

The Influence of Human Resource Management Practices on Employee Engagement: a Case Study of a Company in the Airline Industry

Punyavee Suwanalong¹ and Mana Luksamee-Arunothai^{2*}

¹ Master Student, Business economics, Faculty of Economics, Kasetsart University, Thailand

² Associate Professor of Department of Economics, Faculty of Economics, Kasetsart University, Thailand

* Corresponding author. E-mail: fecomnl@ku.ac.th

ABSTRACT

This research article aimed to examine the factors related to population demographics, human resource management, organizational culture, and motivational factors affecting employees' engagement in an airline company. This research adopted a quantitative approach, where survey questionnaires total of 392 samples were used as the data collection tool. The statistical techniques employed for data analysis included descriptive statistics, such as percentages, mean scores, and standard deviations, as well as inferential statistics, such as T-tests and F-tests. Additionally, the binary logistic regression analysis model was used to perform the analysis as well. The study findings revealed significant factors influencing employee engagement within the organization, including Population demographic factors encompassing gender, age, marital status, highest educational attainment, job position, length of employment, and average monthly income. Human resource management factors comprised of recruitment practices, selection processes, training and development programs, performance evaluations, and compensation-benefits. Motivational factors in the workplace, included belongingness and love needs, recognition needs, and self-realization needs. Also, Organizational culture factors involved values, organizational narratives, stability levels, protocols and practices, and a sense of ownership.

Keywords: Human Resource Management, Employee Engagement, Airline Industry

แนวปฏิบัติในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงาน : กรณีศึกษาบริษัทในอุตสาหกรรมสายการบิน

ปณยวีร์ สุวรรณหลง¹ และ มานะ ลักษมีอรุณทัต^{2*}

¹ นิสิตปริญญาโท สาขาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประเทศไทย

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำภาควิชาเศรษฐศาสตร์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประเทศไทย

* Corresponding author. E-mail: fecomnl@ku.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงานบริษัทสายการบินแห่งหนึ่ง การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การสำรวจด้วยแบบสอบถาม จำนวน 392 ชุด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ ค่าสถิติ T-Test และ ค่าสถิติ F-Test และการวิเคราะห์โดยใช้เศรษฐมิติ ได้แก่ การวิเคราะห์ผ่านแบบจำลองการถดถอยโลจิสติกแบบทวิ (Binary Logistic Regression Analysis) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงานบริษัทสายการบินแห่งหนึ่งอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ซึ่งประกอบไปด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบไปด้วย การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และค่าตอบแทน-สิทธิประโยชน์ ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วย ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ ความต้องการได้รับการยกย่อง และความต้องการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย ค่านิยม เรื่องราวขององค์กร ระดับความมั่นคง พิธีการ-แนวทางปฏิบัติ และความรู้สึกเป็นเจ้าของ

คำสำคัญ: การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์, ความผูกพันกับองค์กรของพนักงาน, อุตสาหกรรมสายการบิน

© 2023 JSSP: Journal of Social Science Panyapat

บทนำ

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ที่เกิดขึ้นในช่วงปี พ.ศ. 2563 ได้สร้างผลกระทบต่อเศรษฐกิจทั่วโลกในวงกว้างทั้งในภาคบริการและภาคอุตสาหกรรม โดยหนึ่งในธุรกิจที่ได้รับผลกระทบเป็นอย่างสูงคือธุรกิจสายการบินเนื่องจากประเทศต่างๆ ทั่วโลกมีมาตรการจำกัดการเดินทาง จำกัดบุคคลเข้า-ออกประเทศ จึงมีการประกาศปิดประเทศทำให้หลายสายการบินทั่วโลกต้องยกเลิกเที่ยวบินเส้นทางระหว่างประเทศ ผู้วิจัยจึงเลือกบริษัทในอุตสาหกรรมสายการบินแห่งหนึ่งมาเพื่อทำการศึกษา โดยบริษัทสายการบินที่นำมาเป็นกรณีศึกษาของงานวิจัยนี้ไม่สามารถประกอบการบินได้ตามปกติ ประสบกับภาวะวิกฤตทางการเงิน ขาดสภาพคล่อง และไม่มีศักยภาพในการชำระหนี้ โดยผู้บริหารของบริษัทสายการบินดังกล่าวมีความเห็นว่า บริษัทฯ มีความจำเป็นต้องปรับปรุงองค์กรในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management: HRM) รวมไปถึงกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการออกนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลรวมถึงแนวทางปฏิบัติตามนโยบายที่มีใจความสำคัญมุ่งเน้นไปที่การเพิ่มพูนความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร (Employee Engagement)

จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่บ่งชี้ประสิทธิภาพขององค์กรในลักษณะหนึ่ง (ปาริชาติ บัวเป็ง, 2554 อ้างถึง Steer, 1977) โดยผลจากงานวิจัยของ บริษัท Burke, Inc. (บริษัทที่ปรึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) ในปี พ.ศ.2546 พบว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะ

ทำงานด้วยความเสียสละ ท้วมเทร่างกายและแรงใจสร้างผลผลิตเพื่อองค์กร รวมถึงให้บริการและช่วยเหลือลูกค้าขององค์กรด้วยความตั้งใจ โดยความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) จะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ

โดยจากแนวคิดของ Allen & Meyer (1990) ที่ระบุว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่ยึดเหนี่ยวระหว่างพนักงานกับองค์กร ช่วยให้พนักงานมีความจงรักภักดีและยังคงอยู่กับองค์กร ได้แบ่งความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ออกเป็น 3 ประการ ได้แก่ 1) ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) คือ การที่พนักงานมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร 2) ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment) คือการที่พนักงานมีความจำเป็น (Need) ที่จะต้องอยู่กับองค์กร โดยพนักงานมีการประเมินและเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการเป็นพนักงานขององค์กรกับผลประโยชน์ที่พนักงานต้องสูญเสียไปหากลาออกจากองค์กร และ 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) ที่พนักงานรู้สึกว่าการคงความเป็นพนักงานขององค์กรไว้เป็นสิ่งที่เหมาะสมและควรทำ โดยเกิดจากการที่พนักงานรู้สึกว่าตนเองควรจะอยู่ในองค์กร (Allen, N. J., & Meyer, J. P., 1990)

ข้อมูลจากแผนการปฏิรูปธุรกิจของบริษัทสายการบินแห่งหนึ่งที่น่าสนใจเป็นกรณีศึกษาของงานวิจัยนี้ได้ระบุประเด็นปัญหาด้านบุคลากรที่พบ เช่น ปัญหาเรื่องจำนวนพนักงานที่มีมากเกินไปจนทำให้ต้องแบกรับต้นทุนด้านบุคลากรเป็นจำนวนมาก อีกทั้ง พนักงานส่วนใหญ่มีอายุสูงและมีอายุงานยาวนาน แต่มีอัตราการออกจากงาน (Turnover Rate) ค่อนข้างต่ำ จึงตามมาด้วยปัญหาเรื่องการขาดพนักงานที่มีทักษะความสามารถกลุ่มใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิรูปองค์กร และยังมีปัญหาเรื่องการขาดวัฒนธรรมที่เน้นการลงมือปฏิบัติงานและการดำเนินการ โดยขาดรูปแบบการกำหนดค่าตอบแทนตามผลงานซึ่งค่าตอบแทนที่ไม่ใช่เงินเดือนโดยส่วนใหญ่จะเกิดจากระยะเวลาที่ใช้ในการทำงาน การทำงานนอกสถานที่และตำแหน่งงาน

ทั้งนี้ งานวิจัยเชิงประจักษ์ในอดีตที่ผ่านมาเกี่ยวข้องกับบริษัทสายการบินแห่งหนึ่งที่น่าสนใจเป็นกรณีศึกษาของงานวิจัยนี้ จะศึกษาถึงประเด็นกลยุทธ์ธุรกิจและการตลาดของสายการบินพาณิชย์ โดยมุ่งเน้นการศึกษาในเชิงการปฏิบัติงาน (Operation) ของบุคลากรในส่วนงานใดส่วนงานหนึ่งเป็นหลัก เช่น เรื่องกรณีศึกษาความได้เปรียบเชิงแข่งขันระหว่างบริษัทสายการบิน 2 แห่ง (ธวัชชัย กิตติศรีบุญกุล, 2549) และเรื่องความเครียดของพนักงานรับจองตั๋วเครื่องบินทางโทรศัพท์ของบริษัทสายการบินแห่งหนึ่ง (เจริญรัตน์ รัตนวัฒนาธร, 2549) เป็นต้น และงานวิจัยส่วนมากไม่ได้นำเอาปัจจัยเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาพิจารณาด้วยมากนัก อีกทั้ง ช่วงเวลาในการทำงานวิจัยนี้เกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ที่ส่งผลกระทบโดยตรงทำให้บริษัทดังกล่าวไม่สามารถประกอบการบินได้ตามปกติ เกิดภาวะวิกฤตทางการเงิน ขาดสภาพคล่อง ไม่มีศักยภาพในการชำระหนี้ และมีความเสี่ยงที่จะล้มละลาย อีกทั้ง ในช่วงเวลาที่ดำเนินงานวิจัยนี้ บริษัทฯ มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ระบบการบริหารงานและกลยุทธ์ในด้านทรัพยากรบุคคล รวมถึงมีการปรับลดสวัสดิการของพนักงานและการปรับลดพนักงานเป็นจำนวนมากที่มีนัยสำคัญ ดังนั้น จึงยังมีช่องว่างการวิจัย (Research Gap) ในบางประเด็น ซึ่งรวมถึงประเด็นเรื่อง แนวปฏิบัติในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงานของทั้งองค์กรที่ไม่ใช่เพียงแค่สำนักงานสาขา (Station) ที่ใช้การวิเคราะห์ด้วยเศรษฐมิติ ได้แก่ แบบจำลองการวิเคราะห์ถดถอยโลจิสติกแบบทวิ (Binary Logistic Regression Analysis) ซึ่งยังไม่เคยมีการทำวิจัยมาก่อน

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความประสงค์ที่จะศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงาน: กรณีศึกษาบริษัทสายการบินแห่งหนึ่ง โดยผลการวิจัยจะแสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงาน ซึ่งผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อบริษัทสายการบินที่ถูกยกมาเป็นกรณีศึกษา หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในภาคอุตสาหกรรมการบินและอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล อาทิ กระบวนการสรรหา คัดเลือก แต่งตั้ง และ/หรือเลื่อนตำแหน่งพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร รวมถึงใช้เป็นแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรอันจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงานของบริษัทแห่งหนึ่งในอุตสาหกรรมสายการบิน
2. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงานของบริษัทแห่งหนึ่งในอุตสาหกรรมสายการบิน
3. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงานของบริษัทแห่งหนึ่งในอุตสาหกรรมสายการบิน
4. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงานของบริษัทแห่งหนึ่งในอุตสาหกรรมสายการบิน

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานของบริษัทสายการบินแห่งหนึ่งที่เป็นพนักงานประจำและพนักงานชั่วคราว รวมถึงอดีตพนักงานที่ออกจากบริษัท ไปไม่เกิน 5 ปี (พ.ศ.2560 - 2565) โดยใช้วิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ ทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane, 1967) ที่ทราบจำนวนประชากรแน่นอน เท่ากับ 11,182 คน (ข้อมูลจากเอกสารประกอบการประชุมภายในบริษัทสายการบินแห่งหนึ่ง ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ.2564) ณ ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 386 คน ผู้วิจัยจึงทำการเก็บข้อมูลจำนวน 400 ชุด เพื่อลดการเกิดข้อผิดพลาดในวิธีการดำเนินการวิจัย ทั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) เพื่อคำนึงถึงสัดส่วนองค์ประกอบของประชากรแบ่งตามสังกัดสายงานของกลุ่มตัวอย่าง โดยได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 392 คน เนื่องจากมีกลุ่มตัวอย่างไม่ยินยอมให้เก็บข้อมูลส่วนบุคคล จำนวน 3 คน และมีกลุ่มตัวอย่างที่ตอบคำถามไม่สมบูรณ์จำนวน 5 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณทำการสำรวจด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ออกแบบจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากภายในประเทศและต่างประเทศซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุด ระดับตำแหน่งงาน ระยะเวลาปฏิบัติงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายปิด (Closed – Ended Questions) โดยให้เลือกตอบเพียงข้อเดียว

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และค่าตอบแทน-สิทธิประโยชน์ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายปิด (Closed – Ended Questions) ให้เลือกตอบ เป็นแบบ Likert Scale ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ ความต้องการได้รับการยกย่อง และความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายปิด (Closed – Ended Questions) ให้เลือกตอบ เป็นแบบ Likert Scale ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ค่านิยม ความรู้สึกเป็นเจ้าของ พิธีการและแนวทางปฏิบัติ เรื่องราวขององค์กร และระดับความมั่นคง มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายปิด (Closed – Ended Questions) ให้เลือกตอบ เป็นแบบ Likert Scale ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความผูกพันทางด้านจิตใจ ความผูกพันทางด้านการคงอยู่ และความผูกพันทางด้านบรรทัดฐาน มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายปิด (Closed – Ended Questions) ให้เลือกตอบ เป็นแบบ Likert Scale ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ

ส่วนที่ 6 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open – Ended Questions)

ทั้งนี้ ความผูกพันกับองค์กรของพนักงานจะวัดจากคะแนนรวมของระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรที่แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันทางด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐาน และนำไปเปรียบเทียบกับระดับคะแนนเฉลี่ยของระดับความผูกพันต่อองค์กรในแต่ละด้าน ทั้งนี้ ระดับคะแนนเฉลี่ยจะมาจากเกณฑ์การหาค่าคะแนนเฉลี่ยโดยใช้สูตรของ กัลยา วาณิชยปัญญา (2544)

3. สมมติฐานการวิจัย

3.1 ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อบริษัทสายการบินแห่งหนึ่ง

3.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา ค่าตอบแทน - สิทธิประโยชน์มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อบริษัทสายการบินแห่งหนึ่ง

3.3 แรงจูงใจในการทำงาน ในด้านความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการทางสังคม ความต้องการได้รับการยกย่อง และความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงมีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อบริษัทสายการบินแห่งหนึ่ง

3.4 วัฒนธรรมองค์กร ในเรื่องค่านิยม เรื่องราวขององค์กร ระดับความมั่นคงขององค์กร พิธีการและแนวทางปฏิบัติ และเรื่องความรู้สึกเป็นเจ้าของมีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อบริษัทสายการบินแห่งหนึ่ง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลแบ่งเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยการกระจายแบบสอบถามผ่านช่องทางออนไลน์และแจกแบบสอบถามต่อหน้ากลุ่มตัวอย่าง โดยได้รับความยินยอมในการเก็บและกระจายแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างต่างๆ จากองค์กร และ 2) แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยการรวบรวมข้อมูลจากวิทยานิพนธ์ งานศึกษาค้นคว้าอิสระ รายงาน และเอกสารอ้างอิงต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

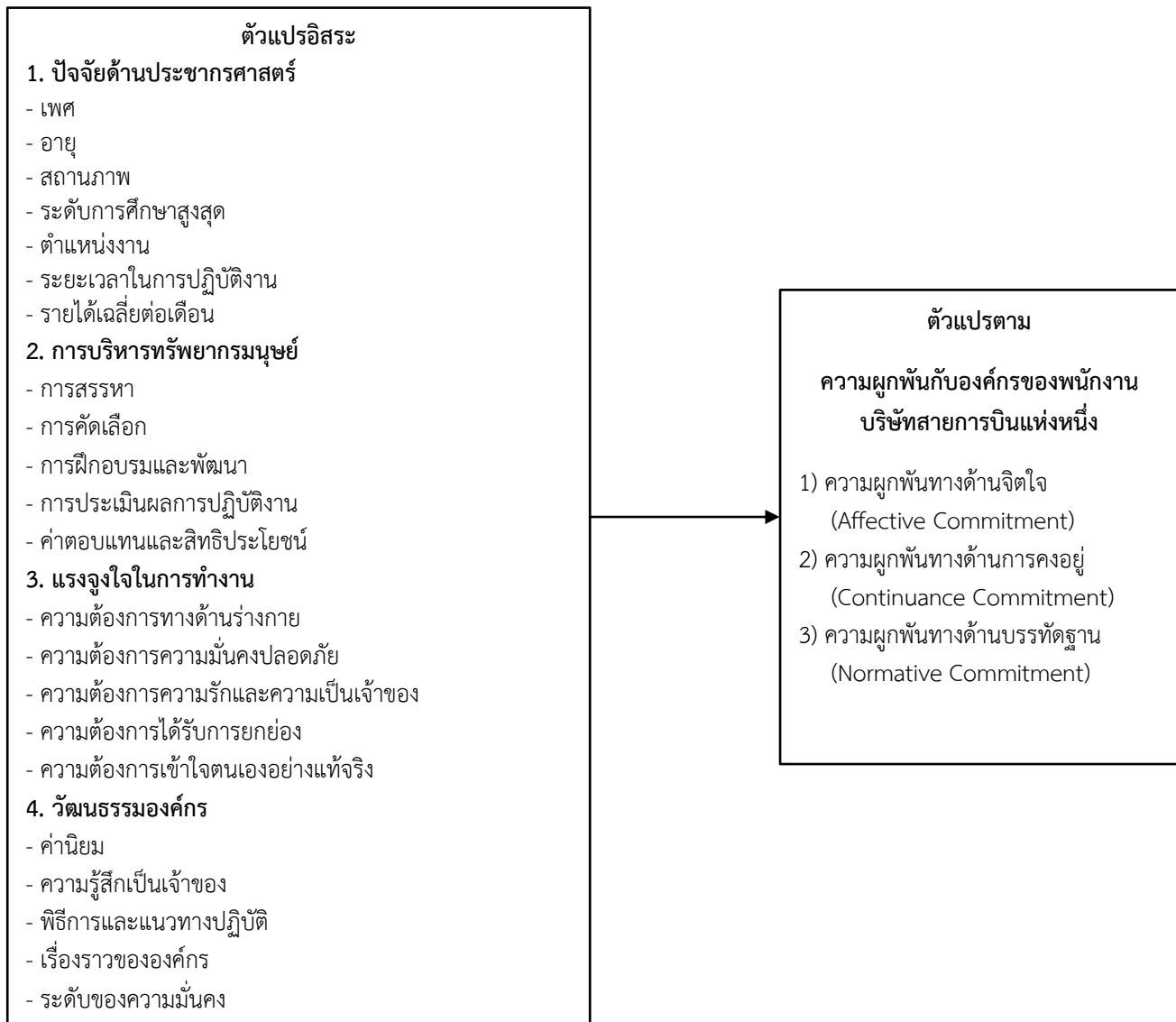
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ ค่าสถิติ T-Test และค่าสถิติ F-Test และการวิเคราะห์โดยใช้เศรษฐมิติ (Econometric Analysis) ด้วยแบบจำลองการวิเคราะห์ถดถอยโลจิสติกแบบทวิ (Binary Logistic Regression Analysis) ผ่านโปรแกรม SPSS Version 29.0.1.0 (171) และ/หรือ Excel เพื่อการประมวลผลข้อมูล

ทั้งนี้ ได้มีการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระแต่ละตัวโดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระด้วย Pearson Correlation Coefficients เพื่อทดสอบว่าตัวแปรอิสระใดมีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม โดยที่ตัวแปรอิสระต้องไม่มีความสัมพันธ์กันหรือมีความสัมพันธ์กันแต่ต้องไม่สูงมากจนเกินไปหรือเกิด Multicollinearity ซึ่งในการทดสอบในครั้งนี้ ผู้วิจัยจัดกลุ่มตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร และจากการตรวจสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ด้วยวิธีของเพียร์สันของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 392 คน พบว่า ระหว่างตัวแปรอิสระที่ใช้ในการศึกษาไม่มีตัวแปรอิสระใดที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันในระดับที่สูงมากจนเกินไปหรือเกิด Multicollinearity ที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม ดังนั้น ในการศึกษานี้จึงไม่ต้องตัดตัวแปรอิสระใดออก นอกจากนั้นแล้วยังมีการทดสอบสถิติ Chi-Square ด้วยวิธี Omnibus Tests ได้ผล ดังนี้ ความผูกพันกับองค์กรของพนักงานขึ้นกับตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัว อีกทั้ง มีการพิจารณาค่า Nagelkerke R Square ได้ค่าเท่ากับ 0.380 หรือคิดเป็นร้อยละ 38 ของความผันแปรที่สามารถอธิบายได้ในเชิงสมการโลจิสติกของแบบจำลองนี้ และมีการทดสอบสถิติ Chi-Square ด้วยวิธี Hosmer and Lemeshow Test ที่เมื่อพิจารณาค่าสถิติทดสอบ พบว่า มีค่า Chi-Square เท่ากับ 14.261 และค่านัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.287 ซึ่งมีความมากกว่า 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานหลัก

(H0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H1) ณ ระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 หมายความว่า สมการถดถอยโลจิสติกแบบทวิของแบบจำลองดังกล่าวมีความเหมาะสม

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัย พบว่า

แนวปฏิบัติในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงานบริษัทสายการบินแห่งหนึ่งด้วยแบบจำลองการวิเคราะห์ถดถอยโลจิสติกแบบทวิที่มีการกำหนดตัวแปรอิสระในการทดสอบ (ตามตารางที่ 1) และกำหนดตัวแปรตามในการทดสอบ (ตามตารางที่ 2) ดังนี้

ตารางที่ 1 สรุปตัวแปรอิสระที่ใช้ในการทดสอบด้วยแบบจำลองการวิเคราะห์ถดถอยโลจิสติกแบบทวิ

กลุ่มตัวแปรอิสระ	ตัวแปร	การกำหนดค่าตัวแปร	รูปแบบตัวแปร	สัญลักษณ์
ด้านประชากรศาสตร์	1. เพศ	1 = เพศชาย 2 = เพศหญิง 3 = เพศอื่นๆ	Nominal	Gen
	2. อายุ	1 = ต่ำกว่า 22-31 ปี 2 = 32-41 ปี 3 = 42-51 ปี 4 = 51 ปี ขึ้นไป	Ratio	Age
	3. สถานภาพ	1 = โสด 2 = สมรส/อยู่ด้วยกัน 3 = หย่าร้าง/หม้าย/ แยกกันอยู่	Nominal	Sta
	4. ระดับการศึกษาสูงสุด	1 = ต่ำกว่าปริญญาตรี 2 = ระดับปริญญาตรี/ เทียบเท่า 3 = สูงกว่าปริญญาตรี	Ordinal	Edu
	5. ระดับตำแหน่งงาน	1 = ระดับบริหาร/ระดับ 8 ขึ้นไป 2 = ระดับปฏิบัติการ/ต่ำ กว่าระดับ 8	Ordinal	Pos
	6. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน	1 = ต่ำกว่า 1 - 10 ปี 2 = 11-20 ปี 3 = 21-30 ปี 4 = มากกว่า 30 ปี	Ratio	Exp
	7. รายได้เฉลี่ย/เดือน	1 = ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท 2 = 15,001-20,000 บาท 3 = 20,001-30,000 บาท 4 = มากกว่า 30,000 บาท	Ratio	Inc
การบริหารทรัพยากร มนุษย์	8. การสรรหา	1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	Interval	Rec
	9. การคัดเลือก	2 = ไม่เห็นด้วย		Sel
	10. การฝึกอบรมและการพัฒนา	3 = ไม่แน่ใจ		Tra
	11. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	4 = เห็นด้วย		Eva
	12. ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์	5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง		Wel

ตารางที่ 1 สรุปตัวแปรอิสระที่ใช้ในการทดสอบด้วยแบบจำลองการวิเคราะห์ถดถอยโลจิสติกแบบทวิ (ต่อ)

กลุ่มตัวแปรอิสระ	ตัวแปร	การกำหนดค่าตัวแปร	รูปแบบตัวแปร	สัญลักษณ์
แรงจูงใจในการทำงาน	13. ด้านร่างกาย	1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	Interval	Phy
	14. ด้านความมั่นคงปลอดภัย	2 = ไม่เห็นด้วย		Saf
	15. ด้านความรักและความเป็นเจ้าของ	3 = ไม่แน่ใจ		Bel
	16. ด้านการได้รับการยกย่อง	4 = เห็นด้วย		Est
	17. ด้านการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง	5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง		Suc
วัฒนธรรมองค์กร	18. ค่านิยม	1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	Interval	Val
	19. เรื่องราวขององค์กร	2 = ไม่เห็นด้วย		Sto
	20. ระดับความมั่นคง	3 = ไม่แน่ใจ		Sec
	21. พิธีการและแนวทางการปฏิบัติ	4 = เห็นด้วย		Pro
	22. ความรู้สึกเป็นเจ้าของ	5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง		Own

ตารางที่ 2 สรุปตัวแปรตามที่ใช้ในการทดสอบด้วยแบบจำลองการวิเคราะห์ถดถอยโลจิสติกแบบทวิ

กลุ่มตัวแปรตาม	ตัวแปร	การกำหนดค่าตัวแปร	รูปแบบตัวแปร	สัญลักษณ์
ความผูกพันกับองค์กร ของพนักงาน	1. ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment)	Y = 1 พนักงานมีความ ผูกพันกับองค์กร	Interval	Aff
	2. ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment)	Y = 0 พนักงานไม่มีความ ผูกพันกับองค์กร		Con
	3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment)			Nor

โดยผลการทดสอบปัจจัยที่มีผลต่อโอกาสที่พนักงานจะมีความผูกพันกับองค์กรเมื่อพิจารณานัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ ความเชื่อมั่นร้อยละ 95 พบว่า มีตัวแปรอิสระจำนวน 16 ตัวแปร จากทั้งหมด 22 ตัวแปร ที่มีความสัมพันธ์ส่งผลต่อโอกาสที่พนักงานจะมีความผูกพันกับองค์กร (ตามตารางที่ 3) ดังนี้

ตารางที่ 3 ผลการทดสอบปัจจัยที่มีผลต่อโอกาสที่พนักงานจะมีความผูกพันกับองค์กรโดยใช้แบบจำลองโลจิสติกแบบทวิ

Variables	Binary Logistic Regression Model								ทิศทาง**
	B	S.E.	Wald	df	Sig.*	Exp(B)	95% C.I.for Exp(B)		
							Lower	Upper	
Gen	0.027	0.230	3.256	2	0.039*	1.231	0.016	3.265	+
Age	0.150	0.590	2.772	4	0.044*	1.064	0.017	2.611	+
Sta	0.054	0.446	0.889	3	0.561	0.032	0.401	7.620	-
Edu	0.136	0.632	0.981	3	0.668	0.784	0.230	1.889	-
Pos	0.622	0.192	0.621	2	0.635	0.628	0.564	1.220	-
Exp	1.211	0.163	1.785	4	0.032*	1.842	0.016	4.330	+
Inc	0.879	0.604	0.748	4	0.041*	1.026	0.022	2.211	+
Rec	0.658	0.183	2.798	5	0.012*	1.328	0.009	5.303	+
Sel	0.364	0.590	3.165	5	0.027*	1.287	0.018	1.378	+
Tra	0.522	0.425	2.489	5	0.045*	1.012	0.021	2.781	+
Wel	0.844	0.619	0.798	5	0.036*	1.225	0.022	2.313	+

ตารางที่ 3 ผลการทดสอบปัจจัยที่มีผลต่อโอกาสที่พนักงานจะมีความผูกพันกับองค์กรโดยใช้แบบจำลองโลจิสติกแบบทวิ (ต่อ)

Variables	Binary Logistic Regression Model								
	B	S.E.	Wald	df	Sig.*	Exp(B)	95% C.I.for Exp(B)		ทิศทาง**
							Lower	Upper	
Eva	0.501	0.661	0.787	5	0.046*	1.655	0.061	3.469	+
Phy	0.033	0.168	1.985	5	0.786	0.145	0.199	5.121	-
Saf	0.141	0.498	6.384	5	0.874	0.110	0.242	2.975	-
Bel	0.621	0.689	4.652	5	0.009*	1.118	0.000	2.045	+
Est	0.365	0.925	1.369	5	0.010*	1.011	0.001	3.445	+
Suc	0.115	0.131	2.569	5	0.022*	0.120	0.011	3.616	+
Val	0.622	0.121	5.126	5	0.004*	1.174	0.000	3.451	+
Sto	0.273	0.114	1.265	5	0.048*	1.032	0.014	3.055	+
Sec	1.669	0.633	4.365	5	0.067	1.546	0.023	3.480	+
Pro	1.028	0.330	1.478	5	0.047*	1.122	0.019	4.611	+
Constant	6.354	1.286	17.369	5	0.023	0.009			

หมายเหตุ: *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ทิศทางของโอกาสที่พนักงานของบริษัทสายการบินแห่งหนึ่งจะมีความผูกพันกับองค์กรโดยแต่ละเครื่องหมายมีความหมาย ดังนี้

เครื่องหมาย “ + ” หมายถึง Exp(B) มีค่ามากกว่า 1 มีผลต่อโอกาสที่พนักงานจะมีความผูกพันกับองค์กร

เครื่องหมาย “ - ” หมายถึง Exp(B) มีค่าน้อยกว่า 1 มีผลต่อโอกาสที่พนักงานจะมีความผูกพันกับองค์กร

จากการใช้สถิติเชิงพรรณนาและแบบจำลองการวิเคราะห์ถดถอยโลจิสติกแบบทวิทำการวิเคราะห์ในส่วนของการปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ แรงจูงใจในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร และจากการใช้สถิติเชิงอนุมานทำการวิเคราะห์ในส่วนของการปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ สามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงานของบริษัทแห่งหนึ่งในอุตสาหกรรมสายการบิน

จากการศึกษาปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ด้วยการวิเคราะห์ถดถอยโลจิสติกแบบทวิ พบว่า ปัจจัยเรื่อง เพศ อายุ ระยะเวลาปฏิบัติงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 Exp(B) มีค่ามากกว่า 1 และมีทิศทางเป็น + หมายความว่า ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ในด้านต่างๆ ดังกล่าวข้างต้นมีผลต่อโอกาสที่พนักงานจะมีความผูกพันกับองค์กร (ตามตารางที่ 1 และ 2)

โดยจากการวิเคราะห์ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ด้วยสถิติเชิงพรรณนาเมื่อพิจารณาจากสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม พบว่า กลุ่มตัวอย่างเพศหญิงจะมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากกว่ากลุ่มตัวอย่างเพศชายคิดเป็นร้อยละ 73.10 อีกทั้ง กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 51 ปี ขึ้นไป จากทั้งหมดจำนวน 49 คน มีความรู้สึกผูกพันกับองค์กร 48 คน มีเพียงแค่ 1 คน ที่ไม่รู้สึกผูกพันกับองค์กร ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพโสดและสมรส/อยู่ด้วยกัน จะมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน คิดเป็นร้อยละ 53.80 และ 44.74 ตามลำดับ และกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาสูงสุดอยู่ในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าจะมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 74.85 รวมถึงกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในระดับปฏิบัติการ/ต่ำกว่าระดับ 8 จะมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในระดับบริหาร/ระดับ 8 ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 93.86 ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 21-30 ปี และกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนตั้งแต่ 20,000 บาทขึ้นไปแต่ไม่เกิน 30,000 บาท จะมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากที่สุด

และจากการศึกษาปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน ด้วยค่าสถิติ T-Test และ F-test ณ ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 พบว่า ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ทั้งนี้ ผลการทดสอบความแตกต่างของความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศแตกต่างกันจะมีความผูกพันทางด้านการจิตใจแตกต่างกัน โดยมีความสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.042 เมื่อจำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันจะมีความผูกพันทางด้านการคงอยู่แตกต่างกัน โดยมีความสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.044 เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกันจะมีความผูกพันทางด้านการคงอยู่แตกต่างกัน โดยมีความสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.047 เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกันจะมีความผูกพันทางด้านการคงอยู่แตกต่างกัน โดยมีความสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.035 และเมื่อจำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันจะมีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมแตกต่างกัน โดยมีความสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.049 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันจะมีความผูกพันทางด้านจิตใจแตกต่างกัน โดยมีความสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.037

2. ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงานของบริษัทแห่งหนึ่งในอุตสาหกรรมสายการบิน

จากการศึกษาปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยการวิเคราะห์ถดถอยโลจิสติกแบบทวิ พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา ค่าตอบแทน-สิทธิประโยชน์ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 $\text{Exp}(B)$ มีค่ามากกว่า 1 และมีทิศทางเป็น + หมายความว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ ดังกล่าวข้างต้นมีผลต่อโอกาสที่พนักงานจะมีความผูกพันกับองค์กร (ตามตารางที่ 1 และ 2)

และจากการศึกษาปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการสรรหา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และค่าตอบแทน-สิทธิประโยชน์ โดยรวมอยู่ในระดับไม่ดี เช่น เรื่องระบบการสรรหาที่โปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ และมีการพิจารณาสรรหาบุคคลจากคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง และเรื่องค่าตอบแทน-สิทธิประโยชน์มีความเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ เป็นต้น ส่วนในด้านการคัดเลือกและการฝึกอบรมและการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

3. ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงานของบริษัทแห่งหนึ่งในอุตสาหกรรมสายการบิน

จากการศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรด้วยการวิเคราะห์ถดถอยโลจิสติกแบบทวิ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรในเรื่องค่านิยม เรื่องราวขององค์กร ระดับความมั่นคงขององค์กร พิธีการและแนวทางปฏิบัติ และเรื่องความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 $\text{Exp}(B)$ มีค่ามากกว่า 1 และมีทิศทางเป็น + หมายความว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องต่างๆ ดังกล่าวข้างต้นมีผลต่อโอกาสที่พนักงานจะมีความผูกพันกับองค์กร (ตามตารางที่ 1 และ 2)

และจากการศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรด้วยสถิติเชิงพรรณนา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านวัฒนธรรมองค์กรในเรื่อง ค่านิยม เรื่องราวขององค์กร และเรื่องพิธีการและแนวทางปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับดี เช่น เรื่องที่บริษัทฯ มีเรื่องราวที่ดี มีคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้เสีย เรื่องการทราบเรื่องราว ประวัติความเป็นมาของบริษัทฯ และเรื่องการทราบพิธีการและแนวทางปฏิบัติของบริษัทฯ เป็นอย่างดี เป็นต้น ส่วนในด้านระดับความมั่นคง และความรู้สึกเป็นเจ้าของโดยรวมจะอยู่ในระดับปานกลาง

4. ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงานของบริษัทแห่งหนึ่งในอุตสาหกรรมสายการบิน

จากการศึกษาปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานด้วยการวิเคราะห์ถดถอยโลจิสติกแบบทวิ พบว่า แรงจูงใจในการทำงานในด้านความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ ความต้องการได้รับการยกย่อง และความต้องการเข้าใจตนเอง

อย่างแท้จริง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 Exp(B) มีค่ามากกว่า 1 และมีทิศทางเป็น + หมายความว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานในด้านต่างๆ ดังกล่าวข้างต้นมีผลต่อโอกาสที่พนักงานจะมีความผูกพันกับองค์กร (ตามตารางที่ 1 และ 2)

และจากผลการศึกษาปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานด้วยสถิติเชิงพรรณนา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานในทุกด้าน ได้แก่ ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ ความต้องการได้รับการยกย่อง และความต้องการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน จะพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นในเรื่องความรู้สึกมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความต้องการความมั่นคงปลอดภัยอยู่ในระดับน้อย

อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่องแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงาน: กรณีศึกษาบริษัทสายการบินแห่งหนึ่ง จากการวิเคราะห์ถดถอยโลจิสติกแบบทวิ สถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมานสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ได้แก่ ปัจจัยเพศ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะลักษณะโดยธรรมชาติของแต่ละเพศที่แตกต่างกัน เช่น เพศหญิงมีความอ่อนไหวทางอารมณ์มากกว่าเพศชาย ดังนั้นเพศหญิงจึงอาจใช้ระยะเวลาไม่มากนักที่จะมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับที่ Cherrington (1994) อ้างใน ปาริชาติ บัวเป็ง, 2554 ได้สรุปว่า ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลเป็นปัจจัยที่มีผลกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ดังนี้ เพศหญิงมีแนวโน้มผูกพันมากกว่าเพศชาย นอกจากนั้นยังมีปัจจัยอายุและระยะเวลาปฏิบัติงานที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรมานานตั้งแต่อายุน้อยและปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรมาเป็นเวลานานจึงเหมือนกับมีการเติบโตมาพร้อมกับองค์กร ดังนั้น อาจทำให้พนักงานที่มีอายุน้อยและอายุนานสูงมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรได้มากกว่าพนักงานที่มีอายุน้อยและมีอายุนานไม่มาก ซึ่งสอดคล้องกับ Cherrington (1994) ได้สรุปว่า ผู้ที่มีอายุน้อยมากและอายุนานในองค์กรนานจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง อีกทั้ง ยังมีปัจจัยรายได้ต่อเดือนที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะรายได้เป็นปัจจัยที่พนักงานใช้ประกอบการตัดสินใจว่าจะทำงานต่อที่บริษัทสายการบินแห่งหนึ่งหรือไม่ ซึ่งแนวคิดของ Allen & Meyer (1990) ระบุว่า ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment) เกิดจากการที่พนักงานมีการประเมินและเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่จะได้รับการเป็นพนักงานขององค์กรกับผลประโยชน์ที่พนักงานต้องสูญเสียไปหากลาออกจากองค์กร ความผูกพันด้านการคงอยู่นี้จึงเกิดขึ้นจากการได้รับผลตอบแทนที่น่าพึงพอใจในการคงอยู่กับองค์กร อย่างไรก็ตามจากผลการวิจัยในครั้งนี้ พบว่า ปัจจัยสถานภาพ ระดับการศึกษา สูงสุด และตำแหน่งงาน ไม่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เมื่ออ้างอิงแนวคิดของ Allen & Myer (1990) ที่ระบุถึงความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่ประกอบด้วยลักษณะ 3 ประการ ได้แก่ 1) ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) 2) ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment) และ 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) พบว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันในด้านต่างๆ ดังกล่าวข้างต้นจะแตกต่างกันออกไปในแต่ละสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยในการวิจัยครั้งนี้กลุ่มตัวอย่างโดยส่วนมากของบริษัทสายการบินแห่งหนึ่งมีสถานภาพโสดและสมรสหรืออยู่ด้วยกันในระดับใกล้เคียงกัน คิดเป็นร้อยละ 55.90 และ 42.10 มีระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 66.40 และอยู่ในระดับปฏิบัติการ/ต่ำกว่าระดับ 8 คิดเป็นร้อยละ 87.50

ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ได้แก่ เรื่องการสรรหาและการคัดเลือก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะระบบการสรรหาและคัดเลือกที่มีมาตรฐาน เป็นธรรม มีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ จะทำให้พนักงานมีความเชื่อมั่นกับองค์กรและนำไปสู่ความรู้สึกผูกพันกับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับที่ ปิยะพร ห่องแสง (2555) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและด้านการคัดเลือกสามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรในเรื่องความผูกพันทางด้านบรรทัดฐานของพนักงานได้ นอกจากนั้นแล้วยังมีเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีการสอดแทรกเรื่องราวในเชิงสร้างสรรค์และมุ่งเน้นให้พนักงานเกิดทัศนคติในแง่บวกกับบริษัทสายการบินแห่งหนึ่งอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จึงอาจทำให้พนักงานเกิด

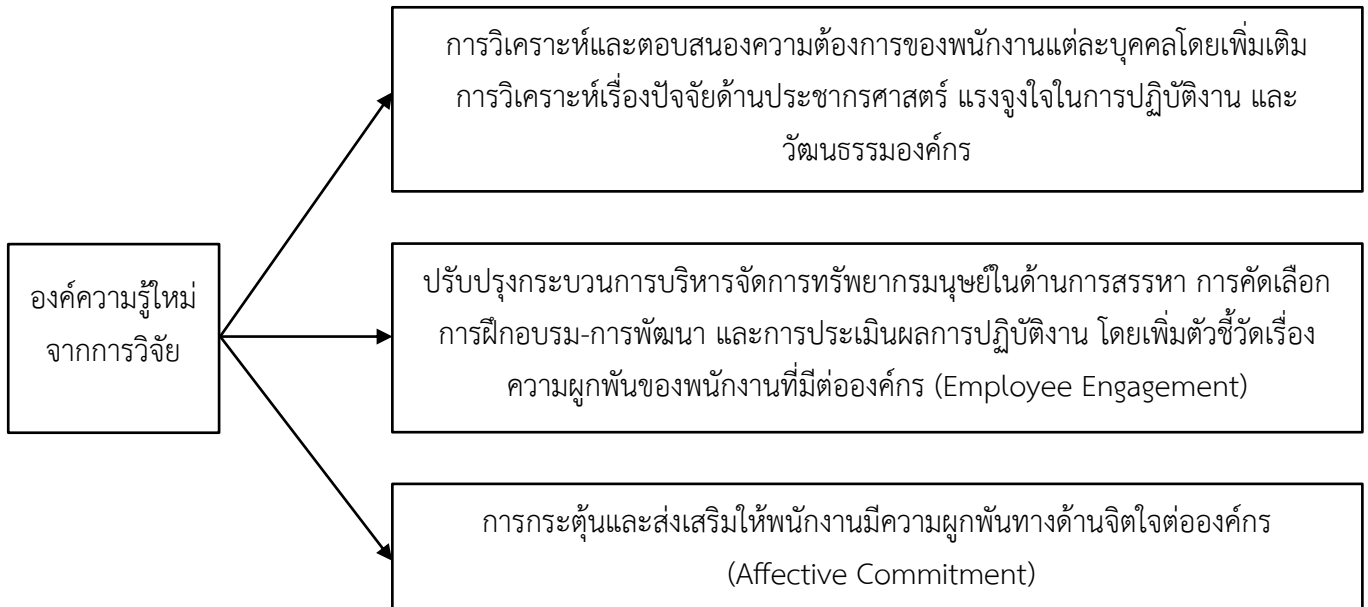
ความรู้สึกผูกพันกับองค์กรได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Mewujudkan (2022) ที่พบว่า การอบรมและพัฒนาเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและยังมีเรื่องค่าตอบแทน-สิทธิประโยชน์ ที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะค่าตอบแทน-สิทธิประโยชน์ที่เพียงพอรวมถึงเงินเดือนที่ได้รับถ้ามีความเหมาะสมกับภาระหน้าที่งานที่พนักงานทำอยู่ สามารถทำให้พนักงานดำรงชีพและใช้ชีวิตอยู่ในสังคมได้ก็อาจทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับที่ ปราชญา กล้าผจญ และ พงศา บุตรสุทิวังค์ (2550) กล่าวว่า ระบบบริหารค่าตอบแทนเป็นตัวกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจแก่พนักงาน ทำให้พวกเขารู้สึกว่ามีความรู้ความสามารถที่มีอยู่จะไปในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับที่ ปิยะพร ห่องแสง (2555) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่เพิ่มขึ้นสามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรในเรื่องความผูกพันทางด้านบรรทัดฐานของพนักงานได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Shaheed (2018) ที่พบว่า ค่าตอบแทน/สิ่งชดเชยที่องค์กรมอบให้ส่งผลต่อความผูกพันกับองค์กร รวมถึงยังมีเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงของพนักงานแต่ละคนได้มีการนำผลการปฏิบัติงานดังกล่าวไปใช้เป็นเกณฑ์ในการเพิ่มค่าตอบแทนหรือเลื่อนตำแหน่ง ดังนั้นหากเป็นผลที่สะท้อนผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงย่อมเป็นแรงสนับสนุนให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Uju V. Alola (2020) ที่พบว่า ปัจจัยเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานบริษัทสายการบิน จำนวน 6 บริษัทในประเทศจอร์แดนมีผลต่อความผูกพันกับองค์กร

ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ ความต้องการได้รับการยกย่อง และความต้องการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงมีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร อย่างไรก็ตามจากผลการวิจัยในครั้งนี้ พบว่า ปัจจัยด้านร่างกาย และด้านความมั่นคงปลอดภัยไม่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ทั้งนี้ เมื่ออ้างอิงทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchical Theory Motivation) ที่ระบุว่าลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ที่อยู่ในขั้นต่ำสุดจะต้องได้รับความพึงพอใจเสียก่อนบุคคลจึงจะสามารถผ่านพ้นไปสู่ความต้องการที่อยู่ในขั้นสูงขึ้นตามลำดับ ซึ่งลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ แบ่งออกเป็น 5 ลำดับ ได้แก่ 1) ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) 2) ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) 3) ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Belongingness and love needs) 4) ความต้องการได้รับการนับถือยกย่อง (Esteem needs) และ 5) ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง (Self-actualization needs) ดังนั้น การที่ปัจจัยด้านร่างกาย และด้านความมั่นคงปลอดภัยไม่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร อาจเป็นเพราะพนักงานกลุ่มตัวอย่างในบริษัทสายการบินแห่งหนึ่งได้รับการตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการความมั่นคงปลอดภัยแล้วจึงอาจต้องการได้รับการตอบสนองในลำดับขั้นความต้องการถัดมา ได้แก่ ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ ความต้องการได้รับการยกย่อง และความต้องการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง ตามลำดับ ดังนั้นถ้าองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการดังกล่าวของพนักงานได้ ก็อาจทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับ ปิยะพร ห่องแสง (2555) กล่าวว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจสามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรได้

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ได้แก่ เรื่องค่านิยม เรื่องราวขององค์กร ระดับความมั่นคง พิธีการและแนวทางปฏิบัติ และความรู้สึกเป็นเจ้าของ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการที่พนักงานมีการยอมรับความเชื่อ ค่านิยม แบบแผนการปฏิบัติงาน โดยมีการยึดถือปฏิบัติเป็นประเพณีในองค์กร และมีการให้ความร่วมมือในการทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมไปถึงมีการทราบเรื่องราว ประวัติความเป็นมาขององค์กรเป็นอย่างดี และมีความเห็นว่าองค์กรมีเรื่องราวที่ดีที่มีคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้เสียอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กรและนำไปสู่ความผูกพันกับองค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับที่ แหวนเพชร ไชยะวง และ จิตติมา ไชยะวง (2563) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) อาจไม่ได้รับการพูดถึงอย่างชัดเจน แต่วัฒนธรรมองค์กรทำให้พนักงานรู้สึกถึงอัตลักษณ์ขององค์กรและสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรได้ โดยพบว่าวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

องค์ความรู้ใหม่

จากผลการศึกษาศึกษาสามารถสรุปเป็นองค์ความรู้ใหม่จากงานวิจัยนี้ได้แก่ การวิเคราะห์และตอบสนองความต้องการของพนักงานแต่ละบุคคลโดยเพิ่มเติมการวิเคราะห์เรื่องปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และวัฒนธรรมองค์กร และปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา และการประเมินผลของการปฏิบัติงานโดยเพิ่มตัวชี้วัดเรื่องความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร (Employee Engagement) และการกระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงานมีความผูกพันทางด้านจิตใจ (Affective Commitment) ต่อองค์กร ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 องค์ความรู้ใหม่

สรุปผลการวิจัย

ตามที่มีนักวิชาการหลายท่านได้สรุปความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไว้ จึงสามารถสรุปได้ดังนี้ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement) มีความสำคัญต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์หรือทุนมนุษย์เป็นหนึ่งในปัจจัยการผลิตที่เป็นพื้นฐานหรือจุดเริ่มต้นในการขับเคลื่อนการดำเนินงานทั้งหมดขององค์กรให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ ดังนั้น ทักษะ ความรู้ สำนึกนึกคิดของพนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กรจึงพร้อมทุ่มเทแรงกายแรงใจให้การปฏิบัติงานขององค์กรเพื่อประโยชน์ขององค์กรที่ไม่ใช่การแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนหรือการเอาเปรียบองค์กร จากการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างเพศหญิงจะมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากกว่ากลุ่มตัวอย่างเพศชาย โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 51 ปี ขึ้นไปที่ตอบแบบสอบถามจากทั้งหมดจำนวน 49 คน มีเพียง 1 คน ที่ไม่รู้สึกผูกพันกับองค์กร ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพโสดและสมรส/อยู่ด้วยกันจะมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน และกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี/เทียบเท่า กลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในระดับปฏิบัติการ/ต่ำกว่าระดับ 8 กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 21-30 ปี และกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนตั้งแต่ 20,000 บาทขึ้นไปแต่ไม่เกิน 30,000 บาท จะมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากที่สุด

กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการสรรหา การประเมินผลของการปฏิบัติงาน และค่าตอบแทน-สิทธิประโยชน์ โดยรวมอยู่ในระดับไม่ดี เนื่องจากพนักงานกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าระบบการสรรหาไม่ดึงดูดผู้มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน ขาดการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ อย่างทั่วถึง รวมถึงขาดระบบการสรรหาที่โปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานขาดความยุติธรรม เทียบตรง โปร่งใส ตรวจสอบได้ อีกทั้งขาดการใช้ผลการปฏิบัติงานที่เที่ยงตรงเป็นเกณฑ์ในการเพิ่มค่าตอบแทน/เลื่อนตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สะท้อนผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง และค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์มีความเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ

ส่วนในด้านการคัดเลือกและการฝึกอบรมและการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานในทุกด้านโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจะพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นในเรื่องความรู้สึกมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การทำงานซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความต้องการความมั่นคงปลอดภัยอยู่ในระดับน้อย อีกทั้งพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านวัฒนธรรมองค์กรในเรื่อง ค่านิยม เรื่องราวขององค์กร และเรื่องพิธีการและแนวทางปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับดี ส่วนในด้านระดับความมั่นคง และความรู้สึกเป็นเจ้าของโดยรวมจะอยู่ในระดับปานกลาง

โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรทางด้านจิตใจ (Affective Commitment) ที่แตกต่างกันมี ดังนี้ ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์โดยพบว่า พนักงานที่มีเพศและระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันจะมีความผูกพันด้านจิตใจต่อองค์กรที่ต่างกัน ซึ่งมีค่านัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.042 และ 0.037 ตามลำดับ และปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรทางด้าน การคงอยู่ (Continuance Commitment) ที่แตกต่างกันมี ดังนี้ ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์โดยพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุด อายุ และระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันจะมีความผูกพันทางด้านการคงอยู่ที่แตกต่างกัน ซึ่งมีค่านัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.035 0.047 และ 0.044 ตามลำดับ ทั้งนี้ ปัจจัยที่มีผลทำให้เกิดโอกาสที่พนักงานของบริษัทสายการบินแห่งหนึ่งจะมีความผูกพันกับองค์กรมีดังนี้ ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทน-สิทธิประโยชน์ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ ความต้องการได้รับการยกย่อง และความต้องการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง รวมถึงปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ค่านิยม เรื่องราวขององค์กร ระดับความมั่นคง พิธีการและแนวทางปฏิบัติ และความรู้สึกเป็นเจ้าของ โดยมีเครื่องหมายทิศทางเป็น $+ \text{Exp}(B)$ มีค่ามากกว่า 1 หมายความว่าปัจจัยต่างๆ ดังกล่าว มีผลต่อโอกาสที่พนักงานจะมีความผูกพัน (Engagement) กับบริษัทสายการบินแห่งหนึ่ง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากกลุ่มตัวแปรที่มีโอกาสส่งผลทำให้พนักงานมีความผูกพันกับบริษัทสายการบินแห่งหนึ่ง หากผู้ประกอบการสามารถกระตุ้นตัวแปรดังกล่าวให้ดีขึ้นได้ก็จะทำให้ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement) เพิ่มขึ้นได้ ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

1.1 ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยในด้านการสรรหา การคัดเลือกมีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement) ดังนั้น ผู้ประกอบการอาจพิจารณาใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์บุคคล (People Analytics Tools) ที่เป็นระบบหรือโปรแกรมทางด้านทรัพยากรบุคคลเข้ามาสนับสนุนการดำเนินงานในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยนำข้อมูลมาผนวกรวมกันเป็น Big Data แล้วดึงข้อมูลมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรปัจจัยที่ต้องการหาคำตอบ เช่น การพิจารณาว่าจะให้รางวัลหรือโปรโมทพนักงานคนใดถึงจะเหมาะสมและได้รับการยอมรับจากพนักงานคนอื่นๆ โดยในกรณีที่ใช้การตัดสินใจด้วยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลแล้วพบปัญหาเรื่องการมีอคติ (Bias) ที่อาจทำลายความน่าเชื่อถือในกระบวนการสรรหาและการคัดเลือก หรืออาจพบปัญหาเกี่ยวกับข้อมูลที่พนักงานนำมาแสดงไม่เป็นความจริงทั้งหมดซึ่งยากต่อการพิสูจน์ แต่อย่างไรก็ตามการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กรให้ครอบคลุมในทุกด้านยังคงมีความจำเป็น และต้องมีการตรวจสอบว่าพนักงานที่เกี่ยวข้องได้มีการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ต้องสามารถทวนสอบได้

1.2 ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement) ดังนั้น ผู้ประกอบการอาจพิจารณาจัดทำ Training Road map สำหรับการวางแผนอบรมพนักงานแต่ละคนในระยะยาวเพื่อให้พนักงานที่มีอยู่มีทักษะ ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นจนสามารถเพิ่มผลผลิตการผลิต (Productivity) เป็นการทดแทนการจ้างแรงงานเพิ่มเนื่องจากการจ้างพนักงานเพิ่มขึ้น 1 คนขององค์กรย่อมตามมาด้วยต้นทุนในระยะยาว และถ้าหากเป็นองค์กรที่ประสบปัญหาเรื่องการมีจำนวนพนักงาน

มากเกินไปจนทำให้แรงงานที่จ้างเพิ่มเข้ามาเข้าไม่ถึงเครื่องจักรโดยเฉพาะกับพนักงานในหน่วยงานปฏิบัติการ เช่น ส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการซ่อมบำรุงอากาศยาน นักบิน-ลูกเรือ พนักงานภาคพื้น และพนักงานรับสายโทรศัพท์ เป็นต้น และอาจส่งผลให้ผลผลิต (Output) ลดลงแทนที่จะเพิ่มขึ้น

1.3 จากการศึกษาที่พบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในเรื่องความความรักและความเป็นเจ้าของ ความต้องการได้รับการยกย่อง และความต้องการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงมีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement) ดังนั้น ผู้ประกอบการอาจพิจารณาหาแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการในด้านต่างๆ ดังกล่าวของพนักงาน เช่น นำระบบการโค้ช (Coaching) เข้ามาใช้เป็นหลักแทนระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เนื่องจากระบบการโค้ชเป็นกระบวนการที่จะดึงศักยภาพของพนักงานออกมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างสูงสุด เน้นให้พนักงานได้เป็นผู้นำในการทำงาน ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ด้วยตนเองตั้งแต่แรกเริ่มจนงานเสร็จสิ้น ในขณะที่ระบบพี่เลี้ยงจะมุ่งเน้นไปที่การบอกวิธีปฏิบัติงานที่เหมาะสมตลอดจนแนวทางการแก้ไขปัญหาแก่พนักงานให้ปฏิบัติตาม ดังนั้น ระบบการโค้ชมีแนวโน้มที่จะทำให้พนักงานได้แสดงศักยภาพของตนเองออกมาอย่างเต็มศักยภาพทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในผลงานของตนเอง และเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน

1.4 จากผลการศึกษาที่พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องค่านิยม เรื่องราวขององค์กร ระดับความมั่นคง พิธีการและแนวทางปฏิบัติ และความรู้สึกเป็นเจ้าของมีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ดังนั้น ผู้ประกอบการอาจพิจารณานำจุดแข็ง (Strength) เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรมาทำการตลาดกับพนักงาน (Internal Marketing) เพื่อให้พนักงานทุกคนเข้าถึงแก่นแท้ขององค์กร และรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร ฝังอัตลักษณ์ขององค์กรเข้าไปในตัวพนักงานจนเกิดความรู้สึกผูกพันทางด้านจิตใจ (Affective Commitment) กับองค์กรซึ่งเป็นการจูงใจพนักงานที่ดีที่มีคุณภาพอยากอยู่กับองค์กรต่อไป

2. ข้อเสนอแนะด้านการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาวิจัยในอนาคตอาจต่อยอดการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้โดยนำผลการวิจัยในครั้งนี้ที่แสดงให้เห็นถึงตัวแปรในด้านประชากรศาสตร์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ไปทำการวิจัยเจาะลึกลงไปในแต่ละด้าน และอาจทำการวิจัยเชื่อมโยงเรื่องของความผูกพันกับองค์กรของกับความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรซึ่งยังไม่มีงานวิจัยในเรื่องดังกล่าว โดยใช้ข้อมูลและระเบียบวิธีการศึกษาด้วยการวิเคราะห์โดยใช้ฐานของมูลเชิงสถิติขององค์กรโดยตรง เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2544). *หลักสถิติ*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เจริญรัตน์ รัตนวัฒนาธ. (2549). *ความเครียดของพนักงานรับจองตั๋วเครื่องบินทางโทรศัพท์ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)*. (วิทยาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- ธวัชชัย กิตติศรีบุญกุล. (2549). *ศักยภาพของประเทศไทยในการเป็นศูนย์กลางทางการบินในภูมิภาคเอเชีย กรณีศึกษาความได้เปรียบเชิงแข่งขันของสายการบินไทยกับสายการบินสิงคโปร์*. (ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- ปราชญา กล้าผจญ และ พอดตา บุตรสุทธีวงศ์. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร. *วารสารศึกษาศาสตร์ มสธ*, 11(2), 183-197.
- ปาริชาติ บัวเป้ง. (2554). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไตกิน อินดัสทรีส์ ประเทศไทย (จำกัด)*. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- ปิยาพร ห่องแสง. (2555). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร*. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).

- แหวนเพชร ไชยะวง และ จิตติมาไชยะวง. (2563). วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มธนาคารพาณิชย์รัฐในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว. *วารสารวิจัย มข. สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ (ฉบับบัณฑิตศึกษา)*, 8(1), 127-139.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of management journal*, 33(4), 847-858.
- Cherrington, D. J. (1994). *Organizational behavior: The management of individual and organizational performance*. (2nd ed). Boston: Allyn & Bacon.
- Mewujudkan (2022). *Fostering Employee Engagement through Human Resource Practices: A Case Study of Manufacturing Firm in Malaysia*. Retrieved 28 November 2022. from <https://www.researchgate.net/publication/281190385>.
- Shaheed k. (2018). *Influence of Human Resource Management Practice on employee engagement in Developing Economy*. Retrieved 15 December 2022. from <https://www.researchgate.net/publication/33211544>.
- Taro Yamane. (1967). *Elementary sampling theory*. New Jersey: Prentice Hall.
- Uju Violet A. (2020). *The Impact of Human Resource Practices on Employee Engagement in Airline Industry*. Retrieved 2 November 2022. from <https://www.researchgate.net/publication/341250073>.