

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรและอิทธิพลของความผูกพันองค์กรต่อ ประสิทธิผลการทำงาน กรณีศึกษาธุรกิจวิสาหกิจในประเทศไทย

เวทยา ใฝ่ใจดี¹, สุขยีน เทพทอง² และ วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ³

Received: August 26, 2022

Revised: March 19, 2023

Accepted: March 30, 2023

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมความผูกพันองค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร และ 2) วิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยความผูกพันองค์กรส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงาน การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเพื่อรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากร รัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งในประเทศไทย จำนวน 525 ตัวอย่าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้สถิติเชิงอนุมาน ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมความผูกพันองค์กรด้านภาพลักษณ์องค์กร ผู้บังคับบัญชา และความร่วมมือ ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และยัง พบว่า ปัจจัยความผูกพันองค์กรทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการพูดถึงองค์กรในทางที่ดี (Say) 2) ด้านการคงอยู่เป็นพนักงาน (Stay) และ 3) ด้านการทำงานอย่างเต็มความสามารถ (Strive) มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ: ความผูกพันองค์กร, บุคลากร, ประสิทธิภาพ, รัฐวิสาหกิจ

¹ นักวิจัย, ศูนย์กลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

(ผู้รับผิดชอบบทความ, Email: wethaya.faij@kmutt.ac.th)

² อาจารย์, บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (Email: sookyuen.tep@kmutt.ac.th)

³ ผู้ช่วยศาสตราจารย์, บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

(Email: watcharapoj.sap@mail.kmutt.ac.th)

A study of factors affecting organizational engagement and the influence of organizational engagement on work effectiveness: A case study of a state enterprise in Thailand

Wethaya Faijaidee¹, Sookyuen Tlepthong² and Watcharapoj Sapsanguanboon³

Received: August 26, 2022

Revised: March 19, 2023

Accepted: March 30, 2023

Abstract

This research aims to 1) analyze the factors that support organizational engagement affecting organizational engagement and 2) analyze the influences of organizational engagement factors affecting work effectiveness. This research deploys quantitative method which questionnaires are used to collect data from the sample group of 525 employees of a state enterprise in Thailand. Descriptive statistics are analyzed, including mean, standard deviation, and inferential statistics with multiple regression analysis.

The research result shows the factors that promote organizational engagement including corporate image, supervisor, and collaboration to organizational engagement factors at 0.05 significance level. It is also found that three factors of organizational engagement: Say, Stay, and Strive, statistically effect on work efficiency at 0.05 significance level.

Keyword: Effectiveness, Organizational engagement, Personnel, State Enterprise

¹ Researcher, Center for Strategy and Enterprise Competitiveness, King Mongkut's University of Technology Thonburi
(Corresponding author, Email: wethaya.faij@kmutt.ac.th)

² Lecturer, Graduate School of Management and Innovation, King Mongkut's University of Technology Thonburi
(Email: sookyuen.tep@kmutt.ac.th)

³ Assistant Professor, Graduate School of Management and Innovation, King Mongkut's University of Technology Thonburi
(Email: watcharapoj.sap@mail.kmutt.ac.th)

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทำให้สังคม เศรษฐกิจ การเมือง สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้หน่วยงานต่าง ๆ ต้องมีการแข่งขันการพัฒนาองค์กรให้มีความสามารถทางการแข่งขันมากขึ้น (ตระกูล จิตวัฒนากร, 2564 และ นรา หัตถสิน, 2557) โดยการดำเนินงานขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้นั้นต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญหลายประการ อาทิ สินค้าหรือบริการ ซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการสร้างรายได้และผลกำไร นอกจากนี้ยังมีปัจจัยด้านภาพลักษณ์องค์กร ค่านิยมองค์กร วัฒนธรรมขององค์กร การเรียนรู้และเติบโตของพนักงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ รวมถึงปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ ทั้งผู้บริหารระดับสูง ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร (Hewitt, 2015) ดังนั้น องค์กรต้องให้ความสำคัญตั้งแต่กระบวนการสรรหา การคัดเลือกพนักงาน การดูแลคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน การพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้มีความรู้และความสามารถที่โดดเด่นมากขึ้นเพื่อสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ จะช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนาให้เติบโตและสร้างความมั่นคงให้องค์กรได้ (Walton, 1973)

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีส่วนหนึ่งมาจากความสามารถในการรักษาพนักงานให้ทำงานร่วมกับองค์กรในระยะยาว ด้วยการสร้างความผูกพันองค์กร (ปริญญ์ธร พงศ์นาคศิริ, 2565) ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจะแสดงออกด้วยความสมัครใจและทำงานกับองค์กรเป็นระยะเวลานาน ความตั้งใจทุ่มเทในการปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ส่งผลให้ลูกค้าพึงพอใจและส่งผลที่ดีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ในทางตรงกันข้าม หากองค์กรมีพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ จะแสดงออกจากการที่พนักงานไม่ตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ สถิติการขาดงาน การมาทำงานสาย รวมถึงมีอัตราการลาออกสูง ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร (นิวสันท์ วงศ์ประสิทธิ์, 2558) องค์กรจึงควรให้ความสำคัญในการสร้างความผูกพันองค์กรของพนักงาน ดังเช่น รัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งที่เป็นกรณีศึกษา ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักในการส่งเสริมด้านการกีฬา การออกกำลังกาย และการส่งเสริมสุขภาพของคนในประเทศไทย นอกจากนี้รัฐวิสาหกิจที่เป็นกรณีศึกษาได้มีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานคือ การเป็นผู้นำด้านการกีฬา การออกกำลังกาย และการส่งเสริมสุขภาพในระดับเอเชีย เพื่อขยายฐานลูกค้าและสร้างรายได้ให้องค์กร และเพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจของประเทศไทย และจากข้อมูล พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานกับองค์กรมากกว่า 10-20 ปี และมีความต้องการปฏิบัติงานกับองค์กรในระยะยาว จึงมีความน่าสนใจในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร ขณะที่รัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งพบปัญหาสำคัญ คือ พนักงานส่วนใหญ่ปฏิบัติงานด้วยวิธีการเดิม ๆ ไม่มีการเสนอวิธีการทำงานใหม่จึงทำให้ส่วนใหญ่ไม่สามารถส่งงานได้ตามทันตามระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานส่วนอื่น และส่งผลกระทบต่อบริหารงานและประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น องค์กรจึงต้องการทราบว่าปัจจัยใดบ้างที่ส่งเสริมความผูกพันองค์กร ระดับความผูกพันองค์กรของพนักงาน รวมถึงการมีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรหรือไม่ เพื่อให้รัฐวิสาหกิจที่เป็นกรณีศึกษา และองค์กรอื่น ๆ สามารถนำข้อมูลผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร การกำหนดนโยบายต่าง ๆ ที่ส่งเสริมและช่วยสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เพื่อรักษาทรัพยากรที่มีคุณค่าให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้พนักงานเสนอแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ที่สามารถส่งงานได้ตามทันตามระยะเวลาที่กำหนดอย่างมีคุณภาพ

วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมความผูกพันองค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร
- 2) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยความผูกพันองค์กรส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงาน

ทบทวนวรรณกรรม

ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) หมายถึง ลักษณะของแต่ละบุคคลทั้งด้านอารมณ์ความรู้สึก ความรู้ สติปัญญา ที่มีความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งมีส่วนช่วยให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้นได้ (Hewitt, 2004)

ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เป็นความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กร ที่มีความเกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่การทำงานในองค์กรรวมถึงผลการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ทำให้พนักงานมีการแสดงออกทางพฤติกรรมที่ดีต่อองค์กรและต้องการทำงานร่วมกับองค์กรในระยะยาว (นิวสันท์ วงศ์ประสิทธิ์, 2558) ซึ่งทำให้เกิดประโยชน์ในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างยั่งยืน (ปริญธรณ์ พงศ์นาศิริ, 2565; Macey & Schneider, 2008)

ความผูกพันต่อองค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นจากความรู้สึก รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ต้องการเกี่ยวข้องกับองค์กร มีความทุ่มเทและเต็มใจต่อการทำงานในองค์กรแม้ในสถานการณ์ที่องค์กรประสบกับวิกฤติต่าง ๆ 2) ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ เกิดขึ้นจากการลงทุนที่บุคคลมอบให้องค์กรและผลตอบแทนที่บุคคลจะได้รับจากองค์กร จะแสดงออกในมุมของการอยากทำงานอยู่กับองค์กรหรือต้องการเปลี่ยนงาน และ 3) ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน เป็นความผูกพันที่เกิดจากบรรทัดฐานทางสังคมเพื่อตอบสนองสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์กร โดยพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงนั้น จะมีความรู้สึกว่ายากทำงานร่วมกับองค์กรต่อไปในระยะยาว (Allen & Meyer, 1990)

นอกจากนี้ Bhuvanaiah and Raya (2014) ศึกษาความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร พบว่า องค์กรที่มีเปอร์เซ็นต์การมีส่วนร่วมของพนักงานต่ำนั้น จำเป็นต้องดำเนินการด้านกลยุทธ์ต่าง ๆ เช่น การจัดกิจกรรมเพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วม การสร้างเสริมสุขภาพที่ดีและรักษาสุขภาพแวดล้อมในการทำงาน การอำนวยความสะดวกให้พนักงานอย่างเหมาะสม การมีทรัพยากรสนับสนุนการทำงาน เพื่อให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างยั่งยืน

ดังนั้น จากการให้นิยามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน สามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กร โดยความรู้สึกนี้ส่วนหนึ่งมาจากองค์กร อาทิ การให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคน การเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ การจัดกิจกรรมที่ทำร่วมกันเพื่อให้พนักงานรู้จักกันและผูกพันกันมากขึ้น รวมถึงการมีสภาพแวดล้อมการทำงานและสวัสดิการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับวิสาหกิจที่เป็นกรณีศึกษา กล่าวคือ พนักงานส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานกับองค์กรยาวนานมากกว่า 10-20 ปี จึงมีความน่าสนใจในการศึกษาถึงการคงอยู่เป็นพนักงานหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์กรที่ทำให้อยากทำงานอยู่กับองค์กรในระยะยาว

แบบจำลองความผูกพันต่อองค์กร เป็นชุดของความคิดหรือกรอบแนวคิดที่ช่วยให้เห็นภาพรวมต่อความผูกพันต่อองค์กร ช่วยให้เห็นองค์ประกอบและเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการ อาทิ แบบจำลอง TFA (Think, Feel, Act) เป็นแนวคิดแบบดั้งเดิมที่เสนอว่าการกระทำ (Act) ของมนุษย์เริ่มจากความคิด (Think) เมื่อคิดจึงเกิดความรู้สึก (Feel) หรืออารมณ์ ดังนั้น หากองค์กรต้องการให้พนักงานเกิดความผูกพันหรือรักองค์กรก็ต้องทำให้พนักงาน “คิด” โดยองค์กรอาจนำเสนอปรัชญาที่ยิ่งใหญ่ขององค์กร คำขวัญหรือสโลแกน เรื่องเล่าที่ปลูกฝังพลัง ความทุ่มเทของผู้บริหาร หรืออาจเป็นสิ่งที่องค์กรทำเพื่อสังคมหรือพนักงานเอง เป็นต้น สิ่งที่ตามมา คือ จะทำให้พนักงาน “รู้สึก” ผูกพันหรือรักองค์กรโดยอัตโนมัติ และสิ่งที่ตามมา คือ ความคาดหวังว่าพนักงานคนนั้นจะแสดงออกถึงความรักและทุ่มเทให้กับองค์กร (Act) (Bell, 2012)

นอกจากนี้ Hewitt (2015) ได้นำเสนอแบบจำลองที่มีชื่อว่า Aon Hewitt Employee Engagement Model ซึ่งเป็นแบบจำลองที่มีชื่อเสียงและได้รับความนิยมในการนำไปประยุกต์ใช้ โดยแบบจำลองของ Aon Hewitt ได้นำเสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งเสริมความผูกพันองค์กร ประกอบด้วย 1) ภาพลักษณ์องค์กร 2) ภาวะผู้นำ 3) การจัดการผลการปฏิบัติงาน 4) ลักษณะงาน 5) ปัจจัยพื้นฐานองค์กร และ 6) กระบวนการจัดการภายใน โดยปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลต่อความผูกพันองค์กร แบ่งเป็น 3S ได้แก่ Say, Stay, Strive อธิบายดังนี้

1. การพูด (Say) ถือเป็นจุดเริ่มต้นของความผูกพันองค์กร เป็นการกล่าวถึงองค์กรในแง่ดีทั้งภายในองค์กรและแก่บุคคลภายนอก โดยการตั้งคำถามจะมีลักษณะ เช่น หากมีโอกาส ฉันมักจะพูดถึงสิ่งดี ๆ ในองค์กรอยู่เสมอ
2. การคงอยู่ (Stay) เป็นความรู้สึกผูกพันที่จะอยู่กับองค์กรและไม่ไปทำงานที่อื่นแม้จะมีโอกาส โดยการตั้งคำถามจะมีลักษณะ เช่น ฉันคงต้องใช้เวลานานหากคิดจะออกไปจากองค์กรนี้ และไม่เคยมคิดจะไปทำงานที่อื่นเลย
3. การมุ่งมั่นทุ่มเทให้กับองค์กร (Strive) เป็นทัศนคติและพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ ต้องการให้สิ่งที่ดีที่สุดเกิดขึ้นกับองค์กร โดยการตั้งคำถามจะมีลักษณะ เช่น องค์กรสร้างแรงบันดาลใจให้ฉันทำงานให้ดีที่สุดในทุก ๆ วัน และองค์กรกระตุ้นให้ฉันทำงานให้ดีกว่ามาตรฐานที่เคยเป็น

กรอบแนวคิด

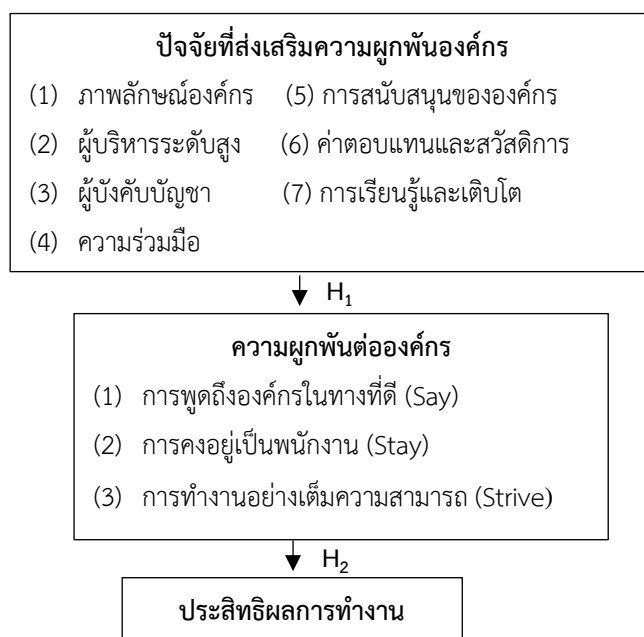
จากแบบจำลองของ Hewitt (2015) ที่ได้นำเสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งเสริมความผูกพันองค์กร 6 ปัจจัยดังที่กล่าวมานั้น องค์กรกรณีศึกษาที่เป็นรัฐวิสาหกิจเห็นว่ามีสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรและมีความครอบคลุมมากกว่าแบบจำลอง TFA จึงได้มีการประยุกต์ใช้ปัจจัยของ Aon Hewitt และได้ขยายความปัจจัยภาวะผู้นำ ให้เป็นปัจจัยผู้บริหารระดับสูงและปัจจัยผู้บังคับบัญชา รวมถึงมีการปรับการใช้คำเล็กน้อยเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและเพื่อให้บุคลากรเข้าใจความหมายได้ง่ายขึ้น ทำให้ในการศึกษารั้งนี้มีปัจจัยที่ส่งเสริมความผูกพันองค์กร 7 ปัจจัย ได้แก่ 1) ภาพลักษณ์องค์กร 2) ผู้บริหารระดับสูง 3) ผู้บังคับบัญชา 4) ความร่วมมือ 5) การสนับสนุนขององค์กร 6) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และ 7) การเรียนรู้และเติบโต จึงนำมาสู่การกำหนดสมมติฐานที่ 1

H₁ ปัจจัยที่ส่งเสริมความผูกพันองค์กรส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร

โดยปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลต่อความผูกพันองค์กร แบ่งเป็น 3S ได้แก่ Say, Stay, Strive นอกจากนี้ยังมีการประเมินประสิทธิผลการทำงานของบุคลากร โดยมุ่งเน้นเฉพาะปัจจัยที่องค์กรให้ความสำคัญ คือ พนักงานทำงานสำเร็จตามเป้าหมายและส่งงานทันเวลา พนักงานสามารถพัฒนาตนเองและปรับปรุงวิธีการทำงานได้ดี และพนักงานมีความพึงพอใจกับทุกสิ่งที่ได้รับเมื่อเทียบกับผลงานที่ทำ จึงนำมาสู่การกำหนดสมมติฐานที่ 2

H₂ ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการทำงานของบุคลากร

รายละเอียดแสดงดังกรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เก็บรวบรวมข้อมูลในรูปแบบของการสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือเพื่อรวบรวมข้อมูล แบ่งเป็น 5 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล เป็นคำถามปลายปิด (Close Ended Question) แบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งเสริมความผูกพันองค์กร ส่วนที่ 3 ปัจจัยความผูกพันองค์กร ส่วนที่ 4 ประสิทธิภาพการทำงาน โดยส่วนที่ 2 ถึงส่วนที่ 4 เป็นคำถามปลายปิด (Close Ended Question) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จากระดับน้อยที่สุด (1 คะแนน) ถึงระดับมากที่สุด (5 คะแนน) (Fisher, 1936; Likert, 1932) เกณฑ์แปลความหมายค่าเฉลี่ยแบบมาตราส่วนอันดับ (Interval Scale) แสดงในตารางที่ 1 (Burt et al., 2009)

การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการนำแบบสอบถามอย่างน้อย 30 ชุด ไปทดสอบกับผู้ที่มิได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา โดยเก็บรวบรวมจากพนักงานที่ทำงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจอื่น ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย วิเคราะห์ผลได้ค่า Alpha ของ Cronbach (Cronbach's alpha coefficient) เท่ากับ 0.894 ซึ่งมากกว่า 0.7 (Kline, 2011)

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้สถิติเชิงอนุมาน ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) และส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด (Open Ended Question) เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ

ตารางที่ 1 เกณฑ์การให้คะแนนและการแปลผลของแบบสอบถาม

คะแนน	ความคิดเห็น	ช่วงคะแนนเฉลี่ย	การแปลผลระดับความสำคัญ
5	เห็นด้วยมากที่สุด	4.21 – 5.00	ระดับมากที่สุด
4	เห็นด้วยมาก	3.41 – 4.20	ระดับมาก
3	เห็นด้วยปานกลาง	2.61 – 3.40	ระดับปานกลาง
2	เห็นด้วยน้อย	1.81 – 2.60	ระดับน้อย
1	ไม่เห็นด้วย	1.00 – 1.80	ไม่เห็นด้วย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรในองค์กรกรณีศึกษา คือ รัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งในกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาของประเทศไทย ซึ่งเป็นองค์กรที่บุคลากรส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานกับองค์กรยาวนานมากกว่า 10-20 ปี จึงมีความน่าสนใจในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร โดยองค์กรมีประชากรทั้งหมด 1,300 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณของ Israel (1992) เนื่องจากเป็นทฤษฎีการคำนวณการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง สำหรับกรณีที่ทราบจำนวนประชากรที่ต้องการศึกษา โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่น 95% ความคลาดเคลื่อน 5% ซึ่งมีสูตรในการคำนวณ ดังนี้

$$n = \frac{N}{1+Ne^2} = \frac{1300}{1+1300(0.05)^2} = 306 \text{ ตัวอย่าง}$$

จากสูตร n = กลุ่มตัวอย่าง, N = ประชากรทั้งหมด, e = ความคลาดเคลื่อน และเมื่อคำนวณได้กลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำเท่ากับ 306 ตัวอย่าง ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามผ่านทางออนไลน์ด้วย Google Form โดยส่งลิงก์แบบสอบถามผ่านจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail) ซึ่งมีผู้ตอบแบบสอบถามกลับมาจำนวน 525 ตัวอย่าง ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Nonprobability Sampling) ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) คือ เลือกเฉพาะผู้ที่เป็นบุคลากรปัจจุบันของรัฐวิสาหกิจที่เป็นกรณีศึกษาเท่านั้น

ผลการศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน สถานะบุคลากร และเงินเดือนเฉลี่ย จากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 525 คน แสดงรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประชากรศาสตร์

ข้อมูลประชากรศาสตร์		จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	259	49.33
	หญิง	266	50.67
อายุ	21-30 ปี	97	18.47
	31-40 ปี	167	31.81
	41-50 ปี	180	34.29
	51 ปีขึ้นไป	81	15.43
สถานะบุคลากร	ผู้บริหารระดับสูง	111	21.14
	ผู้บริหารระดับต้น - กลาง	147	28.00
	พนักงาน	267	50.86
ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	1 – 5 ปี	142	27.05
	6 – 10 ปี	71	13.52
	11 – 15 ปี	111	21.14
	16 – 20 ปี	95	18.10
	มากกว่า 20 ปี	106	20.19
เงินเดือนเฉลี่ย	ต่ำกว่า 20,000 บาท	246	46.86
	20,001 – 40,000 บาท	217	41.33
	40,001 – 60,000 บาท	54	10.29
	มากกว่า 60,000 บาท	8	1.52

ตารางที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลประชากรศาสตร์ พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 50.67 และเพศชาย ร้อยละ 49.33 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี ร้อยละ 34.29 สถานะบุคลากรส่วนใหญ่เป็นพนักงาน ร้อยละ 50.86 มีระยะเวลาการปฏิบัติงานระหว่าง 1-5 ปี ร้อยละ 27.05 และเงินเดือนเฉลี่ย ต่ำกว่า 20,000 บาท ร้อยละ 46.86

ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งเสริมความผูกพันองค์กร ปัจจัยความผูกพันองค์กร และประสิทธิผลการทำงาน

ตารางที่ 3 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งเสริมความผูกพันองค์กร

ปัจจัยที่ส่งเสริมความผูกพันองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความสำคัญ	ลำดับ
(1) ภาพลักษณ์องค์กร - องค์กรมีชื่อเสียงและมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อภายนอก	3.89	0.823	มาก	3

ปัจจัยที่ส่งเสริมความผูกพันองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความสำคัญ	ลำดับ
- องค์กรมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ทันสมัย ทำให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี - องค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคม และให้ความช่วยเหลือสังคมเสมอ				
(2) ผู้บริหารระดับสูง - ผู้บริหารระดับสูงกำหนดทิศทางในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน - ผู้บริหารระดับสูงมีการสื่อสารเชิงนโยบายช่วยให้ท่านมีแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน - ท่านรู้สึกเชื่อใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูง	3.77	0.949	มาก	4
(3) ผู้บังคับบัญชา - ท่านมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายในงานที่รับผิดชอบของตนเองร่วมกับผู้บังคับบัญชา - ท่านได้รับคำข้อเสนอแนะหรือความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาเมื่อพบกับปัญหาในระหว่างการทำงานปฏิบัติหน้าที่ - ผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่และมองเห็นความพยายามในการปฏิบัติงานของท่าน	4.00	0.851	มาก	2
(4) ความร่วมมือ - ท่านและเพื่อนร่วมงานสามารถทำงานด้วยกันได้อย่างราบรื่น - ท่านและเพื่อนร่วมงาน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ - ท่านได้รับความร่วมมือที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกับฝ่ายอื่น ๆ	4.27	0.646	มากที่สุด	1
(5) การสนับสนุนขององค์กร - องค์กรของท่านมีการกำหนดโครงสร้างอย่างชัดเจนสำหรับการปรับตำแหน่งของพนักงาน - องค์กรของท่านมีเครื่องมือและทรัพยากรที่สนับสนุนการปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อสร้างผลงานอย่างเพียงพอ - องค์กรของท่านมีขั้นตอนการทำงานที่สนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อสร้างผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.28	0.985	ปานกลาง	6
(6) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ - ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับในปัจจุบัน มีความเหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ - ท่านรู้สึกพึงพอใจกับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับ - ท่านมีความพึงพอใจกับการปรับขึ้นเงินเดือนในปีงบประมาณที่ผ่านมาเมื่อเทียบกับปริมาณงาน	3.00	1.128	ปานกลาง	7

ปัจจัยที่ส่งเสริมความผูกพันองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความสำคัญ	ลำดับ
(7) การเรียนรู้และเติบโต - ท่านได้รับการส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กรเพื่อพัฒนาทักษะที่ จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอยู่เสมอ - ท่านมีโอกาสได้แสดงความสามารถในเรื่องที่ทำ	3.60	0.935	มาก	5
ภาพรวม	3.69	0.708	มาก	

ตารางที่ 3 ผลการศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งเสริมความผูกพันองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.69 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความร่วมมือ มีความสำคัญมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.27 รองลงมา ได้แก่ ปัจจัยผู้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.00$) ภาพลักษณ์องค์กร ($\bar{X} = 3.89$) ผู้บริหารระดับสูง ($\bar{X} = 3.77$) การเรียนรู้และเติบโต ($\bar{X} = 3.60$) การสนับสนุนขององค์กร ($\bar{X} = 3.28$) และค่าตอบแทนและสวัสดิการ ($\bar{X} = 3.00$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4 ระดับความสำคัญของปัจจัยความผูกพันองค์กรและประสิทธิผลการทำงาน

ปัจจัยความผูกพันองค์กร และประสิทธิผลการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
(1) การพูดถึงองค์กรในทางที่ดี (Say)	4.14	0.739	มาก
(2) การคงอยู่เป็นพนักงาน (Stay)	4.24	0.712	มากที่สุด
(3) การทำงานอย่างเต็มความสามารถ (Strive)	4.17	0.737	มาก
ภาพรวม	4.18	0.664	มาก
ปัจจัยประสิทธิผลการทำงาน	4.21	0.606	มากที่สุด

ตารางที่ 4 ผลการศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยความผูกพันองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.18 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า บุคลากรให้ความสำคัญปัจจัยด้านการคงอยู่เป็นพนักงาน (Stay) ระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.24 รองลงมา ได้แก่ การทำงานอย่างเต็มความสามารถ (Strive) และการพูดถึงองค์กรในทางที่ดี (Say) โดยมีค่าเฉลี่ย 4.17 และ 4.14 ตามลำดับ ส่วนปัจจัยด้านประสิทธิผลการทำงาน พบว่า บุคลากรให้ความสำคัญในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.21

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมความผูกพันองค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของตัวแปร (Correlation Matrix)

ตัวแปร	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇
X ₁ ภาพลักษณ์องค์กร	-						
X ₂ ผู้บริหารระดับสูง	0.647*	-					
X ₃ ผู้บังคับบัญชา	0.450*	0.571*	-				
X ₄ ความร่วมมือ	0.469*	0.485*	0.497*	-			
X ₅ การสนับสนุนขององค์กร	0.654*	0.665*	0.476*	0.413*	-		
X ₆ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	0.503*	0.475*	0.361*	0.329*	0.695*	-	
X ₇ การเรียนรู้และเติบโต	0.615*	0.667*	0.603*	0.480*	0.729*	0.581*	-

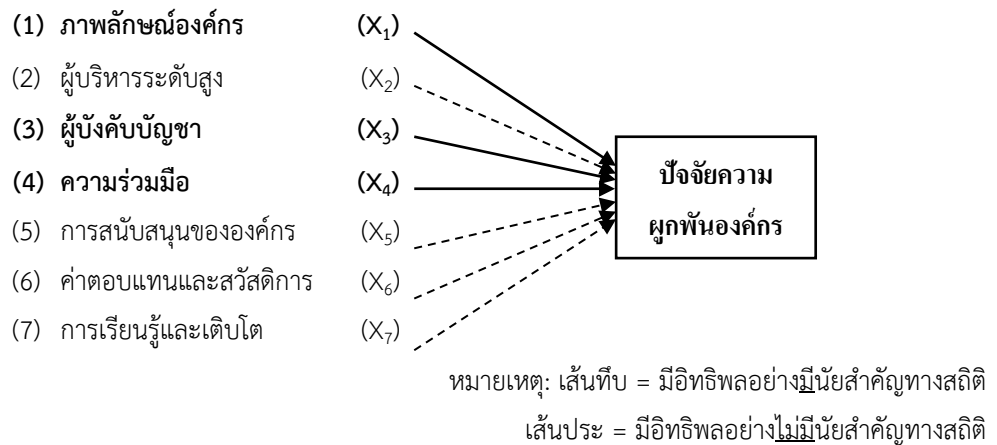
ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งเสริมความผูกพันองค์กร พบว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันอยู่ระหว่าง 0.361–0.729 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไม่เกิน 0.90 (Kline, 2011) ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงสรุปได้ว่า สมการถดถอยที่ใช้ในการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ในครั้งนี้ ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity ดังนั้นจึงสามารถนำตัวแปรเหล่านี้ไปวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณได้

การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมความผูกพันองค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) กำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ 95% หรือระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.05 (Significant) โดยตัวแปรต้นคือ ปัจจัยที่ส่งเสริมความผูกพันองค์กร 7 ปัจจัย ได้แก่ (1) ภาพลักษณ์องค์กร (2) ผู้บริหารระดับสูง (3) ผู้บังคับบัญชา (4) ความร่วมมือ (5) การสนับสนุนขององค์กร (6) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และ (7) การเรียนรู้และเติบโต และตัวแปรตามคือ ความผูกพันองค์กร ได้แก่ (1) ด้านการพูดถึงองค์กรในทางที่ดี (Say) (2) ด้านการคงอยู่เป็นพนักงาน (Stay) และ (3) ด้านการทำงานอย่างเต็มความสามารถ (Strive) แสดงผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมความผูกพันองค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรโดยรวม

ปัจจัยที่ส่งเสริมความผูกพันองค์กร	Unstandardized		Standardized	t	p-value
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่	1.043	0.127		8.187	0.000
(1) ภาพลักษณ์องค์กร (X_1)	0.417	0.032	0.517	13.010	0.000*
(2) ผู้บริหารระดับสูง (X_2)	0.013	0.030	0.018	0.433	0.666
(3) ผู้บังคับบัญชา (X_3)	0.063	0.028	0.081	2.215	0.027*
(4) ความร่วมมือ (X_4)	0.215	0.034	0.209	6.255	0.000*
(5) การสนับสนุนขององค์กร (X_5)	0.020	0.033	0.029	0.598	0.550
(6) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (X_6)	0.020	0.022	0.035	0.907	0.365
(7) การเรียนรู้และเติบโต (X_7)	0.048	0.033	0.067	1.465	0.144
R = 0.788 $R^2 = 0.622$ Adjusted $R^2 = 0.617$ Std. Error of the Estimate = 0.412 Sig. = 0.000					

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมความผูกพันองค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ 95% หรือระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.05 (Significant) จากการวิเคราะห์ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3 ปัจจัย ได้แก่ ภาพลักษณ์องค์กร ($\beta = 0.517$) ผู้บังคับบัญชา ($\beta = 0.081$) และความร่วมมือ ($\beta = 0.209$) และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรแต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4 ปัจจัย ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง การสนับสนุนขององค์กร ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และการเรียนรู้และเติบโต สามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้



ภาพที่ 2 แสดงความสัมพันธ์ปัจจัยที่ส่งเสริมความผูกพันองค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร

การวิเคราะห์ปัจจัยปัจจัยความผูกพันองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) กำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ 95% หรือระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.05 (Significant) โดยตัวแปรต้นคือ ปัจจัยความผูกพันองค์กร 3 ปัจจัย ได้แก่ (1) ด้านการพูดถึงองค์กรในทางที่ดี (Say) (2) ด้านการคงอยู่เป็นพนักงาน (Stay) และ (3) ด้านการทำงานอย่างเต็มความสามารถ (Strive) และตัวแปรตามคือ ประสิทธิภาพการทำงาน แสดงผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยความผูกพันองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน

ปัจจัยความผูกพันองค์กร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	p-value
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่	1.732	0.127		13.647	0.000
(1) การพูดถึงองค์กรในทางที่ดี (Say)	0.096	0.043	0.117	2.206	0.028*
(2) การคงอยู่เป็นพนักงาน (Stay)	0.140	0.047	0.164	3.001	0.003*
(3) การทำงานอย่างเต็มความสามารถ (Strive)	0.358	0.045	0.436	7.875	0.000*
R = 0.665 R ² = 0.442 Adjusted R ² = 0.439 Std. Error of the Estimate = 0.455 Sig. = 0.000					

หมายเหตุ *ระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.05

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยความผูกพันองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ พบว่า ปัจจัยความผูกพันองค์กรทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการพูดถึงองค์กรในทางที่ดี (Say) ด้านการคงอยู่เป็นพนักงาน (Stay) และด้านการทำงานอย่างเต็มความสามารถ (Strive) มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากแบบสอบถาม

ตารางที่ 8 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากแบบสอบถาม

ปัจจัยที่ส่งเสริมความผูกพันองค์กร	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	ความถี่ (ร้อยละ)
ด้านผู้บังคับบัญชา	- ควรให้ความสำคัญแก่บุคลากรในองค์กร และให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน - ควรมีคำแนะนำที่เหมาะสมและช่วยแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน	10 (9.26%)
ด้านความร่วมมือ	- ควรจัดแคมป์สร้างความรักความผูกพัน กิจกรรมละลายพฤติกรรม เพื่อสร้างความสัมพันธ์ให้กับบุคลากร - การประสานงานระหว่างองค์กรควรมีความชัดเจน รวดเร็ว เพื่อตอบสนองนโยบายหรือการทำงานต่าง ๆ ภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	7 (6.48%)
ด้านผู้บริหารระดับสูง	- การสื่อสาร เพื่อให้ทุกคนในองค์กรรับรู้ข้อมูลอย่างทั่วถึงและครอบคลุม - ควรมีการกำหนดลักษณะงานให้สอดคล้องกับภารกิจที่ลูกน้องต้องปฏิบัติ อย่างชัดเจนและการแบ่งงานให้ลูกน้องอย่างเป็นธรรมเพื่อสามารถทำงานอย่างมั่นใจ รวมถึงมีแนวทางในการแก้ไขปัญหา และให้คำแนะนำลูกน้องได้ชัดเจน	4 (3.70%)
ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	- ควรปรับเงินเดือนให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจและค่าครองชีพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน - ควรมีการปรับปรุงสวัสดิการ ด้านสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก - ควรมีรางวัลตอบแทนอื่น ๆ นอกเหนือจากเงินเดือน เช่น เงินสด ทองคำ การได้ท่องเที่ยว เป็นต้น	53 (49.07%)
ด้านการสนับสนุนขององค์กร	- ควรมีการจัดโครงสร้างองค์กรเรื่องการจัดคนในสายวิชาชีพให้ตรงกับภารกิจของงานที่รับผิดชอบ - ควรมีการขยายอัตรากำลังให้เหมาะสมกับองค์กร	18 (16.67%)
ด้านการเรียนรู้และการเติบโต	- ควรส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นการทำงานเชิงรุก มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และปรัชญาการทำงานของบุคลากรทุกคนในองค์กร	6 (5.56%)
ด้านภาพลักษณ์องค์กร	- การพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน และการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตพนักงาน	7 (6.48)

อภิปรายและสรุปผลการวิจัย

การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมความผูกพันองค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมความผูกพันองค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ 95% หรือระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.05 (Significant) จากการวิเคราะห์ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3 ปัจจัย ได้แก่ ภาพลักษณ์องค์กร ($\beta = 0.517$) ผู้บังคับบัญชา ($\beta = 0.081$) และความร่วมมือ ($\beta = 0.209$) โดยในสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 มีพนักงานจำนวนมากที่ผันตัวเองมาเป็นผู้ประกอบการหรือทำธุรกิจส่วนตัว ซึ่ง Boonsiritomachai

and Sud-On (2021) ได้พบว่า แม้พนักงานจะมีความเป็นผู้ประกอบการสูงแต่หากพนักงานได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือเป็นได้ส่วนหนึ่งกับองค์กรจะส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยด้านผู้บังคับบัญชา ประเด็นการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายของงานที่ตนเองรับผิดชอบส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร รวมถึงการที่ผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำและช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ให้ความสำคัญแก่บุคลากรในองค์กร และให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน นั้นมีผลให้บุคลากรรู้สึกสบายใจและไม่มีความเครียดหรือรู้สึกกดดันมากเกินไป เนื่องจากความเครียดในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อภาวะการหมดไฟในการทำงานและส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานที่เปราะบาง นำไปสู่ความรู้สึกไม่พึงพอใจและแสดงพฤติกรรมเชิงลบต่อองค์กร (ธนพร พงศ์บุญชู และ ธนวัต ลิ้มปัทมชัยกุล, 2560) ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร แต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4 ปัจจัย ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง การสนับสนุนขององค์กร ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และการเรียนรู้และเติบโต

ผลการศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยความผูกพันองค์กร

พบว่า บุคลากรให้ความสำคัญกับปัจจัยความผูกพันองค์กรในภาพรวมระดับมาก โดยให้ความสำคัญด้านการคงอยู่เป็นพนักงาน (Stay) มากที่สุด ส่วนด้านการพูดถึงองค์กรในทางที่ดี (Say) และด้านการทำงานอย่างเต็มความสามารถ (Strive) ให้ความสำคัญระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณวนษ์ ดวงภมร (2562) ที่ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในบริษัทบริษัทจำกัดมหาชน พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาารายด้านที่มีความเห็นระดับมาก ได้แก่ ด้านการพูดถึงองค์กรในทางที่ดี ด้านการคงอยู่เป็นพนักงาน และด้านการทำงานอย่างเต็มความสามารถ และยังสอดคล้องกับ ขวัญภรณ์ เพ็ญระ และคณะ (2565) ที่ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ความเต็มใจทุ่มเทอย่างเต็มที่เพื่อองค์กร ด้านความต้องการคงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกองค์กร และด้านความเชื่อมั่น การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมองค์กร รวมถึง กรกฎ แนนหนา และปิยากร หวังมหาพร (2564) ที่ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการส่วนกลาง กรมทรัพยากรน้ำบาดาล พบว่า ด้านความเต็มใจในการปฏิบัติงาน (Strive) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 3.78 รองลงมา ด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร (Stay) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 ดังนั้น จะเห็นได้ว่าแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรของ Aon Hewitt สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรต่าง ๆ ได้แม้ต่างบริบทการทำงาน ทั้งวิสาหกิจ บริษัท รวมถึงองค์กรที่เป็นหน่วยราชการต่าง ๆ

จากผลการศึกษาที่พบว่า บุคลากรให้ความสำคัญกับปัจจัยความผูกพันองค์กร เมื่อนำมาวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยความผูกพันองค์กรส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงาน พบว่า ปัจจัยความผูกพันองค์กรทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการพูดถึงองค์กรในทางที่ดี (Say) 2) ด้านการคงอยู่เป็นพนักงาน (Stay) และ 3) ด้านการทำงานอย่างเต็มความสามารถ (Strive) มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสำนักงานที่ดินกรุงเทพมหานคร ที่ได้ประยุกต์ใช้ แบบจำลองของ Aon Hewitt พบว่า ภาพรวมบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับมาก โดยมีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์กร และมีความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป (โมรยา วิเศษศรี และคณะ, 2564) และงานวิจัยของ เวทีญาน์ เจษฎาถาวรวงศ์ และ อมรินทร์ เทวตา (2562) ที่ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของเภสัชกรที่ทำงานในโรงพยาบาลรัฐเขตบริการสุขภาพที่ 1 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน และความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรที่สำคัญประการหนึ่ง คือ องค์กรควรมีการจัดกิจกรรมหรือโครงการร่วมกันเพื่อให้เกิดความผูกพันระหว่างบุคคล (วีรภัทร สภากาญจน์, 2564)

Sopapitchayakun et al. (2021) ศึกษาแบบจำลองเชิงสาเหตุของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันของพนักงาน และประสิทธิผลขององค์กร ของบริษัทเอกชนในประเทศไทย พบว่า การพัฒนาบุคลากรมีผลต่อความผูกพันของพนักงาน แรงจูงใจในการทำงาน และประสิทธิผลขององค์กร โดยแรงจูงใจในการ

ทำงานและความผูกพันของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพขององค์กร และผู้เขียนเสนอว่าองค์กรควรเริ่มกิจกรรม HRD เพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงานและแรงจูงใจในการทำงาน เนื่องจากสิ่งเหล่านี้จะช่วยเพิ่มประสิทธิผลการทำงานของบุคลากรในองค์กร รวมถึง มนตรี ศรีราชพัฒน์ และ ศรีธยา เลิศพุทธิรักษ์ (2561) ที่พบว่า การสร้างความผูกพันขององค์กรธุรกิจส่งผลต่อประสิทธิภาพทางการเงินขององค์กร และ Chen and Peng (2021) ศึกษาปัจจัยกำหนดความผูกพันของพนักงานและอิทธิพลที่มีต่อประสิทธิภาพการบริการ พบว่า การมีส่วนร่วมในการทำงาน (Work engagement) ของพนักงานแม้ไม่ใช่ตำแหน่งผู้บริหารมีความสำคัญทางด้านจิตใจของพนักงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานด้านการบริการ (Service performance) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ดังนั้นการสร้างความผูกพันขององค์กรจึงส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์กร

นอกจากนี้ Anwar and Abdullah (2021) ศึกษาผลกระทบของการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ ในสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อาทิ กระแสโลกาภิวัตน์ ความต้องการของนักลงทุน ลูกค้า คุณภาพผลิตภัณฑ์ และการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม พบว่า การบริหารงานด้วยวิธีการกระจายอำนาจ (Decentralization) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational performance) ซึ่งองค์กรภาครัฐสามารถนำไปเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรได้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

1. จากผลการศึกษา องค์กรควรให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ส่งเสริมความผูกพันองค์กรทุกปัจจัย โดยเฉพาะปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญและส่งผลกระทบต่อความผูกพันองค์กร ในงานวิจัยนี้คือ “ด้านภาพลักษณ์องค์กร” ควรพัฒนาทั้งภายในและภายนอก อาทิ การรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ทันสมัย การมีความรับผิดชอบต่อสังคม และให้ความช่วยเหลือสังคมเสมอ จะส่งเสริมให้องค์กรมีชื่อเสียงและมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อพนักงานภายในและบุคคลภายนอก “ด้านผู้บังคับบัญชา” ควรให้ความสำคัญแก่ลูกน้องในสายงาน มีคำแนะนำที่เหมาะสมและช่วยแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน รวมถึงการให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน และ “ด้านความร่วมมือ” ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลควรมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน

2. การนำข้อเสนอแนะที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งมากจากความคิดเห็นของพนักงานในองค์กรโดยตรงมาใช้วิเคราะห์ เพื่อค้นหาสิ่งที่พนักงานให้ความสำคัญและมีความต้องการ และพิจารณาความเป็นไปได้ในการตอบสนองความต้องการของพนักงาน อาทิ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการที่พนักงานให้ความเห็นเพิ่มเติมทั้งการปรับเงินเดือนให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจและค่าครองชีพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน มีรางวัลตอบแทนอื่น ๆ นอกเหนือจากเงินเดือน เช่น เงินสด ทองคำ การศึกษาดูงาน เป็นต้น จะทำให้พนักงานรู้สึกมีความสำคัญ ได้รับการเอาใจใส่จากองค์กร เกิดความประทับใจ และส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรและอยากทำงานร่วมกับองค์กรในระยะยาว

3. หลังจากฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรได้จัดกิจกรรมส่งเสริมความผูกพันองค์กร หรือมีการพัฒนาในปัจจัยต่าง ๆ ที่พนักงานให้ความสำคัญแล้วนั้น องค์กรควรมีการเก็บข้อมูลความผูกพันองค์กรอย่างน้อย 1 ครั้งต่อปี เพื่อดูว่าผลลัพธ์ที่ได้นั้นยังเหมือนเดิมหรือมีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างไร โดยสามารถนำผลการวิเคราะห์ที่เป็นปัจจุบันไปใช้ในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาปัจจัยส่งเสริมความผูกพันองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมความผูกพันองค์กรปัจจัยอื่น ๆ เพิ่มเติม เพื่อให้องค์กรได้นำไปประยุกต์ในการพัฒนาแผนบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความคิดเห็นของพนักงานอย่างแท้จริง ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้น

2. ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรควรมีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพเพิ่มเติมจากพนักงาน โดยเฉพาะปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญมากที่สุด เช่น ความร่วมมือ ค่านิยมองค์กร ภาพลักษณ์องค์กร และปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญน้อยที่สุด เช่น การเรียนรู้และเติบโต การสนับสนุนขององค์กร ค่าตอบแทนและสวัสดิการ เป็นต้น เพื่อให้ทราบถึงเหตุผล และแนวทางการนำปัจจัยเหล่านั้นมาพัฒนา ส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพต่อพนักงานและองค์กรอย่างเหมาะสม

3. การศึกษาปัจจัยส่งเสริมความผูกพันขององค์กรในอนาคต ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติของการศึกษาในครั้งนี้ด้วย อาทิ ผู้บริหารระดับสูง การสนับสนุนขององค์กร ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และการเรียนรู้และเติบโต เนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร และเพื่อเป็นข้อมูลในการยืนยันผลการวิจัยและใช้เป็นข้อมูลเปรียบเทียบผลการศึกษาได้

4. การประยุกต์ใช้แนวคิดหรือโมเดลอื่นในการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เพื่อนำผลการศึกษามาเปรียบเทียบกับผลการศึกษามาก่อนหน้านี้ว่ามีความสอดคล้องหรือแตกต่างกันอย่างไร และเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้มากขึ้น

5. การวิจัยครั้งต่อไปควรออกแบบวิธีการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติขั้นสูงในการวิเคราะห์ข้อมูล อาทิ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) การวิเคราะห์เพื่อประเมินตัวแปรส่งผ่าน (Mediating Assessment) และการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modelling: SEM) เพื่อแสดงผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยเชิงเหตุและผลที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร และเพื่อให้องค์กรสามารถนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการสร้างความรักและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้อย่างแม่นยำและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

เอกสารอ้างอิง

- กรกฎ แนนหนา และ ปิยากร หวังมหาพร. (2564). ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการส่วนกลาง กรมทรัพยากรน้ำบาดาล. *วารสารด้านการบริหารรัฐกิจและการเมือง*, 10(1), 109-124.
- ชฎาภรณ์ เพ็ญระ, สามารถ อัยกร และ ชชาติชัย อุดมกิจมงคล. (2565). คุณภาพชีวิตในการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมณานิคม จังหวัดสกลนคร. *วารสารสหวิทยาการวิจัยและวิชาการ*, 2(5), 75-96. <https://doi.org/10.14456/iarj.2022.85>
- ตระกูล จิตวัฒนากร. (2564). การสร้างความสุขในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานบริษัทในจังหวัดปทุมธานี. *วารสารปัญญา*, 28(3), 84-94.
- ธนพร พงศ์บุญชู และ ธนวัต ลิ้มปัทมชัยกุล. (2560). อิทธิพลกำกับของภาวะผู้นำที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดในการทำงาน ภาวะหมดไฟในการทำงานและพฤติกรรมการทำงานที่เปี่ยงเบน. *วารสารเกษตรศาสตร์ธุรกิจประยุกต์*, 11(15), 14-32.
- นรา หัตถสิน. (2557). วิวัฒนาการของแนวคิดการพัฒนาความสามารถทางการแข่งขัน: มุมมองกระบวนการภาวะทันสมัย. *วารสารบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี*, 3(6), 68-91.
- นวัสนันท์ วงศ์ประสิทธิ์. (2558). ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: ความท้าทายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความหลากหลาย ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย. *วารสารการวิจัยเพื่อพัฒนาชุมชน (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 8(1), 16-31.

- ปริญธรณ์ พงศ์นาคศิริ. (2565). ปัจจัยแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงาน
องค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพ ในเขตกรุงเทพมหานคร [สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยมหิดล.
<https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/4340/1/TP%20HOM.006%202565.pdf>
- มนตรี ศรีราชพัฒน์ และ ศรีณยา เลิศพุทธรักษ์. (2561). รูปแบบอิทธิพลความผูกพันของพนักงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพทาง
การเงิน กลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศไทย. *วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร*, 38(6), 49-69.
- โมรยา วิเศษศรี, สโรชนี ศิริวัฒนา และ วรพล เพ็ชรภูผา. (2564). ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสำนักงานที่ดิน
กรุงเทพมหานคร. *วารสารรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, 4(1), 52-65.
- วรรณวนิช ดวงภมร. (2562). ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในบริษัท ยูนิค เอ็นจิเนียริงแอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด
(มหาชน) [สารนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยรามคำแหง. <https://mmm.ru.ac.th/MMM/IS/vlt14/6114991061.pdf>
- วีรภัทร สภากาญจน์ (2564). กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์
ปริทรรศน์*, 10(4), 350-358.
- เวทีญาน์ เจษฎาถาวรวงศ์ และ อมรินทร์ เทวตา. (2562). ความผูกพันต่อองค์กรของเภสัชกรที่ทำงานในโรงพยาบาลรัฐเขต
บริการสุขภาพที่ 1. *วารสารอิเล็กทรอนิกส์ Veridian มหาวิทยาลัยศิลปากร (มนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์และศิลปะ)*,
12(5), 941-954.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and
normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-
18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on organizational
performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5(1), 35-47.
<https://doi.org/10.22161/ijeem.5.1.4>
- Bell, J. W. H. (2012). *Research into the application of employee engagement* [Master's thesis]. University of
Bedfordshire. <https://uobrep.openrepository.com/bitstream/handle/10547/280229/bell.pdf?sequence=1>
- Bhuvanaiah, T., & Raya, R. P. (2014). Employee engagement: Key to organizational success. *SCMS journal of
Indian Management*, 11(4), 61-71.
- Boonsiritomachai, W., & Sud-On, P. (2021). The moderation effect of work engagement on entrepreneurial
attitude and organizational commitment: evidence from Thailand's entry-level employees during
the COVID-19 pandemic. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(1), 50-71.
<https://doi.org/10.1108/APJBA-03-2021-0101>

- Burt, J. E., Barber, G. M., & Rigby, D. L. (2009). *Elementary statistics for geographers*. Guilford Press.
https://books.google.co.th/books?id=p7YMOPuu8ugC&printsec=frontcover&hl=th&source=gbbs_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Chen, S. W., & Peng, J. C. (2021). Determinants of frontline employee engagement and their influence on service performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(5), 1062-1085. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1505764>
- Fisher, R. A. (1936). Design of experiments. *British Medical Journal*, 1(3923), 554. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2458144/>
- Hewitt, A. (2004). Employee engagement higher at double digit growth companies. *Research Brief*, 1-6.
- Hewitt, A. (2015). 2015 *Trends in global employee Engagement*. <https://www.aonhumancapital.com.au/getmedia/9228ab41-852b-4c50-abc6-4caa3529c86e/2015-Trends-in-global-employee-engagem-engagement.pdf>
- Israel, G. D. (1992). *Determining sample size*. University of Florida Cooperative Extension Service.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). The Guilford Press.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 5-55.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Sopapitchayakun, P., Sanamthong, E., Koohathongsumrit, N., & Butdam, C. (2021). The causal model of human resource development influencing job motivation, employee engagement, and organizational effectiveness of a private company in Thailand. *Journal of Wisdom the Political Science and Multi-Disciplinary Sciences*, 4(3), 99-120.
- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: what is it. *Sloan management review*, 15(1), 11-21.