

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและ ความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน

Factors Effecting Job Satisfaction and Employee Engagement

รัตติกรณ์ จงวิศาล

Rattigorn Chongvisal

ABSTRACT

The main purpose of this study was to test the structural relationships of employee self-esteem, intrinsic motivation, workplace spirituality, and supervisor leadership having effects on employee job satisfaction and engagement. The sample consisted of 458 employees from 3 private communication and telecommunication enterprises in Thailand. Data were gathered by rating scale measures of the main constructs. Structural equation modeling was used to test the proposed path model of the hypothesized relationships. The results revealed that self-esteem, intrinsic motivation, workplace spirituality, and leadership had direct effects on job satisfaction. Leadership had the highest direct effect on job satisfaction; however, the highest total effect came from workplace spirituality due to its indirect effect passing through leadership. Intrinsic motivation, workplace spirituality, and job satisfaction had direct effects on engagement. Workplace spirituality also played a very important role having both the highest direct and total effects on engagement. Furthermore, workplace spirituality was the sole variable having a direct effect on leadership. Considering the causal variables of workplace spirituality, there were equal direct effects from self-esteem and intrinsic motivation. Self-esteem also had a direct effect on intrinsic motivation. The relationships in the model could account for 74 percent and 62 percent of the variances in job satisfaction and engagement, respectively.

Keywords: intrinsic motivation, workplace spirituality, leadership, job satisfaction, employee engagement

บทคัดย่อ

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อศึกษา
โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างการเห็นคุณค่าใน

ตนเอง แรงจูงใจภายใน จิตวิญญาณในการทำงาน
และภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่ส่งผลต่อความ
พึงพอใจในการทำงานและความยึดมั่นผูกพันของ
พนักงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

พนักงานในองค์กรธุรกิจเอกชนด้านการสื่อสารและโทรคมนาคมในประเทศไทย 3 องค์กร รวมจำนวน 458 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบวัดมาตราส่วนประมาณค่า ใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างในการทดสอบโมเดลอิทธิพลของความสัมพันธ์ ผลการวิจัยพบว่าการเห็นคุณค่าในตนเอง แรงงูใจภายใน จิตวิญญาณในการทำงาน และภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาส่งผลทางตรงและมีอิทธิพลสูงสุดต่อความพึงพอใจในการทำงาน อย่างไรก็ตาม อิทธิพลโดยรวมสูงสุดมาจากจิตวิญญาณในการทำงานที่มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้แรงงูใจภายใน จิตวิญญาณในการทำงาน และความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน จิตวิญญาณในการทำงานมีบทบาทสำคัญทั้งอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลโดยรวมต่อความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน จิตวิญญาณในการทำงานเป็นตัวแปรเดียวที่มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา การเห็นคุณค่าในตนเอง และแรงงูใจภายในเป็นตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลทางตรงต่อจิตวิญญาณในการทำงาน และการเห็นคุณค่าในตนเองมีอิทธิพลทางตรงต่อแรงงูใจภายใน ตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในการทำงาน และความยึดมั่นผูกพันของพนักงานได้ร้อยละ 74 และร้อยละ 62 ตามลำดับ

คำสำคัญ: แรงงูใจภายใน จิตวิญญาณในการทำงาน ภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในการทำงาน ความยึดมั่นผูกพัน

บทนำ

ในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่มีความเข้มข้นและรุนแรง ประกอบกับสถานการณ์ปัจจุบันที่นานาชาติ รวมถึงประเทศไทยต่างก็กำลังเผชิญกับสภาพปัญหาทั้งวิกฤตทาง

ด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน มีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงปรับตัว และพัฒนาองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด และเป้าหมายที่สำคัญประการหนึ่งที่หลายองค์กรต้องการให้พนักงานมีคือ ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) ความพึงพอใจในการทำงานเป็น ความคิด ความรู้สึกที่ดี หรือเจตคติทางบวกของพนักงานที่มีต่องานที่ปฏิบัติและปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เป็นความรู้สึกมีความสุขและพอใจในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการทำงานจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ความมีประสิทธิภาพขององค์กร ถ้าหากพนักงานไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน ก็จะส่งผลทางลบต่อองค์กร เช่น การลาออกจากงาน การขาดงาน หรือการขาดความจงรักภักดีต่อองค์กร (Robbins & Judge, 2009) นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่ศึกษาพบว่าความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร (วาริตดา, 2549) และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน (อรญา, 2546; นิธิพรหม, 2553)

ความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) เป็นการมีส่วนร่วมและความกระตือรือร้นที่พนักงานแต่ละคนมีต่องาน (Robbins & Judge, 2009) เป็นเจตคติทางบวกของพนักงานที่มีต่อองค์กร พนักงานมีความเชื่อมั่นศรัทธาต่อองค์กร มีความยึดมั่นผูกพันและเข้าร่วมกับองค์กร พร้อมทั้งจะทำในสิ่งต่างๆ ให้ดียิ่งขึ้น เป็นความเต็มใจที่จะพยายามอย่างสุดความสามารถเพื่อองค์กร และทำงานอยู่กับองค์กร แม้องค์กรจะอยู่ในภาวะที่ย่ำแย่เพื่อที่จะช่วยให้องค์กรผ่านพ้นวิกฤตินั้นไปได้ พนักงานที่มีความยึดมั่นผูกพันสูงจะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้า (Passion) ในการทำงานให้สำเร็จและมีความรู้สึกผูกพันอย่างลึกซึ้งกับองค์กร และมีการศึกษาพบว่า ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานสามารถพยากรณ์ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงานได้ (ปริญา, 2549) และยังพบว่าปัจจัยหนึ่งที่สำคัญและส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน คือ การเห็นคุณค่าในตนเอง

(Self-Esteem) และความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่ามีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน (สุรัสวดี, 2549) บุคคลที่มีความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองในระดับสูงจะมีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีความสามารถที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ เป็นบุคคลที่มองโลกในแง่ดี เป็นผู้ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อตนเองและต่องานที่ปฏิบัติ สามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีทั้งต่อบุคคลและสิ่งแวดล้อม

แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญในเรื่องของการทำงานในองค์กร ซึ่งเป็นแรงกระตุ้นหรือแรงผลักดันที่เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของแต่ละคนผ่านกระบวนการเรียนรู้ ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา มีเป้าหมายเพื่อการบรรลุผลสำเร็จในสิ่งที่ตนเองปรารถนาและสร้างความพึงพอใจสูงสุด โดยไม่อาศัยรางวัลจากภายนอกหรือกฎเกณฑ์ภายนอกมาเป็นข้อบังคับ (รัตติกรณ์, 2551ข) และแรงจูงใจภายในมีความสัมพันธ์กับความมานะพากเพียร ความมีประสิทธิภาพของพฤติกรรม (อรพินท์ อัจฉรา และวิลาศลักษณ์, 2542ก) อีกทั้งส่งผลต่อความตั้งใจในการทำงานความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ผลงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน รวมไปถึงการขาดงานและการลาออกจากงาน (ธารังศักดิ์, 2550) และส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันของพนักงานด้วย (Robbins & Judge, 2009)

นักวิชาการได้ศึกษาและเสนอแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับจิตวิญญาณในการทำงาน (Workplace Spirituality) ซึ่งเป็นการที่องค์กรตระหนักถึงชีวิตภายในของตัวพนักงานผ่านการหล่อเลี้ยงด้วยงานที่มีความหมาย ส่งผลให้พนักงานมีการแสวงหาความหมายและจุดมุ่งหมายในงาน มีความปรารถนาที่จะสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและต้องการความเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือองค์กร (Robbins & Judge, 2007) โดยมีการศึกษาพบว่า จิตวิญญาณในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความพึงพอใจของพนักงาน ผลการปฏิบัติงานของทีม และ

ความผูกพันต่อองค์กร (รัตติกรณ์, 2551ก)

นอกจากนั้นในปัจจุบันมีการศึกษาพบว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นพฤติกรรมหรือกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงาน มีการจูงใจหรือสนับสนุนพนักงานให้ปฏิบัติงานหรือดำเนินกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีม กลุ่มหรือองค์กร สามารถกระตุ้นพนักงานให้ทำงานได้เหนือความคาดหมาย อีกทั้งภาวะผู้นำยังเป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อพนักงานโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของพนักงานให้สูงขึ้นกว่าความคาดหวัง พัฒนาความสามารถของพนักงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจของกลุ่มและองค์กร (Bass, 1999) จากผลการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำพบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน (รัตติกรณ์, 2545; มณี, 2546; สิริณ, 2550) และผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่มีภาวะผู้นำจะทำให้พนักงานเกิดความยึดมั่นผูกพัน ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานและผลปฏิบัติงานขององค์กร (เกสร, 2550)

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาถึงโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างการเห็นคุณค่าในตนเอง แรงจูงใจภายใน จิตวิญญาณในการทำงาน ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความยึดมั่นผูกพันของพนักงานในองค์กรธุรกิจเอกชนด้านการสื่อสารและคมนาคม เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้ไปเป็นแนวทางให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาพนักงาน ส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงานและความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษา

1. การเห็นคุณค่าในตนเอง แรงจูงใจภายใน จิตวิญญาณในการทำงาน ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจในการทำงาน และความยึดมั่นผูกพันของพนักงานในองค์การธุรกิจเอกชนด้านการสื่อสารและโทรคมนาคม

2. โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างการเห็นคุณค่าในตนเอง แรงจูงใจภายใน จิตวิญญาณในการทำงาน ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความยึดมั่นผูกพันของพนักงานในองค์การธุรกิจเอกชนด้านการสื่อสารและโทรคมนาคม

วิธีการดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานในองค์การธุรกิจเอกชนด้านการสื่อสารและโทรคมนาคม จำนวน 3 องค์การ พนักงานประมาณ 10,000 คน

ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) โดยใช้ตารางประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970) เมื่อประชากรมีจำนวน 10,000 คน จะได้กลุ่มตัวอย่างน้อยที่สุดที่สามารถเป็นตัวแทนของประชากรจำนวน 370 คน และสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานในองค์การธุรกิจเอกชนด้านการสื่อสารและโทรคมนาคม จำนวน 3 องค์การ องค์การที่ 1 จำนวน 114 คน องค์การที่ 2 จำนวน 134 คน องค์การที่ 3 จำนวน 210 คน รวมเป็นจำนวน 458 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามและแบบวัด ซึ่งประกอบด้วย แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล แบบวัดการเห็นคุณค่าในตนเอง แบบวัดแรงจูงใจภายใน แบบวัดจิตวิญญาณในการทำงาน แบบวัดภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา แบบวัดความพึงพอใจในการทำงาน แบบวัดความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน

และแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อสอบถามพนักงานถึงปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน และมีการหาคุณภาพของเครื่องมือโดยการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญและหาความเชื่อมั่นของแบบวัดทั้งฉบับ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) และการหาค่าอำนาจจำแนกโดยการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างรายข้อและคะแนนรวม (Item-total Correlation) ซึ่งผลการตรวจสอบพบว่า แบบวัดการเห็นคุณค่าในตนเอง มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.76 แบบวัดแรงจูงใจภายใน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.87 แบบวัดจิตวิญญาณในการทำงาน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96 แบบวัดภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97 แบบวัดความพึงพอใจในการทำงาน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.94 และแบบวัดความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.89 ข้อคำถามมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .21-.83 และสำหรับข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกต่ำกว่า .30 ผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงข้อคำถามก่อนนำไปใช้จริง

วิธีการเก็บข้อมูล ส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างตอบและส่งแบบสอบถามกลับคืน ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ตั้งแต่เดือนมีนาคม-เมษายน 2553

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล คำนวณสถิติพรรณนา และสหสัมพันธ์ (Pearson's Product Moment Correlation) การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) ด้วยโปรแกรม LISREL และวิเคราะห์การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาลักษณะกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานในองค์การธุรกิจเอกชนด้านการสื่อสารและโทรคมนาคมในการศึกษาลักษณะส่วนใหญ่

เป็นเพศหญิง จำนวน 268 คน (58.51%) ส่วนใหญ่ จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 246 คน (53.71%) ประมาณครึ่งหนึ่งของกลุ่มตัวอย่างมี สถานภาพโสด จำนวน 229 คน (50.00%) มีอายุอยู่ ระหว่าง 36–40 ปีมากที่สุด จำนวน 160 คน (34.93%) มีประสบการณ์ทำงานอยู่ระหว่าง 11-20 ปีมากที่สุด จำนวน 251 คน (54.80%) โดยมีประสบการณ์ ทำงานในองค์กรปัจจุบันอยู่ระหว่าง 6-10 ปีมากที่สุด จำนวน 135 คน (29.47%) และกลุ่มตัวอย่างทำงานอยู่ ในองค์กรที่ 3 มากที่สุด จำนวน 210 คน (45.85%) นอกจากนี้ พนักงานทำงานอยู่ในองค์กรที่ 2 จำนวน 134 คน (29.26%) และองค์กรที่ 1 จำนวน 114 คน (24.89%)

กลุ่มตัวอย่างพนักงานในองค์กรธุรกิจเอกชน ด้านการสื่อสารและโทรคมนาคมที่เข้าร่วมในการ ศึกษาครั้งนี้มีการเห็นคุณค่าในตนเอง แรงงูใจภายใน จิตวิญญาณในการทำงาน มีการรับรู้ภาวะผู้นำของ ผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจในการทำงาน และมีความยึดมั่นผูกพันอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10, 4.06, 3.54, 3.59, 3.72 และ 3.83 ตามลำดับ)

ตัวแปรส่วนใหญ่ที่ศึกษามีค่าสหสัมพันธ์ทาง บวกอยู่ในระดับค่อนข้างน้อยถึงระดับสูง มีค่า สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .270 ถึง .754 และมีความ

สัมพันธ์ระหว่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการทดสอบความกลมกลืนของโมเดลที่ปรับ แก้แล้วกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่ามีความกลมกลืน กัน โดยมีค่าไคสแควร์เท่ากับ 3.09 ที่องศาอิสระเท่ากับ 4 ($p = .54$) พบว่าค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 1.00 ค่าความคลาดเคลื่อน (RMSEA) เท่ากับ .02 และค่า Comparative Fit Index (CFI) เท่ากับ 1.00

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทาง ตรงและทางอ้อมสามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรเชิง สาเหตุภายนอกที่ส่งผลโดยมีอิทธิพลทางตรงต่อ ตัวแปรภายในอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ การเห็นคุณค่าในตนเองส่งผลทางตรงโดยมี อิทธิพลทางบวกต่อแรงงูใจภายใน จิตวิญญาณใน การทำงาน และความพึงพอใจในการทำงาน โดยมี ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน คือ .58, .27 และ .08 ตามลำดับ

ตัวแปรเชิงสาเหตุภายในที่ส่งผลโดยมี อิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรผลภายในสูงสุดอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ แรงงูใจภายใน ส่งผลทางตรงโดยมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจ ในการทำงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน .30 และ จิตวิญญาณในการทำงานส่งผลทางตรงโดย

ตารางที่ 1 ขนาดอิทธิพลโดยรวม (TE) อิทธิพลทางอ้อม (IE) และอิทธิพลทางตรง (DE) ของตัวแปรที่เป็น ปัจจัยเชิงสาเหตุของความพึงพอใจและความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน

ตัวแปรผล	แรงงูใจภายใน			จิตวิญญาณในการ			ภาวะผู้นำของ			ความพึงพอใจใน			ความยึดมั่นผูกพัน		
	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE
ตัวแปรสาเหตุ															
การเห็นคุณค่าในตนเอง	.58	-	.58	.43	.16	.27	.29	.29	-	.49	.41	.08	.45	.45	-
แรงงูใจภายใน	-	-	-	.27	-	.27	.19	.19	-	.45	.15	.30	.47	.24	.23
จิตวิญญาณในการทำงาน				-	-	-	.68	-	.68	.54	.35	.19	.54	.17	.37
ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา							-	-	-	.52	-	.52	.17	.17	-
ความพึงพอใจในการทำงาน										-	-	-	.32	-	.32
ความยึดมั่นผูกพันของ													-	-	-
พนักงาน															
R^2	.34			.24			.46			.74			.62		

หมายเหตุ ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานทุกค่ามีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

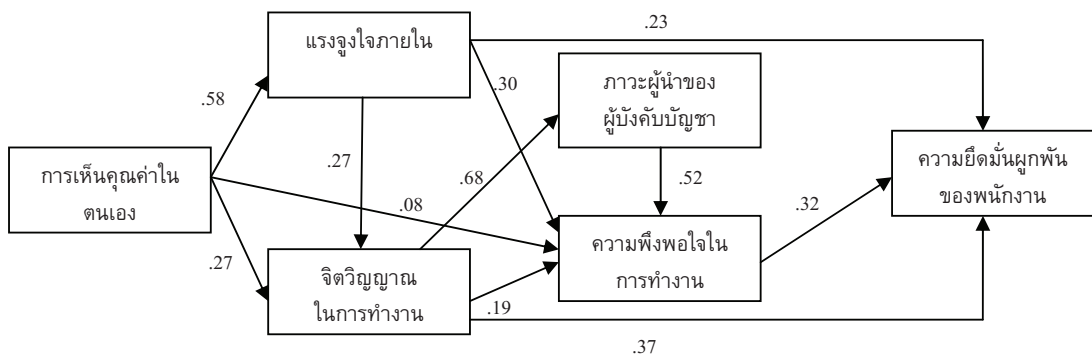
มีอิทธิพลทางบวกสูงสุดต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานคือ .68 ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาส่งผลทางตรงโดยมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน คือ .52 และความพึงพอใจในการทำงานส่งผลทางตรงโดยมีอิทธิพลทางบวกต่อความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน คือ .32

ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลทางอ้อมสูงสุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ การเห็นคุณค่าในตนเองส่งผลโดยมีอิทธิพลทางบวกต่อความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน โดยส่งผ่านแรงงูใจภายใน จิตวิญญาณในการทำงาน ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา และความพึงพอใจในการทำงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน คือ .45 รองลงมาคือ การเห็นคุณค่าในตนเองส่งผลโดยมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยส่งผ่านแรงงูใจภายใน จิตวิญญาณในการทำงาน และภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน คือ .41 และ จิตวิญญาณในการทำงานส่งผลโดยมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยส่งผ่านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน คือ .35

นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า การเห็นคุณค่าในตนเองสามารถอธิบายความแปรปรวนของแรงงูใจภายในได้ร้อยละ 34 และพบว่า การเห็นคุณค่า

ในตนเองและแรงงูใจภายในสามารถอธิบายความแปรปรวนของจิตวิญญาณในการทำงาน ได้ร้อยละ 24 ตัวแปรการเห็นคุณค่าในตนเอง แรงงูใจภายใน และ จิตวิญญาณในการทำงานสามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาได้ ร้อยละ 46 ตัวแปรการเห็นคุณค่าในตนเอง แรงงูใจภายใน จิตวิญญาณในการทำงาน และภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา สามารถอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในการทำงานได้สูงสุดร้อยละ 74 นอกจากนี้ การเห็นคุณค่าในตนเอง แรงงูใจภายใน จิตวิญญาณในการทำงาน ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา และความพึงพอใจในการทำงานยังสามารถอธิบายความแปรปรวนของความยึดมั่นผูกพันของพนักงานได้ ร้อยละ 62 ผลของเส้นทางอิทธิพลที่สามารถอธิบายถึงความพึงพอใจในการทำงาน และความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน ในโมเดลที่ปรับแก้แล้ว สามารถแสดงอิทธิพลของตัวแปร ได้ดังภาพที่ 1

ผลจากการศึกษาและวิเคราะห์เนื้อหาจากแบบสอบถามปลายเปิด พบว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานคือ **ปัจจัยด้านลักษณะงาน** (เช่น ได้ทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสมกับตัวเอง งานมีความท้าทายความสามารถ ไม่ซ้ำซากจำเจ ให้อิสระทางความคิดในการออกแบบวิธีทำงาน และได้ทำงานที่ใช้ประสบการณ์และวิชาความรู้ที่เรียนมา) **ปัจจัยด้านผู้บังคับบัญชา** (เช่น ให้การสนับสนุน เป็นผู้บังคับบัญชาที่ดี ใส่ใจพนักงาน มีแรงบันดาลใจและสร้าง



ภาพที่ 1 โมเดลปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน

แรงจูงใจให้พนักงานที่จะผลักดันงานให้สำเร็จ และเปิดโอกาสให้ทำงานตามความถนัดและมีการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ) **ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน** (เช่น การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้เกียรติและยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันทำงานเป็นทีมร่วมกันได้ดี มีความเข้าใจในหน้าที่ของแต่ละคน และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน) **ปัจจัยด้านผลประโยชน์ที่ได้รับ** (เช่น เงินเดือนสวัสดิการของบริษัทที่ดี และได้รับรางวัลเมื่อปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย) **ปัจจัยด้านองค์การ บรรยากาศการทำงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน** (เช่น สถานที่และบรรยากาศในการทำงาน สะอาดเรียบร้อย บรรยากาศการทำงานดีเยี่ยมช่วยเหลือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ร่วมกันผลักดันงาน และมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย) **ปัจจัยด้านความสำเร็จในงาน ความก้าวหน้าในงาน และการยอมรับ** (เช่น มีความก้าวหน้าในอาชีพ มีความพึงพอใจในความสำเร็จของงานที่ทำ ผลงานที่ทำเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น และความสำเร็จของงานเป็นไปตามเป้าหมาย) และ**ปัจจัยด้านอื่นๆ** (เช่น ผู้ได้บังคับบัญชาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์การ ความยุติธรรม การมีปัญหากับลูกค้า และการสื่อสารระหว่างกัน)

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน ได้แก่ **ปัจจัยด้านองค์การ สภาพแวดล้อม บรรยากาศ สถานที่ทำงาน** (เช่น มีความมั่นคง มีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักของสังคม นโยบายที่ดี มีวิสัยทัศน์ และมองการณ์ไกล มีเป้าหมายขององค์การที่ชัดเจน) **ปัจจัยด้านสิ่งที่ได้รับจากการทำงาน** (เช่น มีสวัสดิการที่ดีให้ เงินเดือน โบนัส มีกิจกรรมต่างๆ ให้พนักงานเป็นประจำและความสบายใจ) **ปัจจัยด้านผู้บริหาร และผู้บังคับบัญชา** (เช่น มีความใส่ใจพนักงานในองค์การอย่างจริงใจและมีความตรงไปตรงมากับพนักงาน มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์จริงใจ มีสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา และมีวิสัยทัศน์รับฟังความคิดเห็นของพนักงาน) **ปัจจัยด้าน**

เพื่อนร่วมงาน (เช่น ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความสัมพันธ์ที่ดี ร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีม มีความไว้วางใจ และมีความเข้าใจกันในการทำงาน) **ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ทำ และความพึงพอใจในงาน** (เช่น ตำแหน่งหน้าที่การงานตรงกับความสามารถ รูปแบบการทำงานขององค์การตรงกับลักษณะของตนเองงานมีความท้าทาย มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และมีอิสระในการทำงาน) **ปัจจัยด้านความสำเร็จในงาน ความก้าวหน้า และการยอมรับ** (เช่น มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ได้รับการยอมรับในงานที่ทำ มีการส่งเสริมให้พนักงานได้แสดงความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ และมีความภูมิใจในงานที่ทำเสร็จ) และ**ปัจจัยด้านอื่นๆ** (เช่น วัฒนธรรมองค์การที่ช่วยให้เกิดความยึดมั่นผูกพันระหว่างพนักงานและบริษัทต่างๆ ความสามัคคีเท้านั้นทำให้องค์การอยู่รอด แรงจูงใจ และหลักธรรมาภิบาล)

การอภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยที่สำคัญพบว่า การเห็นคุณค่าในตนเองส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อแรงจูงใจภายใน จิตวิญญาณในการทำงาน และความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของ Rosenberg (1979) ที่กล่าวว่าบุคคลที่มีการเห็นคุณค่าในตนเองสูง จะคิดว่าตนเองมีคุณค่า มีเกียรติ มีความภูมิใจในตนเอง มีความเข้าใจว่าตนเองมีความสัมพันธ์กับสังคมอย่างไร ส่งผลต่อความรู้สึกเห็นคุณค่าของสังคม (Social esteem) ลักษณะของบุคคลเหล่านี้อาจจะส่งผลให้บุคคลหรือพนักงานมีแรงจูงใจภายใน คือ มีแรงกระตุ้นเพื่อการตอบสนองความต้องการของพนักงาน โดยไม่ต้องอาศัยรางวัลภายนอก หรือเชื่อว่ากฎเกณฑ์ภายนอกเป็นข้อบังคับ และส่งผลต่อจิตวิญญาณในการทำงาน ซึ่งเป็นการที่พนักงานตระหนักถึงชีวิตภายในของตนเอง พนักงานจะแสวงหาความหมายและจุดมุ่งหมายภายในงาน และความปรารถนาที่จะมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นๆ รวมถึงความต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

(Robbins & Judge, 2009) และสอดคล้องกับแนวคิดที่กล่าวถึงการรู้สึกถึงความสามารถของตน เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้คนเกิดแรงงูใจภายใน (Thomas, 2009) นอกจากนี้ บุคคลที่มีการเห็นคุณค่าในตนเองจะมีความรู้สึกเป็นสุข สนุกสนาน สามารถมองเห็นสิ่งที่ดีในตนเองและผู้อื่น (Branden, 1981) ซึ่งส่งผลทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานและปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่า การเห็นคุณค่าในตนเองมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน (Judge & Bono, 2001; Timothy & Bono, 2001; Clanton, 2005)

แรงงูใจภายในที่พบว่าส่งผลต่อจิตวิญญาณในการทำงานนั้น สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า แรงงูใจภายในเป็นการแสดงออกของพฤติกรรมที่มาจากความสนใจหรือการเห็นคุณค่าที่มีในสิ่งนั้น (Corsini, 2002) ถ้าพนักงานมีแรงงูใจภายในสูงจะมีความต้องการใช้ศักยภาพเพื่อบุคคลอื่น เพื่อสังคมที่ดีขึ้น (รัตติกรณ์, 2551ข) และสอดคล้องกับแนวคิดของจิตวิญญาณในการทำงานที่เป็นแนวทางของความคิดและค่านิยมในการทำงานที่เกี่ยวกับการกระทำเพื่อส่วนรวม (De Klerk, 2005) และเป็นประสบการณ์ที่ได้รับจากเพื่อนที่องค์กรสร้างขึ้นในการทำงานที่ก่อให้เกิดแนวคิดของการกระทำที่ไม่หวังผลเพื่อตนเอง (Pawar, 2008) จึงอาจทำให้พนักงานที่มีแรงงูใจภายในสูง จะมีจิตวิญญาณในการทำงานสูงตามไปด้วย

นอกเหนือจากนั้น ผลการวิจัยครั้งนี้ยังพบว่า แรงงูใจภายในส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน อาจเนื่องมาจากบุคคลที่มีแรงงูใจภายใน จะได้รับแรงขับที่จะแสดงพฤติกรรมที่มาจากความสนุกหรือความท้าทายในการทำงาน (Kinicki & Kreitner, 2008) และจะแสวงหาความพึงพอใจจากปัจจัยภายในงาน (Haywood & Switzky, 1986 อ้างใน อรพินทร์ และคณะ, 2542ข) และมีงานวิจัยที่สนับสนุนว่า แรงงูใจภายในส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน (Warr, Cook, & Wall, 1979 cited in Leat and El-Kot, 2009; Leat & El-Kot, 2009)

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากคำถามปลายเปิดที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ที่พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงาน รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับงาน ความอิสระและความชอบภายในงาน เช่น งานมีความท้าทาย มีอิสระตรงกับความถนัด ได้ใช้ความรู้ความสามารถ และมีความสุขในการทำงาน เป็นปัจจัยที่พนักงานระบุว่ามีความสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน และผลการวิจัยยังพบว่า แรงงูใจภายในส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน ซึ่งอาจเนื่องมาจากความยึดมั่นผูกพันเป็นการที่พนักงานมีความตั้งใจที่จะทุ่มเทพลักกาย พลังใจ ใจกับการทำงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ รู้สึกตื่นเต้นและท้าทายกับงานที่ทำ มีการพัฒนาตนเอง พร้อมทั้งจะเรียนรู้ และหาวิธีการใหม่ๆ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอยู่เสมอ (เกสร, 2550) สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่เกิดจากความต้องการภายในของพนักงาน ซึ่งตรงกับลักษณะของแรงงูใจภายใน ที่เป็นการแสดงออกของพฤติกรรมโดยปราศจากรางวัลภายนอกหรือสิ่งล่อใจนั่นเอง (อรพินทร์ และคณะ, 2542ก; Corsini, 2002; Kinicki & Kreitner, 2008) และผลการวิจัยที่พบสอดคล้องกับงานวิจัยที่มีการศึกษาพบว่า แรงงูใจภายในมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานอีกด้วย (สมใจ, 2548) และผลยังเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับข้อมูลที่ได้รับจากคำถามปลายเปิดที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในการทำงาน ที่พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานที่ทำ ความมีอิสระในการทำงาน ความชอบและความพึงพอใจในการทำงาน และความสำเร็จในการทำงานเป็นปัจจัยที่สำคัญที่พนักงานระบุว่าส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในการทำงาน

จิตวิญญาณในการทำงานส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ถ้าพนักงานรับรู้ว่ามีจิตวิญญาณในการทำงาน พนักงานจะตระหนักว่ามีความหมายในชีวิตเกิดจากการทำงานให้กับองค์กรเต็มที่ จนเกิดเป็นแรงงูใจที่จะทำให้องค์กร

เป็นหน่วยงานที่ดีเยี่ยม (Marques, Dhiman, & King, 2007) มีความปรารถนาที่จะสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ และต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือองค์การ (Ashmos and Duchon, 2000) และจะให้สิ่งที่ดีที่สุดกับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานและลูกค้า (Alfred, 2002) และมีการสนับสนุนผู้อื่น เชื่อมโยงกันระหว่างผู้ร่วมงานในระดับต่างๆ (Milliman, Czaplewski, & Ferguson, 2003) สิ่งที่พนักงานตระหนักถึงเหล่านี้ อาจจะส่งผลทำให้พนักงานรับรู้ว่าคุณสมบัติของผู้นำเพิ่มมากขึ้น และผลยังสอดคล้องกับการศึกษาที่พบว่า จิตวิญญาณในการทำงานมีความสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำนั่นเอง (Abdullah, Alzaidiyeen, & Aldarabah, 2009)

ผลการวิจัยจิตวิญญาณในการทำงานที่พบว่ามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน อาจเนื่องจาก องค์การที่มีความให้ความสำคัญกับเรื่องจิตวิญญาณในการทำงานจะทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีชีวิตมีความหมายด้วยการทำงานและเป้าหมายในงานที่มีความหมาย พนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในการทำงาน และพนักงานมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (Ashmos and Duchon, 2000) ซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ อาจจะส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น และผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการวิจัยที่พบว่า จิตวิญญาณในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน (Kinjerski & Skrypnik, 2006; McGhee & Grant, 2008; Hong, 2009; Pawar, 2009) และจิตวิญญาณในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลโดยรวมต่อความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน สอดคล้องกับแนวคิดที่กล่าวว่า จิตวิญญาณในการทำงานส่งผลโดยตรงหรือมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน (Poole, 2006; Pawar, 2009) นอกจากนี้ยังมีผลการวิจัยที่สนับสนุนว่า จิตวิญญาณในการทำงานส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน (Litzsey, 2006; The Best Christian Workplaces Institute, 2007; Pawar, 2009)

ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาส่งผลทางตรงโดยมีอิทธิพลทางบวกสูงสุดต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน .52 อาจเนื่องมาจาก ผู้บังคับบัญชาที่มีภาวะผู้นำจะมีจุดมุ่งหมายทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายร่วมกันซึ่งทำให้ทั้งผู้บังคับบัญชาและพนักงานเกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย (Ranch and Behling, 1984 cited in Yukl, 2006) และผู้บังคับบัญชาที่มีภาวะผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้น่าเกิดความพึงพอใจได้ (Burns, 1978) และมีผลการวิจัยที่สนับสนุนพบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์หรือส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน (รัตติกรณ์, 2545; รุ่งฤดี, 2547; ไชยพร, 2548; สิริณ, 2550) นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากคำถามปลายเปิดที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านผู้บังคับบัญชาที่พบว่า ปัจจัยด้านผู้บังคับบัญชา เช่น ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุน มีความเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดี ใส่ใจพนักงาน ผู้บังคับบัญชามีแรงบันดาลใจและสร้างแรงจูงใจให้พนักงานที่จะผลักดันงานให้สำเร็จ ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ทำงานตามความถนัดและมีการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ส่งเสริมศักยภาพและความสัมพันธ์กับพนักงาน ผู้บังคับบัญชาควรมีความเป็นกันเอง มีลักษณะความเป็นผู้นำและพร้อมด้วยวุฒิภาวะ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้พนักงานระบุว่ามีความสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงานส่งผลทางตรงโดยมีอิทธิพลทางบวกต่อความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน คือ .32 อาจเนื่องมาจาก ความพึงพอใจในการทำงานทำให้พนักงานมีความตั้งใจในการทำงาน ลดการขาดงาน การลางาน การมาทำงานสาย และการขาดความรับผิดชอบต่องาน และมีผลการวิจัยที่สนับสนุนว่าความพึงพอใจในการทำงานส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน (Endres & Mancheno-Smoak, 2008; Matheson & Watters, 2008) หรือมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน (สุทธิรัตน์, 2552) และผลการวิจัยยังสอดคล้องกับข้อมูลจากคำถาม

ปลายเปิดที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันของพนักงานที่พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เช่น ปัจจัยด้านองค์การ สภาพแวดล้อม บรรยากาศ สถานที่ทำงาน ปัจจัยด้านสิ่งที่ได้รับการทำงาน ปัจจัยด้านผู้บริหารและผู้บังคับบัญชา ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ทำ และความพึงพอใจในงาน ปัจจัยด้านความสำเร็จในงาน ความก้าวหน้าและการยอมรับเป็นปัจจัยที่สำคัญที่พนักงานระบุว่าส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากผลการวิจัย มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. องค์กรควรพัฒนาและส่งเสริมการเห็นคุณค่าในตนเองของพนักงาน เช่น การจัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการเห็นคุณค่าในตนเอง ทำให้พนักงานมีความรู้สึกและมีเจตคติที่ดีต่อตนเอง มีความรู้สึกมั่นใจในตนเอง ชื่นชมตัวเองและค้นพบอัตลักษณ์ของตนเอง รวมถึงการพัฒนาด้านจิตใจทั้งทางจิตวิทยาและศีลธรรม นอกเหนือจากนั้น ผู้บังคับบัญชาก็จะให้พนักงานได้รับการส่งเสริมจากองค์กรให้มีความเป็นอิสระ เป็นตัวของตัวเอง มีโอกาสที่จะเลือกคิดและทำงานต่างๆ ด้วยตนเอง พร้อมกับมีประสบการณ์ได้รับรู้ว่าตนเองมีความสามารถ ผู้บังคับบัญชาการมอบหมายงานที่ท้าทายให้อิสระในการทำงาน และให้พนักงานได้ประสบความสำเร็จจากการใช้ความสามารถของพนักงานเอง โดยมีการสอนงานหรือเป็นโค้ช และคอยให้คำปรึกษา
2. องค์กรควรพัฒนาและส่งเสริมแรงจูงใจภายในของพนักงานด้วยวิธีการต่างๆ เช่น เปิดโอกาสให้พนักงานได้ทำงานที่แปลกใหม่ ไม่ซ้ำซาก ส่งเสริมให้พนักงานมีความต้องการที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มีการพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอ จัดสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้น สามารถทำงานได้อย่างมี

ความสุข เกิดความพึงพอใจ และความเพลิดเพลินในการทำงาน

3. องค์กรควรพัฒนาและส่งเสริมจิตวิญญาณในการทำงาน เช่น มีนโยบายในการส่งเสริมเรื่องการพัฒนาจิตวิญญาณในการทำงานอย่างชัดเจน นำเรื่องจิตวิญญาณในการทำงานมาเป็นเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีระบบชื่นชมและส่งเสริมพนักงานในทางที่ดี มีระบบการพัฒนาพนักงานให้สามารถทำความเข้าใจระดับจิตวิญญาณของตนเอง เช่น การทบทวนตนเอง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน การสร้างกัลยาณมิตร การฝึกคิดเชิงบวก การเอาใจเขามาใส่ใจเรา และการส่งเสริมให้พนักงานได้ทำกิจกรรมเพื่อสังคม เป็นต้น

4. องค์กรควรพัฒนาและส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา เช่น ใช้กระบวนการในการวัดและประเมินภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยข้อมูลการประเมินอาจจะมาจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไป เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา มีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและให้การสนับสนุนทุกรูปแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการจัดประสบการณ์ที่หลากหลาย เช่น การใช้โปรแกรมฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการในการพัฒนาภาวะผู้นำมีการผสมผสานวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมที่ช่วยพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะ เจตคติและพฤติกรรม ให้ผู้บังคับบัญชามีโอกาสได้ฝึกปฏิบัติและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง มีกิจกรรมติดตามผลที่เหมาะสม เช่น การโค้ชและการให้คำปรึกษาแก่ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

คำนิยาม

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากโครงการปริญญาโท สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาคพิเศษ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เอกสารอ้างอิง

- เกศรา รักชาติ. (2550). ผูกใจเพื่อผูกพัน (Employee Engagement). *Productivity World*, 12(71), 20–24.
- ชุตริตัน ชมภูรัตน์. (2552). ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท แอปบีเคเรสต์ (ประเทศไทย) จำกัด (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- ไชยพร โรจนพิทยากุล. (2548). พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในการทำงานของผู้บังคับบัญชา กรณีศึกษา สำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัด (วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต). สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, กรุงเทพฯ.
- ธารศักดิ์ คงลาสวัสดิ์. (2550). แรงจูงใจในการทำงานสำคัญอย่างไร. *For Quality*, 12(92), 114–115.
- นิธิวรรณ พัทธกิจ. (2553). ภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ปริญญ ทอสูงเนิน. (2549). ความทุ่มเทต่อองค์กรและความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา (วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, นครราชสีมา.
- มณี ภาณุวัฒน์สุข. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการทำงาน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้าหอผู้ป่วย การสนับสนุนจากองค์กรกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร (วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2545). ปัจจัยด้านเชาวน์อารมณ์ บุคลิกภาพ และภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้บังคับบัญชาและผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลางในองค์การธุรกิจ. รายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- _____. (2551ก). ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ: ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างคุณลักษณะทางจิตวิทยาการทำงานเป็นทีมและความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- _____. (2551ข). มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รุ่งฤดี กิจวร. (2547). ผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตามต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน: กรณีศึกษากระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, กรุงเทพฯ.
- วาริตดา เหลืองรังษี. (2549). ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายการบินพาณิชย์แห่งหนึ่ง (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- สมใจ ด่านศิริสมบูรณ์. (2548). ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษา กลุ่มโรงกลั่นน้ำมันในเครือทีพีโอ (สารนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- สิริน ใจหาญ. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำบรรยากาศองค์การ ความยุติธรรมในองค์การและความพึงพอใจการทำงาน (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- สุรัสวดี สุวรรณเวช. (2549). Employee Engagement

- ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร. *วารสารการบริหารคน*, 27(3), 1–36.
- อรุณ นรินทรานกูร ณ อยุธยา. (2546). *การศึกษาความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันของตัวแทนประกันชีวิต: กรณีศึกษา บริษัทอเมริกันอินเตอร์เนชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด (วิทยาลัยวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- อรพินทร์ ชูชม อัจฉรา สุขารมณ์ และวิลาสลักษณ์ ชวัลลสี. (2542ก). *รายงานการวิจัย ฉบับที่ 70 การพัฒนาแบบวัดแรงจูงใจภายใน*. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- _____. (2542ข). *รายงานการวิจัย ฉบับที่ 70 การพัฒนาแบบวัดแรงจูงใจภายใน*. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ อ้างถึง Haywood, H. C. and H. N. Switzky. (1986) Intrinsic Motivation and Behavior Effectiveness in Retarded Persons. In N.R. Ellis and N.W. Bray (Eds.), *International Review of Research in Mental Retardation*. 14: 1–46. New York: Academic Press.
- Abdullah A. G. K., Alzaidiyeen, N. J., & Aldarabah, I. T. (2009). Workplace spirituality and leadership effectiveness among educational managers in Malaysia. *European Journal of Social Sciences*, 10(2), 304–316.
- Alfred, R. (2002). “Spirituality at work” *First International Conference on Organisational Spirituality (ICOS) living spirit—new dimensions in work and learning*. 22–24. University of Surrey, Guildford, Surrey.
- Ashmos D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: a conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134–145.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17(3), 19–28.
- Branden, N. (1981). *The psychology of self esteem*. New York: Bantams Books.
- Burns, M. J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Clanton S. C. (2005). An exploratory study of emotional intelligence, self-esteem, and job satisfaction of high-tech employees. *Dissertation Abstracts International*, 66(01), 603.
- Corsini, R. (2002). *The dictionary of psychology*. New York: Brunner-Routledge.
- De Klerk, J. J. (2005). Spirituality, meaning in life, and work wellness: A research agenda. *The International Journal of Organizational Analysis*, 13(1), 64–88.
- Endres, G. M., & Mancheno-Smoak, L. (2008). The human resource Craze: Human performance improvement and employee engagement. *Organization Development Journal*, 26(1), 69–78.
- Hong, Y. J. (2009). *The influence of perceived workplace spirituality on job satisfaction, intention to leave, and emotional exhaustion among community mental health center workers in the state of Kansas* (Unpublished doctoral dissertation). School of Social, University of Kansas.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional Stability with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 80–92.
- Kinicki A., & Kreitner, R. (2008). *Organizational*

- behavior: Key concepts, skills and best practices* (3rd ed.). Irwin: McGraw-Hill.
- Kinjerski, V., & Skrypnik, B. J. (2006). Creating organizational conditions that foster spirit at work. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(4), 280–295.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607–610.
- Leat, M., & El-Kot, G. (2009). Interpersonal trust at work, intrinsic motivation, work-related tension and satisfaction in Egypt. *International Journal of Workplace Health Management*, 2(2), 180–194.
- Litzsey, C. (2006). *Spirituality in the workplace and the implications for employees and organizations*. Department of Workforce Education and Development. Carbondale: Southern Illinois University.
- Marques, J., Dhiman, S., & King, R. (2007). *Spirituality in the workplace: What it is, Why it matters, How to make it work for you*. CA: Personhood Press.
- Matheson, A., & Watters, M. (2008). *Public sector service value chain: Linking employee engagement and customer satisfaction*. Victoria: British Columbia State.
- McGhee, P., & Grant, P. (2008). Spirituality and ethical behavior in the workplace: Wishful thinking or authentic reality. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 13(2), 61–69.
- Milliman, J., Czaplewski, A.J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16, 426–447.
- Pawar, B. S. (2008). Two approaches to workplace spirituality facilitation: A comparison and implications. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(6), 544–567.
- Pawar, B. S. (2009). Individual spirituality, workplace spirituality and work attitudes: An empirical test of direct and interaction effects. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(8), 759–777.
- Poole E. (2006). Organisational spirituality – Away with the fairies?. *The Ashridge Journal*, Autumn. 32–37
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2007). *Organizational behavior* (12th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- _____. (2009). *Organizational behavior* (13th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Rosenberg, M. (1979). *Conceiving the self*. New York: Basic Books.
- _____. (2009). *Organizational behavior* (13th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Timothy, A. J., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluation traits-self esteem, generalizes self efficacy, locus of control and emotional stability with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80–92.
- The Best Christian Workplaces Institute. (2007). *Building employee commitment and engagement in Christian organizations*. Best Christian Workplaces Survey Report.
- Thomas, K. W. (2009). *Intrinsic motivation at work: What really drives employee engagement*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Warr P. B., Cook, J. C., & Wall, P. B. (1979). Scales

for the measurement of some attitudes and aspects of psychological well-being, 129–148. In M. Leat & G. El-Kot (2009). Interpersonal trust at work, intrinsic motivation, work-related tension and satisfaction in Egypt. *International Journal of Workplace Health Management*, 2(2), 180–194.

Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

TRANSLATED THAI REFERENCES

- Chongvisal, R. (2002). *Emotional intelligence, personality, and leadership as factors effecting job satisfaction of subordinates and job performance of middle supervisors in business organization* (Research Reports). Kasetsart University, Bangkok. [in Thai]
- _____. (2008a). *Leadership of entrepreneurs: structural relationship among psychological characteristics, teamwork, and success in business* (Research Reports). Kasetsart University, Bangkok. [in Thai]
- _____. (2008b). *Human relations: Human behavior in organizations* (2nd ed.). Bangkok: Kasetsart University Press. [in Thai]
- Chaiharin, S. (2007). *The relationship among leadership, organizational climate, organizational justice and job satisfaction* (Unpublished master's thesis). Kasetsart University, Bangkok. [in Thai]
- Chompurat, C. (2009). *Employee engagement in abbeycrest (Thailand) Company Limited* (Unpublished master's thesis). Chiang Mai University, Chiang Mai. [in Thai]
- Choochom, O., Sucaromana, A., & Chuawanlee, W. (1999a). *Development of Iintrinsic Mmotivation Sscale. Report No.70*. Bangkok: The Behavioral Science Research Institute, Srinakarinwirote University. [in Thai]
- Dansirisomboon, S. (2005). *Employee engagement: employee engagement : A case study of oil refinery plant of TPI group* (Unpublished master's thesis). National Institute of Development Administration, Bangkok. [in Thai]
- Haywood, H. C., & Switzky, H. N. (1986). Intrinsic motivation and behavior effectiveness in retarded persons. In O. Choochom, A. O., Sucaromana, A. & W. Chuawanlee, (Eds.), (1999). *Development of intrinsic motivation scale. Report No.70*. Bangkok: The Behavioral Science Research Institute, Srinakarinwirote University. [in Thai]
- Kijkuan, R. (2004). *The effect of leadership and followership styles on employees' job satisfaction: A case study of Ministry of Science and Technology and Aeronautical Radio of Thailand* (Unpublished master's thesis). Dhurakijpundit University, Bangkok. [in Thai]
- Kongkasawat, T. (2007). How important the motivation is in the work. *For Quality*, 12(92), 114–115. [in Thai]
- Luangrangsee, W. (2006). *Job satisfaction and organizational commitment of employees in a commercial airline* (Unpublished master's thesis). Kasetsart University. Bangkok. [in Thai]
- Narindrarangkura Na Ayuddhaya, O. (2006). *The study of job satisfaction and employee engagement of life insurance agency: A case study of American International Assurance CO., LTD. (AIA)* (Unpublished master's thesis). Chiang Mai University, Chaing Mai. [in Thai]

- Panuwatsuk, M. (2003). *Relationships between working factors, participative leadership of head nurse, organizational support, and job satisfaction of staff nurses, hospitals under the jurisdiction of the department of medical services, Bangkok Metropolitan* (Unpublished master's thesis). Chulalongkorn University, Bangkok. [in Thai]
- Pithak, N. (2010). *Leadership, job satisfaction and employee engagement of supervisor in a group of plastic company* (Unpublished master's thesis). Kasetsart University, Bangkok. [in Thai]
- Rojanapitayakul, C. (2005). *Leadership behaviors of division heads and subordinates' job satisfactions a case of department of Public Works and Town & Country Planning* (Unpublished master's thesis). King Mongkut Institute of Technology, Bangkok. [in Thai]
- Rugchart, K. (2009). Employee engagement. *Productivity World*, 12(71), 20–24. [in Thai]
- Suwanawech, S. (2006). Employee engagement survey. *Khon Magazine*, 27(3), 1–36. [in Thai]
- Torsungnern, P. (2006). *Employee engagement and intention to stay of the employees in manufacturing industries, Nakhon Ratchasima province* (Unpublished master's thesis). Suranaree University of Technology, Nakhon Ratchasima. [in Thai]