



รายงานการวิจัย

เรื่อง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร
และความตั้งใจคงอยู่ในงานของพนักงานโรงแรม
ในกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวาย

Factors Influencing Affective Organizational Commitment and
Intention to Stay on Job of Generation Y Hotel Employees

พรหมมาตร จินดาโชติ และคณะ

ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากคณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยศิลปากร

มกราคม 2563

รายงานการวิจัย

เรื่อง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร
และความตั้งใจคงอยู่ในงานของพนักงานโรงแรม
ในกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวาย

Factors Influencing Affective Organizational Commitment and
Intention to Stay on Job of Generation Y Hotel Employees

คณะผู้วิจัย

หัวหน้าโครงการ

อาจารย์พรหมมาตร จินดาโชติ

สาขาวิชาการจัดการโรงแรม คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ผู้ร่วมวิจัย

อาจารย์สไบทิพย์ มงคลนิมิตร

สาขาวิชาการจัดการโรงแรม คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธนกฤต สังข์เฉย

สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยว คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากคณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยศิลปากร

มกราคม 2563

คำนำ

การที่บุคลากรในองค์การมีความหลากหลายของเจเนเนอเรชันย่อมส่งผลต่อค่านิยม ทัศนคติ และพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกัน รวมทั้งความผูกพันกับองค์การและการคงอยู่ในงาน พนักงานในกลุ่มคนเจเนเนอเรชันวายกำลังเป็นประเด็นที่หลายองค์การให้ความสนใจอย่างมากในช่วงหลายปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งแวดวงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากประชากรกลุ่มนี้เป็นทรัพยากรบุคคลรุ่นใหม่ที่กำลังทยอยเข้าสู่โลกของการทำงานมากขึ้น บุคลากรเจเนเนอเรชันวายมักจะเป็นกลุ่มคนที่มีอัตราการลาออกจากงานระดับสูงเมื่อเทียบกับบุคลากรรุ่นเจเนเนอเรชันอื่น ๆ รายงานการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันทางจิตใจกับองค์การและความตั้งใจคงอยู่ในงานของพนักงานโรงแรมในกลุ่มคนเจเนเนอเรชันวาย” เป็นการวิจัยเชิงสำรวจเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันทางจิตใจกับองค์การ และความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันทางจิตใจกับองค์การกับความตั้งใจคงอยู่ในงาน กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานกลุ่มคนเจเนเนอเรชันวายที่ทำงานโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร คณะผู้วิจัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่ารายงานการวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การในการประยุกต์ใช้ผลการวิจัยเพื่อการจัดการทรัพยากรบุคคลในกลุ่มคนเจเนเนอเรชันวายให้เกิดประสิทธิภาพต่อไป

คณะผู้วิจัย

มกราคม 2563

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร และความตั้งใจคงอยู่ในงานของพนักงานโรงแรมในกลุ่มคนรุ่นเจนเนอเรชั่นวาย (2) วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทางจิตใจกับองค์กรของพนักงานโรงแรมในกลุ่มคนรุ่นเจนเนอเรชั่นวาย และ (3) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันทางจิตใจกับองค์กรและความตั้งใจคงอยู่ในงานของพนักงานโรงแรมในกลุ่มคนรุ่นเจนเนอเรชั่นวาย กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานโรงแรมกลุ่มคนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 405 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เครื่องมือการวิจัยประกอบด้วย (1) แบบวัดความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร (2) แบบวัดความตั้งใจคงอยู่ในงาน (3) แบบวัดปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันทางจิตใจกับองค์กรทั้ง 5 ปัจจัย และ (4) แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานใช้สถิติพรรณนา และการทดสอบสมมติฐานการวิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นตรงแบบง่าย และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง

ผลการวิจัยพบว่า (1) โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานโรงแรมในกลุ่มคนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายมีความผูกพันทางจิตใจกับองค์กรและความตั้งใจคงอยู่ในงานระดับปานกลาง (2) ความสัมพันธ์อันดับกับหัวหน้างานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร ตามมาด้วยความชัดเจนของวิสัยทัศน์องค์กร การเป็นที่ยอมรับในองค์กร ความท้าทายในงาน และการมอบอำนาจร่วมในงาน ตัวแปรอิสระภายในโมเดลสามารถอธิบายความผันแปรต่อตัวแปรตามได้ร้อยละ 35 ($p < 0.01$; $p < 0.05$) และ (3) ความผูกพันทางจิตใจกับองค์กรสามารถอธิบายความผันแปรของความตั้งใจคงอยู่ในงานได้ร้อยละ 24 ($p < 0.05$)

Abstract

The purposes of this study were (1) to investigate level of affective organizational commitment and intention to stay on the job of Generation Y employees, (2) to analyze factors influencing affective organizational commitment of Gen Y employees, and (3) to study the relationship between the affective organizational commitment and intention to stay on the job of Gen Y employees. The sample of this study was 405 hotel employees of Gen Y in Bangkok by using simple random sampling. The research instruments comprised of 8 questionnaires; (1) affective organizational commitment scale, (2) intention to stay on the job scale, (3) scale to measure five factors related to affective organizational commitment, and (4) personal data sheet. Descriptive statistics were used to describe basic data. Hypotheses testing were performed by simple linear regression analysis and multiple linear regression analysis.

The research found that: (1) overall, affective organizational commitment and intention to stay on the job of Gen Y employees were in medium level; (2) connectedness with leader of Gen Y employees was significantly positive affected on affective organizational commitment by the following factors: clarity of organizational vision, recognition in organization, job empowerment, and job challenges, the model explain 35 percent of variance in the dependent variable ($p < 0.01$; $p < 0.05$), and (3) affective organizational commitment could explain 24 percent of variance in intention to stay on the job ($p < 0.05$).

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดีนั้น ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจากคณะกรรมการประจำคณะ
วิทยาการจัดการที่ให้ความอนุเคราะห์สนับสนุนทุนวิจัย ขอขอบพระคุณผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ทำให้การ
วิจัยนี้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ อันได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินงานวิจัย ได้แก่ รองศาสตราจารย์
ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และรองศาสตราจารย์ ดร.
ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพ็ชร คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
ที่ได้ให้ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่องานวิจัย ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ
ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย อันได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร.นิติพล ภูตะโชติ คณะบริหารธุรกิจ
และการบัญชี มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ถวัลย์ เนียมทรัพย์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กานดา จันทร์แย้ม คณะศิลปศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมต่าง ๆ ที่ให้ความอนุเคราะห์
เก็บรวบรวมข้อมูล พนักงานโรงแรมผู้ให้ข้อมูลตอบแบบสอบถามทุกท่าน ศิษย์เก่าสาขาวิชาธุรกิจ
โรงแรมและที่พัก ซึ่งทำงานในโรงแรมต่าง ๆ ที่อำนวยความสะดวกและให้ความช่วยเหลือมาโดย
ตลอด รายงานการวิจัยนี้หากมีจุดบกพร่องหรือข้อผิดพลาดประการใด คณะผู้วิจัยขอน้อมรับด้วย
ความเต็มใจและขอบคุณอย่างยิ่ง

พรหมมาตร จินดาโชติ

หัวหน้าโครงการวิจัย

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	ง
สารบัญ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	3
1.3 ขอบเขตการวิจัย	3
1.4 นิยามศัพท์	4
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม	6
2.1 ความหมายของความผูกพันกับองค์กร	6
2.2 ความสำคัญของความผูกพันกับองค์กร	9
2.3 องค์ประกอบของความผูกพันกับองค์กร	12
2.4 ขอบข่ายการวิจัยความผูกพันกับองค์กร	16
2.5 การวัดความผูกพันกับองค์กร	19
2.6 ความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร	20
2.7 การจัดกลุ่มคนรุ่นต่าง ๆ ตามเกณฑ์ช่วงอายุ	21
2.8 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร	29
2.9 ความตั้งใจคงอยู่ในงาน	34
2.10 กรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัย	35
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	37
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	37
3.2 เครื่องมือวิจัย	38
3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	40

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	41
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	42
บทที่ 4 ผลการวิจัย	46
4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	46
4.2 ความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร และความตั้งใจคงอยู่ในงาน	48
4.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร	50
4.4 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ	55
4.5 การทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นตรง	56
4.6 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร	58
4.7 ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร และความตั้งใจคงอยู่ในงาน	62
4.8 การทดสอบสมมติฐาน	64
บทที่ 5 สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ	66
5.1 สรุปวิธีดำเนินการวิจัย	66
5.2 สรุปผลการวิจัย	68
5.3 อภิปราย	71
รายการอ้างอิง	77
ภาคผนวก	90
ภาคผนวก ก แบบสอบถามการวิจัย	91
ภาคผนวก ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	97
ภาคผนวก ค ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้านความตรงตามเนื้อหา	99
ภาคผนวก ง ผลการตรวจสอบความเที่ยงแบบสอดคล้องภายใน	103
ภาคผนวก จ ผลการทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์การถดถอย เชิงเส้นตรง	107

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
ตารางที่ 1 การแบ่งเงินเนอเรชั่นตามช่วงปีเกิด	25
ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบคุณลักษณะสำคัญของเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์ และเงินเนอเรชั่นวาย	28
ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ	46
ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ	47
ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกระดับการศึกษา	47
ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม ประสบการณ์ทำงาน	48
ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม ตำแหน่งงานปัจจุบัน	48
ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร	49
ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความตั้งใจอยู่ในงาน	50
ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยด้านความสัมพันธ์อันดี กับหัวหน้างาน	51
ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับในการ ทำงาน	52
ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยด้านความชัดเจนของวิสัยทัศน์ องค์กร	53
ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยด้านความท้าทายในงาน	54
ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยด้านการมอบอำนาจร่วมในงาน	54
ตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ	56
ตารางที่ 16 การวิเคราะห์การทำนายความผูกพันทางจิตใจกับองค์กรด้วยวิธีการ วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง	60
ตารางที่ 17 การวิเคราะห์ตัวแปรทำนายความตั้งใจอยู่ในงานด้วยวิธีการวิเคราะห์ การถดถอยเชิงเส้นตรงแบบง่าย	64
ตารางที่ 18 ผลการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์การถดถอย เชิงเส้นตรง	70

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางผนวกที่	หน้า
ตารางผนวกที่ 1 ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้านความตรงตามเนื้อหา	100
ตารางผนวกที่ 2 ค่าความสอดคล้องภายในโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค	104
ตารางผนวกที่ 3 การตรวจสอบความผิดปกติของข้อมูล (outlier) โดยใช้ค่า Cook's distance ของข้อมูลที่ใช้วิเคราะห์	108
ตารางผนวกที่ 4 การทดสอบการแจกแจงของตัวแปรตามโดยวิธีการทดสอบ Kolmogorov-Smirnov	108
ตารางผนวกที่ 5 การตรวจสอบค่าความคลาดเคลื่อนแต่ละค่าเป็นอิสระกัน โดยวิธีการทดสอบ Durbin-Watson	112
ตารางผนวกที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (X) และตัวแปรอิสระ (X) โดยใช้ค่าสถิติ Tolerance และ Variance Inflation Factor	112

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
ภาพที่ 1 ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดความผูกพันกับองค์กรและผลของความผูกพัน	18
ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย	35
ภาพที่ 3 ผลการวิเคราะห์โมเดลการถดถอยที่เป็นค่ามาตรฐาน	60
ภาพที่ 4 สมการเส้นตรงของการถดถอย	62
ภาพที่ 5 แผนภาพการกระจาย (scatter plot) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (X) และตัวแปรตาม (Y)	63
ภาพผนวกที่	
ภาพผนวกที่ 1 แผนภาพการกระจาย Scatter Plot ระหว่างตัวแปรต้น (X1) และตัวแปรตาม (Y)	109
ภาพผนวกที่ 2 แผนภาพการกระจาย Scatter Plot ระหว่างตัวแปรต้น (X2) และตัวแปรตาม (Y)	109
ภาพผนวกที่ 3 แผนภาพการกระจาย Scatter Plot ระหว่างตัวแปรต้น (X3) และตัวแปรตาม (Y)	110
ภาพผนวกที่ 4 แผนภาพการกระจาย Scatter Plot ระหว่างตัวแปรต้น (X4) และตัวแปรตาม (Y)	110
ภาพผนวกที่ 5 แผนภาพการกระจาย Scatter Plot ระหว่างตัวแปรต้น (X5) และตัวแปรตาม (Y)	111
ภาพผนวกที่ 6 แผนภาพการกระจาย Scatter Plot ระหว่างความผูกพันทางจิตใจกับองค์กรและความตั้งใจคงอยู่ในงาน	111

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความสำคัญและที่มาของการวิจัย

ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่หลายองค์กรต้องเผชิญในปัจจุบัน นอกจากเรื่องการแข่งขันจากภายนอกแล้ว สิ่งที่หลายองค์กรกำลังเผชิญคือความหลากหลายทางเจเนอเรชันของพนักงานในองค์กร ได้แก่ พนักงานกลุ่มคนรุ่นเจเนบี (Gen-B หรือ Baby Boomer) พนักงานกลุ่มคนรุ่นเจเนเอ็กซ์ (Gen X) และพนักงานกลุ่มคนรุ่นเจเนเอชวาย (Gen Y) ซึ่งความแตกต่างระหว่างช่วงวัยดังกล่าวนี้ถือได้ว่าเป็นสาเหตุหนึ่งของปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เนื่องจากพนักงานแต่ละช่วงวัยต่างมีคุณลักษณะที่แตกต่างกันทั้งในด้านความคาดหวัง ค่านิยม ทัศนคติ ตลอดจนพฤติกรรมการทำงาน เป็นต้น และที่สำคัญคือพนักงานแต่ละเจนมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรและความต้องการคงอยู่ในงานที่แตกต่างกัน

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นภาวะที่บุคคลมีความรู้สึกยึดมั่นในองค์กรของตน ยอมรับเป้าหมายขององค์กร เต็มใจที่จะทุ่มเทความอดสาหะในการทำงานให้แก่องค์กร และปรารถนาที่จะอยู่ต่อในองค์กรต่อไป (ชูชัย, 2554) อีกทั้งมีผลกระทบต่อความตั้งใจคงอยู่ในงาน (กานต์พิชชา, 2556; ราตรี และวาสิตา, 2558, สุพชร, 2559; Addae *et al.*, 2006; Kuean *et al.*, 2010; Yang, 2010; Yasmin, 2015) ความรู้สึกผูกพันกับองค์กรของแต่ละบุคคลอาจมีลักษณะแตกต่างกัน เช่น ความผูกพันที่เกิดจากความรู้สึกทางจิตใจ ความผูกพันที่เกิดจากการคิดคำนวณถึงทางเลือกที่มีอยู่และผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร หรืออาจมาจากความผูกพันที่เกิดจากการรับรู้ว่าคุณภาพชีวิตของตนเองมีพื้นที่และความรับผิดชอบที่จะต้องคงอยู่และสนับสนุนองค์กรต่อไป

ผลวิจัยของบริษัทแมนพาวเวอร์ ได้ทำการสำรวจประชากรในกลุ่มคนเจเนเอชวายจำนวน 1,826 คน ผลการวิจัยระบุว่าพนักงานกลุ่มคนรุ่นเจเนเอชวายมักจะเปลี่ยนงานบ่อย ความอดทนต่ำ จงรักภักดีต่อองค์กรน้อย ให้ความสำคัญกับเงินเดือนและความก้าวหน้าเป็นหลัก นอกจากนี้ผลวิจัยยังรายงานว่าร้อยละ 35.38 สนใจทำงานสายบัญชี การเงิน บุคคล และการตลาด รองลงมา ร้อยละ 33.02 งานเทคโนโลยีสารสนเทศ และร้อยละ 31.71 งานบริการ และส่วนใหญ่สนใจทำงานองค์กรขนาดใหญ่ที่มีความมั่นคง โดยร้อยละ 50 ต้องการทำงานกับบริษัทมหาชนจำกัด หรือบริษัทจำกัด อีกร้อยละ 50 ต้องการทำกิจการเจ้าของคนเดียว (บริษัท เพนนินซูลาร์ แอสโซซิเอตส์

จำกัด, 2558) ทั้งนี้ พนักงานกลุ่มคนรุ่นเจนเนอเรชันวายหรือเจนเนอเรชันวายกลายเป็นกำลังแรงงานที่สำคัญขององค์การธุรกิจในยุคปัจจุบัน ผลสำรวจของประเทศไทยเมื่อปี พ.ศ. 2558 พบว่ากลุ่มคนเจนเนอเรชันวายมีจำนวน 18.7 ล้านคน เป็นกลุ่มคนที่ใหญ่ที่สุดและมีแนวโน้มว่าจะมีมากที่สุดในอนาคต (สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้, 2559) เจนเนอเรชันวายเกิดและเติบโตมาในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง รวมทั้งเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าขึ้นอย่างมาก จึงเป็นปัจจัยที่ทำให้คนเจนวายแตกต่างจากคนในวัยก่อนหน้า (ธีรวัฒน์ และพัชสิรี, 2553) นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่าความต้องการการคงอยู่กับองค์การของพนักงานกลุ่มคนเจนเนอเรชันวายส่วนใหญ่มาจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น บรรยากาศการทำงานที่ให้อิสระทางความคิด ความเท่าเทียมในการทำงาน ความรู้สึกที่ตนเองได้รับการยอมรับ การได้รับโอกาสให้แสดงศักยภาพ การได้รับการตอบสนองจากเสียงสะท้อน สัมพันธภาพการทำงานกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น (ปริกมณ และสุพาดา, 2557; ศุทธกานต์ และอนันต์ชัย, 2559; Mohsen, 2016; Solnet and Hood, 2008; Lub *et al.*, 2012)

ธุรกิจโรงแรมมีการใช้ปัจจัยด้านพนักงานอย่างเข้มข้น เนื่องจากเป็นธุรกิจในอุตสาหกรรมบริการเฉพาะอย่างที่มีการใช้ปัจจัยด้านบุคลากรหรือพนักงานสูงกว่าปัจจัยอื่นๆ โดยเฉพาะโรงแรมขนาดใหญ่ (พิริยะ, 2556) ขณะที่ธุรกิจโรงแรม ที่พัก และรีสอร์ท มีอัตราการขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ปัญหาอัตราการลาออกของพนักงานกลับเพิ่มสูงขึ้น (กองวิจัยตลาดแรงงาน, 2555) ส่งผลให้องค์การไม่สามารถสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้เพียงพอและตรงตามความต้องการได้ อีกทั้งการรับพนักงานใหม่มีต้นทุนสูงกว่าการรักษาพนักงานเก่า ได้แก่ ต้นทุนที่เกิดจากการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา และต้นทุนค่าเสียโอกาส เป็นต้น องค์การต่าง ๆ จึงหันมาให้ความสำคัญกับการรักษาพนักงานเชิงรุกมากขึ้น หลายองค์การจึงได้นำแนวคิดการบริหารสมัยใหม่มาใช้ในการดูแลรักษาพนักงานเหล่านั้นให้อยู่กับองค์การ และกระตุ้นให้พนักงานสร้างผลปฏิบัติงานให้องค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ หนึ่งในแนวคิดที่ได้รับความนิยมในปัจจุบันคือการสร้างความรู้สึกผูกพันกับองค์การให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงาน

อย่างไรก็ตาม พนักงานในภาคธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่เป็นประชากรในกลุ่มคนรุ่นเจนเนอเรชันวาย ขณะเดียวกันกลับพบว่าว่าการลาออกของพนักงานในธุรกิจโรงแรมมักจะมีในกลุ่มคนรุ่นเจนเนอเรชันวายเป็นส่วนใหญ่เมื่อเทียบกับเจนเนอเรชันอื่น ๆ (อรรจนา และอัญญา, 2558; Limyothin and Trichun, 2012) จากความสำคัญที่กล่าวมาจึงเป็นเรื่องจำเป็นที่องค์การธุรกิจโรงแรมควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อความรู้สึกผูกพันทางจิตใจกับองค์การของกลุ่มคนเจนวาย เพื่อเป็นแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ จากการ

ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศยังไม่ปรากฏการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันทางจิตใจกับองค์กรในบริบทกลุ่มคนรุ่นคนเจนเนอเรชันวายในธุรกิจโรงแรม

การวิจัยครั้งนี้ คณะผู้วิจัยจึงมุ่งความสนใจศึกษาปัจจัยที่พยากรณ์ความผูกพันทางจิตใจกับองค์กรของกลุ่มคนเจนเนอเรชันวาย โดยพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยเชิงความสัมพันธ์ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรอิสระ ได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้างาน การได้รับการยอมรับในการทำงาน ความชัดเจนของวิสัยทัศน์องค์กร ความท้าทายในงาน และการมอบอำนาจร่วมในงาน ตัวแปรตามคือความรู้สึกผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร และทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรกับความตั้งใจคงอยู่ในงานของพนักงาน ผลการศึกษาจะก่อให้เกิดประโยชน์ด้านแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความผูกพันทางจิตใจกับองค์กรให้กับพนักงานกลุ่มคนรุ่นเจนเนอเรชันวายในธุรกิจโรงแรมต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาระดับความผูกพันทางจิตใจกับองค์กรและความตั้งใจคงอยู่ในงานของพนักงานโรงแรมในกลุ่มคนเจนเนอเรชันวาย
- 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันทางจิตใจกับองค์กรของพนักงานโรงแรมในกลุ่มคนเจนเนอเรชันวาย
- 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันทางจิตใจกับองค์กรและความตั้งใจคงอยู่ในงานของพนักงานโรงแรมในกลุ่มคนเจนเนอเรชันวาย

1.3 ขอบเขตการวิจัย

1) ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยคือ พนักงานโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานครที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2525 ถึง พ.ศ. 2548 อายุระหว่าง 12 ปี ถึง 35 ปี (ณ ปี พ.ศ. 2560) กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานครที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2525 ถึง พ.ศ. 2544 อายุระหว่าง 16 ปี ถึง 35 ปี (ณ ปี พ.ศ. 2560) เนื่องจากคณะผู้วิจัยกำหนดช่วงอายุสำหรับกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้สอดคล้องกับช่วงอายุของบุคคลวัยทำงาน

2) ขอบเขตด้านเนื้อหา

งานวิจัยนี้มุ่งเน้นศึกษาปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้างาน การได้รับการยอมรับในการทำงาน ความชัดเจนของวิสัยทัศน์องค์กร ความท้าทายในงาน และการมอบอำนาจร่วมในงาน

3) ขอบเขตด้านระยะเวลาการวิจัย

เริ่มต้นโครงการวิจัย เดือนกันยายน พ.ศ. 2559 กระทั่งส่งรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เดือนมกราคม พ.ศ. 2563

1.4 นิยามศัพท์

1) ความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานโรงแรมกลุ่มคนรุ่นใหม่ เรอเรนวายต่อการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความภูมิใจต่อการเป็นสมาชิกขององค์กร ความห่วงใยในอนาคตขององค์กร ตลอดจนความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กร

2) ความตั้งใจคงอยู่ในงาน หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานโรงแรมกลุ่มคนรุ่นใหม่ เรอเรนวายที่แสดงถึงเจตนาที่จะทำงานอยู่กับองค์กรต่อไปด้วยความตั้งใจ โดยไม่มีความคิดที่จะลาออกจากงาน

3) ความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้างาน หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานโรงแรมกลุ่มคนรุ่นใหม่ เรอเรนวายถึงสัมพันธ์ภาพที่ดีกับหัวหน้างานด้านการให้คำแนะนำ การให้คำปรึกษา การให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน ตลอดจนความรู้สึกถึงบรรยากาศการทำงานแบบพี่น้อง

4) การได้รับการยอมรับในการทำงาน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานโรงแรมกลุ่มคนรุ่นใหม่ เรอเรนวายต่อการได้รับการยอมรับผลการปฏิบัติงาน การยกย่องชมเชยในความสำเร็จในการทำงาน การได้รับโอกาสให้แสดงศักยภาพในการทำงานจากหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา ตลอดจนการได้รับโอกาสให้ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผลงานตาม

5) ความชัดเจนของวิสัยทัศน์องค์กร หมายถึง ความชัดเจนของเป้าหมายองค์กร การสื่อสารกับพนักงานถึงเป้าหมายและนโยบายขององค์กร ตลอดจนการรับรู้ภาพอนาคตขององค์กรของพนักงานโรงแรมกลุ่มคนรุ่นใหม่ เรอเรนวาย

6) ความท้าทายในงาน หมายถึง การได้รับการสนับสนุนให้ทดลองหรือคิดค้นเทคนิคใหม่ๆ เพื่อพัฒนางาน การได้รับโอกาสให้ทำงานที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ การได้รับมอบหมายงานที่พัฒนาทักษะและความสามารถเพื่อการเติบโตในสายงาน ตามการรับรู้ของพนักงานโรงแรมกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวาย

7) การมอบอำนาจร่วมในงาน หมายถึง การที่พนักงานได้รับมอบหมายจากหัวหน้าให้ตัดสินใจในงานได้ตามความเหมาะสม และการรับรู้ถึงการให้อิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ตนเองรับผิดชอบตามขอบเขตที่เหมาะสมจากองค์การ

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประมวลสรุปเป็นหัวข้อต่าง ๆ ได้แก่ ความหมายของความผูกพันกับองค์กร ความสำคัญของความผูกพันกับองค์กร องค์ประกอบของความผูกพันกับองค์กร ขอบข่ายการวิจัยความผูกพันกับองค์กร การวัดความผูกพันกับองค์กร ความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร การจัดกลุ่มคนรุ่นต่าง ๆ ตามเกณฑ์ช่วงอายุ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันกับองค์กร ความตั้งใจคงอยู่ในงาน กรอบแนวคิด และสมมติฐานการวิจัย รายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 ความหมายของความผูกพันกับองค์กร

“ทรัพยากรมนุษย์” เป็นสิ่งที่ผู้บริหารองค์กรต่างให้ความสำคัญ เนื่องจากเป็นปัจจัยประการหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร “ความผูกพันกับองค์กร” เป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจจากผู้บริหารองค์กรและนักวิชาการ เนื่องจากเป็นคุณสมบัติที่ทุกองค์กรปรารถนาให้เกิดขึ้นกับสมาชิก ผลการศึกษาทางจิตวิทยาอุตสาหกรรมอธิบายว่าความผูกพันกับองค์กรเป็นสิ่งที่มุ่งไปสู่ความรู้สึกและการรับรู้ของบุคคลที่มีองค์กร รวมทั้งเป็นความรู้สึกที่มั่นคงต่อองค์กรและงาน ความผูกพันกับองค์กรจึงเป็นปัจจัยบ่งชี้พฤติกรรมองค์กรในด้านต่าง ๆ (Gellatly, 1995, Meyer and Allen, 1991, Bycio, Hackett and Allen, 1995) ตลอดจนมีผลต่อความตั้งใจคงอยู่ในงาน (Allen and Meyer, 1996, Mathieu and Zajac, 1990, Whitener and Walz, 1993)

ทั้งนี้ นักวิชาการในต่างประเทศได้ให้มุมมอง แนวคิด และคำนิยามเกี่ยวกับความผูกพันกับองค์กรไว้หลากหลาย เช่น

Kanter (1968) กล่าวว่า ความผูกพันกับองค์กรหมายถึง ความรู้สึกเต็มใจที่บุคคลยินดีจะทุ่มเทกำลังกายและความจงรักภักดีให้แก่องค์กรที่เขาเป็นสมาชิกอยู่

Bruce Buchanan (1974) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร ว่าหมายถึง ความรู้สึกผูกพันยึดมั่นกับองค์กร และปรารถนาจะเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นๆต่อไป

Sheldon (1971) กล่าวว่าความผูกพันขององค์กรเป็นการประเมินความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์กรในด้านบวกและมีความตั้งใจทำงานเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร

Porter *et al.* (1974) เสนอแนะมองว่าความผูกพันกับองค์กรเป็นการแสดงตนว่าเป็นส่วนเดียวกันกับองค์กร (identification) ซึ่งเป็นความรู้สึกที่ต้องการเป็นส่วนหนึ่งส่วนเดียวกับองค์กร การมีส่วนร่วมกับองค์กร (involvement) เป็นการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มที่ และสุดท้ายคือมีความจงรักภักดี (loyalty) ซึ่งเป็นความรู้สึกที่ต้องการอยู่กับองค์กรตลอดไป

Porter and Smith (1970) อธิบายว่าความผูกพันกับองค์กรเป็นลักษณะของความสัมพันธ์ของบุคคลแสดงออกต่อองค์กรในรูปแบบของความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นต่อไป มีความรู้สึกเต็มใจที่จะใช้พลังอย่างเต็มที่ในการทำงานให้องค์กร ตลอดจนมีความเชื่อมั่นและการยอมรับค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร

Marsh and Mannari (1977) มีความเห็นว่า ความผูกพันกับองค์กรเป็นระดับความภักดีของผู้รู้สึกเป็นเจ้าของหรือความจงรักภักดีที่มีต่อองค์กร การยอมรับเป้าหมายขององค์กร และการประเมินองค์กรในทางที่ดี

Steers and Porter (1979) กล่าวว่าความผูกพันกับองค์กร หมายถึงภาวะที่บุคคลมีความรู้สึกยึดมั่นในองค์กรของตน ยอมรับเป้าหมายขององค์กร เต็มใจที่จะทุ่มเทความอุตสาหะในการทำงานให้แก่องค์กร และปรารถนาที่จะอยู่ในองค์กรต่อไป

Mowday *et al.* (1982) อธิบายว่าความผูกพันองค์กรเป็นระดับความต้องการของบุคลากรในการระบุตนเอง มีส่วนร่วมกับองค์กรโดยยอมรับเอาเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรทำให้เกิดความเต็มใจทุ่มเทความพยายามในการบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งเสียสละเพื่อประโยชน์และความสำเร็จขององค์กรความปรารถนาอย่างยิ่งที่จะรักษาความเป็นสมาชิกกับองค์กรตลอดไป

นอกจากนักวิจัยต่างประเทศที่สนใจศึกษาเรื่องความผูกพันกับองค์กรแล้ว ยังมีนักวิชาการชาวไทยที่ศึกษาวิจัยและให้คำนิยามเรื่องดังกล่าว ตัวอย่างเช่น

ภรณ์ (2529) ได้ให้ความหมายว่าความผูกพันกับองค์กรคือลักษณะของความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อองค์กร ซึ่งจะถูกบ่งชี้ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะอยู่กับองค์กรนั้นต่อไป ความเต็มใจที่จะใช้พลังความรู้และความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงานให้องค์กร และมีความเชื่ออย่างแน่วนอน มีการยอมรับค่านิยมเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรทางด้านจิตใจจึงมีความหมายที่ลึกซึ้งกว่าความผูกพันทางกายภาพขององค์กร โดยที่พนักงานมีความเต็มใจทางบวกต่อองค์กร ตลอดจนมีความตั้งใจที่ยอมเสียสละความสุขบางส่วนของตนเองเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ศิริวรรณ และคณะ (2539) ให้ความหมายของคำว่าความผูกพันกับองค์กร หมายถึง ระดับความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานให้กับหน่วยงานหรือองค์กรที่ตนเองเป็นสมาชิกอย่างเต็ม

กำลังความสามารถและรักษาสภาพความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การ บุคคลใดมีความรู้สึกผูกพันกับองค์การสูง คนเหล่านั้นจะมีความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

ชูชัย (2554) กล่าวว่าความผูกพันกับองค์การประกอบด้วยความผูกพันที่เกิดขึ้นจากอารมณ์ความรู้สึก ความผูกพันที่เกิดจากการลงทุน และสุดท้ายคือความผูกพันที่เกิดจากภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบในงาน โดยทั้งหมดนี้ล้วนมีความสำคัญต่อองค์การและสามารถแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงาน รวมถึงการลาออกจากงาน เป็นต้น

ศรัณย์ (2555) กล่าวว่าความผูกพันกับองค์การ หมายถึงทัศนคติที่สะท้อนความเกี่ยวข้องระหว่างบุคคลกับองค์การ ซึ่งพนักงานมีความยินดีและเต็มใจที่จะมีส่วนร่วมเป็นสมาชิก รวมถึงการยอมรับเป้าหมายและคุณค่าขององค์การ และยินดีที่จะปฏิบัติงานในองค์การให้บรรลุเป้าหมาย ตลอดจนปฏิบัติตามของตนอย่างเต็มความรู้ ความสามารถ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การเป็นสำคัญ และไม่เต็มใจที่จะจากองค์การ

โดยสรุปจากความหมายที่นักวิชาการเสนอไว้ สามารถแบ่งออก 2 กลุ่มใหญ่ คือกลุ่มที่เน้นความผูกพันเชิงทัศนคติและกลุ่มที่เน้นความผูกพันเชิงพฤติกรรม อธิบายดังนี้

1) กลุ่มที่เน้นความผูกพันเชิงทัศนคติ (attitudinal commitment) บุคคลมีทัศนคติเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างตนเองและองค์การ ซึ่งเป็นความรู้สึกที่เกี่ยวข้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การ มีความเชื่ออย่างแรงกล้าในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมนั้น ตลอดจนมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ นอกจากนี้ยังมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทเพื่อผลประโยชน์ขององค์การ และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์การ (Mowday *et al.*, 1982)

2) กลุ่มที่เน้นความผูกพันเชิงพฤติกรรม (behavioral commitment) เป็นความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การที่แสดงออกในรูปแบบความต่อเนื่องและความสม่ำเสมอของพฤติกรรม เมื่อบุคคลเกิดความผูกพันกับองค์การก็จะมี ความคงเส้นคงวาในการปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการทำงาน ไม่เปลี่ยนแปลงโยกย้ายที่ทำงาน เนื่องจากพิจารณาอย่างถี่ถ้วนถึงผลที่จะตามมาหากละทิ้งความเป็นสมาชิกขององค์การ และกังวลต่อการเสียผลประโยชน์ที่จะได้รับการลงทุนลงแรงกับองค์การ กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ความผูกพันกับองค์การในทางพฤติกรรมเป็นการให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของบุคลากร จากพฤติกรรมในอดีตที่เป็นสาเหตุที่ทำให้ต้องรักษาความสัมพันธ์อยู่กับองค์การ เนื่องจากไม่มีทางเลือก การศึกษาความผูกพันด้านพฤติกรรมมักจะมุ่งให้ความสำคัญกับเงื่อนไขที่ทำให้เกิดพฤติกรรมและมีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติในเวลาต่อมา (Meyer and Allen, 1991)

2.2 ความสำคัญของความผูกพันกับองค์กร

ทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากร คือองค์ประกอบที่มีความสำคัญมากต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้เพราะการที่องค์กรหนึ่ง ๆ จะบรรลุถึงเป้าหมายได้สำเร็จนั้นจะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรภายในองค์กรนั้น ๆ นอกจากนั้น บุคลากรเหล่านั้นยังต้องมีคุณภาพไม่ว่าจะเป็นในด้านความรู้ความสามารถหรือสมรรถนะในการทำงาน และมีคุณลักษณะต่าง ๆ ที่สนับสนุนให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คุณลักษณะที่สำคัญและได้รับความสนใจจากทั้งนักวิชาการและนักบริหารในปัจจุบันได้แก่ คุณลักษณะที่เรียกว่าความผูกพันต่อองค์กร (ชูชัย และพงษ์จันทร์, 2560) และทัศนคติการบริหารร่วมสมัยให้ความสำคัญต่อความผูกพันกับองค์กรว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานทั้งในระดับบริหารหรือระดับปฏิบัติการในองค์กรทุกประเภท ทั้งนี้ นักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันกับองค์กรในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

Buchanan (1974) ระบุว่าความผูกพันกับองค์กรมีความสำคัญดังนี้

- 1) สามารถใช้ทำนายอัตราการคงอยู่ในงานของสมาชิกขององค์กรได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน
- 2) เป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรปฏิบัติงานได้ดี เนื่องจากเกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกิจการ
- 3) เป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร เพราะเห็นว่างานคือหนทางที่ตนสามารถทำประโยชน์ให้แก่องค์กรและบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ
- 4) บุคคลที่มีความผูกพันกับองค์กรสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างมากในการทำงานให้กับองค์กร
- 5) ช่วยจัดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกในองค์กรมีความรักและความผูกพันกับองค์กรของตนอย่างมาก
- 6) เป็นตัวบ่งชี้ที่ดีถึงความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

Steers and Porter (1983) การมีความผูกพันกับองค์กร เป็นขั้นตอนที่บุคคลมีการตัดสินใจที่จะมีความผูกพันอย่างลึกซึ้งกับองค์กร โดยเน้นที่ขอบเขตของความรู้สึกที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับเป้าหมายขององค์กร ค่านิยมขององค์กร และความตั้งใจที่จะทำงานหนักเพื่อความสำเร็จขององค์กรโดยพบว่าพนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กรในระดับสูงมีความโน้มเอียงที่จะมีส่วนร่วมกับองค์กรและมีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ในทางตรงกันข้ามพนักงานที่มีความผูกพันกับ

องค์การระดับต่ำจะมีส่วนร่วมกับองค์การค่อนข้างน้อย และนำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ จะมีการขาดงานและการลาออกจากงานสูง

Steers (1991) กล่าวว่าพนักงานที่มีความผูกพันกับองค์การระดับสูงจะมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพขององค์การในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- 1) พนักงานผู้ที่มีความผูกพันกับเป้าหมายและค่านิยมหลักขององค์การจะแสดงถึงการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การในระดับที่สูง
- 2) พนักงานผู้ที่มีความผูกพันกับองค์การในระดับสูงจะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการดำรงอยู่กับองค์การเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่บุคคลเชื่อถือ
- 3) พนักงานผู้ที่มีความผูกพันเป็นเสมือนหนึ่งเดียวกับองค์การในระดับสูง จะเพิ่มระดับการมีส่วนร่วมในงานมากขึ้นเนื่องจากมีความเชื่อว่างานของตนเป็นตัวเชื่อมไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ
- 4) พนักงานผู้ที่มีความผูกพันกับองค์การในระดับสูง จะเต็มใจใช้ความพยายามเพื่อองค์การ และขยายผลการทำงานไปสู่การมีผลงานในระดับสูง

นอกจากนี้ Steers ยังอธิบายว่าสมาชิกที่มีความผูกพันกับองค์การสูงจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันกับองค์การต่ำ และความผูกพันยังเป็นตัวชี้ถึงความมีประสิทธิภาพขององค์การที่สำคัญตัวหนึ่งด้วย ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นคุณสมบัติอันพึงปรารถนาของทุกองค์การ ความผูกพันกับองค์การสามารถใช้เป็นตัวทำนายอัตราการลาออกได้ดีกว่าความพึงพอใจในการทำงาน กล่าวคือความผูกพันกับองค์การ เป็นแนวคิดซึ่งมีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน สามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลตอบสนองต่อองค์การโดยส่วนรวม ขณะที่ความพึงพอใจในงานสะท้อนถึงการตอบสนองของบุคคลต่องาน หรือในแง่ใดแห่งหนึ่งของงานเท่านั้น ความผูกพันกับองค์การค่อนข้างจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจ ถึงแม้ว่าจะมีการพัฒนาไปอย่างช้า ๆ แต่ก็อยู่อย่างมั่นคง ด้วยเหตุนี้ความผูกพันกับองค์การเป็นตัวชี้วัดที่ดีถึงความมีประสิทธิภาพขององค์การ

ภรณ์ (2529) กล่าวว่า ความรู้สึกผูกพันกับองค์การมีความสัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพขององค์การ ดังนี้

- 1) พนักงานซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์การมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การอยู่ในระดับสูง
- 2) พนักงานซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างสูง มักมีความปรารถนาอย่างแรงที่จะคงอยู่กับองค์การต่อไป เพื่อทำงานขององค์การให้บรรลุเป้าหมาย

3) เมื่อบุคคลมีความผูกพันกับองค์กรและเลื่อมใสในศรัทธาในเป้าหมายขององค์กร บุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันดังกล่าวมักจะมี ความผูกพันอย่างมากต่องาน เพราะเห็นว่างานคือหนทางซึ่งตนสามารถทำประโยชน์กับองค์กรให้บรรลุถึงเป้าหมายได้สำเร็จ

4) บุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างมากพอสมควรในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งในหลายกรณีความพยายามดังกล่าว มีผลทำให้การปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี

ธนันท์ (2547) กล่าวโดยสรุปว่า ความผูกพันกับองค์กรมีความสำคัญอย่างมากเพราะทำให้องค์กรได้มาซึ่งพนักงานที่ทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ เต็มที่และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กร ทำให้องค์กรได้รับประโยชน์มากมาย ทั้งด้านอัตราการขาดงาน อัตราการลาออกหรือเปลี่ยนงานและการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

พิชิต (2552) กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันกับองค์กรในแง่มุมต่าง ๆ ดังนี้

1) สามารถทำนายอัตราการเข้า-ออกจางานของสมาชิกในองค์กรได้ดี บุคคลที่มีความผูกพันสูงมักมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่อยู่กับองค์กรต่อไป ส่งผลให้อัตราการย้ายงานและการขาดแคลนงานลดลง

2) เป็นแรงผลักดันให้สมาชิกขององค์กรทำงานได้ดีกว่าผู้ที่ไม่มีความผูกพันกับองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากสมาชิกรู้ถึงความเป็นเจ้าของร่วมกันในองค์กร และต่างมีส่วนในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรของตน

3) เป็นปัจจัยเชื่อมระหว่างเป้าหมายของสมาชิกองค์กรกับเป้าหมายขององค์กร โดยที่บุคคลที่ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรจะมีแนวโน้มที่จะให้ความร่วมมือตามนโยบายขององค์กร

4) ช่วยลดการคุกคามจากภายนอก บุคคลที่มีความผูกพันสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงาน

5) เป็นตัวชี้วัดหลักที่อธิบายความมีประสิทธิภาพขององค์กร

ชูชัย (2554) ประมวลสรุปความสำคัญของความผูกพันกับองค์กรว่ามีผลอย่างไรต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคล สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1) การขาดงาน ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางลบกับอัตราการขาดงาน (Gellatly, 1995) และการมาทำงานสาย (Angle and Perry, 1981; Mathieu and Zajac, 1990) หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมาทำงานอย่างสม่ำเสมอและไม่สาย

2) ความตั้งใจที่จะลาออกและอัตราการลาออกจางาน การศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจที่จะลาออกจางานและการลาออกจางาน (Allen and Meyer, 1996; Angle and Perry, 1981; Meyer *et al.*, 1993; Whitener and Walz, 1993)

3) ความพึงพอใจในงาน การศึกษาว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน (Brooke *et al.*, 1988; Farkas and Tetrick, 1989) นอกจากนี้ Flynn and Solomon (1985) ได้เสนอว่า ความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยสนับสนุนสำคัญที่ทำให้บุคคลเกิดความผูกพันต่อองค์การ

4) ผลการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาของ Meyer *et al.* (1989) พบว่า ความผูกพันอันเชิงอารมณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน ขณะที่ความผูกพันเชิงการลงทุนมีความสัมพันธ์ทางลบกับผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ การวิจัยอื่น ๆ ก็พบว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรซึ่งประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (Konovsky and Cropanzano, 1991; Moorman *et al.*, 1993)

5) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การควรมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การ ซึ่งการวิจัยก็ได้พบว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Allen and Meyer, 1990; Organ and Ryan, 1995; Schappe, 1998) นอกจากนี้ Bolon (1997) ยังพบว่า ความผูกพันเชิงอารมณ์เป็นตัวทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้ดีที่สุด

จะเห็นได้ว่าความผูกพันกับองค์การเป็นรูปแบบของทัศนคติและพฤติกรรมบุคคล ซึ่งสะท้อนประสิทธิผลขององค์การ ทั้งในด้านผลการดำเนินงานขององค์การและในด้านการบริหารบุคคลโดยในด้านผลการดำเนินงานขององค์การจะส่งผลมาจากพนักงานที่มีความผูกพันกับองค์การ จะมีความรู้สึกผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ จะเต็มใจทุ่มเทความสามารถในการทำงานเพื่อองค์การ ก่อให้เกิดประสิทธิผล ประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ และในด้านการบริหารงานบุคคล พนักงานที่มีความผูกพันกับองค์การ จะมีความปรารถนาอย่างแรงที่จะคงอยู่กับองค์การต่อไป จะส่งผลให้องค์การสามารถรักษาบุคลากรไว้กับองค์การได้

2.3 องค์ประกอบของความผูกพันกับองค์การ

นักวิชาการหลายท่านได้พิจารณาแนวคิดความผูกพันกับองค์การในฐานะที่เป็นโครงสร้างและองค์ประกอบหลายด้าน ดังจะกล่าวถึงต่อไปนี้

Angle and Perry (1981) กล่าวว่าความผูกพันกับองค์การประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ “ความผูกพันเชิงคุณค่า” (value commitment) หมายถึง ความผูกพันที่สนับสนุนเป้าหมายขององค์การ และ “ความผูกพันในการคงอยู่” (commitment to stay) ซึ่งหมายถึง ความผูกพันที่จะคงความเป็นสมาชิกภาพขององค์การ

Steers and Porter (1983) ได้เสนอแนวคิดของความผูกพันต่อองค์การโดยแยกความผูกพันออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) ความผูกพันทางทัศนคติ (attitudinal commitment) เป็นความปรารถนาของพนักงานที่จะอยู่กับองค์การและมีความตั้งใจที่จะทำงานหนักให้แก่องค์การ และ 2) ความผูกพันทางพฤติกรรม (behavioral commitment) เป็นความผูกพันที่เป็นกระบวนการ เป็นการตัดสินใจที่ยกเลิกไม่ได้หรือไม่สามารถถอนตัวออกจากองค์การได้ เช่น ขึ้นตอนหรือกระบวนการเริ่มแรกที่เข้ามาทำงาน หรือการตัดสินใจที่ผิดพลาดที่อย่างก้าวเข้ามาทำงานกับองค์การทำให้ตนต้องมีความผูกพันต่อการกระทำนั้น ตัวอย่างเช่น พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมได้รับความยากลำบากในกระบวนการฝึกงานเพื่อให้เกิดทักษะในการทำงานกับเครื่องจักร ทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนเสียเวลาและยังต้องมีพันธะกับองค์การนั้นต่อไปจึงไม่สามารถออกจากองค์การได้ ความผูกพันลักษณะนี้เป็นเพียงความรู้สึกที่ต้องผูกมัดอยู่กับองค์การเท่านั้น และพนักงานก็จะพยายามหาเหตุผลมาสนับสนุนให้กับตนเองว่าได้ตัดสินใจถูกต้องแล้วที่ทำงานกับองค์การนี้ เหตุผลสนับสนุน ได้แก่ การเน้นไปที่คุณค่าของผลประโยชน์ที่ได้รับในยามเกษียณอายุ ดังนั้น ความรู้สึกที่ต้องยึดติดกับองค์การจึงไม่ได้หมายความว่าพนักงานผู้นั้นมีความผูกพันทางทัศนคติต่อองค์การในระดับสูง

O'Reilly and Chatman (1986) เสนอว่าความผูกพันกับองค์การมีองค์ประกอบ 3 มิติ ได้แก่ “การยอมทำตาม” (compliance) หมายถึง การมีส่วนร่วมที่เกี่ยวข้องกับผลตอบแทน เกิดขึ้นเมื่อมีการยอมรับทัศนคติและพฤติกรรมเพื่อที่จะได้รับรางวัลบางอย่าง โดยไม่จำเป็นว่าพนักงานจะมีความเชื่อในสิ่งเดียวกันกับองค์การหรือไม่ “การมีเอกลักษณ์ร่วมกัน” (identification) หมายถึงความต้องการที่จะผูกพันกับองค์การด้วยการรักษาความเป็นสมาชิกในองค์การ เกิดขึ้นเมื่อบุคคลยอมรับการโน้มน้าวเพื่อสร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ที่น่าพอใจ และ “การยอมรับค่านิยมร่วมกัน” (internalization) หมายถึง การยอมรับค่านิยมและเป้าหมายขององค์การเข้ามาหล่อหลอมรวมไว้ด้วยกันในตนเอง เกิดขึ้นเมื่อบุคคลรับทัศนคติและพฤติกรรมเข้ามาเพราะสิ่งนั้นสอดคล้องกับค่านิยมของตนเอง

Penley and Gould (1988) กล่าวว่าความผูกพันกับองค์การประกอบด้วย 3 รูปแบบดังต่อไปนี้ คือ “ความผูกพันเชิงจริยธรรม” (moral commitment) คือการยอมรับและการ

แสดงออกต่อเป้าหมายขององค์การ “ความผูกพันเชิงคิดคำนวณ” (calculative commitment) คือ ความผูกพันกับองค์การที่อยู่บนพื้นฐานการจูงใจด้วยรางวัลหรือผลประโยชน์ และ “ความผูกพันเชิง แลกเปลี่ยน” (alternative commitment) คือความผูกพันกับองค์การเกิดขึ้นเมื่อบุคลากรทำงาน ได้รับผลตอบแทนไม่คุ้มกับความพยายามที่ลงแรงไป แต่คงยังทำงานอยู่เนื่องจากสภาพแวดล้อมบีบ บังคับ

Allen and Meyer (1990) ได้จำแนกองค์ประกอบของความผูกพันกับองค์การได้เป็น 3 ลักษณะ ดังนี้ (1) ความผูกพันกับองค์การด้านจิตใจ (affective commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความรู้สึกยึดมั่นในองค์การ เต็มใจ ที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้แก่องค์การ (2) ความผูกพันกับองค์การเชิงการลงทุน” (continuance commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดจากการคิดคำนวณของบุคคล โดยมีพื้นฐานอยู่บนต้นทุน ที่บุคคลได้ให้แก่องค์การ ทางเลือกที่มีอยู่ และผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์การ หรือการรับรู้ถึง ผลประโยชน์ที่อาจจะสูญเสียไปหากออกจากองค์การ และ (3) ความผูกพันกับองค์การเชิงหน้าที่ (normative commitment) หมายถึงความผูกพันที่เกิดจากการรับรู้ที่ตนเองมีพันธะหน้าที่ และ ความรับผิดชอบที่จะต้องคงอยู่และสนับสนุนกิจกรรมขององค์การต่อไป

Meyer and Schoorman (1992) กล่าวว่าความผูกพันกับองค์การสามารถจำแนกได้ 2 องค์ประกอบ คือ (1) ความผูกพันในเชิงคุณค่า (value commitment) คือ ความเชื่อและการยอมรับ ในเป้าหมายและคุณค่าขององค์การและความตั้งใจที่จะทำในนามขององค์การ และ (2) ความผูกพันด้าน การคงอยู่ในงาน (continuance commitment) คือความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การ บุคคลที่มีความผูกพันด้านการคงอยู่ในงานสูงจะถูกจูงใจให้เข้าร่วมและมีความตั้งใจคงอยู่หรือมีการ ลาออกน้อย

Jaros *et al.* (1993) เสนอว่าความผูกพันกับองค์การแบ่งเป็น 3 องค์ประกอบ คือ (1) ความผูกพันด้านจิตใจ (affective commitment) หมายถึง ระดับความผูกพันเชิงจิตใจของบุคคลที่มีต่อ องค์การของพวกเขาผ่านความรู้สึก เช่น ความซื่อสัตย์ ความรัก ความอบอุ่น ความเป็นเจ้าของ ความ พอใจ หรือความยินดี (2) ความผูกพันด้านการคงอยู่ในงาน (continuance commitment) หมายถึง ระดับความรู้สึกของบุคคลกับองค์การ โดยตระหนักถึงต้นทุนค่าใช้จ่ายจากการที่จะต้องออกจาก องค์การเนื่องจากค่าครองชีพที่สูงขึ้น และ (3) ความผูกพันเชิงจริยธรรม หมายถึง ระดับจิตใจของ บุคคลที่มีต่อองค์การผ่านการมีค่านิยมในเป้าหมาย คุณค่าและพันธกิจร่วมกัน

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าแนวคิดของ Meyer and Allen ซึ่งจำแนกสาเหตุของความผูกพันกับองค์กรไว้ 3 องค์ประกอบ คือ (1) ความผูกพันด้านจิตใจ (2) ความผูกพันเชิงการลงทุน และ (3) ความผูกพันเชิงหน้าที่ ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวได้รับความนิยมนำมาใช้ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันกับองค์กรมากที่สุด ความผูกพันแต่ละประการยังมีคุณลักษณะที่แตกต่างกัน กล่าวคือ พนักงานที่มีความผูกพันด้านจิตใจจะคงอยู่กับองค์กรเพราะเขาต้องการที่จะอยู่เพราะรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความผูกพันลักษณะนี้มีความสัมพันธ์อย่างมากกับการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ขณะที่พนักงานที่มีความผูกพันในเชิงการลงทุนจะคงอยู่กับองค์กรเพราะเขาจำเป็นต้องอยู่เพื่อต้องการได้รับสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ส่วนพนักงานที่มีความผูกพันเชิงหน้าที่จะคงอยู่กับองค์กรเพราะเขาคิดว่าเขาควรจะต้องอยู่ กล่าวคือเป็นความรู้สึกของบุคลากรที่ยึดมั่นว่าเมื่อเข้าเป็นสมาชิกขององค์กรแล้วต้องมีความจงรักภักดีต่อองค์กร (Meyer *et al.*, 1993)

นอกจากนี้ ผู้วิจัยพบว่าในบรรดาองค์ประกอบของความผูกพันกับองค์กรทั้ง 3 ลักษณะดังกล่าวไปข้างต้นนั้น ความผูกพันกับองค์กรเชิงความรู้สึกเป็นองค์ประกอบที่ถูกหยิบยกมาพอสมควรสำหรับนำมาเป็นกรอบแนวคิดการศึกษาพฤติกรรมองค์กรและความพึงพอใจงาน รวมทั้งความตั้งใจคงอยู่ในงาน ตลอดจนความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานในกลุ่มคนเจนเนอเรชันวาย (Mahoney, 2015; Naim and Lenka, 2017, 2018; Nusair *et al.*, 2010; Salahudin *et al.*, 2016, Wong *et al.*, 2015; ศุทธกานต์ และอนันต์ชัย, 2559) ผลงานวิจัยระบุว่าความผูกพันเชิงความรู้สึกกับองค์กรของพนักงานเป็นสภาพเชิงจิตใจที่ผูกหรือเชื่อมระหว่างบุคคลกับองค์กร ซึ่งมีผลต่ออัตราการลาออกที่ลดน้อยลง กล่าวคือพนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กรเชิงความรู้สึกสูงมักจะเป็นผู้ที่มีโอกาสในการลาออกจากองค์กรต่ำ มีความรู้สึกที่สอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ทုံมความสามารถ และความพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้องค์การประสบความสำเร็จ

สำหรับการวิจัยนี้มุ่งเน้นความหมายและองค์ประกอบของความผูกพันกับองค์กรด้านจิตใจ โดยมุ่งศึกษาความผูกพันต่อองค์กรที่เกิดขึ้นจากความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความรู้สึกยึดมั่นในองค์กร ยอมรับเป้าหมายขององค์กร เต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้แก่องค์การ หรือความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกภาพขององค์กรต่อไป

2.4 ขอบข่ายการวิจัยความผูกพันกับองค์กร

การศึกษาวิจัยความผูกพันกับองค์กรโดยส่วนใหญ่แบ่งเป็น 3 ขอบข่ายที่สำคัญคือ (1) ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดความผูกพัน (antecedents of commitment) (2) ลักษณะความผูกพัน (commitment) และ (3) ผลที่ตามมาของความผูกพัน (outcomes of commitment) (Steers, 1977) สำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดหรืออิทธิพลต่อความผูกพันแต่ละองค์ประกอบ นักวิชาการได้อธิบายสาเหตุไว้ดังนี้

Steers and Porter (1983) ได้สรุปสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันกับองค์กรไว้ 4 กลุ่มปัจจัย ได้แก่

- 1) ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และระดับการศึกษา
- 2) ลักษณะงาน ได้แก่ งานที่มีความสำคัญ งานที่มีบทบาทชัดเจน และบทบาทที่สอดคล้องกับตนเอง
- 3) ลักษณะองค์กร ได้แก่ ระบบองค์กรที่มีแบบแผนการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กร
- 4) ประสบการณ์ที่ได้จากการทำงาน ได้แก่ ทศนคติที่มีต่อเพื่อนร่วมงานในองค์กร การพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา การปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา และความรู้สึกว่างานมีความสำคัญ

Meyer *et al.* (1993 อ้างจาก ชูชัย และพงษ์จันทร์, 2559) ได้เสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันกับองค์กรในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1) ความผูกพันเชิงจิตใจ เป็นผลมาจากปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ ประการแรกคือ (1) สภาพการทำงาน และ (2) ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนอง กล่าวคือ พนักงานที่รู้สึกว่าคุณได้รับการตอบสนองจากองค์กรเป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นอย่างใด ไม่ว่าจะเป็นสภาพการทำงานที่มีความเป็นอิสระ มีความหลากหลายของทักษะ มีเอกลักษณ์และความสำคัญของงาน ตลอดจนการได้รับการตอบสนองจากองค์กรในเรื่องสำคัญ ตามที่คาดหวัง เช่น รู้สึกว่าคุณได้รับการยอมรับจากองค์กร หรือได้รับความช่วยเหลือเมื่อประสบปัญหาอุปสรรค พนักงานเหล่านี้ย่อมมีความพึงพอใจและเกิดความผูกพันต่อองค์กรในที่สุด

2) ความผูกพันเชิงการลงทุน เป็นผลสืบเนื่องมาจากการที่พนักงานรับรู้ว่าคุณมีผลประโยชน์ที่ได้สะสมไว้เป็นจำนวนมาก หากลาออกจากองค์กรไปก็จะต้องสูญเสียผลประโยชน์

เหล่านั้น เช่น เงินบำเหน็จ เงินบำนาญ สวัสดิการ หรือสิทธิประโยชน์อื่น ๆ ที่พึงจะได้รับ นอกจากนั้น อาจจะไม่มีการรองรับหรืองานใหม่ไม่ใช่งานที่ดีพอเมื่อเทียบกับงานในปัจจุบันจึงประเมินถึงความไม่คุ้มค่าที่จะลาออกจากงาน ซึ่งพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กรมาก ส่วนใหญ่มักจะมีความผูกพันต่อองค์กรเชิงการลงทุนสูงกว่าผู้ที่ยังมีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อย

3) ความผูกพันเชิงหน้าที่เป็นผลมาจากค่านิยมส่วนบุคคลและความรู้สึกมีพันธะของพนักงาน กล่าวคือ พนักงานเกิดความรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ไม่สมควรหรือผิดจริยธรรมหากลาออกจากองค์กรที่ได้ให้ความสนับสนุนแก่ตนเองมาโดยตลอด เช่น การให้ทุนการศึกษาจนเรียนจบ ดังนั้น พนักงานจึงมีมุมมองว่าการคงอยู่ในงานกับองค์กรต่อไปเป็นบรรทัดฐานที่พึงปฏิบัติ พนักงานที่มีความรู้สึกดังกล่าว จึงเกิดความผูกพันกับองค์กรเชิงหน้าที่

Dunham *et al.* (1994 อ้างจาก พิชิต, 2552) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กรในองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

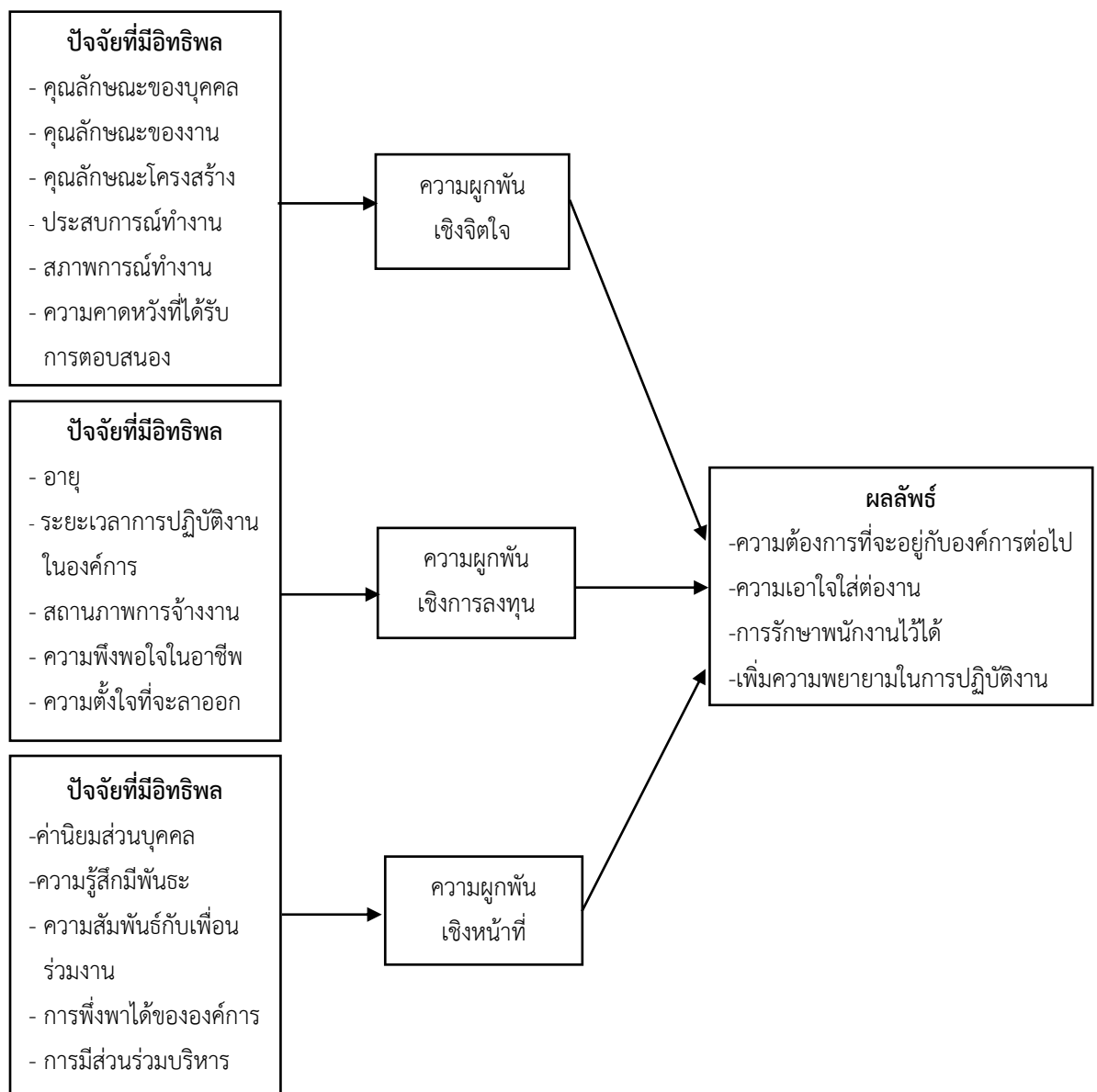
1) ความผูกพันเชิงจิตใจ เกี่ยวข้องกับความรู้สึกยึดมั่นกับองค์กร ความรู้สึกยึดมั่นกับองค์กร ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร และปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในองค์กร เกิดจากการที่บุคคลได้รับประสบการณ์จากการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในการทำงานที่ตรงกับความคาดหวังของเขา ทำให้เขาต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป ความผูกพันด้านจิตใจต่อองค์กรนี้สามารถอธิบายได้จาก 4 ปัจจัยหลัก คือ คุณลักษณะของบุคคล (personal characteristics) คุณลักษณะของงาน (job characteristics) ประสบการณ์ในการทำงาน (work experiences) และคุณลักษณะของโครงสร้าง (structural characteristics)

2) ความผูกพันเชิงการลงทุน เกี่ยวข้องกับความต้องการที่จะอยู่ทำงานกับองค์กรต่อไป ซึ่งเกิดจากการประเมินและเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่จะได้รับการคงสมาชิกภาพไว้ในองค์กร กับผลประโยชน์ที่เขาจะต้องสูญเสียไปหากลาออกจากองค์กร ความผูกพันด้านการคงอยู่นั้นเกิดขึ้นจากการได้รับผลตอบแทนที่น่าพอใจในการคงอยู่กับองค์กร หรือการรับรู้ว่ามีทางเลือกที่จะไปอยู่กับองค์กรอื่น รวมไปถึงการรับรู้ความยากลำบากในการหางานใหม่ ทำให้บุคคลจำเป็นต้องอยู่กับองค์กรต่อไป ปัจจัยด้านนี้จะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอายุ (age) สถานภาพการจ้างงาน (tenure) ความพึงพอใจในอาชีพ (career satisfaction) และความตั้งใจที่จะลาออก (intention to leave)

3) ความผูกพันเชิงหน้าที่ เกี่ยวข้องกับความรู้สึกของบุคคลว่าการคงความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ เป็นสิ่งที่เหมาะสมและเป็นสิ่งที่ควรทำ ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานนี้เกิดจากค่านิยมส่วนบุคคล โดยบุคคลอาจมีค่านิยมว่าคนที่เปลี่ยนงานบ่อย เป็นคนที่ขาดความจงรักภักดี และไม่น่าเชื่อถือ หรืออาจเกิดจากความรับผิดชอบหน้าที่ ที่ไม่ต้องการให้งานหยุดชะงัก เนื่องจากไม่มี

คนทำแทน อีกทั้งเป็นเรื่องของการได้รับการปลูกฝังความคิดว่าเขาควรจะอยู่องค์กร บุคคลจึงรู้สึกว่าจะอยู่กับองค์กรต่อไป ปัจจัยด้านนี้เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (coworker relationship) การพึ่งพาได้ขององค์กร (organizational dependability) และการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ (participatory management) เป็นต้น

จากแนวคิดของ Dunham *et al.* (1994) ที่กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันกับองค์กรดังที่กล่าวมา ผู้วิจัยจึงสรุปเป็นแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดความผูกพันกับองค์กรและผลของความผูกพัน
ที่มา: พิชิต (2555)

นอกจากนี้ Meyer *et al.* (1993) ได้เสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ประเภท ดังนี้ คือ ความผูกพันทางจิตใจ ได้รับอิทธิพลจากปัจจัย 2 ประการคือ (1) สภาพการทำงาน และ (2) ความคาดหวังได้รับการตอบสนอง ในส่วนของความผูกพันเชิงการลงทุน ได้รับอิทธิพลจากปัจจัย 2 ประการคือ (1) ผลประโยชน์ที่สะสมไว้ และ (2) ทางเลือกงานที่มีอยู่ และความผูกพันเชิงหน้าที่ ได้รับอิทธิพลจากปัจจัย 2 ประการ คือ (1) ค่านิยมส่วนบุคคล และ (2) ความรู้สึกมีพันธะ สำหรับงานวิจัยในประเทศไทยมีผู้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวไว้พอสมควร งานวิจัยชิ้นสำคัญคือ ผลงานวิจัยของสุรัสวดี (2553) ซึ่งได้ประมวลสรุปผลรายงานการวิจัยจำนวน 58 เรื่อง และบทความที่เกี่ยวข้องพบว่า มีปัจจัยหลายด้านที่มีผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงานกับองค์กร ข้อค้นพบจากงานวิจัยเรื่องดังกล่าวให้ข้อสรุปว่าปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดหรือตัวแปรสำคัญที่ทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรประกอบปัจจัย 3 ประการคือ (1) พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความสำคัญเป็นบุคคลสำคัญขององค์กร เช่น ผู้บังคับบัญชา ทราบว่าคุณค่าตนเองมีความเชี่ยวชาญด้านใด (2) พนักงานได้มีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นในเรื่องที่สำคัญต่อองค์กร และ (3) พนักงานมีความก้าวหน้าในงาน

2.5 การวัดความผูกพันต่อองค์กร

สำหรับแนวทางการวัดความผูกพันต่อองค์กร นักวิชาการแต่ละท่านมีการสร้างแบบวัดไว้ เช่น Porter *et al.* (1974) ได้สร้างแบบสอบถามความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment Questionnaire : OCQ) เครื่องมือนี้นี้แบ่งออกเป็น 3 ด้านคือ (1) ด้านความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร (2) ด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร และ (3) ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อจะช่วยให้องค์กรนี้ประสบความสำเร็จ และในปีเดียวกันเครื่องมือนี้นี้ได้นำไปศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้จัดการองค์กรภาครัฐและภาคธุรกิจ ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 14 ข้อ ครอบคลุมความผูกพันต่อองค์กร 3 ด้านคือ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร การมีส่วนร่วมในงาน และความจงรักภักดีต่อองค์กร ค่าเฉลี่ยรวมด้านความน่าเชื่อถือของแบบวัดเท่ากับ 0.97

Mowday *et al.* (1979) ได้พัฒนาเครื่องมือวัดตามแนวคิดของ Porter *et al.* (1974) โดยมีความเห็นว่าความผูกพันของพนักงานเป็นการแสดงความรู้สึกที่แนบแน่นต่อองค์กร รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กรและต้องการที่จะธำรงรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ ความหมายดังกล่าวบ่งบอกลักษณะของบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรได้ 3 ประการคือ (1) การมีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร (2) มีความ

เต็มใจที่จะใช้ความพากเพียร เพื่อหาประโยชน์ให้กับองค์กร และ (3) มีความปรารถนาอย่างแรงกล้า ต่อการดำรงการเป็นสมาชิกในองค์กร แบบวัดดังกล่าวประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 15 ข้อ ทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 2,563 คน ที่เป็นพนักงานในองค์กรที่มีลักษณะแตกต่างกันจำนวน 9 องค์กร แบบวัดดังกล่าวมีค่าความเชื่อมั่นรายข้อระหว่าง 0.82 ถึง 0.93

อย่างไรก็ตาม แบบวัดความผูกพันต่อองค์กรที่ได้รับความนิยมคือ แบบวัดที่พัฒนาขึ้นโดย Allen and Meyer (1990) ประกอบด้วย 3 ด้านคือ (1) ความผูกพันทางจิตใจ ประกอบด้วยชุดคำถาม 8 ข้อ ทั้งทางบวกและทางลบ เป็นมาตรประมาณค่า 7 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่น 0.87 (2) ความผูกพันเชิงการลงทุน เป็นการประเมินความผูกพันด้านการคงอยู่ในงาน ซึ่งเป็นการประเมินเชิงพฤติกรรม จำนวน 8 ข้อทั้งทางบวกและทางลบ ระดับการวัดเป็นแบบมาตรประมาณค่า 7 ระดับ ค่าความเชื่อมั่นที่ 0.75 และ (3) ความผูกพันเชิงหน้าที่ เป็นแบบวัดจำนวน 8 ข้อ ซึ่งเป็นมาตรประมาณค่า 7 ระดับ ข้อคำถามมีทั้งทางบวกและลบ มีค่าความเชื่อมั่น 0.79 ภายหลังจากการพัฒนาแบบวัดดังกล่าวได้ไม่นาน Meyer *et al.* (1993) ได้พัฒนาแบบวัดสำหรับวิเคราะห์ ในกลุ่มพยาบาลวิชาชีพและนักศึกษาพยาบาลด้านความผูกพันในอาชีพ และความผูกพันต่อองค์กร โดยทำการสร้างแบบวัดขึ้นมาใหม่ เพื่อวัดความผูกพันในอาชีพ และวัดความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้าน คือ (1) ความผูกพันทางจิตใจ มีค่าความเชื่อมั่น 0.85 (2) ความผูกพันเชิงการลงทุน มีค่าความเชื่อมั่น 0.83 และ (3) ความผูกพันเชิงหน้าที่มีค่าความเชื่อมั่น 0.77

2.6 ความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร

Meyer and Allen (1991) กล่าวว่าความรู้สึกผูกพันกับองค์กรนั้นเกิดจากสภาวะจิตใจ (psychological state) ซึ่งนำไปสู่พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ความผูกพันจากสภาวะจิตใจตามแนวคิดดังกล่าวมุ่งเน้นไปที่อารมณ์ความรู้สึก นอกจากนี้ Meyer and Herscovitch (2001) ขยายความเกี่ยวกับความผูกพันทางจิตใจตามแนวคิดของ Meyer and Allen (1991) ว่าเป็นพลังที่ผูกมัดบุคคลเข้าไว้กับชุดของการกระทำ และบุคคลสามารถมีความผูกพันกับสิ่งที่เป็นตัวตน ชัดเจน/เอกลักษณ์ (entity) หรือพฤติกรรม (behavior) เช่น ความผูกพันกับองค์กร อาชีพ สหภาพแรงงาน (commitment to entity) หรือความผูกพันเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ความผูกพันในการงาน เพื่อบรรลุเป้าหมาย หรือความผูกพันในการปฏิบัติตามนโยบาย (commitment to behavior) เป็นต้น

ทั้งนี้ หากพิจารณาในแง่ของผลที่เกิดขึ้นจากความผูกพันกับองค์กรในด้านต่าง ๆ พบว่าความตั้งใจจะลาออก การขาดงาน ผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรมากที่สุด (Meyer and Herscovitch, 2001) ซึ่งต่างจากความผูกพันเชิงการลงทุน และความผูกพันเชิงหน้าที่ตรงที่ว่าหากพนักงานมุ่งกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อหลีกเลี่ยงการเสียผลประโยชน์หรือเพียงเพื่อแสดงความรับผิดชอบ เขาอาจจะอ่อนไหวต่อเงื่อนไขต่าง ๆ จนกระทั่งมุ่งแสดงแต่เพียงพฤติกรรมที่จำเป็นเท่านั้น ฉะนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงให้ความสำคัญและมุ่งเน้นไปที่ความผูกพันทางจิตใจตามแนวคิดของ Meyer and Allen (1991) และจากแนวคิดของความผูกพันทางจิตใจที่มักจะต้องมีมูลเหตุด้านอารมณ์ความรู้สึกเข้ามาเกี่ยวข้องในบริบทดังกล่าว การศึกษาครั้งนี้จึงศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ความรู้สึกในสภาพการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยขับเคลื่อน (emotional drivers) ความรู้สึกผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรของพนักงาน

แนวทางการวัดความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร โดยทั่วไปนิยมใช้แบบวัดที่พัฒนาขึ้นโดย Meyer and Allen (Meyer and Allen, 1997; Meyer *et al.*, 1993) ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย 4 ด้าน คือ (1) ความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร (2) ความรู้สึกผูกพันกับองค์กร (3) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และ (4) ความภูมิใจในการใช้เวลาที่เหลืออยู่เพื่ออุทิศให้กับองค์กร นอกจากนี้ยังมีแบบวัดความผูกพันต่อองค์กรของ Mowday *et al.* (1979) เป็นแบบวัดความผูกพันโดยภาพรวม (Organizational Commitment Questionnaire: OCQ) ข้อคำถามที่ไม่ได้จำแนกเป็นด้านต่าง ๆ แต่มีบางข้อคำถามที่บ่งชี้ถึงความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร เช่น ความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร ที่ผ่านมามีงานวิจัยบางเรื่องที่สร้างแบบวัดความผูกพันต่อองค์กร ด้วยการนำข้อคำถามจากแบบวัดทั้งสองมาผสมผสานกัน ดังเช่นงานวิจัยของ Rhoades *et al.* (2001) ได้วัดความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร ด้วยข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ ในจำนวน 6 ข้อเป็นข้อคำถามจาก Meyer and Allen's Affective Commitment Scale และอีก 1 คำถามเกี่ยวข้องกับการวัดความภูมิใจต่อความเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งนำมาจากแบบวัด (Organizational Commitment Questionnaire: OCQ) ของ Mowday *et al.* (1979)

2.7 การจัดกลุ่มคนตามเกณฑ์ช่วงอายุ

สังคมทั่วไปประกอบด้วยคนหลากหลายอายุ คน แต่ละกลุ่มอายุหรือแต่ละรุ่นมักมีลักษณะที่แตกต่างกันไป ความแตกต่างของคนแต่ละกลุ่มอายุนั้นไม่ได้เกิดจากวัยที่แตกต่างกันเพียงอย่างเดียว หากแต่เป็นความแตกต่างที่เกิดจาก “รุ่น” หรือ “เจนเนอเรชั่น” ที่ต่างกัน กล่าวคือคนที่เกิดในยุคที่ต่างกันจะเติบโตมาในสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ทำให้คนที่เกิด

และเติบโต มาต่างยุคต่างสมัยมีลักษณะนิสัยที่แตกต่างกันไป ทฤษฎีเจนเนอเรชัน จึงเป็นทฤษฎีที่ใช้ อธิบายความแตกต่างของคนต่างรุ่น โดยแบ่งเจนเนอเรชันตามช่วงปีที่เกิด การจัดกลุ่มคนรุ่นต่าง ๆ ตามเกณฑ์ช่วงอายุหรือที่เรียกกันว่า “เจนเนอเรชัน” มีความคิดริเริ่มมาจากแนวคิดของชาวตะวันตก Karl Mannheim นักสังคมศาสตร์ชาวฮังการีเขียนตีพิมพ์งานชื่อ The Problem of Generations ในปี 1923 งานของ Karl Mannheim ศึกษาว่าผู้คนในสังคมได้รับอิทธิพลจากบริบททางสังคมและทาง ประวัติศาสตร์ คนในยุคหนึ่ง ๆ ที่เกิดและเติบโตขึ้นท่ามกลางเหตุการณ์ใหญ่ ๆ บางอย่างร่วมกันก็จะมี ลักษณะอย่างหนึ่ง และลักษณะนั้น ๆ ก็จะมากำหนดอนาคตของโลกใบนี้ต่อไป

การจัดกลุ่มลักษณะนี้ก่อให้เกิดการศึกษาวิเคราะห์ความแตกต่างเชิงคุณลักษณะ ความคิด และพฤติกรรมการใช้ชีวิต การบริโภคและการทำงานของคนอายุรุ่นราวคราวเดียวกันในแต่ละยุคสมัย โดยแต่ละยุคก็จะมีรูปแบบการดำเนินชีวิตที่แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลง ของวิถีชีวิต สภาพแวดล้อมทางสังคม ตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้สามารถเข้าใจ คุณลักษณะและแนวโน้มเชิงพฤติกรรมของประชากรในแต่ละยุคสมัยดีขึ้น เมื่อเข้าใจความแตกต่าง ของประชากรและละกลุ่มก็จะส่งผลให้เข้าถึงหรือบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้สอดคล้องกับ คุณลักษณะพฤติกรรมและความต้องการในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการติดต่อสื่อสาร กระบวนการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การมอบหมายงาน ทำให้ผู้บริหารองค์การเข้าใจคุณลักษณะ ของประชากรในแต่ละยุคสมัยดีขึ้น ปัจจุบันทฤษฎีเจนเนอเรชันได้รับความสนใจอย่างมากใน แวดวงการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มเจนวายที่ได้รับความสนใจเป็นพิเศษ เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มี ขนาดใหญ่ และจะกลายเป็นกลุ่มที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อองค์การธุรกิจในอนาคต

สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล (2559) กล่าวว่า ปัจจุบันเจนเนอเรชัน หลักของโลกถูกจัดเป็น 4 กลุ่ม ตามช่วงปีเกิด คือ ซิลเลนต์เจนเนอเรชัน (silent generation) เบบี้บูม เมอร์ (baby boomer) เจนเนอเรชันเอกซ์ (generation X) และเจนเนอเรชันวาย (generation Y) ตามหลักทฤษฎีเจนเนอเรชัน คนรุ่นซิลเลนต์เจนเนอเรชันมีลักษณะนิสัย ชอบความเป็นแบบแผน ไม่ชอบเสี่ยง เบบี้บูมเมอร์เป็นคนสูงงาน ส่วนเจนเอ็กซ์และเจนวายชอบความเป็นอิสระในการทำงาน และมีความคุ้นเคยกับเทคโนโลยี ลักษณะนิสัยต่าง ๆ ของคนแต่ละเจนเนอเรชัน เป็นผลพวงมาจาก ประสบการณ์ในแต่ละช่วงวัยของการเติบโตที่แตกต่างกัน รุ่นซิลเลนต์เติบโตมาในช่วงสงครามโลกและ ภาวะที่เศรษฐกิจโลกตกต่ำเบบี้บูมเมอร์เกิดในยุคหลังสงครามโลกและเป็นยุคฟื้นตัวทางเศรษฐกิจ เจนเอ็กซ์เกิดมาในยุคที่เศรษฐกิจเฟื่องฟูแล้ว ส่วนเจนวายเติบโตมาในช่วงที่เทคโนโลยีพัฒนาอย่างก้าว กระโดด อย่างไรก็ตาม กลุ่มเจนเนอเรชันของคนไทย อาจแตกต่างจากกลุ่มเจนเนอเรชันของ ชาวตะวันตกตามที่ทฤษฎีกล่าวอยู่บ้าง เนื่องจากเจนเนอเรชันคนไทยไม่ได้มีประสบการณ์ในวัยเยาว์

เช่นเดียวกันกับเจนเนอเรชันชาวตะวันตกในหลายเรื่อง แต่ด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ที่ทำให้โลกไร้พรมแดนยิ่งขึ้น ความแตกต่างของเจนเนอเรชันต่าง ๆ ของโลกในอนาคตมีแนวโน้มที่จะลดน้อยลง

สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (2559) ระบุว่า คนรุ่นใหม่ (new generation) หรือที่เรียกกันว่า Gen Y เป็นกลุ่มคนที่มีจำนวนมหาศาลบนโลกใบนี้ โดยมีนิยามที่ระบุปีเกิดแตกต่างกันบ้าง แต่โดยรวมแล้วมีลักษณะร่วมกัน 3 ประการคือ (1) เกิดในช่วงปี 1980 (พ.ศ. 2523) เป็นต้นไปจนถึงปี 2000 (พ.ศ. 2543) (2) เติบโตในยุคอินเทอร์เน็ตขยายตัว ทำให้สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีติดต่อสื่อสารและอินเทอร์เน็ต และ (3) มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีได้คล่องตัว นอกจากนี้สำนักนโยบายและแผน ยังจำแนกกลุ่มประชากรออกเป็น 6 เจนเนอเรชัน ได้แก่ (1) เกรทเทสท์ เจนเนอเรชัน (greatest generation) (2) ซายเลนต์ เจนเนอเรชัน (silent generation) (3) เบบี้บูมเมอร์ (baby boomer) (4) เจนเนอเรชันเอกซ์ (generation X) (5) เจนเนอเรชันวาย (generation Y) และ (6) เจนเนอเรชันแซด (generation Z)

กานต์พิชชา (2556) แบ่งกลุ่มคนทำงานออกเป็น 3 กลุ่มตามช่วงอายุและคุณลักษณะเด่น ได้แก่ เบบี้บูมเมอร์ เจนเนอเรชันเอ็กซ์ และเจนเนอเรชันวาย ดังนี้

1) เบบี้บูมเมอร์ กลุ่มเจนเนอเรชันนี้ครอบคลุมประชากรที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1941-1960 (พ.ศ. 2484-2503) หรือประมาณช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สอง คุณลักษณะสำคัญของประชากรกลุ่มนี้มีลักษณะนิสัยมุ่งมั่นกับการทำงาน ทุ่มเทให้กับการทำงานและองค์การอย่างมาก ทำงานหนัก และให้ความสำคัญกับผลงาน แม้ว่าจะต้องใช้ความพยายามและเวลานานกว่าจะประสบความสำเร็จ มีความภักดีต่อองค์กรสูง นอกจากนี้ กลุ่มเบบี้บูมเมอร์ยังเคารพกฎเกณฑ์ต่าง ๆ และมักปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด มักไม่เปลี่ยนแปลงความคิดง่าย ๆ เนื่องจากประชากรในกลุ่มนี้เป็นผู้กำหนดกฎเกณฑ์หรือแนว ทางปฏิบัติต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการทำงานในปัจจุบัน อย่างไรก็ตามการยึดมั่นและเคร่งครัดในกฎเกณฑ์ อาจส่งผลกระทบต่อทักษะการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในสถานที่ทำงานและสังคม ตลอดจนวิทยาการเทคโนโลยีอยู่บ้าง

2) เจนเนอเรชันเอ็กซ์ เป็นกลุ่มประชากรที่เกิดระหว่าง ปี ค.ศ. 1961 -1976 (พ.ศ. 2504-2519)คนในช่วงอายุนี้อุปนิสัยชอบเสี่ยง ชอบทำสิ่งใหม่ ๆ สนใจเทคโนโลยี ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ดี มักทำทนายกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่กลุ่มเบบี้บูมเมอร์กำหนดขึ้นมาอยู่บ่อยครั้งเจนเนอเรชันนี้จึงได้รับการขนานนามว่า Baby Buster หรือ Slacker กลุ่มเจนเนอเรชันเอ็กซ์มักพึ่งพาความรู้ความสามารถของตนเองในการดำเนินชีวิตและการทำงาน โดยสามารถปรับตัวได้ดีในสถานการณ์ที่

กำลังเปลี่ยนแปลง ด้วยสาเหตุเหล่านี้จึงส่งผลให้ประชากรกลุ่มนี้เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้มีความทันสมัย ทันยุคและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานได้อย่างดี

3) เจนเนอเรชันวาย กลุ่มคนรุ่นใหม่ที่เกิดอยู่ในเจนเนอเรชันวายคือกลุ่มประชากรที่เกิดตั้งแต่ ค.ศ.1977-1992 (พ.ศ. 2520-2535) ประชากรในกลุ่มนี้เติบโต เรียนรู้และใช้ชีวิตอยู่ในยุคที่มีอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูง และมีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างมาก กลุ่มคนเจนเนอเรชันวายมักเป็นคนช่างซักช่างถาม และมักมีเงื่อนไขในการทำงานหนึ่ง ๆ เสมอ มีคุณลักษณะการใช้ชีวิตและการทำงานเพื่อวันนี้ กล่าวคือ มักไม่ค่อยวางแผนในระยะยาวหรือไม่ได้คำนึงถึงอนาคตมากนัก จึงส่งผลให้เกิดพฤติกรรมกรรมการบริโภคอย่างปัจจุบันทันด่วน ตามความต้องการและความพึงพอใจของตน ในช่วงขณะนั้น ๆ ประชากรกลุ่มนี้มีความเป็นตัวของตัวเอง และเชื่อมั่นในตนเองสูง แต่มักอ่อนไหวต่อสิ่งเร้าได้ง่าย ไม่ชอบอยู่ในกรอบไม่ชอบกฎ กติกา ไม่ชอบกระบวนการที่ค่อยเป็นค่อยไป ชอบความท้าทาย ต้องการให้คนอื่นเห็นว่าตนเองเป็นคนสำคัญ ต้องการให้คนอื่นเข้าใจทั้งความคิดและความรู้สึก มักอยากได้ผลตอบแทนสูง ๆ แต่ไม่ต้องการไต่เต้าเส้นทางอาชีพการทำงานโดยเริ่มจากระดับปฏิบัติการ

Zemke *et al.* (2000) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับเจนเนอเรชันไว้ว่า เป็นผู้ที่เกิดในช่วงเวลาเดียวกัน ผ่านประสบการณ์ที่มีประวัติศาสตร์และภูมิหลังที่ใกล้เคียงกัน มีทัศนคติ เจตคติที่เหมือนกัน รวมถึงยังมีวิถีในการทำงานใกล้เคียงกัน ซึ่ง Glass (2007) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า จากประสบการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้คนในกลุ่มรุ่นเดียวกันมีพฤติกรรมดั่งรังสีที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งในปัจจุบันกลุ่มเจนเนอเรชันที่ยังทำงานอยู่กับ องค์การมีอยู่ 3 กลุ่มคือ เบบี้บูมส์ เจนเนอเรชันเอ็กซ์ และเจนเนอเรชันวาย

สถาบันวิจัยประชากรและสังคม (2559) ได้ใช้ทฤษฎีเจนเนอเรชันอธิบายความแตกต่างของคนต่างรุ่น โดยแบ่งเจนเนอเรชันตามช่วงปีเกิด ประกอบด้วย 4 รุ่นหลัก ได้แก่ (1)ไซเลนต์เจนเนอเรชัน (2) เบบี้บูมเมอร์ (3) เจนเนอเรชันเอ็กซ์ และ (4) เจนเนอเรชันวาย ปัจจุบันคนเจนวายมีสัดส่วนสูงที่สุด คือร้อยละ 39 ของ ประชากรโลกทั้งหมด ตามด้วยเจนเอ็กซ์ที่ร้อยละ 27 ประเทศที่รายได้สูงมีสัดส่วนเจนวายน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศรายได้ปานกลางและรายได้ต่ำ ซึ่งสะท้อนถึงโครงสร้างอายุประชากรของแต่ละประเทศ ทั้งนี้ รายละเอียดยที่เกี่ยวข้องกับปี พ.ศ. เกิด เหตุการณ์สำคัญ คุณลักษณะ นิสัย และการให้คุณค่าของคนแต่ละเจนเนอเรชัน สรุปได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การแบ่งเจนเนอเรชันตามช่วงปีเกิด

เจนเนอเรชัน	ปี พ.ศ. เกิด	เหตุการณ์สำคัญ	คุณลักษณะ นิสัย และการให้คุณค่า
Silent Generation	2468-2485	- เศรษฐกิจโลกตกต่ำ - สงครามโลก	ชอบความเป็นระเบียบแบบแผน ไม่ชอบความเสี่ยง อนุรักษ์นิยม
Baby Boomer	2486-2503	- สงครามโลกสิ้นสุด - ยุคฟื้นฟูสังคม เศรษฐกิจ - อัตราการเกิดเพิ่มขึ้น อย่างรวดเร็ว	ทุ่มเทชีวิตให้กับการทำงาน สู้งาน อดทน ชอบงานที่มีความมั่นคง มีความ ภักดีต่อองค์กร ให้ความสำคัญกับการ ทำหน้าที่พลเมือง
Generation X	2504-2524	- เศรษฐกิจโลกเริ่มมั่งคั่ง - ผู้หญิงออกทำงาน มากขึ้น - วัฒนธรรมสมัยใหม่	ไม่ชอบความเป็นทางการ ให้ความสำคัญกับสมดุลชีวิต มีความคิดสร้างสรรค์ แต่งงานช้าลง อยากทำงานที่มีความอิสระ อยากเป็นนายตัวเองมากกว่าการ ทำงานในบริษัทใหญ่ ชอบงานที่ท้าทาย และได้ความรู้ใหม่ ๆ งานที่ใช้ทักษะ หลากหลาย ชอบช่วยเหลือสังคมด้วย การเป็นอาสาสมัคร มากกว่าการทำ หน้าที่พลเมือง
Generation Y	2525-2548	ยุคก้าวกระโดดทาง เทคโนโลยี โดยเฉพาะ อินเทอร์เน็ต	มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถทำหลาย สิ่งได้ในเวลาเดียวกัน ค้นคว้ากับ เทคโนโลยีเป็นอย่างดี มุ่งมั่น แต่ไม่ค่อย มีความอดทน ทำงานเป็นทีมเก่ง ไม่ชอบเสี่ยง และไม่ได้แสวงหาความ แปลกแหวกแนวเทียบเท่าเจนเอ็กซ์

ที่มา: สถาบันวิจัยประชากรและสังคม (2559)

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการกำหนดจำแนกประชากรยุคเจนเนอเรชันวายตามช่วงอายุ พบว่าข้อมูลเชิงวิชาการในประเทศไทยมีการกำหนดช่วงอายุที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม การทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเจนเนอเรชันในต่างประเทศ พบว่าช่วงอายุของประชากรในยุคเจน

เนอเรชั่นวายหรือ Millennials ที่ถูกกำหนดไว้ในงานวิจัยส่วนใหญ่คือ ช่วงระหว่างปี ค.ศ. 1980-1995 (พ.ศ. 2523-2538) (Andrea *et al.*, 2016; Buksa and Mitsis, 2011; Chen, and Choi, 2008; Cramer *et al.*, 2011; Nambiyar, 2014) งานวิจัยนี้ คณะผู้วิจัยกำหนดช่วงอายุคนเจนเนอเรชั่นวายตามเกณฑ์ของสถาบันวิจัยประชากรและสังคม (2559) พนักงานโรงแรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างการวิจัย คือพนักงานโรงแรมที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2525-2548

ปัจจุบันได้มีแนวคิดเกี่ยวกับการแบ่งกลุ่มประชากรออกเป็น 9 เจนเนอเรชั่น ดังนี้ (1) Lost generation (2) Greatest generation (3) Silent generation (4) Baby boomer generation (5) Generation X (6) Generation Y (7) Generation Z (8) Gen C และ (9) Gen Alpha กล่าวโดยสรุป เจนเนอเรชั่น คือการแบ่งคนออกเป็นกลุ่มย่อยโดยพิจารณาจากช่วงปีเกิดและเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นในช่วงชีวิตคนที่อยู่ในเจนเนอเรชั่นเดียวกันจะมีลักษณะเฉพาะที่คล้ายคลึงกัน เช่น ความเชื่อ ค่านิยม ลักษณะนิสัย เป็นต้น ซึ่งแต่ละเจนเนอเรชั่นจะมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกัน การจัดกลุ่มพนักงานในองค์การตามเจนเนอเรชั่นก็ยังนิยมจัดประเภทตามช่วงอายุและคุณลักษณะเด่นเป็น 3 กลุ่มคือ กลุ่มพนักงานในยุคเบบี้บูมเมอร์ กลุ่มพนักงานในยุคเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ และกลุ่มพนักงานในยุคเจนเนอเรชั่นวาย ทั้งนี้ กลุ่มคนในยุค Gen Y กล่าวได้ว่าเป็นกลุ่มผู้บริโภคและแรงงานกลุ่มใหญ่ที่สุดของโลก และมีแนวโน้มที่จะมีบทบาทมากที่สุดในการกำหนดทิศทางทั้งเศรษฐกิจไทยและเศรษฐกิจโลก

ลักษณะเฉพาะของคนในยุคเจนเนอเรชั่นวาย ชนกพร (2554) กล่าวว่า พฤติกรรมของเจนเนอเรชั่นวายแบ่งเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้ (1) กลุ่มที่มีลักษณะแบบการทำหลายอย่างพร้อม ๆ กัน (multi-tasking) หมายถึง กลุ่มที่มักจะทำตัววุ่นวายอยู่เสมอ และสามารถทำหลาย ๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน อีกทั้งเป็นกลุ่มที่เก่งเรื่องข้อมูลข่าวสารและพร้อมจะกำจัดข้อมูลต่าง ๆ ที่รู้สึกตัวเองไม่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือสนใจได้อย่างทันที (2) กลุ่มที่มีลักษณะความคิดสร้างสรรค์ (creativity) หมายถึง กลุ่มที่ชอบแสดงออก มีความคิดสร้างสรรค์อีกทั้งชอบเสาะหาสินค้าต่าง ๆ ที่ สามารถแสดงถึงตัวตน โดยเฉพาะพวกสินค้าที่มีจำนวนจำกัด (limited edition) จะสามารถดึงดูดกลุ่มคนเหล่านี้ได้เป็นอย่างดี และ (3) กลุ่มที่มีลักษณะแบบฉับไว (immediacy) หมายถึง กลุ่มที่ชอบทำตามกระแส มักต้องการที่จะครองสินค้าได้อย่างทันที เป็นกลุ่มที่ให้คุณค่ากับสิ่งที่ได้มาด้วยความรวดเร็วฉับพลัน

ผลการศึกษาของต่างประเทศพบว่า คนในยุคเจนเนอเรชั่นวาย มีลักษณะบุคลิกภาพ ทัศนคติ และแนวโน้มพฤติกรรมทั้งสิ้น 13 ประการ ได้แก่ (ปิ่นฉัตร, 2559)

1) มีความเป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ชอบเหมือนคนอื่น ลักษณะของคนในกลุ่มนี้จะมีรูปแบบการใช้ชีวิตที่เป็นแบบฉบับของตนเอง อีกทั้งยังพูดจาตรงตรงมา ไม่ชอบฟังคำสั่ง

- 2) มีความอดทนต่ำ หมายถึง ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ไม่อดทน เมื่อรู้สึกไม่พอใจจะแสดง อารมณ์ออกมาอย่างชัดเจน ชอบการทำงานที่ได้รับผลตอบแทนสูง
- 3) มีความอยากรู้อยากเห็น คนกลุ่มเจนเนอเรชันนี้มักมีคำถาม และต้องการคำตอบในสิ่งของตนเอง สงสัยอยู่เสมอ
- 4) ทำหายกฎระเบียบ เจนเนอเรชันวายต้องการความยืดหยุ่นอยู่เสมอยิ่งเข้มงวดมากเท่าไรก็จะยิ่ง ฝ่าฝืนกฎระเบียบ ไม่ชอบทำตามประเพณีหรือแนวทางเดิม ๆ
- 5) ความทะเยอทะยานสูง ไม่ชอบการทำงานในระดับล่างอยากเติบโตอย่างก้าวกระโดดภายใน เวลาอันรวดเร็ว
- 6) คู่แข่งกับเทคโนโลยี คนในเจนเนอเรชันนี้สามารถใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีต่าง ๆ ได้อย่างคล่องแคล่ว และส่วนมากใช้ชีวิตประจำวันใน Cyber Space
- 7) ชอบการเปลี่ยนแปลง เป็นกลุ่มคนที่ทัศนคติที่ดีกับคำว่าเปลี่ยนแปลง อยากรู้อยากลองในสิ่งใหม่ ไม่ชอบความซ้ำซากจำเจ
- 8) กระตือรือร้น เจนเนอเรชันวายมีลักษณะคิดเร็ว ทำเร็ว และอยากที่จะเห็นผลลัพธ์โดยเร็ว
- 9) มองโลกในแง่ดีมากเนื่องจากคนในกลุ่มนี้มีประสบการณ์น้อย ทำให้คิดว่าทุกอย่างมีความ เป็นไปได้และจะประสบความสำเร็จในสิ่งที่ตนต้องการ
- 10) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีค่านิยมที่ไม่ยึดติดในกรอบเดิม ๆ ซึ่งเป็นผลมาจากการเลี้ยงดูของ พ่อแม่สมัยใหม่ ที่ส่งเสริมให้คนกลุ่มนี้กล้าคิด กล้าทำ
- 11) มีความมั่นใจในตนเองสูง จนบางครั้งอาจทำให้คนกลุ่มอื่นมองว่าเจนเนอเรชันวายเป็นกลุ่มคน ที่มีความก้าวร้าว แข็งกระด้าง
- 12) ไม่เคารพผู้อาวุโสกว่าคนกลุ่มนี้จะเคารพที่ตัวตนของคนอื่นมากกว่าส่วนคนที่มียศตำแหน่งหน้าที่ สูงกว่าไม่มีอิทธิพลอะไรกับคนกลุ่มนี้
- 13) มีความจงรักภักดีต่อองค์กรต่ำ คนเจนเนอเรชันวายมองว่าการทำงานในองค์กรเป็นเหมือน สะพานที่นำพาไปสู่เป้าหมายที่วางไว้จากทัศนคตินี้ทำให้คนกลุ่มนี้มีอัตราการลาออกสูงมาก

จากลักษณะทั้ง 13 ประการดังที่ได้กล่าวมานั้น แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมของกลุ่มคนเจนเนอเรชันวายเป็นกลุ่มคนที่เติบโตมาในช่วงเทคโนโลยีเฟื่องฟูและมีอัตราการใช้อินเทอร์เน็ตสูงมาก จึงส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านวัฒนธรรม รวมถึงรูปแบบการดำเนินชีวิตที่แตกต่างออกไปจากคนในรุ่นก่อน Haserot (2004 อ้างจาก เดชา และคณะ, 2557) กล่าวถึง คุณลักษณะสำคัญบางประการเกี่ยวกับการทำงานของคนเจนเนอเรชันวายว่าคนในวัยนี้ต้องการคำวิพากษ์หรือแนะนำ (want feedback) ต้องการการชี้แนะแนวทาง (want guidance/direction) ต้องการพัฒนาการเรียนรู้ (want training) ชอบเข้ากลุ่ม (team-oriented) กลุ่มเป็นศูนย์กลาง (we-oriented)

ให้คุณค่ากับกลุ่ม (communication values) คาดหวังว่าจะได้รับการปฏิบัติที่ดี (expect to be treated well) และมีความคาดหวังที่แตกต่างหลากหลาย (expect diversity) ต้องการมีเวลาส่วนตัว (want “a life”) และมองโลกมีแง่ดี (optimistic) เป็นต้น และยังได้เปรียบเทียบเทียบคุณลักษณะสำคัญของเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวาย ดังนี้

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบคุณลักษณะสำคัญของเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวาย

เจนเนอเรชันเอ็กซ์	เจนเนอเรชันวาย
ชอบอิสระ	ชอบกลุ่ม
ตนเองเป็นศูนย์กลาง	กลุ่มเป็นศูนย์กลาง
แสวงหาสังคม	สร้างสังคม
รู้จักใช้เทคโนโลยี	รู้จักใช้เทคโนโลยี
ปัจเจก	ให้คุณค่ากับกลุ่ม
มีทักษะการเอาตัวรอด	มองโลกในแง่ดี
ต้องการได้รับการยกย่อง	คาดหวังว่าจะได้รับปฏิบัติดี
ต้องการคำวิพากษ์หรือแนะนำ	ต้องการคำวิพากษ์หรือแนะนำ
ต้องการเป็นผู้ควบคุม	ต้องการการชี้แนะหรือทิศทาง
ต้องการพัฒนาเรียนรู้	ต้องการพัฒนาการเรียนรู้
มักวิพากษ์วิจารณ์สิ่งต่าง ๆ	เชื่อมั่นในความอาวุโส
ชอบทำงานด้วยตนเอง	เข้ากับกลุ่มได้ดีเวลาทำงาน
ช่างสงสัย	เชื่อว่าทุกอย่างเป็นไปได้
ชอบความตรงไปตรงมา	ต้องการความน่าเชื่อถือ
ต้องการมีเวลาส่วนตัว	ต้องการมีเวลาส่วนตัว
เต็มใจทำงานหนัก	มักดูยุ่ง วุ่นวายตลอดเวลา
ไม่ชอบการใช้อำนาจ	คล้อยตามผู้มีอำนาจ
ไม่อดทนกับการประชุม	การประชุมเป็นงานสังคม
ยอมรับความแตกต่าง หลากหลาย	คาดหวังความแตกต่าง หลากหลาย

ที่มา: เดชา และคณะ (2557)

ทั้งนี้ เมื่อพนักงานช่วงวัยเจนเนอเรชันวายเริ่มเข้าสู่การทำงานมากขึ้น พฤติกรรมและความต้องการด้านการทำงานจะแสดงออกในรูปแบบเฉพาะ ซึ่งต่างจากบุคลากรเจนเนอเรชันอื่น ๆ ในองค์กร จากประมวลผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าคนในยุคเจนเนอเรชันวายมักจะมีพฤติกรรมที่เป็นคุณลักษณะร่วม สรุปได้ดังนี้ (1) มองโลกในแง่ดี ชอบทำงานเป็นทีม (2) ให้ความสำคัญกับกระบวนการคิดมากกว่าการท่องจำหรือการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัดตามคำสั่ง จึงไม่ต้องการคำแนะนำว่าควรทำหรือไม่ควรทำอะไร (3) ให้ความสนใจกับผลสำเร็จของงานหรือความท้าทายของเนื้องานมากกว่าวิธีการทำงาน (4) เปิดใจยอมรับและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่างกันและหลากหลายในแง่มุมต่าง ๆ ได้ดี (5) มีความสามารถในการทำงานหลาย ๆ ได้ในเวลาเดียวกัน (6) ชอบความท้าทายใหม่ ๆ มั่นใจในตนเองสูง (7) ชอบทำงานเป็นทีมและใช้ชีวิตแบบต้องการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นตลอดเวลา (8) ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตมากกว่าจำนวนเงินที่ได้รับจากการทำงาน และ (9) คนเจนเนอเรชันวายมักคิดว่าคนเจนเนอเรชันเอ็กซ์เป็นเพื่อนร่วมงาน มากกว่าเป็นหัวหน้างาน (Bell and Narz, 2007; Curtis, 2008; Gelston, 2007; Glass, 2007; Howe and Strauss, 2000; Hurst and Good, 2009; Wong *et al.*, 2008)

2.8 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กร

การวิจัยนี้สนใจศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานหมายถึงการรับรู้ของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมในงานของบุคคลนั้น ทั้งนี้ Moos (1994) ได้จำแนกสภาพแวดล้อมการทำงานออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ (1) มิติด้านสัมพันธภาพ (relationship dimensions) หมายถึงการรับรู้ของพนักงานว่าตนเองและเพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในงาน มีความผูกพันในงาน การได้รับการยอมรับ เช่น การมีส่วนร่วมในการประชุม การได้เสนอความคิดเห็น การทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานร่วมกัน การได้มีโอกาสเสียสละเพื่อองค์กร (2) มิติด้านความก้าวหน้าในงาน (personal growth dimension) หมายถึง การรับรู้ในความก้าวหน้าในงาน และการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน (3) มิติด้านการคงไว้และการเปลี่ยนแปลง (system maintenance and change dimensions) หมายถึง การรับรู้ว่าระบบงานมีความชัดเจน โปร่งใส

สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยศึกษาปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับมิติด้านสัมพันธภาพและมิติด้านความก้าวหน้าในงาน โดยมุ่งเน้นศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ (1) สัมพันธภาพกับหัวหน้างาน (2) การได้รับการยอมรับในการทำงาน (3) ทัศนคติขององค์กร (4) ความท้าทายในงาน และ (5) การมอบอำนาจร่วมในงาน มีรายละเอียดดังนี้

1) ความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้างาน (connectedness to leaders)

ตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two – Factors Theory) (Herzberg *et al.*, 1959) อธิบายว่าปัจจัยนี้ถือเป็นปัจจัยภายนอกของงานที่เรียกว่าปัจจัยค้ำจุน (maintenance of hygiene factors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติโดยตรงแต่เป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ช่วยป้องกันความไม่พึงพอใจในงาน หรือกล่าวได้เป็นปัจจัยช่วยสนับสนุนให้บุคคลเกิดพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น ๆ มากยิ่งขึ้น แม้ว่าพนักงานจะอยู่ในสภาพแวดล้อมการทำงานทางบวก ผู้นำหรือหัวหน้างานอาจสร้างหรือเป็นบ่อนทำลายบรรยากาศการทำงานที่ดี ดังนั้น ผู้นำหรือหัวหน้างานจึงต้องพยายามเข้าใจปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเป็นมิตร เชื่อมความสัมพันธ์อันดีไปยังพนักงาน สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือผู้นำหรือหัวหน้างานต้องสร้างเสริมกำลังใจ เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าคุณำนาหรือหัวหน้างานเป็นที่พึ่งพาได้ โดยปัจจัยนี้มุ่งเน้นไปที่ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานที่อยู่ลำดับถัดขึ้นไป ดังนั้น สัมพันธภาพกับผู้นำหรือหัวหน้างานถือเป็นปัจจัยที่จะเชื่อมความรู้สึกทางบวกกับองค์กร สอดคล้องกับทฤษฎีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลของซัลลิแวน (Interpersonal Relationship Theory of Harry Stack Sullivan) กล่าวว่า “บุคลิกภาพของมนุษย์เป็นผลพวงมาจากสัมพันธภาพระหว่างบุคคล” และมนุษย์อยู่ภายใต้อิทธิพลของความสัมพันธ์กับผู้อื่นตั้งแต่แรกเกิดจนถึงวาระสุดท้ายของชีวิต

Beyer and Marshall (1981) ได้ให้ความหมายของสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานว่าหมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างบุคคลในวิชาชีพเดียวกันระหว่างปฏิบัติงาน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นลักษณะของมิตรภาพ ความเป็นเพื่อน และเอกลักษณ์ร่วมกัน อันจะก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พลังอำนาจ และความสามัคคี Beyer and Marshall ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับมิติสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในการทำงานไว้ 8 องค์ประกอบ ดังนี้ (1) ความมั่นใจและความไว้วางใจ (confidence and trust) (2) การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (mutual help) (3) การให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน (mutual support) (4) ความเป็นมิตรและความรื่นรมย์ (friendliness and enjoyment) (5) การทำงานของกลุ่มที่มุ่งเน้นความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายร่วมกัน (team efforts toward goal achievement) (6) การริเริ่มสร้างสรรค์ (creativity) (7) การติดต่อสื่อสารระบบเปิด (open communication) และ (8) ความเป็นอิสระจากการคุกคาม (freedom from threat)

กล่าวโดยสรุปได้ว่าสัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคคลในการทำงานเป็นแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมการทำงานในเชิงบวก หากสัมพันธภาพระหว่างบุคคลไม่ดีก็ย่อมก่อให้เกิดปัญหาตามมาอันเป็นผลมาจากการขาดความพึงพอใจในงาน ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าสัมพันธภาพกับผู้นำหรือ

หัวหน้างานเป็นตัวพยากรณ์ที่สำคัญของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (นันทธนาดา, 2558; ดุษฎี และคณะ, 2560; ศุภลักษณ์, 2558) จากแนวคิดทฤษฎีและผลการวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงคาดการณ์ว่าความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้างานเป็นปัจจัยที่สามารถพยากรณ์ความผูกพันทางจิตใจกับองค์กรของพนักงานโรงแรมเจนเนอราชั่นวัยในการศึกษาครั้งนี้

2) การได้รับการยอมรับในการทำงาน (recognition in organization)

โดยธรรมชาติแล้วพนักงานทุกคนล้วนพึงพอใจต่อคำพูดที่แสดงถึงการยอมรับในผลการปฏิบัติงานที่ดี ทั้งจากลูกค้า เพื่อนร่วมงาน ผู้นำหรือหัวหน้างาน การให้การยอมรับในความสามารถและความสำคัญ การได้รับการยกย่องชมเชยในองค์กรเป็นสิ่งที่ช่วยให้พนักงานรับรู้ถึงคุณค่าในงานของตนเอง และทำให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงาน การที่พนักงานรู้สึกกว่าตนเองเป็นที่ยอมรับในองค์กร นอกจากเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานแล้ว ยังส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's Two – Factors Theory) (Herzberg *et al.*, 1959) ปัจจัยนี้ถือว่าเป็นปัจจัยจูงใจ (motivator factors) ที่จะทำให้พนักงานมีความสุข หรือมีความพอใจมากยิ่งขึ้นในการปฏิบัติงาน Herzberg (1959) อธิบายว่าการเป็นที่ยอมรับนับถือ (recognition) หมายถึงการได้รับการยอมรับจากหัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในการยกย่องชมเชย การแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

นอกจากนี้ Molinaro and Weiss (2005) ระบุถึงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กรไว้ 6 ปัจจัย หนึ่งในปัจจัยดังกล่าว คือการได้รับการยอมรับและเห็นคุณค่า (recognition and appreciation) การได้รับการยกย่องเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยผลักดันให้เกิดความผูกพันภายในองค์กร ซึ่งไม่ได้หมายถึงรางวัลที่เป็นตัวเงินหรือค่าตอบแทนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความชื่นชมโดยตรงจากผู้บริหาร สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าพนักงานมีคุณค่าและสามารถทุ่มเทร่างกาย และแรงใจเพื่อให้ได้รับการยอมรับจากองค์กรด้วย ผลการวิจัยของ Nyakaro (2018) พบว่าการได้รับการยอมรับมีผลต่อความผูกพันกับสถานที่ทำงาน และพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการยอมรับในการทำงานของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันของพนักงาน แสดงให้เห็นว่าการได้รับการยอมรับในการทำงานเป็นปัจจัยที่สามารถพยากรณ์ความผูกพันกับองค์กร

สอดคล้องกับทฤษฎีการสนับสนุนจากองค์กร (Organizational Support Theory: OST) (Eisenberger *et al.*, 1986) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่พิจารณาจากแนวคิดของการแลกเปลี่ยนทางสังคมและ

หลักการให้รางวัล พนักงานจะสร้างการรับรู้กับองค์กรในแง่ของการที่ตนเองรับรู้ว่าจะมีการมองเห็นคุณค่าของความทุ่มเทหรือความพยายามในการทำงาน หากองค์กรมีการใส่ใจพนักงานก็จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกต้องการที่จะช่วยองค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างเต็มที่ เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ทั้งนี้ Eisenberger *et al.* (1986) ได้จำแนกองค์ประกอบของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ (1) การรับรู้การสนับสนุนทางการปฏิบัติงาน (2) การรับรู้การสนับสนุนในด้านโอกาสที่ได้รับการพัฒนาในองค์กร (3) การเอาใจใส่ต่อสภาพความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน และ (4) การเห็นคุณค่าการปฏิบัติงานของพนักงาน คณะผู้วิจัยจึงนำแนวคิดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมาประยุกต์ใช้เป็นแนวคิดพื้นฐานในการศึกษาตัวแปรการได้รับการยอมรับในการทำงานสำหรับการวิจัยครั้งนี้

3) ความชัดเจนของวิสัยทัศน์องค์กร (clarity of organizational vision)

มิติสำคัญของระบบย่อยด้านองค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง ซึ่งวิสัยทัศน์คือทิศทางที่องค์กรวางแผนว่าจะไปถึงในอนาคต วิสัยทัศน์เป็นแรงบันดาลใจหรือแรงจูงใจที่ผู้นำองค์กรใช้ในการกระตุ้นและขับเคลื่อนพนักงานทุกคนให้ไปในทิศทางเดียวกัน เป็นการแสดงเป้าหมายขององค์กรที่สื่อสารให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า คู่ค้า หรือผู้ถือหุ้น ได้รับรู้ การสร้างวิสัยทัศน์องค์กรต้องมีความชัดเจน ความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น และสามารถจับต้องได้ เอกกรินทร์ (2554) กล่าวว่า วิสัยทัศน์คือสิ่งที่รวมความหวัง เป้าหมายและทิศทางในอนาคตขององค์กรเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งเปรียบเสมือนภาพจินตนาการขององค์กรที่ถูกก่อสร้างขึ้นภายในองค์กรและถูกส่งต่อไปภายนอกองค์กร นอกจากนี้ บดินทร์ (2559) กล่าวว่า ความเข้าใจของพนักงานในวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร สามารถนำไปสู่การสร้างสรรค์ผลงานจนกลายเป็นความสำเร็จให้กับองค์กร และเป็นหนทางที่ดีที่สุดที่จะรับประกันความยั่งยืนขององค์กรนั้นๆ

ผลการวิจัยในต่างประเทศมีข้อค้นพบว่า วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนมีผลต่อพฤติกรรมองค์กรในหลายด้าน เช่น Nutt and Backoff (1997) กล่าวว่าวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจนเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันเชิงอารมณ์ความรู้สึก นอกจากนี้ ผลวิจัยของ Parasuraman *et al.* (1985) พบว่าการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริการที่มีคุณภาพ ผลการวิจัยวิจัยของ ชลิตา และเอกชัย (2558) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์องค์กรที่มีต่อประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่าโดยภาพรวมวิสัยทัศน์องค์กรในด้านต่าง ๆ มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการที่ดี และผลการวิจัยของ ดุษฎี และคณะ (2560) พบว่าการรับรู้นโยบายขององค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม

แห่งหนึ่งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กล่าวโดยสรุปได้ว่า การรับรู้ถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์การ คาดเดาได้ว่าจะเป็นปัจจัยพยากรณ์ความรู้สึกผูกพันทางจิตใจกับองค์การของพนักงานโรงแรมในกลุ่ม คนเจนวายสำหรับการวิจัยครั้งนี้

4) ความท้าทายในงาน (job challenge)

ความท้าทายในงานเป็นปัจจัยด้านลักษณะงานซึ่งใช้พิจารณาถึงการรับรู้โอกาสการพัฒนาตนเองของพนักงานในองค์การและส่งผลกระทบต่อความรู้สึกผูกพันทางจิตใจต่อองค์การ Hassan and Rohrbaugh (2012) กล่าวถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจออกเป็น 8 มิติ ได้แก่ ความยุติธรรมและความเท่าเทียม (fairness and equity) ความท้าทายของงาน (job challenge) บทบาทที่คลุมเครือ (role ambiguity) เป้าหมายที่คลุมเครือ (goal ambiguity) การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (leadership support) การให้ความร่วมมือภายในทีม (workgroup cohesion) อิทธิพลของผู้มีอำนาจสูงกว่า (upward influence) และความมีอิสระในงาน (job autonomy) จะเห็นได้ว่าความท้าทายในงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อความรู้สึกผูกพันกับ องค์การ

ผลการวิจัยหลายชิ้นได้ข้อค้นพบที่สอดคล้องกันว่าความท้าทายในงานเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบเชิงความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์การ เช่น ภคภัก และวาสิตา (2558) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในงานของวิชาชีพการบุคลิกของบริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่าการได้ลงมือทำงานที่ท้าทายเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ทำให้เกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในงานของวิชาชีพการบุคลิก จิระประภา (2559) ได้ศึกษาวิจัยเชิงเปรียบเทียบปัจจัยความผูกพันของบุคลากรชาติอาเซียนต่อองค์การไทย กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานระดับปฏิบัติงานในช่วงอายุเจนเนอเรชันวาย ส่วนหนึ่งของผลการวิจัยพบว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานและงานที่ท้าทาย เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (belonging) ผลการวิจัยของสุวัฒน์ (2559) พบว่างานที่ท้าทายเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความผูกพันของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาสารคาม นอกจากนี้ ปฤณพร และวิโรจน์ (2561) พบว่าความท้าทายในการทำงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันทางจิตใจต่อองค์การของพนักงานเจนเนอเรชันวาย ผู้วิจัยจึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า ความท้าทายในงานคาดว่าเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันทางจิตใจกับ องค์การของพนักงานโรงแรมเจนเนอเรชันวาย

5) การมอบอำนาจร่วมในงาน (job empowerment)

การมอบอำนาจร่วมในงานหรือการมอบอำนาจการตัดสินใจ หมายถึงการทำให้บุคคลที่ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจภายใน (intrinsic motivation) รวมทั้งทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองว่ามี

ความสามารถเพียงพอ (self-efficacy) ที่จะทำงานนั้นสำเร็จให้เกิดขึ้นในตัวของผู้ปฏิบัติงาน การมอบอำนาจร่วมจะทำให้พนักงานมีความมุ่งมั่นและตั้งใจจริงที่จะทำงานให้องค์กร ช่วยพัฒนาผลการปฏิบัติงานของการทำงาน ส่งผลให้พนักงานได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น และส่งผลต่อความผูกพันทางจิตใจ (Chang *et al.*, 2010) ผลการวิจัยพบว่า การมอบอำนาจร่วมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันในงาน เช่น งานวิจัยของกุศล (2553) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กรณีศึกษาสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ พบว่าการเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน เป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

นอกจากนี้ การศึกษาวิจัยของสกุลนารี (2554) ได้ทำการศึกษาในกลุ่มวิชาชีพพยาบาลพบว่า การมอบอำนาจร่วมในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง นอกจากนี้ ภูธิป และวิโรจน์ (2561) ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการมอบอำนาจร่วมด้านจิตใจที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานมูลนิธิโครงการหลวง พบว่าการมอบอำนาจร่วมด้านจิตใจในงานมีผลทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน จึงกล่าวได้ว่าการมอบอำนาจร่วมในงานคาดว่าเป็นปัจจัยพยากรณ์ความผูกพันทางจิตใจกับองค์กรของพนักงานโรงแรมเจนเนอร์ชั่นวายในการศึกษาครั้งนี้

2.9 ความตั้งใจคงอยู่ในงาน

ความตั้งใจคงอยู่ในงาน (intention to stay) นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ เช่น การมีจิตสำนึกของพนักงานและตั้งใจที่จะรักษาสถานะภาพจ้างงานของตนกับองค์กรปัจจุบัน (Cho *et al.*, 2009) ความตั้งใจของบุคคลที่จะทำงานอยู่กับองค์กร โดยไม่คิดที่จะเปลี่ยนงานในอนาคต (Price and Mueller, 1981) ความตั้งใจคงอยู่ในงานเป็นการแสดงเจตนา ความรู้สึก และความน่าจะเป็นของบุคคลที่จะทำงานอยู่ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Cowden and Cummings 2012) กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความตั้งใจคงอยู่ในงาน หมายถึง ความตั้งใจของพนักงานที่จะทำงานอยู่กับองค์กร Chamchan and Kittisuksathit (2019) กล่าวว่าความตั้งใจของพนักงานที่จะอยู่หรือลาออกจากงานถือเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญของความรู้สึกเกี่ยวกับงานและสถานที่ทำงาน

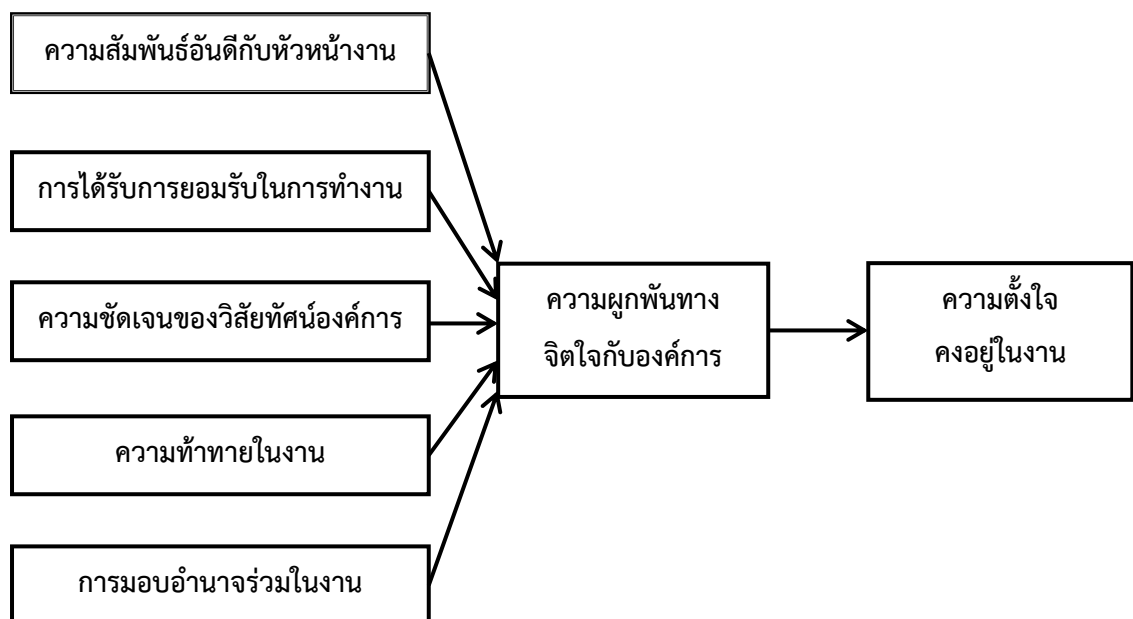
การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานที่ผ่านมาพบว่ามีหลายปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น เศรษฐกิจ สังคม ปัจจัยภายในองค์กร เช่น ค่าตอบแทน นโยบายการบริหาร วัฒนธรรมองค์กร โอกาสความก้าวหน้า ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน รวมถึงปัจจัยส่วนบุคคล เช่น อายุ เพศ การศึกษา ประสบการณ์ ภาระความรับผิดชอบต่อครอบครัว (Price and Mueller, 1981)

การศึกษาวิจัยของ สิริพิมพ์ และคณะ (2560) พบว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยทำนายที่ดีที่สุดต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาล ศูนย์ภาคตะวันออก นอกจากนี้ ผลการศึกษาวิจัยในต่างประเทศยังพบว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยสนับสนุนความตั้งใจที่จะอยู่ในงาน และลดแนวโน้มการลาออกจากงาน (Brooks and Wallace, 2006; Ghosh *et al.*, 2013) ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงคาดการณ์ว่าความผูกพันทางจิตใจกับองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจคงอยู่ในงานของพนักงานโรงแรมในกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวาย

2.10 กรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัย

1) กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการประมวลแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้ รายละเอียดดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย

2) สมมติฐานการวิจัย

คณะผู้วิจัยกำหนดสมมติฐานการวิจัยไว้ดังนี้

2.1 ความสัมพันธ์อันดับที่หัวหน้างาน การได้รับการยอมรับในการทำงาน ความชัดเจนของวิสัยทัศน์องค์กร ความท้าทายในงาน และการมอบอำนาจร่วมในงาน มีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมกลุ่มคนรุ่นเจนเนอเรชั่นวาย

2.2 ความผูกพันทางจิตใจกับองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจคงอยู่ในงานของพนักงานโรงแรมกลุ่มคนรุ่นเจนเนอเรชั่นวาย

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนาความสัมพันธ์เพื่ออธิบายปัจจัยที่พยากรณ์ความผูกพันทางจิตใจกับองค์การ และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันทางจิตใจกับความตั้งใจคงอยู่ในงานของพนักงานโรงแรมกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวาย วิธีการวิจัยมีขั้นตอนและรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยคือ พนักงานโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานครที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2525 ถึง พ.ศ. 2548 ที่มีอายุระหว่าง 12 ปี ถึง 35 ปี ณ ปี พ.ศ. 2560 กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร ที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2525 ถึง พ.ศ. 2544 ที่มีอายุระหว่าง 16 ปี ถึง 35 ปี ณ ปี พ.ศ. 2560 เนื่องจาก คณะผู้วิจัยกำหนดช่วงอายุสำหรับกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้สอดคล้องกับช่วงอายุของบุคคลวัยทำงาน

2) ขนาดตัวอย่าง

การกำหนดขนาดตัวอย่างใช้วิธีการคำนวณทางสถิติจากโปรแกรม G*Power (Faul *et al.*, 2009) ค่าสถิติการคำนวณมีดังนี้ (1) ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.15 ซึ่งเป็นขนาดอิทธิพลระดับกลาง (Cohen, 1977) สำหรับการวิเคราะห์การถดถอยพหุ (2) α เท่ากับ 0.05 (3) power เท่ากับ 0.95 และ (4) จำนวนตัวแปรทำนายเท่ากับ 5 ตัวแปร ผลจากการคำนวณได้จำนวนตัวอย่างขั้นต่ำสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวน 138 ตัวอย่าง ทั้งนี้ คณะผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในจำนวนมากกว่าจำนวนขั้นต่ำเพื่อประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสัมพันธ์ของตัวแปร ดังนั้น คณะผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดตัวอย่างแบบสัดส่วนโดยพิจารณาจากจำนวนโรงแรมที่ให้ความอนุเคราะห์ 12 แห่ง สัดส่วนกลุ่มตัวอย่างจากโรงแรมแต่ละแห่งเท่ากับ 35 คน รวมทั้งสิ้น 420 คน

3) การสุ่มตัวอย่าง

คณะผู้วิจัยนำรายชื่อพนักงานโรงแรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างซึ่งมีอายุในช่วงเจนเนอเรชันวาย ที่ได้รับความอนุเคราะห์จากโรงแรมทั้ง 12 แห่ง นำมาให้เลขกำกับแต่ละรายชื่อ จากนั้นจึงใช้วิธีการจับฉลากตามสัดส่วนที่กำหนดไว้คือ 35 ตัวอย่างต่อ 1 โรงแรม รวมจำนวนทั้งสิ้น 420 ตัวอย่าง การสุ่มตัวอย่างใช้วิธีสุ่มแบบง่าย (simple random sampling) เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างมีโอกาสถูกเลือกอย่างเท่าเทียมกัน

รายชื่อโรงแรม มีดังนี้

- 1) เดอะ เวสทิน แกรนด์ สุขุมวิท กรุงเทพ (The Westin Grande Sukhumvit Bangkok)
- 2) ดับเบิลยู กรุงเทพ (W Bangkok)
- 3) เซอราตัน แกรนด์ สุขุมวิท (Sheraton Grande Sukhumvit)
- 4) เดอะ เซนต์ รีจิส กรุงเทพ (The St. Regis Bangkok)
- 5) อินเตอร์คอนติเนนตัล กรุงเทพ (InterContinental Bangkok)
- 6) เดอะ สุขุโขทัย กรุงเทพ (The Sukhothai Bangkok)
- 7) เรอเนสซองซ์ ราชประสงค์ กรุงเทพ (Renaissance Bangkok Ratchaprasong Hotel)
- 8) รอยัล ออร์คิด เซอราตัน (Royal Orchid Sheraton Hotel and Towers)
- 9) โซฟิเทล กรุงเทพ สุขุมวิท (Sofitel Bangkok Sukhumvit)
- 10) มิลเลนเนียม ฮิลตัน กรุงเทพ (Millennium Hilton Bangkok)
- 11) เรดิสัน บลู พลาซ่า กรุงเทพ (Radisson Blu Plaza Bangkok)
- 12) สยาม เคมปินสกี กรุงเทพ (Siam Kempinski Hotel Bangkok)

3.2 เครื่องมือวิจัย

เครื่องมือการวิจัยคือแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 8 ตอน ประกอบด้วยข้อคำถามที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม และแบบวัดวัดตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องตามกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้ (ภาคผนวก ก)

ตอนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์ลักษณะทางประชากรศาสตร์และข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง ข้อคำถามชุดนี้ประกอบด้วย 5 ข้อ ดังนี้ (1) เพศ เป็นการวัดข้อมูลแบบนามบัญญัติ (nominal scale) (2) อายุเป็นการวัดข้อมูลแบบช่วง (ordinal scale) (3) ระดับการศึกษา เป็นการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (ordinal scale) (4) ประสบการณ์ทำงานเป็นการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (ordinal scale) และ (5) ตำแหน่งงานปัจจุบัน เป็นการวัดข้อมูลแบบนามบัญญัติ (nominal scale)

ตอนที่ 2 แบบวัดความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร เป็นแบบวัดที่แปลจากความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร (affective commitment scale) ที่พัฒนาโดย (Meyer *et al.*, 1996) คณะผู้วิจัยทำการแปลแบบวัดนี้ด้วยเทคนิคการแปลย้อนกลับ (back-translation technique) โดยแปลข้อความในแบบวัดความผูกพันทางจิตใจกับองค์กรต้นฉบับของ Meyer และคณะ ให้เป็นภาษาไทย พร้อมทั้งตรวจสอบความถูกต้องของ ความหมายและความเหมาะสมของภาษา จากนั้นแปลย้อนกลับจากภาษาไทยมาเป็นภาษาอังกฤษโดยผู้เชี่ยวชาญการใช้ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษที่ไม่เคยเห็นแบบวัดฉบับดังกล่าวมาก่อน ขั้นตอนต่อมาจึงทำการเปรียบเทียบแบบวัดชุดที่แปลย้อนกลับกับชุดต้นฉบับเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของภาษา สำหรับแบบวัดต้นฉบับมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha reliability coefficient) เท่ากับ 0.82 (Vandenberghe *et al.*, 2001) ประกอบด้วยข้อความจำนวน 6 ข้อ เป็นแบบปลายปิด (close-ended question) แบบวัดนี้ระดับการวัดเป็นแบบอันตรภาค (interval scale) 5 ระดับ ตั้งแต่เห็นด้วยอย่างยิ่งจนไปถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ตอนที่ 3 แบบวัดตั้งใจคงอยู่ในงาน เป็นแบบวัดที่คณะผู้วิจัยแปลจากแบบวัดความตั้งใจคงอยู่ในงาน (Measure of Intent to Stay) ที่พัฒนาโดย Price and Mueller (1986) ประกอบด้วยข้อความ จำนวน 4 ข้อ คณะผู้วิจัยได้ทำการแปลแบบวัดนี้ด้วยเทคนิคแปลย้อนกลับ (ขั้นตอนเช่นเดียวกับการพัฒนาแบบวัดความผูกพันทางจิตใจ) แบบวัดต้นฉบับมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha reliability coefficient) เท่ากับ 0.85 (Kim *et al.*, 1996) แบบวัดนี้ระดับการวัดเป็นแบบอันตรภาค (interval scale) 5 ระดับ ตั้งแต่เห็นด้วยอย่างยิ่งจนไปถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ตอนที่ 4 แบบวัดความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้างาน เป็นแบบวัดที่คณะผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการประยุกต์แนวคิดทฤษฎีมิติความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (the interpersonal dimensions of collegiality) (Beyer and Marshall, 1981) ข้อคำถามสำหรับแบบวัดนี้มีจำนวน 6 ข้อ เป็นแบบปลายปิด (close-ended question) ระดับการวัดเป็นแบบอันตรภาค (interval scale) 5 ระดับ ตั้งแต่เห็นด้วยอย่างยิ่งจนไปถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ตอนที่ 5 แบบวัดการได้รับการยอมรับในการทำงาน เป็นแบบวัดที่คณะผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการประยุกต์แนวคิดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (perceived organizational support) (Eisenberger *et al.*, 1986) คณะผู้วิจัยสร้างข้อคำถามสำหรับวัดตัวแปรนี้จำนวน 6 ข้อ เป็นแบบปลายปิด (close-ended question) ระดับการวัดเป็นแบบอันตรภาค (interval scale) 5 ระดับ ตั้งแต่เห็นด้วยอย่างยิ่งจนไปถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ตอนที่ 6 แบบวัดความชัดเจนของวิสัยทัศน์องค์กร เป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยประยุกต์แนวคิดคุณสมบัติของวิสัยทัศน์ (prosperities of vision) (Nutt and Backoff, 1997) มาใช้เป็นแนวทางใน

การสร้างข้อคำถาม โดยแบบวัดตัวแปรนี้ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ เป็นแบบปลายปิด (close-ended question) แบบวัดนี้ใช้ระดับการวัดเป็นแบบอันตรภาค (interval scale) 5 ระดับ ตั้งแต่เห็นด้วยอย่างยิ่งจนไปถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ตอนที่ 7 แบบวัดความท้าทายในงาน เป็นแบบวัดที่ประยุกต์ใช้แนวคิดความต้องการความสำเร็จ (need for achievement) (Csikszentmihalyi and LeFevre, 1989) มาใช้เป็นแนวทางในการสร้างข้อคำถาม แบบวัดนี้ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ เป็นแบบปลายปิด (close-ended question) มีระดับการวัดแบบอันตรภาค (interval scale) 5 ระดับ ตั้งแต่เห็นด้วยอย่างยิ่งจนไปถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ตอนที่ 8 แบบวัดการมอบอำนาจร่วมในงาน เป็นแบบวัดที่คณะผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการประยุกต์ใช้แนวคิดแบบจำลองความรู้ความเข้าใจของการเสริมพลังอำนาจ (cognitive model of empowerment) (Thomas and Velthouse, 1990) ทั้งนี้ ผู้วิจัยสร้างข้อคำถามจำนวน 2 ข้อ เป็นแบบปลายปิด (close-ended question) กำหนดระดับการวัดเป็นแบบอันตรภาค (interval scale) 5 ระดับ ตั้งแต่เห็นด้วยอย่างยิ่งจนไปถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยในครั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้ตรวจสอบคุณสมบัติ 2 ประการ คือ (1) ความตรง (validity) มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบและยืนยันว่าเครื่องมือที่สร้างขึ้นสามารถวัดรายละเอียดของพฤติกรรม องค์ประกอบ และเนื้อหาที่กำหนดไว้ได้อย่างครบถ้วนและครอบคลุม และ (2) ความเที่ยง (reliability) มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบและยืนยันว่าเครื่องมือวิจัยให้ผลการวัดที่คงเส้นคงวา เมื่อมีการวัดซ้ำกับคนกลุ่มเดียวกันด้วยเครื่องมือวิจัยชุดเดียวกันในเวลาที่แตกต่างกัน รายละเอียดดังนี้

1) การตรวจสอบความตรง คณะผู้วิจัยทำการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (content validity) โดยพิจารณาจากดุลยพินิจของผู้เชี่ยวชาญ (ภาคผนวก ข) คณะผู้วิจัยได้ขอความอนุเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญ และส่งแบบสอบถามซึ่งเป็นเครื่องมือการวิจัยให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านจิตวิทยา อุตสาหกรรมและองค์การ จำนวน 3 ท่านเพื่อประเมินความตรงเชิงเนื้อหา จากนั้นนำผลที่ได้มาคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence, IOC) (ชูศรี, 2560) ซึ่งมีสูตรคำนวณ ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

IOC หมายถึง ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับเนื้อหา

$\sum R$ หมายถึง ผลรวมของคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

N หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์การให้คะแนนข้อคำถามแต่ละข้อแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ คะแนน +1 หมายถึง เนื้อหาที่มีความสอดคล้อง -1 หมายถึง เนื้อหาไม่สอดคล้อง และ 0 เมื่อไม่แน่ใจ ผลการวิเคราะห์พบว่า ข้อคำถามทุกข้อมีค่าดัชนีความสอดคล้องมากกว่า 0.80 ขึ้นไป ซึ่งผ่านเกณฑ์มาตรฐานทั่วไปสำหรับแบบสอบถามในงานวิจัยทางสังคมศาสตร์ (ประสพชัย, 2558) (ภาคผนวก ค)

2) การตรวจสอบความเที่ยง คณะผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขตามดุลยพินิจของผู้เชี่ยวชาญไปทดลองใช้ (try out) กับพนักงานโรงแรมกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวายซึ่งทำงานโรงแรมที่มีการบริหารงานระบบเครือข่ายในเขตพื้นที่อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ การศึกษาครั้งนี้ คณะผู้วิจัยกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างในการทดสอบจำนวน 30 คน เพื่อให้ผลการวิเคราะห์มีความน่าเชื่อถือ (ชูศรี, 2560) จากนั้นจึงนำข้อมูลดังกล่าวมาทำการวิเคราะห์ความสอดคล้องภายใน (internal consistency) เพื่อตรวจสอบคุณภาพรายข้อโดยใช้การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมในข้ออื่น ๆ (Corrected Item Total Correlation: CITC) และวิเคราะห์ค่าความเที่ยงของแบบวัดทั้งฉบับด้วยสูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Reliability Coefficient) ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมในข้ออื่น ๆ ของแบบวัดแต่ละตอน พบว่าได้ค่า CITC มากกว่า 0.30-0.76 ซึ่งอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Kline, 2016) และค่าแอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) ของแบบวัดทุกตอนมากกว่า 0.60 ซึ่งอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (DeVellis, 2012) (ภาคผนวก ง)

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1) ประสานงานกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือฝ่ายที่เกี่ยวข้องของโรงแรมต่าง ๆ ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งสิ้น 30 แห่ง เพื่อขอรายละเอียดและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยกับพนักงานของโรงแรม

2) ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลไปยังฝ่ายบริหารของโรงแรม ตลอดจนชี้แจงความสำคัญและที่มาของการวิจัย วัตถุประสงค์ และขอบเขตการวิจัยครั้งนี้

3) ประสานงานกับทางโรงแรมตามกรอบระยะเวลาการดำเนินการที่กำหนดไว้ เพื่อติดตามการยืนยันให้ความอนุเคราะห์หรือปฏิเสธการเข้าไปเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยจากพนักงานโรงแรม

4) สรุปรายชื่อธุรกิจโรงแรมที่ให้ความอนุเคราะห์การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย จำนวน 12 แห่ง ดังนี้

5) ประสานงานกับฝ่ายที่เกี่ยวข้องของแต่ละโรงแรมทั้ง 12 แห่ง เพื่อนัดหมายการเข้าไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างการวิจัย

6) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยผู้ช่วยวิจัยที่ผ่านการอบรมเป็นผู้ชี้แจงรายละเอียดให้แก่ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การวิจัย จากนั้นส่งมอบแบบสอบถามให้กับผู้ตอบแบบสอบถาม และนัดหมายวันเวลาที่สะดวกต่อการรับแบบสอบถามกลับคืน จนกระทั่งได้รับแบบสอบถามกลับมาครบจำนวน 420 ตัวอย่าง ตามที่กำหนดไว้

7) ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน ผลการตรวจสอบได้แบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้ทั้งสิ้น 405 ตัวอย่าง ถูกคัดออกไปจำนวน 15 ตัวอย่าง

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ใช้วิธีการทางสถิติ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สถิติพรรณนาและสถิติทดสอบ สถิติที่เกี่ยวข้องกับการทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นตรง การวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลใช้สถิติพรรณนาเพื่อแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และตำแหน่งงานปัจจุบัน

2) การวิเคราะห์ข้อมูลตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ตัวแปรในโมเดลพยากรณ์สำหรับการศึกษานี้ ได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้างาน การได้รับการยอมรับในการทำงาน ความชัดเจนของวิสัยทัศน์องค์กร ความท้าทายในงาน การมอบอำนาจร่วมในงาน ความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร และความตั้งใจคงอยู่ในงาน ซึ่งตัวแปรทั้งหมดใช้มาตราวัดแบบประมาณค่าของลิเคิร์ต (likert scale) 5 ระดับ กำหนดค่าคะแนนดังนี้

ข้อคำถามทางบวก

- คะแนน 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- คะแนน 4 หมายถึง เห็นด้วย
- คะแนน 3 หมายถึง เฉย ๆ
- คะแนน 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
- คะแนน 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อคำถามเชิงลบ

- คะแนน 5 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- คะแนน 4 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
- คะแนน 3 หมายถึง เฉย ๆ
- คะแนน 2 หมายถึง เห็นด้วย
- คะแนน 1 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพรรณนา และนำเสนอในรูปแบบของตารางแจกแจงค่าเฉลี่ย (mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) การแปลความหมายของค่าคะแนนเฉลี่ย ใช้วิธีอิงเกณฑ์ โดยแบ่งเป็น 3 ระดับจากช่วงของอันตรภาคชั้น คำนวณจากสูตรดังนี้ (บุญชม, 2542)

$$\text{อันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$\begin{aligned} \text{เมื่อแทนค่าแล้วจะได้ผลลัพธ์ ดังนี้} &= \frac{5 - 1}{3} \\ &= 1.33 \end{aligned}$$

การแปลผลคะแนนเพื่ออธิบายความหมายค่าเฉลี่ยของตัวแปรจำแนกเป็น 3 ระดับ

ดังนี้

- ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.68 – 5.00 หมายถึง ระดับสูง
 - ค่าคะแนนเฉลี่ย 2.34 - 3.67 หมายถึง ระดับปานกลาง
 - ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.00 – 2.33 หมายถึง ระดับต่ำ
- โดยใช้สัญลักษณ์ในการนำเสนอข้อมูล ดังนี้

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

\bar{X} แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย (mean)

S.D. แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)

3) การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ คณะผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ซึ่งเป็นเทคนิคทางสถิติที่ใช้ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัว สถิติที่เป็นตัวชี้ระดับความสัมพันธ์เรียกว่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (correlation coefficient) ซึ่งแสดงขนาดของความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวแปร ค่าที่ได้จะแสดงความสัมพันธ์ทางบวกหรือลบ ซึ่งบ่งชี้ทิศทางของความสัมพันธ์ กล่าวคือค่าของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะแสดงถึงความสัมพันธ์ทางบวกหรือเชิงลบอย่างสมบูรณ์ หากค่าที่ได้เป็น 0 แสดงว่าไม่มีความสัมพันธ์กัน (Hair *et al.*, 2010) การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีดังนี้ (Bartz, 1999)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.81-1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันสูงมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.61-0.80 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.41-0.60 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.21-0.40 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.00-0.20 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันต่ำมาก

4) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตาม คณะผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นตรง (linear regression analysis) โดยแบ่งเป็น 2 ประเภทคือการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นตรงแบบง่าย (simple linear regression) ซึ่งมีตัวแปรอิสระเพียงตัวเดียว และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (multiple linear regression) ซึ่งมีตัวแปรอิสระตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไป ทั้ง 2 ประเภทต่างก็เป็นการหาความสัมพันธ์และอิทธิพลระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม อันจะนำไปสู่การพยากรณ์การเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามที่เกิดจากตัวแปรอิสระ (พงษ์ศักดิ์, 2560) การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นตรงเป็นวิธีการทางสถิติที่ใช้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตาม (Y) กับตัวแปรอิสระ (X) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามและตัวแปรอิสระแต่ละตัวว่ามีความสัมพันธ์กันมากน้อยเพียงใด ถ้า X และ Y มีความสัมพันธ์กันมาก แสดงว่า ถ้า X มีค่าเปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบต่อค่า Y เป็นอย่างมาก (สุชาติ, 2556) การศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรงเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของชุดตัวแปรอิสระ (X) ได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้างาน การได้รับการยอมรับในการทำงาน ความชัดเจนของวิสัยทัศน์องค์กร ความท้าทายในงาน และการมอบอำนาจร่วมในงานกับตัวแปรตาม (Y) คือความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร สำหรับการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นตรงแบบง่ายใช้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร (X) และความตั้งใจคงอยู่ในงาน (Y) ผลการวิเคราะห์จะได้ค่าสถิติต่าง ๆ อธิบายความหมายได้ดังนี้

X หมายถึง ตัวแปรอิสระ

Y หมายถึง ตัวแปรตาม

y หมายถึง ค่าของตัวแปรตาม (จะใช้สัญลักษณ์ y สำหรับค่าที่ได้จากตัวอย่าง และใช้ค่า \hat{y} อ่านว่า y hat สำหรับค่าประมาณหรือตัวทำนาย)

R หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุ (กรณีที่มีตัวแปรอิสระหลายตัว) และเรียกว่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (กรณีที่มีตัวแปรอิสระเพียงตัวแปรเดียว)

R Square หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด (coefficient of determination) ใช้สัญลักษณ์ R^2 จะแสดงถึงอิทธิพลของตัวแปรอิสระ (X) ที่มีต่อตัวแปรตาม (Y) R^2 มีค่า 0 ถึง 1 ซึ่งถ้าหาก R^2 มีค่ามาก แสดงว่า Y และ X มีความสัมพันธ์กันมาก หรือ X สามารถอธิบายการแปรผันของ Y ได้มาก แต่ถ้า R^2 มีค่าเข้าใกล้ 0 แสดงว่า X สามารถอธิบายการแปรผันของ Y ได้น้อย

B หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (regression coefficient) ที่เป็นข้อมูลดิบ (หน่วยของข้อมูลเดิม) กล่าวคือเป็นค่าของข้อมูลดิบ (row score)

Beta (β) หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (regression coefficient) ที่ปรับให้เป็นค่ามาตรฐาน (standard score) ค่า Beta สามารถบอกได้ว่าตัวแปรอิสระตัวใดมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามมากหรือน้อยกว่ากัน ถ้าตัวแปรอิสระใดมีค่า Beta มาก โดยอาจจะเป็นบวกหรือลบ แสดงว่าตัวแปรอิสระนั้นมีความสำคัญกับตัวแปรตามมากด้วย

a แทน ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

t หมายถึง ค่าสถิติที่ทดสอบระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามเป็นรายคู่ เป็นการทดสอบว่าตัวแปรอิสระใดควรนำไปใช้ในการสมการพยากรณ์บ้าง ซึ่งถ้าค่า t มีค่าตั้งแต่ 1.96 ถึง 2.58 แสดงนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 หากค่า t มากกว่า 2.58 ขึ้นไป แสดงนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

Sig. (Significant) หมายถึง ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งกำหนดไว้ที่ < 0.05 ถ้าหากค่า Sig. ที่ได้จากสมการมีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้

Constant หมายถึง ค่าคงที่ เป็นค่าที่เส้นกราฟถดถอยตัดกับแกน Y

5) การทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นตรง การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นตรง คณะผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อตกลงเบื้องต้นต่าง ๆ ดังนี้ (1) ข้อตกลงเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (X) และตัวแปรตาม (Y) (2) ข้อตกลงเกี่ยวกับการแจกแจงของประชากร (3) ข้อตกลงเกี่ยวกับความเป็นค่าคงที่ของความคลาดเคลื่อน (4) ข้อตกลงเกี่ยวกับค่าความคลาดเคลื่อนแต่ละค่าเป็นอิสระกัน และ (5) ข้อตกลงเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (X) และตัวแปรอิสระ (X)

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันทางจิตใจกับองค์กรกับความตั้งใจคงอยู่ในงาน กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานโรงแรมกลุ่มคนเจนเนอเรชันวายในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยนำเสนอเป็น 7 ตอน ประกอบด้วย 1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง 2) ผลการวิเคราะห์ความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร และความตั้งใจคงอยู่ในงาน 3) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร 4) ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร 5) การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นตรง 6) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร 7) ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันทางจิตใจกับองค์กรกับความตั้งใจคงอยู่ในงาน และ 8) ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย รายละเอียดแต่ละตอนมีดังนี้

4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่างการวิจัย ซึ่งเป็นพนักงานโรงแรมกลุ่มคนเจนเนอเรชันวายในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 405 คน มีรายละเอียดดังนี้

1) ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย (ร้อยละ 58.3 และ 41.7 ตามลำดับ) ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	169	41.7
หญิง	236	58.3
รวม	405	100.0

n=405

2) ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่อายุ 21 ปี ถึง 25 ปี (ร้อยละ 34.6) รองลงมา อายุ 26 ปี ถึง 30 ปี (ร้อยละ 30.1) อายุ 31 ปี ถึง 35 ปี (ร้อยละ 19.3) และอายุ 16 ปี ถึง 20 ปี (ร้อยละ 16.0) ตามลำดับ ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ

n=405

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
16 ปี ถึง 20 ปี	65	16.0
21 ปี ถึง 25 ปี	140	34.6
26 ปี ถึง 30 ปี	122	30.1
31 ปี ถึง 35 ปี	78	19.3
รวม	405	100.0

3) ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 79.8) รองลงมาต่ำกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 16.5) และสูงกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 19.3) ตามลำดับ ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกระดับการศึกษา

n=405

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	67	16.5
ปริญญาตรี	323	79.8
สูงกว่าปริญญาตรี	15	3.7
รวม	405	100.0

4) ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงาน ระหว่าง 1 – 5 ปี (ร้อยละ 59.8) รองลงมาประสบการณ์ทำงาน มากกว่า 5 ปี (ร้อยละ 23.7) และไม่มีประสบการณ์ทำงาน (ร้อยละ 16.5) ตามลำดับ ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

n=405

ประสบการณ์ทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
ไม่มีประสบการณ์	67	16.5
1 – 5 ปี	242	59.8
มากกว่า 5 ปี	96	23.7
รวม	405	100.0

5) ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นพนักงานปฏิบัติการ (ร้อยละ 69.9) รองลงมาเป็นหัวหน้าพนักงาน (ร้อยละ 17.3) ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก/ฝ่าย (ร้อยละ 8.4) และตำแหน่งผู้จัดการแผนก (ร้อยละ 4.4) ตามลำดับ ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งงานปัจจุบัน

n=405

ตำแหน่งงานปัจจุบัน	จำนวน	ร้อยละ
ผู้จัดการแผนก/ฝ่าย (manager) หรือตำแหน่งเทียบเท่า	18	4.4
ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก/ฝ่าย (assistant manager) หรือตำแหน่งเทียบเท่า	34	8.4
หัวหน้าพนักงาน (supervisor) หรือตำแหน่งเทียบเท่า	70	17.3
พนักงานระดับปฏิบัติการ (staff/officer) หรือตำแหน่งเทียบเท่า	283	69.9
รวม	405	100.0

4.2 ความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร และความตั้งใจคงอยู่ในงาน

1) ความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยภาพรวมพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความผูกพันทางจิตใจกับองค์กรระดับปานกลาง (\bar{X} =3.22) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามพบว่าข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ “องค์กรนี้มีความสำคัญอย่างมากสำหรับฉัน” (\bar{X} =3.98) รองลงมา “ฉันภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กรนี้” (\bar{X} =3.43) “ฉันรู้สึกราวกับว่าปัญหาขององค์กรเป็นเสมือนปัญหาของตัวเอง” (\bar{X} =3.30) “ฉันรู้สึกได้ถึงสำนึกความเป็นเจ้าของกับองค์กรของฉัน” (\bar{X} =3.29) “ฉันไม่รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวที่องค์กรของฉัน” (\bar{X} =2.99) และ “ฉันไม่รู้สึกผูกพันกับองค์กรของฉัน” (\bar{X} =2.35) ตามลำดับ ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร

(n=405)

ข้อคำถาม	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1) องค์กรนี้มีความสำคัญอย่างมากสำหรับฉัน	3.98	0.95	มาก
2) ฉันรู้สึกได้ถึง “สำนึกความเป็นเจ้าของ” กับองค์กรของฉัน	3.29	0.92	ปานกลาง
3) ฉันภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กรนี้	3.43	0.91	ปานกลาง
4) ฉันไม่รู้สึกผูกพันกับองค์กรของฉัน*	2.35	0.90	ปานกลาง
5) ฉันรู้สึกราวกับว่าปัญหาขององค์กรเป็นเสมือน ปัญหาของตัวเอง	3.30	0.94	ปานกลาง
6) ฉันไม่รู้สึกว่าตนเอง “เป็นส่วนหนึ่งของ ครอบครัว” ที่องค์กรของฉัน*	2.99	0.97	ปานกลาง
รวม	3.22	0.93	ปานกลาง

*ข้อคำถามด้านลบ

2) ความตั้งใจคงอยู่ในงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยภาพรวมพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความตั้งใจคงอยู่ในงานระดับปานกลาง (\bar{X} =3.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามพบว่าข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ “ฉันลังเลที่จะลาออกจากองค์กรนี้” (\bar{X} =3.74) รองลงมา “ฉันวางแผนจะอยู่ที่องค์กรแห่งนี้ให้นานที่สุด” (\bar{X} =3.56) “ไม่ว่าในสถานการณ์ใดฉันจะลาออกจากองค์กรนี้โดยสมัครใจก่อนที่ฉันจะเกษียณ” (\bar{X} =3.54) “ฉันวางแผนที่จะลาออกจากองค์กรแห่งนี้โดยเร็วที่สุด” (\bar{X} =3.26) ตามลำดับ ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความตั้งใจอยู่ในงาน

(n=405)

ข้อความ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1) ฉันวางแผนที่จะลาออกจากองค์กรแห่งนี้โดยเร็วที่สุด*	3.26	1.04	ปานกลาง
2) ไม่ว่าในสถานการณ์ใดฉันจะลาออกจากองค์กรนี้โดยสมัครใจก่อนที่ฉันจะเกษียณ*	3.54	0.93	ปานกลาง
3) ฉันลังเลที่จะลาออกจากองค์กรนี้	3.74	1.11	มาก
4) ฉันวางแผนจะอยู่ที่องค์กรแห่งนี้ให้นานที่สุด	3.56	0.91	ปานกลาง
รวม	3.52	0.99	ปานกลาง

* ข้อคำถามด้านลบ

4.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันทางจิตใจ พบว่าปัจจัยด้านความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้างานและการได้รับการยอมรับในองค์กรกลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ในระดับสูง ขณะที่ความชัดเจนของวิสัยทัศน์องค์กร ความท้าทายในงาน และการเพิ่มอำนาจร่วมในงาน กลุ่มตัวอย่างรับรู้ระดับปานกลาง รายละเอียดมีดังนี้

1) ความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้างาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยภาพรวมพบว่ากลุ่มตัวอย่างรับรู้ถึงความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้างานระดับสูง (\bar{X} =3.68) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อความพบว่าข้อความที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ “หัวหน้างานเปิดโอกาสให้ฉันได้แสดงมุมมองและความคิดเห็นเกี่ยวกับงานอยู่บ่อยครั้ง” (\bar{X} =3.83) รองลงมา “การทำงานระหว่างฉันกับหัวหน้างานมีความรู้สึกเป็นพี่เป็นน้อง” (\bar{X} =3.78) “ฉันรับรู้ได้ว่าหัวหน้างานยอมรับในความคิดเห็นของฉัน” (\bar{X} =3.68) “หากเกิดความคับข้องใจในการทำงาน ฉันสามารถพูดคุยกับหัวหน้างานได้” (\bar{X} =3.65) หัวหน้างานให้การสนับสนุนและส่งเสริมการทำงานของฉันให้เป็นไปอย่างราบรื่น” (\bar{X} =3.59) และ “การทำงานภายใต้สถานการณ์ที่ยากลำบากฉันรู้สึกสบายใจที่จะขอคำปรึกษาจากหัวหน้า” (\bar{X} =3.57) ตามลำดับ ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยด้านความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้างาน

(n=405)

ข้อความ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1) การทำงานระหว่างฉันกับหัวหน้างานมีความรู้สึกเป็นที่เป็นนื่อง	3.78	0.92	มาก
2) หัวหน้างานให้การสนับสนุนและส่งเสริมการทำงานของฉันให้เป็นไปอย่างราบรื่น	3.59	0.91	ปานกลาง
3) การทำงานภายใต้สถานการณ์ที่ยากลำบากฉันรู้สึกสบายใจที่จะขอคำปรึกษาจากหัวหน้า	3.57	0.91	ปานกลาง
4) หากเกิดความคับข้องใจในการทำงานฉันสามารถพูดคุยกับหัวหน้างานได้	3.65	0.92	ปานกลาง
5) ฉันรับรู้ได้ว่าหัวหน้างานยอมรับในความคิดเห็นของฉัน	3.68	0.83	ปานกลาง
6) หัวหน้างานเปิดโอกาสให้ฉันได้แสดงมุมมองและความคิดเห็นเกี่ยวกับงานอยู่บ่อยครั้ง	3.83	0.81	มาก
รวม	3.68	0.88	ปานกลาง

2) การได้รับการยอมรับในการทำงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยภาพรวมพบว่ากลุ่มตัวอย่างรับรู้ถึงการได้รับการยอมรับในการทำงาน ระดับสูง ($\bar{X}=3.81$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อความพบว่าข้อความที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ “ฉันได้รับโอกาสในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง” ($\bar{X}=3.99$) รองลงมา “ฉันรับรู้ว่าคุณเป็นพนักงานที่มีความสำคัญต่อองค์กร” ฉันรับรู้ว่าคุณเป็นพนักงานที่มีความสำคัญต่อองค์กร ($\bar{X}=3.96$) “ฉันมีส่วนร่วมรับผิดชอบงานที่สร้างชื่อเสียงให้องค์กร” ($\bar{X}=3.88$) “ผลงานของฉันมักได้รับคำชมเชยจากหัวหน้างานหรือผู้บริหาร” ($\bar{X}=3.87$) “ฉันรู้สึกว่าหัวหน้างานให้ความสำคัญกับฉันในฐานะส่วนหนึ่งของทีมงาน” ($\bar{X}=3.69$) และ “หัวหน้างานให้ความไว้วางใจฉันได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบงานสำคัญ” ($\bar{X}=3.51$) ตามลำดับ ดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับในการทำงาน

(n=405)

ข้อความ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1) ฉันรู้ว่าตนเองเป็นพนักงานที่มีความสำคัญต่อองค์กร	3.96	1.01	มาก
2) ผลงานของฉันมักได้รับคำชมเชยจากหัวหน้างานหรือผู้บริหาร	3.87	0.97	มาก
3) ฉันมีส่วนร่วมรับผิดชอบงานที่สร้างชื่อเสียงให้องค์กร	3.88	1.08	มาก
4) ฉันรู้สึกหัวหน้างานให้ความสำคัญกับฉันในฐานะส่วนหนึ่งของทีมงาน	3.69	1.03	มาก
5) ฉันได้รับโอกาสในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง	3.99	1.00	มาก
6) หัวหน้างานให้ความไว้วางใจฉันได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบงานสำคัญ	3.51	1.00	ปานกลาง
รวม	3.81	1.01	มาก

3) ความชัดเจนของวิสัยทัศน์องค์กร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยภาพรวมพบว่ากลุ่มตัวอย่างรับรู้ถึงความชัดเจนของวิสัยทัศน์องค์กรระดับปานกลาง (\bar{X} =3.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อความพบว่าข้อความที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ “วิสัยทัศน์ขององค์กรทำให้ฉันรู้จุดมุ่งหมายที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต” (\bar{X} =3.59) รองลงมา “ผู้บริหารได้สื่อสารกับพนักงานเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายและนโยบายขององค์กร” (\bar{X} =3.57) “วิสัยทัศน์ขององค์กรทำให้ฉันสามารถกำหนดทิศทางการทำงานได้ชัดเจน” (\bar{X} =3.47) และ “วิสัยทัศน์ขององค์กรทำให้ฉันรับรู้ถึงโอกาสเติบโตในหน้าที่การงาน” (\bar{X} =3.41) ตามลำดับ ดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยด้านความชัดเจนของวิสัยทัศน์องค์กร

(n=405)

ข้อความ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1) วิสัยทัศน์ขององค์กรทำให้ฉันรู้จุดมุ่งหมาย ที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต	3.59	0.82	ปานกลาง
2) วิสัยทัศน์ขององค์กรทำให้ฉันสามารถกำหนด ทิศทางการทำงานได้ชัดเจน	3.47	0.84	ปานกลาง
3) ผู้บริหารได้สื่อสารกับพนักงานเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายและนโยบายของ องค์กร	3.57	0.85	ปานกลาง
4) วิสัยทัศน์ขององค์กรทำให้ฉันรับรู้ถึงโอกาส เติบโตในหน้าที่การงาน	3.41	0.93	ปานกลาง
รวม	3.51	0.86	ปานกลาง

4) ความท้าทายในงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยภาพรวมพบว่ากลุ่มตัวอย่างรับรู้ถึงความท้าทายงานระดับปานกลาง (\bar{X} =3.42) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อความพบว่าข้อความที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ “งานที่ทำอยู่ในปัจจุบันส่งเสริมให้ฉันพร้อมที่จะรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น” (\bar{X} =3.61) รองลงมา “ฉันได้รับโอกาสให้แสดงความสามารถในการทำงานอยู่บ่อยครั้ง” (\bar{X} =3.41) “ฉันได้รับการสนับสนุนให้ทดลองหรือคิดค้นเทคนิคใหม่ๆ เพื่อพัฒนางาน” (\bar{X} =3.37) และ “ฉันได้รับมอบหมายงานที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์อยู่บ่อยครั้ง” (\bar{X} =3.29) ตามลำดับ ดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยด้านความท้าทายในงาน

(n=405)

ข้อคำถาม	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1) ฉันได้รับการสนับสนุนให้ทดลองหรือคิดค้นเทคนิคใหม่ๆ เพื่อพัฒนางาน	3.37	0.94	ปานกลาง
2) ฉันได้รับมอบหมายงานที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์อยู่บ่อยครั้ง	3.29	0.93	ปานกลาง
3) ฉันได้รับโอกาสให้แสดงความสามารถในการทำงานอยู่บ่อยครั้ง	3.41	0.88	ปานกลาง
4) งานที่ทำอยู่ในปัจจุบันส่งเสริมให้ฉันพร้อมที่จะรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น	3.61	0.90	ปานกลาง
รวม	3.42	0.91	ปานกลาง

5) การมอบอำนาจร่วมในงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยภาพรวมพบว่ากลุ่มตัวอย่างรับรู้ถึงการมอบอำนาจร่วมในงานระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.17$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามพบว่าข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ “ฉันมักได้รับมอบหมายจากหัวหน้าให้ตัดสินใจในงานได้ตามความเหมาะสม” ($\bar{X}=3.18$) รองลงมา “ฉันรับรู้ได้ว่าตนเองมีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบตามขอบเขตที่เหมาะสม” ($\bar{X}=3.17$) ตามลำดับ ดังตารางที่ 14

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยด้านการมอบอำนาจร่วมในงาน

(n=405)

ข้อคำถาม	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1) ฉันมักได้รับมอบหมายจากหัวหน้าให้ตัดสินใจในงานได้ตามความเหมาะสม	3.18	0.93	ปานกลาง
2) การทำงานที่องค์การแห่งนี้ ฉันรับรู้ได้ว่าตนเองมีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบตามขอบเขตที่เหมาะสม	3.17	0.91	ปานกลาง
รวม	3.17	0.92	ปานกลาง

4.4 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ

การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นตรง คณะผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรในตัวแบบที่ใช้ในการศึกษา เพื่อป้องกันปัญหาภาวะร่วมเส้นทางพหุ (multicollinearity) กล่าวคือการมีสหสัมพันธ์กันเองระหว่างตัวแปรอิสระ (X) มากกว่า 2 ตัว ซึ่งการที่ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันในระดับที่สูง อาจส่งผลให้สมการตัวแบบที่ใช้ในการพยากรณ์ตัวแปรตามมีความคลาดเคลื่อน ดังนั้นในเบื้องต้นจึงต้องตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระเพื่อให้แน่ใจว่า ตัวแปรอิสระสามารถคงอยู่ในสมการตัวแบบได้โดยใช้วิธีวิเคราะห์สหสัมพันธ์ ซึ่งเป็นเทคนิคทางสถิติที่ใช้ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัว สถิติที่เป็นตัวชี้ระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรเรียกว่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (correlation coefficient)

การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ผลการวิเคราะห์จะพิจารณาจากค่านัยสำคัญทางสถิติ (Sig. 2-tailed) หากค่า Sig. (2-tailed) มีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแปรสองตัวมีความสัมพันธ์กัน ในทางตรงกันข้าม หากค่า Sig. (2-tailed) มีค่ามากกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแปรสองตัวไม่มีความสัมพันธ์กัน หลังจากนั้นจึงจะทำการวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยจะพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ตามเกณฑ์ต่อไปนี้ (Bartz, 1999)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.81-1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันสูงมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.61-0.80 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.41-0.60 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.21-0.40 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.00-2.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันต่ำมาก

เมื่อพิจารณาค่า Sig.(2-tailed) ที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 พบว่าตัวแปรอิสระทุกตัวมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยทางสถิติ ($p < 0.05$) ยกเว้นตัวแปรด้านการได้รับการยอมรับในการทำงานกับตัวแปรด้านการเพิ่มอำนาจร่วมในงานซึ่งตัวแปรคู่ดังกล่าวไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยทางสถิติ ($p > 0.05$) เมื่อพิจารณาตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันพบว่าทุกคู่มีความสัมพันธ์กันระดับต่ำถึงปานกลาง (0.30-0.60) โดยคู่ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กัน 3 อันดับแรก ได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้างานกับความชัดเจนของวิสัยทัศน์องค์กรมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ที่ 0.60 รองลงมา ความชัดเจนของวิสัยทัศน์องค์กรกับความท้าทายในงานมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ที่ 0.54 และ ความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้างานกับความท้าทายในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ที่ 0.49

ตามลำดับ ดังตารางที่ 15 จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์ระดับต่ำถึงปานกลางอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ซึ่งไม่ส่งผลกระทบต่อผลของการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นตรง

ตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ

(n=405)

ปัจจัย	1	2	3	4	5
1. ความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้างาน	1.00				
2. การได้รับการยอมรับในการทำงาน	0.30**	1.00			
3. ความชัดเจนของวิสัยทัศน์องค์กร	0.60**	0.34**	1.00		
4. ความท้าทายในงาน	0.49**	0.37**	0.54**	1.00	
5. การเพิ่มอำนาจร่วมในงาน	0.46**	0.71	0.39**	0.40**	1.00

** Sig. (2 tailed) = 0.01

4.5 การทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นตรง

การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นตรงเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างและอิทธิพลระหว่างตัวแปรตาม (Y) หรือในอีกชื่อหนึ่งคือตัวแปรเกณฑ์ (criterion variable) จำนวน 1 ตัวกับตัวแปรอิสระ (X) หรืออีกชื่อหนึ่งคือตัวแปรพยากรณ์ (predictor Variable) ซึ่งการวิเคราะห์การถดถอยเป็นเทคนิคทางสถิติหนึ่งที่สำคัญความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามมาใช้ในการทำนายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามที่เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอิสระ (พงศศักดิ์, 2560) การวิเคราะห์การถดถอยจึงเป็นวิธีการวิเคราะห์ทางสถิติที่เกี่ยวข้องกับการสร้างตัวแบบทางคณิตศาสตร์ เพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (จิราวัลย์, 2558) การวิเคราะห์ข้อมูลจึงจำเป็นต้องมีการทดสอบความเหมาะสมของข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์เพื่อให้การทดสอบเป็นไปอย่างถูกต้องอันจะส่งผลต่อค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ในการวิเคราะห์ ข้อตกลงเบื้องต้นมีดังนี้

1) ข้อตกลงเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (X) และตัวแปรตาม (Y)

การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นตรงจำเป็นต้องมีการทดสอบข้อมูลระหว่างตัวแปรตามและตัวแปรอิสระว่ามีความสัมพันธ์กันในเชิงเส้นหรือไม่ โดยวิธีการที่นิยมใช้ในการตรวจสอบข้อมูลคือแผนภาพการกระจาย (scatter plots) ซึ่งเป็นกราฟที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว แต่เนื่องจากคณะผู้วิจัยเห็นว่าวิธีการนี้ต้องอาศัยดุลพินิจประกอบการสรุปผล เนื่องจากไม่มีค่ามาตรฐานที่กำหนดชัดเจน ดังนั้น คณะผู้วิจัยจึงใช้วิธีการตรวจสอบความผิดปกติของข้อมูล (outlier)

ซึ่งพิจารณาจากค่า Cook's Distance เนื่องจากเป็นค่าสถิติที่มีประสิทธิภาพในการตรวจสอบค่าผิดปกติมากที่สุด เมื่อค่าผิดปกติอยู่ทั้งในตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม (วนิดา และแพรวนภา, 2560) เพื่อใช้วัดผลกระทบของค่าสังเกตที่มีขนาดความคลาดเคลื่อนที่โตมาก การตรวจสอบจะทำการวัดการเปลี่ยนแปลงของค่าคลาดเคลื่อน เมื่อตัดข้อมูลชุดใดชุดหนึ่งออกไป โดยเบื้องต้นจะต้องทำการพิจารณาค่า Cook's Distance ของชุดข้อมูล ถ้ามีค่ามากกว่า 1 แสดงว่าชุดข้อมูลนั้นมีความผิดปกติ ควรตัดออกจากการวิเคราะห์ (Bruce and Bruce, 2017) จากการตรวจสอบค่า Cook's Distance ของข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์พบว่าอยู่ระหว่าง 0.00 – 0.05 จึงสรุปได้ว่าข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ไม่มีค่าผิดปกติ (ภาคผนวก จ)

2) ข้อตกลงเกี่ยวกับการแจกแจงของตัวแปร

ข้อตกลงประการหนึ่งสำหรับการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นตรงระบุไว้ว่าตัวแปรตามและความคลาดเคลื่อนต้องเป็นตัวแปรที่มีการแจกแจงแบบปกติ (normality) คณะผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบโดยใช้วิธี Kolmogorov-Smirnov Test ระดับนัยสำคัญที่มากกว่า 0.05 ผลการทดสอบพบว่าระดับนัยสำคัญหรือค่า Sig เท่ากับ 0.00 น้อยกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงแบบไม่ปกติ (ภาคผนวก จ) ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาจากทฤษฎีแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง (central limit theorem) ระบุว่าถ้ากลุ่มตัวอย่างมีจำนวนมากพอ การกระจายของค่าตัวอย่างมีแนวโน้มใกล้เคียงกับการกระจายแบบปกติ (normal distribution) (Anderson, 2010) ซึ่งทฤษฎีแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลางระบุว่าจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่จะส่งผลให้การแจกแจงเป็นแบบปกติควรมีมากกว่า 30 ตัวอย่าง (Anderson, 2010) การวิจัยครั้งนี้มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 405 ตัวอย่าง จึงถือได้ว่าตัวแปรตามและค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรมีค่าใกล้เคียงกับการแจกแจงแบบปกติ สามารถวิเคราะห์สมการถดถอยได้

3) ข้อตกลงเกี่ยวกับความเป็นค่าคงที่ของความคลาดเคลื่อน

การทดสอบค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนเป็นค่าคงที่ (homoscedasticity) คณะผู้วิจัยพิจารณาจากแผนภาพการกระจาย Scatter Plot หากค่าความคลาดเคลื่อนเปลี่ยนแปลงใกล้ศูนย์หรือมีการเปลี่ยนแปลงในช่วงแคบ แสดงว่าค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการพยากรณ์นั้นเป็นค่าคงที่ ซึ่งจากการพิจารณาแผนภาพการกระจาย Scatter Plot พบว่าค่าความคลาดเคลื่อนส่วนใหญ่กระจายอยู่เหนือและใต้ระดับ 0 ซึ่งเป็นการกระจายตัวอยู่ในช่วงแคบไม่ว่า Y จะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใด (Montgomery *et al.*, 2012) ดังนั้น จึงสรุปว่าค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนว่าเป็นค่าคงที่ (ภาคผนวก จ)

4) ข้อตกลงเกี่ยวกับค่าความคลาดเคลื่อนแต่ละค่าเป็นอิสระกัน

สมการถดถอยเชิงเส้นตรงที่ดีตัวแปรอิสระต้องเป็นข้อมูลที่ไม่มีความสัมพันธ์ภายในตัวเอง (autocorrelation) ดังนั้น ข้อตกลงเบื้องต้นของการถดถอยเชิงเส้นตรง จึงกำหนดว่าค่าความคลาดเคลื่อนแต่ละค่าต้องเป็นอิสระกัน ซึ่งวิธีการตรวจสอบ คณะผู้วิจัยพิจารณาจากค่าสถิติ Durbin-Watson ในการทดสอบว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์ภายในตัวเองหรือไม่ หากค่า Durbin-Watson อยู่ในช่วง 1.5 – 2.5 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีปัญหา Autocorrelation ต่อกัน อย่างไรก็ตาม หากค่า Durbin-Watson มีค่าน้อยกว่า 1.5 หรือมากกว่า 2.5 แสดงว่าเกิด Autocorrelation หรือตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์ภายในตัวเอง ซึ่งจะส่งผลต่อความแม่นยำของแบบจำลอง (Montgomery *et al.*, 2012) โดยจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่า Durbin-Watson มีค่าเท่ากับ 1.64 ซึ่งอยู่ระหว่าง 1.5 – 2.5 ดังนั้น สรุปได้ว่าตัวแปรอิสระที่นำมาใช้ในการทดสอบไม่มีความสัมพันธ์ภายในตัวเอง (ภาคผนวก จ)

5) ข้อตกลงเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (X) และตัวแปรอิสระ (X)

ข้อตกลงเบื้องต้นข้อหนึ่งในการวิเคราะห์การถดถอยพหุกำหนดว่าตัวแปรอิสระแต่ละตัวต้องเป็นอิสระต่อกัน กล่าวคือตัวแปรอิสระ (X) แต่ละตัวต้องไม่มีภาวะร่วมเส้นตรง (multicollinearity) โดยการตรวจสอบเงื่อนไขนี้คณะผู้วิจัยตรวจสอบโดยใช้ค่าสถิติ คือ Tolerance และ ค่า Variance Inflation Factor (VIF) ถ้าหากค่า Tolerance ของตัวแปรเข้าใกล้ 1 แสดงว่าตัวแปรเป็นอิสระจากกัน แต่ถ้าค่าใกล้ศูนย์แสดงว่าเกิดภาวะร่วมเส้นตรง และค่า Variance Inflation Factor หากมีค่าใกล้ 10 มากแสดงว่าระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระในสมการการวิเคราะห์การถดถอยพหุมีมากนั้นหมายถึงเกิดภาวะร่วมเส้นตรง (Montgomery *et al.*, 2012) จากการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระพบว่าค่า Tolerance ของตัวแปรอิสระทุกตัวมีค่าไม่ใกล้ศูนย์ (> 0.5) และค่า Variance Inflation Factor ของตัวแปรอิสระทุกตัวมีค่า น้อยกว่า 10 จึงสรุปได้ว่าตัวแปรอิสระทุกตัวไม่มีระดับความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันหรือกล่าวได้ว่าไม่เกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรง (ภาคผนวก จ)

4.6 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร

การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร คณะผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง ซึ่งเป็นวิธีการทางสถิติที่ใช้ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรในเชิงเหตุและผลว่าตัวแปรอิสระใดเป็นตัวแปรเชิงเหตุที่จะมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงค่าของตัวแปรตามเป็นการส่งผลทางตรง (direct effect) ต่อตัวแปรตาม ตัวแปรอิสระในการวิเคราะห์ครั้งนี้ ประกอบด้วย ความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้างาน การได้รับการยอมรับในองค์กร ความชัดเจนของวิสัยทัศน์องค์กร

ความท้าทายในงาน และการเพิ่มอำนาจร่วมในงาน ตัวแปรตามคือความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร โมเดลการวิเคราะห์การถดถอยมีดังนี้

ตัวแปรอิสระ

ความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้างาน (X1)

การได้รับการยอมรับในการทำงาน (X2)

ความชัดเจนของวิสัยทัศน์องค์กร (X3)

ความท้าทายในงาน (X4)

การเพิ่มอำนาจร่วมในงาน (X5)

ตัวแปรตาม

ความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร (Y)

การวิเคราะห์ครั้งนี้สามารถสร้างสมการถดถอยได้ดังนี้

สมการถดถอยที่เป็นข้อมูลดิบ ดังนี้

$$\hat{y} = b_1(X_1) + b_2(X_2) + b_3(X_3) + b_4(X_4) + b_5(X_5)$$

สมการถดถอยที่เป็นค่ามาตรฐาน ดังนี้

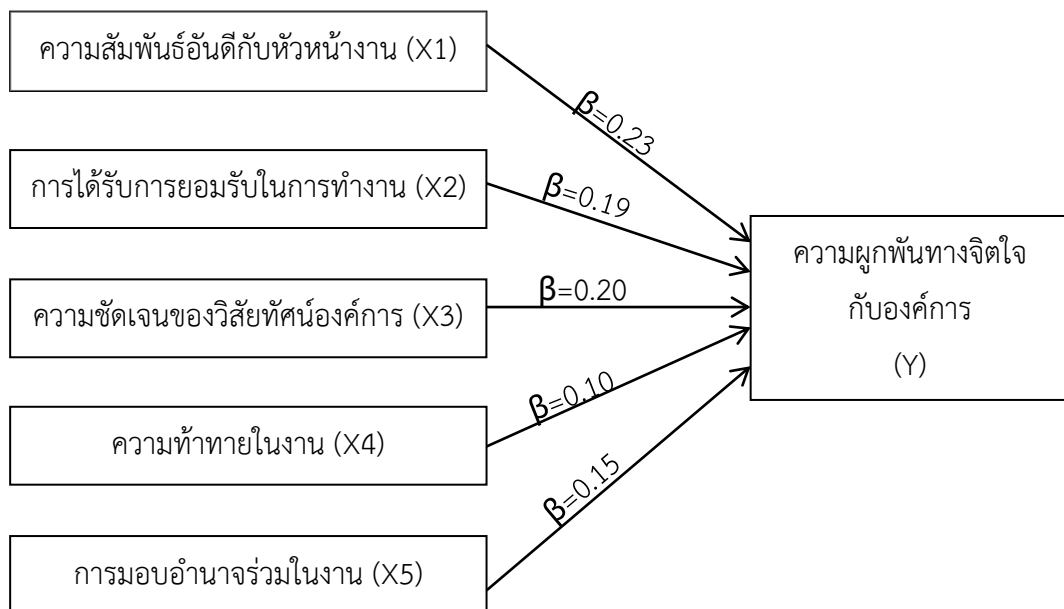
$$\hat{y} = \beta_1(X_1) + \beta_2(X_2) + \beta_3(X_3) + \beta_4(X_4) + \beta_5(X_5)$$

การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS การคัดเลือกตัวแปรพยากรณ์เข้าในสมการถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรงใช้วิธีนำตัวแปรเข้าทั้งหมด (enter regression) วิธีนี้เป็นการคัดเลือกตัวพยากรณ์เข้าสมการด้วยการวิเคราะห์เพียงขั้นตอนเดียว กล่าวคือการวิเคราะห์ใช้ตัวแปรพยากรณ์ที่ต้องการศึกษานำเข้าไปในสมการพยากรณ์พร้อมกันทุกตัว วิธีการนี้จะแสดงว่าให้เห็นว่าภายในสมการพยากรณ์จะมีตัวแปรพยากรณ์อยู่ครบทุกตัว ทำให้คณะผู้วิจัยมองเห็นตัวแปรทั้งที่พยากรณ์ได้และไม่ได้ ผลจากการวิเคราะห์จะได้สมการถดถอยที่ใช้ทำนายค่าของตัวแปรตามดังนี้

ตารางที่ 16 การวิเคราะห์การทำนายความผูกพันทางจิตใจกับองค์กรด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง

(n=405)

ตัวแปรอิสระ	b	Beta	t	Sig.
Constant	0.37		0.99	
ความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้างาน (X1)	0.25	0.23**	4.09	0.00
การได้รับการยอมรับในการทำงาน (X2)	0.18	0.19*	2.06	0.04
ความชัดเจนของวิสัยทัศน์องค์กร (X3)	0.20	0.20**	3.55	0.00
ความท้าทายในงาน (X4)	0.11	0.10*	1.98	0.04
การเพิ่มอำนาจร่วมในงาน (X5)	0.13	0.15**	3.11	0.00
	R=0.59	$R^2 = 0.35$		

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ 

ภาพที่ 3 ผลการวิเคราะห์โมเดลการถดถอยที่เป็นค่ามาตรฐาน

จากตารางที่ 16 พบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัว ส่งผลทางบวกต่อความผูกพันทางจิตใจกับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 โดยที่ตัวแปรอิสระทั้ง 5 สามารถอธิบายความแปรปรวนของค่าความผูกพันทางจิตใจกับองค์กรได้ร้อยละ 35 ($R^2 = 0.35$) ซึ่งแปลความหมายได้ว่า หากใช้ตัวแปรอิสระทั้งหมดนี้ ($X_1 - X_5$) จะสามารถอธิบายความผันแปรของตัวแปรตามได้ถูกต้องร้อยละ 35 จากภาพที่ 3 สามารถอธิบายเพิ่มเติมว่าตัวแปรอิสระทั้งหมดมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามได้ดังนี้

การที่ค่าความสัมพันธ์อันดับกับหัวหน้างาน (X_1) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ค่าความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร (Y) เพิ่มขึ้น 0.23 หน่วยมาตรฐาน เมื่อตัวแปร X อื่น ๆ คงที่

การที่ค่าการได้รับการยอมรับในการทำงาน (X_2) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ค่าความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร (Y) เพิ่มขึ้น 0.19 หน่วยมาตรฐาน เมื่อตัวแปร X อื่น ๆ คงที่

การที่ค่าความชัดเจนของวิสัยทัศน์องค์กร (X_3) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ค่าความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร (Y) เพิ่มขึ้น 0.20 หน่วยมาตรฐาน เมื่อตัวแปร X อื่น ๆ คงที่

การที่ค่าความท้าทายในงาน (X_4) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ค่าความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร (Y) เพิ่มขึ้น 0.10 หน่วยมาตรฐาน เมื่อตัวแปร X อื่น ๆ คงที่

การที่ค่าการเพิ่มอำนาจร่วมในงาน (X_5) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ค่าความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร (Y) เพิ่มขึ้น 0.15 หน่วยมาตรฐาน เมื่อตัวแปร X อื่น ๆ คงที่

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ถ้าตัวแปรอิสระใด ๆ (X) มีค่าสูงขึ้น ความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร (Y) ก็จะเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย หรือในทางตรงกันข้ามถ้าตัวแปรอิสระใด ๆ (X) มีค่าลดลงก็จะส่งผลให้ความผูกพันทางจิตใจกับองค์กรลดลงเช่นกัน

ทั้งนี้ จากผลการวิเคราะห์สามารถสร้างสมการความสัมพันธ์ของตัวแปรพยากรณ์กับค่าความผูกพันทางจิตใจกับองค์กรตามหน่วยเดิมในการวัด หรือค่าคะแนนดิบ และสมการความสัมพันธ์ของตัวแปรพยากรณ์กับค่าความผูกพันทางจิตใจกับองค์กรในรูปค่าคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

สมการความสัมพันธ์ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = 0.25^{**}\text{ความสัมพันธ์อันดับกับหัวหน้างาน} + 0.18^{*}\text{การได้รับการยอมรับในการทำงาน} + 0.20^{**}\text{ความชัดเจนของวิสัยทัศน์องค์กร} + 0.11^{*}\text{ความท้าทายในงาน} + 0.13^{**}\text{การมอบอำนาจร่วมในงาน}$$

สมการความสัมพันธ์ในรูปค่าคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Y} = 0.23^{**}\text{ความสัมพันธ์อันดับกับหัวหน้างาน} + 0.19^{*}\text{ความสัมพันธ์อันดับกับหัวหน้างาน} + 0.20^{**}\text{ความชัดเจนของวิสัยทัศน์องค์กร} + 0.10^{*}\text{ความท้าทายในงาน} + 0.15^{**}\text{การมอบอำนาจร่วมในงาน}$$

4.7 ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันทางจิตใจกับองค์กรและความตั้งใจคงอยู่ในงาน

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันทางจิตใจกับองค์กรและความตั้งใจคงอยู่ในงาน คณะผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นตรงแบบง่าย (simple regression analysis) เนื่องจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรตาม (Y) ในมิติเดียว และตัวแปรอิสระ (X) เพียงตัวแปรเดียว เนื่องจากการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่ายนั้น ตัวแปร X จะถูกกำหนดค่าไว้ก่อน และค่า Y จะเปลี่ยนแปลงไปตามตัวแปร X เนื่องจากค่า X ค่าหนึ่งจะมีค่า Y ที่เป็นคู่ของค่า X หลายๆ ค่า และเมื่อนำ X และ Y ทั้งหมดไปพล็อตบนแกน X, Y แล้วลากเส้นเชื่อมระหว่างจุดที่ปรากฏเส้นกราฟที่ได้จะเป็นเส้นตรงแสดงความสัมพันธ์ระหว่างค่าเฉลี่ยของตัวแปร X กับตัวแปร Y ซึ่งก็คือเส้นกราฟถดถอย (regression line) และจากสมการเชิงเส้นดังกล่าว การประมาณค่าพารามิเตอร์จากกลุ่มตัวอย่างในครั้งนี้นำวิธีกำลังสองน้อยที่สุด (least square method) โดยที่ a คือค่าคงที่ (constant) เป็นค่าที่เส้นกราฟถดถอยตัดกับแกน Y ส่วน b เป็นความชัน (slope) ของเส้นกราฟ ซึ่งแสดงถึงการเปลี่ยนแปลงของ Y เมื่อ X เปลี่ยนแปลง เรียกส่วนนี้ว่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (regression coefficient) หรือสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ โมเดลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นตรงแบบง่ายคือ

$$Y = a + bX$$

เมื่อ

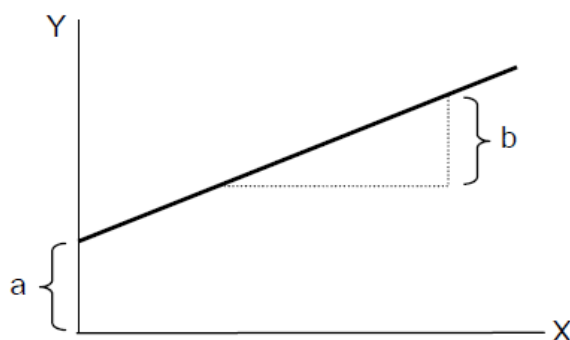
Y = ตัวแปรตาม (เนื่องจากค่าของ Y ขึ้นอยู่กับค่าของ X)

X = ตัวแปรอิสระ

a = ค่าคงที่ (constant) เป็นค่าที่ตัดกับแกน X

b = ความชัน (slope) ของเส้นกราฟ

สามารถเขียนเป็นกราฟสมการเส้นตรงได้ดังนี้

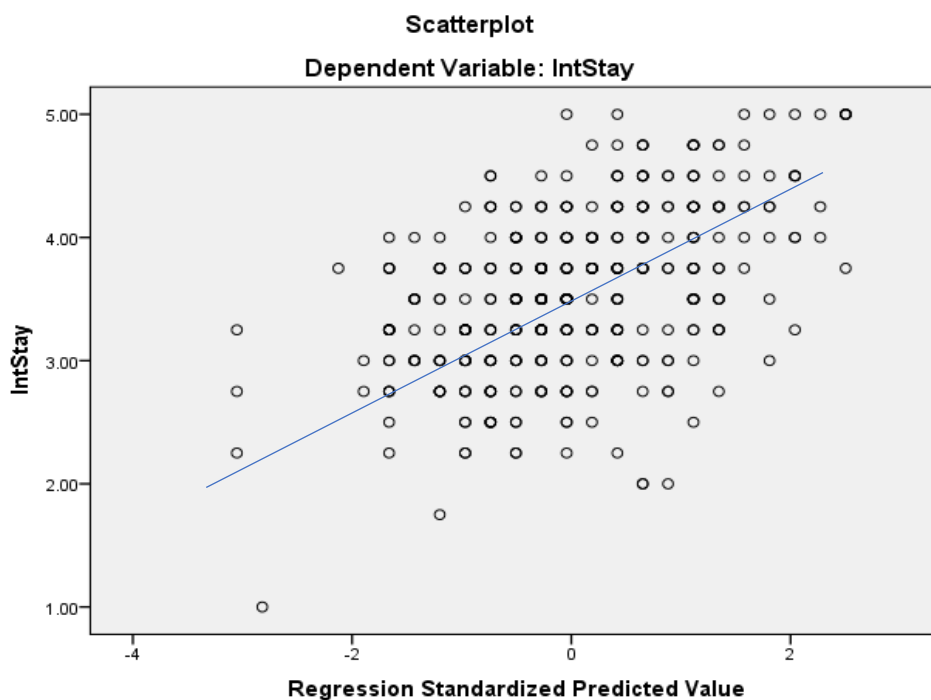


ภาพที่ 4 สมการเส้นตรงของการถดถอย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ได้สมการถดถอยที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความตั้งใจคงอยู่ในงาน (ตัวแปร Y) และความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร (ตัวแปร X) ดังนี้

$$Y = 2.09 + 0.45X$$

ภาพที่ 5 แสดงแผนภาพการกระจาย (scatter plot) ระหว่างตัวแปรตามกับค่าตัวแปรตามที่ได้จากสมการซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ตัวหนึ่งว่าสมการถดถอยเชิงเส้นที่ได้นี้ใช้ทำนายค่าตัวแปรตามได้ดีเพียงใด จากกราฟดังกล่าวพบว่าค่าที่ได้ระหว่างตัวแปรทั้งสองนี้พบว่าเป็นจุดเรียงตามแนวเส้นทแยงมุม กล่าวคือค่าตัวแปรตามในข้อมูลติดกับค่าตัวแปรตามที่ได้จากสมการเป็นค่าเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน และตัวแปรทั้งสองมีความสามารถในเชิงแปรผันตามกัน



ภาพที่ 5 แผนภาพการกระจาย (scatter plot) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (X) และตัวแปรตาม (Y)

ตารางที่ 17 การวิเคราะห์ตัวแปรทำนายความตั้งใจคงอยู่ในงานด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอย
เชิงเส้นตรงแบบง่าย

(n=405)

ตัวแปรอิสระ	b	Beta	t	Sig.
Constant	2.09		16.20	
ความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร (X)	0.45	0.49*	11.53	0.00
R=0.49		R ² = 0.24		

$p < 0.05$

ตารางที่ 17 พบว่าตัวแปรอิสระและตัวแปรตามมีความสามารถในเชิงแปรผันตามกัน พิจารณาได้จากค่า b (slope) ที่เป็นบวก (+) สรุปความได้ว่าความผูกพันทางจิตใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจคงอยู่ในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta=0.49$, $t=11.53$, $p < 0.05$) จากผลการวิเคราะห์หรืออธิบายได้ว่าถ้าความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร (X) มีค่าสูงขึ้น ความตั้งใจคงอยู่ในงาน (Y) ก็จะสูงขึ้นตามไปด้วย สมการที่ได้พบว่ามีค่า Beta มีค่าเท่ากับ 0.49 แสดงว่าถ้าค่าความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ค่าความตั้งใจคงอยู่ในงาน เพิ่มขึ้น 0.49 หน่วย หรือในทางตรงกันข้าม ถ้าความผูกพันทางจิตใจกับองค์กรลดลงจะส่งผลให้ความตั้งใจคงอยู่ในงานลดลงด้วย 0.49 หน่วยเช่นกัน โดยภาพรวมของสมการที่ได้พบว่ามีตัวแปรอิสระสามารถอธิบายความสัมพันธ์กับตัวแปรตามได้ร้อยละ 24 ($R^2 = 0.24$)

4.8 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ได้เสนอว่าตัวแปรอิสระ (X) ประกอบด้วยปัจจัยด้านความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้างาน การได้รับการยอมรับในการทำงาน ความชัดเจนของวิสัยทัศน์องค์กร ความท้าทายในงาน และการมอบอำนาจร่วมในงาน มีอำนาจร่วมกันพยากรณ์ตัวแปรตาม (Y) คือความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กร ผลการวิเคราะห์ด้วยโมเดลการถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรงปรากฏว่าตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรได้ร้อยละ 35 ($R^2=0.35$, $p < 0.05$) เรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน ดังนี้ ความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้างาน ($\beta=0.23$, $p < 0.01$) ความชัดเจนของวิสัยทัศน์องค์กร ($\beta=0.20$, $p < 0.01$) การได้รับการยอมรับในการทำงาน ($\beta=0.19$, $p < 0.05$) การเพิ่มอำนาจร่วมในงาน ($\beta=0.15$, $p < 0.01$) และความท้าทายในงาน ($\beta=0.10$, $p < 0.05$) โดยภาพรวมของสมการที่ได้พบว่ามีตัวแปรอิสระสามารถอธิบายความสัมพันธ์กับตัวแปรตามได้ร้อยละ 35 ($R^2 = 0.35$) สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 ระบุว่าความผูกพันทางจิตใจกับองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจคงอยู่ในงานของพนักงานโรงแรมกลุ่มคนรุ่นเจนเนอเรชั่นวาย ซึ่งผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามดังกล่าวด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นตรงแบบง่าย พบว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือความผูกพันทางจิตใจกับองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ในงาน ($\beta=0.49$, $t=11.53$, $p<0.05$) โดยภาพรวมของสมการที่ได้พบว่าตัวแปรอิสระสามารถอธิบายความสัมพันธ์กับตัวแปรตามได้ร้อยละ 24 ($R^2 = 0.24$) สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้

บทที่ 5

สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร และความตั้งใจคงอยู่ในงานของพนักงานโรงแรมในกลุ่มคนรุ่นเจนเนอเรชั่นวาย ในบทนี้คณะผู้วิจัยได้สรุปวิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับดังนี้

5.1 สรุปวิธีดำเนินการวิจัย

1) วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์คือ (1) เพื่อศึกษาระดับความผูกพันทางจิตใจกับองค์กรและความตั้งใจคงอยู่ในงานของพนักงานโรงแรมในกลุ่มคนรุ่นเจนเนอเรชั่นวาย (2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันทางจิตใจกับองค์กรของพนักงานโรงแรมในกลุ่มคนรุ่นเจนเนอเรชั่นวาย และ (3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันทางจิตใจกับองค์กรและความตั้งใจคงอยู่ในงานของพนักงานโรงแรมในกลุ่มคนรุ่นเจนเนอเรชั่นวาย

2) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานครที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2525 ถึง พ.ศ. 2548 ซึ่งเป็นกลุ่มคนในรุ่นเจนเนอเรชั่นวายตามขอบเขตการวิจัย การกำหนดขนาดตัวอย่างใช้วิธีการคำนวณทางสถิติด้วยโปรแกรม G*Power ผลจากการคำนวณได้จำนวนตัวอย่างขั้นต่ำสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล จำนวน 138 ตัวอย่าง การกำหนดขนาดตัวอย่างพิจารณาจากจำนวนโรงแรมที่ให้ความอนุเคราะห์ 12 แห่ง จากนั้นจึงกำหนดสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างจากโรงแรมแต่ละแห่ง 35 คน รวมทั้งสิ้น 420 คน สุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย โดยการนำรายชื่อพนักงานโรงแรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างซึ่งได้รับความอนุเคราะห์จากโรงแรมนำมาให้เลขกำกับแต่ละรายชื่อ จากนั้นจึงใช้วิธีการจับฉลากกลุ่มตามสัดส่วนที่กำหนดไว้คือ 35 ตัวอย่างต่อหนึ่งโรงแรม เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างมีโอกาสถูกเลือกอย่างเท่าเทียมกัน

3) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือการวิจัยคือแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 8 ตอน ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 แบบวัดความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้างาน ตอนที่ 3 แบบวัดการได้รับการยอมรับในการทำงาน ตอนที่ 4 แบบวัดความชัดเจนของวิสัยทัศน์องค์กร ตอนที่ 5 แบบวัดความท้าทายในงาน ตอนที่ 6 แบบวัดการมอบอำนาจร่วมในงาน ตอนที่ 7 แบบวัดความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร และตอนที่ 8 แบบวัดตั้งใจคงอยู่ในงาน ซึ่งแบบวัดทั้งหมดใช้มาตราวัดแบบประมาณค่าของลิเคิร์ท (likert scale) 5 ระดับ

4) การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เครื่องมือการวิจัยได้รับการตรวจสอบคุณภาพตามคุณลักษณะ 2 ประการ คือความตรง (validity) และความเที่ยง (reliability) การตรวจสอบความตรงใช้วิธีการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (content validity) พิจารณาจากดุลยพินิจของผู้เชี่ยวชาญทางด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การจำนวน 3 ท่าน เพื่อทำการประเมินความตรงเชิงเนื้อหาตามค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence, IOC) ผลการวิเคราะห์พบว่าข้อคำถามทุกข้อมีค่าดัชนีความสอดคล้องมากกว่า 0.6 ขึ้นไป การตรวจสอบความเที่ยง ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับประชากรที่ศึกษาจำนวน 30 คน เพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องภายใน (internal consistency) โดยพิจารณาคูณภาพรายข้อจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อ (Corrected Item Total Correlation: CITC) และวิเคราะห์ค่าความเที่ยงของแบบวัดด้วยสูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Reliability Coefficient) ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมในข้ออื่นๆ ของแบบวัด พบว่าได้ค่า CITC อยู่ระหว่าง 0.30-0.76 และค่าแอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) ของแบบวัดทุกตอนมากกว่า 0.60

5) การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยเริ่มจากประสานงานกับฝ่ายที่เกี่ยวข้องแต่ละโรงแรม ทั้ง 12 แห่งที่ให้ความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลมีผู้ช่วยวิจัยที่ผ่านการอบรมเป็นผู้ชี้แจงรายละเอียดให้แก่ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การวิจัย จากนั้นส่งมอบแบบสอบถามให้กับผู้ตอบแบบสอบถาม และนัดหมายวันเวลาที่สะดวกต่อการรับแบบสอบถามกลับคืน จนกระทั่งรวบรวมแบบสอบถามได้ครบจำนวน 420 ตัวอย่าง ทั้งนี้ แบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนฉบับที่มีความสมบูรณ์มีจำนวนทั้งสิ้น 405 ตัวอย่าง โดยใช้ระยะเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ถึงเดือนกันยายน พ.ศ. 2560

6) การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ประกอบด้วย (1) การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลใช้สถิติพรรณนาเพื่อแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ (2) การวิเคราะห์ข้อมูลตัวแปรอิสระและตัวแปรตามใช้สถิติพรรณนา และนำเสนอในรูปแบบของตารางแจกแจงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายของค่าคะแนนเฉลี่ยใช้วิธีอิงเกณฑ์ โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ สูง ปานกลาง และต่ำ (3) การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (4) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตามใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นตรง 2 ประเภทคือ การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นตรงแบบง่ายสำหรับตัวแปรอิสระเพียงตัวเดียว และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรงสำหรับตัวแปรอิสระตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไป และ (5) การทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นตรง ได้ทำการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม การแจกแจงของประชากร ความเป็นค่าคงที่ของความคลาดเคลื่อน ค่าความคลาดเคลื่อนแต่ละค่าเป็นอิสระกัน และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรอิสระ

5.2 สรุปผลการวิจัย

1) ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานโรงแรมกลุ่มคนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 405 คน พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย (ร้อยละ 58.3 และ 41.7) ส่วนใหญ่ อายุ 21 - 25 ปี (ร้อยละ 34.6) รองลงมา อายุ 26 - 30 ปี (ร้อยละ 30.1) อายุ 31-35 ปี (ร้อยละ 19.3) และอายุ 16 -20 ปี (ร้อยละ 16.0) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 79.8) รองลงมา ต่ำกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 16.5) และสูงกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 19.3) ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงาน ระหว่าง 1 - 5 ปี (ร้อยละ 59.8) รองลงมาประสบการณ์ทำงาน มากกว่า 5 ปี (ร้อยละ 23.7) และไม่มีประสบการณ์ทำงาน (ร้อยละ 16.5) ส่วนใหญ่เป็นพนักงานปฏิบัติการ (ร้อยละ 69.9) รองลงมาเป็นหัวหน้าพนักงาน (ร้อยละ 17.3) ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย/แผนก (ร้อยละ 8.4) และตำแหน่งผู้จัดการแผนก (ร้อยละ 4.4)

2) ความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร

กลุ่มตัวอย่างมีความผูกพันทางจิตใจกับองค์กรระดับปานกลาง (\bar{X} =3.22) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามพบว่าข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ “องค์กรนี้มีความสำคัญอย่างมากสำหรับฉัน” (\bar{X} =3.98) รองลงมา “ฉันภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กรนี้” (\bar{X} =3.43) “ฉันรู้สึกร่าเริงกับว่าปัญหา

ขององค์การเป็นเสมือนปัญหาของตัวเอง ($\bar{X}=3.30$) “ฉันรู้สึกได้ถึงสำนึกความเป็นเจ้าของกับองค์การของฉัน” ($\bar{X}=3.29$) “ฉันไม่รู้สีกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวที่องค์การของฉัน” ($\bar{X}=2.99$) และ “ฉันไม่รู้สีกผูกพันกับองค์การของฉัน” ($\bar{X}=2.35$) ตามลำดับ

3) ความตั้งใจคงอยู่ในงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความตั้งใจคงอยู่ในงานระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.52$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามพบว่าข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ “ฉันลังเลที่จะออกจากองค์การนี้” ($\bar{X}=3.74$) รองลงมา “ฉันวางแผนจะอยู่ที่องค์การแห่งนี้ให้นานที่สุด” ($\bar{X}=3.56$) “ไม่ว่าในสถานการณ์ใดฉันจะออกจากองค์การนี้โดยสมัครใจก่อนที่ฉันจะเกษียณ” ($\bar{X}=3.54$) และ “ฉันวางแผนที่จะออกจากองค์การแห่งนี้โดยเร็วที่สุด” ($\bar{X}=3.26$) ตามลำดับ

4) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันทางจิตใจกับองค์การ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันทางจิตใจกับองค์การ พบว่ามี 2 ปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างรับรู้ระดับสูง ได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้างาน ($\bar{X}=3.68$) และการได้รับการยอมรับในการทำงาน ($\bar{X}=3.81$) ขณะที่อีก 3 ปัจจัยกลุ่มตัวอย่างรับรู้ระดับปานกลาง ได้แก่ ความชัดเจนของวิสัยทัศน์องค์การ ($\bar{X}=3.51$) ความท้าทายในงาน ($\bar{X}=3.42$) และการมอบอำนาจร่วมในงาน ($\bar{X}=3.17$)

5) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ

การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (correlation coefficient) กำหนดค่า Sig.(2-tailed) ที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 พบว่าตัวแปรอิสระทุกตัวมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยทางสถิติ ($p < 0.05$) ยกเว้นการได้รับการยอมรับในการทำงานกับการเพิ่มอำนาจร่วมในงานซึ่งตัวแปรคู่ดังกล่าวไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยทางสถิติ ($p > 0.05$) เมื่อพิจารณาตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันพบว่าทุกคู่มีความสัมพันธ์กันระดับต่ำถึงปานกลาง (0.30-0.60) สรุปได้ว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์ระดับต่ำถึงปานกลาง สามารถนำมาเป็นตัวแปรในโมเดลพยากรณ์ความสัมพันธ์ได้

6) การทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นตรง

การทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นตรง ได้ทำการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม การแจกแจงของประชากร ความเป็นค่าคงที่ของ

ความคลาดเคลื่อน ค่าความคลาดเคลื่อนแต่ละค่าเป็นอิสระกัน และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรอิสระ สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 18 ผลการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นตรง

ข้อตกลงเบื้องต้น	ค่ามาตรฐาน	ผลการวิเคราะห์
ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม	Cook's Distance ≤ 1 เพื่อตรวจสอบ outlier	ค่า Cook's Distance อยู่ระหว่าง 0.00–0.05 บ่งชี้ว่าแบบจำลองไม่มีปัญหา outlier
การแจกแจงของประชากร	-Kolmogorov-Smirnov Test ค่า Sig. มากกว่า 0.05 ข้อมูลแจกแจงปกติ -กลุ่มตัวอย่างมีจำนวนมาก ถือว่าข้อมูลมีการกระจายแบบปกติ	-ค่าสถิติ Kolmogorov-Smirnov ของทุกตัวแปร มีค่า Sig. ที่ 0.00 -กลุ่มตัวอย่างจำนวน 405 ถือว่าข้อมูลมีการกระจายแบบปกติตามทฤษฎีแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง (Anderson, 2010)
ความเป็นค่าคงที่ของความคลาดเคลื่อน	ค่าความคลาดเคลื่อนเปลี่ยนแปลงใกล้ศูนย์หรือการเปลี่ยนแปลงในช่วงแคบ	แผนภาพการกระจาย scatter plot สะท้อนค่าความคลาดเคลื่อนเปลี่ยนแปลงใกล้ศูนย์หรือมีการเปลี่ยนแปลงในช่วงแคบ
ค่าความคลาดเคลื่อนแต่ละค่าเป็นอิสระ	Durbin-Watson มีค่าเข้าใกล้ 2 กล่าวคือมีค่าอยู่ในช่วง 1.5 – 2.5 สะท้อนค่าความคลาดเคลื่อนที่เป็นอิสระต่อกัน	ค่า Durbin-Watson มีค่าเท่ากับ 1.64 ซึ่งอยู่ระหว่าง 1.5 – 2.5
ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรอิสระ	-Tolerance เข้าใกล้ 1 แสดงว่าตัวแปรเป็นอิสระจากกัน เข้าใกล้ 0 บ่งชี้ Multicollinearity -ค่า Variance Inflation Factor มีค่าใกล้ 10 สะท้อนปัญหา Multicollinearity	ค่า Tolerance ของตัวแปรอิสระทุกตัวมีค่าไม่ใกล้ศูนย์ (> 0.5) และค่า Variance Inflation Factor ของตัวแปรอิสระทุกตัวมีค่าน้อยกว่า 10

7) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร

การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันทางจิตใจกับองค์กรใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง ตัวแปรอิสระประกอบด้วย ความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้างาน (X1) การได้รับการยอมรับในการทำงาน (X2) ความชัดเจนของวิสัยทัศน์องค์กร (X3) ความท้าทายในงาน (X4) และการเพิ่มอำนาจร่วมในงาน (X5) ตัวแปรตามคือ ความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร (Y) ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่าทั้ง 5 ปัจจัยส่งผลทางบวกต่อความผูกพันทางจิตใจกับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 โดยที่ปัจจัยทั้ง 5 สามารถอธิบายความแปรปรวนของค่าความผูกพันทางจิตใจกับองค์กรได้ร้อยละ 35 ($R^2 = 0.35$) จึงกล่าวได้ว่าปัจจัยทั้งหมดมีอิทธิพลต่อความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร

8) ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันทางจิตใจกับความตั้งใจคงอยู่ในงาน

ผลการวิเคราะห์พบว่าตัวแปรอิสระและตัวแปรตามมีความสามารถในเชิงแปรผันตามกันทางบวก สรุปได้ว่าความผูกพันทางจิตใจกับองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจคงอยู่ในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ผลการวิเคราะห์หรืออธิบายได้ว่าถ้าความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร (X) มีค่าสูงขึ้น ความตั้งใจคงอยู่ในงาน (Y) ก็จะสูงขึ้นตามไปด้วย สมการถดถอยที่ได้ระบุไว้ว่าตัวแปรอิสระสามารถอธิบายความสัมพันธ์กับตัวแปรตามได้ร้อยละ 24 ($R^2 = 0.24$)

9) ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง พบว่าความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้างาน การได้รับการยอมรับในการทำงาน ความชัดเจนของวิสัยทัศน์องค์กร ความท้าทายในงาน และการมอบอำนาจร่วมในงาน ปัจจัยทั้งหมดมีอำนาจร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมกลุ่มคนรุ่นใหม่เรเช็นวนาย สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ และผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นตรงแบบง่าย พบว่าความผูกพันทางจิตใจกับองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจคงอยู่ในงานของพนักงานโรงแรมกลุ่มคนรุ่นใหม่เรเช็นวนาย สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้

5.3 อภิปราย

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันทางจิตใจกับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้างาน การได้รับการยอมรับในการทำงาน ความชัดเจนของวิสัยทัศน์องค์กร ความท้าทายในงาน และการมอบอำนาจร่วมในงาน ในส่วนของความ

ผูกพันทางจิตใจกับองค์การพบว่าเมื่อมีอิทธิพลทางบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิจัยดังกล่าวสามารถอภิปรายได้ดังนี้

ความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้างานถือเป็นปัจจัยที่มีอำนาจพยากรณ์สูงสุดในโมเดลการวิจัยนี้ ปัจจัยดังกล่าวเทียบได้กับปัจจัยค้ำจุนตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก (Herzberg (Herzberg's Two – Factors Theory) ซึ่งเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงานที่ช่วยป้องกันความไม่พึงพอใจในงาน หรือกล่าวได้เป็นปัจจัยช่วยสนับสนุนให้บุคคลเกิดพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ปัจจัยดังกล่าวยังเป็นมิติหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน (Beyer and Marshall, 1981) ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานในที่นี้หมายถึงการมีมุมมองของพนักงานต่อผู้บังคับบัญชาด้วยความเป็นทีมซึ่งอยู่ในระดับเดียวกัน การทำงานเพื่อเป้าหมายร่วมกัน ทั้งนี้ โดยธรรมชาติของลักษณะงานโรงแรมเป็นงานทีมเวิร์ค (hotel work is teamwork) และค่อนข้างมีความกดดันในการทำงาน (pressure of work) ดังนั้น การที่พนักงานรับรู้ว่าหัวหน้างานไม่ได้มองว่าตนเองอยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่า และมีบรรยากาศการทำงานแบบพี่น้องสามารถพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจนการให้ความสนับสนุนในการทำงาน สิ่งเหล่านี้จึงเป็นปัจจัยเสริมสร้างความรู้สึกผูกพันทางจิตใจกับองค์การ สอดคล้องกับผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งพบว่า สัมพันธภาพกับผู้นำหรือหัวหน้างานเป็นตัวพยากรณ์ที่สำคัญต่อความผูกพันกับองค์การของพนักงาน (นันท์ธนาดา, 2558; ดุษฎี และคณะ, 2560) จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่าพนักงานรุ่นเจนวายให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพการทำงานในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น ความเป็นพี่น้องมากกว่าการเป็นเจ้านาย ลูกน้อง รวมทั้งชื่นชอบสไตล์หัวหน้างานที่มีคุณลักษณะที่เลี้ยง ซึ่งสามารถสอนงาน แนะนำการทำงาน ตลอดจนสนับสนุนการทำงานให้บรรลุผล

การได้รับการยอมรับในการทำงาน เป็นหนึ่งในปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน (satisfiers or motivating factors) ตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก การได้รับการยอมรับในที่นี้หมายถึงการได้รับการยอมรับและยกย่องในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปแบบของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ก่อให้เกิดเห็นถึงการยอมรับในความสามารถในการทำงาน ปัจจัยดังที่ได้อ้างอิงสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) ที่ได้ระบุว่าความต้องการได้รับความนับถือยกย่องอยู่บนพื้นฐานความต้องการของมนุษย์ ซึ่งเป็นความปรารถนาที่จะมองตนเองว่ามีคุณค่าสูง เป็นที่น่าเคารพยกย่องจากทั้งตนเองและผู้อื่น ต้องการที่จะให้ผู้อื่นเห็นว่าตนมีความสามารถและรู้สึกรู้สีกว่าตนเองมีประโยชน์ ดังนั้น หากองค์การต้องการดึงศักยภาพและสมรรถนะของคนเจนวายออกมาให้ได้สูงสุด จำเป็นต้องสร้าง

บรรยากาศการยอมรับความรู้ความสามารถของกันและกันในองค์การให้เกิดขึ้นเป็นวัฒนธรรมการทำงาน สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นความรู้สึกที่เป็นพื้นฐานของการเกิดความสุขในการทำงานในองค์การนำไปสู่ความรู้สึกผูกพันทางจิตใจกับองค์การได้ในท้ายที่สุด สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Nyakaro (2016) พบว่าการได้รับการยอมรับในการทำงานเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีเป็นตัวทำนายอย่างมีนัยสำคัญต่อความผูกพันกับองค์การ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นนภครวัฒน์ (2561) พบว่าการได้รับการยอมรับนับถือเป็นปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม

ความชัดเจนของวิสัยทัศน์องค์การ จากผลการวิจัยพบว่า เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่เป็นตัวพยากรณ์ความรู้สึกผูกพันทางจิตใจกับองค์การของคนเจนเนอเรชันวายสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Haserot (2004) ได้สรุปเปรียบเทียบคุณลักษณะสำคัญของคนเจนเอ็กซ์และคนเจนวายไว้หลายประการ ซึ่งคุณลักษณะสำคัญประการหนึ่งของคนเจนวายคือต้องการการชี้แนะหรือทิศทาง (want guidance/direction) ประเด็นนี้ถือได้ว่ามีความเกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์การและทิศทางขององค์การ สอดคล้องกับ วรธาร (2561) ที่ระบุว่าคนเจนวายต้องการผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และมีทิศทางการทำงานที่ชัดเจนซึ่งจะทำให้เขารู้เป้าหมายในอนาคตและต้องการมีส่วนร่วม และที่สำคัญหากผู้นำมีความมุ่งมั่น (passion) ที่สอดคล้องตรงกับพวกเขาแล้วก็จะทำให้พวกเขากระตือรือร้นซึ่งเป็นแรงผลักดันจากภายใน จึงกล่าวได้ว่าความชัดเจนของวิสัยทัศน์องค์การมีบทบาทสำคัญต่อความรู้สึกผูกพันทางจิตใจกับองค์การของคนรุ่นเจนเนอเรชันวาย บทวิเคราะห์คุณลักษณะพนักงานเจนวายที่กล่าวว่าพนักงานเจนวายต้องการทำงานโดยไม่จำเป็นต้องเป็นองค์การขนาดใหญ่เสมอไป แต่สนใจที่จะทำงานในองค์การที่เป็นมืออาชีพ มีความน่าสนใจเรียนรู้ รวมถึงมีวิสัยทัศน์ที่จะเป็นไปได้ มีความชัดเจนที่สามารถทำได้จริง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Parasuraman *et al.* (1985) พบว่าการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานบริการที่มีคุณภาพของพนักงาน และผลการวิจัยของ ดุษฎี และคณะ (2560) พบว่าการรับรู้นโยบายขององค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ความท้าทายในงานเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันทางจิตใจกับองค์การ ความท้าทายในงานเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพ หมายถึง การรับรู้ถึงโอกาสที่สามารถพัฒนาขีดความสามารถของตนจากงานที่ทำโดยพิจารณาจากลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ งานที่ได้ใช้ทักษะความสามารถหลากหลาย งานที่มีความท้าทาย ตลอดจนงานที่ผู้ปฏิบัติมีความเป็นตัวของตัวเองในการทำงาน ทั้งนี้ จ๊อบไทยดอทคอม (<https://blog.jobthai.com>) ได้เผยแพร่ข้อมูลเมื่อปี พ.ศ. 2561

ถึงผลการสำรวจความคิดเห็นของคนทำงานสองเจนเนอเรชั่น ได้แก่ เจนเนอเรชั่นวายและเจนเนอเรชั่นแซด โดยสำรวจกลุ่มตัวอย่างจากทั่วประเทศจำนวน 3,184 คน ในหัวข้อปัจจัยที่ใช้พิจารณาเลือกเข้าทำงานกับองค์กร ผลการสำรวจพบว่าปัจจัยที่คนทำงานในวัยเจนวายให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 3 คือหน้าที่รับผิดชอบในงาน พวกเขามีมุมมองต่องานในหน้าที่และความรับผิดชอบต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายว่าสิ่งเหล่านี้ควรเป็นการสร้างความท้าทาย และสร้างโอกาสการเติบโตสอดคล้องกับผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องระบุชัดเจนว่าความต้องการความท้าทายในงานเป็นคุณลักษณะเฉพาะของคนทำงานในรุ่นเจนเนอเรชั่นวาย (เดชา และคณะ, 2557; อัจจิมา และพุฒิธร, 2559; Glass, 2007; Hurst and Good, 2009)

การมอบอำนาจร่วมในงานหรือการเสริมสร้างอำนาจในงาน เป็นแรงจูงใจในการทำงานที่เกิดขึ้นมาจากภายใน รวมถึงความรู้สึกถึงการมีอำนาจและความสามารถ ซึ่งเป็นแนวคิดที่พัฒนามาจากการรับรู้ความสามารถในตน (self-efficacy) (Thomas and Velthouse, 1990) ประกอบด้วย 4 ด้านคือ ความหมายในงาน (meaning) ความสามารถในงาน (competence) การกำหนดการตัดสินใจด้วยตนเอง (self-determination) และการมีอิทธิพลต่องาน (impact) สำหรับแบบวัดการตัวแปรดังกล่าวนี้ คณะผู้วิจัยได้ศึกษามิติด้านการกำหนดการตัดสินใจด้วยตนเอง เนื่องจากคุณลักษณะของคนเจนวายค่อนข้างชอบความเป็นอิสระในการดำเนินชีวิต ซึ่งสะท้อนถึงรูปแบบของการทำงานด้วยเช่นกัน ดังนั้น การมอบอำนาจร่วมจากหัวหน้างานโดยการมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับทีมงานตามความเหมาะสมจะส่งผลให้บุคคลที่ปฏิบัติงานด้วยเกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงานและส่งผลต่อความรู้สึกผูกพันทางจิตใจกับองค์กร จากการสืบค้นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องยังไม่พบผลการวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมอบอำนาจร่วมในงานกับความผูกพันทางจิตใจกับองค์กรที่ศึกษากลุ่มตัวอย่างพนักงานโรงแรมในคนรุ่นเจนเนอเรชั่นวาย ดังนั้น ผลการศึกษานี้จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร

ความผูกพันทางจิตใจกับองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจคงอยู่ในงาน เนื่องจากความผูกพันกับองค์กรเป็นทัศนคติที่สะท้อนความเกี่ยวข้องระหว่างบุคคลกับองค์กร ซึ่งบุคลากรมีความเต็มใจและพร้อมที่จะมีส่วนร่วมในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รวมถึงการยอมรับเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร และยินดีที่จะปฏิบัติงานในองค์กรให้บรรลุเป้าหมายนั้น ตลอดจนปฏิบัติงานของตนอย่างเต็มความรู้ความสามารถ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอัตราการเปลี่ยนแปลงและออกจากงาน (employee turnover) บุคลากรที่มีความผูกพันสูงมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนานกว่า และทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถมากกว่า (ศรีณย์, 2557) และที่สำคัญความผูกพันเป็นปัจจัยทางจิตวิทยาที่สำคัญอย่างหนึ่งในการรักษา

บุคลากรที่มีความสามารถให้คงอยู่ในองค์กร (Bhatnagar, 2007) การศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นมิติความผูกพันทางจิตใจหรือความผูกพันเชิงความรู้สึก เนื่องจากความผูกพันในมิตินี้มีความหมายถึงความรู้สึกความเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร รู้สึกยึดมั่นกับองค์กร เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร และการเข้าไปเป็นส่วนหนึ่ง หรือเป็นส่วนร่วมกับองค์กร ทั้งนี้ ผลการศึกษาในประเด็นดังกล่าวมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งพบว่าความผูกพันกับองค์กรเป็นปัจจัยทำนายความตั้งใจอยู่ในงาน (วารุณี มลิตินทปัญญา, 2561; ธเนศ และคณะ, 2560)

5.4 ข้อเสนอแนะ

1) ข้อเสนอแนะสำหรับการประยุกต์ใช้ผลการวิจัย

องค์กรควรสร้างเสริมความผูกพันกับทางจิตใจให้เกิดขึ้นกับพนักงานคนรุ่นเจนเนอเรชั่นวาย โดยนำข้อค้นพบจากการวิจัยไปประยุกต์ใช้ ได้แก่

(1) ควรสร้างบรรยากาศหรือวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน

(2) กระตุ้นให้พนักงานมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันมากขึ้น ทั้งในระดับพนักงานด้วยกันเอง หรือพนักงานกับระดับผู้บริหาร ซึ่งจะเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เห็นคุณค่าของการมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนสมาชิกในองค์กร

(3) การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการทำงาน และรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ซึ่งจะนำไปสู่สัมพันธภาพที่ดีกับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ดังนั้น การให้เป้าหมายที่ชัดเจนจะส่งผลสำเร็จในเนื้อหาของกลุ่มคนเจนวาย

(4) การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน หัวหน้างานจะต้องสามารถอธิบายสื่อสารรายละเอียดในงานที่จะต้องปฏิบัติให้มีความชัดเจนทั้งวิธีการทำงาน ผลที่ต้องการและวัตถุประสงค์

(5) ควรพัฒนาและปลูกฝังบุคลากรให้มีคุณลักษณะของการยอมรับในความสามารถของสมาชิกในทีมงานเพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และได้รับการยอมรับในการทำงาน ตลอดจนการสร้างบรรยากาศของการยกย่องให้เกียรติซึ่งกันและกันในการทำงาน

(6) ผู้บริหารองค์กรควรสื่อสารและสร้างความเข้าใจวิสัยทัศน์แก่พนักงานให้เกิดการรับรู้ ซึ่งเป็นเครื่องชี้แนะทางการทำงานให้เป็นทิศทางเดียวกันและสร้างความเชื่อมั่นกับพนักงาน หรือให้พนักงานเจนวายได้มีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้พนักงานทุกคนเห็นเส้นทางที่จะนำพาองค์กรไปถึงเป้าหมาย

(7) นอกเหนือจากการมอบหมายงานที่มีความสมดุลระหว่างทักษะและสถานการณ์ในงานแล้ว เพื่อสร้างความท้าทายในงานแล้ว องค์กรควรมีกิจกรรมการให้ข้อมูลป้อนกลับ โดยเปิดช่องทางการสื่อสารเพื่อเป็นการบอกผลการปฏิบัติงานให้กับพนักงานอยู่เสมอ ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานรับรู้ถึงการเติบโตและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในงาน

(8) องค์กรควรสนับสนุนให้หัวหน้างานมีพฤติกรรมมอบอำนาจในรูปแบบต่าง ๆ เช่น พฤติกรรมกระจายอำนาจ การฝึกฝนบุคลากรเพื่อให้เกิดผลงานอันสร้างสรรค์ การพัฒนาทักษะ และการแนะแนวทางไปสู่การตัดสินใจด้วยตนเอง

(9) ควรสร้างการยอมรับและการพัฒนางานร่วมกัน เนื่องจากแรงจูงใจในการทำงานที่สำคัญอย่างหนึ่งของคนเจนวายคือ การได้รับการยอมรับในผลงาน ชื่อเสียง ความสำเร็จในงาน ร่วมกับการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถและการเรียนรู้ เช่น การให้โอกาสฝึกอบรมในหลักสูตรที่สามารถนำมาพัฒนางานหรือนวัตกรรมการทำงาน

(10) องค์กรอาจจะพัฒนาคู่มือและแนวปฏิบัติเมื่อต้องปฏิบัติงานกับกลุ่มคน Gen หรือแนวปฏิบัติสำหรับการทำงานร่วมกันท่ามกลางความหลากหลายของช่วงวัย

2) ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

การวิจัยครั้งต่อไป คณะผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

(1) ควรศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจมีอิทธิพลต่อความผูกพันทางจิตใจกับองค์กรและความตั้งใจคงอยู่ในงาน เช่น ลักษณะงาน ความโน้มเอียงทางบวก การบังคับบัญชาของหัวหน้า สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน สิ่งที่ได้รับจากองค์กร และการบริหารจัดการองค์กร

(2) การมอบอำนาจร่วมในงานหากนำมาวิเคราะห์ควรศึกษาในมิติอื่น ๆ ร่วมด้วย เช่น ความหมายในงาน ความสามารถในงาน และการมีอิทธิพลต่องาน

(3) ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันทางจิตใจกับองค์กรกับตัวแปรตามอื่น ๆ เช่น ความผูกพันต่องาน (work engagement) หรือความมุ่งมั่นในการทำงาน (work passion)

(4) การพัฒนางานวิจัยเชิงพัฒนา (research for development) หรือวิจัยเชิงปฏิบัติการ (action research) เพื่อค้นหาแนวทางการพัฒนาความผูกพันทางจิตใจกับองค์กรและความตั้งใจคงอยู่ในงาน

รายการอ้างอิง

- กานต์พิชชา เก่งการช่าง. (2556). เจนเนอเรชันวายกับความท้าทายใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคล. *วารสารสังคมศาสตร์และศิลปศาสตร์*, 2(1): 15-27.
- กุศล ทองวัน. (2553). ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่ง การเรียนรู้ต่อระดับการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม: กรณีศึกษา สำนักงานพัฒนา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 33 (128): 34-48.
- กองวิจัยตลาดแรงงาน กรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน. (2555). *การสำรวจการเข้า-ออกงาน และความต้องการแรงงาน ไตรมาสที่ 3 ปี 2555*. (6 มีนาคม 2559). สืบค้นจาก <http://nlic.mol.go.th/sites/default/files/Documents/research34.1.pdf>
- จิรประภา อัครบวร. (2559). การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยความผูกพันของบุคลากรชาติอาเซียนต่อ องค์กรไทย: กรณีศึกษาบุคลากรสัญชาติกัมพูชา อินโดนีเซีย เมียนมาร์ และเวียดนาม. *วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ*, 8(2):12-39.
- จิราวัลย์ จิตรถเวช. (2558). *การวิเคราะห์การถดถอย*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: โครงการส่งเสริม เอกสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. สำนักงานกิจการโรงพิมพ์ องค์การ สงเคราะห์ทหารผ่านศึก.
- ชูชัย สมितिไกร. (2554). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชูชัย สมितिไกร และ พงษ์จันทร์ ภูษาพานิชย์. (2560). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่องานและ ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 38(2): 655-667.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2560). *เทคนิคการสร้างเครื่องมือวิจัย: แนวทางการนำไปใช้อย่างมืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: อมรรการพิมพ์.
- ชนกพร ไพศาลพานิช. (2554). *อิทธิพลของวัฒนธรรมและการตระหนักรู้ตนเองต่อพฤติกรรมการซื้อ แบบไม่ได้ไตร่ตรองของกลุ่มผู้บริโภคเจเนอเรชันวาย*. วิทยานิพนธ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชลิดา ลีนิจ และ เอกชัย มณีรัตน์. (2558). วิสัยทัศน์องค์กรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการกำกับ ดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี*, 4(1): 36-46.
- ดุชนิ อายวัฒน์, วณิชชา ณรงค์ชัย และ ณัฐวรรธ อุไรอำไพ. (2560). ความผูกพันต่อองค์กรของ พนักงาน: กรณีศึกษา โรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย. *วิศวกรรมสาร มก*, 30(101): 29-40.

- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, กฤษยา นุ่มพญา, จีราภา นวลลักษณ์, และ ชนพัฒน์ ปลื้มบุญ. (2557). การศึกษาเจเนเนอเรชันเอ็กซ์และเจเนเนอเรชันวาย ในมุมมองต่อคุณลักษณะของตนเองและความคาดหวังต่อ คุณลักษณะของเจเนเนอเรชันอื่น. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 36(141): 83-90.
- ธนันท์ ทะสุใจ. (2547). *ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการ สำนักศาลยุติธรรมประจำภาค 5*. ภาคนิพนธ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ธนศ ปทุมานนท์, สุขชนี เมธิโยธิน และ บรรพต วิรุณราช. (2560). โมเดลสมการโครงสร้างความตั้งใจคงอยู่ในงานพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลศูนย์สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 11(13): 81-96.
- ธีรวัฒน์ อนันตวรสกุล และ พิชสิรี ชมภูคำ. (2553). ลักษณะผู้นำที่พนักงาน Gen Y พึงพอใจ. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 32(4): 25-20.
- นนภคธวัฒน์ กิรติพิพัฒนกร. (2561). การศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกแม่บ้าน และแผนกต้อนรับส่วนหน้าสำหรับโรงแรมห้าดาวในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*, 12(ฉบับพิเศษ เดือนพฤษภาคม): 19-35.
- นันท์ธนาดา สวามิวิสุตกิจ. (2558). *หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และแรงจูงใจในงานที่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร*. การค้นคว้าอิสระ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- บดินทร์ อุณากุล. (2559). *ความสุขของพนักงานผู้องค์กรที่ยั่งยืน*. (11 เมษายน 2559). Forbes Thailand. สืบค้นจาก <https://forbesthailand.com/commentaries/insights/ความสุขของพนักงาน>.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2542). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บริษัท เพนนินซูลาร์ แอสโซซิเอทส์ จำกัด. (2558). *แมนพาวเวอร์เผยผลวิจัย Human Revolution* เข้าถึง 3 เจน. (21 เมษายน 2558). SME THAILAND CLUB. สืบค้นจาก <https://www.smethailandclub.com/news-3983-id.html>
- ประสพชัย พสุนนท์. (2558). ความเที่ยงตรงของแบบสอบถามสำหรับงานวิจัยทางสังคมศาสตร์. *วารสารสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*. 18 (ฉบับเดือนมกราคม-ธันวาคม): 375-396.
- ปรีกมณ จินตนาพันธ์ และ สุพาตา สิริกุตตา. (2557). ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุน วัฒนธรรมองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่นครปฐม. *วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ*, 5(1): 116-138.

- ปฤณพร บุญรังสี และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2561). อิทธิพลของความท้าทายและการมอบอำนาจ ร่วมกับการคล้อยตามในการท างานที่ส่งผล ต่อการปฏิบัติงานเชิงสร้างสรรค์ผ่านความผูกพัน ต่อองค์กรด้านความรู้สึกของพนักงานเจนเนอเรชันวาย. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 11(2): 810-825.
- พงษ์ศักดิ์ ชิมมอนต์ส. (2560). การทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นตรง. *วารสารวิจัยและพัฒนาหลักสูตร*, 7(2): 20-37.
- พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ. (2552). ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร ความหมาย ทฤษฎี วิธีวิจัยการวัดและงานวิจัย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมาธรรม.
- พิริยะ ผลพิรุฬห์. (2556). บทบาทของวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมไทยในระบบเศรษฐกิจ สร้างสรรค์. *วารสารเศรษฐศาสตร์ปริทรรศน์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์*, 7(1): 205-250.
- ภคภัค สังขะสุนทร และ วาสิตา บุญสาธ. (2558). ปัจจัยที่ทำให้เกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน ในวิชาชีพบุคคล: กรณีศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน). *วารสารการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ และองค์การ*, 7(2): 43-69.
- ภรณ์ (กীরดีบุตร) มหานนท์. (2529). การประเมินประสิทธิผลขององค์การ. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์
- ภูธิป มีถาวรกุล และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2561). ผลกระทบของการมอบอำนาจด้านจิตใจในงานที่มีต่อความพึงพอใจ ความจงรักภักดี และ ประสิทธิภาพการทำงานให้กับพนักงานโครงการ หลวง. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 11(1): 865-878.
- ราตรี แสงจันทร์ และ วาสิตา บุญสาธ. (2558). การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อส่งเสริมให้พนักงาน เจนเนอเรชันวายเกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงาน และรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กร. *วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ*, 7(2): 20-42.
- วนิดา พงษ์ศักดิ์ชาติ และ แพรวนาภา เหมือนสมัย. (2560). ประสิทธิภาพของตัวสถิติที่ใช้ในการ ตรวจสอบค่าผิดปกติในการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ. *วารสารวิทยาศาสตร์บูรพา*, 22(1): 187-194.
- วรธาร ทัดแก้ว. 2561. ผู้นำองค์กรที่คนเจนวายอยากเห็น. (5 มีนาคม 2561). *โพสต์ทูเดย์*. สืบค้นจาก <https://www.posttoday.com/life/healthy/543029>.
- วารุณี มิลินทปัญญา. (2561). ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการคงอยู่ในงานของบุคลากรโรงพยาบาล มหาวิทยาลัย. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี*, 12(28): 244-255.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, ลัทธิกาล ศรีวะระมย์, ขวลิต ประภาวนนท์ และ สุดา สุวรรณภิรมย์. (2539). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.

- ศุทธกานต์ มิตรกุล และ อนันต์ชัย คงจันทร์. (2559). เจเนอเรชันวายในองค์กร: การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสอดคล้องของค่านิยมกับความผูกพันต่อองค์กร. *วารสารวิทยาการจัดการ*, 33(1): 51-75.
- ศุภลักษณ์ พรหมศรี. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงาน การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำของพนักงาน ความผูกพันในงานกับความพึงพอใจในงาน. *วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*.
- ศรัณย์ พิมพ์ทอง. (2557). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กร ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการในประเทศไทย. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 37(142): 16-32.
- สกุณารีย์ เวทยะเวทิน. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจ ลักษณะงานกับความผูกพันในงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลเอกชน. *วิทยานิพนธ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*.
- สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล. (2559). *สุขภาพคนไทย 2559: ตายดี วิธีที่เลือกได้*. พิมพ์ครั้งที่ 1. นครปฐม: สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล (เอกสารทางวิชาการ หมายเลข 454).
- สิริพิมพ์ ชูปาน, อาริรัตน์ ขำอยู่, ศิริวัลท์ วัฒนสินธุ์ และ ดวงใจ วัฒนสินธุ์. 2560. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ. *วารสารคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 25(4): 1-10.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2556). *การใช้สถิติในงานวิจัยอย่างถูกต้องและได้มาตรฐานสากล*. กรุงเทพฯ: สยามลดดา.
- สุพชร ไตรวิจิตรศิลป์. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรกรณีศึกษา พนักงานพนักงานเจเนอเรชันวาย ในองค์กรเอกชน เขตสาทร และโอโศก. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 6(2): 260-266.
- สุวัฒนา แก้วกัลยา. (2559). การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความอยู่ดี มีสุข และความผูกพัน ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลมหาสารคาม. *วารสารโรงพยาบาลมหาสารคาม*, 13(3): 95-107.
- สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้. (2559). *NEW GEN IS NOW คนรุ่นใหม่คือพลังแห่งอนาคต*. กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและแผน สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน).
- อัจฉิมา บำเพ็ญบุญ และ พุฒิธร จิรายุส. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวาย. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 14(2): 97-104.

- อรรจนา เกตุแก้ว และ อัญฐมา นิลนพคุณ. (2558). แนวทางการลดอัตราการเปลี่ยนงานของพนักงาน
โรงแรม 5 ดาวย่านราชประสงค์ กรุงเทพมหานคร. ใน *การจัดประชุมวิชาการเสนอมผลงาน
วิจัยระดับบัณฑิตศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 34* (น. 1425-1431). ขอนแก่น:
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เอกรินทร์ เย็นวิชัย. (2554). *พฤติกรรมของพนักงานที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
บริษัทโซนี่ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด*. สารนิพนธ์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- Addae, H.M., Parboteeah. K.P. & Davis, E.E. (2006). Organizational information,
organizational commitment and intention to quit: A study of Trinidad and
Tobago. *International Journal of Cross Cultural Management*, 6(3): 343-359.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective,
continuance and normative commitment to the organization. *Journal of
Occupational Psychology*, 63:1-18.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to
the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational
Behavior*, 49: 252-276.
- Andrea, B., Gabriella, H.C. & Timea, J. (2016). Y and Z generation at workplaces.
Journal of Competitiveness, 8(3): 90-106.
- Anderson, C.J. (2010). Central Limit Theorem. *The Corsini Encyclopedia of
Psychology*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, USA.
- Angle, H.L. & Perry, J.L. (1981). An empirical assessment of organization
commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science
Quarterly*, 26: 1-13.
- Bartz , A.E. (1999). *Basic Statistical Concepts*. (4th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Bell, N.S., & Narz, M. (2007). Meeting the challenges of age diversity in the
workplace. *The CPA Journal*, 77(2):56-59.
- Beyer, J.E. & Marshall, J. (1981). The interpersonal dimension of collegiality. *Nursing
Outlook*, 29(11): 662-665.
- Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian
ITES employees: Key to Retention. *Employee Relations*, 29(6): 640-663.

- Bolon, D.S. (1997). Organizational citizenship behavior among hospital employees: A multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment. *Hospital & Health Services Administration*, 42(2): 221-241.
- Buchanan, B., II. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Brooke, P.P. (Jr), Russell, D.W. & Prince, J.L. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73(2): 139-145.
- Brooks G.R. & Wallace, J.P. (2006). A discursive examination of the nature, determinants and impact of organizational commitment. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44(2): 222-239.
- Buksa, I. & Mitsis, A. (2011). Generation Y's athlete role model perceptions on PWOM behaviour. *Young Consumer*, 12(4): 337-347.
- Bruce P., Bruce A. (2017). *Practical Statistics for Data Scientists: 50 Essential Concepts*. Sebastopol: O'Reilly Media.
- Bycio, P., Hackett, R.D. & Allen, J.S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4): 468-478.
- Chamchan, C. & Kittisuksathit, S. (2019). Generation Y employees in Thai workplaces: what make them stay or leave. *Asia-Pacific Social Science Review*, 19(1): 49-65.
- Chang, Li-Chun, Shih, Chia-Hui & Lin, Shu-Man. (2010). The mediating role of psychological empowerment on job satisfaction and organization commitment for school health nurses: A cross sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 47: 427-433.
- Chen, P. & Choi, Y. (2008). Generational differences in work values: A study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(6): 595-615.
- Cho, S., Johanson, M.M. & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3):374-381.

- Cohen, J. (1977). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. (1st Ed.). New York: Academic Press.
- Cowden, T.L. & Cummings, G.G. (2012). Nursing theory and concept development: a theoretical model of clinical nurses' intentions to stay in their current positions. *Journal of Advanced Nursing*, 68: 1646-1657.
- Cramer, L., Parris, M. & Saville, K. (2011). Generation Y talk about work-life balance: not so different after all?, In ANZAM 2011: 25th. *Annual Australian and New Zealand Academy of Management conference: The future of work and organizations*. ANZAM, [Wellington, N.Z.], 1-16.
- Csikszentmihalyi, M. & LeFevre, J. (1989). Optimal experience in work and leisure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56: 815-822.
- Curtis, C.E. (2008). Gen X, Y concerned about money but value lifestyle more. *Money Management Executive*, September: 4-5.
- DeVellis, R.F. (2012). *Scale Development: Theory and Application*. Newbury Park, CA: Sage.
- Dunham, R.B., Grube, J.A. & Castenada, M.B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3): 370-380.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organisational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 500-507.
- Farkas, A.J. & Tetrick, L.E. (1989). A three-wave longitudinal analysis of the causal ordering of satisfaction and commitment on turnover decisions. *Journal of Applied Psychology*, 74: 855-868.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A. & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41 (4): 1149-1160.
- Fynn, D.M. & Solomon, E. (1985). Organizational commitment: A multivariate test within the banking industry. *Psychological Reports*, 57(1): 119-130.
- Gellatly, I.R. (1995). Individual and group determinants of employee absenteeism: Test of a causal model. *Journal of Organizational Behavior*, 16: 469-486.

- Gelston, S. (2007). *Gen Y, Gen X and Baby Boomers: Generation Wars at Work*. CIO, May, 5.
- Ghosh, P., Satyawadi, R., Joshi, J.P. & Shadman. (2013). Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(3): 288-312.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2): 98-103.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. (7th ed.). Pearson: New York.
- Haserot, P.W. (2004). *Another Look at How Gen X and Gen Y Differ*. IOMA's Report on Compensation and Benefits for Law Offices.
- Hassan S. & Rohrbaugh, J. (2012). Variability in the organizational climate of government offices and affective organizational commitment. *Public Management Review*, 14(5):1-22.
- Herzberg F., Mausner B., & Synderman B. (1959). *The Motivation to Work*. NY: Wiley.
- Howe, N. & Strauss, W. (2000). *Millennial Rising: The Next Great Generation*. Knopf Doubleday Publishing, New York.
- Hurst, J.L. and Good, L.K. (2009). Generation Y and career choice: The impact of retail career perceptions, expectations and entitlement perceptions. *Career Development International*, 14(6): 570-593.
- Jaros, S. J., Jermier, J.M., Koehler, J.W. & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight standard equation methods. *Acad Management Journal*, 36(5): 951-995.
- Kanter, R.M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4): 499-517.
- Kim, S., Price, J.L., Mueller, C.W. & Watson, T.W. (1996). The determinants of career intent among physicians at A U.S. air force hospital. *Human Relations*. 49(7): 947-976.

- Kline, P. (2016). *A Handbook of Test Construction: Introduction to Psychometric Design*. London Methuen.
- Konovsky, M.A. & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76: 698–707.
- Kuean, W.L., Kaur, S. & Wong, E.S.K. (2010). The relationship between organizational commitment and intention to quit: The Malaysian companies perspectives. *Journal Applied Science*, 10: 2251-2260.
- Limyothin, P. & Trichun. C. (2012). The structural equation model of factors influencing the hotel staff in Thailand's intention of quit. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(3): 22-35.
- Lub, X., Bijvank, M.N., Bal, P.M., Blomme, R. & Schalk, R. (2012). Different or alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4): 553-566.
- Mahoney, A. (2015). *Commitment and Employee Development: Comparing Generations X and Y*. Master's Theses, San Jose State University.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2): 171-194.
- Marsh, R.M., & Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A prediction study. *Administrative Science Quarterly*, 22: 57–75.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1,61-89.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4): 538-552.

- Meyer, J.P., Barak, I., & Vandenberghe, C. (1996). *Revised Measures of Affective, Continuance, and Normative Commitment to Organizations*. Unpublished manuscript, Department of Psychology, University of Western Ontario, London, Canada.
- Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general mode. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J.P., Paunonen, S.V., Gellatly, I.R., Goffin, R.D. & Jackson, D.N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74: 152-156.
- Meyer, R.C. & Schoorman, F.D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35: 671-84.
- Montgomery D.C., Peck E.A. & Vining, G.G. (2012). *Introduction to Linear Regression Analysis*. (4th ed.) New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Mohsen, M.A.M.S. (2016). Committed generations: a case study on generation Y and X employees in Saudi hotels. *An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 27(4): 456-467.
- Molinaro, V., & Weiss, D. (2005). *Driving Employee Engagement*. The Banff Centre: Leadership Development.
- Moorman, R.H., Niehoff, B.P. & Organ, D.W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behaviors: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3): 209–225.
- Moos, R.H. (1994). *Work Environment Scale Manual*. (3rd Ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). The measure of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2): 224-247.
- Mowday, R., Porter, L. & Steers, R. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press, New York.

- Naim, M.F. & Lenka, U. (2017). Linking knowledge sharing, competency development, and affective commitment: evidence from Indian Gen Y employees. *Journal of Knowledge Management*, 21(4): 885-906.
- Naim, M. and Lenka, U. (2018). Development and retention of Generation Y employees: A conceptual framework. *Employee Relations*, 40(2): 433-455.
- Nambiyar, S. (2014). Aspirations of Gen-Y towards Quality of Work Life. *International Journal of Multidisciplinary Approach & Studies*, 1(4): 328-340.
- Nusair, K., Parsa, H.G. and Cobanoglu, C. (2011). Building a model of commitment for Generation Y: An empirical study on e-travel retailers. *Tourism Management*, 32(4): 833-843.
- Nutt, P.C. and Backoff, R.W. (1997). Crafting vision. *Journal of Management Inquiry*, 6(4): 308-28.
- Nyakaro, N.R. (2016). Effect of recognition on work commitment by non-teaching staff in public university in Kenya. *Online Journal of Social Sciences Research*, 5: 47-56.
- Organ, D.W. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4): 775-802.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 492-499.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(3): 41-50.
- Penley, L.E. & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9: 43-59.
- Porter, L., & Smith, F. (1970). *The Etiology of Organizational Commitment*. Unpublished Paper, University of California, Irvine.

- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59: 603-609.
- Price, J., & Mueller, C. (1986). *Handbook of Organizational Measurement*. Marshfield, MA: Pitman.
- Thomas, K.W., & Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *The Academy of Management Review*, 15(4): 666-681.
- Salahudin, S.N., Alwi, M.N.R., Baharuddin, S.S. & Samad, N.I. (2016). Generation Y: organizational commitment and turnover intention. *European Proceedings of Social & Behavioural Sciences EpSBS*. Future Academy UK, 1(1): 448-456.
- Schappe, S. (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *Journal of Psychology*, 132(3): 277-290.
- Sheldon, M. (1971). An empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management Journal*, 14, 149-226.
- Solnet, D. & Hood, A. (2008). Generation Y as hospitality employees: Framing a research agenda. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 15(1): 59-68.
- Steer, M. R. (1991). *Introduction to Organization Behavior*. New York: Harper Collins Publishers.
- Steers, R. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1): 46-56
- Steers, R. M. & Porter, L. W. (Eds.). (1979). *Motivation and Work Behavior* (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Steers, R. & Porter, L. (1983). Employee commitment to organizations. In Steers, R. & Porter, L., (Eds.). *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86: 825-836.

- Rovinelli, R.J., & Hambleton, R.K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 2: 49-60.
- Vandenberghe, C., Stinglhamber, F., Bentein, K., & Delhaise, T. (2001). An examination of the crosscultural validity of a multidimensional model of commitment in Europe. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32: 322–347.
- Whitener, E. & Walz, P.M. (1993). Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 42(3): 265-281.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W. & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace?. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8): 878-90.
- Wong, Y.T.E., Wong, Y.W., & Woon, Y. (2015). An integrative model of turnover intention: Antecedents and their effects on employee performance in Chinese joint ventures. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 6(1): 71–90.
- Yang, J. (2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4): 609-619.
- Yasmin, K. & Marzuki, N.A. (2015). Impact of organizational commitment on intention to quit among psychiatric nurses: Evidence from Pakistan. *International of Learning and Development*, 5(4): 89-102.
- Zemke, R., Raines, C. & Feliczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Baby Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. New York: AMACOM.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามการวิจัย

แบบสอบถาม

การวิจัยเรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร
และความตั้งใจคงอยู่ในงานของพนักงานโรงแรมในกลุ่มคนรุ่นเจนเนอเรชั่นวาย

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในองค์กรของท่าน แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 8 ตอน คณะผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่านตอบทุกข้อในแต่ละตอน ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม แบบสอบถามความรู้สึกผูกพันทางจิตใจกับองค์กร แบบสอบถามความตั้งใจคงอยู่ในงาน และแบบสอบถามปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. ช่วงอายุ

16 ปี ถึง 20 ปี

21 ปี ถึง 25 ปี

26 ปี ถึง 30 ปี

31 ปี ถึง 35 ปี

3. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

4. ประสบการณ์ทำงาน

ไม่มีประสบการณ์

1 ปี – 5 ปี

มากกว่า 5 ปี

5. ตำแหน่งงานปัจจุบัน

ผู้จัดการแผนก/ฝ่าย (manager) หรือตำแหน่งที่เทียบเท่า

ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก/ฝ่าย (assistant manager) หรือตำแหน่งที่เทียบเท่า

หัวหน้าพนักงาน (supervisor) หรือตำแหน่งที่เทียบเท่า

พนักงานระดับปฏิบัติการ (officer/staff) หรือตำแหน่งที่เทียบเท่า

อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความรู้สึกผูกพันทางจิตใจกับองค์กร

โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นที่ตรงกับความรู้สึกของท่าน

ข้อคำถาม	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉยๆ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
1. องค์กรนี้มีความสำคัญอย่างมาก สำหรับฉัน					
2. ฉันรู้สึกได้ถึง “สำนึกความเป็นเจ้าของ” กับองค์กรของฉัน					
3. ฉันภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กรนี้					
4. ฉันไม่รู้สึกผูกพันกับองค์กรของฉัน					
5. ฉันรู้สึกราวกับว่าปัญหาขององค์กรเป็น เสมือนปัญหาของตัวเอง					
6. ฉันไม่รู้สึกว่าตนเอง “เป็นส่วนหนึ่งของ ครอบครัว” ที่องค์กรของฉัน					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความตั้งใจคงอยู่ในงาน

โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นที่ตรงกับความรู้สึกของท่าน

ข้อคำถาม	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉยๆ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
1. ฉันวางแผนที่จะลาออกจากองค์กร แห่งนี้โดยเร็วที่สุด					
2. ไม่ว่าในสถานการณ์ใดฉันจะลาออก จากองค์กรนี้โดยสมัครใจก่อนที่ฉันจะ เกษียณ					
3. ฉันลังเลที่จะลาออกจากองค์กรนี้					
4. ฉันวางแผนจะอยู่ที่องค์กรแห่งนี้ให้นาน ที่สุด					

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับสัมพันธภาพกับหัวหน้างาน

โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นที่ตรงกับความรู้สึกของท่าน

ข้อคำถาม	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉยๆ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
1. การทำงานระหว่างฉันกับหัวหน้างาน มีความรู้สึกเป็นพี่เป็นน้อง					
2. หัวหน้างานให้การสนับสนุนและส่งเสริม การทำงานของฉันให้เป็นอย่างราบรื่น					
3. การทำงานภายใต้สถานการณ์ที่ ยากลำบากฉันรู้สึกสบายใจที่จะขอ คำปรึกษาจากหัวหน้า					
4. หากเกิดความคับข้องใจในการทำงาน ฉันสามารถพูดคุยกับหัวหน้างานได้					
5. ฉันรับรู้ได้ว่าหัวหน้างานยอมรับในความ คิดเห็นของฉัน					
6. หัวหน้างานเปิดโอกาสให้ฉันได้แสดง มุมมองและความคิดเห็นเกี่ยวกับงานอยู่ บ่อยครั้ง					

ตอนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับการได้รับการยอมรับในองค์กร

โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นที่ตรงกับความรู้สึกของท่าน

ข้อคำถาม	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉยๆ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
1. ฉันรับรู้ว่าตนเองเป็นพนักงานที่มี ความสำคัญต่อองค์กร					
2. ผลงานของฉันมักได้รับคำชมเชย จากหัวหน้างานหรือผู้บริหาร					

ข้อคำถาม	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉยๆ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
3. ฉันมีส่วนร่วมรับผิดชอบงานที่สร้าง ชื่อเสียงให้องค์กร					
4. ฉันรู้สึกที่หัวหน้างานให้ความสำคัญกับ ฉันในฐานะส่วนหนึ่งของทีมงาน					
5. ฉันได้รับโอกาสในการฝึกอบรมเพื่อ พัฒนาตนเอง					
6. หัวหน้างานให้ความไว้วางใจฉันได้มีส่วน ร่วมรับผิดชอบงานสำคัญ					

ตอนที่ 6 แบบสอบถามเกี่ยวกับวิสัยทัศน์องค์กร

โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นที่ตรงกับความรู้สึกของท่าน

ข้อคำถาม	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉยๆ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
1. วิสัยทัศน์ขององค์กรทำให้ฉันรู้ จุดมุ่งหมายที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้น ในอนาคต					
2. วิสัยทัศน์ขององค์กรทำให้ฉันสามารถ กำหนดทิศทางการทำงานได้ชัดเจน					
3. ผู้บริหารได้สื่อสารกับพนักงานเพื่อทำ ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายและ นโยบายขององค์กร					
4. วิสัยทัศน์ขององค์กรทำให้ฉันรับรู้ถึง โอกาสเติบโตในหน้าที่การงาน					

ตอนที่ 7 แบบสอบถามเกี่ยวกับความท้าทายในงาน

โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นที่ตรงกับความรู้สึกของท่าน

ข้อคำถาม	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉยๆ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
1. ฉันได้รับการสนับสนุนให้ทดลองหรือ คิดค้นเทคนิคใหม่ๆ เพื่อพัฒนางาน					
2. ฉันได้รับมอบหมายงานที่ใช้ความคิด สร้างสรรค์อยู่บ่อยครั้ง					
3. ฉันได้รับโอกาสให้แสดงความสามารถใน การทำงานอยู่บ่อยครั้ง					
4. งานที่ทำอยู่ในปัจจุบันส่งเสริมให้ฉัน พร้อมที่จะรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่ สูงขึ้น					

ตอนที่ 8 แบบสอบถามเกี่ยวกับการมอบอำนาจในการทำงาน

โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นที่ตรงกับความรู้สึกของท่าน

ข้อคำถาม	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉยๆ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
1. ฉันมักได้รับมอบหมายจากหัวหน้าให้ ตัดสินใจในงานได้ตามความเหมาะสม					
2. การทำงานที่องค์กรแห่งนี้ ฉันรับรู้ได้ว่า ตนเองมีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับ งานที่รับผิดชอบตามขอบเขตที่เหมาะสม					

“คณะผู้วิจัยขอขอบคุณท่านเป็นอย่างยิ่งที่สละเวลาตอบแบบสอบถามการวิจัยครั้งนี้”

ภาคผนวก ข

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

รองศาสตราจารย์ ดร.นิตินพล ภูตะโชติ

ภาควิชาบริหารธุรกิจ

คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ถวัลย์ เนียมทรัพย์

ภาควิชาจิตวิทยา

คณะสังคมศาสตร์

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กานดา จันทร์แย้ม

ภาควิชาสารัตถศึกษา

คณะศิลปศาสตร์

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ภาคผนวก ค

ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้านความตรงตามเนื้อหา

ตารางผนวกที่ 1 ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้านความตรงตามเนื้อหา

ข้อคำถาม	ผลการวิเคราะห์ ความสอดคล้อง	ข้อเสนอแนะ
ความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร		
1. องค์กรนี้มีความสำคัญอย่างมากสำหรับฉัน	1.00	-
2. ฉันรู้สึกได้ถึง “สำนึกความเป็นเจ้าของ” กับองค์กร ของฉัน	1.00	-
3. ฉันภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กรนี้	1.00	-
4. ฉันไม่รู้สึกผูกพันกับองค์กรของฉัน	1.00	-
5. ฉันรู้สึกราวกับว่าปัญหาขององค์กรเป็นเสมือนปัญหา ของตัวเอง	1.00	-
6. ฉันไม่รู้สีกว่าตนเอง “เป็นส่วนหนึ่งของครอบครัว” ที่องค์กรของฉัน	1.00	-
ความตั้งใจคงอยู่ในงาน		
1. ฉันวางแผนที่จะลาออกจากองค์กรแห่งนี้โดยเร็วที่สุด	1.00	-
2. ไม่ว่าในสถานการณ์ใดฉันจะลาออกจากองค์กรนี้โดย สมัครใจก่อนที่ฉันจะเกษียณ	1.00	-
3. ฉันลังเลที่จะลาออกจากองค์กรนี้	1.00	-
4. ฉันวางแผนจะอยู่ที่องค์กรแห่งนี้ให้นานที่สุด	1.00	-
ความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้างาน		
1. การทำงานระหว่างฉันกับหัวหน้างานมีความรู้สึกเป็นพี่ เป็นน้อง	1.00	-
2. หัวหน้างานให้การสนับสนุนและส่งเสริมการทำงานของ ฉันให้เป็นอย่างดีราบรื่น	8.00	-
3. การทำงานภายใต้สถานการณ์ที่ยากลำบากฉันรู้สึก สบายใจที่จะขอคำปรึกษาจากหัวหน้า	8.00	-

ตารางผนวกที่ 1 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ผลการวิเคราะห์ ความสอดคล้อง	ข้อเสนอแนะ
4. หากเกิดความคับข้องใจในการทำงานฉันสามารถพูดคุยกับหัวหน้างานได้	1.00	-
5. ฉันรับรู้ได้ว่าหัวหน้างานยอมรับในความคิดเห็นของฉัน	1.00	-
6. หัวหน้างานเปิดโอกาสให้ฉันได้แสดงมุมมองและความคิดเห็นเกี่ยวกับงานอยู่บ่อยครั้ง	8.00	-
การได้รับการยอมรับในองค์กร		
1. ฉันรับรู้ว่าตนเองเป็นพนักงานที่มีความสำคัญต่อองค์กร	1.00	-
2. ผลงานของฉันมักได้รับคำชมเชยจากหัวหน้างานหรือผู้บริหาร	1.00	-
3. ฉันมีส่วนร่วมรับผิดชอบงานที่สร้างชื่อเสียงให้องค์กร	1.00	-
4. ฉันรู้สึกหัวหน้างานให้ความสำคัญกับฉันในฐานะส่วนหนึ่งของทีมงาน	1.00	-
5. ฉันได้รับโอกาสในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง	1.00	-
6. หัวหน้างานให้ความไว้วางใจฉันได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบงานสำคัญ	1.00	-
ความชัดเจนของวิสัยทัศน์องค์กร		
1. วิสัยทัศน์ขององค์กรทำให้ฉันรู้จุดมุ่งหมายที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต	8.00	-
2. วิสัยทัศน์ขององค์กรทำให้ฉันสามารถกำหนดทิศทางการทำงานได้ชัดเจน	1.00	-
3. ผู้บริหารได้สื่อสารกับพนักงานเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายและนโยบายขององค์กร	1.00	-
4. วิสัยทัศน์ขององค์กรทำให้ฉันรับรู้ถึงโอกาสเติบโตในหน้าที่การงาน	1.00	-

ตารางผนวกที่ 1 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ผลการวิเคราะห์ ความสอดคล้อง	ข้อเสนอแนะ
ความท้าทายในงาน		
1. ฉันได้รับการสนับสนุนให้ทดลองหรือคิดค้นเทคนิคใหม่ๆ เพื่อพัฒนางาน	8.00	-
2. ฉันได้รับมอบหมายงานที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์อยู่บ่อยครั้ง	1.00	-
3. ฉันได้รับโอกาสให้แสดงความสามารถในการทำงานอยู่บ่อยครั้ง	1.00	-
4. งานที่ทำอยู่ในปัจจุบันส่งเสริมให้ฉันพร้อมที่จะรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น	1.00	-
การมอบอำนาจร่วมในงาน		
1. ฉันมักได้รับมอบหมายจากหัวหน้าให้ตัดสินใจในงานได้ตามความเหมาะสม	8.00	-
2. การทำงานที่องค์กรแห่งนี้ ฉันรับรู้ได้ว่าตนเองมีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบตามขอบเขตที่เหมาะสม	1.00	-

ภาคผนวก ง

ผลการตรวจสอบความเที่ยงแบบสอดคล้องภายใน

ตารางผนวกที่ 2 ค่าความสอดคล้องภายในโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค

ข้อคำถาม	Corrected Item-Total Correlation
ความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร	Cronbach's Alpha 0.86
1. องค์กรนี้มีความสำคัญอย่างมากสำหรับฉัน	0.62
2. ฉันรู้สึกได้ถึง “สำนึกความเป็นเจ้าของ” กับองค์กรของฉัน	0.70
3. ฉันภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กรนี้	0.66
4. ฉันไม่รู้สึกผูกพันกับองค์กรของฉัน	0.76
5. ฉันรู้สึกราวกับว่าปัญหาขององค์กรเป็นเสมือนปัญหาของตัวเอง	0.62
6. ฉันไม่รู้สึกว่าตนเอง “เป็นส่วนหนึ่งของครอบครัว” ที่องค์กรของฉัน	0.55
ความตั้งใจคงอยู่ในงาน (Cronbach's Alpha 0.61)	
1. ฉันวางแผนที่จะลาออกจากองค์กรแห่งนี้โดยเร็วที่สุด	0.30
2. ไม่ว่าในสถานการณ์ใดฉันจะลาออกจากองค์กรนี้โดยสมัครใจก่อนที่ฉันจะเกษียณ	0.31
3. ฉันลังเลที่จะลาออกจากองค์กรนี้	0.48
4. ฉันวางแผนจะอยู่ที่องค์กรแห่งนี้ให้นานที่สุด	0.39
ความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้างาน	Cronbach's Alpha 0.85
1. การทำงานระหว่างฉันกับหัวหน้างานมีความรู้สึกเป็นพี่เป็นน้อง	0.64
2. หัวหน้างานให้การสนับสนุนและส่งเสริมการทำงานของฉันให้เป็นไปอย่างราบรื่น	0.66
3. การทำงานภายใต้สถานการณ์ที่ยากลำบากฉันรู้สึกสบายใจที่จะขอคำปรึกษาจากหัวหน้า	0.69
4. หากเกิดความคับข้องใจในการทำงานฉันสามารถพูดคุยกับหัวหน้างานได้	0.66
5. ฉันรับรู้ได้ว่าหัวหน้างานยอมรับในความคิดเห็นของฉัน	0.64
6. หัวหน้างานเปิดโอกาสให้ฉันได้แสดงมุมมองและความคิดเห็นเกี่ยวกับงานอยู่บ่อยครั้ง	0.58

ตารางผนวกที่ 2 (ต่อ)

ข้อคำถาม	Corrected Item-Total Correlation
การได้รับการยอมรับในองค์กร	Cronbach's Alpha 0.83
1. ฉันรู้ว่าตนเองเป็นพนักงานที่มีความสำคัญต่อองค์กร	0.69
2. ผลงานของฉันมักได้รับคำชมเชยจากหัวหน้างานหรือผู้บริหาร	0.68
3. ฉันมีส่วนร่วมรับผิดชอบงานที่สร้างชื่อเสียงให้องค์กร	0.55
4. ฉันรู้สึกหัวหน้างานให้ความสำคัญกับฉันในฐานะส่วนหนึ่งของทีมงาน	0.65
5. ฉันได้รับโอกาสในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง	0.53
6. หัวหน้างานให้ความไว้วางใจฉันได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบงานสำคัญ	0.55
ความชัดเจนของวิสัยทัศน์องค์กร	Cronbach's Alpha 0.82
1. วิสัยทัศน์ขององค์กรทำให้ฉันรู้จุดมุ่งหมายที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต	0.71
2. วิสัยทัศน์ขององค์กรทำให้ฉันสามารถกำหนดทิศทางการทำงานได้ชัดเจน	0.66
3. ผู้บริหารได้สื่อสารกับพนักงานเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายและนโยบายขององค์กร	0.63
4. วิสัยทัศน์ขององค์กรทำให้ฉันรับรู้ถึงโอกาสเติบโตในหน้าที่การงาน	0.58
ความท้าทายในงาน	Cronbach's Alpha 0.77
1. ฉันได้รับการสนับสนุนให้ทดลองหรือคิดค้นเทคนิคใหม่ๆ เพื่อพัฒนา งาน	0.67
2. ฉันได้รับมอบหมายงานที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์อยู่บ่อยครั้ง	0.58
3. ฉันได้รับโอกาสให้แสดงความสามารถในการทำงานอยู่บ่อยครั้ง	0.57
4. งานที่ทำอยู่ในปัจจุบันส่งเสริมให้ฉันพร้อมที่จะรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น	0.45

ตารางผนวกที่ 2 (ต่อ)

ข้อคำถาม	Corrected Item-Total Correlation
การมอบอำนาจร่วมในงาน	Cronbach's Alpha 0.62
1. ฉันมักได้รับมอบหมายจากหัวหน้าให้ตัดสินใจในงานได้ตามความเหมาะสม	0.45
2. การทำงานที่องค์กรแห่งนี้ ฉันรับรู้ได้ว่าตนเองมีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบตามขอบเขตที่เหมาะสม	0.46

ภาคผนวก จ

ผลการทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นตรง

ตารางผนวกที่ 3 การตรวจสอบความผิดปกติของข้อมูล (outlier) โดยใช้ค่า Cook's distance ของข้อมูลที่ใช้วิเคราะห์

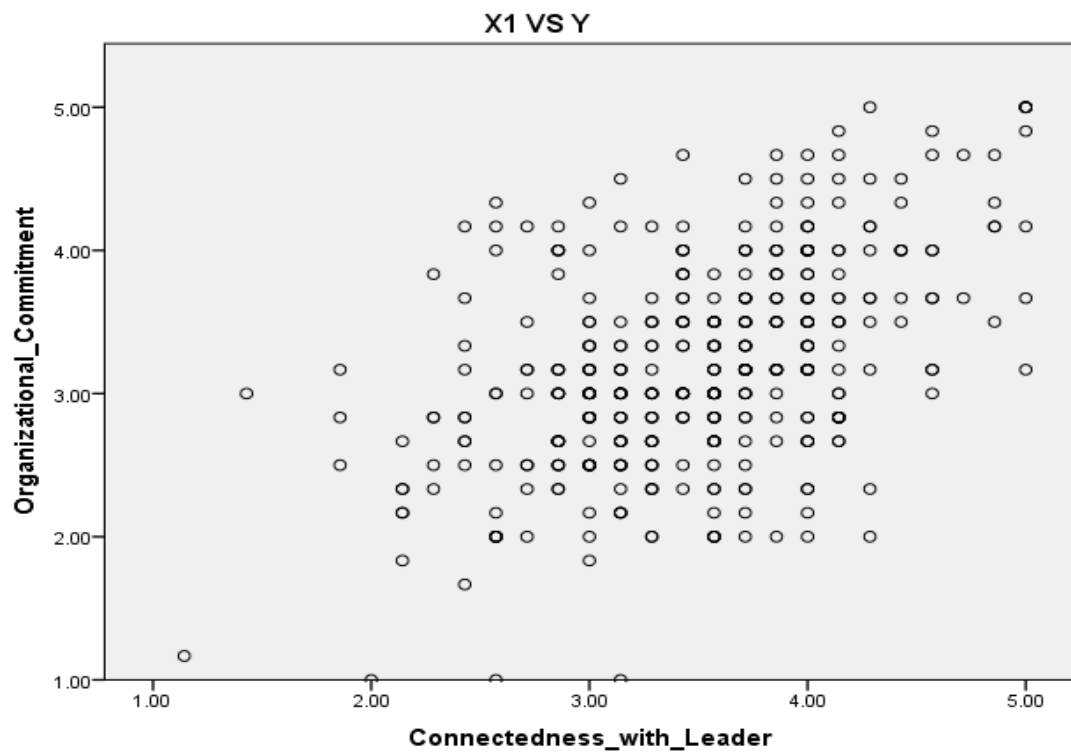
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Cook's distance	0.00	0.05	0.00	0.00	405

หมายเหตุ ค่า Cook's distance มีค่าไม่เกิน 0.00 ถึง 0.05 ไม่เกิด 1.00 อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ แสดงว่าไม่เกิดปัญหาความผิดปกติของข้อมูล

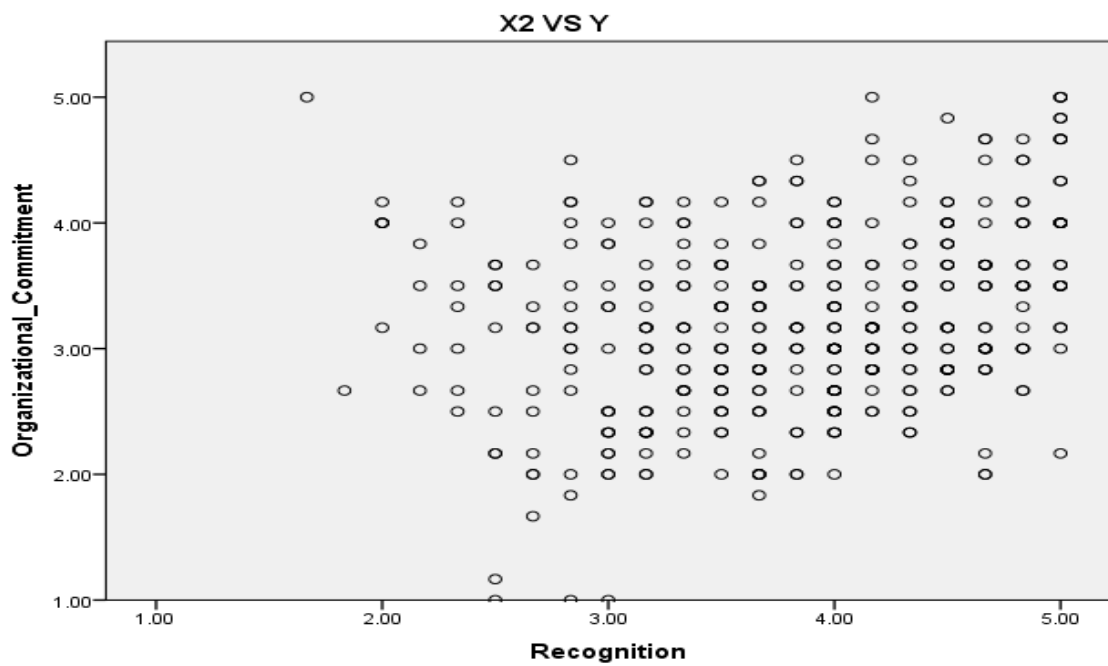
ตารางผนวกที่ 4 การทดสอบการแจกแจงของตัวแปรตามโดยวิธีทดสอบ Kolmogorov-Smirnov

	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistic	df	Sig.
Connectedness with leader	0.07	405	0.00
Recognition	0.09	405	0.00
Organizational vision	0.09	405	0.00
Job challenge	0.10	405	0.00
Job empowerment	0.16	405	0.00
Organizational commitment	0.09	405	0.00
Intention to stay on job	0.11	405	0.00

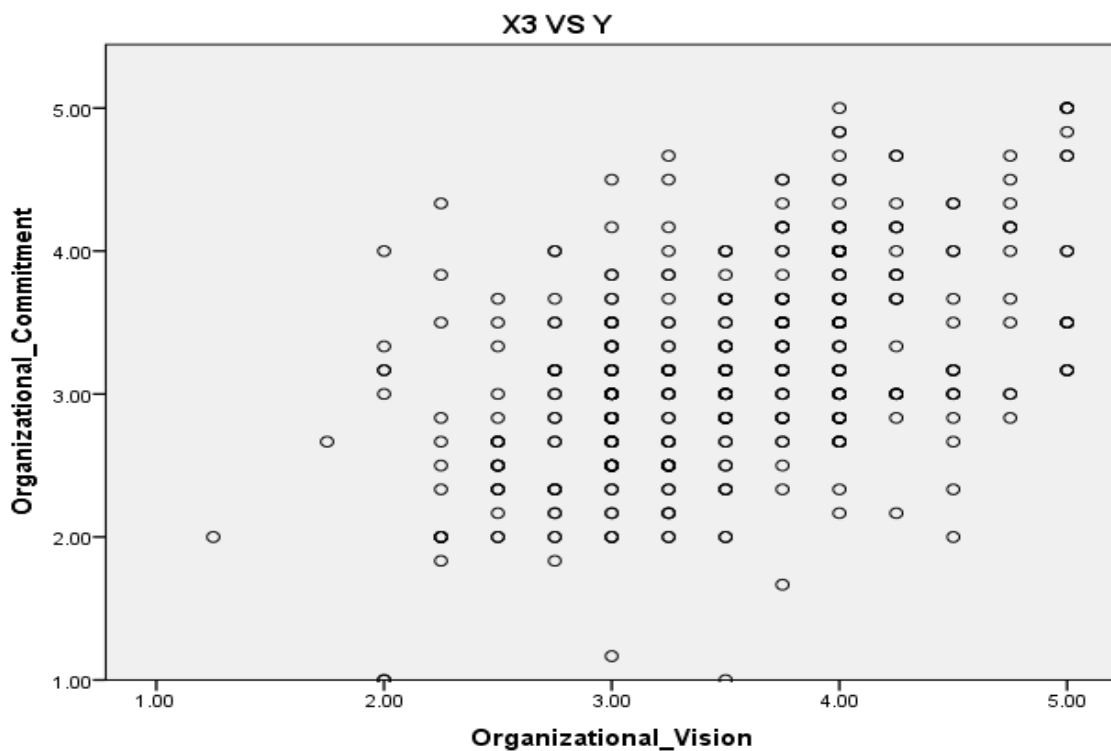
หมายเหตุ ผลการทดสอบได้ค่า $p < 0.05$ หมายถึงข้อมูลมีการแจกแจงไม่ปกติ ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 405 ซึ่งมากกว่า 30 ตัวอย่าง ตามทฤษฎีแนวน้อมเข้าสู่ส่วนกลางจึงถือการกระจายตัวของข้อมูลมีแนวน้อมใกล้เคียงกับการกระจายแบบปกติ



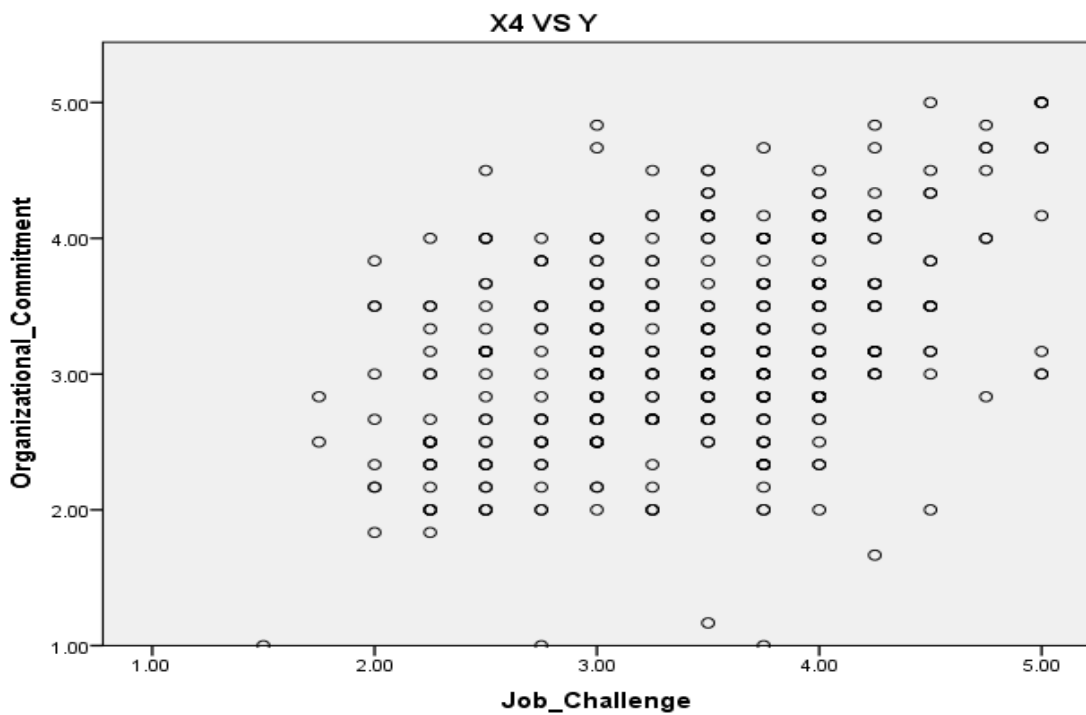
ภาพผนวกที่ 1 แผนภาพการกระจาย Scatter Plot ระหว่างตัวแปรต้น (X1) และตัวแปรตาม (Y)



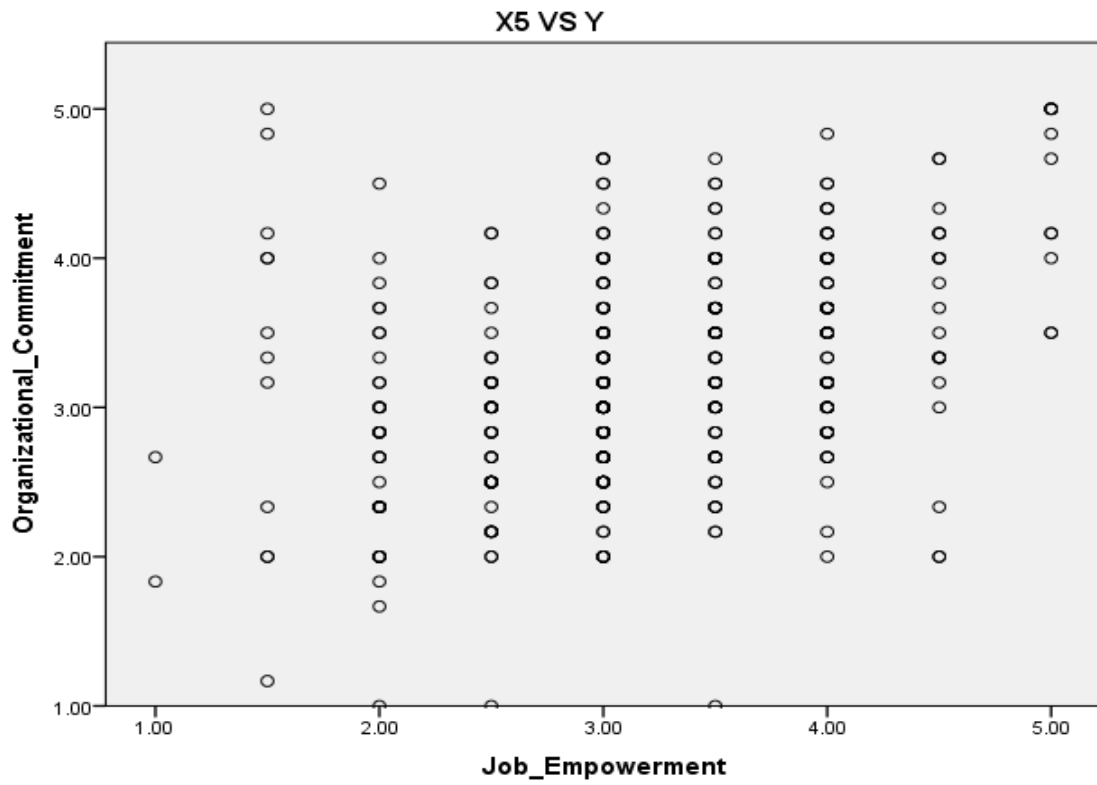
ภาพผนวกที่ 2 แผนภาพการกระจาย Scatter Plot ระหว่างตัวแปรต้น (X2) และตัวแปรตาม (Y)



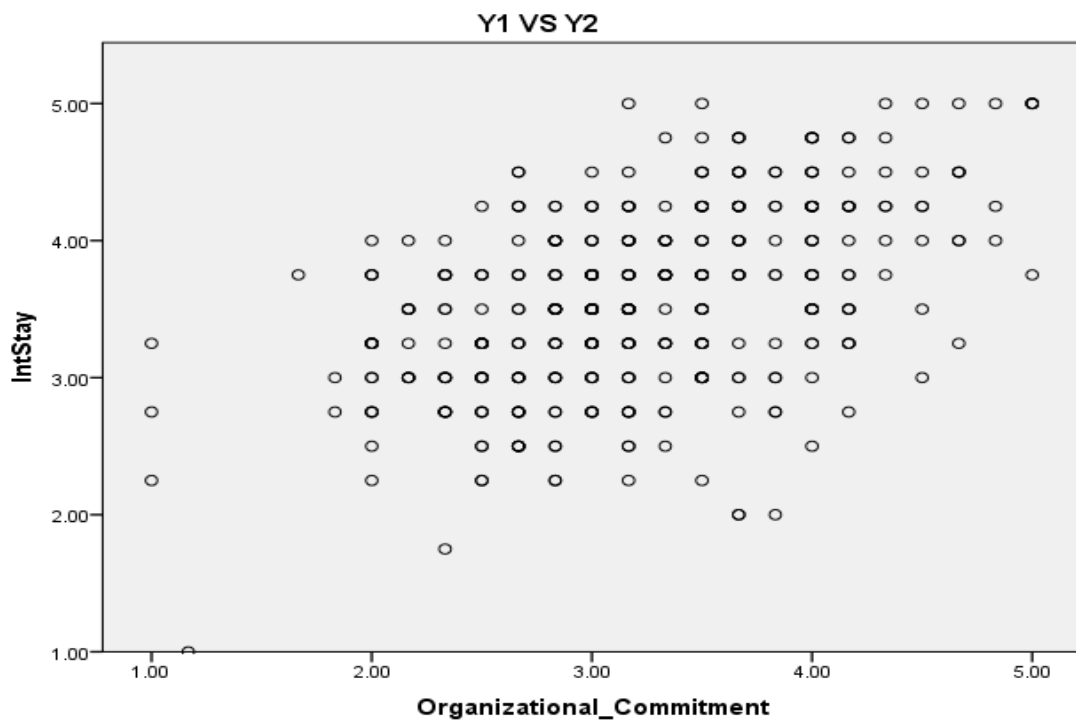
ภาพผนวกที่ 3 แผนภาพการกระจาย Scatter Plot ระหว่างตัวแปรต้น (X3) และตัวแปรตาม (Y)



ภาพผนวกที่ 4 แผนภาพการกระจาย Scatter Plot ระหว่างตัวแปรต้น (X4) และตัวแปรตาม (Y)



ภาพผนวกที่ 5 แผนภาพการกระจาย Scatter Plot ระหว่างตัวแปรต้น (X5) และตัวแปรตาม (Y)



ภาพผนวกที่ 6 แผนภาพการกระจาย Scatter Plot ระหว่างความผูกพันทางจิตใจกับองค์กร และความตั้งใจคงอยู่ในงาน

ตารางผนวกที่ 5 การตรวจสอบค่าความคลาดเคลื่อนแต่ละค่าเป็นอิสระกัน โดยวิธีการทดสอบ Durbin-Watson

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0.59	0.35	0.33	0.58	1.64

หมายเหตุ ค่า Durbin - Watson เท่ากับ 1.64 ซึ่งอยู่ระหว่าง 1.5 -2.5 แสดงว่าตัวแปรอิสระในโมเดลการวิจัยไม่พบปัญหา autocorrelation

ตารางผนวกที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (X) และตัวแปรอิสระ (X) โดยใช้ค่าสถิติ Tolerance และ Variance Inflation Factor

Independent Variable	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Connectedness with leader	0.51	1.95
Recognition	0.45	1.72
Organizational vision	0.52	1.65
Job challenge	0.70	1.17
Job empowerment	0.58	1.06

หมายเหตุ ค่าสถิติ Tolerance ของตัวแปรไม่มีค่าไม่ใกล้ศูนย์ 0 และค่า Variance Inflation Factor มีค่าน้อยกว่า 10 ทุกตัว ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าตัวแปรอิสระทุกตัวไม่มีระดับความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เป็นตัวแปรที่อิสระต่อกัน ซึ่งถือว่าระดับความสัมพันธ์ของตัวแปร อิสระทุกตัวไม่ก่อให้เกิด Multicollinearity