

อิทธิพลของภาวะผู้นำ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันของพนักงานที่ส่งผลต่อ
ความตั้งใจทำงานของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

Influence of Leadership, Human Resource Development and Employee
Engagement Affecting The Employee Intentions to Stay in Factories of
Electronic Industry Group

สมจัย นามวงษา¹, นภาพรรณ เนตรประดิษฐ์², เนตรพัฒนา ยาวีราช³

Somjai Namwongsa¹, Napawan Nertrpradit², Natepanna Yavirach³

นักศึกษาปริญญาเอกปรัชญาดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง¹

สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง²

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีธัญบุรี³

Candidate Ph.D. Faculty of Management Sciences, Lampang Rajabhat University¹

Faculty of Management Sciences, Ph.D. program Lampang Rajabhat University²

Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology, Thanyaburi³

somjainamwongsa@hotmail.com¹

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบการผสมผสานโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาอิทธิพลเชิงสาเหตุด้านภาวะผู้นำ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความผูกพันของพนักงาน และความตั้งใจทำงานอยู่ในองค์กร (2) เพื่อนำเสนอรูปแบบที่สนับสนุนความตั้งใจทำงานอยู่ในองค์กรของพนักงานกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานระดับต่ำกว่าผู้จัดการลงมาจากโรงงานกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ภาคเหนือ จำนวน 500 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ทำการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่าง 15 คน ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลทางตรงต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันของพนักงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันของพนักงาน และความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความตั้งใจทำงานอยู่ในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ตามลำดับ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01ตามลำดับ ส่วนผลการวิจัยเชิงคุณภาพมีความสอดคล้องและสนับสนุนกับผลการวิจัยเชิงปริมาณทุกประเด็น

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, ความผูกพันของพนักงาน, ความตั้งใจทำงานอยู่ในองค์กร

Abstract

This research was a mixed methods research using quantitative and qualitative research methods. The objectives were (1) to study the causal influence of leadership, human resource development, employee engagement, and employee's intention to stay in the organization and (2) to present the pattern that support the employee's intention to stay in the organization. The sample group included 500 employees having lower positions than managers from the factories of electronic industry group in the Northern Region Industrial Estate of Thailand. The questionnaire was a research tool for data collection and analysis of structural equation models using statistical software program. For qualitative research tool was structure in-depth interview for 15 employees. The results of the study indicated that the factors of transactional leadership had a direct effect on human resource development, transformational leadership had a direct effect on employee engagement, human resource development had a direct effect on employee engagement, and employee engagement had a direct effect on employee's intention to stay in the organization with statistical significance 0.01, respectively. Transformational leadership had no direct effect on human resource development and transactional leadership had no direct effect on employee engagement with statistical significance 0.01 respectively. The qualitative research results are consistent and support with quantitative research results in every aspect.

Keyword: Transformational leadership, Transactional leadership, Human resource development, Employee engagement, Intention to stay

บทนำ

ในปัจจุบันการดำเนินงานของแต่ละองค์กรต่างได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งจากภายในและภายนอก ได้แก่ การแข่งขันทางธุรกิจ ความต้องการของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม นโยบาย แนวคิดแนวทางการบริหาร และวิธีการทำงานย่อมส่งผลกระทบต่อแรงงานทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมาจนในที่สุดต้องออกจากองค์กรไป การลาออกของพนักงานในแต่ละคนในแต่ละครั้งย่อมส่งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากการสูญเสียคนเก่ง คนที่มีความสามารถไป และก็เป็นเรื่องที่ยากเช่นกันในการที่จะได้คนดี คนเก่งและมีความสามารถมาทดแทนในการทำงานได้ทันที ตลอดจนต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายในกระบวนการสรรหาและคัดเลือก การให้การฝึกอบรมต่าง ๆ ตามพื้นฐานและข้อกำหนดของแต่ละองค์กร นอกจากนี้ยังต้องสูญเสียในด้านต่าง ๆ อีกตามมา ได้แก่ ผลผลิตและประสิทธิภาพลดลง ขวัญและกำลังใจของพนักงานลดลง จากผลการสำรวจอัตราการลาออกของพนักงานในปีพ.ศ. 2560-2561 ของสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) ได้ทำการสำรวจจำนวน 14 กลุ่มธุรกิจ รวม 239 บริษัท พบว่า อัตราการลาออกของพนักงานรวมทุกกลุ่มธุรกิจอยู่ที่ร้อยละ 12.89 แสดงถึงระดับความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ในองค์กรของพนักงานอยู่ที่ระดับประมาณร้อยละ 87 (สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, 2561, ออนไลน์) สอดคล้องกับผลสำรวจของ วิลลิส ทาวเวอร์ส วัตสัน (Willis Towers Watson) พบว่าอัตราการลาออกของพนักงานโดยรวมในประเทศไทยอยู่ที่ร้อยละ 12 ในปีพ.ศ. 2560 หรือความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ในองค์กรของพนักงานอยู่ที่ระดับร้อยละ 88 โดยที่สาเหตุการลาออกของพนักงานสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ความต้องการเงินเดือนสูงขึ้น โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพ และความสัมพันธ์กับหัวหน้างานหรือผู้จัดการ (Willis Towers Watson, 2017, Online)

จากสาเหตุการลาออกของพนักงานในกรณี ความต้องการเงินเดือนที่สูงขึ้น ความก้าวหน้าในสายอาชีพ และความสัมพันธ์กับหัวหน้างานหรือผู้จัดการ กล่าวได้ว่าเป็นบทบาทความรับผิดชอบโดยตรงของฝ่ายบริหารและพัฒนาทรัพยากร

มนุษย์ของแต่ละองค์การที่จะต้องทำการศึกษารวบรวมข้อมูลเพื่อสนับสนุนในการปรับปรุงและแก้ไข เพื่อให้พนักงานเกิดพึงพอใจ ต่อค่าตอบแทนที่ได้รับ มีขวัญและกำลังใจ มีความผูกพันในงานและองค์การเกิดขึ้น และส่งผลให้มีความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์การต่อไปภารกิจของฝ่ายบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นหน่วยงานที่เป็นศูนย์กลางความเชื่อมโยงทุกๆ ด้านที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร

ส่วนความขัดแย้งในงานระหว่างผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานกับพนักงาน มีสาเหตุและปัจจัยหลากหลายด้านที่ก่อให้เกิดปัญหาขึ้นและในที่สุดส่งผลให้พนักงานต้องลาออกจากองค์การไป ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหน่วยงานที่คอยส่งเสริมและสนับสนุนก่อให้เกิดภาวะผู้นำแก่บุคลากรในองค์การทุกระดับเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานและตอบสนองวัตถุประสงค์ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน และสนับสนุนปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามให้เกิดขึ้น

จากความสัมพันธ์ในบริบทที่กล่าวมา ผู้วิจัยจึงได้สนใจที่จะศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันของพนักงาน ที่ส่งผลต่อความตั้งใจทำงานของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ภาคเหนือ เพื่อให้โรงงานอุตสาหกรรมสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เนื่องจากโรงงานอุตสาหกรรมมีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเป็นอย่างมาก เป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญทั้งการส่งออก และการสร้างงาน ตลอดจนการพัฒนาขีดความสามารถด้านฝีมือแรงงานให้เป็นที่ยอมรับในภูมิภาคของประเทศ และยังสามารถช่วยลดจำนวนแรงงานที่หวั่นไหวจากภูมิภาคเข้าสู่ส่วนกลางซึ่งเป็นการช่วยลดปัญหาทางสังคมต่าง ๆ ที่จะตามมาได้อีกเป็นจำนวนมาก

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลเชิงสาเหตุด้านภาวะผู้นำ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความผูกพันของพนักงาน และความตั้งใจทำงานอยู่ในองค์การ
2. เพื่อนำเสนอรูปแบบที่สนับสนุนความตั้งใจทำงานอยู่ในองค์การของพนักงาน

สมมติฐานการวิจัย

- สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน
- สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน
- สมมติฐานที่ 5 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน
- สมมติฐานที่ 6 ความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลต่อความตั้งใจทำงานอยู่ในองค์การ

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ภาวะผู้นำ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันของพนักงาน ที่ส่งผลต่อความตั้งใจทำงานของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ภาคเหนือ สามารถค้นคว้าข้อมูลจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนข้อมูลจากตำราและเอกสารต่าง ๆ ที่สนับสนุนในการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยมีดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้น พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและองค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่

ประโยชน์ของกลุ่ม ขององค์กร และสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน หรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบ พฤติกรรม 4 ประการ 1) การมีอิทธิพลต่ออุดมการณ์ (Idealized Influence) ในเชิงทัศนคติ (Attitude) จะหมายถึงการแสดงออกของ ผู้บังคับบัญชา การเป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความภาคภูมิใจที่จะปฏิบัติงานร่วม มีความเคารพนับถือและมั่นใจ และ ในเชิงพฤติกรรม (Behavior) ผู้นำจะมีอิทธิพลกับแนวคิดของผู้ตามเชิงความเชื่อ ความมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมาย คำนึงถึงศีลธรรม และจริยธรรม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึงการสร้างแรงกระตุ้นให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้น เข้มแข็งในการทำงาน 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง ผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามมีความคิดสร้างสรรค์สิ่ง ใหม่ ๆ ใช้ความเป็นเหตุเป็นผลในการแก้ไขปัญหา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ผู้นำใส่ใจ ให้ความสำคัญให้คำปรึกษาต่อผู้ตาม (Bass & Avolio, 1994) มีงานวิจัยที่ได้ทำการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Malik, et al., 2017) และภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันของพนักงาน (Condos, 2016)

ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

ผู้นำการแลกเปลี่ยนจะใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนและเสริมแรงตามสถานการณ์ เพื่อที่จะจูงใจผู้ตามให้แสดงพฤติกรรม ที่ผู้นำคาดหวังไว้ ซึ่งปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำสื่อสารกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะให้รางวัลเพื่อตอบสนอง ความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ผู้นำการแลกเปลี่ยนช่วยให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในการทำงานและ ตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจดีขึ้น (Bass & Avolio, 1994) มีงานวิจัยที่ได้ทำการศึกษา พบว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Cabrals, Barrachina & Fernandez, 2017) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนที่ให้รางวัลแก่พนักงานที่ทำงานได้บรรลุเป้าหมาย (contingent reward) มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จของโครงการทำให้พนักงานมีความผูกพันกับการทำงาน (Aga, 2016)

แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากร ประกอบไปด้วย 1)การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development) เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความพร้อมในการทำงาน โดย วิธีการให้การฝึกอบรมภาคทฤษฎีในห้องฝึกอบรม การปฏิบัติงานจริงในที่ทำงาน (On-The-Job-Training) หรือการฝึกอบรมทางไกล (Distance Training) เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และประสบการณ์ที่เอื้อต่อการทำงานในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2)การบริหารผลการปฏิบัติงาน(Prefement Management) เป็นการสื่อสารผลงานให้แก่องค์กรในทุกระบบย่อยและ ผลงานโดยรวมขององค์กรมีประสิทธิภาพอยู่ทุกขณะ 3)การพัฒนาอาชีพ (Career Development) เป็นการดูแลพัฒนาบุคลากรให้ เจริญเติบโตก้าวหน้าตามเส้นทางอาชีพในระยะยาว และ 4)การพัฒนาองค์กร(Organization Development)จะเป็นการให้ ให้ความสำคัญกระบวนการพัฒนา และการสร้างการปรับตัวขององค์กรให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่มาจากทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร(Nadler, L.,1970; & Gilley, et al., 2002) และมีงานวิจัยที่ได้ทำการศึกษาพบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบ ยืดหยุ่นมีผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงาน (Bal and Lange, 2015)

ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement)

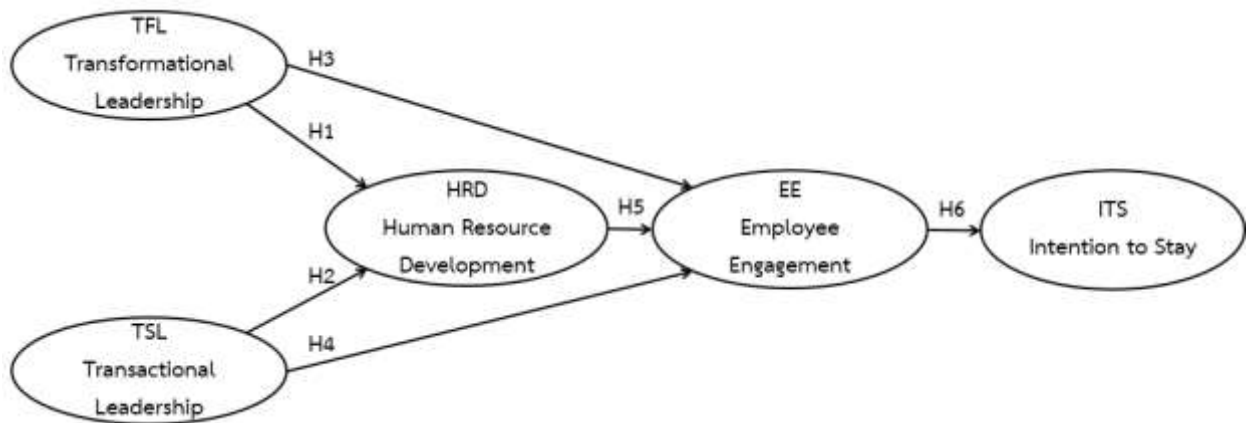
ความผูกพันของพนักงาน เป็นการแสดงออกทั้งทางกาย (Physical) ความคิดสติปัญญา (Cognitive) และอารมณ์ (Emotional) ที่มีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนองค์กรที่ตนสังกัดอยู่ ส่งผลให้องค์กรได้รับประโยชน์จากผลงานของ พนักงานและตัวของพนักงานก็ปฏิบัติงานอย่างมีความสุข ภาคภูมิใจ (Kahn, 1990) นอกจากนี้ Schaufeli et al. (2002) ได้กล่าวถึง ความผูกพันของพนักงานคือลักษณะเชิงบวกของความรู้สึที่เต็มที่เกี่ยวกับการทำงาน โดยการแสดงออกถึงความกระตือรือร้น (Vigor) ความทุ่มเท (Dedication) และความซึมซับในงาน (Absorption) ส่วน Harter et al. (2002) กล่าวถึงความผูกพันของพนักงานคือความ

กระตือรือร้นในการมีส่วนร่วม และความพึงพอใจต่องานที่ทำ และมีงานวิจัยที่ได้ทำการศึกษาพบว่าความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลต่อความตั้งใจของพนักงานที่จะทำงานอยู่ในองค์กร (Sarsono, et al., 2018)

ความตั้งใจทำงานอยู่ในองค์กร (Intention to stay)

ความตั้งใจทำงานอยู่ในองค์กร หมายถึงพนักงานมีความเต็มใจ ต้องการ หรือประสงค์ที่จะทำงานต่อไปในองค์กรโดยไม่คิดจะย้ายสถานที่ทำงาน โดยที่องค์กรสามารถส่งเสริมและผลักดันรักษาให้พนักงานคงอยู่ได้กับองค์กร ซึ่งอาศัยปัจจัยดังต่อไปนี้ 1) คุณลักษณะขององค์กร ได้แก่ วัฒนธรรม ค่านิยม การบริหาร และความมั่นคงในงาน 2) รูปแบบงานและงานที่ทำ ได้แก่ การจัดงานให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ เวลาทำงานที่ยืดหยุ่น และความสมดุลระหว่างงานกับการดำเนินชีวิต 3) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ได้แก่ การให้การฝึกอบรมและพัฒนา มีพี่เลี้ยงสอนงาน และการวางแผนเติบโตในอนาคต 4) การให้รางวัล ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทน การบริหารผลงานและให้ผลประโยชน์และสิ่งตอบแทน และการยอมรับ และ 5) สัมพันธภาพของบุคลากรในองค์กร ได้แก่ มีความยุติธรรมไม่เลือกปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชาและฝ่ายบริหารให้การสนับสนุน และมีสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนพนักงาน (Mathis, R.L. & Jackson, J.H., 2006) นอกจากนี้ Tauton, et al. (1989) ได้พัฒนาแนวคิดปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจทำงานอยู่ในองค์กรประกอบไปด้วย 4 ปัจจัยดังนี้ 1) ปัจจัยบุคคล ได้แก่ คุณลักษณะส่วนตัว เช่น เพศ อายุ บุคลิกภาพ แรงจูงใจในการทำงานทัศนคติ ความสนใจ ความรับผิดชอบ ตลอดจนภาวะครอบครัว 2) ปัจจัยด้านภาระงาน ได้แก่ ลักษณะของงานที่ทำ โครงสร้างรูปแบบงาน การมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสารในงาน 3) ปัจจัยด้านองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ สวัสดิการ การฝึกอบรมและพัฒนา การได้รับความยุติธรรมและโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน และ 4) ปัจจัยด้านผู้บริหารหรือบังคับบัญชา ได้แก่ ภาวะผู้นำ แรงจูงใจในการบริหารงาน อำนาจ อิทธิพล การตัดสินใจของผู้นำ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้น สามารถนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยโดยมุ่งทำการศึกษารวม 5 ตัวแปรประกอบไปด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความผูกพันของพนักงาน และความตั้งใจทำงานอยู่ในองค์กร ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย (สมชัย นามวงษา, 2563)

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ออกแบบเป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed-Methods Research) โดยการผสมระหว่างวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งใช้แนวทางการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) จากนั้นดำเนินการต่อโดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก และได้บูรณาการงานวิจัยทั้งสองเพื่อเป็นแนวทางสนับสนุนซึ่งกันและกัน

ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานที่ระดับต่ำกว่าผู้จัดการลงมาที่ทำงานในแต่ละโรงงานอุตสาหกรรมของกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ภาคเหนือทั้งหมด 23 โรงงาน จำนวน 24,297 คน

กลุ่มตัวอย่าง

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีประชากรจำนวนมาก และเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลหลายตัวแปรซึ่งวิเคราะห์โดยสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นและผลของการวิจัยเป็นที่น่าสนใจในระดับสูงมาก ผู้วิจัยใช้วิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของคอมเลย์ และลี (Comrey & Lee, 1992, p.182) เป็นจำนวน 500 คน จากประชากรที่จะศึกษาคือพนักงานที่ระดับต่ำกว่าผู้จัดการลงมาจากแต่ละโรงงานอุตสาหกรรมของกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ภาคเหนือ จำนวน 24,297 คนจาก 23 โรงงาน ซึ่งในการคำนวณจะใช้วิธีการแบ่งเป็นสัดส่วนตามขนาดของจำนวนประชากรในแต่ละโรงงานทั้ง 23 โรงงาน และได้กลุ่มตัวอย่างออกมาที่ 500 คน จากนั้นทำการกระจายแบบสอบถามให้ครอบคลุมทั่วทุกแผนกของแต่ละโรงงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. เครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณเป็นแบบสอบถามประกอบไปด้วย ส่วนที่1) แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ อายุการทำงาน สถานภาพ ระดับการศึกษา ส่วนที่ 2) มาตรวัดตัวแปรที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมด 65 ข้อ เพื่อศึกษาการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) ประกอบไปด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความผูกพันของพนักงาน และ ความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ในองค์การ โดยแบบสอบถามที่นำมาใช้มีลักษณะเป็นข้อคำถามที่ใช้มาตรวัดแบบลิเกิร์ต 5 ระดับ (5-Point Likert Scale)

2. เครื่องมือการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยการใช้แบบการสัมภาษณ์ที่เปิดกว้างแบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) เพื่อทำการพูดคุยหรือสัมภาษณ์

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การตรวจสอบเครื่องมือเชิงปริมาณ

1. ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เป็นการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้านเนื้อหา โดยอาศัยดุลยพินิจทางวิชาการจากผู้เชี่ยวชาญทางเนื้อหาเป็นเกณฑ์จำนวน 5 ท่าน ด้วยการตรวจสอบหาค่าความสอดคล้อง (Item-Objective Congruency: IOC) ต้องมีค่ามากกว่า 0.5

2. ความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่านไปทำการทดลอง (Try out) กับพนักงานในโรงงานที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยนี้ แต่มีคุณสมบัติและการทำงานในลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อหาความเชื่อมั่นด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) เกณฑ์ของค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) มากกว่าและเท่ากับ 0.70 ซึ่งสามารถได้ค่าเท่ากับ 0.967

การตรวจสอบเครื่องมือเชิงคุณภาพ

การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้ผลการศึกษา มีความถูกต้อง เที่ยงตรง เชื่อถือได้ไว้ 3 ประเด็น ดังนี้

1. การตรวจสอบความถูกต้องเที่ยงตรงด้านข้อมูลว่ามีความครบถ้วน พอเพียงของข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา เพื่อจะนำไปสู่การพรรณนา อธิบายสถานการณ์ การดำเนินการ และวิเคราะห์หาข้อสรุปที่เกี่ยวกับผลการศึกษาตามประเด็นที่วิเคราะห์ที่

เชื่อถือได้ โดยทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนของข้อมูลด้วยการตรวจสอบแบบสามเส้า "Triangulation" ซึ่งผลการตรวจสอบด้านข้อมูลที่ต่างเวลา สถานที่ บุคคล (Data triangulation) พบว่าข้อมูลที่ได้มาไม่มีความแตกต่างกัน

2. การตรวจสอบความถูกต้องเที่ยงตรงในการสรุปและตีความข้อมูล ผู้วิจัยจะดำเนินการโดยประมวลผลข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหาเอกสาร และการจัดบันทึกผลการสัมภาษณ์มาเขียนอธิบายสถานการณ์อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อยืนยันความถูกต้องของผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์

3. การตรวจสอบความถูกต้อง เที่ยงตรงตามกรอบแนวคิดทฤษฎี โดยพยายามรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดต่างๆ เพื่อนำมาเปรียบเทียบผล และนำไปสู่การปรับปรุงข้อสรุปคำอธิบายเกี่ยวกับผลการวิจัยให้มีความชัดเจนมากขึ้น

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ :

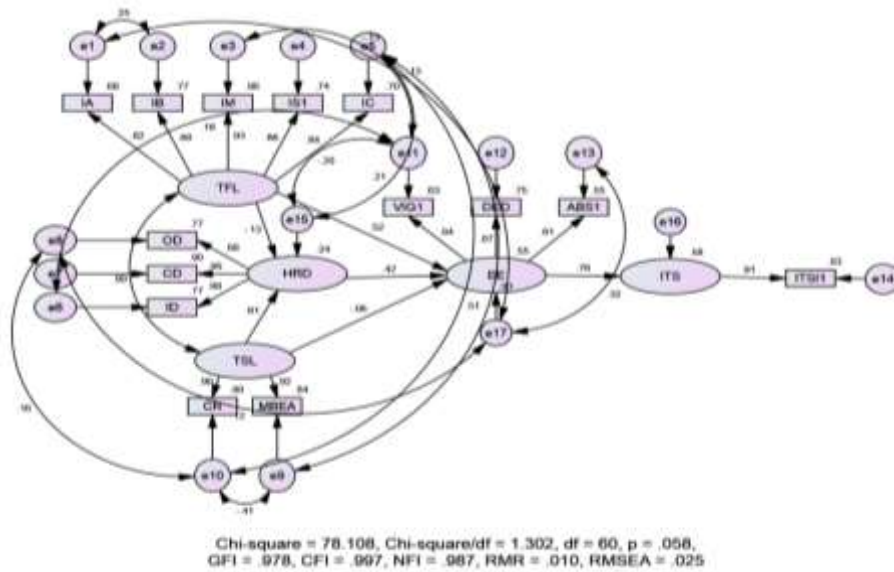
จะใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของตัวแปร โดยการจัดกลุ่มตัวแปรที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน (Factor) และช่วยลดจำนวนตัวแปรที่เหลือก็ปัจจัยหรือมีตัวแปรได้บ้างที่ควรอยู่ในปัจจัยเดียวกัน และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวแบบ มาตราวัดตัวแปรเพื่อเป็นการยืนยันว่าองค์ประกอบหรือปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจตรงกับโมเดลโครงสร้างหรือตรงกับทฤษฎีหรือไม่ จากนั้นจะทำการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Model) เพื่อทำการทดสอบสมมติฐานการวิจัยและทำการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง และอิทธิพลอ้อมของตัวแปร

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ :

วิเคราะห์จากการสัมภาษณ์และบันทึกเสียงมาถอดเป็นข้อความ (Content Analysis) แล้วนำมาจัดทำการเรียบเรียงข้อมูลด้วยจัดกลุ่มข้อมูลเป็นหมวดหมู่ เพื่อทำการสรุปและแปลความหมายที่ค้นพบ เพื่อเชื่อมโยงกับผลการวิจัยเชิงปริมาณที่ได้ดำเนินการและสรุปผลไปแล้วก่อนหน้านี้

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างของภาวะผู้นำ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันของพนักงานที่ส่งผลต่อความตั้งใจทำงานของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ภาคเหนือ โดยตัวแปรของโมเดลจะประกอบไปด้วย 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) ประกอบไปด้วย การมีอิทธิพลต่ออุดมการณ์ด้านทัศนคติ (IA), การมีอิทธิพลต่ออุดมการณ์ด้านพฤติกรรม (IB), การสร้างแรงบันดาลใจ (IM), การกระตุ้นให้เกิดสติปัญญา (IS) และการให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล (IC) 2) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (TSL) ประกอบด้วย การให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MBEA) 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ประกอบไปด้วย การพัฒนาปัจเจกบุคคล (ID), การพัฒนาอาชีพ (CD) และการพัฒนาองค์การ (OD) 4) ความผูกพันของพนักงาน (EE) ประกอบไปด้วย ความกระตือรือร้น (VIG1), ความทุ่มเทในงาน (DED) และความซิมซบในงาน (ABS1) และ 5) ความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ในองค์การ (ITS)



ภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างอิทธิพลภาวะผู้นำ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันของพนักงานที่ส่งผลต่อความตั้งใจทำงานอยู่ในองค์กร (สมจัย นามวงษา, 2563)

จากภาพที่ 2 ข้อมูลเชิงประจักษ์ของงานวิจัย พบว่าปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยมีสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ -0.13 ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลทางตรงต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยมีสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.61 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันของพนักงานโดยมีสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.52 ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันของพนักงานโดยมีสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ -0.06 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันของพนักงานโดยมีสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.42 และความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ในองค์กรโดยมีสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.76

นอกจากนี้แล้วยังพบว่ามีอิทธิพลทางอ้อมประกอบไปด้วย ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนส่งอิทธิพลทางตรงเชิงบวกผ่านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความผูกพันของพนักงานไปสู่ความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ในองค์กรโดยมีสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.146 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งอิทธิพลทางตรงเชิงบวกผ่านความผูกพันของพนักงานไปสู่ความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ในองค์กรโดยมีสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.354 และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งอิทธิพลทางตรงเชิงบวกผ่านความผูกพันของพนักงานไปสู่ความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ในองค์กรโดยมีสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.315

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ข้อมูลเชิงประจักษ์ไม่สนับสนุนตามสมมติฐานการวิจัย ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ข้อมูลเชิงประจักษ์สนับสนุนตามสมมติฐานการวิจัย ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 หมายความว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลทางตรงต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ข้อมูลเชิงประจักษ์สนับสนุนตามสมมติฐานการวิจัย ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันของพนักงาน

สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าข้อมูลเชิงประจักษ์ไม่สนับสนุนตามสมมติฐานการวิจัย ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 หมายความว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันของพนักงาน

สมมติฐานที่ 5 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าข้อมูลเชิงประจักษ์สนับสนุนตามสมมติฐานการวิจัย ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 หมายความว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันของพนักงาน

สมมติฐานที่ 6 ความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ในองค์การผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าข้อมูลเชิงประจักษ์สนับสนุนตามสมมติฐานการวิจัย ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 หมายความว่า ความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ในองค์การ

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณกับเชิงคุณภาพ

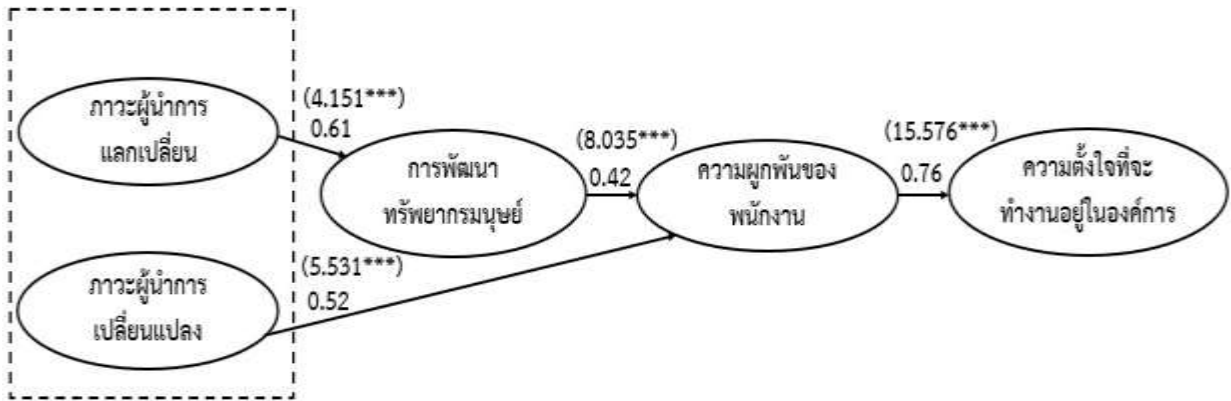
สมมติฐานการวิจัย	ผลการวิเคราะห์	
	การวิจัยเชิงปริมาณ	การวิจัยเชิงคุณภาพ
H1: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ไม่สนับสนุน	สนับสนุนน้อยมาก
H2: ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	สนับสนุน	สนับสนุน
H3: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความผูกพันพนักงาน	สนับสนุน	สนับสนุน
H4: ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน	ไม่สนับสนุน	ไม่สนับสนุน
H5: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน	สนับสนุน	สนับสนุน
H6: ความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ในองค์การ	สนับสนุน	สนับสนุน

จากตารางที่ 1 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพมีความสอดคล้องและสนับสนุนกับผลการวิจัยเชิงปริมาณในทุกข้อสมมติฐานการวิจัย

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยภาวะผู้นำ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันของพนักงานที่ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ในองค์การของพนักงาน จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันของพนักงาน ส่วนภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจะมีอิทธิพลทางตรงต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันของพนักงานและความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ในองค์การ นอกจากนี้ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนยังส่งอิทธิพลทางตรงเชิงบวกผ่านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความผูกพันของพนักงานไปสู่ความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ในองค์การ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งอิทธิพลทางตรงเชิงบวกผ่านความผูกพันของพนักงานไปสู่ความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ในองค์การ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งอิทธิพลทางตรงเชิงบวกผ่านความผูกพันของพนักงานไปสู่ความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ในองค์การ สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ไม่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สาเหตุที่เป็นเช่นนั้นเพราะอาจเกิดจากมิติย่อยของปัจจัยบางตัวไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามจึงสามารถทำให้ปัจจัยนั้นไม่สนับสนุนต่อตัวแปรตามซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Purit Pongpeachan (2015) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนที่ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันของพนักงานสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Khan, Tufail, Qadir, and Khan (2016) ซึ่งได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน พบว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนไม่มีความสัมพันธ์กับมิติความกระตือรือร้น โดยที่มิติความทุ่มเท และมิติความเข้มขันในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวก

จากผลการศึกษาในครั้งนี้จึงทำให้สามารถสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ เรียกว่า รูปแบบสนับสนุนความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ในองค์การของพนักงาน ดังโมเดลในภาพประกอบที่ 3



หมายเหตุ: *** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

ภาพที่ 3 โมเดลรูปแบบสนับสนุนความตั้งใจทำงานอยู่ในองค์การของพนักงาน (สมจัย นามวงษา, 2563)

จากภาพที่ 3 คือโมเดลรูปแบบสนับสนุนความตั้งใจทำงานอยู่ในองค์การของพนักงานที่เกิดจากความผูกพันของพนักงานซึ่งอาศัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สนับสนุน กล่าวคือความผูกพันของพนักงานเป็นการแสดงออกของพนักงานที่ประกอบไปด้วย ความกระตือรือร้นในการทำงาน ความทุ่มเทในการทำงาน และความซื่อสัตย์ในการทำงานของเขาเหล่านั้นจะเกิดขึ้นได้โดยการรับอิทธิพลมาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งได้แสดงบทบาทในการสร้างอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ทั้งทางด้านทัศนคติและพฤติกรรมต่อลูกน้องเช่น การเป็นแบบอย่างที่ดีทำให้ลูกน้องเกิดความภาคภูมิใจที่จะปฏิบัติงานร่วม มีความเคารพนับถือและมั่นใจ มุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมาย มีการสร้างแรงบันดาลใจโดยการสร้างและกระตุ้นให้ลูกน้องมีความกระตือรือร้น เข้มแข็งในการทำงาน มีการกระตุ้นทางปัญญาโดยให้ลูกน้องมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้ความเป็นเหตุเป็นผลในการแก้ไขปัญหา และมีการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของลูกน้องโดยการใส่ใจและให้คำปรึกษา นอกจากนี้ยังได้รับอิทธิพลจากบทบาทการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนต่อความผูกพันของพนักงานประกอบไปด้วย กิจกรรมในการพัฒนาปัจเจกบุคคลผ่านการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีความพร้อมในการทำงานทั้งด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เอื้อต่อการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ กิจกรรมพัฒนาอาชีพเพื่อเป็นการดูแลพนักงานให้เจริญเติบโตก้าวหน้าตามเส้นทางอาชีพของตนเองในระยะยาว และกิจกรรมพัฒนาองค์การโดยให้ความสำคัญกับกระบวนการพัฒนาและการสร้างการปรับตัวขององค์การเพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่มาจากทั้งภายในและภายนอกองค์การ

นอกจากนี้ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนก็เป็นปัจจัยที่สำคัญในการสนับสนุนโดยตรงต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และยังช่วยส่งอิทธิพลผ่านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันของพนักงาน ไปยังความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ในองค์การ กล่าวคือ บทบาทของผู้นำการแลกเปลี่ยนจะใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนและเสริมแรงตามสถานการณ์เพื่อที่จะจูงใจพนักงานให้แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังไว้ซึ่งปฏิสัมพันธ์ที่มีการสื่อสารกันนี้เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยที่ผู้นำจะให้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงานที่เกิดขึ้น ดังนั้นจึงเป็นการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นปัญญาลูกน้อง พัฒนาความรู้และส่งผลให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาความรู้ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง และต่อจากนั้นก็ส่งอิทธิพลผ่านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันของพนักงาน ไปสู่ความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ในองค์การ

ดังนั้นรูปแบบที่สนับสนุนต่อความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ในองค์กร องค์กรจะต้องส่งเสริมด้านภาวะผู้นำแก่หัวหน้างานโดยพัฒนาให้หัวหน้างานเป็นผู้ที่มีความมั่นใจในตนเอง ให้มีความสำคัญและมีความมุ่งมั่นต่อการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในงาน เป็นคนที่มีความคิดเชิงบวก กระตือรือร้นในการทำงาน เปิดโอกาสให้ลูกน้องได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆในการทำงาน ให้ความเอาใจใส่เป็นกันเองต่อลูกน้องแต่ละคน ใส่ใจต่อความสำเร็จของลูกน้องและช่วยติดตามการทำงานของลูกน้องเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาด ส่วนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์กรจะต้องจัดให้มีการปฐมนิเทศพนักงานก่อนเริ่มงานเพื่อฝึกอบรมด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ดีในการทำงาน มีช่องทางในการสื่อสารด้านความรู้ต่างๆแก่พนักงานโดยผ่านหลากหลายช่องทาง เช่น บอร์ดประชาสัมพันธ์ อีเมล อินทราเน็ต ไลน์ และแผ่นพับ เป็นต้น และมีระบบการประเมินผลความสามารถในการทำงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาพนักงาน และจูงใจในการทำงาน

สำหรับด้านความผูกพันของพนักงาน องค์กรจะต้องเสริมสร้างและพัฒนาพนักงานให้มีทัศนคติ และวัฒนธรรมการทำงานที่ดีให้เกิดขึ้นกับพนักงาน โดยอาศัยกลไกของบทบาทหัวหน้างาน และฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งเน้นให้เกิดความกระตือรือร้นที่มีต่องาน สามารถทำงานได้ในสภาวะกดดันจากด้านต่างๆได้ มีความรักในงานที่ตนทำ ภาคภูมิใจในคุณค่าของงานที่ตนเองทำ และใส่ใจต่องานที่ตนทำจนงานสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย

ประโยชน์จากการวิจัย

1. ประโยชน์ด้านการจัดการ

1.1 ผู้บริหารองค์กรควรให้ความสำคัญในการรักษาบุคลากร ซึ่งถือได้ว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าสูงสุดขององค์กรให้สามารถทำงานอยู่ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสุข มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีความผูกพันทั้งในงานและต่อองค์กร โดยเสริมสร้างให้พนักงานมีความผูกพันในการทำงาน กล่าวคือเมื่อพนักงานมีความผูกพันในการทำงาน พนักงานจะมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความทุ่มเทในงานโดยการแสดงพฤติกรรมที่รู้สึกเต็มอกเต็มใจ ภาคภูมิใจ มีแรงบันดาลใจ มีความท้าทายในการทำงาน และพนักงานจะมีความซื่อสัตย์ในการทำงาน โดยเขาเหล่านั้นจะมีความมุ่งมั่นจดจ่ออยู่กับงานที่ทำ จะเห็นว่าเมื่อพนักงานมีความผูกพันในงานแล้วจะก่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพ พนักงานมีความสุข มีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน ให้มีความรักความทุ่มเทใส่ใจต่องานที่ทำ ซึ่งจะทำให้พนักงานเหล่านั้นจะเกิดความพึงพอใจ รักงานที่ทำและพร้อมที่จะอยู่ในองค์กรสืบต่อไป ดังนั้นผู้บริหารจะต้องกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันของพนักงานให้เป็นรูปธรรมเกิดขึ้นในองค์กร

1.2 ผู้บริหารองค์กรควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 3 ด้าน ที่มีผลต่อความผูกพันและความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ในองค์กรของพนักงาน ได้แก่ การพัฒนาปัจเจกบุคคล ซึ่งเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีความพร้อมในการทำงาน โดยวิธีการฝึกอบรมภาคทฤษฎีในห้องฝึกอบรม การปฏิบัติจริงในที่ทำงาน (On-The-Job-Training) การฝึกอบรมทางไกล (Distance Training) เพื่อให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และประสบการณ์ที่เอื้อต่อการทำงานในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาอาชีพ เพื่อดูแลพัฒนาพนักงานให้เจริญเติบโตก้าวหน้าตามเส้นทางอาชีพในระยะยาว ซึ่งถือได้ว่าเป็นกลไกที่สำคัญในการเพิ่มความผูกพันให้กับพนักงาน เพราะปัญหาในระดับต้นๆของกรที่พนักงานลาออกจากองค์กรนั้น เกิดจากการที่พนักงานไม่ได้รับความก้าวหน้าในการทำงานที่ท้ออยู่ และการพัฒนาองค์กร ที่มุ่งความสำคัญกระบวนการพัฒนา และการสร้างการปรับตัวขององค์กร ให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่มาจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร

1.3 ผู้บริหารองค์กรควรมุ่งเน้นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำให้กับหัวหน้างานทุกระดับชั้น เพื่อที่จะแสดงบทบาทได้เหมาะสมและสอดคล้องตามสถานการณ์ต่างๆได้ เนื่องจากภาวะผู้นำจะส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความผูกพันของพนักงาน และส่งผ่านไปยังความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ในองค์กรของพนักงาน ซึ่งประกอบไปด้วยภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยบทบาทจะใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนและเสริมแรงตามสถานการณ์เพื่อจูงใจลูกน้องให้แสดงพฤติกรรมตามที่ผู้นำคาดหวังไว้ ซึ่งปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำสื่อสารกับลูกน้องเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะให้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้ลูกน้องมีความเชื่อมั่นในการทำงานและมีขวัญกำลังใจดีขึ้น ซึ่งภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนนี้จะ

ส่งผลดีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาก ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงบทบาทจะใช้กระบวนการสร้างอิทธิพลต่อลูกน้องโดยเปลี่ยนความพยายามของลูกน้องให้สูงขึ้น พัฒนาความสามารถลูกน้องไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและองค์กร จูงใจให้ลูกน้องมองให้ไกลไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์กรและสังคม โดยที่ผู้นำจะแสดงเป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้ลูกน้องเกิดความภาคภูมิใจที่จะทำงานร่วม มีความเคารพ นับถือและมั่นใจ มุ่งมั่นเพื่อบรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ยังแสดงบทบาทในการสร้างแรงบันดาลใจเพื่อกระตุ้นให้ลูกน้องมีความกระตือรือร้น เข้มแข็งในการทำงาน รวมถึงกระตุ้นทางปัญญาให้มีความสามารถในการแสดงความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ใช้ความเป็นเหตุเป็นผลในการแก้ไขปัญหา และผู้นำให้การใส่ใจ ให้ความสำคัญให้คำปรึกษาต่อลูกน้องซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะส่งผลดีต่อความผูกพันของพนักงานเป็นอย่างมาก

2. ประโยชน์ด้านวิชาการ

2.1 ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบไปด้วย 4 มิติได้แก่ มิติการมีอิทธิพลต่ออุดมการณ์ทั้งทางด้านทัศนคติและพฤติกรรม มิติการสร้างแรงบันดาลใจ มิติการกระตุ้นให้เกิดสติปัญญา และมิติการให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล ซึ่งอาจจะมีบางมิติของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สนับสนุนต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปนักวิชาการหรือผู้ที่สนใจควรทำการศึกษาลงถึงความสัมพันธ์ในแต่ละมิติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.2 ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันของพนักงานเนื่องจากบทบาทของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนที่ประกอบไปด้วยมิติการให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) และมิติการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Expectation) ซึ่งอาจจะเป็นไปได้ที่มีมิติด้านใดด้านหนึ่งของตัวแปรภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนที่ไม่สนับสนุนต่อความผูกพันของพนักงานในการศึกษาครั้งต่อไปนักวิชาการหรือผู้ที่สนใจควรศึกษาความสัมพันธ์ในแต่ละมิติของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนที่มีต่อความผูกพันของพนักงาน

เอกสารอ้างอิง

- สมจัย นามวงษา. (2563). อิทธิพลของภาวะผู้นำ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันของพนักงานที่ส่งผลต่อความตั้งใจทำงานของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธนบุรี*. 14(2).
- สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย. (2561). *รายงานผลการสำรวจอัตราค่าจ้างและสวัสดิการประจำปี 2560-2561*. สืบค้นเมื่อ 19 กันยายน 2561, จาก <http://www.pmat.or.th/News%20%20Events/466/News/20605/content1/?contentid= 37865>
- Aga, D.A. (2016). Transactional Leadership and Project Success: The Moderating Role of Goal Clarity. *Procedia Computer Science*, 100, 517–525.
- Bal, P.M. and Lange, A.H.D. (2015). From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multi sample study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88, 126–154.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Cabrales, A.L., Barrachina, M.B., & Fernandez, M.D. (2017). Leadership and dynamic capabilities: the role of HR systems. *Personnel Review*, 46(2), 255-276.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A First Course in Factor Analysis*. 2nd ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- Condos, J. (2016). The Relationship Between Transformational Leadership and Employee Engagement in Southwest Louisiana Law Firms. *North central University*.
- Gilley, J.W., Egglund, S.A., and Maycunich, A.G. (2002). *Principles of Human Development*. Perseus book Group.
- Harter, J. K., Schmidt, S. L. & Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Khan, M.I., Tufail, M., Qadir, G. and Khan, S. (2016). Transactional Leadership, Transformational Leadership and Employee Engagement : A Case study of Banking sector. *The Disscourse*, 2(2), 127-134.
- Malik, W.U., Javed, M. & Hassan, S.T. (2017). Influence of Transformational Leadership Components on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(1), 146-165.
- Mathis, R.L., & Jackson, S.H. (2006). *Human Resource Management*. 12th ed. Thomson South-Western.
- Nadler, L. (1970). *Development Human Resources*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Purit Pongpearchan. (2015). Effect of Transformational Leadership on Strategic Human Resource Management and Firm Success of Toyota’s Dealer in Thailand. *The Business and Management Review*, 1(1), 255-265.
- Sarsono, Sanusi, A. & Respati, H. (2018). How to Control Turnover Intention: Organizational Commitment as the Impact of Employee Retention, Job Satisfaction, and Employee Emotional Intelligence. Manufacturing in Indonesia. *International Journal of Business and Management Invention*, 7(1), 85-93.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Taunton, R. L., Krampitz, S. D., & Wood, C. Q. (1989). Manager Impact on Retention of Hospital Staff: Part 1. *Journal of Nursing Administration*, 19(3), 14-19.
- Willis Towers Watson. (2017). *Q3 2017 Salary Budget Planning Report*. Retrieved: 19 September 2018, from <https://www.willistowerswatson.com/en/press/2017/11/salaries-in-thailand-seen-to-rise-5-point-5percent-in-2018>.

Translated Thai References

- Namwongsa, S. (2020). Influence of Leadership, Human Resource Development and Employee Engagement Affecting The Employee Intentions to Stay in Factories of Electronic Industry Group. *Journal of Humanities and Social Sciences Thonburi University*. 14(22). (in Thai)
- Personnel Management Association of Thailand. (2018). *Compensation and Benefits Survey report 2017-2018*. Retrieved September 19, 2018, from <http://www.pmat.or.th/News%20%20Events/466/News/20605/content1/?contentid=37865> (in Thai)