ความห่วงใยและกำลังใจ ซึ่งเป็น แรงผลักดันให้เกิดความสำเร็จของผู้เขียนมาโดยตลอด

ท้ายนี้ผู้เขียนอาจกล่าวได้ว่างานวิจัยชิ้นนี้มีชิ้นงานวิจัยของผู้เขียนแต่เพียงผู้เดียว หากแต่ เป็นงานวิจัยของบุคคลดังกล่าวข้างต้นด้วย ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่าวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะมีคุณค่า ต่อผู้สนใจศึกษาเป็นอย่างดี หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้เขียนขอน้อมรับ และขออภัยมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ณัฏฐกนต์ อัสวเกษมจิตร

ชื่อวิทยานิพนธ์ภาษาไทย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ณ ศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัยแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร

ชื่อวิทยานิพนธ์ภาษาอังกฤษ

FACTORS AFFECTING EMPLOYEE ENGAGEMENT OF EMPLOYEE OF THE WELLNESS CENTER IN BANGKOK

ณัฏฐกนต์ อัสวเกษมจิตร 5850223

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สาระภูรินทร์, Ph.D., ศิริสุข รักถิ่น, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ณ ศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัยแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาจำกัดความของความผูกพันของพนักงานจากบทงานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการสื่อสารภายในศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัย 2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ณ ศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครอันนำไปสู่แนวทางการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง 8 ท่าน แบ่งเป็นสองกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่พนักงานฝ่ายปฏิบัติการที่คลินิก 4 ท่าน และพนักงานฝ่ายสนับสนุนธุรกิจ 4 ท่าน

ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครมีปัจจัยเชิงบวกที่สำคัญได้แก่ รางวัลและการยอมรับ, การสนับสนุนของเพื่อนร่วมงาน และภาวะผู้นำและลักษณะการทำงานของผู้บังคับบัญชา และมีปัจจัยเชิงลบที่สำคัญได้แก่ ทรัพยากรที่ช่วยสนับสนุนในการทำงาน, การสนับสนุนของเพื่อนร่วมงานต่างแผนก และการตัดสินใจขององค์กรมีความยุติธรรม ซึ่งนำมาใช้พัฒนาความผูกพันของพนักงานในองค์กร

คำสำคัญ : ความผูกพันของพนักงาน/ ศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัย

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความสำคัญและที่มาของงานวิจัย	1
1.2 วัตถุประสงค์งานวิจัย	2
1.3 ขอบเขตงานวิจัย	2
1.4 ผลที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.5 นิยามศัพท์	3
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	5
2.1 แนวคิดและทฤษฎี เกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน	5
2.1.1 วิวัฒนาการของทฤษฎีความผูกพันของพนักงาน	6
2.1.2 แนวคิดของทฤษฎีความผูกพันของพนักงานของสถาบัน องค์กรที่ปรึกษา	8
2.1.3 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความสำคัญของความผูกพันของพนักงาน	11
2.1.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน	12
2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	15
2.3 ผลการทบทวนวรรณกรรมที่มีต่องานวิจัยนี้	17
2.4 ข้อมูลศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัยที่ใช้งานวิจัย	18
บทที่ 3 วิธีการดำเนินวิจัย	19
3.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย	19
3.2 คำถามงานวิจัย	20
3.3 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา	20
3.4 กลุ่มตัวอย่าง	20

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	22
3.6 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	22
3.7 จริยธรรมการวิจัย	23
3.8 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	23
บทที่ 4 ผลการวิจัย	24
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ถูกสัมภาษณ์	24
4.2 ข้อมูลเนื้อหาของผลสัมภาษณ์	25
4.2.1 คำจำกัดความของความผูกพันของพนักงาน	26
4.2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานทั้งในเชิงบวก และเชิงลบ	27
4.2.3 ข้อเสนอแนะให้แก่องค์กรในการเพิ่มความผูกพันของพนักงาน	36
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	38
5.1 สรุปผลงานวิจัย	38
5.1.1 คำจำกัดความของความผูกพันของพนักงาน	38
5.1.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ณ ศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัย	39
5.1.3 ข้อเสนอแนะให้แก่องค์กรเพื่อเพิ่มความผูกพันขององค์กร	40
5.2 อภิปรายผล	40
5.3 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย	43
5.3.1 การนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการองค์กร	43
5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต	44
บรรณานุกรม	46
ภาคผนวก	48
ภาคผนวก ก ขั้นตอนการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง	49
ภาคผนวก ข หนังสือแสดงความยินยอมเข้าร่วมวิจัย	50
ประวัติผู้วิจัย	51

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
3.1	ตารางแสดงพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	21
4.1	ตารางแสดงพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	25
4.2	ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงาน ณ ศูนย์วิจัยและพัฒนาเครื่องจักรกลอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร	28
5.1	สรุปปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงาน ณ ศูนย์วิจัยและพัฒนาเครื่องจักรกลอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร	38



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหาการวิจัย

สภาวะการแข่งขันของธุรกิจต่างๆในประเทศไทย รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา นั้น เป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรต้องมีการปรับตัวทางกลยุทธ์เพื่อเอาตัวรอดและดำเนินธุรกิจต่อไปอย่างยั่งยืน โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้กลยุทธ์ที่วางแผนอย่างเหมาะสมนั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ผู้บริหารกำหนด

บุคลากร เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่งขององค์กร ที่ก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์กรได้เป็นอย่างมาก ทั้งในแง่ของปริมาณและคุณภาพงาน เพราะบุคลากรนั้น เป็นผู้นำเอาทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้เป็นประโยชน์ ด้วยการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นทุกองค์กรจึงให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กรของตนเป็นอย่างมาก และปัจจัยที่เป็นตัวชี้วัดถึงความมีประสิทธิภาพขององค์กร คือ ความผูกพันต่อองค์กร (กรกช สุขช่วย, 2554) ความผูกพันขององค์กรจึงเป็นเรื่องที่ผู้นำและผู้จัดการให้ความสำคัญ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร, นวัตกรรม และการแข่งขันกับองค์กรอื่นทั่วโลก

คำจำกัดความของความผูกพันของพนักงานนั้นพบว่าสามารถตีความได้หลากหลายตามประสบการณ์ของผู้บริหารพบว่าหากผู้บริหารในองค์กรนั้นมีความเข้าใจที่ไม่เป็นทิศทางเดียวกัน จะส่งผลทำให้เกิดความคลุมเครือในองค์กร และใช้กลยุทธ์ในการสร้างแรงจูงใจในองค์กรแบบสูญเปล่า ดังนั้นหากองค์กรใดต้องการเพิ่มความผูกพันของพนักงาน การกำหนดกรอบคำจำกัดความของความผูกพันของพนักงานเป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุดก่อนจะพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรนั้น จึงเป็นที่มาของการวิจัยในครั้งนี้ (Christopher, 2012)

ศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัย เป็นธุรกิจหนึ่งที่มีความได้รับความสนใจจากผู้บริโภคในประเทศไทยเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากประชากรส่วนใหญ่มีอายุเฉลี่ยที่ยืนยาวขึ้น และผู้บริโภคให้ความสนใจในการดูแลสุขภาพและต้องการมีชีวิตอยู่ยืนยาวมากขึ้น ส่งผลทำให้โรงพยาบาลเอกชนชั้นนำในกรุงเทพมหานครริเริ่มที่สร้างหน่วยธุรกิจ (Business unit) ในองค์กร เพื่อตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคในปัจจุบัน ส่งผลทำให้เกิดการแข่งขันในธุรกิจเวชศาสตร์ชะลอวัยสูงขึ้น ศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัยจึงต้องมีการปรับตัวทางองค์กร ในแง่ของวิสัยทัศน์, ขั้นตอนการปฏิบัติการ (Work

process), โครงสร้างองค์กร (Organization structure) และการนำเอานวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการพัฒนาองค์กรเพื่อก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำในธุรกิจเวชศาสตร์ชะลอวัย องค์กรจึงมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร (Organization development and change) ผู้ศึกษาพบว่าผลลัพธ์ขององค์กรไม่พัฒนาไปตามเป้าหมายที่กำหนด (Business outcomes) ได้แก่ อัตราการลาออกของพนักงานสูงขึ้น, ความจงรักภักดีของลูกค้าลดลง, คุณภาพการดูแลให้บริการลูกค้าลดลง และความสามารถในการทำกำไรแก่องค์กรลดลง

จากปัญหาดังกล่าวและความสำคัญข้างต้น ผู้ศึกษาเห็นว่า ความผูกพันของพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัยบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจที่ต้องการ จึงต้องการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางกระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรในศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัยมีความผูกพันต่อองค์กร

1.2 วัตถุประสงค์งานวิจัย

- 1.2.1 ศึกษาจำกัดความของความผูกพันของพนักงานจากบทงานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการสื่อสารภายในศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัย
- 1.2.2 ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ณ ศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร อันนำไปสู่แนวทางการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 ขอบเขตงานวิจัย

ขอบเขตเนื้อหาในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) โดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างแบบสะดวกของผู้เก็บข้อมูล (Convenience sampling) ในศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัย จำนวน 8 ท่าน ทั้งในส่วนฝ่ายปฏิบัติการหน้างาน (Front services) และฝ่ายสนับสนุนธุรกิจ (Business support) เพื่อให้เข้าใจถึงคำจำกัดความของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

1.4 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

- 1.ทราบถึงความเข้าใจของคำจำกัดความของความผูกพันของพนักงานในมุมมองพนักงาน ศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัยแห่งนี้
- 2.ทราบถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงานในกลุ่มพนักงานฝ่ายปฏิบัติหน้างาน (Front service) และฝ่ายสนับสนุนธุรกิจ (Business support)
- 3.เป็นแนวทางในการเสริมสร้างความผูกพันพนักงาน และสามารถนำเอาปัจจัยดังกล่าวมาใช้ออกแบบกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

1.5 นิยามศัพท์

องค์กร หมายถึง บุคคลกลุ่มหนึ่งที่รวมตัวกัน โดยมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างร่วมกัน และดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกันอย่างมีขั้นตอน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

พนักงาน หมายถึง พนักงานประจำที่ปฏิบัติงานภายในศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัยที่ใช้ในงานวิจัย

ศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัย หมายถึง องค์กรที่ประกอบธุรกิจในการให้บริการส่งเสริมสุขภาพ เพื่อการชะลอวัยและเป็นผู้บุกเบิกการแพทย์เชิงบูรณาการ ช่วยให้ลูกค้ามีความสุขดีจากภายในและมองดูศตวรรษในภายนอก ด้วยผลการประเมินรูปแบบการใช้ชีวิต และผลการตรวจสอบทางปฏิบัติการที่ทันสมัย จะช่วยให้แพทย์สามารถจัดความสมดุลของโภชนาการและสารอาหารสำหรับความต้องการของร่างกายโดยเฉพาะ ด้วยโปรแกรมชะลอวัย ชีวิตสมดุล คีโนความสมดุลแก่ฮอร์โมน เวชศาสตร์กีฬาและเสริมความงาม

ความผูกพันของพนักงาน หมายถึง การแสดงออกของพนักงานในเชิงความรู้สึก (Emotionally) ความคิดหรือการรับรู้ (Cognitively) และเชิงกายภาพ (Physically) ในด้าน ความรู้สึกมีคุณค่า (Meaningfulness) ความมั่นคง (Safety) และความพร้อมใช้งาน (Availability) ของ พวกเขา ต่อบทบาทในการทำงานของพวกเขาคือเป็นสมาชิกขององค์กร

พนักงานฝ่ายปฏิบัติการ หมายถึง พนักงานในศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัย ที่ปฏิบัติงานในคลินิก โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบที่ส่งผลต่อลูกค้าโดยตรง

พนักงานฝ่ายสนับสนุนธุรกิจ หมายถึง พนักงานในศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัย ที่ปฏิบัติงานในคลินิก โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบที่ส่งผลต่อลูกค้าทางอ้อม ประกอบไปด้วยฝ่ายสนับสนุนธุรกิจ (Business support) และ ฝ่ายการตลาด (Marketing)

ทรัพยากรที่ช่วยสนับสนุนในการทำงาน หมายถึง สิ่งที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งรวมไปถึงเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานที่ต้องการให้สำเร็จ

ลักษณะของงาน หมายถึง ส่วนประกอบของความหลากหลายในทักษะ ความชัดเจน ในเนื้องาน ความสำคัญของงาน และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงาน

การสนับสนุนของเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การได้รับความช่วยเหลือทั้งในการทำงาน และการเข้าสังคม ซึ่งได้รับจากเพื่อนร่วมงานเท่านั้น ไม่นับระดับผู้บังคับบัญชาขึ้นไป

การรับรู้ตระหนักถึงคุณค่าของพนักงานภายในองค์กร หมายถึง ความรู้สึกรับรู้ของ พนักงานที่องค์กรได้เห็นความทุ่มเทของพนักงานในการทำงานและยอมรับในคุณค่าของพนักงาน พร้อมที่จะช่วยเหลือและสนับสนุน

การตัดสินใจขององค์กรมีความยุติธรรม หมายถึง กระบวนการตัดสินใจในการลงมือ ทำกิจกรรมภายในองค์กรได้ออกแบบให้ตัดสินใจด้วยความไวเนื้อเชื่อใจ ยุติธรรม เท่าเทียมกันใน องค์กร



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ณ ศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร” มีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาคำจำกัดความของความผูกพันต่อองค์กรเพื่อใช้ในการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อนำมาพัฒนาความผูกพันของพนักงาน และศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ณ ศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้ศึกษาได้นำทฤษฎี แนวคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎี เกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน
2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
3. ผลการทบทวนวรรณกรรมที่มีต่องานวิจัยนี้
4. ข้อมูลศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัยแห่งหนึ่งที่ใช้งานวิจัย

2.1 แนวคิดและทฤษฎี เกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน

เรื่องความผูกพันต่อองค์กร ได้มีนักวิชาการหลายท่านศึกษามาเป็นระยะหนึ่งแล้ว ดังนั้นแนวคิดและทฤษฎีเรื่องความผูกพันของพนักงาน โดยบทนี้จะเป็นการรวบรวมประเด็นต่างๆที่มีความเชื่อมโยงและเกี่ยวข้องเพื่อมาอธิบายในเรื่องของความผูกพันของพนักงาน โดยแบ่งเป็นประเด็นดังนี้

- 2.1.1 วิวัฒนาการของแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน
- 2.1.2 แนวคิดของทฤษฎีความผูกพันของพนักงานของสถาบันองค์กรที่ปรึกษา
- 2.1.3 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความสำคัญของความผูกพันของพนักงาน
- 2.1.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน

2.1.1 วิวัฒนาการของทฤษฎีความผูกพันของพนักงาน

Mary Welch, (2011) ได้พิจารณาและรวบรวมความคิดรวบยอด และคำจำกัดความของคำว่า ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) โดยแบ่งเป็นยุคสมัยได้เป็น 4 ยุคสมัย ดังนี้

1. Pre-wave (ก่อนคริสต์ศักราช 1990) เป็นยุคที่เริ่มมีการยอมรับในการค้นหาความต้องการพื้นฐานของพนักงานที่ใช้สร้างความผูกพันต่องานและองค์กร

2. Wave 1 (คริสต์ศักราช 1990-1999) เป็นยุคที่เริ่มมีงานวิจัยและค้นหาความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรและเริ่มมี Practitioner ให้ความสนใจเป็นอย่างมาก

3. Wave 2 (คริสต์ศักราช 2000-2005) เป็นยุคที่มีงานวิจัยจาก Practitioner มากขึ้นและได้รับความสนใจจากสถาบันการศึกษามากขึ้นตลอดจนธุรกิจให้คำปรึกษานำเอาทฤษฎีความผูกพันของพนักงานมาเชื่อมโยงกับผลประกอบการทางธุรกิจ (Hewitt Associates LLC, 2004)

4. Wave 3 (คริสต์ศักราช 2006-2010) เป็นยุคที่สถาบันการศึกษาได้ตีพิมพ์งานวิจัยออกมาเป็นจำนวนมากและมีการรวบรวมลงเป็น Handbaook ในคริสต์ศักราช 2010

Katz and Kahn (1966, p.388) ได้ให้คำอธิบายว่าเป็นพฤติกรรมของพนักงานที่ต้องการประสบความสำเร็จในองค์กรโดยเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือเป็นครั้งคราวซึ่งนอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ แต่ยังครอบคลุมอยู่ภายใต้วัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งยังไม่นับว่าเป็นคำนิยามของ Employee engagement

Kahn, (1990, p.694) ได้ให้คำจำกัดความของ Personal engagement ว่า การที่สมาชิกในองค์กรสามารถควบคุมดูแลการทำงานได้ด้วยตนเอง ซึ่งแสดงออกในเชิงความรู้สึก (Emotionally) ความคิดหรือการรับรู้ (Cognitively) และเชิงกายภาพ (Physically) ระหว่างการปฏิบัติงานและสร้างผลลัพธ์ในองค์กร และได้กล่าวถึงสภาวะทางจิตวิทยาที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความผูกพันในองค์กรว่า ต้องมี 3 ส่วนประกอบกัน ได้แก่

1. ความรู้สึกมีคุณค่า (Meaningfulness) ประกอบด้วยองค์ประกอบในการทำงาน (Work elements)
2. ความมั่นคง (Safety) ประกอบด้วย องค์ประกอบทางสังคม ได้แก่ รูปแบบการจัดการ (Management style), กระบวนการทำงาน (Process) และ วัฒนธรรมองค์กร (Organization norms)
3. ความพร้อมใช้งาน (Availability) ประกอบด้วย ปัจจัยส่วนตัวของแต่ละบุคคล (Individual distraction)

Gallup's Buckingham and Coffman (1999) ได้นำเอาแนวความคิดของ Kahn (1990) มาสร้างเป็นแบบสอบถามในการวัดความผูกพันของพนักงาน และได้ให้คำจำกัดความของพนักงาน

ที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงว่าต้องเป็นบุคคลที่ต้องว่า “ใช่” ในแบบทดสอบของ Gallup's workplace questionnaire ได้ครบทั้ง 12 ข้อ

Maslach et al. (2001) ได้เสนอการขับเคลื่อนของการทำงานของพนักงานด้วยจิตวิทยาเชิงบวกซึ่งจะช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและทัศนคติเชิงลบในการทำงานเช่น ความเหนื่อยหน่ายจากการทำงาน (Job burnout) โดยมีลักษณะประกอบไปด้วยความเหนื่อยล้าจากการทำงาน, ความรู้สึกถูกละเลย และไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน ให้กลายเป็นความผูกพัน (Engagement) โดยมีลักษณะประกอบไปด้วยพลังที่พร้อมจะทำงาน, ความมีส่วนร่วมในที่ทำงาน และประสิทธิภาพในการทำงาน

Harter et al. (2002) เป็นผู้ริเริ่มการนำ Gallup's questionnaire ผสมผสานกับการวัดความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร และ Harter et al. (2003) ได้กำหนดคำนิยามของ Employee engagement ว่าเป็นการผสมผสานของตัวแปรนำ อันได้แก่องค์ความรู้และความเข้าใจในงาน และอารมณ์ความรู้สึกในสถานที่ทำงาน

Hewitt Associates LLC (2004, p.2) ได้วัดความผูกพันของพนักงานด้วยคำถาม 18 ข้อ และได้กำหนดคำนิยามว่า เป็นสถานะที่พนักงานมีความมุ่งมั่นทางอารมณ์และสติปัญญาในการทำงาน โดยมีการแสดงออกทางพฤติกรรมหลักสามประการ จากการพูด (Say) การดำรงอยู่ (Stay) และการดูว่าพนักงานได้ใช้ความสามารถและพยายามอย่างสุดความสามารถ (Strive) เพื่อให้ความช่วยเหลือหรือให้การสนับสนุนธุรกิจองค์กร

May et al. (2004) ได้นำเอาแนวความคิดของ Kahn (1990) มาใช้ในการทดสอบงานวิจัยเชิงคุณภาพ และได้สนับสนุนแนวความคิดของ Kahn (1990) ว่าในด้านความรู้สึกมีคุณค่า (Meaningfulness) ความมั่นคง (Safety) และความพร้อมใช้งาน (Availability) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันของพนักงาน

Saks (2006) เห็นพ้องกับแนวความคิดของ Kahn (1990) ที่กล่าวถึงคำจำกัดความของความผูกพันของพนักงาน และได้นำเอาคำจำกัดความนี้มาเสริมความผูกพันต่องานและความผูกพันต่อองค์กร ทำให้เกิดเป็นความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรประกอบจากหลากหลายมิติ โดยระบุว่าความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรแบบหลายมิติ หมายถึง ปัจจัยที่แตกต่าง และมีความเป็นเอกลักษณ์ ประกอบด้วย จิตใจ อารมณ์และพฤติกรรมที่ เกี่ยวข้องกับบทบาทการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล

Mary Welch, (2011) ได้กล่าวถึงวิวัฒนาการของทฤษฎีความผูกพันของพนักงานยังคงมีการโต้เถียง ต่อสู้และมีความสับสนอยู่มาก โดยหากนำมาใช้กับกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อส่งเสริมความผูกพันของพนักงาน จะต้องพบเจอปัญหาในการสื่อสารภายในองค์กรและนำไปใช้วิจัย โดยทางผู้วิจัยได้เสนอถึงคำจำกัดความของ ความผูกพันขององค์กรว่า เป็นสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลง

อยู่ตลอดเวลา (Dynamic) สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสภาพจิตใจของบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะแสดงออกมาเป็นการกระทำ (Physically), การรับรู้ (Cognitively) และ อารมณ์ความรู้สึก (Emotionally) และจะถูกโน้มน้าวด้วยกระบวนการสื่อสารภายในระดับองค์กร (Organizational-level internal communication)

Christopher (2012) ได้สนับสนุนถึงการให้คำจำกัดความของความผูกพันของพนักงาน นั้นพบว่าสามารถตีความได้หลากหลายตามประสบการณ์ของผู้บริหาร พบว่าหากผู้บริหารในองค์กร นั้นมีความเข้าใจไม่เป็นทิศทางเดียวกัน จะส่งผลทำให้เกิดความคลุมเครือในองค์กร และใช้กลยุทธ์ ในการสร้างแรงจูงใจในองค์กรแบบสูญเปล่า ดังนั้นหากองค์กรใดต้องการเพิ่มความผูกพันต่อ องค์กร การกำหนดกรอบคำจำกัดความของความผูกพันของพนักงานเป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุด จึงเป็น ที่มาของการวิจัยในครั้งนี้

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดคำจำกัดความของความผูกพันของพนักงาน ว่าหมายถึง การแสดงออกของพนักงานใน เชิงความรู้สึก (Emotionally) ความคิดหรือการรับรู้ (Cognitively) และเชิงกายภาพ (Physically) ในด้าน ความรู้สึกมีคุณค่า (Meaningfulness) ความมั่นคง (Safety) และความพร้อมใช้งาน (Availability) ของ พวกเขาต่อบทบาทในการทำงานของพวกเขาที่ เป็นสมาชิกขององค์กร

2.1.2 แนวคิดของทฤษฎีความผูกพันของพนักงานของสถาบันองค์กรที่ปรึกษา

จากคำจำกัดความของความผูกพันของพนักงานที่ได้กล่าวมาข้างต้น เห็นได้ว่ามีการให้ แนวคิดหรือความหมายที่ต่างกัน ไปทั้งนักวิชาการและองค์กรที่ปรึกษาต่างๆ ซึ่งยังคงมีผู้ให้ความสนใจและศึกษาในเรื่องความผูกพันของพนักงานอย่างต่อเนื่อง และจากการศึกษางานวิจัยของ Mary Welch, (2011) พบว่า แนวความคิดที่กลายมาเป็นพื้นฐานแนวคิดให้กับสถาบันองค์กรที่ปรึกษาต่างๆ คือ แนวความคิดของ Kahn (1990) ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงต้องการนำเสนอแนวคิดของ สถาบันองค์กรที่ปรึกษา ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดของ Hewitt Associates
2. แนวคิดของ The Gallup Organization

1. Hewitt Associates

Hewitt Associates (Hewitt Associates, 2003 อ้างใน สกาว สำราญคง, 2547:16) เป็น บริษัทที่ให้คำปรึกษาในด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้มีมุมมองเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของ พนักงาน โดยได้กล่าวว่า พฤติกรรมเป็นสิ่งที่แสดงออกถึงความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร โดยจะดูได้จากการพูด (Say) การดำรงอยู่ (Stay) และการดูว่าพนักงานได้ใช้ความสามารถและ

พยายามอย่างสุดความสามารถ (Strive) เพื่อให้ความช่วยเหลือหรือให้การสนับสนุนธุรกิจองค์กร ซึ่งปัจจัย 7 ประการที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน มีดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership)
2. จุดมุ่งหมายขององค์กร (Culture Purpose)
3. ลักษณะงาน (Work activity)
4. ค่าตอบแทนโดยรวม (Total compensation)
5. คุณภาพชีวิต (Quality of life)
6. โอกาสที่ได้รับ (Opportunity)
7. ความสัมพันธ์ (Relationship)

ปัจจัยความผูกพันทั้ง 7 ประการ ตามแนวคิดของ Hewitt Associates นั้นได้ถูกนำมาเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการวัดความผูกพันของพนักงานต่างๆ เช่น ในการศึกษาถึงความผูกพันของพนักงาน ในประเทศแคนาดาจำนวน 120 องค์กร จากพนักงานมากกว่า 80,000 ราย ผลการศึกษาพบว่า บริษัทที่ติดอันดับในนกลุ่มผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุด (Best employers) จำนวน 50 องค์กร โดยเฉลี่ยมีพนักงานที่มีความผูกพันของพนักงานสูงกว่าบริษัทที่ไม่ติดอันดับผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุดถึง 21 % และมีอัตราการเจริญเติบโตของรายรับสูงถึง 16.1% เปรียบเทียบกับอัตราการเจริญเติบโตของรายรับของบริษัทที่ไม่ติดอันดับผู้ว่าจ้างดีที่สุดที่สุด ซึ่งคิดเป็น 6.1 % ซึ่งจะเห็นได้ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเป็นตัวแปรหนึ่งที่จะช่วยสะท้อนให้มองเห็นถึงแนวโน้มของผลประกอบการบริษัทซึ่งมีทิศทางที่สอดคล้องกัน

2. The Gallup Organization

Harter, J.K. (2002) จึงได้กล่าวถึง The Gallup organization เป็นสถาบันวิจัยและองค์กรที่ปรึกษา ได้ทำการค้นคว้าข้อมูลและศึกษาข้อมูลพฤติกรรมและธรรมชาติของมนุษย์ มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน โดยสำรวจจากผลผลิต ปริมาณการผลิต ยอดขาย อัตราการลาออก อัตราการเกิดอุบัติเหตุ กำไรต่อหน่วยการผลิต เป็นต้น และจากการสำรวจนี้ทำให้ Gallup ค้นพบคำถาม 12 ประการ (Q¹²) ที่สามารถใช้เป็นตัววัดความผูกพันของพนักงานได้อย่างแท้จริง โดยผลการศึกษาครั้งนี้แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างคำถามที่ใช้วัดความผูกพันของพนักงานทั้ง 12 ประการกับอัตราการลาออก (Turnover), ความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer loyalty), ผลผลิต (Productivity) และความสามารถในการสร้างผลกำไร (Profitability) ซึ่งปัจจัยดังกล่าวล้วนมีความเชื่อมโยงและเกี่ยวข้องต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร

คำถามทั้ง 12 ประการถูกนำมาเป็นคำถามที่ใช้วัดความผูกพันของพนักงาน โดยมีคำถามดังนี้

1. ฉันรู้ว่าฉันถูกคาดหวังอะไรบ้างในการทำงาน (I know what is expected of me at work.)
2. ฉันมีเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานที่เหมาะสม (I have the materials and equipment I need to do my work right)
3. ณ ที่ทำงาน ฉันมีโอกาสที่ใดทำในสิ่งที่ฉันทำได้ดีที่สุดทุกวัน (At work, I have the opportunity to do what I do best every day.)
4. ในช่วงเจ็ดวันที่ผ่านมา ฉันได้รับการยกย่องหรือชมเชยในงานที่ออกมาดี (In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work.)
5. ฉันมีหัวหน้าหรือคนที่ทำงานคอยดูแลเอาใจใส่ฉัน (My supervisor or someone at work seems to care about me as a person.)
6. บางคนในที่ทำงานที่คอยสนับสนุนฉันให้ได้รับการพัฒนา (There is someone at work who encourages my development.)
7. ความคิดเห็นของฉันได้รับการยอมรับในที่ทำงาน (At work, my opinions seem to count.)
8. จุดมุ่งหมายขององค์กรทำให้ฉันรู้สึกว่าการงานของฉันนั้นสำคัญ (The mission/purpose of my company makes me feel my job is important.)
9. เพื่อนร่วมงานหรือลูกน้องของฉันทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้งานมีคุณภาพ (My associates (fellow employees) are committed to doing quality work.)
10. ฉันมีเพื่อนที่ดีที่สุดในที่ทำงาน (I have a best friend at work.)
11. ในช่วงหกเดือนที่ผ่านมา มีคนในที่ทำงานพูดถึงความก้าวหน้าในงานของฉัน (In the last six months, someone at work has talked to me about my progress.)
12. เมื่อปีที่ผ่านมา ฉันได้มีโอกาสดูแลและเติบโตในที่ทำงาน (This last year, I have had opportunities at work to learn and grow.)

The Gallup Organization (อ้างถึงใน SHRM Research “Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage, 2007, March 52) ได้นำแนวคิดเรื่องการวัดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมาศึกษาเรื่องความผูกพันของพนักงานในการทำงาน โดยได้แบ่งประเภทของพนักงานไว้ 3 ประเภท คือ

1. พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) คือ พนักงานที่ให้ความร่วมมือในการสร้างทีมงานที่บริษัท หรือองค์กร มีส่วนร่วมในความกระตือรือร้นและมุ่งมั่น

ที่จะทำงาน รู้ว่าขอบเขตของงานและมองหาวิธีการใหม่และดีกว่าที่จะบรรลุผล

2. พนักงานที่ไม่ยึดติดความผูกพันต่อองค์กร (Actively disengaged) คือ พนักงานที่ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ทำงานไม่ตั้งใจ ไม่มีความสุขในการทำงาน
3. พนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (Not engaged) คือพนักงานที่คอยฆ่าเวลาและไม่ทำงานเพื่อตอบโต้ทางธุรกิจ

จากแนวคิดของ The Gallup Organization จึงเป็นที่มาทำให้ผู้วิจัยสนใจถึงพฤติกรรมที่แสดงออกของพนักงานในองค์กร ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสามารถสอบถามพนักงานในองค์กร ได้อย่างเป็นรูปธรรมและพนักงานสามารถยกตัวอย่างได้ชัดเจน ผู้วิจัยจึงต้องการนำแนวคิดของ The Gallup Organization มาใช้ในการออกแบบสอบถามเชิงสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างเพื่อค้นหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

2.1.3 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความสำคัญของความผูกพันของพนักงาน

Steer (1997: 46-56) กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้าออกจากงานของพนักงานในองค์กรได้ดีกว่าการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงาน กล่าวคือ

1. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นแนวคิดซึ่งมีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน สามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลตอบสนองต่อองค์กร ในขณะที่ความพึงพอใจในงานสะท้อนถึงการตอบสนองของบุคคลต่องาน หรือแง่ใดแง่หนึ่งของงานเท่านั้น
2. ความผูกพันต่อองค์กร จะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจ ถึงแม้ว่าจะมีการพัฒนาไปอย่างช้าๆ แต่ก็อยู่อย่างมั่นคง
3. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นตัวชี้วัดถึงความมีประสิทธิภาพขององค์กร

Harter, J.K. (2002) ได้กล่าวถึงผลงานวิจัย Meta-analysis ที่วิจัยหน่วยธุรกิจถึง 7,939 แห่ง ซึ่งมีผู้ตอบแบบสอบถามรวมถึง 198,514 คน โดยมีธุรกิจที่เกี่ยวข้องหลากหลายที่ได้จดทะเบียนเป็นบริษัท พบว่า ในคำถาม 12 คำถาม มี 6 คำถามที่เป็นปัจจัยส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจ (อัตราการลาออกของพนักงาน, ความจงรักภักดีของลูกค้า, ผลผลิต และ ความสามารถในการสร้างผลกำไร) ในเชิงบวกมากกว่าสามผลลัพธ์ ได้แก่

1. ฉันรู้ว่าฉันถูกคาดหวังอะไรบ้างในการทำงาน (I know what is expected of me at work.)

2. ฉัน ที่ทำงาน ฉันมีโอกาสดำเนินทำในสิ่งที่ฉันทำได้ดีที่สุดทุกวัน (At work, I have the opportunity to do what I do best every day.)
3. ฉันมีหัวหน้าหรือคนที่ทำงานคอยดูแลเอาใจใส่ฉัน (My supervisor or someone at work seems to care about me as a person.)
4. ความคิดเห็นของฉันได้รับการยอมรับในที่ทำงาน (At work, my opinions seem to count.)
5. เพื่อนร่วมงานหรือลูกน้องของฉันทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้งานมีคุณภาพ (My associates (fellow employees) are committed to doing quality work.)
6. เมื่อปีที่ผ่านมามี ฉัน ได้มีโอกาสดูแลเรียนรู้และเติบโตในที่ทำงาน (This last year, I have had opportunities at work to learn and grow.)

Cheese and Cantrell (2005) ได้กล่าวถึงองค์การที่มีความผูกพันของพนักงานสูงจะสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กร สร้างแรงจูงใจ ความมุ่งมั่นและความปรารถนาที่จะทำงาน

Jinapant, A., & Saratun, M. (2014) ได้กล่าวสนับสนุนความผูกพันของพนักงานที่ก่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการบริหารองค์กรได้อย่างยั่งยืน ซึ่งมาจากทฤษฎี “the Sustainable Leadership Pyramid” ของ Avery and Bergsteiner (2010)

กล่าวโดยสรุป ความสำคัญของความผูกพันของพนักงาน หมายถึง สิ่งที่ทำให้งานขององค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ สามารถใช้เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพขององค์กร และผลลัพธ์ทางธุรกิจ อันได้แก่ อัตราการลาออกของพนักงาน, ความจงรักภักดีของลูกค้า, ผลผลิต และความสามารถในการสร้างผลกำไร นอกจากนี้ความผูกพันของพนักงานเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจ ความมุ่งมั่นและความปรารถนาที่จะทำงาน และก่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการบริหารองค์กรได้อย่างยั่งยืน

2.1.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน

Steer and Porter (1983) กล่าวว่าปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันสามารถจัดเป็นกลุ่มได้ 4 กลุ่มดังนี้

1. ลักษณะส่วนบุคคล พบว่า เพศ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา สถานภาพ อายุงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร และการศึกษามีความสัมพันธ์ทางลบต่อความผูกพันต่อองค์กร
2. ลักษณะงานหรือบทบาทที่เกี่ยวข้องในงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร มีการศึกษา พบว่า งานที่เพิ่มคุณค่าจะเพิ่มความผูกพัน บทบาทที่ชัดเจน และความ

- สอดคล้องของบทบาทที่มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร เช่น งานที่มีความท้าทาย ความก้าวหน้าในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น
3. การออกแบบองค์กร โครงสร้างที่หลากหลายมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ระดับความเป็นทางการ ความมั่นใจในหน้าที่ การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการมีกรรมสิทธิ์ในการควบคุมตนเองของพนักงานในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร
 4. ลักษณะและคุณภาพของประสบการณ์ในงานที่เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร เช่น พนักงานมีทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร พนักงานรู้สึกว่าจะไว้วางใจที่จะดูแลความสนใจของพนักงาน ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กรและการที่ความคาดหวังของพนักงานพอดีกับงานที่ทำ ปัจจัยเหล่านี้ล้วนแต่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

Meyer and Allen (1997) กล่าวถึงองค์ประกอบของความผูกพันของพนักงาน มี 3 องค์ประกอบได้แก่

1. ความผูกพันต่อองค์กรด้านความต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการคิดคำนวณของบุคคลที่อยู่บนพื้นฐานของการลงทุนที่บุคคลให้กับองค์กรและผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์กร โดยจะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่องในการทำงานว่าจะทำงานอยู่กับองค์กรต่อไปหรือจะโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยได้แก่ อายุ, ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน, ความพึงพอใจในอาชีพ, ความตั้งใจจะลาออก
2. ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก (Affective Commitment) หมายถึงความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากภายในตัวบุคคล เป็นความรู้สึกผูกพันและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยได้แก่ อิสระในงาน, ลักษณะเฉพาะของงาน, ความสำคัญของงาน, ทักษะที่หลากหลาย, ความท้าทายของงาน
3. ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานของสังคม (Normative Commitment) หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากค่านิยมหรือบรรทัดฐานของสังคม เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นเพื่อตอบแทนสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์กร แสดงออกในรูปของความจงรักภักดีของบุคคลต่อองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัย ได้แก่ ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน, การพึ่งพาองค์กร และการมีส่วนร่วมในการบริหาร

Hewitt Associates (Hewitt Associates, 2003 อ้างใน สกาว สำราญคง, 2547:16) กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน สามารถแยกเป็น 7 ประการดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership)
2. จุดมุ่งหมายขององค์กร (Culture Purpose)
3. ลักษณะงาน (Work activity)
4. ค่าตอบแทนโดยรวม (Total compensation)
5. คุณภาพชีวิต (Quality of life)
6. โอกาสที่ได้รับ (Opportunity)
7. ความสัมพันธ์ (Relationship)

Jinapant, A., & Saratun, M. (2014) ได้เสนอการแบ่งกลุ่มตัวแปรที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน (ประกอบไปด้วยความผูกพันต่องาน, ความผูกพันต่อองค์กร และ ความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน) โดยตัวแปรออกเป็น 3 กลุ่มได้แก่

1. องค์ประกอบด้านงาน (Task element) ซึ่งประกอบไปด้วย
 - 1.1 ทรัพยากรที่ช่วยสนับสนุนในการทำงาน (Physical job resource)
 - 1.2 ลักษณะของงาน (Job characteristics)
2. องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ (Relationship element)
 - 2.1 ภาวะผู้นำ (Leadership)
 - 2.2 การสนับสนุนของเพื่อนร่วมงาน (Peer support)
3. องค์ประกอบด้านองค์กร (Organization element)
 - 3.1 การรับรู้ตระหนักถึงคุณค่าของพนักงานภายในองค์กร (Perceived organization support)
 - 3.2 รางวัลและการยอมรับ (Reward and recognition)
 - 3.3 การตัดสินใจขององค์กรมีความยุติธรรม (Procedural justice)

จากงานวิจัยของ Jinapant, A., & Saratun, M. (2014) ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะนำแนวคิดวิจัยและตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมาใช้ในการออกแบบแบบสอบถามเชิงสัมพัทธ์ถึงโครงสร้างเพื่อค้นหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้อง

สุรัสวดี สุวรรณเวช (2549) ศึกษาการสร้างรูปแบบความผูกพันของพนักงาน โดยการศึกษาจากงานวิจัย บทความต่างๆที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรแล้วทำการคัดเลือกปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพัน ซึ่งมีวิธีการคัดเลือก 3 วิธี คือ ในส่วนของงานวิจัยทำการคัดเลือกด้วยวิธีการนับคะแนนเสียง โดยพิจารณาถึงผลการศึกษามีนัยสำคัญ และ วิธีของ Schmidt & Hunter โดยพิจารณาค่าขนาดของอิทธิพล หรือค่าความสัมพันธ์เฉลี่ย ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงานในบริบทสังคมไทย และในส่วนของบทความใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา พบว่าการคัดเลือกปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงานในส่วนของงานวิจัยนั้นพบว่า การคัดเลือกปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรในส่วนของงานวิจัยนั้น ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันขององค์กรในระดับปานกลาง (0.41-0.60) คือ ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองขององค์กร เป็นที่พึงได้ ความรู้สึกว่าคุณมีส่วนสำคัญ ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ทักษะติดต่อองค์กร ขณะที่ปัจจัยในด้านความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ โอกาสความก้าวหน้าในงาน/อาชีพ ความท้าทายของงาน การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือการบริหาร ความมีเอกลักษณ์ของงาน ความหลากหลายในงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความมีอิสระในการทำงาน ความสำคัญของงาน โอกาสการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เงินเดือน/สวัสดิการ และผลป้อนกลับของการทำงาน เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานในระดับต่ำ (0.21-0.40) สำหรับปัจจัยที่ได้รับการกล่าวถึงมากที่สุด 5 อันดับแรก ได้แก่ ปัจจัยในด้านภาวะผู้นำ โอกาสความก้าวหน้าในงาน/อาชีพ การสื่อสาร การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ/แสดงความคิดเห็น ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และเมื่อนำวิธีการศึกษาทั้ง 3 วิธีมาเปรียบเทียบกัน พบว่า มีปัจจัยที่มีความเหมือนกันคือ โอกาส ความก้าวหน้าในงาน/อาชีพ ความรู้สึกว่าคุณมีส่วนสำคัญ และการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

ปาริชาติ บัวเป็ง (2554) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไคกัน อินดัสทรีส์ ประเทศไทย (จำกัด) ใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานในองค์กร จำนวน 336 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทำการทดสอบสมมติฐานโดยสถิติ Independent Sample (t-test) ผลการศึกษาวิจัยพบว่าระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไคกัน อินดัสทรีส์ ประเทศไทย (จำกัด) ในภาพรวมทั้งหมดยังอยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยที่พนักงานรู้สึกว่าคุณทำให้มีความผูกพันกับองค์กรคือ พนักงานมีความรู้สึภาคภูมิใจที่ได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในบริษัท เพื่อนที่ร่วมงานเปรียบเสมือนคนในครอบครัวของตนเอง และองค์กรนี้เปรียบเสมือนเป็นบ้านของตนเอง โดยเมื่อเปรียบเทียบ

ปัจจัยบรรทัดฐานทางสังคม ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ต่อเดือน สถานภาพการสมรสมีระดับความผูกพันต่อองค์กรไม่ต่างกัน

อิสเรศ รุ่งณรงค์รักษ์ (2541) ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษา พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง (พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ระดับปฏิบัติการ จำนวน 348 คน พบว่า 1) ลักษณะส่วนบุคคล (เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาที่ทำงานและระดับตำแหน่ง) ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ 2.) ลักษณะงาน ลักษณะองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.013) ลักษณะประสพการณ์ จากการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 4) มีตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความสำคัญของงาน ความท้าทายของงาน ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกน่าเชื่อถือและพึ่งพาได้ขององค์กร และทัศนคติต่อกลุ่มผู้ร่วมงาน สามารถอธิบายความแปรผันของความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 60.4

Jinapant, A., & Saratun, M. (2014) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อคณะแพทยศาสตร์ในมหาวิทยาลัยของรัฐและมีการเรียนการสอนในโรงพยาบาลของประเทศไทย จำนวน 2,065 คน ด้วยเครื่องมือแบบสอบถามทางสถิติในเชิง Multiple linear regression พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรครบทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ด้านของงาน (Job engagement), ด้านขององค์กร (Organization engagement) และด้านของความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Colleague engagement) ได้แก่ปัจจัยลักษณะของงาน, รางวัลและการยอมรับ และภาวะผู้นำ

งานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง

Steer (1977) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาล จำนวน 382 คน นักศึกษาวิทยาศาสตร์และวิศวกร จำนวน 119 คน ที่ทำงานในภาครัฐทางตะวันตกของสหรัฐอเมริกา พบว่า ลักษณะงาน ได้แก่ความพึงพอใจในงาน ความหลากหลายของงาน ความอิสระในงาน และการได้รับมอบหมายงานที่ชัดเจน ไม่เกิดความคลุมเครือในบทบาทจะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

Cooper (1998) กล่าวถึงการศึกษาถึงความตั้งใจลาออกของพยาบาลว่าเกี่ยวข้องกับ ความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในการจ่ายค่าตอบแทน หรือความผูกพันต่อองค์กร จากการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางอ้อมของความตั้งใจที่จะลาออก ในขณะที่ความ

ผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความตั้งใจที่จะลาออก ส่วนความพึงพอใจในการจ่ายค่าตอบแทนมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความตั้งใจที่จะลาออกซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานเกี่ยวกับนโยบายการจ่ายค่าตอบแทน โดยมีตัวแปรควบคุมได้แก่ ระดับการศึกษา จำนวนบุตร และการทำงาน 12 ชั่วโมง พบว่ามีทั้งอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมกับความพึงพอใจในการจ่ายค่าตอบแทนและความตั้งใจที่จะลาออก

2.3 ผลการทบทวนวรรณกรรมที่มีต่องานวิจัยนี้

จากแนวคิดและทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าความผูกพันของพนักงานมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาและการเติบโตขององค์กร ตลอดจนทำให้องค์กรสามารถรักษาพนักงานที่มีความสามารถ มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กร และสร้างผลลัพธ์ทางธุรกิจอันได้แก่ อัตราการลาออกของพนักงาน, ความจงรักภักดีของลูกค้า, ผลผลิต และ ความสามารถในการสร้างผลกำไร นอกจากนี้ความผูกพันของพนักงานเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจ ความมุ่งมั่น และความปรารถนาที่จะทำงาน และก่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการบริหารองค์กรได้อย่างยั่งยืน

ความผูกพันของพนักงาน หมายถึง การแสดงออกของพนักงานในเชิงความรู้สึก (Emotionally) ความคิดหรือการรับรู้ (Cognitively) และเชิงกายภาพ (Physically) ในด้าน ความรู้สึกมีคุณค่า (Meaningfulness) ความมั่นคง (Safety) และความพร้อมใช้งาน (Availability) ของ พวกเขา ต่อบทบาทในการทำงานของพวกเขาที่เป็นสมาชิกขององค์กร แต่อย่างไรก็ตามจากแนวคิดทฤษฎีข้างต้นที่มีความหลากหลาย ส่งผลทำให้หากนำมาใช้กับกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อส่งเสริมความผูกพันของพนักงาน จะต้องพบเจอปัญหาในการสื่อสารภายในองค์กรและนำไปใช้วิจัย จึงเป็นที่มาของคำถามในการสัมภาษณ์เชิงโครงสร้างถึงความเข้าใจของคำจำกัดความของความผูกพันของพนักงาน ศูนย์วิทยาศาสตร์ชะลอวัยแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร ว่าอยู่ในทิศทางเดียวกันหรือไม่

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิดของ The Gallup organization ด้วยคำถาม 6 คำถามที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน และเพิ่มประสิทธิภาพของผลลัพธ์ทางธุรกิจ (อัตราการลาออกของพนักงาน, ความจงรักภักดีของลูกค้า, ผลผลิต และ ความสามารถในการสร้างผลกำไร) และปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานตามแนวคิดวิจัยของ Jinapant, A., & Saratun, M. (2014) มาออกแบบเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงกึ่งโครงสร้างในงานวิจัยครั้งนี้

2.4 ข้อมูลศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัยที่ใช้งานวิจัย

ศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัยเป็นองค์กรที่ประกอบธุรกิจในการให้บริการส่งเสริมสุขภาพเพื่อการชะลอวัยและเป็นผู้บุกเบิกการแพทย์เชิงบูรณาการ ช่วยให้ลูกค้ามีสุขภาพดีจากภายในและมองดูสดใสในภายนอก ด้วยผลการประเมินรูปแบบการใช้ชีวิต และผลการตรวจสอบทางปฏิบัติการที่ทันสมัยจะช่วยให้แพทย์สามารถจัดความสมดุลของโภชนาการและสารอาหารสำหรับความต้องการของร่างกายโดยเฉพาะ ด้วยโปรแกรมชะลอวัย ชีวิตสมดุล คั้นความสมดุลแก่ฮอร์โมน เวชศาสตร์กีฬาและเสริมความงาม โดยที่อยู่ภายใต้สังกัดโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

วิสัยทัศน์องค์กรคือ “ก้าวเป็นผู้นำระดับโลกด้านศูนย์การแพทย์ชะลอวัยเชิงบูรณาการ” ภายใต้พันธกิจ คือมุ่งมั่นที่จะให้การดูแลที่ดีที่สุดบนหลักการทางวิทยาศาสตร์ ด้วยความเอื้ออาทรและความซื่อตรงสำหรับลูกค้า

ลักษณะโครงสร้างองค์กรของศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัยแห่งนี้อยู่ภายใต้ Chief Operation Officer ประกอบไปด้วยพนักงานจำนวน 64 คน ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ฝ่ายได้แก่

1. ฝ่ายปฏิบัติการ (Operations) ประกอบไปด้วย แผนก Nursing, Pharmacy, Customer services, Wellness specialist และ Fitness จำนวน 40 คน
2. ฝ่ายสนับสนุนธุรกิจ (Business Support) จำนวน 17 คน
3. ฝ่ายการตลาด (Marketing) จำนวน 7 คน

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

งานวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ณ ธุรกิจศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัยแห่งหนึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคำจำกัดความของความผูกพันของพนักงานจากบทงานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการสื่อสารภายในศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัย เพื่อนำมาพัฒนาความผูกพันพนักงานในองค์กร และศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร อันนำไปสู่แนวทางการพัฒนาความผูกพันพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกใช้การศึกษาในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีรายละเอียดของการศึกษาดังนี้

3.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย

จาก Christopher (2012) ได้กล่าวถึงองค์กรใดต้องการเพิ่มความผูกพันของพนักงาน การกำหนดกรอบคำจำกัดความของความผูกพันต่อพนักงานเป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุดก่อนจะพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรและ ผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิดของ The Gallup organization ด้วยคำถาม 6 คำถามที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน และเพิ่มประสิทธิภาพของผลลัพธ์ทางธุรกิจ (อัตราการลาออกของพนักงาน, ความจงรักภักดีของลูกค้า, ผลผลิต และ ความสามารถในการสร้างผลกำไร) และ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ตามแนวคิดวิจัยของ Jinapant, A., & Saratun, M. (2014) มาพัฒนาเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ดังรูป

กรอบแนวคิดงานวิจัย ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

คำจำกัดความของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในความเห็นของพนักงาน
ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ
<ol style="list-style-type: none"> 1. ทรัพยากรที่ช่วยสนับสนุนในการทำงาน 2. ลักษณะของงาน 3. ภาวะผู้นำและลักษณะการทำงานของผู้บังคับบัญชา 4. การสนับสนุนของเพื่อนร่วมงาน 5. การรับรู้ตระหนักถึงคุณค่าของพนักงานภายในองค์กร 6. รางวัลและการยอมรับ 7. การตัดสินใจขององค์กรมีความยุติธรรม 8. โอกาสความก้าวหน้าและการเรียนรู้

3.2 คำถามในงานวิจัย

จากกรอบแนวคิดงานวิจัย สามารถกำหนดเป็นคำถามหลักที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ดังนี้

คำถามที่ 1 : คำจำกัดความของความผูกพันของพนักงานในมุมมองของพนักงาน คืออะไร

คำถามที่ 2 : ปัจจัยใดที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ทำไมพนักงานจึงให้ความสำคัญต่อบีจียดังกล่าว และบีจียดังกล่าวส่งผลกระทบต่อพนักงานอย่างไร

คำถามที่ 3 : ในความเห็นของท่าน องค์กรควรทำอย่างไร เพื่อเพิ่มความผูกพันของพนักงาน

3.3 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

3.2.1 ผู้วิจัยศึกษาข้อมูลมาจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ ด้วยการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และสังเกตจากพฤติกรรมท่าทางระหว่างการสัมภาษณ์ ตลอดจนศึกษาผลการสำรวจแบบสำรวจความผูกพันต่อองค์กรที่มีจัดทำในศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัยแห่งนี้ ประจำปี

3.2.2 ผู้วิจัยศึกษาข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิในรายละเอียดข้อมูลบริษัท จำนวนพนักงาน ค่านิยม พันธกิจขององค์กร จากคู่มือคุณภาพของบริษัท

3.4 กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวกของผู้เก็บข้อมูล (Convenience Sampling) ว่าพนักงานท่านใดจะเป็นตัวแทนที่ดีในการให้ข้อมูลเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ผู้วิจัยสุ่มตัวอย่างพนักงานจำนวน 8 ท่านจากพนักงานทั้งหมดในองค์กร 64 ท่าน โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างที่จะดำเนินการศึกษาออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 พนักงานในศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัยที่ปฏิบัติการอยู่ในคลินิก ซึ่งมีขอบเขตงานหน้าที่ในการปฏิบัติการ หรือทำงานที่ต้องส่งผลต่อลูกค้าโดยตรง โดยเก็บข้อมูลในกลุ่มนี้เป็นจำนวน 4 ท่าน ได้แก่ พนักงานในระดับปฏิบัติการจำนวน 3 ท่าน พนักงานในระดับผู้จัดการ 1 ท่าน เพื่อเป็นตัวแทนในการแสดงมุมมองความคิดเห็นเรื่องความเชื่อถือไว้วางใจในทีมและความผูกพันต่อองค์กร

กลุ่มที่ 2 พนักงานในศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัยที่ปฏิบัติการในสำนักงาน ซึ่งมีขอบเขตงานหน้าที่ในการสนับสนุนและวางแผนธุรกิจ โดยเก็บข้อมูลในกลุ่มนี้เป็นจำนวน 4 ท่าน ได้แก่

พนักงานในระดับปฏิบัติการ จำนวน 3 ท่าน พนักงานในระดับผู้จัดการ 1 ท่าน เพื่อเป็นตัวแทนในการแสดงมุมมองความคิดเห็นเรื่องความเชื่อถือว่าไว้วางใจในทีมและความผูกพันต่อองค์กร

การวิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 2 กลุ่ม สามารถแสดงผลการศึกษาได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.1 ตารางแสดงพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

กลุ่มตัวอย่าง						
พนักงานในศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัยที่ปฏิบัติการอยู่ในคลินิก (Operations)						
จำนวน 4 ท่าน						
รหัส	นามสมมติ	เพศ	อายุ (ปี)	ระดับการศึกษา	ระดับตำแหน่ง	อายุงาน (ปี)
O001	คุณ ทูเรียน	ชาย	30	ปริญญาโท	ปฏิบัติการ	5
O002	คุณ S1000	ชาย	28	ปริญญาตรี	ปฏิบัติการ	4
O003	คุณ เกธี	หญิง	30	ปริญญาตรี	ปฏิบัติการ	2
O004	คุณ สมศรี	หญิง	36	ปริญญาโท	ผู้จัดการ	4
กลุ่มตัวอย่าง						
พนักงานในศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัยที่ปฏิบัติการอยู่ในสำนักงาน (Support)						
จำนวน 4 ท่าน						
รหัส	นามสมมติ	เพศ	อายุ (ปี)	ระดับการศึกษา	ระดับตำแหน่ง	อายุงาน (ปี)
S001	คุณ มูมี	ชาย	25	ปริญญาตรี	ปฏิบัติการ	5
S002	คุณ เงินเงิน	หญิง	26	ปริญญาตรี	ปฏิบัติการ	1
S003	คุณ จิงโจ้	ชาย	26	ปริญญาตรี	ปฏิบัติการ	3
S004	คุณ แอนนา	หญิง	40	ปริญญาตรี	ผู้จัดการ	15

3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure Interview) ซึ่งมีแบบคำถามปลายเปิดกึ่งมีโครงสร้างเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ โดยโครงสร้างของคำถามจะสร้างขึ้นโดยใช้กรอบแนวคิดการวิจัยในการกำหนดประเด็นต่างๆ เพื่อตั้งเป็นคำถาม ซึ่งในแต่ละประเด็น อาจประกอบด้วยหลายคำถาม นอกจากนี้ใช้การจดบันทึกสาระสำคัญ เพื่อช่วยในการเก็บข้อมูลและโอกาสที่เกิดความคลาดเคลื่อนที่ผู้ให้สัมภาษณ์ไม่เปิดเผยข้อมูลอันเนื่องจากการบันทึกเสียงและบันทึกภาพเป็นหลักฐาน โดยแบ่งแบบคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ออกเป็น 3 ส่วน (ดังภาคผนวก ก) ดังนี้

ส่วนที่ 1 ช่วงเปิดการสัมภาษณ์ เป็นการกล่าวทักทายผู้ให้สัมภาษณ์และอธิบายเกี่ยวกับงานวิจัยเพื่อทำความเข้าใจร่วมกันกับผู้ให้สัมภาษณ์ และชี้แจงวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์ ประโยชน์ที่ผู้ให้สัมภาษณ์จะได้รับ การเก็บรักษาความลับและแนวทางในการเก็บข้อมูล

ส่วนที่ 2 ช่วงเนื้อหา เป็นการตั้งคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงกึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัจจัยที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ คำจำกัดความของความผูกพันของพนักงาน และ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานตามกรอบแนวคิดวิจัย ในช่วงแรกเป็นการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมายของคำจำกัดความในมุมมองของท่านคิดว่ามีความหมายว่าอย่างไรและให้นิยามตัวแปรต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน นอกจากนั้นให้อธิบายหรือยกตัวอย่างสถานการณ์ประกอบเพื่อความชัดเจน ในช่วงที่สองเป็นการให้แสดงความคิดเห็นถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความเชื่อถือว่าว่างใจในทีมและความผูกพันต่อองค์กร โดยถามถึงปัจจัยที่จะเป็นสิ่งที่สนับสนุนและสิ่งที่อุปสรรคในการสร้างความผูกพันต่อองค์กร โดยให้บอก 3 อันดับที่สำคัญ (ดังภาคผนวก ก)

ส่วนที่ 3 ช่วงปิดการสัมภาษณ์ เป็นการกล่าวขอบคุณผู้ให้สัมภาษณ์ และขอข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ ชื่อ-สกุล อายุ ของผู้ให้สัมภาษณ์ ตำแหน่งงาน อายุงาน ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ตลอดจนขอบเขตความรับผิดชอบในงานปัจจุบันของผู้ให้สัมภาษณ์

3.6 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ขั้นตอนการสร้างแบบสัมภาษณ์

3.5.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.5.2 ศึกษารูปและเทคนิคการสัมภาษณ์ รวมทั้งวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์

3.5.3 จัดทำแบบสัมภาษณ์

- 3.5.4 นำแบบสัมภาษณ์เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาแล้วนำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุง
- 3.5.5 นำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาก่อนไปใช้จริง
- 3.5.6 จัดทำแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์
- 3.5.7 ลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์ รวมทั้งมีการจดบันทึกใจความสำคัญของข้อมูล

3.7 จริยธรรมการวิจัย

ในการลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมวิจัยนั้น ทางผู้วิจัยได้มีการกล่าวถึงวัตถุประสงค์ในงานวิจัย การเก็บรักษาความลับของการให้ข้อมูล พร้อมให้ผู้เข้าร่วมวิจัยลงนามลงในหนังสือแสดงความยินยอมเข้าร่วมวิจัยว่ารับทราบรายละเอียด การรักษาความลับและมีสิทธิ์ถอนตัวได้ตามความตามประสงค์ โดยไม่มีผลกระทบในทางใดๆต่อผู้เข้าร่วมวิจัยทั้งสิ้น (ดังภาคผนวก ข)

3.8 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

จากคำถามวิจัยที่ว่าจำกัดความของความผูกพันของพนักงานในมุมมองของพนักงานและปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน โดยเมื่อผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์แบบเชิงกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์แล้วนำบทสัมภาษณ์รายบุคคล (Individual Interview) มาจัดหมวดหมู่และแยกแยะข้อมูลต่างๆ (Categorizing) หรือทำดัชนีข้อมูล (Indexing) ที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องออกจากบทสัมภาษณ์เพื่อความชัดเจนในการวิเคราะห์ข้อมูล และอาจจะนำข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้องบางอย่างกลับมาพิจารณาประกอบในภายหลังเพื่อเป็นการเพิ่มความถูกต้องของข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยได้ข้อมูลเบื้องต้นแล้ว จากนั้นทำการหาข้อมูลที่มีความสอดคล้องและแตกต่างกันโดยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยจำแนกคำถามวิจัยและทำการวิเคราะห์ตีความข้อมูล โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาประกอบและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในแต่ละส่วน เพื่อให้ครอบคลุมระหว่างข้อมูลกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและความถูกต้องของข้อมูลตลอดจนวิเคราะห์ถึงเหตุและผล (Cause and Effect Analysis) ซึ่งเป็นการนำ ข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ให้เห็นถึงสาเหตุปัจจัย และวิเคราะห์สรุปเป็นแบบบรรยายเพื่อตอบปัญหาการวิจัย ผู้วิจัยจะนำเสนอผลของการศึกษาการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพทั้งหมดในบทที่ 4 ต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิจัย

งานวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ณ ธุรกิจศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ได้ทำการศึกษาด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure interview) ในการให้ข้อมูลเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน โดยแบ่งเป็นสองกลุ่มตัวอย่าง คือกลุ่มพนักงานในศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัยที่ปฏิบัติการอยู่ในคลินิก และพนักงานในศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัยที่ปฏิบัติการในสำนักงานซึ่งในบทนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการศึกษารายงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ดังนี้

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ถูกสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ณ ธุรกิจศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure interview) ซึ่งมีคำถามปลายเปิดกึ่งโครงสร้างเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์โดยโครงสร้างของคำถามจะสร้างขึ้นโดยใช้กรอบแนวคิดการวิจัยในการกำหนดประเด็นต่างๆ เพื่อตั้งเป็นคำถาม โดยใช้ตัวอย่างเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 พนักงานในศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัยที่ปฏิบัติการอยู่ในคลินิก ซึ่งมีขอบเขตงานหน้าที่ในการปฏิบัติการ หรือทำงานที่ต้องส่งผลต่อลูกค้าโดยตรง โดยเก็บข้อมูลในกลุ่มนี้เป็นจำนวน 4 ท่าน ได้แก่ พนักงานในระดับปฏิบัติการจำนวน 3 ท่าน พนักงานในระดับผู้จัดการ 1 ท่าน

กลุ่มที่ 2 พนักงานในศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัยที่ปฏิบัติการในสำนักงาน ซึ่งมีขอบเขตงานหน้าที่ในการสนับสนุนและวางแผนธุรกิจ โดยเก็บข้อมูลในกลุ่มนี้เป็นจำนวน 4 ท่าน ได้แก่ พนักงานในระดับปฏิบัติการ จำนวน 3 ท่าน พนักงานในระดับผู้จัดการ 1 ท่าน

เนื่องจากการเก็บข้อมูลในงานวิจัยครั้งนี้ จะไม่มีการกล่าวถึงชื่อของแหล่งข้อมูล ทั้งจากผู้ให้สัมภาษณ์และชื่อขององค์กรที่ผู้วิจัยทำการศึกษา ผู้วิจัยจึงสรุปข้อมูลต่างๆ ของผู้ให้สัมภาษณ์แยกตามกลุ่มตัวอย่างและแยกรายบุคคล โดยใช้นามสมมติ และระบุเป็นลำดับ/ รหัส เพื่อให้สะดวกต่อการรายงานผลการวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 4.1 พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

กลุ่มตัวอย่าง						
พนักงานในศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัยที่ปฏิบัติการอยู่ในคลินิก (Operations)						
จำนวน 4 ท่าน						
รหัส	นามสมมติ	เพศ	อายุ (ปี)	ระดับการศึกษา	ระดับตำแหน่ง	อายุงาน (ปี)
O001	คุณ ทูเรียน	ชาย	30	ปริญญาโท	ปฏิบัติการ	5
O002	คุณ S1000	ชาย	28	ปริญญาตรี	ปฏิบัติการ	4
O003	คุณ เคธี	หญิง	30	ปริญญาตรี	ปฏิบัติการ	2
O004	คุณ สมศรี	หญิง	36	ปริญญาโท	ผู้จัดการ	4
กลุ่มตัวอย่าง						
พนักงานในศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัยที่ปฏิบัติการอยู่ในสำนักงาน (Support)						
จำนวน 4 ท่าน						
รหัส	นามสมมติ	เพศ	อายุ (ปี)	ระดับการศึกษา	ระดับตำแหน่ง	อายุงาน (ปี)
S001	คุณ มูมี	ชาย	25	ปริญญาตรี	ปฏิบัติการ	5
S002	คุณ เงินเงิน	หญิง	26	ปริญญาตรี	ปฏิบัติการ	1
S003	คุณ จิงโจ้	ชาย	26	ปริญญาตรี	ปฏิบัติการ	3
S004	คุณ แอนนา	หญิง	40	ปริญญาตรี	ผู้จัดการ	15

4.2 ข้อมูลเนื้อหาของผลสัมภาษณ์

จากกรอบแนวคิดงานวิจัยผู้วิจัยได้นำเสนอผลการศึกษาหลังจากสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างตามคำถามหลักในการวิจัย โดยมีรายงานดังนี้

- 1.) คำจำกัดความของความผูกพันของพนักงาน
- 2.) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานทั้งในเชิงบวกและลบ
- 3.) ข้อเสนอแนะให้แก่องค์กรในการเพิ่มความผูกพันของพนักงาน

4.2.1 คำจำกัดความของความผูกพันของพนักงาน

ผู้วิจัยได้ถามถึง คำจำกัดความของความผูกพันของพนักงานในความเข้าใจของผู้ถูกสัมภาษณ์ โดยผู้ถูกสัมภาษณ์ทั้ง 8 ท่านได้ให้ความหมายคล้ายคลึงกัน ในเรื่องของ การแสดงออกทางความรู้สึกที่สามารถเห็นได้ด้วยทางกายภาพ อันเกิดมาจากความคิดและการรับรู้ ซึ่งใกล้เคียงกับนิยามศัพท์ของความผูกพันของพนักงานที่ทางผู้วิจัยได้กำหนดไว้ คือ การแสดงออกของพนักงานในเชิงความรู้สึก (Emotionally) ความคิดหรือการรับรู้ (Cognitively) และเชิงกายภาพ (Physically) ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้แนวความคิดของ Kahn (1990) ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของ คุณ S1000 จากกลุ่มพนักงานที่ปฏิบัติการในคลินิกและ คุณมูมี ที่ปฏิบัติการอยู่ในสำนักงานดังนี้

“...ความผูกพันของพนักงานนั้น ผมไม่ได้มองว่าเป็นเพียงแค่เป็นเพื่อนกันในที่ทำงาน แต่ต้องเป็นเพื่อนกันนอกเวลาด้วย เช่นเวลาเลิกงานก็ไปเที่ยวคูนั่ง ฟังเพลง หรือไปทำกิจกรรมข้างนอกด้วยกัน พูดคุยกัน เวลาทำงานก็จะไว้ใจกันจริงใจกันมากขึ้น ไม่ต้องใส่หน้ากากเข้าหากัน การทำงานก็จะได้สะดวกและง่ายขึ้น...” (พนักงานระดับปฏิบัติการ O002)

“...การที่เพื่อนๆเอื้อเฟื้อต่อกัน มีน้ำใจ สามัคคี และมีความเชื่อใจซึ่งกันและกัน ทำให้เรารู้สึกไว้วางใจ ทำให้เราทำงานอย่างมีความสุข เหมือนเรามาเจอเพื่อน เพราะเราอยู่ที่นี้มากกว่าอยู่บ้านเสียอีก จริงๆเราก็ไม่ได้สนใจว่าเราต้องทำงานอะไร แต่เรารู้สึกสบายใจที่จะอยู่ที่นี้” (พนักงานระดับปฏิบัติการ S001)

ผู้วิจัยได้พบว่า มีเพียงระดับผู้จัดการให้ความสำคัญแก่ความเป็นอยู่ขององค์กร ในแง่ของผลลัพธ์ทางธุรกิจที่เกิดขึ้นซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ The Gallup Organization ที่ผู้วิจัยได้กำหนดเอาไว้ในกรอบแนวคิดวิจัยว่า หากพนักงานเกิดความผูกพัน ย่อมส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจที่ดีขึ้น ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของ คุณสมศรีจากกลุ่มพนักงานที่ปฏิบัติการในคลินิกและ คุณแอนนา ที่ปฏิบัติการอยู่ในสำนักงานดังนี้

“...หากองค์กรดูแลพนักงานดี พนักงานในองค์กรมีความผูกพันย่อมส่งผลดีต่อการทำงานได้ดี ผลลัพธ์ของงานที่ได้ก็จะดี ก็เหมือน Customer loyalty มันไม่ใช่เพิ่มความพอใจให้แก่ลูกค้าอย่างเดียว แต่มันจะส่งผลต่อผลประโยชน์ของบริษัทด้วย เพราะลูกค้าก็จะชอบและอยากกลับมาหาเราอีก...” (พนักงานระดับผู้จัดการ O004)

“...ความผูกพันของพนักงาน ก็ส่งผลทำให้พนักงานมีใจอยากทำงานในองค์กร ทำให้เรารู้สึกรักเหมือนเป็นบ้านของเราที่ต้องดูแลอย่างดี ทำให้ทุกคนในบ้านมีความสุข ใครๆก็ไม่อยากออกจากบ้านเรา ลูกค้าเข้ามาที่บ้านก็จะรู้สึกว่าเป็นบ้านเราคือ สะอาด” (พนักงานระดับผู้จัดการ S004)

4.2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานทั้งในเชิงบวกและลบ

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ และสรุปข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานทั้งในเชิงบวกและลบ ซึ่งประกอบไปด้วย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานทั้งองค์กร ณ ธุรกิจศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัย แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครในเชิงบวกที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1.) รางวัลและการยอมรับ 2.) การสนับสนุนของเพื่อนร่วมงาน 3.) ภาวะผู้นำและลักษณะการทำงานของผู้บังคับบัญชา ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กรในเชิงลบที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1.) ทรัพยากรที่ช่วยสนับสนุนในการทำงาน 2.) การสนับสนุนของเพื่อนร่วมงาน 3.) การตัดสินใจขององค์กรมีความยุติธรรม

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานสำหรับกลุ่มพนักงานที่ปฏิบัติการในคลินิก ในเชิงบวกที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1.) การสนับสนุนของเพื่อนร่วมงาน 2.) ลักษณะของงาน 3.) รางวัลและการยอมรับ และปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานสำหรับกลุ่มพนักงานที่ปฏิบัติการในสำนักงาน ในเชิงบวกที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1.) ภาวะผู้นำและลักษณะการทำงานของผู้บังคับบัญชา 2.) โอกาสความก้าวหน้าและการเรียนรู้ 3.) การรับรู้ตระหนักถึงคุณค่าของพนักงานภายในองค์กร

ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานสำหรับกลุ่มพนักงานที่ปฏิบัติการในคลินิก ในเชิงลบที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1.) ภาวะผู้นำและลักษณะการทำงานของผู้บังคับบัญชา 2.) ทรัพยากรที่ช่วยสนับสนุนในการทำงาน 3.) การตัดสินใจขององค์กรมีความยุติธรรม และปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานสำหรับกลุ่มพนักงานที่ปฏิบัติการในสำนักงาน ในเชิงลบที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1.) การสนับสนุนของเพื่อนร่วมงาน 2.) ทรัพยากรที่ช่วยสนับสนุนในการทำงาน 3.) การตัดสินใจขององค์กรมีความยุติธรรม ดังสรุปตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ณ ธุรกิจศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัยแห่งหนึ่งใน กรุงเทพมหานคร

	ปัจจัยที่ส่งผลเชิงบวก	ปัจจัยที่ส่งผลเชิงลบ
กลุ่มพนักงานที่ปฏิบัติกร ในคลินิก	1.) ลักษณะของงาน (3) 2.) รางวัลและการยอมรับ (3) 3.) การสนับสนุนของเพื่อน ร่วมงาน (3) 4.) ภาวะผู้นำและลักษณะการ ทำงานของผู้บังคับบัญชา (1) 5.) การตัดสินใจขององค์กรมี ความยุติธรรม (1)	1.) ภาวะผู้นำและลักษณะการ ทำงานของผู้บังคับบัญชา (3) 2.) ลักษณะของงานไม่ชัดเจน (2) 3.) การขาดทรัพยากรที่ช่วย สนับสนุนในการทำงาน (2) 4.) การตัดสินใจขององค์กรไม่มี ความยุติธรรม (2) 5.) การรับรู้ตระหนักถึงคุณค่า ของพนักงานภายในองค์กร(1) 6.) รางวัลและการยอมรับ (1) 7.) ขาดการสนับสนุนของเพื่อน ร่วมงาน (1)
กลุ่มพนักงานที่ปฏิบัติกร ในสำนักงาน	1.) ภาวะผู้นำและลักษณะการ ทำงานของผู้บังคับบัญชา (3) 2.) โอกาสความก้าวหน้าและการ เรียนรู้ (3) 3.) การรับรู้ตระหนักถึงคุณค่า ของพนักงานภายในองค์กร (2) 4.) รางวัลและการยอมรับ (2) 5.) การสนับสนุนของเพื่อน ร่วมงาน (1) 6.) ทรัพยากรที่ช่วยสนับสนุนใน การทำงาน (1)	1.) ขาดการสนับสนุนของเพื่อน ร่วมงาน (4) 2.) การขาดทรัพยากรที่ช่วย สนับสนุนในการทำงาน (3) 3.) การตัดสินใจขององค์กรไม่มี ความยุติธรรม (2) 4.) ลักษณะของงาน (1) 5.) การรับรู้ตระหนักถึงคุณค่า ของพนักงานภายในองค์กร(1) 6.) รางวัลและการยอมรับ (1)

หมายเหตุ : (-) หมายถึง จำนวนผู้ถูกสัมภาษณ์ที่กล่าวถึง

4.2.2.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานที่ปฏิบัติการในคลินิก จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างของพนักงานที่ปฏิบัติการในคลินิก 4 ท่าน สามารถวิเคราะห์และสรุปผลปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในเชิงบวกและเชิงลบ ได้ดังนี้

ปัจจัยที่ส่งผลเชิงบวกที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1.) การสนับสนุนของเพื่อนร่วมงาน

มีพนักงาน 3 ท่าน ได้กล่าวถึง การที่เพื่อนร่วมงานเข้ามามีส่วนช่วยในการทำงานและการเข้าสังคมในสถานปฏิบัติการทำให้เกิดการสื่อสารที่ดีภายในแผนก ช่วยทำให้เกิดการเรียนรู้และแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน ทำให้การทำงานเกิดความผิดพลาดลดลง และทำให้มีการส่งต่อข้อมูลในการประสานงานกับลูกค้าได้อย่างราบรื่น เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันในแผนก สร้างบรรยากาศอันดีในสถานปฏิบัติการ ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของคุณทุเรียน และคุณเคิร์ธ ดังนี้

“...การที่มีเพื่อนในทีมที่ดี ทำให้เราพูดคุยตรงไปตรงมา บรรยากาศไม่อึดอัดในการทำงาน ย่อมส่งผลทำให้ความผิดพลาดของงานเราลดลง เราเลยรู้สึกอยากที่จะทำงานมากขึ้น แถมยังได้เรียนรู้ความรู้จากเพื่อนที่เชี่ยวชาญเฉพาะทางอีก ทำให้เรามีความรู้เพิ่มขึ้นในการแนะนำลูกค้าอีกด้วย...” (พนักงานระดับปฏิบัติการ O001)

“...เป็นสิ่งที่ทำให้รู้สึกมีความสุขที่สุดในที่ทำงานเลย เพราะที่รู้สึกวางใจ และในทีมเราสามารถ “ตะม้อส่งเวรกันได้” เวลาดูแลลูกค้า นอกจากนี้นักในแผนกของเรามีความถนัดในวิชาชีพที่หลากหลาย ทำให้ทีมเรามีศักยภาพที่สูงมากในการดูแลลูกค้าในองค์กร ” (พนักงานระดับปฏิบัติการ O003)

แต่อย่างไรก็ตาม ทางผู้ถูกสัมภาษณ์ได้กล่าวถึงปัจจัยนี้อีกด้านหนึ่งคือ การที่ไม่ได้รับการสนับสนุนของเพื่อนร่วมงานระหว่างแผนก ซึ่งส่งผลทำให้งานสะดุด ล่าช้า และรู้สึกเหมือนเป็นคนกลุ่มน้อยที่ทำงานเพื่อองค์กร เพราะทักษะ ความรู้และคุณสมบัติของพนักงานอื่นไม่เหมาะสมที่จะสามารถทำงานร่วมกับแผนกที่ตนเองสังกัดได้ ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของคุณสมศรี ดังนี้

“...รู้สึกว่ากลุ่มเราเหมือนคนกลุ่มน้อย ที่คุยแล้ว Click เวลาต้องการความช่วยเหลือจากงานก็คุยกับคนได้แต่ไม่ก็คน เพราะคนอื่นๆก็ไม่ได้มีความรู้ในงานเหมือนเรา เวลาที่ส่งเวรให้แผนกอื่น บางคนก็ยังชี้แจง ไม่อยากทำอะไรอีกด้วย และรู้สึกเหมือนเขาคิดเสมอว่าเขาจะได้

ประโยชน์อะไร หากไม่มีก็จะไม่ทำ จนพี่ก็รู้สึกไม่อยากจะช่วยอะไรเขาแล้วเหมือนกัน...” (พนักงานระดับผู้จัดการ O004)

2.) ลักษณะของงาน

มีพนักงาน 3 ท่านได้กล่าวถึง ลักษณะของงานที่ทำของตนสอดคล้องกับทักษะที่ตนเองชำนาญ และทราบถึงความสำคัญที่มีต่อองค์กรและมีความชัดเจนในตัวเนื้องาน ดังบทสัมภาษณ์ของคุณสมศรีดังนี้

“ถ้าในส่วนของงาน ที่ว่างานที่ทำอยู่ ก็คือโซนนะ เพราะถ้าต่อให้พี่ต้องลาออกไปจากที่อื่น พี่ก็คงไม่พันท่างานในสายนี้แหละ เพราะลักษณะงานที่ทำอยู่คือมันใช่ และพี่ทำมันมานานจนเชี่ยวชาญมากแล้ว แล้วงานที่ทำอยู่นี้ไม่ต้องอยู่เวรค้างคืน มันทำให้พี่มี *Work life balance* ที่ดีนะ” (พนักงานระดับผู้จัดการ O004)

ถึงแม้ผู้ถูกสัมภาษณ์จะตอบคำถามที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน แต่อีก 2 ท่าน กลับรู้สึกว่าการลักษณะงานที่ทำเริ่มจะไม่ชัดเจน และไม่เป็นอย่างที่ตกลงกันไว้ เนื่องจากต้องรับงานจากแผนกอื่น ซึ่งมีปัญหาเรื่องการขาดพนักงาน ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ของคุณเคธี ดังนี้

“...ถ้างานที่เราทำอยู่ตามที่เขตกลงกับพี่คือมันใช่ และพี่ชอบมาก เพราะมันมีประโยชน์ต่อองค์กรมากๆ แต่นับวันๆ พอแผนกไหนขาดก็ส่งพี่ไปทำงานช่วยแผนกอื่นจนพี่ว่ามันมากเกินไปแล้ว จนบางคนเขาคิดว่างานที่เขาฝากให้พี่ทำกลายเป็นบทบาทความรับผิดชอบของพี่ไปแล้ว ซึ่งมันก็ไม่ถูก คิดดูสิว่า พี่ต้องทำงานช่วยคนอื่นซึ่งไม่ใช่งานที่พี่ถนัด คิดว่ามันจะผิดพลาดบ่อยขนาดไหน...” (พนักงานระดับปฏิบัติการ O003)

3.) รางวัลและการยอมรับ

มีพนักงาน 3 ท่าน ได้กล่าวถึงสวัสดิการในศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัยแห่งนี้ ว่าดีมาก โดยเฉพาะเรื่องค่ารักษาพยาบาลและการซื้อผลิตภัณฑ์ในราคาพนักงาน ดังบทสัมภาษณ์ของคุณ S1000 ดังนี้

“...ที่นี้สวัสดิการดีมาก จนคิดว่าออกแล้วยังเสียดาย จะมีที่ไหนบ้าง ที่รักษาผู้ป่วยนอกฟรี แลยังมีฟิตเนสให้เล่นฟรี ซื้อวิตามินก็ถูก” (พนักงานระดับปฏิบัติการ O002)

แต่ในทางกลับกันทางคุณ S1000 ได้กล่าวถึงปัจจัยนี้ในเชิงลบด้วยในเรื่องของฐานเงินเดือน (Base salary) น้อย ดั้งบทสัมภาษณ์ดังนี้

“เงินเดือนก็มีผลต่อชีวิตผมมากนะ ผมมีภาระที่ต้องผ่อนเยอะ ไหนจะรถ ไหนจะมอเตอร์ไซค์ ฐานเงินเดือนที่นี้ต้องยอมรับว่าน้อยกว่าที่อื่น เพื่อนผมแต่ละคนเขาได้กันเยอะกว่านี้แล้ว....” (พนักงานระดับปฏิบัติการ O002)

แต่ก็ยังมีพนักงานที่มองมุมต่างที่มีความน่าสนใจถึงเรื่องสวัสดิการ โดยได้กล่าวถึงสวัสดิการที่พนักงานไม่ค่อยได้ใช้ แต่มองว่าเงินเดือนที่ได้รับเหมาะสม ดั้งบทสัมภาษณ์ของคุณเคธี ดังนี้

“...สวัสดิการไม่เคยได้ใช้เลยล่ะ ไม่ค่อยได้ป่วย แต่ถ้าเป็นเพื่อนที่ อาจจะคุ้ม เพราะป่วยบ่อย ที่นี้ดูแลพนักงานดี ส่วนของที่ที่อยู่ได้คงเป็นเพราะเงินเดือน ที่มีภาระที่ต้องส่งบ้าน...” (พนักงานระดับปฏิบัติการ O003)

ปัจจัยที่ส่งผลเชิงลบที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1.) ภาวะผู้นำและลักษณะการทำงานของผู้บังคับบัญชา

มีพนักงาน 3 ท่าน ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำที่ไม่เข้าใจบทบาทการทำงานของพนักงานอย่างชัดเจน รวมถึงขาดการมองถึงพฤติกรรมการทำงานอย่างรอบด้านก่อนที่จะ Feedback ลูกน้อง ดั้งบทสัมภาษณ์ของคุณเคธี และ คุณสมศรี ดังนี้

“.... พี่ชักไม่แน่ใจว่า หัวหน้าของพี่เข้าใจบทบาทหน้าที่ที่พี่ทำชัดเจนหรือเปล่า คุณเขาพยายามเอางานของคนอื่นมาให้พี่ทำนะ พี่รู้สึกเหมือนถูก discriminate ชัดเจนมากๆ เหมือนพี่ไม่ใช่ ลูกน้องเขา ไม่ใช่แผนกที่เขาต้องรักและสนใจ เหมือนเราต้องทำงานทุกอย่างแทนลูกน้องที่เขารักให้ได้” (พนักงานระดับปฏิบัติการ O003)

“... เอาจริงๆนะ พี่อยากให้เรามองผู้จัดการว่าทำงานยังไงให้ครบทุกคนก่อนที่จะตัดสินใจว่าเรามีผลงานที่ดีจริงหรือเปล่า รวมถึงทำไมที่เขาถึงต้องไปช่วยดูงานฝ่ายสนับสนุนธุรกิจล่ะ ฝ่ายตัวเองยังแทบจะเอาตัวไม่รอดเลย” (พนักงานระดับผู้จัดการ O004)

2.) ทรัพยากรที่ช่วยสนับสนุนในการทำงาน

มีพนักงาน 2 ท่าน ที่กล่าวถึง ทรัพยากรที่ช่วยสนับสนุนในการทำงาน ไม่เอื้ออำนวยให้ทำงานได้สะดวกและสำเร็จดังเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ ดังบทสัมภาษณ์ของคุณทุเรียน และ คุณ S1000 ดังนี้

“...อากาศในคลินิกร้อนมาก แคมเครื่องมือที่ใช้ในแผนกผมเองก็เก่า และไม่ดีแล้ว ที่เคยบอกว่าจะพัฒนาแก้ไข ก็ไม่รู้ว่าตัดสินใจหรือลงมือทำอะไรไปแล้วบ้าง...” (พนักงานระดับปฏิบัติการ O001)

“...ระบบงานที่นี่ ใช้ manual เยอะ ก็ข้อมุลด้วยมือเยอะ พอระบบเป็นแบบนี้ความผิดพลาดก็เกิดขึ้นบ่อย เลยทำให้คนในที่มต้องทำงานเหนื่อยขึ้นตั้งแต่ตรวจสอบ และคอยแก้ไขเวลาทำงานผิดพลาดอีก” (พนักงานระดับปฏิบัติการ O002)

3.) การตัดสินใจขององค์กรมีความยุติธรรม

มีพนักงาน 2 ท่าน ที่กล่าวถึง การตัดสินใจขององค์กรเวลาจะลงมือกระทำการกิจกรรมทางธุรกิจใด ไม่เกิดความเท่าเทียมกันในองค์กร ดังบทสัมภาษณ์ของคุณ S1000 และคุณสมศรี ดังนี้

“...ผมรู้สึกเหมือนองค์กรเอาแต่ได้ ยกตัวอย่างเวลามีเคสลูกค้ามาปริมาณเยอะมากๆ ก็เอาแต่รับเคสเข้ามา ดูเน้นแต่ยอดขาย แต่ไม่ได้สนใจดูเลยว่าคนในองค์กรสามารถรับมือได้ไหวหรือไม่ไหวอย่างไร...” (พนักงานระดับปฏิบัติการ O002)

“...เวลาตัดสินใจ โปรมทใคร หรือรับใครเข้ามาทำงาน ไม่ใช่รับๆเข้ามา ใครพาเขาเข้ามาก็ไม่รู้ โดยที่ไม่ได้รู้เลยว่าเขามีประสบการณ์อะไร เหมาะกับองค์กรเราหรือไม่ สุดท้ายรับเข้ามา ก็เอามาสร้างปัญหามากกว่าแก้ปัญหา...” (พนักงานระดับผู้จัดการ O004)

4.2.2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานที่ปฏิบัติการในสำนักงาน

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างของพนักงานที่ปฏิบัติการในสำนักงาน 4 ท่าน สามารถวิเคราะห์และสรุปผลปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในเชิงบวกและเชิงลบ ได้ดังนี้

ปัจจัยที่ส่งผลเชิงบวกที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1.) ภาวะผู้นำและลักษณะการทำงานของผู้บังคับบัญชา

มีพนักงาน 3 ท่าน ที่กล่าวถึงภาวะผู้นำและลักษณะการทำงานของผู้บังคับบัญชา ว่า ส่งผลต่อความแข็งแรงและมั่นคงขององค์กร รวมถึงเป็นที่ปรึกษาที่ดีในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ดั่งบทสัมภาษณ์ของคุณจิงโจ้ และคุณเงินเงิน ดังนี้

“...ผมชอบทำงานกับพี่เขานะ ทำให้ผมอยากมาทำงาน ผมรู้สึกว่พี่เขารับฟัง ให้คำปรึกษาเวลาผมมีปัญหาในที่ทำงาน แถมผมรู้สึกว่าพี่เขายู่มานานแล้ว เขาแทบจะรู้เกือบทุกอย่างในองค์กร ว่ามีที่ไปที่ไปอย่างไร” (พนักงานระดับปฏิบัติการ S003)

“...เรามองว่าผู้นำมีความสำคัญต่อความแข็งแรง มั่นคงขององค์กรมาก พี่เขารับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นกับเรา ทำให้เราได้รับความเสมอภาค และเท่าเทียม” (พนักงานระดับปฏิบัติการ S002)

2.) โอกาสความก้าวหน้าและการเรียนรู้

มีพนักงาน 3 ท่าน ได้กล่าวถึง โอกาสความก้าวหน้า และการเรียนรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งที่มีผลทำให้มีกำลังใจในการทำงาน ตลอดจนทำให้เป็นการสร้างคุณค่าให้แก่ตนเอง ดั่งบทสัมภาษณ์ของคุณเงินเงิน และคุณแอนนา ดังนี้

“...การเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เราสามารถพัฒนาศักยภาพด้านอื่นๆ และนำมาใช้ได้เต็มที่ เราจะมีกำลังใจในการทำงานเพราะเราเห็นโอกาสและความก้าวหน้าในงานและการเติบโตขององค์กร” (พนักงานระดับปฏิบัติการ S002)

“...พี่เองก็โตมาจากตำแหน่งเล็กๆ แล้วโตขึ้นมาเรื่อยๆ ความคิดของพี่ก็เปลี่ยนไประบบงานต่างๆที่พี่ทำไว้ก็ถูกพัฒนาต่อไปเรื่อยๆ พี่เชื่อว่าการพัฒนาต่อไปเนี่ยแหละ มันทำให้พวกเรายังคงผูกพันในการทำงานที่นี่” (พนักงานระดับผู้จัดการ S004)

3.) การรับรู้ตระหนักถึงคุณค่าของพนักงานภายในองค์กร

มีพนักงาน 2 ท่าน ที่กล่าวถึง ความรู้สึกที่รับรู้ว่าจะองค์กรยอมรับในตัวพนักงานว่ามีคุณค่าและทุ่มเทตนเองให้กับการทำงานให้องค์กรและทำให้ผู้คนสนับสนุน ดั่งบทสัมภาษณ์ของคุณมูมี้ และคุณแอนนาค้างนี้

“...เรารู้สึกว่า มีคนเห็นคุณค่าของเราในการทำงาน มีคนรักเอ็นดูเรา คนในทีมก็ช่วย support งานให้ บางทีเวลาที่องค์กรเดือดร้อน เขาก็เรียกผมไปช่วย ซึ่งเราก็โอเคนะ” (พนักงานระดับปฏิบัติการ S001)

“...รู้สึกว่า ภูมิใจที่อยู่ที่นี่ ที่สร้างระบบที่นี้มา ที่ได้พัฒนามันอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะ เป็นระบบในการทำพอร์ต หรือ work flow หลายอย่าง รู้สึกว่าผู้บริหารคอยสนับสนุนที่ ลูกน้องใน ทีมก็สนับสนุนที่ ทำให้รู้สึกว่าพี่อยากนั่งดูความสำเร็จขององค์กรต่อไปเรื่อยๆ...” (พนักงานระดับ ผู้จัดการ S004)

แต่มีพนักงานที่ยังให้มุมมองความเห็นที่ต่างกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่น่าสนใจว่า องค์กรไม่ได้ ตระหนักถึงคุณค่าของพนักงาน และไม่ได้ให้ความสำคัญแก่ตัวเขา ดังบทสัมภาษณ์ของคุณเงินเงิน ดังนี้

“...เชื่อว่าหลายคนทำธุรกิจโดยยึดหลัก ลูกค้ำคือพระเจ้า การที่ลูกค้ำเลือกเรา เพราะเขา เห็นว่าเราให้ความสำคัญกับเขา หลักการเดียวกัน พนักงานก็จะเลือกองค์กรที่เห็นคุณค่าในตัว พนักงานเช่นเดียวกัน” (พนักงานระดับปฏิบัติการ S002)

ปัจจัยที่ส่งผลเชิงลบที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1.) การสนับสนุนของเพื่อนร่วมงาน

พนักงานในกลุ่มตัวอย่าง ทั้ง 4 ท่านได้กล่าวถึงการสนับสนุนของเพื่อนร่วมงาน ระหว่างแผนกเป็นปัจจัยที่ส่งผลเชิงลบ ซึ่งส่งผลทำให้งานสะดุดล่าช้า และทำให้ไม่มีความสุขในการทำงาน ดังบทสัมภาษณ์ของคุณจิง ใจ และคุณแอนนา ดังนี้

“...แต่แต่ละแผนกไม่มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ อะไรที่ไม่ใช่งานชั้น ชั้นไม่ทำ หรือเวลาเราจะ พุดขอสอบถามข้อมูล ก็ตอบผมดึ๊กก็ได้ รวมถึงเวลาเกิดเคสลูกค้าคอมเพลนที่ไร ต้องมานั่งหาว่าใคร ผิด บางทีผมก็รู้สึกเบื่อนะ แทนที่จะมานั่งคิดวิธีแก้ไขป้องกัน กลับต้องมานั่งดูคนทะเลาะกันเนี่ย ” (พนักงานระดับปฏิบัติการ S003)

“...อย่าว่าแต่ระดับผู้ปฏิบัติการเลย ผู้จัดการเองก็เถอะ ไม่รู้จะหวังพื้นที่ตัวเองทำไม
 นักหนา มีอะไรก็มานั่งคุยกัน ช่วยแก้ปัญหาด้วยกันสิ ไม่ใช่ต่างคนต่างก็ ไปแก้แต่ปัญหาตนเอง...”
 (พนักงานระดับผู้จัดการ S004)

2.) ทรัพยากรที่ช่วยสนับสนุนในการทำงาน

มีพนักงาน 3 ท่าน กล่าวถึงทรัพยากรที่ช่วยสนับสนุนในการทำงาน โดยเฉพาะเรื่อง
 จำนวนพนักงาน และระบบสนับสนุนต่างๆที่ไม่เอื้ออำนวยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ดังบท
 สัมภาษณ์ของคุณมูมี และคุณแอนนา ดังนี้

“...ลูกค้าปัจจุบันเพิ่มมากขึ้นตลอด แต่ระบบคอมพิวเตอร์และระบบการทำงานยังคง
 เหมือนเดิม แคมจำนวนคนก็เท่าเดิม แบบนี้งานที่จะให้ลูกค้าก็ต้องช้าลง ผมก็เห็นเพื่อนผมทำงาน
 เครียดกันนะ แต่ก็ทำอะไรไม่ได้ เพราะผมก็เป็นเหมือนกัน” (พนักงานระดับปฏิบัติการ S001)

“..ระบบการบริหารจัดการคนที่นี่ยังไม่ได้สนับสนุนให้เราทำงานได้ตรงตามกลยุทธ์
 มากนัก คนเราก็น้อยแต่ต้องมารองรับกับปริมาณลูกค้าที่มากขึ้น” (พนักงานระดับผู้จัดการ S004)

3.) การตัดสินใจขององค์กรมีความยุติธรรม

มีพนักงาน 2 ท่านที่กล่าวถึง การตัดสินใจขององค์กรไม่มีความชัดเจนในการตัดสินใจ
 ในเชิงระบบ และมีปัญหาการเมืองในองค์กร ดังบทสัมภาษณ์ของคุณเงินเงิน และคุณแอนนา ดังนี้

“... ในองค์กรคงมีปัญหาการเมืองภายในที่เราารู้สึกว่าส่งผลลบ เราารู้สึกว่างานที่ทำอาจ
 ไม่ใช่เป็นผลงานของเราเสมอไป” (พนักงานระดับปฏิบัติการ S002)

“...การจะ โปร โมทใครสักคน มันก็เหมือนดาบสองคมแหละ เวลาองค์กรจะ โปร โมท
 พนักงานหรือรับใครมาสักคน ขอให้ดูดีๆ เวลาเราจะรับใครเข้ามาไม่ใช่ว่าจะรับมาทันที ต้องดูก่อน
 ว่าเขามีประสบการณ์หรือทักษะที่เหมาะสมมั้ย เข้ากับที่นี่ได้หรือเปล่า ไม่ใช่ใครก็ได้ที่อยากพาเข้ามา”
 (พนักงานระดับผู้จัดการ S004)

4.2.3 ข้อเสนอแนะให้แก่องค์กรในการเพิ่มความผูกพันของพนักงาน

จากบทสัมภาษณ์ของทั้ง 2 กลุ่มตัวอย่าง พบว่า พนักงานหลายท่านได้ให้ข้อเสนอแนะ เพื่อเพิ่มความผูกพันของพนักงาน ว่าองค์กรควรทำอย่างไรถึงจะเพิ่มความผูกพันของพนักงานได้ ผู้วิจัยจึงได้เสนอข้อมูลจาก บทสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

“...อยากให้ผู้บริหารเข้าใจบทบาทของทีมที่ต้องดูแล และบทบาทคนแต่ละคน พร้อมทั้งส่งเสริมคนที่ต้องควรพัฒนา เพื่อให้ได้บุคลากรดีๆ ในที่ทำงาน ” (พนักงานระดับปฏิบัติการ O003)

“...ขอให้ลงทุนกับระบบพื้นฐานที่นี่ โดยเฉพาะสถานที่และอากาศในคลินิก และขอให้จ้างคนที่มีประสบการณ์หรือความสามารถจริงๆ เข้ามาในองค์กร ” (พนักงานระดับปฏิบัติการ O002)

“อยากให้มีการปรับทัศนคติของพนักงาน ให้เข้าใจตรงกัน อยากให้องค์กรลองค้นหาว่าใครมีความตั้งใจที่ปรับเปลี่ยนตัวเอง โดยอาจมองที่อาสาสมัครก่อนก็ได้ ” (พนักงานระดับผู้จัดการ O004)

“อยากให้ผู้บริหารลงมาคุยกับพวกเราบ่อยขึ้น ลงมารับฟัง พูดคุยช่วยเหลือพนักงาน มันจะทำให้เรารู้สึกอยากที่จะทำงานให้ ” (พนักงานระดับปฏิบัติการ O001)

“อยากให้ทีมพนักงานที่อยู่กันมานานแล้วช่วยทีมอยู่ในรูปตอนแนะนำเด็กใหม่เข้ามาทำงาน เพื่อให้พี่น้องรู้จักกัน ทุกวันนี้พนักงานที่ทำงานยังไม่รู้จักกับคนทำงานใหม่แผนกอื่นบางคนเลย ” (พนักงานระดับปฏิบัติการ S001)

“องค์กรต้องเห็นความสำคัญของพนักงาน จัดให้มีระบบภายในองค์กรที่ดี ส่งเสริมให้แต่ละฝ่ายช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และมีรางวัลให้กับพนักงานที่ทำความดี เพื่อเป็นกำลังใจดีๆ ให้แก่พนักงาน ” (พนักงานระดับปฏิบัติการ S002)

“เพื่ออยากให้ผู้จัดการแผนกทุกคน ช่วยกันสื่อสารให้พี่น้องๆ ในทุก station ช่วยกันทำงานแบบเข้าใจซึ่งกันและกัน โดยมองว่าการคัดเลือกพนักงานระดับผู้จัดการเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในตอนนี้ องค์กรเราเติบโตแบบก้าวกระโดดมากกว่าที่เริ่มทำงานที่นี่มาก ผู้จัดการควรต้องมี

ประสบการณ์และวิ่งตามทันองค์กรเพราะเด็กที่อยู่อาจจะวิ่งไม่ทัน ผู้จัดการต้องช่วยพาน้องๆก้าวไปด้วยกันกับองค์กร” (พนักงานระดับผู้จัดการ S004)

จากข้อมูลเนื้อหาของผลสัมภาษณ์ ผลการวิจัยในบทที่ 4 แสดงให้เห็นถึงคำจำกัดความที่มีความหลากหลายของลำดับชั้นของพนักงาน รวมถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในเชิงบวกและลบ ซึ่งมีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มตัวอย่าง อันได้แก่พนักงานที่ปฏิบัติการที่คลินิกที่ต้องพบปะลูกค้าโดยตรง และ พนักงานที่ปฏิบัติการที่สำนักงานที่คอยทำงานสนับสนุนและวางกลยุทธ์ในองค์กร ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอข้อสรุปเพิ่มเติมจากแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ รวมถึงเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้ทบทวนวรรณกรรมไว้พร้อมทั้งการนำผลวิจัยมาอภิปรายเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติ รวมถึงข้อจำกัดของวิจัย และข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในอนาคตไว้ในบทที่ 5 ต่อไป



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ณ ธุรกิจศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัยแห่งหนึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคำจำกัดความของความผูกพันของพนักงานจากบทงานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการสื่อสารภายในศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัย เพื่อนำมาพัฒนาความผูกพันพนักงานในองค์กร และศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร อันนำไปสู่แนวทางการพัฒนาความผูกพันพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกใช้การศึกษาในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยในบทนี้ผู้วิจัยได้สรุปผลและนำเสนอผลการศึกษา เพื่อเป็นประโยชน์แก่องค์กรและการวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

- 1.) สรุปผลการวิจัย
- 2.) อภิปรายผล
- 3.) ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) โดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างแบบสะดวกของผู้เก็บข้อมูล (Convenience sampling) ในศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัยจำนวน 8 ท่าน ทั้งในส่วนฝ่ายปฏิบัติการหน้างาน (Front services) 4 ท่าน และฝ่ายสนับสนุนธุรกิจ (Business support) 4 ท่าน นำมาจัดหมวดหมู่แยกแยะ (Categorizing) และวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) สามารถสรุปผลการวิจัยตามกรอบแนวคิดวิจัยได้ดังนี้

- 1.) คำจำกัดความของความผูกพันของพนักงาน
- 2.) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ณ ศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัย
- 3.) ข้อเสนอแนะให้แก่องค์กรเพื่อเพิ่มความผูกพันขององค์กร

5.1.1 คำจำกัดความของความผูกพันของพนักงาน

จากคำถามในงานวิจัยที่ 1 พบว่า ผู้สัมภาษณ์ทุกคนมีความตอบที่คล้ายคลึงกัน โดยคำจำกัดความของความผูกพันขององค์กร คือ การแสดงออกทางความรู้สึกที่สามารถเห็นได้ด้วยทางกายภาพ อันเกิดมาจากความคิดและการรับรู้ ซึ่งใกล้เคียงกับนิยามศัพท์ของความผูกพันของพนักงานที่ทางผู้วิจัยได้กำหนดไว้ คือ การแสดงออกของพนักงานในเชิงความรู้สึก (Emotionally) ความคิดหรือการรับรู้ (Cognitively) และเชิงกายภาพ (Physically) แต่อย่างไรก็ตามจากผลสรุปการวิจัยจะพบว่าในพนักงานระดับผู้จัดการนั้น ได้ให้คำนิยามความผูกพันขององค์กรเพิ่มเติมถึงความผูกพันของพนักงานมีการส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจได้อีกด้วย ได้แก่ ความจงรักภักดีของลูกค้าและคุณภาพในการดูแลให้บริการลูกค้า แต่ในทางพนักงานระดับปฏิบัติการจะเน้นไปที่ความผูกพันของพนักงานต่อเพื่อนร่วมงานและงานเท่านั้น เน้นไปที่ผลลัพธ์ของงานของตนเองมากกว่าผลลัพธ์ต่อองค์กร

5.1.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ณ ศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัย

จากคำถามในงานวิจัยข้อที่ 2 พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ณ ศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัย มีทั้งปัจจัยเชิงบวกและลบ และผู้วิจัยพบว่าในปัจจัยบางข้อส่งผลได้ทั้งในเชิงบวกและลบ โดยสามารถสรุปปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ณ ศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัย ที่ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวถึง 3 ประการ ดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ณ ศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัย แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

ปัจจัยที่ส่งผลเชิงบวก	ปัจจัยที่ส่งผลเชิงลบ
1.) รางวัลและการยอมรับ (5)	1.) การขาดทรัพยากรที่ช่วยสนับสนุนในการทำงาน (5)
2.) การสนับสนุนของเพื่อนร่วมงาน (4)	2.) ขาดการสนับสนุนของเพื่อนร่วมงาน (5)
3.) ภาวะผู้นำและลักษณะการทำงานของผู้นำ (4)	3.) การตัดสินใจขององค์กรไม่มีความยุติธรรม (4)

จากสรุปผลการวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ณ ศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัย แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร จะพบว่ามียปัจจัยหนึ่งที่น่าสนใจ เพราะส่งผลต่อพนักงานได้ทั้งเชิงบวกและลบ คือ การสนับสนุนของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งผู้วิจัยพบว่า ผู้ถูกสัมภาษณ์ทุกท่านที่เลือกตอบปัจจัยนี้ กล่าวว่า ได้รับการสนับสนุนของเพื่อนร่วมงานที่ดีในแผนก ทำให้ทำงานได้อย่างราบรื่น แต่

ไม่ได้รับการสนับสนุนของเพื่อนร่วมงานต่างแผนก ส่งผลทำให้งานที่ต้องส่งต่อไประหว่างแผนก ดำเนินไปด้วยความล่าช้า และส่งผลเสียต่องานที่ทำ และไม่มีความสุขในการทำงาน

5.1.3 ข้อเสนอแนะให้แก่องค์กรเพื่อเพิ่มความผูกพันขององค์กร

จากคำถามในงานวิจัยข้อที่ 3 ผู้วิจัยได้สรุปข้อเสนอแนะจากผู้ถูกสัมภาษณ์ทั้งโดยจับ เป็นประเด็นหัวข้อได้ดังนี้

- 1.) ผู้บริหารควรเข้าใจบทบาทหน้าที่ของงานแต่ละฝ่ายให้ชัดเจน และลงมาพูดคุยรับ ฟังปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร อย่างเข้าอกเข้าใจ
- 2.) เพิ่มการลงทุนกับทรัพยากรที่ช่วยสนับสนุนการทำงาน โดยเฉพาะเรื่องระบบไอที เพิ่มจำนวนพนักงาน และสภาพอากาศของสถานที่ปฏิบัติการ
- 3.) มีการปรับทัศนคติของพนักงานในองค์กรให้มีความเข้าใจตรงกัน ให้ทำงานเป็น ทีมมากยิ่งขึ้น
- 4.) กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเน้นไปที่กระบวนการคัดสรรบุคลากรเข้า ทำงาน และการฝึกอบรมควรมีการจัดทำอย่างเป็นระบบ เน้นไปที่ความเหมาะสม ของทักษะ และงาน รวมถึงทัศนคติในการทำงานที่เข้ากับองค์กร โดยเน้นที่การ พัฒนาในกลุ่มพนักงานระดับผู้จัดการและผู้ประกอบวิชาชีพเป็นอันดับแรก
- 5.) การส่งเสริมให้รางวัลแก่พนักงานที่ทำความดีเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่ พนักงาน ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมในการยอมรับคุณค่าของพนักงานในองค์กร

จากบทสรุปผลการวิจัยดังกล่าวภายใต้คำถามวิจัย 3 คำถาม ทางผู้วิจัยจึงนำเอาคำตอบ และผลการวิจัยนำมาใช้อธิบายผล โดยนำมาเปรียบเทียบกับแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยต่างๆ โดย นำเสนอการอธิบายผลเพื่อให้เกิดความชัดเจนและน่าเชื่อถือมากขึ้น ซึ่งจะกล่าวในหัวข้อถัดไป

5.2 อภิปรายผล

จากสรุปผลการวิจัย ทางผู้วิจัยจึงนำมาอธิบายผล ร่วมกับแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัย ต่างๆ ที่ได้กล่าวในการทบทวนวรรณกรรม โดยจากคำจำกัดความของความผูกพันของพนักงาน ณ ศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัยนี้ มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Kahn, (1990, p.694) ที่กล่าวถึงความ ผูกพันของพนักงานคือ การที่สมาชิกในองค์กรสามารถควบคุมดูแลการทำงานได้ด้วยตนเอง ซึ่ง แสดงออกในเชิงความรู้สึก (Emotionally) ความคิดหรือการรับรู้ (Cognitively) และเชิงกายภาพ

(Physically) ระหว่างการปฏิบัติงานและสร้างผลลัพธ์ในองค์กร ซึ่งปัจจัยที่ประกอบในด้านความรู้สึกมีคุณค่า (Meaningfulness) ความมั่นคง (Safety) และความพร้อมใช้งาน (Availability) ของพวกเขาต่อบทบาทในการทำงานของพวกเขาที่เป็นสมาชิกขององค์กร

จาก Christopher (2012) ได้กล่าวถึงการให้คำจำกัดความของความผูกพันของพนักงานนั้นพบว่าสามารถตีความได้หลากหลายตามประสบการณ์ของผู้บริหาร พบว่าหากผู้บริหารในองค์กรนั้นมีความเข้าใจไม่เป็นทิศทางเดียวกัน จะส่งผลทำให้เกิดความคลุมเครือในองค์กร และใช้กลยุทธ์ในการสร้างแรงจูงใจในองค์กรแบบสูญเปล่า ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับผลสรุปการวิจัยแล้วจะพบว่าเกิดคำจำกัดความที่ต่างกันคือ ในพนักงานระดับผู้จัดการได้สังเกตเห็นถึงความผูกพันของพนักงานส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร และการทำงานระหว่างแผนก ซึ่งต่างจากความผูกพันของพนักงานระดับปฏิบัติการที่เน้นไปทางด้านสัมพันธภาพเพื่อนร่วมงานในแผนกและผลลัพธ์ที่ได้กับตนเองในการทำงาน ส่งผลทำให้เกิดปัญหาเรื่องการทำงานประสานกันระหว่างแผนกที่อาจเกิดความล่าช้าและไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ยังคงมีปัญหาเรื่องโครงสร้างองค์กรที่เป็นลักษณะ Flat functional organizational structure ที่ส่งผลทำให้แต่ละฝ่ายเน้นที่จะทำงานในแผนกของตนเอง

จากงานวิจัย Jinapant, A., & Saratun, M. (2014) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานนั้น ได้แก่ รางวัลและการยอมรับ ภาวะผู้นำและลักษณะของการทำงานของผู้บังคับบัญชา รวมถึงลักษณะของงานนั้นส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานที่มีต่องาน, เพื่อนร่วมงานและองค์กร ซึ่งจากสรุปผลงานวิจัยพบว่า ศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัยแห่งนี้ พนักงานได้กล่าวถึงรางวัลและการยอมรับ (ในแง่ของสวัสดิการ) และภาวะผู้นำและลักษณะของการทำงานของผู้บังคับบัญชา ในเชิงบวกที่ทำให้รู้สึกผูกพันต่อองค์กร แต่อย่างไรก็ตามในส่วน of พนักงานที่ปฏิบัติงานในคลินิกกลับมองว่า ภาวะผู้นำลักษณะของการทำงานของผู้บังคับบัญชากลับส่งผลเชิงลบ ซึ่งเป็นข้อที่องค์กรต้องระวังเนื่องจากพนักงานกลุ่มตัวอย่างนี้ มีบทบาทที่ต้องเจอลูกค้าโดยตรง หากพนักงานไม่เกิดความผูกพันในองค์กร ย่อมส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อลูกค้า และคุณภาพในการบริการได้

นอกจากนี้ จากงานวิจัย Jinapant, A., & Saratun, M. (2014) ได้กล่าวถึง ทรัพยากรที่ช่วยสนับสนุนในการทำงาน เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในแง่ของความผูกพันต่องาน ซึ่งจากผลการวิจัย ในบทสัมภาษณ์จะสังเกตว่า พนักงานทั้ง 2 กลุ่มตัวอย่างไม่มีความผูกพันต่องานมากนัก และกล่าวถึงองค์กรว่าควรมีการพัฒนาแบบต่างๆ ที่จะช่วยสนับสนุนให้งานสามารถดำเนินได้อย่างราบรื่นขึ้น ทั้งนี้เป็นเพราะอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ จะช่วยสนับสนุนพนักงานในเรื่องด้านความรู้สึกมีคุณค่า (Meaningfulness) ความมั่นคง (Safety) และความพร้อมใช้งาน (Availability) ตามแนวความคิดของ Kahn, (1990, p.694) อีกด้วย

จากงานวิจัยของ Jinapant, A., & Saratun, M. (2014) การสนับสนุนของเพื่อนร่วมงาน นั้น ไม่พบความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานต่องาน แต่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ผู้สัมภาษณ์ที่ตอบปัจจัยนี้ได้กล่าวถึงการสนับสนุนของเพื่อนร่วมงานส่งผลต่องานที่ทำด้วย ทั้งนี้เนื่องมาจากงานวิจัยของ Jinapant, A., & Saratun, M. (2014) เน้นการวิจัยในงานวิจัยและการสอนทางการแพทย์ในโรงพยาบาล มีลักษณะงานที่สามารถทำงานได้ด้วยตนเอง ต่างจากลักษณะของงานที่ทำงานในศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัย ที่เน้นการให้บริการลูกค้า ซึ่งต้องประสานงานร่วมกับแผนกอื่น ทำให้ปัจจัยการสนับสนุนของเพื่อนร่วมงาน เป็นสิ่งสำคัญต่อความผูกพันขององค์กร ซึ่งผลการวิจัยในศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัยแห่งนี้ ปัจจัยการสนับสนุนของเพื่อนร่วมงานระหว่างแผนกส่งผลในเชิงลบต่อความผูกพันของพนักงาน

การตัดสินใจขององค์กรมีความยุติธรรม เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลในเชิงลบต่อความผูกพันของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (Sak, 2006) ในด้านความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และความผูกพันของพนักงานต่องาน (He, Zhu & Zheng, 2013) ซึ่งต่างกับงานวิจัยของ Jinapant, A., & Saratun, M. (2014) เพราะลักษณะของงานสายการแพทย์นั้นจะถูกควบคุมด้วยจรรยาบรรณวิชาชีพ มากกว่ากระบวนการจัดการในองค์กร ซึ่งในผลวิจัยของศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัยแห่งนี้ การตัดสินใจขององค์กรนั้นอยู่ภายใต้การดำเนินธุรกิจและองค์กรมากกว่าจรรยาบรรณวิชาชีพแพทย์เพียงอย่างเดียว

โอกาสความก้าวหน้าและการเรียนรู้ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ผู้วิจัยเพิ่มเป็นอีก 1 ปัจจัย นอกเหนือจากกรอบงานวิจัยของ Jinapant, A., & Saratun, M. (2014) ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาจากแนวคิดของ Harter, J.K. (2002) ซึ่งส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน และผลลัพธ์ทางธุรกิจอันได้แก่ อัตราการลาออกของพนักงาน, ความจงรักภักดีของลูกค้า, ผลผลิต และ ความสามารถในการสร้างผลกำไร ซึ่งจากผลสรุปงานวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างของพนักงานที่ปฏิบัติงานในสำนักงานได้กล่าวว่าเป็นปัจจัยเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่กลุ่มตัวอย่างของพนักงานที่ปฏิบัติงานในคลินิกไม่ได้กล่าวถึง ซึ่งหากองค์กรสร้างระบบการบริหารที่ส่งเสริมให้เกิดโอกาสความก้าวหน้าและการเรียนรู้ได้ ย่อมส่งผลที่ดีต่อความผูกพันของพนักงานและเสริมผลลัพธ์ทางธุรกิจได้ดียิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตามปัจจัยที่ผู้วิจัยได้ทำการสรุปและอภิปรายข้างต้นอาจจะเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้พนักงานเกิดความผูกพัน ซึ่งถ้าพนักงานในองค์กรเข้าใจในคำจำกัดความของความผูกพัน องค์กรไปในทิศทางเดียวกันและ องค์กรสามารถแก้ไขปัจจัยในเชิงลบที่พบในผลสรุปวิจัยย่อมส่งผลทำให้ความผูกพันขององค์กรสูงขึ้นและทำให้ผลลัพธ์ทางธุรกิจ อันได้แก่ อัตราการลาออกของพนักงาน, ความจงรักภักดีของลูกค้า, ผลผลิต และ ความสามารถในการสร้างผลกำไรมีทิศทางที่ดีขึ้น

5.3 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

5.3.1 การนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการองค์กร

ตามคำถามงานวิจัยและ ผลสรุปงานวิจัย ผู้วิจัยสามารถนำเอาข้อสรุปและผลวิเคราะห์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรด้วยแนวทาง ดังนี้

1.) การสื่อสารภายในองค์กรในเรื่องของความผูกพันของพนักงานในองค์กร

จากงานวิจัยของ Mary Welch, (2011) ได้กล่าวถึงความสำคัญในการติดต่อสื่อสารเรื่องความผูกพันในองค์กรและได้ว่าการสื่อสารจะส่งผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรได้ โดยหัวใจในการสื่อสารต้องมีจุดเริ่มต้นจากทีมผู้บริหารระดับสูง (Senior management) ที่ถ่ายทอดลักษณะความผูกพันของพนักงานให้ไปเป็นทิศทางเดียวกัน

จากข้อเสนอแนะของผู้ถูกสัมภาษณ์ที่แนะนำให้ผู้บริหารพูดคุย ลงมาศึกษาบทบาทหน้าที่การทำงาน และสอบถามปัญหาระหว่างการทำงาน เพราะความผูกพันของพนักงานเกิดขึ้นได้จาก ความรู้สึกมีคุณค่า (Meaningfulness), ความมั่นคง (Safety) และความพร้อมใช้งาน (Availability) ตามแนวคิดของ Kahn, (1990, p.694) โดยทีมผู้บริหารระดับสูงจะต้องคอยขับเคลื่อนให้ทุกคนในทีมทำงานร่วมกันระหว่างแผนก พร้อมทั้งผู้จัดการแผนกจะต้องเป็นผู้ประสานงานในการทำงานเพื่อทำให้ระบบการทำงานในองค์กรดำเนินไปด้วยความราบรื่น

2.) กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากกระบวนการดังกล่าวจะพบว่าพนักงานระดับผู้จัดการมีผลต่อการพัฒนากระบวนการสื่อสาร และสร้างความผูกพันในองค์กร แต่ในปัจจุบันตำแหน่งพนักงานระดับผู้จัดการได้รับเข้ามาใหม่ ซึ่งควรต้องมีกระบวนการที่เหมาะสมในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับองค์กร ตลอดจนมีการพัฒนาทักษะการจัดการและภาวะผู้นำ เพื่อให้บุคลากรที่มีสามารถขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ หากมีการรับบุคลากรใหม่ควรมีกระบวนการคัดเลือกอย่างเป็นระบบ ซึ่งสามารถใช้ระบบ Competency เข้ามาช่วยในการคัดเลือกพนักงาน เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรได้พนักงานระดับผู้จัดการที่เหมาะสม ตลอดจนใช้กระบวนการ Performance management อ้างตาม Competency เพื่อทำให้ลดความเสี่ยงปัญหาเรื่องการตัดสินใจในองค์กรที่ไม่ยุติธรรม

3.) การพัฒนาทรัพยากรที่สนับสนุนการทำงาน

ผู้บริหารควรวางแผนในการจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานเช่นระบบคอมพิวเตอร์ โปรแกรม โดยให้พนักงานที่ทำงานเข้ามามีส่วนร่วมในการเลือกซื้อทรัพยากรที่จะใช้ในที่ทำงาน เพื่อให้เกิด Employee involvement

5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต

เพื่อให้ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยใคร่ขอเสนอข้อจำกัดในการศึกษาวิจัยดังต่อไปนี้

1. ลักษณะและปริมาณของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

จากปริมาณกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานั้น ทางผู้วิจัยได้คัดเลือก 8 ท่าน ซึ่งมีลักษณะการคัดเลือกแบบสะดวกของผู้เก็บข้อมูล (Convenience Sampling) ซึ่งถือว่าเป็นปริมาณที่ยอมรับได้ในการสัมภาษณ์ในรูปแบบ Semi-structure interview แต่อย่างไรก็ตามการคัดเลือกตามความสะดวกซึ่งอาจทำให้ได้ข้อมูลในเชิงด้านเดียวตามความสะดวกของผู้เก็บข้อมูล ควรทำการคัดเลือกแบบกลุ่มแบบมีระบบเข้ามาช่วย นอกจากนี้ควรมีการสัมภาษณ์พนักงานในระดับผู้บริหารเพิ่มเติมเนื่องจากลักษณะกลุ่มตัวอย่างทำงานในระดับพนักงานปฏิบัติการไปถึงผู้จัดการเท่านั้น การสัมภาษณ์ผู้บริหารอาจช่วยทำให้การวิจัยได้รับข้อมูลและได้รับคำตอบในมุมมองของผู้บริหาร เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับข้อเสนอแนะที่พนักงานระดับปฏิบัติการและผู้จัดการแนะนำ

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา มีลักษณะงานที่ทับซ้อนกันเนื่องจากปัญหาภาวะขาดแคลนบุคลากร

ซึ่งอาจทำให้กระทบต่อผลการวิจัย อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้ทำข้อคำถามในการตรวจสอบรูปแบบการทำงานของกลุ่มตัวอย่างไว้ในแบบสอบถามเพื่อเป็นการเน้นย้ำว่ากลุ่มตัวอย่างกำลังนึกถึงการทำงานในรูปแบบที่มันนั้นๆ ขณะตอบคำถามวิจัย

3. เครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structure interview)

เพื่อรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยผู้ให้สัมภาษณ์สามารถแสดงความคิดเห็นของตนเองได้อย่างกว้างขวาง ซึ่งข้อมูลที่ได้มาอาจจะได้มาเพียงอย่างเดียว ทำให้เป็นแบบสอบถามในเชิงปริมาณร่วมด้วยเพื่อหาความถูกต้องและแม่นยำ ของผลการศึกษาก่อนนำมาใช้จริงและควรคำนึงถึง วัฒนธรรมองค์กร และบริบทอื่นๆ ขององค์กรร่วมด้วย

4. วิธีการบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structure interview)

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกใช้วิธีการจดบันทึกผ่านทางกรรณสูติเท่านั้น ไม่มีการบันทึกภาพและเสียงอย่างใด ถึงแม้จะมีข้อดีที่ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์รู้สึกสบายใจที่จะให้ข้อมูล แต่ในกระบวนการบันทึกนั้น ผู้วิจัยต้องใช้วิธีการจดบันทึกข้อความสำคัญ และเลือกขออนุญาตจดบันทึกข้อความที่ต้องใช้เท่านั้น อาจทำให้ได้ข้อมูลที่ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวไว้ได้ไม่ครบถ้วน

ในอนาคตหากต้องการวิจัยความผูกพันของพนักงานเพิ่มเติมในศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัยแห่งนี้ หรือองค์กรอื่น ทางผู้วิจัยใคร่ขอแนะนำเสนอข้อแนะนำเพื่อให้ผู้สนใจสามารถนำไปวิจัยในอนาคตดังนี้

1. การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในภาพรวมเท่านั้น จึงควรศึกษาเพิ่มเติมในปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์กร เช่น ปัจจัยเรื่อง Generation ของคนในองค์กร ปัจจัยด้านการรับรู้เทคโนโลยีการสื่อสาร ระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หรือด้านความมั่นคงในการทำงาน

2. การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเพื่อหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัย หากต้องการวางแผนพัฒนาความผูกพันของพนักงานแล้ว การที่องค์กรนั้นมีแบบสำรวจความผูกพันขององค์กรจากบริษัทที่รับบริการให้คำปรึกษาที่น่าเชื่อถือได้ ทางผู้วิจัยควรนำมาศึกษาก่อนที่จะวางแผนในการศึกษาเชิงคุณภาพ เพื่อให้รับทราบปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ณ องค์กรนั้นในระดับหนึ่งก่อนที่จะสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อได้ข้อมูลเชิงลึก

3. ปัจจุบันศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัย ในกรุงเทพมหานครส่วนใหญ่ได้เป็นส่วนหนึ่งในธุรกิจโรงพยาบาลมากขึ้น ดังนั้นหากมีการวิจัยความผูกพันของพนักงานในอนาคต ควรศึกษาริบทและปัจจัยอื่นๆ ที่อาจส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัยด้วย เช่น ระบบการทำงานระหว่างศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัยและโรงพยาบาล, ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

บรรณานุกรม

- กรกช สุขช่วย. (2554). ความผูกพันต่อองค์กรของวิศวกร การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.(สารนิพนธ์.สังคมสงเคราะห์ศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- ปาริชาติ บัวเป็ง. (2554). ปัจจัยที่มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ใดกิน อินคัสทรีส์ (ประเทศไทย) จำกัด. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- สุรัสวดี สุวรรณเวช. (2549). การสร้างรูปแบบความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร. ภาคนิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สกว สํารายคอง. (2547). การพัฒนาแบบวัดความผูกพันของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทในกลุ่มสมบูรณ์. ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อิสรศ รุ่งณรงค์รักษ์. (2541). ความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). ภาคนิพนธ์ บริหารศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2010). Honeybees & locusts: The business case for sustainable leadership.
- Buckingham, M. and Coffman, C. (1999), First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently, The Gallup Organization, Simon & Schuster, New York, NY.
- Cheese, P., & Cantrell, S. (2005). Integrate corporate culture and employee engagement. Strategic HR Review, 4(6), 5-5.
- Cooper, C.L. (1998). "Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment." Journal of Organizational Behavior (19): 305-320.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. and Hayes, T.L. (2002), "Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis", Journal of Applied Psychology, Vol. 87 No. 2, pp. 268-79.

- Harter, J.K., Schmidt, F.L. and Keyes, C.L.M. (2003), "Well-being in the workplace and its relationships to business outcomes: a review of the Gallup studies", in Keyes, C.L.M. and Haidt, J. (Eds), *Flourishing: The Positive Person and the Good Life*, American Psychological Association, Washington, DC.
- He, H., Zhu, W., & Zheng, X. (2013). Procedural justice and employee engagement: Roles of organizational identification and moral identity centrality. *Journal of Business Ethics*.
- Hewitt Associates LLC (2004), "Research brief: employee engagement higher at double-digit growth companies", available at: www.hewitt.com (accessed 10 March 2010).
- Jinapant, A., & Saratun, M. (2014). Employee engagement at a medical school in Thailand.
- Katz, D. and Kahn, R.L. (1966), *The Social Psychology of Organizations*, Wiley, New York, NY.
- Kahn, W.A. (1990), "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work", *Academy of Management Journal*, Vol. 33 No. 4, pp. 692-724
- Maslach, C., Schaufelli, W.B. and Leiter, M.P. (2001), "Job burnout", *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, pp. 397-422.
- May, D.R., Gilson, R.L. and Harter, L.M. (2004), "The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 77 No. 1, pp. 11-37.
- Meyer, J. P. and N. J. Allen. (1997). *Commitment in the Workplace*. California, Sage Publications.
- Rice, C., Marlow, F., & Masarech, M. A. (2012). *The Engagement Equation: Leadership Strategies for an Inspired Workforce*. John Wiley & Sons.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Steers, R. M. (1997). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, pp. 46 - 56.
- Steers, R.M. and L.W. Porter. (1983). *Motivation and Work Behavior*. 3rd ed. New York: McGraw – Hill.
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328-346



ภาคผนวก ก
ขั้นตอนการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง
Semi-Structure Interviews Protocol

ขั้นตอนการสัมภาษณ์

- เป็นการกล่าวทักทายสวัสดิ์ผู้ให้สัมภาษณ์และอธิบายเกี่ยวกับงานวิจัยให้ผู้ให้สัมภาษณ์ทราบ
- ชี้แจงวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์และประโยชน์ที่ผู้ให้สัมภาษณ์จะได้รับ
- ชี้แจงเรื่องการเก็บรักษาความลับของข้อมูลและผู้ให้ข้อมูล
- ขออนุญาตจดบันทึกข้อมูลใจความสำคัญ เพื่อความสมบูรณ์ในการเก็บและการวิเคราะห์ข้อมูล
- กำหนดระยะเวลาการให้สัมภาษณ์ประมาณ 45 นาที ถึง 1 ชั่วโมง
- เป็นการกล่าวขอบคุณผู้ให้สัมภาษณ์ และขอข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์

คำถามในการวิจัย: คำจำกัดความของความผูกพันของพนักงานในมุมมองของพนักงาน

1. คำว่า “ความผูกพันของพนักงาน” (Employee engagement) ในความคิดของท่านคืออะไร และส่งผลอย่างไรต่อท่าน

คำถามในการวิจัย: ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานทั้งในเชิงบวกและลบ

1. ปัจจัยใดที่สำคัญในการส่งผลให้ท่านมีความผูกพันต่อองค์กร เพราะเหตุใดจึงเลือกปัจจัยดังกล่าว และส่งผลกระทบต่อท่านอย่างไร
2. ปัจจัยใดที่สำคัญในการทำให้ท่านรู้สึกไม่ผูกพันต่อองค์กร เพราะเหตุใดจึงเลือกปัจจัยดังกล่าว และส่งผลกระทบต่อท่านอย่างไร

คำถามในการวิจัย: ข้อเสนอแนะจากความคิดเห็นของพนักงาน

1. ในความเห็นของท่าน องค์กรควรทำอย่างไร เพื่อเพิ่มความผูกพันของพนักงาน

ภาคผนวก ข

หนังสือแสดงความยินยอมเข้าร่วมการวิจัย

ทำที่.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

ข้าพเจ้า ซึ่งได้ลงนามท้ายหนังสือนี้ ขอแสดงความยินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัย

ชื่อโครงการวิจัย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ณ ศูนย์เวชศาสตร์ชะลอวัยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

ชื่อผู้วิจัย

นายณัฐกานต์ อัสวเกษมจิตร

ข้าพเจ้า ได้รับทราบรายละเอียดเกี่ยวกับที่มาและวัตถุประสงค์ในการทำวิจัย รายละเอียดขั้นตอนต่างๆ ที่จะต้องเข้าสัมภาษณ์ ความเสี่ยง และประโยชน์ซึ่งจะเกิดจากการวิจัยเรื่องนี้ โดยได้อ่านรายละเอียดในเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัยโดยตลอด และได้รับคำอธิบายจากผู้วิจัยจนเข้าใจเป็นอย่างดีแล้ว

ข้าพเจ้าจึงสมัครใจเข้าร่วมในโครงการวิจัยนี้ ตามที่ระบุไว้ในเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย โดยข้าพเจ้ายินยอม ตอบแบบสอบถามอะไร โดยไม่มีการบันทึกภาพและเสียงแต่อย่างใด หากเก็บไว้ศึกษาต่อก็ต้องระบุให้ชัดเจน

ข้าพเจ้ามีสิทธิ์ถอนตัวออกจากการวิจัยเมื่อใดก็ได้ตามความประสงค์ โดยไม่ต้องแจ้งเหตุผล ซึ่งการถอนตัวออกจากการวิจัยนั้น จะไม่มีผลกระทบในทางใดๆ ต่อข้าพเจ้าทั้งสิ้น (ระบุเป็นต้นว่า ไม่มีผลกระทบต่อการทำงาน/ ผลต่อการศึกษา/ ครอบครัว)

ข้าพเจ้าได้รับคำรับรองว่า ผู้วิจัยจะปฏิบัติต่อข้าพเจ้าตามข้อมูลที่ระบุไว้ในเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย และข้อมูลใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับข้าพเจ้า ผู้วิจัยจะเก็บรักษาเป็นความลับ โดยจะนำเสนอข้อมูลการวิจัยเป็นภาพรวมเท่านั้น ไม่มีข้อมูลใดในการรายงานที่จะนำไปสู่การระบุตัวข้าพเจ้า

ข้าพเจ้าได้ลงลายมือชื่อไว้เป็นสำคัญต่อ ทั้งนี้ข้าพเจ้าได้รับสำเนาเอกสารแบบสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมการวิจัย และสำเนาหนังสือแสดงความยินยอมไว้แล้ว

.....

(นายณัฐกานต์ อัสวเกษมจิตร)

ผู้วิจัย

.....

.....

ผู้เข้าร่วมวิจัย

วันที่.....