

**ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์การและการจัดการ ความผูกพันและแนวโน้ม
การลาออกของพนักงานในกลุ่มเซ็นทรัลมาร์เก็ตติ้งกรุ๊ป**
**THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATION AND MANAGEMENT
FACTORS, THE EMPLOYEES ENGAGEMENT AND TURNOVER TREND
IN CENTRAL MARKETING GROUP (CMG)**

พรทิพา โขพันธ์ชัย¹

ประพันธ์ ชัยกิจอุไรใจ²

¹นักศึกษา หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

มหาวิทยาลัยศรีปทุม E-mail: albinalim@hotmail.com

²ผู้ช่วยศาสตราจารย์ หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

มหาวิทยาลัยศรีปทุม E-mail: praphan.ch@spu.ac.th

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์การและการจัดการ ความผูกพันและแนวโน้มการลาออกของพนักงานในกลุ่มเซ็นทรัลมาร์เก็ตติ้งกรุ๊ป” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความผูกพัน ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์การและการจัดการกับความผูกพัน ระดับความผูกพัน แนวโน้มการลาออก และความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันกับแนวโน้มการลาออก การศึกษานี้ได้ใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรคือ พนักงานของบริษัทในกลุ่มเซ็นทรัลมาร์เก็ตติ้งกรุ๊ป จำนวน 3,760 คน สามารถกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างได้ 362 คน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนด้วยตำแหน่งงาน เก็บรวบรวมข้อมูล และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานบริษัทในกลุ่มเซ็นทรัลมาร์เก็ตติ้งกรุ๊ปส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุอยู่ในช่วง 26-30 ปี ระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลายหรือปวช. สถานภาพโสด เป็นพนักงานตำแหน่ง PC/BA อายุงานในบริษัทปัจจุบันมากกว่า 10 ปี ปัจจัยส่วนบุคคลทุกด้านมีผลต่อความผูกพัน ยกเว้น เพศ ปัจจัยด้านองค์การและการจัดการมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกับความผูกพัน ระดับความผูกพันของพนักงานสูง แนวโน้มการลาออกต่ำ และความผูกพันมีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออกในทิศทางตรงกันข้าม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ : ความผูกพันของพนักงาน, แนวโน้มการลาออก

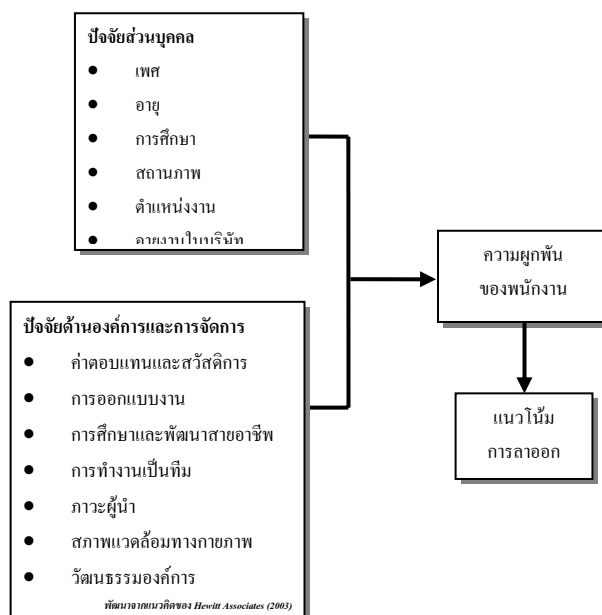
ABSTRACT

The objective of the study on “The Relationship between Organization and Management Factors, the Employee Engagement and Turnover Trend in Central Marketing Group (CMG)” was to examine employees’ demographic factors that affect the engagement, the relationship between organizational and managerial factors and engagement, engagement level, turnover trend, and the relationship between engagement and turnover trend. This study was a survey research, covering 3,760 employees of CMG. Sample size was 362 employees, selected by proportional stratified random sampling. The data was analyzed by computer statistical package program and the statistical tools were frequency, percentage, mean, standard deviation and Pearson’s Correlation Coefficient. The results of the study showed that most of the sample was female, aged between 26-30 years, single with a High School education or Vocational Certificate, working in PC/BA position and had more than 10 years of services; all demographic factors, namely, age, education, status, position, tenure affected employees engagement except gender. The organizational and managerial factors were related to employees engagement in the same direction. Engagement was high while turnover trend was low, related in the opposite direction.

KEYWORDS : Employees engagement, Turnover trend

1. บทนำ

อัตราการลาออกของพนักงาน เป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความสูญเปล่าและค่าใช้จ่ายที่สูงทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อสรรหาบุคลากรใหม่มาทดแทน การขาดกำลังคนเป็นปัญหาหลักในการดำเนินงานขององค์การ การดำเนินกลยุทธ์ในการธำรงรักษาพนักงานเพื่อเสริมสร้างระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์การและลดแนวโน้มการลาออกเพื่อให้พนักงานอยู่กับองค์การไปนาน ๆ นั้นเป็นที่มาของการศึกษาในครั้งนี้ จากการศึกษารวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยต่าง ๆ ซึ่งมีผู้ศึกษาและให้แนวทางไว้แล้วและพบว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับการลาออกมากกว่าความพึงพอใจและใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออก (Turnover) ได้ดีกว่าความพึงพอใจ อีกทั้งยังเป็นหนทางหนึ่งในการธำรงรักษาพนักงานอันมีค่าขององค์การ ผู้ศึกษาจึงเลือกศึกษาความผูกพันตามแนวคิดของ Hewitt Associated ที่ว่า พฤติกรรมของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะมีลักษณะ 3 ประการ คือ ความผูกพันด้านการพูดถึงองค์การในทางที่ดี (Say) ความผูกพันด้านความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์การ (Stay) และความผูกพันด้านความทุ่มเทในงานที่ทำ (Strive) เป็นแนวทางประกอบการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับองค์การและการจัดการจากเอกสารและการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการลาออกของพนักงานกลุ่มเซ็นทรัลมาร์เก็ตติ้งกรุ๊ป เพื่อนำผลที่ได้มาพัฒนาเป็นปัจจัยในการธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์การอย่างยั่งยืน และเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การและลดแนวโน้มการลาออกของพนักงาน การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาเฉพาะปัจจัยด้านองค์การและการจัดการที่เป็นสาเหตุของการลาออกของพนักงาน ประกอบกับปัจจัยตามแนวคิดของ Hewitt (2004) ทั้ง 7 ประการ ยกเว้นปัจจัยคุณภาพชีวิต คือ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ การออกแบบงาน การศึกษาและพัฒนาสายอาชีพ การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ และวัฒนธรรมองค์กร และพัฒนามาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

2. วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรเป็นพนักงานบริษัทในกลุ่มเซ็นทรัลมาร์เก็ตติ้งกรุ๊ปทั้งสิ้น 3,760 คน และสามารถกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากจำนวนประชากรทั้งหมดได้ โดยใช้สูตร (ชานินทร์, 2550)

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

จากการคำนวณทำให้ได้ขนาดตัวอย่างเท่ากับ 362 ตัวอย่าง สุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Sampling) โดยแบ่งชั้นตามตำแหน่งงานของพนักงานเป็น 2 กลุ่ม คือ ตำแหน่งพนักงาน PC/BA ได้แก่ พนักงานขาย พนักงานขายอาวุโส และ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ขึ้นไป ได้แก่ เจ้าหน้าที่ หัวหน้างาน หัวหน้างานอาวุโส ผู้ช่วยผู้จัดการ และผู้จัดการ โดยกำหนดสัดส่วนของตัวอย่างตามขนาดของประชากรในแต่ละกลุ่มดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

รายการ	พนักงานบริษัทในกลุ่มเซ็นทรัลมาร์เก็ตติ้งกรุ๊ป		
	จำนวนพนักงาน	ตำแหน่ง PC/BA	ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ขึ้นไป
จำนวนประชากร	3,760 คน	2,457 คน	1,303 คน
จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	362 ราย	237 ราย	125 ราย

สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ผู้ศึกษาได้นำแบบสำรวจความคิดเห็นฉบับร่างเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ ก่อนนำไปใช้จริง

3. อภิปรายผลการศึกษา

ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานในกลุ่มเซ็นทรัลมาร์เก็ตติ้งกรุ๊ปจำนวน 362 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 72.7 มีอายุระหว่าง 26-30 ปี ร้อยละ 29.6 การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือ ปวช. ร้อยละ 36.7 มีสถานภาพเป็นโสด ร้อยละ 67.1 อยู่ในตำแหน่งงานพนักงาน PC/BA ร้อยละ 65.5 และมีอายุงานในบริษัทมากกว่า 10 ปี ร้อยละ 31.2 โดยปัจจัยส่วนบุคคลมีผลต่อความผูกพันทุกด้านยกเว้นเพศซึ่งสอดคล้องกับ ปรานอม กิตติคุณภิธรรม (2538) ชลิดา ธนากิจเจริญสุข (2551) ที่พบว่า เพศที่แตกต่างกันมีความผูกพันไม่แตกต่างกัน แต่ในปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ การศึกษา สถานภาพ ตำแหน่งงาน และอายุงาน ผลการศึกษาพบว่า มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับ กรกฎ พลพานิช (2540) แต่ขัดแย้งกับวิชัย เรืองหนู (2548, บทคัดย่อ) ที่พบว่า อายุ การศึกษา สถานภาพ ตำแหน่งงานและอายุงาน ที่แตกต่างกัน มีความผูกพันไม่แตกต่างกัน และไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ จารุวรรณ รักษาวงศ์ (2548) ที่พบว่า เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และ ตำแหน่งงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

ส่วนผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์การและการจัดการ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากในเกือบทุกปัจจัย เรียงจากมากไปน้อยดังนี้ 1. การทำงานเป็นทีม 2. ภาวะผู้นำ 3. วัฒนธรรมองค์กร 4. การออกแบบงาน 5. การศึกษาและพัฒนาสายอาชีพ 6. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ยกเว้น 7. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ เป็นเห็นด้วยปานกลาง และทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความผูกพัน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ กรกฎ พลพานิช (2540) ที่พบว่า ปัจจัยส่วนลักษณะงาน ได้แก่ โอกาสก้าวหน้าในงาน การเห็นความสำคัญของงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรและ วัชรินทร์ โกมลมาลย์ (2546) พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพัน ได้แก่ ความสำคัญของลักษณะงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความน่าเชื่อถือ มั่นคง และพึ่งพาได้ขององค์กร ความหลากหลายในงาน บทบาทของผู้บังคับบัญชา ระบบพิจารณาความดีความชอบ การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น สภาพของการทำงานและ โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน นอกจากนี้ จารุวรรณ รักษาวงศ์ (2548) ยังพบว่าปัจจัยด้านสัมพันธ์ภาพกับเพื่อน ความมีอิสระในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการบริหาร ความก้าวหน้าในการทำงาน และงานที่ท้าทาย มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร และงานวิจัยของ ชลิดา ธนากิจเจริญสุข (2551) ที่พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน ได้แก่ ด้านองค์การ ด้านผู้บริหาร ด้านกลุ่มทำงาน ด้านงานที่ทำ ทุกด้านมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงาน

พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านความทุ่มเทในงานที่ทำ (Strive) สูง และมีแนวโน้มการลาออกต่ำ โดยความผูกพันของพนักงานมีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออกของพนักงานในทิศทางตรงกันข้าม นั่นแสดงให้เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน สามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออก

(Turnover) จากงานได้ดี ตามที่ จรัสศรี ไกรนที (2539) และสุกานดา สุกคติสันต์ (2540) กล่าวไว้เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะมีความคิดที่จะลาออกต่ำ และความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางลบกับการลาออก

สำหรับความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านได้ผลดังนี้

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อาจเป็นเพราะลักษณะของธุรกิจในกลุ่มเซ็นทรัลมาร์เก็ตติ้งกรุ๊ปผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ของบริษัทเป็นผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวกับความสวยความงามจึงจำเป็นต้องใช้พนักงานหญิงเป็นส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 26-30 ปี ซึ่งเป็นช่วงอายุที่เริ่มตั้งใจทำงานอย่างจริงจังหลังจากที่ค้นหาตัวเองพบว่ามีความต้องการทำงานในสาขาใด เป็นช่วงแสวงหาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและมีความรับผิดชอบสูงขึ้น และกลุ่มอายุที่มีค่าเฉลี่ยความผูกพันสูงที่สุดคือ อายุ 36-40 ปี ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าโดยภาพรวมแล้วคนที่มีอายุมากจะมีความผูกพันมากกว่าคนที่มีอายุน้อยกว่า ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากคนอายุมากขึ้นการจะเปลี่ยนองค์กร ย้ายงานทำได้ยากขึ้น บางคนอาจเกิดความเคยชินกับบริษัทที่ทำอยู่ บางคนคิดจะไปหางานใหม่ บริษัทอาจไม่ต้องการรับคนอายุมาก เป็นต้น มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือ ปวช. อาจเป็นเพราะบริษัทกำหนดคุณสมบัติไว้ในการสรรหาคัดเลือกพนักงานที่มีตำแหน่ง PC/BA แต่กลุ่มตัวอย่างโดยรวมมีการศึกษาตั้งแต่มัธยมต้นถึงปริญญาโท โดยพนักงานที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาต้นมีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรสูงที่สุด อาจเป็นเพราะพนักงานที่มีการศึกษาไม่สูงมากมีโอกาสเลือกงานน้อยกว่าคนที่มีการศึกษาสูงกว่าและมีข้อจำกัดในการทำงานหรือโอกาสเลือกงาน จึงทำให้คงอยู่กับองค์กรและมีระดับความผูกพันกับองค์กรมากกว่า มีสถานภาพเป็นโสดและมีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรน้อยที่สุด ซึ่งคนโสดส่วนใหญ่มักจะตัดสินใจย้ายงานง่ายกว่าพนักงานที่มีครอบครัวแล้ว และชอบอิสระ โดยพนักงานกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพหย่าร้างหรือหย่าร้างมีค่าเฉลี่ยความผูกพันโดยรวมสูงที่สุดและสูงกว่าพนักงานกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพสมรสแล้ว อาจเป็นเพราะไม่มีภาระต้องดูแลครอบครัวจึงสามารถทุ่มเทเวลาให้กับงานได้มากกว่าคนที่สมรสแล้วต้องมีภาระดูแลครอบครัว พนักงานตำแหน่ง PC/BA เป็นพนักงานขายหรือพนักงานแนะนำความงามเป็นสัดส่วนถึง 2 ใน 3 ซึ่งต้องประจำอยู่ตามเคาน์เตอร์ในห้างสรรพสินค้า และถือได้ว่าตำแหน่งนี้เป็นหัวใจของลักษณะธุรกิจขององค์กร คอยแนะนำสินค้าและบริการต่าง ๆ สำหรับลูกค้า ถือเป็นภาพลักษณ์และกำลังสำคัญในการดำเนินธุรกิจเพราะเป็นเสมือนจุดในการสื่อสารเชื่อมโยงระหว่างลูกค้ากับบริษัท มีค่าเฉลี่ยความผูกพันทั้งในภาพรวมและทุกด้านสูงกว่าตำแหน่งพนักงานเจ้าหน้าที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านความทุ่มเทในงานมีค่าเฉลี่ยความผูกพันสูงที่สุด และมีอายุงานในบริษัทมากกว่า 10 ปี ในภาพรวมโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร (Stay) มีค่าเฉลี่ยความผูกพันสูงที่สุด ซึ่งตรงตามทฤษฎี Side-bet Theory ของ Becker & Carper ที่กล่าวไว้ว่า บุคคลเกิดความผูกพันต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดเป็นเพราะว่าได้สร้างการลงทุนไว้ ถ้าไม่ผูกพันต่อไปก็จะสูญเสียมากกว่า

เมื่อพิจารณากลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศหญิงมากถึงเกือบ 3 ใน 4 ประกอบกับตำแหน่งงานซึ่งเป็นสัดส่วนถึง 2 ใน 3 ของกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในตำแหน่ง PC/BA หากพนักงานมีความทุ่มเทในการทำงานก็จะสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าและเมื่อลูกค้าเกิดความรู้สึกที่ดีกับตัวพนักงานก็ย่อมส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กรด้วย และถ้าหากองค์กรสามารถสร้างความรู้สึกให้พวกเขา รักและผูกพันต่อองค์กรไม่จากองค์กรไปก็ย่อมเป็นการส่งผลให้ลูกค้าเกิดความภักดีต่อผลิตภัณฑ์ขององค์กรด้วยเช่นกัน ดังนั้นในการที่จะเสริมสร้างความผูกพันตามที่ Hewitt Associated เชื่อว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะแสดงพฤติกรรม 3 ประการ

คือ การพูดถึงองค์การในทางที่ดี ปรารถนาที่จะอยู่กับองค์การ และทุ่มเทในงานที่ทำแล้ว จึงศึกษาปัจจัยด้านองค์การและการจัดการที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานเพื่อให้ทราบระดับความสัมพันธ์และส่งเสริมปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและรักในองค์การต่อไป

โดยเมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์การและการจัดการกับความผูกพันของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างทั้ง 7 ประการ ผลการสำรวจปรากฏว่า มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความผูกพันของพนักงาน โดยแยกพิจารณาเป็นรายปัจจัยได้ดังนี้

ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานสูงที่สุดในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางและกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับมาก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องนโยบายการบริหารงานที่มีความชัดเจนเหมาะสม ขั้นตอนปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานตามที่คาดหวัง มีความอบอุ่นเป็นครอบครัวเดียวกัน ความเชื่อมั่นในค่านิยมและเป้าหมายของบริษัท การให้การเคารพผู้อาวุโส ตลอดจนการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาด้วยข้อมูลเหนือความรู้สึก อาจเป็นเพราะว่าบริษัทในกลุ่มเซ็นทรัลมีวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบธุรกิจครอบครัวที่ถือว่าประสบความสำเร็จที่สุดแห่งหนึ่งในประเทศไทยและมีประวัติความเป็นมาที่ยาวนานมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป แสดงให้เห็นว่าองค์กรเองมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งซึ่งไม่เป็นการยากที่จะเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นความผูกพันต่อองค์กรด้วยใจ

ปัจจัยการศึกษาและพัฒนาสายอาชีพมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานรองลงมาที่ระดับปานกลางและกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับมาก ไม่ว่าจะเป็นการมีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดทำสายอาชีพ การให้การสนับสนุน โอกาสเรียนรู้และเติบโตในงาน โอกาสก้าวหน้ากับงานที่ทำ การได้รับการศึกษาและพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง แต่ในเรื่องเกณฑ์และวิธีพิจารณาเลื่อนตำแหน่งเหมาะสมเป็นธรรม นั้นกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง ซึ่งจุดนี้แสดงให้เห็นว่าพนักงานเองมองเห็นโอกาสและการให้การสนับสนุน โอกาสไม่ว่าจะเป็นด้านการเติบโตในสายอาชีพที่ทำได้และการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถที่องค์กรจัดให้ แต่อาจเกิดความรู้สึกว่าขั้นตอนและวิธีการยังไม่โปร่งใสเป็นธรรม ซึ่งก็เป็นธรรมชาติของพนักงานที่มักจะเปรียบเทียบสิ่งที่ทุ่มเทให้กับงานกับสิ่งที่ตนได้รับตามทฤษฎีความเท่าเทียมกันที่ Stacy Adams กล่าวไว้ว่า พนักงานส่วนใหญ่มักเปรียบเทียบสิ่งที่ตนได้รับกับคนอื่นและคาดว่าอย่างน้อยน่าจะมีสัดส่วนที่สมดุลกับสิ่งที่ทุ่มเทให้กับงานและเมื่อได้น้อยกว่าก็เกิดความกดดัน ของใจรู้สึกไม่เป็นธรรม ซึ่งกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 26-30 ปี เป็นช่วงที่เพิ่งพ้นจากช่วงแรกของวัยทำงานเริ่มค้นพบตัวตนและเส้นทางสายอาชีพที่ตรงกับความต้องการ เป็นช่วงเสริมสร้างความก้าวหน้าเริ่มตั้งใจทำงานอย่างจริงจัง แสวงหาความก้าวหน้าในงาน และเป็นช่วงอายุที่ตลาดแรงงานมีความต้องการเนื่องจากคนกลุ่มนี้จะมีประสบการณ์ในการทำงานเป็นอย่างดีและมีผลงานจากประสบการณ์ที่ผ่านมาแล้ว และเป็นช่วงที่เมื่อทำงานไปสักระยะหนึ่งก็เริ่มที่จะมีความต้องการเพิ่มพูนความรู้ ได้รับการศึกษาที่สูงขึ้น

ปัจจัยการออกแบบงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานรองลงมาเป็นลำดับที่ 3 ระดับปานกลางและกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับมาก ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนการปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถและความชำนาญ การมอบหมายงานตามใบพรรณาลักษณะงาน ให้การสนับสนุนเปิดโอกาสคิดริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนาคุณภาพงาน เปิดโอกาสให้วางแผนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเอง และการแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ทราบ แสดงให้เห็นว่าพนักงานเกิดความรู้สึกและรับรู้ได้ถึงงานของตนที่มี

ความสำคัญ และมีคุณค่าต่อองค์กร และการที่ให้โอกาสได้วางแผนปฏิบัติงานเองยังเป็นการตอกย้ำให้รับรู้ว่า องค์กรรับรู้ได้ถึงความคิดชอบในงานของพนักงานเป็นการให้โอกาสที่ในงานทำให้เกิดความภาคภูมิใจ และการมีการแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ทราบนั้นเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ทำให้พนักงานได้รับทราบ ผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง ทำให้พนักงานได้มีโอกาสแก้ไขปรับปรุงและพัฒนางานให้ดีขึ้นและสามารถแก้ไข ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ทัน่วงที

ปัจจัยค่าตอบแทนและสวัสดิการ ภาวะผู้นำ และการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของ พนักงานรองลงมาที่ระดับต่ำและกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับมาก ยกเว้นปัจจัยค่าตอบแทนและสวัสดิการ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง ซึ่งปัจจัยค่าตอบแทนและสวัสดิการที่มีประเด็นน่าสนใจ คือ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าเงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ พอใจในนโยบายค่าตอบแทน ปัจจุบันที่ให้ตามวุฒิการศึกษา ตำแหน่งงานและประสบการณ์ พอใจในระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับเงินเดือน โบนัส และสวัสดิการ และเห็นว่าค่าตอบแทนรวมและสวัสดิการมีความเป็นธรรมและแข่งขันได้กับบริษัทอื่นมีความคิด เห็นในระดับปานกลางทั้งสิ้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงานในปัจจุบันอาจคิดว่าการจัดค่าตอบแทนและสวัสดิการ ขององค์กรยังไม่เป็นที่น่าพอใจ ยังไม่สามารถสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานได้ว่าองค์กรมีปัจจัยนี้เหนือกว่า องค์กรอื่น ซึ่งเมื่อมีโอกาสที่ได้รับข้อเสนอที่ดีกว่ามีโอกาสที่คนกลุ่มนี้จะจากไป แต่ในขณะนี้ยังคงอยู่กับองค์กร อาจเป็นเพราะตลาดแรงงานในช่วงเศรษฐกิจปัจจุบันยังไม่อำนวยให้มีการเคลื่อนย้ายงานหรือปรับเปลี่ยน สถานะการจ้างงานเพราะอยู่ในช่วงวิกฤติแรงงาน ซึ่งความต้องการแรงงานมีข้อจำกัด ยกเว้นข้อคำถามที่ว่า ภาพรวมสวัสดิการและผลประโยชน์ที่บริษัทจัดให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของพนักงานนั้นกลุ่ม ตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับมาก ซึ่งในจุดนี้อาจเป็นเพราะสวัสดิการและผลประโยชน์ที่องค์กรจัดให้มีความ ตรงใจกับกลุ่มตัวอย่าง แต่อาจไม่สามารถสนองความต้องการของพนักงานในทุกกลุ่มอายุได้เพราะมนุษย์มีความ ต้องการที่ไม่สิ้นสุดและขึ้นอยู่กับสถานการณ์

ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางกายภาพ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานเป็นลำดับสุดท้ายในระดับ ต่ำมากและกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับมาก ทั้งเรื่องการจัดเครื่องใช้สำนักงาน อุปกรณ์ ที่เหมาะสมและ เพียงพอต่อการทำงาน การจัดสถานที่และบริเวณทั่วไป สถานที่ทำงานถูกจัดไว้ได้อย่างเหมาะสมแล้ว ซึ่งอาจเป็น เพราะกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นพนักงานงานตำแหน่ง PC/BA คือ พนักงานขายหรือพนักงานแนะนำความงามซึ่ง ต้องประจำอยู่ตามเคาน์เตอร์ในห้างสรรพสินค้า ไม่ได้อยู่ประจำในสำนักงานจึงอาจให้ความคิดเห็นตามความรู้สึก ของตนเองที่อยู่กับสิ่งแวดล้อมในห้างสรรพสินค้าที่มีการจัดสถานที่ไว้สวยงามเพื่อดึงดูดลูกค้า และสร้าง ความประทับใจให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการ ดังนั้นในปัจจุบันนี้ควรที่จะทำการสำรวจความคิดเห็นจากพนักงานที่ต้อง ประจำอยู่ในสำนักงานเป็นการเฉพาะเพื่อรับฟังความคิดเห็นนำมาปรับปรุงสถานที่ทำงานให้มีบรรยากาศ สอดคล้องกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความผูกพันด้วยใจสร้างความรู้สึกเหมือนบ้านหลังที่สองที่มีความ น่าอยู่ อยู่แล้วสบายทั้งกายและใจ

ระดับความผูกพันของพนักงานโดยภาพรวมพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูง และในรายด้านพบว่า ด้านความทุ่มเทในงานที่ทำ (Strive) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ 4.14 รองลงมา คือด้านการพูดถึงองค์กรในทางที่ดี (Say) และด้านความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร (Stay) มีค่าเฉลี่ย คือ 3.88 และ 3.60 ตามลำดับ อาจเป็นเพราะ

พนักงานกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 26-30 ปี ซึ่งเป็นช่วงสร้างความก้าวหน้า มีความตั้งใจและทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่เพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ และอนาคตที่สดใส

แนวโน้มการลาออกของพนักงานโดยภาพรวมพนักงานมีการลาออกต่ำ ไม่ว่าจะเป็นความตั้งใจที่จะทำงานไปจนเกษียณอายุ คิดว่าบริษัทเป็นที่น่าทำงานด้วย ไม่เคยเปิดสื่อกำลังพิมพ์เพื่อหางานอื่น คิดว่าไม่มีที่ใดเหมาะกับตนเองเท่ากับบริษัทนี้ มีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานกับบริษัท มีความรู้สึกผูกพัน และมั่นคง แต่สำหรับข้อคำถามที่ว่าไม่เคยมีความคิดเกี่ยวกับเรื่องที่จะลาออกจากบริษัท กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่กลับมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มการลาออกปานกลาง นั่นอาจหมายความว่า หากมีโอกาสได้งานที่อื่นที่ดีกว่าเมื่อเปรียบเทียบความคุ้มค่ากับการเริ่มงานใหม่ก็อาจจะไป แต่อาจเป็นเพราะว่าในช่วงเวลานี้เป็นช่วงที่บ้านเมืองเกิดวิกฤติทางการเมือง รัฐบาล ไม่มีเสถียรภาพเท่าที่ควร อีกทั้งเกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลกแม้แต่ประเทศมหาอำนาจอย่างสหรัฐอเมริกาเองก็ยังไม่สามารถแก้ไขสถานการณ์นี้ได้ จึงอาจเป็นเหตุผลให้ยังคงอยู่กับองค์กรต่อไปในช่วงนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันกับแนวโน้มการลาออกของพนักงาน โดยภาพรวมมีระดับความสัมพันธ์สูงในทิศทางตรงกันข้าม เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความผูกพันด้านความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร (Stay) มีระดับความสัมพันธ์สูง ส่วนด้านการพูดถึงองค์กร ในทางที่ดี (Say) และด้านความทุ่มเทในงานที่ทำ (Strive) มีระดับความสัมพันธ์ปานกลาง ซึ่งอาจเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี จึงทำให้เมื่อเปรียบเทียบสิ่งที่ได้รับจากองค์กรกับการอยู่ยาวนานและจะต้องคงสภาพความเป็นพนักงานต่อไปเพื่อรักษาผลประโยชน์ที่จะได้รับต่อไป หรืออาจเป็นกลุ่มที่อยู่ในช่วงอายุ 46 ปีขึ้นไป เป็นวัยสรรหาความมั่นคง ผลการปฏิบัติงานเริ่มคงที่ ซึ่งถ้ามองประกอบกับด้านความทุ่มเท ซึ่งเป็นด้านที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่ำที่สุด อาจเป็นเพราะพนักงานขาดแรงจูงใจในการทุ่มเทสร้างผลงานอาจเพราะอยู่มานาน ทำงานเดิมๆ ไม่มีแรงบันดาลใจหรือสิ่งจูงใจให้ทุ่มเท หรืออาจเป็นรูปแบบของพฤติกรรมความไม่พึงพอใจในงานที่มีวิธีการแสดงออกที่ขาดความรับผิดชอบด้วยการไม่ทุ่มเทความพยายาม เวลา กำลังกายและกำลังสติปัญญา เป็นการไม่แสดงพฤติกรรมในการทำงาน (Passivity) และเป็นพฤติกรรมที่ไม่สร้างสรรค์ (Destructiveness) ซึ่งทำให้เกิดผลลบต่อองค์กรได้ ดังนั้นองค์กรควรที่จะสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้คนกลุ่มนี้ ต้องวางแผนพัฒนาศักยภาพในการเป็นที่เลี้ยง นิเทศก์งาน เป็นวิทยากรช่วยถ่ายทอดสอนงานให้กับรุ่นต่อมาเพื่อวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานต่อไปให้เขาเกิดความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าต่อองค์กร และเพื่อให้พนักงานได้รับรู้ถึงความมั่นคงในอาชีพหน้าที่การงาน ควรจัดทำแผนต่อเนื่องไปจนถึงวัยหลังเกษียณให้องค์กรได้ใช้ศักยภาพและประสบการณ์ที่สั่งสมในตัวของบุคคลเหล่านี้ถ่ายทอดสู่รุ่นต่อรุ่นหรือเป็นการวางแผนให้เป็นที่ปรึกษาขององค์กรสำหรับผู้ที่มีศักยภาพต่อไป

4. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษารังนี้

1. ควรส่งเสริมความสัมพันธ์อันดี จัดให้มีการเรียนรู้วิธีทำงานเป็นทีม ให้เข้าใจบทบาทของทีมนและทุกบทบาทที่มีความสำคัญ
2. ควรมีการประเมินผลของทีมน ให้รางวัลแก่การทำงานเป็นทีมน (Group base reward) ด้วย
3. ควรจัดฝึกอบรมพัฒนาผู้บังคับบัญชาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง
4. ควรสร้างความภาคภูมิใจ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญต่อการสร้างวัฒนธรรมเน้นความผูกพันด้วยใจ

5. ควรพิจารณาทุกองค์ประกอบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความพอใจของพนักงาน จัดปัจจัยจูงใจ จัด Job Enlargement เพื่องานหลากหลายขึ้น จัด Job Enrichment เพื่อขยายความรับผิดชอบ จัดให้มีการหมุนเวียนงาน Job Rotation ให้เกิดทักษะที่หลากหลาย

6. ควรให้ความสนใจด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพประกอบมีผลต่อสุขภาพกายและจิต

7. ควรเปิดโอกาสทางการศึกษา ฝึกอบรม พัฒนาทักษะ จัดตั้งศูนย์การประเมิน (Assessment Center) เชื่อมโยงกับการประเมินผลประจำปี ให้สอดคล้องตาม Job Description

8. ควรสำรวจอัตราและโครงสร้างเงินเดือนอย่างจริงจัง เพื่อปรับให้เหมาะกับสภาพปัจจุบันมากขึ้น

9. ควรจัดทำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นพื้นฐานในการปรับค่าตอบแทนตามผลงาน ให้สอดคล้องกับใบกำหนดหน้าที่ ตำแหน่งงาน ค่างาน เป็นต้น

10. ควรเน้นรับคนด้วย Attitude Test เพื่อสรรหาคนที่มีความคิดเชิงบวก ซึ่งง่ายต่อการพัฒนาและสร้างค่านิยมเน้นความผูกพันด้วยใจ

11. ควรสร้างให้พนักงานเชื่อได้ว่าการอยู่กับองค์กรนานขึ้นเขาจะได้รับการพัฒนาให้ประสบความสำเร็จ

12. ควรเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความผูกพันต่อองค์กรด้วยใจ

13. ควรสร้างโอกาสในการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ได้รับโอกาสอย่างแท้จริงและแสดงความโปร่งใสเป็นธรรมให้ประจักษ์เป็นที่ยอมรับโดยทั่วกันได้

14. ควรสร้างความรับรู้ถึงคุณค่าและความสำคัญที่พนักงานทุกคนมีเพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจ

15. ควรสำรวจความต้องการของพนักงานในทุกกลุ่มอายุเพื่อจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่น flexible benefit หรือ Cafeteria Benefit เพื่อให้พนักงานได้เลือกตามความต้องการ

5. รายการอ้างอิง

- กรกฎ พลพานิช, 2540. ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบังคับบัญชาและพนักงานวิชาการตลาด บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์บัณฑิตวิทยาลัย ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จรัสศรี ไกรนที, 2539. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคใต้ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จาวรธรรม รักษาวงศ์, 2549. ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการกรมทรัพย์สินทางปัญญา. ปัญหาพิเศษหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชลิดา ธนากิจเจริญสุข, 2551. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน ความผูกพัน และพฤติกรรมการทำงาน กรณีศึกษา ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. วิทยานิพนธ์หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

- ธานีรินทร์ ศิลปจารุ, 2550. การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: วี.อินเตอร์พรีนซ์.
- ปรานอม กิตติคุณฐิธรรม, 2538. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของลูกจ้างต่อองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีอุตสาหกรรมสิ่งทอประเภทการทอด้วยเส้นใยฝ้าย และเส้นใยประดิษฐ์. วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วัชรินทร์ โกมลมาลย์, 2547. ขวัญกำลังใจและความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสำนักการระบายน้ำกรุงเทพมหานคร. ปัญหาพิเศษหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิชัย เรืองหนู, บทคัดย่อ, 2548. ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษา บมจ. ธนาคารไทยพาณิชย์. ภาคนิพนธ์หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุกานดา สุกคติสันต์, 2540. ลักษณะส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อมองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน: กรณีศึกษาบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์หลักสูตรพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- Adams, J. Stacey, 1965. "Inequity in social exchange", in Berkowitz, Leonard (Ed), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2 : 267-299.
- Becker, H. S. and J. W. Carper, 1956. *Organization Psychology*. Boston : Allyn and Bacon.
- Hewitt Associates, 2004. *Employee engagement: Why it matters and what you can do about it*. Chicago, IL.