

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงาน กรณีศึกษา:
บริษัทเอกชนด้านเทคโนโลยีแห่งหนึ่ง

**Factors Affecting Employee Engagement A Case Study:
A Private Technology Company**

สุดา พุทศรี

โครงการ IT-Smart คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ประเทศไทย
ผู้รับผิดชอบบทความ

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงาน ในบริษัทเอกชนด้านเทคโนโลยีแห่งหนึ่ง 2. เพื่อวัดระดับของตัวแปรต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงาน รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) วิธีการสุ่มตัวอย่างเป็นวิธีการคัดเลือกแบบอาสาสมัคร (Voluntary response sample) กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานของบริษัทเอกชนด้านเทคโนโลยีแห่งหนึ่ง จำนวน 183 คน โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ Multiple Regression Analysis

ผลการศึกษาพบว่า (1) กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุอยู่ในช่วง 26 – 43 ปี อายุงานอยู่ในช่วง 5 - 9 ปี มีระดับการศึกษาสูงสุดอยู่ในระดับปริญญาตรี เป็นพนักงานประจำ ส่วนงาน Engineering & IT และเป็นระดับปฏิบัติการ (2) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงานภายในองค์กรแห่งนี้คือด้านภาวะผู้นำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนปัจจัยด้านการมอบอำนาจพนักงาน ด้านการพัฒนาอาชีพและด้านการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์เป็นปัจจัยที่ไม่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงานในบริษัทเอกชนด้านเทคโนโลยีแห่งนี้

คำสำคัญ: การมอบอำนาจ, ภาวะผู้นำ, การพัฒนาอาชีพ, ค่าตอบแทนและผลประโยชน์, ความผูกพันของพนักงาน

บทนำ

ปัจจุบันการประกอบธุรกิจในอุตสาหกรรมต่าง ๆ มีอัตราการแข่งขันที่สูงมาอย่างต่อเนื่องและยังไม่ว่าสถานการณ์จะดีขึ้นเมื่อใด สืบเนื่องมาจากเฟื่องผ่านพ้นวิกฤตโควิด - 19 อีกทั้งภาวะสงครามที่เกิดขึ้นต่อเนื่องและยาวนานส่งผลต่อสภาวะเศรษฐกิจในของโลกและของประเทศ ซึ่งในแต่ละธุรกิจต้องมีการปรับตัว เพื่อให้สามารถนำพาบริษัทให้อยู่รอดและสามารถผ่านพ้นวิกฤตที่เกิดขึ้นไปได้ ซึ่งตัวแปรสำคัญในการดำเนินธุรกิจคือ ทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสำคัญอย่างมากในการขับเคลื่อนธุรกิจ และนำพองค์กรไปสู่การเติบโตที่ยั่งยืนและผลประกอบการที่ดี

Employee engagement หรือความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน คือศาสตร์และศิลป์ที่ยึดโยงผู้คนเอาไว้เพื่อการจัดกลยุทธ์ การวางตำแหน่ง การทำงาน องค์กร สังคมการทำงาน ความสัมพันธ์ ลูกค้า การพัฒนา รวมไปถึงพลังและความสุข องค์กรประกอบทั้งหมดนี้จะเป็นส่วนผลักดันและดำรงไว้ซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานให้บรรลุตามเป้าประสงค์ (Macleod, 2014) ด้วยสาเหตุนี้องค์กรต่าง ๆ จึงอยากให้มีพนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กรสูงไว้ในองค์กร เพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับองค์กรและลดอัตราการลาออกของพนักงาน

จำนวนพนักงานที่ออกจากองค์กร ซึ่งครอบคลุมการออกจางานในทุกรูปแบบ ทั้งการลาออกโดยสมัครใจ หรือพนักงานลาออกเอง การเลิกจ้าง รวมถึงการเกษียณอายุงาน ซึ่งในแต่ละอุตสาหกรรมก็จะมีอัตราการ Turnover Rate ที่แตกต่างกัน จากสถิติในปี 2020 ที่ผ่านมา ประเทศไทยมีค่าเฉลี่ยของทุกสายงานอยู่ที่ 10.8% (Chulajata, 2019)

ทั้งนี้ ธุรกิจในประเทศไทยอยู่ในช่วงที่มีการแข่งขันสูงขึ้นมาก จนเกิดการแย่งชิงบุคลากรที่มีความสามารถ ผ่านการเสนอรายได้และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่เพิ่มขึ้นเพื่อดึงดูดบุคลากรที่มีคุณลักษณะและความสามารถสูงตรงตามที่ต้องการ ประกอบกับตลอดระยะเวลาหลัง ๆ ช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา พนักงานประสบกับภาวะเหนื่อยล้าจากการทำงานและต้องการความเปลี่ยนแปลง

อย่างไรก็ตาม การที่ธุรกิจแข่งขันกันด้วยค่าจ้างเพียงอย่างเดียวอาจจะไม่ใช้กลยุทธ์ที่ยั่งยืน ดังนั้น บริษัทและนายจ้างจึงควรพิจารณามุ่งเน้นการนำเสนอผลประโยชน์ในด้านอื่น ๆ ในองค์กรรวมให้แก่พนักงาน เช่น ความโปร่งใสของค่าจ้าง เส้นทางสู่ความก้าวหน้าในองค์กรที่ชัดเจน ตลอดจนแนวทางการทำงานรูปแบบใหม่ที่ส่งผลให้กับคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ผ่านสวัสดิการด้านสุขภาพในรูปแบบต่าง ๆ และระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น เป็นต้น

ผู้วิจัยได้สังเกตพฤติกรรมของพนักงานบริษัทเอกชนที่อยู่ในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีแห่งหนึ่ง พบว่าอัตราการลาออกของพนักงานค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมเดียวกัน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่มีส่งผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงานในบริษัทแห่งนี้ โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานในบริษัท เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา และเป็น

แนวทางในการเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัท เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ ความก้าวหน้าขององค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงานในบริษัทเอกชนด้านเทคโนโลยีแห่งหนึ่ง
2. เพื่อวัดระดับของ การมอบอำนาจพนักงาน ภาวะผู้นำ การพัฒนาอาชีพ และการบริหาร ค่าตอบแทนและผลประโยชน์

สมมติฐานในการวิจัย

- H_1 : การมอบอำนาจพนักงานส่งผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงาน
- H_2 : ภาวะผู้นำส่งผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงาน
- H_3 : การพัฒนาอาชีพส่งผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงาน
- H_4 : การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ส่งผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงาน

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษานี้ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงานในบริษัทเอกชนด้านเทคโนโลยีแห่งหนึ่ง เป็น งานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยกำหนดขอบเขตการวิจัยดังต่อไปนี้

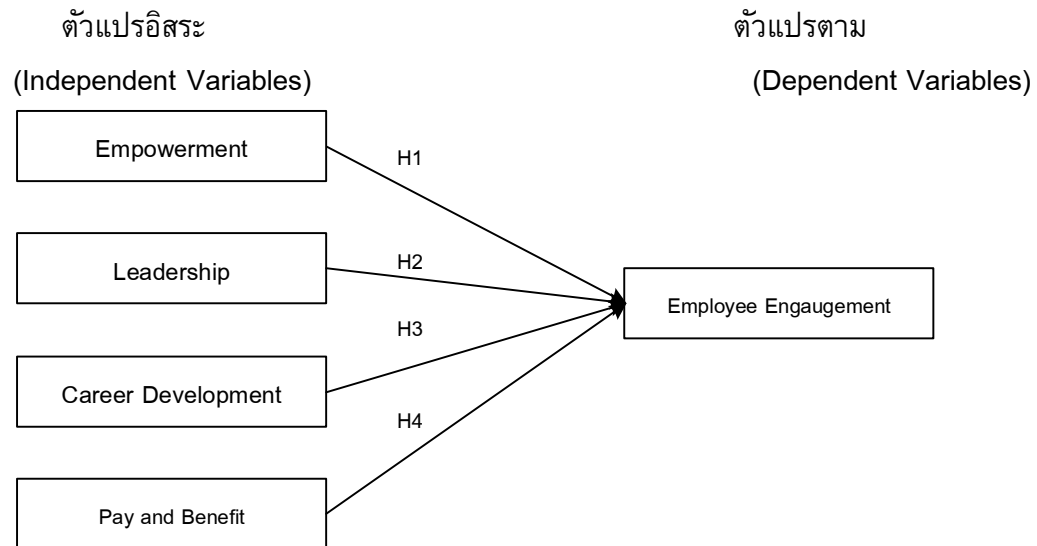
1.ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เป็นพนักงานของบริษัทเอกชนด้านเทคโนโลยีแห่งหนึ่ง โดยในปัจจุบันมีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 275 คน

2.ขอบเขตด้านเนื้อหา (1) ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่ 4 ปัจจัย 1.ด้านการมอบอำนาจพนักงาน (Empowerment) 2.ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) 3.ด้านการพัฒนาอาชีพ (Career Development) 4.ด้านการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (Pay and Benefits) (2) ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ได้แก่ ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement)

3.ขอบเขตด้านสถานที่ ได้แก่ พนักงานของบริษัทเอกชนที่อยู่ในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีแห่งหนึ่ง

4.ขอบเขตด้านระยะเวลา ระหว่างเดือนตุลาคม 2566 ถึงเดือน มกราคม 2567

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การทบทวนวรรณกรรม

Kahn (1990) ให้คำจำกัดความของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement) หมายถึง "การนำเอาตัวตนของสมาชิกในองค์กรเข้ามาผสมผสานกับบทบาทหน้าที่ของตนเอง โดยการมีส่วนร่วมนี้บุคคลนั้นๆ ได้นำทั้งพลังงานทางกาย พลังใจ และอารมณ์ มาแสดงออกในการปฏิบัติงาน" การมีส่วนร่วมของพนักงานแบ่งออกเป็น 3 มิติ ดังนี้ 1. มิติทางปัญญา (Cognitive aspect): เกี่ยวข้องกับความเชื่อของพนักงานที่มีต่อองค์กร ผู้นำ และสภาพแวดล้อมการทำงาน 2. มิติทางอารมณ์ (Emotional aspect): เกี่ยวข้องกับความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อปัจจัยทั้งสามข้อข้างต้น เป็นทัศนคติเชิงบวกหรือลบที่มีต่อองค์กรและผู้นำ 3. มิติทางร่างกาย (Physical aspect): เกี่ยวข้องกับพลังงานทางกายที่พนักงานใช้ในการปฏิบัติบทบาทหน้าที่ แนวคิดของเซคส์ (Saks, 2006) เป็นแนวคิดที่เชื่อว่าความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรประกอบจากหลากหลายมุมมอง และมิติที่แสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลและผลลัพธ์ซึ่งทำให้เห็นภาพรวมของโมเดลความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้ดียิ่งขึ้น โดยเซคส์ระบุว่าความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรแบบหลายมิติ หมายถึง "ปัจจัยที่แตกต่างและมีความเป็นเอกลักษณ์ ประกอบด้วย จิตใจ อารมณ์ และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับบทบาทการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล" ผลการศึกษาของเซคส์นี้ได้แนะนำว่าปัจจัยที่ส่งผลได้แก่ ความเหมาะสมของงาน ความยืดหยุ่นด้านจิตใจ และบรรยากาศทางจิตวิทยามี

อิทธิพลต่อการพัฒนาความผูกพันของพนักงานและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมีอิทธิพล ส่งผลต่อปัจจัยผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ได้แก่ ความพยายามทุ่มเท และความตั้งใจที่จะลาออก

ประพิมพา จรัสรัตนกุล (2562) กล่าวว่า การมอบอำนาจให้พนักงาน (Empowerment) มีอิทธิพลต่อการควบคุมและตัดสินใจในการทำงาน ตรงกันข้ามกับโครงสร้างอำนาจตามแบบแผนเดิมๆ ที่มีหัวหน้าเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะดำเนินการอย่างไร และเป็นผู้มอบหมายส่วนต่างๆ ของงานนั้นให้สมาชิกทีมงานไปปฏิบัติตาม และหัวหน้าเป็นผู้ติดตามผลการดำเนินงานตลอดจนงานเสร็จสิ้น

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นทักษะการบริหารความสัมพันธ์ที่จำเป็นต่อการจัดการองค์การ แสดงถึงวิสัยทัศน์ของผู้นำในการปรับแรงจูงใจ เจตคติ พฤติกรรมของบุคลากร เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย (Kouzes & Posner, 2007) พนักงานแสดงความมุ่งมั่นต่อองค์กรมากขึ้นเมื่อเห็นว่าได้รับการยกย่องจากหัวหน้างานโดยตรงและได้รับความสนใจจากผู้นำ เช่น การสนทนาแบบตัวต่อตัวกับผู้บริหารหรือหัวหน้างานโดยตรง ในด้านของการเป็นผู้นำคุณสมบัติที่พบว่ามีค่ามากที่สุดคือการเป็นที่ปรึกษาหรือการเป็นหัวหน้าที่ดี และมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ออกไปให้พนักงานทราบ สำหรับในสถานประกอบการผู้นำจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ มุ่งสู่นาคต และควรมีความสามารถโน้มน้าวพนักงานมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ของตนเพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงาน นอกจากนี้ยังพบว่าแรงขับเคลื่อนหลักสู่การมีส่วนร่วมของพนักงานคือความคิดของพนักงานที่ว่าผู้นำของตนมีความมุ่งมั่นส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร (Chandani et al., 2016)

การพัฒนาอาชีพ (Career Development) คือการจับคู่ความปรารถนาของพนักงานกับความท้าทายของบริษัท ซึ่งอาจส่งผลให้ องค์กรมีประสิทธิภาพ องค์กรที่ต้องการดึงดูด กระตุ้น และรักษาพนักงานไว้ จำเป็นต้องแสดงความใส่ใจต่อการพัฒนาอาชีพของพนักงาน จากสถิติที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่าองค์กรที่สนับสนุนพนักงานในด้านนี้ประสบความสำเร็จ ตามแนวคิดของ Renee and Bradley (2007) องค์กรมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาพนักงาน ซึ่งส่งผลดีต่ออาชีพของพนักงาน การพัฒนาอาชีพเป็นแนวทางขององค์กรที่มุ่งเน้นให้แน่ใจว่ามีบุคลากรที่มีคุณสมบัติและประสบการณ์เพื่อพร้อมใช้งานเมื่อต้องการ (Kleiner, 2001 as cited in Kibui, 2015) โดยการใช้แนวทางการพัฒนาอาชีพ นายจ้างสามารถให้คำแนะนำแก่พนักงานในการวางแผนอาชีพของตนเอง และด้วยการรับรู้แผนการของพนักงาน องค์กรจึงสามารถวางแผนการจัดสรรทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การพัฒนาอาชีพจึงถูกมองว่าเป็นความพยายามร่วมกันระหว่างพนักงานแต่ละคนและองค์กร Vos and Megarck (2009 as cited in Kibui, 2015) ระบุว่าแผนพัฒนาอาชีพสำหรับพนักงานมีบทบาทสำคัญในการรักษาพนักงาน การจัดหาโอกาสในการพัฒนาอาชีพช่วยลดการลาออกของพนักงานและเพิ่มผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (Pay and Benefits) จากผลการวิจัยของ Abraham Maslow (Poston, 2009) นักจิตวิทยาชาวอเมริกันซึ่งทำการศึกษาความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์โดยพิจารณาจากมูลเหตุจูงใจที่มาจากกระบวนการทำงานของอวัยวะ

ต่าง ๆ ในร่างกายและจากปัจจัยด้านจิตวิทยาซึ่งพบว่าความต้องการของมนุษย์จะถูกจัดลำดับความสำคัญเป็นลำดับขั้นตามความจำเป็นต่อการได้รับการตอบสนอง (level of priority) และความต้องการในลำดับขั้นที่ต่ำกว่าจะต้องได้รับการตอบสนองก่อนจึงจะสามารถไปสู่ความต้องการในลำดับขั้นถัดไปได้

Penna (2007) ยังได้เสนอโมเดลใหม่ที่เรียกว่า "ลำดับขั้นของการมีส่วนร่วม" ซึ่งคล้ายกับโมเดลลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ที่ด้านล่างสุดคือความต้องการพื้นฐานด้านเงินเดือนและสวัสดิการ เมื่อพนักงานพอใจกับความต้องการเหล่านี้แล้ว พนักงานจะมองไปที่โอกาสในการพัฒนาโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง และจากนั้นสตีลการเป็นผู้นำจะถูกนำเข้ามาผสมผสานในโมเดล ในที่สุด เมื่อความปรารถนาในระดับล่างทั้งหมดที่กล่าวถึงข้างต้นได้รับการตอบสนอง พนักงานจะมองไปที่การจัดตำแหน่งคุณค่า ความหมาย ซึ่งแสดงให้เห็นโดยความรู้สึกเชื่อมโยงที่แท้จริง จุดประสงค์ร่วม และความรู้สึกแบ่งปันความหมายในงาน

นายจ้างควรเชื่อมโยงเงินเดือนกับ ตำแหน่งงาน, ผลงาน, ค่าตอบแทนพิเศษหรือส่วนตัว, เงินบำนาญ และสวัสดิการเสริม โครงสร้างเงินเดือนแบบเท่าเทียมกันอาจส่งผลกระทบต่อระดับความผูกพันของพนักงาน แรงจูงใจ รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน และคุณภาพของผู้นำ ล้วนมีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับความสามารถขององค์กรในการสร้างพนักงานที่มีส่วนร่วมสูง มากกว่าแค่ฐานเงินเดือนและสวัสดิการทั่วไป ยิ่งพนักงานมีความเข้าใจมากขึ้นเกี่ยวกับกลยุทธ์ โปรแกรมการปรับขึ้นของฐานเงินเดือน และระบบการชดเชยต่างๆ ก็ยิ่งส่งผลให้เกิดระดับความผูกพันที่สูงขึ้นภายในองค์กร (Chandani, et al., 2016)

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประชากรเป็นพนักงานของบริษัทเอกชนด้านเทคโนโลยีแห่งหนึ่ง โดยในปัจจุบันมีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 275 คน ซึ่งเป็นประชากรที่ทราบจำนวนอย่างแน่นอน อ้างอิงจากแผนก HR ของบริษัทฯ เมื่อวันที่ 25 ธันวาคม 2566 เนื่องจากประชากรมีจำนวนจำกัดทางผู้วิจัยจึงได้คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้สอดคล้องกับงานวิจัย โดยใช้สูตรของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ระดับความคลาดเคลื่อน 5% วิธีการสุ่มตัวอย่างเป็นวิธีการคัดเลือกแบบอาสาสมัคร (Voluntary response sample) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม โดยข้อความวัดตัวแปร การมอบอำนาจพนักงานได้ปรับมาจาก Wong and Perry (2008), ภาวะผู้นำได้ปรับมาจาก Chang and Wang (2023), การพัฒนาอาชีพปรับมาจาก Kibui (2015), การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ปรับมาจาก Zin (2004) และความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กรปรับมาจาก Rasool and Wang (2021) เป็นแบบสอบถามแบบโดยใช้มาตราวัดแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) ซึ่งใช้เกณฑ์ 5 ระดับ แทน

5 ความหมายคือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยตรวจสอบคุณภาพของมาตรวัดโดยการ Pretest และ Pilot Test ตามลำดับ และนำข้อมูลที่ได้จาก Pilot Test มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีการตรวจสอบหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ด้วยวิธีครอนบาชอัลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) ในแต่ละตัวแปร ผลที่ได้ 1.การมอบอำนาจให้พนักงาน 0.907 2.ภาวะผู้นำ 0.899 3.การพัฒนาอาชีพ 0.919 4.การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ 0.816 และ 5.ความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กร 0.859

การวิเคราะห์ข้อมูล (1) การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (2) การวิเคราะห์เชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

1. จากการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทเอกชนด้านเทคโนโลยีแห่งหนึ่ง พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 59.6 มีอายุอยู่ในช่วง 26 – 43 ปี คิดเป็นร้อยละ 64.5 อายุงานอยู่ที่ช่วง 5 – 9 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.0 การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 69.4 มีสถานะเป็นพนักงานประจำ คิดเป็นร้อยละ 95.1 ทำงานอยู่ในส่วน Engineering & IT คิดเป็นร้อยละ 76.0 ทำงานอยู่ในระดับปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 73.2

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์สมมติฐาน

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำคัญ

ปัจจัย	ระดับความสำคัญ		
	Mean	SD.	แปลผล
การมอบอำนาจพนักงาน	3.50	0.707	สูง
ภาวะผู้นำ	3.88	0.851	สูง
การพัฒนาอาชีพ	3.39	0.730	สูง
การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์	3.23	0.892	สูง
ความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กร	4.24	0.572	สูงที่สุด

จากตารางที่ 1 พบว่า โดยรวมองค์กรมีการมอบอำนาจพนักงานในระดับสูง (M=3.50, SD=0.707) ภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูง (M=3.88,SD=0.851) การพัฒนาอาชีพอยู่ในระดับสูง (M=3.39, SD=0.730) การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์อยู่ในระดับสูง (M=3.23, SD=0.892) และความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กรสูงที่สุด (M=4.24, SD=0.572)

ตารางที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงาน

ปัจจัย	B	SD	Beta	t	Sig
(Constant)	2.863	.222		12.906	.000
การมอบอำนาจ (X ₁)	.119	.066	.147	1.794	.074
ภาวะผู้นำ (X ₂)	.143	.062	.213	2.313	.022*
การพัฒนาอาชีพ (X ₃)	.158	.094	.213	1.676	.096
การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (X ₄)	-.040	.063	-.063	-.637	.525

R=0.438 R² =0.192 Adj R²=0.174 F=10.559 Sig=0.000*

* ระดับความสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงานภายในบริษัทเอกชนด้านเทคโนโลยีแห่งนี้ โดยใช้สถิติ Regression พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงานภายในองค์กรมีเพียงด้านภาวะผู้นำ ($\beta=.213, P=0.022$) โดยตัวแปรทั้งหมดสามารถพยากรณ์ความผูกพันของพนักงานได้ร้อยละ 17.4

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทเอกชนด้านเทคโนโลยีแห่งหนึ่ง” สามารถอภิปรายผลของการวิจัยได้ดังนี้ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงานในบริษัทเอกชนด้านเทคโนโลยีแห่งนี้คือ ด้านภาวะผู้นำ พนักงานมีความพึงพอใจกับแนวทางที่หัวหน้าปฏิบัติต่อทีม หัวหน้าที่มมอบคำชมให้กับพนักงานในทีมเมื่อทำงานสำเร็จ และพนักงานในทีมมีความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถทางวิชาชีพของหัวหน้างาน

สาเหตุที่คาดว่าปัจจัยด้านการมอบอำนาจ ปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพ และปัจจัยด้านการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติกับความผูกพันของพนักงาน ด้านปัจจัยการมอบอำนาจ อาจมองได้เป็น 2 มุมมอง (1) พนักงานที่เห็นด้วยกับการมอบอำนาจ อาจะมองว่า

มีอิสระในการดำเนินงาน (2) ส่วนพนักงานที่ไม่เห็นด้วยอาจจะมองว่าการมอบอำนาจเป็นการผลักภาระมาให้ตนเองรับผิดชอบ ด้านปัจจัยการพัฒนาอาชีพ อาจเป็นเพราะโปรแกรมการพัฒนาอาชีพของพนักงานที่บริษัทจัดให้ไม่เชื่อมโยงกับความต้องการทางด้านอาชีพของพนักงานแต่ละคน รวมถึงกลยุทธ์ของการพัฒนาพนักงานภายในบริษัทที่ทางบริษัทจัดให้อาจจะยังไม่มีความชัดเจนมากพอ รวมถึงการให้คำแนะนำเกี่ยวกับการเติบโตในสายอาชีพจากหัวหน้างานยังไม่เพียงพอและไม่ทั่วถึง ปัจจัยการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ผลการวิจัยพบว่าพนักงานภายในบริษัทมีความพึงพอใจกับเงินเดือนและสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลาง แต่พนักงานมีความเข้าใจดีว่าผลตอบแทนของบริษัทนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถและผลงาน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

จากผลการทดสอบปัจจัยการมอบอำนาจไม่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กรนี้ แต่สามารถเพิ่มระดับความผูกพันของพนักงานในการมอบอำนาจได้โดย ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถตัดสินใจในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน รวมถึงมีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานด้วยตนเอง จะทำให้พนักงานมีความริเริ่มสร้างสรรค์เพิ่มมากขึ้น บริษัทอาจจะต้องเพิ่มความเข้าใจกับพนักงานว่าการมอบอำนาจไม่ใช่การผลักภาระเพื่อสร้างความมั่นใจในการตัดสินใจ เพิ่มการ coach จากหัวหน้างาน ให้ทีมงานมีความกล้าในการตัดสินใจ และบริษัทมีระเบียบหรือเครื่องมือที่ช่วยในการตัดสินใจของพนักงานอย่างเป็นระบบ

จากผลการทดสอบปัจจัยภาวะผู้นำส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กรนี้ แสดงให้เห็นว่าพนักงานในองค์กร มีความพึงพอใจกับหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาของพวกเขา รวมถึงแนวทางและทัศนคติที่หัวหน้าของพวกเขาใช้เป็นแนวทางในการนำทีม อย่างไรก็ตามผู้บริหารควรเสริมและแนะนำแนวทางเกี่ยวกับทักษะการบริหารความสัมพันธ์ที่จำเป็นต่อการจัดการองค์กร และให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กร บริษัทอาจจะเพิ่มการอบรมในส่วน Soft skill เกี่ยวกับด้านภาวะผู้นำ หรือเพิ่มการมอบอำนาจในการให้คำแนะนำให้โทษ

จากผลการทดสอบปัจจัยการพัฒนาอาชีพไม่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กรนี้ ดังนั้นเพื่อเพิ่มความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรนี้ให้มากขึ้น ผู้บริหารควรเพิ่มความชัดเจนในเรื่องการพัฒนาอาชีพให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้ตรงกับแผนธุรกิจในปัจจุบันและในอนาคต ทางบริษัทควรสื่อสารเกี่ยวกับการพัฒนาพนักงานด้วยแผนที่ชัดเจนเป็นรายบุคคล มีพื้นที่ให้พนักงานลองทำงานใหม่ๆ “ด้วยความสมัครใจ” ให้ความรู้และความตระหนักถึงการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการเชื่อมโยงความรู้ที่มีให้ทันกับทักษะใหม่ๆ ในอนาคต

จากผลการทดสอบปัจจัยการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ไม่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กรนี้ บริษัทอาจจะต้องเพิ่มการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมในการจ่ายเงินเดือน มีเกณฑ์การจ่ายเงินที่เหมาะสมและเป็นธรรม และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนไม่ต้องใช้ความรู้สึกในการประเมินผลงาน

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) เนื่องจากงานวิจัยมีรูปแบบเป็นการศึกษา ณ จุดเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งอยู่ในช่วงของสถานการณ์ที่ต่างกันไปซึ่งหากเราเอาแบบสอบถามนี้ไปใช้ในแต่ละช่วงเวลา ผลของการวิจัยก็อาจจะไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับว่าสถานการณ์ในช่วงนั้นๆ เป็นเช่นไรและพนักงานพึงพอใจด้านไหนมากกว่ากันในแต่ละช่วงเวลา

2) ส่วนปัจจัยที่สร้างความผูกพันให้กับองค์กรนั้นในความเป็นจริงยังมีอีกหลายปัจจัยที่มีผล ดังนั้นงานวิจัยในอนาคตควรที่จะพิจารณาเอาตัวแปรเหล่านี้เพิ่มเติมเข้าไปด้วย

3) อีกทั้งยังไม่มีผลการแปลผลด้านลักษณะบุคคลเข้ามาเกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ ซึ่งอาจจะทำให้เห็นภาพได้ชัดเจนและครอบคลุมขึ้นในแต่ละด้านมากยิ่งขึ้น

4) การศึกษางานวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาแบบเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นการค้นหาข้อเท็จจริงตามกรอบงานวิจัยที่ได้กำหนดไว้จากการทบทวนวรรณกรรม ส่งผลให้ผลงานวิจัยเชิงปริมาณไม่มีความยืดหยุ่น ต้องสรุปตามหลักฐานหรือผลการวิเคราะห์ข้อมูล งานวิจัยในอนาคตอาจออกแบบงานวิจัย เชิงคุณภาพเพื่อให้ทราบถึงเหตุผลอื่นที่อาจทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร

เอกสารอ้างอิง

ประพิมพา จรัสรัตนกุล. (2562, 14 พฤษภาคม). บทความจากสารคดีทางวิทยุรายการจิตวิทยาเพื่อคุณ วิทยุจุฬาฯ FM 101.5 MHz. คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

<https://www.psy.chula.ac.th/th/feature-articles/empowering-employees>.

Chandani, A., Mehta, M., Mall, A. Khokhar, V. (2016). *Employee Engagement: A Review Paper on Factors Affecting Employee Engagement*. Indian Journal of Science and Technology.

Chang, S., & Perry, C. (2008). *Implementation of empowerment in Chinese high power distance organizations*. Article in The International Journal of Human Resource Management.

Chang, W., & Wang, C. (2023). *Factors Related to Nurse Satisfaction with Supervisor Leadership*. International Journal of Environmental Research and Public Health.

Chulajata, T. (2019, December 9). *5% salary hike forecast for 2020*. Bangkok Post

- Work. <https://www.bangkokpost.com/business/1811584/5-salary-hike-forecast-for-2020>.
- Kahn, W.A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. Academy of Management Journal.
- Kibui, A. W. (2015). *Effect of Talent Management On Employees Retention in Kenya's State Corporations, Doctor of Philosophy (Human Resource Management)*. Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge (4th ed.)*. Jossey-Bass.
- Macleod, D. (2014). *Engaging for success: enhancing performance through employee engagement*. A report to Government.
- Penna, A. (2007). *Meaning at Work Research Report*, http://www.penna.com/contentfiles/penna/content/research/e7031f6c-e95e-49ba-9eccfad74a0829ec/meaning_at_work.pdf, Accessed on 20 December, 2012
- Poston, B. (2009). *Maslow's Hierarchy of Needs*. Association of Surgical Technologists
For reprint permission.
- Rasool, S., & Wang, M. (2021). *How Toxic Workplace Environment Effects the Employee Engagement: The Mediating Role of Organizational Support and Employee Wellbeing*. International Journal of Environmental Research and Public Health.
- Renee, B. B., & Bradley, L. (2007). *The impact of organizational support for career development on career satisfaction*. Career Development International.
- Saks, M. A. (2006). *Antecedents and consequences of employee engagement revisited*. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance.
- Wong, S., & Perry, C. (2008). *Implementation of empowerment in Chinese high power-distance organizations*. Article in The International Journal of Human Resource Management.
- Zin, R. M. (2004). *Perception of Professional Engineers Toward Quality of Work Life and Organizational Commitment A Case Study*. Gadjah Mada International Journal of Business.