

**อิทธิพลของบรรยากาศแห่งความสุขและความอัศจรรย์
ภายในองค์กรที่มีต่อความรู้สึกพึงพอใจและความรู้สึก
ผูกพันของบุคลากร: กรณีศึกษา รัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง**

INFLUENCE OF HAPPY AND MAGIC ORGANIZATIONAL CLIMATE ON EMPLOYEE SATISFACTION AND ENGAGEMENT FEELING: CASE STUDY OF A STATE-OWNED ENTERPRISE

วนิดา พลเดช*

Wanida Phondej*

* อาจารย์ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น (วิทยาเขตกรุงเทพ)

* Lecturer, College of Graduate Study in Management, Khon Kaen University (Bangkok Campus)

* Email: nuwanida@hotmail.com

บทคัดย่อ

บรรยากาศแวดล้อมในองค์กรมีความอิทธิพลต่อการเกิดความรู้สึกพึงพอใจและความรู้สึกผูกพันของบุคลากร การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจเก็บข้อมูลจากบุคลากรที่ทำงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวกจำนวน 747 คน จากบุคลากรทั้งหมด 894 คน

ทดสอบสมมติฐานการวิจัยด้วยสถิติเชิงอนุมาน ด้วยการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) ผลการศึกษาพบว่า อิทธิพลของของบรรยากาศแห่งความสุข (HAPPY Satisfaction Climate) มีเพียงสามด้านที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกพึงพอใจคือ ปัจจัยด้านความก้าวหน้า (Promotion) ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน (Associate) และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน (Happy Office) สถิติแสดงความสัมพันธ์ข้อมูลมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง ($r = 0.637$, $p < 0.01$) และบรรยากาศแห่งความอึดจรรยาที่ก่อให้เกิดความผูกพัน (MAGIC Engagement Climate) มีเพียงสามด้านที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพัน คือ ปัจจัยด้านความสำคัญของงาน (Meaning) ปัจจัยด้านการมีอำนาจและตัดสินใจ (Autonomy) และปัจจัยด้านการเรียนรู้และเติบโต (Growth) สถิติแสดงความสัมพันธ์ข้อมูลมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง ($r = 0.726$, $p < 0.01$)

คำสำคัญ: บรรยากาศแวดล้อมในองค์กร ความพึงพอใจของบุคลากร ความผูกพันของบุคลากร

Abstract

Organizational climate influences the level of employee satisfaction and employee engagement. The objective of this study was to explore the relationship between organizational climate and employee satisfaction feeling and employee engagement feeling. An organizational climate questionnaire was administered to a convenience sample of 747 employees from a population of 894 employees working in one state-owned enterprise in Thailand.

A stepwise multiple regression analysis was conducted and three dimensions of HAPPY satisfaction climate (Promotion, Associate and Happy Office) were found to influence employee satisfaction feeling. The results indicated a strong positive correlation ($r = 0.637$, $p < 0.01$). Three dimensions of MAGIC engagement climate (Meaning, Autonomy and Growth) were found to influence employee engagement feeling. The results indicated a strong positive correlation ($r = 0.726$, $p < 0.01$).

Keywords: Organizational Climate, Employee Satisfaction, Employee Engagement

บทนำ

ความรู้สึกพึงพอใจและความรู้สึกผูกพันของบุคลากรที่มีต่อการอยู่ในความสนใจของผู้บริหารองค์การทั้งหลาย เพราะดูเหมือนว่าความรู้สึกเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ใช้ทำนายความล้มเหลวของบุคลากรต่อความสำเร็จขององค์การได้อย่างชัดเจน (Schyns, Van Veldhoven, & Wood, 2009) มีรายงานและผลการสำรวจมากมายทั่วโลกแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ (McShane & Von Glinow, 2015) และบรรยากาศแวดล้อมในองค์การโดยรวมมีผลต่อความรู้สึกที่ทำให้เกิดแรงจูงใจต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จของบุคลากร (Litwin & Stringer, 1968) แต่ปัญหาก็คือผลการสำรวจกลับพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ไม่ค่อยรู้สึกผูกพันกับองค์การเท่าไรนัก (McShane & Von Glinow, 2015) จึงนำมาสู่คำถามที่ว่า ปัจจัยบรรยากาศแวดล้อมลักษณะใดเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญ (Key Driver) ที่ทำให้บุคลากรพึงพอใจและผูกพันกับองค์การ

บริบทขององค์การลักษณะต่างๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน องค์การข้ามชาติ ต่างมีบรรยากาศแวดล้อมในการทำงานที่แตกต่างกัน รัฐวิสาหกิจเป็นองค์การที่รัฐบาลเป็นเจ้าของหรือเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ อาจมีโครงสร้างเช่นเดียวกับหน่วยธุรกิจเอกชนหรือมีโครงสร้างอย่างหน่วยงานของราชการ แต่มีวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหาผลกำไรองค์การรัฐวิสาหกิจเป็นองค์การกึ่งรัฐกึ่งเอกชน พนักงานรัฐวิสาหกิจจะได้รับค่าตอบแทนเป็นเงินเดือนซึ่งได้มาจากงบประมาณรายได้แผ่นดิน มีระยะเวลาการทำงานที่แน่นอนเหมือนอาชีพราชการ เริ่มทำงานเวลา 08.00-16.30 น. หรือ 08.30-16.30 น. หรือ 09.00-17.00 น. การประกอบอาชีพพนักงานรัฐวิสาหกิจจะมีการคัดเลือกบุคคลก่อนที่จะเข้าทำงานเหมือนข้าราชการ มีความมั่นคง และความก้าวหน้าค่อนข้างสูงเหมือนข้าราชการมีเงินช่วยเหลือและสวัสดิการแก่บุคลากร (เปิดโลกอาชีพ, 2560) งานรัฐวิสาหกิจจึงเป็นงานที่มีความมั่นคง มีค่าตอบแทนในรูปของเงินเดือน และสวัสดิการที่ดี จึงพบว่า พนักงานรัฐวิสาหกิจมักมีความรู้สึกพึงพอใจ คงอยู่กับองค์การนานและมีอัตราการลาออกต่ำ

อย่างไรก็ตามความรู้สึกพึงพอใจและความรู้สึกผูกพันไม่ใช่สิ่งเดียวกัน ยิ่งไปกว่านั้นความรู้สึกพึงพอใจส่งผลถึงความรู้สึกผูกพันด้วยเช่นกัน บุคลากรที่พึงพอใจทุกคนอาจไม่ใช่บุคลากรที่ผูกพัน แต่บุคลากรที่ผูกพันต้องได้รับความพึงพอใจด้วยเสมอ (Robertson-Smith & Markwick, 2009) งานวิจัยนี้จึงมุ่งเน้นการศึกษาอิทธิพลของบรรยากาศแวดล้อมภายในองค์การที่มีต่อความรู้สึกพึงพอใจและความรู้สึกผูกพันของบุคลากรในบริบทขององค์การแบบรัฐวิสาหกิจ โดยหวังว่าจะมีประโยชน์สำหรับผู้บริหารในการนำไปพัฒนาบรรยากาศแวดล้อมให้บุคลากรรัฐวิสาหกิจมีความรู้สึกรักและผูกพันกับองค์การยิ่งขึ้นไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาอิทธิพลของบรรยากาศแวดล้อมภายในองค์การที่มีต่อความรู้สึกพึงพอใจและความรู้สึกผูกพันของบุคลากรในบริบทขององค์การแบบรัฐวิสาหกิจ

แนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

บรรยากาศแวดล้อมในองค์การ (Organizational Climate)

การรับรู้ของบุคลากรภายในองค์การที่มีต่อสภาวะแวดล้อมหรือบรรยากาศในการทำงานส่งผลต่อความรู้สึกของบุคลากรในการทำงาน ทำให้บุคลากรรู้สึกพึงพอใจและความรู้สึกผูกพันต่อการด้วย ถ้าบรรยากาศแวดล้อมมีความเหมาะสมจะส่งผลต่อการจูงใจบุคลากรภายในองค์การ บรรยากาศแวดล้อมในการทำงานจึงเป็นตัวแปรสำคัญในการศึกษาองค์การของมนุษย์ และมีอิทธิพลต่อการแสดงออกเชิงพฤติกรรมของบุคลากรแต่ละบุคคลในองค์การ (Steers & Porter, 1991)

บรรยากาศแวดล้อมในองค์การส่งผลให้เกิดการมีพันธสัญญากับองค์การ (Organizational Commitment) แบ่งเป็นสองประเภทคือ

1. พันธสัญญาต่อการอยู่การด้วยการอยู่ (Continuance commitment) เกิดจากการประเมินความน่าอยู่ขององค์การแล้วบุคลากรรู้สึกมีความพึงพอใจกับองค์การ (Employee Satisfaction) มีอยู่สองรูปแบบ คือ บุคลากรไม่มีทางเลือกที่จะไปทำงานที่อื่น งานอื่นอาจได้ค่าตอบแทนไม่คุ้ม หรือเปรียบเทียบกับแล้วอยู่ที่เดิมดีกว่า ดังนั้นอัตราการลาออกจึงต่ำ แต่ผลงานก็ต่ำ และไม่ค่อยให้ความร่วมมือกับองค์การ (McShane & Von Glinow, 2015)

2. พันธสัญญาต่อการอยู่การด้วยการรู้สึก (Affective organizational commitment) เป็นความผูกพันทางอารมณ์และความรู้สึกมีส่วนร่วมกับองค์การ ความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การส่งผลให้การลาออกต่ำ มีแรงจูงใจในการทำงานสูง มีพฤติกรรมแบบสมาชิกที่ดีขององค์การ (McShane & Von Glinow, 2015) หรือเรียกอีกนัยหนึ่งว่าบุคลากรที่ผูกพันกับองค์การ (Employee Engagement) คือบุคลากรที่มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การอย่างเหนียวแน่น และมีความรักหลงใหลในงานของตน (Schwartz & Boehnke, 2004)

ความพึงพอใจของบุคลากร (Employee Satisfaction)

ความพึงพอใจของบุคลากร (Employee Satisfaction) คือ ความรู้สึกพึงพอใจที่บุคลากรได้รับจากองค์การ (what do I get) บรรยากาศแวดล้อมภายในองค์การที่ทำให้บุคลากรมีความสุข (Happy Climate) ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจจึงช่วยลดการลาออกของบุคลากร (McShane & Von Glinow, 2015)

ต้นแบบการสร้าง ความพึงพอใจด้วยบรรยากาศแห่งความสุข (The HAPPY Satisfaction Model) แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของบรรยากาศที่สร้างความสุขให้บุคลากร (HAPPY Climate) (Kinicki, McKee-Ryan, Schriesheim, & Carson, 2002) ส่งผลให้บุคลากรเกิดความรู้สึกพึงพอใจ (Satisfaction Feelings) นำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่เกิดจากความพึงพอใจ (Satisfaction Behaviors) สร้างผลลัพธ์ให้องค์การ (Organizational Outcomes) ต่อไปในระยะยาว ในแง่การลดค่าใช้จ่ายในการสรรหาว่าจ้างบุคลากรใหม่ (Macey, Schneider, Barbera, & Young, 2009) ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ต้นแบบการสร้าง ความพึงพอใจด้วยบรรยากาศแห่งความสุข (HAPPY Satisfaction model)

ที่มา: พัฒนาขึ้นเพื่องานวิจัยนี้ จากแนวคิดของ Kinicki et al., 2002 และ Macey et al., 2009

ความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement)

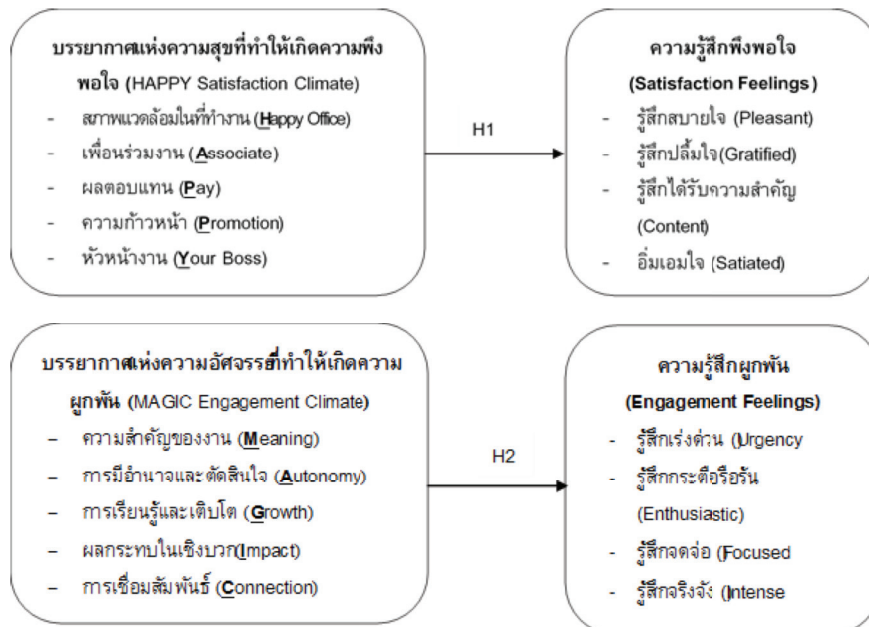
ความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) สร้างแรงจูงใจในการทำงานช่วยเพิ่มคุณภาพงานและคุณภาพการบริการให้ดียิ่งขึ้น ลูกค้ายิ่งเกิดความพึงพอใจคุณภาพบริการที่ได้รับ เพิ่มความจงรักภักดีและบอกต่อกันไป สุดท้ายทำให้องค์การมีกำไรและเติบโตอย่างยั่งยืน (McShane & Von Glinow, 2015) หรืออีกนัยหนึ่ง ก็คือ บุคลากร รู้สึกรักและผูกพันกับองค์การ และอยากส่งมอบสิ่งที่ดีที่สุดให้กับองค์การที่พวกเขา รัก (What do I give)

ต้นแบบการสร้างความผูกพันด้วยบรรยากาศแห่งความอัศจรรย์ (The MAGIC Engagement Model) แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของบรรยากาศที่สร้างความน่าหลงใหลในงานให้กับบุคลากร (MAGIC Engagement Climate) (Maylett & Warner, 2014) ส่งผลให้บุคลากรเกิดความรู้สึกผูกพัน (Engagement Feelings) นำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่เกิดจากความผูกพัน (Engagement Behaviors) ซึ่งจะส่งผลลัพธ์ขององค์กร (Organizational Outcomes) ต่อไปในระยะยาว ในด้านเพิ่มผลผลิตสร้างความพอใจและความภักดีจากผู้บริโภคและเกิดนวัตกรรม (Macey et al., 2009) ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ต้นแบบการสร้างความผูกพันด้วยบรรยากาศแห่งความอัศจรรย์ (MAGIC Engagement model)
ที่มา: พัฒนาขึ้นเพื่องานวิจัยนี้ จากแนวคิดของ Maylett & Warner, 2014 และ Macey et al., 2009

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดการวิจัย
ที่มา: พัฒนาขึ้นเพื่องานวิจัยนี้

สมมติฐานการวิจัย

1. บรรยากาศแห่งความสุขที่ทำให้เกิดความพึงพอใจมีอิทธิพลต่อความรู้สึกพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง
2. บรรยากาศแห่งความอัครรรยที่ทำให้เกิดความผูกพันมีอิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพันของบุคลากรที่มีต่อการรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง

วิธีการดำเนินการวิจัย

1. **ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** ใช้การสุ่มตัวอย่างตามสะดวก (Convenience Sampling) จากทุกส่วนงานของรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งในประเทศไทย ประกอบด้วยผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 747 คน จากบุคลากรทั้งหมด 894 คน อัตราการตอบกลับคิดเป็นร้อยละ 84

2. **เครื่องมือการวิจัย** แบบสำรวจแบ่งเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 7 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบตรวจรายการ (Check List) ได้แก่ เพศ ประเภทบุคลากร หน่วยงานที่สังกัด ระดับตำแหน่ง อายุตัว อายุงาน การศึกษา

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นต่อบรรยากาศแห่งความสุขที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ (HAPPY Satisfaction Climate) พัฒนาจากดัชนีวัดความพึงพอใจในงาน Original JDI (Job Descriptive Index: JDI) ซึ่งได้รับการยอมรับทั้งในทางทฤษฎีและในทางปฏิบัติ JDI แบ่งปัจจัยแวดล้อมที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) (Kinicki et al., 2002) จำนวน 10 ข้อ ให้คะแนนตั้งแต่ 1 ถึง 5 โดยที่ "5" หมายถึง "มากที่สุด" และ "1" หมายถึง "น้อยที่สุด" แสดงค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha-coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) เท่ากับ .981

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นต่อบรรยากาศแห่งความอัครรรยที่ทำให้เกิดความผูกพัน (MAGIC Engagement Climate) พัฒนาจาก MAGIC Model ที่ได้มาจากการสำรวจปัจจัยความผูกพัน 14 ล้านคน จาก 70 ประเทศทั่วโลก ตามหลักจิตวิทยาด้านแรงจูงใจและแนวคิดของธุรกิจ (Maylett & Warner, 2014) จำนวน 10 ข้อ ให้คะแนนตั้งแต่ 1 ถึง 5 โดยที่ "5" หมายถึง "มากที่สุด" และ "1" หมายถึง "น้อยที่สุด" แสดงค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha-coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) เท่ากับ .980

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามความรู้สึกพึงพอใจ (Satisfaction Feelings) และความรู้สึกผูกพัน (Engagement Feelings) พัฒนาจากแนวคิดความพึงพอใจและความผูกพันของ Macey et al. (2009) จำนวน 8 ข้อ ให้คะแนนตั้งแต่ 1 ถึง 5 โดยที่ "5" หมายถึง "มากที่สุด" และ "1" หมายถึง "น้อยที่สุด" แสดงค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ สัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha-coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) เท่ากับ .967

3. **การเก็บรวบรวมข้อมูล** เก็บรวบรวมข้อมูลโดยส่งแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้วให้กับเจ้าหน้าที่ในสายงานทรัพยากรบุคคลขององค์การรัฐวิสาหกิจดังกล่าว กระจายแบบสอบถามเหล่านั้นไปยังบุคลากรทั้งหมดผ่านระบบสารสนเทศภายในองค์การ (Intranet) ใช้เวลาในการเก็บข้อมูล 1 เดือน เมื่อวันที่ 10 กันยายน 2558 ถึง 10 ตุลาคม 2558

4. **การวิเคราะห์ข้อมูล** ผู้วิจัยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่างมาดำเนินการวิเคราะห์ค่าทางสถิติด้วยค่าร้อยละ และทดสอบสมมุติฐานการวิจัยด้วยสถิติเชิงอนุมาน ด้วยวิธีการทดสอบการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 747 คน ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิงมากที่สุด (ร้อยละ 57) เป็นบุคลากรระดับบุคลากร มากที่สุด (ร้อยละ 68) รองลงมาคือระดับลูกจ้าง (ร้อยละ 26) และระดับผู้บริหารน้อยที่สุด (ร้อยละ 6) แบ่งตามช่วงอายุพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (ร้อยละ 33)

อันดับรองลงมาคือเจเนเนอเรนซ์วาย (ร้อยละ29) ต่อมาคือเจเนเนอเรนซ์ซี (ร้อยละ 24) อันดับสุดท้ายคือ เบปป์มเมอร์ (ร้อยละ 14)

ส่วนที่ 1 ผลคะแนนเฉลี่ยบรรยากาศแวดล้อมที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและความผูกพัน

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ยของบรรยากาศแห่งความสุขที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ (HAPPY Satisfaction Climate)

บรรยากาศแห่งความสุขที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ (HAPPY Satisfaction Climate)			ค่าเฉลี่ย
HAPPY	รหัส	ความหมาย	
สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน (Happy Office)	H1	งานมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร	3.9
	H2	งานน่าสนใจและท้าทายความสามารถ	3.9
เพื่อนร่วมงาน (Associate)	A1	เปิดโอกาสให้ค้นหาวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมด้วยตนเอง	3.4
	A2	เปิดโอกาสให้กล้าที่จะใช้วิธีในการทำงานที่ใหม่กว่าและดีกว่าเดิม	3.8
ผลตอบแทน (Pay)	P1	มีความก้าวหน้าในสายอาชีพตามความสามารถของตนเอง	3.6
	P2	ได้ทำงานที่ถนัดและทำได้ดีที่สุดในสายอาชีพ	3.8
ความก้าวหน้า (Promotion)	Pr1	การทำงานที่นี้มีความสำคัญต่อประเทศ	3.9
	Pr2	องค์กรนี้ที่สร้างนวัตกรรมเพื่อประเทศ	3.9
หัวหน้างาน (YourBoss)	Y1	เพื่อนร่วมงานที่นี้ให้ความร่วมมือในการทำงานให้สำเร็จ	3.8
	Y2	หัวหน้างานช่วยให้ความมั่นใจในความสามารถของตนเองในการทำงานให้ได้ดี	3.7

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ยของบรรยากาศแห่งความอึดจรรยาที่ให้เกิดความผูกพัน (MAGIC Engagement Climate)

บรรยากาศแห่งความอึดจรรยาที่ให้เกิดความผูกพัน (MAGIC Engagement Climate)			ค่าเฉลี่ย
MAGIC	รหัส	ความหมาย	
ความสำคัญของงาน (Meaning)	M1	งานมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร	3.9
	M2	งานน่าสนใจและท้าทายความสามารถ	3.9
การมีอำนาจและตัดสินใจ (Autonomy)	Au1	เปิดโอกาสให้ค้นหาวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมด้วยตนเอง	3.4
	Au2	เปิดโอกาสให้กล้าที่จะใช้วิธีในการทำงานที่ใหม่กว่าและดีกว่าเดิม	3.8
การเรียนรู้และเติบโต (Growth)	G1	มีความก้าวหน้าในสายอาชีพตามความสามารถของตนเอง	3.6
	G2	ได้ทำงานที่ถนัดและทำได้ดีที่สุดในสายอาชีพ	3.8
ผลกระทบในเชิงบวก (Impact)	I1	การทำงานที่นี้มีความสำคัญต่อประเทศ	3.9
	I2	องค์กรนี้ที่สร้างนวัตกรรมเพื่อประเทศ	3.9
การเชื่อมสัมพันธ์ (Connection)	C1	เพื่อนร่วมงานที่นี้ให้ความร่วมมือในการทำงานให้สำเร็จ	3.8
	C2	หัวหน้างานช่วยให้ความมั่นใจในความสามารถของตนเองในการทำงานให้ได้ดี	3.7

ส่วนที่ 2 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่1 บรรยากาศแห่งความสุขที่ทำให้เกิดความพึงพอใจมีอิทธิพลต่อความรู้สึกพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง

สรุปผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรปัจจัยบรรยากาศแห่งความสุขที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ (HAPPY Satisfaction Climate) ที่มีผลต่อความรู้สึกพึงพอใจ (Satisfaction Feelings) ทดสอบสมมติฐานการวิจัยด้วยสถิติเชิงอนุมาน วิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า มีบรรยากาศแห่งความสุขที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ (HAPPY Satisfaction Climate) สามด้านในห้าด้านที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกพึงพอใจ คือ 1) ปัจจัยด้านความก้าวหน้า (Promotion) 2) ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน (Associate) และ 3) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน (Happy Office) สถิติแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง ($r = 0.637$, $p < 0.01$) สำหรับปัจจัยอีกสองด้านคือปัจจัยด้านผลตอบแทน (Pay) และปัจจัยด้านหัวหน้างาน (Your Boss) ไม่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกพึงพอใจมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. บรรยากาศแวดล้อมแห่งความสุขที่มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานในปัจจุบัน เป็นปัจจัยที่อยู่ในหมวดความก้าวหน้า (Promotion) มีอิทธิพลเชิงบวกและมีอิทธิพลสูงสุดต่อความรู้สึกพึงพอใจต่อการบริการในทุกลักษณะตามลำดับดังนี้ อันดับ 1) มีอิทธิพลต่อความรู้สึกได้รับความสำคัญเมื่อทำงานที่นี้ (Content) (Beta=.653) อันดับ 2) มีอิทธิพลต่อความรู้สึกอิ่มเอมใจที่จะทำงานที่นี้ตลอดไป (Satiated) (Beta=.592) อันดับ 3) มีอิทธิพลต่อความรู้สึกสบายใจที่ได้ทำงานที่นี้ (Pleasant) (Beta=.576) และอันดับสุดท้าย มีอิทธิพลต่อความรู้สึกปลื้มใจเมื่อได้บอกผู้อื่นว่าทำงานที่นี้ (Gratified) (Beta=.570)

2. บรรยากาศแวดล้อมแห่งความสุขที่มีเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ที่ดีช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นปัจจัยที่อยู่ในหมวดเพื่อนร่วมงาน (Associate) มีอิทธิพลเชิงบวกและมีอิทธิพลต่อความรู้สึกพึงพอใจต่อการบริการสองลักษณะตามลำดับดังนี้ อันดับ 1) มีอิทธิพลต่อความรู้สึกอิ่มเอมใจที่จะทำงานที่นี้ตลอดไป (Satiated) (Beta=.353) อันดับ 2) มีอิทธิพลต่อความรู้สึกสบายใจที่ได้ทำงานที่นี้ (Pleasant) (Beta=.334)

3. บรรยากาศแวดล้อมแห่งความสุขที่มีสถานที่ทำงานความสะอาดถูกสุขลักษณะและมีระบบความปลอดภัยที่ดี เป็นปัจจัยที่อยู่ในหมวดสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน (Happy Office) มีอิทธิพลเชิงบวกและมีอิทธิพลต่อความรู้สึกพึงพอใจต่อการบริการสองลักษณะ ตามลำดับดังนี้ อันดับ 1) มีอิทธิพลต่อความรู้สึกปลื้มใจเมื่อได้บอกผู้อื่นว่าทำงานที่นี้ (Gratified) (Beta=.281) อันดับ 2) มีอิทธิพลต่อความรู้สึกได้รับความสำคัญเมื่อทำงานที่นี้ (Content) (Beta=.255)

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของบรรยากาศแห่งความสุขที่ทำให้เกิด

ความพึงพอใจมีอิทธิพลต่อความรู้สึกพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง

รหัส	บรรยากาศที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ	ความรู้สึกพึงพอใจ	Beta	t	Sig.
Pr2	มีโอกาสนำหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานในปัจจุบัน	รู้สึกได้รับความสำคัญ (Content)	.653	15.034	.000
		รู้สึกอิ่มเอมใจ (Satiated)	.592	12.820	.000
		รู้สึกสบายใจ (Pleasant)	.576	12.275	.000
		รู้สึกปลื้มใจ (Gratified)	.570	12.090	.000
A2	เพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ที่ดีช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	รู้สึกอิ่มเอมใจ (Satiated)	.353	6.702	.000
		รู้สึกสบายใจ (Pleasant)	.334	6.170	.000
H1	สถานที่ทำงานความสะอาดถูกสุขลักษณะและมีระบบความปลอดภัยที่ดี	รู้สึกปลื้มใจ (Gratified)	.281	5.302	.000
		รู้สึกได้รับความสำคัญ (Content)	.255	5.203	.000

สมมุติฐานที่ 2 บรรยากาศแห่งความอัศจรรย์ที่ทำให้เกิดความผูกพันมีอิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์การรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง

สรุปผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรปัจจัย บรรยากาศแห่งความอัศจรรย์ที่ทำให้เกิดความผูกพัน (MAGIC Engagement Climate) ที่มีผลต่อความรู้สึกผูกพัน (Engagement Feelings) ทดสอบสมมุติฐานการวิจัยด้วยสถิติเชิงอนุมาน วิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

ผลการทดสอบสมมุติฐานพบว่า มีบรรยากาศแห่งความอัศจรรย์ที่ทำให้เกิดความผูกพัน (MAGIC Engagement Climate) สามด้านในห้าด้านที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพัน คือ 1) ด้านความสำคัญของงาน (Meaning) 2) ด้านการมีอำนาจและตัดสินใจ (Autonomy) และ 3) ด้านการเรียนรู้และเติบโต (Growth) สถิติแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง ($r = 0.726, p < 0.01$) สำหรับปัจจัยอีกสองด้านคือผลกระทบในเชิงบวก (Impact) และการเชื่อมสัมพันธ์ (Connection) ไม่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพัน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. บรรยากาศแวดล้อมแห่งความอัศจรรย์ด้านงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถ เป็นปัจจัยที่อยู่ในหมวดความสำคัญของงาน (Meaning) มีอิทธิพลเชิงบวกและมีอิทธิพลสูงสุดต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์การในสามลักษณะ ตามลำดับดังนี้ อันดับ 1) มีอิทธิพลต่อความรู้สึกกระตือรือร้นที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด (Enthusiastic) ($Beta=.709$) อันดับ 2) มีอิทธิพลต่อความรู้สึกเร่งด่วนที่อยากรีบลงมือทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยเร็ว (Urgency) ($Beta=.677$) อันดับ 3) มีอิทธิพลต่อความรู้สึกจดจ่อเมื่อได้ลงมือทำงาน (Focused) ($Beta=.674$)

2. บรรยากาศแวดล้อมแห่งความอัศจรรย์ด้านเปิดโอกาสให้กล้าที่จะใช้วิธีในการทำงานที่ใหม่กว่าและดีกว่าเดิม เป็นปัจจัยที่อยู่ในหมวดการมีอำนาจและตัดสินใจ (Autonomy) มีอิทธิพลเชิงบวกและมีอิทธิพลสูงสุดต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์การในความรู้สึกเป็นเรื่องง่าย ๆ ที่จะตั้งใจจริงจองอยู่กับส่วนสำคัญที่สุดของงาน (Intense) ($Beta=.635$) และมีอิทธิพลต่อความรู้สึกกระตือรือร้นที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด (Enthusiastic) ($Beta=.334$) มีอิทธิพลต่อความรู้สึกเร่งด่วนที่อยากรีบลงมือทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยเร็ว (Urgency) ($Beta=.330$) มีอิทธิพลต่อความรู้สึกจดจ่อเมื่อได้ลงมือทำงาน (Focused) ($Beta=.325$)

3. บรรยากาศแวดล้อมแห่งความอัศจรรย์ด้านได้ทำงานที่ถนัดและทำได้ดีที่สุดอยู่เสมอ เป็นปัจจัยที่อยู่ในหมวดการเรียนรู้และเติบโต (Growth) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ ในความรู้สึกเป็นเรื่องง่าย ๆ ที่จะตั้งใจจริงจองอยู่กับส่วนสำคัญที่สุดของงาน (Intense) ($Beta=.377$)

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของบรรยากาศแวดล้อมที่ทำให้เกิดความผูกพันที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพัน

รหัส	บรรยากาศแวดล้อมที่ทำให้เกิดความผูกพัน	ความรู้สึกผูกพัน	Beta	t	Sig.
M2	งานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถ	รู้สึกกระตือรือร้น (Enthusiastic)	.709	17.531	.000
		รู้สึกเร่งด่วน (Urgency)	.677	16.031	.000
		รู้สึกจดจ่อ (Focused)	.674	15.890	.000
Au2	เปิดโอกาสให้กล้าที่จะใช้วิธีในการทำงานที่ใหม่กว่าและดีกว่าเดิม	รู้สึกจริงจัง (Intense)	.635	14.325	.000
		รู้สึกกระตือรือร้น (Enthusiastic)	.334	7.083	.000
		รู้สึกเร่งด่วน (Urgency)	.330	6.630	.000
		รู้สึกจดจ่อ (Focused)	.325	6.496	.000
G2	ได้ทำงานที่ถนัดและทำได้ดีที่สุดอยู่เสมอ	รู้สึกจริงจัง (Intense)	.377	7.385	.000

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศแห่งความสุขและความอัครรรยที่ก่อให้เกิดความรู้สึก ความพึงพอใจและความผูกพันได้ในระดับอิทธิพลที่แตกต่างกันต่อความรู้สึกพึงพอใจและความผูกพัน ตามแนวคิดของ McShane และ Von Glinow (2015) ที่กล่าวถึงอิทธิพลของบรรยากาศแวดล้อมในองค์การ ส่งผลให้เกิดการมีพันธสัญญากับองค์การ (Organizational Commitment) ในองค์การแบบรัฐวิสาหกิจ ที่มีบริบทในการทำงานเฉพาะตัว พบว่า บรรยากาศแห่งความสุขที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ (HAPPY Satisfaction Climate) มีสามด้านที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกพึงพอใจคือ ปัจจัยด้านความก้าวหน้า (Promotion) ด้านเพื่อนร่วมงาน (Associate) และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน (Happy Office) เพราะผู้ที่เลือก ทำงานในรัฐวิสาหกิจต้องการความมั่นคงความก้าวหน้าในงาน มากกว่าเรื่องค่าตอบแทนที่สูงเมื่อเทียบกับการทำงานในภาคเอกชน ตรงกับงานวิจัยของรชยา และคณะ (2560) และผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าบรรยากาศ แห่งความอัครรรยที่ก่อให้เกิดความผูกพัน (MAGIC Engagement Climate) มีสามด้านที่มีอิทธิพลต่อ ความรู้สึกผูกพัน คือ ด้านความสำคัญของงาน (Meaning) ด้านการมีอำนาจและตัดสินใจ (Autonomy) และด้านการเรียนรู้และเติบโต (Growth) ตามแนวคิดของ Maylett และ Warner (2014) และแนวคิด ของ Macey et al. (2009) และสอดคล้องกับงานวิจัยของวรวิทธิ์ ศรีสุจาร์ักษ์ และวนิดา พลเดช (2559)

ผลงานวิจัยนี้สามารถนำไปใช้เป็นในการสร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจและความผูกพันขององค์การแบบรัฐวิสาหกิจที่มีบริบทขององค์การลักษณะเฉพาะ ขณะเดียวกันกรอบแนวคิด HAPPY & MAGIC Model ยังสามารถนำไปใช้เป็นต้นแบบในการวัดและสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันในองค์การต่างๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน องค์การข้ามชาติ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ ในแง่วิชาการ เช่น นำไปใช้ในการเรียนการสอนในสาขาวิชาพฤติกรรมองค์การ นำไปใช้เป็นต้นแบบ ในการสร้างกรอบแนวคิดใหม่ที่เหมาะสมกับการวิจัยในบริบทขององค์การต่างๆ เป็นต้น

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้ในการบริหารองค์การ

จากผลการศึกษาที่ได้นําระดับความสำคัญของปัจจัยพิจารณาจากปัจจัยบรรยากาศที่มีอิทธิพลต่อ ความรู้สึก (Drivers) และระดับคะแนนเฉลี่ยของแต่ละปัจจัย (Scores) นำมาแสดงค่าเปรียบเทียบในรูป ของการวิเคราะห์ค่าคู่อันดับ (Quadrant analysis) เพื่อช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจว่าควรพัฒนาเรื่อง อะไรก่อนหลัง ดังในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ตารางค่าคู่อันดับ (Quadrant analysis)

ที่มา: ประยุกต์จาก Macey et al. (2009)

ช่องที่ 1 พิจารณาบรรยากาศแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกพึงพอใจและความผูกพันสูง (high drivers) และมีคะแนนเฉลี่ยสูง (high scores) บรรยากาศแวดล้อมที่ตกอยู่ในช่องนี้ คือสิ่งที่เป็จุดแข็งขององค์การ ควรจะต้องทำให้มากยิ่งขึ้น โดยการทุ่มเททรัพยากรและเวลาลงไปในกาสร้างบรรยากาศแวดล้อมนี้ ให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น เพราะทำได้ง่ายและส่งผลเร็ว

ช่องที่ 2 พิจารณาบรรยากาศแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกพึงพอใจและความผูกพันสูง (high drivers) แต่มีคะแนนต่ำ (low scores) เป็นวิกฤตที่ต้องรีบแก้ไขปรับปรุง ให้ความสำคัญมาก ๆ

ช่องที่ 3 พิจารณาบรรยากาศแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกพึงพอใจและความผูกพันต่ำ (low drivers) แต่มีคะแนนสูง (high scores) ควรเอาทรัพยากรและเวลาไปใช้ในส่วน 1 หรือ 2 จะได้ผลดีกว่า คื้มค่ากว่า

ช่องที่ 4 พิจารณาบรรยากาศแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกพึงพอใจและความผูกพันต่ำ (low drivers) และมีคะแนนต่ำ (low scores) ไม่ต้องทำอะไรในส่วนนี้เลย

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ทำการวิจัยเชิงคุณภาพการด่วยเก็บข้อมูลแบบสอบถามปลายเปิดหรือใช้วิธีการสัมภาษณ์ควบคู่ด้วยเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากขึ้นในประเด็นที่ศึกษา และอาจเป็นประโยชน์ต่อการได้ค้นพบบรรยากาศแวดล้อมใหม่น่าสนใจมาศึกษาวิจัยในครั้งต่อไปได้อีก

2. ทำการศึกษาวิจัยเรื่องนี้กับประชากรในองค์การที่มีบริบทแตกต่างกัน มีช่วงอายุแตกต่างกัน ระดับตำแหน่งที่แตกต่างกันเพื่อนำผลวิจัยมาเปรียบเทียบกับบรรยากาศแวดล้อมสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและความผูกพันแตกต่างกันมาใช้ประโยชน์ในการสร้างความพึงพอใจและความผูกพันให้กับบุคลากรได้เฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- เปิดโลกอาชีพ (2560). สืบค้น 13 มกราคม 2560, จาก <http://techno.knw.ac.th/images/bussiness1.pdf>.
- รชยา ภูวดลกิจ, ศยามล เอกะกุลานันต์, และอภิญญา หิรัญวงษ์. (2560). อิทธิพลของเจเนอเรชั่น
ในองค์การ ค่านิยมในการทำงาน และการสนับสนุนจากองค์การที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การ
ของบุคลากร การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (สำนักงานใหญ่). *วารสารสุทธิปริทัศน์*, 31(97), 207-219.
- วรวิทธิ์ ศรีสุจาร์ักษ์ และวนิดา พลเดช. (2559). บรรยากาศแวดล้อมสำคัญที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจ
และความผูกพันของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่ปฏิบัติงานในสาขาห้างสรรพสินค้า
5 ระดับช่วงอายุการทำงาน. ใน *ประชุมวิชาการทางธุรกิจและนวัตกรรมทางการจัดการระดับชาติ
และนานาชาติ ประจำปี 2559* (น.1000-1007) ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- Kinicki, A. J., Mckee-Ryan, F. M., Schriesheim, C. A., & Carson, K. P. (2002). Assessing the
construct validity of the job descriptive index: A review and meta-analysis. *Journal of
Applied Psychology*, 87(1), 14-32.
- Litwin, G.H., & Stringer, R. A., Jr. (1968). *Motivation and organizational climate*. Division of
Research. Boston, USA: Harvard Business School Press.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2009). *Employee Engagement: Tools
for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. Chichester: Wiley-Blackwell.
- Maylett, T., & Warner, P. (2014). *MAGIC: Five Keys to Unlock the Power of Employee
Engagement*. USA: Greenleaf Book Group Press, Austin.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2015), *Organizational Behavior*7/e (Global Edition).
New York: McGraw-Hill Education.
- Robertson-Smith, G., & Markwick, C. (2009). *Employee Engagement A review of current thinking*.
Institute for Employment Studies. Brighton, UK: University of Sussex Campus.
- Schwartz, S. H. & Boehnke, K. (2004). Evaluating the structure of human values with confirmatory
factor analysis. *Journal of Research in Personality*, 38, 230-255.
- Schyns, B., Van Veldhoven, M., & Wood, S. (2009). Organizational climate, relative psychological
climate and job satisfaction. The example of supportive leadership climate. *Leadership
and Organization Development Journal*, 30, 649 - 663.
- Steers, R. M., & Porter, L.W. (1991). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill.