

ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

ที่ทำการเหมืองแม่เมาะ จังหวัดลำปาง

Employee Engagement Towards Electricity Generating Authority of Thailand at

Mae Moh Mine, Lampang Province

วงศนาถ กรร่า* และเชมกร ไชยประสิทธิ์**

บทคัดย่อ

การค้นคว้าแบบอิสระนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่ทำการเหมืองแม่เมาะ จังหวัดลำปาง โดยได้ศึกษาจากความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานโดยใช้แนวคิด 4 ด้าน คือ ด้านองค์กร (Organization) ด้านงาน (Job) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) และด้านภาวะผู้นำ (Leader) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร และศึกษาถึงระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในภาพรวม ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในภาพรวมกับความคิดเห็นต่อองค์กรทั้ง 4 ด้านของพนักงาน โดยกลุ่มประชากรของการศึกษาในครั้งนี้ คือ พนักงานที่ปฏิบัติงาน ณ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่ทำการเหมืองแม่เมาะ จังหวัดลำปาง จำนวนทั้งหมด 307 คน จากจำนวนทั้งหมด 1,404 คน ทำการเลือกตัวอย่างโดยวิธีสุ่มโดยสะดวก (Convenience Sampling) ตามสัดส่วนของจำนวนพนักงานในแต่ละสังกัด เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามแบบตอบด้วยตนเอง (Self-Administered Questionnaire) สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency), ค่าร้อยละ (Percentage) และค่าเฉลี่ย (Mean) และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) ได้แก่ การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ Independent Sample T-Test การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) และการวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Least Significant Different และการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยการวิเคราะห์สมการถดถอย (Linear Regression)

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 53 – 60 ปี มีวุฒิการศึกษาระดับอนุปริญญา/ปวส. และระดับปริญญาตรี มากที่สุดใกล้เคียงกัน อายุการทำงานมากกว่า 20 ปี สังกัดฝ่ายการผลิตเหมืองแม่เมาะ (อผม.) และมีอัตราเงินเดือน 60,001 บาทขึ้นไป โดยความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่ทำการเหมืองแม่เมาะ จังหวัดลำปาง อยู่ในระดับผูกพันต่อองค์กร (Engage) และมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ อยู่ในระดับเห็นด้วยมากในทุกด้าน โดยปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รองลงมาคือ ปัจจัยด้านองค์กรและปัจจัยด้านงาน ตามลำดับ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับต่ำกว่า 0.05 ส่วนปัจจัยด้านภาวะผู้นำไม่มีผลต่อระดับความผูกพันในภาพรวมต่อองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

* นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

** ดร. อาจารย์ประจำภาควิชาการจัดการและการเป็นผู้ประกอบการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

คำสำคัญ: ความผูกพันต่อองค์กร, พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่ทำการเหมืองแม่เมาะ จังหวัดลำปาง

ABSTRACT

This independent study aimed to examine the employee engagement towards Electricity Generating Authority of Thailand at Mae Moh Mine, Lampang province. The study was based upon the employee's opinions on the four factors affecting to employee engagement i.e. organization, job, human resource, and leader. In addition, this study investigated level of employee engagement in an overall view as well as relationship between the organizational engagement in an overall view and the opinions of employee on four studied factors. Population of this study was 307 out of 1,404 operation staff affiliated to all departments of the Electricity Generating Authority of Thailand, Mae Moh Mine, Lampang province. These population were selected by the convenience sampling method with the staff proportion of each department in basis. Self-administered questionnaire was used as the tool to gather data. Then, data obtained were analyzed by the descriptive statistics: frequency, percentage, and mean, and the inferential statistics: independent sample T-test, one way ANOVA, and least significant different, as well as the linear regression.

The findings presented that most respondents were male in the age of 53-60 years old and in a similar number, had an education background in diploma/high vocational certificate level and bachelor's degree. The length of their work experience was over 20 years. Currently, they affiliated to Production Department at Mae Moh Mine and received monthly income at the higher amount of 60,001 Baht. Their engagement towards Electricity Generating Authority of Thailand at Mae Moh Mine, Lampang province was ranked in 'engaged' level and their opinions on the four engagement factors: organization, job, human resource, and leader were all ranked in 'highly agree' level. Factor affecting to their engagement at the most was the human resource development factor; followed by organization and job factors, in orderly. These factors correlated to the level of organizational engagement in an overall view at lower than 0.05 statistical significance. The leader factor, however, did not correlate to the level of organizational engagement at 0.05 statistical significance.

In people factor, the results suggested that gender, length of work experience, and affiliated department statistically significant correlated to level of opinions towards organizational engagement; while age and range of monthly income did not. In influential people factor that might affect level of organizational engagement, the results revealed that in an overall view, gender affected the organizational engagement at 'engaged' level and had 'indifferent' level of opinion at 0.05 statistical significance; while age and range of monthly income affected the organizational engagement at 'engaged' level but had different level of opinion at 0.05 statistical significance.

บทนำ

ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญส่วนหนึ่งในการบริหารงานกับทุกองค์การ ซึ่งควรค่าแก่การรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์การให้นานที่สุด องค์การจึงต้องทำให้พนักงานรับรู้ทิศทางในการดำเนินไปพร้อมกับความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ รู้สึกรักและอยากที่จะทำงานเนื่องจากการที่องค์การต้องเสียบุคลากรที่มีคุณค่า มีความรู้ความสามารถไปนั้น ย่อมเหมือนกับการลงทุนที่สูญเปล่า ด้วยเหตุนี้องค์การจึงต้องผลักดันในเรื่องความสัมพันธ์กับความสามารถควบคู่กันไป เพราะเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุผลสำเร็จได้ ความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทุก ๆ องค์การต้องรักษาไว้ เพราะความผูกพัน เป็นการสร้างความสุขและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และเป็นผลดีต่อองค์การในภาพรวมและในระยะยาว (สวินีย์ แก้วมณี, 2549, หน้า 12)

ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์การจึงเป็นตัวแปรสำคัญอย่างหนึ่งที่เชื่อมโยงระหว่างพนักงานกับองค์การ ซึ่งนั่นหมายถึงความผูกพันต่อองค์การสามารถสะท้อนถึงความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์การได้ในระยะยาว โดยความผูกพันเกิดจากปัจจัยหลาย ๆ ด้านไม่ว่าจะเป็นปัจจัยด้านความเชื่อมั่นในความสามารถแห่งตน (Self-Efficacy Beliefs) ที่พบว่า เป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีความพยายามทุ่มเทในการทำงาน หากพนักงานมีความเชื่อมั่น และเชื่อว่าตนเองมีประสิทธิภาพ จะมุ่งมั่นทำตามที่ตั้งใจตัวเองตั้งไว้ตามเป้าหมาย จนทำให้เกิดความผูกพัน (Pajares, 2006) และความผูกพันยังเป็นตัวที่เชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคลในองค์การกับเป้าหมายขององค์การ เพื่อเป็นตัวผลักดันให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ เมื่อพนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์การแล้ว ย่อมเต็มใจและยอมทุ่มเทให้กับการทำงาน และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การอย่างเต็มที่ เพื่อให้องค์การเกิดความก้าวหน้า รวมถึงเป็นการสร้างความมีประสิทธิภาพและความมีประสิทธิภาพให้เกิดขึ้น และเป็นการช่วยลดการถูกควบคุมจากภายนอก รวมไปถึงการทำให้้องค์การประสบความสำเร็จมีกำไรสูงสุด ซึ่งเป็นมากกว่าการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดขึ้นกับพนักงาน ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทุก ๆ องค์การต้องรักษาไว้ (กรกฎ พลพาณิชย์, 2540 และสวินีย์ แก้วมณี, 2549, หน้า 12)

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจ ที่ทำหน้าที่ในการผลิตกระแสไฟฟ้าเพื่อให้บริการแก่ภาครัฐ เอกชน และประชาชน โดยมีเหมืองแม่เมาะ ซึ่งเป็นเหมืองถ่านหินลิกไนต์ที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย ทำหน้าที่ในการผลิตถ่านลิกไนต์ เพื่อเป็นเชื้อเพลิงให้แก่โรงไฟฟ้าแม่เมาะ โดยปัจจุบันเหมืองแม่เมาะได้ทำการขุดขนถ่านจำนวนประมาณ 15-17 ล้านตันต่อปี ส่งให้โรงไฟฟ้าแม่เมาะ จำนวน 10 หน่วย กำลังผลิตรวม 2,400,000 กิโลวัตต์ ซึ่งจ่ายกระแสไฟฟ้าไปยังจังหวัดต่าง ๆ ทั้งภาคเหนือตอนบนและล่าง เชื่อมต่อไปยังภาคกลาง จนถึงกรุงเทพมหานครและเชื่อมโยงกับภาคตะวันออกเฉียงเหนือด้วย โดยกำลังผลิตของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ ปัจจุบันคิดเป็นประมาณ 10 % ของกำลังผลิตของทั้งประเทศ (ประวัติความเป็นมาเหมืองแม่เมาะ, 2560)

เหมืองแม่เมาะแบ่งเป็นหน่วยงานหลัก 3 หน่วยงาน ได้แก่ ฝ่ายการผลิตเหมืองแม่เมาะ (อผม.) ฝ่ายวางแผนและบริหารเหมืองแม่เมาะ (อบม.) และสังกัดส่วนกลางผู้ช่วยผู้ว่าการเหมืองแม่เมาะ มีพนักงานรวมทั้งสิ้น 1,404 ราย เนื่องจากพนักงานที่ทำงานภายในการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เหมืองแม่เมาะส่วนมากมีอายุอยู่ในช่วงใกล้วัยเกษียณอายุ จากข้อมูลพบว่าจำนวนผู้ที่เกษียณอายุในแต่ละปี 2561 - 2565 จะมีจำนวนทั้งสิ้น 513 ราย หรือคิดเป็น 36.5 % ของพนักงานปัจจุบัน (แผนงานบุคคล เหมืองแม่เมาะ, 2560) และมีนโยบายจะรับพนักงานเข้าใหม่เพียง 1 ใน 3 ของผู้ที่เกษียณอายุทำให้องค์การต้องเตรียมการวางแผนบริหารอัตรากำลังที่มีอยู่ให้มีความพร้อมและมีประสิทธิภาพทดแทนพนักงานที่กำลังจะหมดหน้าที่ลง

ซึ่งเหมืองแม่เมาะเริ่มมีการรับพนักงานใหม่เข้ามาทดแทนตั้งแต่ปี 2555 – ปัจจุบัน โดยรับตั้งแต่วุฒิปวช., ปวส., ปริญญาตรีและปริญญาโท โดยพนักงานใหม่ที่เข้ามามีอายุระหว่าง 20 - 32 ปี ปัจจุบันรับพนักงานเข้ามาแล้วเป็นจำนวนทั้งสิ้น 210 ราย แม้พนักงานใหม่จะเข้ามาทำงานได้ไม่นาน จากข้อมูลพบว่าระหว่างปี 2555 – ปัจจุบัน มีพนักงานย้ายสังกัดหรือลาออก 50 ราย จากจำนวนทั้งหมด 210 ราย คิดเป็น 23.8 % ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นนี้ ทำให้เกิดผลเสียต่าง ๆ ตามมามากมาย เช่น ค่าใช้จ่ายในการสรรหาพนักงานใหม่ ค่าใช้จ่ายและเวลาในการฝึกอบรม และประสิทธิภาพขององค์กรที่ลดลงเนื่องจากพนักงานไม่เพียงพอ เป็นต้น ซึ่ง กฟผ. เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจที่ใช้เวลาในการคัดเลือกพนักงานใหม่ยาวนานเนื่องจาก กฟผ. สรรหาคัดเลือกพนักงานเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ ในอัตรา 1 ครั้งต่อปี หากมีพนักงานลาออก ตำแหน่งที่พนักงานลาออกจะว่างไปอีก 1 ปี ที่สำคัญพนักงานที่มีความสามารถและประสบการณ์สูงซึ่งพร้อมที่จะถ่ายทอดความรู้ให้พนักงานใหม่จะมีเวลาถ่ายทอดได้น้อยลงเนื่องจากใกล้วัยเกษียณอีกด้วย ทำให้ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของเพื่อเป็นการป้องกันปัญหาในอนาคตที่จะเกิดขึ้นกับพนักงานใหม่ที่จะเข้ามา (แผนงานบุคคล เหมืองแม่เมาะ, 2560)

ด้วยเหตุนี้ ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่ทำการเหมืองแม่เมาะ จังหวัดลำปาง ซึ่งการศึกษาครั้งนี้จะทำให้ทราบระดับความผูกพันต่อองค์กรในระดับช่วงอายุ ตำแหน่งหน้าที่ และระดับวุฒิการศึกษา ที่แตกต่างกันออกไป และปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์กร และผลที่ได้จะเป็นข้อมูลสำคัญเพื่อเป็นแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรต่อพนักงานทั้งที่กำลังปฏิบัติงานอยู่และเตรียมการสำหรับพนักงานใหม่ที่กำลังจะรับเพิ่มเข้ามาทดแทน เนื่องจากพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อองค์กรมากที่สุด หากบุคลากรที่มีอยู่มีความผูกพันต่อองค์กรและมีความรู้สึกร่วมถึงการเป็นส่วนที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กร ย่อมเต็มใจและยอมทุ่มเทให้กับการทำงาน และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรอย่างเต็มที่ เพื่อให้องค์กรเกิดความก้าวหน้า รวมถึงเป็นการสร้างความมีประสิทธิภาพและความสำเร็จให้เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจเติบโตได้อย่างเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ ยังผลให้ประเทศชาติมีความมั่นคงในด้านพลังงานไฟฟ้าและเศรษฐกิจสามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่องต่อไป

การทบทวนแนวคิด และวรรณกรรม

ความผูกพันต่อองค์กร

Steers (1997) (อ้างในชัยทวี เสนะวงศ์, 2550) กล่าวว่า ความผูกพันขององค์กร หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความเต็มใจที่จะทำงานหนัก เพื่อดำเนินภารกิจขององค์กร โดยผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันต่องานสูงจะแสดงออกโดย

- 1) มีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร
- 2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังงานเพื่อปฏิบัติงานให้แก่องค์กร
- 3) มีความเชื่อมั่นและยอมรับในค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร

หลักการแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

The Gallup Organization (2002) สถาบันวิจัยและองค์กรที่ปรึกษาได้ค้นพบแนวคิดที่ชื่อว่า The Gallup Path ซึ่งเป็นกรอบในการขับเคลื่อนเครื่องมือต่าง ๆ ซึ่งมุ่งเน้นที่จะช่วยให้บริษัทมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านรายได้ กำไรที่เกิดจากการสร้างความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement) และความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) โดยงานวิจัยและคิดค้นของ Gallup ทำให้ค้นพบแนวทางที่องค์กรจะประสบความสำเร็จด้วยการจำเป็นต้องสร้างลูกค้าที่มีความผูกพันและพนักงานก็ต่อมีความผูกพันต่องาน โดยหัวใจสำคัญของโมเดลนี้แสดงให้เห็นว่าพนักงานทุกระดับในทุกองค์กรจะสร้างการเติบโตยอดขายและกำไรขององค์กร โดยได้แบ่งประเภทของพนักงานไว้ 3 ประเภท (สวณีย์ แก้วมณี, 2549) คือ

1. พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged Employee) คือ พนักงานที่เปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์กร” ทำงานด้วยความมีใจรักและทุ่มเทในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ มีความรู้สึกส่วนตัวเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริง และจะหาแนวทางในการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จในที่สุด

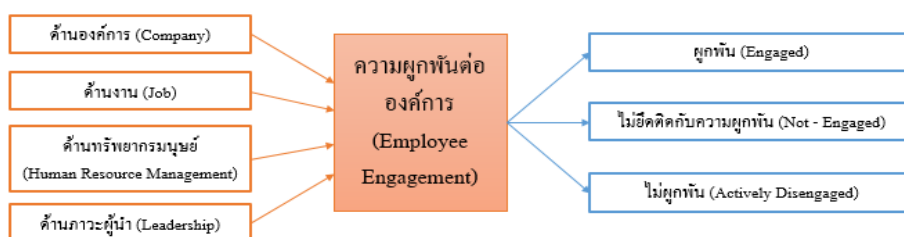
2. พนักงานที่ไม่มีใจรักและทุ่มเทใจให้งาน (Not-Engaged Employee) คือ พนักงานที่เสมือน “ผีดิบในองค์กร” ทำงานเพื่อให้งานเสร็จตามความต้องการเบื้องต้น ไม่มีใจรักและทุ่มเทในงาน ไม่มีการคิดค้นนวัตกรรม ไม่เพียงแต่ที่จะไม่ให้ความมั่นใจสัญญา กับองค์กร แต่ยังทำงานเพื่อต่อต้านวัตถุประสงค์ขององค์กรอีกด้วย

3. พนักงานที่สร้างปัญหาให้กับองค์กร (Actively Disengaged Employee) คือ พนักงานพวกที่สร้างปัญหาให้กับองค์กร มีทัศนคติในแง่ลบในการทำงาน ไม่มีความสุขในการทำงานที่กระทำและยังส่งผลต่อความรู้สึกที่ไม่ดีนี้ไปยังพนักงานที่อยู่รอบ ๆ ข้างเปรียบเสมือน “แอปเปิ้ลเน่า” ที่คอยทำลายความสำเร็จของผู้อื่น ในที่สุดไม่เพียงแต่ที่จะทำงานไม่ประสบความสำเร็จ พนักงานเหล่านี้ยังจะขัดขวางการทำงานของพนักงานคนอื่น ๆ รวมไปถึงความสำเร็จและเจริญก้าวหน้าขององค์กรอีกด้วย

แนวทางการศึกษาผูกพันต่อองค์กร

แนวทางการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรใช้กรอบความคิดองค์ประกอบความผูกพันของสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยโดยนำความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อองค์กรจำนวน 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านองค์กร (Company) ด้านงาน (Job) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human- Resource Development) และด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 4 ด้านจะนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยวิเคราะห์ผ่านความคิดเห็นด้านภาพรวมและ แปรผลโดยใช้กรอบความคิดของ The Gallup Organization ได้แบ่งประเภทของพนักงานไว้ 3 ประเภท คือ พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) พนักงานที่ไม่ยึดติดกับความผูกพันต่อองค์กร (Not -Engaged) คือ พนักงานไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงานทำงานโดยไม่ตั้งใจ และพนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (Actively Disengaged) คือ พนักงานที่ไม่มีความสุขในการทำงาน

องค์ประกอบของความผูกพัน



ภาพที่ 1 แนวคิดในการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ชานนท์ ปวงละคร (2551) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กลุ่มธุรกิจน้ำมัน โดยทำการศึกษากับพนักงานระดับปฏิบัติการ (เฉพาะกลุ่มบริษัทน้ำมันในสำนักงานใหญ่) จำนวน 202 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย การแจกแจงแบบที่ การวิเคราะห์ความแปรปรวน และการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยการวิเคราะห์สมการถดถอย ผลการศึกษาพบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กลุ่มธุรกิจน้ำมันอยู่ในระดับผูกพันต่อองค์การ (Engaged) และมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ 4 ด้าน ซึ่งได้แก่ ด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ได้แก่ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานด้านภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ส่วนงานที่สังกัด และอัตราเงินเดือนของพนักงานมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับระดับความผูกพันต่อองค์การและในส่วนของการปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุการทำงาน ของพนักงานไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับระดับความผูกพันต่อองค์การ

จิรวรรธ เณรแย้ม (2553) ได้ศึกษาความผูกพันต่องานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 2 (ภาคเหนือ) จังหวัดพิษณุโลก โดยทำการศึกษากับพนักงานจำนวน 250 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย การแจกแจงแบบที่ (T-Test) การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) และการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยการวิเคราะห์สมการถดถอยแบบ เส้นตรง (Linear Regression) โดยพบว่าระดับความผูกพันต่องานของ พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 2 (ภาคเหนือ) จังหวัดพิษณุโลก โดยรวมอยู่ในระดับผูกพันต่อองค์การ (Engaged) โดยพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่องานใน ด้านองค์การ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในระดับเห็นด้วยมาก และมีความคิดเห็นในด้านงาน ด้านภาวะผู้นำในระดับเห็นด้วยปานกลาง ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่องานของพนักงานในด้านต่าง ๆ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันองค์การ โดยที่ปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกมากที่สุด รองลงมาคือด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อระดับความผูกพันต่องานในภาพรวม คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และตำแหน่งงาน

สุภรณ์ สิวา (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานฝ่ายบริหารบัญชีลูกค้าหน่วยธุรกิจผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ บริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงาน จำนวน 147 ราย พบว่าพนักงานฝ่ายบริหารบัญชีลูกค้าหน่วยธุรกิจผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ บริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด มีความผูกพันต่อองค์การในระดับผูกพัน (Engaged) โดยพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์การในด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำในระดับเห็นด้วยมาก ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในด้านต่าง ๆ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์การ โดยมีความคิดเห็นด้านองค์การและด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในภาพรวมต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่ด้านงานและด้านภาวะผู้นำไม่มีผลต่อระดับความผูกพันในภาพรวม

แนวคิดในการศึกษา

1. ปัญหาในการศึกษา

เนื่องจากพนักงานที่ปฏิบัติงาน ณ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่ทำการเหมืองแม่เมาะ อยู่ในช่วงใกล้วัยเกษียณอายุ และ กฟผ. มีนโยบายจะรับพนักงานเข้าใหม่เพียง 1 ใน 3 ของจำนวนผู้ที่เกษียณอายุ และที่ผ่านมามีพนักงานใหม่ที่รับเข้ามา มีอัตราการย้ายสังกัดงานหรือลาออกค่อนข้างสูง ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่ทำการเหมืองแม่เมาะ จังหวัดลำปาง เพื่อให้ทราบถึงระดับความผูกพันต่อองค์กรในแต่ละปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันออกไป รวมไปถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์กร และผลการศึกษาที่ได้จะเป็นข้อมูลสำคัญเพื่อเป็นแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อสร้างความผูกพันต่อพนักงานทั้งที่กำลังปฏิบัติงานอยู่และเตรียมการสำหรับพนักงานใหม่ที่กำลังจะรับเพิ่มเข้ามาทดแทน

2. วิธีการดำเนินการศึกษา

เนื้อหาในการศึกษานี้ประกอบไปด้วย การศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่ทำการเหมืองแม่เมาะ จังหวัดลำปาง ตามแนวคิดของ The Gallup Organization (2002) และสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (2549)

ประชากรในการศึกษานี้คือ พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่ทำการเหมืองแม่เมาะ จังหวัดลำปาง ที่ปฏิบัติงาน ณ ปี พ.ศ. 2561 จำนวนทั้งหมด 1,404 คน

3. ข้อมูล

ในการศึกษานี้ กำหนดขนาดตัวอย่างที่จะศึกษา ณ ระดับความเชื่อมั่น 95% ความคลาดเคลื่อนที่ 5% ได้จำนวน 307 คน (Krejcie and Morgan, 1970: 607-610) โดยการสุ่มตัวอย่างจะทำการสุ่มโดยสะดวก (Convenient Sampling) และเก็บตัวอย่างตามสัดส่วนของจำนวนพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่ทำการเหมืองแม่เมาะ จังหวัดลำปาง โดยแบ่งตัวอย่างเป็น 3 หน่วยงานตามสัดส่วนของประชากร ดังนี้

หน่วยงาน	จำนวนพนักงาน (คน)	สัดส่วน (%)	จำนวนตัวอย่าง (คน)
ส่วนกลางผู้ช่วยผู้ว่าการเหมืองแม่เมาะ (ชม.)	95	6.76	21
ฝ่ายการผลิตเหมืองแม่เมาะ (อผม.)	1,016	72.37	220
ฝ่ายวางแผนและบริหารเหมืองแม่เมาะ (อบม.)	293	20.87	66
รวม	1,404	100	307

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยนี้ รวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากการออกแบบสอบถาม โดยสอบถามจากพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ณ ที่ทำการเหมืองแม่เมาะ จังหวัดลำปาง

ข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามจะนำมาวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ประกอบไปด้วย ค่าความถี่ (Frequency), ค่าร้อยละ (Percentage) และค่าเฉลี่ย (Mean) และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) ได้แก่

การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ Independent Sample T-Test, สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) และการวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Least Significant Different และการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยการวิเคราะห์สมการถดถอย (Linear Regression) เกณฑ์ที่ใช้ในการแปลความหมายต่อค่าเฉลี่ยองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การตาม Likert Scale (Fisher อ้างถึงใน ชัชวาลย์ เรื่องประพันธ์, 2539, หน้า 15) สรุปผลและแปลความหมายระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน โดยใช้กรอบความคิด The Gallup Path (The Gallup Organization, 2002)

ผลการศึกษาและ การอภิปรายผล

ผลการศึกษา

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 53 – 60 ปี มีวุฒิการศึกษาระดับอนุปริญญา/ปวส. และระดับปริญญาตรี มากที่สุดใกล้เคียงกัน อายุการทำงานมากกว่า 20 ปี สังกัดฝ่ายการผลิตเหมืองแม่เมาะ (อผม.) และมีอัตราเงินเดือน 60,001 บาทขึ้นไป และมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ 4 ด้านในระดับเห็นด้วยมาก ค่าเฉลี่ย 3.90 โดยที่องค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การ ด้านองค์การ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 3.99) ระดับความคิดเห็นมาก และมีปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กฟผ. มีการสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานอย่างเหมาะสม และปลอดภัยให้กับพนักงาน องค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การ ด้านงาน มีค่าเฉลี่ยรองลงมา (ค่าเฉลี่ย 3.95) ระดับความคิดเห็นมาก และมีปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กฟผ. มีการจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือที่สนับสนุนการทำงานของพนักงานอย่างเพียงพอ องค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ย (ค่าเฉลี่ย 3.90) ระดับความคิดเห็นมาก และมีปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กฟผ. สามารถทำให้พนักงานรู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงาน ส่วนองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การ ด้านภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.81) ระดับความคิดเห็นมาก และมีปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารให้พนักงานในแต่ละหน่วยงานได้รับทราบถึงความคาดหวังในการทำงาน

ด้านภาพรวมความผูกพันต่อองค์การ พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่ทำการเหมืองแม่เมาะ จังหวัดลำปาง มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.26 พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับ “ดาวเด่นในองค์การ” หรือระดับที่มีความผูกพันต่อองค์การ (ทำงานด้วยความเต็มใจ ตั้งใจ และคำนึงถึงองค์การ) เมื่อพิจารณาระดับความผูกพันแยกตามปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเพศ พบว่าเพศชายมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าหญิง โดยไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ด้านอายุ ส่วนปัจจัยส่วนบุคคล ด้านอายุ พบว่า กลุ่มอายุ 46 – 52 ปี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ด้านอายุการทำงาน พบว่า กลุ่มอายุการทำงาน 16 – 20 ปี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ด้านส่วนงานที่สังกัด พบว่า พนักงานสังกัดฝ่ายการผลิตเหมืองแม่เมาะ (อผม.) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านอัตราเงินเดือน พบว่ากลุ่มอัตราเงินเดือน 40,001 – 50,000 บาท มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การต่อความผูกพันต่อองค์การด้านภาพรวม พบว่าองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ ด้านองค์การ ด้านงานและด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์การในภาพรวม โดยมีค่าความสัมพันธ์ (R) เท่ากับ 0.749 และระดับความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมจะผันแปรตามปัจจัยย่อย คิดเป็นร้อยละ 56.10 ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 43.90 เป็นผลมาจากปัจจัยในเรื่องอื่น ๆ พบว่า ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถทำนายระดับความผูกพันในภาพรวมได้มากที่สุด (B = 0.40) รองลงมาคือด้านองค์การและด้านงานตามลำดับ ส่วนองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ ไม่มีผลต่อระดับความผูกพันในภาพรวมต่อองค์การ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

อภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่ทำการเหมืองแม่เมาะ จังหวัดลำปาง สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

โดยรวมพนักงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความผูกพันในระดับผูกพันต่อองค์กร (Engaged) โดยมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุดโดยมีความคิดเห็นว่า กฟผ. เป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่พนักงานเลือกทำงานด้วย พนักงานรู้สึกผูกพันเป็นอย่างมากกับ กฟผ. พนักงานมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของ กฟผ. พนักงานมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของ กฟผ. เป็นหลัก และพนักงานมีความพร้อมที่จะรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นไม่ว่าต่อองค์กร หรือต่อหน้าที่การทำงาน ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด และมีความคิดเห็นที่ว่าพนักงานมีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมของ กฟผ. อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ซึ่งตรงกับแนวคิดของสถาบันวิจัยและองค์การที่ปรึกษาการศึกษาวิจัย The Gallup Organization ที่ได้กล่าวว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged Employee) คือพนักงานที่เปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์กร” ทำงานด้วยความมีใจรักและทุ่มเทในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริง และจะหาแนวทางในการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อให้้องค์การก้าวไปสู่ความสำเร็จในที่สุด และสถาบันด้านการวิจัยและที่ปรึกษางานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (The Institute for Employment Studies) ได้กล่าวไว้ว่า พนักงานที่มีความผูกพันจะมีทัศนคติทางบวกต่อองค์กรและค่านิยมองค์กร โดยจะตระหนักถึงสภาพแวดล้อมของธุรกิจ การทำงานกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร โดยผลการศึกษาด้านองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรพบว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รองลงมาคือ ปัจจัยด้านองค์กรและปัจจัยด้านงาน ตามลำดับ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับต่ำกว่า 0.05 ส่วนปัจจัยด้านภาวะผู้นำไม่มีผลต่อระดับความผูกพันในภาพรวมต่อองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ จีวรธรรม เณรรัมย์ (2553) ที่ได้ศึกษาความผูกพันต่องานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 2 (ภาคเหนือ) จังหวัดพิษณุโลก ซึ่งพบว่าโดยรวมความผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับผูกพันต่อองค์กร (Engaged) ปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ รองลงมาคือ ปัจจัยด้านองค์กรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ ส่วนปัจจัยด้านองค์กรและปัจจัยด้านงานไม่มีผลต่อระดับความผูกพันในภาพรวมต่อองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

สรุปและข้อเสนอแนะ

พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่ทำการเหมืองแม่เมาะ จังหวัดลำปาง โดยรวมมีความผูกพันต่อองค์กร (Engage) และพบว่าองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 4 ด้าน มีผลต่อความผูกพันองค์การมาก คิดเป็นร้อยละ 56.10 โดยองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถทำนายระดับความผูกพันในภาพรวมได้มากที่สุด ($B = 0.40$) แต่มีค่าเฉลี่ยรวม 3.90 ซึ่งรองจากด้านองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยรวมสูงที่สุด คือ 3.99 สามารถทำนายระดับความผูกพันในภาพรวมได้รองลงมา ($B = 0.26$) และด้านงานที่มีค่าเฉลี่ยรวม 3.95 สามารถทำนายระดับความผูกพันในภาพรวมได้น้อยที่สุด ($B = 0.19$) ส่วนด้านภาวะผู้นำไม่มีผลต่อระดับความผูกพันในภาพรวมต่อองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และมีค่าเฉลี่ยรวมน้อยที่สุด คือ 3.75

ปัจจัยด้านบุคคลพบว่า ปัจจัยด้านเพศ ช่วงอายุการทำงาน และส่วนงานที่สังกัด มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ ในขณะที่ปัจจัยด้านอายุและช่วงอัตราเงินเดือนไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ และในส่วนของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การ พบว่าปัจจัยด้านเพศ โดยรวมมีความผูกพันต่อองค์การ (Engaged) และมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่ปัจจัยด้านอายุ ช่วงอายุการทำงาน ส่วนงานที่สังกัดและช่วงอัตราเงินเดือน โดยรวมมีความผูกพันต่อองค์การ (Engaged) เช่นกัน แต่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ในภาพรวมผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนะให้ กฟผ. มุ่งเน้นปรับปรุงองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การในกลุ่มปัจจัยส่วนบุคคลที่มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด โดยพิจารณาปรับปรุงในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอันดับแรก เนื่องจากจะส่งผลต่อระดับความผูกพันในภาพรวมมากที่สุด จากนั้นจึงพิจารณาปรับปรุงองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การด้านองค์การและด้านงาน ตามลำดับ และเพื่อให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การเพิ่มมากยิ่งขึ้น ผู้ศึกษาใคร่ขอเสนอแนะความคิดเห็นเพิ่มเติมในปัจจัยย่อยแต่ละด้าน ซึ่งอาจเป็นประโยชน์ในการสร้างความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน โดยเรียงลำดับตามความสำคัญ ดังนี้

ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเฉลี่ยน้อยสุดต่อข้อปัจจัยย่อย กฟผ. มีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันกับองค์การอื่นในธุรกิจเดียวกันได้ จึงใคร่ขอเสนอแนะแนวทางปรับปรุงต่อ กฟผ. ดังนี้

1. กฟผ. ควรสร้างการรับรู้ในเรื่องค่าตอบแทนแก่พนักงาน โดยให้พนักงานพิจารณาค่าตอบแทนร่วมไปกับสวัสดิการด้านต่าง ๆ ที่ กฟผ. มอบให้ ไม่ใช่เพียงเฉพาะแต่อัตราเงินเดือน

2. กฟผ. ควรสร้างให้พนักงานพิจารณาถึงข้อดีของการได้กลับมาทำงานที่ภูมิลำเนา ได้ร่วมกันพัฒนาภูมิลำเนาได้อยู่ดูแลครอบครัวและรายรับของตนเมื่อเทียบกับค่าครองชีพ ณ ภูมิลำเนาที่ตนอยู่อาศัย รวมไปถึงการและข้อดีในด้านอื่น ๆ เพิ่มเติมมากกว่าที่จะให้พนักงานคิดเปรียบเทียบกับเฉพาะตัวเลขเงินเดือนกับบริษัทอื่น ๆ ที่อยู่คนละพื้นที่เท่านั้น

และปัจจัยย่อย กฟผ. มีการจัดการระบบการให้คำปรึกษาด้านการทำงานและการพัฒนาความรู้แก่พนักงาน กฟผ. ควรที่จะเพิ่มความรู้หรือทักษะด้านอื่น ๆ ที่จำเป็น ให้แก่พนักงาน โดยเน้นในกลุ่มเพศหญิง (ผู้ตอบแบบสอบถามเพศหญิง ร้อยละ 85.71 สังกัดส่วนกลางผู้ช่วยผู้ว่าการเหมืองแม่เมาะและฝ่ายบริหารเหมืองแม่เมาะ) ซึ่งส่วนมากเป็นตำแหน่งงานที่ปฏิบัติงานด้านเลขานุการหรือส่วนงานสนับสนุนและประสานงาน อาจยังไม่ทราบรูปแบบการทำงานที่ชัดเจน รวมถึงต้องการการพัฒนาความรู้และทักษะในด้านอื่น ๆ เพิ่มเติม ดังนี้

1. กฟผ. ต้องให้ความสำคัญในการให้คำปรึกษาและพัฒนาศักยภาพให้ตรงกับความต้องการในแต่ละเพศ และตำแหน่งหน้าที่ให้เพิ่มมากขึ้น

2. จัดระบบที่เลี้ยงเข้าไปดูแลและให้คำปรึกษา รวมถึงจัดแผนการสอนงานแก่พนักงานใหม่

3. จัดแผนเพิ่มองค์ความรู้และทักษะเฉพาะงาน โดยการเชิญผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องมาให้คำปรึกษา หรือการส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทักษะและนำความรู้ที่ได้มาช่วยปรับปรุงการทำงานด้านต่าง ๆ

ซึ่งหากองค์กรสามารถตอบสนองในด้านการพัฒนาทักษะที่ดีที่ตรงกับความต้องการย่อมทำให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและมีความผูกพันที่เพิ่มมากขึ้นได้

ด้านองค์กร

พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเฉลี่ยน้อยสุดต่อข้อปัจจัยย่อย กพผ. มีการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน แสดงให้เห็นว่า กพผ. ยังมีช่องทางในการเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของพนักงานได้ไม่ดีพอ ซึ่งสาเหตุอาจเกิดได้จากการมีเวทีสำหรับการแสดงความคิดเห็นที่น้อยเกินไป หรือการที่ความคิดเห็นไม่ได้ถูกรับการพิจารณาเท่าที่ควร ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญที่ กพผ. ควรปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น จึงใคร่ขอเสนอแนะแนวทางปรับปรุงต่อ กพผ. ดังนี้

1. กพผ. ควรจัดช่องทางการสื่อสารระหว่างพนักงานและองค์กรที่มีประสิทธิภาพและควรจัดทำแผนการสื่อสารไว้ตลอดทั้งปี อาทิเช่น จัดกิจกรรมผู้บริหารพบผู้ปฏิบัติงาน เพื่อพบปะ พูดคุย ตอบข้อซักถามต่าง ๆ
2. จัดให้มีกล่องรับปัญหาหรือช่องแสดงความคิดเห็นที่พนักงานสามารถเข้าถึงได้ในหลาย ๆ ช่องทาง
3. จัดให้มีหน่วยงานเฉพาะที่คอยรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน เช่น เพิ่มผู้เกี่ยวข้องในแผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ให้มีหน้าที่รับฟังข้อมูลในทุก ๆ ช่องทางและพิจารณาข้อเสนอจากพนักงานในองค์กรเสนอไปยังส่วนบริหาร รวมทั้งมีหน้าที่ให้คำปรึกษา คำอธิบายและข้อเสนอแนะที่ดีแก่พนักงาน

ด้านงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยน้อยสุดต่อข้อปัจจัยย่อย กพผ. มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน เห็นได้ว่ากลุ่มปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเป็นกลุ่มพนักงานรุ่นใหม่ที่ปฏิบัติงานมาได้ช่วงระยะเวลาหนึ่งเริ่มมีประสบการณ์และเข้าใจในงานที่ตนปฏิบัติมากขึ้นและมองว่างานที่ตนปฏิบัติอยู่นั้นยังไม่ได้ใช้ศักยภาพที่ตนมีอยู่ได้อย่างเต็มที่ จึงมีโอกาที่พนักงานในกลุ่มนี้มองว่างานที่ทำอยู่ไม่เหมาะกับตนเองและมีโอกาสเสี่ยงต่อการเปลี่ยนงานสูง จึงใคร่ขอเสนอแนะแนวทางปรับปรุงต่อ กพผ. ดังนี้

1. กพผ. ควรให้ความสำคัญในการค้นหาศักยภาพในแต่ละตัวบุคคลและมอบหมายหน้าที่ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความสามารถของพนักงานดังกล่าวที่ว่า “Put the right man on the right job”
2. สนับสนุนให้พนักงานได้เสนอตัวเข้าร่วมงานในโครงการต่าง ๆ ที่ตนเองสนใจ ซึ่งแตกต่างไปจากงานที่ปฏิบัติเป็นประจำ อาทิเช่น โครงการ Egat Young Talent เป็นต้น
3. ในส่วนของพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 20 ปี มีระดับความคิดเห็นในด้านงานน้อยลง อาจเป็นเพราะ การทำงานในระดับเดิม คือ ระดับสูงในช่วงของพนักงาน มีเงินเดือนสูงขึ้น แต่ยังไม่ได้พิจารณาเลื่อนตำแหน่งหรือมีโอกาใหม่ ๆ เข้ามา อาจทำให้เกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายในการทำงาน กพผ. ควรเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้มากขึ้น เปิดโอกาสในการเลื่อนระดับเพิ่มความรับผิดชอบหรือเปลี่ยนหน้าที่ เพื่อทำให้พนักงานรู้สึกเกิดความท้าทายในหน้าที่งานใหม่ มีโอกาสก้าวหน้ายิ่งขึ้น เพื่อรักษาพนักงานให้เกิดความรู้สึกอยากอยู่กับองค์กรตลอดไปเมื่อพนักงานมีประสบการณ์ในการทำงานมากขึ้น จะเกิดทัศนคติที่ดีต่องานที่รับผิดชอบมากขึ้น

และปัจจัยย่อย กฟผ. มีการมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถและก่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ สาเหตุส่วนใหญ่เกิดกับพนักงานที่เป็นเพศหญิง และพนักงานที่ปฏิบัติงานด้านเลขานุการหรือส่วนงานสนับสนุนและประสานงาน จึงใคร่ขอเสนอแนะแนวทางปรับปรุงต่อ กฟผ. ดังนี้

1. กฟผ. จึงควรพิจารณาเปิดโอกาสหรือมอบหมายให้พนักงานได้ทำงานในสิ่งใหม่ที่ต่างออกไปจากที่ปฏิบัติอยู่ หรืออาจให้พนักงานสามารถเสนอตัวเข้าร่วมในทีมปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่ตนสนใจ เพื่อให้เกิดความท้าทายในงานแก่ตัวพนักงาน

2. สร้างแรงจูงใจและส่งเสริมให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ในด้านใหม่ ๆ เกิดการพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพที่สูงขึ้น และสร้างความเข้าใจในหน้าที่ให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กรที่มากขึ้นและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและภารกิจ

ด้านภาวะผู้นำ

โดยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเฉลี่ยน้อยสุดต่อข้อปัจจัยย่อย ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผลการประเมิน (Feedback) ให้พนักงานได้รับทราบถึงผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

1. กฟผ. ควรเน้นสร้างความเข้าใจและเพิ่มพูนความสำคัญในระดับบังคับบัญชาถึงเรื่องของการจัดการระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจนยิ่งขึ้นและแจ้งผลการประเมินแก่พนักงานให้ได้รับทราบ อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะทำให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนในมุมมองของผู้บังคับบัญชา ทราบข้อดี ข้อด้อยของตน และสามารถนำไปปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นได้ ซึ่งจะส่งผลดีต่อทั้งตัวพนักงานและองค์กรโดยรวม

เอกสารอ้างอิง

จิรวรรณ เณรแย้ม. (2553). *ความผูกพันต่องานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 2 (ภาคเหนือ) จังหวัดพิษณุโลก*. (การ

ค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).

ชัชวาลย์ เรื่องประพันธ์. (2539). *สถิติพื้นฐาน*. ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา.

ชัยทวี เสนะวงศ์. (2550). *การผูกใจพนักงาน (Employee Engagement)*. สืบค้นจาก

<http://www.consultthai.com/article/acticle31.pdf>. (1 สิงหาคม 2556)

ชานนทร์ ปวงละคร. (2551). *ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กลุ่มธุรกิจน้ำมัน*.

(การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).

แผนกงานบุคคลเหมืองแม่เมาะ. (2560). *ระบบสารสนเทศบุคคลผู้ช่วยผู้ว่าการเหมืองแม่เมาะ 2560*. สืบค้นจาก

http://10.222.1.154/hr_mmm/repHRwut.asp

แผนกประชาสัมพันธ์เหมืองแม่เมาะ. (2550). *ประวัติเหมืองแม่เมาะ*. สืบค้นจาก

<http://maemohmine.egat.co.th/aboutus/index.html>

สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย. (2549). *Employee Engagement Survey*. สืบค้นจาก

<http://www.pmat.or.th>

สวนีย์ แก้วมณี. (2549). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement). *การบริหารคน*, 27(3), 12.

สุรัสวดี สุวรรณเวช. (2549). *ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร*. สืบค้นจาก <http://www.pmat.or.th>

- สุวรรณ สี่มา. (2556). ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานฝ่ายบริหารบัญชีลูกค้า หน่วยธุรกิจผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ บริษัท ดีเค เอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด. (การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- Burke, Inc. Research. (2007). *Employee Engagement & Retention Management*. Retrieved from <http://www.burke.com/Services/EERM/services.cfm?id=180>
- Gallup Organization. (2007). *The Gallup Path*. Retrieved from <http://www.gallupconsulting.com>
- Robinson D., Perryman S., & Hayday, S. (2004). *The Driver of Engagement*. IES Report 408.
- Steers, R. M. (1997). *Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment*. New York: Administrative Science Quarterly.
- Steers, R. M., & Porter, L. (1991). *Motivation and Work Behavior* (5th ed.). New York: McGraw - Hill.