

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสร้างความผูกพัน ระดับความผูกพัน
และผลงานของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัท NMO จำกัด

A STUDY OF RELATIONSHIPS BETWEEN EMPLOYEE'S ENGAGEMENT DRIVERS,
ENGAGEMENT SCORES AND PERFORMANCE: CASE STUDY IN NMO CO., LTD.

เรือนขวัญ อยู่สบาย¹ และกัญชพร ศรีมณี²

Rueankwan Yusabai¹ and Kanchaporn Sonmanee²

^{1,2}คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

^{1,2}Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management

บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับความผูกพัน 2) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสร้างความผูกพัน ระดับความผูกพัน และผลงานของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานบริษัท NMO จำกัด 121 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามระดับความผูกพันของพนักงาน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสร้างความผูกพัน ระดับความผูกพัน และผลงาน ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสร้างความผูกพันอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยด้านบุคคลและสังคมในองค์กรสูงสุด ($\bar{x} = 4.01$, S.D. = .49) รองลงมาคือ ด้านลักษณะงาน ($\bar{x} = 3.98$, S.D. = .45) ด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร ($\bar{x} = 3.94$, S.D. = .50) ด้านระบบองค์กร ($\bar{x} = 3.70$, S.D. = .51) ตามลำดับ ค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.13$, S.D. = .46) ค่าเฉลี่ยด้านผลงานอยู่ในระดับมากทั้งหมด โดยมีค่าเฉลี่ยด้านผลงานระดับบุคคลสูงสุด ($\bar{x} = 4.08$, S.D. = .51) รองลงมาคือ ระดับทีมงาน ($\bar{x} = 4.03$, S.D. = .52) และระดับองค์กร ($\bar{x} = 3.93$, S.D. = .57) ตามลำดับ วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันพบว่า 1) ปัจจัยสร้างความผูกพันมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ปัจจัยด้านระบบองค์กรมีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงสุด ($r = .700$) 2) ระดับความผูกพันมีความสัมพันธ์กับผลงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ผลงานระดับบุคคลมีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงสุด ($r = .678$)

คำสำคัญ: ปัจจัยสร้างความผูกพัน ระดับความผูกพัน ผลงาน

Abstract

The purposes of this study were to study 1) Engagement Scores 2) Relationships between Engagement Drivers, Engagement Scores and Performance of Employee. The samples were 121 participants who worked in NMO company. The research instrument was employee engagement questionnaires. Data were analyzed by using frequency, percentage, mean ($\bar{x}$) and standard deviation (S.D.). Found the relationship between employee's engagement drivers, engagement scores and performance by Pearson's product moment correlation coefficient statistic. The study found that engagement drivers were in high level which is the highest mean was a people/social ($\bar{x}$ = 4.01, S.D. = .49) followed by a mean of job characteristics ($\bar{x}$ = 3.98, S.D. = .45), organization climate ($\bar{x}$ = 3.94, S.D. = .50) and organization practice ($\bar{x}$ = 3.70, S.D. = .51) respectively. The mean of engagement scores were in high level ($\bar{x}$ = 4.13, S.D. = .46). The overall performance were in high level, the highest mean was individual performance ($\bar{x}$ = 4.08, S.D. = .51) followed by a mean of team performance ($\bar{x}$ = 4.03, S.D. = .52) and business performance ($\bar{x}$ = 3.93, S.D. = .57) respectively. The analytical of pearson's correlation found 1) employee's engagement drivers correlated to engagement scores at .01 statistically significant level, an organization practice had the highest correlation coefficient (r = .700). 2) engagement scores correlated to performance at .01 statistically significant level, an individual performance had the highest correlation coefficient (r = .678).

Keywords: Engagement Drivers, Engagement Scores, Performance

บทนำ

ในปัจจุบันสภาวะการณ์ด้านธุรกิจเติบโตอย่างรวดเร็ว การลงทุนทางการค้าเกิดขึ้นมากมายทั้งการลงทุนภายในประเทศหรือต่างประเทศส่งผลให้เกิดการแข่งขันสูงความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจที่ดีเกิดจากปัจจัยหลายประการ ซึ่งปัจจัยที่สำคัญ ประการแรกคือ การบริหารจัดการองค์กรที่ดี และมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน (Soipetch, 2014) มีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถในการทำงาน เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีความรับผิดชอบ มุ่งมั่นและตั้งใจ พัฒนาตัวเอง และร่วมมือกันพัฒนาองค์กร มีความคิดทัศนคติที่ดี มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานเสมือนหนึ่งร่วมเป็นเจ้าขององค์กร เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จในการทำธุรกิจด้วยกัน นั่นเรียกว่า ความผูกพันจงรักภักดีต่อองค์กร (Anusirikul, 2014)

ความผูกพันต่อองค์กรจึงไม่ใช่เพียงแค่ความพึงพอใจในงานเท่านั้น แต่ความผูกพันที่มีต่อองค์กรจะแสดงถึงความจงรักภักดี ความทุ่มเทแรงกายแรงใจ ความศรัทธาต่อองค์กร ความผูกพันจะพัฒนาอย่างช้าๆ แต่มั่นคงเสมือนเป็นแรงจูงใจและผลักดันให้พนักงานปฏิบัติอย่างเต็มความสามารถ เป็นผลให้เกิดความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร อุทิศตนเพื่อองค์กรและต้องการอยู่กับองค์กรตลอดไป ในทางกลับกันหากพนักงานไม่มีความผูกพันจงรักภักดีต่อองค์กร เมื่อเกิดปัญหาหรือมีสิ่งเร้าจากปัจจัยภายนอกอื่นเข้ามา เช่น ข้อเสนอที่ดีจากองค์กรอื่น พนักงานจะลาออกจากงาน ส่งผลกระทบต่อองค์กร เนื่องจากการสรรหาและพัฒนาพนักงานใหม่ถือเป็นการสูญเสียทรัพยากรและเสียเวลาอย่างมาก ตลอดจนเกิดการเสียขวัญและกำลังใจ รวมถึงการส่งผล

ต่อความเชื่อมั่นของพนักงานเดิมที่อยู่ในองค์กร

บริษัท NMO จำกัด มีวิสัยทัศน์ คือ “เป็นผู้นำธุรกิจชิ้นส่วนอะไหล่และบริการของระบบที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยของยานยนต์ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้” มีพันธกิจที่จะมุ่งมั่นให้ลูกค้าได้รับประโยชน์สูงสุดด้วยการคัดสรรสินค้าและบริการที่ดีที่สุด มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพด้วยการเสริมสร้างการเรียนรู้และยกระดับคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับพนักงานทุกระดับ มองหาโอกาสในการเจาะตลาดและขยายสถานที่ในการจัดจำหน่ายใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ มุ่งเน้นพัฒนาระบบปฏิบัติการ การจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ดูแลและปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า พนักงาน ผู้ผลิต พันธมิตรทางธุรกิจ และชุมชน) อย่างเป็นธรรม ยึดมั่นในความเป็นองค์กรที่ดีในสังคม มีส่วนร่วมในการสร้างประโยชน์ให้แก่สังคม ซึ่งจะเห็นได้ว่าหนึ่งในหกพันธกิจหลักของบริษัทคือ การตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของบุคลากร ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพในการส่งมอบบริการต่อลูกค้าเป็นอย่างยิ่ง ถึงแม้ว่าจะมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องของบริษัทเป็นเวลา 10 ปี บริษัทยังคงประสบปัญหาการลาออกของพนักงานโดยเฉพาะในตำแหน่งงานที่สำคัญอยู่ตลอดเวลา

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ทีมวิจัยจึงมีความประสงค์ที่จะศึกษาระดับความผูกพัน รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสร้างความผูกพันและระดับความผูกพันของพนักงานเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข ออกแบบกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทให้มีประสิทธิภาพ รักษาพนักงานที่มีคุณค่า ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความผูกพัน (Engagement) และความจงรักภักดีต่อองค์กรให้สามารถขับเคลื่อนธุรกิจก้าวไปข้างหน้าอันจะส่งผลให้ผลประโยชน์ขององค์กรดีขึ้นอย่างต่อเนื่องต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความผูกพันของพนักงานบริษัท NMO จำกัด
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสร้างความ

ผูกพัน ระดับความผูกพัน และผลงานของพนักงาน บริษัท NMO จำกัด

ทบทวนวรรณกรรม

ความหมายของความผูกพัน

ความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กรเป็นเรื่องของทัศนคติว่า ตนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่จะปฏิบัติงานให้มีความสอดคล้องกับองค์กรและต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งของสมาชิกขององค์กรต่อไป นักวิชาการได้ให้ความหมายที่สำคัญไว้ เช่น Buchanun (1974) ให้ความหมายของความผูกพันขององค์กรเป็นเรื่องของ

1. การระบุตนเองให้เข้ากับองค์กร (Identification) ด้วยความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานและยอมรับในค่านิยมเงื่อนไข แนวปฏิบัติ และวัตถุประสงค์ขององค์กร เปรียบเสมือนเป็นของตน
2. การเข้ามามีส่วนเกี่ยวพันในองค์กร (Involvement) โดยการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรตามบทบาทและหน้าที่ของตนอย่างเต็มความสามารถ
3. ความจงรักภักดีที่มีต่อองค์กร (Loyalty) มีความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กร

Allen & Meyer (1990) ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความเป็นส่วนหนึ่งหรือเป็นพวกเดียวกัน (Partisan) เป็นความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรและการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง เพื่อให้งานที่รับมอบหมายบรรลุตามเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

Robbins (2005) ได้ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง สถานะที่พนักงานผูกพันตนเองกับองค์กร บรรลุหน้าที่จะรักษาความเป็นสมาชิกส่วนหนึ่งขององค์กรนั้นไว้ตลอดไป

Luthans (1992) ได้ให้ความหมายของความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กรว่าเป็นเรื่องของทัศนคติที่ดีที่บุคคลมีความรู้สึกผูกพัน จงรักภักดี และต้องการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อให้องค์กรบรรลุผล

ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

สรุป ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกผูกพันระหว่างบุคลากรที่มีต่อองค์กร พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้การดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรแต่ละองค์ประกอบจะประกอบไปด้วย ความรู้สึกที่ตนเอง (บุคลากร) เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การยอมรับเป้าหมาย และนโยบายการบริหารขององค์กร พร้อมทั้งมีการทุ่มเทแรงกาย แรงใจ ความพยายามในการปฏิบัติงาน และบุคลากรก็มีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

Mowday, Porter & Steers (1983) ได้แบ่งลักษณะของความผูกพันขององค์กรออกมาเป็น 3 ลักษณะคือ

1) ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับอย่างจริงจังในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรคือ การที่บุคคลมองเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรเป็นไปในทิศทางของตน ทำให้พนักงานพิจารณายอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ เกิดการยอมรับในจุดหมายนั้น ก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ทำให้พนักงานภาคภูมิใจและยินดีกับการได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีการเข้าเป็นส่วนร่วมและกระตือรือร้นให้ประสบความสำเร็จ เพราะมีความเชื่อว่าจะเป็นส่วนหนึ่งในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้นพนักงานจึงเกิดความรู้สึกว่า จะมีโอกาสในการเติบโตและสามารถประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานได้

2) ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อองค์กรคือ การที่บุคคลมีความเต็มใจเต็มใจพยายามทำงานอย่างสุดกำลังความสามารถและอุทิศตนเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยบุคลากรคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลักและมีความเป็นห่วงเป็นใยความเป็นไปขององค์กร มีความคิดอยู่เสมอว่า งานคือ หนทางที่จะสามารถทำประโยชน์และเป็นหนทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

3) ความผูกพันอย่างแรงกล้าที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรคือ การที่บุคคลแสดงให้เห็นถึงความจงรักภักดีต่อองค์กรโดยมีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรโดยไม่คิดที่จะโยกย้ายที่ทำงาน สมาชิกมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และบอกผู้อื่นว่า ตนเป็นสมาชิกขององค์กร พร้อมและเต็มใจในการช่วยสร้างสรรค์ให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าขึ้น

Allen, Meyer & Smith (1993) ได้จำแนกลักษณะความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กรไว้เป็น 3 ลักษณะ ประกอบด้วยประการที่ 1 ความผูกพันทางด้านจิตใจ (Affective commitment) เป็นความรู้สึกผูกพันที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกด้านอารมณ์ (Want to) ทำให้บุคคลเกิดความสามัคคีของกลุ่ม พยายามรักษาสัมพันธภาพที่ดีไว้ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ เป็นอารมณ์ที่บุคคลยึดติดกับองค์กร (Attachment to) เห็นพ้องต้องกันกับองค์กร (Identification with) และรู้สึกว่า ตนเองมีส่วนสำคัญและอยากมีส่วนร่วมในองค์กร (Involve in) เนื่องจากเป้าหมายบุคคลสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และจะอุทิศแรงกายแรงใจพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือองค์กรให้สามารถดำเนินกิจการบรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ความรู้สึกดังกล่าวสามารถที่จะพัฒนาให้มากยิ่งขึ้นได้ โดยอาศัยประสบการณ์ของพนักงานที่ผ่านมามีความรู้สึกที่ดีเมื่ออยู่ในองค์กร เป็นมุมมองด้านทัศนคติของบุคคล

ประการที่ 2 ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance commitment) เป็นความต้องการเฉพาะของบุคคลที่ต้องการรักษาสัมพันธภาพที่มีต่อองค์กรไว้ เนื่องจากสิ่งตอบแทนที่ได้รับจากองค์กรโดยไม่มีความรู้สึกอยากได้มาก่อนเข้ามาเกี่ยวข้อง (Need to) เป็นการมองว่า การที่คนต้องอยู่ในองค์กรเป็นความจำเป็น ไม่เช่นนั้นบุคคลจะสูญเสียผลประโยชน์หลายๆ อย่างที่มีความจำเป็นและควรที่จะได้รับการลงทุนของตนเองเปรียบเทียบกับความสมดุลระหว่างผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์กรที่สามารถเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น เป็นมุมมองด้านพฤติกรรมของบุคคล

ประการที่ 3 ความผูกพันด้าน

บรรทัดฐาน (Normative commitment) หมายถึง ความรู้สึกที่บุคคลสำนึกในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หรือข้อตกลงที่จะต้องอยู่ในองค์กรต่อไป (Ought to) เป็นความผูกพันที่เกิดจากการประเมินว่า ความผูกพัน เป็นสิ่งที่ถูกต้องควรกระทำให้เป็นความจำเป็น ซึ่งเป็น บรรทัดฐานที่บุคคลจะต้องผูกพัน เพื่อความถูกต้อง เหมาะสมทางสังคม สมาชิกเกิดความรู้สึกว่า พันธะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรจะต้องรับรู้บรรทัดฐานขององค์กร เช่น ความจงรักภักดี ความศรัทธาต่อองค์กรที่สังกัดอยู่ เป็นมุมมองด้านบรรทัดฐานของสังคม

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

การสร้าง ความผูกพันต่อองค์กรตามตัวแบบความผูกพัน ABC Furniture Group Employee Engagement Model (Yusabai & Boonsong, 2017: 126) การสร้าง ความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ 1. ปัจจัยที่สร้างความผูกพัน 2. ลักษณะของการแสดงออก

ถึงความผูกพัน และ 3. ผลลัพธ์ของความผูกพัน โดยมี ปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยเพื่อสร้างความผูกพันจำนวน 4 ด้านดังนี้

1. ด้านลักษณะงาน (Job Characteristics)
2. ด้านบุคคลและสังคมในองค์กร (People/Social)
3. ด้านระบบองค์กร (Organization Practice)
4. ด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร (Organization Climate)

ซึ่งปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลให้เกิดความรู้สึกผูกพันของ พนักงาน (Feeling) แสดงออกเป็นพฤติกรรม (Behavior) วัดได้จากพฤติกรรมการปฏิบัติงาน และผลลัพธ์ของ พฤติกรรมการปฏิบัติงานต่างๆ เหล่านี้ ก่อให้เกิดผลงาน (Performance) ร่วมกันระหว่างบุคคล ทีมงาน และ องค์กรที่มีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดเรื่องระดับความผูกพัน ปัจจัยที่ส่งผลกับ ความผูกพัน ทีมผู้วิจัยมีกรอบแนวคิดการวิจัย แสดงดัง ภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีการวิจัย

ทีมผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ศึกษาความหมาย แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง กับความผูกพัน ปัจจัยที่ส่งผลกับความผูกพันของพนักงาน ในองค์กร

2. นำตัวแบบความผูกพันของพนักงานกลุ่มบริษัท ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ ABC (ABC Furniture Group Employee Engagement Model) (Yusabai & Boonsong, 2017: 126) ดังแสดงในภาพที่ 2 มาเป็น ตัวแบบเบื้องต้นของการศึกษาวิจัยครั้งนี้



ภาพที่ 2 ABC Furniture Group Employee Engagement Model

ที่มา: Yusabai & Boonsong (2017: 126)

3. ทีมผู้วิจัยสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร 4 ท่าน เพื่อเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพในระดับกลยุทธ์ขององค์กรและระดับหน่วยธุรกิจเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกและภายในองค์กรที่มีผลกระทบต่อเป้าหมายการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และความผูกพันต่อองค์กร

4. ทีมผู้วิจัยสร้างแบบสอบถาม โดยการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการเก็บและรวบรวมข้อมูลเพื่อหาปัจจัยสร้างความผูกพันของพนักงาน ระดับความผูกพัน และผลงาน จัดทำเป็นแบบสอบถามระดับความผูกพันของพนักงานบริษัท NMO จำกัด จำนวน 66 ข้อคำถาม

5. ทีมผู้วิจัยนำแบบสอบถามฯ ไปให้ผู้บริหารของบริษัท NMO จำกัด จำนวน 3 ท่าน และผู้เชี่ยวชาญระดับปริญญาเอก 2 ท่าน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหาและภาษา (Content and Language Validity) นำคะแนนของผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of consistency: IOC) ของข้อคำถามกับเนื้อหา ดังนี้ คะแนน +1 สำหรับข้อที่แน่ใจว่า สอดคล้อง คะแนน 0 สำหรับข้อที่ไม่แน่ใจ และคะแนน -1 สำหรับข้อที่แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (Yusabai, 2013: 64) พิจารณาโดยใช้ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไปเป็นข้อคำถามที่ใช้ได้ ส่วนข้อคำถามที่มีค่า IOC น้อยกว่า 0.5 ลงมา เป็นข้อคำถามที่ต้องปรับปรุงหรือตัดออกพบว่า แบบสอบถามฯ มีค่า IOC เท่ากับ 0.90 พิจารณาค่า IOC รายข้อคำถามของแบบสอบถามทุกข้อมีค่า IOC เกิน 0.5 จึงไม่มีข้อคำถามใดที่ต้องตัดออก

6. ทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability Test) โดยทีมผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้กับพนักงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อนำข้อมูลมาทดสอบหาค่าความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค

(Cronbach's Alpha-Coefficient) ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ .921

7. ทีมผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานบริษัท NMO จำกัด จำนวน 121 คน ทำแบบสอบถามระดับความผูกพันของพนักงานในช่วงเดือนมกราคมถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2560

8. การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติที่ใช้ในการประมวลผลข้อมูลมีดังนี้

8.1 การแสดงผลด้านข้อมูลทั่วไป เช่น สถานที่ทำงาน อายุตามเงินเดือนเรชั่น อายุงาน และตำแหน่งงาน โดยใช้จำนวน และร้อยละ (Percentage)

8.2 การแสดงผลพัทธ์ด้านปัจจัยสร้างความผูกพัน (Engagement Drivers) ระดับความผูกพัน (Engagement Scores) และผลงาน (Performance) โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean หรือ $\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation หรือ S.D.)

8.3 การหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสร้างความผูกพัน (Engagement Drivers) กับระดับความผูกพัน (Engagement Scores) และระหว่างระดับความผูกพัน (Engagement Scores) กับผลงาน (Performance) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) การพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์โดยทั่วไปอาจใช้เกณฑ์ดังนี้ (Hinkle, 1998: 118 cited in Anusirikul, 2014: 33-34)

ค่า (r)	ระดับของความสัมพันธ์
0.90-1.00	มีความสัมพันธ์กันสูงมาก
0.70-0.90	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
0.50-0.70	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
0.30-0.50	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
0.00-0.30	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

ผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไปของพนักงานบริษัท NMO จำกัด แสดงได้ตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงข้อมูลทั่วไปของพนักงานบริษัท NMO จำกัด

รายละเอียด	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
1. สถานที่ทำงาน		
สุขุมวิท	64	52.9
กิ่งแก้ว	57	47.1
2. ช่วงอายุตามเจนเนอเรชั่น (Generation)		
Baby Boomer (อายุตั้งแต่ 52 ปีขึ้นไป)	3	2.5
Generation X (อายุ 37-51 ปี)	29	24
Generation Y (อายุต่ำกว่า 37 ปี)	89	73.6
3. อายุงาน		
น้อยกว่า 1 ปี	37	30.6
1-3 ปี	27	22.3
3-5 ปี	19	15.7
5-10 ปี	25	20.7
มากกว่า 10 ปี	13	10.7
4. ตำแหน่งงาน		
ระดับบังคับบัญชา	31	25.6
ระดับปฏิบัติการ	90	74.4

จากตารางแสดงข้อมูลทั่วไปของพนักงานที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 121 คน พบว่า

1.1 สถานที่ทำงาน พนักงานทำงานที่สุขุมวิท 64 คน (ร้อยละ 52.9) และกิ่งแก้ว 57 คน (ร้อยละ 47.1)

1.2 ช่วงอายุตามเจนเนอเรชั่น พนักงานส่วนใหญ่อยู่ใน Generation Y 89 คน (ร้อยละ 73.6) รองลงมา Generation X 29 คน (ร้อยละ 24) และ Baby Boomer 3 คน (ร้อยละ 2.5) ตามลำดับ

1.3 อายุงาน พนักงานส่วนใหญ่มีอายุงานน้อยกว่า 1 ปี 37 คน (ร้อยละ 30.6) รองลงมาคือ อายุงาน 1-3 ปี 27 คน (ร้อยละ 22.3) อายุงาน 5-10 ปี 25 คน (ร้อยละ 20.7) อายุงาน 3-5 ปี 19 คน (ร้อยละ 15.7) และอายุงานมากกว่า 10 ปี 13 คน (ร้อยละ 10.7) ตามลำดับ

1.4 ตำแหน่งงาน พนักงานอยู่ในระดับปฏิบัติการ 90 คน (ร้อยละ 74.4) และระดับบังคับบัญชา 31 คน (ร้อยละ 25.6)

2. ปัจจัยสร้างความผูกพันทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะงาน ด้านบุคคลและสังคมในองค์กร ด้านระบบองค์กร และด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร รวมทั้งระดับความผูกพัน และผลงานในระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กร แสดงดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยปัจจัยสร้างความผูกพัน 4 ด้าน ระดับความผูกพัน และผลงานของพนักงาน

Topic	Total (n = 121)		ระดับ ความ คิดเห็น
	$\bar{X}$	S.D.	
Job Characteristics	3.98	.45	มาก
People and Social	4.01	.49	มาก
Organization Practice	3.70	.51	มาก
Organization Climate	3.94	.50	มาก
Engagement Score	4.13	.46	มาก
Individual Performance	4.08	0.51	มาก
Team Performance	4.03	0.52	มาก
Business Performance	3.93	0.57	มาก

จากตารางพบว่า ปัจจัยสร้างความผูกพันทั้งหมดอยู่ในระดับมาก ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านบุคคลและสังคมในองค์กร (People and Social) ($\bar{x}$ = 4.01, S.D. = .49) รองลงมาคือ ด้านลักษณะงาน (Job Characteristics) ($\bar{x}$ = 3.98, S.D. = .45) ด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร (Organization Climate) ($\bar{x}$ = 3.94, S.D. = .50) และด้านระบบองค์กร (Organization Practice) ($\bar{x}$ = 3.70, S.D. = .51) ตามลำดับ ค่าเฉลี่ยระดับความผูกพัน (Engagement Score) มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.13, S.D. = .46) สำหรับด้าน

ผลงาน (Performance) มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทั้งหมด โดยที่มีค่าเฉลี่ยด้านผลงานระดับบุคคล (Individual Performance) สูงสุด ($\bar{x}$ = 4.08, S.D. = .51) รองลงมาคือ ระดับทีมงาน (Team Performance) ($\bar{x}$ = 4.03, S.D. = .52) และระดับองค์กร (Business Performance) ($\bar{x}$ = 3.93, S.D. = .57) ตามลำดับ

3. การหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสร้างความผูกพัน (Engagement Drivers) กับระดับความผูกพัน (Engagement Score) แสดงดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสร้างความผูกพัน (Engagement Drivers) กับระดับความผูกพัน (Engagement Scores)

Engagement Drivers	Engagement Scores		
	Pearson Correlation	Sig.	ระดับความสัมพันธ์
Job Characteristics	.664	.000**	ปานกลาง
People and Social	.534	.000**	ปานกลาง
Organization Practice	.700	.000**	ปานกลาง
Organization Climate	.659	.000**	ปานกลาง

หมายเหตุ: ** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางพบว่า ปัจจัยสร้างความผูกพันทั้งหมดมีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและเป็นไปในทิศทางบวก โดยมีค่าความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านระบบองค์กรสูงสุด (r = .700) สำหรับปัจจัยด้านอื่นๆ เรียงตามระดับค่าความสัมพันธ์จากมากไปน้อย ได้แก่ ปัจจัยด้านลักษณะงาน (r = .664) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของ

องค์กร (r = .659) และปัจจัยด้านบุคคลและสังคมขององค์กร (r = .534) ตามลำดับ

4. การหาความสัมพันธ์ระหว่างระดับความผูกพัน (Engagement Scores) กับผลงาน (Performance) แสดงดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับความผูกพัน (Engagement Scores) กับผลงาน (Performance)

รายละเอียด	Performance								
	Individual Performance			Team Performance			Business Performance		
	Pearson Correlation	Sig.	ระดับความสัมพันธ์	Pearson Correlation	Sig.	ระดับความสัมพันธ์	Pearson Correlation	Sig.	ระดับความสัมพันธ์
Engagement Scores	.678	.000**	ปานกลาง	.538	.000**	ปานกลาง	.545	.000**	ปานกลาง

หมายเหตุ: ** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางพบว่า ค่าความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันกับผลงานของพนักงานบริษัท NMO จำกัด อยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด และเป็นไปในทิศทางบวก โดยที่ค่าความสัมพันธ์ระหว่างผลงานระดับบุคคลมีค่าสูงที่สุด ($r = .678$) รองลงมาคือ ระดับองค์กร ($r = .545$) และระดับทีมงาน ($r = .538$) ตามลำดับ

สรุปและอภิปรายผล

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสร้างความผูกพันระดับความผูกพัน และผลงานของพนักงาน: กรณีศึกษาบริษัท NMO จำกัด พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานบริษัท NMO จำกัด ที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 121 คน ทำงานที่สาขาสุขุมวิทร้อยละ 52.9 และสาขากิ่งแก้วร้อยละ 47.1 พนักงานส่วนใหญ่อยู่ใน Gen Y ร้อยละ 73.6 รองลงมา Gen X ร้อยละ 24 และ Baby Boomer ร้อยละ 2.5 ตามลำดับ พนักงานส่วนใหญ่มีอายุงานน้อยกว่า 1 ปี ร้อยละ 30.6 รองลงมา อายุงาน 1-3 ปี ร้อยละ 22.3 อายุงาน 5-10 ปี ร้อยละ 20.7 อายุงาน 3-5 ปี ร้อยละ 15.7 และอายุงานมากกว่า 10 ปี ร้อยละ 10.7 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาตำแหน่งงานพบว่า เป็นระดับปฏิบัติการร้อยละ 74.4 และระดับบังคับบัญชาร้อยละ 25.6

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสร้างความผูกพันทั้ง 4 ด้านระดับความผูกพันและผลงานของพนักงาน จากการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยสร้างความ

ผูกพันของพนักงาน พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านบุคคลและสังคมในองค์กร ($\bar{x} = 4.01$) รองลงมาคือ ด้านลักษณะงาน ($\bar{x} = 3.98$) ด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร ($\bar{x} = 3.94$) และด้านระบบองค์กร ($\bar{x} = 3.70$) ตามลำดับ ค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.13$) สำหรับด้านผลงานพบว่า ระดับบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 4.08$) รองลงมาคือ ระดับทีมงาน ($\bar{x} = 4.03$) และระดับองค์กร ($\bar{x} = 3.93$) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสร้างความผูกพันกับระดับความผูกพันพบว่า ค่าความสัมพันธ์ของปัจจัยสร้างความผูกพันทั้งหมดอยู่ในระดับปานกลาง และเป็นไปในทิศทางบวก โดยมีค่าความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านระบบองค์กรสูงสุด ($r = .700$) ส่วนปัจจัยด้านอื่นๆ เรียงลำดับตามค่าความสัมพันธ์จากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านลักษณะงาน ($r = .664$) ด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร ($r = .659$) และด้านบุคคลและสังคมในองค์กร ($r = .534$) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับความผูกพันกับผลงานพบว่า ค่าความสัมพันธ์ระหว่างระดับความผูกพันกับผลงานของพนักงานอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด และเป็นไปในทิศทางบวก โดยค่าความสัมพันธ์ระหว่างผลงานกับระดับบุคคลสูงสุด ($r = .678$) รองลงมาคือ ระดับองค์กร ($r = .545$) และระดับทีมงาน ($r = .538$) ตามลำดับ

อภิปรายผล

เมื่อศึกษาปัจจัยสร้างความผูกพัน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะงาน ด้านบุคคลและสังคมในองค์กร ด้านระบบองค์กร และด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร รวมทั้งระดับความผูกพันและผลงานในระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กรพบว่า ปัจจัยด้านบุคคลและสังคมในองค์กรของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 4.01$) รองลงมาคือ ด้านลักษณะงาน ($\bar{x} = 3.98$) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Saejueng (2009) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากร สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยพบว่า ปัจจัยที่บุคลากรมีระดับความคิดเห็นมากที่สุดคือ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน รองลงมาคือ ปัจจัยด้านเอกลักษณ์ของงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lukthong (2014) ที่ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนอุตสาหกรรมยานยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี พบว่า ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นด้านทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กรสูงที่สุด รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ Meyer & Allen (1997 cited in Soipetch, 2014) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ซึ่งพบว่า 2 ใน 3 องค์ประกอบนั้นคือ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านความรู้สึก ได้แก่ อิสระในงาน ลักษณะเฉพาะของงาน ความสำคัญของงาน และความท้าทายของงาน และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม ได้แก่ ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเป็นความผูกพันทางจิตใจที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์และความรู้สึกในทางบวก สำหรับค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.13$) แสดงว่า พนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการประสานงานที่ดี ยึดมั่นผูกพันกันทุ่มเททำงานกับองค์กร ประารถนาที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสร้างความผูกพันกับความผูกพันของพนักงานบริษัท NMO จำกัด จากการศึกษพบว่า ปัจจัยสร้างความผูกพันทั้งหมดมีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และเป็นไปในทิศทางบวก โดยมี

ค่าความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านระบบองค์กรสูงสุด นั้นแสดงให้เห็นว่า ระบบต่างๆ ในองค์กรมีส่วนทำให้พนักงานเกิดความผูกพัน ถ้าบริษัทมีระบบงานที่ดี ค่าตอบแทนที่เหมาะสม มีความก้าวหน้าในงาน ระบบการพัฒนา ระบบบริหารผลงาน ระบบการชื่นชมผลงาน ระบบการสนับสนุนการทำงานที่มีประสิทธิภาพก็จะสามารถยกระดับความผูกพันให้สูงขึ้นได้อีก

ความสัมพันธ์ระหว่างระดับความผูกพันกับผลงานพบว่า ค่าความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันกับผลงานของพนักงานอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมดและเป็นไปในทิศทางบวก โดยค่าความสัมพันธ์ระหว่างผลงานกับระดับบุคคลสูงสุด ($r = .678$) รองลงมาคือ ระดับองค์กร ($r = .545$) และระดับทีมงาน ($r = .538$) ตามลำดับ เนื่องจากกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของกรรมการผู้จัดการบริษัท NMO จำกัด จะให้ความสำคัญกับการสร้างยอดขายและผลกำไรมาเป็นอันดับต้นๆ โดยเจาะไปที่การสร้างผลงานของพนักงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลัก เช่น ผู้จัดการผลิตภัณฑ์ พนักงานขาย เป็นต้น สำหรับหน่วยงานสนับสนุนธุรกิจจะเน้นเรื่องการทำงานที่ถูกต้องตามกระบวนการทำงานที่วางไว้ เพื่อให้ผลการดำเนินธุรกิจบรรลุเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ของบริษัทในแต่ละปี โดยมีการติดตามผลการดำเนินงานทุกเดือนผ่านการประชุมต่างๆ ได้แก่ การประชุมพนักงานขาย การประชุมทบทวนผลการดำเนินงาน และการประชุมระดับหัวหน้าหน่วยงาน เป็นต้น ดังนั้นพนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กรจะทุ่มเทการทำงานเพื่อให้ผลงานของตนเองออกมาดี ทำให้ผลประกอบการของบริษัทดีด้วยเช่นกัน

การสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับพนักงานเป็นการสร้างความตระหนักและการรับรู้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเพื่อให้พนักงานมีความมุ่งมั่นทุ่มเทลงกายและพลังใจในการทำงาน พัฒนาตนเอง รวมทั้งสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร รวมทั้งเป็นการธำรงรักษาพนักงานที่มีสมรรถนะในสายอาชีพที่เหมาะสมกับธุรกิจ มีศักยภาพในการสร้างผลงานให้คงอยู่กับองค์กรตลอดไป

References

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative to the Organizations Commitment to the Organizations. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N. J., Meyer, J. P. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Anusirikul, N. (2014). *Factors affecting employee's relation in turbo garment company limited*. Independent study Master of Business Administration, Nation University. [in Thai]
- Buchanan, H. B. (1974). Building organization commitment the socialization of managers in work organization. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Lukthong, T. (2014). *Organizational commitment among employees working for an automotive parts company in amata nakorn industrial estate, chonburi province*. Master of Public Administration Program in public and private management, Graduate School of Public Administration, Burapha University. [in Thai]
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1983). *Employee Organizaton Linkage: the psychology of Commitment absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational Behavior: Concepts, controversies, and applications* (11th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Saejueng, T. (2009). *Factors affecting organizational affiliation of staff in instructional resource center khon kaen university*. Independent study Master of Education Program in Educational Administration, Faculty of Education, Khonkaen University. [in Thai]
- Soipetch, P. (2014). *Employee engagement: a case Study of employees working in telecommunication and information technology company-engineering department in Bangkok*. Master of Business Administration, Nation University. [in Thai]
- Yusabai, R. & Boonsong, K. (2017). The comparison of employee engagement level by generation: case study in business furniture group company ABC. *Panyapiwat Journal*, 9(1), 121-134. [in Thai]
- Yusabai, R. (2013). *Development of learning dynamic group model for promoting diabetes mellitus patient's health behaviors*. Doctor of philosophy program in Technology Educational Department, Faculty of Technical Education, King Mongkut's University of Technology North Bangkok. [in Thai]



Name and Surname: Rueankwan Yusabai

Highest Education: Doctor of Philosophy (Technical Education Technology) Technological Education Department, King Mongkut's University of Technology North Bangkok

University or Agency: Panyapiwat Institute of Management

Field of Expertise: Organization Development and Quality Management

Address: 85/1 Moo 2, Chaengwattana Rd., Bang Talad, Pakkred, Nonthaburi 11120



Name and Surname: Kanchaporn Sonmanee

Highest Education: Doctor of Business Administration Program, Ramkhamhaeng University

University or Agency: Panyapiwat Institute of Management

Field of Expertise: Organization Management

Address: 85/1 Moo 2, Chaengwattana Rd., Bang Talad, Pakkred, Nonthaburi 11120

PANYAPIWAT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์