

ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในกลุ่มธุรกิจเฟอร์นิเจอร์

EMPLOYEE ENGAGEMENT IN FURNITURE BUSINESS GROUP

กิริติกร บุญส่ง

Keeratikorn Boonsong

คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในกลุ่มธุรกิจเฟอร์นิเจอร์นี้ ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ กล่าวคือ ได้พัฒนาตัวแบบวิจัยขั้นต้นแล้วสร้างข้อคำถามที่ได้คุณภาพ เก็บข้อมูลโดยการสุ่มตัวอย่างในกลุ่มธุรกิจเฟอร์นิเจอร์แห่งหนึ่ง เพื่อทำการยืนยันตัวแบบในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วนสำคัญคือ ส่วนที่ 1 ปัจจัยสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ประกอบด้วย 4 กลุ่มย่อยคือ ลักษณะงาน (Job Characteristics) บุคคลและสังคมในองค์กร (People and Social) ระบบองค์กร (Organization Practice) และสภาพแวดล้อมขององค์กร (Organization Climate) โดยแต่ละปัจจัยมีค่าน้ำหนักการเกิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเป็น .62, .70, .63 และ .76 ตามลำดับ ส่วนที่ 2 วัดระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรได้ที่ระดับร้อยละ 81.80 และส่วนที่ 3 ผลลัพธ์ของความผูกพัน โดยในการทดสอบตัวแบบพบว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลงาน (Performance) ที่ระดับ .78 โดยการวัดผลงานทำได้ 3 ระดับคือ ระดับบุคคล (Individual Performance) ระดับทีม (Team Performance) และระดับองค์กร (Organization Performance) สำหรับกลุ่มธุรกิจเฟอร์นิเจอร์นี้ นำข้อค้นพบผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการสร้างความผูกพันได้ตามลำดับดังนี้ (1) พัฒนาระบบบริการภายใน (Internal Service) (2) พัฒนาระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System) (3) พัฒนาโอกาสความก้าวหน้าในงาน (Career Growth) (4) พัฒนาเครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน (Instrument) และ (5) กำหนดปริมาณงานที่เหมาะสมกับตำแหน่ง (Job Volume)

คำสำคัญ: ความผูกพันของพนักงาน ความผูกพัน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์กร ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์

Abstract

This research illustrates how importance of employee engagement in furniture business group. The research methodology was conducted as a quantitative research; in other words, the model of primary research was developed in terms of forming the qualitative questions. Data collation was thoroughly analyzed from questionnaires via a random selected subject of the furniture business group. To confirm the research model that consisted of three important key parts; was as follow: part 1) the factors founding of employee engagement to the organization that having 4 sub-groups, those were: Job Characteristics, People and Social, organization Practice, and Organization Climate. Each factor had its own weight at 0.62, 0.70, 0.63, and 0.76 respectively, part 2) level-measuring of employee engagement to the organization was at 81.80 percentage, part 3) the consequence of employee engagement to the organization was related to Performance at 0.78 whilst judging on performance-assessment with three categories; Individual Performance, Team Performance, and Organization Performance. The significant findings of this study from the furniture business group can lead efficiently to establish the engagement as follow: (1) to develop the Internal Service Systems, (2) to develop the Performance Management System, (3) to develop the opportunity of Career Growth, (4) to develop the Instrument at work, and (5) to define the Job Volume in an appropriate position.

Keywords: Employee engagement, Engagement, Human Resource Management, Organization, Furniture Business

บทนำ

จากการศึกษาวิจัยของ Deloitte University (2017) จากองค์กรชั้นนำทั่วโลกพบว่า การจัดลำดับความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต ได้ยกให้การสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร อยู่ในลำดับที่ 1 ใน 5 เสมอ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรยุคใหม่ต้องอาศัยการจูงใจที่สร้างจากภายในตัวบุคคลเอง และองค์กรควรมีส่วนสร้างขึ้นอย่างเหมาะสม ซึ่งไม่สามารถใช้มาตรการบังคับ สร้างกติกาโดยปราศจากการมีส่วนร่วมหรือการเห็นพ้องต้องกันจากพนักงาน

ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์เป็นธุรกิจที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็น

ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมที่ใช้วัตถุดิบในประเทศเป็นหลัก ใช้พนักงานที่มีฝีมือในประเทศเป็นส่วนใหญ่ และกว่าร้อยละ 90 เป็นผู้ประกอบการคนไทยที่มีศักยภาพในการพัฒนาเพื่อการส่งออก มีโรงงานผลิตกว่า 12,000 แห่ง และมีการจ้างงานกว่า 280,000 คน (The Federation of Thai Industries, 2011) โดยที่กำลังคนดังกล่าวต้องใช้ทักษะทั้งในการออกแบบ การผลิต และความสามารถในการตลาด การขายทั้งในและต่างประเทศ ธุรกิจนี้ต้องใช้พลังจากความคิดสร้างสรรค์ในการออกแบบ การผลิต และการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเกิดขึ้นจากพนักงานที่มีคุณภาพ มีความผูกพันกับงานและองค์กรเป็นเบื้องต้น

องค์กรธุรกิจที่ใช้เป็นหน่วยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นกลุ่มธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ที่จัดตั้งขึ้นมากกว่า 30 ปี มีพนักงานกว่า 25,000 คน ในโรงงานผลิตจำนวน 3 แห่ง

มีหน้าร้านทั้งที่ตั้งอยู่ในห้างสรรพสินค้า ศูนย์การค้า และหน้าร้านที่ตั้งแยกต่างหาก (Stand Alone) การดำเนินธุรกิจดังกล่าวเน้นบริษัทตระหนักถึงความสำคัญอย่างยิ่งว่าความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ทั้งในการออกแบบการผลิต การจำหน่าย การบริการ และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องขึ้นอยู่กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือ การให้พนักงานได้แสดงออกถึงศักยภาพสูงสุด บริษัทจึงเน้นการสร้าง ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของบริษัท ซึ่งสอดคล้องกับ Balain & Sparrow (2009) ที่ว่า ความผูกพันทำให้บุคคลมีความยึดมั่นในข้อตกลงในงานและองค์กร มีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลในระดับที่สูงขึ้นสองระดับคือ ผูกพันต่องาน (Job Engagement) กับ ผูกพันกับองค์กร (Organizational Engagement)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

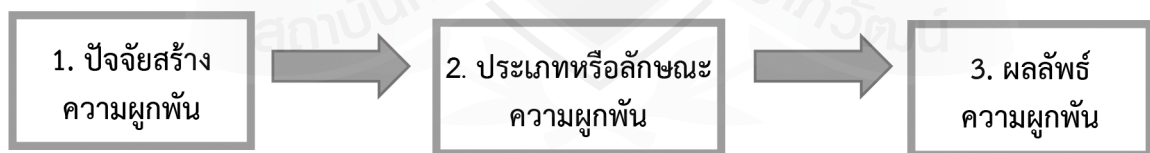
การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินการ ดังนี้

1. เพื่อกำหนดปัจจัยที่ใช้ในการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และเสนอตัวแบบสำรวจความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร
2. เพื่อวัดระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เสนอแนวทางและจัดลำดับความสำคัญในการสร้างความผูกพันในองค์กร

การทบทวนวรรณกรรม

นักบริหารทรัพยากรมนุษย์รู้จักและพยายามบริหารความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมาแล้วตั้งแต่เมื่อ 20 ปีก่อน เพียงแต่ถูกเรียกในชื่อการสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากร (Employee Satisfaction) บ้าง การสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) บ้าง หรือในชื่ออื่นๆ แล้วจึงพัฒนาเป็นระบบมากยิ่งขึ้นในชื่อที่รู้จักอย่างเป็นทางการทั่วไปว่า การสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Suthammanon, 2017)

การสร้าง ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร หมายถึง การทำให้พนักงานร่วมกันทำงานอย่างมีความสุข เกิดการสร้างผลการดำเนินงานที่ดี พนักงานมีความรู้สึกที่ดีและแสดงพฤติกรรมที่ดีต่องาน ผู้ร่วมงาน องค์กร พร้อมจะทุ่มเท สนับสนุนเป้าหมายที่ท้าทายขององค์กร ทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์กรอย่างดียิ่ง (Cook, 2008; Balain & Sparrow, 2009) จากความหมายของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรข้างต้นจึงสามารถศึกษารายละเอียดได้เป็น 3 ส่วนคือ ส่วนที่หนึ่ง ศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ส่วนที่สอง ศึกษาว่าจะวัดระดับความผูกพันได้จากสิ่งใดบ้าง ส่วนที่สาม ศึกษาว่าความผูกพันนั้นส่งผลต่อการปฏิบัติงานทั้งระดับบุคคล ทีม และองค์กรอย่างไร โดยสามารถแสดงได้ด้วยภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 1 กรอบความคิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

ที่มา: ปรับปรุงจาก Balain & Sparrow (2009), Heskett, Sasser & Wheeler (2008), Macey et al. (2009), DDI (2015) และ AON Hewitt (2017)

จากกรอบความคิดข้างต้น ผู้วิจัยจึงใช้เป็นแนวทางในการทบทวนวรรณกรรมและการพัฒนารอบความคิดในการวิจัยดังจะได้นำเสนอต่อไป

1. ปัจจัยสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร
มีสถาบันและนักวิชาการได้ศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมากมาย ในที่นี้จะได้นำเสนอ

ปัจจัยที่ได้รับการยอมรับสูง ประกอบด้วย 4 มิติใหญ่ๆ คือ

1.1 มิติเกี่ยวกับลักษณะงาน (Job Characteristics) (AON Hewitt, 2017; DDI, 2015; Bedarkar & Pandita, 2014) ประกอบด้วย

- ความท้าทาย หมายถึง เป็นงานที่มีคุณค่า น่าสนใจ
- มีอิสระ คล่องตัว หมายถึง มีอิสระในเชิงวิชาชีพ มีความยืดหยุ่น คล่องตัว
- มีอำนาจตัดสินใจ หมายถึง ได้รับมอบหมายงานชัดเจนควบคู่กับการตัดสินใจในงาน
- ขอบเขตงานชัดเจน หมายถึง ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน ไม่ซับซ้อน
- ทำงานตรงกับความสามารถ หมายถึง ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถให้สามารถทำงานได้
- ปริมาณงาน หมายถึง ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายไม่มากหรือน้อยเกินไป
- ความหลากหลายของงาน หมายถึง การมีโอกาสได้ทำงาน และร่วมงานกับผู้อื่นที่มีความหลากหลาย
- วางแผนงานล่วงหน้าได้ หมายถึง สามารถรู้งานได้ล่วงหน้า และวางแผนงานได้เป็นส่วนใหญ่
- มีดุลยภาพในชีวิต หมายถึง สามารถบริหารจัดการงานได้สมดุลกับการมีชีวิตส่วนตัว

1.2 มิติบุคคลและสังคมในองค์กร (People and Social) (AON Hewitt, 2015, 2017; Robertson-Smith & Markwiek 2009; Willis Tower Watson, 2017) ประกอบด้วย

- บทบาทของหัวหน้างาน หมายถึง การสื่อสาร ความใกล้ชิด การได้รับการสนับสนุนการทำงานจากหัวหน้างาน
- บทบาทของผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง การวางตัวใกล้ชิด การสื่อสารวิสัยทัศน์ แผนงาน และการสนับสนุนให้งานบรรลุเป้าหมายจากผู้บริหารระดับกลาง
- ความสัมพันธ์ในองค์กร หมายถึง ความใกล้ชิด ช่วยเหลือสนับสนุนกันระหว่างหน่วยงานและในทีมงานด้วยตนเอง

- การยอมรับความหลากหลายในองค์กร หมายถึง องค์กรสามารถบริหารความแตกต่างด้านอายุ อาชีพ ประสบการณ์ที่แตกต่างในทีมงานและระหว่างหน่วยงานให้สามารถร่วมกันปฏิบัติงานได้ดี

1.3 มิติระบบองค์กร (Organization Practice) (Hay Group, 2009; AON Hewitt, 2015, 2017; DDI, 2015; Willis Tower Watson, 2017) ประกอบด้วย

- ค่าตอบแทน หมายถึง การตอบแทนการทำงานทั้งในรูปแบบเงินและไม่ใช้เงิน ที่มีความสัมพันธ์กับผลงาน และความสามารถของบุคคล
- การช่วยเหลือการทำงานอื่นๆ หมายถึง การจัดค่าช่วยเหลือการทำงานในลักษณะพิเศษอื่นๆ เช่น การเดินทาง ที่พัก การอำนวยความสะดวก
- ความก้าวหน้าในงาน หมายถึง โอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ปรับระดับ ตามผลงานและความสามารถ
- การพัฒนาบุคคล หมายถึง การสนับสนุนให้พนักงานได้รับการเรียนรู้พัฒนาในรูปแบบต่างๆ ทั้งที่เป็นรูปแบบชัดเจน หรือผสมผสานกับการทำงาน
- การบริหารผลงาน หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์แผนงาน โดยมีการสื่อสาร ทำงานให้สอดคล้องกัน
- การชื่นชม หมายถึง การแสดงออกซึ่งการยอมรับ ยกย่อง มีรางวัลสำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงาน และมีการเพิ่มพูนความสามารถ
- ระบบการสนับสนุนในการทำงาน หมายถึง ระบบหน่วยงานสนับสนุนอื่นในองค์กรที่ให้การสนับสนุนการทำงาน เช่น ระบบจัดซื้อ ระบบการเงินบัญชี ระบบสารสนเทศ เป็นต้น

1.4 สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Climate) (Willis Tower Watson, 2017; AON Hewitt, 2017; Robinson, Perryman & Hayday, 2004) ประกอบด้วย

- วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นแบบแผนพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรที่สามารถตอบสนองกลยุทธ์และแผนธุรกิจ

- ชื่อเสียงขององค์กร หมายถึง ชื่อเสียงบริษัทสินค้า บริการ เป็นที่รู้จัก ได้รับการยอมรับในสังคม
- ความมั่นคงขององค์กร หมายถึง การรับรู้เชื่อมั่นในความเติบโตก้าวหน้าตามกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างยั่งยืน
- บรรยากาศการทำงานเป็นทีม หมายถึง ความกระตือรือร้น การให้ความร่วมมือสนับสนุนกันระหว่างหน่วยงาน มีการเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน
- การให้ความสำคัญกับความคิดริเริ่มและข้อเสนอ หมายถึง การสร้างโอกาสให้มีการนำเสนอความคิดริเริ่ม การได้ทดลองปฏิบัติจากบุคลากรในแต่ละส่วนงาน
- การสื่อสาร หมายถึง มีช่องทาง วิธีการที่จะทำให้ข้อมูลข่าวสารในองค์กรกระจายให้เป็นที่รับรู้อย่างทั่วถึงและลุ่มลึกเพียงพอกับการทำงาน และการเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต
- ความรับผิดชอบต่อสังคมและความยั่งยืน หมายถึง การรับรู้ มีส่วนร่วมในการทำประโยชน์ให้สังคมในเชิง CSR หรือการสร้างความยั่งยืนกล่าวคือ มีประโยชน์ต่อสังคม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและมีผลทางตรงหรือทางอ้อมกลับมามีผลดีต่อธุรกิจ

อย่างไรก็ตามปัจจัยสร้างความผูกพันข้างต้นได้รับความสำคัญแตกต่างกันไปตามภูมิภาคของโลก ระดับพนักงานและประเภทของธุรกิจอีกด้วย (AON Hewitt, 2017; Willis Tower Watson, 2017) ดังนั้นการนำปัจจัยดังกล่าวไปใช้ควรจะต้องศึกษาเชิงลึกอย่างเหมาะสมเฉพาะองค์กร เพราะแต่ละองค์กรมีปัจจัยอื่นๆ เช่น วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ ระบบบริหารจัดการอื่นที่มีความแตกต่างกันและส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Federman, 2009) โดยตรง

2. ประเภทหรือลักษณะของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ตัวแปรส่วนนี้มีความสำคัญในการใช้วัดระดับความผูกพันพนักงานต่อองค์กร ซึ่งมีผู้ที่ศึกษาไว้แตกต่างกันพอสมควร โดยที่เป็นที่รู้จักดีคือ AON Hewitt (2015) ได้เรียกส่วนนี้ว่าเป็น Engagement Outcomes ประกอบด้วย 3 ลักษณะคือ

- “Say” หมายถึง พนักงานกล่าวถึงองค์กรผู้ร่วมงาน ลูกค้า และองค์กรในทางบวก
 - “Stay” หมายถึง พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ประสงค์จะอยู่เป็นสมาชิกขององค์กร
 - “Strive” หมายถึง พนักงานมีแรงจูงใจ มุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อผลสำเร็จ
- ในขณะที่ Hay Group (2009) วัดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเป็น 2 ลักษณะคือ
- “Engagement” หมายถึง ยึดมั่นในข้อตกลง (Commitment) การมุ่งมั่น พยายามในการทำงาน
 - “Enablement” หมายถึง พร้อมรับบทบาทภารกิจที่สูงขึ้น มีคุณค่ามากขึ้น และพร้อมให้การสนับสนุนผู้อื่น

อาจกล่าวได้ว่า ลักษณะของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมีได้สองลักษณะคือ เป็นความรู้สึก (Feeling) นึกคิด ทศนคติ และเป็นพฤติกรรม (Behavior) ที่ดี เป็นบวกหรือเป็นคุณประโยชน์ต่องาน ผู้ร่วมงานองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้วิจัยมีความเห็นคล้อยตามการจัดลักษณะความผูกพันในลักษณะตรงประเด็นเช่นนี้คล้ายคลึงกับแบบที่ Macey et al. (2009) และ Robinson, Perryman & Hayday (2009) ที่จัดลักษณะความผูกพันเป็น 2 ลักษณะคือ

- ความรู้สึกผูกพัน (Feel Engaged) หมายถึง ความรู้สึกกระตือรือร้น จัดลำดับความสำคัญ มุ่งมั่น ทุ่มเท และมีความสุขกับบรรยากาศหรือความรู้สึกนี้ มีความเชื่อมั่นต่อองค์กรและแสวงหาโอกาสพัฒนาองค์กร
 - พฤติกรรมผูกพัน (Behave Engaged) หมายถึง การลงมือทำงานแบบเชิงรุก พร้อมเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเอง มีขอบเขตความรับผิดชอบในงานสูงขึ้น พร้อมช่วยเหลือสนับสนุนและทำงานให้ได้ผลมากกว่าที่กำหนดให้
- อนึ่ง ประเภทหรือลักษณะของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรข้างต้น สามารถนำมาสร้างตัววัดที่จะสะท้อนระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรได้เป็นอย่างดี ดังปรากฏในการศึกษาทั่วโลกของ AON Hewitt (2017) พบว่า พนักงานสะท้อนความผูกพันผ่าน “Say” ที่ระดับร้อยละ 68.0 สะท้อนผ่าน “Stay” ที่ระดับ

ร้อยละ 59.0 และ “Strive” ที่ระดับร้อยละ 63.0 โดยภาพรวมของโลกอยู่ที่ระดับร้อยละ 63.0 และประเทศไทยอยู่ที่ระดับร้อยละ 65.0 เท่านั้น

3. ผลลัพธ์ของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

ในส่วนนี้มีหลายสำนักและนักวิชาการได้ศึกษาไว้เช่นกัน กล่าวคือ AON Hewitt (2015, 2017) กล่าวถึงผลของความผูกพันมี 4 มิติคือ

- ทำให้องค์กรรักษาผู้มีความสามารถ (Talent) ไว้ได้ ทำให้มีความรู้สึกที่ดี ไม่มีการสูญเสียเวลาในการทำงาน

- ทำให้เกิดประสิทธิภาพและความปลอดภัยในงาน (Productivity and Safety)

- สร้างความพึงพอใจ และรักษาลูกค้าไว้ได้
- ส่งผลต่อผลประกอบการขององค์กรที่วัดด้วยความสำเร็จทางรายได้ ยอดขาย การเติบโต และผลตอบแทนที่มีต่อผู้ถือหุ้น

ในขณะที่ Hay Group (2009) กล่าวถึงผลลัพธ์ของความผูกพันใน 3 ลักษณะคือ

- ผลต่อพนักงาน (Employee Performance) หมายถึง ทำให้พนักงานมีผลงานที่สูงขึ้นและองค์กรสามารถรักษาพนักงานไว้ได้

- ผลต่อลูกค้า (Customer Performance) หมายถึง ลูกค้าได้รับบริการที่ดี มีความพึงพอใจ

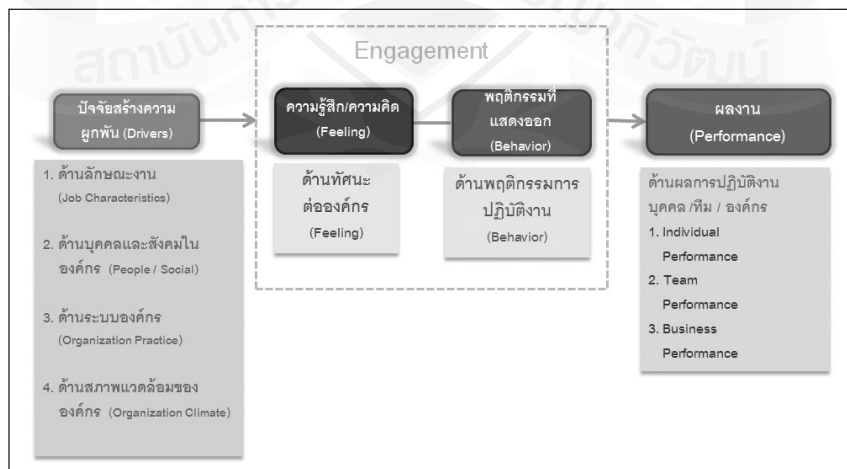
- ผลต่อผลประกอบการ (Financial Performance) หมายถึง รายได้ และการเติบโตของรายได้ขององค์กรดีขึ้น

ในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน Macey et al. (2009) กล่าวถึงผลลัพธ์ของความผูกพันที่เกิดกับผลงาน ทั้งที่จับต้องได้ (Tangible Performance) เช่น ประสิทธิภาพงาน การบรรลุเป้าหมาย และผลงานที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Performance) เช่น ความเชื่อถือในตราสินค้า (Brand) ความพอใจของลูกค้า เกิดนวัตกรรม และลดความเสี่ยงสูงได้ โดยท้ายที่สุดก็เสนอว่า เกิดผลดีกลับไปสู่ผู้ถือหุ้นเช่นกัน

จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า การศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรควรมีองค์ประกอบครบทั้ง 3 ข้อคือ ปัจจัยสร้างความผูกพัน ประเภทหรือลักษณะของความผูกพัน และผลลัพธ์ของความผูกพัน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยได้สาระที่ครบถ้วน ซึ่งมีประโยชน์ในการสร้างตัวแบบสำรวจความผูกพันของพนักงาน และผู้วิจัยสามารถให้คำแนะนำการนำผลของการสำรวจความผูกพันไปใช้ได้อย่างถูกต้อง ผู้วิจัยจะทำการศึกษาโดยใช้ตัวแบบเบื้องต้น แสดงได้ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากตัวแบบข้างต้นแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วนคือ

1. ส่วนปัจจัยสร้างความผูกพัน (Drivers) ประกอบด้วย 4 ส่วนย่อยๆ คือ

1.1 ด้านลักษณะงาน (Job Characteristics) ประกอบด้วย

- การให้อำนาจตัดสินใจ
- มีอิสระ และคล่องตัว
- มีคำอธิบายงานและขอบข่ายงานที่ชัดเจน
- ทำงานตรงกับความรู้ ความสามารถ
- ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน
- ปริมาณงาน
- งานที่มีความหลากหลาย (งานประจำกับ

งานโครงการ)

- งานใหม่และงานไม่สามารถวางแผนล่วงหน้าได้

- งานที่ทำหาย

1.2 ด้านบุคคลและสังคมในองค์กร (People and Social) ประกอบด้วย

- บทบาทของผู้บริหารระดับสูง
- บทบาทของผู้บริหารระดับกลาง
- บทบาทของผู้บริหารระดับต้น
- ความสัมพันธ์ในองค์กร
- ความหลากหลายในองค์กร

1.3 ด้านระบบองค์กร (Organization Practice) ประกอบด้วย

- ค่าตอบแทน
- เบี้ยเลี้ยงและเงินช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน

ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของงาน

- ความก้าวหน้าในงาน
- ระบบการพัฒนาและแหล่งความรู้ที่ช่วย

ในการพัฒนา (Learning and Development)

- ระบบบริหารผลงาน (Performance Management System)

- ระบบการชื่นชมผลงาน

- ระบบการสนับสนุนการปฏิบัติงานอื่น (Human Resource, Information Technology, Finance, Purchasing)

1.4 ด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร (Organization Climate) ประกอบด้วย

- การสร้างวัฒนธรรมองค์กร
- ชื่อเสียงขององค์กร
- ความมั่นคงขององค์กร
- บรรยากาศการทำงานเป็นทีม
- การให้ความสำคัญกับข้อเสนอและความคิดริเริ่ม

ริเริ่ม

- ช่องทางในการสื่อสารข่าวสารภายใน
- Customer Social Responsibility and Sustainability

Sustainability

2. ส่วนการแสดงถึงความผูกพัน (Engaged) ซึ่งแสดงออกเป็น 2 ลักษณะคือ

2.1 ด้านทัศนคติต่อองค์กร (Feeling) ประกอบด้วย

- ความรู้สึกเป็นเจ้าของ/ภาคภูมิใจ
- พร้อมพัฒนาและรับการเปลี่ยนแปลง
- เชื่อมั่นและยอมรับนโยบายขององค์กร
- มีความไวเนื้อเชื่อใจกันแบบพี่น้อง
- การเห็นคุณค่าต่อตัวพนักงาน

2.2 ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก (Behavior) ประกอบด้วย

- การทุ่มเทให้กับการทำงาน (เข้างานก่อนเวลา เลิกงานหลังเวลา)

- การทำงานที่ปริมาณมากขึ้นและความยากมากขึ้น

- การมีส่วนร่วมในการทำงาน
- ชื่นชม ปกป้องประโยชน์ขององค์กร
- ช่วยเหลือและให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน

3. ส่วนผลงาน (Performance) ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของความผูกพันต่อองค์กรแบ่งออกเป็น

3.1 ระดับบุคคล (Individual Performance)

คือ งานตามเป้าหมายที่กำหนด รวมถึงงานที่เพิ่มขึ้นที่อาจ

ไม่ได้วางแผนล่วงหน้า

3.2 ระดับทีมงาน (Team Performance) คือ งานตามเป้าหมายที่ทีมงานกำหนดและงานที่เพิ่มขึ้นที่อาจ ไม่ได้วางแผนล่วงหน้า

3. ระดับองค์กร (Business Performance) ประกอบด้วย

- ผลประกอบการมีความก้าวหน้า
- มีธุรกิจใหม่ๆ เกิดขึ้นสม่ำเสมอ
- ความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้น
- เป็นผู้นำตลาดเฟอร์นิเจอร์
- ทำประโยชน์ให้สังคมและความยั่งยืน

วิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณกล่าวคือ เก็บข้อมูล ด้วยแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากกรอบความคิดในการวิจัย แบ่งเป็น 3 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ ตำแหน่ง อายุงาน หน่วยงานที่สังกัด

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามให้ผู้ตอบแบบสอบถาม แสดงทัศนคติต่อบัณฑิตที่มีผลต่อการสร้างความผูกพัน จำนวน 49 ข้อ วัดระดับความผูกพัน จำนวน 12 ข้อ และผลลัพธ์ที่เกิดจากความผูกพัน จำนวน 12 ข้อ โดยแต่ละข้อเป็นมาตรวัด 5 ระดับคือ

- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
- 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ
- 4 หมายถึง เห็นด้วย
- 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเป็นคำถามปลายเปิด ให้เสนอความคิดเห็นเพิ่มเติม

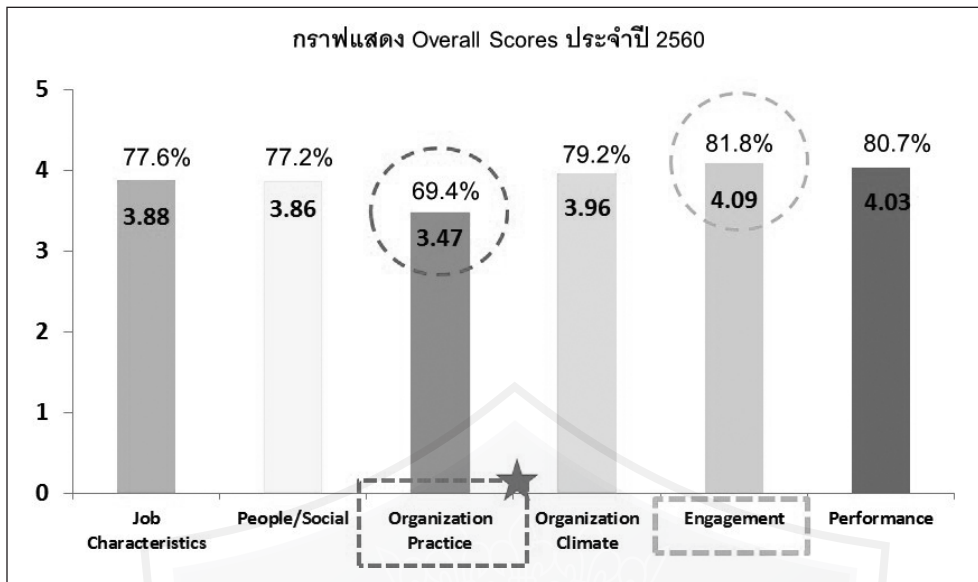
แบบสอบถามผ่านการตรวจสอบความตรงของ เนื้อหาและภาษา (Content and Language Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ประกอบด้วยผู้บริหาร ในองค์กรกลุ่มธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ จำนวน 2 คน และ

คณาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขา วิชาการบริหารคนและกลยุทธ์องค์การ จำนวน 3 คน พิจารณาข้อคำถามได้ผลดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IQC) มากกว่า 0.75 ขึ้นไป และทำการตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) จากการสุ่มตัวอย่าง 30 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์ (Cronbach's Coefficient Alpha) รายปัจจัยมากกว่า 0.75 ขึ้นไป และภาพรวมที่ 0.97 ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่มีคุณภาพดี ใช้ในการสำรวจความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรได้

ในการเก็บข้อมูล แม้ Krejcie & Morgan ได้กำหนด ไว้ว่า กรณีประชากรไม่เกิน 3,000 คน สามารถใช้สุ่ม ตัวอย่างเพียง 375 ตัวอย่างนั้น (Tirakanan, 2005) ในการวิจัยครั้งนี้ต้องการนำผลไปใช้จริงในองค์กร จึงใช้ วิธีการสุ่มตัวอย่างตามความแตกต่างของประชากร ซึ่งมี ลักษณะเฉพาะและซับซ้อนสูง จึงใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบ แบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ซึ่งมาจาก พนักงานที่ครอบคลุมช่วงอายุ อายุงาน ระดับตำแหน่ง และกลุ่มธุรกิจ จำนวน 823 ตัวอย่าง แล้ววิเคราะห์ ข้อมูลโดยการหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสร้างความ ผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ลักษณะของความผูกพัน และผลลัพธ์ของความผูกพัน การวิเคราะห์ปัจจัยย่อย ด้วยการหา Factor Loading การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และค่าความสัมพันธ์ของแต่ละปัจจัยย่อย และการวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ระหว่างค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความสัมพันธ์ (Correlation) ซึ่งจะได้นำเสนอในลำดับต่อไป

ผลการวิจัย

การเก็บข้อมูลโดยการสำรวจด้วยแบบสอบถาม จำนวน 823 ตัวอย่าง เป็นเพศหญิง 416 คน และเพศชาย 407 คน อายุน้อยกว่า 25 ปี ร้อยละ 2.8 อายุ 25-35 ปี ร้อยละ 31.6 อายุ 35-45 ปี ร้อยละ 51.6 และอายุ มากกว่า 45 ปี ร้อยละ 14 และพนักงานกว่าร้อยละ 50 มีอายุงานเกินกว่า 10 ปี โดยมีผลการวิจัยภาพรวมดังนี้



ภาพที่ 3 รายงานผลภาพรวมความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

จากภาพที่ 3 จะเห็นว่า การประเมินความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรแบ่งเป็น 3 ส่วน ตามกรอบความคิดในการวิจัยคือ

1. ส่วนที่ 1 ปัจจัยสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรภาพรวมได้รับการประเมินในระดับร้อยละ 75.85 แบ่งเป็นมิติย่อยๆ 4 มิติ ดังนี้

1.1 ด้านลักษณะงาน (Job Characteristic) ได้รับการประเมินในระดับร้อยละ 77.60

1.2 ด้านบุคคลและสังคมในองค์กร (People and Social) ได้รับการประเมินในระดับร้อยละ 77.20

1.3 ด้านระบบองค์กร (Organization Practice) ได้รับการประเมินในระดับร้อยละ 69.40

1.4 ด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร (Organization Climate) ได้รับการประเมินในระดับร้อยละ 79.20

จะเห็นได้ว่าทั้ง 4 มิติ ถูกประเมินในระดับสูง

2. ส่วนที่ 2 วัดระดับความผูกพันพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับร้อยละ 81.80 ซึ่งอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณา

ในมิติย่อย 2 มิติคือ

2.1 ด้านความรู้สึกผูกพัน (Feeling) พบว่า มีผลประเมินที่ระดับร้อยละ 80.20

2.2 ด้านพฤติกรรมที่ผูกพัน (Behavior) ได้รับความประเมินระดับร้อยละ 83.6

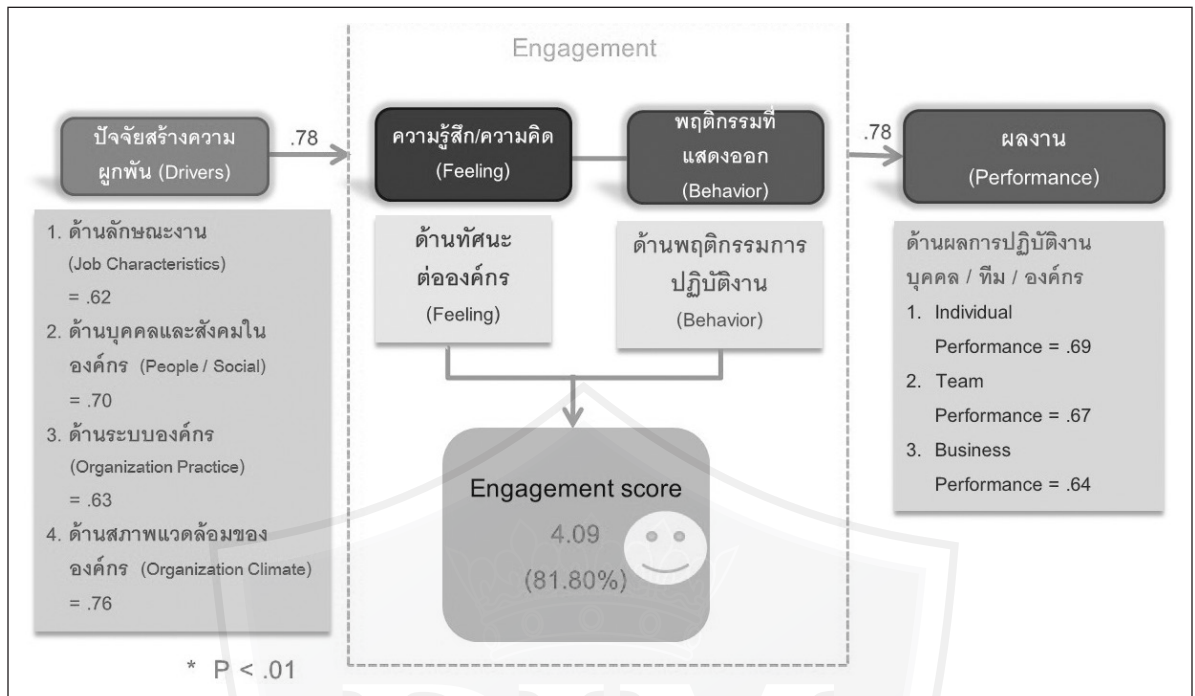
3. ส่วนที่ 3 ผลลัพธ์ของความผูกพันพบว่า ภาพรวมได้รับการประเมินระดับร้อยละ 80.70 เมื่อพิจารณาในแต่ละมิติย่อย 3 มิติ พบว่า

3.1 ด้านผลงานระดับบุคคล (Individual Performance) ผลการประเมินอยู่ในระดับร้อยละ 80.33

3.2 ด้านผลงานระดับทีม (Team Performance) ผลการประเมินอยู่ในระดับร้อยละ 75.40

3.3 ด้านผลงานระดับองค์กร (Business Performance) ผลการประเมินอยู่ในระดับร้อยละ 82.05

จะเห็นได้ว่า ผลการประเมินทุกมิติค่อนข้างสูง ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบตัวแบบโดยการหาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินแต่ละส่วนได้รับผลดังต่อไปนี้



ภาพที่ 4 ตัวแบบความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรธุรกิจเฟอร์นิเจอร์

จากตัวแบบข้างต้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรกลุ่มธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านลักษณะงาน (Job characteristics) มีน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) เท่ากับ .62
2. ด้านบุคคลและสังคมในองค์กร (People and Social) มีน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) เท่ากับ .70
3. ด้านระบบองค์กร (Organization Practice) มีน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) เท่ากับ .63
4. ด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร (Organization Climate) มีน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) เท่ากับ .76

โดยที่ปัจจัยสร้างความผูกพันต่อองค์กรที่มีน้ำหนักความสำคัญ เรียงตามลำดับดังนี้

ลำดับที่หนึ่ง (.76) ด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร (Organization Climate)

ลำดับที่สอง (.70) ด้านบุคคลและสังคมในองค์กร

(People and Social)

ลำดับที่สาม (.63) ด้านระบบองค์กร (Organization Practice)

และลำดับที่สี่ (.62) ด้านลักษณะงาน (Job characteristics)

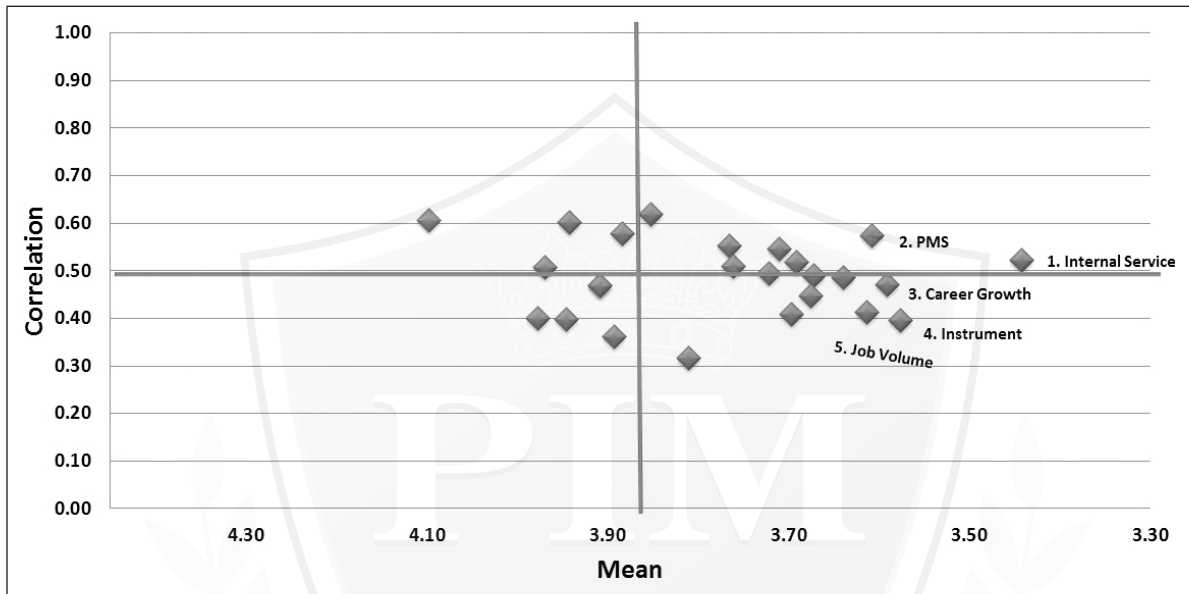
อนึ่ง ปัจจัยทั้ง 4 ด้าน สามารถอธิบายการส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรได้ที่ระดับความสำคัญ .78 และคะแนนความผูกพัน (Engagement Score) พบว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงคือ มีระดับคะแนนเฉลี่ย 4.09 จากคะแนนเต็ม 5.00 หรือคิดเป็นร้อยละ 81.8 ซึ่งถือเป็นระดับความผูกพันที่ค่อนข้างสูง

ระดับของความผูกพันดังกล่าวมีผลต่อการปฏิบัติงานทั้งระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร โดยที่พนักงานเห็นภาพความสำเร็จเกิดขึ้นอย่างชัดเจนที่สุดที่ผลประกอบการหรือผลงานระดับบุคคล .69 รองลงมาคือ ระดับทีม .67 และสุดท้ายระดับองค์กร .64 แสดงให้เห็นถึงการรับรู้ของพนักงานว่า ผลสำเร็จของงานเกิดจากการทำงานที่ตนเองรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

กล่าวได้ว่าภาพที่ 4 เป็นตัวแบบอธิบายการสร้าง ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรกลุ่มธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ ที่ใช้ในการศึกษา การนำผลไปใช้ยกระดับความผูกพัน ให้สูงขึ้นในอนาคต พิจารณาได้จากปัจจัยสร้างความผูกพัน ด้านที่มีน้ำหนักสูงสุดคือ ด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร

ก่อน

อนึ่ง ในทางปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลอย่างมีประสิทธิภาพ ควรวิเคราะห์น้ำหนักในรายชื่อและเลือกที่มีน้ำหนักหรือมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันสูงก่อน ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 5 แนวทางการนำผลไปใช้ยกระดับความผูกพันพนักงานต่อองค์กรในอนาคต

ภาพที่ 5 แสดงถึงการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่บริษัท ควรพัฒนาปรับปรุงเร่งด่วนในระดับองค์กร โดยใช้หลักการ ที่ว่าเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในระดับสูง แต่มีผล การประเมินค่อนข้างต่ำพบว่า ควรลำดับความเร่งด่วน 5 อันดับแรกในการดำเนินการ ดังนี้

1. ปัจจัยเรื่องระบบบริการภายใน (Internal Service) (ค่าเฉลี่ย 3.44, ค่าความสัมพันธ์ .52)
2. ปัจจัยเรื่องระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System) (ค่าเฉลี่ย 3.61, ค่าความสัมพันธ์ .57)
3. ปัจจัยเรื่องโอกาสความก้าวหน้าในงาน (Career Growth) (ค่าเฉลี่ย 3.59, ค่าความสัมพันธ์ .47)
4. ปัจจัยเรื่องเครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน (Instrument) (ค่าเฉลี่ย 3.58, ค่าความสัมพันธ์ .40)

5. ปัจจัยเรื่องปริมาณงานที่เหมาะสมกับตำแหน่ง (Job Volume) (ค่าเฉลี่ย 3.61, ค่าความสัมพันธ์ .41)

อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้ได้ค้นพบว่า ตัวแบบความผูกพันของพนักงาน ต่อองค์กรประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วนคือ ส่วนแรก ปัจจัยสร้างความผูกพันต่อองค์กรมี 4 องค์ประกอบย่อย คือ 1. ด้านลักษณะงาน (Job Characteristic) มีน้ำหนัก ความสำคัญต่อความผูกพัน 0.62 2. ด้านบุคคลและสังคม ในองค์กร (People and Social) มีน้ำหนักความสำคัญ ต่อความผูกพัน 0.70 3. ด้านระบบองค์กร (Organization Practice) มีน้ำหนักความสำคัญต่อความผูกพัน 0.63 และ 4. ด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร (Organization Climate) มีน้ำหนักความสำคัญต่อความผูกพัน 0.76

ซึ่งสูงที่สุดจากทั้งหมด 4 มิติ ดังนั้น ภายใต้เวลาและทรัพยากรที่จำกัดองค์กรสามารถเลือกดำเนินการตามปัจจัยที่มีความสำคัญสูงก่อน จะสามารถยกระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรให้สูงขึ้น และสามารถพิจารณาในรายละเอียด ปัจจัยสำคัญที่องค์กรควรพัฒนาปรับปรุงเร่งด่วนโดยใช้หลักการที่ว่าปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในระดับสูง แต่มีผลการประเมินค่อนข้างต่ำ 5 ข้อที่นำเสนอไว้ ซึ่งเป็นมิติใหม่ที่ไม่พบในงานวิจัยที่หาเรื่องความผูกพันของสำนักหลักอื่นๆ เช่น Aon Hewitt, Hay Group หรือ Willis Tower Watson เป็นต้น

ในการวัดระดับความผูกพันดังกล่าว ประกอบด้วย 2 มิติย่อยคือ ด้านทัศนคติต่อองค์กร (Feeling) และด้านพฤติกรรมปฏิบัติงาน (Behavior) โดยทั้งสองมิติข้างต้นมีความสัมพันธ์ในทางบวกระดับ 0.78 กับผลลัพธ์ของความผูกพันที่วัดได้ 3 ระดับคือ ระดับบุคคล (Individual Performance) ระดับทีม (Team Performance) และระดับองค์กร (Business Performance) ยืนยันตัวแบบขั้นต้นตามกรอบความคิดในการวิจัย

นอกจากนี้การวิจัยนี้ยังพบอีกว่า สามารถวัดระดับความผูกพันพนักงานต่อองค์กรได้ภาพรวมที่ระดับร้อยละ 81.80 ซึ่งสูงมากกว่าค่าเฉลี่ยของโลกที่อยู่ที่ระดับร้อยละ 63 และของประเทศไทยที่ระดับร้อยละ 65 (AON Hewitt, 2017) เท่านั้น

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับสถาบันที่จัดทำความผูกพันพนักงานต่อองค์กร พบว่า มีลักษณะแตกต่างกันทั้งในด้านปัจจัยสร้างความผูกพัน การวัดระดับความผูกพัน และผลลัพธ์ของความผูกพัน (AON Hewitt, 2017; Hay Group, 2009; Willis Tower Watson, 2017) อีกทั้งจากการศึกษาของ Federman

(2009) แสดงให้เห็นว่าแต่ละองค์กรยังมีปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันที่มีความแตกต่างได้อีกหลายปัจจัย ดังนั้นองค์กรใดมีความประสงค์จะนำตัวแบบสำรวจความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรจากงานวิจัยนี้ไปปรับใช้ ควรมีการเก็บข้อมูลทดสอบตัวแบบให้ได้ผลชัดเจนเฉพาะองค์กรนั้นๆ ก่อนแล้วจึงจะสามารถนำไปใช้เพื่อยกระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเติบโตขององค์กรเป็นไปอย่างรวดเร็วเป็นสิ่งที่ดีและปรารถนาในทุกองค์กรธุรกิจ แต่ทว่าการขยายตัวรวดเร็วเกินไปในกำลังคนที่ไม่เหมาะสมกับพนักงานเป็นสาเหตุหนึ่งได้เช่นกันที่จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกได้ว่าทำงานหนัก แต่ยังไม่มีความก้าวหน้าในงานเท่าที่ตนเองคาดหวัง จึงสะท้อนออกมาได้จากผลการวิจัยที่พบว่าปัจจัยด้านระบบองค์กร (Organization Practice) มีระดับคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าปัจจัยด้านอื่นๆ อาจเนื่องจากความคาดหวังของพนักงานที่มีต่อองค์กรในด้านระบบบริการภายใน ระบบการบริหารผลงาน โอกาสความก้าวหน้าในงาน เครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน และปริมาณงานที่เหมาะสมกับตำแหน่ง เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ

1. การประเมินความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมิใช่เป็นการทำเพียงครั้งคราว แต่ต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อองค์กรนำผลลัพธ์ที่ได้มาปรับปรุงและต้องทำให้เห็นผลได้อย่างเป็นรูปธรรม
2. องค์กรใดที่ต้องการบริการลูกค้าให้เป็นเลิศต้องการมีความผูกพันกับลูกค้าในระยะยาว ควรเริ่มจากการสร้างความผูกพันของพนักงานภายในองค์กร เพราะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้ลูกค้าผูกพันได้ในระยะยาว

References

- AON Hewitt. (2015). *Aon Hewitt's Model of Employee Engagement*. Retrieved August 7, 2017, from <https://www.aonhewitt.co.nz/getattachment/77046028-9992-4d77-868a-32fbf622fec6/file.aspx?disposition=inline>
- AON Hewitt. (2017). *Trends in Global Employee Engagement*. Retrieved August 7, 2017, from <https://www.aonhewitt.com.au/Home/Resources/Reports-and-research/2017-Trends-in-Global-Employee-Engagement-report>
- Balain, S. & Sparrow, P. (2009). *Engaged to Perform: A New Perspective on Employee Engagement*. Lancaster: Lancaster University Management School.
- Bedarkar, M. & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Social and Behavioral Sciences* 133, 106-115.
- Cook, S. (2008). *The Essential Guide to Employee Engagement Better Business Performance through Staff Satisfaction*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Deloitte University. (2017). *2017 Human Capital Trends: A Government Perspective*. Retrieved August 7, 2017, from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/public-sector/us-fed-2017-government-hc-trends-supplement.pdf>
- Deloitte University. (2017). *Rewriting the Rules for the digital age: 2017 Human Capital Trends*. Retrieved August 7, 2017, from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/hc-2017-global-human-capital-trends-us.pdf>
- Development Dimension International. (2015). *Employee Engagement: The Key to Realizing Competitive Advantage*. Retrieved August 7, 2017, from www.ddiworld.com
- Federman, B. (2009). *Employee Engagement: A Roadmap for Creating Profits, Optimizing Performance, and Increasing Loyalty*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Hay Group. (2009). *Engaging and Enabling Employees to Improve Performance outcomes*. Retrieved August 7, 2017, from http://info-now.com/typo3conf/ext/p2wlib/pi1/press2web/html/userimg/EEA_EXPO_2010/Proceedings/SurveysandPolls-HayGroup-Agnew.pdf
- Heskett, J. L., Sasser, W. E. Jr. & Wheeler, J. (2008). *The Ownership Quotient: Putting the Service Profit Chain to Work for Unbeatable Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School.
- Macey, H. W., Schneider, B., Barbara, M. K. & Young, A. S. (2009). *Employee Engagement*. Oxford, UK: Wiley-Blackwell.
- Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Retrieved August 7, 2017, from <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf>

- Robertson-Smith, G. & Markwick, C. (2009). *Employee Engagement: A Review of Current Thinking*. Retrieved August 7, 2017, from <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/469.pdf>
- Suthammanon, L. (2017). *Strategic Human Resource Management for Sustainable Organization*. Bangkok: Chulalongkorn University. [in Thai]
- The Federation of Thai Industries. (2011). *Report on the analysis of the capabilities of the ASEAN Economic Community (AEC): Furniture industry*. Retrieved August 7, 2017, from www.smi.or.th [in Thai]
- Tirakanan, S. (2005). *Research Methodology in Social Sciences: Practical approach*. Bangkok: Book Center of Chulalongkorn University. [in Thai]
- Willis Tower Watson. (2017). *Finding from the 2016 Global Talent Management*. New Jersey: Compensation Association.



Name and Surname: Keeratikorn Boonsong

Highest Education: Master Degree in Applied Management, National Institute of Development Administration

University or Agency: Panyapiwat Institute of Management

Field of Expertise: Human Resource Management, Human Resource Development, Competency based HRM, Performance Management, Employee Engagement

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