

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กรด้านการบริหารองค์กรและด้านลักษณะ
งานของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายของบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กรด้านการบริหารองค์กรและด้าน
ลักษณะงานของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวายของบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งใน
ประเทศไทย

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 2 กันยายน พ.ศ. 2561

.....
นางสาวจิตติพร วิษัฒ
ผู้วิจัย

.....
สุภรัักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว,

Ph.Ds.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พรเกษม กันตามระ,

Ed.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
ดวงพร อาภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
รองศาสตราจารย์จุฑามาศ แก้วพิจิตร,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยต้องขอกราบขอบพระคุณในความเมตตากรุณา และความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากอาจารย์ที่ปรึกษา ดร.สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว ที่ได้คอยชี้แนะแนวทางการศึกษา แนะนำ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของสารนิพนธ์ฉบับนี้ รวมถึงคณาจารย์ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลที่ได้ให้ความรู้ในด้านต่างๆ ตลอดจนหลักสูตรการศึกษา ที่เป็นพื้นฐานสำคัญที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ และขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ให้คำชี้แนะ จนทำให้รายงานฉบับนี้สำเร็จโดยสมบูรณ์

ผู้วิจัยขอขอบคุณกลุ่มตัวอย่างที่ให้ความร่วมมือเสียสละเวลาอันมีค่าร่วมตอบแบบสอบถามเพื่อการค้นคว้าอิสระนี้ และขอขอบคุณกัลยาณมิตรของผู้วิจัย และเพื่อนๆ ร่วม HO19C ทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจ ตลอดจนผู้บังคับบัญชาของผู้วิจัยที่ได้ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือ จนกระทั่งงานวิจัยฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณสมาชิกทุกคนในครอบครัวที่ให้การสนับสนุน และคอยเป็นแรงผลักดันสำคัญในการศึกษา และขอขอบพระคุณเจ้าของงานวิจัยทุกท่านที่ผู้วิจัยได้ค้นคว้าและนำมาอ้างอิงจนกระทั่งงานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

จิตติพร วิษัฒ

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	จ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ในการวิจัย	2
1.3 สมมติฐานงานวิจัย	2
1.4 ขอบเขตการวิจัย	3
1.5 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย	4
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเจเนอเรชันวาย	7
2.2 ความหมายความผูกพันองค์กร	8
2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันองค์กร	9
2.4 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กร	14
2.5 ความสำคัญของความผูกพันองค์กรของพนักงาน	21
2.6 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	23
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย	28
3.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย	28
3.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา	29
3.3 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง	29
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	30
3.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	33

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	34
4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานความคิดเห็นด้านการบริหารองค์กร	35
4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานความคิดเห็นด้านลักษณะงาน	42
4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติพื้นฐานความคิดเห็นด้านความผูกพันองค์กร	46
4.4 การทดสอบสมมติฐาน	50
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ	56
5.1 สรุปผลการวิจัย	57
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	60
5.3 ข้อเสนอแนะ	64
บรรณานุกรม	67
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	70
ภาคผนวก ข การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)	77
ประวัติผู้วิจัย	83

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า	
2.1	สรุปองค์ประกอบของความผูกพันองค์กร	13
2.2	สรุปปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กรด้านการบริหารองค์กรและลักษณะงาน	19
2.3	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	23
3.1	สรุปค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการหาค่าครอนบักอัลฟา (Cronbach's Alpha)	31
3.2	เกณฑ์การให้คะแนน Linkert Scale	32
3.3	ตารางแปลผลเกณฑ์การให้คะแนน	33
4.1	ค่าเฉลี่ย/ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านการบริหารองค์กรในภาพรวม	35
4.2	ค่าเฉลี่ย/ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านการบริหารองค์กรในด้านภาวะผู้นำ จำแนกรายข้อ	36
4.3	ค่าเฉลี่ย/ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านการบริหารองค์กรในด้านวัฒนธรรมองค์กร จำแนกรายข้อ	37
4.4	ค่าเฉลี่ย/ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านการบริหารองค์กรในการบริหารค่าตอบแทน จำแนกรายข้อ	38
4.5	ค่าเฉลี่ย/ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านการบริหารองค์กรในด้านคุณภาพชีวิต จำแนกรายข้อ	39
4.6	ค่าเฉลี่ย/ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านการบริหารองค์กรในด้านบรรยากาศในองค์กร จำแนกรายข้อ	40
4.7	ค่าเฉลี่ย/ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านการบริหารองค์กรในด้านโอกาสในการพัฒนาและก้าวหน้าในงาน จำแนกรายข้อ	41
4.8	ค่าเฉลี่ย/ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านลักษณะงานในภาพรวม	42

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.9 ค่าเฉลี่ย/ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านลักษณะงาน ในด้านความชัดเจนในงาน จำแนกรายข้อ	43
4.10 ค่าเฉลี่ย/ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านลักษณะงาน ในด้านความท้าทายในงาน จำแนกรายข้อ	44
4.11 ค่าเฉลี่ย/ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านลักษณะงาน ในด้านการได้รับการยอมรับและอิสระในการทำงาน จำแนกรายข้อ	45
4.12 ค่าเฉลี่ย/ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น ด้านความผูกพันองค์กรในภาพรวม	46
4.13 ค่าเฉลี่ย/ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความผูกพันองค์กร ในด้านการพูดถึงองค์กรในแง่บวก จำแนกรายข้อ	47
4.14 ค่าเฉลี่ย/ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความผูกพันองค์กร ในด้านความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกขององค์กร จำแนกรายข้อ	48
4.15 ค่าเฉลี่ย/ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นด้านความผูกพันองค์กร ในด้านความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ จำแนกรายข้อ	49
4.16 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อน แบบขั้นตอน (Multiple Linear Regression Analysis Enter) ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารองค์กร	50
4.17 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อน แบบขั้นตอน (Multiple Linear Regression Analysis Enter) ระหว่างปัจจัยด้านลักษณะงาน	52
4.18 ค่าเฉลี่ย/ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น ด้านความผูกพันองค์กรในภาพรวม	54
4.19 สรุปผลภาพรวมการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย	55

สารบัญรูปภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 รูปแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม	3



รและด้านลักษณะงานของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวายของบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย

INFLUENCING FACTORS OF ORGANIZATION MANAGEMENT AND JOB CHARACTERS
OF GENERATION (Y) EMPLOYEE IN COSTMETICS COMPANY IN THAILAND

จิตติพร วิชิต 5950395

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผศ.ดร.พรเกษม กันตตามระ, Ed.D., ดร.สุภรภัศ สุริยันเกียรติแก้ว,
Ph.Ds., รองศาสตราจารย์ ดร.จุฑามาศ แก้วพิจิตร, Ph.D.

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์การศึกษาวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กรด้านการบริหารองค์กร และด้านลักษณะงานของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวายของบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาระดับความผูกพันองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวายของบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย ซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการผลักดันให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน และเป็นกลุ่มที่มีอัตราการลาออกค่อนข้างสูง ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้จึงเป็นพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวายที่เกิดระหว่างในปี พ.ศ. 2520-2542

จากการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งหมด 160 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถาม โดยนำมาวิเคราะห์ด้วยสถิติ ค่าร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ค่าความอิสระ 2 กลุ่ม (Independent Sample t-test) และการวิเคราะห์ค่าถดถอยเชิงซ้อน (Multiple Regression Analysis)

ผลการศึกษาพบว่า 1) ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร (ด้านภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร คุณภาพชีวิต โอกาสในการพัฒนาและก้าวหน้าในงาน) ปัจจัยด้านลักษณะงาน (ความชัดเจนในงาน ความท้าทายในงาน) มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กร 2) ความผูกพันองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวายของบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทยอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : ความผูกพันองค์กร, เจนเอเรชั่นวาย

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันทุกองค์กรต่างก็กำลังตื่นตัวกับการบริหารจัดการกับความเปลี่ยนแปลง ด้วยปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจที่ต่างจากเดิม เช่น การที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินชีวิตประจำวันของผู้คน ความทันสมัยและการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็วนั้นได้เปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานรุ่นใหม่ รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงความเชื่อต่อการทำงานในบริษัทแบบดั้งเดิม ไปสู่การทำงานที่มีความยืดหยุ่นและมีความหลากหลายของบุคลากรมากขึ้น

ประชากรกลุ่มเจนเอเรชั่นวาย หรือ Generation Y หรือเรียกสั้นๆว่า Gen Y เป็นกลุ่มประชากรที่เป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญขององค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคตอันใกล้ โดยในประเทศไทย มีประชากรกลุ่มนี้จำนวนถึงร้อยละ 43 หรือประมาณ 19 ล้านคนของจำนวนประชากรไทยวัยแรงงานอายุระหว่าง 18- 60 ปี ที่มีอยู่ทั้งหมดประมาณ 44 ล้านคน (ระบบทางการทะเบียนกรมการปกครอง ณ เดือนธันวาคม 2560) จากสถิติการลาออกของพนักงานในบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทยในปี 2561 พบว่า ประชากรกลุ่มเจนเอเรชั่นวาย เป็นกลุ่มบุคลากรที่มีอัตราการลาออกสูงที่สุด โดยมีพนักงานที่ลาออกก่อนอายุงานครบ 3 ปีสูงถึงร้อยละ 67 ของพนักงานที่ลาออกทั้งหมด ซึ่งเป็นพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวายถึงร้อยละ 90 ของพนักงานที่ลาออกก่อนอายุงานครบ 3 ปี (ข้อมูลฝ่ายบุคคลบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่ง ณ เดือน พฤษภาคม 2561) นั้นแสดงให้เห็นว่าพนักงานกลุ่มนี้มีความผูกพันต่อองค์กรน้อย และอาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว

ดังนั้นการบริหารจัดการงานทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน จึงไม่ได้มีขอบเขตจำกัดเฉพาะการสรรหาว่าจ้าง การจัดฝึกอบรมพนักงาน การจัดสวัสดิการและการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนเท่านั้น หากมองในด้านความยั่งยืนขององค์กร ยังมีสิ่งสำคัญที่องค์กรจะต้องดำเนินการควบคู่กันไป นั่นก็คือการสร้างความรู้สึผูกพันต่อองค์กร โดยความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรนี้ เป็นความรู้สึกที่มีต่อองค์กรในทางบวก เป็นความผูกพันที่มีต่องาน ต่อเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร ด้วย

ความรู้สึกที่ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งและเป็นเจ้าขององค์กร มีความคาดหวังที่จะก้าวหน้าไปพร้อมกับองค์กร มีความสุข มีแรงจูงใจในการทำงานและต้องการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

1.2 วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันขององค์กรด้านการบริหารองค์กรและด้านลักษณะงานของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายของบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาระดับความผูกพันองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายในบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย

1.3 สมมติฐานงานวิจัย

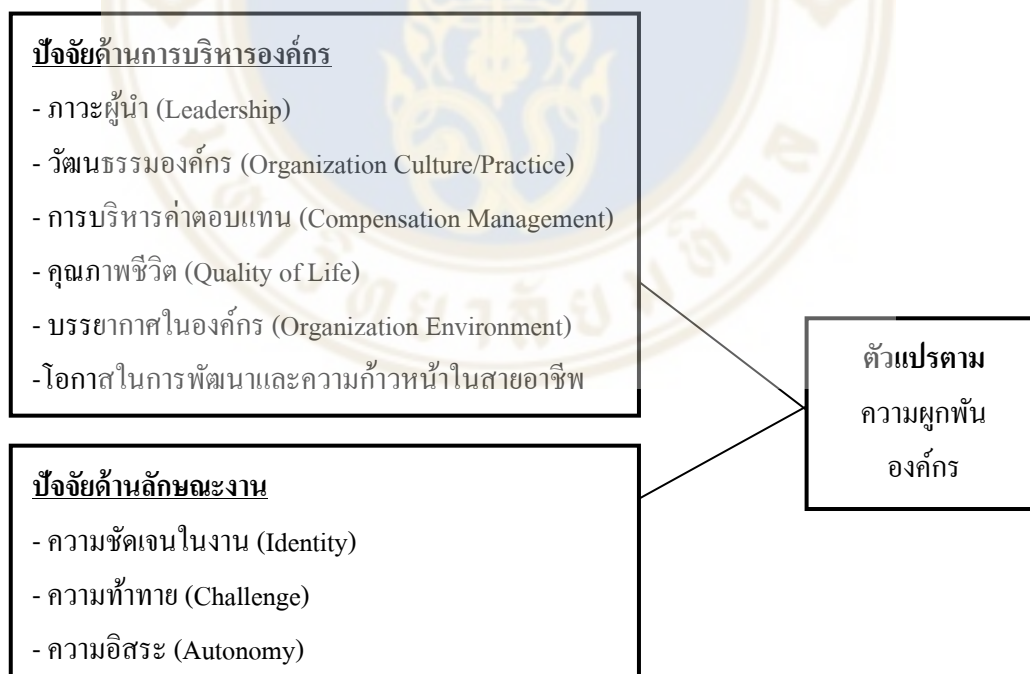
1. ภาวะผู้นำ (Leadership) มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายของบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย
2. วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture/Practice) มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายของบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย
3. การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายของบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย
4. บรรยากาศในองค์กร (Organization Environment) มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายของบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย
5. คุณภาพชีวิต (Quality of Life) มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายของบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย
6. โอกาสในการพัฒนาตัวเอง และความก้าวหน้าในสายอาชีพ มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายของบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย
7. ความชัดเจนในงาน (Identity) มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายของบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย
8. ความท้าทายในงาน (Challenge) มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายของบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย

9. การยอมรับและอิสระในการทำงาน (Autonomy) มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายของบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย

10. ระดับความผูกพันในองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายในบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทยอยู่ในระดับน้อย

1.4 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยนี้ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กรด้านการบริหารองค์กร และด้านลักษณะงานของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายของบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย โดยครอบคลุมปัจจัยทั้งหมด 2 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร และปัจจัยด้านลักษณะงาน โดยมีกรณีศึกษางานวิจัย คือ พนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวาย หรือพนักงานที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2520-2542 จำนวน 160 คน การศึกษาวิจัยนี้สามารถอธิบายตัวแปรอิสระ และตัวแปรตามได้ตามภาพดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม

1.5 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1.5.1 เจเนอเรชันวาย (Generation Y)

หมายถึง กลุ่มประชากรที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2520-2542 หรือ ค.ศ. 1977-1999

1.5.2 ความผูกพันในองค์กร (Employee Engagement)

หมายถึง สภาพ และลักษณะของพนักงานที่แสดงออกในการพยายามอย่างสุดความสามารถ ท่วมเททิ้งแรงกายแรงใจเพื่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วน ได้แก่

1.5.2.1 การพูดถึงองค์กรในด้านบวก (Says) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิด และการพูดถึงองค์กรในแง่บวก หรือในทางที่ดีเสมอ เมื่อสนทนากับผู้อื่น มีความภูมิใจ และยินดีในการที่กล่าวถึงองค์กรของตน รวมถึงความรู้สึกปรารถนาดีต่อองค์กร

1.5.2.2 ความปรารถนาที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กร (Stay) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่อยากเข้าเป็นสมาชิก และดำรงอยู่ในองค์กร

1.5.2.3 ความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ (Strive) หมายถึง การใช้ความพยายามอย่างสุดความสามารถในการทำงาน เพื่อความสำเร็จขององค์กร พร้อมทั้งช่วยเหลือ ห่วงใย และสนับสนุนและพัฒนาปรับปรุงองค์กร

1.5.3 การบริหารองค์กร (Organization Management)

หมายถึง การดำเนินการหรือการบริหารจัดการองค์กรด้านต่างๆ ได้แก่

1.5.3.1 ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถในการนำสภาพคุณลักษณะ หรือพฤติกรรมของหัวหน้า และผู้บังคับบัญชาในระดับสูงกว่าลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในลักษณะของความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ให้ความสำคัญกับบุคลากร ยินดีรับฟังความคิดเห็น ให้คำแนะนำในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ เป็นผู้รักษามาตรฐานทางจริยธรรม และเป็นที่ยอมรับของบุคลากร รวมถึงสามารถพัฒนาองค์กรไปในทางที่ดีได้

1.5.3.2 วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) หมายถึง แนวทางหรือแบบแผนที่องค์กรยึดถือปฏิบัติ ประกอบไปด้วยนโยบาย ยุทธศาสตร์ หรือเป้าหมายขององค์กร กระบวนการทำงาน และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

1.5.3.3 การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) หมายถึง การดำเนินการหรือการบริหารจัดการขององค์กรเกี่ยวกับค่าตอบแทน (Pays) และสวัสดิการต่างๆ

(Benefits) ในรูปของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน หรือสิ่งตอบแทนโดยรวม ทั้งในเรื่องของความเหมาะสม และเป็นธรรม

1.5.3.4 คุณภาพชีวิต (Quality of Life) หมายถึง การดำเนินการ หรือการบริหารจัดการขององค์กรเกี่ยวกับระดับสภาพการดำรงชีวิตหรือความพึงพอใจในสิ่งต่างๆ ของบุคลากรในองค์กร ในเรื่องของการให้ความสำคัญ และดูแลเอาใจใส่บุคลากรการให้ความสำคัญ และส่งเสริมเรื่องสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์กร รวมถึงชื่อเสียง และภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

1.5.3.5 บรรยากาศในองค์กร (Organization Environment) หมายถึง สิ่งแวดล้อม หรือสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อการดำเนินงาน ประกอบไปด้วย สภาพแวดล้อมที่ดีในสถานที่ทำงาน ความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงาน หรือสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสถานที่ทำงาน

1.5.3.6 โอกาสในการพัฒนาและก้าวหน้าในงาน (Career Development) หมายถึง กระบวนการที่องค์กรจัดขึ้น เพื่อช่วยเหลือบุคลากรในการบริหารจัดการ และพัฒนาอาชีพของตน ได้แก่ โอกาสในการเพิ่มทักษะ และความรู้ เช่น การฝึกอบรม การดูงาน หรือเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ เพื่อเพิ่มพูน ความรู้ ทักษะในการทำงาน และกระบวนการที่องค์กรจัดขึ้น เพื่อสร้างโอกาสในความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่พนักงาน

1.5.4 ลักษณะงาน (Job Characteristics)

หมายถึง องค์ประกอบและสิ่งที่แสดงให้เห็นเกี่ยวกับงาน ซึ่งได้แก่

1.5.4.1 ความชัดเจนในงาน (Identity) หมายถึง ลักษณะงานที่มีความเด่นชัด หรือชัดเจนในเรื่องของบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ลักษณะงาน และขอบเขตงาน รวมถึงกฎระเบียบ และข้อบังคับ

1.5.4.2 ความท้าทายในงาน (Challenge) หมายถึง ลักษณะงานที่มีความท้าทาย หรือกระตุ้นให้เกิดความพยายามในการทำงาน การใช้ความรู้ และความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ รวมถึงการใช้ความคิดสร้างสรรค์ หรือความคิดใหม่ๆ และพนักงานได้ใช้ทักษะความสามารถที่หลากหลาย (Multi Skills) และลักษณะงานไม่ซ้ำซากจำเจ

1.5.4.3 ความอิสระในงาน (Autonomy) หมายถึง ลักษณะการทำงานที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถพิจารณาตัดสินใจ และทำงานได้อย่างเต็มที่ภายใต้อำนาจหน้าที่ของตน

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

งานวิจัยนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่อยู่ในเจเนอเรชันวาย ซึ่งเป็นบุคลากรส่วนมากของบริษัท เช่น การพัฒนาทักษะความรู้ และการสร้างความผูกพันต่อองค์กร เพื่อลดปัญหาการลาออก และลดการสูญเสียพนักงานดาวเด่นให้กับบริษัทคู่แข่งทางธุรกิจ เมื่อปัญหาการลาออกลดลงก็ย่อมส่งผลให้ต้นทุนด้านบุคลากรขององค์กรลดลง เช่น การสรรหาพนักงานใหม่ การฝึกอบรมพนักงานใหม่ และส่งผลให้ธุรกิจสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง



บทที่ 2

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กรณีศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวายนั้น มีแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา โดยเสนอตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับ Generation Y
- 2.2 ความหมายความผูกพันองค์กร
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันองค์กร
- 2.4 แนวคิดทฤษฎีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร
- 2.5 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับเจนเอเรชั่นวาย (Generation Y)

จากการศึกษา ค้นคว้าวิจัย ทั้งวารสาร บทความ เว็บไซต์ทางวิชาการ และหนังสือต่างๆ พบว่ามีผู้กล่าวถึง เจนเอเรชั่นวาย (Generation Y) เป็นจำนวนมากซึ่งมีการให้ความหมาย และอธิบาย คุณลักษณะ ไว้อย่างหลากหลาย ทางผู้วิจัยจึงขอยกคำนิยามและลักษณะที่น่าสนใจของเจนเอเรชั่นวาย ดังต่อไปนี้

(เดชา เดชะวัฒน์ ไพศาล, กฤษยา นุ่มพญา, จีราภา นวลลักษณ์และชนพัฒน์ ปลื้มบุญ/ การศึกษาเจนเอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเอเรชั่นวายในมุมมองต่อคุณลักษณะ ของตนเองและความคาดหวังต่อคุณลักษณะของเจนเอเรชั่นอื่น/จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์ 2557) ได้ให้ความหมายของเจนเอเรชั่นวายว่าคือ กลุ่มประชากรที่เกิดตั้งแต่ ค.ศ. 1977-1999 (พ.ศ. 2520-2542) และมีคุณลักษณะ ดังต่อไปนี้

ด้านการทำงาน คือ ให้ความสำคัญกับกระบวนการคิดมากกว่าการท่องจำ หรือการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัด ไม่ชอบทำตามคำสั่ง จึงมักไม่ต้องการคำแนะนำว่าควรหรือไม่ควรทำอะไร แต่ให้ความสนใจกับผลสำเร็จของงานหรือความท้าทายของเนื้อหาของงานมากกว่า วิธีการทำงาน ที่สำคัญมักจะเปิดใจยอมรับและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่างและหลากหลาย เช่น ตอบรับความเป็นสากลได้ดี มีความสนใจใฝ่รู้ด้านเทคโนโลยีอย่างมาก ซึ่งส่งผลทำ

ให้เจเนอเรชันวายมีความเฉลียวฉลาด และมีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาด้วยวิธีการต่างๆ เนื่องจากประชากรกลุ่มนี้ทราบว่าหาข้อมูลได้จากที่ใด เวลาใดและทำได้อย่างรวดเร็ว

ด้านชีวิตส่วนตัว เจเนอเรชันวาย เป็นกลุ่มคนที่มองโลกในแง่ดี ชอบทำงานเป็นทีม และไม่ชอบทำตามกฎระเบียบ ฉลาด ยอมรับความเปลี่ยนแปลง ใช้เทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต รักความก้าวหน้า มุ่งผลสำเร็จเป็นหลัก แต่มักไม่วางแผนระยะยาว ไม่มีความอดทน แต่มีความคาดหวังสูง เจเนอเรชันยายนั้น ไม่อายที่จะแสดงความเป็นส่วนตัวลงในสื่อทางสังคม (Social Media) นั้นเป็นเพราะ เจเนอเรชันวายเติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยี และเรียนรู้การใช้ชีวิตในยุคอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูงและความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่รู้หน้าอย่างรวดเร็ว มีการสื่อสารโทรคมนาคมที่สะดวกสบาย เป็นยุคของโทรศัพท์มือถือแบบสมาร์ตโฟนจึงสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ง่าย และมีความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้เพื่อแก้ปัญหาต่างๆ เฉพาะหน้าได้ดี การบริโภค ข้อมูลของคนกลุ่มนี้มาจากสื่ออินเทอร์เน็ต สื่อสังคมออนไลน์ในปริมาณที่สูงกว่าการบริโภคสื่อโทรทัศน์ วิทยุ และหนังสือพิมพ์

2.2 ความหมายความผูกพันองค์กร

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาความหมายของความผูกพันองค์กร พบว่ามีนักวิจัยหลายท่านที่ได้ให้ความหมายของความผูกพันองค์กร ไว้อย่างน่าสนใจ และมีการอธิบายลักษณะความผูกพันองค์กร ที่สำคัญเอาไว้ด้วย ทางผู้วิจัยจึงได้นำความหมายของนักวิจัยทั้งหมด 5 คน มารวบรวมไว้ ดังต่อไปนี้

2.2.1 Hewitt Associates (2004)

กล่าวว่า ความผูกพันในองค์กร คือ สภาพหรือลักษณะบุคคลที่อุทิศสติปัญญาและอารมณ์ ความรู้สึกแก่องค์กร หรือกลุ่มพนักงาน เป็นความต้องการส่วนบุคคล และกระทำอย่างจริงจัง นำมาซึ่งผลลัพธ์ทางธุรกิจที่สูงขึ้น

2.2.2 Institute for Employment Studies (IES) (2004)

กล่าวว่า ความผูกพันในองค์กร คือ ทศนคติด้านบวกของพนักงานที่มีต่อองค์กร เป็นค่านิยมที่มีความผูกพันต่อองค์กรในการเป็นผู้ที่เข้าใจบริบทขององค์กร การทำงานร่วมกับผู้อื่น ปรับปรุงหรือเพิ่มผลการปฏิบัติงานเพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

2.2.3 Gallup Organization (2006)

กล่าวว่า ความผูกพันในองค์กร คือ ความเป็นหุ้นส่วนระหว่างพนักงาน และองค์กรที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร และบรรลุความปรารถนาส่วนตัวของพนักงาน

2.2.4 Gubman (2003)

กล่าวว่า ความผูกพันองค์กร คือ พฤติกรรมของพนักงานที่ใช้พลังงาน และพลังใจเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ในการทำงานให้มีคุณภาพเกินความคาดหมายของลูกค้าและองค์กร และแสดงออกมาในหลายรูปแบบ

2.2.5 Perrin (2003)

กล่าวว่า ความผูกพันองค์กร เป็นความตั้งใจทุ่มเทของพนักงานที่ใช้ความพยายามมากกว่าปกติ ทั้งเวลา สมอง และพลังงานที่มากขึ้น

สรุปได้ว่า ความผูกพันองค์กร (Employee Engagement) หมายถึง สภาพ และลักษณะของพนักงานที่แสดงออกในการพยายามอย่างสุดความสามารถ ทุ่มเททั้งร่างกายและแรงใจเพื่อความสำเร็จขององค์กร

2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันองค์กร

2.3.1 องค์ประกอบของความผูกพันในองค์กร Perrin (2003)

กล่าวว่า สามารถวัดความผูกพันของพนักงานได้จากลักษณะดังต่อไปนี้

- 2.3.1.1 มีความห่วงใยอนาคตองค์กรอย่างแท้จริง
- 2.3.1.2 มีความภูมิใจที่ได้ทำงานเพื่อองค์กร
- 2.3.1.3 มีความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จในงานตน
- 2.3.1.4 พูดถึงองค์กรในทางบวก
- 2.3.1.5 เข้าใจวิธีการช่วยเหลือองค์กรให้ประสบความสำเร็จ
- 2.3.1.6 เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทตนเองต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.3.1.7 มีแรงจูงใจที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ

2.3.1.8 มีความเต็มใจที่จะพยายามมากกว่าปกติ

2.3.2 องค์ประกอบของความผูกพันในองค์กร Hewitt Associates (2004)

ได้อธิบายว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรนั้นจะทำการแสดงพฤติกรรมออกมา 3 พฤติกรรม ดังต่อไปนี้

2.3.2.1 Say คือ การที่พนักงานพูดเกี่ยวกับองค์กรในทางบวกต่อบุคคลรอบข้าง และมีแนวโน้มไปสู่การพูดกับลูกค้าขององค์กรในทางบวก พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะพูดถึงบริษัทในแง่ดี เมื่อมีคนพูดถึงบริษัทในแง่ลบ พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะไม่ร่วมนินทาองค์กรแต่จะพยายามพูดถึงสิ่งที่ดีขององค์กรให้คนอื่นเห็นว่าองค์กรดีอย่างไร ยิ่งไปกว่านั้น พนักงานที่ผูกพันต่อองค์กรจะเป็นเหมือนทูตในการสื่อสารองค์กรในทางที่ดีให้กับบุคคลภายนอกได้ทราบด้วย เมื่อไรที่พนักงานกล่าวถึงบริษัทในแง่ลบ ถือว่าพนักงานไม่มีความผูกพันต่อองค์กร หรือมีแต่น้อย

2.3.2.2 Stay คือ ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร ต้องการทำงานกับองค์กร ไม่มีความคิดที่จะย้ายหรือเปลี่ยนงานไปยังองค์กรอื่น แม้ว่าจะถูกทาบทามและได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่า เช่นนี้เรียกว่า Stay

2.3.2.3 Strive คือ การใช้ความพยายามอย่างสุดความสามารถ และทำหน้าที่ของตนเองอย่างดีที่สุดให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนความสำเร็จทางธุรกิจขององค์กร นำเสนอความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ และปรับปรุงวิธีการทำงานอยู่เสมอ คอยถามตนเองว่ายังมีอะไรที่ทำได้ดีกว่านี้ในหน้าที่ของตนเองที่สามารถทำได้

2.3.3 องค์ประกอบของความผูกพันในองค์กร Institute for Employment Studies (IES), 2004

ได้อธิบายว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) เกิดจาก 3 องค์ประกอบ คือ การมีความผูกพัน (Commitment) มีแรงจูงใจ (Motivation) และการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizen Behavior) โดย 3 องค์ประกอบนี้สามารถนำมาวิเคราะห์พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความผูกพันต่อองค์กรได้ทั้งหมด 12 พฤติกรรม ดังนี้

2.3.3.1 พนักงานจะพูดชื่นชมยกย่ององค์กรให้แก่เพื่อน และสมาชิกในครอบครัวฟัง

2.3.3.2 พนักงานจะมีความสุขเมื่อเพื่อน และสมาชิกในครอบครัวใช้
สินค้า หรือบริการจากองค์กร

2.3.3.3 พนักงานรู้ว่าองค์กรเป็นที่รู้จักโดยทั่วไป และเป็นนายจ้างที่ดี

2.3.3.4 พนักงานรู้ว่าองค์กรมีชื่อเสียงในทางที่ดี

2.3.3.5 พนักงานมีความภูมิใจที่จะบอกกับคนอื่นๆ ว่าเป็นส่วนหนึ่งของ
องค์กร

2.3.3.6 พนักงานรู้ว่าองค์กรมีการกระตุ้นผลักดันที่ดีในงาน และแนวทาง
ในการปฏิบัติงาน

2.3.3.7 พนักงานพบว่าค่านิยมตนเอง และค่านิยมขององค์กรมีความ
สอดคล้องกัน

2.3.3.8 พนักงานจะทำให้มากกว่าความคาดหวังที่ตั้งไว้

2.3.3.9 พนักงานจะพยายามช่วยเหลือองค์กรในทุกๆ เรื่องเมื่อไหร่ที่
ตามที่สามารถทำได้

2.3.3.10 พนักงานจะพยายามรักษามาตรฐานในส่วนงาน/แผนกของตน

2.3.3.11 พนักงานสมัครใจที่จะทำสิ่งอื่นๆ นอกเหนือจากงานของตนเพื่อ
สนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.3.3.12 ป้อยครั้งที่พนักงานได้เสนอแนะแนวทางที่จะช่วยปรับปรุงหรือ
ยกระดับทีมงานของตน

2.3.4 องค์ประกอบของความผูกพันในองค์กร ISR (2004)

ได้ทำการเสนอโมเดลความผูกพันในองค์กร มีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ

2.3.4.1 การรับรู้ (Cognitive) หรือ ความคิด (Think) คือ ความเชื่อและการ
สนับสนุนเพื่อความสำเร็จและคุณค่าขององค์กร

2.3.4.2 อารมณ์ความรู้สึก (Affective) หรือ ความรู้สึก (Feel) นั้น คือ
ความรู้สึกภาคภูมิใจเป็นหนึ่งเดียว และเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร

2.3.4.3 พฤติกรรม (Behavioral) หรือ การกระทำ (Act) คือ การทุ่มเท
พยายามเป็นอย่างมาก และการตั้งใจที่จะดำรงอยู่กับองค์กรต่อไป

2.3.5 องค์ประกอบของความผูกพันในองค์กร Gallup Consulting (2010)

ได้ทำการออกแบบเครื่องมือวัดความผูกพันในองค์กรขึ้น “12 ชั้น การจัดการที่ดี (12 Elements of Great Managing) หรือ Gallup Q12” โดยเชื่อมโยงกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร ซึ่งมีทั้งหมด 12 ข้อ ได้แก่

- 2.3.5.1 ฉันรู้ว่าฉันถูกคาดหวังสิ่งใดในการทำงาน
- 2.3.5.2 ฉันมีเครื่องมือในการทำงานที่เหมาะสม
- 2.3.5.3 ที่ทำงานเปิดโอกาสให้ฉันได้ทำสิ่งที่ฉันทำได้ดีที่สุดทุกวัน
- 2.3.5.4 ฉันได้รับการยกย่องชมเชยเมื่อทำงานได้ดี ในช่วงเจ็ดวันที่ผ่านมา
- 2.3.5.5 ฉันมีหัวหน้าหรือคนที่ทำงานคอยดูแลเอาใจใส่
- 2.3.5.6 มีบางคนในที่ทำงานคอยสนับสนุนให้ฉันได้รับการพัฒนา
- 2.3.5.7 ความเห็นของฉัน ได้รับการยอมรับในที่ทำงาน
- 2.3.5.8 พันธกิจ หรือจุดมุ่งหมายขององค์กรนั้นทำให้รู้สึกว่าการงานของฉัน
นั้นมีความสำคัญ
- 2.3.5.9 เพื่อนร่วมงาน หรือลูกน้องของฉันทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้
งานที่มีคุณภาพ
- 2.3.5.10 ฉันมีเพื่อนสนิทที่ทำงาน
- 2.3.5.11 มีคนในที่ทำงานได้ทำการพูดถึงความก้าวหน้าของฉัน ในช่วง
หกเดือนที่ผ่านมา
- 2.3.5.12 ฉันได้มีโอกาสในการเรียนรู้ และเติบโตในที่ทำงาน ในช่วงหนึ่ง
ปีที่ผ่านมา

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎี วรรณกรรม และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของความผูกพันองค์กร สามารถสรุปองค์ประกอบของความผูกพันในองค์กรได้ดังตารางที่ 2.1 ซึ่งทำให้ได้องค์ประกอบที่มีผลรวมค่าความถี่มากที่สุด ได้แก่ การพูดถึงองค์กรในด้านบวก ความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกองค์กร และความพยายามอย่างเต็มความสามารถ และการเชื่อมั่นยอมรับ ค่านิยมเป้าหมาย

ตารางที่ 2.1 สรุปองค์ประกอบของความผูกพันองค์กร

ความผูกพันองค์กร	Tower Perrin	Hewitt 2004	IES 2004	ISR 2004	Gallup 2010	รวม
การพูดถึงองค์กรในด้านบวก	X	X	X	X	X	5
ความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร	X	X	X	X	X	5
ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ	X	X	X	X	X	5
แรงจูงใจ	X		X	X		3
ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร			X	X		2
การเข้ามามีส่วนร่วม	X		X	X	X	4
การเชื่อมั่น ขอมรับคำนิยาม/เป้าหมาย	X	X	X	X	X	5
ความจงรักภักดี			X	X		2
ความสัมพันธ์ที่มีความหมาย			X	X	X	3
การพัฒนาตนเองเสมอ	X		X	X	X	4
ความเข้าใจลักษณะธุรกิจและมองภาพใหญ่		X	X	X		3

สรุปได้ว่า ความผูกพันในองค์กร (Employee Engagement EE) หมายถึง สภาพหรือลักษณะของบุคลากรที่แสดงออกในการพยายามอย่างสุดความสามารถ ทุ่มเททั้งร่างกายและแรงใจ เพื่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วน ได้แก่

- การพูดถึงองค์กรในด้านบวก (Say) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิด และการพูดถึงองค์กรในด้านบวกหรือในทางที่ดีเมื่อสนทนากับผู้อื่น มีความภูมิใจ และยินดีเมื่อกล่าวถึงองค์กรของตนเอง รวมถึงความรู้สึกปรารถนา และหวังดีกับองค์กร

- ความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกองค์กร (Stay) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่อยากเข้าเป็นสมาชิก และดำรงอยู่ในองค์กร

- ความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ (Strive) หมายถึง การใช้ความพยายามอย่างสุดความสามารถในการทำงาน เพื่อความสำเร็จขององค์กร พร้อมทั้งห่วงใย ช่วยเหลือ สนับสนุน และพัฒนาปรับปรุงองค์กร

2.4 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กร

2.4.1 Steers (1997)

กล่าวว่า สามารถแบ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

2.4.1.1 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน (Personal Characteristic)

ได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง อัตราเงินเดือน

2.4.1.2 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Job Characteristic) ลักษณะงานที่ปฏิบัติของแต่ละคนจะส่งผลต่อความผูกพันองค์กรที่ต่างหาก ถ้าลักษณะงานที่ปฏิบัติดีจะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน ถึงแม้ผลงานจะยังไม่ดีก็ตาม แต่พนักงานจะเพิ่มความทุ่มเททำงานให้มากขึ้น ซึ่งลักษณะงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรมี ดังนี้

- ความมีอิสระในการทำงาน หมายถึง ลักษณะงานที่พนักงานสามารถปฏิบัติได้อย่างเต็มความสามารถ และมีอิสรภาพ สามารถใช้ดุลพินิจของตนในการตัดสินใจได้อย่างเต็มที่

- ความหลากหลายของงาน หมายถึง ลักษณะงานที่ไม่ซ้ำซากจำเจ ต้องใช้ทักษะ และกิจกรรมหลายอย่างในการปฏิบัติงาน งานที่มีลักษณะหลากหลายจะทำให้พนักงานเกิดความสนใจในงาน และรู้สึกเป็นงานที่ทำทาย

- ความชัดเจนของงาน หมายถึง ลักษณะงานที่ระบุขอบเขตงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

- ผลป้อนกลับของงาน หมายถึง การได้รับข้อมูลและข้อคิดเห็นป้อนกลับของตัวเองจากเพื่อนร่วมงาน หรือหัวหน้า เพื่อใช้ในการประเมินผลงานว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่

- งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น หมายถึง ลักษณะงานที่ได้ติดต่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นทำให้พนักงานได้พัฒนาทักษะตนเอง และพัฒนาผลงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง และเป็นเจ้าขององค์กร

2.4.1.3 ประสบการณ์ในการทำงาน (Work Experience) คือ การรับรู้ในช่วงปฏิบัติงาน แบ่งได้เป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

- ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกที่ได้รับ การยอมรับจากองค์กร รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าต่อองค์กร

- ความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งพาได้ หมายถึง รู้สึกวางใจ อุ่นใจว่าองค์กรจะไม่ทอดทิ้ง

- ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์กร หมายถึง การที่หวังว่าจะได้ผลตอบแทนจากการทำงาน

- ทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร หมายถึง ทัศนคติต่อคนในองค์กร หากมีทัศนคติที่ดีจะทำให้บรรยากาศการทำงานดี เกิดความรักและช่วยเหลือกัน

2.4.2 International Survey Research [ISR], 2004

ได้อธิบายถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ว่ามี 4 ปัจจัยหลัก ดังนี้

2.4.2.1 การพัฒนาสายอาชีพ (Career development) คือ ความก้าวหน้าและการพัฒนาในอาชีพของแต่ละบุคคล การจัดการที่มีประสิทธิภาพสำหรับคนที่มีความสามารถพิเศษ (Talent) ในองค์กรนั้นมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยเฉพาะการรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูงนั้น มีความสัมพันธ์กับการเตรียมโอกาสสำหรับการพัฒนาบุคลากร ความสำเร็จของการมีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับสูง องค์กรจะต้องเตรียมโปรแกรมสำหรับพนักงาน และให้โอกาสในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะใหม่ๆ เมื่อองค์กรลงทุนกับพนักงาน พนักงานก็จะยอมลงทุนให้กับองค์กรเช่นกัน

2.4.2.2 ผู้นำ (Leadership) คือ ผู้นำที่สามารถสื่อสารถึงค่านิยมหลักขององค์กรอย่างชัดเจน และการรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานของบริษัทเกี่ยวกับการกระทำทางจริยธรรมและการปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับนับถือของพนักงานในองค์กร ในที่นี้ ผู้นำ หมายถึง ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการและ หัวหน้างาน

2.4.2.3 ภาพลักษณ์ (Image) คือ มุมมองของพนักงานเกี่ยวกับคุณภาพสินค้าและบริการขององค์กรอันจะมีความสัมพันธ์กับลูกค้า พนักงานจะถ่ายทอดภาพลักษณ์องค์กรอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับมุมมองของพนักงานแต่ละคน

2.4.2.4 การให้อำนาจในการกระทำ และการตัดสินใจ (Empowerment) คือ การที่พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับตัวเอง หากต้องการให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง องค์กรจะต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานที่สร้างความเชื่อมั่นและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ท้าทาย มีความแตกต่างทางความคิด ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร การสร้างวัฒนธรรมที่ก่อให้เกิดความกล้าต่อการถูกตำหนิ จะทำให้พนักงานไม่กลัวที่จะแสดงความคิดเห็นหรือริเริ่มสิ่งใหม่

2.4.3 Hewitt Associates (2004)

ได้เสนอโมเดลความผูกพันองค์กร ประกอบด้วย 6 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กร คือ

2.4.3.1 บุคคล (People) ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง (Senior Leadership) ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) ผู้จัดการ (Manager) และเพื่อนร่วมงาน (Co-Workers)

2.4.3.2 งาน/แรงจูงใจในงาน (Work/Motivation) ได้แก่ แรงจูงใจภายใน (Instinct Motivation) ทรัพยากร (Resources) และ ภาระงาน (Work Tasks)

2.4.3.3 โอกาสที่ได้รับ (Opportunities) ได้แก่ โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Opportunities) การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development)

2.4.3.4 คุณภาพชีวิต/คุณค่า (Quality of Life/Values) ได้แก่ ความสมดุลระหว่างเรื่องงาน และชีวิต (Work Life Balance) สภาพแวดล้อมเชิงกายภาพในการทำงาน (Physical Work Environment) ภาพลักษณ์ขององค์กร (Organizational Reputation) คุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของพนักงาน (Employee Health and Well Being) และความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social and Responsibility)

2.4.3.5 กระบวนการ (Procedures) ได้แก่ หลักการบริหารงานบุคคล (People/HR Practices) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Managing Performance) และขั้นตอนการทำงาน (Work Processes)

2.4.3.6 รางวัลโดยรวม (Total Rewards) ได้แก่ ค่าตอบแทน (Pay) ผลประโยชน์ก้อน (Benefits) การออมเพื่อการเกษียณอายุ (Retirement Saving) และการให้การยอมรับ (Recognition)

2.4.4 Hewitt Associates (2011)

ได้ทำการปรับปรุงโครงสร้างโมเดลความผูกพันทุ่มเทของพนักงาน ในองค์กรซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ 6 ด้าน ดังต่อไปนี้

2.4.4.1 แบรินด์ ได้แก่ ชื่อเสียงขององค์กร บรรษัทภิบาล หรือความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Responsibility)

2.4.4.2 ภาวะผู้นำ (Leadership) ได้แก่ ภาวะผู้นำระดับอาวุโส (Senior Leadership) และ ภาวะผู้นำระดับหน่วยธุรกิจ (BU Leadership)

2.4.4.3 ผลการดำเนินงาน (Performance) ได้แก่ โอกาสในอาชีพ (Career Opportunity) การเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development) การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management) ผลตอบแทน และการให้ความสำคัญแก่พนักงาน

2.4.4.4 วิธีปฏิบัติขององค์กร (Company Practices) ได้แก่ การสื่อสาร (Communication) ความหลากหลาย และการเข้าถึง (Diversity and Inclusion) โครงสร้างพื้นฐานที่ใช้ในการทำงาน (Enabling Infrastructure) การบริหารความสามารถ และการคัดเลือกพนักงาน (Talent and Staffing)

2.4.4.5 ปัจจัยพื้นฐาน (The basics) ได้แก่ ผลประโยชน์ (Benefits) ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Job Security) ความปลอดภัย (Safety) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment) ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัว และชีวิตการทำงาน (Work Life Balance)

2.4.4.6 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง (The Work) ได้แก่ ความร่วมมือ (Collaboration) การมอบอำนาจ หรืออำนาจการตัดสินใจ (Empowerment Autonomy) ลักษณะงาน (Work Task)

2.4.5 The Gallup Organization (2006)

ได้ทำการนำเสนอโมเดลความผูกพันในองค์กร ซึ่งแบ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร เป็นลำดับขั้น 4 ระดับ เชื่อมโยงกับการออกแบบเครื่องมือวัดความผูกพันในองค์กร “12 ขั้นตอนของการจัดการที่ดี (12 Elements of Great Managing) หรือ Gallup Q12” ตามที่ได้กล่าวมาแล้ว ได้แก่

2.4.5.1 ความต้องการพื้นฐาน (Basic Need) ได้แก่ ความคาดหวัง (Expect) เครื่องมือ และอุปกรณ์ (Materials and Equipment)

2.4.5.2 การสนับสนุนทางการบริหาร (Management Support) ได้แก่ โอกาสที่จะทำงานได้ดี ที่สุด (Opportunity to Do Best) การได้รับการยอมรับ (Recognition) การดูแลเอาใจใส่ (Caring) และการพัฒนา (Development)

2.4.5.3 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หรือสัมพันธ์ภาพ (Relatedness) ได้แก่ การยอมรับฟัง ความคิดเห็น (Opinions Count) ภารกิจ หรือวัตถุประสงค์ (Mission/Purpose) เพื่อนร่วมงานมีคุณภาพ (Employee Committed to Quality) และเพื่อนสนิท (Best Friend)

2.4.5.4 ความก้าวหน้าเจริญเติบโตในงาน (Growth) ได้แก่ ความก้าวหน้า (Progress) การเรียนรู้ การพัฒนา (Learn and Grow)

2.4.6 Perrin (2003)

กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรมี 2 ปัจจัยหลัก คือ

2.4.6.1 ปัจจัยด้านเหตุผล (Rational Factors) เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์กร

2.4.6.2 ปัจจัยด้านอารมณ์ (Emotional Factors) เกี่ยวกับความพึงพอใจส่วนบุคคล แรงบันดาลใจ และความรู้สึก ที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยที่รายละเอียดของปัจจัยย่อยๆ ต่างๆ ได้แก่

- ความสนใจต่อความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานจากผู้บริหาร
- ความท้าทายของงาน
- การมีอำนาจตัดสินใจ
- ความชัดเจนของวิสัยทัศน์หรืออุดมการณ์ขององค์กร
- ความก้าวหน้าในอาชีพ
- ชื่อเสียงของบริษัท
- สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม
- ความเพียงพอและเหมาะสมของทรัพยากรในการทำงาน
- ความอิสระในการทำงาน
- ความชัดเจนในวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร
- ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ความเชื่อมั่น และนับถือในผู้นำองค์กร

2.4.6 Greenberg (2004)

ได้อธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) รวมถึงการรักษาพนักงาน โดยได้ระบุไว้ 10 องค์ประกอบดังนี้

2.4.6.1 วัฒนธรรมที่เกี่ยวกับความนับถือให้ความสำคัญถึงคุณค่าของงาน

2.4.6.2 ปฏิบัติงานป้อนกลับเรื่องงาน และเตือนพนักงานอย่างเหมาะสม และสร้างสรรค์

2.4.6.3 โอกาสสำหรับความก้าวหน้าในการได้รับการพัฒนาสู่การเป็นผู้เชี่ยวชาญ

2.4.6.4 การให้ความสำคัญและรางวัลที่เหมาะสมแก่พนักงาน ในการให้ความสำคัญ และระบบการกระตุ้นส่งเสริมพนักงาน

2.4.6.5 การมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

- 2.4.6.6 ความชัดเจนในเรื่องความคาดหวังต่องาน
- 2.4.6.7 เครื่องมืออุปกรณ์มีความสมบูรณ์เพียงพอต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย
- 2.4.6.8 ความพึงพอใจหรือแรงจูงใจในระดับสูง
- 2.4.6.9 การรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน
- 2.4.6.10 การสนับสนุนพนักงาน และการกระตุ้นให้พนักงาน ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎี วรรณกรรม และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันในองค์กร สามารถสรุปได้ตามตารางที่ 2.2 ทำให้ได้ปัจจัยซึ่งเป็นตัวแปรที่มีผลรวมค่าความถี่มาก (ปัจจัยที่มีค่าความถี่มาก คือ ปัจจัยที่มีค่าความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป)

ตารางที่ 2.2 สรุปองค์ประกอบของความผูกพันองค์กรด้านการบริหารองค์กร และลักษณะงาน

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กร		Steer (1997)	ISR	Hewitt (2004)	Hewitt (2011)	Gallup	Perrin	Greenburg	รวม
การบริหารองค์กร	ภาวะผู้นำ		X	X	X		X	X	5
	วัฒนธรรมองค์กร			X	X		X	X	4
	ค่าตอบแทน	X		X				X	3
	คุณภาพชีวิต	X	X	X	X	X	X		5
	บรรยากาศในองค์กร				X	X	X	X	4
	โอกาสในการพัฒนา/ความก้าวหน้าในงาน		X	X	X	X	X	X	6
ลักษณะงาน	ความชัดเจนในงาน	X					X	X	3
	ความท้าทายในงาน	X	X				X		3
	การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)	X						X	2
	โอกาสในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น	X							1
	การยอมรับ การให้อิสระ	X	X		X	X	X	X	6

ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การบริหารค่าตอบแทน (ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ) คุณภาพชีวิต บรรยากาศในองค์กร และโอกาสในการพัฒนา และก้าวหน้าในงาน

- ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถในการนำ สภาพคุณลักษณะหรือ พฤติกรรมของหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาในระดับสูงกว่าต่อลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในลักษณะ ของความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ให้ความสำคัญกับบุคลากร ยินดีรับฟังความคิดเห็น ให้คำแนะนำในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ เป็นผู้รักษามาตรฐานทางจริยธรรม และเป็นที่ยอมรับของบุคลากร รวมถึงสามารถพัฒนาองค์กรไปในทางที่ดีได้

- วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture/Practice) แนวทาง หรือแบบแผนที่องค์กรยึดถือปฏิบัติ ประกอบไปด้วยนโยบาย ยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายขององค์กร Strategy กระบวนการทำงาน Performance Culture Management และการติดต่อสื่อสารในองค์กร

- การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) หมายถึง การดำเนินการ หรือการบริหารจัดการขององค์กรเกี่ยวกับค่าตอบแทน (Pay) และสวัสดิการต่างๆ (Benefits) ในรูป ของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน หรือสิ่งตอบแทนโดยรวม (Total Reward) ทั้งในเรื่องของความเหมาะสม และความยุติธรรม

- คุณภาพชีวิต (Quality of Life) หมายถึง การดำเนินการหรือการบริหารจัดการของ องค์กรเกี่ยวกับระดับสภาพการดำรงชีวิตหรือความพึงพอใจในสิ่งต่างๆ ของบุคลากรใน องค์กร ใน เรื่องการให้ความสำคัญและดูแลเอาใจใส่บุคลากร Work Life Balance/ Employee Health and Well Being) การให้ความสำคัญและสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์กร (Relationship) รวมถึงชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร (Organization Reputation)

- บรรยากาศใน องค์กร (Organization Environment) หมายถึง สิ่งแวดล้อมหรือ สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน ประกอบไปด้วย สภาพแวดล้อมที่ดีใน สถานที่ทำงาน ความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกและ เครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงาน หรือสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสถานที่ทำงาน (Physical Work Environment)

- โอกาสการพัฒนาและความก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึง สิ่งที่ยุติหรือหน่วยงานจะสนับสนุนให้พนักงานมีโอกาสให้ได้ดีที่สุดและพัฒนาในอีกระดับเมื่อมี ประสบการณ์มากขึ้น ความสามารถมากขึ้น การวาง โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่ พนักงาน รวมถึงการให้โอกาสการเพิ่มทักษะและความรู้ที่เกี่ยวกับการทำงานให้แก่พนักงานเพื่อช่วย ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ในลักษณะการฝึกอบรมหรือเพิ่ม โอกาสการเรียนรู้และ

พัฒนาในรูปแบบต่างๆ ซึ่งได้แก่ โปรแกรมการพัฒนาตนเอง ฝึกอบรม การเรียนรู้และพัฒนาสายอาชีพ ความก้าวหน้าในการทำงาน

ปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่ ความชัดเจนในงาน ความท้าทายในงาน การยอมรับและอิสระในการทำงาน

- ความชัดเจนในงาน (Identity) หมายถึง ลักษณะงานที่มีความเด่นชัดหรือเด่นแจ้งในเรื่องบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ลักษณะงานหรือขอบเขตงาน รวมถึงกฎระเบียบและข้อบังคับ

- ความท้าทาย (Challenge) หมายถึง ลักษณะงานที่มีความท้าทายหรือกระตุ้นให้เกิดความพยายามในการทำงาน การใช้ความรู้และความสามารถที่มีอย่างเต็มที่ รวมถึงการใช้ความคิด สร้างสรรค์หรือความคิดใหม่ๆ

- ความอิสระ (Autonomy) หมายถึง ลักษณะงานที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้ความรู้ ความสามารถ พิจารณาตัดสินใจ และทำงานได้อย่างเต็มที่ภายใต้อำนาจหน้าที่ของตน

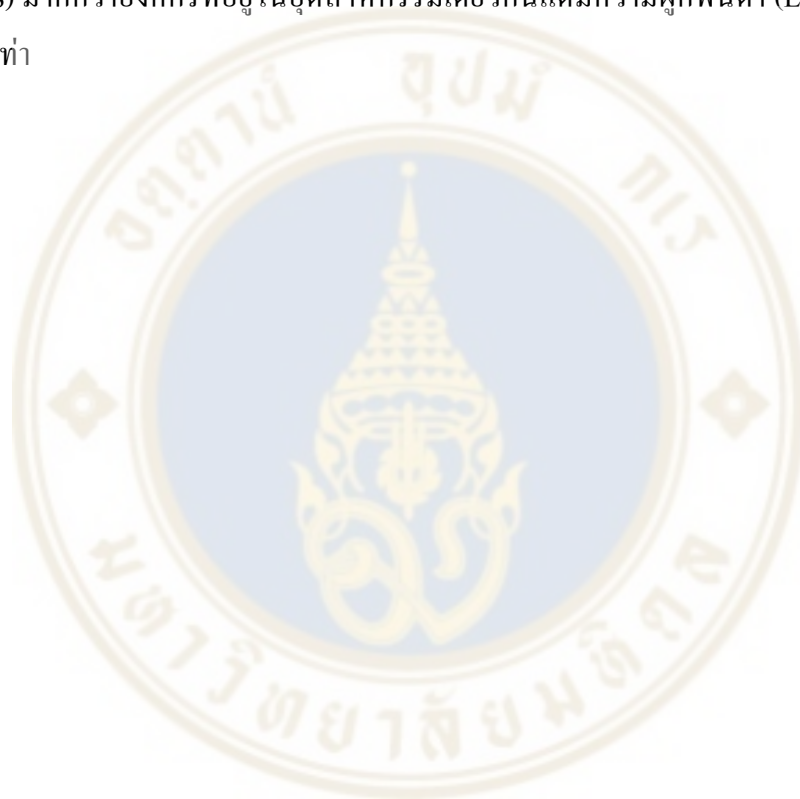
2.5 ความสำคัญของความผูกพันองค์กรของพนักงาน

International Survey Research (ISR) (2004) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันองค์กรของพนักงานว่า ความผูกพันของพนักงานมีความเชื่อมโยงอย่างมั่นคงไปสู่ความพึงพอใจระดับสูงของลูกค้า การเพิ่มผลผลิต ประสิทธิภาพ และผลการประกอบการทางการเงิน ในทางตรงกันข้าม เมื่อพนักงานมีความผูกพันในระดับต่ำลงก็จะแสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดทางการเงิน เช่น Operating Margin และ Net Profit Margin ลดลงด้วย

Hewitt Associates (2004) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเท่ากับความสำเร็จในการแข่งขัน เมื่อพนักงานมีความผูกพันจะส่งผลให้องค์กรเจริญเติบโตเพิ่มขึ้น 20% มากกว่าที่จะทำให้องค์กรเจริญเติบโตลดลง ซึ่งได้ทำการสำรวจจากพนักงานจำนวนประมาณ 4 ล้านคน พบว่าองค์กร มีการเจริญเติบโต อธิบายค่าเฉลี่ยของรายได้ใน 5 ปีนั้น มีการเจริญเติบโตเพิ่มขึ้น 10% หรือมากกว่านั้น

Gallup Consulting (2010) ได้ศึกษาแนวทางที่มนุษย์เป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจในองค์กรในรูปแบบ The Gallup Path โดยหัวใจสำคัญของโมเดลนี้ แสดงให้เห็นว่าพนักงานทุกระดับในองค์กรจะสร้างการเติบโตขยายและกำไรขององค์กร แสดงให้เห็นว่า องค์กรจะต้องกำหนดขีดความสามารถทักษะและประสบการณ์ที่ดีที่สุดในทุกๆตำแหน่งงาน เพื่อคัดเลือกพนักงาน

ที่มีความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ อีกทั้ง ผู้จัดการที่ดีจะต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างดีที่สุด ต้องรู้จักจูงใจและรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้ เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพัน ซึ่งพนักงานที่มีความผูกพันนั้นจะช่วยเพิ่มและรักษาลูกค้าที่สร้างกำไรให้แก่องค์กรได้ ตลอดจนเพิ่มความจงรักภักดีของลูกค้า ส่งผลให้องค์กรเกิดการเติบโตของยอดขายและผลกำไรอย่างยั่งยืน จนเพิ่มมูลค่าหุ้นขององค์กรได้ Gallup Consulting (2010) ได้ศึกษาองค์กรระดับโลก จำนวน 152 องค์กร พบว่าองค์กรระดับโลกที่มีความผูกพันในองค์กร (World Class Engagement) จะช่วยลดปัญหาการลาออก อุบัติเหตุในการทำงาน และมีผลกำไรต่อหุ้น (EPS) มากกว่าองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันแต่มีความผูกพันต่ำ (Lower Engagement) กว่า 3.9 เท่า



2.6 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 2.3 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
ลลิตา พรรณพนาวัลย์ 2560	ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันของพนักงานเจเนอเรชันวายต่อโรงแรมแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร	พนักงานที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2523-2543 ที่ทำงานโรงแรมแห่งหนึ่งในเขต กทม. จำนวน 118 คน	ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กร คือ <u>ด้านลักษณะงาน</u> 1. ความมีอิสระในการทำงาน 2. ความท้าทายและความหลากหลายในงาน 3. ความชัดเจนในงาน 4. ผลป้อนกลับของงาน Feedback 5. งานที่มีโอกาสปฏิบัติสัมพันธ์กับผู้อื่น <u>ด้านประสบการณ์ทำงาน</u> 1. ความรู้สึกว่าคุณเองมีความสำคัญกับองค์กร 2. ความรู้สึกว่าคุณเป็นที่พึ่งพาได้ 3. ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองต่อองค์กร 4. ทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร
อนันต์ มณีรัตน์ 2559	ความผูกพันองค์กร : ศึกษากรณี สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี	บุคลากรระดับต่างๆในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี จำนวน 212 คน	ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กร คือ <u>ด้านการบริหารองค์กร</u> 1. ด้านคุณภาพชีวิต 2. ด้านบรรยากาศในองค์กร <u>ด้านลักษณะงาน</u> 1. ความท้าทายในงาน 2. งานที่มีโอกาสปฏิบัติสัมพันธ์กับผู้อื่น

ตารางที่ 2.3 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
พิมพ์พิสุทธิ์ ตั้งฤกษ์วาราสกุล 2560	ปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อความผูกพัน ทุ่มเทของ พนักงานกลุ่ม เจเนอเรชั่นวาย	พนักงานธนาคาร กลุ่มเจเนอเรชั่น วายในประเทศไทย จำนวน 387 คน	ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความ ผูกพันองค์กร คือ 1. ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูประดับหน่วย ธุรกิจ 2. โอกาสในอาชีพ 3. การเรียนรู้และพัฒนา 4. การสื่อสาร 5. ความมีอิสระในการทำงาน
ชิดชนก แดงอ่อน 2557	ความสัมพันธ์ ระหว่างการรับรู้ วัฒนธรรมองค์กร และความผูกพัน ต่อองค์กรของ พนักงาน รพ. วิภาวดีกับการ แสดงพฤติกรรม ด้านสมรรถนะ หลัก	บุคลากรทาง การแพทย์ของ รพ. วิภาวดี จำนวน 301 คน	การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรมี ความสัมพันธ์ทางบวกกับความ ผูกพันต่อองค์กร
ศุภชัย รุ่งเจริญศรีสุข 2558	การพัฒนา ความก้าวหน้าสาย อาชีพและความพึง พอใจในสวัสดิการ พนักงาน ส่งผลต่อ ความจงรักภักดี ของพนักงาน ระดับปฏิบัติการ ของพนักงาน บริษัทเอกชนใน เขตกรุงเทพฯ	พนักงานระดับ ปฏิบัติการของ บริษัทเอกชนใน เขต กทม.จำนวน 400 คน	ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความ จงรักภักดีต่อองค์กร คือ 1. ความก้าวหน้าในสายอาชีพ 2. ความพึงพอใจในสวัสดิการ พนักงาน

ตารางที่ 2.3 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
สุลิวัลย์ หมีแตรศรี 2559	ความสมดุล ระหว่างชีวิตและ การทำงาน ส่งผล ต่อความผูกพัน องค์กรของ พนักงาน บริษัทเอกชนใน กรุงเทพมหานคร	พนักงาน บริษัทเอกชนใน กรุงเทพมหานคร จำนวน 230 คน	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กร <ul style="list-style-type: none"> - ด้านความพึงพอใจในงาน - ด้านความพึงพอใจในชีวิต 2. แรงจูงใจในการเข้าสู่อาชีพมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กร <ul style="list-style-type: none"> - ด้านผลตอบแทนทางการเงิน - ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน 3. วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กร
อรพรรณ เครือแป้น, ปิยธิดา ตรีเดช และ วงเดือน บันดี 2556	ความผูกพัน องค์กรของ พยาบาลวิชาชีพใน รพ. เอกชนแห่ง หนึ่ง	บุคลากรทาง การแพทย์ของ รพ. เอกชนแห่งหนึ่ง จำนวน 281 คน	<p><u>ด้านลักษณะงาน</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ความสำคัญของงาน 2. ความชัดเจนของงาน 3. ความมีอิสระของการทำงาน 4. ภาระงานที่ได้รับ 5. โอกาสเจริญก้าวหน้าในงาน <p><u>ด้านลักษณะองค์กร</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน 2. ความมีชื่อเสียง ความภาคภูมิใจและความน่าเชื่อถือขององค์กร 3. ความคาดหวังที่ได้รับจากองค์กร

ตารางที่ 2.3 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
ธัญกิตต์ จันทร์ศรี 2557	ปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อความผูกพัน องค์กรของ พนักงานกลุ่ม เจนเนอรัลวายุ : กรณีศึกษา พนักงานภายใต้ ธุรกิจค้าผลิตภัณฑ์ อาหารในประเทศ บริษัท ซีพีเอฟ เทรดดิ้ง จำกัด	พนักงานภายใต้ ธุรกิจค้าผลิตภัณฑ์ อาหารในประเทศ บริษัท ซีพีเอฟ เทรดดิ้ง จำกัด จำนวน 260 คน	<p><u>ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความ ผูกพันองค์กรระดับ “ปานกลาง”</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. โอกาสการเรียนรู้ และก้าวหน้าในงาน 2. ความท้าทายของงาน 3. ความสำคัญต่อเป้าหมายขององค์กร 4. การสร้างสัมพันธ์ภาพใน หน่วยงาน <p><u>ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความ ผูกพันองค์กรระดับ “ต่ำ” หรือ “ค่อนข้างต่ำ”</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. งานที่ได้มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับ ผู้อื่น 2. วิธีการ กระจายแบบในการ ปฏิบัติงาน 3. การให้โอกาสได้มีส่วนร่วมใน ข้อเสนอแนะและดำเนินการใน โครงการที่สำคัญ ขององค์กร 4. ปัจจัยด้านการสื่อสารภายใน องค์กร 5. ด้านการจ่ายอัตราค่าจ้างและ ผลประโยชน์ตอบแทน 6. การจัดสภาพแวดล้อมในการ ทำงาน <p><u>ปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์ต่อความ ผูกพันองค์กร</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ปัจจัยด้านการให้อิสระในการ ปฏิบัติงาน

ตารางที่ 2.3 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
วรางคณา ชูเชิครัตนา 2557	แรงจูงใจในการ พัฒนาความก้าว หน้าในสายอาชีพ การรับรู้ความ ยุติธรรมในองค์กร และความสามารถ ในการฟื้นฟู อุปสรรค ส่งผลต่อ ความผูกพัน องค์กรของ พนักงานบริษัทใน เขตกรุงเทพ มหานคร	พนักงานบริษัท เอกชนที่ทำงานใน เขตกรุงเทพ มหานคร จำนวน 400 คน	<u>ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อ องค์กรของพนักงาน บริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร</u> 1. แรงจูงใจในการพัฒนา ความก้าวหน้าในสายอาชีพ ได้แก่ ด้านการประเมินตนเอง ด้านการ เสาะแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับอาชีพ ด้านการกำหนดเป้าหมาย และด้าน การวางแผน ความก้าวหน้าของ อาชีพและการดำเนินการตามแผน 2. การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ได้แก่ ด้านผลตอบแทน และด้าน กระบวนการ 3. ความสามารถในการฟื้นฟู อุปสรรค ได้แก่ ด้านการควบคุม สถานการณ์ หรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น ด้านการรับรู้ต้นเหตุและความ รับผิดชอบต่อปัญหา ด้าน ความสามารถในการจัดการกับ ผลกระทบ และด้านความอดทน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความผูกพันในองค์กร และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรด้านการบริหารองค์กรและลักษณะงาน ของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายของบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย เป็นประเภทงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีสาระสำคัญ ดังต่อไปนี้

- 3.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย
- 3.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา
- 3.3 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง
- 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย

วิธีการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นวิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มาจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมและเอกสารงานวิจัย ของนักคิดและวิจัย ดังต่อไปนี้ ได้แก่

- Steers (1977)
- International Survey Research [ISR], 2004
- Hewitt Associates (2004)
- Hewitt Associates (2011)
- The Gallup Organization (2006)
- Perrin (2003)
- Greenberg (2004)
- Gubman (2003)

จากนั้นจึงนำมาวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบที่มีผลรวมค่าความถี่มาก เพื่อให้ได้กรอบแนวทางการวิจัย เพื่อนำมาหาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่น

วาย (Generation Y) ของบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูลทั้งความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้เลือกใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม จึงได้ทำการศึกษาวิจัยแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งหมายถึงงานวิจัยที่เน้นข้อมูลเชิงตัวเลข และใช้วิธีการทางสถิติในการวิเคราะห์และประมวลผล

3.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

3.2.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

เป็นข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม (Questionnaire) ของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายของบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย ทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหาร ผู้จัดการ หัวหน้างาน พนักงานในระดับปฏิบัติการ ทั้งหมด 160 คน (ข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลในบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย ณ เดือน พฤษภาคม 2561)

3.2.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

เป็นข้อมูลที่มีผู้รวบรวมและสังเคราะห์ข้อมูลความรู้ที่มีอยู่ไว้เรียบร้อยแล้ว ซึ่งผู้วิจัยศึกษาข้อมูลจากการค้นคว้างานวิจัย เอกสาร บทความ วารสารเชิงวิชาการ และหนังสือที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีและแนวความคิดความผูกพันองค์กร โดยมีการสืบค้นจากเอกสารและสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต

3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ พนักงานที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2520-2542 ที่ทำงานในบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย จำนวน 256 คน (ข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลในบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย ณ เดือน พฤษภาคม 2561) หากกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการคำนวณสำหรับกรณีที่ประชากรมีจำนวนแน่นอน (Finite population) ของ Yamane โดยใช้ความเชื่อมั่นที่ 95% และยอมให้มีการคลาดเคลื่อนในการเลือกตัวอย่าง 5%

$$\text{สูตร } n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

n = ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากร

e = ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 5% หรือ 0.05

แทนค่าในสูตร

$$\text{สูตร } n = \frac{256}{1 + 256(0.05)^2}$$

กลุ่มตัวอย่าง = 156 คน

ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้เท่ากับ 156 คน และสำรวจแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์จำนวน 4 คน (ประมาณ 2.5% ของกลุ่มตัวอย่าง รวมขนาดตัวอย่างทั้งหมด 160 คน โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นไว้ที่ 95%

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ ซึ่งสร้างจากกรอบแนวคิดการวิจัย แบ่งออกเป็น 4 ส่วน จำนวนข้อรวมทั้งสิ้น 41 ข้อ และนำไปทำการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยการทดลองนำไปแจก (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างของพนักงานบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย จำนวน 30 คน แล้ววัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) หรือการหาค่าครอนบัคอัลฟา (Cronbach's Alpha) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นหรือสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (Coefficient of Reliability) ดังนี้

ตารางที่ 3.1 สรุปค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการหาค่าครอนบักอัลฟา (Cronbach's Alpha)

คำถามงานวิจัย	ค่าครอนบักอัลฟา (Cronbach's Alpha)
ด้านการบริหารองค์กร	.942
ด้านลักษณะงาน	.876
ด้านภาพรวมคำถามทั้งหมด	.967

โดยแบบสอบถาม (Questionnaire) สามารถแบ่งส่วนประกอบตามโครงสร้างคำถามได้ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อคัดกรองกลุ่มเป้าหมาย คือ บุคคลที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2520-2542 โดยลักษณะคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานต่อองค์กร ในด้านการบริหารองค์กร ประกอบด้วยข้อคำถาม 6 ด้าน จำนวนทั้งหมด 17 ข้อ ได้แก่

- ภาวะผู้นำ (Leadership) จำนวน 3 ข้อ
- วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) จำนวน 3 ข้อ
- การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) จำนวน 3 ข้อ
- คุณภาพชีวิต (Quality of Life) จำนวน 3 ข้อ
- บรรยากาศในองค์กร (Organization Environment) จำนวน 3 ข้อ
- โอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้าในงาน จำนวน 2 ข้อ

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานต่อองค์กร ในด้านลักษณะงาน ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ด้าน จำนวนทั้งหมด 7 ข้อ ได้แก่

- ความชัดเจนในงาน (Identity) จำนวน 2 ข้อ
- ความท้าทายในงาน (Challenge) จำนวน 3 ข้อ
- การยอมรับและอิสระในการทำงาน (Autonomy) จำนวน 2 ข้อ

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานด้านความผูกพันองค์กร ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ด้าน จำนวนทั้งหมด 11 ข้อ ได้แก่

- การพูดถึงองค์กรในด้านบวก (Says) จำนวน 5 ข้อ
- ความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกขององค์กร (Stay) จำนวน 5 ข้อ
- ความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ (Strive) จำนวน 6 ข้อ

โดยคำถามทั้งหมดจำนวน 41 ข้อ จะมีลักษณะเป็นคำถามเชิงบวกให้เลือกตอบเป็นแบบ Linkert Scale หรือ Rating Scale โดยทางผู้วิจัยมีการแบ่งระดับและเกณฑ์การเปรียบเทียบกับคะแนนไว้ทั้งหมด 4 ระดับ ได้แก่

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์การให้คะแนน Linkert Scale

ระดับความคิดเห็น	ค่าคะแนนคำถามเชิงบวก
เห็นด้วยน้อยที่สุด	1
เห็นด้วยน้อย	2
เห็นด้วยมาก	3
เห็นด้วยมากที่สุด	4

สามารถนำมาคำนวณช่วงความกว้างของช่วงคะแนนในการแปลผล (ความกว้างของอันตรภาคชั้น) ได้ดังนี้

$$= \frac{\text{พิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{4 - 1}{4}$$

ดังนั้น ค่าความกว้างของอันตรภาคชั้น จึงมีค่าเท่ากับ 0.75

จากนั้น นำค่าความกว้างของอันตรภาคชั้น 0.75 มากำหนดเกณฑ์ช่วงคะแนนเฉลี่ยและระดับการแปลผล 4 ระดับ ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.3 ช่วงคะแนนเฉลี่ยและระดับการแปลผล

ความหมาย	หาเฉลี่ยเลขคณิต
เห็นด้วยน้อยที่สุด	1.00 – 1.75
เห็นด้วยน้อย	1.75 – 2.50
เห็นด้วยมาก	2.51 – 3.25
เห็นด้วยมากที่สุด	3.26 – 4.00

3.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้มาจากการแจกแบบสอบถามแก่กลุ่มตัวอย่าง ทางผู้วิจัยได้นำมาประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปที่มีชื่อ SPSS (Statistical Packet for The Social Sciences) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- การวิเคราะห์ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร โดยการใช้สถิติค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

- การวิเคราะห์ปัจจัยด้านลักษณะงาน ใช้สถิติค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

- การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นอิสระ ที่มีต่อตัวแปรตามด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ การวิเคราะห์ความเป็นอิสระ 2 กลุ่ม (Independent Samples t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวน และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อน (Multiple Regression Analysis) เพื่อสร้างสมการถดถอย เพื่อนำไปใช้ในการทำนาย กำหนดระดับนัยสำคัญที่ 0.05

บทที่ 4

ผลวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กรด้านการบริหารองค์กร และด้านลักษณะงานของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายของบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์การวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาการมีความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านการบริหารองค์กร ด้านลักษณะงาน ของบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาระดับความผูกพันใน องค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายในบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย

ในการวิเคราะห์ข้อมูลนั้นจะครอบคลุมไปถึงในเรื่องการบริหารองค์กร (Organization Management) และลักษณะงาน (Job Characteristics) ของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายของบริษัท เครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจำนวน 160 ชุด โดยเสนอ ผลการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ส่วน

- ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานความคิดเห็นด้านการบริหารองค์กร
- ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานความคิดเห็นด้านลักษณะงาน
- ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติพื้นฐานความคิดเห็นด้านความผูกพันองค์กร
- ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานความคิดเห็นด้านการบริหารองค์กร

ตารางที่ 4.1 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านการบริหารองค์กรของพนักงานกลุ่ม เจเนอเรชันวายในบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทยในภาพรวม

การบริหารองค์กร (Organization Management)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับความ คิดเห็น
1. ด้านภาวะผู้นำ (Leadership)	3.39	.578	มากที่สุด
2. ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)	3.26	.647	มากที่สุด
3. ด้านการบริหารค่าตอบแทน (Compensation)	2.92	.723	มาก
4. ด้านคุณภาพชีวิต (Quality of Life)	3.23	.713	มาก
5. ด้านบรรยากาศในองค์กร (Environment)	3.16	.665	มาก
6. โอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้างาน	3.30	.673	มากที่สุด
รวม	3.21	.546	มาก

จากตารางที่ 4.1 พบว่าระดับความคิดเห็นด้านการบริหารองค์กรของพนักงานกลุ่ม เจเนอเรชันวายในบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ยที่ 3.21 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .546) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านภาวะผู้นำมีค่าเฉลี่ย สูงที่สุด (มีค่าเฉลี่ยที่ 3.39 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .578) และการบริหารองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการบริหารค่าตอบแทน (มีค่าเฉลี่ยที่ 2.92 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .723)

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านการบริหารองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวายในบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย ในด้านภาวะผู้นำ จำแนกเป็นรายชื่อ

การบริหารองค์กร ด้านภาวะผู้นำ (Leadership)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับความ คิดเห็น
1. ผู้บริหารในบริษัทของฉันมีความเป็นผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลสามารถพัฒนาองค์กรไปในทางที่ดีได้	3.50	.593	มากที่สุด
2. ผู้บริหารในบริษัทของฉันให้ความสำคัญกับพนักงาน ยินดีรับฟังความคิดเห็นและให้คำแนะนำในการทำงานอย่างสร้างสรรค์	3.38	.662	มากที่สุด
3. ผู้บริหารในบริษัทของฉันเป็นผู้รักษามาตรฐานทางจริยธรรม และเป็นที่ยอมรับของพนักงานอย่างแท้จริง	3.31	.735	มากที่สุด
รวม	3.39	.578	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.2 พบว่าระดับความคิดเห็นด้านการบริหารองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวายในบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย ในด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด (มีค่าเฉลี่ยที่ 3.39 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .578) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ผู้บริหารในบริษัทของฉันมีความเป็นผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลสามารถพัฒนาองค์กรไปในทางที่ดีได้ (มีค่าเฉลี่ยที่ 3.50 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .593) รองลงมา คือ ผู้บริหารในบริษัทของฉันให้ความสำคัญกับพนักงาน ยินดีรับฟังความคิดเห็นและให้คำแนะนำในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ (มีค่าเฉลี่ยที่ 3.38 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .662) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารในบริษัทของฉันเป็นผู้รักษามาตรฐานทางจริยธรรม และเป็นที่ยอมรับของพนักงานอย่างแท้จริง (มีค่าเฉลี่ยที่ 3.31 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .735)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านการบริหารองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวายในบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย ในด้านวัฒนธรรมองค์กร จำแนกเป็นรายชื่อ

การบริหารองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับความ คิดเห็น
1. บริษัทของฉันทันมีการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน	3.41	.638	มากที่สุด
2. บริษัทของฉันทันมีการกำหนดมาตรฐานและ กระบวนการทำงานที่ชัดเจน	3.13	.786	มาก
3. บริษัทของฉันทันให้ความสำคัญกับการสร้าง วัฒนธรรมการทำงานที่ดีและซำรงให้สอดคล้อง กับอัตลักษณ์ของบริษัท	3.26	.754	มากที่สุด
รวม	3.26	.647	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.3 พบว่าระดับความคิดเห็นด้านการบริหารองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวายในบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย ในด้านวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด (มีค่าเฉลี่ยที่ 3.26 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .647) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ บริษัทของฉันทันมีการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน (มีค่าเฉลี่ยที่ 3.41 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .638) รองลงมา คือ บริษัทของฉันทันให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีและซำรงให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของบริษัท (มีค่าเฉลี่ยที่ 3.26 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .754) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ บริษัทของฉันทันมีการกำหนดมาตรฐานและกระบวนการทำงานที่ชัดเจน (มีค่าเฉลี่ยที่ 3.13 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .786)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านการบริหารองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวายในบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย
ในด้านการบริหารค่าตอบแทน จำแนกเป็นรายชื่อ

การบริหารองค์กร ด้านการบริหารค่าตอบแทน (Compensation)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับความ คิดเห็น
1. บริษัทของฉันมีการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม	2.91	.791	มาก
2. บริษัทของฉันมีการพิจารณาปรับค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม	2.79	.832	มาก
3. บริษัทของฉันมีการจัดสวัสดิการที่เหมาะสม	3.08	.821	มาก
รวม	2.92	.723	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่าระดับความคิดเห็นด้านการบริหารองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวายในบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย ในด้านการบริหารค่าตอบแทนอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ยที่ 2.92 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .723) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ บริษัทของฉันมีการจัดสวัสดิการที่เหมาะสม (มีค่าเฉลี่ยที่ 3.08 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .821) รองลงมา คือ บริษัทของฉันมีการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม (มีค่าเฉลี่ยที่ 2.91 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .791) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ บริษัทของฉันมีการพิจารณาปรับค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม (มีค่าเฉลี่ยที่ 2.79 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .832)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านการบริหารองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายในบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย ในด้านคุณภาพชีวิต จำแนกเป็นรายชื่อ

การบริหารองค์กร ด้านคุณภาพชีวิต (Quality of Life)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับความ คิดเห็น
1. บริษัทของฉันมีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ ในทางที่ดี	3.58	.668	มากที่สุด
2. บริษัทของฉันให้ความสำคัญและดูแล เกี่ยวกับสุขภาพ ร่างกาย และจิตใจของ พนักงานอย่างสม่ำเสมอ	3.22	.866	มาก
3. บริษัทของฉันให้ความสำคัญและสนับสนุน พนักงานในด้านชีวิตการทำงาน และชีวิต ส่วนตัวให้มีความสมดุล (Work Life Balance)	2.90	.953	มาก
รวม	3.23	.713	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่าระดับความคิดเห็นด้านการบริหารองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายในบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย ในด้านคุณภาพชีวิต อยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ยที่ 3.23 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .713) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ บริษัทของฉันมีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ในทางที่ดี (มีค่าเฉลี่ยที่ 3.58 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .668) รองลงมา คือ บริษัทของฉันให้ความสำคัญและดูแลเกี่ยวกับสุขภาพ ร่างกาย และจิตใจของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ (มีค่าเฉลี่ยที่ 3.22 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .866) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ บริษัทของฉันให้ความสำคัญและสนับสนุนพนักงานในด้านชีวิตการทำงาน และชีวิตส่วนตัวให้มีความสมดุล (Work Life Balance) (มีค่าเฉลี่ยที่ 2.90 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .953)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านการบริหารองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวายในบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย ในด้านบรรยากาศในองค์กร จำแนกเป็นรายชื่อ

การบริหารองค์กร ด้านบรรยากาศในองค์กร (Environment)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับความ คิดเห็น
1. บริษัทของฉันจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกและเครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงานที่เพียงพอและเหมาะสม	3.09	.819	มาก
2. บริษัทของฉันให้ความสำคัญและดูแลเรื่องความปลอดภัยในสถานที่ทำงานอย่างเหมาะสม	3.27	.698	มากที่สุด
3. บริษัทของฉันให้ความสำคัญและดูแลเรื่องสภาพแวดล้อมที่ดีในสถานที่ทำงานอย่างเหมาะสม เช่น ความน่าอยู่ ความสะอาด ความสวยงาม เป็นต้น	3.14	.800	มาก
รวม	3.16	.665	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่าระดับความคิดเห็นด้านการบริหารองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวายในบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย ในด้านบรรยากาศในองค์กร อยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ยที่ 3.16 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .665) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ บริษัทของฉันให้ความสำคัญและดูแลเรื่องความปลอดภัยในสถานที่ทำงานอย่างเหมาะสม (มีค่าเฉลี่ยที่ 3.27 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .698) รองลงมา คือ บริษัทของฉันให้ความสำคัญและดูแลเรื่องสภาพแวดล้อมที่ดีในสถานที่ทำงานอย่างเหมาะสม เช่น ความน่าอยู่ ความสะอาด ความสวยงาม เป็นต้น (มีค่าเฉลี่ยที่ 3.14 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .800) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ บริษัทของฉันจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกและเครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงานที่เพียงพอและเหมาะสม (มีค่าเฉลี่ยที่ 3.09 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .819)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านการบริหารองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวายในบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย ในด้านโอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้าในการทำงาน จำแนกเป็นรายชื่อ

การบริหารองค์กร ด้านโอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้าใน การทำงาน	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับความ คิดเห็น
1. บริษัทของฉันให้โอกาสในการเพิ่มทักษะ และความรู้ เช่น การฝึกอบรม การดูงาน หรือ เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ เพื่อเพิ่มพูน ความรู้ ทักษะ ในการทำงาน	3.34	.819	มากที่สุด
2. บริษัทของฉันให้โอกาสความก้าวหน้าในสาย อาชีพแก่พนักงาน	3.26	.698	มากที่สุด
รวม	3.30	.673	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.7 พบว่าระดับความคิดเห็นด้านการบริหารองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวายในบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย ในด้านโอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้าในการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด (มีค่าเฉลี่ยที่ 3.30 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .673) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ บริษัทของฉันให้โอกาสในการเพิ่มทักษะและความรู้ เช่น การฝึกอบรม การดูงาน หรือเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ เพื่อเพิ่มพูน ความรู้ ทักษะ ในการทำงาน (มีค่าเฉลี่ยที่ 3.34 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .819) รองลงมา คือ บริษัทของฉันให้โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่พนักงาน (มีค่าเฉลี่ยที่ 3.26 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .698)

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานความคิดเห็นด้านลักษณะงาน

ตารางที่ 4.8 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านลักษณะงานของพนักงานกลุ่ม
เจนเนอร์เนชันวายในบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทยในภาพรวม

ลักษณะงาน (Job Characteristics)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับความ คิดเห็น
1. ด้านความชัดเจนในงาน (Identity)	3.03	.755	มาก
2. ด้านความท้าทายในงาน (Challenge)	3.47	.590	มากที่สุด
3. ด้านการยอมรับและอิสระในการทำงาน (Autonomy)	3.33	.660	มากที่สุด
รวม	3.28	.554	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.8 พบว่าระดับความคิดเห็นด้านลักษณะงาน โดยส่วนใหญ่ของพนักงานกลุ่มเจนเนอร์เนชันวายในบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย อยู่ในระดับมากที่สุด (มีค่าเฉลี่ยที่ 3.28 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .554) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านความท้าทายในงานมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (มีค่าเฉลี่ยที่ 3.47 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .590) และการบริหารองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านความชัดเจนในงาน (มีค่าเฉลี่ยที่ 3.03. ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .755)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านลักษณะงานของพนักงาน
กลุ่มเจนเอเรชั่นวายในบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในด้านความชัดเจนสามารถจำแนก
เป็นรายชื่อ

ลักษณะงาน ด้านความชัดเจน (Identity)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับความ คิดเห็น
1. งานของฉันมีการกำหนดลักษณะงานและ ขอบเขตงานที่ชัดเจน	3.03	.788	มาก
2. งานของฉันมีการกำหนดบทบาทและ อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่ชัดเจน	3.03	.788	มาก
รวม	3.03	.755	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่าระดับความคิดเห็นด้านลักษณะงาน โดยส่วนใหญ่ของพนักงาน
กลุ่ม เจนเอเรชั่นวายในบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย ในด้านความชัดเจน อยู่ในระดับ
มาก (มีค่าเฉลี่ยที่ 3.03 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .755) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ทั้งสองข้อมี
ค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ มีค่าเฉลี่ยที่ 3.03 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .788

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านลักษณะงานของพนักงาน
กลุ่มเจนเอเรชั่นวายในบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย ในด้านความ
ท้าทาย จำแนกเป็นรายชื่อ

ลักษณะงาน ด้านความท้าทาย (Challenge)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับความ คิดเห็น
1. งานของฉันมีความท้าทายหรือกระตุ้นให้ต้องใช้ความพยายามในการทำงานมากขึ้นเสมอ	3.45	.671	มากที่สุด
2. งานของฉันเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้และทักษะที่หลากหลาย	3.56	.601	มากที่สุด
3. งานของฉันเป็นงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดใหม่ๆมากขึ้นเสมอ	3.43	.705	มากที่สุด
รวม	3.47	.590	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.10 พบว่าระดับความคิดเห็นด้านลักษณะงานโดยส่วนใหญ่ของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวายในบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย ในด้านความท้าทาย อยู่ในระดับมากที่สุด (มีค่าเฉลี่ยที่ 3.47 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .590) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ งานของฉันเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้และทักษะที่หลากหลาย (มีค่าเฉลี่ยที่ 3.56 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .601) รองลงมา คือ งานของฉันมีความท้าทายหรือกระตุ้นให้ต้องใช้ความพยายามในการทำงานมากขึ้นเสมอ (มีค่าเฉลี่ยที่ 3.45 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .671) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ งานของฉันเป็นงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดใหม่ๆมากขึ้นเสมอ (มีค่าเฉลี่ยที่ 3.43 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .705)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นด้านลักษณะงานของพนักงาน
กลุ่มเจเนอเรชั่นวายในบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย ในด้านการยอมรับ
และอิสระในการทำงาน จำแนกเป็นรายชื่อ

ลักษณะงาน ด้านการยอมรับและอิสระในงาน (Autonomy)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับความ คิดเห็น
1. ในงานของฉัน ฉันสามารถพิจารณาและ ตัดสินใจได้อย่างเต็มที่ภายใต้อำนาจหน้าที่ของ ตนเอง	3.26	.720	มากที่สุด
2. หัวหน้างานของฉันเปิดโอกาสให้ฉันได้ แสดงความคิดเห็นในงานที่ได้รับมอบหมาย อย่างเต็มที่	3.42	.731	มากที่สุด
รวม	3.33	.660	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.11 พบว่าระดับความคิดเห็นด้านลักษณะงานโดยส่วนใหญ่ของพนักงาน
กลุ่มเจเนอเรชั่นวายในบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย ในด้านการยอมรับ อิสระในการ
ทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด (มีค่าเฉลี่ยที่ 3.33 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .660) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ
พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ หัวหน้างานของฉันเปิดโอกาสให้ฉันได้แสดงความคิดเห็นในงานที่
ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ (มีค่าเฉลี่ยที่ 3.42 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .731) รองลงมา คือ ในงาน
ของฉัน ฉันสามารถพิจารณาและตัดสินใจได้อย่างเต็มที่ภายใต้อำนาจหน้าที่ของตนเอง (มีค่าเฉลี่ยที่
3.26 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .720)

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานด้านความผูกพันในองค์กร

ตารางที่ 4.12 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความผูกพันในองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวายในบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทยในภาพรวม

ความผูกพันองค์กร (Employee Engagement)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับความ คิดเห็น
1. ด้านการพูดถึงองค์กรในแง่บวก (Says)	3.64	.514	มากที่สุด
2. ด้านความปรารถนาในการดำรงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กร (Stay)	3.08	.736	มาก
3. ด้านความทุ่มเทในงานอย่างเต็มความสามารถ (Strive)	3.57	.488	มากที่สุด
รวม	3.43	.519	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.12 พบว่าระดับความคิดเห็นด้านลักษณะงานโดยส่วนใหญ่ของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวายในบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย อยู่ในระดับมากที่สุด (มีค่าเฉลี่ยที่ 3.43 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .519) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านการพูดถึงองค์กรในแง่บวก มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (มีค่าเฉลี่ยที่ 3.64 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .514) และการบริหารองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านความชัดเจนในงาน (มีค่าเฉลี่ยที่ 3.08 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .736)

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความผูกพันองค์กรของพนักงานกลุ่ม เจเนอเรชั่นวายในบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย ในด้านการพูดถึง องค์กรในแง่บวก จำแนกเป็นรายชื่อ

ความผูกพันองค์กร ด้านการพูดถึงองค์กรในแง่บวก (Says)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับความ คิดเห็น
1. ฉันมีความภาคภูมิใจและยินดีเสมอที่จะบอก กับผู้อื่นว่าฉันทำงานในบริษัทนี้	3.73	.537	มากที่สุด
2. ฉันพูดถึงบริษัทของฉันในทางที่ดีเสมอเมื่อ สนทนากับผู้อื่น	3.59	.608	มากที่สุด
3. ฉันมีความภาคภูมิใจและยินดีเสมอ เมื่อผู้อื่น พูดถึงบริษัทในทางที่ดี	3.69	.561	มากที่สุด
4. ฉันจะชี้แจงและอธิบายแก้ไขเสมอ เมื่อผู้อื่น กล่าวถึงบริษัทในทางที่ผิด	3.53	.672	มากที่สุด
5. ฉันมีความภาคภูมิใจและยินดีเสมอเมื่อบริษัท พัฒนาไปในทางที่ดี	3.71	.519	มากที่สุด
รวม	3.64	.514	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.13 พบว่าระดับความคิดเห็นด้านความผูกพันองค์กรของพนักงานกลุ่ม เจเนอเรชั่นวายในบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย ในด้านการพูดถึงองค์กรในแง่บวก อยู่ในระดับมากที่สุด (มีค่าเฉลี่ยที่ 3.65 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .514) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ฉันมีความภาคภูมิใจและยินดีเสมอที่จะบอกกับผู้อื่นว่าฉันทำงานในบริษัท นี้ (มีค่าเฉลี่ยที่ 3.73 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .537) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ฉันจะชี้แจงและ อธิบายแก้ไขเสมอ เมื่อผู้อื่นกล่าวถึงบริษัทในทางที่ผิด (มีค่าเฉลี่ยที่ 3.53 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .672)

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความผูกพันองค์กรของพนักงานกลุ่ม เจเนอเรชันวายในบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย ในด้านความปรารถนาในการดำรงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กร จำแนกเป็นรายชื่อ

ความผูกพันองค์กร ด้านความปรารถนาในการดำรงอยู่เป็นสมาชิก ขององค์กร (Stay)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับความ คิดเห็น
1. ฉันมีความรู้สึกที่ตัวเองเป็นส่วนหนึ่งกับ บริษัทอย่างแท้จริง	3.34	.760	มากที่สุด
2. ฉันคิดว่าตัวเองตัดสินใจถูกต้องแล้วที่มา ทำงานบริษัทนี้	3.46	.699	มากที่สุด
3. ฉันจะไม่เปลี่ยนงานใหม่ไปยังบริษัทอื่น แม้ว่าจะได้รับ โอกาสและเงินเดือนที่สูงกว่า	2.74	1.037	มาก
4. ฉันคิดว่าจะทำงานกับบริษัทแห่งนี้ตลอดชีวิต การทำงาน	2.56	1.109	มาก
5. ฉันมักเข้าร่วมกิจกรรมของบริษัทอย่าง สม่ำเสมอ	3.34	.751	มากที่สุด
รวม	3.08	.736	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่าระดับความคิดเห็นด้านความผูกพันองค์กรของพนักงานกลุ่ม เจเนอเรชันวายในบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย ในด้านความปรารถนาในการดำรงอยู่ เป็นสมาชิกขององค์กร อยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ยที่ 3.08 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .736) เมื่อพิจารณา เป็นรายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ฉันคิดว่าตัวเองตัดสินใจถูกต้องแล้วที่มาทำงานบริษัทนี้ (มีค่าเฉลี่ยที่ 3.46 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .699) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ฉันคิดว่าจะทำงานกับ บริษัทแห่งนี้ตลอดชีวิตการทำงาน (มีค่าเฉลี่ยที่ 2.56 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 1.109)

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความผูกพันองค์กรของพนักงานกลุ่ม เจเนอเรชันวายในบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย ในด้านความทุ่มเทในงานอย่างเต็มความสามารถ จำแนกเป็นรายชื่อ

ความผูกพันองค์กร ด้านความทุ่มเทในงานอย่างเต็มความสามารถ (Strive)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับความ คิดเห็น
1. ฉันทำงานโดยใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จของบริษัทเสมอ	3.68	.508	มากที่สุด
2. ฉันพร้อมที่จะทำงานทุกอย่างเพื่อสนับสนุนและพัฒนาบริษัทเสมอ	3.61	.573	มากที่สุด
3. ฉันมักค้นหาแนวทางการปรับปรุงการทำงานของบริษัทให้ดีขึ้นเสมอ	3.54	.613	มากที่สุด
4. ฉันยินดีให้ความช่วยเหลือบริษัทในทุกด้านเสมอแม้ว่าฉันจะมีภาระงานที่มากกว่าเดิม	3.48	.654	มากที่สุด
5. ฉันมีความหวังใจในความอยู่รอดและทิศทางของบริษัทเสมอ	3.49	.614	มากที่สุด
6. ฉันทำงานโดยใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จของบริษัทเสมอ	3.65	.528	มากที่สุด
รวม	3.57	.488	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.15 พบว่าระดับความคิดเห็นด้านความผูกพันองค์กรของพนักงานกลุ่ม เจเนอเรชันวายในบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย ในด้านความทุ่มเทในงานอย่างเต็มความสามารถ อยู่ในระดับมากที่สุด (มีค่าเฉลี่ยที่ 3.57 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .488) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ฉันทำงานโดยใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จของบริษัทเสมอ (มีค่าเฉลี่ยที่ 3.68 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .508) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ฉันยินดีให้ความช่วยเหลือบริษัทในทุกด้านเสมอแม้ว่าฉันจะมีภาระงานที่มากกว่าเดิม (มีค่าเฉลี่ยที่ 3.48 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .654)

4.4 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1-6 ปัจจัยด้านการบริหารองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กร

ตารางที่ 4.16 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อน แบบขั้นตอน (Multiple Linear Regression Analysis Enter) ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารองค์กร

ปัจจัย	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.214	.188		6.454	.000
ด้านภาวะผู้นำ	.156	.073	.173	2.146	.033*
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	.151	.072	.188	2.082	.039*
ด้านบริหารค่าตอบแทน	-0.031	.062	-0.044	-0.504	.615
ด้านคุณภาพชีวิต	.307	.070	.422	4.415	.000*
ด้านบรรยากาศ	-0.032	.074	-0.041	-0.433	.666
ด้านโอกาสและความก้าวหน้า	.122	.061	.158	1.995	.048*

R=0.722, R Square=0.522, Adjust R Square=0.503, Std. Error of Estimate=0.365,

Durbin Watson=1.812, F=27.828, Sig=0.000

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ $\alpha = 0.05$

จากตารางที่ 4.16 แสดงผลการวิเคราะห์เชิงซ้อนถดถอย แบบขั้นตอน (Multiple Linear Regression Analysis Enter) ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารองค์กร ประกอบด้วยด้านภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การบริหารค่าตอบแทน คุณภาพชีวิต บรรยากาศในองค์กร และโอกาสและความก้าวหน้า

จากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์โดยใช้ F-test พบว่ามีระดับนัยสำคัญ (Sig.) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัว ที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามหรือปัจจัยด้านการบริหารองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากนั้นจึงหาตัวแปรและระดับความสัมพันธ์ พบว่ามี 4 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กร คือ ด้านภาวะผู้นำ (X_1) (มีค่า Sig. ที่ .033 และค่า t ที่ 2.146) ด้านวัฒนธรรมองค์กร (X_2) (มีค่า Sig. ที่ .039 และค่า t ที่ 2.082) และด้านคุณภาพชีวิต (X_3) (มีค่า Sig. ที่ .000 และค่า t ที่ 4.415) และด้านโอกาสในการเรียนรู้และความก้าวหน้าในอาชีพ (มีค่า Sig. ที่ .048 และค่า t ที่ 1.995) ที่มีค่าระดับนัยสำคัญ (Sig.) น้อยกว่า 0.05 ค่า t มากกว่าหรือเท่ากับ 2 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Unstandardized Coefficients B) เท่ากับ .156 และ .151 และ .307 และ .122 ตามลำดับ ซึ่งสามารถนำมาสร้างสมการถดถอยได้ ดังต่อไปนี้

$$Y = B_0 + (B_1X_1) + (B_2X_2) + (B_3X_3) + (B_4X_4)$$

$$Y = 1.214 + 0.156X_1 + (0.151X_2) + (0.307X_3) + (0.122X_4)$$

$$\text{ค่า } t \text{ (2.146) (2.082) (4.415) (1.995)}$$

$$R \text{ Square} = 0.522, \text{ Adjust } R \text{ Square} = 0.503, \text{ DW} = 1.812$$

จากสมการข้างต้นแปลความหมายได้ว่า สมการนี้มีความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน (No Autocorrelation) โดยมีค่า Durbin Watson เท่ากับ 1.812 ซึ่งใกล้เคียงกับ 2 (อยู่ในช่วง 1.5-2.5) และมีความสามารถในการทำนายที่ค่อนข้างแม่นยำ สังเกตได้จากค่า R Square ที่มีค่าเท่ากับ 0.522 และ Adjust R Square ที่มีค่าเท่ากับ 0.503 ซึ่งมีค่าไม่ต่างกันมาก มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรร้อยละ 50 โดยที่ปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านภาวะผู้นำ มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร ในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.156 กล่าวคือ เมื่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันองค์กรเพิ่มขึ้น 0.156 หน่วย โดยที่สมการอื่นตัวแปรคงที่

ปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร ในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.151 กล่าวคือ เมื่อปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันองค์กรเพิ่มขึ้น 0.151 หน่วย โดยที่สมการอื่นตัวแปรคงที่

ปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านคุณภาพชีวิต มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร ในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.307 กล่าวคือ เมื่อปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันองค์กรเพิ่มขึ้น 0.307 หน่วย โดยที่สมการอื่นตัวแปรคงที่

ปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านโอกาสในการเรียนรู้และความก้าวหน้าในอาชีพ มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร ในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.122 กล่าวคือ เมื่อ

ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันองค์กรเพิ่มขึ้น 0.122 หน่วย โดยที่สมการอื่นตัวแปรคงที่

ส่วนปัจจัยการบริหารองค์กร ด้านบริหารค่าตอบแทน (B = -0.031) และด้านบรรยากาศในการทำงาน (B = -0.032) ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สมมติฐานที่ 7-9 ปัจจัยด้านลักษณะงานมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กร

ตารางที่ 4.17 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อน แบบขั้นตอน (Multiple Linear Regression Analysis Enter) ระหว่างปัจจัยด้านลักษณะงาน

ปัจจัย	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.360	.197		6.902	.000
ความชัดเจนในงาน	.242	.051	.352	4.724	.000*
ความท้าทายในงาน	.318	.064	.361	4.969	.000*
การยอมรับและอิสระในการทำงาน	.071	.064	.091	1.117	.265

R=0.669, R Square=0.448, Adjust R Square=0.437, Std. Error of Estimate=0.389,

Durbin Watson=1.765, F=42.173 Sig=0.000

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ $\alpha = 0.05$

จากตารางที่ 4.17 แสดงผลการวิเคราะห์เชิงซ้อนถดถอย แบบขั้นตอน (Multiple Linear Regression Analysis Enter) ระหว่างปัจจัยด้านลักษณะงาน ประกอบด้วยด้านความชัดเจนในงาน ด้านความท้าทายในงาน และด้านการยอมรับและอิสระในการทำงาน

จากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์โดยใช้ F-test พบว่ามีระดับนัยสำคัญ (Sig.) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัว ที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามหรือปัจจัย ด้านลักษณะงานมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากนั้นจึงหาตัวแปรและระดับความสัมพันธ์ พบว่ามีตัวแปร 2 ตัวแปรมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กร คือ ด้านความชัดเจนในงาน (X_1) (มีค่า Sig. ที่ .000 และค่า t ที่ 4.724) ด้านความท้าทายในงาน (X_2) (มีค่า Sig. ที่ .000 และค่า t ที่ 4.969) ที่มีค่าระดับนัยสำคัญ (Sig.) น้อยกว่า 0.05 และค่า t มากกว่าหรือเท่ากับ 2 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Unstandardized Coefficients B) เท่ากับ .242 และ .318 ตามลำดับ ซึ่งสามารถนำมาสร้างสมการถดถอยได้ ดังต่อไปนี้

$$Y = B_0 + (B_1X_1) + (B_2X_2)$$

$$Y = 1.360 + 0.242X_1 + 0.318X_2$$

$$\text{ค่า } t \text{ (4.724) (4.969)}$$

$$R \text{ Square} = 0.448, \text{ Adjust } R \text{ Square} = 0.437, \text{ DW} = 1.765$$

จากสมการข้างต้นแปลความได้ว่า สมการนี้มีความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน (No Autocorrelation) โดยมีค่า Durbin Watson เท่ากับ 1.765 ซึ่งใกล้เคียงกับ 2 (อยู่ในช่วง 1.5-2.5) และมีความสามารถในการทำนายที่ค่อนข้างแม่นยำ สังเกตได้จากค่า R Square ที่มีค่าเท่ากับ 0.448 และ Adjust R Square ที่มีค่าเท่ากับ 0.437 ซึ่งมีค่าไม่ต่างกันมาก มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรร้อยละ 43 โดยที่ปัจจัยด้านลักษณะงาน ด้านความชัดเจนในงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร ในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.242 กล่าวคือ เมื่อปัจจัยด้านความชัดเจนในงานเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันองค์กรเพิ่มขึ้น 0.242 หน่วย โดยที่สมการอื่นตัวแปรคงที่

ปัจจัยด้านลักษณะงาน ด้านความท้าทายในงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร ในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.318 กล่าวคือ เมื่อปัจจัยด้านความท้าทายในงานเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความผูกพันองค์กรเพิ่มขึ้น 0.318 หน่วย โดยที่สมการอื่นตัวแปรคงที่

ส่วนปัจจัยด้านลักษณะงานการยอมรับและอิสระในการทำงาน ($B = 0.071$) ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สมมติฐานที่ 10 ระดับความผูกพันในองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายในบริษัทเครื่องสำอาง
แห่งหนึ่งในประเทศไทย ในภาพรวม

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย/ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความผูกพันในองค์กรของพนักงานกลุ่ม
เจเนอเรชั่นวายในบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทยในภาพรวม

ความผูกพันองค์กร (Employee Engagement)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับความ คิดเห็น
1. การพูดถึงองค์กรในแง่บวก (Says)	3.64	.514	มากที่สุด
2. ความปรารถนาในการดำรงอยู่เป็นสมาชิก ขององค์กร (Stay)	3.08	.736	มาก
3. ความทุ่มเทในงานอย่างเต็มความสามารถ (Strive)	3.57	.488	มากที่สุด
รวม	3.43	.519	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.18 พบว่าระดับความคิดเห็นด้านความผูกพันในองค์กร โดยส่วนใหญ่
ของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายในบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก
ที่สุด (มีค่าเฉลี่ยที่ 3.43 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .519) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านการพูดถึง
องค์กรในแง่บวกมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (มีค่าเฉลี่ยที่ 3.64 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ .514) และการบริหาร
องค์กรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านความชัดเจนในงาน (มีค่าเฉลี่ยที่ 3.08 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่
.736)

สามารถสรุปผลการรวมการทดสอบสมมติฐานงานวิจัยได้ดังตารางที่ 4.19 โดยที่ ✓ เป็นไปตามสมมติฐาน และ ✗ ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

ตารางที่ 4.19 สรุปผลการรวมการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย

สมมติฐาน	ผล	ค่าสถิติ
ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร		
ด้านภาวะผู้นำ	✓	Sig.= .033 t = 2.146
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	✓	Sig. = .039 t = 2.082
ด้านบริหารค่าตอบแทน	✗	Sig. = .615 t = -0.504
ด้านคุณภาพชีวิต	✓	Sig. = .000 t = 4.415
ด้านบรรยากาศ	✗	Sig. = .666 t = -0.433
ด้านโอกาสในการพัฒนาและก้าวหน้าในงาน	✓	Sig. = .048 t = 1.995
ปัจจัยด้านลักษณะงาน		
ด้านความชัดเจนในงาน	✓	Sig. = .000 t = 4.724
ด้านความท้าทายในงาน	✓	Sig. = .000 t = 4.969
ด้านการยอมรับและอิสระในการทำงาน	✗	Sig. = .265 t = 1.117
ความผูกพันองค์กร		
ความผูกพันองค์กรอยู่ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย	✗	Mean = 3.43
การพูดถึงองค์กรในแง่บวก (Says)	✗	Mean = 3.64
ด้านความปรารถนาในการดำรงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กร (Stay)	✗	Mean = 3.08
ด้านความทุ่มเทในงานอย่างเต็มความสามารถ (Strive)	✗	Mean = 3.57

บทที่ 5

สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กรด้านการบริหารองค์กรและด้านลักษณะงานของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายของบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์การวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาการมีความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านการบริหารองค์กรด้านลักษณะงาน ของบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาระดับความผูกพันในองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายในบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaires) ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) โดยแบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน จำนวนข้อรวมทั้งสิ้น 41 ข้อ ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายของบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย คำถามมีจำนวน 1 ข้อ คือ ปี พ.ศ.เกิดของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารองค์กร มีจำนวน 17 ข้อ ประกอบไปด้วย 6 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการบริหารค่าตอบแทน ด้านคุณภาพชีวิต ด้านบรรยากาศในองค์กร ด้านโอกาสในการเรียนรู้และความก้าวหน้าในอาชีพ

ส่วนที่ 3 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะงาน มีจำนวน 7 ข้อ ประกอบไปด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ความชัดเจนในการทำงาน ความท้าทายในการทำงาน การยอมรับและความอิสระในการทำงาน

ส่วนที่ 4 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร มีจำนวน 16 ข้อ ประกอบไปด้วย 3 ด้าน ได้แก่ การพูดถึงองค์กรในแง่บวก (Says) ด้านความปรารถนาในการดำรงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กร (Stay) และด้านความทุ่มเทในงานอย่างเต็มความสามารถ (Strive)

โดยในส่วนที่ 2 ถึง 4 มีจำนวนข้อรวมทั้งสิ้น 40 ข้อจะเป็นลักษณะข้อคำถามเชิงบวก ให้เลือกตอบแบบ Rating Scale หรือ Linkert Scale โดยมีการแบ่งระดับและเกณฑ์ในการเทียบคะแนน 4 ระดับ ได้แก่ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยน้อยที่สุด ซึ่งเทียบเท่ากับคะแนน 4,3,2,1 คะแนนตามลำดับ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ กระทำโดยการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม

สำหรับการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยการทดลองนำไปแจก (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างของพนักงานบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย จำนวน 30 คน แล้ววัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) หรือการหาค่าครอนบักอัลฟา (Cronbach's Alpha) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นหรือสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (Coefficient of Reliability) ดังนี้ ในภาพรวมเท่ากับ .967 ด้านการบริหารองค์กร เท่ากับ .942 ด้านลักษณะงาน เท่ากับ .876 และด้านความผูกพันองค์กร เท่ากับ .945

5.1 สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กรด้านการบริหารองค์กร และด้านลักษณะงานของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายของบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย สามารถสรุปผลการวิจัยได้ 4 ส่วนดังต่อไปนี้

5.1.1 ความคิดเห็นด้านการบริหารองค์กร

ความคิดเห็นด้านการบริหารองค์กร จากการศึกษาพบว่าระดับความคิดเห็นด้านการบริหารองค์กรของบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชั่นวายของบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.546) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ภาวะผู้นำองค์กร (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.578) และด้านวัฒนธรรมองค์กร (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.647) และด้านโอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้าในการทำงาน (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.546)

มี 2 ด้านอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการบริหาค่าตอบแทน (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.92 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.723) และด้านบรรยากาศในองค์กร (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.665)

สรุปได้ว่า ระดับความคิดเห็นในด้านการบริหารองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายของบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามี 3 ด้านที่อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุดได้แก่ ภาวะผู้นำองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านโอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้าในการทำงาน นอกนั้นอยู่ในระดับมาก

5.1.2 ความคิดเห็นด้านลักษณะงาน

จากการศึกษาพบว่าระดับความคิดเห็นด้านการบริหารองค์กรของบุคลากรเจเนอเรชั่นวายของบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.554) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ความท้าทายในงาน (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.590) และด้านการยอมรับและอิสระในการทำงาน (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.660)

ส่วนด้านความชัดเจนในงาน (Identity) อยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.03 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.755)

สรุปได้ว่า ระดับความคิดเห็นในด้านลักษณะงานของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายของบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามี 2 ด้านที่อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุดได้แก่ ความท้าทายในงาน ด้านการยอมรับและอิสระในการทำงาน ส่วนด้านความชัดเจนในงานอยู่ในระดับมาก

5.1.3 ความคิดเห็นด้านความผูกพันองค์กร

จากการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นด้านความผูกพันองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.519) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ การพูดถึงองค์กรในแง่บวก (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.514) ด้านความทุ่มเทในงานอย่างเต็มความสามารถ (Strive) (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.488)

ส่วนด้านความปรารถนาในการดำรงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กร (Stay) อยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.08 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.736)

สรุปได้ว่า ระดับความคิดเห็นในด้านความผูกพันองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายของบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามี 2 ด้านที่อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุดได้แก่ ด้านการพูดถึงองค์กรในแง่บวก (Says) ด้านความทุ่มเทในงานอย่างเต็มความสามารถ (Strive) ส่วนด้านความปรารถนาในการดำรงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กร (Stay) อยู่ในระดับมาก

5.1.4 การทดสอบสมมติฐาน

การทดสอบสมมติฐานด้านการบริหารองค์กร

- เป็นไปตามสมมติฐานที่ 1 คือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (Leadership) มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (Leadership) มีค่า Sig. เท่ากับ .033 และค่า t เท่ากับ 2.146

- เป็นไปตามสมมติฐานที่ 2 คือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) มีค่า Sig. เท่ากับ .039 และค่า t เท่ากับ 2.082

- ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 3 คือ ปัจจัยด้านการบริหารค่าจ้าง (Compensation) ไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยปัจจัยด้านการบริหารค่าจ้าง (Compensation) มีค่า Sig. เท่ากับ .615 และค่า t เท่ากับ -0.504

- เป็นไปตามสมมติฐานที่ 4 คือ ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิต (Quality of Life) มีความสัมพันธ์ ต่อความผูกพันองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยปัจจัยด้านคุณภาพชีวิต (Quality of Life) มีค่า Sig. เท่ากับ .000 และค่า t เท่ากับ 4.415

- ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 5 คือ ปัจจัยด้านบรรยากาศในองค์กร (Organization Environment) ไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยปัจจัยด้านบรรยากาศในองค์กร (Organization Environment) มีค่า Sig. เท่ากับ .666 และค่า t เท่ากับ -0.433

- เป็นไปตามสมมติฐานที่ 6 คือ ปัจจัยด้านโอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้าในการทำงาน มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยปัจจัยด้านคุณภาพชีวิต มีค่า Sig. เท่ากับ .048 และค่า t ที่ 1.995

การทดสอบสมมติฐานด้านลักษณะงาน

- เป็นไปตามสมมติฐานที่ 7 กล่าวคือ ปัจจัยด้านความชัดเจนในงาน (Identity) มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยปัจจัยด้านความชัดเจนในการทำงาน (Identity) มีค่า Sig. เท่ากับ .000 ค่า t เท่ากับ 6.902

- เป็นไปตามสมมติฐานที่ 8 กล่าวคือ ปัจจัยด้านความท้าทายในการทำงาน (Challenge) มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยปัจจัยด้านความท้าทายในการทำงาน (Challenge) มีค่า Sig. เท่ากับ .000 และค่า t ที่ 4.969

- เป็นไปตามสมมติฐานที่ 9 กล่าวคือ ปัจจัยด้านการยอมรับและอิสระในการทำงาน (Autonomy) มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยปัจจัยด้านการยอมรับและอิสระในการทำงาน (Autonomy) มีค่า Sig. เท่ากับ .265 และค่า t เท่ากับ 1.117

การทดสอบสมมติฐานระดับความผูกพันองค์กร

- ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ที่ 10 กล่าวคือ ระดับความผูกพันองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายของบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย มีระดับความผูกพันในภาพรวมมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.43 และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .519

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กรด้านการบริหารองค์กรและด้านลักษณะงานของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายของบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย เพื่อนำผลการศึกษาไปเป็นแนวทางในการสร้างความผูกพันองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายต่อไป ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถอภิปรายผลการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

5.2.1 อภิปรายผลการศึกษาด้านการบริหารองค์กร

ผลการทดสอบสมมติฐาน คือ เป็นไปตามสมมติฐานที่ 1, 2, 4, 6 กล่าวคือ ปัจจัยด้านการบริหารองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มี 4 ตัวแปรที่มีอิทธิพล คือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร คุณภาพชีวิต และโอกาสในการพัฒนาและก้าวหน้าในงาน แสดงให้เห็นว่า หากให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร คุณภาพชีวิต และโอกาสในการพัฒนาและก้าวหน้าในงานที่ดีแล้ว จะทำให้บุคลากรเจเนอเรชั่นวายขององค์กรผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

เมื่อพนักงานมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำองค์กร ว่าผู้นำองค์กรนั้นเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถพัฒนาองค์กรไปในทางที่ดีได้ อีกทั้งยังเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับบุคลากร ยินดีรับฟังความคิดเห็น และให้คำแนะนำในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ และเป็นแบบอย่างทางด้านจริยธรรม ย่อมสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้เกิดขึ้น อีกทั้งการที่องค์กรมีวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีเป้าหมาย มีการวางแผนและกระบวนการทำงานที่ชัดเจน รวมทั้งมีการเอาใจใส่ ดูแลสุขภาพ ทั้ง

ทางร่างกายและจิตใจ ให้พนักงาน ได้มีเวลาในการดูแลตนเองและครอบครัว ส่งเสริมให้เกิดความสมดุลในชีวิตของพนักงาน ก็จะทำให้พนักงานทำงานได้อย่างมีความสุข นอกจากนี้การสนับสนุนส่งเสริมให้พนักงาน ได้มีโอกาสในการพัฒนาตนเอง และมีการสร้างเส้นทางอาชีพให้พนักงานได้เติบโตไปพร้อมกับบริษัท ย่อมทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้นไปอีก

และจากผลการศึกษาค้างนี้ สอดคล้องกับแนวคิดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร ด้านภาวะผู้นำของ International Research (ISR), 2004 ที่พบว่า ผู้นำที่สามารถสื่อสารถึงค่านิยมองค์กรอย่างชัดเจน และการรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานของบริษัทเกี่ยวกับการกระทำทางจริยธรรม และปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับนับถือของพนักงานในองค์กร เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดความผูกพันในองค์กรได้ แต่ผลการวิจัยนี้ ไม่สอดคล้องกับอนันต์ มณีรัตน์ ที่ศึกษาเรื่อง ความผูกพันองค์กร : ศึกษากรณี สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี และไม่สอดคล้องกับ พิมพพิสุทธิ์ ตั้งฤกษ์วาราสกุล ที่ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเงินออมรายย่อย ซึ่งพบว่าภาวะผู้นำ (Leadership) ไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กร อันอาจมีเหตุผลเนื่องมาจากลักษณะองค์กรของบริษัทเครื่องสำอางแห่งนี้ เป็นธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค หรือ Fast Moving Consumer Goods (FMCG) และโครงสร้างองค์กรมีลักษณะเป็นแนวราบ หรือแนวกว้าง (Flat Organization) และมีระดับชั้นการบังคับบัญชาน้อย ทำให้พนักงานทั่วไปสามารถเข้าถึงและใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูงได้ง่ายกว่าองค์กรในระบบราชการและองค์กรธนาคาร ซึ่งมีลักษณะโครงสร้างองค์กรแบบสูง (Tall Organization หรือ Hierarchy Organization) มีระบบอาวุโส และระบบการบังคับบัญชาตามสายงานหรือมีระดับชั้นมาก ทำให้พนักงานทั่วไปไม่สามารถเข้าถึงและใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูงได้ง่าย

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Richard L. Draft อ้างอิงจาก ชิดชนก แดงอ่อน เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงพยาบาลวิภาวดีกับการแสดงพฤติกรรมด้านสมรรถนะหลัก” ที่ได้กล่าวถึงประโยชน์และหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่าวัฒนธรรมองค์กรมักทำหน้าที่ที่สำคัญอย่างน้อยที่สุด คือ การรวบรวมสมาชิกในองค์กรให้เป็นปึกแผ่นอันหนึ่งอันเดียวกัน จนเกิดเป็นความรู้สึกผูกพันร่วมกัน สร้างเอกลักษณ์ขององค์กรและสร้างความภาคภูมิใจและแสดงออกถึงความเป็นทีมเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับ อนันต์ มณีรัตน์ ที่ศึกษาเรื่อง “ความผูกพันองค์กร ศึกษากรณีสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี” ซึ่งพบว่า วัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กร เช่นเดียวกัน

และจากการศึกษายังพบอีกว่า ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิต ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Aeon Hewitt Associated (2010) ที่กล่าวว่า คุณภาพชีวิต หรือ Quality of Life เป็น ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมระหว่างการใช้ชีวิตในการทำงานกับ

ชีวิตส่วนตัวของพนักงานนั้นว่ามีความสมดุลกันหรือไม่ พนักงานได้รับการอำนวยความสะดวกหรือมีปัจจัยที่ส่งเสริมให้เขาสามารถใช้ชีวิตในการทำงานได้อย่างมีความสุขหรือไม่ และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุลีวัลย์ หมีแตรต์ “เรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร” โดยจากการศึกษาของ สุลีวัลย์ หมีแตรต์ พบว่าปัจจัยด้านคุณภาพชีวิต (Quality of Life) มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้ เนื่องจากผู้ทำแบบสอบถามส่วนใหญ่ซึ่งเป็นพนักงานบริษัทเอกชน มีอิสระในการใช้เวลาหลังเลิกงานสามารถวางแผนการทำกิจกรรมล่วงหน้าในวันหยุดได้โดยไม่ต้องกังวลกับงาน อีกทั้งสามารถแยกตัวเองออกจากการทำงาน และมีเวลาให้กับตัวเอง สามารถปฏิบัติหน้าที่ในการเป็นสมาชิกในครอบครัวได้อย่างเหมาะสม โดยไม่ถูกบีบบังคับจากภาระหน้าที่งาน จึงทำให้รู้สึกพอใจกับความสามารถในการดูแลตัวเองและครอบครัว

ปัจจัยด้านโอกาสในการพัฒนาและก้าวหน้าในงาน มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวายของบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศุภชัย รุ่งเจริญศรีสุข เรื่อง “การศึกษาความผูกพันในองค์กร การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ และความพึงพอใจในสวัสดิการพนักงาน ส่งผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานระดับปฏิบัติการของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร” โดยผลการวิเคราะห์พบว่า การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพส่งผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานระดับปฏิบัติการของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรางคณา ชูเชิครัตนา ซึ่งศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร และความสามารถในการฝ่าฟันอุปสรรค ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร” ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ ด้านการกำหนดเป้าหมาย การวางแผนความก้าวหน้าของสายอาชีพและการดำเนินการตามแผน ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

5.2.2 อภิปรายผลการศึกษาด้านลักษณะงาน

ผลการทดสอบสมมติฐาน คือ เป็นไปตามสมมติฐานที่ 7, 8 กล่าวคือ ปัจจัยด้านลักษณะงานมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มี 2 ตัวแปรที่มีอิทธิพล คือ ปัจจัยด้านความชัดเจนในงาน และความท้าทายของงาน หากให้

ความสำคัญกับ ความชัดเจนในงาน และความท้าทายในงานที่ดีแล้ว จะทำให้บุคลากรเจนเนอเรชั่นวายขององค์กรผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

ความชัดเจนในงาน คือ งานที่มีการกำหนดขอบเขตงาน รวมทั้งมีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคนเอาไว้อย่างชัดเจน มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ อรวรรณ เครือแป้น, ปิยธิดา ตรีเดช และวงเดือน ปั้นดี เรื่อง “ความผูกพันองค์กรของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง” โดยจากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันองค์กร คือ มีการระบุขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ทำให้สมาชิกพยาบาลในแผนกมีความเข้าใจในกระบวนการทำงานและเข้าใจในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตน สอดคล้องกับที่ Mueller & Lawler, 1999 กล่าวว่า งานที่มีความชัดเจนและลักษณะของงานมีความหลากหลาย ไม่ซ้ำจำเจ มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร ความชัดเจนของงานมีความสามารถทำให้กลุ่มตัวอย่างสามารถทำงานให้เสร็จภายในเวลางาน การที่ต้องใช้เวลาหลังเลิกงานเพื่อทำงานให้เสร็จ ทำให้เกิดความเบื่อหน่าย และส่งผลต่อความผูกพันองค์กรลดลง (วรรณภา ประไพพานิช, สุปานิ เสนาดิษฐ์ และยุวดี ภาษา, 2550)

ความท้าทายในงาน ได้แก่ งานที่มีการกระตุ้นให้ใช้ความพยายามมากยิ่งขึ้น ลักษณะของงานเป็นงานที่ต้องใช้ทักษะอย่างหลากหลาย และต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆเสมอ จากการศึกษาวิจัยพบว่า ความท้าทายในงาน (Challenge) มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชั่นวายของบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ลลิตา พรรณพนาวัลย์ ผู้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันของพนักงานเจนเนอเรชั่นวายต่อโรงแรมแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ข้างต้น โดยมีความสัมพันธ์ไปทิศทางเดียวกันในระดับสูง อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของชญกิตต์ จันทร์สมิ ที่ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย : กรณีศึกษาพนักงานภายใต้ธุรกิจค้าผลิตภัณฑ์อาหารในประเทศ บริษัท ซีพีเอฟ เทคดิง จำกัด ซึ่งผลการศึกษาพบว่าความหลากหลายหรือความท้าทายในงานมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กรในระดับปานกลาง และยังสอดคล้องกับ วีรพล ประทีปวรคุณ ที่ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการในธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ซึ่งผลการศึกษาพบว่าด้านความหลากหลายและท้าทายของงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ หากพนักงานมีปัจจัยด้านความท้าทายและหลากหลายของงานเพิ่มขึ้น จะทำให้ความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้นตามไปด้วย

5.3 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ข้อเสนอแนะด้านการบริหารองค์กร ด้านลักษณะงาน และข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต

5.3.1 ข้อเสนอแนะด้านการบริหารองค์กร

จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านการบริหารองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวายของบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่ง ได้แก่ ภาวะผู้นำองค์กร วัฒนธรรมองค์กร คุณภาพชีวิต และโอกาสพัฒนาและก้าวหน้าในงาน ซึ่งหากองค์กรตอบสนองพนักงานด้านการบริหารองค์กรเพิ่มขึ้นทั้ง 4 ด้านที่กล่าวไปข้างต้น จะส่งผลให้ความผูกพันองค์กรของพนักงานกลุ่มนี้เพิ่มขึ้นด้วย

จากงานวิจัยของ Dulin (2008: 43-59) พบว่าเจนเอเรชั่นวาย มีลักษณะชอบผู้นำที่คิดภาพใหญ่ มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับองค์กรและบุคลากร พร้อมทั้งสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์นั้น เจเนอเรชั่นวายต้องการอิสระในการคิดสร้างสรรค์ในงาน และไม่ต้องการอยู่ในสถานะที่ถูกบังคับ ชอบการเรียนรู้โดยมีคนเก่งเป็นตัวอย่างที่ดีคอยให้คำแนะนำเพราะชอบที่จะเรียนรู้อย่างรวดเร็ว ด้วยลักษณะของเจนเอเรชั่นวายทำให้พนักงานกลุ่มนี้ไม่ชอบที่จะถูกสั่งจากผู้บังคับบัญชา แต่ด้วยประสบการณ์ในงานที่มีไม่มากนัก จึงต้องการคำแนะนำและต้องการที่จะเรียนรู้กับคนเก่งที่รู้จักจริง นอกจากนี้ปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น ความกล้า และความซื่อสัตย์สุจริตนั้นยังคงเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจเช่นกัน ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจึงควรพิจารณาและสร้างพฤติกรรมที่สะท้อนถึงคุณลักษณะดังกล่าว เพื่อให้พนักงานช่วงอายุเจนเอเรชั่นวาย มีความไว้วางใจและพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้อย่างเต็มความสามารถ รวมถึงผู้บังคับบัญชาเองจะสามารถนำพาพนักงานกลุ่มนี้ ก้าวข้ามขีดความสามารถของตนเอง และกลายเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาและผลักดันองค์กรต่อไป

ในด้านของวัฒนธรรมองค์กร องค์กรควรรักษาวัฒนธรรมเดิมที่ดีเอาไว้ องค์กรจำเป็นจะต้องมีกฎ และระเบียบแบบแผนที่ดี เช่น การมีค่านิยมหลักประจำองค์กร (Core Values) และคอยตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งคอยสื่อสารวัฒนธรรมให้พนักงานทุกคนได้รับทราบเป็นระยะ เพราะวัฒนธรรมที่ดี เป็นสิ่งที่องค์กรพึงประสงค์ เพราะเป็นสิ่งตั้งต้น เป็นคุณลักษณะของพนักงานทุกคนที่องค์กรต้องการ และองค์กรจะต้องช่วยเหลือและสนับสนุนให้พนักงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมการทำงาน ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้องค์กรมีบุคลิกภาพที่สอดคล้อง และนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายหลัก และประสบความสำเร็จต่อไป

ควรส่งเสริมและสนับสนุนเรื่องคุณภาพชีวิต ดูแลเอาใจใส่เรื่องสุขภาพร่างกายและจิตใจของบุคลากรมากยิ่งขึ้น รวมถึงการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ไม่ตึงเครียดมากเกินไป และให้ความช่วยเหลือแก่กัน ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถรักษาสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัวได้ สร้างขวัญกำลังใจ ความสุขในการทำงานและความผูกพันในองค์กรนอกจากนี้ยังช่วยลดปัญหาการไม่ทำงานหรือละทิ้งงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานด้วย เช่น การออกนโยบายและแรงจูงใจให้พนักงานเลิกงานตรงเวลา หรือการสร้างนโยบายตารางการทำงานที่ยืดหยุ่นมองเห็นคุณค่าของความเป็นมนุษย์ เพื่อให้พนักงานสามารถทำหน้าที่สมาชิกครอบครัว และเป็นพนักงานที่ดีได้ไปพร้อมๆกัน ด้วยการออกนโยบายการลาคลอด การลาดูแลครอบครัวที่เจ็บป่วย เป็นต้น

ระบบความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสามารถทำได้หลายแนวทาง เช่น การเพิ่มค่าจ้าง หรือการทำให้งานมีคุณค่ามากขึ้น หรือการขยายขอบเขตงานให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น เลิกมองแต่เฉพาะการเลื่อนตำแหน่งขึ้นไปด้านบน แต่ให้มองการโยกย้ายตำแหน่งไปด้านข้าง เช่น ความก้าวหน้าในอาชีพไม่ได้มีเพียงการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นเท่านั้น แต่การได้เปลี่ยนงานไปทำงานในแผนกอื่น ก็ถือว่าเป็นการก้าวหน้าในงานได้อีกทางหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานเจเนอเรชันวายเป็นกลุ่มคนที่ต้องการเห็นผลสำเร็จของการทำงานอย่างรวดเร็ว และมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ตลอดเวลา และไม่ชอบที่การทำงานซ้ำซากเป็นเวลานาน การสนับสนุนส่งเสริมให้พวกเขาได้เปลี่ยนงานไปทำสิ่งที่ท้าทายมากยิ่งขึ้น ถือเป็นการสร้างความผูกพันองค์กรอีกทางหนึ่ง

5.3.2 ข้อเสนอแนะด้านลักษณะงาน

จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงานที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวายของบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่ง ได้แก่ ความชัดเจนในงานและความท้าทายในงาน ซึ่งหากองค์กรตอบสนองพนักงานทางด้านลักษณะงานเพิ่มขึ้นทั้ง 2 ด้านที่กล่าวไปข้างต้น จะส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มนี้เพิ่มขึ้นด้วย โดยองค์กรสามารถเพิ่มปัจจัยด้านลักษณะงานโดยการมอบหมายงานที่ต้องใช้ทักษะหลากหลายด้านในการปฏิบัติงาน เพราะจะทำให้พนักงานเกิดความสนใจในงานและรู้สึกว่าเป็นงานที่ท้าทาย ซึ่งงานที่มอบหมายนั้นจะต้องระบุขอบเขตงานและหน้าที่ปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้พนักงานได้พัฒนาทักษะตนเอง และพัฒนาผลงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร อีกทั้งเมื่อพนักงานปฏิบัติงานแล้วควรแสดงความคิดเห็นประเมินผลงานของพนักงาน ทั้งจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน เพื่อให้พนักงานได้รับทราบถึงศักยภาพของตนเองและพัฒนาปรับปรุงการทำงานต่อไป

5.3.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต

จากการวิเคราะห์ผลการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันของพนักงาน กลุ่มเจเนอเรชันวายของบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย ผู้วิจัยขอเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

- ควรมีการศึกษาปัจจัยอื่นๆในตัวแปรต้นที่อาจมีอิทธิพลต่อความผูกพัน ในองค์กรเพิ่มมากขึ้น เช่น ตัวแปรด้านลักษณะส่วนบุคคล เช่น เพศ การศึกษา ตำแหน่ง รายได้ สถานภาพสมรส เป็นต้น ตัวแปรด้านสภาพแวดล้อมองค์กรตามทฤษฎีหรือตัวแบบ PESTEL ได้แก่ ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากรธรรมชาติ และกฎหมาย เพื่อได้ข้อค้นพบที่ครอบคลุมและถูกต้องมากยิ่งขึ้น

- ควรมีการศึกษาปัจจัยความผูกพันในองค์กรในองค์ประกอบอื่นๆ นอกเหนือจากหลักการ 3 S Says, Stay, Strive ที่มีความแตกต่างออกไปหรือเหมาะสมกับบริบทขององค์กรที่ศึกษา

- ควรมีการศึกษาตัวแปรตามอื่นๆ อีกขึ้นหลังจากความผูกพันในองค์กร เช่น ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความสำเร็จ เป็นต้น เพื่อจะได้ทราบถึงความสำคัญ ประโยชน์และผลตอบแทนของความผูกพันในองค์กร และนำไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาและแก้ไขปรับปรุงการทำงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น อีกทั้งบรรลุเป้าหมายหลักในการดำรงอยู่ขององค์กร

- ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบความผูกพันในองค์กรกับองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อจะได้ทราบถึงระดับความผูกพันในองค์กรของกลุ่มฯ รวมถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมนี้ที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อการสร้างความผูกพันในองค์กรแห่งนี้ และนำมาซึ่งการสร้างกลยุทธ์ทางธุรกิจให้สามารถดึงดูดพนักงานเก่ง (Talent) ภายนอกองค์กรให้เข้ามาร่วมงานกับบริษัทมากขึ้น

บรรณานุกรม

- Dulin, L. (2008). Leadership preferences of a Generation Y cohort. *Journal of Leadership Studies*, 2(1), 43-59
- Gallup Consulting. (2010). *State of the American Workplace Employee Engagement Insights for U.S. Business Leader*. Washington, D.C.: Gallup
- Gubman, E.L. (2003). *The Talent Solution: Aligning Strategy and People to Achieve Extraordinary Results*. New York: McGraw-Hill
- Hewitt Associates. (2004). *Best Employers in Canada*. Kingston: Corporatephilosopher.
- International Survey Research (ISR). (2004). *Employee Engagement in Context*. London. CIPD
- Institute for Employment Studies (IES). (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Great Britain: Institute for Employment Studies
- Mueller, C.W., Lawler, E.J. (1999). Commitment to Nest Organizational Unites: Some Basic Principle and Preliminary Findings. *Social Psychology Quarterly*
- Perrin, T. (2003). *Understanding What Drives Employee Engagement*. United States: Tower Perrin
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W. and Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the work place? *Journal of Managerial Psychology*
- ชิดชนก แดงอ่อน. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงพยาบาลวิภาวดีกับการแสดงพฤติกรรมด้านสมรรถนะหลัก. การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. คณะบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, กฤษณา นุ่มพญา, จีราภา นวลลักษณ์ และชลพัฒน์ ปลื้มบุญ. (2557). การศึกษาเจเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจเนอเรชั่นวายในมุมมองต่อคุณลักษณะ ของตนเอง และความคาดหวังต่อคุณลักษณะของเจเนอเรชั่นอื่น. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์* ปีที่ 36 ฉบับที่ 141 ก.ค.-ก.ย. 57

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ธัญกิตต์ จันทน์ศรี. (2557). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันขององค์กรต่อพนักงานกลุ่ม
เจนเนอเรชั่นวาย : กรณีศึกษาพนักงานภายใต้ธุรกิจค้าผลิตภัณฑ์อาหารในประเทศ
บริษัท ซีพี ออฟ เทรดดิ้ง จำกัด. การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต.
มหาวิทยาลัยเนชั่น
- พิมพ์พิสุทธิ์ ตั้งฤกษ์วาราสกุล. (2560). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคาร
กลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย. สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต. วิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหิดล
- ลลิตา พรรณพนาวัลย์. (2560). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย
ต่อโรงแรมแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการ
มหาบัณฑิต. วิทยาการจัดการมหาวิทยลัยมหิดล
- วรรณภา ประไพพานิช, สุปาณี เสนาดิสัย และยุวดี ภาษา (2550). การคงอยู่ของพยาบาลในสถาน
บริการสุขภาพของรัฐในวิกฤติกำลัง “คน” ด้านสุขภาพ ทางออกหรือทางตัน.
กรุงเทพฯ: กราฟิโก วิสเต็มส์
- วรางคณา ชูเชิดรัตน์. (2557). แรงจูงใจในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ การรับรู้ความ
ยุติธรรมในองค์กร และความสามารถในการฝ่าฟันอุปสรรค ส่งผลต่อความผูกพัน
องค์กรของพนักงานบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระปริญญา
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
- วีรพล ประทีปวรรณ. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาพนักงานระดับ
ปฏิบัติการในธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง. สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต.
วิทยาการจัดการมหาวิทยลัยมหิดล
- ศุภชัย รุ่งเจริญศรีสุข. (2558). การศึกษาความผูกพันในองค์กร การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ
และความพึงพอใจในสวัสดิการพนักงาน ส่งผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานระดับ
ปฏิบัติการของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระ
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
- สุลิวัลย์ หมี่เรตร์. (2559). ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของ
พนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

บรรณานุกรม (ต่อ)

- อนันต์ มณีรัตน์. (2559). ความผูกพันในองค์กร ศึกษากรณี สำนักเลขานุการคณะรัฐมนตรี.
วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์.
คณะรัฐศาสตร์. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- อรวรรณ เครือแป้น, ปิยธิดา ตรีเดช และวงเดือน ปันดี. (2556). ความผูกพันองค์กรของพยาบาล
วิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง. Journal of Boromarajonani Collage of
Nursing Bangkok





แบบสอบถาม
เรื่อง ความผูกพันองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวายของบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งใน
ประเทศไทย

คำชี้แจง

แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ส่วน กรุณาตอบทุกส่วนทุกข้อ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 คำถามด้านการบริหารองค์กร (Organization Management)

ส่วนที่ 3 คำถามด้านลักษณะงาน (Job Characteristics)

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามความผูกพันองค์กร

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในพื้นที่ที่กำหนดให้

1. ปี พ.ศ.เกิด

พ.ศ. 2520 - 2542

พ.ศ. 2507 - 2519

พ.ศ. 2500 - 2506

ส่วนที่ 2 คำถามด้านการบริหารองค์กร (Organization Management)

คำชี้แจง โปรดวงกลมล้อมรอบตัวเลขท้ายข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของคุณมากที่สุด

ส่วนที่	ความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น			
2					
ลำดับที่	ข้อความ	เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด
ภาวะผู้นำ (Leadership)					
1	ผู้บริหารในหน่วยงานของฉันมีความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลสามารถพัฒนาองค์กรไปในทางที่ดีได้	4	3	2	1
2	ผู้บริหารในบริษัทของฉันให้ความสำคัญกับพนักงาน ยินดีรับฟังความคิดเห็นและให้คำแนะนำในการทำงานอย่างสร้างสรรค์	4	3	2	1
3	ผู้บริหารในหน่วยงานของฉันเป็นผู้รักษามาตรฐานทางจริยธรรม และเป็นที่ยอมรับของพนักงานอย่างแท้จริง	4	3	2	1
วัฒนธรรมองค์กร (Culture)					
4	บริษัทของฉันมีการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ หรือเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน	4	3	2	1
5	บริษัทของฉันมีการกำหนดมาตรฐานและกระบวนการทำงานที่ชัดเจน	4	3	2	1
6	บริษัทของฉันให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีและธำรงให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของหน่วยงาน	4	3	2	1
การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management)					
7	บริษัทของฉันมีการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม	4	3	2	1
8	บริษัทของฉันมีการพิจารณาปรับค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม	4	3	2	1

ส่วนที่ 2	ความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น			
ลำดับที่	ข้อความ	เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด
9	บริษัทของฉันมีการจัดสวัสดิการที่เหมาะสม	4	3	2	1
คุณภาพชีวิต (Quality of Life)					
10	บริษัทของฉันมีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ในทางที่ดี	4	3	2	1
11	บริษัทของฉันให้ความสำคัญและดูแลเกี่ยวกับสุขภาพ ร่างกาย และจิตใจของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ	4	3	2	1
12	บริษัทของฉันให้ความสำคัญ และสนับสนุนพนักงานในด้านชีวิตการทำงาน และชีวิตส่วนตัวให้มีความสมดุล(Work life balance)	4	3	2	1
บรรยากาศในองค์กร (Organization Environment)					
13	บริษัทของฉันจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกและเครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงานที่เพียงพอ	4	3	2	1
14	บริษัทของฉันให้ความสำคัญและดูแลเรื่องความปลอดภัยในสถานที่ทำงานอย่างเหมาะสม	4	3	2	1
15	บริษัทของฉันให้ความสำคัญและดูแลเรื่องสภาพแวดล้อมที่ดีในสถานที่ทำงานอย่างเหมาะสม เช่น ความน่าอยู่ ความสะอาดความสวยงาม เป็นต้น	4	3	2	1
โอกาสในการพัฒนาและก้าวหน้าในงาน					
16	บริษัทของฉันให้โอกาสในการเพิ่มทักษะและความรู้ เช่น การฝึกอบรม การดูงาน หรือเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ เพื่อเพิ่มพูน ความรู้ ทักษะ ในการทำงาน	4	3	2	1
17	บริษัทของฉันให้โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่พนักงาน	4	3	2	1

ส่วนที่ 3 คำถามด้านลักษณะงาน (Job Characteristics)

คำชี้แจง โปรดวงกลมล้อมรอบตัวเลขท้ายข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของคุณมากที่สุด

ส่วนที่ 2	ความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานต้องกร	ระดับความคิดเห็น			
ลำดับที่	ข้อความ	เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด
ความชัดเจนในงาน (Identity)					
18	งานของฉันมีการกำหนดลักษณะงานและขอบเขตงานที่ชัดเจน	4	3	2	1
19	งานของฉันมีการกำหนดบทบาทและอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่ชัดเจน	4	3	2	1
ความท้าทายในงาน (Challenge)					
20	งานของฉันมีความท้าทายหรือกระตุ้นให้ต้องใช้ความพยายามในการทำงานมากขึ้นเสมอ	4	3	2	1
21	งานของฉันเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้และความสามารถที่มีอย่างเต็มที่เสมอ	4	3	2	1
22	งานของฉันเป็นงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดใหม่ๆ มากขึ้นเสมอ	4	3	2	1
การยอมรับและอิสระในการทำงาน (Autonomy)					
23	ในงานของฉัน ฉันสามารถพิจารณาและตัดสินใจได้อย่างเต็มที่ภายใต้อำนาจหน้าที่ของตนเอง	4	3	2	1
24	หัวหน้างานของฉันคอยช่วยเหลืออยู่ห่างๆ ไม่ได้ควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด	4	3	2	1

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามความผูกพันองค์กร

คำชี้แจง โปรดวงกลมล้อมรอบตัวเลขท้ายข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของคุณมากที่สุด

ส่วนที่ 4	ความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น			
ลำดับที่	ข้อความ	เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด
การพูดถึงองค์กรในแง่บวก (Says)					
25	ฉันมีความภาคภูมิใจและยินดีเสมอที่จะบอกกับผู้อื่นว่าฉันทำงานในบริษัทนี้	4	3	2	1
26	ฉันพูดถึงบริษัทของฉันในทางที่ดีเสมอเมื่อสนทนากับผู้อื่น	4	3	2	1
27	ฉันมีความภาคภูมิใจและยินดีเสมอ เมื่อผู้อื่นพูดถึงบริษัทในทางที่ดี	4	3	2	1
28	ฉันจะชี้แจงและอธิบายแก้ไขเสมอ เมื่อผู้อื่นกล่าวถึงบริษัทในทางที่ผิด	4	3	2	1
29	ฉันมีความภาคภูมิใจและยินดีเสมอเมื่อบริษัทพัฒนาไปในทางที่ดี	4	3	2	1
ความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกขององค์กร (Stay)					
30	ฉันมีความรู้สึกที่ตัวเองเป็นส่วนหนึ่งกับบริษัทอย่างแท้จริง	4	3	2	1
31	ฉันคิดว่าตัวเองตัดสินใจถูกต้องแล้วที่มาทำงานบริษัทนี้	4	3	2	1
32	ฉันจะไม่เปลี่ยนงานใหม่ไปยังบริษัทอื่น แม้ว่าจะได้รับโอกาสและเงินเดือนที่สูงกว่า	4	3	2	1
33	ฉันคิดว่าจะทำงานกับบริษัทแห่งนี้ตลอดชีวิตการทำงาน	4	3	2	1
34	ฉันมักเข้าร่วมกิจกรรมของบริษัทอย่างสม่ำเสมอ	4	3	2	1



ภาคผนวก ข
การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยการทดลองนำไปแจก (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างของพนักงานบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 30 คน แล้ววัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) หรือการหาค่าครอนบักอัลฟา (Cronbach's Alpha) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นหรือสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (Coefficient of Reliability) ดังนี้ ในภาพรวมเท่ากับ .967 ด้านการบริหารองค์กร เท่ากับ .942 ด้านลักษณะงาน เท่ากับ .876 และ ด้านความผูกพันองค์กร เท่ากับ .945 โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ในภาพรวม

Item-Total Statistics	Scale	Scale	Corrected	Cronbach's
	Mean if Item Deleted	Variance if Item Deleted	Item-Total Correlation	
Leadership1	129.36	354.495	0.631	0.966
Leadership2	129.48	352.503	0.644	0.966
Leadership3	129.55	351.620	0.609	0.966
Culture1	129.44	352.450	0.672	0.966
Culture2	129.73	349.962	0.625	0.966
Culture3	129.60	347.298	0.750	0.965
Compen1	129.95	350.236	0.611	0.966
Compen2	130.06	347.996	0.652	0.966
Compen3	129.78	348.411	0.649	0.966
Quality1	129.28	352.792	0.626	0.966
Quality2	129.64	344.861	0.725	0.966
Quality3	129.96	344.835	0.656	0.966
Environment1	129.77	346.883	0.701	0.966

Environment2	129.59	352.898	0.594	0.966
Environment3	129.71	349.577	0.627	0.966
Opportunity1	129.52	351.547	0.636	0.966
Opportunity2	129.59	350.796	0.636	0.966
Identity1	129.83	348.422	0.676	0.966
Identity2	129.83	347.328	0.715	0.966
Challenge1	129.41	353.815	0.582	0.966
Challenge2	129.29	356.699	0.524	0.966
Challenge3	129.43	353.203	0.575	0.966
Autonomy1	129.60	352.153	0.602	0.966
Autonomy2	129.44	351.933	0.601	0.966
Says1	129.13	355.662	0.642	0.966
Says2	129.27	352.952	0.684	0.966
Says3	129.16	355.168	0.637	0.966
Says4	129.33	350.814	0.702	0.966
Says5	129.14	355.646	0.667	0.966
Stay1	129.52	346.440	0.776	0.965
Stay2	129.40	348.468	0.766	0.965
Stay3	130.12	340.357	0.719	0.966
Stay4	130.29	339.567	0.689	0.966
Stay5	129.52	350.780	0.626	0.966
Strive1	129.18	357.948	0.559	0.966
Strive2	129.25	355.384	0.613	0.966
Strive3	129.32	354.923	0.591	0.966
Strive4	129.38	353.833	0.597	0.966
Strive5	129.36	353.541	0.651	0.966
Strive6	129.21	357.209	0.574	0.966

2. การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของปัจจัยด้านการบริหารองค์กร

Item-Total Statistics	Scale	Scale	Corrected	Cronbach's
	Mean if Item Deleted	Variance if Item Deleted	Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Leadership1	51.06	80.424	0.596	0.940
Leadership2	51.18	78.891	0.662	0.939
Leadership3	51.26	78.305	0.635	0.940
Culture1	51.15	78.896	0.689	0.939
Culture2	51.43	76.976	0.690	0.938
Culture3	51.31	76.667	0.748	0.937
Compen1	51.66	77.045	0.680	0.939
Compen2	51.77	76.041	0.715	0.938
Compen3	51.49	76.214	0.714	0.938
Quality1	50.98	79.226	0.626	0.940
Quality2	51.34	75.384	0.730	0.938
Quality3	51.66	74.678	0.700	0.939
Environment1	51.48	75.874	0.740	0.937
Environment2	51.29	78.523	0.655	0.939
Environment3	51.42	76.698	0.698	0.938
Opportunity1	51.23	78.352	0.659	0.939
Opportunity2	51.30	78.413	0.623	0.940

3. การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของปัจจัยด้านลักษณะงาน

Item-Total Statistics	Scale	Scale	Corrected	Cronbach's
	Mean if Item Deleted	Variance if Item Deleted	Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Identity1	20.14	10.526	0.650	0.860
Identity2	20.14	10.413	0.676	0.856
Challenge1	19.73	11.031	0.671	0.857
Challenge2	19.61	11.610	0.611	0.865
Challenge3	19.75	10.855	0.671	0.856
Autonomy1	19.92	10.905	0.641	0.860
Autonomy2	19.76	10.626	0.695	0.853
Identity1	20.14	10.526	0.650	0.860
Identity2	20.14	10.413	0.676	0.856

4. การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้านความผูกพันองค์กร

Item- Total Statistics	Scale	Scale	Corrected	Cronbach's
	Mean if Item Deleted	Variance if Item Deleted	Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Says1	51.39	61.247	0.715	0.942
Says2	51.53	59.999	0.763	0.941
Says3	51.43	60.711	0.747	0.942
Says4	51.59	59.262	0.757	0.941
Says5	51.41	61.274	0.740	0.942
Stay1	51.78	57.417	0.830	0.939
Stay2	51.66	58.653	0.786	0.940
Stay3	52.38	55.219	0.731	0.943
Stay4	52.56	55.242	0.672	0.946
Stay5	51.78	59.858	0.613	0.944
Strive1	51.44	61.858	0.680	0.943
Strive2	51.51	60.440	0.761	0.941
Strive3	51.58	60.396	0.711	0.942
Strive4	51.64	60.044	0.699	0.942
Strive5	51.63	60.223	0.729	0.942
Strive6	51.47	61.559	0.689	0.943