

บทความวิจัย

การศึกษาอิทธิพลของลักษณะงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร
ระบบการบริหารจัดการภายใน และสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน
ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
ในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19: กรณีศึกษาบริษัท XYZ จำกัด

ชุตินันท์ บัวเผื่อน *

หทัยกานต์ กุลวชิรารธรรม †

กัญชพร ธรรมณี ‡

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท XYZ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทชั้นนำในธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ของประเทศไทย รวมถึงศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท XYZ จำกัด โดยเฉพาะในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 การวิจัยนี้ใช้วิธีการเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเพื่อรวบรวมข้อมูลจากพนักงานบริษัท จำนวน 261 คน ผลการวิจัยพบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท XYZ จำกัด ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ลักษณะงาน ($b = .367, p < .001$) สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน ($b = .166, p < .01$) และด้านสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ($b = .322, p < .001$) ส่วนปัจจัยด้านระบบการบริหารภายในองค์กรไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ($b = .062, p = .327$) ในตอนท้าย ผู้วิจัยได้จัดทำข้อเสนอแนะเพื่อการประยุกต์ใช้ผลการวิจัยในการปรับปรุงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ ต่อไป

คำสำคัญ: ความผูกพันต่อองค์กร, ลักษณะงาน, ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล, สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน, โควิด-19

* อาจารย์ ดร., หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารคนและกลยุทธ์องค์กร คณะวิทยาการจัดการ
สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์, Email: chutinantebua@pim.ac.th (Corresponding author)

† อาจารย์ ดร., หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการจัดการองค์กร คณะวิทยาการจัดการ
สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์, Email: hathaikarnkul@pim.ac.th

‡ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการจัดการองค์กร
คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์, Email: kanchapornsonm@pim.ac.th

Research Article

Examining the Influence of Job Characteristic, Interpersonal Relationship Internal Management Process, and Organizational Climate on Employee Engagement During the COVID-19 Pandemic: A Case Study of XYZ Company Limited

Chutinate Buaphuan [§] Hathaikarn Kulwachirawan ^{**} Kanchaporn Sonmanee ^{††}

Abstract

The purposes of this research were to investigate the extent to which employees of XYZ Company Limited (one of the leading companies in the automotive industry) were committed to the Company and to examine factors that were associated with employee engagement, especially during the COVID-19 pandemic. This research employed a survey research method and collected data from 261 employees. The results of this research revealed that the overall level of employee engagement in XYZ Company Limited was high. Factors that significantly contributed to employee engagement included job characteristic ($b = .367, p < .001$), interpersonal relationship ($b = .166, p < .01$), and organizational climate ($b = .322, p < .001$). Interestingly, this research found that internal management process was not statistically related to employee engagement ($b = .062, p = .327$). Implications of the study results are also discussed.

Keywords: employee engagement, job characteristic, interpersonal relationship, organizational climate, COVID-19

[§] Lecturer Dr., Master of Business Administration Program in People Management and Organization Strategy, Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management, Email: chutinatebua@pim.ac.th (Corresponding author)

^{**} Lecturer Dr., Bachelor of Business Administration Program in Human and Organization Management, Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management, Email: hathaikarnkul@pim.ac.th

^{††} Assistant Professor Dr., Bachelor of Business Administration Program in Human and Organization Management, Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management, Email: kanchapornson@pim.ac.th

(Received: 16/07/22, Revised: 02/10/22, Accepted: 20/10/22)

1. บทนำ

จากกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งในการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี (Technology Disruption) อย่างรวดเร็ว การระบาดใหญ่ (Pandemic) ของไวรัสโควิด-19 ทั่วโลก ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานทั้งในภาครัฐ ภาคเอกชน ตลอดจนภาคอุตสาหกรรม และผลกระทบเป็นวงกว้างต่อทุกอาชีพ ทำให้วิถีการทำงานของบุคลากรในองค์กร และรูปแบบการจ้างงาน มีการเปลี่ยนแปลงไป หลายหน่วยงานปรับเปลี่ยนการทำงาน โดยประกาศนโยบายการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์เป็นการทำงานจากที่บ้าน (Work from Home) เป็นการลดความเสี่ยง และตอบสนองนโยบายของภาครัฐเพื่อลดอัตราผู้ติดเชื้อ แต่ในทางกลับกันบางธุรกิจไม่สามารถทำงานจากที่บ้านได้ โดยเฉพาะธุรกิจภาคอุตสาหกรรมได้รับผลกระทบโดยตรง ทำให้สายงานด้านการผลิตประสบปัญหาการหยุดชะงักด้วยโรคระบาดดังกล่าว หลายองค์กรต่างต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้วยกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อการเติบโตขององค์กรด้วยการสร้างความมั่นคงทางธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และแข่งขันได้ในภาวะวิกฤตต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

จากข้างต้นจะเห็นได้ว่า “บุคลากร” ถือเป็นทรัพยากรสำคัญในการช่วยขับเคลื่อนธุรกิจ โดยองค์กรต้องอาศัยกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาจัดการ และผลักดันให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความสุขและความผูกพันต่อองค์กร เพื่อที่จะช่วยขับเคลื่อนธุรกิจให้ดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจึงต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา การเตรียมความพร้อมของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการทำงาน วัฒนธรรมการเชื่อมโยงระหว่างโลกการทำงานและโลกส่วนตัว สังคมของการมีส่วนร่วมของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกระดับ ตลอดจนการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ประคอง สุคนธจิตต์, 2562)

บริษัท XYZ จำกัด ถือเป็นองค์กรขนาดใหญ่ในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ของประเทศไทย ประกอบธุรกิจทางด้านการจัดจำหน่ายสินค้ายานยนต์เพื่อการพาณิชย์ โดยมีพันธกิจที่จะมุ่งเน้นให้ลูกค้าได้รับประโยชน์สูงสุดด้วยการคิดสรรสินค้าและบริการที่ดีที่สุด มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพด้วยการเสริมสร้างการเรียนรู้ และยกระดับคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับพนักงานทุกระดับ ถึงแม้ว่าการดำเนินงานขององค์กรจะมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องและยาวนาน แต่บริษัทยังคงประสบปัญหาทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 อาทิ ปัญหาการสื่อสารภายในองค์กร ปัญหาความขัดแย้งของพนักงาน ข้อย้อเรียนต่าง ๆ รวมถึง ปัญหาการลาออกของพนักงานโดยเฉพาะในตำแหน่งงานที่สำคัญ ๆ ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องหันกลับมาทบทวนและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการมุ่งสร้างความผูกพันที่ดีต่อองค์กรของพนักงาน และความรู้สึกมีส่วนร่วมในความสำเร็จของธุรกิจ ซึ่งผลการศึกษาในอดีตได้ชี้ว่า หากองค์กรมีพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับที่สูง มีความเต็มใจในการทำงาน และมีความพยายามที่จะทุ่มเทร่างกายและแรงใจเพื่อเป้าหมายขององค์กร มีความรู้สึกเป็นเจ้าของและ

ปรารถนาที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ย่อมจะทำให้ผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การเพิ่มสูงขึ้นได้ (Harter et al., 2020)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษากลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท XYZ จำกัด โดยเฉพาะในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 โดยกำหนดวัตถุประสงค์ในการศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ 1) เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท XYZ จำกัด ที่มีอยู่ในปัจจุบัน และ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท XYZ จำกัด ทั้งนี้ ผู้วิจัยคาดหวังว่า ผลการศึกษาเชิงประจักษ์ที่ได้ จะสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในบริษัท XYZ จำกัด โดยเฉพาะการเพิ่มระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เพื่อลดปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่าง ๆ ที่องค์กรกำลังประสบพบเจอในปัจจุบัน ตลอดจนช่วยผลักดันให้เกิดการดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น คงความได้เปรียบในการแข่งขัน และสร้างความเติบโตที่ยั่งยืนต่อไปได้

2. การทบทวนวรรณกรรม และ สมมติฐานการวิจัย

2.1 ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement)

2.1.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานต่อองค์กรที่แสดงออกมาโดยมีความเชื่อมั่นในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีความรู้สึกภาคภูมิใจในงานที่ปฏิบัติและรับผิดชอบ มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทในการปฏิบัติงาน และพร้อมปฏิบัติงานนั้น ๆ ได้อย่างเต็มความรู้ ความสามารถของตนเอง เพื่อความก้าวหน้าขององค์กร และมีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป ซึ่ง Sheldon (1971) กล่าวถึงความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเกี่ยวโยงกันระหว่างบุคคลนั้น ๆ กับองค์กรในรูปแบบของสิ่งที่บุคคลได้ลงทุนไปในการปฏิบัติงาน ได้แก่ อายุ กำลังกาย ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งทำให้เขาสูญเสียโอกาสที่จะไปทำงานอื่น ๆ แต่สิ่งที่ได้ลงทุนไปก็จะได้ผลตอบแทนคืนมาในลักษณะต่าง ๆ เช่น ตำแหน่งงาน การได้รับการยอมรับ ทั้งนี้เพราะระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรนานเท่าใดก็ยิ่งมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kahn (1990) ที่กล่าวว่าความผูกพันของพนักงาน เป็น "การชักนำสมาชิกในองค์กร" ให้เข้ากับบทบาทการทำงานของพวกเขา คนที่มีความ

ผูกพันต่อองค์กร จะใช้เวลาและแสดงออกทางร่างกาย ทางความคิด และทางความรู้สึกในระหว่างบทบาทของการปฏิบัติงาน

PricewaterhouseCoopers (PwC) (2017) ระบุว่า ความผูกพันของพนักงาน คือ ขอบเขตที่พนักงานมีแรงจูงใจที่จะมีส่วนร่วมในความสำเร็จของธุรกิจ และเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถเพื่อบรรลุภารกิจที่สำคัญต่อความสำเร็จของเป้าหมายองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Aon Hewitt (2013) กล่าวว่า ความผูกพันองค์กรเป็นระดับของการกระทำทางกายภาพและผลลัพธ์จากพฤติกรรมที่ส่งผลให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น โดยการผนวกรวมของการจูงใจ ข้อตกลงร่วมกัน และพฤติกรรมร่วมของพนักงานในองค์กร ซึ่งแบ่งระดับได้เป็น (1) การพูด (Say) พูดในแง่บวกเกี่ยวกับองค์กร เพื่อนร่วมงาน คนที่จะเป็นพนักงานในอนาคต และลูกค้า (2) การดำรงอยู่ (Stay) มีความรู้สึกเป็นเจ้าของและปรารถนาที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และ (3) การใช้ความพยายาม (Strive) มีแรงจูงใจและทุ่มเทเพื่อความสำเร็จในงานและเพื่อบริษัท

ด้าน เลิศชัย สุธรรมานนท์ และเกศยา โอสถานุเคราะห์ (2558) ได้กล่าวเสริมว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ยังเกี่ยวข้องกับการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) การดึงดูด (Attraction) การสร้างการมีส่วนร่วม (Involvement) การทำให้เกิดการยึดมั่นในข้อตกลง (Commitment) และการสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ทำให้พนักงานเกิดการทุ่มเทมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายในระดับที่สูงขึ้น

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำสรุปความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นความรู้สึกของบุคลากรในองค์กรที่แสดงออกทั้งทางความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมอย่างมีจุดหมาย พร้อมทั้งจะสละความสุขบางส่วนของตน และพร้อมเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อได้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

2.1.2 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันที่มีต่อองค์กรของบุคคลถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะความผูกพันเป็นที่สิ่งที่แสดงออกหรือเป็นตัวบ่งชี้ถึงความรัก ความภาคภูมิใจ การยอมรับและการยึดมั่นในจุดมุ่งหมายและอุดมการณ์ขององค์กร อันเป็นผลให้บุคลากรที่มีความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อความก้าวหน้าและประโยชน์ขององค์กร ตลอดจนมีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรตลอดไป ซึ่งในปัจจุบัน หลายองค์กรก็ได้ก็นำเอาเครื่องมือต่าง ๆ มาวัดเพื่อสำรวจถึงความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรไปใช้กันอย่างแพร่หลาย ทั้งในหน่วยงานของรัฐที่ใช้ Public Sector Management Quality Award (PMQA) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งมีเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาระบบราชการไทย รวมถึง องค์กรเอกชนที่ได้นำเอาเกณฑ์ประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ไปเป็นกลยุทธ์ในการบริหารและพัฒนาองค์กร พนักงานส่วนใหญ่ที่มีระดับความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ยากจะแนะนำองค์กรให้คนรอบข้างได้รู้จัก และพร้อมที่จะสนับสนุนองค์กรของเขาให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

Steers (1977) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กร และยังทำนายการเข้า-ออกจากองค์กรของบุคลากรในองค์กรได้ดี กล่าวคือ

1. พนักงานที่มีความผูกพันต่อเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กรจะแสดงการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรในระดับสูง
2. พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงจะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรเพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายค่อนข้างมีเสถียรภาพ
3. พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรเป็นเสมือนหนึ่งเดียวกับองค์กร จะเพิ่มระดับการมีส่วนร่วมในงานมากขึ้น เนื่องจากความมีเชื่อกว่างานของตนมีความเชื่อมโยงไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร
4. พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง จะเต็มใจปฏิบัติงานและใช้ความพยายามอย่างสูงเพื่อเป้าหมายขององค์กรในระดับสูง

นอกจากนี้ Fazzil (1994) ยังระบุว่า ความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กรมีความสำคัญอย่างมากในการบริหารงานสมัยใหม่ เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรนั้น สามารถที่จะนำไปสู่การบริหารงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างความผูกพันในทีมงานเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างความผูกพัน และความจงรักภักดีต่อพนักงาน เพื่อลดการสูญเสียบุคลากรที่มีคุณค่าแก่องค์กรไป

การสำรวจพนักงานของ PricewaterhouseCoopers (PwC) (2017) ยังพบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับผลประกอบการทางการเงินขององค์กร เนื่องจากองค์กรที่มีพนักงานที่มีระดับความผูกพันต่อองค์กรสูง จะมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่สูงตามไปด้วย และเมื่อมีผลการปฏิบัติงานดี ลูกค้าย่อมมีความพึงพอใจเมื่อได้รับสินค้าหรือบริการสูงตามไปด้วย รวมถึงอัตราการลาออกของพนักงานก็จะต่ำตามไปด้วย

กล่าวโดยสรุปแล้ว ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่ง ทั้งด้านผลการดำเนินงานขององค์กร และในงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการดำเนินงานขององค์กรจะส่งผลมาจากพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร จะมีความรู้สึกผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายขององค์กร บุคลากรที่มีความผูกพันจะเต็มใจ พุ่มเทความรู้ ความสามารถในการทำงานเพื่อองค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า การดำเนินงานทางการเงิน และการดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

Gubman (1998) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคคลว่าจะยังมีส่วนร่วมต่อไปกับองค์กร หรือจะลาออกจากองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย

- 1) ค่านิยม (Value) คือ การปรับค่านิยมของบุคคลให้สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร จะช่วยให้บุคคลได้แสดงถึงความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ และเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้
- 2) ลักษณะงานที่ได้รับมอบ (Job Task) คือ งานที่ได้รับมอบหมายมีความท้าทาย น่าสนใจ และหลากหลาย
- 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationships) คือ ความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในองค์กร เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน
- 4) ค่าตอบแทน (Compensation) คือ ความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อค่าตอบแทนที่ได้รับ รวมถึงสวัสดิการ และผลตอบแทนอื่น ๆ
- 5) โอกาสก้าวหน้าในงาน (Opportunities for Growth) คือ บุคคลมีโอกาสเติบโตในหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงการเรียนรู้ และได้รับผลสำเร็จในงาน
- 6) ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ความเชื่อมั่นและได้รับการเคารพนับถือจากบุคคลในองค์กร
- 7) คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) คือ ความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน รวมถึงการมีส่วนร่วมในงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร และการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่องค์กรจัดให้

จากข้างต้นทำให้ผู้วิจัยสามารถจำแนกปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้ดังนี้

2.2.1 ปัจจัยส่วนบุคคล (Individual Characteristic)

ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรสามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor (1960) โดยทฤษฎี X เป็นปรัชญาการจัดการแบบดั้งเดิม โดยผู้บริหารมักมองว่าพนักงานเป็นคนเกียจคร้าน ไม่มีกระตือรือร้น ไม่ชอบทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงงาน ผู้บริหารที่ใช้ปรัชญาของทฤษฎี X จะใช้การควบคุมอย่างมากกับบุคคลที่ขัดขวางความคิดสร้างสรรค์ของพวกเขา ส่วนทฤษฎี Y เป็นปรัชญาการจัดการโดยมองว่า พนักงานมีความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาในการทำงานที่บุคคลได้รับผิดชอบ และไม่มีความเบื่อหน่ายในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย พร้อมทำงานอย่างทุ่มเทพยายาม

อย่างเต็มที่ ผู้บริหารที่ใช้ปรัชญาของทฤษฎี Y จะมีความเชื่อว่า บุคคลสามารถรับผิดชอบและสร้างสรรค์ผลงานได้ ดังนั้น บุคคลไม่ควรจะถูกบังคับหรือควบคุมมากเกินไปจากผู้บริหาร เพื่อที่จะให้การปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพ ความเชื่อของ McGregor คือ ทฤษฎี Y จะเป็นการประเมินบุคคลที่เป็นจริงมากกว่า ทฤษฎีนี้จึงเป็นพื้นฐานส่วนหนึ่งในการจัดการคนในองค์กรเพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นและผูกพันในการทำงาน

ทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factor Theory) ของ Herzberg (Herzberg et al., 1959) ยังเป็นอีกทฤษฎีหนึ่งที่สามารถนำมาใช้อธิบายปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้ โดยทฤษฎีสองปัจจัยมุ่งอธิบายแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล ซึ่งอาจเกิดจากปัจจัยสองกลุ่ม คือ (1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (*Motivational Factors*) ได้แก่ 1) ความสำเร็จในหน้าที่การงาน (Achievement) 2) การได้รับความสำคัญ (Recognition) 3) การได้รับผิดชอบในงานที่ท้าทาย (Responsibility) 4) ความน่าสนใจของหน้าที่ (Task Interest) และ 5) การเจริญเติบโตในสายงาน (Growth) และ (2) ปัจจัยค้ำจุน หรือ ปัจจัยด้านสุขศาสตร์ (*Maintenance or Hygiene Factors*) ได้แก่ 1) เงินเดือนและสวัสดิการ (Salary and Benefits) 2) สถานที่ทำงาน (Work Condition) 3) ความมั่นคงในการทำงาน (Security) 4) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relations) 5) นโยบายของบริษัท (Policy) 6) สถานภาพในการทำงาน (Status) และ 7) การบังคับบัญชา (Supervisor)

ผลการศึกษาของ Baron (1986) และ รัตนสุคนธ์ สมณี (2558) ยังพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น อายุ และ ระยะเวลาที่ทำงานมีอิทธิพลอย่างมากต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ บุคคลที่มีอายุงานมาก และตำแหน่งงานอยู่ในระดับสูง มีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงได้ ตรงกันข้ามบุคคลที่มีอายุงานต่ำหรืออยู่ในตำแหน่งงานต่ำ จะมีความผูกพันในองค์กรต่ำไปด้วย

2.2.2 ลักษณะงาน (Job Characteristic)

Baron (1986) ได้ศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันของบุคคลต่อการทำงานในองค์กรเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานที่พนักงานทำ กล่าวคือ พนักงานจะมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง เมื่อเขาได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ มีความอิสระในการออกแบบวิธีการทำงานและการตัดสินใจ งานมีลักษณะที่หลากหลายไม่จำเจ แต่ในทางตรงกันข้าม หากบุคคลเกิดความรู้สึกกดดันจากลักษณะงานที่ทำ หรือไม่มีความชัดเจนในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย อาจก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรลดน้อยลงได้ นอกจากนี้ หากพนักงานพบว่า ตนมีโอกาสในการหางานใหม่ที่ง่ายขึ้น หรือรู้สึกว่า มีทางเลือกในการทำงานเพิ่มขึ้น ก็อาจจะทำให้บุคคลมีระดับความผูกพันต่อองค์กรต่ำลงได้

ผลการศึกษาของ ยศบวร อำนวย (2564) พบว่า การมีภาระงานที่มากเกินไป (Job Demand) ส่งผลให้พนักงานรู้สึกกดดัน และกระทบต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรได้ อย่างไรก็ตาม ยศบวร อำนวย (2564) กลับพบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะของงานด้านอื่น ๆ ได้แก่ ความขัดแย้งของบทบาทหน้าที่ (Role Conflict) ระยะเวลาส่งงานที่รีบเร่ง (Deadline) และความชัดเจนในของบทบาท ไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน จากผลการศึกษาข้างต้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานการวิจัยดังนี้

สมมติฐานที่ 1: ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ดี มีอิทธิพลเชิงบวกต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

2.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร (Interpersonal Relationship)

ผลการศึกษาของ เรือนขวัญ อยู่สบาย และกิริติกร บุญส่ง (2560) พบว่า สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงานมีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ ปัจจัยด้านบุคคลและสังคมภายในองค์กร (People / Social Factors) เช่น ความไว้วางใจกันแบบพี่น้องของพนักงาน การช่วยเหลือและให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน หรือความรู้สึกเป็นเจ้าของและความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กร เป็นปัจจัยที่เสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน และยังทำให้ผลการปฏิบัติงาน (Performance) ทั้งในระดับบุคคลและทีมงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น และยังทำให้ผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กร (Business Performance) เพิ่มขึ้น อาทิ ผลประกอบการมีความก้าวหน้า มีผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ และลูกค้ามีระดับความพึงพอใจเพิ่มขึ้น จากผลการศึกษาข้างต้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานการวิจัยดังนี้

สมมติฐานที่ 2: ปัจจัยด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคลและสังคมที่ดี มีอิทธิพลเชิงบวกต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

2.2.4 ระบบการบริหารจัดการภายใน (Internal Management Process)

เรือนขวัญ อยู่สบาย และ กิริติกร บุญส่ง (2560) ได้ศึกษาเปรียบเทียบระดับความผูกพันของพนักงานตามเกณฑ์ช่วงอายุ กรณีศึกษา กลุ่มบริษัทธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ ABC และพบว่า ระบบการบริหารภายในองค์กรที่ดี (Organization Practice) เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อระดับความผูกพันของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Gubman (1998) ที่พบว่า การมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ดี การจัดสรรสวัสดิการที่ตรงกับความต้องการ

ต้องการของพนักงาน และการมีภาวะผู้นำภายในองค์กรที่ดี เป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถเพิ่มระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้ นอกจากนี้ การศึกษาของ Baron (1986) พบว่า ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจัดระบบสวัสดิการภายในที่ดี จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาและหน่วยงาน และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ การศึกษาของ ยศบวร อำนวย (2564) ยังพบว่า การได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (Feedback) จากผู้บังคับบัญชา การได้ใช้ทักษะที่หลากหลาย การมีอิสระในงานสามารถเพิ่มระดับความผูกพันต่อองค์กรได้ แต่ปัจจัยด้านโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จากผลการศึกษาข้างต้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานการวิจัยดังนี้

สมมติฐานที่ 3: ปัจจัยด้านระบบการบริหารจัดการภายในที่ดี มีอิทธิพลเชิงบวกต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

2.2.5 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Organizational Climate)

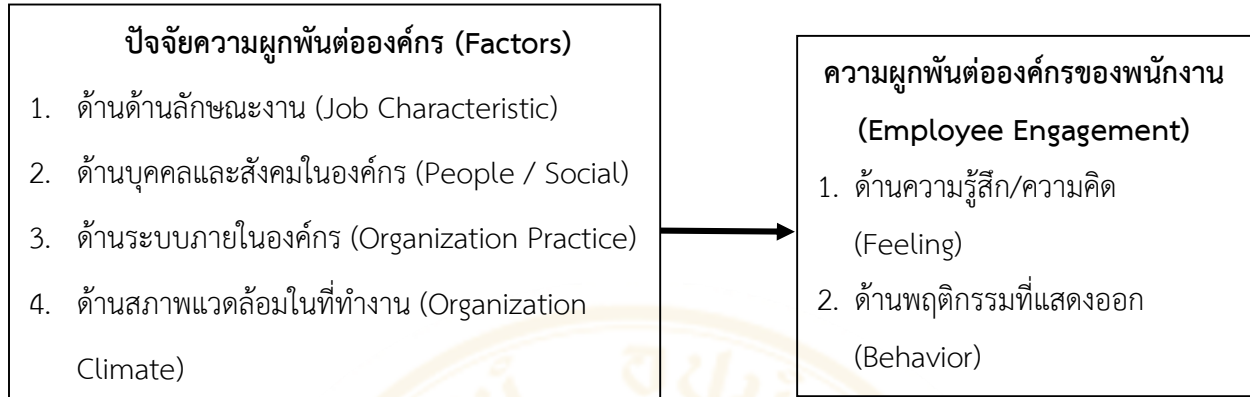
Willis Towers Watson (2022) ได้ศึกษาความผูกพันของพนักงาน และองค์ประกอบที่ส่งผลให้เกิดความผูกพัน และพบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร โดยองค์กรต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีใน 2 ด้าน คือ 1) การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ที่สนับสนุนให้พนักงานสามารถสร้างผลผลิตได้มากขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น (Enabled) และ 2) สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีต่อสุขภาพของพนักงาน กล่าวคือ องค์กรต้องสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปกป้องพนักงานจากภัยอันตรายและความเสี่ยงต่อสุขภาพด้านต่าง ๆ และต้องสร้างสุขภาวะที่ดี ทั้งทางร่างกาย อารมณ์ และสังคมของพนักงาน (Energized)

Willis Towers Watson (2022) ยังระบุว่า เมื่อองค์กรสร้างสถานที่ทำงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีแล้ว พนักงานจะมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับที่สูง มีพลังและความเต็มใจในการทำงาน ซึ่งจะทำให้พวกเขามีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น องค์กรจะมีผลกำไรเพิ่มมากขึ้น และยังคงธำรงรักษาให้พวกเขาคงอยู่กับบริษัทต่อไป (Sustainable Engagement)

จากผลการศึกษาข้างต้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานการวิจัยดังนี้

สมมติฐานที่ 4: ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี มีอิทธิพลเชิงบวกต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ทั้งนี้ กรอบแนวคิดในการวิจัยสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

3. ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้ใช้วิธีการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research Method) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีแบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือ

3.1 ประชากรในการวิจัย

ประชากรในการวิจัยนี้ คือ พนักงานประจำทุกคนของ บริษัท XYZ จำกัด ที่ปฏิบัติงาน ณ วันที่ 5 มกราคม 2565 จำนวน 261 คน โดยผู้วิจัยเลือกเก็บข้อมูลจากพนักงานทั้งหมด 100%

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่พัฒนามาจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยในอดีต เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเนื้อหาในแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ และสถานที่ทำงาน อายุ อายุงาน ตำแหน่ง

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันของพนักงาน ได้แก่ 1) ด้านลักษณะงาน (Job Characteristics) 2) ด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคลและสังคมในองค์กร (People / Social Factor) 3) ด้านระบบการบริหารภายในองค์กร (Organization Practice) และ 4) ด้านสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน (Organization Climate) และความผูกพันต่อองค์กรในด้าน 1) ความรู้สึก/ความคิด (Feeling) และ 2) พฤติกรรมที่แสดงออก

แบบสอบถามในส่วนที่ 2 นี้ มีจำนวนทั้งสิ้น 44 ข้อ ใช้มาตรวัด 5 ช่วงค่า ได้แก่ 5 = เห็นด้วยมากที่สุด, 4 = เห็นด้วยมาก 3 = เห็นด้วยปานกลาง 2 = เห็นด้วยน้อย 1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด ค่าจากการตอบจะนำมาหาคะแนนเฉลี่ยในแต่ละข้อคำถาม และกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยในแต่ละข้อคำถาม เพื่อประเมินระดับความเหมาะสม ดังนี้

1.00-1.80	คือ	น้อยที่สุด
1.81-2.60	คือ	น้อย
2.61-3.40	คือ	ปานกลาง
3.41-4.20	คือ	มาก
4.21-5.00	คือ	มากที่สุด

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ได้นำไปตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) จากผู้เชี่ยวชาญสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง จำนวน 5 ท่าน หลังจากนั้นนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง Index of Item - Objective Congruence (IOC) เพื่อประเมินคุณภาพของเครื่องมือ โดยผู้วิจัยเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า .80 มาใช้เป็นข้อคำถาม เพื่อให้มั่นใจว่าแบบสอบถามทุกข้อที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Rovinelli & Hambleton, 1977)

จากนั้นแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาแล้ว จะถูกนำไปทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability Test) โดยทีมผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้ว ไปทดลองใช้กับพนักงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อนำข้อมูลมาทดสอบหาค่าความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม โดยการหา

ค่า Cronbach's Alpha Coefficient โดยพบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในภาพรวมเท่ากับ .93 ซึ่งสูงกว่าค่ามาตรฐานขั้นต่ำที่กำหนดไว้ที่ .07 (Nunnally, 1978)

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลผ่านระบบ Online โดยการใช้ Google Form ในการสำรวจ โดยดำเนินการจัดส่ง Link URL ที่ใช้ในการสำรวจให้กับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพื่อส่งต่อไปยังอีเมลของบุคลากรทุกคน พร้อมกันนี้ ผู้วิจัยยังดำเนินการแจกแบบสอบถามไปยังพนักงานระดับปฏิบัติการขององค์กร เพื่อกระจายการเก็บข้อมูลให้ครบทุกคน โดยกำหนดระยะเวลาในการจัดเก็บข้อมูลไว้ที่ 2 สัปดาห์

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ระดับความผูกพันต่อองค์กร และระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท XYZ จำกัด จะใช้การวิเคราะห์สถิติเชิงบรรยาย (Descriptive Statistics) ด้วยการหาค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean: M) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Division: SD)

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท XYZ จำกัด และการทดสอบสมมติฐาน จะใช้การวิเคราะห์สถิติเชิงอ้างอิง (Inferential Statistics) ประกอบด้วย การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

4. ผลการศึกษา

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาในตารางที่ 1 รายงานว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 261 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 39.85 เพศชาย คิดเป็นร้อยละ 60.15 พนักงานส่วนใหญ่ อยู่ในช่วง Gen Y (เกิด พ.ศ. 2523-2540) ร้อยละ 73.18 รองลงมาช่วง Gen X (เกิด พ.ศ. 2508-2522) ร้อยละ 18.39 ช่วง Gen z (เกิด พ.ศ. 2541 เป็นต้นไป) ร้อยละ 5.75 และช่วง Gen Baby Boomer (เกิด พ.ศ. 2489-2507) ร้อยละ 2.68 ตามลำดับ

อายุงานส่วนใหญ่ อยู่ระหว่าง 1-3 ปี ร้อยละ 29.5 รองลงมา อายุงาน 5-10 ปี ร้อยละ 23.4 อายุงาน 3-5 ปี ร้อยละ 20.7 อายุมากกว่า 6 ปี ร้อยละ 16.5 อายุงาน 4 เดือน – 1 ปี ร้อยละ 7.28 และ อายุน้อยกว่า 4 เดือน ร้อยละ 2.68 ผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารหน่วยงาน ร้อยละ 3.83 ตำแหน่งผู้จัดการอาวุโส ร้อยละ 18.01 ตำแหน่งซัพเปอร์ไวเซอร์ ร้อยละ 13.41 ระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส ร้อยละ 35.63 และระดับปฏิบัติการ ร้อยละ 29.12

ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (N = 261)

	ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวนคน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	157	60.15
	หญิง	104	39.85
ช่วงอายุ	Baby Boomer	7	2.68
	Gen X	48	18.39
	Gen Y	191	73.18
	Gen Z	15	5.75
อายุงาน	น้อยกว่า 4 เดือน	7	2.68
	4 เดือนถึง 1 ปี	19	7.28
	1-3 ปี	77	29.50
	3-5 ปี	54	20.69
	5-10 ปี	61	23.37
	มากกว่า 10 ปี	43	16.48
ระดับตำแหน่ง	ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารหน่วยงาน	10	3.83
	ผู้จัดการอาวุโส	47	18.01
	ซัพเปอร์ไวเซอร์	35	13.41
	เจ้าหน้าที่อาวุโส	93	35.63
	ปฏิบัติการ	76	29.12

4.2 ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 2 พบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมของพนักงาน บริษัท XYZ จำกัด อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($M = 4.19, SD = 0.59$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความผูกพันด้านพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับมากที่สุด ($M = 4.28, SD = 0.60$) และความผูกพันด้านความรู้สึกอยู่ในระดับมาก ($M = 4.08, SD = 0.66$)

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท XYZ จำกัด

ความผูกพันต่อองค์กร	ค่าเฉลี่ย (M)	SD	แปลผล	อันดับ
ด้านความรู้สึกนึกคิด (Feeling)	4.08	0.66	มาก	2
ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก (Behavior)	4.28	0.60	มากที่สุด	1
รวม	4.19	0.59	มาก	

4.3 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

จากตารางที่ 3 พบว่า ปัจจัยที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคลและสังคมในองค์กร ($M = 4.10, SD = 0.74$) รองลงมาเป็นด้านลักษณะงาน ($M = 3.92, SD = 0.58$) ด้านสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ($M = 3.86, SD = 0.65$) และด้านระบบการบริหารภายในองค์กร ($M = 3.69, SD = 0.65$) ตามลำดับ

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท XYZ จำกัด

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย (M)	SD	แปลผล	อันดับ
ด้านลักษณะงาน (X1)	3.92	0.58	มาก	2
ด้านบุคคลและสังคมในองค์กร (X2)	4.10	0.74	มาก	1
ด้านระบบภายในองค์กร (X3)	3.69	0.65	มาก	4
ด้านสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน (X4)	3.86	0.65	มาก	3
รวม	3.89	0.66	มาก	

4.4 การทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 4 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ โดยพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (r) อยู่ระหว่าง .683 - .770 การตรวจสอบปัญหาตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูง (Multicollinearity) พบว่า ค่า Tolerance อยู่ระหว่าง .322 - .405 และ Variance Inflation Factor (VIF) มีค่าระหว่าง 2.467 - 3.106 ค่าทั้ง 2 อยู่ในเกณฑ์ที่ถือว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันน้อย เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นในการวิเคราะห์การถดถอย ที่กำหนดให้ค่า Tolerance ต้องมากกว่า .10 และค่า VIF ต้องน้อยกว่า 10 จึงจะถือว่า ปราศจากปัญหาตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูง (Multicollinearity) (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2550)

ตารางที่ 4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กับตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท XYZ จำกัด

ตัวแปร	X1	X2	X3	X4	Y
ด้านลักษณะงาน (X1)	1	.706**	.687**	.693**	.750**
ด้านบุคลากรและสังคมในองค์กร (X2)		1	.726**	.684**	.691**
ด้านระบบภายในองค์กร (X3)			1	.770**	.683**
ด้านสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน (X4)				1	.738**
ความผูกพันต่อองค์กร (Y)					1

หมายเหตุ: ** $p < .01$.

ตารางที่ 5 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis) เพื่อทดสอบปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานบริษัท XYZ จำกัด โดยพบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงาน (X1) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท XYZ จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($b = .367$, $p < .001$) ดังนั้น จึงต้องยอมรับสมมติฐานที่ 1 ปัจจัยด้านบุคคลและสังคมในองค์กร (X2) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท XYZ จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($b = .166$, $p < .01$) ดังนั้น จึงต้องยอมรับสมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านระบบการทำงานภายในองค์กร (X3) ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท XYZ จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($b = .062$, $p = .327$) ดังนั้น จึงต้องปฏิเสธสมมติฐานที่ 3 สุดท้าย ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน (X4) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท XYZ จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($b = .322$, $p < .001$) ดังนั้น จึงต้องยอมรับสมมติฐานที่ 4

อนึ่ง เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณมาตรฐาน (b) ทั้ง 4 ค่า ในตารางที่ 5 จะพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท XYZ จำกัด มากที่สุด คือ ปัจจัยด้านลักษณะงาน รองลงมาคือ ด้านสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ด้านบุคคลและสังคมในองค์กร และด้านระบบการบริหารภายใน ตามลำดับ

ทั้งนี้ ผลการศึกษาที่ได้ข้างต้น สามารถนำมาเขียนในรูปสมการถดถอยพหุคูณเพื่อการพยากรณ์ระดับความผูกพันต่อองค์กร (Y) ของพนักงาน บริษัท XYZ จำกัด ได้ดังนี้

$$Y = .853 + .370(X1) + .132(X2) + .056(X3) + .293(X4)$$

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเพื่อทดสอบปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท XYZ จำกัด

ปัจจัย (X)	ความผูกพันต่อองค์กร (Y)			t	p-value
	B	S.E.	Standardized Beta (b)		
Constant	.853	.149	-	5.724	.000
ด้านลักษณะงาน (X1)	.370	.057	.367	6.518	.000
ด้านบุคลากรและสังคมในองค์กร (X2)	.132	.046	.166	2.861	.005
ด้านระบบภายในองค์กร (X3)	.056	.057	.062	.981	.327
ด้านสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน (X4)	.293	.055	.322	5.285	.000

หมายเหตุ: $R^2 = .67$, $F = 130.291$, $p < .05$. B = Unstandardized beta. S.E. = Standard error.

5. การอภิปรายผล

จากผลการศึกษาข้างต้น ผู้วิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะความผูกพันด้านพฤติกรรมที่แสดงอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้ เนื่องมาจากบริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการดูแลพนักงานเพื่อสร้างให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในทุกปี โดยเฉพาะช่วงการระบาดของไวรัสโควิด-19 ที่ผ่านมา ผู้บริหารมีการปรับรูปแบบการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น การทำงานแบบ Work from Home การสนับสนุนอุปกรณ์การทำงานที่จำเป็น การให้ความช่วยเหลือพนักงานในการฉีดวัคซีน การรักษาพยาบาล ทำให้พนักงานทุ่มเทกับการทำงาน การอาสาช่วยงานองค์กร ซึ่้นชมและพร้อมปกป้ององค์กร ผลการศึกษาที่ได้นี้

สอดคล้องกับแนวคิดของ Kahn (1990) ที่กล่าวว่า ความผูกพันของพนักงาน เป็น "การชักนำสมาชิกในองค์กร" ให้เข้ากับบทบาทการทำงานของพวกเขา คนที่มีความผูกพันต่อองค์กร จะใช้เวลาและแสดงออกทางร่างกาย ทางความคิด และทางความรู้สึกในระหว่างบทบาทของการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับ Aon Hewitt (2013) ที่ระบุว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นระดับของการกระทำทางกายภาพ และผลลัพธ์จากพฤติกรรมที่ส่งผลให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น ด้วยรูปแบบ (1) การพูด (Say) พูดในแง่บวกเกี่ยวกับองค์กร เพื่อนร่วมงาน คนที่จะเป็นพนักงานในอนาคต และลูกค้า (2) การดำรงอยู่ (Stay) มีความรู้สึกเป็นเจ้าของและปรารถนาที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และ (3) การใช้ความพยายาม (Strive) มีแรงจูงใจและทุ่มเทเพื่อความสำเร็จในงานและเพื่อบริษัท

สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท XYZ จำกัด การวิจัยนี้ พบว่า มี 3 ปัจจัยสำคัญ ได้แก่ ปัจจัยด้านลักษณะงาน ด้านบุคคลและสังคมในองค์กร และด้านสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน โดยจากผลวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมากที่สุด คือ ด้านลักษณะงาน ทั้งนี้ เพราะองค์กรมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน และตรงกับความรู้ความสามารถ ให้อิสระในการทำงานของหน่วยงาน พนักงานสามารถวางแผนการทำงานและบริหารเวลาได้ และทั้งนี้อาจเนื่องมาจากพนักงานส่วนใหญ่ขององค์กรอยู่ในช่วงเจนเนอเรชั่น Y ที่ชอบลักษณะงานที่ท้าทาย มีอิสระในการทำงาน ประกอบกับในช่วงที่ผ่านมาองค์กรมีการปรับรูปแบบการทำงานที่มีความยืดหยุ่นมากขึ้นตามสถานการณ์ปัจจุบัน ผู้บริหารหน่วยงานจัดสรรตารางการทำงาน และติดตามการทำงานของทีมงาน มีช่องทางการทำงานและสื่อสารทางออนไลน์ ทำให้สะดวกมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ยสบรร อำนวย (2564) ที่พบว่า คุณลักษณะของงาน (การได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การได้ใช้ทักษะที่หลากหลาย การมีอิสระในงาน) ส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร และสอดคล้องแนวคิดของ Baron (1986) และ McGregor (1960) ที่กล่าวว่า งานที่ได้รับมอบหมายมีความอิสระ มีความหลากหลาย ส่งผลให้บุคคลเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง และบุคคลสามารถรับผิดชอบและสร้างสรรค์ผลงานได้ ดังนั้น บุคคลไม่ควรจะถูกบังคับหรือควบคุมมากเกินไปจากผู้บริหาร

ปัจจัยต่อมาที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน คือ ปัจจัยด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคลและสังคมในองค์กร ทั้งนี้ อาจอธิบายได้ว่า เนื่องจากผู้บริหารบริษัทฯ มีความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานในทุกๆ ระดับ โดยเฉพาะผู้บริหารสูงสุดขององค์กรให้ความสำคัญกับพนักงานเป็นอย่างมาก พนักงานสามารถเข้าถึงเพื่อขอคำปรึกษาและเสนอแนะข้อคิดเห็นต่าง ๆ ได้ตลอดเวลา ทำให้ลดช่องว่างในการบริหารงาน และเป็นแบบอย่างให้กับผู้บริหารระดับต่าง ๆ เป็นแนวทางในการดูแล สอนงานให้บุคลากรในทีมงาน ถึงแม้ในช่วงวิกฤตของโรคระบาดที่ผ่านมาก็ใช้ช่องทางการสื่อสารออนไลน์ในการประชุม พูดคุยกันกับพนักงานได้สะดวกมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนวัฒน์ วิภาวัฒนกุล (2561) และ ชีรนวล จารุสมบัติ (2563) ที่พบว่า ปัจจัยด้านบุคคลและสังคมในองค์กร มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยเฉพาะการที่องค์กรจัดวางระบบให้หัวหน้างาน คอยเป็น

โค้ช และคอยสอนงานให้กับพนักงาน และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) รวมไปถึงการมีกิจกรรมในฝ่าย เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างคนในทีม และผลการศึกษาที่ได้นี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Herzberg (Herzberg et al., 1959) ที่ระบุว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล

นอกจากนี้ การวิจัยนี้ยังพบว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะพนักงานรู้สึกว่าจะองค์กรมีความมั่นคง ทั้งชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร มีบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน ซึ่งบริษัทมีพันธกิจในการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพด้วยการเสริมสร้างการเรียนรู้ และยกระดับคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับพนักงานทุกระดับ มุ่งเน้นการพัฒนาระบบปฏิบัติการ การจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ดูแลและปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า พนักงาน ผู้ผลิต พันธมิตรทางธุรกิจและชุมชน) อย่างเป็นธรรม ยึดมั่นในความเป็นองค์กรที่ดีในสังคม และมีส่วนร่วมในการสร้างประโยชน์ให้แก่สังคม จึงทำให้พนักงานมีความเชื่อมั่นต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณาธูยา ม่วงเงิน (2562) ที่พบว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมากที่สุด เพราะองค์กรมีการเติบโต ทำให้พนักงานรู้สึกมีความมั่นคงเป็นพิเศษ อีกทั้งองค์กรยังมีวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม และยังสอดคล้องกับ Willis Towers Watson (2022) ที่ระบุว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทำให้เต็มใจและสามารถทำงานได้ดียิ่งขึ้น ควรให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน 2 ปัจจัยแรก คือ 1) สภาพแวดล้อมการทำงานในพื้นที่ที่สนับสนุนผลผลิตและประสิทธิภาพ และสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีต่อสุขภาพ ซึ่งสนับสนุนความผาสุกทางร่างกาย สังคม และอารมณ์ของพนักงาน เมื่อองค์กรสร้างสถานที่ทำงานให้พนักงานมีความผูกพันในระดับสูงด้วยความเต็มใจและมีพลัง องค์กรจะเปิดประตูให้กว้างขึ้นเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานที่สำคัญได้

อนึ่ง การวิจัยนี้พบว่า ปัจจัยด้านระบบการบริหารภายในองค์กร ไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณาธูยา ม่วงเงิน (2562) ที่พบว่า ปัจจัยด้านระบบภายในองค์กรไม่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเรื่องกำหนดค่าจ้าง ค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน สิทธิสวัสดิการต่าง ๆ การเติบโตของพนักงาน รวมถึงการเรียนรู้และพัฒนาของบริษัทนั้น เป็นไปตามขั้นต่ำตามที่กฎหมายแรงงานกำหนดไว้อยู่แล้ว ทำให้พนักงานไม่ได้รู้สึกถึงความแตกต่างหรือให้ความสำคัญกับประเด็นเหล่านี้

กล่าวโดยสรุปแล้ว ผู้วิจัยพบว่า การขับเคลื่อนองค์กรในสถานการณ์ที่มีความท้าทายจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรนั้น บุคลากรถือเป็นกำลังสำคัญที่จะช่วยนำพาธุรกิจให้เติบโตได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้บริหารควรจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน การให้อิสระในการบริหารจัดการ การทำงานที่มีความยืดหยุ่นกับเหมาะสมกับบริบทองค์กร รวมถึงการสร้างสัมพันธภาพระหว่างกันภายในทีมงาน และการดูแล

สภาพแวดล้อมในการทำงานในรูปแบบที่เปลี่ยนไป เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมและเกิดพลังมุ่งมั่นในการทำงานให้กับองค์กรได้บรรลุเป้าหมายให้ดีขึ้นต่อไป

6. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากผลการศึกษาข้างต้น ผู้วิจัยได้จัดทำข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น โดยเฉพาะในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ดังต่อไปนี้

1. ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ของระดับความผูกพันต่อองค์กรและช่วงอายุของพนักงาน (Generations) เนื่องจากมีความหลากหลายของช่วงวัยในองค์กรจะทำให้ทราบแนวทางในการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับแต่ละช่วงวัย

2. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของแต่ละปัจจัยให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการวิจัยเชิงคุณภาพ การเก็บข้อมูลจากพนักงานระดับต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อให้ตรงกับบริบทขององค์กรมากขึ้น

3. การนำผลการวิจัยไปใช้ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านลักษณะงาน ด้านสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลและสังคมในองค์กร และด้านสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ดังนี้

3.1 ด้านลักษณะงาน ควรส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสหรือเวทีในการแสดงความคิดเห็นเพิ่มมากขึ้น ร่วมกับการมอบหมายโครงการต่าง ๆ เพื่อมีอิสระในการวางแผนและดำเนินการ โดยมีการกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันกับผู้บริหารที่ชัดเจนเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและความรู้สึกเป็นเจ้าของของพนักงานในองค์กร

3.2 ด้านสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลและสังคมในองค์กร จากความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและพนักงานในองค์กร ควรส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศในการทำงานร่วมกันให้มากยิ่งขึ้น สร้างวัฒนธรรมของการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทุกระดับ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความผูกพันและอยากอยู่กับองค์กรต่อไป

3.3 ด้านสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ผู้บริหารพัฒนาระบบการทำงานภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง และให้ความสำคัญกับความรู้สึกและคุณค่าของพนักงาน เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจในการอยู่กับองค์กร มีความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ และจะทำให้พนักงานพูดถึงและชื่นชมองค์กรให้กับคนภายนอกต่อไป

บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2550). *การวิเคราะห์สถิติ: สถิติสำหรับบริหารและวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 10). โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธนวัฒน์ วิชาวัฒน์กุล. (2561). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานบริษัท XYZ จำกัด*. (การค้นคว้าอิสระหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์.
- ธีรนวล จารุสมบัติ. (2563). การเสริมสร้างความผูกพันของสมาชิกที่มีต่อสหภาพแรงงาน: ศึกษากรณีสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน). *วารสารสังคมศาสตร์บูรณาการ มหาวิทยาลัยมหิดล*, 7(1), 191-213.
- ณัฐยา ม่วงเงิน. (2562). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท เอสเอ็มจี จำกัด*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์.
- ประคอง สุขธนจิตต์. (2562). *ทรัพยากรมนุษย์ ยุค 4.0. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์นายเรืออากาศ*, 7(ธันวาคม), 18-28.
- ยสบรร อำนวย (2564). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท MM Logistics*. (สารนิพนธ์การศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหิดล.
- รัตนสุคนธ์ สมนึก. (2558). ความสัมพันธ์ของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันกับองค์กร: กรณีศึกษา กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร (กอ.รมน.). *วารสารสังคมศาสตร์บูรณาการ มหาวิทยาลัยมหิดล*, 2(2), 101-118.
- เรื่อนขวัญ อยู่สบาย และกิตติกร บุญส่ง. (2560). การศึกษาเปรียบเทียบระดับความผูกพันของพนักงานตามเกณฑ์ช่วงอายุ กรณีศึกษา กลุ่มบริษัทธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ ABC. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 9(1), 121-134.
- เลิศชัย สุธรรมานนท์ และเกศยา โอสธานุเคราะห์. (2558). แนวคิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษา ธุรกิจบริการรับชำระ บริษัท XYZ จำกัด. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 7(2), 96-107.

Aon Hewitt. (2013). *Trends in global employee engagement*.

<https://www.scribd.com/document/269480077/2013-Trends-in-Global-Employee-Engagement-Highlights>

- Baron, R. A. (1986). *Behavior in organization*. Allyn & Bacon.
- Gubman, L. E. (1998). *Aligning strategy and people to achieve extraordinary results*. McGraw-Hill.
- Fazzi, R. A. (1994). *Management plus: Maximizing productivity through motivations, performance, and commitment*. Irwin Professional.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Agrawal, S., Blue, A., Plowman, S. K., Josh, P., & Asplund, J. (2020). *Q12 meta-analysis: The relationship between engagement at work and organizational outcomes*. Gallup.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley and Sons.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- McGregor, M. D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill Kogakusha.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- PricewaterhouseCoopers (PwC). (2017). *Employee engagement survey*. <https://wp-cpr.s3.amazonaws.com/uploads/2019/08/2017-Employee-Engagement-Survey.pdf>
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Tijdschrift voor Onderwijsresearch*, 2(2), 49–60.
- Sheldon, M. (1971). An empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management Journal*, 14, 149-226.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Willis Towers Watson. (2022). *The power of three: Taking engagement to new heights*. <https://www.wtwco.com/en-US/Insights/2016/02/the-power-of-three-taking-engagement-to-new-heights>.