ตัวทำนายที่สำคัญที่มีต่อความผูกพันของพนักงาน
Significant Factors of Employee Engagement Prediction

วรรณะ บรรจง [1]
ธงชัย เครือหงษ์ [2]
อภิชาติ พัฒนวิริยะพิศาล [3]
ศิโรจน์ พิมาน [4]

บทคัดย่อ

องค์การทางธุรกิจและนักวิจัยในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างมากกับความผูกพันของพนักงาน เพราะเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงเป้าหมายและประสิทธิภาพของงานและองค์การ ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาเกี่ยวกับระดับและปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานบริษัทผลิตไฟฟ้า จำกัด แห่งหนึ่ง ได้ใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงาน จำนวน 114 คน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ พบว่า ระดับความผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับมาก มีตัวทำนายที่สำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน จำนวน 4 ตัว คือ ทุนพลังใจทางบวก ภาพลักษณ์ขององค์การ ความรับผิดชอบในงานและภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามลำดับ และสามารถทำนายได้ร้อยละ 66

คำสำคัญ : ความผูกพันของพนักงาน ทุนพลังใจทางบวก ภาวะผู้นำ ภาพลักษณ์ขององค์การ ความรับผิดชอบในงาน

Abstract

At present, a lot of business organizations and researchers give precedence exceedingly to employee engagement since it reflects the goal and efficiency of work and organizations. Therefore, this research aims to study the level and factors acting upon the employee engagement in a power plant company. Data were collected from 114 employees using the questionnaire measuring the level of the employee engagement. Then the data were analyzed to find out the mean, standard deviation, and multiple regression analysis. The findings showed that the employee engagement revealed at the high level while the factors predicting the employee engagement were the positive psychological capital, organization image, responsibilities, and executives' leadership respectively at the percentage of 66.

Keywords : employee engagement, psychological capital, leadership, organization image, responsibilities

[1] ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
[2] รองศาสตราจารย์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
[3] ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
[4] อาจารย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

1. บทนำ

มนุษย์เป็นผู้ที่ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพสามารถแข่งขันได้ ภายใต้วิสัยทัศน์ และการปรับเปลี่ยนแปลงในองค์การ ความผูกพันของพนักงานงานเป็นสิ่งที่องค์การทุกองค์การต้องการให้มี โดยเฉพาะยิ่งในสถานการณ์ปัจจุบันที่การแข่งขันถูกตัดสินด้วยคุณภาพของพนักงานงาน เพราะการที่พนักงานมีความผูกพันสูงจะแสดงพฤติกรรมที่สะท้อนถึงความตั้งใจในการทำงานด้วยกำลังสติปัญญา ความสามารถ มีความร่วมมือในการทำงานให้มีคุณภาพ มีความจงรักภักดี มีความเชื่อและยอมรับเป้าหมายค่านิยมขององค์การ และเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อความสำเร็จขององค์การ รวมทั้งต้องการที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์การตลอดไปไม่ว่าองค์การจะอยู่ในภาวะใด เพื่อให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นั่นแสดงถึงอิทธิพลของความผูกพันของพนักงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพขององค์การ (Kanten, & Sadullah, 2012)

ความผูกพันของพนักงานจะเกิดขึ้นได้มีปัจจัยหลายประการที่เป็นสาเหตุตั้งแต่ระดับองค์การเอง กระบวนการบริหารจัดการภายในองค์การ ที่เชื่อมโยงกันหลายระบบ ตั้งแต่คุณลักษณะของผู้บริหาร วิธีการบริหารจัดการองค์การ เพื่อให้คนในองค์การสามารถสื่อสารสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงานร่วมกัน วิธีการสร้างขวัญกำลังในการทำงาน คุณลักษณะที่สำคัญของตัวพนักงานเองที่เป็นตัวช่วยกระตุ้นให้พนักงานเพียรพยายามทุ่มเทแรงกาย แรงใจ และศักยภาพของตนในการทำงานให้มีประสิทธิภาพภายใต้บริบทที่เหมาะสม และการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นการเอื้อประโยชน์ต่อกันอย่างเหมาะสมระหว่างองค์การกับพนักงาน (Karatepe, Beirami, Bouzari, & Sofavi, 2014) และยังมีองค์ประกอบอื่นๆ อีกมาก ซึ่งชี้ให้เห็นว่าความผูกพันของพนักงานนั้นมีแนวโน้มที่ทำให้พนักงานมีการลาออกจากงานต่ำ มีความรู้สึกพึงพอใจในงาน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มีความภักดี ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูง และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อการทำงานร่วมกันและทำให้พนักงานอยากอยู่ในองค์การพร้อมที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ (Andrew, & Sofian, 2012) ความผูกพันของพนักงานนั้นเป็นอีกมิติหนึ่งที่องค์การให้ความสนใจเป็นอย่างมาก เพราะนักพฤติกรรมองค์การมีความเชื่อมั่นว่าจะช่วยพนักงานมีความพึงพอใจในงาน มีความตั้งใจในการทำงานที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีของงานและองค์การ ทำให้องค์การสามารถแข่งขันและดำรงอยู่ได้อย่างแข็งแกร่งในสังคม ตัวแปรความผูกพันของพนักงานได้ถูกนำมาใช้ในการประเมินคุณภาพขององค์การอีกตัวแปรหนึ่งที่องค์การหลายองค์การต้องให้ความเอาใจใส่ในและให้ความสำคัญ บริษัทผลิตไฟฟ้าที่ได้ดำเนินธุรกิจผลิตไฟฟ้า ในฐานะผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายใหญ่ หรือไอพีพี (Independent Power Producer - IPP) และจำหน่ายกระแสไฟฟ้าให้แก่การไฟฟ้า ฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ภายใต้สัญญาซื้อขายไฟฟ้า (Power Purchase Agreement - PPA) ระยะยาว เป็นอีกองค์การหนึ่งที่ให้ความสำคัญกับตัวแปรดังกล่าว จึงได้สนใจที่จะหาสาเหตุของความผูกพันของพนักงาน เพื่อที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาพนักงานให้มีความผูกพันต่อองค์การ ยอมรับเป้าหมายค่านิยมขององค์การและพร้อมทุ่มเทพลังความสามารถในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็พยายามรักษาไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกภาพขององค์การ (เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ. 2557) เพราะเชื่อมั่นว่าความผูกพันของพนักงานนั้นก่อให้เกิดความเชื่อและเกิดพฤติกรรมที่แสดงออกในด้านดีต่อองค์การ การที่พนักงานมีความผูกพันนั้นทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์และปฏิบัติงานกับองค์การในระยะเวลายาวนานเท่าที่องค์การต้องการ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงานมาแล้ว ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์กับบริบทของบริษัทผลิตไฟฟ้าจำกัด มีหลายส่วนที่มีความคล้ายคลึงและแตกต่างกันในด้านการบริหาร ความมีชื่อเสียงขององค์การ ลักษณะงาน ลักษณะของพนักงาน เป้าหมายขององค์การ โดยที่บริษัทผลิตไฟฟ้าผลผลิตมุ่งผลสำเร็จของงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตอบสนองและเชื่อมโยงอย่างสำคัญกับการบริการสารธารณะและการดำเนินชีวิตของคนในสังคม และลักษณะงานภายในองค์การค่อนข้างมีความจำเจ จึงต้องอาศัยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูงอันจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานที่ดี มีความรับผิดชอบในงาน ภายใต้ศักยภาพและพลังใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งทำให้พนักงานมีความพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดพฤติกรมการทำงานอย่างมีเป้าหมาย มีความผูกพันในงานและองค์การพร้อมที่จะอุทิศ ทุ่มเทความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิภาพ มีความภาคภูมิใจในตนเองและองค์การ (Fu, & et al. 2013)

จะเห็นได้ว่า ความผูกพันของพนักงานงานเป็นตัวที่ช่วยให้พนักงานงานภายในองค์การมีความจงรักภักดี พร้อมที่จะอุทิศตนในการทำงานแก่องค์การให้มีประสิทธิภาพ และการที่พนักงานงานจะเกิดลักษณะดังกล่าวนี้ได้ต้องอาศัยปัจจัยหลายปัจจัยด้วยกัน ผู้วิจัยเห็นว่ามีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลทำให้พนักงานงานเกิดความผูกพันของพนักงานงานและศึกษาว่าแต่ละปัจจัยมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานงานมากน้อยเพียงใด สำหรับการวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีต่อความผูกพันของพนักงานงาน บริษัทผลิตไฟฟ้า จำกัด เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาพนักงานงานให้มีคุณภาพและทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพแก่องค์การต่อไป

2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อศึกษาระดับความผูกพันของพนักงานงาน บริษัทผลิตไฟฟ้า จำกัด

2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานงาน บริษัทผลิตไฟฟ้า จำกัด

3. นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อความเข้าใจตรงกันในประเด็นที่ศึกษาว่ามีขอบเขตเพียงใด จึงขอให้ความหมายของตัวแปรที่ศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรอิสระ ส่วนตัวแปรตามคือความผูกพันของพนักงาน ได้ให้ความหมายในการประมวลเอกสารแล้ว ซึ่งแต่ละตัวแปรมีความหมาย ดังนี้

ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์การ หมายถึง การรับรู้ของพนักงานในเนื้อหาที่เกี่ยวกับองค์การในด้านต่างๆ คือ ผู้มีอำนาจในองค์การ บรรทัดฐานทางสังคมขององค์การ กลุ่มต่างๆ ในองค์การ (การเมือง) ค่านิยมขององค์การ ประวัติขององค์การ นโยบายขององค์การ ภาษาหรือศัพท์เฉพาะที่ใช้ในองค์การและเป้าหมายขององค์การ

ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถที่จะมีอิทธิพลจูงใจและเปลี่ยนแปลงให้พนักงานปฏิบัติงานได้มากขึ้น รวมทั้งพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่ประโยชน์ขององค์การ โดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ประการ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน 2) การสร้างแรงบันดาลใจ โดยที่ผู้นำสามารถสร้างแรงกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา กระตือรือร้น ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน 3) การกระตุ้นทางปัญญา ที่สามารถสร้างความตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ โดยหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในองค์การอย่างสร้างสรรค์ และ4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำยอมรับและเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล พร้อมให้คำปรึกษาแก่ผู้ตาม เป็นการพัฒนาผู้ตาม เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของผู้ตาม

การสนับสนุนจากองค์การ หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ได้ว่าองค์การได้ให้คุณค่า ให้การยอมรับและเห็นความสำคัญกับสิ่งที่พนักงานปฏิบัติต่อองค์การ โดยองค์การได้ให้การสนับสนุนการทำงานในด้านต่างๆ เช่น เป้าหมาย ค่านิยม สภาพการทำงานและความเป็นอยู่ของพนักงาน

ภาพลักษณ์ขององค์การ หมายถึง การที่พนักงานรับทราบข้อมูลที่บ่งบอกคุณสมบัติขององค์การที่มีลักษณะที่เชื่อมโยงกับพฤติกรรมการทำงาน หรือการเปรียบเทียบคุณสมบัติขององค์การกับองค์การประเภทเดียวกันและสังคม

สัมพันธภาพภายในองค์การ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา อันแสดงให้เห็นถึงความสามารถที่จะทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน บรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างฉันท์มิตร มีการพบปะสังสรรค์ตลอดจนการช่วยเหลือและบริการปรึกษาหารือกันในระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชา

การสื่อสารภายในองค์การ หมายถึง การที่พนักงานได้มีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันของบุคคลในทุกระดับทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เกี่ยวกับกิจกรรมและการทำงาน วิธีปฏิบัติต่างๆ ในองค์การ ที่นำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างความหมาย

ความมีอิสระในการทำงาน หมายถึง การที่พนักงานสามารถคิด เสนอความคิดเห็น และตัดสินใจในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานหรือปฏิบัติงานของตนด้วยตนเอง ตั้งแต่การกำหนดวิธีการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน ช่วงเวลาในการทำงาน อัตราความเร็วของการปฏิบัติงาน เกณฑ์การทำงาน หรือมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ทดลองใช้ ประเมินผลและนำมาพัฒนาได้อย่างอิสระ

ความรับผิดชอบในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความเอาใจใส่ต่องานและมีความสำนึกในภาระหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติจนสำเร็จ ความมั่นใจในตนเองในการคิดและแก้ปัญหางานที่ปฏิบัติจนสำเร็จเป็นที่เชื่อถือได้และไว้วางใจได้ ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานจนสำเร็จ การไม่นำเรื่องส่วนตัวมาปะปนกับเรื่องงาน

ทุนพลังใจทางบวก หมายถึง ลักษณะสภาวะจิตใจในทางบวกซึ่งแสดงถึงทุนหรือแนวโน้มแรงจูงใจที่มีอยู่ในตัวของบุคคล ประกอบด้วย การมีความเชื่อมั่น (Efficacy) การมีความหวัง (Hope) การมองโลกในแง่ดี (Optimism) และการฟื้นคืนสภาพ (Resilience) โดยทุนพลังในทางบวกเป็นสิ่งที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่สามารถพัฒนาได้

4. การประมวลเอกสาร

ในการประมวลเอกสารในครั้งนี้ได้ประมวลเอกสารเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานและปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ดังนี้

1. ความผูกพันของพนักงาน

ความผูกพันของพนักงานเป็นอีกมิติหนึ่งที่นักพฤติกรรมองค์การให้ความสนใจเป็นอย่างมากในปัจจุบัน เพราะองค์การเชื่อมั่นว่าองค์การจะอยู่ได้ก็ต่อเมื่อพนักงานได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการที่พนักงานจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องเกิดจากความพึงพอใจในงาน มีความรัก ภักดีต่อองค์การ ยอมรับในเป้าหมายขององค์การ และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Parker, Jimmieson, Amiot, 2010) ทำให้พนักงานมีความทุ่มเททั้งพลังกาย ความคิด การเตรียมพร้อมและตื่นตัว มีความตระหนักและพยายามทำความเข้าใจความรู้สึกของบุคคลที่ตนเองต้องติดต่อสัมพันธ์ในการทำงาน ทั้งด้านความคิด ความเชื่อ ค่านิยม เจตคติและพฤติกรรมในการทำงาน มีความตั้งใจ ความพยายามและความพร้อมที่จะใช้ความรู้ความสามารถเพื่อปฏิบัติงานให้กับองค์การ มีความอยากอยู่ในองค์การพร้อมที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (Rasli, Tat, Chin, & Khala . 2012) รวมทั้งพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพ มีความจงรักภักดีต่อองค์การ และต้องการที่จะทำงานกับองค์การต่อไป

ในการศึกษาความผูกพันของพนักงานนั้น มีการศึกษาใน 2 มิติ คือ 1) การศึกษาความผูกพันในงาน (Work Engagement) และ 2) ความผูกพันต่อองค์การ (Organize Commitment or Organize Engagement) โดยแต่ละมิติมี 3 องค์ประกอบ รวมเป็น 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความผูกพันในงาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

1.1 ความกระฉับกระเฉงในการทำงาน (Vigor) หมายถึง การที่พนักงานแสดงออกถึงการมีพลังใจในการทำงานสูง รวมถึงมีความเต็มใจและความอดทนไม่ย่อท้อเมื่อเผชิญหน้ากับอุปสรรคและความยากลำบากในงานที่ทำ

1.2 การอุทิศตนเข้ากับงาน (Dedication) หมายถึง การที่พนักงานมีความเสียสละ เอาใจใส่ต่องานอย่างเต็มที่ โดยมีความภาคภูมิใจ มีความรู้สึกกระตือรือร้นและแรงบันดาลใจในการทำงานและรู้สึกว่าเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็วและยากที่จะละออกจากงานที่ทำอยู่ได้

1.3 ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน (Absorption) หมายถึง การที่พนักงานแสดงออกถึงการมีสมาธิจดจ่ออยู่กับงาน และมีความสุขในการทำงานที่ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็วขณะที่ทำงานอยู่

2. ความผูกพันองค์การ แบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ

2.1 ความผูกพันด้านการยอมรับเป้าหมาย เป็นความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ได้แก่ ความเชื่ออย่างแรงกล้าและยอมรับอย่างจริงจังในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามในฐานะเป็นตัวแทนขององค์การ และความปรารถนาที่จะรักษาความเป็นสมาชิกกับองค์การ

2.2 ความผูกพันด้านความเต็มใจ หมายถึง การแสดงออกของพฤติกรรมที่ต่อเนื่องหรือคงเส้นคงวาในการทำงาน พยายามรักษาสมาชิกภาพไว้โดยไม่โยกย้ายไปไหน มีการเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่จะได้รับและผลประโยชน์ที่ต้องสูญเสียไปหากละทิ้งสภาพของสมาชิกหรือลาออกไปอย่างถี่ถ้วน ซึ่งผลเสียนี้จะพิจารณาในลักษณะของต้นทุนที่จะเกิดขึ้น หรือผลประโยชน์ที่จะสูญเสียไป

2.3 ความผูกพันด้านความต้องการเป็นสมาชิกที่ดี หมายถึง การที่พนักงานงานมีความจงรักภักดี และเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์การ ซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์การและสังคม บุคคลรู้สึกว่าเมื่อเข้าเป็นสมาชิกองค์การแล้ว ต้องมีความผูกพันต่อองค์การ ว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง และความเหมาะสม เป็นพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีต่อหน้าที่ในการทุ่มเทปฏิบัติงานให้กับองค์การ

การที่พนักงานมีความผูกพันในมิติของงานและองค์การ ทำให้พนักงานมีการอุทิศตนให้กับงาน มีความพึงพอใจในงานแนวโน้มในการออกจากงานต่ำ มีความจงรักภักดีต่อองค์การ มีการคงอยู่ในองค์การนานตราบเท่าที่องค์การปรารถนา มีความผาสุกในการทำงาน และมีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน (Saks, 2006) อันแสดงถึงการพึ่งพิงซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานกับองค์การ

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน นั้นมีหลายปัจจัยที่นักวิจัยให้ความสนใจศึกษาแต่ปัจจัยที่สำคัญที่ให้

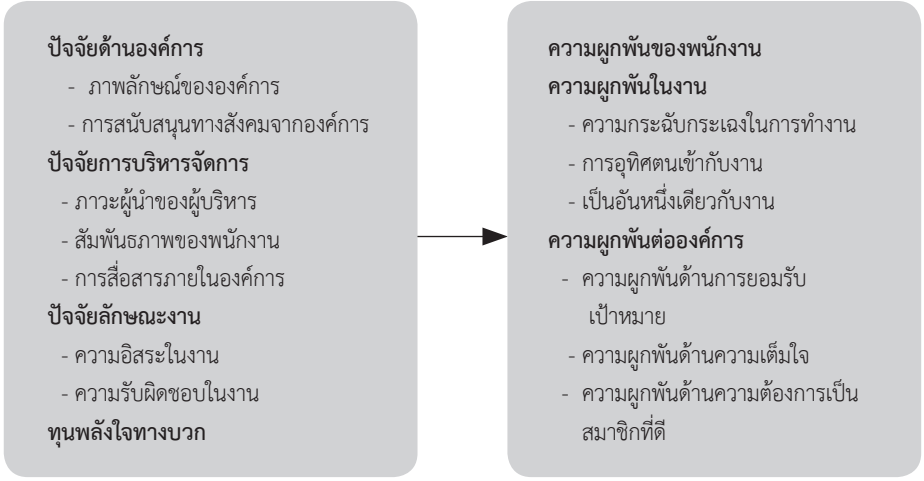
ความสนใจและสอดคล้องกับลักษณะขององค์การที่ศึกษา คือ ทั้งปัจจัยจากองค์การ ปัจจัยการบริหารจัดการภายในองค์การ ปัจจัยลักษณะงาน และทุนพลังใจทางบวก โดยปัจจัยจากองค์การนั้นมีส่วนสำคัญเป็นอย่างมากโดยเฉพาะภาพลักษณ์ขององค์การ เพราะองค์การที่มีชื่อเสียงเป็นตัวกระตุ้นที่สำคัญที่ให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน และหากสมาชิกในองค์การมีความประทับใจเอกลักษณ์ขององค์การ ก็จะช่วยส่งเสริมความภาคภูมิใจในตัวบุคคลที่เชื่อมโยงไปสู่ความผูกพันในงาน นอกจากนี้การที่พนักงานได้รับรู้การสนับสนุนจากองค์การ ทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นพันธะกับองค์การทำให้ตนเองต้องใส่ใจในสวัสดิภาพขององค์การ และมีการตอบแทนกลับคืนด้วยความพยายามที่จะช่วยให้องค์การบรรลุผลเป้าหมายต่างๆ ที่ตั้งไว้ (ปัญจมาส ทวิชานนท์. 2555) ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ มีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ลดอัตราการเปลี่ยนงาน การลาออกจากงานและมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

กระบวนการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพภายในองค์การนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ปฏิบัติงาน การที่ผู้บริหารในองค์การมีภาวะผู้นำที่ดี ที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีการจัดการสร้างความสมดุลในกระบวนการและการถ่ายทอดแนวคิดสู่การปฏิบัติกับพนักงานได้เป็นอย่างดี เป็นการสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาในตัวผู้นำ ทำให้พนักงานใช้ความรู้ความสามารถของตนพร้อมที่จะปฏิบัติงานและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง (Vogelgesang, Leory, Avolio, 2013) รวมไปถึงการสร้างสัมพันธภาพภายในองค์การ การสร้างบรรยากาศการทำงานฉันท์พี่น้องในการทำงานโดยมีการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างกัน พร้อมที่จะเรียนรู้งานในการทำงานร่วมกัน เพื่อที่จะนำพาองค์การให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ (Kennedy, & Daim, 2010)

นอกจากนั้นการที่พนักงานมีความมีอิสระในงาน สามารถออกแบบสร้างสรรค์งานด้วยตนเองด้วยความรับผิดชอบในงาน สร้างทุนพลังใจทางบวกในการทำงานให้กับตนเอง มีความตระหนักในความรู้ความสามารถของตนเอง มีความคิดทางบวก มีพลังจิตใจที่จะเผชิญปัญหาที่เกิดขึ้น มีการแสวงหาหนทางเพื่อนำตนเองไปสู่เป้าหมายที่ต้องการแม้ว่าจะต้องเผชิญอุปสรรค ทำให้ตนเองมีความสำเร็จในการทำงานและช่วยนำพาองค์การสู่ความเป้าหมายอีกด้วย (Fu, & et al. 2013)

จากการทบทวนเอกสารงานวิจัยที่มีเกี่ยวข้องข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานนั้น มีปัจจัยที่สำคัญได้ 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านองค์การ ปัจจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะงานและทุนพลังใจทางบวก ซึ่งสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพ 1

5. กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

6. สมมติฐานการวิจัย

มีตัวทำนายบางตัวที่สามารถทำนายความผูกพันของพนักงานบริษัทการผลิตไฟฟ้า จำกัด ได้

7. วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานนั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยในเชิงปริมาณ โดยใช้ประชากรที่เป็นพนักงานบริษัทผลิตไฟฟ้า จำกัด แห่งหนึ่ง จำนวน 137 คน กลุ่มตัวอย่าง เป็นพนักงานบริษัทผลิตไฟฟ้า จำกัด จำนวน 114 คน ที่ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น แบ่งเป็นผู้บริหาร 29 คน และผู้ปฏิบัติงาน 85 คน ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล โดยแบบวัดความผูกพันของพนักงานเป็นลักษณะมาตรประเมินรวมค่า 4 ระดับ จากมากที่สุด (4) ถึงน้อยที่สุด (1) มีจำนวน 15 ข้อ ข้อคำถามมีทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ตามองค์ประกอบ 2 องค์ประกอบหลัก คือ ความผูกพันในงานและความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งความผูกพันในงานมี 3 องค์ประกอบย่อย (Schaufeli, Taris, & Rhenen, 2008) คือ 1) ความกระฉับกระเฉงในการทำงาน 2) การอุทิศตนให้กับงาน และ 3) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน ส่วนการวัดความผูกพันต่อองค์การมี 3 องค์ประกอบย่อย (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974) คือ 1) ด้านการยอมรับเป้าหมาย 2) ด้านความเต็มใจ และ 3) ด้านความต้องการเป็นสมาชิกขององค์การ

ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือของการวิจัยได้ทำการหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ด้วยวิธีการให้พนักงานของโรงไฟฟ้าได้แสดงความคิดเห็นว่ามีความสอดคล้องกับนิยามและความเป็นไปตามลักษณะบริบทขององค์การหรือไม่ และมีการหาค่าอำนาจจำแนก โดยการหาความสอดคล้องภายในด้วยวิธีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) และหาความเชื่อมั่นด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha coefficient) โดยแบบวัดความผูกพันของพนักงานมีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง .56 - .78 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .93 ส่วนแบบวัดปัจจัยที่ส่งผลความผูกพันของพนักงาน ประกอบด้วยการสนับสนุนจากองค์การ ภาพลักษณ์ขององค์การ ภาวะผู้นำผู้บริหาร สัมพันธภาพภายในองค์การ การสื่อสารภายในองค์การ ความอิสระในงาน ความรับผิดชอบในงาน และทุนพลังใจทางบวก มีค่าอำนาจตั้งแต่ .36 ถึง .89 และความเชื่อมั่นตั้งแต่ .85 ถึง .95 และมีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติบรรยาย คือ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติอ้างอิง โดยทำวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression)

8. ผลการวิจัย

8.1 ระดับความผูกพันของพนักงาน

จากผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความผูกพันของพนักงานในภาพรวมและรายด้าน พบว่า ความผูกพันของพนักงานในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก (ตารางที่ 1)

เมื่อทำการเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน พบว่า อยู่ในระดับมาก 5 ด้าน มีเฉพาะความผูกพันด้านความเต็มใจของผู้บริหารที่อยู่ในระดับมากที่สุด และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันของพนักงานสูงกว่าผู้บริหาร 5 ด้าน มีเพียงด้านเดียว คือ ความผูกพันด้านความต้องการเป็นสมาชิก ที่ผู้บริหารมีสูงกว่าผู้ปฏิบัติงาน และความผูกพันของพนักงานด้านความเต็มใจมีค่าสูงที่สุดทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน รองลงมาคือ ด้านความต้องการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ส่วนอีก 4 ด้าน คือ ความกระฉับกระเฉงในการทำงาน การอุทิศตนเข้ากับงาน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน และการยอมรับเป้าหมายขององค์การ อยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกัน (ดูตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความผูกพันของพนักงานในภาพรวมและรายด้าน

ประเด็น	ความผูกพันของพนักงาน								
	รวม			ผู้บริหาร			ผู้ปฏิบัติงาน		
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	$\bar{X}$	SD	แปลผล	$\bar{X}$	SD	แปลผล
1. ความกระฉับกระเฉงในการทำงาน	3.01 (75.25)	.53	มาก	3.11 (77.75)	.60	มาก	2.98 (74.50)	.50	มาก
2. การอุทิศตนเข้ากับงาน	2.93 (73.25)	.59	มาก	3.13 (78.25)	.65	มาก	2.87 (71.75)	.55	มาก
3. ความเป็นอันหนึ่งเดียวกับงาน	2.95 (73.75)	.53	มาก	3.11 (77.75)	.55	มาก	2.90 (72.50)	.51	มาก
4. ความผูกพันด้านการยอมรับเป้าหมาย	2.90 (72.50)	.71	มาก	3.07 (76.75)	.80	มาก	2.84 (71.00)	.67	มาก
5. ความผูกพันด้านความเต็มใจ	3.23 (80.75)	.55	มาก	3.38 (84.50)	.56	มากที่สุด	3.18 (79.50)	.53	มาก
6. ความผูกพันด้านความต้องการเป็นสมาชิกที่ดี	3.23 (80.75)	.58	มาก	3.16 (79.00)	.67	มาก	3.25 (81.25)	.55	มาก
ภาพรวม	3.03 (75.75)	.46	มาก	2.80 (70.00)	.41	มาก	3.15 (78.75)	.53	มาก

หมายเหตุ : ( ) คือ ค่าร้อยละ

8.2 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเพื่อหาตัวทำนายที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน

จากผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนเพื่อหาตัวทำนายที่สำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน พบว่า มีตัวทำนายที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน มี 4 ตัวที่สำคัญ คือ ทุนพลังใจทางบวก ภาพลักษณ์ขององค์การ ความรับผิดชอบในงานและภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามลำดับ และสามารถทำนายได้ร้อยละ 66 (ตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 ตัวทำนายและอำนาจในการทำนายความผูกพันของพนักงาน

ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	sig
	B	Std. Error			
ค่าคงที่	.39	3.47		.12	.911
ทุนพลังใจทางบวก (x_1)	.56	.12	.34	4.67***	.000
ภาพลักษณ์ขององค์การ (x_2)	.51	.13	.28	3.87***	.000
ความรับผิดชอบในงาน (x_3)	.60	.16	.26	3.78***	.000
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (x_4)	.32	.12	.18	2.76**	.007

R^2 = . .661, Std. Error of the Estimate =4.119; df = 4,113 , F=53.033 , sig = .000

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001

** .01 ตามลำดับ

จากผลดังกล่าว สามารถเขียนเป็นสมการทำนายได้ดังนี้

สมการในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{y} = .39+.56x_1+.51x_2+.595x_3+.32x_4$$

สมการในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z} = .34z_1+.28z_2+.26z_3+.18z_4$$

9. การสรุปและอภิปรายผล

9.1 ระดับความผูกพันที่มีต่อองค์การของพนักงานบริษัทผลิตไฟฟ้า จำกัด จากผลการศึกษา พบว่า ระดับความผูกพันอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานมองเห็นความสำคัญของความสามารถและศักยภาพของตนพร้อมที่จะอุทิศตนในการทำงานให้เป็นที่ประจักษ์ภายใต้องค์การที่เปิดโอกาสให้กับตน ทำให้ตนเองรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การนั้นที่ต้องคอยดูและและพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าต่อไป ดังที่ Carwright, & Holmes, (2006)ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การที่บุคคลผู้ติดอยู่กับงานต้องการที่จะทำงานตามบทบาทที่ตนเองได้รับ โดยบุคคลที่มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานจะมีพลังงานทั้งทางด้านร่างกาย ความคิด และอารมณ์ กล่าวคือ บุคคลชอบที่จะทำงานไม่ว่างานนั้นจะต้องทำคนเดียวหรือต้องทำร่วมกับผู้อื่นก็ตาม ชอบที่จะใช้ความคิดและมีการเตรียมพร้อมและตื่นตัวอยู่เสมอ มีความตระหนักและพยายามทำความเข้าใจความรู้สึกของบุคคลที่ตนเองต้องติดต่อสัมพันธ์ในการทำงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงออกซึ่งความคิดความเชื่อ ค่านิยม และความรู้สึก รวมทั้งเป็นการแสดงออกอย่างมีเป้าหมายในทางเจตคติและพฤติกรรมในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับความต้องการคงความเป็นสมาชิกขององค์การ ความตั้งใจและความพร้อมที่จะใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่เพื่อปฏิบัติงานที่เกิดจากความผูกพันต่อองค์การในการทำงาน ซึ่งความผูกพันไม่ใช่สภาวะเพียงชั่วคราวหรือเฉพาะการณ์เท่านั้น แต่ยังรวมไปถึง กระบวนการคิดที่มีประสิทธิภาพ ครอบคลุม และมีความต่อเนื่อง ไม่เจาะจงเพียงแค่เป้าหมายหนึ่ง เหตุการณ์ บุคคล หรือพฤติกรรมใดโดยเฉพาะ การที่พนักงานมีความผูกพันในมิติของงานและองค์การ (Burke, & El-Got, 2010) มีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน มีความรู้สึกตระหนักรู้ในตนเอง สร้างความสมดุลของความรู้สึก และออกแบบงานได้ด้วยตนเอง มีการอุทิศตนให้กับงาน มีความพึงพอใจ ไม่อยากลาออกจากงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงาน ทำให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมไปถึงการพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงานให้มีศักยภาพ (Gruman, & Saks, 2011) ในการทำงานที่ช่วยให้พวกเขามีความผาสุกในการทำงาน และมีผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานของพนักงานอีกด้วย

9.2 ปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน คือ ทุนพลังใจทางบวก ความรับผิดชอบในงาน ภาพลักษณ์ขององค์การ และภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานเห็นว่าการที่องค์การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานให้สามารถตัดสินใจดูและรับผิดชอบงาน สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นโดยความสามารถและศักยภาพของตน และเชื่อว่าพนักงานสามารถทำได้ เป็นการสร้างและเพิ่มศักยภาพในการทำงาน เป็นพลังใจให้พนักงานมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนางานของตนเองให้ดียิ่งขึ้นภายใต้ความรับผิดชอบของตน รวมทั้งผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารเปิดโอกาสและใช้การบริหารสั่งการต่างๆ อย่างเป็นระบบ มีความยุติธรรมทำให้เกิดผลผลิตที่ดี องค์การมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ทำให้ตนเองและองค์การมีชื่อเสียง

จากผลดังกล่าวมีผลการศึกษาที่ชี้ชัดว่า การที่บุคคลมีทุนพลังใจทางบวกนั้นทำให้พนักงานมีมีความเชื่อมั่นความสามารถของตนเอง มีความคิดทางบวก หรือ การมองโลกในแง่ดี ทำให้บุคคลคิดสร้างสรรค์ในตนเองและสังคม ทำให้ตนเองมีความหวัง ต้องการสร้างพลังที่จะหาหนทางและทางเลือกต่างๆ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ แม้ว่าจะต้องเผชิญอุปสรรคก็ตาม และพร้อมที่จะแสดงศักยภาพทางจิตใจในการเผชิญปัญหาที่เกิดขึ้น ยืนหยัด และยืดหยุ่นเพื่อให้ฟื้นคืนและผ่านพ้นปัญหาไปสู่ความสำเร็จได้ ทุนพลังใจทางบวกมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันในงาน ความพึงพอใจในงาน การทำงานอย่างสร้างสรรค์ (Bitmis, & Ergeneli, 2013). มีความรับผิดชอบในงาน ทำให้พนักงานพร้อมที่จะทุ่มเทกำลังกาย จิตใจทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (Steers, 1977) และมีความรู้สึกปลอดภัยในการทำงานที่ส่งผลดีต่อประสิทธิผลของงานและประสิทธิภาพขององค์การ (Yen, 2012) นอกจากนี้ในการบริหารงานในองค์การเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความผูกพันของพนักงานที่ส่งผลไปยังประสิทธิภาพของงานและองค์การ โดยที่ผู้นำที่ดีมีคุณธรรม จริยธรรม มีการตระหนักรู้ในตนเอง มีการจัดการสร้างความสมดุลในกระบวนการและการถ่ายทอดแนวคิด

สู่การปฏิบัติกับพนักงานได้เป็นอย่างดี เป็นการสร้างความผูกพัน สร้างความเชื่อมั่นศรัทธาในตัวผู้นำ ทำให้พนักงานรับรู้ความสามารถของตนพร้อมที่จะปฏิบัติงาน พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดผลผลิตของงานที่มีคุณภาพ เกิดประสิทธิภาพของงานที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Li, Sander, & Frenkel, 2012) ตลอดจนทำให้พนักงานมีความผาสุกในการทำงาน ซึ่งเป็นการสร้างความมั่นคงในงาน และการที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำนั้นก็มีส่วนในการผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความตระหนัก และรับรู้ถึงการทำงานร่วมกันอย่างมีความหมาย ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงานมีความรับผิดชอบร่วมกัน (Eid, & et al. 2012) ทำให้องค์การประสบผลสำเร็จ รวมทั้งเป็นความตั้งใจของพนักงานในการทำงานในบริบทที่แตกต่างกัน ที่เป็นการเชื่อมประสานกันระหว่างความผูกพันต่อองค์การกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน

การที่ผู้บริหารและพนักงานร่วมกันทำงานอย่างมีความหมายทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การ ซึ่งภาพลักษณ์ขององค์การที่ดีเป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานมีแรงจูงใจและความพึงในการทำงานสูง ยิ่งสมาชิกในองค์การมีความประทับใจเอกลักษณ์ขององค์การ ก็จะช่วยส่งเสริมความภาคภูมิใจในตัวเองและองค์การ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์การที่เชื่อมโยงไปสู่ความผูกพันในงาน ส่งผลให้บุคคลนำเอาความเป็นสมาชิกในองค์การและสถานภาพบทบาทการทำงานต่างๆ มาผสานรวมกันกลายเป็นเอกลักษณ์ทางสังคมที่ช่วยเสริมความคิดทางบวกของบุคคลต่อองค์การ ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การมากขึ้น มีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น และลดอัตราการเปลี่ยนงานและลาออกจากงาน ทำให้พนักงานมีทุนพลังใจทางบวก ซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานและการมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Bedarkar, & Pandita,2014) นั่นแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีความรับผิดชอบในงานของตน และสร้างผลงานที่นำไปสู่การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์การ ทำให้พนักงานมีพลังใจในการทำงาน ที่เป็นทุนของมนุษย์ที่ช่วยให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและทำให้พนักงานรักองค์การ มีมุมมองที่ดีต่อองค์การ พร้อมที่จะทำงานให้กับองค์การอย่างมีความหมายร่วมกัน

10. สรุป

ความผูกพันของพนักงานเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น พร้อมที่จะอุทิศตนในการทำงาน พัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้า และพร้อมที่จะอยู่กับองค์การ แต่อย่างไรก็ดี ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าพนักงานมีความผูกพันในระดับมาก และมีปัจจัยที่สำคัญที่ช่วยให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและอยากอยู่กับองค์การ โดยเริ่มต้นจากตัวพนักงานเองที่เชื่อมั่นในพลังจิตใจในการทำงานทางบวกผนวกกับความรับผิดชอบในงาน รวมทั้งความมีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สามารถในการจัดการเพื่อดึงดูดให้พนักงานใช้ศักยภาพของตนในการทำงานให้องค์การมีภาพลักษณ์ที่ดีเป็นที่ยอมรับของสังคม จึงทำให้พนักงานพร้อมที่จะอุทิศตนให้กับงานและคงอยู่ในองค์การต่อไป

11. ข้อเสนอแนะ

11.1 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

จากผลการวิจัยที่พบว่า ทุนพลังใจทางบวก ภาพลักษณ์ขององค์การ ความรับผิดชอบในงานและภาวะผู้นำของผู้บริหาร สามารถทำนายความผูกพันของพนักงานนั้น เพื่อให้การพัฒนาได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบเป็นประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ จึงควรมีการพัฒนาอย่างเชื่อมโยงอย่างบูรณาการ ดังนี้

11.1.1 องค์การควรมีนโยบายหรือสนับสนุนให้ผู้บริหารทุกระดับควรเข้ารับการพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำอย่างแท้จริงหรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะเข้ารับการฝึกอบรมหรือศึกษาดูงานเป็นระยะๆ ทำให้เกิดแนวคิดที่ดี ที่สามารถนำไปใช้กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงบันดาลใจในการทำงาน ริเริ่มทำงานด้วยการสร้างสรรค์ปัญญา ภายใต้หลัก ธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นการสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาแก่พนักงานในตัวผู้บริหาร และพร้อมที่จะอุทิศตัวในการทำงานมากยิ่งขึ้น รวมถึงผู้บริหารควรมอบหมายให้ฝ่ายที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การจัดโครงการสานเสวนาระหว่างผู้บริหารและพนักงานเพื่อลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน รวมทั้งมีการออกแบบเพื่อหาแนวทางพัฒนาองค์การให้มีเอกลักษณ์ภายใต้ปรัชญาวิสัยทัศน์ ที่สร้างความภาคภูมิใจให้กับพนักงานอีกทางหนึ่งด้วย

11.1.2 องค์การโดยฝ่ายพัฒนาบุคคลควรวางแผนการพัฒนาพนักงานอย่างเป็นระบบ หรือออกแบบร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงานเพื่อจะได้ตอบสนององค์การทั้งในระดับส่วนงานและระดับตั้งแต่การวางแผนการรับพนักงาน ควรมีการคัดเลือกพนักงานที่เป็นผู้ที่มองโลก

ในแง่ดี ไม่มีอคติ ท้อแท้ สิ้นหวังต่อปัญหา และอุปสรรค ที่ต้องเผชิญรวมทั้งมีความรับผิดชอบในงาน

ในส่วนของการพัฒนาพนักงาน ควรมุ่งเน้นให้เกิดความรับผิดชอบในงาน และทุนพลังใจทางทางบวกของพนักงาน ซึ่งเป็นการสร้างความเข้าใจ ความเชื่อมั่น และความตระหนักในบทบาทของตน มีความหวัง มองโลกในแง่ดี ไม่ท้อแท้ ท้อถอย และมีสภาพจิตใจที่เข้มแข็ง ป้องกันความเหนื่อยหน่ายในงานที่จะเป็นพลังขับเคลื่อนให้บุคคลทำงานด้วยความรับผิดชอบ เต็มใจและมีประสิทธิภาพ โดยดำเนินการ ภายใต้นโยบายการพัฒนาพนักงานที่มีความชัดเจนเป็นระบบและมีส่วนร่วม เพื่อสร้างพลังใจในการทำงานทั้งในเชิงวิชาการ วิชาชีพ และการคงอยู่ในองค์การต่อไป

11.2 ข้อเสนอแนะในเชิงวิชาการ

ควรศึกษาเพื่อหาดัชนีชี้วัดที่มีความชัดเจนของการบริหารและรูปแบบการปฏิบัติงาน ด้วยการทำวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยให้พนักงานทุกระดับมีโอกาสกำหนดตัวชี้วัดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานที่มีความชัดเจนเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย หรืออาจจะแบ่งตามระดับของกลุ่มบุคคลหรือกลุ่มตามลักษณะของงาน หรืออาจทำวิจัยเพื่อพัฒนาพนักงานให้มีทุนพลังใจทางบวก ความรับผิดชอบในงาน และพร้อมที่พัฒนาตนเองและองค์การให้มีประสิทธิภาพ

12. เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ปี 2557-2558. (2557). **เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ.** ถ่ายเอกสาร.

ปัญจมาส ทวิชานนท์. (2555). **ปัจจัยพหุระดับที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของเจ้าหน้าที่องค์การไม่แสวงหากำไรที่ปฏิบัติงานด้านเอดส์.** ปริญญานิพนธ์ วท.ม. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ภาษาอังกฤษ

Andrew, O.C.; & Sofian, S. (2012). “Individual factors and work outcomes of Employee Engagement. **Procedia-Social and Behavioral Seines.** 40 : 498-508.

Bedarkar, M.; & Pandita, D. (2014). “ A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance.” **Procedia Social and Behavioral Sciences.**133 (2014) : 106-115. [14]

Bitmis, M.G.; & Ergeneli, A. (2013). “The Role of psychological capital and trust in individual performance and job satisfaction relationship: A test of Multiple mediation model.” **Procedia Social and Behavioral Sciences.** 199 : 173-179.

Burke, R; & El-Got, G. (2010). “Work engagement among managers and professionals in Egypt, Potential antecedents and consequences.” **African Journal of Economic and Management Studies.** 1(1) : 42-60.

Carwright, S.; & Holmes, N. (2006). “The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism.” **Human Resource Management Review.** 16 : 199-208.

Eid, J.; & et al. (2012). “Leadership, psychological capital and safety research: Conceptual issues and future research questions.” **Safety Science.** 50 : 55-61.

Fu, J.; & et al. (2013). “Improving job satisfaction of Chinese doctors: the positive effects of perceived organizational support and psychological capital.” **Public Health.** 127: 946-951.

Gruman, J. A.; & Saks, A.M. (2011). “Performance management and employee engagement.” **Human Resource Management Review.** 21 : 123-136.

Kanten, S.; & Sadullah. H. (2012). “An empirical research on relationship quality of work life and work engagement” **Procedia-Social and Behavioral Sciences.** 62:360-366.

Karatepe, O.M.; Beirami, E.; Bouzari, M.; & Sofavi, H.P. (2014). “Does work engagement mediate the effect of challenge stressors on job outcomes? Evidence from the hotel industry.” **International Journal of Hospitality Management.** 36 : 14-22.

Kennedy, E.; & Daim, T.U. (2010). “A strategy to assist management in workforce engagement and employee retention in the high tech engineering environment.” **Evaluation and Program Planning.** 33 : 468-476.

Li, X.; Sander, K.; & Frenkel, S. (2012). "How leader-member exchange, work engagement and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees job performance." **International Journal of Hospitality Management.** 31 : 1059-1066.

Parker, S.L.; Jimmieson, N.L.; Amiot, C.E. (2010). "Self-determination as a moderator of demands and control: Implications for employee strain and engagement." **Journal of Vocational Behavior.** 76 : 52-67.

Porter, L.W.; Steers, R.M.; Mowday, R.T.; & R.T.; & Boulian, P.V. (1974). "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technician." **Journal of Applied Psychology.** 59 : 603-609.

Rasli, A; Tat, H.H.; Chin, T.A.; & Khalaf, B. (2012). "Employee engagement and employee shareholding program in a multinational company in Malaysia." **Procedia Social and Behavioral Sciences.** 40 : 209-214.

Saks, A.M. (2006). "Antecedents and consequences of employee engagement." **Journal of Managerial Psychology.** 21: 600-619.

Schaufeli, W.B.; Taris, T.W.; & Rhenen, W. (2008). "Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being?." **Applied Psychology: An International Review.** 57(2): 173-203.

Steers; R.M. (1977). "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment." **Administrative Science Quarterly.** 22(1): 46-58.

Vogelgesang, G.R.; Leory, H;& Avolio, B.J. (2013). "The mediating effects of leader integrity with transparency in communication and work engagement/performance." **The Leadership Quarterly.** 24:405-413.

Yen, Ching-Wen. (2012). " Relationship among service climate, psychological contract, work engagement and service performance." **Journal of Air Transport Management.** 25:67-70.