ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย

พิมพพิสุทธิ์ ตั้งฤกษ์วราสกุล

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 30 มีนาคม 2560

.....

นางสาวพิมพพิสุทธิ์ ตั้งฤกษ์วราสกุล

ผู้วิจัย

.....	.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง,	ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ,
Ph.D.	Ed.D.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์	ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์
.....	.....
ดวงพร อาภาศิลป์,	ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปีติสันต์,
Ph.D.	Ph.D.
คณบดี	กรรมการสอบสารนิพนธ์
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล	

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยต้องขอกราบขอบพระคุณความเมตตากรุณา และความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง ที่ชี้แนะแนวทางการศึกษา แนะนำ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ตลอดจนเสียสละเวลาในการชี้แนะให้คำปรึกษา รวมถึง คณาจารย์ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลที่ได้ให้ความรู้ในด้านต่างๆ ตลอดหลักสูตรการศึกษา ที่เป็นพื้นฐานความรู้สำคัญที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ และขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ให้คำชี้แนะ จนทำให้รายงานฉบับนี้สำเร็จโดยสมบูรณ์

ผู้วิจัยขอขอบคุณกลุ่มตัวอย่างรวมถึงท่านผู้จัดการธนาคารสาขาทุกท่านที่ให้ความร่วมมือเสียสละเวลาอันมีค่าร่วมตอบแบบสอบถามเพื่อการค้นคว้าอิสระนี้ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้จะสำเร็จไม่ได้หากไม่ได้รับความร่วมมือจากทุกท่าน และขอขอบคุณกัลยาณมิตรของผู้วิจัย และเพื่อนๆ BM รุ่น 18A ทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจ ตลอดจนผู้บังคับบัญชาของผู้วิจัยที่ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือ จนกระทั่งงานวิจัยฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

สุดท้ายนี้ท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณครอบครอบครัว บิดา มารดา ที่ให้การอุปการะอบรมเลี้ยงดู ตลอดจนส่งเสริม ให้การสนับสนุน และเป็นแรงผลักดันสำคัญในการศึกษา และขอขอบพระคุณเจ้าของเอกสารและงานวิจัยทุกท่านที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและนำมาอ้างอิงจนกระทั่งงานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

พิมพพิสุทธิ์ ตั้งฤกษ์วราสกุล

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย
FACTORS AFFECTING THE ENGAGEMENT OF GENERATION Y BANK EMPLOYEES

พิมพพิสุทธิ์ ตั้งฤกษ์วราสกุล 5850013

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ, Ed.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปีติสันต์, Ph.D.

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ซึ่งเป็นกำลังสำคัญที่ผลักดันให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน และเป็นกลุ่มที่มีอัตราการลาออกค่อนข้างสูง ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้จึงเป็นพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายที่มีอายุอยู่ระหว่าง 20 - 39 ปี โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผลจากการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 387 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 72.09 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 27.91 ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในกลุ่ม 24 – 28 ปี มีระดับการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป โดยมีระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 61.76 และระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 38.24 ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 79.85 และกลุ่มผู้จัดการขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 20.15 และจากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านต่างๆ ต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ชี้ให้เห็นว่า เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน โอกาสในอาชีพ การเรียนรู้และพัฒนา การสื่อสาร สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน ความมีอิสระในการทำงาน ภาวะผู้นำระดับอาวุโส และภาวะผู้นำระดับหน่วยธุรกิจ มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$)

จากการการวิเคราะห์ความถดถอย (Regression Analysis) พบว่า ภาวะผู้นำระดับหน่วยธุรกิจ ความมีอิสระในการทำงาน โอกาสในอาชีพ ตำแหน่งงาน การสื่อสาร การเรียนรู้และพัฒนา และเพศ มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายอย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.05$) ขณะที่สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน ภาวะผู้นำระดับอาวุโส และระดับการศึกษา ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายอย่างมีนัยสำคัญ ($p > 0.05$)

คำสำคัญ : ความผูกพันทุ่มเท, พนักงานธนาคาร, เจนเนอเรชั่นวาย

98 หน้า

สารบัญ

		หน้า
กิตติกรรมประกาศ		**ข**
บทคัดย่อ		**ค**
สารบัญตาราง		**ฉ**
สารบัญภาพ		**ช**
บทที่ 1	**บทนำ**	**1**
	1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ	1
	1.2 วัตถุประสงค์ในการวิจัย	5
	1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
	1.4 ขอบเขตการศึกษา	5
	1.5 สมมติฐานงานวิจัย	6
	1.6 นิยามศัพท์	6
บทที่ 2	**แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**	**9**
	2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	9
	2.1.1 การจัดกลุ่มเจนเนอเรชั่น	9
	2.1.2 แนวคิดความผูกพันทุ่มเทของพนักงาน (Employee Engagement)	10
	2.2 กรอบแนวคิดงานวิจัย	21
บทที่ 3	**ระเบียบวิธีดำเนินการวิจัย**	**41**
	3.1 รูปแบบงานวิจัย	41
	3.2 ประชากรที่ใช้ในงานวิจัย	41
	3.3 กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัย	41
	3.4 วิธีเลือกตัวอย่าง	42
	3.5 ตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย	42
	3.6 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	43
	3.7 การวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร	45

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
	3.8 การทดสอบความเชื่อมั่นของข้อมูล	55
	3.9 การเก็บรวบรวมข้อมูล	56
	3.10 การวิเคราะห์และแปรผลข้อมูล	56
บทที่ 4	**ผลการวิจัย**	**57**
	4.1 ลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง	57
	4.2 ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์	59
	4.3 การทดสอบสมมติฐานการวิจัย	61
บทที่ 5	**สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ**	**63**
	5.1 สรุปและอภิปรายผลการวิจัย	63
	5.2 ข้อเสนอแนะทางทฤษฎี	67
	5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร	68
	5.4 ข้อจำกัดในการทำการวิจัย	69
	5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป	70
บรรณานุกรม		**71**
ภาคผนวก		**81**
	ภาคผนวก ก: แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	82
	ภาคผนวก ข: Certificate of Ethical Approval	97
ประวัติผู้วิจัย		**98**

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	ผลการวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันทุ่มเท	23
3.1	มาตรวัดแบบ Likert Scale 5 ระดับ	44
3.2	รายละเอียดและเกณฑ์การให้คะแนนของมาตรวัดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงาน	44
3.3	แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย	47
3.4	แสดงผลการวิเคราะห์ KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) - Bartlett และ Cronbach's Alpha ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย	55
4.1	แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามลักษณะทางประชากรศาสตร์	57
4.2	แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยและความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย	60
4.3	แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอย (Regression Analysis) ของปัจจัยทั้งหมด	61
4.4	แสดงผลการทดสอบสมมติฐานของอิทธิพลของตัวแปรต้นด้านต่างๆ ที่มีต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย	62

สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
2.1	Engagement Hierachy	16
2.2	ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันทุ่มเทของพนักงาน	18
2.3	House of Engagaement	19
2.4	โครงสร้างความผูกพันทุ่มเทของพนักงาน	20
2.5	กรอบแนวคิดการวิจัย	40

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

ธนาคาร หรือสถาบันการเงิน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบเศรษฐกิจ เนื่องจากเป็นแหล่งที่ช่วยระดมเงินออมจากภาคเอกชน ธุรกิจและรัฐบาล เพื่อนำไปบริการเงินกู้แก่เอกชน ธุรกิจ หรือรัฐบาลที่มีความต้องการเงินลงทุน โดยสถาบันการเงินที่ธนาคารแห่งประเทศไทยหรือ ธปท. กำกับดูแล ได้แก่ ธนาคารพาณิชย์ไทย ธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ธนาคารพาณิชย์ที่เป็นบริษัทลูกของธนาคารต่างประเทศ สาขาของธนาคารต่างประเทศ สำนักงานผู้แทนธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ บริษัทเงินทุน บริษัทเครดิตฟองซิเอร์ บริษัทบริหารสินทรัพย์และผู้ประกอบธุรกิจที่มิใช่สถาบันการเงิน (Non-bank) บางประเภท ได้แก่ ธุรกิจบัตรเครดิตและธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับ นอกจากนี้ ธปท. ได้รับมอบหมายจากกระทรวงการคลังให้ตรวจสอบสถาบันการเงินเฉพาะกิจซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง ได้แก่ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ธนาคารออมสิน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย และธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย และ มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจข้อมูลเครดิตในการกำกับการทำงานของบริษัทข้อมูลเครดิต (“ธนาคารแห่งประเทศไทย,” ม.ป.ป.)

ปัจจุบันการแข่งขันในธุรกิจธนาคารมีความรุนแรงและมีแนวโน้มที่จะรุนแรงมากยิ่งขึ้นไม่เฉพาะแค่ในกลุ่มธนาคารพาณิชย์แต่หมายรวมถึงธนาคารในสังกัดกระทรวงการคลังและสถาบันการเงินอื่นด้วย ศูนย์วิเคราะห์เศรษฐกิจทีเอ็มบี หรือ TMB Analytics คาดการณ์ว่า เศรษฐกิจไทยในปี 2559 จะฟื้นตัวสืบเนื่องมาจากนโยบายและการลงทุนของภาครัฐกอปรกับธุรกิจการท่องเที่ยวที่มีแนวโน้มเติบโตเพิ่มขึ้น ซึ่งการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจนี้จะส่งผลให้ภาพรวมของการเงินการธนาคารขยายตัวได้ต่อเนื่อง โดยคาดว่าสินเชื่อและเงินฝากขยายตัวได้ที่ร้อยละ 6.1 และ 6.8 ตามลำดับ สินเชื่อถูกขับเคลื่อนโดยภาคธุรกิจทั้งรายใหญ่และ SMEs โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมที่ได้รับแรงหนุนจากนโยบายของรัฐ เช่น อุตสาหกรรมการก่อสร้าง ในขณะที่สินเชื่ออุปโภคบริโภคขยายตัวจากความเชื่อมั่นที่สูงขึ้น ส่วนเงินฝากจะเติบโตตามแนวโน้มขาขึ้นของอัตรา

ดอกเบี้ยนโยบาย[1] การขยายตัวของสินเชื่อ และการปรับลดเพดานคุ้มครองของเงินฝากเหลือ 1 ล้านบาทในเดือนสิงหาคมปีหน้า ทำให้ธนาคารพาณิชย์ต้องสร้างฐานเงินฝากเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ภายใต้ภาวะการแข่งขันเงินฝากที่จะทวีความรุนแรงมากขึ้น (Thaipublica, 2558) และทรัพยากรสำคัญที่เป็นปัจจัยขับเคลื่อนองค์กรไปยังเป้าหมายภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรงเช่นนี้ก็คือ ทรัพยากรบุคคล (Human Resource) ในปัจจุบันธุรกิจธนาคารส่วนใหญ่ต้องประสบปัญหาการลาออกของพนักงานค่อนข้างมาก นายสุรศักดิ์ ดุษฎีเมธา รองกรรมการผู้จัดการ ธนาคารกสิกรไทย เปิดเผยว่า ในช่วง 2 - 3 ปีที่ผ่านมา อัตราการลาออกโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 4-5% ส่วนในปี 2555 มีอัตราการลาออกเฉลี่ยอยู่ที่ 12% จากการสำรวจพบว่าในช่วงครึ่งแรกของปี 2556 อัตราการลาออกของพนักงานในแต่ละธนาคารเป็นดังนี้ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา 8.80% ธนาคารกสิกรไทย 8.45% ธนาคารไทยพาณิชย์ 7.02% ส่วนธนาคารกรุงเทพและธนาคารกรุงไทยอยู่ที่ 5% และ 1.47% ตามลำดับ โดยตำแหน่งงานทั่วไปมีอัตราการลาออกสูงสุดที่ 13% ตามด้วยพนักงานระดับหัวหน้างานอยู่ที่ 11% ระดับบริหารจัดการและผู้บริหารระดับสูงอยู่ที่ 8% (กรุงเทพธุรกิจออนไลน์, 2556) นายกฤษณ์ จิตต์แจ้ง รองกรรมการผู้จัดการ สายงานทรัพยากรบุคคล ธนาคารกสิกรไทย ได้กล่าวว่า ในปี 2558 การแย่งบุคลากรที่มีความสามารถก็ยังรุนแรงโดยเฉพาะบุคลากรระดับกลางถึงผู้บริหารระดับบน ส่วนนางสาวอนุตตรา พานโพธิ์ทอง ประธานคณะเจ้าหน้าที่ด้านทรัพยากรบุคคล ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ได้กล่าวว่า กลยุทธ์สำคัญ คือ การดำเนินธุรกิจและการให้บริการที่ใช้ลูกค้าเป็นศูนย์กลางซึ่งนโยบายดังกล่าวจะขับเคลื่อนโดยพนักงานที่เป็นทรัพยากรสำคัญ ดังนั้นกระบวนการสรรหาและพัฒนาบุคลากรรวมถึงการเสริมสร้างความผูกพันทุ่มเทของพนักงานต่อองค์กรจึงเป็นปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญจึงเปิดโอกาสให้พนักงานเดิมและพนักงานใหม่เข้ามาพัฒนาความเป็นมืออาชีพในองค์กรที่ก้าวสู่เวทีโลกด้วยผลตอบแทนที่แข่งขันได้ในอุตสาหกรรม ในขณะที่ นายเดชา ตุลานันท์ รองประธานกรรมการบริหาร ธนาคารกรุงเทพ กล่าวว่า ธนาคารยังคงมีความต้องการรับพนักงานและไม่ได้ลดการรับแต่อย่างไร เพียงเพราะสถานการณ์เศรษฐกิจไม่ดี เนื่องจากพนักงานถือเป็นทรัพยากรที่ตลาดเงินยังมีความต้องการสูง โดยเฉพาะช่วงที่เกิดการแข่งขันจากการเข้ามาเปิดสาขาของแบงก์ต่างชาติในประเทศมากขึ้น ส่งผลให้เกิดการดึงพนักงานส่วนนี้มากขึ้น (ประชาชาติธุรกิจออนไลน์, 2558)

---

[1] อัตราดอกเบี้ยนโยบาย คือ อัตราดอกเบี้ยที่คณะกรรมการนโยบายการเงิน (กนง.) กำหนดเพื่อที่จะควบคุมปริมาณเงินในระบบให้สอดคล้องกับนโยบายการเงินของ ธปท. โดยการกำหนดอัตราดอกเบี้ยของการทำธุรกรรมขั้นพื้นฐานระยะสั้นกับสถาบันการเงินต่างๆ ที่เรียกว่า อัตราดอกเบี้ยธุรกรรมซื้อคืนพันบัตรระยะเวลา 1 วัน (1-Day Repurchase Rate หรือ 1-Day Repo Rate) กล่าวคือ ธนาคารแห่งประเทศไทยพยายามลดอัตราเงินเฟ้อในประเทศให้ต่ำลง ด้วยการขึ้นดอกเบี้ยนโยบายผ่านตลาดซื้อคืนพันธบัตรเพื่อผลักดันให้ธนาคารพาณิชย์ปรับขึ้นดอกเบี้ยให้ลูกค้า ในทางกลับกันหากธนาคารแห่งประเทศไทยมีการปรับลดอัตราดอกเบี้ยนโยบาย ก็จะเป็นการส่งสัญญาณให้ธนาคารพาณิชย์ลดดอกเบี้ยเงินฝากและเงินกู้ลงเพื่อกระตุ้นให้ประชาชนและภาคเอกชนถอนเงินไปใช้จ่ายและลงทุนมากขึ้น (ดวงรัตน์ ประจักษ์ศิลป์ไทย, 2558)

ดร.ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ ผู้ช่วยผู้ว่าการ สายทรัพยากรบุคคลและพัฒนาองค์กร ธนาคารแห่งประเทศไทย ได้พูดถึงทิศทางการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในปี 2559 ภายใต้ดุลยภาพใหม่ว่า ค่านิยมการทำงานได้เปลี่ยนแปลงไป คือ ในอดีตพนักงานมักจะทำงานในองค์กรเดียว 35-40 ปี จนเกษียณอายุพร้อมเงินบำนาญรายเดือน การเปลี่ยนงานบ่อยๆ มักจะถูกมองในด้านลบ แต่ทุกวันนี้คนรุ่นใหม่โดยเฉพาะที่อายุต่ำกว่า 30 ปี ต้องการบริหารจัดการอนาคตของตนเองในแบบ Free Agent มีความพร้อมตลอดเวลาสำหรับการเปลี่ยนงานใหม่ที่ให้ความก้าวหน้า รวมทั้งค่าตอบแทนที่ดีขึ้น อายุการทำงานเฉลี่ยในองค์กรที่สั้นลงได้นำไปสู่ดุลยภาพใหม่ (New Normal) ในการบริหารกำลังคน ปัจจัยที่เป็นตัวเร่ง คือ การเพิ่มขึ้นของสัดส่วนพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายที่มีพฤติกรรมเรียกว่า Job Hopper ซึ่งภายในอีก 5 ปี ข้างหน้าเจนเนอเรชั่นวายจะเพิ่มขึ้นถึง 50% ของประชากรในวัยทำงาน (กรุงเทพธุรกิจออนไลน์, 2558) จากผลการศึกษาของบริษัท ไพร์ซ วอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส จำกัด (PricewaterhouseCoopers) หรือ PWC พบว่า จำนวนคนวัยทำงานยุคเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) หรือ Millennial จะมีสัดส่วนถึงร้อยละ 80 ของแรงงานทั้งหมดในปี 2559 ขึ้นแท่นการเป็นผู้บริหารแทนคนยุค Baby Boomers สะท้อนให้เห็นถึงเทรนด์ทั่วโลก ภาคธุรกิจต้องเร่งปรับกลยุทธ์การทำงานแบบเก่า หรือ Top-down approach เพื่อลดช่องว่างความแตกต่าง รวมทั้งรักษาคนรุ่นใหม่ที่เป็น Talent ให้อยู่กับองค์กร หรือไม่ให้สมองไหลออกไปยังต่างประเทศ (ข่าวไทยพีบีเอส, 2556) ซึ่งสอดคล้องกับที่ ดร.จิราพร พฤกษานุกูล ผู้อำนวยการ บริษัท อินดิโก คอนซัลติ้ง กรุ๊ป จำกัด ที่ปรึกษาการจัดการองค์กร ได้กล่าวไว้ว่า จากนี้ไปแผนกทรัพยากรมนุษย์จะละสายตาจากกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายไปไม่ได้เลยเพราะคนกลุ่มนี้จะเข้ามามีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ขององค์กรในอนาคตอันใกล้ และกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ คือ ต้องมีบุคลากรที่มีความสามารถอย่างเพียงพอ มีพนักงานที่มุ่งมั่นทำงาน ผูกพันกับองค์กร และเสริมสร้างภาวะผู้นำ สร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่น่าอยู่ รวมไปถึงมีระบบเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ มีกระบวนการ และเครื่องมือรองรับเสริมสร้างศักยภาพพนักงานบุคคล และมีแรงงานสัมพันธ์ที่เท่าเทียม (Manager Online, 2556)

ด้วยกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวายมีพฤติกรรม ทัศนคติ แนวคิด อุปนิสัยรวมถึงความต้องการด้านการทำงานของความแตกต่างจากบุคลากรเจนเนอเรชั่นอื่นในองค์กร ทำให้การเรียนรู้เพื่อรู้จักและเข้าใจกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวายมีความสำคัญ เนื่องจากคนกลุ่มนี้เติบโตและใช้ชีวิตอยู่ในช่วงที่เศรษฐกิจและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเติบโตเป็นอย่างมาก แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องเผชิญกับวิกฤติการณ์ความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ รวมถึงความรุนแรงทางสังคม นำไปสู่วิถีการดำเนินชีวิตที่รวดเร็ว เป็นตัวของตัวเองสูง ต้องการการยอมรับและความเข้าใจ ชอบความท้าทาย อยากรู้อยากเห็น แต่แอบแฝงความอ่อนไหวต่อสถานการณ์และความไม่แน่นอนของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ด้วย (กานต์พิชชา เก่งการช่าง, 2556) รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์

และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้กล่าวถึงกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวายที่สรุปจากวารสาร Harvard Business Review ฉบับเดือน กรกฎาคม 2552 ไว้ว่า คนเจนเนอเรชั่นวายจะเป็นพวกที่มีความทะเยอทะยาน มีความมุ่งมั่น คนเหล่านี้พร้อมและยินดีที่จะทำงานที่หนักขึ้นและมากขึ้น เพื่อความสำเร็จทั้งของตนเองและขององค์กรที่ตนเองอยู่ ถ้าเขาไม่เห็นความสำคัญของงานที่ทำเขาก็จะไม่เข้ามาทำหรือช่วยเหลือ แต่หากเป็นงานที่เขาชอบการทำงานหนักกว่าปกตินั้นเป็นสิ่งที่คนเหล่านี้ยินดีที่จะกระทำ อีกประเด็น คือ การที่กลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวายเปลี่ยนงานบ่อยไม่ใช่ว่าคนเหล่านี้ขาดความภักดีต่อองค์กรแต่เป็นเพราะคนเหล่านี้เป็นกลุ่มคนที่ต้องการเรียนรู้ในประสบการณ์ที่หลากหลาย ต้องการประสบการณ์และการเรียนรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ข้อดีคือคนกลุ่มนี้สามารถเรียนรู้และทำงานได้ภายใต้ความหลากหลายทางวัฒนธรรม นอกจากนี้คนเจนเนอเรชั่นวายยังให้ความสำคัญกับเรื่องของการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม และต้องการให้องค์กรหรือบริษัทที่ตนเองทำงานให้ความสำคัญต่อการดูแลรักษาธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเช่นเดียวกันกับพวกเขา (กรุงเทพธุรกิจ, 2552)

นอกจากการศึกษาทัศนคติของพนักงานกลุ่มนี้แล้ว ความผูกพันทุ่มเทของพนักงานต่อองค์กรก็เป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน หากองค์กรสามารถสร้างให้พนักงานรู้สึกผูกพันต่อองค์กรก็จะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปรียกร มิมะพันธุ์ กรรมการผู้จัดการบริษัท เดล คาร์เนกี (ประเทศไทย) จำกัด ได้กล่าวว่า ปัญหาสำคัญที่องค์กรธุรกิจไทยควรหันมาให้ความใส่ใจมากที่สุดคือปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและองค์กร จากผลวิจัยล่าสุดของเดล คาร์เนกี พบว่า 71% ของพนักงานโดยเฉลี่ยทั่วโลกไม่มีความผูกพันกับองค์กร และจะตัดสินใจเปลี่ยนงานใหม่ทันทีเมื่อองค์กรยื่นข้อเสนอค่าตอบแทนที่มากกว่า เพียงแค่ 5% ในขณะที่มีเพียง 29% เท่านั้นที่มีความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งอาจเริ่มพิจารณาเปลี่ยนงาน เมื่อที่อื่นยื่นข้อเสนอค่าตอบแทนที่มากกว่า 20% ขึ้นไป ดังจะเห็นว่า หากพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูงแล้ว จะสามารถสร้างผลผลิตที่มากกว่าองค์กรที่พนักงานมีความผูกพันในระดับต่ำถึง 202% (ประชาชาติธุรกิจออนไลน์, 2556) นอกจากนี้ผลการศึกษาของ The Gallup เกี่ยวกับความผูกพันทุ่มของพนักงานในเดือนพฤษภาคม 2559 พบว่า 32.7% ของพนักงานมีความกระตือรือร้นตื่นเต้น มีความผูกพันยึดมั่นในหน้าที่การงานของตนเอง 50.9% ของพนักงานไม่มีความผูกพัน ทำไปเรื่อยๆ เฉยๆ บ่นไป ทำไป ไม่ไปไหน แต่ไม่สร้างมูลค่าเพิ่ม และ 16.4% ของพนักงานพร้อมจะจากไปทุกเมื่อ หากมีอะไรมากระทบใจ ไม่รักและไม่ผูกพันกับองค์กร (The Gallup organization, 2016)

จากที่กล่าวมาข้างต้นจึงเป็นที่มาของการวิจัยในครั้งนี้ ที่มุ่งศึกษาว่าปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับ

ผู้บริหารธนาคารในการบริหารจัดการและปรับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อ “ผูกใจ” พนักงานรุ่นใหม่และพนักงานรุ่นเก่าให้พวกเขาเกิด “ความผูกพันทุ่มเท” ต่อองค์กร มีความตั้งใจที่จะทุ่มเทพลังกายพลังใจให้กับการทำงานที่พวกเขารับผิดชอบอย่างเต็มที่ รู้สึกตื่นเต้น รู้สึกถึงความท้าทายกับงานที่ทำในแต่ละวัน มีการพัฒนาตัวเอง เพื่อดึงเอาความสามารถออกมา โดยหมั่นเสาะหา “พรแสวง” พร้อมๆ กับนำเอาพรสวรรค์ในตัวเองมาใช้ในการทำงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ พร้อมที่จะเรียนรู้ หาวิธีการใหม่ๆ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอยู่เสมอให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อไป (เกศรา รักชาติ, 2549)

1.2 วัตถุประสงค์ในการวิจัย

เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เพื่อเป็นแนวทางให้กับผู้บริหารในการบริหารและปรับปรุงกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในธุรกิจธนาคาร ในการสร้างความผูกพันทุ่มเทของพนักงานในองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายผู้ซึ่งจะเป็นกำลังแรงงานหลักขององค์กร มีความรักและทุ่มเททำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มกำลังความสามารถ ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.4 ขอบเขตการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแบบ ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง (Cross-sectional study) โดยใช้แบบสอบ ถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย กำหนดประชากรในการวิจัย คือ พนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายที่มีอายุอยู่ระหว่าง 20 – 39 ปี และเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการแบบสะดวก จำนวน 385 คน

1.5 สมมติฐานงานวิจัย

1. พนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายเพศหญิงมีระดับความผูกพันทุ่มเทสูงกว่าเพศชาย

2. ระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนเรชั่นวาย

3. ตำแหน่งงานไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนเรชั่นวาย

4. ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูประดับอาวุโส (Senior Leadership) มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย

5. ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูประดับหน่วยธุรกิจ (BU Leadership) มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย

6. โอกาสในอาชีพมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย

7. การเรียนรู้และพัฒนามีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย

8. การสื่อสารมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย

9. สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย

10. ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย

11. ความมีอิสระในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย

1.6 นิยามคำศัพท์เฉพาะ

เจนเนอเรชั่น หมายถึง กลุ่มคนที่เกิดในยุคสมัยหรือช่วงเวลาเดียวกันซึ่งได้ใช้ชีวิตและผ่านเหตุการณ์สำคัญๆ ร่วมกันในอดีต ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงของวิถีชีวิต สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้เกิดแนวคิด

ทัศนคติ ค่านิยม พฤติกรรม และความต้องการในการดำรงชีวิตที่แตกต่างกันระหว่างกลุ่มคนในแต่ละเจนเนอเรชั่น (Mannheim, 1952)

เจเนอเรชั่นวาย หมายถึง กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2521 – 2540 หรือปัจจุบันมีอายุระหว่าง 20 – 39 ปี มีลักษณะโดดเด่นคือ มีความเป็นตัวของตัวเองสูง ชอบแสดงความคิดเห็น มีความมั่นใจในตัวเองสูง ชอบชีวิตอิสระ อยากประสบความสำเร็จเร็วๆ มีแนวโน้มไปหาอาชีพที่ถนัดหาเงินง่ายและเร็ว รวมถึงมีเวลาผักผ่อนมากกว่า (มติชนออนไลน์, 2558)

สถาบันการเงิน หมายถึง สถาบันธุรกิจที่ทำหน้าที่ระดมเงินออกจากประชาชน มาให้ผู้ที่ต้องการกู้ยืมเพื่อบริโภค การลงทุน หรือการประกอบธุรกิจต่าง ๆ และรับภาระการเสี่ยงจากการให้กู้นั้นแทน โดยอาศัยเครื่องมือเครื่องมือหรือตราสารทางการเงิน สถาบันการเงินจึงทำหน้าที่เสมือนตัวกลางระหว่างผู้ออม และผู้ลงทุนโดยมีกฎหมายให้การคุ้มครองจึงช่วยลดการเอาเปรียบจากเจ้าหนี้และสถาบันการเงิน เช่น ธนาคารพาณิชย์ช่วยเหลือผู้กู้เงินเพื่อการลงทุน โดยให้คำแนะนำเกี่ยวกับช่องทางการลงทุนในกิจการต่าง ๆ เพื่อให้ผู้กู้สามารถตัดสินใจในการลงทุนได้ดียิ่งขึ้น

ธนาคารพาณิชย์ หมายถึง บริษัทมหาชนจำกัดที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบธุรกิจการรับฝากเงินที่ต้องจ่ายคืนเมื่อทวงถามหรือเมื่อครบกำหนดระยะเวลา ให้สินเชื่อ ซื้อขายตั๋วแลกเงิน ซื้อขายเงินตราต่างประเทศ รวมถึงธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการประกันภัยและหลักทรัพย์ ธุรกิจอนุพันธ์ทางการเงิน ธุรกิจธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ (e-banking) ธุรกิจการเงินและธุรกิจการให้บริการอื่น

ธนาคารเฉพาะกิจ หมายถึง สถาบันการเงินที่ตั้งขึ้นมาเพื่อดำเนินงานตามนโยบายรัฐเพื่อการพัฒนา และส่งเสริมธุรกิจ โดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง ซึ่งมีอำนาจมอบหมายให้กับ ธนาคารแห่งประเทศไทย เข้ามาดำเนินการจัดการ และพัฒนาความเสี่ยง และมีการรางงานผลของการดำเนินงานต่อกระทรวงการคลัง ซึ่งธนาคารเฉพาะกิจนั้นสามารถแบ่งออกได้ 2 รูปแบบหลัก ได้แก่ สถาบันการเงินเฉพาะกิจที่ทำหน้าที่เป็นธนาคารที่ให้บริการทางการเงินทั้งด้านเงินฝาก และให้สินเชื่อ ซึ่งปัจจุบันมี 4 แห่ง คือ ธนาคารออมสิน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ และธนาคารอิสลาม และสถาบันการเงินเฉพาะกิจที่ทำธุรกิจตามขอบเขตที่กำหนด เช่น การให้สินเชื่อหรือรับประกันสินเชื่อให้แก่ลูกค้าเฉพาะกลุ่ม แต่ไม่รับเงินฝากจากประชาชนทั่วไป ซึ่งปัจจุบันมี 4 แห่ง คือ ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมแห่งประเทศไทย บริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม บริษัทตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัย

ความผูกพันทุ่มเทของพนักงาน หมายถึง ลักษณะพฤติกรรม การรับรู้ และความรู้สึกที่พนักงานมีต่อองค์กรที่สะท้อนออกมาในรูปแบบของการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทที่ตนได้รับด้วยความรู้สึกเต็มใจ ทุ่มเทในการทำงาน มุ่งเน้นการมีส่วนร่วม และความพึงพอใจในงาน ซึ่งเป็นผลจาก

สภาพแวดล้อมการทำงาน การส่งเสริมจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานที่เกี่ยวข้อง ทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

บทที่ 2
แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 การจัดกลุ่มเจนเนอเรชั่น

ตามที่นักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ศึกษาโดยใช้เกณฑ์อายุหรือปีเกิด รวมถึงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (ธรรมรัตน์ อยู่พรต, 2556) แบ่งกลุ่มคน และอธิบายคุณลักษณะของแต่ละเจนเนอเรชั่น ได้ดังนี้

กลุ่มเจนเนอเรชั่นบี หรือเบบี้บูมเมอร์ส (Baby boomers) คือ กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2486 – 2503 คนกลุ่มนี้เกิดในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สองและอยู่ในช่วงที่การเมืองของไทยเกิดการปฏิวัติรัฐประหาร อัตราการเกิดสูงเป็นผลจากไม่มีการคุมกำเนิด โดย Bell & Narz (2007) ได้ทำการศึกษาพบว่าคนกลุ่มนี้มีความมุ่งมั่นกับงานและให้ความสำคัญกับผลงานเป็นอย่างมาก เคารพและปฏิบัติตามกฎกติกาหรือแนวปฏิบัติต่างๆ ที่องค์กรกำหนดไว้

กลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) คือ กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2504 – 2520 ซึ่งเป็นช่วงที่ไทยเริ่มเข้าสู่ภาคอุตสาหกรรมในขณะเดียวกันก็มีความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีเครื่องมือเครื่องใช้อำนวยความสะดวกมากมายทำให้คุณภาพชีวิตของแต่ละบุคคลดีขึ้น มีการติดต่อค้าขายกับต่างประเทศมากขึ้นหรือที่เรียกว่ายุคโลกาภิวัฒน์ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม จากการศึกษาของ Bell & Narz (2007) พบว่าคนกลุ่มนี้ชอบความเป็นอิสระและมักท้าทายกฎกติกาต่างๆ ให้ความสนใจกับเทคโนโลยีมากขึ้น และให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างการทำงานและการใช้ชีวิตส่วนตัว

กลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) คือ กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2521 – 2540 คนกลุ่มนี้เกิดในช่วงที่ไทยเริ่มเข้าสู่ยุคประชาธิปไตย มีการพัฒนาอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่องและเปิดรับอารยธรรมต่างชาติทั้งตะวันตกและเอเชียซึ่งมีส่วนทำให้เกิดปัญหาทางสังคม เช่น โรคเอดส์ อาชญากรรม โสเภณี สิ่งแวดล้อม เป็นต้น ทำให้รัฐบาลเร่งส่งเสริมการศึกษาเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว ทำให้คนรุ่นหลังมีการศึกษาสูงขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นช่วงที่มีการสื่อสารโทรคมนาคมที่คล่องตัว สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ตลอดเวลาแต่ในขณะเดียวกันก็เป็นช่วงที่เกิดวิกฤติการณ์ทั้งทาง

เศรษฐกิจและภัยธรรมชาติ ผศ.เฉลิมพล แจ่มจันทร์ จากสถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล ได้กล่าวว่า คนกลุ่มนี้มักจะถูกมองว่าเป็นพวกฉลาด รอบรู้ในเรื่องเทคโนโลยี (Techno-savvy) ใช้ชีวิตส่วนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ในสังคมออนไลน์ เป็นกลุ่มคนทำงานที่มีศักยภาพในการทำงานสูงขึ้นสามารถทำงานหลายๆ อย่างในเวลาเดียวกันได้ (ไทยโพสต์, 2559) และต้องการการยอมรับและความเข้าใจจากสังคม (Bell & Narz, 2007)

2.1.2 แนวคิดความผูกพันทุ่มเทของพนักงาน (Employee engagement)

คำนิยามความผูกพันทุ่มเทของพนักงาน

แนวความคิดเกี่ยวกับความผูกพันทุ่มเทของพนักงาน (Employee engagement) เริ่มถูกกล่าวถึงและได้ปรากฏในทฤษฎีการบริหารจัดการ (Management theory) ตั้งแต่กลางคริสต์ศักราช 1990 โดย William A. Kahn เป็นบุคคลแรกที่ให้คำจำกัดความของผูกพันทุ่มเท (Engagement) อย่างเป็นทางการจนกระทั่งในคริสต์ศักราช 2000 ได้มีการศึกษาและกล่าวถึงมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัดเจน ดังจะเห็นได้จากหลักการและแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) และการสื่อสารภายในองค์กร (Internal communication) ได้มีการกล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ผู้วิจัยได้รวบรวมคำนิยามความผูกพันทุ่มเทของพนักงานที่นักวิจัยหลายท่านได้นำเสนอไว้ ดังนี้

ความผูกพันทุ่มเท เป็นการปฏิบัติงานตามบทบาทที่ตนเองได้รับ (Role performance) โดยการแสดงความรู้สึกของตนผ่านพฤติกรรมการทำงาน ลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะทางกายภาพ (Physical) การรับรู้ (Cognitive) และอารมณ์ (Emotional) ที่จะแสดงออกแตกต่างกันเมื่ออยู่ในสภาวะหรือเงื่อนไขที่ต่างกัน (Kahn, 1990) และมีการอ้างถึง “ทฤษฎีบทบาท” (Role theory) ที่ได้แบ่งบทบาทต่างๆ ของทุกภาคส่วนในองค์การ (Welbourne, 2007) ประกอบด้วย

1. บทบาทเจ้าของงาน (Job holder role)
2. บทบาทสมาชิกในทีมงาน (Team member role)
3. บทบาทเจ้าของกิจการ (Entrepreneur role)
4. บทบาทผู้เชี่ยวชาญในสายอาชีพ (Career role)
5. บทบาทของสมาชิกในองค์การ (Organization member role)

ความผูกพันทุ่มเทเป็นเสมือนทัศนคติทางบวกที่พนักงานมีต่อองค์การ และต่อค่านิยมขององค์การ การสร้างความผูกพันทุ่มเทให้เกิดกับพนักงานเป็นการสร้างความตระหนักรู้ถึงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่มุ่งปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ โดยที่องค์การเองมีหน้าที่พัฒนา และเอาใจใส่ในการ

สร้างความผูกพันทุ่มเทให้เกิดขึ้น ซึ่งต้องอาศัยการสร้างความสัมพันธ์สองทางคือ ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน และผู้จ้าง (Robinson, Perryman, & Hayday, 2004)

ความผูกพันทุ่มเทของพนักงาน เป็นเสมือนความเต็มใจ และความสามารถของพนักงานที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จผ่านการปฏิบัติงานล่วงเวลา การใช้ความสามารถและความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (Towers, 2005)

ความผูกพันทุ่มเทของพนักงาน จัดเป็นรูปแบบหนึ่งของความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfaction) ที่มีพื้นฐานมาจากการมีส่วนร่วม (Involvement) ความผูกพัน (Commitment) และความพึงพอใจในงาน (Satisfaction) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรต่อไป (Schmidt et al., 1993)

ความผูกพันทุ่มเทของพนักงาน ประกอบจากหลายมุมมองและมิติที่แสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยที่แตกต่างและมีความเป็นเอกลักษณ์ ประกอบด้วยจิตใจ อารมณ์ และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับบทบาทการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลทำให้เห็นภาพรวม (Overall conceptual) ของโมเดลความผูกพันทุ่มเทของพนักงานได้ดียิ่งขึ้น (Saks, 2006)

ความผูกพันต่อองค์กร เป็นสิ่งที่สะท้อนระดับความมุ่งมั่นของบุคลากร ทั้งในด้านความรู้สึกและสติปัญญาเพื่อทำให้งาน วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรบรรลุผล องค์กรที่มีระดับความผูกพันของบุคลากรสูงแสดงให้เห็นเด่นชัดด้วยสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการทำงานที่ให้ผลการดำเนินงานที่ดี ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของลูกค้าและความสำเร็จขององค์กร โดยทั่วไปบุคลากรจะรู้สึกผูกพันกับองค์กรเมื่อมีแรงจูงใจและได้ทำงานที่มีความหมายต่อตน และเมื่อได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและในสถานที่ทำงาน (กระทรวงอุตสาหกรรม, สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2558)

ความผูกพันทุ่มเทของพนักงาน เป็นทัศนคติทางบวกที่พนักงานมีต่อองค์การและต่อค่านิยมขององค์การ และมีส่วนทับซ้อนระหว่างความผูกพัน (Commitment) และพฤติกรรมในองค์กร (Behavior) แต่มีความแตกต่างที่เป็นการสื่อสารสองทิศทางระหว่างองค์การและพนักงาน กล่าวคือ องค์การต้องสร้างให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์การ ขณะเดียวกันพนักงานจะตอบสนองต่อสิ่งที่องค์การมอบให้ด้วยความผูกพันต่อองค์การที่แตกต่างกัน (Robinson, Perryman, and Heyday, 2004)

นอกจากนี้ความหมายของความผูกพันทุ่มเทยังถูกจำแนกออกเป็น 4 แนวคิดย่อย (Shuck and Wollard, 2011) ได้แก่

1. แนวคิด Needs satisfying approach กล่าวถึง พฤติกรรมในการทำงานจะสะท้อนความรู้สึกชื่นชอบส่วนบุคคล กล่าวคือ Kahn ได้สันนิษฐานว่าความผูกพันทุ่มเทจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อเงื่อนไขทางจิตใจหรือความต้องการ 3 ข้อ ได้รับการตอบสนอง (Schaufeli, 2013) ได้แก่

1) การมีความหมาย (Meaningfulness) เป็นผลมาจากลักษณะและบทบาทของงาน

2) ความรู้สึกปลอดภัยทางด้านจิตใจ (Psychological safety) เป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์ในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล กระบวนการกลุ่ม รูปแบบการบริหารจัดการ และบรรทัดฐานทางสังคม

3) ความพร้อม (Availability) ขึ้นอยู่กับบุคคลในการนำทรัพยากรที่มีมาใช้ในการทำงานตามบทบาทหน้าที่

2. แนวคิด “Burnout antithesis approach” หรือแนวคิดที่ว่าความรู้สึกอ่อนล้าทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ และอารมณ์ อันเกิดจากการที่ต้องอยู่ในสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดความเครียดเป็นเวลานานๆ ซึ่งมีตัวชี้วัด 3 ด้านหลัก (Maslach et al., 2001) คือ

1) ความอ่อนล้าทางอารมณ์ (Emotional exhaustion) หมายถึง ความรู้สึกเหนื่อยหน่าย หมดกำลังใจ ไม่มีแรงใจในการทำงาน หมดความกระตือรือร้น ซึ่งเป็นอาการเด่นและสังเกตได้ง่ายที่สุดของ Burnout

2) การรู้สึกไม่เป็นตัวของตัวเอง (Depersonalization) หมายถึง มีความรู้สึกในแง่ลบต่อเพื่อนร่วมงานและลูกค้า จนมักทำให้เกิดปัญหาในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

3) การลดความสำเร็จส่วนบุคคล (Reduced personal accomplishment) หมายถึง รู้สึกว่าตัวเองไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีความสามารถ และมองตัวเองในแง่ลบ

ซึ่งมีสาเหตุมาจากหลายๆ ปัจจัยร่วมกัน (นพ.ธรรมนาถ เจริญบุญ, 2555) ได้แก่

- *ปัจจัยส่วนบุคคล (Individual aspect)* คือ การไม่ตระหนักถึงความสำคัญหรือคุณค่าของงานที่ทำ มีความคาดหวังมากเกินความเป็นจริง มีบุคลิกภาพแบบไม่ยืดหยุ่นทำให้ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่ไม่ได้ มีลักษณะนิยมความสมบูรณ์แบบ (perfectionism) สถานภาพโสด

- *ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal aspect)* กล่าวคือ ไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในหมู่เพื่อนร่วมงาน มีความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน หรือระหว่างลูกน้องกับเจ้านาย

- *ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environment aspect)* เช่น แวดล้อมด้วยเพื่อนร่วมงานที่มีลักษณะ Burnout ค่าตอบแทนไม่เหมาะสมกับงานที่ทำ งานที่เคร่งเครียด งานที่ขาดความมั่นคงและไม่มีความเจริญก้าวหน้า ไม่มีคนให้คำปรึกษาหรือให้กำลังใจ

- *ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร (Organizational management aspect)* เช่น ปริมาณงานมากเกินไปแต่ทรัพยากรในการทำงานไม่เพียงพอ ไม่มีเวลาว่างหรือวันหยุดพักผ่อน ไม่สามารถตัดสินใจหรือไม่มีอำนาจในการสั่งการแต่มีความรับผิดชอบมาก ขาดสิ่งจูงใจในการทำงาน ไม่มีความยุติธรรมในองค์กร มีการบริหารงานที่ยุ่งยากซับซ้อน ค่านิยมองค์กรขัดแย้งกับค่านิยมส่วนบุคคล

3. แนวคิด "Satisfaction-engagement approach" เป็นรูปแบบหนึ่งของความพึงพอใจในงาน ซึ่งกล่าวว่า ความผูกพันทุ่มเทขึ้นอยู่กับการที่พนักงานมีเครื่องมือที่จำเป็นในการทำงาน รู้สึกถึงการบรรลุเป้าหมาย การรับรู้ว่าตนมีความสำคัญ การได้ร่วมงานกับคนที่นับถือ และมีโอกาสในการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง ซึ่งได้มีการศึกษาพบว่า ความผูกพันทุ่มเทของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจ ทำให้ลูกค้าพึงพอใจและภักดีกับสินค้าและบริการ ความสามารถในการทำกำไร ผลิตภาพหรือการเพิ่มผลผลิต ลดอัตราการลาออกของพนักงาน (Harter et al., 2002)

4. แนวคิด "The multidimensional approach" ซึ่ง Saks (2006) ได้ทำการศึกษาความแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่างความผูกพันกับงานและความผูกพันกับองค์กร พบว่า ลักษณะงานและการสนับสนุนจากองค์กร มีความสำคัญต่อความผูกพันทุ่มเทต่องาน ขณะที่กระบวนการยุติธรรมและการสนับสนุนจากองค์กรมีความสำคัญต่อความผูกพันทุ่มเทต่อองค์กร นอกจากนี้ Saks ยังสรุปด้วยว่า พนักงานมีความต้องการทรัพยากรด้านกายภาพ ความรู้สึก และจิตวิทยา ซึ่งจะนำมาสู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

โดยรวมแล้ว ความผูกพันทุ่มเทของพนักงาน หมายรวมถึง ลักษณะพฤติกรรม การรับรู้และความรู้สึกที่พนักงานมีต่อองค์กรที่สะท้อนออกมาในรูปแบบของการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทที่ตนได้รับด้วยความรู้สึกเต็มใจ ทุ่มเทในการทำงาน มุ่งเน้นการมีส่วนร่วม และความพึงพอใจในงาน ซึ่งเป็นผลจากสภาพแวดล้อมการทำงาน การส่งเสริมจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานที่เกี่ยวข้อง ทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

ความสำคัญของความผูกพันทุ่มเทของพนักงาน

ความสำเร็จที่พบเห็นอย่างต่อเนื่องในบริษัทที่มีผลประกอบการอันดับต้นๆ ประกอบด้วยปัจจัยหลักสองประการ คือ 1) การจัดการกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงธุรกิจและความสามารถของพนักงาน (Business and Talent strategies) และ 2) ภาวะผู้นำและความผูกพันทุ่มเทของพนักงาน (Leadership and Employee engagement) บริษัทที่ดีที่สุดต้องสร้างและรักษาวัฒนธรรมความผูกพันต่อองค์กร นำโดย CEOs ที่จะต้องเข้าใจว่า ความผูกพันทุ่มเทของพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้

องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ และการสร้างความผูกพันทุ่มเทของพนักงานถือเป็นหน้าที่หลักที่จะต้องถือปฏิบัติ จากงานวิจัยของ The Aon Hewitt พบว่า การเพิ่มขึ้นของความผูกพันทุ่มเทของพนักงานมีความสัมพันธ์ต่อการดำเนินงานทางการเงินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานเพิ่มขึ้น 5% จะมีผลให้การรายได้ขององค์กรเพิ่มขึ้น 3% ในปีถัดไป (Aon Hewitt, 2015) ซึ่งสอดคล้องกับบทความของ Harvard Business Review (HBR) ที่กล่าวว่า ความผูกพันทุ่มเทของพนักงานได้กลายเป็นสิ่งสำคัญระดับต้นๆ ทางธุรกิจ สำหรับผู้บริหารระดับสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวัฏจักรเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำทางธุรกิจที่รู้ว่ามีแรงงานที่มีประสิทธิภาพสูงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเจริญเติบโตและความอยู่รอดองค์กร จะตระหนักได้ว่าความผูกพันทุ่มของพนักงานสามารถเพิ่มนวัตกรรม ผลิตผลและผลการทำงานของพนักงานระดับล่าง (Bottom-line) ในขณะที่ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานและการรักษาพนักงานที่มีความสามารถลดลง (Harvard Business Review, 2013)

ประโยชน์ของความผูกพันทุ่มเทของพนักงานไม่เพียงสร้างผลตอบแทนแก่องค์กรที่สูงขึ้น แต่ยังทำให้องค์กรมีผลิตผลสูงขึ้นถึง 51% (Harter et al., 2002) ผลตอบแทนของผู้ถือหุ้นสูงขึ้น 9% (Towers Watson, 2009) ราคาหุ้นเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ย 16% เปรียบเทียบกับองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกันที่เพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ยเพียง 6% (Sirota et al., 2005) มีรายได้จากการดำเนินงานเพิ่มขึ้น 19% ภายในระยะเวลา 12 เดือน และมีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นเท่าตัว (The Impact of Employee Engagement – Kenexa) ขณะที่องค์กรที่พนักงานขาดความผูกพันทุ่มเทกลับมีรายได้จากการดำเนินงานลดลง 33% ภายในระยะเวลาเดียวกัน (Towers Perrin, 2008)

องค์ประกอบของความผูกพันทุ่มเทของพนักงาน

องค์ประกอบของความผูกพันทุ่มเทของพนักงาน สามารถจำแนกได้หลายแบบตามแนวคิดของนักวิชาการ แต่ละท่าน ดังนี้

1. แนวคิดของ Kahn แบ่งองค์ประกอบของความผูกพันทุ่มเทของพนักงานไว้ 3 องค์ประกอบ คือ

1) การรับรู้ (Cognitive) คือ ความเชื่อของพนักงานที่มีต่อองค์กร หัวหน้างาน หรือปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน

2) อารมณ์ (Emotional) คือ ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กร หัวหน้างาน หรือปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน

3) พฤติกรรม (Behavior) คือ การที่พนักงานมีความอุตสาหะ และพยายามเพื่อองค์กร ซึ่งเป็นการกระทบที่มีผลมาจากทัศนคติที่พนักงานมีต่อองค์กร

2. แนวคิดของ Aon Hewitt ได้แบ่งพฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อความผูกพันทุ่มเทต่อองค์กรไว้ 3 พฤติกรรม ดังนี้

1) การพูด (Say) คือ การที่พนักงานจะพูดถึงองค์กรในทางบวก แก่เพื่อนร่วมงาน และ ลูกค้าขององค์กร

2) การดำรงอยู่ (Stay) คือ การที่พนักงานปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

3) การใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ (Strive) คือ พนักงานจะใช้ความพยายาม อย่างเต็มความสามารถเพื่อช่วยเหลือ หรือสนับสนุนธุรกิจขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ

3. แนวคิดของ Macey and Schneider แบ่งองค์ประกอบความผูกพันทุ่มเทของพนักงานออกเป็น 3 องค์ประกอบ (Macey & Schneider, 2008) ดังนี้

1) ความผูกพันทุ่มเททางคุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait engagement) เกิดจากคุณลักษณะของพนักงานที่มีความรู้สึกทางบวกต่อการใช้ชีวิต และการทำงาน

2) ความผูกพันทุ่มเททางสภาวะอารมณ์ (State engagement) เป็นความผูกพันที่เกิดจากอารมณ์ความรู้สึก เช่น ความรู้สึกพึงพอใจ รู้สึกมีส่วนร่วม รู้สึกถึงการการมีพันธะสัญญากับองค์กร

3) ความผูกพันทุ่มเททางพฤติกรรม (Behavior engagement) เป็นความผูกพันที่พนักงานจะแสดงออกทางพฤติกรรม เช่น การเป็นสมาชิกที่ดี การปฏิบัติงานนอกเหนือจากที่ได้รับมอบหมาย

4. แนวคิดของพิชิต เทพวรรณ์ ได้เสนอองค์ประกอบของความผูกพันในงานประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก (พิชิต เทพวรรณ์, 2554) คือ

1) เป้าหมายของงาน (Focus work) ประกอบด้วยความสอดคล้องของกลยุทธ์ (Align effort with strategy) ในที่นี้คือการมอบหมายงานที่สอดคล้องกับความสามารถและความถนัด ของพนักงานกับกลยุทธ์ โดยพนักงานต้องมีความเข้าใจเป้าหมายที่องค์การคาดหวังและได้รับรู้ข้อมูลที่มีผลกระทบกับงาน และอีกปัจจัยคือ การมอบอำนาจ (Empowerment) พนักงานต้องมีอำนาจที่เหมาะสมสามารถตัดสินใจและจัดการงานของตนเอง

2) ค่านิยมของบุคคล (Individual Value) ประกอบด้วยแผนการพัฒนา (Development Plans) พนักงานต้องมีโอกาสและได้รับการสนับสนุนให้ก้าวหน้าในงาน อีกปัจจัยคือการสนับสนุนและการยอมรับ (Support and Recognition) พนักงานต้องได้รับปัจจัยที่ในการสนับสนุนการปฏิบัติงาน ตลอดจนองค์การต้องยอมรับความแตกต่างทางความคิดของพนักงานด้วย

3) การสนับสนุนร่วมมือกันระหว่างบุคคล (Interpersonal support) ประกอบด้วยการทำงานเป็นทีม (Teamwork) มีการร่วมมือกันในการทำงานและมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ สามารถไว้ใจกันได้

และจากการศึกษาความผูกพันทุ่มเทของ The Gallup Organization โดยใช้คำถาม 12 ข้อ (Q12) สามารถลำดับขั้นของความผูกพัน หรือ Engagement Hierarchy ดังภาพที่ 2.1 (The Gallup Organization, 2011)

ภาพที่ 2.1 Engagement Hierarchy

Source: The Gallup Organization

และจากการศึกษาของ The Gallup Organization สามารถแบ่งประเภทของพนักงานออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. พนักงานที่มีความผูกพันในงาน (Engaged) คือ กลุ่มพนักงานที่ทำงานด้วยความเต็มใจ ตั้งใจและคำนึงถึงองค์การ และเป็นกลุ่มคนที่ผลักดันให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ทำให้องค์กรก้าวหน้า

2. พนักงานที่ไม่ยึดติดกับความผูกพันในงาน (Not-engaged) คือ พนักงานที่ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และ/หรือทำงานโดยไม่ตั้งใจ

3. พนักงานที่ไม่มีความผูกพันในงาน (Actively Disengaged) คือพนักงานที่ไม่มีความสุขในการทำงาน และพนักงานเหล่านี้ยังทำให้เพื่อนร่วมงานคนอื่นรู้สึกแย่ตามไปด้วย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงาน

โครงสร้างความผูกพันทุ่มเทของพนักงานของ AON Hewitt (The AON Hewitt employee engagement model) ได้กล่าวว่าองค์กรควรให้ความสำคัญไม่เฉพาะผลของความผูกพันทุ่มเทของพนักงาน แต่รวมถึงปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันให้เกิดความผูกพันทุ่มเทโดย AON Hewitt ได้จัดกลุ่มปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันทุ่มเทของพนักงานออกเป็น 6 กลุ่ม คือ

1. แบรนด์ (Brand) ได้แก่ ชื่อเสียงขององค์กร (Reputation) ผู้บริหาร (Executive vice president) บรรษัทภิบาลหรือความรับผิดชอบ (Corporate responsibility)

2. ภาวะผู้นำ (Leadership) ได้แก่ ภาวะผู้นำระดับอาวุโส (Senior Leadership) และภาวะผู้นำระดับหน่วยธุรกิจ (BU Leadership)

3. ผลการดำเนินงาน (Performance) ได้แก่ โอกาสในอาชีพ (Career opportunity) การเรียนรู้และพัฒนา (Learning and development) การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance management) การบริหารคน (People management) ผลตอบแทนและการให้ความสำคัญแก่พนักงาน (Rewards and recognition)

4. วิธีปฏิบัติขององค์กร (Company Practices) ได้แก่ การสื่อสาร (Communication) การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer focus) ความหลากหลายและการเข้าถึง (Diversity and inclusion) โครงสร้างพื้นฐานที่ใช้ในการทำงาน (Enabling infrastructure) การบริหารความสามารถและการคัดเลือกพนักงาน (Talent and staffing)

5. ปัจจัยพื้นฐาน (The basics) ได้แก่ ผลประโยชน์ (Benefits) ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (job security) ความปลอดภัย (Safety) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work environment) ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน (Work/life balance)

6. ปัจจัยเกี่ยวกับงาน (The work) ได้แก่ ความร่วมมือ (Collaboration) การมอบอำนาจหรืออำนาจการตัดสินใจ (Empowerment / autonomy) ลักษณะงาน (Work task)

ซึ่งปัจจัยทั้ง 6 กลุ่มนี้จะเป็นปัจจัยผลักดันให้เกิดความผูกพันทุ่มเทต่อองค์กร ผลที่ได้ (Engagement outcomes) คือ การที่พนักงานจะพูดถึงองค์กรในทางบวก (Say) การดำรงอยู่ (Stay) และการใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถเพื่อช่วยเหลือหรือสนับสนุนธุรกิจขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ (Strive) ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานคงอยู่กับองค์กรด้วยความทุ่มเทและเต็มใจ การปฏิบัติงานมีประสิทธิผล ลูกค้าพึงพอใจและลดอัตราการเสียลูกค้า (Churn rate) นำมาสู่ผลลัพธ์ทางการเงิน คือ รายได้อัตราการเติบโตของยอดขายที่มากขึ้น ดังภาพที่ 2.2

ภาพที่ 2.2 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันทุ่มเทของพนักงาน

Source: The Aon Hewitt Organiza- tion

โครงสร้างความผูกพันทุ่มเทของพนักงานของ The Leadership Business หรือ The House of Engagement model ได้มาจากข้อมูลและงานวิจัยที่ได้ทำมาหลายปี พบว่า พนักงานที่มีความผูกพันทุ่มเทจะมีผลิตภาพ ได้รับการสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลงและสร้างนวัตกรรม และมีแรงจูงใจที่จะเอาใจใส่ลูกค้ามากกว่าพนักงานที่ไม่มีความผูกพันทุ่มเท และพนักงานกลุ่มนี้จะมีปฏิกิริยาต่อการนำและการบริหารจัดการของผู้นำ ดังนั้น การสร้างความผูกพันทุ่มเททำให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ จึงเป็นหน้าที่ของผู้นำและผู้จัดการที่จะต้องสื่อสารและดูแลสัญญาทางจิตวิทยา (Psychological contract) นอกจากนี้บุคลิกภาพของผู้นำก็มีผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งโครงสร้างความผูกพันทุ่มเทของพนักงานได้แบ่งกลุ่มปัจจัยที่มีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานนำมาสู่ความผูกพันทุ่มเท (House of Engagement) ออกเป็น 4 กลุ่ม (“The Leadership Business”, n.d.) ดังนี้

1. ลักษณะงาน (The job – Intrinsic characteristics) ได้แก่ หน้าที่ความรับผิดชอบ การตัดสินใจ คำแนะนำ ทักษะ ความหลากหลายในงาน ความสำคัญของงาน

2. ปัจจัยอื่นที่เกี่ยวกับงาน (The job – Extrinsic characteristics) ได้แก่ ผลตอบแทนหรือรางวัล เพื่อนร่วมงานหรือทีมงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เงื่อนไขในการทำงาน การฝึกอบรม ความมั่นคงในหน้าที่การงาน สุขภาพและความปลอดภัย ความยืดหยุ่นในงาน

3. การบริหารจัดการและภาวะผู้นำ (Management and leadership) ได้แก่ ความซื่อสัตย์ การให้ความเคารพ การให้คำมั่น ความยุติธรรม การสนับสนุนหรือการสอนงาน การชื่นชม การจัดหาทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการทำงาน

4. การสื่อสารและการทำงานเป็นทีม (Communication and teamwork) ได้แก่ การสื่อสาร 2 ทาง จุดประสงค์ขององค์กรหรือวิสัยทัศน์ บทบาทที่คาดหวัง การถ่ายทอดความรู้ การทำงานร่วมกัน

ภาพที่ 2.3 House of Engagement

Source: The Leadership Business

บทความ Becoming irresistible: A new model for employee engagement ใน Deloitte Review, issue 16 (Bersin, 2015) ได้กล่าวถึงโครงสร้างความผูกพันทุ่มเทของพนักงานว่าประกอบด้วย 5 โครงสร้างหลัก 20 ปัจจัยย่อย ที่จะผลักดันให้พนักงานเกิดความผูกพันทุ่มเท ดังภาพที่ 2.4 ได้แก่

1. งานที่มีความหมาย
2. การบริหารจัดการที่เกี่ยวข้อง
3. สภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก
4. โอกาสเติบโตในสายงาน
5. ความน่าเชื่อถือของภาวะผู้นำ

Figure 1. The simply irresistible organization®

What we have learned: Five elements drive engagement

Meaningful work	Hands-on management	Positive work environment	Growth opportunity	Trust in leadership
Autonomy	Clear, transparent goals	Flexible work environment	Training and support on the job	Mission and purpose
Select to fit	Coaching	Humanistic workplace	Facilitated talent mobility	Continuous investment in people
Small, empowered teams	Invest in management development	Culture of recognition	Self-directed, dynamic learning	Transparency and honesty
Time for slack	Modern performance management	Inclusive, diverse work environment	High-impact learning culture	Inspiration
A focus on simplicity				

ภาพที่ 2.4 โครงสร้างความผูกพันทุ่มเทของพนักงาน

Source: Deloitte University Press – Dupress .com

สุรัสวดี สุวรรณเวช (2549) ให้ความเห็นว่า การเกิดความผูกพันทุ่มเทของพนักงานที่มีต่อองค์การ ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ดังนี้

1. ด้านพนักงาน คือ การให้พนักงานได้รับรู้ว่าตนมีความสำคัญ (Self – esteem) เมื่อพนักงานรับรู้ว่าตนมีความสำคัญต่อองค์การจะทำให้พนักงานเกิดความทุ่มเทในการทำงาน นอกจากนี้ยังเป็นการแสดงออกว่าองค์การได้ให้ความสำคัญกับพนักงานและให้การยอมรับในตัวพนักงาน รวมทั้งยังเป็นภาพสะท้อนให้พนักงานรับรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนอยู่ ในระดับที่ดีเพราะองค์การยอมรับและเห็นความสำคัญ

2. ด้านงาน องค์การต้องมีการมอบหมายงานให้กับพนักงาน โดยให้พนักงานมีส่วนเกี่ยวข้องในทุกๆ ด้านที่เกี่ยวกับงาน เพื่อให้พนักงานได้มีส่วนเกี่ยวข้องมากที่สุด ซึ่งเป็นการเสริมสร้างให้พนักงานเกิดความผูกพันทุ่มเทในงาน รับรู้ถึงความเป็นเจ้าของและผู้มีส่วนรับผิดชอบในงานนั้นๆ พนักงานจะทุ่มเทความพยายามทั้งกายและใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

3. ด้านองค์การ คือ โอกาสในความก้าวหน้าในงาน ซึ่งทำให้พนักงานมีจุดหมายในงานและมองเห็นอนาคตของตนเองในองค์การ

อนุพงศ์ อวิรุทธา (2553) กล่าวถึงปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมความผูกพันทุ่มเทต่อองค์การ 3 ปัจจัย ดังนี้

1. การสื่อสารภายในองค์การ (Internal communication and information flow) การสื่อสารแบบตัวต่อตัวจะส่งผลต่อการสื่อสารภายในองค์การมากที่สุดและเป็นการสร้างวัฒนธรรมการสื่อสารง่ายๆ ไม่ต้องอาศัย เทคโนโลยีในการสื่อสาร

2. ผู้นำโดยตรงในองค์การ (Leadership) ผู้นำเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างความผูกพันทุ่มเท ให้กับพนักงาน และพนักงานเหล่านั้นรักที่จะทำงานร่วมกันตลอดไป โดยผู้นำที่มีความสำคัญมาก คือ ผู้นำโดยตรงตามสายการบังคับบัญชา โดยต้องเริ่มต้นจากการกำหนดทิศทาง หรือกำหนดวิสัยทัศน์ที่จูงใจ ต่อจากนั้นจะต้องทำให้พนักงานเห็นว่าตนเองสามารถที่จะช่วยสร้างความแตกต่างให้กับองค์การได้

3. บรรยากาศในที่ทำงาน (Work environment) สร้างบรรยากาศในการทำงานขององค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization: LO) คือ มีบรรยากาศที่เปิดกว้าง มีการสื่อสารให้พนักงานเกิดคล้อยตามจากวิสัยทัศน์ขององค์การ เปิดโอกาสให้พนักงานพูดแสดงความคิดเห็น ให้โอกาสตัดสินใจในการทำงาน บรรยากาศการทำงาน พนักงานพากันมุ่งมั่นที่จะทำให้งานมีคุณภาพ แต่ต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขที่ว่าหัวหน้าให้เกียรติและรับฟังพนักงานอย่างดี ดังนั้นองค์การแห่งการเรียนรู้จะทำช่วยให้ระดับผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดีขึ้น พนักงานจะมีความกระตือรือร้นที่จะให้ความร่วมมือ และท้ายที่สุดพนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันทุ่มเทกับองค์การได้อย่างกลมกลืน

จะเห็นได้ว่าหลายๆ องค์กรหันมาให้ความสำคัญกับการสร้างความผูกพันทุ่มเทของพนักงาน เนื่องด้วยเป็นปัจจัยที่มีผลต่อเนื่องมายังความสำเร็จขององค์กร ไม่เฉพาะความสำเร็จทางการเงินด้านรายได้และผลกำไร แต่หมายรวมถึงชื่อเสียง ความมั่นคง ความน่าเชื่อถือขององค์กร และความพึงพอใจของลูกค้าด้วย ดังจะเห็นได้จากการศึกษาและทำการวิจัยในอดีตที่ผ่านมาเพื่อหาข้อมูลและจัดทำโครงสร้างความผูกพันทุ่มเทของพนักงาน เพื่อประกอบการบริหารทรัพยากรบุคคล

2.2 กรอบแนวคิดงานวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาทบทวนวรรณกรรมจากงานวิจัยในอดีต พบว่ามีการศึกษาถึงความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การค่อนข้างมาก แต่งานวิจัยหลายฉบับเป็นการนำแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Commitment) มาใช้ในการวิจัย เนื่องจากคำว่า Commitment และ Engagement ในภาษาไทยแปลความหมายเหมือนกันว่า “ความผูกพัน” แต่หาก

พิจารณาความหมายภาษาอังกฤษอย่างลึกซึ้งจะพบว่าทั้งสองคำนี้มีความหมายแตกต่างกัน เพราะในขณะที่ Engagement เป็นตัวแทนของ “ความผูกพันระหว่างคนกับงาน” Commitment ก็เป็นตัวแทนของ “การผูกใจระหว่างคนกับองค์กร” เข้าไว้ด้วยกัน (วรนุช เจียมรจนานนท์, 2554) โดยผู้ที่มี job engagement สูงจะให้ความสนใจกับงานที่ทำมากกว่าองค์กรหรือบริษัทที่ทำ เขาหรือเธอจะมีความสุขอยู่กับงานโดยไม่คำนึงถึงเวลา จะต้องมาแต่เช้าแล้วกลับดึกดื่นก็ไม่ใช่ประเด็นสำคัญ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าคนเหล่านี้ยุ่งกับงานตลอดเวลา จนดูเหมือนว่าไม่มีเวลาว่างเลยจากการสำรวจของ Computerworld ในอเมริกาพบว่าประมาณ 1 ใน 3 ของหนุ่มสาว IT ที่ทำงานหามรุ่งหามค่ำกำลังมองหางานใหม่ และอีก 56% บอกว่าแม้จะไม่ได้มองหางานใหม่แต่ก็ต้องการให้บริษัทพิจารณาค่าตอบแทนให้เหมาะสมกว่านี้ ดังนั้นพนักงานที่ตั้งอกตั้งใจทำงานโดยไม่ปริปากก็ไม่ได้หมายความว่าเขายินดีที่จะทำงานให้กับองค์กรเสมอไป เพราะการที่เขามี engagement ไม่ได้หมายความว่าเขาจะมี commitment ด้วยเสมอไป (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2551) แต่อย่างไรก็ตามทั้งความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันทุ่มเทของพนักงานก็ยังมีส่วนที่คาบเกี่ยวกัน ดังจะเห็นได้จากการที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความผูกพันทุ่มเทของพนักงานว่ามีส่วนคาบเกี่ยวกับความผูกพัน (Commitment) และพฤติกรรมในองค์กร (Behavior)

จากโครงสร้างความผูกพันทุ่มเทของพนักงานข้างต้น พบว่า แต่ละโครงสร้างมีล้วนมีปัจจัยที่เหมือนหรือคล้ายคลึงกัน เพียงแต่มีการจัดกลุ่มปัจจัยแตกต่างกัน ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกใช้โครงสร้างความผูกพันทุ่มเทของพนักงานของ The AON Hewitt employee engagement model เป็นกรอบในการพิจารณา ด้วยกรอบแนวคิดนี้ครอบคลุมแนวคิดของโครงสร้างอื่นๆ ที่กล่าวมาข้างต้น อีกทั้งได้จำแนกกลุ่มของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานได้อย่างชัดเจนและเข้าใจง่าย

จากตารางที่ 2.1 ชี้ให้เห็นว่างานวิจัยในอดีตที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานนั้น ส่วนใหญ่มักจะศึกษาในมุมมองความหมายของคำว่า “Commitment” สำหรับการศึกษาความผูกพันของพนักงานธนาคาร มักจะเป็นการศึกษาเฉพาะองค์กรและไม่มีการระบุกลุ่มเจนเนอเรชั่นในการศึกษา สำหรับการศึกษาครั้งนี้พิจารณาความหมายของ Engagement โดยขอแทนด้วยคำว่า “ความผูกพันทุ่มเท” เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน

ตารางที่ 2.1 ผลการวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันทุ่มเท

ลำดับที่	ผู้แต่ง / ผู้วิจัย	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
1	สุภาวดี โชติอัมพร (2551)	ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เขต 31 (Employee Engagement Towards Kasikorn Bank Public Company Limited in Zone 31)	พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เขต 31 จำนวน 162 คน	ผลการศึกษาพบว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เขต 31 มีระดับความผูกพันทุ่มเทในระดับสูงทั้งด้าน ด้านความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน (Vigor) ด้านการอุทิศตนในการทำงาน (Dedication) และด้านการให้เวลากับงาน (Absorption) โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ประกอบด้วย การให้ความสำคัญต่อการบริการลูกค้า วัฒนธรรมการให้บริการ และความมั่นใจในการทำงาน สำหรับปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน ขณะที่เพศ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน อัตราเงินเดือน ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทอย่างมีนัยสำคัญ
2	สานิตตา วงศ์สุรเศรษฐ์ (2551)	ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทย (มหาชน) จำกัด เขต 32 (Employee Engagement Towards Kasikorn bank Public Company Limited in Zone 32)	พนักงานธนาคารกสิกรไทย (มหาชน) จำกัด เขต 32 จำนวน 13 สาขา จำนวน 125 คน	โดยเฉลี่ยของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในระดับผูกพัน (Engaged) โดยมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันทุ่มเทในระดับมากทั้งด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ และจากการศึกษาพบว่ามีเพียงปัจจัยด้าน

ตารางที่ 2.1 ผลการวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันทุ่มเท (ต่อ)

ลำดับที่	ผู้แต่ง / ผู้วิจัย	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
				ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันทุ่มเทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน เงินเดือนที่ได้รับ ระดับตำแหน่ง ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
3	นิธิวดี ไต่วัลย์ (2551)	ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) กลุ่มแผนงานเชียงใหม่ (Employee Engagement Towards Bangkok Bank Public Company Limited, Chiang Mai Cluster)	พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) กลุ่มแผนงานเชียงใหม่ จำนวน 190 คน	ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความผูกพันทุ่มเทในระดับผูกพัน (Engaged) พนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากต่อด้านองค์การ ในขณะที่ด้านงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และด้านภาวะผู้นำ พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อองค์การในระดับเฉย ๆ โดยองค์ประกอบด้านองค์การ และด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในภาพรวมต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญ สำหรับปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงานมีผลต่อระดับความผูกพันทุ่มเท ในขณะที่ปัจจัยด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และอัตราเงินเดือน ไม่มีผลต่อระดับความผูกพันทุ่มเทของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 2.1 ผลการวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันทุ่มเท (ต่อ)

ลำดับที่	ผู้แต่ง / ผู้วิจัย	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
4	ภาสิริ ปัญญาภู (2553)	ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ (Employee Engagement Towards Thai Military Bank (Public) Company Limited, Chiang Mai Province)	พนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 14 สาขา 3 หน่วยงาน จำนวนทั้งสิ้น 192 ราย	โดยรวมพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ มีความผูกพันในระดับผูกพันต่อองค์การ (Engaged) โดยมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันทุ่มเทในด้านองค์การในระดับมาก รองลงมาคือด้านภาวะผู้นำ ด้านงาน และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ และปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันทุ่มเทของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ องค์ประกอบด้านองค์การและด้านภาวะผู้นำ
5	พิมพ์ชนก ทรายข้าว (2553)	ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) (Factors Affecting Employee Engagement at Tisco Bank Public Company Limited)	พนักงานฝ่ายสินเชื่อของ 20 สาขาทั่วประเทศ จำนวน 214 คน	- ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล คือ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะ เวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กรและระดับตำแหน่งงานไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเท - ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลาก หลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ผลป้อนกลับของงาน และงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับความผูกพันทุ่มเท - ปัจจัยในด้านประสบการณ์ในงาน ได้แก่ ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกว่า

ตารางที่ 2.1 ผลการวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันทุ่มเท (ต่อ)

ลำดับที่	ผู้แต่ง / ผู้วิจัย	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
				องค์กรเป็นที่พึ่งพาได้ ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กรและทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร ที่โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันทุ่มเท
6	Saks (2006)	ปัจจัยและผลของความผูกพันทุ่มเทของพนักงาน	พนักงาน จำนวน 102 คน จากหลากหลายอาชีพและองค์กร	- การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรสามารถพยากรณ์ความผูกพันทุ่มเทต่องานและองค์กรได้ - ลักษณะงานสามารถพยากรณ์ความผูกพันทุ่มเทต่องานได้ - กระบวนการยุติธรรมสามรถพยากรณ์ความผูกพันทุ่มเทต่อองค์กรได้ - ความผูกพันทุ่มเทต่องานและองค์กรนำไปสู่ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) พันธะสัญญาต่อองค์กร (Organizational commitment) ความตั้งใจจะลาออก (Intentions to quit) และ พฤติกรรมของประชากรในองค์กร (Organizational citizenship behavior)
7	Burke, Koyuncu, and Fiksenbaum (2006)	ความผูกพันทุ่มเทในงานในกลุ่มผู้จัดการหญิงและผู้เชี่ยวชาญในธนาคารตุรกี (Turkish Bank) : ความโน้มเอียงของปัจจัยและผลลัพธ์ของความผูกพันทุ่มเท	ผู้จัดการหญิง จำนวน 186 คน	- เพศหญิงที่รับรู้ถึงอคติในองค์กรที่ให้ความสำคัญกับเพศชายมากกว่า จะมีความพึงพอใจและความผูกพันทุ่มเทต่องานน้อยลง และมีความเครียดในงานมากขึ้น

ตารางที่ 2.1 ผลการวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันทุ่มเท (ต่อ)

ลำดับที่	ผู้แต่ง / ผู้วิจัย	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
				- ประสบการณ์ทำงาน ความเฉพาะเจาะจง การควบคุม รางวัล และการได้รับการยอมรับ คุณค่าที่เหมาะสม สามารถพยากรณ์ลักษณะความผูกพันทุ่มเท ทั้ง 3 ด้าน คือ ความผูกพันทุ่มเทในงาน ความพึงพอใจในอาชีพ และระดับสุขภาพจิต
8	สุรัสวดี สุวรรณเวช (2549)	การสร้างรูปแบบความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ (สรุปผลการสำรวจความผูกพันต่อองค์การของสมาคมการจัดการงานแห่งประเทศไทย : Meta-analysis)	บริษัทในประเทศไทย จำนวน 249 แห่ง	ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การอันดับ1 คือ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อันดับ 2 คือ ด้านองค์การ อันดับ 3 คือ ด้านงาน และอันดับ 4 คือ ภาวะผู้นำ

จากการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยที่ผ่านมาในเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคาร พบว่า การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารในประเทศไทยมีไม่มากนัก และส่วนใหญ่เป็นการศึกษาในแง่มุมความหมายของ Commitment อีกทั้งยังไม่มีการทำการศึกษาโดยกำหนดเฉพาะกลุ่มพนักงานธนาคารเจนเนอเรชั่นวาย อย่างไรก็ดีจากผลการศึกษาข้างต้นพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารประกอบด้วยหลายตัวแปร ได้แก่ ความภูมิใจในงานที่ทำ (สุภาวดี โชติอัมพร, 2551) ความรู้สึกมีความชำนาญและเชี่ยวชาญในงาน (สุภาวดี โชติอัมพร, 2551) งานที่ทำเป็นสิ่งที่มีความหมายและมีเป้าหมายชัดเจน (สุภาวดี โชติอัมพร, 2551) การให้ความสำคัญต่อการบริการลูกค้าของพนักงาน (สุภาวดี โชติอัมพร, 2551) ความชัดเจนในการถ่ายทอดนโยบายและกลยุทธ์ (สานิตตา วงศ์สุรเศรษฐ์, 2551 และภาสิริ ปัญญาภู, 2553) ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานได้ทราบผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (สานิตตา วงศ์สุรเศรษฐ์, 2551) ผู้บังคับบัญชามีการสื่อความถึงความคาดหวังในการทำงานให้พนักงานได้รับทราบ (สานิตตา วงศ์สุรเศรษฐ์, 2551) ผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ที่กว้างและถ่ายทอดให้พนักงานได้ทราบ (สานิตตา วงศ์สุรเศรษฐ์, 2551) องค์ประกอบด้านองค์การ (นิธิวดี ไต่วัลย์, 2551 และ Alan M. Saks, 2006) ภาวะผู้นำ (นิธิวดี ไต่วัลย์, 2551 และ ภาสิริ ปัญญาภู, 2553) การส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การ (ภาสิริ ปัญญาภู, 2553) การสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานอย่างเหมาะสมและปลอดภัยให้กับพนักงาน (ภาสิริ ปัญญาภู, 2553) การกำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ใช้เป็นกรอบการทำงานอย่างชัดเจนและเป็นธรรม (ภาสิริ ปัญญาภู, 2553) งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (พิมพ์ชนก ทรายข้าว, 2553) ผลป้อนกลับของงาน (พิมพ์ชนก ทรายข้าว, 2553) ความมีอิสระในการทำงาน (พิมพ์ชนก ทรายข้าว, 2553) ความมีเอกลักษณ์ของงาน (พิมพ์ชนก ทรายข้าว, 2553) ความหลากหลายของงาน (พิมพ์ชนก ทรายข้าว, 2553) ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์กร (พิมพ์ชนก ทรายข้าว, 2553) ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร (พิมพ์ชนก ทรายข้าว, 2553) ทัศนคติเพื่อนร่วมงานและองค์กร (พิมพ์ชนก ทรายข้าว, 2553) ความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งพาได้ (พิมพ์ชนก ทรายข้าว, 2553) องค์ประกอบด้านงาน (Alan M. Saks, 2006) ประสบการณ์ทำงาน (Burke, Koyuncu, and Fiksenbaum, 2006) การมีส่วนร่วม (Burke, Koyuncu, and Fiksenbaum, 2006) กฎระเบียบ (Burke, Koyuncu, and Fiksenbaum, 2006) การให้รางวัลและการชื่นชม (Burke, Koyuncu, and Fiksenbaum, 2006) และคุณค่าที่เหมาะสม (Burke, Koyuncu, and Fiksenbaum, 2006)

จากผลการศึกษาในอดีตชี้ให้เห็นว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคาร โดยสามารถจัดกลุ่มประเภทปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานตาม The Aon Hewitt employee engagement model ได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) เช่น การรับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา การแจ้งผลการประเมินอย่างสม่ำเสมอ การสื่อความคาดหวังให้พนักงานทราบ และการให้คำแนะนำสอนงาน

2. ผลการดำเนินงาน (Performance) เช่น โอกาสและความก้าวหน้าในงาน และโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา

3. วิธีปฏิบัติขององค์กร (Company Practices) เช่น การให้ความสำคัญต่อลูกค้า และการสื่อสาร

4. ปัจจัยพื้นฐาน (The basics) เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน

5. ปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน (The works) เช่น ความมีอิสระในการทำงานและความหลากหลายของงาน

ซึ่งปัจจัยดังกล่าวยังมีแนวโน้มที่จะส่งผลต่อ Gen Y เช่น Gen Y เป็นผู้ที่ต้องการโอกาสเรียนรู้งาน โอกาสเติบโตในหน้าที่การงาน งานที่ท้าทายความสามารถ และเวลาในการทำงานที่ยืดหยุ่น (ประชาชาติธุรกิจออนไลน์, 2558) เนื่องจากลักษณะของเจนเนอเรชั่นวายมีความเป็นตัวของตัวเองสูง เน้นอิสระในการทำงาน จึงนิยมงานที่เปิดโอกาสให้ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความสามารถของตนอย่างเต็มที่ รวมถึงการมีหัวหน้างานที่มีความเป็นผู้นำ มีความสามารถในการถ่ายทอดและสอนงาน เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น เปิดโอกาสในการเรียนรู้งานและเติบโตในหน้าที่การงาน และให้ความสำคัญกับสมดุลชีวิตและการทำงาน (Work – life balance) ก็เป็นสิ่งที่เจนเนอเรชั่นวายให้ความสำคัญเช่นกัน และจากผลการศึกษายังไม่มีการระบุว่า แบรนด์ (Brand) มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารหรือไม่ ด้วยงานวิจัยในอดีตส่วนใหญ่เป็นการศึกษาเฉพาะองค์กร อย่างไรก็ดี ด้วยลักษณะของเจนเนอเรชั่นวายไม่ได้มีความผูกพันกับองค์กรโดยตรงแบบคนรุ่นก่อนๆ พูดง่ายๆ คือ เรื่องความภาคภูมิใจในชื่อเสียงหรือความสำเร็จขององค์กรไม่สามารถที่จะเหนี่ยวรั้งกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายไว้ได้ (พัลลภัช เจริญวรรณ, 2558)

สำหรับปัจจัยส่วนบุคคล จากผลการศึกษาของ สุภาวดี โชติอัมพร (2551) พบว่าลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ขณะที่ เพศ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน อัตราเงินเดือน ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ขณะที่ผลการศึกษาของ นิธิวดี ไต่วัลย์ (2551) พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงานมีผลต่อความผูกพันทุ่มเท ในขณะที่ปัจจัยด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และอัตราเงินเดือน ไม่มีผลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งขัดแย้งกับผลการศึกษาของ สานิตตา วงศ์สุรเศรษฐ์ (2551) และผลการศึกษาของพิมพ์ชนก ทรายข้าว (2553) ที่พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุการทำงาน เงินเดือนที่ได้รับ ระดับตำแหน่ง ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยรวมแล้วพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตุว่า สาเหตุที่ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานของงานวิจัยที่ผ่านมีความแตกต่างกันเป็นผลสืบเนื่องจากลักษณะงานที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ดีปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างความผูกพันทุ่มเทอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์สิ่งแวดล้อมทางปัจจัยภายนอก หรือแม้แต่ปัจจัยภายในองค์การก็มีส่วนทำให้ความผูกพันทุ่มเทของพนักงานเพิ่มมากขึ้นหรือลดลงตลอดเวลาเช่นกัน (พิรินทร์ชา สมานสินธุ์, 2554)

จากการศึกษางานวิจัยในอดีตที่ผ่านมาผู้วิจัยจึงได้คัดเลือกปัจจัยที่คาดว่ามีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย จำนวน 6 ปัจจัย ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคล (Demographic) ภาวะผู้นำ (Leadership) ผลการดำเนินงาน (Performance) วิธีปฏิบัติขององค์กร (Company practices) ปัจจัยพื้นฐาน (The basics) และปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน (The works) ทั้งนี้เนื่องจากงานวิจัยในอดีตได้ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารและยังมีแนวโน้มที่จะส่งผลต่อเจนเนอเรชั่นวายด้วยเช่นกัน

ลำดับถัดไปจะเป็นการทบทวนวรรณกรรมผลการวิจัยที่ผ่านมาที่ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรอิสระข้างต้นและสมมติฐานของการศึกษาในครั้งนี้

ลักษณะส่วนบุคคล (Demographic)

Kahn (1990) ผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันทุ่มเท ได้กล่าวถึงปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลว่ามีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Baron and Kenny (1986) ที่กล่าวว่า ความผูกพันทุ่มเทเกิดจากปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลโดยเฉพาะปัจจัยด้านอายุ อายุงาน และตำแหน่งงาน โดยบุคคลอายุมาก อายุงานนาน ตำแหน่งงานสูง มีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันทุ่มเทในระดับสูง ด้วยงานวิจัยความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารที่ผ่านมาไม่ได้มีการศึกษาเฉพาะกลุ่มเจนเนอเรชั่นหรือเฉพาะเจาะจงกลุ่มอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม ขณะที่การศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดกรอบกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาเฉพาะกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายที่มีช่วงอายุอยู่ระหว่าง 20 – 39 ปี ผู้วิจัยจึงได้คัดเลือกปัจจัยส่วนบุคคลสำหรับการศึกษาครั้งนี้ ดังนี้

1. เพศ จากผลการทบทวนวรรณกรรมพบว่ายังไม่มีการชี้ชัดว่าปัจจัยด้านเพศมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารหรือไม่ ด้วยผลการศึกษาที่ผ่านมามีความขัดแย้งกันดังจะเห็นได้จากผลการศึกษาของสานิตตา วงศ์สุรเศรษฐ์ (2551) และพิมพ์ชนก ทรายข้าว (2553) พบว่าเพศมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคาร ขณะที่ผลการศึกษาของสุภาวดี โชติอัมพร (2551) นิธิวดี ไต่วัลย์ (2551) พบว่าเพศไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคาร แต่เนื่องด้วยการเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์ของโลกทำให้จำนวนผู้หญิงทำงานและกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายเพิ่มมากขึ้น และจากผลการศึกษาของ Gilmer (1966) ที่ทำการศึกษาทัศนคติในการทำงานของเพศหญิงและชาย พบว่า เพศหญิงมีความผูกพันต่องานมากกว่าเพศชาย อันเป็นผลมาจากข้อจำกัดทางวิชาชีพทำให้เพศหญิงหางานได้ค่อนข้างยากกว่าเพศชาย จึงมีความรักและผูกพันต่องานที่ตนเองทำ รวมถึงมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงานน้อยกว่าเพศชายซึ่งสนับสนุนผลการศึกษาของ Gallup's US ที่ว่าผู้หญิงมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันทุ่มเทมากกว่าผู้ชาย (Johnson , 2004)

จากการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยที่ผ่านมาผู้วิจัยจึงเสนอว่า

H1. พนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายเพศหญิงมีความผูกพันทุ่มเทสูงกว่าเพศชาย

2. ระดับการศึกษา งานวิจัยในอดีตที่ผ่านมายังไม่สามารถชี้ชัดว่าระดับการศึกษามีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันทุ่มเทหรือไม่ เนื่องจากผลการวิจัยที่ไม่สอดคล้องกัน เช่น ผลการศึกษาของสุภาวดี โชติอัมพร (2551) จากกลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 162 คน พบว่าระดับการศึกษามีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งขัดแย้งกับผลการศึกษาของสานิตตา วงศ์สุรเศรษฐ์ (2551) นิธิวดี ไต่วัลย์ (2551) และพิมพ์ชนก ทรายข้าว (2553) ที่พบว่า ระดับการศึกษาไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ด้วยการศึกษาที่ผ่านมาไม่ได้มีการจำกัดกลุ่มช่วงอายุหรือเจนเนอเรชั่นจึงทำให้กลุ่มตัวอย่างในการศึกษามีความแตกต่างกันด้านระดับการศึกษา แต่หากพิจารณาโดยจำกัดที่กลุ่มเจนเนอเรชั่นวายจะพบว่าคนกลุ่มนี้มักมีระดับการศึกษาค่อนข้างสูงและอยู่ในระดับไม่แตกต่างกันมากนัก ดังที่ อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา กรรมการบริหารบริษัท ออคิด สลิงชอท จำกัด และคอลัมนิสต์หนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ ได้กล่าวไว้ว่า คนกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายมักได้รับการศึกษาที่ค่อนข้างสูงและอยู่ในสถานศึกษาที่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นของตัวเองมากขึ้น รวมถึงชอบที่จะเรียนรู้ด้วยตนเองและจากประสบการณ์ (อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา, 2552)

จากการทบทวนวรรณกรรมจากงานวิจัยที่ผ่านมาผู้วิจัยเสนอว่า

H2. ระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนเรชั่นวาย

3. ตำแหน่งงาน จากผลการศึกษาของสุภาวดี โชติอัมพร (2551) และ นิธิวดี ไต่วัลย์ (2551) พบว่า ตำแหน่งงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่ผลการศึกษาของสานิตตา วงศ์สุรเศรษฐ์ (2551) และพิมพ์ชนก ทรายข้าว (2553) ที่พบว่า ตำแหน่งงานไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเนื่องจากในประเทศไทยยังไม่มีการศึกษาชี้ชัดความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานกับความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคาร แต่หากพิจารณาผลการศึกษาความผูกพันต่อองค์กร หรือ Commitment ซึ่งมีส่วนคาบเกี่ยวกับความผูกพันทุ่มเทพบว่า ตำแหน่งงานไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (จารุณี วงศ์คำแน่น, 2537, จิราวรรณ หาดทรายทอง, 2539)

จากการทบทวนวรรณกรรมจากงานวิจัยที่ผ่านมาผู้วิจัยเสนอว่า

H3. ตำแหน่งงานไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย

ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มบุคคล โดยอิทธิพลนั้นจะส่งผลกระทบให้กลุ่มบุคคลภายในองค์การดำเนินการใด ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Robbins, 2005) โดยรูปแบบของการมีอิทธิพลนั้น สามารถเป็นแบบ อิทธิพลอย่างเป็นทางการ (formal influence) หรืออิทธิพลอย่างไม่เป็นทางการ (informal influence) ก็ได้ การสร้างความผูกพันทุ่มเทของพนักงานถือเป็นหนึ่งในบทบาทที่ผู้นำต้องปฏิบัติไม่เฉพาะผู้นำระดับสูงแต่หมายรวมถึงผู้นำระดับกลางและระดับล่างด้วย ซึ่งบทบาทการนำนี้ถือเป็นหนึ่งในปัจจัยด้านบุคคลและสังคมในองค์กรซึ่งจะมีผลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงาน (เลิศชัย สุธรรมานนท์ และเกศยา โอสถานุเคราะห์, 2558) สอดคล้องกับงานวิจัยของสุรัสวดี สุรรณเวช (2549) เรื่องการสร้างรูปแบบความผูกพันทุ่มเทของพนักงานต่อองค์การ โดยการสำรวจบริษัทในประเทศไทยจำนวน 249 แห่ง พบว่าปัจจัยสำคัญที่มีต่อการสร้างความผูกพันทุ่มเทของพนักงานต่อองค์การ 1 ใน 4 อันดับคือ ภาวะผู้นำ

เนื่องจากสภาพแวดล้อมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจการเงินและการธนาคารที่มีการแข่งขันรุนแรง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการผู้ตามภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theories) ของ Bass and Avolio (1994) ได้สรุปลักษณะของผู้นำออกเป็น 2 แบบ

1. ผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ซึ่งหมายถึง ผู้นำที่ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น สามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจในการ

ทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี มีบุคลิกภาพที่น่านับถือ (Idealized Influence or Charismatic) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) และ การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized consideration)

2. ผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) ซึ่งหมายถึง ผู้นำที่ชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุความชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงานและสิ่งที่ต้องการจากงานซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้ ตามแนวทาง 2 ประการ คือ การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) และการจัดการโดยยึดกฎระเบียบ (Management by exception)

ด้วยการสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กรให้เกิดขึ้นได้จริงๆ นั้น จำเป็นที่จะต้องได้รับความร่วมมือกับทุกคนในองค์กร โดยเฉพาะผู้นำสูงสุดขององค์กรและทีมผู้บริหารรองๆ ลงมาซึ่งเป็นคนกลุ่มแรกที่จะต้องให้การสนับสนุนในการสร้างความผูกพันทุ่มเทของพนักงานต่อองค์กร ซึ่งจะต้องเป็นการสนับสนุนโดยการยอมเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน เปลี่ยนแปลงความคิด และแนวทางในการบริหารงานบริหารคนในองค์กรอย่างเต็มที่ เพราะถ้าขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารสูงสุดแล้ว เรื่องของความผูกพันทุ่มเทจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้เลย และกลุ่มที่ 2 คือกลุ่มผู้บริหารระดับกลางและหัวหน้างานทุกระดับ ที่จะต้องให้ความร่วมมือด้วยเช่นกัน เพราะการสร้างความผูกพันทุ่มเทของพนักงานจะเกิดขึ้นได้ส่วนหนึ่งก็มาจากบุคคลที่อยู่ใกล้ชิดพนักงาน ซึ่งก็คือหัวหน้างานโดยตรงนั่นเอง ที่จะต้องมีการปรับปรุงพฤติกรรมในการบริหารงานและบริหารคน ให้มีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น จึงกล่าวได้ว่าปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันทุ่มเทต่อองค์กรเป็นปัจจัยอันดับต้นๆ ก็คือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ รวมถึงการเป็นหัวหน้างานที่ดี ซึ่งหากขาดปัจจัยนี้ความผูกพันทุ่มเทของพนักงานก็ยากที่จะเกิดขึ้นได้ (ประคัลภ์ ปัณฑพลังกูร, 2556) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Aon Hewitt Model ที่ได้กล่าวถึงหัวข้อย่อยเกี่ยวกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ได้แก่ ภาวะผู้นำระดับอาวุโส (Senior Leadership) และ ภาวะผู้นำระดับหน่วยธุรกิจ (BU Leadership)

จากผลการศึกษาของ นิธิวดี ไต่วัลย์ (2551) จากกลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) กลุ่มแผนงานเชียงใหม่ พบว่า การรับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา การให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องทรัพยากรมนุษย์ของผู้บังคับบัญชา การแจ้งผลการประเมินอย่างสม่ำเสมอผู้บังคับบัญชา วิสัยทัศน์ที่กว้างและถ่ายทอดให้พนักงานได้ทราบของผู้บังคับบัญชา และการสื่อถึงความคาดหวังในการทำงานจากผู้บังคับบัญชานั้น มีส่วนในการส่งเสริมให้เกิดทัศนคติที่ดีของพนักงานต่อองค์การ โดยรวมซึ่งนำมาสู่ความผูกพันทุ่มเทของพนักงานต่อองค์กร สอดคล้องกับผล

การศึกษาของ สานิตตา วงศ์สุรเศรษฐ์ (2551) เรื่องความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทย (มหาชน) จำกัด เขต 32 จำนวน 125 คน พบว่า การที่ผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบอย่างสม่ำเสมอ มีการสื่อความถึงความคาดหวังในการทำงานให้พนักงานทราบ และลักษณะของผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ที่กว้างและถ่ายทอดให้พนักงานได้ทราบ มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงาน และผลการศึกษาของ ภาสิริ ปัญญาภู (2553) จากกลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 192 คน พบว่า ลักษณะผู้บังคับบัญชามีการให้คำแนะนำและแนวทางด้านความก้าวหน้าและการพัฒนาการทำงานให้แก่พนักงาน ผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารให้พนักงานในแต่ละหน่วยงานได้รับทราบถึงความคาดหวังในการทำงาน และผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงาน อย่างไรก็ดีการศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป เนื่องจากผู้นำลักษณะนี้สามารถทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองตนเองและมองงานในแง่มุมหรือกระบวนทัศน์ (Paradigm) ใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ (Awareness) ในเรื่องวิสัยทัศน์ (Vision) และภาระกิจ (Mission) ของทีมและองค์การ ซึ่งบทบาทของผู้นำยังช่วยเพิ่มศักยภาพให้กับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามแนวทางนโยบายขององค์การได้ตามวัตถุประสงค์ (Bass & Jung, 1999) และด้วยงานวิจัยที่ผ่านมายังไม่มีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในแต่ระดับกับความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคาร

จากการทบทวนวรรณกรรมจากงานวิจัยที่ผ่านมาผู้วิจัยจึงเสนอว่า

H4. ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูประดับอาวุโส (Senior Leadership) มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย

H5. ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูประดับหน่วยธุรกิจ (BU Leadership) มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย

ผลการดำเนินงาน (Performance)

ผลการดำเนินงานในที่นี้อ้างถึงแนวคิดของ Aon Hewitt Model ประกอบด้วยหัวข้อย่อย ได้แก่ โอกาสในอาชีพ (Career opportunity) การเรียนรู้และพัฒนา (Learning and development) การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance management) การบริหารคน (People management) และ ผลตอบแทนและการให้ความสำคัญแก่พนักงาน (Rewards and recognition) ซึ่งจากผลการศึกษาของ Koyuncu, Burke และ Fiksenbaum (2006) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องความผูกพันต่องานของผู้จัดการหญิงในธุรกิจธนาคารตุรกี พบว่า ผลตอบแทนและการให้ความสำคัญแก่พนักงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันทุ่มเทของพนักงาน และจากผลการศึกษาของ วิกันยา นนสะตู (2549)

ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย พบว่า ผลประโยชน์ที่เป็นเงิน ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์การโดยรวมได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของธัชพล จันทร์ประสิทธิ์ (2550) ที่พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อนิยามความผูกพันทุ่มเทโดยรู้สึกว่าโอกาสและความก้าวหน้าในงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันทุ่มเทต่อองค์กร และผลการวิจัยของเลิศชัย สุธรรมานนท์ และเกศยา โอสถานุเคราะห์ (2558) ที่ศึกษาเกี่ยวกับตัวแบบความผูกพันทุ่มเทของพนักงานในธุรกิจบริการรับชำระบริษัท XYZ จำกัด โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและสังเกตการตัวแทนพนักงานและผู้บริหารจำนวน 19 คน พบว่าปัจจัยด้านระบบองค์กร ได้แก่ ค่าตอบแทน เบี้ยเลี้ยงและความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะงาน ความก้าวหน้าในงาน ระบบการพัฒนาและแหล่งความรู้ที่ช่วยในการพัฒนา ระบบบริหารผลงาน และระบบการชื่นชมผลงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันทุ่มเทของพนักงาน

อย่างไรก็ตามในการศึกษาครั้งนี้ชี้เฉพาะที่พนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ซึ่งให้ความสำคัญกับโอกาสก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ โบนัส โอกาสในการพัฒนาทักษะและความรู้ (เดชา เดชะวัฒนไพศาล, 2552) ซึ่งพิชญ์พจี สายเชื้อ กรรมการผู้จัดการ บริษัท ทาวเวอร์ส วัทสัน ประเทศไทย ได้กล่าวในบทความเรื่อง Flexible Benefit เทรนด์ในดวงใจพนักงาน Gen Y ไว้ว่า สิ่งที่ Gen Y มีความต้องการจากองค์กร คือ การให้โอกาสเรียนรู้งาน โอกาสเติบโตในหน้าที่การงาน การทำงานที่ท้าทายความสามารถ และเวลาในการทำงานที่ยืดหยุ่น (ประชาชาติธุรกิจออนไลน์, 2558) เนื่องจาก Gen Y ส่วนใหญ่มักจะเป็นคนที่มีการศึกษาสูง และอยากมีความก้าวหน้าในการทำงาน ดังนั้นถ้าองค์กรมีระบบที่สามารถรับรองได้ว่า เมื่อเขาเข้ามาทำงานแล้ว ถ้าทำผลงานได้ตามที่คาดหวัง เขาจะมีโอกาสก้าวหน้าอย่างไรได้บ้าง ด้วยระยะเวลาเท่าไหร่ (ประคัลภ์ ปัณฑพลังกูร, 2557)

จากการทบทวนวรรณกรรมจากงานวิจัยที่ผ่านมาผู้วิจัยจึงเสนอว่า

H6. โอกาสในอาชีพมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย

H7. การเรียนรู้และพัฒนามีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย

วิธีปฏิบัติขององค์กร (Company practices)

วิธีปฏิบัติขององค์กร (Company Practices) ในที่นี้อ้างถึงแนวคิดของ Aon Hewitt Model ประกอบด้วยหัวข้อย่อย ได้แก่ การสื่อสาร (Communication) การให้ความสำคัญกับลูกค้า

(Customer focus) ความหลากหลายและการเข้าถึง (Diversity and inclusion) โครงสร้างพื้นฐานที่ใช้ในการทำงาน (Enabling infrastructure) และ การบริหารความสามารถและการคัดเลือกพนักงาน (Talent and staffing) ซึ่งคุณภัทรี พฤทธิธรรมกุล ที่ปรึกษาบริษัท เฮย์กรุ๊ป ได้กล่าวไว้ว่า จากประสบการณ์ของเฮย์กรุ๊ป ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการทำงานของพนักงานที่มักพบในประเทศไทย ได้แก่ การสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพจากระดับบนสู่ระดับล่างในเรื่องเป้าหมายและผลงานของบริษัท พนักงานส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการสื่อสารจากผู้บริหารสู่ทีมไม่มีประสิทธิภาพ เมื่อเป้าหมายไม่ชัดเจนทำให้พนักงานไม่แน่ใจว่าการทำงานของตนสอดคล้องกับทิศทางขององค์กรหรือไม่ จึงไม่เกิดผลงานที่ดีที่สุดต่อองค์กร นอกจากนั้นการขาดแคลนทรัพยากรก็เป็นอีกปัจจัยที่สำคัญ พนักงานเห็นว่าตนไม่ได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากรในการทำงานอย่างเพียงพอ ทั้งด้านเครื่องมือ กำลังคนหรือข้อมูล ทำให้มีผลกระทบต่อผลงานและสร้างความกดดันในการทำงานให้ได้คุณภาพและทันเวลา (บริษัท เฮย์กรุ๊ป จำกัด, ม.ป.ป.) สอดคล้องกับผลการศึกษาของ เลิศชัย สุธรรมานนท์ และเกศยา โอสถานุเคราะห์ (2558) ที่พบว่าปัจจัยด้านระบบองค์การเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สร้างความผูกพันทุ่มเทของพนักงาน (Engagement Drivers) และจากผลการศึกษาของสุภาวดี โชติอัมพร (2551) พบว่า ปัจจัยด้านการให้ความสำคัญต่อการบริการลูกค้า วัฒนธรรมการให้บริการ และความมั่นใจในการทำงานมีผลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เขต 31 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และอ้างถึงงานวิจัยของสุรัสวดี สุวรรณเวช (2549) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างรูปแบบความผูกพันทุ่มเทของพนักงานต่อองค์การ พบว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการสร้างความผูกพันทุ่มเทของพนักงาน อันดับ 1 คือ ปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อันดับ 2 คือ ปัจจัยด้านองค์การ

สำหรับการศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นที่พนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ซึ่ง Donald R. Hillman ที่ปรึกษาบริษัท Hillman Consulting ได้เขียนบทความเกี่ยวกับการบริหารจัดการพนักงาน Gen Y ไว้ในนิตยสาร HR Professional เดือน ธันวาคม 2556 ด้วยหลัก 3R ประกอบด้วย การสรรหาคัดเลือก (Recruit) การสร้างสัมพันธ์ (Relate) และ การเก็บรักษา (Retain) โดยในหัวข้อการสร้างความสัมพันธ์ได้กล่าวถึงการสร้างระบบสื่อสารที่ดี โดย Gen Y ชอบที่จะสื่อสารกับคนอื่นมากกว่าที่จะนั่งทำงานเงียบๆ คนเดียว ดังนั้นสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบริษัท กับ Gen Y จะเกิดขึ้นได้ก็จากการสื่อสารที่ดีเช่นกัน สิ่งที่ควรจะสื่อสารให้ทราบโดยทั่วกันโดยเฉพาะกับพนักงาน Gen Y ก็คือ เป้าหมายขององค์กรคืออะไรบ้าง และเขามีส่วนที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างไรบ้าง ด้วยวิธีการอย่างไร จากนั้นก็ต้องคอยสื่อสารความคืบหน้าของงานให้เขาทราบเป็นระยะๆ เพื่อทำให้เขารู้สึกว่าองค์กรและหัวหน้าให้ความสำคัญกับเขาจริงๆ (ประคัลภ์ ปัณฑพลังกูร, 2557)

จากการทบทวนวรรณกรรมจากงานวิจัยที่ผ่านมาผู้วิจัยจึงเสนอว่า

H8. การสื่อสารมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย

ปัจจัยพื้นฐาน (The Basics)

ปัจจัยพื้นฐาน (The basics) อ้างถึงแนวคิดของ Aon Hewitt Model ประกอบด้วยหัวข้อย่อย ได้แก่ ผลประโยชน์ (Benefits) ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (job security) ความปลอดภัย (Safety) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work environment) และความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน (Work/life balance) สำหรับการศึกษาครั้งนี้ได้ชี้ชัดไปที่กลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ซึ่งให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงานเป็นอย่างมาก ดังแนวคิด 3R ในการบริหารพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย ได้กล่าวถึงการสร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อให้กลุ่มเจนเนอเรชั่นวายสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ ไม่ว่าจะเป็นการทำงานเป็นทีม การสนับสนุนทั้งจากเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และจากผู้บริหารขององค์กร ซึ่งจะส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดี มีการช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน มีสอนงานและให้คำแนะนำกันอยู่เสมอ และการที่องค์กรให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน โดยเฉพาะในเรื่องของเวลาในการทำงานที่ต้องมีความยืดหยุ่นสูง มีโอกาสที่จะให้พนักงานได้ใช้เวลาส่วนตัวและเวลาในการทำงานได้อย่างลงตัวมากที่สุด (ประคัลภ์ ปัณฑพลังกูร, 2557) นอกจากนี้ องค์กรควรสร้างบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนาน เนื่องจากเจนเนอเรชั่นวายไม่ชอบอะไรที่เคร่งเครียด บรรยากาศการทำงานจึงควรเป็นไปอย่างสบาย ๆ เช่น ลดความเป็นทางการระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ปรับสถานที่ทำงานให้ทันสมัย เพราะเจนเนอเรชั่นวายจะมีแนวคิด Life-Work Integration กล่าวคือ เขาจะผสมผสานการใช้ชีวิตกับการทำงานเป็นเรื่องเดียวกัน ดังนั้น ที่ทำงานต้องตอบสนอง Lifestyle ของเขาด้วย เช่น การ Support เรื่องระบบ Wi-Fi การจัดร้านกาแฟสดมาเปิดให้บริการ เป็นต้น (ประชาชาติธุรกิจออนไลน์, 2556)

จากงานวิจัยของ ธัชพล จันทร์ประสิทธิ์ (2550) ที่ทำการศึกษาในกลุ่มพนักงาน 78 คน ที่ทำงานในบริษัท โฟรเฟชชั่นแนล มาร์เก็ตติ้ง เซอร์วิสเซส จำกัด พบว่า ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันทุ่มเทของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เดชา เดชะวัฒนไพศาล (2552) ที่ทำการศึกษากลุ่มเจนเนอเรชั่นวายซึ่งเป็นนิสิตนักศึกษาระดับปริญญาโท ทางด้านการบริหารธุรกิจและการจัดการจากสถาบันการศึกษาต่างๆ ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า การมีผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่ดี การได้รับการยอมรับในความสามารถ บรรยากาศในการทำงานที่เป็นกันเอง เป็น 1 ใน 10 อันดับแรกของปัจจัยที่จูงใจในการทำงานมากที่สุด และงานวิจัยของ กานต์พิชชา เก่งการช่าง (2556) ที่

กล่าวถึงเจนเนอเรชั่นวายกับความท้าทายใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลว่า การมอบหมายงานและการส่งเสริมการมีส่วนร่วม โดยสร้างโอกาสให้เจนเนอเรชั่นวายได้แสดงความคิดเห็นในงานทั้งที่เป็นและไม่เป็นทางการ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้บังคับบัญชานี้จะส่งผลต่อบรรยากาศในการทำงานเชิงบวก ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมและสั่งสมพันธะสัญญาทางใจทีละน้อย และผลการศึกษาของ เลิศชัย สุธรรมานนท์ และเกศยา โอสถานุเคราะห์ (2558) พบว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานมีผลต่อความผูกพันทุ่มเทต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่ง ดร.จิราพร พฤกษานุกูล ผู้อำนวยการ บริษัท อินดิโก คอนซัลติ้ง กรุ๊ป จำกัด ที่ปรึกษาการจัดการองค์กร ได้กล่าวว่า เรื่องหนึ่งที่เกิดมาพร้อมกับลมหายใจของ Gen-Y ก็คือ การสร้างสมดุลในชีวิตและหน้าที่การงาน (Work-Life Balance) ถือเป็นเรื่องสำคัญและยิ่งใหญ่ของชีวิต (People Synergy Learning Center, 2558) และผลการศึกษาของพีดับบลิวซี พบว่ากลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวายร้อยละ 70 มองเรื่องการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัวมากกว่าค่าตอบแทน (บริษัท ไพร้ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด, 2556)

จากการทบทวนวรรณกรรมจากงานวิจัยที่ผ่านมาผู้วิจัยจึงเสนอว่า

H9. สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย

H10. ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย

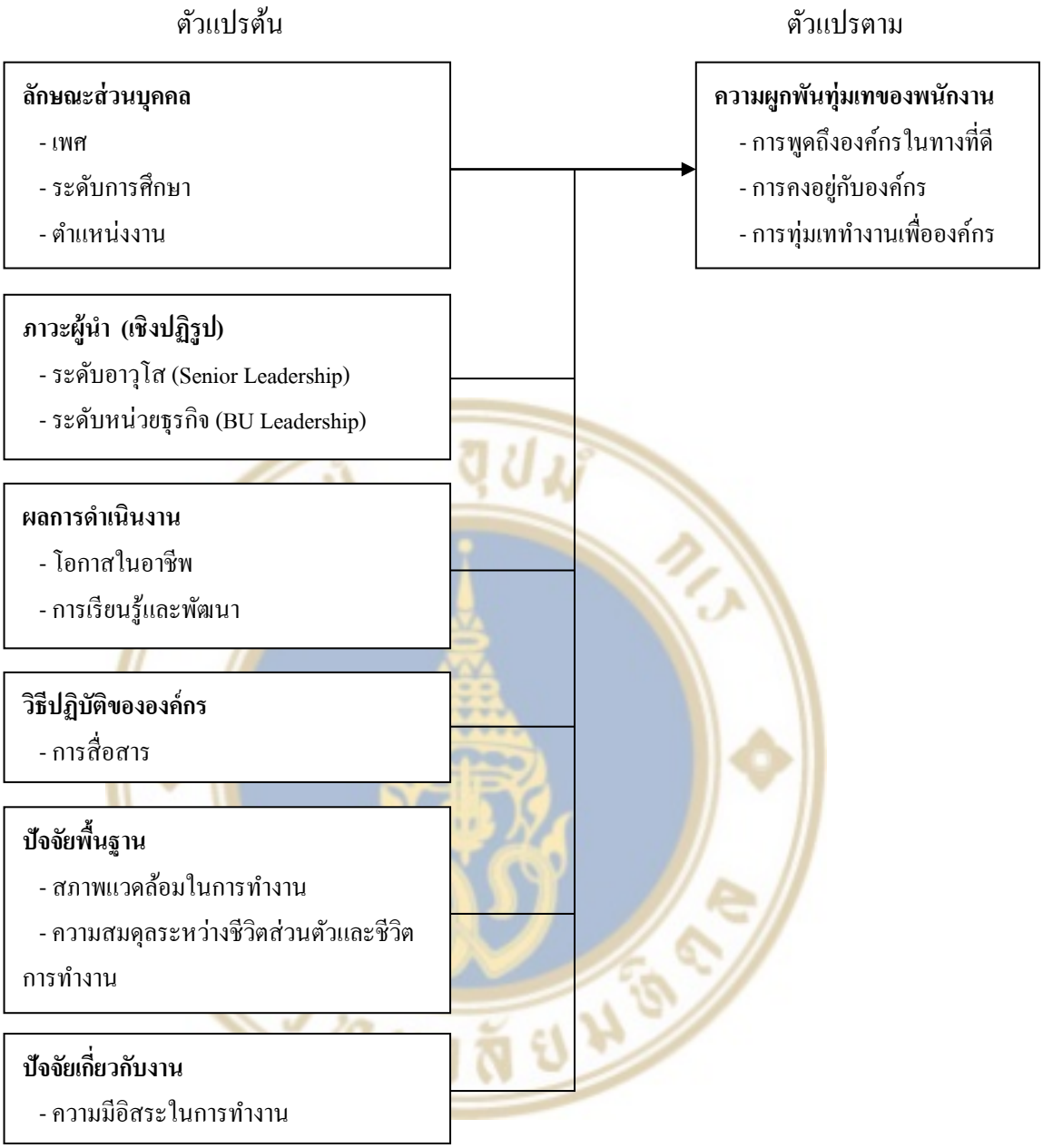
ปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน (The works)

ปัจจัยที่เกี่ยวกับงานในที่นี้หมายรวมถึง ความร่วมมือในการทำงาน (Collaboration) การมอบอำนาจและอำนาจการตัดสินใจในการทำงาน (Empowerment / autonomy) และลักษณะเนื้องาน (Work task) ซึ่ง จากผลการวิจัยของพิมพ์ชนก ทรายข้าว (2553) ที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคาร ทิสโก้ จำกัด (มหาชน) โดยศึกษาจากพนักงานฝ่ายสินเชื่อจำนวน 214 คน พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันทุ่มเท ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Alan M. Saks (2006) ที่พบว่า ลักษณะงานสามารถทำนายความผูกพันทุ่มเทต่องานของพนักงานได้ โดย Deskmag นิตยสารที่ให้ความรู้เกี่ยวกับการทำงานของคนและสถานที่ในรูปแบบใหม่ (Coworking Space) ได้กล่าวถึง วัฒนธรรมองค์กรและเด็กรุ่น Generation Y ว่า รูปแบบการทำงาน นโยบายจาก ‘บนลงล่าง’ - The ‘top-down’ approach จะใช้ไม่ได้อีกต่อไป เพราะคนทำงานรุ่นใหม่ที่เข้ามาในตลาดแรงงานมีการศึกษามากขึ้นกว่าเดิมและทำ

ให้พวกเขากล้าตั้งคำถามกับผู้บังคับบัญชา โดยศาสตราจารย์ Jordan Kaplan ได้กล่าวในบทความจากหนังสือพิมพ์รายวัน USA Today ว่ากลุ่มคนเหล่านี้ “มีแนวโน้มที่จะไม่ตอบสนองกับวิธีการบริหารแบบใช้อำนาจและการควบคุม” คนทำงานรุ่นนี้ต้องการรู้สึกว่าพวกเขามีส่วนร่วมและกำหนดทิศทางของบริษัท ผู้จัดการที่สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ให้พนักงานมีส่วนร่วม กระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่ม ร่วมทำงานกับเพื่อนร่วมงานและสร้างสรรค์สิ่งใหม่จะประสบความสำเร็จมากกว่า (Griffiths, R., 2013)

จากการทบทวนวรรณกรรมจากงานวิจัยที่ผ่านมาผู้วิจัยจึงเสนอว่า

H11. ความมีอิสระในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย



ภาพที่ 2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3
วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นการศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย เป็นรูปแบบงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยการจัดทำแบบสอบถามเป็นเครื่องมือประกอบการวิจัย และแปรผลด้วยวิธีการทางสถิติ (SPSS) รายละเอียดดังนี้

3.1 รูปแบบงานวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) แบบ Cross-sectional study หรือ การศึกษา ณ จุดเวลา หรือ ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยการเก็บข้อมูลเพียงครั้งเดียว

3.2 ประชากรที่ใช้ในงานวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้กำหนดประชากรเป็นพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ทั้งธนาคารพาณิชย์และธนาคารเฉพาะกิจในประเทศไทยที่มีอายุระหว่าง 20 – 39 ปี

3.3 กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัย

จำนวนกลุ่มตัวอย่างการศึกษาวิจัยหาได้จากสูตรการหาขนาดตัวอย่างที่ไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน จากสูตรของ Cochran (1953) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และค่าความคลาดเคลื่อนที่ร้อยละ 5

$$n = \frac{P(1-P)Z^2}{d^2}$$

โดยกำหนดให้ n = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

P = สัดส่วนประชากรที่ผู้วิจัยกำหนดแบบสุ่ม กำหนดที่ 0.50

Z = ระดับความเชื่อมั่น หรือระดับนัยสำคัญทางสถิติ เช่น

Z ที่ระดับนัยสำคัญ 0.10 เท่ากับ 1.65 (ความเชื่อมั่น 90%) >> Z = 1.65

Z ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 เท่ากับ 1.96 (ความเชื่อมั่น 95%) >> Z = 1.96

Z ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 เท่ากับ 2.58 (ความเชื่อมั่น 99%) >> Z = 2.58

d = ค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง ซึ่งสอดคล้องกับค่า Z ที่กำหนด เช่น

ระดับความเชื่อมั่น 90% สัดส่วนความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.10

ระดับความเชื่อมั่น 95% สัดส่วนความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.05

ระดับความเชื่อมั่น 99% สัดส่วนความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.01

แทนค่าสูตร จะได้ว่า $n = (0.50 \times (1 - 0.50) \times 1.96^2) / 0.05^2$

$n = 384.16$

จากการคำนวณข้างต้น งานวิจัยครั้งนี้ต้องการตัวอย่างที่เหมาะสมอย่างน้อย 385 ตัวอย่าง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้ทั้งสิ้น 387 คน ซึ่งมากกว่าจำนวนตัวอย่างขั้นต่ำ

3.4 วิธีเลือกตัวอย่าง

ใช้การเลือกตัวอย่างตามความสะดวก (Convenience sampling) ซึ่งเป็นการเลือกที่ไม่มีกฎเกณฑ์ จึงทำให้ไม่สามารถอ้างอิงถึงประชากรได้อย่างเที่ยงตรง ผลการวิจัยจึงมีข้อจำกัดในการอ้างอิงไปยังประชากร แต่ด้วยการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีนี้เป็นวิธีที่สะดวก รวดเร็ว ประหยัดทั้งเวลาและค่าใช้จ่าย สามารถเก็บข้อมูลได้โดยการแจกลิงค์ (Link) แบบสอบถาม ร่วมกับการแจกเอกสารแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างตอบ

3.5 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ดังนี้

1. ตัวแปรต้น แบ่งออก 6 กลุ่มหลัก ดังนี้

1) ลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน

2) ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย ภาวะผู้นำระดับอาวุโส และภาวะผู้นำระดับหน่วยธุรกิจ

3) ผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย โอกาสในอาชีพ การเรียนรู้และพัฒนา

4) วิธีปฏิบัติขององค์กร ในที่นี้ศึกษาประเด็นเรื่องการสื่อสาร

5) ปัจจัยพื้นฐาน ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน

6) ปัจจัยเกี่ยวกับงาน ในที่นี้ศึกษาประเด็นเกี่ยวกับความมีอิสระในการทำงาน

2. ตัวแปรตาม คือ ความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ประกอบด้วย การพูดถึงองค์กรในทางที่ดี การคงอยู่กับองค์กร และการทุ่มเททำงานเพื่อองค์กร

3.6 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยสร้างจากการศึกษาเอกสาร แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งออกเป็น 7 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วยคำถามเรื่อง เพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเรื่องผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย 2 หัวข้อย่อย คือ โอกาสในอาชีพ และการเรียนรู้และพัฒนา

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเรื่องวิธีปฏิบัติขององค์กร ประเด็นเกี่ยวกับการสื่อสาร

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเรื่องปัจจัยพื้นฐาน ประกอบด้วย 2 หัวข้อย่อย คือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเรื่องปัจจัยเกี่ยวกับงาน ประเด็นเกี่ยวกับความมีอิสระในการทำงาน

ส่วนที่ 6 แบบสอบถามเรื่องภาวะผู้นำ แบ่งเป็น 2 ส่วนใหญ่ คือ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูประดับอาวุโส (Senior leadership) และผู้นำเชิงปฏิรูประดับหน่วยธุรกิจ (Business unit leadership) โดยแต่ละส่วนจำแนกออกเป็น 4 หัวข้อย่อย ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized influence or Charismatic) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) และ การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized consideration)

ส่วนที่ 7 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันทุ่มเทของพนักงาน

ซึ่งจะใช้มาตรวัดแบบ Likert scale 5 ระดับ ดังตารางที่ 3.1 สำหรับรายละเอียดและเกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละมาตรวัดของส่วนที่ 2 – 7 ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.1 มาตรวัดแบบ Likert Scale 5 ระดับ

ระดับความคิดเห็น	คะแนนข้อคำถามเชิงบวก	คะแนนข้อคำถามเชิงลบ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	1
เห็นด้วย	4	2
เฉยๆ	3	3
ไม่เห็นด้วย	2	4
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	5

ตารางที่ 3.2 รายละเอียดและเกณฑ์การให้คะแนนของมาตรวัดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงาน

มาตรวัด	แหล่งที่มา	จำนวนคำถาม	ระดับของมาตรวัด
ส่วนที่ 2 ผลการดำเนินงาน			
2.1 โอกาสในอาชีพ	Burke, Koyuncu, and Fiksenbaum, 2006	3	1-5
2.2 การเรียนรู้และพัฒนา	Burke, Koyuncu, and Fiksenbaum, 2006	3	1-5
ส่วนที่ 3 วิธีปฏิบัติขององค์กรด้านการสื่อสาร	Burke, Koyuncu, and Fiksenbaum, 2006	3	1-5
ส่วนที่ 4 ปัจจัยพื้นฐาน			1-5
4.1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน	ธัชพล จันทร์ประสิทธิ์, 2550	2	1-5
4.2 ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน	เลิศชัย สุธรรมานนท์ และเกศยา โอสถานุเคราะห์, 2558	3	1-5
ส่วนที่ 5 ปัจจัยเกี่ยวกับงาน ด้านความมีอิสระในการทำงาน	Alan M. Saks, 2006	5	1-5

ตารางที่ 3.2 รายละเอียดและเกณฑ์การให้คะแนนในของมาตรวัดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงาน (ต่อ)

มาตรวัด	แหล่งที่มา	จำนวนคำถาม	ระดับของมาตรวัด
ส่วนที่ 6 ภาวะผู้นำ			
6.1 ระดับอาวุโส			
6.1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี	Bass and Avolio, 1994	8	1-5
6.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ	Bass and Avolio, 1994	7	1-5
6.1.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา	Bass and Avolio, 1994	6	1-5
6.1.4 การยอมรับความแตกต่างของบุคคล	Bass and Avolio, 1994	7	1-5
6.2 ระดับหน่วยธุรกิจ			
6.2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี	Bass and Avolio, 1994	8	1-5
6.2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ	Bass and Avolio, 1994	7	1-5
6.2.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา	Bass and Avolio, 1994	6	1-5
6.2.4 การยอมรับความแตกต่างของบุคคล	Bass and Avolio, 1994	7	1-5
ส่วนที่ 7 ความผูกพันทุ่มเทของพนักงาน	Scottish Government Employee Survey 2009	5	1-5

3.7 การวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร

การวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร เป็นวิธีการทางสถิติที่ช่วยให้นักวิจัยสร้างองค์ประกอบจากตัวแปรหลายๆ ตัวแปร โดยรวมกลุ่มตัวแปรที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ตัวแปรที่อยู่ในองค์ประกอบเดียวกันจะมีความสัมพันธ์กันมาก โดยความสัมพันธ์อาจเป็นบวกหรือลบก็ได้ ส่วนตัวแปรที่อยู่คนละองค์ประกอบจะไม่มีความสัมพันธ์หรือมีความสัมพันธ์กันน้อย (สุภมาส อังศุโชติ, 2555) ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรในการวิจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงาน ดังนี้

ผู้วิจัยได้ออกแบบสอบถามโดยแบ่งเป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ได้แก่

- ด้านผลการดำเนินงาน แบ่งเป็น โอกาสในอาชีพ (3 คำถาม) และโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา (3 คำถาม)

- ด้านวิธีปฏิบัติขององค์กร ในที่นี้คือ การสื่อสารภายในธนาคาร (3 คำถาม)
- ด้านปัจจัยพื้นฐาน แบ่งเป็น สภาพแวดล้อมในการทำงาน (2 คำถาม) และสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน (3 คำถาม)
- ด้านปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน ในที่นี้คือ ความมีอิสระในการทำงาน (5 คำถาม)
- ด้านภาวะผู้นำ แบ่งเป็น ผู้นำระดับอาวุโส และผู้นำระดับหน่วยธุรกิจ ซึ่งแต่ละหัวข้อจะประกอบด้วยคำถามด้าน การสร้างบารมี (8 คำถาม) การสร้างแรงบันดาลใจ (7 คำถาม) การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (6 คำถาม) การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (7 คำถาม)
- คำถามเกี่ยวกับความผูกพันทุ่มเทของพนักงาน (5 คำถาม)

จากนั้นได้ทำการตรวจสอบความเหมาะสมของการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อหาโครงสร้างที่แท้จริง จากค่า KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) และ Bartlett's test โดยข้อมูลที่มีความเหมาะสมจะใช้ Factor analysis ต้องมีค่า KMO ไม่ต่ำกว่า 0.5 และค่าสถิติ Bartlett's test ควรจะมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig < 0.05) (ฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์, 2548) ซึ่งผลการตรวจสอบ Factor analysis พบว่าทุกตัวแปรมีค่า KMO ไม่ต่ำกว่า 0.5 และมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig < 0.05) ดังตารางที่ 3.3 และตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.3 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
โอกาสในอาชีพ									
- ธนาคารมีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานที่ชัดเจน	.843								
- ธนาคารส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้และก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งงานที่ดีขึ้นในที่ทำงาน	.869								
- การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งเหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย	.856								
โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา									
- ธนาคารมีการจัดวางแผนการพัฒนาทรัพยามนุษย์ที่เหมาะสม		.862							
- ธนาคารมีการกำหนดกรอบและแนวทางในการวัดความสามารถ (Competency) ทั้งด้านองค์กรและพนักงาน		.856							
- ธนาคารมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนเพื่อใช้ประกอบการพิจารณากำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมและจ่ายค่าตอบแทน		.916							
การสื่อสารภายในธนาคาร									
- ธนาคารมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และกลยุทธ์ให้พนักงานทราบอย่างชัดเจน			.850						
- ธนาคารจัดให้มีช่องทางเพื่อสื่อสารกับพนักงานได้อย่างสะดวกและเข้าถึงทุกระดับ			.850						
- ธนาคารเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็น			.831						

ตารางที่ 3.3 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (ต่อ)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
สภาพแวดล้อมในการทำงาน									
- ธนาคารมีการสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานเหมาะสมและปลอดภัยให้กับพนักงาน				.847					
- การได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงานเมื่อต้องการความช่วยเหลือ				.847					
สมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน									
- งานของท่านทำให้เกิดปัญหาครอบครัว เช่น ไม่มีเวลาดูแล อบรมสั่งสอนบุตรหลาน ไม่มีเวลาเอาใจใส่ครอบครัว					.923				
- ท่านสามารถจัดสรรเวลาให้กับการทำกิจกรรในด้านการทำงานครอบครัว สังคม เวลาส่วนตัว					.614				
- ลักษณะงานของท่านทำให้ท่านไม่มีเวลาเป็นของตัวเองในการดูแลสุขภาพหรือการพักผ่อน					.833				
ความมีอิสระในการทำงาน									
- ธนาคารให้โอกาสในการกำหนดเป้าหมาย และวิธีการทำงาน						.736			
- การได้ใช้ความรู้ความสามารถในการแก้ไขปัญหา						.702			
- การควบคุมดูแลการทำงานโดยไม่ทำให้รู้สึกอึดอัด						.796			
- กฎระเบียบส่วนใหญ่ของหน่วยงานให้อิสระในการทำงาน						.719			
- ธนาคารเปิดโอกาสให้พนักงานนำเสนอสิ่งใหม่ๆ						.820			

ตารางที่ 3.3 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (ต่อ)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
ภาวะผู้นำ (เชิงปฏิรูป) ระดับอาวุโส									
การสร้างบารมี									
- ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เช่น การตรงต่อเวลา							.642		
- ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดความคิดที่สำคัญให้พนักงานทราบอย่างสม่ำเสมอ							.779		
- ผู้บริหารมีลักษณะมีมิตรไมตรี เปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงาน							.720		
- ผู้บริหารใช้หลักคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน ไม่ใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน							.794		
- ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม							.736		
- ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ							.792		
- ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกยินดีภาคภูมิใจ เต็มใจ ร่วมใจ เมื่อได้ปฏิบัติงานร่วมกัน							.801		
การสร้างแรงบันดาลใจ									
- ผู้บริหารสร้างและส่งเสริมให้พนักงานมองเห็นเป้าหมายและร่วมกันอุทิศตนเพื่อพัฒนาธนาคาร							.831		
- ผู้บริหารกระตุ้นให้เกิดกำลังใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีม สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน							.834		
- ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ							.842		

ตารางที่ 3.3 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (ต่อ)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
- ผู้บริหารแสดงถึงความเชื่อมั่นว่าพนักงานจะสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย							.816		
- ผู้บริหารให้พนักงานร่วมสร้างวิสัยทัศน์ที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ							.810		
- ผู้บริหารแสดงถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามกำหนด							.791		
การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา									
- ผู้บริหารสร้างความมั่นใจและส่งเสริมให้พนักงานเห็นคุณค่าของผลงานที่สำเร็จเพื่อให้เกิดความพยายามในการทำงานมากยิ่งขึ้น							.874		
- ผู้บริหารส่งเสริมและให้โอกาสแก่พนักงานได้แสดงความคิดเห็นมุมมองในด้านต่างๆ							.856		
- ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้มีการใช้เหตุผลและหลักฐานเพื่อวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ							.809		
- ผู้บริหารฝึกให้พนักงานทำงานอย่างเป็นระบบ และกล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล							.847		
- ผู้บริหารมีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาการทำงานโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน							.913		
- ผู้บริหารมีการพูดคุยหรือพิจารณาให้พนักงานเห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน							.838		

ตารางที่ 3.3 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (ต่อ)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
การยอมรับความแตกต่างของบุคคล									
- ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่							.742		
- ผู้บริหารปฏิบัติต่อพนักงาน โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความแตกต่างระหว่างบุคคล							.777		
- ผู้บริหารอำนวยความสะดวก ให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนวิธีการทำงานของพนักงาน							.665		
- ผู้บริหารทำหน้าที่พี่เลี้ยง ผู้แนะนำและฝึกสอนเพื่อพัฒนาความสามารถของพนักงาน							.668		
- ผู้บริหารกล่าวคำยกย่อง ชมเชย ในความสามารถของพนักงานเมื่อปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ							.784		
- ผู้บริหารส่งเสริมให้พนักงานเกิดความมั่นใจในตนเองโดยการมอบหมายงานพิเศษให้ปฏิบัติและคอยให้คำแนะนำ							.736		
ภาวะผู้นำ (เชิงปฏิรูป) ระดับหน่วยธุรกิจ									
การสร้างบารมี									
- หัวหน้างานของท่านปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เช่น การตรงต่อเวลา								.575	
- หัวหน้างานของท่านมีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดความคิดที่สำคัญให้พนักงานทราบอย่างสม่ำเสมอ								.750	
- หัวหน้างานของท่านมีลักษณะมีมิตรไมตรี เปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้ร่วม งาน								.734	

ตารางที่ 3.3 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (ต่อ)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
- หัวหน้างานของท่านใช้หลักคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน ไม่ใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน								.774	
- หัวหน้างานของท่านเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม								.581	
- หัวหน้างานของท่านแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดและความสามารถในการปฏิบัติงาน เช่น การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า								.722	
- หัวหน้างานของท่านแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ								.763	
- หัวหน้างานของท่านทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกยินดี ภาคภูมิใจ เต็มใจ ร่วมใจเมื่อได้ปฏิบัติงานร่วมกัน								.723	
การสร้างแรงบันดาลใจ									
- หัวหน้างานของท่านสร้างและส่งเสริมให้พนักงานมองเห็นเป้าหมายและร่วมกันอุทิศตนเพื่อพัฒนาธนาคาร								.796	
- หัวหน้างานของท่านกระตุ้นให้เกิดกำลังใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีม สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน								.849	
- หัวหน้างานของท่านระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายการทำงานได้อย่างชัดเจน								.905	
- หัวหน้างานของท่านสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ								.862	

ตารางที่ 3.3 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (ต่อ)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
- หัวหน้างานของท่านแสดงถึงความเชื่อมั่นว่าพนักงานจะสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย								.832	
- หัวหน้างานของท่านให้พนักงานร่วมสร้างวิสัยทัศน์ที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ								.856	
- หัวหน้างานของท่านแสดงถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามกำหนด								.857	
การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา									
- หัวหน้างานของท่านสร้างความมั่นใจและส่งเสริมให้พนักงานเห็นคุณค่าของผลงานที่สำเร็จเพื่อให้เกิดความพยายามในการทำงานมากยิ่งขึ้น								.853	
- หัวหน้างานของท่านส่งเสริมและให้โอกาสแก่พนักงานได้แสดงความคิดเห็น มุมมองในด้านต่างๆ								.849	
- หัวหน้างานของท่านสามารถส่งเสริมให้มีการใช้เหตุผลและหลักฐานเพื่อวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ								.866	
- หัวหน้างานของท่านฝึกให้พนักงานทำงานอย่างเป็นระบบ และกล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล								.720	
- หัวหน้างานของท่านมีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาการทำงานโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน								.711	
การยอมรับความแตกต่างของบุคคล									
- หัวหน้างานของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถใน								.762	

ตารางที่ 3.3 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (ต่อ)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
การทำงานอย่างเต็มที่									
- หัวหน้างานของท่านปฏิบัติต่อพนักงาน โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความแตกต่างระหว่างบุคคล								.798	
- หัวหน้างานของท่านอำนวยความสะดวก ให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนวิธีการทำงานของพนักงาน								.814	
- หัวหน้างานของท่านทำหน้าที่พี่เลี้ยง ผู้แนะนำ และฝึกสอนเพื่อพัฒนาความสามารถของพนักงาน								.725	
- หัวหน้างานของท่านกล่าวคำยกย่องชมเชย ในความสามารถของพนักงานเมื่อปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ								.816	
- หัวหน้างานของท่านส่งเสริมให้พนักงานเกิดความมั่นใจในตนเอง โดยการมอบหมายงานพิเศษให้ปฏิบัติและคอยให้คำแนะนำ								.771	
ความผูกพันทุ่มเทของพนักงาน									
- ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้บอกกับคนอื่นว่าท่านเป็นพนักงานของธนาคาร									.925
- ท่านพูดชื่นชมยกย่องธนาคารให้ผู้อื่นฟังอยู่เสมอ									.922
- ท่านรู้สึกผูกพันกับธนาคารของท่านเป็นอย่างมาก									.910
- ธนาคารเป็นแรงบันดาลใจให้ท่านทำงานให้ดีที่สุด									.875
- ธนาคารกระตุ้นให้ท่านร่วมกันทำให้ธนาคารบรรลุเป้าหมาย									.836

ตารางที่ 3.4 แสดงผลการวิเคราะห์ KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) – Bartlett และ Cronbach's Alpha ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย

ตัวแปร	KMO	Barlett (Sig)	Cronbach's Alpha
โอกาสในอาชีพ	.716	.000	.805
การเรียนรู้และพัฒนา	.701	.000	.850
การสื่อสาร	.709	.000	.794
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	.718	.005	.605
ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน	.510	.000	.718
ความมีอิสระในการทำงาน	.776	.000	.812
ภาวะผู้นำระดับอาวุโส	.756	.000	.974
ภาวะผู้นำระดับหน่วยธุรกิจ	.776	.000	.974
ความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย	.882	.000	.934

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการตัดข้อคำถามของปัจจัยบางข้อเพื่อให้ข้อคำถามสามารถบรรจุในองค์ประกอบได้โดยไม่มีการ double load หรือ unload ดังนี้ ภาวะผู้นำระดับอาวุโส (3 คำถาม) และภาวะผู้นำระดับหน่วยธุรกิจ (2 คำถาม)

3.8 การทดสอบความเชื่อมั่นของข้อมูล (Reliability)

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Reliability Test) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Cronbach's Alpha) จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 387 คน เพื่อให้สามารถนำข้อมูลไปใช้ในการวิเคราะห์และอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตามได้อย่างมีความน่าเชื่อถือ ซึ่งจากการตรวจสอบพบว่า ค่า Cronbach's Alpha ของมาตรวัดข้อมูลมีค่าตั้งแต่ 0.605 – 0.974 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.60 (Sekaran & Bougie, 2010) จึงถือว่ามาตรวัดที่ใช้ในงานวิจัยนี้มีความน่าเชื่อถือที่ยอมรับได้

3.9 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวมรวมข้อมูลแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างโดยกระจายแบบสอบถามผ่าน 2 ช่องทาง คือ

1. ทางอีเมล์และสื่อออนไลน์ เช่น Facebook และ Line ซึ่งคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถามจะถูกส่งไปเก็บรวบรวมในฐานข้อมูล Google sheet

2. การแจกแบบสอบถามเป็นเอกสารด้วยตนเอง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการกระจายแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานธนาคารตามสาขาต่างๆ
จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาประมวลผลต่อไป

3.10 การวิเคราะห์และแปรผลข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่รวบรวมได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ และนำมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป (SPSS) แบ่งเป็น

1. วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) แจกแจงค่าความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) อธิบายข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

2. วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistic) ในการทดสอบสมมติฐาน วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายกับความผูกพันทุ่มเทของพนักงาน

บทที่ 4
ผลการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากตัวอย่าง จำนวน 387 คน และได้ผลการวิจัยดังต่อไปนี้

4.1 ลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามลักษณะทางประชากรศาสตร์

ลักษณะทางประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	108	27.91
หญิง	279	72.09
รวม	387	100.00
2. อายุ		
20 – 23 ปี	10	2.58
24 – 28 ปี	206	53.23
29 – 33 ปี	112	28.94
34 – 39 ปี	59	15.25
รวม	387	100.00
3. ระดับการศึกษา		
มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า	-	-
มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	-	-
ปวส./อนุปริญญา	-	-
ปริญญาตรี	239	61.76
สูงกว่าปริญญาตรี	148	38.24
รวม	387	100.00

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามลักษณะทางประชากรศาสตร์ (ต่อ)

ลักษณะทางประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
4. ตำแหน่งงาน		
พนักงานปฏิบัติการ (Officer)	309	79.85
ผู้จัดการ (Manager)	41	10.59
ผู้ช่วยผู้อำนวยการ (VP)	25	6.46
รองผู้อำนวยการ (FVP)	7	1.81
รองผู้อำนวยการอาวุโส (SVP)	-	-
ผู้อำนวยการ (EVP)	5	1.29
รวม	387	100.00

จากผลการวิจัย พบว่า ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (72.09%) อายุ 24 – 28 ปี (53.23%) ระดับการศึกษาปริญญาตรี (61.76%) ตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ (79.85%) รายละเอียดดังนี้

เพศ

ผู้วิจัยได้จำแนกเพศของผู้ตอบแบบสอบถามออกเป็น 2 กลุ่ม คือ เพศชายและเพศหญิง ซึ่งจากการวิจัยกลุ่มตัวอย่างจำนวน 387 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 279 คน คิดเป็นร้อยละ 72.09 และเพศชาย 108 คน คิดเป็นร้อยละ 27.91

อายุ

ผู้วิจัยได้จำแนกอายุของผู้ตอบแบบสอบถามออกเป็น 4 กลุ่ม คือ กลุ่มอายุตั้งแต่ 20 – 23 ปี กลุ่มอายุ 24 – 28 ปี กลุ่มอายุ 29 – 33 ปี และกลุ่มอายุ 34 – 39 ปี ซึ่งจากการวิจัยพบว่ากลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในกลุ่ม 24 – 28 ปี จำนวน 206 คน คิดเป็นร้อยละ 53.23 รองลงมา คือ กลุ่มอายุ 29 -33 ปี จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 28.94 กลุ่มอายุ 34 -39 ปี จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 15.25 และ กลุ่มอายุ 20 – 23 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 2.58

ระดับการศึกษา

ผู้วิจัยได้จำแนกระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามออกเป็น 5 กลุ่ม คือ กลุ่มมัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า กลุ่มมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. กลุ่ม ปวส./อนุปริญญา กลุ่ม

ปริญญาตรี กลุ่มสูงกว่าปริญญาตรี จากการวิจัยพบว่า กลุ่มที่มีผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด เรียงลำดับดังนี้ กลุ่มปริญญาตรี จำนวน 239 คน คิดเป็นร้อยละ 61.76 รองลงมา คือ กลุ่มสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 38.24 และไม่มีผู้ตอบแบบสอบถามในกลุ่มมัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า กลุ่มมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. กลุ่ม ปวส./อนุปริญญา

ตำแหน่งงาน

ผู้วิจัยได้จำแนกตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถามออกเป็น 6 กลุ่ม คือ กลุ่มพนักงานปฏิบัติการ (Officer) กลุ่มผู้จัดการ (Manager) กลุ่มผู้ช่วยผู้อำนวยการ (VP) กลุ่มรองผู้อำนวยการ (FVP) กลุ่มรองผู้อำนวยการอาวุโส (SVP) และกลุ่มผู้อำนวยการ (EVP) จากการวิจัยพบว่า กลุ่มที่มีผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดเรียงลำดับดังนี้ กลุ่มพนักงานปฏิบัติการ (Officer) จำนวน 309 คน คิดเป็นร้อยละ 79.85 รองลงมา คือ กลุ่มผู้จัดการ (Manager) จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 10.59 กลุ่มผู้ช่วยผู้อำนวยการ (VP) จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 6.46 กลุ่มรองผู้อำนวยการ (FVP) จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 1.81 กลุ่มผู้อำนวยการ (EVP) จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.29 และไม่มีผู้ตอบแบบสอบถามในกลุ่มรองผู้อำนวยการอาวุโส (SVP)

4.2 ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis)

จากตารางที่ 4.2 แสดงข้อมูลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านต่างๆ ต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ชี้ให้เห็นว่า เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน โอกาสในอาชีพ การเรียนรู้และพัฒนา การสื่อสาร สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน ความมีอิสระในการทำงาน ภาวะผู้นำระดับอาวุโส และภาวะผู้นำระดับหน่วยธุรกิจ มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$)

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยและความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจเนอเรชั่นวาย (N = 387)

		Mean	S.D.	เพศ	ระดับการศึกษา	ตำแหน่งงาน	โอกาสในอาชีพ	การเรียนรู้และพัฒนา	การสื่อสาร	สภาพแวดล้อม	Work life balance	อิสระในการทำงาน	ภาวะผู้นำระดับอาวุโส	ภาวะผู้นำระดับหน่วยธุรกิจ	ความผูกพันทุ่มเท
เพศ	Pearson Correlation	1.72	.45	1	-.10	-.28	.12	.02	.06	-.15	.08	.02	-.11	-.07	.15
	Sig. (2-tailed)				.04	.00	.02	.68	.26	.00	.11	.77	.03	.18	.00
ระดับการศึกษา	Pearson Correlation	4.38	.49	-.10	1	.47	-.25	-.05	-.03	-.04	-.18	-.18	-.14	-.23	-.25
	Sig. (2-tailed)			.04		.00	.00	.33	.54	.39	.00	.00	.01	.00	.00
ตำแหน่งงาน	Pearson Correlation	1.20	.40	-.28	.47	1	-.10	.06	-.02	.03	-.03	.02	.11	.04	-.15
	Sig. (2-tailed)			.00	.00		.05	.21	.64	.50	.50	.73	.03	.47	.00
โอกาสในอาชีพ	Pearson Correlation	3.91	.56	.12	-.25	-.10	1	.56	.44	.45	.24	.35	.38	.54	.59
	Sig. (2-tailed)			.02	.00	.05		.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
การเรียนรู้และพัฒนา	Pearson Correlation	3.88	.58	.02	-.05	.06	.56	1	.73	.66	.17	.58	.59	.54	.64
	Sig. (2-tailed)			.68	.33	.21	.00		.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
การสื่อสาร	Pearson Correlation	3.77	.73	.06	-.03	-.02	.44	.73	1	.66	.20	.50	.59	.40	.57
	Sig. (2-tailed)			.26	.54	.64	.00	.00		.00	.00	.00	.00	.00	.00
สภาพแวดล้อม	Pearson Correlation	3.82	.66	-.15	-.04	.03	.45	.66	.66	1	.20	.53	.56	.42	.49
	Sig. (2-tailed)			.00	.39	.50	.00	.00	.00		.00	.00	.00	.00	.00
Work life balance	Pearson Correlation	3.09	.76	.08	-.18	-.03	.24	.17	.20	.20	1	.00	.14	.17	.19
	Sig. (2-tailed)			.10	.00	.50	.00	.00	.00	.00		.97	.01	.00	.00
อิสระในการทำงาน	Pearson Correlation	3.59	.63	.02	-.18	.02	.35	.58	.50	.53	.00	1	.44	.51	.62
	Sig. (2-tailed)			.77	.00	.73	.00	.00	.00	.00	.97		.00	.00	.00
ภาวะผู้นำระดับอาวุโส	Pearson Correlation	3.73	.64	-.11	-.14	.11	.38	.59	.59	.56	.14	.44	1	.69	.56
	Sig. (2-tailed)			.03	.01	.03	.00	.00	.00	.00	.01	.00		.00	.00
ภาวะผู้นำระดับหน่วยธุรกิจ	Pearson Correlation	3.90	.55	-.07	-.23	.04	.54	.54	.40	.42	.17	.51	.69	1	.69
	Sig. (2-tailed)			.18	.00	.47	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00		.00
ความผูกพันทุ่มเท	Pearson Correlation	3.81	.65	.15	-.25	-.15	.59	.64	.57	.49	.19	.62	.56	.69	1
	Sig. (2-tailed)			.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	

4.3 การทดสอบสมมติฐานการวิจัย

เมื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายโดยการวิเคราะห์ความถดถอย (Regression Analysis) กำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติไว้ที่ $p < 0.05$ โดยพิจารณารวมทุกปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย พบว่า ภาวะผู้นำระดับหน่วยธุรกิจ ($ß = 0.355$, $p < 0.05$) ความมีอิสระในการทำงาน ($ß = 0.253$, $p < 0.05$) โอกาสในอาชีพ ($ß = 0.158$, $p < 0.05$) ตำแหน่งงาน ($ß = -0.135$, $p < 0.05$) การสื่อสาร ($ß = 0.134$, $p < 0.05$) การเรียนรู้และพัฒนา ($ß = 0.128$, $p < 0.05$) และเพศ ($ß = 0.098$, $p < 0.05$) มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายอย่างมีนัยสำคัญ โดยพนักงานระดับปฏิบัติการมีความผูกพันทุ่มเทมากกว่าพนักงานระดับบริหาร และเพศหญิงมีความผูกพันทุ่มเทสูงกว่าเพศชาย ขณะที่สภาพแวดล้อมในการทำงาน ($ß = -0.045$, $p > 0.05$) ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน ($ß = 0.035$, $p > 0.05$) ภาวะผู้นำระดับอาวุโส ($ß = 0.032$, $p > 0.05$) และระดับการศึกษา ($ß = 0.012$, $p > 0.05$) ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายอย่างมีนัยสำคัญ โดยตัวแปรต้นทั้งหมดสามารถอธิบายผลของตัวแปรตามหรือความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายได้ร้อยละ 67.70 (Adjusted $R^2 = 0.677$, $p < 0.001$)

ตารางที่ 4.3 แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอย (Regression Analysis) ของปัจจัยทั้งหมด

ปัจจัย	ß	Sig
เพศ	.098	.002
ระดับการศึกษา	.012	.750
ตำแหน่งงาน	-.135	.000
โอกาสในอาชีพ	.158	.000
การเรียนรู้และพัฒนา	.128	.014
การสื่อสาร	.134	.006
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	-.045	.325
ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน	.035	.271
ความมีอิสระในการทำงาน	.253	.000
ภาวะผู้นำระดับอาวุโส	.032	.514
ภาวะผู้นำระดับหน่วยธุรกิจ	.355	.000
sig	.000	
Adjusted R^2	.677	

จากผลการทดสอบข้างต้นสามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานของอิทธิพลของตัวแปรต้นด้านต่างๆ ที่มีต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย

Hypothesis	สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ
H1	พนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายเพศหญิงมีความผูกพันทุ่มเทสูงกว่าเพศชาย	สนับสนุน
H2	ระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนเรชั่นวาย	สนับสนุน
H3	ตำแหน่งงานไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย	ไม่สนับสนุน
H4	ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูประดับอาวุโส (Senior Leadership) มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย	ไม่สนับสนุน
H5	ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูประดับหน่วยธุรกิจ (BU Leadership) มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย	สนับสนุน
H6	โอกาสในอาชีพมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย	สนับสนุน
H7	การเรียนรู้และพัฒนามีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย	สนับสนุน
H8	การสื่อสารมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย	สนับสนุน
H9	สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย	ไม่สนับสนุน
H10	ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย	ไม่สนับสนุน
H11	ความมีอิสระในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย	สนับสนุน

บทที่ 5
สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ซึ่งจากการทดสอบสมมติฐานปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ได้ผลดังนี้

5.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล

1. เพศ จากการศึกษาพบว่า เพศหญิงมีความผูกพันทุ่มเทสูงกว่าเพศชาย ซึ่งสนับสนุนผลการศึกษาของ Gilmer (1966) ที่ว่าเพศหญิงมีความผูกพันมากกว่าเพศชายอันเป็นผลมาจากข้อจำกัดทางวิชาชีพทำให้เพศหญิงหางานได้ค่อนข้างยากกว่าเพศชาย จึงมีความรู้สึกผูกพันต่องานที่ตนเองทำ และผลการศึกษาของ Gallup's US ที่ว่าเพศหญิงมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันทุ่มเทมากกว่าเพศชาย (Johnson, 2004) ในขณะที่ขัดแย้งกับผลการศึกษาของสุภาวดี โชติอัมพร (2551) และนิธิวดี ไต่วัลย์ (2551) ที่ทำการศึกษาความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคาร ทั้งนี้ เป็นผลจากกลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษาในครั้งนี้ส่วนใหญ่อาศัยอยู่ในเขตกรุงเทพและปริมณฑล มีลักษณะการใช้ชีวิต (Lifestyle) รีบเร่งและสภาพแวดล้อมในการแข่งขันสูง จึงทำให้ผลการศึกษาที่ได้แตกต่างกับงานวิจัยที่ศึกษากลุ่มตัวอย่างในจังหวัดเชียงใหม่

2. ระดับการศึกษา จากการศึกษาพบว่า ระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายอย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.05$) สอดคล้องกับผลการศึกษาของสานิตตา วงศ์สุรเศรษฐ์ (2551) นิธิวดี ไต่วัลย์ (2551) และพิมพ์ชนก ทรายข้าว (2551) และขัดแย้งกับผลการศึกษาของสุภาวดี โชติอัมพร (2551) ที่พบว่า ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้จากผลการศึกษาในงานวิจัยครั้งนี้พบว่ากลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดมีระดับการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป ทำให้ผลการศึกษาไม่สะท้อนความผูกพันทุ่มเทที่แตกต่างกันในแต่ละระดับการศึกษาด้วยกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวายมักได้รับการศึกษาที่ค่อนข้างสูง (อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา, 2552)

3. ตำแหน่งงาน จากการศึกษาพบว่า ตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายอย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.05$) โดยพนักงานกลุ่มปฏิบัติการ (Non-managerial position) มีความผูกพันทุ่มเทสูงกว่าพนักงานกลุ่มบริหาร (Manegerial position) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของสุภาวดี โชติอัมพร (2551) และนิธิวดี ไต่วัลย์ (2551) ที่พบว่า ตำแหน่งงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และขัดแย้งกับสานิตตา วงศ์สุรเศรษฐ์ (2551) และพิมพ์ชนก ทรายข้าว (2553) ที่พบว่า ตำแหน่งงานไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่า ด้วยกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานตามสาขาของธนาคาร ซึ่งลักษณะงานทำให้มีโอกาสได้พบเจอประสบการณ์ใหม่ๆ ในการให้บริการลูกค้าที่แตกต่างกันในแต่ละวัน ทำให้พนักงานรู้สึกถึงความท้าทายในการทำงานอีกทั้งยังเป็นการพิสูจน์ความสามารถในการทำงานของพนักงานด้วย ในขณะที่พนักงานระดับบริหารมักประเมินตนเองว่าความสามารถของตนสูงกว่าหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบอยู่ หากมีองค์กรใดที่เสนองานที่มีความท้าทายกว่า หรือเสนองานในลักษณะเดียวกันแต่ให้ผลตอบแทนที่มากกว่า ก็พร้อมจะลาออกจากองค์กรทันที

5.1.2 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (เชิงปฏิรูป)

1. ภาวะผู้นำระดับอาวุโส จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำระดับอาวุโสไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ซึ่งขัดแย้งกับผลการศึกษาของ Dale Carnegie Training ที่พบว่า ร้อยละ 60 ของพนักงานที่มั่นใจในความสามารถของผู้นำระดับอาวุโสและคิดว่าเป็นการนำองค์กรไปยังทิศทางที่ถูกต้อง เป็นพนักงานที่มีความผูกพันทุ่มเท (Full engaged) (Dale Carnegie Training, n.d.) ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ด้วยลักษณะงานของผู้ตอบแบบสอบถามไม่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้นำระดับอาวุโส หรือผู้บริหารระดับสูงโดยตรง ส่งผลให้การรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับนี้ค่อนข้างน้อย รวมทั้งผู้บริหารระดับสูงมักจะให้ความสำคัญกับบทบาทของตัวเองมากกว่าบทบาทของทีมงาน (Wageman et al., 2008)

2. ภาวะผู้นำระดับหน่วยธุรกิจ จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำระดับหน่วยธุรกิจมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ซึ่งสนับสนุน ผลการศึกษาของ นิธิวดี ไต่วัลย์ (2551) ที่กล่าวว่า การแจ้งผลการประเมินอย่างสม่ำเสมอ การมีและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้พนักงานทราบ การสื่อความคาดหวังในการทำงานจากผู้บังคับบัญชามีส่วนในการส่งเสริมทัศนคติที่ดีของพนักงานอันจะนำมาสู่ความผูกพันทุ่มเทของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ที่มีตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการซึ่งต้องมีปฏิสัมพันธ์ผู้นำระดับหน่วยธุรกิจ หรือหัวหน้างาน ค่อนข้างมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งการกระตุ้นการ

ใช้ปัญญา การสร้างแรงจูงใจ รวมถึงร่วมกันแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน และการสื่อสารสองทางระหว่างผู้จัดการและพนักงานอย่างสม่ำเสมอมีความสำคัญต่อความเข้มแข็งขององค์กรไม่ด้อยไปกว่าโครงการต่างๆ ที่ดำเนินการทั่วทั้งกลุ่มธนาคาร (ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ต, 2010) เพราะการสร้างความผูกพันทุ่มเทของพนักงานจะเกิดขึ้นได้ส่วนหนึ่งก็มาจากบุคคลที่อยู่ใกล้ชิดพนักงานซึ่งก็คือหัวหน้างานโดยตรงนั่นเอง (ประคัลภ์ ปัณฑพลังกูร, 2556)

5.1.3 ปัจจัยด้านผลการดำเนินงาน

1. โอกาสในอาชีพ จากการศึกษาพบว่า โอกาสในอาชีพมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ซึ่งสนับสนุนแนวคิดของ The Leadership Business (n.d.) Bersin (2015) และ สุรัสวดี สุวรรณเวช (2549) ที่ว่าความก้าวหน้าในงานจะทำให้พนักงานมีจุดหมายในงานและมองเห็นอนาคตของตนในองค์กร ทั้งนี้ เนื่องจากกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวายมีความทะเยอทะยานสูง มีเป้าหมายในอาชีพชัดเจนและตั้งเป้าหมายไว้สูง มีความมุ่งมั่นและจะทุ่มเทเพื่อไปให้ถึง และให้ความสำคัญกับ “การเลื่อนตำแหน่งไว” ในการเลือกงานหรือลาออกจากงานในสัดส่วนที่สูงกว่าคนรุ่นก่อนเกือบเท่าตัว ดังนั้น โอกาสและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานจึงถือเป็นกุญแจสำคัญที่จะรักษาแรงงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายนี้ไว้ได้ (ทับขวัญ หอมจำปา, 2557)

2. การเรียนรู้และพัฒนา จากการศึกษาพบว่า การเรียนรู้และพัฒนามีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ซึ่งสนับสนุนผลการศึกษาของ วิกันยา นนสะตู (2549) ที่ว่าผลประโยชน์ที่เป็นเงิน ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาสามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันทุ่มเทต่อองค์กรได้ อีกทั้งคนกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายมีนิสัยอยากรู้ อยากเห็น ชอบศึกษาเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ลักษณะธรรมชาติในการเรียนรู้ของพนักงานเจนเนอเรชั่นวายเป็นผู้ที่ต้องการเหตุผลในการเรียนรู้ ต้องการที่จะชี้นำตนเอง (Self-directed) (วรวัจน์ สุคนธ์, 2559) ดังนั้นการที่องค์กรสนับสนุนให้พนักงานได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองเป็นการทำให้พนักงานได้เพิ่มคุณค่าให้กับตนเองอยู่เสมอ

5.1.4 ปัจจัยด้านวิธีปฏิบัติขององค์กร

ในการศึกษานี้เป็นการศึกษาปัจจัยด้านวิธีปฏิบัติขององค์การในการสื่อสาร ซึ่งการสื่อสารมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสนับสนุนแนวคิดของ ประคัลภ์ ปัณฑพลังกูร (2557) ที่กล่าวว่า สัมพันธภาพที่ดีระหว่างบริษัทกับ Gen Y จะเกิดขึ้นได้จากการสื่อสารที่ดี สิ่งที่ควรจะสื่อสารให้ทราบโดยทั่วกัน ก็

คือ เป้าหมายขององค์กรและพนักงานมีส่วนที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างไรบ้าง ด้วยวิธีการอย่างไร จากนั้นก็ต้องคอยสื่อสารความคืบหน้าของงานให้พนักงานทราบเป็นระยะๆ เพื่อทำให้เขารู้สึกว่าองค์กรและหัวหน้าให้ความสำคัญกับเขาจริงๆ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Szilagyi & Wakkace (1990) ที่ว่า การสื่อสารในองค์กรเป็นการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่างๆ ระหว่างสมาชิกภายในองค์กรภายใต้รูปแบบและวิธีการสื่อสารต่างๆ การสื่อสารที่ผิดพลาดจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุประสิทธิผลขององค์กรเสมอ การสร้างระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมาก หน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารทุกองค์กร คือ การจัดระบบการสื่อสารตลอดจนการไหลของข้อมูลข่าวสารในองค์การและลดความผิดพลาดหรืออุปสรรคในการสื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้และความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

5.1.5 ปัจจัยพื้นฐาน

1. สภาพแวดล้อมในการทำงาน จากการศึกษาพบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งขัดแย้งกับแนวคิดของ Aon Hewitt (2015) ที่ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงาน และผลการศึกษาของ เดชา เดชะวัฒนไพศาล (2552) ที่ว่า บรรยากาศในการทำงานที่เป็นกันเองเป็น 1 ใน 10 อันดับแรกของปัจจัยที่จูงใจในการทำงานมากที่สุด ทั้งนี้ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่า ด้วยสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรธนาคารมักมีการกำหนดนโยบายว่าด้วยสภาพแวดล้อมความปลอดภัยและอาชีวอนามัยในอยู่ในระดับมาตรฐาน เพราะหากสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่เหมาะสมก็อาจส่งผลถึงภาพลักษณ์องค์กรของธนาคารได้ รวมถึงผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานปฏิบัติการซึ่งธนาคารมีการกำหนดขอบเขตการทำงานที่ชัดเจนและมีหัวหน้างานดูแลรับผิดชอบ เมื่อมีเหตุต้องขอความช่วยเหลือหัวหน้างานก็จะเป็นผู้ดูแลโดยตรง จึงไม่ค่อยมีการประสานงานกับเพื่อนร่วมงานท่านอื่นมากนัก อีกทั้งบรรยากาศในการทำงานของธนาคารโดยทั่วไปค่อนข้างเคร่งเครียดและรีบเร่ง บวกกับลักษณะของเจนเนอเรชั่นวายที่มุ่งเน้นความก้าวหน้าในการทำงานจึงส่งผลให้พนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในแต่ละแผนกหรือสาขาต่างก็ต้องแข่งขันกันเพื่อสร้างผลงาน บรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมในการทำงานจึงไม่ค่อยมีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามมากนัก

2. ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน จากการศึกษาพบว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ซึ่งขัดแย้งกับแนวคิดของ Aon Hewitt (2015) และเลิศชัย

สุธรรมานนท์ และเกศยา โอสถานุเคราะห์ (2558) ที่พบว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานมีผลต่อความผูกพันทุ่มเทต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ผู้วิจัยให้ความเห็นว่า กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานปฏิบัติการ ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบไม่มากนัก จึงสามารถการบริหารจัดการเวลางานและเวลาส่วนตัวได้โดยง่าย และด้วยกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายมักจะจัดสรรเวลาให้งานและชีวิตส่วนตัวในจุดที่สมดุลกัน พอหลังเลิกงานอาจไปทำกิจกรรมอื่นๆ เพื่อสร้างความสุขให้กับตัวเอง เช่น ไปเล่นฟิตเนส ไปพบปะสังสรรค์กับเพื่อนฝูง จะไม่ค่อยหมกมุ่นอยู่กับงานเหมือนกับคนรุ่นก่อน (ทีมเศรษฐกิจไทยรัฐออนไลน์, 2558)

5.1.6 ปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน

จากการศึกษา พบว่า ความมีอิสระในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย สอดคล้องกับผลการศึกษาของ เสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร (2550) ที่กล่าวว่า Gen Y เป็นตัวของตัวเองสูง ยืนหยัดความคิดของตัวเอง ไม่คล้อยตามผู้อื่นง่ายๆ พูดจาตรงไปตรงมาและไม่ชอบให้ใครมาสั่ง ชอบการเปลี่ยนแปลง กล้าเสี่ยง อยากลองและรู้สึกตื่นเต้นที่จะได้เปลี่ยนไปสู่สิ่งใหม่ๆ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และอยากจะทำให้ความคิดนั้นๆ เกิดขึ้นจริง ดังนั้นการให้อิสระในการทำงาน การมีส่วนร่วมและเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงานด้วยตนเอง การทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสให้คนกลุ่มนี้ได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ เปรียบเสมือนเป็นการสร้างความภาคภูมิใจให้กับพนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถและเป็นที่ยอมรับขององค์กร นำไปสู่การรักและผูกพันทุ่มเทต่อองค์กร

5.2 ข้อเสนอแนะทางทฤษฎี (Theoretical Implication)

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบงานวิจัยโดยอ้างอิงแนวคิดของ Aon Hewitt (2015) และผลการศึกษาในอดีตที่ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงาน ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ ผลการดำเนินงาน วิธีปฏิบัติขององค์กร ปัจจัยพื้นฐาน และปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งแต่ละปัจจัยจะประกอบด้วยปัจจัยย่อย ซึ่งผู้วิจัยได้หยิบยกปัจจัยย่อยเป็นตัวแทนในการศึกษาครั้งนี้ และจากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ได้แก่

- ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ และตำแหน่งงาน
- ภาวะผู้นำเชิง ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูประดับหน่วยธุรกิจ
- ผลการดำเนินงาน ได้แก่ โอกาสในอาชีพ และการเรียนรู้และพัฒนา

- วิธีปฏิบัติขององค์กร ได้แก่ การสื่อสาร
- ปัจจัยเกี่ยวกับงาน ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน

ซึ่งสนับสนุนแนวคิดของ AON Hewitt (2015) เพียงบางส่วนเท่านั้น อาจเป็นไปได้ว่าแนวคิดนี้อาจจะยังไม่เหมาะสมกับลักษณะประชากรที่ต้องการศึกษามากนัก และการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมายังไม่มีการศึกษากลุ่มพนักงานจำกัดเฉพาะกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย แต่ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยประชากรที่เป็นพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายเท่านั้น ลักษณะนิสัย พฤติกรรม และความต้องการต่างๆ จึงแตกต่างออกไป ดังนั้นในการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในอนาคตอาจจะต้องศึกษาและสอบถามข้อมูลเบื้องต้นจากกลุ่มตัวอย่างเบื้องต้นเพื่อให้ได้ปัจจัยที่เหมาะสมมากยิ่งขึ้น

5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร (Managerial Implication)

จากผลการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยที่กลุ่มพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายให้ความสำคัญอันจะนำมาสู่ความผูกพันทุ่มเทเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ภาวะผู้นำระดับหน่วยธุรกิจ ความมีอิสระในการทำงาน โอกาสในอาชีพ ตำแหน่งงาน การสื่อสาร และการเรียนรู้และพัฒนา ดังนั้นการจะสร้างและส่งเสริมให้พนักงานเกิดความผูกพันทุ่มเทสามารถทำได้หลายวิธี เช่น

1. การพูดคุย สื่อสาร หรืออาจจัดให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารแต่ละระดับชั้น ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาบุคลิกภาพให้เกิดความน่านับถือ การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การสร้างและส่งเสริมให้พนักงานมีเป้าหมายในการทำงาน กระตุ้นให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน การกระตุ้นให้พนักงานใช้ทักษะและปฏิภาณไหวพริบในการแก้ไขปัญหา และการยอมรับความแตกต่างของบุคคลซึ่งส่งให้การทำงานร่วมกันกับแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน

2. การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงานและนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ เพื่อพัฒนาการทำงาน รวมถึงให้พนักงานแก้ไขปัญหาในการทำงานโดยใช้ความสามารถของตนเองเพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจเมื่อสามารถแก้ไขปัญหาได้และเรียนรู้ประสบการณ์จากปัญหานั้นๆ โดยให้หัวหน้างานคอยดูแลอย่างใกล้ชิดเมื่อพนักงานต้องการคำแนะนำหรือข้อเสนอแนะ

3. การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน โดยต้องพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และคำนึงถึงความสามารถของพนักงาน เปิดโอกาสให้พนักงานที่มีความสามารถเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้อย่างเต็มที่ โดยอาจ

มอบหมายงานพิเศษและแต่งตั้งหน้าที่ความรับผิดชอบที่เหมาะสมแก่พนักงาน เป็นต้น พร้อมทั้งชี้ให้พนักงานเห็นเส้นทางความก้าวหน้าไปพร้อมกับการเติบโตขององค์กร

4. ผู้บริหารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของธนาคารให้พนักงานรับรู้อย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการเพิ่มช่องทางเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถสื่อสารตอบกลับไปยังผู้บริหารได้ เพื่อให้เกิดการสื่อสารสองทาง (Two-way communication) ซึ่งจะทำให้พนักงานและผู้บริหารได้สื่อความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อให้การดำเนินงานของธนาคารเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

5. การกำหนดแนวทางการพัฒนาทักษะของพนักงานที่เหมาะสมโดยพิจารณาจากความสามารถ ผลการปฏิบัติงาน และความสนใจของพนักงาน รวมถึงการจัดให้มีช่องทางการเรียนรู้ที่เข้าถึงได้ง่าย เช่น E-learning การจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะต่างๆ เป็นต้น เพราะกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายชื่นชอบความสะดวกสบาย การนำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์ และการสื่อสารทำกิจกรรมกลุ่ม

ทั้งนี้ ผู้บริหารอาจไม่จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยพื้นฐาน เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน และสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน มากนัก เนื่องจากผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยนี้ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ แต่ผู้บริหารยังคงต้องควบคุมปัจจัยพื้นฐานเหล่านี้ให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานของธนาคารทั่วไป

5.4 ข้อจำกัดในการทำการวิจัย (Limitations)

1. กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานปฏิบัติการและปฏิบัติงานตามสาขาของธนาคาร ซึ่งลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความแตกต่างกับพนักงานที่ปฏิบัติงานในสำนักงานใหญ่ ซึ่งอาจส่งผลให้ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานและความผูกพันทุ่มเทของพนักงานมีความแตกต่างกัน

2. การศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Method) ซึ่งเป็นการสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-probability method) ข้อจำกัดที่ควรคำนึงคือผลการวิจัยนี้อาจจะไม่สามารถขยายผลการวิจัย (Generalization) ไปสู่ประชากรได้

3. รูปแบบการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบการศึกษา ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง (Cross sectional study) ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลเพียงครั้งเดียว ผลการวิจัยจึงเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร ณ ช่วงเวลาเดียวเท่านั้น ไม่สามารถติดตามผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรได้

4. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงาน ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคล ภาวะผู้นำ ผลการดำเนินงาน วิธีปฏิบัติขององค์กร ปัจจัยพื้นฐาน และ

ปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน โดยผู้วิจัยได้เลือกศึกษาองค์ประกอบย่อยของแต่ละปัจจัย ผลการศึกษาที่ได้จึงไม่สามารถระบุผลของแต่ละปัจจัยที่มีต่อความผูกพันทุ่มเทในเชิงลึกได้

5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. การสุ่มตัวอย่างที่จะใช้ในการศึกษาควรพิจารณาจากกลุ่มพนักงานที่ปฏิบัติงานที่หลากหลายหน้าที่ หรืออาจระบุชี้เฉพาะเจาะจงกลุ่มพนักงานตามหน้าที่นั้นๆ เนื่องจากลักษณะงานที่แตกต่างกันอาจมีผลให้ทัศนคติที่พนักงานมีต่อความผูกพันทุ่มเทแตกต่างกัน เช่น เจ้าหน้าที่ประจำเคาน์เตอร์ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์สินเชื่อ เจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุน เจ้าหน้าที่ประสานงานกับลูกค้า เป็นต้น

2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นในธนาคารพาณิชย์และธนาคารเฉพาะกิจ เนื่องจากธนาคารทั้งสองกลุ่มนี้มีรูปแบบการดำเนินงาน สภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการพิจารณาบริหารจัดการต่อไป

3. เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนและเป็นข้อมูลเชิงลึก ควรทำการศึกษาในเชิงคุณภาพควบคู่กัน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสำหรับใช้ในการพิจารณาบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลต่อไป

บรรณานุกรม

กานต์พิชชา เก่งการช่าง. (2556). *เจนเนอเรชั่นวายกับความท้าทายใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคล*. วารสารสังคมศาสตร์และศิลปศาสตร์, 2 (12556). สืบค้นเมื่อ 16 กรกฎาคม 2559. จาก www.rdi.kps.ku.ac.th/e-journal/component/k2/item/ download/106.html.

เกศรา รักชาติ. (2549). *องค์กรแห่งการตื่นรู้: Awakening Organization*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เนชันมัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด.

จารุณี วงศ์คำแน่น. (2537). *ความผูกพันต่อองค์การ: ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานสายงานสนับสนุนการปฏิบัติงาน การท่าอากาศยามแห่งประเทศไทย*. สารนิพนธ์รัฐศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

จิราวรรณ หาดทรายทอง. (2539). *ความผูกพันต่อองค์การ: ศึกษากรณีการประปานครหลวง*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์, (2548). *การใช้ SPSS เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล*. พิมพ์ครั้งที่ 5. สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ.

ดวงรัตน์ ประจักษ์ศิลป์ไทย. (2558). ดอกเบี้ยนโยบาย. *สำนักงานวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร*. สืบค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2559. จาก http://library2.parliament.go.th/ebook/content-issue/2558/hi2558-034.pdf.

ดร.ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ. (2558). *ทิศทาง HR ปี 2559 ภายใต้ 'คุลยภาพใหม่'. กรุงเทพธุรกิจออนไลน์*. สืบค้นเมื่อ 15 กรกฎาคม 2559. จาก http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/678675.

เดชา เดชะวัฒนไพศาล. (2552). *การรับรู้คุณลักษณะของเจนเนอเรชั่นวายและแรงจูงใจในการทำงาน: มุมมองระหว่างเจนเนอเรชั่นต่างๆ ในองค์กร*. จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์. 31 (121), 1-25.

ทับขวัญ หอมจำปา. (2557). *เมื่อ Gen Y ครองตลาดแรงงาน...บริษัทต้องปรับตัวอย่างไร*. สืบค้นเมื่อ 18 กรกฎาคม 2559. จาก https://www.scbeic.com/th/detail/product/472.

ทีมข่าวการเงินกรุงเทพธุรกิจออนไลน์. (2556). *สงครามแย่งพนง. แบงก์เดือด ลาออก 12%. กรุงเทพธุรกิจออนไลน์*. สืบค้นเมื่อ 15 กรกฎาคม 2559. จาก http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/525684.

บรรณานุกรม (ต่อ)

ทีมข่าวไทยพีบีเอส. (2556). *วิจัยคน"เจนวาย" ในองค์กรพุ่งปี 2559 แนะธุรกิจปรับกลยุทธ์คนรุ่นใหม่-เก่า ต้านปัญหาสมองไหล. ข่าวไทยพีบีเอส*. สืบค้นเมื่อ 15 กรกฎาคม 2559. จาก https://news.thaipbs.or.th/content/174974.

ทีมข่าวประชาชาติธุรกิจออนไลน์. (2556). *วาง 5 แนวทาง สร้างความผูกพันองค์กร. ประชาชาติธุรกิจออนไลน์*. สืบค้นเมื่อ 26 กรกฎาคม 2559. จาก http://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1376470488.

ทีมข่าวประชาชาติธุรกิจออนไลน์. (2556). *Gen Y วายร้ายจริงหรือ (จบ). เอชอาร์คอร์เนอร์*, สืบค้นเมื่อ 2 สิงหาคม 2559. จาก http://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1380864976.

ทีมข่าวประชาชาติธุรกิจออนไลน์. (2558). *แบงก์รัดเข็มขัด คุมเข้มรับพนักงานใหม่ – ชะลอขยายสาขา. ประชาชาติธุรกิจออนไลน์*. สืบค้นเมื่อ 15 กรกฎาคม 2559. จาก http://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1437127465.

ทีมข่าวประชาชาติธุรกิจออนไลน์. (2558). *Flexible Benefit เทรนด์ในดวงใจพนักงาน Gen Y. ประชาชาติธุรกิจออนไลน์*, สืบค้นเมื่อ 2 สิงหาคม 2559. จาก http://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1429779177.

ทีมข่าวมติชนออนไลน์. (2558). *"ตีสนิท" พลังขับเคลื่อนโลก "เจนวาย". มติชนออนไลน์*. สืบค้นเมื่อ 21 กรกฎาคม 2559. จาก http://www.matichon.co.th/news_detail.php?newsid=1420337305.

ทีมเศรษฐกิจไทยรัฐออนไลน์. (2558). *สแกนเจเนอเรชั่นคนไทย พลังสำคัญผลักดันเศรษฐกิจดิจิตอล. ไทยรัฐออนไลน์*. สืบค้นเมื่อ 16 กรกฎาคม 2559. จาก http://www.thairath.co.th/content/475518.

ไทยโพสต์. (2559). *มัดใจ "Gen-Y" ในที่ทำงานไม่ใช่เรื่องยากอย่างที่คิด. ไทยโพสต์*, 20(7070). สืบค้นเมื่อ 16 กรกฎาคม 2559. จาก http://www.ms.ipsr.mahidol.ac.th/pr_ipsr/file_download/C-160317008099.pdf.

ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ต. (2010). *รายงานความยั่งยืน ปี 2009*. สืบค้นเมื่อ 21 สิงหาคม 2559. จาก https://www.sc.com/sustainability-review0 9 / TH/great_place_to_work/talent_attraction_and_engagement.html.

บรรณานุกรม (ต่อ)

ธนาคารแห่งประเทศไทย. (ม.ป.ป.). *สถาบันการเงิน*. สืบค้นเมื่อ 15 กรกฎาคม 2559. จาก https: / / www. bot. or. th/ Thai/ BOTStoryTelling/ Pages/ FinancialInstitutions_Story Telling_AcademicAndStudent.aspx.

ธรรมรัตน์ อยู่พรต. (2556). *ค่านิยมในการทำงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจนเนอเรชั่นต่างๆ. สืบค้นเมื่อ 16 กรกฎาคม 2559*. จาก http://www.jba. tbs.tu.ac.th/files/Jba138/Article/JBA138Thammarat.pdf

ธัชพล จันทร์ประสิทธิ์. (2550). *ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานส่งเสริมการขาย.* สารนิพนธ์ พัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

นพ.ธรรมนาถ เจริญบุญ, (2555). *Burnout...หมดไฟ ทำไงจะได้ไปต่อ*, สืบค้นเมื่อ 15 กันยายน 2559, จาก http://www.healthtoday.net/thailand/mental/mental_136.html.

นิธิวดี ไต่วัลย์. (2551). *ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) กลุ่มแผนงานเชียงใหม่.* การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

บริษัท ไพร้ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด. (2556). *PwC คาดแนวโน้มคน Gen Y ในองค์กรพุ่งปี'59 แนะธุรกิจปรับกลยุทธ์คนรุ่นใหม่-เก่า ต้านปัญหาสมองไหลก่อนเปิด AEC*. สืบค้นเมื่อ 15 กรกฎาคม 2559. จาก http://www.pwc.com/th/en/press-room/ press-release/2013/new-release-06-06-2013-th.html.

บริษัท เฮย์กรุ๊ป จำกัด. (ม.ป.ป.). *ไขรหัสสู่การเป็นองค์กรที่มีศักยภาพสูง*, สืบค้นเมื่อ 2 สิงหาคม 2559. จาก http://www.haygroup.com/th/press/details.aspx?id=37183.

ประคัลภ์ ปัณฑพลังกูร. (2556). *Employee Engagement สรุปแล้วเป็นหน้าที่ของใคร*. HR Knowledge แหล่งรวมความรู้ทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ภาวะผู้นำ และการพัฒนาตนเอง, สืบค้นเมื่อ 30 กรกฎาคม 2559. จาก http://prakal-hrknowledge. blogspot.com/2013_04_01_archive.html

ประคัลภ์ ปัณฑพลังกูร. (2557). *การบริหารพนักงาน Gen Y กับแนวคิด 3R (ตอนที่ 1): Think People Consulting*. สืบค้นเมื่อ 2 สิงหาคม 2559. จาก https://prakal.wordpress.com/ 2014/01/06/การบริหารพนักงาน-gen-y-กับแน/.

บรรณานุกรม (ต่อ)

ประคัลภ์ ปัณฑพลังกูร. (2557). *เรื่องการบริหารพนักงาน Gen Y กับแนวคิด 3R (ตอนที่ 2): Think People Consulting*. สืบค้นเมื่อ 2 สิงหาคม 2559. จาก https://prakal.wordpress.com/2014/01/07/การบริหารพนักงาน-gen-y-กับแน-2/.

ประคัลภ์ ปัณฑพลังกูร. (2557). *เรื่องการบริหารพนักงาน Gen Y กับแนวคิด 3R (ตอนที่ 3): Think People Consulting*. สืบค้นเมื่อ 2 สิงหาคม 2559. จาก https://prakal.wordpress.com/2014/01/08/การบริหารพนักงาน-gen-y-กับแน-3/.

ผู้จัดการออนไลน์. (2556). *ชี้ศึกชิงบุคลากรแบงก์เดือดรับขยาย ตปท. ห่วงค่าตอบแทนเฟ้อ. ผู้จัดการออนไลน์*. สืบค้นเมื่อ 20 กรกฎาคม 2559. จาก http://www.manager.co.th/iBizChannel/ViewNews.aspx?NewsID=9560000106844.

พัลลภัช เจริญวรรณ. (2015). *GEN Y ไม่มีความผูกพันต่อองค์กรจริงหรือ?*. สืบค้นเมื่อ 7 สิงหาคม 2559. จากhttps://pathrm.wordpress.com/2015/07/25/geny-2/

พิชิต เทพวรรณ์. (2554). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

พิมพ์ชนก ทรายข้าว. (2553). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคาร ทิสโก้ จำกัด (มหาชน)*. ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

พิรินทร์ชา สมานสินธุ์. (2554). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันของพนักงาน ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท เบสท์เพอฟอร์แมนซ์เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด*. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

พีเพิล ซินเนอจี (People Synergy Learning Center). (2558). *รู้เท่าทัน GEN Y ทฤษฎีแรงจูงใจบริหารคน 3 Gen : ผู้จัดการ 360° รายสัปดาห์*, สืบค้นเมื่อ 2 สิงหาคม 2559. จาก http://www.people-synergy.co.th/tank/detail.php?id=5

ภาสิริ ปัญญาภู. (2553). *ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์. (2552). *การทำความเข้าใจกับคน GEN Y. กรุงเทพธุรกิจ*. สืบค้นเมื่อ 15 กรกฎาคม 2559. จาก http://library.acc.chula.ac.th/page-fragment/FindInformation/ArticleACC/2552/Pasu/Bangkokbiznews/B2807092.pdf.

บรรณานุกรม (ต่อ)

เลิศชัย สุธรรมานนท์ และเกศยา โอสถานุเคราะห์. (2558). *ตัวแบบความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษาธุรกิจบริการรับชำระบริษัท XYZ จำกัด. วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 7 (2), 96-107. สืบค้นเมื่อ 7 สิงหาคม 2559. จาก http://www.teacher.ssru.ac.th/kitda_pa/file.php/1/_7_2_-_2558.pdf.

วรนุช เจียมรจนานนท์. (2554). *ผูกพันไว้ แล้ว (โต) ไปด้วยกัน ตอน "ทักทายกัน วันแรกเจอ". CP All Blog Engagement*, สืบค้นเมื่อ 7 สิงหาคม 2559. จาก http://www.cpall.co.th/Blog/Detail/Woranuch/Engagement-ผูกพัน-ไว้-แล้ว-โต-ไปด้วยกัน-ตอน-ทักทายกัน-วันแรกเจอ.

วรวัจน์ สุคนธ์. (2559). *การพัฒนาบุคลากร Gen Y*. กรุงเทพธุรกิจออนไลน์ , สืบค้นเมื่อ 16 กรกฎาคม 2559. จาก http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/637013.

วันชัย มีชาติ. (2548). *พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงการณ์มหาวิทยาลัย.

วิกันยา นนสะดู. (2549). *ความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. ศิริชัย กาญจนวาสี และคณะ, (2552). *การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย*. กรุงเทพฯ: รพ.จุฬาฯ.

ศูนย์คุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย. (ม.ป.ป.). *สถาบันการเงินเฉพาะกิจ (Specialized Financial Institutions : SFIs)*. สืบค้นเมื่อ 31 มีนาคม 2560. จากhttps://www.1213.or.th/th/aboutfcc/finservices/Pages/SFIs.aspx

ศูนย์คุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย. (ม.ป.ป.). *สถาบันการเงินภายใต้การกำกับดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทย*. สืบค้นเมื่อ 31 มีนาคม 2560. จากhttps://www.1213.or.th/th/aboutfcc/finservices/Pages/FinUnderBOT.aspx

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2551). *ความขัดแย้งภายในองค์กร. จดหมายข่าวรายเดือนสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ*, 9 (103), สืบค้นเมื่อ 6 สิงหาคม 2559. จาก www2.ftpi.or.th/th/knwinf_pcornerdetailDotnet.php?pdtlid=670

สานิตตา วงศ์สุรเศรษฐ์. (2552). *ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทย (มหาชน) จำกัด เขต 32*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

บรรณานุกรม (ต่อ)

สุภาวดี โชติอัมพร. (2551). *ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เขต 31*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สุรัสวดี สุวรรณเวช. (2549). *ความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน. วารสารการบริหารสำหรับนักบริหารบุคคลมืออาชีพ*, 27(3), 30-31.

เสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร. (2550). *Gen Y : จับให้มั่นคั้นให้เวิร์ค*. กรุงเทพฯ: เนชั่นมัลติมีเดียกรุ๊ป.

สำนักข่าวออนไลน์ไทยพับลิก้า. (2558). *"TMB Analytics" มองเศรษฐกิจไทยปี 2559 แรงส่งดีขึ้น เน้นปรับโครงสร้าง–สร้างภูมิคุ้มกันผู้บริโภค. Thaipublica*. สืบค้นเมื่อ 15 กรกฎาคม 2559. จาก http://thaipublica.org/2015/10/tmb-analytics-1/.

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กระทรวงอุตสาหกรรม. (2558). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2559-2560*. กรุงเทพมหานคร.

อนุพงศ์ อวิรุทธา. (2553, กันยายน). *ความรักและความผูกพัน กับการเติบโตขององค์กร. สยามธุรกิจ*. สืบค้นเมื่อ 4 สิงหาคม 2559. จาก http://www.siamturakij.com/home/news/display_news.php?news_id=413347635.

อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา. (2552). *รับมือกับคน Gen Y. จดหมายข่าวรายเดือน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ*. 10 (114), สืบค้นเมื่อ 6 สิงหาคม 2559. จาก http://www2.ftpi.or.th/th/knwinf_pcornerdetailDotnet.php?pdtlid=796

Adkins, Amy. (2016). *U.S. Employee Engagement Slips Below 33% in May. Employee engagement*. Accessed on July 23, 2016. Retrieved from http://www.gallup.com/poll/192575/employee-engagement-slips-below-may.aspx.

Aon Hewitt. (2015). *2015 Trends in Global Employee Engagement: making engagement happen*, Accessed on July 23, 2016. จาก http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2015-Trends-in-Global-Employee-Engagement-Report.pdf.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). *The modulator – mediator variable destination in social psychology research: conceptual, statistical consideration. Journal of Psychology and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

Bass, B.M. & Avolio, B.J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

บรรณานุกรม (ต่อ)

Bass, B. M., & Jung, D.I. (1999). *Reexamining the Components of Transformational and Transactional Leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.

Burke, R.J., Koyuncu, M., & Fiksenbaum, L. (2006). *Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: Potential antecedents and consequences*, *Equal Opportunities International*, 25 (4).

Bell, N.S., and Narz, M. (2007). *Meeting the challenges of age diversity in the workplace*, The CPA Journal, Accessed on July 20, 2016. Retrieved from http://archives.cpajournal. com/2007/207/essentials/p56.htm.

Bersin, J. (2015, January). *Becoming irresistible: A new model for employee engagement*, *Deloitte Review*, Accessed on July 20, 2016. Retrieved from http://dupress.deloitte. com/dup-us-en/deloitte-review/issue-16/employee-engagement-strategies.html

Cochran. W.G. (1953). *Sampling Techiques*. New York : John Wiley & Sons. Inc.

Cronbach, L. J. (1974). *Essentials of Psychological Testing*. 3rd ed. New York : McGraw-Hill.

Dale Canegie Training, (ม.ป.ป.). *Building a culture of engagement: The importance of senior leadership*. Dale Canegie & Associates, Inc.

Gilmer, V. H. (1966). *Industrial Psychology*. New York: McGraw-Hill Book Company.

Griffiths, R. (2013). *Corporate culture and Generation Y. Deskmag Coworkers*. สืบค้นเมื่อ 8 สิงหาคม 2559. จาก http://www.deskmag.com/th/corporate-culture-vs-generation-y-coworking-and-the-new-workforce-559.

Harter, J.K., Schmidt, F.L., & Hayes, T.L. (2002). *Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis*, Journal of Applied Psychology, 87(2), 268-279.

Harvard Business Review. (2013). *A Harvard Business Review analytic services report: The Impact of Employee Engagement on Performance*. Accessed on July 23, 2016. Retrieved from https://hbr.org/ resources/pdfs/comm/achievers/hbr_achievers_report_sep13. pdf.

บรรณานุกรม (ต่อ)

Johnson, M. (2004). *Gallup study reveals workplace disengagement in Thailand*, *The Gallup Management Journal*, *12th May*. Accessed on August 21, 2016. Retrieved from http://gmj.gallup.com/content/16306/3/Gallup-Study-Reveals-Workplace-Disengagement in.aspx.

Kahn, W.A. (1990). *Phychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, Academy of Management Journal, 33, 692-724.

Kenexa. (2007). *The Impact of Employee Engagement*, Accessed on August 3, 2016. Retrieved from www.kenexa.com.

Maslach, C., Schaufelli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). *'Job burnout'*, Annual Review of Psychology, 52, 397-422.

Macey, W.H., & Schneider, B. (2008). *The meaning of employee engagement*. Industrial and Organizational Psychology. 1(1), 3-30.

Mannheim, K. (1952). *The problem of generation*. Essays on the Sociology of Knowledge. London: Routledge 8C Kegan Paul.

Ones, D.S., Schmidt, F.L. & Viswesvaran, C. (1993), *Meta-Analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance*, Journal of Applied Psychology, 78, 679-704.

Paula Brown & Co., Inc. (n.d.). *EMPLOYEE ENGAGEMENT QUESTIONNAIRE FORMS*. Accessed on July 26, 2016. Retrieved from http://paulabrown.net/employee-engagement-questionnaire-forms

Robbins, S. P. (2005). *Essentials of Organizational Behavior*. 8th ed. New Jersey: Pearson Prentice-Hall.

Robinson, D. Perryman, S. & Hayday, S.(2004). *The Drivers of The Employee Engagement*, Institute for Employment Studies.

Saks, A.M. (2006). *"Antecedents and consequences of employee engagement", Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 600-619.

บรรณานุกรม (ต่อ)

Schaufeli, W.B. (2013), *'What is Engagement?' in Employee Engagement in Theory and Practice,* eds. C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, and E.C. Soane, London: Routledge.

Scottish Government. (2009). *Scottish Government Employee Survey 2009*. Accessed on July 23, 2016. Retrieved from http://www.gov.scot/Publications/2010/05/27143531/3.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research methods for business: A skill building approach*. 5th ed. West Sussex, UK: John Wiley & Sons Ltd.

Shuck, B. & Wollard, K.K. (2011). *Antecedents to employee engagement: a structured review of the literature*. *Advances in Developing Human Resources*, 13 (4). 429-446.

Sirota, D., Mischkind, L.A., & Meltzer, I.M. (2005). *The Enthusiastic Employee: How Companies Profit by Giving Workers What They Want*. New York: Wharton School Publishing.

Szilagyi & Wallace. (1990). *Organizational behavior and performance*. 5th ed. Scott,Foresman/ Little, Brown Higher Education (Glenview, Ill.) ,502-504.

The Gallup Organization. (2011). *Involving Employees in Change. Business Journal*, Accessed on July 20, 2016. Retrieved from http://www.gallup.com/businessjournal/150932/ involving-employees-change.aspx.

The Leadership Business. (n.d.). *Employee Engagement: Primary Colours® House of Engagement Model*. Accessed on July 20, 2016. Retrieved from http://www. theleadershipbusi ness.co.uk/business-leadership/leadership-resources/employee-engagement/.

Towers, P. (2005). *Managing the workforce for competitive advantage: What it takes to attract, retain and engage employees today*. Accessed on July 23, 2016. Retrieved from http://www.towersperrin.com.

Towers Perrin. (2008). *Closing the engagement gap: A road map for driving superior business performance. Towers Perrin Global Workforce Study*. Accessed on July 26, 2016. Retrieved from http://www.towersperrin.comftp/showdctmdoc.jsp?ur1=HR_Services lUnited_StateslPress_Releases/2007/20071022/2007_10_22.htm&country= global.

บรรณานุกรม (ต่อ)

Towers Watson. (2009). *Turbo-Charging Employee Engagement: The power of recognition from managers*. Accessed on July 23, 2016. Retrieved from http://www.towerswatson.com/en-GB/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2009/12/Turbocharging-Employee-Engagement-ThePower-of-Recognition-From-Managers.

Wageman et al. (2008). *Senior Leadership Teams: What it takes to make them great*. Boston: Harvard Business School Press.

Welbourne, Ts.M., (2007). *Employee Engagement: Beyond the Fad and into the executive suite*, Leader to Leader, 2007(44), 45-51.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาปริญญาโทภาคการจัดการธุรกิจ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ในเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ข้อมูลที่ได้ถือเป็นข้อมูลทางวิชาการ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาและอาจเป็นประโยชน์ต่อธนาคารในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อเสริมสร้างความผูกพันทุ่มเทของพนักงานต่อไป ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

แบบสอบถามประกอบด้วย 7 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1: ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2: โอกาสในอาชีพ และโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา

ส่วนที่ 3: การสื่อสารภายในธนาคาร

ส่วนที่ 4: สภาพแวดล้อมในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตการส่วนตัวและชีวิตการทำงาน

ส่วนที่ 5: ความมีอิสระในการทำงาน

ส่วนที่ 6: ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

ส่วนที่ 7: ความผูกพันทุ่มเทของพนักงาน

<u>คำชี้แจง</u> โปรดพิจารณาข้อความและใส่เครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด หรือเติมข้อความในช่องว่าง

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

1) เพศ ( ) 1. ชาย ( ) 2. หญิง

2) อายุ ( ) 1. 20 – 23 ปี ( ) 2. 24 – 28 ปี

( ) 3. 29 – 33 ปี ( ) 4. 34 – 39 ปี

3) ระดับการศึกษา

( ) 1. มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า ( ) 2. มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.

( ) 3. ปวส./อนุปริญญา ( ) 4. ปริญญาตรี ( ) 5. สูงกว่าปริญญาตรี

4) ตำแหน่งงาน

( ) 1. พนักงานปฏิบัติการ (Officer) ( ) 2. ผู้จัดการ (Manager)

( ) 3. ผู้ช่วยผู้อำนวยการ (VP) ( ) 4. รองผู้อำนวยการ (FVP)

( ) 5. รองผู้อำนวยการอาวุโส (SVP) ( ) 6. ผู้อำนวยการ (EVP)

( ) 7. อื่นๆ (โปรดระบุ)

ส่วนที่ 2 โอกาสในอาชีพ และโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา

ข้อ	โอกาสในอาชีพ และโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย (4)	เฉยๆ (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)
โอกาสในอาชีพ						
1	ธนาคารมีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานที่ชัดเจน					

ข้อ	โอกาสในอาชีพ และโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย (4)	เฉยๆ (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)
2	ธนาคารส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้และก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งงานที่ดีขึ้นในที่ทำงาน					
3	การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งเหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย					
โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา						
4	ธนาคารมีการจัดวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม					
5	ธนาคารมีการกำหนดกรอบและแนวทางในการวัดความสามารถ (Competency) ทั้งด้านองค์กรและพนักงาน					
6	ธนาคารมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนเพื่อใช้ประกอบการพิจารณากำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมและการจ่ายค่าตอบแทน					

ส่วนที่ 3 การสื่อสารภายในธนาคาร

ข้อ	การสื่อสารภายในธนาคาร	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย (4)	เฉยๆ (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)
1	ธนาคารมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และกลยุทธ์ให้พนักงานทราบอย่างชัดเจน					
2	ธนาคารจัดให้มีช่องทางเพื่อสื่อสารกับพนักงานได้อย่างสะดวกและเข้าถึงทุกระดับ					
3	ธนาคารเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน					

ส่วนที่ 4 สภาพแวดล้อมในการทำงานและสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน

ข้อ	สภาพแวดล้อมในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย (4)	เฉยๆ (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)
สภาพแวดล้อมในการทำงาน						
1	ธนาคารมีการสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานเหมาะสม และปลอดภัยให้กับพนักงาน					

ข้อ	สภาพแวดล้อมในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย (4)	เฉยๆ (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)
2	การได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงานเมื่อต้องการความช่วยเหลือ					
สมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน						
3	งานของท่านทำให้เกิดปัญหาครอบครัว เช่น ไม่มีเวลาดูแล อบรมสั่งสอนบุตรหลาน ไม่มีเวลาเอาใจใส่ครอบครัว					
4	ท่านสามารถจัดสรรเวลาให้กับการทำกิจกรรมในด้าน การทำงาน ครอบครัว สังคม เวลาส่วนตัว					
5	ลักษณะงานของท่านทำให้ท่านไม่มีเวลาเป็นของตัวเองในการดูแลสุขภาพหรือการพักผ่อน					

ส่วนที่ 5 ความมีอิสระในการทำงาน

ข้อ	ความมีอิสระในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย (4)	เฉยๆ (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)
1	ธนาคารให้โอกาสในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงาน					

ข้อ	ความมีอิสระในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย (4)	เฉยๆ (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)
2	การได้ใช้ความรู้ความสามารถในการแก้ไขปัญหา					
3	การควบคุมดูแลการทำงานโดยไม่ทำให้รู้สึกอึดอัด					
4	กฎระเบียบส่วนใหญ่ของหน่วยงานให้อิสระในการทำงาน					
5	ธนาคารเปิดโอกาสให้พนักงานนำเสนอสิ่งใหม่ๆ					

ส่วนที่ 6 ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

6.1 ระดับอาวุโส (Senior Leadership) ในที่นี้หมายถึงระดับตั้งแต่ผู้ช่วยผู้อำนวยการ (VP) ขึ้นไป

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย (4)	เฉยๆ (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)
การสร้างบารมี						
1	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เช่น การตรงต่อเวลา					

ข้อ	ความมีอิสระในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย (4)	เฉยๆ (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)
2	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดความคิดที่สำคัญให้พนักงานทราบอย่างสม่ำเสมอ					
3	ผู้บริหารมีลักษณะมีมิตรไมตรี เปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงาน					
4	ผู้บริหารใช้หลักคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน ไม่ใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน					
5	ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม					
6	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดและความ สามารถในการปฏิบัติงาน เช่น การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า					
7	ผู้บริหารแสดงให้พนักงานเห็นถึงความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ					
8	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกยินดี ภาคภูมิใจ เต็มใจ ร่วมใจ เมื่อได้ปฏิบัติงานร่วมกัน					
การสร้างแรงบันดาลใจ						
9	ผู้บริหารสร้างและส่งเสริมให้พนักงานมองเห็นเป้าหมายในและร่วมกันอุทิศตนเพื่อพัฒนาธนาคาร					

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย (4)	เฉยๆ (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)
10	ผู้บริหารกระตุ้นให้เกิดกำลังใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีม สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน					
11	ผู้บริหารระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายการทำงานได้อย่างชัดเจน					
12	ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ					
13	ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นว่าพนักงานจะสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย					
14	ผู้บริหารให้พนักงานร่วมสร้างวิสัยทัศน์ที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ					
15	ผู้บริหารแสดงถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด					
การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา						
16	ผู้บริหารสร้างความมั่นใจและส่งเสริมให้พนักงานเห็นคุณค่าของผลงานที่สำเร็จเพื่อให้เกิดความพยายามมากยิ่งขึ้น					
17	ผู้บริหารส่งเสริมและให้โอกาสแก่พนักงานได้แสดงความคิดเห็น มุมมองในด้านต่างๆ					

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย (4)	เฉยๆ (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)
18	ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้มีการใช้เหตุผลและหลักฐาน เพื่อวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ					
19	ผู้บริหารฝึกให้พนักงานทำงานอย่างเป็นระบบ และกล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล					
20	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาการทำงานโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน					
21	ผู้บริหารมีการพูดคุย หรือพิจารณาให้พนักงานเห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน					
การยอมรับความแตกต่างของบุคคล						
22	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่					
23	ผู้บริหารปฏิบัติต่อพนักงาน โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความแตกต่างระหว่างบุคคล					
24	ผู้บริหารอำนวยความสะดวก ให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนวิธีการทำงานของพนักงาน					
25	ผู้บริหารทำหน้าที่พี่เลี้ยง ผู้แนะนำ และฝึกสอนเพื่อพัฒนาความสามารถของพนักงาน					

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย (4)	เฉยๆ (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)
26	ผู้บริหารกล่าวคำยกย่อง ชมเชย ในความสามารถของพนักงานเมื่อปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ					
27	ผู้บริหารส่งเสริมให้พนักงานเกิดความมั่นใจในตนเอง โดยการมอบหมายงานพิเศษให้ปฏิบัติและคอยให้คำแนะนำ					

6.2 ระดับหน่วยธุรกิจ (Business Unit Leadership) ในที่นี้หมายถึงระดับหน่วยธุรกิจที่ท่านสังกัดอยู่

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย (4)	เฉยๆ (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)
การสร้างบารมี						
1	หัวหน้าของท่านปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เช่น การตรงต่อเวลา					
2	หัวหน้าของท่านมีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดความคิดที่สำคัญให้พนักงานทราบอย่างสม่ำเสมอ					

ข้อ	ความมีอิสระในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย (4)	เฉยๆ (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)
3	หัวหน้าของท่านมีลักษณะมีมิตรไมตรี เปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงาน					
4	หัวหน้าของท่านใช้หลักคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน ไม่ใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน					
5	หัวหน้าของท่านเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม					
6	หัวหน้าของท่านแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดและความสามารถในการปฏิบัติงาน เช่น การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า					
7	หัวหน้าของท่านแสดงให้พนักงานเห็นถึงความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ					
8	หัวหน้าของท่านทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกยินดีภาคภูมิใจ เต็มใจ ร่วมใจ เมื่อได้ปฏิบัติงานร่วมกัน					
การสร้างแรงบันดาลใจ						
9	หัวหน้าของท่านสร้างและส่งเสริมให้พนักงานมองเห็นเป้าหมายในและร่วมกันอุทิศตนเพื่อพัฒนาธนาคาร					

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย (4)	เฉยๆ (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)
10	หัวหน้าของท่านกระตุ้นให้เกิดกำลังใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีม					
11	หัวหน้าของท่านระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายการทำงานได้อย่างชัดเจน					
12	หัวหน้าของท่านสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ					
13	หัวหน้าของท่านแสดงความเชื่อมั่นว่าพนักงานจะสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย					
14	หัวหน้าของท่านให้พนักงานร่วมสร้างวิสัยทัศน์ที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ					
15	หัวหน้าของท่านแสดงถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด					
การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา						
16	หัวหน้าของท่านสร้างความมั่นใจและส่งเสริมให้พนักงานเห็นคุณค่าของผลงานที่สำเร็จเพื่อให้เกิดความพยายามในการทำงานมากยิ่งขึ้น					
17	หัวหน้าของท่านส่งเสริมและให้โอกาสแก่พนักงานได้แสดงความคิดเห็น/มุมมองต่างๆ					

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย (4)	เฉยๆ (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)
18	หัวหน้าของท่านสามารถส่งเสริมให้มีการใช้เหตุผลและหลักฐาน เพื่อวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ					
19	หัวหน้าของท่านฝึกให้พนักงานทำงานอย่างเป็นระบบ และกล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล					
20	หัวหน้าของท่านมีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาการทำงานโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน					
21	หัวหน้าของท่านมีการพูดคุย หรือพิจารณาให้พนักงานเห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน					
การยอมรับความแตกต่างของบุคคล						
22	หัวหน้าของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่					
23	หัวหน้าของท่านปฏิบัติต่อพนักงาน โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความแตกต่างระหว่างบุคคล					
24	หัวหน้าของท่านอำนวยความสะดวก ให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนวิธีการทำงานของพนักงาน					

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย (4)	เฉยๆ (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)
25	หัวหน้าของท่านทำหน้าที่พี่เลี้ยง ผู้แนะนำและฝึกสอนเพื่อพัฒนาความสามารถของพนักงาน					
26	หัวหน้าของท่านกล่าวคำยกย่อง ชมเชย ในความสามารถของพนักงานเมื่อปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ					
27	หัวหน้าของท่านส่งเสริมให้พนักงานเกิดความมั่นใจในตนเอง โดยการมอบหมายงานพิเศษให้ปฏิบัติและคอยให้คำแนะนำ					
28	หัวหน้าของท่านปฏิบัติต่อพนักงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งด้านความต้องการและความจำเป็น					

ส่วนที่ 7 ความผูกพันทุ่มเทของพนักงาน

ข้อ	ความผูกพันทุ่มเทของพนักงาน	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย (4)	เฉยๆ (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)
1	ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้บอกกับคนอื่นว่าท่านเป็นพนักงานของธนาคาร					

ข้อ	ความผูกพันทุ่มเทของพนักงาน	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย (4)	เฉยๆ (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)
2	ท่านพูดชื่นชมยกย่องธนาคารให้ผู้อื่นฟังเสมอ					
3	ท่านรู้สึกผูกพันกับธนาคารของท่านเป็นอย่างมาก					
4	ธนาคารเป็นแรงบันดาลใจให้ท่านทำงานให้ดีที่สุด					
5	ธนาคารกระตุ้นให้ท่านร่วมกันทำให้ธนาคารบรรลุเป้าหมาย					

ภาคผนวก ข

Certificate of Ethical Approval

IPSR-Institutional Review Board (IPSR-IRB)

Established 1985

COA. No. 2017/02-023

Certificate of Ethical Approval

Title of Project: *Factors Affecting the Engagement of Gen Y Bank Employees*

Duration of Project: *8 Months (September 2016 – April 2017)*

Principal Investigator (PI): *Miss Pimpisuit Tangroekwarasakul*

PI's Institutional Affiliation: *College of Management, Mahidol University*

Approval includes:
1) Submission form
2) Research proposal
3) Questionnaire
4) Participant information sheet
5) Informed consent document

IPSR-Institutional Review Board (IPSR-IRB) met on 23rd February 2017 and decided to issue the COA to the above project.

Signature

(Professor Emeritus Pramote Prasartkul)

Chairman, IPSR-IRB

Date: .. February 23, 2017…

Remarks
1) Upon the completion of this project, the PI should inform the IPSR-IRB of such progress.
2) The PI is obliged to notify any modification of the research project to the IPSR-IRB.

IORG Number: IORG0002101; FWA Number: FWA00002882; IRB Number: IRB0001007

Office of the IPSR- IRB, Institute for Population and Social Research, Mahidol University, Phuttamonthon 4 Rd., Salaya, Phuttamonthon district, Nakhon Pathom 73170. Tel (662) 441-0201-4 ext. 228