

การสร้างคามผูกพันของพนักงานสถาบันอุดมศึกษา XYZ

Enhancing Employee Engagement of XYZ Higher Educational Institute

Received: 29 December 2023 Revised: 8 March 2024

Accepted: 18 March 2024

สิริเพ็ญ ศุภลักษณ์, สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

เลิศชัย สุธรรมานนท์, สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

นิธิภัทร กมลสุข, สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

บทคัดย่อ การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน 2) สำรวจและวัดระดับความผูกพัน และ 3) เสนอแนวทางในการสร้างความผูกพันของพนักงานสถาบันอุดมศึกษา XYZ เป็นการวิจัยแบบผสมผสานทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยดำเนินการวิจัยทั้งหมด 3 ระยะคือ ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพัน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร จำนวน 2 คน และบุคลากร จำนวน 47 คน ด้วยการสนทนากลุ่ม พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันมี 4 ปัจจัยคือ ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านบุคคลและสังคมในองค์กร ปัจจัยด้านระบบองค์กร และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร เมื่อพนักงานเกิดความผูกพันจะแสดงออก 2 ด้านคือ ด้านความรู้สึกละแวกดี และด้านพฤติกรรม นอกจากนี้พนักงานที่เกิดความผูกพันยังส่งผลต่อผลงานใน 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร ระยะที่ 2 ทำการสำรวจและวัดระดับความผูกพัน ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณมีกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานสถาบันอุดมศึกษา XYZ จำนวน 300 คน ที่ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย เมื่อใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่าปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยด้านลักษณะงาน มีผลต่อความผูกพันด้านความรู้สึกละแวกดีและทัศนคติที่มีต่อองค์กร และความผูกพันด้านพฤติกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพนักงานเกิดความผูกพันจะส่งผลต่อผลงานแสดงให้เห็นในระดับทีมมากที่สุด รองลงมาคือระดับบุคคลและระดับองค์กร ระยะที่ 3 เป็นการเสนอแนวทางการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสถาบันอุดมศึกษา XYZ เพื่อเพิ่มความผูกพันของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น เมื่อได้ผลจากการสำรวจความผูกพันแล้วจึงนำไปสนทนากลุ่มกับคณะผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ พบว่าการเพิ่มความผูกพันของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น ประกอบด้วย 5 แนวทาง ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ปัญหาในแต่ละหน่วยงานเพื่อเกิดการแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างตรงจุด 2) การทบทวนการดำเนินงานที่หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ใช้อยู่เป็นประจำ 3) การสร้างการรับรู้ในข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร 4) การประยุกต์ใช้เครื่องมือวัดผล ประเมินผล และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ 5) การชี้แจงผลลัพธ์ของการวัดผลและประเมินผลการทำงานให้กับพนักงาน

คำสำคัญ: ความผูกพันต่อองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา, ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพัน, ตัวแบบความผูกพัน

Abstract *The objectives of this research are 1) study in factors affecting employee engagement 2) study the level of employee engagement and 3) propose the methods for enhancing employee engagement of XYZ Higher Educational Institute by using mixed methods research separating by 3 phases. In phase 1, a qualitative method has been used to find factors, affecting employee engagement by using in-depth interview of 2 management levels and group discussion of 47 employee were there are 4 factors affecting employee engagement which are Job Characteristics, People and Social, Organization Practice, and Organizational Climate and Culture. When employee are engaged, they will show in feeling and behavior. Moreover, the engaged employee will perform 3 different levels: individual performance, team performance, and business performance. In phase 2, a quantitative method has been used to find the level of employee engagement. The sample is 300 employees of XYZ Higher Educational Institute selected by simple random sampling. The stepwise multiple regression analysis is used, and found out that Organizational Climate and Culture factor and Job Characteristics factor affected employee engagement showing in feeling and behavior at statistical significance level of 0.05. When employee engage, the result of working show in team performance the most, then individual performance and business performance. In phase 3, there is a proposal for creating employee engagement. After receiving engagement result, a group discussion with human resources management team was arranged to find out the methods for enhancing employee engagement; and found that there are five methods: 1) analyze the problems in each department to solve it correctly 2) review the action plan of human resources department used in present 3) create an employee's awareness of useful information within organization 4) implement more effective tools, such as performance evaluation and Information Technology 5) Declare the results of tools and systems' usage to employee for clarification and fairness.*

Keywords: Employee Engagement in Higher Educational Institute, Engagement Factors, Engagement Model

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันองค์กรทั่วโลกต่างให้ความสนใจต่อการสร้างความผูกพันกับพนักงาน เพราะสามารถก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ทั้งในเรื่องของผลกำไรที่เพิ่มมากขึ้นและองค์กรบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ ดังเช่นทฤษฎีความผูกพันที่เป็นที่แพร่หลายของ Kincentric (2019) กล่าวถึงว่า หากพนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร เขาจะพูดแต่สิ่งที่ดีเกี่ยวกับองค์กร (Say) เกิดจากทัศนคติที่ดีที่มี

ต่อองค์กร รักและผูกพันพร้อมที่จะอยู่กับองค์กร (Stay) ไปในระยะเวลาที่ยาวนานขึ้น และทุ่มเทแรงกายแรงใจทำงานเพื่อองค์กร (Strive) ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและประสบผลสำเร็จ

สถาบันอุดมศึกษา XYZ ปัจจุบันมีการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การสร้างความรู้ความผูกพันของพนักงานภายใต้หัวข้อ Lively Workplace เพื่อให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่สามารถดึงดูดและรักษาพนักงาน โดยเฉพาะคนเก่งและคนดีให้อยู่กับองค์กร ที่สามารถนำพาสถาบันฯ ไปยังทิศทางและเป้าหมายที่วางไว้ตาม Roadmap นอกจากนี้ยังมีการดำเนินงานเพื่อยกระดับการประกันคุณภาพการศึกษาไปสู่ความท้าทายมากขึ้นคือ การเข้าร่วมเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Educational Criteria for Performance Excellence: EdPEX) และเรื่องของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเป็นหนึ่งในเกณฑ์การพิจารณา หมวดที่ 5 เรื่องการมุ่งเน้นบุคลากร สถาบันฯ จึงต้องการจะหาแนวทางในการคิดกลยุทธ์และปรับแผนการสร้างความรู้ความผูกพันของสถาบันฯ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยปัจจุบันสถาบันฯ มีการใช้แบบสำรวจความผูกพันของกลุ่มธุรกิจในเรื่องที่มีความแตกต่างจากการทำงานของสถาบันฯ ทำให้แบบสำรวจที่ทางสถาบันฯ ใช้มีหลายปัจจัยไม่สอดคล้องกับบริบทของสถาบันฯ ส่งผลให้ไม่สามารถนำไปพัฒนาเครื่องมือและวิธีการสร้างความรู้ความผูกพันได้อย่างสอดคล้องกับการดำเนินงานจริง ทั้งยังไม่สามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลเพื่อศึกษาหาแนวทางที่เหมาะสมต่อการสร้างความรู้ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

จากปัญหาและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะสร้างเครื่องมือวัดระดับความผูกพันต่อองค์กร โดยศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร พร้อมทั้งวัดระดับความผูกพันของพนักงาน เพื่อหาแนวทางการสร้างกลยุทธ์และปรับวิธีการสร้างความรู้ความผูกพันของสถาบันฯ ให้สอดคล้องกับลักษณะการทำงานที่สามารถดึงดูดและรักษาพนักงาน โดยเฉพาะคนเก่งและคนดีให้อยู่กับองค์กรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของสถาบันฯ ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสถาบันอุดมศึกษา XYZ
2. เพื่อสำรวจและวัดระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสถาบันอุดมศึกษา XYZ
3. เพื่อเสนอแนวทางในการเพิ่มความผูกพันของพนักงานสถาบันอุดมศึกษา XYZ

การทบทวนวรรณกรรม

ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเกิดขึ้นจากการพัฒนาทฤษฎีองค์การและทฤษฎีทางจิตวิทยา ที่ศึกษาความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ของพนักงาน การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน (Employee Motivation) และศึกษาจากพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน พร้อมทั้งการที่องค์กรต้องการพยายามที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

หากองค์กรสามารถทำความเข้าใจความต้องการของมนุษย์ 5 ชั้น (Maslow, 1943) และหาปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน พร้อมทั้งเติมเต็มความต้องการของพนักงานจนทำให้เกิดเป็นความสุขในการทำงาน จะทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการทำงาน อาทิ งานที่มีคุณค่า มีความท้าทาย การได้รับการยอมรับ

จากเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน รวมไปถึงการได้รับโอกาสในการเติบโตในหน้าที่การงาน จะส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและเต็มใจที่จะอยู่ร่วมกับองค์กรต่อไป ในขณะที่เดียวกันก็มีปัจจัยด้านสุขอนามัย เช่น เงินเดือน ค่าตอบแทน ความมั่นคงในการทำงาน สวัสดิการพนักงาน และความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในที่ทำงาน ที่หากองค์กรไม่ได้มีการเตรียมพร้อมในปัจจัยเหล่านี้ ก็จะทำให้ความพึงพอใจของพนักงานลดลง อาทิ บริษัทไม่มีการจัดการเรื่องสวัสดิการและการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม ปัจจัยเหล่านี้ก็จะส่งผลให้พนักงานไม่มีความสุข และก่อให้เกิดความไม่พอใจในบริษัท (Herzberg, 1959)

อย่างไรก็ตามความพึงพอใจของพนักงานเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอให้เกิดเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนขององค์กรได้ องค์กรจึงต้องหันมาให้ความสนใจในมิติที่เฉพาะเจาะจงมากกว่านั้น คือ การสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งความผูกพันของพนักงานนั้นสามารถวัดระดับได้และมีประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อวางแผนสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นและเกิดเป็นความเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนต่อไป

คำว่า “ความผูกพันของพนักงาน” (Employee Engagement) ปรากฏขึ้นครั้งแรกในผลงานทางวิชาการของ William A. Kahn ในปี ค.ศ. 1990 ชื่อว่า “Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work” ซึ่งเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันของสมาชิกในองค์กร โดยความผูกพันนี้แสดงออกมาทั้งด้านกายภาพ อารมณ์ และการเรียนรู้ ระหว่างปฏิบัติงาน และยังมีนักทฤษฎีหลายท่านที่ได้กล่าวถึงปัจจัยของการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน อาทิ พิระมิดของ Zinger (2012) ที่อธิบายรูปแบบของการสร้างความผูกพันต่อองค์กรในรูปแบบพิระมิด ซึ่งมีการสร้างปัจจัยส่วนฐาน คือ การดึงดูดเชิงของพนักงานออกมา การทำให้งานมีคุณค่า การทำให้ความเป็นอยู่ของพนักงานดีขึ้น การมีพลังร่างกาย แรงใจในการทำงาน ให้แน่นอนหนา แล้วจึงตอบสนองปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานไปจนถึงยอดสูงสุดของพิระมิด คือการมีเป้าหมายเดียวกันขององค์กร จะทำให้เกิดเป็นความผูกพันอย่างยั่งยืนต่อไป

นอกจากนี้ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานยังมีตัวแบบเฉพาะที่เกิดจาก 3 ปัจจัย ประกอบด้วย ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพัน ความผูกพัน และผลลัพธ์ของความผูกพัน อาทิ Institute for Employment Studies (2004) กล่าวว่า การที่องค์กรมีหัวหน้าที่ดีปฏิบัติอย่างเท่าเทียมเอาใจใส่และสนับสนุนความก้าวหน้า มีการสื่อสารแบบ Two-way Communication ทำให้เกิดเป็นการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่า และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สอดคล้องกับ Gallup (2013) ที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร ความก้าวหน้าของพนักงานในองค์กร ทำให้พนักงานรู้สึกภาคภูมิใจ พร้อมทั้งจะมุ่งมั่นทุ่มเททำงานให้กับองค์กร พนักงานที่เกิดความผูกพันจะ “พูด” ถึงองค์กรในแง่ดี “อยู่” กับองค์กรต่อไปด้วยความสมัครใจ และ “ทุ่มเท” ให้กับการทำงานอย่างสุดความสามารถ ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย (Kincentric, 2019)

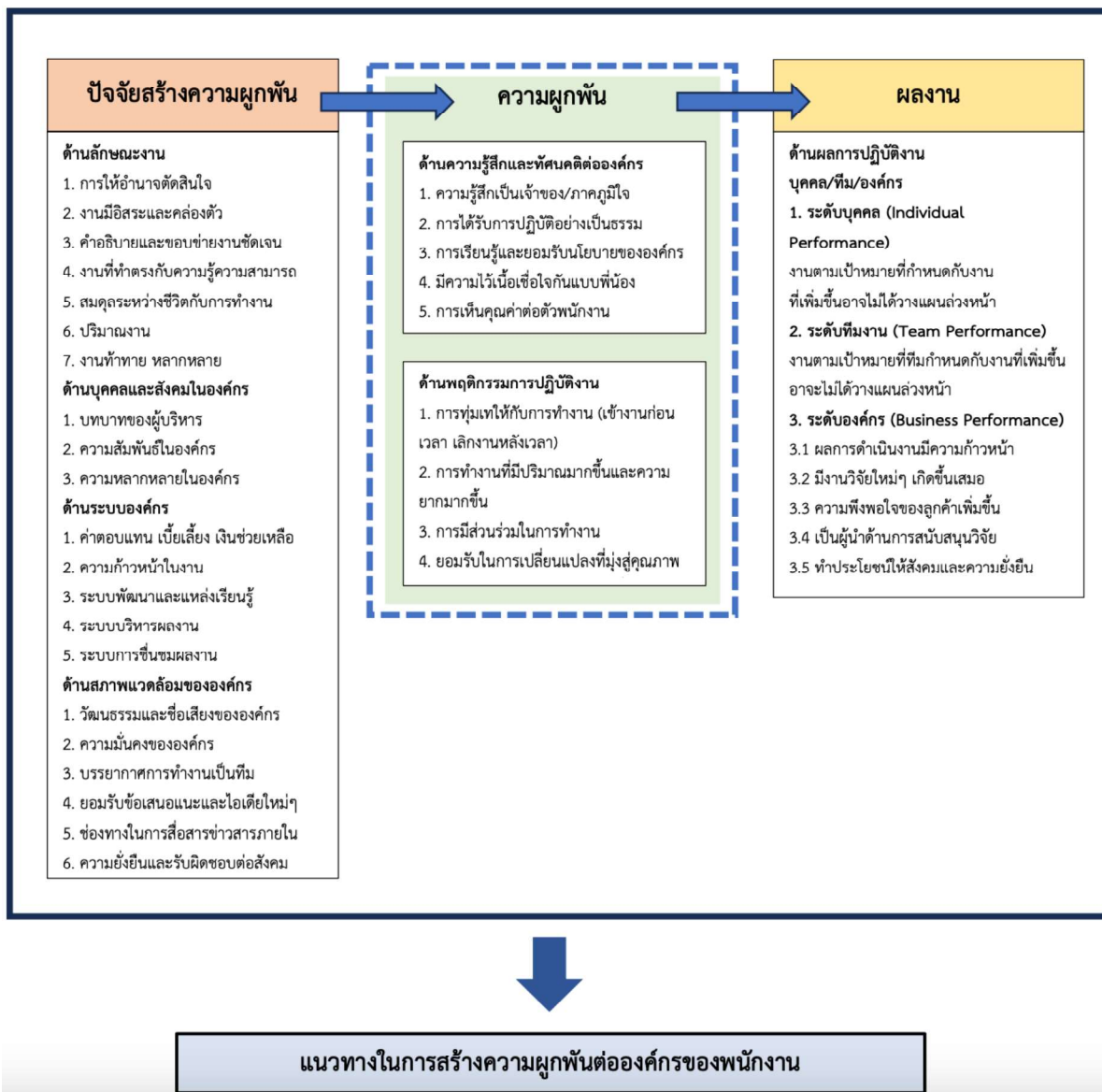
จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพัน ผลการศึกษาของพัชรินทร์ ศิริเมฆ (2560) เรื่องความผูกพันของครูและบุคลากรในโรงเรียนเอกชน จ.นครสวรรค์ พบว่าปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมเป็นหนึ่งเดียวมีผลต่อความผูกพันมากที่สุด ($\bar{X} = 4.71$) รองลงมาคือ ด้านความเต็มใจอุทิศตนให้กับองค์กร ($\bar{X} = 4.68$) และด้านความจงรักภักดี ($\bar{X} = 4.63$) ตามลำดับ โดยปัจจัยด้านความเชื่อมั่น การยอมรับค่านิยมและเป้าหมาย จะส่งผลต่อความผูกพันน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.60$) นอกจากนี้ผลการศึกษา

ของสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ (2565) ได้วิจัยความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ ประจำปีการศึกษา 2564 พบว่า คะแนนความผูกพันโดยรวมของสถาบันฯ อยู่ที่ 74% และมีคะแนนความผูกพันของบุคลากรสายงานบริหาร 78% และบุคลากรสายงานวิชาการ 71% โดยมีมิติที่ได้คะแนนความผูกพันสูง คือ ประสิทธิภาพในการทำงานแบบออนไลน์นอกสถานที่ 84% วัฒนธรรมองค์กร 77% การมุ่งเน้นลูกค้า 74% และผู้จัดการ 70% นอกจากนี้ยังมีมิติที่ได้คะแนนความผูกพันน้อย คือ รางวัลและการยกย่องชมเชย 51% โครงสร้างพื้นฐาน 55% ความร่วมมือกัน 58% ความสามารถและการจัดพนักงาน 59% และผู้บริหารระดับสูง 65%

นอกจากนี้ กิรติกร บุญส่ง (2561) พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในกลุ่มธุรกิจเฟอร์นิเจอร์มากที่สุดคือปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร รองลงมาคือ ด้านบุคคลและสังคมในองค์กร ด้านระบบองค์กร และด้านลักษณะงาน ตามลำดับ และมีระดับความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างสูง อยู่ที่คะแนนเฉลี่ย 4.09 จากคะแนนเต็ม 5.00 ทำให้เกิดผลลัพธ์สูงสุดในผลการปฏิบัติงานตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กรตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธิติ โกวิทยา (2562) ที่ศึกษาความผูกพันของพนักงานกลุ่มธุรกิจยานยนต์ พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร 2 ปัจจัยคือ 1) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร และ 2) ปัจจัยด้านลักษณะงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เช่นเดียวกันกับ Joo and Lee (2017) ที่พบว่าพนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กรสูง เพราะมีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและทุนทางจิตวิทยาที่สูง และ Saks et al. (2021) ยังพบว่าหากองค์กรสามารถสนับสนุนในปัจจัยต่าง ๆ เช่น มีเป้าหมายองค์กรที่ชัดเจน มีหัวหน้างานที่คอยช่วยเหลือและสนับสนุน มีสภาพแวดล้อมการทำงานในเชิงบวก พนักงานได้มีโอกาสก้าวหน้า องค์กรโปร่งใสและยุติธรรม ก็จะทำให้พนักงานเกิดเป็นความผูกพันและองค์กรนั้นเป็นองค์กรที่ “ไม่สามารถต้านทานได้” (Irresistible) (Deloitte, 2015) และการศึกษาของ Hermawan (2020) ยังพบว่าพนักงานที่เกิดความผูกพันจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้ดีขึ้น และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gupta et al. (2021)

นอกจากนี้ Gartner (2020) ยังได้แบ่งรูปแบบขององค์กรในการสร้างประสบการณ์ของพนักงานออกเป็น 5 ระดับ ประกอบด้วย 1) องค์กรระดับเริ่มต้น 2) องค์กรนำร่อง 3) องค์กรกำลังพัฒนา 4) องค์กรที่สร้างความสัมพันธ์ และ 5) องค์กรที่เปลี่ยนแปลงแล้ว

จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน ผู้วิจัยพบว่ากระบวนการของการเกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เริ่มต้นจาก 1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพัน แบ่งออกได้ 4 ด้าน คือ ด้านลักษณะงาน ด้านบุคคลและสังคมในองค์กร ด้านระบบองค์กร และด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร 2) ความผูกพันของพนักงานที่แสดงออกมา ทางความรู้สึกนึกคิด (Feeling) รวมไปถึงพฤติกรรม (Behavior) ของพนักงาน และ 3) ผลงานที่เกิดจากความผูกพันที่ส่งผลในระดับต่าง ๆ ตั้งแต่ผลงานระดับบุคคล ผลงานระดับทีมและผลงานระดับองค์กร หลังจากได้ผลงานและปัจจัยของความผูกพันแล้ว สามารถนำผลการวิจัยไปต่อยอดในการสร้างความผูกพันให้กับพนักงาน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความจำเป็นที่ส่งผลกระทบในแต่ละกลุ่มพนักงาน จึงกลายเป็นกรอบแนวคิดงานวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง การสร้างความผูกพันของพนักงานสถาบันอุดมศึกษา XYZ ผู้วิจัยได้ใช้การทำวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed-methodology) ทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยมีการดำเนินการดังนี้

ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพโดยการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

เนื่องจากโครงสร้างการทำงานขององค์กรมีการดำเนินงานโดยแบ่งออกเป็นสายงานวิชาการและสายงานบริหาร เพื่อให้ได้ข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของสถาบัน จึงทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Judgement Sampling) จากทั้ง 2 สายงาน โดยใช้วิธีการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Study) ทั้งการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และ การสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) ผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 49 คน แบ่งเป็นสายงานวิชาการจำนวน 21 คน และสายงานบริหารจำนวน

28 คน โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายมาจากบุคลากรในหน่วยงานที่มีคะแนนการให้บริการภายในภาพรวมของหน่วยงาน ประจำปีการศึกษา 2564 สูงเกินกว่าค่าเฉลี่ย

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล คือ 1) แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) และ 2) ประเด็นสนทนากลุ่มย่อย เพื่อหาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสถาบันอุดมศึกษา XYZ และให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาข้อคำถามและประเด็นการสนทนากลุ่มย่อยก่อนนำไปใช้จริง

ผู้วิจัยได้ดำเนินการนัดหมายเพื่อทำการสัมภาษณ์กับกลุ่มเป้าหมายระดับรองอธิการบดี และสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับกลุ่มผู้อำนวยการ คณบดี รองผู้อำนวยการ รองคณบดี ผู้จัดการฝ่ายพนักงานและอาจารย์ ทั้งสายงานวิชาการและสายบริหาร โดยมีการบันทึกเสียงระหว่างการสนทนาเพื่อให้การรวบรวมข้อมูลเกิดการคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด

หลังจากได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และทำสนทนากลุ่มเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อนำมาสรุปและหาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานสถาบันอุดมศึกษา XYZ

ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณโดยการสำรวจและศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน

หลังจากที่ทำการวิจัยระยะที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรไปแล้วนั้น ผู้วิจัยได้นำปัจจัยดังกล่าวมาสร้างแบบสอบถามร่วมกับสังเคราะห์งานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสำรวจและหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานสถาบันอุดมศึกษา XYZ ด้วยการใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งประชากรคือ บุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา XYZ จำนวน 990 คน เมื่อใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ (Yamane, 1967) คำนวณในการหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างแบบทราบจำนวนประชากร ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และความคลาดเคลื่อน 5% ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง เท่ากับ 285 คน และเพื่อป้องกันการผิดพลาดจากการตอบคำถามในแบบสอบถามไม่สมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงทำการสำรวจโดยบวกเพิ่มอีก 5% รวมในจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด เท่ากับ 300 ตัวอย่าง โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ผู้วิจัยได้เลือกการใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ต (The Likert Scale) 6 ระดับ มาเป็นวิธีการวัดค่าตัวแปรของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากผู้วิจัยต้องการหลีกเลี่ยงการตอบแบบกลาง ๆ เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้เลือกคะแนนในด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ (Fahrudin et al., 2023) โดยมีการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยได้ให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในเนื้อหาวิจัย จำนวน 5 คน ตรวจสอบข้อคำถามในแบบสอบถามให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) ตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป (Rovinelli & Hambleton, 1967) ผลปรากฏว่าข้อคำถามทุกข้อมีคะแนน IOC อยู่ในช่วง 0.60 ถึง 1.00 หมายความว่า แบบข้อคำถามมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาสามารถ

ใช้ได้

2. ด้านความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดสอบ (Try-out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยที่จะต้องมียาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ที่สูงกว่า 0.7 ขึ้นไป พบว่า แบบสอบถามมียาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ 0.979 ทำให้แบบสอบถามฉบับนี้สามารถนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างต่อไปได้

นอกจากนี้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้มีการระบุข้อพิจารณาด้านจริยธรรม (Ethical Consideration) ไว้ในแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยมีการชี้แจงการรักษาความลับ การให้ผู้ตอบสามารถเลือกตอบได้ตามความสมัครใจ และนำผลของการวิจัยในครั้งนี้เสนอต่อผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา XYZ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อสถาบันฯ เท่านั้น

หลังจากรวบรวมและตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถามจึงนำมาลงรหัสบันทึกจัดลำดับข้อมูล และใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการประมวลผลและวิเคราะห์ผล ประกอบด้วย

1. สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่และค่าร้อยละ (Percentage) ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

2. ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ใช้แปลความหมายของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และระดับความผูกพันของพนักงาน โดยทำการแปลความหมายเพื่อดูระดับความผูกพัน

3. การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) สำหรับข้อเสนอแนะที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างในแต่ละปัจจัยของข้อคำถาม เพื่อนำไปสรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย

4. การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อสร้างสมการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรปัจจัย 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านบุคคลและสังคมในองค์กร ปัจจัยด้านระบบองค์กร และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลต่อปัจจัยความผูกพัน ได้แก่ ด้านความรู้สึกละแวกทัศนคติ และด้านพฤติกรรมที่แสดงออก

5. การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) เพื่อหาระดับความสัมพันธ์ของปัจจัยความผูกพันกับผลงานที่เกิดจากความผูกพันทั้ง 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร

ระยะที่ 3 การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาแนวทางในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสถาบันอุดมศึกษา XYZ

ผู้วิจัยนำผลจากการวิจัยในระยะที่ 2 มาใช้เป็นประเด็นในการสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับคณะผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 4 คน และได้ตรวจสอบความน่าเชื่อถือของประเด็นสนทนากลุ่มกับอาจารย์ที่ปรึกษาก่อนนำไปใช้ โดยมีการบันทึกเสียงระหว่างการสนทนาเพื่อให้การรวบรวมข้อมูลเกิดการคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อให้ได้แนวทางในการสร้างความผูกพันของพนักงานสถาบันอุดมศึกษา XYZ ต่อไป

ผลการศึกษา

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างและนำมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ผลการวิเคราะห์พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสถาบันอุดมศึกษา XYZ สามารถแบ่งออกได้ 4 ด้าน ดังนี้

1. ปัจจัยด้านลักษณะงาน พบว่าเนื้อหาและปริมาณงานมีผลต่อความผูกพัน หากเป็นงานที่ทำหาย ตรงกับความรู้ ความสามารถของพนักงาน ในขณะเดียวกันปริมาณงานต้องมีความเหมาะสม ไม่มากหรือน้อยจนเกินไป จะทำให้พนักงานเกิดความสุข รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าต่อองค์กร ไม่เกิดความเหนื่อยล้าจากปริมาณงานหรือลักษณะงานที่ไม่เหมาะสม นอกจากนี้หากงานมีความเป็นอิสระคล่องตัว อาทิ พนักงานสามารถทำงานจากที่ไหนก็ได้ (Work From Anywhere) หรือการมีเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่น (Flexible Working Hour) จะทำให้พนักงานตัดสินใจอยากทำงานกับองค์กรต่อไป เพราะองค์กรตอบสนองความต้องการทำงานตามลักษณะต่าง ๆ ของพนักงานได้

2. ปัจจัยด้านบุคคลและสังคมในองค์กร พบว่าบทบาทของผู้บริหารระดับสูง (ตำแหน่งรองอธิการบดีขึ้นไป) ผู้บริหารระดับกลาง (ตำแหน่งผู้อำนวยการและคณบดี) บทบาทของหัวหน้างานโดยตรง และเพื่อนร่วมงานมีผลต่อความผูกพันของพนักงาน โดยผู้บริหารทุกระดับต้องมีคุณธรรม จริยธรรม มีทักษะการบริหารจัดการทีม มีความเห็นอกเห็นใจจึงจะทำให้พนักงานเกิดความรักและศรัทธา รวมถึงต้องเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความรู้ ความสามารถ และพร้อมช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาและร่วมแรงร่วมใจกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีมและองค์กร นอกจากนี้การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดียังมีความสำคัญต่อความผูกพัน เพราะทำให้พนักงานรู้สึกสบายใจและอยากอยู่กับองค์กรต่อไป นอกจากนี้การสื่อสารกับพนักงานต้องมีความชัดเจนไม่ให้เกิดข้อสงสัย ความลังเลหรือความไม่แน่ใจ

3. ปัจจัยด้านระบบองค์กร อาทิ เงินเดือน ค่าตอบแทน ระบบการขึ้นชม ความก้าวหน้าในสายอาชีพ และระบบการพัฒนาพนักงาน พบว่าส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน โดยองค์กรต้องมีการกำหนดมาตรฐานของระบบต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสภาพธุรกิจและการแข่งขันของตลาดด้วย กล่าวคือควรมีการกำหนดฐานเงินเดือนให้ชัดเจน มีค่าตอบแทนทั้งในรูปแบบของเงินและไม่ใช้รูปแบบของเงินเพื่อสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงาน นอกจากนี้ระบบการขึ้นชม ความก้าวหน้าในสายอาชีพ และระบบการพัฒนาพนักงานควรมีความโปร่งใสและเท่าเทียมกัน ซึ่งองค์กรแสดงให้เห็นถึงความเอาใจใส่ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอและจริงจัง จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจและอยู่กับองค์กรต่อไป นอกเหนือจากระบบดังกล่าวแล้ว การจัดการกับระบบโครงสร้างพื้นฐาน เช่น อาคารสถานที่ทำงาน และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยสนับสนุนการทำงานของพนักงานจะส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานเช่นกัน เพราะช่วยให้พนักงานสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย วัฒนธรรม ชื่อเสียงขององค์กร ความมั่นคง และบรรยากาศในการทำงาน พบว่ามีผลต่อความผูกพันของพนักงาน ซึ่งวัฒนธรรมและ

บรรยากาศการทำงานแบบให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความเป็นพี่เป็นน้อง มีวัฒนธรรมองค์กรที่หลอมรวมเป็นหนึ่งเดียวกัน ไม่แบ่งแยกด้วยวัยวุฒิ อายุงาน ระดับตำแหน่งงาน จะทำให้พนักงานเกิดความรักและผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ชื่อเสียงที่มั่นคงขององค์กรจะช่วยดึงดูดให้คนมาสมัครงานกับองค์กร รวมถึงการรับรู้ชื่อเสียงที่ดีขององค์กรจากสังคมภายนอกจะทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานอยู่ในองค์กร

ทั้งนี้ เมื่อพนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า พนักงานจะแสดงออกถึงความผูกพันผ่านความรู้สึก ทัศนคติ และแสดงออกทางพฤติกรรม ดังนี้

1. ด้านความรู้สึกและทัศนคติ พบว่าพนักงานที่มีความผูกพันจะคิดถึงส่วนรวมและประโยชน์ขององค์กร มีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีทัศนคติเชิงบวก และไม่มีความคิดลาออกจากองค์กร

2. ด้านพฤติกรรม พบว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร จะมีความมุ่งมั่น ตั้งใจ ทุ่มเทให้กับการทำงาน และจงรักภักดีต่อองค์กร ปกป้องชื่อเสียงและผลประโยชน์ขององค์กร รวมถึงการบอกเล่าเรื่องราวดี ๆ ขององค์กรต่อสังคมภายนอก พร้อมทั้งแนะนำให้คนรอบข้างมาสมัครงานกับองค์กร นอกจากนี้ยังยินดีเสียสละเพื่อองค์กร พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือองค์กร และเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรจัดขึ้น

นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะสร้างผลงานได้ในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน สามารถแบ่งออกได้ 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านลักษณะงาน 2) ปัจจัยด้านบุคคลและสังคมในองค์กร 3) ปัจจัยด้านระบบองค์กร และ 4) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร เมื่อพนักงานเกิดเป็นความผูกพันต่อองค์กรแล้ว จะแสดงออก 2 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้สึกและทัศนคติ และ 2) ด้านพฤติกรรม และเมื่อพนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรแล้ว พนักงานจะปฏิบัติงานและส่งมอบผลงานแก่องค์กรใน 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับทีม และระดับสถาบัน

ระยะที่ 2 ผลการสำรวจและศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 300 คน พบว่าบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา XYZ มีอายุตั้งแต่ 35 ปี แต่ไม่เกิน 45 ปี มากที่สุด จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 46.33 รองลงมาคืออายุตั้งแต่ 25 ปี แต่ไม่เกิน 35 ปี จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 29 และอายุน้อยกว่า 25 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2 ตามลำดับ มีอายุงานที่นับเฉพาะปฏิบัติงานกับสถาบันฯ ตั้งแต่ 5 ปี แต่ไม่เกิน 10 ปี มากที่สุด จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 36.33 รองลงมาคืออายุงานตั้งแต่ 3 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 22 และมีอายุงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 2 ตามลำดับ

นอกจากนี้ยังมีบุคลากรในตำแหน่งงานเจ้าหน้าที่/เจ้าหน้าที่อาวุโส มากที่สุด จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 27 รองลงมาคือตำแหน่งอาจารย์ จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 24.67 และตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการศูนย์ / ผู้ช่วยหัวหน้าสาขา / ผู้ช่วยผู้อำนวยการหลักสูตร จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.33 ตามลำดับ

ผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) พบว่าปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยด้านลักษณะงานมีผลต่อความผูกพันด้านความรู้สึกและทัศนคติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการทดสอบค่าถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานสถาบันอุดมศึกษา XYZ กับความผูกพันที่แสดงออกด้านความรู้สึกและทัศนคติที่มีต่อองค์กร

ปัจจัยที่ส่งผล ต่อความผูกพัน	ความผูกพันด้านความรู้สึกและทัศนคติ (Feeling)					
	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	VIF
	Coefficients		Coefficients			
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	.388	.188		2.063	.040*	
ด้านลักษณะงาน	.315	.041	.314	7.601	.000*	1.463
ด้านบุคคลและสังคม ในองค์กร			-.040	-.727	.468	2.639
ด้านระบบองค์กร			.101	1.817	.070	2.677
ด้านสภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมองค์กร	.614	.043	.589	14.266	.000*	1.463
R	R ²	Adjusted R ²	F	Sig.		
.809 ^b	.654	.651	280.346	.000 ^c		

*มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

a. Dependent Variable: ความผูกพัน (ด้านความรู้สึกและทัศนคติที่มีต่อองค์กร)

b. Predictors in the Model: (Constant), ด้านสภาพแวดล้อม, ด้านลักษณะงาน

ผู้วิจัยยังได้ทดสอบสมมติฐานปัจจัยทั้ง 4 ด้าน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่ามีปัจจัย 2 ด้าน คือ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยด้านลักษณะงานมีผลต่อความผูกพันด้านพฤติกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการทดสอบค่าถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน
สถาบันอุดมศึกษา XYZ กับความผูกพันที่แสดงออกด้านพฤติกรรม

ปัจจัยที่ส่งผล ต่อความผูกพัน	ความผูกพันด้านพฤติกรรม (Behavior)					
	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	VIF
	Coefficients		Coefficients			
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	1.304	.198		6.577	.000*	
ด้านลักษณะงาน	.184	.044	.198	4.209	.000*	1.463
ด้านบุคคลและสังคม ในองค์กร			.056	.887	.376	2.639
ด้านระบบองค์กร			.071	1.115	.266	2.677
ด้านสภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมองค์กร	.590	.045	.613	13.023	.000*	1.463
R	R ²	Adjusted R ²	F	Sig.		
.742 ^b	.551	.548	182.101	.000 ^c		

*มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

a. Dependent Variable: ความผูกพัน (ด้านพฤติกรรม)

b. Predictors in the Model: (Constant), ด้านสภาพแวดล้อม, ด้านลักษณะงาน

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เพื่อหาระดับความสัมพันธ์ของปัจจัยความผูกพันกับผลงานที่เกิดจากความผูกพันทั้ง 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร พบว่าความผูกพันของพนักงานทั้งด้านความรู้สึกและทัศนคติ (Feeling) และด้านพฤติกรรม (Behavior) มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับผลงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันเท่ากับ .677 และ .682 ตามลำดับ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ระหว่างความผูกพันของพนักงานกับผลงาน

		Correlation		
		Feeling	Behavior	ผลงาน
Feeling	ค่าสหสัมพันธ์ (r)	1	.840**	.677**
	Sig		.000	.000
	ระดับความสัมพันธ์		มาก	ปานกลาง
Behavior	ค่าสหสัมพันธ์ (r)	.840**	1	.682**
	Sig	.000		.000
	ระดับความสัมพันธ์	มาก		ปานกลาง
ผลงาน	ค่าสหสัมพันธ์ (r)	.677**	.682**	1
	Sig	.000	.000	
	ระดับความสัมพันธ์	ปานกลาง	ปานกลาง	

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้วิเคราะห์ปัจจัยความผูกพัน ระดับความผูกพัน และผลงานที่เกิดจากความผูกพัน จากค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) พบว่าปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยด้านลักษณะงานมีคะแนนอยู่ในระดับดีมาก โดยปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.83 (S.D. = .976) และปัจจัยด้านลักษณะงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 (S.D. = 1.124) โดยทั้งสองปัจจัยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.70 (S.D. = 1.05)

ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสถาบันอุดมศึกษา XYZ อยู่ในระดับดีมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.90 (S.D. = .97) โดยมีการแสดงออกถึงความผูกพันด้านพฤติกรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.01 (S.D. = .928) และมีการแสดงออกถึงความผูกพันด้านความรู้สึกละทัศนคติต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.79 (S.D. = 1.016)

สำหรับผลงานที่เกิดจากความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับดีมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.78 (S.D. = .93) โดยมีผลงานระดับที่มากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.93 (S.D. = .884) รองลงมาคือผลงานระดับบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.89 (S.D. = .900) และผลงานระดับองค์กรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 (S.D. = 1.012) ตามลำดับ ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ระดับความผูกพัน และผลงานที่เกิดจากความผูกพันของพนักงานสถาบันอุดมศึกษา XYZ

รายละเอียด	Mean	S.D.	แปลผล
ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร			
ด้านสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร	4.83	.98	ดีมาก
ด้านลักษณะงาน	4.56	1.12	ดีมาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.70	1.05	ดีมาก
ระดับความผูกพันต่อองค์กร			
ความรู้สึกรักใคร่และทัศนคติ	4.79	1.02	ดีมาก
พฤติกรรม	5.01	.93	ดีมาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.90	.97	ดีมาก
ผลงาน			
ระดับบุคคล	4.89	.90	ดีมาก
ระดับทีม	4.93	.88	ดีมาก
ระดับองค์กร	4.52	1.01	ดีมาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.78	.93	ดีมาก

ระยะที่ 3 ผลการศึกษาแนวทางการสร้างความผูกพันให้กับพนักงาน

ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันที่มีค่าเฉลี่ยสูงไปดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับคณะผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 4 คน โดยได้เลือกประเด็นข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงของแต่ละปัจจัยมาเป็นประเด็นสนทนากลุ่ม ซึ่งข้อคำถามแต่ละคำถามจะประกอบอยู่ในปัจจัยย่อย ๆ ผู้วิจัยเล็งเห็นว่าในการพัฒนาความผูกพันจะต้องพัฒนาและหาแนวทางให้ครอบคลุมกับประเด็นข้อคำถามทั้งหมดของปัจจัยย่อยนั้น ๆ เพื่อให้เกิดเป็นความผูกพันอย่างยั่งยืน

ปัจจัยย่อยของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ประกอบด้วย ค่าตอบแทน เบี้ยเลี้ยง เงินช่วยเหลือ ความก้าวหน้าในงาน ระบบพัฒนาแหล่งเรียนรู้ และคำอธิบายและขอบข่ายงานชัดเจน ซึ่งสามารถวิเคราะห์แนวทางออกมาได้ดังนี้

1. ปัจจัยย่อยเรื่อง “ค่าตอบแทน เบี้ยเลี้ยง เงินช่วยเหลือ” สถาบันอุดมศึกษา XYZ มีการปรับปรุงสวัสดิการสำหรับพนักงานเป็นประจำทุกปี เพื่อให้พนักงานได้รับสวัสดิการที่ดีขึ้นและเพิ่มเติมนมากขึ้น ปัจจุบันสวัสดิการของพนักงานในสถาบันมีความสอดคล้องหรือสูงกว่าบริษัทในเครือ เนื่องจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้เห็นว่าปัจจัยเรื่องนี้เป็นปัจจัยที่สำคัญมากอันดับต้น ๆ ที่ต้องพิจารณาในทุก ๆ ปี ซึ่งแนวทางในการแก้ไขประเด็นดังกล่าว ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เสนอว่าให้มีการสร้างความเข้าใจและการรับรู้ให้กับพนักงานได้รับทราบถึงแนวปฏิบัติและสิ่งที่พนักงานได้รับเมื่อเทียบกับบริษัทภายในเครือ

สำหรับเรื่องเงินเดือน ค่าตอบแทน ปัจจุบันฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้มีการปรับปรุงฐานเงินเดือนของพนักงานที่ต่ำกว่าเกณฑ์ให้สูงขึ้น มีการเริ่มดำเนินการแล้ว หรือเพิ่มเติมในเรื่องคุณสมบัติของนักศึกษาที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาและต้องการสมัครงาน โดยมีผลการเรียนอยู่ในระดับเกียรตินิยม ก็นำมาพิจารณาเป็นปัจจัยประกอบการให้เงินเดือนเพิ่มมากขึ้นด้วยเช่นกัน หลังจากที่สถาบันได้มีการปรับเกณฑ์และดูแลในปัจจัยนี้เพิ่มขึ้น พนักงานก็ให้ผลตอบรับที่ดีมาก ส่งผลถึงการเต็มใจที่จะร่วมงานกับสถาบันจนถึงการเกษียณอายุงาน

2. ปัจจัยย่อยเรื่อง “ความก้าวหน้าในงาน” ต้องพิจารณาจากโครงสร้างของสถาบัน ในตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งทางสถาบันได้วางแผนความก้าวหน้าไว้อย่างชัดเจน และเมื่อพิจารณาจากโครงสร้างของหน่วยงานก็จะมีตำแหน่งการเลื่อนขั้นที่ชัดเจน วิธีที่จะช่วยแก้ไขปัญหานี้คือการสร้างความเข้าใจให้กับพนักงานถึงตำแหน่งงานปัจจุบันและการเติบโตในสายงานในอนาคตทั้งในสายงานตนเอง ข้ามสายงานหรือบริษัทในเครือ เพื่อให้เกิดการรับรู้ข้อมูลในวงกว้าง นอกจากนี้ต้องดำเนินการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับข้อมูลคุณสมบัติและเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งให้พนักงานทุกคนได้รับทราบข้อมูลเดียวกัน จะได้ไม่เกิดการรับรู้ข้อมูลที่ผิด ๆ หรือการคาดเดาเองของพนักงาน นอกจากนี้ การประเมินการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งจะต้องไปดูระบบการเลื่อนขั้นในหน่วยงานของพนักงาน และดูรวมไปถึงบุคคลที่มีสิทธิ์และหน้าที่ในการประเมินและนำเสนอในส่วนนี้ด้วย ซึ่งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะมีการใช้กระบวนการปรับตัวที่เที่ยงตรงเพื่อให้เกิดมาตรฐาน ความเที่ยงธรรมและความโปร่งใสในการตัดสินใจของการประเมินการเลื่อนตำแหน่ง รวมไปถึงการสื่อสารข้อมูลในทุก ๆ ขั้นตอนของการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง แจ้งผลการพิจารณาพร้อมทั้งเหตุผลสำหรับบุคคลที่ได้รับเลือกและบุคคลที่ไม่ได้รับเลือกเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดข้อสงสัยและคำถามในกลุ่มพนักงาน ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงความโปร่งใสและเป็นธรรม และการสื่อสารต้องกระจายไปในทุก ๆ ระดับตำแหน่งขององค์กร เพื่อให้เกิดการรับรู้อย่างทั่วถึง

3. ปัจจัยเรื่อง “ระบบพัฒนาและแหล่งเรียนรู้” ประกอบด้วยปัจจัยย่อย อาทิเช่น 1) ระบบพัฒนาสมรรถนะของพนักงานให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน สถาบันฯ มีระบบการบริหารจัดการที่เรียกว่า “ระบบพัฒนาสมรรถนะ” (Competency Development) ซึ่งจะมีหน่วยงานบริหารกลยุทธ์และนวัตกรรมเป็นผู้ดำเนินการเป็นหลัก และเสนอให้มีการตรวจสอบการให้ผลคะแนนประเมินอย่างถูกต้องเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่พนักงานสูงสุด 2) สถาบันจัดให้มีการฝึกอบรมที่ตรงกับความต้องการของพนักงาน ซึ่งสถาบันได้จัดหาหรือเปิดโอกาสให้พนักงานได้ไปเข้าร่วมการฝึกอบรมจำนวนมากทั้งภายในและภายนอกสถาบัน และมีการจัดสรรงบประมาณในการเข้าฝึกอบรมไว้รายบุคคลอยู่แล้ว 3) อุปกรณ์และเครื่องมือเหมาะสมต่อการใช้งาน สถาบันฯ ได้ทำการจัดซื้อและเปลี่ยนเครื่องคอมพิวเตอร์ให้กับพนักงานทั้งหมดของสถาบันเรียบร้อยแล้ว เพื่อให้เหมาะสมกับยุคสมัยและการทำงานในปัจจุบันมากขึ้น แต่ปัญหาเรื่องความเหมาะสมของอุปกรณ์การทำงานนี้อาจจะต้องพิจารณาเป็นรายหน่วยงานเพิ่มเติม เช่น คณะหรือสาขาวิชาที่ต้องใช้อุปกรณ์ที่มีคุณภาพสูงในการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ก็จะเข้าไปตรวจเช็คและสนับสนุนในส่วนที่สามารถทำได้ หรือเรื่องโต๊ะทำงานที่บางคนอยากได้ แต่บางคนไม่อยากจะได้ ก็ต้องพิจารณาเป็นหน่วยงาน ๆ ไป 4) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยในการทำงานได้อย่างราบรื่น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถดำเนินการได้เพียงหน่วยงานเดียว เนื่องจากฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศของสถาบันรวมอยู่ที่ศูนย์กลางของเครือข่ายเท่านั้น แต่ทางสถาบันสามารถช่วยติดตามในผลคะแนนในการให้บริการของทาง

IT และสถาบันฯ จะสามารถเป็นกระบอกเสียงในการชี้แจงปัญหาภายในสถาบันต่อหน่วยงานกลางได้

5) สถานที่ทำงานสะอาด สะดวก ปลอดภัยได้ตามมาตรฐาน ซึ่งเป็นเรื่องที่ทางสถาบันได้พัฒนามาอย่างต่อเนื่อง อาทิเช่น สภาพแวดล้อมและพื้นที่สีเขียวในสถาบัน อาคารจอดรถ พื้นที่ส่วนกลางที่ทำงานร่วมกัน เป็นต้น เพราะฉะนั้นในบางเรื่องที่เพิ่มเติมมา เช่น ความปลอดภัยในการข้ามถนนภายในสถาบัน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ก็จะไปกำชับส่วนงานที่เกี่ยวข้องให้เพิ่มมาตรการคุมเข้มและรักษาความปลอดภัยมากขึ้น

4. ปัจจัยย่อยเรื่อง “คำอธิบายและขอบเขตงานชัดเจน” ทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และทีมมองว่า ควรจะมีการจำแนกและวิเคราะห์ว่าสำนักหรือหน่วยงานใดที่มีความไม่พึงพอใจในเรื่องนี้ เพื่อที่จะได้เข้าไปแก้ไขปัญหาคำอธิบายได้ตรงจุด และได้เสนอแนวทางว่าควรมีการลำดับงานใหม่ เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ได้ว่ากระบวนการขั้นตอนใดที่ก่อให้เกิดความยุ่งยาก ซ้ำซ้อนในอดีตมีการเขียนกระบวนการขั้นตอนการทำงานไว้เรียบร้อยแล้ว แต่ไม่มีการนำมาทบทวนและปรับปรุงเพื่อให้ดีขึ้นจึงเสนอว่าควรมีการนำขั้นตอนการทำงานมาทบทวนอีกครั้ง และแก้ไขขั้นตอนที่ยุ่งยากออกไป

จากการสนทนากลุ่มในระยะที่ 3 ผู้วิจัยสามารถสรุปแนวทางในการสร้างประสบการณ์ที่ดีได้ดังนี้ คือ ปัจจัยระบบพัฒนาและแหล่งเรียนรู้ สถาบันฯ มีการดำเนินงานเรียบร้อยแล้วในหลากหลายกิจกรรม เช่น 1) เรื่องของการสร้างระบบพัฒนาสมรรถนะในการพัฒนาคนได้ตรงตามสายงานและตำแหน่งงาน 2) การเตรียมงบประมาณเพื่อการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกสถาบันฯ 3) การจัดหาอุปกรณ์ที่เหมาะสมกับการทำงานของพนักงาน และเพิ่มเติมในเรื่องการเข้าไปพิจารณาปัญหาของแต่ละหน่วยงานไป 4) ประสานหน่วยงานหรือบริษัทที่เกี่ยวข้องสำหรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้สนับสนุนการทำงานได้ดียิ่งขึ้น 5) การพัฒนาภูมิทัศน์ภายในสถาบันอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบันที่มีสภาพแวดล้อมและภูมิทัศน์ที่ดีมากยิ่งขึ้น และจะไปดูแลเรื่องความปลอดภัยให้มากขึ้นสำหรับการขับซักรถยนต์ หรือการใช้ถนนภายในสถาบันฯ

นอกจากนี้สถาบันฯ ควรมีการทบทวนและสร้างการรับรู้ พร้อมทั้งการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงในทุกระดับตำแหน่งงานสำหรับปัจจัยคำอธิบายและขอบข่ายงานชัดเจน ปัจจัยค่าตอบแทน เบี้ยเลี้ยง เงินช่วยเหลือ และปัจจัยความก้าวหน้าในงาน เนื่องจากหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ได้มีการดำเนินการสำหรับปัจจัยดังที่กล่าวมาอยู่เป็นประจำตามหน้าที่และความรับผิดชอบ อาทิ ลำดับและขั้นตอนของการทำงานที่มีระบุในแต่ละแผนอย่างชัดเจน แต่ต้องมีการทบทวนอีกครั้งเพื่อแก้ไขปัญหาคำอธิบายได้อย่างตรงจุดสำหรับเรื่องคำอธิบายและขอบข่ายงานชัดเจน หรือปัจจัยเรื่องค่าตอบแทน เบี้ยเลี้ยง เงินช่วยเหลือซึ่งปัจจุบันทางสถาบันฯ ได้มีการทบทวนกระบอกเงินเดือนสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ ให้เป็นไปตามนโยบายและการปฏิบัติแบบเดียวกันกับกลุ่มบริษัท มีการให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่าธุรกิจประเภทเดียวกัน ข้อมูลดังกล่าวนี้ พนักงานทุกคนอาจจะไม่ได้รับรู้ถึงข้อเท็จจริง จึงต้องมีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลให้รับทราบอย่างทั่วถึง รวมถึงการประชาสัมพันธ์และแจ้งข้อมูลพร้อมทั้งผลและเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งในทุก ๆ ขั้นตอนสำหรับปัจจัยความก้าวหน้าในงาน เพื่อไม่ให้พนักงานเกิดข้อคำถามและเป็นไปด้วยความโปร่งใส

ผู้วิจัยสรุปแนวทางในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสถาบันอุดมศึกษา XYZ ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์ปัญหาในแต่ละหน่วยงาน เพื่อการแก้ไขได้ตรงจุด
- 2) การทบทวนวิธีการดำเนินงาน เช่น

ลำดับและขั้นตอนในการดำเนินงานของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับการวัดและประเมินผล หรือ การฝึกอบรมบุคลากรที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน 3) การสร้างการรับรู้ในเรื่องข้อมูล อาทิ การปรับขึ้นเงินเดือน ที่เท่ากันกับกลุ่มธุรกิจในเรื่อง การฝึกอบรมและงบประมาณการฝึกอบรมสำหรับพนักงาน และการประเมิน ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ให้ทั่วถึงกับพนักงานทุกระดับ 4) การประยุกต์ใช้เครื่องมือการประเมินผล ที่เที่ยงตรงและมีอุปกรณ์ในการทำงานพร้อมทั้งระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพ และ 5) การชี้แจงผลลัพธ์ของการดำเนินการวัดผลและประเมินผลการทำงานให้กับพนักงาน

การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเชิงคุณภาพในระยะที่ 1 เพื่อหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน อุดมศึกษา XYZ พบว่ามี 4 ปัจจัย ประกอบด้วย ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านบุคคลและสังคม ในองค์กร ปัจจัยด้านระบบองค์กร และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร เมื่อผู้วิจัยได้ทำการ ทดสอบในระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการหาว่าปัจจัยใดบ้างที่มี อิทธิพลต่อความผูกพัน พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานสถาบันอุดมศึกษา XYZ มี 2 ปัจจัยคือ 1) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร และ 2) ปัจจัยด้านลักษณะงาน ซึ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธิติ โกวิทยา (2562) ที่ศึกษาความผูกพันของพนักงานกลุ่มธุรกิจยานยนต์และ พบว่าปัจจัย 2 อย่างนี้มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน โดยปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของกิริติกร บุญส่ง (2561) จากการวิจัยในกลุ่มพนักงานธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Joo and Lee (2017) ที่ สํารวจในพนักงานของกลุ่มบริษัทที่มีเครือขนาดใหญ่ในประเทศเกาหลีใต้ พบว่าหากบริษัทมีความเอาใจใส่ ในสภาพแวดล้อมและชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานจะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูง

ในขณะที่ปัจจัยด้านบุคคลและสังคมในองค์กรไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เนื่องจากการวิจัยนี้ มีกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่คือ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ และเจ้าหน้าที่อาวุโส ซึ่งในการปฏิบัติงาน ในสถาบันอุดมศึกษา XYZ จะมีการกำหนดลำดับและหัวหน้างานโดยตรง ทำให้พนักงานในลำดับเจ้าหน้าที่ และเจ้าหน้าที่อาวุโส ไม่ได้มีปฏิสัมพันธ์กับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ทำให้ความสัมพันธ์ที่มีต่อกัน ไม่ได้ส่งผลต่อความผูกพันมากเท่ากับเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานโดยตรง หากการวิจัยมีการเก็บข้อมูล แคเฉพาะความสัมพันธ์กับบุคคลหรือสังคมที่กลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานและอยู่ร่วมด้วยเป็นประจำเพียงเท่านั้น อาจจะทำให้ปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อความผูกพันได้

สำหรับปัจจัยด้านระบบองค์กร จากการวิจัยพบว่าไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน สถาบันอุดมศึกษา XYZ หากพิจารณาจากการรวบรวมข้อมูลความผูกพันของสถาบันอุดมศึกษา XYZ ในปี 2564 พบว่าปัจจัยที่ได้คะแนนความผูกพันน้อยคือ ปัจจัยด้านระบบองค์กร อาทิ รางวัลและ การยกย่องชมเชย และโครงสร้างพื้นฐาน ทำให้เห็นว่าเรื่องของระบบองค์กรพนักงานรู้สึกไม่พึงพอใจมาเป็น ระยะเวลาหนึ่งแล้ว (ข้อมูล ณ วันที่ 20 มกราคม 2565) และเมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างที่ตอบ แบบสอบถาม มีพนักงานที่ปฏิบัติงานกับสถาบันฯ มีอายุงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป แต่ไม่เกิน 10 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 36.33 ทำให้สามารถคาดเดาได้ว่า ปัจจัยด้านระบบองค์กรไม่ได้ส่งผลต่อความผูกพัน เพราะ

กลุ่มตัวอย่างเกิดความเข้าใจในบริบทการเปลี่ยนแปลงและการบริหารจัดการขององค์กรเกิดการยอมรับในวิถีชีวิตและสิ่งที่ได้รับอยู่ในปัจจุบัน แม้ไม่พึงพอใจ แต่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ก็เป็นได้ แต่กลุ่มตัวอย่างมีความผูกพันในด้านอื่น ๆ แทน คือปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร

ความผูกพันและผลลัพธ์ต่อองค์กรของพนักงาน

เมื่อพนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรจะแสดงออกในด้านพฤติกรรมทั้งการมุ่งมั่นทุ่มเทให้กับการทำงาน มีความรับผิดชอบต่องาน กล่าวถึงสถาบันในแง่ดีและพร้อมปกป้องเมื่อมีคนกล่าวว่าร้ายสถาบัน รวมถึงคิดค้นและหาแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อสถาบัน นอกจากนี้พนักงานยังแสดงออกในด้านความรู้สึกและทัศนคติที่มีต่อองค์กร เช่น การที่พนักงานรู้ว่าเป้าหมายและทิศทางของสถาบันคืออะไร สอดคล้องกับทฤษฎีของ Institute for Employment Studies : IES (2004) ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถาบัน สอดรับกับ Gupta et al. (2021) รวมไปถึงมีความจงรักภักดีต่อองค์กรและต้องการทำผลงานของตนให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังทฤษฎีของ Gallup (2013) พนักงานเหล่านี้จะคำนึงถึงผลลัพธ์จากการกระทำของตนเองหากมีการกระทบกระเทือนต่อผลประโยชน์ของสถาบัน สรุปได้ว่าเมื่อพนักงานเกิดความผูกพัน จะแสดงออกทั้งการพูด (Say) และการกระทำ (Stay & Strive) สอดรับกับทฤษฎีของ Kincentric (2019)

นอกจากนี้พนักงานที่เกิดความผูกพันต่อองค์กรจะส่งผลต่อการทำงานและเกิดเป็นผลงานที่สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือผลงานระดับทีมมากที่สุด เพราะความสำเร็จของทีมเท่ากับความสำเร็จขององค์กรเช่นกัน รองลงมาคือผลงานระดับบุคคลที่เกิดจากการที่พนักงานเกิดความผูกพัน ส่งผลให้เกิดความรู้สึกอยากจะทำงานของตนเองให้ออกมามีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hermawan (2020) และสุดท้ายคือผลงานระดับองค์กร เมื่อพนักงานผูกพัน จะทำให้การทำงานของพวกเขามีผลต่อผลลัพธ์และความสำเร็จของสถาบัน อาทิ รูปแบบการเรียนการสอนแบบ Work-based Education เป็นที่ยอมรับหรือสถาบันฯ มีโครงการวิจัยและนวัตกรรมที่มีคุณภาพ รวมถึงการที่สถาบันมีผลตอบแทนเชิงธุรกิจที่เพิ่มมากขึ้น

การสร้างความผูกพันให้กับพนักงานของสถาบันอุดมศึกษา XYZ

การสร้างความผูกพันของพนักงานให้เพิ่มมากขึ้น สถาบันควรที่จะวิเคราะห์และพิจารณาจากปัจจัยที่พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจเป็นอันดับต้น ๆ เพื่อที่จะหาวิธีการดำเนินการแก้ไขหรือพัฒนาปัจจัยเหล่านั้นให้ดีขึ้น แล้วจึงพิจารณาในปัจจัยย่อยถัดไปที่ส่งผลต่อความผูกพัน สามารถเปรียบได้กับการวางรากฐาน และสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน สอดคล้องกับทฤษฎี Zinger (2012) คือการสร้างฐานพีระมิดความผูกพันให้เข้มแข็ง

ทั้งนี้แนวทางในการสร้างความผูกพันให้กับพนักงานของสถาบันอุดมศึกษา XYZ ที่ได้ดำเนินการอยู่แล้ว เรียกได้ว่ามีการรับฟังปัญหาและหาแนวทางแก้ไขเพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน จึงกล่าวได้ว่าสถาบันอุดมศึกษา XYZ เป็นองค์กรที่กำลังพัฒนาเรื่องความผูกพัน สอดคล้องกับแนวความคิดเรื่องรูปแบบองค์กรความผูกพันของ Gartner (2020) แต่ผู้วิจัยเห็นว่าควรมีการทบทวนและปรับเปลี่ยนตามแนวทางที่นำเสนอเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการในปัจจัยต่าง ๆ ของพนักงานให้ได้มากที่สุด

ข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งต่อไปสามารถศึกษาข้อมูลในกลุ่มประชากรตัวอย่างที่แตกต่างออกไปคือ

1. ระยะเวลาการปฏิบัติงานกับองค์กร สามารถแบ่งเป็นพนักงานที่เพิ่งเริ่มปฏิบัติงาน ระยะเวลาทำงาน 1 - 2 ปี หรือพนักงานที่ปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลานาน 3 - 5 ปี เพื่อหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละกลุ่มประชากรตัวอย่าง ในการสร้างแนวทางการสร้างความผูกพันได้ตรงจุดกับกลุ่มประชากรที่ปฏิบัติงานกับองค์กรในระยะที่ต่างกัน

2. การวิเคราะห์เชิงลึกในระดับความผูกพันและปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันระหว่างพนักงานสายวิชาการ และพนักงานสายบริหาร เพื่อสร้างความผูกพันที่สามารถตอบสนองแตกต่างกันไปตามสายงาน

3. ช่วงวัยของกลุ่มประชากรตัวอย่าง เช่น พนักงานในแต่ละเจนเนอเรชัน (Generation) ประกอบด้วย Baby Boomer, Generation X, Generation Y และ Millennium เพื่อหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรที่แตกต่างกันออกไป เนื่องจากในแต่ละเจนเนอเรชันจะมีความต้องการที่ต่างกัน หากองค์กรสามารถหาปัจจัยที่ตอบสนองต่อความต้องการได้ตรงจุดจะทำให้สร้างความผูกพันต่อองค์กรต่อพนักงานแต่ละกลุ่มได้

เอกสารอ้างอิง

กิตติกร บุญส่ง. (2561). ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในกลุ่มธุรกิจเฟอร์นิเจอร์. *วารสารปัญญาวิวัฒน์*, 10(ฉบับพิเศษ), 180-193.

ธิดิ โกวิทยา. (2562). การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันและผลงานของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัท XYZ จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สถาบันการจัดการปัญญาวิวัฒน์.

พัชรินทร์ ศิริเมฆ. (2560). ความผูกพันต่อองค์กรของครูและบุคลากรในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

สถาบันการจัดการปัญญาวิวัฒน์ (2565). *สำรวจความผูกพันองค์กรสถาบันการจัดการปัญญาวิวัฒน์ ประจำปีการศึกษา 2564*. รายงานประจำปี สถาบันการจัดการปัญญาวิวัฒน์.

Deloitte. (2015). *Becoming irresistible: A new model for employee engagement*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-16/employee-engagement-strategies.html>

Fahrudin F., Jusni J., and Aswan, A. (2023). Mediating role of Work Engagement on the influence Job Resources and Public Service Motivation on affective commitment in employees in Parakita Dental and General Clinic. *International Journal of Multidisciplinary Approach Research and Science*, 1(2), 253-262. doi.org/10.59653/ijmars.v1i02.107

- Gallup. (2013). *State of the Global Workplace*. Retrieved from <https://nicolascordier.files.wordpress.com/2014/04/gallup-worldwide-report-on-engagement-2013.pdf>
- Gartner. (2020). *Advance Your Organization's Employee Experience Maturity*. Retrieved from <https://www.gartner.com/en/documents/3982365>
- Gupta, S. K., Bhasin, J. and Mushtaq, S. (2021). Employer brand experience and organizational citizenship behavior: mediating role of employee engagement. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13(3), 357-382. doi:10.1108/APJBA-08-2020-0287
- Herzberg, F. (1959). *Herzberg's Motivation-Hygiene Theory: Two-factor*. Retrieved from <https://educationlibrary.org/herzbergs-motivation-hygiene-theory-two-factor/>
- Hermawan R. (2020). Optimizing Employee Engagement to Improve Human Resources Performance: A Case Study of A Private University in Facing the VUCA Era. *Technium Social Sciences Journal*, (12), 196-205. issn:2668-7798
- Institute for Employment Studies. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Retrieved from <https://www.employmentstudies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf>
- Joo, B. K. And Lee, I. (2017). Workplace happiness: work engagement, career satisfaction, and subjective well-being. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 5(2), 206-221. doi:10.1108/EBHRM-04-2015-0011
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal* 1990, 33(4), 692-724.
- Kincentric. (2019). *Managing Engagement in Times of Change*. Retrieved from <https://www.kincentric.com/-/media/kincentric/2019/november/managing-engagement-in-times-of-change.pdf>
- Kincentric. (2019). *Wired for Engagement*. Retrieved from <https://www.kincentric.com/-/media/kincentric/2019/november/culture/wired-for-engagement.pdf>
- Maslow, A.H. (1943). *Maslow's Hierarchy of Needs Theory*. Retrieved from <https://www.managementstudyguide.com/maslows-hierarchy-needs-theory.htm>
- Saks, A. M., Gruman, J. A. and Zhang, Q. (2021). Organization engagement: a review and comparison to job engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(1), 20-49. doi:10.1108/JOEPP-12-2020-0253
- Yamane T. (1967). *Statistics: An Introductory Analysis* (2nd ed). New York: Harper and Row.
- Zinger, D. (2012). *The Power of Employee Engagement*. Retrieved from <https://www.davidzinger.com/wp-content/uploads/Zinger-Pyramid-of-Employee-Engagement-Booklet-August-2012.pdf>