



การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่โดยผ่านความผูกพัน
ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง

The Employee Value Proposition Influencing Intention to Stay Through
an Employee Engagement at a Low-Cost Airline.

พัทธ์จิรา สิริจารุตสิทธิ์

Patjira Sirijarutsit

การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

Master of Business Administration Independent Study
in Business Administration

Phetchaburi Rajabhat University

2567

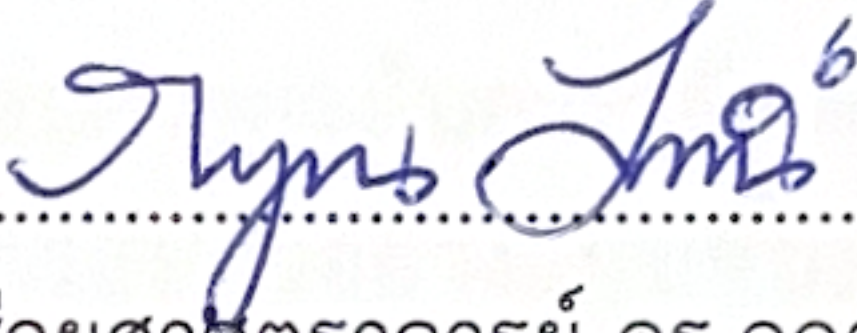
การค้นคว้าอิสระฉบับนี้เป็นลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ชื่อการค้นคว้าอิสระ การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่โดยผ่าน
ความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง
ผู้วิจัย พัทธ์จิรา สิริจารุตสिति
สาขาวิชา การบริหารธุรกิจ
ปีการศึกษา 2567

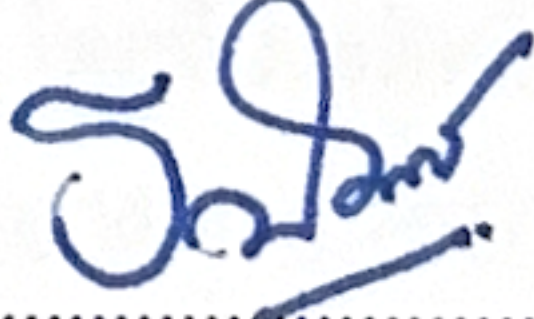
คณะกรรมการที่ปรึกษา

คณะกรรมการสอบ

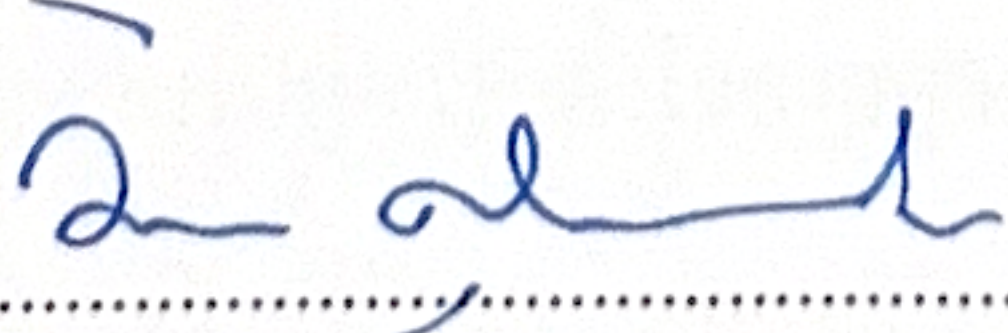

.....ประธานกรรมการ
(อาจารย์ ดร.วัชระ เวชประสิทธิ์)


.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤตชน วงศ์รัตน์)


.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.วัชระ เวชประสิทธิ์)


.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัญนันท์ บุญอยู่)

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี อนุมัติให้นับการค้นคว้าอิสระฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ


.....
(อาจารย์ ดร.วิวิศณ์ สุขแสงอร่าม)
คณบดีคณะวิทยาการจัดการ


.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสนาะ กลิ่นงาม)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ชื่อการค้นคว้าอิสระ การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่โดยผ่านความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง **ผู้วิจัย** นางสาวพัทธ์จิรา สิริจารุตสทธิ์ สาขาวิชา การบริหารธุรกิจ พ.ศ. 2567 **อาจารย์ที่ปรึกษา** อาจารย์ ดร.วัชร เวชประสิทธิ์

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน ความผูกพันของพนักงานและความตั้งใจคงอยู่ 2) การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน 3) การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงาน 4) ความผูกพันของพนักงานที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงาน 5) ความผูกพันของพนักงานในฐานะตัวแปรส่งผ่านระหว่างการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ พนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง จำนวน 338 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.94 สถิติที่ใช้ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า

1.การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านค่าตอบแทน และด้านสวัสดิการ ส่วนความผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับมาก และความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง

2.การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานด้านวัฒนธรรมองค์กร (X_5) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีประสิทธิภาพในการทำนายร้อยละ 55.70 และสามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้ $\hat{Y}_{tot} = 1.604 + 0.701(X_5)$

3.การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานด้านความก้าวหน้าในอาชีพ (X_3) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (X_4) และวัฒนธรรมองค์กร (X_5) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีประสิทธิภาพในการทำนายร้อยละ 39.30 และสามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้ $\hat{Y}_{tot} = 1.937 + 0.214(X_3) - 0.266(X_4) + 0.407(X_5)$

4.ความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีประสิทธิภาพในการทำนายร้อยละ 62.40 และสามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้ $\hat{Y}_{tot} = 0.530 + 0.925(X)$

5.ความผูกพันของพนักงานเป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลบางส่วนระหว่างการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานไปสู่ความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ : การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน ความผูกพันของพนักงาน ความตั้งใจคงอยู่

Independent Study Title: The Employee Value Proposition Influencing Intention to Stay Through an Employee Engagement at a Low-Cost Airline **Researcher:** Ms.Patjira Sirijarutsit
Major: Business Administration **Year:** 2024 **Advisor:** Dr. Watchara Wetprasit

Abstract

The purposes of this research were to study 1) the level of value proposition to employee engagement and intention to stay 2) employee value proposition influencing employee engagement, 3) employee value proposition influencing intention to stay, 4) engagement influencing the intention to stay, and 5) employee engagement as a mediator variable between employee value propositions influencing intention to stay in a low-cost airline company. The sample group consisted of 338 employees at a low-cost airline company, selected by using a stratified random sampling method. The research instrument was a questionnaire with a reliability of 0.94. Statistics used in data analysis was percentage, mean, standard deviation, simple linear regression analysis, and multiple linear regression analysis.

The findings revealed as follows:

1. The employee value proposition was at a moderate level. The working environment was the highest average followed by organizational culture, career advancement, remuneration, and welfare. Employee engagement was at a high level and employees' intention to stay at a moderate level.

2. The employee value proposition, specifically organizational culture (X_5) positive influencing on employee engagement with statistical significance at the 0.01 level, with a predicted efficiency of 55.70%, and the equation of prediction was $\hat{Y}_{tot} = 1.604 + 0.701(X_5)$

3. The employee value proposition which includes career advancement (X_3), working environment (X_4), and organizational culture (X_5) positive influencing on employees' intention to stay with statistical significance at the 0.01 level, with a predicted efficiency of 39.30% and the equation of prediction was $\hat{Y}_{tot} = 1.937 + 0.214(X_3) - 0.266(X_4) + 0.407(X_5)$

4. Employee engagement was a positive influence on employees' intention to stay at a low-cost airline company with statistical significance at the 0.01 level, with a predicted efficiency of 62.40% and the equation of prediction was $\hat{Y}_{tot} = 0.530 + 0.925(X)$

5. Employee engagement was a partial mediator variable between providing employee value proposition and intention to stay at a low-cost airline, with statistical significance at the 0.05 level.

Keywords: Employee Value Proposition, Employee Engagement, Intention to Stay

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง “การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ โดยผ่านความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง” ฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก อาจารย์ ดร.วัชร เวชประสิทธิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ที่ได้กรุณาสละเวลาให้คำปรึกษา คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ และชี้แนวทางในการแก้ปัญหาการค้นคว้าหาข้อมูลเพิ่มเติม อันเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษา รวมทั้งการแก้ไขงานให้สมบูรณ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอย่างสูงในความกรุณาของอาจารย์ไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้อันเป็นพื้นฐานสำคัญที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการศึกษาและการทำการค้นคว้าอิสระนี้

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่คณะวิทยาการจัดการทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำ ขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านได้เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามจนได้รับข้อมูลที่ ครบถ้วนสมบูรณ์

สุดท้ายนี้ขอกราบขอบพระคุณความช่วยเหลือและกำลังใจที่ได้รับจาก บิดา มารดา ครอบครัวและเพื่อนร่วมสถาบัน ทำให้การค้นคว้าอิสระฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จในวันนี้

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการค้นคว้าอิสระฉบับนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์กับผู้ที่สนใจบ้างไม่มากนักน้อยและหากมีข้อผิดพลาดประการใดผู้วิจัย ขออภัยไว้ ณ ที่นี้

พัทธ์จิรา สิริจารุตสิทธิ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(3)
Abstract.....	(4)
กิตติกรรมประกาศ.....	(5)
สารบัญ.....	(6)
สารบัญตาราง.....	(8)
สารบัญภาพ.....	(10)
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	4
สมมติฐานการวิจัย.....	4
ขอบเขตการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	6
คำนิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน.....	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน.....	15
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความตั้งใจคงอยู่ในองค์กรของบุคลากร.....	34
การพัฒนาสมมติฐานการวิจัย.....	38
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	42
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	42
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	43
การสร้างเครื่องมือในการวิจัย.....	44
การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....	45
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	49
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	50

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	53
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง.....	54
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำเสนอคุณค่าให้แก่ พนักงาน ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) และ ความตั้งใจคงอยู่ของพนักงาน (Intention to Stay)	57
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เพื่อการทดสอบสมมติฐาน	64
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	80
สรุปผลการวิจัย.....	80
อภิปรายผลการวิจัย.....	83
ข้อเสนอแนะ.....	90
บรรณานุกรม.....	92
ภาคผนวก.....	102
ภาคผนวก ก.....	103
- แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	104
ภาคผนวก ข.....	108
- หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	109
ประวัติผู้เขียน.....	112

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 การสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน.....	14
3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	43
3.2 แสดงค่าความเชื่อมั่นของข้อคำถามทั้งในรายข้อ รายด้าน และภาพรวม.....	46
4.1 ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบ แบบสอบถาม.....	54
4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นการนำเสนอคุณค่าให้แก่ พนักงาน.....	58
4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันของ พนักงาน.....	61
4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับความตั้งใจคงอยู่.....	63
4.5 ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิจัย.....	66
4.6 ค่าสถิติเบื้องต้นตัวแปร Compensation8, Benefit12, Benefit13, Benefit16, Career18, Career20, Career21, Environment22, Environment23, Environment25, Environement26 และ Cluture27 ภายหลังการเปลี่ยนรูป....	68
4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของตัวแปรระหว่าง การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงาน บริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง.....	69
4.8 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีอิทธิพล เชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง.....	70
4.9 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณระหว่างการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มี อิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง..	71
4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของตัวแปร ระหว่างการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง.....	72
4.11 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีอิทธิพล เชิงบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง....	73

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.12 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณระหว่างการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มี อิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำ แห่งหนึ่ง.....	74
4.13 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของความผูกพันของพนักงานที่ส่งผลต่อความตั้งใจอยู่ ของพนักงาน.....	75
4.14 อิทธิพลระหว่างการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีต่อความตั้งใจอยู่ของ พนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง.....	76
4.15 การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจอยู่ของพนักงาน โดยส่งผ่านความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง.....	77
4.16 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย.....	79

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
4.1 แสดงโมเดลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง a หรือค่าอิทธิพลรวมระหว่าง ตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามที่ไม่มีตัวแปรส่งผ่าน.....	76
4.2 การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ โดยผ่านความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง.....	78

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์กรที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญหลายอย่าง ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยที่มีส่วนช่วยในการผลักดันให้องค์กรสามารถดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและเป็นกำลังสำคัญในการนำพาองค์กรขับเคลื่อนไปข้างหน้าสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงนับได้ว่าทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนขุมทรัพย์ที่มีความหาศาล ดังนั้น จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญและตระหนักถึงการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ องค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ทั้งภาครัฐและเอกชน พนักงานถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาองค์กรประกอบกิจการได้สำเร็จและบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวังไว้ หากเกิดการลาออกของพนักงานจะทำให้องค์กรเสียความรู้ ความสามารถ ความชำนาญงานของพนักงาน ยังรวมถึงการเสียเวลา เสียโอกาสและเสียค่าใช้จ่ายในการทำขั้นตอนการรับสมัคร การฝึกอบรมจนกว่าจะเกิดความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ดังนั้น การดูแลรักษาและให้คุณค่ากับพนักงานจนทำให้เกิดความผูกพันกับองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง (คณากร สุขคันธรักษ์, 2561)

จากการสำรวจล่าสุดของ “โรเบิร์ต วอลเทอร์ส” บริษัทจัดหางานผู้เชี่ยวชาญชั้นนำ ถึงผลสำรวจเกี่ยวกับ “กระแสการลาออก (Great Resignation)” ของพนักงานในประเทศไทยและเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ จากการสำรวจมากกว่า 4 ใน 5 ของผู้ตอบแบบสำรวจในไทย ระบุว่าพนักงานจะทำงานกับบริษัทต่อหากมีการเปลี่ยนแปลงที่ตอบโจทย์สำหรับพนักงานที่คิดลาออก 82% ยอมรับว่าจะเปลี่ยนความคิดหากได้รับข้อเสนอที่เหมาะสมซึ่งเงินเดือนยังคงเป็นปัจจัยสำคัญในการทบทวนการตัดสินใจ โดยจากการสำรวจพนักงานให้น้ำหนักกับการขึ้นเงินเดือนมากที่สุด (38%) รองลงมาคือการเลื่อนตำแหน่ง (30%) และการเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน (27%) เป็นปัจจัยที่จะทำงานกับบริษัทต่อไป เพื่อนร่วมงานและวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานทำงานได้อย่างดีที่สุด เป็นสิ่งที่พนักงานให้ความสำคัญที่สุดในบริษัท (42%) ซึ่งอยู่ในอันดับที่สูงกว่าค่าตอบแทนและสวัสดิการอื่น (41%) รวมถึงการทำงานที่ยืดหยุ่น (35%) อัตราการลาออกของพนักงานในประเทศไทยเพิ่มขึ้นอย่างมากในปีที่ผ่านมา คิดเป็น 72% ของบริษัท สำหรับมาตรการในการรักษาพนักงาน บริษัทได้ดำเนินมาตรการหลากหลาย ได้แก่ การปรับขึ้นเงินเดือน (56%) การเพิ่มโอกาสในการฝึกอบรมและการเพิ่มทักษะ (50%) การใช้นโยบายการทำงานที่ยืดหยุ่นและการทำงานจากทางไกล (45%) อย่างไรก็ตาม 36% ของพนักงานที่ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่าพวกเขาไม่ได้รู้สึกถึงการเปลี่ยนแปลง

เหล่านี้เลยซึ่งสื่อให้เห็นถึงช่องว่างในการสื่อสารมาตรการต่าง ๆ เหล่านี้ลงไปยังพนักงาน (ผู้จัดการออนไลน์, 2565)

ในปัจจุบันสภาพเศรษฐกิจและสังคมที่มีความแตกต่างจากอดีตเป็นอย่างมากส่งผลถึงพฤติกรรมของพนักงานที่เปลี่ยนแปลงไป ในอดีตองค์กรนำเสนอคุณค่าให้พนักงานโดยเน้นที่ความสำคัญกับค่าตอบแทนในรูปแบบของเงินเป็นหลักในการสร้างความผูกพันและความตั้งใจอยู่กับองค์กร แต่ในปัจจุบันพฤติกรรมของพนักงานมีความซับซ้อนขึ้น พร้อมทั้งมีการใช้เทคโนโลยีสื่อสารทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว จึงเกิดการเปรียบเทียบการนำเสนอคุณค่าให้พนักงานในแต่ละองค์กรได้ง่ายขึ้น อีกทั้งเงินไม่ใช่ปัจจัยหลักเพียงอย่างเดียวในการเลือกที่จะอยู่กับองค์กร ปัจจัยหลักอื่น ๆ ที่พนักงานให้ความสำคัญ คือ ค่าตอบแทน สวัสดิการ ความก้าวหน้าทางอาชีพ สภาพแวดล้อมในการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรว่ามีความเหมาะสมกับความต้องการของพนักงานหรือไม่ ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องวางนโยบายการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานให้เหมาะสมเพื่อลดอัตราการลาออก (ลลิตา สิริพัชรนันท์, 2563)

ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในภาพรวมยังคงมีแนวโน้มในการแข่งขันที่สูง ทั้งจากผู้ประกอบการสายการบินในประเทศและต่างประเทศที่เห็นศักยภาพของตลาดและเข้ามาร่วมลงทุนในประเทศไทย ผู้ประกอบการสายการบินจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนากลยุทธ์การตลาดใหม่ตามสถานการณ์ของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการอยู่ได้และสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ทางการตลาดได้อย่างคล่องตัว สิ่งสำคัญต่อธุรกิจการให้บริการอย่างสายการบินจะขาดมิได้เลยคือบุคลากรที่มีคุณภาพเพื่อมาปฏิบัติงาน และมาเป็นส่วนในการเสริมสร้างให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรแต่ด้วยสภาพการแข่งขันที่รุนแรงของสายการบินต้นทุนต่ำ จึงทำให้สายการบินต้นทุนต่ำต้องเผชิญกับปัญหาการลาออกของพนักงานมากขึ้นในทุกปี โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักบินและพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สำหรับนักบิน การที่จะเป็นนักบินได้ต้องผ่านการฝึกฝนและอบรม พร้อมทั้งสั่งสมประสบการณ์ในระยะเวลาอันพอสมควร หากองค์กรไม่มีการบำรุงรักษาบุคลากรนักบิน ปัญหาที่เกิดขึ้นนอกจากจะเสียบุคลากรที่มีทักษะความสามารถแล้ว ยังต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาคัดเลือกและฝึกอบรม สุดท้ายแล้วจะกระทบถึงการทำงานทางธุรกิจเนื่องจากนักบินที่ลาออกไปแล้วส่วนมากจะย้ายไปทำงานกับสายการบินที่เป็นคู่แข่ง หากนักบินไม่เพียงพอก็จะไม่สามารถรองรับจำนวนเที่ยวบินที่เพิ่มขึ้นได้ ส่งผลถึงภาพลักษณ์ขององค์กรและผลกำไรในการดำเนินธุรกิจ (ธัญญา ญาณภักดี และพัทธยา หลักเพชร, 2563) ในส่วนของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจากสายการบินนกแอร์ มีปัญหาการลาออกจำนวนมากทำให้พนักงานไม่เพียงพอสำหรับการให้บริการผู้โดยสารในแต่ละวัน พนักงานต้อนรับที่คงอยู่ก็จะเหนื่อยล้าจากการปฏิบัติงานแทนคนที่ลาออกไป ซึ่งสามารถเป็นปัจจัยกระตุ้นให้มีการลาออกเพิ่มขึ้นได้ นอกจากนี้ยังส่งผลต่อการรองรับจำนวนเที่ยวบิน การบริการผู้โดยสารที่บริการได้ไม่เต็มที่สาเหตุจากการเหนื่อยล้า ไม่สามารถทำให้

ผู้โดยสารเกิดความประทับใจในการบริการจนกลับมาใช้บริการซ้ำ สุดท้ายจะกระทบต่อชื่อเสียงและการดำเนินธุรกิจของสายการบิน ซึ่งการลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินส่วนใหญ่แล้วปัจจัยเกิดจากภายในองค์กร (ชมพูนุพรรณ เอกจันทร์, 2561)

ปัจจัยด้านการคงอยู่และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ เนื่องจากหากองค์กรมีพนักงานที่ผูกพันกับองค์กร มีความรักในองค์กร ก็จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายตามที่ตั้งใจไว้ได้เป็นอย่างดี ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรสำคัญที่แสดงถึงความแตกต่าง ระหว่างการคงอยู่หรือลาออกจากองค์กรและความมีประสิทธิภาพขององค์กร ถ้าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีความตั้งใจ และเสียสละทุ่มเทให้กับงานมากกว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ ความผูกพันต่อองค์กรทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงาน เกิดความเข้าใจอันดี ยอมรับเป้าหมาย เกิดขวัญกำลังใจ เต็มใจที่จะทำงานและเป็นพนักงานขององค์กร จะอุทิศสละเวลาทั้งร่างกายแรงใจให้กับองค์กร พนักงานซึ่งมีความผูกพันอย่างสูงมักมีความปรารถนาอย่างแรงที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไปเพื่อทำงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายซึ่งตนเองเลื่อมใสศรัทธา

จากความสำคัญของปัญหาที่กล่าวมา และจากสภาพแนวโน้มการลาออกจากงานของพนักงานในองค์กรที่สูงในข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานซึ่งประกอบด้วยประโยชน์ที่เป็นตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงิน ซึ่งองค์กรได้จัดเตรียมให้พนักงานที่อยู่กับองค์กร และพนักงานในอนาคตขององค์กรเพื่อกระตุ้นให้พนักงานตัดสินใจมาร่วมงานหรือคงอยู่กับองค์กร (Armstrong, 2006) และคุณลักษณะของการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน 5 คุณลักษณะ ได้แก่ ค่าตอบแทน (เป็นตัวเงิน) สวัสดิการ (ไม่เป็นตัวเงิน) ความก้าวหน้าทางอาชีพ สภาพแวดล้อมการทำงาน (Browne, 2012) และวัฒนธรรมองค์กร (Parreira and Honours, 2007) ที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่โดยผ่านความผูกพันของพนักงานสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง อีกทั้งยังไม่เคยมีการศึกษาวิจัยในส่วนของการนำเสนอคุณค่าให้พนักงานของสายการบินต้นทุนต่ำ จึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจในการศึกษาวิเคราะห์เพื่อนำผลวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน รวมถึงการกำหนดแผน การดูแลพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรให้ได้มากที่สุด อีกทั้งยังเป็นข้อมูลในการนำเสนอผู้บริหารหรือหน่วยงาน สำหรับการกำหนดนโยบายในการส่งเสริมความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานในองค์กรต่อไป

คำถามวิจัย

1. การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน ความผูกพันของพนักงาน และความตั้งใจอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่งในระดับใด
2. การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่งอย่างไร
3. การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานส่งผลต่อความตั้งใจอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่งอย่างไร
4. ความผูกพันของพนักงานส่งผลต่อความตั้งใจอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่งอย่างไร
5. ความผูกพันของพนักงานเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่งเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน ความผูกพันของพนักงานและความตั้งใจอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง
2. เพื่อศึกษาการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง
3. เพื่อศึกษาการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง
4. เพื่อศึกษาความผูกพันของพนักงานที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง
5. เพื่อศึกษาความผูกพันของพนักงานในฐานะตัวแปรส่งผ่านระหว่างการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง

สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง

สมมติฐานที่ 2 การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง

สมมติฐานที่ 3 ความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง

สมมติฐานที่ 4 ความผูกพันของพนักงานเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง

ขอบเขตการวิจัย

การศึกษานี้เพื่อศึกษาการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่โดยผ่านความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

1.1 การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน (Browne, 2012; Parreira and Honours, 2007) ประกอบด้วย ค่าตอบแทน (Compensation) สวัสดิการ (Benefit) ความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment) วัฒนธรรมองค์กร (Culture)

1.2 ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement)

1.3 ความตั้งใจคงอยู่ของพนักงาน (Intention to Stay)

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง จำนวน 1,847 คน (ข้อมูลจากส่วนบริหารงานบุคคล เดือนกันยายน 2566) โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง จำนวน 338 คน

3. ขอบเขตด้านระยะเวลาในการวิจัย

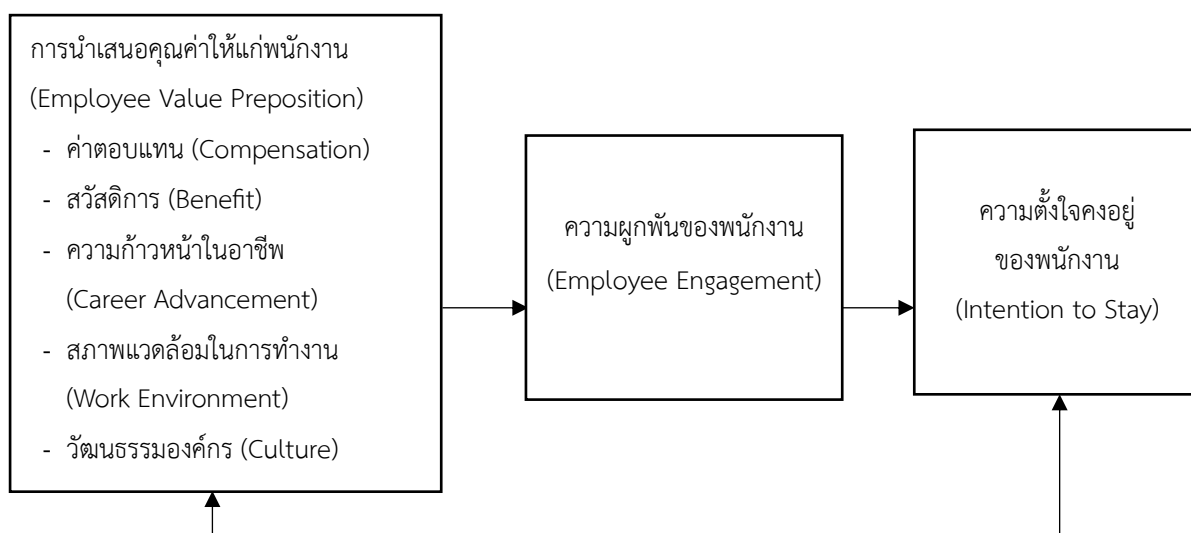
การดำเนินการในการวิจัยครั้งนี้ มีการดำเนินการวิจัยตั้งแต่เดือนตุลาคม พ.ศ.2566 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ.2567

ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย

1. ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างการนำเสนอคุณค่าให้พนักงานต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงาน โดยผ่านความผูกพันของพนักงานสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง

2. สามารถนำผลวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กร
3. เป็นข้อมูลในการนำเสนอผู้บริหารหรือหน่วยงาน สำหรับการกำหนดนโยบายในการส่งเสริมความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานในองค์กร
4. เป็นแนวทางสำหรับผู้สนใจในการศึกษาเกี่ยวกับความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานในองค์กร

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

คำนิยามศัพท์เฉพาะ

1. สายการบินต้นทุนต่ำ (Low-Cost Airline) หมายถึง องค์กรที่เป็นสายการบินที่มีการบริหารจัดการด้านต้นทุน โดยมีราคาต่ำโดยสารที่ถูก การบริการอื่น ๆ เช่น น้ำหนักกระเป๋า อาหาร และเครื่องดื่มบนเครื่องต้องซื้อจากสายการบินเพิ่ม หากแต่ยังมีบริการจากพนักงานเหมือนสายการบินที่บริการเต็มรูปแบบ (Full Service Airline) (กิตติพิชญ์ หนูทอง, 2561: 12)
2. การนำเสนอคุณค่าให้พนักงาน (Employee Value Proposition) หมายถึง ข้อเสนอหรือข้อตกลงที่องค์กรให้กับพนักงานเพื่อเป็นค่าตอบแทนสำหรับทักษะ ความสามารถและเป็นแรงจูงใจในการทำงานสำหรับพนักงานที่เลือกทำงานกับองค์กร

3. ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง สิ่งให้กับพนักงานขององค์กรที่เป็นเงิน ตามตำแหน่ง หน้าที่ ทักษะ ความสามารถ เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าแรง เบี้ยขยัน เงินรางวัลตอบแทนตามผลงาน

4. สวัสดิการ (Benefit) หมายถึง สิ่งที่เป็นสิทธิประโยชน์สำหรับพนักงานนอกเหนือจากค่าตอบแทนที่ทางองค์กรได้จัดไว้ให้ เช่น ประกันสังคม สวัสดิการรักษายาบาล สวัสดิการการลาหยุด กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

5. ความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career) หมายถึง พนักงานมีการพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถของตนเอง ซึ่งเกิดจากการสนับสนุนจากองค์กรที่ทำงานอยู่จนสามารถมีโอกาสที่จะได้เลื่อนตำแหน่งหรือได้ค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้น

6. สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment) หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวในขณะที่ทำงาน ทั้งที่เป็นสิ่งมีชีวิตและไม่มีชีวิต ซึ่งมีผลมาจากทั้งสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น สถานที่ทำงาน คณะผู้ร่วมงาน เครื่องมือ เครื่องใช้ รวมถึงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น สภาพอากาศ สภาพเศรษฐกิจ

7. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) หมายถึง พฤติกรรมของคนในองค์กรที่ถูกหล่อหลอมเข้าด้วยกัน กลายเป็นค่านิยมและแนวทางปฏิบัติสืบต่อกันมา จนมีอิทธิพลต่อทัศนคติและแนวทางการปฏิบัติตนของคนในองค์กรนั้น ๆ

8. ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) หมายถึง ความรู้สึกถึงความมีส่วนร่วมในงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรอย่างเต็มใจและสมัครใจ ทำให้พนักงานมีแรงใจและทุ่มเทในการทำงานโดยเสมือนว่าเป็นเจ้าขององค์กร

9. ความตั้งใจคงอยู่ของพนักงาน (Intention to Stay) หมายถึง พนักงานมีความแน่วแน่จากความคิดของตนเองที่จะทำงานในองค์กรโดยไม่ได้มีการบังคับจากบุคคลอื่น พนักงานจะทุ่มเท ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ให้กับองค์กรโดยไม่มีความประสงค์ว่าจะลาออก

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่โดยผ่านความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสารแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัยดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความตั้งใจคงอยู่ในองค์กรของบุคลากร
4. การพัฒนาสมมติฐานการวิจัย

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน

1. ความหมายของการรับรู้คุณค่า

การรับรู้คุณค่า (Perceived Value) หมายถึง การประเมินการใช้งานและคุณสมบัติของสินค้าและบริการในภาพรวม ซึ่งเป็นอิทธิพลที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ (Satisfaction) อันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมและการตัดสินใจซื้อของลูกค้า ดังนั้นการรับรู้คุณค่าจึงเป็นส่วนประกอบหนึ่งที่สำคัญในการประกอบธุรกิจ เพราะการรับรู้คุณค่าจะช่วยนำไปสู่ความผูกพันของลูกค้าที่มีต่อการใช้สินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว (Kim, Lee, & Yoo, 2006; Moliner, Sanchez-Garcia, Rodriguez-Artola, & Callarisa, 2007; Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988; Woodruff, 1997) นอกจากนี้การรับรู้ค่ายังหมายถึง ผลประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับ (Perceived Benefits) และเป็นความรู้สึกสมหวังกับสิ่งที่ได้รับจากสินค้าหรือบริการ ซึ่งมีอิทธิพลต่อความไว้วางใจและความสัมพันธ์ระยะยาวระหว่างองค์กรกับลูกค้าอีกด้วย (Kotler & Keller, 2009) สอดคล้องกับ De Vries and Carlson (2014) ได้ศึกษาว่ากลุ่มผู้บริโภค เป้าหมายที่มีพฤติกรรมการรับรู้คุณค่าที่สูงกว่า มีแนวโน้มที่จะมีการมีส่วนร่วมและเกิดความผูกพันต่อช่องทางเฟซบุ๊กแฟนเพจของสินค้าหรือบริการนั้นมากกว่ากลุ่มผู้บริโภคที่ไม่มีการรับรู้คุณค่า Ambler and Barrow (1996) ได้ให้ความหมายของการรับรู้คุณค่าที่องค์กรส่งมอบให้แก่พนักงาน หมายถึง ผลประโยชน์ในทางเศรษฐกิจและจิตวิทยา และเป็นการสร้างความได้เปรียบในการจ้างงานขององค์กร อีกทั้งการสร้างการรับรู้คุณค่าที่องค์กรส่งมอบให้แก่พนักงาน ยังเป็นบทบาทที่สำคัญในการสรรหาบุคลากร และการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร Kumar, Dash, and Purwar (2013) ได้กล่าวถึงการรับรู้เกิดจากการได้รับการตอบสนอง เนื่องมาจากการสัมผัสและมีการประมวลผลว่าสิ่งที่ได้จาก

การสัมผัสนั้นมาตีความว่าเป็นอย่างไร ผลที่ออกมา ก็จะส่งต่อกับความต้องการนั้น ๆ Wagner and Hollenbeck (2005) กล่าวว่า การรับรู้ คือ กระบวนการที่ปัจเจกบุคคล คัดเลือกข้อมูล การจัดการข้อมูล การเก็บข้อมูล และการรับข้อมูล โดยส่วนใหญ่แล้วคนเรามักจะมีความเชื่อมั่นในประสาทสัมผัสของตนเอง ในบางครั้งอาจทำให้เกิดความเชื่อที่ว่าสิ่งที่สัมผัสหรือรับรู้ คือ ความเป็นจริง ความเชื่อในลักษณะดังกล่าวอาจก่อให้เกิดปัญหาได้ โดยเฉพาะกรณีที่สิ่งรับรู้และความเป็นจริงของวัตถุมีความแตกต่างกันมาก ซึ่งจะนำไปสู่โอกาสที่จะเกิดความเข้าใจผิด ความสับสน และความขัดแย้ง จากการให้ความหมายข้างต้นนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายได้ดังนี้ การรับรู้คุณค่า หมายถึง การรับรู้เกิดจากการได้รับการตอบสนองเนื่องมาจากการสัมผัสและมีการประมวลผลว่าสิ่งที่ได้จากการสัมผัสนั้นมาตีความว่าเป็นอย่างไร รวมไปถึงกระบวนการที่ปัจเจกบุคคลคัดเลือกข้อมูล การจัดการข้อมูล การเก็บข้อมูล และการรับข้อมูล

แนวคิดการรับรู้คุณค่าที่องค์กรส่งมอบให้แก่พนักงาน Perception of Employee Value Proposition: EVP การเปลี่ยนแปลงจากยุคอุตสาหกรรมไปสู่ยุคแห่งความรู้ได้ทำให้กระบวนการความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างได้เปลี่ยนแปลงไปด้วยกลไกอุปสงค์และอุปทานสำหรับกลุ่มคนเก่ง (Talent) จะขึ้นอยู่กับได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มคนเก่ง องค์กรทั่วโลกจึงพยายามให้ความสำคัญกับแบรนด์นายจ้างเพื่อเผชิญหน้ากับสงครามของคนเก่ง (War of Talent) แบรนด์นายจ้างมีความเกี่ยวข้องกับความน่าดึงดูดใจและสร้างความแตกต่างให้องค์กรได้ทั้งในแง่เศรษฐกิจที่จะถูกมองว่าเป็นองค์การที่มั่งคั่งมั่นคง และในแง่ผลประโยชน์ทางจิตวิทยา ที่จะทำให้กลุ่มคนเก่งหันมาสนใจ (Botha, Bussin, and DeSwardt, 2011) ดังนั้น ความแข็งแกร่งของแบรนด์นายจ้าง จึงกลายเป็นความสำคัญในตลาดแรงงานซึ่งเป็นคนรุ่นใหม่หรือคนรุ่นวาย (Gen Y) เศรษฐกิจใหม่ (New Economy) ก่อให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงและไม่มีที่สิ้นสุดจากกลุ่มคนเก่ง หากองค์กรไม่ให้ความสำคัญเพียงพอกับสภาพแวดล้อมนี้จะเกิดผลกระทบต่อความยั่งยืนและเจริญเติบโตขององค์กร ผู้นำองค์กรและฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องเปลี่ยนแนวคิดไปสู่การวางตำแหน่งให้กับแบรนด์นายจ้าง ข้อสังเกตนี้ได้รับการยืนยันจากการสำรวจทั่วโลกโดย Deloitte LLP (Deloitte Consulting LLP, 2012) ซึ่งพบว่าในอนาคตแผนกลยุทธ์ขององค์กรจะมุ่งให้ความสำคัญต่อแบรนด์นายจ้างและการเก็บรักษาสิ่งสมไว้เป็นคุณค่าตราสินค้า (Brand Equity) มากขึ้นร้อยละ 70 แบรนด์นายจ้างเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพโดยนำมาใช้เพื่อการนำเสนอคุณค่าของพนักงาน (Employee Value Propositions: EVP) (Sochart, 2009) ซึ่งมีแนวคิดเหมือนการวางตำแหน่งของแบรนด์ (Brand Positioning) ในทางการตลาดที่ต้องการให้สินค้าและบริการจะอยู่ในใจของลูกค้า ดังนั้นองค์กรต้องอยู่ในใจของผู้สมัครงานและพนักงาน การนำเสนอคุณค่าของพนักงานเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญในการพัฒนาแบรนด์นายจ้าง ซึ่งอยู่ในบริบทของแบรนด์องค์การโดยรวม (Overall Corporate Brand) และบริบทของการนำเสนอคุณค่าของลูกค้า (Customer Value Propositions: CVP)

แนวคิดการนำเสนอคุณค่าของพนักงานที่กลมกลืนกับการนำเสนอคุณค่าของลูกค้า 2 ประการ ดังนี้ ประการแรก เริ่มจากการวางตำแหน่งแบรนด์ต้องการให้อยู่ในใจของลูกค้า โดยเสนอคุณค่าของลูกค้าแล้วสื่อสารออกไปเป็นข้อสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise) ให้แก่กลุ่มประชาชน (Your People) คุณค่าดังกล่าวจะปรากฏต่อลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น และชุมชน ประการที่สอง การส่งมอบคุณค่าทั้งหมดให้เป็นไปตามข้อสัญญานั้น พนักงานจะต้องมีความร่วมแรงร่วมใจในการส่งมอบประสบการณ์ (Experience) ที่ผูกพันต่อแบรนด์ต้องการ ในทุกจุดสัมผัสของการส่งมอบคุณค่า ได้แก่ ตำแหน่งแบรนด์ที่อยู่ในใจลูกค้า ไปสู่ชุดของการส่งมอบคุณค่าของพนักงาน เพื่อสร้างข้อผูกพันในแบรนด์ (Brand Engagement) จนสามารถกลายเป็นภาพลักษณ์ที่ชัดเจนและสามารถดึงดูดลูกจ้างที่มีศักยภาพ (Potential Employees) ภายนอกได้ ความคิดต่อแบรนด์ต้องการ ค่านิยม ความเชื่อ และการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนในการส่งมอบเกิดจากการเรียนรู้ต่อแบรนด์ต้องการที่ถูกกำหนดขึ้นเป็นชุดของ EVP ซึ่งจะกระตุ้นให้กลุ่มผู้สมัครงานเป้าหมายอยากร่วมงานกับองค์กร ขณะเดียวกัน พนักงานปัจจุบันจะภักดีต่อองค์กรด้วย ดังนั้นองค์ประกอบที่สำคัญของการสร้างแบรนด์ต้องการจึงมีความคล้ายคลึงกับการวางตำแหน่งแบรนด์สินค้าและบริการที่เกิดจากการวางตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจนจับต้องได้ และบูรณาการการแสดงออกซึ่งการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน ทั้งทั้งภายนอกและภายใน โดยจุดสัมผัสในระยะสั้นของการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานต้องชัดเจน จนเกิดความแตกต่างในฐานะนายจ้างที่โดดเด่นในใจของผู้สมัครเป้าหมายหรือพนักงานภายใต้การได้เป็นอย่างดี

แนวคิดในการนำเสนอคุณค่าให้พนักงาน เป็นความสมดุลของการมอบรางวัลที่มาจากผลการทำงานขององค์กร อาจกล่าวได้ว่าเป็นสิ่งที่พนักงานจะได้รับจากการทำงานให้องค์กร ซึ่งรวมถึงความสามารถที่มีลักษณะเฉพาะหรือประสบการณ์ทำงานที่มีอยู่ของพนักงานได้ใช้ในการทำงานให้องค์กร สำหรับการพัฒนากลยุทธ์การนำเสนอคุณค่าให้พนักงานนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงความสามารถของบริษัทและความปรารถนาหรือความคาดหวังของผู้มีโอกาสดังกล่าวเป็นพนักงานในการดึงดูดและรักษาพนักงานไว้ พนักงานที่มีศักยภาพจะสามารถอยู่กับองค์กรได้หากได้รับการนำเสนอคุณค่าที่เหมาะสม (Ariyanto and Kustini, 2021)

เกณฑ์มาตรฐานที่ใช้วัดการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานจะประกอบด้วย 5 เกณฑ์ ได้แก่

- 1) รางวัล หมายถึง สิ่งที่ให้กับพนักงานเมื่อ พนักงานได้ทำตามเป้าประสงค์ขององค์กร สามารถเป็นในรูปแบบของเงินเดือน ประกัน รถประจำตำแหน่ง หรือการให้ในรูปแบบอื่น ๆ
- 2) โอกาส หมายถึง การที่พนักงานได้รับข้อเสนอจากองค์กรหลังจากได้ทำงานร่วมกับองค์กรแล้ว โอกาสหรือข้อเสนอนี้ สามารถเป็นในรูปแบบของตำแหน่งงานที่ว่าง หรือในรูปแบบอื่น ๆ
- 3) องค์กร หมายถึง ลักษณะหรือวัฒนธรรมองค์กรที่พนักงานอยากที่จะร่วมงานด้วย

4) งาน หมายถึง รูปแบบของงานที่พนักงานอยากจะทำเมื่อได้มาร่วมงานกับองค์กร

5) เพื่อนร่วมงาน หมายถึง พนักงานที่ทำงานอยู่ในองค์กร สามารถเป็นในรูปแบบของความสามัคคีและสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างกันพนักงานหรือในทางกลับกันซึ่งสามารถสะท้อนถึงวัฒนธรรมของบริษัทได้ (Parreira and Honours, 2007)

สภาพแวดล้อมการทำงานในโลกปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลง อันเนื่องมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และองค์กรหันมาให้ความสำคัญต่อทุนมนุษย์ ซึ่งเป็นแหล่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามที่ได้วางไว้ องค์กรได้มุ่งมั่นเพื่อให้มั่นใจว่า พนักงานได้มีความผูกพันและคงอยู่กับองค์กรผ่านการนำเสนอคุณค่าให้พนักงาน

พนักงานตัดสินใจที่จะคงอยู่และผูกพันกับองค์กรต้องขึ้นอยู่กับความน่าสนใจของผลประโยชน์ที่จะได้รับ ดังนั้นองค์กรควรจะวางแผนการนำเสนอคุณค่าให้กับพนักงาน โดยสร้างความน่าสนใจ เพื่อนำไปสู่ความพึงพอใจในงาน

การนำเสนอคุณค่าให้พนักงานเป็นการที่องค์กรมีข้อเสนอให้พนักงาน ซึ่งทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่า วัตถุประสงค์ คือต้องการให้พนักงานคงอยู่กับองค์กร ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พึงพอใจกับงานของตนเองและต่อนายจ้าง มีหลักเกณฑ์ 5 ประการที่เป็นตัววัด คือ

- 1) ค่าตอบแทน (รางวัลที่เป็นตัวเงิน)
- 2) สวัสดิการ (รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน)
- 3) งาน (โอกาสในการได้รับการพัฒนาและความก้าวหน้า)
- 4) ลักษณะงาน (ความพอใจและแรงจูงใจกับงานที่ทำ)
- 5) สภาพแวดล้อมการทำงาน (Browne, 2012)

หลักเกณฑ์เหล่านี้มีผลกระทบโดยตรงต่อการนำเสนอคุณค่าให้พนักงาน ทำให้พนักงานมีจริยธรรมและรู้สึกถึงคุณค่าในตัวเองเพิ่มขึ้น การนำเสนอคุณค่าให้พนักงานกลายเป็นเส้นทางดำเนินธุรกิจที่สำคัญของหลาย ๆ องค์กร เมื่อองค์กรใส่ใจต่อความต้องการทั้งภายในและภายนอกของพนักงาน ความจงรักภักดีต่อองค์กรจะเพิ่มขึ้นและพนักงานจะรู้สึกมีคุณค่า ส่งผลให้เป็นพนักงานที่มีจริยธรรมสูงและเพิ่มศักยภาพให้กับองค์กร (Phungula, Dhanpa, and Braine, 2022)

การนำเสนอคุณค่าให้พนักงาน สะท้อนถึงคุณลักษณะของพนักงานที่จำเป็นในการเชื่อมโยงตนเองกับบริษัท ดังนั้น สถานที่ทำงานที่ดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถควรเป็นสิ่งที่มียูในแผนการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน เพื่อกระตุ้นให้พนักงานอยากอยู่ในองค์กร ในทางกลับกัน หากองค์กรไม่มีการนำเสนอคุณค่าที่เหมาะสม หรือเพียงพอจะทำให้องค์กรไม่สามารถสร้างความแตกต่างกับองค์กรที่เป็นคู่แข่งได้ (Theys and Barkhuizen, 2022)

การวิเคราะห์วรรณกรรมที่มีอยู่อย่างละเอียดถี่ถ้วนได้พบว่า มีเกณฑ์อย่างน้อย 4 ประการที่สนับสนุนการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน ได้แก่

- 1) ค่าตอบแทน
- 2) สวัสดิการ
- 3) วัฒนธรรมองค์กร
- 4) ความก้าวหน้าในอาชีพ (Abbott, 2019; De La Haye, 2019; Dinnen and Alder, 2013; Tribulkina, 2018)

ค่าตอบแทน เป็นหนึ่งในเกณฑ์ที่สำคัญที่สุดในการดึงดูดและรักษาพนักงานที่เก่งให้คงอยู่กับองค์กร ค่าตอบแทนเป็นสิ่งสำคัญในการวางตำแหน่ง การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร สำหรับการเลือกทำงานในองค์กร พนักงานจะเลือกองค์กรที่เล็กหรือชื่อเสียงไม่โด่งดังแต่จ่ายค่าตอบแทนสูงมากกว่าองค์กรที่ใหญ่ มีข้อเสียแต่จ่ายค่าตอบแทนน้อย

สวัสดิการ มีจุดประสงค์เพื่อให้มีสภาพความเป็นอยู่ที่ดีและปลอดภัยสำหรับสถานที่ทำงานและพนักงาน เช่น สุขภาพและสวัสดิการ การคุ้มครองรายได้ ความพร้อมด้านการงาน การเกษียณ ความสมดุลระหว่างการใช้ชีวิตกับการทำงาน สิ่งเหล่านี้เป็นการดึงดูดพนักงานและลดภาวะหมดไฟในการทำงาน

วัฒนธรรมองค์กร คือ ความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมขององค์กรกับพนักงานได้มีการเชื่อมโยงกันเป็นอย่างดี ทำให้เกิดประโยชน์และเจริญรุ่งเรือง ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ความก้าวหน้าในอาชีพ ระบบแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ สามารถช่วยองค์กรในการวางแผนการพัฒนาพนักงานให้มีทักษะความสามารถที่เพิ่มขึ้น ได้มองเห็นความเติบโตในสายงานในองค์กรและส่งผลให้พนักงานมีความตั้งใจอยู่ในองค์กร (Theys and Barkhuizen, 2022)

ภาพลักษณ์องค์กร เป็นสิ่งที่ดึงดูดคนเก่ง ความตั้งใจคงอยู่และความผูกพันต่อองค์กร นายจ้างต้องสร้างภาพลักษณ์และการนำเสนอคุณค่าให้พนักงาน เพื่อให้พนักงานที่อยากจะเข้ามาทำงานหรือพนักงานที่ทำงานอยู่แล้วได้เห็น จะได้สร้างหรือดำรงความจงรักภักดีของพนักงานไว้ (Kumar, Devadas, and Dhammika, 2021).

การนำเสนอคุณค่าให้พนักงาน ประกอบด้วย ผลประโยชน์ที่ทางองค์กรมอบให้พนักงานปัจจุบัน คนที่คาดว่าจะมาเป็นพนักงาน เพื่อกระตุ้นให้คงอยู่ในองค์กร หรือเข้ามาร่วมงานกับองค์กร ซึ่งสามารถเป็นในรูปแบบของตัวเงิน หรือรูปแบบที่ไม่ใช่ตัวเงิน ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 4 ประเภท (Kucherov & Zavyalova, 2012) คือ

- 1) คุณลักษณะทางเศรษฐกิจ (เงินเดือน)
- 2) คุณลักษณะการทำงาน (ความก้าวหน้าทางอาชีพ)

3) คุณลักษณะทางจิตวิทยา (วัฒนธรรมองค์กร)

4) คุณลักษณะขององค์กร (ประวัติความเป็นมา)

2. ความสำคัญของการรับรู้คุณค่าของพนักงาน

คุณค่าถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการตลาด ความสัมพันธ์และความสามารถของบริษัทในการให้บริการที่เหนือกว่าแก่ลูกค้า คือถือเป็นหนึ่งในกลยุทธ์การแข่งขันที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดสำหรับทศวรรษที่ 1990 (Ravald and Grönroos, 1996) Woodruff (1997) กล่าวว่า การสร้างคุณค่าที่สูงขึ้นสำหรับลูกค้าหรือพนักงานเป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขันในศตวรรษที่ 21 และยังเน้นถึงการขาดแคลนเครื่องมือในการบริหารจัดการคุณค่าในปัจจุบันขององค์กรด้วย ซึ่งตระหนักถึงความสำคัญของการประสานงานกิจกรรมภายในของตน เพื่อสร้างการทำงานร่วมกันที่จำเป็นสำหรับการสร้างและกระจายคุณค่าต่อลูกค้าอย่างต่อเนื่องที่รับรู้ (Callarisa, Moliner, & Rodriguez, 2002; Huber, Herrmann, & Morgan, 2001; Peterson, 1995; Roig, Guillén, Coll, & Saumell, 2013) องค์กรในปัจจุบันส่วนใหญ่นั้นเริ่มเห็นคุณค่าของพนักงานในองค์การเพิ่มมากขึ้น โดยเห็นว่าพนักงานในองค์กรเป็นทรัพย์สินที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถและมีศักยภาพสูง จึงเป็นเหตุผลที่สำคัญในการที่องค์กรนั้นจะต้องสรรหาและดึงดูดพนักงานไว้ ซึ่ง Barrow and Mosley (2005) นำเสนอสาเหตุ 2 ประการดังนี้

1) ความกดดันทางสังคมในปัจจุบัน เช่น ปัญหาด้านเศรษฐกิจ การเงิน สุขภาพ และชีวิต ความเป็นอยู่ของคนในสังคมนั้น ส่งผลให้กับพนักงานและองค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากองค์กรจะประสบความสำเร็จไม่ได้ถ้าขาดการสนับสนุนและการร่วมมือจากพนักงานในองค์กร

2) องค์กรส่วนใหญ่มีประสบปัญหาในการสรรหาและการรักษาพนักงานที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ ทำให้องค์กรต้องให้ความสำคัญและเน้นการดึงดูด การสรรหา และการรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent) โดยองค์กรจะต้องพัฒนาและเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร ไม่ว่าจะเป็นภาพลักษณ์ภายนอกและภาพลักษณ์ภายใน

ผลลัพธ์ของการรับรู้คุณค่าที่องค์กรส่งมอบให้แก่พนักงาน จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้คุณค่าที่องค์กรส่งมอบให้แก่พนักงาน ข้างต้นนี้ สามารถอธิบายได้ว่า การรับรู้คุณค่าที่องค์กรส่งมอบให้แก่พนักงาน หมายถึง การดึงดูดและการรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงเข้ามาทำงานร่วมกับองค์กร ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์ที่หลายองค์กรได้นำมาปรับใช้เพื่อให้เกิดการสร้างภาพลักษณ์องค์กรที่มีความชัดเจนและมีเอกลักษณ์ขององค์กรที่ทำให้พนักงานเชื่อถือและไว้วางใจต่อองค์กร และเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการดึงดูดและการรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง (Barrow & Mosley, 2005) สามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรได้ดังนี้

1) ช่วยลดต้นทุน การสร้างการรับรู้คุณค่าที่ดีทำให้องค์กรสามารถลดต้นทุนโดยเฉพาะด้านการสรรหาพนักงานและลดอัตราการลาออกของพนักงานให้น้อยลง ทำให้องค์กรมีพนักงานที่มีศักยภาพสามารถทำงานให้องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างความเติบโตขององค์กร ซึ่งทำให้องค์กรสามารถลดการสูญเสียค่าใช้จ่ายและระยะเวลาในการสรรหาและการอบรมพนักงานใหม่

2) ความพึงพอใจของพนักงาน การที่องค์กรมีการรับรู้ที่ดีจะช่วยสร้างให้บุคคลภายนอกรับรู้ถึงความแตกต่างระหว่างองค์กรกับคู่แข่ง และเป็นการผสมผสานกันระหว่างภาพลักษณ์ขององค์กรและวัฒนธรรมขององค์กรได้อย่างเหมาะสม เพื่อต้องการดึงดูดให้คนที่อยากเข้ามาทำงานในองค์กรและถ้าหากพนักงานในองค์กรมีความเข้าใจและศรัทธาต่อองค์กรอย่างดีย่อมทำให้เกิดการยอมรับและเป็นแรงจูงใจให้พนักงานเกิดความผูกพันและอยู่กับองค์กรในระยะยาว

ตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน

ลำดับที่	ประเด็นเนื้อหา	Parreira and Honours (2007)	Browne (2012)	Abbott (2019), De La Haye (2019), Dinnen & Alder (2013) , Tribulkina (2018)	Kuchеров and Zavyalova (2012)	สรุปผลการสังเคราะห์
1	คำตอบแทน		✓	✓	✓	เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานผู้วิจัยจึงสรุปปัจจัยของ การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานไว้ 5 ปัจจัย คือ 1) คำตอบแทน 2) สวัสดิการ 3) ความก้าวหน้าในอาชีพ 4) สภาพแวดล้อมในการทำงาน 5) วัฒนธรรมองค์กร
2	สวัสดิการ		✓	✓		
3	ความก้าวหน้าในอาชีพ	✓	✓	✓	✓	
4	สภาพแวดล้อมในการทำงาน		✓			
5	วัฒนธรรมองค์กร	✓		✓	✓	
6	ลักษณะงาน	✓	✓			
7	รางวัล	✓				
8	เพื่อนร่วมงาน	✓				
9	ประวัติความเป็นมาขององค์กร				✓	

จากตารางที่ 1.1 การสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน ผู้วิจัยจึงสรุปปัจจัยของการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานไว้ 5 ปัจจัย ได้แก่ 1) ค่าตอบแทน 2) สวัสดิการ 3) ความก้าวหน้าในอาชีพ 4) สภาพแวดล้อมในการทำงาน 5) วัฒนธรรมองค์กร การนำเสนอคุณค่าให้พนักงานจะเกิดขึ้นได้ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ และมีการวางกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน การจะทำให้พนักงานรับรู้คุณค่าว่าองค์กรได้ให้ในสิ่งที่พึงพอใจหรือตรงตามความต้องการหรือไม่เป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับพนักงานที่มีทักษะและความสามารถในการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน สามารถเป็นทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ทั้งจับต้องได้และจับต้องไม่ได้ แต่มีผลกระทบให้พนักงานตระหนักว่า คุณค่าที่องค์กรนำเสนอให้นั้น เป็นสิ่งที่พนักงานคาดหวัง พึงพอใจและมีความสุขที่ได้รับ และเมื่อนำไปเทียบกับองค์กรอื่นแล้วพนักงานยังคงตัดสินใจที่จะไม่ลาออก อยู่กับองค์กรจนเกิดความผูกพัน ใช้ทักษะความสามารถที่ตัวเองมีในการพัฒนาองค์กรให้สำเร็จตามประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่องค์กรวางไว้ หากองค์กรไม่สามารถนำเสนอคุณค่าได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม จะมีความเสี่ยงที่พนักงานจะลาออก เนื่องจากขาดความผูกพันและความตั้งใจอยู่กับองค์กร ส่งผลถึงความน่าเชื่อถือ ผลประกอบการและภาพลักษณ์ขององค์กร

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยยังให้ความสำคัญกับความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบิน ต้นทุนตำแหน่งหนึ่งเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งประเด็นการศึกษา ดังจะกล่าวในหัวข้อถัดไป

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน

1. ความหมายของความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement)

Edward L. Gubman (1988 อ้างใน สมชิ้น นาคพลังและวิริตี โกมุทิวงษ์, 2547: 7) ได้กล่าวว่า ความผูกพันของพนักงาน คือการที่พนักงานทุ่มเทพลังกายและพลังใจอย่างเต็มที่ ซึ่งจะแสดงออกมาในหลายรูปแบบของการทำงานอย่างสร้างสรรค์และมีคุณค่าเกินความคาดหมายขององค์กร

Towers Perrin (2003 อ้างใน สมชิ้น นาคพลังและวิริตี โกมุทิวงษ์, 2547: 8) กล่าวว่า ความหมายของความผูกพันของพนักงาน คือการที่พนักงานแสดงออกถึงความมุ่งมั่นที่จะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กร โดยสิ่งจำเป็นที่พนักงานจะแสดงออกถึงความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่

- 1) ความตั้งใจ ประกอบไปด้วย การรับรู้ถึงเป้าหมาย ความหวงแหน และความภาคภูมิใจ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีความพยายามอย่างสุดความสามารถในการทำงาน
- 2) วิธีการ คือ ปัจจัยด้านแหล่งทรัพยากร การให้การสนับสนุน ทั้งด้านเครื่องมือ และอุปกรณ์จากองค์กร เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการสร้างความสำเร็จ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

Buchanan (1974) ให้ความหมายไว้ว่า ความผูกพันองค์กรเป็นการแสดงตนเป็นส่วนเดียวกันกับองค์กร (Identification) เป็นความรู้สึกที่ต้องการเป็นส่วนหนึ่งส่วนเดียวกันกับองค์กร การมีส่วนร่วมกับองค์กร (Involvement) เป็นการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มที่ ความจงรักภักดี (Loyalty) เป็นความรู้สึกที่จะต้องการอยู่กับองค์กรตลอดไป

Gubman (2003) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ว่าเป็น พฤติกรรมของพนักงานที่ให้พลังกายพลังใจอย่างเต็มที่และเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ต่องานที่ได้รับมอบหมาย มักจะแสดงออกมาในหลายรูปแบบ เช่น การทำงานสร้างสรรค์และมีคุณภาพเกินความคาดหวังของลูกค้าและองค์กร

Bedarkar and Pandita (2014) กล่าวว่า ความผูกพันในองค์กร คือสภาพหรือลักษณะบุคคลที่อุทิศสติปัญญาและอารมณ์ความรู้สึกแก่องค์กร หรือกลุ่มพนักงานเป็นความต้องการส่วนบุคคลและกระทำอย่างจริงจัง นำมาสู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจที่สูงขึ้น

Greenberg (2005) ได้ให้นิยามคำว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ว่าเป็นระดับของความผูกพันและระดับการเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องของพนักงานที่ทำประโยชน์ให้แก่องค์กรของพนักงานนั้นต้องเป็นการกระทำ 2 ทาง ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง และให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ไว้ คือ การที่พนักงานมีความเชื่อต่อองค์กรปรารถนาที่จะปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เข้าใจภาพรวมทางธุรกิจขององค์กร ความนับถือและพร้อมให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทอย่างสุดความสามารถ และพร้อมที่จะปฏิบัติตามให้สอดคล้องกับสถานการณ์ขององค์กรเพื่อช่วยเหลือให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรดังต่อไปนี้

Kahn (1990) ให้ความหมายของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรว่า หมายถึง การแสดงออกในงานของพนักงานได้โดยไม่มีผลกระทบทางลบต่ออาชีพหรือสถานะการทำงานของพวกเขา พนักงานจะมีความพร้อมทางจิตวิทยา (Psychological Availability) คือการรับรู้ว่ามีความพร้อมทั้งทางร่างกายอารมณ์และจิตใจเพียงพอที่จะทำงานในเวลาใดก็ได้

Koene, Vogelaar, and Soeters (2002) ให้ความหมายของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร หมายถึง การมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ในการจ้างงานที่ดีซึ่งขับเคลื่อนโดยพฤติกรรมของผู้นำในองค์กร

Albrecht (2010) และ Macey and Other (2009) ให้ความหมายของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมีส่วนร่วมใดๆ ด้วยความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของบทบาทการทำงาน และเป้าหมายขององค์กร

Schaufeli et al. (2002) ให้ความหมายของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรว่า หมายถึง การแสดงออกถึงลักษณะเฉพาะที่บ่งบอกถึงความผูกพัน เช่น การอุทิศตน ความพากเพียร มีส่วนร่วม เป็นต้น

Macey and Schneider (2008) ให้ความหมายของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรว่า หมายถึง พลังซึ่งจูงใจให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้น และแสดงให้เห็นถึงระดับความพึงพอใจในอาชีพ ความเชื่อใจในทีมงานและประสบการณ์ของพวกเขา

Richman, B. D. and Macher, J. T. (2006) ให้ความหมายของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรว่า หมายถึง การมีส่วนร่วมของพนักงานที่เป็นความมุ่งมั่นทางอารมณ์และทางปัญญาที่พนักงานแสดงออกต่อการทำงานและองค์กร

Shuck, B., & Wollard, K. (2010 อ้างถึงใน Gallant & Martins, 2018) ให้ความหมายของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรว่า หมายถึง ความรู้ความเข้าใจ อารมณ์ และพฤติกรรมของพนักงานรายบุคคลที่มุ่งไปสู่ผลลัพธ์ขององค์กร

จากคำนิยามต่าง ๆ ข้างต้น สามารถสรุปความหมายของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee engagement) หมายถึง การที่พนักงานมีความพร้อมทั้งทางร่างกาย อารมณ์ และจิตใจเพียงพอที่จะทำงานในเวลาใดก็ได้ อีกทั้งยังหมายถึงการมีส่วนร่วมของพนักงานด้วยความเต็มใจ การอุทิศตน ความพากเพียร ความภาคภูมิใจ ความกระตือรือร้น การแสดงออกถึงพลังความเชื่อใจในทีมงาน ความมุ่งมั่นทางอารมณ์และแสดงออกมาโดยไม่มีผลกระทบเชิงลบต่ออาชีพหรือสถานะการทำงาน เพื่อที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จของบทบาทการทำงาน และเป้าหมายขององค์กร

จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) ตามที่ได้ศึกษามาในข้างต้น สามารถสรุปความหมายของความผูกพันของพนักงาน หมายถึง ความรู้สึกถึงความมีส่วนร่วมในงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรอย่างเต็มใจและสมัครใจ ทำให้พนักงานมีแรงใจและทุ่มเทในการทำงานโดยเสมือนว่าเป็นเจ้าขององค์กรเพื่อที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จของบทบาทการทำงาน และเป้าหมายขององค์กร

2. ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

Steer (1977: 46-75) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความเต็มใจ เสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อองค์กร และปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นตลอดไป นอกจากนี้ ความผูกพันองค์กรยังเป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิผลขององค์กรในลักษณะหนึ่ง และได้นิยามความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความเชื่อทางจิตวิทยาของคนที่ผูกพันต่อองค์กร รวมทั้งความรู้สึกผูกพันกับงาน (Job Involvement) ความจงรักภักดี และความเชื่อในค่านิยมขององค์กร ความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1) ความยินยอมทำตาม (Compliance) คือ การที่คนยอมกระทำตามความต้องการขององค์กรเพื่อให้ได้บางสิ่งบางอย่างจากองค์กร เช่น ค่าจ้าง เป็นต้น

2) การยัดยัดองค์กร (Identification) คือ การที่คนยอมกระทำตามความต้องการขององค์กร และความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

3) การซึมซับค่านิยมขององค์กร (Internalization) คือ การที่คนรับเอาค่านิยมขององค์กรมาเป็นค่านิยมของตนเอง กล่าวได้ว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร จะมีลักษณะเป็นบุคคลที่อยู่กับองค์กรไม่ว่าจะเป็นอย่างไร มาทำงานสม่ำเสมอ ทุ่มเทในการทำงาน ปกป้องทรัพย์สินของบริษัท และมีเป้าหมายร่วมกับองค์กร

Allen and Meyer (1990) ได้กล่าวไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรสามารถแบ่งได้ 3 ด้าน ดังนี้

1) ความผูกพันด้านทัศนคติหรือด้านจิตใจ คือ เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นแล้วเกี่ยวข้องกับองค์กร เป็นความผูกพันที่บุคลากรภายในองค์กรควรที่จะมีต่องานที่ได้รับมอบหมายมีความน่าสนใจและท้าทายความสามารถ มีการให้อิสระในการทำงานและการตัดสินใจแก่บุคลากร ซึ่งส่งผลให้บุคลากรมีความต้องการที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไป

2) ความผูกพันด้านการคงอยู่ คือ ความผูกพันที่เกิดจากการที่องค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคลากร เพื่อเป็นการแลกกับการที่บุคลากรต้องทุ่มเทและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่าจำเป็นที่จะต้องยังคงอยู่ในองค์กรนี้ต่อไป

3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน คือ ความผูกพันที่เกิดขึ้นตามค่านิยมของสังคม บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรจะทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองนั้นต้องมีการทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงานให้กับองค์กรด้วยความเต็มใจอย่างเต็มความสามารถ

ในเรื่องของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement) นั้นเป็นเรื่องที่องค์กรควรให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะความพึงพอใจของพนักงานนั้นอาจจะไม่เพียงพอที่จะทำให้ทราบถึงความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งความผูกพัน ได้แก่ ความรู้สึกอยากจะทำอะไร อยากรับผิดชอบ และอยากร่วมสร้างผลงานให้กับองค์กร

3. ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อความอยู่รอดและความมีประสิทธิภาพขององค์กร ในระดับผู้บริหารหากมีความผูกพันต่อองค์กรสูงแล้ว ความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นแรงผลักดันให้บุคคลทุ่มเทความพยายามในการบริหารงานอย่างเต็มที่และสอดคล้องกับเป้าหมายตลอดจนค่านิยมขององค์กรที่บุคคลเป็นสมาชิกอยู่เป็นผลให้องค์กรเจริญก้าวหน้า ส่วนในระดับผู้ปฏิบัติงานนั้น ความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นแรงผลักดันให้ปฏิบัติงานในองค์กรได้ดีกว่าผู้ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กรด้วยนั่นเอง นอกจากนั้น

พนักงานขององค์กรใดที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะดำรงความเป็นสมาชิกในองค์กรนานกว่าพนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรในแง่ของบุคคลเป็นความรู้สึกอย่างลึกซึ้งที่มีพื้นฐานมาจากองค์กร มิใช่เกิดจากความต้องการภายในตัวหรือความต้องการของตัวบุคคล กล่าวโดยสรุป ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งบ่งชี้ถึงความทุ่มเทและความพยายามของพนักงานในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตลอดจนเป็นตัวบ่งบอกถึงอัตราการลาออก การขาดงาน และการมาทำงานสายของพนักงานในองค์กรด้วย และผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะสามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ

และความผูกพันต่อองค์กรยังเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จขององค์กรที่สำคัญอีกด้วย นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์กรยังมีความสำคัญในเรื่องอื่น ๆ ดังที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ ดังนี้

จากการศึกษางานวิจัยและบทความต่าง ๆ ได้มีนักวิจัยและนักวิชาการอธิบายถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ดังต่อไปนี้

Macey and Other (2009) กล่าวถึง ความสำคัญของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรว่าความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรในด้านของสินทรัพย์ผลกำไร และมูลค่าทางการตลาด

Bates (2004) และ Baumruk (2004) และ Richman, B. D. and Macher, J. T. (2006) กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน (Employee Performance) ผลกำไร (Profitability) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) อัตราการคงอยู่ของพนักงาน (Retention of Employees) และความสำเร็จขององค์กร (Success for Organization) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Saks (2006) กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรว่าความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรสามารถช่วยผลักดันให้เกิดผลลัพธ์เชิงบวกขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากงานวิจัยข้างต้นสรุปความสำคัญของ Engagement ได้ว่าความผูกพัน (Engagement) ทำให้พนักงานใช้ความสามารถพัฒนาความสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเชิงบวกของพนักงาน ทำให้พนักงานขับเคลื่อนนวัตกรรมและองค์กรไปข้างหน้าได้อย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลลัพธ์เชิงบวกขององค์กร กล่าวคือ ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรในด้านของสินทรัพย์ ผลกำไร มูลค่าทางการตลาด สร้างความพึงพอใจของลูกค้า เพิ่มอัตราการคงอยู่ของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรได้

4. แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีและปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

จากการค้นคว้ารวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน สามารถประมวลผลเป็นองค์ความรู้ได้ตามแนวความคิด ดังต่อไปนี้

สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (2549) ได้ทำการศึกษาและนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของความผูกพัน (Engagement Component) พบว่า การเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรนั้นมีปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันประกอบด้วยปัจจัย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร (Company) ด้านงาน (Job) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) และด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ด้านองค์กร (Company) ได้แก่ การถ่ายทอดนโยบายและกลยุทธ์ให้กับทุกหน่วยงาน การจัดให้มีช่องทางเพื่อสื่อสารกับพนักงาน การเปิดโอกาสและการรับฟังความคิดเห็น นโยบายและกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยงานมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงมาจากนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร การมีระบบมาตรฐานการทำงาน การสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมปลอดภัย มีกฎระเบียบข้อบังคับที่เคร่งครัด และบทลงโทษที่ชัดเจนกรณีที่พนักงานทำผิด และมีการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในองค์กร

2) ด้านงาน (Job) ได้แก่ การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การจัดเตรียมอุปกรณ์เครื่องมือให้พนักงานอย่างเพียงพอ การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และพนักงานมีรูปแบบการทำงานที่สอดคล้องกับองค์กร

3) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ได้แก่ การวางแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม การจัดทำขีดความสามารถ (Competency) ขององค์กรและพนักงาน การเชื่อมโยงผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน (Performance Appraisal) ไปสู่การฝึกอบรม การพัฒนาและการจ่ายค่าตอบแทน การทำให้พนักงานรู้สึกมีความมั่นคงในการทำงาน มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานที่ชัดเจน ส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้และเติบโต มีการจัดทำแผนการฝึกอบรมให้พนักงาน และมีการปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสม ส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ มีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นในธุรกิจเดียวกันได้ มีการดูแลเกี่ยวกับสุขภาพอนามัยของพนักงานอย่างเพียงพอ ส่งเสริมและจัดทำกิจกรรมการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างพนักงาน และมีการจัดการระบบการให้คำปรึกษา

4) ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ได้แก่ ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานได้ทราบ ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บังคับบัญชามีการสื่อความถึงความคาดหวังในการทำงานของพนักงานให้แต่ละหน่วยงานได้รับทราบ รวมถึง

ผู้บังคับบัญชามีการให้คำแนะนำแนะแนวทาง ผู้บังคับบัญชามีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

แนวคิดของ Hewitt Associates (2003 อ้างใน สกาว สำราญคง, 2547: 16) เป็นบริษัทที่ให้คำปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้มีมุมมองเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยได้กล่าวว่า พฤติกรรมเป็นสิ่งที่แสดงออกถึงความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร โดยจะดูได้จากการพูด (Say) การดำรงอยู่ (Stay) และการดูว่าพนักงานได้ใช้ความสามารถ และพยายามอย่างเต็มที่ (Strive) เพื่อให้ความช่วยเหลือหรือให้การสนับสนุนธุรกิจองค์กร ซึ่งปัจจัย 7 ประการที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน มีดังต่อไปนี้ 1) ภาวะผู้นำ (Leadership) 2) วัฒนธรรมหรือจุดมุ่งหมายขององค์กร (Culture Purpose) 3) ลักษณะงาน (Work Activity) 4) ค่าตอบแทนโดยรวม (Total Compensation) 5) คุณภาพชีวิต (Quality of Life) 6) โอกาสที่ได้รับ (Opportunity) 7) ความสัมพันธ์ (Relationship)

นอกจากนี้ Bakker and Demerouti (2007) ได้เสนอ Job Demand-Resource (JD-R) model ที่ระบุถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร อันประกอบไปด้วยความกดดันในงาน (Job Demand) และทรัพยากรในงาน (Job Resource) ความกดดันในงานเป็นลักษณะของงานที่ต้องใช้ความพยายามอย่างต่อเนื่อง เกี่ยวข้องกับงานที่มีความกดดันในการทำงานสูงและความต้องการทางอารมณ์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อร่างกายและจิตใจ ได้แก่ ภาระงานมากเกินไป ความขัดแย้งของบทบาทความไม่ชัดเจนของบทบาท เป็นต้น ในขณะที่ทรัพยากรในงาน หมายถึงลักษณะทางกายภาพ จิตใจ สังคมหรือองค์กรของงานที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายในการทำงาน ช่วยลดความกดดันในงาน และกระตุ้นการเติบโตและการพัฒนาส่วนบุคคล ได้แก่ การสนับสนุนจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน การมีอิสระในการทำงาน และการได้ใช้ทักษะที่หลากหลาย เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ระหว่างความกดดันในงาน ทรัพยากรในงาน และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรยังไม่มี ความชัดเจน เช่น งานวิจัยในอดีตส่วนหนึ่งแสดงให้เห็นว่าความกดดันในงานมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร ในขณะที่งานวิจัยในอดีตบางส่วนพบว่าความกดดันในงานไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร แต่ในเชิงบวกต่อความเหนื่อยล้า ภาวะซึมเศร้า การขาดงาน เป็นต้น

5. องค์ประกอบของความผูกพันกับองค์กร

นักวิชาการหลายท่านได้พิจารณาแนวคิดความผูกพันกับองค์กร ในฐานะที่เป็นโครงสร้างและองค์ประกอบหลายด้าน ดังจะกล่าวถึงต่อไปนี้

Angle and Perry (1981) กล่าวว่าความผูกพันกับองค์กรประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ “ความผูกพันเชิงคุณค่า” (Value Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่สนับสนุนเป้าหมายขององค์กร และ “ความผูกพันในการคงอยู่” (Commitment to Stay) ซึ่งหมายถึง ความ

ผูกพันที่จะคงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร และได้เสนอแนวคิดของความผูกพันต่อองค์กร โดยแยกความผูกพันออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) ความผูกพันทางทัศนคติ (Attitudinal Commitment) เป็นความปรารถนาของพนักงานที่จะอยู่กับองค์กรและมีความตั้งใจที่จะทำงานหนักให้แก่องค์กร และ 2) ความผูกพันทางพฤติกรรม (Behavioral Commitment) เป็นความผูกพันที่เป็นกระบวนการเป็นการตัดสินใจที่ยากเลิกไม่ได้หรือไม่สามารถถอนตัวออกจากองค์กรได้ เช่น ขั้นตอนหรือกระบวนการเริ่มแรกที่เข้ามาทำงาน หรือการตัดสินใจที่ผิดพลาดที่อย่างก้าวเข้ามาทำงานกับองค์กรทำให้ตนต้องมีความผูกพันต่อการกระทำนั้น ตัวอย่างเช่น พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมได้รับความยากลำบากในกระบวนการฝึกงานเพื่อให้เกิดทักษะในการทำงานกับเครื่องจักร ทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนเสียเวลา และยังมีพันธะกับองค์กรนั้นต่อไป จึงไม่สามารถออกจากองค์กรได้ ความผูกพันลักษณะนี้เป็นเพียงความรู้สึกที่ต้องผูกมัดอยู่กับองค์กรเท่านั้น และพนักงานก็จะพยายามหาเหตุผลมาสนับสนุนให้กับตนเองว่าได้ตัดสินใจถูกต้องแล้วที่ทำงานกับองค์กรนี้ เหตุผลสนับสนุน ได้แก่ การเน้นไปที่คุณค่าของผลประโยชน์ที่ได้รับในยามเกษียณอายุ ดังนั้น ความรู้สึกที่ต้องยึดติดกับองค์กรจึงไม่ได้หมายความว่าพนักงานผู้นั้นมีความผูกพันทางทัศนคติต่อองค์กรในระดับสูง

O'Reilly and Chatman (1986) เสนอว่าความผูกพันกับองค์กรมีองค์ประกอบ 3 มิติ ได้แก่ “การยอมทำตาม” (Compliance) หมายถึง การมีส่วนร่วมที่เกี่ยวข้องกับผลตอบแทน เกิดขึ้นเมื่อมีการยอมรับทัศนคติและพฤติกรรมเพื่อที่จะได้รับรางวัลบางอย่าง โดยไม่จำเป็นว่าพนักงานจะมีความเชื่อในสิ่งเดียวกันกับองค์กรหรือไม่ “การมีเอกลักษณ์ร่วมกัน” (Identification) หมายถึงความต้องการที่จะผูกพันกับองค์กรด้วยการรักษาความเป็นสมาชิกในองค์กร เกิดขึ้นเมื่อบุคคลยอมรับการโน้มน้าวเพื่อสร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ที่น่าพอใจ และ “การยอมรับค่านิยมร่วมกัน” (Internalization) หมายถึง การยอมรับค่านิยมและเป้าหมายขององค์กรเข้ามาหล่อหลอมรวมไว้ด้วยกันในตนเอง เกิดขึ้นเมื่อบุคคลรับทัศนคติและพฤติกรรมเข้ามาเพราะสิ่งนั้นสอดคล้องกับค่านิยมของตนเอง

Penley and Gould (1988) กล่าวว่าความผูกพันกับองค์กรประกอบด้วย 3 รูปแบบดังต่อไปนี้ คือ “ความผูกพันเชิงจริยธรรม” (Moral Commitment) คือการยอมรับและการแสดงออกต่อเป้าหมายขององค์กร “ความผูกพันเชิงคิดคำนวณ” (Calculative Commitment) คือความผูกพันกับองค์กรที่อยู่บนพื้นฐานการจูงใจด้วยรางวัลหรือผลประโยชน์ และ “ความผูกพันเชิงแปลกแยก” (Alternative Commitment) คือความผูกพันกับองค์กรเกิดขึ้นเมื่อบุคลากรทำงานได้รับผลตอบแทนไม่คุ้มกับความพยายามที่ลงแรงไป แต่คงยังทำงานอยู่เนื่องจากสภาพแวดล้อมบีบบังคับ และได้จำแนกองค์ประกอบของความผูกพันกับองค์กรได้เป็น 3 ลักษณะ ดังนี้ (1) ความผูกพันกับองค์กรด้านจิตใจ (Affective Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความรู้สึกยึดมั่นในองค์กร เต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้แก่

องค์การ (2) ความผูกพันกับองค์การเชิงการลงทุน (Continuance Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดจากการคิดคำนวณของบุคคลโดยมีพื้นฐานอยู่บนต้นทุนที่บุคคลได้ให้แก่องค์การทางเลือกที่มีอยู่ และผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์การ หรือการรับรู้ถึงผลประโยชน์ที่อาจจะสูญเสียไปหากออกจากองค์การ และ (3) ความผูกพันกับองค์การเชิงหน้าที่ (Normative Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดจากการรับรู้ที่ตนเองมีพันธะหน้าที่ และความรับผิดชอบที่จะต้องคงอยู่ และสนับสนุนกิจกรรมขององค์การต่อไป

Meyer and Schoorman (1992) กล่าวว่า ความผูกพันกับองค์การสามารถจำแนกได้ 2 องค์ประกอบ คือ (1) ความผูกพันในเชิงคุณค่า (Value Commitment) คือ ความเชื่อและการยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์การและความตั้งใจที่จะทำในนามขององค์การ และ (2) ความผูกพันด้านการคงอยู่ในงาน (Continuance Commitment) คือความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การ บุคคลที่มีความผูกพันด้านการคงอยู่ในงานสูงจะถูกจูงใจให้เข้าร่วมและมีความตั้งใจคงอยู่หรือมีการลาออกน้อย และเสนอว่าความผูกพันกับองค์การแบ่งเป็น 3 องค์ประกอบ คือ (1) ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) หมายถึง ระดับความผูกพันเชิงจิตใจของบุคคลที่มีต่อองค์การของพวกเขาผ่านความรู้สึก เช่น ความซื่อสัตย์ ความรัก ความอบอุ่น ความเป็นเจ้าของ ความพอใจ หรือความยินดี (2) ความผูกพันด้านการคงอยู่ในงาน (Continuance Commitment) หมายถึง ระดับความรู้สึกของบุคคลกับองค์การ โดยตระหนักถึงต้นทุนค่าใช้จ่ายจากการที่จะต้องออกจากองค์การเนื่องจากค่าครองชีพที่สูงขึ้น และ (3) ความผูกพันเชิงจริยธรรม หมายถึง ระดับจิตใจของบุคคลที่มีต่อองค์การผ่านการมีค่านิยมในเป้าหมาย คุณค่าและพันธกิจร่วมกัน

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า แนวคิดของ Penley and Gould (1988) ซึ่งจำแนกสาเหตุของความผูกพันกับองค์การไว้ 3 องค์ประกอบ คือ (1) ความผูกพันด้านจิตใจ (2) ความผูกพันเชิงการลงทุน และ (3) ความผูกพันเชิงหน้าที่ ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวได้รับความนิยมนในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันกับองค์การมากที่สุด ความผูกพันแต่ละประการยังมีคุณลักษณะที่แตกต่างกัน กล่าวคือ พนักงานที่มีความผูกพันด้านจิตใจจะคงอยู่กับองค์การเพราะเขาต้องการที่จะอยู่ เพราะรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ความผูกพันลักษณะนี้มีความสัมพันธ์อย่างมากกับการได้รับการสนับสนุนจากองค์การ ขณะที่พนักงานที่มีความผูกพันในเชิงการลงทุนจะคงอยู่กับองค์การเพราะเขาจำเป็นต้องอยู่เพื่อต้องการได้รับสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ส่วนพนักงานที่มีความผูกพันเชิงหน้าที่จะคงอยู่กับองค์การเพราะเขาคิดว่าเขาควรจะต้องอยู่ กล่าวคือ เป็นความรู้สึกของบุคคลากรที่ยึดมั่นว่าเมื่อเข้าเป็นสมาชิกขององค์การแล้วต้องมีความจงรักภักดีต่อองค์การ

นอกจากนี้ ผู้วิจัยพบว่าในบรรดาองค์ประกอบของความผูกพันกับองค์การทั้ง 3 ลักษณะดังที่กล่าวไปข้างต้นนั้น ความผูกพันกับองค์การเชิงความรู้สึกเป็นองค์ประกอบที่ถูกหยิบยกมาพอสมควรสำหรับนำมาเป็นกรอบแนวคิดการศึกษาพฤติกรรมองค์การและความพึงพอใจงาน รวมทั้ง

ความตั้งใจคงอยู่ในงาน ตลอดจนความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานในกลุ่มคนเจนเนอเรชันวาย ผลงานวิจัยระบุว่าความผูกพันเชิงความรู้สึกกับองค์กรของพนักงานเป็นสภาพเชิงจิตใจที่ผูกหรือเชื่อมระหว่างบุคคลกับองค์กร ซึ่งมีผลต่ออัตราการลาออกที่ลดน้อยลง กล่าวคือพนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กรเชิงความรู้สึกสูง มักจะเป็นผู้ที่มีโอกาสในการลาออกจากองค์กรต่ำมีความรู้สึกที่สอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ทွ่มเหความสามารถ และความพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้องค์การประสบความสำเร็จ สำหรับการวิจัยนี้มุ่งเน้นความหมายและองค์ประกอบของความผูกพันกับองค์กรด้านจิตใจ โดยมุ่งศึกษาความผูกพันต่อองค์กรที่เกิดขึ้นจากความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความรู้สึกยึดมั่นในองค์กร ยอมรับเป้าหมายขององค์กร เต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้แก่องค์กร หรือความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกภาพขององค์กรต่อไป

6. ขอบข่ายการวิจัยความผูกพันกับองค์กร

การศึกษาวิจัยความผูกพันกับองค์กรโดยส่วนใหญ่แบ่งเป็น 3 ขอบข่ายที่สำคัญคือ 1) ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดความผูกพัน (Antecedents of Commitment) 2) ลักษณะความผูกพัน (commitment) และ 3) ผลที่ตามมาของความผูกพัน (Outcomes of Commitment) (Steers, 1977)

สำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดหรืออิทธิพลต่อความผูกพันแต่ละองค์ประกอบ นักวิชาการได้อธิบายสาเหตุไว้ดังนี้

สรุปสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันกับองค์กรไว้ 4 กลุ่มปัจจัย ได้แก่

1) ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และระดับการศึกษา

2) ลักษณะงาน ได้แก่ งานที่มีความสำคัญ งานที่มีบทบาทชัดเจน และบทบาทที่สอดคล้องกับตนเอง

3) ลักษณะองค์กร ได้แก่ ระบบองค์กรที่มีแบบแผนการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กร

4) ประสบการณ์ที่ได้จากการทำงาน ได้แก่ ทัศนคติที่มีต่อเพื่อนร่วมงานในองค์กร การพึงพาได้ของผู้บังคับบัญชา การปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา และความรู้สึกว่างานมีความสำคัญ

Meyer, Allen, and Smith (1993) ได้เสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันกับองค์กรในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1) ความผูกพันเชิงจิตใจ เป็นผลมาจากปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ ประการแรก คือ (1) สภาพการทำงาน และ (2) ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนอง กล่าวคือ พนักงานที่รู้สึกว่าการปฏิบัติงานได้รับการตอบสนองจากองค์กรเป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นสภาพการทำงานที่มีความเป็นอิสระ มีความ

หลากหลายของทักษะ มีเอกลักษณ์และความสำคัญของงาน ตลอดจนการได้รับการตอบสนองจากองค์กรในเรื่องสำคัญตามที่คาดหวัง เช่น รู้สึกว่าตนเองได้รับการยอมรับจากองค์กร หรือได้รับความช่วยเหลือเมื่อประสบปัญหาอุปสรรค พนักงานเหล่านี้ย่อมมีความพึงพอใจและเกิดความผูกพันต่อองค์กรในที่สุด

2) ความผูกพันเชิงการลงทุน เป็นผลสืบเนื่องมาจากการที่พนักงานรับรู้ว่าคุณค่าของตนเองมีผลประโยชน์ที่ได้สะสมไว้เป็นจำนวนมาก หากลาออกจากองค์กรไปก็จะต้องสูญเสียผลประโยชน์เหล่านั้น เช่น เงินบำเหน็จ เงินบำนาญ สวัสดิการ หรือสิทธิประโยชน์อื่น ๆ ที่พึงจะได้รับ นอกจากนั้น อาจจะไม่มีการรองรับหรืองานใหม่ไม่ใช่งานที่ดีพอเมื่อเทียบกับงานในปัจจุบันจึงประเมินถึงความไม่คุ้มค่าที่จะลาออกจากงาน ซึ่งพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กรมาก ส่วนใหญ่มักจะมีความผูกพันต่อองค์กรเชิงการลงทุนสูงกว่าผู้ที่ยังมีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อย

3) ความผูกพันเชิงหน้าที่เป็นผลมาจากค่านิยมส่วนบุคคลและความรู้สึกมีพันธะของพนักงาน กล่าวคือ พนักงานเกิดความรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ไม่สมควรหรือผิดจริยธรรม หากลาออกจากองค์กรที่ได้ให้ความสนับสนุนแก่ตนเองมาโดยตลอด เช่น การให้ทุนการศึกษาจนเรียนจบ ดังนั้นพนักงานจึงมีมุมมองว่าการคงอยู่ในงานกับองค์กรต่อไปเป็นบรรทัดฐานที่พึงปฏิบัติ พนักงานที่มีความรู้สึกดังกล่าว จึงเกิดความผูกพันกับองค์กรเชิงหน้าที่

และได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กรในองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1) ความผูกพันเชิงจิตใจ เกี่ยวข้องกับความรู้สึกยึดมั่นกับองค์กร ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กรและปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในองค์กรเกิดจากการที่บุคคลได้รับประสบการณ์จากการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในการทำงานที่ตรงกับความคาดหวังของเขาทำให้เขาต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป ความผูกพันด้านจิตใจต่อองค์กรนี้สามารถอธิบายได้จาก 4 ปัจจัยหลัก คือ คุณลักษณะของบุคคล (Personal Characteristics) คุณลักษณะของงาน (Job Characteristics) ประสบการณ์ในการทำงาน (Work Experiences) และคุณลักษณะของโครงสร้าง (Structural Characteristics)

2) ความผูกพันเชิงการลงทุน เกี่ยวข้องกับความต้องการที่จะอยู่ทำงานกับองค์กรต่อไป ซึ่งเกิดจากการประเมินและเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่จะได้รับการคงสมาชิกภาพไว้ในองค์กรกับผลประโยชน์ที่เขาจะต้องสูญเสียไปหากลาออกจากองค์กร ความผูกพันด้านการคงอยู่นั้นเกิดขึ้นจากการได้รับผลตอบแทนที่น่าพอใจในการคงอยู่กับองค์กร หรือการรับรู้ว่ามีทางเลือกที่จะไปอยู่กับองค์กรอื่น รวมไปถึงการรับรู้ความยากลำบากในการหางานใหม่ทำให้บุคคลจำเป็นต้องอยู่กับองค์กรต่อไป ปัจจัยด้านนี้จะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอายุ (Age) สถานภาพการจ้างงาน (Tenure) ความพึงพอใจในอาชีพ (Career Satisfaction) และความตั้งใจที่จะลาออก (Intention to Leave)

3) ความผูกพันเชิงหน้าที่ เกี่ยวข้องกับความรู้สึกของบุคคลว่าการคงความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ เป็นสิ่งที่เหมาะสมและเป็นสิ่งที่ควรทำ ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานนี้เกิดจาก

ค่านิยมส่วนบุคคล โดยบุคคลอาจมีค่านิยมว่าคนที่เปลี่ยนงานบ่อย เป็นคนที่ขาดความจงรักภักดีและไม่น่าเชื่อถือ หรืออาจเกิดจากความรับผิดชอบหน้าที่ที่ไม่ต้องการให้งานหยุดชะงัก เนื่องจากไม่มีคนทำแทนอีกทั้งเป็นเรื่องของการได้รับการปลูกฝังความคิดว่าเขาควรจะอยู่องค์การ บุคคลจึงรู้สึกว่าเขาควรจะอยู่กับองค์การต่อไป ปัจจัยด้านนี้เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Coworker Relationship) การพึ่งพาได้ขององค์การ (Organizational Dependability) และการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ (Participatory Management) เป็นต้น

นอกจากนี้ Meyer, Allen, and Smith (1993) ได้เสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การทั้ง 3 ประเภท ดังนี้ คือ ความผูกพันทางจิตใจได้รับอิทธิพลจากปัจจัย 2 ประการ คือ (1) สภาพการทำงาน และ (2) ความคาดหวังได้รับการตอบสนอง ในส่วนของความผูกพันเชิงการลงทุนได้รับอิทธิพลจากปัจจัย 2 ประการคือ (1) ผลประโยชน์ที่สะสมไว้ และ (2) ทางเลือกงานที่มีอยู่ และความผูกพันเชิงหน้าที่ ได้รับอิทธิพลจากปัจจัย 2 ประการ คือ (1) ค่านิยมส่วนบุคคล และ (2) ความรู้สึกมีพันธะ สำหรับงานวิจัยในประเทศไทยมีผู้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวไว้พอสมควร งานวิจัยชิ้นสำคัญคือ ผลงานวิจัยของสุรัสวดี จินดาเนตร (2553) ซึ่งได้ประมวลสรุปผลรายงานการวิจัยจำนวน 58 เรื่อง และบทความที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีปัจจัยหลายด้านที่มีผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงานกับองค์การ ข้อค้นพบจากงานวิจัยเรื่องดังกล่าวให้ข้อสรุปว่า ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดหรือตัวแปรสำคัญที่ทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์การประกอบปัจจัย 3 ประการ คือ (1) พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญเป็นบุคคลสำคัญขององค์การ เช่น ผู้บังคับบัญชาทราบว่าคุณมีความเชี่ยวชาญด้านใด (2) พนักงานได้มีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นในเรื่องที่สำคัญต่อองค์การ และ (3) พนักงานมีความก้าวหน้าในงาน

7. การวัดความผูกพันต่อองค์การ

สำหรับแนวทางการวัดความผูกพันต่อองค์การ นักวิชาการแต่ละท่านมีการสร้างแบบวัดไว้ เช่น Porter et al. (1974) ได้สร้างแบบสอบถามความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment Questionnaire: OCQ) เครื่องมือนี้นี้แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ (1) ด้านความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ (2) ด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การ และ (3) ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อจะช่วยให้องค์การนี้ประสบความสำเร็จ และในปีเดียวกันเครื่องมือดังกล่าวได้นำไปศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้จัดการองค์การภาครัฐและภาคธุรกิจ ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 14 ข้อ ครอบคลุมความผูกพันต่อองค์การ 3 ด้าน คือ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ การมีส่วนร่วมในงานและความจงรักภักดีต่อองค์การ ค่าเฉลี่ยรวมด้านความน่าเชื่อถือของแบบวัดเท่ากับ 0.97

Mowday, Steers, and Porter (1979) ได้พัฒนาเครื่องมือวัดตามแนวคิดของ Porter et al. (1974) โดยมีความเห็นว่าความผูกพันของพนักงานเป็นการแสดงความรู้สึกที่แน่นแฟ้นต่อ

องค์การ รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความจงรักภักดีต่อองค์การและต้องการที่จะดำรงรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้ ความหมายดังกล่าวบ่งบอกลักษณะของบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การได้ 3 ประการ คือ (1) การมีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ (2) มีความเต็มใจที่จะใช้ความพากเพียรเพื่อทำประโยชน์ให้กับองค์การ และ (3) มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าต่อการดำรงการเป็นสมาชิกในองค์การ แบบวัดดังกล่าวประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 15 ข้อ ทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 2,563 คน ที่เป็นพนักงานในองค์การที่มีลักษณะแตกต่างกัน จำนวน 9 องค์การ แบบวัดดังกล่าวมีค่าความเชื่อมั่นรายข้อระหว่าง 0.82 ถึง 0.93

อย่างไรก็ตาม แบบวัดความผูกพันต่อองค์การที่ได้รับความนิยม คือ แบบวัดที่พัฒนาขึ้นโดย Allen and Meyer (1990) ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ (1) ความผูกพันทางจิตใจ ประกอบด้วยชุดคำถาม 8 ข้อ ทั้งทางบวกและทางลบ เป็นมาตรประมาณค่า 7 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่น 0.87 (2) ความผูกพันเชิงการลงทุน เป็นการประเมินความผูกพันด้านการคงอยู่ในงาน ซึ่งเป็นการประเมินเชิงพฤติกรรม จำนวน 8 ข้อ ทั้งทางบวกและทางลบ ระดับการวัดเป็นแบบมาตรประมาณค่า 7 ระดับ ค่าความเชื่อมั่นที่ 0.75 และ (3) ความผูกพันเชิงหน้าที่ เป็นแบบวัดจำนวน 8 ข้อ ซึ่งเป็นมาตรประมาณค่า 7 ระดับ ข้อคำถามมีทั้งทางบวกและลบ มีค่าความเชื่อมั่น 0.79 ภายหลังจากการพัฒนาแบบวัดดังกล่าวได้ไม่นาน Meyer, Allen, and Smith (1993) ได้พัฒนาแบบวัดสำหรับวิเคราะห์ในกลุ่มพยาบาลวิชาชีพและนักศึกษาพยาบาลด้านความผูกพันในอาชีพ และความผูกพันต่อองค์การโดยทำการสร้างแบบวัดขึ้นมาใหม่ เพื่อวัดความผูกพันในอาชีพ และวัดความผูกพันต่อองค์การทั้ง 3 ด้าน คือ (1) ความผูกพันทางจิตใจ มีค่าความเชื่อมั่น 0.85 (2) ความผูกพันเชิงการลงทุน มีค่าความเชื่อมั่น 0.83 และ (3) ความผูกพันเชิงหน้าที่มีค่าความเชื่อมั่น 0.77

8. ความผูกพันทางจิตใจกับองค์การ

Meyer and Allen (1991) กล่าวว่าความรู้สึกผูกพันกับองค์การนั้นเกิดจากสภาวะจิตใจ (Psychological State) ซึ่งนำไปสู่พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ความผูกพันจากสภาวะจิตใจตามแนวคิดดังกล่าวมุ่งเน้นไปที่อารมณ์ความรู้สึก นอกจากนี้ยังขยายความเกี่ยวกับความผูกพันทางจิตใจตามแนวคิดของ Meyer and Allen (1991) ว่าเป็นพลังที่ผูกมัดบุคคลเข้าไว้กับชุดของการกระทำ และบุคคลสามารถมีความผูกพันกับสิ่งที่เป็นตัวตน ชัดเจน/เอกลักษณ์ (Entity) หรือพฤติกรรม (Behavior) เช่น ความผูกพันกับองค์การอาชีพ สหภาพแรงงาน (Commitment to Entity) หรือความผูกพันเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ความผูกพันในการงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย หรือความผูกพันในการปฏิบัติตามนโยบาย (Commitment to Behavior) เป็นต้น

ทั้งนี้ หากพิจารณาในแง่ของผลที่เกิดขึ้นจากความผูกพันกับองค์การในด้านต่าง ๆ พบว่าความตั้งใจจะลาออก การขาดงาน ผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การมากที่สุด ซึ่งต่างจากความผูกพันเชิงการลงทุน และ

ความผูกพันเชิงหน้าที่ตรงที่ว่าหากพนักงานมุ่งกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อหลีกเลี่ยงการเสียผลประโยชน์หรือเพียงเพื่อแสดงความรับผิดชอบ เขาอาจจะอ่อนไหวต่อเงื่อนไขต่าง ๆ จนกระทั่งมุ่งแสดงแต่เพียงพฤติกรรมที่จำเป็นเท่านั้น ฉะนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงให้ความสำคัญและมุ่งเน้นไปที่ความผูกพันทางจิตใจตามแนวคิดของ Meyer and Allen (1991) และจากแนวคิดของความผูกพันทางจิตใจที่มักจะต้องมีมูลเหตุด้านอารมณ์ความรู้สึกเข้ามาเกี่ยวข้อง ในบริบทดังกล่าว การศึกษาครั้งนี้จึงศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ความรู้สึกในสภาพการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยขับเคลื่อน (Emotional Drivers) ความรู้สึกผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรของพนักงาน

แนวทางการวัดความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร โดยทั่วไปนิยมใช้แบบวัดที่พัฒนาขึ้นโดย Meyer and Allen (Meyer and Allen, 1997; Meyer, Allen, and Smith, 1993) ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย 4 ด้าน คือ (1) ความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร (2) ความรู้สึกผูกพันกับองค์กร (3) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และ (4) ความภูมิใจในการใช้เวลาที่เหลืออยู่เพื่ออุทิศให้กับองค์กร นอกจากนี้ยังมีแบบวัดความผูกพันต่อองค์กรของ Mowday, Steers, and Porter (1979) เป็นแบบวัดความผูกพันโดยภาพรวม (Organizational Commitment Questionnaire: OCQ) ข้อคำถามที่ไม่ได้จำแนกเป็นด้านต่าง ๆ แต่มีบางข้อคำถามที่บ่งชี้ถึงความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร เช่น ความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร ที่ผ่านมามีงานวิจัยบางเรื่องที่สร้างแบบวัดความผูกพันต่อองค์กรด้วยการนำข้อคำถามจากแบบวัดทั้งสองมาผสมผสานกัน และวัดความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรด้วยข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ ในจำนวน 6 ข้อเป็นข้อคำถามจาก Meyer and Allen's Affective Commitment Scale และอีก 1 คำถามเกี่ยวข้องกับการวัดความภูมิใจต่อการเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งนำมาจากแบบวัด (Organizational Commitment Questionnaire: OCQ) ของ Mowday, Steers, and Porter (1979)

9. ความผูกพันในงานของพนักงาน

ความผูกพันในงานของพนักงานจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อพนักงานได้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ตามศักยภาพและความถนัดเฉพาะของตน พนักงานที่มีความผูกพันในงานจะปฏิบัติงานตามบทบาทที่ตนได้รับอย่างเต็มที่ทั้งทางด้านร่างกาย การรู้คิด และอารมณ์ ความผูกพันจึงหมายถึง การสร้างพลังและความมุ่งมั่นที่มองเป้าหมายขององค์กรเป็นหลักและพยายามทำเป้าหมายต่าง ๆ เหล่านั้นให้ประสบความสำเร็จโดยตัวแปรที่ใช้สำหรับบ่งชี้ถึงความผูกพันของพนักงาน ดังต่อไปนี้ (Bakker & Schaufeli, 2008)

1) การสร้างพลัง หมายถึง การสร้างแรงบันดาลใจ เช่น การสนับสนุนและการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน ผลตอบรับด้านประสิทธิภาพโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาและโอกาสในการใช้ทักษะ แสดงให้เห็นว่าระดับความผูกพันของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพของหน่วยธุรกิจ

2) การอุทิศตน หมายถึง การมีส่วนร่วมของพนักงานเกิดขึ้นในแง่ของความมุ่งมั่นและพฤติกรรมที่มีบทบาทต่าง ๆ ในหน้าที่การงานหรือเป็นความพึงพอใจส่วนตัวและความรู้สึกของแรงบันดาลใจ และความประทับใจที่พวกเขาได้รับจากการทำงานและการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

3) ความตั้งใจจดจ่อกับงาน หมายถึง การมีส่วนร่วมในการทำงานและผลลัพธ์ขององค์กรในเชิงบวก เช่นความมุ่งมั่นในเชิงบวกมีประสิทธิภาพ ความรู้สึกในการสร้างแรงบันดาลใจเกี่ยวกับการทำงานที่เป็นสาเหตุของความเหนื่อยล้าจากงาน

10. องค์กรประกอบและพฤติกรรมความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement)

Tower Perrin (2003) ได้อธิบายการวัดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) โดยพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) นั้นจะมีลักษณะดังนี้

- 1) มีความห่วงใยอนาคตขององค์กรโดยใจจริง
- 2) มีความภูมิใจที่ได้ทำงานเพื่อองค์กร
- 3) ความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จส่วนบุคคลจากงานตนเอง
- 4) พูดถึงองค์กรในทางที่ดี
- 5) เข้าใจว่าแผนกตนเองสามารถช่วยเหลือองค์กรด้วยวิธีใดจึงจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ
- 6) เข้าใจถึงบทบาทตนเองว่ามีความสัมพันธ์ต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างไร
- 7) แรงจูงใจส่วนตัวที่มีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ
- 8) พนักงานมีความเต็มใจที่จะพยายามมากกว่าความคาดหวังปกติ

Greenberg (2005) ได้อธิบายถึงลักษณะพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) นั้น จะมีพฤติกรรม ได้แก่ พนักงานพูดถึงองค์กรในทางที่ดีเมื่อสนทนากับเพื่อนร่วมงานหรือลูกค้า มีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร พนักงานจะดำรงอยู่กับองค์กร และพยายามอย่างสุดความสามารถทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานนั้นต้องเป็นการกระทำ 2 ทางระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง

Aon Hewitt (2015) ได้อธิบายว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) จะแสดงพฤติกรรมออกมา 3 พฤติกรรม ซึ่ง Hewitt ใช้วัดถึงความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

International Survey Research [ISR] (2004) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันของพนักงาน โดยทำการสำรวจพนักงานจำนวน 160,000 ล้านคน จาก 40 บริษัท ใน 10 ประเทศ และหลายอุตสาหกรรม ผลการศึกษาพบว่า บริษัทที่มีความผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับสูงจะมีแนวโน้มมีผลการปฏิบัติงาน และผลกำไรสูงด้วย โดยแบ่งองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานออกเป็น 3 องค์ประกอบ ตามโมเดลความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (3-D Model) ดังนี้

1) ด้านการรับรู้ (Cognitive) หมายถึง สิ่งที่พนักงานคิดต่อองค์กรอย่างการใช้สติปัญญาในระดับที่เหมาะสมของพนักงานต่อองค์กร ความเชื่อในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร สนับสนุนค่านิยมหลักขององค์กรและสิ่งที่ทำให้องค์กรดำรงอยู่ได้

2) ด้านความรู้สึก (Affective) หมายถึง สิ่งที่พนักงานรู้สึกต่อองค์กร

3) ด้านพฤติกรรม (Behavioral) หมายถึง พฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกมาในองค์กร โดยมี 2 ลักษณะ คือ ความพยายามกระตือรือร้นในการทำงาน และความต้องการอยู่กับองค์กร

Institute for Employment Studies [IES] (2004) บริษัทที่ปรึกษาทางด้านการพัฒนากลยุทธ์และงานวิจัย อธิบายว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเกิดจาก 3 องค์ประกอบ คือ การมีความผูกพัน (Commitment) การมีแรงจูงใจ (Motivation) และการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior)

องค์ประกอบ 3 ส่วนของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) โดย IES ได้นำมาวิเคราะห์ร่วมกันในการแสดงถึงพฤติกรรมของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ว่าเป็นอย่างไร ซึ่งมีทั้งหมด 12 ข้อ ใช้เป็นเครื่องวัดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ดังนี้

- 1) พนักงานจะพูดชื่นชมยกย่ององค์กรให้แก่เพื่อนฟัง
- 2) พนักงานจะมีความสุขเมื่อเพื่อนและสมาชิกในครอบครัวใช้สินค้าหรือบริการจากองค์กรตนเอง
- 3) พนักงานรับรู้ว่าองค์กรเป็นที่รู้จักโดยทั่วไปและเป็นนายจ้างที่ดี
- 4) พนักงานรับรู้ว่าองค์กรมีชื่อเสียงในทางที่ดี
- 5) พนักงานมีความภูมิใจที่จะบอกกับคนอื่น ๆ ว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
- 6) พนักงานรู้ว่าองค์กรมีการกระตุ้นผลักดันที่ดีในงานและแนวทางในการปฏิบัติงาน
- 7) พนักงานพบว่าค่านิยมตนเองและค่านิยมองค์กรมีความสอดคล้องกัน
- 8) พนักงานจะทำให้มากกว่าเกินความคาดหวังที่ตั้งไว้ขององค์กร
- 9) พนักงานจะพยายามช่วยเหลือองค์กรในทุกเรื่องเมื่อไหร่ก็ตามที่สามารถทำได้
- 10) พนักงานจะพยายามรักษามาตรฐานในส่วนของงานของตนเอง

11) พนักงานสมัครใจที่จะทำสิ่งอื่นนอกเหนือจากงานของตนเพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์
มักจะเสนอแนะแนวทางที่จะช่วยปรับปรุงหรือยกระดับทีมงานของตน

12) มักจะเสนอแนะแนวทางที่จะช่วยปรับปรุงหรือยกระดับทีมงานของตน

Wagner and Harter (2006) ได้ทำการออกแบบเครื่องมือวัดความผูกพันในองค์กร
“12 ขั้นตอนของการจัดการที่ดี (12 Elements of Great Managing) หรือ Gallup Q12” โดยปัจจัยที่มี
อิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร ทั้งหมด 12 ข้อ มีดังนี้

- 1) ฉันรู้ว่าฉันถูกคาดหวังสิ่งใดในการทำงาน
- 2) ฉันมีเครื่องมือในการทำงานที่เหมาะสม
- 3) ที่ทำงานเปิดโอกาสให้ได้ทำสิ่งที่ฉันทำได้ดีที่สุดทุกวัน
- 4) ฉันได้รับการยกย่องชมเชยเมื่อทำงานได้ดีในช่วงเจ็ดวันที่ผ่านมา
- 5) ฉันมีหัวหน้าหรือคนที่ทำงานคอยดูแลเอาใจใส่
- 6) มีบางคนในที่ทำงานคอยสนับสนุนให้ฉันได้รับการพัฒนา
- 7) ความเห็นของฉันได้รับการยอมรับในที่ทำงาน
- 8) พันธกิจหรือจุดมุ่งหมายขององค์กรนั้นทำให้รู้สึกว่าการงานของฉันนั้นมีความสำคัญ
- 9) เพื่อนร่วมงานหรือลูกน้องของฉันทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ
- 10) ฉันมีเพื่อนสนิทที่ทำงาน
- 11) มีคนในที่ทำงานได้ทำการพูดถึงความก้าวหน้าของฉันในช่วงหกเดือนที่ผ่านมา
- 12) ฉันได้มีโอกาสในการเรียนรู้และเติบโตในที่ทำงานในช่วงหนึ่งปีที่ผ่านมา

จากการรวบรวมในส่วนของความหมาย ความสำคัญ องค์ประกอบและพฤติกรรมที่
แสดงถึงความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน พบว่า มีการให้ความหมายองค์ประกอบและพฤติกรรมไป
ในทางเดียวกัน กล่าวคือเริ่มจากการมีทัศนคติ ความเชื่อมั่น ความศรัทธาต่อองค์กร แรงจูงใจ และจะ
นำไปสู่พฤติกรรมที่แสดงถึงความผูกพันซึ่งเกือบทุกแนวความคิดได้ให้ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงถึง
ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไปในทิศทางเดียวกัน 3 พฤติกรรมหลัก คือ การสื่อก่อมาจากการ
พูดถึงเรื่องที่ดีขององค์กร มีพฤติกรรมความทุ่มเทอุทิศทั้งพลังกายพลังใจมีส่วนร่วมทำภารกิจให้
องค์กรอย่างเต็มความสามารถ และมีความความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กร ซึ่งตรงกับแนวคิดของ
Greenberg (2005) และ Hewitt Associates (2004)

11. ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กร

Greenberg (2005) ได้อธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของ
พนักงาน (Employee Engagement) รวมถึงการรักษาพนักงานโดยได้ระบุงค์ประกอบไว้ ดังนี้

- 1) บุคคล (People) ประกอบด้วยผู้บริการหรือหัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน
- 2) งาน/การจูงใจ (Work/Values) ประกอบด้วย แรงจูงใจภายในทรัพยากร

3) โอกาสที่ได้รับ (Opportunity) ประกอบด้วย โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ และ โอกาสในการพัฒนาตนเอง

4) คุณภาพชีวิต (Quality of Life) ประกอบด้วย ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต ส่วนตัว สภาพแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพ และการทำเพื่อสังคม

5) กระบวนการวิธีการ (Procedure) ประกอบด้วย หลักการปฏิบัติงานของบุคคล และการทบทวนการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมหรือจุดมุ่งหมายขององค์กร (Culture Purpose)

6) รางวัลโดยรวม (Total Rewards) ประกอบด้วย ค่าตอบแทนผลประโยชน์เกื้อกูล และการให้ความสำคัญ

Institute for Employment Studies [IES] (2004) บริษัทที่ปรึกษาทางด้านการพัฒนากลยุทธ์และงานวิจัยในปี 2003 กับพนักงาน จำนวนกว่า 10,000 คน ใน 14 องค์กร ใน NHS (National Health Service) โดยพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เกิดจาก

- การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- โอกาสที่ได้แสดงความคิดเห็น
- โอกาสในการพัฒนาในงาน
- องค์กรให้การสนใจความเป็นอยู่ของพนักงาน

นอกจากนี้ จากการศึกษาของ IES ยังพบว่า ระดับความผูกพันของพนักงานสามารถแปรผันไปตามลักษณะส่วนบุคคล โดยในเรื่องของอายุ พบว่า ระดับความผูกพันของพนักงานลดลงเมื่อพนักงานมีอายุมากขึ้น (แต่อายุไม่เกิน 60 ปี) พนักงานในตำแหน่งผู้จัดการมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันสูงกว่าพนักงานทั่วไปที่เป็นฝ่ายสนับสนุน ความผูกพันของพนักงานสามารถแปรผันไปตามลักษณะของงาน และลักษณะประสบการณ์อีกด้วย

Gallup Consulting (2004) แสดงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) เป็นลำดับขั้น ซึ่งมีทั้งหมด 4 ระดับ ได้แก่

1) ด้านความต้องการพื้นฐาน (Basic Need) คือความคาดหวัง (Expect) และเครื่องมืออุปกรณ์ (Materials and Equipment)

2) ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร (Management Support) คือ โอกาสที่จะทำงานให้ดีที่สุด (Opportunity to do Best) การได้รับการยอมรับ (Recognition) การดูแลเอาใจใส่ (Care About Me) และการพัฒนา (Development)

3) ด้านสัมพันธภาพ (Relatedness) คือการยอมรับความคิดเห็น (Opinions Count) ภารกิจ/วัตถุประสงค์ (Mission/Purpose) เพื่อนร่วมงานที่มีคุณภาพ (Employee Committed to Quality) และเพื่อนที่ดีที่สุด (Best Friend)

4) ด้านความก้าวหน้าในงาน (Growth) คือ ความคืบหน้า (progress) และการเรียนรู้และพัฒนา (Learn and grow) โดยมีคำถามที่ใช้วัดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement)

Gubman (2003) ได้มีมุมมองว่าความผูกพันจะเกิดขึ้นได้ต้องเชื่อมโยงกันทั้ง 3 ส่วน ได้แก่ คุณค่าและความรับผิดชอบ (Values and Responsibility) โปรแกรม (Program) และความสัมพันธ์ (Relationship) ทั้งนี้การจะเพิ่มความผูกพันให้เกิดในองค์กรนั้น มีความสัมพันธ์กัน 3 ลำดับขั้น กล่าวคือ เรื่องแรกเป็นส่วนของคุณค่าและความรับผิดชอบซึ่งถือเป็นฐานที่ทำให้เกิดความผูกพัน ทั้งนี้การให้คุณค่าของพนักงานที่สอดคล้องกับค่านิยม หรือวัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้พนักงานเต็มใจทำงานในองค์กร ขณะเดียวกันในเรื่องของโปรแกรมหรือโครงการต่าง ๆ ที่จะจัดให้พนักงาน เช่น เรื่องการจ่ายค่าจ้าง สวัสดิการหรือการจัดฝึกอบรมนั้น ล้วนแล้วแต่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรทั้งสิ้น ซึ่งหากองค์กรจัดหาปัจจัยเหล่านี้ ได้ตรงกับความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริงแล้ว จะช่วยให้พนักงานอยากที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป อย่างไรก็ตามทรัพยากรขององค์กรที่มีจำกัดส่งผลให้ไม่อาจที่จะตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ทั้งหมด ดังนั้นองค์กรจึงควรคำนึงถึงความเหมาะสมด้วย ประการสุดท้ายในเรื่องของความสัมพันธ์นั้นก็มีผลอย่างยิ่งต่อการสร้างให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ทั้งนี้เพราะการจัดการกับอารมณ์ความรู้สึก (Management of Mood) ของมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดการรับรู้และการตัดสินใจต่าง ๆ ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานจึงล้วนแล้วแต่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานทั้งสิ้น

Tower Perrin (2003) ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเกี่ยวข้องกับปัจจัยทั้งด้านเหตุผล (Rational Factors) และปัจจัยด้านอารมณ์ (Emotional Factors) ซึ่งเกี่ยวข้องกับงานและประสบการณ์การทำงานโดยรวม นั่นคือ

- ปัจจัยด้านเหตุผล (Rational Factors) เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวบุคคลกับองค์กร เช่น ขอบเขตของงาน บทบาทและหน้าที่ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร

- ปัจจัยด้านอารมณ์ (Emotional Factors) เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจส่วนบุคคลและความรู้สึกของแรงบันดาลใจ พร้อมประกาศตัวเป็นส่วนหนึ่งของงานที่ได้รับมอบหมาย และการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ในการศึกษาของ Tower Perrin (2003) กล่าวถึงปัจจัยต่าง ๆ ในสถานที่ทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการสร้างควมผูกพันต่อองค์กร ได้แก่

- 1) ภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง (Strong Leadership)
- 2) ความรับผิดชอบส่วนบุคคล (Personal Accountability)
- 3) ความมีอิสระในการทำงาน (Autonomy)
- 4) อำนาจในการควบคุมดูแล (A Sense of Control over one's Environment)

5) ความรู้สึกในการมีเป้าหมายร่วมกัน (A Sense of Shared Destiny)

6) โอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้าในงาน (Opportunities for Development and Advancement)

ผลการศึกษายังพบว่า สิ่งดึงดูดพนักงานในการทำงานส่วนใหญ่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในที่ทำงานและผลประโยชน์ตอบแทนโดยรวม มากกว่าค่าตอบแทนและสวัสดิการ อย่างไรก็ตาม ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ถือว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่มีนัยสำคัญในการดึงดูดใจพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรและมีผลต่อความผูกพันเช่นกัน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความตั้งใจคงอยู่ในองค์กรของบุคลากร

ในการศึกษาการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ โดยผ่านความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่งนั้น มีตัวแปรหลักที่ใช้ในการศึกษานั้นก็คือความตั้งใจคงอยู่ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจคงอยู่ดังนี้

Herzberg et al. (1959) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจที่ทำให้บุคลากรมีความตั้งใจคงอยู่ในองค์กรโดยใช้ 2 ปัจจัย ในการสร้างแรงจูงใจในการตั้งใจคงอยู่ในองค์กร คือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ เป็นส่วนที่ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สามารถพิจารณาได้จากการได้รับการตอบกลับข้อมูลจากการทำงาน คุณลักษณะงาน การยอมรับนับถือ และความก้าวหน้าในการทำงาน จะเห็นได้ว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจเป็นปัจจัยในด้านการปฏิบัติงาน ที่ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ รักงานที่ปฏิบัติอยู่และปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและอีกปัจจัย คือ ปัจจัยค้ำจุนเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กรและการปฏิบัติงาน รวมไปถึงการบริหารงานและนโยบายต่าง ๆ ขององค์กร ค่าตอบแทน ความมั่นคงของงาน และคุณภาพชีวิต

Mathis and Jackson (2011) กล่าวว่า ความตั้งใจคงอยู่ในองค์กรของบุคลากรเป็นสิ่งที่ผู้บริหารองค์กรสามารถบริหารจัดการได้และสามารถกำหนดกิจกรรมต่างๆ เพื่อสามารถทำให้บุคลากรเกิดความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ 5 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยด้านคุณลักษณะขององค์กร วัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร กลยุทธ์และบริหารจัดการองค์กร ความมั่นคงในงาน
2. ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในอาชีพการพัฒนาทางอาชีพ การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ
3. การให้รางวัล การแข่งขันเรื่องการให้ผลประโยชน์ ผลประโยชน์พิเศษและสิทธิพิเศษ ผลงานและค่าตอบแทน การได้รับการยอมรับ

4. ลักษณะงานและการทำงาน ความยืดหยุ่นของงาน ความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว การมีอิสระในงาน และ

5. สัมพันธภาพของบุคลากรภายในองค์กร

ความตั้งใจของพนักงานในการที่จะอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด ในปัจจุบันความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับพนักงานที่จะสร้างให้เกิดความผูกพันในระยะยาว จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของพนักงานที่จะคงอยู่ต่อกับองค์กร หรือตัดสินใจที่จะลาออกจากองค์กร ความตั้งใจที่จะอยู่เป็นทัศนคติทางบวกเมื่อเปรียบเทียบกับความตั้งใจที่จะลาออก ดังนั้นความตั้งใจที่จะอยู่เป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานมีความเต็มใจและทำงานในองค์กร

Normanb (1997) ชี้ให้เห็นว่าความตั้งใจที่จะอยู่สะท้อนให้เห็นความมุ่งมั่นของพนักงานต่อองค์กร ในขณะที่ความพึงพอใจในการทำงานและความมุ่งมั่นที่จะคงอยู่กับองค์กรเป็นพฤติกรรมของพนักงานที่ต้องการดำเนินการในฐานะสมาชิกขององค์กร ความตั้งใจเป็นปัจจัยโดยตรงในการวัดการลาออกของพนักงานซึ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงานมีความสุขที่จะอยู่กับองค์กร เมื่อได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่มากกว่าองค์กรอื่น ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรนั้นสะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของพนักงานที่มีต่อองค์กรและความตั้งใจที่จะเก็บรักษาไว้ในฐานะสมาชิกขององค์กร พฤติกรรมการอยู่ได้รับผลกระทบจากความตั้งใจที่จะอยู่หรือออกไปเป็นตัวบ่งชี้ที่ดีในการวัดความผูกพันในองค์กร ปัจจัยของความตั้งใจที่จะอยู่ในองค์กร ระดับความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น ความรู้สึกพอใจกับงานมากขึ้นทำให้พนักงานมีแนวโน้มที่จะอยู่ในองค์กรมากขึ้น

การคงอยู่ในองค์กรและการที่องค์กรจะเติบโตได้อย่างยั่งยืน ส่วนสำคัญหนึ่งคือการที่บุคลากรที่มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติการบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กร ทำให้ผลผลิตขององค์กรเพิ่มขึ้นและทำให้เกิดการคงอยู่ในองค์กรเพิ่มขึ้น ดังนั้นจำเป็นต้องเข้าใจความหมายการคงอยู่ในองค์กร แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับองค์ประกอบของการคงอยู่ จึงจะสามารถนำไปประยุกต์ในการศึกษาครั้งนี้ได้

1. ความหมายของการคงอยู่ในองค์กร

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการคงอยู่ในองค์กรไว้หลายท่าน ดังนี้

พิมณพัฒน์ แฉล้มเขตต์ (2559:29) กล่าวว่า การคงอยู่ในงาน หมายถึง การที่บุคคลเข้าทำงานกับองค์กรแล้วไม่คิดจะเปลี่ยนอาชีพ มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ต้องการทำงานด้วยความสมัครใจ และต้องการอยู่ในหน่วยงานนั้นให้นานที่สุด พร้อมทั้งจะทำงานนำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่มีมาใช้ในการทำงานอย่างเต็มที่เต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและยาวนาน

กิตรัตน์ พิมพาภรณ์ (2559:114-132) กล่าวว่า การคงอยู่ในงาน หมายถึง เจตนาของพนักงานในการวางแผนที่จะคงอยู่ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องในองค์กรที่ตนสังกัด

ศรัณย์ พิมพ์ทอง (2557:16-32) กล่าวว่า การคงอยู่ในงาน หมายถึง ความคิดและความตั้งใจของพนักงานที่จะทำงานหรือวางแผนที่จะยังคงอยู่ทำงานกับองค์กรไปจนกระทั่งเกษียณอายุ และไม่ลาออกหรือเปลี่ยนงานเมื่อพบว่ามีความเลือกอื่นที่ดีกว่า

Lam, Law, Loo, Ng, & Ooi (2015:12-14) กล่าวว่า การคงอยู่ในงาน หมายถึง พนักงานที่มีความสามารถอยู่ในองค์กรเป็นระยะเวลา นานกว่าองค์กรอื่น นอกจากนี้ยังหมายถึงความมุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกับองค์กรแห่งใดแห่งหนึ่งอย่างต่อเนื่อง

Alnaqbi (2011:38-40) กล่าวว่า การคงอยู่ในงานกับองค์กร หมายถึง ความสมัครใจของพนักงานที่จะอยู่กับองค์กร เนื่องจากองค์กรสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เข้ากับพนักงานในระยะยาว ทำให้เกิดความพึงพอใจ และการคงอยู่ในงานกับองค์กรยังหมายถึง การป้องกันการสูญเสียพนักงานที่มีศักยภาพจากการลาออกและความสามารถในการทำกำไรขององค์กร

จากความหมายของคำว่า การคงอยู่ในองค์กรข้างต้น กล่าวสรุปได้ว่า การคงอยู่ในงานและในองค์กร หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานเข้าทำงานในองค์กรและยังคงต้องการที่จะทำงานในหน่วยงานนั้น ๆ จนถึงปัจจุบัน ด้วยความจงรักภักดี ความผูกพันต่อองค์กรของบุคคล โดยปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรด้วยความรู้สึกเต็มใจและพึงพอใจ ปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรนั้นเป็นเวลานานที่สุด ไม่เปลี่ยนอาชีพ และไม่คิดจะลาออกจากงานไปจนเกษียณ ซึ่งการตัดสินใจทั้งหมดเป็นไปตามความสมัครใจของพนักงาน

2. แนวคิดองค์ประกอบของการคงอยู่ในองค์กร

Taunton, Krampitz and Woods (1989) กล่าวถึงปัจจัยที่เป็นรูปแบบทางทฤษฎีการคงอยู่ (Theoretical models of retention) ไว้ 4 ด้าน คือ

ปัจจัยด้านบุคลากร (Employee Characteristics) ได้แก่ โอกาสที่ได้ไปทำงานที่อื่น การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน การศึกษา ภาวะครอบครัว

ปัจจัยด้านภาระงาน (Task Requirements) ได้แก่ การปฏิบัติงานประจำ การมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสาร

ปัจจัยด้านองค์กร (Organization Characteristics) ได้แก่ ค่าตอบแทน การได้รับความยุติธรรม โอกาสก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่ง

ปัจจัยด้านผู้บริหาร (Manager Characteristics) ได้แก่ แรงจูงใจในการบริหาร อำนาจ อิทธิพล แบบของภาวะผู้นำ

สรุปแนวคิดของ Taunton, Krampitz, and Woods (1989) ได้มีนักวิจัยหลายคนอาทิ นิติยา วันทยานันท์ (2556) พิมพ์พัฒน์ แฉล้มเขตต์ (2559) ศิริพงษ์ สุนทรวัฒนกิจ (2554) นวียา ฝ่องพรรณ (2557) และถิรรัตน์ พิมพ์ภรณ์ (2559) นำมาอธิบายการคงอยู่ในงานและกล่าวถึงองค์ประกอบของการคงอยู่ในองค์กร ด้านการสนับสนุนจากองค์กร (Promoting Organization)

ได้แก่ การจัดการให้บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับงานก่อนการเลื่อนตำแหน่ง การมองหาความรู้ ทักษะ และทรัพยากรใหม่ ๆ จากภายนอกองค์กร (Looking Outside) ด้านการดูแลบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเป็นอย่างดี (Keeping the Winners) ได้แก่ การให้ค่าตอบแทน มีตารางการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น เปิดโอกาสให้ได้ทำงานที่ท้าทายความก้าวหน้าในงาน ด้านการสนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากร (Helping Employees Grow) เช่น การฝึกอบรมให้มีหุ้นส่วนในองค์กร (Make Employees Partners) จัดสิ่งแวดล้อมในการทำงานเพื่อเพิ่มคุณภาพ (An Environment of Quality) การเก็บรักษาบุคลากรที่ดีที่สุดไว้ในองค์กร (Keep the Best)

3. แนวคิดการคงอยู่ในงานของ Lahkar Das and Baruah

การคงอยู่ในงาน เป็นผลจากความพึงพอใจในงาน ซึ่งองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานประกอบด้วย 9 ปัจจัย ดังนี้คือ (Lahkar Das and Baruah, 2013)

1. ค่าตอบแทนกับการคงอยู่ในงาน การเพิ่มค่าตอบแทนระดับต่ำมีผลกระทบเชิงลบต่อการลาออก แม้ว่าค่าตอบแทนไม่ได้เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการลาออก แต่ค่าตอบแทนสามารถทำหน้าที่เป็นปัจจัยสำคัญในการลดการลาออก

2. รางวัลและการยอมรับ รางวัลเป็นสิ่งที่องค์กรเสนอให้กับพนักงานเพื่อตอบแทนการทำงานและผลงาน เป็นสิ่งที่พนักงานต้องการการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา สมาชิกในทีม เพื่อนร่วมงานและลูกค้า เป็นสิ่งที่เชื่อมความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้นรางวัลจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อพนักงานเนื่องจากจะสร้างความประทับใจที่ยาวนานกับพนักงานซึ่งจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าต่อองค์กร

3. การส่งเสริมความก้าวหน้าในงาน การส่งเสริมความก้าวหน้าในงานจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานซึ่งจะช่วยในการรักษาพนักงาน การวิจัยได้แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาอาชีพของพนักงานมักเป็นตัวที่สามารถอธิบายความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพของพนักงาน ซึ่งพนักงานที่มีความสามารถองค์กรจำเป็นต้องรักษาให้คงอยู่กับองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

4. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในปัจจุบันพนักงานมีข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจที่สำคัญทั้งหมด ดังนั้นการตัดสินใจของพนักงานทุกระดับสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ ในการวิจัยพบว่าการมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจช่วยในการสร้างความรู้สึกรับรู้ความเป็นเจ้าของซึ่งจะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีที่ถูกต้องและมีส่วนช่วยในการสร้างความสัมพันธ์กับหัวหน้าในระดับต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

5. ความสมดุลในชีวิตการทำงานกับการเก็บรักษาพนักงาน ความสมดุลในชีวิตการทำงานมีความสำคัญและมีผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร ในการวิจัยเชิงประจักษ์พบว่า

ความแทรกแซงของความต้องการในการทำงานในชีวิตส่วนตัว เช่น ทำงานในช่วงวันหยุดสัปดาห์ ส่งผลให้เกิดความเครียดและความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ของพนักงาน

6. สภาพแวดล้อมในการทำงานกับการเก็บรักษาพนักงาน พนักงานได้รับประโยชน์จากสภาพแวดล้อมการทำงานที่ให้ความรู้สึกเป็นเจ้าของ องค์กรที่มีนโยบายด้านทรัพยากรบุคคลที่ดีจะตอบสนองและรักษาพนักงานโดยการให้ความสำคัญเป็นส่วนตัวและดูแลสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมจะช่วยเพิ่มระดับแรงจูงใจที่จะทำงานให้กับองค์กรในระยะยาว

7. การฝึกอบรมและการพัฒนาและการเก็บข้อมูลพนักงาน หนึ่งในปัจจัยสำคัญในการรักษาพนักงานคือการลงทุนในการฝึกอบรมพนักงานและการพัฒนาอาชีพ องค์กรมักลงทุนในรูปแบบของการฝึกอบรมและพัฒนาแรงงานเหล่านั้นที่พวกเขาคาดหวังว่าจะกลับมาให้ผลตอบแทนจากการลงทุน องค์กรต่าง ๆ สามารถรักษาความเป็นผู้นำการแข่งขันนี้ได้โดยการให้พนักงานได้รับการฝึกฝนพัฒนาตนเองอย่างที่ดีในด้านต่าง ๆ อาทิ ด้านเทคโนโลยี ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญต่อการปฏิบัติงานในยุคปัจจุบัน

8. ภาวะผู้นำกับการรักษาพนักงาน การศึกษาพฤติกรรมการเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน รูปแบบการเป็นผู้นำอาจส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรและความพึงพอใจในงานในเชิงบวก และความพึงพอใจในงานอาจส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานในเชิงบวก

9. ความมั่นคงในงานกับการเก็บรักษาพนักงาน ความมั่นคงของงานจะนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรสูง และความพึงพอใจในงานจะส่งผลต่อการรักษาพนักงานในองค์กร ความไม่พอใจในงานเป็นผลมาจากความไม่มั่นคงในงาน

กล่าวโดยสรุป การคงอยู่ในงานของพนักงานในองค์กร คือ การที่พนักงานผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถอยู่ในองค์กรเป็นระยะเวลานานกว่าองค์กรอื่น และยังคงต้องการที่จะทำงานในหน่วยงานนั้น ๆ เนื่องด้วยปัจจัยต่าง ๆ รวมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ และมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกับองค์กรอย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาสมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมมติฐานการวิจัยในด้านการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ ผู้วิจัยได้รวบรวมงานวิจัยต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการทำงานวิจัย เรื่อง “การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่โดยผ่านความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง” โดยสรุปได้ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง และสมมติฐานที่ 2 การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

พัชรา จันทะสุนันท์ (2564) ศึกษาอิทธิพลของการรับรู้คุณค่าที่องค์กรส่งมอบให้แก่พนักงานต่อความพึงพอใจในการทำงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา: บุคลากรทางการแพทย์โรงพยาบาลแห่งหนึ่งในสังกัดกรมสุขภาพจิต กลุ่มตัวอย่างคือบุคลากรทางการแพทย์โรงพยาบาลแห่งหนึ่งในสังกัดกรมสุขภาพจิต จำนวน 280 คน ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงร้อยละ 78.60 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 53.60 ระยะเวลาการปฏิบัติงาน 5-10 ปี ร้อยละ 26.10 โดยการรับรู้คุณค่าที่องค์กรส่งมอบให้แก่พนักงานภาพรวมอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.65 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.66) ความพึงพอใจในการทำงานภาพรวมอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.70 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.86) ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ภาพรวมอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.98 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.76) ซึ่งการรับรู้คุณค่าที่องค์กรส่งมอบให้แก่พนักงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และการรับรู้คุณค่าที่องค์กรส่งมอบให้แก่พนักงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน และความยึดมั่นผูกพันของพนักงานในองค์กร

ถิรรัตน์ พิมพาภรณ์ (2559) ศึกษาอิทธิพลของคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีต่อความตั้งใจคงอยู่ในงาน ผ่านความผูกพันในอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง คืออาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง จำนวน 155 คน ผลการวิจัยพบว่า ความสมดุลชีวิตกับการทำงานมีค่าเท่ากับ 0.453 รวมทั้งค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีค่าเท่ากับ 0.291 มีอิทธิพลเชิงบวกกับความผูกพันในอาชีพ อีกทั้งความสมดุลชีวิตกับการทำงานมีค่าเท่ากับ 0.359 ค่าตอบแทนและสวัสดิการมีค่าเท่ากับ 0.285 มีอิทธิพลเชิงบวกกับความตั้งใจคงอยู่ในงานเช่นกัน และยังพบว่าความผูกพันเป็นตัวแปรกลางที่มีอิทธิพลระหว่างความสมดุลชีวิตกับการทำงานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.561 ค่าตอบแทนและสวัสดิการมีค่าเท่ากับ 0.574 ต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

นอกจากนี้ ญัฐนรี จันทระจ่าง (2563) ศึกษาความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเครื่องใช้ไฟฟ้าแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเครื่องใช้ไฟฟ้าแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่อยู่ในระดับมากคือ ด้านสภาพแวดล้อม ระดับปานกลาง คือ ด้านลักษณะงาน ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านผลตอบแทน และด้านผู้บังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 3 ความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงาน บริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง และสมมติฐานที่ 4 ความผูกพันของพนักงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน ระหว่างการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงาน บริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

กรณีธัญ กิมศุก (2563) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีระบบการทำงานทางไกลแบบทำที่บ้าน (Work From Home) ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีระบบการทำงานทางไกลแบบทำที่บ้าน มีทั้งปัจจัยในกลุ่มแรงจูงใจและปัจจัยสนับสนุน โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุดคือ ความก้าวหน้าในงานและโอกาสในการพัฒนา รองลงมาคือ ปัจจัยคุณภาพชีวิต ปัจจัยผลประโยชน์ตอบแทนรวม ปัจจัยการเป็นที่ยอมรับและให้อำนาจ และปัจจัยความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา ตามลำดับ ส่วนปัจจัยสนับสนุนอย่างทรัพยากรในการทำงาน ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีระบบการทำงานทางไกลแบบทำที่บ้าน สำหรับปัจจัยที่มีผลให้พนักงานแสดงออกถึงพฤติกรรมของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน 3 พฤติกรรม อันได้แก่ 1) การพูดเกี่ยวกับองค์กรในทางบวกต่อผู้ร่วมงานและมีแนวโน้มไปสู่การพูดกับลูกค้าขององค์กรในแง่บวก 2) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร และ 3) การใช้ความพยายามอย่างสุดความสามารถและทำตามหน้าที่ให้ดีที่สุด มีความเป็นไปได้ที่จะช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อความสำเร็จทางธุรกิจขององค์กร ได้แก่ ความก้าวหน้าในงานและโอกาสในการพัฒนา และปัจจัยคุณภาพชีวิตเท่านั้น นอกจากนี้ นภัสสร พรหมเขียว (2565) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดกระทรวงมหาดไทย จังหวัดกระบี่ ผลการศึกษา พบว่าระดับความผูกพันองค์กรของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดกระทรวงมหาดไทย จังหวัดกระบี่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบระดับความผูกพันองค์กรของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดกระทรวงมหาดไทย จังหวัดกระบี่ ตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดกระทรวงมหาดไทย จังหวัดกระบี่ ที่มี เพศ อายุ สถานภาพ หน่วยงาน และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีระดับความผูกพันองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดกระทรวงมหาดไทย จังหวัดกระบี่ ที่มีระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีระดับความผูกพันองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 และปัจจัยด้านลักษณะงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดกระทรวงมหาดไทย จังหวัดกระบี่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

งานค้นคว้าและศึกษาวิจัยต่างประเทศของ KENEXA (2011) ใน A 2011/2012 Kenexa High Performance Institute WorkTrends Report ได้เขียนบทความเรื่อง Engagement level in global decline: Organization to losing Competitive advantage บทความชุดนี้ได้ให้ข้อมูลการศึกษาความสัมพันธ์ตลอด 5 ปี ที่เกี่ยวกับระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยเริ่มจาก

บทบาทของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเพื่อใช้ในการคาดเดาผลลัพธ์องค์กร ซึ่งส่วนหนึ่งของบทความได้ระบุแนวคิดที่ว่า การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับอำนาจในการตัดสินใจในงานเพื่อเป็นการกระตุ้น และสนับสนุนให้พนักงานสามารถทำงานตามที่องค์กรได้ตั้งเป้าไว้ และได้สร้างชุดคำถามชีวิตเพื่อวัดระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ได้แก่ 1) ฉันภูมิใจที่จะบอกคนที่ฉันทำงานให้กับองค์กรของฉัน 2) โดยรวมแล้วฉันพอใจมากกับองค์กรของฉันในฐานะที่ทำงาน 3) ฉันยินดีที่จะแนะนำเพื่อนที่ดีหรือสมาชิกในครอบครัวมาที่องค์กรของฉันเพื่อการจ้างงาน 4) ฉันไม่ค่อยคิดที่จะหางานใหม่กับองค์กรอื่น ซึ่งตรงกันกับแนวคิดที่ระบุว่า พฤติกรรมของพนักงานที่แสดงออกถึงความผูกพันต่อองค์กร มีสามลักษณะ ได้แก่ 1) การพูดถึงองค์กรในแง่บวก (Says) 2) ความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกขององค์กร (Stay) และ 3) ความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ (Strive) (AON Hewitt, 2015)

จากการทบทวนวรรณกรรม ศึกษาวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศพบว่า รายงานการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน และความผูกพันต่อองค์กรมีค่อนข้างหลากหลาย สมมติฐาน โดยมักไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งเป็นการศึกษาวิจัยเพื่อการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร มุ่งเน้นการศึกษาวิจัยเพื่อนำผลไปต่อยอดในการเสริมสร้างความพึงพอใจในงานให้กับพนักงาน ซึ่งพบว่าส่วนใหญ่ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ช่วงอายุต่างกันมีผลให้ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรต่างกัน ปัจจัยหลักขององค์กรทั่วไปที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร คือ การให้ความสำคัญแก่พนักงาน การให้อิสระในการสร้างสรรค์ผลงาน การรับรู้เป้าหมายองค์กร การเข้าใจยอมรับในวัฒนธรรมองค์กร และความสัมพันธ์อันดีต่อเพื่อนร่วมงานก็ถือเป็นสำคัญ ปัจจัยอื่น ๆ ถือเป็นปัจจัยส่งเสริม เช่น โอกาสก้าวหน้า สวัสดิการ การให้อำนาจตัดสินใจ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ โดยผ่านความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือในการวิจัย
4. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือ พนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง ทั้งหมด จำนวน 1,847 คน โดยประชากรทั้งหมดจะเป็นพนักงานประจำของบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง (ข้อมูล ณ เดือนกันยายน 2566)

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้

การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างได้จากจำนวนประชากรทั้งหมด โดยใช้สูตรของ Taro Yamane (1976) โดยให้ความคาดเคลื่อนที่ 0.05

จากสูตร
$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากรที่ใช้ในการวิจัย

e = ความคาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้โดยแทนค่าในสูตร ค้างนี้

$$n = \frac{1847}{1 + (1847)(0.05)^2}$$

$$n = 328.79$$

ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมของการศึกษาในครั้งนี้ควรมีอย่างน้อยเท่ากับ 329 ตัวอย่างและเพื่อป้องกันความผิดพลาดและความเชื่อมั่นที่มากขึ้น ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดตัวอย่างเท่ากับ 338 จากการคำนวณโดยใช้สูตรของ Taro Yamane (1976) โดยให้ความคาดเคลื่อนที่ 0.05

การสุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการสุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามที่ได้จัดเตรียมไว้ นำไปเก็บตัวอย่างข้อมูลจากกลุ่มประชากร คือ พนักงานประจำของบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง โดยสามารถแบ่งกลุ่มตัวอย่างได้ดังนี้

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ตำแหน่งงาน	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
Commercial	110	20
Finance	13	7
Flight Operations	58	9
Flight Operations (Cabin Crew)	326	58
Flight Operations (Pilot B737)	255	46
General Affairs	45	12
Ground Services	649	116
Maintenance and Engineering	267	48
SSQ	106	19
Training	18	3
รวม	1,847	338

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และอายุการทำงาน ซึ่งเป็นแบบสอบถามปลายปิด (Closed-end-Question) ชนิดตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านค่าตอบแทน (Compensation) ด้านสวัสดิการ (Benefit) ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ

(Career Advancement) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment) และด้านวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement)

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความตั้งใจคงอยู่ (Intention to Stay)

แบบสอบถามตอนที่ 2 ตอนที่ 3 และตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ของลิเกิร์ต (Likert, 1970) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่

การแปลความหมายของคะแนน โดยใช้คะแนนเฉลี่ย (mean) ในการกำหนดเกณฑ์ดังนี้

5 หมายถึง ระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ระดับมาก

3 หมายถึง ระดับปานกลาง

2 หมายถึง ระดับน้อย

1 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

แนวทางการสร้างเครื่องมือเพื่อจะนำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามจากเอกสารงานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยการค้นคว้าข้อมูลผ่านเอกสาร และระบบอินเทอร์เน็ต

2. สร้างแบบสอบถามในประเด็นที่สำคัญต่าง ๆ ตามข้อคำถามของการวิจัย

3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อทำการตรวจสอบให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

4. ทำการปรับปรุงแก้ไขและนำเสนอให้กับอาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน พิจารณาและตรวจสอบความถูกต้อง ใช้วิธีการทางสถิติตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถามและใช้ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ระหว่างข้อคำถามกับประเด็นหลักของเนื้อหา โดยการให้คะแนนของผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้แบบสอบถามที่มีคุณภาพ

5. แก้ไขปรับปรุงแบบสอบถาม ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ

6. นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองกับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach' alpha Coefficient)

7. นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์แล้วไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1. การตรวจสอบหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนำเสนอให้นักวิชาการที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ดังรายนามต่อไปนี้

1.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภารัตน์ ตันติวิวัฒน์ ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

1.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โสภภาพร กล้าสกุล ตำแหน่ง รองคณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

1.3 อาจารย์ ดร.ณัฐอร มหาทำนุโชค ตำแหน่ง อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

2. การพิจารณาและตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาและความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ โดยใช้การวัดค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามแต่ละข้อกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยค่าดัชนี IOC สำหรับการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ซึ่งมีกำหนดการให้คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

- +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับเนื้อหาที่จะวัด
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับเนื้อหาที่จะวัด
- 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับเนื้อหาที่จะวัด

2.1 ข้อคำถามที่มี IOC ตั้งแต่ 0.60-1.00 มีค่าผ่านเกณฑ์สามารถนำไปใช้ในการทดสอบก่อนการใช้งานได้

2.2 ข้อคำถามที่มีค่า IOC น้อยกว่า 0.60 ไม่ผ่านเกณฑ์ไม่สามารถนำไปใช้ในการทดสอบได้ ต้องมีการปรับปรุงแก้ไขหรือตัดทิ้ง จากนั้นคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยค่าดัชนี IOC ที่คำนวณได้ มีค่าตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป ถือว่าสอดคล้องในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (ประสพชัย พสุนนท์, 2555) หากข้อคำถามใดมีค่าดัชนี IOC ต่ำกว่า 0.6 แต่มีความจำเป็นต้องใช้ข้อคำถามนั้น จะนำข้อคำถามนั้นไปพิจารณาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ หากผลการตรวจสอบมีค่าความเหมาะสมก็จะสามารถนำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง

3. การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เพื่อทดสอบว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือมากเพียงใด โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการแก้ไขและปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญไปทดลอง (Try-Out) จำนวน 30 ชุด เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ด้วยโปรแกรม SPSS โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach' alpha Coefficient) กำหนด ค่าความเชื่อมั่นที่ 95% ซึ่งค่าแอลฟา ($\alpha=0.05$) ระดับความถูกต้อง (Validity) กำหนดระดับ

นัยสำคัญที่ 0.5 หรือความเชื่อมั่นทางสถิติที่ 95% ด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach' alpha Coefficient) เพื่อทดสอบว่าแต่ละข้อคำถามเป็นไปในทิศทางเดียวกัน หรือมีความสอดคล้องกันภายใน โดยค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาค ควรมีค่าตั้งแต่ระดับ 0.7 ขึ้นไป ซึ่งหากผลการวิเคราะห์ได้ค่าความเชื่อมั่นด้วย ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟามีค่าตั้งแต่ระดับ 0.7 ขึ้นไป ก็จะสามารถนำแบบสอบถามไปใช้ในการวิจัยได้

4. ผลการทดสอบความเชื่อมั่นทั้งในรายข้อ จำนวน 45 ข้อ และรายด้าน ของแบบสอบถาม โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของข้อคำถามมีความเชื่อมั่นสูง ที่คำนวณได้อยู่ระหว่าง 0.80-1.00 ซึ่งยอมรับได้ ผลการตรวจสอบความเชื่อมั่นของข้อคำถามรายข้อ และรายด้าน ดังรายละเอียด (ตารางที่ 3.2) ดังนี้

4.1 ข้อคำถามในส่วนที่ 2 เกี่ยวกับการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นรายข้อ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.946-0.963 ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นในแต่ละด้าน พบว่า ด้านค่าตอบแทน มีค่าเท่ากับ 0.940 ด้านสวัสดิการ มีค่าเท่ากับ 0.852 ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ มีค่าเท่ากับ 0.916 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีค่าเท่ากับ 0.968 และด้านวัฒนธรรมองค์กร มีค่าเท่ากับ 0.941 และในภาพรวมทั้ง 5 ด้าน มีค่าเท่ากับ 0.977

4.2 ข้อคำถามในส่วนที่ 3 เกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นในรายข้อ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.900-0.933 และในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.899

4.3 ข้อคำถามในส่วนที่ 4 เกี่ยวกับความตั้งใจคงอยู่ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นในรายข้อ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.815-0.901 และในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.829

ตารางที่ 3.2 แสดงค่าความเชื่อมั่นของข้อคำถามทั้งในรายข้อ รายด้าน และภาพรวม

ข้อคำถาม	ค่าความเชื่อมั่น
ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน	
ด้านค่าตอบแทน (Compensation)	
1. เงินเดือนและค่าตอบแทนเหมาะสมกับปริมาณงานที่ได้รับผิดชอบ	0.952
2. เงินเดือนและค่าตอบแทนเหมาะสมกับระดับความสามารถ	0.955
3. ค่าตอบแทนที่ได้รับมีความยุติธรรมแล้ว	0.946
4. เงินเดือนมีความเพียงพอต่อการดำรงชีพ	0.963
5. เงินเดือนปรับขึ้นอย่างเหมาะสม	0.961
รวมด้านค่าตอบแทน	0.940

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าความเชื่อมั่น
ด้านสวัสดิการ (Benefit)	
1. มีสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลเหมาะสม	0.881
2. มีการสนับสนุนสวัสดิการด้านเครื่องแบบอย่างเหมาะสม (การแต่งกาย)	0.909
3. มีการจัดงานเลี้ยงสังสรรค์พนักงานอย่างเหมาะสม	0.870
4. มีการจัดสรรสวัสดิการด้านวันหยุดอย่างเหมาะสม (วันหยุดและการลาต่างๆ)	0.883
5. มีการสนับสนุนให้มีการออมทรัพย์ในรูปแบบต่างๆ ที่จะทำให้ท่านมีเงินเก็บเมื่อเกษียณอายุ	0.909
รวมด้านสวัสดิการ	0.852
ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Advancement)	
1. มีการสนับสนุนให้พนักงานมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ	0.933
2. ได้รับการฝึกอบรมในการพัฒนาทักษะด้านต่างๆ	0.935
3. มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งเท่าเทียมกับบุคคลอื่น	0.942
4. งานที่ทำช่วยให้เกิดการเรียนรู้และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	0.933
5. ได้รับการเสริมประสบการณ์เกี่ยวกับการงาน	0.941
รวมด้านความก้าวหน้าในอาชีพ	0.916
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment)	
1. มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	0.973
2. มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็น	0.974
3. มีการสนับสนุนให้สภาพแวดล้อมในการทำงานมีสุขอนามัยและความปลอดภัย	0.980
4. มีความสุขกับสภาพแวดล้อมการทำงาน	0.974
5. โดยรวมแล้วองค์กรเป็นที่ที่น่าทำงาน	0.977
รวมด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	0.968
ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)	
1. มีความรู้สึกรักในวัฒนธรรมองค์กรนี้	0.962
2. มีการสนับสนุนให้มีความคิดริเริ่มในงานใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร	0.951
3. มีอิสระทางความคิดและการปฏิบัติงาน	0.949

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าความเชื่อมั่น
4. มีการให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานตาม กฎ ระเบียบที่กำหนดไว้อย่างถูกต้อง	0.964
5. มีการรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานภายในองค์กรเพื่อพิจารณาตัดสินใจในระดับการบริหาร	0.950
รวมด้านวัฒนธรรมองค์กร	0.941
ภาพรวมการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน	0.977
ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement)	
ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement)	
1. เป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรสอดคล้องกับความต้องการในการทำงานของท่าน	0.908
2. ท่านมีความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารในการนำองค์กรให้บรรลุสู่เป้าหมาย	0.933
3. ท่านมักจะโต้แย้งทุกครั้งเมื่อมีบุคคลวิจารณ์องค์กรในทางลบ	0.911
4. ท่านจะพูดถึงองค์กรในด้านบวกให้บุคคลภายนอกฟังเสมอ	0.911
5. ท่านทำงานด้วยความเต็มใจและทุ่มเทเพื่อองค์กร	0.913
6. ท่านมีความตั้งใจทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอยู่เสมอ	0.910
7. ท่านพร้อมที่จะทุ่มเทให้องค์กร แม้ในเวลาที่องค์กรตกอยู่ในสภาวะวิกฤติ	0.916
8. ท่านมีความภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าท่านเป็นพนักงานขององค์กร	0.906
9. ท่านมั่นใจว่าการทำงานในองค์กรจะทำให้ชีวิตของท่านมีความสุข	0.900
10. ท่านมีความรักและความผูกพันกับองค์กรแห่งนี้	0.900
ภาพรวมด้านความผูกพันของพนักงาน	0.899
ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความตั้งใจคงอยู่ (Intention to Stay)	
ความตั้งใจคงอยู่ (Intention to Stay)	
1. ท่านมีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในองค์กรแห่งนี้มากกว่าหางานใหม่ในองค์กรอื่น	0.907
2. แม้ว่าท่านมีโอกาสเปลี่ยนงานไปอยู่กับองค์กรอื่นที่มีรายได้สูงกว่าแต่ท่านก็สมัครใจที่จะทำงานที่องค์กรนี้ต่อไป	0.905
3. ท่านไม่คิดจะลาออกถึงแม้องค์กรจะตกอยู่ในสภาวะวิกฤติ	0.908
4. ท่านทำงานอย่างเต็มความสามารถและช่วยเหลืองานผู้อื่นอย่างเต็มใจ	0.924
5. ท่านมีความตั้งใจอยู่และทำงานให้องค์กรนี้ตลอดไป	0.901

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าความเชื่อมั่น
6. แผนการของช่วงชีวิตที่เหลือคือการทำงานที่องค์กรนี้ต่อไปตราบเท่าที่ท่านทำได้	0.903
7. ท่านมีความสุขที่ได้ทำงานในองค์กรปัจจุบัน	0.915
8. ท่านไม่รู้สึกว่าการทำงานที่องค์กรแห่งนี้เป็นการ ผูกมัดตัวเอง	0.916
9. ท่านกำลังมองหาอาชีพอื่น เพื่อต้องการจะเปลี่ยนงาน	0.922
10. ท่านมีแผนการจะลาออกจากองค์กรในเร็วนี้	0.936
ภาพรวมด้านความตั้งใจคงอยู่	0.912

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อวิจัยในเรื่อง การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ โดยผ่านความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง โดยผู้วิจัยมีขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นการศึกษาโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยการใช้แบบสอบถามผ่านระบบออนไลน์ (Online Survey) โดยการสร้างแบบสอบถามใน Google Form และทำการส่ง URL ของแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างผ่านแอปพลิเคชันสื่อสังคมออนไลน์ต่าง ๆ เช่น Line, Facebook, What app และ Twitter จำนวน 338 ฉบับ โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากนั้นผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลโดยพิจารณาตามประเภทของตัวแปร และตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามอีกครั้งก่อนการวิเคราะห์

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้า แนวคิดที่เกี่ยวข้อง และมีความสอดคล้องกับงานวิจัยจากหนังสือ วารสาร บทความ งานวิจัย และช่องทางอินเทอร์เน็ตต่าง ๆ โดยมีการพิจารณาจากความน่าเชื่อถือของลักษณะแหล่งที่มาของข้อมูล

3. ระยะเวลาการดำเนินการในการวิจัยครั้งนี้ มีการดำเนินการวิจัยตั้งแต่เดือนตุลาคม พ.ศ. 2566 ถึง เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ.2567 โดยเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือน ธันวาคม พ.ศ.2566 ถึง เดือนมกราคม พ.ศ.2567

4. หลังจากได้รับแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามที่ได้เก็บรวบรวมข้อมูลมาตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามทุกฉบับ เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์ต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อรวบรวมข้อมูลได้ครบตามเกณฑ์ที่กำหนดแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการตรวจให้คะแนนและลงรหัส จากนั้นนำไปวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำหรับประมวลผลทางสถิติ วิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์และสมมติฐาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพื้นฐาน

1.1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และอายุการทำงาน โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อใช้อธิบายลักษณะส่วนบุคคลด้วยการแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

1.2 วิเคราะห์การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) และความตั้งใจคงอยู่ (Intention to Stay) โดยการใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ด้วยค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

การแปลความหมายของคะแนนการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน โดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้

- 4.50-5.00 หมายถึง การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.50-4.49 หมายถึง การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก
- 2.50-3.49 หมายถึง การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง
- 1.50-2.49 หมายถึง การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย
- 1.00-1.49 หมายถึง การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การแปลความหมายของคะแนนความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) โดยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้

- 4.50-5.00 หมายถึง ความผูกพันของพนักงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.50-4.49 หมายถึง ความผูกพันของพนักงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก
- 2.50-3.49 หมายถึง ความผูกพันของพนักงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง
- 1.50-2.49 หมายถึง ความผูกพันของพนักงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย
- 1.00-1.49 หมายถึง ความผูกพันของพนักงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การแปลความหมายของคะแนนความตั้งใจคงอยู่ (Intention to Stay) โดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้

- 4.50-5.00 หมายถึง ความตั้งใจคงอยู่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด
 3.50-4.49 หมายถึง ความตั้งใจคงอยู่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก
 2.50-3.49 หมายถึง ความตั้งใจคงอยู่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง
 1.50-2.49 หมายถึง ความตั้งใจคงอยู่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย
 1.00-1.49 หมายถึง ความตั้งใจคงอยู่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติทดสอบคุณสมบัติของตัวแปร โดยการทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรจากข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อหาความสัมพันธ์ โดยมีเกณฑ์การแปลผลความสัมพันธ์ของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ดังนี้ (ยุทธ ไกยวรรณ, 2549)

- | | |
|--|-------------------------------------|
| ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า 0.81 ขึ้นไป | มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง |
| ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า 0.61-0.80 | มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง |
| ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า 0.41-0.60 | มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง |
| ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า 0.21-0.40 | มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ |
| ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าต่ำกว่า 0.20 | มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ |

3. วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติทดสอบสมมติฐาน ใช้การวิเคราะห์การถดถอยเป็นวิธีการทางสถิติที่ใช้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Independent Variable) กับตัวแปรตาม (Dependent Variable) จะเป็นการศึกษาความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (Linearity) ถ้าศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระหนึ่งตัวกับตัวแปรตามหนึ่งตัวเรียกว่าการวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นเชิงเดียว หรือการวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย (Simple Linear Regression Analysis) ถ้าตัวแปรอิสระมีมากกว่าหนึ่งตัวกับตัวแปรตามหนึ่งตัว เรียกว่า การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple Linear Regression) เพื่อศึกษาว่ามีตัวแปรอิสระตัวใดบ้างที่ร่วมกันทำนาย หรือพยากรณ์ หรืออธิบายการผันแปรของตัวแปรตามได้ ในการวิจัยเรื่อง การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ โดยผ่านความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง มีตัวแปรอิสระมากกว่าหนึ่งตัวจึงใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple Linear Regression) เพื่อศึกษาว่าตัวแปรอิสระตัวใดบ้างที่ร่วมกันอธิบายความผันแปรของตัวแปรตาม

4. การทดสอบตัวแปรของการวิจัย ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์จำแนกตามตัวแปรอิสระ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regression Analysis: MLRA) ซึ่งมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

4.1 ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อตกลงและเงื่อนไขของการใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regression Primary Assumptions) ซึ่งประกอบด้วยดังนี้

1) การวิเคราะห์การแจกแจงแบบปกติของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย (Sample Normal Distribution) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ Kolmogorov-Smirnov Test โดยหากผลการวิเคราะห์พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติมากกว่า 0.05 (Sig. > 0.05) จะแสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยมีการแจกแจงแบบปกติ ซึ่งเป็นไปตามเงื่อนไขและข้อตกลงของการใช้สถิติการถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regression; MLR)

2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม (X*Y Linearity) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ F-test (ANOVA-Linearity Test) โดยหากผลการวิเคราะห์พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติต่ำกว่า 0.05 (Sig. < 0.05) จะแสดงให้เห็นว่า ตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงระหว่างกัน ซึ่งเป็นไปตามเงื่อนไขและข้อตกลงของการใช้สถิติการถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regression: MLR)

3) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม (X*Y Correlation) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Pearson (Pearson's Correlation Product Moment) และยืนยันอีกครั้งด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ Zero-Order โดยหากผลการวิเคราะห์พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติต่ำกว่า 0.05 (Sig. < 0.05) และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Pearson และ Zero-Order > 0.20 ขึ้นไป ($R_{X-Y} > 0.20$) จะแสดงให้เห็นว่า ตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน ซึ่งเป็นไปตามเงื่อนไขและข้อตกลงของการใช้สถิติการถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regression: MLR)

4) การวิเคราะห์การเกิดภาวะ Multi-Collinearity ระหว่างตัวแปรอิสระ (X*X Correlation) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ภาวะที่ตัวแปรอิสระ มีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกันเองในระดับที่สูงเกินไป จนคาดว่า ตัวแปรอิสระคู่หนึ่งจะเป็นตัวแปรเดียวกัน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Pearson (Pearson's Correlation Product Moment) และยืนยันอีกครั้งโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบความแปรปรวนระหว่างตัวแปรอิสระ (Variances of Inflation: VIF) โดยหากผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรอิสระมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Pearson ระหว่างกันเองไม่เกิน 0.80 ($r_{X-X} < 0.80$) ทั้งนี้เกณฑ์ในการบอกระดับหรือขนาดของความสัมพันธ์แบบ Pearson และ Zeroorder จะใช้ตัวเลขของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ซึ่งหากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเข้าใกล้ -1 หรือ 1 แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับสูง แต่หากมีค่าเข้าใกล้ 0 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันในระดับน้อยหรือไม่มีเลย

5. การวิเคราะห์ตัวแปรส่งผ่านของความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง ใช้วิธี Causal steps ของ Baron and Kenny (1986) โดยการวิเคราะห์ข้อมูลการถดถอย (Regression Analysis) สำหรับทดสอบสมมติฐาน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ โดยผ่านความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน ความผูกพันและความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง 2) การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง 3) การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง 4) ความผูกพันของพนักงานที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง และ 5) ความผูกพันของพนักงานในฐานะตัวแปรส่งผ่านระหว่างการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research Method) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม จำนวน 338 ชุด วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติค่าร้อยละ การแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติทดสอบความสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยขอนำเสนอตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม
2. ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน (Employee Value Proposition) ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) และความตั้งใจคงอยู่ของพนักงาน (Intention to Stay)
3. ผลการวิเคราะห์เพื่อการทดสอบสมมติฐาน

เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์แทนชื่อสัญลักษณ์แทนค่า ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	หมายถึง จำนวนตัวอย่าง
$\bar{X}$	หมายถึง ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	หมายถึง ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
Sig	หมายถึง ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ
Beta	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในแบบคะแนนมาตรฐาน
EVP	หมายถึง ตัวแปรการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน

Compensation	หมายถึง	ตัวแปรด้านค่าตอบแทน
Benefit	หมายถึง	ตัวแปรด้านสวัสดิการ
Career	หมายถึง	ตัวแปรด้านความก้าวหน้าในอาชีพ
Environment	หมายถึง	ตัวแปรด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน
Culture	หมายถึง	ตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์กร
Engagement	หมายถึง	ตัวแปรความผูกพันของพนักงาน
Intention	หมายถึง	ตัวแปรความตั้งใจคงอยู่ของพนักงาน

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลได้ทั้งสิ้น จำนวน 338 ชุด ซึ่งข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และอายุการทำงาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติการแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ดังแสดงตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ตารางแสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	158	46.75
หญิง	180	53.25
รวม	338	100.00
อายุ		
18 – 25 ปี	15	4.44
26 – 30 ปี	103	30.47
31 – 35 ปี	121	35.80
36 – 40 ปี	41	12.13
41 – 45 ปี	40	11.83
46 ปี ขึ้นไป	18	5.33
รวม	338	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	9	2.66
ปริญญาตรี	306	90.53
สูงกว่าปริญญาตรี	23	6.81
รวม	338	100.00
ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน		
Commercial	20	5.92
Finance	7	2.07
Flight Operations	9	2.66
Flight Operations (Cabin Crew)	58	17.16
Flight Operations (Pilot B737)	46	13.61
General Affairs	12	3.55
Ground Services	116	34.32
Maintenance and Engineering	48	14.20
SSQ	19	5.62
Training	3	0.89
รวม	338	100.00
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
ไม่เกิน 15,000 บาท	4	1.18
15,001 – 25,000 บาท	79	23.37
25,001 – 35,000 บาท	84	24.85
35,001 – 45,000 บาท	69	20.42
45,001 – 55,000 บาท	45	13.32
55,001 บาท ขึ้นไป	57	16.86
รวม	338	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
อายุการทำงาน		
1 – 3 ปี	68	20.12
4 – 6 ปี	161	47.63
7 ปี	109	32.25
รวม	338	100.00

จากตารางที่ 4.1 ผู้วิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง จำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 53.25 และเป็นเพศชาย จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 46.75 ตามลำดับ

อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีอายุระหว่าง 31-35 ปี มากที่สุด จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 35.80 รองลงมา มีอายุระหว่าง 26-30 ปี จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 30.47 อายุระหว่าง 36-40 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 12.13 อายุระหว่าง 41-45 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 11.83 อายุ 46 ปี ขึ้นไป จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 5.33 และมีอายุระหว่าง 18-25 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 4.44 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ การศึกษาอยู่ระดับปริญญาตรี จำนวน 306 คน คิดเป็นร้อยละ 90.53 รองลงมา ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 6.81 และมีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.66 ตามลำดับ

ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทำงานในตำแหน่ง Ground Services มากที่สุด มีจำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 34.32 รองลงมา ปฏิบัติงานตำแหน่ง Flight Operations (Cabin Crew) จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 17.16 ปฏิบัติงานตำแหน่ง Maintenance and Engineering จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 14.20 ตำแหน่ง Flight Operations (Pilot B737) จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 13.61 ตำแหน่ง Commercial จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 5.92 ตำแหน่ง SSQ จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 5.62 ตำแหน่ง General Affairs จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 3.55 ตำแหน่ง Flight Operations จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.66 ตำแหน่ง Finance จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.07 และปฏิบัติงานในตำแหน่ง Training จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.89 ตามลำดับ

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 25,001-35,000 บาท มากที่สุด มีจำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 24.85 รองลงมา มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,001-25,000 บาท จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 23.37 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 35,001-45,000 บาท จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 20.42 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนตั้งแต่ 55,000 บาทขึ้นไป จำนวน 57

คน คิดเป็นร้อยละ 16.86 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 45,001-55,000 บาท จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 13.32 และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 15,000 บาท มีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.18 ตามลำดับ

อายุการทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุการทำงานอยู่ระหว่าง 4-6 ปี มากที่สุด จำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 47.63 รองลงมา มีอายุการทำงาน 7 ปี ขึ้นไป จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 32.25 และมีอายุการทำงานระหว่าง 1-3 ปี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 20.12 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) และความตั้งใจคงอยู่ของพนักงาน (Intention to Stay)

2.1 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน

การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน มีจำนวนข้อคำถาม 25 ข้อ แบ่งเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านค่าตอบแทน (Compensation) ด้านสวัสดิการ (Benefit) ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Advancement) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment) และด้านวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) นำมาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังแสดงในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน

การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. ด้านค่าตอบแทน (Compensation)			
1.1 เงินเดือนและค่าตอบแทนเหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ	3.07	1.07	ปานกลาง
1.2 เงินเดือนและค่าตอบแทนเหมาะสมกับระดับความสามารถ	3.11	0.98	ปานกลาง
1.3 ค่าตอบแทนที่ได้รับมีความยุติธรรมแล้ว	3.01	1.10	ปานกลาง
1.4 เงินเดือนมีความเพียงพอต่อการดำรงชีพ	2.98	1.17	ปานกลาง
1.5 เงินเดือนปรับขึ้นอย่างเหมาะสม	2.62	1.23	ปานกลาง
เฉลี่ย	2.96	1.03	ปานกลาง

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
2. ด้านสวัสดิการ (Benefit)			
2.1 มีสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลเหมาะสม	3.14	1.05	ปานกลาง
2.2 มีการสนับสนุนสวัสดิการด้านเครื่องแบบอย่างเหมาะสม (การแต่งกาย)	3.22	1.12	ปานกลาง
2.3 มีการจัดงานเลี้ยงสังสรรค์พนักงานอย่างเหมาะสม	2.71	1.14	ปานกลาง
2.4 มีการจัดสรรสวัสดิการด้านวันหยุดอย่างเหมาะสม (วันหยุดและการลาต่าง ๆ)	2.81	1.14	ปานกลาง
2.5 มีการสนับสนุนให้มีการออมทรัพย์ในรูปแบบต่างๆ ที่จะ ทำให้ท่านมีเงินเก็บเมื่อเกษียณอายุ	1.76	1.21	น้อย
เฉลี่ย	2.73	0.86	ปานกลาง
3. ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Advancement)			
3.1 มีการสนับสนุนให้พนักงานมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ	2.91	1.16	ปานกลาง
3.2 ได้รับการฝึกอบรมในการพัฒนาทักษะด้านต่างๆ	3.23	1.09	ปานกลาง
3.3 มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งเท่าเทียมกับบุคคลอื่น	3.03	1.13	ปานกลาง
3.4 งานที่ทำช่วยให้เกิดการเรียนรู้และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	3.37	0.91	ปานกลาง
3.5 ได้รับการเสริมประสบการณ์เกี่ยวกับการงาน	3.37	0.97	ปานกลาง
เฉลี่ย	3.18	0.94	ปานกลาง
4. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment)			
4.1 มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	3.30	1.08	ปานกลาง
4.2 มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็น	3.17	1.17	ปานกลาง
4.3 มีการสนับสนุนให้สภาพแวดล้อมในการทำงานมี สุขอนามัยและความปลอดภัย	3.33	1.16	ปานกลาง
4.4 มีความสุขกับสภาพแวดล้อมการทำงาน	3.28	1.08	ปานกลาง

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
4.5 โดยรวมแล้วองค์กรเป็นที่ที่น่าทำงาน	3.32	1.02	ปานกลาง
เฉลี่ย	3.28	1.03	ปานกลาง
5. ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)			
5.1 มีความรู้สึกรักในวัฒนธรรมองค์กรนี้	3.32	1.04	ปานกลาง
5.2 มีการสนับสนุนให้มีความคิดริเริ่มในงานใหม่ๆ ที่เป็น ประโยชน์ต่อองค์กร	3.09	1.06	ปานกลาง
5.3 มีอิสระทางความคิดและการปฏิบัติงาน	3.05	1.05	ปานกลาง
5.4 มีการให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานตาม กฎ ระเบียบ ที่กำหนดไว้อย่างถูกต้อง	3.62	1.03	มาก
5.5 มีการรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานภายในองค์กรเพื่อ พิจารณาตัดสินใจในระดับการบริหาร	3.00	1.17	ปานกลาง
เฉลี่ย	3.22	0.94	ปานกลาง
ภาพรวมเฉลี่ย	3.07	0.88	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 338 คน ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านค่าตอบแทน ด้านสวัสดิการ ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.07 หมายความว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าการนำเสนอคุณค่าให้กับพนักงานของบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง ทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง กล่าวคือ การนำเสนอคุณค่าให้กับพนักงานของบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.28 รองลงมาเป็นด้านวัฒนธรรมองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 ด้านค่าตอบแทน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.96 และด้านสวัสดิการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.73 ตามลำดับ ซึ่งสามารถพิจารณาแต่ละด้าน ได้ดังนี้

ด้านค่าตอบแทน พบว่า มีค่าเฉลี่ยของตัวแปรทั้งหมดอยู่ระหว่าง 2.62-3.11 หากพิจารณาโดยภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 2.96 หมายถึง กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานของบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง ด้านค่าตอบแทน อยู่ในระดับปานกลาง โดยเงินเดือนและค่าตอบแทนเหมาะสมกับระดับความสามารถ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.11 รองลงมา คือ เงินเดือนและค่าตอบแทนเหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ

3.07 ค่าตอบแทนที่ได้รับมีความยุติธรรมแล้ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.01 เงินเดือนมีความเพียงพอต่อการดำรงชีพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.98 และเงินเดือนปรับขึ้นอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.62 ตามลำดับ

ด้านสวัสดิการ พบว่า มีค่าเฉลี่ยของตัวแปรทั้งหมดอยู่ระหว่าง 1.76-3.22 หากพิจารณาโดยภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 2.73 หมายถึง กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานของบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง ด้านสวัสดิการ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีการสนับสนุนสวัสดิการด้านเครื่องแบบอย่างเหมาะสม (การแต่งกาย) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.22 รองลงมา คือ มีสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14 มีการจัดสรรสวัสดิการด้านวันหยุดอย่างเหมาะสม (วันหยุดและการลาต่างๆ) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.81 มีการจัดงานเลี้ยงสังสรรค์พนักงานอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.71 และมีการสนับสนุนให้มีการออมทรัพย์ในรูปแบบต่าง ๆ ที่จะให้ท่านมีเงินเก็บเมื่อเกษียณอายุ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.76 ตามลำดับ

ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ พบว่า มีค่าเฉลี่ยของตัวแปรทั้งหมดอยู่ระหว่าง 2.91-3.37 หากพิจารณาโดยภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.18 หมายถึง กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานของบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ อยู่ในระดับปานกลาง โดยงานที่ทำงานช่วยให้เกิดการเรียนรู้และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และได้รับการเสริมประสบการณ์เกี่ยวกับการงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน คือ 3.37 รองลงมา คือ ได้รับการฝึกอบรมในการพัฒนาทักษะด้านต่างๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23 มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งเท่าเทียมกับบุคคลอื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.03 และมีการสนับสนุนให้พนักงานมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.91 ตามลำดับ

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่า มีค่าเฉลี่ยของตัวแปรทั้งหมดอยู่ระหว่าง 3.17-3.33 หากพิจารณาโดยภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.28 หมายถึง กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานของบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีการสนับสนุนให้สภาพแวดล้อมในการทำงานมีสุขอนามัยและความปลอดภัย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.33 รองลงมา คือ โดยรวมแล้วองค์กรเป็นที่ที่ทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 มีความสุขกับสภาพแวดล้อมการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 และมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17 ตามลำดับ

ด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่า มีค่าเฉลี่ยของตัวแปรทั้งหมดอยู่ระหว่าง 3.00-3.62 หากพิจารณาโดยภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.22 หมายถึง กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานของบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง ด้านวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีการให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานตามกฎหมาย ระเบียบที่กำหนดไว้อย่างถูกต้อง มี

ค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.62 รองลงมา คือ มีความรู้สึกรักในวัฒนธรรมองค์กรนี้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 มีการสนับสนุนให้มีความคิดริเริ่มในงานใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.09 มีอิสระทางความคิดและการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.05 และมีการรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานภายในองค์กรเพื่อพิจารณาตัดสินใจในระดับการบริหาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 ตามลำดับ

2.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement)

การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน มีจำนวนข้อคำถาม 10 ข้อ ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) นำมาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังแสดงในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน

ความผูกพันของพนักงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. เป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรสอดคล้องกับความต้องการในการทำงานของท่าน	3.29	1.00	ปานกลาง
2. ท่านมีความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารในการนำองค์กรให้บรรลุสู่เป้าหมาย	3.31	1.19	ปานกลาง
3. ท่านมักจะโต้แย้งทุกครั้งเมื่อมีบุคคลวิจารณ์องค์กรในทางลบ	3.17	0.98	ปานกลาง
4. ท่านจะพูดถึงองค์กรในด้านบวกให้บุคคลภายนอกฟังเสมอ	3.43	0.95	ปานกลาง
5. ท่านทำงานด้วยความเต็มใจและทุ่มเทเพื่อองค์กร	3.86	0.88	มาก
6. ท่านมีความตั้งใจทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอยู่เสมอ	3.96	0.83	มาก
7. ท่านพร้อมที่จะทุ่มเทให้องค์กร แม้ในช่วงเวลาที่องค์กรตกอยู่ในสภาวะวิกฤติ	3.82	0.89	มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ความผูกพันของพนักงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
8. ท่านมีความภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าท่านเป็นพนักงานของ องค์กร	3.71	0.91	มาก
9. ท่านมั่นใจว่าการทำงานในองค์กรจะทำให้ชีวิตของท่านมี ความสุข	3.49	1.00	ปานกลาง
10. ท่านมีความรักและความผูกพันกับองค์กรแห่งนี้	3.59	1.00	มาก
ภาพรวมเฉลี่ย	3.56	0.74	มาก

จากตารางที่ 4.3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) พบว่า มีค่าเฉลี่ยของตัวแปรทั้งหมดอยู่ระหว่าง 3.17-3.96 หากพิจารณาโดยภาพรวม มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 หมายถึง กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง อยู่ในระดับมาก โดยมีความตั้งใจทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.96 รองลงมา คือ ทำงานด้วยความเต็มใจและทุ่มเทเพื่อองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 พร้อมทั้งจะทุ่มเทให้องค์กรแม้ในช่วงเวลาที่องค์กรตกอยู่ในสภาวะวิกฤติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 มีความภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าท่านเป็นพนักงานขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 มีความรักและความผูกพันกับองค์กรแห่งนี้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 มั่นใจว่าการทำงานในองค์กรจะทำให้ชีวิตของท่านมีความสุข มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 จะพูดถึงองค์กรในด้านบวกให้บุคคลภายนอกฟังเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 มีความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารในการนำองค์กรให้บรรลุสู่เป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 เป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรสอดคล้องกับความต้องการในการทำงานของท่าน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 และมักจะโต้แย้งทุกครั้งเมื่อมีบุคคลวิจารณ์องค์กรในทางลบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17 ตามลำดับ

2.3 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความตั้งใจคงอยู่ (Intention to Stay)

การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความตั้งใจคงอยู่ (Intention to Stay) มีจำนวนข้อคำถาม 10 ข้อ ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) นำมาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังแสดงในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับความตั้งใจคงอยู่

ความตั้งใจคงอยู่	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. ท่านมีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในองค์กรแห่งนี้มากกว่าหางานใหม่ในองค์กรอื่น	3.72	1.08	มาก
2. แม้ว่าท่านมีโอกาสเปลี่ยนงานไปอยู่กับองค์กรอื่นที่มีรายได้สูงกว่าแต่ท่านก็สมัครใจที่จะทำงานที่องค์กรนี้ต่อไป	3.05	1.15	ปานกลาง
3. ท่านไม่คิดจะลาออกถึงแม้องค์กรจะตกอยู่ในสภาวะวิกฤติ	3.27	1.21	ปานกลาง
4. ท่านทำงานอย่างเต็มความสามารถและช่วยเหลืองานผู้อื่นอย่างเต็มที่	4.13	0.80	มาก
5. ท่านมีความตั้งใจอยู่และทำงานให้องค์กรนี้ตลอดไป	3.41	1.22	ปานกลาง
6. แผนการของช่วงชีวิตที่เหลือคือการทำงานที่องค์กรนี้ต่อไปตราบเท่าที่ท่านทำได้	3.40	1.18	ปานกลาง
7. ท่านมีความสุขที่ได้ทำงานในองค์กรปัจจุบัน	3.55	1.04	มาก
8. ท่านไม่ได้รู้สึกว่าการทำงานที่องค์กรแห่งนี้เป็นการผูกมัดตัวเอง	3.69	1.06	มาก
9. ท่านกำลังมองหาอาชีพอื่น เพื่อต้องการจะเปลี่ยนงาน	2.48	1.22	น้อย
10. ท่านมีแผนการจะลาออกจากองค์กรในเร็วนี้	2.12	1.23	น้อย
ภาพรวมเฉลี่ย	3.28	0.63	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความตั้งใจคงอยู่ (Intention to Stay) พบว่า มีค่าเฉลี่ยของตัวแปรทั้งหมดอยู่ระหว่าง 2.12-4.13 หากพิจารณาโดยภาพรวม มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 หมายถึง กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความตั้งใจคงอยู่บริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่าตนเองทำงานอย่างเต็มความสามารถและช่วยเหลืองานผู้อื่นอย่างเต็มที่ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เท่ากับ 4.13 รองลงมา คือ มีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในองค์กรแห่งนี้มากกว่าหางานใหม่ในองค์กรอื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 และไม่ได้รู้สึกว่าการทำงานที่องค์กรแห่งนี้เป็นการผูกมัดตัวเอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 ตามลำดับ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยระดับปานกลาง คือมีความตั้งใจอยู่และทำงานให้องค์กรนี้ตลอดไป ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 มีความตั้งใจอยู่และทำงานให้องค์กรนี้ตลอดไป มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 แผนการของช่วงชีวิตที่เหลือคือการทำงานที่องค์กรนี้ต่อไปตราบเท่าที่ท่านทำได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 ไม่คิดจะลาออกถึงแม้องค์กรจะตกอยู่ในสภาวะวิกฤติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27

และแม้ว่ามีโอกาสเปลี่ยนงานไปอยู่กับองค์กรอื่นที่มีรายได้สูงกว่าแต่ท่านก็สมัครใจที่จะทำงานที่องค์กรนี้ต่อไป ส่วนประเด็นกำลังมองหาอาชีพอื่น เพื่อต้องการจะเปลี่ยนงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.48 และมีแผนการจะลาออกจากองค์กรในเร็วนี้มี มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 2.12 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง

สมมติฐานที่ 2 การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง

สมมติฐานที่ 3 ความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง

สมมติฐานที่ 4 ความผูกพันของพนักงานเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง

การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรงเพื่อทดสอบสมมติฐานในการอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปร ผู้วิจัยทำการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของสถิติด้วยการตรวจสอบลักษณะการแจกแจงของตัวแปรโดยใช้การทดสอบ Kolomogorov-Smirnov Test และตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (Linearity) ระหว่างตัวแปรโดยใช้ ANOVA โดยค่าความสัมพันธ์ (Correlations) ที่ได้รับจะประกอบไปด้วยค่า Zero order เพื่อดูความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ทดสอบภาวะ Multicollinearity โดยการใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบความแปรปรวน (Variance Inflation Factors: VIF) และการดูค่า Tolerance ประกอบ จากนั้นวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรงเพื่อพิจารณาอิทธิพลของตัวแปร ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการตรวจการแจกแจงของตัวแปรตามข้อตกลงเบื้องต้น และมีผลการทดสอบสมมติฐาน เป็นดังนี้

3.1 การตรวจสอบการแจกแจงข้อมูลตามข้อตกลงเบื้องต้น

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้ที่เป็นตัวบ่งชี้ รวม 25 ตัว ตัวแปรที่ใช้วัดตัวแปรแฝง 5 ตัวแปร คือ 1) ตัวแปรด้านค่าตอบแทน วัดจากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร 2) ตัวแปรด้านสวัสดิการ วัดจากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร 3) ตัวแปรด้านความก้าวหน้าในอาชีพ วัดจากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร 4) ตัวแปรสภาพแวดล้อมในการทำงาน วัดจากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร และ 5) ตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์กร วัดจากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร โดยศึกษาลักษณะการกระจายและการแจกแจงของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัว สถิติเบื้องต้นที่ใช้

ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) คะแนนสูงสุด (Max) คะแนนต่ำสุด (Min) ค่าความเบ้ (Skewness) ค่าความโด่ง (Kurtosis) และค่า Kolmogorov-Smirnov เพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรที่มีลักษณะการแจกแจงแตกต่างจากโค้งปกติมากน้อยเพียงใด ดังนี้ ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรด้านค่าตอบแทน (Compensation) พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีค่าเฉลี่ยค่อนข้างต่ำ (2.62 ถึง 3.11) มีการกระจายสูง (S.D.= .98 ถึง 1.23) ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวของตัวแปรค่าตอบแทน มีค่าความเบ้ (Skewness) เป็นลบ (-.11 ถึง -.50) แสดงว่ามีการกระจายแบบเบ้ซ้าย ยกเว้นตัวแปรสังเกตได้ Compensation11 มีค่าความเบ้เป็นบวก และมีค่าความโด่งเป็นลบทุกตัว (-.43 ถึง -.91) แสดงว่ามีความโด่งเตี้ยกว่าปกติ

ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรด้านสวัสดิการ (Benefit) พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีค่าเฉลี่ยค่อนข้างต่ำ (1.76 ถึง 3.22) มีการกระจายสูง (S.D.= 1.05 ถึง 1.21) ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรสวัสดิการ มีค่าความเบ้เป็นลบ 3 ตัว (-.03 ถึง -.29) แสดงว่ามีการกระจายแบบเบ้ซ้าย ยกเว้นตัวแปรสังเกตได้ Benefit14 และ Benefit16 มีค่าความเบ้เป็นบวก (.08 และ 1.58) แสดงว่ามีการกระจายแบบเบ้ขวา และมีค่าความโด่งเป็นลบทุกตัว (-.47 ถึง -.95) แสดงว่ามีความโด่งเตี้ยกว่าปกติ ยกเว้นตัวแปรสังเกตได้ Benefit16 มีค่าเป็นบวก (1.40) แสดงว่ามีความโด่งสูงกว่าปกติ

ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรด้านความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Advancement) พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีค่าเฉลี่ยค่อนข้างต่ำ (2.91 ถึง 3.37) มีการกระจายสูง (S.D.= .91 ถึง 1.16) ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรความก้าวหน้าในอาชีพ มีค่าความเบ้เป็นลบทุกตัว (-.22 ถึง -.51) แสดงว่ามีการกระจายแบบเบ้ซ้าย และมีค่าความโด่งเป็นลบทุกตัว (-.14 ถึง -.90) แสดงว่ามีความโด่งเตี้ยกว่าปกติ ยกเว้นตัวแปรสังเกตได้ Career20 มีค่าเป็นบวก (.09) แสดงว่ามีความโด่งสูงกว่าปกติ

ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment) พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีค่าเฉลี่ยค่อนข้างต่ำ (3.17 ถึง 3.33) มีการกระจายสูง (S.D.= 1.02 ถึง 1.17) ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีค่าความเบ้เป็นลบทุกตัว (-.43 ถึง -.61) แสดงว่ามีการกระจายแบบเบ้ซ้าย และมีค่าความโด่งเป็นลบทุกตัว (-.19 ถึง -.69) แสดงว่ามีความโด่งเตี้ยกว่าปกติ ยกเว้นตัวแปรสังเกตได้ Environment26 มีค่าเป็นบวก (.01) แสดงว่ามีความโด่งสูงกว่าปกติ

ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีค่าเฉลี่ยค่อนข้างต่ำ (3.00 ถึง 3.62) มีการกระจายสูง S.D.= 1.03 ถึง 1.17) ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร มีค่าความเบ้เป็นลบทุกตัว (-.21 ถึง -.67) แสดงว่ามีการกระจายแบบเบ้ซ้าย และมีค่าความโด่งเป็นลบทุกตัว (-.17 ถึง -.90) แสดงว่ามีความโด่งเตี้ยกว่าปกติ ยกเว้นตัวแปรสังเกตได้ Culture30 มีค่าเป็นบวก (.17) แสดงว่ามีความโด่งสูงกว่าปกติ

ผลการทดสอบ Kolmogorov-Smirnov ของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัว พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีการแจกแจงไม่เป็นโค้งปกติ และเมื่อพิจารณา ค่าเฉลี่ย และค่ามัธยฐาน พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ Compensation8, Benefit12, Benefit13, Benefit16, Career18, Career20, Career21, Environment22, Environment23, Environment25, Environment26 และ Cluture27 มีค่าเฉลี่ย และค่ามัธยฐานต่างกันที่จุดทศนิยมลำดับที่ 1 ซึ่งถือว่า การแจกแจงไม่ใกล้เคียงกับการแจกแจงแบบปกติ ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปร	Mean	Median	S.D.	Min	Max	Skewness	Kurtosis	Kolmogorov-Smirnov	Sig.
ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรค่าตอบแทน									
Compensation7	3.07	3.00	1.07	0.00	5.00	-.36	-.43	3.68	.00
Compensation8	3.11	3.00	.98	1.00	5.00	-.50	-.54	4.33	.00
Compensation9	3.01	3.00	1.10	1.00	5.00	-.31	-.64	3.76	.00
Compensation10	2.98	3.00	1.17	1.00	5.00	-.11	-.88	3.26	.00
Compensation11	2.62	3.00	1.23	1.00	5.00	.24	-.91	3.01	.00
ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรสวัสดิการ									
Benefit12	3.14	3.00	1.05	1.00	5.00	-.28	-.47	3.55	.00
Benefit13	3.22	3.00	1.12	1.00	5.00	-.29	-.58	3.44	.00
Benefit14	2.71	3.00	1.14	1.00	5.00	.08	-.79	3.37	.00
Benefit15	2.81	3.00	1.17	1.00	5.00	-.036	-.95	3.00	.00
Benefit16	1.76	1.00	1.21	1.00	5.00	1.58	1.40	6.61	.00
ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรความก้าวหน้าในอาชีพ									
Career17	2.91	3.00	1.16	1.00	5.00	-.22	-.90	3.48	.00
Career18	3.23	3.00	1.09	1.00	5.00	-.27	-.51	3.36	.00
Career19	3.03	3.00	1.13	1.00	5.00	-.22	-.65	3.63	.00
Career20	3.37	3.00	0.91	1.00	5.00	-.51	.09	4.49	.00
Career21	3.37	3.00	0.97	1.00	5.00	-.35	-.14	3.94	.00

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ตัวแปร	Mean	Median	S.D.	Min	Max	Skewness	Kurtosis	Kolmogorov-Smirnov	Sig.
ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรสภาพแวดล้อมในการทำงาน									
Environment22	3.30	3.00	1.08	1.00	5.00	-.48	-.35	4.13	.00
Environment23	3.17	3.00	1.17	1.00	5.00	-.43	-.69	4.13	.00
Environment24	3.33	4.00	1.16	1.00	5.00	-.50	-.50	4.16	.00
Environment25	3.28	3.00	1.08	1.00	5.00	-.56	-.19	3.98	.00
Environment26	3.32	3.00	1.02	1.00	5.00	-.61	-.01	4.31	.00
ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร									
Culture27	3.32	3.00	1.04	1.00	5.00	-.38	-.17	3.65	.00
Culture28	3.09	3.00	1.06	1.00	5.00	-.21	-.60	3.43	.00
Culture29	3.05	3.00	1.05	1.00	5.00	-.38	-.56	3.73	.00
Culture30	3.62	4.00	1.03	1.00	5.00	-.67	.17	4.52	.00
Culture31	3.00	3.00	1.17	1.00	5.00	-.32	-.90	3.88	.00

โดยทั่วไปเมื่อพบว่าการแจกแจงของตัวแปรไม่เป็นโค้งปกติ ผู้วิจัยจะเปลี่ยนรูป (Transform) ตัวแปรโดยใช้วิธีใส่ลอการิทึม เพื่อปรับให้ตัวแปรมีการแจกแจงใกล้เคียงปกติ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการใส่ลอการิทึมกับตัวแปร Compensation8, Benefit12, Benefit13, Benefit16, Career18, Career20, Career21, Environment22, Environment23, Environment25, Environment26 และ Culture27

เมื่อทำการเปลี่ยนรูปโดยการใส่ลอการิทึม จะพบว่าข้อมูลมีการแจกแจงค่อนข้างสมมาตร หรือใกล้เคียงกับการแจกแจงแบบโค้งปกติ เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยและค่ามัธยฐานภายหลังการเปลี่ยนรูป มีความใกล้เคียงกันมาก ต่างกันเพียงจุดทศนิยมลำดับที่ 2 จึงพอสรุปได้ว่าเป็นค่าเดียวกัน ซึ่งถือว่าการแจกแจงค่อนข้างสมมาตร หรือใกล้เคียงกับการแจกแจงแบบปกติ ดังนั้น ตัวแปรทุกตัวไม่ฝ่าฝืนข้อตกลงเบื้องต้นของสถิติเรื่องการแจกแจงเป็นโค้งปกติ แสดงผลค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรที่เปลี่ยนรูปปรากฏดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ค่าสถิติเบื้องต้นตัวแปร Compensation8, Benefit12, Benefit13, Benefit16, Career18, Career20, Career21, Environment22, Environment23, Environment25, Environment26 และ Culture27 ภายหลังการเปลี่ยนรูป

ตัวแปร	สถิติ	
	Mean	Median
Compensation8	3.11	3.00
LnCompensation8 (เปลี่ยนรูป)	1.74	1.73
Benefit12	3.14	3.00
LnBenefit12 (เปลี่ยนรูป)	1.74	1.73
Benefit13	3.22	3.00
LnBenefit13 (เปลี่ยนรูป)	1.76	1.73
Benefit16	1.76	1.00
LnBenefit16 (เปลี่ยนรูป)	1.27	1.00
Career18	3.23	3.00
LnCareer18 (เปลี่ยนรูป)	1.77	1.73
Career20	3.37	3.00
LnCareer20 (เปลี่ยนรูป)	1.81	1.73
Career21	3.37	3000
LnCareer21 (เปลี่ยนรูป)	1.81	1.73
Environment22	3.30	3.00
LnEnvironment22 (เปลี่ยนรูป)	1.79	1.73
Environment23	3.17	3.00
LnEnvironment23 (เปลี่ยนรูป)	1.74	1.73
Environment25	3.28	3000
LnEnvironment25 (เปลี่ยนรูป)	1.78	1.73
Environment26	3.33	3.00
LnEnvironment26 (เปลี่ยนรูป)	1.79	1.73
Culture27	3.32	3.00
LnCulture27 (เปลี่ยนรูป)	1.79	1.73

3.2 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรระหว่างการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานกับความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (Linearity) ระหว่างตัวแปร เพื่อดูความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม โดยทดสอบภาวะ Multicollinearity และพิจารณาองค์ประกอบความแปรปรวน (Variance Inflation Factors: VIF) และค่าความทนทาน (Tolerance) ของตัวแปรแต่ละตัว ผลการทดสอบสมมติฐาน เป็นดังนี้

สมมติฐานที่ 1 การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรระหว่างการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง เพื่อทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของตัวแปรระหว่างการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง

(n=338)

ตัวแปร	Compensation (x_1)	Benefit (x_2)	Career (x_3)	Environment (x_4)	Culture (x_5)	Engagement
Compensation (x_1)	1.000					
Benefit (x_2)	0.740**	1.000				
Career (x_3)	0.803**	0.728**	1.000			
Environment (x_4)	0.807**	0.745**	0.807**	1.000		
Culture (x_5)	0.789**	0.729**	0.804**	0.810**	1.000	
Engagement	0.565**	0.570**	0.592**	0.579**	0.742**	1.000
Mean	2.96	2.73	3.18	3.28	3.22	3.56
S.D.	1.03	0.86	0.94	1.03	0.94	0.74
Tolerance	0.254	0.365	0.249	0.236	0.255	
VIF	3.940	2.742	4.022	4.241	3.922	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.7 พบว่า การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง มีความสัมพันธ์ในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งค่าความทนทานของตัวแปรแต่ละตัว (Tolerance) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.236-0.365 และค่า VIF (Variance Inflation Factors) มีค่าอยู่ระหว่าง 2.742-4.241 เป็นไปตามเกณฑ์ของ Hair et al. (2009) ที่กำหนดให้ค่า Tolerance มีค่ามากกว่า 0.10 และค่า VIF ที่ไม่เกิน 10 แสดงว่าตัวแปรพยากรณ์ทุกตัวแปรไม่เกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity)

สรุปผลการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นสำหรับการวิเคราะห์การถดถอยพหุ (Multiple Regression Analysis) พบว่า ข้อมูลของทุกตัวแปรมีการแจกแจงแบบปกติ และตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์มีความสัมพันธ์กันเป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณา (ไม่มีภาวะร่วมเส้นตรงพหุ) จึงนำไปสู่การทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance: ANOVA) โดยนำเสนอในรูปแบบตารางที่ 4.8 ดังนี้

ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	102.127	5	20.425	83.424	0.000*
Residual	81.287	332	.245		
total	183.414	337			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.8 จากการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) มีค่า F เท่ากับ 83.424 ปฏิเสธสมมติฐานหลักที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า มีตัวแปรอิสระอย่างน้อยหนึ่งตัวที่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นกับตัวแปรตามซึ่งก็คือ ความผูกพันของพนักงาน ($P < 0.05$) จึงนำไปสู่การทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยนำเสนอในรูปแบบตารางที่ 4.9 ดังนี้

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณระหว่างการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant) (a)	1.604	0.133		12.035	0.000*
Compensation (x ₁)	-0.057	0.059	-0.069	-0.950	0.343
Benefit (x ₂)	0.155	0.084	0.112	1.851	0.065
Career (x ₃)	0.017	0.095	0.013	0.176	0.860
Environment (x ₄)	-0.136	0.118	-0.086	-1.149	0.251
Culture (x ₅)	0.701	0.065	0.774	10.701	0.000*
R = 0.746 ^a , R ² = 0.557, S.E.est. = 0.495, F = 83.424, P = 0.000					

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.9 พบว่า การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง ในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันทางเส้นตรงในทิศทางเดียวกันหรือแปรผันต่อกัน (ค่า r มีค่าเข้าใกล้ 1) กล่าวคือ ตัวแปรการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานด้านวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน โดยที่ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรสามารถทำนายความผูกพันของพนักงานได้ถูกต้อง ร้อยละ 55.70 (R² = 0.557) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และถ้าทราบค่าของตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรสามารถคาดคะเนค่าของความผูกพันของพนักงานได้จากสมการถดถอย ดังนี้

สมการพยากรณ์ที่คำนวณได้ในรูปแบบคะแนนดิบ คือ

$$Y = a + b_5(x_5)$$

$$Y = 1.604 + 0.701x_5$$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

$$Zy = 0.774x_5$$

ส่วนการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานในด้านค่าตอบแทน ด้านสวัสดิการ ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง

สมมติฐานที่ 2 การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรระหว่างการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง เพื่อทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) ดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของตัวแปรระหว่างการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง

(n=338)

ตัวแปร	Compensation (x_1)	Benefit (x_2)	Career (x_3)	Environment (x_4)	Culture (x_5)	Intention
Compensation (x_1)	1.000					
Benefit (x_2)	0.740**	1.000				
Career (x_3)	0.803**	0.728**	1.000			
Environment (x_4)	0.807**	0.745**	0.807**	1.000		
Culture (x_5)	0.789**	0.729**	0.804**	0.810**	1.000	
Intention	0.522**	0.468**	0.549**	0.477**	0.612**	1.000
Mean	2.96	2.73	3.18	3.28	3.22	3.28
S.D.	1.03	0.86	0.94	1.03	0.94	0.63
Tolerance	0.254	0.365	0.249	0.236	0.255	
VIF	3.940	2.742	4.022	4.241	3.922	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.10 พบว่า การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง มีความสัมพันธ์ในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งค่าความทนทานของตัวแปรแต่ละตัว (Tolerance) มีค่าอยู่ระหว่าง

0.236-0.365 และค่า VIF (Variance Inflation Factors) มีค่าอยู่ระหว่าง 2.742-4.241 เป็นไปตามเกณฑ์ของ Hair et al. (2009) ที่กำหนดให้ค่า Tolerance มีค่ามากกว่า 0.10 และค่า VIF ที่ไม่เกิน 10 แสดงว่าตัวแปรพยากรณ์ทุกตัวแปรไม่เกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity)

สรุปผลการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นสำหรับการวิเคราะห์การถดถอยพหุ (Multiple Regression Analysis) พบว่า ข้อมูลของทุกตัวแปรมีการแจกแจงแบบปกติ และตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์มีความสัมพันธ์กันเป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณา (ไม่มีภาวะร่วมเส้นตรงพหุ) จึงนำไปสู่การทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance: ANOVA) โดยนำเสนอในรูปแบบตารางที่ 4.11 ดังนี้

ตารางที่ 4.11 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	52.736	5	10.547	43.073	0.000*
Residual	81.296	332	0.245		
total	134.033	337			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.11 จากการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) มีค่า F เท่ากับ 43.073 ปฏิเสธสมมติฐานหลักที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า มีตัวแปรอิสระอย่างน้อยหนึ่งตัวที่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นกับตัวแปรตามซึ่งก็คือ ความตั้งใจคงอยู่ของพนักงาน ($P < 0.05$) จึงนำไปสู่การทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยนำเสนอในรูปแบบตารางที่ 4.12 ดังนี้

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณระหว่างการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant) (a)	1.937	0.133		14.536	0.000*
Compensation (x_1)	0.068	0.060	0.097	1.140	0.255
Benefit (x_2)	0.023	0.084	0.019	0.271	0.786
Career (x_3)	0.214	0.095	0.193	2.252	0.025*
Environment (x_4)	-0.266	0.118	-0.197	-2.242	0.026*
Culture (x_5)	0.407	0.065	0.526	6.218	0.000*
R = 0.627 ^a , R ² = 0.393, S.E.est. = 0.495, F = 43.073, P = 0.000					

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.12 ผลจากการทดสอบพบว่า การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งด้านความก้าวหน้าในอาชีพ และด้านวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์กันทางเส้นตรงในทิศทางเดียวกันหรือแปรผันต่อกัน (ค่า r มีค่าเข้าใกล้ 1) ส่วนด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในทิศทางตรงข้ามกัน (ค่า r ติดลบ) โดยที่ตัวแปรทั้ง 3 ตัว สามารถร่วมกันทำนายความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานได้ถูกต้อง ร้อยละ 39.30 ($R^2 = 0.393$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และถ้าทราบค่าของตัวแปรเหล่านี้สามารถคาดคะเนค่าของความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานได้จากสมการถดถอย ดังนี้

สมการพยากรณ์ที่คำนวณได้ในรูปแบบคะแนนดิบ คือ

$$y = a + b_3x_3 - b_4x_4 + b_5x_5$$

$$y = 1.937 + 0.214(x_3) - 0.266(x_4) + 0.407(x_5)$$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

$$Zy = 0.193x_3 - 0.197x_4 + 0.526x_5$$

ส่วนการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานในด้านค่าตอบแทน และด้านสวัสดิการ ไม่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง

สมมติฐานที่ 3 ความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง

การวิเคราะห์เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรระหว่างความผูกพันของพนักงานที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง โดยใช้สถิติวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) ผลการทดสอบแสดงดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของความผูกพันของพนักงานที่ส่งผลต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงาน

(n=338)

ตัวแปร	mean	S.D.	B	Beta	R	R ²	F	Sig.
ความผูกพันของพนักงาน (x)	3.57	0.74	.530	0.790	0.790	0.624	559.569	0.000**
ความตั้งใจคงอยู่ของพนักงาน (y)	3.28	0.63	.925					

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.13 เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงานกับความตั้งใจคงอยู่ของพนักงาน พบว่า ความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกกับความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งตัวแปรทั้งสองสามารถรวมพยากรณ์ได้ 62.40% ($R^2 = 0.624$, $F = 559.569$, $Sig. = 0.000$) มีค่าระดับความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง กล่าวคือ หากพนักงานมีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น ก็จะส่งผลให้พนักงานมีความตั้งใจคงอยู่มากขึ้นด้วย ผลการวิเคราะห์ถดถอยสามารถสร้างสมการพยากรณ์ ได้ดังนี้

$$y = a + bx$$

$$y = 0.530 + 0.925(X)$$

จากสมการพยากรณ์แสดงให้เห็นว่า ความผูกพันของพนักงานเปลี่ยนไป 1 หน่วย ทำให้ความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง เปลี่ยนไป 0.925 หน่วย

สมมติฐานที่ 4 ความผูกพันของพนักงานเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง

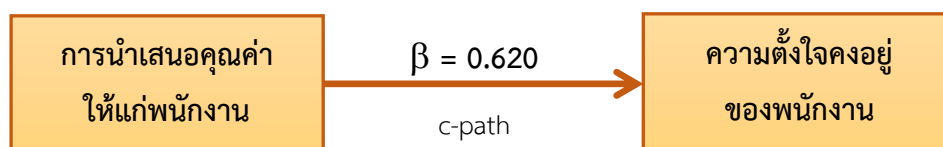
ผู้วิจัยทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่าย เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างต้นแปรต้นและตัวแปรตาม และวิเคราะห์ตัวแปรส่งผ่าน ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทั้งหมดจากตัวแปรต้นไปตัวแปรตาม เป็นดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.14 อิทธิพลระหว่างการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงาน
บริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง

Model		Unstandardized		Standardized		Collinearity			
		Coefficients		Coefficients		t	Sig.	Statistics	
		B	Std. Error	Beta				Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.792	0.115			15.537	0.000**		
	Value	0.620	0.047	0.587		13.306	0.000**	1.000	1.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.14 พบว่า อิทธิพลทั้งหมดระหว่างการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) เท่ากับ 0.59 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่าการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานมีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง นั่นคือเมื่อองค์กรมีการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานเพิ่มขึ้นจะมีผลต่อความตั้งใจคงอยู่ในองค์กรยาวนานขึ้น ซึ่งผลการวิเคราะห์สามารถเขียนโมเดลได้ดังแสดงในภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 แสดงโมเดลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง a หรือค่าอิทธิพลรวมระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามที่ไม่มีตัวแปรส่งผ่าน

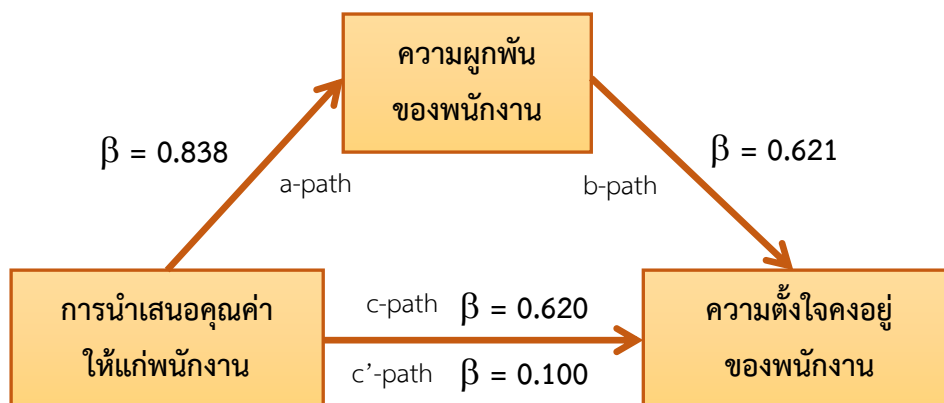
การวิเคราะห์เส้นทางของตัวแปรส่งผ่าน (Mediator Variable) โดยวิเคราะห์อิทธิพลจากการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน ไปสู่ความตั้งใจคงอยู่ โดยผ่านความผูกพันของพนักงาน ดังผลแสดงในตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงาน โดยส่งผ่านความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง

Model		Unstandardized		Standardized	t	Sig.	Collinearity	
		Coefficients		Coefficients			Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.553	0.122		12.675	0.000*		
	Value	0.838	0.049	0.678	16.924	0.000*	1.000	1.000
2	(Constant)	0.828	0.106		7.844	0.000*		
	Value	0.100	0.048	0.095	2.096	0.037*	0.540	1.852
	Engagement	0.621	0.039	0.726	16.045	0.000*	0.540	1.852

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์อิทธิพล พบว่า ตัวแปรการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อตัวแปรความตั้งใจคงอยู่ของพนักงาน (ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.100) นั่นคือ เมื่อบริษัทมีการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานเพิ่มขึ้นจะส่งผลต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานยาวนานขึ้น ขณะเดียวกัน การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่เพิ่มขึ้นส่งผลทางอ้อมให้พนักงานมีแนวโน้มที่จะเกิดความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น และส่งผลต่อเนื่องให้พนักงานมีความตั้งใจคงอยู่กับองค์กรยาวนานขึ้นตามไปด้วย (ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.520) จึงสรุปได้ว่า ความผูกพันของพนักงานเป็นตัวแปรส่งผ่านหรือมีอิทธิพลทางอ้อมกับความสัมพันธ์ระหว่างการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานและความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง มีค่าสัมประสิทธิ์ลดลงจนเข้าสู่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งแสดงว่าเป็นตัวแปรส่งผ่านบางส่วน (Partial Mediating Effect) ดังแสดงในภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ โดยผ่านความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง

การวิเคราะห์เส้นทางของตัวแปรการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ โดยผ่านความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (Standardized Coefficients: β) ที่มีตัวแปรส่งผ่านระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามจะต้องมีค่าสัมประสิทธิ์ลดลง (สัมประสิทธิ์เส้นทาง $c' <$ สัมประสิทธิ์เส้นทาง c) ถ้ามีค่าลดลงจนเข้าสู่ระดับไม่มีนัยสำคัญทางสถิติแสดงว่าตัวแปรส่งผ่านนั้นเป็นตัวแปรส่งผ่านสมบูรณ์ (Full Mediating Effect) แต่ถ้ามีค่าลดลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าเป็นตัวแปรส่งผ่านบางส่วน (Partial Mediating Effect) (Baron and Kenny, 1986) จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงาน โดยผ่านความผูกพันของพนักงาน มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง c ที่ยังไม่มีตัวแปรส่งผ่าน เท่ากับ 0.620 และค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง c' เมื่อมีตัวแปรส่งผ่าน มีค่าลดลง เท่ากับ 0.100 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงสรุปได้ว่า การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงาน โดยผ่านความผูกพันของพนักงาน ดังนั้น ความผูกพันของพนักงานเป็นตัวแปรส่งผ่านบางส่วน (Partial Mediating Effect)

3.3 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้น สามารถสรุปผลการทดสอบอิทธิพลของการนำเสนอคุณค่าให้กับพนักงาน ต่อความตั้งใจคงอยู่ และความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง ตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ ดังนี้

ตารางที่ 4.16 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1 การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง	เป็นไปตามสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 2 การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง	เป็นไปตามสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 3 ความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง	เป็นไปตามสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 4 ความผูกพันของพนักงานเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง	เป็นไปตามสมมติฐาน

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ โดยผ่านความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน ความผูกพันและความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง 2) การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง 3) การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง 4) ความผูกพันของพนักงานที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง และ 5) ความผูกพันของพนักงานในฐานะตัวแปรส่งผ่านระหว่างการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research Method) กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ พนักงานสายการบินต้นทุนต่ำแห่ง โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบสโนบอล โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามได้จำนวน 338 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน ความผูกพันในงาน และความตั้งใจคงอยู่ของพนักงาน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regression) ผู้วิจัยนำเสนอสรุปผลการวิจัย การอภิปราย และข้อเสนอแนะไว้ตามลำดับ ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัย ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ข้อมูลผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย และผลการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 338 คน พบว่า เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย มีอายุระหว่าง 31-35 ปี มากที่สุด ส่วนใหญ่ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี ปฏิบัติงานในตำแหน่ง พนักงานภาคพื้น (Ground Services) มากที่สุด มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 25,001-35,000 บาท และมีอายุการทำงานอยู่ระหว่าง 4-6 ปี มากที่สุด

2. ข้อมูลผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของตัวแปรการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน ตัวแปรความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) และตัวแปรความตั้งใจคงอยู่ (Intention to Stay) ซึ่งสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

2.1 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานของบริษัทสายการบิน ต้นทุนตำแหน่งหนึ่ง ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านค่าตอบแทน ด้านสวัสดิการ ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านวัฒนธรรมองค์กร สรุปผลการวิเคราะห์พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.07 อยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านค่าตอบแทน ตามลำดับ ส่วนด้านสวัสดิการ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด รายละเอียดในแต่ละด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย เป็นดังนี้

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่า ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 พิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการสนับสนุนให้สภาพแวดล้อมในการทำงานมีสุขอนามัยและความปลอดภัย รองลงมา คือ โดยรวมแล้วองค์กรเป็นที่น่าทำงาน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่ำสุด คือ มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็น

ด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 พิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานตามกฎ ระเบียบที่กำหนดไว้อย่างถูกต้อง รองลงมา คือ มีความรู้สึกรักในวัฒนธรรมองค์กรนี้ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่ำสุด คือ มีการรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานภายในองค์กรเพื่อพิจารณาตัดสินใจในระดับการบริหาร

ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ พบว่า ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 พิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ งานที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และได้รับการเสริมประสบการณ์เกี่ยวกับการงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน รองลงมา คือ ได้รับการฝึกอบรมในการพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่ำสุด คือ มีการสนับสนุนให้พนักงานมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ด้านค่าตอบแทน พบว่า ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.96 พิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เงินเดือนและค่าตอบแทนเหมาะสมกับระดับความสามารถ รองลงมา คือ เงินเดือนและค่าตอบแทนเหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่ำสุด คือ เงินเดือนปรับขึ้นอย่างเหมาะสม

ด้านสวัสดิการ พบว่า ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.73 พิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีการสนับสนุนสวัสดิการด้านเครื่องแบบอย่างเหมาะสม (การแต่งกาย) รองลงมา คือ มีสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลเหมาะสม ส่วน

ข้อที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่ำสุด คือ มีการสนับสนุนให้มีการออมทรัพย์ในรูปแบบต่าง ๆ ที่จะทำให้ท่านมีเงินเก็บเมื่อเกษียณอายุ

2.2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) สรุปผลการวิเคราะห์พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 อยู่ในระดับมาก พิจารณาในรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุด คือ มีความตั้งใจทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอยู่เสมอ รองลงมา คือ ทำงานด้วยความเต็มใจและทุ่มเทเพื่อองค์กร ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่ำสุดคือ มักจะโต้แย้งทุกครั้งเมื่อมีบุคคลวิจารณ์องค์กรในทางลบ

2.3 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความตั้งใจคงอยู่ (Intention to Stay) สรุปผลการวิเคราะห์พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 อยู่ในระดับปานกลาง พิจารณาในรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมากคือ ทำงานอย่างเต็มความสามารถและช่วยเหลืองานผู้อื่นอย่างเต็มใจ รองลงมา คือ มีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในองค์กรแห่งนี้มากกว่าหางานใหม่ในองค์กรอื่น ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่ำสุด คือ มีแผนการจะลาออกจากองค์กรในเร็ววัน

3. ผลการทดสอบสมมติฐาน

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน ความผูกพันของพนักงานและความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง เพื่อศึกษาการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง เพื่อศึกษาการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง เพื่อศึกษาความผูกพันของพนักงานที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง และเพื่อศึกษาความผูกพันของพนักงานในฐานะตัวแปรส่งผ่านระหว่างการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง ผู้วิจัยสรุปผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐาน ได้ดังนี้

3.1 สมมติฐานที่ 1 การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง โดยที่ตัวแปรสังเกตได้ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความผูกพันของพนักงานในระดับค่อนข้างสูง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ส่วนการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานในด้านค่าตอบแทน ด้านสวัสดิการ ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง

3.2 สมมติฐานที่ 2 การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง โดยที่การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ และด้านวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง ในทิศทางเดียวกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในทิศทางตรงข้ามกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

3.3 สมมติฐานที่ 3 ความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความผูกพันของพนักงานและความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าระดับความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

3.4 สมมติฐานที่ 4 ความผูกพันของพนักงานเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความผูกพันของพนักงานเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง โดยตัวแปรความผูกพันของพนักงานเป็นตัวแปรส่งผ่านบางส่วน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานมีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ โดยผ่านความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง ผู้วิจัยแบ่งประเด็นในการอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน ความผูกพันของพนักงานและความตั้งใจอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง

1.1 จากการศึกษาระดับความคิดเห็นการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานของบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง พบว่า โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เพราะการรับรู้เป็นความรู้สึกที่มีอิทธิพลต่อความไว้วางใจและความสัมพันธ์ (Kotler and Keller, 2009) ดังนั้นการรับรู้คุณค่าที่องค์กรส่งมอบให้แก่พนักงาน เกิดจากการได้รับการตอบสนองเนื่องมาจากการสัมผัสและมีการประมวลผลว่าสิ่งที่ได้จากการสัมผัสนั้นมาตีความว่าเป็นอย่างไร ซึ่งเป็นกระบวนการที่ปัจเจกบุคคล คัดเลือกข้อมูล การจัดการข้อมูล การเก็บข้อมูล และการรับข้อมูลนั้น (Wagner, J. A. III, & Hollenbeck, J. R., 2005) คุณค่าที่องค์กรนำเสนอให้นั้น เป็นสิ่งที่พนักงานคาดหวัง ฟังพอใจและมีความสุขที่ได้รับ และเมื่อนำไปเทียบกับองค์กรอื่นแล้วพนักงานยังคงตัดสินใจที่จะไม่ลาออก อยู่กับองค์กรจนเกิดความผูกพัน ใช้ทักษะความสามารถที่ตัวเองมีในการพัฒนาองค์กรให้สำเร็จตามประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่องค์กรวางไว้ หากองค์กรไม่สามารถนำเสนอคุณค่าได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม จะมีความเสี่ยงที่พนักงานจะลาออก เนื่องจากขาดความผูกพันและความตั้งใจอยู่กับองค์กร ส่งผลถึงความน่าเชื่อถือ ผลประกอบการและภาพลักษณ์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัศมี อิสลาม (2560) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน และส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา : พนักงานส่วนงานภาคพื้นดิน สายการบินไทยไลอ้อนแอร์ ที่ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยความต้องการส่วนบุคคลมีอิทธิพลในทางบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยพบว่าปัจจัยความต้องการการสำเร็จในชีวิตมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความพึงพอใจในงานสูงสุด ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับงานวิจัยของ เรณู สุขเกษมกิจ (2554) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน) พบว่า บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงานในสายงานทางการบินนั้นมุ่งหวังที่จะมีคุณภาพชีวิตที่ดีกว่าสายงานอื่น เพราะเชื่อว่าในธุรกิจสายการบินที่มีการเติบโตจะสามารถนำพาให้ชีวิตเขาประสบความสำเร็จในชีวิตได้ ทั้งนี้เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามที่กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่งให้ความคิดเห็นทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง อธิบายตามค่าเฉลี่ยสูงสุดและต่ำสุด ตามลำดับดังนี้

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยติดระดับมาก โดยพนักงานเห็นว่าองค์กรมีการสนับสนุนให้สภาพแวดล้อมในการทำงานมีสุขอนามัยและความปลอดภัย เห็นว่าโดยรวมแล้วองค์กรเป็นที่ที่น่านำทำงาน เหมาะกับการปฏิบัติงาน มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็น และมีความสุขกับสภาพแวดล้อมการทำงาน

ด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับปานกลางรองลงมา โดยพนักงานเห็นว่าองค์กรมีการให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานตามกฎหมาย ระเบียบที่กำหนดไว้อย่างถูกต้อง มีความรู้สึก

รักในวัฒนธรรมองค์กรนี้ เห็นว่าองค์กรมีการสนับสนุนให้มีความคิดริเริ่มในงานใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร พนักงานมีอิสระทางความคิดและการปฏิบัติงาน และมีการรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานภายในองค์กรเพื่อพิจารณาตัดสินใจในระดับการบริหาร

ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลางอันดับสาม โดยเห็นว่าการที่ทำงานทำให้เกิดการเรียนรู้และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ได้รับการเสริมประสบการณ์เกี่ยวกับการงาน ได้รับการฝึกอบรมในการพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งเท่าเทียมกับบุคคลอื่น และมีการสนับสนุนให้พนักงานมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ด้านค่าตอบแทน พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลางเกือบต่ำสุด โดยเห็นว่าเงินเดือนและค่าตอบแทนเหมาะสมกับระดับความสามารถ เหมาะสมกับปริมาณงานที่ได้รับผิดชอบ เห็นว่าค่าตอบแทนที่ได้รับมีความยุติธรรมแล้ว มีความเพียงพอต่อการดำรงชีพ และมีการปรับขึ้นเงินเดือนอย่างเหมาะสม

ด้านสวัสดิการ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่ต่ำสุด โดยเห็นว่า องค์กรมีการสนับสนุนสวัสดิการด้านเครื่องแบบอย่างเหมาะสม (การแต่งกาย) มีสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลเหมาะสม มีการจัดสรรสวัสดิการด้านวันหยุดอย่างเหมาะสม (วันหยุดและการลาต่าง ๆ) มีการจัดงานเลี้ยงสังสรรค์พนักงานอย่างเหมาะสม ส่วนการสนับสนุนให้มีการออมทรัพย์ในรูปแบบต่าง ๆ ที่จะทำให้พนักงานมีเงินเก็บเมื่อเกษียณอายุนั้น มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย

จากผลการประเมินค่าเฉลี่ยรายด้านทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ทั้งนี้ เพราะทั้ง 5 ด้าน เป็นเกณฑ์หรือองค์ประกอบที่สนับสนุนการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน ดังที่ Browne (2012) กล่าวว่า การนำเสนอคุณค่าให้พนักงานเป็นการที่องค์กรมีข้อเสนอให้พนักงาน ซึ่งทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่า โดยใช้หลักเกณฑ์ 5 ประการนี้เป็นตัววัด ซึ่งหลักเกณฑ์เหล่านี้มีผลกระทบโดยตรงต่อการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน ยังสะท้อนถึงคุณลักษณะของพนักงานที่จำเป็นในการเชื่อมโยงตนเองกับบริษัท ดังนั้น สถานที่ทำงานที่ดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถควรเป็นสิ่งที่มิอยู่ในแผนการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน เพื่อกระตุ้นให้พนักงานอยากอยู่ในองค์กร ในทางกลับกันหากองค์กรไม่มีการนำเสนอคุณค่าที่เหมาะสม หรือเพียงพอจะทำให้องค์กรไม่สามารถสร้างความแตกต่างกับองค์กรที่เป็นคู่แข่งได้ (Theys and Barkhuizen, 2022)

1.2 จากการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง พบว่า โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะเห็นว่าตนเองมีความตั้งใจทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอยู่เสมอ ทำงานด้วยความเต็มใจและทุ่มเทเพื่อองค์กร พร้อมทั้งจะทุ่มเทให้องค์กร แม้ในช่วงเวลาที่องค์กรตกอยู่ในสภาวะวิกฤติ มีความภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าท่านเป็นพนักงานขององค์กร จึงมีความรักและความผูกพันกับองค์กรแห่งนี้ มักจะโต้แย้งทุกครั้งเมื่อมี

บุคคลวิจารณ์องค์กรในทางลบ พุดถึงองค์กรในด้านบวกให้บุคคลภายนอกฟังเสมอ มั่นใจว่าการทำงานในองค์กรจะทำให้ชีวิตมีความสุข เพราะมีความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร เป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรสอดคล้องกับความต้องการในการทำงานของตนเอง ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีของ Allen and Meyer (1990) ที่กล่าวว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีลักษณะเป็นบุคคลที่อยู่กับองค์กรไม่ว่าจะเป็นอย่างไร มาทำงานสม่ำเสมอ ทุ่มเทในการทำงาน ปกป้องทรัพย์สินของบริษัท และมีเป้าหมายร่วมกับองค์กร และเป็นไปตามแนวคิดของ Greenberg (2005), Hewitt Associates (2004), Tower Perrin (2003) และการศึกษาความผูกพันของพนักงานของ Institute for Employment Studies [IES] (2004) ที่อธิบายว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรนั้นจะมีพฤติกรรมที่แสดงออกลักษณะดังนี้ เช่น มีความภูมิใจที่ได้ทำงานเพื่อองค์กร พุดถึงองค์กรในทางที่ดี เข้าใจถึงบทบาทตนเองว่ามีความสัมพันธ์ต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างไร เติบโตที่จะพยายามมากกว่าความคาดหวังปกติ และพร้อมที่จะปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ขององค์กรเพื่อช่วยเหลือให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เป็นต้น

1.3 จากการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง พบว่า โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง พิจารณาในรายชื่อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับมาก โดยเห็นว่าทำงานอย่างเต็มความสามารถและช่วยเหลืองานผู้อื่นอย่างเต็มที่ มีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในองค์กรแห่งนี้มากกว่าหางานใหม่ในองค์กรอื่น ไม่ได้รู้สึกว่าการทำงานที่องค์กรแห่งนี้เป็นการผูกมัดตัวเอง มีความสุขที่ได้ทำงานในองค์กร ปัจจุบัน มีความตั้งใจอยู่และทำงานให้องค์กรนี้ตลอดไป แผนการของช่วงชีวิตที่เหลือคือการทำงานที่องค์กรนี้ต่อไปตราบเท่าที่ทันททำได้ ไม่คิดจะลาออกถึงแม้องค์กรจะตกอยู่ในสภาวะวิกฤติ แม้ว่ามีโอกาสเปลี่ยนงานไปอยู่กับองค์กรอื่นที่มีรายได้สูงกว่าแต่ก็สมัครใจที่จะทำงานที่องค์กรนี้ต่อไป และความคิดเห็นข้อคำถามที่ว่ากำลังมองหาอาชีพอื่นเพื่อต้องการจะเปลี่ยนงานและมีแผนการจะลาออกจากองค์กรในเร็วนี้ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งนี้มีนโยบายการสร้างแรงจูงใจในด้านการปฏิบัติงานที่ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจรักงานที่ปฏิบัติอยู่ และปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ดังที่ Mathis and Jackson (2011) กล่าวว่า ความตั้งใจคงอยู่ในองค์กรของบุคลากรเป็นสิ่งที่ผู้บริหารองค์กรสามารถบริหารจัดการได้ และสามารถกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสามารถทำให้บุคลากรเกิดความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร

สถานการณ์การแข่งขันในการจ้างงานในอุตสาหกรรมการบินหลังจากสถานการณ์โควิด19 ได้มีแนวโน้มสูงขึ้น เนื่องจากนโยบายภาครัฐที่ประกาศเปิดประตูรับนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศส่งผลดีต่ออุตสาหกรรมการบิน นอกจากนี้ต่างประเทศก็ได้ผ่อนคลายมาตรการต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้นักท่องเที่ยวเดินทางเข้าประเทศเพื่อสร้างรายได้ ดังนั้นอุตสาหกรรมการบินจึงต้องการพนักงานมาร่วมงานเพิ่มขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับความเติบโตด้านธุรกิจส่งผลให้สายการบินที่ดำรงอยู่

ในปัจจุบันและสายการบินที่กำลังจะเปิดดำเนินการต้องทำการแข่งขันในการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่ทำงานอยู่ปัจจุบันและคาดว่าจะจะเป็นพนักงานในอนาคต เพื่อให้ได้พนักงานที่มีคุณภาพและมีความสามารถ ลดอัตราการลาออกไปอยู่กับสายการบินที่เป็นคู่แข่งและลดค่าใช้จ่ายในการสรรหาพนักงานใหม่

2. การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง

จากการสรุปผลการวิจัยพบว่า ยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกกับความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัศมี อิสลาม (2560) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานและส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา : พนักงานส่วนงานภาคพื้นดิน สายการบินไทยไลอ้อนแอร์ ที่ผลการวิจัยพบว่าพนักงานปฏิบัติงานภาคพื้นดินสายการบินไทยไลอ้อนแอร์ มีความพึงพอใจในลักษณะงานที่ทำซึ่งมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ การที่พนักงานยังคงปฏิบัติงานอยู่ในสายการบินโดยไม่คิดจะลาออกนั้นอันเนื่องมาจากความพึงพอใจต่อลักษณะงานที่ทำ ทั้งนี้ จากผลการวิจัยพบว่ามีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันเฉพาะตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานและความผูกพันต่อองค์กรของ KENEXA (2011) ที่พบว่า ปัจจัยหลักขององค์กรทั่วไปที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร คือ การให้ความสำคัญแก่พนักงาน การให้อิสระในการสร้างสรรค์ผลงาน การรับรู้เป้าหมายองค์กร การเข้าใจยอมรับในวัฒนธรรมองค์กร และความสัมพันธ์อันดีต่อเพื่อนร่วมงานก็ถือเป็นสำคัญ ส่วนปัจจัยอื่นๆ ถือเป็นปัจจัยส่งเสริม เช่น โอกาสก้าวหน้า สวัสดิการ การให้อำนาจตัดสินใจ

3. การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง

จากการสรุปผลการวิจัยพบว่า ยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน ในด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะองค์กรมีนโยบายการพัฒนาประสิทธิภาพองค์กรซึ่งเป็นการทำให้เกิดระบบงานที่ดี มีการกำหนดค่านิยมในการทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน พนักงานแสดงให้เห็นว่าพนักงานมีความสุขที่จะอยู่กับองค์กรเมื่อได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่มากกว่าองค์กรอื่น นอกจากนี้ Borda and Norman (1997) ชี้ให้เห็นว่าความตั้งใจอยู่สะท้อนให้เห็นความมุ่งมั่นของพนักงานต่อองค์กรในฐานะสมาชิกขององค์กร ความตั้งใจเป็นปัจจัยโดยตรงในการวัดการลาออกของพนักงาน ซึ่งเป็นไปตามที่ Mathis and Jackson (2011) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพล

ต่อความตั้งใจคงอยู่ 5 ปัจจัย คือ (1) ปัจจัยด้านคุณลักษณะขององค์กร วัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร กลยุทธ์และบริหารจัดการองค์กร ความมั่นคงในงาน (2) ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในอาชีพการพัฒนาทางอาชีพ การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (3) การให้รางวัล การแข่งขันเรื่องการให้ผลประโยชน์ ผลประโยชน์พิเศษและสิทธิพิเศษ และงานและค่าตอบแทน การได้รับการยอมรับ (4) ลักษณะงาน และการทำงาน ความยืดหยุ่นของงาน ความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว การมีอิสระในงาน และ (5) สัมพันธภาพของบุคลากรภายในองค์กร

ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความตั้งใจคงอยู่ของพนักงาน อภิปรายได้ว่าบุคลากรได้รับการฝึกอบรมในการพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ ได้รับการเสริมประสบการณ์เกี่ยวกับงาน มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ และมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งเท่าเทียมกับบุคคลอื่น นั่นคือสิ่งที่พนักงานได้รับจากการทำงานในองค์กร รวมถึงพนักงานที่ได้รับการพัฒนาและมีความสามารถหรือมีประสบการณ์ทำงานทำงานในองค์กร พนักงานที่มีศักยภาพจะสามารถอยู่กับองค์กรได้หากได้รับการนำเสนอคุณค่าที่เหมาะสม (Ariyanto, R., & Kustini, K., 2001) เป็นไปตามแนวคิดของนักวิชาการหลายคน อาทิ นิตยา วันทยานันท์ (2556) พิมณพัฒน์ แฉล้มเขตต์ (2559) นวียา ผ่องพรรณ (2557) สรุปแนวคิดของ Taunton, Krampitz, and Woods (1989) นำมาอธิบายการคงอยู่ในงานและกล่าวถึงองค์ประกอบของการคงอยู่ในองค์กร ด้านการสนับสนุนจากองค์กร ได้แก่ การจัดให้บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับงานก่อนการเลื่อนตำแหน่ง การมองหาความรู้ ทักษะและทรัพยากรใหม่ ๆ จากภายนอกองค์กร การดูแลบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเป็นอย่างดี การเปิดโอกาสให้ทำงานที่ท้าทายความก้าวหน้าในงาน สนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากร การจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงานเพื่อเพิ่มคุณภาพ และการเก็บรักษาบุคลากรที่ดีที่สุดไว้ในองค์กร

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความตั้งใจคงอยู่ ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการที่องค์กรมีการสนับสนุนให้สภาพแวดล้อมในการทำงานมีสุขอนามัยและมีความปลอดภัยเป็นองค์กรที่น่าทำงานเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นทำให้มีความสุขกับการทำงาน เป็นการที่องค์กรนำเสนอคุณค่าให้พนักงาน ซึ่งทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่า เพื่อวัตถุประสงค์ขององค์กรคือต้องการให้พนักงานคงอยู่กับองค์กร ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พึงพอใจกับงานของตนเองและต่อนายจ้าง (Browne, 2012) และเป็นไปตามแนวคิดการคงอยู่ในงานของ Lahkar Das and Baruah (2013) ที่กล่าวว่า การคงอยู่ในงานเป็นผลจากความพึงพอใจในงาน ซึ่งองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานประกอบด้วย 9 ปัจจัย 1 ใน 9 ปัจจัยดังกล่าว คือ สภาพแวดล้อมในการทำงานกับการเก็บรักษาพนักงาน พนักงานได้รับประโยชน์จากสภาพแวดล้อมการทำงานที่ให้ความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรที่มีนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะตอบสนองและรักษาพนักงานโดยการให้ความเป็นส่วนตัวและดูแลสภาพการทำงานที่เหมาะสมจะช่วยให้ระดับแรงจูงใจที่จะทำงานให้กับองค์กรในระยะยาว

ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความตั้งใจคงอยู่ของพนักงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า องค์กรให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานตามกฎ ระเบียบที่กำหนดไว้อย่างถูกต้อง สนับสนุนให้มีความคิดริเริ่มในงานใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร กล่าวได้ว่าการปฏิบัติตามแบบแผนที่กำหนดและค่านิยมขององค์กรกับพนักงานได้มีการเชื่อมโยงกันเป็นอย่างดีทำให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน พนักงานมีความไว้วางใจ มีความรักต่อองค์กร ทำให้มีความตั้งใจคงอยู่ในองค์กรสูง (Lahkar Das and Baruah, 2013) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัศมี อิสลาม (2560) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานและส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา : พนักงานส่วนงานภาคพื้นดิน สายการบินไทยไลอ้อนแอร์ ที่ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยในด้านแรงจูงใจภายในมีอิทธิพลทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน โดยพบว่าตัวแปรการได้รับการยอมรับ (Recognition) มีอิทธิพลทางบวกสูงสุดแสดงให้เห็นว่าพนักงานปฏิบัติงานภาคพื้นดิน สายการบินไทยไลอ้อนแอร์ ส่วนใหญ่ได้รับการยอมรับจากหัวหน้างานและเพื่อร่วมงาน และเป็นไปในทิศทางเดียวกับงานวิจัยของ ขวัญชนก อินทพงษ์ (2552) ที่ศึกษาในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างกำลังขวัญในการปฏิบัติงานกับความพึงพอใจในการได้รับสวัสดิการของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษา : สายทรัพยากรบุคคลทั่วไป ที่ผลการวิจัยพบว่า กำลังขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ อันเป็นผลเนื่องจากองค์กรสายการบินเป็นองค์กรที่ต้องมีการประสานงานระหว่างทีมที่หลากหลาย พนักงานต้องเจอกับวัฒนธรรมองค์กรและหัวหน้าทีมที่มีภาวะผู้นำและการบริหารงานที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจคงอยู่ของพนักงาน

4. ความผูกพันของพนักงานที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง

จากผลการวิจัย พบว่า ความผูกพันของพนักงานและความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่งมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมี ค่าระดับความสัมพันธ์ระดับค่อนข้างสูง กล่าวคือ หากพนักงานมีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้นก็จะส่งผลให้พนักงานมีความตั้งใจคงอยู่ยาวนานขึ้นซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า ความตั้งใจของพนักงานในการที่จะอยู่กับองค์กรให้นานที่สุดนั้นในปัจจุบันความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับพนักงานที่จะสร้างให้เกิดความผูกพันในระยะยาวจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของพนักงานที่จะคงอยู่กับองค์กรหรือตัดสินใจที่จะลาออกจากองค์กรเป็นไปตามแนวคิดของ Meyer and Schoorman (1992) ที่กล่าวว่า ความผูกพันกับองค์กรสามารถจำแนกได้ 2 องค์ประกอบ คือ (1) ความผูกพันในเชิงคุณค่า (Value Commitment) คือความเชื่อและการยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กรและความตั้งใจที่จะทำในนามองค์กร และ (2) ความผูกพันด้านการคงอยู่ในงาน (Continuance Commitment) คือ

ความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร บุคคลที่มีความผูกพันด้านการคงอยู่ในงานสูงจะถูกจูงใจให้เข้าร่วมและมีความตั้งใจคงอยู่หรือมีการลาออกน้อย

5. ความผูกพันของพนักงานในฐานะตัวแปรส่งผ่านระหว่างการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง

ความผูกพันเป็นตัวแปรส่งผ่านของความสัมพันธ์ระหว่างการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานกับความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานแสดงให้เห็นว่า การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานสามารถส่งผลโดยตรงต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงาน และสามารถส่งผลผ่านความผูกพันของพนักงานไปสู่ความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานได้ด้วย ซึ่งจากการศึกษาพนักงานขององค์กรนี้ พบว่า พนักงานมีการรับรู้การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานในระดับปานกลาง และการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานในด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านวัฒนธรรมองค์กร ทั้ง 3 ด้านมีอิทธิพลเชิงบวกกับความตั้งใจคงอยู่ของพนักงาน กล่าวคือ การรับรู้การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานในด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับต่ำ ส่งผลให้ความตั้งใจคงอยู่ในองค์กรของพนักงานต่ำไปด้วย และการรับรู้การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความตั้งใจคงอยู่ของพนักงาน กล่าวคือ หากพนักงานมีการรับรู้การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานอยู่ในระดับต่ำ ส่งผลให้ความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานสูง เมื่อพิจารณาด้านที่มีความสัมพันธ์ สามารถอธิบายได้ดังนี้

ความผูกพันของพนักงานเป็นตัวแปรส่งผ่านของความสัมพันธ์ระหว่างการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานกับความตั้งใจคงอยู่ของพนักงาน กล่าวคือ การที่พนักงานมีการรับรู้การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานจะส่งผลทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจส่วนบุคคล และมีความรู้สึกของแรงบันดาลใจ เกี่ยวข้องกับขอบเขตของงาน บทบาทและหน้าที่ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร สนับสนุนให้เกิดการสร้าง ความผูกพันต่อองค์กร และส่งผ่านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไปสู่ความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัศมี อิสลาม (2560) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานและส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา : พนักงานส่วนงานภาคพื้นดิน สายการบินไทยไลอ้อนแอร์ ที่ผลการวิจัยพบว่า พนักงานปฏิบัติงานภาคพื้นดินสายการบินไทยไลอ้อนแอร์ มีความพึงพอใจในลักษณะงานที่ทำซึ่งมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ การที่พนักงานยังคงปฏิบัติงานอยู่ในสายการบินโดยไม่คิดจะลาออกนั้นอันเนื่องมาจากความพึงพอใจต่อลักษณะงานที่ทำ โดยเป็นไปตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก (Two Factor Theory) ที่พบว่าถ้าบุคคลมีความพึงพอใจในงานและรู้สึกชอบในงานที่กำลังทำอยู่หรือรู้สึกชอบที่จะทำงานในองค์กรนี้ จะมีความผูกพันและมีอัตราการลาออกหรือการเปลี่ยนงานน้อยกว่าผู้ที่มีความพึงพอใจต่ำหรือไม่มีความพึงพอใจ

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานมีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่โดยผ่านความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง ผู้วิจัยมีข้อค้นพบที่สามารถให้ข้อเสนอแนะได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่ ข้อเสนอแนะทางการบริหารธุรกิจ และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะทางการบริหารธุรกิจ

1.1 จากผลการวิจัยพบว่า ความตั้งใจคงอยู่ในองค์กรของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยที่เป็นวัฒนธรรมองค์กร ความก้าวหน้าในอาชีพและด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานในเชิงบวก ส่วนปัจจัยอื่นมีอิทธิพลในเชิงลบ ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรควรพิจารณาการกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้กับบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำ โดยเฉพาะมิติของวัฒนธรรมองค์กร ความก้าวหน้าในอาชีพ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นสำคัญเพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันในองค์กรและคงอยู่กับองค์กรยาวนานขึ้น

1.2 ผลการประเมินระดับความคิดเห็นต่อการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานของบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง จากข้อคำถาม 20 ข้อ พบว่า 19 ข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างไปทางน้อย มีเพียงข้อเดียวอยู่ในระดับมาก นั่นอาจเป็นเพราะว่าพนักงานมีการรับรู้การนำเสนอคุณค่าที่องค์กรมอบให้แก่พนักงานยังไม่เพียงพอหรือไม่เหมาะสม ซึ่งจะทำให้องค์กรไม่สามารถสร้างความแตกต่างกับองค์กรที่เป็นคู่แข่งได้ ดังนั้น องค์กรธุรกิจควรมีการทบทวนการส่งมอบคุณค่าแก่พนักงานโดยพิจารณากลยุทธ์การนำเสนอคุณค่าให้พนักงานนั้นที่สามารถสร้างความน่าสนใจที่ทำให้พนักงานรู้สึกได้รับคุณค่า กระตุ้นให้พนักงานคงอยู่กับองค์กร

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 เนื่องจากผลการตรวจสอบการแจกแจงข้อมูลตามข้อตกลงเบื้องต้นมีลักษณะการแจกแจงไม่ใกล้เคียงกับการแจกแจงแบบปกติ ซึ่งอาจเป็นผลมาจากวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสโนบอล ซึ่งมีความเสี่ยงสูงที่อาจทำให้ไม่ได้กลุ่มตัวอย่างที่ดีนัก จึงควรเลือกใช้วิธีการเก็บตัวอย่างให้เหมาะสมเพื่อให้ได้ตัวอย่างที่เป็นตัวแทนที่ดีที่สุดเพื่อสามารถนำผลการวิจัยที่ได้ไปสรุปเป็นผลอ้างอิงไปยังประชากรทั้งหมดได้

2.2 การวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นความหมายและองค์ประกอบของความผูกพันกับองค์กรด้านจิตใจ และความตั้งใจคงอยู่ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับทัศนคติของบุคคล ซึ่งไม่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน มีการเปลี่ยนแปลงได้อยู่เสมอตามสภาพแวดล้อมและเวลา ดังนั้น การทำวิจัยเรื่องนี้ซ้ำจึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจโดยมีระยะเวลาการวิจัยห่างกันพอสมควร ทั้งนี้เพื่อให้เห็นผลว่ามีความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นองค์กรสามารถนำไปบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพ

บรรณานุกรม

- กรณ์ธัญญ์ กิมศุก. (2563). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีระบบการทำงานทางไกลแบบทำที่บ้าน (Work from home)**. สารนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- กิตติพิชญ์ หนูทอง. (2561). **แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริการของพนักงานต้อนรับภาคพื้นดินสายการบินต้นทุนต่ำ กรณีศึกษา ท่าอากาศยานนานาชาติภูเก็ต**. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ขวัญชนก อินทะพงษ์. (2552). **ความสัมพันธ์ระหว่างกำลังขวัญในการปฏิบัติงานกับความพึงพอใจในการได้รับสวัสดิการของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษา : สายทรัพยากรบุคคลทั่วไป**. ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- คณากร สุขคันธรักษ์. (2561). **อิทธิพลของความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรที่มีผลต่อความตั้งใจอยู่กับองค์กรผ่านความผูกพันของพนักงาน**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชมพูพรรณ เอกจันทร์. (2561). **กลยุทธ์ในการลดอัตราการลาออกของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับสายการบิน กรณีศึกษา สายการบินนกแอร์**. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ณัฐนรี จันทระจำง. (2563). **ความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเครื่องใช้ไฟฟ้าแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร**. สารนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ถิรรัตน์ พิมพ์ภรณ์. (2559). **อิทธิพลของคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานผ่านความผูกพันในอาชีพของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง**. วารสารอิเล็กทรอนิกส์การเรียนรู้ทางไกลเชิงนวัตกรรม, 6(1), 114-132.
- ธัญญา ญาณภักดี และพัทธยา หลักเพ็ชร. (2563). **ปัจจัยเชิงสาเหตุของการดำรงรักษาบุคลากรนักบินของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย**. วารสารพฤติกรรมศาสตร์, 26(1), 82-101.
- ธิดานันท์ พงศ์ละไม. (2560). **คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันของพนักงานของ บริษัท เบรนน์แท็ก (ประเทศไทย) จำกัด**. สารนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.

- นภัสสร พรหมเขียว. (2565). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดกระทรวงมหาดไทย จังหวัดกระบี่. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- นวิยา ผ่องพรรณ. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจ การทำงานเป็นทีม และการธำรงรักษาบุคลากรกับความตั้งใจคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพใน โรงพยาบาลของรัฐในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- นิตยา วันทยานันท์. (2556). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพกลุ่มลูกจ้างชั่วคราวโรงพยาบาลในเขตจังหวัดสกลนคร. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประสพชัย พสุนนท์. (2555). คณิตศาสตร์และสถิติธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร: ท้อป.
- ผู้จัดการออนไลน์ (2565, วันที่ 2 ตุลาคม). โรเบิร์ต วอลเทอร์ส เปิดรายงานฉบับล่าสุด ระบุ “กระแสการลาออกกระลอกใหญ่” อาจไม่เกิดขึ้นจริง: The ‘Not-so Great’ Resignation. ค้นข้อมูล 5 กันยายน 2566, จาก <https://mgronline.com/greeninnovation/detail/9650000094532>
- พัชรา จันทนะสุคนธ์. (2564). อิทธิพลของการรับรู้คุณค่าที่องค์กรส่งมอบให้แก่พนักงานต่อความพึงพอใจในการทำงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา: บุคลากรทางการแพทย์โรงพยาบาลแห่งหนึ่งในสังกัดกรมสุขภาพจิต. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พิมณพัฒน์ แฉล้มเขตต์. (2559). ปัจจัยที่ทำให้เกิดการคงอยู่ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาล ธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ จังหวัดปทุมธานี. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ยุทธ ไกยวรรณ. (2549). สถิติเพื่อการวิจัย. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพ.
- รัศมี อิสลาม. (2560). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานและส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา : พนักงานส่วนงานภาคพื้นดิน สายการบินไทยไลอ้อนแอร์. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต คณะการจัดการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เรณู สุขเกษกิจ. (2554). ปัจจัยที่ผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน). การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

- ลลิตา สิริพัชรนันท์. (2563). หลักการบริหารเพื่อตอบสนองสังคมผู้สูงอายุในอนาคต. วารสาร
นวัตกรรมการบริหารและการจัดการ วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์, 11(2), 127-135.
- ศรัณย์ พิมพ์ทอง. (2557). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์การของพนักงาน
มหาวิทยาลัยสายวิชาการในประเทศไทย. วารสารบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และ
การบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 37(142), 16-32.
- ศิริพงษ์ สุนทรวัฒนกิจ. (2554). ปัจจัยที่จะส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์การศึกษา
เฉพาะกรณีพนักงานในธุรกิจ Wedding Studio ในเขตกรุงเทพฯ. การค้นคว้าอิสระ
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สกว. สำราญคง. (2547). การพัฒนาแบบวัดความผูกพันของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทในกลุ่ม
สมบูรณ์. ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์บัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมชื่น นาคพลั่ง และวิรดี โกมุทวิงษ์. (2547). ความมุ่งมั่นผูกพันต่อองค์การ: ศึกษากรณี บริษัท
อีวเลตต์-แพคการ์ด (ประเทศไทย) จำกัด. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์และองค์การ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (2567, วันที่ 20 สิงหาคม). Employee
Engagement Survey. ค้นข้อมูล 28 พฤษภาคม 2567, จาก <http://www.pmat.or.th>
- สุรัสวดี จินดาเนตร. (2553). การพัฒนาคู่มือการสอนโครงงานคณิตศาสตร์ สำหรับครู ในช่วงชั้นที่
4 โรงเรียนดาราวิทยาลัย จังหวัดเชียงใหม่. การค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อริสรา เพชรานนท์. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของลูกจ้างจ้างเหมาบริการ
การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (สำนักงานใหญ่) สังกัดฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง.
สารนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- Abbott, P. (2019). Employer value proposition: Fact Sheet 2019/1. Retrieved June 2,
2024, from https://cct.mycpd.co.za/SABPP/FactSheets/2019/fact-sheet_february-2019_wit.pdf
- Albrecht, S. L. (Ed.). (2010). Handbook of employee engagement: Perspectives,
issues, research and practice. Edward Elgar Publishing. Retrieved June 12, 2024,
from <https://doi.org/10.4337/9781849806374>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective,
continuance and normative commitment to the organization. *Journal of
Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.

- Alnaqbi, W. (2011). **The Relationship between Human Resource Practices and Employee Retention in Public Organization: An Exploratory Study Conducted in the United Arab Emirates**. Doctoral Dissertation, Edith Cowan University, Joondalup.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. **The Journal of Brand Management**, 4(3), 185-206.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, 26(1), 1-14.
- AON Hewitt. (2015). **Trends in Global Employee Engagement: Making engagement happen a report**. (n.p.). Retrieved July 4, 2024, from <https://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2015-trends-in-global-employee-engagement-report.pdf>
- Ariyanto, R., & Kustini, K. (2021). **Employee branding and employee value proposition: The key success of startup companies in attracting potential employee candidates**. Retrieved June 12, 2024, from <https://doi.org/10.35912/ahrmr.v1i2.728>
- Armstrong, M. (2006). **A Handbook of Human Resource Management Practice** (10th Edition). London: Kogan Pagen.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations [Editorial]. **Journal of Organizational Behavior**, 29(2), 147-154.
- Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2007), The Job Demands-Resources model: state of the art. **Journal of Managerial Psychology**, 22(3). 309-328.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, 51(6), 1173-1182.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). **The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work**. Chichester: John Wiley.
- Bates, B. (2004). **Game Design** (2nd ed.). Boston, MA: Cengage Learning PTR.
- Baumruk, R. (2004). The Missing Link: The Role of Employee Engagement in Business Success. **Workspan**, 47, 48-52.

- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A Study on the Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 133(2014), 106-115.
- Borda, R. G., & Norman, I. J. (1997). Testing a model of absence and intent to stay in employment: a study of registered nurses in Malta. **International Journal of Nursing Studies**, 34(5), 375-384.
- Botha, A., Bussin, M., & De Swardt, L. (2011). An employer brand predictive model for talent attraction and retention. **SA Journal of Human Resource Management**, 9(1), 1-12.
- Browne, R. (2012). Adult-onset immunodeficiency in Thailand and Taiwan. **The New England Journal of Medicine**, 367(8), 725-734.
- Browne, R. (2012). Employee value proposition. **Beacon Management Review**, 2, 29-36.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. **Administrative Science Quarterly**, 19, 533-546.
- Callarisa, L.L.J., Moliner, M. A., & Rodriguez, R. M. (2002). **El componente emocional del valor percibido: Un estudio cualitativo**. Actas del XIV Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing (Granada), 429-446.
- De La Haye, S. (2019). **How to create an employee value proposition**. Retrieved July 15, 2024, from <https://www.pinpointhq.com/insights/create-employee-value-proposition/#what-is-an-employee-value-proposition>
- De Vries, N. J., & Carlson, J. (2014). Examining the drivers and brand performance implications of customer engagement with brands in the social media environment. **Journal of Brand Management**, 21(6), 495-515.
- Deloitte Consulting LLP. (2012). **Talent Edge 2020: Blueprints for the new normal**. Retrieved July 10, 2024, from <http://www.deloitte.com>
- Dinnen, M., & Alder, M. (2013). **Exceptional talent: How to attract, acquire and retain the very best employees**. London: Kogan Page.
- Gallant, W. H., & Martins, N. (2018). Measurement invariance of employee engagement across race group. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 67(9), 1463-1481.

- Gallup Consulting. (2004). **Customer Engagement: What's Your Engagement Ratio?**
Retrieved August 1, 2024, from <https://strengthszone.com/wp-content/uploads/2016/01/Customer-Engagement-Ratio-Brochure.pdf>
- Greenberg, J. (2005). **Managing Behavior in Organization** (4th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Gubman, E. L. (2003). **Increasing and Measuring Engagement**. Retrieved June 13, 2024, from <http://www.Gubmanconsulting.com/wring-increasing.html>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). **The Motivation to Work** (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Hewitt Associates. (2003). **Best Employers in Asia: Regional results—2003**.
Retrieved June 17, 2024, from <http://was4.hewitt.com/bestemployers/asia/english/results2003/index.htm>
- _____. (2004). **Research Brief: employee engagement higher at double digit growth companies**. Retrieved June 17, 2024, from www.hewitt.com
- Huber, F., Herrmann, A., & Morgan, R. E. (2001). Gaining competitive advantage through customer value oriented management. **Journal of Consumer Marketing**, 18(1), 41-53.
- Institute for Employment Studies [IES] (2004). **Guide to Engagement for Senior Leaders**. Retrieved July 12, 2024, from file:///C:/Users/Administrator/Downloads/Appendix_11.pdf
- International Survey Research [ISR]. (2004). **Engagement**. Retrieved October 2020, from <http://www.isrsurveys.com/>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, 33(4), 692-724.
- KENEXA (2011). **Engagement Levels In Global Decline: Organizations Losing a Competitive Advantage A 2011/2012 Kenexa High Performance Institute WorkTrends Report**. Retrieved August 11, 2024, from <https://www.repman.com.tr/tr/wp-content/uploads/user/employee-engagement-kenexa-2012.pdf>

- Kim, W. G., Lee, Y. K., & Yoo, Y. J. (2006). Predictors of Relationship Quality and Relationship Outcomes in Luxury Restaurants. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, 30(2), 143-169.
- Koene, B. A. S., Vogelaar, A. L. W., & Soeters, J. L. (2002). Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations. **The Leadership Quarterly**, 13(3), 193-215.
- Kotler, P., & Keller, K. (2009). **Marketing Management** (14th ed.). New York: Prentice Hall.
- Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management the companies with the employer brand. **European Journal of Training and Development**, 36(1), 86-104.
- Kumar, Dash, and Purwar. (2013). The nature and antecedents of brand equity and its dimensions. **Emerald Group Publishing Limited; EMERALD GROUP PUBLISHING LIMITED; MCB UNIVERSITY PRESS LIMITED**, 31(2), 141-159.
- Kumar, P.D.A.S., Devadas, U. M., & Dhammika, K A S. (2021). Impact of Employee Value Proposition on Employee Retention: A conceptual paper. **International Journal of Economics Business and Human Behaviour**, 2(3), 19-29.
- Lahkar Das, B., & Baruah, M. (2013). Employee Retention: A Review of Literature. **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, 14, 8-16.
- Lam, C. L., Law, S.F., Loo, Y.J., Ng, W. Y., & Ooi, S. L. (2015). **A study on factors affecting employee retention in nursing industry at Klang Valley**. (Doctoral Dissertation, UTAR). Retrieved July 7, 2024, from http://eprints.utar.edu.my/1792/1/FYP_all-in-one.pdf
- Likert, R. (1970). **New Patterns of Management**. New York: McGraw-Hill.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. **Industrial and Organizational Psychology**, 1(1), 3-30.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2009). **Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage**. Wiley-Blackwell. Retrieve August 12, 2024, from <http://doi.org/10.1002/9781444306538>

- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). **Human Resource Management** (13th ed.). Boston, MA: West-South.
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. **Academy of Management Journal**, 35(3), 671–684.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, 1, 61–98.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. **Human Resource Development Quarterly**, 9, 309–312.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, 78, 538–551.
- Moliner, M. A., Sanchez-Garcia, J., Rodriguez-Artola, & Callarisa, L. J. (2007). Relationship Quality with a Travel Agency: The Influence of the Postpurchase Perceived Value of a Tourism Package. **Tourism and Hospitality Research**, 7(3-4), 194–211.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. **Journal of Vocational Behavior**, 14(2), 224–247.
- Normanb, R. G. (1997). Testing a model of absence and intent to stay in employment: a study of registered nurses in Malta In. *J. Nurs. Stud*, 34(5), 375–384.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychology**, 71(3), 492–499.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, 64(1), 12–40.
- Parreira, J., & Honours, B. A. (2007). **An Analysis of an Employee Value**. November.
- Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. **Journal of Organizational Behavior**, 9(1), 43–59.

- Peterson, L. (1995). **Stop and think learning: A teacher's guide for motivating children to learn: including those with special needs.** Camberwell, Victoria: The Australian Council for Educational Research.
- Phungula, N., Dhanpat, N., & Braine, R. de (2022,). The Effect of Employee Value Proposition on Normative Commitment **EUREKA: Social and Humanities**, 2, 46-57.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. **Journal of Applied Psychology**, 59(5), 603-609.
- Ravald, A., & Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. **European Journal of Marketing**, 30(2), 19-30.
- Richman, B. D. and Macher, J. T. (2006). Transaction Cost Economics: An Assessment of Empirical Research in the Social Sciences. **Business and Politics**, 10(1), 1-63.
- Roig, J. C. F., Guillén, M. E., Coll, S. F., & Saumell, R. P. (2013). Social value in retail banking. **International Journal of Bank Marketing**, 31(5), 348-367.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. **Journal of Managerial Psychology**, 21(7), 600-619.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum of Subjective Well-Being**, 3(1), 71-92.
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: a seminal review of the foundations. **Human Resource Development Review**. 9(1). 89-110
- Sochart. (2009). **Employee Value Propositions: A Key Marketing Tool for Talent Management.** Brand Learning. Retrieved August 14, 2012, from www.brandlearning.com.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. **Administrative Science Quarterly**, 22(1), 46-56.
- Taunton R. L., Krampitz, S. D., & Woods, C. Q. (1989). Manager impact on retention of hospital staff: Part 2. **Journal of Nursing Administration**, 19(2), 15-19.

- Theys, N. A., & Barkhuizen, E. N. (2022). The development of an employee value proposition framework for the South African water board sector. **SA Journal of Human Resource Management**, 20, 1-14
- Tower Perrin. (2003). **Working today: Understanding What drives employee engagement**. Retrieved August 20,2024, from <https://www.scribd.com/document/36872518/Towers-Perrin-Talent-The-Final>
- Tribulkina, M. (2018). **Employer Branding: Innovative ways of collaboration between the case company and engineering students**. Retrieved August 5,2024, from https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/143976/r_%20Branding_Innovative_ways_of%20collaboration_between_the_%20case_company_and_engineering_%20students.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Turner, J., & Fichter, R. (Eds.) (1972). **Freedom to Build: Dweller Control of the Housing Process**. New York: Collier- Macmillan.
- Wagner, J. A. III, & Hollenbeck, J. R. (2005). **Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage** (5th ed.). Cincinnati OH: South-Western.
- Wagner, R., & Harter, J. K. (2006). **12: The elements of great managing**. New York: Gallup Press. Retrieved September 12,2024, from <https://www2.mvcc.edu/shn/pdf/presentations/2021-11/The-Elements-of-Great-Managing.pdf>
- Woodruff, R. B. (1997). Customer Value: The Next Source of Competitive Advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 25, 139-153.
- Yamane, Taro. (1976). **Statistic: An introduction analysis** (2nd ed). New York: Harper & Row.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

เรื่อง การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ โดยผ่านความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ โดยผ่านความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง โดยแบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement)

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความตั้งใจคงอยู่ของพนักงาน (Intention to Stay)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

โปรดทำเครื่องหมาย ☒ ลงใน ☐ ที่มีข้อมูลตรงกับท่านมากที่สุด

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. อายุ

☐ 18 - 25 ปี

☐ 26 - 30 ปี

☐ 31 - 35 ปี

☐ 36 - 40 ปี

☐ 41 - 45 ปี

☐ 46 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐ ปริญญาตรี

☐ สูงกว่าปริญญาตรี

4. ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน

☐ Commercial

☐ Finance

☐ Flight Operations

☐ Flight Operations (Cabin Crew)

☐ Flight Operations (Pilot B737)

☐ General Affairs

☐ Ground Services

☐ Maintenance and Engineering

☐ SSQ

☐ Training

5. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

- ☐ ไม่เกิน 15,000 บาท ☐ 15,001 – 25,000 บาท ☐ 25,000 – 35,000 บาท
☐ 35,001 – 45,000 บาท ☐ 45,001 – 55,000 บาท ☐ 55,001 บาท ขึ้นไป

6. อายุการทำงาน

- ☐ 1 – 3 ปี ☐ 4 – 6 ปี ☐ 7 ปี

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่แสดงตัวเลือกที่สอดคล้องกับความคิดเห็นของท่าน โดยกำหนดความหมายของระดับความสำคัญ ดังนี้

5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย และ 1 = น้อยที่สุด

การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน	ระดับความสำคัญ				
	5	4	3	2	1
ด้านค่าตอบแทน (Compensation)					
1. เงินเดือนและค่าตอบแทนเหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ					
2. เงินเดือนและค่าตอบแทนเหมาะสมกับระดับความสามารถ					
3. ค่าตอบแทนที่ได้รับมีความยุติธรรมแล้ว					
4. เงินเดือนมีความเพียงพอต่อการดำรงชีพ					
5. เงินเดือนปรับขึ้นอย่างเหมาะสม					
ด้านสวัสดิการ (Benefit)					
6. มีสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลเหมาะสม					
7. มีการสนับสนุนสวัสดิการด้านเครื่องแบบอย่างเหมาะสม (การแต่งกาย)					
8. มีการจัดงานเลี้ยงสังสรรค์พนักงานอย่างเหมาะสม					
9. มีการจัดสรรสวัสดิการด้านวันหยุดอย่างเหมาะสม (วันหยุดและการลาต่างๆ)					
10. มีการสนับสนุนให้มีการออมทรัพย์ในรูปแบบต่างๆ ที่จะทำให้ท่านมีเงินเก็บเมื่อเกษียณอายุ					
ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Advancement)					
11. มีการสนับสนุนให้พนักงานมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ					
12. ได้รับการฝึกอบรมในการพัฒนาทักษะด้านต่างๆ					
13. มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งเท่าเทียมกับบุคคลอื่น					

การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน	ระดับความสำคัญ				
	5	4	3	2	1
14. งานที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
15. ได้รับการเสริมประสบการณ์เกี่ยวกับการงาน					
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment)					
16. มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน					
17. มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็น					
18. มีการสนับสนุนให้สภาพแวดล้อมในการทำงานมีสุขอนามัยและความปลอดภัย					
19. มีความสุขกับสภาพแวดล้อมการทำงาน					
20. โดยรวมแล้วองค์กรเป็นที่ที่น่าทำงาน					
ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)					
21. มีความรู้สึกรักในวัฒนธรรมองค์กรนี้					
22. มีการสนับสนุนให้มีความคิดริเริ่มในงานใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร					
23. มีอิสระทางความคิดและการปฏิบัติงาน					
24. มีการให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานตาม กฎ ระเบียบที่กำหนดไว้อย่างถูกต้อง					
25. มีการรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานภายในองค์กรเพื่อพิจารณาตัดสินใจในระดับการบริหาร					
ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement)					
ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement)					
1. เป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรสอดคล้องกับความต้องการในการทำงานของท่าน					
2. ท่านมีความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารในการนำองค์กรให้บรรลุสู่เป้าหมาย					
3. ท่านมักจะโต้แย้งทุกครั้งเมื่อมีบุคคลวิจารณ์องค์กรในทางลบ					
4. ท่านจะพูดถึงองค์กรในด้านบวกให้บุคคลภายนอกฟังเสมอ					
5. ท่านทำงานด้วยความเต็มใจและทุ่มเทเพื่อองค์กร					
6. ท่านมีความตั้งใจทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอยู่เสมอ					
7. ท่านพร้อมที่จะทุ่มเทให้องค์กร แม้ในช่วงเวลาที่องค์กรตกอยู่ในสภาวะวิกฤติ					
8. ท่านมีความภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าท่านเป็นพนักงานขององค์กร					
9. ท่านมั่นใจว่าการทำงานในองค์กรจะทำให้ชีวิตของท่านมีความสุข					
10. ท่านมีความรักและความผูกพันกับองค์กรแห่งนี้					

การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน	ระดับความสำคัญ				
	5	4	3	2	1
ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความตั้งใจคงอยู่ (Intention to Stay)					
ความตั้งใจคงอยู่ (Intention to Stay)					
1. ท่านมีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในองค์กรแห่งนี้มากกว่า ภาระงานใหม่ในองค์กรอื่น					
2. แม้ว่าท่านมีโอกาสเปลี่ยนงานไปอยู่กับองค์กรอื่นที่มีรายได้สูงกว่าแต่ท่านก็สมัครใจที่จะทำงานที่องค์กรนี้ต่อไป					
3. ท่านไม่คิดจะลาออกถึงแม้องค์กรจะตกอยู่ในสภาวะวิกฤติ					
4. ท่านทำงานอย่างเต็มความสามารถและช่วยเหลืองานผู้อื่นอย่างเต็มที่					
5. ท่านมีความตั้งใจอยู่และทำงานให้องค์กรนี้ตลอดไป					
6. แผนการของช่วงชีวิตที่เหลือคือการทำงานที่องค์กรนี้ต่อไปตราบเท่าที่ท่านทำได้					
7. ท่านมีความสุขที่ได้ทำงานในองค์กรปัจจุบัน					
8. ท่านไม่ได้รู้สึกว่าการทำงานที่องค์กรแห่งนี้เป็นการผูกมัดตัวเอง					
9. ท่านกำลังมองหาอาชีพอื่น เพื่อต้องการจะเปลี่ยนงาน					
10. ท่านมีแผนการจะลาออกจากองค์กรในเร็วนี้					

ภาคผนวก ข

ที่ อว ๐๖๓๔.๑๕/๒๕๕



คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
ตำบลนาวัน อำเภอเมือง
จังหวัดเพชรบุรี ๗๖๐๐๐

๑๘ ธันวาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรัตน์ ตันติวิวัฒน์
สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ด้วยนางสาวพัทธ์จิรา สิริจารุตสิทธิ์ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่โดยผ่านความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง โดยมีอาจารย์ ดร.วัชร เวชประสิทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว ซึ่งคณะฯ เห็นแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถทางวิชาการเป็นอย่างดีและมีความเหมาะสมกับหัวข้อเรื่องดังกล่าว ทั้งนี้ได้แนบบแบบสอบถามพร้อมหนังสือฉบับนี้ด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.วิวิศน์ สุขแสงอร่าม)
คณบดีคณะวิทยาการจัดการ



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะวิทยาการจัดการ สำนักงานคณบดี โทร. ๘๖๑๖

ที่ วก ๔๔๑ /๒๕๖๖

วันที่ ๑๘ ธันวาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โสภณพร กล้าสกุล

ด้วยนางสาวพัทธ์จิรา สิริจารุตสิทธิ์ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่โดยผ่านความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง โดยมีอาจารย์ ดร.วัชร เวชประสิทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

ในการนี้ เพื่อให้แบบสอบถามมีคุณภาพ เหมาะสม ครอบคลุมเนื้อหาสาระที่ต้องการวัดคณะฯ พิจารณาแล้วว่าท่านซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ตามรายละเอียดที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(อาจารย์ ดร.วิศิษฐ์ สุขแสงอร่าม)
คณบดีคณะวิทยาการจัดการ



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะวิทยาการจัดการ สำนักงานคณบดี โทร. ๘๖๑๖

ที่ วก ๐๐๒ /๒๕๖๗

วันที่ ๒ มกราคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.ณัฐกร มหาทันทไชย

ด้วยนางสาวพัทธ์จิรา สิริจารุตสิทธิ์ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง การนำเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่โดยผ่านความผูกพันของพนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่ง โดยมีอาจารย์ ดร.วัชร เวชประสิทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

ในการนี้ เพื่อให้แบบสอบถามมีคุณภาพ เหมาะสม ครอบคลุมเนื้อหาสาระที่ต้องการวัดคณะฯ พิจารณาแล้วว่าท่านซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ตามรายละเอียดที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(อาจารย์ ดร.วิวิศน์ สุขแสงอร่าม)

คณบดีคณะวิทยาการจัดการ