

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายปฏิบัติการ
ของบริษัทเอกชนตรวจสอบทางวิศวกรรมโดยใช้เทคนิคไม่ทำลาย



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายปฏิบัติการ
ของบริษัทเอกชนตรวจสอบทางวิศวกรรมโดยใช้เทคนิคไม่ทำลาย

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 5 มกราคม พ.ศ. 2561



.....
นางสาวชนกษนันท์ จิตรพรกุลวสิน
ผู้วิจัย

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชนพล วีระสา,
Ph.D.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลีลา รุ่งเรือง,
Ph.D.
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
ดวงพร อภาศิลป์,
Ph.D.
คณบดีวิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
เดชา เศษวัฒนาไพศาล,
Ph.D.
กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายท่าน ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผศ.ดร. ธนพล วีรสา อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ และอาจารย์ท่านอื่นๆ ที่กรุณาให้คำแนะนำและแก้ไขข้อบกพร่องกระทั่งสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จ

ขอขอบคุณบุคลากรวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่ช่วยอำนวยความสะดวกและให้คำแนะนำเรื่องรูปแบบเล่มสารนิพนธ์ในครั้งนี้

ขอขอบคุณผู้ที่มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลและสัมภาษณ์ที่สละเวลาส่วนตัวเพื่อให้ผู้วิจัยได้รับข้อมูลที่เพียงพอในการทำงานวิจัยในครั้งนี้

ขอบคุณเพื่อน สาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร รุ่น HO19A ทุกคนที่เป็นกำลังใจให้กันและกัน และช่วยแนะนำรวมถึงผลักดันให้งานวิจัยนี้สมบูรณ์

และสุดท้ายขอขอบคุณครอบครัว เพื่อนทุกคน และผู้บังคับบัญชาที่ให้การสนับสนุนเรื่องการศึกษาและเป็นกำลังใจที่ดีตลอดมา

ธนภัสรินทร์ จิตรพรกุลวสิน

สารนิพนธ์

เรื่อง

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายปฏิบัติการ
ของบริษัทเอกชนตรวจสอบทางวิศวกรรมโดยใช้เทคนิคไม่ทำลาย

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 5 มกราคม พ.ศ. 2561



[Handwritten signature]

นางสาวชนกัตนันท์ จิตรพรกุลวสิน
ผู้วิจัย

[Handwritten signature]

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชนพล วีระสา,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

[Handwritten signature]

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศำ รุ่งเรือง,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

[Handwritten signature]

ดวงพร อากาศศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

[Handwritten signature]

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายปฏิบัติการของบริษัทเอกชนตรวจสอบทาง
วิศวกรรมโดยใช้เทคนิคไม่ทำลาย

INFLUENTIAL FACTORS AFFECTING EMPLOYEE ENGAGEMENT OF OPERATIONAL
STAFF, THAI NONDESTRUCTIVE TESTING PUBLIC COMPANY LIMITED

ธนภัสนันท์ จิตรพรกุลวสิน 5950029

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชนพล วีราสา, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศา
รุ่งเรือง, Ph.D., เดชา เดชะวัฒน์ ไพศาล, Ph.D.

บทคัดย่อ

ประเทศไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ทำให้ประชากรวัยแรงงานลดลง ประกอบกับอัตราการลาออก
ของบริษัทอยู่ในระดับสูงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาเรื่องความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์
เพื่อศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร และศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรเพื่อเป็นแนว
ทางการวางแผนการบริหารงานทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เกิดแรงกระตุ้นและผลักดันให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อ
องค์กร และรักษาบุคลากรไว้กับองค์กร ซึ่งการศึกษาครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมี
โครงสร้างและเก็บข้อมูลพนักงาน สายปฏิบัติการทั้งหมด 40 คน และใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบวิเคราะห์เนื้อหา
และตีความตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย จากการศึกษาพบว่ามี 3 ปัจจัยหลักที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน
สายปฏิบัติการในระดับบุคคลของบริษัท ไทย เอ็น ดี ที คือ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน ความรู้สึกว่ามีความ
สำคัญต่อองค์กร และการจัดการอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมกับการทำงาน และพบปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน
สายปฏิบัติการในระดับองค์กรของบริษัท ไทย เอ็น ดี ที คือ สภาพแวดล้อม ในการทำงานที่ปลอดภัย การสนับสนุน
วัฒนธรรมองค์กร และสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นมิตร จากการศึกษายังพบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพัน
ในเชิงลบ คือ ความเหมาะสมของงาน และการควบคุมงาน ค่าตอบแทน และระดับความท้าทายในงาน ซึ่งข้อมูลจาก
การศึกษาปัจจัยความผูกพันมีความสำคัญในการออกแบบนโยบาย และกลยุทธ์ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล
รวมถึงปรับปรุงพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อยกระดับความผูกพันของพนักงานสายปฏิบัติการที่มีต่อองค์กร

คำสำคัญ: ความผูกพันขององค์กร/ ปัจจัยความผูกพัน

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	3
1.3 สมมติฐานการวิจัย	4
1.4 ขอบเขตการวิจัย	4
1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา	4
1.4.2 ขอบเขตกลุ่มตัวอย่าง	4
1.4.3 ขอบเขตระยะเวลา	5
1.5 ผลที่คาดว่าจะได้รับ	5
1.6 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	5
1.6.1 ตัวแปรต้น	6
1.6.2 ตัวแปรตาม	7
1.5 นิยามศัพท์	7
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
2.1 ความหมายและความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร	9
2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร	11
2.3 ปัจจัยที่มีผลหรือมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร	16
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	25
2.5 ประวัติความเป็นมาของบริษัท ไทย เอ็นคิที มหาชน จำกัด	26
2.5.1 นโยบาย	27
2.5.2 วิสัยทัศน์	27

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.5.3 พันธกิจ	28
2.5.4 ปณิธาน	28
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	29
3.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย	29
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	30
3.3 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา	30
3.3.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)	30
3.3.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)	30
3.4 กลุ่มตัวอย่าง	31
3.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	31
3.7 จริยธรรมในการวิจัย	32
บทที่ 4 ผลการวิจัย	33
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ถูกสัมภาษณ์	33
4.2 ข้อมูลปัจจัยความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรในระดับบุคคล	36
4.2.1 ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน (Absorption)	37
4.2.2 ความพร้อมที่จะมีส่วนร่วม (Available to engage)	39
4.2.3 การบริหารจัดการสมดุลชีวิต (Work life balance)	40
4.2.4 ความทุ่มเทในการทำงาน (Dedication)	40
4.2.5 ความเป็นคนขี้สงสัย อยากเรียนรู้ (Curiosity)	40
4.2.6 ความเป็นคนคิดเชิงบวก (Optimistic)	41
4.2.7 ความขยันขันแข็ง (Vigor)	41
4.2.8 การจัดการอารมณ์ได้เหมาะสม (Emotional fit)	41
4.2.9 ความรู้สึกว่ามีความสำคัญต่อองค์กร (Involvement in meaningful work)	41
4.2.10 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Motivate)	42

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2.11 การเชื่อมโยงเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายองค์กร (Link individual and organizational goals)	42
4.2.12 ยินดีที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจให้กับงาน (Willingness to direct personal energies)	43
4.3 ข้อมูลปัจจัยความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรในระดับองค์กร	43
4.3.1 วัฒนธรรมองค์กรที่แท้จริง (Authentic corporate culture)	43
4.3.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate social responsibility)	44
4.3.3 การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร (Supportive organizational culture)	44
4.3.4 ผลป้อนกลับ (Feedback)	45
4.3.5 ค่าตอบแทน (rewards)	45
4.3.6 ความเหมาะสมของงาน และการควบคุมงาน (Job fit/ Job control)	46
4.3.7 ภาวะผู้นำ (Leadership)	46
4.3.8 ระดับความท้าทายในงาน (Level of task challenge)	46
4.3.9 โอกาสในการเรียนรู้ (Opportunity for learning)	47
4.3.10 สภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย (Perception of workplace safety)	47
4.3.11 สภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นมิตร (Positive workplace climate)	48
4.3.12 การบริหารจัดการพนักงานที่มีศักยภาพ จากการใช้จุดแข็ง (Talent management/ use of strength)	48
4.4 ข้อมูลข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะ	49
4.5 อุปสรรคหรือปัญหาที่นำไปใช้วางแผนพัฒนางานทรัพยากรบุคคล	49
บทที่ 5 อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	53
5.1 สรุปผลการวิจัย	53
5.2 การอภิปรายผล	54

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.3 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย	58
5.3.1 การนำผลการวิจัยไปใช้	58
5.3.2 การเสนอแนะหัวข้อวิจัยที่เกี่ยวข้อง	58
บรรณานุกรม	60
ภาคผนวก	61
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์ปัจจัยความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การ	62
ประวัติผู้วิจัย	70



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
3.1	จำนวนกลุ่มตัวอย่างแบ่งตามตำแหน่งงาน	31
4.1	แสดงจำนวน และร้อยละของเพศของผู้ถูกสัมภาษณ์	33
4.2	แสดงจำนวนและร้อยละของหน่วยงานที่สังกัดของผู้ถูกสัมภาษณ์	34
4.3	แสดงจำนวนและร้อยละของสถานภาพสมรสของผู้ถูกสัมภาษณ์	34
4.4	แสดงจำนวนและร้อยละของอายุงานของผู้ถูกสัมภาษณ์	35
4.5	แสดงจำนวนและร้อยละของตำแหน่งงานของผู้ถูกสัมภาษณ์	35
4.6	แสดงจำนวนและร้อยละของช่วงเวลาปฏิบัติงานของผู้ถูกสัมภาษณ์	36
4.7	แสดงจำนวนค่าเฉลี่ยคะแนนของระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ตามช่วงอายุงาน	36

สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
2.1	ลำดับชั้นของความผูกพัน (Hierarchy of engagement)	14
2.2	Individual-level and organizational-level antecedents of employee engagement	21
3.1	กรอบแนวคิดงานวิจัย	29



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันสังคมไทยกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางประชากรครั้งสำคัญ คือ การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ โดยสัดส่วนจำนวนประชากรในวัยทำงานและวัยเด็กลดลง ทำให้ประชากรไทยโดยเฉลี่ยมีอายุยืนยาวขึ้น การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างของประชากรในการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ เป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจกันเป็นอย่างมากทั้งในระดับชาติ และในระดับโลก เนื่องจากมีผลกระทบอย่างกว้างขวางในระดับมหภาค ได้แก่ ผลต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) และระดับจุลภาค ได้แก่ ผลต่อตลาดผลิตภัณฑ์และบริการด้านต่างๆ จึงเป็นเรื่องเร่งด่วนสำคัญที่ต้องการการวางแผนอย่างเป็นระบบและเริ่มดำเนินการล่วงหน้า เมื่อประเทศไทยกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุจึงควรมีการเตรียมการเพื่อรองรับ โดยเมื่อมีคนแก่หรือคนชรามากขึ้น สัดส่วนของคนทำงานลดลง ผลผลิตโดยรวมก็จะลดลง เพราะผู้สูงอายุต้องเกษียณจากการงาน สำหรับประเด็นนี้องค์การต้องให้ความสำคัญ คือ การส่งเสริมการทำงานของผู้สูงอายุและขยายกำหนดการเกษียณอายุ การส่งเสริมการมีงานทำของผู้สูงอายุ รวมถึงการขยายเกณฑ์กำหนดเกษียณอายุจาก 60 ปี เป็น 65 ปี เพื่อให้ผู้สูงอายุมิรายได้และได้ใช้ประสบการณ์และศักยภาพอย่างเต็มที่ ทั้งนี้การพัฒนาแผนงานเพื่อรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรก็เป็นอีกหนึ่งวิธีที่จะช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงานด้วย จากรายงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์พบว่าเมื่ออัตราการลาออกของสายปฏิบัติการสูงเฉลี่ยถึงร้อยละ 30 ต่อปีในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2557 จนถึงปี พ.ศ.2559 และประสบปัญหาในเรื่องของการสรรหากำลังพลมาทำงานทดแทนในตำแหน่งที่ว่างในอย่างทันถ่วงที (สำนักวิชาการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2556) จะเห็นได้ว่าการลดลงของประชากรวัยแรงงาน ภาคธุรกิจเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องการต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถดึงดูดและรักษาบุคลากรอันมีค่าให้คงอยู่กับองค์กร แต่การที่จะดึงดูดและรักษาบุคลากรไว้ให้ได้นั้น องค์กรก็ต้องทำความเข้าใจถึงลักษณะนิสัย และความต้องการของกลุ่มแรงงาน ว่ามีปัจจัยใดบ้างที่สามารถสร้างความผูกพันระหว่างพนักงาน และองค์กรด้วยเช่นกัน การดำเนินธุรกิจขององค์กรให้ไปถึงเป้าหมายได้สำเร็จนั้นต้องอาศัยความรู้ ความสามารถของบุคลากร

จากทุกส่วนงานที่ช่วยกันทำตามหน้าที่และความถนัดของตนเองเพื่อผลักดันองค์กรให้ประสบความสำเร็จ เมื่อองค์กรต้องอาศัยบุคลากรเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนไปให้ถึงเป้าหมายแล้วนั้น องค์กรก็ควรมีการบริหารจัดการทรัพยากรอันมีค่านี้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและหาวิธีในการรักษาบุคลากรรวมทั้งองค์ความรู้อันมีค่าเอาไว้ โดยผู้ที่มิบทบาทสำคัญในการช่วยวางกลยุทธ์สำหรับบริหารจัดการด้านบุคลากรขององค์กรก็คือ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ที่ทำงานร่วมกับผู้บริหารในการดูแลพนักงาน โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นี้มีหน้าที่หลักๆ คือ การวางแผนทรัพยากรบุคคล (Human Resources Planning) การสรรหาคัดเลือกบุคลากร (Recruitment & Selection) การฝึกอบรม การพัฒนา และการจัดการการเรียนรู้ (Training Development & Learning) และการบริหารผลงาน (Performance Management) การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) การบริหารแรงงานสัมพันธ์ (Employee Relations) การบริหารความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development) การพัฒนาองค์กร (Organization Development) (สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, ม.ป.ป) จากแนวโน้มของการเปลี่ยนสัดส่วนแรงงานในตลาดสะท้อนให้องค์กรคำนึงถึงความสำคัญการบริหารจัดการ โดยให้ความสำคัญในการพัฒนาการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ โดยในการศึกษานี้จะมุ่งเน้นการแก้ปัญหาหลักของบริษัท ไทย เอ็นดีที จำกัด (มหาชน) ที่ประสบปัญหาอัตราการลาออกของพนักงานสายปฏิบัติการ ในปี พ.ศ. 2557 สูงถึงร้อยละ 35 และปี พ.ศ. 2558 ถึงปีพ.ศ. 2559 ร้อยละ 32 ซึ่งพนักงานสายปฏิบัติการถือเป็นหัวใจหลักขององค์กรในการสร้างรายได้ ทางบริษัทจึงเล็งเห็นความสำคัญของการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร จากการศึกษาครั้งนี้ถือเป็นอีกหนึ่งความท้าทายของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และคณะผู้บริหารในการวางกลยุทธ์เรื่องทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมกับองค์กร วางแผนให้แข่งขันและรู้เท่าทันตลาดแรงงาน และสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญทั้งในเชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติงานกับองค์กรอย่างเห็นได้ชัด

ปัจจุบัน บริษัท ไทย เอ็นดีที จำกัด (มหาชน) มีพนักงานสายปฏิบัติการทั้งหมด 314 คน การที่จะพัฒนาให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญและมีประสิทธิภาพทางด้านตรวจสอบทางวิศวกรรม โดยใช้เทคนิคไม่ทำลายซึ่งเป็นวิชาชีพเฉพาะจำเป็นต้องใช้งบประมาณเป็นจำนวนมากในการสร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะหน้าที่ในด้านต่างๆ ยกตัวอย่างเช่น การจัดส่งพนักงานไปฝึกอบรมเฉพาะด้านยังต่างประเทศ การฝึกอบรมภายในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมด้านความรู้ความสามารถให้พนักงานได้รับใบประกาศวิชาชีพของตำแหน่งงานที่ดำรงอยู่ตามที่กฎหมายกำหนด เป็นที่ทราบดีกันอยู่แล้วว่าบุคลากรนับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญซึ่งองค์กรต้องให้ความสนใจ ไม่ว่าจะป็นภาครัฐหรือเอกชน ถึงแม้ว่าจะมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ทดแทนการทำงานของบุคลากร ก็ไม่ได้หมายความว่าความสำคัญของบุคลากรจะลดลง แต่กลับมีความสำคัญมากขึ้นเพราะบุคลากรจะต้องใช้ทั้งแรงงานและสมองในการควบคุมและพัฒนาเทคโนโลยีที่เจริญก้าวหน้าเหล่านั้น ดังนั้นการที่จะทำ

บุคลากรทำงานให้กับองค์กร ได้คุ้มค่าหรือมีประสิทธิภาพนั้น จึงต้องเริ่มตั้งแต่การจัดการ การพัฒนา การฝึกอบรมแก่บุคลากร รวมทั้งการรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเหล่านั้นให้อยู่กับองค์กร เพราะถือว่าเป็นต้นทุนอย่างหนึ่งขององค์กร ดังนั้นการที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จคู่ตามเป้าหมายนั้น ส่วนหนึ่งจึงเกิดจากบุคลากรที่ผ่านการจัดหา พัฒนา และฝึกอบรม รวมไปถึงความตั้งใจในการทำงาน ความทุ่มเทในการทำงานของบุคลากรด้วย การที่จะทำให้บุคลากรมีความตั้งใจและความทุ่มเทในการทำงานนั้น และไม่ประสงค์จากลาออกนั้น อาจทำได้โดยการทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่ธุรกิจสามารถใช้เป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรมีความรัก ความสุข ความพอใจที่จะทำงานร่วมกับธุรกิจนั้นต่อไป ซึ่งถ้าองค์กรใดสามารถสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้เกิดกับพนักงานในองค์กรได้แล้วก็สามารถป้องกันกรณีการซื้อตัวหรือสมองไหลได้จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่าการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ไทย เอ็นดีที มหาชน จำกัด จึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้ทราบว่าอะไรคือปัจจัยที่ทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความผูกพันต่อองค์กร และให้ทราบถึงระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กร เพื่อจะได้นำสิ่งเหล่านั้นมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารพนักงานของบริษัท ไทย เอ็นดีที มหาชน จำกัด ให้มีความตั้งใจ ความทุ่มเทในการทำงาน รวมถึงการเสริมสร้างและเพิ่มพูนให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร เพื่อรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าเหล่านี้ไว้ให้คงอยู่กับองค์กรให้ยาวนานที่สุด ซึ่งเป็นการช่วยลดปัญหาของการลาออกของพนักงานเพื่อที่จะเป็นประโยชน์ในการเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลให้กับบริษัท ไทย เอ็นดีที จำกัด (มหาชน) ต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทย เอ็นดีที จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายปฏิบัติการในบริษัท ไทยเอ็นดีที จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อเป็นแนวทางการวางแผนการบริหารงานการบุคคลของ บริษัท ไทย เอ็นดีที จำกัด (มหาชน) เพื่อให้เกิดแรงกระตุ้นและผลักดันให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรและรักษาบุคลากรไว้กับองค์กรต่อไป

1.3 สมมติฐานการวิจัย

1. กลุ่มอายุงานที่แตกต่างกันจะมีความผูกพันต่อองค์กรที่ไม่แตกต่างกัน
2. กลุ่มอายุงานที่แตกต่างกันจะมีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน

1.4 ขอบเขตการวิจัย

1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาปัจจัยความผูกพันที่จะช่วยให้องค์การตรวจสอบทางวิศวกรรมโดยใช้เทคนิคไม่ทำลายวางกลยุทธ์ และวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรให้คงอยู่และขับเคลื่อนธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.4.2 ขอบเขตกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานสายปฏิบัติการของบริษัททั้งสิ้น จำนวน 40 คน (ข้อมูลจากฝ่ายทะเบียนบุคคล พ.ศ. 2560)

1.4.2.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

- กลุ่มตัวอย่างที่ 1 พนักงานสายปฏิบัติการระดับปฏิบัติการ
 1. พนักงานสายปฏิบัติการระดับปฏิบัติการอายุน้อยกว่า 3 ปี จำนวน 14 คน
 2. พนักงานสายปฏิบัติการระดับปฏิบัติการอายุงาน 3 - 10 ปี จำนวน 15 คน
 3. พนักงานสายปฏิบัติการระดับปฏิบัติการอายุงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 3 คน
- กลุ่มตัวอย่างที่ 2 พนักงานสายปฏิบัติการระดับหัวหน้างาน
 1. พนักงานสายปฏิบัติการระดับหัวหน้างานอายุน้อยกว่า 3 ปี จำนวน 3 คน
 2. พนักงานสายปฏิบัติการระดับหัวหน้างานอายุงาน 3 - 10 ปี จำนวน 3 คน
 3. พนักงานสายปฏิบัติการระดับหัวหน้างานอายุงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 2 คน

- ใช้วิธีการเก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth Interview) โดยใช้เวลาในการสัมภาษณ์ 35 นาทีต่อผู้ถูกสัมภาษณ์

1.4.3 ขอบเขตระยะเวลา

ช่วงเวลาที่ใช้ศึกษา คือ เดือน ตุลาคม ถึง ธันวาคม 2560 รวมเวลา 3 เดือน

1.5 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลกับความผูกพันของพนักงานบริษัท บริษัท ไทย เอ็นดีที จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้เป็นข้อมูลให้กับผู้บริหารในการวางแผนบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทำให้ทราบถึงระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายปฏิบัติการ
3. วิธีการในการสร้างแรงจูงใจและความรู้สึกให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรเพิ่มมากขึ้นทำให้สามารถออกแบบ โปรแกรมการรักษาพนักงานที่ดีมีศักยภาพเอาไว้แก่องค์กรต่อไปในอนาคต

1.6 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

กรอบงานวิจัยนี้ถูกคิดแปลงขึ้นมาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร (พิรินทร์ชา สมานสินธุ์, 2554) และงานวิจัยและเอกสารทางวิชาการต่างๆ เพิ่มเติมเพื่อต้องการที่จะศึกษาให้ครอบคลุมในทุกบริบท และทำการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของปัจจัยระดับบุคคล และปัจจัยระดับองค์กรของแต่ละประเด็น โดยทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่าง คือพนักงานสายปฏิบัติการในระดับปฏิบัติการ และพนักงานสายปฏิบัติการในระดับหัวหน้างาน โดยตรง แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1.6.1 ตัวแปรต้น

1.6.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล

- เพศ
- สถานภาพสมรส
- อายุงาน
- ระดับตำแหน่งงาน
- ช่วงเวลาของการปฏิบัติงาน

1.6.1.2 ปัจจัยระดับบุคคล

- ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน (Absorption)
- ความพร้อมที่จะมีส่วนร่วม (Available to engage)
- การบริหารจัดการสมดุลชีวิต (Work Life balance)
- ความทุ่มเทในการทำงาน (Dedication)
- ความเป็นคน जिंसสัย อยากเรียนรู้ (Curiosity)
- ความเป็นคนคิดเชิงบวก (Optimistic)
- ความขยันขันแข็ง (Vigor)
- การจัดการอารมณ์ได้เหมาะสม (Emotional fit)
- ความรู้สึกว่ามีค่าต่อองค์กร (Involvement in meaningful work)
- แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Motivate)
- การเชื่อมโยงเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายองค์กร (Link individual and organizational goals)
- ยินดีที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจให้กับงาน (Willingness to direct personal energies)

1.6.1.3 ปัจจัยระดับองค์กร

- วัฒนธรรมองค์กรที่แท้จริง (Authentic corporate culture)
- ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate social responsibility)
- การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร (Supportive organizational culture)
- ผลป้อนกลับ (Feedback)
- ค่าตอบแทน (rewards)
- ความเหมาะสมของงาน และการควบคุมงาน (Job fit/ Job control)

- ภาวะผู้นำ (Leadership)
- ระดับความท้าทายในงาน (Level of task challenge)
- โอกาสในการเรียนรู้ (Opportunity for learning)
- สภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย (Perception of workplace safety)
- สภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นมิตร (Positive workplace climate)
- การบริหารจัดการพนักงานที่มีศักยภาพ จากการใช้จุดแข็ง (Talent management/ use of strength)

1.6.2 ตัวแปรตาม

ความผูกพันต่อองค์กร

1.5 นิยามศัพท์

1. องค์กร หมายถึง บริษัท ไทย เอ็นดีที จำกัด (มหาชน)
2. พนักงานสายปฏิบัติการระดับปฏิบัติการ หมายถึง พนักงานของบริษัท ไทย เอ็นดีที จำกัด (มหาชน) ที่ทำงานสายปฏิบัติการ และทำงานอยู่ภายใต้อำนาจการควบคุมดูแลของหัวหน้า
3. พนักงานสายปฏิบัติการระดับหัวหน้างาน หมายถึง พนักงานของบริษัท ไทย เอ็นดีที จำกัด (มหาชน) ที่ทำงานแผนกปฏิบัติการ และอำนาจหน้าที่ในการควบคุมดูแลผู้ใต้หัวหน้างาน
4. ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานในองค์กรว่าพวกเขาเป็นส่วนหนึ่ง และมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ขององค์กร เขาจะมีความเต็มใจทุ่มเทที่จะทำงานและเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จและมีความคิดว่าจะทำงาน ที่นี้ต่อไปในระยะยาว
5. ข้อมูลป้อนกลับของงาน (Feedback) หมายถึง การที่พนักงานได้ทราบถึงผลของการปฏิบัติงานที่ได้ทำลงไป ว่าดีหรือไม่ดีอย่างไร ตรงกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้หรือไม่
6. ระดับความท้าทายในงาน (Level of task challenge) หมายถึง งานที่ทำน่าสนใจ ไม่น่าเบื่อ พนักงานมีความรู้สึกต่องานว่าเป็นงานที่ท้าทายความสามารถของตัวเอง มีโอกาสได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ ทำอะไรใหม่ที่แตกต่างจากเดิม หรือ โอกาสในการแก้ปัญหาที่มีต่องานที่อาจเกิดขึ้นได้
7. ความรู้สึกว่ามีความสำคัญต่อองค์กร (Involvement in meaningful work) หมายถึง พนักงานในทุกตำแหน่งมีความรู้สึกที่ตัวเองและงานที่ทำมีความสำคัญต่อองค์กร และ มีส่วนรวมและเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรดำรงอยู่

8. ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร (Perceived organizational goals) หมายถึง การที่พนักงานเกิดความรู้สึกคิดว่าถ้าหากปฏิบัติงานจนสำเร็จจุดมุ่งตั้งใจ มุ่งมั่นในการทำงาน จะได้รับการตอบสนองกลับคืนจากองค์กรในทางที่ดี เหมาะสมกับสิ่งที่ได้ทุ่มเทไป เช่น โอกาสในการฝึกอบรมพัฒนาการทำงานของตัวเอง โอกาสในการได้รับการขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ ถ้าหากปฏิบัติงานกับองค์กรต่อไปเป็นระยะเวลานาน และการได้รับผลตอบแทนที่ยุติธรรมและเหมาะสม

9. ความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งพิงได้ (Perceived organizational support) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานว่าองค์กรสามารถที่จะตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของตัวเองได้ ความต้องการที่ตอบสนองจากการทำงานที่ได้รับอย่างเหมาะสม เช่น สวัสดิการ เงินเดือน ความมั่นคง โบนัส การช่วยเหลือดูแลตอนเจ็บป่วย

10. ความคล่องแคล่ว (Vigor) หมายถึง การที่บุคคลมีพลังและทุ่มเทความพยายามในการทำงาน แม้จะเผชิญความยากลำบาก

11. ความทุ่มเทในการทำงาน (Dedication) หมายถึง การที่บุคคลมีความเกี่ยวข้องกับงานตนเองสูง มีความกระตือรือร้น กระฉับกระเฉง มีแรงบันดาลใจ ภาคภูมิใจในงานและรู้สึกว่าการทำทนาย

12. ความรู้สึกอันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน (Absorption) หมายถึง การที่บุคคลรู้สึกกลมกลืนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน พุ่งความสนใจไปที่งานอย่างเต็มที่และยากที่จะถอนตัวออกมา จากงานได้จนรู้สึกเวลาที่ผ่านไปอย่างรวดเร็วขณะทำงาน

13. อารมณ์เชิงบวก (Optimistic) หมายถึง ความรู้สึกและอารมณ์ด้านดี ซึ่งเกิดมาจากการรับรู้ความรู้สึกที่มีต่อสิ่งหนึ่ง โดยผ่านกระบวนการคิดและประเมินค่าจากประสบการณ์ที่เคยได้รับ และแสดงออกเป็นพฤติกรรมในเชิงบวก เช่น ความตื่นเต้น ความสนใจ ความภูมิใจ

14. การเริ่มต้นด้วยตนเอง (Self-Starting) คือ การที่บุคคลลงมือทำบางสิ่งบางอย่างโดยไม่ต้องบอกหรือสั่งการ ไม่ต้องมีระบุไว้ระเบียบขั้นตอนที่ชัดเจน หรือไม่ได้ระบุเอาไว้ในความบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน

15. การทำงานเชิงรุก (Proactive) คือ การที่บุคคลมีระยะเวลาในการทำงานที่ยาวนานพอที่จะพิจารณาได้ว่าจะเกิดอะไรขึ้นบ้าง และลงมือทำบางสิ่งบางอย่างเกี่ยวกับสิ่งนั้นๆ ในเชิงรุกเป็นการเตรียม รับมือกับปัญหาหรือโอกาสที่ได้คาดการณ์ล่วงหน้า เพื่อว่าจะได้สามารถลงมือทำได้ทันทีเมื่อปัญหาหรือโอกาสนั้นๆ มาถึง

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในสายปฏิบัติการด้านเทคนิคของบริษัทเอกชนตรวจสอบทางวิศวกรรมโดยใช้เทคนิคไม่ทำลาย” ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ความหมายและความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร
3. ปัจจัยที่มีผลหรือมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. ประวัติความเป็นมาของบริษัท ไทย เอ็นจีที จำกัด (มหาชน)

2.1 ความหมายและความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นเรื่องที่ผ่านการศึกษาเพื่อนำไปใช้ในด้านธุรกิจ การจัดการจิตวิทยาอุตสาหกรรมองค์กร และการพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์ (Shuck and Wollard, 2010) มาก่อนหน้านี้ซึ่งการศึกษาในมุมมองของการพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์ในงานการวิจัยของ Kahn ในปี 1990 และพบว่ามีงานนำเอางานวิจัยของ Kahn มาศึกษาต่อมากกว่า 250 ฉบับ ที่ได้ปรากฏตัวขึ้นในวารสารทางวิชาการหลายสาขาวิชา (เช่นดู Bakker & Demerouti, 2008; Christian, Garza, & Slaughter, 2011; Schaufeli & Salanova, 2010)

จากการศึกษาความหมายของความผูกพันต่อองค์กรพบว่า มีนักวิชาการอธิบายความหมายของความผูกพันต่อองค์กรที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

Kahn (1990) ได้ให้ความหมายความผูกพันไว้ว่า ความผูกพันส่วนบุคคล ต่อการจ้างงาน โดยที่บุคคลมีการแสดงออกในบทบาทในพฤติกรรมการทำงานที่สนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงานกับผู้อื่นซึ่งความผูกพันนั้น จะประกอบไปด้วย 3 สิ่งคือ (Brad Shuck and Karen Wollard, 2010, p.96)

1. ความมีคุณค่า (Meaningfulness) คือ การที่พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าจากการได้รับการตอบแทนเมื่อได้ทำหน้าที่ หรือทำประโยชน์ให้กับองค์กร
2. ความมั่นคง (Safety) คือ การแสดงออกของบุคคลที่ไม่มีความกลัวหรือมองไปยังภาพลักษณ์ลบๆ ในการปฏิบัติงาน
3. ความพร้อมในการทำงาน (Availability) คือ การมีความเป็นเจ้าของงาน มีความรู้สึกพร้อมทั้งด้านกายภาพ อารมณ์ หรือจิตใจในการทำงาน

Steer (1997) ได้ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นความสัมพันธ์ที่มีความเหนียวแน่นของบุคลากรกับองค์กร โดยแสดงตนว่าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีส่วนร่วมกับองค์กร (Involvement) ยอมรับในค่านิยมและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะประกอบด้วยลักษณะ สำคัญ 3 ประการ คือ

1. มีความเชื่อมั่นและยอมรับในค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร
2. มีความทุ่มเท และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีคุณภาพภาพ ภายในระยะเวลาที่กำหนด
3. มีความปรารถนาที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกภาพขององค์กรอย่างแน่วแน่ โดยไม่มีความต้องการที่จะลาออกจากการเป็นสมาชิกขององค์กร

Gallup (2003) ให้ความหมายว่า “เป็นการที่พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมในงาน ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และมีความกระตือรือร้นในงานที่ได้รับมอบหมาย”

Institute for Employment Studies [IES] (2004) ให้ความหมายว่า “ความผูกพันทุ่มเท เป็นเสมือนทัศนคติทางบวกที่พนักงานมีต่อองค์กร และต่อค่านิยมขององค์กร การสร้างความผูกพันทุ่มเทให้เกิดขึ้นกับพนักงานเป็นการสร้างความตระหนักรู้ถึงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่มุ่งปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยที่องค์กรเองมีหน้าที่พัฒนา และเอาใจใส่ในการสร้างความผูกพันทุ่มเทให้เกิดขึ้น ซึ่งต้องอาศัยการสร้างความสัมพันธ์สองทางคือ ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน และผู้จ้าง”

จากความหมายของความผูกพันต่อองค์กรที่กล่าวข้างต้นนั้น อาจสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การที่บุคคลมีส่วนร่วมกับองค์กร ในฐานะการเป็นสมาชิก โดยที่บุคคลนั้นมีการแสดงออกในบทบาทของการทำงาน เช่นความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน รู้สึกตัวเองมีคุณค่า จากการมีส่วนร่วมในการทำงานกับผู้อื่น ความผูกพันนี้เป็นความสัมพันธ์ที่มีความเหนียวแน่นของบุคลากรกับองค์กร โดยแสดงตนว่าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร ซึ่งหมายรวมถึงความพร้อมทั้งกาย และใจในมุมมองทางบวก เพื่อที่จะปฏิบัติงานเต็มความสามารถเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมุ่งหวังให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยนี่ถึงผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

แนวคิดความผูกพันต่อองค์กร สถาบันและองค์กรที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ ได้นำเสนอ แนวคิดและพัฒนาเครื่องมือวัดความผูกพันของบุคลากร ที่มีต่อองค์กรไว้ดังต่อไปนี้

แนวคิดของคาห์น (Kahn, 1990, p. 700) ได้นำเสนอทฤษฎีความผูกพัน (Engagement theory) ว่าความผูกพันของพนักงานในลักษณะของการแสดงออกทางอารมณ์ (Emotional) ความรู้สึก (Affective) และทางร่างกาย (Physical) และมีการแบ่งองค์ประกอบความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เป็น 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความมีคุณค่า (Meaningfulness) ที่พูดถึงความรู้สึกของการได้รับการตอบแทนกลับมาจากการทำหน้าที่ของตนเอง
2. ความมั่นคง (Safety) ความที่บุคคลแสดงความรู้สึกไม่กังวล หรือผลไม่มีการแสดงปฏิกิริยาในเชิงลบต่อภาพลักษณ์ของตัวเอง สถานะ หรืออาชีพ
3. ความพร้อมใช้งาน (Availability) ที่แสดงถึงความรู้สึกในการเป็นเจ้าของทรัพยากรที่จำเป็นต่อการทำงาน

แนวคิดของ Saks (Saks, 2006) แนวคิดที่แสดงความสัมพันธ์ในภาพรวมของปัจจัยที่ส่งผล (Antecedents) และผลลัพธ์ (Outcomes) ของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร แนวคิดของ เมย์และคณะ (May, Gilson, & Harter, 2004) แนวคิดนี้เชื่อว่าความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ประกอบด้วยหลากหลายมุมมองและมิติที่แสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลและผลลัพธ์ซึ่งทำให้เห็นภาพรวมของโมเดลความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้ดียิ่งขึ้น โดยเซคส์ (Saks, 2006) ระบุว่าความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรแบบหลายมิติ หมายถึง “ปัจจัยที่แตกต่าง และมีความเอกลักษณ์ ประกอบด้วย จิตใจ อารมณ์ และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับบทบาทการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล” ผลการศึกษาของเซคส์นี้ได้แนะนำว่าปัจจัยที่ส่งผล (Antecedent variables) ได้แก่ ความเหมาะสมของงาน ความยึดมั่นด้านจิตใจ และบรรยากาศทางจิตวิทยามีอิทธิพลต่อการพัฒนาความผูกพันของพนักงาน และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมีอิทธิพลส่งผลต่อปัจจัยผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Outcomes variables) ได้แก่ ความพยายามทุ่มเท และความตั้งใจที่ลาออก

แนวคิดของ Burke จากผลงานการวิจัยของ Burke ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น (สวณีย์แก้วมณี, 2549, หน้า 14) การสร้างความผูกพันในองค์กรเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จตามเป้าหมายธุรกิจ การทำกำไร หรือสร้างลูกค้าที่จงรักภักดีกับสินค้า และดัชนีชี้วัดอื่นๆ ที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน (Employee engagement) โดยเรียกว่า Employee Engagement Index หรือ EEMTM ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัย ดังต่อไปนี้ (สมพร ศิลป์สุวรรณ, 2551, หน้า 17-19)

1. ปัจจัยด้านองค์การ ประกอบด้วย ความเป็นผู้นำ (Leadership) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and Benefit) สินค้าและบริการ (Products and Services)
2. ด้านผู้บริหาร ประกอบด้วย ความยุติธรรม (Fairness) ความสม่ำเสมอในการสนับสนุน (Support Consistency) และด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) แก่ลูกน้อง
3. ปัจจัยด้านกลุ่มทำงาน ประกอบด้วย คุณภาพของการทำงาน (Quality of work) ความร่วมมือร่วมใจ (Cooperation) และการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance management)
4. ปัจจัยด้านงานที่ทำประกอบด้วย ทรัพยากรหรือเครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน (Staff resources) โอกาสที่ได้รับจากการทำงาน (Challenge) และเรื่องความเครียดจากงานที่ทำ (Stress)
5. ปัจจัยด้านอาชีพ ประกอบด้วย การมีส่วนร่วม (Involvement) การได้รับการพัฒนา (Development) และความก้าวหน้าในอาชีพ (Progress)
6. ปัจจัยด้านลูกค้า ประกอบด้วย แนวทางการให้บริการลูกค้า (Customer Orientation Service) การตอบสนองตรงความต้องการของลูกค้า (Meeting customer needs) และความสะดวกในการทำธุรกิจ (Easy to do business with)

จากแนวคิดของ Burke สามารถสรุปได้ว่า หากองค์กรสามารถพัฒนารูปแบบการบริหาร โดยผลักดันปัจจัยการสร้างความผูกพันดังที่กล่าวข้างต้น องค์กรก็สามารถสร้างความผูกพัน และส่งผลให้องค์กรสามารถรักษานักงานให้อยู่กับองค์กร และทำให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายธุรกิจ

แนวคิดของ Hewitt Associates (อ้างถึงใน ปาริชาติ บัวเป็ง, 2554: 18) เป็นบริษัทที่ปรึกษา ในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ สำหรับเรื่องความผูกพันของพนักงาน ได้ให้มุมมองว่า ความผูกพันของพนักงานเป็นสิ่งที่แสดงออกได้ทางพฤติกรรมซึ่งสังเกตได้จาก 3 สิ่งคือ

1. การพูด (Say) โดยจะพูดถึงองค์การเฉพาะในแง่บวก
2. การดำรงอยู่ (Stay) พิจารณาได้จาก การที่พนักงานปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป
3. การใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ (Strive) เพื่อช่วยเหลือหรือสนับสนุนธุรกิจขององค์การ โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน มี 7 ประการ ดังนี้
 1. ภาวะผู้นำ (Leadership)
 2. วัฒนธรรมหรืออุดมการณ์ขององค์การ (Culture Purpose)
 3. ลักษณะงาน (Work Activity)
 4. ค่าตอบแทนโดยรวม (Total Compensation)
 5. คุณภาพชีวิต (Quality of Life)
 6. โอกาสที่ได้รับ (Opportunity)

7. ความสัมพันธ์ (Relationship)

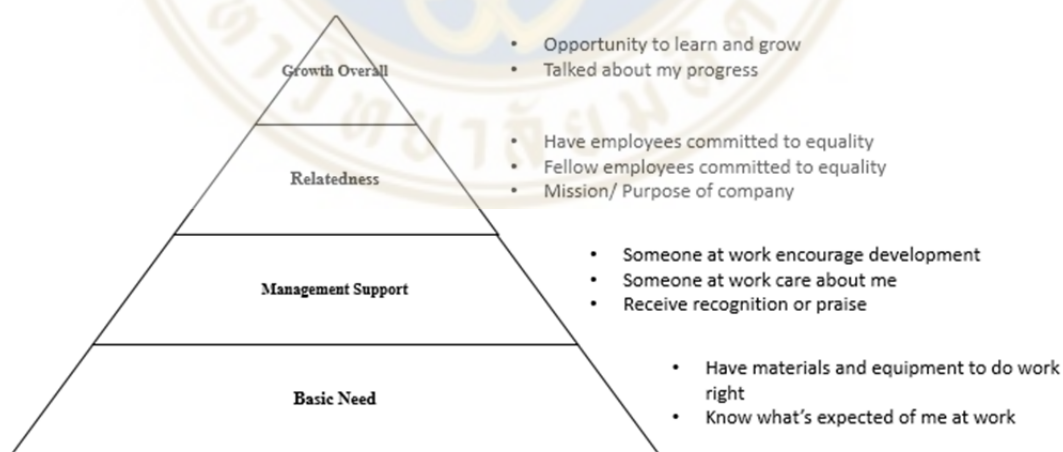
จากปัจจัยความผูกพันทั้ง 7 ประการ ตามแนวคิดของ Hewitt Associates นั้น ได้กลายมาเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้วัดความผูกพันของพนักงานในองค์กรต่างๆ เช่น ในการศึกษาถึงความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ในประเทศแคนาดาจำนวน 120 องค์กร จากพนักงานมากกว่า 80,000 ราย ผลการศึกษาพบว่า บริษัทที่ติดอันดับในกลุ่มผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุด (Best employers) จำนวน 50 องค์กร โดยเฉลี่ยมีพนักงานที่มีความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรสูงกว่าบริษัทที่ไม่ติดอันดับกลุ่มผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุด ถึง 21% และมีอัตราการเจริญเติบโตของรายรับสูงถึง 16.1% เปรียบเทียบกับอัตราการเจริญเติบโตของรายรับของบริษัทที่ไม่ติดอันดับกลุ่มผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุด ซึ่งคิดเป็น 6.1% จะเห็นได้จากการสำรวจบริษัทที่ติดอันดับผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุดนั้นจะมีระดับของความผูกพันของพนักงานที่สูงกว่าบริษัทที่ไม่ติดอันดับผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุด และมีอัตราการเจริญเติบโตสูงกว่าเช่นกัน แสดงให้เห็นว่าความผูกพันของพนักงานเป็นตัวแปรหนึ่งที่จะสะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มผลประกอบการของบริษัทที่มีทิศทางที่สอดคล้องกันมา

ทฤษฎีการลงทุน (Side-bet theory, 1960) Becker and Carper (1956) ได้คิดทฤษฎีที่พัฒนามาจากกรอบการศึกษาของแนวคิดเชิง Exchange หรือที่เรียกว่า Reward-cost notation ซึ่งสาระสำคัญที่เสนอไว้ คือ แนวคิดที่อธิบายถึงเหตุผลที่บุคคลเกิดความผูกพันต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด เป็นเพราะว่าบุคคลนั้นได้สร้างการลงทุน (Side-bet) ต่อสิ่งนั้นๆ ไว้ เพราะฉะนั้นถ้าเขาไม่มีความผูกพันต่อสิ่งนั้นต่อไปก็จะทำให้เขาสูญเสียมากกว่าการผูกพันไว้ จึงเป็นสิ่งที่ต้องทำโดยไม่มีทางเลือก ระดับความสำคัญของการลงทุนในบางประการจะผันแปรตามมิติระยะเวลา กล่าวคือ คุณภาพของ สิ่งการลงทุนไปจะมีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นตามระยะเวลาที่บุคคลได้เสียไปในเรื่องนั้น ๆ เช่น ตัวแปรอายุการทำงานในองค์กร บุคคลที่ทำงานให้กับองค์กรนานเท่าใดก็จะทำให้เกิดการสะสมทรัพย์สินที่จะ ได้รับจากระบบการจ้างงานขององค์กรมากขึ้นในรูปของเงินเดือน สวัสดิการ และอำนาจหน้าที่หรือ สิ่งที่ได้อุทิศในรูปของกำลังกายและกำลังใจ ดังนั้น บุคคลที่ทำงานอยู่กับองค์กรนานย่อมตัดสินใจลาออกจากองค์กรได้ยากลำบากกว่าคนที่ทำงานกับองค์กรมาไม่นาน เพราะเขาจะพิจารณาว่าหากลาออกจากองค์กรก็เท่ากับว่าการลงทุนของเขาที่ได้สะสมไว้ย่อมสูญเสียไปด้วย ซึ่งอาจจะไม่คุ้มค่า กับผลประโยชน์ที่จะได้รับจากองค์กรใหม่

แนวคิดของ The Gallup Organization โดย The Gallup Organization ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษา ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ศึกษาถึงลักษณะของมนุษย์ที่เป็นตัวขับเคลื่อน ผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร โดยการศึกษาค้นคว้าข้อมูลทางเศรษฐกิจจำนวนมาก และวิเคราะห์ข้อมูลของ พนักงานและลูกค้าเพิ่มเติม ผลการศึกษาพบว่าแนวทางที่มนุษย์เป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร (Coffman & Gonzalez-Molina, 2002, pp. 12-15)

จากแนวคิดของ The Gallup Organization สามารถสรุปได้ว่า การจะสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในองค์กร จำเป็นต้องให้ความสำคัญ ความต้องการขั้นพื้นฐานของพนักงาน และมีการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กรไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจ และทราบว่าควรจะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ และการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในองค์กร สามารถทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้นได้

GALLUPS (อ้างใน นางสุภาพร กิตตินันท์เศศิศิลป์, 2554) The Gallup Organization ได้ทำการศึกษาถึงพฤติกรรมและธรรมชาติของมนุษย์ โดยจากการสำรวจพนักงานจำนวน 1.98 ล้านคน จากองค์กรทั้งหมด 36 แห่งที่อยู่ใน 21 อุตสาหกรรมของ 28 ประเทศ เพื่อค้นหาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน โดยดูจากผลผลิต ปริมาณการผลิต ยอดขาย อัตราการลาออก อัตราการเกิดอุบัติเหตุ กำไรต่อหน่วยการผลิต เป็นต้น จากการสำรวจทำให้ Gallup ค้นพบคำถาม 12 ประการ (Q12) ที่สามารถวัดความผูกพันของพนักงานได้อย่างแท้จริง ผลการศึกษานี้แสดงให้เห็น ความเชื่อมโยงระหว่างคำถามที่วัดความผูกพันของพนักงานทั้ง 12 ประการกับอัตราการลาออก (Turnover) การรักษาพนักงาน (Retention) ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า (Customer metric) ความปลอดภัยในการทำงาน (Safety) ผลผลิต (Productivity) และความสามารถในการสร้างผลกำไร (Profitability) ซึ่งจะส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กรคำถามทั้ง 12 ประการ ได้กลายเป็นคำถามที่ใช้ในการวัดความผูกพันของพนักงาน (Employee engagement) โดยแบ่งข้อคำถามตามลำดับชั้นของความผูกพัน (Hierarchy of engagement)



ภาพที่ 2.1 ลำดับชั้นของความผูกพัน (Hierarchy of engagement)

แสดงให้เห็นถึงลำดับชั้นของความผูกพัน 4 ระดับ คือด้านความต้องการพื้นฐาน ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร ด้านสัมพันธภาพ และด้านความก้าวหน้าในงาน ซึ่งในแต่ละชั้นจะมี

คำถามที่ใช้วัดความผูกพันของพนักงาน ซึ่งจากคำถามทั้ง 12 คำถามข้างต้น สามารถสรุปเป็นปัจจัย 12 ด้าน ซึ่งแบ่งตามลำดับชั้นความผูกพันทั้ง 4 ชั้น ได้ดังนี้

1. จากความต้องการพื้นฐาน (Basic need) ประกอบด้วย
 - ความคาดหวัง
 - เครื่องมือและอุปกรณ์
2. ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร (Management support) ประกอบด้วย
 - โอกาสที่จะทำงานให้ได้ดีที่สุด
 - การได้รับการยอมรับ
 - การดูแลเอาใจใส่
 - การพัฒนา
3. ด้านสัมพันธภาพ (Relatedness) ประกอบด้วย
 - การยอมรับในความคิดเห็น
 - ภารกิจ/ วัตถุประสงค์
 - เพื่อนร่วมงานมีคุณภาพ
 - เพื่อนที่ดีที่สุด
4. ด้านความก้าวหน้าในงาน (Growth) ประกอบด้วย
 - ความก้าวหน้า
 - การเรียนรู้และพัฒนา

จากแนวคิดเรื่องการวัดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรนี้เอง The Gallup Organization ได้นำมาศึกษาเรื่องความผูกพันของพนักงานในการทำงาน โดยได้แบ่งประเภทของพนักงานไว้ 3 ประเภท คือ (สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549: 11)

1. พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) คือ พนักงานที่ทำงานด้วยความเข้าใจ ความตั้งใจ และคำนึงถึงองค์กร
2. พนักงานที่ไม่ยึดติดกับผูกพันต่อองค์กร (Not – engaged) คือ พนักงานไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ทำงานโดยไม่ตั้งใจ
3. พนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (Actively disengaged) คือ พนักงานที่ไม่มีความสุขในการทำงาน

จากผลสำรวจของ The Gallup organization ของพนักงานจำนวน 3 ล้านคน ใน 350 องค์กรของสหรัฐอเมริกา พบว่า ร้อยละ 70 ของพนักงานไม่มีความผูกพันในงาน และคนกลุ่มนี้หากอยู่ในองค์กรนานขึ้นก็จะยิ่งมีความผูกพันลดน้อยลง แต่การให้พนักงานได้เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องหรือรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

มีส่วนร่วมในองค์กรจะทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรเพิ่มมากขึ้น จากผลการศึกษาดังกล่าว แสดงให้เห็นว่านายจ้างควรมุ่งเน้นที่ความต้องการพื้นฐานของพนักงาน กล่าวคือ ควรตั้งจุดมุ่งหมาย หรือความคาดหวังให้ชัดเจน เพราะทำให้พนักงานรู้ว่าผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการคืออะไร และควร ปฏิบัติตัวอย่างไร ที่สำคัญนายจ้างต้องเปิดโอกาสให้พนักงานได้ทำในสิ่งที่พวกเขาทำได้ดีที่สุด และ ควรแสดงความเอาใจใส่ต่อพนักงานซึ่งแนวทางต่างๆ นี้จะช่วยสร้างให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร มากขึ้น (สุภาพร กิตตินันท์ทะเลศิลป์, 2554)

2.3 ปัจจัยที่มีผลหรือมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร

นักวิชาการได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและพบว่ายังไม่มีแบบจำลองใด ที่ชี้ชัดว่าอะไรคือตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร โดยแต่ละท่าน ได้มองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันแตกต่างกันดังนี้

Richard M. Steers (1997, อ้างถึงใน อัมพวัน สุวรรณพรหม, 2549: 9) กล่าวว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเกี่ยวข้องกับปัจจัยดังต่อไปนี้

1. ลักษณะของงาน (Job Characteristic) ลักษณะงานที่แตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน ได้แก่

- งานที่มีความชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญสำหรับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร เช่น กฎระเบียบ ข้อบังคับชัดเจน บุคลากรจะรู้ขอบเขตของงาน บทบาทหน้าที่ของตน และปฏิบัติตามกฎระเบียบนั้น
- งานที่มีความหลากหลาย ลักษณะงานหลากหลายจะทำให้ไม่รู้สึกเบื่อหน่ายในงาน ลักษณะงานไม่จำเจ และเป็นงานที่ต้องใช้ความพยายามความสามารถหลายด้านซึ่งจะกระตุ้นให้บุคลากรสนใจในงาน
- งานที่มีลักษณะท้าทาย เมื่อบุคลากรรู้สึกว่างานนั้นมีความท้าทายสูงจะพยายามพิสูจน์ความสามารถของตนโดยใช้ความรู้ ความสามารถทางสติปัญญา และความคิดสร้างสรรค์ที่มีอยู่อย่างเต็มที่เพื่อผลสำเร็จในงาน
- งานที่มีการให้ข้อมูลป้อนกลับในการที่บุคลากรได้เกิดความทู่หม่งกำลังกายและกำลังสติปัญญาความสามารถของตนในการทำงานให้กับองค์กรแล้วขอมต้องกาได้รับข้อมูลย้อนกลับมาเพื่อเป็นการประเมินความรู้ความสามารถของตนเองและส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ถ้าข้อมูลที่ย้อนกลับมานั้นมีความชัดเจน

- งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในการมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น การได้มีโอกาสติดต่อกับผู้อื่นกับบุคคลทั่วไปมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นซึ่งกันและกันก่อให้เกิดความคิดหลากหลาย นำไปสู่การพัฒนาตนเองและพัฒนาในงาน
- งานที่มีความอิสระบุคลากรสามารถใช้ความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มที่ โดยมีขอบเขตตามบทบาทหน้าที่ของตนอย่างชัดเจน ทำให้บุคลากรอยากจะทำม่งทำงานอย่างเต็มที่เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรของตนเองมากที่สุด

2. ลักษณะส่วนบุคคล (Personal characteristics) ประกอบไปด้วย

- อายุ จากการศึกษา Richard M. Steers, Hrebiniak, L.G. and Alutto, J.A. (1997; 1972) อ้างในอัมพวัน สุวรรณพรหม, 2549: 9) พบว่า ผู้ที่มีอายุมากมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสูงมากกว่าผู้มีอายุน้อย โดยผู้ที่มีอายุมากจะมีความคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมขององค์กรและมีความรู้สึกว่าตนเองเมื่อมีอายุมากจะไม่เป็นที่ต้องการขององค์กรอื่น โดยจากการรับบุคลากรเข้าทำงานใหม่จะรับบุคลากรที่อายุน้อย ไม่รับผู้ที่มีอายุมาก บุคลากรที่มีอายุมากจึงเลือกที่จะอยู่กับองค์กรเดิม

- ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน บุคลากรได้ทุ่มเทกำลังกายกำลังใจ สติปัญญาเพื่อการปฏิบัติงานในองค์กร สะสมความรู้ความชำนาญในงานตามระยะเวลาที่เพิ่มขึ้น ถ้าบุคลากรได้ปฏิบัติงานนานเท่าใดย่อมรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากขึ้นเท่านั้น

- ความต้องการสำเร็จหรือความต้องการก้าวหน้า ในการทำงานที่บุคลากรประสบความสำเร็จในงานมีโอกาสก้าวหน้าในงานนั้น ทำให้บุคลากรรู้สึกผูกพันต่อองค์กร เพราะองค์กรที่ทำให้บุคลากรเห็นว่าเขาสามารถทำงานและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

- การศึกษาของ Koch and Steers (1976 อ้างในอัมพวัน สุวรรณพรหม, 2549: 9) พบว่า ผู้ที่มีการศึกษาน้อยจะมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมากกว่าผู้ที่มีการศึกษาสูงเนื่องจากบุคลากรที่มีการศึกษาในระดับสูงมีข้อมูลวุฒิการศึกษา ประกอบการตัดสินใจ ทำให้มีข้อต่อรองมากกว่าผู้ที่มีระดับการศึกษาน้อย

3. ประสบการณ์ที่ได้รับระหว่างปฏิบัติงาน (Job experience)

- ความสำคัญของตนเองในองค์กร ถ้าหากผู้บริหารให้ความสำคัญแก่บุคลากรมีการมอบอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบตรงกับความรู้ ความสามารถของบุคลากรให้ความไว้วางใจให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและคิดว่าตนเองเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อองค์กร เขาจะเกิดความรู้สึกยึดมั่นและผูกพันต่อองค์กร

- ผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับ เมื่อบุคลากรได้ทุ่มเทกำลังความสามารถที่มีให้กับองค์กรไปแล้ว แน่ใจว่าผลตอบแทนที่จะได้รับผลตอบแทนอย่างเพียงพอและยุติธรรมกับการทำงานที่

ได้ทำไป เช่น ค่าตอบแทน ค่าชมเชย และระบบการพิจารณาความดีความชอบที่องค์กรสามารถตอบสนองให้กับบุคลากรได้ จะก่อให้เกิดความรู้สึกที่ผูกพันต่อองค์กร

- ทักษะของกุ่มในองค์กร ทักษะของกุ่มในองค์กรมีผลต่อการทำให้บรรยากาศในองค์กรของแต่ละองค์กรแตกต่างกันไป ถ้าบรรยากาศในองค์กรดีส่งผลให้ทักษะของกุ่มในองค์กรดี ทำให้บุคคลมีทัศนคติที่ดีด้วยเนื่องจากอิทธิพลของกุ่มนั้น มีผลต่อทัศนคติของบุคคล ทำให้มีความรู้สึกที่อยากอยู่กับองค์กรต่อไป

- ความน่าเชื่อถือและพึงพาได้ขององค์กร องค์กรที่รู้สึกมั่นคงและน่าเชื่อถือเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกมั่นใจ และพร้อมที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และก่อให้เกิดรู้สึกยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น เพราะบุคลากรจะรู้สึกว่าสามารถพึ่งพาองค์กรได้

จากการศึกษาของRichard M Steers และ Lyman Porter (1973) พบว่าถ้าองค์กรไม่สามารถสร้างความรู้สึกที่มีเสถียรภาพและมั่นคงต่อองค์กร ได้นั้นจะเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคลากรไม่ยอมที่จะทำงาน ไม่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

Allen และ Meyer (1990, อ้างถึงใน พรรัตน์ แก้วจันทร์ทอง, 2550:13) ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กร โดยพิจารณาว่าความผูกพันต่อองค์กรนั้นแสดงออกมาใน 3 ลักษณะ ได้แก่ ความผูกพันด้านความรู้สึก ความผูกพันด้านการทำงานต่อไปอย่างต่อเนื่อง และความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม ซึ่งปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในแต่ละด้านคือ

1. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกคือ การรับรู้ลักษณะงาน ได้แก่ ความอิสระในการทำงาน ลักษณะเฉพาะของงาน ความสำคัญของงาน และทักษะในการทำงานที่หลากหลาย การรู้สึกองค์กรสามารถไว้วางใจได้ การรับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในการบริหารปฏิบัติการของผู้บังคับบัญชาที่แสดงต่อพนักงาน

2. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านการทำงานต่อไปอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ อายุระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในอาชีพ ความตั้งใจที่จะลาออก และการรับรู้โดยการเปรียบเทียบงานของตนกับงานอื่น ๆ

3. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดด้านความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม ได้แก่ ความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน การพึ่งพาองค์กร การมีส่วนร่วมในการบริหารและสิ่งที่ได้รับจากการทำงาน เช่น อำนาจการตัดสินใจ เป็นต้น

สุพานี สฤณภูวนิช (2552:36) ได้สรุปปัจจัยส่วนบุคคลมีผลกับความผูกพันต่อองค์กรจากนักวิชาการดังนี้

1. Fukami & Larson (1984) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานขนส่งพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรทางบวก ได้แก่ อายุ และอายุงาน ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความผูกพันที่มีต่อองค์กรทางลบ คือ ระดับการศึกษา และความเครียดในงาน เป็นต้น

2. Mathieu & Zajac (1990) ศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ เพศ อายุการทำงาน รายได้ ระดับงาน มีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร เช่น พบว่าพนักงานที่สมรสแล้วจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานที่ยังเป็น โสดอยู่ และ ยังพบว่าเมื่อระดับการศึกษาของพนักงานสูงขึ้นความผูกพันที่มีต่อองค์กรจะน้อยกว่าพนักงานที่มีการศึกษาน้อย

3. Haselid & Day (1991) ได้ศึกษาพนักงานระดับผู้จัดการร้านต่างๆ จำนวน 241 ราย พบว่า ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนเพศและอายุงานไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

องค์ประกอบค้ำจุน (Maintenance factors) หรือองค์ประกอบสุขอนามัย (Hygiene factors) เป็นองค์ประกอบที่ช่วยป้องกันการปฏิบัติงานของบุคลากรที่จะเกิดความไม่ชอบงานหรือหย่อนประสิทธิภาพลง ประกอบด้วย

1. เงินเดือน (Salary) หมายถึง สิ่งตอบแทนการปฏิบัติงานในรูปเงินรวมถึงการเลื่อนขึ้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น เป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of growth) หมายถึง ความน่าจะเป็นที่บุคคลจะได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal relation, Subordinate, Peers) หมายถึง ความมีสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี

4. สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับและนับถือของสังคม มีเกียรติและมีศักดิ์ศรี

5. นโยบายและการบริหาร (Company policy and administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

6. สภาพการทำงาน (Working condition) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ

7. ชีวิตส่วนตัว (Personal life) หมายถึง สภาพความเป็นอยู่ส่วนตัวที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น การไม่ถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ซึ่งห่างไกลครอบครัว

8. ความมั่นคงในงาน (Job security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน

9. การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) หรือการนิเทศก์งาน หมายถึง ความสามารถหรือความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาหรือผู้นิเทศงานในการดำเนินงานและการบริหารงาน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงาน ของ AON Hewitt โครงสร้าง ความผูกพันทุ่มเทของพนักงานของ AON Hewitt (The AON Hewitt employee engagement model) ได้กล่าวว่าการควรให้ความสำคัญกับปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันให้เกิดความผูกพันทุ่มเท ซึ่งมีการจัดหมวดหมู่ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันทุ่มเทของพนักงานออกเป็น 6 กลุ่ม คือ

1. แบรินด์ (Brand) ได้แก่ ชื่อเสียงขององค์กร (Reputation) ผู้บริหาร (Executive vice president) บรรษัทภิบาลหรือความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate responsibility)

2. ภาวะผู้นำ (Leadership) ได้แก่ ภาวะผู้นำระดับอาวุโส (Senior Leadership) และภาวะผู้นำระดับหน่วยธุรกิจ (BU Leadership)

3. ผลการดำเนินงาน (Performance) ได้แก่ โอกาสในอาชีพ (Career opportunity) การเรียนรู้และพัฒนา (Learning and development) การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance management) การบริหารคน (People management) ผลตอบแทนและการให้ความสำคัญแก่พนักงาน (Rewards and recognition)

4. วิถีปฏิบัติขององค์กร (Company Practices) ได้แก่ การสื่อสาร (Communication) การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer focus) ความหลากหลายและการเข้าถึง (Diversity and inclusion) โครงสร้างพื้นฐานที่ใช้ในการทำงาน (Enabling infra Structured) การบริหารความสามารถ และการคัดเลือกพนักงาน (Talent and staffing)

5. ปัจจัยพื้นฐาน (The basics) ได้แก่ ผลประโยชน์ (Benefits) ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (job security) ความปลอดภัย (Safety) สภาพงาน (Work environment) ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน (Work/life balance)

6. ปัจจัยเกี่ยวกับงาน (The work) ได้แก่ ความร่วมมือ (Collaboration) การมอบอำนาจหรืออำนาจการตัดสินใจ (Empowerment / autonomy) ลักษณะงาน (Work task)

ซึ่งปัจจัยทั้ง 6 กลุ่มนี้จะเป็นปัจจัยผลักดันให้เกิดความผูกพันทุ่มเทต่อองค์กร ผลที่ได้ (Engagement outcomes) คือ การที่พนักงานจะพูดถึงองค์กรในทางบวก (Say) การคงอยู่ (Stay) และการใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถเพื่อช่วยเหลือหรือสนับสนุนธุรกิจขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ (Strive) ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานคงอยู่กับองค์กรด้วยความทุ่มเทและเต็มใจ การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ลูกค้ายิ้มพอใจและลดอัตราการเสียนักค้า (Churn rate) นำมาสู่ผลลัพธ์ทางการเงิน คือ

รายได้ อัตราการเติบโตของยอดขายที่มากขึ้น ((The AON Hewitt employee engagement model (อ้างในพิมพ์พิสุทธิ ตั้งฤกษ์วาราสกุล, 2560)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานของWollard และ Shuck (Karen Kelly Wollard and Brad Shuck, 2011) พัฒนาผลจากการศึกษาเรื่องความผูกพันของพนักงานที่มีการศึกษา ก่อนหน้า โดยระบุปัจจัยในการศึกษาไว้สองปัจจัย คือ ปัจจัยระดับบุคคล และ ปัจจัยระดับองค์กร ในการศึกษาระดับบุคคลถูกกำหนดเป็นโครงสร้าง กลยุทธ์ และเงื่อนไขในการนำไปใช้โดยตรง หรือความเชื่อเป็นพื้นฐานของการพัฒนาเรื่องความผูกพันของพนักงาน ในระดับองค์กรถูกกำหนดเป็น โครงสร้างกลยุทธ์และเงื่อนไขในการนำไปใช้ระหว่างองค์กรเพื่อพัฒนาความผูกพันของพนักงาน นอกจากนี้ยังมีการระบุแนวโน้มหรือแนวความคิดทั้ง 2 ระดับ ในการทบทวนวรรณกรรมมีรายงานของระดับบุคคลพบว่ามีหลักฐาน 11 ข้อคำถาม 21 ข้อคำถาม จากหลักฐานเชิงประจักษ์ และมีรายงานระดับ องค์กรพบว่ามี 13 ข้อคำถาม จาก 21 ข้อคำถาม ที่ได้รายงานด้วยหลักฐานเชิงประจักษ์เช่นกัน ได้มีการจัดเก็บคุณเลบทความไว้ตามหมวดหมู่อย่างเหมาะสมตามภาพ 2.3

การทบทวนวรรณกรรมได้มีการศึกษาความสัมพันธ์เชิงประจักษ์และแนวความคิดเพื่อการพัฒนาเรื่องความผูกพันของพนักงาน มีการอ้างถึงความผูกพันในเรื่องของการแสดงพฤติกรรม และ การศึกษาก่อนหน้าให้ความสนใจไม่มากในเรื่องการขับเคลื่อนความผูกพันของพนักงานในมุมมองของ สติปัญญา กับ อารมณ์ แต่ในการศึกษาเรื่องความผูกพันของพนักงาน เริ่มต้นในระดับบุคคล และตาม สรุไปด้วยในระดับองค์กร (Shuck & Wollard, 2010) ดังต่อไปนี้

Individual Antecedents to Employee Engagement	Organizational Antecedents to Employee Engagement
Absorption*	Authentic corporate culture*
Available to engage	Clear expectations*
Coping style	Corporate social responsibility*
Curiosity	Encouragement
Dedication*	Feedback
Emotional fit	Hygiene factors
Employee motivation	Job characteristics*
Employee/work/family status	Job control
Feelings of choice & control	Job fit*
Higher levels of corporate citizenship*	Leadership
Involvement in meaningful work*	Level of task challenge*
Link individual and organizational goals*	Manager expectations*
Optimism	Manager self-efficacy*
Perceived organizational support*	Mission and vision
Self-esteem, self efficacy	Opportunities for learning
Vigor*	Perception of workplace safety*
Willingness to direct personal energies	Positive workplace climate*
Work/life balance*	Rewards*
Core self evaluation*	Supportive organizational culture*
Value Congruence*	Talent management
Perceived Organizational Support*	Use of strengths*

ภาพที่ 2.2 Individual-level and organizational-level antecedents of employee engagement

1. ปัจจัยระดับบุคคล (Individual antecedents) ความผูกพันในองค์กร เป็นตัวแปรตามระดับบุคคลที่มักจะถูกวัดในระดับองค์กร (Shuck & Wollard, 2010) บทบาทความรับผิดชอบ เป็นปัจจัยระดับบุคคล ของชีวิตพนักงานทั้งภายในและภายนอกของสถานที่ทำงาน น้อยคนจะรู้เรื่องเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กรในระดับบุคคล ว่าอะไรเป็นตัวแปรตามในการส่งเสริมหรือพัฒนาภาพรวมในเรื่องความผูกพันของพนักงาน มีการเชื่อมโยงในการทบทวนวรรณกรรม ตัวอย่างเช่น บทบาทของสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานที่มีความหมายในการสร้างความผูกพันในองค์กร การรับรู้สภาพแวดล้อมทางอารมณ์ทางวัฒนธรรม และความรู้สึกปลอดภัยในงานถือเป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่สามารถเชื่อมโยงในการพัฒนาความผูกพันของพนักงาน (May et al., 2004; Rich et al., 2010) ประเด็นเรื่องการบริหารความสมดุลของงานและชีวิตส่วนตัว (Singh, 2010) พฤติกรรมแสดงออกถึงการมีส่วนร่วม (Glavis & Piderit, 2009) และการเชื่อมโยงการทำงานของพนักงานกับเป้าหมายโดยรวมขององค์กร (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002) มีการระบุลงในวรรณกรรมเรื่องผลงานของนักวิจัยชาวยุโรป Schaufeli และ Maslach ซึ่งชี้ให้เห็นว่าตัวแปรต่างๆเช่นความคล่องตัวในการทำงาน การอุทิศตนให้กับงาน และความแน่วแน่ในการทำงาน ซึ่งถือเป็นปัจจัยส่วนบุคคลในการพัฒนาความผูกพันของพนักงาน ตัวแปรเหล่านี้จะถูกนำไปใช้ใน Maslach Burnout (MBI-GS; Maslach & ไลเตอร์ 1997) งานอื่น ๆ โดย Shagra (2007) และ Shirom (2007) ซึ่งชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างความคล่องตัว (เช่นความผูกพัน Maslach, et al, 2001) และการเปิดกว้างในการแสดงออกในปัจจัยตัวแปรตาม ด้านบุคลิกภาพ Big Five (ความสามารถทางปัญญา การแสดงออกอย่างเปิดเผย การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ การเข้ากับผู้อื่นได้ดี ความมุ่งมั่นเอาใจงาน และความฉลาดทางอารมณ์) นักวิจัยที่เหมือนกันรายงานว่าการเข้ากับผู้อื่นได้ดี สามารถทำนายความผูกพันได้ และการแสดงออกอย่างเปิดเผย ทำนายระดับความผูกพันในเวลาที่แตกต่างกัน

งานวิจัยอื่นๆ เกี่ยวกับการศึกษาเรื่องความผูกพันระดับบุคคลเป็นแนวความคิดที่มีนัยสำคัญในแง่ของหลักฐานที่เกี่ยวกับการศึกษาเรื่องความผูกพันก่อนหน้านี้ ตัวอย่างเช่นรูปแบบแนวคิดของ Macey และ Schneider (2008) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าบุคลิกภาพเชิงรุก ความรอบคอบ และลักษณะนิสัยทางบวก ส่งผลให้การพัฒนาความผูกพันของพนักงานในระดับบุคคล แนวความคิดแบบนี้อ้างอิง (Maslach & Leiter, 1997; Maslach et al., 2001) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความหมายของบุคลิกภาพของบุคคลเป็นการกำหนดปัจจัยในการพัฒนาความผูกพันของพนักงาน การศึกษาอื่นๆ ได้ศึกษาตามคำแนะนำอีกว่า ความเครียด ครอบครั้ว และสถานะของงาน การเชื่อมโยงทางอารมณ์ และความพร้อมส่วนบุคคลมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาความผูกพันของพนักงานแม้ว่าการเชื่อมโยงเหล่านี้ยังไม่ได้รับการตรวจสอบโดยหลักฐานเชิงประจักษ์

นอกจากนี้ยังมีการศึกษาก่อนหน้าในรูปแบบตัวแปรตามในระดับบุคคล เช่น ความอยากรู้
 อยากเห็น (Reio & Callahan, 2004; Reio, Petrosko, Wiswell & Thongsukmag 2006) การมองโลกในแง่ดี
 ความมีประสิทธิภาพในตนเอง (Macey & Schneider 2008; Saks, 2006) ความเชื่อมั่นในตนเอง การรับรู้
 ตนเอง และการรับมือกับปัญหา (Rothmann & Storm, 2003; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti,
 Schaufeli, 2007) ทั้งหมดที่กล่าวมาเป็นการพัฒนาตัวแปรตามของการทำงานในระดับบุคคล ตอนนี้
 ยังไม่มีงานวิจัยที่ระบุเจาะจงในการเชื่อมโยงเรื่องความผูกพัน (Maslach & Leiter, 2008) การวิจัยได้
 แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างลักษณะบุคลิกภาพ คุณลักษณะที่กล่าวแล้วข้างต้น กับตัวแปร
 ตามขององค์กร ตัวอย่างเช่น ความพึงพอใจในงาน พันธสัญญา และการมีส่วนร่วมในงาน (Judge, Van
 Vianen, & De Pater, 2004)

2. ปัจจัยระดับองค์กร (Organizational Antecedents) องค์กรมีความสลับซับซ้อน และ
 ความซับซ้อนเป็นสิ่งที่ตรวจสอบได้ ซึ่งก็คือความผูกพันของพนักงาน การศึกษาที่ผ่านมามีการทบทวน
 ตัวขับเคลื่อนการพัฒนาความผูกพันขององค์กรในระดับองค์กร ที่กล่าวถึงความต้องการพื้นฐานของ
 พนักงาน และตัวบุคคล การระบุถึงความต้องการพื้นฐานสะท้อนให้เห็นการขาดความซับซ้อน แต่ยัง
 แสดงให้เห็นถึงความยากลำบากในการสร้างสภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อให้เกิดความผูกพันเกิดขึ้น
 อาจสะท้อนให้กับทุกคนที่พยายามสร้างแรงกระตุ้นให้ทีมงานทำงาน ซึ่งประกอบไปด้วย ความแตกต่าง
 ของบุคลิก และการรับรู้ที่แตกต่างกันในระดับองค์กร (Shuck, 2011) ตัวอย่างเช่นการวิจัยได้เผยแพร่
 บทบาทของผู้จัดการในความมีประสิทธิภาพในตัวเอง (Arakawa & Greenberg, 2007) บทบาทของ
 ผู้จัดการในการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุน (Kroth & Keeler, 2009; Plakhotnik, Rocco, & Roberts,
 2011) การดำเนินตามพันธกิจ และวิสัยทัศน์ (Bezuijen, Berg, Dam, & Thierry, 2009) และบทบาทและ
 ความคาดหวังของหัวหน้างาน งานวิจัยชี้ให้เห็นว่าหัวหน้างานที่ไม่มีแนวทางป้องกัน (Shuck, Rocco, &
 Albormoz, 2011) จะส่งผลต่อการพัฒนาความผูกพันในเชิงบวก และยังมีบทบาทของวัฒนธรรม ทั้ง
 วัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมในท้องถิ่นที่ได้รับการตรวจสอบตัวแปรตาม จากการศึกษาทบทวน
 (Brown & Leigh, 1996; Shuck, Reio, et al., 2011) มีงานวิจัยที่ชี้ให้เห็นว่าบรรยากาศในที่ทำงานที่
 สนับสนุนกัน ความน่าเชื่อถือ และการมองโลกบวกมีส่วนทำให้เพิ่มระดับความผูกพันทั้งหมด
 การสนับสนุนสถานที่ทำงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีสภาพเป็นมิตร (Dollard & Bakker,
 2010) การดำเนินงานรวมถึงการรับรู้การส่งเสริมการบริหารจัดการ ความชัดเจนของบทบาทของงาน
 ความสามารถในการทำให้องค์กรบรรลุความสำเร็จ ความสามารถในการแสดงออกของตนเอง และ
 ความเหมาะสมของระดับความท้าทายของงาน วัฒนธรรม และการควบคุม (Brown & Leigh, 1996)
 เป็นตัวแปรตามขององค์กร ซึ่งมักเป็นการควบคุมโดยตรงของพนักงาน แต่มักอยู่ในขอบเขตผู้นำหรือ
 ผู้จัดการ ที่มีความเชื่อมโยง แนวความคิดระหว่างพฤติกรรมผู้นำและการมีส่วนร่วม (Shuck & Herd,

2011) นอกจากนี้ ความใส่ใจของทีมและผู้นำที่มุ่งเน้นการเพิ่มการมีส่วนร่วม เป็นการพัฒนาความผูกพันที่ดี สุดท้ายในเรื่องของความคิดริเริ่มขององค์กร เช่น โครงการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) ที่เกี่ยวข้องกับอาสาสมัครและงานบริการของพนักงาน ได้รับการตรวจสอบว่าเป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนโดยอิงจากประสบการณ์ (Davies & Crane, 2010; Lindorff & Peck, J. , 2010) ในส่วนของวัฒนธรรม เป็นปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนสภาวะของความผูกพันในระดับองค์กร (Schaufeli, Taris และ Van Rhenen, 2008; Shuck, Rocco, et al., 2011) ปัจจัยสำคัญรวมถึงการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม เงื่อนไขการทำงานตามความเหมาะสม รวมถึงระดับความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน และระดับความไว้วางใจในตัวผู้นำที่อยู่ในระดับต่ำ (Herzberg, 1959, 1968) เมื่อปัจจัยสำคัญไม่ได้รับการตอบสนอง เช่น พนักงานเชื่อว่าพวกเขาไม่ได้รับการจ่ายเงินอย่างเป็นธรรมพวกเขาไม่เชื่อว่าพวกเขามีสภาพการทำงานที่เหมาะสมหรือไม่รู้สึกถึงความปลอดภัยในงานที่เหมาะสม ความผูกพันไม่ใช่การพัฒนา งานวิจัยส่วนใหญ่จะกำหนดความคาดหวังที่ชัดเจนเพื่อการควบคุมงานวิจัย (Harter et al., 2002)

นอกจากนี้ผู้เขียนบางคนยังชี้ให้เห็นว่าโอกาสในการเรียนรู้ (Czarnowsky, 2008) และระบบบริหารจัดการพนักงานที่มีศักยภาพ (Hughes & Rog, 2008) เป็นการริเริ่มการพัฒนาองค์กรให้เกิดความผูกพัน แม้ว่ายังไม่มีการวิจัยเชิงประจักษ์ที่สามารถระบุบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ แต่การพัฒนาองค์กร และการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อพัฒนาความผูกพันของพนักงานยังคงเกิดขึ้นต่อเนื่อง ซึ่งเป็นคำแนะนำที่เกิดขึ้นบ่อย เช่น เรื่องค่าตอบแทน การจ่ายค่าตอบแทนสำหรับผลการปฏิบัติงาน ก็เป็นอีกหนึ่งเรื่องที่น่าสนใจ และพบความเชื่อมโยงกับการอภิปรายประเด็นเรื่องการจ่ายที่เป็นธรรม นอกจากนี้ยังรวมถึงแรงจูงใจภายในที่มาจากทำให้ผลป้อนกลับ (Feedback) และการให้กำลังใจในงานยัง ก็เป็นอีกหนึ่งสิ่งที่ยังไม่พบหลักฐานเชิงประจักษ์แน่ชัดในการเชื่อมโยงกับความผูกพัน ผลสำรวจบางงานก็ไม่ได้ชี้ให้เห็นว่าเรื่องของการจ่ายที่ไม่เป็นธรรมอาจทำให้ความผูกพันในองค์กรลดลง (Demerouti & Cropanzano, 2010 Sparrow & Balain, 2010)

ความผูกพันของพนักงาน บางแนวคิดมีหลักฐานเชิงประจักษ์ สิ่งที่ชัดเจนจากการทบทวนงานวิจัยที่ได้ศึกษาก่อนหน้านี้ไม่ได้บอกว่าความผูกพันขึ้นอยู่กับกระบวนการ แต่เป็นกิจกรรมการมีส่วนร่วมต่างๆเพื่อพัฒนาองค์กร และสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันโดยใช้กลยุทธ์และวิธีการที่แตกต่างกันไปในรูปแบบต่างๆ สำหรับองค์กรของตัวเอง ซึ่งก็ไม่รูปแบบหรือกลยุทธ์ใดๆ ที่พอดีในสร้างความผูกพัน

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เศรษฐศาสตร์ ไชยแสง (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรวิทยาลัยราชพฤกษ์ ศูนย์วิจัยและพัฒนา วิทยาลัยราชพฤกษ์. การวิจัยครั้งนี้ สรุปได้ว่า บุคลากรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเพศ อายุ ระยะเวลาการทำงานในองค์กร ระดับเงินเดือนที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน ด้านระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภัทรภา รัชฎาภิรมย์ (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานบริษัท กฤษณะมงคล จำกัด” สรุปผลได้ว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยลักษณะงานที่ปฏิบัติมีผลต่อความผูกพันในองค์กรในระดับมากในด้านความหลากหลายของงานส่วนด้านความมีอิสระในการทำงาน ด้านงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ด้านความมีเอกลักษณ์ของงาน และด้านผลป้อนกลับของงาน มีผลต่อระดับความผูกพันในองค์กรในระดับปานกลาง ปัจจัยลักษณะงานที่ปฏิบัติด้านความมีอิสระในการทำงาน พนักงานมีความคิดเห็นในเรื่องขององค์กรให้โอกาสในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงาน การได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนในการแก้ไขปัญหา และการควบคุมการทำงาน โดยไม่ทำให้รู้สึกอึดอัดมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในระดับมาก ปัจจัยลักษณะงานที่ปฏิบัติด้านความหลากหลายของงาน ในเรื่องของการที่ต้องใช้ทักษะความรู้ความสามารถหลายด้านประกอบกัน งานที่ทำเป็นงานที่ทำทลายความสามารถตลอดเวลา งานที่ต้องใช้ความคิดริเริ่มในการปฏิบัติหน้าที่ มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในระดับมาก ปัจจัยลักษณะงานที่ปฏิบัติด้านงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น งานที่ทำมีความจำเป็นต้องติดต่อประสานงานกับฝ่ายอื่นๆ ในองค์กร มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในระดับมาก ในเรื่องความสามารถการมองเห็นความสำเร็จจากการทำงานได้อย่างชัดเจน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในระดับมาก ปัจจัยด้านประสบการณ์ในงาน พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลางทุกปัจจัย

พงศกร เผ่าไพโรจนกร (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณี พนักงาน บริษัท ซีเมนส์ จำกัด” จากผลการศึกษารูปได้ว่า ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยลักษณะงาน ปัจจัยลักษณะองค์กร และปัจจัยประสบการณ์จากการทำงาน ต่างก็มีผลต่อความผูกพันขององค์กร ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง แต่พนักงานที่มีเพศ อายุงาน สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา เงินเดือน ที่ต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน ส่วนความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความมั่นคงในงาน ความสำเร็จในการทำงาน ความรับผิดชอบในงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน นโยบาย กฎ ข้อบังคับ สภาพการทำงาน การเห็นความสำคัญของงาน ทัศนคติต่อ

ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและองค์กร มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรในเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากการศึกษาวิจัยทำให้ผู้วิจัยทราบว่าปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรเกี่ยวกับตัวแปรที่ทำการศึกษามีตัวแปรที่เหมือนว่าได้ผลลัพธ์เป็นอย่างไรสอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกันนำมาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ได้ และตัวแปรใดบ้างที่แตกต่างออกไปจากสิ่งที่กำหนดในกรอบงานวิจัยของผู้วิจัย เพื่อจะเป็นการนำมาเป็นข้อเสนอแนะในการทำวิจัยในครั้งต่อไป วัตถุประสงค์ของทุกงานวิจัยเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งหมดคือต้องการที่จะศึกษาเพื่อที่จะเป็นแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ปัจจัยที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ในทุกงานวิจัยคือในส่วนของปัจจัยด้านบุคคล ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นปัจจัยที่ส่งผลทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรที่แตกต่างกันออกไปได้ จากงานวิจัยจะเห็นได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลกับระดับความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุดคือ สถานภาพสมรส และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่าพนักงานที่มีอายุมากจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีอายุน้อยกว่า ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าต่อองค์กรภูมิใจในงานที่ทำ ผลตอบแทน โอกาสก้าวหน้าที่สูงกว่า หรือ พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่าจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่น้อย ในส่วนของปัจจัยด้านลักษณะงาน พบว่าในเรื่องที่พนักงานให้ความสำคัญ และมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรคือเรื่องของโอกาสและความก้าวหน้า พนักงานส่วนใหญ่ต้องการได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในงานที่ตนทำอยู่ ในเรื่องของลักษณะงาน ต้องเป็นงานที่ทำท้าทายสนใจ และมีอิสระในการทำงาน ปัจจัยในด้านประสบการณ์ในการทำงานจะให้ความสำคัญในเรื่องของความสำคัญของพนักงานที่มีต่อองค์กร ต้องการการยอมรับนับถือ และองค์กรนั้นมีความน่าเชื่อถือ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาก็มีส่วนสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรที่มีพนักงานมีความสามัคคี ประองคอง พร้อมทั้งจะทำให้องค์กรก้าวหน้าก็จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร สอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจในด้านความต้องการอยู่รอด ความต้องการสัมพันธ์ภาพ ความต้องการเจริญก้าวหน้า

2.5 ประวัติความเป็นมาของบริษัท ไทย เอ็นดีที มหาชน จำกัด

บริษัท ไทย เอ็น ดี ที จำกัด มหาชน ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2525 เพื่อประกอบธุรกิจวิชาชีพ วิทยาศาสตร์บริการด้านตรวจสอบและทดสอบความปลอดภัยทางวิศวกรรมของภาคอุตสาหกรรม ด้วยวิสัยทัศน์ ที่ได้เห็นถึงโอกาสเติบโตและมีความมั่นคงของธุรกิจนี้ ซึ่งหลังจากการที่ประเทศไทยได้มี

การนำเอาก๊าซธรรมชาติขึ้นมาใช้เป็นที่ครั้งแรก เมื่อประมาณปี พ.ศ.2523 ได้มีธุรกิจทางด้านอุตสาหกรรมเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง โดยเฉพาะกลุ่มอุตสาหกรรมพลังงาน และห่วงโซ่ทางธุรกิจอื่นๆ ตามมา รวมถึงโครงสร้างขนาดใหญ่ ฯลฯ ทำให้มีการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้กันอย่างมากมาย ซึ่งการใช้เทคโนโลยีทุกประเภทมีความเสี่ยงในตัวอยู่แล้ว จึงต้องมีการกำหนดให้เป็นแนวทางปฏิบัติของการใช้เทคโนโลยีอย่างปลอดภัยไว้เป็นมาตรฐานสากล ซึ่งหนึ่งในข้อกำหนดดังกล่าวนี้ คือ การที่ต้องมีการทดสอบและตรวจสอบความปลอดภัยตามวาระของการใช้งาน และเทคนิคไม่ทำลาย (Nondestructive Testing – NDT) ก็เป็นหนึ่งในกระบวนการที่ใช้ในการตรวจสอบดังกล่าว ซึ่งเทคโนโลยีที่ใช้ในภาคอุตสาหกรรมมีการพัฒนาตลอดเวลาตามยุคสมัย เช่นเดียวกับการบริการด้าน NDT ต้องมีการพัฒนาด้านเทคนิคให้สอดคล้องกับความต้องการของภาคอุตสาหกรรม จึงจะสามารถเติบโตในทิศทางเดียวกันได้

2.5.1 นโยบาย

2.5.1.1 ให้บริการโดยยึดหลักการปฏิบัติตามหลักวิชาการ และตามข้อกำหนดในมาตรฐานสากล และข้อกำหนดอย่างเคร่งครัด

2.5.1.2 บริการด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการของภาคอุตสาหกรรม ซึ่งหมายรวมถึงต้องมีการพัฒนาทั้งด้านเทคนิค ด้านบุคลากร เครื่องมือ และอุปกรณ์อย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ ทั้งในส่วนปฏิบัติการ และในส่วนของสำนักงาน

2.5.1.3 ปลูกฝังและยึดมั่น ในหลักการทางจรรยาบรรณวิชาชีพ จริยธรรม และคุณธรรม ในทุกภาคส่วนขององค์กร

2.5.1.4 ปฏิเสธ และต่อต้านคอร์รัปชันในทุกรูปแบบทั้งภาครัฐ และเอกชน

2.5.1.5 ปลูกจิตสำนึกในองค์กรต่อการประกอบวิชาชีพที่ต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม (Social Enterprise)

2.5.1.6 ขยายฐานธุรกิจไปยังกลุ่มประเทศอาเซียน (AEC) ให้ได้มากที่สุด

2.5.2 วิสัยทัศน์

เป็นผู้นำในภูมิภาคอาเซียน ในธุรกิจการให้บริการการทดสอบและตรวจสอบทางวิศวกรรมด้านความปลอดภัยอย่างครบวงจรด้วยเทคนิค NDT (Non-destructive Testing) และเทคนิคอื่นๆ ตามยุคสมัย และแสวงหาโอกาสทางธุรกิจประเภทอื่นๆ ในกลุ่มประเทศ AEC โดยเฉพาะด้านพลังงาน ด้วยเป็นหัวใจในการพัฒนาประเทศ

2.5.3 พันธกิจ

สามารถให้บริการลูกค้าในภาคอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง ทั้งในและต่างประเทศให้ได้มากที่สุด ด้วยบริการที่รวดเร็วมีประสิทธิภาพ และน่าเชื่อถือ ภายใต้แนวทางปฏิบัติแห่งจรรยาบรรณทางวิชาชีพอย่างเคร่งครัด เพื่อให้ลูกค้ามีความเชื่อถือและพึงพอใจสูงสุด และเร่งรัดในโครงการขยายฐานธุรกิจด้านการตรวจสอบฯ และเพิ่มฐานธุรกิจด้านพลังงานให้ประสบผลสำเร็จในกลุ่มประเทศอาเซียน โดยเฉพาะสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์และสาธารณรัฐอินโดนีเซีย ซึ่งได้มีการเริ่มโครงการไปบ้างแล้ว

2.5.4 ปณิธาน

มุ่งเน้นการบริหารธุรกิจด้วย หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม มีจรรยาบรรณในวิชาชีพ มีคุณธรรม และจริยธรรมที่ดียิ่ง ร่วมต่อต้านคอร์รัปชันทุกรูปแบบและทุกพื้นที่ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

ทางด้านบุคลากรทางองค์กรได้วางแผนการบริหารจัดการด้านบุคลากร โดยตระหนักว่าบุคลากรถือเป็นสินทรัพย์ที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ องค์กรมุ่งมั่นที่จะมอบโอกาสให้กับบุคลากรเพื่อให้งานสามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ภายในอนาคตได้วางแผนไว้ว่าจะมีการขยายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและด้านเทคนิคด้วยหลักการในการบริหารจัดการ เพิ่มผลลัพธ์ ในการทำงานร่วมกัน การทำงานเป็นทีมของระบบบริหารจัดการทั้งหมดด้วยทรัพยากรบุคคลและเทคโนโลยีให้การอบรมการสนับสนุน และส่งเสริมให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น โดยผ่านการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร จากผู้เชี่ยวชาญ ผู้ชำนาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อพัฒนาทักษะ เพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และความเชี่ยวชาญที่หลากหลายและทันสมัยยิ่งขึ้น พร้อมทั้งสอดแทรกหลักจรรยาบรรณทางวิชาชีพ หลักจริยธรรมและคุณธรรม และการต่อต้านคอร์รัปชัน ในทุกหลักสูตร เพื่อปลูกฝังให้บุคลากรมีจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน รวมถึงสร้างแรงจูงใจ เพื่อลดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรจากการโยกย้ายการรับบุคลากรที่มีความพร้อม ทั้งด้านความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ ตรงตามลักษณะงานโดยตรง เพื่อลดต้นทุน และเวลาในการสร้างคน และลดความเสียหายเมื่อมีการโยกย้าย รวมถึงใช้นโยบายการนำเข้าบุคลากรที่มีความชำนาญจากต่างประเทศเมื่อมีความจำเป็น เป็นการช่วยลดต้นทุนและภาระผูกพันทางกฎหมายแรงงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ การเร่งพัฒนาและสร้างนวัตกรรมที่ทันสมัย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และลดการพึ่งพิงบุคลากร

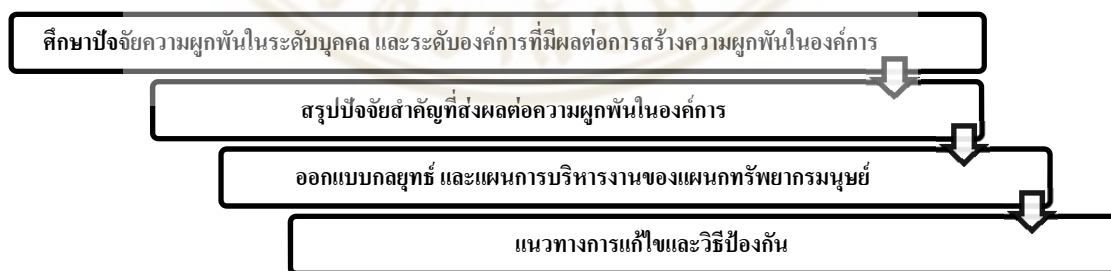
บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายปฏิบัติการของบริษัทเอกชนตรวจสอบทางวิศวกรรมโดยใช้เทคนิคไม่ทำลาย” เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ โดยมีขั้นตอนของวิธีการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

1. กรอบแนวคิดงานวิจัย
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา
4. กลุ่มตัวอย่าง
5. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
6. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล
7. จริยธรรมในการวิจัย

3.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ คือ การศึกษาเอกสาร และบทความงานวิจัยด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร และการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) และการสัมภาษณ์ระดับลึก (In-depth Interview) ด้วยคำถามปลายปิด (Closed Questions) และคำถามปลายเปิด (Open Question) โดยสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล เป็นเวลา 35 นาที และใช้ข้อคำถามแบ่งออกเป็น 4 หัวข้อใหญ่ คือ คำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล คำถามเกี่ยวกับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรในระดับบุคคล คำถามเกี่ยวกับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรในระดับองค์กร และ คำถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นในเรื่องความผูกพันต่อองค์กรเพื่อศึกษามุมมองและความคิดของพนักงานสายปฏิบัติการของบริษัท

เป็นแบบสัมภาษณ์ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันทั้งระดับบุคคล และระดับองค์กร โดยแบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรในระดับบุคคล

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรในระดับองค์กร

ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ และความคิดเห็น

3.3 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยแหล่งข้อมูลในการศึกษาประกอบด้วย แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

3.3.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ข้อมูลได้มาจากการการสัมภาษณ์ไม่มีโครงสร้าง (Un-Structured Interview) และการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) กับพนักงานสายปฏิบัติการในบริษัท ไทย เอ็นดีที จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นพนักงานกลุ่มสำคัญขององค์กร

3.3.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ศึกษาข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในบริษัทเอกชนทั้งธุรกิจบริการ และธุรกิจอื่น ๆ รวมถึงรวบรวมแหล่งข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้อง เช่น ตำราเรียน เอกสาร หนังสือ รายงานผลการวิจัย บทความ และการสืบค้นข้อมูลเพิ่มเติมทางอินเทอร์เน็ต

3.4 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานสายปฏิบัติการของบริษัททั้งสิ้น จำนวน 40 คน (ข้อมูลจากฝ่ายทะเบียนบุคคล พ.ศ. 2560) ผู้วิจัยได้มีการเลือกกลุ่มตัวอย่างสำหรับงานวิจัยโดยใช้วิธีการสุ่มแบบโควต้าโดยแบ่งตามระดับตำแหน่ง และใช้วิธีการแบ่งตามอายุงาน

ตารางที่ 3.1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างแบ่งตามตำแหน่งงาน

จำนวนกลุ่มตัวอย่างแบ่งตามตำแหน่งงาน	กลุ่มตัวอย่าง
พนักงานสายปฏิบัติการระดับปฏิบัติการ	32
พนักงานสายปฏิบัติการระดับปฏิบัติการอายุงานน้อยกว่า 3 ปี	14
พนักงานสายปฏิบัติการระดับปฏิบัติการอายุงาน 3 - 10 ปี	15
พนักงานสายปฏิบัติการระดับปฏิบัติการอายุงานมากกว่า 10 ปี	3
พนักงานสายปฏิบัติการระดับหัวหน้างาน	8
พนักงานสายปฏิบัติการระดับหัวหน้างานอายุงานน้อยกว่า 3 ปี	3
พนักงานสายปฏิบัติการระดับหัวหน้างานอายุงาน 3 - 10 ปี	3
พนักงานสายปฏิบัติการระดับหัวหน้างานอายุงานมากกว่า 10 ปี	2

3.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ โดยวิธีเชิงปริมาณ คือ การใช้ข้อคำถามปลายปิดในการระบุปัจจัยที่ต้องการศึกษาและการทำให้ข้อมูลของเอกสารนั้น ได้แก่ ถ้อยคำ ประโยค หรือใจความที่ปรากฏในเอกสารเป็นจำนวนที่วัดได้แล้วแจกแจงจำนวนของถ้อยคำ ประโยค หรือใจความเหล่านั้น วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบนี้เป็นที่รู้จักกันดี คือ การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ซึ่ง โดยปกติการวิเคราะห์เนื้อหาจะทำตามเนื้อหาที่ปรากฏ (Manifest content) ในเอกสาร และวัดความถี่ของคำหรือข้อความในเอกสารก็ หรือข้อความที่ผู้วิจัยตีความได้ ส่วนวิธีการทางคุณภาพ คือ การตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Induction) โดยแบ่งประเภทตามเนื้อหา ของเอกสาร แล้วเปรียบเทียบเนื้อหาประเภทต่างๆ เข้าด้วยกัน ในการวิจัยเชิงคุณภาพนั้นการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารจะไม่สนใจเพียงแค่ข้อความที่ปรากฏในเอกสาร แต่ตีความหมายที่แฝงอยู่ในข้อความเพื่อมาประกอบการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กรในระดับบุคคล และระดับองค์กร รวมถึงปัญหาที่พบและแนวทางในการแก้ไข กับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

เพื่อใช้อธิบายปัจจัยที่มีผลในการสร้างความตระหนักรู้ และการวางแผนพัฒนางานทรัพยากรบุคคลของบริษัท ไทย เอ็นดีที จำกัด (มหาชน)

3.7 จริยธรรมในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ เพื่อรักษาจริยธรรมในการวิจัย ผู้วิจัยได้จัดเตรียมเอกสารการยินยอมในการเปิดเผยข้อมูลให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แต่ละท่านได้ลงนามเพื่อแสดงความยินยอมในการให้ผู้วิจัยนำข้อมูลมาใช้ในการศึกษาได้ ซึ่งทางผู้วิจัยขออนุญาตไม่ขอเปิดเผยเอกสารการยินยอมในการเปิดเผยข้อมูลโดยไม่แสดงชื่อ และรายละเอียดของผู้ถูกสัมภาษณ์



บทที่ 4 ผลการวิจัย

งานวิจัยในครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ที่ศึกษากลุ่มตัวอย่างพนักงานในสายปฏิบัติการด้านเทคนิคของบริษัทเอกชนตรวจสอบทางวิศวกรรมโดยใช้เทคนิคไม่ทำลาย โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth Interview) และเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ซึ่งการนำเสนอผลการวิจัยจะประกอบด้วยข้อมูลดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ถูกสัมภาษณ์
2. ข้อมูลปัจจัยความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรในระดับบุคคล
3. ข้อมูลปัจจัยความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรในระดับองค์กร
4. ข้อมูลข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะ
5. อุปสรรคหรือปัญหาที่นำไปใช้วางแผนพัฒนางานทรัพยากรบุคคล

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ถูกสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล โดยแสดงผลเป็นจำนวน และร้อยละเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตาม เพศ หน่วยงานที่สังกัด สถานภาพสมรส อายุงาน ตำแหน่งงาน ช่วงเวลาปฏิบัติงาน ซึ่งได้ข้อสรุป ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน และร้อยละของเพศของผู้ถูกสัมภาษณ์

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	39	97.5
หญิง	1	2.5
รวม	40	100

จากตารางที่ 4.1 ผู้วิจัยได้จำแนกเพศของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งแบ่งได้เป็นสองกลุ่ม คือ เพศชาย เพศหญิง จำนวน 40 คน จากการวิจัยพบว่า ผู้ถูกสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย 39 คน คิดเป็น ร้อยละ 97.5 และเพศหญิง 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของหน่วยงานที่สังกัดของผู้ถูกสัมภาษณ์

หน่วยงานที่สังกัด	จำนวน(คน)	ร้อยละ
หน่วยปฏิบัติการทั่วไป	8	20
หน่วยสำรวจและตรวจสอบ	2	5
หน่วย CRD	3	7.5
หน่วยตรวจสอบ Tank	11	27.5
หน่วยรักษาความปลอดภัย	1	2.5
หน่วยตรวจสอบโดยไม่ทำลาย	14	35
หน่วยตรวจสอบแท่นขุดเจาะน้ำมัน	1	2.5
รวม	40	100

จากตารางที่ 4.2 ผู้วิจัยได้จำแนกผู้ถูกสัมภาษณ์จากสายปฏิบัติการทางเทคนิคโดยแบ่งเป็น 7 หน่วยงาน คือ หน่วยปฏิบัติการทั่วไป 8 คน คิดเป็นร้อยละ 20 หน่วยสำรวจและตรวจสอบ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 5 หน่วย CRD 3 คน คิดเป็นร้อยละ 7.5 หน่วยตรวจสอบ Tank 11 คน คิดเป็นร้อยละ 27.5 หน่วยรักษาความปลอดภัย 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5 หน่วยตรวจสอบโดยไม่ทำลาย 14 คน คิดเป็นร้อยละ 35 และหน่วยตรวจสอบแท่นขุดเจาะน้ำมัน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานภาพสมรสของผู้ถูกสัมภาษณ์

สถานภาพสมรส	จำนวน (คน)	ร้อยละ
โสด	20	50
สมรส (ไม่มีบุตร)	8	20
สมรส (มีบุตร)	12	30
รวม	40	100

จากตารางที่ 4.3 ผู้วิจัยได้จำแนกสถานภาพสมรสของผู้ถูกสัมภาษณ์โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มโสด กลุ่มที่สมรสและไม่มีบุตร และกลุ่มที่สมรสและมีบุตร จากการวิจัยจำนวน 40 คน พบว่า

ผู้ถูกสัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 50 สมรสมีบุตร 12 คน คิดเป็นร้อยละ 30 และสมรสไม่มีบุตร 8 คน คิดเป็นร้อยละ 20

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละของอายุงานของผู้ถูกสัมภาษณ์

อายุงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 3 ปี	17	42.5
3 – 10 ปี	5	12.5
มากกว่า 10 ปี	18	45
รวม	40	100

จากตารางที่ 4.4 ผู้วิจัยได้จำแนกอายุงานของผู้ถูกสัมภาษณ์โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่อายุงานน้อยกว่า 3 ปี กลุ่มที่อายุงาน 3-10 ปี และกลุ่มที่อายุงานมากกว่า 10 ปี จากการวิจัยจำนวน 40 คน พบว่า ผู้ถูกสัมภาษณ์ส่วนใหญ่อายุงานมากกว่า 10 ปี มีจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 45 กลุ่มอายุงานน้อยกว่า 3 ปี มีจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 42.5 และกลุ่มอายุงาน 3 – 10 ปี มีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละของตำแหน่งงานของผู้ถูกสัมภาษณ์

ระดับตำแหน่งงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระดับปฏิบัติงาน	32	80
ระดับหัวหน้างาน	8	20
รวม	40	100

จากตารางที่ 4.5 ผู้วิจัยได้จำแนกระดับตำแหน่งงาน เป็น 2 กลุ่ม คือ ระดับตำแหน่งปฏิบัติงาน และระดับหัวหน้างาน จากการวิจัยจำนวน 40 คน พบว่า ระดับปฏิบัติงาน มีจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 80 และระดับหัวหน้างาน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 20

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนและร้อยละของช่วงเวลาปฏิบัติงานของผู้ถูกสัมภาษณ์

ช่วงเวลาปฏิบัติงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เวลาดำเนินการปกติ 8.00-17.00 ที่ออฟฟิศ	29	72.5
เวลาดำเนินการปกติ 8.00-17.00 ที่ออฟฟิศลูกค้า	1	2.5
เวลาดำเนินการเป็นกะทำงานที่ออฟฟิศ	4	10
เวลาดำเนินการเป็นกะที่ออฟฟิศลูกค้า	6	15
รวม	40	100

จากตารางที่ 4.6 ผู้วิจัยได้จำแนกช่วงเวลาปฏิบัติงานของผู้ถูกสัมภาษณ์ โดยแบ่งเป็น 4 กลุ่ม คือ กลุ่มเวลาดำเนินการปกติ 8.00-17.00 ที่ออฟฟิศ กลุ่มเวลาดำเนินการปกติ 8.00-17.00 ที่ออฟฟิศลูกค้า กลุ่มเวลาดำเนินการเป็นกะทำงานที่ออฟฟิศ และ กลุ่มเวลาดำเนินการเป็นกะที่ออฟฟิศลูกค้า จากการวิจัยจำนวน 40 คน พบว่า ผู้ถูกสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ทำงานเวลาดำเนินการปกติ 8.00-17.00 ที่ออฟฟิศ มีจำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 72.5 รองลงมา คือกลุ่มเวลาดำเนินการเป็นกะที่ออฟฟิศลูกค้ามีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 15 กลุ่มเวลาดำเนินการเป็นกะทำงานที่ออฟฟิศ มีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 10 และกลุ่มเวลาดำเนินการปกติ 8.00-17.00 ที่ออฟฟิศลูกค้า จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5

4.2 ข้อมูลปัจจัยความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรในระดับบุคคล

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ยคะแนนของระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรตามช่วงอายุงาน

อายุงาน	จำนวน (คน)	ค่าเฉลี่ยระดับคะแนน
น้อยกว่า 3 ปี	17	7.41
3 – 10 ปี	18	7.50
มากกว่า 10 ปี	5	8.80
รวม	40	100

จากตาราง 4.7 ระดับผลความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร โดยค่าคะแนนที่ให้พนักงานให้คะแนนความผูกพันของตนเองต่อองค์กรคือ 1-10 โดยคะแนน 1 หมายถึงความผูกพันน้อยสุด ถึงคะแนน 10 หมายถึงความผูกพันมากที่สุด (อ้างอิงจากงานวิจัยของ Wollard และ Shuck, 2011)

ซึ่งผลการสัมภาษณ์ของพนักงานพบว่า พนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า 3 ปี มีค่าเฉลี่ยคะแนนของระดับความผูกพันอยู่ที่ 7.41 และพนักงานงานส่วนใหญ่ที่มีอายุงาน 3-10 ปี มีค่าเฉลี่ยคะแนนของระดับความผูกพันอยู่ที่ 7.50 และพนักงานที่อายุงานมากกว่า 10 ปี มีค่าเฉลี่ยคะแนนของระดับความผูกพันอยู่ที่ 8.80 จากการสัมภาษณ์พนักงานส่วนใหญ่รู้สึกตัวเองผูกพันกับองค์กร โดยเฉพาะพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป และผลการสัมภาษณ์ยังพบอีกว่าพนักงานที่มีสถานภาพสมรสและมีบุตรก็มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ค่าเฉลี่ยคะแนนของระดับความผูกพันอยู่ที่ 8.50 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยคะแนนระดับความผูกพันสูงกว่ากลุ่มพนักงานที่โสดที่มีค่าเฉลี่ย 7.05 และสูงกว่าพนักงานที่สมรสแต่ยังไม่มียุตรที่มีค่าเฉลี่ย 7.75

เมื่อวิเคราะห์ปัจจัยย่อยของของความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรในระดับบุคคล พบผลการสัมภาษณ์ดังนี้

4.2.1 ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน (Absorption)

พนักงานส่วนใหญ่รู้สึกว่าผูกพันกับการทำงาน โดยพนักงานจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 97.5 ได้ให้เหตุผลเหมือนกัน 9 คนว่า ตนเองรู้สึกผูกพันกับการทำงานเพราะความรับผิดชอบต่อน้ำที่ของการเป็นพนักงานบริษัท และการทำงานทำให้ได้ผลตอบแทน เช่นรายได้และสวัสดิการเพื่อมาเลี้ยงดูครอบครัว พนักงานอีก 7 คน กล่าวว่าที่ผูกพันกับการทำงานเพราะความสนใจตัวงานสาขานี้ตั้งแต่สมัยเรียน พอได้มาทำงานทำให้ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆทุกวัน เหมือนการต่อยอดความรู้ ทั้งนี้พนักงานยังกล่าวเป็นอันดับต้นๆ อีกว่าเพราะว่าเพื่อนร่วมงานดี มีการทำงานเป็นทีมทำให้เวลาทำงานแล้วมีความสุข

พนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า 3 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 100 มีความผูกพันกับการทำงาน ส่วนใหญ่ให้เหตุผลที่ผูกพันกับงานเพราะความผูกพันของตนเองที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างาน ทำให้การทำงานเต็มไปด้วยบรรยากาศที่สนุก ทำงานก็เต็มไปด้วยความสุขเพราะมีเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างานที่ดี

พนักงานที่มีอายุงาน 3-10 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 94.44 มีความผูกพันกับการทำงาน โดยให้เหตุผลที่ผูกพันกับงานเพราะว่างานทำให้มีรายได้มาเลี้ยงครอบครัวซึ่งเป็นสาเหตุหลักของความผูกพันกับงาน ทั้งนี้ยังบอกว่าการได้ทำงานในสายที่เรียน และลักษณะงานที่ทำให้ทำให้ได้เรียนรู้พัฒนาตนเองตลอดเวลา ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ในการทำงานทุกวันทำให้รู้สึกสนุกและผูกพันจนทำให้ทำงานที่องค์กรนาน พนักงานยังรู้สึกว่าเพราะเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างานที่ดีก็ทำให้บรรยากาศการทำงานเต็มไปด้วยความสนุก ทำงานก็เต็มไปด้วยความสุขเพราะเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างานดี ทั้งนี้ยังมีพนักงานที่ไม่รู้สึกผูกพันกับงานจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 5.56 โดยไม่ให้เหตุผล

พนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100 มีความผูกพันกับการทำงาน ส่วนใหญ่ให้เหตุผลที่ผูกพันกับงานไปในแนวทางเดียวกันว่า ด้วยระยะเวลาการทำงานที่ผ่านมาหลายปีทำให้เกิดความผูกพันกับงาน และผูกพันกับองค์กร เพราะการได้ทำงานที่ตรงสายที่เรียนตรงความสนใจส่วนตัวเหมือนเป็นการเติมความฝันของตนเอง จนรู้สึกว่าตัวเองสนุกกับการทำงานทุกวันจนเกิดความผูกพัน การไปทำงานเหมือนไม่ได้ทำงานเพราะความสนุกของงานทำให้เวลาผ่านไปเร็วและผูกพันจนแยกไม่ออกจากชีวิตประจำวัน ทุกวันนี้อยากทำงานให้ดีขึ้นเพื่อให้งานทุกอย่างสำเร็จไปได้ด้วยดีเพื่อตอบแทนองค์กร

จากการสัมภาษณ์พนักงานสายปฏิบัติการทั้ง 40 คน ให้ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในความผูกพันในงาน และปัจจัยที่ขัดขวางความผูกพันในการทำงานของพนักงานดังต่อไปนี้

ปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในความผูกพันในงานมี 6 ปัจจัยหลัก ดังนี้

- ความสนใจ และรักในสายงานการตรวจสอบ
- งานที่ทำมีความท้าทายทำให้มีโอกาสเรียนรู้จากงาน
- เพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานที่ดี
- โอกาสในการพัฒนาตัวเอง และใบประกาศเพื่อความก้าวหน้าและมั่นคงในสายงาน
- ระยะเวลาการทำงานในสายงาน
- รายได้ที่มั่นคงที่สามารถเลี้ยงดูครอบครัว

พนักงานส่วนใหญ่บอกว่าตัวงานเป็นปัจจัยสนับสนุนในการมีส่วนร่วมในความผูกพัน เพราะพนักงานเรียนจบมาสายงานวิศวกรรมศาสตร์ สาขาพลังงาน และปริญญาโทได้ทำงานด้านที่ตนเองสนใจตั้งแต่สมัยเรียนยังทำให้รักในสายงานการตรวจสอบที่ต้องใช้ความรู้ทางฟิสิกส์ในการทำงานค่อนข้างเยอะ ลักษณะตัวงานทำให้ได้พบปะผู้คนเยอะทำให้รู้สึกสนุก เพราะสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานที่เปลี่ยนไปเรื่อยๆ และด้วยงานที่มีความท้าทายจากการตรวจสอบ หน่วยงานใหม่หรือเป็นการตรวจสอบรูปแบบใหม่ในหน่วยงานเดิมล้วนเป็นสิ่งที่ทำให้บรรยากาศการทำงานยิ่งสนุกเต็มไปด้วยการเรียนรู้และการชวนขยายพัฒนาตนเองให้พร้อมกับการทำงาน ฝึกฝนและตั้งใจสอบใบประกาศนียบัตรเพื่อขยายขีดความสามารถตนเองให้ทำงานได้เพิ่มมากขึ้น ด้วยคำว่ามีอาชีพและความน่าเชื่อถือสูงของทางองค์กรเองพนักงานต้องเติบโตให้ทันกับธุรกิจขององค์กร และพบว่าเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานเป็นหนึ่งในปัจจัยหลักที่ทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในความผูกพัน พนักงานหลายท่านบอกว่า “ผมผูกพันกับงาน เพราะเพื่อนร่วมงานมากกว่าองค์กร เพื่อนร่วมงานดีมาก ทำงานกันเป็นทีม มีการดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกันสูงมาก ทำให้อยากไปทำงานทุกวัน ส่วนหัวหน้าทีมก็คอยสอนงาน และสนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้ต่างๆของคนในทีมอย่างสม่ำเสมอ หัวหน้าทีมมักจะ

ให้อิสระในการทำงานภายในทีมทำให้บรรยากาศในการทำงานดีมาก อยู่เหมือนครอบครัวจนรู้สึกว่าคุณพัวพันกับตัวงานอย่างแยกกันไม่ออก” และมีพนักงานส่วนใหญ่ที่อายุงานค่อนข้างเยอะให้ความเห็นว่า “ระยะเวลาการทำงานที่ยาวนานของตัวพนักงานกลายเป็นความผูกพันกับงานที่เกิดขึ้นตั้งแต่เมื่อไหร่ไม่รู้ แต่รู้ว่าการที่ทำงานที่ตัวเองรักและสามารถหารายได้ที่ดี มันคงเพื่อนำไปเลี้ยงครอบครัว”

ปัจจัยที่ขัดขวางความผูกพันในการทำงานของพนักงานมี 4 ปัจจัยหลัก ดังนี้

- ค่าตอบแทน และระบบสวัสดิการที่ไม่เหมาะสมกับงาน
- สภาพการทำงานที่แข่งขันของเพื่อนร่วมงาน
- การสื่อสารระหว่างทีมงาน และในองค์กร
- ลักษณะงานที่ต้องเดินทางและทำงานไม่เป็นเวลา

พนักงานส่วนใหญ่มองว่าค่าตอบแทน และระบบสวัสดิการเป็นปัจจัยที่ขัดขวางในการมีส่วนร่วมในความผูกพัน พนักงานมองว่าตนเองถูกเอาเปรียบจากการจ่ายค่าตอบแทน เพราะระบบการจ่ายไม่มีความชัดเจน ว่าใครควรได้สวัสดิการตัวไหนบ้าง ซึ่งรวมถึงระบบการประเมินผลเพื่อปรับขึ้นค่าตอบแทนที่ไม่มีความสัมพันธ์กัน พนักงานบางท่านไม่รู้จะทุ่มเทกับการทำงานไปทำไมเพราะสุดท้ายก็ไม่มีความเป็นธรรมในการปรับขึ้นเงินเดือน และการจ่ายโบนัสอยู่ดี พนักงานหลายท่านให้ความเห็นเหมือนกันว่า “การแข่งขันภายในทีมที่ค่อนข้างสูงก็ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่รู้สึกว่าไม่ได้สนับสนุนความผูกพันเท่าไรหรอก เนื่องจากหัวหน้างานบางทีมก็บริหารทีมไม่ค่อยยุติธรรมทำให้พนักงานรู้สึกว่าถ้าไม่มีเรา องค์กรก็ไม่ได้เป็นเดือดเป็นร้อนอะไร องค์กรสามารถหาพนักงานคนอื่นมาทดแทนได้” ทั้งนี้พนักงานยังพูดถึงเรื่องการสื่อสารระหว่างทีมที่พนักงานเล็งเห็นว่าเป็นประเด็นสำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่ผูกพัน ตัวอย่างจากที่พนักงานผู้ถูกสัมภาษณ์ 1 ท่าน ถูกเรียกให้ไปช่วยงานอีกทีมโดยไม่มี การสื่อสารกันก่อนล่วงหน้าทั้งทีมเก่า และทีมใหม่ทำให้พนักงานเกิดความคับข้องใจในการไปทำงานกับสภาพแวดล้อมใหม่ที่ไม่เป็นมิตร พนักงานบอกว่าตัวเองไม่ได้รับการสื่อสารใดๆ นอกจากสั่งให้ไปช่วยทีมงานกะทันหัน พนักงานกล่าวว่า “ผมรู้สึกกดดัน และมองว่าหัวหน้าไม่รับฟังความคิดเห็นของลูกน้องก่อนที่จะมอบหมายงานให้ทำ ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานไม่มีความสุขจากการทำงาน” ทั้งนี้ด้วยลักษณะตัวงานเองที่ทำให้พนักงานต้องเดินทางไปหน้างาน และทำงานในช่วงเวลากลางคืน ก็เป็นเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้พนักงาน และครอบครัวของพนักงานบางกลุ่มรู้สึกว่าไม่สนับสนุนในการมีส่วนร่วม เพราะมองว่างาน และองค์กรทำให้พนักงานไม่ได้อยู่กับครอบครัว

4.2.2 ความพร้อมที่จะมีส่วนร่วม (Available to engage)

พนักงานส่วนใหญ่รู้สึกว่าสถานะความเป็นพนักงานในที่ทำงาน และสถานะครอบครัวมีส่วนช่วยสนับสนุนการมีส่วนร่วมโดยพนักงาน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 70 ให้เหตุผลเหมือนกันว่า

ครอบครัวเข้าใจลักษณะงานในเรื่องของเวลา การเดินทาง และความเสี่ยงในงานแต่ด้วยเพราะหน้าที่ความรับผิดชอบ และความมั่นคงในอาชีพการงานทำให้ครอบครัวสนับสนุนพนักงานจนทำให้พนักงานรู้สึกว่าการเกิดความเข้าใจระหว่างตนเอง งาน และองค์กรทำให้สามารถจัดสรรเวลาได้ดี และรู้สึกมีความสุขกับการทำงานจนอยากไปทำงานทุกวัน การต้องการความก้าวหน้าในอาชีพและความสามารถในการเลี้ยงดูครอบครัวจึงเป็นเหตุผลหลักในการสนับสนุนการมีส่วนร่วม นอกจากนี้ยังมีความคิดเห็นจากพนักงานบางส่วนซึ่งคิดเป็นร้อยละ 25 ที่รู้สึกว่าสถานะความเป็นพนักงานในที่ทำงาน และสถานะครอบครัว ไม่ช่วยสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการผูกพันต่อองค์กร เช่น เรื่องของการต้องไปทำงานต่างจังหวัดที่ทำให้พนักงานไม่มีเวลาให้ครอบครัว และการที่บริษัทไม่มีสวัสดิการให้ครอบครัว

4.2.3 การบริหารจัดการสมดุลชีวิต (Work life balance)

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้สอบถามเพิ่มเติมในเรื่องของการบริหารการใช้ชีวิตอย่างสมดุล (Work life balance) ซึ่งพนักงาน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 77.5 บอกว่าตัวเองสามารถบริหารจัดการสมดุลชีวิตได้ดีด้วยการแยกแยะเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวอย่างชัดเจน ทั้งนี้ใช้การจัดลำดับความสำคัญมาช่วยการบริหารชีวิต พนักงานยังกล่าวว่าบรรยากาศการทำงานที่องค์กรให้ความอบอุ่นเหมือนอยู่ในครอบครัวทำให้เวลาการทำงานไม่รู้สึกกดดัน และทำให้มั่นใจในตัวเองในการบริหารสมดุลที่ดีมากขึ้น

4.2.4 ความทุ่มเทในการทำงาน (Dedication)

พนักงาน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 95 มองว่าตนเองเป็นคนทุ่มเท และมีแรงบันดาลใจในการทำงาน ด้วยเหตุผลเหมือนกันหมดว่า เพราะหน้าที่รับผิดชอบที่ต้องปฏิบัติตามหน้าที่ การได้ทำงานในสายงานที่ตัวเองรักทำให้ทุ่มเทมากเพราะอยากเห็นงานประสบผลสำเร็จ

4.2.5 ความเป็นคนขี้สงสัย อยากเรียนรู้ (Curiosity)

พนักงาน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 82.5 มองว่าตนเองเป็นคนขี้สงสัย อยากเรียนรู้ เพราะงานที่ต้องศึกษาตามนโยบายการปฏิบัติงานตามกฎกระทรวงและกฎหมาย แต่หน้าที่งานที่เกิดขึ้นจริงมีความท้าทายทำให้ตัวพนักงานต้องหาวิธีการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ด้วยความผูกพันกับงานจนกลายเป็นคนชอบที่จะเรียนรู้ไม่หยุดนิ่ง รวมถึงโอกาสการสอบให้ได้ประกาศนียบัตรที่ใช้ในงานทำให้กระตุ้นการอยากเรียนรู้

4.2.6 ความเป็นคนคิดเชิงบวก (Optimistic)

พนักงาน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 90 มองว่าตัวเองเป็นคนมองโลกในแง่ดี มีความคิดในเรื่องงาน เรื่องส่วนตัวเป็นไปในเชิงบวก เพราะมีความเห็นว่าเป็นแนวทางที่ทำให้ตัวเองรู้สึกสบายใจ และมีกำลังใจในการทำงานและใช้ชีวิต พนักงานกล่าวว่าไม่มีเหตุผลใดๆที่ต้องคิดลบให้ตัวเองทุกข์ใจ

4.2.7 ความขยันขันแข็ง (Vigor)

พนักงาน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 85 มองว่าตนเองเป็นคนขยัน กระฉับกระเฉงในการทำงาน ด้วยเหตุผลว่าตัวเองถูกจ้างงานมาให้ปฏิบัติงาน พนักงานจำเป็นต้องตอบแทนนายจ้างด้วยแรงงานและความสามารถของตนเองอย่างซื่อสัตย์ และเต็มความสามารถ พนักงานกล่าวอีกว่าหากตั้งใจทำงานให้บรรลุผลสำเร็จก็ทำให้ตนเองมีโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพ

จากการสัมภาษณ์ในเรื่องลักษณะบุคลิกที่กล่าวมาข้างต้น และวิเคราะห์รายบุคลิกภาพ พบว่าพนักงานส่วนใหญ่ จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 57.5 คิดว่าตัวเองเป็นคนทุ่มเทในการทำงาน (Dedication) พนักงาน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 15 มองว่าตัวเองเป็นคนมองโลกในแง่ดี เป็นคนคิดเชิงบวก (Optimistic) พนักงาน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5 เป็นคนขี้สงสัย อยากเรียนรู้ (Curiosity) พนักงาน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 7.5 เป็นคนมีแรงบันดาลใจ พนักงาน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5 เป็นคนกระฉับกระเฉง ขยันขันแข็ง (Vigor)

4.2.8 การจัดการอารมณ์ได้เหมาะสม (Emotional fit)

พนักงาน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 97.5 รู้สึกดีที่สามารถบริหารจัดการอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมกับงาน แต่จะมีบ้างที่จะรู้สึกเครียด รู้สึกเบื่อหน่าย ซึ่งสามารถสรุปได้เป็นสองเหตุผล คือ เครียดกับข้อจำกัดในการเรียนรู้ของตัวเองที่ทำให้ไม่สามารถเดินตามเป้าหมายในอาชีพที่บริษัทวางไว้ให้ เพราะเรียนมาไม่ตรงสาย และอีกเหตุผลคือความเครียดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมของการทำงาน เช่น บุคลากรในทีมงานไม่เพียงพอทำให้การทำงานค่อนข้างหนัก การแข่งขันในทีมงานและเพื่อนร่วมงานสูง และปัญหาหน้างานกับลูกค้า ผู้รับเหมา ที่เป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานบางส่วนเกิดความเบื่อหน่าย

4.2.9 ความรู้สึกว่ามีความสำคัญต่อองค์กร (Involvement in meaningful work)

พนักงาน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 97.5 รู้สึกว่าตนเองสามารถควบคุมงานของตนเองได้ และมีความเห็นว่างค์กรยังมีงานที่สามารถปรับปรุงและควบคุมได้ เช่น งานที่สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้างานที่ต้องการการประสานงานที่ดีขึ้นเพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า และช่วยให้งานที่

ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จรวมถึงงานที่ต้องใช้ทักษะการบริหารในขอบข่ายความรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น

4.2.10 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Motivate)

พนักงาน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 80 รู้สึกว่าองค์กรมีการสนับสนุนความสำเร็จ ด้วยเหตุผลที่ว่า องค์กรสนับสนุนการให้โอกาสพนักงานในการเรียนรู้ผ่านการอบรม และสนับสนุนให้มีการสอบใบประกาศนียบัตรเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพการงานรวมถึงการเพิ่มค่าตอบแทน และการปรับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในหน้าที่การงาน และในทางกลับกันมีพนักงาน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5 รู้สึกว่าองค์กรขาดความก้าวหน้าในส่วนของการสนับสนุนการอบรมต่างประเทศที่มีจำนวนน้อยลง และองค์กรมีการลดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมรวมถึงไม่เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี

ทั้งนี้ยังมีการสัมภาษณ์เพิ่มเติมกับพนักงาน โดยให้พนักงานประเมินตนเองว่าพนักงานเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรหรือไม่ จากการสัมภาษณ์พบว่าพนักงาน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 97.5 คิดว่าตนเองเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร โดยที่พนักงานได้ให้นิยามคำว่า พนักงานที่ดีขององค์กร ไว้ว่าการที่พนักงานมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ โดยไม่ทำให้องค์กรเสียชื่อเสียง ไม่ปฏิเสธงานที่ได้รับมอบหมาย ไม่ทุจริต คดโกงบริษัท หรือไม่เอาเปรียบนายจ้าง พนักงานต้องประพฤติปฏิบัติอย่างซื่อสัตย์ ทำงานด้วยความทุ่มเท ขยัน หาความรู้เพิ่มเติมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานและหาทางเข้าบริษัทเพิ่มมากขึ้น และเมื่อสัมภาษณ์สอบถามความคิดเห็นพนักงานว่าพนักงานคิดว่านายจ้างเป็นนายจ้างที่ดีหรือไม่ พบว่า พนักงาน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 87.5 คิดว่านายจ้างของตนเป็นนายจ้างที่ดี โดยได้ให้นิยามคำว่า นายจ้างที่ดีไว้ว่า นายจ้างต้องมีวิสัยทัศน์ในการดำเนินธุรกิจ มีการบริหารการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรมต่อลูกจ้าง โดยยึดหลักการบริหารที่เป็นธรรม โปร่งใส และเท่าเทียมกันทั้งองค์กร ทั้งนี้พนักงานยังให้ความเห็นว่านายจ้างจำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน พร้อมทั้งส่งเสริมพนักงานให้มีโอกาสเติบโตเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน

4.2.11 การเชื่อมโยงเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายองค์กร (Link individual and organizational goals)

พนักงาน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 72.5 คิดว่าเป้าหมายของตัวพนักงานมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร โดยให้เหตุผลว่าการที่พนักงานได้ปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายทางธุรกิจ ทำให้องค์กรสามารถสร้างผลกำไรจากการบริหารและจ่ายค่าตอบแทนคืนพนักงานตามผลกำไรจากการบริหาร พนักงานมองว่าเป้าหมาย

ของทั้งตัวพนักงานและองค์กรเป็นปัจจัยต่างตอบแทนซึ่งกันและกัน อีกนัยหนึ่งมองว่าการที่ปฏิบัติงาน เพื่อแสดงศักยภาพการเป็นผู้ตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ มีจรรยาบรรณในวิชาชีพ ซึ่งเป็นสิ่งเดียวกับ วิชาชีพชั้น และพันธกิจขององค์กร ตัวอย่างเช่น ตัวเองมีแผนพัฒนาที่ชัดเจนจากที่องค์กรวางแผนไว้ให้ และเป้าหมายส่วนตัวของพนักงานมีความประสงค์จะไปทำงานที่แทนจุดเจาะน้ำมันที่ต่างประเทศ ซึ่งเป็นไปตามแผนของบริษัทที่มีการขยายธุรกิจการตรวจสอบไปยังต่างประเทศ ทั้งนี้ยังมีพนักงาน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 22.5 มีความเห็นว่าเป้าหมายของตนเองไม่เชื่อมโยงกับองค์กร โดยไม่ให้เหตุผลสั้นๆ ว่า ไปด้วยกันไม่ได้

4.2.12 ยินดีที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจให้กับงาน (Willingness to direct personal energies)

ผลการสัมภาษณ์ยังบอกอีกว่า พนักงาน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 95 เต็มใจที่จะใส่ความทุ่มเท ความกระตือรือร้นลงไปในงานของคุณเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ด้วยเหตุผล พนักงานและ นายจ้างเป็นสิ่งที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันอย่างแยกไม่ได้ เหมือนสัญญาใจต่างตอบแทนมองว่าเป็น การแลกเปลี่ยนทางธุรกิจ เพราะถ้าองค์กรประสบความสำเร็จ พนักงานก็จะได้รับพิจารณาการปรับขึ้น ค่าตอบแทนและสวัสดิการ เพื่อความภูมิใจต่อการปฏิบัติหน้าที่ และความภูมิใจในตนเอง เพื่อบรรลุ เป้าหมายของตนเองที่ต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต

4.3 ข้อมูลปัจจัยความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรในระดับองค์กร

ผลการสัมภาษณ์พนักงานเพื่อหาปัจจัยความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรในระดับ องค์กร จากการสัมภาษณ์พบว่าพนักงาน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 57.5 มองว่าตนเองเข้าใจพันธกิจ และ วิชาชีพชั้นของบริษัทอย่างชัดเจนและถ่องแท้ และพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี มีความผูกพันใน ระดับองค์กร คิดเป็นร้อยละ 80 และพนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า 3 ปี มีความผูกพันในระดับองค์กร คิดเป็นร้อยละ 64.71 และพนักงานที่มีอายุงาน 3-10 ปี มีความผูกพันในระดับองค์กร คิดเป็นร้อยละ 44.44

เมื่อวิเคราะห์ปัจจัยย่อยของของความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรในระดับองค์กร พบผลการสัมภาษณ์ดังนี้

4.3.1 วัฒนธรรมองค์กรที่แท้จริง (Authentic corporate culture)

พนักงานจำนวน 26 คิดเป็นร้อยละ 65 บอกว่าตนเองเข้าใจคำว่าวัฒนธรรมองค์กรที่แท้จริง (Authentic corporate culture) และได้ให้ความหมายของคำว่า วัฒนธรรมองค์กรที่แท้จริง (Authentic corporate culture) ไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรที่แท้จริง คือแนวทางปฏิบัติในองค์กรที่มีผลต่อความคิด

และพฤติกรรมของคนในองค์กร เพื่อสืบทอดกันรุ่นต่อรุ่นผ่านระบบอาวุโส พนักงานในองค์กรมีการเคารพซึ่งกันและกัน และบริหารงานเหมือนการดูแลคนในครอบครัว มีการทำงานเป็นทีม ที่มุ่งเน้นการทำงานแบบมีตามมาตรฐาน และเน้นความปลอดภัยเป็นหลัก พนักงานที่อยู่ในองค์กรต้องเป็นคนซื่อสัตย์ และเน้นจรรยาบรรณในการทำงานเป็นสำคัญ และพนักงานจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 35 ไม่รู้จักคำว่าวัฒนธรรมองค์กรที่แท้จริง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่มีอายุน้อยกว่า 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.8 และพนักงานที่มีอายุงาน 3-10ปี คิดเป็นร้อยละ 33.3 สามารถสรุปได้ว่าพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี มีความผูกพันกับองค์กรในระดับหนึ่งจึงสามารถให้ความหมายของคำว่า วัฒนธรรมองค์กรที่แท้จริง (Authentic Corporate Culture) ได้มากกว่าพนักงานที่มีอายุน้อยกว่า

4.3.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate social responsibility)

พนักงานทราบว่า องค์กรให้ความสำคัญในการรับผิดชอบต่อสังคมและพนักงานก็สามารถเข้าร่วมกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม(Corporate social responsibility) ได้ มีพนักงานจำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 75 ที่เข้าใจว่าองค์กรใส่ใจในเรื่องการรับผิดชอบต่อสังคม และสามารถบอกชื่อโครงการได้ อย่างน้อยคนละ 3 โครงการ ซึ่งโครงการรับผิดชอบต่อสังคมที่องค์กรได้ดำเนินการและถือได้ว่าเป็นที่ประจักษ์ต่อพนักงาน คือ โครงการบริจาคโลหิต โครงการมอบความสุขให้น้องผู้ยากไร้ในวันเด็ก การพัฒนาชุมชนพื้นที่บริเวณสำนักงานในแต่ละสาขา ปลูกป่า ขุดลอกคลอง พัฒนาวัด และไปสอนหนังสือ บริจาคเครื่องมือการตรวจสอบตรวจสอบทางฟิสิกส์เพื่อการศึกษาและการเรียนรู้ให้กับนักเรียน นักศึกษา และมีพนักงานจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 20 พนักงานหลายคนบอกว่าไม่ทราบเรื่องเกี่ยวกับกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม พร้อมให้เหตุผลว่า ตนเองทำงานที่สาขาต่างจังหวัด ทำให้ไม่เคยรับรู้ข่าวสารใดๆจากทางสำนักงานใหญ่เลย พอผู้สัมภาษณ์ลองยกตัวอย่างกิจกรรมให้ทางพนักงานรับทราบพบว่าพนักงานบางรายบอกว่า พอเคยได้ยินแต่ไม่รู้ว่ากิจกรรมเหล่านั้นชื่ออะไร ทำไปเพื่ออะไร

4.3.3 การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร (Supportive organizational culture)

พนักงาน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 85 ทราบดีถึงความความหวังที่หัวหน้ามีต่อพนักงาน และตัวพนักงานเองก็ได้แสดงความชัดเจนต่อหัวหน้างานเช่นเดียวกัน พนักงานส่วนใหญ่เล่าว่า หัวหน้างานมักจะเรียกพูดคุยก่อนและหลังปฏิบัติงานในแต่ละ โครงการเสมอว่าต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างไรเพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ เช่นเดียวกันกับที่พนักงานส่วนใหญ่ก็บอกว่าตนเองค่อนข้างแสดงความคาดหวังต่อหัวหน้าอย่างชัดเจนในเรื่องของงาน ว่าต้องการให้องค์กรสนับสนุนในส่วนของการทำงาน และเรื่องทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เช่น ผลการปฏิบัติงานประจำปี และการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม

และมีพนักงานจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5 คิดว่าองค์กรไม่ได้สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร เพราะส่วนใหญ่ไปทำงานเองโดยไม่มีคำแนะนำจากหัวหน้าหรือพูดคุยถึงความคาดหวังที่องค์กรต้องการให้พนักงานปฏิบัติ

4.3.4 ผลป้อนกลับ (Feedback)

พนักงาน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 75 ได้รับการสนับสนุน และช่วยเหลือจากองค์กร รวมถึงการได้รับ Feedback ในการทำงาน พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าหัวหน้าจะคอยสรุปรงานในแต่ละโครงการ พร้อมให้ข้อเสนอแนะ ในจุดที่ต้องพัฒนาของแต่ละงานเสมอทำให้ได้เรียนรู้ตลอด ซึ่งพนักงานทั้ง 3 กลุ่ม ส่วนใหญ่ได้รับการสนับสนุน และช่วยเหลือจากองค์กร รวมถึงการได้รับ Feedback อย่างทันถ่วงที

4.3.5 ค่าตอบแทน (rewards)

พนักงาน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 55 ให้ความคิดเห็นว่าการจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการ และเงื่อนไขการทำงานยังไม่เหมาะสม และพนักงาน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 42.5 มองว่าการจ่ายเหมาะสม จากการสัมภาษณ์เจาะลึกว่าอย่างไรที่จะทำให้การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการดีขึ้น พบว่า ผู้ถูกสัมภาษณ์ มีการตอบข้อคำถามใน 2 มุมมอง ดังนี้

4.3.5.1 มุมมองที่พนักงานมองว่าจะทำอะไรเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จเพื่อการจ่ายที่ดีขึ้นพนักงานให้ความเห็นว่าสิ่งที่องค์กรจะจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการที่ดีขึ้น พนักงานจะต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบตามที่บริษัทกำหนดไว้ และทำหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ให้ดีที่สุด พนักงานจำเป็นต้องเพิ่มความรู้ความสามารถให้ได้มากที่สุด จากการสอบได้ใบประกาศนียบัตร เพื่อที่จะสามารถทำงานในขอบข่ายที่เพิ่มมากขึ้น หากงานเข้าบริษัทเพิ่มขึ้นแล้วค่าตอบแทนก็จะดีขึ้นตามกันไป ทั้งนี้พนักงานคิดว่าองค์กรเองก็ต้องมีระบบการประเมินที่ชัดเจน โปร่งใส และมีระบบการจ่ายที่เป็นธรรม และแข่งขันได้ในอุตสาหกรรม

4.3.5.2 มุมมองของพนักงานที่ต้องการการสนับสนุนจากองค์กรพนักงานต้องการให้องค์กรสนับสนุนการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม โดยการปรับขึ้นเงินเดือนเมื่อความรับผิดชอบที่มีต่องานเพิ่มมากขึ้น ปรับขึ้นเงินเดือนเมื่อค่าครองชีพสูงขึ้น มีการจ่ายโบนัสที่โปร่งใส มีการเพิ่มสวัสดิการ เช่น ค่าเดินทางการออกไปทำงานต่างสถานที่ เพิ่มประกันอุบัติเหตุ มีการจ่ายค่าล่วงเวลาตามจริง การจ่ายค่าใบประกาศนียบัตรเหมือนเดิม การเพิ่มสวัสดิการให้กับครอบครัว และจ่ายค่าตอบแทนสำหรับงานที่มีความเสี่ยงสูง เช่นงานที่ต้องใช้รังสี

พนักงานกล่าวว่าไม่ว่าองค์กรจะเลือกดำเนินการจ่ายค่าตอบแทน และสวัสดิการไปในทิศทางไหนก็ตาม สิ่งที่สำคัญที่พนักงานต้องการคือ การสื่อสารที่ชัดเจนในเรื่องการจ่าย ซึ่งพนักงานหลายคนกล่าวว่าองค์กรยังขาดของเรื่องการสื่อสารอยู่

4.3.6 ความเหมาะสมของงาน และการควบคุมงาน (Job fit/ Job control)

พนักงาน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 45 มีความเห็นว่าจำนวนงานที่ควบคุมผู้ได้บังคับบัญชา มีจำนวนมากและท้าทาย แต่ยังสามารถเพิ่มขีดความสามารถให้กับผู้ได้บังคับบัญชาได้โดยการกระจายอำนาจในการทำงานให้ผู้ได้บังคับบัญชามากขึ้น พนักงานส่วนใหญ่เล่าว่าการเพิ่มขีดความสามารถในการกระจายอำนาจในการทำงานให้ผู้ได้บังคับบัญชา จำเป็นต้องดูศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชาของคนในทีมและกระจายงานตามความสามารถ ผ่านการใช้ระบบการสอนงานจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง พัฒนาตัวพนักงาน โดยส่งไปฝึกอบรมและสอบใบประกาศนียบัตรให้ผ่านเพื่อการรับผิดชอบงานที่เพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้หัวหน้างานต้องวางตัวได้อย่างเหมาะสมเพื่อเป็นแบบอย่างให้กับผู้ได้บังคับบัญชา ต้องสอนงานให้ฝึกแบค และสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นระยะ พนักงาน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 55 ไม่ออกความคิดเห็นในเรื่องนี้

4.3.7 ภาวะผู้นำ (Leadership)

พนักงานจำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 65 มีความคิดเห็นต่อผู้นำของพนักงานว่า ผู้นำเป็นคนมุ่งมั่น มีความขยัน รับฟังความคิดเห็นของทีม และให้คำปรึกษาที่ดี ผู้นำเป็นคนมีเหตุผลและมักใช้เหตุผลในการทำงาน กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีความรับผิดชอบสูง แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีความชัดเจนในการบริหารด้วยความยุติธรรม เท่าเทียม มีความมุ่งมั่นทุ่มเทที่จะผลักดันพนักงาน และผลักดันงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ซึ่งผู้นำในมุมมองของผู้ถูกสัมภาษณ์หมายรวมถึงผู้บริหาร หัวหน้าแผนก และหัวหน้างาน ทั้งนี้มีพนักงานจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 35 ไม่ออกความคิดเห็นในเรื่องนี้

4.3.8 ระดับความท้าทายในงาน (Level of task challenge)

พนักงานจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 57.5 มีความคิดเห็นมองว่าความท้าทายในองค์กรอยู่ในระดับสูง ด้วยงานที่ต้องตรวจสอบในอุตสาหกรรมเสี่ยง ตรวจสอบงานขณะที่เครื่องจักร หรือกระบวนการทำงานยังทำงาน หรือที่เรียกว่าการตรวจสอบโดยไม่ทำลาย ทั้งนี้รวมถึงหน่วยงานที่มีสภาพแวดล้อมที่เสี่ยงเช่น แท่นขุดเจาะน้ำมัน ท่อแก๊ส สะพาน ทางด่วน และถนนต่างๆ พนักงานหลายๆคน มองว่าด้วยหน้าที่ที่มีการเปลี่ยนไปเรื่อยๆตามรูปแบบโครงการทำให้พนักงานต้องตื่นตัว และ

พัฒนาตัวเองให้พร้อมกับการงานเสมอซึ่งล้วนแล้วเป็นความท้าทายจากงาน พนักงานจำนวนหนึ่งมองว่าอีกความท้าทายในงานคือ ธุรกิจการตรวจสอบขึ้นกับอุตสาหกรรมน้ำมันที่มีความผันผวนสูง การที่องค์กรขยายธุรกิจไปยังสายงานอื่นๆ เช่น ทำโรงไฟฟ้าพลังงานถ่านหิน โรงไฟฟ้าชีวมวล รวมถึงการขยายธุรกิจตรวจสอบไปต่างประเทศ เช่น อินโดนีเซีย พม่า เวียดนาม ฝรั่งเศส ทำให้พนักงานรู้สึกท้าทายกับวิสัยทัศน์ และนโยบายการดำเนินธุรกิจของบริษัท ทำให้พนักงานมองว่าต้องเร่งพัฒนาตัวเองให้ทันกับการเติบโตของบริษัทเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ และการได้มีโอกาสได้ไปทำงานต่างประเทศเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของตนเองให้สูงขึ้น และได้ประสบการณ์ใหม่ๆ ทั้งนี้มีพนักงานจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 42.5 มองว่างานที่รับผิดชอบมีแต่หน้างานเดิมทำให้ไม่รู้สึกท้าทายอะไร เหมือนเดิมทุกวัน พนักงานบางหลายกล่าวว่ายอยากให้องค์กรหางานตรวจสอบด้านอื่นๆเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร

4.3.9 โอกาสในการเรียนรู้ (Opportunity for learning)

พนักงาน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 65 มองว่าตนเองได้รับโอกาสในการเรียนรู้และพบเจออุปสรรคต่อกระบวนการเรียนรู้ในองค์กร พนักงานเล่าว่าได้โอกาสในการเข้าฝึกอบรม และการสอบใบประกาศนียบัตร มีพนักงานจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 25 มองว่าได้รับโอกาสและไม่เจออุปสรรคต่อการเรียนรู้ แต่มีผู้ถูกสัมภาษณ์บางส่วนพบว่าตนเองเจออุปสรรคบ้าง ซึ่งพนักงานมองว่าอุปสรรคที่เจอเป็นสิ่งที่องค์กรสามารถจัดเตรียมเพื่อให้พนักงานทุกคนเข้าถึงความเท่าเทียมในการเรียนรู้ได้ เช่น องค์กรสามารถออกแบบตารางการฝึกอบรม และตารางการสอบใบประกาศนียบัตรที่ครอบคลุมช่วงเวลาที่พนักงานสามารถเข้าร่วมฝึกอบรมได้ เพื่อความทั่วถึง และเพิ่มหลักสูตรการอบรมเพิ่มมากขึ้น เช่น ภาษาอังกฤษ และการอบรมหลักสูตรภายนอก และหลักสูตรต่างประเทศ และสิ่งที่สำคัญคืออยากให้มีการประชาสัมพันธ์หลักสูตรให้ทั่วถึงเพื่อการวางแผนการเข้าร่วมฝึกอบรมได้อย่างตามแผน ทั้งนี้มีพนักงาน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 25 คิดว่าตนเองไม่ได้รับโอกาสในการเรียนรู้ เพราะ เวลาฝนการฝึกอบรมมักจะตรงกับเวลางานจึงทำให้ไม่สามารถเข้าร่วมฝึกอบรมเพื่อไปสอบใบประกาศนียบัตรได้

4.3.10 สภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย (Perception of workplace safety)

พนักงาน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 87.5 รู้สึกว่าสถานที่ทำงานขององค์กรมีความปลอดภัยต่อร่างกาย อารมณ์ สติปัญญาและสังคม โดยเหตุผลหลักมองว่าบริษัทได้มีการเตรียมพื้นที่ และประเมินความเสี่ยงหน้างานก่อนที่จะให้พนักงานเข้าทำงานทุกครั้ง การเตรียมความพร้อมเพื่อความปลอดภัยเป็นไปตามระบบการทำงาน และภายใต้กฎหมายกำหนดที่ถูกต้องตามลักษณะงานที่ต้องเน้นความปลอดภัยสูง ทั้งนี้มีพนักงานจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 7.5 รู้สึกว่าตนเองไม่ได้รับความปลอดภัยจาก

การทำงาน เพราะมองว่าการทำงานในปัจจุบันมีความปลอดภัยน้อยกว่าในอดีต และพนักงานบางราย มองว่ารู้สึกไม่ปลอดภัยต่ออาชญากรรมและสังคม เพราะ ทำงานภายใต้แรงกดดัน และสังคมที่เพื่อนร่วมงาน มีการแข่งขันภายในทีมค่อนข้างสูงทำให้ตนเองเครียด

4.3.11 สภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นมิตร (Positive workplace climate)

พนักงาน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 80 มองว่าสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานเป็นมิตร เพราะ มีการทำงานเป็นทีมเหมือนครอบครัว ทั้งเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างานดีทำให้บรรยากาศการทำงานเป็นมิตร สามารถพูดคุยอย่างเปิดใจ ไม่มีความขัดแย้ง ทำให้รู้สึกอบอุ่น และปลอดภัย ทำให้รู้สึกสุขภาพจิตดี ไม่เครียด องค์กรยังมีการจัดห้องกิจกรรม มีทีวี ไว้ให้พนักงานผ่อนคลายหลังจากการทำงาน และมีพนักงานจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5 ที่รู้สึกว่าสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน ไม่เป็นมิตร เพราะพนักงานอยากให้องค์กรให้ความสำคัญในเรื่องสุขอนามัยในสถานที่ทำงาน เช่น ห้องน้ำที่เพียงพอ และสะอาด สภาพแวดล้อมรอบสถานที่ทำงานที่ร่มรื่นน่าอยู่

4.3.12 การบริหารจัดการพนักงานที่มีศักยภาพ จากการใช้จุดแข็ง (Talent management/ use of strength)

พนักงาน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 67.5 คิดว่าองค์กรมีการให้ความสำคัญกับการบริหารพนักงานผู้มีศักยภาพในองค์กร และพนักงาน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 25 คิดว่าองค์กรไม่มีการให้ความสำคัญกับการบริหารพนักงานผู้มีศักยภาพ และพนักงาน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 7.5 ไม่ออกความคิดเห็นในทางกลับกัน พนักงาน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 57.5 มองว่า องค์กรมีการบริหารงานปกติ

จากผลการสัมภาษณ์ปัจจัยความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร สรุปได้ว่า พนักงาน มีความผูกพันต่อองค์กร โดยพบว่าคะแนนเฉลี่ยในการมีส่วนร่วมในแต่ละปัจจัยย่อยอยู่ในระดับค่อนข้างสูง และมีพนักงานจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 80 คิดว่าองค์กรมีวัฒนธรรมขององค์กรเป็นแบบค้ำจุน คอยช่วยเหลือประคับประคองกันไป โดยพนักงานส่วนใหญ่มีความเห็นเหมือนกันว่า พนักงานทุกคนในองค์กรเข้าใจซึ่งกันและกัน อยู่กันเหมือนคนในครอบครัวคอยช่วยเหลือ ประคับประคองกัน เพราะมีเป้าหมายที่ต้องการความสำเร็จเหมือนกัน พนักงานหลายท่านเล่าว่า “องค์กรรับฟังความคิดเห็น และคอยสนับสนุนช่วยเหลือทั้งในอาชีพหน้าที่การงาน และเรื่องส่วนบุคคล พนักงานมองว่าองค์กรมีนโยบายในการดูแลพนักงานที่ดี เช่น มีการโยกย้ายพนักงานไปทำงานที่สาขาใกล้บ้านเพื่อจะได้อยู่กับครอบครัว และในสถานะเศรษฐกิจที่ไม่ต้องมีการก็ยัง ไม่ปลดพนักงานออก” ทั้งนี้ ยังมีพนักงาน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 15 คิดว่าองค์กรไม่ได้เป็นวัฒนธรรมขององค์กรเป็นแบบค้ำจุน คอยช่วยเหลือประคับประคองกัน เพราะ รู้สึกว่าสภาพแวดล้อมการทำงานเป็นแบบต่างคนต่างทำงาน

และพนักงานบางคนมองว่าองค์กรเป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบประทับประคองกัน แต่เป็นวัฒนธรรมที่ไม่เหมาะสมกับสภาวะปัจจุบัน ซึ่งพนักงานมองว่าจะให้เปลี่ยนวัฒนธรรมตอนนี้ให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมก็คงไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงแล้ว

4.4 ข้อมูลข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะ

จากผลการสัมภาษณ์ในส่วนของข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่มีต่อความผูกพันของพนักงาน สรุปได้ดังนี้ พนักงานมองว่าองค์กรมีระบบการบริหารองค์กรที่ดี แต่ไม่มีการพัฒนาระบบให้เข้ากับสภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ยกตัวอย่างเช่น ระบบบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ในส่วนของค่าตอบแทนพนักงานอยากให้มีการพัฒนาระบบการจ่ายค่าตอบแทน และสวัสดิการ ให้เข้ากับสภาวะปัจจุบัน เช่น การปรับฐานเงินเดือนตามค่าครองชีพ ค่าล่วงเวลา ปรับการจ่ายโบนัสปีละ 2 ครั้ง การปรับเพิ่มสวัสดิการให้คุ้มครองเพิ่มมากขึ้น เช่น เบี้ยประกัน ค่าเช่าบ้าน กองทุนกู้ยืม เพิ่มวันหยุดตามประเพณี อยากให้ผู้บริหารใส่ใจดูแลพนักงานทุกระดับ โดยเริ่มจากการจัดประชุม และอยากให้ผู้บริหารพูดคุยเรื่องผลประโยชน์ โดยเริ่มให้หัวหน้างานพูดคุยเรื่องผลปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นรูปธรรมเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน ผู้บริหารอาจจะเริ่มเข้ามาเยี่ยมเยียนพนักงานในแต่ละสาขา และทำกิจกรรมร่วมกัน เช่น รับประทานอาหารร่วมกัน จัด กิจกรรมการออกกำลังกาย กีฬา และอื่น ๆ จะทำให้พนักงานในองค์กร ได้รู้จักกันมากขึ้น ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้จะสามารถสร้างความผูกพันทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร พนักงานผู้ถูกสัมภาษณ์อยากให้ผู้บริหารเพิ่มการสื่อสารถึงพนักงานในเรื่องของวิสัยทัศน์ นโยบาย ทิศทางการดำเนินธุรกิจ รวมถึงการสร้างขวัญกำลังใจผ่านหลากหลายช่องทางมากขึ้น เพื่อทำให้พนักงานเข้าใจ และปฏิบัติตนไปในทิศทางที่องค์กรวางไว้ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ และเพื่อผลตอบแทนที่กลับมาถึงพนักงานที่มากยิ่งขึ้น

4.5 อุปสรรคหรือปัญหาที่นำไปใช้วางแผนพัฒนางานทรัพยากรบุคคล

จากการสัมภาษณ์พบอุปสรรคหรือปัญหาในการวางแผนการบริหารงานทรัพยากรเพื่อสร้างความผูกพันในองค์กรมีดังนี้

1. องค์กรขาดการสื่อสารภายในองค์กร พนักงานหลายท่านพูดถึงเรื่องการทำงานที่สาขาต่างจังหวัด หรือออฟฟิศลูกค้า ทำให้พนักงานไม่ได้รับข่าวสารใดๆ มากนัก และมีพนักงานอีกจำนวนไม่น้อยที่บอกว่าตนเองทำงานอย่างเดียวจนไม่เคยทราบว่าองค์กรมีทิศทางในการดำเนินธุรกิจอย่างไร พนักงานที่มีอายุงาน 3-10 ให้ความคิดเห็นว่า “หลายครั้งที่รู้สึกเหมือนกันว่าองค์กรน่าจะ

ประสบปัญหาทางเศรษฐกิจ หรือองค์การนำเงิน โบนัสของพนักงาน ไปเปิดโรงไฟฟ้า ทำให้พนักงานได้เงินโบนัสน้อยลง พนักงานไม่ทราบเลยว่าทำไมองค์การต้องตัดค่าใช้จ่ายในการอบรม หรือตัดค่าใช้จ่ายค่าเดินทาง ค่าล่วงเวลาต่าง ทำให้พนักงานหลายคนรู้สึกไม่ปลอดภัยในการทำงานในองค์การแล้วต้องลาออกไป” ซึ่งพนักงานเกินกว่าครึ่งของผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่เข้าใจในสิ่งที่องค์การกำลังดำเนินงาน พนักงานมองว่าหากองค์การมีการสื่อสารอย่างทั่วถึงในเรื่องนโยบายการบริหาร การลงทุน หรือแจ้งวิสัยทัศน์หรือนโยบายการดำเนินงานให้พนักงานทราบว่าองค์การจะไปในทิศทางไหน และจะทำอะไรบ้าง เพื่อให้พนักงานเกิดความมั่นใจในองค์การ และมุ่งมั่นทุ่มเทช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จได้ ทั้งนี้พนักงานยังอยากให้ผู้บริหารลงมาสื่อสาร หรือพูดคุยกับพนักงานตามสาขาให้บ่อยขึ้นเพื่อการสื่อสารที่ทั่วถึงและสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานสายปฏิบัติการ

2. องค์การขาดการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ และหาผู้สืบทอดตำแหน่ง พนักงานผู้ถูกสัมภาษณ์ในระดับหัวหน้างานส่วนใหญ่เล่าว่า “องค์การเหมือนโรงเรียนที่ฝึกอบรมพนักงานให้เก่งเพื่อสามารถทำงานและหารายได้เข้าบริษัทได้ แต่องค์การไม่ได้มีการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ และหาผู้สืบทอดตำแหน่งในระยะยาวให้กับพนักงาน หลายครั้งที่พนักงานในระดับหัวหน้างานพัฒนาน้องในทีมขึ้นมาแต่ด้วยสายงานไม่ได้ออกแบบให้พนักงานเติบโตและก้าวหน้าในสายอาชีพ ทำให้พนักงานสายปฏิบัติการส่วนใหญ่ลาออกจากองค์การภายใน 3 ปีแรก เพราะมองไม่เห็นความก้าวหน้าในตำแหน่งและสายอาชีพ พนักงานลาออกไปทำงานกับคู่แข่งและค่อยกลับมาเติบโตอีกครั้งในองค์การในระดับหัวหน้างาน ซึ่งผมเห็นว่าองค์การเสียเวลาในการฝึกพนักงานเพื่อให้คู่แข่งแย่งตัวไป เพียงเพราะไม่มีระบบการดูแลพนักงานให้เติบโตภายในองค์การ” ซึ่งพนักงานในระดับปฏิบัติการก็มีความคิดเห็นเรื่องนี้เช่นเดียวกัน พนักงานบอกว่าองค์การฝึกอบรมได้ดีมากเพื่อให้้องการอื่นรับพนักงานที่มีความพร้อมเข้าไปทำงานให้บริษัทคู่แข่งโดยไม่จำเป็นต้องเสียค่าฝึกอบรมพนักงาน ในอีกมุมหนึ่งพนักงานส่วนใหญ่มองว่าองค์การไม่มีแผนพัฒนาความก้าวหน้าในการสืบทอดตำแหน่งที่ชัดเจนหลายครั้งที่ต้องไปช่วยงานทีมอื่นซึ่งเป็นทีมที่จำเป็นต้องใช้ใบประกาศนียบัตรหรือทักษะเฉพาะ ทำให้พนักงานที่ถูกย้ายไปทำงานหรือช่วยงานมักจะเกิดความเครียดและลาออกจากองค์การไปในที่สุด พนักงานบอกว่าอยากให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริหารจัดการคน โดยใช้ข้อมูลประวัติการทำงาน คุณลักษณะของพนักงานที่มีใบประกาศนียบัตรมาออกแบบการบริหารการสืบทอดตำแหน่งที่เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น ในส่วนของพนักงานในระดับสายปฏิบัติการมองว่าองค์การมีการส่งเสริมการพัฒนาความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงาน และแผนการเติบโตในสายอาชีพจริง แต่ตารางการฝึกอบรมไม่สอดคล้องกับตารางการทำงานทำให้เกิดอุปสรรคในการเดินตามแผนพัฒนาที่องค์การวางไว้ พนักงานในระดับสายปฏิบัติการอยากให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริหารตารางการฝึกอบรม โดยใช้ข้อมูลตารางงานของสายปฏิบัติการ

ทั้งหมดมาวิเคราะห์และกำหนดวันเวลาที่เป็นประโยชน์กับพนักงานในสายปฏิบัติการมากขึ้น เพื่อประสิทธิภาพที่จะเกิดขึ้นของการจัดฝึกอบรมและจัดสอบให้กับพนักงานสายปฏิบัติการทั้งหมด

3. องค์การขาดการวางแผนกลยุทธ์ และนโยบายการจ่ายค่าตอบแทน และสวัสดิการ พนักงานผู้ถูกสัมภาษณ์เกินกว่าครึ่งคิดว่าการจ่ายค่าตอบแทนยังไม่เหมาะสม และขาดการสื่อสารที่ชัดเจนว่าพนักงานได้รับสวัสดิการอะไรบ้าง พนักงานมองว่าการจ่ายไม่เป็นธรรมเท่าที่ควร เพราะถ้าพนักงานได้รับความรับผิดชอบที่มีต่องานเพิ่มมากขึ้นก็ควรมีการปรับขึ้นเงินเดือน เช่นเดียวกันกับการจ่ายโบนัสที่พนักงานไม่ทราบว่าใช้เกณฑ์อะไรมาให้โบนัส พนักงานหลายรายบอกว่า “บางคนผลการปฏิบัติงานไม่ดีแต่ได้รับโบนัสมากกว่าพนักงานที่ผลปฏิบัติงานดี” พนักงานมองว่าระบบการประเมินผลยังไม่มีประสิทธิภาพขาดความน่าเชื่อถือ และความโปร่งใส

พนักงานผู้ถูกสัมภาษณ์หลายรายออกความคิดเห็นว่า ตนเองไม่สามารถให้ข้อมูลได้มากนัก เพราะตนเองทำงานที่สาขาต่างจังหวัด ทำให้ไม่ทราบว่าการจ่ายเป็นธรรมหรือไม่เป็นธรรม แต่มีความสงสัยในเรื่องของอัตราการปรับขึ้นเงินเดือน ว่าทำไมพนักงานบางรายไม่ได้ปรับขึ้น รวมถึงข้อสงสัยในส่วนของการจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบตัวเงินอื่นๆ เช่น ค่าเดินทางการออกไปทำงานต่างสถานที่ ค่าล่วงเวลา และค่าใบประกาศนียบัตร ค่าตอบแทนสำหรับงานที่มีความเสี่ยงสูง เช่น งานที่ต้องใช้รังสี ซึ่งเป็นอีกหนึ่งเรื่องที่พนักงานไม่เข้าใจว่าทำไมการจ่ายถึงถูกตัด หรือลดลงกว่าแต่ก่อนทำให้พนักงานรู้สึกไม่ดีกับองค์กรและมองว่าตนเองไม่ได้รับการจ่ายที่เป็นธรรม ซึ่งเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้พนักงานที่มีศักยภาพลาออกจากองค์กรเช่นเดียวกัน สำหรับสวัสดิการพนักงานหลายคนมองว่าอยากให้เพิ่มสวัสดิการในส่วนประกันสุขภาพ ประกันอุบัติเหตุ ประกันให้ความคุ้มครองถึงคนในครอบครัว พนักงานมองว่าสวัสดิการที่ตนเองได้รับน้อยกว่าองค์กรอื่นๆ เมื่อเทียบกับบริษัทคู่แข่ง ทั้งนี้พนักงานอยากให้องค์กรกำหนดกลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม และประกาศนโยบายการจ่ายค่าตอบแทน และสวัสดิการ รวมถึงระบบการประเมินผลที่ชัดเจนมีการเชื่อมโยงกับการจ่ายมรดกทำให้พนักงานทั้งองค์กรเข้าใจ และปฏิบัติตามหน้าที่อย่างเต็มที่เต็มความสามารถ เพราะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร และสร้างความผูกพันให้พนักงานคงอยู่กับองค์กรและทุ่มเทความสามารถเพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

4. องค์การขาดการสร้างบรรยากาศให้พนักงานมีส่วนร่วมในองค์กร พนักงานผู้ถูกสัมภาษณ์ส่วนใหญ่รู้สึกผูกพันกับองค์กร โดยให้คะแนนระดับความผูกพันเฉลี่ยอยู่ที่ 7.63 จากการสัมภาษณ์พบว่าพนักงานผูกพันกับองค์กรในระดับบุคคล มากกว่าความผูกพันในระดับองค์กร โดยหลายคนพูดว่า “ผมผูกพันกับองค์กรเต็มร้อย เพราะว่าผูกพันกับงาน และเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานที่ดีครับ แต่กับองค์กรผมว่าผมยังไม่ผูกพันเท่าไร” จากผลการสัมภาษณ์พบว่า พนักงานในสายปฏิบัติการส่วนใหญ่ทำงานที่สาขาต่างจังหวัด และตามสถานที่ที่หน้างานของลูกค้าบ้างทำให้ไม่ได้ผูกพัน

กับออฟฟิศ หรือสำนักงานใหญ่เท่าที่ควร หากเป็นไปได้พนักงานอยากให้ผู้บริหารระดับสูง มาพบปะพนักงานในสายปฏิบัติการเพื่อพูดคุยในเรื่องของเป้าหมายธุรกิจ พูดคุย ถามสารทุกข์สุกดิบ และรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน รวมถึงการสร้างขวัญกำลังใจให้ทีมงานสายปฏิบัติการบ้าง พนักงานเล่าว่าแต่ก่อนผู้บริหารก็มาเยี่ยมเยียนทำให้พนักงานประทับใจ และรู้สึกมีกำลังใจในการทำงานมากขึ้น เคยคิดว่าถ้าผู้บริหารบริหารเวลาด้วยการมาเยี่ยมสาขาต่างจังหวัดเพิ่มมากขึ้นจะทำให้พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กร และสามารถเพิ่มระดับความผูกพันระหว่างพนักงานและองค์กร ได้ไม่น้อย



บทที่ 5

อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายปฏิบัติการของบริษัทเอกชนตรวจสอบทางวิศวกรรม โดยใช้เทคนิคไม่ทำลายมีการสรุปผลการวิจัยที่สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. การอภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายปฏิบัติการของบริษัทเอกชนตรวจสอบทางวิศวกรรมโดยใช้เทคนิคไม่ทำลาย สามารถสรุปผลการวิจัยโดยอ้างอิงงานวิจัยของ Wollard และ Shuck (Karen Kelly Wollard and Brad Shuck, 2011) ในการให้ระดับคะแนนความผูกพันของตนเองต่อองค์กร 1-10 โดยคะแนน 1 หมายถึงความผูกพันน้อยสุด ถึงคะแนน 10 หมายถึงความผูกพันมากที่สุด จากการศึกษาพบว่า พนักงานมีระดับความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 7.63 พนักงานส่วนใหญ่รู้สึกผูกพันกับการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 97.5 โดยมีพนักงานให้เหตุผลเหมือนกัน 9 คนว่าที่ผูกพันกับการทำงานเพราะความรับผิดชอบต่อน้ำที่ของการเป็นพนักงานบริษัท การทำงานเหมือนสัญญาต่างตอบแทนที่ใช้แรงงานแลกค่าตอบแทนเพื่อมาเลี้ยงดูครอบครัว พนักงานอีก 7 คน กล่าวว่า “ผมรู้สึกผูกพันกับการทำงานเพราะความสนใจตัวงานด้านนี้ตั้งแต่เริ่มเลือกศึกษาในสาขาวิชาเฉพาะจนกระทั่งได้ทำงานในสาขาวิชาที่เรียน ด้วยลักษณะงานที่ทำให้ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ทุกวันทำให้ได้ต่อยอดความรู้ มีความท้าทายในตัวงานเพราะงานเป็น โครงการที่สับเปลี่ยนหน้างานไปเรื่อยๆ มีการใช้เครื่องมือในการตรวจสอบที่ค่อนข้างหลากหลายทำให้รู้สึกสนุกกับการทำงาน” ทั้งนี้ยังมีพนักงานบอกว่าที่พนักงานผูกพันกับงานเป็นเพราะว่าเพื่อนร่วมงานดี ที่ทำงานมีการทำงานเป็นทีมทำให้เวลาทำงานมีความสุข และพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี ส่วนใหญ่ให้เหตุผลที่ผูกพันกับงานไปในแนวทางเดียวกันว่า ด้วยอายุงานที่ผ่านการทำงานมานานหลายปีทำให้ตนเองเกิดความ

ผูกพัน ตั้งแต่การได้ทำงานที่ตรงสายที่เรียน จนรู้สึกสนุกกับการทำงานทุกวันจนเกิดความผูกพันเหมือนไม่ได้ทำงาน ทุกวันนี้อยากทำงานให้ดีขึ้นเพื่อให้งานทุกงานสำเร็จไปได้ด้วยดี

จากการศึกษาแนวคิด ปัจจัยที่มีผลต่อองค์การคือความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การ ซึ่งถือเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้้องค์การดำเนินงานได้อย่างราบรื่น และบรรลุวัตถุประสงค์ทางการบริหารธุรกิจ การสร้างความผูกพันให้พนักงานผูกพันต่อองค์การ โดยการสร้างให้พนักงานมีส่วนร่วม และมีความพร้อมในการผูกพันผ่านกรปฏิบัติงาน หรือทำกิจกรรมในทุกมิติ การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลในความผูกพันในครั้งนี้ เพื่อการวางกลยุทธ์การบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล และเพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงานของพนักงานสายปฏิบัติการในองค์การ ซึ่งหมายถึงตั้งแต่การสรรหาพนักงานหนึ่งคนเพื่อเข้ามามีส่วนร่วมกับองค์การ พัฒนาบุคลากรให้ การอบรมเพื่อสามารถทำงานได้และเติบโตตามสายงาน และเป็นผู้ดำเนินการขับเคลื่อนองค์การให้ประสบความสำเร็จ

จากการสัมภาษณ์พนักงานสายปฏิบัติการพบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความผูกพันกับองค์การในระดับสูง แต่นั่นเป็นเพียงความผูกพันที่เกิดขึ้นจากความผูกพันกับงาน และทีมงาน หรือเรียกว่าเป็นความผูกพันเพียงในระดับบุคคล มากกว่าเป็นความผูกพันที่มีโดยตรงกับองค์การ ทำให้หลายครั้งองค์การไม่สามารถรักษาพนักงานที่มีศักยภาพไว้ได้ การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันมีส่วนช่วยเรื่องการขับเคลื่อนองค์การให้มีประสิทธิภาพพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และตลาดแรงงาน และเกิดความยั่งยืนและความต่อเนื่องของการบริหารงานในองค์การ ช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงาน และของนายจ้างให้เป้าหมายเชื่อมโยงกัน ช่วยให้องค์การสามารถวางแผนทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์การ และทำให้ภาพลักษณ์ขององค์การรักษาความเป็นผู้นำในตลาดในสายตาของผู้ถือหุ้นได้

5.2 การอภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานสายปฏิบัติการของบริษัทเอกชนตรวจสอบทางวิศวกรรม โดยใช้เทคนิคไม่ทำลายเพื่อนำผลวิจัยที่ได้ไปเป็นแนวทางให้ผู้บริหารใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การบริหาร และวางแผนการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เพื่อป้องกันปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นกับการสูญเสียพนักงานที่มีศักยภาพ จากการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าอายุงานที่แตกต่างกันจะมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกัน จากการสัมภาษณ์พนักงานส่วนใหญ่มีระดับความ

ผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงถึง 7.63 โดยเฉพาะพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี ที่รู้สึกว่าคุณเองมีความผูกพันกับองค์กรด้วยระยะเวลาการทำงานที่ยาวนานทำให้เกิดความผูกพัน จากการศึกษา Richard M. Steers, Hrebiniak, L.G. and Alutto, J.A. (1997;1972 อ้างในอัมพวัน สุวรรณพรหม, 2549: 9) พบว่า ผู้ที่มีอายุงานมากมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสูงมากกว่าผู้มีอายุน้อย โดยผู้ที่มีอายุมากจะมีความคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมขององค์กร ส่วนพนักงานที่มีอายุงาน 1-3 ปี และอายุ 3-10 ปี ก็มีความผูกพันเช่นเดียวกัน ด้วยเหตุผลว่ามีเพื่อนร่วมงาน และทีมงานดีทำให้รู้สึกผูกพันกับองค์กร ซึ่งผลเป็นไปในแนวทางเดียวกันของการศึกษา The Gallup Organization ในเรื่องลำดับขั้นของความผูกพัน 4 ระดับ คือด้านความต้องการพื้นฐาน ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร ด้านสัมพันธภาพ และด้านความก้าวหน้าในงาน ซึ่งพนักงานสายปฏิบัติการตกอยู่ใน 2 ลำดับขั้น คือ ด้านสัมพันธภาพ (Relatedness) ที่พูดถึงการยอมรับในความคิดเห็น การกิจ เพื่อนร่วมงานที่มีคุณภาพ และเพื่อนที่ดีที่สุด และด้านความก้าวหน้าในงาน (Growth) ที่พูดถึงความก้าวหน้า และการเรียนรู้พัฒนา ซึ่งเป็นจุดเด่นขององค์กร พนักงานหลายคนรู้สึกว่าคุณเองมีความผูกพันกับงานมากกว่าผูกพันกับองค์กร พนักงานรู้สึกตัวเองทุ่มเท และตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่เพราะว่ารู้สึกสนุก และรู้สึกท้าทายด้วยความที่ตัวเองมีความหลากหลาย ได้มีโอกาสติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลทั่วไปมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ทีมงานช่วยกันและเค้าจะได้รับข้อมูลป้อนกลับจากการสนับสนุนจากองค์กรเสมอ พนักงานที่อยู่กับองค์กรมานานเกิน 10 ปี ต่างให้เหตุผลว่า รู้สึกผูกพันกับการทำงานด้วยระยะเวลาการทำงาน และเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบที่ต้องหารายได้เลี้ยงดูครอบครัว ทำงานทุกวันนี้เป็นเหมือนสัญญาต่างตอบแทน ซึ่งความคิดนี้เหมือนแนวคิด ทฤษฎีการลงทุน (Side-bet theory, 1960) Becker and Carper (1956) ที่บอกว่า การที่บุคคลจะเกิดความผูกพันต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด เป็นเพราะว่าบุคคลนั้นได้สร้างการลงทุน (Side-bet) ต่อสิ่งนั้นๆ ไว้ เพราะฉะนั้นถ้าเขาไม่มีความผูกพันต่อสิ่งนั้นต่อไปก็จะทำให้เขาสูญเสียมากกว่าการผูกพันไว้ จึงเป็นสิ่งที่ต้องทำโดยไม่มีทางเลือก ระดับความสำคัญของการลงทุนในบางประการจะผันแปรตามมิติระยะเวลา กล่าวคือ คุณภาพของสิ่งที่ลงทุนไปจะมีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นตามระยะเวลาที่บุคคลได้เสียไปในเรื่องนั้นๆ เช่น ตัวแปรอายุการทำงานในองค์กร บุคคลที่ทำงานให้กับองค์กรนานเท่าใดก็จะทำให้เกิดการสะสมทรัพย์สินที่จะได้รับจากระบบการจ้างงานขององค์กรมากขึ้น ในรูปแบบของเงินเดือน สวัสดิการ และอำนาจหน้าที่ หรือสิ่งที่ได้อุทิศในรูปของกำลังกายและกำลังใจ

ปัจจัยความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรในระดับบุคคล ที่มีค่าคะแนนความผูกพันสูงเป็นสองอันดับแรกคือ ปัจจัยที่มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน (Absorption) ที่พนักงานร้อยละ 97.5 คนเองรู้สึกผูกพันกับการทำงานเพราะได้ทำงานที่ตัวเองสนใจตั้งแต่สมัยเรียน ทั้งนี้พนักงานบอกว่าตัวเองโชคดีที่ได้เพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานที่ดี มีการทำงานเป็นทีมที่คอยสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานและรับผิดชอบต่อหน้าที่ของการเป็นพนักงานบริษัท

และมีความสุขในการทำงาน ส่วนปัจจัยย่อยเรื่องการจัดการอารมณ์ได้เหมาะสม (Emotional fit) ที่พนักงาน ร้อยละ 97.5 รู้สึกดีที่ตนเองสามารถบริหารจัดการอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมกับงาน แต่จะมีบ้างที่จะรู้สึกเครียด รู้สึกเบื่อหน่ายบ้าง แต่นั่นก็เกิดจากความตั้งใจที่จะเรียนรู้เพื่อเดินตามเป้าหมายในอาชีพของตนเองที่บริษัทได้วางไว้ และการแข่งขันในทีมงานและเพื่อนร่วมงานสูง ทำให้กดดันในบ้างครั้งแต่ก็รู้สึกที่ตนเองยังสามารถบริหารจัดการอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ปัจจัยย่อยด้านความรู้สึกว่ามีความสำคัญต่อองค์กร (Involvement in meaningful work) ก็มีผลคะแนนในระดับสูงถึงร้อยละ 97.5 เช่นกัน พนักงานรู้สึกว่าตนเองสามารถควบคุมงานของตนเองได้ดีและยังสามารถมองเห็น โอกาสในการปรับปรุงพัฒนางานที่อยู่ในความรับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพและเกิดภาพลักษณ์ที่ดีในองค์กรเพิ่มมากขึ้น จากผลข้างต้นชี้ให้เห็นว่าพนักงานสายปฏิบัติการมีความมุ่งมั่นทุ่มเท ตรงกับสิ่งที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ที่มองว่าตนเองเป็นคนมีความทุ่มเทในการทำงาน (Dedication) ร้อยละ 95 และยินดีที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจให้กับงาน (Willingness to direct personal energies) สูงถึงร้อยละ 95เช่นเดียวกัน เพราะทั้งลูกจ้างและนายจ้างต่างต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน พนักงานเหมือนมีสัญญาใจต่างตอบแทนที่มองว่าการทำงานแลกค่าจ้างเป็นการแลกเปลี่ยนทางธุรกิจ เพราะถ้าองค์กรประสบความสำเร็จพนักงานก็จะได้รับพิจารณาการปรับขึ้นค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดีขึ้น อีกส่วนหนึ่งคือการทำปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบเป็นหนึ่งความภูมิใจในตนเองที่เดินตามเป้าหมายเพื่อที่ต่อองการความสำเร็จในอาชีพการงาน แต่ข้อที่น่าสังเกตในปัจจัยความผูกพันในระดับบุคคล ที่ได้คะแนนประมาณร้อยละ 70 ในเรื่อง ความพร้อมที่จะมีส่วนร่วม (Available to engage) และการเชื่อมโยงเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายองค์กร (Link individual and organizational goals) เพราะพนักงานบางกลุ่มรู้สึกว่าสถานะความเป็นพนักงานในที่ทำงาน และสถานะครอบครัว ไม่ช่วยสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการผูกพันต่อองค์กร เช่น เรื่องของการต้องไปทำงานต่างจังหวัดที่ทำให้พนักงานไม่มีเวลาให้ครอบครัว และการที่บริษัทไม่มีสวัสดิการให้ครอบครัว ทำให้ตัวพนักงานเกิดความกังวลในเรื่องของการดูแลครอบครัว ทำให้พนักงานกลุ่มนี้คิดว่าตนเองยังมีผูกพันกับองค์กรเพราะเงื่อนไขการทำงานต่างจังหวัด และเวลาการทำงานนอกเวลาทำให้เป็นปัจจัยที่ขัดขวางการมีส่วนร่วมในความผูกพันต่อองค์กร

ปัจจัยความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรในระดับองค์กรมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำกว่า ความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรในระดับบุคคล จากผลพบว่าปัจจัยความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรในระดับองค์กรที่มีค่าคะแนนความผูกพันต่ำเป็นสามอันดับท้ายคือ เรื่องความเหมาะสมของงาน และการควบคุมงาน (Job fit/ Job control) พบว่าพนักงานร้อยละ 47.50 มีความเห็นว่าจำนวนงานที่ควบคุมผู้ได้บังคับบัญชาจำนวนมากและท้าทาย แต่ยังสามารถเพิ่มขีดความสามารถให้กับผู้ได้บังคับบัญชาได้อีก โดยการกระจายอำนาจในการทำงานให้ ผู้ได้บังคับบัญชา

เพราะบางช่วงงานไม่ได้เยอะมากควรมีการติดตามผลการอบรมและใบประกาศนียบัตรของพนักงาน เพื่อรองรับตัวงานที่ต้องมีระดับความรับผิดชอบที่ท้าทายเพิ่มขึ้นกว่าเดิม ทั้งนี้พนักงานมองว่าถ้าหน้าที่ความรับผิดชอบที่เพิ่มมากขึ้นก็ควรมีการปรับขึ้นค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ในส่วนของค่าใบประกาศนียบัตร วิชาชีพ ค่าทำงานล่วงเวลา ค่าเดินทาง และค่างานที่ต้องเลี้ยงต่อรังสีต่างๆ ด้วย พนักงานส่วนใหญ่ มองว่า การจ่ายค่าตอบแทน (Rewards) ยังไม่เหมาะสม พนักงานร้อยละ 55 ให้ความคิดเห็นว่า อยากให้องค์กรมีการสื่อสารเรื่องค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆของพนักงานอย่างชัดเจน รวมถึงการให้ความรู้ถึงระบบการประเมินผลงานที่เกี่ยวข้องกับการปรับขึ้นเงินเดือน พนักงานมองว่าถ้าองค์กรมีการสื่อสารที่โปร่งใสและเป็นธรรมก็จะทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรเพิ่มมากขึ้นได้ และในส่วนปัจจัยย่อยเรื่องระดับความท้าทายในงาน (Level of task challenge) ที่พนักงาน ร้อยละ 57.5 มีความคิดเห็นมองว่าความท้าทายในองค์กรสูงด้วยตัวลักษณะงาน และอุตสาหกรรมน้ำมันที่มีความผันผวนสูง ทำให้องค์กรมีขยายธุรกิจไปยังสายงานอื่นๆทำให้พนักงานรู้สึกท้าทายกับวิสัยทัศน์ และนโยบายการดำเนินธุรกิจของบริษัท ทำให้พนักงานมองว่าต้องเร่งพัฒนาตัวเองให้ทันกับการเติบโตของบริษัทเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ แต่ทางกลับกันคะแนนโดยเฉลี่ยค่อนข้างน้อยซึ่งผลการสัมภาษณ์ก็ให้เหตุผลชัดเจนว่าพนักงานบางหน่วยงานก็ได้รับงานเดิมๆ ลูกค้ำเดิมๆ ไม่มีความท้าทายในการทำงานมากนักทำให้พนักงานบางกลุ่มเกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายต่องานที่ทำ ข้อมูลที่กล่าวข้างต้นเป็นประเด็นที่น่าสนใจในการนำข้อมูลมาออกแบบพัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มความผูกพันในระดับองค์กร แต่ก็ยังมีปัจจัยย่อยของความผูกพันของระดับองค์กรที่มีค่าคะแนนอยู่ในระดับสูงสามอันดับแรก ที่ค่าคะแนนสูงถึงร้อยละ 87.5 พบว่า พนักงานมองว่าองค์กรมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย (Perception of workplace safety) ด้วยลักษณะงานที่ต้องตรวจสอบความปลอดภัยเองทำให้พนักงานทุกคนยึดมั่น ถือมั่นในเรื่องของความปลอดภัยสูง ทั้งนี้ มีพนักงาน ร้อยละ 85 รู้สึกว่าได้รับการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร (Supportive organizational culture) พนักงานส่วนใหญ่เล่าว่าตนเองได้รับผลป้อนกลับที่เหมาะสมจากหัวหน้างาน และพนักงานรู้ว่าต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างไรเพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ จากการพูดคุยกับหัวหน้างานถึงความหวังที่หัวหน้ามีต่อพนักงาน และปัจจัยย่อยสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นมิตร (Positive workplace climate) พนักงานร้อยละ 80 รู้สึกมีความผูกพันระดับองค์กรเพราะมองว่าสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานเป็นมิตร เพราะว่า มีการทำงานเป็นทีมเหมือนครอบครัว ทั้งเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างานดีทำให้บรรยากาศการทำงานเป็นมิตร สามารถพูดคุยอย่างเปิดใจ ไม่มีความขัดแย้ง ทำให้รู้สึกอบอุ่น ทำให้การทำงานมีความสุข

5.3 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

ข้อเสนอแนะของงานวิจัยนี้สามารถแบ่งได้ 2 ลักษณะ ดังนี้

5.3.1 การนำผลการวิจัยไปใช้

5.3.1.1 งานวิจัยนี้เป็นแนวทางให้องค์กรสามารถนำผลที่ได้จากการศึกษาไปจัดไปกำหนดกลยุทธ์ และออกแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลในทุกมิติการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การสรรหาว่าจ้างพนักงานตามคุณสมบัติที่องค์กรต้องการ การพัฒนาแผนการฝึกอบรมที่ตอบ โจทย์เรื่องเวลาของผู้เข้าอบรม การวางแผนระบบการสืบทอดตำแหน่ง การประเมินผลงานประจำปี และการออกแบบกิจกรรมการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในบริษัทกับองค์กร เพื่อเพิ่มความผูกพันของพนักงานสายปฏิบัติการในระดับบุคคล และระดับองค์กร ให้คงอยู่กับองค์กร

5.3.1.2 งานวิจัยนี้เป็นแนวทางให้ผู้บริหารให้ความสำคัญเรื่องความผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารควรกำหนดกลยุทธ์ และนโยบายในการช่วยแนะแนวทางให้ทุกฝ่ายออกแบบนโยบายการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรมให้พนักงานทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมระหว่างทีมงาน ระหว่างแผนกให้เกิดขึ้นในบริษัทมากยิ่งขึ้น เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมีความสำคัญต่อองค์กรอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5.3.1.3 งานวิจัยนี้เป็นแนวทางให้องค์กรตระหนักถึงการสื่อสารภายในองค์กร ว่าองค์กรต้องเน้นการสื่อสารที่หลากหลายช่องทางให้ทุกระดับตำแหน่ง และทุกสายงานเข้าถึงทุกข้อมูลด้วยข้อเท็จจริง โปร่งใส เพื่อเน้นความความเข้าใจที่ตรงกัน และมีเป้าหมายในสิ่งเดียวกัน และได้รับขวัญกำลังใจจนกระทั่งปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และลดความขัดแย้งในองค์กรจากการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ

5.3.2 การเสนอแนะหัวข้อวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การเสนอแนะหัวข้อวิจัยที่เกี่ยวข้อง หรือข้อจำกัดที่สืบเนื่องในการทำวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรมีการสำรวจบริษัทที่มีธุรกิจคล้ายๆ กัน เพื่อให้ทราบว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ทำให้พนักงานสายปฏิบัติการในอุตสาหกรรมเดียวกันเกิดความผูกพันในองค์กร เพื่อนำมาเปรียบเทียบเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

5.3.2.2 การสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้เกิดขึ้นกับพนักงาน ควรมีการศึกษาอย่างละเอียดในเรื่องของปัจจัยคำตอบทานกับการคงอยู่ของพนักงานเพื่อขยายผลในการออกแบบ พัฒนาระบบการจ่ายค่าตอบแทน และสวัสดิการ รวมถึงการศึกษาพฤติกรรมองค์กร

เพื่อนำปัจจัยเหล่านี้มาหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อไป เพื่อนำผลมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ

5.3.2.3 ผู้ถูกสัมภาษณ์ทำงานในสายปฏิบัติการเฉพาะทำให้เกิดปัญหาในเรื่องความเข้าใจในข้อคำถามที่เป็นเชิงบริหารค่อนข้างมาก ทั้งนี้ควรมีการแบ่งปันข้อมูลเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กรให้พนักงานทราบก่อน และควรมีการสื่อสารให้ข้อมูลงานวิจัยแก่ผู้ถูกสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้าพร้อมทั้งมีการตรวจสอบความพร้อมของผู้ให้ข้อมูลก่อนวันสัมภาษณ์เพื่อที่จะมั่นใจได้ว่าผู้ถูกสัมภาษณ์ให้ข้อมูลด้วยความเข้าใจ

5.3.2.4 จำนวนผู้เข้าร่วมการสัมภาษณ์น้อย ทำให้อาจได้ข้อมูลที่ไม่หลากหลายและครอบคลุม ควรมีการเก็บตัวอย่างเพิ่มขึ้นเพื่อจะได้เห็นปัญหาและวิธีแก้ในมุมที่กว้างขึ้น ซึ่งจะมีส่วนช่วยในการวิเคราะห์เพื่อหาวิธีที่ทำให้การวางแผนบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สามารถช่วยเพิ่มระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ผู้ถูกสัมภาษณ์ทำงานเป็นช่วงเวลาอาจทำให้เวลาที่สัมภาษณ์ตรงกับเวลางานผู้ถูกสัมภาษณ์จะรีบตอบคำถามโดยไม่ครอบคลุมเรื่องราวทั้งหมดที่ต้องการให้กับผู้สัมภาษณ์ ควรมีการนัดเวลาผู้ถูกสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์จัดการบริหารเวลาไว้ล่วงหน้า เพื่อการให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ได้อย่างเต็มที่

5.3.2.5 อคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ที่มีต่อฝ่ายบริหาร และฝ่ายสนับสนุน เช่น แผนกทรัพยากรมนุษย์ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์บางรายกลัวการตอบคำถามโดยตรงไปตรงมา ทางผู้วิจัยควรออกแบบรูปแบบการสื่อสารให้ทางฝ่ายบริหาร และฝ่ายสนับสนุนสื่อสารไปยังพนักงานเพื่อรับทราบข้อมูลอย่างพอเพียงและเหมาะสมกับช่วงระยะเวลาในการเก็บข้อมูลว่าการเก็บข้อมูลรายบุคคลถือเป็นความลับซึ่งจะทำให้พนักงานสบายใจในการตอบคำถาม

บรรณานุกรม

- ปาริชาติ บัวเป็ง. (2554). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ใดกิน อินคัสทรีส์ ประเทศไทย (จำกัด). สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- พงศกร เผ่าไพโรจนกร. (2546). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงาน บริษัท ซีเมนต์ จำกัด. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ภัทรภา รัชฎาภิรมย์. (2555). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานบริษัทกฤษณะมงคล จำกัด. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วิกรานต์ จรทะผา. (2557). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท เซเลสติก้า (ประเทศไทย) จำกัด. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เศรษฐศาสตร์ ไชยแสง. (2553). คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร วิทยาลัยราชพฤกษ์. กรุงเทพฯ: ศูนย์วิจัยและพัฒนา วิทยาลัยราชพฤกษ์.
- สมพร สิลป์สุวรรณ. (2551). ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์: กรณีศึกษาพนักงานสถาบันระบบใหม่. รายงานการวิจัยสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2552). พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภาพร ทิตตินันท์ศิลป์. (2554). ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- Brad Shuck and Karen Wollards. (2010). Employee engagement and HRD: A seminar review of the foundations. *Journal Human resource development review*, 90-110.
- James K. Harter, Phd., Gallup. (2016). The Relationship between engagement at work and organizational outcomes. *Gallup Journal*, 1-37.
- Karen Kelly Wollard and Brad Shuck. (2011). Antecedents to Employee Engagement: A Structured Review of the Literature. *Journal of Advances in Developing Human Resources*, 430-446.



ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์ปัจจัยความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเป็นแนวทางการวางแผนการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของ บริษัท ไทย เอ็นคิที จำกัด (มหาชน) และเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร ตามลำดับความสำคัญและนำผลการวิเคราะห์มาใช้ในการปรับปรุง และจัดทำแผนการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรให้สอดคล้องกับแนวทางการสำรวจการพัฒนางานองค์กร จึงขอความร่วมมือให้ท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง โดยแบบสอบถามชุดนี้แบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรในระดับบุคคล

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรในระดับองค์กร

ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ และความคิดเห็น

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล

1. ข้อมูลทั่วไปของบุคคล

1.1 เพศ

ชาย

หญิง

1.2 หน่วยงานที่สังกัด _____

1.3 สถานภาพสมรส

โสด

สมรส (ไม่มีบุตร)

สมรส (มีบุตร)

1.4 อายุงาน

น้อยกว่า 3 ปี

6-10 ปี

มากกว่า 10 ปี

1.6 ระดับตำแหน่งงาน

- ระดับปฏิบัติการ ระดับหัวหน้างาน

1.7 ช่วงเวลาการทำงาน

- เวลางานปกติ 8.00-17.00 ที่ออฟฟิศ เวลางานเป็นกะทำงานที่ออฟฟิศ
 เวลางานปกติ 8.00-17.00 ที่ออฟฟิศลูกค้า เวลางานเป็นกะที่ออฟฟิศลูกค้า

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร (ระดับส่วนบุคคล)

แบบสอบถามเรื่องความผูกพันในที่ทำงานและสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน (ส่วนบุคคล)

1. กรุณาให้คะแนนระดับความผูกพันของคุณที่มีต่อองค์กร

จากระดับคะแนน 1-10 โดยคะแนน 1 มีความผูกพันน้อยสุดถึงคะแนน 10 ที่มีค่าคะแนนความผูกพันมากที่สุด

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. คุณผูกพันกับการทำงานหรือไม่ คุณรู้สึกว่าการงานมีความสำคัญกับคุณหรือไม่

ถ้าตอบว่าผูกพัน ทำไมคุณถึงรู้สึกผูกพัน และ ถ้าตอบไม่ผูกพัน ทำไมคุณถึงไม่รู้สึกผูกพันเพราะอะไร

- รู้สึกผูกพัน ไม่รู้สึกผูกพัน

.....

.....

.....

3. ปัจจัยใดบ้างที่จะทำให้คุณพร้อมที่จะมีส่วนร่วมในความผูกพันในงาน และชีวิตส่วนตัว และปัจจัยใดบ้าง ที่ขัดขวางความผูกพันในการทำงานหรือชีวิตส่วนตัว (กรุณาระบุปัจจัยทั้งสองด้าน)

ปัจจัยที่ทำให้มีส่วนร่วม

.....

.....

ปัจจัยที่ขัดขวางการมีส่วนร่วม

.....

.....

4. สถานะความเป็นพนักงาน ที่ทำงาน และ หรือสถานะครอบครัวคุณมีส่วนช่วยสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการผูกพันต่อองค์กรหรือไม่ ถ้าตอบใช่กรณีว่าสถานะต่างๆ สามารถสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการผูกพันขององค์กรอย่างไร และทำไม

สนับสนุนการมีส่วนร่วม ไม่สนับสนุนการมีส่วนร่วม

.....

.....

.....

5. คุณมีการบริหารการใช้ชีวิตอย่างสมดุล (Work Life Balance) หรือไม่ และอะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้คุณสามารถปรับปรุงการใช้ชีวิตอย่างสมดุล (Work Life Balance)

.....

.....

.....

6. คุณเป็นคนมีความมุ่งมั่นทุ่มเทใช่หรือไม่

ใช่ ไม่ใช่

คุณเป็นคนมีแรงบันดาลใจใช่หรือไม่

ใช่ ไม่ใช่

คุณเป็นคนขี้สงสัย อยากรู้ อยากเห็นใช่หรือไม่

ใช่ ไม่ใช่

คุณเป็นคนคิดบวกใช่หรือไม่

ใช่ ไม่ใช่

คุณเป็นคนกระฉับกระเฉงใช่หรือไม่

ใช่ ไม่ใช่

จากข้อความด้านบนคำไหนอธิบายความเป็นตัวคุณได้ดีที่สุด

.....

7. คุณรู้สึกดีที่สามารถบริหารจัดการอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมกับงานที่คุณทำใช่หรือไม่

ใช่ ไม่ใช่

ลักษณะงานที่คุณทำเหมาะสมกับลักษณะการทำงานแบบการแก้ปัญหา และรูปแบบการเรียนรู้ของคุณ
คุณมักจะรู้สึกเครียด รู้สึกเบื่อ และเบื่อหน่าย ใช่หรือไม่ ถ้าใช่กรุณาระบุว่าทำไมคุณถึงรู้สึกเช่นนั้น

ใช่ ไม่ใช่

.....

.....

8. คุณรู้สึกว่า你能ควบคุมงานของคุณใช่หรือไม่

ใช่ ไม่ใช่

องค์กรมีงานที่คุณสามารถปรับปรุงและควบคุมงานนั้นใช่หรือไม่

ใช่ ไม่ใช่

มีงานอะไรที่สามารถทำให้ได้ประสพผลสำเร็จเพื่อปรับปรุงการควบคุมของคุณ

.....

.....

9. คุณรู้สึกว่าองค์กรมีการสนับสนุนความสำเร็จหรือขัดขวางความก้าวหน้าของคุณใช่หรือไม่

อย่างไรจงอธิบาย

ใช่ ไม่ใช่

.....

.....

10. คุณเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรใช่หรือไม่

ใช่ ไม่ใช่

นายจ้างของคุณเป็นนายจ้างที่ดีใช่หรือไม่

ใช่ ไม่ใช่

คุณจะทำหน้าที่ดีของการเป็นพนักงานที่ดี และนายจ้างที่ดีอย่างไร?

.....

.....

.....

11. คุณคิดว่าเป้าหมายของคุณมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กรหรือไม่

(จงให้เหตุผลเพิ่มเติมในการตอบคำถาม)

ใช่ ไม่ใช่

.....

.....

.....

12. คุณเต็มใจที่จะใส่ความทุ่มเท ความกระตือรือร้นลงไปในงานของคุณเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรใช่หรือไม่

ใช่ ไม่ใช่

หากตอบใช่ทำไมคุณถึงทุ่มเทให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

.....

.....

.....

หากตอบไม่ใช่ ทำไมคุณไม่ทุ่มเทให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

.....

.....

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร (ระดับส่วนองค์กร)

1. คุณเข้าใจพันธกิจ และวิสัยทัศน์ของบริษัทอย่างชัดเจนอย่างถ่องแท้ใช่หรือไม่

ใช่ ไม่ใช่

คุณคิดว่าคำว่า วัฒนธรรมองค์กรที่แท้จริงหมายถึงอะไร

.....

.....

2. คุณทราบใช้หรือไม่ว่าองค์กรมีให้ความสนใจในการรับฝึชชอบต่อสังคมและพนักงานก็สามารถเข้าร่วมได้

คุณสามารถบอกชื่อโครงการรับฝึชชอบต่อสังคมดังต่อไปนี้

ใช่ ไม่ใช่

.....

.....

3. หัวหน้างานของคุณแสดงความความหวังต่อคุณได้อย่างชัดเจน และคุณก็มีความชัดเจนเกี่ยวกับความคาดหวังต่อหัวหน้างานของคุณอย่างชัดเจนใช่หรือไม่

ใช่ ไม่ใช่

4. คุณได้รับการสนับสนุน และช่วยเหลือจากองค์กร และคุณได้รับ Feedback อย่างทันท่วงทีใช่หรือไม่

ใช่ ไม่ใช่

5. การจ่ายผลตอบแทน สวัสดิการ และเงื่อนไขการทำงานถือว่าเหมาะสมหรือไม่

ใช่ ไม่ใช่

คุณคิดว่าทำอย่างไรให้การจ่ายผลตอบแทน สวัสดิการดีขึ้น

.....

.....

.....

6. จำนวนงานที่คุณมีหน้าที่ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชามากน้อยแค่ไหน คุณสามารถเพิ่มขีดความสามารถให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาของคุณ โดยการกระจายอำนาจในการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้นหรือไม่

ใช่ ไม่ใช่

คุณคิดว่าทำอย่างไรจะสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการกระจายอำนาจในการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น

.....

.....

7. ความคิดเห็นของผู้นำของคุณเป็นอย่างไร

.....

.....

8. ความท้าทายในองค์กรเป็นอย่างไรบ้าง ความท้าทายใดบ้างที่ทำให้คุณรู้สึกว่าการท้าทายที่คุณรับรู้ได้
อย่างไร

.....

.....

.....

9. คุณมีโอกาสนในการเรียนรู้หรือมีการพบเจออุปสรรคต่อกระบวนการเรียนรู้ในองค์กรหรือไม่
มีอะไรบ้างที่องค์กรสามารถจัดเตรียมเพื่อให้คุณเข้าถึงความเท่าเทียมกันของคนทั้งองค์กร

ใช่ ไม่ใช่

.....

.....

.....

10. สถานที่ทำงานขององค์กรมีความปลอดภัยต่อร่างกาย อารมณ์ สติปัญญาและสังคม ใช่หรือไม่
มีอะไรบ้างที่คุณรู้สึกว่าไม่ปลอดภัย และ อะไรบ้างที่คุณรู้สึกปลอดภัย จงอธิบายพร้อมยกตัวอย่าง
ประกอบ

ใช่ ไม่ใช่

.....

.....

.....

11. สภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานเป็นบวกใช่หรือไม่ มีสิ่งใดบ้างที่สะท้อนให้เห็นว่าสภาพแวดล้อม
ในสถานที่ทำงานเป็นบวก

ใช่ ไม่ใช่

.....

.....

13. องค์กรมีการให้ความสำคัญกับการบริหารพนักงานผู้มีศักยภาพในองค์กร เพื่อใช้จุดแข็งใช่หรือไม่
 ใช่ ไม่ใช่

14. องค์กรมีเพียงแต่การบริหารงานปกติ
 ใช่ ไม่ใช่

15. วัฒนธรรมขององค์กรเป็นแบบค้ำจุน คอยช่วยเหลือประคับประคองกันไป ใช่หรือไม่ อย่างไร และทำไมคุณถึงคิดเช่นนั้น
 ใช่ ไม่ใช่

.....

.....

.....

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ หรือความคิดเห็น

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่ท่านให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม