

แรงจูงใจในความภักดีของพนักงานในเครือบริษัท ไทยรัฐออนไลน์ และ ไทยรัฐทีวี

ปิติวัตต์ ปิติพรภูวพัฒน์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี (คลองหก) จังหวัดปทุมธานี 12120

E-mail: pitiwat.piti@gmail.com

กนกพร ชัยประสิทธิ์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี (คลองหก) จังหวัดปทุมธานี 12120

E-mail: kc13@rmutt.ac.th

ติดต่อผู้เขียนบทความที่ ปิติวัตต์ ปิติพรภูวพัฒน์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี (คลองหก) จังหวัดปทุมธานี 12120

E-mail: pitiwat.piti@gmail.com

วันที่รับบทความ: 10 กรกฎาคม 2562 วันที่แก้ไขบทความ: 27 พฤษภาคม 2563 วันที่ตอบรับบทความ: 30 พฤษภาคม 2563

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ เพื่อวิเคราะห์มูลเหตุจูงใจในความภักดีต่อองค์กรของพนักงาน **วิธีการวิจัย** เป็นการวิจัยเชิงสำรวจด้วยตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานในบริษัทไทยรัฐออนไลน์ (บจก. เทรนด์ วี จี 3) และไทยรัฐทีวี (บจก.ทริปปิเล วี บรอดคาสท์) กลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานจำนวน 172 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลวิธีหลักด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุ **ผลการวิจัย** พบว่า แรงจูงใจในด้านความต้องการความสำเร็จ และแรงจูงใจด้านความต้องการความผูกพัน มีอิทธิพลต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานของพนักงานในบริษัทไทยรัฐออนไลน์ และไทยรัฐทีวี อย่าง มีนัยสำคัญที่ $p < 0.05$ **สรุป** ความภักดีต่อองค์กร สามารถสร้างได้โดยการสร้างแรงจูงใจด้านความต้องการและความผูกพันของพนักงานในองค์กร

คำสำคัญ: แรงจูงใจ ความภักดีต่อองค์กร ไทยรัฐออนไลน์ ไทยรัฐทีวี

Motivation Towards Employee Loyalty in Thairath Online and Thairath TV Companies

Pitiwat Pitipornpuwapat

Rajamangala University of Technology Thanyaburi (Klong 6), Pathum Thani 12120

E-mail: pitiwat.piti@gmail.com

Kanokporn Chaiprasit

Rajamangala University of Technology Thanyaburi (Klong 6), Pathum Thani 12120

E-mail: kc13@rmutt.ac.th

Correspondence concerning this article should be addressed to **Pitiwat Pitipornpuwapat** Rajamangala

University of Technology Thanyaburi (Klong 6), Pathum Thani 12120

E-mail: pitiwat.piti@gmail.com

Received date: July 10, 2019 Revised date: May 27, 2020 Accepted date: May 30, 2020

ABSTRACT

PURPOSES: This research aimed to analyse motivation towards employee loyalty in Thairath Online and Thairath TV companies. **METHODS:** It was a sample survey research. The research sample consisted of 172 employees whose work performance was higher than the standard level. Questionnaires were an instrument for data collection. The main statistical test was multiple linear regression analysis. **RESULTS:** The results showed that need for achievement and affiliation affected employee loyalty significantly at $p < 0.05$. **CONCLUSIONS:** Employee loyalty could be established by means of strengthening needs for achievement and affiliation among employees of the organization.

Keywords: Motivation, employee loyalty, Thairat online, Thairat TV

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

องค์กรทุกองค์กรหากจะสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้นั้น สิ่งที่สำคัญอย่างมากที่ต้องคำนึงถึงคือ การใช้ทรัพยากรในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งทรัพยากรบุคคลก็เป็นปัจจัยสำคัญอย่างมากที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ ฉะนั้นองค์กรต้องหมั่นดูแลและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอยู่เสมอเพื่อรักษาไว้ให้คงอยู่กับองค์กร (จันทร์กล้า, 2559) และสิ่งที่สำคัญอย่างมากกับการบริหารทรัพยากรบุคคลก็คือ การทำให้พนักงานเกิดความภักดีต่อองค์กร เพราะความภักดีต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานที่จะทำให้พนักงานปฏิบัติงานในองค์กรด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถอีกด้วย (ทองสุข, 2554)

ในปัจจุบันที่โลกเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ทำให้เทคโนโลยีและวัฒนธรรมได้เปลี่ยนแปลงและพัฒนาขึ้นเป็นอย่างมาก รวมถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคก็ได้เปลี่ยนแปลงไปด้วยเช่นกัน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคนั้นทำให้ธุรกิจหลาย ๆ ธุรกิจต้องประสบกับปัญหาต่างๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ รวมไปถึงธุรกิจ หนังสือพิมพ์ไทยรัฐ (บจก.วัชรพล) ผู้ซึ่งเป็นผู้นำในธุรกิจหนังสือพิมพ์ ที่มียอดขายเป็นอันดับหนึ่งของประเทศไทยนั้น ก็ได้รับผลจากการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคเช่นกัน แม้ว่าหนังสือพิมพ์ไทยรัฐจะยังคงมียอดขายหนังสือพิมพ์เป็นอันดับหนึ่งของประเทศอยู่ก็ตาม แต่ทางผู้บริหารก็ไม่ได้นิ่งนอนใจ และได้

เล็งเห็นถึงความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคในปัจจุบันนี้แล้วทำให้ผู้บริหารของหนังสือพิมพ์ไทยรัฐ (บจก.วัชรพล) ต้องการขยายธุรกิจเพิ่มขึ้นอีกสองธุรกิจ คือ ไทยรัฐออนไลน์ (บจก.เทรนด์ วิ จี 3) ซึ่งเป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจประเภทเว็บไซต์ผลิตข่าวออนไลน์ และไทยรัฐทีวี (บจก.ทริปเปิ้ลวี บรอดคาสท์) ซึ่งเป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับสถานีโทรทัศน์ในระบบดิจิตอล โดยการขยายธุรกิจเพิ่มขึ้นครั้งนี้ก็เพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางในการแสวงหากำไรของบริษัท และเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของบริษัทที่ต้องการจะเป็น Content Provider อีกด้วย

ปัจจุบัน ธุรกิจเว็บไซต์ และธุรกิจสถานีโทรทัศน์ดิจิตอลนั้น ก็เป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันกันอย่างมาก มีเว็บไซต์ข่าวจากสำนักข่าวอื่น ๆ มากมาย รวมถึงสถานีโทรทัศน์เองก็มีมากมายหลายช่อง ถือว่าเป็นธุรกิจที่มีคู่แข่งมากมาย ทั้งคู่แข่งที่มีศักยภาพในการผลิตและมีความชำนาญในธุรกิจนี้แล้ว ก็ยังมีคู่แข่งรายใหม่ ๆ ที่ยังคงเข้ามาแข่งขันในธุรกิจนี้อีกด้วย และเพราะการที่มีคู่แข่งมาก ด้วยเหตุนี้ทำให้บริษัทที่อยู่ในธุรกิจนี้เกิดการแย่งชิงทรัพยากรบุคคลจากคู่แข่งเกิดขึ้นสูงมาก ทั้งการแย่งชิงเด็กจบใหม่สายนิเทศศาสตร์ การรับสมัครตำแหน่งเดียวกันจำนวนมาก รวมไปถึงเกิดการซื้อตัวบุคลากรที่มีความสามารถกันอีกด้วย ทำให้ไทยรัฐออนไลน์ และไทยรัฐทีวีเล็งเห็นถึงความสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่จะทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ เพราะทรัพยากรที่มีคุณค่าและคู่ควรกับการรักษาและพัฒนามากที่สุดก็คือทรัพยากรบุคคลนี้เอง หากทรัพยากรบุคคลลดน้อยลง หรือไม่เพียงพอกับการปฏิบัติงาน ก็ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน และส่งผลกับผลการปฏิบัติงานของบริษัทที่จะต้องลดลงตามไปด้วย ทำให้ผู้บริหารของไทยรัฐออนไลน์ และไทยรัฐทีวี ให้ความสำคัญกับการรักษาทรัพยากรบุคคลเอาไว้ และนอกจากการให้ความสำคัญกับการรักษาทรัพยากรบุคคลไว้ ผู้บริหารยังต้องการให้พนักงานมีความภักดีต่อองค์กรด้วย เพราะหากพนักงาน เกิดความภักดีต่อองค์กรแล้ว พนักงานก็จะไม่คิดที่จะลาออก อีกทั้งยังจะทุ่มเทแรงกาย แรงใจในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานดีขึ้น และทำให้ผลการปฏิบัติงานของบริษัทดีขึ้นไปด้วย

การทำให้พนักงานเกิดความภักดีต่อองค์กรจึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นและสำคัญอย่างมากในสภาวะการแข่งขันสูงแบบนี้ เพื่อลดปัญหาการดึงตัวบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูง และรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร (กบิลฤทธิวัฒน์, 2557) โดยเฉพาะกับพนักงานกลุ่มที่มีศักยภาพ และมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน เพราะหากบริษัทต้องสูญเสียพนักงานในกลุ่มนี้ไป แม้จะเป็นจำนวนน้อย แต่จะส่งผลเสียต่อบริษัทเป็นอย่างมาก ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความภักดีของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน เนื่องจาก

พนักงานกลุ่มนี้เป็นพนักงานที่เป็นกุญแจสำคัญ ที่จะส่งผลให้บริษัทประสบความสำเร็จในสภาวะการแข่งขันที่สูงในขณะนี้ อีกทั้งฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัทไทยรัฐออนไลน์ และไทยรัฐทีวี เล็งเห็นถึงความสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และความสำคัญในการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรนาน ๆ รวมถึงเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอีกด้วย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความภักดีของพนักงานในกลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน

กรอบแนวความคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาทฤษฎี ตลอดจนเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

แรงจูงใจ (Motivation)

McClelland (1940) ได้สรุปความหมายของแรงจูงใจว่า เป็นเรื่องของการจูงใจของบุคคลที่จะทำเพื่อให้เกิดในเรื่องของความต้องการที่จะทำให้ตนประสบความสำเร็จ โดยไม่คิดหวังสิ่งตอบแทนใด ๆ ซึ่งความต้องการที่จะประสบความสำเร็จนี้ หากเป็นความต้องการในการทำงานก็จะเป็นในเรื่องของความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุด เพื่อให้ได้ผลลัพธ์อย่างที่คาดการณ์ไว้ เมื่อทำได้ดังที่ตั้งเป้าไว้แล้ว ในการทำงานครั้งต่อไป ก็

จะเกิดแรงผลักดันให้ทำงานให้ดีที่สุดจนสำเร็จ อีกต่อ ๆ ไป และแมคคลีแลนด์ได้สรุปเรื่องของความต้องการเป็นเรื่องของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ 3 ประการดังนี้

1. ความต้องการที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ (Need for achievement) คือ ความต้องการในการทำสิ่งต่าง ๆ อย่างดี และเต็มที่ที่สุด เพื่อให้เกิดความสำเร็จ ซึ่งคนที่มีความต้องการประเภทนี้สูงจะมีลักษณะชอบทำงานกับคนเก่ง หรือชอบการแข่งขัน การวางแผนเก่ง รู้ว่าตนเองต้องรับผิดชอบเรื่องอะไร และทำหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างดีที่สุด ต้องการข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้าเสมอ เพื่อประเมินผลตนเอง ชอบที่จะกำหนดเป้าหมายงานของตนเองให้เป็นเป้าหมายที่ยากและท้าทาย และเป็นคนกล้าที่จะเสี่ยงในงานที่อาจเกิดความผิดพลาด

2. ความต้องการในเรื่องความผูกพัน (Need for affiliation) คือ ความต้องการที่จะอยากให้ผู้อื่นยอมรับในผลงาน หรือยอมรับในตัวตนของเรา รวมถึงต้องการที่จะเป็นสมาชิก และมีส่วนร่วมในทีม ซึ่งคนที่มีความต้องการในเรื่องความผูกพันมาก ๆ มักจะชอบการร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

3. ความต้องการในอำนาจ (Need for power) คือ ความต้องการที่จะมีอำนาจ มีอิทธิพลมากกว่าคนอื่น คนที่มีความต้องการที่จะมีอำนาจสูง ก็มักจะหาวิธีที่ทำให้ตนมีอิทธิพลมากกว่าคนอื่น ๆ รวมถึงต้องการให้คนอื่นยอมรับ ต้องการให้คนอื่นยกย่อง

ต้องการเป็นผู้นำ ต้องการงานที่เหนือกว่าคนอื่น และจะกังวลในเรื่องของอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งความต้องการในอำนาจ อาจแบ่งได้เป็น 2 แบบคือ ความต้องการมีอำนาจ เพื่อสนองตนเอง และความต้องการมีอำนาจเพื่อส่วนรวม

แมคคลีแลนด์ กล่าวว่า คนเราอาจจะเกิดความต้องการทั้ง 3 อย่างนี้ในเวลาเดียวกันก็ได้ แต่ความมากน้อยของความต้องการทั้ง 3 อย่างนั้น จะแตกต่างกันออกไป โดยความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ และความต้องการมีอำนาจ จะเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงานในองค์กรอย่างยิ่ง พนักงานในองค์กรควรจะมีความต้องการเหล่านี้ โดยเฉพาะผู้บริหาร เพราะผู้บริหารที่มีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ จะมุ่งมั่นต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของตนเอง และขององค์กร ซึ่งความต้องการในอำนาจ จะทำให้ผู้บริหารมีอำนาจพอที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอันยิ่งใหญ่ และสำคัญเกิดขึ้นกับองค์กร อันจะทำให้ผลงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย และเป็นประโยชน์แก่องค์กรได้ นอกจากงานเหล่านี้ แมคคลีแลนด์ พบว่า สิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมสำหรับการทำงาน ก็เป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญที่จะมีผลต่อผลงานที่มีประสิทธิภาพอีกด้วย

การวิจัยนี้ใช้ทฤษฎีของ McClelland (1940) ดังกล่าวเป็นกรอบแนวความคิดในการวิจัยแรงจูงใจ

ความภักดีต่อองค์กร (Loyalty)

Hoy & Rees (1974) กล่าวว่า ความภักดี คือ สิ่งที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กร ถ้าพนักงานมีความภักดีที่มีต่อองค์กรมาก แนวโน้มอัตราการที่พนักงานจะลาออกก็จะลดน้อยลงด้วย ซึ่งความภักดีประกอบด้วย 3 เรื่อง

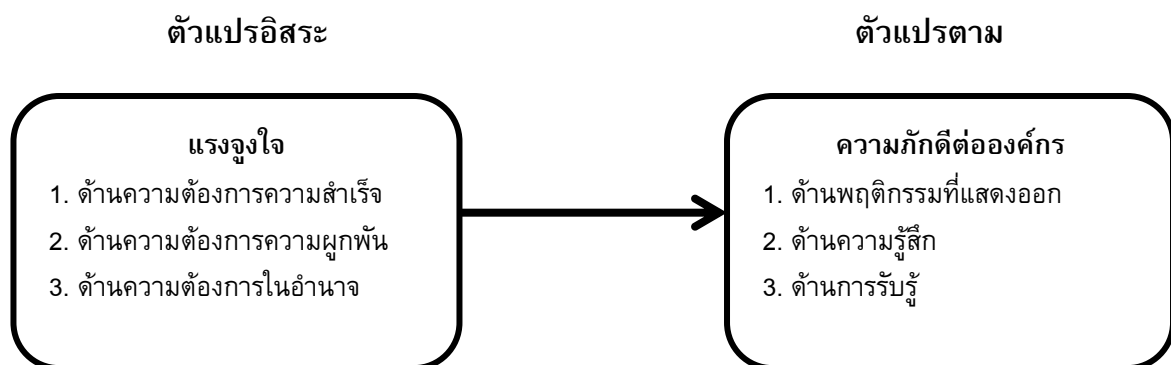
1. เรื่องของพฤติกรรมที่แสดงออก (Behavioral aspect) คือการตอบสนองออกมาโดยแสดงพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่ง ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกมา จะมาจากทัศนคติของคน ๆ นั้น โดยถ้าบุคคลนั้นมีทัศนคติเชิงบวกต่อสิ่งที่ได้ทำ แม้ว่าจะขัดกับทัศนคติในตอนแรกก็

ตาม หากทำไปแล้วเขาก็จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติให้ดีขึ้นเพื่อกระทำการใด ๆ ให้สำเร็จนั่นเอง

2. เรื่องของความรู้สึก (Affective aspect) คือ อารมณ์ หรือความรู้สึกที่เกิดจากความชอบของคน ๆ นั้น หรือเกิดจากความไม่ชอบของคน ๆ นั้น เช่น การเกิดความรัก ความพึงพอใจในองค์กร ของเรานั้นเอง

3. เรื่องของการรับรู้ (Cognitive aspect) คือ ค่านิยม หรือความเชื่อส่วนบุคคลของคน ๆ นั้น เช่น ความเชื่อมั่นหรือความไว้วางใจในองค์กรนั่นเอง ทองสุข (2554) ได้ให้ความหมายว่า ความภักดีต่อองค์กรคือ การไม่อยากจากไปไหนมีความรู้สึกรักในองค์กร ซึ่งในองค์กรอาจจะมีสิ่งจูงใจที่ทำให้ทำงานในองค์กรต่อไปอย่างมีความสุข

กรอบแนวความคิดการวิจัย



ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากร คือกลุ่มพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน ในเครือบริษัท ไทยรัฐออนไลน์ และไทยรัฐทีวีจำนวน 172 คน ดังที่แจกแจงเป็น สายงานกลยุทธ์และ

การตลาด 25 คน สายงานปฏิบัติการ 101 คน สายงานเทคโนโลยีสารสนเทศและวิศวกรรม ออกรากาศ 31 คน และสายงานประธานเจ้าหน้าที่บริหารธุรกิจ 15 คน

กลุ่มตัวอย่างเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) คือกลุ่มพนักงานที่มี

ผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน ในเครือ
บริษัทไทยรัฐออนไลน์ และไทยรัฐทีวีจำนวน
172 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวม
ข้อมูลในครั้งนี้คือแบบสอบถามโดยแบ่งเป็น 2
ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามในเรื่อง
ของแรงจูงใจ โดยคำถามในตอนนี้จะเกี่ยวข้องกับ
แรงจูงใจด้านความต้องการความสำเร็จ
แรงจูงใจด้านความต้องการความผูกพัน
แรงจูงใจด้านความต้องการอำนาจ ซึ่ง
ลักษณะของคำถามจะเป็นแบบมาตราส่วน
ประมาณค่า (Rating scale) โดยจะแบ่งระดับ
ในการวัดให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกอยู่ 5
ระดับคือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อย
ที่สุด ตามแนวคิดของลิเคอร์ท

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามในเรื่อง
ของความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยคำถาม
ในตอนนี้จะเกี่ยวข้องกับ ความจงรักภักดีต่อ
องค์กรในด้านพฤติกรรมที่แสดงออก ด้าน
ความรู้สึก และด้านการรับรู้อำนาจ ซึ่งลักษณะ
ของคำถามจะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า
(Rating scale) โดยจะแบ่งระดับในการวัดให้
ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกอยู่ 5 ระดับคือ มาก
ที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุดตาม
แนวคิดของลิเคอร์ท

ผลการวิจัย

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัว
แปร แรงจูงใจ และความภักดีต่อองค์กรของ
พนักงานในเครือบริษัทไทยรัฐออนไลน์ และ
ไทยรัฐทีวี ด้วย Multiple linear egression
(ตารางที่ 1 และ 2)

ตารางที่ 1 แสดงผลสรุปอิทธิพลของแรงจูงใจ ที่มีต่อความภักดีต่อองค์กร

แรงจูงใจ	R	R square	Adjusted R square	Std. Error of the Estimate
แรงจูงใจ	0.400	0.160	0.145	0.54070

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์
ความสัมพันธ์ของแรงจูงใจด้านความต้องการ
ความสำเร็จ แรงจูงใจด้านความต้องการความ
ผูกพัน และแรงจูงใจด้านความต้องการอำนาจ

มีผลต่อความภักดีต่อองค์กร โดยมีค่า
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุเท่ากับ 0.400 และ
สามารถทำนายความภักดีต่อองค์กรได้เท่ากับ
ร้อยละ 14.5

ตารางที่ 2 แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Regression confidents) ของแรงจูงใจต่อความภักดีต่อองค์กร

แรงจูงใจ	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.832	0.298		9.492	0.000
แรงจูงใจด้านความต้องการความสำเร็จ	0.295	0.071	0.355	4.139	0.000
แรงจูงใจด้านความต้องการความผูกพัน	0.140	0.066	0.161	2.131	0.035
แรงจูงใจด้านความต้องการอำนาจ	-0.072	0.066	-0.090	-1.081	0.281

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจด้านความต้องการความสำเร็จ มีอิทธิพลต่อความภักดีต่อองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญ $p < 0.001$ แรงจูงใจด้านความผูกพัน มีอิทธิพลต่อความภักดีต่อองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญ < 0.05 แต่แรงจูงใจด้านอำนาจ ไม่มีอิทธิพลต่อความภักดีต่อ องค์กร อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ $p = 0.05$

แรงจูงใจด้านความต้องการความสำเร็จ และตัวแปรแรงจูงใจด้านความต้องการความผูกพัน มีอิทธิพลต่อความภักดีต่อองค์กร ของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน โดยสามารถนำมาแทนค่าในสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

$$\hat{Y}_1 = 2.832 + 0.295x_1 + 0.140 x_2 - 0.072 x_3 + 0.54$$

เมื่อ

$\hat{Y}_1$ คือ ความภักดีต่อองค์กร

X_1 คือ แรงจูงใจด้านความต้องการความสำเร็จ

X_2 คือ แรงจูงใจด้านความต้องการความผูกพัน

X_3 คือ แรงจูงใจด้านความต้องการอำนาจ

สรุปและอภิปรายผล

พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานในเครือบริษัทไทยรัฐออนไลน์ และ

ไทยรัฐทีวี มีความภักดีต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก โดยพนักงานมีความภักดีต่อองค์กรในด้านพฤติกรรมที่แสดงออก ด้านความรู้สึก

และด้านการรับรู้ ทั้งสามด้านตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทองสุข (2554) และในส่วนของแรงจูงใจ พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน ในเครือบริษัท ไทยรัฐออนไลน์ และไทยรัฐทีวีพบว่าพนักงานมีแรงจูงใจด้านความต้องการความสำเร็จอยู่ในระดับมาก โดยส่วนมากได้รับแรงจูงใจด้านความต้องการความสำเร็จในเรื่อง 1) การได้รับมอบหมายงานที่ทำหายความสามารถ 2) บริษัทสนับสนุนให้พนักงานมีการเรียนรู้และพัฒนาโดย การเข้ารับการฝึกอบรมอย่างเหมาะสม 3) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทมีความเหมาะสมชัดเจน และให้ความเป็นธรรม 4) บริษัทมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจน 5) เรื่องอัตราเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ ที่ได้รับ มีความก้าวหน้าตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าบริษัทได้มีการสนับสนุนแรงจูงใจด้านความต้องการความสำเร็จถูกทางแล้ว

ในส่วนของแรงจูงใจด้านความต้องการความผูกพัน พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานในเครือบริษัท ไทยรัฐออนไลน์และไทยรัฐทีวี มีแรงจูงใจด้านความต้องการความผูกพันอยู่ในระดับมาก เนื่องจาก 1) เพื่อนร่วมงานให้ความสนิทสนม 2) บรรยากาศในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานอยู่กันเหมือนพี่น้อง ทั้งสองข้อเป็นความเห็นหลักที่พนักงานตอบ และ 3) ผู้บังคับบัญชาสนับสนุน และช่วยสร้างบรรยากาศให้เกิดการทำงานเป็นทีม 4) ผู้บังคับบัญชารับฟัง

ความเห็นของพนักงานเมื่อพนักงานเสนอความเห็นที่ต่างออกไป 5) ผู้บังคับบัญชาให้ความสนิทสนม 6) ผู้บังคับบัญชาให้คำยกย่องชมเชยเสมอเมื่อทำงานได้ดี 4 ข้อนี้พนักงานให้ความเห็นอยู่ในระดับมาก และเรื่องบริษัทมีสิ่งอำนวยความสะดวกหลายด้านทำให้รู้สึกเหมือนอยู่บ้าน เป็นข้อที่พนักงานให้ความเห็นในระดับปานกลางเท่านั้น ทำให้บริษัทควรพัฒนาในข้อนี้ต่อไปด้วย

ในส่วนของแรงจูงใจด้านความต้องการอำนาจก็มีความเห็นอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน มีความเห็นในเรื่อง 1) รู้สึกว่าตัวเองเป็นคนสำคัญสำหรับตำแหน่งที่ทำงานอยู่ 2) เรื่องการมีอำนาจในการตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ 3) เรื่องการได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาให้เป็นผู้ควบคุมดูแลรับผิดชอบงานบางงานแทนผู้บังคับบัญชาในบางครั้ง 4) การเคยได้รับมอบหมายงานที่ได้เป็นหัวหน้าทีม ทั้ง 4 เรื่องพนักงานให้ความเห็นในระดับมาก แต่เรื่องการเคยได้รับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง หรือปรับระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น พนักงานให้ความเห็นในระดับปานกลาง เนื่องจากพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานมากกว่าครึ่งนั้นเป็นพนักงาน Band 1 หรือระดับปฏิบัติการนั่นเอง ซึ่งในข้อนี้องค์กรควรจัดทำ Career Path ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น เช่น เพิ่มเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพด้าน Specialist ให้มีความชัดเจนสมบูรณ์ยิ่งขึ้นและองค์กรควรส่งเสริมเรื่องการ

ประชาสัมพันธ์ในเรื่องการเลื่อนตำแหน่ง และปรับระดับให้พนักงานกลุ่มนี้เข้าใจมากขึ้น เพราะพนักงาน ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานเป็นกลุ่มที่มีโอกาสเป็น Talent ในอนาคต

ในส่วนของการวิเคราะห์แรงจูงใจที่ส่งผลต่อความภักดีของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน พบว่า แรงจูงใจ มีอิทธิพลต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เพชรหมู่ (2558) ซึ่งพบว่าแรงจูงใจมีอิทธิพลต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ออริจัน พร็อพเพอร์ตี้จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กบิลฤทธิวัฒน์ (2557) ที่พบว่าแรงจูงใจมีอิทธิพลต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติ ญี่ปุ่น ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านจึงพบว่า แรงจูงใจด้านความต้องการความสำเร็จ มีอิทธิพลต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานในไทยรัฐออนไลน์ และไทยรัฐทีวี ก็คือกลุ่มพนักงานที่ทำงานเก่ง รักในการทำงาน รักความท้าทาย และต้องการจะทำงานให้สำเร็จ มีความต้องการจะพัฒนาความสามารถตัวเองอยู่ตลอดเวลา ซึ่งบริษัทก็มักจะมอบหมายงานที่ทำท้าทายความสามารถให้

พนักงาน ซึ่งพนักงานกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่ชอบการทำงานที่ทำท้าทายความสามารถอยู่เสมอ และบริษัทยังสนับสนุนให้พนักงานมีการเรียนรู้และพัฒนาโดยการเข้ารับการฝึกอบรมอย่างเหมาะสมเป็นประจำอีกด้วย รวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทเองมีความเหมาะสมชัดเจน และให้เป็นธรรมกับพนักงานกลุ่มนี้ บริษัทมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงาน ที่ชัดเจนอีกด้วย ส่วนแรงจูงใจด้านความต้องการความผูกพันเองก็มีอิทธิพลต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานด้วยเช่นกัน เนื่องจากที่ไทยรัฐออนไลน์และไทยรัฐทีวีมีวัฒนธรรมองค์กรเรื่องร่วมแรงร่วมใจอยู่ด้วยกันทำให้ผู้บังคับบัญชามักจะสนับสนุนและช่วยสร้างบรรยากาศให้เกิดการทำงานเป็นทีม แสดงให้เห็นว่าที่ไทยรัฐออนไลน์และไทยรัฐทีวี มีบรรยากาศในที่ทำงานดี เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจ และรับฟังความคิดเห็นของพนักงานกลุ่มนี้ด้วย แต่ในเรื่องของแรงจูงใจด้านความต้องการอำนาจกลับไม่มีอิทธิพลต่อความภักดีต่อองค์กร เพราะในกลุ่มพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน อาจเป็นเพราะพนักงานส่วนมากเป็นพนักงานในระดับพนักงาน 114 คน หรือร้อยละ 66.3 ที่ยังไม่ได้รับการเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่ง และพนักงานยังไม่ค่อยได้รับมอบหมายงานที่ได้เป็นหัวหน้าทีม ทำให้ความเห็นในส่วนของแรงจูงใจด้านความต้องการความสำเร็จไม่มีผล ต่อความภักดีต่อ

องค์กร แตกต่างกับผลการวิจัยของ ทองสุข (2554) ที่พบว่าแรงจูงใจทั้งสามด้านมีอิทธิพลต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงาน

ข้อเสนอแนะ

บริษัทควรมุ่งเน้นสนับสนุนปัจจัยด้านความต้องการความสำเร็จ เพราะจากผลการวิจัยเห็นได้ชัดว่าพนักงานกลุ่มนี้มีแรงจูงใจอย่างมากในการทำงาน ดังนั้นหากบริษัทมีการจัดการกำลังคนคุณภาพ (Talent Management) ซึ่งจะส่งเสริมปัจจัยด้านความต้องการความสำเร็จของพนักงานกลุ่มนี้ได้รอบด้าน เช่น การพัฒนาความสามารถด้วยวิธีต่าง ๆ ด้วยแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) หรือการมอบหมายงานเป็นโครงการสำคัญให้พนักงานทำมากขึ้น และสนับสนุนให้ทำงานแบบ ข้ามสายงาน (Cross function) มากขึ้น รวมถึงการให้ค่าตอบแทน และสวัสดิการเพิ่มขึ้นมากกว่าพนักงานปกติอีกด้วย และพนักงานกลุ่มนี้ก็จะได้รับเส้นทางสายอาชีพ หรือ Career path แบบเร่งด่วน (Fast track) ด้วย

บริษัทควรมุ่งเน้นสนับสนุนปัจจัยด้านความต้องการความผูกพันด้วยเช่นกันเพราะพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานของไทยรัฐออนไลน์และไทยรัฐทีวียังคงต้องการบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อหนุนให้การปฏิบัติงานในบริษัทเพื่อให้ผลงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงบริษัท

ควรสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชาและพนักงานมีการแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นกันเสมอ ตัวผู้บังคับบัญชาควรไม่ถือตัว และในกลุ่มพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานที่เป็นระดับผู้บังคับบัญชาทั้งหมดควรได้รับการพัฒนาในเรื่อง Leadership competency ส่วนของระดับพนักงาน ก็ควรได้รับการพัฒนาในเรื่อง Team building รวมถึงบริษัทควรเพิ่มในเรื่องของสิ่งอำนวยความสะดวกให้พนักงานให้หลายด้านมากขึ้น เช่น นอกจากสนามฟุตบอล สนามบาสเกตบอล คอร์ตแบดมินตันที่มีอยู่แล้ว ควรเพิ่ม ฟิตเนสสำหรับออกกำลังกายเพื่อให้เข้ากับไลฟ์สไตล์คนรุ่นใหม่มากขึ้น และในส่วนของห้องพักผ่อนที่สามารถใช้งานได้ 24 ชม. เพื่อสอดคล้องกับพนักงานที่ทำงานเป็นกะด้วย รวมถึงการปรับปรุงห้องทำงานใหม่ให้ทันสมัยเหมาะกับองค์กรที่มีวัฒนธรรม (Digital culture) ด้วย

ทั้งนี้หากกลุ่มพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานมี การปฏิบัติงาน (Performance) ที่ดีแบบนี้ต่อไปบริษัทก็ควร จะทำการเลื่อนระดับหรือปรับตำแหน่งพนักงานให้สูงมากขึ้นเพื่อรองรับตำแหน่งสำคัญที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคตด้วย และบริษัทสามารถจัดทำกรวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning) จากพนักงานกลุ่มนี้ได้อีกด้วย

References

- Hoy., W. K., & Rees, R. (1974). Subordinate loyalty to immediate superior: A neglected concept in the study of educational administration. *Sociology of Education*, 47(4), 274-275.
- Janklar, W. (2559). *The Loyalty of the employees towards Toyoda Gosei Asia Ltd in Chonburi* [Unpublished master's thesis]. Burapha University.
- Kabinrittiwat, T. (2557). *Motivation relating Thai employees' loyalty on Japanese transnational companies in Bangkok metropolis and vicinity area* [Unpublished master's thesis]. Srinakharinwirot University.
- McClelland, D. (1940). *Motivation: Theory and research*. Willey.
- Phetmoo, S. (2558). *Work motivation, training practices and organizational culture influencing employees' loyalty in the Origin Property Limited (Public Company)* [Unpublished master's thesis]. Rajamangala University of Technology Thanyaburi.
- Thongsuk, K. (2554). *The Motivation of staff performances that affect loyalty of Roi-Et Industrial and Community Education College* [Unpublished master's thesis]. Rajamangala University of Technology Thanyaburi.