

Three vertical bars of increasing height from left to right, all in a light orange color.

N1

การจัดการ (Management)

การกำหนดสมรรถนะการปฏิบัติงานของช่างบริการบริษัท คูโบต้าอยุธยา (ฮั่วเฮงหลี) จำกัด DETERMINATION OF COMPETENCY FOR SERVICE TECHNICIAN KUBOTA AYUTTHAYA (HUA HENG LEE) CO.,LTD.

กฤติญา สมรอบรู้^{1*}, ธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร², กัญชพร ศรีมณี³

¹ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล, บริษัท คูโบต้าอยุธยา(ฮั่วเฮงหลี) จำกัด

¹HumanResource Manangement Dept.,Kubota Ayutthaya(HuaHengLee) Co.,Ltd.

²คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

²The faculty of Management Sciences,Panyapiwat Institute of Management

³คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

³The faculty of Management Sciences,Panyapiwat Institute of Management

*Corresponding author, E-mail: namkittiya01@gmail.com.

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องการกำหนดสมรรถนะช่างบริการบริษัท คูโบต้าอยุธยา (ฮั่วเฮงหลี) จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดสมรรถนะการปฏิบัติงานของช่างบริการบริษัท คูโบต้าอยุธยา (ฮั่วเฮงหลี) จำกัด โดยดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยศึกษาข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งข้อมูลวิสัยทัศน์ นโยบาย ของบริษัท นำมาออกแบบสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย คือ 1. หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาของช่างบริการ จำนวน 1 คน 2. ช่างบริการที่ชนะเลิศจากการแข่งขันทักษะช่างเหรียญทองคูโบต้า จำนวน 1 คน 3. ผู้ที่ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานศูนย์บริการในเขตพื้นที่รับผิดชอบของผู้แทนจำหน่ายเครื่องจักรกลทางการเกษตร พื้นที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 1 คน การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อกำหนดรูปแบบสมรรถนะช่างบริการ ที่องค์การต้องการ และจัดทำสมรรถนะตามกระบวนการจัดทำรูปแบบสมรรถนะ ประกอบด้วย 1) ความรู้ 2) ทักษะ 3) พฤติกรรมส่วนบุคคล

ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะช่างบริการแทรกเตอร์ของช่างทั้ง 2 ระดับ ได้แก่ ช่างบริการระดับ 1 ควร มีสมรรถนะดังนี้ 1) ความรู้ ต้องมีความรู้ในเรื่อง 1.1) โครงสร้างและการทำงานของเครื่องยนต์ 1.2) การถอดประกอบเครื่องยนต์แทรกเตอร์ 1.3) วงจรระบบไฟฟ้าแทรกเตอร์ 2) ทักษะ ต้องมีทักษะในเรื่อง 2.1) การใช้เครื่องมือ เครื่องจักร อุปกรณ์การซ่อมบำรุง 2.2) การปฏิบัติงานระบบต่างๆ ของเครื่องยนต์สำหรับช่างซ่อมแทรกเตอร์ 2.3) การปฏิบัติงานระบบไฟฟ้าสำหรับการซ่อมรถแทรกเตอร์ สำหรับช่างบริการแทรกเตอร์ สำหรับช่างบริการ ระดับ 2 ควร มีสมรรถนะดังนี้ 1) ความรู้ ต้องมีความรู้ในเรื่อง 1.1) โครงสร้างชุดส่งกำลัง 1.2) ระบบคลัตช์แบบกลไก 1.3) ระบบคลัตช์แบบไฮดรอลิก 1.4) ชุดส่งกำลัง 1.5) สัญลักษณ์วงจรไฮดรอลิก 1.6) ชุด

ไฮดรอลิก 2) ทักษะ ต้องมีทักษะในเรื่อง 2.1) การปฏิบัติงานระบบส่งกำลัง ระบบบังคับเลี้ยวของรถแทรกเตอร์ การเกษตร ปฏิบัติการถอด ล้าง ตรวจสอบสภาพเบื้องต้น ประกอบ ติดตั้ง และปรับตั้งระบบส่งกำลังแบบต่างๆ ได้ 2.2) การปฏิบัติงานระบบไฮดรอลิกของการซ่อมรถแทรกเตอร์การเกษตร สำหรับพฤติกรรมส่วนบุคคลของช่างบริการทั้ง 2 ระดับเหมือนกัน เนื่องจากทั้ง 2 ระดับ เป็นพนักงานช่างบริการระดับปฏิบัติการ ประกอบด้วย 1) ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน 2) ความละเอียดรอบคอบ 3) ความซื่อสัตย์ 4) จิตสำนึกการให้บริการ 5) ความอดทน และ 6) ความกระตือรือร้น

คำสำคัญ: การกำหนดสมรรถนะ การปฏิบัติงาน ช่างบริการแทรกเตอร์

ABSTRACT

The topic of this research is Determination of Competency for service technician Kubota Ayutthaya (Hua Heng Lee) Co., Ltd. The purpose of this research was to study and determination of performance for service technician that the company needs by collecting and gathering information from the relevant documents, vision, policy of the company for bring to design the in-depth interview. The samples were 1 leader or supervisor of service technician, 1 service technician that wins the “Kubota Golden Technician skills” competition and 1 officer who related to the management of service centers in the responsibility area of agricultural machinery dealers Phra Nakhon Si Ayutthaya Province. The data were analyzed by content analysis for determination of performance for the company needs and establish performance according to the performance process, including 1) Knowledge 2) Skills 3) Personal behavior.

The result found that performance for 2 levels tractor service technicians, including service technician level 1 should has the following 1) Knowledge 1.1) structure and principle of engines 1.2) disassembling the tractor engine 1.3) electrical system of tractor 2) Skills 2.1) the use of machinery tools and equipment for maintenance 2.2) operating various systems of engines for tractor service technician 2.3) electrical system operation for tractor service technician. The service technician level 2 should has the following 1) Knowledge 1.1) power transmission structure 1.2) Clutch Operating Mechanisms 1.3) hydraulic clutch system 1.4) powertrain system 1.5) hydraulic schematic symbols 1.6) hydraulic power unit 2) Skills 2.1) transmission operation, steering system of tractor, removing, cleaning, preliminary inspection, assembly, installation and adjustment of various power transmission systems 2.2) hydraulic system operation of tractor. For the personal behavior of service technician in both levels were the same because of both levels were service technicians at the operational level,

including 1) operation respond 2) prudence 3) honest 4) service mind 5) patience and 6) enthusiasm.

Keywords: Determination of Competency, Performance, Tractor service technician

บทนำ

ในปี พ.ศ. 2558 ประเทศไทยได้ก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนก่อให้เกิดการเคลื่อนย้ายแรงงานอย่างเสรีใน 5 ภาค ได้แก่ (1) สินค้า (2) บริการ (3) การลงทุน (4) เงินทุน และ (5) แรงงานฝีมือ ซึ่งการเปิดเสรีด้านการเคลื่อนย้ายแรงงานจะเกิดขึ้นอย่างเต็มรูปแบบ โดยการเคลื่อนย้ายแรงงานได้อย่างเสรีถือเป็นการขับเคลื่อนกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่สำคัญในภูมิภาคอาเซียน (กระทรวงแรงงาน, 2555) และในปัจจุบันประเทศไทยเริ่มมีแรงงานที่มีฝีมือลดน้อยลงไปทุกทีและอนาคตอาจจะขาดแคลนแรงงานเหล่านี้ไป ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ กลุ่มช่างฝีมือเกือบทุกสาขาอาชีพ ได้แก่ ช่างไฟฟ้า ช่างยนต์ ช่างกล ช่างก่อสร้าง ช่างอิเล็กทรอนิกส์ และอื่นๆ ซึ่งเป็นกลุ่มแรงงานที่มีฝีมือ มีทักษะ (Skill) ที่เรียนมาทางด้านสาขาวิชาชีพทุกแขนงเฉพาะทาง โดยเฉพาะกลุ่มที่เรียนจบวุฒิการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) และประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) กลุ่มคนเหล่านี้มีความจำเป็นอย่างมากในตลาดแรงงานของประเทศและเป็นกลุ่มหลักๆ ในการผลักดันเศรษฐกิจหรือการเติบโตของประเทศให้ก้าวทันยุคทันสมัยทัดเทียมประเทศอื่นๆ ที่พัฒนาแล้ว (กรวิทย์ และสิริธร, 2555)

ในการส่งเสริมการพัฒนาฝีมือถือเป็นเรื่องสำคัญที่แสดงให้เห็นว่าประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนากำลังแรงงานให้มีมาตรฐาน ซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพในการผลิตสินค้าและบริการที่ดีแก่ผู้บริโภคและเป็นการสร้างความเชื่อมั่นแก่นักลงทุนทั้งในและต่างประเทศ ดังนั้นการวัดความสามารถของแรงงานทั้งความรู้ ทักษะ ฝีมือ และทัศนคติในการทำงาน หรือที่เรียกว่า สมรรถนะ (Competency) เป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร ถ้าองค์กรสามารถออกแบบระบบและใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล สมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกได้ หากองค์กรต้องการที่จะสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) และสร้างขีดความสามารถที่จะต้านทานต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร ซึ่งบุคลากรในองค์กรถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะช่วยส่งเสริมผลักดันให้สมรรถนะขององค์กร เป็นสมรรถนะที่แท้จริงและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยให้องค์กรมีความแข็งแกร่งและสามารถยืนหยัดท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงได้ ในทางกลับกันหากองค์กรมีพนักงานที่ไม่มีสมรรถนะย่อมทำให้้องค์การประสบกับปัญหาต่างๆ มากมาย ไม่ว่าจะเป็นการทำงานที่ขาดประสิทธิภาพ อันอาจนำมาซึ่งข้อผิดพลาดเกิดขึ้นตามในภายหลังและส่งผลเสียหายต่อองค์กร ทำให้ลูกค้าขาดความเชื่อมั่นในองค์กร

บริษัท คูโบต้าอยุธยา (ฮั่วเฮงหลี) จำกัด ดำเนินกิจการจำหน่ายและศูนย์บริการ เครื่องจักรกลทางการเกษตรและอะไหล่แท้หือคูโบต้า บริษัทเริ่มดำเนินกิจการเมื่อ ปี พ.ศ. 2550 บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจ ศูนย์บริการแทรกเตอร์คูโบต้า คือการให้บริการแทรกเตอร์และการจำหน่ายอะไหล่แท้แทรกเตอร์คูโบต้าและ น้ำมันหล่อลื่นสำหรับรถแทรกเตอร์คูโบต้า งานบริการแทรกเตอร์ ได้แก่ งานแนะนำวิธีการใช้และวิธีการ บำรุงรักษาแทรกเตอร์ งานตรวจเช็คแทรกเตอร์ในระยะรับประกันและเมื่อพ้นระยะรับประกัน งานซ่อม แทรกเตอร์ในระยะรับประกัน และงานซ่อมแทรกเตอร์เมื่อพ้นระยะรับประกัน ในด้านงานบริการหลังการขาย ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่บริษัทให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะงานต้องอาศัยช่างบริการที่มีความชำนาญที่ ได้ผ่านการฝึกอบรมในการให้บริการตรวจเช็ค ซ่อมบำรุงด้วยเครื่องมือที่ทันสมัย อีกทั้งยังมีหน่วยบริการ เคลื่อนที่ออกให้บริการลูกค้าถึงพื้นที่การใช้งานของลูกค้าซึ่งเป็นผู้ใช้ผลิตภัณฑ์องค์การจำเป็นต้องมีบุคลากร ที่มีความรู้ ความชำนาญ ดังนั้นองค์การจะต้องมีการพัฒนาบุคลากร ที่สอดคล้องกับการดำเนินงานของธุรกิจ และค่าตอบแทนที่พึงได้ เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากร ยังเป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ ให้บุคลากรทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มความรู้ความสามารถอยู่กับองค์การ อย่างยั่งยืน โดยไม่ย้ายหรือเปลี่ยนงานบ่อยๆ เพราะทรัพยากรมนุษย์ด้านเครื่องจักรกลการเกษตรในประเทศ ไทยนั้นมีจำนวนจำกัด ในบางพื้นที่ขาดแคลนแรงงานด้านนี้จำนวนมาก จากข้อมูลดังกล่าว องค์การสามารถใช้ เป็นเครื่องมือประกอบในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้มีความสอดคล้องกับมาตรฐานในการ ให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ

ที่ผ่านมา บริษัท คูโบต้าอยุธยา (ฮั่วเฮงหลี) จำกัด ได้ประสบปัญหาเรื่องของช่างบริการที่อยู่ในองค์การ ขาดสมรรถนะ ส่งผลให้หน่วยงานคูโบต้าไม่สามารถใช้งานช่างบริการได้ตรงตามความต้องการ ไม่สามารถใช้คน ได้ถูกกับงานและไม่ทราบว่าช่างบริการคนนั้นต้องได้รับการพัฒนาหรือปรับปรุงในด้านใดบ้าง ทำให้ผู้วิจัยซึ่ง เป็นพนักงานส่วนหนึ่งของบริษัท คูโบต้าอยุธยา (ฮั่วเฮงหลี) จำกัด ได้เล็งเห็นปัญหาดังกล่าวซึ่งสอดคล้องกับ ความต้องการขององค์การในการที่จะสร้างขีดความสามารถและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้สมรรถนะ เป็นพื้นฐาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จได้องค์การต้องนำกรอบสมรรถนะมา ใช้ นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บุคลากรในองค์การอีกแนวทางหนึ่งด้วย (รายงานการประชุมฝ่าย บริหารทรัพยากรบุคคลบริษัท คูโบต้าอยุธยา (ฮั่วเฮงหลี) จำกัด, 2560)

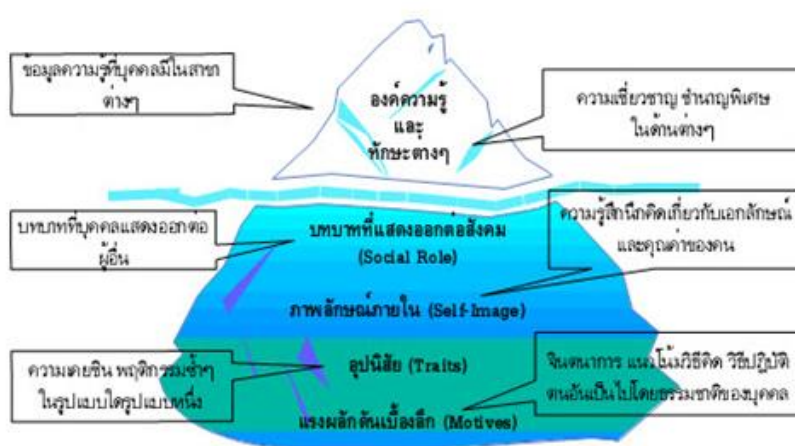
ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการกำหนดสมรรถนะการปฏิบัติงานของช่างบริการ บริษัท คูโบต้าอยุธยา (ฮั่วเฮงหลี) จำกัด ให้เป็นมาตรฐาน เนื่องจากปัจจุบันมีพนักงานทั้งหมด 92 คน ซึ่งพนักงานร้อยละ 34 เป็นพนักงานตำแหน่งช่างบริการซึ่งถือว่าเป็นหน่วยงานหลักหน่วยงานหนึ่งในการสร้างรายได้ให้กับกับ ธุรกิจ และเพื่อความพึงพอใจสูงสุดต่อลูกค้า

ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษารั้ครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาความรู้ต่างๆ จากตำราและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็น ฐานความรู้โดยประเด็นการศึกษาดังต่อไปนี้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวคิดเรื่องสมรรถนะส่วนใหญ่จะมีการอธิบายด้วย “โมเดลภูเขาน้ำแข็ง” (Iceberg Model) ของ แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1973) ดังภาพที่แสดงด้านล่าง ซึ่งอธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคล เปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่ายคือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้ และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากจะอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก ซึ่งอาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า ความรู้ ทักษะหรือความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่นๆ ของบุคคล (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ทำให้บุคคลมีสมรรถนะ (พฤติกรรมในการทำงาน) ในรูปแบบต่างๆ และสมรรถนะต่างๆ มีความสัมพันธ์กับผลงานของบุคคล



ภาพที่ 1: โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model).

ที่มา : Spencer & Spencer (1993)

จากภาพที่ 1 อธิบายได้ว่าคุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย ได้แก่ ความรู้สาขาต่าง ๆ ที่ได้เรียนมา (Knowledge) และส่วนของทักษะ (Skill) ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษ ด้านต่าง ๆ สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้นเป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตได้ชัดเจนและวัดได้ยากกว่า เป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self-Image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขาวัดปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาดสามารถเรียนรู้ องค์ความรู้ต่าง ๆ และทักษะได้นั้นยังไม่เพียงพอที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานโดดเด่นจึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องต้น คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วยจึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้

องค์ประกอบของสมรรถนะ

ตามหลักแนวคิดของ แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1973) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของสมรรถนะไว้ 5 ส่วน ดังนี้ (1) ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น (2) ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว (3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น (4) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น (5) แรงจูงใจ/ทัศนคติ (Motives /Attitude) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

ประเภทของสมรรถนะ

อาภรณ์ ภูววิทยพันธ์ (2547) ได้อธิบายถึง สมรรถนะของพนักงานในองค์กรหรือช่างบริการโดยสรุปประเภทของสมรรถนะไว้ 3 ประเภท คือ

1. Job/Function/Technical Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของพนักงานที่พึงประสงค์สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ทัศนคติ (Attitude) และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่างๆ (Job-based) ที่จะช่วยส่งเสริมให้คนๆ นั้น สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานในงานนั้นๆ ให้ประสบความสำเร็จ

2. Personal/Individual Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของพนักงานที่พึงประสงค์สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ทัศนคติ (Attitude) และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลหรือความสามารถพิเศษส่วนบุคคล (Individual-based) ที่จะช่วยส่งเสริมให้คนๆ นั้นสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่/งานที่ได้รับมอบหมายได้ประสบความสำเร็จหรือโดดเด่นกว่าพนักงานทั่วไป

3. Managerial/Professional Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของพนักงานที่พึงประสงค์สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ทัศนคติ (Attitude) และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลในด้านการจัดการ (Management-based) ที่จะช่วยส่งเสริมให้คนๆ นั้นสามารถบริหารงานตามบทบาทและหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ประสบความสำเร็จ

อย่างไรก็ตามในการแบ่งระดับสมรรถนะในแต่ละองค์กรไม่มีแนวทางใดที่จะกล่าวได้ว่าถูกหรือผิด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับมุมมองและนโยบายของแต่ละบริษัทว่าจะมีแนวทางหรือจะกำหนดอย่างไรให้เหมาะสมกับบริษัทของตนเองมากที่สุด ซึ่งแต่ละบริษัทจำเป็นต้องศึกษาข้อดีและข้อเสียของแต่ละแนวทางให้เข้าใจอย่างชัดเจนเพื่อที่จะสามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริษัท หากบริษัทนำแนวทางที่กำหนดไปใช้แล้วมีข้อบกพร่องก็ควรที่จะมีการทบทวนปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม เพื่อที่จะได้แนวทางในการกำหนดระดับสมรรถนะที่เหมาะสมกับองค์กรของตนมากที่สุด

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อกำหนดสมรรถนะการปฏิบัติงานของช่างบริการ บริษัท คูโบต้าอยุธยา (ฮั่วเฮงหลี) จำกัด

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการสร้างและประเมินสมรรถนะช่างบริการบริษัท คูโบต้าอยุธยา (ฮั่วเฮงหลี) จำกัด เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย

1. ผู้บริหารระดับผู้จัดการแผนกศูนย์บริการ คือ ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานในองค์กรที่เป็นหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาของช่างบริการในแผนกศูนย์บริการ บริษัท คูโบต้าอยุธยา (ฮั่วเฮงหลี) จำกัด จำนวน 1 คน
2. ช่างเหรียญทอง คือ ช่างบริการที่ชนะเลิศจากการแข่งขันทักษะช่างเหรียญทองคูโบต้า จัดขึ้นโดยบริษัท สยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น จำกัด จำนวน 1 คน
3. ผู้บริหารระดับผู้จัดการศูนย์บริการเทคนิคสยามคูโบต้า – สุพรรณบุรี บริษัท สยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น จำกัด หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานศูนย์บริการในเขตพื้นที่รับผิดชอบของผู้แทนจำหน่ายเครื่องจักรกลทางการเกษตร พื้นที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 1 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นลักษณะการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Interview Structured) มีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือดังนี้

1. จัดเตรียมข้อมูลวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ตัวอย่างสมรรถนะที่ได้จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อประกอบการพิจารณาสมรรถนะที่เหมาะสมตามวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร
2. สร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นลักษณะการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Interview Structured) โดยหัวข้อการสัมภาษณ์ เป็นลักษณะคำถามปลายเปิด จัดทำข้อคำถาม โดยเป็น 3 องค์ประกอบ คือ 1) ความรู้ 2) ทักษะ 3) พฤติกรรมส่วนบุคคล เนื่องจากทั้ง 3 องค์ประกอบ เป็นสมรรถนะของช่างบริการในศูนย์บริการ
3. นำข้อคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำเพื่อดำเนินการแก้ไขและปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาแนะนำ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยนำหนังสือขออนุญาตจากสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ไปยังบริษัทผู้แทนจำหน่ายเครื่องจักรกลทางการเกษตรเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ทำหนังสือนัดหมายวันที่จะดำเนินการเข้าสัมภาษณ์
3. จัดประชุมเพื่อชี้แจงและอธิบายวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์ และดำเนินการสัมภาษณ์เป็น

รายบุคคลตามแนวคำถามที่ได้เตรียมไว้

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่

4.1 บันทึกการสัมภาษณ์ด้วยการบันทึกเสียง

4.2 บันทึกการสัมภาษณ์ ด้วยการจดบันทึก

5. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา เพื่อสรุปและกำหนดสมรรถนะช่างบริการที่องค์กรต้องการ ดังนี้ (1) ถอดเสียงการสัมภาษณ์จากการบันทึกเสียง จัดพิมพ์สรุปการสัมภาษณ์ (2) นำข้อมูลที่ถอดเสียงการสัมภาษณ์ มาสรุปวิเคราะห์ข้อมูลจากความคิดเห็นหรือลักษณะพฤติกรรมของแต่ละสมรรถนะที่คล้ายกันหรือแตกต่างกัน และนำสมรรถนะที่มีความคิดเห็นตรงกันมาสรุปเป็นสมรรถนะที่องค์กรต้องการของช่างบริการ และ (3) นำสมรรถนะของช่างบริการที่ได้มาจัดทำสมรรถนะของช่างบริการ ระดับ 1 และ ช่างบริการระดับ 2

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. สรุปสมรรถนะแต่ละด้านของแต่ละระดับโดยสรุปจากสมรรถนะที่ผู้บริหารระดับสูงผู้มีประสบการณ์ช่างบริการด้านการปฏิบัติ และช่างเหรียญทองมีความเห็นตรงกันว่ามีสำคัญและจำเป็นต่อองค์กรมาคัดเลือกเป็นสมรรถนะช่างบริการ

2. เขียนสมรรถนะช่างบริการในแต่ละระดับซึ่ง ประกอบไปด้วย ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมส่วนบุคคล โดยทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาในส่วนของความคิดเห็นหรือลักษณะพฤติกรรมของแต่ละสมรรถนะจากการสัมภาษณ์ให้มีลักษณะพฤติกรรมสอดคล้องตามข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะการปฏิบัติงานของช่างบริการบริษัท คูโบต้าอยุธยา (ฮั่วเสงหลี) จำกัด เพื่อให้บริษัทได้มีมาตรฐานในการกำหนดสมรรถนะของช่างบริการ ซึ่งงานวิจัยนี้ให้ความหมายของสมรรถนะช่างบริการว่า หมายถึง การที่ช่างบริการมีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานโดยสามารถซ่อมชิ้นส่วนต่าง ๆ ของเครื่องยนต์ทางเกษตร สามารถตรวจสอบเพื่อค้นหาสาเหตุ ลักษณะปกติและขัดข้องชำรุดเสียหายของอุปกรณ์ และระบบต่างๆ ของเครื่องยนต์ รวมทั้งการถอดแยกชิ้นส่วนบางชิ้นหรือทั้งหมดของอุปกรณ์หรือระบบนั้นๆ ที่เสียหาย ชำรุดหรือบกพร่องได้ถูกต้องตามการออกแบบ ตลอดจนตรวจสอบขนาดสำคัญของชิ้นส่วนต่างๆ ของอุปกรณ์หรือระบบต่างๆ ของเครื่องยนต์ สามารถให้บริการทำความสะอาด และหล่อลื่นอย่างเป็นไปตามเงื่อนไขกำหนดในคู่มือการใช้เพื่อรักษาเครื่องยนต์ให้มีสภาพการทำงานเป็นปกติ มีอายุการใช้งานที่ยาวนาน โดยกำหนดช่างบริการไว้ 2 ระดับ ได้แก่

1. ช่างบริการ ระดับ 1 หมายถึง ช่างที่ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการ โดยมีความรู้ความสามารถในการตัดสินใจอยู่ในระดับน้อยต้องมีผู้แนะนำหรือตรวจสอบ ปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้ช่วยช่าง โดยทำงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมาย มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความปลอดภัยและการป้องกันอันตรายจากการปฏิบัติงานในเบื้องต้นสามารถใช้ทักษะพื้นฐานได้ เช่น การบำรุงรักษา การใช้เครื่องมือในการถอดประกอบชิ้นส่วนที่เกี่ยวข้อง

2. ช่างบริการ ระดับ 2 หมายถึง ช่างที่ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการขั้นสูง สามารถตรวจวิเคราะห์หาสาเหตุข้อขัดข้องเบื้องต้นและปฏิบัติการซ่อมบำรุงตามอาการที่เกิดขึ้นได้ มีความรู้และทักษะใช้เครื่องมืออุปกรณ์ได้ดี มีประสบการณ์ในการทำงานรวมทั้งสามารถใช้เครื่องมือพิเศษในการถอดประกอบและการปรับแต่งในขอบเขตที่กำหนดได้ความต้องการของลูกค้าที่ใช้บริการ

ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะช่างบริการแทรกเตอร์ของช่างทั้ง 2 ระดับ ได้แก่

ช่างบริการระดับ 1 ควรมีสมรรถนะดังนี้

1) ความรู้ ต้องมีความรู้ในเรื่อง

- 1.1) โครงสร้างและการทำงานของเครื่องยนต์
- 1.2) การถอดประกอบเครื่องยนต์แทรกเตอร์
- 1.3) วงจรระบบไฟฟ้าแทรกเตอร์

2) ทักษะ ต้องมีทักษะในเรื่อง

- 2.1) การใช้เครื่องมือ เครื่องจักร อุปกรณ์การซ่อมบำรุง
- 2.2) การปฏิบัติงานระบบต่างๆ ของเครื่องยนต์สำหรับช่างซ่อมแทรกเตอร์
- 2.3) การปฏิบัติงานระบบไฟฟ้าสำหรับการซ่อมรถแทรกเตอร์

สำหรับช่างบริการ ระดับ 2 ควรมีสมรรถนะดังนี้

1) ความรู้ ต้องมีความรู้ในเรื่อง

- 1.1) โครงสร้างชุดส่งกำลัง
- 1.2) ระบบคลัตช์แบบกลไก
- 1.3) ระบบคลัตช์แบบไฮดรอลิก
- 1.4) ชุดส่งกำลัง
- 1.5) สัญลักษณ์วงจรไฮดรอลิก
- 1.6) ชุดไฮดรอลิก

2) ทักษะ ต้องมีทักษะในเรื่อง

2.1) การปฏิบัติงานระบบส่งกำลัง ระบบบังคับเลี้ยวของรถแทรกเตอร์การเกษตร ปฏิบัติการถอดล้าง ตรวจสอบเบื้องต้น ประกอบ ติดตั้ง และปรับตั้งระบบส่งกำลังแบบต่างๆ ได้

2.2) การปฏิบัติงานระบบไฮดรอลิกของการซ่อมรถแทรกเตอร์การเกษตร

สำหรับพฤติกรรมส่วนบุคคลของช่างบริการทั้ง 2 ระดับเหมือนกัน เนื่องจากทั้ง 2 ระดับ เป็นพนักงานช่างบริการระดับปฏิบัติการ ประกอบด้วย

- 1) ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน
- 2) ความละเอียดรอบคอบ
- 3) ความซื่อสัตย์
- 4) จิตสำนึกการให้บริการ

- 5) ความอดทน และ
- 6) ความกระตือรือร้น

สรุป

จากแบบสัมภาษณ์ผู้วิจัยสามารถสรุปสมรรถนะของช่างบริการทั้ง 2 ระดับ ซึ่งประกอบไปด้วยสมรรถนะทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ 1) ความรู้ 2) ทักษะ และ 3) พฤติกรรมส่วนบุคคล โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ช่างบริการระดับ 1 ประกอบด้วย

1) ความรู้ ต้องมีความรู้ในเรื่อง

- 1.1) โครงสร้างและการทำงานของเครื่องยนต์
- 1.2) การถอดประกอบเครื่องยนต์แทรกเตอร์
- 1.3) วงจรระบบไฟฟ้าแทรกเตอร์

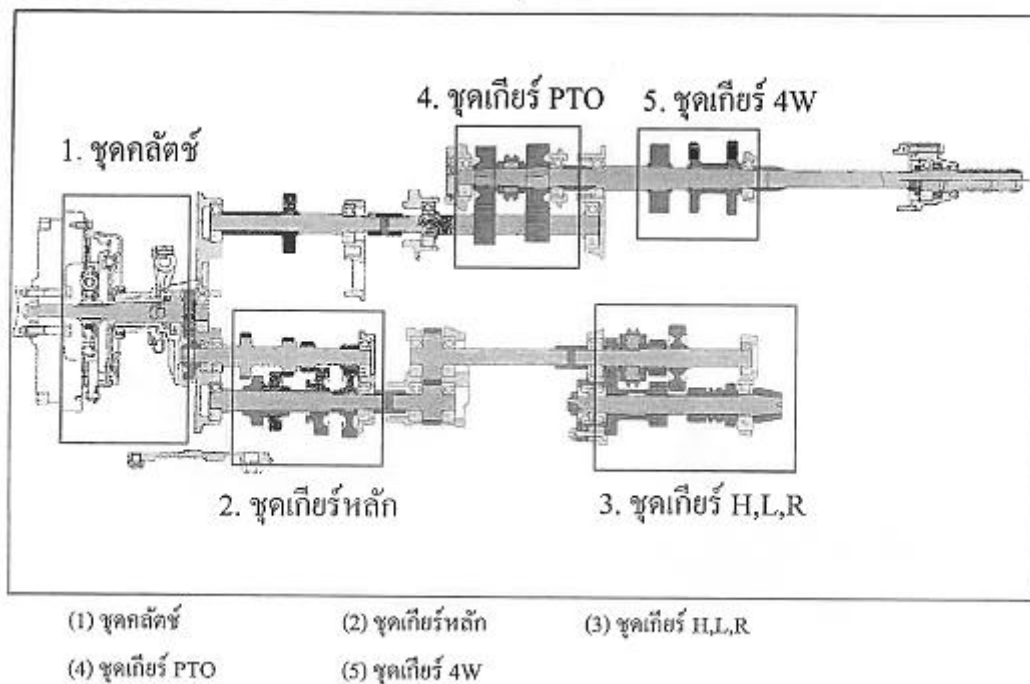
2) ทักษะ ต้องมีทักษะในเรื่อง

- 2.1) การใช้เครื่องมือ เครื่องจักร อุปกรณ์การซ่อมบำรุง
- 2.2) การปฏิบัติงานระบบต่างๆ ของเครื่องยนต์สำหรับช่างซ่อมแทรกเตอร์
- 2.3) การปฏิบัติงานระบบไฟฟ้าสำหรับการซ่อมรถแทรกเตอร์ สำหรับช่างบริการแทรกเตอร์

ช่างบริการ ระดับ 2 ประกอบด้วย

1) ความรู้ ต้องมีความรู้ในเรื่อง

- 1.1) โครงสร้างชุดส่งกำลัง
- 1.2) ระบบคลัตช์แบบกลไก
- 1.3) ระบบคลัตช์แบบไฮดรอลิก
- 1.4) ชุดส่งกำลัง
- 1.5) สัญลักณ์วงจรไฮดรอลิก
- 1.6) ชุดไฮดรอลิก



ภาพที่ 2: โครงสร้างชุดส่งกำลัง

2) ทักษะ ต้องมีทักษะในเรื่อง

2.1) การปฏิบัติงานระบบส่งกำลัง ระบบบังคับเลี้ยวของรถแทรกเตอร์การเกษตร ปฏิบัติการถอดล้าง ตรวจสอบเบื้องต้น ประกอบ ติดตั้ง และปรับตั้งระบบส่งกำลังแบบต่างๆ ได้

2.2) การปฏิบัติงานระบบไฮดรอลิกของการซ่อมรถแทรกเตอร์การเกษตร

สำหรับพฤติกรรมส่วนบุคคลของช่างบริการทั้ง 2 ระดับมีความเหมือนกัน เนื่องจากทั้ง 2 ระดับเป็นพนักงานช่างบริการระดับปฏิบัติการ ประกอบด้วย 1) ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน 2) ความละเอียดรอบคอบ 3) ความซื่อสัตย์ 4) จิตสำนึกการให้บริการ 5) ความอดทน และ 6) ความกระตือรือร้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาครั้งต่อไป

1. การศึกษาแนวทาง การกำหนด ประเมินผลและพัฒนาสมรรถนะของช่างบริการระดับที่สูงขึ้น คือ ช่างบริการ ระดับ 3 หรือ ช่างชำนาญการ

2. การศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรด้านอื่นๆที่จำเป็นองค์กร เช่น ด้านการขาย ด้านทรัพยากรบุคคล เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

- กรวิทย์ ต้นศรีและสิริธร จารุญญลักษณ์. (2555). *การศึกษาเรื่องความไม่สมดุลของตลาดแรงงานไทยนัยของ
การขาดแรงงาน*. สืบค้นเมื่อ 5 เมษายน 2560, จาก <http://www.bot.or.th>
- รายงานการประชุมฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลบริษัท คูโบต้าอยุธยา (ฮั่วเฮงหลี) จำกัด, 2560
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2547). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของ Competency*. สืบค้นเมื่อ 2
พฤษภาคม 2560, จาก <http://www.hrcenter.co.th>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Spencer, L. M., Jr. & Spencer S. M. (1993). *Competence at Work*. New York: John Wiley & Son.

การพัฒนาโมเดลบริษัทจำลองด้านการท่องเที่ยวเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงอย่างมีประสิทธิภาพ

THE MODEL DEVELOPMENT OF THE TOURISM DUMMY COMPANY FOR THE EFFICIENCY OF WORK BASED EDUCATION.

จุฑาพร บุญศิริรัฐ^{1*}, อนุชิต แสงอ่อน²

¹ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

¹ Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management

² คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

² Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management

*Corresponding author, E-mail: juthapornboo@pim.ac.th

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาโมเดลบริษัทจำลองด้านการท่องเที่ยวเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการเรียนรู้โดยการปฏิบัติงานจริงจากสถานการณ์จริง ซึ่งการศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความคาดหวังของนักท่องเที่ยวต่อการจัดการท่องเที่ยวและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของบริษัทจำลองด้านการท่องเที่ยวเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 2) ศึกษาพฤติกรรมการเรียนรู้และความคิดเห็นต่อการจัดการเรียนรู้โดยใช้บริษัทจำลองด้านการท่องเที่ยวเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงของผู้เรียน และ 3) พัฒนาโมเดลบริษัทจำลองด้านการท่องเที่ยวเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการศึกษาครั้งนี้ใช้การสังเกต ใช้แบบประเมินผลการเรียนรู้และแบบสอบถามความคิดเห็นเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์พฤติกรรมและความคิดเห็นของผู้เรียนจำนวน 39 คน ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างแบบจำเพาะเจาะจง คือนักศึกษาชั้นปีที่ 3 สาขาการจัดการโรงแรมและการท่องเที่ยว ทั้งนี้ใช้แบบสอบถามซึ่งทดสอบความเที่ยงตรง (Test Validity) มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC Index) ตั้งแต่ 0.50-1.00 และทดสอบค่าความเชื่อมั่น (Test Reliability) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) เท่ากับ α 0.954 เป็นเครื่องมือสำหรับการศึกษาข้อมูลกลุ่มตัวอย่างนักท่องเที่ยว จำนวน 400 คน จากจำนวนประชากรโดยใช้หลักการคำนวณสูตรและตารางสูตรสำเร็จรูปของทาโร่ ยามานะ (Taro Yamane) และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น แบบวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยแบ่งกลุ่มโควตา (Quota Sampling) ซึ่งวิเคราะห์ผลโดยใช้สถิติค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมถึงใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือเพื่อให้ได้ข้อมูลจากผู้ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องในการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของบริษัทจำลองด้านการท่องเที่ยวและการพัฒนาโมเดลบริษัทจำลองด้านการ

ท่องเที่ยวเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เชิงพรรณนาด้วยการอธิบายความ

จากผลการศึกษาพบว่า 1) นักท่องเที่ยวมีความคาดหวังต่อการจัดการท่องเที่ยวในระดับมาก โดยมีความคาดหวังด้านบุคลากรและด้านผลิตภัณฑ์เพื่อการท่องเที่ยวมากที่สุด และมีความคาดหวังด้านราคา ด้านการส่งเสริมการตลาด และด้านช่องทางการจัดจำหน่ายตามลำดับ ทั้งนี้ผลการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของบริษัทจำลองด้านการท่องเที่ยว พบว่ามีจุดแข็งและโอกาสในการดำเนินการด้านการท่องเที่ยวได้ โดยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยว ซึ่งมีความสนใจในการเดินทางท่องเที่ยวเพื่อพักผ่อน ชื่นชอบกิจกรรมเที่ยวชมธรรมชาติ และสนใจการเดินทางท่องเที่ยวในวันหยุดแบบวันเดียว (One day trip) โดยนักท่องเที่ยวมีความเชื่อมั่นต่อบริษัทจำลองด้านการท่องเที่ยวมากกว่าร้อยละ 80 ของนักท่องเที่ยวทั้งหมด 2) พฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียนหรือนักศึกษาสนองตอบการเรียนรู้แบบลองผิดลองถูก (trial and error learning) และการเรียนรู้แบบใช้เหตุผล (reasoning หรือ insight learning) โดยผลประเมินการเรียนรู้ก่อนและหลังเรียนรูปแบบดังกล่าวมีค่าเฉลี่ยของผลคะแนนที่สูงขึ้นในทุกด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ และด้านความพร้อมในการเรียนรู้แบบบูรณาการจากรายวิชาที่เกี่ยวข้อง ทั้งยังเห็นด้วยมากกว่าร้อยละ 80 ในทุกประเด็นเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อการจัดการเรียนรู้รูปแบบดังกล่าว และ 3) ได้รูปแบบโมเดลบริษัทจำลองด้านการท่องเที่ยวเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ที่ออกแบบส่วนการเรียนรู้ให้บูรณาการกับรายวิชาอื่นๆ และสามารถดำเนินงานได้เสมือนจริงจากการประยุกต์ใช้วงจร PDCA หรือ Deming Cycle ภายใต้บริษัทจำลองด้านการท่องเที่ยว

คำสำคัญ: บริษัทจำลองด้านการท่องเที่ยว การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

ABSTRACT

This research is The Model Development of The Tourism Dummy Company for The efficiency of Work based Education. The purposes of this research are 1) Study the tourists' expectations of tourism management and the possibility of a tourism simulation company. 2) Study the Learning behavior and opinions regarding the use of model companies for work based education. 3) Develop tourism company model for effective learning from practice. In this study, use observation, learning evaluation forms and questionnaires as tools for analyzing behavior and opinions of students. The subjects were 39 students, which were the specific sampling group. Are the 3rd year students in the hotel and tourism management field. The questionnaire is used to test the validity (Test Validity) with the consistency index (IOC Index) from 0.50-1.00 and test the reliability (Test Reliability) with the coefficient Alpha Cronbach's Coefficient α 0.954 as tools for studying 400 samples of population from population by using the formula of Taro Yamane and using probability-based sampling Simple random sampling

by quota group. The result used for data analysis, frequency, percentage, mean and standard deviation. This included data from stakeholders use this interviewing tool for feasibility Analysis of Tourism Modeling Companies and Development of Tourism Dummy Companies for Work based Education. The data were analyzed with descriptive explanations.

Finding are as follows: 1) Tourists have high expectations for tourism management. Most expectations of personnel and tourism products and Price expectations, Marketing promotion and the distribution channels respectively. The results of the feasibility analysis of the tourism simulation company. There are strengths and opportunities in tourism operations and analysis of tourists' behavior data shows that most tourists travel for the purpose of leisure arranged in holiday travel and one day trip style. The high value of expectations for tourism management and trust in the tourism simulation company more than 80 percent of all tourists. 2) The students respond to trial and error learning and reasoning or insight learning. Assessment results before and after studying with an average score higher than all aspects Include knowledge, academic achievement, interpersonal skills and integrated learning readiness from relevant courses and agree more than 80% of all regarding. 3) Get the model of tourism simulation company for learning from the real operation. That is designed to integrate learning with other subjects and able to operate virtually from the application of PDCA circuit or Deming Cycle under the Tourism Dummy Company.

Keywords: The Tourism Dummy Company, Work based Education.

บทนำ

ประเทศไทยได้ประกาศ วิสัยทัศน์ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศให้มีเสถียรภาพ โดยมีนโยบายคลัสเตอร์ เป็นเครื่องมือเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเป็นกลไกสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งอุตสาหกรรมท่องเที่ยวถูกจำแนกอยู่ในซูเปอร์คลัสเตอร์ (Super Cluster) ที่กล่าวได้ว่าเป็นคลัสเตอร์สำหรับกิจการที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง และเป็นอุตสาหกรรมแห่งอนาคต ประกอบด้วย คลัสเตอร์ยานยนต์และชิ้นส่วน คลัสเตอร์เครื่องใช้ไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์และอุปกรณ์โทรคมนาคม คลัสเตอร์ปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม คลัสเตอร์ดิจิทัล รวมทั้งคลัสเตอร์การบินและอวกาศ คลัสเตอร์อสังหาริมทรัพย์และศูนย์บริการ และคลัสเตอร์ท่องเที่ยว (จุฬาทิพ คล้ายทับทิม, 2559)

การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ให้สอดคล้องตามกระแสการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาของสังคมโลก ที่ส่งผลกระทบต่อสังคมไทยทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม และการศึกษา โดยมุ่งเน้น

จุดเริ่มต้นให้คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาในทุกมิติอย่างเป็นองค์รวม ตลอดจนการสร้างระบบบริหารจัดการภายในที่ดีให้เกิดขึ้นในทุกระดับอันจะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนภายใต้การปรับโครงสร้างและการปฏิรูปประเทศไทยสู่ยุคประเทศไทย 4.0 เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติที่มุ่งการเตรียมความพร้อมคน สังคม และเศรษฐกิจ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562) ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินงานด้านการศึกษาให้สอดคล้องกัน โดยการสร้างความตระหนักในคุณค่าและเน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ (Quality Education) สู่เป้าหมายการพัฒนาบัณฑิตที่ตอบสนองความต้องการของสังคมที่มีสมรรถนะการปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาคน ที่มุ่งเสริมสร้างคุณภาพพลเมืองให้สามารถดำรงชีวิตและทำประโยชน์แก่สังคมได้ตามคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ซึ่งสอดคล้องตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ในบทบัญญัติเกี่ยวกับการจัดการศึกษา (บัญชา ศิริเรืองชัย, 2551) โดยการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่สอดคล้องตามลักษณะรายวิชา และเหมาะสมกับผู้เรียนจะส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้การเรียนรู้ในห้องเรียนโดยฟังบรรยายเพียงอย่างเดียว ผู้เรียนจะจดจำเนื้อหาได้เพียง 5% แต่หากเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ผู้เรียนจะจดจำได้ 50% และถ้าผู้เรียนได้ปฏิบัติงานจริงจะจดจำและเข้าใจเนื้อหาได้มากถึง 75% (เกียรติพงษ์ อุฒธนะธีระ, 2561)

คณะผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นโดยการสังเกตกระบวนการเรียนรู้ของนักศึกษา โดยพบว่าผู้เรียนยังไม่สามารถแยกลักษณะ รูปแบบ ประเภทการให้บริการด้านการท่องเที่ยวได้อย่างเป็นรูปธรรม และยังไม่สามารถประเมินวิธีการจัดการรับมือกับกลุ่มนักท่องเที่ยวได้อย่างเป็นเอกภาพ รวมถึงการร่วมกันทำงานภายใต้สถานการณ์สมมุติที่ยังแสดงถึงการขาดทักษะความสัมพันธ์ระหว่างกัน แม้ว่าจะเรียนรู้ทฤษฎีมาแล้วก็ตาม ดังนั้นจึงต้องการศึกษา การพัฒนาโมเดลบริษัทจำลองด้านการท่องเที่ยวเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้นักศึกษาได้เรียนรู้ วิเคราะห์งานด้านต่างๆ ได้ด้วยตัวเองโดยนำรายวิชาต่างๆ มาประยุกต์ใช้ได้อย่างแท้จริง และสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้จริง รวมถึงเข้าใจรอบ บบาท หน้าที่ของงานแต่ละฝ่าย และยอมรับความสามารถที่แตกต่างของสมาชิกซึ่งนำมาสู่การวางแผนการบริหารจัดการบริษัทจำลอง การท่องเที่ยวนั่นเอง โดยการเรียนรู้ดังกล่าวจะสอดคล้องตามแนวทางการจัดการการเรียนรู้แบบ Work-Based Education หรือการศึกษาที่มุ่งเน้นเพื่อให้ให้นักศึกษา คณาจารย์ มีโอกาสเรียนรู้ร่วมกันในรูปแบบของการลงมือปฏิบัติ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

บททวนวรรณกรรม

การวิจัยครั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นฐานความรู้สำหรับการใช้ในการศึกษาโดยมีประเด็นการค้นคว้าที่สำคัญ ดังนี้

โมเดล The Learning Pyramid

ซึ่งข้อสรุปเกี่ยวกับโมเดลประมิตแห่งการเรียนรู้ (Learning Pyramid) ที่ปรับจาก National Training Laboratories, Bethel, Maine พบว่าประสิทธิภาพของการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ ประกอบด้วย 7 ระดับ ได้แก่ 1) การเรียนในห้องเรียนโดยการเรียนรู้ด้วยการฟังบรรยาย (Lecture) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้จากการจดจำจะแสดงสัดส่วนเป็นยอดของปิระมิตเมื่อเทียบจากสัดส่วนทั้งหมด 2) การเรียนโดยการอ่านด้วยตัวเอง (Reading) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้จากการจดจำได้เพิ่มขึ้นซึ่งแสดงสัดส่วนถดถอยมาจากยอดปิระมิต ซึ่งลักษณะการเรียนรู้โดยการค้นคว้าศึกษาจากการอ่านด้วยตัวเองนั้นจะช่วยให้ผู้รู้และเข้าใจมากขึ้น แต่หากไม่ได้ทบทวนก็อาจไม่คงประสิทธิภาพได้ยาวนาน 3) การเรียนรู้จากการได้ยิน และได้เห็น (Audiovisual) ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการเรียนรู้ในระดับที่เพิ่มขึ้นโดยเป็นส่วนที่ 3 ถดถอยมาจากยอดปิระมิต ซึ่งการเรียนที่ได้ฟังและได้ดูภาพจะทำให้เกิดการรับรู้และคิดตามจากเสียงที่ได้ยินจากการฟัง และการได้เห็นจากการดู 4) การเรียนรู้จากการได้เห็นตัวอย่างโดยการสาธิต (Demonstration) จะมีส่วนต่อประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นอยู่ในลำดับที่ 4 ถดถอยจากยอดของปิระมิตลงมา 5) การได้แลกเปลี่ยนพูดคุยและร่วมกันอภิปรายผล (Discussion) เป็นการเรียนรู้ที่ทำให้ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นในสัดส่วนที่เกือบถึงระดับฐานที่มีสัดส่วนมากที่สุด โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้พูดคุยและแบ่งปันความคิดเห็น จะช่วยให้จดจำได้มากกว่าเมื่อเทียบกับรูปแบบการเรียนรู้ในแบบที่ 1-4 ทั้งนี้ 6) การเรียนรู้โดยการได้ทดลองปฏิบัติจริงด้วยตัวเอง (Practice doing) เป็นการเรียนรู้ที่เพิ่มประสิทธิภาพการจดจำได้เกือบสูงสุดนั้นเพราะการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริงจะช่วยให้ผู้เรียนได้พบเจอสถานการณ์ต่างๆ จริง อาทิ การได้เจอปัญหาที่เกิดขึ้นจริง การได้คิดวิเคราะห์หาสาเหตุ รวมทั้งวิธีการแก้ไขปัญหาเหล่านั้นจริง ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจในสิ่งที่กำลังเรียนรู้ได้มากที่สุด และ 7) การเรียนรู้โดยการได้สอนสิ่งที่รู้ให้ผู้อื่นต่อไป (Teaching) ซึ่งการเรียนรู้นี้ในรูปแบบนี้นอกจากเป็นผลของประสิทธิภาพจากการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ นำมาสู่การต่อยอดในการเรียนรู้ขั้นที่สูงกว่าโดยการสอนผู้อื่น ประสิทธิภาพของการเรียนรู้ลักษณะนี้จะทำให้จดจำได้มากที่สุด ด้วยไม่ใช่เพียงเพราะสามารถใช้ความรู้ที่มีไปสอนต่อได้ แต่ยังเป็นการทบทวนให้เกิดความเชี่ยวชาญมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง

การจัดการการเรียนรู้แบบ Work-Based Education

การศึกษาที่มุ่งเน้นเพื่อให้นักศึกษา คณาจารย์ มีโอกาสเรียนรู้ร่วมกันในรูปแบบของการลงมือปฏิบัติ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือแนวทางการจัดการการเรียนรู้แบบ Work-Based Education นั้นประกอบด้วย 3 องค์ประกอบที่สำคัญคือ 1) Work Based Teaching (WBT) การเรียนทฤษฎี หลักการทั่วไป และการเรียนรู้วิชาการศึกษาทั่วไปเพื่อให้นักศึกษามีความสมบูรณ์ 2) Work Based Learning (WBL) การเรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัติงานจริงอย่างมีแบบแผน และเป็นระบบโดยการจัดการเรียนการสอนจะมีการสลับกันระหว่างการเรียนรู้ในห้องเรียนกับการฝึกปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยออกแบบให้สอดคล้องกับการทำงานจริงเพื่อให้เกิดการบูรณาการระหว่างทฤษฎีกับภาคปฏิบัติอย่างแท้จริง และ 3) Work Based Researching (WBR) เป็นการศึกษาวิจัยของคณาจารย์จากปัญหาหรือแนวทางการพัฒนาด้านต่างๆ โดยในกระบวนการนี้นักศึกษาสามารถเรียนรู้และมีส่วนร่วมในการวิจัยได้โดยผลวิจัยนั้นๆ สามารถใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติได้โดยตรง หรือกลับมาสู่การจัดเรียนการสอนต่อไป

พฤติกรรมการเรียนรู้

การเรียนรู้ (learning) คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งเกิดโดยอาศัยปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องซึ่งความสามารถในการเรียนรู้ไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับการเจริญและพัฒนาของระบบประสาท โดยพฤติกรรมการเรียนรู้มี 5 ประเภท คือ 1) การเรียนรู้แบบสแนบิซุเอชันหรือความเคยชิน (habituation) เป็นพฤติกรรมการเรียนรู้แบบที่ง่ายที่สุดโดยการตอบสนองต่อสิ่งเร้าใดๆ ที่เกิดซ้ำๆ ค่อยๆ ลดการตอบสนองลง จนในที่สุดจะหยุดการตอบสนองทั้งๆ ที่การกระตุ้นจากสิ่งเร้ายังคงมีอยู่ แต่เกิดการเรียนรู้ที่ต้องอาศัยความจำเป็นพื้นฐาน คือจำสิ่งเร้าที่มากกระตุ้นได้ 2) การเรียนรู้แบบฝังใจ (imprinting) เป็นพฤติกรรมร่วมกันระหว่างพันธุกรรมและการเรียนรู้ 3) การเรียนรู้แบบมีเงื่อนไข (conditioning หรือ conditioned response หรือ conditioned reflex) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้ามากกว่า 1 ชนิดที่มากกระตุ้น 4) การเรียนรู้แบบลองผิดลองถูก (trial and error learning) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกด้วยการทดลองการตอบสนองต่อสิ่งเร้า โดยที่ยังไม่รับรู้ว่าจะเกิดผลดีหรือผลเสียหรือไม่อย่างไร โดยผลของการของการตอบสนองจะทำให้เกิดการเรียนรู้ที่เลือกตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่มีผลดีต่อตัวเอง และหลีกเลี่ยงการตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่ทำให้เกิดผลเสีย พฤติกรรมการเรียนรู้แบบนี้สามารถเรียนรู้จากสถานการณ์ที่ซับซ้อนได้ และการพิจารณาว่าพฤติกรรมเรียนรู้แบบลองผิดลองถูกนั้นเป็นอย่างไรสามารถดูได้จากจำนวนครั้งที่ผิดน้อยลง และสามารถเรียนรู้จากสถานการณ์ที่ซับซ้อนมากขึ้นได้ และ 5) การเรียนรู้แบบใช้เหตุผล (reasoning หรือ insight learning) เป็นพฤติกรรมการเรียนรู้ขั้นสูงสุดที่แสดงออกด้วยการแก้ปัญหาที่พบเห็นได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม ถึงแม้ว่าปัญหานั้นจะเป็นสิ่งที่เคยพบเห็นมาก่อนหรือไม่ก็ตาม โดยมีความสามารถในการรับรู้ (perception) ว่าปัญหาหรือสิ่งเร้านั้นคืออะไร แล้วก็สามารถสร้างแนวคิดเห็น (concept) สำหรับแก้ปัญหาที่นั้น และ/หรือมีการใช้ความจำ (memory) ในสิ่งที่เคยเรียนรู้มาก่อนมาแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปได้อย่างเหมาะสม

แนวคิดการเรียนรู้ของผู้เรียน

รองศาสตราจารย์สมชาย รัตนทองคำ (2556) ได้สรุปแนวคิดการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยยกเอาแนวคิดการเรียนรู้ของเพียเจต์ ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง คนเราคิดได้อย่างไร เรียนรู้ที่จะคิดแก้ปัญหาได้อย่างไร พบว่าผู้เรียนจะสามารถเรียนรู้ได้เมื่อเผชิญปัญหาหรือประสบการณ์ตรงที่ตนเองเกี่ยวข้อง และประสบการณ์ของผู้เรียนอย่างหลากหลายจะสามารถช่วยให้ผู้เรียนมีพัฒนาการทางสติปัญญาเพิ่มมากขึ้น การเรียนรู้โดยการเผชิญประสบการณ์ หมายถึง ผู้เรียนจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งเร้าและสิ่งแวดล้อม ซึ่งอาจจะเป็นวัตถุ สิ่งของ ปรากฏการณ์หรือปัญหาต่างๆ แล้วสามารถใช้ความคิดและประสบการณ์เดิมของตนเองจัดกระทำแก้ปัญหาเหล่านั้นได้โดยใช้โครงสร้างสติปัญญาหรือโครงสร้างความรู้ที่เหมาะสมหรือการปรุงแต่ง (assimilation and accommodation) นอกจากนี้ เพียเจต์ยังให้ข้อคิดเกี่ยวกับลักษณะความสามารถทางสติปัญญาของวัยรุ่นไว้เป็น 4 ประเด็น (Inhelder and Piaget, 1958 อ้างถึงใน กิ่งฟ้า สินธุวงศ์, 2537) คือ 1) วัยรุ่นมีความคิดยืดหยุ่น เพราะมีความสามารถในการคิดได้หลายทาง มองปรากฏการณ์ได้หลายแง่มุม 2) วัยรุ่นไม่สับสนต่อเรื่องที่มีหลายตัวแปร เพราะมองเห็นแนวทางของการเกิดปรากฏการณ์หรือปัญหาได้หลายลักษณะ 3) วัยรุ่นสามารถคิดแปรกลับไปได้ คิดย้อนไปยังเรื่องราวแต่หนหลัง เพื่อมาใช้เป็นพื้นฐานประกอบกับการแก้ปัญหา

ได้ และ 4) วัยรุ่นมีพัฒนาการของความคิดเป็นระบบ สามารถคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปผลของสิ่งที่เกิดขึ้นจากการทดสอบหรือทดลองได้อย่างสอดคล้องกัน ทั้งนี้ยังสรุปถึงความสามารถที่สอนได้จากแนวคิดของ Gagne and Briggs ซึ่งได้แบ่งทักษะความสามารถของบุคคลที่สอนให้เกิดการเรียนรู้ได้โดยเปรียบเทียบกับของ Decceco สรุปประเด็นดังนี้คือ 1) ทักษะทางปัญญา หมายถึงความสามารถในการรับรู้เข้าใจ ที่เป็นเบื้องต้นเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม เริ่มตั้งแต่ทักษะในการเขียน การอ่าน และทักษะทางคณิตศาสตร์ ไปจนถึงความรู้ที่แยกย่อยลึกซึ้งในสาขาวิชาต่างๆ 2) ยุทธศาสตร์การคิด หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะวางแผนตัดสินใจ ควบคุมดำเนินการ โดยใช้ความสนใจ ความตั้งใจ การจำจากการเรียนรู้และการคิดประกอบกัน เพื่อที่จะมีความสามารถในการวางแผนตัดสินใจและควบคุมดำเนินงาน หรือมียุทธศาสตร์การคิดเพิ่มมากขึ้น คุณภาพของความสามารถในด้านนี้ขึ้นกับองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดยุทธศาสตร์การคิดนั้นๆ 3) เรื่องราวและความรู้ หมายถึง ความสามารถที่จะเรียนรู้เรื่อง และจดจำสิ่งของหรือเหตุการณ์ได้ แล้วเก็บความรู้ไว้ 4) เจตคติ (attitude) โดยเจตคติเป็นเรื่องที่ซับซ้อน และมีความรู้สึกด้านอารมณ์เกี่ยวข้องซึ่งมองไม่เห็น แต่จะเป็นตัวกำหนดให้บุคคลมีการกระทำต่างๆ กัน ตามความเชื่อ ค่านิยม และความรู้สึกของแต่ละคน 5) ทักษะทางกล้ามเนื้อ (motor skill) หมายถึง ความสามารถในการทำกิจกรรม และความชำนาญในการใช้กล้ามเนื้อเพื่อการเคลื่อนไหวเบื้องต้น ได้แก่ ทักษะเฉพาะที่สามารถจะดำเนินการได้ตลอด และ 6) ความคิดสร้างสรรค์ (creativity) โดย DeCecco ได้แบ่งประเภทความสามารถในการเรียนรู้ไว้คล้ายคลึงกับของ Gagne และเพิ่มเติมความสามารถ เรื่องความคิดสร้างสรรค์ไว้ในข้อที่ 6 ซึ่งในการออกแบบการสอนผู้สอนจะต้องจัดประเภทของความเรียนรู้โดยอ้างอิงหลักการเพื่อจะได้จัดกิจกรรมให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ นั้นๆ

แนวคิดวงจรการบริหารงานคุณภาพ PDCA

วงจร PDCA ถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยการดำเนินการที่สอดคล้องกับแผนงาน จะนำไปสู่ความสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ อีกทั้งต้องมีวิธีการตรวจสอบปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นระยะๆ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงแผนงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง และเมื่อการดำเนินงานเสร็จสิ้น ต้องนำผลงานที่ผ่านมา สรุปหาข้อดี ข้อด้อย เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานในรอบต่อไปให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น (สุธาสิณี โพธิจันทร์, 2558) ซึ่งโครงสร้างของ PDCA ประกอบด้วย 1) Plan คือ การวางแผน 2) DO คือ การปฏิบัติตามแผน 3) Check คือ การตรวจสอบ 4) Act คือ การปรับปรุงการดำเนินการอย่างเหมาะสม หรือ การจัดทำมาตรฐานใหม่ ซึ่งถือเป็นพื้นฐานของการยกระดับคุณภาพ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคาดหวังของนักท่องเที่ยวต่อการจัดการท่องเที่ยวและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของธุรกิจจำลองด้านการท่องเที่ยวเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง
2. เพื่อศึกษาพฤติกรรมการเรียนรู้และความคิดเห็นต่อการจัดการเรียนรู้โดยใช้ธุรกิจจำลองด้านการท่องเที่ยวเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงของผู้เรียน
3. เพื่อพัฒนาโมเดลธุรกิจจำลองด้านการท่องเที่ยวเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงอย่างมีประสิทธิภาพ

วิธีดำเนินการวิจัย

รูปแบบการศึกษาและตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็น 2 ส่วนในการศึกษาดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งกำหนดการศึกษาเป็นแผนงานการดำเนินการวิจัยในรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Research) กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างนักท่องเที่ยว ประกอบด้วย คณาจารย์ บุคลากร เจ้าหน้าที่ และนักศึกษาในสังกัดต่างๆ ของสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ ซึ่งผ่านกระบวนการศึกษาและประเมินศักยภาพในชั้นเรียนแบบอภิปรายผล (Discussion) ว่าเป็นกลุ่มตลาดเป้าหมาย (Target market) ที่สามารถดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม จำนวน 400 คน จากจำนวนประชากรโดยใช้หลักการคำนวณสูตรและตารางสูตรสำเร็จรูปของทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane) และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น แบบวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยแบ่งกลุ่มโควตา (Quota Sampling) ในศึกษาจะมุ่งเน้นการศึกษาความคาดหวัง ความคิดเห็น ความต้องการเชิงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวกลุ่มดังกล่าวโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ ประกอบด้วยประเด็นสำคัญในการศึกษาคือ 1) ข้อมูลส่วนบุคคล 2) ข้อมูลเชิงพฤติกรรมนักท่องเที่ยว 3) ความคาดหวังต่อการจัดการการท่องเที่ยว และ 4) ความเชื่อมั่นต่อบริษัทจำลองด้านการท่องเที่ยว ข้อเสนอแนะและความต้องการพิเศษอื่นๆ โดยก่อนการนำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างดังกล่าว ได้ดำเนินการทดสอบความเที่ยงตรง (Test Validity) ที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC Index) ตั้งแต่ 0.50-1.00 และทดสอบค่าความเชื่อมั่น (Test Reliability) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) เท่ากับ α 0.954 และเมื่อดำเนินการจัดเก็บข้อมูลเรียบร้อยแล้วจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ ได้แก่ ค่าความถี่และร้อยละซึ่งใช้อธิบายข้อมูลส่วนบุคคลของนักท่องเที่ยว และพฤติกรรมนักท่องเที่ยว ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ใช้อธิบายข้อมูลความคาดหวังต่อการจัดการการท่องเที่ยว และสถิติเชิงอนุมานซึ่งวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมแต่ละด้านของนักท่องเที่ยว ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่การตอบคำถามกระบวนการทางการตลาดซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์ SWOT ในการดำเนินการด้านการท่องเที่ยว และความเป็นไปได้ของบริษัทจำลองด้านการท่องเที่ยว และเพื่อดำเนินการวางแผนการดำเนินงานของบริษัทจำลองด้านการท่องเที่ยวที่เหมาะสม และเป็นแนวทางเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงอย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนที่ 2 เป็นการศึกษาแบบกึ่งทดลอง (Semi-experimental) โดยกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างแบบจำเพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เลือกจากผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง คือ นักศึกษาชั้นปีที่ 3 สาขาการจัดการโรงแรมและการท่องเที่ยว คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ จำนวน 39 คนที่ผ่านการลงทะเบียนเรียนวิชาการดำเนินงานและการจัดการตัวแทนการท่องเที่ยว (Travel Agency Operations and Management) ปีการศึกษาที่ 1/2562 (1.2) และลงทะเบียนเรียนวิชาการวางแผนและพัฒนาธุรกิจการท่องเที่ยว (Tourism Business Planning and Development) ในปีการศึกษาที่ 2/2562 (2.1) โดยเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษานี้จะทำการสังเกต ใช้แบบประเมินผลการเรียนรู้ และแบบสอบถามความคิดเห็นเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์พฤติกรรมและความคิดเห็นของผู้เรียนซึ่งจะทดลองและสังเกตการสนองตอบการเรียนรู้แบบลองผิดลองถูก (trial and error learning) และการเรียนรู้แบบใช้เหตุผล

(reasoning หรือ insight learning) โดยจะประเมินผลการเรียนรู้ก่อนและหลังเรียนรูปแบบดังกล่าวในด้านต่างๆ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ และด้านความพร้อมในการเรียนรู้แบบบูรณาการจากรายวิชาที่เกี่ยวข้องต่างๆ ภาคทฤษฎีและนำมาสู่การปฏิบัติเป็นคู่ขนานการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Work based Education) สำหรับการใช้แบบประเมินผลการเรียนรู้ร่วมกับการสังเกตพฤติกรรมการเรียนรู้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจะนำมาสู่การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Content Analysis) ต่อไป

ผลการวิจัยและสรุปผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาโมเดลบริษัทจำลองด้านการท่องเที่ยวเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงอย่างมีประสิทธิภาพ” ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ผล โดยสรุปผลการวิจัยที่สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ศึกษาความคาดหวังของนักท่องเที่ยวต่อการจัดการท่องเที่ยวและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของบริษัทจำลองด้านการท่องเที่ยวเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ซึ่งทำการเก็บรวบรวมข้อมูลส่วนที่ 1 จากประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน ประกอบด้วย คณาจารย์ บุคลากร เจ้าหน้าที่ และนักศึกษาในสังกัดต่างๆ ของสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ โดยใช้แบบสอบถาม และนำเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งผลการศึกษาได้ 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ความคาดหวังต่อการจัดการท่องเที่ยว มีผลการศึกษาที่เกี่ยวข้อง 3 ประเด็นดังนี้ คือ

ประเด็นที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล พบว่า นักท่องเที่ยวส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 67 โดยมีอายุระหว่าง 18-22 ปี คิดเป็นร้อยละ 97 ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 94 ทั้งนี้ส่วนใหญ่เป็นนักศึกษา ร้อยละ 97 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 8,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 61 ส่วนใหญ่สนใจการทำกิจกรรมต่างๆ เป็นงานอดิเรก ได้แก่ การเล่นเกมออนไลน์ และท่องเที่ยว คิดเป็นร้อยละ 28 และร้อยละ 24 ตามลำดับ ส่วนใหญ่มีภูมิลำเนาอยู่ในพื้นที่ภาคกลาง คิดเป็นร้อยละ 58

ประเด็นที่ 2 ข้อมูลเชิงพฤติกรรมกรรมการท่องเที่ยว พบว่า ส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์ในการเดินทางเพื่อท่องเที่ยว/พักผ่อน คิดเป็นร้อยละ 76 มีลักษณะการจัดการเดินทางแบบใช้รถยนต์ส่วนตัว คิดเป็นร้อยละ 64 โดยส่วนใหญ่มีบุคคลที่ร่วมเดินทางด้วยคือเพื่อน คิดเป็นร้อยละ 43 กิจกรรมที่ส่วนใหญ่สนใจและชื่นชอบจะเป็นกิจกรรมการเที่ยวชมธรรมชาติ คิดเป็นร้อยละ 52 และมักจะเดินทางในช่วงวันหยุดแบบวันเดียว ร้อยละ 70 โดยมีพฤติกรรมเลือกใช้บริการประเภทที่พักตามทำเลที่ตั้ง เช่น ในเมือง แหล่งช้อปปิ้ง ใกล้การคมนาคมริมทาง ภายในสถานที่ท่องเที่ยว เป็นต้น คิดเป็นร้อยละ 35 และมีพฤติกรรมใช้จ่ายที่ผ่านมา และความเต็มใจในการใช้จ่ายทั้งด้านที่พัก ด้านการเดินทาง ด้านอาหารและเครื่องดื่ม ด้านสินค้าของที่ระลึก รวมเฉลี่ยต่อครั้งต่อคน 500 -1,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 49

ประเด็นที่ 3 ความคาดหวังต่อการจัดการการท่องเที่ยว พบว่า ภาพรวมนักท่องเที่ยวมีระดับความคาดหวังต่อการจัดการการท่องเที่ยวโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

นักท่องเที่ยวมีระดับความคิดเห็นต่อการจัดการท่องเที่ยว ได้แก่ 1) ด้านบุคลากร 2) ด้านผลิตภัณฑ์เพื่อการท่องเที่ยว 3) ด้านราคา 4) ด้านการส่งเสริมการตลาด และ 5) ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ตามลำดับ

ตารางที่ 1: ความคาดหวังต่อการจัดการท่องเที่ยว

ความคาดหวังต่อการจัดการท่องเที่ยว	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลผล
1. ด้านบุคลากร	4.30	0.69	มากที่สุด
2. ด้านผลิตภัณฑ์เพื่อการท่องเที่ยว	4.10	0.59	มาก
3. ด้านราคา	3.93	0.58	มาก
4. ด้านการส่งเสริมการตลาด	3.85	0.65	มาก
5. ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย	3.77	0.60	มาก
สรุปภาพรวม	3.96	0.63	มาก

สำหรับความสัมพันธ์ของข้อมูลส่วนบุคคลนักท่องเที่ยวกับพฤติกรรมนักท่องเที่ยว พบว่า ข้อมูลด้าน เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อาชีพ/ตำแหน่งงาน พื้นที่และจังหวัดที่อาศัยมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของการเดินทางของนักท่องเที่ยว โดย รายได้เฉลี่ย และพื้นที่อาศัยมีความสัมพันธ์กับประเภทที่พักแรม และมีความสัมพันธ์กับค่าใช้จ่ายด้านต่างๆ

ทั้งนี้ จากการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นต่อความคาดหวังต่อการจัดการท่องเที่ยวตามข้อมูลส่วนบุคคล พบว่า นักท่องเที่ยวที่มีเพศต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อความคาดหวังต่อการจัดการท่องเที่ยวโดยรวม ไม่แตกต่างกันในด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และด้านการส่งเสริมการตลาด ทั้งนี้ อายุของนักท่องเที่ยวที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อความคาดหวังต่อการจัดการท่องเที่ยว ด้านผลิตภัณฑ์เพื่อการท่องเที่ยว และด้านบุคลากร โดยรวมแตกต่างกัน

และเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นต่อความคาดหวังในการจัดการท่องเที่ยวตามพฤติกรรมของนักท่องเที่ยว พบว่า นักท่องเที่ยวซึ่งให้ความสำคัญอย่างมากในด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และด้านการส่งเสริมการตลาด โดยความแตกต่างของระดับความคิดเห็นตามพฤติกรรมคือนักท่องเที่ยวที่มีวัตถุประสงค์ของการเดินทางต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อความคาดหวังในการจัดการท่องเที่ยวโดยรวมแตกต่างกันโดยเฉพาะด้านการส่งเสริมการตลาด ทั้งนี้ พฤติกรรมของนักท่องเที่ยวในกิจกรรมการท่องเที่ยวที่ชื่นชอบและสนใจที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อความคาดหวังในการจัดการท่องเที่ยวโดยรวมแตกต่างกันด้านผลิตภัณฑ์เพื่อการท่องเที่ยว และพฤติกรรมการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวในด้านต่างๆ ที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อความคาดหวังในการจัดการท่องเที่ยวโดยรวมไม่แตกต่างกัน

ประเด็นที่ 4 ความเชื่อมั่นต่อบริษัทจำลองด้านการท่องเที่ยว ข้อเสนอแนะและความต้องการพิเศษอื่นๆ โดยพบว่า นักท่องเที่ยวมีความเชื่อมั่นต่อบริษัทจำลองด้านการท่องเที่ยวมากกว่าร้อยละ 80 ของ

นักท่องเที่ยวทั้งหมด และมีข้อเสนอแนะพิเศษว่าหากมีการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวจริง ควรจัดให้มีช่องทางการประชาสัมพันธ์ที่ทั่วถึง เนื่องจากกลุ่มนักท่องเที่ยวเกรงว่าจะไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารนั่นเอง

ส่วนที่ 2 ความเป็นไปได้ของบริษัทจำลองด้านการท่องเที่ยวเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษาส่วนที่ 1 โดยสอบถามความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งกำหนดเป็นคณาจารย์ บุคลากร เจ้าหน้าที่ และนักศึกษาในสังกัดต่างๆ ของสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ จำนวน 400 คน และใช้แบบสอบถามทำการเก็บรวบรวมข้อมูล และผลการศึกษาที่กล่าวไปข้างต้นนั้น นำมาสู่การศึกษาวิจัย ส่วนที่ 2 ซึ่งดำเนินการภายใต้การวิเคราะห์ SWOT ของนักศึกษาชั้นปีที่ 3 สาขาการจัดการโรงแรมและการท่องเที่ยว คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ จำนวน 39 คน ในรายวิชาการวางแผนและพัฒนาธุรกิจท่องเที่ยว โดยมีการนำข้อมูลส่วนต่างๆ มาวิเคราะห์ร่วมกันผ่านกระบวนการเรียนรู้กลุ่มโดยการอภิปรายร่วมกัน (discussion) เช่น ข้อมูลเชิงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยว ข้อมูลความเชื่อมั่นต่อบริษัทจำลองด้านการท่องเที่ยว ข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์และ/หรือนโยบายด้านการส่งเสริมการท่องเที่ยว เป็นต้น โดยจากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่ามีจุดแข็งและโอกาสที่สามารถดำเนินการด้านการท่องเที่ยวได้

2. ศึกษาพฤติกรรมการเรียนรู้และความคิดเห็นต่อการจัดการเรียนรู้โดยใช้บริษัทจำลองด้านการท่องเที่ยวเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงของผู้เรียน ซึ่งในการศึกษานี้ ผู้วิจัยยังได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ส่วนที่ 2 จากประชากรและกลุ่มตัวอย่างแบบจำเพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกจากนักศึกษาชั้นปีที่ 3 สาขาการจัดการโรงแรมและการท่องเที่ยวจำนวน 39 คน โดยใช้แบบประเมินผลการเรียนรู้ร่วมกับการสังเกตพฤติกรรมการเรียนรู้ และแบบสอบถามความคิดเห็นต่อการจัดการเรียนรู้ และนำเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลมีข้อค้นพบจากการศึกษาแบ่งได้ 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 พฤติกรรมการเรียนรู้

มีผลการศึกษาโดยการสังเกตและใช้แบบประเมินผลการเรียนรู้ พบว่า พฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียนหรือนักศึกษาสนองตอบการเรียนรู้แบบลองผิดลองถูก (trial and error learning) และการเรียนรู้แบบใช้เหตุผล (reasoning หรือ insight learning) โดยผลประเมินการเรียนรู้ก่อนและหลังเรียนรูปแบบดังกล่าวมีค่าเฉลี่ยของผลคะแนนที่สูงขึ้นในทุกด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ และด้านความพร้อมในการเรียนรู้แบบบูรณาการจากรายวิชาที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 2: ผลการจัดการเรียนรู้แบบลองผิดลองถูก (trial and error learning) และการเรียนรู้แบบใช้เหตุผล (reasoning หรือ insight learning)

ผลการจัดการเรียนรู้	คะแนน เต็ม	คะแนน (ค่าเฉลี่ย±ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน)		การ แปลผล
		ก่อนเรียน	หลังเรียน	
1. ด้านความรู้	25	7.18±2.84	17.04±2.81	เพิ่มขึ้น
2. ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน	25	-	16.29±2.85	เพิ่มขึ้น
3. ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความรับผิดชอบ	25	17.04±2.81	20.23±3.28	เพิ่มขึ้น
4. ด้านความพร้อมในการเรียนรู้แบบ บูรณาการ	25	-	19.25±1.25	เพิ่มขึ้น
สรุปภาพรวม	100	24.22±5.65	72.81±10.19	เพิ่มขึ้น

หลังการเรียนรู้ พบว่าในทุกหมวดคำถามมีคะแนนเพิ่มขึ้นมากกว่าก่อนการเรียนรู้โดยคะแนนค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบมีค่ามากที่สุดที่ระดับ 20.23±3.28 ตามด้วยด้านความพร้อมในการเรียนรู้แบบบูรณาการมีค่า 19.25±1.25 และด้านความรู้ที่ 17.04±2.81 และด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ 16.29±2.85 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นต่อการจัดการเรียนรู้

โดยการทดลองการเรียนการสอนแบบบูรณาการจากรายวิชาต่างๆ ภาควิชาฯ นำมาสู่การปฏิบัติเป็นคู่ขนานการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Work based Education) แบบการเรียนรู้สมมุติของบริษัทจำลองด้านการท่องเที่ยว ซึ่งจากการสอบถามหลังการเรียนรู้ 10 สัปดาห์ พบว่า นักศึกษามีความคิดเห็นต่อการจัดการเรียนรู้ในประเด็นต่างๆ โดยนักศึกษาทุกคนเห็นด้วยว่าการทำ Assignment หลังการเรียนการสอนมีส่วนช่วยทบทวนความรู้และความเข้าใจในการเรียน รวมถึงเห็นด้วยว่าการเรียนรู้สมมุติของบริษัทจำลองด้านการท่องเที่ยวเป็นสื่อการเรียนรู้มีความเหมาะสมสำหรับการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่กระตุ้นความสนใจให้เกิดการเรียนรู้มากกว่าการฟังบรรยายในชั้นเรียนอย่างเดียว เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่ได้รับเนื้อหาสาระของการเรียนไม่แตกต่างจากการฟังบรรยายในชั้นเรียน เป็นวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับธรรมชาติของผู้เรียน ทั้งยังเป็นสื่อการเรียนรู้มีความเหมาะสมสำหรับนำไปสู่การปฏิบัติจริงโดยการร่วมอภิปรายผล (Discussion) สามารถแก้ปัญหา และช่วยให้เข้าใจเนื้อหาได้มากขึ้น และรูปแบบการเรียนรู้ช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนเป็น Active Learner มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ นอกจากนี้ ยังพบว่า นักศึกษามีความคิดเห็นต่อการใช้โมเดลบริษัทจำลองด้านการท่องเที่ยวเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง โดยสิ่งที่นักศึกษาชอบการเรียนรู้โดยใช้โมเดลบริษัทจำลองฯ คือ นักศึกษาเห็นว่า เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่ช่วยให้ผู้เรียนสนุกกับการเรียน ไม่เครียด ไม่น่าเบื่อ ไม่กดดัน และผู้เรียนยังสามารถจัดสรรรูปแบบการเรียนรู้ และเวลาของการเรียนรู้ได้ รวมถึงมี

อิสระทางความคิด และนักศึกษาส่วนใหญ่คิดเห็นว่าการเรียนรู้ในรูปแบบดังกล่าวสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงเมื่อจบการศึกษา และที่สำคัญการใช้โมเดลบริษัทจำลองด้านการท่องเที่ยวเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงเป็นรูปแบบการเรียนรู้นี้เป็นประโยชน์ต่อผู้เรียน และโดยรวมแล้วนักศึกษาชอบการเรียนการสอนโดยใช้รูปแบบนี้

ตารางที่ 3: ความคิดเห็นของนักศึกษาต่อการจัดการเรียนรู้สมมุติของบริษัทจำลองด้านการท่องเที่ยว

ประเด็นความคิดเห็นต่อการจัดการเรียนรู้	เห็นด้วย (ร้อยละ)	ไม่เห็นด้วย (ร้อยละ)
1. รูปแบบการเรียนรู้ช่วยกระตุ้นความสนใจให้เกิดการเรียนรู้มากกว่าการฟังบรรยายในชั้นเรียนเพียงอย่างเดียว	100	-
2. รูปแบบการเรียนรู้ช่วยให้ผู้เรียนสนุกกับการเรียน ไม่เครียด ไม่น่าเบื่อ ไม่กดดัน	100	-
3. รูปแบบการเรียนรู้ได้รับเนื้อหาสาระของการเรียนไม่แตกต่างจากการฟังบรรยายในชั้นเรียน	100	-
4. เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้นักศึกษามีอิสระทางความคิด สามารถจัดสรรรูปแบบการเรียนรู้และเวลาของการเรียนรู้ได้	87.17	12.82
5. เป็นวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับธรรมชาติของผู้เรียน	100	-
6. เป็นสื่อการเรียนรู้มีความเหมาะสมสำหรับนำไปสู่การปฏิบัติจริง	100	-
7. การร่วมอภิปรายผล (Discussion) สามารถแก้ปัญหา และช่วยให้เข้าใจเนื้อหาได้มากขึ้น	100	-
8. การทำ Assignment หลังการเรียนการสอนมีส่วนช่วยทบทวนความรู้และความเข้าใจในการเรียน	100	-
9. รูปแบบการเรียนรู้ช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนเป็น Active Learner มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้	100	-
10. อาจารย์ผู้สอนจำเป็นต่อการเรียนรู้ โดยมีบริบทและการทำหน้าที่เป็นโค้ชแนะนำ ทำความเข้าใจ และเน้นย้ำเนื้อหาส่วนที่สำคัญ	100	-
11. สามารถส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรู้ที่เพิ่มขึ้น	100	-
12. สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงเมื่อจบการศึกษา	79.49	20.51
13. รูปแบบการเรียนรู้เป็นประโยชน์ต่อผู้เรียน	100	-
14. โดยรวมแล้วนักศึกษาชอบการเรียนการสอนโดยใช้รูปแบบนี้	100	-
สรุปภาพรวม (ร้อยละ)	97.61	2.38

หมายเหตุ: จำนวนนักศึกษา 39 คน เทียบเป็นสัดส่วนร้อยละ 100

3. พัฒนาโมเดลบริษัทจำลองด้านการท่องเที่ยวเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยจากการทดลองการแนะนำทำความเข้าใจกับนักศึกษาในรูปแบบการเรียนรู้โดยวิธีการจัดการเรียนรู้สมมุติของบริษัทจำลองด้านการท่องเที่ยว ซึ่งการเรียนการสอนเป็นลักษณะการบูรณาการจากรายวิชาต่างๆ ภาควิชาฯ นำมาสู่การปฏิบัติเป็นคู่ขนานการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Work based Education) พบว่า ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์ และแยกรายวิชาที่สอดคล้องกับลักษณะกระดำเนินงานของบริษัทด้านการท่องเที่ยวได้ โดยทบทวนความรู้บางส่วนจากรายวิชาต่างๆ อาทิ วิชาพฤติกรรมนักท่องเที่ยว วิชาการจัดการคุณภาพการบริการ วิชาจรรยาบรรณวิชาชีพและกฎหมายสำหรับการโรงแรมและการท่องเที่ยว วิชาทักษะการขายและการต่อรอง วิชาภูมิศาสตร์การท่องเที่ยว วิชาการตลาดสำหรับการโรงแรมและการท่องเที่ยว วิชาการจัดประชุม นิทรรศการ และการท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัล (MICE) วิชาการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน วิชาเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการโรงแรมและการท่องเที่ยว วิชาการเงินและบัญชีธุรกิจสำหรับการโรงแรมและการท่องเที่ยว จึงได้พัฒนารอบความสัมพันธ์ของการบูรณาการรายวิชาสู่การปฏิบัติจริงแบบการเรียนรู้สมมุติของบริษัทจำลอง

ตารางที่ 4: ความสัมพันธ์ของการบูรณาการรายวิชาสู่การปฏิบัติจริงแบบการเรียนรู้สมมุติของบริษัทจำลอง

รายวิชาหลักที่ใช้ทดลองสร้างบริษัทจำลอง	องค์ความรู้จากรายวิชาที่ต้องบูรณาการ
1. วิชาการวางแผนและพัฒนาธุรกิจการท่องเที่ยว (Tourism Business Planning and Development)	1. วิชาพฤติกรรมนักท่องเที่ยว 2. วิชาจรรยาบรรณวิชาชีพและกฎหมายสำหรับการโรงแรมและการท่องเที่ยว 3. วิชาการตลาดสำหรับการโรงแรมและการท่องเที่ยว 4. วิชาการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน 5. วิชาเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการโรงแรมและการท่องเที่ยว 6. วิชาการเงินและบัญชีธุรกิจสำหรับการโรงแรมและการท่องเที่ยว
2. วิชาการดำเนินงานและการจัดการตัวแทนการท่องเที่ยว (Travel Agency Operations and Management)	1. วิชาการจัดการคุณภาพการบริการ 2. วิชาทักษะการขายและการต่อรอง 3. วิชาภูมิศาสตร์การท่องเที่ยว 4. วิชาการจัดประชุม นิทรรศการ และการท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัล (MICE) 5. วิชาเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการโรงแรมและการท่องเที่ยว

รายวิชาหลักที่ใช้ทดลองสร้างบริษัทจำลอง	องค์ความรู้จากรายวิชาที่ต้องบูรณาการ
	6. วิชาการเงินและบัญชีธุรกิจสำหรับการโรงแรมและการท่องเที่ยว
รวมรายวิชาที่ใช้บูรณาการ	10 วิชา

ทั้งนี้จากการศึกษาประเด็นต่างๆ จึงนำมาสู่การพัฒนาโมเดลบริษัทจำลองด้านการท่องเที่ยวเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงโดยสร้างแบบการเรียนรู้สมมุติของบริษัทจำลองด้านการท่องเที่ยว มีกระบวนการและขั้นตอนต่างๆ โดยนำโครงสร้างของ PDCA Cycle มาใช้ดำเนินงานและการจัดการตัวแทนการท่องเที่ยว ภายใต้การวางแผนและพัฒนาธุรกิจการท่องเที่ยว ซึ่งนักศึกษาจะมีอาจารย์ผู้ศึกษาวิจัยเป็นที่ปรึกษาในโครงการบริษัทจำลองดังกล่าว ทั้งนี้กระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการได้เริ่มต้นจากการรวบรวม สรุปองค์ความรู้ในรายวิชาที่เกี่ยวข้องสู่กระบวนการจัดตั้งบริษัทจำลอง ประกอบด้วย การวิเคราะห์ศักยภาพและความเป็นไปได้ของการจัดตั้งธุรกิจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร การกำหนดตำแหน่งทางการตลาดขององค์กร การจัดองค์กรและการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ในองค์กร การกำหนดผลิตภัณฑ์และกลยุทธ์ทางการตลาด ในบริบทตัวแทนการท่องเที่ยวทั้ง Tour Operator และ Travel Agency และการวางแผนการดำเนินงาน โดยประเมินผลการทดลองเบื้องต้นจากการสังเกตพฤติกรรม และผลการดำเนินงานของผู้เรียน พบว่า ผู้เรียนสามารถสังเคราะห์องค์ความรู้ต่างๆ เพื่อผลิตชิ้นงานได้อย่างเป็นรูปธรรม และมีความสนใจต่อการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบ บูรณาการจากรายวิชาต่างๆ ภาควิชาฯ นำมาสู่การปฏิบัติเป็นคู่ขนานการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Work based Education) ภายใต้โมเดลบริษัทจำลอง

ตารางที่ 5: โมเดลการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริงแบบการเรียนรู้สมมุติของบริษัทจำลองโดยใช้ PDCA Cycle

Deming Cycle	กรอบการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริง
1. Plan เป็นการวางแผนการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่ได้ผลงาน	1. วางแผนการศึกษาข้อมูลกลุ่มตลาด และกำหนดตลาดเป้าหมาย 2. วางแผนการวิเคราะห์ศักยภาพและความเป็นไปได้ของการจัดตั้งธุรกิจ โดยสืบค้นหาข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง 3. วิเคราะห์การกำหนด Positioning ของบริษัทโดยกรอบการดำเนินงานระหว่าง Tour Operator และ Travel Agency 4. วางแผนสร้าง Brand โดยการกำหนด ชื่อบริษัท โลโก้ และสโลแกน 5. วางแผนวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT) 6. วางแผนการกำหนดผลิตภัณฑ์ และกลยุทธ์ทางการตลาด 7. วางแผนการจัดองค์กรและการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ในองค์กร 8. วางแผนด้านงบประมาณ การจัดกิจกรรมการตลาดและการส่งเสริมการขาย

Deming Cycle	กรอบการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริง
	9. วางแผนการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนงานตามโครงสร้างองค์กร 10. วางแผนการจัดทำความร่วมมือกับหน่วยงานบริการใน อุตสาหกรรมท่องเที่ยว
2. <u>Do</u> มีการดำเนินการเพื่อให้สามารถมีผลงานได้ตามแผนที่กำหนดไว้	1. ศึกษาข้อมูลกลุ่มตลาด และกำหนดตลาดเป้าหมาย 2. วิเคราะห์ศักยภาพและความเป็นไปได้ของการจัดตั้งธุรกิจ 3. กำหนด Positioning ของบริษัท 4. สร้าง Brand โดยการกำหนด ชื่อบริษัท โลโก้ และสโลแกน 5. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT) 6. กำหนดผลิตภัณฑ์ และกลยุทธ์ทางการตลาด 7. จัดองค์กรและการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ในองค์กร 8. จัดทำ Job Description แต่ละตำแหน่ง 9. ดำเนินงานโดยปฏิบัติตามหน้าที่ของสายงานตามแผนผังองค์กร 10. จัดทำผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยว เป็น 2 สายผลิตภัณฑ์หลัก ได้แก่ - การจัดนำเที่ยว โดยการออกแบบโปรแกรมการท่องเที่ยวและขาย - การจัดประชุมสัมมนา โดยการเป็นตัวแทนจัดการประชุมสัมมนา 11. จัดทำความร่วมมือกับหน่วยงานบริการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว อื่นๆ เช่น ธุรกิจรถเช่า ธุรกิจโรงแรมและที่พัก ธุรกิจอาหารและ เครื่องดื่ม ธุรกิจกิจกรรมและบันเทิง ธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ เป็นต้น 12. จัดกิจกรรมการตลาดและการส่งเสริมการขาย
3. <u>Check</u> การตรวจสอบและ การประเมินผลโดยเน้นการ ประเมินปัญหา จุดอ่อน ข้อดี จุดแข็ง ที่มีในการดำเนินการ	ตรวจสอบและการประเมินผล 3 ด้าน 1) การประเมินผลงานการดำเนินการ 2) การประเมินผลการดำเนินตามขั้นตอน และ 3) การประเมินผลงานตามเป้าหมายของแผนงานที่กำหนดไว้
4. <u>Action</u> (Act) การนำผล ประเมินที่ได้มาทำการ วิเคราะห์ เพื่อจัดทำแผนใน	1. ระดมสมองเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหหรือจุดอ่อน และพัฒนา ข้อดีและจุดแข็ง 2. ระดมสมองเพื่อพิจารณาการวางแผนที่สอดคล้องตามข้อ 1

Deming Cycle	กรอบการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริง
การปรับปรุง แก้ไข หรือพัฒนาต่อไป	3. กำหนดลำดับการจัดทำแผนเป็นเรียงๆ 4. กำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินงานเป็นส่วนๆ

หมายเหตุ : แต่ละส่วนงาน และฝ่ายจะต้องดำเนินการแผนปฏิบัติการย่อยโดยใช้ PDCA Cycle ทุกกิจกรรม

อภิปรายผล

จากข้อสรุปผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้นสามารถอภิปรายผลการศึกษาโดยจำแนกตามวัตถุประสงค์ที่ศึกษาได้ ดังนี้

1) การศึกษาความคาดหวังของนักท่องเที่ยวด้านการจัดการท่องเที่ยวและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของบริษัทจำลองด้านการท่องเที่ยวเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง โดยนักท่องเที่ยวนั้นส่วนใหญ่มีความคาดหวังต่อการจัดการการท่องเที่ยวในภาพรวมระดับมาก โดยคาดหวังด้านบุคลากร และ ด้านผลิตภัณฑ์เพื่อการท่องเที่ยวมากที่สุด และจากผลการศึกษาเชิงพฤติกรรมนักท่องเที่ยวนำมาสู่การศึกษาความเป็นไปได้ของบริษัทจำลองด้านการท่องเที่ยวซึ่งนักท่องเที่ยวนั้นมีความเชื่อมั่นต่อบริษัทจำลองด้านการท่องเที่ยว

2) การศึกษาพฤติกรรมการเรียนรู้และความคิดเห็นต่อการจัดการเรียนรู้โดยใช้บริษัทจำลองด้านการท่องเที่ยวเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงของผู้เรียน โดยพฤติกรรมการเรียนรู้ของนักศึกษาสนองตอบการเรียนรู้ที่ดีซึ่งผลประเมินการเรียนรู้ก่อนและหลังเรียนรูปแบบดังกล่าวมีค่าเฉลี่ยของผลคะแนนที่สูงขึ้นในทุกด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ และด้านความพร้อมในการเรียนรู้แบบบูรณาการจากรายวิชาที่เกี่ยวข้อง จำนวน 10 รายวิชาและนักศึกษามีความคิดเห็นต่อการจัดการเรียนรู้ โดยรวมส่วนใหญ่ นักศึกษาทุกคน (ร้อยละ 100) เห็นด้วยว่าการใช้โมเดลบริษัทจำลองด้านการท่องเที่ยวเป็นสื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสมสำหรับการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงซึ่งกระตุ้นความสนใจให้เกิดการเรียนรู้ ช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนเป็น Active Learner และรูปแบบการเรียนนี้เป็นประโยชน์ต่อผู้เรียน

3) พัฒนาโมเดลบริษัทจำลองด้านการท่องเที่ยวเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผลจากการศึกษาความคาดหวังของนักท่องเที่ยวด้านการจัดการท่องเที่ยวและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของบริษัทจำลองด้านการท่องเที่ยวเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และผลการศึกษาพฤติกรรมการเรียนรู้และความคิดเห็นต่อการจัดการเรียนรู้โดยใช้บริษัทจำลองด้านการท่องเที่ยวเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงของผู้เรียนนำไปสู่การตั้งต้นแบบโมเดลบริษัทจำลองด้านการท่องเที่ยวเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงอย่างมีประสิทธิภาพได้

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการพัฒนาโมเดลบริษัทจำลองด้านการท่องเที่ยวเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง โดยผลจากวิจัยดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยเห็นว่าการพัฒนาบริษัทจำลองด้านการท่องเที่ยวเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงนั้น ช่วยส่งเสริมศักยภาพและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้เรียนได้ จึงควรพัฒนาให้บริษัทดำเนินการอย่างเต็มรูปแบบในเชิงธุรกิจ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้เรียนในด้านการเรียนรู้ และก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ซึ่งเป็นแรงจูงสำคัญในการปฏิบัติการได้อย่างเป็นพลวัตต่อไป

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป โดยการวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะส่วนของนักศึกษาชั้นปีที่ 3 สาขาการจัดการโรงแรมและการท่องเที่ยว ซึ่งหากพิจารณาเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาในวงกว้าง และควรศึกษาความสัมพันธ์ของการจัดการเรียนรู้อย่างบูรณาการตั้งแต่ชั้นปีที่ 1 และลำดับขั้นที่สูงขึ้น โดยพัฒนารูปแบบกิจกรรมการเรียนการสอนที่เหมาะสมตามศักยภาพของแต่ละชั้นปี ทั้งนี้ ในการดำเนินการส่วนที่ศึกษาวิจัยข้อมูลเกี่ยวกับนักท่องเที่ยวนั้นจำกัดกรอบเป็นเพียงนักท่องเที่ยวในกลุ่มของสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ไม่กว้างมากพอในการแข่งขันเชิงธุรกิจ หากจะจัดตั้งบริษัทจำลองด้านการท่องเที่ยวในเชิงพาณิชย์อย่างแท้จริง จึงควรศึกษาข้อมูลนักท่องเที่ยวที่หลากหลายเพื่อการขยายกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในอนาคตและเพิ่มศักยภาพการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- เกียรติพงษ์ อุดมธนะธีระ. 2561. PDCA Cycle / วงจรการควบคุมคุณภาพหรือ วงจรเดมมิง (Deming Cycle). ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม
- เกียรติพงษ์ อุดมธนะธีระ. 2561. พีระมิดแห่งการเรียนรู้ (The Learning Pyramid) เรียนยังงี้ให้ได้ผลมากที่สุด. ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม
- จุฑาทิพ คล้ายทับทิม. 2559. *หลักความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- บัญชา ศิริเรืองชัย. 2551. *ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนเขตตรวจราชการที่ 6*. รายงานการศึกษาวิจัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร จังหวัดนครปฐม.
- ปวีตรา พูลบุตร, กฤษณี สระมุณี, วรรัตน์ อนุสรณ์เสียม, เบญจมาศ คุณนิ และอชิดา จารุโชติกรม. 2560. *ผลของการจัดการเรียนรู้แบบห้องเรียนกลับด้านในหัวข้อเภสัชวิทยาของยารักษาโรคเบาหวานในนิสิตเภสัชศาสตร์ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม*. รายงานการศึกษาวิจัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พูนศรี เวศย์อุฬาร. 2553. *กรวยประสบการณ์กับสิ่งที่ Edgar Dale ไม่ได้ทำ*. บทความวิชาการ : วิทยาลัยการศึกษาทางไกลอินเทอร์เน็ต มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ.
- รองศาสตราจารย์สมชาย รัตนทองคำ. 2556. *การเรียนรู้ของผู้เรียน*. เอกสารประกอบการสอนการสอนทางกายภาพบำบัด

สำนักงานสภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2562. รายงานความก้าวหน้าของการดำเนินการตาม
แผนการปฏิรูปประเทศ และ การพัฒนาตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ : สำนักนายกรัฐมนตรี.

หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการท่องเที่ยวและโรงแรม คณะการท่องเที่ยวและการโรงแรม
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 2555. รายงานสรุปผลบริษัททัวร์จำลอง ชบาแก้ว ทราเวล จำกัด.
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

Dolnicar, Sara & Martin Fluker. 2003. *Behavioral Market Segments Among Surf Tourists: Investigating Past Destination Choice. Journal of Sport Tourism*, 8(3), 186-196.

Kotler, Philip, John Bowen & James Makens. 2006. *Marketing for Hospitality and Tourism* (4th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

การสร้างเครื่องมือเพื่อคัดเลือกบุคลากรตำแหน่งที่ปรึกษาด้านประกันภัย: กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด

DEVELOPING TOOLS FOR SELECTION INSURANCE BROKER POSITION: A CASE STUDY OF ABC CO., LTD.

วรรณิศา สุขใส^{1*}, เลิศชัย สุธรรมานนท์²

Wannisa Suksai^{1*}, Lertchai Suthamanon²

¹สาขาวิชาบริหารคนและกลยุทธ์องค์กร คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

¹Program in People Management and Organization Strategy

Faculty of Management Science, Panyapiwat Institute of Management

²คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

²Faculty of Management Science, Panyapiwat Institute of Management

*Corresponding author, E-mail: ladyynisa7@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดสมรรถนะเฉพาะลักษณะงานของบุคลากรในตำแหน่งที่ปรึกษาด้านประกันภัย เป็นการวิจัยเชิงเอกสาร โดยศึกษาค้นคว้าจากบทความวิจัย บทความวิชาการ เอกสาร ตำรา ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะเฉพาะลักษณะงานของบุคลากรในตำแหน่งที่ปรึกษาด้านประกันภัย ทำการสังเคราะห์เนื้อหาในรูปแบบตารางแมทริกซ์ ซึ่งจำแนกประเด็นสมรรถนะเฉพาะลักษณะงานของบุคลากรในตำแหน่งที่ปรึกษาด้านประกันภัย ประกอบด้วย 7 สมรรถนะ ดังนี้ (1) สมรรถนะความรู้เกี่ยวกับการประกันภัย (2) สมรรถนะการปฏิบัติงานด้วยความสุจริตใจ (3) สมรรถนะจิตสำนึกการให้บริการลูกค้า (4) สมรรถนะการโน้มน้าวใจ (5) สมรรถนะความคิดสร้างสรรค์ (6) สมรรถนะแสวงหาความรู้และพัฒนาตนเอง และ (7) สมรรถนะการทำงานเป็นทีม โดยให้ คำนิยามและความหมายของแต่ละสมรรถนะ เพื่อจัดทำเป็นพจนานุกรมสมรรถนะ จากนั้นกำหนด คำนิยามและพฤติกรรมที่บ่งชี้ในสมรรถนะระดับที่ 1 ของแต่ละสมรรถนะจากผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ที่ได้

คำสำคัญ: การคัดเลือก สมรรถนะเฉพาะลักษณะงาน พจนานุกรมสมรรถนะ ที่ปรึกษาด้านประกันภัย

ABSTRACT

The purpose of this research was to determine the specific competencies of the personnel in the position of insurance broker, by studying and researching from research articles, academic articles, textbooks related to specific competencies, job characteristics of personnel

in the position of insurance broker. The content of this documentary research was synthesized in the matrix form. The finding was classified as performance specific issues of personnel in the position of insurance broker that consisting of 7 competencies as follows: (1) Knowledge of Insurance, (2) Performing in good faith, (3) Customer service awareness, (4) Persuasion, (5) Creative thinking, (6) Information seeking and self-development, and (7) Team work. These finding competencies were defined the definition and meaning of each competency to create a performance dictionary, then defined the definitions and behaviors that were identified in the level 1 performance of each performance from the analysis and synthesis results obtained.

Keywords: Selection, Specific Competency, Performance Dictionary, Insurance Broker.

บทนำ

ทุนมนุษย์ (Human Capital) เป็นส่วนสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กร ปัจจัยทางด้านคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดโอกาสการเจริญเติบโตขององค์กรได้ บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์คือองค์ประกอบที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร หากเปรียบเทียบกับปัจจัยอื่น ๆ ของการดำเนินงาน อันได้แก่ เงิน วัตถุดิบ เครื่องจักร การตลาด และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือปัจจัยสำคัญที่สุดในการแข่งขันทางธุรกิจ เพราะหากขาดกำลังทรัพยากรมนุษย์ ก็ไม่มีตัวขับเคลื่อนปัจจัยอื่น ๆ นั้นเอง กล่าวคือ หากองค์กรต่าง ๆ มีทรัพยากรด้านอื่น ๆ เหมือนกัน แต่มีผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารแตกต่างกัน ผลการดำเนินงานย่อมแตกต่างกัน หากย้อนไปในยุคแรก ๆ ของการการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่องค์กร ในประเทศไทย จะยึดถือหลักการเรื่อง “Put the right man on the right job” การจัดวางบุคคลให้เหมาะสมกับงาน แต่ในปัจจุบันหลักการดังกล่าวยังขาดความสมบูรณ์ เพราะคำนึงความสอดคล้องเพียงสองมิติเท่านั้น คือ มิติด้านคนและมิติด้านงาน แต่ยังขาดมิติที่สาม คือ มิติด้านองค์กร ด้วยเหตุผลที่ว่าองค์กรแต่ละแห่ง มีลักษณะเฉพาะตัว ไม่ว่าจะเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัฒนธรรมองค์กร หรือระเบียบและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ดังนั้น แม้ว่าบุคคลหนึ่งอาจมีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงาน แต่ไม่จำเป็นว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้ดีหรือมีแรงจูงใจในการทำงานอย่างเต็มเปี่ยม เนื่องจากบุคคลนี้อาจจะมีบุคลิกลักษณะต่าง ๆ ที่ขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์กรก็ได้ นั่นคือ การที่องค์กรหนึ่ง ๆ จะบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จนั้นจะต้องอาศัยบุคลากรที่มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กร (ชูชัย สมิทธิไกร, 2556) ดังนั้น ภารกิจที่ท้าทายขององค์กร ในยุคปัจจุบันก็คือ การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งกฎเกณฑ์สำคัญ คือ การใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล อย่างไรก็ตาม การที่จะทำเช่นนั้นได้ย่อมต้องอาศัยการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพและมีสมรรถนะที่เหมาะสมเป็นพลังผลักดันที่สำคัญ หากสรรหาและคัดเลือกบุคลากรไร้ประสิทธิภาพก็ย่อมส่งผลเสียต่อการดำเนินงานขององค์กร

อาจกล่าวได้ว่า การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพนั้น ถือเป็นจุดเริ่มต้น ที่สำคัญของการที่จะมีโอกาสสร้างคุณภาพสำหรับองค์กรในอนาคต และเป็นประเด็นแรกที่ต้ององค์กรจะใช้เป็น เครื่องมือในการคัดกรองบุคลากรที่มีคุณภาพเข้าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร องค์กรทุกแห่งย่อมให้ความสำคัญต่อ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้ตรงตามความต้องการขององค์กรมากที่สุด เนื่องจากการตัดสินใจรับบุคลากรใด เข้าทำงานกับองค์กรนั้น หากตัดสินใจผิดอาจจะหมายถึงการปฏิเสธคนเก่ง คนดีออกไป การคัดเลือกบุคลากร จะมีความเข้มข้น ในการพิจารณาคุณสมบัติของผู้สมัครมากขึ้น สำหรับแนวโน้มด้านการสรรหาและคัดเลือกใน ต่างประเทศ เช่น ประเทศอังกฤษ องค์กรมีการนำเรื่องสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการคัดเลือก บุคลากรมากขึ้น อาทิ Competency-Based Interview (จิรประภา อัครบวร และลัดดาวรรณ บุญล้อม, 2553)

ในธุรกิจนายหน้าด้านการประกันภัยที่ผู้วิจัยได้นำมาเป็นกรณีศึกษาเป็นบริษัท ABC จำกัด ที่ยังคง ประสบปัญหาการสรรหาบุคลากรตำแหน่งที่ปรึกษาด้านประกันไม่ตรงตามความต้องการ โดยในปี พ.ศ. 2560 ที่ผ่านมา แผนการสรรหาคัดเลือกขององค์กรสามารถสรรหาบุคลากรตำแหน่งที่ปรึกษาด้านประกันได้จำนวน 200 คน อย่างไรก็ตาม ในช่วงระยะเวลาปี พ.ศ. 2558-2559 บุคลากรในตำแหน่งที่ปรึกษาด้านประกันภัยของ การประกันวินาศภัย (Non-life Insurance) มีการลาออกในปี 2558 จำนวน 84 คน ส่วนในปี 2559 จำนวน 92 คน และบุคลากรในตำแหน่งที่ปรึกษาด้านประกันภัยของการประกันชีวิต (Life Insurance) มีการลาออก ในปี 2558 จำนวน 148 คน ส่วนในปี 2559 จำนวน 136 คน ซึ่งจากรายงานสถิติข้อมูลการเข้าออกของ พนักงานประจำปี 2558 – 2559 แสดงข้อมูลอัตราการเข้าออก (Turnover Rate) ของตำแหน่งงานที่ปรึกษา ด้านประกันภัยสูงถึง 12.48 % โดยต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการคัดเลือกบุคลากรโดยเปล่าประโยชน์ทั้ง ต้นทุนทางทรัพยากรและตัวเงิน หากวิเคราะห์เชิงลึกในอัตราส่วนของผู้สมัครที่ผ่านการสัมภาษณ์และได้งานกับ องค์กรเปรียบเทียบกับอัตราส่วนการเริ่มงานที่แท้จริงจะเห็นได้ว่ามีอัตราส่วนที่หายไปถึง 48% (ฝ่ายทรัพยากร บุคคล, 2559) อาจกล่าวได้ว่า กระบวนการในสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรนั้นยังไม่มีเครื่องมือในการช่วย คัดกรองบุคลากรที่ตรงตามขีดสมรรถนะขององค์กร เนื่องจากปัจจุบันกระบวนการสรรหาคัดเลือกพิจารณา จากคุณลักษณะงานและการสัมภาษณ์ประกอบการพิจารณาเท่านั้น ดังนั้น แผนกสรรหาคัดเลือกขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีเครื่องมือในการประเมินบุคลากร โดยการนำเอาสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Functional Competency) ซึ่งก็คือ คุณลักษณะที่บุคลากรจำเป็นต้องมีเพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่วาง ไว้ เพื่อนำมาวิเคราะห์และกำหนดสมรรถนะเฉพาะลักษณะงานของบุคลากรในตำแหน่งที่ปรึกษาด้าน ประกันภัย โดยจัดทำเป็นคู่มือพจนานุกรมสมรรถนะเฉพาะลักษณะงานเพื่อเป็นรูปแบบมาตรฐานในการ คัดเลือกบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งงานที่ปรึกษาด้านประกันภัยขององค์กรบริษัท ABC จำกัด รวมถึงวิเคราะห์ ความเหมาะสมของบุคคลกับตำแหน่งงานที่ต้องการขององค์กร

ทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นฐานความรู้สำหรับใช้ในการ การศึกษาโดยมีประเด็นการค้นคว้า ดังต่อไปนี้

การจัดทำคู่มือสมรรถนะ

ในการนำเครื่องมือสมรรถนะมาใช้ โดยทั่วไปแล้วองค์กรจะมีการจัดทำสิ่งที่เรียกว่า “คู่มือสมรรถนะ” ขึ้นมา เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบทิศทางของการบริหารสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรให้เป็นระบบ คู่มือสมรรถนะ หมายถึง เนื้อหารายละเอียดของสมรรถนะของบุคลากรที่องค์กรกำหนดขึ้นมา โดยประกอบไปด้วย ชื่อหัวข้อสมรรถนะ การให้คำนิยามความหมาย และการกำหนดระดับของสมรรถนะ เพื่อนำไปใช้เป็นกรอบหรือแนวทางในการนำสมรรถนะไปใช้ในองค์กร ซึ่งคู่มือสมรรถนะประกอบด้วยหัวข้อที่สำคัญ ดังนี้ (1) หัวข้อสมรรถนะที่ต้องการ (2) คำนิยามของแต่ละหัวข้อสมรรถนะ (3) จำนวนระดับของสมรรถนะ (4) การจัดทำความสัมพันธ์ของสมรรถนะกับระดับตำแหน่งที่องค์กรคาดหวัง และ (5) คุณลักษณะของสมรรถนะในแต่ละระดับ (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2553, ออนไลน์)

ตารางที่ 1: ตัวอย่างการกำหนดระดับของการแสดงพฤติกรรมสมรรถนะในงานของบริษัท ABC (การให้บริการลูกค้า)

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
1	- รู้และเข้าใจแนวคิด หลักการ ขั้นตอนและวิธีการ ในการให้บริการเบื้องต้น
Basic	- รับฟังและเข้าใจถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า
level	- ให้ข้อมูลรายละเอียด แก่ลูกค้าด้วยคำพูด น้ำเสียง และท่าทางที่สุภาพ
	- สามารถให้ความช่วยเหลือแก่ลูกค้าได้ ตามแนวทางหรือหลักปฏิบัติที่กำหนดขึ้น
	- วิเคราะห์ความจำเป็นและสิ่งที่ลูกค้าต้องการได้
2	- หาข้อสรุปหรือข้อตกลงร่วมกันถึงสิ่งที่ลูกค้าต้องการได้
Doing	- ให้คำแนะนำหรือความช่วยเหลือแก่ลูกค้า ในกรณีที่ตนเองไม่สามารถแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าได้
level	- สามารถจัดการกับข้อร้องเรียนตามแนวทางหรือหลักปฏิบัติที่กำหนดขึ้น
	- หาวิธีการในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าโดยได้รับคำชี้แนะจากหัวหน้า
	- สามารถหาข้อสรุปหรือข้อตกลงร่วมกันกับลูกค้า ในกรณีที่ลูกค้ามีความต้องการเพิ่มขึ้น
3	- ระบุได้ถึงความคาดหวังของลูกค้า เพื่อกำหนดแนวทางเลือกในการสร้างความประทับใจหรือความพึงพอใจให้กับลูกค้า
Developin	- เสนอแนะวิธีการหรือขั้นตอนในการปรับปรุงการให้บริการลูกค้าที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
g	
level	
4	- สามารถวิเคราะห์และประเมินสถานะความเสี่ยงในการให้บริการลูกค้าแต่ละราย ที่อาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของธุรกิจ
Advanced	

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
level	- สอนผู้อื่นในการจัดการกับลูกค้าที่มีความหลากหลายประเภท - กระตุ้นจิตใจให้สมาชิกในทีมมีจิตสำนึกในการให้บริการลูกค้า - พัฒนาและปรับปรุงวิธีการและเทคนิคใหม่ๆ ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า - มีการวิเคราะห์แนวโน้มของความต้องการหรือสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังได้
5	- มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์ การรักษาและขยายฐานลูกค้าขององค์กร
Expert level	- สามารถให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นในด้านการบริการโดยอ้างอิงถึงประสบการณ์ที่ประสบผลสำเร็จจากองค์กรอื่น

ที่มา: การจัดการผลการปฏิบัติงาน (น. 108-109), โดย กล้าหาญ ณ น่าน, 2559, กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

จากตารางที่ 1 ระดับการแสดงพฤติกรรมอาจมีที่ระดับก็ได้ ขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้ออกแบบหรือการตกลงร่วมกันของผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งจะเห็นได้ว่าการแบ่งระดับพฤติกรรม จะทำให้ผู้ถูกประเมินและผู้ประเมินทราบอย่างชัดเจนว่า พนักงานต้องแสดงพฤติกรรมอะไรบ้างในการประเมิน โดยแต่ละระดับจะมีการแบ่งความเข้มข้นของการแสดงพฤติกรรมแตกต่างกันอย่างชัดเจน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับส่วนประกอบของสมรรถนะ

ซูซีย์ สมิททิไกร (2556) ได้ศึกษาทฤษฎีของ McClelland สรุปได้ว่า คุณลักษณะของคนว่าเปรียบเหมือนภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) กล่าวคือ สิ่งที่อยู่เบื้องหลังและส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคลเปรียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน คือ (1) ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ เป็นส่วนที่มองเห็น และสามารถพัฒนาได้ง่าย ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ที่มีอยู่ในแต่ละบุคคล และ (2) ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ เป็นส่วนที่ใหญ่กว่าและมองเห็นได้ยาก ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคลเป็นอย่างมาก และ เป็นส่วนที่สามารถพัฒนาได้ยาก ได้แก่ แรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) ลักษณะนิสัย (Traits) ภาพลักษณ์ของตนเอง (Self-Image) และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะเฉพาะลักษณะงาน

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2553) ได้อธิบายเกี่ยวกับ Functional Competency (FC) หมายถึง ความสามารถ ที่เกี่ยวข้องกับงานเฉพาะด้านตำแหน่งที่มีหน้าที่ต่างกัน FC ของแต่ละตำแหน่งงานจะไม่เหมือนกัน พบว่า การกำหนด FC สามารถแบ่งแยกได้ 2 ส่วน ได้แก่ (1) Common Functional Competency เป็นความสามารถตามสายงาน/ สายวิชาชีพ ทั้งนี้องค์กรจะกำหนดสายงาน/ สายวิชาชีพ โดยพิจารณาลักษณะงานที่เหมือนกันจัดให้อยู่ในสายงาน/ สายวิชาชีพเดียวกัน และ (2) Specific Functional Competency เน้นความสามารถเฉพาะงานที่ไม่เหมือนกัน แตกต่างกันตามขอบเขตที่รับผิดชอบ (Job Description: JD) ของแต่ละตำแหน่งงาน

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550) ได้อธิบายเกี่ยวกับสมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้น ๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

คำพรรณนางานตำแหน่งที่ปรึกษาด้านประกันภัย (Job Description)

1) วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน เป็นผู้ให้ความรู้ คำปรึกษาด้านประกันภัยแก่ลูกค้า รวมถึงการชี้ชวนนำเสนอให้ลูกค้าทราบถึงประโยชน์ความคุ้มครองของผลิตภัณฑ์ประกันประเภทต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับลูกค้า ปิดการขายและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างลูกค้าเพื่อให้เกิดการซื้อขายซ้ำ

2) ความรับผิดชอบหลัก/ รอง/ เสริม/ เฉพาะกิจ แสดงข้อมูลดังตารางที่ 2

3) ความสามารถประจำตำแหน่ง แสดงข้อมูลดังตารางที่ 3

ตารางที่ 2: ความรับผิดชอบหลัก/ รอง/ เสริม/ เฉพาะกิจ ของงานตำแหน่งที่ปรึกษาด้านประกันภัย

งานหลัก	วิธีการทำงาน	รับมาจาก- ส่งต่อให้	เปอร์เซ็นต์ ความสำเร็จของงาน (เทียบกับทั้ง ชิ้นงาน)
ลักษณะและขอบเขตงานที่รับผิดชอบ			
1. ที่ปรึกษา ด้านประกันภัย	เป็นผู้ชี้ชวนเรื่องประกันประเภทต่าง ๆ นำเสนอให้ลูกค้าทราบถึงประโยชน์ความคุ้มครองของผลิตภัณฑ์ประกันวินาศภัยในแบบต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับลูกค้า ปิดการขายตามเป้าหมายการขาย	รับจากลูกค้า ส่งต่อผู้บังคับบัญชา	50%
2. ติดตาม	ติดตามงานที่ได้ปิดการขายว่ามีงานจัดส่งให้ลูกค้าเรียบร้อยหรือเอกสาร มีการผิดพลาดหรือไม่	รับจากลูกค้าส่งต่อ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	30%
3. แนะนำ	ให้คำแนะนำ แก้ไข หรือประสานงานให้ลูกค้ากรณีต้องการความช่วยเหลือด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับประกันภัย	รับจากลูกค้าส่งต่อ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	20%

ตารางที่ 3: ความสามารถประจำตำแหน่ง

ความรู้/ความสามารถ	ทักษะ	สมรรถนะหลักขององค์กร
- มีความรู้ทางด้านผลิตภัณฑ์ประกันภัยทุกประเภท - มีความรู้ในธุรกิจองค์กร - มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	- มีทักษะในการสื่อสารที่ดีพูดจาฉะฉานชัดเจน - มีไหวพริบดีในการตอบคำถามจากลูกค้า	ใส่ตัวเลขเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย 1 การบริการที่เป็นเลิศ 5 การทำงานเป็นทีม 2 ความซื่อสัตย์ ยึดมั่นในจริยธรรม และ

ความรู้/ความสามารถ	ทักษะ	สมรรถนะหลักขององค์กร
มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง การโน้มน้าวใจ	- มีทักษะแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี - มีทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ได้ในระดับดี	จรรยาบรรณ 3 การสื่อความ 4 การมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ 6 การใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

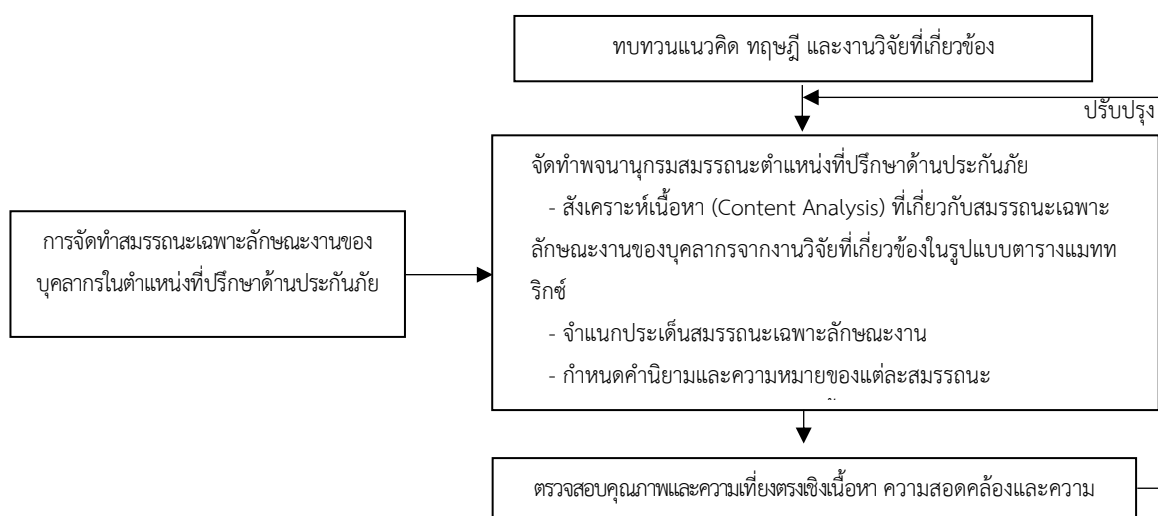
วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อกำหนดสมรรถนะเฉพาะลักษณะงานของบุคลากรในตำแหน่งที่ศึกษาด้านประกันภัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยทำการวิจัยเชิงเอกสาร ซึ่งมีรายละเอียดวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

ขั้นตอนและวิธีการสร้างเครื่องมือเพื่อคัดเลือกบุคลากรตำแหน่งที่ศึกษาด้านประกันภัย



ภาพที่ 1: ขั้นตอนและวิธีการสร้างเครื่องมือเพื่อคัดเลือกบุคลากรตำแหน่งที่ศึกษาด้านประกันภัย

เครื่องมือและวิธีการสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือ ได้แก่ พจนานุกรมสมรรถนะที่แสดงถึงสมรรถนะเฉพาะลักษณะงานของบุคลากรในตำแหน่งที่ศึกษาด้านประกันภัย

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ มีดังนี้ (1) ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา และ (2) ทำการสังเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ที่เกี่ยวกับสมรรถนะเฉพาะ

ลักษณะงานของบุคลากรจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การเก็บข้อมูล

ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ซึ่งได้มาจากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะเฉพาะลักษณะงาน โดยเก็บข้อมูลในช่วงเดือนกันยายน พ.ศ. 2562 เป็นระยะเวลา 1 สัปดาห์

การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลจากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะเฉพาะลักษณะงาน มาทำการสังเคราะห์เนื้อหาในรูปแบบตารางแมทริกซ์ ซึ่งจำแนกประเด็นสมรรถนะเฉพาะลักษณะงานของบุคลากรในตำแหน่งที่ปรึกษาด้านประกันภัย โดยให้คำนิยามและความหมายของแต่ละสมรรถนะ เพื่อจัดทำเป็นพจนานุกรมสมรรถนะ จากนั้นกำหนด คำนิยามและพฤติกรรมของทุกสมรรถนะจากผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ที่ได้

การตรวจสอบคุณภาพ

ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือจากพจนานุกรมสมรรถนะที่จัดทำขึ้น โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ (หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง) ประเมิน ประกอบด้วย (1) ผู้จัดการการประกันวินาศภัย (Non-life Insurance) ที่มีวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีขึ้นไป และมีอายุงานในตำแหน่งงานไม่ต่ำกว่า 5 ปี รวมถึงมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 1 คน (2) ผู้จัดการการประกันชีวิต (Life Insurance) ที่มีวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีขึ้นไป และมีอายุงานในตำแหน่งงานไม่ต่ำกว่า 5 ปี รวมถึงมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 1 คน และ (3) ผู้ช่วยผู้จัดการ การประกันวินาศภัย (Non-life Insurance) ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป และมีอายุงานในตำแหน่งงาน ไม่ต่ำกว่า 3 ปี รวมถึงมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 1 คน ทำการยืนยันข้อมูล โดยตรวจสอบคุณภาพและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาให้คะแนน และความคิดเห็นเพิ่มเติม จากนั้นนำข้อมูลที่รวบรวมจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence Index: IOC) ได้ค่า IOC ระหว่าง 0.66-1.00 ซึ่งค่า IOC ผ่านเกณฑ์ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไปทุกข้อ โดยมีค่า IOC รวมทั้งฉบับเท่ากับ 0.95

ผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง การสร้างเครื่องมือเพื่อคัดเลือกบุคลากรตำแหน่งที่ปรึกษาด้านประกันภัย: กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด ได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะเฉพาะลักษณะงานจากเอกสารที่เกี่ยวข้องในรูปแบบตารางแมทริกซ์ แสดงข้อมูลดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4: ตารางสรุปการสังเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะเฉพาะลักษณะงานจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง

สมรรถนะ	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง									
	จิณฉัตร เตชะพันธ์ (2556)	พัชรกร โคร์ครวญ (2550)	เอกจิตตรา ใหญ่สว่าง (2554)	วชิระ ชนะบุตร (2552)	สิมณคนประกันภัย (อ้างถึงในวชิระ ชนะบุตร, 2552)	กรงเทพประกันภัย (อ้างถึงในวชิระ ชนะบุตร, 2552)	ประกันภัยคุ้มภัย (อ้างถึงในวชิระ ชนะบุตร, 2552)	ทิพย์ประกันภัย (อ้างถึงในวชิระ ชนะบุตร, 2552)	เบญจอร งามอ้อมทรัพย์ (2559)	ชลิดา เพชรปัญญา (2561)
1. ด้านมีความรู้เกี่ยวกับการประกันชีวิต/ ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ประกันภัย/ ความรู้ในธุรกิจและผลิตภัณฑ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓ 9
2. ด้านซื่อสัตย์สุจริต/ด้านคุณธรรม/ มี ความจริงใจไม่หลอกลวงเพื่อหวังให้ผู้ เอาประกันซื้อกรมธรรม์/ การรักษา จรรยาบรรณ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	8
3. ด้านรับผิดชอบต่อลูกค้า/ คุณธรรม อุดมการณ์ในการปฏิบัติงาน/ จิตสำนึก ด้านบริการ	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	7
4. ด้านฝึกทักษะในการเสนอขาย/ การโน้มน้าวใจ	✓	✓			✓	✓	✓		✓	✓ 7
5. ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์/ ความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับการ วางแผนการตลาด	✓	✓		✓	✓	✓		✓		6
6. ด้านศึกษาความรู้รอบตัว/ ศึกษาหา ความรู้เกี่ยวกับทิศทางการเจริญเติบโต ของธุรกิจประกันภัย/ทัศนคติในการ แสวงหาความรู้ตลอดชีวิต/ การเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง	✓	✓	✓	✓	✓	✓				6
7. ด้านการทำงานเป็นทีม	✓		✓	✓	✓	✓		✓		5
8. ด้านการเต็มใจให้บริการตลอดเวลา โดยไม่ หวังอามิสสินจ้างเพิ่ม/ การตอบสนองต่อ			✓	✓	✓	✓			✓	5

สมรรถนะ	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง										
	จิณฉัตร เตชะพันธ์ (2556)	พัชรกร ไคร์ครวญ (2550)	เอกจิตตรา ไชยสุวาท (2554)	วชิระ ชนะบุตร (2552)	สินันต์ประภักดิ์ (อ้างถึงใน วชิระ ชนะบุตร, 2552)	กรุงเทพประกันภัย (อ้างถึงใน วชิระ ชนะบุตร, 2552)	ประกันภัยคุ้มภัย (อ้างถึงใน วชิระ ชนะบุตร, 2552)	ทิพย์ประกันภัย (อ้างถึงใน วชิระ ชนะบุตร, 2552)	เบญจอร งานเอ็มทรัพย์ (2559)	ชลิตา เพชรปัญญา (2561)	ความถี่
ความประสงค์จากผู้รับบริการอย่างรวดเร็วทันใจโดยไม่ต้องเอ่ยปากเรียกร้อง											
9. ด้านรู้กาลเทศะ/ ด้านบุคลิกภาพ	✓	✓							✓	✓	4
การแต่งกายสุภาพเรียบร้อย											
10. ด้านสื่อสารให้ผู้อื่นคล้อยตาม/ ด้านการตลาด ทักษะการถ่ายทอดความรู้/ ทักษะในการขาย/ ใช้น้ำเสียงในการพูดได้อย่างชัดเจนสุภาพและนุ่มนวล	✓	✓	✓							✓	4
11. ด้านภาวะผู้นำในงาน				✓	✓	✓		✓			4
12. ด้านการวิเคราะห์รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล/ สามารถวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าได้		✓	✓			✓			✓		4
13. ด้านอดทน/ ความอดทนต่อสถานการณ์และคำวิพากษ์วิจารณ์ต่าง ๆ/ การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์	✓	✓				✓					3
14. ด้านการแสดงความเป็นมิตร/ ใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	✓	✓							✓		3
15. ด้านทัศนคติทางบวกต่ออาชีพ/ ทัศนคติในการทำงานอย่างซื่อสัตย์สุจริตและมีความคิดในเชิงบวก	✓	✓	✓								3
16. ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ				✓	✓	✓					3
17. ด้านความรู้ความเข้าใจในระบบและขั้นตอนในการทำงาน	✓		✓							✓	3

สมรรถนะ	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง									
	จิณฉัตร เตชะพันธ์ (2556)	พัชรกร ไคร์ครวญ (2550)	เอกจิตตรา ใหญ่สว่าง (2554)	วชิระ ชนะบุตร (2552)	สินันคนงประกันภัย (อ้างถึงในวชิระ ชนะบุตร, 2552)	กรงเทพประกันภัย (อ้างถึงในวชิระ ชนะบุตร, 2552)	ประกันภัยคุ้มภัย (อ้างถึงในวชิระ ชนะบุตร, 2552)	ทิพย์ประกันภัย (อ้างถึงในวชิระ ชนะบุตร, 2552)	เบญจอร งานอัมรินทร์ (2559)	ชลิตา เพชรปัญญา (2561)
18. ด้านกระตือรือร้น/ ความกระตือรือร้นมีชีวิตชีวา	✓	✓								2
19. ด้านการวางแผนงาน/ การวางแผนการตลาด	✓	✓								2
20. ด้านทัศนคติทางบวกต่อบริษัท	✓	✓								2
21. ด้านทัศนคติทางบวกต่อเพื่อนร่วมงาน	✓	✓								2
22. ด้านสำรวจตนเอง/ ด้านบุคลิกภาพ	✓	✓								2
23. ด้านกล้าหาญ	✓									1
24. ด้านทะเยอทะยาน	✓									1
25. ด้านสุขุมรอบคอบ	✓									1
26. ด้านมองการณ์ไกล	✓									1
27. ด้านบันทึกประจำวัน	✓									1
28. ด้านมั่นคงทางอารมณ์	✓									1
29. ด้านฟังการบรรยายทางวิชาการ	✓	✓								1

จากตารางที่ 4 เมื่อทำการสังเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะเฉพาะลักษณะงานของบุคลากรในตำแหน่งที่ปรึกษาด้านประกันภัยได้ทั้งหมด 29 สมรรถนะ จากนั้นทำการเลือกสมรรถนะที่มีความถี่ 5 อันดับแรก ซึ่งมีทั้งหมด 8 สมรรถนะ ได้แก่ (1) สมรรถนะด้านมีความรู้เกี่ยวกับการประกันชีวิต/ ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ประกันภัย/ ความรู้ในธุรกิจและผลิตภัณฑ์ (2) สมรรถนะด้านซื่อสัตย์สุจริต/ด้านคุณธรรม/มีความจริงใจไม่หลอกลวงเพื่อหวังให้ผู้เอาประกัน ซื่อกรมธรรม์/ การรักษาจรรยาบรรณ (3) สมรรถนะด้านรับผิดชอบต่อลูกค้า/ คุณธรรมอุดมการณ์ในการปฏิบัติงาน/ จิตสำนึกด้านบริการ (4) สมรรถนะด้านฝึกทักษะในการเสนอขาย/การโน้มน้าวใจ (5) สมรรถนะด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์/ ความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับการวางแผนการตลาด (6) สมรรถนะด้านศึกษาความรู้รอบตัว/ ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับทิศทางการเจริญเติบโตของธุรกิจประกันภัย/ ทัศนคติในการ

แสวงหาความรู้ตลอดชีวิต/การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (7) สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม และ (8) สมรรถนะด้านการเต็มใจให้บริการตลอดเวลาโดยไม่หวังอามิสสินจ้างเพิ่ม/ การตอบสนองต่อความประสงค์จาก ผู้มารับบริการอย่างรวดเร็วทันใจ โดยไม่ต้องเอ่ยปากเรียกร้อง โดยนำสมรรถนะทั้ง 8 สมรรถนะ มาทำการคัด กรองประเด็นสมรรถนะเฉพาะลักษณะงานของบุคลากรในตำแหน่งที่ปรึกษาด้านประกันภัยบางสมรรถนะรวมให้ เป็นสมรรถนะเดียวกัน ซึ่งได้ 7 สมรรถนะ และทำการตั้งชื่อสมรรถนะใหม่ โดยให้คำนิยามและความหมายของแต่ละ สมรรถนะ เพื่อจัดทำเป็นพจนานุกรมสมรรถนะ จากนั้นกำหนดคำนิยามและพฤติกรรมที่บ่งชี้ในสมรรถนะระดับที่ 1 ของแต่ละสมรรถนะจากผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ที่ได้ เพื่อจัดทำเป็นพจนานุกรมสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงานที่ ปรึกษาด้านประกันภัย ประกอบด้วย 7 สมรรถนะ ได้แก่ (1) สมรรถนะความรู้เกี่ยวกับการประกันภัย (2) สมรรถนะการปฏิบัติงาน ด้วยความสุจริตใจ (3) สมรรถนะจิตสำนึกการให้บริการลูกค้า (4) สมรรถนะการโน้มน้าวใจ (5) สมรรถนะความคิดสร้างสรรค์ (6) สมรรถนะแสวงหาความรู้และพัฒนาตนเอง และ (7) สมรรถนะ การทำงานเป็นทีม สำหรับใช้ในบริษัท ABC จำกัด แสดงข้อมูลดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5: พจนานุกรมสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงานที่ปรึกษาด้านประกันภัย

ชื่อสมรรถนะ	คำนิยาม	พฤติกรรมที่บ่งชี้ของสมรรถนะระดับที่ 1
1. สมรรถนะ “ความรู้ เกี่ยวกับการ ประกันภัย”	มีความรู้ ความเข้าใจในธุรกิจ และกระบวนการดำเนินธุรกิจ ขององค์กร รวมถึงทราบข้อมูล เกี่ยวกับคู่แข่งทางธุรกิจ รับรู้ และตระหนักหน้าที่ของตนเอง ในการอธิบายประเภท ผลิตภัณฑ์และขั้นตอนการ บริการแก่ลูกค้าได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน สามารถวิเคราะห์ ถึงความต้องการผลิตภัณฑ์และ บริการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ที่คาดหวังได้	- อธิบายและชี้แจงได้ถึงธุรกิจขององค์กร นโยบายและ เป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ - อธิบายได้ถึงขอบเขต ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในงานของ ตน ชี้แจงได้ถึงแนวคิด หลักการ ขั้นตอน และวิธีการ ทำงานด้านที่ปรึกษานายหน้าประกันภัยที่ต้องรับผิดชอบ ต่อลูกค้า และหาโอกาสในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ในงานที่ตนรับผิดชอบ - อธิบายและชี้แจงได้ถึงรูปแบบ รายละเอียดผลิตภัณฑ์ และบริการทุกประเภทขององค์กร รวมทั้งทราบ ขั้นตอนการเรียกร้องสินไหมทดแทน - เสนอแนะแนวทางในการบริการ เงื่อนไขความ รับผิดชอบต่อผลิตภัณฑ์และบริการแก่ลูกค้า ตลอดจน ให้คำปรึกษาลูกค้าเกี่ยวกับการเรียกร้องสิทธิได้
2. สมรรถนะ “การ ปฏิบัติงาน ด้วยความ	การแสดงออกถึงความมุ่งมั่น และความตั้งใจในการทำงาน อย่างเต็มประสิทธิภาพสูงสุด เป็นที่ปรึกษานายหน้า	- มีจิตใจเมตตากรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และโอ้อ้อมอารี ทำงานด้วยความจริงใจ จริงจัง และทำงานด้วยจิตใจ สุจริตเป็นที่ตั้ง - มีความรัก ศรัทธา มีทัศนคติที่ดีต่องานประกัน แสดงถึง

ชื่อสมรรถนะ	คำนิยาม	พฤติกรรมที่บ่งชี้ของสมรรถนะระดับที่ 1
สุจริตใจ”	ประกันภัยที่ยึดมั่นในความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบต่อลูกค้าตามหลักจรรยาบรรณที่องค์กรกำหนดขึ้น มีคุณธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความดีงามและความถูกต้องเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อตนเองลูกค้า และองค์กร	ความมุ่งมั่นและความตั้งใจในการทำงานของตนให้ประสบความสำเร็จ - มีความเชื่อมั่นต่องานขายประกันว่ามีประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวม - มีความภาคภูมิใจที่ได้ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษานายหน้าประกันภัย โดยรักษาคุณภาพแห่งอาชีพด้วยความซื่อสัตย์สุจริต - อธิบายและชี้แจงข้อจำกัดบางอย่างในกรณีธรรมให้ลูกค้าทราบโดยละเอียด หลีกเลี่ยงการพรรณนาความคุ้มครองที่เกินกว่าความเป็นจริง และไม่เสนอผลตอบแทนอย่างอื่น ให้ลูกค้า นอกเหนือจากความคุ้มครองในกรณีธรรม
3. สมรรถนะ “จิตสำนึก การให้บริการลูกค้า”	มีวิธีการให้บริการที่ดี เหมาะสมกับคุณลักษณะที่หลากหลายของลูกค้า แสดงความมุ่งมั่นที่จะส่งมอบการบริการได้อย่างทันทั่วถึง และมีคุณภาพตามที่องค์กรกำหนด	- ตระหนักถึงความสำคัญในการให้บริการลูกค้า และแสดงความช่วยเหลือในเรื่องอื่น ๆ ที่ไม่ใช่เรื่องงานที่รับผิดชอบ - สามารถให้บริการที่ดี ได้ตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด - แสดงคำพูด และน้ำเสียงที่เหมาะสมกับลูกค้า โดยมีความพร้อมและความเต็มใจในการให้บริการ
4. สมรรถนะ “การโน้มน้าวใจ”	ความสามารถในการใช้วาจาที่มุ่งใจในการนำเสนอรายละเอียดของผลิตภัณฑ์หรือบริการแก่ลูกค้า รวมทั้งการโน้มน้าวชักจูง ให้ลูกค้าสนใจ มีความเห็นที่คล้อยตามที่จะซื้อผลิตภัณฑ์และบริการ ตลอดจนการรักษาลูกค้า ให้เกิดความจงรักภักดี และหันมาใช้ผลิตภัณฑ์และบริการของตนเอง	- ศึกษาข้อมูลและรายละเอียดของลูกค้าก่อนนำเสนอขายผลิตภัณฑ์และบริการ - แสดงออกถึงแนวคิด วิธีการการนำเสนอการโน้มน้าวใจผู้อื่นได้ - อธิบายถึงข้อมูลรายละเอียดของประเภทผลิตภัณฑ์และบริการได้ตามมาตรฐานที่ถูกกำหนดขึ้น ตอบข้อซักถามของลูกค้าเกี่ยวกับรายละเอียดของผลิตภัณฑ์และบริการ - ใช้น้ำเสียงหรือกิริยาท่าทาง เพื่อเชิญชวนให้ลูกค้าสนใจในผลิตภัณฑ์และบริการของตน - อธิบายได้ถึงเหตุผลความจำเป็นและผลดีที่เกิดขึ้นจากการใช้ผลิตภัณฑ์และบริการของตน - ชี้แจงให้ลูกค้าเห็นถึงจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบของผลิตภัณฑ์และบริการที่ตนรับผิดชอบ

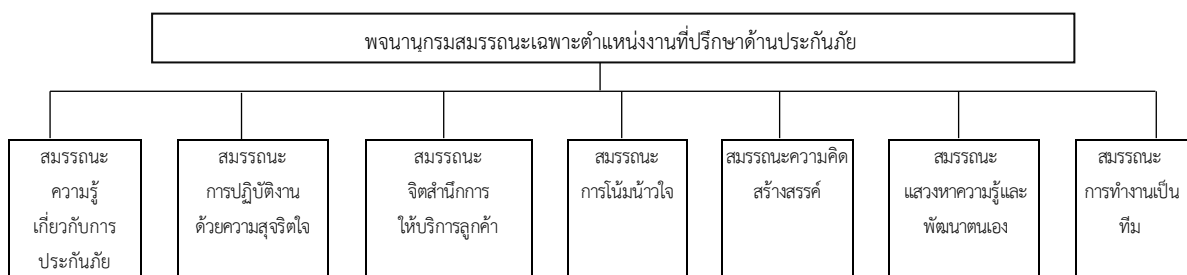
ชื่อสมรรถนะ	คำนิยาม	พฤติกรรมที่บ่งชี้ของสมรรถนะระดับที่ 1
5. สมรรถนะ “ความคิดสร้างสรรค์”	แสดงความคิดที่แตกต่างจากบุคคลอื่นในการพัฒนารูปแบบวิธีการทำงานใหม่ ๆ รวมทั้งสามารถแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่ เพื่อให้การขายประสบผลสำเร็จ และเกิดประสิทธิผลต่อตนเอง ลูกค้า และองค์กร	- คิดหาวิธีการทำงานใหม่ โดยไม่ยึดติดกับรูปแบบการทำงานแบบเดิม - กล้าเสนอความเห็น และวิธีการทำงานใหม่ของตนเอง - มีการแสวงหาความรู้ใหม่ สู่การพัฒนาและประยุกต์ใช้ในการทำงาน
6. สมรรถนะ “แสวงหาความรู้และพัฒนาตนเอง”	แสวงหาข้อมูล และเรียนรู้จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงความสามารถของตนเองอยู่เสมอ รวมถึงสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการทำงานให้แก่ผู้อื่นได้	- แสดงวิธีการแสวงหาความรู้ และเรียนรู้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานของตนตามที่ได้รับมอบหมาย - แสดงออกถึงความมุ่งมั่นและความตั้งใจที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
7. สมรรถนะ “การทำงานเป็นทีม”	เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง ในฐานะที่เป็นสมาชิกของทีม สามารถแก้ไขปัญหา รับฟัง แลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นของสมาชิกในทีม รวมถึงกำหนดเป้าหมาย แผนการดำเนินงานของทีม และประสานงานระหว่างสมาชิกในทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	- มีความสามารถในการติดต่อประสานงานกับผู้อื่น - มีความเข้าใจถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเอง และอธิบายได้ถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายการทำงานในทีม - สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายจากทีมได้ตามกรอบหรือแนวทางที่กำหนด

สรุปผลวิจัย

ผลการสรุปข้อมูลจากการศึกษาวิจัยเรื่อง การสร้างเครื่องมือเพื่อคัดเลือกบุคลากรตำแหน่งที่ปรึกษาด้านประกันภัย: กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

การสร้างเครื่องมือเพื่อคัดเลือกบุคลากรตำแหน่งที่ปรึกษาด้านประกันภัย คือ พจนานุกรมสมรรถนะที่แสดงถึงสมรรถนะเฉพาะลักษณะงานของบุคลากรในตำแหน่งที่ปรึกษาด้านประกันภัย ซึ่งขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือโดยการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา และนำข้อมูลจากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะเฉพาะลักษณะงาน จำนวน 10 แหล่งข้อมูล มาทำการสังเคราะห์

เนื้อหาในรูปแบบตารางแมทริกซ์ ได้ทั้งหมด 29 สมรรถนะ จากนั้นทำการเลือกสมรรถนะที่มีความถี่ 5 อันดับแรก ซึ่งมีทั้งหมด 8 สมรรถนะ มาทำการคัดกรองประเด็นสมรรถนะเฉพาะลักษณะงานของบุคลากรในตำแหน่งที่ปรึกษาด้านประกันภัยบางสมรรถนะรวมให้เป็นสมรรถนะเดียวกันได้ 7 สมรรถนะ แสดงดังภาพที่ 2 และทำการตั้งชื่อสมรรถนะใหม่ โดยให้คำนิยามและความหมายของแต่ละสมรรถนะ เพื่อจัดทำเป็นพจนานุกรมสมรรถนะ จากนั้นกำหนดคำนิยามและพฤติกรรมที่บ่งชี้ในสมรรถนะระดับที่ 1 ของแต่ละสมรรถนะจากผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ที่ได้ ทั้งนี้ ทำการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือจากพจนานุกรมสมรรถนะที่จัดทำขึ้นโดยผู้เชี่ยวชาญ (หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง) จำนวน 3 ท่าน ทำการยืนยันข้อมูล โดยมีค่า IOC รวมทั้งฉบับเท่ากับ 0.95 ดังนั้น จึงสามารถนำพจนานุกรมสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน ที่ปรึกษาด้านประกันภัยไปใช้ในบริษัท ABC จำกัด ต่อไป



ภาพที่ 2: แสดงพจนานุกรมสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงานที่ปรึกษาด้านประกันภัย 7 สมรรถนะ

อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาครั้งนี้ สามารถอภิปรายผลเกี่ยวกับสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงานที่ปรึกษาด้านประกันภัย 7 สมรรถนะ ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

(1) สมรรถนะความรู้เกี่ยวกับการประกันภัย สอดคล้องกับแนวคิดของโอฬาร จันทร์คำ (2559) กล่าวว่า **คุณลักษณะของนายหน้าประกันชีวิตที่ดี** ควรมีความรู้เกี่ยวกับการประกันชีวิตเป็นอย่างดี สามารถให้คำชี้แจงสาระสำคัญของเงื่อนไขกรมธรรม์ประกันภัยได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และสามารถตอบข้อซักถามได้อย่างถูกต้องชัดเจน ตลอดจนสามารถให้คำปรึกษาหารือ แก่ผู้เอาประกันภัยอย่างตรงไปตรงมา

(2) สมรรถนะการปฏิบัติงานด้วยความสุจริตใจ สอดคล้องกับแนวคิดของโอฬาร จันทร์คำ (2559) กล่าวว่า **คุณลักษณะของนายหน้าประกันชีวิตที่ดี** ควรมีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพ มีความรักศรัทธาในวิชาชีพนายหน้าประกันชีวิต โดยมองเห็นถึงคุณประโยชน์ของการทำประกันชีวิตว่ามีประโยชน์ในการวางแผนชีวิต มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อ ผู้เอาประกันภัย บริษัทและอาชีพประกันภัย ความซื่อสัตย์สุจริตถือเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของนายหน้าประกันชีวิต ที่ประสบความสำเร็จ และสอดคล้องกับแนวคิดของสมศักดิ์ หลีหลิง (2560, ออนไลน์) กล่าวว่า **คุณลักษณะของนายหน้าประกันวินาศภัยที่ดี** ควรมีความซื่อสัตย์สุจริต รักษาความสัตย์สุจริต มีศีลธรรมและคุณธรรมประจำใจ ไม่โอ้อวดหรือโฆษณาเกินความจริง

(3) สมรรถนะจิตสำนึกการให้บริการลูกค้า สอดคล้องกับงานวิจัยของ วชิระ ชนะบุตร (2552).กล่าวว่า ความรอบรู้ในงานของผู้ปฏิบัติงานโดยใช้องค์ความรู้ (Knowledge workers) และความรอบรู้ในงานของบุคลากร บริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยด้านจิตสำนึกในการให้บริการ หมายความว่า ความเข้าใจในคุณลักษณะ และวิธีการบริการที่ดีและมีประสิทธิภาพ ความมุ่งมั่นตั้งใจในการส่งมอบบริการที่ดีและมีคุณภาพ รวมถึงความมุ่งมั่นในการป้องกันปัญหาและข้อร้องเรียน และการแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าได้อย่างทันท่วงที เพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า

(4) สมรรถนะการโน้มน้าวใจ สอดคล้องกับแนวคิดของโอฬาร จันทรคำ (2559) กล่าวว่า **คุณลักษณะของนายหน้าประกันชีวิตที่ดี** ควรมีศิลปะในการพูด ต้องพูดเป็น ถูกต้อง รู้กาลเทศะ เพราะคำพูดจะเป็นส่วนสำคัญต่อความน่าเชื่อถือให้กับตนเอง

(5) สมรรถนะความคิดสร้างสรรค์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วชิระ ชนะบุตร (2552).กล่าวว่า ความรอบรู้ในงานของผู้ปฏิบัติงานโดยใช้องค์ความรู้ (Knowledge workers) และความรอบรู้ในงานของบุคลากรบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทยด้านความคิดเชิงสร้างสรรค์ในงาน หมายความว่า การคิดค้นหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานของตนเอง หน่วยงานและองค์กร รวมทั้งส่งเสริม ผลักดันและการกระตุ้นใจผู้อื่นคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบการทำงานให้ดีขึ้น

(6) สมรรถนะแสวงหาความรู้และพัฒนาตนเอง สอดคล้องกับแนวคิดของโอฬาร จันทรคำ (2559) กล่าวว่า **คุณลักษณะของนายหน้าประกันชีวิตที่ดี** ควรเป็นคนขวนขวายหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ และเป็นผู้รอบรู้ทันต่อเหตุการณ์

(7) สมรรถนะการทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับงานวิจัยของพัชรกร ไคร์ครวญ (2550) พบว่า ตัวแทนประกันชีวิตมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะที่เป็นจริงของตัวแทนประกันชีวิต โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงตามลำดับ ดังนี้ สามารถทำความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลอื่นและปรับใช้ได้อย่างเหมาะสมกับการทำงานเป็นทีม มีความสามารถในการติดต่อประสานงาน มีความร่วมมือและประสานงานกันอย่างดีและยอมรับกัน มีความไว้วางใจต่อการทำงานของสมาชิกในทีม สามารถกำหนดเป้าหมายของทีมงานได้อย่างชัดเจน ส่งเสริมและสร้างบรรยากาศให้เกิดความร่วมมือภายในทีม เป็นต้น

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการศึกษาครั้งนี้ บริษัท ABC จำกัด สามารถนำข้อมูลพจนานุกรมที่ได้ไปพัฒนาต้นแบบสมรรถนะเฉพาะลักษณะงานของบุคลากรของตำแหน่งงานที่ศึกษาด้านประกันภัย และเป็นเครื่องมือเพื่อคัดเลือกบุคลากรตำแหน่งที่ศึกษาด้านประกันภัยโดยใช้สมรรถนะเฉพาะลักษณะงานของบุคลากรเป็นพื้นฐาน

เอกสารอ้างอิง

กล้าหาญ ณ น่าน. (2559). *การจัดการผลการปฏิบัติงาน*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

จิณณวัตร เตชะพันธ์. (2556). *แนวทางพัฒนาการเป็นตัวแทนประกันชีวิตให้ประสบความสำเร็จ กรณีศึกษา:*

ตัวแทนประกันชีวิตบริษัทไทยพาณิชย์ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) อำเภอบางใหญ่ จังหวัดสงขลา.

- (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา).
- จิรประภา อัครบวร และลัดดาวรรณ บุญล้อม. (2553). รายงานการวิจัยเรื่องแนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ ปี พ.ศ. 2553-2554. คณะทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชลิดา เพชรปัญญา. (2561). คุณลักษณะบุคลากรและคุณภาพการให้บริการที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของลูกค้าบริษัท ทิพย์ประกันภัย จำกัด ในเขตภาคเหนือตอนบน. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. 15(71), น. 194-199.
- ชูชัย สมितिไกร. (2556). การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: วี.พี. (1991).
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2550). *มารู้จัก Competency กันเถอะ*. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- เทพศักดิ์ บุญยรัตน์. (2553). *คู่มือสมรรถนะ (Competency Dictionary)*. สืบค้นเมื่อ 21 มกราคม 2561, จาก <http://www.drmanage.com/index.php?lay=show&ac=article&id=538632230>.
- เบญจอร งามอิมทรัพย์. (2559). การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ทักษะการขายของตัวแทนขายประกัน การสื่อสารการตลาดแบบครบวงจร มีผลต่อการตัดสินใจซื้อประกันชีวิตของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร. (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ).
- ฝ่ายทรัพยากรบุคคล. (2559). รายงานสรุปผลการปฏิบัติงานประจำปี 2559. (น. 3). กรุงเทพมหานคร: ส่วนสรรหาคัดเลือก.
- พัชรกร ไคร์ครวญ. (2550). การศึกษาสมรรถนะของตัวแทนประกันชีวิต. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง).
- มหาวิทยาลัยรามคำแหง).
- วชิระ ชนะบุตร. (2552). อิทธิของปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อความรอบรู้ในงานของบุคลากร บริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต,
- สมศักดิ์ หลีหลั่ง. (2560). จรรยาบรรณและศีลธรรมในวิชาชีพนายหน้าประกันวินาศภัย. สืบค้นเมื่อ 19 มิถุนายน 2561, จาก <https://insurancebroker.makewebeasy.com/content/1437/จรรยาบรรณและศีลธรรมในวิชาชีพนายหน้าประกันวินาศภัย>.
- อาภรณ์ ภูวพิณ. (2553). ระบบการบริหารผลงาน Performance Management System. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- เอกจิตตรา ใหญ่สว่าง. (2554). การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมเชิงสมรรถนะเพื่อพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพของตัวแทนประกันวินาศภัย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- โอฬาร จันทร์คำ. (2559). *คู่มือปฏิบัติงานสำหรับนายหน้าประกันชีวิต*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย.

การสร้างประสบการณ์ที่ดีเพื่อความสำเร็จ

ENHANCING PEOPLE EXPERIENCE FOR SUCCESS

เลิศชัย สุธรรมานนท์

Lertchai Suthamanon

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารคนและกลยุทธ์องค์กร

Master of Business Administration Program in People Management and Organization Strategy

คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

Faculty of Management Science ,Panyapiwat Institute of Management

*Corresponding author, E-mail: lertchaisut_pim@pim.ac.th

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการประยุกต์ใช้กระบวนการความคิดเชิงออกแบบ (Design Think) กับพนักงานและผู้บริหาร จำนวน 22 คน โดยนำประเด็นที่เป็นปัจจัยสร้างความผูกพันจากผลของการสำรวจความผูกพันต่อองค์กรของบริษัท ABC จำนวน 4 เรื่องที่มีความสำคัญสูงสุดที่สุด คือ เรื่องการพัฒนากระบวนการทำงาน ระบบพัฒนาบุคลากรและแหล่งเรียนรู้ระบบประเมินผลาน และการชื่นชมผลสำเร็จ ระบบความก้าวหน้าในอาชีพและรักษาคณเฑาะ์ เพื่อทำให้ข้อค้นพบในการสำรวจความผูกพันต่อองค์กร มีรายละเอียดลึกซึ้ง นำไปใช้ดำเนินการตรงกลุ่มเป้าหมาย เพื่อสร้างความรู้สึที่ดีในการเป็นบุคลากรหรือที่เรียกว่า Employee Experiences

คำสำคัญ : การสร้างประสบการณ์ที่ดีกับบุคลากร การสร้างความผูกพัน การรักษาบุคลากร

ABSTRACT

This is a qualitative research that applied the design thinking process on 22 employees and executives. This research focused 4 of the most important factors affecting organizational commitment from the result of the employee engagement survey of abc company. These factors are company's working processes, human resources development system, assessment system learning resource, and appreciation, career advancement, and talent retention system. These factors help improve the findings from employee engagement survey and create a good feeling of being an employee (employee experiences).

Key Word: Employee Experiences, Employee Engagement, Employee Retention

บทนำ

องค์การแสดงออกถึงการให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กรหลากหลายรูปแบบย้อนไปได้กว่ายุค 1980s องค์การมีการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร (Employer Satisfaction Survey) ไปใช้ในการพิจารณาระบบสวัสดิการจูงใจต่าง ๆ ต่อมาหลัง 1980s องค์การรู้จักเครื่องมือ คือ การสำรวจความผูกพันต่อองค์การ (Employee Engagement) ซึ่งเป็นพัฒนาการขึ้นมาอีกระดับ คือ หาปัจจัยที่สร้างความผูกพันที่พิสูจน์ได้ว่ามีผลต่อการสร้างผลงาน แต่องค์กรให้ได้ด้วยแล้วจึงพัฒนาเป็นเครื่องมือสำรวจความผูกพันของบุคลากรแล้ว นำผลไปใช้ในการพัฒนาระบบงาน HR และใช้ให้เป็นตัวชี้วัดสำคัญขององค์กรชั้นนำอย่างต่อเนื่อง (Staff base (2017) และกิริติกร บุญส่ง (2561) แต่ต่อมาเมื่อค้นพบว่า Employee Engagement มีด้านมืดอยู่อีกหลายอย่าง เช่น เป็นการค้นพบเป็นภาพรวมไม่สามารถนำไปใช้ได้ตรงประเด็น หรือตรงกลุ่มเป้าหมาย บุคลากรที่มีความแตกต่างหลากหลายได้อย่างจริงจังเพราะเป็นการทำแบบ “One Size Fits All” หรือบางคนที่ไม่สามารถพิสูจน์ได้จริงว่าเป็นการสร้างความรู้สึกที่ดี และแสดงออกดีซึ่งเป็นการวัดระดับผูกพันซึ่งต้องการสร้างผลงาน เช่น ปรากฏว่าพนักงานถูกกดดันมากกว่ามีความสุข (Burnout) (Lewer Garrad and Tomas Chamorro 2016) หรือเมื่อเป็นการดำเนินการตามผลสำรวจแล้วก็ไม่ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ดังนั้น องค์การในยุคใหม่จึงพัฒนาการดูแลบุคลากรของตนเองไปสู่การสร้างประสบการณ์ที่ดีกับองค์กร (Employee Experiences) ตรงประเด็นและกลุ่มเป้าหมายตลอดเวลาการเป็นบุคลากร โดยมีการยอมรับมากขึ้น ๆ ว่าเป็นดัชนีที่สำคัญของสถานที่ทำงานและการสร้างผลงาน (The New Global Measure of Human Workplace and its Impact) (IBM Corporation and Globalforce Limited.2017) ซึ่งจะได้นำเสนอด้วยบทความวิจัยนี้

วัตถุประสงค์การวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ในการนำผลการสำรวจความผูกพันต่อองค์การ (Employee Engagement) ไปสร้างความประสบการณ์ที่ดีต่อบุคลากร หรือเรียกว่า Employee Experiences ด้วยกระบวนการประยุกต์จากกระบวนการความคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)

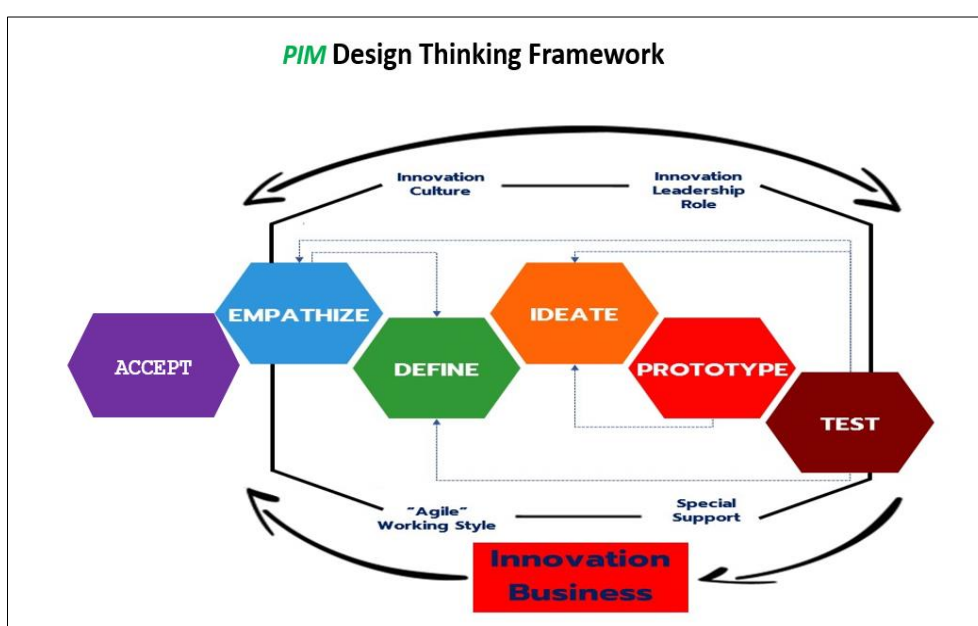
ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการนำผลของการสำรวจความผูกพันต่อองค์การไปทำกระบวนการค้นหาวิธีการสร้างประสบการณ์ที่ดีในเรื่องนั้น ๆ โดยการประยุกต์ใช้กระบวนการ Design Thinking กับ 4 ประเด็นที่การสำรวจความผูกพันพบว่ามีค่าสำคัญสูงสุด จากผลการสำรวจความผูกพันของบริษัท ABC คือ

- การพัฒนากระบวนการทำงาน
- ระบบพัฒนาบุคคลและแหล่งเรียนรู้เพื่อการพัฒนา
- ระบบประเมินผลงานและการชื่นชม
- ระบบความก้าวหน้าในอาชีพและรักษาคนเก่ง

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในโลกของการแข่งขันทางธุรกิจที่องค์กรจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตรงตามความต้องการที่สุด โดยที่ลูกค้าเองเลือกตัดสินใจโดยใช้ทั้งเหตุผล อารมณ์ ความรู้สึก โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีบทพิสูจน์ว่าอารมณ์ ความรู้สึกจะมาเหนือเหตุผลด้วยซ้ำไป องค์กรทางธุรกิจได้คิดเครื่องมือขึ้นมาอย่างหนึ่งเรียกว่า ความคิดเชิงออกแบบหรือ Design Thinking เพื่อใช้คิดแก้ปัญหาให้ตอบโจทย์ตามความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุดไม่ใช่เพื่อเป็นผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีที่สุด เท่านั้น แต่เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีสำหรับลูกค้าหลาย องค์กรไม่ได้บอกว่าขายสินค้าอะไร แต่บอกว่าสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าหรือเรียกว่า Customer Experiences (Jacob Morgan 2017) ซึ่งมีกรอบความคิดและกระบวนการ ดังแสดงด้วยภาพนี้



ภาพที่ 1: กระบวนการคิดเชิงออกแบบ

ที่มา: ปรับปรุงจาก Michael Lewrick (2018), PIM HR Excellence Center 2563, เลิศชัย สุธรรมานนท์(2562)

จากภาพข้างต้นการสร้างประสบการณ์ที่ดีกับลูกค้า (Customer Experiences) โดยกระบวนการ Design Thinking มี 7 กระบวนการสำคัญ ที่ดำเนินการได้ภายใต้ 4 Workplace Environment คือ

1. ยอมรับกันก่อนว่าเรายังสร้างประสบการณ์ที่ดีกับลูกค้ายังไม่ดีพอ (Accept) หรือยังทำได้ดีกว่านี้ อีกนักธุรกิจจะไม่พอใจสิ่งที่ตนเองทำหรือที่ ธนินท์ เจียรวนนท์ (2562) เรียกว่า ความสำเร็จใจได้วันเดียว ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจึงสามารถครองใจลูกค้าได้
2. ทำความเข้าใจลูกค้าว่าเป็นใครอย่างลึกซึ้ง (Empathize) เพราะลูกค้าเลือกผลิตภัณฑ์ด้วยเหตุผล และความรู้สึกที่ซับซ้อนแตกต่างกัน

3. เรียนรู้ว่าลูกค้าคิดอะไรต้องการอะไร (Define) คือการตีกรอบให้ชัดเจนว่าประเด็นปัญหาความต้องการของลูกค้าคืออะไร ให้ชัดเจนขึ้น

4. สร้างทางเลือกที่จะตอบสนองความต้องการลูกค้าได้อย่างไรกว้างขวาง (Ideate) คิดข้อเสนอมาก ๆ เพื่อมีตัวเลือกที่ดีที่สุด

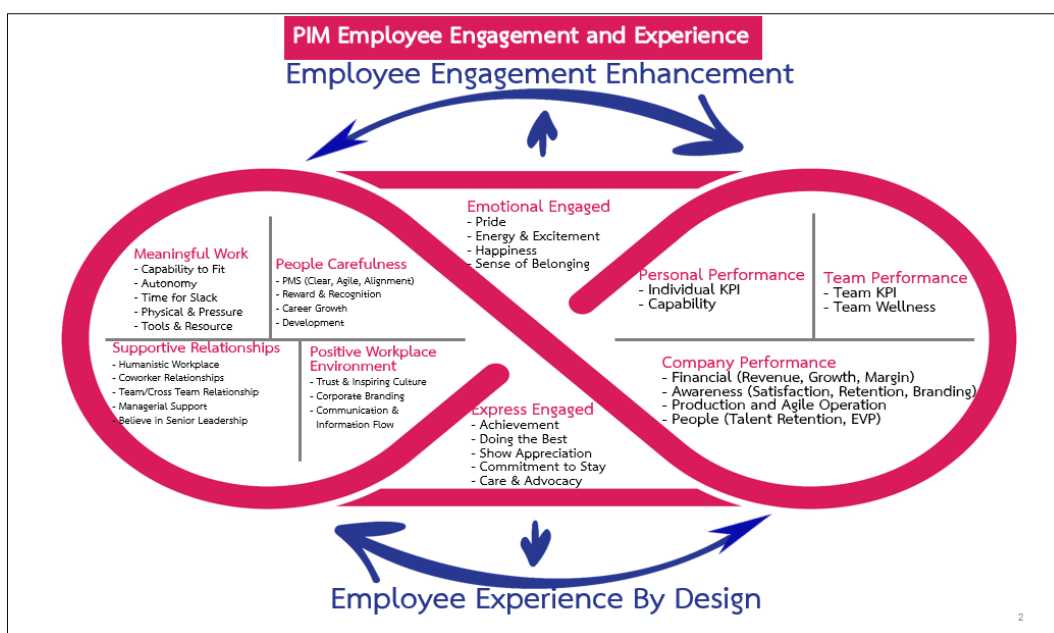
5. พัฒนาเป็นข้อเสนอ หรือผลิตภัณฑ์บริการต้นแบบ (Prototype) เพื่อลูกค้าเข้าใจได้ง่าย บางกรณีอาจเป็นเรื่องใหม่เพิ่งเกิดขึ้นครั้งแรกยากแก่การอธิบายจำเป็นต้องมีต้นแบบเพื่อการสื่อสารให้เข้าใจ

6. ทดสอบ (Test) ต้นแบบกับกลุ่มเป้าหมายที่เราคิดว่ารู้จักเขาดีแล้ว เพื่อรู้ว่าสิ่งที่นำเสนอตรงกับความต้องการที่แท้จริงหรือไม่ ถ้าคำตอบ “ใช่” ก็จะเดินหน้าต่อ ถ้า “ไม่ใช่” ก็ย้อนกลับไปเริ่มต้นใหม่

7. ขยายผลสิ่งที่ “ใช่” สู่อุรกิจ (Innovation Business) ซึ่งอาจเป็นสินค้าบริการใหม่ หรือกระบวนการให้บริการแบบใหม่วิธีการทำธุรกิจ (Business Model) ใหม่ก็ได้

8. ทั้ง 7 กระบวนการจะเกิดขึ้นได้ท่ามกลางบรรยากาศการทำงาน (Workplace Environment) ที่เหมาะสมประกอบด้วย (1) ผู้บริหารสนับสนุนร่วมรับความเสี่ยง (Innovation Leadership Role) (2) วัฒนธรรมการทำงานที่กระฉับกระเฉง ว่องไว มีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้อง (Agile Working Style) จากภายในองค์กรและลูกค้า (3) มีระบบการสนับสนุนจากภายในองค์กร (Special Support) เป็นพิเศษแตกต่างจากการบริหารงานประจำวันเพราะบ่อยครั้งกระบวนการนี้นำเสนอสิ่งใหม่ในองค์กรที่ไม่สามารถดำเนินการได้ด้วยระบบปกติอีกทั้งมีความเสี่ยงที่องค์กรต้องแบกรับ

ทั้ง 8 กระบวนการและสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศในการทำงานข้างต้น เพื่อการพัฒนาสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการลูกค้าในระดับ Customer Experiences เมื่อนำกรอบความคิดนี้มาใช้ในการสร้างประสบการณ์ที่ดีก็สามารถทำได้เพียงมองว่าลูกค้าในที่นี้คือพนักงานที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน (Jacob Morgan (2017), Staffbase (2017)) โดยมีการพัฒนากระบวนการบนฐานความคิดดังกล่าวที่เรียกว่าการสร้าง Employee Experience นั่นเอง



ภาพที่ 2: PIM Employee Experiences

ที่มา : ปรับปรุงจาก PIM HR Excellence Center (2563), เลิศชัย สุธรรมานนท์(2562) ,IBM Corporation and Globalforec Limited (2017) และ Garther (2020)

จากภาพข้างต้นได้นำต้นเป็นกระบวนการบูรณาการระหว่างการสร้างผูกพันพนักงานกับองค์กรและการสร้างประสบการณ์ที่ดีเข้าด้วยกัน (Integrated Employee Engagement and Employee Experience) ดังนี้

ส่วนแรก เป็นปัจจัยสร้างความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย 4 กลุ่มปัจจัย คือ (1) การได้ทำงานที่มีคุณค่า (Meaningful Work) เช่น การให้ทำงานตรงกับความสามารถมีอิสระพอสำคัญ มีการจัดการบริหารเวลาได้ เป็นต้น (2) มีระบบการบริหารและการดูแลทรัพยากรบุคคลที่ดี (People Carefulness) เช่น การมีระบบบริหารผลงานที่ดี การให้รางวัล การชื่นชมในความสามารถ การสร้างโอกาสความก้าวหน้าในงาน เป็นต้น (3) มีความสัมพันธ์ภายในองค์กรแบบเกื้อหนุนกัน (Supporting Relation) เช่น การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างทีมงาน การทำงานสนับสนุนกันข้ามสายงาน การสนับสนุนจากผู้บริหาร เป็นต้น (4) มีภาพแวดล้อมองค์กรที่ดี (Parities Workplace Environment) เช่น มีวัฒนธรรมองค์กรที่เชื่อถือกัน มีการสื่อสารที่ดี เป็นต้น

ส่วนที่สอง การวัดความผูกพันกับองค์กรทำได้สองมิติ คือ (1) ความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร (Emotional Engaged) กล่าวคือ มีความภาคภูมิใจ มีความกระตือรือร้น มีความสุขกับองค์กร (2) การแสดงพฤติกรรมที่ดีต่อองค์กร (Express Engaged) กล่าวคือ มีการแสดงออกในการทำงานที่มีความสำเร็จเสนออาสาทำงาน

ส่วนที่สาม ผลของความผูกพันซึ่งวัดจาก (1) ผลงานระดับบุคคล (Personal Performance) บรรลุเป้าหมาย (2) ผลงานระดับทีม (Team Performance) บรรลุเป้าหมาย (3) ผลงานระบบองค์กร (Company Performance) บรรลุเป้าหมาย

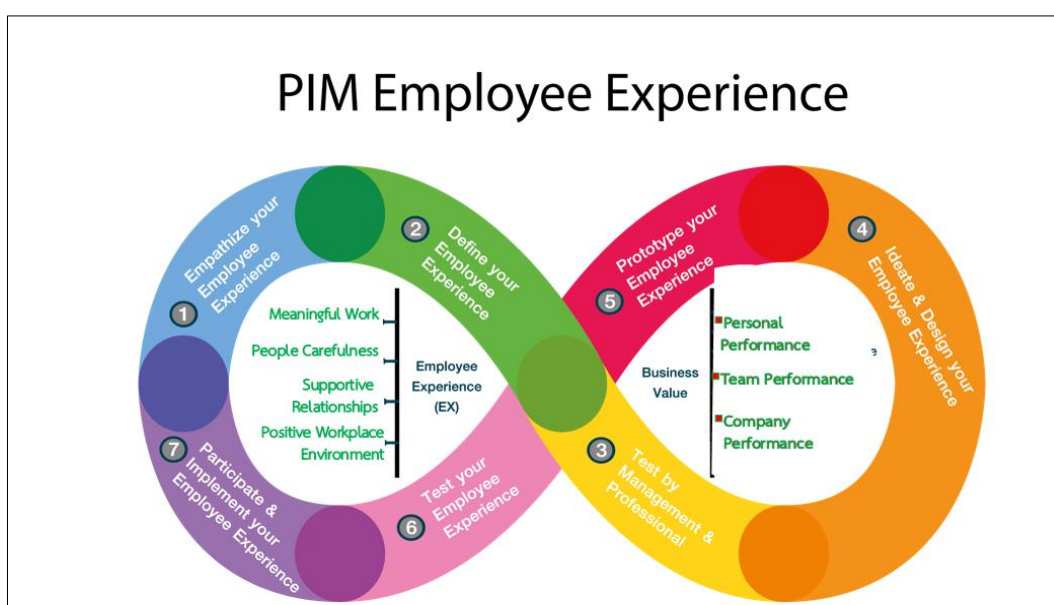
ส่วนที่สี่ การแสดงผลของความผูกพัน (Employee Engagement) กล่าวคือ แสดงถึงความสัมพันธ์

กันระหว่างส่วนที่ 1-2-3 ซึ่งต้องมีกระบวนการพิสูจน์จากการวิจัยเชิงสำรวจและแสดงค่าทางสถิติเป็นที่
ประจักษ์จึงจะนำผลของการสำรวจความผูกพันไปใช้ได้

ส่วนที่ห้า การนำผลไปใช้สร้างประสบการณ์ที่ดีแก่บุคลากรในองค์กร (Employee Experiences)
ในทุกวัน ทุกช่องทางของพนักงาน ด้วยวิธีการ Design Thinking โดยการดำเนินการตามขั้นตอนในภาพที่ 1

กรอบความคิดในการวิจัย

เมื่อบูรณาการกระบวนการ Design Thinking กับ Employee Engagement และ Employee
Experiences เป็นกรอบความคิดในการวิจัยอย่างเป็นรูปธรรม โดยแสดงรายละเอียดในส่วนการรู้จัก
ประสบการณ์ที่ดี หรือ Employee Experiences ได้ ดังนี้



ภาพที่ 3: กรอบความคิดในทางวิจัย

ที่มา: ปรับปรุงจาก PIM HR Excellence Center (2563) และ Jacob Morgan (2017)

จากภาพข้างต้น กระบวนการสร้าง Employee Experiences มี 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. ทำความเข้าใจบุคลากร (Empathize Your Employee Experiences) ในที่นี้เริ่มต้นขั้นตอนนี้
ด้วยผลของการสำรวจความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) แล้วเลือกใช้ปัจจัยที่ส่งผลต่อความ
ผูกพันสูงสุดจำนวนหนึ่งมาใช้ ไม่จำเป็นต้องนำมาทั้งหมด

2. ทำความเข้าใจความคิด ความรู้สึกและความต้องการของบุคลากรอย่างลึกซึ้งจากผลการสำรวจ
ความผูกพันต่อองค์กร (Define Your Employee Experiences) โดยมีการเก็บข้อมูลเชิงลึกประกอบด้วย

3. ทดสอบ หรือ ตรวจสอบ แนวนโยบายจากผู้บริหารและฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล (Test By

Management & Professional) เพื่อให้การดำเนินการในขั้นต่อไปอยู่ในขอบข่ายที่เป็นไปได้

4. หาแนวคิดสร้างสรรค์ในกรอบที่ได้รับจากผู้บริหาร (Ideal & Designs Your Employee Experiences) เพื่อให้ได้ความคิดริเริ่มใหม่ กว้างขวาง ลึกซึ้ง มีทางเลือกเพียงพอ

5. สร้างต้นแบบเพื่อเตรียมสอบถามพนักงานเป้าหมาย (Prototype Your Employee Experiences)

6. ทดสอบต้นแบบกับบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย (Test Your Employee Experiences) แล้วจัดทำเป็นข้อสรุป

7. นำเสนอข้อสรุปต่อผู้บริหารเพื่อตัดสินใจสู่ปฏิบัติ (Participate & Implement Your Employee Experiences)

วิธีการวิจัย

การวิจัยนี้ เป็นการประยุกต์กระบวนการ Design Thinking มาใช้ ซึ่งมีขั้นตอนวิจัยวิธีการเก็บข้อมูล และการวิเคราะห์ผล ดังนี้

1. การศึกษาข้อมูลเอกสารจากผลการสำรวจความผูกพันทำ Content Analysis (Empathize Employee Experiences)

2. ประชุมกลุ่มย่อย ผู้บริหาร และพนักงานในแต่ละประเด็นความผูกพันต่อองค์กร (Define Employee Experiences)

3. ทำข้อสรุปเสนอผู้บริหารขั้นต้น (Test Employee Experiences By Management) เพื่อรับฟังข้อเสนอแนะ

4. ประชุมกลุ่มย่อย เพื่อแตกประเด็นความคิดใหม่ ๆ (Ideal & Design Employee Experiences) โดยการประชุมเชิงปฐมนิเทศสมาชิกเสนอความคิดเห็นเฉพาะบุคคลใน Post it จัดกลุ่มความคิดที่ใกล้เคียงกันและสนทนากลุ่มเพื่อหาข้อสรุป

5. จัดข้อเสนอเป็นต้นแบบ (Prototype) โดยกลุ่มย่อยตรวจสอบความถูกต้องด้วยกลุ่มย่อยเอง (Prototype)

6. ทดสอบกับกลุ่มเป้าหมาย (Test Yours Employee Experiences) ซึ่งเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี 2 ปี ต่อเนื่อง ประเด็นละ 5 คน (Test Employee Experiences) เป็นระดับบริหารและพนักงาน 3 คน

7. จัดทำข้อสรุปเสนอเพื่อการดำเนินการ (Participate and Implement Employee Experience) ซึ่งในทางปฏิบัติต้องผ่านกลไกการมีส่วนร่วมและการตัดสินใจทางการบริหารของแต่ละองค์กร

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยนำเสนอเป็นระดับ ดังนี้

1. ผลจากการศึกษาข้อมูลเอกสารการสำรวจความผูกพัน หรือการทำ Empathize Employee

Experiences ซึ่งเป็นการประยุกต์กระบวนการ Design Thinking ขึ้น Empathize พบประเด็นสำคัญที่เป็น Engagement Driver 4 ประเด็น ดังนี้ (1) กระบวนการทำงานภายในบริษัท XYZ ไม่มีประสิทธิภาพ ล่าช้า มีขั้นตอนการตรวจสอบมาก ซับซ้อน (2) ระบบการพัฒนาบุคลากรไม่สอดคล้องกับความต้องการพัฒนาอย่างแท้จริง และไม่มีแหล่งสนับสนุนการเรียนรู้ที่ดีและมากพอ (3) ระบบการประเมินผลงานและการชื่นชมผลสำเร็จ ยังไม่เป็นระบบและน่าเชื่อถือ (4) ระบบความก้าวหน้าในอาชีพและรักษาคนเก่งไม่ชัดเจนพอที่จะดึงดูดผู้มีความสามารถไว้ได้

ผลจากการประชุมกลุ่มย่อยผู้บริหารและพนักงาน 4 กลุ่ม ๆ ละ 5 คน ตามประเด็นในข้อ 1 ได้ข้อสรุป ดังนี้

2. ผลจากการประชุมกลุ่มย่อย กำหนดขอบเขต และลงลึกในแต่ละประเด็น ซึ่งเป็นการประยุกต์กระบวนการ Design ขึ้น Define พบสาระสำคัญ ดังนี้

2.1 กระบวนการทำงานภายในบริษัท XYZ (1) การเบิกจ่าย สวัสดิการ การจัดซื้อที่มีการแก้ไข หรือผิดพลาดบ่อย (2) มีขั้นตอน และการตรวจสอบมาก (3) การแก้ไขเป็นการย้อนไปย้อนมาหลายรอบ

“เป็นที่รับรู้ว่าการจัดซื้อ การเบิกจ่ายต่าง ๆ มีเอกสารผิดพลาดจากการขาดความเข้าใจ แก้ไขเล็กน้อยไป แต่ต้องย้อนกลับไปเริ่มต้น” (ประชุมกลุ่มย่อย 12 ธ.ค. 2562)

2.2 ระบบพัฒนาบุคลากรไม่สอดคล้องกับความต้องการและแหล่งเรียนรู้ไม่มีมากพอ (1) โปรแกรมการพัฒนากำหนดจาก HR โดยที่มีการเก็บข้อมูลจากตอบแบบสอบถามกว้าง ๆ (2) การพัฒนาความต้องการ ออกแบบจากความต้องการของธุรกิจ งานและการแก้ไขจุดอ่อนเฉพาะบุคคล จึงต้องเก็บข้อมูลเชิงลึก กว้างขวางเพียงพอและมีรูปแบบหลากหลายเข้าถึงกลุ่มพนักงานต่างสถานที่ และการเข้าถึงเทคโนโลยี (3) บริษัทไม่ได้เตรียมแหล่งความรู้ที่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองครอบคลุมความต้องการ

“โปรแกรมที่ส่วนกลาง (HR) จัดให้ไม่ตรงความต้องการ ต้องใช้เวลาการจัดการหลักสูตรฝึกอบรมยาวนาน คนยุคใหม่ต้องการเรียนรู้จากแหล่งความรู้ที่สามารถเข้าถึงได้ง่ายทุกที่ทุกเวลา” (ประชุมกลุ่ม 12 ธ.ค. 2562)

2.3 ระบบการประเมินผลงาน และการชื่นชมผลสำเร็จ (1) การประเมินเป็นแคปลายทางของระบบบริหารผลงานทั้งหมด คือ การตั้งเป้าหมาย การสนับสนุนการทำงานตลอดเวลา การติดตาม ประเมินผล และ Feedback (2) ผู้บริหารจำนวนหนึ่งไม่มี Skill ในการสื่อสารในการบริหารผลงาน (3) กระบวนการบริหารตั้งแต่ตั้ง KPI และประเมินผล ซับซ้อน จัดการยาก (4) บริษัทมีกิจกรรมในการยกย่องชื่นชม ผู้มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่นน้อยเกินไป (5) ผู้บังคับบัญชาละเลยการชื่นชมความสำเร็จระหว่างการบริหารผลงานน้อยเกินไป

“พนักงานไม่เข้าใจระบบบริหารผลงานทั้งระบบมองเห็นแต่ผลสุดท้าย คือ การประเมินผลงาน หัวหน้า ไม่นักสื่อสารที่ดี หัวหน้าไม่มีทักษะการ Feedback ระบบ IT เพื่อ PMS ต้องง่ายกว่าปัจจุบัน” (ประชุมกลุ่มย่อย 12 ธ.ค. 2562)

2.4 ระบบความก้าวหน้าในอาชีพ และรักษาคนเก่ง (1) ระบบบริหาร Talent ไม่ครบกระบวนการ ตั้งแต่การระบุบุคคลการวางแผนพัฒนาและการวางเส้นทางความก้าวหน้า (2) ไม่ได้กำหนดตำแหน่งเป้าหมาย ที่เป็นปลายทางของการสร้างผู้นำในอนาคต จึงทำให้เมื่อกำหนดคนเก่งเข้ากระบวนการทำ Talent Management แล้วไม่บรรลุเป้าหมาย การได้ผู้นำรุ่นใหม่จากระบบ Talent อย่างแท้จริง (3) ระบบ ค่าตอบแทนไม่แตกต่างกันมากระหว่างคนมีความสามารถสูง ปานกลาง และต่ำ (4) การสื่อสารให้เข้าใจระบบ Talent Management ยังไม่มากพอ

“ระบบ Talent Management ยังไม่ครบระบบจริง ๆ ไม่ได้สื่อสารให้ผู้บริหารเข้าใจในระบบ Talent ให้เป็นปากเสียงแทน HR ได้ ระบบค่าตอบแทนไม่สะท้อนความสามารถและผลงาน” (ประชุมกลุ่มย่อย 12 ธ.ค.2562)

3. จัดทำข้อเสนอผู้บริหารระดับสูง ประกอบด้วย ประธานเจ้าหน้าที่และกรรมการผู้จัดการ ซึ่งเป็นการดำเนินการขั้น Test Employee Experiences By Management โดยได้กำหนดประเด็นให้ชัดเจน ขึ้นทั้ง 4 ข้อแล้วได้นำเสนอคณะผู้บริหารโดยใช้วิธีการเสนอด้วยวาจาประกอบ Flip Chart แต่ละกลุ่ม ๆ

ผลการพิจารณาของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย ประธาน เจ้าหน้าที่บริหาร และกรรมการผู้จัดการ ใหญ่ ได้ข้อสรุปเพิ่มเติม ดังนี้ (1) กระบวนการทำงานภายใน บริษัท XYZ “ผู้บริหารระดับสูงควรวางระบบการกระจายอำนาจลงสู่ระดับล่างมากขึ้น ควรมีการ Feedback การให้บริการซึ่งกันและกันทุก 3 เดือน” (2) ระบบการพัฒนาบุคลากร และแหล่งการเรียนรู้ “บริษัทเราไม่ใช่เทคโนโลยีสูง แต่มีเทคโนโลยีเป็นแกนสำคัญมี ศาสตร์ที่สากล ที่สามารถซื้อฐานข้อมูลวิจัย ความรู้ มาเพิ่มเติมได้ หรือแม้ขอใช้งานร่วมกับสถาบันการศึกษา” (3) ระบบการประเมินผลงาน และการชื่นชมผลสำเร็จ “ผู้บริหารต้องการพัฒนาทักษะในการจัดการผลงาน เพิ่มขึ้น” (4) ระบบความก้าวหน้าในอาชีพและการรักษาคนเก่ง “บริษัทคงต้องถอยกลับไปถึงการวาง Career Path ให้ชัดเจนขึ้นกว่าเดิม เพื่อเชื่อมโยงกับระบบTalent ที่ทำอยู่ปัจจุบัน เรา Position ระบบค่าตอบแทนที่องค์กรชั้นนำของประเทศอยู่แล้ว ปัญหา คือ การนำระบบค่าตอบแทนไปใช้อย่างถูกต้อง” ผู้บริหารมี ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังกล่าวข้างต้น โดยไม่จำกัดข้อเสนอจากที่ประชุมกลุ่มย่อยแต่อย่างใด

4. ประชุมกลุ่มย่อยเพื่อแตกประเด็นให้กว้างขวางเพื่อเลือกทางเลือกที่เหมาะสม ซึ่งเป็นการดำเนินการ ขั้น Ideal & Design Employee Experiences เป็นการนำข้อแนะนำของผู้บริหารมาประมวลเข้ากับการดำเนินการในขั้นที่สองเพื่อให้ขอบเขตของสิ่งที่ต้องดำเนินการในการสร้างประสบการณ์ที่ดี แต่ละเรื่องมีความชัดเจนขึ้นแล้วจึงดำเนินการในขั้นต่อไป

5. จัดทำ Prototype ที่ประชุมกลุ่มใช้ข้อความทุกประเด็นในข้อ 4 ทุกประเด็นเป็นอธิบายซึ่งถือเป็น ต้นแบบถือเป็น Prototype อ่านให้พนักงาน และผู้บริหาร เป้าหมายฟังให้ชัด ถาม และเสนอความคิดเห็นเพิ่มเติม ดังจะเสนอผลต่อไปในข้อ 6

6. ทดสอบต้นแบบกับกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเป็นการดำเนินการขั้น Prototype Test คือ ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี 5 คน ได้ผลทดสอบ ดังนี้

6.1 เรื่องกระบวนการทำงานภายในบริษัทไม่มีประเด็นโต้แย้งข้อเสนอจากข้อ 5 แต่มีประเด็นเพิ่มเติม คือ “หน่วยงานสนับสนุนซึ่งเล่นบทบาทตรวจสอบมากกว่าสนับสนุน” (พนักงาน 13 ธ.ค. 2562) “ทัศนคติ และหน่วยงานที่เป็นทางผ่านเอกสาร เป็นปัญหาหลัก” (ผู้บริหาร 13 ธ.ค. 2562)

6.2 เรื่องระบบการพัฒนาบุคลากรและแหล่งเรียนรู้ มีข้อเสนอเพิ่มเติม ดังนี้ “จัดงบประมาณพัฒนาเฉพาะด้านไว้ที่หน่วยงาน” (พนักงาน 13 ธ.ค. 2562)

6.3 เรื่องระบบประเมินผลงานและการชื่นชมผลสำเร็จ “ไม่เคยมีคำชมของผู้บริหารเลยกว่า 1 ปี แล้ว การตั้ง KPI ไม่ชัดเจนไม่สื่อสารตั้งแต่ต้นปี” (พนักงาน 12 ธ.ค. 2562) “ผู้บริหารยังไม่ค่อยรู้บทบาท การบริหารผลงานระหว่างปีมากนัก” (ผู้บริหาร 13 ธ.ค. 2562)

6.4 เรื่องระบบความก้าวหน้าในอาชีพและการรักษาคนเก่ง มีประเด็นเพิ่มเติม ดังนี้ “ระบบและเครื่องมือขาดความเชื่อถือ” (ผู้บริหาร 13 ธ.ค. 2562) “พนักงานไม่เข้าใจระบบ Talent” (พนักงาน 13 ธ.ค. 2562)

7. ข้อเสนอเพื่อใช้ในการสร้าง Employee Experiences เพื่อพร้อมสู่การปฏิบัติ ซึ่งในทางปฏิบัติ ต้องมีส่วนร่วมตัดสินใจ เป็นทางการจากกลไกการบริหาร (Participate & Implantation Employee Experiences โดยมีรายละเอียด ดังนี้

7.1 เรื่องกระบวนการทำงานภายในบริษัทฯ มีประเด็นการเสนอเพื่อดำเนินการ ดังนี้ (1) ทบทวนการมอบอำนาจงานจัดซื้อ จัดจ้าง การเบิกจ่ายต่าง ๆ (2) จัดทำสื่อที่ศึกษาด้วยตัวเองถึงกระบวนการทำงานสำคัญ เพื่อลดความเข้าใจผิด (3) ทำระบบ IT รองรับ Self Service และการตรวจสอบความถูกต้องภายในระบบเอง (4) พัฒนา Service Mind หน่วยงาน บริการและควบคุมตรวจสอบ (5) พัฒนาระบบการ Feedback และชื่นชมในการบริการภายในดี

7.2 เรื่องระบบพัฒนาบุคลากรและแหล่งเรียนรู้ นำเสนอเพื่อดำเนินการ ดังนี้ (1) วางระบบการหาความต้องการพัฒนาแต่ละปีเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่ม Business Need กำหนดจากส่วนกลาง ตามนโยบายผู้บริหาร กลุ่ม Function Need กำหนดร่วมกันระหว่าง HR กับหน่วยงาน และ กลุ่ม Personal Need ให้ใช้ข้อมูลชื่นชมจากการประเมินผลงานแล้ว HR ประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกัน (2) การดำเนินการหาความต้องการพัฒนาต้องดำเนินการเสร็จก่อนกระบวนการงบประมาณเพื่อ HR ใช้ในการเสนอโปรแกรมพัฒนา (3) จัดงบประมาณตามความต้องการพัฒนาไม่ใช่ต่อหัวบุคลากร และให้ดำเนินการควบคู่กับการบริหารผลงานของทีม (4) พัฒนาทักษะหัวหน้างานในงาน Coach & Mentor มากขึ้น (5) ให้ HR ร่วมกับ Line Manager ศึกษาและจัดหาฐานข้อมูลการเรียนรู้ในกลุ่มงานสำคัญ ๆ ที่มีความต้องการพัฒนาสูง โดยพิจารณาเป็นภาพรวมของกลุ่มธุรกิจ และพันธมิตรทางธุรกิจ

7.3 เรื่องระบบประเมินผลงานและการชื่นชมความสำเร็จ ดังนี้ (1) HR วาง Process การเป็น Facilitator ให้กับหน่วยงานในการจัดทำแผนงาน ตัวชี้วัดผลงานระดับหน่วยงาน (2) พัฒนาและทบทวน Performance Management skill ให้ผู้บริหารทุกปีรวมถึง Recognition Skill ที่ต้องฝึกเช่นกัน (3) การแถลงผลงานทุก 6 เดือนจะต้องเพิ่มการชื่นชมผลงานของทีมงานต่างอย่างเป็นทางการ

7.4 เรื่องระบบความก้าวหน้าในอาชีพและการรักษาคนเก่ง มีข้อเสนอเพื่อดำเนินการ ดังนี้

- (1) ทบทวน Career Path Design ที่ออกแบบไว้ปัจจุบัน สื่อสาร และวางแผนพนักงานกลุ่มความสามารถสูง
- (2) วางกลไก การวางแผนพัฒนารายบุคคลกลุ่มมีความสามารถสูง ทบทวนและรายงานความคืบหน้าต่อกรรมการทรัพยากรบุคคลทุก 6 เดือน (3) สื่อสารหลักการบริหารค่าตอบแทนให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ เข้าใจว่าองค์การวาง Position ในกลุ่มบริษัทชั้นนำ (4) พัฒนาระบบสวัสดิการยืดหยุ่นให้มีความหลากหลายมากขึ้น

จะเห็นว่าเมื่อนำกระบวนการ Design Thinking มาปรับใช้กับผลการสำรวจความผูกพันต่อองค์กรจะทำให้ได้รายละเอียดลงลึกและเข้าใจกลุ่มเป้าหมายได้ เพราะเจาะจงขึ้น เมื่อนำไปปฏิบัติจึงจะมีผลต่อการสร้างประสบการณ์ที่ดีอย่างแท้จริง

อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การสำรวจความผูกพันของพนักงานต่อองค์การปกติจะมีข้อค้นพบเป็นประเด็นใหญ่ ๆ เนื่องจากเป็น การวิจัยเชิงการสำรวจจึงได้ประเด็นที่กว้างแต่ไม่ลึกเพียงพอที่จะดำเนินการได้ทันที งานวิจัยนี้จึงช่วยปิด ช่องว่างดังกล่าวโดย เริ่มต้นจาก 4 ประเด็นที่เป็นผลการสำรวจความผูกพัน แต่เป็น 4 ประเด็นที่มีแง่มุม กว้างขวาง และไม่สามารถบอกได้ว่าดำเนินการกับกลุ่มพนักงานกลุ่มใด การใช้กระบวนการ Design Thinking ทำให้เข้าใจประเด็นชัดเจน และรู้กลุ่มเป้าหมายที่ต้องดำเนินการสอดคล้องกับหลักการ Employee Experience (Jacob Morgan (2017)) และ IBM Corporation and Globalforce Limited (2017) กล่าวคือ (1) ประเด็นกระบวนการทำงานสามารถเฉพาะเจาะจงไปทำงานเบิกจ่ายสวัสดิการ การจัดซื้อ ที่มีความผิดพลาด จากความไม่เข้าใจ และกระบวนการที่ยืดเยื้อยาวนาน (2) ประเด็นระบบพัฒนาบุคลากรไม่สอดคล้องกับ ความต้องการและแหล่งเรียนรู้ไม่มากพอองค์กรก็สามารถแก้ไขได้ตรงจุดในประเด็น การกำหนดความต้องการ พัฒนาเป็นกลุ่มย่อย และจัดหาแหล่งเรียนรู้ให้ตรงความต้องการจากแหล่งภายนอกเข้ามาเสริม (3) ประเด็น ระบบการประเมินผลงานและการชื่นชม ต้องแก้ไขเป็นกระบวนการตั้งแต่ การสร้างความเข้าใจ การ ตั้งเป้าหมาย การเพิ่มทักษะในการติดตามผล และ Feedback and Recognition ให้ผู้บริหาร และ(4) ระบบ ความก้าวหน้าในอาชีพและการรักษาคนเก่ง เช่น ไม่ใช่เป็นประเด็นของระบบค่าจ้างแต่เป็นประเด็นการสื่อสาร ไม่ใช่ระบบค่าตอบแทน หรือระบบความก้าวหน้าในอาชีพจำกัดแต่เรื่องการบริหาร Talent ที่ยังไม่ครบ กระบวนการ ไม่ใช่ระบบการเลื่อนตำแหน่งทั้งระบบ เป็นต้น

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันที่ความซับซ้อนการดูแลไม่สามารถใช้ระบบเดียวทั้งองค์กร และนับวันยิ่งเป็นการดูแลเป็นรายบุคคลด้วยซ้ำ Lewis Garrad and Tomas Chamarro (2016) การนำผล การสำรวจความผูกพันไปสู่การปฏิบัติให้แม่นยำไม่สูญเปล่าควรต้องดำเนินการไปถึง Employee Experience ข้อค้นพบในการวิจัยนี้ น่าจะมีประโยชน์ทำให้กระบวนการสำรวจความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติมากขึ้น โดยการยกระดับไปสู่กระบวนการสร้างประสบการณ์ที่ดี หรือ Employee Experiences โดยประยุกต์ใช้กระบวนการ Design Thinking ที่ได้เสนอมาข้างต้น โดยอาจมีการประยุกต์ใช้ ตามบริษัทของแต่ละองค์กร

เอกสารอ้างอิง

- กীরติกร บุญส่ง. (2561). *การสร้างความผูกพันธุรกิจเฟอ์นิเจอร์ XYZ*. เอกสารประชุมวิชาการนานาชาติ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ ปีการศึกษา 2561.
- ธนินท์ เจียรวนนท์ (2562). *ความสำเร็จคือใจวันเดียว* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มติชน.
- เลิศชัย สุธรรมานนท์ (2563). *เอกสารประกอบการบรรยายการสร้างประสบการณ์ที่ดีกับบุคลากร สำหรับนักทรัพยากรบุคคล กระทรวงยุติธรรม*. สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม
- เลิศชัย สุธรรมานนท์ และคณะ (2562). *เอกสารประกอบการสัมมนา “Employee Experience By Design”*. สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์.
- Deloitte Development. (2017). *Reimagine and Craft the Employee Experience: Design Think in Action*. www.Deloitte.com
- Gallup. (2018). *Design your Organization’s Employee Experience*. Washington: Gallup. (www.Gallecp.com)
- Garrad Lewis and Chamorro Tomas. (2016). *Employee Experiences*. Harvard Business Review August 16,2016
- Garther Inc. (2018). *Advance your Organization’s Employee Experience Maturity*: www.CEBGlobal.com
- Garther Inc. (2020). *Employee Experience Measurement Approach*. www.CEBGlobal.com.
- IBM Corporation and Globalforce Limited. (2017). *The Employee Experience Index*. WWW.IBM.com/legal/copy.trode.slilm.
- Lewrick Michael (2018). *The Design Thinking Playbook*. New Jersey: WILEK.
- Luchs G.Michael, Swan K Scott and Griffin Abbie. (2018). *Design Thinking: New Product Development Essentials from the PDMA*. www.Wiley.com/GFo/EULA
- Morgan Jacob. (2017). *Employee Experience Advantage*. New Jersey: Wiley.
- PIM HR Excellence Center (2563). *การสำรวจความผูกพันและประสบการณ์ที่ดีกับพนักงาน*. นนทบุรี: สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์
- PIM HR Excellence Center (2563). *รายงานผลการสำรวจความผูกพันของพนักงานต่อบริษัท XYZ*. นนทบุรี: สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์.
- Staff-base. (2017). *Employee Engagement US Employee Experience*. www.hi@staffbase.com__

การสร้างผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับฝ่ายของบริษัท ABC จำกัด

SUCCESSION PLAN FOR DEPARTMENT MANAGER IN ABC COMPANY LIMITED

นาวัน ศรีธรรมสิทธิ์^{1*}, เลิศชัย สุธรรมมานนท์², นิธิภัทร กมลสุข³

Navin Sritammasit^{1*}, Lertchai Suthammanon², Nithipat Kamolsuk³

¹คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

¹The Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management

*Corresponding author, E-mail: navins@cpall.co.th

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาตำแหน่งเป้าหมายที่มีความสำคัญต่อการบริหารแผนเปิดร้านและบริหารจัดการทำแบบก่อสร้างร้านค้าแบบขนาดเล็กของบริษัทประกอบธุรกิจค้าปลีกแห่งหนึ่ง 2) เพื่อทำแผนและแนวทางการสร้างผู้สืบทอดตำแหน่งในระดับผู้บริหารระดับฝ่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ 1) แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อทราบตำแหน่งงานเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาบุคลากรระดับบริหาร 2) แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อทราบสมรรถนะที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย 3) แบบประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) เพื่อประเมินสมรรถนะหลัก สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสมรรถนะเฉพาะในงาน กลุ่มเป้าหมายประกอบด้วย 1) ผู้บริหารระดับผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการและผู้บริหารระดับผู้จัดการทั่วไปในสายงานก่อสร้าง จำนวน 6 คน 2) บุคลากรระดับผู้จัดการแผนกที่ได้รับการประเมินสมรรถนะจำนวน 4 คน และ 3) ผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน จำนวน 3 คน ร่วมเสนอและอนุมัติแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่จะขึ้นดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับฝ่าย ผลการวิจัยพบว่า

1. ตำแหน่งเป้าหมายที่มีความสำคัญต่อการบริหารแผนเปิดร้านและบริหารจัดการทำแบบก่อสร้างประกอบด้วย 4 ตำแหน่งดังนี้ 1) ตำแหน่งตรวจรับมอบงานก่อสร้าง 2) ตำแหน่งควบคุมงานก่อสร้าง 3) ตำแหน่ง IT Governance 4) ตำแหน่งวางแผนกลยุทธ์สายงาน 2. บุคลากรที่เหมาะสมกับการเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง มีจำนวน 6 คน แต่ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งมีจำนวน 4 คน เนื่องจากบุคลากร 2 คนยังมีสมรรถนะไม่ตรงตามที่กำหนดไว้ในตำแหน่งงาน มติที่ประชุมเห็นว่าควรให้อยู่ในระบบการปรับเลื่อนตำแหน่งตามเกณฑ์ปกติ 3. แนวทางการสร้างผู้สืบทอดตำแหน่งในระดับผู้บริหารระดับฝ่าย โดยการนำข้อมูลสรุปผลการประเมินบุคลากรรายบุคคลมาพิจารณาร่วมกัน ที่ประชุมมีความเห็นตรงกันที่จะหาแนวทางพัฒนาสมรรถนะเพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะตรงตามท้องถื่นการค้าหวั่ง โดยมีแนวทางในการพัฒนาในลักษณะการเรียนรู้แบบผสมผสานระหว่างการเรียนรู้แบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ สรุปได้ 3 แนวทาง คือ 1) การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติและเรียนรู้จากประสบการณ์ 2) การเรียนรู้ผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้ 3) การศึกษา

เพิ่มเติมด้วยตนเองและพัฒนาตนเองในระดับที่สูงขึ้น จากนั้นนำบุคลากรที่มีความพร้อมสู่ระบบการพัฒนาเป็น
ผู้บริหาร โดยการมอบหมายงานสำคัญหรืองานท้าทายพร้อมทั้งให้พี่เลี้ยง หรือโค้ช เมื่องานสำเร็จตามเป้าหมาย
จะถูกนำเข้าสู่ระบบการเลื่อนปรับตำแหน่งแบบพิเศษ

คำสำคัญ: ผู้สืบทอดตำแหน่ง การสร้างผู้สืบทอดตำแหน่ง

ABSTRACT

The objectives of this research are 1) to study the target positions those are necessary for store planning and managerial structure 2) To make plans and guideline for a succession plan at the executive level. Tools used in the research are 1) Focus Group Discussion – to know the target position and guideline for personal development at the managerial level. 2) In-depth Interview – to reveals individual personality for the target position. 3) Competency Assessment – to evaluate the core competencies, transformational leadership performance and the capacity requisition. The position target group works consists of 1) Executive level of Assistant Managing Director and managers in the general field of construction department for 6 people, 2) 4 executives in supervisor level who have been involved in the competency evaluation and 3) 3 managers of the assessors, to propose and approve the personal development guideline for promotion to executive level. The result shows;

1. Target positions which are necessary for store planning and drawing management, include of; 1) the Construction Quality Inspector position, 2) Construction Manager position, 3) IT Governance position, and 4) Strategic Planning position.

2. There are 6 people who are eligible for a succession plan. But only 4 people are selected. And the others' capability is not meet the specific qualification. Meeting agreement summarized the promotion system should be as usual.

3. Succession plan guidelines creating for executive level summarized by collecting evaluative data of individual person which were considerably committed. The meeting agrees on finding a way to develop personal competency along the organization expectation. The development are blended learning between formal and informal learning in 3 ways which are; 1) Learning through practice and experience, 2) Learning from sharing knowledge, and 3) Self-learning and self-development. Then, recruit the appropriate people to the promoting program by assigning the vital or challenging tasks, and working with mentors or coaches. When the assignment is accomplished, the targets will be forwarded to the special promotion system.

Keywords: succession plan position, creating succession plan

บทนำ

บริษัท ABC จำกัด ประกอบธุรกิจค้าปลีก บริษัทฯ ได้กำหนดกลยุทธ์การเติบโตของธุรกิจโดยการสร้างร้านค้าแบบขนาดเล็กมีนโยบายขยายสาขาให้ครอบคลุม และเข้าถึงผู้บริโภคได้สะดวกตลอดจนขยายการลงทุนในต่างประเทศมากขึ้นโดยเฉพาะประเทศเพื่อนบ้านในเขตภูมิภาคอาเซียนที่เป็นตลาดที่มีศักยภาพการเติบโตทั้งด้านเศรษฐกิจแผนกลยุทธ์ของบริษัทฯ คือการลงทุนเพื่อขยายเครือข่ายร้านค้าต่อเนื่องไปตามการขยายตัวของชุมชนเพื่ออำนวยความสะดวกและเข้าถึงความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุดจากแผนกลยุทธ์ขยายสาขาทั้งในประเทศและต่างประเทศทำให้ต้องเร่งพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะด้านบริหารแผนเปิดร้านและด้านบริหารการจัดทำแบบ ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักที่จะช่วยขับเคลื่อนการขยายสาขาให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ของบริษัทฯ จากการประเมินสถานการณ์ด้านบุคลากรในหน่วยงานด้านบริหารแผนเปิดร้านและด้านบริหารการจัดทำแบบ พบว่ายังไม่มีเตรียมผู้สืบทอดตำแหน่งในระดับฝ่าย โดยเฉพาะฝ่ายบริหารแผนเปิดร้านและฝ่ายบริหารการจัดทำแบบก่อสร้าง จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับผู้จัดการทั่วไปในหน่วยงานพบว่ายังไม่มีแผนสร้างผู้สืบทอดตำแหน่งที่สำคัญขึ้นมาทดแทนในช่วงระยะเวลา 3 ถึง 5 ปี เนื่องจากผู้บริหารระดับฝ่ายด้านบริหารแผนเปิดร้าน และฝ่ายบริหารการจัดทำแบบในปัจจุบันจะครบกำหนดเกษียณอายุ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์การขยายสาขา โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งงานบริหารแผนเปิดร้านและบริหารการจัดทำแบบเป็นงานที่ต้องใช้ประสบการณ์ ความชำนาญเฉพาะด้าน รวมถึงต้องปรับแผนงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่อาจมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพธุรกิจ

ทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังต่อไปนี้

ความหมายของการสืบทอดตำแหน่ง

Motor Carrier Passenger Council of Canada (2017, น.1) ทำการศึกษาและสรุปเป็นรูปแบบการจัดทำ Succession Planning ไว้ว่า “การจัดทำ Succession Planning เป็นแผนที่สืบเนื่องมาจากการประเมินสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และนำผลการประเมินที่ได้มาวางแผนบริหารจัดการบุคลากร (Workforce Planning) ใน Workforce Planning นี้ จะมี Succession Planning ร่วมด้วย คือ จะต้องมีการระบุตำแหน่งสำคัญหรือตำแหน่งหลัก (Key Position) ที่จะให้มีการสืบทอดตามด้วยการระบุสมรรถนะ (Competencies) ที่จำเป็นและส่งผลกระทบต่อองค์กรของตำแหน่งหลัก ผลงานที่จะต้องถูกประเมินของตำแหน่งหลัก การพัฒนาที่ต้องได้รับ รวมทั้งการดูแลรักษา Talent People เพื่อให้มั่นใจว่าผู้นำสำหรับตำแหน่งที่สำคัญ ๆ ทุกตำแหน่งขององค์กรจะไม่ขาดหายไป (Keep Pipeline Full)”

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (2557, น.3) สรุปความหมายของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง ไว้ดังนี้ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง หมายถึง การค้นหาบุคคลภายในองค์กรที่สามารถสร้างผลงานที่ดีเลิศตามท้องที่คาดหวัง เพื่อให้ดำรงตำแหน่งหนึ่ง ๆ แทนที่ที่ตำแหน่งนั้น ๆ วางลง โดยต้องมีความเหมาะสมทั้งในด้านวิสัยทัศน์และคุณวุฒิเพื่อให้ผู้ที่ “พร้อมและเหมาะสมมากที่สุด” เป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successors) ซึ่งถือเป็นการมอบหมายงานที่สำคัญขององค์กรให้แก่ผู้ที่เหมาะสมในเวลาอันสมควร เพื่อให้งานในความรับผิดชอบของตำแหน่งดังกล่าวมีความต่อเนื่องโดยไม่เกิดการสะดุดไม่ว่ากรณีใด ๆ

การเลือกตำแหน่งเป้าหมาย

องค์กรจะต้องทราบถึงตำแหน่งงานที่จะต้องเตรียมความพร้อมในการจัดทำแผนรองรับในกรณีตำแหน่งงานนั้นว่างลงเพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดการดำเนินธุรกิจขององค์กรหยุดชะงัก หรือไม่บรรลุตามเป้าหมาย Dessler (2010, น.4) เมื่อองค์กรวิเคราะห์ข้อมูลและความต้องการที่จำเป็นที่เป็นปัจจัยนำไปสู่เป้าหมายตามกลยุทธ์ จะทำให้องค์กรได้ตำแหน่งที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายองค์กร (Atwood, 2007: 6)

ในการเลือกตำแหน่งที่จะใช้ในการวางแผนผู้สืบทอดสามารถใช้ได้กับตำแหน่งสำคัญทั่วทั้งองค์กร ไม่เฉพาะที่เป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น (Government of Newfoundland and Labrador, 2008: 8) การค้นหาตำแหน่งเป้าหมายสามารถกำหนดได้หลายวิธี แต่มี 2 ปัจจัยสำคัญที่ควรพิจารณา ปัจจัยแรกได้แก่ ความสำคัญของตำแหน่ง และ ความเสี่ยงที่อาจจะไม่สามารถรักษาคณในตำแหน่งได้ ตำแหน่งที่สำคัญหมายถึงหากตำแหน่งว่างลงจะมีผลกระทบอย่างมากต่อความสามารถขององค์กรในการดำเนินธุรกิจตามปกติ อาจทำให้องค์กรไม่บรรลุตามเป้าหมาย และปัจจัยที่สองคือ ความเสี่ยงในการรักษาคณในตำแหน่งไว้ หมายถึงตำแหน่งที่คาดว่าพนักงานจะจากไป (เช่นเกษียณอายุ) หรือมีการลาออกสูง (เช่นมีประวัติการลาออกสูง) โดยตรวจสอบปัจจัยเหล่านี้ในระดับจากต่ำไปสูง (เลิศชัย สุธรรมานนท์, 2019)

ระบุสมรรถนะของตำแหน่งเป้าหมาย

การกำหนดหรือระบุสมรรถนะของตำแหน่งงานจะทำให้องค์กรสามารถสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีสมรรถนะตรงตามความต้องการขององค์กร ซึ่งความต้องการขององค์กรจะเป็นการกำหนดกรอบสมรรถนะได้ดีที่สุด ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่จะทำให้้องค์กรบรรลุเป้าหมายคือมีบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ และคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน (R.Yuvaraj, 2011: 1) ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จ (Key Success Factors) ในหน้าที่นั้น ๆ สามารถทำได้โดยวิเคราะห์ตำแหน่งโดยถี่ถ้วน หรือรวบรวมข้อมูลจากการประเมินหรือניתนผลการปฏิบัติงาน ข้อมูลที่จำเป็นได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถเฉพาะตัว และลักษณะด้านอื่น ๆ ของบุคคลในตำแหน่งงานที่อาจเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในหน้าที่ดังกล่าว (มหาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, 2560: 15) การกำหนดสมรรถนะโดยทั่วไปจะกำหนดไว้ 2 สมรรถนะ คือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะความเป็นผู้นำหรือการบริหารงาน (Leadership/Managerial Competency) แต่ถ้าตำแหน่งงานเป้าหมายเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ ทักษะ และความสามารถเฉพาะด้านวิชาชีพจะใช้การวัดสมรรถนะเฉพาะในงานด้วย (Functional Competency) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าผู้ที่ได้รับคัดเลือกเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งสามารถบริหารงานในตำแหน่งงานนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และไม่ทำให้ธุรกิจหยุดชะงัก ในการกำหนดสมรรถนะให้

รวมถึงการกำหนดระดับสมรรถนะคาดหวังองค์กรต้องการจากตำแหน่งงานเป้าหมายด้วย (เลิศชัย สุธรรมานนท์, 2019) ขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะ มี 5 ขั้นตอนดังนี้ 1) กระบวนการวางแผนงาน 2) การเก็บข้อมูล 3) การวิเคราะห์ข้อมูล 4) การสังเคราะห์ข้อมูล 5) 5 การจัดทำรายละเอียดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ เฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553: 39-50)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาตำแหน่งเป้าหมายที่มีความสำคัญต่อการบริหารแผนเปิดร้านและบริหารจัดการจัดทำแบบก่อสร้างร้านค้าแบบขนาดเล็กของบริษัทประกอบธุรกิจค้าปลีกแห่งหนึ่ง
2. เพื่อทำแผนและแนวทางการสร้างผู้สืบทอดตำแหน่งในระดับผู้บริหารระดับฝ่าย

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในงานวิจัย คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในฝ่ายบริหารแผนเปิดร้านและฝ่ายบริหารการจัดทำแบบก่อสร้างของบริษัท ABC จำกัด โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 15 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ 1) แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จากผู้บริหารในสายงานก่อสร้างจำนวน 5 คน เพื่อทราบตำแหน่งงานเป้าหมาย ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยพิจารณาจากกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจในอนาคตในระยะเวลา 3-5 ปีข้างหน้า 2) แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้บริหารในสายงานก่อสร้างจำนวน 6 คนเพื่อทราบสมรรถนะที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย โดยใช้การตั้งคำถามสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) และเป็นคำถามปลายเปิด (Open-Ended Questions) เพื่อให้ได้รายการสมรรถนะและรายละเอียดต่างๆ จากผู้ให้ข้อมูล จากนั้นนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาเรียบเรียงและกำหนดคำจำกัดความเพื่ออธิบายสมรรถนะขององค์กรให้ชัดเจนมากขึ้น ผู้วิจัยได้นำสมรรถนะที่ได้จากการสัมภาษณ์มาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อเป็นการยืนยันความถูกต้องของข้อมูล

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

สรุปผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 6 ตอนดังนี้ ตอนที่ 1 ผลการศึกษาตำแหน่งเป้าหมาย ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสมรรถนะตำแหน่งเป้าหมาย ตอนที่ 3 ผลการเสนอชื่อบุคคลเพื่อรับการประเมินสมรรถนะ ตอนที่ 4 ผลการประเมินสมรรถนะของผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ระดับฝ่าย ตอนที่ 5 เสนอแผนการสร้างผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ผู้บริหารระดับฝ่าย ตอนที่ 6 การรักษาบุคลากรตามแผนพัฒนารายบุคคล

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาตำแหน่งเป้าหมาย ผลจากการประชุมแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ร่วมกับผู้บริหารระดับผู้จัดการทั่วไปในสายงานก่อสร้างจำนวน 5 คน โดยนำข้อมูลวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และนโยบายขององค์กรมาใช้ประกอบการประชุม และได้วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาโดยมีความเห็น

ตรงกันที่ต้องค้นหาตำแหน่งงานที่มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจไปอีก 3-5 ปีข้างหน้า โดยพิจารณาจากข้อมูลใน 2 มิติคือ มิติที่ 1 คือผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร (Impact) และมิติที่ 2 คือ ความเสี่ยง (Risk) ที่ไม่อาจสรรหา หรือรักษาบุคคลในตำแหน่งงาน โดยกำหนดความสำคัญจากผลประเมินด้วยมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของตำแหน่งเป้าหมายที่ระดับ 4.51 - 5.00 ที่กำหนดให้เป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญมากที่สุด จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบตำแหน่งที่มีความสำคัญในระดับที่สำคัญมากที่สุดอยู่ 4 ตำแหน่ง คือ 1) ตำแหน่งฝ่ายตรวจรับมอบงาน 2) ตำแหน่งฝ่ายควบคุมงานก่อสร้าง 3) ตำแหน่งฝ่าย IT Governance 4) ตำแหน่งฝ่ายวางแผนกลยุทธ์สายงาน

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสมรรถนะตำแหน่งเป้าหมาย สรุปผลการศึกษาสมรรถนะตำแหน่งเป้าหมาย แบ่งออกเป็น 2 ส่วนดังนี้ ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาสมรรถนะตำแหน่งเป้าหมาย ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาระดับสมรรถนะตำแหน่งเป้าหมาย

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาสมรรถนะตำแหน่งเป้าหมาย สรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึก ร่วมกับผู้บริหารในสายงานก่อสร้างจำนวน 6 คน โดยนำข้อมูลวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจใน 3-5 ปีข้างหน้าขององค์กรมาใช้ประกอบการสัมภาษณ์ และได้วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาโดยนำความคิดเห็นและลักษณะพฤติกรรมของแต่ละสมรรถนะที่คล้ายกันมาสรุปเพื่อกำหนดเป็นรูปแบบสมรรถนะแบ่งออกเป็นสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Leadership Competency) และสมรรถนะเฉพาะในงาน (Functional Competency) ของ 4 ตำแหน่งงาน คือ 1) ฝ่ายตรวจรับมอบงาน 2) ฝ่ายควบคุมงานก่อสร้าง 3) ฝ่าย IT Governance และ 4) ฝ่ายวางแผนกลยุทธ์สายงาน จากนั้นนำสมรรถนะที่ได้จากการสัมภาษณ์มาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาเพื่อยืนยันความถูกต้องของสมรรถนะที่ได้ สรุปผลที่ได้จากการศึกษาสมรรถนะดังนี้ จำนวนสมรรถนะในตำแหน่งงานเป้าหมายมีทั้งสิ้น 18 สมรรถนะแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มได้แก่ 1) สมรรถนะหลักจำนวน 5 สมรรถนะ 2) สมรรถนะด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำนวน 5 สมรรถนะ และ 3) สมรรถนะเฉพาะในงานจำนวน 8

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาระดับสมรรถนะตำแหน่งเป้าหมาย ผลสรุปจากการประชุมแบบสนทนากลุ่มร่วมกับผู้บริหารจำนวน 6 คนเพื่อกำหนดระดับสมรรถนะคาดหวังในตำแหน่งผู้บริหารระดับฝ่าย โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่าในการกำหนดระดับของสมรรถนะ โดยแบ่งระดับพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมาให้เห็นถึงระดับของขีดความสามารถ (Proficiency Level) ผลจากการประชุมได้สรุประดับสมรรถนะที่คาดหวังจำนวน 4 ตำแหน่งงานในระดับฝ่ายไว้ที่ระดับความสามารถขั้นประยุกต์ใช้ได้ตามสถานการณ์ หมายถึงทำงานได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น สามารถประเมินทางเลือกเพื่อหาวิธีที่เหมาะสมภายใต้สถานการณ์แวดล้อมที่หลากหลายได้

ตอนที่ 3 ผลการเสนอบุคคลเพื่อรับการประเมินสมรรถนะ เป้าหมาย ผลสรุปจากการประชุมแบบสนทนากลุ่มร่วมกับผู้บังคับบัญชาซึ่งดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับฝ่าย โดยอธิบายหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินเพื่อคัดเลือกผู้มีศักยภาพจากกลุ่มบุคคลระดับแผนกจำนวน 15 คน จากนั้นนำกลุ่มผู้มีศักยภาพเข้าสู่กระบวนการประเมินสมรรถนะเพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่ต้องพัฒนาให้บุคคลเหล่านั้นมีความพร้อมในการสืบทอด

ตำแหน่งต่อไป เกณฑ์การคัดเลือกจะพิจารณาจากข้อมูล 2 มิติได้แก่ มิติที่ 1 คือผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง 2 ปี และมิติที่ 2 คือ ความสามารถ หรือ ศักยภาพ โดยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้มีศักยภาพไว้ 2 อันดับ ได้แก่ อันดับ 1 คือมีผลงานโดดเด่น ศักยภาพสูง (Star Talent) ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีความพร้อมสำหรับสืบทอดตำแหน่งได้ทันที หรือในระยะเวลาอันใกล้ กำหนดเกณฑ์การประเมินในช่วงระดับ 4.50-5.00 และอันดับ 2 คือ มีผลงานโดดเด่น ศักยภาพปานกลาง (High Impact) ซึ่งเป็นกลุ่มที่สามารถพัฒนาศักยภาพได้ในอนาคต กำหนดเกณฑ์การประเมินในช่วงระดับ 4.00-4.49 สรุปผลการคัดเลือกผู้ที่มีศักยภาพได้แก่ อันดับ 1. ผลงานโดดเด่น มีศักยภาพสูง มีจำนวน 4 คน คือ 1) ผู้จัดการแผนกคนที่ 4 2) ผู้จัดการแผนกคนที่ 7 3) ผู้จัดการแผนกคนที่ 10 และ 4) ผู้จัดการแผนกคนที่ 13 อันดับ 2 ผลงานโดดเด่น ศักยภาพปานกลาง มีจำนวน 2 คน คือ 1) ผู้จัดการแผนกคนที่ 1 และ 2) ผู้จัดการแผนกคนที่ 8

ตอนที่ 4 ผลการประเมินสมรรถนะของผู้สืบทอดตำแหน่งระดับฝ่าย สรุปผลการประเมินสมรรถนะของผู้สืบทอดตำแหน่งระดับฝ่าย แบ่งออกเป็น 2 ส่วนดังนี้ ส่วนที่ 1 ประเมินตำแหน่งงานที่เหมาะสมกับผู้สืบทอดตำแหน่งระดับฝ่าย ส่วนที่ 2 ผลการประเมินสมรรถนะรายบุคคล

ส่วนที่ 1 ประเมินตำแหน่งงานที่เหมาะสมกับผู้สืบทอดตำแหน่งระดับฝ่าย สรุปผลการประชุมแบบสนทนากลุ่มร่วมกับผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้บริหารระดับฝ่ายของผู้มีศักยภาพทั้ง 6 คน เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีสมรรถนะตามที่กำหนดไว้ในแต่ละตำแหน่ง ผลการตรวจสอบผู้ที่เหมาะสมในแต่ละตำแหน่งงาน สรุปได้ดังนี้ 1) ตำแหน่งงานฝ่ายตรวจรับมอบงาน พบผู้ที่เหมาะสมจำนวน 2 คน คือ ผู้จัดการแผนกคนที่ 4 และ ผู้จัดการแผนกคนที่ 10 2) ตำแหน่งงานฝ่ายควบคุมงานก่อสร้าง พบผู้ที่เหมาะสมจำนวน 2 คน คือ ผู้จัดการแผนกคนที่ 7 และ ผู้จัดการแผนกคนที่ 13 3) ตำแหน่งงานฝ่าย IT Governance ไม่พบผู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน และ 4) ตำแหน่งงานฝ่ายวางแผนกลยุทธ์สายงาน ไม่พบผู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน สรุปได้ว่าตำแหน่งงานที่เหมาะสมกับผู้สืบทอดตำแหน่งระดับฝ่าย มีบุคคลที่เหมาะสมจำนวน 4 คนใน 2 ตำแหน่งงาน คือ 1. ตำแหน่งงานฝ่ายตรวจรับมอบงาน และ ตำแหน่งงานฝ่ายควบคุมงานก่อสร้าง และ 2 ตำแหน่งงานคือ 1. ตำแหน่งงานฝ่าย IT Governance และ 2. ตำแหน่งงานฝ่ายวางแผนกลยุทธ์สายงาน ไม่พบผู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน

ส่วนที่ 2 ผลการประเมินสมรรถนะรายบุคคล สรุปผลการประชุมแบบสนทนากลุ่ม ร่วมกับผู้บริหาร จำนวน 6 คน เพื่อกำหนดคะแนนเฉลี่ยระดับพฤติกรรมสำหรับผู้สืบทอดตำแหน่งที่ต้องเข้ารับการพัฒนารายบุคคล สรุปผลจากการประชุมกลุ่มแบ่งออกเป็น 2 กรณีคือ 1) กรณีมีคะแนนเฉลี่ยระดับพฤติกรรมที่ประเมินได้มากกว่าหรือเท่ากับ 4.50 ให้ผู้รับการประเมินเข้าสู่การดำรงตำแหน่งได้ทันที และ 2) กรณีมีคะแนนเฉลี่ยระดับพฤติกรรมที่ประเมินได้น้อยกว่า 4.50 ให้ผู้รับการประเมินเข้าสู่แผนการพัฒนารายบุคคล สรุปผลการประเมินสมรรถนะรายบุคคลของผู้มีศักยภาพทั้ง 4 คนตามสมรรถนะของ 2 ตำแหน่งงานมีดังนี้ ตำแหน่งงานที่ 1. ตำแหน่งงานฝ่ายตรวจรับมอบงาน มีผู้รับการประเมินสมรรถนะจำนวน 2 คน คือ 1) ผู้จัดการแผนกคนที่ 4 พบสมรรถนะที่มีคะแนนเฉลี่ยระดับพฤติกรรมที่ประเมินได้น้อยกว่า 4.50 คะแนนจำนวน 18 สมรรถนะ และไม่พบสมรรถนะที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยระดับพฤติกรรมที่ประเมินได้มากกว่าหรือ

เท่ากับ 4.50 คะแนน 2) ผู้จัดการแผนกคนที่ 10 พบสมรรถนะที่มีคะแนนเฉลี่ยระดับพฤติกรรมที่ประเมินได้น้อยกว่า 4.50 คะแนน จำนวน 16 สมรรถนะ และพบสมรรถนะที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยระดับพฤติกรรมที่ประเมินได้มากกว่าหรือเท่ากับ 4.50 คะแนน 2 สมรรถนะ ตำแหน่งงานที่ 2. ตำแหน่งงานฝ่ายควบคุมงานก่อสร้าง มีผู้รับการประเมินสมรรถนะจำนวน 2 คน คือ 1) ผู้จัดการแผนกคนที่ 7 พบสมรรถนะที่มีคะแนนเฉลี่ยระดับพฤติกรรมที่ประเมินได้น้อยกว่า 4.50 คะแนน จำนวน 18 สมรรถนะ และไม่พบสมรรถนะที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยระดับพฤติกรรมที่ประเมินได้มากกว่าหรือเท่ากับ 4.50 คะแนน และ 2) ผู้จัดการแผนกคนที่ 13 พบสมรรถนะที่มีคะแนนเฉลี่ยระดับพฤติกรรมที่ประเมินได้น้อยกว่า 4.50 คะแนน จำนวน 18 สมรรถนะ และไม่พบสมรรถนะที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยระดับพฤติกรรมที่ประเมินได้มากกว่าหรือเท่ากับ 4.50 คะแนน

ตอนที่ 5 เสนอแผนการสร้างผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับฝ่าย สรุปผลการประชุมแบบสนทนากลุ่มร่วมกับผู้สืบทอดตำแหน่งและผู้บังคับบัญชาของผู้สืบทอดตำแหน่ง ผลสรุปจากที่ประชุมเห็นว่าควรหาแนวทางพัฒนาสมรรถนะที่มีคะแนนเฉลี่ยระดับพฤติกรรมที่ต่ำกว่าเกณฑ์เพื่อพัฒนาสมรรถนะในเรื่องนั้น ๆ ให้มีความสามารถ หรือศักยภาพตรงตามท้องที่การคาดหวังโดยใช้รูปแบบการพัฒนาและวิธีการพัฒนา ดังนี้ 1) รูปแบบการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติและเรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยวิธีการมอบหมายงานลักษณะกลุ่ม กำหนดระยะเวลา 6 เดือน 2) รูปแบบการเรียนรู้ผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยวิธีการโค้ช กำหนดระยะเวลา 6 เดือน และ 3) รูปแบบการศึกษาเพิ่มเติมด้วยตนเองและพัฒนาตนเองในระดับที่สูงขึ้นด้วยวิธีการ 1. วิธีจำลองเหตุการณ์ กำหนดระยะเวลา 3 เดือน 2. วิธีอภิปรายแบบมีส่วนร่วม กำหนดระยะเวลา 3 เดือน และ 3. การอบรมเฉพาะวิชาชีพจากภายนอก กำหนดระยะเวลา 1 ปี

ตอนที่ 6 การรักษาบุคลากรตามแผนพัฒนารายบุคคล องค์กรได้นำกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพเข้าสู่ระบบพัฒนาสมรรถนะยังคงต้องมีการกำกับดูแล และติดตามอย่างต่อเนื่อง รวมถึงต้องจัดทำแผนการพัฒนาในระดับที่มากขึ้นกว่าเดิมจากผู้มีศักยภาพเป็นผู้ที่มีศักยภาพในระดับที่เป็นแบบอย่างให้กับองค์กรได้ (Top Talent) ด้วยการคัดเลือกบุคลากรที่ผ่านการเติมเต็มช่องว่างสมรรถนะ หรือคัดเลือกบุคลากรที่มีความพร้อมจากกลุ่มผู้มีศักยภาพเดิมเข้าสู่ระบบการพัฒนาเป็นผู้ที่มีศักยภาพในระดับที่เป็นแบบอย่างให้กับองค์กร โดยการมอบหมายงานสำคัญหรืองานท้าทายพร้อมทั้งให้พี่เลี้ยง หรือโค้ชช่วยคำแนะนำการทำงานเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด เมื่องานสำเร็จตามเป้าหมายจะถูกนำเข้าสู่ระบบการเลื่อนปรับตำแหน่งแบบพิเศษ นอกจากนี้ต้องทำแผนการจรรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรไปตลอดซึ่งมีวิธีการหลายวิธี หรืออาจใช้วิธีผสมผสานกันในเรื่อง 1) การให้รางวัลหรือสิทธิประโยชน์เมื่อทำผลงานได้ในระดับเกินความคาดหวัง (Reward) 2) การสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร (Employee Engagement) 3) การให้พนักงานมีประสบการณ์ที่ตลอดระยะเวลาที่อยู่ในองค์กรด้วย (Employee Experience)

อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัย ผู้วิจัยได้แบ่งประเด็นอภิปรายผลการวิจัยออกเป็น 2 ประเด็น ประกอบด้วย ประเด็นแรกการศึกษาตำแหน่งเป้าหมายที่มีความสำคัญต่อการบริหารแผนเปิดร้าน และการจัดทำแบบ

ก่อสร้าง และประเด็นที่สองการทำแผนสร้างผู้สืบทอดตำแหน่งในระดับผู้บริหารระดับฝ่าย ผู้วิจัยขออภิปรายประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. การศึกษาตำแหน่งเป้าหมายที่มีความสำคัญต่อการบริหารแผนเปิดร้านและการบริหารจัดการทำแบบก่อสร้าง

การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการประชุมแบบสนทนากลุ่มร่วมกับผู้บริหารระดับผู้จัดการทั่วไปในสายงานก่อสร้างจำนวน 5 คน โดยนำข้อมูลวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และนโยบายขององค์กรมาใช้ประกอบในการประชุม และได้วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาโดยมีความเห็นตรงกันที่จะต้องค้นหาตำแหน่งงานที่มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจไปอีก 3-5 ปีข้างหน้า ผลการวิจัยพบว่าตำแหน่งงานที่มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคตไม่ใช่ตำแหน่งงานบริหารแผนเปิดร้านและตำแหน่งงานบริหารจัดการทำแบบก่อสร้าง เพราะเมื่อนำข้อมูลวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และนโยบายขององค์กรมาวิเคราะห์พบว่าตำแหน่งงานที่มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจในอีก 3-5 ปีข้างหน้า คือ ตำแหน่งงาน 1) ฝ่ายตรวจรับมอบงาน 2) ฝ่ายควบคุมงานก่อสร้าง 3) ฝ่าย IT Governance และ 4) ฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ ผลที่ได้จากการวิจัยนี้ทำให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องกลับมาทบทวนว่าปัจจุบันตำแหน่งงานใดที่จะสามารถสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และสรรหาบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Government of Newfoundland and Labrador (2008: 7) ที่กล่าวว่าองค์กรต้องค้นหาตำแหน่งงานที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เพื่อเตรียมพัฒนาบุคลากรในองค์กร หรือสรรหาบุคลากรจากภายนอกเพื่อทำให้องค์กรสามารถบรรลุตามเป้าหมายได้

2. การทำแผนสร้างผู้สืบทอดตำแหน่งในระดับผู้บริหารระดับฝ่าย

การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการประชุมแบบสนทนากลุ่มร่วมกับผู้สืบทอดตำแหน่งและผู้บังคับบัญชาของผู้สืบทอดตำแหน่ง สรุปผลการประชุมกลุ่มมีความเห็นตรงกันว่าควรพัฒนาสมรรถนะที่มีคะแนนเฉลี่ยระดับพฤติกรรมที่ต่ำกว่าเกณฑ์ก่อน การกำหนดรูปแบบและวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมประเด็นที่รับการพัฒนาซึ่งสอดคล้องกับเครื่องมือและวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาศักยภาพของผู้สืบทอดตำแหน่งของ สราวุธ หลิมไชยกุล (2560: 27)

สรุป

ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ดังนี้

1. ผลการศึกษาตำแหน่งเป้าหมาย จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ศึกษาจากข้อมูลวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และนโยบายขององค์กรร่วมกับการประชุมแบบสนทนากลุ่มพิจารณาจากข้อมูลใน 2 มิติคือ มิติที่ 1 คือ ผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร (Impact) และมิติที่ 2 คือ ความเสี่ยง (Risk) ที่ไม่อาจสรรหา หรือรักษาบุคคลในตำแหน่งงาน โดยกำหนดมาตรฐานประมาณค่าของตำแหน่งเป้าหมายอยู่ที่ระดับ 4.51 - 5.0 หมายถึงมีความสำคัญมาก ทั้ง 4 ตำแหน่งมีมาตรฐานประมาณค่าสูงสุด 5.0 และต่ำสุด 4.80 สรุปตำแหน่งงานสำคัญ 4 ตำแหน่งประกอบด้วย 1) ฝ่ายตรวจรับมอบงานก่อสร้าง 2) ฝ่ายควบคุมงานก่อสร้าง 3) ฝ่าย IT Governance และ 4) ฝ่ายวางแผนกลยุทธ์สายงาน

2. ผลการศึกษาสมรรถนะตำแหน่งเป้าหมายระดับฝ่าย สรุปผลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกร่วมกับผู้บริหารระดับผู้จัดการทั่วไปในสายงานก่อสร้างโดยนำข้อมูลวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจในช่วง 3-5 ปีข้างหน้าขององค์กรมาประกอบประกอบการสัมภาษณ์ และได้วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาโดยนำความคิดเห็นและลักษณะพฤติกรรมของแต่ละสมรรถนะที่คล้ายกันมาสรุปเพื่อกำหนดเป็นรูปแบบสมรรถนะได้ 3 สมรรถนะ ประกอบด้วย 1) สมรรถนะหลัก 2) สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 3) สมรรถนะเฉพาะในงาน มีจำนวนสมรรถนะ 18 สมรรถนะ กำหนดระดับสมรรถนะที่ระดับ 3 คือขั้นประยุกต์ใช้งานได้ตามสถานการณ์

3. เสนอแผนการสร้างผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับฝ่าย โดยใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะแบบผสมผสาน คือ 1) การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติและเรียนรู้จากประสบการณ์ 2) การเรียนรู้ผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้ และ 3) การศึกษาเพิ่มเติมด้วยตนเองและพัฒนาตนเองในระดับที่สูงขึ้น

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะแบ่งออกเป็น 2 หัวข้อ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 การทบทวนตำแหน่งงานสำคัญ และการค้นหาตำแหน่งงานที่จะมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรในอนาคต ซึ่งฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องกำหนดระยะเวลาที่ต้องทบทวน หรือเมื่อสถานการณ์วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือเป้าหมายเปลี่ยนแปลงไป

1.2 แบบประเมินสมรรถนะ สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินสมรรถนะเพื่อหาช่องว่างศักยภาพเพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะตรงตามที่ต้องการคาดหวัง หรือเตรียมพร้อมในการเลื่อนตำแหน่งได้ทันที และเป็นการสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพให้กับองค์กรเพิ่มมากขึ้นด้วย

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

2.1 แนวทางการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้กับบุคลากรในระดับต่าง ๆ ได้ เพื่อจะได้พัฒนาบุคลากรให้ครอบคลุมได้ทั้งองค์กร และเป็นการยกระดับความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับนโยบาย กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กรได้ถูกต้อง และบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว

2.2 การประเมินพฤติกรรมเพื่อหาช่องว่างสมรรถนะ ควรเป็นการประเมินแบบ 360 องศา คือประเมินให้ครบทั้ง 4 มิติ คือ 1) ตนเอง 2) ผู้บังคับบัญชา 3) เพื่อนร่วมงาน 4) ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผลการประเมินสะท้อนพฤติกรรมได้ครบถ้วนมากกว่าให้ตนเองเพียงมิติเดียว ซึ่งผู้ได้รับการประเมินจะได้ประโยชน์จากมุมมองจากหัวหน้างาน ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย จะทำให้ผู้ถูกประเมินได้รับการพัฒนาอย่างครบถ้วนมากขึ้น

2.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องจัดทำแผนเพื่อทบทวนตำแหน่งงานที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งการทบทวนในครั้งนี้อาจทำให้พบตำแหน่งงานใหม่ที่ยังไม่เคยมี หรือพบว่าตำแหน่งงานที่มีอยู่ในปัจจุบันมีความจำเป็นต้องเพิ่มสมรรถนะหรือเพิ่มศักยภาพของผู้ดำรง

ตำแหน่งให้เหมาะสม เพื่อปรับตัวและรับมือกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Transformation) ได้ทัน

เอกสารอ้างอิง

- Amber Fritsch. (2014). COMPETENCY-BASED JOB INFORMATION & JOB PERFORMANCE. Retrieved February 27, 2020, From: https://jewlscholar.mtsu.edu/bitstream/handle/mtsu/3641/Fritsch_mtsu_0170N_1023_5.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- ÅSA HIRSH. (2013). The Individual Development Plan as Tool and Practice. Retrieved February 25, 2020, From: <https://www.divaportal.org/smash/get/diva2:662097/FULLTEXT01.pdf>
- Balqees Naser Ahmed Abdulla Almessabi. (2017). Critical factors in leadership succession planning:securing the human resources future forgovernment organisations in the Abu DhabiEmirate, UAE Retrieved February 25, 2020, From: <https://epubs.scu.edu.au/theses/575/>
- Basit Javed & Muhammad Jaffar. (2019). Impact of Succession Planning on Employee Retention Retrieved February 28, 2020, From: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1319437/FULLTEXT01.pdf>
- Businessdictionary. (2017). Succession Planning. Retrieved December 2, 2019, from: <http://www.businessdictionary.com/definition/successionplanning.htm>
- Busniess Jargons. (2020). Succession Planning. Retrieved February 25, 2020, From: <https://businessjargons.com/succession-planning.html>
- Dario RUSSO. (2016). Competency Measurement Model. Retrieved March 17, 2020. From: <https://www.ine.es/q2016/docs/q2016Final00276.pdf>
- Deepti Sinha. (2016). APPLYING COMPETENCY MAPPING IN THE INFORMATION TECHNOLOGY SECTOR. Retrieved March 17, 2020. From: <https://www.researchgate.net/publication/315487443>
- GEOFFREY OLUOCH. (2017). THE EFFECTS OF TALENT MANAGEMENT PROCESSES ON PERFORMANCE OF YOUNG PROFESSIONALS: A CASE OF TRUFOODS. Retrieved February 27, 2020. From: http://erepo.usiu.ac.ke/handle/11732/3294;jsessionid=E89836B1515411745D9E4B1DB8_2418A0

- Government of Newfoundland and Labrador. (2008). Succession Planning and Management Guide. Retrieved February 26, 2020, From: <https://www.gov.nl.ca/exec/hrs/files/publications-succession-planning-and-management-guide.pdf>
- John Feldmann. (2016). 3 Steps to Succession Planning. Retrieved February 25, 2020. From: <https://www.bizjournals.com/bizjournals/how-to/sell-a-business/2016/05/3-steps-to-succession-planning.html>
- Judith Künneke. (2017). Talent Identification and Development: A Management Control Perspective Retrieved February 25, 2020. From: <https://cris.maastrichtuniversity.nl/ws/portalfiles/portal/17766777/c5839.pdf>
- Lailawati Mohd Salleh. (2017). A COMPARATIVE STUDY OF LEADERSHIP SUCCESSION MODELS. Retrieved February 26, 2020, From: <https://www.researchgate.net/publication/319183074>
- Laura Polk. (2018). Developing an Organization for Future Growth Using Succession Planning. Retrieved March 25, 2020. From: https://www.researchgate.net/publication/322399720_Developing_an_organization_for_future_growth_using_succession_planning
- Motor Carrier Passenger Council of Canada. Succession Planning Model. Retrieved December 1, 2019, from <http://www.buscouncil.ca/busgurus/media/pdf/Succession-Planning-Model-en.pdf>
- Robinson Ejakpomewhe. (2017). Influence of Succession Planning on Knowledge Transfer. Retrieved February 28, 2020. From: <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations>
- Sara Ballesteros Rodríguez and Inmaculada de la Fuente Escobar. (2009). Talents : the Keyfor Successful Organizations. Retrieved February 25, 2020. From: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:327021/FULLTEXT01.pdf>
- Stanislava LIŠKOVA, Pavel TOMŠIK. (2013). Competency-based approach to human resources management. Retrieved March 25, 2020, From: <https://www.researchgate.net/publication/296781702>
- The Department of Administrative Services (DAS). (2011). Ohio's Talent for Tomorrow and Beyond, Succession Planning Manager's Toolkit. : 9.
- Treasury Board Of Canada Secretariat. (2009) . Succession Planning and Management Five-Step Process. Retrieved February 25, 2019, From: <https://www.researchgate.net/publication/296781702>
- Unique HR. (2018). 5 Steps to Succession Planning. Retrieved February 25, 2019 , From:



<https://translate.google.co.th/translate?hl=th&sl=en&u=https://www.uniquehr.com/5-steps-succession-planning/&prev=search>

Wustari Mangundjaya, Ayu Aprilianti. (2009). Developing Employee's Performance through Competency Assessment. Retrieved March 25, 2020, From: <https://www.researchgate.net/publication/262639764>

ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร กรณีศึกษา ธุรกิจอะไหล่ยานยนต์

EMPLOYEE ENGAGEMENT TOWARDS ORGANIZATIONAL : A CASE STUDY OF AUTO PARTS BUSINESS

อุทัยวรรณ จันทะมี^{1*}, ธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร², ธันยวานันฐ์ เลียนอย่าง³

Authaiwan Jantamee^{1*}, Thanasit Phoemphian², Tanyavanun Lianyang³

¹นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารคนคนและกลยุทธ์องค์กร
คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

People Management and Organization Strategy, Panyapiwat Institute of Management

²ผู้อำนวยการหลักสูตรการบริหารคนและกลยุทธ์องค์กร คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

³สำนักศึกษาทั่วไป สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

*Thanasit Phoemphian, E-mail: poempian@gmail.com

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานองค์กรธุรกิจอะไหล่ ยานยนต์ โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่1 เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมของปัจจัยด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้บริหารจำนวน 4 คน ขั้นตอนที่2 เก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 95 คน ด้วยเครื่องมือแบบสอบถามที่พัฒนาจากขั้นตอนที่1 เพื่อศึกษาปัจจัยสร้างความผูกพัน และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานกับตัวแปรความผูกพันองค์กรของพนักงาน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสร้างความผูกพัน ความผูกพัน และผลงาน ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) วิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression) เพื่อสร้างสมการถดถอยทำนายค่าน้ำหนักตัวแปรของปัจจัยแต่ละด้าน ผลการวิจัยพบว่า ค่าเฉลี่ยปัจจัยสร้างความผูกพันอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =3.91, S.D.=.41) โดยค่าเฉลี่ยปัจจัยด้านบุคคลและสังคมในองค์กรมีค่าสูงสุด ($\bar{X}$ =4.04, S.D.=.52) รองลงมาคือ ปัจจัยด้านลักษณะงาน ($\bar{X}$ =4.03, S.D.=.43) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร ($\bar{X}$ =3.87, S.D.=.47) และปัจจัยด้านระบบองค์กร ($\bar{X}$ =3.74, S.D.=.49) ตามลำดับ ค่าเฉลี่ยความผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =4.08, S.D.=.44) โดยค่าเฉลี่ยด้านพฤติกรรมมีค่าสูงสุด ($\bar{X}$ =4.10, S.D.=.44) รองลงมาคือ ด้านความรู้สึกและทัศนคติต่อองค์กร ($\bar{X}$ =4.04, S.D.=.50) ค่าเฉลี่ยผลงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =3.98, S.D.=.46) โดยค่าเฉลี่ยผลงานระดับบุคคลมีค่าสูงสุด ($\bar{X}$ =4.01, S.D.=.48) รองลงมาคือ ระดับองค์กร ($\bar{X}$ =3.97, S.D.=.53) และระดับทีม ($\bar{X}$ =3.95, S.D.=.66) ตามลำดับ วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันพบว่า 1) ปัจจัยสร้างความผูกพันมีค่า

ความสัมพันธ์กับความผูกพันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยปัจจัยด้านระบบองค์กรมีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงสุด ($r=644$) 2) ความผูกพันมีค่าความสัมพันธ์กับผลงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผลงานระดับองค์กรมีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงสุด ($r=753$) รูปสมการถดถอยพหุคูณ คือ $Y = 1.17 + .23X_1 + .23X_2 + .28X_3$

คำสำคัญ: ธุรกิจอะไหล่ยานยนต์ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

ABSTRACT

The objective of this research is to study various factors affecting employee engagement of the auto parts business organization by using the integrated methodology research divided into 2 steps: Step 1: collect qualitative data in order to analyze the suitability of factors by In-depth interview aiming to 4 executives. Step 2 Collect quantitative data from the sample of 95 persons with a questionnaire developed from step 1 to study the engagement drivers, and relationship that influence to organizational and employees' engagement and deviation. Data was analyzed by frequency, percentage, mean ($\bar{X}$) and standard deviation (S.D.). Find correlation between engagement drivers, employee engagement and performance with Pearson Correlation, multiple regression analysis. Stepwise Multiple Regression to create regression to estimate the variant of each factor. The research found that engagement drivers are at a high level ($\bar{X}=3.91$, S.D.=.41). The average of people and social factors in the organization was highest ($\bar{X}=4.04$, SD=.52), followed by job characteristics ($\bar{X}=4.03$, S.D.=.43), the organization climate ($\bar{X}=3.87$, S.D.=.47) and organization practice ($\bar{X}=3.74$, S.D.=.49) respectively. Average of engagement is high level ($\bar{X}=4.08$, S.D.=.44). The average of behavior was highest ($\bar{X}=4.10$, S.D.=.44), followed by feeling ($\bar{X}=4.04$, S.D.=.50). Average of performance is at a high level ($\bar{X}=3.98$, S.D.=.46). The average level of individual performance was highest ($\bar{X}=4.01$, S.D.=.48), followed by business performance ($\bar{X}=3.97$, S.D.=.53) and team ($\bar{X}=3.95$, S.D.=.66.). Pearson's Product Moment Correlation Coefficient analysis revealed that 1) the engagement drivers had statistical significance at the level of .01 with the engagement, organization practice having value of engagement at the highest level ($r = 644$) 2) the engagement had statistical significance at the level of .01 with performance, business performance having value of engagement at the highest level ($r=753$) multiple regression equation is $Y = 1.17 + .23X_1 + .23X_2 + .28X_3$

Keywords: Auto parts business , Employee engagement

บทนำ

ปัจจุบันสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจมีการแข่งขันกันสูง องค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องพิจารณาทบทวนปรับเปลี่ยนแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่เสมอเพื่อรับมือกับความท้าทายเหล่านี้ เพราะ “ทรัพยากรมนุษย์” กลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังเป็นแรงขับเคลื่อนให้องค์กรเกิดกระบวนการพัฒนา ด้วยทักษะและศักยภาพที่มีอยู่ (Thailand Productivity Institute, 2560) เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรต่อไป โดยในระยะหลังมานี้ เราจะได้ยินเรื่องความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร หรือ “Employee Engagement” ค่อนข้างบ่อย การสร้างความผูกพันของพนักงานกับองค์กร ทำให้เกิดองค์กรที่มีความผูกพัน บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ปฏิบัติงานโดยมุ่งเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งจะทำให้สามารถสร้างความผูกพันไปสู่ลูกค้าภายนอกได้ดี (Customer Engagement) อันเป็นพื้นฐานการเติบโตของธุรกิจที่ยั่งยืน ดังนั้น ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร (Employee Engagement) จึงถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญลำดับต้นๆ และเป็นเสมือนความสามารถที่แท้จริงขององค์กร (Core Competency) (เลิศชัย สุธรรมานนท์, 2563) ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยให้ความสนใจที่จะศึกษาความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรธุรกิจจะไหลย่นยนต์ ถึงมูลเหตุปัจจัย ที่ส่งผลให้พนักงานเกิดความจงรักภักดี พุ่มเททั้งกายใจ กำลังใจ กำลังความรู้ความสามารถ ร่วมด้วยช่วยกันปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร ทำให้องค์กรเติบโตและพัฒนามาจนเข้าสู่ปีที่ 21 และยังคงพัฒนาการส่งมอบบริการ และผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการนำไปประยุกต์เพื่อใช้สร้างกลยุทธ์ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร (Employee engagement) นำไปสู่การสร้างความผูกพันต่อลูกค้า (Customer engagement) โดยผลของการสร้างความผูกพันนั้นจะนำไปสู่การทำกำไรในมิติต่างๆ ของธุรกิจต่อไป

ทบทวนวรรณกรรม

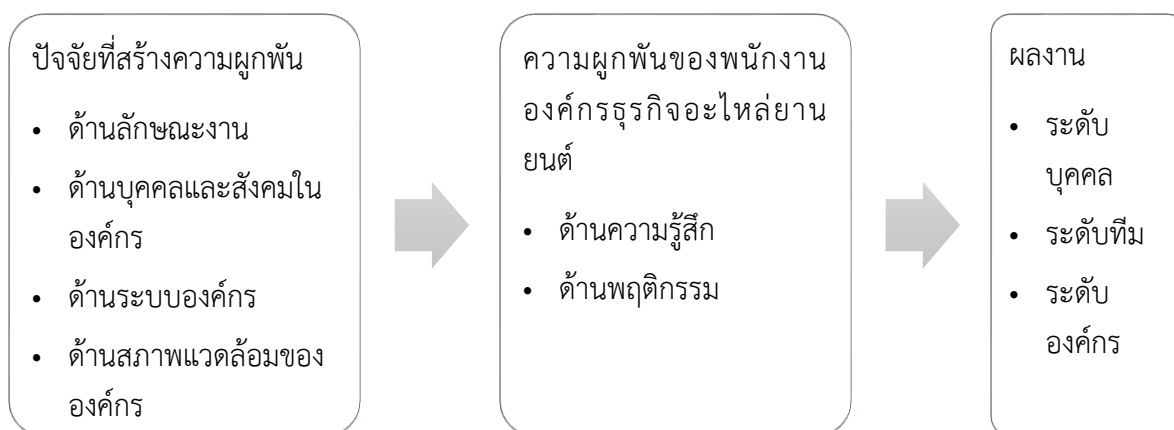
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงาน

แนวคิด “ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร” (Employee Engagement) ได้ถูกนิยามขึ้น ครั้งแรกโดย ดร.วิลเลียม คาห์น (William A. Kahn, 1990) จากการแสดงผลงานทางวิชาการ “Psychological Conditions of Personal and Disengagement at work” หรือ “การแสดงออกของพนักงานที่มีความผูกพันและไม่ผูกพันในการทำงาน” โดย Kahn กล่าวว่าผู้คนมีความผูกพันในการทำงานของเขา 3 ระดับ คือ 1) ด้านร่างกาย 2) ด้านสติปัญญา 3) ด้านอารมณ์ อย่างไรก็ตามพนักงานอาจมีความผูกพันในระดับ ที่น้อยลงหรือแม้กระทั่งไม่มีเลยก็ได้ (Puja Lalwani, 2020) และตลอดมาได้มีนักวิชาการ นักวิจัยรวมทั้งสถาบันที่เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์และการจัดการองค์กร กล่าวถึงความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ในคำนิยามที่คล้าย ๆ กันว่า หมายถึง ความมุ่งมั่นพุ่มเทร่างกายแรงใจในการทำงาน การมีทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร มีความตระหนักถึงค่านิยม วัฒนธรรม และ เป้าหมายขององค์กรรวมถึงการคงไว้ซึ่งความเป็น

สมาชิกภาพขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่ามีการศึกษาวิจัยและมีแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรของนักวิชาการและสถาบันที่เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์และการจัดการองค์กร ซึ่งการนำเสนอทั้งหมดก็จะมีส่วนคล้ายคลึงกันหรือมีทิศทางไปในทางเดียวกัน คือ ปัจจัยสร้างความผูกพัน ได้แก่ 1) โอกาสเติบโตในหน้าที่การงาน (Career Planning) 2) การประเมินผลปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) 3) การประสานงานและการทำงานเป็นทีม (Teamwork and Cooperation) 4) การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation and Benefits) 5) กฎและระเบียบข้อบังคับ (เจริญจิตร เสวตวาณิชกุล, 2560) ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร คือ ความรู้สึกและพฤติกรรมของพนักงาน และความผูกพันของพนักงานยังส่งผลต่อผลงานในระดับบุคคล ทีมงานและองค์กร

ผู้วิจัยได้สร้างเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อศึกษาความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรธุรกิจจะไหล่ยานยนต์ แสดงดัง ภาพที่ 1



ภาพที่ 1: กรอบแนวคิดการวิจัย

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานองค์กรธุรกิจจะไหล่ยานยนต์

วิธีดำเนินการวิจัย

เป็นการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Methodology) และข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Methodology) และ แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Methodology) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มี ความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานองค์กรธุรกิจจะไหล่ยานยนต์ ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ศึกษาความหมาย แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงาน ปัจจัยความผูกพัน ที่มีผลกับความผูกพันของพนักงานในองค์กร

2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กำหนดเกณฑ์การเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยคำนึงถึงบุคคลที่สามารถให้ข้อมูลได้อย่างเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง (Top management) ขององค์กรธุรกิจอะไหล่ยานยนต์ จำนวน 4 คน

3. เครื่องมือการวิจัย เป็นแนวคำถามเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) แบบมีโครงสร้างและเป็นแนวคำถามแบบไม่เป็นทางการ (informal interview) แบบปลายเปิด ซึ่งได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามกระบวนการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ด้วยแบบสัมภาษณ์กับกลุ่มเป้าหมายและเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ แล้วจึงนำข้อมูลดังกล่าวมาทำการสรุปเพื่อค้นหาวิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพัน และความแตกต่างในแต่ละตำแหน่ง

5. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์สรุปอุปนัยตัวแปร หรือปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยความผูกพันของพนักงานองค์กรธุรกิจอะไหล่ยานยนต์ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) นำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหาสาระ (content analysis) ผู้วิจัยใช้หลักการเขียนเชิงพรรณนาตามข้อเท็จจริงที่ได้รับ และรายงานสรุปผลการวิเคราะห์เนื้อหา ซึ่งข้อมูลที่ได้มานั้นได้ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องด้วยวิธีการรวบรวมข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation Methodology) ซึ่งประกอบไปด้วยการสัมภาษณ์ การสังเกต และการรวบรวมเอกสารที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ผลการวิเคราะห์เนื้อหาถูกพัฒนาเป็นตัวแปรการสร้างความผูกพันของพนักงานองค์กรธุรกิจอะไหล่ยานยนต์ และจะนำไปทำการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อยืนยันผลความถูกต้องสมบูรณ์ของงานวิจัยฉบับนี้มากยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Methodology) ผู้วิจัยนำผลวิเคราะห์ข้อมูลที่ค้นพบจากการทำวิจัยเชิงคุณภาพในขั้นตอนที่ 1 มาพัฒนาเป็นตัวแปรเพื่อหาปัจจัยสร้างความผูกพัน ความผูกพัน และผลงาน จัดทำเป็นแบบสอบถามความผูกพันของพนักงานองค์กรธุรกิจอะไหล่ยานยนต์ จำนวน 66 ข้อคำถาม โดยผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ประชากร ประชากรที่ใช้ในการทำวิจัยเชิงปริมาณครั้งนี้ คือ พนักงานองค์กรธุรกิจอะไหล่ยานยนต์ จำนวน 122 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง พนักงานองค์กรธุรกิจอะไหล่ยานยนต์ จำนวน 95 คน ได้มาจากการคำนวณโดยใช้สูตรคำนวณกลุ่มตัวอย่างของทาโร่ ยามาเน่ (Yamane, 1973 อ้างถึง กษิตติศ สดางค์มงคล, 2562)

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดยที่ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของกลุ่มประชากร

e = ความน่าจะเป็นของความผิดพลาดที่ยอมให้เกิดขึ้นได้

3. เครื่องมือการวิจัย ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามความผูกพันของพนักงานองค์กรธุรกิจอะไหล่รถยนต์จำนวน 66 ข้อคำถาม โดยพัฒนาจากการทบทวนวรรณกรรมทั้งในส่วนของทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องร่วมกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพในขั้นตอนที่ 1 และผ่านการปรึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในการสร้างเครื่องมือวิจัย แล้วนำมาสร้างแบบสอบถามประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้กรอกแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระดับตำแหน่งงานในปัจจุบัน ประสบการณ์ทำงานในปัจจุบัน และสายงานที่สังกัด โดยลักษณะของแบบสอบถามในส่วนนี้เป็นการให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบแบบตรวจคำตอบ (Check List) โดยสามารถเลือกตอบได้เพียงข้อเดียวตามความเป็นจริงของผู้ตอบ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลแสดงความคิดเห็น เป็นแบบสอบถามปลายปิด ให้ผู้ตอบเลือกตอบช่องระดับความคิดเห็นที่เห็นด้วยมากที่สุด ประกอบด้วย ปัจจัยสร้างความผูกพัน 4 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านคนและสังคมในองค์กร ปัจจัยด้านระบบองค์กร ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมองค์กร ระดับความผูกพัน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้สึกและด้านพฤติกรรม ผลงาน 3 ระดับ ได้แก่ ผลงานระดับบุคคล ทีมงานและองค์กร

ส่วนที่ 3 ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถามต่อความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรธุรกิจอะไหล่รถยนต์ เป็นคำถามปลายเปิด

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ประกอบด้วย ประเมินความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of consistency: IOC) และจากนั้นตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้กับพนักงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อนำข้อมูลมาทดสอบหาค่าความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha-Coefficient) ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ .978

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานองค์กรธุรกิจอะไหล่รถยนต์ จำนวน 95 คน และได้แบบสอบถามกลับคืนจำนวน 95 คน

5. การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการประมวลผลข้อมูลมีดังนี้

5.1 ใช้สถิติเชิงบรรยาย (Descriptive statistics) จำนวนและร้อยละ (Percentage) แสดงผลข้อมูลทั่วไป เช่น เพศ อายุตามเจนเนอเรชั่น อายุงาน และตำแหน่งงาน

5.2 อธิบายระดับความผูกพัน ผลงานและตัวแปรปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานด้วยการหาค่าเฉลี่ย (Mean หรือ $\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation หรือ S.D.)

5.3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Correlation Coefficient) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานกับตัวแปรความผูกพันของพนักงานผ่านสูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ทดสอบค่านัยสำคัญโดยหาค่าที (t-test) และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ (Multiple correlation) ทดสอบค่านัยสำคัญโดยการหาค่าเอฟ (F-test) การพิจารณาความสัมพันธ์สหสัมพันธ์โดยทั่วไปใช้เกณฑ์ (Hinkle, 1998 อ้างถึง เรือนขวัญ อยู่สบาย และคณะ, 2561: 127)

5.4 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis : MRA) เพื่อหาน้ำหนักความสำคัญของตัวแปร (β) ของปัจจัยทั้ง 4 ด้านโดยการวิเคราะห์ค่าความถดถอยแบบปกติด้วยวิธี stepwise สร้างสมการถดถอยนำไปใช้ในการทำนาย กำหนดระดับนัยสำคัญที่ .05

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

1. ข้อมูลทั่วไปของพนักงานองค์กรธุรกิจอะไหล่ยานยนต์ แสดงได้ตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1: แสดงข้อมูลทั่วไปของพนักงานองค์กรธุรกิจอะไหล่ยานยนต์

	รายละเอียด	จำนวน (n=95)	ร้อยละ (100.00)
1.	เพศ		
	ชาย	52	54.70
	หญิง	43	45.30
2.	ช่วงอายุตามเจนเนอเรชั่น (Generation)		
	Baby Boomer (ปี 2489-2507)	5	5.30
	Generation X (ปี 2508-2522)	21	22.10
	Generation Y ($\leq$ ปี 2523)	69	72.60
3.	อายุงาน		
	น้อยกว่า 4 เดือน	2	2.10
	4 เดือน – 1 ปี	13	13.70
	1 – 3 ปี	33	34.70
	3 – 5 ปี	17	17.90
	5 – 10 ปี	17	17.90
	10 ปีขึ้นไป	13	13.70
4.	ตำแหน่งงาน		
	ระดับบังคับบัญชา	30	31.60
	ระดับปฏิบัติการ	65	68.40

จากตารางแสดงข้อมูลทั่วไปของพนักงานธุรกิจอะไหล่ยานยนต์ที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 95 คนพบว่า

1.1 เป็นเพศชายจำนวน 52 คน (ร้อยละ 54.70) และเป็นเพศหญิงจำนวน 43 คน (ร้อยละ 45.30)

1.2 ช่วงอายุตามเจนเนอเรชั่น พนักงานส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ Generation Y จำนวน 69 คน (ร้อยละ 72.60) รองลงมาอยู่ในช่วงอายุ Generation X จำนวน 21 คน (ร้อยละ 22.10) และอยู่ในช่วงอายุ Baby Boomer น้อยที่สุดจำนวน 5 คน (ร้อยละ 5.30)

1.3 อายุงาน พนักงานส่วนใหญ่มีอายุงานอยู่ระหว่าง 1-3 ปี จำนวน 33 คน (ร้อยละ 34.70) รองลงมา มีอายุงานอยู่ระหว่าง 3-5 ปี จำนวน 17 คน (ร้อยละ 17.90) มีอายุงานอยู่ระหว่าง 5-10 ปี จำนวน 17 คน (ร้อยละ 17.90) มีอายุงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 13 คน (ร้อยละ 13.70) มีอายุงานอยู่ระหว่าง 4 เดือน-1 ปี จำนวน 13 คน (ร้อยละ 13.70) และอายุงานน้อยกว่า 4 เดือน จำนวน 2 คน (ร้อยละ 2.10)

2. ปัจจัยสร้างความผูกพันทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านบุคคลและสังคมในองค์กร ปัจจัยด้านระบบองค์กร และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร รวมทั้งระดับความผูกพัน และผลงานในระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กร แสดงดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2: แสดงค่าเฉลี่ยปัจจัยสร้างความผูกพัน 4 ด้าน ระดับความผูกพัน และผลงาน 3 ระดับ

รายละเอียด	จำนวนข้อ (แบบสอบถาม)	Total (n=95)		แปลผล
		$\bar{X}$	S.D.	
1. ปัจจัยสร้างความผูกพัน	44	3.91	.41	มาก
ด้านลักษณะงาน	9	4.03	.43	มาก
ด้านบุคคลและสังคมในองค์กร	13	4.04	.52	มาก
ด้านระบบองค์กร	14	3.74	.49	มาก
ด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร	8	3.87	.47	มาก
2. ระดับความผูกพัน	11	4.08	.44	มาก
ด้านความรู้สึกและทัศนคติต่อองค์กร	4	4.04	.50	มาก
ด้านพฤติกรรม	7	4.10	.44	มาก
3. ผลงาน	11	3.98	.46	มาก
ระดับบุคคล	3	4.01	.48	มาก
ระดับทีมงาน	3	3.95	.66	มาก
ระดับองค์กร	5	3.97	.53	มาก
รวม	66	3.95	.39	มาก

จากตารางแสดงค่าเฉลี่ยปัจจัยสร้างความผูกพัน 4 ด้าน ความผูกพัน 2 ด้าน และผลงาน 3 ระดับ พบว่า

2.1 ปัจจัยสร้างความผูกพันอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.91$, S.D.=.41) ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านบุคคลและสังคมในองค์กร (People and Social) ($\bar{X}=4.04$, S.D.=.52) รองลงมาคือ ปัจจัยด้านลักษณะงาน (Job Characteristics) ($\bar{X}=4.03$, S.D.=.43) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมองค์กร (Organization Climate) ($\bar{X}=3.87$, S.D.=.47) และปัจจัยด้านระบบองค์กร (Organization Practice) ($\bar{X}=3.74$, S.D.=.49) ตามลำดับ

2.2 ค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.08$, S.D.=.44) พิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้สึกและทัศนคติต่อองค์กร (Feeling) ($\bar{X}=4.04$, S.D.=.50) และด้านพฤติกรรม (Behavior) ($\bar{X}=4.10$, S.D.=.44) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

2.3 ด้านผลงาน (Performance) มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.98$, S.D.=.46) โดยมีค่าเฉลี่ยด้านผลงานระดับบุคคล (Individual Performance) สูงสุด ($\bar{X}=4.01$, S.D.=.48) รองลงมาคือระดับองค์กร (Business Performance) ($\bar{X}=3.97$, S.D.=.53) และระดับทีมงาน (Team Performance) ($\bar{X}=3.95$, S.D.=.66) ตามลำดับ

3. การหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสร้างความผูกพันกับระดับความผูกพัน แสดงดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3: แสดงแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสร้างความผูกพันกับระดับความผูกพัน

ปัจจัยสร้างความผูกพัน (Engagement Drivers)	ระดับความผูกพัน (Engagement Scores)		
	Pearson Correlation	Sig.	ระดับความสัมพันธ์
ด้านลักษณะงาน	.606	.000**	ปานกลาง
ด้านบุคคลและสังคมในองค์กร	.644	.000**	ปานกลาง
ด้านระบบองค์กร	.625	.000**	ปานกลาง
ด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร	.596	.000**	ปานกลาง
หมายเหตุ: ** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (Sig.<.01)			

จากตารางพบว่า ตัวแปรปัจจัยสร้างความผูกพันทั้ง 4 ปัจจัย มีความสัมพันธ์กับความผูกพันอยู่ในระดับปานกลางและเป็นไปในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยปัจจัยด้านบุคคลและสังคมในองค์กรมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด ($r = .64$) รองลงมาได้แก่ ปัจจัยด้านระบบองค์กร ($r = .62$) ปัจจัยด้านลักษณะงาน ($r = .60$) ปัจจัยสภาพแวดล้อมองค์กร ($r = .59$) ตามลำดับ

4. การหาความสัมพันธ์ระหว่าง ผลงานของพนักงานกับระดับความผูกพัน แสดงดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4: แสดงแสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับความผูกพันกับ ผลงานของพนักงาน

ผลงาน (Performance)	ระดับความผูกพัน (Engagement Scores)		
	Pearson Correlation	Sig.	ระดับความสัมพันธ์
ระดับบุคคล	.679	.000**	ปานกลาง
ระดับทีมงาน	.553	.000**	ปานกลาง
ระดับองค์กร	.753	.000**	สูง

หมายเหตุ: ** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (Sig.<.01)

จากตารางพบว่า ค่าความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันกับผลงานของพนักงานองค์กรธุรกิจจะไหล่ ยานยนต์ ระดับองค์กรอยู่ในระดับสูง ($r = .75$) ระดับบุคคล ($r = .679$) และระดับทีมงาน ($r = .553$) มีค่า ความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01

5. การวิเคราะห์เพื่อหาค่าสถิติถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยสร้างความผูกพันกับความผูกพัน โดยการ หาค่าน้ำหนักความสำคัญตัวแปร (β) ของปัจจัยทั้ง 4 ด้าน โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression) โดยใช้การทดสอบค่าเอฟ (F-test) และค่ากำลังสองสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์พหุคูณ แสดงดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5: แสดงค่าน้ำหนักความสำคัญตัวแปรของปัจจัยความผูกพันที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน องค์กรธุรกิจจะไหล่ ยานยนต์

	b	SE _d	t	Sig.
(Constant)	1.17	.32	3.70**	.00
ด้านบุคคลและสังคมในองค์กร (X_2)	.23	.10	2.32*	.02
ด้านระบบองค์กร (X_3)	.28	.09	3.10**	.00
ด้านลักษณะงาน (X_1)	.23	.11	2.07*	.04

$R = .71$ $R^2 = .50$ $R^2_{adj} = .49$ $F=31.28$

หมายเหตุ: ** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (Sig.<.01)

*หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (Sig.<.05)

จากตารางพบว่า ค่าน้ำหนักความสำคัญตัวแปร (β) ของปัจจัยสร้างความผูกพัน 3 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านลักษณะงาน (X_1) ปัจจัยด้านบุคคลและสังคมในองค์กร (X_2) และปัจจัยด้านระบบองค์กร (X_3) มีผล

ทางบวกกับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรธุรกิจจะไหล่ยานยนต์ โดยปัจจัยด้านระบบองค์กร (X_3) ($\beta = .28$) มีค่าน้ำหนักความสำคัญตัวแปรของปัจจัยความผูกพันมากที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ปัจจัยด้านบุคคลและสังคมในองค์กร (X_2) ($\beta=.23$) และปัจจัยด้านลักษณะงาน (X_1) ($\beta=.23$) มีค่าน้ำหนักความสำคัญตัวแปรของปัจจัยสร้างความผูกพันเท่ากันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

โดยการศึกษาปัจจัยสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรในครั้งนี้สามารถแสดงออกในรูปสมการได้ดังนี้

$$Y = 1.17 + .23X_1 + .23X_2 + .28X_3$$

จากสมการแปลความหมายได้ว่า ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรของพนักงานธุรกิจอะไหล่ยานยนต์ (Y) มีคะแนน 1.17 โดยไม่ต้องรับรู้ปัจจัยสร้างความผูกพันด้านลักษณะงาน (X_1) ด้านบุคคลและสังคมในองค์กร (X_2) และด้านระบบองค์กร (X_3) หากปัจจัยความผูกพันด้านลักษณะงาน (X_1) ด้านบุคคลและสังคมในองค์กร (X_2) และด้านระบบองค์กร (X_3) เพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะส่งผลให้ความผูกพันของพนักงานองค์กรธุรกิจอะไหล่ยานยนต์เพิ่มขึ้น .23, .23 และ .28 ตามลำดับ

สรุป

ผลการศึกษาเรื่อง ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร กรณีศึกษา องค์กรธุรกิจอะไหล่ยานยนต์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานองค์กรธุรกิจอะไหล่ยานยนต์ที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 95 คน เป็นเพศชาย ร้อยละ 54.70 เป็นเพศหญิงร้อยละ 45.30 พนักงานส่วนใหญ่อยู่ใน Gen Y ร้อยละ 72.60 รองลงมา Gen X ร้อยละ 22.10 และ Baby Boomer ร้อยละ 5.30 ตามลำดับ พนักงานส่วนใหญ่มีอายุงาน 1-3 ปี ร้อยละ 34.70 รองลงมา อายุงาน 3-5 ปีและ 5-10 ร้อยละ 17.90 เท่ากัน อายุงาน 10 ปีขึ้นไปและอายุงาน 4 เดือน - 1 ปี ร้อยละ 13.70 เท่ากัน อายุงานน้อยกว่า 4 เดือน น้อยที่สุดคือร้อยละ 2.1 เมื่อพิจารณาดำแหน่งงาน พบว่า เป็นระดับปฏิบัติการ ร้อยละ 68.40 และระดับบังคับบัญชา ร้อยละ 31.60

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยสร้างความผูกพันทั้ง 4 ด้าน ความผูกพันและผลงานของพนักงาน พบว่า ปัจจัยสร้างความผูกพันด้านบุคคลและสังคมในองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.04$) รองลงมาคือปัจจัยด้านลักษณะงาน ($\bar{X}=4.03$) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมองค์กร ($\bar{X}=3.87$) และปัจจัยด้านระบบองค์กร ($\bar{X}=3.74$) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสร้างความผูกพันกับความผูกพัน พบว่า ค่าความสัมพันธ์ของปัจจัยสร้างความผูกพันทั้งหมดอยู่ในระดับปานกลางและเป็นไปในทิศทางบวก โดยมีค่าความสัมพันธ์ ของปัจจัยบุคคลและสังคมในองค์กรสูงที่สุด ($r=.644$) รองลงมาคือ ปัจจัยด้านระบบองค์กร ($r=.625$) ปัจจัยด้านลักษณะงาน ($r=.606$) และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร ($r=.596$) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันกับผลงาน พบว่า เป็นไปในทิศทางบวก ค่าความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันกับผลงานระดับองค์กรอยู่ในระดับสูง ($r=.753$) ค่าความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันกับผลงานระดับบุคคลและทีมงานอยู่ในระดับปานกลาง ($r=.679$) และ ($r=.553$) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ คำนวณน้ำหนักความสำคัญตัวแปร (β) ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานองค์กร ธุรกิจจะไหล่ยานยนต์มี 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านลักษณะงาน ($\beta=.23$) ปัจจัยด้านบุคคลและสังคมในองค์กร ($\beta=.23$) และปัจจัยด้านระบบองค์กร ($\beta=.28$) โดยปัจจัยด้านระบบองค์กรมีค่าน้ำหนักความสำคัญตัวแปร ที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานมากที่สุด

อภิปรายผล

เมื่อศึกษาปัจจัยสร้างความผูกพัน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะงาน ด้านบุคคลและสังคมในองค์กร ด้านระบบองค์กร และด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร รวมทั้งความผูกพันของพนักงานและผลงานในระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กร พบว่า ปัจจัยด้านบุคคลและสังคมในองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.04$) รองลงมาคือ ปัจจัยด้านลักษณะงาน ($\bar{X}=4.03$) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยฉัตร สีเหลือง (2561) ที่ศึกษาความผูกพันพนักงานต่อองค์กรธุรกิจดิจิทัลทีวี ABC ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสร้างความผูกพัน ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านบุคคลและสังคมในองค์กร รองลงมาคือ ด้านลักษณะงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Aon Hewitt (2013) ที่ได้ศึกษาแนวโน้มความผูกพันในปี 2013 ในรายงานพบว่าหัวหน้างานและผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่จะต้องดูแลและพัฒนาตนเองเพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันในอนาคต รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิด ของ Gallup (2017) ที่ได้นำเสนองานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพัน ในสถานที่ทำงานชื่อ State of the Global Workplace ในงานวิจัยพบว่าพนักงานที่ไม่มีความสุขนั้น มักออกจากงานเพราะความสัมพันธ์ที่ไม่ดีกับผู้จัดการ ในทางตรงกันข้าม ผู้จัดการที่ดีเยี่ยมโดยธรรมชาติ จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและเชิงบวก และมีความเข้าใจในการสร้างแรงกระตุ้นเพื่อให้พนักงานสามารถบรรลุเป้าหมายได้ สำหรับค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.08$) อาจแปลได้ว่า พนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ สามารถพึ่งพาช่วยเหลือกัน มีการประสานงานที่ดียึดมั่นผูกพันกัน ทุ่มเท่าทำงานกับองค์กร บรรณาที่จจะอยู่กัองค์กรต่อไป

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสร้างความผูกพันกับความผูกพันของพนักงานธุรกิจจะไหล่ยานยนต์ จากการศึกษา พบว่า ปัจจัยสร้างความผูกพันทั้งหมดมีค่าความสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง และเป็นไปในทิศทางบวก โดยมีค่าความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านระบบองค์กรสูงสุด นั้นแสดง ให้เห็นว่า ระบบต่างๆ ในองค์กรมีส่วนทำให้พนักงานเกิดความผูกพัน ถ้าองค์กรมีระบบงานที่ดี ค่าตอบแทนที่เหมาะสม มีความก้าวหน้าในงาน ระบบการพัฒนา การระบบบริหารผลงาน มีระบบการชื่นชมผลงาน ระบบการสนับสนุนการทำงาน ที่มีประสิทธิภาพก็จะสามารถยกระดับความผูกพันให้สูงขึ้นได้อีก

ความสัมพันธ์ระหว่างระดับความผูกพันของพนักงานกับผลงาน พบว่า ค่าความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันกับผลงานมีทิศทางเป็นบวก โดยค่าความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงานกับผลงานระดับองค์กรมีค่าสูงสุด ($r=.753$) รองลงมาคือ ระดับบุคคล ($r=.679$) และระดับทีมงาน ($r=.553$) ตามลำดับ โดยกรรมการผู้จัดการองค์กรธุรกิจจะไหล่ยานยนต์มีการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจไว้อย่างชัดเจน ในเรื่อง การสร้างยอดขายและสร้างผลกำไรต่อเดือน ต่อปี ดังนั้นแล้วการทำงานแต่ละหน่วยงานขององค์กร จึงถูก

ออกแบบให้สอดคล้องและตอบสนองกับเป้าหมายหลักขององค์กร โดยสร้างบรรยากาศการทำงาน ให้เป็นเชิงรุก จัดพื้นที่ทำงานให้เป็นแนวราบเพื่อให้ทุกหน่วยงานสามารถสื่อสารและประสานงานกันได้ อย่างรวดเร็ว สร้างวัฒนธรรมของการมุ่งเน้นไปที่ผลงาน ความถูกต้อง รวดเร็ว ตรงเป้า มีนวัตกรรม สามารถออกแบบวิธีการทำงานเองได้ ผู้นำลงมือให้เห็นเป็นแบบอย่าง ทีมงานสามารถเข้าถึงผู้บังคับบัญชา ได้ง่าย ให้ความสำคัญกับการคัดเลือกคนที่เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร มีการติดตามผลการดำเนินงานทุกเดือนผ่านการประชุมต่างๆ ได้แก่ การประชุมพนักงานขาย การประชุมทบทวน ผลการดำเนินงาน และการประชุมระดับหัวหน้าหน่วยงาน เป็นต้น ดังนั้น พนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กรก็จะทุ่มเททั้งร่างกาย แรงใจ และสติปัญญาเพื่อทำให้ผลลัพธ์ในระดับองค์กร ทีมงาน และบุคคลออกมาดียิ่งๆขึ้นไปในทุกมิติ ของการทำธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน

การศึกษาปัจจัยที่สามารถร่วมกันทำนายความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรธุรกิจจะไหล่ยานยนต์พบว่า ตัวแปรปัจจัยด้านระบบองค์กรสามารถร่วมกันทำนายความผูกพันของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ (Sig.<.001) ตัวแปรปัจจัยบุคคลและสังคมในองค์กร กับตัวแปรปัจจัยด้านลักษณะงาน สามารถร่วมกันทำนายความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรธุรกิจจะไหล่ยานยนต์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig.<.005) ซึ่งตัวแปรปัจจัยความผูกพันทั้งสามปัจจัยสามารถอธิบายการผันแปรความผูกพันของพนักงาน ได้ร้อยละ 50 ($R^2 = .50$) สามารถเขียนสมการในรูปคะแนนดิบได้ดังต่อไปนี้

$$\text{ความผูกพัน (Y)} = 1.17 + .23 (\text{ปัจจัยด้านลักษณะงาน}) + .23 (\text{ด้านบุคคลและสังคมในองค์กร}) + .28 (\text{ปัจจัยด้านระบบองค์กร})$$

องค์กรธุรกิจจะไหล่ยานยนต์สามารถนำผลการวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้เพื่อออกแบบกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กรได้ สามารถเป็นแนวทางในการเลือกกลยุทธ์มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของตนได้

ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรนำปัจจัยสร้างความผูกพันของพนักงาน ด้านระบบองค์กร ด้านบุคคลและสังคมในองค์กร ด้านลักษณะงานที่ศึกษาได้ไปหาแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร เพื่อนำไปปรับปรุงการบริหารงานบุคคลและเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรธุรกิจจะไหล่ยานยนต์ให้มากยิ่งขึ้น
2. ควรมีการศึกษาเพื่อหาตัวชี้วัดผลงานในระดับบุคคล สังคม และองค์กรที่มีความชัดเจนเป็นรูปธรรมในการบริหารงานและรูปแบบการปฏิบัติงาน โดยให้พนักงานทุกระดับมีโอกาสกำหนดตัวชี้วัดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานที่มีความชัดเจนเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายขององค์กรต่อไป
3. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะในองค์กรใดองค์กรหนึ่งเท่านั้น การนำผลการศึกษาไปใช้ควรระมัดระวัง และควรปรับปรุงแก้ไขให้เข้ากับบริบทขององค์กร

เอกสารอ้างอิง

- กษิต ศตางค์มงคล. (2562). วิธีสูตรคำนวณจำนวนตัวอย่างของ อ. Taro Yamane. สืบค้นเมื่อวันที่ 24 เมษายน 2563 จาก <https://datarockie.com/2019/08/23/yamane-sample-size-calculation>.
- เจริญจิตร เศรษฐาณิกกุล. (2560). รูปแบบการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ปิยฉัตร สีเหลือง. (2561). ความผูกพันพนักงานต่อองค์กรธุรกิจดิจิทัล ที่วี ABC. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์.
- เรือนขวัญ อยู่สบาย และกัญชพร ศรมณี. (2561). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสร้างความผูกพันระดับความผูกพัน และผลงานของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัท NMO จำกัด. วารสารปัญญาภิวัฒน์. ปีที่ 10(1), 121-133.
- เลิศชัย สุธรรมานนท์. (2563). HR Engagement ภาวะแห่งความสำเร็จอย่างยิ่งของธุรกิจ. สืบค้นเมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2563 จาก <https://mba.pim.ac.th/zh/news/312/hr-engagement-ภาวะแห่งความสำเร็จอย่างยิ่งของธุรกิจ.html>
- Aon Hewitt. (2013). *Trends in Global Employee Engagement Report Highlights*. Retrieved October 10, 2019 from https://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2013_Trends_in_Global_Employee_Engagement_Report.pdf
- Gallup, Inc. (2017). *State of the Global Workplace*. Retrieved October 15, 2019 from http://www.managerlenchanteur.org/wp-content/uploads/Gallup-State-of-the-Global-Workplace-Report-2017_Executive-Summary.pdf
- Puja Lalwani. (2020). *What Is Employee Engagement? Definition, Measurement, Drivers, and Strategies, with Examples*. Retrieved May 18, 2020 from <https://hr.toolbox.com/articles/what-is-employee-engagement>.
- Thailand Productivity Institute. (2560). *Employee Engagement กลเม็ด (เด็ด) สะกดคน Gen Y*. Retrieved November 12, 2019 from <https://www.ftpi.or.th/2017/1366>
- William A. Kahn. (1990). *Psychological Conditions of Personal and Disengagement at work*. Retrieved May 1, 2020 from <https://www.talenteck.com/academic/Kahn-1990.pdf>.

ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรสายเทคโนโลยีสารสนเทศใน เขตกรุงเทพฯและปริมณฑล

THE CAUSAL FACTORS OF INFLUENCE THE HAPPINESS AT WORK FOR INFORMATION TECHNOLOGY PERSONNEL LIVING IN BANGKOK METROPOLITAN REGION

วรรณวิภา วงศ์วิไลสกุล^{1*}, วรพร เมืองธนชัย²

¹คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยี สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

²สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

*wanvipawon@pim.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรสายเทคโนโลยีสารสนเทศในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรสายเทคโนโลยีสารสนเทศในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรที่ประกอบอาชีพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 203 คน ใช้วิธีสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบสะดวก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามออนไลน์แบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีค่าเชื่อมั่น (Reliability) ทั้งฉบับเท่ากับ 0.95 ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพของเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติเชิงบรรยาย วิเคราะห์ Exploratory Factor Analysis (EFA) และโมเดลสมการโครงสร้าง

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรสายเทคโนโลยีสารสนเทศในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล ประกอบไปด้วย 9 มิติ ได้แก่ สุขภาพดี ผ่อนคลายดี น้ำใจดี จิตวิญญาณดี ครอบครัวยุติธรรมดี ใฝ่รู้ดี สุขภาพดี และการเงินดี ในส่วนของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรสายเทคโนโลยีสารสนเทศในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล ที่ปรากฏให้เห็นชัดมากที่สุด ได้แก่ ด้านลักษณะงาน รองลงมาคือ ด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา ตามลำดับ โดยผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ (χ^2) = 0.61, P-Value = 0.43, องศาอิสระ (df) = 1, CMIN/DF = 0.61, GFI = 1, AGFI = 0.98, CFI = 1.00, TLI = 1.00 RMSEA = 0.00 และค่า HOELTER = 1,269 มีค่าอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของสัมประสิทธิ์เส้นทางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลจากการวิจัยในครั้งนี้ องค์กรในสายงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถใช้เป็นแนวทางเตรียมความพร้อม

หาวิธีการหรือแนวทางที่จะรักษาหรือดึงดูดให้บุคลากรสายเทคโนโลยีสารสนเทศทำงานได้อย่างมีความสุข เกิดความรักในงานและเกิดความผูกพันกับองค์กรเพื่อการทำงานร่วมกันได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ : ปัจจัยเชิงสาเหตุ, ความสุขในการทำงาน

ABSTRACT

Research subject's results of the causal factors of influence the happiness at work for information technology personnel living in the Bangkok metropolitan region. The objective is to analyze the causal factors that influence the happiness at work of information technology personnel living in the Bangkok metropolitan region. A survey from the samples of research are working for information technology personnel 203 people, convenient random sampling. The research instrument was an online questionnaire with 5 rating scales that the researcher created. Have confidence (Reliability) is equal to 0.95, which is consistent with the quality criteria of the tool. Data analysis by descriptive statistics, Exploratory Factor Analysis (EFA) and structural equation model.

The results of the research showed that Factors that affect the happiness of work of information technology personnel in Bangkok and its suburbs consist of 9 dimensions, namely good health, good relaxation, good spirit, good spirits, good family, good society, good knowledge, good health and good financial status. As for the causal factors which influence the happiness at work of the information technology personnel in Bangkok and its vicinity The most obvious was the aspect of work, followed by relationships with colleagues. Working environment And the relationship with the supervisor respectively by the analysis of the structural equation model. The model fitted to the empirical data Chi-square (χ^2) = 0.61, P-Value = 0.43, Degrees of freedom (df) = 1, CMIN/DF = 0.61, GFI = 1, AGFI = 0.98, CFI = 1.00, TLI = 1.00 RMSEA = 0.00 and HOELTER = 1, 269 There is a direct and indirect influence of the path coefficient with statistical significance. The results of this research Organization in the field of information technology can use as a preparation guide Find ways or ways to maintain or attract information technology personnel to work happily. Resulting in a love of work and a bond with the organization for sustainable collaboration.

Keywords : The causal factors, happiness at work

บทนำ

เมื่อประเทศไทยก้าวเข้าสู่ยุคเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล ส่งผลให้ชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนเกิดการปรับเปลี่ยนและเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมาก เทคโนโลยีถูกนำมาประยุกต์ใช้เพื่ออำนวยความสะดวกของการใช้ชีวิตประจำวันของประชาชนและรองรับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ในขณะที่ธุรกิจบางประเภทเริ่มขาดสมดุลและทยอยปิดตัวลงไปแต่ก็มีธุรกิจประเภทใหม่ๆที่เกิดขึ้นมาทดแทนเช่นกัน แต่สำหรับธุรกิจด้านเทคโนโลยีและดิจิทัลกลับยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว โดยเฉพาะในยุคที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการดำเนินธุรกิจและการทำงาน จึงส่งผลให้ตลาดแรงงานโดยเฉพาะสายงานด้านเทคโนโลยีมีความต้องการสูง และมีอัตราการย้ายงานมากที่สุด ตามผลสำรวจแนวโน้มอัตราเงินเดือนปี 2563 ทั้งในไทยและภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ของโรเบิร์ต วอลเทอร์ส ที่ปรึกษาด้านการจัดหางาน

ผู้วิจัยเล็งเห็นถึงปัญหาขององค์กรด้านเทคโนโลยี ที่มีแนวโน้มประสบปัญหาด้านการขาดแคลนบุคลากร ซึ่งไม่เพียงแต่องค์กรต้องหามหาบุคลากรใหม่ๆ มาทดแทนบุคลากรที่ย้ายงานแล้ว ความต่อเนื่องของการทำงานย่อมเกิดการติดขัดตามมาอีกด้วย โดยในปัจจุบันบุคลากรด้านเทคโนโลยีมีปริมาณน้อยกว่าความต้องการของตลาด ตามที่สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ) ได้ทำการศึกษาและระบุไว้ว่าขณะนี้ประเทศไทยมีนักศึกษาที่จบสาขาเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ 5.7 แสนคนต่อปี แต่กลับทำงานตรงสายอาชีพแค่ 15% เท่านั้น โดยกว่า 81% ไม่ได้ทำงานในสายไอทีและอีก 3% ยังว่างงาน ทั้งยังระบุไว้ด้วยว่าโดยเฉลี่ยแต่ละปีประเทศไทยสามารถผลิตบัณฑิตด้านไอทีที่มีคุณภาพได้ไม่เกิน 5,000 คน อีกทั้งเมื่อบุคลากรที่มีอยู่ เกิดภาวะไม่มีความสุขในการทำงานและพื้นฐานมีความผูกพันกับองค์กรน้อย เมื่อได้รับโอกาส พร้อมทั้งแรงจูงใจใหม่ ๆ ทั้งในแง่ของค่าตอบแทน สวัสดิการ และโอกาสด้านการเติบโตในสายงาน ย่อมส่งผลต่อการตัดสินใจที่จะเปลี่ยนงานเพื่อโอกาสที่ดีกว่าในอนาคตได้ง่ายอีกด้วย ส่งผลให้เกิดปัญหาการย้ายงานของบุคลากรตามมาอย่างต่อเนื่อง

จากปัญหาดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรสายเทคโนโลยีสารสนเทศในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล เพื่อที่องค์กรจะสามารถวิเคราะห์ปัญหา ที่มาและผลกระทบที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรภายในองค์กร และหาแนวทางการเตรียมความพร้อมที่จะรับมือกับปัญหาเรื่องการขาดแคลนบุคลากร ตลอดจนการหาวิธีการหรือหาแนวทางที่จะรักษา สร้างแรงจูงใจหรือดึงดูดให้พนักงานโดยที่องค์กรควรให้ความสำคัญ ต่อพนักงานตามความเชื่อที่ว่า “ความสุขของพนักงาน นำมาสู่การเพิ่มผลผลิตและทำงานบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กร” และเพื่อให้พนักงานทุกคนมีความสุขในการทำงาน องค์กรควรมีนโยบายในการสร้าง "องค์กรแห่งความสุข" หรือ Happy Organization (ภัทรดนัย ไต้ไธสง, 2561) เพื่อเป็นการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร อันจะนำไปสู่การทำงานร่วมกันได้อย่างยั่งยืน ส่งผลต่อการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กรอีกด้วย

ทบทวนวรรณกรรม

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 ได้ให้นิยามของ “ความสุข” ไว้ว่า “น.ความสบายกายสบายใจ...” คือความรู้สึกหรืออารมณ์ประเภทหนึ่ง มีหลายระดับตั้งแต่ความสบายใจเล็กน้อยหรือความพอใจจนถึงความเพลิดเพลินหรือเต็มไปด้วยความสนุก มีการใช้แนวความคิดทางปรัชญา ศาสนา จิตวิทยา ชีววิทยา อธิบายความหมายของความสุข รวมถึงสิ่งทำให้เกิดความสุข

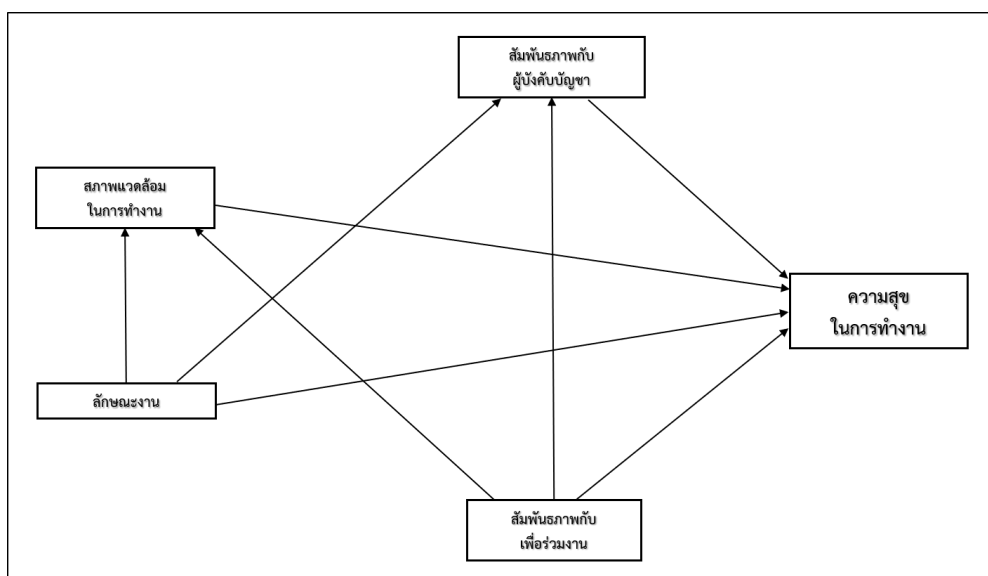
กัลยารัตน์ อ่องคณา (2549) ได้ให้ความหมายของความสุขในการทำงานไว้ว่า การแสดงอารมณ์เชิงบวก เกิดความสนุกสนาน แสดงพฤติกรรมให้เกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความคิดสร้างสรรค์ การตัดสินใจที่ดี สัมพันธภาพระหว่างบุคคล เกิดความรักในงานและความยึดมั่นในองค์กรสูง ซึ่งมุ่งอธิบายด้วยองค์ประกอบของความสุข 4 องค์ประกอบคือ การติดต่อสัมพันธ์ ความรักในงาน ความสำเร็จในงาน และการเป็นที่ยอมรับ

นิรมล กะการดี,2561 ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการย้ายงานบ่อยของคนวัยทำงานกลุ่ม Generation Y พบว่า ปัจจัยด้านค่าจ้าง ปัจจัยด้านการคั่นงานที่ใช่ (ช่วงทดลอง) ส่งผลทางบวกต่อการย้ายงานบ่อยของคนวัยทำงานกลุ่ม Generation Y และปัจจัยด้านโอกาสการพัฒนาตนเองส่งผลทางลบต่อการย้ายงานบ่อยของคนวัยทำงานกลุ่ม Generation Y

ยุทธนา ชาญนอก (2561) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อการลาออกของพนักงาน บริษัท ปัญพล เปเปอร์ อินดัสตรี จำกัด พบว่า พนักงานที่มีเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อัตราเงินเดือน และ อายุการทำงาน มีความต้องการลาออกแตกต่างกัน โดยแรงจูงใจในการทำงานประกอบด้วย 4 ปัจจัย ส่งผลต่อความต้องการลาออกของพนักงาน ได้แก่ ด้าน ความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วย 3 ปัจจัย ส่งผลต่อความต้องการลาออกของพนักงาน ได้แก่ การปกป้องรักษาชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความทุ่มเทในการทำงานด้วยความเต็มใจ

สุจิตา คิวานนท์ (2555) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในงาน กับความตั้งใจเปลี่ยนงานของบุคลากรสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่าความตั้งใจในการเปลี่ยนงานในองค์กรเดิม มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในงานด้าน การได้รับการยอมรับนับถือ เงินเดือน สวัสดิการ และลักษณะงานที่ปฏิบัติ ในส่วนของความความตั้งใจในการเปลี่ยนงานในองค์กรใหม่ มีความสัมพันธ์กับลักษณะส่วนบุคคลได้แก่ เพศ และแรงจูงใจในงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และความมั่นคงในหน้าที่การงาน

ตามที่จินดาวรรณ งามทอง (2558) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสุขในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน และปัจจัยที่น่าจะส่งผลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน นำมาสู่กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ดังภาพที่ 1



รูปที่ 1: กรอบแนวคิดในการวิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรสายเทคโนโลยีสารสนเทศในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล
2. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรของการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรที่ประกอบอาชีพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล ซึ่งไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน และกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรที่ประกอบอาชีพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 203 คน ผู้วิจัยได้ทำการหาขนาดความเหมาะสมของกลุ่มตัวอย่างโดยไม่คำนึงถึงความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) ซึ่งผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) โดยการเก็บกลุ่มตัวอย่างแบบออนไลน์ เพื่อต้องการให้ได้ข้อมูลบุคลากรที่ประกอบอาชีพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างแท้จริง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามออนไลน์จำนวน 1 ฉบับ ที่ผ่านการศึกษาทฤษฎีวิเคราะห์และสังเคราะห์จากข้อมูล ประกอบด้วยเนื้อหา 6 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 ถึงส่วนที่ 5 เป็นด้านสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา ด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน ด้านลักษณะงาน และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน จำนวน 5 ข้อ 6 ข้อ 18 ข้อ และ 23 ข้อตามลำดับ ส่วนที่ 6 ด้านความสุขในการทำงาน จำนวน 56 ข้อ จากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้มาทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาโดยวิธีการคำนวณ

ของครอนบัค (Cronbach) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2549) ค่าอัลฟาที่ได้จะแสดงถึงระดับความคงที่ของแบบสอบถาม โดยจะมีค่าระหว่าง $0 \leq \alpha \leq 1$ ค่าที่ใกล้เคียงกับ 1 มาก แสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง ได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ทั้งฉบับเท่ากับ 0.95 สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพของเครื่องมือที่ควรจะมีค่าความเชื่อมั่น 0.70 ขึ้นไปแสดงให้เห็นว่าข้อคำถามในแบบสอบถามนั้นมีความน่าเชื่อถือในระดับสูง (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2555)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยวิธีการเผยแพร่แบบสอบถามออนไลน์ (Online Questionnaires) บุคลากรที่ประกอบอาชีพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล จำนวน 280 ชุด ในช่วงเดือนพฤศจิกายน 2562 รวมระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งสิ้น 1 เดือนมีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 203 ฉบับ ที่มีความสมบูรณ์ คิดเป็นร้อยละ 72.5 จากนั้นนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างมาทำการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

4.1 สถิติเชิงบรรยาย (Description Statistics) เพื่อนำมาอธิบายข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามและลักษณะทั่วไปของตัวแปรที่ได้เก็บรวบรวมข้อมูลมา ซึ่งเป็นการตรวจสอบข้อมูลในเบื้องต้นว่ามีความเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุหรือไม่ โดยใช้การตรวจสอบดังนี้ จำนวน (Frequency), ร้อยละ (Percentage), ค่าเฉลี่ย (Mean), ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation), ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis)

4.2 การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุเพื่อตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งพิจารณาจากค่าสถิติได้แก่ p-value, CMIN/DF, GFI, AGFI, RMR, RMAEA และ Hoelter ตามทฤษฎีสถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2556) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1: ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบความสอดคล้องและความกลมกลืนโมเดล

ลำดับ	ค่าสถิติ / ค่าดัชนี	เกณฑ์การพิจารณา
1	Probability	> 0.05
2	CMIN/DF	< 2.00
3	GFI	≥ 0.90
4	AGFI	≥ 0.90
5	RMSEA	≤ 0.08
6	SRMR	≤ 0.08
7	TLI	≥ 0.90
8	CFI	≥ 0.90
9	Hoelter	> 200

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

การวิจัยเรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรสายเทคโนโลยีสารสนเทศในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรสายเทคโนโลยีสารสนเทศในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 203 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 122 คน (คิดเป็นร้อยละ 60.1) อายุเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ระหว่าง 18-24 ปี จำนวน 91 คน (คิดเป็นร้อยละ 44.8) มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือประกาศนียบัตรเทียบเท่าปริญญาตรี จำนวน 134 คน (คิดเป็นร้อยละ 66.0) สถานภาพโสด จำนวน 135 คน (คิดเป็นร้อยละ 66.5) เกินกึ่งหนึ่งอยู่ในระดับตำแหน่งปฏิบัติงานคิดเป็นร้อยละ 81.8 มีอายุงานต่ำกว่า 10 ปีสูงถึงร้อยละ 88.1 และมีรายได้เฉลี่ย 20,001 - 30,000 บาทต่อเดือน (คิดเป็นร้อยละ 23.2)

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา พบว่า ด้านสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา ด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน ด้านลักษณะงาน และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 3.80 4.12 และ 3.94 ตามลำดับ มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.62 0.60 0.55 และ 0.55 ตามลำดับ ตัวแปรทุกตัวมีความเบ้ (Skewness) ระหว่าง 0.065 ถึง -0.618 และมีค่าความโด่ง (Kurtosis) ระหว่าง 0.014 ถึง -0.707 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ปกติ

เมื่อได้วิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของกลุ่มตัวอย่างสำหรับแต่ละตัวแปร โดยจะปรากฏว่า Measures of sampling adequacy (MSA) คล้ายกับการวัด KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) เป็นค่าวัดความเหมาะสม (adequacy) ของข้อมูลในการวิเคราะห์องค์ประกอบมีค่าเท่ากับ 0.903 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.5 และเข้าใกล้ 1 (Kerlinger, 1986) สรุปได้ว่า ข้อมูลชุดนี้มีความเหมาะสมในการใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบหรือปัจจัย ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2: แสดงค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.903
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1102.350
	df	36
	Sig.	.000

จากการสกัดองค์ประกอบ โดย Principal Component จะกำหนดค่าของตัวแปรทุกตัว เท่ากับ 1 ส่วนค่า Extraction Communalities ของตัวแปรหลังจากได้สกัดปัจจัยแล้ว ตัวแปรที่คัดเลือกมาวิเคราะห์องค์ประกอบมีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในระดับสูง ($r = 0.30-0.70$) โดยพบว่า สุขภาพดี มีค่า communalities สูงที่สุดเท่ากับ 0.689 และตัวแปรการงานดี มีค่า communalities ต่ำที่สุดเท่ากับ 0.420 แสดงว่าตัวแปรสามารถจัดอยู่ในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งได้อย่างชัดเจน โดยองค์ประกอบบรวมนี้อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรได้ร้อยละ 42.0-68.9 ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3: แสดงค่า Factor extraction

มิติความสุขในการทำงาน	Initial	Extraction
การงานดี	1.000	.420
สังคมดี	1.000	.504
น้ำใจดี	1.000	.659
ใฝ่รู้ดี	1.000	.605
สุขภาพเงินดี	1.000	.598
จิตวิญญาณดี	1.000	.677
ครอบครัวดี	1.000	.630
ผ่อนคลายดี	1.000	.627
สุขภาพดี	1.000	.689

จากความสุขในการทำงานทั้ง 9 มิติ ได้แก่ สุขภาพดี ผ่อนคลายดี น้ำใจดี จิตวิญญาณดี ครอบครัวดี สังคมดี ใฝ่รู้ดี สุขภาพดี และการเงินดี (ศิริพันธ์ กิตติสุขสถิต และคณะ, 2555) ผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์ EFA (Exploratory Factor Analysis) เพื่อดูความเป็นองค์ประกอบเดียวกันของความสุขในการทำงานทั้ง 9 มิติ ผลการวิเคราะห์พบว่าความสุขในการทำงานทั้งหมดสามารถรวมเป็นกลุ่มเดียวได้ จึงดำเนินการรวมและกำหนดชื่อตัวแปรของความสุขในการทำงานเป็น HAPPY เพียงตัวแปรเดียว โดยด้านการงานดี มีน้ำหนักมากที่สุด คือ 0.830 รองลงมาคือ ด้านสังคมดี มีน้ำหนัก 0.823 และด้านสุขภาพดี มีน้ำหนักน้อยที่สุดที่ 0.648 ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4: ค่า Component จากการวิเคราะห์ EFA ความสุขในการทำงาน (EFA Analysis of the happiness at work)

มิติความสุขในการทำงาน	Component
การงานดี	0.830
สังคมดี	0.823
น้ำใจดี	0.812
ใฝ่รู้ดี	0.794
สุขภาพเงินดี	0.792
จิตวิญญาณดี	0.778
ครอบครัวดี	0.773
เพื่อนคลาญดี	0.710
สุขภาพดี	0.648

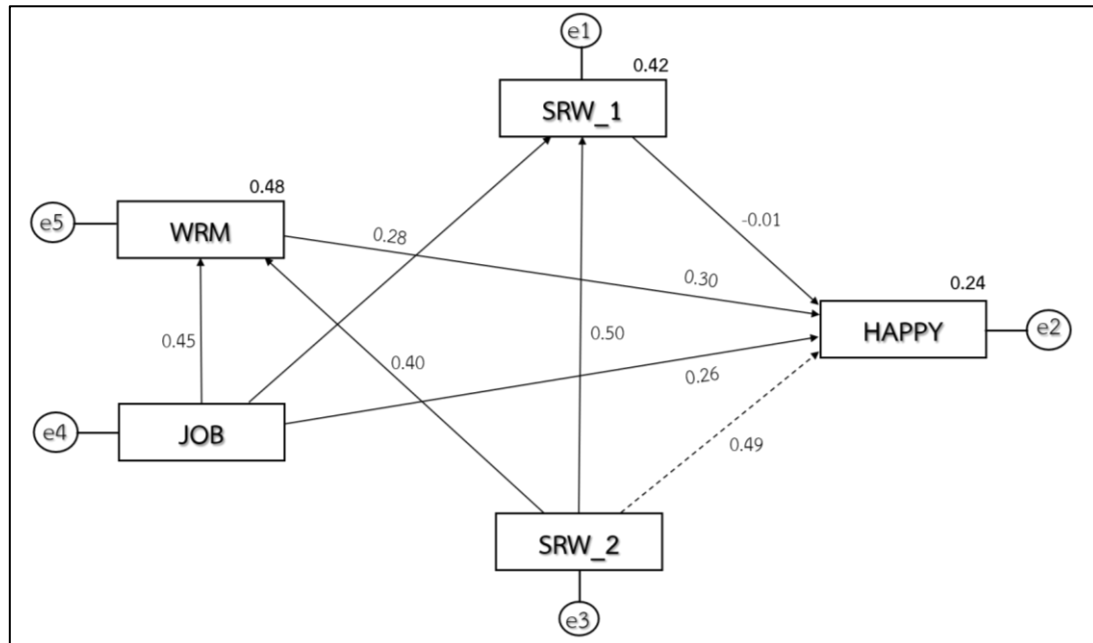
2. ผลการวิเคราะห์ความกลมกลืนของโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุความสุขในการทำงานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากผลการประเมินความสอดคล้องของผลการวิเคราะห์โมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุความสุขในการทำงานตามสมมติฐาน มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดีมาก โดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืน ดังนี้ P-Value = 0.43, องศาอิสระ(df) = 1, CMIN/DF = 0.61, GFI = 1.00, AGFI = 0.98, CFI = 1.00, TLI = 1.00 และ RMSEA = 0.00 ดังตารางที่ 2 และภาพที่ 2

ตารางที่ 5: ดัชนีความกลมกลืนของโมเดลตามสมมติฐาน (The Harmony Index of Model Based on Hypothesis)

ลำดับ	ค่าสถิติ / ค่าดัชนี	เกณฑ์การพิจารณา	ค่าดัชนี	ผลการพิจารณา
1	Probability	> 0.05	0.43	ผ่านเกณฑ์
2	CMIN/DF	< 2.00	0.61	ผ่านเกณฑ์
3	GFI	≥ 0.90	1.00	ผ่านเกณฑ์
4	AGFI	≥ 0.90	0.98	ผ่านเกณฑ์
5	RMSEA	≤ 0.08	0.00	ผ่านเกณฑ์
6	SRMR	≤ 0.08	0.00	ผ่านเกณฑ์

ลำดับ	ค่าสถิติ / ค่าดัชนี	เกณฑ์การพิจารณา	ค่าดัชนี	ผลการพิจารณา
7	TLI	≥ 0.90	1.00	ผ่านเกณฑ์
8	CFI	≥ 0.90	1.00	ผ่านเกณฑ์
9	Hoelter	> 200	1,269	ผ่านเกณฑ์



รูปที่ 2: ผลการวิเคราะห์โมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุความสุขในการทำงานของบุคลากร
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศตามสมมติฐาน

จากภาพที่ 2 พบว่า ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรสายเทคโนโลยีสารสนเทศในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล ที่ปรากฏให้เห็นชัดมากที่สุด ได้แก่ ด้านลักษณะงาน (JOB) มีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.53 รองลงมาคือ ด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน (SRW_2) มีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.49 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (WRM) มีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.30 และด้านสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา (SRW_1) มีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.26 ตามลำดับ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 6: ค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรสายเทคโนโลยีสารสนเทศในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล

ตัวแปรสาเหตุ	ตัวแปรผล								
	SRW_1			WRM			HAPPY		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
ด้านสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา	-	-	-	-	-	-	-0.01	-	-0.01
ด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน	0.50	-	0.50	0.40	-	0.40	-	0.49	0.49
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	-	-	-	-	-	-	0.30	-	0.30
ด้านลักษณะงาน	-	-	-	0.45	-	0.45	0.26	0.27	0.53
R ²	0.42			0.48			0.24		

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ R² พบว่าตัวแปรเชิงสาเหตุในโมเดลสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (WRM) ได้ร้อยละ 48 ตัวแปรด้านสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา (SRW_1) ได้ร้อยละ 48 และตัวแปรด้านความสุขในการทำงาน (HAPPY) ได้ร้อยละ 24

ตัวแปรด้านสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา ได้รับอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน ตัวแปรด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานได้รับอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรด้านลักษณะงานและด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน และตัวแปรด้านสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา ตัวแปรด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน และตัวแปรด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานส่งผลโดยตรงต่อความสุขในการทำงาน (รัชนี้ หาญสมสกุล, 2550) ส่วนตัวแปรด้านลักษณะงานนั้นส่งผลทางอ้อมต่อความสุขในการทำงาน (นภัสสร รอดเที่ยง, 2550 และ บัณฑิตา คำโฮม, 2554) ของบุคลากรที่ประกอบอาชีพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล ซึ่งโมเดลตามสมมติฐานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สามารถแยกอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. ตัวแปรด้านสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา มีอิทธิพลในทางติดลบต่อตัวแปรด้านความสุขในการทำงาน จึงอธิบายได้ว่าหากบุคลากรมีปฏิสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชามากจนเกินไป อาจจะก่อให้เกิดภาวะขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ขาดแรงกระตุ้น ขาดแรงจูงใจในการทำงาน ไม่รู้บทบาทตนเอง ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสุขในการทำงานระยะยาวได้ ซึ่งไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ เบญจวรรณ มาลัยรุ่งสกุล (2552) ที่พบว่าสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสุขอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในระดับปานกลาง ทำนายความสุขได้ร้อยละ 41

2. ตัวแปรด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน มีอิทธิพลในทางบวกต่อตัวแปรด้านสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา ตัวแปรด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และส่งผลทางอ้อมต่อตัวแปรด้านความสุขในการ

ทำงาน จึงอธิบายได้ว่า การที่บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกัน ทำให้การทำงานเป็นไปได้อย่างราบรื่นและมีความสุข ส่งผลทำให้สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชาเป็นไปในทางที่ดีด้วย นอกจากนี้ยังทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานนั้นดีไปด้วยเช่นกัน เมื่อบุคลากรมีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี มีผู้บังคับบัญชาที่ดี ย่อมส่งผลต่อความสุขในการทำงานไปด้วยเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ รัตนา เตจ๊ะวารี (2553) ที่ได้ศึกษาความสุขในการทำงานของพนักงานในประเทศราชอาณาจักร พบว่า ความเป็นมิตรและการช่วยเหลือของเพื่อนร่วมงาน การได้เป็นส่วนหนึ่งของทีมที่เกิดความสำเร็จและการได้รับการยอมรับเมื่อประสบความสำเร็จมีผลต่อความสุขพนักงาน

3. ตัวแปรด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่งผลโดยตรงต่อความสุขในการทำงาน อธิบายได้ว่า เมื่อบุคลากรทำงานในสภาพแวดล้อมที่ดี มีสังคมที่ดี มีเพื่อนร่วมงานที่ดี รู้สึกมั่นคงในการทำงาน ได้รับค่าจ้างและสวัสดิการอย่างเหมาะสม ตลอดจนมีแนวทางการเติบโตในสายอาชีพ ย่อมก่อให้เกิดความสุขในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ นภัชชล รอดเที่ยง (2550) ที่พบว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความสุขในการทำงาน ซึ่งศึกษาจากบุคลากรที่สังกัดศูนย์อนามัยในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของและภัทรดนัย ไต้ไธสง (2561) ที่ได้ศึกษาความสุขในการทำงานของพนักงาน บริษัท ทูริสทริบิวชั่น แอนด์ เซลส์ จำกัด พื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน พบว่า บรรยากาศในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน บริษัทฯ ต้องสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรระหว่างเพื่อนร่วมงาน ไม่ให้มีการชิงดีชิงเด่นแข่งขันกันจนมากเกินไป ซึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งในการทำงานที่เกินกว่าจะควบคุมได้ นำไปสู่ความเครียดและความไม่ไว้วางใจกัน เกิดการปกปิดข้อมูล ไม่ร่วมมือประสานงานกัน ยิ่งจะทำให้บรรยากาศของการระดมสมองและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ลดน้อยลงไป ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างเจ้านายลูกน้อง หัวหน้างานจะต้องมีการดูแลที่เป็นธรรม การให้ความเอาใจใส่อย่างเหมาะสม รวมถึง การมีกิจกรรมที่ไม่เป็นทางการระหว่างกันบ้าง เพื่อกระชับความสัมพันธ์และสร้างความรู้สึกที่ดีต่อกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เองจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพทางการแข่งขันที่สูงขึ้นอย่างมาก

4. ตัวแปรด้านลักษณะงาน ส่งผลโดยตรงต่อตัวแปรด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และตัวแปรด้านความสุขในการทำงาน อธิบายได้ว่า ลักษณะงานที่มีความชัดเจน ไม่ยุ่งยากซับซ้อน บุคลากรมีโอกาสดำเนินการอย่างเต็มที่ ย่อมส่งผลต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานในแง่ของการประเมินผลการทำงาน และการเติบโตในสายอาชีพ ตลอดจนส่งผลโดยตรงต่อความสุขในการทำงานของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สิริรินทร์ แซ่ฉั่ว (2553) ที่พบว่าคุณลักษณะของงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสุขในการทำงาน

สรุป

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรสายเทคโนโลยีสารสนเทศในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล ปรากฏว่า ความสุขในการทำงานประกอบด้วย 9 มิติ ได้แก่ สุขภาพดี ผ่อนคลายดี น้ำใจดี จิตวิญญาณดี ครอบครัวดี สังคมดี ใฝ่รู้ดี สุขภาพดี และการเงินดี และโมเดลสมการ

โครงสร้างปัจจัยเชิงสาเหตุนั้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี โดยปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรสายเทคโนโลยีสารสนเทศในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑลมากที่สุด ได้แก่ ด้านลักษณะงาน ด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา ตามลำดับ

ผลจากการวิจัยในครั้งนี้องค์กรในสายงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถใช้เป็นแนวทางเตรียมความพร้อม หาวิธีการหรือแนวทางที่จะรักษาหรือดึงดูดให้บุคลากรสายเทคโนโลยีสารสนเทศทำงานได้อย่างมีความสุข เกิดความรักในงานและเกิดความผูกพันกับองค์กรเพื่อการทำงานร่วมกันได้อย่างยั่งยืน โดยการกำหนดขอบเขตงานให้ชัดเจน เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล ลักษณะงานควรมีความท้าทายความสามารถให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ใหม่ๆอยู่เสมอ ตลอดจนการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น หรือตัดสินใจในการปรับปรุงกระบวนการทำงานของตนเอง นอกจากนี้ยังรวมถึงการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้น่าอยู่ สร้างกิจกรรมสัมพันธ์ภายในแผนก หรือภายในองค์กร มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างหัวหน้างานและพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการสร้างความผูกพันภายในทีม แผนก ไปจนถึงระดับองค์กรอีกด้วย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะของงานวิจัยนี้ สามารถแบ่งได้ 2 ลักษณะ ดังนี้

1. การนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรสายเทคโนโลยีสารสนเทศในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล นี้ องค์กรธุรกิจสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กร ตลอดจนบริหารบุคลากรไม่เพียงแต่ในสายงานด้านเทคโนโลยีเท่านั้น แต่ยังรวมถึงบุคลากรทั้งองค์กร เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี บุคลากรเกิดความสุขกาย สบายใจในการทำงาน และสร้างความผูกพันภายในองค์กร อันจะนำไปสู่ประสิทธิผลของการทำงานร่วมกันอย่างยั่งยืน

2. งานวิจัยในอนาคต

2.1 งานวิจัยในอนาคต ควรมีการขยายกลุ่มตัวอย่างให้มีปริมาณที่เพิ่มมากขึ้น สุ่มบริษัทที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจคล้ายๆกัน เพื่อให้ได้ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากร ที่ส่งผลทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร เพื่อนำมาเปรียบเทียบ และใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

2.2 เนื่องด้วยสายงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีขอบเขตของสายอาชีพค่อนข้างกว้าง และหลากหลาย แต่การศึกษาปัจจัยภายในแต่ละบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดความสุขในการทำงานมาเป็นกรอบการศึกษา ซึ่งในการศึกษาครั้งต่อไป อาจใช้แนวคิดปัจจัยด้านอื่นๆเป็นตัวแปรเพิ่มเติม เช่น ลักษณะของงาน ประสบการณ์การทำงาน เป็นต้น

2.3 เนื่องด้วยงานวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปควรใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพมาร่วมด้วย เพื่อเจาะลึกถึงสาเหตุของความสุขในการทำงานของบุคลากรได้อย่างแท้จริง

ซึ่งจากการศึกษาเชิงปริมาณนั้นไม่สามารถเข้าถึงได้ โดยอาจจะใช้วิธีการลงพื้นที่ไปสังเกตบุคลากร
สภาพแวดล้อมในองค์กร หรืออาจจะใช้วิธีสนทนากลุ่ม หรือการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของบุคลากร หัวหน้า
งาน ต่อปัจจัยต่างๆ รวมถึงสาเหตุของความสุขที่เกิดขึ้นเพิ่มเติมอีกด้วย

เอกสารอ้างอิง

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2555). การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล. พิมพ์ครั้งที่ 20
กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2556). การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) ด้วย AMOS. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วน
จำกัดสามลดา.
- กัลยารัตน์ อ่องคณา. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การรับรู้คุณค่าในตน สภาพแวดล้อม
ในการทำงานกับความสุขในการทำงานของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลเอกชน เขต
กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จินดาวรรณ รามทอง. (2558). ความสุขในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ : การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุตามกลุ่ม
ประสบการณ์ทำงาน. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- นัชชา รอดเที่ยง. (2550). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรที่สังกัดศูนย์อนามัยใน
เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร
มหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาวิชาเอกอนามัยครอบครัว มหาวิทยาลัยมหิดล.
- นิรมล กะการดี. (2561). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการย้ายงานบ่อยของคนวัยทำงานกลุ่ม Generation Y.
วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- บัณฑิตา คำโฮม. (2554). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรวิทยาลัยพยาบาลบรม
ราชชนนี สรรพสิทธิประสงค์. งานวิจัยวิทยาลัยพยาบาลราชชนนี สรรพสิทธิประสงค์.
- เบญจวรรณ มัลย์รุ่งสกุล. (2552). ปัจจัยสิ่งแวดล้อมกับความสุขในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพใน
โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการ
พยาบาล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ภัทรดนัย ไต้ไธสง. (2561). ความสุขในการทำงานของพนักงาน บริษัท ทู ดิสทริบิวชั่น แอนด์ เซลส์ จำกัด
พื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยรังสิต
- ยุทธนา ชาญนอก. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อการ
ลาออกของพนักงาน บริษัท ปัญจพล เปเปอร์ อินดัสตรี จำกัด. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

- รัชนี้ หาญสมสกุล. (2550). **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน ลักษณะงาน กับความสุขในการทำงานของบุคลากรพยาบาลประจำสถานพยาบาล สังกัดกรมราชทัณฑ์.** วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตนา เตชะวาริ. (2553). **ศึกษาความสุขในการทำงานของบุคลากรสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.** วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- โรเบิร์ต วอลเทอร์ส. **ผลสำรวจแนวโน้มอัตราเงินเดือนปี 2563 ทั้งในไทยและภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้.** <https://www.marketingoops.com/reports/salary-trend-2019/>
- ศรินันท์ กิตติสุขสถิต,กาญจนา ตั้งชลทิพย์, สุภัรต์ จรัสสิทธิ์, เฉลิมพล สายประเสริฐ, พอลตา บุญยธีรณะ และวรรณ อาารย์.(2555). **คู่มือวัดความสุขด้วยตนเอง.นครปฐม : สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.**
- สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ).(2562). **ธุรกิจ X การศึกษา” แก้ปัญหาขาดแคลนคนไอที.** <https://www.smeone.info/software-download-detail/6518>
- สิรินทร แซ่ฉั่ว. (2553). **ความสุขในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ : กรณีศึกษาอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์กลุ่มสื่อและกลุ่มงานสร้างสรรค์เพื่อการใช้งาน.** วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุธิดา คิวานนท์.(2555). **ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในงาน กับความตั้งใจเปลี่ยนงานของบุคลากรสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- Kerlinger,F.N. (1986). **Foundations of behavioral research.** Holt, Rinehart and Winston publishers, Orlando.

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์การของพนักงานบริษัท เอสเอ็มจี จำกัด

FACTORS AFFECTING EMPLOYEE ENGAGEMENT OF SMG CO., LTD

ณัฐยา ม่วงเงิน^{1*}, กัญชพร ศรีมณี²

Nataya Mounvggen , Kanchaporn Sonmanee

¹บริษัท สมาร์ท ไอดี กรุ๊ป จำกัด

Smart ID Group Ltd.

²คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management

*Corresponding author, E-mail: nataya_rainie@hotmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์การของพนักงานบริษัท เอสเอ็มจี จำกัด ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัท เอสเอ็มจี จำกัด 2) ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์การของพนักงาน บริษัท เอสเอ็มจี จำกัด โดยการวิจัยในครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย เป็นการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน และระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน จากการแจกแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 80 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัท เอสเอ็มจี จำกัด อยู่ในระดับที่มาก 2) ตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในบริษัท เอสเอ็มจี จำกัด ระดับมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์การ รองลงมา คือ ปัจจัยด้านลักษณะงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าน้ำหนักความสำคัญปกติเท่ากับ .46 และ .26 ตามลำดับ ในส่วนปัจจัยด้านลักษณะองค์การ (คนและสังคมในองค์การ) และปัจจัยด้านระบบงาน ไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัท เอสเอ็มจี จำกัด

คำสำคัญ: ความผูกพันต่อองค์การ พนักงานบริษัท เอสเอ็มจี จำกัด

ABSTRACT

This research to investigate 1) The level of Employee engagement and 2) The factors affecting employee engagement of SMG Co, Ltd. The research a method questionnaires as a research tool. Then used to Collect quantitative data from samples employees in order to analyze factors affecting employee engagement and level of Employee engagement,

questionnaires were used to collect quantitative data from the sample group consisted of 80 employees. 1) The results of this research showed that there was a significantly high level of employee engagement among the employees of SMG Co, Ltd., 2) The factors organizational environment had the greatest impact on employee engagement, and followed by factors regarding job characteristics. has affecting to Employee engagement. With statistical significance at the level of .05 and with normal weight equal to .46 and .26 However, individual and social factors and factors regarding organizational systems showed no significant impact on employee engagement of the company.

Keywords: Employee Engagement, Employee of SMG CO., LTD

บทนำ

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน แม้ทุกองค์การจะพยายามพัฒนาเทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง องค์การใดจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ ต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญหลายปัจจัย หนึ่งในปัจจัยดังกล่าว นั่นคือ “ทรัพยากรมนุษย์” ที่เป็น ตัวแปรสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานภายในองค์การ ให้ไปต่อหรือหยุดชะงักได้ จึงนับได้ว่า “คน” เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าต่อการ บริหารจัดการ ฉะนั้น สิ่งที่ต้องคำนึงถึงความสำคัญและคำนึงถึงอยู่เสมอว่าจะทำอย่างไรให้บุคคลเหล่านั้นมี ความรู้สึกผูกพันกับองค์การ เนื่องจากความผูกพันต่อองค์การ คือ ความรู้สึกที่แสดงออกถึงการเป็นพวกเดียวกัน มีความผูกพันต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ตลอดทั้งการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Buchanan,1974) และรักษาความเป็นสมาชิกภาพในองค์การ (Steers,1977) ความผูกพันต่อองค์การ จึงเป็นตัวชี้วัดให้เห็นประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์การ (Angle and Perry,1981) ดังนั้น องค์การต่างๆ จึงหันมาให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้าน ต่างๆ เริ่มตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก การพัฒนาบุคลากร มีการกระตุ้นจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงาน มีการกำหนด ความก้าวหน้าในอาชีพ การให้ค่าตอบแทนต่างๆ เพื่อธำรงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์การให้นานที่สุด ถึงแม้ทุกองค์การจะพยายามที่จะรักษาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถไว้กับองค์การ แต่ปัญหา สำคัญที่องค์การส่วนใหญ่มักจะประสบเหมือนกัน นั่นคือ การลาออกของพนักงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์การเป็นอย่างมาก จากการลาออกของพนักงานนั้นถือเป็นภาระและต้นทุนของบริษัท เนื่องจากบริษัทได้ลงทุนในการพัฒนาบุคคลนั้นขึ้นมาและทำงานมาได้ระยะเวลาหนึ่งแล้ว การลาออกของ พนักงานจึงก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายมากกว่า จะได้รับผลงานเป็นการตอบแทนจากบุคคลนั้น (Gilmer,1971, P.265) องค์การต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากรใหม่เข้ามาทดแทน เสียค่าใช้จ่าย เสียเวลาในการอบรมพัฒนา พนักงานใหม่ ให้มีความรู้ความสามารถพร้อมที่จะปฏิบัติงาน และในระยะยาวอาจส่งผลต่อขวัญ และกำลังใจ ของพนักงานเก่าที่อยู่ในองค์การ

บริษัท เอสเอ็มจี จำกัด เป็นบริษัทที่ผลิตและนำเข้าสินค้ากลุ่มคอนซูเมอร์ อิเล็กทรอนิกส์ โดยเริ่มดำเนินธุรกิจจากการขายสินค้ากลุ่ม IT มายาวนานกว่า 14 ปี และพัฒนาต่อยอดธุรกิจเข้าสู่ตลาด คอนซูเมอร์ อิเล็กทรอนิกส์ ในเวลาต่อมา บริษัท เอสเอ็มจี จำกัด มีสินค้ากว่า 1,000 SKU อาทิเช่น อุปกรณ์ต่อพ่วง คอมพิวเตอร์และมือถือ รางปลั๊กไฟ และเครื่องใช้ไฟฟ้าขนาดเล็ก มีจำหน่ายในร้านค้าชั้นนำทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัดทั่วประเทศ อีกทั้งยังมีการส่งออกไปขายในต่างประเทศ ได้แก่ สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และราชอาณาจักรกัมพูชา เป็นต้น

การดำเนินงานของบริษัท เอสเอ็มจี จำกัด ที่ผ่านมาประสบปัญหาพนักงานไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับระบบและรูปแบบการทำงานบางอย่างที่เปลี่ยนไป เนื่องจากบริษัท เอสเอ็มจี จำกัด กำลังเติบโตอยู่ในช่วงการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งในช่วงปี 2562 ที่ผ่านมาเป็นช่วงที่บริษัทมีการเปลี่ยนแปลงระบบ และรูปแบบการทำงานเพื่อให้งานเป็นระบบตรงตามมาตรฐานที่ทางตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) กำหนด อีกทั้งในช่วงของการเตรียมความพร้อมที่จะเข้าตลาดหลักทรัพย์นั้น พนักงานส่วนใหญ่จะต้องทำงานหนักขึ้น เพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าตลาดหลักทรัพย์ ปัญหาที่พบคือ พนักงานบางคนมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนไป ไม่ทุ่มเทกับงานเท่าที่ควร มาทำงานสาย ขาดงาน และลางานบ่อย ในบางครั้งไม่ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร และอัตราการลาออกของพนักงานเพิ่มสูงขึ้น ทำให้การทำงานขาดการต่อเนื่อง องค์กรต้องสรรหาพนักงานใหม่ซึ่งต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาและอบรมพนักงานใหม่ ส่งผลให้ผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมาไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และอาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรในอนาคตได้ ดังนั้น การรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร โดยการสร้างความผูกพันให้แก่พนักงานจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพัน และระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของพนักงาน เพื่อเป็นแนวทางในการนำเสนอต่อผู้บริหาร มีข้อมูลในการกำหนดนโยบายที่จะส่งเสริม และพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ทั้งนี้ผู้วิจัยคาดว่าจะประโยชน์ในการนำผลจากการศึกษา มาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคล ตลอดจนการบำรุงรักษาพนักงานขององค์กรต่อไปในอนาคต

ทบทวนวรรณกรรม

ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

Becker (1960, P.32-42) ได้นิยามความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นผลจากการที่บุคคลเปรียบเทียบกับเขาได้ลงทุนกำลังกาย สติปัญญา เวลาและพลังงานให้กับองค์กร และยอมเสียโอกาสบางอย่างไป บุคคลนั้นย่อมหวังที่จะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนจากองค์กร ซึ่งถ้าหากบุคคลนั้นลาออกหรือโยกย้ายจากองค์กรไปแล้ว เขาจะสูญเสียอะไรไปบ้าง กล่าวคือ การที่บุคคลหนึ่งบุคคลใดเข้าเป็นสมาชิกขององค์กรยิ่งนานเท่าไรก็เหมือนกับเขาได้ลงทุนอยู่กับองค์กรมากเท่านั้น ความผูกพันต่อองค์กรจะมีมากขึ้นตามระยะเวลาและยากที่

จะทิ้งองค์การนั้นไป

Aon Hewitt (2015, P.1) กล่าวว่า ความผูกพันองค์การเป็นระดับของการกระทำทางกายภาพและผลลัพธ์จากพฤติกรรมที่ส่งผลให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น โดยวิธีการจูงใจ การมีข้อตกลงร่วมกัน และพฤติกรรมร่วมของพนักงานในองค์การ ซึ่งแบ่งระดับได้เป็น (1) การพูด พนักงานจะพูดถึงองค์การในทางที่ดี (2) การอยู่ พนักงานมีใจรักที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (3) พากเพียร พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานให้สัมฤทธิ์ผล เพื่อให้องค์การประสบผลตามเป้าหมาย

เลิศชัย สุธรรมานนท์ และเกศยา โอสธานุเคราะห์ (2558, น.98) กล่าวว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ หมายถึง การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) การดึงดูด (Attraction) การสร้างการมีส่วนร่วม (Involvement) การทำให้เกิดการยึดมั่นในข้อตกลง (Commitment) และการสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ทำให้พนักงานเกิดการทุ่มเท มุ่งมั่นปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายในระดับที่สูงขึ้น

กิริติกร บุญส่ง (2561, น.182) กล่าวว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ หมายถึง การทำให้พนักงานร่วมกันทำงานอย่างมีความสุขเกิดการสร้างผลการดำเนินงานที่ดี พนักงานมีความรู้สึกที่ดีและแสดงพฤติกรรมที่ดีต่องาน ผู้ร่วมงาน องค์การพร้อมจะทุ่มเท สนับสนุนเป้าหมายที่ท้าทายขององค์การทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์การอย่างดียิ่ง

จากการทบทวนวรรณกรรมที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยมีความเห็นว่า ความผูกพันของพนักงานในองค์การ (Employee Engagement) หมายถึง ความรู้สึก ความคิด และพฤติกรรมในเชิงบวกของพนักงานที่มีต่อองค์การ ความผูกพันที่พนักงานมีให้กับองค์การและงานที่ทำอยู่ โดยพนักงานจะมีความความตั้งใจและทุ่มเทให้กับงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จขององค์การ มีความภาคภูมิใจในองค์การ เชื่อมั่นและยอมรับในนโยบายและเป้าหมายขององค์การ มีความต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยสนับสนุนผลลัพธ์ขององค์การ ให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ตามเป้าหมายที่วางไว้ เป็นต้น

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การ

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs theory) Abraham H. Maslow (1943, P.370-396) ได้ศึกษาถึงระดับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งเป็นทฤษฎีการจูงใจที่มีการกล่าวขวัญกันอย่างแพร่หลาย Maslowมองว่าความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับขั้น โดยเมื่อความต้องการของมนุษย์ในระดับต่ำสุดได้รับการตอบสนองจะส่งผลให้มนุษย์แสวงหาความต้องการในขั้นที่สูงขึ้นต่อไป 1) ความต้องการทางร่างกาย, 2) ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง, 3) ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม), 4) ความต้องการการยกย่อง (ความภาคภูมิใจในตนเอง), 5) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์ซเบิร์ก (Two Factors Theory) Herzberg (1987, P.5-16) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความรู้สึกของคนที่มีต่องาน ความพอใจในงาน และแรงจูงใจในการทำงาน โดยอธิบายได้เป็น 2 ปัจจัย ดังนี้ 1. ปัจจัยในการจูงใจ (Motivator Factors) เป็นปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานโดยตรง เป็นการจูงใจพนักงานให้รู้สึกอยากทำงาน โดยประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้ 1) ความสำเร็จ

ในหน้าที่การงาน (Achievement), 2) การได้รับความสำคัญ (Recognition), 3) การได้รับผิดชอบในงานที่ทำ (Responsibility), 4) ความน่าสนใจของหน้าที่ (Task Interest), 5) การเจริญเติบโตในสายงาน (Growth)

ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยป้องกันไม่ให้นักงานเกิดความไม่พอใจ ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง แต่เป็นปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งหากขาดปัจจัยนี้จะทำให้พนักงานขาดแรงจูงใจในการทำงาน โดยประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้ 1) เงินเดือนและสวัสดิการ (Salary and Benefits), 2) สถานที่ทำงาน (Work Condition), 3) ความมั่นคงในการทำงาน (Security), 4) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relations), 5) นโยบายของบริษัท (Policy), 6) สถานภาพในการทำงาน (Status), 7) การบังคับบัญชา (Supervisor)

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์กร

Hay Group (2001, P.3-26) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กรของพนักงาน พบว่า เมื่อพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร พนักงานจะมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีพฤติกรรมทางบวก มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพัน ประกอบด้วย 6 ปัจจัย ดังนี้ 1) การสร้างแรงบันดาลใจและคุณค่า (Inspiration Values), 2) โอกาสและความก้าวหน้าในอนาคต (Future Growth/Opportunity) , 3) คุณภาพของงาน (Quality of work), 4) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Enabling Environment), 5) ความสมดุลระหว่างการทำงานและการใช้ชีวิต (Work/Life Balance), 6) การให้รางวัล (Tangible Rewards)

Aon Hewitt (2015, P.1-2) เป็นบริษัทชั้นนำระดับโลก มีบริษัทอยู่ใน 33 ประเทศทั่วโลกในการให้คำปรึกษาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสบการณ์กว่า 65 ปี ให้คำปรึกษาว่า 2,300 องค์กร ได้ทำการวิจัยความผูกพันต่อองค์กรและให้มุมมองเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานว่าความผูกพันของพนักงานเป็นสิ่งที่สามารถแสดงออกได้ทางพฤติกรรมได้ แบ่งออกเป็น 3 ประการดังนี้

1) การพูด (Say) พนักงานพูดถึงองค์การเฉพาะในแง่บวก และเมื่อมีผู้อื่นพูดถึงองค์การในทางที่เป็นลบ พนักงานจะพยายามพูดแต่สิ่งดีๆ พร้อมอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจว่าองค์การของเราไม่ได้เป็นในแบบที่ผู้อื่นเข้าใจ ใน นอกจากนี้พนักงานจะเป็นคนไปโฆษณาองค์การ ของตนเองในทางที่ดีให้กับบุคคลอื่นภายนอกได้ทราบอีกด้วย

2) การดำรงอยู่ (Stay) พนักงานปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไปไม่มีความคิดที่จะย้ายหรือเปลี่ยนงานไปทำงานที่บริษัทอื่น แม้ว่าจะได้รับการทาบทาม หรือเสนอค่าตอบแทนที่สูงกว่าค่าตอบแทนที่ได้รับจากองค์การ ก็ไม่มีความคิดที่จะย้ายหรือลาออก

3) การใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ (Strive) คิดดี ทำดี และยินยอมที่จะทุ่มเททำงานให้กับองค์กร ใช้ความสามารถที่ที่อยู่อย่างเต็มความสามารถ เพื่อสนับสนุนธุรกิจขององค์การ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

เลิศชัย สุธรรมานนท์ และเกศยา โอสธานุเคราะห์(2558) ได้ทำการวิจัย และเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) และการสังเกตการปฏิบัติงานจากเป้าหมายที่เป็นตัวแทน

พนักงานและผู้บริหารระดับต่างๆ จากหน่วยงานที่แตกต่างกันจำนวน 19 คน เพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาตัวแบบการสร้าง ความผูกพันต่อองค์กรของธุรกิจบริการรับชำระบริษัท XYZ จำกัด ที่ประกอบด้วย ส่วนแรก คือ ปัจจัยสร้างความผูกพัน (Engagement Drivers) จำนวน 4 ด้านประกอบด้วย 1 ด้านลักษณะงาน (Job Characteristics) 2 ด้านบุคคลและสังคมในองค์กร (People/Social) 3 ด้านระบบองค์กร (Organization Practice) 4 ด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร (Organization Climate) ส่วนที่สอง คือ การแสดงออกถึงความผูกพันต่อองค์กรใน 2 มิติ คือ 1 ความรู้สึกผูกพัน (Feeling Engaged) และ 2 พฤติกรรมความผูกพัน (Behavior Engaged) และส่วนที่สาม คือ การแสดงผลลัพธ์ของความผูกพัน เป็นผล การปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมาย ทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เอสเอ็มจี จำกัด
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานบริษัท เอสเอ็มจี จำกัด

วิธีดำเนินการวิจัย

จากวัตถุประสงค์ที่กล่าวมาในข้างต้น ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัยออกเป็น 2 ขั้นตอน เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยที่ตั้งไว้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เอสเอ็มจี จำกัด

ประชากร (Population) คือ พนักงาน บริษัท เอสเอ็มจี จำกัด ปี พ.ศ. 2563 จำนวน 103 คน (ที่มา: รายงานประจำปี 2562 โดย ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, บริษัท เอสเอ็มจี จำกัด, 2562)

กลุ่มตัวอย่าง (Sample) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้มาจากการคำนวณขนาดตัวอย่างจากตารางของ Krejcie and Morgan (1970, p. 607 - 610) โดยกำหนดระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ร้อยละ 5 โดยจำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 80 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีส่งแบบสอบถามระดับความผูกพันองค์กรของพนักงานที่มีต่อ บริษัท เอสเอ็มจี จำกัด แก่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ พนักงาน บริษัท เอสเอ็มจี จำกัด จำนวน 80 คน โดยระยะเวลาที่ใช้เก็บข้อมูลเริ่มตั้งแต่วันที่ 2 มกราคม 2563 จนถึงวันที่ 15 มกราคม 2563 รวมทั้งสิ้น 14 วัน และเก็บข้อมูลแบบสอบถามได้ทั้งสิ้น จำนวน 80 ฉบับ

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามวัดระดับความผูกพันองค์กรของพนักงาน และปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานบริษัท เอสเอ็มจี จำกัด มาประมวลผลและวิเคราะห์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปด้วยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) 2) การวิเคราะห์ระดับความผูกพันด้วยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Division) 3) วิเคราะห์ปัจจัยสร้างความผูกพันต่อองค์กร โดยการ

หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยที่สร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กับตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ผ่านสูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product-moment Correlation Coefficient) ทดสอบค่านัยสำคัญโดยหาค่าที (t-test) และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ (Multiple Correlation) ทดสอบค่านัยสำคัญโดยหาค่าเอฟ (F-test) 4) วิเคราะห์ข้อมูลหาค่าถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อหาหน้าหนักความสำคัญตัวแปร (β) ของปัจจัยทั้ง 4 ด้านโดยการวิเคราะห์ค่าการถดถอยแบบปกติด้วยวิธี Stepwise สร้างสมการถดถอยนำไปใช้ในการทำนาย กำหนดระดับนัยสำคัญที่ .05

ขั้นตอนที่ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เอสเอ็มจี จำกัด

เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เอสเอ็มจี จำกัด ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการศึกษาค้นคว้าปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน จากตำรา เอกสาร หนังสือวารสาร บทความและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการออกแบบกรอบแนวคิดการวิจัย และสร้างแบบสอบถาม โดยแบบสอบถามประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ส่วนดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลทั่วไปของผู้กรอกแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท เอสเอ็มจี จำกัด โดยลักษณะข้อคำถามเป็นคำถามปลายปิด (Closed-ended Question) ประกอบไปด้วยปัจจัย 4 ด้าน ดังนี้ (1) ปัจจัยด้านลักษณะงาน (2) ปัจจัยด้านลักษณะองค์กร (คนและสังคมในองค์กร) (3) ปัจจัยด้านระบบองค์กร (4) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร

ส่วนที่ 3 แบบวัดระดับความผูกพันของพนักงานในองค์กร บริษัท เอสเอ็มจี จำกัด ประกอบด้วย 2 ด้านดังนี้ (1) ด้านความรู้สึก (2) ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ของบุคลากรต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เอสเอ็มจี จำกัด โดยลักษณะคำถามเป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended Question)

การตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นสำหรับการศึกษาวิจัยไปทำการทดสอบหาความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์และข้อคำถาม (IOC) ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป จากนั้นได้ทำการปรับปรุงแก้ไขประโยคคำถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ครอบคลุมกับวัตถุประสงค์และคำนิยามมากที่สุดทำให้เหลือข้อคำถามในแบบสอบถามจำนวน 82 ข้อ แล้วจึงนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง (Try-Out) ซึ่งเป็นพนักงานในบริษัทแห่งหนึ่ง ที่เป็นธุรกิจที่มีความใกล้เคียงกับบริบทขององค์กร จำนวน 30 คน ผ่านการเลือกสุ่มกลุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Sample Random Sampling) เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้วยการหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's) จากการตรวจสอบพบว่าค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ มีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ .97 ซึ่งเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่มีความเชื่อมั่นสูง

ผลการวิจัย

จากข้อมูลที่ได้จากการแจกแบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงาน บริษัท เอสเอ็มจี จำกัด สามารถสรุป ผลได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน บริษัท เอสเอ็มจี จำกัด

การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสำรวจด้วยแบบสอบถามจำนวน 80 คน พบว่ามีพนักงานเพศชาย และเพศหญิงจำนวนใกล้เคียงกัน คิดเป็นร้อยละ 54.25 ต่อ ร้อยละ 48.75 มีอายุ ไม่เกิน 25 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 46.25 รองลงมาอยู่ในช่วงอายุตั้งแต่ 26 ปี ถึง 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.75 และอยู่ในช่วงอายุมากกว่า 35 ปี น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 8.75 มีวุฒิการศึกษาส่วนใหญ่ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 73.75 ระดับตำแหน่งงานในปัจจุบันมากที่สุดคือระดับพนักงาน คิดเป็นร้อยละ 86.25 พนักงานส่วนใหญ่มีอายุงานที่ทำกับองค์กรจนถึงปัจจุบันอยู่ที่ น้อยกว่า 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 81.25

2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงาน และระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท เอสเอ็มจี จำกัด

การหาค่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงาน และค่าระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เอสเอ็มจี จำกัด ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย (mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Division) มาเปรียบเทียบแปลความหมายระดับคะแนน สามารถแสดงในตาราง 1 ดังนี้

ตารางที่ 1: แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลระดับความหมายของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กร และระดับความผูกพันองค์กรของพนักงาน บริษัท เอสเอ็มจี จำกัด

ปัจจัย	$\bar{X}$	SD	แปลผล
ด้านลักษณะงาน (X1)	3.69	0.45	มาก
ด้านลักษณะองค์การ(คนและสังคมในองค์การ) (X2)	3.89	0.47	มาก
ด้านระบบองค์การ (X3)	3.25	0.59	ปานกลาง
ด้านสภาพแวดล้อมองค์การ (X4)	3.75	0.45	มาก
ความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน (Y)	3.83	0.46	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า ระดับความผูกพันองค์กรของพนักงานบริษัท เอสเอ็มจี จำกัด ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มี ($\bar{X} = 3.83$) โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรระดับมากมี 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านลักษณะงาน (X1) ($\bar{X} = 3.69$) ปัจจัยด้านบุคคลและสังคมในองค์การ (X2) ($\bar{X} = 3.89$) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมองค์การ (X4) ($\bar{X} = 3.75$) ส่วนปัจจัยด้านระบบองค์การอยู่ในระดับปานกลาง (X3)

($\bar{X} = 3.25$) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 (SD = .45), 3.89 (SD = .47), 3.75 (SD = .45) และ 3.25 (SD = .59) ตามลำดับ

3. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์การของพนักงาน บริษัท เอสเอ็มจี จำกัด

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์การของพนักงานบริษัท เอสเอ็มจี จำกัด โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์การของพนักงาน กับตัวแปรความผูกพันองค์การของพนักงานต่อบริษัท เอสเอ็มจี จำกัด ผ่านสูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient) ทดสอบค่านัยสำคัญโดยหาค่าที (t-test) สามารถแสดงในตาราง 2 ดังนี้

ตารางที่ 2: แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์การของพนักงาน กับตัวแปรความผูกพันองค์การของพนักงาน บริษัท เอสเอ็มจี จำกัด

ตัวแปร	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	Y
ด้านลักษณะงาน (X1)	1.00	.63**	.64**	.57**	.52**
ด้านลักษณะองค์การ(คนและสังคมในองค์การ) (X2)	-	1.00	.62**	.75**	.44**
ด้านระบบองค์การ (X3)	-	-	1.00	.70**	.48**
ด้านสภาพแวดล้อมขององค์การ (X4)	-	-	-	1.00	.60**
ความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน (Y)					1.00

**p < .01

จากตารางที่ 2 พบว่า ตัวแปรปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัย มีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์การของพนักงานต่อบริษัท เอสเอ็มจี จำกัด อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์การของพนักงานต่อองค์การ (Y) มากที่สุด คือ ด้านสภาพแวดล้อมขององค์การ (X4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .60 รองลงมา ได้แก่ ปัจจัยด้านลักษณะงาน (X1) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .52 และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์การของพนักงานต่อองค์การ (Y) น้อยที่สุด คือ ปัจจัยด้านลักษณะองค์การ (คนและสังคมในองค์การ) (X2) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .44

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลหาค่าถดถอยพหุคูณ

การวิเคราะห์ค่าถดถอยพหุคูณเพื่อหาค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปร β ปัจจัยทั้ง 4 ด้านได้แก่ ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านลักษณะองค์การ(คนและสังคมในองค์การ) ปัจจัยด้านระบบองค์การ และปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์การ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression) สามารถแสดงในตารางที่3 ดังนี้

ตารางที่ 3: แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างตัวแปรปัจจัยความผูกพันองค์การของพนักงาน บริษัท เอสเอ็มจี จำกัด

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
Regression	6.81	2	3.40	26.23	.00 ^c
Residual	9.86	76	.13		
Total	16.67	78			
R = .63 R ² = .40 R ² _{adj} = .39					

**p < .01

จากตาราง 3 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมองค์การ มีค่าเท่ากับ .63 มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และตัวแปรปัจจัยทั้งหมดรวมกันสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันองค์การของพนักงาน บริษัท เอสเอ็มจี จำกัด ได้ร้อยละ 40

ในส่วนการหาค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์การของพนักงาน บริษัท เอสเอ็มจี จำกัด ผู้วิจัยใช้ค่าที (t-test) ในการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของค่าน้ำหนักความสำคัญ สามารถแสดงในตารางที่ 4 ดังนี้

ตารางที่ 4: แสดงค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรปัจจัยสร้างความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัท เอสเอ็มจี จำกัด

ตัวแปร	b	SE _b	t	Sig
(Constant)	1.10	0.38	2.85	0.01
ด้านสภาพแวดล้อมขององค์การ (X ₄)	0.46	0.11	4.23	0.00**
ด้านลักษณะงาน (X ₁)	0.26	0.11	2.40*	0.02*

**p < .01, *p < .05

จากตารางที่ 4 พบว่า ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรปัจจัย 2 ตัว ได้แก่ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์การ และด้านลักษณะงาน ซึ่งมีผลทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน บริษัท เอสเอ็มจี จำกัด โดยตัวแปรปัจจัยสร้างความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัท เอสเอ็มจี จำกัด มาก

ที่สุด คือ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร รองลงมา คือ ปัจจัยด้านลักษณะงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าน้ำหนักความสำคัญปกติเท่ากับ .46 และ .26 ตามลำดับ

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัย เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท เอสเอ็มจี จำกัด เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กร ระดับความผูกพันในองค์กร สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ระดับความผูกพันองค์กรของพนักงานบริษัท เอสเอ็มจี จำกัด อยู่ในระดับมาก โดยแสดงออกทั้งด้านความรู้สึก 3 ลักษณะ คือ (1) ความรู้สึกเป็นเจ้าของ/ภาคภูมิใจ (2) ยอมรับนโยบายขององค์กร (3) ความปรารถนาที่จะดำรงอยู่กับองค์กร และด้านด้านพฤติกรรม 3 ลักษณะ คือ (1) การทุ่มเทให้กับการทำงาน (2) ช่วยเหลือและให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน (3) การพูดถึงองค์กรในเชิงบวก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Aon Hewitt (2015, P.1-2) ที่กล่าวว่าความผูกพันของพนักงานเป็นสิ่งที่สามารถแสดงออกได้ทางพฤติกรรมได้ 3 ระดับ ได้แก่ (1) การพูด พนักงานพูดถึงองค์กรเฉพาะในแง่บวก (2) การดำรงอยู่ พนักงานปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป (3) การใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ พนักงานยินยอมที่จะทุ่มเททำงานให้กับองค์กร และ Steers (1997, P.46-75) ความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็น ความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นของสมาชิกในองค์กร และพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์กรมีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกคนอื่นโดยแสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร ซึ่งแสดงออกได้จาก (1) ความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร (2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อองค์กร (3) ความต้องการที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพในองค์กร

2. ปัจจัยสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เอสเอ็มจี จำกัด มีเพียง 2 ปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร และปัจจัยด้านลักษณะงาน โดยปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมากที่สุด เป็นไปได้ว่าองค์กรเป็นหน่วยงานที่มีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่องทุกปี ทำให้พนักงานรู้สึกมีความมั่นคงเป็นพิเศษ อีกทั้งองค์กรยังมีวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานพนักงานทุกคนในองค์กรมักจะช่วยกันแก้ปัญหา โดยการจัดประชุมกลุ่มย่อยโดยทุกคนมีสิทธิแสดงความคิดเห็นเท่าเทียมกันไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งหน้าที่ใดในองค์กร สอดคล้องกับ Hay Group (2001, P.3-26) ที่ว่าพนักงานจะมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีพฤติกรรมทางบวก มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เมื่อพนักงานได้รับโอกาสใหม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พนักงานจะรู้สึกมีความสำคัญกับองค์กร มีส่วนช่วยสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จ การมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีช่วยสนับสนุนให้พนักงานมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ ในส่วนของปัจจัยด้านลักษณะงาน เป็นอีกปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน อาจเกิดจากที่องค์กรมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงาน รวมถึงมีการกำหนดอำนาจอนุมัติตามลำดับชั้นไว้ชัดเจน พนักงานจึงมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี จึงสามารถตัดสินใจงานที่ตนเองได้รับมอบหมายได้อย่างอิสระคล่องตัวตามอำนาจหน้าที่ของตนเอง อีกทั้งการ

ต้องการมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยธุรกิจขององค์กรเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี ซึ่งในยุคที่เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รูปแบบการทำงานขององค์กรจะมีการปรับเปลี่ยนให้ก้าวทันเทคโนโลยีอยู่เสมอ ทำให้พนักงานส่วนใหญ่ มีโอกาสได้ทำงานใหม่ที่มีความท้าทายอยู่เสมอ สอดคล้องกับ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Two Factors Theory) Herzberg (1987, P.5-16) ที่ว่าปัจจัยจูงใจที่ว่าลักษณะงานที่มีความท้าทายเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยจูงใจพนักงานให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เมื่อพนักงานเกิดความพึงพอใจในงานก็จะส่งผลให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับองค์กร และปฏิบัติงานอย่างมุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุด

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน บริษัท เอสเอ็มจี จำกัด พบว่า ระดับความผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับมาก โดยผู้วิจัยมีความเห็นว่าหากองค์กรจะรักษาระดับความผูกพันของพนักงาน ผู้วิจัยขอเสนอแนวทางในการส่งเสริม และพัฒนาความผูกพันของพนักงาน บริษัท เอสเอ็มจี จำกัด ดังต่อไปนี้

1. ด้านลักษณะงาน ผู้วิจัยมีความเห็นว่าควรเริ่มจากการปรับสมดุลการทำงานของพนักงาน เนื่องจากปัจจุบันพนักงานส่วนใหญ่ทำงานเกินเวลาทำงาน 8.30 – 17.30 น. และมีพนักงานบางส่วนต้องนำงานกลับไปทำที่บ้าน องค์กรควรวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังคนเพื่อจะได้ทราบสาเหตุที่พนักงานทำงานล่วงเวลา แก้ปัญหาทางอื่น คนอื่นในบ้างแผนก และอาจทำให้องค์กรสูญเสียกำลังคนที่มีคุณภาพได้

2. ด้านลักษณะองค์กร (คนและสังคมในองค์กร) ผู้วิจัยพบปัญหาด้านการสื่อสารนโยบาย กลยุทธ์และข่าวสารต่างๆ ซึ่งปัญหาหลักๆมาจากการที่พนักงานระดับหัวหน้างานที่ต้องรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาสื่อสารต่อแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีการติดตามรายงานผลหรือให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้บังคับบัญชา ผู้วิจัยจึงเสนอแนวทางการพัฒนาจะเป็นการพัฒนาการสื่อสาร โดยการจัดอบรมเรื่องการสื่อสารและการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและนำไปประยุกต์ใช้จริงในการทำงาน

3. ด้านระบบองค์กร จากปัญหาที่พบในองค์กรที่ผู้วิจัยมีความเห็นว่าควรรีบแก้ไข คือ เรื่องการปรับขึ้นเงินเดือนพนักงานที่มีเกณฑ์การประเมินที่ไม่ชัดเจน องค์กรควรทำการการวิเคราะห์ค่าจ้างมาเพื่อให้พนักงานที่มีภาระงานมากขึ้น หรือพนักงานที่มีความสามารถได้ค่าตอบแทนอย่างสมเหตุสมผล และควรจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าให้แก่พนักงาน ทั้งแบบการเติบโตตามลำดับ และควรเพิ่มเส้นทางความก้าวหน้าสำหรับพนักงานที่เชี่ยวชาญงานโดยเฉพาะแต่ไม่ถนัดด้านการบริหารควบคู่กันไปด้วย

4. ด้านสภาพแวดล้อมองค์กร ผู้วิจัยมีความเห็นว่า เนื่องจากปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมากที่สุด ฉะนั้นองค์กรควรให้ความสำคัญการพัฒนาปัจจัยดังกล่าว อาจทำได้โดยการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม ให้

พนักงานได้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมร่วมกัน เช่นการให้พนักงานทำงานแบบ Agile มีการทำงานแบบ Cross-functional team เพื่อให้เกิดการสื่อสารระหว่างกันภายในทีมทำให้พนักงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ร่วมกัน ช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. สำหรับการวิจัยในครั้งต่อไปผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะว่าควรศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรในแต่ละด้านให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยใช้สถิติ Factor Analysis ในการวิเคราะห์แต่ละปัจจัย จะช่วยให้ทราบว่าปัจจัยใดบ้างที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร

2. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในเชิงคุณภาพเพิ่มเติม เพื่อให้ได้ปัจจัยที่ตรงกับบริบทองค์กรจากมุมมองที่กว้างขึ้นและตรงกับองค์กรมากที่สุด ซึ่งอาจเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ หรือวิธีการสนทนากลุ่มกับผู้บริหาร หัวหน้างานในแต่ละส่วนงาน โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

เอกสารอ้างอิง

- กิตติกร บุญส่ง. (2561). ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในกลุ่มธุรกิจเฟอร์นิเจอร์. *วารสารปัญญาวิวัฒน์*, 10(ฉบับพิเศษ), 180 -193.
- เลิศชัย สุธรรมานนท์ และเกศยา โอสถานเคราะห์. (2558). ตัวแบบความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษาธุรกิจบริการรับชำระบริษัท XYZ จำกัด. *วารสารปัญญาวิวัฒน์*, 7(2), 98.
- Angle, H. L & Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 1-12.
- Aon Hewitt. (2015). *Aon Hewitt's Model of Employee Engagement*. Retrieved April 21, 2018, from <https://www.aonhewitt.co.nz/getattachment/77046028-9992-4d77-868a-32fbf622fec6/file.aspx?disposition=inline>
- Becker, S. H. (1960). Note on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66, 32 -42
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Hay Group Inc. (2001). *Engage employee and boost performance*. Retrieved April 21, 2018, from https://home.ubalt.edu/tmitch/642/Articles%20syllabus/Hay%20assoc%20engaged_performance_120401.pdf
- Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, Reprint 87507, 1-16.
- Krejcie, R. V. & Morgan D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational*



and Psychological measurement, 607-610.

Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychology Review*, 50, 370-396.

Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of Organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.

ปัจจัยสร้างคุณค่ากับการตัดสินใจเลือกสมัครงาน กรณีศึกษาธุรกิจตัวแทนจำหน่าย โทรศัพท์มือถือ

EMPLOYEE VALUE PROPOSITION FACTORS INFLUENCING DECISION MAKING OF JOB APPLICATION OF CANDIDATES IN A MOBILE PHONE DEALER

ชัชวลิย์ เส็งขำ^{1*}, ธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร² และธัญยวณัฐ เลียนอย่าง³
Chatwilai Sengkhram^{1*}, Thanasit Phoemphian² and Tanyavanun Lianyang³

¹การบริหารคนและกลยุทธ์องค์กร คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

¹People Management and Organization Strategy, Panyapiwat Institute of Management

²คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

²Faculty of Management, Panyapiwat Institute of Management

³สำนักศึกษาทั่วไป สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

³Office of General Education, Panyapiwat Institute of Management

*Thanasit Phoemphian, E-mail: poempian@gmail.com

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์และวิธีดำเนินการวิจัย เนื้อหา คือ เพื่อศึกษาปัจจัยสร้างคุณค่าที่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเลือกสมัครงาน กรณีศึกษาธุรกิจตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์มือถือ กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานธุรกิจตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์มือถือ จำนวน 286 คนเครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถามความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสร้างคุณค่ากับการตัดสินใจเลือกสมัครงาน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสร้างคุณค่ากับการตัดสินใจเลือกสมัครงาน โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient)

ผลการวิจัยประกอบด้วย ระดับปัจจัยสร้างคุณค่าให้กับพนักงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายด้านมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.17 - 4.34 ระดับปัจจัยสร้างคุณค่าให้กับพนักงานมากที่สุด ได้แก่ ปัจจัยด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน ($\bar{X}$ =4.34) ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ($\bar{X}$ =4.26) ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ทำ ($\bar{X}$ =4.25) ปัจจัยด้านมีโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา ($\bar{X}$ =4.20) และปัจจัยด้านชื่อเสียงขององค์กร ($\bar{X}$ =4.17) ตามลำดับ วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างปัจจัยสร้างคุณค่ากับการตัดสินใจเลือกสมัครงาน กรณีศึกษาธุรกิจตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์มือถือ พบว่า ปัจจัยสร้างคุณค่าให้กับพนักงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการตัดสินใจเลือกสมัครงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน โดยที่ปัจจัยด้านมีโอกาสใน

การเรียนรู้และพัฒนาที่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเลือกสมัครงานในระดับสูง ค่า (r) = 0.661 ส่วนปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ทำ ค่า (r) = 0.584 ปัจจัยด้านชื่อเสียงขององค์กร ค่า (r) = 0.572 ปัจจัยด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน ค่า (r) = 0.558 และปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ค่า (r) = 0.487 มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเลือกสมัครงานในระดับปานกลาง

คำสำคัญ: ปัจจัยสร้างคุณค่า การตัดสินใจ สมัครงาน ตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์มือถือ

ABSTRACT

The objective of this research is to study about the employee value proposition factors those influencing candidates to make decision to apply for the job in one mobile phone dealer, sample is 286 employees of a mobile phone dealer. The survey will be used to ask about the factors, the analysis will come with Frequency, Percentage, Average, Standard Deviation and Pearson Correlation Coefficient.

The research result will contain a level of employee value proposition factors of employees in general, the result of 4.24 is considering highest level while standard deviation returns 0.558. When considering by each part, the result shows 4.17 to 4.34. Rearranging score from highest to lowest found as follow; Opportunity to grow up in the company ($\bar{X}$ = 4.34), Compensations and Benefits ($\bar{X}$ = 4.26), Type of works ($\bar{X}$ = 4.25), Opportunity to learn ($\bar{X}$ = 4.20), Company's fame ($\bar{X}$ = 4.17). Pearson Correlation Coefficient between employee value proposition factors and Decision Making of one Mobile Phone Dealer found that the employee value proposition factors have some positive correlation with decision to apply for the job with significant at 0.01, the factor "Opportunity to learn" have highest correlation with decision to apply for the job at (r) = 0.661 while the factor "Type of work" have correlation (r) = 0.584, the factor "Company's Fame" have correlation (r) = 0.572, the factor "Opportunity to Grow" have (r) = 0.558 and the factor "Compensations and Benefits" have (r) = 0.487 which stand in a middle level.

Keywords: Employee Value Proposition, Decision Making, Job Application, Mobile Phone Dealer

บทนำ

จากการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วของสภาวะแวดล้อม สังคม และเทคโนโลยี อันเนื่องมาจากอิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) รวมถึงการที่ผู้ประกอบการรายใหม่จำนวนมากพยายามหา

โอกาสเข้าสู่ตลาดเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ และการที่ประเทศไทยกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ (Aged Society) ในปี พ.ศ. 2568 หรือในอีก 5 ปีข้างหน้า ส่งผลให้ประชากรวัยแรงงานมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง สาเหตุเกิดจากกำลังแรงงานรุ่นใหม่ ๆ ที่จะเข้าสู่ตลาดแรงงานมีจำนวนลดลงเนื่องจากอัตราการเกิดที่ลดลง ซึ่งปัญหาการขาดแคลนแรงงานเป็นสาเหตุหนึ่งที่มีความสำคัญต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กร (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2560) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำหรับองค์กรที่ประกอบธุรกิจด้านการบริการซึ่งต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญ มีทัศนคติที่ดีต่องานขายสินค้าและลูกค้า ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

การสรรหาบุคลากรเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์กร เพราะหากองค์กรสามารถสรรหาบุคลากรที่มีคุณลักษณะ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรแล้ว บุคลากรนั้นก็จะสามารถช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ (สกล บุญสิน, 2560) สำหรับผู้สมัครงานก็เช่นกัน การที่จะหาองค์กรที่เหมาะสมกับตนเองก็ไม่ใช่เรื่องง่าย ส่วนใหญ่มักจะมองหางานในองค์กรใหญ่ ๆ ที่มีชื่อเสียงไว้ก่อน อันเนื่องมาจากปัจจัยสร้างคุณค่าด้านต่าง ๆ พิษณุพิจิ สายเชื้อ (2557) ได้กล่าวว่า Employee Value Proposition: EVP เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างคุณค่าเพื่อดึงดูดและรักษาบุคลากรในองค์กรที่มีศักยภาพและความสามารถให้เข้ามาทำงานและอยู่กับองค์กรไปนาน ๆ ปัจจุบันธุรกิจตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์มือถือต้องเผชิญกับวิกฤติการขาดแคลนแรงงานและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาเรื่อง ปัจจัยสร้างคุณค่ากับการตัดสินใจเลือกสมัครงาน กรณีศึกษาธุรกิจตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์มือถือ เพื่อนำผลการวิจัยไปสร้างกลยุทธ์ และจูงใจให้ผู้สมัครตัดสินใจเลือกเข้าทำงาน ดึงดูดคนดีและคนเก่งเข้ามาร่วมงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์มือถือที่เพิ่มมากขึ้น

ทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎี เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นฐานความรู้สำหรับใช้ในการศึกษาโดยมีประเด็นการค้นคว้าเป็นดังต่อไปนี้

ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการสร้างคุณค่าให้กับพนักงานภายในองค์กร (Employee Value Proposition: EVP)

ความหมายการสร้างคุณค่าให้กับพนักงานภายในองค์กร

การสร้างคุณค่าให้กับพนักงานภายในองค์กร หมายถึงการสร้างเหตุผลเพื่อให้พนักงานยังคงสภาพการทำงานกับองค์กร หรือเป็นเหตุผลในการเลือกองค์กรเพื่ออนาคต โดยองค์กรสามารถสร้างความสัมพันธ์ตามลักษณะของแต่ละบุคคลเพื่อทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพและจูงใจให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรได้ โดยมีองค์ประกอบทั้งภายในและภายนอกซึ่งเน้นที่ความต้องการที่แท้จริงของพนักงาน หรือการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่เกิดจากประสบการณ์ของพนักงาน เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนกับผลงานขององค์กรพร้อมกับสร้างความโดดเด่นและเกิดประสิทธิภาพให้แก่องค์กรมากขึ้นต่อไป (สุกฤษฎี เจติย์ภัทรนาท, 2560)

ปัจจัยการสร้างคุณค่าให้กับพนักงาน

ปัจจัยการสร้างคุณค่าให้แก่พนักงานภายในองค์กร ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญทั้งภายในและภายนอก เพื่อการสร้างความมุ่งมั่นและความเชื่อมั่นให้กับบุคคลภายนอก รวมถึงเป็นการกำหนดคุณสมบัติของพนักงาน และดึงดูดคนเข้าสู่กระบวนการสรรหา ซึ่งควรมีความครอบคลุม 5 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ 2) ปัจจัยด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน 3) ปัจจัยด้านชื่อเสียงขององค์กร 4) ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ทำ และ 5) ปัจจัยด้านการมีโอกาสเรียนรู้และพัฒนา เพื่อเป็นการสร้างคุณค่าให้แก่พนักงานภายในองค์กรและการธำรงรักษาพนักงานขององค์กร ช่วยพัฒนาศักยภาพของพนักงานได้อย่างก้าวกระโดด โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจนในประเด็นคาดหวังต่าง ๆ ที่องค์กรมีต่อพนักงาน และในขณะเดียวกันก็ต้องสื่อสารอย่างชัดเจนถึงผลตอบแทนที่พนักงานจะได้รับจากการปฏิบัติตามความคาดหวังขององค์กร ทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์โดดเด่นและแตกต่างอย่างชัดเจนจากองค์กรอื่น

จากการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสร้างคุณค่าให้กับพนักงานที่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเลือกสมัครงานกับองค์กร ผู้วิจัยสามารถสรุปปัจจัยสร้างคุณค่าให้กับพนักงานด้านต่าง ๆ ได้ประกอบด้วย ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ปัจจัยด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน ปัจจัยด้านชื่อเสียงขององค์กร ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ทำ และปัจจัยด้านมีโอกาสเรียนรู้และพัฒนา

ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์งานวิจัยต่าง ๆ ของนักวิจัยมาใช้เป็นรูปแบบจำลองในการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยสร้างคุณค่าให้กับพนักงานกับการตัดสินใจเลือกสมัครงาน กรณีศึกษาธุรกิจตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์มือถือ ดังแสดงได้ตามรูปแบบจำลอง ดังตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1: แสดงการสรุปปัจจัยสร้างคุณค่ากับการตัดสินใจเลือกสมัครงาน

งานวิจัย												
ลำดับ	ปัจจัยสร้างคุณค่า	ศุภกิตต์ กิจประเสริฐกุล 2553	เรณู สุขเกษกิจ 2554	สุธานันท์ นุกูลองอารี 2555	รุจิรา เรืองวิไลภักดิ์ 2557	ลัทธพรพรณ กลิ่นธมมานะวาท 2557	วรรณวิสา ดำรงสกุลพงษ์ 2557	พัชรินทร์ ชูติพงษ์รุ่งโรจน์ 2558	ปกณณ จันทศาสตร์ 2559	ภาณุวัฒน์ ชารักษ์ 2559	สุกฤษฎี เจริญภัทรนาท 2560	รวม
1	ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	8
2	ลักษณะงาน	✓	✓	✓		✓		✓		✓	✓	7
3	ชื่อเสียงองค์กรและความมั่นคง	✓				✓		✓	✓		✓	5

งานวิจัย												
ลำดับ	ปัจจัยสร้างคุณค่า	ศุภกิตต์ กิจประพทย์กุล 2553	เรณู สุขฤกษ์กิจ 2554	สุธานันท์ บุญลืออั้งอารี 2555	รุจิรา เรืองวิไลกุลตย์ 2557	ลัทธพรพรณ กลิ่นธัญมะนาวาท 2557	วรรณวิสา ดำรงสกุลวงษ์ 2557	พัชรินทร์ ขุติพงษ์ศรีรุ่งโรจน์ 2558	ปกณณ จันทศาสตร์ 2559	ภาณุวัฒน์ ษารักษ์ 2559	สุกฤษฎี เจริญพรนาท 2560	รวม
4	โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน	✓	✓						✓	✓	✓	5
5	การเรียนรู้และพัฒนา	✓	✓						✓	✓	✓	5
6	ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน				✓		✓	✓	✓			4
7	ค่านิยมองค์กร					✓		✓			✓	3
8	นโยบายและการบริหารงาน	✓					✓			✓		3
9	ความสำเร็จ		✓	✓					✓			3
10	สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน	✓							✓			2
11	กระบวนการสรรหา										✓	1
12	การยอมรับนับถือ			✓								1
13	ความรับผิดชอบ			✓								1
14	สถานะทางอาชีพ								✓			1

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาปัจจัยสร้างคุณค่าที่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเลือกสมัครงาน กรณีศึกษาธุรกิจตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์มือถือ

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตประชากรที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ คือ พนักงานธุรกิจตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์มือถือ ที่มีอายุงาน 1-3 ปีจำนวน 500 คน

ตัวแปรอิสระ ได้แก่

ปัจจัยสร้างคุณค่าให้กับพนักงาน

1) ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

- 2) ปัจจัยด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน
- 3) ปัจจัยด้านชื่อเสียงขององค์กร
- 4) ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ทำ
- 5) ปัจจัยด้านการมีโอกาสนในการเรียนรู้และพัฒนา

ตัวแปรตาม ได้แก่

การตัดสินใจเลือกสมัครงานกับธุรกิจตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์มือถือ

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานของธุรกิจตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์มือถือ อายุงาน 1-3 ปี จำนวน 500คน ที่ยังปฏิบัติงานอยู่

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้การคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูป ของยามาเน (Yamane) (Yamane, Taro 1973 อ้างถึงใน อินท์ชลิตา เศรษฐพิฒธิบุตร, 2561) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และค่าความคลาดเคลื่อนของขนาดกลุ่มตัวอย่าง ร้อยละ 5 ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้จะได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 286คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ผู้วิจัยใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่เกี่ยวกับปัจจัยสร้างคุณค่ากับการตัดสินใจเลือกสมัครงาน กรณีศึกษาธุรกิจตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์มือถือ ซึ่งเป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยสร้างขึ้นจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีโครงสร้างของแบบสอบถามที่สำคัญ 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปทางประชากรศาสตร์และข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check-List)

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสร้างคุณค่ากับการตัดสินใจเลือกสมัครงาน กรณีศึกษาธุรกิจตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์มือถือ ซึ่งครอบคลุมตัวแปรทั้งหมด ได้แก่ ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ปัจจัยด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน ปัจจัยด้านชื่อเสียงขององค์กร ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ทำ และปัจจัยด้านมีโอกาสนในการเรียนรู้และพัฒนา ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งมีเกณฑ์ในการกำหนดค่าน้ำหนักของการประเมินเป็น 5 ระดับตามวิธีของ Likert's Scale

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยสร้างคุณค่ากับการตัดสินใจเลือกสมัครงาน กรณีศึกษาธุรกิจตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์มือถือ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบปลายเปิด (Open-Ended)

การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับร่างที่สร้างขึ้นพร้อม

แบบประเมินไปให้ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมีความรู้และประสบการณ์ทางด้านที่จะทำการศึกษาพิจารณาแบบสอบถามจำนวน 3 ท่าน เพื่อเป็นการทดสอบความเที่ยงตรง IOC (Index of Item Objective Congruence) ความครอบคลุมเนื้อหา และความถูกต้องในสำนวนภาษา

ตรวจสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้ใช้วิธีการประมาณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อใช้วิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามปัจจัยสร้างคุณค่ากับการตัดสินใจเลือกสมัครงานกรณีศึกษาธุรกิจตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์มือถือโดยได้ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ตั้งแต่ 0.71 ขึ้นไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิจัยจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานธุรกิจตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์มือถือ จำนวน 286 คน พบว่ามีผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์จำนวน 286 ชุด คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 100 โดยการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการส่งแบบสอบถามออนไลน์ไปยังพนักงานธุรกิจตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์มือถือ ที่มีอายุงาน 1-3 ปี จำนวน 286 คน

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ดังนี้

สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

การคำนวณหาข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจากแบบสอบถามส่วนที่ 1 มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check-List) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน โดยใช้วิธีการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

การวิเคราะห์หาระดับปัจจัยสร้างคุณค่าให้กับพนักงานโดยใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) มาเปรียบเทียบกับค่าแปลความหมายเป็นระดับของปัจจัยสร้างคุณค่าให้กับพนักงาน

การวิเคราะห์ปัจจัยสร้างคุณค่าให้กับพนักงานที่มีความสัมพันธ์ต่อการตัดสินใจเลือกสมัครงานกรณีศึกษาธุรกิจตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์มือถือในการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปทางประชากรศาสตร์และข้อมูลส่วนบุคคล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปทางประชากรศาสตร์และข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าข้อมูลทั่วไปทางประชากรศาสตร์และข้อมูลส่วนบุคคลในด้านเพศของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด ได้แก่ เพศ

หญิง จำนวน 191 คน คิดเป็นร้อยละ 66.78 ที่เหลือ ได้แก่ เพศชาย จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 33.22

ในด้านอายุ พบว่าอายุของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด ได้แก่ อายุ 21 – 30 ปี จำนวน 254 คน คิดเป็นร้อยละ 88.81 รองลงมา ได้แก่ อายุ 31-40 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 10.84 และน้อยที่สุด ได้แก่ อายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.35

ในด้านระดับการศึกษา พบว่าระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด ได้แก่ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 64.34 รองลงมา ได้แก่ ระดับปริญญาตรี จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 33.57 และน้อยที่สุด ได้แก่ ระดับปริญญาโท จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.10

ในด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่ารายได้เฉลี่ยต่อเดือนของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด ได้แก่ รายได้ต่ำกว่า 15,000 บาท จำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 61.89 รองลงมา ได้แก่ รายได้ 15,001 – 25,000 บาท จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 34.27 รายได้ 25,001 – 35,000 บาท จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.45 รายได้ 35,001 – 45,000 บาท จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.05 และน้อยที่สุด ได้แก่ รายได้ 45,001 – 60,000 บาท จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.35 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับปัจจัยสร้างคุณค่าให้กับพนักงานกรณีศึกษาธุรกิจตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์มือถือ

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับปัจจัยสร้างคุณค่าให้กับพนักงานกรณีศึกษาธุรกิจตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์มือถือ แบ่งเป็นรายปัจจัย 5 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการปัจจัยด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงานปัจจัยด้านชื่อเสียงขององค์กรปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ทำปัจจัยด้านการมีโอกาสนในการเรียนรู้และพัฒนา และระดับการตัดสินใจเลือกสมัครงาน

ตารางที่ 2: แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยสร้างคุณค่าให้กับพนักงานกรณีศึกษาธุรกิจตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์มือถือ โดยภาพรวมในแต่ละด้าน

ระดับปัจจัยสร้างคุณค่าให้กับพนักงาน	ระดับความคิดเห็น (n=286)		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	4.26	.665	มากที่สุด
ปัจจัยด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน	4.34	.638	มากที่สุด
ปัจจัยด้านชื่อเสียงขององค์กร	4.17	.637	มาก
ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ทำ	4.25	.612	มากที่สุด
ปัจจัยด้านมีโอกาสนในการเรียนรู้และพัฒนา	4.20	.648	มาก
ภาพรวม	4.24	.558	มากที่สุด

จากตารางที่ 2 พบว่า ระดับปัจจัยสร้างคุณค่าให้กับพนักงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมี

ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .558 สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายด้าน มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.17 - 4.34 ระดับปัจจัยสร้างคุณค่าให้กับพนักงานมากที่สุด ได้แก่ ปัจจัยด้าน โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน ($\bar{X}=4.34$, S.D.=.638) ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ($\bar{X}=4.26$, S.D.=.665) ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ทำ ($\bar{X}=4.25$, S.D.=.612) ปัจจัยด้านมีโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา ($\bar{X}=4.20$, S.D.=.648) และปัจจัยด้านชื่อเสียงขององค์กร ($\bar{X}=4.17$, S.D.=.637) ตามลำดับ

ตารางที่ 3: แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการตัดสินใจเลือกสมัครงาน กรณีศึกษา ธุรกิจตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์มือถือ

ระดับการตัดสินใจเลือกสมัครงาน กรณีศึกษาธุรกิจ ตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์มือถือ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. หากท่านสามารถตัดสินใจใหม่ได้อีกครั้ง ท่านจะ ยังเลือกสมัครงานกับธุรกิจตัวแทนจำหน่าย โทรศัพท์มือถือที่ท่านทำงานอยู่ในปัจจุบัน	4.24	.747	มากที่สุด
2. ท่านจะแนะนำเพื่อน/บุคคลที่ท่านรู้จักให้มาสมัคร เข้าทำงานกับธุรกิจตัวแทนจำหน่าย โทรศัพท์มือถือที่ท่านทำงานอยู่ในปัจจุบัน	4.16	.786	มาก
ภาพรวม	4.20	.693	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่า ระดับการตัดสินใจเลือกสมัครงาน กรณีศึกษาธุรกิจตัวแทนจำหน่าย โทรศัพท์มือถือ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 และค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานเท่ากับ .693 สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.16 - 4.24 ระดับการ ตัดสินใจเลือกสมัครงานมากที่สุด ได้แก่ ข้อ 1. หากท่านสามารถตัดสินใจใหม่ได้อีกครั้ง ท่านจะยังเลือกสมัคร งานกับธุรกิจตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์มือถือที่ท่านทำงานอยู่ในปัจจุบัน ($\bar{X}=4.24$, S.D.=.747) และ ข้อ 2. ท่านจะแนะนำเพื่อน/บุคคลที่ท่านรู้จักให้มาสมัครเข้าทำงานกับธุรกิจตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์มือถือที่ท่าน ทำงานอยู่ในปัจจุบัน ($\bar{X}=4.16$, S.D.=.786) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสร้างคุณค่า กับการตัดสินใจเลือกสมัครงาน กรณีศึกษาธุรกิจตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์มือถือ

ผลการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสร้างคุณค่า กับการตัดสินใจเลือกสมัครงาน กรณีศึกษา ธุรกิจตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์มือถือ โดยการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสร้างคุณค่า ที่มีความสัมพันธ์ต่อการตัดสินใจเลือกสมัครงานด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

ตารางที่ 4: แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสร้างคุณค่าให้กับพนักงานที่สัมพันธ์กับการตัดสินใจเลือกสมัครงาน กรณีศึกษาธุรกิจตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์มือถือ โดยภาพรวมในแต่ละด้าน (n=286)

ตัวแปร	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	Y
X ₁	1.00	.825**	.653**	.735**	.633**	.487**
X ₂		1.00	.627**	.747**	.673**	.558**
X ₃			1.00	.755**	.673**	.572**
X ₄				1.00	.703**	.584**
X ₅					1.00	.661**
Y						1.00

จากตารางที่ 4 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างปัจจัยสร้างคุณค่าให้กับพนักงาน ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการปัจจัยด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน ปัจจัยด้านชื่อเสียงขององค์กร ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ทำ และปัจจัยด้านมีโอกาสนในการเรียนรู้และพัฒนา กับ การตัดสินใจเลือกสมัครงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไม่เกิน 0.80 (Polit, 1996) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.487-0.661 และมีความสัมพันธ์กันในทางบวกทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน

ตารางที่ 5: แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสร้างคุณค่าให้กับพนักงานที่สัมพันธ์กับการตัดสินใจเลือกสมัครงาน กรณีศึกษาธุรกิจตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์มือถือ โดยภาพรวมในแต่ละด้าน (n=286)

ปัจจัยสร้างคุณค่าให้กับพนักงาน	การตัดสินใจเลือกสมัครงาน (Y)		
	ค่าความสัมพันธ์ (r)	ค่า Sig. (2-tailed)	ระดับทิศทาง ความสัมพันธ์
ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ(X ₁)	0.487**	0.000	ระดับปานกลาง
ด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน (X ₂)	0.558**	0.000	ระดับปานกลาง
ด้านชื่อเสียงขององค์กร (X ₃)	0.572**	0.000	ระดับปานกลาง
ด้านลักษณะของงานที่ทำ (X ₄)	0.584**	0.000	ระดับปานกลาง
ด้านมีโอกาสนในการเรียนรู้และพัฒนา (X ₅)	0.661**	0.000	ระดับสูง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 5 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างปัจจัยสร้างคุณค่าให้กับพนักงาน ทั้ง

5 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการปัจจัยด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงานปัจจัยด้านชื่อเสียงขององค์กร ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ทำ และปัจจัยด้านมีโอกาสนในการเรียนรู้และพัฒนา กับ การตัดสินใจเลือกสมัครงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไม่เกิน 0.80 (Polit, 1996) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.487 - 0.661 และมีความสัมพันธ์กันในทางบวกทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกด้าน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ปัจจัยด้านมีโอกาสนในการเรียนรู้และพัฒนา (X_5) ค่า (r) = 0.661 ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ทำ (X_4) ค่า (r) = 0.584 ปัจจัยด้านชื่อเสียงขององค์กร (X_3) ค่า (r) = 0.572 ปัจจัยด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน (X_2) ค่า (r) = 0.558 และปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ (X_1) ค่า (r) = 0.487 ตามลำดับ ซึ่งจะเห็นว่า ปัจจัยด้านมีโอกาสนในการเรียนรู้และพัฒนา (X_5) มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเลือกสมัครงานในระดับสูง ส่วนปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ทำ (X_4) ปัจจัยด้านชื่อเสียงขององค์กร (X_3) ปัจจัยด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน (X_2) และปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ (X_1) มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเลือกสมัครงาน (Y) ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

อภิปรายผล

ประเด็นสำคัญที่พบได้จากผลการวิจัยในเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้นำมาอภิปรายเพื่อสรุปเป็นข้อยุติให้ทราบถึงข้อเท็จจริงโดยมีการนำเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาอ้างอิงสนับสนุนหรือขัดแย้ง ได้ 5 ข้อ ดังนี้

ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการที่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเลือกสมัครงาน กรณีศึกษาธุรกิจตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์มือถือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุกฤษฎีเจดีย์ภัทรนาท (2560) พบว่า ปัจจัยด้านรางวัลและตอบแทนเป็นปัจจัยสร้างคุณค่าเพื่อดึงดูดผู้สมัครงานระดับมาก เนื่องจากผู้สมัครงานต้องการสิ่งตอบแทนที่อาจเป็นรูปแบบตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงิน เช่น เงินเดือน โบนัส วันหยุดพักผ่อน เงินค่าช่วยเหลือกรณีต่าง ๆ หรือค่าตอบแทนอื่น ๆ ตามความรู้ ทักษะ ความสามารถของผู้สมัครงานอย่างเป็นธรรม และเหมาะสม

ปัจจัยด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงานที่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเลือกสมัครงาน กรณีศึกษาธุรกิจตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์มือถือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุธานิธิ์ นุกูลอิงอารี (2555) พบว่า ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในการทำงาน พนักงานมีระดับความพึงพอใจมากที่สุด เนื่องจากการที่พนักงานสามารถทำงานได้สำเร็จลุล่วง โดยไม่มีปัญหาตามมา อาจทำให้พนักงานมีโอกาสนก้าวหน้าในหน้าที่การทำงานมากขึ้น

ปัจจัยด้านชื่อเสียงขององค์กรที่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเลือกสมัครงาน กรณีศึกษาธุรกิจตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์มือถืออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Talentsmoothie (2017) พบว่า ความเชื่อมั่นในภาพลักษณ์ขององค์กร สามารถดึงดูดผู้สมัครให้เลือกทำงานกับองค์กรได้

ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ทำที่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเลือกสมัคร กรณีศึกษาธุรกิจตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์มือถืออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภานุวัฒน์ ชาร์กซ์ (2559) พบว่าปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ทำมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกทำงาน เนื่องจากผู้สมัครงาน

พิจารณาจากลักษณะงานที่ทำ โดยต้องเป็นงานที่ทำให้น่าสนใจ ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือพิจารณาจากลักษณะงานที่สามารถทำงานให้สำเร็จได้โดยลำพังเพียงคนเดียว

ปัจจัยด้านมีโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาที่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเลือกสมัคร กรณีศึกษาธุรกิจตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์มือถืออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพัชรินทร์ ชูติพงศ์รุ่งโรจน์ (2558) พบว่า ปัจจัยการเรียนรู้ ส่งผลต่อการเลือกทำงานกับองค์กรเนื่องจากลักษณะงานที่น่าสนใจ ทำความความสามารถ การมีอำนาจในความรับผิดชอบในงาน และมีอิสระในการเลือกวิธีการปฏิบัติงาน รวมถึงการที่พนักงานได้มีโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องมีผลต่อการตัดสินใจเลือกสมัครงาน

สรุป

การนำเสนอสรุปผลการวิจัย ผู้วิจัยขอนำเสนอเป็นภาพรวม และข้อสรุปผลการวิจัยที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้ ตามลำดับ ดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 191 คน คิดเป็นร้อยละ 66.78 ช่วงอายุระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 254 คน คิดเป็นร้อยละ 88.81 ระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 64.34 และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ต่ำกว่า 15,000 บาท จำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 61.89

ระดับความสำคัญของปัจจัยสร้างคุณค่าให้กับพนักงาน กรณีศึกษาธุรกิจตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์มือถือ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงานปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ทำ ปัจจัยด้านมีโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา และปัจจัยด้านชื่อเสียงขององค์กร เรียงตามลำดับ

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสร้างคุณค่ากับการตัดสินใจเลือกสมัครงาน กรณีศึกษาธุรกิจตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์มือถือ พบว่า ปัจจัยสร้างคุณค่าให้กับพนักงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการตัดสินใจเลือกสมัครงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ปัจจัยด้านมีโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา ค่า (r) = 0.661 มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเลือกสมัครงานในระดับสูง ส่วนปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ทำ ค่า (r) = 0.584 ปัจจัยด้านชื่อเสียงขององค์กร ค่า (r) = 0.572 ปัจจัยด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน ค่า (r) = 0.558 และปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ค่า (r) = 0.487 มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเลือกสมัครงานในระดับปานกลาง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. กลุ่มตัวอย่างในการศึกษางานวิจัยนี้เป็นกลุ่มตัวอย่างที่เฉพาะเจาะจงไปยังกลุ่มพนักงานของธุรกิจตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์มือถือ เท่านั้น ดังนั้นควรขยายขอบเขตของงานวิจัยให้กว้างขึ้นโดยการเพิ่มกลุ่มตัวอย่างไปยังกลุ่มพนักงานของธุรกิจตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์มือถืออื่น ๆ เพื่อให้ครอบคลุมกลุ่มตัวอย่างที่เป็น

ตัวแทนประชากรของผู้ที่ต้องการเลือกสมัครงานกับธุรกิจตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์มือถือทั้งหมด

2. เพื่อให้ผลการวิจัยมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ที่นำไปใช้สูงสุด เช่น การสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth Interview) หรือการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ควบคู่ไปกับการแจกแบบสอบถาม

เอกสารอ้างอิง

- บริษัท ทาวเวอร์ส วัตสัน (ประเทศไทย) จำกัด. (2014). รายงานการสำรวจด้านความเปลี่ยนแปลงและผลตอบแทนจากการสื่อสาร (Change and Communication ROI) ประจำปี 2013. สืบค้นเมื่อ 19 สิงหาคม 2562, จาก <https://www.thaipr.net/general/547347>
- ปกภณ จันทศาสตร์. (2559). ปัจจัยคุณสมบัติส่วนบุคคล ปัจจัยด้านลักษณะงาน และแรงจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กร ของพนักงานเอกชนระดับปฏิบัติการ ในเขตลาดพร้าว-จตุจักร. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- พัชรินทร์ ชูติพงศ์รุ่งโรจน์. (2558). ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกเข้าทำงานกับสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ภาณุวัฒน์ ชารักษ์. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกทำงานกับบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (มหาชน) จำกัด ของพนักงานปัจจุบัน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด.
- รุจิรา เรืองวิไลกฤตย์. (2557). การศึกษาลักษณะส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจ ที่มีผลต่อความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- เรณู สุขฤทธิกิจ. (2554). ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน). การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ลัทธพรณ กสิณธัมมานะวาท. (2557). โฆษณาองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสมัครเข้าทำงานในองค์กรในกลุ่มผู้กำลังสำเร็จการศึกษา กรณีศึกษา การไฟฟ้านครหลวง. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วรรณวิสา ดำรงสกุลวงษ์. (2557). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานในอุตสาหกรรมพอกหนัง กรณีศึกษา บริษัท อินเตอร์ไฮค์ จำกัด (มหาชน). การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเนชั่น.
- ศุภกิตต์ กิจประพทุธิกุล. (2553). ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท แบบคอก รีซอร์ส เซ็นเตอร์ จำกัด. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

- สกล บุญสิน. (2560). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. เชียงใหม่: ศูนย์บริหารงานวิจัย สำนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2560). *การศึกษาแนวโน้มความต้องการแรงงานของตลาดแรงงานในประเทศไทย ช่วงปี 2560-2564*. สืบค้นเมื่อ 18 มีนาคม 2563, จาก <http://www.nso.go.th/sites/2014/DocLib13/ด้านสังคม/สาขาแรงงาน/แนวโน้มความต้องการแรงงาน/แนวโน้มความต้องการแรงงาน.pdf>
- สุกฤษฎี เจติย์ภัทรนาท. (2560). *ปัจจัยสร้างคุณค่าเพื่อดึงดูดผู้สมัครงานร้านสะดวกซื้อ ในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์.
- สุธานันท์ นุกุลอึ้งอารี. (2555). *การศึกษาความพึงพอใจในงาน ของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) กรณีพนักงานบริษัท การบินไทยฯ สำนักงานใหญ่*. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- อินท์ชลิตา เศรษฐ์พิพัฒน์. (2561). *การสร้างภาพลักษณ์ของสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์.
- Polit, D. F. (1996). *Data Analysis & Statistics for nursing research*. New York: Saratoga Springs.
- Talentsmoothie. (2017). *Employee Value Proposition (EVP)*. Talentsmoothie Connecting Organizations and people. Retrieved March 18, 2020, from <https://talentsmoothie.com/ts/pdf-downloads/employee-value-proposition-evp-factsheet-talentsmoothie-v2.pdf>

พฤติกรรมและความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวไทยต่อการมาท่องเที่ยววัดประจำรัชกาลใน เขตพื้นที่เกาะรัตนโกสินทร์ กรุงเทพมหานคร

BEHAVIOR AND SATISFACTION OF THAI TOURIST ON TOURISM IN THAI ROYAL TEMPLE FOR KING IN RATTANAKOSIN ISLAND BANGKOK

อภิไทย แก้วจรัส^{1*}, ภาวัต พรหมพนิต², สรรเพชญ์ มีกุล³

¹คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

¹Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management

²คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

²Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management

³คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

³Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management

*Corresponding author, E-mail: apithaikaie@pim.ac.th

บทคัดย่อ

การศึกษาพฤติกรรมและความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวไทยต่อการมาท่องเที่ยววัดประจำรัชกาลในเขตพื้นที่เกาะรัตนโกสินทร์ กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาถึงพฤติกรรมการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวชาวไทยที่มาเข้าชมวัดประจำรัชกาล 2) เพื่อศึกษาถึงระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวไทยต่อการมาท่องเที่ยววัดประจำรัชกาล โดยเลือกใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบสุ่มอย่างง่าย และการสุ่มตัวอย่างเฉพาะนักท่องเที่ยวชาวไทยที่มาท่องเที่ยววัดประจำรัชกาลในเขตพื้นที่เกาะรัตนโกสินทร์ กรุงเทพมหานคร กำหนดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง โดยมีช่วงอายุอยู่ระหว่าง 11-20 ปี มีสถานภาพโสด มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี มีอาชีพอื่น ๆ (นักเรียน/นักศึกษา) และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 5,000 บาท

ผลการศึกษาพฤติกรรมการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวชาวไทยที่มาเข้าชมวัดประจำรัชกาลในเขตพื้นที่เกาะรัตนโกสินทร์ กรุงเทพมหานคร พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์หลักของการเดินทางคือการมาทำบุญ และมีความตั้งใจการเดินทางมาท่องเที่ยวที่วัดประจำรัชกาลในเขตพื้นที่เกาะรัตนโกสินทร์ นักท่องเที่ยวส่วนใหญ่รู้จักวัดประจำรัชกาล และรู้จักวัดประจำรัชกาลผ่านอินเทอร์เน็ต มีลักษณะการเดินทางส่วนใหญ่มาทำบุญ โดยส่วนใหญ่ใช้พาหนะคือ รถโดยสาร มีค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ไม่เกิน 200 บาทต่อครั้ง ระยะเวลาของความถี่ในการมาวัดประจำรัชกาล ไม่เกิน 2-3 ครั้งต่อปี มีช่วงเวลา ที่เดินทางมายังวัดประจำรัชกาล คือ ช่วงระหว่างวันเสาร์ถึงวันอาทิตย์ ส่วนใหญ่เมื่อเดินทางมาแล้วมีความประทับใจต่อวัดประจำรัชกาล และส่วนใหญ่จะกลับมาเที่ยววัดประจำรัชกาลอีก

ผลของการศึกษาระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวไทยต่อการมาท่องเที่ยววัดประจำรัชกาลในเขตพื้นที่เกาะรัตนโกสินทร์ กรุงเทพมหานคร ที่นักท่องเที่ยวให้ความพึงพอใจมากที่สุด คือ ด้านแหล่งท่องเที่ยว รองลงมา คือ ด้านการบริการและสิ่งอำนวยความสะดวก ด้านคมนาคม ด้านร้านอาหารของที่ระลึกและสุดท้าย คือ ด้านร้านค้าจำหน่ายอาหารตามลำดับ

คำสำคัญ: พฤติกรรม, ความพึงพอใจ , วัดประจำรัชกาล

ABSTRACT

The objectives of this study aimed 1) to study behavior of foreign tourists influencing Royal Temple for King in Rattanakosin Island, Bangkok 2) to study the satisfaction level of foreign tourists on tourism in Royal Temple for King in Rattanakosin Island, Bangkok. In order to investigate tourist's demands, the random sampling was used. The samples consisted of 400 tourists who traveled to The Royal Temple for King in Rattanakosin Island. The study found that most sample tourists were female, aged 11 to 20 years old and they were single. Their Education Level was bachelor degree. They were in an others occupation (student) with average income under 5,000 baht per month.

The results of the study of behavior of foreign tourists in the Royal Temple for King in Rattanakosin Island shown that the main purpose of the travel was to make merit and the majority had an intention of visiting the Royal Temple for King in Rattanakosin Island. Most of them know the Royal Temple for King before and found the travel information on the internet. Most tourists travel with friends and travel by public transportation. There were travel expenses aren't over 200 baht per visit they traveled to The Royal Temple for King more than twice to third per year. The majority traveled to the Royal temple for King in Rattanakosin Island on Saturday and Sunday. Most tourists felt impressed of the Royal temple for King in Rattanakosin Island, and would come back again.

The results of the satisfaction study shown that attractions was the most important factor that influenced on their decisions. The following factors were, service and facilities, transportation, souvenir shop and restaurants, respectively.

Keywords: Behavior, Satisfaction, the Royal Temple for King

บทนำ

สถิตินักท่องเที่ยวชาวไทยที่เข้าเยี่ยมเยือนกรุงเทพมหานคร ช่วงเดือนสิงหาคม ปี 2562 พบว่า มีนักท่องเที่ยวชาวไทยเดินทางเข้ามาเยี่ยมกรุงเทพมหานคร 3,042,324 คน ลดลงจากปี 2561 จำนวน

3,279,491 คน คิดเป็นร้อยละ 7.23 (เว็บไซต์กรมการท่องเที่ยว, 2563, ออนไลน์) ดังนั้นภาพรวมรายได้จากผู้เยี่ยมเยือนชาวไทยในจังหวัดกรุงเทพมหานคร ตั้งแต่ ปี 2561 จนถึงเดือนสิงหาคมปี 2562 รายได้จากนักท่องเที่ยวชาวไทย มีอัตราการลดลงร้อยละ 5.51

พื้นที่เกาะรัตนโกสินทร์ในกรุงเทพมหานครเป็นเขตพื้นที่ประกอบด้วยแหล่งท่องเที่ยวทางวัฒนธรรม ประเภทวัดวาอาราม โบราณสถาน ชุมชนเก่า ฯลฯ ซึ่งเหมาะสมกับการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม การท่องเที่ยวในศาสนสถานตามรอยประวัติศาสตร์ นอกเหนือจากพระบรมมหาราชวังและวัดพระศรีรัตนศาสดาราม เกาะรัตนโกสินทร์ยังมีวัดวาอาราม ซึ่งเป็นที่สักการะของชาวไทยในทุกภาคที่เดินทางมาสักการะตามคติความเชื่อวัดประจำรัชกาลคล้ายคลึงกับคติการไหว้พระธาตุประจำปีเกิดของภาคเหนือเป็นการส่งเสริมให้คนเดินทางท่องเที่ยวไปยังศาสนสถานและเห็นความสำคัญของศาสนสถานมากยิ่งขึ้น คติการไหว้พระประจำรัชกาลในเขตพื้นที่เกาะรัตนโกสินทร์ กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 5 วัด ดังนี้ วัดพระเชตุพนวิมลมังคลารามราชวรมหาวิหาร (วัดประจำรัชกาลที่ 1) วัดราชประดิษฐ์สถิตมหาสีมารามราชวรมหาวิหาร (วัดประจำรัชกาลที่ 4) วัดราชบพิธสถิตมหาสีมารามราชวรมหาวิหาร (วัดประจำรัชกาลที่ 5) วัดบวรนิเวศวิหาร (วัดประจำรัชกาลที่ 6 และรัชกาลที่ 9) และ วัดสุทัศน์เทพวราราม ราชวรมหาวิหาร (วัดประจำรัชกาลที่ 8)

ดังนั้น คณะผู้วิจัยจึงเล็งเห็นความสำคัญของการศึกษาพฤติกรรมนักท่องเที่ยวและระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวไทยที่มาท่องเที่ยววัดประจำรัชกาลทั้ง 5 วัดในเขตพื้นที่เกาะรัตนโกสินทร์ กรุงเทพมหานคร เพื่อนำผลการศึกษาไปพัฒนาเส้นทางการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมและสามารถบูรณาการร่วมกับการเรียนการสอนในศาสตร์ทางด้านการบริการและการท่องเที่ยว สามารถนำมาใช้ประโยชน์ต่อสาขาวิชาการจัดการการบริการและการท่องเที่ยว สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ต่อไปในอนาคตได้

ทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยขอเสนอแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยหลัก โดยใช้เป็นฐานความรู้หลักดังนี้

1. แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการการท่องเที่ยว

บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา (2557) ได้ให้ความหมายของการจัดการการท่องเที่ยว หมายถึง การวางแผนการท่องเที่ยวและดำเนินการให้เป็นไปตามแผน โดยมีการจัดองค์การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวกและควบคุมอย่างเหมาะสมเพื่อให้เป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้ ทั้งนี้มีการประเมินผลแผนการท่องเที่ยวด้วย

2. แนวความคิดกับทฤษฎีความพึงพอใจของนักท่องเที่ยว

Kotler (1999) กล่าวว่า ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกระดับบุคคล ซึ่งเป็นผลมาจากการเปรียบเทียบระหว่างการรับรู้ผลจากการทำงาน หรือประสิทธิภาพของสินค้าและบริการ กับความคาดหวังของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการ กล่าวคือ ถ้าผลที่ได้รับจากสินค้าและบริการนั้นต่ำกว่าความคาดหวังจะทำให้เกิดความพึงพอใจ และถ้าผลที่ได้รับจากสินค้าและบริการนั้นสูงกว่าความคาดหวัง จะทำให้เกิดความประทับใจ นอกจากนี้แล้ว คอตเลอร์ (Kotler) ยังได้กล่าวถึงกระบวนการของการสร้างความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานว่า

ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจมากจะมีความพยายาม และถ้ามีความพยายามมากจะปฏิบัติงานได้มากทำให้ได้รางวัลมากขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

3. ทฤษฎีพฤติกรรมของนักทอ่งเทียว

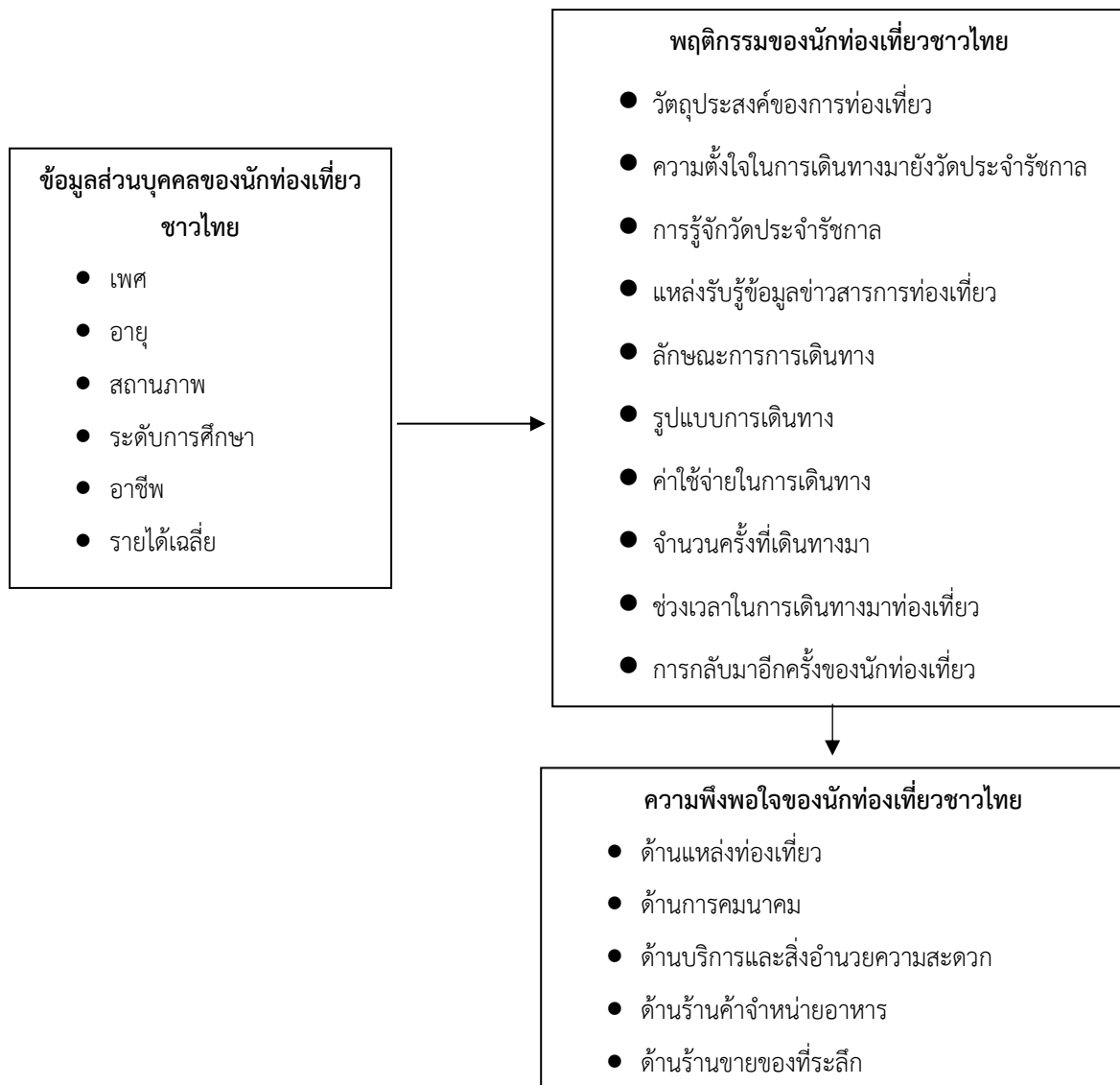
เลวิทท์ (พิบูล ทีปะบาล, 2543 : 109) ได้กล่าวไว้ว่า ก่อนที่มนุษย์จะแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาจะมีมูลเหตุที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมเสมอ ซึ่งมูลเหตุดังกล่าวจะเป็นตัวกระตุ้นเร้า จิตใจ ทำให้เกิดความต้องการ และจากความต้องการจะทำให้เกิดแรงจูงใจให้แสดงพฤติกรรมในที่สุด ซึ่งมีลักษณะเป็นขั้นตอนหรือเป็นกระบวนการ เรียกว่า “กระบวนการของพฤติกรรม” (Process of Behavior) 3 ประการ ดังนี้

1. พฤติกรรมเกิดขึ้นได้จะต้องมีสาเหตุให้เกิด (Behavior is caused) ซึ่งหมายความว่า การที่คนเราจะแสดงพฤติกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดออกมานั้น จะต้องมีส่วนทำให้เกิด และสิ่งที่เป็นสาเหตุก็คือความต้องการที่เกิดขึ้นในตัวคนนั่นเอง

2. พฤติกรรมจะเกิดขึ้นได้จะต้องมีสิ่งจูงใจหรือแรงกระตุ้น (Behavior is motivated) คือ เมื่อคนเรามีความต้องการเกิดขึ้นแล้ว คนก็ปรารถนาที่จะบรรลุถึงความต้องการนั้นจนกลายเป็นแรงกระตุ้นหรือแรงจูงใจ ให้แสดงพฤติกรรมต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการที่เกิดขึ้น

3. พฤติกรรมที่เกิดขึ้นย่อมมุ่งไปสู่เป้าหมาย (Behavior is goal - directed) หมายถึง การที่คนแสดงพฤติกรรมอะไรออกมานั้น มิได้กระทำไปอย่างเลื่อนลอยโดยปราศจากจุดมุ่งหมายหรือไร้ทิศทาง ตรงข้ามกลับมุ่งไปสู่เป้าหมายที่แน่นอนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จแห่งความต้องการของตนอย่างไรก็ตาม แม้ว่ากระบวนการของพฤติกรรมของคนจะมีลักษณะคล้าย ๆ กัน แต่รูปแบบพฤติกรรมของคนที่แสดงออกในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เขาเผชิญมีลักษณะแตกต่างกัน ทั้งนี้เกิดจากสาเหตุหลายปัจจัย ทั้งปัจจัยทางวัฒนธรรม สังคมและจิตวิทยา ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาแตกต่างกัน

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวความคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังนี้



วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงพฤติกรรมการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวชาวไทยที่เข้ามาเข้าชมยังวัดประจำรัชกาลในเขตพื้นที่เกาะรัตนโกสินทร์ กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาถึงระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวไทยต่อการมาท่องเที่ยววัดประจำรัชกาลในเขตพื้นที่เกาะรัตนโกสินทร์ กรุงเทพมหานคร

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ นักท่องเที่ยวชาวไทยที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวยังวัดประจำรัชกาลทั้ง 5 วัดในเขตพื้นที่เกาะรัตนโกสินทร์ กรุงเทพมหานคร และมีวิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากสูตร

คำนวณไม่ทราบขนาดตัวอย่างของ Cochran (1977) ได้ขนาดตัวอย่าง 384 คน เพื่อป้องกันความผิดพลาด และให้ระดับความเชื่อมั่น ผู้วิจัยจึงได้เก็บกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 ชุด และใช้วิธีเก็บตัวอย่างแบบสุ่มอย่างง่าย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ข้อมูลและแหล่งข้อมูล แหล่งข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้อาศัยข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ ประกอบกัน โดยรวบรวมจาก 2 แหล่ง คือ

ข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) ได้นำแบบสอบถามของ แบบสอบถามของปัญญา ดวงฟู และดวงธิดา นันทาภิรัตน์ (2559) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาพฤติกรรมและความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวไทยในการเดินทางท่องเที่ยวจังหวัดลำปาง แจกไปยังกลุ่มตัวอย่าง คือ นักท่องเที่ยวชาวไทยที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวยังวัดประจำรัชกาลในเขตพื้นที่เกาะรัตนโกสินทร์ กรุงเทพมหานคร ที่ยินดีตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) ได้จากการรวบรวมจากเอกสารต่าง ๆ ได้แก่ เอกสารทางวิชาการ วิทยานิพนธ์ เอกสารงานวิจัย วารสาร สิ่งตีพิมพ์ เว็บไซต์และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

การสร้างและตรวจสอบเครื่องมือ การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามโดยแบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้กรอกแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 พฤติกรรมของนักท่องเที่ยวชาวไทยที่เดินทางมาท่องเที่ยวยังวัดประจำรัชกาลในเขตพื้นที่เกาะรัตนโกสินทร์ กรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 3 ระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวไทยต่อการมาท่องเที่ยวยังวัดประจำรัชกาลในเขตพื้นที่เกาะรัตนโกสินทร์ กรุงเทพมหานคร

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม จำนวน 400 ชุด และการสังเกตพฤติกรรมและความพึงพอใจของนักท่องเที่ยว

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการทางสถิติที่ใช้ข้อมูลเชิงปริมาณทางด้านประชากรศาสตร์ พฤติกรรมและความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวไทย ด้วยสถิติเชิงพรรณนาการแจกแจงความถี่ (Frequencies Distribution) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยการใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาข้อมูลพื้นฐานของนักท่องเที่ยวชาวไทยที่เดินทางมาท่องเที่ยวยังวัดประจำรัชกาลในเขตพื้นที่เกาะรัตนโกสินทร์ กรุงเทพมหานคร ที่กรอกแบบสอบถาม จำนวน 400 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นนักท่องเที่ยวชาวไทยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 258 คน ร้อยละ 64.5 มีอายุระหว่าง 11 – 20 ปี

จำนวน 152 คน ร้อยละ 38 มีสถานภาพโสดจำนวน 321 คน ร้อยละ 80.30 มีระดับการศึกษาอยู่ระดับปริญญาตรี จำนวน 188 คน ร้อยละ 46 มีอาชีพประกอบอาชีพอื่น(นักเรียน/นักศึกษา) จำนวน 301 คน ร้อยละ 75.30 มีรายได้ต่อเดือน ต่ำกว่า 5,000 บาท จำนวน 121 คน ร้อยละ 30.20

ตอนที่ 2 พฤติกรรมของนักท่องเที่ยวชาวไทยที่มีต่อวัดประจำรัชกาลในเขตพื้นที่เกาะรัตนโกสินทร์ กรุงเทพมหานคร

นักท่องเที่ยวชาวไทยส่วนใหญ่วัตถุประสงค์ของการเดินทางมายังวัดประจำรัชกาลในเขตพื้นที่เกาะรัตนโกสินทร์เพื่อทำบุญ คิดเป็นร้อยละ 34.50 ส่วนใหญ่นักท่องเที่ยวมีความตั้งใจการเดินทางมายังที่วัดประจำรัชกาล คิดเป็นร้อยละ 86.20 นักท่องเที่ยวส่วนใหญ่รู้จักวัดประจำรัชกาลในเขตพื้นที่เกาะรัตนโกสินทร์ คิดเป็นร้อยละ 79.30 โดยส่วนใหญ่รู้จักผ่านทางอินเทอร์เน็ต คิดเป็นร้อยละ 60.50 และเดินทางกับเพื่อน คิดเป็นร้อยละ 71.00 โดยส่วนใหญ่เดินทางกับรถโดยสาร คิดเป็นร้อยละ 63.00 ส่วนใหญ่ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในวัดประจำรัชกาลไม่เกิน 200 บาท ซึ่งความถี่ในการมายังวัดประจำรัชกาล 2 -3 ครั้ง/ปี คิดเป็นร้อยละ 43.50 ส่วนใหญ่เดินทางไปยังวัดประจำรัชกาลในช่วงเวลา เสาร์ – อาทิตย์ คิดเป็นร้อยละ 43.80 และนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีความประทับใจในการเดินทางมายังวัดประจำรัชกาล คิดเป็นร้อยละ 51.00 และส่วนใหญ่จะกลับมายังวัดประจำรัชกาล คิดเป็นร้อยละ 100.00 นักท่องเที่ยวส่วนใหญ่หากกลับมายังวัดประจำรัชกาลจะกลับมาด้วยวัตถุประสงค์เพื่อทำบุญ คิดเป็นร้อยละ 41.50 และส่วนใหญ่จะกลับมาด้วยเหตุผลเพราะวัดมีความศักดิ์สิทธิ์ทางประวัติศาสตร์เกี่ยวเนื่องกับพระมหากษัตริย์ไทย คิดเป็นร้อยละ 42.80 ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1: พฤติกรรมของนักท่องเที่ยวชาวไทยต่อวัดประจำรัชกาล

พฤติกรรมนักท่องเที่ยว	จำนวน (400 คน)	ร้อยละ (100)
วัตถุประสงค์ของการเดินทาง		
ทำบุญ	138	34.50
พักผ่อน	22	5.50
ไหว้พระ	126	31.50
เรียนรู้ประวัติศาสตร์	86	21.50
อื่น ๆ	28	7.00
ความตั้งใจการเดินทาง		
ตั้งใจจะมา	345	86.20
ไม่ได้ตั้งใจจะมา	55	13.80
แต่เป็นทางผ่านเพื่อไปเที่ยวสถานที่อื่น ๆ		

พฤติกรรมการท่องเที่ยว	จำนวน (400 คน)	ร้อยละ (100)
ท่านรู้จักวัดประจำรัชกาล		
รู้จัก	317	79.30
ไม่รู้จัก	83	20.80
ท่านรู้จักผ่านช่องทางใด		
วารสารการท่องเที่ยว	39	12.30
อินเทอร์เน็ต	192	60.50
โทรทัศน์	61	19.20
หนังสือพิมพ์	4	1.30
อื่น ๆ	21	6.70
ลักษณะการเดินทางมายังวัดประจำรัชกาล		
คนเดียว	48	12.00
เพื่อน	284	71.00
ครอบครัว	56	14.00
บริษัททัวร์ / หมู่คณะ	12	3.00
รูปการเดินทางมายังวัดประจำรัชกาล		
รถส่วนตัว	99	24.80
รถโดยสาร	252	63.00
รถรับจ้าง	38	9.40
กรู๊ปทัวร์	11	2.80
ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยในการมายังที่วัดประจำรัชกาล		
ไม่เกิน 200 บาท	287	71.80
200 – 500 บาท	98	24.50
มากกว่า 500 บาท	15	3.80
ความถี่ในการมายังวัดประจำรัชกาล		
ไม่เกิน 1 ครั้ง/ปี	111	27.80
2 -3 ครั้ง/ปี	174	43.50
มากกว่า 3 ครั้ง/ปี	115	28.70
ช่วงเวลาใดที่ท่านมักเดินทางไปยังวัดประจำรัชกาล		
จันทร์ – ศุกร์	130	32.50
เสาร์ – อาทิตย์	175	43.80

พฤติกรรมगतท่องเที่ยว	จำนวน (400 คน)	ร้อยละ (100)
วันหยุดนักขัตฤกษ์	29	7.20
อื่น ๆ	66	16.50
ท่านรู้สึกอย่างไร	400	100.00
ประทับใจมาก	178	44.50
ประทับใจ	204	51.00
เฉย ๆ	18	4.50
ท่านจะกลับมาวัดประจำรัชกาล		
กลับมาอีก	400	100.00
วัตถุประสงค์ในการกลับมาท่องเที่ยว		
ทำบุญ	166	41.50
พักผ่อน	38	9.50
ไหว้พระ	123	30.80
เรียนรู้ประวัติศาสตร์	65	16.30
อื่น ๆ	8	2.00
วัตถุประสงค์ในการกลับมาท่องเที่ยว		
วัดมีความศักดิ์สิทธิ์ทางประวัติศาสตร์	171	42.80
ท่องเที่ยวเชิงวิถีพุทธ	119	29.80
พักผ่อนหย่อนใจ	95	23.60
อื่น ๆ	15	3.80

ตอนที่ 3 ความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวไทยต่อการมาท่องเที่ยววัดประจำรัชกาลในเขตพื้นที่เกาะรัตนโกสินทร์ กรุงเทพมหานคร

นักท่องเที่ยวมีความพึงพอใจต่อการมาท่องเที่ยววัดประจำรัชกาลในเขตพื้นที่เกาะรัตนโกสินทร์โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.93 และเมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในทุกด้าน พบว่าความพึงพอใจในด้านแหล่งท่องเที่ยวโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.32 รองลงมาความพึงพอใจในด้านการบริการและอำนวยความสะดวกโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.99 รองลงมาความพึงพอใจในด้านคมนาคมโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.93 ตามลำดับ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2: สรุปผลการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวไทยต่อการมาท่องเที่ยววัดประจำรัชกาลในเขตพื้นที่เกาะรัตนโกสินทร์ในด้านต่าง ๆ

ความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวไทย	ระดับความพึงพอใจ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านแหล่งท่องเที่ยว	4.32	0.657	มากที่สุด
2. ด้านการคมนาคม	3.93	0.765	มาก
3. ด้านการบริการและสิ่งอำนวยความสะดวก	3.99	0.827	มาก
4. ด้านร้านค้าจำหน่ายอาหาร	3.65	0.861	มาก
5. ด้านร้านขายของที่ระลึก	3.75	0.888	มาก
ความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวไทยโดยรวม	3.93	0.623	มาก

อภิปรายผล

ด้านแหล่งท่องเที่ยว จากผลการวิเคราะห์จะเห็นได้ว่า นักท่องเที่ยวให้ความสำคัญกับสถานที่วัดพระเชตุพนวิมลมังคลารามราชวรมหาวิหาร เนื่องมาวัดพระเชตุพนวิมลมังคลารามราชวรมหาวิหารเป็นวัดที่ความสวยงามของศาสนสถาน

ด้านการคมนาคม จากผลการวิเคราะห์จะเห็นได้ว่า นักท่องเที่ยวให้ความสำคัญกับเส้นทางการคมนาคมเข้าถึงวัดสะดวก เนื่องมาจากนักท่องเที่ยวมีความต้องการความสะดวกสบายเพื่อตนเองต่อการท่องเที่ยววัดประจำรัชกาลซึ่งตั้งอยู่ในกลางเมืองของพื้นที่เกาะรัตนโกสินทร์ กรุงเทพมหานคร ที่มีเส้นทางและสถานที่จอดรถค่อนข้างจำกัด

ด้านบริการและสิ่งอำนวยความสะดวก จากผลการวิเคราะห์จะเห็นได้ว่า นักท่องเที่ยวให้ความสำคัญกับป้ายทางไปห้องน้ำที่ชัดเจน ทำให้เกิดความสะดวกในการไปใช้บริการห้องน้ำของวัดประจำรัชกาล

ด้านร้านค้าจำหน่ายอาหาร จากผลการวิเคราะห์จะเห็นได้ว่า นักท่องเที่ยวให้ความสำคัญกับอาหารสะอาดถูกสุขลักษณะ เนื่องจากการเดินทางมาท่องเที่ยวมายังวัดประจำรัชกาล อาหารเป็นสิ่งสำคัญในระหว่างการเดินทางท่องเที่ยว

ด้านร้านขายของที่ระลึก จากผลการวิเคราะห์จะเห็นได้ว่า นักท่องเที่ยวให้ความสำคัญกับมีร้านจำหน่ายวัตถุมงคล ราคามีความเหมาะสม หลากหลาย เนื่องมาจากนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่เดินทางมาไหว้พระทำบุญ จึงอยากซื้อวัตถุมงคลนำไปบูชาเพื่อความเป็นสิริมงคลให้กับตนเองและครอบครัว

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่องพฤติกรรมและความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวไทยต่อการมาท่องเที่ยววัด

ประจำรัชกาลในเขตพื้นที่เกาะรัตนโกสินทร์ กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะว่าผู้ประกอบการ สามารถนำข้อมูลมาใช้เป็นประโยชน์ และข้อเสนอแนะแนวทางให้กับผู้ประกอบการ ในการวางแผนพัฒนาเส้นทางการท่องเที่ยวสักการะวัดประจำรัชกาลในเขตพื้นที่เกาะรัตนโกสินทร์ให้เป็นประโยชน์เพื่อสร้างความพึงพอใจให้นักท่องเที่ยว โดยให้ใช้ผลตามพฤติกรรมและความพึงพอใจตามลำดับ

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ในการศึกษาเรื่อง พฤติกรรมและความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวไทยต่อการมาท่องเที่ยววัดประจำรัชกาลในเขตพื้นที่เกาะรัตนโกสินทร์ กรุงเทพมหานคร ครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาในช่วงวันที่ 4 กุมภาพันธ์ - 31 มีนาคม 2563 ซึ่งช่วงเวลาดังกล่าวอยู่ในช่วงที่เรียกว่า ฤดูท่องเที่ยว (High Season) คือเป็นช่วงเวลาที่มียานานักท่องเที่ยวมากกว่าปกติ แต่ปีนี้สถานการณ์โลกประสบปัญหาการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ดังนั้นจึงได้ข้อมูลที่ไม่หลากหลาย ด้วยเหตุนี้ ผู้ศึกษาจึงเสนอแนะให้การศึกษาครั้งต่อไป ควรทำการศึกษาในช่วงเวลาที่หลากหลายในการเก็บข้อมูลเพื่อให้ข้อมูลที่มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นต่อไป

จากผลการวิจัยครั้งนี้เป็นประโยชน์สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับด้านการท่องเที่ยวหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นักวิชาการและผู้สนใจเกี่ยวกับการศึกษาพฤติกรรมและความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวไทยต่อการมาท่องเที่ยววัดประจำรัชกาลในเขตพื้นที่เกาะรัตนโกสินทร์ กรุงเทพมหานคร ที่สามารถนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาธุรกิจ การส่งเสริมธุรกิจด้านการท่องเที่ยว รวมทั้งในงานวิจัยชิ้นต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กรมการท่องเที่ยว. (2563). *กรมการท่องเที่ยว*. สืบค้นเมื่อ 15 มกราคม 2563, จาก <https://www.dot.go.th/home>
- บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา. (2557). *การวางแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแบบยั่งยืน*. เชียงใหม่: คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- พิญญา ดวงฟู และดวงจิตา นันทาภิรัตน์. (2559). *พฤติกรรมและความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวไทยในการเดินทางท่องเที่ยวจังหวัดลำปาง*. การค้นคว้าอิสระปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาการจัดการอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- พิบูล ทิปะปาล. (2543). *การบริหารการตลาดยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21* (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์
- Cochran, William G. (1977). *Sampling Techniques*. New York: John Wiley and Sons.
- Kotler, Philip. Kotler on marketing. (1999). *How to create win and dominate markets*. New York: The Free Press.

PUSH AND PULL MOTIVATION FACTORS INFLUENCING CHINESE TOURIST VISITING THAILAND'S FLOATING MARKETS

Bai Surina¹

¹Department of Business Administration IMBA, Panyapiwat Institute of Management
***Corresponding author, E-mail:** baisurina192020@gmail.com

ABSTRACT

This study analyzed the impact of push & pull factors on Chinese tourist motivation, visit likelihood and their behavior decision to Thailand. The sampling method was used in the data collection. The self-administered questionnaires were distributed to the Chinese tourists who have not traveled floating markets in Thailand through online methods. 250 questionnaires could be used for data analysis by using multiple regression analysis. The findings were that first, push and pull factors were positively significant influences on tourist motivation. Second, tourist motivation had the positively significant impact on visit likelihood. Third, about the relationship between visitation likelihood and behavior, visit likelihood had an impact on behavior.

Keywords: Pull Factor, Push Factor, Tourist Motivation, Floating Markets, Behavior

Introduction

Nowadays tourism has become the main contributor to the Thai national economy (Tourism authority of Thailand newsroom, 2019). It is very important to strengthen the infrastructure of tourism to make it "convenient, clean, safe, unique and sustainable", narrow the income gap, improve the level of safety and security, and promote the development of talents (Tourism authority of Thailand newsroom, 2019). Due to the uncertainties of global geopolitical and economic conditions, the future prospects of tourism will remain highly competitive.

China is Thailand's largest market, and Chinese tourists account for one-third of the total number of Thai tourists (Tourism authority of Thailand newsroom, 2018). In 2017, a total of 9805753 Chinese visited Thailand, with an average travel expenditure of 52882 Baht per person and a total income of 520 billion Baht. From January to October 2018, the total number of visitors from China to Thailand reached 9 million, with an income of 495 billion Baht (Tourism authority of Thailand newsroom, 2018).

Thailand, located in Southeast Asia which covers a total area of about 513,000 square kilometers and is the 50th largest country in the world (Tourism Authority of Thailand, 2019). It has nature resources, well-known tourist destinations, amazing sights and stunning locations to attract tourists visiting every year (Tourism Authority of Thailand, 2019).

There are various tourism activities, sightseeing, tourist attractions in Bangkok. It is suitable for family with children or personal to visit (Ministry of tourism & sports, 2010). Bangkok is famous of "shopping" city; many products with high quality and cheap price, for instance floating market, weekend market, and bridge market (Ministry of tourism & sports, 2010).

Traditionally, floating markets are central for Thai agricultural trade and exchange, floating markets are important not only for the food trade, but also for social gatherings. After the development of the highway transportation system in the 1950s and 1960s, many floating markets disappeared, replaced or re-emerged as tourism attraction; because sellers prefer to trade in the new "land, non-

floating market” (Pongajarn, van der Duim, & Peters, 2018). In the late 1960s, the Thai Tourism Authority began to search for new floating market, and promoted tourists floating market, which became a famous tourism attraction (Pongajarn, van der Duim, & Peters, 2018). Encouraged by these factors, floating markets have emerged in many places (Pongajarn, van der Duim, & Peters, 2018).

Floating markets are mainly distributed in Thailand, Indonesia and Vietnam. Today floating market is basically with attractive food and souvenirs. The Chao Phraya River that flows through Bangkok is often called the great artery of Bangkok (Iverson, 2017). Water is a way of life for Thai people, making it possible for them to travel and sell their goods. Before developing of Bangkok, the city was a jungle, making it almost impossible for vendors and sellers make money from their goods (Iverson, 2017). These goods sold regionally and internationally on these waterways. Even when the Thai people saw the construction of roads and different means of transportation throughout the city, the canal was still a popular means of trade. Thai waterways are like this (Iverson, 2017). Floating markets provide fascinating cultural experience which is huge, lively, colorful, and full of boats selling food, souvenirs, snacks, sweets and fruit. The beautiful scenery of the floating market can take pictures and give tourists insight into the way of life in the past of Thailand (Bangkok, 2019).

In 2017 the Tourism Authority of Thailand announced 14 of Thailand's most popular tourist attractions and activities, as well as medical and health services for Chinese tourists. Among them, the floating market has won the most popular tourist attractions by Chinese tourists voted (Tourism authority of Thailand Newsroom, 2017).

With develop of tourism; the floating market has become a local way of life, attracting tourists from China and other countries (Thongpanya, 2018). When Chinese tourists visit a floating market, which represents the ancient way of life, effectively reflects the identification of local people, it is favored by Chinese tourists (Thongpanya, 2018). With word of mouth, which gradually developed into direct visits by Chinese tourists through travel agencies; at the same time, the Thai government is promoting an attractive tourist attraction in this area (Thongpanya, 2018). It's an interesting and outstanding identity, especially the local lifestyle, is different from urban life; the government uses the traditional lifestyle of the floating market community as a selling point, which is consistent with the idea that Chinese tourists want to experience the old traditions (Thongpanya, 2018). Therefore, traditional identity includes culture, traditional way of life and food can become a selling point to attract Chinese tourists. This leads to higher demand for Chinese tourists to experience lifestyles they have never seen and different with Chinese lifestyle (Thongpanya, 2018).

Therefore, Thailand government and tourism operators have to fully understand Chinese tourists' behavior to fulfill their target. Chinese tourist motivation, visit likelihood and behavior in Thailand are very important. This research specifically studies Chinese tourist motivation to visit the floating market in Thailand. “Whatever the reason tourists willing to come to destination, they divided into motivation, namely, push & pull factors (Mehmetoglu, 2011)”. Therefore, this research purpose of this study examine how push& pull factors impact on Chinese tourist motivation, visit likelihood and their behavior decision to Thailand.

Objectives

1. To study the main push & pull motivation factors of Chinese tourist visit floating markets.
2. To figure out relationships between motivation factors and visit likelihood to floating markets in Thailand.
3. To investigate relationships between visit likelihood and behavior to floating markets in Thailand.

Research Questions

1. What are the main push and pull factors to motivate Chinese tourist visit floating market in Thailand?
2. Are there relationships between motivation factors and visit likelihood to floating markets in Thailand?
3. Are there relationships between visit likelihood and behavior to floating markets in Thailand?

Hypotheses

1. There is a significant relationship between push factors and tourists' motivation.
2. There is a significant relationship between pull factors and tourists' motivation.
3. There is a significant relationship between tourist motivation and visit likelihood.
4. There is a significant relationship between visit likelihood and behavior.

Literature Review

1. Push factors

Mehmetoglu (2011) shows that the push factors are the social, psychological factors that treats tourists as a subject, and the push factors are the attributes that attract tourists to specific destinations (Mehmetoglu, 2011). Most push factors are intangible of each tourist for instance, escape, rest, relax, and adventure (Baloglu & Uysal, 1996). Push factors have an effect on sustaining the want to travel (Dayour & Adongo, 2015).

1.1 Fun & Joy

Io(2017) points out Fun & Joy labeled as “light pleasure” and “intense fun”, from Io study that the definitions of "light pleasure" and "intense fun" are similar to those of "happiness/value" which refer to “consumer's sense of well-being or satisfaction with the surrounding environment” and “arousal degree” which refer to “the degree to which a person feels activated, stimulated or activated”, "the pleasure of light" are similar to those of “happiness/value” (Io, 2017). “Intense fun” was associated with the respondents' excitement and the feeling of tension; “light pleasure” emotions related to respondents' relaxing and pleasurable feelings (Io, 2017).

1.2 Escape

Michael, Wien, & Reisinger (2017) stated that escape is tourist motivated to escape the secular aspects of everyday physical and social environment, daily living habits, social commitment and social norms and values, to leave behind social life, to change from busy work, or to immerse in different experiences, lifestyles and experiences, change to make balance in life (Michael, Wien, & Reisinger, 2017).

1.3 Family

According to Mehmetoglu (2011) find out family impact tourist which influences affect a vacation in two principal ways. Firstly, the family will affect the personality, attitude and values of the person. Therefore, through the family, the tendency to travel will also be affected. Secondly, families can influence the decision-making process of tourism service purchase, for example destination selection (Mehmetoglu, 2011).

1.4 Ego

“Ego derives from the level of personality needs just as there is a need for social interaction, people also need to be recognized (Dann, 1977)”. Ego enhancement comes from the fact that tourists can go to a destination where their social status is unknown, where they can feel superior

for lack of knowledge. In addition, when a tourist comes back and recounts his vacation experience, he can further ego enhancement (Dann, 1977).

2. Pull factors

Pull factors, generalized as on the characteristics, attractions, activities, or attributes of the destination, pull factors refer to consumer decisions related to specific alternatives from a product class” (Mehmetoglu, 2011). Pull factors motivate tourists to come to a specific destination (Pesonen, Komppula, Kronenberg, & Peters, 2011).

2.1 Peace and quiet

Peace is the condition that military forces do not exist at present, whether they come from outside or inside, and they will not reasonably anticipated or predicted in the future”(Burnett & Uysal, 1990). The definition of peace shows that it is clearly absurd for tourism to lead to peace. Peace caused by the absence of current or anticipated military violence, and tourism can only be carried out in a peaceful environment (Burnett & Uysal, 1990). Quietness considered as an indicator of acoustic environmental quality that does not jeopardize the cultural and environmental identity of the landscape. Natural quiet associated with green tourism development(Votsi, Mazaris, Kallimanis, & Pantis, 2014).

2.2 Image

Image defined as reflections of certain common meanings, beliefs and value systems (Shafiee, Tabaeian, & Tavakoli, 2016). Destination image refers to a group of associations held by people around the destination. The destination image is an interactive system of thought, belief, emotion, imagination and destination intention. According to the nationality and culture of tourists, destination image perceived differently. (Shafiee, Tabaeian, & Tavakoli, 2016) have examined the impact of tourism image on different dimensions, such as tourist loyalty and word-of-mouth (Shafiee, Tabaeian, & Tavakoli, 2016).

2.3 Price

“Price is the cost of tourism to the tourists consist of the cost of transport services to and from the destination and the cost of ground content (accommodation, tour services, food and beverage, entertainment)” (Dwyer, Forsyth, & Rao, 2000). (Dwyer, Forsyth, & Rao, 2000) figure out there are also systemic differences in price levels, even among trade-intensive countries. Prices tend to higher in high-income countries and lower in low-income countries; however, there are important exceptions in countries such as Australia and the United States (Dwyer, Forsyth, & Rao, 2000).

2.4 Culture

Culture as "the values held by the members of a particular group (society), the norms they follow and the material, products they create", especially culture influences the consumption patterns of the members of a particular society (Mehmetoglu, 2011). Thus affecting tourism demand and more specifically, tourism behavior, because it decides whether to travel (motivation), or not; where to travel (destination selection) and how to travel (tourism style) play an important role (Mehmetoglu, 2011). Where motivation involved, people living in a collectivist culture may experience the need to get rid of social constraints, and the inalienability carried out in an individualistic manner (Mehmetoglu, 2011).

3. Tourist Motivation

Wijaya, Wahyudi, Kusuma, & Sugianto (2018) noted that motivation defined as an internal state of need or a state that guides a person to take specific actions to achieve a sense of satisfaction. Tourist motivation related to why tourists want to go to a certain place or destination. Motivation is the basis for understanding why tourists behave in some way, because it reflects everyone's internal needs. In fact, tourist motivation is wide and complex. Tourists need to meet not only a single need, but also many different needs at the same time (Wijaya, Wahyudi, Kusuma, & Sugianto, 2018). Kozak (2002)

suggested that tourist motivations varied, and people may have different reasons to go on domestic or international holidays. Because motivation is a dynamic concept, it may vary from person to person, from one market segment to another, from one destination to another, and from one decision-making process to the next (Kozak, 2002).

4. Visit likelihood

Visit likelihood is a kind of implied promise to oneself, that is, to travel to experience the attractions or activities of the destination (Al-Htibat & Garanti, 2019). (Al-Htibat & Garanti, 2019) proves that visit likelihood are positively influenced by personal knowledge of destinations. In addition, personal, subjective knowledge acquired through participation in tourism activities can also help to make decisions on tourism intentions (Al-Htibat & Garanti, 2019). Tourist intentions are crucial for destination marketers because they describe the participation and commitment of tourists to destinations. Prior studies prove that visit likelihood inferred that one's emotional connection to the destination plays a significant role in deciding to visit such destination. (Al-Htibat & Garanti, 2019).

5. Behavior

Behavior is a process of attention, memory, cognitive representation, conflict, learning and feedback. These processes are interdependent and coordinated (Einhorn & Hogarth, 1981). Behavior is a simple input-output model; the "black box" between independent variables and dependent variables focuses on identifying factors that should logically be considered as part of the decision-making explanation ("What?") And the relationship between inference factors ("How?") (Einhorn & Hogarth, 1981). These factors interrelated, usually through psychological, economic or social motivation (Einhorn & Hogarth, 1981).

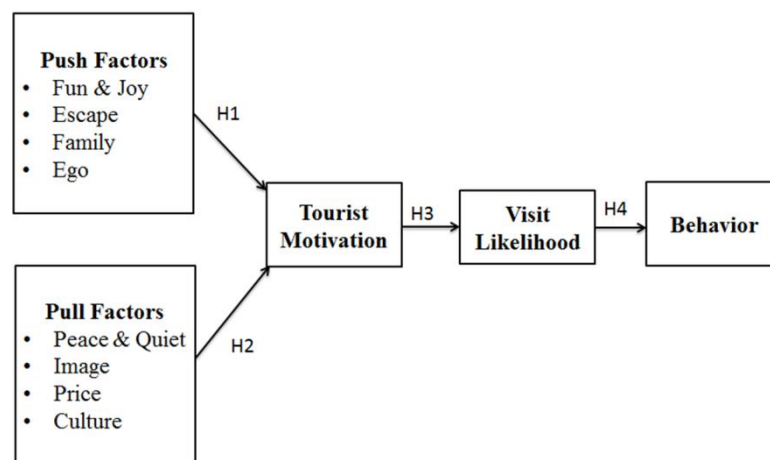


Figure 1: Conceptual Framework. Adapted from “Examining the relationship between push and pull factors through partial least-squares path modeling Advances in hospitality and leisure” by Mehmetoglu. M, 2011, Advances in Hospitality and Leisure,7, p. 153-171. Copyright 2011 by the Emerald Group Publishing Limited.

Methodology

The main push-pull factors, tourist motivation, visit likelihood, behavior and respondents' demographic profile obtained by using the method of online self-administered questionnaire. Respondents were required to answer by using the Likert scale. Items assessed by using 5-point Likert scale. Ranging from 1=strongly disagree, 5=strongly agree. Before actual survey, the researcher

conducted pilot 30 respondents to ensure each question consistent with actual theory. Questionnaire developed based on a comprehensive review of travel motivation from previous studies (Mehmetoglu, 2011; Dayour & Adongo, 2015).

To ensure that language barriers eliminated, the researcher provided Chinese version online self-administered questionnaire. The sample is Chinese tourists who have not traveled floating markets in Thailand. In order to maximize the reliability and authenticity of the survey data, this research counts the number of simple sizes by using minimum acceptable sample size's formula from Green (Green, 1991).

$N \geq 50 + 8m$, "m" is predicted. $N \geq 50 + (8) (5) = 90$ (minimum sample size of respondents). There are 5 predictors in the research; minimum of 90 respondents. Therefore, in total, of sample size proposed 250 respondents which exceed minimum acceptable sample size. Data collected through online self-administered questionnaire. In the beginning of questionnaire researcher introduced the purpose of this research to make respondents fully understand. It took about 5-10 minutes to complete each questionnaire. 250 questionnaires completed by Chinese tourists to adopt for further research.

Collected data were interpreted through descriptive analysis and multiple regression analysis to test data reliability, validity and regression. Independent variables are push & pull factors. Dependent variables are tourist motivation, visit likelihood and behavior. Find out the relationship between independent variables and dependent variables. In other words, check hypothesis 1, hypothesis 2, hypothesis 3, and hypothesis 4.

Results

Descriptive Statistics Analysis of Variables

Table 1: Descriptive Statistics Analysis of Variables

Variable	Code	Mean	Std. Deviation	N
Escape	PSF1	3.9320	.89587	250
Fun & Joy	PSF2	3.9040	.92205	250
Family Relations	PSF3	3.7080	.98111	250
Ego-Enhancement	PSF4	3.5040	1.04612	250
Peace & Quietness	PLF1	3.3280	1.00021	250
Image	PLF2	3.6840	.88730	250
Price	PLF3	3.5520	.95653	250
Culture	PLF4	3.5360	1.07579	250
Tourist Motivation	TM	3.9328	.70839	250
Visit Likelihood	VL	3.7280	.87515	250
Behavior	BH	3.8370	.71955	250

Note. Author's Calculation.

Table1. Shows the descriptive analysis results of the average responses of all the respondents based on the 5-point scale, 1= strongly disagree, 5=strongly agree, respectively. According to the table results suggests that each push and pull factors as a part of tourists' motivation to visit Thailand's floating markets. Among them, most of push motivation factors; Escape ($\bar{x}=3.9320$), fun and joy ($\bar{x}=3.9040$), family relations ($\bar{x}=3.7080$), ego-enhancement ($\bar{x}=3.5040$) values are higher than pull motivation factor value which is peace & quietness ($\bar{x}=3.3280$), image ($\bar{x}=3.6840$), price ($\bar{x}=3.5520$), culture ($\bar{x}=3.5360$). In terms of push factors, escape ($\bar{x}=3.9320$) is the main push factor to motivate

Chinese tourists visiting Thailand's floating markets followed by fun and joy ($\bar{x}$ =3.9040). In terms of pull factors, image ($\bar{x}$ =3.6840) is the main pull factor to motivate Chinese tourists visiting Thailand's floating markets followed by price ($\bar{x}$ =3.5520). Respondents turn out highly motivation ($\bar{x}$ =3.9328) to visit likelihood, they also consider tourist motivation value to be just as important as visit likelihood value ($\bar{x}$ =3.7280). In addition, the respondents expressed their behavior ($\bar{x}$ = 3.8370) if they arrived in the Thailand's floating markets.

Reliability Results of the Pilot Study and main study

Table 2: Reliability Results of the Pilot Study and main study

Construct's Name	Code	N of Items	Pilot test Alpha Value (n=30)	Internal Consistency	Main study Alpha Value(n=250)	Internal Consistency
Push factors	PSF	4	.835	Good	.833	Good
Pull factors	PLF	4	.809	Good	.796	Acceptable
Tourist Motivation	TM	5	.906	Excellent	.860	Good
Visit Likelihood	VL	5	.928	Excellent	.911	Excellent
Behavior	BH	4	.778	Acceptable	.767	Acceptable
Overall		22	.957		.952	

Note. Author's Calculation.

In order to ensure its correctness and reliability and validity, before the 250 main study; 30 respondents of questionnaires have been pretested. According to Tavakol & Dennick (2011) indicated the Alpha values above 0.7 are acceptable (Tavakol & Dennick, 2011). Table 2 shows that the pilot tests for 30 respondents' Cronbach Alpha values are from 0.778 to 0.928. The main study for 250 respondents' Cronbach Alpha values is from 0.767 to 0.911. Therefore, both 30 pilot tests and 250 main studies are considered as acceptable value in this research.

Demographic Profile of Respondents

The researcher collects four different ranges of age in this study. In terms of age, 20 -30 years old account for 77.6%, 31-40 years old account for 11.6%, 41-50years old account for 6.4%, above 51years old account for 4.4%. In terms of gender, 75.2% of respondents are female, 23.6% of respondents are male, 1.2 % of respondents are not specified. In terms of educational background, 20.8% of respondents are graduated below bachelor degree, 63.2% of respondents are graduated with a bachelor degree, and 16% of respondents are graduated above bachelor degree. In terms of occupation, 38.8% of respondents are student, 6.4% of respondents are professional employee, 4.8% of respondents are housewife, 3.6% of respondents are retiree, 13.6% of respondents are self-employed, 2.4% of respondents are government official, 23.6% of respondents are company employee, and 6.8% of respondents are civil servant. In terms of monthly income, Below 6,000 yuan monthly accounts for 73.6%, 6,001 -10,000yuan monthly account for 16.8%, 10,001 -15,000 yuan monthly accounts for 5.6%, 15,001-20,000yuan monthly account for 2.8%, and more than 20,001yuan monthly account for 1.2%. In terms of marital status, 58.4% of respondents are single, 15.2% of respondents are married, 17.6% of respondents are in a relationship, 0.8% of respondents are divorced, 2% of respondents are engaged, 5.2% of respondents are married with children, and 0.8% of respondents are married without children. In terms of family member, 11.6% of respondents have 1-2 family members, 60.8% of respondents have 3-4family members, and 27.6% of respondents have more than 4 family members. In

terms of length of stay, 62.4% of respondents expected to stay 1-6days, 26.8% of respondents expected to stay 7-12days, and 10.8% of respondents expected to stay more than 12 days.

Multiple Regression Analysis

Table 3: Multiple Regression Analysis for Push Factors, Pull Factors towards Tourist Motivation

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	1.228	.148		8.296	.000**		
PSF	.494	.056	.548	8.834	.000**	.436	2.292
PLF	.240	.057	.262	4.230	.000**	.436	2.292

Dependent Variable: Tourist Motivation, Predictors: Push Factors, Pull Factors. $R^2=.585$, $**p<0.01$
Note. Author's Calculation.

Table 3 exhibits the regression analysis results of push factors and pull factors as independent variables towards tourist motivation as the dependent variable. The result shows $R^2=0.585$, a significant 58.5% of the variation in tourist motivation. Push and pull factors are the positively significant predicting tourist motivation at $p<0.01$. Push and pull factors can influence on tourist motivation. If tourists got push & pull factors of traveling (e. g. escape, fun & joy, image, peace & quiet), they will get motivated to travel. Therefore, first two hypotheses H1 and H2 are both accepted.

Table 4: Multiple Regression Analysis for Tourist Motivation towards Visit Likelihood

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	.413	.229		1.804	.072		
TM	.843	.057	.682	14.694	.000**	1.000	1.000

Dependent Variable: Visit Likelihood, Predictors: Tourist Motivation, $R^2=0.465$, $**p<0.01$
Note. Author's Calculation.

Table 4 exhibits the regression analysis results of tourist motivation as independent variables towards visit likelihood as the dependent variable. The result shows $R^2=0.465$, a significant 46.5% of the variation in visit likelihood. Tourist motivation variable is the positively significant predicting visit likelihood at $p<0.01$. Tourist motivation can influence on visit likelihood. Thus, there is a significant relationship between tourist motivation and visit likelihood. Therefore, the hypothesis H3 is accepted.

Table 5: Regression Analysis for Visit Likelihood towards Behavior

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	1.723	.145		11.902	.000**		
VL	.567	.038	.690	15.006	.000**	1.000	1.000

Dependent Variable: Behavior, Predictors: Visit Likelihood, **Significant Level at $p < 0.01$, $R^2 = 0.476$.
Note. Author's Calculation.

Table 5 shows that the multiple regression analysis results of visit likelihood as independent variable towards behavior as dependent variable. The predictor illustrated, $R^2 = 0.476$ $P < 0.01$. It is indicated that 47.6% of the variation in behavior and visit likelihood are positively significant predicting of behavior. Visit likelihood can influence on behavior. Therefore, the hypothesis H4 is accepted.

Summary of Results

Table 6: Result of Hypothesis Testing.

No.	Hypothesis	Statistical Technique	β	t	P	Results
H1	PSF→TM	Regression	.548	8.834	.000**	Accepted
H2	PLF→TM	Regression	.262	4.230	.000**	Accepted
H3	TM→VL	Regression	.682	14.694	.000**	Accepted
H4	VL→BH	Regression	.690	15.006	.000**	Accepted

** Significant level at $P < 0.01$.

Note. Author's Calculation.

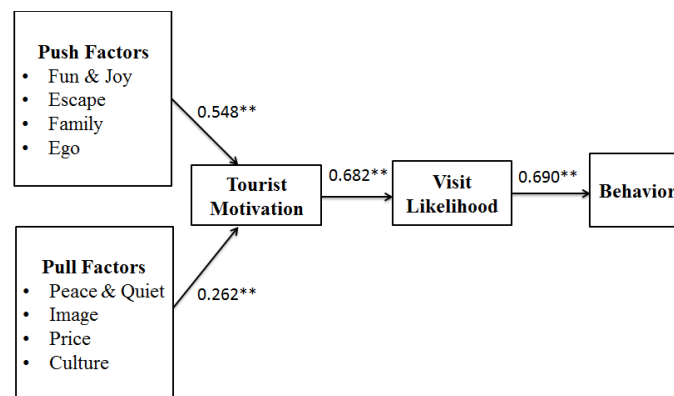


Figure 2: Path Coefficients between Variables in the Conceptual framework.

Note. Author's Calculation.

To sum up, in terms of push factors, escape is the main push factor to motivate Chinese tourists visiting Thailand's floating markets followed by fun and joy. In terms of pull factors, image is the main pull factor to motivate Chinese tourists visiting Thailand's floating markets followed by price. The results from the multiple regression analysis indicate the significant and positive relationship between predictor variable and dependent variables. According to research results, all the hypotheses H₁, H₂, H₃, and H₄ are proven to be true. There is a significant relationship between push factors and tourist motivation, there is a significant relationship between pull factors and tourist motivation, there is a significant relationship between tourist motivation and visit likelihood, and there is a significant relationship between visit likelihood and behavior.

Conclusions

This research aims to examine the relationship between push & pull factors, tourist motivation, visit likelihood and behavior in Thailand's floating markets. The research sample sizes are 250 Chinese

tourists, the data collected through an online survey. The data were interpreted by using the descriptive analysis and multiple regression analysis. From the results of the data analysis, the findings can be shown the conclusion as follows.

According to demographic information of respondents, the majority group is 20-30 years old account for 77.6%. The largest of respondents is female account for 75.2%. Most of the respondents are graduated with a bachelor's degree accounted 63.2%. The largest of respondents are student account for 38.8%, followed by company employees accounted 23.6%. 73.6% of respondents' monthly income below 6,000yuan. Most of the respondents are single accounted 58.4%. 60.8% of respondents have 3-4family members which are the largest group. The majority of respondents preferred staying Thailand since 1-6days account for 62.4%.

According to results of descriptive analysis, among the push factors, the escape ($\bar{x}=3.9320$) factor was the first factor to be considered. Among the pull factors, the image ($\bar{x}= 3.6840$) of tourist destination is the most important factor to attract respondents.

According to the results of multiple regression analysis, first, push and pull factors were the predictors positively significant influencing on tourist motivation. Second, tourist motivation had the positively significant impact on visit likelihood. Third, about the relationship between visitation likelihood and behavior, visit likelihood had an impact on behavior.

As the finding mentioned above, all four proposed hypotheses are accepted in this research. Therefore, this study proves that there are 4 hypotheses are significant: there is a significant relationship between push factors and tourist motivation, there is a significant relationship between pull factors and tourist motivation, there is a significant relationship between tourist motivation and visit likelihood, and there is a significant relationship between visit likelihood and behavior.

Theoretical Contributions

The results of this study revealed that as the first result, influence of push and pull factors on tourist motivation, push factors have the greatest impact, followed by pull factors. A similar agreement can be found through the views of tourism researchers who proposed travel is motivated by both push and pull factors (e.g. Crompton, 1979; Dann, 1977; Kim & Lee, 2002; Mansfeld, 1992; Oh, Uysal, & Weaver, 1995). Also consist with previous research (Mehmetoglu, 2011) motivation suggests that push factors play a stronger role. As the different results of previous studies (Hui, Wan, & Chi, 2008), it was found that the pull factors seem to be more important in the minds of the Chinese tourist. Second, this study supports there is relationship between tourist motivation and visit likelihood. This analysis supported by previous research (Phillips & Jang, 2007) travels motivation is significant influential factors on visit likelihood. Finally, the result of this study provides the significant positive effect of visit likelihood on behavior. Similar to previous studies (Lam & Hsu, 2004) the analysis results demonstrate visit likelihood is regarded as the motivation necessary to engage in a particular behavior.

Therefore, this research shows additional empirical evidence with the results of previous studies in the literature. Moreover, introduced model and provides for travel agencies, tourism managers and tourism operators on how push and pull factors impact on tourist motivation, visit likelihood and behavior in Thailand context.

Managerial Recommendations

This research gives knowledge and provides insightful managerial implications for the Thailand's tourism authority, tourism managers and travel agencies. First, tourism managers should train employees, improve their service quality; provide Chinese language service to bring convenience to tourists. Second, tourism managers should reduce the ticket price of tourist attractions during the

festivals of Chinese tourists, and hold special celebrations to make Chinese tourists have positive feelings for Thailand. Third, tourism managers should provide marketing activities, give discounts to the members who join and upgrade the hotel flights to enhance the tourists' dependence of place. Fourth, Thailand's tourism authority should ease the restrictions on Chinese tourists, such as a visa on arrival and visa exemption policies. Finally, tourism marketers should promote Thailand's image, tourist attractions and attract tourists through video, movies, magazines, social media and newspapers.

Therefore, the results of this research are beneficial to Thai travel agencies and tourism managers to meet the demands of Chinese tourists, and increase the number of Chinese tourists travel to Thailand. Developing Thailand's tourism industry and increase the income of travel agencies and tourism managers.

Limitations and Future Research

In addition, this study can support the suggestions on the future studies based on the certain limitations. The number of sample size in this study is limited. Collecting data through online self-administered survey leads to the subjects of the sample are younger groups, and the use of social media by older groups is limited, so that the samples do not cover all ages. There are a few dimensions in push & pull factors. Each push & pull factors only contains four dimensions. There is no comprehensive analysis of push & pull factors, but only listed of important dimensions. In this research is a not a covered negative factor to impact on Chinese tourists traveling to Thailand's floating markets, only including positive factors.

In future research should not only through online self-administered survey, but also provide offline distribution of questionnaires, the main subject of the study should cover all age groups, and analyze the push & pull factors, tourist motivation, visit likelihood and behavior of different age groups in the Thailand's floating markets. More in-depth analysis, expand the push & pull factors of Chinese tourists traveling to Thailand's floating markets. The researcher should not only consider the positive tourist motivation, but also consider what factors make Chinese tourists dissatisfied, and comprehensively analyze the tourism market of Thailand.

References

- Al-Htibat, A. & Garanti, Z. (2019). Impact of interactive eReferral on tourists behavioral intentions. *Marketing Intelligence & Planning*.
- Baloglu, S. & Uysal, M. (1996). Market segments of push and pull motivations: A canonical correlation approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8(3), 32-38.
- Bangkok. (2019). *Floating market of Bangkok*. Retrieved September12,2019, from Bangkok.com: <http://www.bangkok.com/>
- Burnett, G. & Uysal, M. (1990). On the nature of peace in relationship to tourism: Three cases. *The Tourist Review*, 45(1), 2-7.
- Crompton, J. L. (1979). Motivations for pleasure vacation. *Annals of tourism research*, 6(4), 408-424.

- Dann, G. M. (1977). Anomie, ego-enhancement and tourism. *Annals of tourism research*, 4(4), 184-194.
- Dayour, F. & Adongo, C. A. (2015). Why they go there: International tourists' motivations and revisit intention to Northern Ghana. *American Journal of Tourism Management*, 4(1), 7-17.
- Dwyer, L., Forsyth, P. & Rao, P. (2000). The price competitiveness of travel and tourism: a comparison of 19 destinations. *Tourism Management*, 21(1), 9-22.
- Einhorn, H. J. & Hogarth, R. M. (1981). Behavioral decision theory: Processes of judgement and choice. *Annual review of psychology*, 32(1), 53-88.
- Green, S. B. (1991). How many subjects does it take to do a regression analysis. *Multivariate behavioral research*, 26(3), 499-510.
- Hui, T.-K., Wan, D. & Feng Chi, M. (2008). Chinese tourists visiting Singapore: Pull and push factors *Advances in Hospitality and Leisure* (pp. 229-244): Emerald Group Publishing Limited.
- Io, M.-U. (2017). Understanding the effects of multi-dimensional tourism experiences on tourists' positive emotions and satisfaction in the context of casino hotels. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 11(2), 142-156.
- Iverson, K. (2017, May 6). *An Introduction To Thailand's Floating Markets*. Retrieved September 20, 2019, from Culture trip: <https://theculturetrip.com/asia/thailand/articles/an-introduction-to-thailands-floating-markets/>
- Kim, S.-S. & Lee, C.-K. (2002). Push and pull relationships. *Annals of tourism research*, 29(1), 257-260.
- Kozak, M. (2002). Comparative analysis of tourist motivations by nationality and destinations. *Tourism Management*, 23(3), 221-232.
- Lam, T. & Hsu, C. H. (2004). Theory of planned behavior: Potential travelers from China. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 28(4), 463-482.
- Mansfeld, Y. (1992). From motivation to actual travel. *Annals of tourism research*, 19(3), 399-419.
- Mehmetoglu, M. (2011). Examining the relationship between push and pull factors through partial least-squares path modeling *Advances in hospitality and leisure* (pp. 153-171): Emerald Group Publishing Limited.
- Michael, N., Wien, C. & Reisinger, Y. (2017). Push and pull escape travel motivations of Emirati nationals to Australia. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 11(3), 274-296.
- Ministry of tourism&sports. (2010). Top 10 Tourist Destinations of the Year. Retrieved September 11, 2019, from Ministry of tourism&sports: https://www.mots.go.th/mots_en57/ewt_news.php?nid=2986
- Oh, H. C., Uysal, M. & Weaver, P. A. (1995). Product bundles and market segments based on travel motivations: A canonical correlation approach. *International Journal of Hospitality Management*, 14(2), 123-137
- Pesonen, J., Komppula, R., Kronenberg, C. & Peters, M. (2011). Understanding the relationship between push and pull motivations in rural tourism. *Tourism Review*, 66(3), 32-49. doi:10.1108/16605371111175311
- Phillips, W. & Jang, S. (2007). Destination image and visit intention: Examining the moderating role of motivation. *Tourism Analysis*, 12(4), 319-326.
- Pongajarn, C., van der Duim, R. & Peters, K. (2018). Floating markets in Thailand: same, same, but different. *Journal of Tourism and Cultural Change*, 16(2), 109-122.

- Shafiee, M. M., Tabaeian, R. A. & Tavakoli, H. (2016). *The effect of destination image on tourist satisfaction, intention to revisit and WOM: An empirical research in Foursquare social media*. Paper presented at the 2016 10th International Conference on e-Commerce in Developing Countries: with focus on e-Tourism (ECDC).
- Tavakol, M. & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International journal of medical education*, 2, 53.
- Thongpanya, T. (2018). Damnoen Saduak Floating Market: The construction of floating market community identity from agricultural society to tourism community. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 39(2), 254-261.
- Tourism authority of Thailand Newsroom. (2017, June 12). *Thailand announces 14 Thai tourism favourites as voted by Chinese visitors*. Retrieved September 22, 2019, from Tourism Authority of Thailand Newsroom: <https://www.tatnews.org/2017/06/thailand-announces-14-thai-tourism-favourites-as-voted-by-chinese-visitors/>
- Tourism authority of Thailand newsroom. (2018, December 19). *Chinese visitors to Thailand hit 10 million for the first time in December 2018*. Retrieved September 12, 2019, from Tourism authority of Thailand newsroom: <https://www.tatnews.org/2018/12/chinese-visitors-to-thailand-hit-10-million-for-the-first-time-in-december-2018/>
- Tourism Authority of Thailand Newsroom. (2019, January 31). *As Chinese visitors bounce back, Thai tourism income crosses two trillion Baht*. Retrieved September 12, 2019, from Tourism Authority of Thailand Newsroom: <https://www.tatnews.org/2019/01/as-chinese-visitors-bounce-back-thai-tourism-income-crosses-two-trillion-baht/>
- Tourism Authority of Thailand. (2019). About Thailand. Retrieved September 12, 2012, from: Tourism Authority of Thailand: <https://www.tourismthailand.org/About-Thailand>
- Votsi, N.-E. P., Mazaris, A. D., Kallimanis, A. S. & Pantis, J. D. (2014). Natural quiet: An additional feature reflecting green tourism development in conservation areas of Greece. *Tourism Management Perspectives*, 11, 10-17.
- Wijaya, S., Wahyudi, W., Kusuma, C. B. & Sugianto, E. (2018). Travel motivation of Indonesian seniors in choosing destination overseas. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 12(2), 185-197.

职业适应能力、职业使命感、员工幸福感与工作投入的影响关系：以北京电力公司营业处为例

THE RELATIONSHIP BETWEEN OCCUPATIONAL ADAPTABILITY, CAREER MISSION, EMPLOYEE HAPPINESS AND WORK INPUT: TAKING THE BEIJING ELECTRIC POWER COMPANY AS AN EXAMPLE

吕东霖¹，尚鸿雁²

Donglin Lyu¹, Hongyan Shang²

¹泰国正大管理学院中国研究生院，²泰国正大管理学院中国研究生院
¹Panyapiwat Institute of Management, ²Panyapiwat Institute of Management
*Corresponding author: Lyu Donglin, E-mail: 741300613@qq.com

摘要

本研究主要探讨北京电力公司营业处员工职业适应能力，职业使命感，员工幸福感与工作投入的影响关系因素。本研究所采用的问卷调查法为主，针对在北京的电力营业处从业人员进行随时抽样调查，研究共发放问卷600份，有效问卷536份，有效占比89%。本研究结论发现职业适应能力对职业使命感具有显著正向影响；职业使命感对工作投入具有显著正向影响；职业适应能力对工作投入具有显著正向影响；职业使命感在职业适应能力与工作投入中具有中介影响；员工幸福感在职业适应能力与职业使命感中存在调节效果；员工幸福感在职业使命感与工作投入中存在调节效果。

关键词：职业适应能力 职业使命感 员工幸福感 工作投入

ABSTRACT

This study mainly explores the factors that affect the career adaptability, career mission, employee well-being and work input of employees of the Beijing Electric Power Company. The questionnaire survey method used in this research is mainly based on random surveys of employees in the power business office in Beijing. A total of 600 questionnaires were issued, and 536 valid questionnaires were issued, accounting for 89% of the total. The conclusion of this study found that occupational adaptability has a significant positive impact on professional mission sense; occupational sense of mission has a significant positive impact on work input; occupational adaptability has a significant positive impact on work input; career sense of sense is related to occupational adaptability and work There is an intermediary influence in the investment; employee well-being has a regulating effect in career adaptability and career mission; employee happiness has a regulating effect in career mission and work engagement.

Keywords: Career adaptability Career calling Employee well-being Work engagement

一、引言

电力是国家工商业与经济生活的原动力，更是民生的必需品。但由于电力事业具有自

然独占、规模经济及公用事业等特性，因此大多数国家在经济发展初期皆以国营独占为电业主要经营型态。然而，近年来在经济自由化与全球化潮流驱动下，各国政府为提高电力事业的经营效率及国家整体竞争力，逐渐取消各项管制措施，并积极推动电力事业的自由化。中国国家电网公司是经过国务院同意进行国家授权投资的机构和国家控股公司的试点单位。公司作为关系国家能源安全和国民经济命脉的国有重要骨干企业，以建设和运营电网为核心业务，承担着保障更安全、更经济、更清洁、可持续的电力供应的基本使命，经营区域覆盖全国26个省(自治区、直辖市)，覆盖国土面积的88%，供电人口超过11亿人，公司员工总量超过186万人。

然而，由于社会、经济环境的剧烈变动，国电公司在经营上陆续面对许多严厉考验，例如民众生活水准的提升，对电力的需求内涵由过去量的稳定充足转化为质的提升，民众环保意识的抬头，使得各项电力建设推展不易，严重影响电力供应的稳定性与可靠性，严厉挑战国电公司的员工及生产导向的经营理念。在工作环境越来越分权化的现代，工作所要求的弹性以及竞争性也日益增加(Parker, 2010)。对于创新、组织绩效、竞争力以及最终企业是否成功，管理者相较于以往，往往更加重视员工对工作的适应程度。而组织能透过什么样的方式吸引并且留住具有生产力的员工成为了很重要的一个议题，此为动机之一。

员工和企业的一种最基本的关系就是服务与被服务的关系，其中这种关系的存续又被企业的经济收益所影响，可以说，是一种正比例关系，员工与企业相辅相成，荣辱一体(张玉利与黄鹤, 2019)。一个企业如果要在金融大潮中生存发展，必定离不开一众同心同德的员工的努力，员工靠在企业中的劳动获取报酬，企业靠员工的劳动获得收益，企业收益越多，员工的报酬也越高，企业的发展前途越好，员工的福利水平和社会地位也就越高(宋律行, 2017)。

职业使命感作为一个新兴议题在心理学与组织行为等各类学科中受到学者们的追捧，进而对这一议题的研究大幅度增加，研究显示，使命感具有现实存在性(Duffy & Dik, 2013)。其中，关于工作使命感的研究集体强调，具有工作使命感的人的动机、满意度、职业自我评价和发展倾向不同于那些仅仅把日常工作视为一份职业的人(Rozin & Schwartz, 1997)。一种个人使命感、生活目标感和对他人的服务意识是追求自己使命感的人的特征(Dobrow, 2004)，这对组织中的行为具有影响。对职业使命感和相关动力的深入研究可以显著提高我们对工作动机、职业选择、工作满意度、员工压力、承诺、公民行为和其他组织现象的理解(Elangovan, Pinder, & McLean, 2010)，此为动机之二。

现在的组织期待员工更加主动并且透过展现出主动的行为来形塑自己的工作环境。他们也期待员工能够和谐地参与团队合作、对自己的专业领域能够负起责任并且能够承诺高品质的绩效标准。面对这样的要求，那些有热情的、认真负责以及热爱工作的员工才是各企业所希望网罗的人才(Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006)。先前的研究早已显示，造成员工主动行为的因素可以被分为三大类个体差异、认知的组织环境以及工作相关因素。在这些因素当中，工作相关因素，或称工作资源，备受许多学者重视。在Maden(2015)的研究中，从工作投入(work engagement)的角度验证了不同工作资源、工作投入与主动行为之间的关系。工作资源也被认为是主动行为的前因，并会透过工作投入等主动的激励状态来影响主动行为(Parker, 2010)。工作投入在职业生涯中扮演着重要的角色，其中越容易取得工作资源越容易激发个人的成长并且增加工作投入。此为动机之三。

以人力资源的角度来看，员工是组织重要的资产。许多企业渐渐体认到人力资本是提升竞争能力与组织绩效中所不可或缺的重要角色(谢孟蓉, 2012)。但是面对全球化竞争的残酷，企业为了求生存，以致于职场的生态环境可能被扭曲，也充满了不确定、压力与焦虑。但身处绩效导向的组织环境，个人面对无法达成的要求或限制时，压力过大反而会造成工作的不投

入和适应不了工作，并容易导致个人情绪的复杂与不稳定，如焦虑、愤怒、沮丧或抑郁等情况。现在许多企业开始关注员工心理健康的议题，期待在大环境的冲击下能够帮助员工的心理健康，增进员工的幸福感。陆洛(1998)研究指出，组织若能关心员工的福祉，员工幸福感受的程度也会愈高，而员工的幸福感程度愈高，其工作绩效愈良好，这产生了员工与组织的正向循环，员工自然对工作就越投入。基于此，组织对于员工福祉关心的呈现，使员工感受到的幸福感，显然对提高员工适应能力、职业使命感与工作投入有着正面的影响，此为动机之四。

综上所述，前述之研究背景与动机，无非是期望大环境剧烈变化的今天，国家电力企业组织能够更加关注员工职业上的感受与心理上的感受。能够重新思考人性化管理的重要及其长远的影响，改变源头的管理模式，增进员工的幸福感，让组织及个人能够双赢。最后，研究结果也将提出相关建议，作为后续研究与实务应用之参考。

二、研究目的

越来越多的研究者发现，那些在工作中体验到并表现出强烈适应能力的人通常具有一个共同的特点，即将工作视为使命(Dobrow & Tosti-Kharas, 2011)从而影响工作投入。这些人通过寻求工作带给自己的意义感和自己带给组织、社会的价值贡献的同时(Berg & Grant, 2010)，焕发出更为持久而稳定的积极工作态度，最终产生良好的工作结果(Hirschi, 2012)。员工幸福的感受，除了来自于主管的管理技能所塑造的组织气候及职场环境，也跟员工在工作领域所感受到的自主性、个体独立的感受及满足感有关，这些感知都会影响了员工幸福感的感受。基于此，本研究提出研究目的。

- (1) 探讨国电公司员工职业适应能力对职业使命感的影响。
- (2) 探讨国电公司员工职业使命感对工作投入的影响。
- (3) 探讨国电公司员工职业适应能力对工作投入的影响。
- (4) 探讨职业使命感在职业适应能力与工作投入中的中介影响。
- (5) 探讨国电公司员工幸福感在职业适应能力对职业使命感的调节影响。
- (6) 探讨国电公司员工幸福饭在职业使命感对工作投入的调节影响。

三、文献综述

1. 职业适应能力

职业适应能力(Career calling)，是指能够顺应职业环境的变化，解决自身职业发展中面对的现实问题所需具备的一系列特殊能力，是个体的适应能力在职业生活领域的体现，是从业者能够面对和解决职业问题的现实能力。Super and Knasel(1981)认为生涯适应能力是应对现在或将来工作角色可以预测的任务，以及调适难以预测的工作或工作环境变化所需要的一种准备状态，也就是一种没有多大困难就能做出改变，以符合变化的新环境的一种品质。后来 Savickas(2002)对该概念做出了更为简洁的界定，认为职业适应能力应对当前和预期职业发展任务时所需要的准备状态及资源。个体用来使其与适合他们的工作进行匹配所需要的态度、能力和行为，是管理职业转换、发展性任务和工作创伤的心理资源(Johnston, Luciano, Maggiori, Ruch, & Rossier, 2013)。还有其他学者给出的界定，例如 Rottinghaus, Day and Borgen(2005)将生涯适应能力界定为一种规划和调节能力的趋向，这种趋向影响个体对自我规划能力的看法，使个体适应不断变化的职业规划和工作的责任，特别是在面临突发事件时。Guzman and Choi (2013)认为职业适应能力应该被视为一种能够进行自我引导和管理的心理社会能力，它能形成适应能力策略并采取行动以达到适应目标。

2. 职业使命感

心理学领域关于职业使命感的研究强调个体内心体验及真实自我的关系，如Keeran (2009)将职业使命感(calling)认定为一种内心寻找真实自我愿望，涉及到自我发现与自我实现的过程。组织行为学领域的学者对职业使命感关注度最高，现有研究主要集中在职业生涯领域，学者们侧重于从组织和个体角度来研究职业使命感与组织变量及个体工作变量之间的关系。Colozzi (2000)认为职业使命感是个体需要做出一定的牺牲而从事的职业，它虽然无法给个体带来多少物质利益，但却能使社会更加美好。而 Hall (2005)将职业使命感定义为个体感到具有生命意义的工作，是主观职业成功的最高标准，虽然无法给个体带来多少物质利益，但能使整个社会变得更加美好，同时它可以帮助个体实现自我，是个体存在于世界的目的。个体的工作价值观有谋生、职业和职业使命感三种导向，同时期职业使命感也常被定义为影响他人与社会的工作价值取向，持有谋生导向的人关注更多的是通过工作获得一定物质报酬，并不谋求其他的收益。具有职业导向的人则将工作视为职业发展的需要，其目的就是获得职位的晋升、权力和声望，同时还接受了工作的挑战，这种挑战能为个体带来更高的社会地位，增强个体在职业领域中的影响力，为个体赢得更多的尊敬。而持有职业使命感导向的人则把工作认定为其人生无法分割的一部分，是其内在激励和职业成功的动力源泉，工作这时候不仅为了经济收入与职务提升，而且是为了实现个人的主观成就(Bellah, 1986)。

3. 工作投入

工作投入是指以有活力、奉献以及专注等特性的正面、满足、工作相关的心理状态(Schaufeli, Salanova, González-Roma, & Bakker, 2002)。相较于像是情绪这种短期、暂时性的状态，投入指的是更长期、情感激励面的状态而非注重于特定的事物、事件或行为。因为工作投入代表高度的活力、坚持、完整性以及目标导向，更可以预期高程度的工作投入可以增加主动的工作行为(Salanova & Schaufeli, 2008)。Kahn (1990) 年对工作投入的研究模型的基础是建立在需求与动机与工作环境的互动，以及社会组织脉络。Kahn (1990) 提出的投入模型架构有三个构面，分别是生理的、认知的以及情感的，这些层面会同时被活化最后创造出投入的状态。这概念也在后续研究获得支持(Rich, Lepine, & Crawford, 2010)。Meyer and Gagne (2008) 提出，这个工作投入的概念化应也建立于激励理论之上，一个以激励为基础的角度可以透过强调投入焦点的重要性为投入理论进一步补充。以 Kahn (1990) 的话来说，工作角色提供了员工一个安排自我以及角色的一个管道，也可以借此满足个人对意义、安全以及可用性的追求。因此一个经过定义后可提供投入焦点的工作角色是工作投入的首要条件(Soane, Truss, Alfes, Shantz, Rees, & Gatenby, 2012)。

4. 员工幸福感

由于工作涉及个人独特体验，大部分的人花费一天醒着的大部分时间在工作上，这也成了他们最重要的人生定义(Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012)。可以说工作更是影响幸福感的核心因素之一(谢孟蓉, 2012)。Warr (1987) 对于员工幸福感，通常从员工心理健康的观点来思考。他透过情感的幸福感是心理健康的构面之一，提供了幸福的概念一些最广泛的审查和检验。其它的部分是胜任的能力、自主性，热情(渴望)和整合的功能。情感的幸福感概念上除了类似于有无生病的基层医学标准，也被视为两个独立的维度快乐和觉醒。而胜任的能力、自主性，热情(渴望)是一个人与环境相关的行为，也是自尊的主要元素，他们经常决定一个人的情感的幸福水平，往往被评价为良好的心理健康指标。整合的功能是定性的，它是对全人的典型参考，并可以被认为是和胜任的能力、自主性，热情(渴望)及情感的幸福感四个概念内部相关的主观总合。

Kanji and Chopra(2009)认为员工幸福感的定义是以员工的幸福感为出发点而设定一个有利的工作环境的长期影响。这工作环境的设定包括考虑部属是否能公开谈论他们的关注、是否有责备的文化、员工的道德、该组织核心价值观的正向影响、员工工作乐趣的程度及对组织承诺的程度、透过绩效奖金和加薪等金钱方面的报酬以及非金钱的报酬、对员工工作压力的关注来帮助他们的身体和心理健康的改善和发展健康的生活方式。Kanji and Chopra(2009)认为有四种心理工作状态(Psychosocial Work Conditions, PWC)会影响员工幸福感,分别为工作支持,包含工作资源、鼓励、社会支持,生涯机会和工作保障。工作要求包含工作负载、业绩的要求、任务要求、精神负担、人力竞争性和情感以及社会的变化。工作控制包含工作流程的结构、自主性、工作的授权、学习和反馈的结构。工作环境包含正向的工作环境、了解个人在组织中的角色、组织变革的管理。

然而Rothmann(2008)研究提到,个体一生中最重要的时间与精力都会贡献给工作,并且工作亦会影响到个体的生活,因此在探讨个体的幸福感时,工作职场是一个很重要的场域,特别是因为工作职场是提供收入的主要来源,也是影响着许多生活的角色。Taris & Schreurs(2009)研究也发现,越快乐的员工,工作表现越好,效率与生产力也有所增加。林惠彦、陆洛、吴珮瑀、吴婉瑜(2012)研究显示职场幸福感可使员工变得更有效率,对工作满意度更高,甚至提升组织承诺。因此,企业为了提高员工幸福感,光有福利措施是不够的,对员工的尊重、主管的领导风格、自我发挥空间、公平的升迁制度等,都是企业提升员工幸福感应有的具体方法。

四、研究方法

1. 研究框架

本研究之研究架构根据研究动机、研究目的与文献探讨等设计发展出研究架构,分析职业适应能力、职业使命感、员工幸福感与工作投入之影响关系。因此,本研究提出研究框架,并以该架构进行验证性检验。如图1所示:

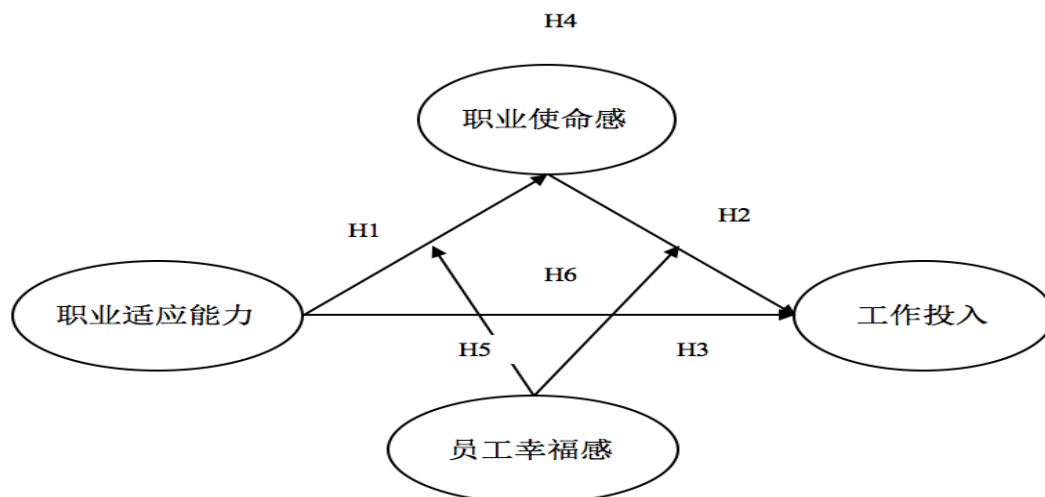


图1: 研究框架

2. 研究假设

员工个人和其所处的组织的良好匹配是实现长期雇佣关系以及组织灵活性的关键。组织对员工物质生活需要的利益需求的满足、员工个体在组织中对资源的拥有程度和相关社会

资源的占有程度和组织成员对组织的目标和价值观的认同是影响个体对组织认同的三方面的因素，其中最为核心的是第三个方面的价值观的认同。Mael and Ashforth (1992)研究表明职业适应感对职业使命感产生显著的影响。组织使命感对工作投入具有显著相关(O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991)。Dutton, Dukerich and Harquail (1994)提出越具有吸引力的组织身份特征越会满足成员自我增强、自我区别性与自我延续性的需求，因此组织成员适应能力对工作投入就越强，组织适应能力会对工作投入产生直接的作用。当员工具有较好的适应能力时，这种适应能力会直接增强员工的职业使命感从而影响工作投入(沈雪萍与胡湜, 2015)。毫无疑问，在这个充满竞争的时代对不同岗位的适应能力不可或缺。此时，探究个体的职业适应能力、职业使命感与工作投入的关系就显得颇为重要(张美芳, 2018)。已有的研究成果也表明，职业适应能力、职业使命感能显著争相影响工作投入，且与离职率显著负相关(Rich et al., 2010)。基于此，本文提出如下假设：

H1: 职业适应能力对职业使命感具有显著正向影响。

H2: 职业使命感对工作投入具有显著正向影响。

H3: 职业适应能力对工作投入具有显著正向影响。

H4: 职业使命感在职业适应能力与工作投入中具有中介影响。

许多学者皆指出员工幸福感对于组织有重要的影响，其提高幸福感可降低员工健康与疾病成本(Danna & Griffin, 1999)、降低离职率与缺席率(Spector, 1997)，提高组织公民行为(Podsakoff et al., 2000)与工作投入(Judge et al., 2001; Wright & Cropanzano, 2000)。也有学者认为若员工工作上的专注力不够，即对工作的心理幸福感不高时，其会使工作投入降低，即过高的情绪负荷容易引发情绪失调与消极的反应(Hochschild, 1983)，其会使员工无法将心思致力于工作上，且会造成员工工作缺席的意图(Lee & Ashforth, 1996)，而员工幸福感也是影响员工动机与个人目标达成很重要的因素(Pines, 1993)，而员工幸福感越高，职业适应能力对职业使命感越高，同时员工的工作投入也就越高(Karoly & Anderson, 2000)。基于此，本文提出如下假设：

H5: 员工幸福感在职业适应能力与职业使命感中存在调节效果。

H6: 员工幸福感在职业使命感与工作投入中存在调节效果。

3. 研究对象

为了了解职业适应能力、职业使命感、员工幸福感与工作投入现状与关系，因此，本研究以北京国家电网营业处的员工为研究对象并进行填答。一般来说，当样本数低于 100 时，几乎所有的分析都是不稳的，大于 200 以上的样本，才可以称得上是一个中型的样本，若要追求稳定的分析结果，低于 100 的样本数是不鼓励的(Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998)。本研究依据 Lodico, Spaulding and Voegtler (2006)指出人数 5000 人以上的大母群体，样本数 350 至 600 人即可(王文科, 2009)。故样本抽取 350~600 人。

4. 研究工具

本研究使用工具为学者曾使用过的量表来编制，采取 Likert 五点量表，填答计分方式依照非常不同意、不同意、比较不同意、一般、比较同意、同意、非常同意，分数依次为一至五分，分数越高代表同意程度越高。职业适应力量表参考 Savickas et al. (2007)，Cronbach's Alpha 值为 0.963。职业使命感量表参考 Tracy and Frank (2009)，Cronbach's Alpha 值为 0.932。员工幸福感量表采用 Zheng et al. (2015)，Cronbach's Alpha 值为 0.863。工作投入量表参考 Leiter and Maslach (2001)，Cronbach's Alpha 值为 0.862。

5. 资料分析

本论文研究工具运用 SPSS 21.0 统计分析软件进行分析。SPSS 21.0 统计软件对问卷调查所获得的数据进行统计分析，分析过程中使用描述性统计分析、信度分析、相关分析与路径分析等方法。对结果进行深入剖析，并结合前期文献研究，验证本研究内容，以达到预期目标。

五、研究结果

1. 描述性统计

本研究针对 536 份人口统计变量进行叙述分析。本次调查中女性居多，占总人数的 59.000%；在年龄方面，年龄主要集中在 20 岁~29 岁之间，占总人数的 37.500%。在婚姻方面，单身的居多，占总人数的 69.200%；在职务方面，职员居多，占总人数的 75.400%；在工作年限方面 10 年以下的居多，占总人数的 95.700%；在教育程度方面，本科（含以下）最多，为 67.500%。

2. 信度分析

由表 1 信度分析表可知，职业适应能力 Cronbach' s Alpha 值为 0.873；职业使命感 Cronbach' s Alpha 值为 0.966；员工幸福感 Cronbach' s Alpha 为 0.908；工作投入 Cronbach' s Alpha 值为 0.966，所有研究变量 Cronbach' s Alpha 值系数均符合统计学标准，这说明本研究使用的问卷具有良好的信度。

表1：信度分析

变量	题项数	Cronbach' s Alpha
职业适应能力	17	0.873
职业使命感	12	0.966
员工幸福感	18	0.908
工作投入	9	0.966

3. 相关分析

由相关分析表 2 可以看出，职业适应能力与职业使命感、员工幸福感和工作投入之间均呈正相关（ $r_s = 0.721-0.791$, $p_s < 0.001$ ）。职业使命感与员工幸福感和工作投入之间均呈正相关（ $r_s = 0.860-0.864$, $p_s < 0.001$ ）。员工幸福感与工作投入之间呈正相关（ $r_s = 0.915$, $p_s < 0.001$ ）。

表2：相关分析

	职业适应能力	职业使命感	员工幸福感	工作投入
职业适应能力	—			
职业使命感	0.746***	—		
员工幸福感	0.791***	0.864***	—	
工作投入	0.721***	0.860***	0.915***	—

注：***表示 $p < 0.001$ ；**表示 $p < 0.01$ ；*表示 $p < 0.05$

3. H1-H3 假设回归分析

由表 3 可知, 在控制性别、年龄、婚姻、职务和工作年限与教育程度等人口学变量后, 方程模型 1 中 $VIF=1.076<10$, 说明本回归分析不存在显著的共线性问题。职业适应能力对职业使命感存在显著的正向影响 ($\beta=0.703$, $t=25.369$, $p<0.001$) 即假设 H1 得到证实。方程模型 2 中 $VIF=1.076<10$, 说明本回归分析不存在显著的共线性问题。职业适应能力对工作投入存在显著的正向影响 ($\beta=0.670$, $t=23.461$, $p<0.001$), 即假设 H2 得到证实。方程模型 3 中 $VIF=1.194<10$, 说明本回归分析不存在显著的共线性问题。职业使命感对工作投入存在显著的正向影响 ($\beta=0.829$, $t=35.356$, $p<0.001$), 即假设 H3 得到证实。

表3: H1-H3回归摘要表

	职业使命感		工作投入		工作投入	
	模型 1		模型 2		模型 3	
	β	t	β	t	β	t
性别	0.038	1.349	-0.046	-1.583	-0.086	-3.840***
年龄	-0.071	-2.638**	-0.083	-2.977**	-0.026	-1.202
婚姻	0.020	0.678	0.072	2.383*	0.043	1.846
职务	-0.054	-1.921	-0.035	-1.226	0.006	0.274
工作年限	0.218	7.409***	0.209	6.869***	0.032	1.296
教育程度	0.112	4.045***	0.162	5.667***	0.083	3.663***
职业适应能力	0.703	25.369***	0.670	23.461***		
职业使命感					0.829	35.356***
R ²	0.623		0.71		0.599	
F	124.433***		0.71		112.854***	

注: ***表示 $p<0.001$; **表示 $p<0.01$; *表示 $p<0.05$

4. 中介与调节效果分析

为了进一步检验职业使命感是否在职业适应能力与工作投入中存在中介效应, 以及员工幸福感是否在该模型中存在调节效应, 研究采用三步回归法进行验证, 第一步验证职业适应能力和工作投入之间的关系, 第二步验证职业适应能力与职业使命感之间的关系, 第三步验证职业使命感对工作投入的影响。此外, 在第二步和第三步中再检验员工幸福感在其中的调节效应。具体结果如下。

表4：中介效应回归表

	工作投入		职业使命感		工作投入	
	模型 1		模型 2		模型 3	
	β	t	β	t		
					-0.041	-2.406
性别	-0.046	-1.583	0.038	1.891	-0.021	-1.280
年龄	-0.083	-2.977**	-0.024	-1.230	0.028	1.549
婚姻	0.072	2.383*	-0.019	-0.915	0.003	0.200
职务	-0.035	-1.226	-0.028	-1.408	0.022	1.157
工作年限	0.209	6.869***	0.084	3.845***	0.055	3.235**
教育程度	0.162	5.667***	0.022	1.079	-0.042	-1.488
职业适应能力	0.670	23.461***	0.125	3.811***	0.305	7.270***
职业使命感					0.685	18.714***
员工幸福感			0.584	16.885***		
int1			-0.250	-10.074***	0.065	3.456**
Int2					0.864	
R^2	0.599		0.71		0.805	
F	112.854***		0.71		246.837***	

注：***表示 $p < 0.001$; **表示 $p < 0.01$; *表示 $p < 0.05$; int1=职业适应能力*员工幸福感; int2=职业使命感*员工幸福感

在控制性别、年龄、婚姻、职务和工作年限与教育程度等人口学变量后，方程模型 1 中 $VIF=1.076 < 10$ ，说明本回归分析不存在显著的共线性问题。职业适应能力对工作投入存在显著的正向影响（ $\beta=0.670$ ， $t=23.461$ ， $p < 0.001$ ）。方程模型 2 中职业适应能力的 $VIF=2.944 < 10$ ，说明本回归分析不存在显著的共线性问题。职业适应能力对职业使命感存在显著的正向影响（ $\beta=0.125$ ， $t=3.811$ ， $p < 0.001$ ）。int1 的 $VIF=1.686 < 10$ ，说明本回归分析不存在显著的共线性问题。职业适应能力与员工幸福感的交互项对职业使命感存在显著的负向影响（ $\beta=-0.250$ ， $t=-10.074$ ， $p < 0.001$ ）。这说明员工幸福感在职业适应能力与职业使命感之间起到调节作用，即假设 H5 得到证实。方程模型 3 中职业使命感的 $VIF=6.795 < 10$ ，说明本回归分析不存在显著的共线性问题。职业使命感对工作投入存在显著的正向影响（ $\beta=0.305$ ， $t=7.270$ ， $p < 0.001$ ）；职业适应能力的 $VIF=3.013 < 10$ ，说明本回归分析不存在显著的共线性问题。职业适应能力对工作投入不存在显著的影响（ $\beta=-0.042$ ， $t=-1.488$ ， $p > 0.05$ ）；int2 的 $VIF=3.716 < 10$ ，说明本回归分析不存在显著的共线性问题。职业使命感与员工幸福感的交互项对工作投入存在显著的正向影响（ $\beta=0.065$ ， $t=3.456$ ， $p < 0.01$ ）。这说明员工幸福感在职业使命感与工作投入之间起到调节作用，即假设 H6 得到证实。

综合考察模型 1、模型 2 和模型 3 可以得知，职业使命感在职业适应能力与工作投入之间起到中介作用，且该中介为完全中介效应，其中介效应量为 0.038。

六、总结与讨论

1. 研究结论

本研究主要采用描述性统计分析、信效度分析和中介调节效应分析的方法验证了职业适应能力、职业使命感、员工幸福感和工作投入四者之间的关系。通过描述性统计发现，本次调查的 536 名被试中女性较多，但也接近于 1:1。本次调查的年龄方面，年龄主要集中在 20 岁~29 岁之间，占总人数的 37.500%。在婚姻方面，单身的居多，占总人数的 69.200%；在职务方面，职员居多，占总人数的 75.400%；在工作年限方面 10 年以下的居多，占总人数的 95.700%；在教育程度方面，本科（含以下）最多，为 67.500%。

通过相关分析发现，本研究的主要变量之间均存在显著相关，职业适应能力分别与职业使命感和工作投入之间存在显著正相关，职业使命感与工作投入之间也存在显著正相关，即这也为后续的回归分析和中介效应的检验奠定了基础。本研究发现三个回归方程，首先可以发现职业适应能力可以显著的预测工作投入，即职业适应能力越强，越能自主规划职业目标，按计划开展工作，那么其工作成效也就越好，工作投入也就越多。其次，职业适应能力也能显著的预测职业使命感。这说明职业适应能力越强，对职业的认可度越高，越能明白职业是人生发展的一部分，可以为未来的生活添砖加瓦，其使命感也就越强。职业使命感也能预测个体的工作投入。职业使命感越强，在工作上的动机也就越强，在职场上的表现也就越积极，越有助于个体提高工作成效。为了获得良好的职场结果，其工作投入也必然加大。这也符合我们日常所说的使命感决定工作深度。

为了进一步检验三者之间的关系，研究假设职业使命感在职业适应能力与工作投入之间起到中介作用。通过温忠霖的三步中介效应检验，发现职业使命感在职业适应能力与工作投入之间存在显著的中介效应。这说明职业适应能力不仅可以直接影响个体的工作投入，还可以通过影响个体的使命感，进而影响工作投入。即职业使命感中介了职业适应能力与工作投入之间的关系。职业适应能力较强的个体，是因为其本身就能知道职业发展的益处，能增加经验，提升能力，因此在态度上也比较重视，具有使命感和责任心，能够认真的完成工作任务，也能克服工作上的困难，在职业发展上保持适度的动机，因此，会在工作上投入较多的精力。这我们的生活经验也相吻合，即具备职业适应能力的人，其工作投入水平也很高。对待工作的使命感也越强。

本研究还发现员工幸福感在职业适应能力与职业使命感、职业使命感与工作投入之间起到调节作用，这说明员工幸福感可以增强职业适应能力对职业使命感的正向影响，也可以增强职业使命感对工作投入的正向影响。幸福感是个体重要的认知和情感资源，在这种资源下，会显著的增强积极性的工作结果，如工作投入和职业使命感。减缓消极的工作结果，如职业倦怠、职业焦虑等。

2. 研究限制及未来研究方向

在研究过程中，因多方面的限制，研究仍存在一定的缺陷，希望在之后进行更多系列相关的研究能使成果更加丰满。

(1) 研究样本的取样方式存有一定缺陷。受研究资源的局限，本研究主要采取简单随机抽样的方式，也使得样本代表性受到一定影响。

(2) 研究量表中可能会出现赞许效应，对结果的影响。

(3) 研究方法较为单一。本研究主要采用问卷法收集相应数据资料，缺乏定性研究方法，今后可以采用问卷和访谈法相结合，定量与定性相结合，相互补充，相互佐证。

参考文献

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-523.
- Dries, N. & Verbruggen, M. (2012). Fresh perspectives on the new career. *Journal of Vocational Behavior*, 82(2), 269-270.
- Duffy, R. D. & Dik, B. J. (2013). Research on calling: what have we learned and where are we going? *Journal of vocational behavior*, 83(3), 428-436.
- Elangovan, A. R., Pinder, C. C. & Mclean, M. (2010). Callings and organizational behavior. *Journal of vocational behavior*, 76(3), 428-440.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513.
- Parker, S. K. & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of management*, 36(3), 633-662.
- Savickas, M. L. & Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 661-673.
- Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C. & Gatenby, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: the ISA Engagement Scale. *Human Resource Development International*, 15(5), 529-547.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518-523.
- Super, D. E. & Knasel, E. G. (1981). Career development in adulthood: Some theoretical problems and a possible solution. *British Journal of Guidance and Counselling*, 9(2), 194-201.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P. & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: people's relations to their work. *Journal of research in personality*, 31(1), 21-33.
- 宋律行 & 张颖. (2017). 企业核心员工成就取向结构要素的实证研究. *劳动保障世界*, (5).
- 谭明、方翰青. (2012). 我国职业适应性研究综述. *中国职业技术教育*, 17(18), 34-39.
- 王森淼. (2012). 无边界职业生涯的概念与测量方法研究. *中国管理学*, 8(7), 40-42.
- 王婷、杨付. (2018). 职业生涯下职业成功的诱因与机制. *心理科学进展*, 26(8), 1488-1500.
- 王雪原. (2018). 用户数据抓取不正当竞争行为的法律规制研究. 华东政法大学硕士论文, 上海市.
- 颜爱民. (2019). 新时代下中国情境人力资源管理的创新与发展. *管理学报*, 16(6), 821-826.
- 杨东进、冯超阳. (2016). 保健因素主导, 激励因素缺失: 现象, 成因及启示——基于“80后”员工组织激励的实证研究. *管理工程学报*, 11(2), 33-42.
- 杨淑艳. (2010). 现代企业员工心理资本与员工绩效关系的实证研究. 安徽大学硕士论文, 安徽省.
- 张玉利 & 黄鹤. (2019). 估值“互联网+”——来自共享单车行业的启示. *现代管理科学*, 312(03), 96-98.
- 赵海霞、郑晓明. (2013). 工作使命感研究现状与展望. *经济管理*, 18(10), 192-199.