

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร : กรณีศึกษา กลุ่มบริษัทผลิตน้ำแข็งแห่งหนึ่ง
ในจังหวัดอุบลราชธานี

Factors Affecting Employee Engagement : A Case Study of
Ice Manufacturing Corporate Group in Ubon Ratchathani Province

วารุณพร เชื้อวนิชย์^{1*} และ ธรรมวิมล สุขเสริม²

Warunporn Chueawanit^{1*} and Thumwimon Sukserm²

*Corresponding author, e-mail: warunporn.ch@gmail.com

Received: November 18th, 2020; Revised: December 18th, 2020; Accepted: December 22nd, 2020

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาเปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคล จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส รายได้เฉลี่ยต่อเดือน อายุงาน และตำแหน่งงาน กับความผูกพันของพนักงาน (2) ศึกษาความสัมพันธ์ของแรงจูงใจกับความผูกพันของพนักงาน และ (3) ศึกษาปัจจัยของแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานทุกระดับทุกตำแหน่ง ในสำนักงานใหญ่ และ 30 สาขา ในกลุ่มบริษัทผลิตน้ำแข็งแห่งหนึ่งในจังหวัดอุบลราชธานี จำนวน 288 คน โดยคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของทาร์ยามานะ และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยใช้หลักความน่าจะเป็น เครื่องมือที่ใช้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติวิเคราะห์ความแตกต่าง สถิติวิเคราะห์ความแปรปรวน การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ ผลการศึกษา พบว่า (1) ลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน อายุงาน และตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกันมีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กรแตกต่างกัน ส่วนเพศ อายุ และสถานภาพสมรส ที่แตกต่างกันมีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กรไม่แตกต่างกัน (2) ปัจจัยแรงจูงใจ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ ค่าตอบแทน สภาพแวดล้อมในการทำงาน โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ และการเรียนรู้และพัฒนา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันของพนักงานในกลุ่มบริษัทผลิตน้ำแข็งแห่งหนึ่งในจังหวัดอุบลราชธานี และ (3) ปัจจัยแรงจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในกลุ่มบริษัทผลิตน้ำแข็งแห่งหนึ่งในจังหวัดอุบลราชธานี ส่วนปัจจัยแรงจูงใจด้านภาวะผู้นำ ด้านค่าตอบแทน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ไม่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในกลุ่มบริษัทผลิตน้ำแข็งแห่งหนึ่งในจังหวัดอุบลราชธานี

คำสำคัญ: ความผูกพันของพนักงาน แรงจูงใจ สภาพแวดล้อมในการทำงาน โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ

¹ นักศึกษาลัทธิบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

Student in Master of Business Administration, Faculty of Management Science, Ubon Ratchathani University

² อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

Lecturer in Master of Business Administration, Faculty of Management Science, Ubon Ratchathani University

Abstract

This study aimed to (1) compare personal factors, which are gender, age, education, marital status, average monthly income, duration of employment and position, affecting employee engagement, (2) study the relationship between motivation and employee engagement and (3) study the influence of motivation on employee engagement. The sample consisted of 288 employees in an ice manufacturing corporate group in Ubon Ratchathani province using Taro Yamane method for sample size calculation and probability sampling techniques. A questionnaire was an instrument for collecting data. Data analysis was conducted using frequency, percentage, mean, standard deviation, independent two sample t – test, the Analysis of Variance (ANOVA), Pearson's Correlation Analysis and Multiple Regression Analysis. The results revealed that (1) personal factors; education, average monthly income, duration of employment and position significantly affected employee engagement, but gender, age and marital status did not affect employee engagement, (2) motivational factors; leadership, benefits, work environment, career opportunities and learning and development were significantly and positively related to employee engagement and (3) motivational factors; work environment and career opportunities significantly affected employee engagement, but leadership, benefits and learning and development did not affect employee engagement.

Keywords: Employee Engagement, Motivation, Work Environment, Career Opportunities

บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่งสำหรับองค์กร เนื่องจากพนักงานเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจ สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้อย่างไม่หยุดนิ่ง รวมถึงสามารถสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ หากปราศจากพนักงานที่มีประสิทธิภาพแล้วองค์กรย่อมพบข้อจำกัดในการดำเนินงานและก่อให้เกิดความเสียหายในด้านต่างๆ ซึ่งจะส่งผลให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ (สุธีรา อะทะวงษา, 2560 : 266 - 267) เพื่อให้พนักงานสามารถใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ในการสนับสนุนให้ธุรกิจสามารถแข่งขันได้ และเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน จึงเป็นเรื่องจำเป็นที่องค์กรจะต้องรักษาและพัฒนาพนักงาน โดยสนับสนุนและดูแลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อให้เกิดการคงอยู่และองค์กรได้รับประโยชน์จากความเชี่ยวชาญและการทำงานที่ต่อเนื่องของพนักงาน หากองค์กรประสบกับภาวะที่พนักงานลาออกจำนวนมากจะก่อให้เกิดต้นทุนที่สูงขึ้น เพราะองค์กรได้ลงทุนในพนักงาน ทั้งในการสรรหาพนักงานทดแทน ค่าจ้าง สวัสดิการต่างๆ การพัฒนาและฝึกอบรม (กัลยารัตน์ ชีระธนชัยกุล, 2557 : 293) องค์กรต่างๆ จึงได้ให้ความสำคัญกับการสร้างความผูกพันของพนักงาน อันเป็นหนึ่งในแนวทางที่จะสร้างความสามารถในการแข่งขันและสร้างผลกำไรให้กับธุรกิจได้ โดยความผูกพันของพนักงาน (employee engagement) เป็นประเด็นที่กำลังได้รับความนิยมอย่างมาก โดยผลสำรวจของ Deloitte พบว่า เรื่องของการคงอยู่และความผูกพันของพนักงานเป็นเรื่องที่ผู้บริหารองค์กรธุรกิจให้ความสนใจเป็นอันดับที่ 2 (Bersin, 2015 : 3) นอกจากนี้ ระดับความผูกพันของพนักงานที่สูงยังช่วยลดการขาดงานของพนักงาน

เพิ่มการคงอยู่ของพนักงาน เพิ่มความทุ่มเทและประสิทธิภาพของพนักงาน เพิ่มยอดขายและผลกำไร เพิ่มความพึงพอใจและความจงรักภักดีของลูกค้า และเพิ่มโอกาสที่ธุรกิจจะประสบความสำเร็จ (Stair and Galpin, 2010 : 163 - 164) ความผูกพันของพนักงานจึงถือเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันให้กับองค์กร ทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น ในขณะที่ค่าใช้จ่ายในการสรรหาและพัฒนาบุคลากรใหม่ลดลง

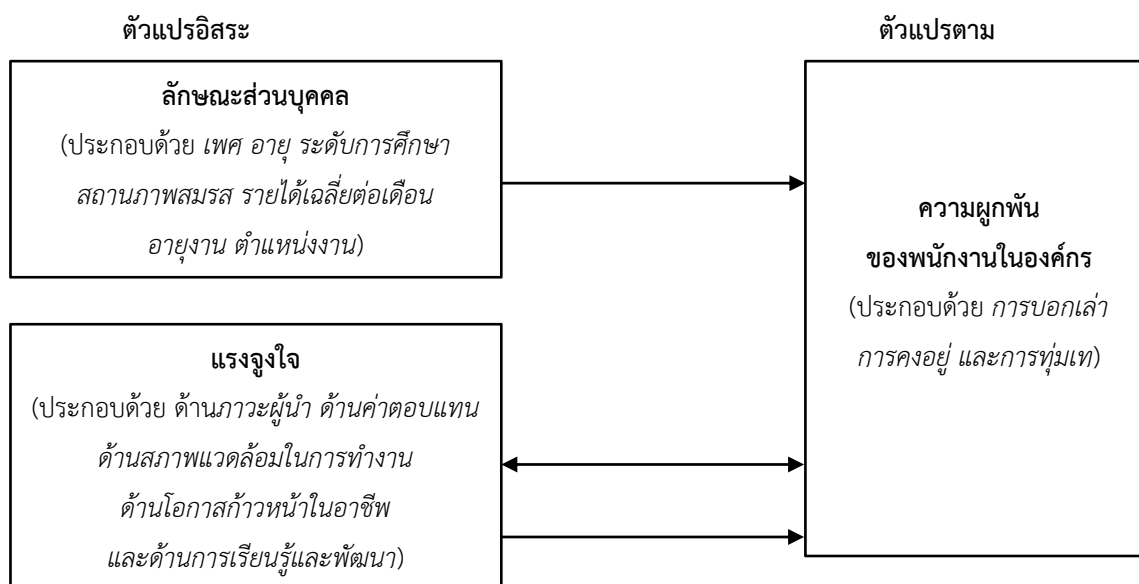
จังหวัดอุบลราชธานี เป็นจังหวัดที่น่าสนใจและถือเป็นศูนย์กลางของภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง แต่ยังคงประสบกับปัญหาการขาดแคลนแรงงาน โดยจากผลสำรวจพบว่า สาเหตุอันดับหนึ่งคือ ปัญหาการเข้าออก (job turnover) ของแรงงานอยู่ในระดับสูง (สำนักงานแรงงานจังหวัดอุบลราชธานี, 2560 : 17) ซึ่งในจังหวัดอุบลราชธานี มีธุรกิจที่น่าสนใจคือ ธุรกิจผลิตน้ำแข็ง เนื่องจากน้ำแข็งเป็นสินค้าที่อยู่ในชีวิตประจำวันของคนไทยโดยทั่วไป นอกจากนั้น การผลิต การขนส่ง และการจัดเก็บน้ำแข็ง มีลักษณะเฉพาะ นั่นคือ น้ำแข็งไม่สามารถเก็บไว้นานได้ จะต้องมีการผลิตทุกวัน อีกทั้งเป็นสินค้าที่มีราคาไม่แพง เมื่อเทียบกับน้ำหนักรถ การขนส่งน้ำแข็งในระยะทางไกลๆ ไม่คุ้มค่า ทำให้โรงงานน้ำแข็งต้องตั้งอยู่ใกล้กับตลาดหรือลูกค้า ซึ่งแตกต่างจากสินค้าอื่นๆ ที่สามารถผลิตได้ที่โรงงานแห่งเดียวและกระจายสินค้าไปได้ทั่วประเทศ ทำให้การเติบโตของธุรกิจนี้ไม่ได้เป็นเพียงแค่การขยายช่องทางการจัดจำหน่ายเท่านั้น แต่ยังคงขยายฐานการผลิตไปในพื้นที่ต่างๆ และพนักงานต้องกระจายอยู่ตามโรงงานแต่ละแห่ง ประเด็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจดังกล่าวจึงมีความน่าสนใจ

กลุ่มบริษัทผลิตน้ำแข็งแห่งหนึ่ง ซึ่งมีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ในจังหวัดอุบลราชธานี กำลังเผชิญกับความท้าทายในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมาก เนื่องจากองค์กรมีการเติบโตจากธุรกิจครอบครัวขนาดเล็ก ที่มีจำนวนพนักงานเพียงไม่กี่คน เมื่อปี 2534 จนกระทั่งในปัจจุบัน มีพนักงานรวมทั้งหมด 1,026 คน และมีสาขากระจายอยู่ในภูมิภาคต่างๆ ของประเทศ รวม 30 สาขา โดยข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มบริษัทผลิตน้ำแข็งดังกล่าวพบว่า องค์กรกำลังเผชิญกับภาวะที่อัตราหมุนเวียนของพนักงานมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2558, 2559, 2560 และ 2561 มีอัตราหมุนเวียนของพนักงาน (turnover rate) อยู่ที่ร้อยละ 22, ร้อยละ 30, ร้อยละ 32 และร้อยละ 35 ตามลำดับ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรสูญเสียความสามารถในการแข่งขันได้ ผู้ศึกษาจึงมีคำถามในการศึกษาว่า กลุ่มบริษัทผลิตน้ำแข็งแห่งหนึ่งจะมีแนวทางในการสร้างแรงจูงใจเพื่อเพิ่มความผูกพันของพนักงานในองค์กรได้อย่างไร เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษานี้ไปใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ประกอบการในการปรับปรุงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงาน รวมถึงทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร อันจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดียิ่งขึ้นของธุรกิจต่อไปได้

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความผูกพันของพนักงาน ลักษณะส่วนบุคคล และแรงจูงใจของพนักงานในกลุ่มบริษัทผลิตน้ำแข็งแห่งหนึ่งในจังหวัดอุบลราชธานี
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคลกับความผูกพันของพนักงานในกลุ่มบริษัทผลิตน้ำแข็งแห่งหนึ่งในจังหวัดอุบลราชธานี
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของแรงจูงใจกับความผูกพันของพนักงานในกลุ่มบริษัทผลิตน้ำแข็งแห่งหนึ่งในจังหวัดอุบลราชธานี
4. เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในกลุ่มบริษัทผลิตน้ำแข็งแห่งหนึ่งในจังหวัดอุบลราชธานี

กรอบแนวคิดในการวิจัย



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ได้แก่ พนักงานทั้งหมดทุกระดับทุกตำแหน่ง ในสำนักงานใหญ่ และ 30 สาขา ในกลุ่มบริษัทผลิตน้ำแข็งแห่งหนึ่งในจังหวัดอุบลราชธานี โดยข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 มีจำนวนทั้งสิ้น 1,026 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานทุกระดับทุกตำแหน่งบางส่วน จำนวน 288 คน ซึ่งได้จากการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ค่าความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$ (ถาณิชทร์ ศิลป์จารุ, 2560 : 47) จะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างมาจำนวน 288 คน อย่างไรก็ตาม ผู้ศึกษาได้แจกแบบสอบถามทั้งหมด 300 ฉบับ เพื่อป้องกันความผิดพลาดในกรณีที่แบบสอบถามไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ โดยแบบสอบถามที่ได้รับตอบกลับมีความสมบูรณ์และสามารถนำมาใช้ในการประมวลผลได้มีจำนวน 288 ฉบับ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม (questionnaire) โดยมีขั้นตอนในการสร้างและพัฒนา ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะส่วนบุคคล แรงจูงใจ และความผูกพันของพนักงาน จากนั้นนำผลของการศึกษามาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม โดยแบ่งแบบสอบถามเป็น 3 ส่วน

2. นำเสนอแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาตามกรอบแนวคิดต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาความครบถ้วน ความถูกต้อง และครอบคลุมเนื้อหาที่จะทำการสำรวจ จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาแนะนำ จากนั้นนำเสนอแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และครอบคลุมเนื้อหาของการศึกษา และทำการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (index of item – objective

congruence : IOC) พบว่า โดยรวมมีค่าเท่ากับ 0.91 ซึ่งมีความมากกว่า 0.5 จึงถือว่าโดยรวมชุดคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาหรือวัตถุประสงค์ของการศึกษา

3. ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้ง

4. ทดสอบเครื่องมือโดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (tryout) กับพนักงานในกลุ่มบริษัทผลิตน้ำแข็งแห่งหนึ่งในจังหวัดอุบลราชธานี ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน และหาค่าความเชื่อมั่น (reliability test) ของแบบสอบถาม โดยการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Cronbach's alpha coefficient) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ซึ่งพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัคโดยรวมเท่ากับ 0.943 จึงถือว่าแบบสอบถามนี้มีความเที่ยงตรงและน่าเชื่อถือ

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานในกลุ่มบริษัทผลิตน้ำแข็งแห่งหนึ่งในจังหวัดอุบลราชธานี โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างโดยใช้หลักความน่าจะเป็น (probability sampling) ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (stratified sampling) โดยแยกประชากรออกเป็นกลุ่มประชากรย่อยตามสาขาที่สังกัด จากนั้นใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของขนาดกลุ่มตัวอย่างและกลุ่มประชากร ซึ่งแบบสอบถามที่ได้รับตอบกลับมามีความสมบูรณ์และสามารถนำมาใช้ในการประมวลผลได้มีจำนวน 288 ฉบับ

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถาม มีแนวทางในการวิเคราะห์และใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติเพื่อสังเคราะห์ โดยแบ่งได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของประชากร ใช้สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) โดยการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจและความผูกพันของพนักงาน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ทำการวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) โดยกำหนดค่าน้ำหนักตัวเลขตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) 5 ระดับ จากนั้น นำคะแนนที่ได้ไปทำการคำนวณหาค่าเฉลี่ยเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บมาได้จากจำนวนตัวอย่างทั้งหมด โดยมีหลักเกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย (ธำนิษฐา ศิลปจักร, 2560 : 75) ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ย	ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจ	ระดับความผูกพัน
4.50 - 5.00	มีความเห็นด้วยในระดับมากที่สุด	มีความผูกพันในระดับมากที่สุด
3.50 - 4.49	มีความเห็นด้วยในระดับมาก	มีความผูกพันในระดับมาก
2.50 - 3.49	มีความเห็นด้วยในระดับปานกลาง	มีความผูกพันในระดับปานกลาง
1.50 - 2.49	มีความเห็นด้วยในระดับน้อย	มีความผูกพันในระดับน้อย
1.00 - 1.49	มีความเห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด	มีความผูกพันในระดับน้อยที่สุด

3. การเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน โดยการทดสอบสมมติฐานด้านลักษณะส่วนบุคคล สำหรับการทดสอบค่าเฉลี่ยตัวแปรที่มี 2 กลุ่ม จะทำการวิเคราะห์โดยสถิติ t - test ส่วนการทดสอบค่าเฉลี่ยตัวแปรที่มีตั้งแต่ 3 กลุ่มขึ้นไป จะทำการวิเคราะห์โดยสถิติ F-test (one-way ANOVA) กรณีพบค่า

ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ผู้ศึกษาจะทำการเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD (least significant difference) หรือวิธี Dunnett's T3 ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขความแปรปรวนของประชากรแต่ละกลุ่ม

4. การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความผูกพันของพนักงาน โดยใช้วิธีการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's correlation analysis) และวิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (multiple regression analysis)

ผลการวิจัย

ผลการศึกษาระดับความผูกพันของพนักงาน ลักษณะส่วนบุคคล และแรงจูงใจของพนักงานในกลุ่มบริษัทผลิตน้ำแข็งแห่งหนึ่งในจังหวัดอุบลราชธานี

ลักษณะส่วนบุคคล พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 77.1) มีช่วงอายุระหว่าง 30 - 40 ปี (ร้อยละ 39.3) มีการศึกษาระดับอนุปริญญาขึ้นไป (ร้อยละ 26.7) มีสถานภาพสมรส (ร้อยละ 63.8) มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,001 - 13,000 บาท (ร้อยละ 45.8) มีอายุงาน 1 - 3 ปี (ร้อยละ 30.9) และมีตำแหน่งงานระดับบริหาร (ร้อยละ 50.7)

ปัจจัยแรงจูงใจ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกผลการวิเคราะห์ออกมาเป็นรายด้าน พบว่า ในแต่ละด้านมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ คือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านค่าตอบแทน ด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ตามลำดับ

ความผูกพันของพนักงานในองค์กร ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความผูกพันโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกผลการวิเคราะห์ออกมาเป็นรายด้านแล้วพบว่า ในแต่ละด้านมีระดับความผูกพันอยู่ในระดับมาก โดยสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ คือ การทุ่มเท การบอกเล่า และการคงอยู่ ตามลำดับ มีรายละเอียด ดังนี้

1. การทุ่มเท พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความผูกพันด้านการทุ่มเทโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ การตั้งใจทำงานเพื่อรักษามาตรฐานของงานในความรับผิดชอบ การพยายามสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อให้งานมีคุณภาพยิ่งขึ้น ความสนใจที่จะทำสิ่งอื่นๆ นอกเหนือจากงานของตน เพื่อสนับสนุนเป้าหมายของบริษัท การพร้อมที่จะเสียสละและอุทิศตนเพื่อความก้าวหน้าและความสำเร็จของบริษัท และการพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาของบริษัท

2. การบอกเล่า พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความผูกพันด้านการบอกเล่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้บอกกับผู้อื่นว่าทำงานที่บริษัทแห่งนี้ การพูดถึงบริษัทในแง่ดีและยกย่องชื่นชมให้ผู้อื่นฟังอยู่เสมอ การแจ้งข้อเท็จจริงเมื่อได้ยินคนกล่าวหาบริษัทในทางเสียหาย การไม่เคยกล่าวถึงบริษัทในทางเสื่อมเสีย และความรู้สึกที่ไม่ดีเมื่อได้ยินผู้อื่นพูดถึงบริษัทในแง่ลบ

3. การคงอยู่ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความผูกพันด้านการคงอยู่โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ความตั้งใจที่จะทำงานกับบริษัทแห่งนี้จนเกษียณอายุ ความตั้งใจที่จะอยู่กับบริษัทต่อไป ไม่ว่าบริษัทจะอยู่ในสถานะที่ประสบความสำเร็จหรือไม่ทราบอนาคต ตลอดระยะเวลาที่ทำงานกับ

บริษัทแห่งนี้ พนักงานไม่เคยคิดจะหางานใหม่ ความรู้สึกลำบากใจถ้ามีความจำเป็นต้องลาออกจากบริษัทแห่งนี้ และการปฏิเสธหากมีคนแนะนำหรือชักชวนให้ไปสมัครงานที่อื่น

ผลการศึกษาเปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคลกับความผูกพันของพนักงานในกลุ่มบริษัทผลิตน้ำแข็งแห่งหนึ่งในจังหวัดอุบลราชธานี

ผลการศึกษาเปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคลกับความผูกพันของพนักงาน ดังตารางที่ 1 -4

ตารางที่ 1 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างลักษณะส่วนบุคคลกับความผูกพันของพนักงาน

ลักษณะส่วนบุคคล	t / F	Sig.	การทดสอบภายหลังรายคู่
เพศ	-0.47	0.64	-
อายุ	1.54	0.22	-
ระดับการศึกษาสูงสุด	3.81	0.01*	วิธี Dunnett's T3
สถานภาพสมรส	0.44	0.65	-
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	10.43	0.00**	วิธี Dunnett's T3
อายุงาน	5.49	0.00**	วิธี LSD
ตำแหน่งงาน	-5.88	0.00**	-

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 1 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความผูกพันของพนักงาน โดยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่า

ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความผูกพันของพนักงาน โดยจำแนกตามเพศ มีค่า t เท่ากับ -0.47 และมีค่า Sig เท่ากับ 0.64 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่า พนักงานที่มีเพศต่างกันมีความผูกพันของพนักงานไม่แตกต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความผูกพันของพนักงาน โดยจำแนกตามอายุ มีค่า F เท่ากับ 1.54 และมีค่า Sig เท่ากับ 0.22 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่า พนักงานที่มีอายุต่างกันมีความผูกพันของพนักงานไม่แตกต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความผูกพันของพนักงาน โดยจำแนกตามระดับการศึกษา มีค่า F เท่ากับ 3.81 และมีค่า Sig เท่ากับ 0.01 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่า ค่าเฉลี่ยความผูกพันของพนักงานของประชากรบางคู่มีค่าไม่เท่ากันหรือแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทำการทดสอบภายหลังรายคู่ด้วยวิธี Dunnett's T3 ได้ผลดังตารางที่ 2

ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความผูกพันของพนักงาน โดยจำแนกตามสถานภาพสมรส มีค่า F เท่ากับ 0.44 และมีค่า Sig เท่ากับ 0.65 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่า สถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีผลต่อความผูกพันของพนักงานไม่แตกต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความผูกพันของพนักงาน โดยจำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน มีค่า F เท่ากับ 10.43 และมีค่า Sig เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า ค่าเฉลี่ยความผูกพันของพนักงานของประชากรบางคู่มีค่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จึงได้ทำการทดสอบภายหลังรายคู่ด้วยวิธี Dunnett's T3 ได้ผลดังตารางที่ 3

ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความผูกพันของพนักงาน โดยจำแนกตามอายุงาน มีค่า F เท่ากับ 5.49 และมีค่า Sig เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า ค่าเฉลี่ยความผูกพันของพนักงานของประชากรบางคู่มีค่าไม่เท่ากันหรือแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จึงได้ทำการทดสอบภายหลังรายคู่ ได้ผลดังตารางที่ 4

ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความผูกพันของพนักงาน โดยจำแนกตามตำแหน่งงาน มีค่า t เท่ากับ -5.88 และมีค่า Sig เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความผูกพันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยพนักงานปฏิบัติการมีค่าเฉลี่ยของความผูกพันต่ำกว่าพนักงานระดับบริหาร

ตารางที่ 2 ผลการทดสอบภายหลังรายคู่เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษากับความผูกพันของพนักงาน

ระดับการศึกษา	1.	2.	3.	4.
1. ประถมศึกษาหรือต่ำกว่า				
2. มัธยมศึกษาตอนต้น	-0.03 (Sig = 1.00)			
3. มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า	0.13 (Sig = 0.67)	0.16 (Sig = 0.43)		
4. อนุปริญญาขึ้นไป	0.24* (Sig = 0.04)	0.27* (Sig = 0.02)	0.11 (Sig = 0.70)	

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 2 ผลการทดสอบภายหลังด้วยสถิติ Dunnett's T3 พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาในชั้นประถมศึกษาหรือต่ำกว่ามีค่าเฉลี่ยของความผูกพันต่ำกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาในชั้นอนุปริญญาขึ้นไป และพนักงานที่มีระดับการศึกษาในชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นมีค่าเฉลี่ยของความผูกพันต่ำกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาในชั้นอนุปริญญาขึ้นไป

ตารางที่ 3 ผลการทดสอบภายหลังรายคู่เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างรายได้เฉลี่ยต่อเดือนกับความผูกพันของพนักงาน

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	1.	2.	3.	4.
1. ไม่เกิน 10,000 บาท				
2. 10,001 – 13,000 บาท	0.23 (Sig = 0.10)			
3. 13,001 – 16,000 บาท	0.38** (Sig = 0.00)	0.15 (Sig = 0.26)		
4. มากกว่า 16,000 บาท	0.56** (Sig = 0.00)	0.33** (Sig = 0.00)	0.18 (Sig = 0.21)	

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 3 ผลการทดสอบภายหลังด้วยสถิติ Dunnett's T3 พบว่า รายได้เฉลี่ยต่อเดือนส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน โดยพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนไม่เกิน 10,000 บาท มีค่าเฉลี่ยของความผูกพันต่ำกว่าพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 13,001 – 16,000 บาท พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนไม่เกิน 10,000 บาท มีค่าเฉลี่ยของความผูกพันต่ำกว่าพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 16,000 บาท และพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,001 – 13,000 บาท มีค่าเฉลี่ยของความผูกพันต่ำกว่าพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 16,000 บาท

ตารางที่ 4 ผลการทดสอบภายหลังรายคู่เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอายุงานกับความผูกพันของพนักงาน

อายุงาน	1.	2.	3.	4.
1. ไม่เกิน 1 ปี				
2. 1 - 3 ปี	0.24* (Sig = 0.01)			
3. 3 - 5 ปี	0.21* (Sig = 0.03)	-0.02 (Sig = 0.80)		
4. 5 ปีขึ้นไป	0.35** (Sig = 0.00)	0.12 (Sig = 0.16)	0.14 (Sig = 0.15)	

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4 ผลการทดสอบภายหลังด้วยสถิติ LSD พบว่า อายุงานส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน โดยพนักงานที่มีอายุงานไม่เกิน 1 ปี มีค่าเฉลี่ยของความผูกพันต่ำกว่าพนักงานที่มีอายุงาน 1 - 3 ปี พนักงานที่มีอายุงาน 3 - 5 ปี และพนักงานที่มีอายุงาน 5 ปีขึ้นไป

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ของแรงจูงใจกับความผูกพันของพนักงานในกลุ่มบริษัทผลิตน้ำแข็งแห่งหนึ่งในจังหวัดอุบลราชธานี

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ของแรงจูงใจกับความผูกพันของพนักงาน จากการใช้สถิติวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's correlation analysis) พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจทั้ง 5 ปัจจัย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันของพนักงานในกลุ่มบริษัทผลิตน้ำแข็งแห่งหนึ่งในจังหวัดอุบลราชธานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างปัจจัยแรงจูงใจและความผูกพันของพนักงาน

ตัวแปร	Y	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅
ความผูกพันของพนักงาน	1					
ภาวะผู้นำ (X ₁)	0.50**	1				
ค่าตอบแทน (X ₂)	0.54**	0.50**	1			
สภาพแวดล้อมในการทำงาน (X ₃)	0.62**	0.60**	0.66**	1		
โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ (X ₄)	0.64**	0.51**	0.61**	0.66**	1	
การเรียนรู้และพัฒนา (X ₅)	0.60**	0.60**	0.59**	0.70**	0.70**	1

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลการศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในกลุ่มบริษัทผลิตน้ำแข็งแห่งหนึ่งในจังหวัดอุบลราชธานี

ผลการศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน โดยใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (multiple regression analysis) ดังแสดงในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณของปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน

ตัวแปร	b	SE b	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
ค่าคงที่	1.25	0.20		6.24	0.00**		
ภาวะผู้นำ	0.10	0.06	0.10	1.73	0.08	0.57	1.75
ค่าตอบแทน	0.09	0.05	0.10	1.65	0.10	0.50	2.00
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	0.19	0.07	0.20	2.94	0.00**	0.37	2.69
โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ	0.26	0.05	0.31	5.00	0.00**	0.45	2.22
การเรียนรู้และพัฒนา	0.11	0.06	0.13	1.94	0.05	0.40	2.50
R = 0.71, R ² = 0.50, Adjusted R ² = 0.50, SEE = 0.39, F = 57.39, Sig = 0.00							

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 6 เมื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (multicollinearity) พบว่า ค่า tolerance เท่ากับ 0.57, 0.50, 0.37, 0.45 และ 0.40 ตามลำดับ ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.19 แสดงว่าตัวแปรอิสระมีอิสระต่อกัน ส่วนค่า VIF มีค่าเท่ากับ 1.75, 2.00, 2.69, 2.22 และ 2.50 ตามลำดับ ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 5.3 เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด แสดงว่า ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันไม่สูงมากเกินไป จึงยอมรับตัวแปรอิสระเหล่านี้

ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์และสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม พบว่า ตัวแปรอิสระ 5 ตัว สัมพันธ์กันกับตัวแปรความผูกพันของพนักงานในระดับสูง ($R = 0.71$) เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์การถดถอยพบว่า ชุดของตัวแปรอิสระ (หรือตัวแปรอิสระ 5 ตัว) สามารถทำนายตัวแปรความผูกพันของพนักงานได้ร้อยละ 50 ($\text{Adjusted } R^2 = 0.50$) ส่วนอีกร้อยละ 50 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่นๆ

นอกจากนั้น ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า มีตัวแปรอิสระ 2 ตัวที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 คือ ตัวแปรโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ และตัวแปรสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่วนตัวแปรตัวอื่นๆ คือ ภาวะผู้นำ ค่าตอบแทน และการเรียนรู้และพัฒนา ไม่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ

จากผลการศึกษาข้างต้น สามารถเขียนสมการถดถอยทำนายในรูปคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

$$\text{ความผูกพันของพนักงาน} = 0.20^{**}\text{สภาพแวดล้อมในการทำงาน} + 0.31^{**}\text{โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ}$$

สรุปและอภิปรายผล

จากผลการศึกษา สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ลักษณะส่วนบุคคล

ลักษณะส่วนบุคคลจำแนกตามเพศ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่เพศแตกต่างกันมีความผูกพันของพนักงาน ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปาริชาติ บัวเป็ง (2554 : 49) รักษ์รัมย์ วุฒิมานพ (2555 : 71) จิตติมา หลัทอง (2557 : 64) และ Bakar (2013 : 199) ทั้งนี้ เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มบริษัทไม่ได้แบ่งแยกตามเพศ กล่าวคือ พนักงานทั้งเพศชายและเพศหญิงได้รับการปฏิบัติเหมือนกัน มีโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา รวมถึงโอกาสในการก้าวหน้าในสายอาชีพไม่แตกต่างกัน

ลักษณะส่วนบุคคลจำแนกตามอายุ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่อายุแตกต่างกันมีความผูกพันของพนักงาน ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพิรินทร์ชา สมานสินธุ์ (2554 : 68) จิตติมา หลัทอง (2557 : 65) และ Bakar (2013 : 200) เนื่องจากกลุ่มบริษัทมีการรับพนักงานตามเกณฑ์อายุที่กฎหมายแรงงานกำหนด ซึ่งเมื่อรับเข้ามาเป็นพนักงานแล้ว พนักงานทุกช่วงอายุสามารถเข้าถึงสิ่งต่างๆ ที่ทางองค์กรจัดไว้ได้เหมือนกัน รวมถึงการบริหารจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ องค์กรไม่ได้มีการจำแนกตามอายุของพนักงานแต่ละคน

ลักษณะส่วนบุคคลจำแนกตามระดับการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความผูกพันของพนักงานแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปภณ จันทศาสตร์ (2559 : 58) และ Bakar (2013 : 201) โดยผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาในชั้นประถมศึกษาหรือต่ำกว่าและพนักงานที่มีระดับการศึกษาในชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นมีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่ำกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาในชั้นอนุปริญาขึ้นไป เนื่องจาก แม้ว่าพนักงานทุกคนจะมีโอกาสในการเติบโตได้ในองค์กร แต่พนักงานที่จบการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า อาจจะต้องเริ่มจากการเป็นพนักงานปฏิบัติการ ในขณะที่พนักงานที่จบการศึกษาชั้น

อนุปริญาขึ้นไปสามารถเริ่มต้นด้วยการเป็นพนักงานระดับบริหาร ทำให้พนักงานที่จบการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า ต้องใช้เวลามากกว่าในการเติบโตก้าวหน้า จึงส่งผลให้ความผูกพันของพนักงานต่ำกว่า

ลักษณะส่วนบุคคลจำแนกตามสถานภาพสมรส ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่สถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความผูกพันของพนักงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปาริชาติ บัวเป็ง (2554 : 54) พิรินทร์ชา สมานสินธุ์ (2554 : 70) จิตติมา หลักทอง (2557 : 67) และณฐพรณ ชาญธัญกรรม (2561 : 97) เนื่องจากพนักงานทุกคน ไม่ว่าจะมียุทธศาสตร์ใดก็ตาม สมรส หย่า หรือหย่า ล้วนสามารถเข้าถึงค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ที่ทางองค์กรมีให้ได้อย่างเท่าเทียม รวมถึงสามารถเรียนรู้ พัฒนา และมีโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพได้ไม่แตกต่างกัน

ลักษณะส่วนบุคคลจำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่รายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกันมีความผูกพันของพนักงานแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพิรินทร์ชา สมานสินธุ์ (2554 : 75) รักศรีศรี วุฒิมานพ (2555 : 82) จิตติมา หลักทอง (2557 : 68) และพัศราพรณ เพ็ชรยาหน (2557 : 114) ทั้งนี้ เนื่องจากพนักงานที่มีรายได้สูงกว่าจะรู้สึกได้ว่า รายได้ที่ได้รับเพียงพอต่อการดำรงชีวิตและองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการได้ จึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องมองหาตำแหน่งใหม่ที่มีค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น และมีความต้องการที่จะทำงานกับองค์กรต่อไป

ลักษณะส่วนบุคคลจำแนกตามอายุงาน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่อายุงานแตกต่างกันมีความผูกพันของพนักงานแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปภณ จันทศาสตร์ (2559 : 62) และ Bakar (2013 : 202) ทั้งนี้ เนื่องจากพนักงานที่มีอายุงานสูงกว่า จะมีความเข้าใจและรู้จักองค์กรดีกว่า มีประสบการณ์ในการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรมากกว่า มีความสัมพันธ์ที่ดีอันยาวนานกับองค์กรและเพื่อนร่วมงาน รวมถึงมองเห็นเส้นทางการเติบโตอย่างชัดเจน จึงรู้สึกว่าการมีความมั่นคง เกิดความสบายใจและมั่นใจที่จะทำงานกับองค์กรต่อไป

ลักษณะส่วนบุคคลจำแนกตามตำแหน่งงาน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่ตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความผูกพันของพนักงานแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพิรินทร์ชา สมานสินธุ์ (2554 : 73) รักศรีศรี วุฒิมานพ (2555 : 90) พศราพรณ เพ็ชรยาหน (2557 : 107) และ Bakar (2013 : 201) ทั้งนี้ เนื่องจากพนักงานระดับบริหารได้รับการสนับสนุนด้านการเรียนรู้และพัฒนาอย่างมาก รวมถึงการที่พนักงานอยู่ในตำแหน่งบริหาร ทำให้พนักงานรู้สึกได้ว่าได้รับความไว้วางใจจากองค์กรและเกิดความมั่นใจว่าสามารถเติบโตไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไปได้

2. ปัจจัยแรงจูงใจ

ปัจจัยแรงจูงใจด้านภาวะผู้นำ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bakar (2013 : 189) และ Liyanage and Gamage (2017 : 71) อย่างไรก็ตาม จากผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำไม่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Anitha (2014 : 316) ทั้งนี้ เนื่องจากกลุ่มบริษัทมีหลายสาขาและแต่ละสาขามีผู้นำหรือผู้จัดการที่หลากหลาย ซึ่งการสร้างภาวะผู้นำขึ้นอยู่กัแต่ละบุคคล ถือเป็นเรื่องยากที่จะสร้างและทำให้เป็นมาตรฐานเดียวกันได้ ส่งผลให้คุณลักษณะของผู้นำแต่ละคนในสาขาต่างๆ แตกต่างกัน ทำให้ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำแตกต่างกันไปด้วย

ปัจจัยแรงจูงใจด้านค่าตอบแทน ผลการศึกษาพบว่า ค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวรุ สนวนานนท์ (2561 : 49) และ Mohd *et al.* (2016 : 422) อย่างไรก็ตาม จากผลการศึกษาพบว่า ค่าตอบแทนไม่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของรักศรีศรี วุฒิมานพ (2555 : 102) ทั้งนี้ เนื่องจากการกำหนดค่าตอบแทนเบื้องต้นของกลุ่มบริษัทจะอิงกับกฎหมายแรงงานเป็นหลักและค่อนข้างใกล้เคียงกับค่าตอบแทนขององค์กรอื่นๆ ในพื้นที่เดียวกัน

ปัจจัยแรงจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของรักษัรศรีมู วุฒิมานพ (2555 : 105) ปกณ จันทศาสตร์ (2559 : 64) และ Anitha (2014 : 316) โดยผลการศึกษาพบว่า เมื่อปัจจัยแรงจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานเพิ่มขึ้น จะส่งผลให้ความผูกพันของพนักงานเพิ่มขึ้น

ปัจจัยแรงจูงใจด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ผลการศึกษาพบว่า โอกาสก้าวหน้าในอาชีพมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของรักษัรศรีมู วุฒิมานพ (2555 : 103) ปกณ จันทศาสตร์ (2559 : 64) และ Liyanage and Gamage (2017 : 73) โดยผลการศึกษาพบว่า เมื่อปัจจัยแรงจูงใจด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพเพิ่มขึ้น จะส่งผลให้ความผูกพันของพนักงานเพิ่มขึ้น

ปัจจัยแรงจูงใจด้านการเรียนรู้และพัฒนา ผลการศึกษาพบว่า การเรียนรู้และพัฒนาที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวนานนท์ (2561 : 49) และ Bakar (2013 : 189) อย่างไรก็ตาม จากผลการศึกษาพบว่า การเรียนรู้และพัฒนาไม่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Anitha (2014 : 316) เนื่องจาก แม้ว่าจะมีการกำหนดนโยบายด้านการเรียนรู้และพัฒนา แต่ยังขาดการสื่อสารและเน้นย้ำถึงการนำนโยบายดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจังในสาขา รูปแบบการจัดการเรียนรู้และพัฒนาพนักงานในแต่ละสาขาจึงมีความแตกต่างกัน ทำให้พนักงานไม่รู้สึกว่าการเรียนรู้และพัฒนาส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน อันได้แก่ ด้านโอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพและด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อรักษาระดับความผูกพันของพนักงานและพัฒนาให้พนักงานมีความผูกพันเพิ่มขึ้นต่อไป โดยสนับสนุนพนักงานในองค์กรให้มีการเติบโตสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ชี้แจงถึงเส้นทางการเติบโตให้พนักงานได้เข้าใจ เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงศักยภาพ และมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ นอกจากนี้ ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทั้งในด้านกายภาพและด้านจิตใจ

2. ผู้ประกอบการควรปรับปรุงปัจจัยแรงจูงใจในข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ เพื่อพัฒนาให้พนักงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่เพิ่มขึ้น อันจะส่งผลให้พนักงานมีระดับความผูกพันที่เพิ่มขึ้นด้วย โดยควรปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เอื้ออำนวยต่อการทำงานมากขึ้น จัดให้มีอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและสะดวกในการนำไปใช้ จัดให้มีกล้องวงจรปิดและไฟส่องสว่างที่ครอบคลุม เปิดโอกาสให้พนักงานได้ปฏิบัติงานที่ท้าทายความรู้ความสามารถ และจัดกิจกรรมศึกษาดูงานให้มากขึ้น เพื่อเสริมสร้างความรู้และความสัมพันธ์อันดีกับองค์กร

3. ผู้ประกอบการควรนำผลการศึกษาที่พบว่า ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน อายุงาน และตำแหน่งงาน ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน มากำหนดแนวทางในการปรับปรุงปัจจัยแรงจูงใจโดย (1) การฝึกอบรมพนักงานที่จบการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่าที่ต้องการพัฒนาตนเองและเติบโตสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น (2) การพิจารณารายได้ของพนักงานให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน ความรับผิดชอบ

และความรู้ความสามารถของพนักงาน (3) การสร้างความผูกพันให้กับพนักงานที่มีอายุงานไม่เกิน 1 ปีเพิ่มขึ้น โดยจัดให้มีกิจกรรมสำหรับพนักงานใหม่มากขึ้น และการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานที่ควรพิจารณาความเหมาะสมตามผลการปฏิบัติงานและความรู้ความสามารถของพนักงานเป็นหลัก และ (4) การสร้างความผูกพันให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการเพิ่มขึ้น โดยจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถ ที่ทำให้เกิดทักษะที่หลากหลาย อีกทั้งต้องมีการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (career path) ที่ชัดเจนและชี้แจงให้พนักงานได้เข้าใจ

4. ผู้ประกอบการควรมีการเก็บข้อมูลความผูกพันของพนักงานเป็นประจำทุกปี อันจะทำให้มีข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานที่เป็นปัจจุบัน ซึ่งจะช่วยให้สามารถกำหนดนโยบายที่ตอบสนองความต้องการของพนักงานได้อย่างเหมาะสม

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านอื่นๆ เพิ่มเติม เช่น ภาวะสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน และการประเมินผลงาน เป็นต้น ซึ่งเป็นตัวแปรที่สามารถทำนายความผูกพันของพนักงานได้
2. ควรมีการศึกษาความผูกพันของพนักงานในองค์กรอื่นในธุรกิจประเภทเดียวกัน เพื่อเปรียบเทียบผลการศึกษา อันจะทำให้ได้ข้อมูลและแนวทางที่เป็นประโยชน์มากขึ้น
3. ควรเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่เป็นข้อมูลเชิงลึกและรอบด้านมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กัลยารัตน์ วีระธนชัยกุล. (2557). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : ส. เอเชียเพรส (1989).
- ฐิติมา หลักทอง. (2557). *ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ผลิตภัณฑ์ส่วนอุตสาหกรรมยานยนต์แห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ณัฐพรรณ ขาญธัญกรรม. (2561). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกรมชลประทาน (สามเสน)*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเกริก.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2560). *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS*. (พิมพ์ครั้งที่ 17). นนทบุรี : เอส. อาร์. ฟรินดิง แมสโปรดักส์.
- ปกภณ จันทศาสตร์. (2559). *ปัจจัยคุณสมบัติส่วนบุคคล ปัจจัยด้านลักษณะงาน และแรงจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงานเอกชนระดับปฏิบัติการ ในเขตลาดพร้าว-จตุจักร*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ปาริชาติ บัวเป็ง. (2554). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ไตกิ้น อินดัสทรีส์ ประเทศไทย (จำกัด)*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- พัศราพรรณ เพ็ชรยาหน. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาธนาคาร กรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พิรินทร์ชา สมานสินธุ์. (2554). *การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันของพนักงาน : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท เบสท์ เพอฟอร์แมนซ์ เอ็นจิเนียริง จำกัด*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

- รักษ์รัมย์ วุฒิมานพ. (2555). *ลักษณะบุคคลและลักษณะงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน*. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วรุณ นานนท์. (2561). *ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน และความผูกพันของพนักงานต่อองค์การรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง*. งานวิจัยส่วนบุคคลศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุธีรา อะทะวงษา. (2560). *การจัดการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม*. เชียงใหม่ : เชียงใหม่โรงพิมพ์แสงศิลป์.
- สำนักงานแรงงานจังหวัดอุบลราชธานี. (2560). *รายงานการวิเคราะห์ข้อมูลอุปสงค์และอุปทานแรงงาน จังหวัดอุบลราชธานี ปี 2560* [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ 1 มีนาคม 2561, จาก <http://ubonratchathani.mol.go.th/download>.
- Anitha, J. (2014). Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308 - 323.
- Bakar, R. A. (2013). *Understanding Factors Influencing Employee Engagement: A Study of the Financial Sector in Malaysia*. Doctor of Philosophy's Thesis. RMIT University.
- Bersin, J. (2015). Becoming Irresistible : A New Model for Employee Engagement. *Deloitte Review*, 16, 146 – 163.
- Liyanage, H. M. and Gamage, P. (2017). *Factors Influencing the Employee Engagement of the Generation Y Employees*. In *APIIT Business and Technology Conference*, July 20th, 2017. 66 - 77. Colombo : APIIT City Campus.
- Mohd I. H., Shah M. M., Zailan, N. S. (2016). How Working Environment Affects the Employee Engagement in a Telecommunication Company. In *the 3rd International Conference on Business and Economics*, September, 21st – 23rd, 2016. 418 - 426. Selangor Darul Ehsan : Universiti Teknologi MARA.
- Stair M. and Galpin M. (2010). Positive Engagement : From Employee Engagement to Workplace Happiness. In *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*, Linley, P. A., Harrington, S., Garcea N., Editor. New York : Oxford University Press. 155 – 172.