

ตัวแบบสมการโครงสร้างปัจจัยความพึงพอใจในงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร
ของบุคลากร ภาครัฐศึกษาของรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง

A Structural Equation Modeling of Job Satisfaction Factors Affecting
Employee Engagement, Case Study of a State Enterprise

ดร.พงศ์สรณ์ พลศรีเลิศ

โทร 099 052 2456, อีเมล: phongzahrn@gmail.com

Phongzahrn Pollsritert, Ph.D.

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความพึงพอใจในการทำงาน (ปัจจัยค่า
จูน และ ปัจจัยจูงใจ) กับ ความผูกพันที่มีต่อองค์กรของบุคลากร และ คະແນນຜູ້ສຳນຶກສຸກສຸກ
บุคลากรโดยใช้ตัวแบบการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง โดยทำการสำรวจความเห็นจากบุคลากร
ทั้งหมดของรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งจำนวน 3,428 คน มีวัตถุประสงค์การวิจัยที่สำคัญคือ 1) เพื่อศึกษา
ระดับความพึงพอใจในการทำงาน ระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร และ คະແນນຜູ້ສຳນຶກສຸກ
ສຸກສຸກ 2) เพื่อศึกษาและพัฒนาตัวแบบเชิงสาเหตุปัจจัยด้านความพึงพอใจในการทำงานที่
ส่งผลกระทบต่อระดับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร 3) เพื่อนำเสนอแนวทางปฏิบัติ ในการ
เสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า มี
ระดับความพึงพอใจในการทำงานโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\mu = 3.72$) มีระดับความผูกพันต่อองค์กร
อยู่ในระดับสูง ($\mu = 4.25$) แต่มีคะแนนผู้สนับสนุนสุทธิในระดับต่ำ ร้อยละ 18.68 ยิ่งไปกว่านั้น
ผลการวิจัยยังสนับสนุนว่า ปัจจัยความพึงพอใจในการทำงาน (ด้านปัจจัยค่าจูน และ ปัจจัยจูงใจ) มี
อิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร และ คະແນນຜູ້ສຳນຶກສຸກສຸກ

คำสำคัญ: ความพึงพอใจในการทำงาน, ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร, คະແນນຜູ້ສຳນຶກສຸກ
ສຸກສຸກ, ตัวแบบสมการโครงสร้าง

Abstract

The aim of this study is to investigate the relationship between job satisfaction (hygiene factors and motivator factors), employee engagement and employee net promoter scores (eNPS) using structural equation modeling. The data are obtained from all 3,428 staffs of a state enterprise in Thailand. The purpose of this research were as follows; 1) To study the level of job satisfaction, employee engagement and

eNPS. 2) To study and develop the causal model effect of job satisfaction on employee engagement and eNPS. 3) To study and provide a guide of practicable job satisfaction and employee engagement for a state enterprise. Research findings showed that employees have high level of job satisfaction ($\mu = 3.72$) and employee engagement ($\mu = 4.25$), but eNPS low (18.68%). Moreover, the finding supports job satisfaction (hygiene factors and motivator factors) effected on employee engagement and employee net promoters score.

Keywords: Job Satisfaction, Employee Engagement, Employee Net Promoter Score, Structural Equation Modeling

บทนำ

ระดับความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร เป็นตัวชี้วัดความยั่งยืนขององค์กรที่สำคัญอย่างมากในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งรัฐวิสาหกิจแห่งนี้ได้กำหนดยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลไว้อย่างชัดเจน ในการให้ความสำคัญต่อการประเมินและเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โดยการสำรวจตามแผนงานประจำปี 2559 ได้กำหนดให้มุ่งเน้นกระบวนการค้นหา รวบรวม สืบค้น ปัจจัยความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร เพื่อให้สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การจัดทำแผนแม่บทการเสริมสร้างความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ผ่านความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่าย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดคำถามการวิจัย ดังนี้

1) ภายใต้สภาวะแวดล้อมการทำงาน นโยบาย กฎระเบียบ วิธีปฏิบัติ ที่เกี่ยวข้องกับบริบทของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันของรัฐวิสาหกิจแห่งนี้ บุคลากรมีระดับความพึงพอใจในการทำงาน และมีระดับความผูกพันต่อองค์กรเป็นอย่างไร

2) มีปัจจัยความพึงพอใจในการทำงานด้านใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่อระดับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

การศึกษางานวิจัยเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรเป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจอย่างสูงจากนักวิชาการและนักบริหาร เพราะเรื่องความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกมา เช่น ความตั้งใจในการทำงาน ความปรารถนาที่จะอยู่ในองค์กร และ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างผลงานให้องค์กร เป็นต้น ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพ

และประสิทธิผลขององค์กร ในการศึกษาสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรของรัฐวิสาหกิจแห่งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดตัวแปรวิจัย ดังนี้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน: การที่บุคลากรจะเกิดความผูกพันต่อองค์กร มีความเต็มใจและตั้งใจพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ องค์กรจำเป็นต้องตอบสนองต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่บุคลากรต้องการได้อย่างถูกต้องเหมาะสม โดยตระหนักว่าบุคลากรมีความต้องการที่แตกต่างกันไปตามปัจจัยพื้นฐานของแต่ละคนหรือกลุ่ม และส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรในที่สุด มีแนวคิดทฤษฎีที่นำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดตัวแปรวิจัย ที่สำคัญ คือ ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ของ Herzberg et al. (1959) อ้างถึงใน Julio (2011) ซึ่งอธิบายแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานไว้ 2 ประการ ได้แก่ ปัจจัยค้ำจุณ (Hygiene Factor or Maintenance Factor) เป็นปัจจัยภายนอกมักก่อให้เกิดความสนใจที่จะทำงาน โดยจะช่วยส่งเสริมความพึงพอใจให้ดีขึ้น เช่น ค่าตอบแทน สวัสดิการ สภาพแวดล้อมการทำงาน สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เป็นต้น และปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) เป็นปัจจัยภายในจิตใจก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อการทำงานต่อไป ซึ่งจะช่วยส่งเสริมความพึงพอใจที่จะต้องการก้าวหน้าต่อไปในระดับสูงขึ้นอีก เช่น ความชัดเจนในหน้าที่ความรับผิดชอบ การสื่อสารในองค์กร งานที่ท้าทาย โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ และ ภาพลักษณ์ขององค์กร เป็นต้น แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร: มีนักวิชาการได้ให้นิยามความหมาย และวิธีวัดระดับความผูกพันต่อองค์กรไว้หลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกใช้แนวความคิดของ Aon Hewitt (2015) ที่ได้ทำการวัดความผูกพัน และพบว่าพฤติกรรมของบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีลักษณะ 3 ประการ ดังนี้ 1.) บุคลากรมีความต้องการที่จะเป็นหนึ่งในสมาชิกขององค์กร (Stay) 2.) บุคลากรมีความปรารถนาที่จะอุทิศตนให้กับบริษัท พวกเขาจะพูดกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา บุคลากร และลูกค้าถึงองค์กรในทางบวก (Say) 3.) บุคลากรต้องการที่จะเพิ่มผลผลิต/บริการต่อลูกค้า และเพื่อนร่วมงาน (Strive) นอกจากนี้ ได้ศึกษาและนำแนวคิด Net Promoters Scores ถูกพัฒนาขึ้นโดย Fred Reichheld (2006) ซึ่งอธิบายรายละเอียดของตัวชี้วัด Net Promoter Scores (NPS) คือ คาคะแนนสนับสนุนสุทธิของลูกค้า ผู้ซึ่งจะแนะนำองค์กรเราต่อคนรอบข้างให้ใช้สินค้าหรือบริการ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดหนึ่งที่หลายธุรกิจนิยมใช้ในการวัดผลเรื่องคุณภาพบริการต่อความผูกพันระยะยาวของลูกค้า และได้ถูกพัฒนาเป็นเครื่องมือ Employee Net Promoter Scores (eNPS) โดยใช้หลักการวัดแบบเดียวกัน แต่ใช้ประเด็นคำถาม 2 คำถาม คือ คำถามที่ 1 “ท่านจะแนะนำให้ญาติหรือ เพื่อนสนิท มาสมัครงานกับรัฐวิสาหกิจมากน้อยเพียงใด” และ คำถามที่ 2 “ท่านจะแนะนำให้ญาติ หรือ เพื่อนสนิท ใช้บริการของรัฐวิสาหกิจมากน้อยเพียงใด”

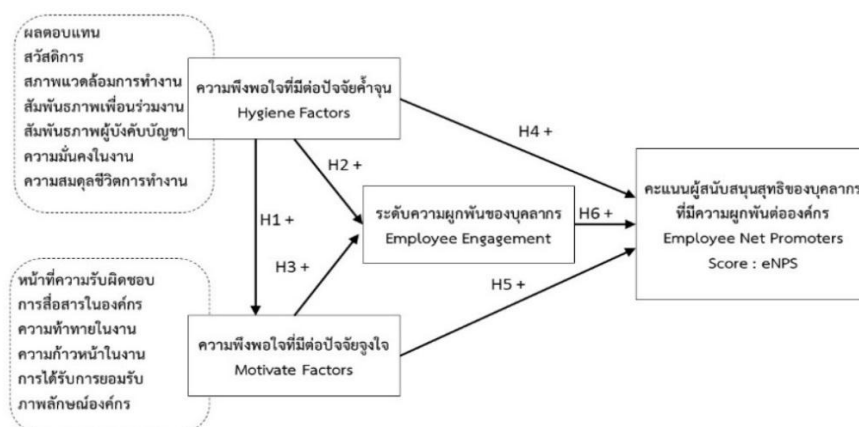
โดยแต่ละข้อคำถามมีคะแนนให้เลือก ตั้งแต่ 0 คะแนน จนถึง 10 คะแนน และจะนำผลนั้นมาแบ่งกลุ่มบุคลากรออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1) Promoters คือ กลุ่มบุคลากรที่เป็นผู้สนับสนุนองค์กรมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง โดยเลือกให้คะแนน 10 และ 9 ในแต่ละข้อคำถาม และ/หรือ มีคะแนนเฉลี่ยของทั้งสองข้อคำถาม ที่ระดับ 9-10

2) Passives คือ กลุ่มบุคลากรที่มีระดับความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง โดยเลือกให้คะแนน 8 และ 7 ในแต่ละข้อคำถาม และ/หรือ มีคะแนนเฉลี่ยของทั้งสองข้อคำถาม ที่ระดับ 7-8

3) Detractors คือ กลุ่มบุคลากรที่มีความไม่พึงพอใจต่อองค์กร และมีระดับความผูกพันต่อองค์กรต่ำ โดยเลือกให้คะแนน 6 – 0 ในแต่ละข้อคำถาม และ/หรือ มีคะแนนเฉลี่ยของทั้งสองข้อคำถาม ที่ระดับ 0-6

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ จิรประภา อัครบรร และคณะ (2557) ทำการวิจัยและพัฒนาเครื่องมือวินิจฉัยองค์กรระดับตัวบุคคล “Emo-meter” (Employee Engagement on Meter) สำหรับวัดความอยู่ดี มีสุข และความผูกพันของบุคลากรในโรงพยาบาล และขอความร่วมมือจากสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (สรพ.) ทดลองศึกษากับบุคลากรโรงพยาบาลรัฐ 15 แห่งทั่วประเทศ เพื่อเป็นโครงการนำร่องในการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรในโรงพยาบาลได้ตรงจุดตามศาสตร์การพัฒนาองค์กรด้วยการเริ่มต้นจากการจัดทำการวินิจฉัยองค์กร (Organization Diagnosis) และสามารถนำข้อมูลไปใช้ประกอบการจัดทำแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ตรงประเด็นและสอดคล้องกับความต้องการที่หลากหลายตามกลุ่มบุคลากรต่อไป ซึ่งผู้วิจัยได้นำแนวคิดของเครื่องมือ Emo-meter มาประกอบการกำหนดตัวแปรวิจัย ที่จะใช้วัดระดับความพึงพอใจในการทำงาน และ ระดับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรของรัฐวิสาหกิจแห่งนี้ และกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



รูปภาพที่ 1 กรอบแนวคิดและสมมุติฐานการวิจัย

วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการทำงาน ระดับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร และ คະແນນຜູ້ສັນນິສຸນສຸກຂອງບຸກຄາກ
- 2) เพื่อศึกษาและพัฒนาตัวแบบเชิงสาเหตุปัจจัยด้านความพึงพอใจในการทำงานที่ส่งผล กระทบต่อระดับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร
- 3) เพื่อนำเสนอแนวทางปฏิบัติ ในการเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพัน ต่อองค์กรของบุคลากร

วิธีการวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยใช้รูปแบบการศึกษา เชิงปริมาณ (Quantitative Research) ควบคู่กับการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงกลุ่ม (Focus Group) กลุ่มผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง จำนวน 28 ท่าน โดย กำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้ ขอบเขตด้านเนื้อหา: การวิจัยครั้งนี้ มุ่งสำรวจความพึงพอใจของ บุคลากรที่มีต่อองค์กร โดยใช้แนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจของ Frederick Herzberg et al. (1959) ที่ได้ เสนอทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Hertzberg's Two Factor Theory) และใช้แนวคิดความผูกพันของ บุคลากรที่มีต่อองค์กรของ และ Aon Hewitt. (2015) ควบคู่กับ แนวคิด Employee Net Promoters Score ของ Fred Reichheld (2006) ขอบเขตด้านประชากร: ประชากรที่ใช้ใน การศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรทั้งหมดของรัฐวิสาหกิจประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหาร ระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น เจ้าหน้าที่ บุคลากร และบุคลากรสัญญาจ้าง ในทุกตำแหน่งงาน ครอบคลุมทุกฝ่ายและสำนัก ตามโครงสร้างองค์กรของรัฐวิสาหกิจแห่งนี้ โดยมีจำนวนบุคลากรรวม ทั้งสิ้น 3,428 คน (กองบริหารทรัพยากรบุคคล ณ วันที่ 30 พฤศจิกายน 2558)

แบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่าแบบ ไคเกิร์ต (Likert scale) 5 ระดับ จำนวน 50 ข้อ และคำถามปลายเปิดจำนวน 2 ข้อ ทำการตรวจสอบคุณภาพ เครื่องมือวิจัย โดยการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content validity) ว่ามีความสอดคล้องกับ บริบทของรัฐวิสาหกิจแห่งนี้หรือไม่ โดยมีผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง จำนวน 28 ท่าน ร่วมให้ ความเห็นเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้มีความเหมาะสม และตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) โดยผู้วิจัยได้ ใช้แบบสอบถามจำนวน 50 ชุด ทดสอบ Pilot Test มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) = 0.961 หมายถึงมีค่าความเชื่อมั่น อยู่ในเกณฑ์สูง และมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของข้อคำถามรายข้อ เท่ากับ 0.960 – 0.962 สรุปโดยรวมได้ว่าเครื่องมือชุดนี้มีความเที่ยงตรง (Validity) และค่าความ เชื่อมั่นโดยรวมอยู่ในระดับที่สูง ทำให้ผู้ศึกษาไม่ต้องมีการปรับเปลี่ยนข้อคำถามใด ๆ ผู้วิจัยกำหนด

ระดับความเชื่อมั่นทางสถิติที่ระดับร้อยละ 95 ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ และ AMOS 22.0 เป็นเครื่องมือในการประมวลผลทางสถิติ

ผลการวิจัย

ได้รับแบบสอบถามและตรวจสอบความสมบูรณ์แล้ว จำนวน 2,845 ชุด คิดเป็นร้อยละ 82 ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด โดยผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลที่สำคัญคือ เป็นเพศชาย ร้อยละ 66.7 อยู่กลุ่มอายุ Generation X (พ.ศ.2508-2522) มีช่วงอายุ 36-50 ปี ร้อยละ 46.5 มีระดับการศึกษาสูงสุด ม.6 / ปวช. ร้อยละ 34.4 มีระยะเวลาที่ทำงานกับรัฐวิสาหกิจ มากกว่า 20 ปี ร้อยละ 26.7 และมีรายได้รวมที่ได้รับต่อเดือน 10,001 – 15,000 บาท ร้อยละ 37.7

การวัดระดับความพึงพอใจในการทำงานและระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์แปลผลเป็น 3 ระดับ คือ 1.00 - 2.33 = ระดับต่ำ, 2.34 - 3.67 = ระดับกลาง, 3.68 - 5.00 = ระดับสูง ผลการวิจัย พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับสูง ($\mu = 3.72$, $\sigma = .603$) และมีระดับความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ($\mu = 4.25$, $\sigma = .583$) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ระดับความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร

ตัวแปรที่สำคัญ		μ	σ	แปลผล
ระดับความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของบุคลากร		3.72	.603	สูง
ระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยด้าน		3.77	.622	สูง
1	ความมั่นคงในงาน	3.92	.738	สูง
2	สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา	3.84	.766	สูง
3	สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน	3.84	.717	สูง
4	สวัสดิการ	3.76	.826	สูง
5	ความสมดุลในชีวิตการทำงาน	3.75	.757	สูง
6	ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน	3.69	.838	สูง
7	สภาพแวดล้อมการทำงาน	3.58	.732	กลาง
ระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยเชิงใจ		3.67	.629	กลาง
1	ความชัดเจนในหน้าที่ความรับผิดชอบ	3.90	.628	สูง
2	การได้รับการยอมรับนับถือ	3.73	.676	สูง
3	งานที่ท้าทาย	3.70	.673	สูง
4	การสื่อสารในองค์กร	3.65	.763	กลาง
5	ภาพลักษณ์ขององค์กร	3.56	.836	กลาง
6	โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน	3.44	.830	กลาง
ระดับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร		4.25	.583	สูง
1	ความทุ่มเทในการทำงานให้กับองค์กร (Strive)	4.31	.612	สูง
2	ความห่วงใยและนึกถึงองค์กรในทางที่ดี (Say)	4.27	.633	สูง
3	ความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร (Stay)	4.16	.669	สูง

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละ ของคะแนนสนับสนุนสัทธิของบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กร

กลุ่มที่		1 Promoters		2 Passives		3 Detractors							eNPS Score ร้อยละ ของ กลุ่ม ที่ (1 ลบ 3)
ระดับคะแนน		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
eNPS49	จำนวน	565	212	428	374	262	544	94	130	59	84	93	-17.19
	ร้อยละ	19.9	7.5	15.0	13.1	9.2	19.1	3.3	4.6	2.1	3.0	3.3	
		27.31		28.19		44.50							
eNPS50	จำนวน	1603	318	343	212	99	158	22	40	20	21	9	54.55
	ร้อยละ	56.3	11.2	12.1	7.5	3.5	5.6	0.8	1.4	0.7	0.7	0.3	
		67.52		19.51		12.97							
Total	จำนวน	2168	530	771	586	361	702	116	170	79	105	102	18.68
	ร้อยละ	38.1	9.3	13.6	10.3	6.3	12.3	2.0	3.0	1.4	1.8	1.8	
		46.42		23.85		28.73							

จากการสำรวจพบว่า ด้วย คำถามที่ 1 (eNPS49) “ท่านจะแนะนำให้ญาติ หรือ เพื่อนสนิท มาสมัครงานกับรัฐวิสาหกิจมากน้อยเพียงใด” มีคะแนนผู้สนับสนุนสัทธิ เท่ากับ -17.19 แสดงว่า มีจำนวนของผู้ตอบในกลุ่ม Detractors หรือ กลุ่มผู้มีระดับความผูกพันต่อองค์กรต่ำ (44.50) มากกว่า กลุ่ม Promoters ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีระดับความผูกพันต่อองค์กรสูง (27.31)

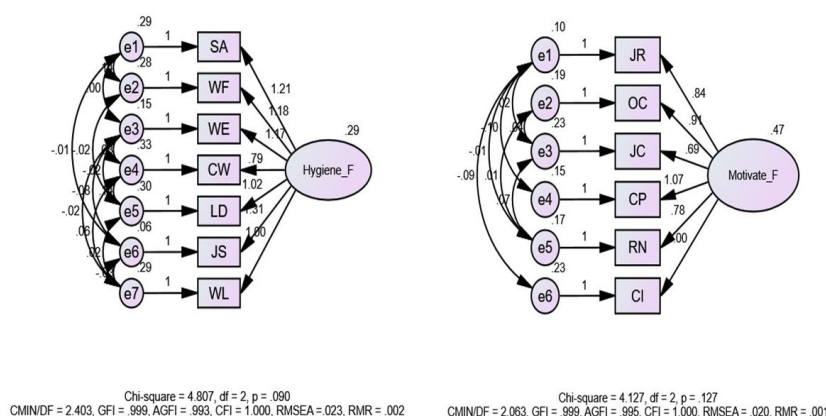
และด้วยคำถามที่ 2 (eNPS50) “ท่านจะแนะนำให้ญาติ หรือ เพื่อนสนิท ใช้บริการของ รัฐวิสาหกิจมากน้อยเพียงใด” มีคะแนนผู้สนับสนุนสัทธิ เท่ากับ 54.55 แสดงว่า มีจำนวนของผู้ตอบในกลุ่ม Detractors หรือ กลุ่มผู้มีระดับความผูกพันต่อองค์กรต่ำ (12.97) น้อยกว่ากลุ่ม Promoters ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีระดับความผูกพันต่อองค์กรสูง (67.52)

เมื่อรวมจำนวนผู้ที่ตอบทั้ง 2 คำถามแล้ว พบว่า รัฐวิสาหกิจแห่งนี้มีระดับคะแนนสนับสนุน สัทธิของบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กร เท่ากับร้อยละ +18.68 โดยมีคะแนนของกลุ่มพนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กรสูงร้อยละ 46.42 คะแนนของกลุ่มพนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กรปานกลาง ร้อยละ 23.85 และคะแนนของกลุ่มพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ ร้อยละ 28.73

วิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation model analysis: SEM)

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบปัญหาการที่ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเองสูง (Multicollinearity) ว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ไม่เกิน 0.90 ($r < 0.90$) หรือไม่ ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) จากการทดสอบ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระที่ใช้ในการวิจัย ไม่มีความสัมพันธ์กันเองสูง ($r < 0.90$) โดยมีค่าสูงสุดของความสัมพันธ์ระหว่าง SA และ WF เท่ากับ 0.794** ทำให้ไม่เกิดปัญหา สภาวะ Multicollinearity (Haire et al.,2006) ทำให้ตัวแปรต่าง ๆ ที่

ใช้ในการวิจัยมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลแต่ละปัจจัยในปัจจัยความพึงพอใจการทำงานด้านปัจจัยคำจูน และ ปัจจัยความพึงพอใจในการทำงานด้านปัจจัยจูงใจ ว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ (Assessment of model fit) ผลการทดสอบวิเคราะห์พบว่า ทั้ง 2 โมเดล ผ่านเกณฑ์ดัชนีการวัดความสอดคล้องทุกตัว แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation modeling: SEM) เพื่อทดสอบโมเดลการวิจัยและทดสอบสมมุติฐานการวิจัยต่อไป ดังรูปภาพที่ 2



รูปภาพที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ผู้วิจัยได้การทดสอบค่าความเบ้ (Skew) ของแต่ละตัวแปรสังเกตได้ทุกค่า มีค่าต่ำใกล้เคียงยกเว้น Engage และ eNPS_Score ที่มีค่าต่ำกว่า -1 เล็กน้อย แต่จากการใช้สถิติทดสอบ (c.r.) มีค่า $c.r. < 1.96$ จึงสรุปได้ว่าตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีการแจกแจงแบบปกติ

หลังจากผ่านการทดสอบเบื้องต้นดังกล่าวมาแล้ว จึงทำการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ เพื่อตรวจสอบว่าข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องตามทฤษฎีและเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัยหรือไม่ โดยการประเมินความสอดคล้องของโมเดลแบบข้อมูลเชิงประจักษ์ในภาพรวม (Overall model fit measure) และ ประเมินความสอดคล้องของผลลัพธ์ในส่วนประกอบที่สำคัญของโมเดล (Component fit measure)

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยความพึงพอใจในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากร ที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจาก ความกลมกลืนของโมเดลในภาพรวม พบว่า การทดสอบไค-สแควร์ (Chi-square) ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($p = 0.077 \geq 0.05$) ซึ่ง เป็นหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เมื่อพิจารณาดัชนีกลุ่มที่กำหนดไว้ที่ระดับมากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 พบว่า ดัชนีทุกตัวได้แก่ GFI = .998 AGFI = 0.991 CFI = 1.000 ผ่าน เกณฑ์ ส่วนดัชนีที่กำหนดไว้ที่ระดับ น้อยกว่า 0.05 พบว่า ดัชนี RMR = .006 และ RMSEA = .010 ผ่านเกณฑ์ที่

กำหนดไว้เช่นเดียวกัน นอกจากนี้ดัชนี CMIN/DF มีค่าเท่ากับ 1.310 ซึ่งเข้าใกล้ 1 จึงสรุปได้ว่า โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation model analysis: SEM ที่พัฒนาขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 3 ผลการทดสอบโมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยความพึงพอใจในการทำงานที่มีผลต่อ

ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร

			B	S.E.	t.	P	Beta
Motivate_F	<---	Hygiene_F	1.075	.029	36.682	***	.867
Engage_E	<---	Hygiene_F	.577	.049	11.840	***	.629
Engage_E	<---	Motivate_F	.175	.036	4.819	***	.237
eNPS_S	<---	Hygiene_F	1.505	.289	5.203	***	.394
eNPS_S	<---	Motivate_F	.815	.221	3.684	***	.265
eNPS_S	<---	Engage_E	.648	.223	2.902	.004	.156
WL	<---	Hygiene_F	1.000				.691
JS	<---	Hygiene_F	1.258	.030	42.106	***	.890
LD	<---	Hygiene_F	1.019	.028	36.539	***	.696
CW	<---	Hygiene_F	.942	.027	34.869	***	.690
WE	<---	Hygiene_F	1.153	.029	39.318	***	.822
WF	<---	Hygiene_F	1.193	.032	37.654	***	.756
SA	<---	Hygiene_F	1.265	.032	39.624	***	.794
CI	<---	Motivate_F	1.000				.780
RN	<---	Motivate_F	.879	.019	46.727	***	.840
CP	<---	Motivate_F	1.131	.022	51.772	***	.887
JC	<---	Motivate_F	.791	.019	41.549	***	.763
OC	<---	Motivate_F	1.002	.021	48.162	***	.854
JR	<---	Motivate_F	.868	.020	43.472	***	.848
Strive	<---	Engage_E	1.000				.772
Say	<---	Engage_E	1.034	.020	50.545	***	.774
Stay	<---	Engage_E	1.344	.028	47.973	***	.952
eNPS49	<---	eNPS_S	1.000				.746
eNPS50	<---	eNPS_S	.595	.024	24.810	***	.604

จากผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุ ภายในโมเดลสมการโครงสร้างความพึงพอใจในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากร สามารถเขียนในรูปของสมการโครงสร้าง ได้ดังนี้

$$\text{Motivate_F} = 0.867 * \text{Hygiene_F}$$

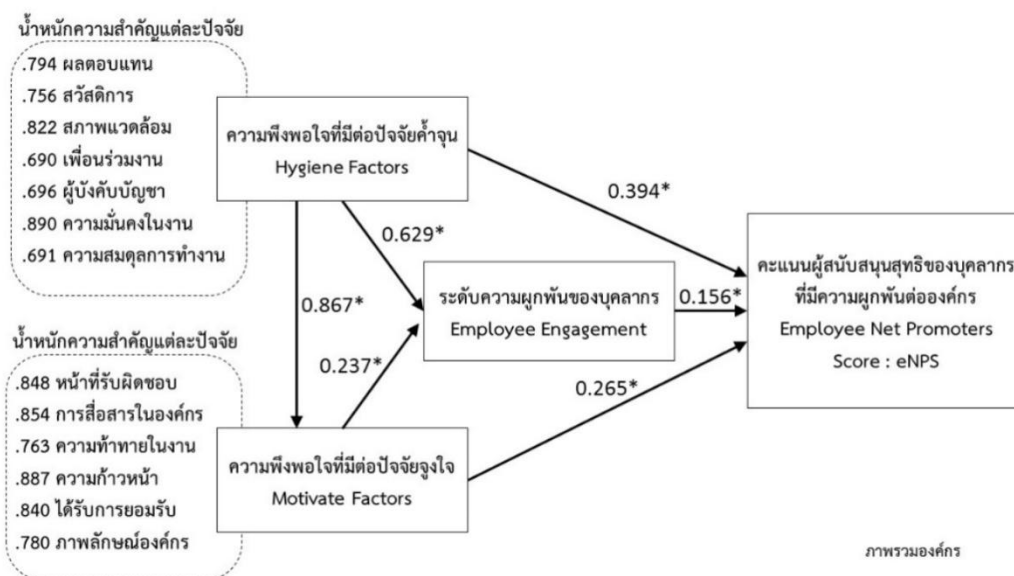
$$\text{Engage_E} = 0.835 * \text{Hygiene_F} + 0.237 * \text{Motivate_F}$$

$$eNPS_S = 0.753*Hygiene_F + 0.301*Motivate_F + 0.156*Engage_E$$

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุ ภายในโมเดลสมการโครงสร้างความพึงพอใจ

ในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากร

ตัวแปรผล	อิทธิพล	ตัวแปรเหตุ		
		Hygiene_F	Motivate_F	Engage_E
Motivate_F	DE	.867		
	IE			
	TE	.867		
Engage_E	DE	.629	.237	
	IE	.206		
	TE	.835	.237	
eNPS_S	DE	.394	.265	.156
	IE	.359	.037	
	TE	.753	.301	.156
eNPS_S $R^2 = 0.596$, Engage $R^2 = 0.711$				



รูปภาพที่ 3 ปัจจัยความพึงพอใจในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรในรูปแบบโมเดลเชิงประพจน์ (Parsimonious model)

สรุปและอภิปรายผล

ผลการวิจัยได้แสดงให้เห็นว่า ระดับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยค่าจุน และ ปัจจัยจูงใจ มีผลในเชิงบวกต่อระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กรของบุคลากร และมีผลในเชิงบวกต่อคะแนนผู้สนับสนุนสุทธิของบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้น ถ้าบุคลากรมีระดับความ

พึงพอใจในการทำงานสูงขึ้น ย่อมส่งผลให้มีบุคลากรมีระดับความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มสูงขึ้น และมีคะแนนผู้สนับสนุนสิทธิของบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้นด้วยเช่นกัน

การแก้ไขปัญหาคือความไม่พึงพอใจในการทำงานของบุคลากร รัฐวิสาหกิจแห่งนี้จำเป็นต้องเร่งดำเนินการแก้ไข ในปัจจัยที่มีน้ำหนักความสำคัญอยู่ในระดับสูง และมีระดับความพึงพอใจอยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง ดังนี้ **ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน** ศึกษา/ทบทวน/วิเคราะห์ เพื่อปรับปรุงระบบ หรือกระบวนการทำงานที่ไม่เอื้อต่อภารกิจขององค์กร ผู้บริหารของหน่วยงานควรดำเนินการสำรวจสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความพร้อมของอุปกรณ์ เครื่องมือ-เครื่องใช้ ความปลอดภัยและอาชีพ อนามัยภายในหน่วยงาน แล้วแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไปดำเนินการปรับปรุง/แก้ไข **ปัจจัยด้านสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา** ผู้บริหารควรสนับสนุน และเปิดช่องทางเพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานได้พูดคุย/ปรึกษาหารือกันทั้งเรื่องงาน/เรื่องส่วนตัว และรับฟังความคิดเห็น ปัญหาอุปสรรคในการทำงานของพนักงานเพื่อหาแนวทางในการแก้ไข ปรับปรุงงานร่วมกัน **ปัจจัยด้านผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน** ศึกษาแนวทางการจ่ายผลตอบแทนสำหรับพนักงานตามผลงานที่ได้ ทบทวน/ปรับปรุงข้อจำกัดและหลักเกณฑ์ของกระบวนการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ให้มีความเป็นธรรม และตรวจสอบได้ ปรับปรุงกระบวนการรับ-ส่งข้อมูลของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ให้เชื่อมโยงกับระบบเงินเดือนและค่าตอบแทน เพื่อป้องกันความผิดพลาดในการบันทึกข้อมูล ทบทวน/ปรับปรุงสัดส่วนในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทัศนคติและพฤติกรรมน้อยที่สุด รวมทั้งปรับปรุงแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของตำแหน่งพนักงานให้เป็นแบบ KPIs ทบทวนและปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐาน โดยมีการ ลงนาม รับทราบผลประเมินของตนเองผ่านระบบ IT ได้ **ปัจจัยด้านสวัสดิการ** ศึกษาแนวทางการจ่ายสวัสดิการค่ารักษาพยาบาล (พ่อ/แม่) สำหรับพนักงานที่บรรจุในปีงบประมาณ 2554 เป็นต้นไป ให้สามารถรับบริการเบื้องต้นจากกองการแพทย์ ภายใต้วงเงินที่กำหนด รวมทั้งแนวทางอื่น ๆ ที่สามารถเยียวยาพนักงานกลุ่มดังกล่าวได้ ทบทวนและศึกษาแนวทางการจัดสวัสดิการพนักงานด้านต่าง ๆ โดยเทียบกับรัฐวิสาหกิจอื่น เพื่อสร้างแรงจูงใจและความผูกพันของพนักงาน **ปัจจัยด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน** กระบวนการเลื่อนขั้นเงินเดือน และบัญชีโครงสร้างเงินเดือน (ปัจจุบัน) ส่งผลต่อการเลื่อนระดับพนักงาน ควรมีแนวทางเยียวยาพนักงานที่ได้รับผลกระทบโดยตรงด่วน ควรนำหลักสูตรการฝึกอบรมไปเชื่อมโยงกับ Succession Plan และ Career Path โดยเก็บข้อมูลเป็น Training Profile/คะแนน เพื่อเป็นการเพิ่มทักษะความรู้ ความสามารถ และจูงใจให้พนักงานมีความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมมากยิ่งขึ้น **ปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์กร** ควรกำหนดแนวทางคัดเลือกหัวข้อ/ประเด็นในการสื่อสารโดยแบ่งเป็นข้อมูลสำคัญที่มีผลกระทบต่อพนักงานทั้งองค์กร และข้อมูลทั่วไปที่พนักงานควรรับทราบ หรือถือปฏิบัติให้ชัดเจน กำหนดวิธีการสื่อสารข้อมูล และกำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบหลักในการสื่อสาร ตามระดับความสำคัญของหัวข้อที่ต้องการสื่อสาร **ปัจจัย**

ด้านการได้รับการยอมรับนับถือในการทำงาน จัดทำโครงการคนดีต้นแบบ (Rule Model) ในแต่ละ
ด้าน โดยไม่นำเงินมาเป็นรางวัล แต่ให้ติดประกาศ (Hall of Fame) เพื่อเป็นการเชิดชูเกียรติ ชื่นชม
คนทำความดีและเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่พนักงาน โดยทำเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง **ปัจจัยด้าน**
ภาพลักษณ์องค์กร ควรมีหน่วยงานติดตาม/ตรวจสอบ ข้อเท็จจริงจากข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการ
ทุจริต/คอร์รัปชันภายในองค์กร รวมทั้งมีการสอบทานกระบวนการทำงานที่อาจทำให้เกิดการทุจริต
คอร์รัปชัน ตามนโยบายที่ประกาศใช้ หน่วยงานด้านบริการควรจัดให้มีการอบรมด้านการบริการแก่
พนักงานในส่วนบริการก่อนปฏิบัติงานจริง และมีการประเมินโดยผู้ให้บริการในขณะนั้น เพื่อควบคุม
ให้ปฏิบัติตามมาตรฐานการบริการ ผู้บริหารควรให้การสนับสนุน/ส่งเสริมด้านคุณธรรมและจริยธรรม
ในการทำงาน รวมทั้งแสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่พนักงาน ตามแนวทางธรรมาภิบาลที่
กำหนด

บรรณานุกรม

จิรประภา อัครบวร และคณะ.(2557). Emo-meter (Employee Engagement on meter)

เครื่องมือการวินิจฉัยความอยู่ดีมีสุขและความผูกพันของบุคลากร. โครงการ “การบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำองค์กรไปสู่องค์กรสุขภาวะ” สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่ง
ประเทศไทย.

Aon Hewitt. (2015). **Say, Stay, or Strive? Unleash the Engagement Outcome You**

Need Retrieve November 15, 2015 from [http://aonhewitt.hu/download/
611/file/2015driversofsaystaystrive.pdf](http://aonhewitt.hu/download/611/file/2015driversofsaystaystrive.pdf)

Fred Reichheld. (2006). **Employee Net Promoter Score**. Retrieved November 15,
2015 from [http://www.netpromotersystem.com/about/employee-
engagement.aspx](http://www.netpromotersystem.com/about/employee-engagement.aspx)

Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. C., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006).

Multivariate data analysis. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Herzberg, F., Mausner, B., and Synderman, B. (1959). **The Motivation to work**.
New York: John Wiley and Sons.

Julio W. Loiseau. (2011). **Herzberg's Theory of Motivation**. Retrieved November 15,
2015 from [https://www.academia.edu/901041/ Herzbergs_Theory_of_
Motivation](https://www.academia.edu/901041/Herzbergs_Theory_of_Motivation).