

แบบจำลองสมการโครงสร้างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจต่องาน และ

ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร:

กรณีศึกษา หน่วยงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งในประเทศไทย

อัคนัย ขวัญอยู่* และสรัญญา เตรีตน์

คณะสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

วันที่รับบทความ 2 ตุลาคม พ.ศ.2563

วันที่แก้ไขบทความ 20 ธันวาคม พ.ศ.2563

วันที่ตอบรับบทความ 27 ธันวาคม พ.ศ.2563

บทคัดย่อ

บทความวิจัยชิ้นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งในประเทศไทย โดยใช้แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structure Equation Model: SEM) เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้ไปใช้ในการทำความเข้าใจความรู้สึกนึกคิดของพนักงานที่มีต่อองค์กร และจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย เพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจากผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลในทางบวกต่อความพึงพอใจ และความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย ตัวแปรปัจจัยเชิงโครงสร้างองค์กร ปัจจัยด้านการทำงาน/ลักษณะของงาน และทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน ในขณะที่ตัวแปรความตึงเครียดในการทำงาน เป็นปัจจัยที่ส่งผลในทางลบต่อความพึงพอใจ และความผูกพัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรสามารถยกระดับความพึงพอใจ และความผูกพันของพนักงานได้นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการทั้งในระยะสั้น และระยะยาว โดยกลยุทธ์ระยะสั้น ประกอบด้วย การยกระดับความพึงพอใจในประเด็นเรื่องภาวะผู้นำการจัดการความตึงเครียดในการทำงานและการสร้างทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน และการบริหารจัดการโครงสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ส่วนกลยุทธ์ในระยะยาว ประกอบด้วย การยกระดับความพึงพอใจผลตอบแทนและสวัสดิการ มีแผนการส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีของเพื่อนร่วมงาน การส่งเสริมและสนับสนุนการสื่อสารภายในองค์กร และการเสริมพลังอำนาจให้แก่พนักงานในการทำงาน

คำสำคัญ: ความพึงพอใจต่องาน, ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร, แบบจำลองสมการโครงสร้าง

**Structural Equation Model of Variables Affecting Employee Satisfaction
and Engagement to Organization:
Evidence from the One State Enterprise Agency in Thailand**

Akkaranai Kwanyou^{*} and Saranya Tarat

Faculty of Sociology and Anthropology, Thammasat University

Received 2 October 2020

Received in revised 20 December 2020

Accepted 27 December 2020

Abstract

This research's objective is to study factors influencing employee satisfaction and engagement to organization of employees in one of a state enterprise agency in Thailand. The structure equation model (SEM) was used to use the study results in understanding opinions of employees to the organization. The policy proposition was made so that the organization could increase the ability of organizational competition effectively. From the study, it was found that the factors created positive impact to the satisfaction and bond to the organization included organizations structure variable factor, work characteristic factor and positive attitude in working whereas work stress factor created negative impact to the satisfaction and bond with statistical at the level of 0.05. In order to allow the organization to increase the satisfaction and the bond of the employees, there must be a strategy in the management and administration in both the short term and in the long run. Short-term strategies included increasing of satisfaction on the point of leadership in managing work stress and created work positive attitude and the management and administration so that the organization would have efficiency. Long term strategies included increasing of satisfaction of returns and welfare, having plans for promoting good relationship of colleagues, promoting, and supporting communication inside organization and increasing power to employees in the work.

Keywords: Employee satisfaction, Employee engagement, Structural Equation Model

บทนำ

การขับเคลื่อนองค์กรจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรหรือพนักงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรที่นำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ทำให้การพัฒนาบุคลากรและการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพขององค์กรเอาไว้จึงเป็นสิ่งสำคัญ หนึ่งในกลยุทธ์ที่ทำให้พนักงานยังคงตัดสินใจทำงานอยู่ในองค์กรเดิม คือ การสร้างความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร เนื่องด้วย ปัจจัยทั้ง 2 นี้ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อการคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ด้วยเหตุนี้ทำให้หลากหลายองค์กรมุ่งเน้นการประเมินระดับความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงาน และปัจจัยส่งต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถสร้าง ชำรง และกระตุ้นความรู้สึกผูกพันของพนักงานแต่ละกลุ่มให้มีระดับที่สูงขึ้น

ความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงาน เป็นเงื่อนไขสำคัญในการขับเคลื่อนความสามารถในการแข่งขันขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ ด้วยเหตุนี้ จึงมีงานวิจัยจำนวนมากที่พยายามค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่นำไปสู่การยกระดับความพึงพอใจและความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยที่ศึกษาในประเด็นดังกล่าว ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ โอกาส ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน การกระตุ้นและการประเมินการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ชื่อเสียง ผลตอบแทน ความรับผิดชอบของงาน บริษัทและสภาพแวดล้อมขององค์กร การปฏิบัติของหัวหน้า การบริหารจัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้คนในพื้นที่ทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นต้น (Preeti Thakur, 2014)

ความสำคัญของความพึงพอใจและความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นตัวแปรสำคัญในการตัดสินใจของพนักงานในการทำงานในองค์กรใดองค์กรหนึ่งในระยะยาว และการทุ่มเทศักยภาพของพนักงานในการทำงานให้แก่องค์กร ทำให้ในปี พ.ศ. 2563 หน่วยงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งในประเทศไทย ซึ่งคณะผู้วิจัยเลือกใช้เป็นกรณีศึกษาในงานวิจัยครั้งนี้ ได้มีการกำหนดให้มีการสำรวจความผูกพันต่อองค์กร (Engagement Survey) เพื่อให้ทราบถึงระดับความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร ทศนคติของพนักงาน และปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ความผูกพัน และความผูกพันของพนักงาน เพื่อนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับไปใช้ในการพัฒนาองค์กรด้านระบบบริหารงานบุคคล การพัฒนาบุคลากร การเรียนรู้และสร้างแรงจูงใจ ตลอดจนการสร้างความสุขให้แก่บุคลากร ภายในองค์กรที่ประกอบไปด้วยพนักงานหลายกลุ่มอายุ (Generations) ซึ่งมีลักษณะงานและความต้องการที่แตกต่างกันภายในองค์กรเดียวกัน

ในงานวิจัยครั้งนี้ คณะผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำการสำรวจระดับความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร รวมถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระดับความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งในประเทศไทย โดยใช้แนวคิด The Job Demands-Resources Model (JD-R) เป็นกรอบแนวคิดและตัวแปรที่ใช้ในการสำรวจในครั้งนี้ ทั้งนี้ กรอบแนวคิดและผลการวิจัยในครั้งนี้อาจเป็นตัวอย่างในการประเมินความพึงพอใจและความรู้สึกผูกพันของพนักงานในองค์กรอื่น ๆ ได้ เพื่อนำไปสู่แนวทางและข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการและนโยบายของแต่ละองค์กร

1) แนวคิดและทฤษฎี

ความรู้สึกผูกพันของพนักงาน ถูกนิยามแตกต่างกันออกไปตามนักวิชาการ องค์กร และประเทศ หากกล่าวถึงการนิยามความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในภาพโดยรวมนั้น จะต้องครอบคลุมทั้งในมิติของความรู้สึกนึกคิด อารมณ์ และพฤติกรรม ด้วยเหตุนี้ ความรู้สึกผูกพันของพนักงานจึงเป็นผลรวมของความรับผิดชอบ ความจงรักภักดี ความสามารถและศักยภาพ และความรู้สึกเป็นเจ้าของกับงานและองค์กร (May, 2004; Wellins & Concelmen, 2005; Sak, 2006; Macey & Schneider, 2008; Bakker, 2011; Bakker & Bal, 2010; Xiao & Duan, 2014) การสร้างความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากการทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกยินดีและตัดสินใจยังคงทำงานและทำงานอย่างหนักเพื่อองค์กรที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้

ความรู้สึกผูกพันนี้สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน คือ 1) ความรู้สึกผูกพันเชิงเหตุผลที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกบุคคลและองค์กร ความรู้สึกผูกพันเช่นนี้เกิดขึ้นจากระดับความเข้าใจในหน้าที่และความรับผิดชอบของงาน ผลตอบแทน การพัฒนาตนเองและทักษะที่มีความเชี่ยวชาญ รวมถึงผลประโยชน์อื่น ๆ ที่พนักงานจะได้รับจากการทำงานในองค์กร และ 2) ความรู้สึกผูกพันเชิงความรู้สึก เกิดขึ้นจากความรู้สึกพึงพอใจของพนักงาน เช่น ความรู้สึกที่ตนเองประสบความสำเร็จจากการทำงานในฐานะพนักงาน ความเชื่อมั่นในหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน เป็นปัจจัยที่นำไปสู่การสร้างความรู้สึกผูกพันเชิงอารมณ์ได้ เมื่อพนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรนำไปสู่การตัดสินใจดำรงอยู่อย่างยาวนาน มีทัศนคติและความรู้สึกเชิงบวก และเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความทุ่มเทและอุทิศตัวเองในการทำงาน (Li Sun, 2019) จากที่ได้กล่าวมาจะเห็นได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นหนึ่งในองค์ประกอบของความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนความสามารถในการแข่งขันขององค์กรให้ประสบความสำเร็จทำให้เกิดแนวคิดและทฤษฎีจำนวนหนึ่งในการอธิบายปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจและความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

The Job Demands-Resources Model (JD-R) เป็นกรอบแนวคิดหนึ่งที่ได้รับค่านิยมมากที่สุดในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของงานและความรู้สึกผูกพันหรือสวัสดิภาพในการทำงานของพนักงานที่นำไปสู่การทำงานงานและผลงานที่มีประสิทธิภาพในปัจจุบัน แนวคิดนี้กล่าวถึง การบรรลุความสำเร็จในการทำงานต้องอาศัยความพยายามเป็นอย่างมาก หากพนักงานได้รับแรงกดดันจากความต้องการจากงานที่มากจนล้นเกิน ทำให้เกิดการเหนื่อยล้าในการทำงาน เช่นเดียวกับการขาดแคลนทรัพยากรในการทำงานเป็นอุปสรรคที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายในการทำงาน อันนำมาสู่ความรู้สึกผูกพันกับการทำงานในระดับต่ำ ซึ่งหัวใจสำคัญของ JD-R Model นี้ อธิบายถึง 2 ปัจจัยในการทำงานที่เฉพาะเจาะจงที่ส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความต้องการจากงานและทรัพยากรในการทำงาน (Bakker & Demerouti, 2007)

ความต้องการจากงาน (job demands) หมายถึง มุมมองทางกายภาพ สังคม และองค์กรที่เรียกร้องให้เกิดความพยายามทางความคิดและกายภาพ ได้แก่ ระยะเวลาในการทำงาน แรงกดดันในการทำงาน ความขัดแย้งในบทบาท ปริมาณของภาระงาน โอกาสในการเรียนรู้ การส่งเสริมการเติบโตในหน้าที่การงานของพนักงาน เป็นต้น ความต้องการจากงานที่มากเกินไปนำไปสู่ภาวะเผาไหม้ (burnout) ที่ทำให้เกิดผลกระทบในเชิงลบ เช่น ความรู้สึกเหนื่อยล้า ความอ่อนแรง ความเครียด ที่นำไปสู่ระดับความรู้สึกผูกพันเชิงอารมณ์ความรู้สึกของพนักงานและอัตราการลาออกที่เพิ่มสูงขึ้น (Bakker & Demerouti, 2007)

ในขณะที่ทรัพยากรในการทำงาน (job resources) หมายถึง มุมมองทางกายภาพ จิตวิทยา สังคม และองค์กรที่นำไปสู่การประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานและกระตุ้นการพัฒนาและเติบโตของพนักงาน เช่น การปกครองตนเอง การสนับสนุนจากหัวหน้าและองค์กร เป็นต้น การสนับสนุนที่เหมาะสมและเพียงพอนำไปสู่การกระตุ้นความรู้สึกผูกพันของพนักงานและผลลัพธ์ในเชิงบวกต่อองค์กร ซึ่งในภายหลังได้มีการปรับเปลี่ยนโดยเพิ่มองค์ประกอบอื่น ๆ เข้าไปในกรอบแนวคิด เช่น ความรู้สึกรับผิดชอบและเป็นเจ้าของงานที่ทำ (job crafting), ทรัพยากรส่วนบุคคล (personal resource) และผลการปฏิบัติงาน (job performance) โดยเฉพาะทรัพยากรส่วนบุคคล หมายถึง ลักษณะนิสัยส่วนบุคคล เป็นปัจจัยที่อยู่ตรงกลางเชื่อมระหว่างความต้องการจากงาน ทรัพยากรในการทำงาน และความรู้สึกที่ผู้คนมีต่อการทำงาน (Bakker & Demerouti, 2007; Li Sun, 2019; Lesener, Gusy & Wolter, 2019)

นอกจากนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความรู้สึกพึงพอใจและผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ซึ่งเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจเป็นอย่างมากในปัจจุบัน เพื่อที่จะสร้างและดำรงความรู้สึกผูกพันของพนักงานเอาไว้ด้วยกระบวนการต่าง ๆ ซึ่งจากการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีจำนวนทั้งสิ้น 18 ปัจจัย ได้แก่ 1) การพัฒนาอาชีพ (career development) 2) การบริหารจัดการความสามารถที่มี

ประสิทธิภาพ (effective management of talent) 3) ความเป็นผู้นำ (leadership) 4) ความชัดเจนของค่านิยม นโยบาย และการปฏิบัติขององค์กร (clarity of company values, policies, and practices) 5) การปฏิบัติที่เคารพและให้เกียรติแก่พนักงาน (respectful treatment of employees) 6) การเสริมพลังอำนาจ (empowerment) 7) การปฏิบัติที่ยุติธรรม (fair treatment) 8) การประเมินผลงาน (performance appraisal) 9) ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (pay and benefits) 10) สุขภาพและความปลอดภัย (health and safety) 11) ความพึงพอใจ (satisfaction) 12) ความเป็นมิตรอันดีรอบครัว (family friendliness) 13) การยอมรับความสามารถ (talent recognition) 14) การสื่อสาร (communication) 15) นโยบายขององค์กร (organization policies) 16) ปัจจัยด้านอารมณ์ (emotional factors) 17) ผลผลิตภาพ (productivity) และ 18) ปัจจัยส่วนบุคคล (personal factors) (Arti Chandani et al, 2016)

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า ความรู้สึกความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงาน ประกอบไปด้วยปัจจัยจำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับด้านกายภาพ ความรู้สึกนึกคิด และอารมณ์ในการทำงาน ด้วยเหตุนี้ คณะผู้วิจัย จะขอแบ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อหรือมีอิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพันของพนักงาน ออกได้เป็น 4 ส่วนหลัก ดังนี้ 1) ปัจจัยเชิงโครงสร้างองค์กร ได้แก่ นโยบายองค์กร, ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์, ความชัดเจนของค่านิยม นโยบาย และการปฏิบัติขององค์กร, การบริหารจัดการความสามารถของพนักงาน, ทรัพยากรที่เอื้อต่อการทำงาน, และการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาพนักงาน 2) ปัจจัยด้านการทำงาน/ลักษณะงาน ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน, การมีส่วนร่วมในการทำงาน, ภาระหน้าที่, ความเป็นผู้นำ, ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน, การสื่อสาร, การเคารพและให้เกียรติพนักงาน, การเสริมพลังอำนาจให้พนักงาน, การปฏิบัติที่ยุติธรรม, และความปลอดภัยในการทำงาน 3) ความต้องการจากงาน ได้แก่ ระยะเวลาในการทำงาน, ปริมาณงาน, แรงกดดันในการทำงาน, ทัศนคติที่มีต่องาน, การใช้ร่างกาย ความคิด และอารมณ์ในการทำงาน, และการถูกคุกคาม และ 4) ทรัพยากรในการทำงาน ได้แก่ การปกครองตนเอง, การสนับสนุนจากหัวหน้า, โอกาสในการพัฒนาตนเอง, การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ, การให้คำปรึกษาจากหัวหน้า, และแรงสนับสนุนทางสังคม

นอกจากปัจจัยต่างๆ ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นแล้ว คณะผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวรรณกรรม และงานศึกษาที่เกี่ยวข้องอื่นๆ เพิ่มเติม เพื่อให้กรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้มีความถูกต้อง สมบูรณ์มากที่สุด อีกทั้งกำหนดปัจจัยควบคุมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงาน โดยกรอบแนวคิดในการศึกษาได้แสดงไว้ในภาพประกอบที่ 2 พร้อมกับผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง

ระเบียบวิธีวิจัย

คณะผู้วิจัยใช้หน่วยงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งในประเทศไทยเป็นกรณีในการศึกษา ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจดังกล่าวเป็นหน่วยงานที่มีความน่าสนใจในเชิงคุณลักษณะของประชากร กล่าวคือ มีจำนวนของพนักงานที่แตกต่างกันในหลายช่วงอายุ มีการแบ่งพื้นที่การทำงานกระจายกันตามภูมิภาคต่างๆ ของประเทศ มีลักษณะงานที่ต้องการความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย และมีขนาดองค์กรที่ค่อนข้างใหญ่ โดยในปัจจุบันมีพนักงานรวมกันประมาณ 600 – 700 คน จึงเป็นที่น่าสนใจว่ารัฐวิสาหกิจดังกล่าวจะสามารถยืดโยงความสัมพันธ์ของผู้คนในองค์กร และสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานอย่างถ้วนหน้าได้อย่างไร

ในการนี้ คณะผู้วิจัยได้อาศัยระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Method) ในการศึกษาเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย โดยคณะผู้วิจัยได้นำแบบสำรวจจากรายงานโครงการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในรัฐวิสาหกิจดังกล่าว ในปี 2562 มาพัฒนาให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการศึกษาในครั้งนี้ โดยแบ่งเนื้อหาแบบสำรวจออกเป็น 11 ส่วน ประกอบด้วย 1) ข้อมูลส่วนบุคคล 2) ลักษณะนิสัยส่วนบุคคล 3) ปัจจัยเชิงโครงสร้างองค์กร 4) ปัจจัยด้านการทำงาน/ลักษณะของงาน 5) ความต้องการจากงาน 6) ทรัพยากรในการทำงาน 7) ความตึงเครียดในการทำงาน 8) ทักษะคติเชิงบวกในการทำงาน 9) ความพึงพอใจในการทำงาน 10) ความผูกพันต่อองค์กร 11) ข้อเสนอแนะ

ในขั้นแรก คณะผู้วิจัยได้นำรายการข้อคำถาม หรือปัจจัยที่ใช้ในการวัดในประเด็นเรื่องความพึงพอใจในการทำงาน (ข้อคำถามในส่วนของ 9) ซึ่งมีจำนวน 4 มิติ 38 ปัจจัย และประเด็นเรื่องความยึดมั่นผูกพัน (ข้อคำถามในส่วนของ 10) ซึ่งมีจำนวน 5 มิติ 51 ปัจจัย ไปทำการสอบถามพนักงานในรัฐวิสาหกิจว่าปัจจัยใดที่สามารถวัดความพึงพอใจ และความยึดมั่นผูกพันได้ โดยผู้ตอบแบบสอบถามสามารถระบุ ว่า “เห็นด้วย” ในกรณีที่มองว่าปัจจัยดังกล่าวสามารถวัดความพึงพอใจ และความยึดมั่นผูกพันได้ และ “ไม่เห็นด้วย” ในกรณีที่มองว่าปัจจัยดังกล่าวไม่สามารถวัดความพึงพอใจ และความยึดมั่นผูกพันได้ จากนั้นสามารถเลือกตอบเพื่อระบุระดับความเห็นระหว่างช่วงคะแนน 1 ถึง 5 ว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยในระดับใด หากผู้ตอบแบบสำรวจไม่แน่ใจ หรือไม่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยนั้น ๆ จะกำหนดให้เว้นว่างคำตอบนั้นไว้ และไม่ถูกนำมาคำนวณ หลังจากนั้น คณะผู้วิจัยจะนำ คำตอบที่ได้มาแปลงเป็นค่าคะแนน 0 – 10 คะแนน ตามรายละเอียดในตารางด้านล่างนี้

ตาราง 1 การแปลงระดับการวัดเป็นค่าคะแนน

ความคิดเห็น	ระดับการวัดในแบบสำรวจ	การแปลงค่าคะแนน
เห็นด้วย	น้อยที่สุด	6 คะแนน
	น้อย	7 คะแนน
	ปานกลาง	8 คะแนน
	มาก	9 คะแนน
	มากที่สุด	10 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	น้อยที่สุด	4 คะแนน
	น้อย	3 คะแนน
	ปานกลาง	2 คะแนน
	มาก	1 คะแนน
	มากที่สุด	0 คะแนน
ไม่มีความคิดเห็น	ไม่ถูกนำมาคำนวณ	

ภายหลังจากที่แปลงระดับการวัดในแบบสำรวจเป็นค่าคะแนนจาก 0-10 คะแนนเป็นที่เรียบร้อยแล้ว คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการหาค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ของปัจจัยแต่ละข้อ หากปัจจัยใดมีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่า 8. คะแนน 00คณะผู้วิจัยจะทำการตัดปัจจัยดังกล่าวทิ้ง และคงไว้เฉพาะปัจจัยที่มีค่าคะแนนเกินกว่า หรือเป็นเกณฑ์ที่เลือกตอบว่าเห็นด้วยใน) คะแนนขึ้นไป 01.8 (เท่านั้น "มากที่สุด" และ "มาก" "ปานกลาง" เกณฑ์ นอกจากนี้ คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยของผู้ตอบที่มีคุณลักษณะทางประชากรแตกต่างกัน ทั้งในด้าน ช่วงอายุ สายงานที่สังกัด ฝ่ายงานที่สังกัด ระดับพนักงาน สถานที่ปฏิบัติงาน และอายุงาน ด้วยสถิติทดสอบ Multivariate analysis of covariance (MANCOVA) ตามสมการที่ (1) และ (2) โดยถ้าหากพบว่า คุณลักษณะใดของประชากรที่มีค่าคะแนนความคิดเห็นมากกว่ากลุ่มอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คณะผู้วิจัยจะคัดเลือกปัจจัยดังกล่าวมาใช้ในการวัดความพึงพอใจและความยึดมั่นผูกพันของกลุ่มลักษณะประชากรดังกล่าวต่อไป

$$\bar{Y}_{j(adj)} = \bar{Y}_j - b_w(\bar{x}_j - \bar{x}) \quad \text{----- (1)}$$

$$\text{โดยที่ } \bar{Y}_{j(adj)} = \begin{pmatrix} \bar{Y}_{1j(adj)} \\ \bar{Y}_{2j(adj)} \\ \bar{Y}_{8j(adj)} \end{pmatrix} \text{ และ } \bar{Y}_j = \begin{pmatrix} \bar{Y}_{1j} \\ \bar{Y}_{2j} \\ \bar{Y}_{8j} \end{pmatrix} \quad \text{----- (2)}$$

ภายหลังจากที่คณะผู้วิจัยได้ปัจจัยที่สามารถวัดประเด็นเรื่องความพึงพอใจ และความยึดมั่นผูกพันโดยขั้นตอนดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นเป็นที่เรียบร้อยแล้ว คณะผู้วิจัยจึงจะนำปัจจัยดังกล่าวไปทำการสำรวจกับกลุ่มตัวอย่าง พร้อมกับข้อคำถามส่วนอื่นๆ เป็นลำดับต่อไป ทั้งนี้ ในการสำรวจรอบที่สอง คณะผู้วิจัยจะกำหนดให้ผู้ตอบเลือกตอบว่าตนมีความพึงพอใจ และความผูกพันต่อองค์กรในระดับใด โดยมีคะแนนเต็ม 10 คะแนนเช่นกัน (10 หมายถึง พอใจมากที่สุด หรือผูกพันมากที่สุด) จากนั้นจึงนำผลที่ได้จากการสำรวจไปวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structure Equation Model: SEM) ซึ่งเป็นสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์หารูปแบบความสัมพันธ์ของตัวแปร และปัจจัยต่างๆ ที่อยู่ในกรอบแนวคิดของงานศึกษา ว่าผลที่ได้จากการเก็บข้อมูลสอดคล้องกับสมมุติฐานของคณะผู้วิจัยหรือไม่ โดยแบ่งเป็นตัวแทนสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) ในสมการที่ (3) และตัวแทนการวัด (Measurement Model) ในสมการที่ (5)

$$\eta = B\eta + \Gamma\xi + \zeta \begin{cases} \eta_1 = \beta_{12}\eta_2 + \gamma_{11}\xi_1 + \gamma_{12}\xi_2 + \zeta_1 \\ \eta_2 = \beta_{21}\eta_1 + \gamma_{21}\xi_1 + \gamma_{22}\xi_2 + \zeta_2 \end{cases} \quad (3)$$

ในสมการที่ (3) แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรภายนอก (Exogenous variables) แทนด้วย η (eta) ซึ่งคำนวณจากการถดถอยของตัวแปรแฝงภายใน (β : beta) บนตัวแปรแฝงภายในอีกตัวหนึ่ง รวมกับการถดถอยของตัวแปรแฝงภายในบนตัวแปรแฝงภายนอก (γ : gamma) คูณกับความคลาดเคลื่อน (ξ : zeta) ซึ่งสามารถเขียนสมการดังกล่าวให้อยู่ในรูปของเมทริกซ์ ตามสมการที่ (5)

$$\begin{bmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \beta_1 \\ \beta_2 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \gamma_{11} & \gamma_{12} \\ \gamma_{21} & \gamma_{22} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \xi_1 \\ \xi_2 \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \zeta_1 \\ \zeta_2 \end{bmatrix} \quad (4)$$

ในขณะที่ตัวแทนการวัด (Measurement Model) เป็นตัวแทนที่ทำหน้าที่ในการวัดระดับความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง โดยวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ (observe variable) ต่างๆ ในแต่ละมิติว่ามีความสามารถในการอธิบายตัวแปรแฝงได้มากน้อยเพียงใด ทั้งในส่วนของตัวแปรแฝงที่เป็นตัวแปรภายนอก (Exogenous variables) ในสมการที่ (5) และตัวแปรแฝงที่เป็นตัวแปรภายใน (Endogenous variables) ผ่านค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)

$$X = \Lambda_y\eta + \varepsilon \begin{cases} X_1 = \lambda_{y11}\eta_1 + \varepsilon_1 \\ X_2 = \lambda_{y22}\eta_2 + \varepsilon_2 \end{cases} \quad (5)$$

$$y = \Lambda_y \eta + \varepsilon \begin{cases} Y_1 = \lambda_{y11} \eta_1 + \varepsilon_1 \\ Y_2 = \lambda_{y22} \eta_2 + \varepsilon_2 \end{cases} \text{----- (6)}$$

นอกจากนี้ คณะผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความสอดคล้องของตัวแบบ (Measures of overall fit) ผ่านดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness-of-fit indices: GFI) และรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่าง (Root mean square error off approximation: RMSEA) โดยผลการศึกษาระบุในส่วนของผลการวิจัย

ผลการศึกษา

สำหรับในส่วนนี้ คณะผู้วิจัยจะแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 ผลการสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจต่อองค์กร และส่วนที่ 2 แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structure Equation Model: SEM) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจต่อองค์กร

จากการที่คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลจากพนักงานขององค์กรในทุกฝ่าย ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ด้วยเทคนิคแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling) ปรากฏว่ามีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 331 ราย จากพนักงานทั้งสิ้น 577 ราย คิดเป็นร้อยละ 57.37 ทั้งนี้ ในแต่ละฝ่าย และแต่ละส่วนงานมีสัดส่วนในการตอบเกินกว่าครึ่งหนึ่งของจำนวนประชากรในฝ่าย หรือส่วนงานทั้งสิ้น จึงทำให้มั่นใจได้ว่าตัวอย่างที่เก็บรวบรวมข้อมูลมาได้นั้นมีความเป็นตัวแทนมากเพียงพอในการนำมาวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในรัฐวิสาหกิจ โดยมีประเด็นที่น่าสนใจจากการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนาดังต่อไปนี้

ในประเด็นเรื่องความพึงพอใจในการทำงานในภาพรวมองค์กร พบว่า ระดับความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของพนักงาน อยู่ที่ 7.56 คะแนน (จากคะแนนเต็ม 10 คะแนน) โดยมีระดับความพึงพอใจในองค์ประกอบชื่อเสียงและตำแหน่งหน้าที่การงานมากที่สุด 8.28 คะแนน รองลงมา คือ วัตถุประสงค์ในการทำงาน 8.12 คะแนน ภาวะผู้นำ 7.40 คะแนน และมีระดับความพึงพอใจน้อยที่สุด คือ ผลตอบแทนและสวัสดิการ 7.10 คะแนน ทั้งนี้ หากพิจารณาแยกตามจำแนกตามช่วงอายุ หรือ Generation พบว่า พนักงานที่มีอยู่ในช่วงอายุ 52 – 70 ปี (Baby boomer) มีความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุด 7.70 คะแนน รองลงมา คือ ช่วงอายุ 15 – 34 ปี (Generation Y) มีคะแนนความพึงพอใจ 7.48 คะแนน และพนักงานที่มีช่วงอายุ 35 – 51 ปี (Generation X) พึงพอใจในการทำงานน้อยที่สุด 6.28 คะแนน

หากพิจารณาจำแนกตามสายงาน พบว่า พนักงานที่อยู่ในสายงานปฏิบัติการ มีความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุด 7.90 คะแนน รองลงมา คือ สายงานบริหาร มีคะแนนความพึงพอใจ

7.75 คะแนน โดยมีข้อน่าสังเกตว่า สายงานบริหารส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับที่ค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นถึงปัญหาในการบริหารงานในโครงสร้างส่วนบนขององค์กร นอกจากนี้ หากพิจารณาตามสถานที่ทำงาน พบว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานที่สำนักงานใหญ่มีความพึงพอใจในงานน้อยกว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานประจำสำนักงานในภูมิภาคในเกือบทุกปัจจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านชื่อเสียงและตำแหน่งหน้าที่การงาน และด้านภาวะผู้นำ

สำหรับประเด็นเรื่องอายุงาน พบว่า พนักงานที่มีอายุงานระหว่าง 21 - 30 ปี มีความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุด 7.74 คะแนน รองลงมา คือ มีอายุงานระหว่างไม่เกิน 3 ปี มีคะแนนความพึงพอใจ 7.54 และพนักงานที่มีอายุงาน 30 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจในการทำงานน้อยที่สุด 7.26 คะแนน โดยจากข้อมูลพบว่า พนักงาน ที่มีอายุงานระหว่าง ปี 30 - 21 พพอใจเรื่องผลตอบแทนและสวัสดิการ และด้านชื่อเสียงและตำแหน่งหน้าที่การงานมากที่สุด ในทางกลับกัน พนักงานที่มีอายุงาน ปีขึ้นไป 30 กลับมีความพึงพอใจในเรื่องดังกล่าวอยู่ในระดับที่ต่ำ

ในประเด็นเรื่องความผูกพันต่อองค์กร ในภาพรวมพบว่าพนักงานให้คะแนนอยู่ที่ระดับ 7.74 คะแนน องค์กรประกอบโอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพการงาน เป็นองค์ประกอบที่มีระดับความผูกพันมากที่สุด 7.98 คะแนน รองลงมา คือ องค์ประกอบการปฏิบัติของหัวหน้า 7.92 คะแนน ถัดมาคือองค์ประกอบบริบทสภาพแวดล้อมขององค์กร 7.66 คะแนน องค์ประกอบภาระต้นและการประเมินการทำงาน 7.66 คะแนน และองค์ประกอบความรับผิดชอบของงาน มีระดับความผูกพัน 7.48 คะแนน ถือว่ามีคะแนนน้อยที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับทุกองค์ประกอบ

ทั้งนี้ หากพิจารณาตามช่วงอายุ หรือ Generation พบว่า พนักงานที่มีช่วงอายุ 35 - 51 ปี (Generation X) มีความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด 7.80 คะแนน รองลงมา คือ ช่วงอายุ 52 - 70 ปี (Baby boomer) มีคะแนนความผูกพัน 7.78 คะแนน และ พนักงานที่มีอยู่ในช่วงอายุ 15 - 34 ปี (Generation Y) ผูกพันต่อองค์กรน้อยที่สุด 7.58 คะแนน นอกจากนี้หากพิจารณาตามสายงาน พบว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในสายปฏิบัติการมีความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด 8.24 คะแนน รองลงมา คือ สายงานบริหาร คะแนน โดยมีข้อน่าสังเกตว่าสายงานปฏิบัติการมีระดับความผูกพันต่อองค์กรในระดับที่สูงในมิติเรื่อง ความรับผิดชอบของงาน ด้านวัฒนธรรมขององค์กร ด้านความสัมพันธ์ภายในองค์กร แต่กระนั้น สำหรับกลุ่มสายงานบริหาร กลับมีระดับความผูกพันไม่สูงนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ในส่วนของความพึงพอใจที่มีต่องานที่กล่าวถึงไปก่อนหน้านี้

สำหรับประเด็นเรื่องสถานที่ปฏิบัติงาน จากผลการศึกษา พบว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานที่สำนักงานใหญ่มีความผูกพันต่องานน้อยกว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานประจำสำนักงานในภูมิภาคใน

เกือบทุกปัจจัย โดยเฉพาะด้านองค์ประกอบการกระตุ้นและการประเมินการทำงาน องค์ประกอบ ความรับผิดชอบของงาน และองค์ประกอบการปฏิบัติของหัวหน้า แลท้ายที่สุด หากพิจารณาตาม อายุงาน พบว่า พนักงานที่มีอายุงาน 21 – 30 ปีมีความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด 7.90 คะแนน รองลงมา คือ อายุงาน 11 – 20 ปี มีคะแนนความผูกพัน 7.86 คะแนน และ พนักงานที่มีอายุงาน ตั้งแต่ 30 ปีขึ้นไป มีความผูกพันต่อองค์กรน้อยที่สุด 7.30 คะแนน โดยพนักงานที่มีอายุงานระหว่าง 11 – 20 ปี จะมีความผูกพันในมิติเรื่อง โอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพการงาน บริบทและ สภาพแวดล้อมขององค์กร และการกระตุ้นและการประเมินการทำงานค่อนข้างสูง ที่น่าสังเกตคือ พนักงานในทุกช่วงอายุงานส่วนใหญ่ให้คะแนนสูงกับเหตุผลที่ว่าหัวหน้างานมีการสื่อสารระหว่าง หัวหน้าลูกน้อง จึงทำให้มีความผูกพันต่อองค์กร

ส่วนที่ 2 แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structure Equation Model: SEM)

คณะผู้วิจัยอาศัยแบบจำลองตามสมการที่ (4) – (6) ในการสร้างแบบจำลองสมการ โครงสร้างจากข้อมูลที่เก็บได้จากกลุ่มตัวอย่าง เพื่อทดสอบความสอดคล้องของตัวแบบ (Measures of overall fit) กับข้อมูล และนำผลที่ได้ไปใช้ในการตอบคำถามการวิจัย จัดทำ ข้อเสนอเชิงนโยบายในลำดับต่อไป ทั้งนี้ จากผลการวิเคราะห์ Structure Equation Model (SEM) ในการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ กับความพึงพอใจและความผูกพัน พบประเด็นที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

ประเด็นที่แรก การวัดระดับความพึงพอใจในงาน ชื่อเสียงและผลตอบแทนใน 4 มิติ ซึ่งประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ในการทำงาน 2) ผลตอบแทนและสวัสดิการ 3) ชื่อเสียงและ ตำแหน่งหน้าที่การงาน และ 4) ภาวะผู้นำ มีความสอดคล้องของข้อคำถามอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถ ยอมรับได้ ทั้งนี้ พิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ตามภาพประกอบที่ 2 จะเห็นได้ว่า มิติด้านภาวะผู้นำเป็นมิติที่สามารถสะท้อนระดับความพึงพอใจในงานได้มากที่สุด (Factor Loading = 0.69) รองลงมาคือ วัตถุประสงค์ในการทำงาน และผลตอบแทนและ สวัสดิการตามลำดับ

ประเด็นที่สอง การวัดระดับความรู้สึผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ใน 6 มิติ ซึ่งประกอบด้วย 1) ความพึงพอใจในงาน ชื่อเสียงและผลตอบแทน 2) โอกาสและความก้าวหน้าใน อาชีพการงาน 3) การกระตุ้นและการประเมินการทำงาน 4) ความรับผิดชอบของงาน 5) บริบท และสภาพแวดล้อมขององค์กร และ 6) การปฏิบัติของหัวหน้า มีความสอดคล้องของข้อคำถามอยู่ ในเกณฑ์ที่สามารถยอมรับได้ หากพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบ จะเห็นได้ว่า มิติด้านความ รับผิดชอบของงาน และการปฏิบัติของหัวหน้า เป็น 2 มิติแรกที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการที่พนักงานจะมีความผูกพันกับองค์กรหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับประเด็นเรื่องเนื้อ

งานที่ทำ กับเรื่องหัวหน้างาน มากกว่าเรื่องผลตอบแทน หรือโอกาสในความก้าวหน้า ซึ่งจะมีค่าน้ำหนักคะแนนในระดับที่น้อยกว่า

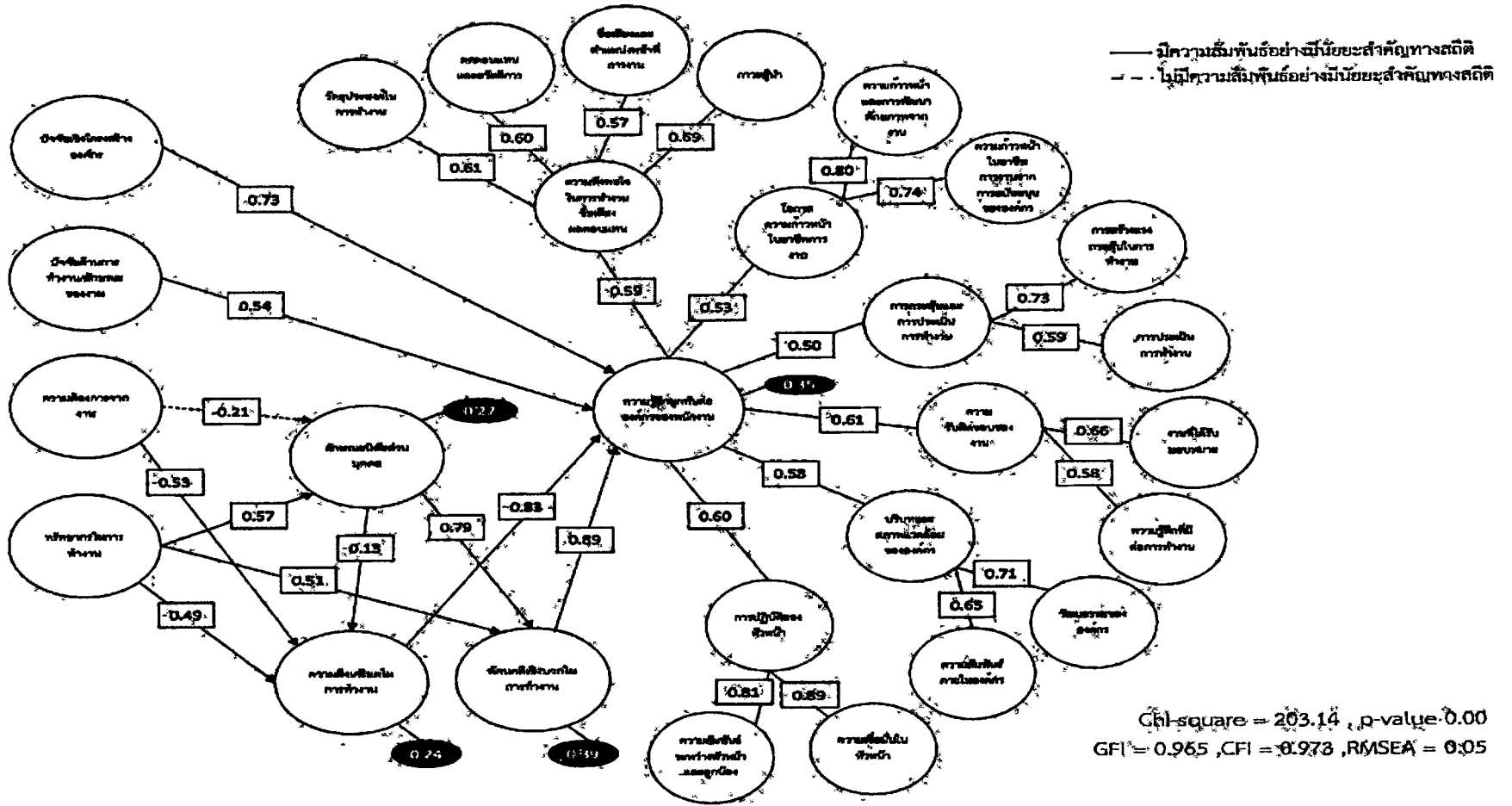
ประเด็นที่สาม ในส่วนของตัวแบบสมการโครงสร้าง ซึ่งเป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายนอก (Exogenous variables) ได้แก่ 1) ตัวแปรปัจจัยเชิงโครงสร้างองค์กร 2) ปัจจัยด้านการทำงาน/ลักษณะของงาน 3) ความต้องการจากงาน และ 4) ทรัพยากรในการทำงาน กับตัวแปรภายใน (Endogenous variables) ได้แก่ 1) ลักษณะส่วนบุคคล 2) ความตั้งใจเครียดในการทำงาน 3) ทักษคติเชิงบวกในการทำงาน และ 4) ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (ตามภาพประกอบที่ 2) โดย มีข้อสรุปที่น่าสนใจดังนี้

- ทรัพยากรในการทำงาน ส่งผลต่อ ลักษณะส่วนบุคคล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ หากพนักงานมองว่ามีทรัพยากรในการทำงาน เช่น เพื่อนร่วมงานและครอบครัวให้ความช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ได้รับคำแนะนำ และความคิดเห็นต่อการทำงานจากหัวหน้า ฯลฯ พนักงานจะมีลักษณะนิสัยในทางบวก เช่น มีความยืดหยุ่นในการทำกิจกรรมต่าง ๆ เป็นคนที่มีความกระตือรือร้น เป็นคนที่ทุ่มเท และอุทิศตนในการทำกิจกรรมต่าง ๆ หรือเป็นคนมีความรับผิดชอบ เป็นต้น โดยทรัพยากรในการทำงาน มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย เท่ากับ 0.57 และสมการมีค่าความคลาดเคลื่อนในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.27 ในขณะที่ตัวแปรความต้องการจากงาน ซึ่งตามกรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัยมองว่ามีความสัมพันธ์กับ ลักษณะส่วนบุคคล กลับไม่พบว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในการศึกษาครั้งนี้
- ความต้องการจากงาน ทรัพยากรในการทำงาน และลักษณะส่วนบุคคล ส่งผลต่อ ความตั้งใจเครียดในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในทิศทางตรงกันข้าม กล่าวคือ หากพนักงานมีความต้องการจากงานมาก เช่น งานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่ต้องใช้ความคิดและทักษะเพื่อบรรลุเป้าหมาย หรือรู้สึกว่างานที่ได้รับมอบหมายเหมาะสมกับศักยภาพและความสามารถ ฯลฯ และมีทรัพยากรในการทำงาน หรือลักษณะนิสัยในทางบวกมาก พนักงานจะมีความตั้งใจเครียดในการทำงานน้อยลง โดยความต้องการจากงาน ทรัพยากรในการทำงาน และลักษณะส่วนบุคคล มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย เท่ากับ -0.53 -0.49 และ -0.13 และสมการมีค่าความคลาดเคลื่อนในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.24
- ทรัพยากรในการทำงาน และลักษณะส่วนบุคคล ส่งผลต่อ ทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ หากพนักงานมีทรัพยากรในการทำงาน เช่น ได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาความสามารถ รู้สึกว่าตนเองมีอิสระในการทำงานปราศจากการถูกควบคุม ฯลฯ และมีลักษณะนิสัยในทางบวก เช่น

เป็นคนชอบเข้าสังคม เป็นคนที่มีความมั่นใจในตนเอง หรือเป็นคนมีความรับผิดชอบ ฯลฯ จะมีทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน เช่น รู้สึกภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่การงานของตนเอง รู้สึกมีความสุขในการทำงาน ฯลฯ ในระดับที่มากขึ้นตามไปด้วย โดยทรัพยากรในการทำงาน และลักษณะส่วนบุคคลมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย เท่ากับ 0.51 และ 0.79 และสมการมีค่าความคลาดเคลื่อนในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.39

- ตัวแปรปัจจัยเชิงโครงสร้างองค์กร ปัจจัยด้านการทำงาน/ลักษณะของงาน และทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน ส่งผลต่อ ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในทิศทางเดียวกัน โดยทัศนคติเชิงบวกในการทำงานเป็นตัวแปรที่มีระดับค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมากที่สุด (เท่ากับ 0.89) รองลงมาคือ ปัจจัยเชิงโครงสร้างองค์กร (เท่ากับ 0.73) และปัจจัยด้านการทำงาน/ลักษณะของงาน (เท่ากับ 0.54) ตามลำดับ ทั้งนี้ สำหรับตัวแปรความตึงเครียดในการทำงาน พบว่าส่งผลต่อ ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่เป็นความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม โดยมีระดับค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย เท่ากับ -0.83 และสมการนี้มีค่าความคลาดเคลื่อนในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.35

จากผลการศึกษาตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น คณะผู้วิจัยได้ทำการทดสอบทดสอบความสอดคล้องของตัวแบบ (Measures of overall fit) ซึ่งพบว่า สมการโครงสร้างนี้มีค่า Chi-square = 203.14 และ p-value 0.00 จึงสามารถสรุปได้ว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูล (Weston, 2006) โดยมีดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness-of-fit indices: GFI) เท่ากับ 0.965 และรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่าง (Root mean square error off approximation: RMSEA) เท่ากับ 0.05



ภาพประกอบ 2 แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structure Equation Model: SEM) ความพึงพอใจต่องาน และความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

บทสรุป และข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาดังที่ได้กล่าวไปข้างต้นนั้น แสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจต่องาน และความความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจแห่งนี้ ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ดี กล่าวคือ โดยรวมแล้วพนักงานมีระดับความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของพนักงาน อยู่ที่ 7.56 คะแนน (จากคะแนนเต็ม 10 คะแนน) และคะแนนความผูกพันต่อองค์กร อยู่ที่ระดับ 7.74 คะแนน (จากคะแนนเต็ม 10 คะแนน) อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาได้ชี้ให้เห็นว่า พนักงานในแต่ละกลุ่ม ลักษณะประชากรมีความพึงพอใจต่องาน และความความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกันมาก ด้วยเหตุนี้จึงมีความจำเป็นที่หน่วยงานจะต้องทำความเข้าใจถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจต่องาน และความความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร เพื่อจะได้สามารถขยับปรับเปลี่ยนความรู้สึกนึกคิดของพนักงานในองค์กร ให้มีความสุข ความผูกพันในหน้าที่การงานอย่างเสมอหน้ากัน โดยจากสมการโครงสร้างในหัวข้อผลการศึกษา คณะผู้วิจัยได้สกัดเอาผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติมาใช้ ในการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย และแผนกลยุทธ์ให้กับทางหน่วยงาน โดยมีรายละเอียดของข้อเสนอดังต่อไปนี้

การสร้างและยกระดับความพึงพอใจในการทำงาน

ในระยะสั้น (Short term action plan) หน่วยงานจะต้องมีการยกระดับความพึงพอใจ ในประเด็นเรื่องภาวะผู้นำ ให้มากขึ้น โดย องค์กรจะต้องมีการวางแผนและชี้แจงนโยบายการบริหารงานที่ดี มีช่องทางการประชาสัมพันธ์หรือสื่อสารข้อมูลแก่พนักงานโดยตรงอย่างทั่วถึง เช่น การประชาสัมพันธ์ผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Media) ที่พนักงานเข้าถึงง่าย สามารถสอบถามรายละเอียดเพื่อความเข้าใจได้ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารสูงสุด และพนักงานภายในองค์กร จัดทำช่องทางหรือรูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสม เพื่อให้พนักงานในแต่ละระดับสามารถเสนอปัญหา สอบถามข้อสงสัยและข้อมูลอื่น ๆ ได้ ส่วนในระยะยาว (Long term action plan) หน่วยงานต้องที่ แผนกลยุทธ์ในการยกระดับความพึงพอใจผลตอบแทนและสวัสดิการ ให้มากขึ้น ผ่านการจัดสรรผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้แก่พนักงานอย่างเหมาะสม ยุติธรรม และโปร่งใส (มีเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ชัดเจน) เช่น การชี้แจงเกณฑ์การประเมินของบริษัท คะแนนประเมินที่พนักงานได้รับ เป็นต้น และต้องมีการกระจายงานหรือมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การทำงานเป็นทีม การมอบหมายงานให้ตรงกับตำแหน่งงานและทักษะความสามารถของพนักงานแต่ละคน รวมถึงการมอบหมายงานอย่างทั่วถึง และมีการกำหนดระยะเวลาการทำงานที่เหมาะสม อีกทั้งการจัดอบรมจากภายในหรือภายนอก เพื่อเพิ่มพูนทักษะให้แก่พนักงาน

การสร้างและยกระดับความผูกพันต่อองค์กร

ในระยะสั้น หน่วยงานต้องมีการจัดการความตึงเครียดในการทำงานและการสร้างทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน ผ่านการเพิ่มทรัพยากรในการทำงาน และการจัดการความต้องการจากงาน เช่น การส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและพนักงาน โดยหัวหน้าทำหน้าที่ในการสนับสนุนพนักงาน ผ่านการให้ข้อเสนอแนะหรือชี้แนะแนวทางในการดำเนินงานและการแก้ไขปัญหาในการทำงาน รวมถึงการแสดงความคิดเห็นต่อการดำเนินงานและผลงานของพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีพัฒนาการในการทำงานที่ดียิ่งขึ้น หรืออาจมีการส่งเสริมศักยภาพของพนักงาน ผ่านการจัดอบรมภายในหรือภายนอก เพื่อพัฒนาศักยภาพต่อยอดความรู้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงานของพนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถจัดการกับงานที่ตนได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เมื่อพนักงานมีทักษะและความสามารถส่งผลดีต่อองค์กรในการบรรลุเป้าหมาย

นอกจากนี้ หน่วยงานต้องมีการบริหารจัดการโครงสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยการจัดสรรผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสม โดยองค์กรอาจมีการจัดสรรสิทธิประโยชน์หรือสวัสดิการที่สอดคล้องกับวิถีการดำเนินชีวิตและการทำงานในปัจจุบันให้แก่พนักงาน (อาจแตกต่างกันตามระดับของพนักงาน ฝ่ายงาน เป็นต้น) เช่น การสนับสนุนอินเทอร์เน็ตมือถือหรือบ้านในช่วงการแพร่ระบาดของ COVID-19 ที่มีการสลับกันมาทำงาน บำนาญเมื่อเกษียณอายุ ประกันสุขภาพแบบกลุ่ม เป็นต้น นอกจากนี้ องค์กรต้องมีค่านิยม นโยบาย และแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางและเป้าหมายในการทำงานของพนักงานภายในองค์กร อาจมีการชี้แจงอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรและมีการกระจายข้อมูลข่าวสารให้แก่พนักงานได้อย่างทั่วถึง รวมถึงมีช่องทางให้พนักงานสามารถสอบถามข้อมูลและองค์กรสามารถอธิบายเพื่อตอบข้อสงสัยต่าง ๆ ได้

ส่วนในระยะยาว หน่วยงานต้องมีแผนการส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีของเพื่อนร่วมงาน ผ่านการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์หรือกระชับความสัมพันธ์ให้แก่พนักงานภายในองค์กร เช่น งานเลี้ยงประจำปี การจัดกิจกรรมนอกสถานที่ เป็นต้น เพื่อให้เกิดความรู้จักและสนิทสนมกันมากยิ่งขึ้น ซึ่งความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง เป็นกลุ่มเดียวกัน หรือความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นขึ้น อาจช่วยสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มากไปกว่านั้น หน่วยงานควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนการสื่อสารภายในองค์กร การจัดช่องทางสื่อสารเพิ่มเติม (ไม่เป็นทางการมากนัก) เช่น Line group ระหว่างฝ่ายหรือแผนก เป็นต้น เพื่อการกระจายข้อมูลข่าวสาร สอบถามข้อสงสัย และสถานการณ์การทำงานที่รวดเร็วและเข้าถึงง่ายมากขึ้น ทั้งนี้ การสื่อสารนี้จำเป็นต้องไม่รบกวนการใช้ชีวิตส่วนตัวนอกเวลาของพนักงาน และสุดท้ายหน่วยงานต้องมีการเสริมพลังอำนาจให้แก่พนักงานในการทำงานผลักดันให้พนักงานได้แสดงความสามารถและความคิดเห็นของตนเองในการดำเนินงานและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในที่ทำงานด้วยตนเองอย่างอิสระ ลองลงมือทำและ

แก้ปัญหาด้วยตนเองโดยที่ไม่ถูกควบคุม และเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษา

เอกสารอ้างอิง

ภาษาอังกฤษ

- Bakker, A. B. & Bal, P.M. (2010). Weekly Work Engagement and Performance: A Study among Starting Teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189-206.
- Bakker, A. B. (2011). An Evidence-based Model of Work Engagement. *Current directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Chandani, A., Mehta, M., Mall, A., & Hokhar, V. (2016). Employee Engagement: A review Paper on Factors Affecting Employee Engagement. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(15), 1-7.
- Lesener, T., Gusy, B., & Wolter, C. (2019). The Job Demands-Resources Model: A Meta-Analytic Review of Longitudinal Studies. *Work & Stress*, 33(1), 76-103.
- Li Sun. (2019). Employee Engagement: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1), 63-80.
- Macey, W. H. & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The Psychological Condition of Meaningfulness, Safety and availability and the Engagement of the Human Spirit at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- Mishra, N. & Thakur, P. (2014). A Research Paper on the Effect of Employee Engagement on Job Satisfaction in IT Sector. *Journal of Business Management & Social Science Research*, 3(5), 31-39.
- Saks, A. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.

- Wellins, R. & Concelman, K. (2005). Creating a Culture for Engagement. *Workforce Performance Solution*, 4, 1-5.
- Weston, R., & Gore, P. A. (2006). A Brief Guide to Structural Equation Modeling. *The Counseling Psychologist*, 751-719.
- Xiao, M. L. & Duan, L. (2014). Job Engagement of Employees in State- Owned Enterprises: Construct Clarification and Scale Development. *Organizational Management*, 1, 35-41.