

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวาย
ที่ทำงานในอุตสาหกรรมการผลิตในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร



เจนพจน์ ข่ายม่าน

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวายที่ทำงานใน
อุตสาหกรรมการผลิตในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 15 ตุลาคม 2562

นายเจนพจน์ ข่ายม่าน

ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พลิศาร รุ่งเรือง,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

สุเทพ นิมสาย,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ตรียุทธ พรหมศิริ,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สามารถสำเร็จลุล่วงและประสบความสำเร็จไปได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์จาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พลิศา รุ่งเรือง อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้ให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับงานวิจัย รวมทั้งขอขอบพระคุณอาจารย์ ดร. สุเทพ นิ่มสาย ที่ให้เกียรติมาเป็นประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ และอาจารย์ ดร. ตรียุทธ พรหมศิริ ที่ให้เกียรติมาเป็นคณะกรรมการในการสอบสารนิพนธ์ในครั้งนี้ ทำให้ผู้วิจัยได้รับคำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ส่งผลให้สารนิพนธ์มีความสมบูรณ์มากขึ้น

สารนิพนธ์นี้จะเกิดขึ้นไม่ได้ ถ้าไม่ได้รับความช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการทำจริยธรรมสำหรับงานวิจัย รวมทั้งคำแนะนำสำหรับการเตรียมความพร้อมสำหรับการสอบจบสารนิพนธ์ นอกจากนี้ต้องขอบคุณผู้จัดการฝ่ายบุคคลของบริษัทต่างๆ ที่อำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูล และสุดท้ายขอขอบคุณเพื่อนๆ ทุกสาขาวิชาจาก CMMU รุ่น 20C ที่ให้กำลังใจตลอดมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อนสาขาการจัดการและกลยุทธ์ รุ่น 20C ที่คอยสนับสนุน และให้กำลังใจในครั้งนี้

ท้ายที่สุดผู้วิจัยขอขอบคุณบิดา และมารดา พี่น้อง และญาติของข้าพเจ้าที่เป็นกำลังใจที่ดีในการเรียน และการทำวิจัยในครั้งนี้

เจนพจน์ ช่างม่าน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายที่ทำงานในอุตสาหกรรมการผลิตในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร

FACTORS AFFECTING ENGAGEMENT OF GENERATION Y EMPLOYEES IN
MANUFACTURING INDUSTRY IN BANGKOK

เจนพจน์ ข่ายม่าน 6050420

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พลิศา รุ่งเรือง, Ph.D., สุเทพ นิมสาय, Ph.D.,
ตรียุทธ พรหมศิริ, Ph.D.

บทคัดย่อ

งานวิจัยในครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายที่ทำงานในอุตสาหกรรมการผลิตในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร โดยเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ประชากรเป้าหมายในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานขององค์กรจากอุตสาหกรรมผลิตที่ก่อตั้งในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร โดยคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของ Cochran (1953) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 5% ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 408 คน ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation Analysis) และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows เพื่อทดสอบสมมติฐาน

พบว่า บุคลิกภาพเชิงรุก ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป มโนธรรม และความหลากหลายของทักษะและความสำคัญของงาน มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$) ในขณะที่ ความชัดเจนของงาน ความมีอิสระในการตัดสินใจงาน การได้รับข้อมูลย้อนกลับ ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายที่ทำงานในอุตสาหกรรมการผลิตในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร ($p > 0.05$)

คำสำคัญ : ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน/ อุตสาหกรรมผลิต/ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป/
ลักษณะงาน/ ลักษณะภายในบุคคล

สารบัญ

| | หน้า |
|---|------|
| กิตติกรรมประกาศ | ค |
| บทคัดย่อ | ง |
| สารบัญตาราง | ช |
| สารบัญภาพ | ซ |
| บทที่ 1 บทนำ | 1 |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา | 1 |
| 1.2 วัตถุประสงค์งานวิจัย | 2 |
| 1.3 สมมติฐานของการวิจัย | 3 |
| 1.4 ขอบเขตของงานวิจัย | 3 |
| 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ | 4 |
| 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ | 4 |
| บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม | 5 |
| 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง | 5 |
| 2.1.1 การจัดกลุ่มเจเนอเรชั่น | 5 |
| 2.1.2 ความหมายของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร | 6 |
| 2.1.3 ความสำคัญของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร | 7 |
| 2.1.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพัน ต่อองค์กรของพนักงาน | 8 |
| 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 11 |
| บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย | 32 |
| 3.1 รูปแบบการวิจัย | 32 |
| 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย | 32 |
| 3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย | 33 |
| 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย | 34 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|---|-------------|
| 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล | 36 |
| 3.6 การวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล | 36 |
| 3.7 การแปลผลจากคะแนนของแบบสอบถาม | 37 |
| 3.8 การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) และการตรวจสอบ ความน่าเชื่อถือของมาตรวัด (Reliability) | 38 |
| บทที่ 4 ผลการวิจัย | 54 |
| 4.1 ลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง | 54 |
| 4.2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความหลายหลายของทักษะ และความสำคัญของงาน ความมีอิสระในการตัดสินใจงาน ความชัดเจน ของงาน การได้รับข้อมูลย้อนกลับ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป มโนธรรม บุคลิกภาพเชิงรุก และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน | 57 |
| บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ | 62 |
| 5.1 สรุปและอภิปรายผลการวิจัย | 62 |
| 5.1.1 ปัจจัยด้านลักษณะงาน | 62 |
| 5.1.2 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ | 65 |
| 5.1.3 ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล | 65 |
| 5.2 ข้อเสนอแนะทางทฤษฎี | 66 |
| 5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร | 67 |
| 5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 69 |
| 5.5 ข้อจำกัดในงานวิจัย และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต | 70 |
| บรรณานุกรม | 73 |
| ภาคผนวก | 85 |
| ประวัติผู้วิจัย | 97 |

สารบัญตาราง

| ตารางที่ | หน้า |
|---|------|
| 2.1 ผลสำรวจปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเอเรชั่นวาย | 12 |
| 2.2 ผลการวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวาย | 13 |
| 2.3 ผลการวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในองค์กรเอกชน | 18 |
| 3.1 มาตรวัดแบบ Likert Scale 5 ระดับ | 35 |
| 3.2 รายละเอียดและเกณฑ์การให้คะแนนของมาตรวัดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน | 35 |
| 3.3 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบของกลุ่มตัวแปรที่ 1 ครั้งที่ 1 | 38 |
| 3.4 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบของกลุ่มตัวแปรที่ 1 ครั้งที่ 2 | 41 |
| 3.5 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบของกลุ่มตัวแปรที่ 2 ครั้งที่ 1 | 44 |
| 3.6 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบของกลุ่มตัวแปรที่ 2 ครั้งที่ 2 | 47 |
| 3.7 ตารางแสดงผลลัพธ์การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของมาตรวัด | 51 |
| 4.1 ตารางแสดงจำนวน และคำร้อยละลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง | 54 |
| 4.2 ตารางแสดงค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ | 58 |
| 4.3 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ ระหว่างความหลากหลายของทักษะ (Task Variety) และความสำคัญของงาน (Task Significance) ความมีอิสระในการตัดสินใจงาน (Autonomy) ความชัดเจนของงาน (Task Identity) การได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) มโนธรรม (Conscientiousness) บุคลิกภาพเชิงรุก (Proactive Personality) เปรียบเทียบกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) | 59 |
| 4.4 ตารางแสดงผลการทดสอบสมมติฐานของอิทธิพลของตัวแปรต้นด้านต่างๆ ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวายที่ | 60 |

สารบัญภาพ

| ภาพที่ | | หน้า |
|--------|---|------|
| 2.1 | แสดงกรอบแนวคิดในงานวิจัยการศึกษาปัจจัยแปดประการที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวาย | 23 |
| 3.1 | แสดงกรอบแนวคิดใหม่ในงานวิจัยการศึกษาปัจจัยเจ็ดประการที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวาย | 52 |



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์กรธุรกิจในปัจจุบันต่างเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจอย่างมาก ส่งผลให้องค์กรต้องมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างผลกำไรให้กับองค์กร โดยองค์ประกอบหลักที่สำคัญสำหรับการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ Man (คน), Money (เงินทุน), Material (อุปกรณ์, เครื่องจักร), Management (การบริหารจัดการ) ปัจจัยสำคัญอันดับต้นๆที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร คือ Man (คน) ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญที่ช่วยผลักดันงานให้ดำเนินไปตามพันธกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น หากองค์กรเล็งเห็นความสำคัญของบุคลากร ซึ่งเป็นกำลังขับเคลื่อนหลักขององค์กรอย่างแท้จริง วางแผนกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลให้บุคลากรร่วมมือในการพัฒนาองค์กรอย่างเต็มที่ อีกทั้งส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร พร้อมเติบโตไปพร้อมกับองค์กร

บุคลากรของแต่ละธุรกิจล้วนมีความหลากหลายทางด้าน เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพ สมรส เป็นต้น กลุ่มอายุใกล้เคียงกันมักเป็นกลุ่มที่มีพฤติกรรมคล้ายคลึงกันในการแสดงออกเชิงความคิด ค่านิยม ทักษะคิด วิฒนธรรมในการทำงาน เป็นต้น (อุมาภรณ์ ภัทรวานิชย์, 2557) องค์กรธุรกิจในปัจจุบันมีพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวาย (Generation Y) ที่มีแนวโน้มเพิ่มจำนวนมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง กลุ่มนี้เติบโตมาพร้อมแนวคิด ความเชื่อ ค่านิยม ทักษะคิด เทคโนโลยี การศึกษา แตกต่างจากคนรุ่นก่อน อีกทั้ง คนกลุ่มนี้มักเป็นกลุ่มที่มีศักยภาพในการทำงาน มีความพร้อมในการเติบโตในอนาคตและสืบทอดตำแหน่งของคนรุ่นก่อนหน้า เช่น Baby Boomer, Generation X เป็นต้น (อุมาภรณ์ ภัทรวานิชย์, 2557)

กรุงเทพมหานคร เป็นเมืองหลวงของประเทศไทย มีบริษัทตั้งอยู่หลายบริษัท มีทั้งบริษัทขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีหลากหลายกลุ่มธุรกิจ เช่น ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ธุรกิจการเงินและธนาคาร ธุรกิจจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม ธุรกิจโรงแรม และอุตสาหกรรมการผลิต เป็นต้น แต่ละบริษัทมีการแข่งขันสูงในการคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพเข้าทำงานเพื่อเป็นกำลังขับเคลื่อนธุรกิจขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรมีความจำเป็นต้องสรรหาพนักงาน ดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพให้เข้ามาทำงานกับองค์กร และทำงานกับองค์กรยาวนาน โดยเฉพาะพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวายที่เติบโตมาพร้อมกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง มีความพร้อม

ในการผลักดันธุรกิจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน และจากการศึกษาระบบสถิติทางการทะเบียน (Official Statistics Registration Systems) ในปี พ.ศ. 2561 พบว่ากลุ่มเจเนอเรชันวาย คือผู้ที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2521 ถึง 2538 ในจังหวัดกรุงเทพมหานครมีกลุ่มคนเจเนอเรชันวายทั้งหมด 1,446,364 คน จากจำนวนประชากรในจังหวัดกรุงเทพมหานครจำนวน 5,676,648 คน (ระบบสถิติทางการทะเบียน, 2561)

แม้กลุ่มเจเนอเรชันวายจะเข้ามามีบทบาทในองค์กรเอกชนมากขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์ แต่ปัญหาที่องค์กรพบคือ พนักงานกลุ่มนี้มักมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม เช่น ไม่มีความอดทนต่อการทำงาน ไม่เคารพกฎระเบียบบริษัท ไม่มีความเป็นเจ้าของบริษัท รักอิสระ อยากมีเวลาท่องเที่ยวมากขึ้น และที่สำคัญคือ พนักงานไม่มีความผูกพันต่อองค์กร ส่งผลให้ท้ายที่สุด พนักงานกลุ่มนี้มักมีอายุการทำงานน้อยมาก และมักมีอัตราการลาออกสูงสุดเมื่อเทียบกับพนักงานเจเนอเรชันอื่น (ภัทร วาณิชย์, 2557) จึงส่งผลให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมการผลิตในเขตกรุงเทพมหานคร เนื่องจากอุตสาหกรรมการผลิตส่วนใหญ่มักมีปัจจัยแวดล้อมหลายอย่าง เช่น ระบบคุณภาพ ขั้นตอนการทำงาน กฎระเบียบข้อบังคับ เวลาการทำงานที่ชัดเจนเพื่อผลิตให้ได้ตามกำลังการผลิต ซึ่งส่งผลต่อพนักงานผู้เป็นกำลังขับเคลื่อนหลักในสายงานการผลิต ทั้งพนักงานที่ทำงานในส่วนสำนักงาน และส่วนโรงงานผลิต ส่วนอยู่ภายใต้นโยบายการบริหารงานเดียวกัน อีกทั้ง สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมการผลิตที่มีกำลังการผลิต คู่แข่ง เป็นตัวผลักดันให้องค์กรต้องแข่งขันเพื่อผลประกอบการที่ดี และสะท้อนสิ่งเหล่านี้กลับมาสู่สวัสดิภาพของพนักงาน ดังนั้น อุตสาหกรรมการผลิตควรใส่ใจพนักงานเพื่อรักษาพนักงานให้ทำงานกับองค์กรได้ยาวนาน โดยข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรในการวางแผนกลยุทธ์สรรหา การดึงดูด รักษาและพัฒนาพนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวายให้มีความผูกพันต่อองค์กร ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และผลักดันองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด

1.2 วัตถุประสงค์งานวิจัย

เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวายที่ทำงานในอุตสาหกรรมการผลิตในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร

1.3 สมมติฐานของการวิจัย

1. ความหลากหลายของทักษะ (Task Variety) มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวาย
2. ความมีอิสระในการตัดสินใจงาน (Autonomy) มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวาย
3. ความชัดเจนของงาน (Task Identity) มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวาย
4. ความสำคัญของงาน (Task Significance) มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวาย
5. การได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวาย
6. ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวาย
7. มโนธรรม (Conscientiousness) มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวาย
8. บุคลิกภาพเชิงรุก (Proactive Personality) มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวาย

1.4 ขอบเขตของงานวิจัย

1.4.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

พนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวายที่เกิดปี พ.ศ. 2521 – 2538 (ค.ศ. 1978 – 1995) หรือช่วงอายุ 24 – 41 ปีบริบูรณ์ในปีพ.ศ. 2562 ที่ทำงานในอุตสาหกรรมการผลิตในเขตกรุงเทพมหานคร โดยการสุ่มตัวอย่างตามสะดวก (Convenience sampling) จำนวนขั้นต่ำ 385 คน

1.4.2 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ประกอบด้วย

1. ความหลากหลายของทักษะ (Task Variety)
2. ความมีอิสระในการตัดสินใจงาน (Autonomy)
3. ความชัดเจนของงาน (Task Identity)

4. ความสำคัญของงาน (Task Significance)
5. การได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)
6. ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership)
7. มโนธรรม (Conscientiousness)
8. บุคลิกภาพเชิงรุก (Proactive Personality)

ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ประกอบด้วย

9. ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement)

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานเจนเอเรชั่นวายมีความผูกพันต่อองค์กรในอุตสาหกรรมการผลิต

1.5.2 ผลการวิจัยสามารถเป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อดึงดูด (Talent Pools) พัฒนา (Development) และรักษาพนักงาน (Retention) ได้อย่างเหมาะสมตามบริบทขององค์กร

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

เจนเอเรชั่นวาย หมายถึง กลุ่มประชากรที่เกิดปี พ.ศ. 2521 – 2538 โดยมีอายุระหว่าง 24 – 41 ปี (อายุ ณ ปี 2562 ที่ทำการสำรวจ) คนกลุ่มนี้เติบโตมาท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและค่านิยมของสังคม และได้รับการเลี้ยงดูจากพ่อแม่ (ซึ่งส่วนใหญ่เป็นคนกลุ่ม Baby Boomer) ที่ค่อนข้างประสบความสำเร็จในชีวิต จึงมักถูกตามใจและได้รับสิ่งของทุกอย่าง เนื่องจากพ่อแม่มักคิดว่าลูกควรได้รับสิ่งที่ดีที่สุดซึ่งคนรุ่นพ่อแม่ไม่เคยได้รับ จึงทำให้คนกลุ่มเจนเอเรชั่นวายมักเป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ชอบอยู่ในกรอบหรือเงื่อนไข และรักอิสระ (ภัทรวาณิชย์, 2557)

ความผูกพันของพนักงานในองค์กร (Employee Engagement) หมายถึง การที่พนักงานในองค์กรทุ่มเทโดยใช้สติปัญญาและความรู้สึกร่วมอย่างเต็มที่ในงานที่ทำเพื่อความสำเร็จขององค์กร (Kann, 1990 อ้างถึงใน Albrecht, Bakker, Gruman, Macey & Saks, 2015)

อุตสาหกรรมการผลิต (Manufacturing Industry) หมายถึง การนำเอาวัตถุดิบมาผลิตเพื่อให้เป็นผลิตภัณฑ์ เช่น การนำเนื้อไม้มาผลิตกระดาษ การนำเส้นด้ายมาทอผ้า การนำแป้งและส่วนผสมมาผลิตเบเกอรี่ การนำแร่ทองคำมาผลิตแหวนทอง เป็นต้น

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

งานวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวายที่ทำงานในอุตสาหกรรมการผลิตในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร” ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดเป็นกรอบงานวิจัย ได้ดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 การจัดกลุ่มเจนเอเรชั่น

2.1.2 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

2.1.3 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรต่อพนักงาน

2.1.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 การจัดกลุ่มเจนเอเรชั่น

การศึกษาของอุมารณ์ ภัทรวาณิชย์ (2557) ได้แบ่งประชากรไทยออกเป็นรุ่นต่างๆ ตามปีเกิดที่แตกต่างกันหลายออกเป็น 5 เจเนอเรชั่น เพื่อให้ครอบคลุมกลุ่มประชากรที่มีงานทำอายุตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไปได้ดังนี้

กลุ่ม Greater Generation เป็นกลุ่มประชากรที่เกิดปี พ.ศ. 2486 หรือปีก่อนหน้านั้น โดยมีอายุตั้งแต่ 76 ปี (อายุ ณ ปี 2562 ที่ทำการสำรวจ) กลุ่มนี้ส่วนใหญ่คือกลุ่มวัยสูงอายุในปัจจุบัน

กลุ่ม Baby Boomer เป็นกลุ่มประชากรที่เกิดปี พ.ศ. 2487 – 2505 โดยมีอายุระหว่าง 57 – 75 ปี (อายุ ณ ปี 2562 ที่ทำการสำรวจ) ส่วนใหญ่เริ่มเข้าสู่วัยสูงอายุในปัจจุบัน คนกลุ่มนี้เกิดในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สอง เติบโตมาพร้อมกับความยากลำบาก เศรษฐกิจที่ไม่ดี มีความวุ่นวายทางการเมืองเกิดขึ้น คนกลุ่มนี้มีความอดทนสูง มีชีวิตเพื่อการทำงาน ขยัน ประหยัด อดออม

กลุ่ม Generation X เป็นกลุ่มประชากรที่เกิดปี พ.ศ. 2506 – 2520 โดยมีอายุระหว่าง 42 – 56 ปี (อายุ ณ ปี 2562 ที่ทำการสำรวจ) คนกลุ่มนี้เริ่มให้ความสำคัญสมดุลระหว่างงานและครอบครัว (Work-life balance) ค่อนข้างสูง

กลุ่ม Generation Y เป็นกลุ่มประชากรที่เกิดปี พ.ศ. 2521 – 2538 โดยมีอายุระหว่าง 24 – 41 ปี (อายุ ณ ปี 2562 ที่ทำการสำรวจ) คนกลุ่มนี้เติบโตมาท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและค่านิยมของสังคม และได้รับการเลี้ยงดูจากพ่อแม่ (ซึ่งส่วนใหญ่เป็นคนกลุ่ม Baby Boomer) ที่ค่อนข้างประสบความสำเร็จในชีวิต จึงมักถูกตามใจและได้รับสิ่งของทุกอย่าง เนื่องจากพ่อแม่มักคิดว่าลูกควรได้รับสิ่งที่ดีที่สุดซึ่งคนรุ่นพ่อแม่ไม่เคยได้รับ จึงทำให้คนกลุ่มเจนเนอร์เรชั่นวายมักเป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ชอบอยู่ในกรอบหรือเงื่อนไข และรักอิสระ

กลุ่ม Generation Z เป็นกลุ่มประชากรที่เกิดตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 ลงมา โดยมีอายุน้อยกว่า 24 ปี (อายุ ณ ปี 2562 ที่ทำการสำรวจ) คนกลุ่มนี้เป็นประชากรรุ่นใหม่ที่กำลังเติบโตเข้าสู่วัยแรงงาน เป็นคนที่เกิดมาพร้อมความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสารมากกว่ากลุ่มเจนเนอร์เรชั่นวาย คนกลุ่มนี้เป็นมนุษย์ข้อมูลที่กลัวอนาคต กลัวว่าจะเรียนอะไรดีที่ไม่ตงาน อาชีพอะไรมั่นคง เลือกงานที่เงินดีมากกว่างานที่ชอบ เป็นกลุ่มที่เปิดกว้างทางความคิดและวัฒนธรรม คนกลุ่มนี้มักทำเพื่อตัวเอง ชอบอิสระเสรี

งานวิจัยนี้มุ่งศึกษากลุ่มเจนเนอร์เรชั่นวายซึ่งมีพฤติกรรมการใช้ชีวิต พฤติกรรมการทำงาน ลักษณะนิสัย แตกต่างจากเจนเนอร์เรชั่นอื่น ประกอบกับพนักงานกลุ่มเจนเนอร์เรชั่นวายมีการเปลี่ยนงานสูงส่งผลต่ออัตราการลาออกขององค์กรสูงตามไปด้วย อีกทั้งการลาออกของพนักงานสะท้อนถึงความผูกพันต่อองค์กรนั้นๆ น้อยลงไปด้วย

2.1.2 ความหมายของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

นักวิจัยและนักวิชาการให้ความสำคัญของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ดังต่อไปนี้

Kahn (1990) ให้ความสำคัญของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรว่าหมายถึง การแสดงออกในงานของพนักงานได้โดยไม่มีผลกระทบทางลบต่ออาชีพหรือสถานะการทำงานของพวกเขา พนักงานจะมีความพร้อมทางจิตวิทยา (Psychological availability) คือการรับรู้ว่ามีความพร้อมทั้งทางร่างกาย อารมณ์ และจิตใจ เพียงพอที่จะทำงานในเวลาใดก็ได้

Koene, Vogelaar และ Soeters (2002) ให้ความสำคัญของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรว่าหมายถึง การมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ในการจ้างงานที่ดีซึ่งขับเคลื่อนโดยพฤติกรรมของผู้นำในองค์กร

Albrecht, 2010 และ Macey และคณะ (2009) ให้ความหมายของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรคือ การมีส่วนร่วมใดๆ ด้วยความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของบทบาทการทำงาน และเป้าหมายขององค์กร

Schaufeli และคณะ (2002) ให้ความหมายของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรว่า หมายถึง การแสดงออกถึงลักษณะเฉพาะที่บ่งบอกถึงความผูกพัน เช่น การอุทิศตน ความพากเพียร มีส่วนร่วม เป็นต้น

Wellins และ Concelman (2005 อ้างถึงใน Mehrzi & Singh, 2016) ให้ความหมายของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรว่าหมายถึง พลังซึ่งจูงใจให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้น และแสดงให้เห็นถึงระดับความพึงพอใจในอาชีพ ความเชื่อใจในทีมงานและประสบการณ์ของพวกเขา

Richman (2006 อ้างถึงใน Gallan & Martins, 2018) ให้ความหมายของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรว่าหมายถึง การมีส่วนร่วมของพนักงานที่เป็นความมุ่งมั่นทางอารมณ์และทางปัญญาที่พนักงานแสดงออกต่อการทำงานและองค์กร

Shuck และ Wollard (2010 อ้างถึงใน Gallant & Martins, 2018) ให้ความหมายของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรว่าหมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ อารมณ์ และพฤติกรรมของพนักงานรายบุคคลที่มุ่งไปสู่ผลลัพธ์ขององค์กร

จากคำนิยามต่างๆ ข้างต้น สามารถสรุปความหมายของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee engagement) หมายถึง การที่พนักงานมีความพร้อมทั้งทางร่างกาย อารมณ์ และจิตใจ เพื่องานที่จะทำงานในเวลาใดก็ได้ อีกทั้งยังหมายถึงการมีส่วนร่วมของพนักงานด้วยความเต็มใจ การอุทิศตน ความพากเพียร ความภักดี ความกระตือรือร้น การแสดงออกถึงพลัง ความเชื่อใจในทีมงาน ความมุ่งมั่นทางอารมณ์ และแสดงออกมาโดยไม่มีผลกระทบเชิงลบต่ออาชีพหรือสถานะการทำงาน เพื่อที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จของบทบาทการทำงาน และเป้าหมายขององค์กร

2.1.3 ความสำคัญของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

จากการศึกษางานวิจัยและบทความต่างๆ ได้มีนักวิจัยและนักวิชาการอธิบายถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ดังต่อไปนี้

Macey และคณะ (2009 อ้างถึงใน Albrecht, Bakker, Gruman, Macey & Saks, 2015; Kassa & Raju, 2015) กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรว่า ความผูกพัน

ของพนักงานต่อองค์กรช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรในด้านของสินทรัพย์ ผลกำไร และมูลค่าทางการตลาด

Bates, 2004 และ Baumruk, 2004 และ Richman, 2006 (อ้างถึงใน Sugianingrat, Widyawati, Costa, Ximenes, Piedade & Sarmawa, 2019) กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน (Employee performance) ผลกำไร (Profitability) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) อัตราการคงอยู่ของพนักงาน (Retention of employees) และความสำเร็จขององค์กร (Success for organization) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Saks (2006 อ้างถึงใน Kassa & Raju, 2015; Kim et al., 2012; Rana, Ardichvili & Tkachenko, 2014) กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรสามารถช่วยผลักดันให้เกิดผลลัพธ์เชิงบวกขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากงานวิจัยข้างต้นสรุปความสำคัญของ Engagement ได้ว่าความผูกพัน (Engagement) ทำให้พนักงานใช้ความสามารถพัฒนาความสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเชิงบวกของพนักงานทำให้พนักงานขับเคลื่อนนวัตกรรมและองค์กรไปข้างหน้าได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลลัพธ์เชิงบวกขององค์กร กล่าวคือ ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรในด้านของสินทรัพย์ ผลกำไร มูลค่าทางการตลาด สร้างความพึงพอใจของลูกค้า เพิ่มอัตราการคงอยู่ของพนักงาน และความสำเร็จขององค์กรได้

2.1.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงานสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 แนวคิดหลัก ดังนี้

1. กลุ่มแนวคิด Role engagement perspective

Kahn (1990) ได้จัดประเภทของการจูงใจ และไม่จูงใจออกเป็น 3 เงื่อนไขหลักทางจิตวิทยา ได้แก่ การมีความหมาย (Meaningfulness) ความปลอดภัย (Safety) และการมีความพร้อมในการทำงาน (Availability) Kahn กำหนดเงื่อนไขทางจิตวิทยาดังกล่าวว่าเป็นสถานการณ์ชั่วขณะหนึ่งของประสบการณ์ของคน Kahn กล่าวว่าประสบการณ์ทางจิตวิทยาผลักดันทัศนคติและพฤติกรรมของคนออกมา และประสบการณ์เหล่านั้นก็จะส่งผลกระทบต่อรายบุคคล หรือระหว่างบุคคล นำไปสู่การจูงใจ หรือไม่จูงใจในที่สุด

เงื่อนไขต่างๆ เหล่านี้เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบต่างๆของงาน ได้แก่ 1)

งานที่มีความหมาย (Work meaningfulness) มีองค์ประกอบ ได้แก่ ลักษณะของงาน (Task characteristics, ลักษณะของบทบาทหน้าที่ (Role characteristics) และปฏิสัมพันธ์ระหว่างงานต่างๆ (Work interactions) 2) ความปลอดภัย (Safety) มีองค์ประกอบ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal relationships) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Group dynamics) ลักษณะของการบริหารจัดการ (Management style) และบรรทัดฐานขององค์กร (Organizational norms) 3) ความพร้อมในการทำงาน (Availability) เกี่ยวข้องกับความสนใจของแต่ละบุคคล โดยการให้ทรัพยากร หรือลดทรัพยากรเพื่อให้แต่ละคนแสดงบทบาทของพวกเขาออกมา ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่ภายใต้สมมติฐานว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเงื่อนไขทางจิตวิทยาทั้งสามข้อดังกล่าวมีความสัมพันธ์เชิงบวกที่สำคัญต่อการจูงใจในการทำงาน

2. กลุ่มแนวคิด Job or work engagement perspective

ทฤษฎีนี้เริ่มต้นโดย Demerouti et al. (2001) ตามทฤษฎีลักษณะงาน (Job characteristics theory) ของ Hackman และ Oldham (1976) และรูปแบบความต้องการงาน (Job demand control model) ของ Karasek (1979) ที่ชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการสร้างแรงจูงใจ ซึ่ง Job-Demands and Job-Resources (JDR) Model นี้ได้แบ่งประเภทงานเป็นสองประเภท ได้แก่

1) ความต้องการงาน (Job demands) หมายถึง ความต้องการงานในแง่มุมทางร่างกาย จิตใจ สังคม หรือองค์กร ที่ต้องใช้ความพยายามหรือทักษะทางร่างกายและจิตใจ เช่น แรงกดดันในการทำงานที่สูง สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ไม่เอื้ออำนวย ความต้องการงานอาจสร้างแรงกดดันต่อพนักงานเมื่อพนักงานต้องการการตอบสนองแต่ไม่ได้รับการตอบสนองตามที่ต้องการ (Meijman & Mulder, 1998) โดย Bakker และ Demerouti (2007) ได้กำหนดความต้องการงานว่าเป็นสิ่งที่ต้องมาก่อน หมายถึงด้านร่างกาย จิตใจ สังคม หรือองค์กรของงานนั้นๆ ที่ต้องใช้ความพยายามหรือทักษะทางร่างกายและจิตใจ (การรับรู้ และอารมณ์) และมีความเกี่ยวข้องกับต้นทุนทางสรีรวิทยา และต้นทุนทางจิตวิทยา เช่น ความกดดันในการทำงานสูง (High work pressure) สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ไม่เอื้ออำนวย (Unfavorable physical environment) และการมีปฏิสัมพันธ์ทางอารมณ์กับลูกค้า (Emotionally demanding interactions with clients)

2) ทรัพยากรงาน (Job resources) หมายถึง ความต้องการในแง่มุมทางกายภาพ จิตวิทยา สังคม หรือองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงาน โดยการลดความต้องการงานลง แต่เน้นการกระตุ้นการเติบโตในงาน (Personal growth) การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (Learning & Development) ดังนั้น ทรัพยากรไม่เพียงแต่มีความจำเป็นต่อความต้องการงาน (Job demands) แต่ยังมีความสำคัญในแง่สิทธิของตนเอง (Hackman & Oldham, 1980) ทรัพยากรงานเป็นคุณสมบัติของงานทางด้าน

กายภาพ จิตวิทยา สังคม และองค์กรที่ทำหน้าที่ในการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน ลดความต้องการงาน (Job demands) และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งกระตุ้นการเจริญเติบโตรายบุคคล กระตุ้นการเรียนรู้และพัฒนา เช่น ความมีอิสระในการตัดสินใจ (Autonomy) การได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ความสำคัญของงาน (Task significance) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participation in decision making) การสนับสนุนจากองค์กรและหัวหน้างาน (Organizational and supervisor support) (Demerouti et al., 2001a)

ต่อมา Xanthopoulou, Bakker, Demerouti และคณะ (2007) ได้ทดสอบเชิงประจักษ์ และเสนอทรัพยากรส่วนบุคคล (Personal resources) เพิ่มเติมใน JDR model โดยให้เหตุผลว่า ทรัพยากรส่วนบุคคลมีความคล้ายคลึงกับทรัพยากรงานและมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความแรงใจในการทำงาน

3. กลุ่มแนวคิด Organizational behavior (OB) perspective

Macey และ Schneider (2008), Saks (2006) และ Zigarmi และคณะ (2009) ได้เสนอแนวคิดของการจูงใจโดยให้นิยามชื่อที่แตกต่างกันออกไป ได้แก่

Zigarmi และคณะ (2009) ใช้คำว่า Work Passion โดยการประเมิน ลักษณะงาน (Job characteristics) ลักษณะองค์กร (Organizational characteristics) และลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) เป็นหลัก ซึ่งกล่าวว่าแรงจูงใจจะเกิดขึ้นต้องเกิดความหลงใหลในงานนั้นๆ (Work passion)

Saks (2006) ใช้คำว่า Job and organization engagement ผ่านบทบาทของการทำงาน และบทบาทในฐานะสมาชิกขององค์กรนั้นๆ อีกทั้ง Saks (2006) ได้รวมการให้รางวัลและการยอมรับ (Rewards & recognition) การสนับสนุนจากองค์กร (Organizational support) การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Supervisor support) และการรับรู้ถึงกระบวนการยุติธรรมในองค์กร (Procedural & distributive justice as organizational-level) Saks (2006) ได้ตั้งคุณลักษณะของงาน โดยอ้างอิงโมเดลเดิมของ Macey และ Schneider (2008) โดยแบ่งคุณลักษณะหลักออกเป็น 5 ข้อ ได้แก่ ความหลากหลายของทักษะ (Skill variety) ความชัดเจนของงาน (Task identity) ความสำคัญของงาน (Task significance) ความมีอิสระในการตัดสินใจ (Autonomy) และการได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ซึ่ง Saks 2006 ได้จัดกลุ่มแรงจูงใจในงานและองค์กรออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่

- 1) ลักษณะของงาน (Job characteristics)
- 2) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived organizational support)
- 3) การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Perceived supervisor support)

4) รางวัลและการยอมรับ (Rewards & Recognition)

5) กระบวนการยุติธรรม (Procedural justice)

Macey และ Schneider (2008) ใช้คำว่า State, trait and behavioral engagement และได้เสนอลักษณะที่แสดงออกถึงความผูกพันออกเป็น 3 กลุ่มจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ 1) ทฤษฎีลักษณะงาน (Job characteristics theory) ของ Hackman และ Oldham (1976) 2) ภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic leadership) ของ Bass และ Avolio (1990) และ 3) บุคลิกภาพ (Personality) โดย Macey และ Schneider (2008) จากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น ได้สรุปเป็น 3 กลุ่มดังต่อไปนี้

1) ลักษณะงาน (Job characteristics) ได้แก่ ได้แก่ ความหลากหลายของทักษะ (Skill variety) ความชัดเจนของงาน (Task identity) ความสำคัญของงาน (Task significance) ความมีอิสระในการตัดสินใจ (Autonomy) และการได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ความซับซ้อนของงาน (Job complexity) ความต้องการทางกายภาพ (Physical demands) สภาพการทำงาน (Work conditions) การแก้ปัญหา (Problem solving)

2) ความเป็นผู้นำ (Leadership) ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational leadership) และผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยน (Leader-Member exchange)

3) ลักษณะส่วนบุคคล (Dispositional characteristics) ได้แก่ มโนธรรม (Conscientiousness) บุคลิกภาพเชิงรุก (Proactive personality) ผลกระทบเชิงบวก (Positive affectivity) เป็นต้น

จากการศึกษากลุ่มแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยเลือกใช้กลุ่มแนวคิด Organizational behavior (OB) perspective ตามแนวคิดของ Macey และ Schneider (2008) เนื่องจากลักษณะหัวหน้างาน ลักษณะงาน และลักษณะส่วนบุคคล ตามที่ Macey และ Schneider (2008) เสนอนั้น สะท้อนถึงโครงสร้างการทำงานในองค์กรเอกชนในปัจจุบัน ที่อาจส่งผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กรได้

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาผลสำรวจปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายที่ทำงานในภาคอุตสาหกรรมทั่วโลก ซึ่งทำการสำรวจโดยหน่วยงานที่มีความน่าเชื่อถือ ดังตาราง 2.1

ตาราง 2.1 ผลสำรวจปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจเนอเรชั่นวาย

| ลำดับ | ผู้วิจัย | ชื่อเรื่อง | ผลการวิจัย |
|-------|-----------------|---|--|
| 1 | Mercer (2019) | Global Talent Trends 2019 | ปัจจัย 5 อันดับที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจเนอเรชั่นวาย ได้แก่ 1. Job Security 2. Professional Development 3. Advancement Opportunities 4. Convenience Location 5. Flexible Hours |
| 2 | AON (2018) | 2018 Trends in Global Employee Engagement | ปัจจัยจูงใจ 5 อันดับแรกที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวาย ได้แก่ 1. Rewards & Recognition 2. Senior Leadership 3. Career & Development 4. Employee Value Proposition (EVP) : Long-term Career Opportunities, Workplace Culture, and Line of sight to the impact of jobs 5. Enabling Infrastructure |
| 3 | Deloitte (2018) | 2018 Deloitte Millennial Survey | ปัจจัยจูงใจ 5 อันดับแรกที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวาย ได้แก่ 1. Financial Rewards / Benefits 2. Positive Workplace Culture 3. Flexibility (hours, location) 4. Opportunities for Continuous Learning 5. Well-being Programs and Incentives |

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจเนอเรชั่นวาย ดังตาราง 2-2

ตารางที่ 2.2 ผลการวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่น
วาย

| ลำดับ | ผู้แต่ง / ผู้วิจัย | ชื่อเรื่อง | กลุ่มตัวอย่าง | ผลการวิจัย |
|-------|-------------------------|--|---|--|
| 1 | Arora และ Dhole (2019) | Generation Y: Perspective, engagement, expectations, preferences and satisfactions from workplace: A study conducted in Indian context | พนักงานเจเนอเรชั่นวายที่ทำงานในอุตสาหกรรมต่างๆ ในประเทศอินเดีย จำนวน 520 คน | ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work-life balance) และหัวหน้าในฝันที่มีความเข้าใจในความต้องการของพนักงาน (Dream boss) มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวาย |
| 2 | Mansor และ Theng (2018) | Employee Engagement among Gen Y Engineers in Malaysian Engineers Consultants Service (ECS) Firms | วิศวกรเจเนอเรชั่นวายจำนวน 152 คนที่ทำงานในบริษัท ECS ของประเทศมาเลเซีย | คุณค่าที่พนักงานได้รับจากองค์กร (Value-fit) ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน |
| 3 | Gamage (2017) | Factors influencing the employee engagement of the Generation Y employees | พนักงานที่เกิดหลังปี 1980 ของบริษัทแห่งหนึ่ง จำนวน 155 คน | การเติบโตในอาชีพ (Career Growth), พฤติกรรมของหัวหน้างาน (Supervisor Behavior), งานที่ท้าทาย (Challenging work content) และความสมดุลในชีวิตการทำงาน (Work life balance) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน |

ตารางที่ 2.2 ผลการวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวาย (ต่อ)

| ลำดับ | ผู้แต่ง / ผู้วิจัย | ชื่อเรื่อง | กลุ่มตัวอย่าง | ผลการวิจัย |
|-------|-------------------------------|--|---|--|
| 4 | Sutrisn และ Parahyanti (2017) | The impact of psychological capital and work meaningfulness on work engagement in Generation Y | พนักงานเจเนอเรชั่นวายในพื้นที่จาการ์ตา และพื้นที่ใกล้เคียงทั้งภาครัฐและเอกชน จำนวน 52 คน | ต้นทุนทางจิตวิทยา (Psychology Capital) เช่น การที่พนักงานที่มีความเชื่อมั่นในความสามารถในการทำงาน การมองโลกในแง่ดี และงานที่มีความหมาย (Work meaningfulness) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงาน |
| 5 | Anitha และ Aruna (2016) | Enablers of Employee Engagement of Gen Y at the Workplace with reference to Automobile Sector | พนักงานเจเนอเรชั่นวายในตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงที่ทำงานในบริษัทผลิตรถยนต์ในเมืองโคอิมบาโตร์จำนวน 200 คน | การให้คำปรึกษา (Mentoring), ลักษณะของการทำงาน (Nature of working style) และการทำงานเป็นทีม (Team work) มีผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร |

ตารางที่ 2.2 ผลการวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (ต่อ)

| ลำดับ | ผู้แต่ง / ผู้วิจัย | ชื่อเรื่อง | กลุ่มตัวอย่าง | ผลการวิจัย |
|-------|---|--|--|--|
| 6 | Mansor, Mun, Farhana และ Tarmizi (2017) | Influence of Transformation Leadership Style on Employee Engagement among Generation Y | พนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายที่ทำงานใน Selangor และ Klang Valley จำนวน 221 คน | ลักษณะของผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformation Leadership Style) ได้แก่ การกระตุ้นสติปัญญา (Intellectual stimulation), การกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) และการพิจารณารายบุคคล (Individual consideration) มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย |
| 7 | Naim and Lenka (2017) | The impact of social media and collaboration on Gen Y employees' engagement | พนักงานชาวอินเดียกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายที่ทำงานในอุตสาหกรรมไอทีในประเทศอินเดียจำนวน 209 คน | สื่อโซเชียล (Social Media) มีผลกระทบเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อการทำงานร่วมกัน (Collaboration) ซึ่งนำไปสู่การรับรู้ถึงการเรียนรู้ (Perceived Learning) ของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ซึ่งส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย |

ตารางที่ 2.2 ผลการวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวาย (ต่อ)

| ลำดับ | ผู้แต่ง / ผู้วิจัย | ชื่อเรื่อง | กลุ่มตัวอย่าง | ผลการวิจัย |
|-------|---|---|---|--|
| 8 | กัลยารัตน์ ธีระชน ชัยกุล (2558) | ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานภาคธุรกิจพลังงานและสาธารณูปโภคในประเทศไทย | บุคลากรเจเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานธุรกิจพลังงานและสาธารณูปโภคในประเทศไทย จำนวน 300 คน | ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Executive leadership) และบรรยากาศองค์กร (Organization climate) มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวาย |
| 9 | ดวงใจ เลิศปัญญา นุช และ ทวีศักดิ์ กฤษเจริญ (2561) | ทัศนคติของความรักใคร่ในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มพนักงาน Gen Y ในเขตกรุงเทพมหานคร | พนักงานกลุ่ม Gen Y เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน | ความรักใคร่แนวราบ (Lateral romance) ได้แก่ ความรักใคร่ระหว่างพนักงานที่ทำงานระดับเดียวกัน หรือตำแหน่งไม่ต่างกันมาก และความรักใคร่ระหว่างสายบังคับบัญชา (Hierarchical romance) ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานที่มีระดับตำแหน่งที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มเจเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร |

ตารางที่ 2.2 ผลการวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวาย (ต่อ)

| ลำดับ | ผู้แต่ง / ผู้วิจัย | ชื่อเรื่อง | กลุ่มตัวอย่าง | ผลการวิจัย |
|-------|--|---|---|--|
| 10 | สมนันท์ สุทธารัตน์ และกัญญาดา ประจุกสิลาป (2558) | ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงาน ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพรุ่นเจนเอเรชั่นวายโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ | พยาบาลวิชาชีพ รุ่นเจนเอเรชั่นวาย จำนวน 341 คน | สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work environment) และภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย (Leadership of head nurses) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพรุ่นเจนเอเรชั่นวาย |

จากตารางที่ 2.1 และ 2.2 ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวายโดยเฉพาะซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาในครั้งนี้ โดยในแต่ละการศึกษาก็ได้มีตัวแปรซึ่งเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ได้แก่ ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน (Leadership) (Arora and Dhole, 2019; Gamage, 2017; Mansor, Mun, Farhana และ Tarmizi 2017; กัลยารัตน์ ชีระชนชัย, 2558; สมนันท์ สุทธารัตน์ และกัญญาดา ประจุกสิลาป, 2558; AON, 2018) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment) (สมนันท์ สุทธารัตน์ และกัญญาดา ประจุกสิลาป, 2558; กัลยารัตน์ ชีระชนชัย, 2558; AON, 2018; Deloitte, 2018) การพัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญ (Professional Development) (Mercer, 2019; AON, 2018; Deloitte, 2018) ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work-life balance) (Arora และ Dhole, 2019; Gamage, 2017) โอกาสในความก้าวหน้า (Advancement Opportunities) (Mercer, 2019; AON, 2018) การยืดหยุ่นของชั่วโมงการทำงาน (Flexible Hours) (Mercer, 2019; Deloitte, 2018) รางวัลและการยอมรับ (Rewards & Recognition) (AON, 2019, Deloitte, 2018) ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) (กัลยารัตน์ ชีระชนชัย, 2558) การได้รับคำปรึกษา (Mentoring) (Anitha และ Aruna, 2016) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) (Anitha และ Aruna, 2016) ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานที่มีระดับตำแหน่งที่แตกต่างกัน (Hierarchical romance) (ดวงใจ เลิศปัญญาบุษ และทวิศักดิ์ กฤษเจริญ

, 2561) คุณค่าที่พนักงานได้รับจากองค์กร (Value-fit) (Mansor และ Theng, 2018) งานที่มีความหมาย (Work meaningfulness) (Sutrisn และ Parahyanti, 2017) งานที่ท้าทาย (Challenging work content) (Gamage, 2017) งานที่ท้าทาย (Challenging work content) (Gamage, 2017) ต้นทุนทางจิตวิทยา (Psychology capital) (Sutrisn และ Parahyanti, 2017) เพื่อนร่วมงาน (Co-workers) (ดวงใจ เลิศปัญญา และ ทวีศักดิ์ กฤษเจริญ, 2561) ลักษณะของการทำงาน (Nature of working style) (Anitha และ Aruna, 2016) สื่อโซเชียล (Social media) (Naim และ Lenka, 2017) การเติบโตในอาชีพ (Career Growth) (Gamage, 2017) สถานที่ตั้งของที่ทำงาน (Location) (Mercer, 2019) ความปลอดภัยในอาชีพ (Job Security) (Mercer, 2019) โปรแกรมสุขภาพและรางวัลพิเศษ (Well-being programs and incentives) (Deloitte, 2018)

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานหลากหลายเจเนอเรชั่น ดังตาราง 2.3

ตารางที่ 2.3 ผลการวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในองค์กรเอกชน

| ลำดับ | ผู้แต่ง / ผู้วิจัย | ชื่อเรื่อง | กลุ่มตัวอย่าง | ผลการวิจัย |
|-------|---------------------|---|--|---|
| 1 | ภูวดล บุญอ่ำ (2558) | ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร | พนักงานธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพฯ จำนวน 400 คน | ลักษณะงาน (Working characteristics) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Operational standards working) บรรยากาศในการทำงาน (Working environment) นโยบายและลักษณะการบริหารจัดการ (Policy and management characteristics) มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน |

ตารางที่ 2.3 ผลการวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในองค์กรเอกชน (ต่อ)

| ลำดับ | ผู้แต่ง / ผู้วิจัย | ชื่อเรื่อง | กลุ่มตัวอย่าง | ผลการวิจัย |
|-------|---|--|--|--|
| 2 | นฤมล กิมภากรณ์, อรพิน สันติธีรากุล, เขมกร ไชยประสิทธิ์ และกนกพร ทวีพัฒน์ (2551) | ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีองค์การสื่อสารโทรคมนาคม | พนักงานบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) จำนวน 149 คน | การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development) ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา (Management leadership style) และระบบการทำงานภายในองค์กร (Organizational working structure) มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน |
| 3 | สุรินทร์ชาลากุล, ลพฤติ, พาสนา จุลรัตน์ และเวรณี กীরทอง (2551) | ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (หญิงล้วน) บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด. | พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (หญิงล้วน) จำนวน 141 คน | สัมพันธภาพระหว่างพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal relation with supervisor) ความภาคภูมิใจในตนเอง (Self-esteem) สวัสดิการและความปลอดภัยในงาน (Fringe benefits and working security) และสัมพันธภาพระหว่างพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal relation with peer) ส่งผลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงาน |

ตารางที่ 2.3 ผลการวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในองค์กรเอกชน (ต่อ)

| ลำดับ | ผู้แต่ง / ผู้วิจัย | ชื่อเรื่อง | กลุ่มตัวอย่าง | ผลการวิจัย |
|-------|---|---|---|--|
| 4 | วศิน แดง บรรจง, วร นารถ แสง มณี และณัฐวุฒิ โรจน์ นิรุตติกุล (2558) | ปัจจัยที่มีผลต่อความ ผูกพันต่อองค์กรของ พนักงานบริษัท กุลธร อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด | พนักงาน บริษัท กุลธร อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด จำนวน 173 คน | รางวัลตอบแทนภายใน (Intrinsic rewards) ความ ปลอดภัยและสุขอนามัย (Safety and hygiene) การ ฝึกอบรมและพัฒนา (Training and development) มีผลต่อ ความผูกพันต่อองค์กรของ พนักงาน |
| 5 | รัชต ไตร มาลัย, วร นารถ แสง มณี และณัฐวุฒิ โรจน์ นิรุตติกุล (2558) | ปัจจัยที่มีผลต่อความ ผูกพันต่อองค์กรของ พนักงานกลุ่มบริษัท ยูนิ เวอร์แซล เอ็กซ์เพรส ทรานสปอร์ต จำกัด. | พนักงานกลุ่ม บริษัท ยูนิ เวอร์แซล เอ็กซ์เพรส ทรานสปอร์ต จำกัด จำนวน 250 | ลักษณะงาน (Job characteristics) ลักษณะ องค์กร (Organization characteristics) และ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Staff members relationship) มี ผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงาน |
| 6 | Rothmann & Rothmann Jr. (2010) | Factors associated with employee engagement in South Africa. | พนักงานที่ ทำงานใน บริษัทใน อเมริกาใต้ จำนวน 467 คน | การสนับสนุนจากองค์กร (Organizational support) และ โอกาสในการเติบโต (Growth opportunities) มีอิทธิพลต่อ ความผูกพันต่อองค์กรของ พนักงาน |
| 7 | Baker (2013) | Understanding factors influencing employee engagement: a study of | เจ้าหน้าที่ การเงินใน ประเทศ มาเลเซีย | พฤติกรรมของผู้นำในการให้ อำนาจตัดสินใจ (Empowering leadership behavior) มีผลต่อ ความผูกพันต่อองค์กรของ |

ตารางที่ 2.3 ผลการวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในองค์กรเอกชน (ต่อ)

| ลำดับ | ผู้แต่ง / ผู้วิจัย | ชื่อเรื่อง | กลุ่มตัวอย่าง | ผลการวิจัย |
|-------|--------------------|-----------------------------------|---------------|------------|
| | | the financial sector in Malaysia. | จำนวน 319 คน | พนักงาน |

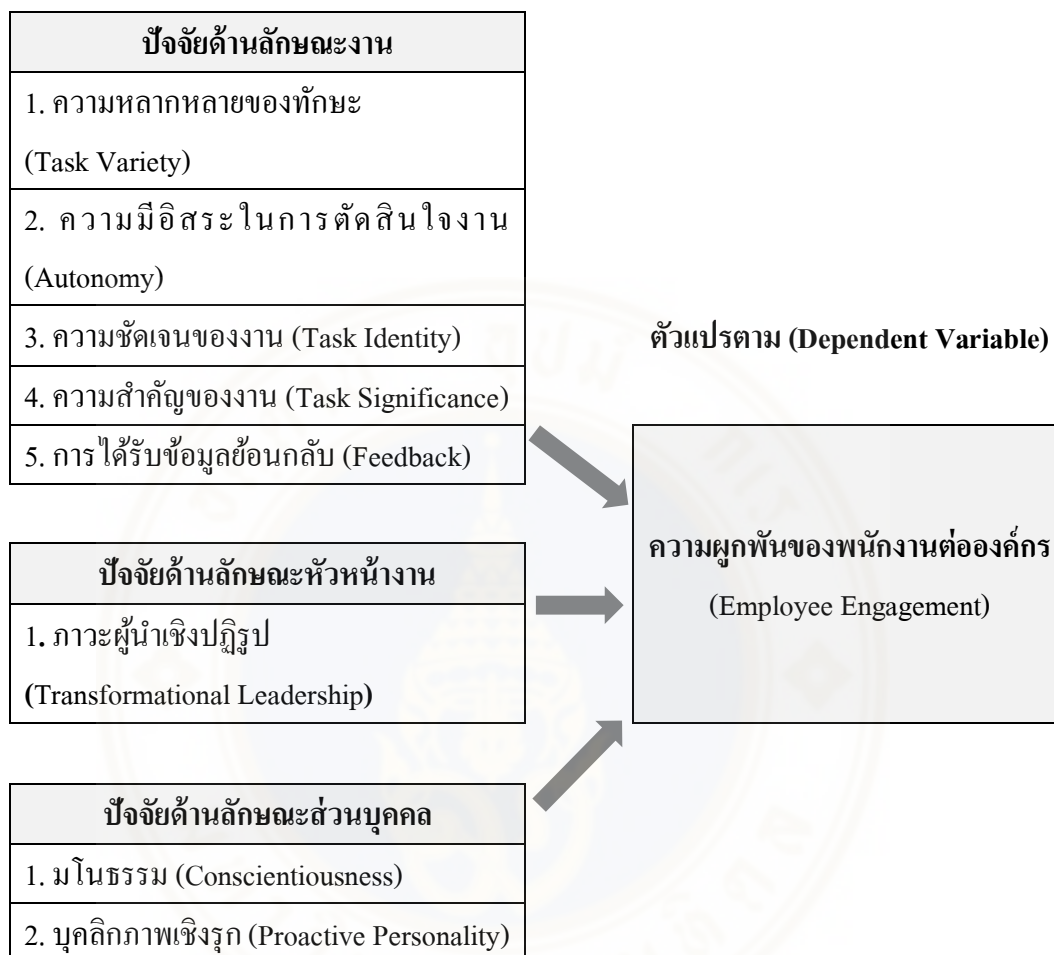
จากตารางที่ 2-3 ผู้วิจัยได้ศึกษาเพิ่มเติมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวกับเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันต่างๆ เช่น เจเนอเรชันเอ็กซ์ (generation x) รวมทั้งงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับเจนเนอเรชัน โดยภาพรวม พบว่า ในแต่ละการศึกษาที่มีตัวแปรหลายตัวซึ่งเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ได้แก่ ลักษณะงาน (Working characteristics) (ภูวดล บุญอ่ำ, 2558; รัชต์ ไตรมาลัย, วรณารด แสงมณี และฉัฐวุฒิ โรจน์นिरุตติกุล, 2558) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Operational standards working) (ภูวดล บุญอ่ำ, 2558) บรรยากาศในการทำงาน (Working environment) (ภูวดล บุญอ่ำ, 2558) นโยบายและลักษณะการบริหารจัดการ (Policy and management characteristics) (ภูวดล บุญอ่ำ, 2558) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development) (วศิน แดงบรรจง, วรณารด แสงมณี และฉัฐวุฒิ โรจน์นिरุตติกุล, 2558; นฤมล กิมภากรณ์, อรพิน สันติธีรากุล, เขมกร ไชยประสิทธิ์ และกนกพร ทวีพัฒน์, 2551) ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา (Management leadership style) (นฤมล กิมภากรณ์, อรพิน สันติธีรากุล, เขมกร ไชยประสิทธิ์ และกนกพร ทวีพัฒน์, 2551) ระบบการทำงานภายในองค์กร (Organizational working structure) (นฤมล กิมภากรณ์, อรพิน สันติธีรากุล, เขมกร ไชยประสิทธิ์ และกนกพร ทวีพัฒน์, 2551) สัมพันธภาพระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal relation with supervisor) (สุรินทร์ ชาลากุลพฤติ, พาสนา จุฬรัตน์ และเวชนิ กรีทอง, 2551) ความภาคภูมิใจในตนเอง (Self-esteem) (สุรินทร์ ชาลากุลพฤติ, พาสนา จุฬรัตน์ และเวชนิ กรีทอง, 2551) สวัสดิการและความปลอดภัยในงาน (Fringe benefits and working security) (สุรินทร์ ชาลากุลพฤติ, พาสนา จุฬรัตน์ และเวชนิ กรีทอง, 2551; วศิน แดงบรรจง, วรณารด แสงมณี และฉัฐวุฒิ โรจน์นिरุตติกุล, 2558) สัมพันธภาพระหว่างพนักงานกับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal relation with peer) (สุรินทร์ ชาลากุลพฤติ, พาสนา จุฬรัตน์ และเวชนิ กรีทอง, 2551; รัชต์ ไตรมาลัย, วรณารด แสงมณี และฉัฐวุฒิ โรจน์นिरุตติกุล, 2558) รางวัลตอบแทนภายใน (Intrinsic rewards) (วศิน แดงบรรจง, วรณารด แสงมณี และฉัฐวุฒิ โรจน์นिरุตติกุล, 2558) ลักษณะองค์กร (Organization characteristics) (รัชต์ ไตรมาลัย, วรณารด แสงมณี และฉัฐวุฒิ โรจน์นिरุตติกุล, 2558) การสนับสนุนจากองค์กร (Organisational support)

(Rothmann & Rothmann Jr., 2010) โอกาสในการเติบโต (Growth opportunities) (Rothmann & Rothmann Jr., 2010) พฤติกรรมของผู้นำในการให้อำนาจตัดสินใจ (Empowering leadership behavior) (Baker, 2013)

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาทบทวนวรรณกรรมจากงานวิจัยในอดีต และศึกษาแนวคิด ผลสำรวจ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ตารางที่ 2.1, 2.2 และ 2.3) พบว่าการศึกษาความผูกพัน (Engagement) ของพนักงานที่มีต่อองค์กรได้กระทำกันอย่างแพร่หลาย ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ โดยมีทั้งการศึกษาภาพรวมของธุรกิจโดยทั่วไป และการศึกษาเฉพาะกลุ่มองค์กร เช่น ธุรกิจบริการ ธุรกิจโรงแรม เป็นต้น และพบปัจจัยจำนวนมากที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร อย่างไรก็ตามการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นชี้ให้เห็นว่างานวิจัยในอดีตที่มุ่งศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชันวายในประเทศไทยนั้น ยังมีจำนวนไม่มากนักและงานวิจัยในอดีตยังไม่ได้ศึกษาปัจจัยอื่นๆ ที่อาจส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ผู้วิจัยจึงได้คัดเลือกปัจจัยที่คาดว่าจะมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันวายที่ทำงานในอุตสาหกรรมการผลิตในเขตกรุงเทพมหานคร ตามกรอบแนวคิดของ Macey และ Schneider (2008) ได้ดังนี้ และดังปรากฏดังภาพที่ 1

1. ลักษณะของงาน (Job Characteristics) ได้แก่ ความหลากหลายของทักษะ (Task Variety) ความมีอิสระในการตัดสินใจงาน (Autonomy) ความชัดเจนของงาน (Task Identity) ความสำคัญของงาน (Task Significance) และการได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)
2. ลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership) ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership)
3. ลักษณะภายในบุคคล (Dispositional Characteristics) ได้แก่ มโนธรรม (Conscientiousness) และบุคลิกภาพเชิงรุก (Proactive Personality)

ตัวแปรต้น (Independent Variable)



ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ความหลากหลายของทักษะ (Task Variety)

ความหลากหลายของทักษะ หมายถึงคุณลักษณะของงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานได้ทำกิจกรรมที่แตกต่างกัน แต่ละงานจำเป็นต้องใช้ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ความสามารถที่หลากหลายเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ (Hackman & Oldham, 1980)

มีงานวิจัยหลายชิ้นที่ศึกษาเกี่ยวกับการออกแบบงาน (Job Design) เพื่อให้งานที่ทำในองค์กรมีความหลากหลาย และพนักงานรู้สึกท้าทาย Hackman และ Oldham (1967) ได้เปรียบเทียบความหลากหลายในการทำงานกับ Parlor Games Puzzles และ Recreational Activities ซึ่งเกมเหล่านี้ได้ทดสอบทักษะทางสติปัญญาของพวกเขาและใช้พลังในการขับเคลื่อน ซึ่งจากการทดสอบให้คนหลายคนเล่นเกมเหล่านี้พบว่า เมื่อไหร่ก็ตามที่งานถูกออกแบบให้พนักงานใช้หลายทักษะ พบว่างานนั้นมีคุณค่าต่อพวกเขาสูงมากไม่ว่างานนั้นจะสำคัญหรือไม่ก็ตาม และในขณะเดียวกันงานวิจัยเกี่ยวกับความซ้ำซากของงาน โดย Melamed, Ben-Avi, Luz และ Green (1995) ได้ศึกษาผลกระทบของงานที่ซ้ำกันเพื่อสนับสนุนทฤษฎีนี้พบว่า ความซ้ำซากจำเจของงานทำให้พนักงานที่ทำงานนั้นๆ มีความทุกข์ทางจิตใจ ซึ่งอาจส่งผลให้พวกเขาลดแรงจูงใจในการทำงานของพวกเขาเอง

งานวิจัยในอดีตชี้ให้เห็นว่าความหลากหลายของงานมีผลกระทบเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Eyijusta, Saaban, Ismail & Mansor, 2013) อย่างไรก็ตามผู้วิจัยไม่พบงานวิจัยในอดีตที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายของทักษะและความผูกพันต่อองค์กรในกลุ่มเจนเนอเรชันวาย

สำหรับพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันวายที่เติบโตมาพร้อมการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี มีข้อมูลข่าวสารรอบด้าน มีความรู้ใหม่ๆเกิดขึ้นตลอดเวลา ทำให้พนักงานกลุ่มนี้ต้องการความรวดเร็วในการทำงาน รวมทั้งรู้สึกถึงความท้าทายในงานที่ตนเองสนใจ อาจทำให้พนักงานกลุ่มนี้ต้องการงานที่มีความหลากหลาย ไม่จำเจ โดยสิ่งเหล่านี้อาจทำให้พนักงานกลุ่มนี้รู้สึกถึงคุณค่าในสิ่งที่ยังคงมอบให้ ทำให้พวกเขาได้ใช้ความสามารถที่หลากหลายของพวกเขาเพื่อตอบสนองต่องานที่มีความหลากหลายให้เกิดประสิทธิภาพได้ดีในที่สุด ด้วยคุณลักษณะนี้ที่พนักงานได้รับ อาจส่งผลถึงการเพิ่มความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันวาย

จากการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยที่ผ่านมา ผู้วิจัยจึงเสนอว่า

Hypothesis 1: ความหลากหลายของทักษะ (Task Variety) มีผลกระทบเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ความมีอิสระในการตัดสินใจงาน (Autonomy)

ความมีอิสระในการตัดสินใจงาน หมายถึง คุณลักษณะของงานที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีสิทธิ มีอิสระที่จะคิด ตัดสินใจ วางแผนต่างๆ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยตนเอง (Hackman & Oldham, 1980)

ความมีอิสระในการตัดสินใจงาน (Job Autonomy) นำไปสู่ความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของงาน (Psychological Ownership of Work) เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะผลลัพธ์ของคนทำงานมีระดับความเป็นอิสระสูงขึ้นทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพยายาม และการตัดสินใจของคนแต่ละคน ซึ่งการตัดสินใจไม่ใช่จะทำตามคำแนะนำจากหัวหน้างานหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียว (Hackman & Oldham, 1976) ยิ่งไปกว่านั้นความมีอิสระในการปฏิบัติงานทำให้มีความรู้สึกถึงความเป็นไปได้ และการเป็นตัวแทน ดังนั้นบทบาทของงานที่มีความมีอิสระในการปฏิบัติงานที่มากขึ้นทำให้พนักงานเกิดความเต็มใจ และยินดีที่จะเผชิญกับอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งสัญญาณเหล่านี้บ่งบอกถึงความผูกพันต่อองค์กรได้ (Lazarus & Folkman, 1984)

งานวิจัยในอดีตชี้ให้เห็นว่าพนักงานที่ได้รับคลยพินิจในชีวิตการทำงานจะแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในระดับสูง มีความเหนื่อยล้าลดลง ทำให้พนักงานรู้สึกได้รับคุณค่าจากองค์กรเพิ่มขึ้น (Albrecht, Breidahl & Marty, 2018; Gerg & Dhar, 2017; Yang & Choi, 2009; Saavedra & Kwun, 2000) นอกจากนี้ความมีอิสระในการตัดสินใจงาน สามารถช่วยให้พนักงานมีเสรีภาพในการทำงาน ทำให้พนักงานสามารถคิดนวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับบริษัทได้อีกด้วย (Evers, Yamkovenlo & Amersfoort, 2017)

ผู้วิจัยไม่พบงานวิจัยในอดีตที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความมีอิสระในการตัดสินใจงานและความผูกพันต่อองค์กรในกลุ่มเจเนอเรชันวาย มีความเป็นไปได้ว่าความมีอิสระในการตัดสินใจงานสำหรับกลุ่มพนักงานเจเนอเรชันวายที่มีความคิดเป็นของตัวเอง แสดงออกในสิ่งที่ตนเองต้องการนั้นอาจส่งผลกระทบต่อพนักงาน และต่อองค์กร เนื่องจากหากพนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวายได้รับความมีอิสระในการตัดสินใจงานมากขึ้น จะส่งต่อการกล้าคิด กล้าตัดสินใจ ผลักดันผลงาน ส่งเสริมองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ด้วยคุณลักษณะนี้ที่พนักงานได้รับ อาจส่งผลถึงการเพิ่มความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวาย

จากการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยที่ผ่านมา ผู้วิจัยจึงเสนอว่า

Hypothesis 2: ความมีอิสระในการตัดสินใจงาน (Autonomy) มีผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ความชัดเจนของงาน (Task Identity)

ความชัดเจนของงาน หมายถึง คุณลักษณะของงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนสามารถปฏิบัติงานนั้นๆ ทุกกระบวนการตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดด้วยความชัดเจนของทุกขั้นตอน และเห็นผลลัพธ์ที่ชัดเจน (Hackman & Oldham, 1980)

เมื่อใดก็ตามที่พนักงานรู้สึกว่างานที่พวกเขาทำสามารถทำให้พวกเขาารู้สึกถึงความเชื่อมโยงในทุกขั้นตอนของการทำงาน พนักงานจะสามารถที่จะรับมือกับหมายงานหลายๆ งานได้ และสะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกว่าตนเองมีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น (Kahn, 1990) การที่พนักงานมีส่วนร่วมในงานใดๆ น้อย ส่งผลให้ความชัดเจนในงานนั้นๆ ลดลงตามไปด้วย ในทางตรงกันข้ามการเข้าใจภาพรวมของงาน และการมีส่วนร่วมในชิ้นงานใดๆ จะส่งผลให้พนักงานเกิดความภูมิใจในงานชิ้นนั้นๆ และทำรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย พนักงานที่ให้ค่างานของตนสูงจึงมีความคาดหวังถึงความผูกพันต่องานในระดับที่สูงตามไปด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gamage (2017), Anita และ Aruna (2016) ที่ศึกษาปัจจัยจูงใจในกลุ่มพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย พบว่าการได้รับการมอบหมายงานที่ชัดเจนจากองค์กรส่งผลต่อความรู้สึกเชิงบวกของพนักงาน ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

การทำงานในองค์กรปัจจุบันพนักงานโดยเฉพาะกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายที่ต้องการความรวดเร็ว ชัดเจน การสื่อสาร ล้วนต้องการความชัดเจนในงานที่พวกเขาได้รับมอบหมาย และเมื่อทำงานนั้นสำเร็จ ย่อมเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง และมีพลังบวกในการส่งเสริมการทำงานในองค์กรเพิ่มมากขึ้น ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ด้วยคุณลักษณะนี้ที่พนักงานได้รับ อาจส่งผลถึงการเพิ่มความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย

จากการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยที่ผ่านมา ผู้วิจัยจึงเสนอว่า

Hypothesis 3: ความชัดเจนของงาน (Task Identity) มีผลกระทบเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ความสำคัญของงาน (Task Significance)

ความสำคัญของงาน หมายถึง คุณลักษณะของงานซึ่งผลลัพธ์ หรือผลสัมฤทธิ์ของงานส่งผลเชิงบวกต่อคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของผู้อื่น (Hackman & Oldham, 1980)

งานที่มีความสำคัญของงานในระดับสูงคืองานที่เจ้าของงานเชื่อว่างานนั้นมีผลกระทบต่อผู้อื่น (Hackman & Oldham, 1980) จากทฤษฎีของ Grant (2007) ยืนยันว่าหากพนักงานตระหนักถึงผลกระทบจากการทำงานของพวกเขา พวกเขามีแนวโน้มที่จะพยายามเป็นอย่างมากเพื่อให้งานสำเร็จ พนักงานจะเต็มใจที่จะทุ่มเททำงานแม้ว่าจะเผชิญกับความยากลำบากของงานก็ตาม ซึ่งหาก

องค์กรสามารถโน้มน้าวให้พนักงานเห็นความสำคัญของงานที่ส่งผลกระทบต่อตนเองและองค์กรแล้ว ย่อมส่งผลกระทบต่อความรู้สึกมีคุณค่าในตัวพนักงานนั้นๆ ที่องค์กรมอบให้ เมื่อใดก็ตามที่พนักงานเห็นผลสัมฤทธิ์ของงาน รู้สึกถึงความสำคัญที่องค์กรมอบให้ในรูปแบบของงานที่มีความสำคัญต่อตัวพนักงานเอง ย่อมส่งผลให้เกิดความภาคภูมิใจและแรงบันดาลใจที่จะทำงานขึ้นไป

ผู้วิจัยไม่พบงานวิจัยในอดีตที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสำคัญของงานและความผูกพันต่อองค์กรในกลุ่มเจนเอเรชั่นวาย พนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวาย เป็นพนักงานกลุ่มที่ต้องการการยอมรับจากสังคม ต้องการการมีตัวตนในที่ทำงาน การที่องค์กรให้ความสำคัญต่อชิ้นงานหรือผลงานของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวาย อาจส่งผลให้พนักงานกลุ่มนี้รู้สึกว่างานของตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร มีความสำคัญต่อผู้อื่น เกิดความภูมิใจในความรู้ความสามารถของตนเอง ด้วยคุณลักษณะนี้ที่พนักงานได้รับ อาจส่งผลถึงการเพิ่มความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวาย

จากการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยที่ผ่านมา ผู้วิจัยจึงเสนอว่า

Hypothesis 4: ความสำคัญของงาน (Task Significance) มีผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

การได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

การได้รับข้อมูลย้อนกลับ หมายถึง คุณลักษณะของงานซึ่งสามารถสะท้อนผลการปฏิบัติงานให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงประสิทธิผลของการปฏิบัตินั้นๆ ได้ (Hackman & Oldham, 1980)

คนทำงานหลายคนต้องการข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพของความพยายามทุ่มเทของพวกเขาเพื่อความผูกพันต่อพวกเขาเอง ทั้งนี้เนื่องจากความรู้จากผลลัพธ์จากการทำงานแต่ละประเภทสามารถเพิ่มแรงจูงใจของบุคคลในการทำงานได้ (Hackman & Oldham, 1980) การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับพนักงานเพื่อความเข้าใจในกระบวนการและเป้าหมาย การให้ข้อมูลป้อนกลับคือแรงจูงใจสำหรับบุคคล (Locke & Latham, 1990) และอาจนำไปสู่พลังที่เพิ่มสูงขึ้น รวมทั้งความมั่นใจเมื่อเผชิญกับความยากลำบาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ Simmons (2016) ที่พบว่า การป้อนกลับของงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเอเรชั่นวาย

การที่พนักงานได้รับทราบผลการทำงานของตนเองผ่านทางระบบการประเมินผลงานหรือผ่านทางกรได้รับข้อมูลย้อนกลับจากหัวหน้างานนั้น อาจส่งผลให้พนักงานกลุ่มนี้รู้สึกว่าพวกเขาได้รับความใส่ใจจากองค์กร ในการแนะนำส่วนที่ตัวพนักงานเองควรได้รับการพัฒนาให้ดี

ยิ่งขึ้น เพื่อตอบรับกับการเติบโตในตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต ด้วยคุณลักษณะนี้ที่พนักงานได้รับ อาจส่งผลถึงการเพิ่มความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชันวาย

จากการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยที่ผ่านมา ผู้วิจัยจึงเสนอว่า

Hypothesis 5: การได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มีผลกระทบเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปหรือภาวะผู้การเปลี่ยนแปลงหมายถึงวิธีการเป็นผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคลหรือสังคม สร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกที่มีคุณค่า เปลี่ยนแปลงคนรอบข้างให้มีความเป็นผู้นำ (Mansor, Mun, Farhana และ Tarmizi, 2007) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยเพิ่มแรงจูงใจ สร้างขวัญและกำลังใจ อีกทั้งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของคนรอบข้าง โดยผ่านกลไกที่หลากหลายรวมถึงการเชื่อมโยงความเป็นตัวตนของคนๆหนึ่งกับเป้าหมายที่ได้รับมอบหมายอีกด้วย ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับคนรอบข้างเพื่อเป็นแรงบันดาลใจและความท้าทายในการเป็นเจ้าของชิ้นงานนั้นมากขึ้น (Mansor, Mun, Farhana และ Tarmizi, 2007) ผู้นำเชิงปฏิรูปจะสามารถเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของคนรอบข้างทำให้สามารถปรับรูปแบบงานให้เหมาะสมกับความสามารถของคนๆนั้นได้ ผู้นำเชิงปฏิรูปหมายถึงผู้นำที่ขับเคลื่อนผู้ติดตาม (Follower) ผ่านการกระตุ้นทางปัญญาและพิจารณาผู้ติดตามเป็นรายบุคคล (Individualized consideration) อีกทั้งเป็นการยกระดับวุฒิภาวะและอุดมคติของผู้ติดตามเพื่อความเป็นอยู่ที่ดีต่อผู้อื่นและองค์กร (Bass, 1990) อีกทั้งมีความหมายถึง รูปแบบ (Style) ของผู้นำในการจูงใจให้พนักงานเกิดการยอมรับผ่านการให้รางวัลและสิ่งอื่นๆในการปฏิบัติงาน มีความมุ่งมั่นงานเป็นหลัก (Task-oriented) มีความรับผิดชอบต่องานประจำ (Fischer, 1995)

ผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบเชิงบวกต่อการสื่อสารภายในทีม อีกทั้งผู้นำเชิงปฏิรูปมีการพัฒนาทีมงานโดยการฝึกอบรม มองทิศทางในอนาคตร่วมกัน (Shared Vision) มีการสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นทางสติปัญญาโดยพิจารณาเป็นรายบุคคล (Dionne, 2004) ผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบเชิงบวกต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการองค์ความรู้ (Organizational learning and knowledge management) เพราะผู้นำเชิงปฏิรูปมีความเข้มแข็งในการจัดการองค์ความรู้ต่างๆ มีความสามารถในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Imran, 2016) และช่วยเสริมความแข็งแกร่งให้งานผ่านการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของผู้ตาม และความความสัมพันธ์อีกด้วย (Cheung, 2011) ส่งผลต่อประสิทธิผล และประสิทธิภาพในงานของผู้ตาม (Soane, 2015) อีกทั้งช่วยให้พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม (Innovative Work Behavior) มีการคิดด้วยตนเอง

และพึงพาตนเองสูงกว่า (Afsar, 2014) ผู้บริหารหรือหัวหน้างานที่ดีช่วยให้เกิดความสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ส่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงานที่ดี ช่วยให้คุณภาพของงานสูงขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Arora และ Dhole (2019) ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายในภาคอุตสาหกรรม พบว่าหัวหน้าในฝัน (Dream boss) จะสร้างแรงจูงใจเชิงบวกในการคงอยู่ของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายในองค์กร อีกทั้งมีผลต่อความพึงพอใจในงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Mansor, Mun, Farhana และ Tarmizi (2017) ที่ศึกษาลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวาย พบว่า ผู้นำเชิงปฏิรูปมีส่วนในการกระตุ้นสติปัญญา และกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจแก่พนักงาน

สำหรับงานวิจัยในประเทศไทย กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล (2558) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวาย พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เช่นเดียวกับงานวิจัยของ สมพันธ์ สุทธารัตน์ และกัญญาดา ประจุศิลป์ (2558) พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มพยาบาล

การทำงานในองค์กรที่มีผู้บริหารที่มีความสามารถ สามารถสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน ส่งเสริม เป็นแบบอย่างให้พนักงานทำงานด้วยความรักในองค์กร ทำงานร่วมกันภายใต้วิสัยทัศน์เดียวกัน และสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ด้วยคุณลักษณะนี้ที่พนักงานพบเจอในตัวผู้บริหารในสายงานของพนักงานในองค์กรอาจส่งผลถึงการเพิ่มความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวาย

จากการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยที่ผ่านมา ผู้วิจัยจึงเสนอว่า

Hypothesis 6: ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) มีผลกระทบบางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

มโนธรรม (Conscientiousness)

มโนธรรม เป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งของพนักงาน มีความหมายถึงความมีจิตสำนึก มีวินัยในตนเอง เชื่อถือได้ มุ่งมั่นเพื่อผลสำเร็จของงาน (Goldberg, 1990) พนักงานที่มีมโนธรรมมีแนวโน้มที่จะตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน และใช้ความพยายามมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีความรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ (McCrae & Costa, 1987) มโนธรรมสามารถช่วยให้งานสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ในเวลาที่เผชิญกับปัญหา (Ones & Vieswesvaran, 1997) ทั้งนี้คนที่มีมโนธรรมสูงมักมีความระมัดระวัง มีความน่าเชื่อถือ ในขณะที่คนมีมโนธรรมต่ำกลับมีความยืดหยุ่น และเป็นกันเองมากกว่า (Migliore, 2011) งานวิจัยในอดีตชี้ให้เห็นว่ามโนธรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อ

พฤติกรรมทำให้ความร่วมมือของพนักงาน (Lepine & Dyne, 2001) และมีความสัมพันธ์อย่างมากต่อการปรับตัวและการคงอยู่ของปัจจัยทั้ง 5 ได้แก่ ความหลากหลายของงาน (Task Variety) ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน (Autonomy) ความชัดเจนของงาน (Task Identity) ความสำคัญของงาน (Task Significance) และการป้อนกลับของงาน (Feedback) (Ones & Viswesaran, 1999) สอดคล้องกับงานวิจัยในอดีต ที่พบว่า พนักงานที่มีมีโนธรรมสูงจะมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับที่สูง (Sutrisno & Parahyanti, 2017)

การมีมีโนธรรมของพนักงานอาจส่งผลให้พนักงานมีความคิดเชิงบวกที่ต้องการให้ผลลัพธ์ของงาน เพื่อนร่วมงาน สะท้อนออกมาอย่างร่วมมือและมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเมื่อสภาพแวดล้อมทั้งตัวงาน และตัวบุคคลส่งผลสะท้อนออกมาเชิงบวก ความรู้สึกของพนักงานที่อยากจะผลักดันงานด้วยความรู้สึกที่ดีจะมีมากขึ้นตามไปด้วย ด้วยคุณลักษณะของพนักงานดังกล่าว อาจส่งผลถึงเพิ่มความรู้สึกผูกพันของพนักงานเจเนอเรชันวายต่อองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยที่ผ่านมา ผู้วิจัยจึงเสนอว่า

Hypothesis 7: มีโนธรรม (Conscientiousness) มีผลกระทบเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

บุคลิกภาพเชิงรุก (Proactive Personality)

บุคลิกภาพเชิงรุก คือการกระทำที่คาดหวังของพนักงานเพื่อส่งผลกระทบต่อตัวเองหรือสภาพแวดล้อมของพวกเขา พฤติกรรมเหล่านี้เป็นพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลมีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่ในปัจจุบัน อีกทั้งยังเป็นพฤติกรรมในการแสวงหาโอกาสในการเรียนรู้และมีส่วนร่วมในกิจกรรมเรียนรู้ (Morrison & Phelps, 1999)

บุคลิกภาพเชิงรุกมีแนวโน้มที่จะทำให้คนริเริ่มและดำเนินการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมและบรรลุเป้าหมาย อีกทั้งเพื่อแก้ไขปัญหาและติดตามความเป็นไปได้ที่จะพัฒนาในสิ่งที่พวกเขาสนใจและในอาชีพของพวกเขา (Bateman & Crant, 1993) อีกทั้งคนที่มีความบุคลิกภาพเชิงรุกน้อยมีโอกาสที่จะปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่ไม่พึงประสงค์น้อยกว่าคนที่มีความบุคลิกภาพเชิงรุกสูง (Crant, 2000)

ผู้วิจัยไม่พบงานวิจัยในอดีตที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพเชิงรุกและความผูกพันต่อองค์กรในกลุ่มเจเนอเรชันวาย อาจเป็นไปได้ว่าพนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวายที่เติบโตมาพร้อมกับการพัฒนาด้านการศึกษาและเทคโนโลยี การเปิดกว้างทางความคิด การยอมรับสิ่งใหม่ๆ สะท้อนถึงพฤติกรรมของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวายกล้าคิด กล้าแสดงออก ต้องการการยอมรับเมื่อทำงานในองค์กร พนักงานกลุ่มนี้จะทำงาน โดยการแสดงออกตามสิ่งที่ตนเองคิด อยากจะทำทุก

อย่างเพื่อให้คุณภาพชีวิตของตนเองดีขึ้น อยากให้คนอื่นๆ เห็นด้วยหรือคล้อยตามกับความคิดของตนเอง ด้วยคุณลักษณะของพนักงานดังกล่าวอาจส่งผลถึงเพิ่มความรู้สึกรู้สึกผูกพันของพนักงานเจเนอเรชันวายต่อองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยที่ผ่านมา ผู้วิจัยจึงเสนอว่า

Hypothesis 8: บุคลิกภาพเชิงรุก (Proactive Personality) มีผลกระทบเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน



บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวายที่ทำงานในอุตสาหกรรมการผลิตในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร” เป็นการศึกษาวิจัยแบบเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยการจัดทำแบบสอบถามเป็นเครื่องมือประกอบการวิจัย และแปรผลด้วยวิธีการทางสถิติ โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 รูปแบบงานวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) แบบ Cross-sectional study หรือ การศึกษา ณ จุดเวลา หรือ ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยการเก็บข้อมูลในวงกว้างเพียงครั้งเดียว วิธีนี้มีข้อดีคือ ใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลสั้น เป็นตัวแทนของประชากรย่อยขนาดเล็ก และไม่จำเป็นต้องมีการติดตามดั่งนั้นจึงใช้งบประมาณในการวิจัยน้อย (Carlson, 2009) สามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ของกลุ่มตัวอย่างจากประชากรได้ (Levin, 2006) แต่ข้อเสียคือ ถ้าหากสิ่งที่ศึกษามีการเปลี่ยนแปลงตามกาลเวลา ก็อาจส่งผลให้ผลการศึกษาดูแตกต่างออกไป (Levin, 2006)

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานเจนเอเรชั่นวายที่ทำงานในอุตสาหกรรมการผลิตในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครที่มีอายุระหว่าง 24 ถึง 41 ปีบริบูรณ์ในปี พ.ศ. 2562 (ผู้ที่มีปีเกิดช่วงพ.ศ. 2521 - 2538 หรือ ปีเกิดช่วงค.ศ. 1978 - 1995) ซึ่งไม่ทราบจำนวนที่แน่นอน

งานวิจัยนี้ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างตามสะดวก (Convenience sampling) หรือวิธีการเลือกหน่วยตัวอย่างโดยบังเอิญ (Accidental sampling) ซึ่งเป็นการสุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้หลักความน่าจะเป็น (Nonprobability sampling) เป็นการเลือกหน่วยตัวอย่างที่ไม่มีหลักเกณฑ์ กล่าวคือ เลือกใครก็ได้ที่สามารถให้ข้อมูลได้แต่ต้องอยู่ในกลุ่มประชากรที่สนใจ เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยไม่คำนึงถึงว่ากลุ่มตัวอย่างแต่ละคนจะมีโอกาสถูกเลือกมากน้อยแค่ไหน ซึ่งข้อดีของการสุ่มตัวอย่าง

ตามสะดวกคือ สะดวก รวดเร็ว และประหยัดค่าใช้จ่าย อย่างไรก็ตามวิธีการนี้ไม่สามารถอ้างอิงไปยังประชากรได้ จะสามารถสรุปอยู่เพียงขอบเขตของกลุ่มตัวอย่างเท่านั้น อีกทั้งกลุ่มตัวอย่างที่ได้นั้นขึ้นอยู่กับความตั้งใจของผู้วิจัย และองค์ประกอบบางตัวไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้นอาจเกิดความคลาดเคลื่อนที่เกิดขึ้นจากการสุ่มตัวอย่างได้ (Sampling error) (พรรคเจริญ, 2555)

จำนวนกลุ่มตัวอย่างการศึกษาวิจัยในครั้งนี้หาได้จากสูตรการหาขนาดกลุ่มตัวอย่างแบบไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอนจากสูตรของ Cochran (1953) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และค่าความคลาดเคลื่อนที่ร้อยละ 5

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

โดยให้

n = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

P = สัดส่วนประชากรที่ผู้วิจัยกำหนดแบบสุ่ม กำหนดที่ 0.5

Z = ระดับความเชื่อมั่น หรือ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เช่น

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

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

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

d = ค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง ซึ่งสอดคล้องกับค่า Z ที่กำหนด เช่น

ระดับความเชื่อมั่น 90% สัดส่วนความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.10

ระดับความเชื่อมั่น 95% สัดส่วนความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.05

ระดับความเชื่อมั่น 99% สัดส่วนความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.01

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

$$n = 384.16$$

จากการคำนวณข้างต้น งานวิจัยครั้งนี้ต้องการจำนวนตัวอย่างอย่างน้อย 385 ตัวอย่าง

3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ดังนี้

1. ตัวแปรต้น (Independent Variable) แบ่งออกเป็น 6 ตัวแปร ดังนี้

1.1 ความหลากหลายของทักษะ (Task Variety)

- 1.2 ความมีอิสระในการตัดสินใจงาน (Autonomy)
 - 1.3 ความชัดเจนของงาน (Task Identity)
 - 1.4 ความสำคัญของงาน (Task Significance)
 - 1.5 การได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)
 - 1.6 ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership)
 - 1.7 มโนธรรม (Conscientiousness)
 - 1.8 บุคลิกภาพเชิงรุก (Proactive Personality)
2. ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจเนอเรชั่นวาย (Employee Engagement)

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยมีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close-Ended Question) โดยสร้างจากการศึกษาเอกสาร แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม โดยแบบสอบถามได้แบ่งลักษณะคำถามออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา พื้นที่ทำงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ตำแหน่งงาน และอายุงานที่ปัจจุบัน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามด้านลักษณะงาน (Job Characteristics) เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านความต้องการคุณลักษณะงานของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายที่ทำงานในอุตสาหกรรมการผลิต เป็นการวัดค่าของปัจจัยด้านต่างๆ ของคุณลักษณะเฉพาะของงาน (Core Job Dimension) 5 มิติของ Hackman และ Oldham (1981) ซึ่งประกอบไปด้วย ความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety), ความชัดเจนของงาน (Task Identity), ความสำคัญของงาน (Task significance), ความมีอิสระในการตัดสินใจงาน (Autonomy) และการได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามด้านลักษณะผู้นำ (Leadership Characteristics) เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านความต้องการคุณลักษณะของผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ในความคิดเห็นของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายที่ทำงานในอุตสาหกรรมการผลิต

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามด้านลักษณะภายในส่วนบุคคล (Personal Characteristics) เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะภายในส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งประกอบไปด้วย มโนธรรม (Conscientiousness) และบุคลิกภาพเชิงรุก (Proactive Personality)

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจเนอเรชันวายที่ทำงานในอุตสาหกรรมการผลิตซึ่งพนักงานได้ทำงานอยู่ในบริษัทปัจจุบัน

ผู้วิจัยได้ใช้มาตรวัดแบบ Likert scale 5 ระดับ ดังตารางที่ 3.1 สำหรับรายละเอียดและเกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละมาตรวัดในส่วนที่ 2 – 5 ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.1 มาตรวัดแบบ Likert Scale 5 ระดับ

| ระดับความคิดเห็น | คะแนนข้อคำถามเชิงบวก | ค่าคะแนนข้อคำถามเชิงลบ |
|----------------------|----------------------|------------------------|
| เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 5 | 1 |
| เห็นด้วย | 4 | 2 |
| เฉยๆ | 3 | 3 |
| ไม่เห็นด้วย | 2 | 4 |
| ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 1 | 5 |

ตารางที่ 3.2 รายละเอียดและเกณฑ์การให้คะแนนของมาตรวัดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

| มาตรวัด | แหล่งที่มา | จำนวนคำถาม | ระดับของมาตรวัด |
|-----------------------------|----------------------------|------------|-----------------|
| ความหลากหลายของทักษะ | Hackmann และ Oldham (1976) | 3 | 1-5 |
| ความชัดเจนของงาน | Hackmann และ Oldham (1976) | 3 | 1-5 |
| ความสำคัญของงาน | Hackmann และ Oldham (1976) | 3 | 1-5 |
| ความมีอิสระในการตัดสินใจงาน | Hackmann และ Oldham (1976) | 3 | 1-5 |

ตารางที่ 3.2 รายละเอียดและเกณฑ์การให้คะแนนของมาตรวัดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (ต่อ)

| มาตรวัด | แหล่งที่มา | จำนวนคำถาม | ระดับของมาตรวัด |
|-------------------------------|---------------------------------------|------------|-----------------|
| การได้รับข้อมูลย้อนกลับ | Hackmann และ Oldham (1976) | 3 | 1-5 |
| ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป | Putra และ Sentosa (2018) | 16 | 1-5 |
| มโนธรรม | John และ Srivastava (1999) | 5 | 1-5 |
| บุคลิกภาพเชิงรุก | Bateman และ Crant (1993) | 17 | 1-5 |
| ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร | Schaufeli, Bakker และ Salanova (2006) | 9 | 1-5 |

มาตรวัดที่ใช้ในการวิจัยนี้ ได้ถูกแปลด้วยวิธีการ Back Translation (Brislin, 1986) เพื่อทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยผู้วิจัยได้แปลจากต้นฉบับภาษาอังกฤษเป็นภาษาไทย (Translation) และให้ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษาไทยและภาษาอังกฤษเป็นอย่างดี ทำการแปลกลับเป็นภาษาอังกฤษ (Back Translation) อีกครั้ง จากนั้นจึงตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหาระหว่างมาตรวัดภาษาอังกฤษต้นฉบับและมาตรวัดภาษาอังกฤษที่แปลกลับจากภาษาไทย พบว่ามีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหากับต้นฉบับ

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานที่ทำงานในอุตสาหกรรมการผลิตในเขตกรุงเทพมหานคร

หลังจากได้ผลตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะตรวจสอบความสมบูรณ์ หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้อ้อมประมวลผลต่อไป

3.6 การวิเคราะห์และแปรผลข้อมูล

หลังจากรวบรวมแบบสอบถามแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

3.6.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม โดยทำการคัดเลือกแบบสอบถามฉบับที่มีความสมบูรณ์มาทำการวิเคราะห์ และตรวจสอบความถูกต้อง นำไปลงรหัสข้อมูล

3.6.2 บันทึกข้อมูล โดยนำข้อมูลที่ได้ตรวจสอบความสมบูรณ์แล้วไปทำการบันทึกข้อมูลลงในโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS for Window (Statistical Package for the Social for Windows)

3.6.3 นำข้อมูลที่ได้นำบันทึกไว้ไปประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ และทำการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

3.6.3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้วิธีแจกแจงความถี่ (Frequency) โดยแสดงผลเป็นร้อยละ (Percentage)

3.6.3.2 การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบ (Factor Analysis) เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบที่แท้จริงของตัวแปร

3.6.3.3 การทดสอบความเชื่อมั่นของมาตรวัด (Reliability) โดยการใช้ค่า Cronbach's Alpha

3.6.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลคะแนน โดยใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ในการแจกแจงความถี่ข้อมูลคะแนน

3.6.3.5 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) และการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Regression Analysis) โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติไว้ที่ 0.05

3.7 การแปลผลจากคะแนนของแบบสอบถาม

การแปลผลคะแนนจากแบบสอบถาม โดยรวมคะแนนจากแบบสอบถามที่เป็น Rating Scale แล้วใช้ค่าเฉลี่ยนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งเกณฑ์การพิจารณาขอบเขตของคะแนนเฉลี่ยเพื่อใช้ในการแปลผลตามความหมาย ซึ่งได้ค่ามาจากการคำนวณ โดยการใช้สมการทางคณิตศาสตร์ (Fisher อ้างถึงในชัชวาล เรื่องประพันธ์, 2539, หน้า 15) จึงกำหนดไว้เป็น 5 ระดับ ตามเกณฑ์พิจารณาดังนี้

$$\begin{aligned} \text{พิสัย} &= (\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}) / 5 \\ &= (5 - 1) / 5 \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

จากการคำนวณ ได้ความกว้างของอันตรภาคชั้นของค่าเฉลี่ยมีค่าเท่ากับ 0.8

เกณฑ์การแปลความหมาย เพื่อจัดระดับคะแนนเฉลี่ย ในช่วงคะแนนดังต่อไปนี้

| | | | |
|-------------|-------------|------------|----------------|
| คะแนนเฉลี่ย | 4.21 – 5.00 | แปลความว่า | มีผลมากที่สุด |
| คะแนนเฉลี่ย | 3.41 – 4.20 | แปลความว่า | มีผลมาก |
| คะแนนเฉลี่ย | 2.61 – 3.40 | แปลความว่า | มีผลปานกลาง |
| คะแนนเฉลี่ย | 1.81 – 2.60 | แปลความว่า | มีผลน้อย |
| คะแนนเฉลี่ย | 1.00 – 1.80 | แปลความว่า | มีผลน้อยที่สุด |

3.8 การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) และการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของมาตรวัด (Reliability)

เมื่อพิจารณาจำนวนกลุ่มตัวอย่างต่อข้อคำถามที่จะนำมาทำการวิเคราะห์องค์ประกอบตามคำแนะนำของ Hair (2010) ซึ่งแนะนำให้ใช้อัตราส่วนขั้นต่ำคือ 5 ตัวอย่างต่อ 1 ข้อคำถาม โดยอัตราส่วนที่เหมาะสมคือ 10 ตัวอย่างต่อ 1 ข้อคำถาม ซึ่งสอดคล้องกับคำแนะนำของนักวิจัยท่านอื่นๆ ด้วยเช่นกัน (Bentler & Chou, 1987; Tinsley & Tinsley, 1987) โดยในการศึกษาครั้งนี้มีจำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 62 ข้อ และมีจำนวนตัวอย่าง 408 คน เพื่อให้อัตราส่วนเป็นไปตามที่ Hair (2010) แนะนำ ผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นสองกลุ่ม โดยกลุ่มแรกประกอบด้วย Job Characteristics และ Employee Engagement ซึ่งมีข้อคำถามทั้งสิ้น 24 คำถาม ทำให้อัตราส่วนระหว่างจำนวนตัวอย่างและข้อคำถามอยู่ที่ 17:1 และกลุ่มที่สองประกอบด้วย Leadership Characteristics และ Personal Characteristics ซึ่งมีข้อคำถามทั้งสิ้น 38 คำถาม ทำให้อัตราส่วนระหว่างจำนวนตัวอย่างและข้อคำถามอยู่ที่ 10.7: 1 โดยมีรายละเอียดดังนี้

กลุ่มตัวแปรที่ 1 – Job Characteristics และ Employee Engagement

ตารางที่ 3.3 แสดงผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ ของกลุ่มตัวแปรที่ 1 (ครั้งที่ 1)

| KMO and Bartlett's Test | | |
|--|--------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | .906 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 5405.297 |
| | Df | 276 |
| | Sig. | .000 |

ตารางที่ 3.3 แสดงผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ ของกลุ่มตัวแปรที่ 1 (ครั้งที่ 1) (ต่อ)

| Rotated Component Matrix ^a | | | | | |
|---|-------------|-------------|-------|-------|-------|
| | Component | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) | | | | | |
| - ท่านรู้สึกมีพลังและกระฉับกระเฉงในการทำงาน | .832 | .167 | .134 | .025 | .205 |
| - ในที่ทำงาน ท่านรู้สึกมีพลังเต็มเปี่ยม | .816 | .137 | .115 | .042 | .268 |
| - เมื่อท่านตื่นนอนตอนเช้า ท่านรู้สึกอยากไปทำงาน | .815 | .049 | .053 | .046 | .145 |
| - งานของท่านเป็นแรงบันดาลใจให้ท่าน | .792 | .239 | .086 | .182 | .121 |
| - ท่านกระตือรือร้นในงานของท่าน | .770 | .288 | .138 | .085 | .136 |
| - ท่านรู้สึกมีความสุขทุกครั้งเมื่อท่านทำงานอย่างเต็มที่ | .717 | .293 | .002 | .109 | -.049 |
| - ท่านภูมิใจในงานที่ท่านทำอยู่ | .708 | .319 | .066 | .153 | -.006 |
| - ขณะที่ท่านทำงาน ท่านเพลิดเพลินกับงานจนลืมทุกอย่างรอบตัว | .683 | .334 | -.047 | .142 | -.222 |
| - ท่านหมกมุ่นอยู่กับงานของท่าน | .585 | .408 | .012 | .210 | -.332 |
| ความหลากหลายของทักษะ (Task Variety) | | | | | |
| - ท่านได้ใช้ทักษะที่สลับซับซ้อนหรือทักษะระดับสูงในการปฏิบัติงาน | .293 | .726 | .115 | -.056 | .251 |
| - ท่านได้ใช้ทักษะและความสามารถที่หลากหลายในการปฏิบัติงาน | .207 | .699 | -.006 | .300 | .154 |
| ความชัดเจนของงาน (Task Identity) | | | | | |
| - งานที่ท่านทำ เป็นการทำงานทั้งชิ้น สามารถระบุจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของงาน ได้อย่างชัดเจน | .275 | .666 | .079 | -.053 | .316 |
| การได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) | | | | | |
| - เพียงลงมือปฏิบัติงานของท่าน ท่านก็มีโอกาสได้ทราบแล้วว่าท่านทำได้ดีแค่ไหน | .246 | .640 | .097 | .262 | -.009 |

ตารางที่ 3.3 แสดงผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ ของกลุ่มตัวแปรที่ 1 (ครั้งที่ 1) (ต่อ)

| Rotated Component Matrix ^a | | | | | |
|--|-----------|-------------|-------------|-------|-------|
| | Component | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ความหลากหลายของทักษะ (Task Variety) | | | | | |
| - ท่านได้ใช้ทักษะที่สลับซับซ้อนหรือทักษะระดับสูงในการปฏิบัติงาน | .256 | .626 | .050 | .255 | .150 |
| การได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) | | | | | |
| - นอกเหนือจากข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานแล้ว ตัวงานเองก็ทำให้ท่านทราบว่าท่านทำงานได้ดีเพียงใด | .305 | .606 | .130 | .267 | -.072 |
| ความสำคัญของงาน (Task Significance) | | | | | |
| - งานที่ท่านทำ ไม่ได้มีความสำคัญมากนักต่อการดำเนินงานในองค์กร | .106 | .012 | .767 | .133 | .005 |
| ความชัดเจนของงาน (Task Identity) | | | | | |
| - งานของท่านได้ถูกแบ่งและกำหนดเป็นส่วนๆ ไว้แล้ว ท่านจึงไม่มีโอกาสได้ทำงานทั้งหมดตั้งแต่เริ่มต้นจนจบ | .033 | .054 | .747 | -.027 | .068 |
| การได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) | | | | | |
| - งานที่ท่านทำ ไม่สามารถบ่งบอกให้ท่านทราบว่าท่านทำงานได้ดีมากน้อยเพียงใด | .075 | .142 | .746 | .021 | .007 |
| ความหลากหลายของทักษะ (Task Variety) | | | | | |
| - งานของท่านค่อนข้างง่ายและเป็นงานซ้ำๆ | .066 | .062 | .727 | .010 | -.084 |
| ความมีอิสระในการตัดสินใจงาน (Autonomy) | | | | | |
| - ท่านไม่ได้รับโอกาสที่จะใช้ความคิดริเริ่มหรือการตัดสินใจด้วยตนเองในการทำงาน | .023 | .006 | .678 | -.004 | .038 |

ตารางที่ 3.3 แสดงผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ ของกลุ่มตัวแปรที่ 1 (ครั้งที่ 1) (ต่อ)

| Rotated Component Matrix ^a | | | | | |
|--|-----------|------|-------|-------------|-------------|
| | Component | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ความสำคัญของงาน (Task Significance) | | | | | |
| - งานที่ท่านทำ เปิดโอกาสให้ท่านได้ทำงานที่เริ่มต้นไว้จนเสร็จสิ้น | .182 | .243 | .060 | .835 | .129 |
| - งานที่ท่านทำ เป็นการทำงานทั้งชิ้น สามารถระบุจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของงานได้อย่างชัดเจน | .176 | .272 | .045 | .799 | .169 |
| ความมีอิสระในการตัดสินใจงาน (Autonomy) | | | | | |
| - ท่านมีสิทธิที่จะตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการทำงานได้ด้วยตัวท่านเอง | .135 | .222 | -.032 | .256 | .718 |
| - งานที่ท่านทำ เปิดโอกาสอย่างมากให้ท่านมีอิสระในการทำงาน | .195 | .466 | .052 | .133 | .618 |
| Extraction Method: Principal Component Analysis. | | | | | |
| Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. | | | | | |
| a. Rotation converged in 6 iterations. | | | | | |

จากตารางที่ 3.3 จะเห็นได้ว่าข้อคำถาม 5 ข้อ ซึ่งเป็น reversed item นั้น load อยู่ในกลุ่มเดียวกัน มิได้สะท้อนถึงตัวแปรที่ต้องการจะวัด ผู้วิจัยจึงตัดคำถามดังกล่าวออกจากงานวิจัย แล้วทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ ครั้งที่ 2 ต่อไป

ตารางที่ 3.4 แสดงผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ ของกลุ่มตัวแปรที่ 1 (ครั้งที่ 2)

| KMO and Bartlett's Test | | |
|--|--------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | .916 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 4760.795 |
| | Df | 171 |
| | Sig. | .000 |

ตารางที่ 3.4 แสดงผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ ของกลุ่มตัวแปรที่ 1 (ครั้งที่ 2) (ต่อ)

| Rotated Component Matrix ^a | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|------|-------|
| | Component | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) | | | | | |
| - ท่านรู้สึกมีพลังและกระฉับกระเฉงในการทำงาน | .834 | .167 | .041 | .124 | .210 |
| - ในที่ทำงาน ท่านรู้สึกมีพลังเต็มเปี่ยม | .820 | .159 | .057 | .077 | .264 |
| - เมื่อท่านตื่นนอนตอนเช้า ท่านรู้สึกอยากไปทำงาน | .811 | .071 | .046 | .065 | .140 |
| - งานของท่านเป็นแรงบันดาลใจให้ท่าน | .786 | .238 | .228 | .121 | .087 |
| - ท่านกระตือรือร้นในงานของท่าน | .763 | .248 | .105 | .212 | .140 |
| - ท่านรู้สึกมีความสุขทุกครั้งเมื่อท่านทำงานอย่างเต็มที่ | .698 | .270 | .158 | .175 | -.103 |
| - ท่านภูมิใจในงานที่ท่านทำอยู่ | .694 | .301 | .207 | .174 | -.060 |
| - ขณะที่ท่านทำงาน ท่านเพลิดเพลินกับงานจนลืมทุกอย่างรอบตัว | .638 | .111 | .108 | .472 | -.129 |
| - ท่านหมกมุ่นอยู่กับงานของท่าน | .545 | .225 | .226 | .424 | -.305 |
| ความชัดเจนของงาน (Task Identity) | | | | | |
| - งานที่ท่านทำ เปิดโอกาสให้ท่านได้ทำงานที่เริ่มต้นไว้จนเสร็จสิ้น | .280 | .791 | .053 | .177 | .119 |
| - งานที่ท่านทำ เป็นการทำงานทั้งชิ้น สามารถระบุจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของงานได้อย่างชัดเจน | .268 | .776 | .069 | .081 | .160 |
| ความหลากหลายของทักษะ (Task Variety) | | | | | |
| - ท่านได้ใช้ทักษะและความสามารถที่หลากหลายในการปฏิบัติงาน | .176 | .635 | .381 | .285 | .088 |
| - ท่านได้ใช้ทักษะที่สลับซับซ้อนหรือทักษะระดับสูงในการปฏิบัติงาน | .237 | .582 | .342 | .226 | .096 |
| ความสำคัญของงาน (Task Significance) | | | | | |
| - งานที่ท่านทำ เปิดโอกาสให้ท่านได้ทำงานที่เริ่มต้นไว้จนเสร็จสิ้น | .162 | .128 | .848 | .185 | .146 |

ตารางที่ 3.4 แสดงผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ ของกลุ่มตัวแปรที่ 1 (ครั้งที่ 2) (ต่อ)

| Rotated Component Matrix ^a | | | | | |
|--|-----------|------|-------------|-------------|-------------|
| | Component | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| - งานที่ท่านทำ เป็นการทำงานทั้งชิ้น สามารถระบุจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของงาน ได้อย่างชัดเจน | .162 | .217 | .846 | .106 | .132 |
| การได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) | | | | | |
| - นอกเหนือจากข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานแล้ว ตัวงานเองก็ทำให้ท่านทราบว่าท่านทำงานได้ดีเพียงใด | .253 | .208 | .166 | .776 | .172 |
| - เพียงลงมือปฏิบัติงานของท่าน ท่านก็มีโอกาสได้ทราบแล้วว่าท่านทำได้ดีแค่ไหน | .190 | .259 | .161 | .770 | .213 |
| ความมีอิสระในการตัดสินใจงาน (Autonomy) | | | | | |
| - ท่านมีสิทธิที่จะตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการทำงาน ได้ด้วยตัวท่านเอง | .122 | .150 | .204 | .153 | .800 |
| - งานที่ท่านทำ เปิดโอกาสอย่างมากให้ท่านมีอิสระในการทำงาน | .183 | .473 | .146 | .156 | .595 |
| Extraction Method: Principal Component Analysis. | | | | | |
| Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. | | | | | |
| a. Rotation converged in 6 iterations. | | | | | |

จากตารางที่ 3.4 สามารถสรุปได้ว่า ในกลุ่มตัวแปรที่ 1 KMO มีค่า > 0.5 ดังนั้นข้อมูลที่มีอยู่สามารถใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ ในการวิเคราะห์ความสอดคล้องได้ และแบ่งตัวแปรออกได้เป็น 5 กลุ่ม ได้แก่

1. ความหลากหลายของทักษะ (Task Variety) และความสำคัญของงาน (Task Significance) ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ตัวแปร
2. ความมีอิสระในการตัดสินใจ (Autonomy) ซึ่งประกอบไปด้วย 2 ตัวแปร
3. ความชัดเจนของงาน (Task Identity) ซึ่งประกอบไปด้วย 2 ตัวแปร
4. การได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งประกอบไปด้วย 2 ตัวแปร

5. ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ซึ่งประกอบไปด้วย 2 ตัวแปร

กลุ่มตัวแปรที่ 2 – Leadership Characteristics และ Personal Characteristics

ตารางที่ 3.5 แสดงผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ ของกลุ่มตัวแปรที่ 2 (ครั้งที่ 1)

| KMO and Bartlett's Test | | |
|--|--------------------|-----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | .960 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 13514.951 |
| | Df | 703 |
| | Sig. | .000 |

| Rotated Component Matrix ^a | | | |
|---|-------------|------|------|
| | Component | | |
| | 1 | 2 | 3 |
| บุคลิกภาพเชิงรุก (Proactive Personality) | | | |
| - ท่านมีความสามารถในการมองเห็น โอกาสต่างๆ | .801 | .177 | .161 |
| - ท่านชอบที่จะเป็นผู้นำในความคิดริเริ่ม แม้ว่าเพื่อนร่วมงานบางท่านจะไม่เห็นด้วยกับความคิดของท่าน | .795 | .149 | .060 |
| - ไม่ว่าท่านจะอยู่ที่ไหน ท่านก็เป็นกำลังสำคัญในการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ | .784 | .150 | .201 |
| - ท่านมักจะกระตุ้นให้ผู้อื่นริเริ่มโครงการใหม่ๆ | .783 | .168 | .089 |
| - ท่านมักมองหาวิธีที่ดีกว่าในการทำสิ่งต่างๆ อยู่เสมอ | .772 | .217 | .163 |
| - ท่านสามารถเปลี่ยนวิกฤต/ปัญหาต่างๆ ให้เป็นโอกาสได้ | .769 | .216 | .141 |
| - แม้ว่าจะมีปัญหามากมายและ โอกาสสำเร็จน้อย แต่หากท่านเชื่อในสิ่งใด ท่านสามารถทำให้สิ่งนั้นเกิดขึ้นได้ | .759 | .248 | .181 |
| - ท่านสนุกกับการเผชิญหน้าและเอาชนะอุปสรรคต่อความคิดของท่าน | .742 | .253 | .225 |

ตารางที่ 3.5 แสดงผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ ของกลุ่มตัวแปรที่ 2 (ครั้งที่ 1) (ต่อ)

| Rotated Component Matrix ^a | | | |
|--|-----------|------|------|
| | Component | | |
| | 1 | 2 | 3 |
| บุคลิกภาพเชิงรุก (Proactive Personality) | | | |
| - ท่านรักที่จะทำสิ่งต่างๆ ด้วยวิธีการใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิม | .737 | .242 | .183 |
| - ถ้าท่านเชื่อในความคิดใด ก็ไม่มีอุปสรรคไหน จะขัดขวางไม่ให้ท่านทำให้มันเกิดขึ้น | .731 | .207 | .120 |
| - ท่านสามารถมองเห็น โอกาสที่ดีได้ก่อนผู้อื่น | .726 | .212 | .223 |
| - ท่านมักมองหาวิธีการใหม่ๆ ในการปรับปรุงชีวิตของท่าน | .722 | .156 | .188 |
| - ท่านรู้สึกมีแรงผลักดันที่จะสร้างความแตกต่างในสังคมหรือในโลก | .716 | .122 | .134 |
| - เมื่อท่านมีปัญหา ท่านจะจัดการกับปัญหานั้นโดยตรง | .720 | .206 | .237 |
| - หากท่านเห็นสิ่งที่ท่านไม่ชอบ ท่านจะแก้ไขสิ่งเหล่านั้น | .686 | .169 | .177 |
| - หากท่านเห็นใครกำลังมีปัญหา ท่านจะช่วยในทุกวิถีทางที่ท่านสามารถทำได้ | .667 | .278 | .210 |
| ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) | | | |
| - หัวหน้าที่งานของท่านเสนอมุมมองในแง่ดีและเป็นไปได้ในอนาคต | .154 | .838 | .142 |
| - หัวหน้าที่งานของท่านสนับสนุนการแลกเปลี่ยนมุมมองความคิดซึ่งกันและกันภายในองค์กร | .204 | .819 | .168 |
| - หัวหน้าที่งานของท่านตรวจสอบสมมติฐานของปัญหา/ประเด็นต่างๆ อยู่เสมอ | .172 | .810 | .086 |
| - หัวหน้าที่งานของท่านได้แสดงให้เห็นถึงความสามารถพิเศษของเขา | .183 | .809 | .094 |
| - หัวหน้าที่งานของท่านส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเอง | .197 | .803 | .120 |
| - หัวหน้าที่งานของท่านใช้พลังและความสามารถไปในทางบวก/เพื่อให้เกิดประโยชน์ | .170 | .798 | .181 |

ตารางที่ 3.5 แสดงผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ ของกลุ่มตัวแปรที่ 2 (ครั้งที่ 1) (ต่อ)

| Rotated Component Matrix ^a | | | |
|--|-----------|-------------|-------------|
| | Component | | |
| | 1 | 2 | 3 |
| - หัวหน้างานของท่านทำให้พนักงานตระหนักถึงลำดับ ความสำคัญและวัตถุประสงค์ของการทำงาน | .214 | .796 | .124 |
| - หัวหน้างานของท่านลดความซับซ้อนของประเด็นสำคัญ ต่างๆ โดยใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย | .227 | .792 | .106 |
| - หัวหน้างานของท่านเป็นผู้ฟังที่ดี | .170 | .791 | .154 |
| - หัวหน้างานของท่านชี้ให้เห็นถึงวิกฤติหรือปัญหาที่กำลังจะ เกิดขึ้นในอนาคต | .171 | .782 | .064 |
| - หัวหน้างานของท่านมอบหมายงานหรือ โครงการต่างๆ ตาม ความสามารถและความต้องการของพนักงานแต่ละคน | .175 | .775 | .100 |
| - หัวหน้างานของท่านกระตุ้น/สนับสนุนให้พนักงานทบทวน ปัญหาภายในองค์กรอยู่เสมอ | .245 | .772 | .108 |
| - หัวหน้างานของท่านตระหนักถึงความแตกต่างของพนักงาน แต่ละคน ไม่ว่าจะเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน สิ่งที่ชอบ หรือสิ่งที่ไม่ ชอบ | .165 | .756 | .125 |
| - หัวหน้างานของท่านยกย่องชมเชยความสำเร็จของพนักงาน | .220 | .754 | .144 |
| - หัวหน้างานของท่านแสดงให้เห็นถึงความคาดหวังและ เป้าหมายของเขา | .231 | .753 | .132 |
| - หัวหน้างานของท่านยินดีสนับสนุนความคิดต่างๆ แม้ ความคิดนั้นจะดูแปลกประหลาด/ไม่สมเหตุผลก็ตาม | .175 | .704 | .004 |
| มโนธรรม (Conscientiousness) | | | |
| - ท่านอดทนทำงานจนงานเสร็จสมบูรณ์ | .351 | .193 | .744 |
| - ท่านทำงานอย่างละเอียดรอบคอบ | .287 | .222 | .729 |

ตารางที่ 3.5 แสดงผลจากการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบ ของกลุ่มตัวแปรที่ 2 (ครั้งที่ 1) (ต่อ)

| Rotated Component Matrix^a | | | |
|---|------------------|----------|-------------|
| | Component | | |
| | 1 | 2 | 3 |
| - ท่านวางแผนและทำตามแผนที่ได้กำหนดไว้ | .348 | .244 | .719 |
| - ท่านทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ | .414 | .212 | .697 |
| - ท่านเป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือ | .517 | .161 | .584 |
| Extraction Method: Principal Component Analysis. | | | |
| Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. | | | |
| a. Rotation converged in 5 iterations. | | | |

จากตารางที่ 3.5 จะเห็นได้ว่า มีข้อคำถามซึ่งแสดง Double Loading จำนวน 1 ข้อ ผู้วิจัย จึงตัดคำถามดังกล่าวออกจากงานวิจัย แล้วทำการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบ ครั้งที่ 2 ต่อไป

ตารางที่ 3.6 แสดงผลจากการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบ ของกลุ่มตัวแปรที่ 2 (ครั้งที่ 2)

| KMO and Bartlett's Test | | |
|--|--------------------|-----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | .916 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 13086.008 |
| | Df | 666 |
| | Sig. | .000 |

ตารางที่ 3.6 แสดงผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ ของกลุ่มตัวแปรที่ 2 (ครั้งที่ 2) (ต่อ)

| Rotated Component Matrix ^a | | | |
|--|-------------|------|------|
| | Component | | |
| | 1 | 2 | 3 |
| ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) | | | |
| - หัวหน้างานของท่านเสนอมุมมองในแง่ดีและเป็นไปได้ในอนาคต | .836 | .153 | .154 |
| - หัวหน้างานของท่านสนับสนุนการแลกเปลี่ยนมุมมองความคิดซึ่งกันและกันภายในองค์กร | .820 | .206 | .164 |
| - หัวหน้างานของท่านได้แสดงให้เห็นถึงความสามารถพิเศษของเขา | .810 | .186 | .086 |
| - หัวหน้างานของท่านตรวจสอบสมมติฐานของปัญหา/ประเด็นต่างๆ อยู่เสมอ | .808 | .169 | .099 |
| - หัวหน้างานของท่านส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเอง | .805 | .199 | .106 |
| - หัวหน้างานของท่านทำให้พนักงานตระหนักถึงลำดับความสำคัญและวัตถุประสงค์ของการทำงาน | .799 | .218 | .097 |
| - หัวหน้างานของท่านใช้พลังและความสามารถไปในทางบวก/เพื่อให้เกิดประโยชน์ | .796 | .170 | .188 |
| - หัวหน้างานของท่านลดความซับซ้อนของประเด็นสำคัญต่างๆ โดยใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย | .792 | .228 | .101 |
| - หัวหน้างานของท่านเป็นผู้ฟังที่ดี | .789 | .170 | .166 |
| - หัวหน้างานของท่านชี้ให้เห็นถึงวิกฤติหรือปัญหาที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต | .781 | .170 | .066 |
| - หัวหน้างานของท่านมอบหมายงานหรือโครงการต่างๆ ตามความสามารถและความต้องการของพนักงานแต่ละคน | .779 | .182 | .068 |

ตารางที่ 3.6 แสดงผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ ของกลุ่มตัวแปรที่ 2 (ครั้งที่ 2) (ต่อ)

| Rotated Component Matrix ^a | | | |
|---|-----------|-------------|-------|
| | Component | | |
| | 1 | 2 | 3 |
| - หัวหน้างานของท่านกระตุ้น/สนับสนุนให้พนักงานทบทวนปัญหาภายในองค์กรอยู่เสมอ | .769 | .242 | .127 |
| - หัวหน้างานของท่านตระหนักถึงความแตกต่างของพนักงานแต่ละคน ไม่ว่าจะเป็จุดแข็ง จุดอ่อน สิ่งที่ชอบ หรือสิ่งที่ไม่ชอบ | .757 | .166 | .123 |
| - หัวหน้างานของท่านยกย่องชมเชยความสำเร็จของพนักงาน | .755 | .222 | .134 |
| - หัวหน้างานของท่านแสดงให้เห็นถึงความคาดหวังและเป้าหมายของเขา | .754 | .232 | .121 |
| - หัวหน้างานของท่านยินดีสนับสนุนความคิดต่างๆ แม้ความคิดนั้นจะดูแปลกประหลาด/ไม่สมเหตุสมผลก็ตาม | .707 | .180 | -.016 |
| บุคลิกภาพเชิงรุก (Proactive Personality) | | | |
| - ท่านมีความสามารถในการมองเห็น โอกาสต่างๆ | .178 | .805 | .143 |
| - ท่านชอบที่จะเป็นผู้นำในความคิดริเริ่ม แม้ว่าเพื่อนร่วมงานบางท่านจะไม่เห็นด้วยกับความคิดของท่าน | .154 | .800 | .020 |
| - ไม่ว่าท่านจะอยู่ที่ไหน ท่านก็เป็นกำลังสำคัญในการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ | .159 | .798 | .132 |
| - ท่านมักจะกระตุ้นให้ผู้อื่นริเริ่ม โครงการใหม่ๆ | .176 | .794 | .025 |
| - ท่านสามารถเปลี่ยนวิกฤต/ปัญหาต่างๆ ให้เป็นโอกาสได้ | .220 | .775 | .108 |
| - ท่านมักมองหาวิธีที่ดีกว่าในการทำสิ่งต่างๆ อยู่เสมอ | .216 | .771 | .166 |
| - แม้ว่าจะมีปัญหามากมายและโอกาสสำเร้จน้อย แต่หากท่านเชื่อในสิ่งใด ท่านสามารถทำให้สิ่งนั้นเกิดขึ้นได้ | .244 | .757 | .200 |

ตารางที่ 3.6 แสดงผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ ของกลุ่มตัวแปรที่ 2 (ครั้งที่ 2) (ต่อ)

| Rotated Component Matrix ^a | | | |
|---|-----------|-------------|-------------|
| | Component | | |
| | 1 | 2 | 3 |
| - ท่านสนุกกับการเผชิญหน้าและเอาชนะอุปสรรคต่อความคิดของท่าน | .249 | .740 | .244 |
| - ไม่มีอะไรน่าตื่นเต้นไปกว่าการเห็นความคิดของท่านกลายเป็นความจริง | .172 | .739 | .113 |
| - ท่านสามารถมองเห็นโอกาสที่ดีได้ก่อนผู้อื่น | .214 | .733 | .195 |
| - ท่านรักที่จะทำสิ่งต่างๆ ด้วยวิธีการใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิม | .235 | .731 | .221 |
| - ถ้าท่านเชื่อในความคิดใด ก็ไม่มีอุปสรรคไหน จะขัดขวางไม่ให้ท่านทำให้มันเกิดขึ้น | .203 | .728 | .141 |
| - ท่านรู้สึกมีแรงผลักดันที่จะสร้างความแตกต่างในสังคมหรือในโลก | .128 | .727 | .086 |
| - ท่านมักมองหาวิธีการใหม่ๆ ในการปรับปรุงชีวิตของท่าน | .156 | .724 | .183 |
| - เมื่อท่านมีปัญหา ท่านจะจัดการกับปัญหานั้นโดยตรง | .200 | .716 | .268 |
| - หากท่านเห็นสิ่งที่ท่านไม่ชอบ ท่านจะแก้ไขสิ่งเหล่านั้น | .165 | .681 | .198 |
| - หากท่านเห็นใครกำลังมีปัญหา ท่านจะช่วยในทุกวิถีทางที่ท่านสามารถทำได้ | .273 | .661 | .241 |
| มโนธรรม (Conscientiousness) | | | |
| - ท่านอดทนทำงานจนงานเสร็จสมบูรณ์ | .187 | .356 | .778 |
| - ท่านวางแผนและทำตามแผนที่ได้กำหนดไว้ | .244 | .363 | .708 |
| - ท่านทำงานอย่างละเอียดรอบคอบ | .225 | .302 | .704 |
| - ท่านทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ | .214 | .428 | .675 |
| Extraction Method: Principal Component Analysis. | | | |
| Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. | | | |
| a. Rotation converged in 5 iterations. | | | |

จากตารางที่ 3.6 สามารถสรุปได้ว่า ในกลุ่มตัวแปรที่ 2 KMO มีค่า > 0.5 ดังนั้นข้อมูลที่มีอยู่สามารถใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ ในการวิเคราะห์ความสอดคล้องได้ และแบ่งตัวแปรออกได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1. ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ซึ่งประกอบไปด้วย 16 ตัวแปร
2. มโนธรรม (Conscientiousness) ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ตัวแปร
3. บุคลิกภาพเชิงรุก (Proactive Personality) ซึ่งประกอบไปด้วย 17 ตัวแปร

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของมาตรวัด (Reliability)

ผู้วิจัยได้นำข้อคำถามที่ประกอบขึ้นเป็นตัวแปรต่างๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบข้างต้นไปตรวจสอบความน่าเชื่อถือของแต่ละมาตรวัด ว่ามีความน่าเชื่อถือที่สามารถยอมรับได้หรือไม่ โดยหลังจากการตรวจสอบจึงได้ผลลัพธ์ดังแสดงตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.7 ตารางแสดงผลลัพธ์จากการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของมาตรวัด

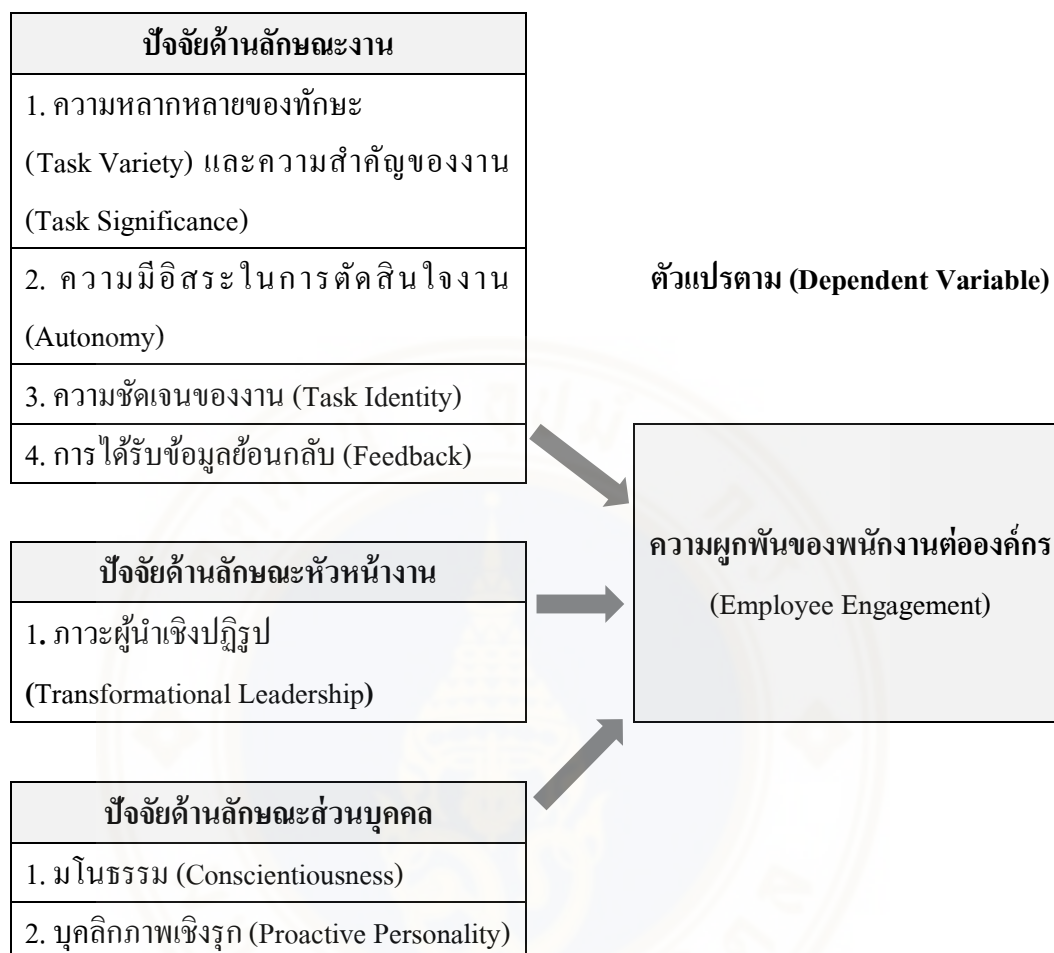
| มาตรวัด | Cronbach's Alpha (α) | จำนวนข้อคำถาม |
|---|-------------------------------|---------------|
| ความหลากหลายของทักษะ (Task Variety) และ ความสำคัญของงาน (Task Significance) | 0.82 | 4 |
| ความมีอิสระในการตัดสินใจ (Autonomy) | 0.70 | 2 |
| ความชัดเจนของงาน (Task Identity) | 0.83 | 2 |
| การได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) | 0.79 | 2 |
| ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) | 0.97 | 16 |
| มโนธรรม (Conscientiousness) | 0.86 | 4 |
| บุคลิกภาพเชิงรุก (Proactive Personality) | 0.96 | 17 |
| ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) | 0.93 | 9 |

จากค่า α ที่แสดงในตารางที่ 3.7 พบว่า มาตรวัดข้างต้นมีค่าความน่าเชื่อถืออยู่ระหว่าง 0.70 – 0.97 ซึ่งเกินกว่า 0.7 (Nunnally, 1978) จึงถือว่ามาตรวัดทั้งหมดมีค่าความน่าเชื่อถือในระดับที่ยอมรับได้

สมมติฐานงานวิจัยที่ได้จากการปรับกรอบแนวคิดใหม่

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยได้กรอบแนวคิดในงานวิจัยตามที่แสดงในภาพที่ 3.1 ซึ่งทำให้สมมติฐานงานวิจัยเปลี่ยนไป โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตัวแปรต้น (Independent Variables)



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ความหลากหลายของทักษะ (Task Variety) และความสำคัญของงาน (Task Significance) มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

สมมติฐานที่ 2 ความมีอิสระในการตัดสินใจงาน (Autonomy) มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

สมมติฐานที่ 3 ความชัดเจนของงาน (Task Identity) มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

สมมติฐานที่ 4 การได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

สมมติฐานที่ 5 ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

สมมติฐานที่ 6 มโนธรรม (Conscientiousness) มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

สมมติฐานที่ 7 บุคลิกภาพเชิงรุก (Proactive Personality) มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน



บทที่ 4 ผลการวิจัย

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย โดยแบ่งการนำเสนอเป็น 2 ส่วน ดังนี้

4.1 ลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

4.2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายของทักษะและความสำคัญของงาน ความมีอิสระในการตัดสินใจ ความชัดเจนของงาน การได้รับข้อมูลย้อนกลับ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป มโนธรรม บุคลิกภาพเชิงรุก และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

4.1 ลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.1 ตารางแสดงจำนวน และค่าร้อยละของลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

| ลักษณะทางประชากรศาสตร์ | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|------------------------------|------------|--------------|
| 1. เพศ | | |
| ชาย | 175 | 42.9 |
| หญิง | 233 | 57.1 |
| รวม | 408 | 100.0 |
| 2. ช่วงอายุ | | |
| 24-29 ปี | 132 | 32.4 |
| 30-35 ปี | 164 | 40.2 |
| 36-41 ปี | 112 | 27.5 |
| รวม | 408 | 100.0 |
| 3. ระดับการศึกษา | | |
| มัธยมศึกษาตอนต้น หรือต่ำกว่า | 15 | 3.7 |
| มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือปวช. | 20 | 4.9 |

ตารางที่ 4.1 ตารางแสดงจำนวน และค่าร้อยละของลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

| ลักษณะทางประชากรศาสตร์ | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|--|------------|---------------|
| อนุปริญญา หรือปวส. | 22 | 5.4 |
| ปริญญาตรี | 222 | 54.4 |
| ปริญญาโท | 126 | 30.9 |
| ปริญญาเอก | 3 | 0.7 |
| รวม | 408 | 100.0 |
| 4. พื้นที่ปฏิบัติงาน | | |
| สำนักงาน | 279 | 68.4 |
| โรงงานผลิต | 129 | 31.6 |
| รวม | 408 | 100.0 |
| 5. ตำแหน่งงาน | | |
| พนักงานฝ่ายผลิต (Production Staff) | 41 | 10.0 |
| เจ้าหน้าที่ (Officer) | 142 | 34.8 |
| หัวหน้างาน (Supervisor/ Foreman) | 92 | 22.5 |
| ผู้เชี่ยวชาญ (Technician/ Specialist) | 40 | 9.8 |
| ผู้จัดการฝ่าย (Department Manager) | 71 | 17.4 |
| ผู้จัดการทั่วไป (General Manager) | 13 | 3.2 |
| กรรมการผู้จัดการหรือสูงกว่า (Managing Director or above) | 9 | 2.2 |
| รวม | 408 | 100.00 |
| 6. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน | | |
| น้อยกว่า 15,001 บาท | 53 | 13.0 |
| 15,001 - 25,000 บาท | 86 | 21.1 |
| 25,001 - 35,000 บาท | 73 | 17.9 |
| 35,001 - 45,000 บาท | 82 | 20.1 |
| 45,001 - 55,000 บาท | 31 | 7.6 |
| มากกว่า 55,000 บาท | 83 | 20.3 |
| รวม | 408 | 100.0 |

ตารางที่ 4.1 ตารางแสดงจำนวน และค่าร้อยละของลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

| ลักษณะทางประชากรศาสตร์ | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|-------------------------------|------------|--------------|
| 7. อายุงานที่ปัจจุบัน | | |
| น้อยกว่า 1 ปี | 49 | 12.0 |
| 1 - 3 ปี | 107 | 26.2 |
| มากกว่า 3 ปี แต่ไม่ถึง 6 ปี | 112 | 27.5 |
| 6 - 9 ปี | 63 | 15.4 |
| มากกว่า 9 ปี แต่ไม่ถึง 12 ปี | 30 | 7.4 |
| 12 - 15 ปี | 22 | 5.4 |
| มากกว่า 15 ปี แต่ไม่ถึง 18 ปี | 12 | 2.9 |
| 18 - 21 ปี | 8 | 2.0 |
| มากกว่า 21 ปี แต่ไม่ถึง 25 ปี | 2 | 0.5 |
| ตั้งแต่ 25 ปีขึ้นไป | 3 | 0.7 |
| รวม | 408 | 100.0 |

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยมีจำนวนเพศหญิงที่ตอบแบบสอบถาม คิดเป็นร้อยละ 57.10 และจำนวนเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 42.90

ในด้านอายุ พบว่า ช่วงอายุที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุด คือ อายุ 30-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.20 รองลงมา คือ อายุ 24-29 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.40 และอายุ 36-41 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.50 ตามลำดับ

ในด้านระดับการศึกษา พบว่า ระดับการศึกษาที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุด คือ ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 54.40 รองลงมา คือ ระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 30.90 อนุปริญญา หรือ ปวส. คิดเป็นร้อยละ 5.40 มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือ ปวช. คิดเป็นร้อยละ 4.90 มัธยมศึกษาตอนต้น หรือต่ำกว่า คิดเป็นร้อยละ 3.70 และปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 0.70 ตามลำดับ

ในด้านพื้นที่ปฏิบัติงาน พบว่า พื้นที่ปฏิบัติที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุด คือ สำนักงาน คิดเป็นร้อยละ 68.40 รองลงมา คือ โรงงานผลิต คิดเป็นร้อยละ 31.60 ตามลำดับ

ในด้านตำแหน่งงาน พบว่า ตำแหน่งงานที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุด คือ เจ้าหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ 34.80 รองลงมา คือ หัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 22.50 ผู้จัดการฝ่าย คิดเป็นร้อยละ 17.40 พนักงานฝ่ายผลิต คิดเป็นร้อยละ 10.00 ผู้เชี่ยวชาญ คิดเป็นร้อยละ 9.80 ผู้จัดการทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 3.20 และกรรมการผู้จัดการหรือสูงกว่า คิดเป็นร้อยละ 2.20 ตามลำดับ

ในด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่า รายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุด คือ รายได้ 15,001 – 25,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 21.10 รองลงมาคือ รายได้มากกว่า 55,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 20.30 รายได้ 35,001 – 45,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 20.10 รายได้ 25,001 – 35,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 17.90 รายได้น้อยกว่า 15,001 บาท คิดเป็นร้อยละ 13.00 และรายได้ 45,001 – 55,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 7.60 ตามลำดับ

ในด้านอายุงานที่ปัจจุบัน พบว่า อายุงานที่ปัจจุบันที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุด คือ อายุงานมากกว่า 3 ปี แต่ไม่ถึง 6 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.50 รองลงมาคือ อายุงาน 1-3 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.20 อายุงาน 6-9 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.40 อายุงานน้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.00 อายุงานมากกว่า 9 ปี แต่ไม่ถึง 12 ปี คิดเป็นร้อยละ 7.40 อายุงาน 12-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 5.40 อายุงานมากกว่า 15 ปี แต่ไม่ถึง 18 ปี คิดเป็นร้อยละ 2.90 อายุงาน 18-21 ปี คิดเป็นร้อยละ 2.00 อายุงานมากกว่า 21 ปี แต่ไม่ถึง 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 0.50 และอายุงานตั้งแต่ 25 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 0.70 ตามลำดับ

4.2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายของทักษะ และความสำคัญของงาน ความมีอิสระในการตัดสินใจงาน ความชัดเจนของงาน การได้รับข้อมูลย้อนกลับ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป มโนธรรม บุคลิกภาพเชิงรุก และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายของทักษะและความสำคัญของงาน ความมีอิสระในการตัดสินใจงาน ความชัดเจนของงาน การได้รับข้อมูลย้อนกลับ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป มโนธรรม บุคลิกภาพเชิงรุก และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ผู้วิจัยใช้สถิติการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบวิธีวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation) และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบสมมติฐานในงานวิจัย โดยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ผล ดังนี้

การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation)

ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้สถิติการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทุกตัวที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยวิธีวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation) ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2 ตารางแสดงค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ

| | Mean | SD | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1. ความหลากหลายของทักษะ และความสำคัญของงาน | 3.89 | 0.705 | | | | | | | |
| 2. ความชัดเจนของงาน | 3.97 | 0.868 | .495** | | | | | | |
| 3. ความมีอิสระในการตัดสินใจงาน | 3.81 | 0.812 | .529** | .388** | | | | | |
| 4. การได้รับข้อมูลย้อนกลับ | 3.91 | 0.767 | .571** | .450** | .409** | | | | |
| 5. ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป | 3.80 | 0.781 | .547** | .381** | .365** | .471** | | | |
| 6. มโนธรรม | 4.09 | 0.625 | .530** | .427** | .416** | .551** | .469** | | |
| 7. บุคลิกภาพเชิงรุก | 3.90 | 0.630 | .607** | .413** | .308** | .548** | .490** | .637** | |
| 8. ความผูกพันต่อองค์กร | 3.76 | 0.692 | .589** | .395** | .367** | .531** | .577** | .581** | .670** |

N = 408, *** $p < 0.05$, ค่าที่ปรากฏในแนวทแยงคือค่าความน่าเชื่อถือของมาตรวัด

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านมโนธรรม อยู่ในระดับมีผลมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 รองลงมาคือ ปัจจัยด้านความชัดเจนของงาน อยู่ในระดับมีผลมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 ปัจจัยด้านความหลากหลายของทักษะ และความสำคัญของงาน อยู่ในระดับมีผลมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 ปัจจัยด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ อยู่ในระดับมีผลมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 ปัจจัยด้านบุคลิกภาพเชิงรุก อยู่ในระดับมีผลมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 ปัจจัยด้านการให้อำนาจตัดสินใจ อยู่ในระดับมีผลมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป อยู่ในระดับมีผลมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 และปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน อยู่ในระดับมีผลมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทุกตัว พบว่าตัวแปรอิสระทุกตัวมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) สูงสุด คือ 0.67 ซึ่งค่าความสัมพันธ์ดังกล่าวไม่เกิน 0.80 ดังนั้น ความสัมพันธ์

ระหว่างตัวแปรจึงไม่สูงจนเกิดปัญหาความสัมพันธ์เชิงเส้นพหุ (Multicollinearity) (Hair, et al., 2010)

การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

เพื่อทดสอบสมมติฐานของงานวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธี Linear Regression แบบวิเคราะห์ตัวแปรทั้งหมดในครั้งเดียว (Enter Method) ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.3 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ ระหว่างความหลากหลายของทักษะ (Task Variety) และความสำคัญของงาน (Task Significance) ความมีอิสระในการตัดสินใจงาน (Autonomy) ความชัดเจนของงาน (Task Identity) การได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) มโนธรรม (Conscientiousness) บุคลิกภาพเชิงรุก (Proactive Personality) และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement)

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients |
|-------|---|-----------------------------|------------|---------------------------|
| | | B | Std. Error | Beta |
| 1 | (Constant) | .586 | 1.542 | |
| | ความหลากหลายของทักษะ และความสำคัญของงาน | .279 | .111 | .126* |
| | ความชัดเจนของงาน | .004 | .143 | .001 |
| | ความมีอิสระในการตัดสินใจงาน | .080 | .155 | .021 |
| | การได้รับข้อมูลย้อนกลับ | .321 | .181 | .079 |
| | ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป | .115 | .021 | .231*** |
| | มโนธรรม | .333 | .117 | .134** |
| | บุคลิกภาพเชิงรุก | .201 | .028 | .345*** |
| | <i>df</i> | | | 7 |
| | F | | | 74.635*** |
| | R ² | | | 0.60*** |

a. Dependent Variable: Employee Engagement

N = 408, * $p < 0.05$. ** $p < 0.01$. *** $p < 0.001$

จากตารางที่ 4.3 พบว่า บุคลิกภาพเชิงรุกมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.345, p < 0.001$) ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.231, p < 0.001$) มโนธรรมมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.134, p < 0.01$) ความหลากหลายของทักษะและความสำคัญของงานมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.126, p < 0.05$) และ ในขณะที่ปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ ความมีอิสระในการตัดสินใจงาน ความชัดเจนของงาน การได้รับข้อมูลย้อนกลับ ไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p > 0.05$) โดยตัวแปรทั้งหมดข้างต้นสามารถอธิบายความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวายได้ ร้อยละ 60 ($R^2 = .60, p < 0.001$)

สรุปภาพรวมการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย

จากการทดสอบสมมติฐานงานวิจัยทั้งหมดตามขั้นตอนและวิธีการดังที่แสดงในบทนี้ ทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปภาพรวมของการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย ดังแสดงในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ตารางแสดงผลการทดสอบสมมติฐานของอิทธิพลของตัวแปรต้นด้านต่างๆ ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวายที่ทำงานในอุตสาหกรรมการผลิตในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร

| Hypothesis | สมมติฐาน | ผลการทดสอบ |
|------------|---|------------|
| H1 | ความหลากหลายของทักษะ (Task Variety) และความสำคัญของงาน (Task Significance) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน | ยอมรับ |
| H2 | ความมีอิสระในการตัดสินใจงาน (Autonomy) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน | ปฏิเสธ |
| H3 | ความชัดเจนของงาน (Task Identity) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน | ปฏิเสธ |
| H4 | การได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน | ปฏิเสธ |

ตารางที่ 4.4 ตารางแสดงผลการทดสอบสมมติฐานของอิทธิพลของตัวแปรต้นด้านต่างๆ ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวายที่ทำงานในอุตสาหกรรมการผลิตในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร (ต่อ)

| Hypothesis | สมมติฐาน | ผลการทดสอบ |
|------------|--|------------|
| H5 | ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน | ยอมรับ |
| H6 | มโนธรรม (Conscientiousness) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน | ยอมรับ |
| H7 | บุคลิกภาพเชิงรุก (Proactive Personality) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน | ยอมรับ |

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวายที่ทำงานในอุตสาหกรรมการผลิตในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร ได้ผลดังนี้

5.1.1 ปัจจัยด้านลักษณะงาน

1. ความหลากหลายของทักษะ (Task Variety) และความสำคัญของงาน (Task Significance)

จากการศึกษาพบว่า ความหลากหลายของทักษะ และความสำคัญของงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวาย ซึ่งสนับสนุนแนวคิดของ Hackman และ Oldham (1980) ภายใต้การจัดกลุ่มปัจจัยลักษณะงานโดย Macey และ Schneider (2008) ที่ว่าลักษณะงาน 5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งได้แก่ ความหลากหลายของทักษะ (Task Variety) ความสำคัญของงาน (Task Significance) ความชัดเจนของงาน (Task Identity) ความมีอิสระในการตัดสินใจงาน (Autonomy) การได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

ผลการวิจัยข้างต้นยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Melamed, Ben-Avi, Luz และ Green (1995) ที่ศึกษาผลกระทบของงานที่ซ้ำๆ พบว่า งานที่ซ้ำๆ ทำให้พนักงานเกิดความทุกข์ทางจิตใจ ส่งผลให้พนักงานขาดแรงจูงใจในการทำงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Eyijusta (2016) ว่าพนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวาย เป็นกลุ่มที่ต้องการงานที่หลากหลาย ไม่จำเจ เพราะเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ส่งผลต่อความท้าทายในการได้ทำอะไรหลายๆอย่าง และสอดคล้องกับทฤษฎีของ Grant (2007) ที่ว่า หากพนักงานตระหนักถึงผลกระทบจากงานที่ทำให้เห็นถึงความสำคัญของงานขึ้นนั้น ย่อมส่งผลต่อความรู้สึกมีคุณค่าในตัวของพนักงานที่องค์กรมอบให้

ดังนั้น องค์กรที่สนับสนุนให้พนักงานได้ใช้ความสามารถหรือทักษะที่หลากหลายในการทำงาน และการให้ความสำคัญต่องานที่พนักงานส่งมอบนั้นเป็นการทำให้พนักงานรู้สึกถึงการ

เพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร และสะท้อนถึงการยอมรับจากองค์กรในคุณค่าที่พนักงานส่งมอบ สิ่งเหล่านี้ช่วยสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรได้มากยิ่งขึ้น

2. ความมีอิสระในการตัดสินใจงาน (Autonomy)

จากการศึกษาพบว่า ความมีอิสระในการตัดสินใจงานไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันวาย ซึ่งขัดแย้งกับการจัดกลุ่มแนวคิดของ Macey และ Schneider (2008) ที่ว่าลักษณะงาน 5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งได้แก่ ความหลากหลายของทักษะ (Task Variety) ความสำคัญของงาน (Task Significance) ความชัดเจนของงาน (Task Identity) ความมีอิสระในการตัดสินใจงาน (Autonomy) การได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

ผลการวิจัยข้างต้นยังขัดแย้งกับงานวิจัยของ Saavedra และ Kwun (2000) ที่พบว่าหากพนักงานมีคุณพินิจในชีวิตการทำงานจะทำให้เกิดความกระตือรือร้นในระดับสูง เพิ่มระดับการมีคุณค่า และยังขัดแย้งกับงานวิจัยของ Gerg และ Dhar (2017) ที่พบว่า ความมีอิสระในการตัดสินใจงานส่งผลกระทบบางอย่างต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน

ดังนั้น องค์กรที่ให้โอกาสพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันวายได้ตัดสินใจอย่างอิสระ อาจไม่ได้สะท้อนถึงความต้องการของพนักงานกลุ่มนี้ที่จะช่วยให้พนักงานรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ทั้งนี้ อาจเกิดจาก พฤติกรรมของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันวายในที่ทำงานในอุตสาหกรรมการผลิตที่มีระบบ มีตัวชี้วัดผลการทำงานชัดเจน แต่ก็มี ความกดดันจากการผลิตให้ได้ตามมาตรฐาน ภายใต้อายุเวลาที่จำกัด การให้พนักงานกลุ่มนี้มีอิสระในการตัดสินใจงาน อาจส่งผลให้พนักงานกลุ่มนี้มีความกดดันจากผลที่จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจ และอาจต้องแบกรับความเครียดที่อาจเกิดขึ้นจากการผลที่เกิดจากการตัดสินใจก็เป็นไปได้

3. ความชัดเจนของงาน (Task Identity)

จากการศึกษาพบว่า ความชัดเจนของงานไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันวาย ซึ่งขัดแย้งกับการจัดกลุ่มแนวคิดของ Macey และ Schneider (2008) ที่ว่าลักษณะงาน 5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งได้แก่ ความหลากหลายของทักษะ (Task Variety) ความสำคัญของงาน (Task Significance) ความชัดเจนของงาน (Task Identity) ความมีอิสระในการตัดสินใจงาน (Autonomy) การได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังขัดแย้งกับแนวคิดของ Kahn (1990) ที่ว่า การที่พนักงานเห็นงานที่ชัดเจน ทำให้สามารถเชื่อมโยงงานหลายๆ งานได้ สะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกมีส่วนร่วมของพนักงานมากขึ้น และขัดแย้งกับงานวิจัยของ Gamage (2017) ที่พบว่า การมอบหมายงานที่ชัดเจนจากองค์กร ส่งผลต่อความรู้สึกเชิงบวกของพนักงานทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ดังนั้น การ

สร้างระบบงานโดยมอบหมายงานให้พนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวายได้ทำอย่างชัดเจนนั้น อาจไม่ได้ส่งผลให้พนักงานรู้สึกถึงความผูกพันต่อองค์กร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก พนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวายมักเป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ชอบอยู่ในกรอบหรือเงื่อนไข และรักอิสระ ดังนั้น หากองค์กรมอบหมายงานที่ชัดเจน แม้พนักงานกลุ่มนี้จะเห็นภาพรวมทั้งหมดก็ตาม แต่อาจส่งผลให้พนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวายรู้สึกถึงพันธะที่พวกเขาต้องเข้าไปอยู่ทุกระบวนการทำงาน ซึ่งขัดแย้งกับลักษณะนิสัยของพนักงานกลุ่มนี้ที่รักอิสระ สิ่งเหล่านี้อาจเป็นตัวสะท้อนให้เห็นได้ว่า การมอบหมายงานที่ชัดเจนแก่พนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวาย อาจไม่เหมาะสมสำหรับพนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวายที่ทำงานในอุตสาหกรรมการผลิตในกรุงเทพมหานคร

4. การได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

จากการศึกษาพบว่า การได้รับข้อมูลย้อนกลับไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวาย ซึ่งขัดแย้งกับการจัดกลุ่มแนวคิดของ Macey และ Schneider (2008) ที่ว่าลักษณะงาน 5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งได้แก่ ความหลากหลายของทักษะ (Task Variety) ความสำคัญของงาน (Task Significance) ความชัดเจนของงาน (Task Identity) ความมีอิสระในการตัดสินใจงาน (Autonomy) การได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

ผลการวิจัยนี้ยังขัดแย้งกับงานวิจัยของ Locke และ Latham (1990) ที่พบว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับมีความจำเป็นอย่างมากสำหรับพนักงานเพื่อให้เข้าใจกระบวนการและเป้าหมาย และขัดแย้งกับงานวิจัยของ Simmons (2016) ที่พบว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับทำให้พนักงานมั่นใจเมื่อเผชิญกับความลำบาก

ดังนั้น การที่องค์กรมีระบบในการประเมินผล โดยให้ข้อมูลสะท้อนผลการทำงานกับพนักงาน หรือให้คำแนะนำเชิงปรับปรุง อาจไม่ได้ส่งผลให้พนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวายรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจาก พนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวาย เติบโตมาพร้อมกับการศึกษาความรู้ ส่งผลให้พนักงานกลุ่มนี้มีความมั่นใจในตนเองสูง มั่นใจในความคิด ความรู้ของตนเอง การที่พนักงานกลุ่มนี้ได้รับการแนะนำเพื่อการพัฒนาตนเอง หรือการปรับปรุงกระบวนการทำงานของตนเองให้ดีขึ้น อาจไม่ได้ส่งผลดีในความรู้สึกของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวายก็เป็นไปได้ อีกทั้งอาจเกิดขึ้นจากอุตสาหกรรมการผลิตทั่วไปมีระบบระเบียบชัดเจน แม้ว่าพนักงานกลุ่มนี้จะได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนา แต่สภาพองค์กรไม่ได้เอื้ออำนวยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวายที่ทำงานในอุตสาหกรรมการผลิตอาจไม่ได้ช่วยให้พนักงานรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

5.1.2 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (Leadership)

1. ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership)

จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันวาย ซึ่งสนับสนุนการจดกลุ่มแนวคิดของ Macey และ Schneider (2008) ที่ว่า ความเป็นผู้นำ (Leadership) เช่น ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Leader-Member exchange) นั้นส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Dionne (2004) ที่พบว่า ผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบต่อทีมงาน เพราะผู้นำเชิงปฏิรูปจะพัฒนาทีมงาน มองอนาคตร่วมกัน มีการสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นปัญญา และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Arora และ Dhole (2019) ที่พบว่า ผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลโดยตรงในการคงอยู่ของพนักงาน อันเกิดจากผู้นำกลุ่มนี้จะสร้างแรงจูงใจเชิงบวกต่อพนักงาน

ดังนั้น องค์กรใดมีลักษณะผู้นำ หรือหัวหน้าสายงาน ที่มีคุณลักษณะ ความคิด พฤติกรรม เป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ช่วยให้พนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันวายรู้สึกวิสัยทัศน์ วิธีการทำงานที่ดี ตรงตามความต้องการของพนักงาน และช่วยให้องค์กรเดินไปในทิศทางที่ดี สิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อพนักงานกลุ่มนี้ถึงความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

5.1.3 ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล (Dispositional Characteristic)

1. มโนธรรม (Conscientiousness)

จากการศึกษาพบว่า มโนธรรม มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันวาย ซึ่งสนับสนุนการจดกลุ่มแนวคิดของ Macey และ Schneider (2008) ที่ว่า ลักษณะภายในบุคคล (Dispositional Characteristics) เช่น มโนธรรม (Conscientiousness) บุคลิกภาพเชิงรุก (Proactive Personality) ยึดตัวเองเป็นศูนย์กลาง (Self-centered) เก็บตัว (Introverted) เป็นต้น ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sutrisno และ Parahyanti (2017) ที่พบว่า พนักงานที่มีมโนธรรมส่งผลให้พนักงานมีความคิดเชิงบวกที่ต้องการผลลัพธ์ของงาน และเพื่อนร่วมงานเป็นที่ตั้ง สะท้อนออกมาถึงความร่วมมือและสิ่งแวดลอมที่ดีขึ้น ทำให้พนักงานรู้สึกดีมากขึ้น

ดังนั้น พนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันวายที่มีคุณลักษณะภายในตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง มโนธรรม ย่อมส่งผลให้พนักงานเหล่านั้น มีความรับผิดชอบต่อตนเอง ซึ่งส่งผลกระทบเชิงบวกไปสู่องค์กร เพื่อเป็นบุคลากรที่ดีขององค์กร และยังช่วยให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร

2. บุคลิกภาพเชิงรุก (Proactive Personality)

จากการศึกษาพบว่า บุคลิกภาพเชิงรุก มีความมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวาย ซึ่งสนับสนุนการจัดกลุ่มแนวคิดของ Macey และ Schneider (2008) ที่ว่า ลักษณะภายในบุคคล (Dispositional Characteristics) เช่น มโนธรรม (Conscientiousness) บุคลิกภาพเชิงรุก (Proactive Personality) ยึดตัวเองเป็นศูนย์กลาง (Self-centered) เก็บตัว (Introverted) เป็นต้น ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Dikkers, Jansen, Lange, Vinckenburg และ Kooij (2010) ที่พบว่า คุณลักษณะของพนักงานที่มีบุคลิกภาพเชิงรุกส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมากขึ้น

ดังนั้น พนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวายที่มีคุณลักษณะภายในตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บุคลิกภาพเชิงรุก ย่อมส่งผลให้พนักงานเหล่านั้น ทำงานเชิงรุก ต้องการให้องค์กรเติบโต ผลักดันงานอย่างมีคุณภาพ มีความรับผิดชอบต่อตนเอง งาน และองค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อเชิงบวกไปสู่องค์กร เพื่อเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ และยังช่วยให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร

5.2 ข้อเสนอแนะทางทฤษฎี (Theoretical Implication)

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบงานวิจัยโดยอ้างอิงแนวความคิดของ Macey และ Schneider (2008) และผลการศึกษาในอดีตที่กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งประกอบไปด้วย ปัจจัยด้านลักษณะของงาน (Job Characteristics) เช่น ความหลากหลายของทักษะ (Task Variety) ความมีอิสระในการตัดสินใจงาน (Autonomy) ความชัดเจนของงาน (Task Identity) ความสำคัญของงาน (Task Significance) การได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ความซับซ้อนของงาน (Job Complexity) สภาพการทำงาน (Work Conditions) การแก้ไขปัญหา (Problem Solving) เป็นต้น ปัจจัยด้านลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership) เช่น ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-member exchange) เป็นต้น ปัจจัยด้านลักษณะภายในบุคคล (Dispositional Characteristics) เช่น มโนธรรม (Conscientiousness) บุคลิกภาพเชิงรุก (Proactive Personality) ยึดตัวเองเป็นศูนย์กลาง (Self-centered) เก็บตัว (Introverted) เป็นต้น ซึ่งผู้วิจัยได้คัดเลือกปัจจัยที่เป็นตัวแทนสำหรับการศึกษาอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวายที่ทำงานในอุตสาหกรรมการผลิตในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร ได้แก่

1. ปัจจัยด้านลักษณะของงาน (Job Characteristics) ประกอบด้วย ความหลาย

หลายของทักษะ (Task Variety) ความมีอิสระในการตัดสินใจงาน (Autonomy) ความชัดเจนของงาน (Task Identity) ความสำคัญของงาน (Task Significance) การได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

2. ปัจจัยด้านลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership) ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership)

3. ปัจจัยด้านลักษณะภายในบุคคล (Dispositional Characteristics) ได้แก่ มโนธรรม (Conscientiousness) และบุคลิกภาพเชิงรุก (Proactive Personality)

จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายที่ทำงานในอุตสาหกรรมการผลิตในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร ได้แก่

1. ปัจจัยด้านลักษณะของงาน (Job Characteristics) ได้แก่ ความหลายหลายของทักษะ (Task Variety) และความสำคัญของงาน (Task Significance)

2. ปัจจัยด้านลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership) ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership)

3. ปัจจัยด้านลักษณะภายในบุคคล (Dispositional Characteristics) ได้แก่ มโนธรรม (Conscientiousness) และบุคลิกภาพเชิงรุก (Proactive Personality) ซึ่งสนับสนุนแนวคิดของ Macey และ Schneider (2008) เพียงบางส่วนเท่านั้น ทั้งนี้ อาจเป็นไปได้ว่า แนวคิดดังกล่าวยังไม่เหมาะสมสำหรับประชากรที่เป็นพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวาย และจากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา ยังไม่มีการศึกษาพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายที่ทำงานในอุตสาหกรรมการผลิตในเขตกรุงเทพมหานคร ส่งผลให้ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับพนักงานแตกต่างกันออกไป ดังนั้นในการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายที่ทำงานในอุตสาหกรรมการผลิตในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร อาจจะต้องศึกษาและสอบถามข้อมูลเบื้องต้นจากกลุ่มตัวอย่างในเขตกรุงเทพมหานครเพื่อให้ได้ปัจจัยที่เหมาะสมมากที่สุด

5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร (Managerial Implication)

จากผลการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยที่พนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายที่ทำงานในอุตสาหกรรมการผลิตในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครให้ความสำคัญอันจะนำมาสู่ความผูกพันต่อองค์กรเรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้ บุคลิกภาพเชิงรุก ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป มโนธรรม ความหลากหลายของทักษะและความสำคัญของงาน ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์องค์กรต่างๆ เพื่อสร้างและส่งเสริมให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร ตามแผนกลยุทธ์ดังนี้

กลยุทธ์ระยะสั้น ได้แก่ Competency Based Selection

1. ผู้บริหารควรวางกลยุทธ์ในการสรรหาพนักงาน โดยใช้ competency model โดยการออกแบบเครื่องมือในการสรรหา พนักงานที่มีคุณสมบัติดังต่อไปนี้พนักงานที่มีลักษณะการทำงานเชิงรุก โดยสามารถวัดได้จากผลงานใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นจากองค์กรเก่า ลักษณะการคิด ทักษะคิดต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพราะพนักงานที่มีลักษณะการทำงานเชิงรุก มักนำองค์กรไปในการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันได้ในอนาคต

2. พนักงานที่มีทักษะการคิด การบริหารงาน แบบผู้นำเชิงปฏิรูป ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผู้นำรุ่นใหม่ที่มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป และพร้อมที่จะขับเคลื่อนองค์กร อีกทั้งสามารถบริหารพนักงานในทีมงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. พนักงานที่มีมโนธรรม โดยสามารถวัดจากคุณลักษณะองค์ประกอบที่พนักงานที่มีมโนธรรม มีความรับผิดชอบ พร้อมเข้ามาเติบโต และสร้างแต่สิ่งดี ๆ ให้องค์กร

กลยุทธ์ระยะกลาง ได้แก่ People Development Strategy

ผู้บริหารควรวางกลยุทธ์ในการพัฒนาและรักษาพนักงานที่มีอยู่เดิม ดังต่อไปนี้

1. พัฒนาพนักงานให้มีกระบวนการคิด กระบวนการทำงานเชิงรุก ทำงานอย่างเป็นระบบ คิดแบบมีตรรกะ เพราะเมื่อมีพนักงานที่คิด แสดงออกไปในการทำงานเชิงรุก ย่อมส่งผลให้ผู้บริหารมีผู้ช่วยที่มีศักยภาพ และพนักงานสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรในภาวะการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. พัฒนาโดยใช้ Leadership Development Program หรือ Talent Development Program เพื่อพัฒนาพนักงานที่มีอยู่เดิมให้มีทักษะการบริหารทีมงานในรูปแบบใหม่ จากวิธีการเดิมที่ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นผู้จัดการ (Manager) ให้กลายเป็น ผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) แทนเมื่อพนักงานเข้าใจบทบาทที่ถูกต้อง บทบาทที่ทีมงานยอมรับ และบทบาทที่องค์กรต้องการ ย่อมทำให้การทำงานเป็นทีมเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อมีผู้นำเป็นแบบอย่างแก่ทีมงาน มีจิตวิญญาณเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ย่อมส่งผลให้พนักงานในทีมงานมีความรู้สึกอยากจะทำงาน อยากจะให้ความร่วมมือในการทำงานใดๆ ให้ดีที่สุด

กลยุทธ์ระยะยาว ได้แก่ Organizational Development

ผู้บริหารควรวางกลยุทธ์องค์กรเพื่อปรับโครงสร้างองค์กร โครงสร้างงาน และวิธีการให้ผลตอบแทน ดังต่อไปนี้

1. ปรับโครงสร้างองค์กร และการกำหนดหน้าที่การทำงาน (Job Description) โดยให้แต่ละตำแหน่งงานต้องใช้ทักษะที่หลากหลายเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานได้ใช้ทักษะที่พนักงานถนัดมากขึ้น หรือทักษะที่องค์กรต้องการออกมาเพื่อทำให้งานที่ออกมามีประสิทธิภาพ และช่วยให้ไม่เกิดความจำเจในงานเดิมๆ งานซ้ำๆ ซึ่งหากองค์กรสามารถมอบหมายงานให้แก่พนักงาน โดยงานดังกล่าวได้ใช้ทักษะที่หลากหลาย ย่อมส่งผลต่อแรงจูงใจที่อยากจะทำงานนั้นๆ ให้สำเร็จโดยใช้ความสามารถที่พนักงานมีให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2. ปรับรูปแบบการประเมินผลการทำงาน (Performance Management System) ให้สอดคล้องกับผลงานของพนักงาน โดยเสนอแรงจูงใจ เช่น การปรับเงินประจำปี การพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัลพิเศษ การพิจารณาโบนัสประจำปี เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานเห็นความสำคัญของงานที่ตนเองทำ ส่งผลให้พนักงานเต็มใจที่จะทุ่มเท แต่ทั้งนี้ ผู้บริหารควรให้พนักงานเห็นความสำคัญของงาน และสื่อสารให้พนักงานทั้งองค์กรทราบถึงผลสัมฤทธิ์ของความทุ่มเท สื่อสารให้พนักงานทราบถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากประสิทธิผลของการทำงาน เมื่อพนักงานเปลี่ยนทัศนคติต่องานนั้นๆ ว่างานที่ตนเองทำ ส่งผลเชิงบวกต่อองค์กร มีความสำคัญต่อองค์กร พนักงานจะมีแรงจูงใจในการขับเคลื่อน และตั้งใจทำงานนั้นอย่างดีที่สุด และเมื่อองค์กรตอบแทนพนักงานอย่างสมเหตุสมผลตามผลงานที่องค์กรต้องการแล้ว พนักงานก็จะเกิดความผูกพันต่อองค์กรในที่สุด

3. การแสดงตนเป็นแบบอย่าง (Role Model) สำหรับผู้นำซึ่งเป็นระดับผู้บริหารทุกระดับในการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ และนโยบายจากผู้บริหาร เพื่อให้พนักงานได้รับทราบวิสัยทัศน์ และมุมมองของระดับบริหาร รวมทั้งแผนการทำงาน การสื่อสารเจตนารมณ์ของฝ่ายบริหาร เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในการผลักดัน พัฒนาองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อพนักงานรู้สึกถึงความมีส่วนร่วมจากระดับบริหาร ได้เห็นแบบอย่างที่ดีจากระดับบน จะส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น

5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders Implications)

1. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก (Key stakeholders) ได้แก่ หัวหน้างานของพนักงาน หรือ ลูกน้องของพนักงาน ควรปฏิบัติดังต่อไปนี้

1.1 หัวหน้างาน

ด้านสรรหาบุคลากร ควรปฏิบัติดังนี้ ให้ความร่วมมือกับฝ่ายสรรหา ในการร่วมกำหนดบทบาทหน้าที่ของพนักงานให้มีความท้าทายในงานที่ทำมากขึ้น

ด้านพัฒนาบุคลากร ควรปฏิบัติดังนี้ ให้ความร่วมมือกับฝ่ายพัฒนาบุคลากรในการพัฒนาพนักงานตามกรอบเวลาที่สายงานพัฒนาบุคลากรกำหนด ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานพัฒนาตนเองตามกรอบระยะเวลาที่เหมาะสมต่อการเติบโตในหน้าที่งานของพนักงาน

ด้านการประเมินผล ควรปฏิบัติดังนี้ ประเมินผลพนักงานได้บังคับบัญชา โดยให้ข้อมูลตามความเป็นจริง รวมถึงข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาพนักงานดังกล่าว ประกอบกับการวางแผนร่วมกับฝ่ายพัฒนาบุคลากรในการกำหนดกรอบการพัฒนาพร้อมกัน

1.2 พนักงานได้บังคับบัญชา

ด้านการพัฒนาตนเอง ควรปฏิบัติดังนี้ วิเคราะห์ความสามารถของตนเอง รวมทั้งนำเสนอความต้องการพัฒนาตนเองไปยังผู้บริหารเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาตามแผนพัฒนาตามระยะต่างๆ

ด้านการประเมินผล ควรปฏิบัติดังนี้ ปฏิบัติตามวิธีการปรับปรุง หรือข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้นสอดคล้องตามความคาดหวังจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อการเติบโตในอนาคต

2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียชั้นรอง (Secondary stakeholders) ได้แก่ ผู้บริหารของทุกสายงานที่ดูแลพนักงานแต่ละคน ควรปฏิบัติดังต่อไปนี้

2.1 บทบาทสนับสนุนพนักงาน

โดยให้ความร่วมมือส่งพนักงานภายใต้สังกัดของตนเองเข้าทำกิจกรรม โครงการพิเศษกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อพัฒนางานต่างๆ ของบริษัท ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงความสำคัญของงานที่พนักงานทำอยู่ และการยอมรับคุณค่าที่พนักงานมีจากองค์กร ส่งผลให้พนักงานมีแรงบันดาลใจในการผลักดันงานมากขึ้น

2.2 บทบาทการประสานงานกับหน่วยงานอื่น

จัดทำองค์ความรู้ร่วมกันกับผู้บริหารสายงานอื่นๆ เพื่อเชื่อมโยงองค์ความรู้กับทุกหน่วยงานทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน อีกทั้งแสดงออกถึงความจริงใจที่จะร่วมกันพัฒนาองค์กรไปพร้อมกับหน่วยงานอื่นๆ รวมทั้งแสดงออกถึงความเป็นผู้นำที่มีการทำงานเชิงรุกในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน

5.5 ข้อจำกัดในงานวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

การศึกษาครั้งนี้มีข้อจำกัดในการวิจัย และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. การศึกษาครั้งนี้อ้างอิงจากกรอบแนวคิด Organizational behavior (OB) perspective เท่านั้น ซึ่งอาจมีปัจจัยอื่นที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวายกลุ่มเจเนอเรชันวาย ตามแนวคิด Role engagement perspective (Kahn, 1990) เช่น ลักษณะของบทบาทหน้าที่ (Role characteristics) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างงานต่างๆ (Work interactions) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relationships) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Group dynamics) และลักษณะของการบริหารจัดการ (Management style) และตามแนวคิด Job or work engagement perspective (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti และคณะ, 2007) เช่น การสนับสนุนจากองค์กรและหัวหน้างาน (Organizational and supervisor support) การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (Learning & Development) และการเติบโตในงาน (Personal growth) เป็นต้น ดังนั้นงานวิจัยในอนาคตจึงอาจศึกษาปัจจัยดังกล่าวเพิ่มเติม

2. การศึกษาครั้งนี้เป็นการสำรวจเฉพาะกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานในอุตสาหกรรมการผลิตเท่านั้น ผลการวิจัยอาจไม่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในวงกว้างกับกลุ่มตัวอย่างกับอุตสาหกรรมบริการ และอุตสาหกรรมอื่นๆ ได้ ดังนั้นงานวิจัยในอนาคตควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมอื่นๆ และควรมีการศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวายระหว่างอุตสาหกรรมต่างๆ ด้วย

3. การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการเลือกสุ่มตัวอย่างตามสะดวก (Convenient Sampling) ซึ่งเป็นการสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-probability method) ข้อจำกัดที่ควรคำนึงคือ ผลการวิจัยนี้อาจจะไม่สามารถขยายผลการวิจัย (Generalization) ไปสู่ประชากรที่แท้จริงได้ ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปควรทำการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น (Probability method) ซึ่งเป็นวิธีที่ทำให้ประชากรทุกคนมีโอกาสถูกเลือกมาเป็นตัวอย่าง เช่น การสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) การเลือกอย่างมีระบบ (Systematic sampling) การเลือกตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified sampling) เป็นต้น ซึ่งจะทำให้ผลการวิจัยสามารถขยายผลการวิจัยไปสู่ประชากรได้ (หทัยชนก พรรคเจริญ, 2555)

4. การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนั้นงานวิจัยในอนาคตอาจศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก หรือการสัมภาษณ์กลุ่ม เพื่อให้เข้าใจถึงกระบวนการอย่างละเอียดของปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวาย และช่วยค้นหาปัจจัยใหม่ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวาย

5. รูปแบบของการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบการศึกษาภาคตัดขวางหรือการศึกษา ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง (Cross sectional study) ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลเพียงครั้งเดียว ข้อจำกัดประการหนึ่งที่ต้อง

คำนี้คือ ผลการวิจัยเป็นเพียงการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร ณ ช่วงเวลาเดียวเท่านั้น ไม่สามารถติดตามผลการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรได้อย่างชัดเจน ดังนั้นงานวิจัยในอนาคตควรออกแบบการวิจัยให้เป็นการศึกษาระยะยาว (Longitudinal study) ซึ่งจะทำให้สามารถติดตามผลการเปลี่ยนแปลงระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ได้ชัดเจน (Altman, 1991)



บรรณานุกรม

- กัลยารัตน์ ชีระชนชัย. (2558). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานภาคธุรกิจพลังงานและสาธารณูปโภคในประเทศไทย. คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ชัชวาลย์ เรืองประพันธ์. (2539). สถิติพื้นฐาน. ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา.
- ดวงใจ เลิศปัญญาบุษ, และทวิศักดิ์ กฤษเจริญ. (2561). ทศนคติของความรักใคร่ในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มพนักงาน Gen Y ในเขตกรุงเทพมหานคร. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. *วารสารสังคมศาสตร์*. 21.
- นฤมล กิมภากรณ์, อรพิน สันติธีรากุล, เขมกร ไชยประสิทธิ์, และกนกพร ทวีพัฒน์. (2551). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีองค์กรสื่อสารโทรคมนาคม. *Veridian E-Journal*. 1(1). มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ภูวดล บุญอ่ำ. (2558). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานธุรกิจโรงแรม ในกรุงเทพมหานคร. *Journal of Southern technology*. 8(1). 9-16.
- รศรินทร์ เกรย์, อุมารณ ภัทรวานิชย์, อภิษรารักษ์ หลักทอง, และเจตพล แสงกล้า. (2559). คุณภาพชีวิตต่างวัยของผู้มีงานทำ: *Quality of Life among Employed Population by Generations*. นครปฐม: สำนักประชากรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ระบบสถิติทางการทะเบียน. (2561). *สำนักบริหารการทะเบียน*. กรมการปกครอง.
- รัชต์ ไตรมาลัย, วรณารถ แสงมณี, และณัฐวุฒิ โรจน์นिरุตติกุล. (2558). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มบริษัท ยูนิเวอร์แซล เอ็กซ์เพรส ทรานสปอร์ต จำกัด. *วารสารเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม*. 4(12). สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- วสิน แดงบรรจง, วรณารถ แสงมณี, และณัฐวุฒิ โรจน์นिरุตติกุล. (2558). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท กุลธรณีเลิศทริก จำกัด. *วารสารเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม*.
- สมนันท์ สุทธารัตน์, และกัญญาดา ประจุศิลป์. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงาน ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพรุ่นเจนเนอเรชั่นวายโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. *วารสารพยาบาลตำรวจ*. 7(1).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สุรินทร์ ซาลากุลพฤติ, พาสนา จุฬรัตน์, และเวชนี กรีทอง. (2551). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (หญิงล้วน) บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด. *วารสารวิชาการ*. 9(2). คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อุมาภรณ์ ภัทรวานิชย์. (2557). ทักษะคติทางเพศของประชากรรุ่นใหม่. ในยุพิน วรสีริอมร, จงจิตต์ ฤทธิรงค์, ศุทธิดา ชวนวัน, พงนา หันจางสิทธิ์ (บรรณาธิการ). *ประชากรและสังคม 2557: การเกิดและความมั่นคง ในประชากรและสังคม*. นครปฐม: สถาบันวิจัยประชากร และสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล. 233-249.
- Abugre, J. B., & Adebola, K. (2015). An examination of training and development of middle level managers in emerging economies: Evidence from financial institutions in Ghana. *International Journal of Organizational Analysis*. 23(4). 545-563.
- Afsar, B., Badir, Y. F., & Saeed, B. B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*. 114(8). 1270-1300.
- Agarwal, U. A., & Gupta, V. (2018). Relationships between job characteristics, work engagement, conscientiousness and managers' turnover intentions: A moderated-mediation analysis. *Personnel Review*. 47(2). 3.
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: an integrated approach. *Journal of organization effectiveness: People and performance*. 22(1). 7-35.
- Albrecht, S., Breidahl, E., & Marty, A. (2018). Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement. *Career Development International Journal*. 1(1).
- Albrecht, S. L. (2010). *Handbook of Employee Engagement: Perspectives. Issues. Research and practice*. Edward Elgar publishing. Northampton.
- Albrecht, S., Breidahl, E., & Marty, A. (2018). *Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement*. Career Development International.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Amah, O. E. (2018). Employee engagement in Nigeria: The role of leaders and boundary variable. *SA Journal of industrial psychology*. 2.
- Anita, J. & Aruna, M. (2016). Enablers of Employee Engagement of Gen Y at the Workplace with reference to Automobile Sector. *Amity Journal of Training and Development*. 1(1), 93-108.
- AON. (2018). *2018 Trends in Global Employee Engagement*.
- Arora, N. & Dhole, V. (2019). Generation Y: perspective, engagement, expectations, preferences and satisfactions from workplace; a study conducted in Indian context. *Benchmarking: An international journal*. 26(5). 1378-1404.
- Bakar, (2013). *Understanding Factors Influencing Employee Engagement: A Study of the Financial Sector in Malaysia*. School of Management. Business Portfolio. RMIT University.
- Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of occupational and organizational psychology*. 83(189206).
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*. 22(3). 309-328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Boer, D. E. & Schaufeli, W.B. (2003b). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of vocational behavior*. 62(1). 341-56.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). Developing trans-formational leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European industrial training*. 14(1). 21-27.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational Leadership. *European journal of work and organizational psychology*. 8(1). 9-32.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*. 14(1). 103-118.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Bateman, T. B., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 103-118.
- Bates, S. (2004). Getting engaged. *HR magazine*, 49(2), 44-51.
- Biesanz, J. C., & West, S. G. (2004). Towards Understanding Assessments of the big five: Multitrait-multimethod analyses of convergent and discriminant validity across measurement occasion and type of observer. *Journal of Personality*, 72(4).
- Cain, L., Busser, J., Kang, H. J. (2018). Executive chefs' calling: effect on engagement, work-life balance and life satisfaction. *International journal of contemporary hospitality management*, 30(5), 2287-2307.
- Cochran, W. G. (1953). *Sampling techniques*. Oxford, England: John Wiley.
- Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International journal of contemporary hospitality management*, 27(3), 453-472.
- Deloitte (2018). *2018 Deloitte Millennial Survey*.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Jonge, J. D., Janssen, P. P. M. & Schaufeli, W. B. (2001b). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 27(1), 279-86.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001a). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 499-512.
- Dikkers, J. S. E., Jansen, P. G. W., Lange, A. H. D., Vinkenburg, C. J., Kooij, D. (2010). *Proactivity, job characteristics, and engagement: a longitudinal study*. *Career Development International*, 15(1), 59-77.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Dijkers, J. S. E., Jansen, P. G. W., Lange, A. H., Vinkenburg, C. J., & Kooij, T. A. M. (2010). *Proactivity, job characteristics, and engagement: a longitudinal study*. *Career Development International*, 15(1), 59-77.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, A. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of organizational change management*, 17(2), 177-193.
- Eileen, D., & Murtagh, E. M. (2005). Work/life balance: senior management champions or laggards?. *Women in management review*, 20(4), 262-278.
- Evers, A. T., Yamkovenko, B., & Amersfoort, D. V. (2017). How to keep teachers healthy and growing: the influence of job demands and resources. *European Journal of Training and Development*, 41(8), 670-686.
- Eyiusta, A. (2016). Job resources, engagement, and proactivity: a moderated mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 31(8), 1234-1250.
- Fisher, S. A. (2014). *Validating a typology of factors that influence the relationship between transformational leadership and safety climate*. A thesis of Doctor of Philosophy. College of Nursing. University of Colorado.
- Folger, R. G., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Forrier, A., Sels, L. & Stynen, D. (2009). Career mobility at the intersection between agent and structure: a conceptual model. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 82(4), 739-759.
- Gallant, W. H., & Martins, N. (2018). Measurement invariance of employee engagement across race group. *International journal of productivity and performance management*, 67(9), 1463-1481.
- Gamage, P. (2017). *Factors influencing the Employee Engagement of the Generation Y employees*. Proceedings of APIIT business & technology conference.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Garg, S., & Dhar, R. (2017). Employee service innovative behavior: The roles of leader-member exchange (LMX), work engagement, and job autonomy. *International Journal of Manpower*. 38(2). 242-258.
- Garofano, C. M. & Salas, E. (2005). What influences continuous employee development?. *Human Resource Management Review*. 15(4). 281-304.
- Gikonyo, C. S. (2018). *Employee engagement and performance of research and training state corporations in Kenya*. (Doctoral dissertation). Kenyatta University. Kenya.
- Glick, N. L. (1992). *Job satisfaction among academic administrators*. Research in Higher Education. 33(5). 625-39.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative ‘description of personality’: the Big Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*. 59(6). 1216-1219.
- Graham, M. W., & Messner, P. E. (1998). Principals and job satisfaction. *International Journal of Educational management*. 12(5). 196-202.
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*. 32(1). 393– 417.
- Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*. 93(1). 108-124.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). *Motivation through the design of work: Test of a theory*. Organizational behavior and human performance. 16(2). 250-279.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley. Reading. MA.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition. Pearson. New York.
- Hornig, K. Y. (2018). *Factors affecting the retention of generation Y workers in food industry*. Dissertation. (17).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Imran, M. K., Ilyas, M., Aslam, U., & Rahman, U. U. (2016). *Organizational learning through transformational leadership*. *The learning organization*, 23(4), 232-248.
- John, O. P., & Srivastava, S. (1999). *The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives*. In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (2nd ed., pp. 102–138). New York: Guilford Press.
- John, W. (2017). *Flexible Working Hours and Organizational Productivity: Exploring the Potential Linkage*. Article No. 5. Aligarh Muslim University. UP.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Karasek, R. A. (1979). *Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign*. *Administrative Science Quarterly*, 24(1), 285-308.
- Kim, W., Kolb, J. A. & Kim, T. (2012). *The relationship between work engagement and performance: a review of empirical literature and a proposed research agenda*. *Human Resource Development Review*, 12(3), 1-29.
- Kodz, J., Harper, H. & Dench, S. (2002). *Work-life Balance: Beyond the Rhetoric*. Institute for Employment Studies. Brighton.
- Koene, B. A., Vogelaar, A. L., & Soeters, J. L. (2002). *Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations*. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 193–215.
- Koubova, V., Buchko, A. A. (2013). *Life-work balance: Emotional intelligence as a crucial component of achieving both personal life and work performance*. *Management Research Review*, 36(7), 700-719.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*, New York Springer.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- LePine, J. A. & Dyne, L. V. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*. 86(3). 326-336.
- Levin, K. (2006). *Study design III: Cross-sectional studies*. Evid Based Dent. (7). 24–25.
- Levin, K. A. (2006). *Study design III: Cross-sectional studies*. Evidence-Based Dentistry (2006). 7. 24–25.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel*. Psychological Science. 1(1). 1240-246.
- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 18(3). 219-236.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). *The meaning of employee engagement, industrial and organizational psychology*. Society for industrial and organizational psychology. 1(1). 3-30.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. & Young, S. A. (2009). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. Wiley-Blackwell. Malden, MA.
- Machuca, M. M., Mirabent, J. B., & Alegre, I. (2016) Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction. *Journal of managerial psychology*. 31(2). 586-602.
- Mansor, Z. D., & Theng, L. Y. (2018). Employee Engagement among Gen Y Engineers in Malaysian Engineers Consultants Service (ECS) Firms. *Journal of social science and humanities*. 1 (2). 14-20.
- Mansor, Z. D., Mun, C. P., Farhana, B. S., & Tarmizi, W. S. (2017). Influence of transformation leadership style on employee engagement among generation Y. *International journal of social. Behavioral, educational, economic, business and industrial engineering*. 11(1).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Maslach, C., Schaufeli, B., & Leiter, P. (2001). *Job burnout: Annual review of psychology*. 1, 56-59.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of personality and social psychology*. 52(1). 81-90.
- Mehrzi, N., A., & Singh, S. K., (2016). Competing through employee engagement: a proposed framework. *International journal of productivity and performance management*. 65(6). 831-843.
- Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). *Psychological aspects of workload*, in Drenth, P.J., Thierry, H. and de Wolff, C.J. (Eds). *Handbook of work and organizational psychology*. 2nd ed. Erlbaum. Hove. (5-33).
- Melamed, S., Ben-Avi, I., Luz, J., & Green, M. (1995). Objective and subjective work monotony: Effects on job satisfaction, psychological distress, and absenteeism in blue collar workers. *Journal of applied psychology*. 80(1). 29-42.
- Memon, M. A., Salleh, R., & Baharom, M. N. F. (2016). The link between training satisfaction, work engagement and turnover intention. *European journal of training and development*. 40(6). 407-429.
- Meola, C. C. (2016). Addressing the needs of the Millennial workforce through equine assisted learning. *Journal of Management Development*. 35(3). 294-303.
- Migliore, A. L. (2011). Relationship between big five personality traits and Hofstede's cultural dimensions, a sample from India and USA. *Cross cultural management: An international journal*. 18(1). 38-54.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work design questionnaire (Wdq): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology*. 91(1). 1321-1339.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of management journal*, 42(1), 403-19.
- Naim, M. F., & Lenka, U. (2018) *Development and retention of generation Y employees: a conceptual framework*. *Employee Relations*, 42(2), 443-455.
- Naim, M., & Lenka, U. (2017). The impact of social media and collaboration on Gen Y employees' engagement. *International journal of development issues*, 16(3), 289-299.
- Narang, U. (2013). HRM practices–Its impact on employee retention. *International Journal of Multidisciplinary research in social and management sciences*, 1(4), 48– 51.
- Ones, D.S., & Viswesaran, C. (1999). *Relative importance of personality dimensions for expatriate's selection: a policy capturing study*. *Human performance*, 12(5), 275-294.
- Ones, D.S., & Viswesvaran, C. (1997). *Personality determinants in the prediction of aspects of expatriates job success, in Ayeon, Z. (Ed.)*. *Expatriates Management. Theory and Practice*. JAI press. Greenwich. CT. 63-92.
- Parker, S., & Sprigg, C. (1999). Minimizing strain and maximizing learning: the role of job demands, job control and proactive personality. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 925-39.
- Politis, J.D. (2002). Transformational and transactional leadership enabling (disabling) knowledge acquisition of self-managed teams: the consequences for performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 186.
- Putra, R. & Sentosa, I. (2018). Transformational leadership effect on the establishment of innovation program among Indonesian private higher institution: A structural equation modelling (SEM) partial least square approach. *International Refereed Research Journal*, 9(3), 50.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Robertson, K. M., Lautsch, B. A., Hannah, D. R. (2019). *Role negotiation and systems level work-life balance*. *Personnel Review*. 48(2). 570-594.
- Rowland, C. A., Hall, R. D., & Altarawneh, I. (2017). Training and development: Challenges of strategy and managing performance in Jordanian banking. *EuroMed Journal of Business*. 12(1). 36-51.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. *American Psychologist*. (55). 68-78.
- Saavedra, R., & Kwun, S. K. (2000). Affective states in job characteristic theory. *Journal of organizational behavior*. 21(1). 131-146.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*. 21(7). 600-619.
- Schaufeli, W., Bakker, A.B., & Salanova, M. (2006). *The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study*. *Educational and psychological measurement*. 66(4). 701-716.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of happiness studies*. 3(1). 71-92.
- Sebastian, R., & Sebastian, R. J. (2010). Factors associated with employee engagement in South Africa. *SA Journal of industrial psychology*. 36(2). 1-12.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research methods for business: A skill building approach (5th ed.)*. West Sussex, UK: John Wiley & Sons Ltd.
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). *Employee engagement and HRD: a seminal review of the foundations*. *Human Resource Development Review*. 9(1). 89-110.
- Soane, E., Butler, C., & Stanton, E. (2015). Followers' personality, transformational leadership and performance. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 5(1). 65-78.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Sugianingrat, I. A. P. W., Widyawati, S. R., Costa, C. A. D. J. E., Ximenes, M., Piedade, S. D. R., & Sarmawa, W. G. (2019). The employee engagement and OCB as mediating on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 68(2). 319-339
- Sutrisno, M. B., & Parahyanti, E. (2017). *The Impact of Psychological Capital and Work Meaningfulness on work engagement in generation y*, *Advances in social science, education and humanities research*. Universitas Indonesia International Psychology Symposium for Undergraduate Research.
- Welbourne, T. M. (2007). *Employee engagement: beyond the fad and into the executive suite*. *Executive Forum*. 44(1). 45-51.
- Wellins, R., & Concelman, J. (2005). *Creating a culture for engagement*. *Workforce Performance Solutions*. 4(1). 1-4.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009a). Reciprocal Relationships between Job Resources, Personal Resources, and Work Engagement. *Journal of Vocational Behavior*. 74. 235-244.
- Yang, S. B., & Choi, S. K. (2009). Employee empowerment and team performance: Autonomy, responsibility, information, and creativity. *Team performance management: An international journal*. 15(5). 289-301.
- Zheng, C., Molineux, J., Mirshekary, S., & Scarparo, S. (2015). *Developing individual and organizational work-life balance strategies to improve employee health and wellbeing*. *Employee Relations*. 37(3). 354-379.
- Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D., & Diehl, J. (2009). *Beyond engagement: Toward a framework and operational definition for employee workpassion*. *Human Resource Development Review*. 8. 300-326.

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวายที่ทำงานในอุตสาหกรรม
การผลิตในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าอิสระของ
นักศึกษาปริญญาโท ภาควิชาการจัดการและกลยุทธ์ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ในเรื่อง
ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวายที่ทำงานในอุตสาหกรรม
การผลิตในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อ
องค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวายที่ทำงานในอุตสาหกรรมการผลิต ในเขตพื้นที่
กรุงเทพมหานคร ข้อมูลที่ได้ถือเป็นข้อมูลทางวิชาการ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาและอาจเป็น
ประโยชน์ต่อบริษัทที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการผลิตในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครในการวาง
กลยุทธ์ในการสรรหา พัฒนา จูงใจพนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวายเพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร
ต่อไป ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความ
เป็นจริง

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

แบบสอบถามประกอบด้วย 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วยคำถามเรื่อง เพศ อายุ ระดับการศึกษา พื้นที่
ปฏิบัติงาน ตำแหน่งงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และอายุงานที่ปัจจุบัน (7 คำถาม)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามด้านลักษณะงาน (Job Characteristics) (15 คำถาม)

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามด้านลักษณะผู้นำ (Leadership Characteristics) (16 คำถาม)

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามด้านลักษณะภายในส่วนบุคคล (Personal Characteristics) (22
คำถาม)

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee
Engagement) (9 คำถาม)

1. ท่านมีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 24-41 ปี

- ใช่ (เริ่มตอบแบบสอบถาม)
- ไม่ใช่ (จบแบบสอบถาม)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความและใส่เครื่องหมาย / หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

| | | |
|-----------------------------|---|--|
| 1. เพศ | <input type="checkbox"/> (1) ชาย | <input type="checkbox"/> (2) หญิง |
| 2. อายุ | <input type="checkbox"/> (1) 24 – 29 ปี | <input type="checkbox"/> (2) 30 – 35 ปี |
| | <input type="checkbox"/> (3) 36 – 41 ปี | |
| 3. ระดับการศึกษา | <input type="checkbox"/> (1) มัธยมศึกษาตอนต้น หรือต่ำกว่า | <input type="checkbox"/> (2) มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือปวช. |
| | <input type="checkbox"/> (3) อนุปริญญา หรือปวส. | <input type="checkbox"/> (4) ปริญญาตรี |
| | <input type="checkbox"/> (5) ปริญญาโท | <input type="checkbox"/> (6) ปริญญาเอก |
| 4. พื้นที่ปฏิบัติงาน | <input type="checkbox"/> (1) สำนักงาน | <input type="checkbox"/> (2) โรงงานผลิต |
| 5. ตำแหน่งงาน | <input type="checkbox"/> (1) พนักงานฝ่ายผลิต (Production Staff) | <input type="checkbox"/> (2) เจ้าหน้าที่ (Officer) |
| | <input type="checkbox"/> (3) หัวหน้างาน (Supervisor/ Foreman) | <input type="checkbox"/> (4) ผู้เชี่ยวชาญ (Technician/ Specialist) |
| | <input type="checkbox"/> (5) ผู้จัดการฝ่าย (Department Manager) | <input type="checkbox"/> (6) ผู้จัดการทั่วไป (General Manager) |
| | <input type="checkbox"/> (7) กรรมการผู้จัดการหรือสูงกว่า (Managing Director or above) | <input type="checkbox"/> (8) ตำแหน่งอื่น (โปรดระบุ) _____ |
| 6. เงินเดือน | <input type="checkbox"/> (1) น้อยกว่า 15,001 บาท | <input type="checkbox"/> (2) 15,001 – 25,000 บาท |
| | <input type="checkbox"/> (3) 25,001 – 35,000 บาท | <input type="checkbox"/> (4) 35,001 – 45,000 บาท |
| | <input type="checkbox"/> (5) 45,001 – 55,000 บาท | <input type="checkbox"/> (6) มากกว่า 55,000 บาท |
| 7. อายุงานในที่ ปัจจุบัน | <input type="checkbox"/> (1) น้อยกว่า 1 ปี | <input type="checkbox"/> (2) 1 – 3 ปี |
| | <input type="checkbox"/> (3) มากกว่า 3 ปี แต่ไม่ถึง 6 ปี | <input type="checkbox"/> (4) 6 – 9 ปี |
| | <input type="checkbox"/> (5) มากกว่า 9 ปี แต่ไม่ถึง 12 ปี | <input type="checkbox"/> (6) 12 – 15 ปี |
| | <input type="checkbox"/> (7) มากกว่า 15 ปี แต่ไม่ถึง 18 ปี | <input type="checkbox"/> (8) 18 – 21 ปี |
| | <input type="checkbox"/> (9) มากกว่า 21 ปี แต่ไม่ถึง 25 ปี | <input type="checkbox"/> (10) ตั้งแต่ 25 ปีขึ้นไป |

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะงาน (Job Characteristics)

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความและใส่เครื่องหมาย / ในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงช่องเดียว

| หัวข้อ | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|--|----------------------|-------------|------|----------|-------------------|
| | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | ไม่เห็นด้วย | เฉยๆ | เห็นด้วย | เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| ความหลากหลายของทักษะ | | | | | |
| 1. ท่านได้ใช้ทักษะและความสามารถที่หลากหลายในการปฏิบัติงาน | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. ท่านได้ใช้ทักษะที่สลับซับซ้อนหรือทักษะระดับสูงในการปฏิบัติงาน | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. งานของท่านค่อนข้างง่ายและเป็นงานซ้ำๆ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ความชัดเจนของงาน | | | | | |
| 1. งานที่ท่านทำ เป็นการทำงานทั้งชิ้น สามารถระบุจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของงานได้อย่างชัดเจน | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. งานที่ท่านทำ เปิดโอกาสให้ท่านได้ทำงานที่เริ่มต้นไว้จนเสร็จสิ้น | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. งานของท่านได้ถูกแบ่งและกำหนดเป็นส่วนๆ ไว้แล้ว ท่านจึงไม่มีโอกาสได้ทำงานทั้งหมดตั้งแต่เริ่มต้นจนจบ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ความสำคัญองงาน | | | | | |
| 1. งานของท่าน เป็นงานที่ส่งผลกระทบต่อผู้คนจำนวนมากในองค์กร | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. ผลลัพธ์ของงานที่ท่านทำ ส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อชีวิตและความเป็นอยู่ของผู้อื่น | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| หัวข้อ | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|----------------------|-------------|------|----------|-------------------|
| | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | ไม่เห็นด้วย | เฉยๆ | เห็นด้วย | เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| 3. งานที่ท่านทำ ไม่ได้มีความสำคัญมากนักต่อการดำเนินงานในองค์กร | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ความมีอิสระในการตัดสินใจงาน | | | | | |
| 1. ท่านมีสิทธิที่จะตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการทำงานได้ด้วยตัวท่านเอง | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. งานที่ท่านทำ เปิดโอกาสอย่างมากให้ท่านมีอิสระในการทำงาน | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. ท่านไม่ได้รับโอกาสที่จะใช้ความคิดริเริ่มหรือการตัดสินใจด้วยตนเองในการทำงาน | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| การได้รับข้อมูลย้อนกลับ | | | | | |
| 1. นอกเหนือจากข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานแล้ว ตัวงานเองก็ทำให้ท่านทราบว่าท่านทำงานได้ดีเพียงใด | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. เพียงลงมือปฏิบัติงานของท่าน ท่านก็มีโอกาสได้ทราบแล้วว่าท่านทำได้ดีแค่ไหน | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. งานที่ท่านทำ ไม่สามารถบ่งบอกให้ท่านทราบว่าท่านทำงานได้ดีมากน้อยเพียงใด | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership)

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความและใส่เครื่องหมาย / ในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงช่องเดียว

| หัวข้อ | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|--|----------------------|-------------|------|----------|-------------------|
| | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | ไม่เห็นด้วย | เฉยๆ | เห็นด้วย | เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| 1. หัวหน้างานของท่านยกย่องชมเชยความสำเร็จของพนักงาน | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. หัวหน้างานของท่านใช้พลังและความสามารถไปในทางบวก/เพื่อให้เกิดประโยชน์ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. หัวหน้างานของท่านชี้ให้เห็นถึงวิกฤติหรือปัญหาที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. หัวหน้างานของท่านได้แสดงให้เห็นถึงความสามารถพิเศษของเขา | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. หัวหน้างานของท่านตระหนักถึงความแตกต่างของพนักงานแต่ละคน ไม่ว่าจะเป็จุดแข็ง จุดอ่อน สิ่งที่ชอบ หรือสิ่งที่ไม่ชอบ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. หัวหน้างานของท่านเป็นผู้ฟังที่ดี | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. หัวหน้างานของท่านมอบหมายงานหรือโครงการต่างๆ ตามความสามารถและความต้องการของพนักงานแต่ละคน | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. หัวหน้างานของท่านสนับสนุนการแลกเปลี่ยนมุมมอง ความคิดซึ่งกันและกันภายในองค์กร | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. หัวหน้างานของท่านส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเอง | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. หัวหน้างานของท่านตรวจสอบสมมติฐานของปัญหา/ประเด็นต่างๆ อยู่เสมอ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| หัวข้อ | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|----------------------|-------------|------|----------|-------------------|
| | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | ไม่เห็นด้วย | เฉยๆ | เห็นด้วย | เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| 11. หัวหน้างานของท่านยินดีสนับสนุนความคิดต่างๆ แม้ความคิดนั้นจะดูแปลกประหลาด/ไม่สมเหตุสมผลก็ตาม | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. หัวหน้างานของท่านกระตุ้น/สนับสนุนให้พนักงานทบทวนปัญหาภายในองค์กรอยู่เสมอ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. หัวหน้างานของท่านเสนอมุมมองในแง่ดีและเป็นไปได้ในอนาคต | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. หัวหน้างานของท่านแสดงให้เห็นถึงความคาดหวังและเป้าหมายของเขา | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. หัวหน้างานของท่านลดความซับซ้อนของประเด็นสำคัญต่างๆ โดยใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. หัวหน้างานของท่านทำให้พนักงานตระหนักถึงลำดับความสำคัญและวัตถุประสงค์ของการทำงาน | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับลักษณะภายในส่วนบุคคล (Personal Characteristics)

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความและใส่เครื่องหมาย / ในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงช่องเดียว

| หัวข้อ | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|----------------------|-------------|------|----------|-------------------|
| | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | ไม่เห็นด้วย | เฉยๆ | เห็นด้วย | เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| มโนธรรม | | | | | |
| 1. ท่านทำงานอย่างละเอียดรอบคอบ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. ท่านเป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. ท่านอดทนทำงานจนงานเสร็จสมบูรณ์ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. ท่านทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. ท่านวางแผนและทำตามแผนที่ได้กำหนดไว้ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| บุคลิกภาพเชิงรุก | | | | | |
| 1. ท่านมักมองหาวิธีการใหม่ๆ ในการปรับปรุงชีวิตของท่าน | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. ท่านรู้สึกมีแรงผลักดันที่จะสร้างความแตกต่างในสังคมหรือในโลก | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. ท่านมักจะกระตุ้นให้ผู้อื่นริเริ่มโครงการใหม่ๆ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. ไม่ว่าท่านจะอยู่ที่ไหน ท่านก็เป็นกำลังสำคัญในการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. ไม่มีอะไรน่าตื่นเต้นไปกว่าการเห็นความคิดของท่านกลายเป็นความจริง | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. ท่านสนุกกับการเผชิญหน้าและเอาชนะอุปสรรคต่อความคิดของท่าน | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. หากท่านเห็นสิ่งที่ท่านไม่ชอบ ท่านจะแก้ไขสิ่งเหล่านั้น | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| หัวข้อ | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|----------------------|-------------|------|----------|-------------------|
| | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | ไม่เห็นด้วย | เฉยๆ | เห็นด้วย | เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| 8. แม้ว่าจะมีปัญหามากมายและโอกาสสำเร็จน้อย แต่หากท่านเชื่อในสิ่งใด ท่านสามารถทำให้สิ่งนั้นเกิดขึ้นได้ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. ท่านชอบที่จะเป็นผู้นำในความคิดริเริ่ม แม้ว่าเพื่อนร่วมงานบางท่านจะไม่เห็นด้วยกับความคิดของท่าน | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. ท่านมีความสามารถในการมองเห็นโอกาสต่างๆ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. ท่านมักมองหาวิธีที่ดีกว่าในการทำสิ่งต่างๆ อยู่เสมอ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. ถ้าท่านเชื่อในความคิดใด ก็ไม่มีอุปสรรคไหนจะขัดขวางไม่让您ทำให้มันเกิดขึ้น | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. ท่านรักที่จะทำสิ่งต่างๆ ด้วยวิธีการใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิม | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. เมื่อท่านมีปัญหา ท่านจะจัดการกับปัญหานั้นโดยตรง | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. ท่านสามารถเปลี่ยนวิกฤต/ปัญหาต่างๆ ให้เป็นโอกาสได้ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. ท่านสามารถมองเห็นโอกาสที่ดีได้ก่อนผู้อื่น | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. หากท่านเห็นใครกำลังมีปัญหา ท่านจะช่วยในทุกวิถีทางที่ท่านสามารถทำได้ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

ส่วนที่ 5 คำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement)

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความและใส่เครื่องหมาย / ในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงช่องเดียว

| หัวข้อ | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|--|----------------------|-------------|------|----------|-------------------|
| | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | ไม่เห็นด้วย | เฉยๆ | เห็นด้วย | เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| 1. ในที่ทำงาน ท่านรู้สึกมีพลังเต็มเปี่ยม | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. ท่านรู้สึกมีพลังและกระฉับกระเฉงในการทำงาน | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. ท่านกระตือรือร้นในงานของท่าน | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. งานของท่านเป็นแรงบันดาลใจให้ท่าน | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. เมื่อท่านตื่นนอนตอนเช้า ท่านรู้สึกอยากไปทำงาน | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. ท่านรู้สึกมีความสุขทุกครั้งเมื่อท่านทำงานอย่างเต็มที่ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. ท่านภูมิใจในงานที่ท่านทำอยู่ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. ท่านหมกมุ่นอยู่กับงานของท่าน | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. ขณะที่ท่านทำงาน ท่านเพลิดเพลินกับงานจนลืมทุกอย่างรอบตัว | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

โปรดระบุเหตุผลที่ทำให้ท่านรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

ขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการทำแบบสอบถามครับ

ภาคผนวก ข

Certificate of Ethical Approval



ภาคผนวก ค
ใบรับรองการผ่านจริยธรรมการวิจัย



IPSR Institutional Review Board (IPSR-IRB)
Established 1985

COA. No. 2019/05-163

Certificate of Ethical Approval

Title of Project: *Factors Affecting Engagement of Generation Y Employees in Manufacturing Industry in Bangkok*

Duration of Project: *1 year (January - December 2019)*

Principal Investigator (PI): *Mr. Chenpoj Kaiman*

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

Approval includes:

- 1) *Submission form*
- 2) *Research proposal*
- 3) *Questionnaire*
- 4) *Participant information sheet*
- 5) *Informed consent document*

IPSR-Institutional Review Board (IPSR-IRB) met on 30th May 2019 and decided to issue the COA to the above project.



Signature 

(Professor Emeritus Pramote Prasartkul)
Chairman, IPSR-IRB
Valid from June 19, 2019 to June 18, 2020

Remarks

- 1) Upon the completion of this project, the PI should inform the IPSR-IRB of such progress.
- 2) The PI is obliged to notify any modification of the research project to the IPSR-IRB.
- 3) For verifying this document, please use QR code above.

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

Office of the IPSR-IRB, Institute for Population and Social Research, Mahidol University, Phuttamonthon 4 Rd., Salaya, Phuttamonthon district, Nakhon Pathom 73170. Tel (662) 441-0201-4 ext 223

ภาคผนวก ง
ใบรับรองการผ่านจริยธรรมแบบสอบถาม



This document is a record of review and approval/acceptance of a study protocol

Protocol Title: ***Factors Affecting Engagement of Generation Y Employees in Manufacturing Industry in Bangkok***

Principal Investigator: ***Mr. Chenpoj Kaiman***

Protocol No.: ***COA No. 2019/05-163***

Type of approval/acceptance: Protocol Amendment:
1) Questionnaire

IPSR-Institutional Review Board (IPSR-IRB) met on 25th July 2019 and decided to issue the COA to the above project.

Signature

(Professor Emeritus Pramote Prasartkul)

Chairman, IPSR-IRB

Date: July 25, 2019

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

Office of the IPSR- IRB, Institute for Population and Social Research, Mahidol University, Phuttamonthon 4 Rd.,
Salaya, Phuttamonthon district, Nakhon Pathom 73170. Tel (662) 441-0201-4 ext. 228, 605