

แนวทางสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท SYK จำกัด Guideline for Developing Employee Engagement for SYK CO., LTD

ศยามล เดิมหมวก^{1*} ชุตินทร บัวเฟื่อน² และ นิธิภัทร กมลสุข³
^{1,2}คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ ประเทศไทย
³สำนักการศึกษาทั่วไป สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ ประเทศไทย
*ผู้รับผิดชอบบทความ

Sayamon Dermmouk^{1*} Chutinate Buaphuan² and Nithipat Kamolsuk³
^{1,2}Faculty of Management, Panyapiwat Institute of Management, Thailand
³The Office of General Education, Institute of Management, Thailand
*Corresponding author: dsayamon@gmail.com

Received: September 19, 2024 / Revised: November 21, 2024 / Accepted: November 28, 2024

บทคัดย่อ

ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์ประกอบหนึ่งที่จะทำให้องค์กรเจริญเติบโตและมีความมั่นคง เพราะพนักงานเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ บทความนี้ได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่าไม่มีองค์ประกอบใดที่ตายตัวและเฉพาะเจาะจงสำหรับกลุ่มบุคคลหรือธุรกิจใดธุรกิจหนึ่ง ดังนั้นบทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและสร้างแนวทางสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท SYK จำกัด เพื่อตอบโจทย์ความต้องการของพนักงานในองค์กรและความเหมาะสมตามบริบทและวัฒนธรรมองค์กรของ บริษัท SYK จำกัด การศึกษานี้ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงานรายวันและรายเดือน เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และการสนทนากลุ่มกับผู้บริหารเพื่อสร้างแนวทางสร้างความผูกพันต่อองค์กรจากการแก้ไของค์ประกอบที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในประเด็นเชิงลบที่สำคัญ จากการศึกษาพบว่า พนักงานรายวันมีประเด็นเชิงลบในด้านค่าตอบแทน ส่วนพนักงานรายเดือนมีประเด็นเชิงลบด้านคนและสังคมในองค์กร จากการสนทนากลุ่มผู้บริหารได้แนวทางสร้างความผูกพันต่อองค์กรเพื่อแก้ไขประเด็นเชิงลบและเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยสร้างแนวทางการสื่อสารภายในเพื่อความเข้าใจระหว่างพนักงานกับองค์กร และเพื่อความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร

คำสำคัญ: แนวทางสร้างความผูกพันต่อองค์กร; องค์ประกอบที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร; ความผูกพันต่อองค์กร



Abstract

Employee engagement is a key element for growth and stability because employees are crucial resources who drive the organization toward the goals and the success. The article reviews theories related to components influencing employee's engagement, which found there are no fixed or specific components applicable to individuals or businesses. The article aims to identify the components that affect employee engagement in SYK Company and to develop guidelines tailored to the employees' needs and the company's culture. Through in-depth interviews with both daily and monthly employees, the article examines the negative aspects impacting engagement. It found that daily employees face issues related to compensation, while monthly employees deal with social and interpersonal challenges. The management discussions suggested that improving internal communication to foster better understanding and relationships within the organization could be the guideline for enhancing SYK employees' engagement.

Keywords: Guideline for enhancing Engagement; Engagement elements; Organizational Engagement

1. บทนำ

1.1 ความสำคัญของปัญหา

จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในตลาดแรงงานในช่วงปี ค.ศ. 2021-2022 ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการขาดแคลนของแรงงานที่องค์กรจำเป็นต้องสร้างแบรนด์นายจ้างที่น่าสนใจเพื่อดึงดูดผู้สมัคร หรือการแพร่ระบาดของ COVID-19 (Corona Virus Disease of 2019) ที่ทำให้หลาย ๆ องค์กรต้องปรับเปลี่ยนนโยบายในการทำงานเพื่อรักษาไว้ซึ่งพนักงานที่มีค่าต่อองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถผ่านพ้นวิกฤตและฟื้นตัวขึ้นได้ จากสถานการณ์ที่ผ่านมาหลาย ๆ องค์กรต้องกลับมาทบทวนความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้ายภายในองค์กรหรือพนักงาน เพราะการขับเคลื่อนธุรกิจและการที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้นั้น ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์หรือพันธกิจที่องค์กรได้ (Pendell, 2022) หากองค์กรสามารถสร้างความรู้สึกรักของพนักงานให้เป็นหนึ่งเดียวกับองค์กรได้ องค์กรจะได้พนักงานที่มีความพร้อมทั้งกายและใจที่จะทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่และมีความสุขไปกับงานที่ทำ เมื่อองค์กรสามารถสร้างความผูกพันต่อองค์กรและเข้าใจถึงความต้องการของพนักงาน ก็จะเป็นแรงส่งเสริมสนับสนุนและผลักดันให้พนักงานในองค์กรมีความยินดีและเต็มใจที่จะทำงานอยู่กับองค์กรต่อไป นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์กรยังส่งผลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะแสดงออกมาในรูปแบบของพฤติกรรมที่ดีต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการทำงานอย่างเต็มที่ ไม่ละเลยหน้าที่ ไม่ขาดงาน มาทำงานตรงเวลา เสียสละเวลาและทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นจะเห็นได้ว่าความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรนั้นมีส่วนสำคัญอย่างมากที่จะคงไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์อันมีค่าไว้กับองค์กรและส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว (Zuckerman, 2020)

ผู้บริหารบริษัท SYK จำกัด พบว่า ปัจจุบันพนักงานไม่มีความสุขในการทำงานและไม่ทำงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ในขณะที่บริษัทอยู่ในช่วงของการขยายกิจการ ต้องแข่งขันกับผู้ผลิตเหล็กรายอื่น เพื่อให้บริษัทเป็นที่รู้จักในกลุ่มลูกค้าทั้งในและต่างประเทศ บริษัทต้องการสร้างภาพลักษณ์ในเรื่องของสินค้าที่มาตรฐานสูงและมีบริการที่ฉับไวใส่ใจลูกค้าและสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า ดังนั้นบริษัทต้องการให้พนักงานทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพมีความสุขกับงานที่ได้รับมอบหมายและการอยู่กับองค์กร บริษัทเล็งเห็นว่าหากบริษัททราบว่าจะอะไรเป็นองค์ประกอบที่ทำให้พนักงานไม่มีความสุขในการทำงานที่อาจส่งให้ประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรลดลงจะได้หาแนวทางแก้ไข นอกจากนี้บริษัทยังต้องการพนักงานที่มีคุณสมบัติที่ครบถ้วน มีทัศนคติเชิงบวกเข้ามาร่วมงาน แต่มีปัญหาในการสรรหาพนักงานเข้ามาทำงานกับบริษัท ทั้งพนักงานฝ่ายผลิตและพนักงานออฟฟิศ เนื่องจากภาคอุตสาหกรรมของประเทศไทยกำลัง

ประสบปัญหาการขาดแคลนของตลาดแรงงานในภาคผลิตและภาคบริการกว่า 3-5 แสนคน ตั้งแต่ต้นปี 2566 (ฐานเศรษฐกิจ, 2566) ผู้บริหารบริษัท SYK จำกัด มีความเชื่อว่าการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน นอกจากจะสามารถเพิ่มสมรรถนะ ประสิทธิภาพการทำงาน ทำให้พนักงานมีความสุขในงานมากขึ้นและส่งต่อความสุขไปสู่ลูกค้าโดยผ่านการผลิตสินค้าและการบริการที่ดีได้แล้ว ความผูกพันต่อองค์กรและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างพนักงานกับบริษัทจะป้องกันปัญหาการลาออกของพนักงานปัจจุบัน รวมทั้งเป็นการสร้างภาพลักษณ์นายจ้าง (employer branding) ให้กับบริษัท ภาพลักษณ์นายจ้างที่ดีจะสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพให้เข้ามาร่วมงานกับบริษัทในอนาคตได้อีกด้วย จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาองค์ประกอบที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เพราะการที่จะสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้นั้น บริษัทต้องทราบถึงองค์ประกอบที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างความผูกพัน ในการยกระดับความผูกพันของพนักงานเพื่อผลสำเร็จของบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืน

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท SYK จำกัด

1.2.2 เพื่อสร้างแนวทางสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท SYK จำกัด

2. ทบทวนวรรณกรรม

2.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

Harter, Schmidt, and Hayes (2002, pp. 268-279) ได้นิยามความผูกพันว่าเป็นการแสดงออกซึ่งความต้องการของบุคคลในรูปพฤติกรรมการทำงาน เช่น การทุ่มเทพลังงาน สติปัญญา ความกระตือรือร้นและความจดจ่อในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ความผูกพันแสดงออกถึงความเป็นตัวตนและความพึงพอใจในการทำงานให้สำเร็จตามความคาดหวัง โดยการเพิ่มความผูกพันของพนักงานสามารถทำได้โดยการกำหนดกระบวนการปรับสภาพแวดล้อมของการทำงานในเชิงบวก และการสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานซึ่งจะส่งผลต่อกำไรของบริษัท Aon Hewitt (2015) กล่าวเพิ่มเติมเรื่องความผูกพันต่อองค์กรนอกเหนือจากพฤติกรรมการทำงาน ระบุว่าความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรว่าเป็นสภาพหรือลักษณะแต่ละบุคคลที่อุทิศเกี่ยวกับอารมณ์ความรู้สึก และสติปัญญาให้แก่องค์กร Robinson, Hooker, Hayday (2004) จาก Institute for Employment Studies (IES) ได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเกิดจาก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีความผูกพัน (commitment) มีแรงจูงใจ (motivation) และการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (organizational citizen behavior)

ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานหมายถึง ความรู้สึกของพนักงานทางสภาวะจิตใจ ทศคติและพฤติกรรมเกี่ยวกับการทำงานที่ดี มีการสร้างสัมพันธภาพเชิงบวก ยึดมั่น ซื่อสัตย์ และมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรในด้านการยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร มีความเต็มใจที่จะใช้ความสามารถและศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ เพื่อให้องค์กรดำเนินการตามเป้าหมายได้สำเร็จ นอกจากนี้พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความจงรักภักดีและต้องการคงความเป็นสมาชิกภาพในองค์กรต่อไปโดยที่ไม่คิดจะเปลี่ยนแปลงหรือโยกย้ายไปทำงานในองค์กรอื่น

2.2 ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจของ Maslow (1943) เป็นทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ทฤษฎีนี้เสนอโดย Abraham Maslow ที่อธิบายถึงแรงจูงใจของมนุษย์และความต้องการระดับต่าง ๆ ที่มนุษย์พยายามตอบสนองความต้องการของตนเอง ทฤษฎีแรงจูงใจตามลำดับขั้นความต้องการ ประกอบด้วย 5 ลำดับขั้น คือ ความต้องการลำดับที่ 1 คือ ความต้องการพื้นฐานทางกายภาพเพื่อช่วยในการดำรงชีวิต เช่น อาหาร อากาศ น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ความต้องการในลำดับที่ 2 คือ ความปลอดภัย ความมั่นคงทั้งทางอารมณ์ การเงิน สุขภาพ และการมีชีวิตที่ดี ความต้องการในลำดับที่ 3 คือ การเป็นที่ยอมรับและความผูกพันที่ได้มาจากความสัมพันธ์ที่ดีจากครอบครัว เพื่อนฝูง และความรู้สึกของการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ความต้องการในลำดับที่ 4 คือ



ความต้องการด้านความเคารพหรือการยกย่อง ความเคารพจากบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้ตนเองรู้สึกว่ามีคุณค่า และความต้องการในลำดับที่ 5 คือ การบรรลุเป้าหมาย ความสำเร็จในชีวิตซึ่งมีความสำคัญแตกต่างกันไปตามแต่ละบุคคลว่าอะไรคือ สิ่งที่สำคัญที่สุดในชีวิตของคนคนนั้น (McLeod, 2023)

ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg (1969) ทฤษฎี 2 ปัจจัย เป็นแนวคิดของ Frederick Herzberg ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ในการทำงานและพบว่าความสุขจะมีมากหรือน้อยในการทำงานนั้นเกิดจากความพอใจหรือความไม่พอใจในงาน มีสาเหตุมาจาก 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยยอนามัย ซึ่งปัจจัยจูงใจ (motivational factors) หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เช่น ความสำเร็จในงาน การได้รับความนับถือ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบในงาน ความก้าวหน้าในงาน เป็นต้น ซึ่งปัจจัยที่กล่าวมานั้นที่มีผลต่อความพอใจโดยตรง สามารถสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานได้ รวมถึงสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้เพิ่มมากขึ้น ส่วนปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยยอนามัย (hygiene/demotivational factors) หมายถึง ปัจจัยที่อาจส่งผลต่อความไม่พอใจในงานที่ทำให้ในเกิดความเบื่อหน่ายและไม่อยากทำงาน เช่น นโยบายขององค์กร ความสัมพันธ์ในองค์กร สิ่งแวดล้อมในการทำงาน เงินเดือน สวัสดิการ หรือ ความปลอดภัยในงาน เป็นต้น ปัจจัยค้ำจุนไม่ได้เป็นสิ่งที่จูงใจพนักงานโดยตรง แต่ถ้าขาดปัจจัยนี้ก็จะทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจได้ (Nickerson, 2023)

Aon Hewitt (2013) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการวัดความเกี่ยวข้องของพนักงานที่มีต่อองค์กรในด้านจิตใจ (emotional involvement) และด้านความคิด (intellectual involvement) พบว่า ความผูกพันของพนักงานเป็นสิ่งที่แสดงออกได้โดยพฤติกรรมซึ่งสามารถดูได้จาก 1) การพูด (say) ซึ่งบุคลากรจะพูดถึงองค์กรต่อเพื่อนร่วมงาน ครอบครัวและลูกค้าเฉพาะในแง่บวก 2) การดำรงอยู่ (stay) บุคลากรจะปรารถนาและตั้งใจจะเป็นสมาชิกขององค์กรและตั้งใจจะอยู่กับองค์กรแม้จะประสบปัญหาต่าง ๆ และ 3) ความรู้สึกมุ่งมั่นผูกพันต่อองค์กร (strive) บุคลากรจะใช้ความพยายามในการทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อช่วยเหลือหรือสนับสนุนให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งปัจจัยที่ Aon Hewitt กล่าวถึงนั้นประกอบด้วย 5 ปัจจัย คือ 1) ภาพลักษณ์องค์กร 2) ภาวะผู้นำ 3) การดำเนินงาน 4) แนวปฏิบัติของ ปัจจัยความต้องการพื้นฐาน และ 5) ปัจจัยเกี่ยวกับงาน

Robinson, Hooker & Hayday (2004) จากสถาบันวิจัยและที่ปรึกษางานทางด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Institute for Employment Studies (IES) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ได้แสดงแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ดังนี้ 1) การอบรมและการพัฒนาในงาน คือ การที่พนักงานได้รับการสนับสนุนไปสู่การพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ที่มีความเหมาะสม 2) การแก้ไขปัญหา คือ พนักงานและหัวหน้ามีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและหัวหน้าสามารถให้ความช่วยเหลือได้เมื่อมีปัญหาหรือข้อผิดพลาดในงาน 3) ระบบบริหารงานและระบบประเมินผลงาน คือ พนักงานได้รับการสะท้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาต่อไป 4) การสื่อสาร คือ พนักงานได้รับข้อมูลข่าวสารเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงและมีช่องทางในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 5) การให้โอกาสและธรรมาภิบาล คือ พนักงานรู้สึกว่าได้รับความยุติธรรมในที่ทำงาน 6) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ คือ รางวัลค่าตอบแทนมีความเหมาะสม มีความยุติธรรมในการได้รับรางวัล 7) สุขภาพ และความปลอดภัย คือ สภาพแวดล้อมที่ดีมีสถานที่ทำงานที่ปลอดภัย มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพและมีอุปกรณ์ทำงานที่มีคุณภาพ 8) การทำงานร่วมกัน คือ มีความสามัคคีร่วมมือกันในการทำงาน 9) ความผูกพันเหมือนครอบครัว คือ การให้การดูแลแบบสมาชิกในครอบครัว มีความเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยก และ 10) ความพึงพอใจต่องาน คือ งานมีความหลากหลาย น่าสนใจและท้าทาย ความรู้สึกถึงการได้รับความสำเร็จจากงานที่ทำงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชุดเนตร บัวเฟื่อน, หทัยกานต์ กุลวชิรารวรรณ และกัญชพร ศรีมณี (2565) ได้ศึกษาเรื่อง “การศึกษาอิทธิพลของลักษณะงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ระบบการบริหารจัดการภายในและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส โควิด-19: กรณีศึกษาบริษัท XYZ จำกัด” การวิจัยนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท XYZ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ของประเทศไทย ใช้วิธีวิจัยเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันขององค์กร

มี 3 ปัจจัยสำคัญ ได้แก่ ปัจจัยด้านลักษณะงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสังคมในองค์กร และด้านสภาพแวดล้อม ในที่ทำงาน ส่วนปัจจัยด้านระบบบริหารภายในองค์กรไม่ได้ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท XYZ จำกัด กิรติ บุญส่ง (2561) ได้ศึกษาเรื่อง “ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในกลุ่มธุรกิจเฟอร์นิเจอร์” ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถาม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดปัจจัยที่ใช้ในการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเพื่อเสนอตัวแบบสำรวจความผูกพันขององค์กร และเพื่อวัดระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรรวมทั้งเสนอแนวทางการจัดลำดับความสำคัญในการสร้าง ความผูกพัน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรภาพรวมได้รับการประเมินในระดับร้อยละ 75.85 แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ ด้านลักษณะงาน ด้านบุคคลและสังคมในองค์กร ด้านระบบองค์กร และด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร

สุรัชย์ น้อยวังคลัง (2562) ได้ศึกษาเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงงานผลิตอาหารและเครื่องดื่มชั้นนำแห่งหนึ่ง” การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานโรงงานผลิตอาหารและเครื่องดื่มชั้นนำแห่งหนึ่ง จำนวน 255 คน ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงงานผลิตอาหารและเครื่องดื่มชั้นนำแห่งหนึ่ง คือ ความรู้สึกว่าคุณค่ามีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกว่าคุณค่าองค์กรเป็นที่พึงพาได้ การทำงานเป็นทีม ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

วารุณพร เชื้ออณิษฐ์ และธรรมวิมล สุขเสริม (2563) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร : กรณีศึกษา กลุ่มบริษัทผลิตน้ำแข็งแห่งหนึ่ง ในจังหวัดอุบลราชธานี” กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานทุกระดับทุกตำแหน่งในสำนักงานใหญ่ และ 30 สาขา ในกลุ่มบริษัทผลิตน้ำแข็งแห่งหนึ่งในจังหวัดอุบลราชธานี จำนวน 288 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในกลุ่มบริษัทผลิตน้ำแข็งแห่งหนึ่ง ในจังหวัดอุบลราชธานี

กรวิชัย สันติติ (2563) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน: กรณีศึกษาหน่วยงาน *business stakeholder engagement* ของบริษัทแห่งหนึ่ง พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใฝ่ใจมากที่สุด คือ ช่องทางในการสื่อสาร บทบาทของผู้บริหารที่เป็นผู้นำและเป็นแบบอย่าง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาการกับพนักงาน ความอิสระของงาน และความไม่ชัดเจนในบทบาท ตามลำดับ

ณัฐดนัย ปันจางคกุล (2562) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อบุคลากรในระดับมหาวิทยาลัย พบว่า ระดับความผูกพันของบุคลากรในระดับมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านลักษณะงาน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน และด้านความมั่นคงมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

จากการทบทวนวรรณกรรมแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร สามารถสรุปหัวข้อขององค์ประกอบหลักที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรได้ ดังนี้ คือ 1) ลักษณะงานที่ทำ 2) สังคมและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งรวมถึงบรรยากาศในการทำงานและภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือหัวหน้างาน 3) รางวัลและค่าตอบแทน 4) บริบทและนโยบายองค์กร 5) การเติบโตในหน้าที่การงาน และ 6) ความปลอดภัยและคุณภาพชีวิตที่ดี องค์ประกอบหลักทั้งหมดที่กล่าวมานี้ยังประกอบไปด้วยองค์ประกอบย่อยอีกหลายองค์ประกอบ ซึ่งขึ้นอยู่กับบริบทและวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร ตามแนวคิดของ David Zinger (2009) กล่าวว่า หากองค์กรจะสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานแล้ว ผู้บริหารจะต้องศึกษาวิจัยองค์ประกอบที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรเพื่อนำมาวางแผนและจัดทำกลยุทธ์การสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้เหมาะสม ทั้งนี้ การศึกษาองค์ประกอบที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์ประกอบหลักหรือองค์ประกอบย่อยที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากการทบทวนวรรณกรรมล้วนตอบสนองแรงจูงใจของพนักงาน (Zinger, 2009) ดังที่ปรากฏในทฤษฎีลำดับขั้นของ Maslow ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom ทฤษฎีความต้องการของ ERG หรือแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่มีผลต่อความผูกพัน



ต่อองค์กรของ เช่น Aon Hewitt, IES และ Gallup Engagement Hierarchy เพราะมนุษย์ทุกคนมีความต้องการที่จะมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี การงานที่มั่นคงปลอดภัย สามารถดูแลตนเองและครอบครัวได้ รวมทั้งเป็นที่รักและได้รับความเคารพนับถือจากคนในครอบครัว เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนการมีความภาคภูมิใจในตนเองรู้สึกว่าคุณค่าและมีความหมายจากการที่ตนเองมีความเติบโต ก้าวหน้าจนประสบความสำเร็จในชีวิต

2.4 กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่มีผลต่อความผูกพันจำนวน 43 บทความ ได้องค์ประกอบที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร จำนวน 19 องค์ประกอบย่อย แบ่งออกเป็น 6 หมวดหมู่ โดยจัดหมวดหมู่ตามเนื้อหาจากองค์ประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์และความหมายใกล้เคียงกัน ได้แก่ ลักษณะงาน คนและสังคมในองค์กร โอกาสและความก้าวหน้าในงาน รางวัลและค่าตอบแทน บริบทและนโยบายองค์กร และคุณภาพชีวิต ซึ่งได้แสดงในกรอบการวิจัย ดังนี้

องค์ประกอบที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบริษัท SYK จำกัด

1. ลักษณะงาน
 - 1.1 มีอำนาจในการตัดสินใจ
 - 1.2 มีทรัพยากรและเครื่องมือที่สนับสนุนการทำงาน
 - 1.3 มีอิสระและความคล่องตัวในการทำงาน
 - 1.4 ทักษะหน้าที่ที่ทำงาน
2. คนและสังคมในองค์กร
 - 2.1 บทบาทของหัวหน้า/ผู้บริหาร
 - 2.2 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
 - 2.3 การสื่อสารในองค์กร
 - 2.4 บรรยากาศในการทำงาน
3. โอกาสและความก้าวหน้าในงาน
 - 3.1 ความก้าวหน้าในงาน
 - 3.2 การพัฒนาและการเพิ่มความรู้และทักษะในการทำงาน
4. รางวัลและค่าตอบแทน
 - 4.1 ค่าตอบแทน
 - 4.2 สวัสดิการ
 - 4.3 การได้รับการชื่นชม
5. บริบทและนโยบายองค์กร
 - 5.1 นโยบายองค์กร
 - 5.2 องค์กรมีความมั่นคง
 - 5.3 มีระบบบริหารผลงาน
6. คุณภาพชีวิต
 - 6.1 ชีวิตกับงานมีความสมดุล
 - 6.2 มีความปลอดภัยในงาน
 - 6.3 มีสภาพแวดล้อมและสถานที่ทำงานที่ดี

การสร้างแนวทางสร้าง
ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
บริษัท SYK จำกัด

3. วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง การสร้างแนวทางสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน SYK แบ่งการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การสร้างเครื่องมือวิจัยแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างจากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ระยะที่ 2 เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และระยะที่ 3 สร้างแนวทางสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท SYK จำกัด

3.1 กลุ่มเป้าหมาย

1) กลุ่มเป้าหมายระยะที่ 1 ประกอบด้วย กลุ่มที่ 1 คือ พนักงานรายวัน จำนวน 10 คน และ กลุ่มที่ 2 คือ พนักงานรายเดือนจากทุกแผนก จำนวน 9 คน ใช้การสุ่มเลือกสัมภาษณ์แบบเจาะจงจากพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 1 ปี และได้ผลการประเมินผลงานในระดับดีและดีมาก

2) กลุ่มเป้าหมายระยะที่ 2 ผู้บริหารและที่ปรึกษาทั้งหมดขององค์กร ประกอบด้วย กรรมการบริษัท จำนวน 1 คน ที่ปรึกษา บริษัท 1 คน ผู้จัดการฝ่าย จำนวน 5 คน รวมทั้งสิ้น 7 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้

1) ระยะที่ 2 ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยจะสัมภาษณ์เป็นรายคน และใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเป็นเครื่องมือวิจัย ใช้วิธีตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป การตรวจสอบเครื่องมือเฉลี่ยทั้งฉบับได้ค่าความสอดคล้องเท่ากับ 0.99

2) ระยะที่ 3 ใช้การสนทนากลุ่ม เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยรูปแบบคำถามที่ใช้เพื่อหาแนวทางสร้างความผูกพันต่อองค์กร ที่ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลในระยะที่ 1 โดยมุ่งเน้นการสร้างแนวทางสร้างความผูกพันจากประเด็นเชิงลบที่สำคัญและมีความจำเป็นต้องแก้ไขเร่งด่วน

3.3 การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษานี้รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มกับกลุ่มเป้าหมาย ใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis) โดยการจัดกลุ่มข้อมูลย่อยเพื่อนำมารวบรวมเชื่อมโยงแนวคิดและขยายความเชื่อมโยงนั้น โดยการตีความหมายเพื่อหาคำตอบประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร นำผลที่ได้มาสร้างแนวทางสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท SYK จำกัด และใช้การเรียงเรียงเชิงพรรณนาในการนำเสนอผลการวิจัย

4. ผลการวิจัย

4.1 การศึกษาองค์ประกอบที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท SYK จำกัด ผู้วิจัยพบว่าทุกองค์ประกอบมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท SYK จำกัด โดยแบ่งออกตามความคิดเห็นของพนักงานรายวัน และพนักงานรายเดือนตามประเด็นเชิงบวกและประเด็นเชิงลบ ดังนี้

4.1.1 ประเด็นหลักเชิงบวกที่โดดเด่นขององค์ประกอบที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท SYK จำกัด ทั้งพนักงานรายวันและพนักงานรายเดือนมีความเห็นตรงกัน คือ

1) ด้านลักษณะงาน มิติอำนาจการตัดสินใจ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีนโยบายในการกระจายอำนาจในการตัดสินใจตามขอบข่ายหน้าที่และตำแหน่งของพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีความคล่องตัวในการทำงานและลดลำดับขั้นตอนในการทำงานที่อาจก่อให้เกิดความล่าช้าในการทำงานหรือการแก้ไขปัญหาจนทำให้การทำงานไม่ราบรื่นอันจะส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการบริการลูกค้าหรือความล่าช้าในการแก้ไขปัญหาระหว่างการปฏิบัติงาน ซึ่งการมอบอำนาจในการตัดสินใจทำให้พนักงานมีความรับผิดชอบและรู้สึกเป็นเป็นเจ้าของงานของตนเอง

2) ด้านคนและสังคมในองค์กร มิติบทบาทของหัวหน้า/ผู้บริหาร พนักงานรายวันและพนักงานรายเดือนให้ความเห็นตรงกันว่าหัวหน้างานและผู้บริหารมีส่วนช่วยในการสอนงานและสนับสนุนการทำงานของพนักงานเพื่อให้งานสำเร็จ



ลู่วงไปได้ด้วยดี อาจเป็นเพราะองค์กรมีขนาดเล็ก พนักงาน หัวหน้างาน และผู้บริหารมีความใกล้ชิดกันเหมือนครอบครัว เมื่อเกิดปัญหาจะช่วยกันแก้ไขมากกว่าการหาคนทำผิดและลงโทษ รวมทั้งหัวหน้าและผู้บริหารมีความเข้าใจในกระบวนการทำงานถึงขั้นตอนการปฏิบัติ จึงสามารถสอนงานให้พนักงานได้และยินดีที่จะให้คำปรึกษาเพราะหัวหน้างานและผู้บริหารเชื่อว่าการสอนงาน ให้ความรู้ และฝึกฝนพนักงานจนเกิดทักษะในการทำงานส่งผลดีต่อตัวพนักงานและองค์กร

4.1.2 ประเด็นหลักเชิงลบที่สำคัญขององค์ประกอบที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท SYK จำกัด ในประเด็นเชิงลบต่อองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรพนักงานรายวันและรายเดือนมีความเห็นแตกต่างกัน คือ

1) ประเด็นเชิงลบที่อาจส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานรายวัน คือ ด้านรางวัลและค่าตอบแทน มิติค่าตอบแทน สาเหตุที่พนักงานรายวันให้ความสำคัญมากที่สุดในองค์ประกอบนี้ อาจเนื่องจากพนักงานรายวันได้รับค่าจ้างรายวัน ตามอัตราที่กฎหมายกำหนดเมื่อค่าล่วงเวลาลดลง จึงส่งผลให้ค่าตอบแทนโดยรวมของพนักงานรายวันลดลงไปด้วย ซึ่งอาจส่งผลให้รายได้ไม่เพียงพอค่าใช้จ่ายหรือไม่พอส่งกลับไปให้ครอบครัว อาจมีผลทำให้แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานรายวัน ลดลง แต่ทั้งนี้เพราะบริษัทขาดการสื่อสารจากบนลงล่างเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับพนักงานถึงความจำเป็นในการลดค่าล่วงเวลา จึงอาจทำให้พนักงานรายวันมีความกังวลและรู้สึกไม่มั่นคง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Maslow (Maslow's Hierarchy of Needs) (1943, pp. 370-396) ตามทฤษฎีของ Maslow ได้เสนอไว้ว่า ความต้องการของมนุษย์แบ่งออกเป็นทั้งหมด 5 ระดับ ลำดับที่เป็นพื้นฐานที่สุดก็คือความต้องการทางด้านกายภาพ (basic needs) เช่น อาหาร น้ำ ที่พักอาศัย ซึ่งทางบริษัท ได้จัดเตรียมสิ่งเหล่านี้ไว้ในสวัสดิการจนทำให้ความต้องการของพนักงานรายวันนั้นได้รับการเติมเต็ม ดังนั้นความต้องการด้านต่อไปของพนักงานรายวัน คือความต้องการด้านความปลอดภัย (security need) ซึ่งครอบคลุมความมั่นคงในชีวิตนั้น คือความต้องการที่จะมีรายได้ที่เพิ่มมากขึ้นเพื่อให้การเงินมีความมั่นคงและมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

2) พนักงานรายเดือนมีประเด็นเชิงลบที่อาจส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร คือ ด้านคนและสังคมในองค์กร มิติการสื่อสารในองค์กรและบรรยากาศในการทำงาน จากการวิจัยผู้วิจัยพบว่าพนักงานรายเดือนขาดการสื่อสารที่เข้าใจซึ่งกันและกันไม่สื่อสารกันอย่างตรงไปตรงมา หรือเลือกที่จะไม่สื่อสารเพื่อเลี่ยงปัญหาที่จะเกิดขึ้น อาจเป็นเพราะลักษณะนิสัยรายบุคคลที่แตกต่างกันทำให้การสื่อสารไม่ราบรื่น หรืออาจเป็นเพราะทัศนคติเชิงลบที่มีต่องานและเพื่อนร่วมงาน หรือแม้แต่การสื่อสารที่ไม่ตรงประเด็น ไม่ชัดเจน หรืออาจเป็นเพราะวัฒนธรรมองค์กรที่มีมาแต่อดีต พนักงานมีความเกรงใจกันมากเกินไป เพราะคนในองค์กรส่วนใหญ่เป็นญาติพี่น้องและร่วมงานกันมานาน เมื่อองค์กรเติบโตขึ้นคาดหวังการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ไม่กล้าบอกกล่าวตักเตือนแนะนำกัน หรือหากมีการตักเตือนกัน อาจนำไปสู่ความรู้สึกน้อยใจหรือมีอารมณ์ส่วนตัวร่วมด้วย จึงทำให้ปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานที่เคยมีลดลง เกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายและไม่อยากมาทำงาน เมื่อการสื่อสารไม่มีประสิทธิภาพขาดความเข้าใจซึ่งกันและกันและปราศจากทัศนคติเชิงบวก จึงก่อให้เกิดความไม่ราบรื่นในการทำงาน ขาดปฏิสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานและเกิดบรรยากาศที่ไม่ส่งเสริมความสุข

4.2 เพื่อสร้างแนวทางสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท SYK จำกัด ผู้บริหารองค์กรได้สรุปแนวทางสร้างความผูกพันจากประเด็นหลักเชิงลบ จากการสนทนากลุ่มผู้บริหาร พบว่า องค์ประกอบที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานรายวันและพนักงานรายเดือนจากประเด็นหลักเชิงลบมีความแตกต่างกัน แต่สามารถแก้ไขได้โดยแนวทางการสื่อสารภายใน เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 โดยมีแนวทาง ดังนี้

4.2.1 แนวทางสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานรายวัน บริษัท SYK จำกัด จากการสนทนากลุ่ม ผู้บริหาร เลือกสร้างแนวทางจากประเด็นเชิงลบที่เห็นว่าสำคัญ คือ ด้านรางวัลและค่าตอบแทน มิติค่าตอบแทน เพราะส่งผลต่อความรู้สึกทางความมั่นคงในการทำงานและอาจเป็นสาเหตุในการลาออกของพนักงานรายวันได้ ผู้บริหารสรุปแนวทางหลักในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรด้วยการสร้างการสื่อสารเพื่อความเข้าใจระหว่างพนักงานกับองค์กร มีแนวทาง คือ 1) ตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการสื่อสารให้ชัดเจน กำหนดประเด็นสำคัญ คือ การทำความเข้าใจระหว่างองค์กรกับพนักงานรายวัน ประเด็นการปรับลดค่าล่วงเวลา 2) กำหนดผู้รับผิดชอบ 3) กำหนดช่วงดำเนินการในการศึกษารูปแบบการสื่อสาร เตรียมสื่อ

จัดหาล่าม 4) ติดตามวัดผลหลังจากการสื่อสาร เพื่อวัดผลว่าพนักงานมีความรู้สึก มีผลตอบรับและความคิดเห็นอย่างไร โดยการสัมภาษณ์รายบุคคล

4.2.2 แนวทางสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานรายเดือน บริษัท SYK จำกัด จากการสนทนากลุ่ม ผู้บริหาร เลือกสร้างแนวทางจากประเด็นเชิงลบที่เห็นว่าสำคัญและควรแก้ไขเร่งด่วน เนื่องจากส่งผลต่อการทำงานและความสุขของพนักงาน คือ ด้านคนและสังคมในองค์กร มิติการสื่อสารและบรรยากาศในการทำงาน โดยมีแนวทางสร้างความผูกพันต่อองค์กรด้วยการสร้างการสื่อสารเพื่อความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร มีแนวทาง คือ 1) ตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการสื่อสารให้ชัดเจน กำหนดประเด็นสำคัญ คือ การสร้างการสื่อสารเพื่อความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร 2) ผู้จัดการฝ่ายบุคคลและเลขาธิการผู้จัดการร่างแผนโครงการ กำหนดวันและลงรายละเอียดกิจกรรม 3) เสนอโครงการเพื่ออนุมัติ 4) ผู้จัดการฝ่ายบุคคลสื่อสารเบื้องต้นเพื่อชี้แจงให้พนักงานรายเดือนรับรู้โครงการ การปรับปรุงการสื่อสารภายใน เพื่อลดความกังวลและสร้างความเข้าใจถึงสาเหตุของการแก้ไขเรื่องการสื่อสารภายในเร่งด่วน เพื่อให้พนักงานเปิดใจและเห็นเป้าหมายเดียวกัน 5) จัด Workshop กับกลุ่มพนักงานเพื่อหาสาเหตุและวิเคราะห์ให้ชัดเจนว่าปัญหาด้านการสื่อสารที่เกิดขึ้นมาจากสาเหตุใด เช่น วัตถุประสงค์ไม่ชัดเจน การขาดภาวะผู้นำ ความหลากหลายของวัย ปัญหาหรือนิสัยส่วนตัวของพนักงาน เพื่อหาทางแก้ไขที่เฉพาะเจาะจง 6) จัดการสนทนากลุ่มกับผู้บริหารเพื่อวิเคราะห์ แยกแยะ จัดกลุ่มปัญหาและหาวิธีการดำเนินการแก้ไข เป็น Workshop ย่อยตามสาเหตุของปัญหา เช่น การให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) การปรับทัศนคติรายบุคคล การปรับการสื่อสารเฉพาะกลุ่ม เป็นต้น 7) จัดทำ Workshop เพื่อให้พนักงานรู้จักลักษณะนิสัยของตนเองและเพื่อนร่วมงาน ว่ามีความแตกต่างกันอย่างไรและจะจัดการความต่างต่างนั้นให้ลงตัวได้อย่างไร เช่น การใช้แบบทดสอบ DISC 16 และ Personality Test 8) จัดอบรมการฝึกทักษะ Soft Skills เพื่อสร้างทัศนคติในการสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพ เช่น การฝึกเป็นผู้ฟังที่ดี เลือกวิธีการสื่อสารที่เหมาะสม ฝึกการสื่อสารที่ชัดเจนประเด็น ควบคุมอารมณ์ในการสื่อสาร ฝึกการเห็นอกเห็นใจผู้อื่น เคารพในความเห็นที่แตกต่าง ไม่เลี่ยงปัญหา สร้างทัศนคติเรื่องคุณค่าและความสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และวางแผนการฝึกอบรม 9) ติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นวัฒนธรรมที่ดีในองค์กร

5. อภิปรายผลการวิจัย

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า องค์กรประกอบทุกองค์ประกอบที่ได้มาจากการสังเคราะห์ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท SYK จำกัด ซึ่งมีทั้งประเด็นเชิงบวกและเชิงลบ องค์กรประกอบที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรประเด็นเชิงบวกที่โดดเด่นสำหรับพนักงานรายวันและเดือน ได้แก่ ด้านคนและสังคมในองค์กร มิติบทบาทของหัวหน้าและผู้บริหารและด้านลักษณะงาน มิติอำนาจการตัดสินใจในงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของสุรัชย์ น้อยวงศ์ (2562) ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงงานผลิตอาหารและเครื่องดื่มชั้นนำแห่งหนึ่งพบว่า บทบาทและความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมของพนักงาน ทั้งนี้บทบาทของหัวหน้าและผู้บริหารสามารถส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรได้ เพราะหัวหน้างานและผู้บริหารมีความสำคัญในการผลักดันประสิทธิภาพการทำงานความสามารถของพนักงานและสร้างความรู้สึกเชื่อมโยงระหว่างพนักงานกับองค์กร หากหัวหน้างานมีสัมพันธภาพที่ดีกับพนักงาน บริหารงานอย่างยุติธรรม สนับสนุนและเกื้อกูลพนักงานผู้ได้บังคับบัญชา จะทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร

ประเด็นเชิงบวกด้านลักษณะงาน มิติอำนาจในการตัดสินใจในงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ กรวิชญ์ สันจิตติ (2563) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน: กรณีศึกษาหน่วยงาน business stakeholder engagement ของบริษัทแห่งหนึ่ง พบว่า อำนาจและอิสระของงาน (autonomy) ส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ เพราะการที่พนักงานมีอำนาจในงานของตนเองนั้น พนักงานสามารถดำเนินการได้อย่างอิสระ ตัดสินใจได้อย่างเต็มที่ตามที่ตามหน้าที่ของตนเอง ทำให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ ซึ่งส่งผลให้พนักงานรู้สึกรักและเป็นเจ้าของงานของตนเองซึ่งนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรที่สูงขึ้น



องค์ประกอบหลักเชิงลบที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานรายวัน ที่มีความสำคัญ ได้แก่ องค์ประกอบด้านรางวัลและค่าตอบแทน มิติค่าตอบแทน สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีลำดับขั้นของ Maslow ที่กล่าวถึงความต้องการ ขั้นพื้นฐานของมนุษย์ คือ การมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี มีปัจจัย 4 ครบถ้วนสำหรับการดำรงชีวิต ซึ่งการจะมีความเป็นอยู่ที่ดีได้นั้น ต้องมีรายได้เพียงพอที่จะสนับสนุนสำหรับการซื้อปัจจัยในการดำรงชีวิต เช่น อาหาร ยา เครื่องนุ่งห่ม หรือที่พักอาศัย ทั้งนี้ผลวิจัยที่พบไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรัชย์ น้อยวังคลัง (2562) ศึกษาเรื่อง *ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงงานผลิตอาหารและเครื่องดื่มชั้นนำแห่งหนึ่ง* พบว่า ปัจจัยที่ไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ รายได้รวมของพนักงานและงานวิจัยของ ญัฐณัย ปันจางคกุล (2562) ได้ศึกษาเรื่อง *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อบุคลากรในระดับมหาวิทยาลัย* พบว่า ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงาน มิติที่มีค่าเฉลี่ยต่อความผูกพันต่อองค์กรน้อยที่สุด คือ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ อาจเป็นเพราะกลุ่มเป้าหมายที่มีปัจจัยเชิงลบต่อองค์ประกอบที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านค่าตอบแทนนั้น เป็นพนักงานรายวันที่ไม่ได้มีรายได้ต่อเดือนเพียงพอที่จะยกระดับความเป็นอยู่ได้ เมื่อเทียบกับกลุ่มเป้าหมายของงานวิจัยข้างต้นที่อาจเป็นพนักงานรายเดือนและเป็นบุคลากรในมหาวิทยาลัยที่มีรายได้ต่อเดือนและสวัสดิการที่เพียงพอในการดูแลตนเองและครอบครัวให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีและมั่นคง องค์ประกอบหลักเชิงลบที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานรายเดือน ที่มีความสำคัญ ได้แก่ ด้านคนและสังคมในองค์กร มิติการสื่อสารในองค์กรและมิติบรรยากาศในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Aon Hewitt (2015) และ IES (2004) ที่กล่าวว่า การสื่อสารเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ กรวิชัย สันจิติ (2563) ศึกษาเรื่อง *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน: กรณีศึกษาหน่วยงาน business stakeholder engagement ของบริษัทแห่งหนึ่ง* พบว่า การสื่อสารภายในองค์กรส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจจากการวิจัย พบว่า ปัญหาจากการสื่อสารภายในก่อให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ไม่ส่งเสริมความสุข ซึ่งอาจส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ทั้งนี้สามารถอธิบายได้ว่าการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีช่วยเสริมสร้างความเข้าใจนโยบายของผู้บริหารและเป็นการเชื่อมสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร เพราะการสื่อสารที่ดีเป็นองค์ประกอบหลักที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ เมื่อพนักงานเข้าใจในองค์กร เข้าใจซึ่งกันและกัน เห็นเป้าหมายเดียวกันอย่างชัดเจน ก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานให้มีความสุข

องค์ประกอบที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรประเด็นเชิงลบ ด้านคนและสังคมในมิติบรรยากาศในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Deloitte ที่กล่าวถึงสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Bersin, 2015, p. 155) สอดคล้องกับงานวิจัยของ วารุณพร เชื้อวณิชช์ และธรรมวิมล สุขเสริม (2563) และงานวิจัยของ กิรติ บุญส่ง (2561) ที่ได้ศึกษาเรื่อง “ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในกลุ่มธุรกิจเฟอร์นิเจอร์” พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน อันประกอบด้วย บรรยากาศการทำงาน ความรู้สึกถึงความเป็นทีม วัฒนธรรมองค์กร การสื่อสาร ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน รวมทั้งงานวิจัยของ ชุตินทร บัวเผื่อน และคณะ (2565) พบว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในที่ทำงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เพราะพนักงานรู้สึกมีบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน องค์กรมีความมั่นคงและมีภาพลักษณ์ที่ดี ทั้งนี้อาจอธิบายได้ว่าเมื่อพนักงานมีความพอใจในบรรยากาศการทำงาน มีสัมพันธ์ภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และมีการสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร เพราะเมื่อพนักงานพอใจในบรรยากาศในการทำงานจะทำให้พนักงานมีความสุข บรรยากาศที่ดียังช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม ไม่แบ่งแยก เพิ่มความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และส่งผลให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 แนวทางสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท SYK จำกัด การสนทนากลุ่มผู้บริหารได้นำประเด็นหลักเชิงลบที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่มีผลต่อความผูกพันมาสร้างแนวทางสร้างความผูกพันต่อองค์กร โดยการสร้างแนวทางการสื่อสารภายใน เพราะการสื่อสารในองค์กรมีบทบาทสำคัญต่อการทำงานและความสำเร็จขององค์กร และเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการสร้างความสัมพันธ์ การแบ่งปันข้อมูล และมีผลต่อกระบวนการตัดสินใจ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในองค์กรช่วยให้พนักงานและองค์กรมองเห็นเป้าหมายตรงกัน เสริมสร้างความร่วมมือ และการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งการสื่อสาร

ในองค์กรต้องมีความเหมาะสมตามบริบท เป้าหมาย และผู้รับสาร ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของ Myers and Myers ที่ให้ความสำคัญของการสื่อสารในองค์กรไว้ว่า การสื่อสารมีความสำคัญต่อตัวพนักงานเพราะทำให้เกิดความเข้าใจระหว่างคู่อสื่อสาร ช่วยให้พนักงานทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น และการสื่อสารภายในมีความสำคัญต่อองค์กรเพราะการสื่อสารภายในเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างพนักงานและองค์กร (Myers and Myers, 1982, p. 12) การเลือกแนวทางหลักเรื่องการปรับปรุงการสื่อสารในองค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการสร้างความผูกพันต่อองค์กร ผู้บริหารเห็นตรงกันว่า การสร้างการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ชัดเจนมีรูปแบบการสื่อสารเหมาะสม มีความโปร่งใส สามารถสร้างความเชื่อมั่นในองค์กรได้และยังส่งผลต่อความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานกับองค์กร พนักงานกับผู้บริหาร และพนักงานกับพนักงาน เมื่อพนักงานมีการสื่อสารกันด้วยความเห็นอกเห็นใจ มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานที่ดีและพนักงานมีความกระตือรือร้นในการมาทำงาน จะส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มสูงขึ้น และอาจส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น

7. เอกสารอ้างอิง

- กิริติ บุญส่ง. (2561). ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในกลุ่มธุรกิจเฟอร์นิเจอร์. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 10(ฉบับพิเศษ), 180-193.
- กรวิชัย สันติ. (2563). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน: กรณีศึกษาหน่วยงาน business stakeholder engagement ของบริษัทแห่งหนึ่ง. ค้นเมื่อ 26 มิถุนายน 2567, จาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3631/1/TP%20HOM.001%202563.pdf>
- ชุตินทร บัวเพื่อน, ทศเกียรติ กุลวชิรารธรรม์ และกัญชพร ศรีมณี. (2565). การศึกษาอิทธิพลของลักษณะงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ระบบการบริหารจัดการภายใน และสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ที่มีต่อผลความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19: กรณีศึกษาบริษัท XYZ จำกัด. *วารสารสังคมศาสตร์บูรณาการ*, 9(2), 1-21.
- ฐานเศรษฐกิจ, หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ. (2566). แรงงานขาด 5 แสนคน “ดิจิทัล” มนุษย์ทองคำ แย่งตัวมากที่สุด. ค้นเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2567, จาก <https://www.thansettakij.com/business/economy/558486>
- ณัฐดนัย ปันจางคกุล. (2562). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อบุคลากรในระดับมหาวิทยาลัย. ค้นเมื่อ 30 มิถุนายน 2567, จาก <https://mmm.ru.ac.th/MMM/IS/sat17/6214060024.pdf>
- วารุณพร เชื้อวณิชช์ และธรรมวิมล สุขเสริม. (2563). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร : กรณีศึกษา กลุ่มบริษัทผลิตน้ำแข็งแห่งหนึ่ง ในจังหวัดอุบลราชธานี. *วารสารวิจัยวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์*, 4(2), 81-95.
- สุรัชย์ น้อยวงศ์. (2562). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงงานผลิตอาหารและเครื่องดื่มชั้นนำแห่งหนึ่ง. ค้นเมื่อ 25 มิถุนายน 2567, จาก <https://mmm.ru.ac.th/MMM/IS/mmm24-2/6014133125.pdf>
- Aon Hewitt. (2013). *2013 Trends in Global Employee Engagement Highlight*. Retrieved May 5, 2024, from https://www.aon.com/attachments/human-capital consulting/2013Trends_in_Global_Employee_Engagement_Highlights.pdf
- Aon Hewitt. (2015). *Aon Hewitt's Model of Employee Engagement*. Retrieved May 5, 2024, from <https://www.aon.com/attachments/human-capital consulting/aon-hewitt-model-of-employee-engagement.pdf>
- Bersin, J. (2015). Becoming irresistible: A new model for employee engagement, *Deloitte Review*, 2015(16), 146-163.



- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit level relationship between Employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Robinson, D., Hooker, H., & Hayday, S. (2004). *Engagement: The Continuing Story*, an IES report which tests our engagement measure and drivers' tool in different settings and sectors. Retrieved March 6, 2024, from <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/447.pdf>
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- McLeod, S. (2023). *Maslow's Hierarchy of Needs Theory*. Retrieved May 6, 2024, from <https://simplypsychology.org/maslow.html>
- Myers, M. T., & Myers, E. G. (1982). *Managing by Communication: An Organizational Approach*. (1st ed.). New York: McGraw-Hill.
- Nickerson, C. (2023). *Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation-Hygiene*. Retrieved March 2, 2024, from <https://simplypsychology.org/herzbergs-two-factor-theory.html>
- Pendell, R. (2022). *The World's \$7.8 Trillion Workplace Problem*. Retrieved February 27, 2024, from <https://www.gallup.com/workplace/393497/world-trillion-workplace-problem.aspx>
- Zinger, D. (2009). *Zinger Model of Employee Engagement and the 14 Keys of Employee Engagement*. Retrieved March 7, 2024, from <https://www.davidzinger.com/zinger-model/>
- Zuckerman, A. (2020). *42 Employee Engagement Statistics: 2020/2021 Data, Trends & Effects*. Retrieved February 26, 2024, from <https://comparecamp.com/employee-engagement-statistics/>