

ปัจจัยและแนวทางเชิงกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน:
การศึกษากรณีเชิงคุณภาพ กลุ่มธุรกิจการให้บริการด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งหนึ่ง

FACTORS AND STRATEGIC RECOMMENDATIONS FOR ENHANCING
ORGANIZATIONAL COMMITMENT AMONG EMPLOYEES: A QUALITATIVE CASE
STUDY IN AN INFORMATION TECHNOLOGY SERVICE COMPANY

ปิ่นปิ่นทร์ วงศ์ธนาณย์^{1*}, ธนาสิทธิ์ เฟ้มเพียร², จุฑาทิพย์ สีสานาพิพัฒน์³, และอริญชัย โชคเสรีสุวรรณ⁴
Pinpenutt Wongthanart^{1*}, Thanasit Phoemphian², Jutathip Leelathanapipat³, and Arin Choksereesuwat⁴
^{1,2,3,4}คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์
^{1,2,3,4}Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management

Received: December 29, 2025 / Revised: March 21, 2026 / Accepted: March 24, 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงคุณภาพเชิงกรณีศึกษา (Qualitative Case Study) นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และ 2) กำหนดแนวทางเชิงกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานในกลุ่มธุรกิจให้บริการด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งหนึ่ง โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงานระดับปฏิบัติการ 23 คน และผู้บริหาร 2 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) ผลการวิจัยพบว่า พนักงานสะท้อนความผูกพันต่อองค์กรในเชิงบวกอย่างเด่นชัด โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านลักษณะงานและสัมพันธภาพระหว่างบุคคลเป็นลำดับต้น ขณะที่ปัจจัยด้านองค์กร และปัจจัยด้านเทคโนโลยีถูกมองเป็นเงื่อนไขพื้นฐานที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ สำหรับแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่ได้จากการสังเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย 1) การพัฒนาเส้นทางอาชีพที่ชัดเจนและโปร่งใส 2) การออกแบบระบบผลตอบแทนตามผลงาน 3) การเสริมสร้างความสัมพันธ์ผ่านวัฒนธรรมการสะท้อนข้อมูล (Feedback Culture) และ 4) การสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าการสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจและความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานเป็นกุญแจสำคัญในการรักษาบุคลากรสายเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล

คำสำคัญ: ความผูกพันต่อองค์กร องค์กรบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยเชิงองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพัน การวิจัยเชิงคุณภาพ การรักษาพนักงาน

Abstract

This qualitative case study aims to: (1) investigate factors influencing organizational commitment and (2) establish strategic guidelines for enhancing employee commitment within an Information Technology (IT) service provider. The researcher conducted in-depth interviews with 23 operational employees and 2 executive managers, utilizing thematic analysis to interpret the data. Findings reveal that employees demonstrate a distinctly positive commitment to the organization, prioritizing job characteristics and interpersonal relationships. Meanwhile, organizational and technological factors serve as essential foundations for job satisfaction. Strategic recommendations derived from the study include: (1) establishing clear and transparent career advancement pathways; (2) designing performance-based compensation systems; (3) strengthening workplace relationships through a robust feedback culture; and (4) promoting lifelong learning to facilitate adaptation to emerging technologies like Artificial Intelligence (AI). The study concludes that fostering psychological safety and ensuring a healthy work-life balance are critical success factors for retaining technical talent in the digital era.

Keywords: Organizational Commitment, IT Service Organization, Organizational Factors Influencing Organizational Commitment, Qualitative Research, Employee Retention

บทนำ

ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดจากการเข้ามาของเทคโนโลยีอุบัติใหม่ อาทิ ปัญญาประดิษฐ์ (AI) อินเทอร์เน็ตของสิ่ง (IoT) และคลาวด์คอมพิวติ้ง ส่งผลให้องค์กรต้องเร่งปรับตัวเพื่อรักษาขีดความสามารถในการแข่งขัน (Alvarez, 2024) อย่างไรก็ตาม ท่ามกลางการพึ่งพาเทคโนโลยี ทรัพยากรมนุษย์ยังคงเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนนวัตกรรม โดยเฉพาะในกลุ่มธุรกิจการให้บริการด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Service) ซึ่งเป็นองค์กรที่ต้องอาศัยทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสูง ผู้นำองค์กรจึงจำเป็นต้องมีกลยุทธ์การบริหารจัดการที่เน้นการสร้างผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ผ่านภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานในยุคใหม่ (Klongklaew et al., 2023) แม้ว่าความก้าวหน้าของเทคโนโลยีจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน แต่กลับสร้างความ

ท้าทายต่ออัตราการรักษานักงาน (Retention Rate) (Khunthong et al., 2024) และขีดความสามารถด้านนวัตกรรม (Innovation Capacity) ขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ (Burapaphat, 2025) จากข้อมูลในปี 2566 พบว่า กลุ่มธุรกิจ IT มีอัตราการลาออกสูงถึงร้อยละ 15.8 (WTW, 2023) ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อความต่อเนื่องของโครงการและต้นทุนการบริหารจัดการ (Marr, 2024) การสูญเสียบุคลากรในธุรกิจกลุ่ม IT Service ไม่ได้หมายถึงเพียงการขาดแคลนกำลังคน แต่คือการสูญเสียองค์ความรู้และศักยภาพในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Knowledge Loss) ซึ่งเป็นหัวใจหลักของธุรกิจบริการระบบสารสนเทศในประเทศไทย จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา พบว่างานวิจัยส่วนใหญ่ มักมุ่งเน้นการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในรูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งแม้จะทำให้เห็นภาพรวมของปัจจัยหลัก แต่ยังขาดการอธิบายถึงมิติเชิงลึก และกลไกทางจิตวิทยาของพนักงานในบริบทเฉพาะของธุรกิจ

IT Service ที่มีความกดดันสูงและการทำงานที่ซับซ้อน นอกจากนี้ ยังพบช่องว่างขององค์ความรู้ (Research Gap) เกี่ยวกับผลกระทบของความเหมาะสมระหว่างงานและเทคโนโลยี (Task-Technology Fit) ต่อความผูกพันในมิติของอารมณ์และความรู้สึก (Affective Commitment) ภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงานแบบยืดหยุ่นหรือการทำงานทางไกล (Remote Work) ในบริบทสังคมไทย ความคลุมเครือดังกล่าวทำให้องค์กรไม่สามารถกำหนดแนวทางในการสร้างความผูกพันที่ตอบโจทย์ความต้องการเชิงลึกของพนักงานได้อย่างแท้จริง ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นความจำเป็นในการศึกษาด้วย กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อสำรวจและทำความเข้าใจมุมมองประสบการณ์ และปัจจัยที่เอื้อต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ของพนักงานในกลุ่มธุรกิจ IT Service แห่งหนึ่ง โดยมุ่งเน้นที่จะสะท้อนให้เห็นถึงแรงจูงใจและการตัดสินใจคงอยู่กับองค์กรผ่านมุมมองของผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร เพื่อนำผลการศึกษาไปกำหนดแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืน ซึ่งจะส่งผลดีต่อทั้งเสถียรภาพของบุคลากรและศักยภาพการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มธุรกิจการให้บริการด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งหนึ่ง
2. เพื่อกำหนดแนวทางในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มธุรกิจการให้บริการด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งหนึ่ง

ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษานี้มุ่งทำความเข้าใจเชิงลึกถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในกลุ่มธุรกิจ IT Service โดยผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิด

และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นกรอบแนวคิดนำทาง (Sensitizing Concepts) เพื่อใช้เป็นกรอบอ้างอิงเชิงแนวคิดในการตีความและทำความเข้าใจประสบการณ์ของพนักงานอย่างรอบด้าน โดยไม่กำหนดหรือครอบงำการรับรู้จากข้อมูลภาคสนาม การทบทวนวรรณกรรมครอบคลุมมิติดังนี้

ทฤษฎีองค์ประกอบสามประการของความผูกพันต่อองค์กร (Three-Component Model of Organizational Commitment) ตามแนวคิดของ Meyer และ Allen (1991) ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) คือ สถานะทางจิตวิทยาที่สะท้อนความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร แบ่งเป็น 3 มิติหลัก ได้แก่ 1) ความผูกพันทางอารมณ์ (Affective Commitment) คือ ความต้องการอยู่ (Want to) 2) ความผูกพันทางบรรทัดฐาน (Normative Commitment) คือ ความรู้สึกควรจะต้องอยู่ (Ought to) และ 3) ความผูกพันทางความต่อเนื่อง (Continuance Commitment) คือ ความจำเป็นต้องอยู่ (Need to) ซึ่งงานวิจัยเชิงประจักษ์ในกลุ่มพนักงานเทคโนโลยีมักพบว่า ความผูกพันทางอารมณ์เป็นตัวพยากรณ์สำคัญที่สุดต่อขีดความสามารถด้านนวัตกรรม (Innovation Capacity) ทฤษฎีนี้ทำหน้าที่เป็นกลไกทางจิตวิทยาพื้นฐานที่ช่วยอธิบายว่า ปัจจัยด้านงานและองค์กรที่พนักงานกล่าวถึงนั้น สะท้อนออกมาเป็นความรู้สึกอยากอยู่ หรือความจำเป็นต้องอยู่เพื่อการรักษาผลประโยชน์

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) Bass และ Riggio (2006) อธิบายว่า ผู้นำที่ใช้อิทธิพลโดยอุดมคติ และการกระตุ้นทางปัญญา สามารถยกระดับความผูกพันต่อองค์กร (Commitment) ได้มากกว่าการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ ในกลุ่มธุรกิจ IT ที่พนักงานต้องเผชิญกับเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง ผู้นำที่แสดงการเอาใจใส่แบบรายบุคคล (Individualized Consideration) จะช่วยลดความรู้สึกโดดเดี่ยวจากการทำงานทางไกล และสร้างความผูกพันทางอารมณ์ได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะทำหน้าที่

อธิบายปัจจัยด้านองค์กร ในกรอบแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำทำหน้าที่เป็นตัวขับเคลื่อน (Driver) ให้เกิดพันธะทางใจของพนักงานได้อย่างไร

ทฤษฎีความสามัคคีในทีม (Team Cohesion) แม้แนวคิดความสามัคคีในทีมของ Carron และ Brawley (2000) จะมุ่งเน้นที่พันธะทางอารมณ์และการประสานงานภายในกลุ่ม แต่ในการศึกษาเชิงคุณภาพนี้ ผู้วิจัยมองว่าความสามัคคีเป็นรากฐานสำคัญที่ก่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานร่วมกัน (Team Climate) ซึ่งสะท้อนการรับรู้ของพนักงานต่อสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและเกื้อกูลกัน การสังเคราะห์แนวคิดนี้ช่วยอธิบาย ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยระบุว่า เมื่อทีมมีความดึงดูดส่วนบุคคลต่อกลุ่มสูง จะส่งผลให้บรรยากาศการทำงานโดยรวมเอื้อต่อความผูกพัน ทางอารมณ์ (Affective Commitment) ต่อองค์กรในที่สุด

ทฤษฎีความเหมาะสมระหว่างงานและเทคโนโลยี (Task-Technology Fit: TTF) Goodhue และ Thompson (1995) เสนอว่าประสิทธิภาพและความพึงพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อเครื่องมือเทคโนโลยีสอดคล้องกับลักษณะงาน ในบริบทธุรกิจ IT Service ซึ่งเทคโนโลยีคือ หัวใจหลัก ดังนั้นความเหมาะสม (Fit) นี้ไม่ได้ส่งผลเพียงแค่ผลผลิต แต่ยังส่งผลต่อสภาวะทางจิตใจของพนักงาน หากเทคโนโลยีไม่ตอบโจทย์จะก่อ

ให้เกิดความเครียด (Technostress) และบั่นทอนความผูกพันต่อองค์กร ทฤษฎีนี้จึงเป็นฐานสำคัญในการอธิบาย ปัจจัยด้านเทคโนโลยีว่าเป็นตัวแปรสนับสนุน (Facilitator) ที่ช่วยรักษาพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญสูง (High-talent) ให้อยู่กับองค์กรได้ยาวนานขึ้น

ในการบูรณาการหลายทฤษฎี (Theoretical Integration) ผู้วิจัยมีความจำเป็นต้องใช้กลุ่มทฤษฎีเหล่านี้ร่วมกัน เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรในกลุ่มธุรกิจ IT Service มีความซับซ้อนและมีหลายมิติ (Multidimensional) โดยทฤษฎีของ Meyer และ Allen (1991) ทำหน้าที่เป็นผลลัพธ์ทางจิตวิทยาหลัก ขณะที่ภาวะผู้นำ ความสามัคคี และความเหมาะสมทางเทคโนโลยี ทำหน้าที่เป็นปัจจัยแวดล้อมเชิงโครงสร้างและสังคม การบูรณาการดังกล่าวช่วยให้สามารถวิเคราะห์และจัดหมวดหมู่ปัจจัยความผูกพันด้านงาน องค์กร ความสัมพันธ์ และเทคโนโลยี ได้อย่างมีระบบและมีความลุ่มลึกเชิงทฤษฎีมากกว่าการมองเพียงปัจจัยภายนอกเพียงอย่างเดียว

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากทฤษฎีข้างต้น ผู้วิจัยได้พัฒนาเป็นกรอบแนวคิดการศึกษางานวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มธุรกิจ IT Service ดังภาพที่ 1



Figure 1 Conceptual Framework of the Study

วิธีการวิจัย

การศึกษานี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้แนวทางการศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study) เพื่อมุ่งเน้นการทำความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยและแนวทางการสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ของพนักงานในกลุ่มธุรกิจ IT Service ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ผู้วิจัยใช้การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือก (Inclusion Criteria) คือ พนักงานทั้งหมด

จำนวนทั้งสิ้น 25 คน แบ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 23 คน ครอบคลุมกลุ่มงานบริการสำนักงานปฏิบัติการ ชาย และบริการลูกค้า และผู้บริหารจำนวน 2 คน โดยมีรายละเอียดการดำเนินการดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มธุรกิจการให้บริการด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งหนึ่ง กลุ่มเป้าหมายคือ พนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 23 คน ดังรายละเอียดในตารางที่ 1

Table 1 Distribution of Operational-Level Employees

No.	Operational-Level Employee Groups	Number (Persons)
1	Office Service Staff	7
2	Operations Staff	10
3	Sales Staff	3
4	Customer Service Staff	3
Total		23

ขั้นตอนที่ 2 เพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์และพัฒนาต่อยอดไปเป็นแนวทางในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มธุรกิจการให้บริการด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งหนึ่งกลุ่มเป้าหมายคือ ผู้บริหารจำนวน 2 คน ได้แก่ กรรมการผู้จัดการ (Managing Director) และผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR Director) ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายองค์กรและสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิดที่มีความยืดหยุ่น เปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนประสบการณ์จริงอย่างอิสระ และเอื้อต่อการปรับคำถามของผู้วิจัยให้สอดคล้องกับบริบทของการสัมภาษณ์ (Reflexivity) ทั้งนี้ แบบสัมภาษณ์ได้รับการตรวจสอบความเหมาะสมและความสอดคล้องเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการ เพื่อให้ครอบคลุมมิติของความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)

การเก็บข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล โดยใช้เวลาสนทนาประมาณ 45-60 นาทีต่อคน กระบวนการเก็บข้อมูลดำเนินการอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งข้อมูลถึงจุดอิ่มตัว (Data Saturation) ซึ่งเป็นจุดที่ข้อมูลเริ่มมีความซ้ำซ้อนและไม่มีประเด็นใหม่เกิดขึ้นจากการสัมภาษณ์เพิ่มเติม เพื่อให้มั่นใจในความครบถ้วนของข้อมูลตามหลักการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการด้วยวิธีการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) โดยผ่านกระบวนการถอดความบทสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อสร้างรหัส (Data Transcription and Coding) มาจำแนกและจัดระเบียบเป็นหมวดหมู่ (Categorization) เพื่อสังเคราะห์เป็นแก่นสาระ (Theme Development) ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดลำดับความสำคัญของปัจจัยโดยพิจารณาจาก ดัชนีความถี่ของการกล่าวถึง (Frequency of Mention) บูรณาการร่วมกับความเข้มข้นและนัยสำคัญของเนื้อหา (Thematic Salience) เพื่อนำไปสู่การสรุปผลการวิจัยที่ตอบวัตถุประสงค์

ผลการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้วิธีการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) จากข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 25 คน ประกอบด้วยพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 23 คน และผู้บริหารจำนวน 2 คน ผู้วิจัยได้สรุปแก่นสาระสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) พร้อมระบุความถี่ของการกล่าวถึง (Frequency of Mention) เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการจัดลำดับความสำคัญ ดังแสดงในตารางที่ 2

Table 2 Summary of Themes and Frequency of Factors Influencing Organizational Commitment

Factor Categories	Key Themes	Number of Participants Mentioning (Persons)
Job-related Factors	Responsibility and decision-making authority	22
Organizational Factors	Support for work-life balance	18
Interpersonal Relationship Factors	Relationships with colleagues	20
Technological Factors	Fit between technology and job tasks	15

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาปัจจัยการสร้าง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน สรุปลงนี้ ปัจจัยด้านงาน

ลักษณะและคุณภาพของงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมความรู้สึกรักมีคุณค่าและการเติบโตของบุคลากร โดยงานที่มีความสมดุลระหว่างภาระความรับผิดชอบกับผลตอบแทนที่ได้รับ รวมถึงความชัดเจนของบทบาทหน้าที่และอำนาจในการตัดสินใจส่งผลโดยตรงต่อความผูกพันทางอารมณ์ (Affective Commitment) ขณะเดียวกัน งานที่มีความท้าทายและหลากหลายช่วยพัฒนาทักษะและเสริมแรงจิตใจในการทำงาน และเมื่อควบคู่กับการมีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจนและโปร่งใสจะเอื้อต่อการเกิดความผูกพันทางความต่อเนื่อง (Continuance Commitment) ซึ่งช่วยเสริมสร้างความมั่นคง เป้าหมาย และความผูกพันระยะยาวต่อองค์กร

“...ประเด็นสำคัญคือ ความรับผิดชอบและอำนาจในการตัดสินใจค่ะ รวมถึงการรับมือความท้าทายต่าง ๆ และความชัดเจนในบทบาทงาน การมอบอำนาจควบคู่กับความรับผิดชอบที่ชัดเจนช่วยให้ตัดสินใจได้รวดเร็ว ลดความสับสน และรับมือความท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพ มันสร้างความมั่นใจ ส่งเสริมการพัฒนา และเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรค่ะ...”

(Interviewee No. 10 [Female, 35 years old, 2 years of work experience], Personal communication, September, 2025)

“...เรื่องความก้าวหน้าในอาชีพคือ ความเติบโตที่ชัดเจนจริง ๆ อยากให้องค์กรกำหนดให้ชัดเจนว่าทำงานกี่ปีจะได้เลื่อนขั้นอะไรบ้าง และมีเงื่อนไขอะไร เช่น การพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ผลงานที่โดดเด่น หรือการฝึกอบรมเพิ่มเติม มันทำให้มีเป้าหมายชัดเจน รู้สึกมั่นใจในอนาคต และผูกพันกับองค์กรมากขึ้น เพราะเห็นเส้นทางอาชีพ เหมือนมีแผนที่นำทางชีวิตการทำงานจริง ๆ...” (Interviewee No. 19 [Male, 31 years old, 8 years of work experience], Personal communication, September, 2025)

ปัจจัยด้านองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร นโยบาย และภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อคุณภาพชีวิตของพนักงาน โดยเฉพาะการสนับสนุนสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ผู้นำที่เปิดใจรับฟังและเป็นแบบอย่างที่ดีช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) ซึ่งส่งเสริมความผูกพันทางอารมณ์ (Affective Commitment) ควบคู่กับการยึดหลักความยุติธรรมและความโปร่งใส องค์กรที่มีระบบประเมินผลที่เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และเปิดรับความหลากหลาย

ของความคิดเห็น จะช่วยเสริมสร้างความผูกพันทางบรรทัดฐาน (Normative Commitment) พร้อมทั้งก่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ปลอดภัยทั้งทางกายและจิตใจ รวมถึงการสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพและการรับฟังเสียงของพนักงานอย่างต่อเนื่อง

“...คือการสนับสนุนความสมดุลที่ดีระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัวนะค่ะ องค์กรต้องช่วยสนับสนุน เช่น อนุญาตทำงานยืดหยุ่นเวลา และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ผ่านการฝึกอบรม มันทำให้รู้สึกมีเวลาสำหรับครอบครัว เพื่อนฝูง และดูแลตัวเองได้ดีขึ้น ซึ่งปัจจุบัน หรือคน Gen คนรุ่นใหม่อย่างหนูให้ความสำคัญกับ Work-Life Balance มาก มันช่วยสร้างความผูกพันกับองค์กรค่ะ...” (Interviewee No. 2 [Female, 23 years old, 3 years of work experience], Personal communication, September, 2025)

“...การทำงานโดยมีภาวะผู้นำสูงนี้แหละค่ะ แล้วก็ความปลอดภัยในสภาพแวดล้อมการทำงาน อยากเห็นหัวหน้าที่มี Leadership ชัดเจน สร้างวัฒนธรรมปลอดภัยทั้งกายภาพและทางใจ เช่น กล้าพูดเสนอไอเดียโดยไม่กลัวโดนดุ มันทำให้ทีมรู้สึกมั่นใจ ทำงานได้เต็มที่ และผูกพันกับองค์กรมากขึ้นจริง ๆ ค่ะ โดยเฉพาะ Safety Leadership ที่ผู้นำทุ่มเทกำกับดูแลให้ทุกคนปลอดภัย...” (Interviewee No. 4 [Female, 25 years old, 2 years of work experience], Personal communication, September, 2025)

“...เรื่องความปลอดภัย สภาพแวดล้อมงาน ความยุติธรรม โปร่งใสอะค่ะ โดยเฉพาะยอมรับความแตกต่างนี้แหละ ส่วนตัวที่คิดนะค่ะ คือเพิ่งมาทำงานได้ 6 เดือน แต่คิดว่าอยากให้บริษัทมีระบบเช็คผลงาน โปร่งใส ๆ หรือระบบประเมินผลที่โปร่งใสชัดเจน ไม่เลือกปฏิบัติ มีสภาพแวดล้อมปลอดภัยทั้งกายใจ แล้วก็เปิดรับไอเดียหลากหลายค่ะ มันทำให้หนูมั่นใจ กล้าพูด กล้าคิดตั้งแต่แรก ๆ เลย สร้างความสบายใจและอยากอยู่ต่อนาน ๆ ค่ะ...” (Interviewee No. 12 [Female,

24 years old, 6 months of work experience], Personal communication, September 2025)

ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ความสัมพันธ์และการปฏิสัมพันธ์ภายในที่ทำงานเป็นปัจจัยสำคัญต่อทั้งประสิทธิภาพและความสุขในการทำงาน โดยความสัมพันธ์ที่ดีภายในทีมเป็นรากฐานของบรรยากาศทีม (Team Climate) ที่เอื้อต่อการทำงาน ความสามัคคี การช่วยเหลือเกื้อกูลระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาช่วยสร้างความไว้วางใจและสนับสนุนการทำงานอย่างราบรื่น ซึ่งเป็นกลไกทางจิตวิทยาที่ส่งเสริมความผูกพันทางอารมณ์ (Affective Commitment) ต่อทีมและองค์กร ควบคู่กับการสื่อสารและการให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ ชัดเจน และตรงไปตรงมา ซึ่งช่วยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและสะท้อนถึงความใส่ใจขององค์กร นอกจากนี้ การยอมรับทางสังคม การรับฟังความคิดเห็น และการให้เกียรติซึ่งกันและกัน ยังช่วยเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว

“...ประเด็นหลักที่มองเห็นคือ เรื่องการยอมรับซึ่งกันและกันในสถานที่ทำงาน โดยเฉพาะด้านการสื่อสารและการให้ข้อเสนอแนะที่ชัดเจนและสร้างสรรค์ เราเห็นว่าการ Feedback ช่วยให้ทราบจุดแข็ง จุดที่ต้องปรับปรุงและผลกระทบต่อทีมได้อย่างตรงไปตรงมา สิ่งนี้มันช่วยส่งเสริมการพัฒนาตนเองด้วยนะ สร้างความไว้วางใจ และเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ...” (Interviewee No. 3 [Female, 32 years old, 6 years of work experience], Personal communication, September, 2025)

“...มองว่าคือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลค่ะ ทั้งเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และการยอมรับทางสังคมในที่ทำงาน ความสัมพันธ์ที่ดีช่วยสร้างความไว้วางใจ สนับสนุนซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือเมื่อมีปัญหา ทำให้ทีมทำงานได้อย่างราบรื่นและมีความสุข มันทำให้รู้สึกผูกพันกับองค์กรและอยากอยู่ต่อไปนาน ๆ ค่ะ...” (Interviewee No. 7 [Female, 26 years old, 3

years of work experience], Personal communication, September, 2025)

ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

การสนับสนุนการเรียนรู้และการปรับตัวขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญต่อความมั่นคงและการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน โดยการจัดอบรมและพัฒนาทักษะให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ช่วยสร้างความเชื่อมั่นว่าองค์กรให้ความสำคัญและลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ ควบคู่กับการจัดหาเทคโนโลยี และเครื่องมือที่เหมาะสม ทันสมัย และสอดคล้องกับลักษณะงาน ในบริบทธุรกิจ IT Service ความสอดคล้องระหว่างงานและเทคโนโลยี (Task-Technology Fit) เป็นปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญ โดยเครื่องมือที่ใช้ทำงานง่ายและมีประสิทธิภาพช่วยลดความเครียดจากการทำงานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี (Technostress) และส่งเสริมความสุขในการทำงาน อันนำไปสู่ความผูกพันทางอารมณ์ (Affective Commitment) ที่สูงขึ้น นอกจากนี้ การเปิดรับนวัตกรรมและการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ยังช่วยเสริมสร้างความรู้สึกมีคุณค่า และการเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร

“...องค์กร ที่มีความคิดที่จะนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ช่วยการทำงาน การที่องค์กรเปิดโอกาสให้เสนอไอเดียเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น AI tools หรือระบบอัตโนมัติ สร้างความผูกพันมาก เพราะรู้สึกว่าคุณค่าของเรามีคุณค่า ได้มีส่วนร่วมพัฒนาทีม สร้างประสิทธิภาพงานดีขึ้น รู้สึกเป็นเจ้าของความสำเร็จ และอยากอยู่ต่อไปนาน ๆ เลยค่ะ...” (Interviewee No. 18 [Female, 42 years old, 2 years of work experience], Personal communication, September, 2025)

“...คือให้เทคโนโลยีมันมีความเหมาะสม รองรับการทำงาน แค่นับเอาที่เป็นสากลและที่โลกเขาใช้กันนะ โดยเฉพาะแพลตฟอร์มใหญ่ ๆ ทั่วไปที่ใช้กันแล้วเราก้ใช้แบบนั้น ผมถือว่าโอเคแล้วครับ การที่บริษัทเลือกเทคโนโลยีมาตรฐานสากลอย่าง Cloud

Services หรือ Collaboration Tools ที่ทุกคนคุ้นเคย สร้างความผูกพันมาก เพราะใช้งานง่าย ไม่ต้องเรียนรู้ใหม่เยอะ รู้สึกมั่นใจในระบบ สนับสนุนการทำงานทีมได้ดี และเชื่อมั่นในอนาคตองค์กร ทำให้อยากอยู่ต่อไป นาน ๆ ครับ...” (Interviewee No. 20 [Male, 33 years old, 5 years of work experience], Personal communication, September, 2025)

ส่วนที่ 2 แนวทางในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มธุรกิจการให้บริการด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งหนึ่ง สรุปดังนี้

แนวทางการสร้างความผูกพัน

ลำดับความสำคัญ ดังนี้

1. ด้านงาน

ประกอบด้วย การพัฒนาเส้นทางอาชีพที่ชัดเจน (Career Path Clarity) ระบบผลตอบแทนที่มีความเป็นธรรมและโปร่งใส (Fair Compensation System) การกำหนดอำนาจและความรับผิดชอบที่ชัดเจน (Authority Definition) และการสร้างงานที่ท้าทายผ่านแนวทางการทำงานแบบอจีล์ (Agile Methodology)

“...ผมมองว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการดึงดูดและรักษาพนักงานไว้ คือ ความชัดเจนของ Career Path และ Training Roadmap ในองค์กรนะครับ การที่บริษัทกำหนดเส้นทางเติบโตให้ชัดเจน ตั้งแต่ข้อกำหนดในการเลื่อนระดับ ตำแหน่งที่สามารถก้าวไปได้ ระยะเวลา หลักสูตรฝึกอบรม หรือเงื่อนไขต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง สิ่งเหล่านี้ช่วยให้พนักงานมองเห็นอนาคตของตัวเองในองค์กรได้ชัดเจนขึ้น พอเราเห็นว่ามีทางเลือก มีโอกาสเติบโต และรู้ว่าต้องพัฒนาตัวเองอย่างไร เพื่อไปถึงเป้าหมาย มันจะช่วยสร้างแรงจูงใจและความผูกพันกับองค์กรได้ครับ...” (Executive B [Managing Director], Personal communication, September, 2025)

2. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ได้แก่ การสร้างสามัคคีและการมีส่วนร่วมผ่านกิจกรรมละลายพฤติกรรม (Ice Breaking)

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบ “พี่น้อง” และช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้างและปลอดภัย

“...ถ้าพูดตามตรงนะคะ ก่อนที่เราจะสื่อสาร วิสัยทัศน์หรือเรื่องกลยุทธ์ใหญ่ ๆ ให้พนักงานเข้าใจได้จริง คิดว่าสิ่งที่สำคัญมากคือ การทำให้คนในทีมรู้สึกใกล้ชิดกันก่อนค่ะ เพราะถ้ายังรู้สึกเกร็ง ๆ ห่วง ๆ ไม่กล้าเปิดใจคุยกัน ต่อให้เรามีภาพอนาคตที่ดีแค่ไหนมันก็อาจจะยังไม่เข้าถึงเขาเท่าที่ควร เลยมองว่าการทำ Ice Breaking นี่แหละเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี กิจกรรมเล็ก ๆ ที่ช่วยให้ทุกคนได้ผ่อนคลาย ยิ้ม หัวเราะกันบ้าง และที่สำคัญคือ ทำให้เราฟังกันมากขึ้น เปิดใจยอมรับความต่างของกันและกัน มันช่วยลดอคติได้เยอะเลยคะ และพอทุกคนสนิทใจกันมากขึ้น บรรยากาศมันก็ดีขึ้นแบบรู้สึกได้เลย พอทีมเริ่มไวใจกันแล้ว การสื่อสารวิสัยทัศน์หรือแนวทางขององค์กรก็จะง่ายขึ้นมากค่ะ ทุกคนจะรับฟังด้วยความตั้งใจ เชื่อมโยงตัวเองเข้ากับสิ่งที่เรากำลังจะไปด้วยกันได้ดีขึ้นและสุดท้ายมันก็จะกลายเป็นความผูกพันแบบจริงใจ ที่ไม่ใช่แค่ทำงานตามหน้าที่ แต่เป็นความรู้สึกว่า ที่นี่คือที่ของเรา อย่างแท้จริงคะ...” (Executive A [Human Resources Director], Personal communication, September, 2025)

3. ด้านองค์กร

การสนับสนุนเชิงระบบ ได้แก่ การพัฒนาทักษะและการสร้างกำลังคนแบบบอจิล (Agile Workforce) และ ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work-Life Balance)

“...ถ้าเราพูดถึงการสร้าง Agile Workforce ในยุคที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเร็วแทบทุกวันนะครับ ผมเชื่อว่าการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้ด้วยตัวเองผ่านแพลตฟอร์ม E-learning เป็นกลไกสำคัญมาก เพราะ Workforce ที่คล่องตัวจำเป็นต้องเรียนรู้ได้รวดเร็ว ปรับตัวได้ไว และพัฒนาทักษะใหม่ได้ตลอดเวลา องค์กรมีแผนสนับสนุนแพ็คเกจคอร์สออนไลน์ที่ครอบคลุมทั้งทักษะเทคนิค ทักษะการสื่อสาร การบริหารเวลา ไปจนถึงทักษะด้านดิจิทัลหรือทักษะอนาคตต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานจังหวะที่เหมาะสมในมุม

ของ Transformation การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดเวลาแบบนี้เป็นสัญญาณที่ชัดเจนว่าองค์กรกำลังเปลี่ยนผ่านจากโครงสร้างการเรียนรู้แบบ Top-down มาเป็นการเรียนรู้แบบ Self-driven ซึ่งเป็นหัวใจของ Agile Workforce เลยครับ...” (Executive B [Managing Director], Personal communication, September, 2025)

4. ด้านเทคโนโลยี

การสนับสนุนเชิงเครื่องมือ ได้แก่ การพัฒนาความรู้เทคโนโลยีใหม่ โดยเฉพาะ AI และการจัดหาเครื่องมือที่เหมาะสมและมีคุณภาพ

“...ในยุคที่เทคโนโลยีเปลี่ยนเร็ว การพัฒนาความเข้าใจเรื่อง AI ให้พนักงานเป็นสิ่งจำเป็นมากค่ะ ไม่ใช่แค่สอนวิธีใช้ แต่ต้องทำให้เห็นว่า AI ช่วยลดงานซ้ำซ้อน เพิ่มความแม่นยำและทำงานได้เร็วขึ้นอย่างไร ที่สำคัญไปกว่านั้นคือ การพัฒนาไม่ได้จบลงในวันอบรมเพียงครั้งเดียวค่ะ องค์กรเองต้องอัปเดตความรู้และเครื่องมืออย่างต่อเนื่องด้วย เมื่อพนักงานมั่นใจในการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ องค์กรก็จะพร้อมปรับตัวและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ก้าวตามการเปลี่ยนแปลงได้ทันค่ะ...” (Executive A [Human Resources Director], Personal communication, September, 2025)

อภิปรายผล

ผลการวิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบตามหลักการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) พบข้อค้นพบที่สำคัญเกี่ยวกับปัจจัยการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในกลุ่มธุรกิจ IT Service โดยสามารถอภิปรายผลตามประเด็นสำคัญได้ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านงาน รากฐานของความผูกพันเชิงวิชาชีพ ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านงานคือ องค์ประกอบที่มีระดับความสำคัญเชิงกลยุทธ์สูงสุด (Strategic Priority) พนักงานและผู้บริหารสะท้อนว่าความรับผิดชอบ อำนาจตัดสินใจ และความชัดเจนบทบาท เป็นตัวกำหนดความผูกพันทางอารมณ์

(Affective Commitment) การที่พนักงานรู้สึกทำงานมีความหมายและตนเองมีคุณค่าต่อองค์กรผ่านการมอบอำนาจ (Empowerment) สอดคล้องกับทฤษฎีของ Meyer และ Allen (1991) และงานวิจัยของ Ceylan et al. (2021) ที่ระบุว่า การมีส่วนร่วมตัดสินใจเพิ่มความผูกพันทางอารมณ์อย่างมีนัยสำคัญในบริบทขององค์กรที่ศึกษา ความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ยังทำหน้าที่เป็นตัวสร้าง ความผูกพันทางความต่อเนื่อง (Continuance Commitment) เนื่องจากพนักงานประเมินต้นทุนความเสียโอกาสในการเติบโตหากต้องย้ายองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของ Chatrabha (2023) ที่ระบุว่า เส้นทางความก้าวหน้าคือ ปัจจัยหลักในการรักษาบุคลากรสายเทคโนโลยี 2) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางใจ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน ถูกระบุว่าเป็นปัจจัยที่สร้างความผูกพันทางอารมณ์ (Affective Commitment) ผ่านกลไกความปลอดภัยทางใจ (Psychological Safety) ผู้บริหารมองว่าเป็นประเด็นเร่งด่วนเพื่อลดช่องว่างและเพิ่มความเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความสามัคคีในทีมของ Carron และ Brawley (2000) ที่ความดึงดูดส่วนบุคคลต่อกลุ่มนำไปสู่การผูกพันต่อเป้าหมายร่วม แม้ผลการศึกษาของ Nguyen et al. (2024) จะพบว่า เพื่อนร่วมงานมีอิทธิพลน้อยในกลุ่ม Gen Z ในต่างประเทศ แต่ในบริบทขององค์กรไทยที่ทำการศึกษา ความสัมพันธ์แบบพี่น้องยังคงเป็นตัวแปรสำคัญที่ช่วยลดอัตราการลาออกและเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรอย่างยิ่ง 3) ปัจจัยด้านองค์กร การสนับสนุนความสมดุลของชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance) และภาวะผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจและสื่อสารมีประสิทธิภาพ เป็นแก่นสาระสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันทางบรรทัดฐาน (Normative Commitment) และความผูกพันทางอารมณ์ ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจตามแนวคิดของ Bass และ Riggio (2006) สามารถเปลี่ยนผ่านความคาดหวังของพนักงานจากการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ ไปสู่

พันธะทางใจและความจงรักภักดีต่อองค์กร นอกจากนี้ นโยบายการทำงานที่ยืดหยุ่นในยุคดิจิทัลยังได้รับการยืนยันว่ามีความสำคัญต่อการรักษาบุคลากรในบริบทองค์กรที่ศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยของ Poorani และ Pradap (2024) และ 4) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี พบว่า ความเหมาะสมระหว่างเทคโนโลยีกับงาน (Task-Technology Fit) โดยพนักงานสะท้อนว่าเทคโนโลยีไม่ตอบโจทย์ก่อความเครียดและลดประสิทธิภาพ สนับสนุนทฤษฎี Task-Technology Fit ของ Goodhue และ Thompson (1995) ที่ประสิทธิภาพเกิดจากความสอดคล้องระหว่างงานเทคโนโลยี และผู้ใช้งานวิจัย Hessari et al. (2023) เตือนว่าเทคโนโลยีเกินความสามารถก่อความเครียดจากเทคโนโลยี (Technostress) ลดความผูกพัน Braojos et al. (2024) รวมถึง Qiao et al. (2024) ระบุการลงทุนเทคโนโลยีต้องควบคู่ภาวะผู้นำดิจิทัลและการเรียนรู้ ขณะที่ Lee และ Kim (2023) พบประสบการณ์เทคโนโลยีไม่มีนัยสำคัญต่อความผูกพัน แต่ปัจจัยวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมสำคัญกว่า ผลวิจัยนี้ชี้ว่าเทคโนโลยีทำหน้าที่เป็น ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factor) หรือตัวเร่งประสิทธิภาพมากกว่าจะเป็นตัวกำหนดความผูกพันในระยะยาวด้วยตนเอง หากจัดการอย่างเหมาะสม แต่หากขาดการสนับสนุน อาจกลายเป็นอุปสรรคสำคัญต่อความผูกพันของพนักงาน

สรุปผล

แนวทางการสร้างความผูกพันเชิงกลยุทธ์ในบริบทขององค์กรที่ศึกษาผู้วิจัยได้สังเคราะห์ข้อเสนอแนะจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบมุมมองของผู้บริหารและพนักงาน ประกอบด้วย 1) การพัฒนาเส้นทางอาชีพที่ชัดเจนและโปร่งใส 2) การออกแบบระบบผลตอบแทนตามผลงาน 3) การเสริมสร้างความสัมพันธ์ผ่านวัฒนธรรมการสะท้อนข้อมูล (Feedback Culture) และ 4) การสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น

ปัญญาประดิษฐ์ อย่างไรก็ตาม แนวทางเชิงกลยุทธ์ที่ได้จากการศึกษานี้เป็นผลจากการสะท้อนประสบการณ์เฉพาะของผู้ให้ข้อมูลภายในองค์กรแห่งเดียว จึงควรใช้ดุลยพินิจทางวิชาการในการนำผลการวิจัยไปอ้างอิงหรือสรุปขยายผลในเชิงทั่วไป (Generalization)

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาปัจจัยความเครียดจากการใช้เทคโนโลยี (Technostress) เชิงลึก
2. การศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership Development)
3. การศึกษาผลของนโยบายเวลาทำงานแบบ

ยืดหยุ่น (Flexible Time) ต่อความผูกพันของพนักงาน

4. การศึกษาแนวทางการประยุกต์ใช้แนวความคิด Agile ในระดับองค์กรและผลต่อความผูกพันของพนักงาน

5. การวิจัยแบบติดตามผลระยะยาว (Longitudinal Study)

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณผู้ให้ข้อมูล หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์เป็นอย่างดี และขอขอบคุณสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ที่ได้สนับสนุนการวิจัย ทำให้การศึกษานี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

References

- Alvarez, G. (2024). *Gartner top 10 strategic technology trends for 2025*. <https://www.gartner.com/en/articles/top-technology-trends-2025>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Braojos, J., Weritz, P., & Matute, J. (2024). Empowering organisational commitment through digital transformation capabilities: The role of digital leadership and a continuous learning environment. *Information Systems Journal*, 34(8), 1475-1491.
- Burapaphat, S. (2025). *Internal communication in 2025: Shifting perspectives toward transparency and technology*. <https://www.prmatter.com/การสื่อสารภายในปี-2025-พลิก/> [in Thai]
- Carron, A. V., & Brawley, L. R. (2000). Cohesion: Conceptual and measurement issues. *Small Group Research*, 31(1), 89-106.
- Ceylan, C., Taçoğlu, C., & Kartal, H. (2021). Analysis of the factors affecting organizational commitment: An empirical application. *Journal of Organizational Behavior Research*, 6(1), 6-20.
- Chatrabha, J. (2023). *Factors affecting employee engagement* [Master's independent study]. Thammasat University. [in Thai]
- Goodhue, D. L., & Thompson, R. L. (1995). Task-technology fit and individual performance. *MIS Quarterly*, 19(2), 213-236.
- Hessari, H., Daneshmandi, F., & Nategh, T. (2023). *Investigating the effect of technostress on the perceived organizational commitment by mediating role of individual innovation*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2310.07806>

- Khunthong-ek, P., & Pragma and Will Group. (2024). *Exploring 5 HR trends 2025: An era of change and business opportunities*. <https://pwg.co.th/articles/เปิดโลก-5-hr-trends-2025-ยุคแห่งการเปล/> [in Thai]
- Klongklaew, W., Taya, K., & Chaikaew, N. (2023). Factors affecting organizational engagement of service employees, School of Information and Communication Technology, University of Phayao. *Journal of Academic for Area-Based Innovation Development*, 4(3), 1-16. [in Thai]
- Lee, M., & Kim, B. (2023). Effect of employee experience on organizational commitment: Case of South Korea. *Behavioral Sciences*, 13(6), 501.
- Marr, B. (2024). *8 workplace trends that will define 2025*. <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2024/10/07/8-workplace-trends-that-will-define-2025/>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Nguyen, T. N., Mai, D. V., & Vu, A. T. (2024). Study of factors influencing the organizational commitment of Generation Z working in the IT sector of Vietnam. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(7), 4706.
- Poorani, D., & Pradap, R. (2024). The impact of employee engagement on organizational performance: An analysis of key psychological traits and business outcomes. *International Journal of Management and Economics Analysis & Invention Journals*, 10(11), 3640-3645.
- Qiao, G., Li, Y., & Hong, A. (2024). The strategic role of digital transformation: Leveraging digital leadership to enhance employee performance and organizational commitment in the digital era. *Systems*, 12(11), 457.
- WTW. (2023). *WTW reveals Thailand's job outlook for 2023 and ways to retain digital talent*. <https://www.wtwco.com/th-th/insights/2023/02/wtw-reveals-thailands-job-outlook-for-2023-and-ways-to-retain-digital-talent-the-profession>



Name and Surname: Pinpenutt Wongthanart

Highest Education: Master's Degrees in Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management

Affiliation: Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management

Field of Expertise: People Management and Organization Strategy



Name and Surname: Thanasit Phoemphian

Highest Education: Ph.D. (Human Resource Development)

International Program, Burapha University

Affiliation: Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management

Field of Expertise: Employee Engagement & Experience, Organizational Psychology, Competency, People Management in Disruptive, and Professional Qualification of Human Resource Management



Name and Surname: Jutatip Leelathanapipat

Highest Education: Ph.D. (Management), Silpakorn University

Affiliation: Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management.

Field of Expertise: Production Planning and Control, Maintenance Engineering, Industrial Plant Design, and Production Process Improvement



Name and Surname: Arin Choksereesuan

Highest Education: Doctor of Philosophy, Assumption University

Affiliation: Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management

Field of Expertise: Business Administration, Organization Development, Human Resource Development, and Human Resource Management