

การสร้างความผูกพันของพนักงาน: กรณีศึกษาโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย

เจริญจิตร เศวตวานิชกุล¹ จริญญา ปานเจริญ² เอกพงศ์ กิตติสาร³

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาวิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย และเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย เป็นการวิจัยแบบวิธีผสมผสาน โดยใช้ทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงานที่ทำงานในโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทยจำนวน 40 คน และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหาสาระ โดยยึดหลักแนวทางการวิจัยของโรเบิร์ต ยิน (Robert Yin, 2003) สำหรับวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามจากตัวอย่างที่เป็นพนักงานในโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทยจำนวน 385 คน และใช้สถิติเชิงพรรณนาในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษาพบว่าความคิดเห็นของพนักงานแต่ละระดับ เกี่ยวกับวิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การการมีความแตกต่างกัน โดยระดับผู้บริหารแบ่งเป็น การสร้างความผูกพันของกลุ่มพนักงานใหม่จะเน้นที่กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำหรับกลุ่มพนักงานที่ทำงานปัจจุบัน จะเน้นการสร้างบุคลากรให้คุณภาพและมีความผูกพัน สำหรับหัวหน้างานเน้นในเรื่อง ความเข้าใจพนักงาน ความเอาใจใส่พนักงาน และการให้การสนับสนุนพนักงาน สำหรับพนักงานเน้นในเรื่องปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความผูกพัน นอกจากนี้ผลการศึกษายังพบว่าปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงาน ได้แก่ ปัจจัยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และที่ไม่เป็นตัวเงิน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความมั่นคงและโอกาสความก้าวหน้าอาชีพในองค์กร ด้านเพื่อนร่วมงาน และด้านหัวหน้างาน

คำสำคัญ : ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร; โรงงานประกอบรถยนต์; การทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจกัน

¹บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต วิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
110/1-4 ถ.ประชาชื่น เขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร 10210
อีเมล: jit_dba@hotmail.com

²วิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

³บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

BUILDING EMPLOYEE ENGAGEMENT: A CASE STUDY OF AUTOMOBILE ASSEMBLY PLANT IN THAILAND

Charoenchit Sawatvanitchku¹ Charunya Pancharoen² Ekkapong Kittisarn³

Abstract

This research aims to study how to build employee engagement and to study the factors that are important for employee engagement in Thai automobile assembly plants. This is a Mixed Method Research. For qualitative research, in-depth interviews of 40 employees from Thai automobile assembly plants were conducted by using Robert Yin's guideline (Yin, 2003). For quantitative research, questionnaires were used to collect the data from 384 employees from Thai automobile assembly plants. Descriptive statistics were employed to analyze the data, including frequency, percentage, mean, and standard deviation.

The results showed that the opinions of each level of employees towards how to create employee engagement for organizations are different. The creation of new employee engagement focuses on the human resources management process, from the planning process to the employee retention process. For the current working group, they focuses on creating organizational cultures, make employees talent, encourage team to participant, team work, and motivation. From supervisor's point of view, to create the employee engagement, the organization has to understand the employees' needs, to pay attention to their employees, and to support their employees if they required. For the employees' opinion, teamwork, supervisor, career and opportunities development, compensation and brand loyalty are the major cause of employee engagement. This study also found that factors that are important for employee engagement in Thai automobile assembly plants includes monetary and non-monetary compensation factors, working environment factors, security and opportunities for career advancement in the organization factors, employee/ co-worker factors, and supervisor factors.

Keywords: Employee Engagement; Automobile Assembly Plants; Collaboration

¹ Doctor of Business Administration Program, College of Innovative Business and Accountancy (CIBA), Dhurakij Pundit University
110/1-4 Prachachuen Road. Laksi, Bangkok 10210
E-mail: jit_dba@hotmail.com

² College of Innovative Business and Accountancy (CIBA), Dhurakij Pundit University

³ Master of Business Administration, Dhurakij Pundit University

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ที่จะทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความพร้อมเข้ามาเชื่อมโยงภารกิจต่าง ๆ ของแต่ละหน่วยงานในองค์กร เพื่อสร้างความเจริญเติบโตมั่นคง ให้แก่องค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้องช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เมื่อบุคลากรได้ปฏิบัติงานที่ตนเอง มีความรู้ ความสามารถ ก็จะส่งผลทำให้เกิดการทุ่มเท เสียสละ จงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้นและนำไปสู่ความผูกพันกับองค์กรในที่สุด ด้วยเหตุนี้องค์กรจะต้องรักษาบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรที่มีคุณภาพให้คงอยู่กับองค์กรนานที่สุด เนื่องจากการที่บุคลากรที่มีคุณภาพลาออก องค์กรไม่เพียงแค่สูญเสียคนดีมีความสามารถ แต่ต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายต่าง ๆ อาทิ ค่าใช้จ่ายในกระบวนการสรรหา คัดเลือก การบรรจุแต่งตั้งบุคลากรใหม่ การฝึกอบรมและพัฒนา ทุกองค์การจึงได้เล็งเห็นต่อความสำคัญของการบริหารบุคลากรในองค์กรของตนเอง โดยเฉพาะปัจจุบันประเทศไทยได้เข้าสู่ประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ส่งผลให้ภูมิภาคนี้เกิดเสรีภาพในการเคลื่อนย้ายการลงทุน การเงิน สินค้า บริการ และแรงงานระหว่างประเทศในกลุ่มอาเซียน บุคลากรจึงสามารถมองหางานใหม่ หรือหาโอกาสเติบโตและผลตอบแทนที่สูงขึ้นในองค์กรอื่น ๆ ทั้งในและต่างประเทศได้โดยง่าย

กระทรวงอุตสาหกรรม โดยสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม ได้จัดทำแผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรม พ.ศ. 2555 - 2574 ขึ้น เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศไทย ซึ่งหนึ่งในนั้นได้แก่ สาขาอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ เนื่องจากอุตสาหกรรมยานยนต์ เป็นสาขาอุตสาหกรรมที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย มีทั้งภาครัฐ สมาคม สถาบัน นักวิชาการ รวมทั้งศูนย์ฝึกอบรมที่คอยให้การสนับสนุน เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่มีทั้งในด้านมูลค่าเพิ่มในประเทศ การ

ผลิต การส่งออก การลงทุน การจ้างงาน และมีความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมต่อเนื่องจำนวนมาก ในปัจจุบันประเทศไทยได้รับการยอมรับในระดับสากล ข้อมูลล่าสุดระบุว่า ประเทศไทยผลิตรถยนต์มากเป็นลำดับที่ 12 ของโลก และถือว่าเป็นอันดับที่ 1 ในอาเซียน (OICA, 2014) ดังนั้นประเทศไทยจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเพิ่มขีดความสามารถเพื่อให้สามารถแข่งขันกับกลุ่มประเทศในภูมิภาคอาเซียน และคงไว้ซึ่งการเป็นฐานการผลิตยานยนต์อันดับ 1 ในอาเซียนและในระดับโลก โดยประเทศไทยมีโรงงานประกอบรถยนต์ จำนวน 18 ราย มีแรงงานประมาณ 100,000 คน (Thailand Automotive Institute, 2015) อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากร เนื่องจาก การขยายตัวของอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทย ดังนั้นภาครัฐและภาคเอกชนผลิตทรัพยากรไม่ทันกับความต้องการของอุตสาหกรรมยานยนต์ที่มีอัตราการเติบโตที่เพิ่มมากขึ้น และมีแนวโน้มที่จะขาดแคลนแรงงานฝีมือมากยิ่งขึ้นในอนาคต ดังนั้นองค์กรจึงต้องสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เพื่อให้พนักงานที่ดี และมีคุณภาพอยู่กับองค์กรนาน ๆ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการสร้าง ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย เพื่อนำผลการศึกษาเสนอต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความผูกพันของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาวิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย

นิยามศัพท์

ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement) หมายถึง บุคคลที่ต้องการรู้ว่าจะองค์กรคาดหวังอะไรจากเขา เพื่อเขาจะได้ตอบสนองได้อย่างถูกต้องและสร้างผลงานสูงกว่าที่องค์กรคาดหวัง

อุตสาหกรรมยานยนต์ (Automotive Industrial) หมายถึง ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ โรงงานประกอบรถยนต์และยานยนต์เพื่อการพาณิชย์ และผู้จัดจำหน่ายและบริการ (Thailand Automotive Institute, 2015)

โรงงานประกอบรถยนต์ (Automotive Assembly Plant) หมายถึง โรงงานที่ผลิตรถยนต์และรถยนต์เพื่อการพาณิชย์ ซึ่งประกอบด้วย รถยนต์นั่ง รถปิกอัพ และรถบรรทุก ในประเทศไทย ที่เป็นยี่ห้อชั้นนำระดับโลก (Global Brands)

การทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจกัน (Collaboration) หมายถึง การที่ทุกคนที่ทำงานในองค์กรเดียวกันไม่ว่าจะมีระดับตำแหน่งใดก็ตามก็มีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา การสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร 1) วิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร 2) การพัฒนาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร 3) ปัจจัยที่สำคัญต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

ขอบเขตด้านประชากร ประชากรในงานวิจัยครั้งนี้ คือ โรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย (Global Brand)

ประโยชน์ที่ได้รับการวิจัย

1. ภาครัฐ สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงวัตถุประสงค์ และนโยบายด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับกลยุทธ์ด้านบุคลากรของโรงงาน

ประกอบรถยนต์ในประเทศไทยและอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับยานยนต์ รวมทั้งอุตสาหกรรมสาขาอื่น ๆ

2. ภาครัฐสามารถนำผลจากการศึกษา มาเป็นพื้นฐานแห่งความเข้าใจ และเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงนโยบายเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างความผูกพันเพื่อการจรรีกรักษาพนักงาน (Retention Strategy) ขององค์กร ทั้งนี้เพื่อส่งผลต่อองค์กรของธุรกิจให้เกิดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

3. องค์ความรู้ที่เพิ่มขึ้นจากการศึกษาครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรในเรื่องการสร้าง ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรต่าง ๆ หรือ อุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรและมีผลการปฏิบัติงานที่ดีและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในประเด็นความสำคัญของ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ปัจจัยหลักที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพัน หากพูดถึงความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เป็นเรื่อง ที่หลายองค์การให้ความสนใจและลงทุนเรื่องนี้อย่างจริงจังจนเห็นผลเป็นที่ประจักษ์แล้ว แต่ยังมียังมีองค์การอีกจำนวนไม่น้อยที่เพิ่งเริ่มทำหรือยังไม่ได้ทำ โดยสิ่งที่องค์การจะได้รับ เมื่อสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Business Law & Human Resources Variety, 2012) ดังนี้ พนักงานจะใส่ใจการทำงาน ทำให้ดีที่สุดโดยไม่ต้องมีใครมาบังคับและทำด้วยความเต็มใจ นอกจากนี้พนักงานจะไม่คิดย้ายงาน ในเมื่ออยู่ในที่ ที่รู้สึกดี มีความสุข นอกจากนี้ มีผลการวิจัยพบว่า ธุรกิจที่มีพนักงานผูกพันต่อองค์กรจะสามารถทำงานได้มากขึ้นและมีผลผลิตที่สูงขึ้นร้อยละ 51 (Harter, Schmidt & Hayes, 2002) บริษัทที่มีการสื่อสารกับพนักงานที่มี

ประสิทธิภาพ ส่วนใหญ่มีผลตอบแทนผู้ถือหุ้นที่สูงขึ้น ร้อยละ 47 ในช่วงห้าปีที่ผ่านมา (Towers Watson, 2010) สอดคล้องกับ Panya (2015) ซึ่งพบว่า การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยปัจจัยดังกล่าวนี้จะส่งผลทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร ช่วยตอบสนองและสนับสนุนให้เป้าหมายขององค์กรประสบผลสำเร็จได้ พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าพนักงานที่ไม่มีความผูกพัน (Disengaged) ถึงร้อยละ 20 - 28 นอกจากนี้ ยังพบว่าระดับความผูกพันของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับสูง จะส่งผลให้เกิดความพยายามทุ่มเทอย่างเต็มที่ในการทำงาน การยอมรับเป้าหมายขององค์กร การมีความจงรักภักดีต่อองค์กร และความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Prakobsuk, 2006) ซึ่งสอดคล้องกับ Lakson (2014) ที่พบว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กรสูงสุด อีกทั้งยังพบว่าองค์กรที่มีพนักงานมีส่วนร่วมจะช่วยให้รายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 19 ในช่วงระยะเวลา 12 เดือน แต่กลับลดลงถึงร้อยละ 33 ใน บริษัทที่มีพนักงานไม่ให้ความร่วมมือ (Perrin, 2007) การเข้าใจถึงการสร้างความผูกพันของพนักงานจึงถือเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ทางธุรกิจอันดับต้น ๆ ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้กับองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าสถาบันซึ่งมีชื่อเสียงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4 แห่งได้แก่ Mercer Consulting Office, Hay Group Consultancy, Aon Hewitt's, และ Towers Watsons (TWR) นอกจากนี้ยังมี Gallup Strategic Consulting ซึ่งเป็นสถาบันวิจัยที่มีชื่อเสียงอันดับต้น ๆ ของอเมริกา พบว่าปัจจัยหลักที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ได้แก่ โอกาสเติบโตในหน้าที่การ

งาน (Career Planning) การประเมินผลปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) การประสานงานและการทำงานเป็นทีม (Teamwork and Cooperation) การจ่ายผลตอบแทน (Compensation and Benefits) กฎและระเบียบข้อบังคับ (Legal Considerations) และกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พัฒนามาจากแนวคิดของ Devanna et al.(1984); Huselid (1995); Deleaney & Huselid (1996); Youndt et al.(1996); Guest (1997); Zheng, Morrison, O'Neill, (2006); and Tsai Cheng-hua, Chen Shyhjer and Fang Shihchieh (2009) ซึ่งประกอบไปด้วย นโยบายขององค์กร การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนา การให้ผลตอบแทนและสิ่งจูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ความปลอดภัยและสุขภาพ การธำรงรักษาและการลาออกหรือพ้นจากงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Yodwisitsak (2013) ที่พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในแต่ละกลุ่มงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านองค์กร ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และปัจจัยด้านผลประโยชน์และค่าตอบแทน (ตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) ซึ่งปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานเพื่อเป็นการสร้างให้พนักงานเกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร ปัจจุบันการสร้างความผูกพัน เป็นเรื่องที่ได้รับ越来越多的สนใจเป็นอย่างมากทั้งจากผู้บริหารและฝ่ายบุคคลมีอาชีพขององค์กรจำนวนมาก เนื่องจากผลการศึกษาและงานวิจัยของสถาบันที่ปรึกษาจำนวนมากยืนยันตรงกันว่า องค์กรที่มีระดับความผูกพันของพนักงานสูงล้วนมีอัตราการลาออกและการขาดงานต่ำ ในขณะเดียวกันก็จะมีผลประกอบการและผลกำไรที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้นผู้วิจัยได้นำทฤษฎีที่แพร่หลายมาทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 5

ทฤษฎี ดังนี้ 1) ทฤษฎีแรงจูงใจตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow's Hierarchical Theory of Motivation) เป็นทฤษฎีแรงจูงใจตามลำดับขั้น 5 ขั้น นำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้พนักงานในองค์กร 2) ทฤษฎี ERG (Existence Relatedness Growth Theory) เป็นทฤษฎีที่ Clayton Alderfer พัฒนามาจากทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow โดยได้ให้ข้อเสนอเกี่ยวกับความต้องการพื้นฐาน 3 อย่าง (Ivancevich & Matteson, 1999) ดังนี้ ความต้องการดำรงชีวิต (Existence needs) ความต้องการมีสัมพันธภาพกับคนอื่น (Relatedness Needs) และการต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) 3) ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Frederick Herzberg's Two-Factor Theory) ประกอบด้วยปัจจัย 2 ประการ ที่เป็นแรงจูงใจทำให้คนอยากทำงาน คือ ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น (Motivator Factors) และปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุข-อนามัย (Hygiene Factors) (Kwasi Dartey-Baah, 2011) 4) ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) โดยมีพื้นฐานความคิดว่า บุคคลย่อมแสวงหาความเสมอภาคทางสังคมโดยพิจารณาผลตอบแทนที่ได้รับ (Output) กับตัวป้อน (Input) คือพฤติกรรมและคุณสมบัติในตัวที่เขาใส่ให้กับงาน 5) ทฤษฎีความคาดหวังของ Victor H. Vroom (Expectancy Theory) มีผลต่อการปฏิบัติงานซึ่งจะได้รับผลกระทบ โดยตรงจากสิ่งที่เขาคาดหวังว่าจะเกิดขึ้นกับเขาอาจจะเป็นรางวัลหรือการลงโทษก็ได้

ระเบียบวิธีวิจัย

ประชากรและตัวอย่าง

ประชากร ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ โรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย ซึ่งประกอบไปด้วย 18 ราย (Thailand Automotive Institute, 2015)

ตัวอย่าง ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานที่ทำงานในโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย ซึ่งมีพนักงานประมาณ 100,000 คน (Thailand Automotive Institute, 2015)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

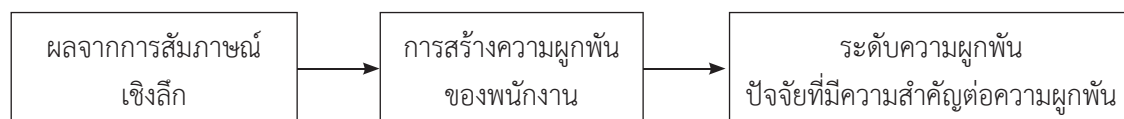
1. การวิจัยเชิงคุณภาพ การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง Patton, (2001) และ Yin (2003) ให้เห็นว่ากลยุทธ์การเก็บตัวอย่างเชิงคุณภาพที่พบบ่อย ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) อยู่ที่ประมาณ 30 คน ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่างานวิจัยฉบับนี้เน้นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำผู้วิจัยจึงทำการสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 40 คน ได้แก่ พนักงานระดับผู้บริหาร/ผู้จัดการ ระดับหัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชา และระดับพนักงาน ที่ทำงานในโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย จำนวน 40 คน ด้วยสัมภาษณ์เชิงลึก (In - Depth Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi structure interview) แล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหาสาระ (Content Analysis)

2. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ พนักงานที่ทำงานในโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานที่ทำงานในโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย หลังจากนั้นผู้วิจัยเลือกการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งชั้นภูมิตามระดับงานเป็น 3 ชั้นภูมิ ได้แก่ พนักงานระดับผู้บริหาร/ผู้จัดการ ระดับหัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชา และระดับพนักงานทั่วไป และเลือกตัวอย่างที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงาน ทำการกำหนดขนาดตัวอย่างจากตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ที่ความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ได้ขนาดตัวอย่างเท่ากับ 385 ตัวอย่าง ทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) และใช้แบบสอบถาม

(Questionnaire) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล แล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive

Statistics) ประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสร้างแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ ได้ดังภาพ 1



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้สร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ซึ่งได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสัมภาษณ์พนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ ประกอบไปด้วยพนักงานระดับผู้บริหาร/ผู้จัดการ ระดับหัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชา และระดับพนักงานทั่วไป ประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับวิธีการการสร้างความผูกพัน และปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้ออกแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ซึ่งพัฒนามาจากการทำวิจัยเชิงคุณภาพเรียบร้อยแล้ว โดยแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 แบบสอบถามวัดระดับความสำคัญปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงาน แบ่งออกเป็น 6 ด้าน ประกอบด้วยคำถามจำนวน 43 ข้อ ส่วนที่ 3 แบบสอบถามวัดระดับความคิดเห็นแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานจำนวน 21 ข้อ และส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ ลักษณะแบบสอบถามส่วนที่ 2 และ 3 เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ (1) น้อยที่สุด (2) น้อย (3) ปานกลาง (4) มาก และ (5) มากที่สุด สำหรับการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ทำการ

ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่านตรวจ ซึ่งพบว่า ข้อคำถามส่วนใหญ่มีค่า IOC ที่ระดับ 0.67-1.00 ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ปรับแก้เนื้อหาของข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญก่อนที่จะนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - Depth Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi structure interview) จำนวน 40 คน ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานระดับผู้บริหาร/ผู้จัดการ ระดับหัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชา และระดับพนักงาน ที่ทำงานในโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย แล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหาสาระ (Content Analysis)

2. การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้ติดต่อยังโรงงานประกอบรถยนต์เพื่อขอความร่วมมือในการทำวิจัยครั้งนี้โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งจะให้ผู้ตอบด้วยตนเอง ซึ่งส่วนใหญ่จะใช้เวลาพักเบรก หรือพักเที่ยง โดยจะใช้เวลาในการตอบแบบสอบถามประมาณ 10 นาที

การวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยเน้นการวิจัยเชิงคุณภาพโดย

การสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้เข้าใจเชิงลึกในการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ดังนั้นได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อยืนยันข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผลการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ที่กำหนดไว้เพื่อศึกษาวิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย และเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย สามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังต่อไปนี้

วิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าการที่องค์กรจะสร้างความผูกพันของพนักงานให้เกิดขึ้น ไม่สามารถสร้างได้ด้วยใครคนใดคนหนึ่ง หรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ทุกคนในองค์กรทุกคนจะต้องมีส่วนในการสร้างความผูกพันของพนักงานให้เกิดขึ้น ไม่ใช่เป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพียงฝ่ายเดียว จากการสัมภาษณ์เชิงลึกสรุปได้ว่า หน่วยงาน กลุ่มบุคคล และบุคคลที่จะต้องทำงานร่วมกัน (Collaboration) อย่างจริงจัง ได้แก่ 1) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 2) หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา และ 3) เพื่อนร่วมงาน หากวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละตำแหน่งงานพบว่า ผู้บริหารหรือผู้จัดการโรงงานประกอบรถยนต์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า วิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรหากเป็นไปได้ต้องการการสร้างพนักงานใหม่ที่เพิ่งจบเพราะคิดว่าจะสามารถพัฒนาให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ง่ายกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์จากที่อื่น ๆ นอกจาก

นี้ผู้บริหารหรือผู้จัดการเล็งเห็นถึงความสำคัญของบุคลากรที่อยู่กับองค์กรมานานและมีส่วนผลักดันให้องค์กรเติบโตมาได้จนจบทุกวันนี้ดังนั้นองค์กรจะต้องพยายามรักษาพนักงานกลุ่มนี้โดยการสร้างให้พนักงานเกิดความผูกพัน ดังนี้ การสร้างวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้พนักงานทุกคนทำงานร่วมกันในทิศทางเดียวกัน มีเป้าหมายเดียวกัน ผู้บริหารหรือผู้จัดการส่วนใหญ่เห็นว่า การฝึกอบรมและพัฒนาจะช่วยทำให้พนักงานในองค์กรมีความรู้และความสามารถมากขึ้น การสร้างการมีส่วนร่วม การสร้างการทำงานเป็นทีม เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความรักสามัคคีในทีม ในหน่วยงาน และในองค์กร รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจล้วนแต่เป็นการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร สอดคล้องกับ Devanna et al. (1984); Huselid, (1995); Deleaney and Huselid (1996); Youndt et al. (1996); Guest, (1997); Zheng, Morrison & O'Neill (2006); and Tsai Cheng-hua, Chen Shyhjer and Fang Shihchieh (2009) ความคิดเห็นของหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาเห็นว่าการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร องค์กรต้องมีความเข้าใจพนักงานว่าพนักงานมีความต้องการอะไรบ้าง มีพฤติกรรมอย่างไร ต้องมีความเอาใจใส่พนักงาน โดยการพัฒนาความรู้ ทักษะ การให้ค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันได้ การดูแลสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมาะสม และการส่งเสริมความปลอดภัย นอกจากนี้ก็จะต้องมีการให้การสนับสนุนพนักงานในทุกๆด้านที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงานและองค์กร นอกจากนี้พบว่าความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันประกอบด้วยประเด็นต่างๆ ดังนี้ ประเด็นการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายไปด้วยกัน ประเด็นหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา ที่ต้องมีความยุติธรรมและเสมอภาค ประเด็นความก้าวหน้าในอาชีพการทำงาน ต้องส่งเสริมให้พนักงานได้รับการอบรมและ

พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ประเด็นคำตอบแทนที่เป็นธรรม และสอดคล้องกับการเจริญเติบโตขององค์กร และประเด็นชื่อเสียงขององค์กร หากองค์กรมีชื่อเสียงที่ดี ก็จะทำให้พนักงานมีความผูกพัน

ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่มีความสำคัญต่อ

การสร้างความผูกพันของพนักงาน จำนวน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านคำตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ด้านคำตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความมั่นคงและโอกาสความก้าวหน้าอาชีพในองค์กร ด้านพนักงาน/เพื่อนร่วมงาน และด้านหัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชา ดังรายละเอียดแสดงในตาราง 1

ตาราง 1

ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงาน จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงาน	ระดับตำแหน่งงาน	$\bar{X}$	SD	F	Sig.	ผลการทดสอบสมมติฐาน
คำตอบแทนที่เป็นตัวเงิน	พนักงาน	4.44	.421	.851	.428	ไม่แตกต่าง
	หัวหน้างาน	4.50	.353			
	ผู้บริหาร	4.47	.328			
คำตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน	พนักงาน	3.86	.426	1.962	.142	ไม่แตกต่าง
	หัวหน้างาน	3.93	.342			
	ผู้บริหาร	3.80	.263			
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	พนักงาน	4.44	.447	5.459	.005	แตกต่าง
	หัวหน้างาน	4.49	.384			
	ผู้บริหาร	4.64	.358			
ด้านความมั่นคงและโอกาสความก้าวหน้าอาชีพในองค์กร	พนักงาน	4.42	.509	8.784	.000	แตกต่าง
	หัวหน้างาน	4.50	.467			
	ผู้บริหาร	4.71	.407			
ด้านพนักงาน / เพื่อนร่วมงาน	พนักงาน	4.44	.504	16.870	.000	แตกต่าง
	หัวหน้างาน	4.61	.472			
	ผู้บริหาร	4.83	.339			
ด้านหัวหน้างาน / ผู้บังคับบัญชา	พนักงาน	4.52	.463	17.455	.000	แตกต่าง
	หัวหน้างาน	4.67	.415			
	ผู้บริหาร	4.87	.246			

จากตาราง 1 ผลการวิเคราะห์พบว่าปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานที่ทำงานโรงงานประกอบรถยนต์ที่ระดับตำแหน่งงานต่างกันในแต่ละปัจจัยสรุปได้ดังนี้

ปัจจัยด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินมีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับมากที่สุด โดยระดับหัวหน้างานให้ความสำคัญค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$) มากกว่าระดับผู้บริหารและระดับพนักงาน

ปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินมีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับมากที่สุด โดยระดับหัวหน้างานให้ความสำคัญระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 3.93$) มากกว่าระดับพนักงานและระดับผู้บริหาร

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับมากที่สุด โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.64$) มากกว่าระดับหัวหน้างานและระดับพนักงาน

ปัจจัยด้านความมั่นคงและโอกาสความก้าวหน้าอาชีพในองค์กรมีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับมากที่สุด โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญด้านความมั่นคงและโอกาสความก้าวหน้าอาชีพในองค์กรในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.71$) มากกว่าระดับหัวหน้างานและระดับพนักงาน

ปัจจัยด้านพนักงาน / เพื่อนร่วมงานมีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับมากที่สุด โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญด้านพนักงาน / เพื่อนร่วมงานในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.83$) มากกว่าระดับหัวหน้างานและระดับพนักงาน

ปัจจัยด้านหัวหน้างาน / ผู้บังคับบัญชามีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับมากที่สุด โดยระดับผู้บริหารให้ความสำคัญด้านหัวหน้างาน / ผู้บังคับบัญชาในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.87$)

มากกว่าระดับหัวหน้างานและระดับพนักงาน

การอภิปรายผล

ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จากการศึกษาพบว่าพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่าวิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานต้องอาศัย กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในระดับฝ่ายทั้งภาคอุตสาหกรรมและบริการ ผู้วิจัยได้เรียบเรียงออกมาตามแนวคิดกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย 7 ด้านดังนี้ 1) ด้านการวางแผนกำลังคน 2) ด้านการสรรหา 3) ด้านการคัดเลือกพนักงาน 4) ด้านการปฐมนิเทศ 5) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา 6) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 7) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ นอกจากนี้ผู้วิจัยพบว่าแนวทางในการสร้างความผูกพันของพนักงานนั้นจะต้องประกอบด้วยหน่วยงาน กลุ่มบุคคล และบุคคลที่จะต้องทำงานร่วมกัน (Collaboration) อย่างจริงจัง 3 ฝ่าย ได้แก่ 1) ทรัพยากรมนุษย์ 2) หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา และ 3) เพื่อนร่วมงาน

การอภิปรายผลการศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย ปรากฏผลดังนี้

ปัจจัยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน จากการศึกษาครั้งนี้พบว่ามีความสัมพันธ์กับการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในระดับมาก เนื่องจากค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ไม่ได้หมายถึงค่าจ้างเงินเดือนเพียงอย่างเดียว ซึ่งสอดคล้องกับ (Gibson, Ivancevich & Dennelly, 1997) กล่าวว่า ผลตอบแทนต่าง ๆ มีส่วนช่วยให้เกิดผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ในที่นี้ยังรวมไปถึง โบนัส ค่าล่วงเวลา ค่ารักษาพยาบาล ค่าประกันชีวิต ค่าที่พักอาศัย ค่าเดินทาง พุนการศึกษาพนักงาน-บุตร เงินช่วยเหลือครอบครัว และ

กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ที่กล่าวมาทั้งหมดมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับพนักงานที่เข้ามาทำงานในบริษัท

ปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน จากการศึกษาครั้งนี้พบว่ามีความสัมพันธ์กับการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในระดับมาก ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ประกอบไปด้วย รางวัลอายุงาน รางวัลจากผลงาน วันลาพักร้อนการลาคลอด / การลาอุปสมบท ประกันชีวิตกลุ่ม ส่วนลดการซื้อรถยนต์ รถรับ - ส่ง ค่าอาหาร และชุดพนักงาน เมื่อจำแนกระดับตำแหน่งงาน พบว่าระดับผู้บริหารให้ความสำคัญระดับมาก ในเรื่องรางวัลจากผลงาน มากกว่าระดับหัวหน้างานและระดับพนักงาน ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับ Gibson, Ivancevich & Dannelly (1997) กล่าวว่าทำให้รางวัลเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งเสริมให้เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

ปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงาน จากการศึกษาครั้งนี้พบว่ามีความสัมพันธ์กับการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในระดับมาก ถึงมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัย Baron and Kenny (1986) พบว่า สภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอยู่ในระดับสูงหรือระดับต่ำก็ขึ้นอยู่กับความน่าสนใจในเรื่องนั้น ๆ

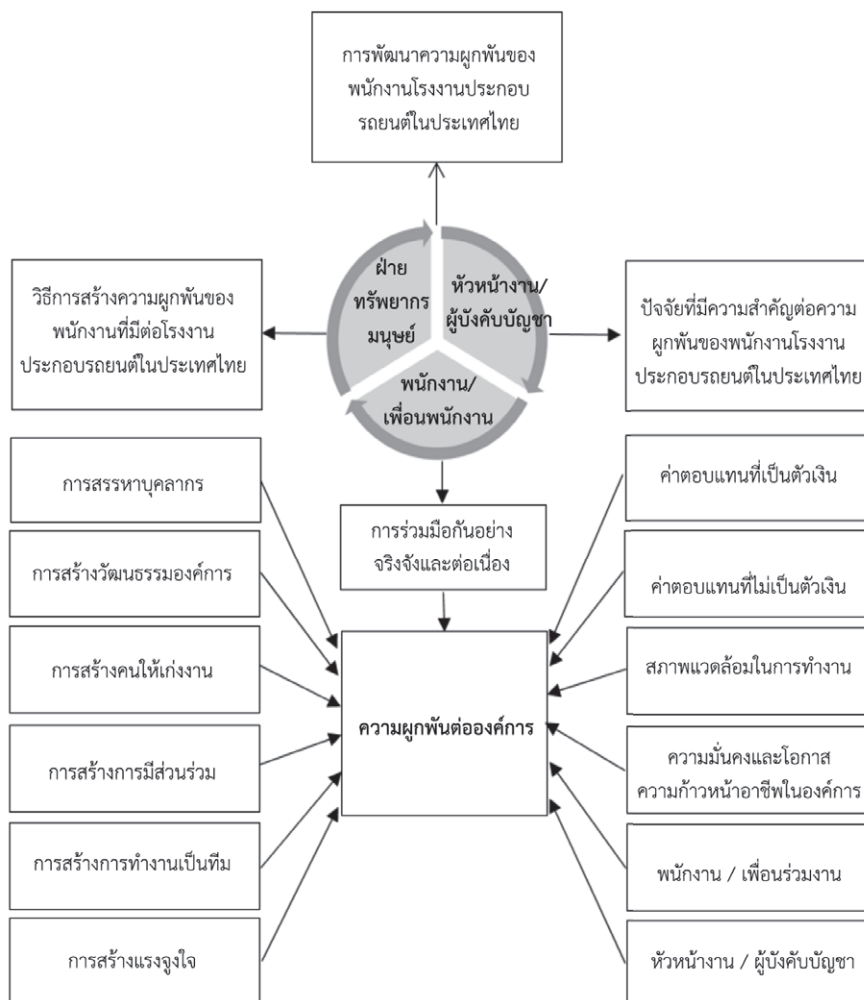
ปัจจัยความมั่นคงและโอกาสความก้าวหน้าอาชีพ ในองค์กร จากการศึกษาครั้งนี้พบว่ามีความสัมพันธ์กับการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในระดับมากถึงมากที่สุด สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Tussananakajit (2007) พบว่า ยังมีการสนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนามากยิ่งขึ้น จะส่งผลให้การพัฒนาตนเองมากขึ้น โดยสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน

ปัจจัยเพื่อนร่วมงาน / พนักงาน จากการศึกษาครั้งนี้พบว่ามีความสัมพันธ์กับการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในระดับมากถึงมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ Charakunphruek (2008)

สัมพันธ์ภาพระหว่างพนักงานกับเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร สอดคล้องกับ Dunha, Grube & Castaneda (1994) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดี การพึงพาได้ขององค์กร และการมีส่วนร่วมในการจัดการ เป็นปัจจัยที่จะทำให้พนักงานรู้สึกว่าจะอยู่กับองค์กรต่อไป

ปัจจัยหัวหน้างาน / ผู้บังคับบัญชา จากการศึกษาครั้งนี้พบว่ามีความสัมพันธ์กับการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในระดับมากถึงมากที่สุด สอดคล้องกับ Stum (1999) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสามารถสะท้อนคุณภาพของผู้บังคับการได้ ดังนั้นพฤติกรรมของผู้นำจึงมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับการพัฒนาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Charakunphruek (2008) สัมพันธภาพระหว่างพนักงานกับ ผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ดังภาพ 2



ภาพ 2 โมเดลการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย

ข้อเสนอแนะ

การนำเสนอในส่วนนี้ ผู้วิจัยแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนแรกเป็นการนำเสนอข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ และส่วนที่สองเป็นการเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไปตามรายละเอียดดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติที่ได้จากข้อค้นพบ

ผู้วิจัยมีความเห็นว่าองค์กรและฝ่ายทรัพยากร

มนุษย์รวมทั้งหน่วยงาน จะต้องมีการวางแผนกำลังคนที่ชัดเจน ให้สอดคล้องกับนโยบาย หรือ กลยุทธ์ขององค์กรทั้งระยะสั้น และระยะยาว เพื่อสามารถรองรับทั้งการเติบโตขององค์กร โดยจะต้องสรรหาพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถในการทำงาน มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้อาจจะสรรหาคนภายในองค์กรที่เหมาะสมและเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน ในด้าน

การคัดเลือกพนักงาน จะต้องมีการคัดเลือกพนักงานที่ โปร่งใส ยุติธรรม เพื่อให้ได้พนักงานที่หน่วยงานต้องการ นอกจากนี้การวิจัยยังพบว่าปัจจัยที่สำคัญต่อความผูกพันของพนักงาน ได้แก่ ปัจจัยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงาน ปัจจัยความมั่นคงและโอกาสความก้าวหน้าอาชีพใน ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยด้านหน้างานหน้าหรือผู้บังคับบัญชา

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของสาขาธุรกิจที่แตกต่างกัน เพื่อศึกษาเปรียบเทียบเชิงนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความแตกต่างกันอย่างไรและจะส่งผลอย่างไรต่อการสร้าง

ความผูกพันของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย

2. ควรเพิ่มเติมโดยแยก Generation เพื่อศึกษาเปรียบเทียบ Generation ที่แตกต่างกันจะมีผลต่อแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทยอย่างไร

3. ควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการวิเคราะห์สถานการณ์แรงงาน และทิศทางอุตสาหกรรมยานยนต์ที่จะเน้นยานยนต์ไฟฟ้าในประเทศไทย เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว ที่อาจจะส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทยในอนาคต

Reference

- Aon Hewitt. (2011). *Trends in Global employee engagement*. Retrieved from [http://www.aon.com/attachments/thought leadership/Trends_Global_Employee_Engagement_Final.pdf](http://www.aon.com/attachments/thought%20leadership/Trends_Global_Employee_Engagement_Final.pdf)
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Business Law & Human Resources. (2012). Employee engagement. *Variety*, 10(109), 96-97
- Charakunphruek, S. (2008). *Factors affecting on organizational commitment of flight attendant (women only) of Nok Airline Co., Ltd.* Thesis M.Ed. (Educational Psychology). Bangkok. The Graduate School of Srinakharinwirot University. [InThai]
- Dunham, R. B., Grube, J A., & Castaneda, M. B. (1994). Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 370-380.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on performance in for-profit and nonprofit organizations. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Devanna, M. A., Fombrun, C. J., & Tichy, N.M. (1984). *A Framework for strategic human resource management*, in Forum, New York: John Wiley.

- Gallup Organization. (2014). *Gallup's research-based approach*. Retrieved from <http://www.gallup.com/poll/188144/employee-engagement-stagnant-2015.aspx>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Dannelly, J. H. (1997). *Organizations: Behavior, structure, process* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263–276.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Hay Group. (2005). *The innovative organization: Lessons learned from most admired companies*. A Regular Series on Workforce Issues.
- Hewitt. (2004). *Employee Engagement Higher at Double-Digit Growth Companies*.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Ivancevich, J. M. & Matteson, M. T. (1999). *Organizational Behavior and Management* (5th ed.). Singapore: Irwin McGraw-Hill.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Laksong, T. (2014). *Organizational Commitment among Employees Working for an Automotive Parts Company in Amata Nakorn Industrial Estate, Chonburi Province*. Burapha University. [InThai]
- Mercer. (2007). *Engaging employees to drive global business success: Insights from Mercer's what's working™ research*.
- Ministry of Industry. (2011). *National Industrial Development Master Plan, 2012-2031*. Bangkok. Ministry of Industry. [InThai]
- Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles. (2014). *World Motor Vehicle Production*. Retrieved from <http://www.oica.net/category/production-statistics/>
- Panya, P. (2015). Engagement of Employees in Ceramics Industrial Factories in Lampang. *Journal of Modern Management Science*, 8(1), 17-29. [InThai]
- Perrin, T. (2008). *Closing the engagement gap: A road map for driving superior business performance*. Towers Perrin global workforce study 2007-2008
- Patton, M.Q. (2001). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (2nd Edition). Thousand oaks, CA: Sage.

- Prakobsuk ,A. (2006). *The Organization Commitment: A Case Study of Siam Nissan Automobile Company Limited*. National Institute of Development Administration. [InThai]
- Stum, D. L. (1999). Maslow Revisited: Building the Employee Commitment Pyramid. *Strategy and Leadership*, 29(4), 4-9.
- Thailand Automotive Institute. (2015). *Thailand Automotive Industry Overview 2015*. (Jan-Dec). Bangkok: Author. [InThai]
- Tsai, Cheng-hua, Chen, Shyh-Jer, & Fang, Shih-Chieh. (2009). Employment Modes, High Performance Work Systems, and Organizational Performance in Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(4), 413-431..
- Towers Watson & Co. (2010). *Employee Engagement: Improving engagement to improve results*. Retrieved from: <http://www.towersperrin.com/tp/showhtml.jsp?url=global/service-areas/research-and-surveys/employee-research/ee-engagement.htm>
- Tussananakajit, P. (2007). *Factors Related to Self-Development of Irrigation Office Officers 11*. Royal Irrigation Department. Independent Study. Master of Arts (Political Science). Political Science, Kasetsart University. [InThai]
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Newbury Park, CA: Sage.
- Youndt, M. A., Snell, S .A., Dean, J. E., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*. 39(4), 836-866.
- Yodwisitsak, K. (2013). *Enhancing Employee Satisfaction and Engagement in 2013: Metropolitan Electricity Authority*. Thammasat University Research and Consultancy Institute. [InThai]
- Zheng, C., Morrison, M., & O’neill, G. (2006). An Empirical Study of High Performance HRM Practices in Chinese SMEs. *International Journal of Human Resource Management*, 17(10), 1772-1803.