

ตัวแบบความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษาธุรกิจบริการรับชำระบริษัท XYZ จำกัด

EMPLOYEES ENGAGEMENT MODEL: A CASE STUDY OF BILL PAYMENT SERVICE BUSINESS XYZ COMPANY LIMITED

เลิศชัย สุธรรมมานนท์¹ และเกศยา โอสธานุเคราะห์²
Lertchai Suthammanon¹ and Kesaya Osathanugrah²

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) และการสังเกตการปฏิบัติงานจากเป้าหมายที่เป็นตัวแทนพนักงานและผู้บริหารระดับต่างๆ จากหน่วยงานที่แตกต่างกันจำนวน 19 คน ผลการวิจัยพบว่า ตัวแบบการสร้าง ความผูกพันต่อองค์กรของธุรกิจบริการรับชำระบริษัท XYZ จำกัด ประกอบด้วย ส่วนแรก คือ ปัจจัยสร้างความผูกพัน (Engagement Drivers) จำนวน 4 ด้านประกอบด้วย 1) ด้านลักษณะงาน (Job Characteristics) 2) ด้านบุคคลและสังคมในองค์กร (People/Social) 3) ด้านระบบองค์กร (Organization Practice) 4) ด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร (Organization Climate) ส่วนที่สอง คือ การแสดงออกถึงความผูกพันต่อองค์กร ใน 2 มิติ คือ 1) ความรู้สึกผูกพัน (Feeling Engaged) และ 2) พฤติกรรมความผูกพัน (Behavior Engaged) และ ส่วนที่สาม คือ การแสดงผลลัพธ์ของความผูกพัน เป็นผลการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมาย ทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร

องค์กรที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกันสามารถนำปัจจัยนี้ไปวัดระดับความผูกพันและค้นหาปัจจัยสร้างความผูกพันที่มีความสำคัญเฉพาะแต่ละองค์กร เพื่อนำไปพัฒนาระดับความผูกพันให้สูงขึ้นได้

คำสำคัญ: ตัวแบบความผูกพัน พนักงาน ธุรกิจบริการรับชำระ

Abstract

This study is conducted in qualitative approach, collecting data by in-depth interview and performance observation on the targeted samples of 19 staffs and executives from various business units. The results showed that the organization's engagement model of the bill payment service business is mainly comprised of 3 factors; engagement drivers, expression of engagement and business results. Engagement drivers are composed of 1) job characteristics 2) people and social

¹ อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารคนและกลยุทธ์องค์กร คณะวิทยาการจัดการ, Lecturer of Strategic People and Organization Management Faculty of Management Science, E-mail: lertchaisut@gmail.com

² อาจารย์ประจำสาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ, Lecturer of Human Resources Management Faculty of Management Science, E-mail: kesayaosa@pim.ac.th

3) organization practice and 4) organization climate, expression of engagement is composed of 1) feeling engaged and 2) behavior engaged and business results are performance achievement in individual level, team level and Organization level.

The similar organizations are able to apply this engagement model to evaluate engagement and to obtain its significant engagement drivers to enhance employee engagement level ultimately.

Keywords: Engagement Model, Employees, Bill Payment Service Business.

บทนำ

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูงในการสร้างการเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนของโลกธุรกิจ เพราะความผูกพันเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีความพร้อมจากภายใน นั่นคือความพร้อมด้านบุคลากรซึ่งเป็นผู้สร้างสรรค์ผลงานให้กับองค์กร ทีมเททีมกำลังความสามารถ เพื่อนำเสนอสิ่งที่ดีที่สุดในให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง

บุคลากรผู้สร้างสรรค์สร้างผลิตภาพผลิตผลให้กับองค์กรอย่างเต็มศักยภาพล้วนแต่เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งกล่าวได้ว่า ทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มธุรกิจบริการที่ต้องทำงานด้วยสมองและหัวใจบริการอย่างแท้จริง เพื่อส่งมอบสิ่งที่เรียกว่าเหนือกว่ามาตรฐานการให้บริการทั่วไปแก่ลูกค้านั้นเป็นปัจจัยสำคัญหลักของความสำเร็จขององค์กรอย่างแท้จริง

ธุรกิจบริการรับชำระบริษัท XYZ จำกัด คือ ธุรกิจตัวแทนรับชำระเงินค่าสินค้าและบริการผ่านจุดให้บริการ ซึ่งครอบคลุมทั่วพื้นที่เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใช้บริการทุกคน ซึ่งในปัจจุบันธุรกิจประเภทนี้มีร้านสาขารับชำระเงิน 8,000 กว่าสาขา รองรับลูกค้าได้วันละ 10 ล้านคน ธุรกิจดังกล่าวจึงตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของบุคลากร เพราะเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการต่อลูกค้า จึงมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เริ่มด้วยการปลูกฝังค่านิยม วัฒนธรรม สะท้อนการเป็นองค์กรของคนรุ่นใหม่ บุคลากรมีความรู้สึกตื่นตัว ทันสมัย

พร้อมเรียนรู้ตลอดเวลา รวมถึงการสร้างให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กร มีความสุข มีแรงบันดาลใจในการทำงาน พร้อมทุ่มเทเพื่อสร้างผลงานอย่างเต็มความสามารถ เป็นพลังขับเคลื่อนธุรกิจให้ก้าวไปข้างหน้า ส่งผลให้องค์กรมีผลประกอบการที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์การวิจัย

โครงการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญ 2 ประการ คือ

1. ศึกษาตัวแบบความผูกพันต่อองค์กรที่เหมาะสมกับธุรกิจบริการรับชำระของบริษัท XYZ จำกัด
2. ศึกษาแนวทางนำตัวแบบมาใช้ในการยกระดับความผูกพันต่อองค์กรของธุรกิจบริการรับชำระของบริษัท XYZ จำกัด

ทบทวนวรรณกรรม

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้มี 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 แนวความคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความผูกพันต่อองค์กร ส่วนที่ 2 คือ วรรณกรรมเกี่ยวกับธุรกิจบริการรับชำระดังจะได้นำเสนอต่อไป

การสร้างความผูกพันต่อองค์กร

การสร้างความผูกพันต่อองค์กร เป็นระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ที่มีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องจากแนวความคิดทฤษฎีพื้นฐานด้านการสร้างแรงจูงใจของมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจของ Maslow (1970) ที่กล่าวถึงความต้องการพื้นฐาน

(Hierarchy of Need) 5 ระดับ ประกอบด้วย ความต้องการทางกายภาพ (Physiological) ความต้องการด้านความปลอดภัย (Safety) ความต้องการทางสังคม (Belonging) ความต้องการการยอมรับ (Esteem) และความต้องการบรรลุเป้าหมายสูงสุดตามเป้าหมายที่วางไว้ (Self-Actualization)

หรือแนวความคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Hersberg (1968) ซึ่งได้เสนอถึงปัจจัยที่สร้างความรู้สึกผูกพันส่วนบุคคลของพนักงานไว้ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivators Factors) ได้แก่ ความพอดีกับวัฒนธรรมองค์กร เสี่ยงสะท้อนของพนักงานและการให้การยอมรับ ความสอดคล้องของแบรนต์ ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน งานที่มีความหมายและท้าทาย และความมีอิสระในการทำงาน

2. ปัจจัยธำรงรักษา (Hygiene Factors) ได้แก่ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ สภาพแวดล้อมในการทำงาน เครื่องมือและอุปกรณ์ที่สมกับบทบาทตำแหน่ง ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา กลุ่มทำงาน และความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

พัฒนาการในระดับต่อมาของการบริหารความผูกพันต่อองค์กร ในระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ได้มีการนำเสนอปัจจัยสร้างความผูกพันของพนักงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานและความสำเร็จขององค์กร

ทั้งนี้ นิยามความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร จึงหมายถึง การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) การดึงดูด (Attraction) การสร้างการมีส่วนร่วม (Involvement) การทำให้เกิดการยึดมั่นในข้อตกลง (Commitment) การเกิดแรงจูงใจ (Motivation) ทุ่มเทมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายในระดับที่สูงขึ้น (Balain & Sparrow, 2009; Harter & Schmidt, 2008)

การสร้างความผูกพันต่อองค์กร จึงเป็นการแสวงหาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กัน 3 ส่วน คือ 1 ปัจจัยที่สร้างความผูกพัน 2 ลักษณะของการแสดงออกถึงความผูกพัน และ 3 ผลลัพธ์ของความผูกพัน ดังตารางที่ 1

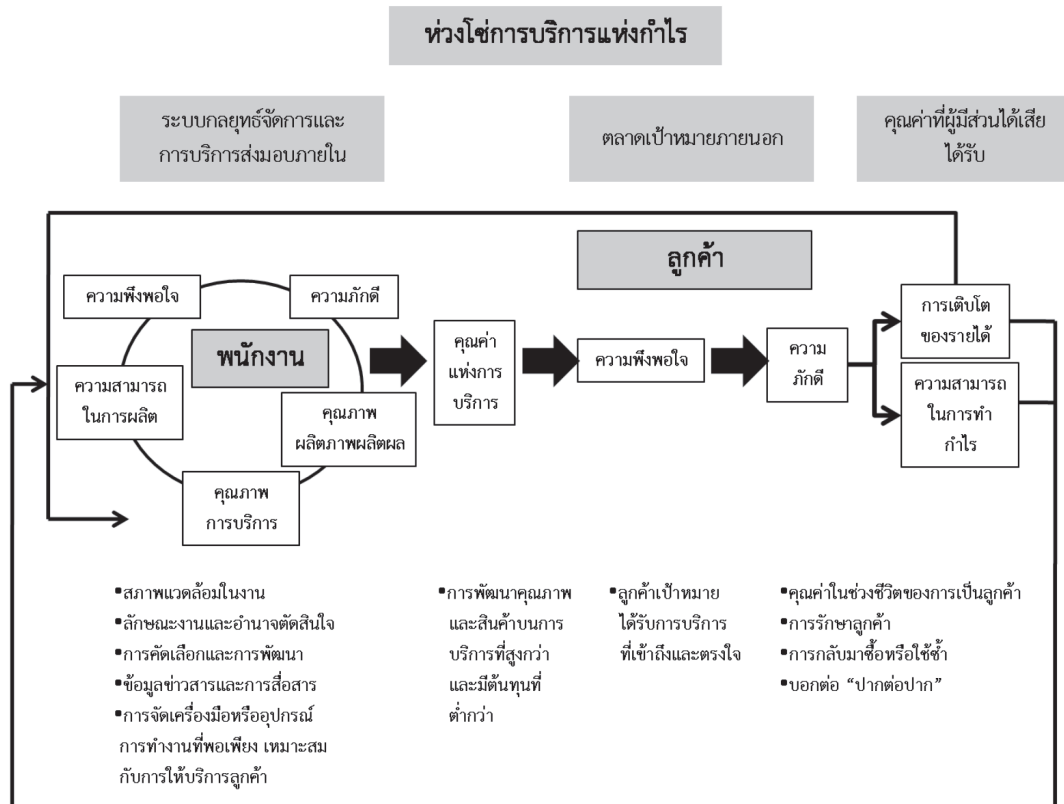
ตารางที่ 1 ปัจจัยสร้างความผูกพันและผลลัพธ์ของความผูกพัน

ปัจจัยสร้างความผูกพัน (Engagement Drivers)	ลักษณะของการแสดงออกถึงความผูกพัน	ผลลัพธ์ของความผูกพัน
1. งานที่มีคุณค่าและท้าทาย 2. ความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร 3. ความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้า 4. รางวัลและการชื่นชม ยกย่อง 5. ความยุติธรรม 6. ผลการดำเนินงานที่ส่งผลดีต่อสังคม	• ความผูกพันต่องาน • ความผูกพันต่อองค์กร	• ความพึงพอใจต่องาน (Job Satisfaction) • ความยึดมั่นต่อข้อตกลงกับองค์กร (Organizational Commitment) • การแสดงออกในฐานะสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior)

ที่มา: ปรับปรุงจาก Balain และ Sparrow (2009)

จากตารางที่ 1 จะเห็นได้ว่า ได้มีการนำเสนอปัจจัยสร้างความผูกพันที่องค์กรสามารถบริหารจัดการได้มี 6 ประการดังนี้ 1) งานที่มีคุณค่าและท้าทาย 2) ความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร 3) ความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้า 4) รางวัลและการชื่นชม ยกย่อง 5) ความยุติธรรม 6) ผลการดำเนินงานที่ส่งผลดีต่อสังคม

ซึ่งจะทำให้มีการแสดงออกถึงความผูกพันต่อองค์กร ใน 2 ระดับ คือ ความผูกพันต่องานและความผูกพันต่อองค์กร จากนั้นจะส่งผลไปยังความพึงพอใจต่องาน ความยึดมั่นต่อข้อตกลงกับองค์กร และการแสดงออกในฐานะสมาชิกที่ดีขององค์กรนั้น อย่างไรก็ตาม เมื่อองค์กรมุ่งสู่การเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง มีการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งความสำเร็จและความสามารถในการแข่งขันได้ การสร้างความผูกพันจึงพัฒนาการปรับแนวความคิดยกระดับสู่การสร้างห่วงโซ่การบริการแห่งกำไร Service-Profit Chain ให้กับองค์กรดังปรากฏตามข้อเสนอของ Heskett และคณะ (1994) ตามภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ห่วงโซ่การบริการแห่งกำไร (The Service-Profit Chain)

ที่มา: ปรับปรุงจาก Heskett และคณะ (1994: 164-174)

จากภาพที่ 1 การบริหารปัจจัยที่มีผลต่อการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการของพนักงาน สร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน ทำให้องค์กรสามารถรักษานพนักงาน และสามารถเพิ่มผลิตภาพผลิตผลในงาน ประกอบด้วย การจัดสภาพแวดล้อมในงาน การออกแบบงาน และการมอบหมายการตัดสินใจในงาน การคัดเลือกและการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน การมีระบบสื่อสารภายใน และการจัดเครื่องมือหรืออุปกรณ์การทำงานที่เพียงพอ เหมาะสมกับการให้บริการลูกค้า

ด้วยการบริหารจัดการดังกล่าวจะทำให้พนักงานให้บริการลูกค้าได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด ลูกค้าเกิดความจงรักภักดี กล่าวคือ องค์กรสามารถรักษาลูกค้าไว้ได้และมีการซื้อซ้ำซื้อเพิ่ม เกิดการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลสุดท้าย

ไปที่การเติบโตของรายได้ และความสามารถในการทำกำไร

ธุรกิจบริการรับชำระ

ธุรกิจบริการรับชำระ เป็นธุรกิจบริการที่อำนวยความสะดวกแก่ผู้บริโภคในการรับชำระค่าสินค้าและบริการต่างๆ ณ จุดรับชำระ

ธุรกิจบริการรับชำระ บริษัท XYZ จำกัด ดำเนินธุรกิจบริการรับชำระค่าใช้จ่ายต่างๆ เช่น ค่าสินค้า ค่าสาธารณูปโภค ค่าเบี้ยประกันภัย เป็นต้น โดยสามารถชำระ ณ จุดรับชำระ ที่กระจายอยู่ตามสถานที่ที่ลูกค้าเข้าถึงได้สะดวก เช่น ร้านค้าปลีก ศูนย์การค้าชั้นนำ อาคารสำนักงาน และย่านชุมชน ซึ่งมีกว่า 8,000 จุดบริการ ครอบคลุมทั่วประเทศ มีผู้ใช้บริการมากกว่า 10 ล้านคน โดยมีรายการที่สามารถชำระได้ประมาณ

10,000 รายการ อาทิ ค่าสาธารณูปโภค ค่าธรรมเนียมของราชการ ค่าเช่าซื้อสินค้า ค่าบัตรเครดิต ค่าสินเชื่อ ค่าเบี้ยประกันภัย ค่าบริการอินเทอร์เน็ต ค่าโทรศัพท์ ค่าเคเบิลทีวี (Pay TV) ค่าการศึกษา ค่าสินค้า ค่าเดินทาง คมนาคม เงินบริจาค ค่าบันเทิง ค่าอสังหาริมทรัพย์ และค่าสินค้าและบริการจากพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce)

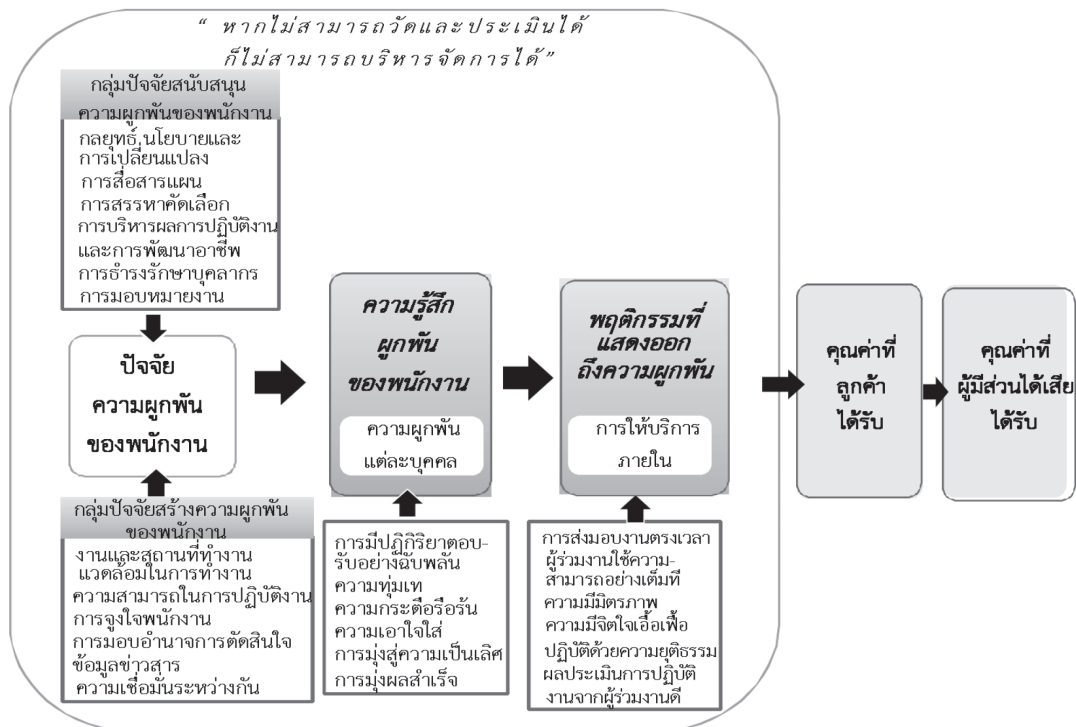
ปัจจัยที่ทำให้ผู้ใช้บริการจำนวนมากเกิดจาก

1. การมีสถานที่ตั้งที่สะดวก เข้าถึงง่าย
 2. การบริการที่รวดเร็ว ผ่านระบบคอมพิวเตอร์
 3. มีความน่าเชื่อถือ กล่าวคือ มีข้อมูลและแสดงชื่อผู้ใช้บริการ แสดงขั้นตอนการชำระส่งเงินที่เป็นที่ยอมรับ มีการออกไปรับเงิน ใบเสร็จที่ชัดเจน
 4. การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ เป็นกันเอง และผู้ให้บริการมีความรู้ความสามารถ
- ทั้งนี้ ด้วยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง องค์กรจึงมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมและนำระบบ

สารสนเทศประสิทธิภาพสูงที่เปรียบเสมือนเส้นเลือดใหญ่ที่ทำให้การปฏิบัติงานในธุรกิจบริการรับชำระของบริษัท XYZ จำกัด เป็นไปอย่างราบรื่น รวดเร็ว และถูกต้อง บริษัทยังมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง (High Performance Organization HPO) โดยนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award TQA) เป็นแนวทางพัฒนาและเป็นเป้าหมายหลักขององค์กร

กรอบความคิดในการวิจัย

เนื่องจากธุรกิจบริการรับชำระเงิน บริษัท XYZ จำกัด มีเป้าหมายพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง (HPO) ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ผู้วิจัยจึงบูรณาการแนวความคิดและทฤษฎีข้างต้น พัฒนาขึ้นเป็นกรอบความคิดในการวิจัยที่มองการบริหารความผูกพันเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ดังนี้



ภาพที่ 2 ตัวแบบความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเชิงกลยุทธ์

ที่มา: ปรับปรุงจาก Hersberg (1968), Maslow (1970), Macey และคณะ (2009), Heskett และคณะ (1994)

จากภาพที่ 2 แสดงตัวแบบความผูกพันของพนักงาน ต่อองค์กรเชิงกลยุทธ์ที่พัฒนามาจากแนวคิด ทฤษฎี และ ผลการวิจัย โดยมีการตรวจสอบยืนยันแล้วโดยการวิจัย ในบริบทขององค์กรในประเทศไทย โดยศูนย์ให้คำปรึกษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ (PIM HR Excellence Center) แล้ว ตัวแบบนี้แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาความผูกพันของพนักงาน เกิดจากที่องค์กรควรดำเนินการบริหารจัดการปัจจัยความผูกพัน 2 กลุ่มใหญ่ คือ

1. กลุ่มปัจจัยสนับสนุนความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement Hygiene Drivers) ประกอบด้วย

1.1 การกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ทางธุรกิจ การจัดการความเปลี่ยนแปลงให้ทันกับสถานการณ์ทางธุรกิจ (Strategy, Policy and Change)

1.2 การสื่อสารนโยบาย กลยุทธ์ และแผนธุรกิจให้บุคลากรทราบ (Communication)

1.3 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้มีขีดความสามารถตรงกับงาน (Competency based Recruitment & Selection)

1.4 การบริหารผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาบุคลากร รวมถึงการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพให้แก่พนักงาน (Performance Management and Career Development)

1.5 การดำเนินการเพื่อรักษาบุคลากร (Retention) เช่น การบริหารค่าตอบแทนที่จูงใจ การดูแลสุขภาพอนามัย ความปลอดภัย และการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์

1.6 การมอบหมายงาน (Deployment) ซึ่งรวมไปถึงการมีแนวปฏิบัติในการโอนย้าย หมุนเวียนงาน การพัฒนาสภาพการทำงาน

2. กลุ่มปัจจัยสร้างความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement Motivation Drivers) ประกอบด้วย

2.1 งานและสถานที่ทำงาน (Job & Workplace)

กล่าวคือ ความท้าทายของงาน ความเสี่ยงภัยที่มีโอกาสเกิดในงาน

2.2 ความสามารถในการปฏิบัติงาน (Capability) การมีโอกาสนในการริเริ่มสิ่งใหม่ ความพร้อมด้านเครื่องมือทรัพยากร สภาพแวดล้อมทางสังคม

2.3 การจูงใจด้วยรางวัล การชื่นชม (Motivation) จากหัวหน้า ผู้ร่วมงาน และความใกล้ชิดสนิทสนมกัน

2.4 การมอบอำนาจการตัดสินใจ (Empowerment) ความยืดหยุ่นในการทำงาน การเปิดโอกาสให้เสนอแนวความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.5 ข้อมูลข่าวสาร (Information) หมายถึง การมีระบบให้บุคลากรเข้าถึงแหล่งข้อมูลระบบการรายงานติดตามผล

2.6 ความเชื่อมั่น เชื่อถือซึ่งกันและกัน (Trust) ในทีมงาน การยอมรับในชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร

ปัจจัยสร้างความผูกพันของพนักงานดังกล่าวข้างต้น จะถูกค้นหาและวิเคราะห์ให้พบว่า มีเรื่องใดบ้างที่องค์กรต้องปรับปรุง โดยผลการปรับปรุงพัฒนานั้นจะต้องทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันของพนักงาน (Feel Engaged) ซึ่งวัดได้จาก

- การมีปฏิกิริยาตอบรับอย่างฉับพลัน (Urgency)
- ความทุ่มเท (Intensity)
- ความเอาใจใส่ (Focus)
- ความกระตือรือร้น (Enthusiasm)
- ความมุ่งความสำเร็จ (Achievement)
- ความมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Excellence)

ความรู้สึกนึกคิดที่ดีเหล่านี้จะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างบุคคลและระหว่างหน่วยงาน (Look Engaged) โดยวัดจากความรู้สึกนึกคิดของแต่ละบุคคลต่อผู้ร่วมงานในประเด็น

- การส่งมอบงานตรงเวลา (Timeliness)
- ผู้ร่วมงานใช้ความรู้ ความสามารถในการทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่ (Competence)
- ความมีมิตรภาพ (Friendliness)

- ความมีจิตใจเอื้อเฟื้อกัน (Extra Mind)
- การปฏิบัติต่อกันอย่างยุติธรรม (Fairness)
- มีการประเมินผลการปฏิบัติจากผู้ร่วมงานว่าดีหรือไม่ (Outcome)

ผลการปฏิบัติงานด้วยดีดังกล่าวจะส่งผลให้ลูกค้าและผู้รับบริการได้รับสิ่งที่ดี เกิดความผูกพันและภักดี (Customer Engagement) อันมีผลโดยตรงกับผลประโยชน์ของบริษัทฯ

วิธีการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยมีขั้นตอนการวิจัยดังนี้

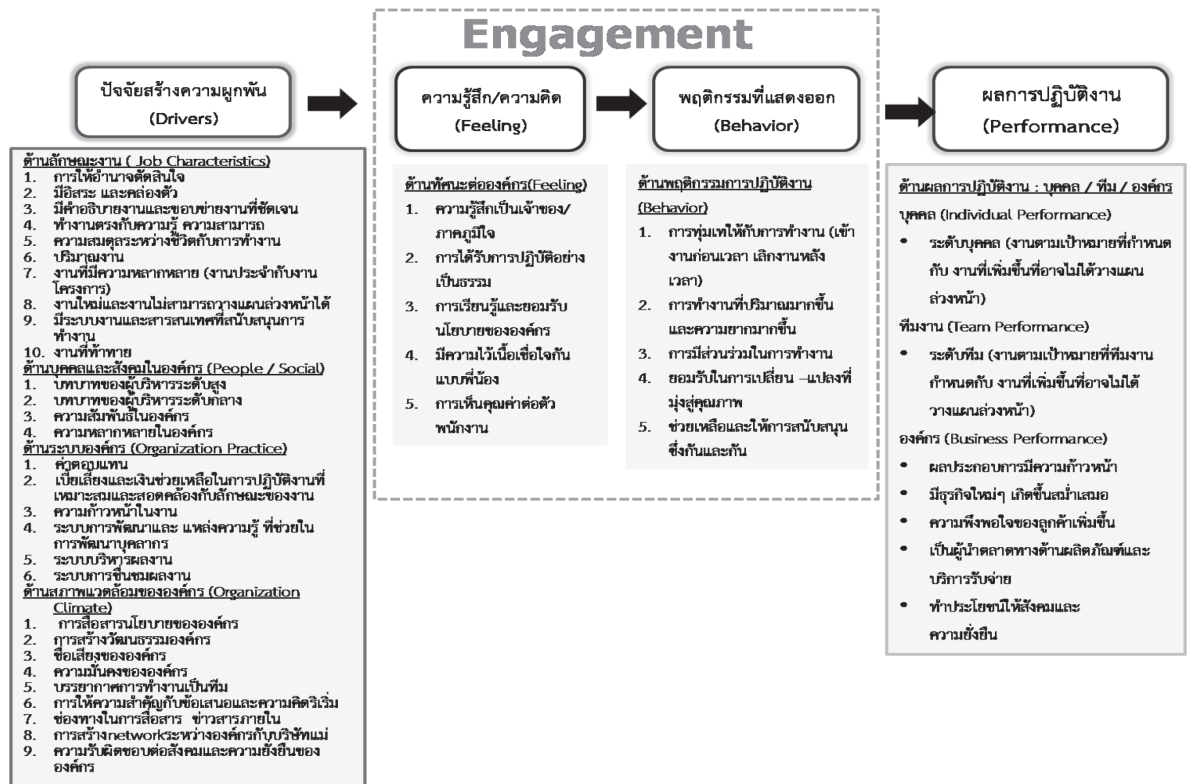
1. การวิจัยเชิงคุณภาพมีรายละเอียดการดำเนินการดังนี้

1.1 วิธีการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก จากผู้บริหารและพนักงานที่เป็นตัวแทนจากทุกหน่วยงานจำนวน 19 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่พัฒนาขึ้นตามกรอบความคิดในการวิจัย 3 ประเด็นสำคัญหลักประกอบด้วย 1) ปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยสร้างความผูกพันต่อองค์กร 2) พนักงานคิด รู้สึก และมีพฤติกรรมแสดงออกอย่างไร ซึ่งถือเป็นประเด็นสำคัญที่สะท้อนระดับค่าความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และ 3) คือผลลัพธ์ของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

1.2 วิธีการเก็บข้อมูลจากการสังเกตขณะการปฏิบัติงานจริงของพนักงาน โดยผู้วิจัยได้ลงสำรวจภาคสนาม เพื่อศึกษาการปฏิบัติงานจริงของทุกกลุ่มงาน ทั้งกลุ่มงานที่ปฏิบัติงานภายในส่วนสำนักงาน และกลุ่มงานที่ปฏิบัติงานนอกสถานที่ ซึ่งมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานต่างกัน อาทิ งานสนับสนุน งานระบบสารสนเทศ งานการตลาด งานฝ่ายปฏิบัติการ ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและยังเป็นกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหาสาระ (Content Analysis) เป็นการวิเคราะห์การเชื่อมโยงของข้อมูลที่ได้ ซึ่งข้อมูลที่ได้มานั้นได้ผ่านการสอบถามความถูกต้องด้วยการตรวจสอบด้านวิธีรวบรวมข้อมูลแบบสามเส้า (Methodological Triangulation) ไม่ว่าจะเป็นการสัมภาษณ์ สังเกต และการรวบรวมจากเอกสารประกอบ ว่ามีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน โดยจะนำเนื้อหาที่ได้แยกประเภท จัดหมวดหมู่ วิเคราะห์ผ่านบริบทหรือสภาพแวดล้อมประกอบที่สำคัญ และหาข้อสรุปจากผลการวิเคราะห์ที่มีความเชื่อถือได้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จะถูกพัฒนาเป็นตัวแบบความผูกพันต่อองค์กร สำหรับกรณีศึกษาธุรกิจบริการรับชำระ ดังจะได้นำเสนอต่อไป



ภาพที่ 3 ตัวแบบความผูกพันของพนักงานในธุรกิจบริการรับชำระ

สรุปผลการวิจัยเป็นตัวแบบเบื้องต้นของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของธุรกิจบริการรับชำระบริษัท XYZ จำกัดได้ตั้งตัวแบบข้างต้น (ภาพที่ 3) ซึ่งสามารถอธิบายให้เห็นถึงปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงาน (Engagement Drivers) ประกอบด้วย 4 ด้านดังนี้

1. ปัจจัยด้านลักษณะงาน (Job Characteristics) ประกอบด้วยปัจจัยย่อย

- การให้อำนาจตัดสินใจ
- มีอิสระและคล่องตัว
- มีคำอธิบายงานและขอบข่ายงานที่ชัดเจน
- ทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ
- ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน
- ปริมาณงาน
- งานมีความหลากหลาย (งานประจำกับงานโครงการ)

- งานใหม่และงานที่ไม่สามารถวางแผนล่วงหน้าได้
- มีระบบงานและระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการทำงานที่ท้าทาย

2. ปัจจัยด้านบุคคลและสังคมในองค์กร (People / Social) ประกอบด้วยปัจจัยย่อย

- บทบาทของผู้บริหารระดับสูงสุด
- บทบาทของผู้บริหารระดับกลาง
- ความสัมพันธ์ในความหลากหลายในองค์กร

3. ปัจจัยด้านระบบองค์กร (Organization Practice) ประกอบด้วยปัจจัยย่อย

- ค่าตอบแทน
- เบี้ยเลี้ยงและช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน (Allowance) ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของงาน
- ความก้าวหน้าในงาน ระบบการพัฒนาและแหล่งความรู้ที่ช่วยในการพัฒนา (Learning and Development)

- ระบบบริหารผลงาน (Performance Management)
- ระบบการชื่นชมผลงาน

4. ปัจจัยหลักด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร (Organization Climate) ประกอบด้วยปัจจัยย่อย

- การสื่อสารนโยบายขององค์กร
- การสร้างวัฒนธรรมองค์กร
- ชื่อเสียงขององค์กร
- ความมั่นคงขององค์กร
- บรรยากาศการทำงานเป็นทีม
- การให้ความสำคัญกับข้อเสนอและความคิดริเริ่ม
- ช่องทางในการสื่อสารข่าวสารภายใน
- การสร้างเครือข่าย (Network) ระหว่างองค์กรกับบริษัทแม่

• ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility) และความยั่งยืน Sustainability

ปัจจัยสร้างความผูกพันของพนักงานเหล่านี้จะถูกค้นหาให้พบว่า มีเรื่องใดบ้างที่องค์กรต้องปรับปรุง โดยผลการพัฒนาปรับปรุงจะต้องทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันของพนักงาน (Feeling) ซึ่งวัดได้จากทัศนคติต่อองค์กร ประกอบด้วย

- ความรู้สึกเป็นเจ้าของ/ภาคภูมิใจ
- การได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม
- การเรียนรู้และยอมรับนโยบายขององค์กร
- มีความไว้วางใจกันแบบพี่น้อง
- การเห็นคุณค่าต่อตัวพนักงาน

ความรู้สึกความคิดที่ดีเหล่านี้จะส่งผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออก (Behavior) ซึ่งวัดได้จากพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ดังนี้

- การทุ่มเทให้กับการทำงาน (เข้างานก่อนเวลาเลิกงานหลังเวลา)
- การทำงานที่ปริมาณมากขึ้นและความยากมากขึ้น
- การมีส่วนร่วมในการทำงาน
- ยอมรับในการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่คุณภาพ

• ช่วยเหลือและให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน พฤติกรรมการปฏิบัติงานต่างๆ ดังกล่าวนี้นำ ทำให้ผลการปฏิบัติงาน (Performance) ร่วมกันของบุคคล ทีมงาน และองค์กรเป็นไปอย่างดี โดยวัดจากผลการปฏิบัติงานในแต่ละระดับ

บุคคล (Individual Performance)

- ระดับบุคคล (งานตามเป้าหมายที่กำหนดกับงานที่เพิ่มขึ้นที่อาจไม่ได้วางแผนล่วงหน้า)

ทีมงาน (Team Performance)

- ระดับทีม (งานตามเป้าหมายที่ทีมงานกำหนดกับงานที่เพิ่มขึ้นที่อาจไม่ได้วางแผนล่วงหน้า)

องค์กร (Business Performance)

- ผลประกอบการมีความก้าวหน้า
- มีธุรกิจใหม่ๆ เกิดขึ้นสม่ำเสมอ
- ความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้น
- เป็นผู้นำตลาดทางด้านผลิตภัณฑ์และบริการ
- รับง่าย
- ทำประโยชน์ให้สังคมและความยั่งยืน

อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ตัวแบบที่อธิบายความผูกพันต่อองค์กรของธุรกิจบริการรับชำระบริษัท XYZ จำกัด ประกอบด้วยปัจจัยสร้างความผูกพัน 4 ด้าน 1) ด้านลักษณะงาน (Job Characteristics) 2) ด้านบุคคลและสังคมในองค์กร (People/Social) 3) ด้านระบบองค์กร (Organization Practice) และ 4) ด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร (Organization Climate) ถึงแม้ว่าจะไม่พบความแตกต่างจากแนวคิดทฤษฎีที่พัฒนาเป็นกรอบความคิดในการวิจัยขั้นต้นมากนัก แต่ในรายละเอียดจะมีลักษณะเฉพาะขององค์กรในธุรกิจบริการรับชำระเท่านั้น

อนึ่ง การแสดงออกถึงความผูกพันต่อองค์กรที่อยู่ในกรอบความคิดเกี่ยวกับความรู้สึก (Feeling Engaged) กับพฤติกรรมที่แสดง (Behavior Engaged) สอดคล้อง

ตามกรอบความคิดการวิจัย แต่รายละเอียดย่อยก็พบว่า เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรนี้เท่านั้น

ผลลัพธ์ของการสร้างความผูกพันแสดงออกเป็น 3 ระดับ คือ ผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่บรรลุเป้าหมายที่บริษัทกำหนด ผลการปฏิบัติงานระดับทีมเป็นไปตามเป้าหมายที่บริษัทคาดหวัง และผลลัพธ์ที่เป็นผลงานในระดับองค์กรโดยรวมดีขึ้น ซึ่งในธุรกิจบริการรับชำระ บริษัท XYZ จำกัด วัดความสำเร็จจากผลประกอบการที่มีความก้าวหน้า เกิดธุรกิจใหม่อย่างสม่ำเสมอ สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า เป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์และบริการรับชำระ และเป็นองค์กรที่พร้อมทำสิ่งที่ เป็นประโยชน์ต่อสังคม

อย่างไรก็ตามข้อสรุปดังกล่าว เป็นการสร้างตัวแบบอธิบายความผูกพันต่อองค์กร โดยการวิเคราะห์จากข้อมูลเชิงคุณภาพเท่านั้น การที่องค์กรจะบรรลุเป้าหมายการสร้างความผูกพันได้อย่างแท้จริง ควรต้องดำเนินการอีก 2 เรื่อง คือ ทดสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์โดยเฉพาะที่เป็นเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลจากกลุ่มประชากรที่กว้างขวางกว่านี้ เพื่อตรวจสอบและยืนยันตัวแบบอีกครั้งหนึ่ง จากนั้นจึงนำตัวแบบดังกล่าวไปวัดค่าระดับความผูกพันต่อองค์กร ณ สถานการณ์ปัจจุบันว่าอยู่ในระดับใด และปัจจัยสำคัญใดมีอิทธิพลต่อความผูกพันในระดับสูง ที่ควรเลือกมาดำเนินการพัฒนาต่อเป็นต้น

บรรณานุกรม

- ธุรกิจบริการรับชำระ. (2557). *เอกสารแนะนำธุรกิจบริการรับชำระ*. กรุงเทพฯ: สำนักทรัพยากรบุคคล บริษัท XYZ จำกัด.
- รางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์). *เกณฑ์คุณภาพเพื่อความเป็นเลิศ (TQA)*. สืบค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2557, จาก <http://www.tqa.or.th>
- สำนักบริการวิชาการศูนย์ให้คำปรึกษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ PIM HR Excellence Center. (2557). *การสร้างความผูกพันต่อองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักบริการวิชาการ.
- Albrecht, S. L. (2010). *Employee engagement: 10 Key questions for research and practice*. In Albrecht, S. L. (ed.). *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*. UK: Edward Elgar.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. USA: Kogan Page Publishers.
- Balain, S. & Sparrow, P. (2009). *Engaged to perform: A new perspective on employee engagement: Academic report*. Centre for Performance-led HR, Lancaster University Management School.
- De Lacy, J. C. (2009). *Employee engagement: The development of a three dimensional Model of engagement and an exploration of its relationship with affective leader behaviours*. Queensland University of Technology.
- Guest, D. E. & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: An employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22-38.
- Harter, J. K. & Schmidt, F. L. (2008). Conceptual versus empirical distinctions among constructs: implications for discriminant validity. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 36-39.
- Heskett, J. L. & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard business review*, 72(2), 164-174.

- Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees?. *Harvard Business Review*, 46, 53–62.
- Hundley, S. P., Jacobs, F. & Drizin, M. (2007). *Workforce engagement: Strategies to attract, motivate and retain talent*. Washington, DC: World at Work Press.
- Karson, R. & Kruse, F. (2011). *WE: How to increase performance and profits through full engagement*. New Jersey: Wiley & Sons.
- Kessler, S. & Bayliss, F. (1992). *Contemporary British Industrial Relation*. London: Macmillan.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. & Young, S. A. (2009). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. London, England: Blackwell.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*. New York: Harper.
- Perrin, T. (2006). *Engaged employees help boost the bottom line*. US: Towers Perrin-ISR. Society for Human Resources Management (2011) Module 3: Employee relation and communication. Florida: SHRM.

Translated Thai References

- Bill payment service business*. (2014). Introduction of bill payment Service business document. Bangkok: HR department of XYZ company limited. [in Thai]
- HR Excellence Center. Panyapiwat institute of management (2014). Employee Engagement. Bangkok: Academic Service. [in Thai]
- Thailand Quality Award. (n.d.). *Criteria for Performance Excellence (TQA)*. Retrieved December 20, 2014, from TQA website <http://www.tqa.or.th> [in Thai]



Lertchai Suthammanon received his Bachelor Degree in Public Administration (Second Class Honors) from Prince of Songkla University and Master Degree in Personal Administration (NIDA). With outstanding educational record, he also graduated Doctor of Philosophy in Human Resource Development from Ramkhamhaeng University. He is currently an Assistant President of Panyapiwat Institute of Management and Acting in Director of MBA Program: People Management & Organization Strategy (POS) in Panyapiwat Institute of Management.



Kesaya Osathanugrah received her Bachelor Degree of Arts Program (English), major in Business Management (Second Class Honors) from Bangkok University. She graduated Master Degree of Social Development, major in Management from National Institute of Development Administration (NIDA). She is currently a full time lecturer in Human Resource Management Faculty of Management Science, Panyapiwat Institute of Management.