

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร : กรณีองค์การสื่อสารโทรคมนาคม*

Factors Contributing to Employee Engagement: A Case of Telecommunication Organization

นฤมล กิมภากรณ์**

อรพิน สันติศิริกุล***

เขมกร ไชยประสิทธิ์****

กนกพร ทวีพัฒน์*****

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร : กรณีองค์การสื่อสารโทรคมนาคม” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยใช้กรณีศึกษาจากพนักงานของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) สำนักงานปฏิบัติการภูมิภาคภาคเหนือ และสำนักงานบริการลูกค้า สาขาเชียงใหม่ รวมจำนวนทั้งสิ้น 149 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้สมการถดถอยแบบเส้นตรง รวมถึงการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 26 – 30 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี รายได้ต่อเดือน 20,001 – 30,000 บาท ตำแหน่งงานกลุ่มงานบริการลูกค้า และอายุการทำงานในองค์กร ระหว่าง 6 – 10 ปี ผลการศึกษา พบว่าโดยเฉลี่ยผู้ตอบแบบสอบถาม มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับผูกพัน โดยปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อระดับความผูกพัน ได้แก่ ลักษณะงานที่รับผิดชอบ และปัจจัยด้านทัศนคติต่อการดำเนินงานขององค์กรในส่วนต่าง ๆ ที่มีผลต่อระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา และปัจจัยด้านระบบการทำงานในองค์กร

Abstract

The study, “Factors contributing to Employee Engagement: A case of Telecommunication Organization”, aims at studying factors contributing to employee engagement in “Advanced Info Service Public Company Limited”. The sample size of the study comprised of 149 employees from the Northern-Region Operation Office and Chiang Mai branch’s Customer Service Office. The descriptive analysis, linear regression analysis, and T-test were used in the study. The results of the study show that most of the respondents were between 26 – 30 years old and graduated with

* บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)” โดย กนกพร ทวีพัฒน์ อรพิน สันติศิริกุล นฤมล กิมภากรณ์ เขมกร ไชยประสิทธิ์

** อาจารย์ ดร. ประจักษ์ภาวิชาการตลาด คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ E-mail Address : narumonk@chiangmai.ac.th

*** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจักษ์ภาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

**** อาจารย์ประจำภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

***** นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Bachelor's degree. They had salary between 20,001 – 30,000 baht per month, worked at front line service position, with working period between 6 - 10 years. The study shows that on average employee engagement was at the "Engaged" level. The personnel factors that significantly influenced organization engagement were work position and responsibility. The organizational practice factors that influenced the employee engagement level were the practice in human resource development, the management leadership style, and the organizational working structure.

บทนำ

องค์กรจำเป็นต้องดูแลและพัฒนาศักยภาพของพนักงาน เพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจในระยะยาว ต้องพัฒนาพนักงานในองค์กรให้มีความรู้ มีความสามารถในการงานที่ปฏิบัติอย่างเต็มที่และถูกต้อง เพื่อการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าทั้งในสินค้าและบริการ โดยนำเอานวัตกรรมเทคโนโลยี มาใช้เพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ ความชำนาญของพนักงาน ช่วยเสริมสร้างศักยภาพ และการพัฒนาฝีมือ ให้ดียิ่งๆขึ้นไป เนื่องจากสินค้าและบริการที่ดีนั้น จะต้องมาจากความรู้ที่ลึกซึ้งและเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ หากพนักงานขาดความรู้และทักษะในหน้าที่ที่ปฏิบัติจะส่งผลถึงความไม่สมบูรณ์ ความบกพร่องในผลงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อภาพรวมขององค์กร คือไม่สามารถให้บริการที่มีประสิทธิภาพต่อลูกค้าได้ และทำให้สูญเสียลูกค้าไปในที่สุด ดังนั้นคุณภาพของคนจะเป็นตัวแปรที่สำคัญที่สุดในเชิงความได้เปรียบในการแข่งขัน องค์กรธุรกิจสมัยใหม่จึงมุ่งเน้นให้ความสนใจไปกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นพิเศษ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่จะผลักดันให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการให้มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ บุคลากรขององค์กรจึงเปรียบเสมือนทรัพยากรที่มีค่า ทั้งยังเป็นสิ่งที่องค์กรต้องรักษาไว้และลงทุนเพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กรในระยะยาว การที่องค์กรต้องสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไปด้วยสาเหตุใดก็ตาม ย่อมเท่ากับว่าองค์กรต้องสูญเสียทรัพยากรที่มีค่าขึ้นไป ในขณะที่เดียวกันต้องลงทุนเพิ่มในอีกหลายด้าน เพื่อที่จะสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเข้ามาทดแทน ทำให้องค์กรสูญเสียเวลา และผลประโยชน์มากพอสมควร (กรกฎ พลพานิช, 2540) นอกจากนี้หากบุคลากรได้รับการพัฒนา และจงใจอย่างเหมาะสมจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้อย่างไม่มีขีดจำกัด

อุตสาหกรรมธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม เป็นอุตสาหกรรมที่มีสภาพการแข่งขันสูงในตลาดต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะ และในหลายๆส่วนงานได้รับค่าตอบแทนโดยเฉลี่ยในระดับที่สูงเมื่อเทียบกับกิจการในอุตสาหกรรมอื่นๆ บุคลากรที่ทำงานในองค์กรธุรกิจสื่อสารคมนาคมต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และสามารถเข้าใจความต้องการของผู้บริโภคเป้าหมายในตลาดได้เป็นอย่างดี จึงจะสามารถช่วยให้้องค์กรแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาและรักษามูลค่าบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไว้กับองค์กรจึงเป็นประเด็นที่สำคัญที่จะส่งเสริมให้ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรประเภทนี้พัฒนาได้อย่างยั่งยืน

บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) คือหนึ่งในกลุ่มบริษัท ชิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งดำเนินธุรกิจอยู่ในสายธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคมไร้สาย โดยเป็นผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ ปัจจุบันเป็นการให้บริการในระบบดิจิทัล Global System for Mobile communications (GSM) ที่ย่านความถี่ 900 และ 1800 MHz ในระบบจดทะเบียนรายเดือนและชำระค่าบริการล่วงหน้า เอไอเอสเป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจ เกี่ยวกับการบริการ ดังนั้นสิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญและเป็นหนึ่งในภารกิจขององค์กร คือ มุ่งมั่นในการเพิ่ม คุณค่าองค์กรและบุคลากร เพื่อให้ผู้ถือหุ้น นักลงทุน ผู้ใช้บริการ ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มูลค่าที่สูงขึ้น(Advanced Info Service Public Company Limited, 2550) บุคลากร คือสิ่งที่สำคัญที่สุดของงานให้บริการ องค์กรจึงมุ่งมั่นในการพัฒนาบุคลากรด้วยมาตรฐานที่เป็นหนึ่งเดียว เริ่มตั้งแต่การคัดเลือกพนักงาน การฝึกอบรมให้ความรู้อย่างต่อเนื่อง และหัวใจรักในการให้บริการ เพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า

ดังนั้นผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรด้านการสื่อสารโทรคมนาคม โดยอาศัยกรณีศึกษาจาก บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมดังกล่าวของประเทศไทย เพื่อเข้าใจถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในการศึกษาครั้งนี้ได้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาระดับความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบของความผูกพัน และระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เปรียบเทียบการรับรู้ที่มีต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล หากความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของความผูกพันและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการนำข้อมูลที่ได้ไปพัฒนาและวางแผนในการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณภาพในการปฏิบัติงานให้คงอยู่ และสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรอย่างยั่งยืนตลอดไป

วิธีการศึกษา

1. กรอบแนวคิดการศึกษา

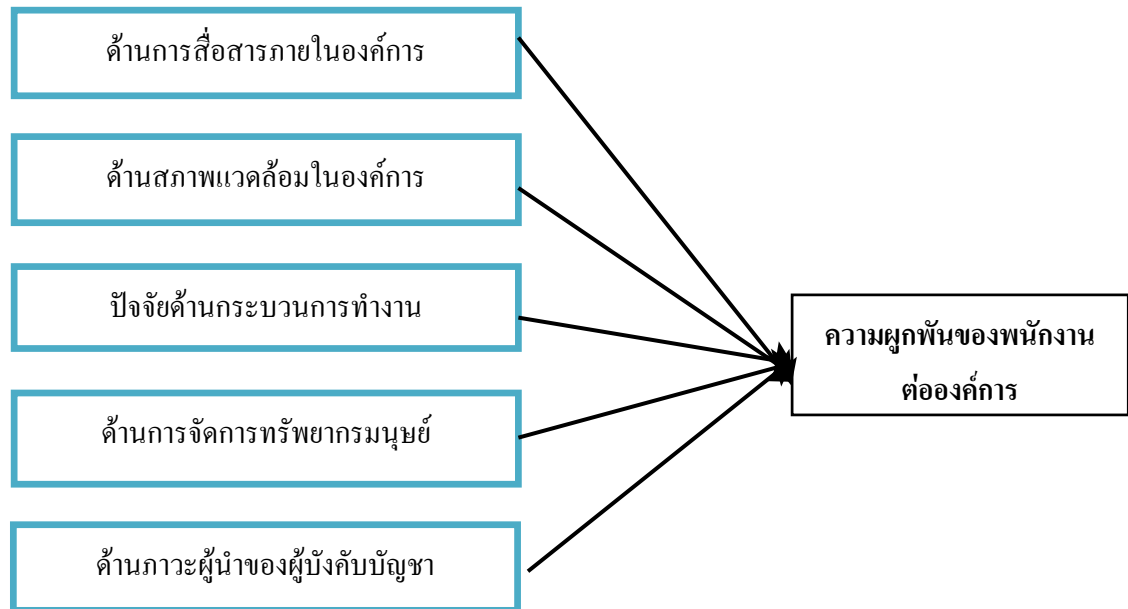
การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ดำเนินการวิจัยภายใต้ 2 แนวคิดหลัก ได้แก่ แนวคิดความผูกพัน ที่ให้ความหมายของความผูกพันว่า เป็นมิติของความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อองค์กร เป็นความตั้งใจที่จะสละเวลา พลังงาน รวมทั้งความซื่อสัตย์ให้กับการกระทำนั้น ๆ มีความจงรักภักดีต่อองค์กร (Sheldon, 1972) มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความเต็มใจที่จะทำงานหนักเพื่อดำเนินภารกิจขององค์กร(Steers, 1977; Allen & Meyer, 1993) ความรู้สึกมั่นคง,พอใจ,และเป็นความสัมพันธ์ที่แสดงออกทางด้านจิตใจซึ่งจะประกอบด้วย 3 ลักษณะคือ ความปรารถนาอย่างแรงกล้า (Vigor) ความเต็มใจที่จะเสียสละอุทิศตน (Dedication) และ ความรู้สึกมีส่วนร่วม (Absorption) (Schaufeli and Bakker,2001) และแนวความคิดความผูกพันต่อองค์กร ที่หมายถึง การแสดงออกของแต่ละบุคคลอย่างมั่นคงและการมีส่วนร่วมในองค์กร เป็นลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อองค์กรซึ่งบ่งชี้ในรูป

ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นสมาชิกองค์กรนั้นต่อไป ความเต็มใจที่จะใช้พลังอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร และความเชื่ออย่างแน่อนและมีการยอมรับค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร (Porter, 1981) จากคำนิยามของคำว่า ความผูกพันที่นักวิจัยหลาย ๆ ท่านได้ให้ความหมายไว้นั้น จึงแบ่งการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรออกเป็นสองส่วน คือ ความผูกพันด้านด้านทัศนคติ ที่เห็นว่าความผูกพันต่อ องค์กร คือ การยอมรับเป้าหมายขององค์กร ความรู้สึกเป็นเจ้าของ หรือมีความจงรักภักดีต่อองค์กร และความผูกพันด้านพฤติกรรม ที่เห็นว่าความผูกพันต่อองค์กร คือความต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร เต็มใจและ ตั้งใจที่จะปฏิบัติงาน เพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จ

กรอบปัจจัยที่ใช้ในการศึกษานี้ใช้แนวคิดภายใต้การศึกษาของบริษัทที่ปรึกษา บรู๊ค (Burke, 2007) ซึ่งได้ระบุว่าปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย 6 ปัจจัยหลัก ได้แก่ องค์กร (Company) กลุ่มงาน (Work Group) สายอาชีพ (Career /Profession) งานที่ทำ (Job Responsibility) ปัจจัยด้านลูกค้า (Customer) และผู้จัดการ (Manager) ประกอบกับแนวคิดของ สเตียร์ (Steers, 1977) ที่ได้เสนอแบบจำลองถึงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรเป็น 3 ปัจจัย คือ ลักษณะส่วนบุคคล (personal characteristic) ลักษณะงาน (job characteristic) และ ประสบการณ์จากการทำงาน (work experience) แนวคิดของ เมอร์เดย์ และเพื่อน (Mowday et all, 1982; อ้างถึงใน นงเยาว์ แก้วมรกต, 2542, หน้า 21) ที่ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (Affective Commitment) ประกอบด้วย คุณลักษณะส่วนบุคคล (personal characteristic) คุณลักษณะงาน (job characteristic) ประสบการณ์การทำงาน (work experience) คุณลักษณะโครงสร้าง (structural characteristic) ผลการศึกษาล่าสุดของ แซค และ รอสแมน (Saks and Rotman, 2006) ยังพบความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนขององค์กรต่อการทำงานของพนักงาน กับความผูกพันต่องาน และความผูกพันต่อองค์กร และที่สำคัญยังพบว่า ลักษณะของงานส่งผลต่อระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่องาน และแนวคิดของสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, 2549) แบ่งกลุ่มปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรออกเป็น 4 กลุ่มปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานในองค์กร ปัจจัยด้านกระบวนการทำงาน ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา

ดังนั้นในการศึกษารั้ครั้งนี้ได้แบ่งปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเป็น 5 กลุ่มปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กร ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร ปัจจัยด้านกระบวนการทำงานในองค์กร ปัจจัยด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา (ดังแสดงในภาพที่ 1)

แผนภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการศึกษาความผูกพันต่อองค์กร



2. กลุ่มประชากรและตัวอย่าง

การศึกษานี้กำหนดกลุ่มประชากรคือ พนักงานที่ปฏิบัติการด้านบริการลูกค้าของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์เซอร์วิสจำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นองค์กรที่เป็นผู้นำตลาดในกิจการประเภทบริการ สัญญาโทรศัพท์เคลื่อนที่ ในภาคเหนือ การศึกษาครั้งนี้เลือกตัวแทนประชากรที่ใช้ในการศึกษาจากพนักงานที่ปฏิบัติงานในเขตภาคเหนือจากสำนักงานปฏิบัติการภูมิภาค ภาคเหนือ และสำนักงานบริการลูกค้า สาขาเชียงใหม่ รวมพนักงานจำนวนทั้งสิ้น 149 คน ที่มีรายชื่ออยู่ในช่วงเดือน กุมภาพันธ์ ถึง มีนาคม 2551

3. เครื่องมือที่ใช้ และการวิเคราะห์ข้อมูล

การรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ อาศัยเครื่องมือแบบสอบถาม ข้อมูลที่ได้ถูกตรวจสอบความสมบูรณ์และถูกต้องครบถ้วนของแบบสอบถามทุกฉบับ และบันทึกข้อมูลจากแบบสอบถามลงโปรแกรมสำเร็จรูป โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนนในแบบสอบถามส่วนที่ 2 ซึ่งเป็นคำถามการวัดสเกลทัศนคติ (Likert Scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ “1 คือ เห็นด้วยมากที่สุด” “2 คือ เห็นด้วยมาก” “3 คือ เฉยๆ” “4 คือ ไม่เห็นด้วย” และ “5 คือ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ก่อนการวิเคราะห์ทางสถิติ ได้มีการทดสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ โดยการวิเคราะห์ด้วยการหาความสอดคล้องภายในของค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาชของกลุ่มคำถามที่ใช้ สอบถามเพื่อวัดในแต่ละกลุ่มองค์ประกอบของความผูกพัน(ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน) และผลการทดสอบพบว่าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาชทั้ง 5 กลุ่มปัจจัยสูงกว่า 0.80

ในการวัดระดับความคิดเห็นจะให้คะแนน คะแนนที่ได้จะนำมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและทำการ วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอ้างอิง ได้แก่ ค่าสถิติทดสอบประชากร (Independent Samples T-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Anova) เพื่ออธิบายความผูกพันของพนักงานต่อ องค์การในด้านต่างๆ และทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากรส่วน การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การ โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยใช้สมการถดถอย (Linear Regression) โดยผู้วิจัยทดสอบสมมติฐานของการวิจัยที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

การวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือ โดยการหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของข้อคำถามในแบบสอบถามโดยให้ผู้เชี่ยวชาญทำการพิจารณาหาความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง การวิเคราะห์ปัจจัย (factor analysis) โดยพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ที่มากกว่า 0.40 (Hair et al, 2005 หน้า 128) และการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามที่มีข้อคำถามที่เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (The Coefficient of Alpha)

สรุปผลการศึกษา

จากจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับและนำมาประมวลผล คิดเป็นร้อยละ 100 ของจำนวน ตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ 149 ราย พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 53.0 อายุระหว่าง 26 – 30 ปี ร้อยละ 43.6 สถานภาพสมรส ร้อยละ 50.3 การศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 70.5 รายได้ต่อเดือน 20,001 – 30,000 บาท ร้อยละ 41.6 ตำแหน่งงานอยู่ในกลุ่มงานส่วนหน้า (Front office) ร้อยละ 39.0 และมีอายุการทำงานในองค์กรระหว่าง 6 – 10 ปี ร้อยละ 44.3

ค่าเฉลี่ยของคะแนนความคิดเห็นที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การโดยรวมเท่ากับ 4.10 โดยมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์และความก้าวหน้าขององค์การเท่ากับ 4.04 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความจงรักภักดี ปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกของ องค์การต่อไปเท่ากับ 4.14 ส่วนค่าเฉลี่ยความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมาย ค่านิยมขององค์การ พนักงานเท่ากับ 4.12 และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นต่อปัจจัยทั้ง 5 ด้าน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรรวม สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ อันดับแรก ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร (ค่าเฉลี่ย = 3.94) อันดับสอง ปัจจัยด้านกระบวนการทำงานในองค์กร (ค่าเฉลี่ย = 3.87) อันดับสาม ปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กร (ค่าเฉลี่ย = 3.86) อันดับสี่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย = 3.81) และอันดับ 5 ปัจจัยด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (ค่าเฉลี่ย = 3.73)

การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันกับระดับความผูกพันในภาพรวม พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ณ ระดับความเชื่อมั่น 95 เปอร์เซนต์ ได้แก่ ปัจจัย ปัจจัยด้านกระบวนการทำงานในองค์กร (อำนาจการทำนาย 0.180) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (อำนาจการทำนาย 0.678) และปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา (อำนาจการทำนาย 0.198) โดยความสามารถทำนายระดับความผูกพันต่อองค์กรได้จากตัวแปรอิสระทั้ง 3 ร่วมกันได้ร้อยละ 79.1 ดังแสดงในตารางที่ 1 ส่วนปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กร และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร พบว่าไม่มีผลต่อระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

ตารางที่ 1 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2) ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (Adjusted R^2) ค่าอัตราส่วนเอฟ (F) ของตัวแปรอิสระด้านต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ระดับความผูกพันต่อองค์กร จากการคำนวณตามวิธีแบบ นำเข้าตัวแปรอิสระทุกตัว (Enter)

ตัวแปรอิสระ	R	R^2	Adjusted R^2	F
Constant, B1, B2, B3, B4, B5	.791	.626	.613	47.822**

a Predictors: (Constant), B1 = ปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กร

B2 = ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร

B3 = ปัจจัยด้านกระบวนการทำงานในองค์กร

B4 = ปัจจัยด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

B5 = ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา

b Dependent Variable: B6

** $P < .01$, * $P < .05$

ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปร ที่ใช้เป็นตัวพยากรณ์ที่มีประสิทธิภาพทั้ง 5 ตัวแปรนี้ ส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรในรูปคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐาน ปรากฏดัง ตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (b) ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน (β) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (SE_b) อัตราส่วนวิกฤตที่ (t) ค่าคงที่ (a) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ (SE_{est}) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (R^2) และค่าอัตราส่วนเอฟ (F) ของปัจจัยทั้ง 5 ตัว

ตัวพยากรณ์	b	β	SE_b	t
B1	0.065	0.056	0.098	0.660
B2	0.009	0.010	0.076	0.124
B3	0.180	0.163	0.080	2.248*
B4	0.678	0.777	0.089	7.588**
B5	-0.198	-0.213	0.080	-2.480*
a	1.343	-	0.265	5.067**

** P < .01, *P < .05

การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร รวมทั้งที่มีต่อปัจจัยด้านกระบวนการทำงานในองค์กร ปัจจัยด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กร และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร ของพนักงานส่วนหน้า (Front Office) และพนักงานส่วนสนับสนุน (Back Office) พบว่าลักษณะการทำงานดังกล่าว ส่งผลให้ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรและปัจจัยทั้ง 5 ด้าน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับความเชื่อมั่น 95 เปอร์เซ็นต์ โดยพนักงานส่วนหน้ามีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่าพนักงานส่วนสนับสนุนในทุกด้าน ดังแสดงในตารางที่ 3 แต่เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน จำแนกตามอายุการทำงานร่วมกับองค์กร พบว่าระยะเวลาในการทำงานร่วมกับองค์กรไม่ส่งผลให้ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรและปัจจัยทั้ง 5 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับความเชื่อมั่น 95 เปอร์เซ็นต์

ตารางที่ 3 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างโดยค่าอัตราส่วนเอฟ (F) และค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร (B6) ปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กร (B1) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร (B2) ปัจจัยด้านกระบวนการทำงานในองค์กร (B3) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (B4) และปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา (B5) และ ของพนักงานส่วนหน้า (FO) และพนักงานส่วนสนับสนุน (BO)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F
B1	Between Groups	5.176	1	5.176	19.636**
BO = 4.0966	Within Groups	38.751	147	.264	
BO = 4.0966	Total	43.927	148		
B2 = 3.7143	Between Groups	5.190	1	5.190	13.251**
FO = 4.1767	Within Groups	57.575	147	.392	
BO = 3.7940	Total	62.765	148		
B3	Between Groups	6.090	1	6.090	21.075**
FO = 4.1207	Within Groups	42.479	147	.289	
BO = 3.7060	Total	48.570	148		
B4	Between Groups	15.916	1	15.916	37.938**
FO = 4.1401	Within Groups	61.669	147	.420	
BO = 3.4698	Total	77.585	148		
B5	Between Groups	9.722	1	9.722	24.311**
FO = 4.1264	Within Groups	58.782	147	.400	
BO = 3.6026	Total	68.504	148		
B6	Between Groups	4.175	1	4.175	11.185**
FO = 4.3103	Within Groups	54.870	147	.373	
BO = 3.9670	Total	59.045	148		

ส่วนหน้า และพนักงานสนับสนุน) มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ บรู๊ค (Burke, 2007) ที่ระบุว่า ปัจจัยด้านงานที่ทำ (Job Responsibility) และปัจจัยด้านลูกค้า (Customer) มีผลต่อระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรและสอดคล้องกับการศึกษาของ แซค และ รอสแมน (Saks and Rotman, 2006) ที่พบว่าลักษณะของงานส่งผลต่อระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่องาน แต่ในการศึกษากรณีบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) พบว่าลักษณะของงานส่งผลต่อระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กรด้วย นอกจากนั้นในการศึกษารังนี้ยังพบว่าพนักงานส่วนหน้ามีระดับความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าพนักงานส่วนสนับสนุน และมีทัศนคติเชิงบวกต่อการดำเนินงานขององค์กรตามกลุ่มปัจจัยทั้ง 5 ปัจจัย มากกว่าพนักงานส่วนสนับสนุน ทั้งนี้อาจเนื่องจากพนักงานส่วนหน้า ทำหน้าที่ในการถ่ายทอดคุณค่าและตัวตนขององค์กรสู่กลุ่มลูกค้า ส่งผลให้มีความเข้าใจในการดำเนินงานของ องค์กรอย่างลึกซึ้งมากกว่า และยังมีโอกาสในการพบปะพูดคุยกับลูกค้าและเมื่อลูกค้าแสดงความพึงพอใจต่อการบริการ ส่งผลให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในการทำงาน ในขณะที่ประสบการณ์ทำงานกับองค์กรไม่มีผลต่อระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ซึ่งขัดแย้งกับแนวคิดของ Richard M. Steers (1977) ด้านประสบการณ์ ในงานที่สรุปไว้ว่ายิ่งพนักงานมีประสบการณ์กับองค์กรมากจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากด้วยเช่นกัน

จากผลการศึกษารังนี้ยังพบว่ามีเพียง 3 กลุ่มปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ซึ่งได้แก่ ปัจจัยด้านกระบวนการทำงานในองค์กร ปัจจัยด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรและปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยพบว่าปัจจัยที่มีอำนาจทำนายระดับความผูกพันต่อองค์กรสูงสุด คือ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ รองลงมาคือปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา และปัจจัยด้านกระบวนการทำงานในองค์กร ซึ่งมีอำนาจการทำนายที่ใกล้เคียงกัน แต่มีอำนาจทำนายแตกต่างจากปัจจัยด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมาก ส่วนปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กร และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร พบว่าไม่มีผลต่อระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวมีความสอดคล้องกับการศึกษาของ บรู๊ค (Burke, 2007) และ สตีร์ (Steers, 1977) และบางส่วนสอดคล้องกับการศึกษาของนาเวย์และทีมงาน (Mowday et al., 1982) ที่ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยคุณลักษณะงาน (Job Characteristic) ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (Affective Commitment) ดังนั้นอาจสรุปได้ว่าด้วยคุณลักษณะของธุรกิจประเภทการสื่อสารโทรคมนาคม ส่งผลให้ปัจจัยด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีผลต่อระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเหนือกว่าปัจจัยด้านสภาพความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา และปัจจัยด้านกระบวนการทำงานใน องค์กร ซึ่งอาจเป็นผลจากการบริหารจัดการกระบวนการทำงานและลักษณะการสั่งการรวมถึงการมอบหมายงาน ขององค์กรนี้มีความชัดเจนและมีระบบมาตรฐานรองรับอยู่แล้ว จึงทำให้พนักงานส่วนใหญ่สนใจในประเด็นผลประโยชน์ด้านการพัฒนาตนเองและความสุขในการทำงานมากกว่า ในขณะที่ปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์กรและสภาพแวดล้อมการทำงานไม่มีผลต่อระดับความผูกพัน อาจเป็นผลมาจากระบบและรูปแบบการสื่อสารในองค์กรที่เป็นผู้นำในตลาดมีความชัดเจน และเพียงพอ นอกจาก

นั้นพนักงานอาจมีความคิดเห็นว่าปัจจัยดังกล่าวเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สร้างความพึงพอใจในการทำงาน แต่ไม่ได้เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความพยายามในการทำงานและความยินดีการอยู่ร่วมกับองค์กรในระยะยาว ดังนั้นองค์กรลักษณะนี้ควรเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยการพัฒนาด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การส่งเสริมด้านลักษณะงานเพื่อให้พนักงานได้มีความภาคภูมิใจ และนำความรู้ความเข้าใจที่มีต่อการถ่ายทอดสู่ผู้ร่วมงานและลูกค้ามากขึ้น การส่งเสริมด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต่างเพื่อให้พนักงานรู้สึกมั่นใจในการทำงานมากขึ้น มีพึงพอใจมากขึ้น ควรการจัดให้มีการมอบหมายงานที่มีความสำคัญ ส่งเสริมให้มีการอบรมพัฒนาความรู้ใหม่ๆ สร้างโอกาสในการเติบโต เพื่อเสริมสร้างให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่า ทำให้มีทัศนคติต่อการที่ดียิ่งขึ้น ส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อการการของพนักงานเพื่อรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรได้อย่างยาวนาน การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้มากขึ้น เปิดโอกาสในการเลื่อนระดับความรับผิดชอบหรือเปลี่ยนหน้าที่ ทำให้พนักงานคิดว่า จะได้รับความสำเร็จแล้วมีโอกาสก้าวหน้ายิ่งขึ้น เพื่อจูงใจและรักษาพนักงานให้เกิดความรู้สึกอยากอยู่กับองค์กรตลอดไป

บรรณานุกรม

- กรกฎ พลพานิช. “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อการการของพนักงานบังคับบัญชา และพนักงานวิชาชีพ การตลาดบริษัท ปูนซีเมนต์ จำกัด (มหาชน).” วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2540.
- บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน). รายงานประจำปี 2549. ม.ป.ท., 2550.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร, 2548.
- สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย. Employee Engagement Survey [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 25 พฤศจิกายน 2550, เข้าถึงได้จาก <http://www.pmat.or.th>
- สวนีย์ แก้วมณี. “ความผูกพันต่อการการของพนักงาน.” วารสารการบริหารคน 3 (มีนาคม 2549) : 11-12.
- สุรัสวดี สุวรรณเวช. ความผูกพันของพนักงานต่อการการ [ออนไลน์] เข้าถึงเมื่อ 15 มีนาคม 2550, เข้าถึงได้จาก <http://www.pmat.or.th>
- Allen, N.J. and Meyer, J.P. “Organizational Commitment : Evidence of Career Stage Effect.” Journal of Business Research 26, 1 (1993): 49-61.
- Bandage Magazine. The Gallup Organization - Research Consultant Networks [Online]. Accessed 27 June 2007. Available from http://www.brandage.com/issue/cs_detail.asp?id=1585
- Burke, Inc. Research. Employee Engagement & Retention Management [Online]. Accessed 26 November 2007. Available from <http://www.burke.com/Services/EERM/services.cfm?id=180>

Gallup Organization. The Gallup Path [Online]. Accessed 26 November 2007. Available from
<http://www.gallupconsulting.com/>

Saks, A. M. and Rotman, J. L. “Antecedents and consequences of employee engagement.” Journal of Managerial Psychology 21, 7 (2006): 600-619

Sheldon M.E. “Investments and involvements as mechanism producing commitment to the organization”. Journal of Applied Psychology 16, 2 (Jun., 1971): 143-150.

Steers, R.M. “Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment.” Administrative Science Quarterly 22, 1 (Mar., 1977): 46-56