



ISSN: 2774-0390 (Online)

วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

Journal of Management Science, Sakon Nakhon Rajabhat University

Homepage: <https://soos.tci-thaijo.org/index.php/JMSSNRU>

e-mail: jmssnru@gmail.com



ปัจจัยด้านทรัพยากรองค์กรและความต้องการของพนักงานที่ส่งผลต่อความผูกพัน
และประสิทธิผลการดำเนินงานของบริษัท 3B กรุ๊ป จำกัด ในนครหลวงเวียงจันทน์

สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

Factors of organizational resources and employee needs affecting employee
engagement and operational effectiveness of 3B Group Company Limited in

Vientiane Capital, Lao People's Democratic Republic

คำหลวง อินทวง ^{1*}, สิบชาติ อันทะไชย ²

Khamluang Inthavong ^{1*}, Subchat Untachai ²

^{1,2} หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

^{1,2} Master of Business Administration program, Udon Thani Rajabhat University

Corresponding author's e-mail: 66700702109@udru.ac.th ^{1*}, subchat.un@udru.ac.th ²

Received: October 22, 2025

Revised: November 08, 2025

Accepted: November 14, 2025

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยด้านทรัพยากรองค์กรและความต้องการของพนักงานในบริษัท 3B กรุ๊ป จำกัด ในนครหลวงเวียงจันทน์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว 2) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์และอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยด้านทรัพยากรองค์กรและความต้องการของพนักงาน ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กร 3) เพื่อประเมินความสอดคล้องของโมเดลสมมติฐานเชิงโครงสร้าง (structural model) ของปัจจัยด้านทรัพยากรองค์กรและความต้องการของพนักงาน ความผูกพันของพนักงาน และประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กร การวิจัยนี้เป็นแบบการวิจัยเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานที่ส่งผลต่อความผูกพันและประสิทธิผลการดำเนินงานของบริษัท 3B กรุ๊ป จำกัด ในนครหลวงเวียงจันทน์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จำนวน 113 คน ผ่านแบบสอบถามการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (PLS-SEM) ผลการศึกษา พบว่าปัจจัยด้านทรัพยากรองค์กรและความต้องการของพนักงานที่ส่งผลต่อความผูกพันและประสิทธิผลการดำเนินงานของบริษัท 3B กรุ๊ป จำกัด ในนครหลวงเวียงจันทน์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร มีปัจจัยด้านทรัพยากรองค์กรและ

ความต้องการมากที่สุด และด้านประสิทธิผลการดำเนินงาน ด้านปัจจัยด้านทรัพยากรองค์กร และด้านความต้องการของพนักงาน มีปัจจัยด้านทรัพยากรองค์กรและความต้องการอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

คำสำคัญ: ปัจจัยด้านทรัพยากรองค์กร, ความต้องการของพนักงาน, ความผูกพันของพนักงาน, ประสิทธิภาพการดำเนินงาน, บริษัท 3B กรุ๊ป จำกัด

Abstract

This research aimed to 1) study organizational resource factors and employee needs of 3B Group Co., Ltd. in Vientiane, Lao People's Democratic Republic; 2) analyze the relationship as well as direct and indirect effects of organizational resource factors and employee needs on organizational effectiveness; and 3) evaluate the goodness of fit of the structural equation model regarding organizational resource factors, employee needs, employee engagement, and organizational effectiveness. This research employed a quantitative research design. Data were collected from 113 employees of 3B Group Co., Ltd. in Vientiane Capital, Lao People's Democratic Republic, using a questionnaire. The data were then analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results indicated that organizational resource factors and employee needs of 3B Group Co., Ltd. in Vientiane Capital, Lao People's Democratic Republic, were overall at a high level. When considering each aspect, it was found that employee engagement toward the organization received the highest score for both organizational resource factors and employee needs. For operational effectiveness, both organizational resource factors and employee needs were at high levels, respectively.

Keywords: organizational resources, employee needs, employee engagement, performance effectiveness, 3B group company limited

ความสำคัญของปัญหาการวิจัย

ในยุคปัจจุบันการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ขยายขอบเขตจากการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร ไปสู่การสร้าง ความผูกพัน ความรักดี และความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันในองค์กรอย่างยั่งยืน ซึ่ง “ความผูกพันของพนักงาน (employee engagement)” ได้กลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กร เพราะพนักงานที่มีความผูกพันสูงมักมีแรงจูงใจภายในและทุ่มเทเต็มศักยภาพในการทำงาน การบริหารจัดการที่มุ่งพัฒนา “คน” ให้เป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่า จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยด้านทรัพยากรองค์กร (organizational resources) ที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านโครงสร้าง เทคโนโลยี ระบบการทำงาน และบรรยากาศองค์กร เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ และสามารถสร้างผลงานที่มีคุณภาพสูงอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่เดียวกัน องค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึง “ความต้องการของพนักงาน (employee needs)” ซึ่งเป็นแรงจูงใจพื้นฐานที่มีผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร เช่น การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม โอกาสในการพัฒนาและเติบโตในอาชีพ รวมถึงสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เมื่อพนักงานได้รับการตอบสนองอย่างเหมาะสม ย่อมเกิดความรักดีและมีแรงผลักดันที่จะทำงานอย่างเต็มศักยภาพ ความผูกพันของพนักงาน (employee engagement) จึงเป็นตัวแปรเชิงจิตวิทยาที่เชื่อมโยงระหว่าง “ทรัพยากรขององค์กร” และ “ความ

ต้องการของพนักงาน” เข้ากับผลลัพธ์ขององค์กร ซึ่งสะท้อนออกมาในรูปของ “ประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กร (performance effectiveness)” ได้แก่ ความสามารถในการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ ความพึงพอใจของลูกค้า การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน บริษัท 3B กรุ๊ป จำกัด ซึ่งเป็นองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในนครหลวงเวียงจันทน์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ดำเนินธุรกิจ ในหลายสาขา ทั้งอสังหาริมทรัพย์ การเงิน การค้า และบริการ ได้เผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและพฤติกรรมแรงงานยุคใหม่ ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพและความผูกพันของพนักงานโดยตรง

ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงมีความสำคัญในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านทรัพยากรองค์กร ความต้องการของพนักงาน ความผูกพันของพนักงาน และประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อสร้างองค์ความรู้เชิงประจักษ์และเป็นแนวทางในการพัฒนาโมเดลเชิงกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ที่สามารถเสริมสร้างศักยภาพ ความผูกพัน และความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจ ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านทรัพยากรองค์กรและความต้องการของพนักงานในบริษัท 3B กรุ๊ป จำกัด ในนครหลวงเวียงจันทน์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
2. เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์และอิทธิพลของปัจจัยด้านทรัพยากรองค์กรและความต้องการของพนักงาน ที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน และประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กร
3. เพื่อประเมินความสอดคล้องของโมเดลสมมติฐานเชิงโครงสร้าง ที่ประกอบด้วยปัจจัยด้านทรัพยากรองค์กร ความต้องการของพนักงาน ความผูกพันของพนักงาน และประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กร

การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยนี้มีรากฐานสำคัญมาจากสองทฤษฎีหลัก คือ ทฤษฎีทรัพยากรและขีดความสามารถ (Resource-Based View: RBV) และโมเดลความต้องการและทรัพยากรของงาน (Job Demands-Resources model: JD-R) ทฤษฎี (Resource-Based View: RBV) ซึ่งให้เห็นว่าความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนไม่ได้มาจากปัจจัยภายนอกเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากทรัพยากรและขีดความสามารถภายในที่มีลักษณะเฉพาะและได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องมีคุณค่า หายาก และยากต่อการเลียนแบบ (Barney, 1991) ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้รวมถึงเทคโนโลยี โครงสร้าง การบริหาร และทุนมนุษย์ เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ส่งผลต่อกลยุทธ์และประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กร (Wernerfelt, 1984) ขณะที่ JD-R model ระบุว่า ทรัพยากรขององค์กร (job resources) เช่น การสนับสนุนจากหัวหน้างานและโอกาสในการพัฒนาทักษะ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันของพนักงาน (employee engagement) (Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004)

โดยความผูกพันนี้จะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นขององค์กร นอกจากนี้องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน (employee needs) ซึ่งเป็นความคาดหวังและสิ่งจูงใจที่พนักงานต้องการ โดยอ้างอิงตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow, 1943) ซึ่งเป็นแรงผลักดันหลักที่เสริมสร้างความพึงพอใจและความผูกพัน

ในบริบทของการวิจัยนี้ “ปัจจัยด้านทรัพยากรองค์กร (organizational resources)” หมายถึง ทรัพยากรที่องค์กรจัดให้เพื่อสนับสนุนให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ครอบคลุมทั้งทรัพยากรทางกายภาพ

(เช่น เครื่องมือ เทคโนโลยี สถานที่ทำงาน) ทรัพยากรทางสังคม (เช่น การสนับสนุนจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน) และทรัพยากรเชิงองค์กร (เช่น ระบบ โครงสร้าง และวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน) “ความต้องการของพนักงาน (employee needs)” หมายถึง แรงจูงใจและความคาดหวังที่พนักงานต้องการได้รับการดำเนินงาน ทั้งในด้านวัตถุ เช่น ค่าตอบแทน สวัสดิการ ความมั่นคงในอนาคต และด้านจิตใจ เช่น การได้รับการยอมรับ การพัฒนาอาชีพ และสมดุลชีวิตการทำงาน การตอบสนองความต้องการเหล่านี้ช่วยสร้างแรงจูงใจภายในและเพิ่มความพึงพอใจในงาน “ความผูกพันของพนักงาน (employee engagement)” หมายถึง สภาวะทางจิตใจเชิงบวกที่พนักงานมีต่อองค์กรและงานที่ปฏิบัติ แสดงออกผ่านความกระตือรือร้น ความทุ่มเท และความตั้งใจในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร พนักงานที่มีความผูกพันสูงมักมีแรงบันดาลใจและความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร ซึ่งช่วยลดการลาออกและเพิ่มผลผลิตในระยะยาว (Schaufeli & Bakker, 2004; Saks, 2006) “ประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กร (performance effectiveness)” หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายทั้งด้านผลผลิต คุณภาพ ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นตัวสะท้อนถึงความสำเร็จทางธุรกิจและศักยภาพในการแข่งขัน (Venkatraman & Ramanujam, 1986)

งานวิจัยเชิงประจักษ์ในอดีตได้ยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหล่านี้อย่างต่อเนื่อง ปัจจัยด้านทรัพยากรและลักษณะงาน เช่น ความหลากหลายของงาน ความมีอิสระในการทำงาน และโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น อยู่ในระดับมากและมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร (เบญจวรรณ พชรพงศ์พรณ, 2555) นอกจากนี้การได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพัน (ณัฐพร ฉันทะธัมมะ, 2562; กุลธนิดา ผลเวช, 2556)

ในส่วนของความต้องการของพนักงานและความผูกพัน พบว่าการตอบสนองต่อความต้องการด้านอารมณ์และวิชาชีพช่วยเพิ่มความผูกพันและลดการลาออก โดยเฉพาะในภาครัฐ ขณะที่ความเข้าใจความต้องการพื้นฐาน เช่น ความมั่นคง ความเคารพ และโอกาสในการเติบโต มีผลโดยตรงต่อระดับความผูกพันและลดการลาออก สำหรับความเชื่อมโยงระหว่างความผูกพันและประสิทธิผลการดำเนินงานนั้น ความผูกพันของพนักงานส่งผลเชิงบวกโดยตรงต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจ เช่น ผลกำไรและความพึงพอใจลูกค้า (นอกจากนี้งานวิจัยยังสนับสนุนบทบาทของความผูกพันว่าเป็นตัวแปรส่งผ่าน (mediating role) ที่สำคัญ โดยทรัพยากรองค์กรที่เพียงพอและโอกาสในการพัฒนาจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานผ่านความผูกพันของพนักงานเป็นตัวกลาง แม้จะมีหลักฐานเชิงประจักษ์มากมาย แต่ช่องว่างที่สำคัญขององค์ความรู้ในปัจจุบันคือ การขาดการทดสอบโมเดลเชิงสาเหตุ (causal model) ที่ครอบคลุมการบูรณาการทั้งปัจจัยด้านทรัพยากรองค์กร ความต้องการของพนักงาน ความผูกพันของพนักงาน และประสิทธิผลการดำเนินงาน ภายใต้บริบทของธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีการดำเนินงานหลากหลายภาคส่วนในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ซึ่งกำลังเผชิญกับการขยายตัวทางเศรษฐกิจและความท้าทายด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน การวิจัยที่ผ่านมามีส่วนใหญ่มุ่งเน้นในประเทศที่มีพัฒนาการทางเศรษฐกิจที่แตกต่างกัน หรือมุ่งเน้นเพียงบางตัวแปรเท่านั้น การขาดบริบททางภูมิศาสตร์และวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์นี้ทำให้องค์ความรู้เดิมไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการตรวจสอบอิทธิพลและความสัมพันธ์ของตัวแปรเหล่านี้อย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะในกรณีศึกษาของบริษัท 3B กรุ๊ป จำกัด เพื่อเติมเต็มช่องว่างทางองค์ความรู้และเสนอแนวทางปฏิบัติสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภูมิภาคนี้

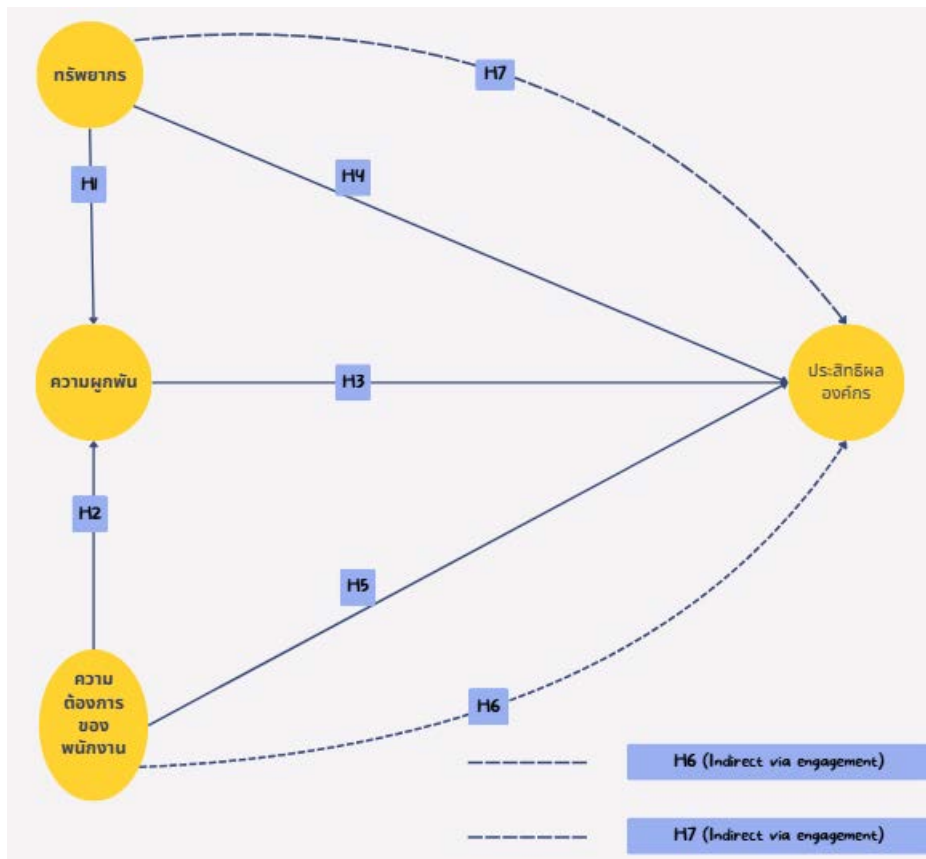
กรอบแนวคิดของการวิจัย

กรอบแนวคิดนี้พัฒนาขึ้นบนรากฐานของทฤษฎีทรัพยากรและขีดความสามารถ (Resource-Based View: RBV) และโมเดลความต้องการและทรัพยากรของงาน (Job Demands-Resources model: JD-R) โดยมีตัวแปรสำคัญที่ได้รับการศึกษาดังนี้ คือ ปัจจัยด้านทรัพยากรองค์กร ซึ่งถือเป็นตัวแปรอิสระแรก หมายถึง ทรัพยากรทั้งด้านกายภาพและนามธรรมที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน (เช่น เทคโนโลยี โครงสร้างการบริหาร) ซึ่งตามทฤษฎีทรัพยากรและขีดความสามารถ (Resource-Based View: RBV) (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984) เป็นปัจจัยสำคัญที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพขององค์กร นอกจากนี้ ความต้องการของพนักงาน ซึ่งเป็นตัวแปรอิสระที่สอง หมายถึง ความคาดหวังที่พนักงานต้องการได้รับการตอบสนอง (เช่น ค่าตอบแทน โอกาสก้าวหน้า) ซึ่งอ้างอิงจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow, 1943) โดยการตอบสนองความต้องการเหล่านี้เป็นแรงผลักดันที่นำไปสู่ความผูกพันในการทำงาน สำหรับความผูกพันของพนักงาน ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน (mediating variable) ซึ่งเป็นระดับความมุ่งมั่นและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของพนักงาน (Bakker & Demerouti, 2007) และเป็นกลไกสำคัญที่ส่งผ่านอิทธิพลของทรัพยากรและแรงจูงใจไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นบวก (Schaufeli & Bakker, 2004) สุดท้ายคือ ประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร ในฐานะตัวแปรตาม หมายถึง ความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ (เช่น รายได้ กำไร และความเร็วในการปรับตัว) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

จากทฤษฎีและงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น กรอบแนวคิดของการวิจัยนี้จึงเป็นการสังเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โดยตั้งสมมติฐานว่า ปัจจัยด้านทรัพยากรองค์กรและความต้องการของพนักงาน ซึ่งเป็นตัวแปรอิสระ จะส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงาน (H1, H2) กล่าวคือ การจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอและครอบคลุมความต้องการของบุคลากรจะช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจและความผูกพันให้สูงขึ้น จากนั้น ความผูกพันของพนักงานจะทำหน้าที่ส่งผ่านอิทธิพลเชิงบวกต่อไปยังประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร (H3) เนื่องจากพนักงานที่มีความผูกพันสูงจะทุ่มเทและสร้างผลงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร อีกทั้ง การวิจัยยังทดสอบอิทธิพลโดยตรงของทรัพยากรองค์กรที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน (H4) ตามหลักการของทฤษฎีทรัพยากรและขีดความสามารถ (Resource-Based View: RBV) ซึ่งชี้ว่าทรัพยากรที่มีคุณค่าและหายากจะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน

นอกจากนี้ ยังได้เพิ่มสมมติฐาน H5-H7 โดยระบุว่า ความต้องการของพนักงานสามารถส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร (H5) และทั้งปัจจัยด้านทรัพยากรองค์กรและความต้องการของพนักงานยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานผ่านความผูกพันของพนักงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน (H6, H7) ซึ่งสะท้อนให้เห็นกลไกการทำงานร่วมกันของทรัพยากรและแรงจูงใจในกระบวนการสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

ดังนั้น กรอบแนวคิดนี้จึงมุ่งตรวจสอบความสัมพันธ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยมีความผูกพันของพนักงานเป็นตัวแปรส่งผ่านที่สำคัญในกระบวนการนี้ เพื่อยืนยันสมมติฐานทั้งเจ็ดข้อ (H1-H7) ภายใต้กรอบทฤษฎี โมเดลความต้องการและทรัพยากรของงาน (Job Demands-Resource model: JD-R) และทฤษฎีทรัพยากรและขีดความสามารถ (Resource-Based View: RBV) อย่างเป็นระบบ



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรที่กำหนดไว้ในกรอบแนวคิด มีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ ผู้บริหารและพนักงานทั้งหมดในเครือของบริษัท 3B กรุ๊ป จำกัด ในนครหลวงเวียงจันทน์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จำนวน 9 บริษัท ได้แก่ บริษัท 3B กรุ๊ป 21 คน โรงรับจำนำคำที่โชค 3 คน สถาบันการเงิน L&L 3 คน โรงแรม SADA 33 คน บริษัท KNB จำกัด 5 คน บริษัททันเดอร์ จำกัด 40 คน บริษัทชุดต้นเหมืองแร่ 19 คน บริษัท 3B เจริญฟาร์ม 8 คน และ 7-Eleven 26 คน ซึ่งมีจำนวนรวม 158 คน กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและพนักงานในเครือของบริษัทดังกล่าว ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การคำนวณตามสูตรของ Yamane (1969) โดยกำหนดระดับความคลาดเคลื่อนไม่เกินร้อยละ .05 ทำให้ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างรวม 113 คน โดยการสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (multi-stage sampling) เริ่มจากการสุ่มแบบเจาะจงบริษัทในเครือ 9 บริษัท จากนั้นทำการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (proportional stratified random sampling) ตามจำนวนประชากรในแต่ละบริษัท ก่อนจะใช้วิธีสุ่มแบบง่าย (simple random sampling) โดยวิธีการจับฉลากให้ครบตามสัดส่วนในแต่ละบริษัท

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม (questionnaire) แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้ ระยะเวลาการทำงาน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามปัจจัยด้านทรัพยากรองค์กรและความต้องการของพนักงานที่ส่งผลต่อความผูกพันและประสิทธิผลการดำเนินงาน มีลักษณะเป็นข้อคำถามแบบปลายเปิด มาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ในลักษณะข้อคำถามปลายเปิด

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และการใช้ภาษา โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ซึ่งเลือกใช้เฉพาะข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ .67-1.00 จากนั้นนำเครื่องมือไปทดลองใช้ (tryout) กับกลุ่มประชากรอื่นที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในจังหวัดคำม่วน จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น ด้วยสัมประสิทธิ์อัลฟา (alpha-coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1970) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .96

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้ 1) ทำหนังสือจากมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานีถึงบริษัทในเครือ 9 แห่ง เพื่อแจ้งวัตถุประสงค์และขออนุญาตจัดเก็บข้อมูล 2) ทำการเก็บรวบรวมและติดตามแบบสอบถามโดยตั้งเป้าหมายให้ได้แบบสอบถามกลับคืนมาครบถ้วน และ 3) หากแบบสอบถามยังส่งกลับคืนมาไม่ครบตามกำหนดจะมีการโทรศัพท์ประสานงานเพื่อติดตามและรับแบบสอบถามคืน

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยมีสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

สถิติเชิงพรรณนา (descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ (percentage) เพื่อวิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง และใช้ ค่าเฉลี่ย (mean) และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard Deviation) เพื่อวิเคราะห์ระดับปัจจัยด้านทรัพยากรองค์กรและความต้องการของพนักงานที่ส่งผลต่อความผูกพันและประสิทธิผลการดำเนินงาน

สถิติเชิงอนุมาน (inferential statistics) ใช้ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (path coefficient) เพื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์และอิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยด้านทรัพยากรองค์กรและความต้องการของพนักงานที่ส่งผลต่อความผูกพันและประสิทธิผลการดำเนินงานของบริษัท 3B กรุ๊ป จำกัด

ผลการวิจัย

ในการศึกษาปัจจัยด้านทรัพยากรองค์กรและความต้องการของพนักงานที่ส่งผลต่อความผูกพันและประสิทธิผลการดำเนินงานของบริษัท 3B กรุ๊ป จำกัด ในนครหลวงเวียงจันทน์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 113 คน และนำเสนอผลการวิเคราะห์ตามลำดับ ได้แก่ 1) คุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน 2) ปัจจัยด้านทรัพยากรองค์กรและความต้องการของพนักงานที่ส่งผลต่อความผูกพันและประสิทธิผลการดำเนินงาน และ 3) การประเมินโมเดลเชิงโครงสร้างและการทดสอบสมมติฐานมีรายละเอียดดังนี้

1. คุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน

ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท 3B กรุ๊ป จำกัด ที่ได้จากการวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และร้อยละมีดังนี้ พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 52.20 รองลงมา เป็นเพศหญิง จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 47.80 พนักงานส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 25- 34 ปี จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 75.20 ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 52.20 และมีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 61.10 ด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือนพนักงานส่วนใหญ่มีรายได้อยู่ระหว่าง 3 - 5 ล้านบาท จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 55.80 สำหรับระยะเวลาการทำงานกับบริษัทส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 1 - 3 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 54.90 และบริษัทในเครือที่พนักงานทำงานอยู่มากที่สุดคือ บริษัท thunder จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 24.80

2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยหลัก 4 ด้าน

ผลการประเมินปัจจัยต่าง ๆ อยู่ในระดับ "มาก" ถึง "มากที่สุด" โดยมีรายละเอียดในแต่ละด้านดังนี้ ตาราง 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยหลัก 4 ด้าน

ปัจจัยหลัก	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับการประเมิน
ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร	4.60	.16	มากที่สุด
ความต้องการของพนักงาน	4.03	.19	มาก
ประสิทธิผลการดำเนินงาน	3.91	.25	มาก
ทรัพยากรองค์กร	3.78	.17	มาก
ภาพรวม	4.09	.10	มาก

2.1 ปัจจัยด้านทรัพยากรองค์กร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$) พนักงานประเมินทรัพยากรองค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีทั้งจุดแข็งและจุดที่ต้องปรับปรุง คือ ข้อที่ได้รับการประเมินอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และสนับสนุนให้พนักงานเติบโต ($\bar{X} = 4.68$) องค์กรจัดสรรงบประมาณตรงกับภารกิจ ($\bar{X} = 4.53$) สภาพแวดล้อมในที่ทำงานเชื่อมต่อประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.52$) ข้อที่ได้รับการประเมินอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ ระบบการสื่อสารภายในองค์กรมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 2.53$) โครงสร้าง องค์กรมีความชัดเจนและเชื่อมต่อการทำงาน ($\bar{X} = 2.60$) โครงสร้างการบริหารและการกระจายอำนาจ ($\bar{X} = 3.05$)

2.2 ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$) พนักงานมีความต้องการในระดับมาก โดยความต้องการด้านความสัมพันธ์และการยอมรับมีความสำคัญสูง ข้อที่ได้รับการประเมินอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้าดี ($\bar{X} = 4.72$) ต้องการระบบให้รางวัลและการยอมรับผู้มีผลงานโดดเด่น ($\bar{X} = 4.61$) ต้องการแรงสนับสนุนค่าปรึกษาเมื่อพบอุปสรรค ($\bar{X} = 4.35$) ข้อที่ได้รับการประเมินอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ ได้รับความตอบสนองที่เหมาะสมกับงาน ($\bar{X} = 3.42$) สวัสดิการตอบสนองความต้องการพื้นฐาน ($\bar{X} = 3.48$) มีโอกาสเติบโตและก้าวหน้าในสายงาน ($\bar{X} = 3.50$)

2.3 ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$) พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงมากในทุกมิติ ซึ่งเป็นจุดแข็งที่สำคัญที่สุดขององค์กรข้อที่ได้รับการประเมินอยู่ในระดับมาก ได้แก่ มีความผูกพันทางอารมณ์กับองค์กร (รู้สึกเหมือน "บ้านหลังที่สอง") ($\bar{X} = 4.72$) รู้สึกว่าองค์กรให้

โอกาสอย่างเท่าเทียม ($\bar{X} = 4.70$) มีแนวโน้มจะแนะนำองค์กรให้ผู้อื่น ($\bar{X} = 4.69$), รู้สึกว่าองค์กรให้คุณค่าและยอมรับในสิ่งที่ทำ ($\bar{X} = 4.66$)

2.4 ปัจจัยด้านประสิทธิผลการดำเนินงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$) พนักงานมองว่าประสิทธิผลการดำเนินงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่ยังคงมีช่องว่างในการพัฒนาความสามารถส่วนบุคคลข้อที่ได้รับการประเมินอยู่ในระดับมาก ได้แก่ สามารถทำงานร่วมกับทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.62$) เห็นว่าบริษัทมีผลประกอบการดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.44$) ลูกค้า/ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจในผลงาน ($\bar{X} = 4.08$) ข้อที่ได้รับการประเมินอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาในงานด้วยตนเอง ($\bar{X} = 3.47$) สามารถทำงานภายใต้แรงกดดันหรือเวลาที่จำกัดได้ดี ($\bar{X} = 3.48$)

3. ผลการประเมินโมเดลเส้นทางอิทธิพล

การวิเคราะห์โมเดลเส้นทาง (path model) เพื่อทดสอบอิทธิพลระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ให้ผลลัพธ์ที่น่าสนใจและชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่สำคัญ การอธิบายความแปรปรวน (R^2) โมเดลที่ใช้ในการศึกษาสามารถอธิบาย

ความแปรปรวนของตัวแปรตามได้ในระดับต่ำ ดังนี้

ข้อค้นพบหลักจากโมเดลอิทธิพลทางตรงที่มีนัยสำคัญ

1) ความผูกพัน - ประสิทธิภาพ (engage \rightarrow perform) มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ ($B = .373, p = .005$) ซึ่งยืนยันว่ายิ่งพนักงานผูกพันมากเท่าไร ประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรก็จะสูงขึ้นเท่านั้น

2) ทรัพยากร - ประสิทธิภาพ (resource \rightarrow perform) มีอิทธิพลเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญ ($B = -.241, p = .049$) ซึ่งบ่งชี้ว่าการจัดสรรทรัพยากรในปัจจุบันอาจไม่มีประสิทธิภาพและส่งผลเสียต่อผลการดำเนินงาน

4. ข้อสรุปเชิงสถิติ

4.1 ความผูกพันของพนักงาน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการดำเนินงาน อย่างมีนัยสำคัญยิ่ง

4.2 ทรัพยากรองค์กร มีอิทธิพลเชิงลบต่อ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน อย่างมีนัยสำคัญ

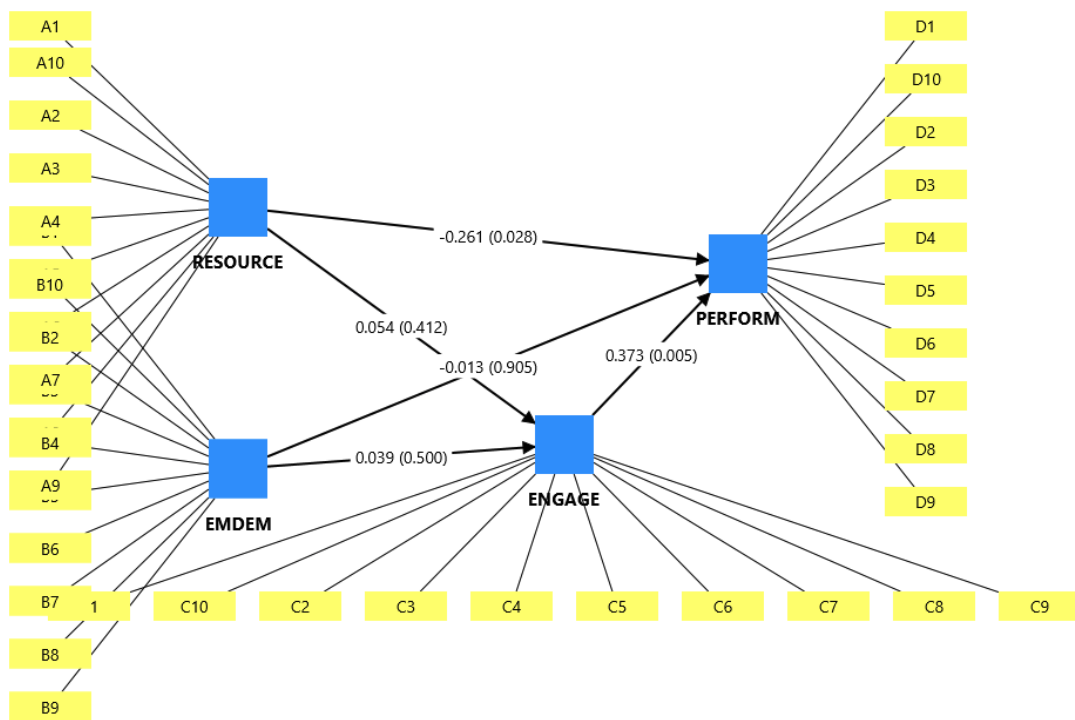
4.3 ทรัพยากรองค์กรและความต้องการของพนักงาน ไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อความผูกพันของพนักงานในโมเดลนี้

ตาราง 2 แสดงค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเชิงอิทธิพล

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและตัวแปรตาม	Original coefficient	Mean value	Standard error	t-value	p-value	ผลการทดสอบ
H1: ทรัพยากรขององค์กรมีผลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงาน	.039	.040	.057	.675	.500	ไม่สนับสนุน
H2: ความต้องการของพนักงานมีผลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงาน	.002	.003	.111	.016	.987	ไม่สนับสนุน
H3: ความผูกพันของพนักงานมีผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	.373	.371	.133	2.793	.005	สนับสนุน
H4: ทรัพยากรขององค์กรมีผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	.054	.057	.066	.820	.412	สนับสนุน

ตาราง 2 (ต่อ)

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและตัวแปรตาม	Original coefficient	Mean value	Standard error	t-value	p-value	ผลการทดสอบ
H5: ความต้องการของพนักงานมีผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	-.241	-.235	.122	1.973	.049	ไม่สนับสนุน
H6: ความต้องการของพนักงานมีผลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยการส่งผ่านความผูกพัน	.014	.016	.024	.610	.542	ไม่สนับสนุน
H7: ทรัพยากรขององค์กรมีผลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยการส่งผ่านความผูกพัน	.02	.021	.027	.736	.462	ไม่สนับสนุน



หมายเหตุ: ค่าที่แสดงบนเส้น ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงคือ path coefficients และค่า p-values ตามลำดับ

ภาพที่ 2 แสดงผลการทดสอบการมีนัยสำคัญทางสถิติด้วยเทคนิค bootstrapping

จากตาราง 2 แสดงค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเชิงอิทธิพลคือ 1) engage → perform มีค่าสัมประสิทธิ์เป็นบวก ($\beta = .373$) ค่า T = 2.793 และค่า p = .005 แสดงว่ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า ความผูกพันของพนักงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ผลการดำเนินงานของ

องค์กร อย่างมีนัยสำคัญ 2) resource → perform มีค่าสัมประสิทธิ์เป็นลบ ($\beta = -.241$) ค่า $T = 1.973$ และ ค่า $p = .049$ แสดงถึงอิทธิพลเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า ทรัพยากรขององค์กร ที่มีมากขึ้น ไม่ได้ส่งผลดีเสมอไปต่อ ผลการดำเนินงาน อาจสะท้อนถึงการใช้ทรัพยากรที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือการจัดการ ทรัพยากรที่ไม่เหมาะสม 3) resource → engage มีค่าสัมประสิทธิ์เป็นบวกเล็กน้อย ($\beta = .054$) ค่า $T = .820$ และค่า $p = .412$ แสดงว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าทรัพยากรขององค์กรไม่สามารถอธิบายระดับความผูกพันของ พนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญ 4) emdem → engage มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ ($\beta = .039$) ค่า $T = .675$ และค่า $p = .500$ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า แรงกดดันหรือความต้องการจากสิ่งแวดล้อมไม่ส่งผลโดยตรงต่อ ความผูกพันของพนักงาน 5) emdem → perform มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ ($\beta = .002$) ค่า $T = .016$ และค่า $p = .987$ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าแรงกดดันหรือความต้องการจากสิ่งแวดล้อมไม่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยตรง 6) emdem → engage → perform (ผลทางอ้อม) มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ ($\beta = .014$) ค่า $T = .610$ และค่า $p = .542$ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ความผูกพันของพนักงาน ไม่ได้เป็นตัวแปรสื่อกลางระหว่าง EMDEM กับ ผลการดำเนินงาน 7) resource → engage → perform (ผลทางอ้อม) มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ ($\beta = .020$) ค่า $T = .736$ และ ค่า $p = .462$ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ความผูกพันของพนักงาน ไม่ได้เป็นตัวแปรสื่อกลางระหว่าง ทรัพยากรขององค์กรกับผลการดำเนินงาน

5. ผลการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

รหัส	สมมติฐานการวิจัย	ค่าสัมประสิทธิ์ (β)	ค่า P	ผลการวิจัย
H1	ทรัพยากรองค์กรมีผลเชิงบวก ต่อความผูกพัน	.054	.412	ไม่สนับสนุน
H2	ความต้องการพนักงานมีผล เชิงบวกต่อความผูกพัน	.039	.500	ไม่สนับสนุน
H3	ความผูกพันพนักงานมีผล เชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน	.373	.005	สนับสนุน
H4	ทรัพยากรองค์กรมีผลเชิงบวก ต่อผลการดำเนินงาน	-.241	.049	สนับสนุน (แต่ใน ทิศทางตรงกันข้าม)
H5	ความต้องการพนักงานมีผล เชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน	.002	.987	ไม่สนับสนุน
H6	ความต้องการพนักงานมีผล ทางอ้อมต่อผลการดำเนินงาน	.014	.542	ไม่สนับสนุน
H7	ทรัพยากรองค์กรมีผลทางอ้อม ต่อผลการดำเนินงาน	.020	.462	ไม่สนับสนุน

การอภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (PLS-SEM) ได้เปิดเผยถึงพลวัตการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ ซับซ้อนภายในบริษัท 3B กรุ๊ป จำกัด การอภิปรายผลมุ่งเน้นการตีความความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ และ

วิเคราะห์สาเหตุเชิงลึกของความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นไปตามสมมติฐานหลักของทฤษฎี RBV, JD-R, และ Maslow (1943) ผลการวิจัยยืนยันอย่างหนักแน่นว่า ความผูกพันของพนักงาน (engagement) ส่งผลเชิงบวกโดยตรงอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร การค้นพบนี้สนับสนุนสมมติฐาน H3 และสอดคล้องกับแนวคิดหลักของ engagement model และ โมเดลความต้องการและทรัพยากรของงาน (Job Demands-Resource model: JD-R) (Schaufeli & Bakker, 2004) ซึ่งมองว่าความผูกพันเป็นพลังเชิงบวกที่นำไปสู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจที่ดี (Smith & Johnson, 2020)

การตีความเชิงลึกพนักงานของ 3B กรุป มีระดับความผูกพันโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมิติของความผูกพันทางอารมณ์ ความผูกพันทางอารมณ์ในระดับสูงนี้แสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีการทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มที่ และความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม ซึ่งนำไปสู่การทำงานร่วมกับทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง ทำให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีอย่างมีนัยสำคัญ

ผลการวิเคราะห์ที่พบข้อค้นพบที่สำคัญและขัดแย้งอย่างยิ่งกับสมมติฐานเชิงทฤษฎีคือ ปัจจัยด้านทรัพยากรองค์กร (resource) ส่งผลเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยตรงต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร แม้ผลลัพธ์นี้จะสนับสนุนสมมติฐาน H4 ในแง่ของนัยสำคัญ แต่ทิศทางกลับตรงกันข้ามกับหลักการของทฤษฎีทรัพยากรและขีดความสามารถ (Resource-Based View: RBV) (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984) ซึ่งระบุว่าทรัพยากรที่มีคุณค่าควรเป็นที่มาของความได้เปรียบทางการแข่งขัน การตีความทำไมผลจึงเป็นลบ การที่องค์กรมีการประเมินทรัพยากรโดยรวมในระดับมาก แต่ยังคงมีอิทธิพลเชิงลบต่อผลงาน ชี้ให้เห็นถึงปัญหาเชิงกลยุทธ์ของความไม่มีประสิทธิภาพของการจัดการและการบูรณาการทรัพยากรภายใน เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยด้านทรัพยากรพบว่าองค์กรมีจุดแข็งด้านวิสัยทัศน์ผู้บริหาร และการจัดสรรงบประมาณ แต่กลับมีจุดอ่อนด้าน ระบบการสื่อสารภายใน และ โครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน

สรุปความขัดแย้ง ในบริบทที่ระบบพื้นฐานในการทำงาน เช่น การสื่อสารขาดประสิทธิภาพ การเพิ่มทรัพยากรอื่น ๆ เช่น งบประมาณหรือเทคโนโลยี จะกลายเป็น "ภาระ" ที่เพิ่มความซับซ้อน ความซ้ำซ้อน และความล่าช้าในการดำเนินงานแทนที่จะเป็นข้อได้เปรียบ ซึ่งตอกย้ำองค์ความรู้ใหม่ที่ท้าทาย (Resource-Based View: RBV) ในบริบทนี้ผลการทดสอบแสดงให้เห็นว่าทั้งปัจจัยด้านทรัพยากรองค์กร (H1) และความต้องการของพนักงาน (H2) ไม่ส่งผลโดยตรงต่อความผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ ความผูกพันก็ไม่ได้ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน (mediator) ในความสัมพันธ์ทางอ้อม (H6, H7) ซึ่งขัดแย้งกับ โมเดลความต้องการและทรัพยากรของงาน (Job Demands-Resource model: JD-R) ที่ระบุว่าทรัพยากรควรเพิ่ม engagement (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007)

การตีความเชิงเหตุผล ความไม่สมบูรณ์ของ Maslow's Needs ถึงแม้พนักงานจะมีความผูกพันสูงมากในด้านความสัมพันธ์ทางสังคม (social Needs) แต่กลับรายงานมา ค่าตอบแทนที่เหมาะสม และ สวัสดิการพื้นฐาน อยู่ในระดับต่ำสุด (ปานกลาง) ตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow, 1943) ความต้องการระดับล่างที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ อาจทำหน้าที่เป็นปัจจัยค้ำจุนเชิงลบ ซึ่งบดบังผลกระทบเชิงบวกของทรัพยากรหรือความต้องการอื่น ๆ ที่องค์กรพยายามจัดหาให้ ทำให้ไม่สามารถผลักดันความผูกพันให้เพิ่มขึ้นในระดับที่มีนัยสำคัญได้อีก

ความผูกพันในฐานะปัจจัยอิสระ การที่ H1 และ H2 ไม่ได้รับการสนับสนุน แต่ H3 กลับมีอิทธิพลสูงมากชี้ให้เห็นว่า ความผูกพันของพนักงานในองค์กรนี้ไม่ได้เกิดจากการจัดสรรทรัพยากรหรือการตอบสนองความต้องการตามที่วัดในโมเดลนี้ แต่ความผูกพันนั้นอาจเกิดจากปัจจัยทางวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง หรือปัจจัยทรัพยากรส่วนบุคคล

(personal resources) เช่น ความเชื่อมั่นในตนเอง (self-efficacy) ซึ่งไม่ได้ถูกวัดโดยตรงในงานวิจัยนี้ (Bakker & Demerouti, 2007)

องค์ความรู้ใหม่

งานวิจัยนี้เป็นการเติมเต็มช่องว่างทางองค์ความรู้ด้วยการทดสอบโมเดลความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านทรัพยากรองค์กรและความต้องการของพนักงานต่อความผูกพันและประสิทธิผลการดำเนินงานในบริบทของบริษัทเอกชนขนาดใหญ่ในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว โดยได้นำมาซึ่ง องค์ความรู้ใหม่ที่สำคัญ ดังนี้

1. การยืนยันบทบาทของความผูกพันในฐานะตัวขับเคลื่อนผลงานหลัก (key driver) งานวิจัยนี้ยืนยันอย่างชัดเจนว่า ความผูกพันของพนักงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดหลักของ JD-R model และเป็นการยืนยันความสามารถในการประยุกต์ใช้โมเดลนี้ในบริบทของสปป.ลาว

2. การค้นพบความสัมพันธ์ที่ขัดแย้งกับทฤษฎี ทฤษฎีทรัพยากรและขีดความสามารถ (Resource-Based View: RBV) (contradictory finding) งานวิจัยนี้ค้นพบ ความสัมพันธ์เชิงลบอย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างทรัพยากรขององค์กรกับประสิทธิผลการดำเนินงาน ซึ่งขัดแย้งกับทฤษฎีทรัพยากรและขีดความสามารถ (Resource-Based View: RBV) โดยตรงที่กล่าวว่าทรัพยากรควรนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน องค์ความรู้ใหม่นี้ชี้ให้เห็นว่าในบริบทของบริษัท 3B กรุ๊ป จำกัด ปัญหาไม่ได้อยู่ที่การขาดทรัพยากร แต่อยู่ที่ความไม่มีประสิทธิภาพของการจัดการและการบูรณาการทรัพยากรภายใน (inefficient resource management)

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่ผู้บริหารของบริษัท 3B กรุ๊ป จำกัด และองค์กรที่ดำเนินธุรกิจมีลักษณะเดียวกันใน สปป.ลาว ควรปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยมีข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติที่มุ่งเน้นไปที่การแก้ไขปัญหาความไม่สอดคล้องของทรัพยากรและความอึดตัวของความผูกพัน ดังนี้

1.1 พัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าระบบการสื่อสารภายในองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง องค์กรจึงควรปรับปรุงช่องทางการสื่อสารให้มีความชัดเจน รวดเร็ว และทันสมัย เช่น ใช้แพลตฟอร์มดิจิทัล หรือจัดประชุมสื่อสารภายในเป็นประจำ

1.2 สร้างระบบการให้รางวัลและการยอมรับที่ชัดเจนและโปร่งใส ผลการศึกษพบว่าพนักงานให้ความสำคัญกับการได้รับรางวัลและการยอมรับในผลงาน ดังนั้นองค์กรควรพัฒนาระบบการประเมินผลที่เป็นธรรม และกำหนดเกณฑ์การให้รางวัลที่โปร่งใส เพื่อเสริมแรงจูงใจและรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว

1.3 ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานและความสัมพันธ์ในองค์กร ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยที่พนักงานเห็นว่าสำคัญที่สุด ดังนั้นองค์กรควรจัดกิจกรรมสร้างทีม (team building) หรือโครงการพัฒนาความสัมพันธ์ในที่ทำงานเพื่อเสริมสร้างความผูกพันและเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

จากข้อจำกัดของงานวิจัยเชิงปริมาณ และบริบทของกลุ่มตัวอย่างเฉพาะ งานวิจัยครั้งต่อไปควรดำเนินการเพื่อเสริมสร้างความสมบูรณ์ขององค์ความรู้ ดังนี้

2.1 เพิ่มตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ เกี่ยวกับตัวแปรใหม่ ๆ เช่น ภาวะผู้นำ (leadership style) วัฒนธรรมองค์กร (organizational culture) การเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล (digital transformation) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลต่อความผูกพันและประสิทธิผลการดำเนินงานได้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

2.2 ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพหรือแบบผสม (mixed methods) เนื่องจากงานวิจัยนี้ใช้การวิจัยเชิงปริมาณ การศึกษาครั้งต่อไปอาจใช้ การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth Interview) หรือการสนทนากลุ่ม (focus group) เพื่อทำความเข้าใจมิติด้านทัศนคติ ความรู้สึก และประสบการณ์จริงของพนักงานที่อาจสะท้อนปัจจัยเชิงลึกมากกว่าข้อมูลเชิงสถิติ

เอกสารอ้างอิง

- กุลชนิตา พลเวช. (2556). *ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสถาบันไทย-เยอรมัน*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ณัฐพร จันทะธัมมะ. (2562). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร: กรณีศึกษาธุรกิจเจ้าของแฟรนไชส์ร้านอาหารบริการด่วน*. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล.
- เบญจวรรณ พิชรพงศ์พรณ. (2555). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กรของพนักงาน บริษัทบางกอกเอ็นเตอร์ไพรส์*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). *The job demands–resources model: State of the art*. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>.
- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- Cronbach, L. J. (1970). *Essentials of psychological test* (3rd ed). Harper & Row.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283976>.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource–based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>.
- Yamane, T. (1969). *Statistics: An introductory analysis* (2nd ed). Harper & Row.