

ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน :
กรณีศึกษา โรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย
Engagement of Employees: A Case of An Industrial Plant
in The Northeast of Thailand.

ดุษฎี อายุวัฒน์* วณิชชา ณรงค์ชัย และ ณัฐวรรณ อุไรอำไพ
สาขาวิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา ศูนย์บริการแรงงานและการย้ายถิ่นระหว่างประเทศ
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Email: dusayu@kku.ac.th*

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย การวิจัยเริ่มจากการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์กลุ่มกับผู้จัดการแผนก 35 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการ 70 คน แล้วดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากพนักงาน 851 ราย เมื่อตุลาคม 2558 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา และใช้สถิติอ้างอิงเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ผลวิจัย พบว่า พนักงานมีความผูกพันต่อโรงงานระดับปานกลางและสูง ร้อยละ 57.0 และ 40.9 ตามลำดับ ทั้งนี้พนักงานมีความผูกพันจากการได้รู้ทิศทางโรงงาน การได้ทำงานกับหัวหน้าที่เป็นผู้นำที่ดี และการมีชีวิตการทำงานที่ดีในโรงงานระดับสูง ร้อยละ 36.9 43.7 และ 47.1 ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ได้แก่ ช่วงวัย การรับรู้นโยบายของโรงงาน การเข้าร่วมกิจกรรมของโรงงาน ทักษะติดต่อโรงงานฯ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน จึงกล่าวได้ว่าความผูกพันสามารถสร้างได้จากภายในโรงงาน

คำสำคัญ :

ความผูกพันต่อองค์กร ความผูกพันของพนักงาน ทักษะติดต่อโรงงาน

 ABSTRACT

This research examined the employee engagement and the factors related to the employee engagement of a factory in the northeast of Thailand. The research started from a qualitative approach by group interview with 35 heads of section and 70 of operational level employee. The quantitative approach was employed by questionnaire from 851 employees. Data collection was done in October 2015. The data were analyzed by content analysis and inferential statistics.

The results showed that the employee engagement level was moderate and high at 57% and 40.9% respectively. They had a high level of engagement when they have known the direction of the factory, working with the good leader and having a better life in the factory at 36.9, 43.7 and 47.1. The related factors to employee engagement were generation of employee, perception of factory policy, participation in activities, attitude toward factory, relationship to senior and relationship to colleagues.

Keywords:

organization engagement, employee engagement, attitude toward factory

1. บทนำ

การพัฒนาประเทศทำให้เกิดโรงงานอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้นในพื้นที่ รวมทั้งภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทำให้เกิดโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ขึ้นในพื้นที่ หลายโรงงานให้ความสำคัญกับการพัฒนาพนักงาน เช่นเดียวกับโรงงานแห่งหนึ่งที่เป็นกรณีศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ ที่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต การพัฒนาสร้างทีมงาน การพัฒนาทัศนคติต่อองค์กร ตลอดจนการพัฒนาด้านความปลอดภัยในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานด้วย โรงงานได้พัฒนาพนักงานในรูปแบบต่างๆ โดยเฉพาะเรื่องการทำงานเป็นทีม การสร้างความเข้าใจกับพนักงานในเรื่องของความร่วมมือร่วมใจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ประกอบกับโรงงานตระหนักดีว่าความผูกพันของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญเนื่องจากพนักงานส่วนหนึ่งเป็นคนในชุมชนรอบโรงงาน หากพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร ย่อมนำมาซึ่งความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนโดยรอบ โรงงานนำแนวทางการพัฒนาหลายอย่างเข้ามาบริหารจัดการเพื่อพัฒนาพนักงานและองค์กร กลไกอย่างหนึ่งที่โรงงานดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม คือ โรงงานได้จัดทำโครงการพัฒนาพนักงานในประเด็นการสร้างทีมงาน (Team Building) ควบคู่กับการศึกษาทัศนคติ

ของพนักงาน นำมาสู่ข้อเสนอแนะสำคัญในการพัฒนาระบบการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานทุกระดับกับทีม โดยมุ่งให้เกิดกลไกในการพัฒนาความสัมพันธ์ดังกล่าวในระบบงาน สิ่งเหล่านี้อาจทำให้สภาพความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเปลี่ยนแปลงไป ประกอบกับความผูกพันต่อองค์กรถือว่าเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่จะทำให้โรงงานประสบความสำเร็จในการผลิต พร้อมๆ กับความสุขของพนักงานด้วย [1] ดังนั้นเพื่อให้ได้ข้อมูลในการพัฒนาพนักงานและองค์กรต่อไป จึงสมควรศึกษาถึงความผูกพันต่อองค์กรที่พนักงานมีต่อองค์กร และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานและปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

3. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยนี้ ได้ทบทวนเอกสารประเด็นหลัก คือ ความผูกพันต่อองค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

ความผูกพันต่อองค์กร : The Gallup Organization [2] ได้ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) คือ ความเป็นหุ้นส่วนกันระหว่างพนักงานกับองค์กรโดยที่ทุกคนทำงานร่วมกัน เพื่อไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และเป็นการบรรลุความปรารถนาส่วนบุคคลของพนักงาน โดยองค์กรมีภาระหน้าที่ในการช่วยเหลือ สนับสนุนเชิงสร้างสรรค์ต่อสถานะที่เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Perrin [3] ได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน หมายถึงการเข้ามามีส่วนร่วมทั้งปัจจัยด้านอารมณ์ความรู้สึกและปัจจัยด้านเหตุผลที่มีความสัมพันธ์ไปสู่งานและองค์กร เป็นความมุ่งมั่นและความสามารถที่จะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กร อีกทั้ง Hewitt Associate [4] ยังได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน หมายถึง สภาพหรือลักษณะของพนักงานที่อุทิศเกี่ยวกับอารมณ์ความรู้สึกและสติปัญญาแก่องค์กร หรือกลุ่มพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรนั้น เป็นความต้องการส่วนบุคคลและทำอย่างจริงจัง อันนำไปสู่การเพิ่มผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร หรือแม้แต่นักวิชาการไทย อาทิ ภัทรพร ชื่นภากรณ์ [5] ได้นิยามความผูกพันต่อองค์กรว่า หมายถึงความตั้งใจ ทุ่มเทพลังกายพล้งใจรับผิดชอบการทำงานอย่างเต็มที่ ซึ่งพนักงานจะรู้สึกตื่นเต้น ทำท่ายกับงานที่ทำในแต่ละวัน มีการพัฒนาตนเองด้วยการดึงเอาความสามารถที่มีอยู่ออกมาใช้ ซึ่งสอดคล้องกับวรรณพา นามสีฐาน และคณะ [6] เกษม ดวงวันทอง และสุขุมวิทย์ โสโยโสภณ [7] และทองทิพภา วิริยะพันธุ์ [8] ได้นิยามความผูกพันต่อองค์กร ในลักษณะใกล้เคียงกันว่า หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กร ซึ่งเป็นไปในทิศทางที่ดี โดยแสดงออกในรูปการกระทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ความภาคภูมิใจ และ

เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ ความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร การทุ่มเทความพยายามให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ การได้ปกป้องรักษาชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร การตระหนักถึงอนาคตขององค์กร และความศรัทธาในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร อีกทั้ง ยังอาจก่อให้เกิดพฤติกรรมอื่นๆ ที่ส่งเสริมการทำงาน ซึ่งความหมายดังกล่าวมีความสอดคล้องกับ Institute for Employment Studies [9] ที่ให้ความหมายว่า ทศนคติทางบวกหรือค่านิยมของพนักงานที่มีความผูกพันจะเป็นพนักงานที่รู้ถึงบริบทการทำงานกับผู้ร่วมงานในทางที่จะช่วยปรับปรุง หรือเพิ่มผลการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร ฉะนั้นองค์กรจะต้องดำเนินการทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต้องการความสัมพันธ์ 2 ทางระหว่างนายจ้างกับพนักงาน โดยพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะต้องประกอบด้วยแรงจูงใจในการทำงานที่ดี พฤติกรรมการทำงานที่ดีเพื่อองค์กร ความผูกพันจนกระทั่งเกิดความผูกพันต่อองค์กรต่อไป

วิสัยทัศน์เรื่องความผูกพันต่อองค์กรของโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (Industrial Engagement): การสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้เกิดขึ้นกับพนักงาน ถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างมากสำหรับการดำเนินงานภายในโรงงานฯ ทั้งการปฏิบัติงาน การให้ความร่วมมือ เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ย่อมมีความจำเป็นต้องอาศัยความรู้สึกผูกพันต่อโรงงานฯ ของพนักงานเป็นหลัก โรงงานแห่งนี้จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์เรื่องความผูกพันต่อองค์กร (Industrial Engagement) เพื่อใช้เป็นทิศทางในการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การได้รู้ทิศทางของโรงงานฯ 2) การได้ทำงานกับหัวหน้าที่เป็นผู้นำที่ดี 3) การได้

แสดงออกถึงผลงาน ความสามารถ และศักยภาพ เต็มที่ 4) การได้รับรางวัลและการยกย่องในช่วงเวลาที่เหมาะสม 5) การมีโอกาสได้พัฒนา และมองเห็นอนาคตในโรงงาน และ 6) การมีชีวิตการทำงานที่ดีในโรงงาน ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวมีความสอดคล้องกับ เฮย์กรุป อินไซด์ [10] และฟิลิธรี พิตพัฒนโกคากุล [11] ที่กล่าวถึงวิธีการสร้างความผูกพันตามองค์ประกอบต่างๆ

การวิจัยครั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้ใช้วิสัยทัศน์เรื่องความผูกพันต่อองค์กรตามแนวทางข้างต้นของโรงงานเป็นตัวแปรตาม เพื่อพัฒนาเครื่องมือวิจัยทั้งแนวทางการสัมภาษณ์และแบบสอบถามให้เป็นไปตามบริบทของโรงงาน จึงกำหนดนิยามความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานว่า หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อโรงงานฯ ในด้านบวก อันเนื่องมาจากความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งทำให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นในเป้าหมายและค่านิยมของโรงงาน เกิดความตั้งใจ ทุ่มเท และรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย พุดถึงโรงงานในทางบวกทั้งต่อลูกค้า เพื่อนร่วมงาน ครอบครัว หรือบุคคลรอบข้าง พนักงานจะตระหนักถึงอนาคตของโรงงาน มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จงรักภักดีภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของโรงงาน และปรารถนาที่จะทำงานกับโรงงานในระยะยาว พร้อมกับปกป้องชื่อเสียงและผลประโยชน์ของโรงงาน

4. ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Methods) [12] โดยเริ่มจากการวิจัยเชิงคุณภาพ ให้เข้าใจสภาพจริงของข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบตามกรอบของโรงงาน เพื่อใช้พัฒนาแนวทางการสัมภาษณ์แล้วจึงพัฒนาแบบสอบถาม สำหรับการวิจัย

เชิงปริมาณ เพื่อให้ได้ข้อมูลในภาพกว้างที่สามารถวัดระดับความผูกพันต่อองค์กร หน่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นหน่วยระดับปัจเจกบุคคล ประชากรในการวิจัยคือพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ แนวทางการสัมภาษณ์ (Interview Guideline) สำหรับสัมภาษณ์กลุ่ม ทั้งกลุ่มผู้จัดการแผนก และกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ รวมทั้งสิ้น 70 คน ตามประเด็น ความผูกพันต่อองค์กรตามองค์ประกอบทั้ง 6 ประเด็นหลักตามวิสัยทัศน์เรื่องความผูกพันต่อองค์กรข้างต้น ในส่วนของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถามประกอบไปด้วย 4 ส่วน ได้แก่ คุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน จำนวน 3 ข้อ สภาพการทำงาน 3 ข้อ ความผูกพันของพนักงานต่อโรงงานฯ 19 ข้อ และข้อเสนอแนะต่อกระบวนการสร้างความผูกพันต่อโรงงานฯ ซึ่งแบบสอบถามดังกล่าวได้ผ่านการตรวจความถูกต้องเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารระดับสูงของโรงงานฯ แล้วจึงนำไปทดลองใช้กับพนักงานจำนวน 30 ราย ได้ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งชุด 0.93 ซึ่งถือว่าแบบสอบถามมีคุณภาพ สามารถใช้เก็บรวบรวมข้อมูลได้ตามเกณฑ์ค่าความเชื่อมั่นของ Cronbach [13]

การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการในเดือนตุลาคม 2558 โดยคณะผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลกับพนักงานในแผนกต่างๆ มีพนักงานตอบแบบสอบถามทั้งหมด 851 ราย คิดเป็นร้อยละ 79.8 จากพนักงานทั้งหมด 1,067 ราย เนื่องจากมีพนักงานส่วนหนึ่งต้องปฏิบัติงานเป็นกะทำให้ไม่สามารถเก็บข้อมูลได้ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์สถิติพรรณนา และ

ใช้การวิเคราะห์สองตัวแปร (Bi-variate Analysis) ด้วยสถิติไคสแควร์ (Pearson Chi-square) และนำเสนอข้อมูลในเชิงบรรยายประกอบแผนภูมิ

5. ผลการวิจัย

ผลการวิจัย ประกอบด้วย 1) คุณลักษณะสำคัญของพนักงาน และการเข้าร่วมกิจกรรมที่โรงงานฯ จัดขึ้น 2) สภาพการทำงานของพนักงาน 3) ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงงานฯ 4) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

5.1 คุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน

ผลการวิจัย พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นชาย มากถึงร้อยละ 89.0 ส่วนใหญ่มีอายุตั้งแต่ 40 ปีขึ้นไป มากถึงร้อยละ 59.7 และต่ำกว่า 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.3 โดยมีอายุมากที่สุดคือ 58.0 ปี เนื่องจากเป็นพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญสูง และอายุน้อยที่สุด 19.0 ปี ซึ่งเป็นพนักงานที่เพิ่งจะเข้ามาปฏิบัติงาน ทั้งนี้พนักงานส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง หรืออนุปริญญา คิดเป็นร้อยละ 42.9 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเป็นพนักงานในสายงานการผลิตเป็นหลัก รองลงมา คือ มัธยมศึกษาตอนปลาย และปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 24.8 และ 19.8 ตามลำดับ

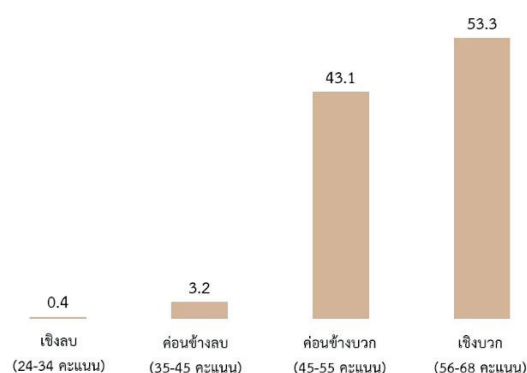
5.2 สภาพการทำงานของพนักงาน การรับรู้เกี่ยวกับนโยบาย ของโรงงานฯ การเข้าร่วมกิจกรรมที่โรงงานจัดขึ้น ทิศนคติต่อโรงงานฯ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานกว่าร้อยละ 70.9 เป็นระดับปฏิบัติการ รองลงมา คือ พนักงานระดับบังคับบัญชา ร้อยละ 27.9 พนักงานสังกัดส่วนผลิตเยื่อ และฝ่ายบำรุงรักษา ถึงร้อยละ 23.6 และ 23.4 รองลงมา คือ ส่วนพลังงาน คิดเป็นร้อยละ 19.9

และเมื่อพิจารณาลักษณะการทำงานพบว่า พนักงานครึ่งหนึ่งเป็นพนักงานประจำที่ทำงานเป็นช่วงเวลา (เข้าทำงานเป็นกะ 07.00-15.00 น., 15.00-23.00 น. 23.00-07.00 น.) คิดเป็นร้อยละ 50.5 รองลงมา คือ พนักงานประจำ (เข้าทำงานเวลาแน่นอน 08.00-17.00 น.) คิดเป็นร้อยละ 47.9

ในส่วนของการรับรู้เกี่ยวกับนโยบายของโรงงานพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีการรับรู้อยู่ในระดับปานกลาง ร้อยละ 77.8 รองลงมา คือ ระดับสูงร้อยละ 18.5 ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่รับทราบข้อบังคับการทำงาน ของโรงงาน ถึงร้อยละ 90.5 และเป็นที่น่าสังเกตว่า พนักงานกว่าร้อยละ 34.2 ยังไม่มีความชัดเจนในค่านิยมของโรงงาน สำหรับการเข้าร่วมกิจกรรม พบว่าโรงงานได้จัดให้มีกิจกรรมต่างๆ สำหรับพนักงาน ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่เข้าร่วมกิจกรรมในระดับปานกลาง ร้อยละ 42.6 และเป็นที่น่าสังเกตว่า 1 ใน 4 ของพนักงานระดับปฏิบัติการ และระดับบังคับบัญชา เข้าร่วมกิจกรรมในระดับต่ำ

สำหรับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อโรงงานพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีทัศนคติต่อโรงงานในเชิงบวกและค่อนข้างบวก มีเพียงร้อยละ 3.6 เท่านั้น ที่มีทัศนคติค่อนข้างลบและเชิงลบต่อโรงงาน (ภาพที่ 1)

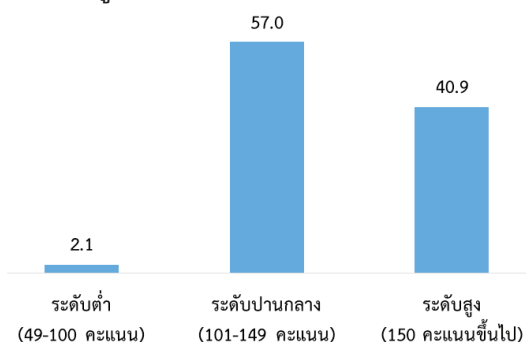


ภาพที่ 1 ระดับทัศนคติของพนักงานต่อโรงงาน

โดยเฉพาะในประเด็นการเป็นโรงงานฯ ที่สนับสนุนสินค้าและอาชีพเสริมของคนในชุมชน และเป็นโรงงานฯ ที่สนับสนุนการพัฒนาท้องถิ่นผ่านการบริจาคให้กับเทศบาล หรือ อบต. และเมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พบว่า ส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับปานกลาง มากถึงร้อยละ 63.2 และ 67.0 ตามลำดับ และเป็นที่น่าสนใจว่า พนักงานกว่าร้อยละ 17.4 มีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาในระดับต่ำ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าเป็นโรงงานขนาดใหญ่ทำให้มีลำดับการบริหารเป็นลำดับขั้น ทำให้ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงไม่มีโอกาสได้พบกับพนักงานโดยตรงบ่อยนัก ประกอบกับระบบงานของโรงงานมีการหมุนเวียนระดับหัวหน้าแผนก อาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาห่างเหิน ประกอบกับโรงงานเน้นงานการผลิต พนักงานจึงมักปฏิบัติงานกับหัวหน้าหมวด หัวหน้ากะเป็นหลัก ในขณะที่พนักงานร้อยละ 24.5 มีความสัมพันธ์เพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับสูง

5.3 ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

เมื่อพิจารณาจากทั้ง 6 องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรตามกรอบที่กำหนด พบว่า ส่วนใหญ่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง และระดับสูง (ภาพที่ 2)



ภาพที่ 2 ร้อยละของพนักงาน จำแนกตามระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม (6 องค์ประกอบ)

เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความผูกพันต่อองค์กร จากการได้รู้ทิศทางของโรงงาน ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 59.7 ขณะที่พนักงานตอบว่าตนเองผูกพันกับโรงงานในระดับสูง ร้อยละ 36.9 ในด้านการได้ทำงานกับหัวหน้าที่เป็นผู้นำที่ดี พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง ร้อยละ 52.7 และในระดับสูง ร้อยละ 43.7 ในด้านการแสดงออกถึงผลงานความสามารถและศักยภาพเต็มที่ พบว่า พนักงานครึ่งหนึ่งมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง และในระดับสูง ร้อยละ 53.6 และ 44.7 ตามลำดับ ในด้านการได้รับรางวัล และการยกย่องในช่วงเวลาที่เหมาะสม พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง ร้อยละ 70.0 ในด้านการมีโอกาสได้พัฒนา และมองเห็นอนาคตในโรงงาน พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความผูกพันต่อองค์กร ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 66.9 และเป็นที่น่าสนใจว่า พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในด้านนี้ในระดับต่ำ ร้อยละ 11.0 และในด้านการมีชีวิตการทำงานที่ดีในโรงงาน พบว่า พนักงานครึ่งหนึ่งมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับ ปานกลาง ขณะที่มีความผูกพันต่อองค์กรระดับสูงมี ร้อยละ 47.0

นอกจากนั้นคณะผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่ม ตัวแทนผู้จัดการแผนก จำนวน 35 คน และตัวแทนพนักงานปฏิบัติการ จำนวน 70 คน ซึ่งได้แสดงให้เห็นถึงความผูกพันต่อองค์กรในหลายด้าน โดยคณะผู้วิจัยจะนำเสนอตามองค์ประกอบของ Industrial Engagement ทั้ง 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1) ด้านการได้รู้ทิศทางของโรงงาน พบว่า โรงงานฯ มีการสื่อสารนโยบาย หรือแนวทางในการ

ดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยที่นโยบายโรงงานฯ ถูกส่งผ่านมาจากผู้บริหารและผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาระดับต่างๆ หลากหลายช่องทาง เมื่อพนักงานทุกคนทราบก็จะปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าว เช่น การสวมใส่อุปกรณ์ป้องกันภัยส่วนบุคคล (PPE) การจัดกิจกรรมรณรงค์ต่างๆ เพื่อให้เกิดความปลอดภัยในการทำงาน รวมไปถึงแนวทางการดำเนินงานของโรงงานที่เน้นการแก้ปัญหาร่วมกันของพนักงานเมื่อเกิดข้อผิดพลาดหรือการให้พนักงานสอนงานกันเอง เพื่อเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่มีประโยชน์อย่างมากในการทำงาน อย่างไรก็ตาม ตัวแทนพนักงานปฏิบัติการบางส่วนยังมองว่า ผู้บังคับบัญชาควรสื่อสารทางตรงมากกว่าใช้อีเมล (Email) ในการสื่อสารหรือสั่งงาน เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชา แสดงความคิดเห็นร่วมกันมากขึ้น และให้พนักงานรู้สึกว่าคุณเองมีส่วนช่วยในการพัฒนาโรงงานฯ อีกทั้ง ผู้จัดการแผนกบางส่วนได้แสดงความคิดเห็นว่า พนักงานบางกลุ่มยังไม่มีภาวะกระตือรือร้นในการรับรู้นโยบายเท่าที่ควร ดังนั้น โรงงานฯ ควรที่จะมีการดำเนินกิจกรรมที่กระตุ้นให้พนักงานมีการรับรู้นโยบายของโรงงานฯ มากยิ่งขึ้น

2) การได้ทำงานกับหัวหน้าที่เป็นผู้นำที่ดีพบว่า ทั้งผู้จัดการแผนกและพนักงานปฏิบัติการส่วนใหญ่มีความเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะเรื่องการทำงาน การบริหาร และการตัดสินใจ เพราะเชื่อว่าสามารถทำงานได้ดี เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ อีกทั้งผู้บังคับบัญชาบางหน่วยงานยังมีความเอื้อเฟื้อเพื่อแผ่ต่อพนักงาน ทำให้พนักงานมีความภาคภูมิใจในตัวผู้บังคับบัญชา แต่ถึงแม้ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่จะมีทักษะในการบริหารงาน แต่ในบางแผนก/ส่วนงานผู้บังคับบัญชายังไม่มีความรู้ ความสามารถที่ตรงกับสายงานนั้นๆ รวมถึงยังไม่ดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา

มากเท่าที่ควร ทั้งนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังให้ผู้บังคับบัญชาสื่อสารนโยบายของโรงงานฯ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับรู้ พร้อมปรับปรุงการออกคำสั่งต้องสื่อสารให้ชัดเจน แสดงความห่วงใย และดูแลสิ่งแวดล้อมในที่ทำงานให้ปลอดภัยมากยิ่งขึ้น

3) การได้แสดงออกถึงผลงาน ความสามารถ และศักยภาพอย่างเต็มที่ พบว่า โรงงานส่งเสริมให้พนักงานใช้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ โดยเฉพาะเมื่อเกิดปัญหาขณะปฏิบัติงาน พนักงานจะต้องแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น นอกจากนั้นในบางส่วนงาน/แผนก ยังส่งเสริมให้พนักงานแสดงความคิดเห็น และแสดงความร่วมมือในการแก้ปัญหาต่างๆ อย่างเต็มความสามารถ อีกทั้งเมื่อพนักงานทำงานผิดพลาด จะได้รับการสอนงานจากผู้บังคับบัญชา (Coaching) ทั้งนี้ พนักงานส่วนใหญ่ภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในการทำงานให้กับแผนก ส่วนงาน และโรงงาน อย่างมาก เพราะพนักงานมีความเชื่อมั่นว่างานที่ตนเองทำมีความสำคัญอย่างมาก เปรียบเสมือนฟันเฟืองที่จะต้องหมุนไปอย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตาม ในบางแผนกยังไม่ได้ให้โอกาสพนักงานแสดงความสามารถมากเท่าที่ควร และไม่ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในแผนก ทำให้พนักงานบางส่วนรู้สึกว่าตนเองไม่ได้แสดงความสามารถมากเท่าที่ควร ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงควรสร้างบรรยากาศของความร่วมมือ พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นในแผนก

4) การได้รับรางวัล และการยกย่องในช่วงเวลาที่เหมาะสม พบว่า โรงงานมีระบบมอบรางวัลต่างๆ เพื่อแสดงถึงความสามารถ/ผลงานที่โดดเด่นของพนักงาน เช่น การได้รับรางวัลคุณงามความดี รางวัลพนักงานดีเด่น เป็นต้น นอกจากนั้นโรงงาน ยังมี

ระบบการขึ้นเงินเดือนที่เหมาะสม หรือพนักงานที่ได้รับรางวัลดีเด็มก็จะได้ขึ้นเงินเดือน อีกทั้งพนักงานที่ได้รับรางวัลก็ต้องเรียนรู้การทำงานเพิ่มเติมมากขึ้น เพราะต้องรักษามาตรฐาน โดยการให้รางวัลของโรงงานฯ จะขึ้นกับกิจกรรมหรือเป้าหมายในการทำงาน อย่างไรก็ตาม พนักงานต้องการให้ผู้บังคับบัญชากล่าวชมเชยถึงความสำเร็จในการทำงานบ้าง ทั้งเรื่องเล็กน้อยและเรื่องที่สำคัญ ควรที่จะกล่าวเป็นทีมมากกว่ากล่าวชมเชยเพียงคนเดียว เพราะเป็นการแสดงออกถึงความเท่าเทียมกันของพนักงาน และเป็นการสร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่ดี ให้เกิดขึ้นในแผนก

5) การมีโอกาสได้พัฒนาและมองเห็นอนาคตในโรงงาน โรงงานจัดการอบรมต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ ทั้งกิจกรรมอบรมสุนทรียสนทนา (Dialogue) เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและความรู้สึกมากขึ้น หรือการอบรมเพื่อเสริมสร้างศักยภาพต่างๆ เช่น การเสริมสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัย โครงการพัฒนาทักษะบูรณาการ อบรมความรู้พื้นฐานช่วง 8 Basic Knowledge (TPM) เพื่อให้พนักงานมีศักยภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้โรงงานพัฒนามากขึ้นตามไปด้วย ถึงแม้พนักงานได้รับการอบรมเพื่อเสริมสร้างศักยภาพต่างๆ อย่างต่อเนื่อง แต่พนักงานบางส่วนไม่ได้มองเห็นการพัฒนาในเรื่องของสายงานที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่อย่างชัดเจน ทำให้บางส่วนไม่ให้ความสำคัญในการอบรม ประกอบกับพนักงานบางคนมองไม่เห็นความชัดเจนของความก้าวหน้าในการทำงาน บางคนกล่าวว่า การโยกย้ายแผนกทำให้ได้ประสบการณ์ในการทำงานมากขึ้น แต่ไม่ได้ทำให้มีความผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้น เพราะต้องมีเพื่อนร่วมงานที่ดีด้วย และการย้ายแผนกบ่อยครั้งทำให้พนักงานต้องใช้เวลาในการปรับตัว

6. การมีชีวิตการทำงานที่ดีในโรงงาน พนักงานส่วนใหญ่มองว่า ความสุขในการทำงานในโรงงาน คือ การมีเพื่อนพนักงานที่ดี มีผู้บังคับบัญชาที่ดี รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงงาน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานทำงาน

อย่างทุ่มเท เต็มใจทำงานเพื่อโรงงานอย่างเต็มความสามารถ อีกทั้งพนักงานที่ทำงานมาเป็นเวลานาน ยังมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพราะทำงานมาอย่างยาวนาน เคยผ่านช่วงเวลาที่เลวร้ายมาด้วยความวิริยะ อุตสาหะ ทำให้ภาคภูมิใจ และมองว่าตนเองมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี แต่ไม่ค่อยมีเวลาพักผ่อนหย่อนใจมากนัก จึงอาจทำให้เครียดและไม่มีเวลาส่วนตัว

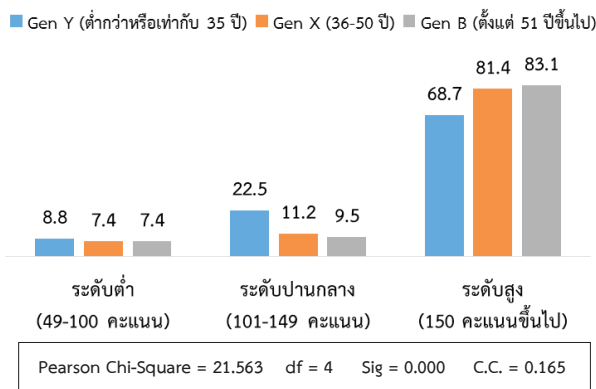
กล่าวโดยสรุป พนักงานส่วนใหญ่มีความสุขในการทำงาน เพราะทำงานด้วยความรู้สึกที่อยากทำให้ดีที่สุด ความทุ่มเทมีค่าเท่ากับความสุข ทำทุกวิธีเพื่อให้งานของโรงงานสำเร็จไปได้ด้วยดี ทำเต็มที่ มีเพื่อนและผู้บังคับบัญชาที่ดี ดังที่พนักงาน ก. ได้กล่าวว่า “...ตนเองเป็นพนักงานโรงงาน และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ตั้งแต่ก่อตั้งแล้ว...”

5.4 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ใช้การวิเคราะห์สองตัวแปร (Bi-variate Analysis) ด้วยสถิติไคสแควร์ (Pearson Chi-square) ซึ่งมีข้อกำหนดว่า ตัวแปรอิสระและตัวแปรตามต้องมีระดับการวัดระดับกลุ่ม (Nominal Scale) หรือระดับอันดับ (Ordinal Scale) โดยใช้ค่า Contingency Coefficient (CC.) บ่งบอกระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร [14] เมื่อนำตัวแปรอิสระมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม คือ ความผูกพันต่อองค์กร พบว่า มีตัวแปรอิสระบางตัวเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงงาน มีรายละเอียดดังนี้

1) ช่วงวัย มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงงานฯ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีระดับความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำเท่ากับ 0.165 โดยพนักงานช่วง Gen B (ตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป) และพนักงาน Gen X (36-50 ปี) ส่วนใหญ่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง และเป็นที่น่าสังเกต

ว่าพนักงานช่วง Gen Y (ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 35 ปี) บางส่วน มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลางและต่ำ (ภาพที่ 3) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะคนทำงานที่มีอายุตั้งแต่วัยกลางคนขึ้นไป จะมีความมั่นคงในชีวิต ทำให้ความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ส่วนคนทำงานรุ่นใหม่ จะต้องสร้างการรับรู้และกระตุ้นให้เข้าร่วมกิจกรรมของโรงงาน เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้สูงขึ้นนั่นเอง [15]



ภาพที่ 3 ร้อยละของพนักงาน จำแนกตามระดับความผูกพันต่อองค์กร และช่วงวัยของพนักงาน

2) การรับรู้เกี่ยวกับนโยบายของโรงงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีระดับความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ เท่ากับ 0.163 โดยพนักงานที่รับรู้เกี่ยวกับนโยบายของโรงงานในระดับปานกลาง จะมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง (44.1%) และเป็นที่น่าสังเกตว่าพนักงานที่มีการรับรู้ในระดับสูง ส่วนใหญ่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง ทั้งนี้เป็นเพราะพนักงานที่มีการรับรู้สูง เป็นพนักงานตั้งแต่ระดับบังคับบัญชาขึ้นไป (ประกอบด้วยหัวหน้ากะ หัวหน้าหมวด ผู้จัดการแผนก ผู้จัดการส่วน และผู้อำนวยการโรงงาน) จะมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งและย้ายไปทำงานกับโรงงานอื่นในเครือข่าย ซึ่งอาจทำให้มีความผูกพันต่อองค์กรไม่มากเท่าที่ควร สอดคล้องกับงานของ Pang [15] ที่อธิบายเพิ่มเติมว่าการรับรู้เกี่ยวกับตนเองและเกี่ยวกับองค์กร ส่งผลให้คนทำงาน

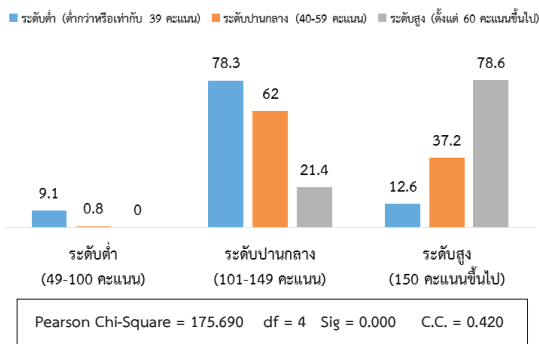
โดยเฉพาะคนทำงานรุ่นใหม่ (Gen-Y) มีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

3) การเข้าร่วมกิจกรรมที่โรงงานจัดขึ้น มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีระดับความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ เท่ากับ 0.189 โดยพนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมในระดับสูง มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง (50.7%) และเป็นที่น่าสังเกตว่าพนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมในระดับต่ำ มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงเพียง 27.6% เท่านั้น ดังนั้น ควรกระตุ้นให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมที่โรงงานจัดขึ้น เพื่อให้พนักงานมีความผูกพันต่อโรงงานมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Greve [16] และ Dalton [17] ที่เสนอว่าการจัดกิจกรรมให้กับพนักงานหรือลูกค้า จะช่วยสร้างความผูกพันต่อองค์กรหรือความผูกพันต่อผลิตภัณฑ์ได้อย่างดี

4) ทักษะของพนักงานต่อโรงงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีระดับความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ เท่ากับ 0.406 โดยพนักงานที่มีทัศนคติเชิงบวก มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง (56.2%) และเป็นที่น่าสังเกตว่าพนักงานที่มีทัศนคติค่อนข้างลบ มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง เพียง 15.4% เท่านั้น ดังนั้นจึงควรมีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อโรงงาน เพื่อให้มีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นนั่นเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Shuck [18] ที่เสนอว่าทัศนคติมีความเกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของคนทำงาน โดยสามารถสร้างทัศนคติที่ดีขึ้นได้จากการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร

5) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีระดับความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ เท่ากับ 0.420 โดยพนักงานที่มีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาในระดับสูง ส่วนใหญ่มี

ความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับงานศึกษาของ Kumar [19] ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสภาพการทำงานที่พนักงานส่วนใหญ่ทำงานมาค่อนข้างยาวนาน จึงใกล้ชิดกับหัวหน้า ทำกิจกรรมร่วมกันกับผู้บังคับบัญชา ความใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชา ในบริบทการทำงานด้วยกันดังกล่าว เกื้อหนุนให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้ดี [18], [20] เป็นที่น่าสังเกตว่าพนักงานที่มีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาในระดับต่ำ มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ในสัดส่วนที่เล็กน้อยเท่านั้น (ภาพที่ 4) ดังนั้นโรงงาน จึงควรส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชาให้ดียิ่งขึ้น



ภาพที่ 4 ร้อยละของพนักงาน จำแนกตามระดับความผูกพันต่อองค์กร และระดับความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

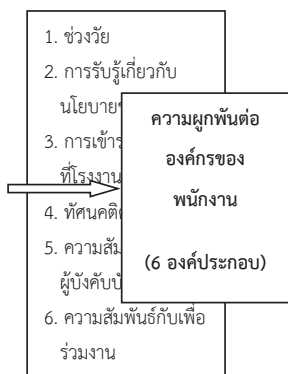
6) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีระดับความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ เท่ากับ 0.422 โดยพนักงานที่มีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในระดับสูง มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงเช่นกัน (70.1%) และเป็นที่น่าสังเกตว่าพนักงานที่มีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในระดับต่ำ มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง

เพียง 21.4% เท่านั้น ดังนั้นโรงงานฯ จึงควรส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อคนทำงานด้วยกัน ซึ่งจะส่งผลต่อการมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นอีกด้วย ทั้งนี้ งานของ Khaleel [21] เสนอว่าเพื่อนร่วมงานที่ดีเป็นสิ่งสำคัญในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้สูงขึ้น

เป็นที่น่าสนใจว่า เพศ ระดับการศึกษาสูงสุด ระดับพนักงานกลุ่มงานที่สังกัด และลักษณะการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้เพราะพนักงานทุกกลุ่มควรได้รับการส่งเสริมให้มีความผูกพันต่อองค์กรที่สูงขึ้นต่อไป

6. สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การรับรู้เกี่ยวกับนโยบายของโรงงาน การเข้าร่วมกิจกรรมที่โรงงานจัดขึ้น ทิศนคติต่อโรงงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (ภาพที่ 5) ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้สามารถเสนอแนะได้ว่าโรงงานควรมีนโยบายส่งเสริมการรับรู้เกี่ยวกับนโยบายให้มากขึ้น และควรมีการสื่อสารนโยบายของโรงงานให้พนักงานทราบเพื่อเป็นพื้นฐานความเข้าใจกับพนักงาน รวมทั้งควรกระตุ้นให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมที่โรงงานจัดขึ้น ทั้งนี้อาจมีสิ่งกระตุ้นเพิ่มเติมเพื่อให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมมากขึ้น ขณะเดียวกันก็ต้องเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา และพนักงานกับเพื่อนร่วมงานอย่างต่อเนื่อง [21] ซึ่งอาจเสริมสร้างผ่านการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งต้องสร้างทัศนคติของพนักงานให้มีต่อโรงงานในเชิงบวก เพราะเป็นสิ่งสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน [16], [17]



ภาพที่ 5 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

7. กิตติกรรมประกาศ

บทความนี้ใช้ข้อมูลจากงานวิจัย เรื่อง ทักษะและความผูกพันของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากโรงงาน คณะผู้วิจัยขอขอบพระคุณ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการโรงงาน และคณะผู้บริหารโรงงานฯ ที่ได้ให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ผลการวิจัย และขอขอบคุณพนักงานโรงงานทุกท่านที่ให้ความร่วมมือให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยนี้ ขอขอบพระคุณ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่สนับสนุนให้มีการวิจัยที่เป็นความร่วมมือระหว่างองค์กรเช่นนี้

8. เอกสารอ้างอิง

[1] Trussa C., Shantzb A., Soanec E., Alfesd K. and Delbridge R. 2013. Employee engagement, organisational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory. The International Journal of Human Resource Management, 24 (14): 2657–2669.

[2] The Gallup Organization. 2006. Gallup Study: Engaged Employees Inspire Company

Innovation. Retrieved July 15, 2015. from http://gmj.gallup.com/content/24_880/gallup-study-engaged-employees-inspire-company.aspx.

[3] Perrin T. 2003. Working today: under standing What drives employee engagement. Retrieved July 17, 2015. from http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc=hqs/usa/2003/200309/talent_2003.pdf

[4] Hewitt Associate. 2004. Employee Engagement. Retrieved March 27, 2016, from <http://www.was4.hewitt.com>.

[5] ภัทรพร ชื่นภาภรณ์. 2555. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในบริษัทค้าปลีกข้ามชาติ. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

[6] วรณพา นามสีฐาน พรทิพย์ แก้วไวยุทธ และยุพา ประทุมมา. 2555. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากร คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ทุนโครงการวิจัยสถาบัน มหาวิทยาลัยขอนแก่น ประจำปีงบประมาณ 2555.

[7] เกษม ดวงวันทอง และสุขุมวิทย์ ไสยโสภณ. 2555. ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา. บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

[8] ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. 2549. ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรในระดับสมาชิกของทีมงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรในระดับทีมงาน ความผูกพันต่อองค์กรในระดับองค์กร และคุณภาพการทำงานเป็นทีมของอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทย: กรณีศึกษาเฉพาะโรงงานโตโยต้ามอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด. Thai Human Resource Research Journal. 4 (2): 34-47.

- [9] Institute for Employment Studies[IES]. 2004. Employee engagement. Retrieved July 27, 2015. from <http://www.employment-studies.co.uk/news/129theme.php>
- [10] เฮย์กรุป อินไซด์. 2556. กลเม็ดเด็ดเพื่อรักษาคณเฑาะว์ขององค์กร. ค้นข้อมูลเมื่อวันที่ 14 เมษายน 2560, จาก <http://www.haygroup.com/th/press/details.aspx?id=36468>.
- [11] พิสิทธิ์ พิพัฒน์โกคากุล. 2556. ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement). ค้นข้อมูลวันที่ 14 กรกฎาคม 2559, จาก <http://www.impressionconsult.com/web/index.php/articles/26-employeeengagement.html>.
- [12] Teddlie C. and Tashakkori A. 2009. Foundations of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences. California: SAGE Publications, Inc.
- [13] Cronbach L.J. 1990. Essentials of Psychology Testing. 5th ed. New York: Harper Collins Publishers Inc.
- [14] Hinkle D.E, William W. and Stephen G. J. (1998). Applied Statistics for the Behavior Sciences. 4th ed. New York: Houghton Mifflin.
- [15] Pang L., Mak M.Y. 2015. Formulation of human resources strategies in the tourism and hospitality industry : perspectives from Gen-Y perception on engagement and commitment. In 14th Asia Pacific Forum (APF) Conference, Auckland, New Zealand, 10-12 June, 2015.
- [16] Greve G. 2014. The Moderating Effect of Customer Engagement on the Brand Image – Brand Loyalty Relationship. Social and Behavioral Sciences, 148 (25); 203-210.
- [17] Dalton J. et al. 2015. Service user engagement in health service reconfiguration: a rapid evidence synthesis. Journal of Health Services Research and Policy, 7 (3). 443-452.
- [18] Shuck B., Nimon, K. and Zigami D. 2016. Untangling the Predictive Nomological Validity of Employee Engagement: Partitioning Variance in Employee Engagement Using Job Attitude Measures. Retrieved April 17, 2017. from <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1059601116642364>
- [19] Kumar D. P. and Swetha G. 2011. A Prognostic Examination of Employee Engagement from its Historical Roots. International Journal of Trade, Economics and Finance, 2 (3): 232-241.
- [20] Jenkins S., and Delbridge R. 2013. Context Matters: Examining “Soft” and “Hard” Approaches to Employee Engagement in Two Workplaces. The International Journal of Human Resource Management, 24: 2670–2691.
- [21] Khaleel M. et al. 2016. Employee Engagement as an Outcome of Friendship at Workplace: Moderating Role of Job Embeddedness. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 6 (6): 1-6.