

การศึกษาความผูกพันต่อองค์กร ระหว่าง Generation X, Generation Y และ
Generation Z ของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขตปทุมวัน



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2568

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

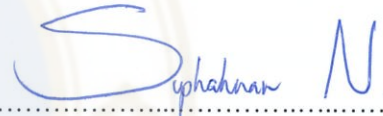
เรื่อง

การศึกษาความผูกพันต่อองค์กร ระหว่าง Generation X, Generation Y
และ Generation Z ของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขตปทุมวัน

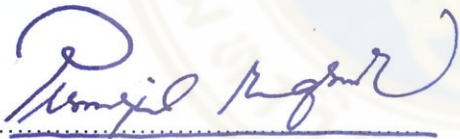
ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 5 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2568



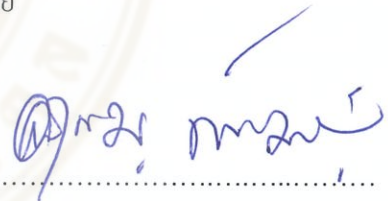
นางสาวสุกัญญา งามจิรวัดน์
ผู้วิจัย



รองศาสตราจารย์พลิศากร รุ่งเรือง,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์



ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กั้นตามระ,

Ed.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์



รองศาสตราจารย์ปรารถนา ปุณณกิติเกษม,

Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล



รองศาสตราจารย์พัลลภา ปิติสันต์,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับสำเร็จลงได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาอย่างสูงจาก รองศาสตราจารย์ ดร. พลิศ รุ่งเรือง อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย ที่กรุณาให้คำแนะนำปรึกษาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างยิ่ง ผู้วิจัยตระหนักถึงความตั้งใจจริงและความทุ่มเทของอาจารย์ และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบคุณเพื่อนร่วมงานที่บริษัทแห่งหนึ่งในเขตปทุมวัน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการให้สัมภาษณ์งานสารนิพนธ์นี้ และเพื่อน ๆ ทุกคนไม่ว่าจะภายในมหาวิทยาลัยหรือนอกมหาวิทยาลัยที่คอยส่งกำลังใจและช่วยเหลือผู้วิจัยให้ผ่านพ้นการเรียน การสอบ รวมถึงการวิจัยนี้ ตลอดจนหัวหน้างานที่บริษัทปัจจุบันที่ผู้วิจัยทำงานอยู่ ซึ่งให้คำแนะนำ การกระตุ้นที่ดีและการสนับสนุนด้านต่าง ๆ โดยตลอดมา จนทำให้งานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

อนึ่ง ผู้วิจัยหวังว่า สารนิพนธ์ฉบับนี้จะมีประโยชน์อยู่ไม่น้อย จึงขอมอบส่วนดีทั้งหมดนี้ให้แก่เหล่าคณาจารย์ ที่ได้ประสิทธิประสาทวิชาจนทำให้ผลงานสารนิพนธ์เป็นประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง และขอมอบความกตัญญูกตเวทิตาคุณแด่บิดา มารดา พี่สาว คนรัก และผู้มีพระคุณทุกท่าน สำหรับข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นนั้น ผู้วิจัยขอน้อมรับผิดเพียงผู้เดียว และยินดีที่จะรับฟังคำแนะนำจากทุกท่านที่ได้เข้ามาศึกษา เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนางานวิจัยต่อไป

ศุภกัณฑ์ งามจิรวินิจฉัย

การศึกษาความผูกพันต่อองค์กร ระหว่าง Generation X, Generation Y และ Generation Z ของ
บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขตปทุมวัน

A STUDY OF EMPLOYEE ENGAGEMENT: GENERATION X, GENERATION Y, AND
GENERATION Z EMPLOYEE OF A PRIVATE COMPANY IN PATHUMWAN DISTRICT

สุภัคนันท์ งามจิรวีวัฒน์ 6650012

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง, Ph.D., รองศาสตราจารย์พัลลภา
ปีติสันต์, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตตามระ, Ed.D.

บทคัดย่อ

การศึกษาในครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความผูกพันต่อ
องค์กรของพนักงานและแนวทางในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของ Generation X, Generation
Y และ Generation Z ของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขตปทุมวัน โดยใช้สัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-
depth interview) ด้วยคำถามปลายเปิดและโดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงาน Generation X,
Generation Y และ Generation Z ที่ทำงานในบริษัทเอกชนในเขตปทุมวัน จำนวน 30 คน

จากผลการวิจัยพบว่า สาเหตุที่ทำให้พนักงาน Generation X, Generation Y และ
Generation Z โดยส่วนใหญ่เกิดความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน
ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและการพัฒนาในอาชีพ วัฒนธรรมองค์กร ผู้วิจัยจึงทำวิจัยนี้ขึ้นเพื่อ
นำไปต่อยอดสำหรับการสร้างความผูกพันในองค์กรต่อไป

คำสำคัญ ความผูกพันต่อองค์กร / Generation X / Generation Y / Generation Z

66 หน้า

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาของความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามการวิจัย	5
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย	5
1.4 ขอบเขตงานวิจัย	6
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
1.6 นิยามศัพท์	6
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	7
2.1 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับ Generation X, Generation Y และ Generation Z	7
2.2 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจค้าปลีก	10
2.3 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)	15
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	23
2.5 ข้อความที่ต้องการพิสูจน์	28
2.5.1 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและการพัฒนาในอาชีพ	28
2.5.2 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	29

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3	
ระเบียบวิธีวิจัย	31
3.1 รูปแบบการวิจัย	31
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	32
3.2.1 ประชากร	32
3.2.2 ขนาดกลุ่มตัวอย่าง	32
3.2.3 วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่าง	32
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	32
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	34
บทที่ 4	
ผลการวิจัย	36
4.1 ข้อมูลประชากรศาสตร์	36
4.2 สาเหตุที่ทำให้พนักงานทั้ง 3 Generation ผูกพันกับองค์กร	37
4.2.1 Generation X	37
4.2.2 Generation Y	39
4.2.3 Generation Z	41
4.3 สาเหตุที่ทำให้รู้สึกท้อต่อการรักษาความผูกพันกับองค์กร	43
4.3.1 Generation X	43
4.3.2 Generation Y	45
4.3.3 Generation Z	48
บทที่ 5	
การอภิปรายผลวิจัยและข้อเสนอแนะ	51
5.1 สาเหตุที่ทำให้พนักงานทั้ง 3 Generations ผูกพันกับองค์กร	51
5.1.1 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	51
5.1.2 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและการพัฒนาในอาชีพ	52
5.2 สาเหตุที่ทำให้พนักงานทั้ง 3 Generations รู้สึกท้อต่อการรักษาความผูกพันกับองค์กรเพื่อหาแนวทางในการสร้างความผูกพันในองค์กร	53
5.2.1 ความต้องการพื้นฐานและทรัพยากรที่ไม่เพียงพอ	53
5.2.2 ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน	54

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร	54
5.4 ข้อจำกัดในงานวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป	55
บรรณานุกรม	56
ภาคผนวก	65
ภาคผนวก ก	66



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	23
4.1	ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล	36
4.2	ตารางข้อความที่ต้องการพิสูจน์	50



สารบัญรูปร่างภาพ

ภาพ		หน้า
2.1	แสดงประเภทธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย	12
2.2	โมเดลความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement)	18
2.3	องค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee engagement)	19
2.4	The Gallup Path (The Gallup Organization, 2008)	20



บทที่ 1

บทนำ

1.1. ที่มาของความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจร้านค้าปลีกและการบริการ หรือ Retail Business เป็นธุรกิจที่มีการซื้อและขายสินค้าหรือบริการเพื่อทำหน้าที่เป็นตัวกลางเชื่อมโยงและกระจายสินค้าผู้บริโภคโดยตรงที่คอยขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทยจากผู้ผลิตในต่างประเทศหรือภายในประเทศสู่ผู้บริโภคที่อยู่ทั่วทุกมุมโลก ซึ่งทุกประเทศมีธุรกิจร้านค้าปลีกและการบริการที่แตกต่างกันไป ไม่ว่าจะเป็นร้านอาหาร ร้านสะดวกซื้อ ร้านเสื้อผ้า ร้านเครื่องเขียน หรือร้านเครื่องสำอาง ฯลฯ ซึ่งในสมัยก่อนธุรกิจร้านค้าปลีกมักจะมีเฉพาะหน้าร้านเพียงอย่างเดียว แต่ในปัจจุบันร้านค้าปลีกได้มีการขยายตัวไปอย่างร้านค้าปลีกออนไลน์ตามยุคสมัย

ในปี 2566 ธุรกิจค้าปลีกและการบริการในประเทศไทยมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยได้รับแรงหนุนจากการฟื้นตัวของการบริโภคและการท่องเที่ยวภายในประเทศ หลังจากที่สถานการณ์ COVID-19 คลี่คลายลง ผู้บริโภคกลับมาจับจ่ายใช้สอยตามห้างสรรพสินค้าและร้านค้าทั่วไปมากขึ้น การเติบโตของธุรกิจค้าปลีกในปี 2566 คาดว่าจะอยู่ที่ประมาณ 2.8-3.6% จากปี 2565 โดยมีปัจจัยหลักมาจากจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่กลับมาเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ภาคการผลิตและการให้บริการสามารถเติบโตได้แม้จะยังคงมีต้นทุนสูงอยู่ และในช่วง 8 เดือนแรกของปี 2566 ธุรกิจค้าปลีกขยายตัวได้เล็กน้อยอยู่ที่ 1.49% โดยได้รับปัจจัยสนับสนุนจากมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจของภาครัฐ เช่น โครงการช้อปดีมีคืน และโครงการเราเที่ยวด้วยกัน (GSB Research, 2566)

ธุรกิจค้าปลีกที่เติบโตได้ดีในปี 2566 ได้แก่ กลุ่มห้างสรรพสินค้าและร้านค้าทั่วไป ซึ่งขยายตัวที่ 8.5% จากการขยายสาขาเพื่อให้เข้าถึงลูกค้าได้มากขึ้น โดยเฉพาะร้านขายปลีกอุปกรณ์ภาพและเสียง และร้านขายปลีกเสื้อผ้า ขยายตัวได้ดีตามจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ทยอยเพิ่มขึ้น และการกลับมาทำกิจกรรมนอกบ้านของผู้บริโภค และการขายสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ในปี 2566 ชะลอตัวลงหลังจากที่ขยายตัวสูงในช่วง COVID-19 ที่ผ่านมา โดยในช่วง 8 เดือนแรกของปี 2566 การขายสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์หดตัวเล็กน้อยที่ -0.8% และธุรกิจต่างๆ ได้รับแรงหนุนจากการกลับมาของนักท่องเที่ยวต่างชาติ โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวจากประเทศจีน ซึ่งมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในภาพรวมธุรกิจค้าปลีกและการบริการในปี 2566 มีแนวโน้มเติบโตได้ต่อเนื่อง โดย

ได้รับแรงหนุนจากการฟื้นตัวของการบินและการท่องเที่ยวภายในประเทศ รวมถึงการกลับมาของนักท่องเที่ยวต่างชาติ (GSB Research, 2566)

การเติบโตของธุรกิจค้าปลีกในปี 2566 ยังได้รับการสนับสนุนจากการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจและการบริการลูกค้า และยังได้รับการสนับสนุนจากการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เช่น การขยายเส้นทางคมนาคมและการพัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์ใหม่ๆ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการสินค้าคงคลังและการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ธุรกิจค้าปลีกสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ อีกทั้งการพัฒนาแพลตฟอร์มออนไลน์และการใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการทำการตลาดเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ช่วยให้ธุรกิจค้าปลีกสามารถเข้าถึงลูกค้าได้มากขึ้น และเพิ่มยอดขายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังช่วยให้ธุรกิจค้าปลีกสามารถขยายสาขาและเข้าถึงลูกค้าได้มากขึ้น รวมถึงการเพิ่มความสะดวกสบายในการเดินทางและการจ่ายใช้สอยของลูกค้าพร้อมยังได้รับการสนับสนุนจากการพัฒนา นโยบายและมาตรการของภาครัฐที่ช่วยส่งเสริมการลงทุนและการขยายตัวของธุรกิจ (GSB Research, 2566)

ดังนั้นในปัจจุบันการแข่งขันธุรกิจร้านค้าปลีกเริ่มมีความรุนแรงมากขึ้นจากการเปิดประเทศให้ต่างชาติเข้ามาลงทุนเป็นจำนวนมาก ไม่ว่าจะเป็นผู้ประกอบการรายเล็กหรือรายใหญ่ต่างก็ต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ โดยการดำเนินธุรกิจร้านค้าปลีกนั้นนอกจากจะต้องมีความสามารถในการสรรหาทำเลที่ตั้งของร้านให้อยู่ในกลุ่มเป้าหมายแล้ว การเลือกของให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค หรือการนำเทคโนโลยีมาช่วยการดำเนินธุรกิจให้เกิดความราบรื่นมากขึ้นในโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วอย่าง VUCA World ในธุรกิจด้านทรัพยากรบุคคลนั้นก็สำคัญเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา การสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรด้วยการสรรหา คัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพและอยู่กับองค์กรได้อย่างยั่งยืนจะช่วยให้องค์กรมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งและธุรกิจอื่นๆ ได้อย่างดีเยี่ยม หากองค์กรขาดทรัพยากรบุคคลไปจะธุรกิจไม่สามารถดำเนินการต่อได้โดยทรัพยากรบุคคลที่จำกัด โดยเฉพาะธุรกิจร้านค้าปลีกและการบริการ ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของการปฏิบัติการหน้าร้าน (Operation Function) หรือฝ่ายสนับสนุน (Support Function) ต่างมีความสำคัญต่อกิจการค้าปลีก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากองค์กรค้าปลีกมีพนักงานที่มีใจรักในการให้บริการ เอื้อเพื่อเพื่อแม่ ให้บริการอย่างเกินความคาดหมายของลูกค้า จะทำให้เกิด มูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการที่ส่งมอบให้ลูกค้า อีกทั้งธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ยังมีลักษณะการ ให้บริการในหลายสาขา กระจายตามภูมิภาค ดังนั้นแล้วการประสานงาน การช่วยเหลือกันของ พนักงานทั้งในระดับปฏิบัติการ และระดับจัดการที่ดี จะทำให้การให้บริการเกิดความรวดเร็ว คล่องตัว มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการ

เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ในอุตสาหกรรมได้มากยิ่งขึ้น (Hana & Gulati, 2014)และทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจจะทำให้องค์กรมี Branding ที่ดีกับผู้บริโภค อีกทั้งกระบวนการทำงานของธุรกิจร้านค้าปลีกมีการบริการหลากหลายแบรนด์และหลายสาขากระจายไปยังห้างสรรพสินค้าที่เป็นแหล่งรวมสินค้าและบริการทุกอย่างไว้แบบครบวงจร

สำหรับองค์กรธุรกิจค้าปลีกชั้นนำหลายแห่งที่ดำเนินกิจการในประเทศไทยได้มุ่งเน้นความสำคัญกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีต่อองค์กร (Employee Engagement) อย่างบริษัท เซ็นทรัลรีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด ธุรกิจค้าปลีกชั้นนำของประเทศ ได้ให้ความสำคัญกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเช่นกัน โดยจัดให้มีโครงการ “พลังแห่งเสียง” หรือ “Power of Voice (POV)” อย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2551 โครงการดังกล่าวเป็นการจัดทำแบบสำรวจ เพื่อประเมินระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีต่อองค์กร (Employee Engagement) และเพื่อเป็นแนวทางในการเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานให้สูงขึ้น โดยให้บริษัท The Gallup Organization ดำเนินการในการประเมินความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Central Retail Corporation, 2014) ทางด้าน Tesco Lotus ซึ่งเป็นบริษัทค้าปลีกข้ามชาติก็เล็งเห็นถึงความสำคัญของความผูกพันของพนักงาน โดยมีการทำแบบสำรวจพนักงานที่มีชื่อว่า “Viewpoint” เพื่อสอบถามพนักงานถึง ระดับความพึงพอใจของพนักงานซึ่งสะท้อนความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และสิ่งที่พนักงาน ต้องการให้ปรับปรุงเพื่อทำให้ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานต่อองค์กรเพิ่มขึ้น (Nelson, 2012)

จากตัวอย่างที่ได้กล่าวมานั้น จะเห็นได้ว่าองค์กรในอุตสาหกรรมค้าปลีกให้ความสำคัญ กับการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานต่อองค์กร เนื่องจากหากองค์กรสามารถสร้างให้พนักงาน เกิดความผูกพันต่อองค์กรต่อองค์กรได้นั้น พนักงานจะเกิดทัศนคติที่ดี มีความเชื่อถือ ความศรัทธาต่อ องค์กรจะทุ่มเททำงานเพื่อองค์กรอย่างสุดความสามารถ พร้อมทั้งจะปรับตัว และทำงานในองค์กร ไม่ว่าจะองค์กรจะอยู่ในสถานะอย่างไร ซึ่งส่งผลต่ออัตราการลาออก (Turnover) ที่ลดลง อีกทั้งมี งานวิจัยจำนวนมากที่ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กับผลการปฏิบัติงาน ตัวอย่างเช่น พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพัน ต่อองค์กร (Employee Engagement) มีความสัมพันธ์ทางบวก กับความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) และความสัมพันธ์ทางลบต่อความ ตั้งใจในการลาออกของพนักงาน มีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และทำให้เกิดความ พึงพอใจของลูกค้าที่สูงขึ้น (Feinberg, 2014) และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกในองค์กร (Organizational Citizenship Behavior) ที่สูงขึ้นด้วย (Schaufeli & Bakker, 2004; Sonnentag, 2003) และ Greenberg (2004) ได้ทำการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่อ องค์กรจะอยู่กับองค์กรเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กรทั้งใน

ด้านสินค้า และบริการ พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมุ่งมั่นและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในธุรกิจ

สำหรับแนวคิดเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ได้รับความนิยามอย่างสูงโดยเฉพาะในแวดวงบริษัทให้คำปรึกษา หรือสายปฏิบัติ (Practitioner) และการศึกษาในสาขาวิชาการ (Academic) รวมถึงด้านการเงิน (Bates, 2004) เนื่องจากมีการอ้างว่าความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานนั้นจะส่งผลถึงความสำเร็จขององค์กรและผลการดำเนินงาน การวิจัยจะบ่งชี้ไปในแนวทางเดียวกันว่าความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจะสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้กับองค์กร ตามระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Saks, 2006) ดังนั้นการศึกษาในลักษณะเฉพาะหรือในบริบทของแต่ละองค์กร (Individual Organization) อุตสาหกรรม (Industry) หรือประเทศ (Country) จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจที่จะทำการศึกษาวิจัยในอนาคต (Karsan & Kruse, 2011)

ดังนั้นธุรกิจค้าปลีกและบริการที่มีการตั้งกิจการมาอย่างยาวนานนั้นล้วนต้องใช้บุคลากรที่มากขึ้นตามลำดับการเติบโตขององค์กร ซึ่งมีแรงงานที่เข้ามาทำงานในองค์กรและลาออกในอัตราที่สูง ทำให้องค์กรต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรมากขึ้นเพื่อรักษาให้บุคลากรที่มีคุณภาพอยู่กับองค์กรอย่างยั่งยืน ผ่านกลยุทธ์ทางการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยการสรรหาคัดเลือกที่มีมุมมองในการทำงานที่ดีและคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงาน ซึ่งจะมีการให้ค่าตอบแทนหรือสวัสดิการอย่างเหมาะสม ทำให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นธรรมและให้พนักงานได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและความสามารถได้อย่างเต็มศักยภาพ พร้อมทั้งให้มีการอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพิ่มขีดความสามารถในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และการทำให้พนักงานมีส่วนร่วมและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร ให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับองค์กร (Employee Engagement) จะยิ่งทำให้พนักงานในธุรกิจค้าปลีกและบริการอยู่กับองค์กรได้ในระยะยาว

สถานที่ทำงานนั้นถือเป็นหนึ่งในสังคมย่อย ๆ ที่ผู้คนมีการใช้เวลามากที่สุดรองจากครอบครัว เพราะใน 24 ชั่วโมง ได้ใช้เวลาในที่ทำงานหรือสำนักงานอย่างน้อย 8 ชั่วโมง และด้วยปัจจุบันในสำนักงานหนึ่งนั้น มีความหลากหลายของผู้คน ไม่ว่าจะเป็นเพศ อายุ Generation ที่ต้องมาทำงานร่วมกัน ฉะนั้นในบางครั้งอาจต้องเผชิญกับปัญหาในการทำงานร่วมกันที่มีการเกิดช่องว่างระหว่างกันได้ (JobsDB, 2023)

Generation หมายถึงวัยหรือรุ่นของผู้คนในสังคม ซึ่งเกิดและเติบโตผ่านเหตุการณ์สำคัญทางประวัติศาสตร์ บางเหตุการณ์ก็มีแรงสั่นสะเทือนในวงกว้าง ผู้คนเหล่านี้จะได้รับอิทธิพลจากบริบททางสังคมและทางประวัติศาสตร์ในช่วงเวลาในแบบเดียวกัน อันส่งผลให้เกิดลักษณะร่วมกันบางอย่าง อาทิเช่น ค่านิยม แนวคิด และพฤติกรรม ในลักษณะที่คล้ายๆ กัน ซึ่งส่วนใหญ่มีลักษณะ

แบบเดียวกันทั่วโลก แต่ก็ไม่อาจเหมารวมไปหมด บางคนที่ถูกจัดว่าเป็นคนใน Generation เดียวกัน อาจมีลักษณะแนวคิดหรือพฤติกรรมที่ต่างกัน ขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นๆ โดยรอบ เช่น ชนชั้นทางสังคม, พื้นที่ที่อยู่อาศัย, การเลี้ยงดู หรือวัฒนธรรม ทำให้พวกเขาเหล่านั้นมีทัศนคติที่แตกต่างจากคนในรุ่นเดียวกัน (Mannheim, 1923)

ซึ่งการทำงานของ Generation X, Generation Y และ Generation Z มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกัน อย่าง Generation X มักมีลักษณะนิสัยที่ไม่ได้ทุ่มเทให้กับการทำงานทั้งหมด แต่ให้ความสำคัญกับทั้งงานและครอบครัว พวกเขาทำงานคนเดียว ไม่ค่อยชอบฟังใคร แต่มีความคิดเปิดกว้างและพร้อมรับฟังคำแนะนำเพื่อพัฒนาตนเอง ส่วน Generation Y มีความเป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ชอบอยู่ในกรอบหรือมีเงื่อนไขเยอะ มีการทำงานอย่างเต็มที่และก็มีการใช้ชีวิตให้เต็มที่ที่สุด เช่นเดียวกัน สามารถทำงานหลายอย่างพร้อมกันได้ แต่ชอบงานที่มีความชัดเจนว่ามีผลต่อตนเอง และองค์กรอย่างไร และ Generation Z เป็นกลุ่มคนที่กำลังศึกษาและเพิ่งจะเริ่มก้าวเข้าสู่ตลาดแรงงาน มีความเป็นตัวของตัวเองสูง เน้นการทำงานที่ตนเองพึงพอใจ ไม่ชอบเงื่อนไขที่ยืดเยื้อหรือพิธีการ แต่มีความสามารถในการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ ได้ดี (JobsDB, 2023)

ดังนั้นแต่ละ Generation จะมีการทำงาน แนวคิด ลักษณะนิสัยที่ต่างกัน แต่ในบริษัทปัจจุบันล้วนมีทุก Generation ในที่ทำงาน ซึ่งต้องทำงานร่วมกันทุก Generation ทุกทีมในองค์กร แต่พนักงานที่มักจะเปลี่ยนงานบ่อย ไม่ผูกพันกับองค์กร มักจะเป็นพนักงานที่อยู่ใน Generation Y และ Generation Z แต่ Generation X มักจะอยู่ที่ใดที่หนึ่งเป็นเวลานานมากกว่า Generation อื่นๆ

1.2. คำถามการวิจัย

สาเหตุใดบ้างที่ทำให้พนักงาน Generation X, Generation Y และ Generation Z ผูกพันต่อองค์กร

1.3. วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาเหตุผลที่ทำให้ Generation X, Generation Y และ Generation Z ของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขตปทุมวัน มีความผูกพันต่อองค์กร

1.4. ขอบเขตงานวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือพนักงานในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขตปทุมวัน มีจำนวน 300 คน โดยจะสุ่มตัวอย่างพนักงาน 30 คนจากแผนกต่างๆ ในบริษัท โดยเป็นพนักงาน Generation X, Generation Y และ Generation Z

1.5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เพื่อเป็นการต่อยอดองค์ความรู้ในธุรกิจค้าปลีกและบริการ และขยายขอบเขตงานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นบุคลากรที่ดีขององค์กร โดยการหาสาเหตุที่พนักงาน Generation X และ Generation Y กับ Z ที่มีความผูกพันและไม่ผูกพันกับองค์กรในธุรกิจค้าปลีกและบริการ เป็นการศึกษามุมมองของพนักงานที่มีต่อองค์กรเพื่อให้องค์กรได้นำปรับไปใช้ได้ในอนาคต และสร้างให้องค์กรรับมือกับสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงตาม Generation ที่ต่างกัน

1.6. นิยามศัพท์

Generation X หมายถึง ประชากรที่เกิดระหว่างปีพ.ศ. 2508 – 2523

Generation Y หมายถึง ประชากรที่เกิดระหว่างปีพ.ศ. 2524 – 2539

Generation Z หมายถึง ประชากรที่เกิดระหว่างปีพ.ศ. 2540 – 2555

VUCA World เป็นคำย่อของ ความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) ความคลุมเครือ (Ambiguity) ความหมายโดยรวมคือ การเปลี่ยนแปลงสถานะแวดล้อมเศรษฐกิจในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเป็นความท้าทายของผู้นำในองค์กรที่ต้องทำความเข้าใจและปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของการเมืองเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมในปัจจุบัน

Employee Engagement หมายถึง ความผูกพันที่พนักงานมีต่องานและองค์กร เป็นสถานะที่พนักงานรู้สึกมีพลังและแรงจูงใจที่จะมุ่งมั่นทุ่มเททำงานด้วยความกระตือรือร้น เป็นการที่พนักงานรู้สึกรักในองค์กรและงานที่ทำจนอยากทุ่มเททำงานเพื่อองค์กร

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาความผูกพันต่อองค์กร ระหว่าง Generation X และ Generation Y กับ Z ของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขตปทุมวัน ต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งใช้เป็นพื้นฐานและแนวทางในการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับ Generation X, Generation Y และ Generation Z
2. ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจค้าปลีก
3. ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. ข้อความที่ต้องการพิสูจน์

2.1 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับ Generation X, Generation Y และ Generation Z

นิยาม ความหมาย

Generation หมายถึง การแบ่งกลุ่มคนออกเป็นรุ่นๆ ตามช่วงวัยหรือช่วงอายุของคน สำหรับองค์กรในปัจจุบันนั้น จะมีการแบ่งพนักงานออกเป็น 3 Generation คือพนักงานกลุ่ม Generation X, Generation Y และ Generation Z โดยแบ่งช่วงวัยของพนักงานมีหลากหลายแนวคิด ซึ่งยังไม่มีแนวคิดใดแนวคิดหนึ่งที่สามารถกำหนดช่วงวัย และบุคลิกลักษณะของ พนักงานกลุ่ม Generation X, Generation Y และ Generation Z ได้อย่างถูกต้องและครบถ้วนหมดทุกลักษณะ ซึ่งบ้างก็แบ่งยุคสมัยของกลุ่มคนตามช่วงอายุ ซึ่งหมายถึง ช่วงเวลาเฉลี่ยของการมีลูกคนแรกของคุณแม่กับการมีลูกคนแรกของคุณ สามารถจัดแบ่งกลุ่มออกเป็นรุ่นต่างๆ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน (สุริยเดช ทริปัติ, 2560)

แนวความคิดเกี่ยวกับ Generation X, Generation Y และ Generation Z

Generation X หรือ Gen-X หมายถึงคนที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1965 – 1979 (พ.ศ. 2508 – 2522) ปัจจุบันพวกเขาอยู่ในวัยทำงานและใกล้เกษียณ คนในเจนเนอเรชันนี้เติบโตในช่วงการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีจากระบบอนาล็อก (Analog) มาสู่ระบบดิจิทัล (Digital) ทำให้พวกเขา

สามารถปรับตัวเข้ากับยุคสมัยได้ดี คนในเจนเนอเรชันนี้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นกว่าคนรุ่นก่อน เนื่องจากการขยายตัวทางการค้าและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่นำไปสู่การผลิตเครื่องมือและอุปกรณ์ที่อำนวยความสะดวกมากมาย ซึ่งช่วยยกระดับและส่งเสริมคุณภาพชีวิตของพวกเขาอย่างมาก (Mannheim, 1923) และให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างงานกับครอบครัว (Work-life balance) มีแนวคิดและการทำงานที่สามารถทำทุกอย่างได้ด้วยตนเองโดยไม่พึ่งพาใคร มีความคิดเปิดกว้าง และพร้อมรับฟังข้อติติงเพื่อปรับปรุงและพัฒนาตนเอง ในด้านพฤติกรรมกรการบริโภค กลุ่มคนหนุ่มสาวนี้กล้าใช้จ่ายฟุ่มเฟือยและทำงานโดยใช้ความคิด สมาชิกหลักในครอบครัวทำงานทั้งสองคนและใช้ชีวิตแบบทันสมัย ความเป็นตัวของตัวเองสูง มีความคิดเปิดกว้างและมีความคิดสร้างสรรค์ (ทศพล กระจ่างน้อย, 2555)

Generation Y หรือ Gen-Y หมายถึงคนที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1980 – 1997 (พ.ศ. 2523 – 2540) คนในเจนเนอเรชันนี้ปัจจุบันอยู่ในวัยทำงาน ตั้งแต่ช่วงอายุกลางคนไปจนถึงคนที่เพิ่งจบการศึกษา พวกเขาเติบโตในครอบครัวที่พ่อแม่มีฐานะทางการเงินที่ดีและให้ความสำคัญกับการดูแลเอาใจใส่ลูก ทำให้เด็กรุ่นนี้เติบโตมาอย่างมั่นใจ ความเป็นตัวของตัวเอง มองโลกในแง่ดี ชอบทำงานเป็นทีม ยอมรับความเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้ดี คนในเจนเนอเรชันนี้มีทักษะในการทำหลายสิ่งในเวลาเดียวกันและมีความชำนาญในเทคโนโลยีอย่างมาก พวกเขารักความก้าวหน้าและมุ่งมั่นผลสำเร็จ โดยใช้หลักการทำงานแบบ work-life balance ให้ความสำคัญกับกระบวนการคิดมากกว่าการท่องจำหรือการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัดตามคำสั่งแต่คนในเจนเนอเรชันนี้มักมีความอดทนต่ำทั้งทางร่างกายและจิตใจ และมักเก็บอารมณ์ไม่อยู่ คนปลายเจนเนอเรชันนี้มักถูกมองว่าไม่เอาการเอางานและเปลี่ยนสายการทำงานบ่อยครั้ง ซึ่งส่วนหนึ่งมาจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่รวดเร็ว (Gursoy, Maier & Chi, 2008) อีกทั้ง มีลักษณะนิสัยชอบแสดงออก ความเป็นตัวของตัวเองสูง มักไม่อยู่ในกรอบและไม่ชอบเงื่อนไขตามที่คนอื่นได้ตั้งไว้ คน Generation นี้ต้องการความชัดเจนในการทำงานว่าสิ่งที่มีผลต่อตนเองและต่อหน่วยงานอย่างไร คนวัยนี้มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารไปยังคนทุกเพศทุกวัย สามารถทำงานหรือกิจกรรมต่างๆ ได้หลายอย่างได้ในเวลาเดียวกัน Gen-Y เป็นผู้บริโภคที่ใจร้อน ต้องการเห็นผลสำเร็จอย่างรวดเร็วเนื่องจากเชื่อในศักยภาพของตนเอง ชอบทำงานเป็นทีม ต่างจากกลุ่ม Gen-X ที่ชอบทำงานคนเดียว เพราะคนในวัย Gen-X ถูกฝึกมาแบบนั้น ต่างจากวัย Gen-Y ที่เติบโตมาพร้อมกับการประชุมและการระดมความคิดเห็น (ทศพล กระจ่างน้อย, 2555)

Generation Z หรือ Gen-Z หมายถึงคนที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1998-2009 (พ.ศ. 2541 – 2552) ปัจจุบันพวกเขาอยู่ในช่วงการศึกษา ตั้งแต่ระดับประถมศึกษาจนถึงมหาวิทยาลัย พวกเขาเติบโตในครอบครัวที่มีลูกน้อยลง ได้รับความรักและการศึกษาที่ดีคนในเจนเนอเรชันนี้เติบโตมา

พร้อมกับเทคโนโลยีใหม่ๆ และมีเครื่องอำนวยความสะดวกมากมายใช้สื่อสังคมออนไลน์ในชีวิตประจำวัน โทรศัพท์แท็บจะกลายเป็นอวัยวะที่ 33 ทำให้พวกเขาสามารถหาความรู้ได้หลากหลายช่องทาง เชื่อมั่นในตัวเอง เข้าใจประเด็นทางสังคม เปิดกว้างทางความคิดและวัฒนธรรมที่แตกต่างมากขึ้น เนื่องจากสื่อสังคมออนไลน์เป็นส่วนหนึ่งในการเชื่อมโลก ทำให้พวกเขามีความเป็นพลเมืองโลกและมีแนวโน้มที่จะปรับทัศนคติได้ดี การทำงานของคน Gen-Z สามารถทำงานได้หลากหลาย (multi-tasking) เหมือนคน Gen-Y และไม่ได้เลือกทำงานเพื่อความมั่นคงเพียงอย่างเดียว แต่ยังคงมองหาหน้าที่ให้คุณค่าและท้าทาย พวกเขามักเปลี่ยนงานบ่อยเนื่องจากรู้สึกที่ไม่จำเป็นต้องทน เพราะมองเห็นทางเลือกในชีวิตที่มากมายพวกเขาจะยอมรับคำสั่งหากได้รับเหตุผลและคำอธิบายที่ดี และต้องการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น (Gursoy, Maier & Chi, 2008)

อนงค์นาด ยูวพันธ์ (2555) กล่าวถึงการบริหารคนแต่ละ Generation ว่าเป็นเรื่องที่มีการพูดถึงและศึกษากันมากมาย โดยเฉพาะในเรื่องชีวิตความเป็นอยู่และทัศนคติของแต่ละ Generation เนื่องจากองค์กรในยุคนี้มีพนักงานจากทั้ง 3 Generation ได้แก่ Baby Boomer, Generation X และ Generation Y ซึ่งการบริหารการทำงานร่วมกันของกลุ่มคนที่มีพื้นฐานการเลี้ยงดูและความคิดที่แตกต่างกันนั้นเป็นเรื่องที่หลายองค์กรยอมรับว่ามีความยาก และต้องอาศัยความเข้าใจซึ่งกันและกัน สูงมาก ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลจึงต้องออกแบบมาเพื่อตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของทั้ง 3 Generation แม้ว่าแต่ละ Generation จะมีพื้นฐานการใช้ชีวิตและการเติบโตมาในสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน แต่ลึกๆ แล้วทั้ง 3 Generation ต่างก็มีความต้องการที่เหมือนกันอยู่ชุดหนึ่ง ซึ่งองค์กรต้องบริหารจัดการความต้องการชุดนี้ให้ตอบสนองคนทั้ง 3 Generation ให้ได้ หากทำได้ก็นำมาซึ่งความรู้สึกอยากอยู่ทำงานในองค์กร หรือพูดอีกนัยหนึ่งคือองค์กรจะสามารถรักษาพนักงานทั้ง 3 Generation ให้ทำงานกับองค์กรได้อย่างเต็มที่

ธีรนนท์ นันทขว้าง (2551) กล่าวถึงแนวคิดเรื่อง Generation Y ว่าเป็นกลุ่มคนที่เกิดขึ้นท่ามกลางความแตกต่างระหว่าง Baby Boomers และ Generation X โดยที่ Baby Boomers อาจเป็นปู่ย่าตายายหรือญาติผู้ใหญ่ในครอบครัว และ Generation X เป็นบิดามารดา ในครอบครัว Baby Boomers มักต้องการให้ Generation Y มีพฤติกรรมอยู่ในกรอบ แต่ Generation X อยากให้ Generation Y เป็นตัวของตัวเองและท้าทายสิ่งที่เป็นอยู่เดิม ทำให้ Generation Y มักสับสนแต่มีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในทุกอย่างที่ตนสนใจอย่างรวดเร็วกว่า Baby Boomers และ Generation X นอกจากนี้ Generation Y ยังเป็นคนที่มีใจร้อน ต้องการเห็นผลสำเร็จอย่างรวดเร็ว เนื่องจากเชื่อในศักยภาพของตนเองและมีความพร้อมด้านฐานะทางการเงินที่มักได้รับการสนับสนุนจาก Generation X ซึ่งมีรายได้ดี คนใน Generation Y เชื่อว่าการประสบความสำเร็จในชีวิตต้องมา

จากการทำงานหนัก ทำให้มีการแต่งงานช้าลง มักจะแต่งงานเมื่ออายุ 30 ปีขึ้นไป หากการมีแฟนเป็นอุปสรรคกับงาน พวกเขาอาจตัดสินใจเลิกกับคู่รักเพื่อเลือกงานแทน

โดยสรุป แม้ว่าแต่ละ Generation จะมีสไตล์การใช้ชีวิตและมุมมองการทำงานที่แตกต่างกัน รวมถึงวิถีคิดและวิธีการทำงานที่ไม่เหมือนกัน เนื่องจากแต่ละ Generation ถูกเลี้ยงดูและเติบโตมาในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันทั้งภายในครอบครัวและภายนอกในแต่ละยุคสมัย แต่ทุก Generation ก็เป็นมนุษย์เหมือนกันและมีความต้องการพื้นฐานที่คล้ายคลึงกัน ดังนั้น การทำงานของคนแต่ละ Generation อาจมีความแตกต่างกันบ้าง แต่ก็ไม่ใช่ทุกอย่างจะแตกต่างกันทั้งหมด ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรจะสามารถตอบสนองความต้องการของแต่ละ Generation ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด

2.2 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจค้าปลีก

นิยาม ความหมาย

Kotler (2003) กล่าวว่า การค้าปลีก หมายถึง กิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการจำหน่ายสินค้าและบริการ โดยตรงแก่ผู้บริโภคคนสุดท้าย

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสุภร เสรีรัตน์ (2546) กล่าวว่า การค้าปลีก หมายถึง กิจกรรมที่เพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและบริการที่ขายให้กับผู้บริโภค เพื่อการใช้ส่วนตัวหรือใช้ในครัวเรือนหรือเป็นการนำเสนอสินค้าหรือบริการไปยังผู้บริโภคคนสุดท้าย เพื่อการใช้ในครัวเรือนหรือใช้ส่วนตัว โดยการจัดหาสินค้าในปริมาณมากและทยอยขายให้กับผู้บริโภคในปริมาณน้อย

พรธมพิมล ก้านกนก (2546) กล่าวว่า การค้าปลีก หมายถึง กระบวนการปฏิบัติกิจกรรมทางการตลาดที่เกี่ยวกับการขายสินค้าและบริการที่เชื่อมต่อกจากผู้ผลิตหรือตัวแทนจำหน่ายหรือพ่อค้าส่งไปยังผู้บริโภคคนสุดท้าย เพื่อนำไปใช้ในการอุปโภคบริโภคไม่ใช่นำไปใช้ในการผลิตหรือดำเนินธุรกิจ

สุดาดวง เรืองรุจิระ (2543) กล่าวว่า การค้าปลีก หมายถึง องค์กรธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการจำหน่ายสินค้าและบริการให้แก่ผู้บริโภคคนสุดท้าย

สุดาพร คุณทลบุตร (2550) กล่าวว่า การค้าปลีก หมายถึง การซื้อสินค้าระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อเพื่อนำไปใช้ในชีวิตรประจำวันหรือเป็นการซื้อสินค้าปริมาณน้อย ช่องทางการจำหน่ายในส่วนที่เป็นการขายปลีกมีความใกล้ชิดกับผู้บริโภคคนสุดท้ายมากที่สุด

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550) กล่าวว่า การค้าปลีก (retailing) เป็น กิจกรรมที่เพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและบริการที่ขายให้กับผู้บริโภค เพื่อการใช้ส่วนตัวหรือเพื่อใช้ในครัวเรือนหรือ

เป็นการนำเสนอสินค้าหรือบริการ ไปยังผู้บริโภคคนสุดท้าย (final consumers) โดยการจัดหาสินค้าในปริมาณมากและทยอยขายให้กับผู้บริโภคในปริมาณน้อย ลักษณะของการค้าปลีก ดังนี้

1. เป็นกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวกับการขายสินค้าหรือบริการ
2. ลูกค้า คือ ผู้บริโภค (consumers) หรือผู้บริโภคคนสุดท้าย (ultimate consumers หรือ final consumers) ซึ่งเป็นบุคคลหรือสถานที่ซื้อสินค้าหรือบริการเพื่อใช้ส่วนตัวไม่ใช่เพื่อธุรกิจ
3. เป็นการทำธุรกิจในขั้นสุดท้ายของช่องทางการจัดจำหน่าย โดยเป็นตัวกลางระหว่างโรงงานผู้ผลิตกับผู้บริโภคคนสุดท้าย
4. ผู้ค้าปลีกจะซื้อสินค้าในปริมาณมากและทยอยขายในปริมาณน้อยให้กับผู้บริโภค
5. ผู้ค้าปลีกจำเป็นต้องซื้อผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายจากในประเทศหรือจากต่างประเทศ เพื่อนำมาขายต่อแก่ผู้บริโภค
6. ผู้ค้าปลีกอาจจะขายบริการ (retailers can sell services) ควบคู่ไปกับการขายสินค้าด้วย เช่น ภัตตาคารจะขายอาหาร เครื่องดื่ม และให้บริการ คือ เสิร์ฟอาหารและเครื่องดื่มด้วย เป็นต้น
7. ผู้ค้าปลีกจะขายสินค้าให้กับผู้บริโภคที่แตกต่างกันมากมาย (retailers sell to many different consumers) เนื่องจากแต่ละคนมีความต้องการที่แตกต่างกัน

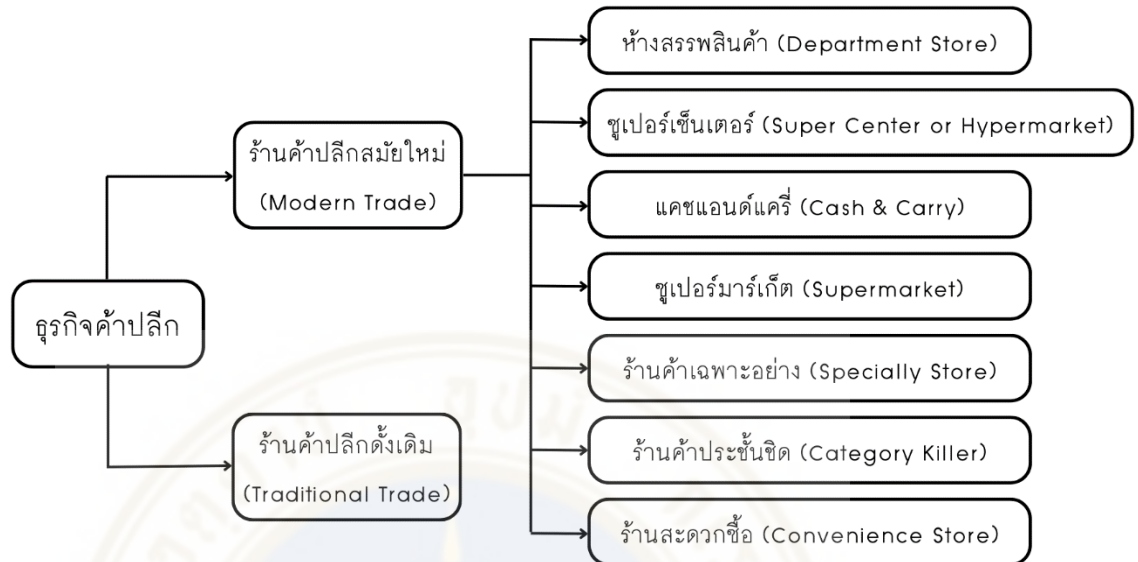
สรุปได้ว่าการค้าปลีกหมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการขายสินค้าต่อผู้บริโภคคนสุดท้าย ทำให้มีความใกล้ชิดกับผู้บริโภคมากที่สุด เป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและบริการที่ขายให้กับผู้บริโภค โดยมีร้านค้าปลีกเป็นองค์กรสำคัญ และการซื้อสินค้านั้นไปเพื่อการบริโภคของตนเองและครอบครัว ไม่ได้ใช้ในทางธุรกิจ

แนวความคิดเกี่ยวกับธุรกิจค้าปลีก

Kotler (1997 อ้างถึงใน ผ่องนภา คงวิจิตรและคณะ, 2551) ได้อธิบายว่าปัจจุบันนี้ ผู้บริโภคเลือกซื้อสินค้าและบริการจากร้านค้าอันสามารถแบ่งเป็น 2 ประเภทหลัก ได้แก่ รูปแบบธุรกิจค้าปลีกที่มีรูปแบบเป็นร้านค้าและรูปแบบธุรกิจค้าปลีกที่ไม่มีร้านค้า

Levy & Weitz (2004 อ้างถึงใน ผ่องนภา คงวิจิตรและคณะ, 2551) กล่าวว่า รูปแบบของธุรกิจค้าปลีกได้มีการพัฒนาเปลี่ยนจากร้านค้าเล็กๆ มาเป็นขนาดใหญ่ที่มีต้นทุนในการดำเนินงานสูงกว่ารูปแบบเดิม มีการบริหารงานที่เป็นระบบมากขึ้น และใช้บุคลากรในการดำเนินการเป็นจำนวนมาก ปัจจุบันสามารถจำแนกธุรกิจค้าปลีกได้ตามลักษณะของสินค้าและบริการได้

รูปแบบการค้าปลีกมีทั้งแบบดั้งเดิม (Traditional Trade) และแบบใหม่ (Modern Trade) (อรุณี ผลน้อย , 2546 อ้างถึงใน ผ่อนนภา คงวิจิตรและคณะ, 2551) ซึ่งจะแสดงในภาพดังต่อไปนี้



ภาพประกอบที่ 2.1 แสดงประเภทธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย

ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย (2546) อ้างถึงใน ผ่อนนภา คงวิจิตรและคณะ (2551)

ร้านค้าปลึกดั้งเดิม (Traditional Trade) หรือร้านโชห่วย ร้านค้าจะมีลักษณะเป็นห้องแถวที่มีพื้นที่ค่อนข้างน้อยและไม่มีการตกแต่งหน้าร้านเพื่อดึงดูดผู้คนมากนัก สินค้าส่วนใหญ่เป็นสินค้าอุปโภคบริโภคที่หาซื้อได้ทั่วไป และการจัดวางสินค้าไม่เป็นระเบียบหรือหลากหลายแบรนด์ สินค้าเจ้าของร้านมักดำเนินการด้วยตัวคนเดียวหรือร่วมกันจัดตั้งเป็นห้างหุ้นส่วนขนาดเล็กในรูปแบบครอบครัว ใช้เงินลงทุนไม่มาก มีการบริหารงานที่ไม่ซับซ้อนและไม่ได้ใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องมากเกินไป ทำให้ระบบการจัดการไม่ได้มาตรฐาน ลูกค้าที่มาใช้บริการส่วนใหญ่เป็นผู้ที่อาศัยอยู่ใกล้เคียงหรือพื้นที่ชุมชน ร้านค้าปลีกในรูปแบบนี้รวมถึงร้านค้าปลีกทั่วไปและร้านขายของชำ

ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) เป็นลักษณะห้างร้านขนาดกลางถึงขนาดใหญ่ที่มีการออกแบบร้านค้าและจัดวางสินค้าเป็นหมวดหมู่อย่างชัดเจนและเป็นระเบียบสวยงาม มีการบริการที่ทันสมัยเพื่อดึงดูดลูกค้ามาใช้บริการ โดยจะมีการแบ่งโซนที่เป็นสัดส่วน เข้าถึงง่าย การดำเนินธุรกิจมีทั้งรูปแบบครอบครัวและแบบธุรกิจ ซึ่งต้องใช้เงินลงทุนปริมาณมาก และมีระบบการจัดการที่ซับซ้อน ซึ่งสามารถแบ่งธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่นี้ออกเป็น 7 ประเภท ได้แก่

1. ห้างสรรพสินค้า (Department Store) เป็นร้านค้าปลีกขนาดใหญ่เป็นศูนย์รวมสินค้าทุกชนิดที่มีคุณภาพ ครอบคลุมการจำหน่ายให้ลูกค้าจำนวนมากในทุกระดับแบบครบวงจร

(Shopping Complex) สินค้าถูกจัดวางเป็นหมวดหมู่อย่างชัดเจน เพื่อความสะดวกในการค้นหาและเลือกซื้อ มีการจำหน่ายสินค้าแบรนด์ เช่น เสื้อผ้า เครื่องสำอาง รองเท้า และกระเป๋า การบริหารและการจัดการค่อนข้างซับซ้อน มีพนักงานจำนวนมาก และเน้นการให้บริการที่สะดวกรวดเร็ว เพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า กลุ่มเป้าหมายหลักคือนักงานที่มีฐานะและอำนาจการซื้อสูง ซึ่งสามารถเลือกซื้อสินค้าที่มีคุณภาพและราคาสูง นอกจากนี้แล้วยังมีส่วนของสิ่งบันเทิงในรูปแบบต่างๆ เสริมเพิ่มเข้าไปเพื่อดึงดูดลูกค้า เช่น โรงภาพยนตร์ คาราโอเกะสวนสนุกและสวนน้ำในร่ม สวนอาหาร ตัวอย่างของร้านค้าปลีกประเภทนี้ได้แก่ เซ็นทรัล, เดอะมอลล์, โรบินสัน, ติ่งฮั่วเส็ง เป็นต้น

2. ซูเปอร์เซ็นเตอร์ (Super Center) หรือ ไฮเปอร์มาร์เก็ต (Hypermarket) จัดเป็นธุรกิจดิสเคาท์สโตร์ (Discount Store) ซึ่งเป็นร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ที่พัฒนามาจากซูเปอร์มาร์เก็ตและห้างสรรพสินค้า โดยมีพื้นที่ขายประมาณ 10,000 - 20,000 ตารางเมตร เน้นการจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคที่มีความหลากหลายจำนวนมาก (Mass Product) และมีมาตรฐาน มีจุดขายในเรื่องของราคาถูก โดยคุณภาพของสินค้ามีตั้งแต่คุณภาพดีจนถึงปานกลาง ส่วนใหญ่กว่า 60% เป็นสินค้าประเภทอาหาร เน้นการบริหารภายใต้ต้นทุนที่ต่ำที่สุด จึงไม่เน้นการตกแต่งร้านให้ดูหรูหราแต่จะเน้นพื้นที่จัดวางสินค้าให้ได้จำนวนมาก เพื่อจำหน่ายสินค้าราคาประหยัด ลูกค้าเป้าหมายเป็นกลุ่มระดับปานกลางลงมา นอกจากนี้แล้วยังมีการบริหารการจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory) ที่มีประสิทธิภาพทำให้สามารถลดต้นทุนลงได้มาก โดยมีศูนย์กระจายสินค้า (Distribution Center: DC) ในการควบคุมสินค้าคงคลังให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม โดยรับสินค้ามาจาก Supplier แล้วกระจาย สินค้าให้กับทางสาขา ตัวอย่างของไฮเปอร์มาร์เก็ต ได้แก่ บิ๊กซี และเทสโก้โลดัส

3. ซูเปอร์มาร์เก็ต (Supermarket) เป็นร้านค้าปลีกขนาดกลางที่เน้นจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นต่อชีวิตประจำวัน โดยจะเน้นสินค้าประเภทอาหารสด ใหม่ หลากหลาย อาทิ เช่น เนื้อสัตว์ อาหารทะเล ผัก ผลไม้ และอาหารสำเร็จรูปต่างๆ ตลอดจนสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นต่อชีวิตประจำวันสถานที่ตั้ง ส่วนใหญ่จะอยู่ในชั้นล่างของห้างสรรพสินค้า เพื่อความสะดวกในการขนถ่ายสินค้า และทำให้ห้างสรรพสินค้า เป็นศูนย์การค้าที่ครบวงจร ซึ่งได้แก่ ทีโอปัส ซูเปอร์มาร์เก็ตของเครือเซ็นทรัล หรือกูร์เมต์มาร์เก็ตของเครือเดอะมอลล์ เป็นต้น

4. ร้านค้าเงินสดและบริการตนเอง (Cash & Carry) เป็นธุรกิจดิสเคาท์สโตร์ (Discount Store) ที่เน้นการจำหน่ายสินค้าให้แก่ร้านค้าย่อย หรือบุคคลที่ต้องการซื้อสินค้าทีละจำนวนมาก ซึ่งจะได้ในราคาขายส่งหรือราคาค่อนข้างต่ำ เพื่อที่จะเอื้ออำนวยให้ร้านค้าย่อยหรือร้านโชห่วยสามารถหาสินค้ามาจำหน่ายเพิ่มขึ้นได้โดยไม่ต้องผ่าน ยี่ปั้ว ซาปั้ว โดยส่วนใหญ่มากกว่า 60% จะเป็นสินค้าที่ไม่ใช่อาหารและเป็นสินค้าที่มีคุณภาพปานกลาง และส่วนที่เหลือเป็นสินค้าประเภทอาหาร

ที่สำคัญ ลูกค้าจะต้องบริการตัวเอง (Self Service) เพื่อตัดค่าใช้จ่ายที่เป็นส่วนหนึ่งของต้นทุนออก จึงมีพนักงานจำนวนไม่มากนัก ซึ่งได้แก่ แม็คโครซึ่งปัจจุบันอยู่ภายในเครือซีพี

5. ร้านค้าเฉพาะอย่าง (Specialty Store) เป็นร้านค้าปลีกที่จำหน่ายสินค้าเฉพาะอย่างส่วนใหญ่จะเน้นสินค้าอุปโภคบริโภคที่เกี่ยวกับเวชภัณฑ์ ยา เครื่องสำอาง ของใช้ในชีวิตประจำวัน สินค้าอุปโภคในการดูแลผิว เส้นผม ใบน้ำ หรือแม้กระทั่งเวชสำอาง สินค้าจะมีคุณภาพสูงไปจนปานกลาง และมีการบริการที่ให้ความสะดวกสบายและทันสมัย กลุ่มเป้าหมายลูกค้าคือ ลูกค้าทั่วไป พนักงานออฟฟิศ นักศึกษา ซึ่งได้แก่ บู๊ทส์ วัตสัน เป็นต้น

6. ร้านค้าประชันชนิด (Category Killer) เป็นร้านค้าที่มีสินค้าจำหน่ายเฉพาะอย่างที่คล้ายคลึงกับร้านค้าเฉพาะอย่าง (Specialty Store) แต่จะจำหน่ายสินค้าที่ครบครันในประเภทนั้นๆ มากกว่าในราคาที่ต่ำกว่า และนำระบบเงินผ่อนมาบริการ โดยมีจุดเด่นของการประชันชนิดของสินค้า ซึ่งจะมีสินค้าครบถ้วนในประเภทนั้นๆ คล้ายกับการแยกแผนกใดแผนกหนึ่งในห้างสรรพสินค้าออกมาไว้ต่างหาก โดยนำสินค้าที่มีคุณภาพและมีลักษณะการใช้งานใกล้เคียงกัน แต่มีราคาและแบรนด์ต่างกันมาจัดวางประชันกัน เพื่อให้ผู้บริโภคได้เปรียบเทียบคุณภาพ และราคา สินค้าซึ่งในปัจจุบันร้านค้าประชันชนิดแบ่งได้ออกเป็น 4 ประเภท คือ ร้านขายวัสดุอุปกรณ์ก่อสร้าง และเคหะภัณฑ์ : โฮมโปร, โฮมมาร์ท ไทวัสดุ ร้านขายเครื่องใช้ไฟฟ้า : พาวเวอร์บาย พาวเวอร์มอลล์ ร้านขายเครื่องกีฬา : ซูเปอร์สปอร์ต เจคีสสปอร์ต และร้านขายอุปกรณ์สำนักงาน : ออฟฟิศเมท บีทูเอส บีเทรนด์ เป็นต้น

7. ร้านสะดวกซื้อ (Convenience Store) หรือ Minimart เป็นร้านค้าปลีกที่มีพัฒนามาจากร้านขายของชำผสมผสานกับซูเปอร์มาร์เก็ต แต่มีขนาดเล็กกว่า โดยให้ความสำคัญกับทำเลที่ตั้งร้านค้าเป็นสำคัญ มีพื้นที่วางสินค้าไม่มากนัก โดยส่วนใหญ่จำหน่ายสินค้า อุปโภคบริโภคที่จำเป็นต่อชีวิตประจำวัน รวมทั้งอาหารและเครื่องดื่มประเภทอาหารจานด่วน สะดวก ราคาไม่แพงเกินไป มีทำเลที่ตั้งอยู่ในแหล่งชุมชน หรือสถานที่บริการน้ำมัน มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายส่วนใหญ่เป็นลูกค้าที่ต้องการความสะดวก ต้องการซื้อสินค้าใกล้บ้านหรือใกล้สถานที่ทำงาน ซื้อสินค้าเพื่อชดเชยสิ่งที่ขาดเหลือ หรือซื้อของใช้ในยามจำเป็น และเปิดให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง ซึ่งได้แก่ 7-eleven, Family mart และ Tops daily

สรุปได้ว่าธุรกิจการค้าปลีกในปัจจุบันมีหลากหลายประเภท ไม่ได้จำกัดเพียงธุรกิจที่มีหน้าร้านเท่านั้น แต่ยังรวมถึงธุรกิจค้าปลีกออนไลน์ด้วย ผู้บริโภคสามารถซื้อสินค้าตามความสะดวก และตอบสนองความต้องการของตนเองได้อย่างไม่สิ้นสุด

2.3 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

ความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) ในปัจจุบัน เป็นคำที่นักวิจัย ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคลพูดถึงอย่างแพร่หลาย ซึ่งมีความหมายคล้ายคลึงกับคำว่า ความผูกพันกับองค์กร (Organizational Commitment) ในช่วงแรก Steers (1974 อ้างถึงใน Steers, 1977) มักจะเน้นการประเมินความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อองค์กรเป็นหลัก ต่อมาในปี 1990 Kahn (1990) เริ่มพูดถึงคำว่าความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งมีความหมายใกล้เคียงกัน แต่ยังไม่เป็นที่นิยมในขณะนั้น

จากแนวคิดเรื่องความผูกพันของพนักงานกับองค์กร ทำให้นักวิจัยหันมาให้ความสนใจมากขึ้น ในปี 1990 The Gallup (อ้างถึงใน Hater และคณะ, 2013) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของพนักงานในบริษัทที่ประสบความสำเร็จ จากการสำรวจนี้ Gallup ค้นพบ 12 คำถาม (Q12) ที่สามารถวัดความผูกพันของพนักงานกับองค์กรได้อย่างแม่นยำ การวิจัยนี้จึงกลายเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้หลายบริษัทและองค์กรชั้นนำหันมาให้ความสำคัญกับประเด็นนี้มากขึ้น และหลังจากปี 2000 ที่ The Gallup ได้ทำการศึกษา Meta-Analysis เกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน ก็มีนักวิจัย สถาบันวิจัย และบริษัทให้คำปรึกษาหลายแห่งเสนอความหมายของความผูกพันของพนักงานไว้อย่างหลากหลาย

Mercer (2009) เป็นบริษัทที่ปรึกษาชั้นนำระดับโลกที่เชี่ยวชาญเกี่ยวกับด้านการบริหารจัดการ ได้อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ว่า การชี้วัดปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถของธุรกิจ (Business Performance) การพัฒนาการชี้วัดปัจจัยนี้ควรมีความต่อเนื่อง โดยเริ่มจากการใช้ตัวชี้วัดด้านความพึงพอใจ (Satisfaction Moral) มาพัฒนาเป็นแรงจูงใจ (Motivation) และสุดท้ายจะเป็นความผูกพัน (Commitment) ซึ่งในปัจจุบันจะมุ่งเน้นไปที่ความยึดมั่นต่อองค์กร (Engagement) ซึ่งจะเป็นการวัดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอีกวิธีหนึ่ง

Mercer (2009) ได้อธิบายเพิ่มเติมอีกว่าความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในช่วงเวลาสั้นๆ ซึ่งไม่สามารถยืนยันได้ว่าเมื่อเวลาเปลี่ยนไป จะมีความมั่นคงยั่งยืนในด้านแรงงาน (Stability of Workforce) และการมีส่วนร่วม (Particularly) แต่ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) นั้นถือเป็นหนึ่งเดียวกันกับองค์กรไม่ว่าจะวัดเมื่อไรก็ตาม หากพนักงานมีระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสูงจะแสดงถึงความพึงพอใจของพนักงานอย่างถาวร แต่อย่างไรก็ตามหากขาดความพึงพอใจไป ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ก็ไม่สามารถเกิดได้

นิยาม ความหมาย

ความหมายของ "ความผูกพันของพนักงานในองค์กร" (Employee Engagement) มีผู้ให้ความหมายของความผูกพันของพนักงานในองค์กร ไว้ดังนี้

The Gallup Organization (2008) ได้อธิบายว่า มีความเป็นผู้ที่มีการลงทุนการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานกับองค์กร เพื่อไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร และบรรลุความปรารถนาส่วนบุคคลของพนักงาน โดยองค์กรมีหน้าที่ในการช่วยเหลือสนับสนุนในเชิงสร้างสรรค์ต่อสถานะที่เกิดขึ้น

Robinson และคณะ (2004) ได้อธิบายว่าเป็นทัศนคติทางบวกของพนักงานที่มีต่อองค์กร พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรนั้นจะมีความตระหนักให้ความสำคัญถึงบริบทที่องค์กรเผชิญอยู่ และทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานเพื่อที่จะพัฒนาประสิทธิภาพภายในกรอบของงาน และผลประโยชน์ขององค์กร องค์กรก็จำเป็นต้องพัฒนา และสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานต่อองค์กรซึ่งต้องอาศัยความสัมพันธ์ในสองทาง ทั้งฝ่ายพนักงานและฝ่ายนายจ้างหรือองค์กร

Greenberg (2004) ได้อธิบายเกี่ยวกับลักษณะพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) ว่าจะมีพฤติกรรมดังนี้ พนักงานมักจะพูดถึงเกี่ยวกับองค์กรในทางที่ดี เมื่อสนทนากับเพื่อนร่วมงานหรือลูกค้าหรือคู่ค้า ซึ่งจะมีความปรารถนาที่จะเป็นส่วนหนึ่งในสมาชิกขององค์กร ดำรงอยู่กับองค์กรและพยายามอย่างเต็มที่เพื่อสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จ กระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานต้องเป็นการกระทำร่วมกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง

กาญจนา นุใจกอง (1999 อ้างถึงใน อิศราภรณ์ รัตนชช, 2551) ได้อธิบายว่า เป็นภาวะทางจิตใจที่ทำให้บุคคลในองค์กรมีความยึดมั่นต่อองค์กรของตน โดยพนักงานที่มีความรู้สึกผูกพันกับองค์กร จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่างๆ ได้แก่ การยอมรับและยึดมั่นในค่านิยมขององค์กรซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร พร้อมทั้งยอมรับเป้าหมายขององค์กร มีการตั้งใจทุ่มเทความพยายามในงาน เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ การมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรไว้ และมีความรู้สึกอยากมีส่วนร่วมกับกิจกรรมขององค์กร มีความจงรักภักดีและการยังคงอยู่กับองค์กร

Tower Perrin (2003) ได้อธิบายการวัดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ว่าเป็นความตั้งใจและความสามารถที่จะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นความพยายามที่พนักงานจะใช้เวลา สติปัญญา แรงใจและแรงงานในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ความตั้งใจ (The Will) เป็นความรู้สึกที่นึกถึงเป้าหมาย ความหวงแหนและความภูมิใจ

ในงานที่ทำ และในส่วนของ วิธีการ (The Way) คือการให้ทรัพยากรที่สนับสนุน เครื่องมือ และ อุปกรณ์จากองค์กร เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Burke, Inc. Research (2003) บริษัทที่ปรึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานว่า เป็นการที่พนักงานมีความปรารถนาที่จะทำงานกับองค์กรนั้นและเสียสละเพื่อองค์กร พร้อมช่วยสร้างผลผลิตและการให้บริการแก่ลูกค้า สนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จ ความผูกพันของพนักงานยังส่งผลให้เกิดความจงรักภักดี ของลูกค้าและก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กร

แนวความคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)

ความผูกพันของพนักงานในแง่ของ “Engagement” เป็นเรื่องที่ได้รับการสนใจอย่างแพร่หลาย แนวคิดส่วนใหญ่เกี่ยวกับเรื่องนี้มาจากบริษัทที่ปรึกษา ซึ่งเป็นองค์กรที่นำเสนอแนวคิด และเครื่องมือในการวัดความผูกพันของพนักงาน โดยการค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลสามารถประมวลแนวคิดและเครื่องมือที่ใช้วัดความผูกพันได้ ดังนี้

International Survey Research [ISR] (2004) เป็นสถาบันวิจัยที่เป็นที่ ปรึกษาด้าน ทรัพยากรมนุษย์ ก่อตั้งในปี 1974 ได้ทำการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของ พนักงาน โดย ศึกษาในองค์กร 50 องค์กรจาก 10 ประเทศทั่วโลก ซึ่งมาจากหลากหลาย อุตสาหกรรม จากผล การศึกษาพบว่า องค์กรที่มีระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอยู่ใน ระดับสูงจะมีแนวโน้มมี ผลการปฏิบัติงานดี และมีผลกำไรที่สูงขึ้น มีอัตราการลาออกของพนักงานที่ต่ำ อัตราการขาดงานต่ำ ความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มสูงขึ้น ความจงรักภักดี ความปลอดภัยในการทำงาน มีมากขึ้น ตลอดจน คุณภาพของผลผลิตมีมากขึ้น (MacLeod & Clark, 2009)

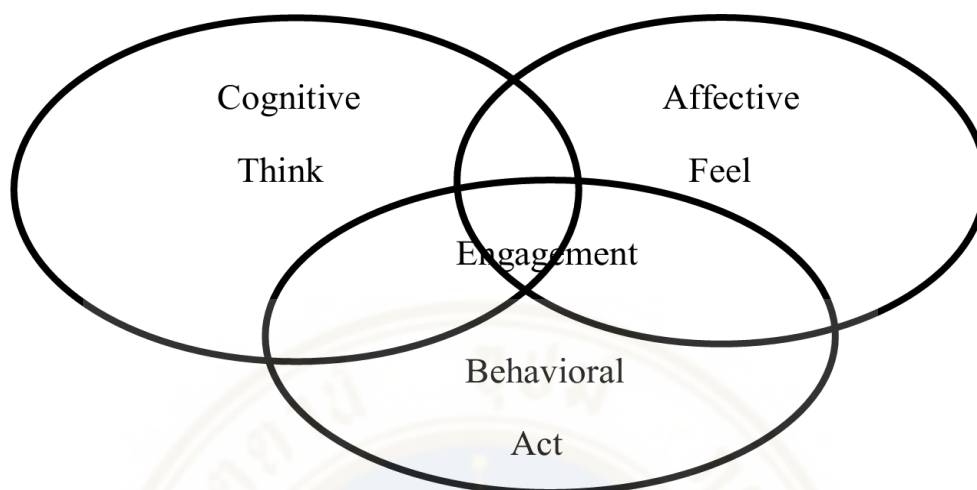
ในการศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร International Survey Research หรือ ISR ได้กำหนดเป็น โมเดลของความผูกพันต่อองค์กรของ พนักงาน “3D Model” คือ ประกอบไปด้วยองค์ประกอบทั้งสามด้าน ได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 ด้านความคิด (Cognitive) หมายถึง สิ่งที่พนักงานคิด เกี่ยวกับองค์กร มีการใช้สติปัญญาคิดใคร่ครวญและเชื่อในเป้าหมายขององค์กร มีการแสดงออกถึง การสนับสนุน ค่านิยมขององค์กร

องค์ประกอบที่ 2 ด้านความรู้สึก (Affective) หมายถึง ความรู้สึกที่ พนักงานมีต่อ องค์กร เป็นอารมณ์ข้อผูกมัดระหว่างพนักงานกับองค์กร

องค์ประกอบที่ 3 ด้านพฤติกรรม (Behavioral) หมายถึง พฤติกรรมที่พนักงานแสดง ออกมาในองค์กร ซึ่งมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ มีความพยายาม กระตือรือร้นในการทำงาน ทำงานที่ได้รับ

มอบหมายได้มีประสิทธิภาพ ประการที่สองคือ พนักงานมีความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรไม่ว่าองค์กรจะอยู่ในสภาวะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวก็ตาม



ภาพประกอบที่ 2.2 โมเดลความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement)

ที่มา : Employee Engagement Model. Available URL: <http://www.ISRINSIGHT.com>

จากภาพประกอบที่ 2.2 แสดงถึง แต่ละองค์กรจะมีมิติของความผูกพันของพนักงานที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของกลุ่มอุตสาหกรรม, กลยุทธ์ขององค์กร, การวัดผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น นอกจากนี้ ISR ได้นำเสนอ ตัวแปรหรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ซึ่งประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่

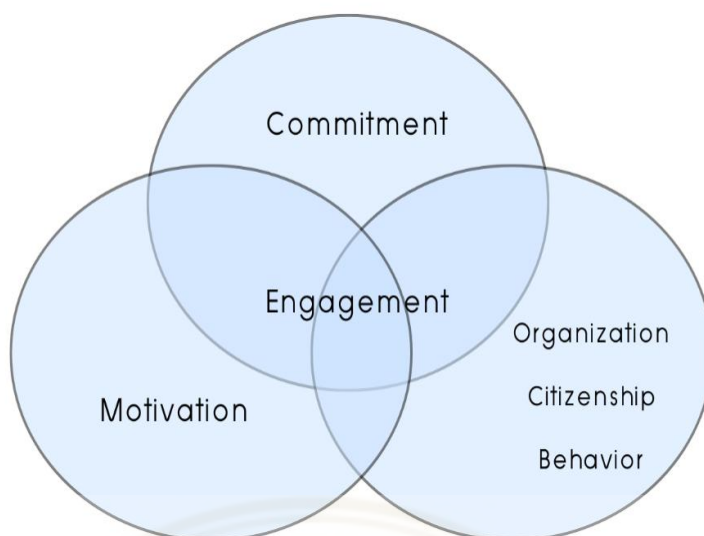
ปัจจัยด้านที่ 1 การพัฒนาอาชีพ (Career Development) หมายถึง การให้โอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน และโอกาสในการพัฒนาตนเองของพนักงาน

ปัจจัยด้านที่ 2 ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ลักษณะค่านิยม จริยธรรมของผู้นำ ตลอดจนพฤติกรรมบทบาทที่ปฏิบัติต่อพนักงาน

ปัจจัยด้านที่ 3 การมอบอำนาจในงาน (Empowerment) หมายถึง การให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการทำงาน มีอำนาจในการตัดสินใจ เกี่ยวกับการ ปฏิบัติงาน

ปัจจัยด้านที่ 4 ภาพลักษณ์ขององค์กร (Image) หมายถึง การได้รับการยอมรับจากสาธารณชน หรือบุคคลภายนอกที่มีต่อองค์กร ภาพขององค์กรที่บุคคลภายนอกมองเห็น

Institute for Employment Studies [IES] (2004) บริษัทที่ปรึกษาทางด้านการพัฒนา กลยุทธ์ และงานวิจัย อธิบายว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเกิดจาก 3 องค์ประกอบคือการมีความผูกพัน (Commitment) การมีแรงจูงใจ (Motivation) และการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior)

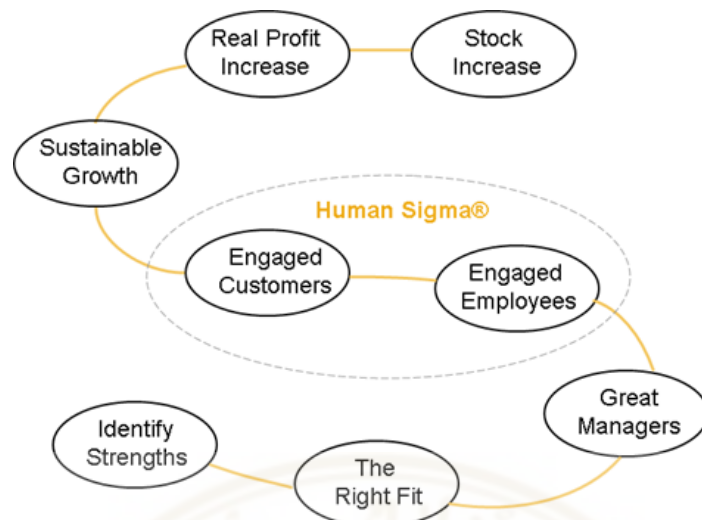


ภาพประกอบที่ 2.3 องค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee engagement)

ที่มา: The Institute for Employment Studies (IES)

จากการรวบรวมในส่วนของความหมาย ความสำคัญองค์ประกอบและพฤติกรรมที่แสดงถึงความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน พบว่ามีการให้ความหมาย องค์ประกอบ และพฤติกรรมไปในทิศทางเดียวกัน โดยเริ่มจากการมีทัศนคติ ความเชื่อมั่น ความศรัทธาต่อองค์กร แรงจูงใจ จึงจะนำไปสู่พฤติกรรมที่แสดงถึงความผูกพันซึ่งเกือบทุกแนวความคิดได้ให้ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงถึงความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไปในทิศทางเดียวกัน 3 พฤติกรรมหลักคือ การสื่อออกมาจากการพูดถึงเรื่องที่ดีขององค์กร มีพฤติกรรมความทุ่มเทอุทิศทั้งพลังกายพลังใจมีส่วนร่วมทำภารกิจให้องค์กรอย่างเต็มความสามารถ และมีความความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กร ซึ่งตรงกับแนวคิดของ Greenberg (2004) และ Hewitt Associates (2004)

The Gallup Organization (1999 อ้างถึงใน Hater และคณะ, 2013) ถือเป็นสถาบันวิจัยและเป็นองค์กรที่มีชื่อเสียงที่ได้ริเริ่มเข้ามาศึกษาเรื่องการผูกพันของพนักงานต่อ องค์กร (Employee Engagement) อย่างจริงจัง ในปี 2000 The Gallup Organization ได้ ทำการศึกษาลักษณะของพนักงานที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจขององค์กร โดยได้ค้นคว้า ข้อมูลทาง เศรษฐกิจ และวิเคราะห์ข้อมูลของพนักงานและลูกค้าเพิ่มเติม และได้นำเสนอแนวทางที่ทำให้ พนักงานเป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กรได้ ออกมาเป็นทฤษฎีการจัดการที่เป็นที่รู้จักในรูปของ The Gallup Path



Copyright© 1996, 2002, 2007 Gallup, Inc. All rights reserve

ภาพประกอบที่ 2.4 The Gallup Path (The Gallup Organization, 2008)

จากแผนภาพ The Gallup Path จะพบว่าองค์กรจะต้องกำหนดขีดความสามารถ ทักษะ และคุณสมบัติที่ดีที่สุดในทุกตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการ เพื่อเป็นแนวทางในการคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่องค์กรได้กำหนดไว้ อีกทั้งผู้บริหารที่ดี นั้นจะต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่จะเอื้อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างดีที่สุด ต้องสามารถ ดึงดูด และรักษาพนักงานที่มีคุณภาพนั้นไว้ เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันในองค์กร ซึ่งพนักงานที่มีความผูกพันในองค์กรก็จะช่วยเพิ่มและรักษาลูกค้าที่สร้างผลกำไรให้แก่องค์กร ตลอดจนเพิ่ม ความจงรักภักดีของลูกค้า ส่งผลให้องค์กรเกิดการเติบโตของยอดขายและผลกำไรอย่างยั่งยืนจนสุดท้ายสามารถเพิ่มมูลค่าหุ้นให้กับองค์กรได้

ต่อมา The Gallup Organization (2008) ได้ทำการศึกษาถึงลักษณะ ของมนุษย์ที่จะเป็น ตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร จากการทำการสำรวจพนักงานจำนวน กว่า 1.98 ล้านคน ทั่วโลก จากองค์กรใน 28 ประเทศ ใน 21 อุตสาหกรรม โดยทำการประชาสัมพันธ์ ให้พนักงานทราบ ถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อองค์กร และมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และทำให้พนักงานทราบถึงคำจำกัดความของคำว่าความผูกพันในทิศทาง เดียวกัน ทางบริษัท Gallup ได้นำข้อคำถาม 12 ข้อคำถาม หรือที่เรียกว่า Q12 เป็นเครื่องมือในการ วัดความผูกพันต่อ องค์กร เก็บข้อมูลโดยการจัดระบบโทรศัพท์อัตโนมัติเพื่อให้พนักงานโทรศัพท์ เข้าไปตอบข้อ คำถาม 12 คำถามโดยข้อมูลที่ตอบนั้นบริษัทจะเก็บไว้เป็นความลับ

ผลจากการศึกษานี้แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างคำถามที่ใช้วัด ความผูกพัน ของพนักงานทั้ง 12 ข้อ กับผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กรที่แตกต่างกันในหลายมุมมอง ได้แก่ ปัจจัย ต่างๆที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า (Customer) ผลผลิต (Productivity) อัตราการลาออก (Turnover) อัตราการ

ขาดงาน (Absenteeism) และความปลอดภัยในการทำงาน (Safety Incident) โดยสามารถวัดได้ว่าองค์กรที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูง มีการเติบโตทางรายได้เพิ่มสูงขึ้น 2.6 เท่า เมื่อเทียบกับธุรกิจในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน ที่มีระดับความผูกพัน ของพนักงานต่ำ

The Gallup Organization (2000) ได้กำหนดเกณฑ์ความผูกพันของ พนักงานออกเป็น 4 องค์ประกอบ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่พนักงานต้องการในการมีความผูกพัน (Engagement) โดยทาง The Gallup Organization ได้เสนอกรอบแนวคิดลำดับขั้นของความผูกพัน (Hierarchy of Engagement) ซึ่งมีทั้งหมด 4 ระดับ ได้แก่

ระดับที่ 1 ด้านความต้องการพื้นฐาน (Basic Needs) คือพนักงานได้รับ การสนับสนุน วัสดุ และอุปกรณ์ในการทำงานครบถ้วน และทราบว่าองค์กรคาดหวังอะไรจากตัว พนักงาน

ระดับที่ 2 ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร (Management Support) คือพนักงานรับรู้ ถึงการสนับสนุนต่อการพัฒนาในงานของตนจากหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา

ระดับที่ 3 ด้านสัมพันธภาพ (Relatedness) คือพนักงานต้องการเพื่อน ร่วมงานที่เข้าใจ ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน มีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน และสามารถทำ ให้ผลงานที่ ออกมามีประสิทธิภาพ

ระดับที่ 4 ด้านความก้าวหน้าในงาน (Growth) คือพนักงานต้องการ โอกาสในการ เรียนรู้และความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่

แนวความคิดเกี่ยวกับ JD-R Model

Demerouti (2001) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยในการทำงานที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิต ในการทำงาน โดยพัฒนาเป็นแบบจำลองความต้องการในงานและปัจจัยเอื้อต่อการทำงาน (Job Demand and Resources Model) หรือ JD-R Model ซึ่งเป็นแบบจำลองที่นำเสนอเกี่ยวกับ คุณภาพ ชีวิตการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความเครียด ความเหนื่อยล้า และความผูกพันต่องาน โดยที่มี อยู่ในทุกๆองค์กร จะประกอบไปด้วย 2 ปัจจัยหลัก ได้แก่

ข้อเรียกร้องจากการทำงาน (Job Demand) คือ ลักษณะของงานที่องค์กรมอบหมายให้ พนักงานได้รับผิดชอบ อาจเป็นตัวกระตุ้นให้บุคลากรต้องใช้ความมุ่งมั่นและความพยายามสูงทั้ง ทางด้านร่างกายและจิตใจ เพื่อให้ได้งานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่สำเร็จตามเป้าหมาย และอาจเกิด ความเครียดหากไม่สามารถทำงานให้เสร็จได้ตามที่ตั้งไว้ เช่น ปริมาณงานที่มาก ระยะเวลาที่จำกัด เป็นต้น

ปัจจัยเอื้อต่อการทำงาน (Job Resources) หมายถึง ปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง กับการทำงานที่องค์กรได้กำหนดให้ หรือมีการสนับสนุนให้แก่พนักงานเพื่อช่วยให้สามารถ

ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย ช่วยลดแรงกดดันจากลักษณะงาน และปริมาณงาน รวมถึงช่วยให้พนักงานได้เกิดการเรียนรู้ เกิดการพัฒนาตนเอง และมีความก้าวหน้าในการทำงาน

นอกจากนี้แล้วความต้องการในงาน และปัจจัยเอื้อต่อการทำงานตามแบบจำลองยังสามารถส่งผลให้เกิดกระบวนการทางจิตใจได้ 2 ลักษณะ (Bakker & Demerouti, 2008) ดังนี้

กระบวนการกระตุ้นการใช้พลังงานในการทำงาน (Energetic Process) หมายถึง สภาพะการทำงานของบุคคลที่ต้องการใช้ความพยายามทางจิตใจ อารมณ์และร่างกายอย่างมาก เพื่อรับมือกับงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ จนอาจเกิดความตึงเครียดเหนื่อยล้าที่สะสม ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อสุขภาพ จิตใจและคุณภาพชีวิตได้

กระบวนการกระตุ้นแรงจูงใจในการทำงาน (Motivational Process) หมายถึง สภาพะการทำงานของพนักงานที่ได้รับการสนับสนุนทรัพยากรในการทำงานจากองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน และนำไปสู่การเกิดความผูกพันต่องานสูง มีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ปฏิบัติ ปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานจึงเป็นตัวกระตุ้นแรงจูงใจภายในซึ่งสนับสนุนให้พนักงานสามารถทำงานให้สำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น การสนับสนุนให้มีอิสระในการทำงาน หรือการให้ได้รับผลลัพธ์ของข้อมูลในการทำงาน เป็นต้น

ทั้งนี้แบบจำลอง JD-R มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องจากการทำงานที่สูงกับปัจจัยเอื้อต่อการทำงานที่ต่ำซึ่งส่งผลต่อความเหนื่อยล้าในการทำงาน โดยเชื่อว่าข้อเรียกร้องจากการทำงานและปัจจัยเอื้อต่อการทำงานมีบทบาทสำคัญต่อความเหนื่อยล้าเมื่อปัจจัยเอื้อต่อการทำงานมีอย่างจำกัดหรือไม่เพียงพอจะทำให้พนักงานเกิดความเหนื่อยล้า สามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้:

งานที่ออกแบบมาไม่ดีหรือมีปริมาณงานสูง จะทำให้เกิดความเครียดและความอ่อนล้าทางร่างกายและจิตใจ

การขาดปัจจัยเอื้อต่อการทำงานจะลดแรงจูงใจในการทำงาน ลดบทบาทในการทำงานของพนักงาน ทำให้เกิดความไม่ผูกพันต่องานและความตั้งใจลาออกในที่สุด

จากแบบจำลอง JD-R (Bakker & Demerouti, 2008) ความผูกพันต่องานอาจเกิดจากสององค์ประกอบหลัก คือ ปัจจัยเอื้อต่อการทำงาน (Job Resources) และปัจจัยจากตัวบุคคล (Personal Resources) ทั้งสองปัจจัยนี้สามารถทำนายระดับความผูกพันต่องานได้ทั้งร่วมกันและแยกกัน โดยแต่ละปัจจัยยังมีผลทางบวกต่อความทุ่มเทเมื่อมีความต้องการงานที่สูง ในทางกลับกันความผูกพันต่องานก็ส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากพนักงานสามารถบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบได้ดี เมื่อพนักงานมีความผูกพันกับงาน พวกเขาก็จะสามารถสร้างผลกำไรให้กับองค์กรได้

แนวคิดนี้แสดงให้เห็นถึงบทบาทของความผูกพันต่องานในฐานะตัวแปรสื่อความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรในการทำงานกับผลลัพธ์ในการทำงาน ซึ่งในการศึกษานี้คือความตั้งใจอยู่ในงานว่าแบบจำลอง JD-R แบ่งปัจจัยในสภาพแวดล้อมการทำงานออกเป็นสองกลุ่ม ได้แก่ ภาระงาน (Job Demands) และทรัพยากรที่มีให้ใช้ในการทำงาน (Job Resources) โดยทรัพยากรที่มีให้ใช้ในการทำงานเป็นปัจจัยเชิงบวกที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กร ทรัพยากรเหล่านี้มาจากโครงสร้างองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความสัมพันธ์ทางสังคม รวมถึงโครงสร้างงาน เช่น ความชัดเจนของบทบาทและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ในขณะที่ภาระงานเป็นปัจจัยเชิงลบ กล่าวคือในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงจะต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง ระดับความผูกพันของบุคลากรในองค์กรจะลดลงเมื่อภาระงานมีมากกว่า ทรัพยากรที่องค์กรมีว่าแบบจำลอง JD-R ยังครอบคลุมคุณสมบัติส่วนตัวของบุคคล (Personal Resources) ซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละคน เช่น ศักยภาพของตนเอง (Self-efficacy), การมองโลกในแง่ดี (Optimism), และความนับถือคุณค่าของตนเองที่มีต่อองค์กร (Self-esteem) เชื่อกันว่าคุณสมบัติส่วนตัวเหล่านี้ได้รับแรงกระตุ้นจากทรัพยากรงานและเชื่อมโยงไปถึงความรู้สึกผูกพันในงานด้วย

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนบทวรรณกรรมพบว่ามีงานวิจัยที่ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริบทธุรกิจต่างๆ และในเจเนอเรชันต่างๆ สำหรับการวิจัยครั้งนี้จะเป็นการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement)

ตารางที่ 2.1 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ลำดับ	ชื่อผู้ศึกษา	วิธีการศึกษา	ชื่องานวิจัย	ผลการศึกษา
1	อรทัย ตั้งทองเพ็ชร (2547)	Qualitative	ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท GMM GRAMMY จำกัด (มหาชน)	-เจตคติที่ดีต่อองค์กร, แรงจูงใจ, การเห็นคุณค่าในตนเอง, บรรยากาศในองค์กร และระยะเวลาการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ตัวแปรบรรยากาศในองค์กร -เจตคติที่ดีต่อองค์กร และแรงจูงใจในการทำงาน สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กร โดยรวม
2	วัชรภรณ์ วายลม (2563)	Quantitative	การศึกษาคุณภาพชีวิตในการทำงานกับการรักษาความ	-กลุ่มตัวอย่างวิจัยได้แสดงความคิดเห็นว่า ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 2.1 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อผู้ศึกษา	วิธีการศึกษา	ชื่องานวิจัย	ผลการศึกษา
			ผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการเจ เนอเรชัน X ในสังกัดกระทรวงการคลัง	- ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานทั้ง 8 ด้านสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรในแต่ละด้านได้ - ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานทั้ง 8 ด้าน ส่งผลต่อความผันแปรของปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร โดยเฉพาะด้านที่เกี่ยวกับความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรมากที่สุด
3	พัชสิริ ชมภูคำ, ณิชฐิตา จักรกิริศิริสุข (2563)	Quantitative	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน: กรณีศึกษาเปรียบเทียบ คนเจเนอเรชัน Y และเจเนอเรชัน Z ในเขตกรุงเทพมหานคร	- ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและแรงจูงใจของทั้งสองเจเนอเรชันมีความคล้ายคลึงกัน โดยรวม อย่างไรก็ตาม เจเนอเรชัน Z ให้ความสำคัญกับการทำงานที่ได้ใช้ความคิดและมีสมดุลชีวิตมากกว่าเจเนอเรชัน Y รวมถึงปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้องกับการกระทำเพื่อความสุขของตนเอง
4	จารุ ฉ่ำชูศรี (2547)	Quantitative	ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในบริษัท เทท โมบาย เรดิโอ จำกัด	- พนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ และระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรในด้านการยอมรับเป้าหมายองค์กร, ด้านความเต็มใจและใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน, และด้านความต้องการรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรแตกต่างกัน - ลักษณะงาน การยอมรับเป้าหมายขององค์กร ความเต็มใจและการใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน และความต้องการคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
5	ณัฐพร กังวาลสิงหนาท (2558)	Quantitative	วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานธนาคาร	- กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อความผูกพันองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก - กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศ และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

ตารางที่ 2.1 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อผู้ศึกษา	วิธีการศึกษา	ชื่องานวิจัย	ผลการศึกษา
			ต่างชาติแห่งหนึ่งในประเทศไทย	<ul style="list-style-type: none"> - กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน - วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นผลสำเร็จในการดำเนินงาน มุ่งเน้นบุคลากร มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม และมุ่งเน้นเชิงรุก มีความสัมพันธ์ระดับปานกลางกับความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง ในขณะที่ด้านนวัตกรรมและความกล้าเสี่ยง มุ่งเน้นรายละเอียดในการปฏิบัติงาน และการสร้างความมั่นคง มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันแต่ในระดับค่อนข้างต่ำกับความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง
6	มนิษา โล่ห์เจริญกุล (2559)	Quantitative	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพัน องค์กรของ พนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวาย กรณีศึกษา พนักงานสายงาน สนับสนุนบริษัท เจริญโภคภัณฑ์ อาหาร จำกัด (มหาชน)	<ul style="list-style-type: none"> - เพศชายมีความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์กรมากกว่าเพศหญิง - กลุ่มตัวอย่างที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมีความผูกพันต่อองค์กรในด้านความเชื่อมั่น ขอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และมีความปรารถนาที่จะรักษาสถานภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรมากกว่าผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป - ปัจจัยค่าจ้างมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับความผูกพันต่อองค์กรในด้านความเชื่อมั่น ขอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์กร และด้านความปรารถนาที่จะรักษาสถานภาพการเป็นสมาชิกขององค์กร ทั้งหมดนี้มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน
7	ศศิธร สุริยะ (2557)	Qualitative	ค่านิยมในการทำงาน ความผูกพันองค์กรกับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกของ	<ul style="list-style-type: none"> - ความผูกพันองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกขององค์กร - ค่านิยมในการทำงานภายใน ค่านิยมในการทำงานภายนอกและความผูกพัน องค์กรด้านการ

ตารางที่ 2.1 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อผู้ศึกษา	วิธีการศึกษา	ชื่องานวิจัย	ผลการศึกษา
			องค์กรของพยาบาล วิชาชีพ โรงพยาบาล รัฐแห่งหนึ่ง	ยอมรับค่านิยมและจุดหมายขององค์กรสามารถ ร่วมกันทำนาย พฤติกรรมการเป็นสมาชิกของ องค์กรขององค์กรของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ แห่งหนึ่ง ได้
8	Aleksandar Radic, Juan M. Arjona- Fuentes, Antonio Ariza-Montes, Heesup Han และ Rob Law (2022)	Qualitative	Job demands–job resources (JD-R) model, work engagement, and well-being of cruise ship employees	-ความต้องการในการทำงานมีผลกระทบต่อสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานบนเรือสำรวจ การมีภาระงานมากส่งผลให้พนักงานรู้สึกเครียดและเหนื่อยล้า -ทรัพยากรในงานและทรัพยากรส่วนบุคคลมีผลร่วมกันในการสร้างความผูกพันต่องาน เมื่อบุคคลต้องเผชิญกับข้อเรียกร้องสูง การมีความผูกพันต่องานจะส่งผลบวกต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลย้อนกลับให้บุคคลสามารถเสริมสร้างทรัพยากรทั้งสองด้านเพิ่มขึ้น การมีภาระงานมากอาจส่งผลเสียต่อสุขภาพและความเป็นอยู่ของพนักงาน แต่กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถช่วยบรรเทาผลกระทบเชิงลบนี้และเพิ่มความมุ่งมั่นในการทำงาน
9	วิศรุต รัตน ธรรม (2559)	Quantitative	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ความยึดมั่นผูกพัน องค์กร ของบุคลากร สุขภาพ: กรณีศึกษา โรงพยาบาล ชลบุรี	- กลุ่มตัวอย่างมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง -อายุ ระดับการศึกษา รายได้ สถานภาพ สมรส ประสิทธิภาพการทำงาน ภูมิฐานะ บุคลากรสุขภาพ ตำแหน่งทางการบริหาร สถานภาพการทำงาน คุณลักษณะงาน สัมพันธภาพระหว่างบุคคล และ บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันองค์กร - ประสิทธิภาพการทำงาน สัมพันธภาพระหว่างบุคคล และบรรยากาศองค์กร มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร
10	กัลยกร รัชช ดา (2557)	Quantitative	ความสัมพันธ์ ระหว่าง คุณภาพชีวิต การทำงาน กับความ	- ความผูกพันองค์กรกับคุณภาพชีวิตการทำงาน ทั้ง 8 ด้าน มีความสัมพันธ์กันเชิงบวก

ตารางที่ 2.1 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อผู้ศึกษา	วิธีการศึกษา	ชื่องานวิจัย	ผลการศึกษา
			ผูกพันต่อ องค์กร: ศึกษากรณีการ ไฟฟ้า ฝ่ายผลิตแห่ง ประเทศไทย (กฟผ.) เขื่อนภูมิพล	- ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับ ชีวิต ส่วนตัว ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน และด้านการบูรณาการทาง สังคมสามารถอธิบาย การผันแปรความผูกพันองค์กรได้ - ความสมดุลระหว่างการทำงานกับชีวิตส่วนตัว สามารถทำนายความผูกพันองค์กร ได้ดีที่สุด
11	เบญจมาพร อาษา กิจ (2556)	Quantitative	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ความยึดมั่นผูกพัน องค์กรของพยาบาล วิชาชีพ โรงพยาบาล มหาวิทยาลัยไทย แห่งหนึ่ง	- อายุ ตำแหน่ง สถานภาพสมรส อายุงาน การรับรู้ บรรยากาศองค์กร และปัจจัยจิตใจ ในการทำงานมี ความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร - อายุงาน ปัจจัยจิตใจในการทำงานด้าน ลักษณะ งานที่ปฏิบัติ ปัจจัยจิตใจในการทำงานด้าน ความสำเร็จในการทำงาน และการรับรู้บรรยากาศ องค์กรด้าน คุณลักษณะเฉพาะขององค์กรมี อิทธิพล ต่อความยึดมั่นผูกพันองค์กรของกลุ่ม ตัวอย่าง
12	กฤษ ธีรารักษ์ (2554)	Quantitative	ความสัมพันธ์ ระหว่างความพึง พอใจในงานและ ความผูกพันต่อ องค์กร: กรณีของ พนักงานต้อนรับบน เครื่องบินของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	- ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ความผูกพันต่อองค์กร - รายได้ การได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมใน เรื่องต่างๆ และ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งเป็น ปัจจัย 3 อันดับแรกมีผลต่อความพึงพอใจในงาน - บริษัทเห็นคุณค่าของพนักงาน การกำหนด นโยบาย และการที่องค์กรปฏิบัติต่อพนักงาน อย่างเท่าเทียม เป็นปัจจัย 3 อันดับแรกที่มีผลต่อ ความผูกพันต่อองค์กร - กลุ่มตัวอย่างพึงพอใจในงานและมีความผูกพัน ต่อองค์กรอยู่ในระดับกลาง และความผูกพันที่ กลุ่มตัวอย่างมีสูงสุดคือความผูกพันทาง หลักเกณฑ์
13	CHOW MEI MIN และ AUDREY	Quantitative	Determinants of Job Satisfaction Among Work-From-Home Malaysians During	ปัจจัยด้านพื้นที่ทำงานที่บ้านเหมาะสม การ สนับสนุนจากองค์กร ความอิสระในการทำงาน และความรู้สึกในความสามารถของตนเองพบว่ามี

ตารางที่ 2.1 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อผู้ศึกษา	วิธีการศึกษา	ชื่องานวิจัย	ผลการศึกษา
	CHEAK POH CHOO (2023)		Pandemic: Application of Job Demands-Resources Model	ผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานที่ ทำงานที่บ้าน
14	Amphorn Sriprasertsuk, Sudarat Tuntivivat, Chanya Leesattrupai และPinkanok Wongpinpech (2019)	Quantitative	Structural Equation Modeling of Work Well-being of Academic Employees in Autonomous Universities I	ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ คุณภาพชีวิตในการทำงาน การสนับสนุนทาง สังคม การรับรู้บรรยากาศองค์กร ทูทางจิตวิทยา เชิงบวกและจิตวิญญาณในการทำงานมีอิทธิพลต่อ ความยึดมั่นผูกพันในงานของพนักงาน และมีผล ต่อความเป็นอยู่ที่ดีในการทำงาน

จากการศึกษาและการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร ระหว่าง Generation X, Y และ Z ในธุรกิจต่างๆ อย่าง ธุรกิจบันเทิง GMM GRAMMY (อรทัย ตั้งทอง เพ็ชร, 2547) ข้าราชการ (วัชรภรณ์ วายลม, 2563) ธุรกิจโรงพยาบาล (วิศรุต รัตนธรรม, 2559 และ ศศิธร สุริยะ, 2557 และ เบญจมาพร อาษากิจ, 2556) ธุรกิจเทคโนโลยี (จารุ น้าชูศรี, 2547) ธุรกิจการเงิน (ณัฐพร กังวาลสิงหนาท, 2558) ธุรกิจการผลิตอุปโภคบริโภค (มนิษา โล่ห์เจริญกุล, 2559) ธุรกิจการไฟฟ้า (กัลยกร รัชชิตา, 2557) และธุรกิจการบิน (กฤษ ชีรา รักษ์, 2554) ซึ่งทำให้เห็นได้ว่ายังไม่มีงานวิจัยใดที่ทำวิจัยในธุรกิจค้าปลีกและการบริการ นอกจากนี้ งานวิจัยที่ผ่านมาส่วนใหญ่เป็นวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) ซึ่งได้ศึกษาตัวแปร ในด้านบรรยากาศ องค์กร แรงจูงใจ การเห็นคุณค่าพนักงานและการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร การยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และคุณภาพชีวิต

2.5 ข้อความที่ต้องการพิสูจน์

2.5.1 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและการพัฒนาในอาชีพการงานและการพัฒนาอาชีพ

การพัฒนาอาชีพ (Career Development) หมายถึง การให้โอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน และโอกาสในการพัฒนาตนเองของพนักงาน (International Survey Research [ISR], 2004) เป็นหนึ่งในสี่ปัจจัยที่ International Survey Research หรือ ISR ได้บอกว่าเป็นสิ่งที่ส่งผลให้พนักงานรู้สึกมั่นคง เป็นที่ยอมรับในที่ทำงาน และมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

The Gallup Organization (2008) กล่าวว่าองค์ประกอบที่พนักงานต้องการในการ มีความผูกพันต่อองค์กร (Engagement) ใน 4 ระดับ พบว่ามีด้านความก้าวหน้าในงาน (Growth) คือ พนักงานต้องการ โอกาสในการเรียนรู้และความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่อีกด้วย

จากงานวิจัยในอดีตแสดงให้เห็นว่าการได้รับการพัฒนาอาชีพและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร อีกทั้งความมั่นคงในงาน และด้านการบูรณาการทาง สังคมสามารถอธิบายการผันแปรความผูกพันองค์กรได้ (กัลยกร รัชชิตา, 2557) เพราะฉะนั้นพนักงานในสายงานธุรกิจค้าปลีกหรือ Retail ล้วนต้องการได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่ ในองค์กรทุกแห่งล้วนมีหลากหลาย Generation ในที่ทำงานแต่ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่จะเป็น Generation X ซึ่งเป็นวัยที่การทำงานสามารถทำทุกอย่างได้ด้วยตนเองโดยไม่พึ่งพาใคร มีความคิดเปิดกว้างและพร้อมรับฟังข้อติติงเพื่อปรับปรุงและพัฒนาตนเอง ชอบทำงานคนเดียวไม่พึ่งพาใคร ส่วน Generation Y จะชอบทำงานเป็นทีม รักความก้าวหน้าและมุ่งเน้นผลสำเร็จ มีลักษณะนิสัยชอบแสดงออก ความเป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ชอบอยู่ในกรอบและไม่ชอบเงื่อนไขคนกลุ่มนี้ต้องการความชัดเจนในการทำงานว่าสิ่งที่ทำมีผลต่อตนเองและต่อหน่วยงานอย่างไร สามารถทำหลายๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน ต้องการเห็นผลสำเร็จอย่างรวดเร็ว เนื่องจากเชื่อในศักยภาพของตนเอง และสุดท้าย Generation Z สามารถทำงานได้หลากหลาย (multi-tasking) เหมือนคน Generation Y และไม่ได้เลือกทำงานเพื่อความมั่นคงเพียงอย่างเดียว แต่ยังคงมองหาหน้าที่ให้คุณค่าและท้าทาย (ทศพล กระจ่างน้อย, 2555)

Proposition 1: Generation X ได้รับพัฒนาอาชีพและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนเองทำให้ผูกพันต่อองค์กร

Proposition 2: Generation Y ได้รับพัฒนาอาชีพและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนเอง ทำให้ผูกพันต่อองค์กร

Proposition 3: Generation Z ได้รับพัฒนาอาชีพและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนเอง ทำให้ผูกพันต่อองค์กร

2.5.2 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ด้านสัมพันธภาพ (Relatedness) หมายถึง พนักงานต้องการเพื่อนร่วมงานที่เข้าใจ ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน มีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน และสามารถทำให้ผลงานที่ออกมามีประสิทธิภาพ เป็นหนึ่งในสี่ระดับที่ทำให้ผูกพันกับองค์กร (The Gallup Organization, 2008) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรนั้นจะมีความตระหนักถึงความสำคัญ ถึงบริบทที่องค์กรเผชิญอยู่ และทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานเพื่อที่จะพัฒนาประสิทธิภาพภายในกรอบของงาน และผลประโยชน์ขององค์กร (Robinson และคณะ, 2004)

จากงานวิจัยในอดีตความต้องการในงาน อย่างแรงกดดันและความต้องการทางอารมณ์ ทำให้พนักงานรู้สึกเหนื่อยล้า ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานตามหน้าที่ของพนักงาน แต่หากมีแหล่งทรัพยากรในงาน อย่างเช่นความอิสระและการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน ช่วยให้พนักงานทำงานที่เกินกว่าหน้าที่ได้ดีขึ้น (Arnold Bakker, Evangelia Demerouti, และ Willem Verbeke, 2004) ในธุรกิจค้าปลีกในปัจจุบันเป็นธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) เป็นห้างร้านขนาดกลางถึงขนาดใหญ่ มีการออกแบบร้าน และจัดวางสินค้าเป็นหมวดหมู่ เพื่อความสวยงามและเป็นระเบียบมีการบริการที่ทันสมัยเพื่อดึงดูดให้ลูกค้ามาใช้บริการมากขึ้น การดำเนินธุรกิจมีทั้งแบบครบครันและแบบมืออาชีพ มีการบริหารงานที่เป็นระบบมากขึ้นและใช้บุคลากรในการดำเนินการเป็นจำนวนมาก (Levy & Weitz, 2004 อ้างถึงใน ผ่องนภา คงวิจิตรและคณะ, 2551) ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ว่าการวัดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) เป็นวิธีการหนึ่งของการชี้ วัดปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถของธุรกิจ (Business Performance) (Mercer, 2009)

ซึ่งในสังคมการทำงานที่มีบุคลากรจำนวนมากและหลากหลาย Generation Y มีความเป็นตัวของตัวเอง มองโลกในแง่ดี ชอบทำงานเป็นทีม ยอมรับความเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้ดี ส่วน Generation Z เชื่อมมั่นในตัวเอง เข้าใจประเด็นทางสังคม เปิดกว้างทางความคิดและวัฒนธรรมที่แตกต่างมากขึ้น ซึ่ง Generation X ถึงจะชอบทำงานคนเดียว แต่มีความคิดที่เปิดกว้างกับคนทุกวัย พร้อมที่จะรับฟังคำแนะนำเพื่อปรับปรุงการทำงานของตนเองให้เข้ากับเพื่อนร่วมงาน (ทศพล กระต่ายน้อย, 2555)

Proposition 4: Generation X มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ทำให้ผูกพันต่อองค์กร

Proposition 5: Generation Y มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ทำให้ผูกพันต่อองค์กร

Proposition 6: Generation Z มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ทำให้ผูกพันต่อองค์กร

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กร ระหว่าง Generation X และ Generation Y กับ Z ของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขตปทุมวัน” ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยได้จัดทำแบบสัมภาษณ์ขึ้นจากการค้นคว้าจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการ รวมถึงงานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการประกอบการศึกษา และ จัดทำแบบสัมภาษณ์ โดยแบบสัมภาษณ์จะมีลักษณะคำถามแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure interview) ในการสัมภาษณ์รายบุคคล เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ครอบคลุมและครบถ้วนทุกประเด็นที่ต้องการศึกษา โดยมีสาระในการดำเนินงานวิจัยดังนี้

- 3.1 รูปแบบการวิจัย
- 3.2 ประชากรและการกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 รูปแบบการวิจัย

เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) ด้วยคำถามปลายเปิด (Open-End Questions) เนื่องจากงานวิจัยส่วนใหญ่เป็นเชิงปริมาณ โดยมุ่งศึกษาหาสาเหตุความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Generation X และ Generation Y กับ Z ที่มีต่อบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขตปทุมวัน เพื่อได้ข้อมูลเชิงลึกข้อมูลเชิงอธิบายปรากฏการณ์ต่างๆและระบุปัญหาได้แม่นยำยิ่งขึ้น เพื่อเสาะหา ความเชื่อ ทศนคติ แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมเชิงบรรทัดฐาน ประสบการณ์ ความหมาย มุมมอง ความคิดเห็น ความชอบและสามารถนำไปต่อยอดในการศึกษาต่อไปได้ (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004)

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2.1 ประชากร (Population) ในงานวิจัยที่ต้องการศึกษา คือ กลุ่มพนักงานของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขตปทุมวัน จำนวน 300 คน

3.2.2 ขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) มีจำนวน 30 คน เพื่อที่จะสามารถอธิบายปรากฏการณ์ที่น่าสนใจและตอบปัญหาของหัวข้อวิจัยได้ อย่างไรก็ตาม การมีกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่เกินไปอาจเสี่ยงต่อความซ้ำซ้อนของข้อมูล ดังนั้น วัตถุประสงค์ของการวิจัยเชิงคุณภาพจึงควรคำนึงถึงจุดอิ่มตัว (Saturation)

Guest, Bunce, และ Johnson (2006) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า เมื่อจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์เพิ่มขึ้น จะไม่ก่อให้เกิดมุมมองใหม่ ๆ หรือข้อมูลสารสนเทศเพิ่มเติม และจำนวนรหัส (Codes) ใหม่ที่ค้นพบจากการสัมภาษณ์จะมีแนวโน้มลดลงตามจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของผลตอบแทนที่ลดน้อยลง (Diminishing Return) ดังนั้น การใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่อาจทำให้ได้ข้อมูลดิบ (Data) มากขึ้น แต่ไม่ได้หมายความว่า จะได้รับข้อมูลสารสนเทศ (Information) ที่เป็นประโยชน์เพิ่มขึ้นเสมอไป

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า วัตถุประสงค์ของการวิจัยเชิงคุณภาพคือ ควรมีขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใหญ่เพียงพอเพื่อทราบถึงความคิดเห็นที่แตกต่างกัน และมีการจำกัดจำนวนกลุ่มตัวอย่างให้อยู่ที่จุดอิ่มตัว นอกเหนือจากการอ้างอิงเรื่องจุดอิ่มตัว ควรมีการสัมภาษณ์อยู่ที่ประมาณ 30 คนต่อหนึ่งการศึกษาวิจัย (Marshall, 2013)

3.2.3 วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่าง (Sampling)

การวิจัยนี้ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือการเลือกตัวอย่างที่เป็นตัวแทน (Representative Sample) และเพื่อจำแนกลักษณะของกลุ่มที่เฉพาะเจาะจง เป็นคนไทยที่มีอายุตั้งแต่ 22 - 55 ปีหรือเกิดช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2512 - 2545 ที่ทำงานอยู่บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขตปทุมวัน จำนวนทั้งหมด 30 คน มีการแบ่งชั้นภูมิในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อเลือกสัมภาษณ์กลุ่มพนักงานจำนวน 3 กลุ่ม แบ่งเป็นพนักงาน Generation X และ Generation Y และ Generation Z โดยรวมจำนวน 30 คน เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยผู้วิจัยพิจารณาเองให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจะเป็นวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) ด้วยคำถามปลายเปิด (Open-End Questions) วิธีการสัมภาษณ์นี้มีประโยชน์เมื่อวัตถุประสงค์ของการวิจัย

คือการทำความเข้าใจประสบการณ์ มุมมอง ทักษะคิด ค่านิยม และกระบวนการ รวมถึงในกรณีที่มีความรู้ในหัวข้อที่กำลังศึกษาไม่เพียงพอสำหรับการร่างแบบสอบถาม (Rowley, 2012)

Seidman (1998) ยืนยันว่าการสัมภาษณ์เป็นวิธีที่ดีที่สุดในการซักถามเพื่อสร้างความเข้าใจ ในเชิงอรรถ การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างมีข้อดีหลายประการ เช่น ข้อมูลที่เปรียบเทียบได้, ข้อมูลที่น่าเชื่อถือ, ความยืดหยุ่นในการถามคำถามติดตามผล (Follow-Up Questions), การออกแบบ กรอบบรรทัด (Theme) เฉพาะเรื่องไว้ล่วงหน้า ซึ่งช่วยให้ทั้งผู้สัมภาษณ์และผู้ให้สัมภาษณ์สามารถจดจ่อกับคำถาม, ส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทาง, ขจัดประเด็นรบกวนที่ไม่เกี่ยวข้องกับหัวข้อในการสัมภาษณ์, และมีรายละเอียดและความสมบูรณ์ของข้อมูลที่มากขึ้น การใช้คำถามปลายเปิด (Open-Ended Questions) ช่วยให้ผู้ให้สัมภาษณ์มีอิสระภาพในการตอบคำถาม และอนุญาตให้ผู้เข้าร่วมรายงานทุกอย่างที่นึกขึ้นได้ รวมถึงการขอให้ผู้เข้าร่วมอธิบายรายละเอียดและยกตัวอย่างหากจำเป็น

Rowley (2012) ได้ให้คำแนะนำในการเตรียมคำถามและการสัมภาษณ์ เพื่อให้แน่ใจว่าผู้ให้สัมภาษณ์เข้าใจคำถามอย่างแท้จริง โดยคำถามทุกชุดควรมีการตรวจสอบดังนี้

- คำถามไม่ได้มีลักษณะชี้แนะ
- ไม่รวมสองคำถามในคำถามเดียว
- ไม่ใช่ลักษณะคำถามประเภท ใช่/ไม่ใช่
- คำถามไม่คลุมเครือหรือมีความทั่วไปจนเกินไป
- คำถามไม่เป็นการรบกวนผู้ให้สัมภาษณ์ ทำให้ผู้ให้สัมภาษณ์เกิดความไม่สบายใจ

โดยคำถามสัมภาษณ์ของงานวิจัยนี้จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. ข้อมูลส่วนบุคคล
2. คำถามเหตุผลที่สำคัญต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงาน Generation X และ

Generation Y และ Generation Z โดยคำถามจะครอบคลุมถึงประเด็นต่างๆ

ขั้นตอนในการสัมภาษณ์:

1) นวัตกรรมและสัมภาษณ์และแบบสัมภาษณ์สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วยประเด็นคำถามที่ติดตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เน้นการสัมภาษณ์ที่เปิดโอกาสให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระที่มีความผูกพันต่อองค์กรเป็นกรอบในการดำเนินการสัมภาษณ์

2) การบันทึกข้อมูล (Recording) เพื่อให้เกิดความถูกต้องในการตรวจสอบข้อมูล ผู้วิจัยจึงได้มีการขออนุญาตผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อทำการบันทึกเสียงระหว่างการ สัมภาษณ์ โดยยืนยันว่าจะ

ไม่มีการเปิดเผยชื่อและการระบุตัวตนของผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถตรวจสอบข้อมูลจากการสัมภาษณ์ได้เพื่อให้แน่ใจว่าจะได้รับ ข้อมูลที่มีความถูกต้องแม่นยำมากที่สุด

โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับบุคคลที่มีลักษณะคล้ายกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 2 ราย เพื่อตรวจสอบแบบสัมภาษณ์ในแต่ละข้อให้สามารถใช้สัมภาษณ์ได้จริง สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานของความเป็นจริง ใช้การสัมภาษณ์แบบเป็นกันเองและเรียงลำดับตามข้อคำถามโดยผู้วิจัยไม่มีการชี้นำ เปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตอบหรือแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ โดยมีกระบวนการการสัมภาษณ์ดังนี้

- ติดต่อนัดวัน เวลา สถานที่ ในการสัมภาษณ์ โดยแจ้งความเป็นมา วัตถุประสงค์ ให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทราบ

- ทำการสัมภาษณ์และจดบันทึกภาคสนาม (Field Note) พร้อมบันทึกข้อมูลเสียง ซึ่งผู้วิจัยได้ขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลเรียบร้อยแล้ว

- ตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูลที่บันทึกและทบทวนประเด็นที่ ยังไม่สมบูรณ์เพื่อทำการสัมภาษณ์ในประเด็นที่ยังขาดหาย

- ทำการถอดเทปผลการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อเสริมข้อมูลที่จดบันทึกหาก มีข้อมูลที่ยังไม่ครบถ้วน

- ทำการสัมภาษณ์เพิ่มเติมกรณีข้อมูลยังได้ไม่ครบถ้วน

การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารด้วยการสืบค้นข้อมูลจากหนังสือตำราวิชาการ และรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากการสัมภาษณ์เสร็จสิ้นแล้ว ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะถูกวิเคราะห์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งเป็นวิธีการเชิงคุณภาพหรือเชิงปริมาณที่ใช้ในการวิเคราะห์เอกสาร ทั้งในลายลักษณ์อักษร วาจา หรือภาพอย่างเป็นระบบ โดยกรอบอรรถบทที่สำคัญจะปรากฏขึ้นหลังจากการจัดหมวดหมู่และการถอดรหัส (White & Marsh, 2006) โดยมีขั้นตอนดังนี้:

1) Open Coding เพื่อตรวจสอบว่าข้อความหรือคำสำคัญ (Keyword) ที่ได้รับมาจากการสัมภาษณ์ มีความเกี่ยวข้องกับคำถามหรือไม่ ใช้ได้หรือไม่ (Creswell, 2009) นักวิจัยเชิงคุณภาพส่วนใหญ่เริ่มการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการอ่านข้อมูลทั้งหมดที่รวบรวมมา รวมถึงการถอดเสียงจากการสัมภาษณ์ เพื่อให้เข้าใจภาพรวมทั้งหมด

2) Axial Coding เพื่อจัดหมวดหมู่คำสำคัญ

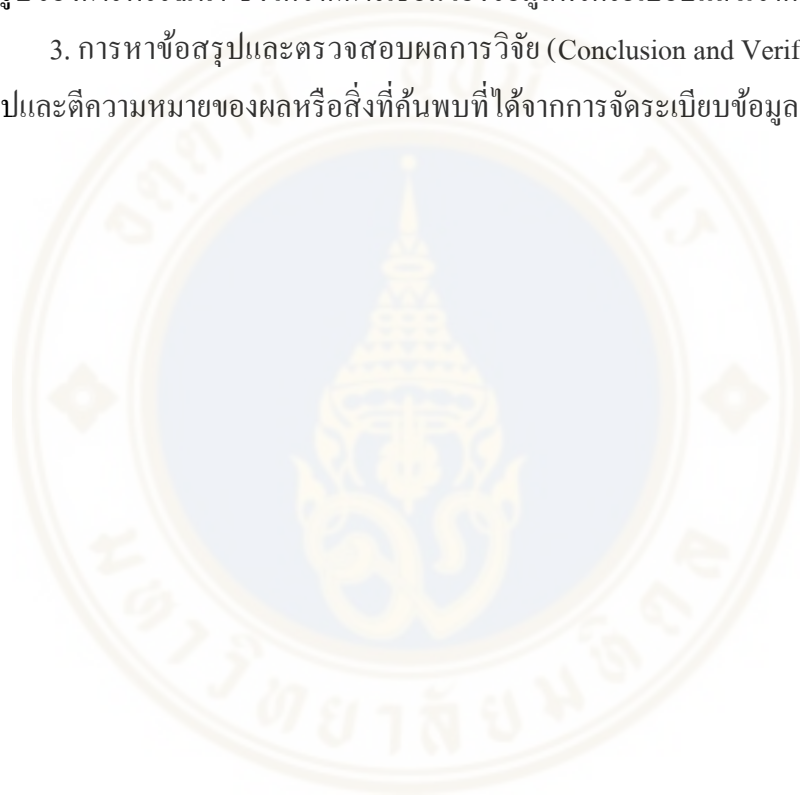
3) Selective Coding เพื่อนำคำสำคัญที่เป็นหมวดหมู่มารวมกลุ่มตามประเภท พร้อมกับตั้งชื่อกลุ่มใหม่และนำมาวิเคราะห์สรุปเพื่อตอบคำถามวิจัย

จากนั้นนำข้อมูลมาจัดเรียงลำดับใหม่เพื่อให้เข้าใจได้ง่ายตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ มีดังนี้

1. การลดทอนและกลั่นกรองข้อมูล (Data reduction) คือ การจัดการข้อมูลให้เป็นระเบียบ กลั่นกรองเอาเฉพาะความหมายที่สำคัญออกมา

2. การแสดงและพรรณนาข้อมูล (Data display and description) คือ การนำข้อเสนอข้อมูลในรูปของการพรรณนา ซึ่งได้จากการเชื่อมโยงข้อมูลที่จัดระเบียบแล้วเข้าด้วยกัน

3. การหาข้อสรุปและตรวจสอบผลการวิจัย (Conclusion and Verification) คือ การหาข้อมูลสรุปและตีความหมายของผลหรือสิ่งที่ค้นพบที่ได้จากการจัดระเบียบข้อมูล



บทที่ 4

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง “การศึกษาความผูกพันต่อองค์กร ระหว่าง Generation X และ Generation Y กับ Z ของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขตปทุมวัน” มาจากการเก็บข้อมูลในเชิงการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยใช้แบบสอบถามเชิงลึก (In-Dept Interview) กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาคือ พนักงานกลุ่ม Generation X, Generation Y และ Generation Z ในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขตปทุมวัน จำนวน 30 คน

4.1 ข้อมูลประชากรศาสตร์

กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 30 คน ประกอบด้วยเพศชาย จำนวน 15 คน เพศหญิง จำนวน 15 คน ที่เป็น Generation X จำนวน 7 คน Generation Y จำนวน 16 คน และ Generation Z จำนวน 7 คน อยู่ในระดับตำแหน่งเจ้าหน้าที่ จำนวน 12 คนระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส จำนวน 7 คน ระดับผู้ช่วยผู้จัดการ จำนวน 4 คน ระดับผู้จัดการ จำนวน 7 คน โดยสามารถแบ่งข้อมูลได้ตามตาราง 4.1

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)
เพศ	
ชาย	15
หญิง	15
Generation	
X	7
Y	16
Z	7

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)
ระดับตำแหน่ง	
เจ้าหน้าที่	12
เจ้าหน้าที่	12
เจ้าหน้าที่อาวุโส	7
ผู้ช่วยผู้จัดการ	4
ผู้จัดการ	7
อายุงาน	
น้อยกว่า 1 ปี	4
1-5 ปี	13
6-10 ปี	8
มากกว่า 10 ปี	5
สถานภาพ	
โสด	25
สมรส	4
หย่าร้าง	1

4.2 สาเหตุที่ทำให้พนักงานทั้ง 3 Generation ผูกพันกับองค์กร

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 30 คน พบว่าแต่ละ Generation มีหลายเหตุผลที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร ทั้งในเรื่องของความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและการพัฒนาในอาชีพ วัฒนธรรมองค์กรและเหตุผลอื่นๆ โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.2.1 Generation X

ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

จากกลุ่มตัวอย่าง 5 คนจาก 7 คนพบว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีผลทำให้เกิดความผูกพันกับองค์กร เนื่องจาก Generation X ส่วนใหญ่มักจะเป็นหัวหน้างานหรือเป็นผู้จัดการ จึงไม่ค่อยมีเพื่อนร่วมงานในองค์กร คนวัยนี้จึงต้องการเพื่อนร่วมงานที่จริงจัง มีน้ำใจ มีความเป็น

กันเอง และการยอมรับความหลากหลาย ไม่แบ่งแยกเพศ อายุ สถานะของบุคลากรในองค์กร และซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่เป็นวัย Generation Y จำนวนมากที่สุด เป็น Generation ที่ยอมรับความหลากหลายได้อย่างดี

“... ความมีน้ำใจของเพื่อนร่วมงาน ด้วยลักษณะนิสัยของเพื่อนร่วมงานมีความเป็นกันเองดี ถึงจะไม่รู้จักกันแบบสนิทสนมกัน สามารถเดินเข้าไปขอความช่วยเหลือหรือความร่วมมือได้เสมอ พร้อมรับฟังไม่ว่าจะเพศไหนหรืออายุ พวกเขาเฝ้าฟังหรือเงี่ยหูพวกนี้ออกไปเลย....”

เพศหญิง อายุ 49 ปี Generation X ระดับตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการ

“... การให้และรับกับเพื่อนร่วมงาน โดยไม่ตั้งแง่ มีการให้ความช่วยเหลือกันและกัน และประสบความสำเร็จไปด้วยกัน และที่ภูมิใจในองค์กรเพราะอยู่กับองค์กรตั้งแต่เริ่มต้นจนเติบโตประสบความสำเร็จ มีชื่อเสียง...”

เพศหญิง อายุ 50 ปี Generation X ระดับตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการ

ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและการพัฒนาในอาชีพ

จากกลุ่มตัวอย่าง 2 คนจาก 7 คนพบว่าความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและการพัฒนาในอาชีพมีผลทำให้เกิดความผูกพันกับองค์กร เนื่องจาก Generation X ได้รับการให้โอกาสในการเติบโตในหน้าที่การงานก่อน Generation อื่นๆ อีกทั้งได้ทำงานในสายงานที่ตรงกับสิ่งที่เรียนรู้มา มากกว่าและได้ทำงานจนสามารถมี Work-Life Balance ของตนเองได้แล้ว จึงได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่จนเกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและการพัฒนาในอาชีพ

“... รู้สึกว่าการทำงานกับการใช้ชีวิตนั้นลงตัว เนื่องจากที่ค่อนข้างตรงกับความรู้ความสามารถของตนเอง ทำให้ได้ใช้ความสามารถที่สามารถอย่างเต็มที่ในเส้นทางของตัวเอง และสามารถรับมือกับปัญหาได้ ยังไม่มีการตัดสินใจที่จะออก และคิดว่าที่นี้ยังเป็นที่สุดท้ายของการทำงาน เพราะองค์กรให้ผลตอบแทนที่พอดีกับตนเอง....”

เพศหญิง อายุ 45 ปี Generation X ระดับตำแหน่ง ผู้จัดการ

“... ด้วยความที่ตนเองไม่ได้ทำงานตรงสายกับที่ทำงานอยู่ปัจจุบัน ซึ่งองค์กรนี้ได้ให้โอกาสในการทำงานค่อนข้างจะหลากหลายสายงาน และไม่ทำให้รู้สึกว่าตนเองอึดตัวในการทำงาน และทำให้รู้ถึงความสามารถของตนเองว่าสามารถทำงานได้ในหลายสายงาน หลายหน้าที่ แม้ว่าจะไม่ได้จบมาตรงสายงาน....”

เพศหญิง อายุ 48 ปี Generation X ระดับตำแหน่ง ผู้จัดการ

4.2.2 Generation Y

ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

จากกลุ่มตัวอย่าง 8 คนจาก 16 คนพบว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีผลทำให้เกิดความผูกพันกับองค์กร เนื่องจากเพื่อนร่วมงานนั้นมีความสัมพันธ์ที่ดีและช่วยเหลือในการทำงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย มีความสำเร็จ และยังไม่แบ่งแยกความหลากหลายในองค์กร ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด อายุเท่าไรหรือเป็น Generation ใด ล้วนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำงานกันเป็นทีม และประสบความสำเร็จในงานไปด้วยกัน แม้จะมีความแตกต่างของ Generation ทั้ง 3 Generation ที่เก็บรวบรวมข้อมูลมา ซึ่งความแตกต่างนั้นไม่ได้มีอุปสรรคในด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

“.... ด้วยเพื่อนร่วมงานในองค์กร เราทำงานร่วมกัน คอยช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ชัพพอร์ตกัน และเพื่อนร่วมงานเป็นตัวของตัวเองและคบกันอย่างจริงจัง นั่นเป็นเหตุผลที่ทำให้ผูกพันกับเพื่อนร่วมงานกับองค์กรมากขึ้น....”

เพศชาย อายุ 39 ปี Generation Y ระดับตำแหน่ง อาวุโส

“.... เพื่อนร่วมงานเป็นคนที่ทำงานด้วยแล้วสนุก จะไม่มีการอึดอัดในการทำงาน ทำงานอย่างเต็มที่ ไม่ทำให้เรารู้สึกว่าเราทำงานอยู่คนเดียว ยิ่งอยากทำให้งานออกมาดีที่สุด เพื่อนร่วมงานเป็นคนที่การรับฟังความคิดเห็น ระดมความคิด ช่วยกันทำงานให้ลุล่วงไปด้วยดี....”

เพศหญิง อายุ 28 ปี Generation Y ระดับตำแหน่ง เจ้าหน้าที่

“.... การทำงานที่ระบบการทำงานดี เพื่อนร่วมงานดี มี Work-Life Balance และเป็นคนที่สามารถพูดคุยกันได้ แลกเปลี่ยนกันได้ รับฟังความคิดเห็นกัน พร้อมปรับเปลี่ยนไปด้วยกัน แล้วไม่ตั้งแง่ต่อกัน....”

เพศหญิง อายุ 25 ปี Generation Y ระดับตำแหน่ง เจ้าหน้าที่

ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและการพัฒนาในอาชีพ

จากกลุ่มตัวอย่าง 3 คนจาก 16 คนพบว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและการพัฒนาในอาชีพมีผลทำให้เกิดความผูกพันกับองค์กร เนื่องจากความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและการพัฒนาในอาชีพถือเป็นหนึ่งในความสำเร็จที่ทุก Generation นั้นต้องการการเติบโตในสายอาชีพของ

ตนเอง การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ มอบประสบการณ์ที่ไม่เพียงแต่สามารถนำไปต่อยอดในการขับเคลื่อนงานในอนาคต แต่ยังแสดงให้เห็นถึงศักยภาพของพนักงานในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สิ่งนี้นำไปสู่โอกาสที่หลากหลาย ซึ่งนอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อพนักงานเองแล้ว ยังส่งผลดีต่อองค์กรอีกด้วย เมื่อพนักงานมีความสามารถมากขึ้นและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลงานที่ได้ย่อมดีขึ้นตามไปด้วย และผลงานที่ดีย่อมส่งผลต่อผลตอบแทนที่งดงามจากองค์กร และทำให้พนักงานมีความสุขกับการทำงานอีกด้วย

“... ชอบความท้าทาย ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอด ด้วยเป้าหมายส่วนตัวเป็นคนชอบค้นหาขีดของตัวเองว่าอยู่ตรงไหน และสามารถทำอะไรได้ถึงตรงไหน มันทำให้รู้สึกว่าคุณเองได้ท้าทายอะไรอยู่ตลอดเวลา การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นหรืออนาคตจะเกิดขึ้นได้...”

เพศชาย อายุ 32 ปี Generation Y ระดับตำแหน่ง เจ้าหน้าที่อาวุโส

“... ตนเองเข้ามาตั้งแต่ตำแหน่ง Supervisor จนถึงตอนนี้ได้เป็นตำแหน่ง Manager และด้วยแบรนด์ที่ตนเองดูแลก่อนข้างที่จะมี Manpower ที่จำกัดมาก เพราะฉะนั้นงานทุกอย่างทุกขั้นตอนผ่านเราหมด และเราทำงานแล้วรู้สึกว่าคุณเติบโต รู้สึกว่าทำให้ตนเองมีค่าในการทำงาน และผูกพันกับงานที่ทำมากกว่าและทำให้ผูกพันกับองค์กรไปด้วย...”

เพศหญิง อายุ 36 ปี Generation Y ระดับตำแหน่ง ผู้จัดการ

วัฒนธรรมองค์กร

จากกลุ่มตัวอย่าง 3 คนจาก 16 คนพบว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นส่วนหนึ่งที่มีอยู่ในองค์กรอยู่เสมอ วัฒนธรรมองค์กรมีผลสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงาน โดยเฉพาะในการกำหนดแนวทางการทำงานของพนักงานให้ไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์กรที่ดียังเป็นปัจจัยสำคัญในการรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว อย่างการไม่แบ่งแยกพนักงานต่อให้มีความหลากหลายในทุกๆ ด้าน สามารถเข้าถึงได้โดยง่าย ซึ่งจะช่วยให้สามารถดึงผู้คนเก่งจากภายนอกให้สนใจเข้าร่วมงานกับองค์กรอีกด้วย ดังนั้นพนักงานในยุคปัจจุบันให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างมาก

“... ด้วยวัฒนธรรมขององค์กรนี้ เพื่อนร่วมงานค่อนข้างจะช่วยเหลือกัน มีการวางเป้าหมายร่วมกัน เพื่อทำให้การทำงานราบรื่นและสำเร็จ...”

เพศหญิง อายุ 38 ปี Generation Y ระดับตำแหน่ง เจ้าหน้าที่อาวุโส

“...วัฒนธรรมของที่นี่เป็นเชิงครอบครัวสูง เป็นเหมือนพ่อแม่ดูแลลูก พี่น้องดูแลกัน จะไม่ได้เหมือนรูปแบบข้าราชการ หรือบริษัทที่ใหญ่ๆ ไม่ได้ทำงานแบบของใครของมัน องค์กรนี้ค่อนข้างเอื้อกัน ช่วยเหลือกัน มีปัญหาสามารถปรึกษากันได้ ไม่ได้มีการแบ่งแยกในการทำงาน...”

เพศชาย อายุ 39 ปี Generation Y ระดับตำแหน่ง ผู้จัดการ

“...เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถคุยกันได้โดยไม่แบ่งแยกเลเวลหรือตำแหน่งงาน เหมือนเวลาที่ใครมีปัญหา ทุกคนกล้าที่จะอ้าแขนรับฟังปัญหานั้น พร้อมทั้งจะช่วยเหลือตลอด เข้าถึงผู้บริหารได้ สามารถคุยกันได้อย่างเปิดเผยและทำให้แก้ปัญหาได้โดยง่าย เหมือนเห็นความสำคัญของพนักงานทุกคน...”

เพศหญิง อายุ 40 ปี Generation Y ระดับตำแหน่ง เจ้าหน้าที่อาวุโส

เหตุผลอื่นๆ

นอกจากนี้ยังมีอีก 2 เหตุผลจากพนักงานทั้งหมด 3 คนจาก 16 ที่ให้คำตอบในเรื่องของคำตอบแทนและหัวหน้าที่ดี พนักงานได้ให้เหตุผลที่ทำให้ผูกพันกับองค์กร ซึ่งเป็นพนักงานจาก Generation Y ตามรายละเอียดด้านล่าง ดังนี้

“...หากมีอะไรที่ขาดเหลือและองค์กรช่วยเหลือเราได้อย่าง คำตอบแทนที่เพียงพอ สวัสดิการที่ครอบคลุมความต้องการ โบนัส และการได้เข้าร่วมกิจกรรม ได้รางวัลจากการเข้าร่วมและการทำงาน...”

เพศชาย อายุ 31 ปี Generation Y ระดับตำแหน่ง เจ้าหน้าที่

“...การมีหัวหน้างานที่ดี มีความใส่ใจ ดูแลดี คอยช่วยเหลือกันและกัน...”

เพศชาย อายุ 42 ปี Generation Y ระดับตำแหน่ง เจ้าหน้าที่

4.2.3 Generation Z

ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

จากกลุ่มตัวอย่าง 4 คนจาก 7 คนพบว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีผลทำให้เกิดความผูกพันกับองค์กร เนื่องจาก Generation Z เป็นวัยที่เริ่มจะทำงานได้ไม่นาน เพื่อนร่วมงานในวัยเดียวกันนั้นยังมีไม่มาก จึงต้องขอความช่วยเหลือจาก Generation Y หรือ Generation X ผู้ที่เป็นหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานในเวลาเดียวกัน ทำให้ Generation Z ผูกพันความเพื่อนร่วมงานที่ร่วมกันช่วยปฏิบัติดำเนินงานสำเร็จ

“...การทำงานที่มีระบบงานดี เพื่อนร่วมงานดี ทำงานไปด้วยกันได้ เพื่อนร่วมงานเป็นคนที่คุยกันได้ แลกเปลี่ยนกันได้ รับฟังความคิดเห็น พร้อมจะปรับเปลี่ยนไปด้วยกัน พร้อมทั้งจะไม่ตั้งแง่ต่อกัน...”

เพศหญิง อายุ 25 ปี Generation Z ระดับตำแหน่ง เจ้าหน้าที่

“...เพื่อนร่วมงานในแผนกมีอะไรก็ช่วยเหลือกัน ไม่ใช่ต่างคนต่างทำงานของตัวเอง หรือหากติดปัญหา ก็เข้ามาช่วยกัน ไม่ถึงกันว่าตรงนี้เป็นของเรา ตรงนี้ไม่ใช่ของเราละ...”

เพศชาย อายุ 25 ปี Generation Z ระดับตำแหน่ง เจ้าหน้าที่

ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและการพัฒนาในอาชีพ

จากกลุ่มตัวอย่าง 2 คนจาก 7 คนพบว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและการพัฒนาในอาชีพมีผลทำให้เกิดความผูกพันกับองค์กร เนื่องจากเพิ่งเริ่มต้นในการทำงานและทางองค์กรได้ให้โอกาสในเติบโต ซึ่งเนื้องานค่อนข้างจะมีความท้าทาย และการเรียนรู้งานจาก Generation อื่นๆ ในองค์กร ทำให้รู้สึกพัฒนาตัวเองและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

“... ลักษณะเนื้องานที่ทำ ทำให้รู้สึกมีอะไรที่ท้าทายสำหรับตนเองอีก และทำให้ได้เรียนรู้จากคนที่เขามีประสบการณ์ ไม่ว่าจะจากเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานในองค์กร และมีคุณค่ากับงานที่ได้ทำ...”

เพศชาย อายุ 26 ปี Generation Z ระดับตำแหน่ง เจ้าหน้าที่อาวุโส

“... ถ้าเราทำงานมาสักระยะเวลาหนึ่ง เราารู้สึกว่าได้ทุ่มเทกับงานเยอะ เหมือนกับที่เราได้ลงแรงไปกับมัน ทำให้รู้สึกผูกพันกับงาน มันมีคุณค่าสำหรับเรา...”

เพศชาย อายุ 26 ปี Generation Z ระดับตำแหน่ง เจ้าหน้าที่

“... ลักษณะเนื้องานที่ทำ ทำให้รู้สึกมีอะไรที่ท้าทายสำหรับตนเองอีก และทำให้ได้เรียนรู้จากคนที่เขามีประสบการณ์ ไม่ว่าจะจากเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานในองค์กร และมีคุณค่ากับงานที่ได้ทำ...”

เพศชาย อายุ 26 ปี Generation Z ระดับตำแหน่ง เจ้าหน้าที่อาวุโส

“... ถ้าเราทำงานมาสักระยะเวลาหนึ่ง เราู้สึกว่าได้ทุ่มเทกับงานเยอะ เหมือนกับที่เราได้ลงแรงไปกับมัน ทำให้รู้สึกผูกพันกับงาน มันมีคุณค่าสำหรับเรา...”

เพศชาย อายุ 26 ปี Generation Z ระดับตำแหน่ง เจ้าหน้าที่

เหตุผลอื่นๆ

นอกจากนี้ยังมีอีก 1 เหตุผลจากพนักงานทั้งหมด 1 คนจาก 7 ที่ให้คำตอบในเรื่องของการทำงานอย่างมีความสุข ด้วยความเป็นเด็กใหม่ ยังไม่รู้ว่ตนเองนั้นชอบทำงานแบบใด ในหน้าที่การงานแบบใด ยังอยู่ในช่วงค้นหาตนเองอยู่ จึงทำให้คิดว่าหากทำงานอย่างมีความสุข จะเกิดความผูกพันต่อองค์กรเอง

“...การทำงานอย่างมีความสุข มี Work-Life Balance ให้อกับพนักงาน...”

เพศชาย อายุ 24 ปี Generation Z ระดับตำแหน่ง เจ้าหน้าที่

4.3 สาเหตุที่ทำให้รู้สึกทำทหายต่อการรักษาความผูกพันกับองค์กร

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 30 คน ทำให้เกิดข้อสงสัยเกี่ยวกับสาเหตุที่ทำให้พนักงานรู้สึกทำทหายต่อการรักษาความผูกพันกับองค์กร ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับคำถามวิจัยที่ผู้วิจัยตั้งไว้ และจากการสัมภาษณ์พบว่ามึหลายเหตุผลในแต่ละ Generation ที่ทำให้พนักงานรู้สึกทำทหายต่อการรักษาความผูกพันกับองค์กรเมื่อเกิดสาเหตุเหล่านี้ ทั้งในเรื่องของความต้อการพื้นฐานและทรัพยากรงานที่ไม่เพียงพอ ขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน การสื่อสารไม่ชัดเจน การไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร การสร้างประสบการณ์ใหม่ให้อกับพนักงานและ ประเมินอย่างไม่เป็นธรรม

4.3.1 Generation X

ขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน

จากกลุ่มตัวอย่าง 2 คนจาก 7 คน พบว่า ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานเป็นเหตุที่ทำให้ความผูกพันกับองค์กรลดลง หากเพื่อนร่วมงานไม่ได้มีความจริงใจที่จะทำงานด้วย หรือการไม่ช่วยกันแก้ปัญหาที่เกิด ต่างคนต่างทำงานของตนเองโดยไม่สนใจปัญหาที่เกิดขึ้น

“...ความจริงใจของคนเป็นสิ่งที่ทำให้รู้สึกทำทหายในการรักษาความผูกพันกับองค์กร ถ้าทุกคนมี และเราก็มี เราจะแก้ปัญหาและจบเป็นเรื่องๆไป ไม่คิดใจกัน ขอให้มีความจริงใจต่อกัน ไม่ต้องมีการแกล้งหรือใส่หน้ากากใส่กัน...”

เพศหญิง อายุ 49 ปี Generation X ระดับตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการ

การสื่อสารไม่ชัดเจน

จากกลุ่มตัวอย่าง 4 คนจาก 7 คนพบว่า การสื่อสารที่ไม่ชัดเจนสามารถนำไปสู่การเข้าใจผิดในการทำงานได้ ซึ่งอาจเกิดจากหลายปัจจัย เช่น การที่พนักงานไม่เข้าใจข้อมูลที่ได้รับอย่างถูกต้อง หรือการสื่อสารผ่านช่องทาง Social Media อย่าง Line และ E-mail ที่อาจทำให้เกิดความผิดพลาดและขาดความชัดเจนในการสื่อสาร เมื่อการสื่อสารไม่ชัดเจนเช่นนี้ อาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร หรือแม้กระทั่งระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกันเอง ความขัดแย้งเหล่านี้สามารถส่งผลกระทบต่อบรรยากาศการทำงานและประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรได้อย่างมาก ดังนั้นการสื่อสารที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรควรให้ความสำคัญและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพสูงสุด

“...ทุกคนต้องการการสื่อสารที่ตรงไปตรงมา ไม่ว่าจะเรื่องงาน ส่วนตัวหรือปัญหาที่มันเกิดขึ้น ถ้ามีการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาจะช่วยทำให้เราสามารถทำงานผ่านไปได้ด้วยดี...”

เพศหญิง อายุ 45 ปี Generation X ระดับตำแหน่ง ผู้จัดการ

“...การสื่อสารที่เปิดใจในการเข้าหากัน และยอมรับในความเห็น หากมีการสื่อสารที่ไม่ตรงกันจะทำให้ไม่สามารถรักษาความผูกพันได้...”

เพศหญิง อายุ 48 ปี Generation X ระดับตำแหน่ง ผู้จัดการ

ประเมินอย่างไม่เป็นธรรม

จากกลุ่มตัวอย่าง 2 คนจาก 7 คนพบว่า เมื่อพนักงานรู้สึกว่าการประเมินผลงานอย่างไม่เป็นธรรม หรือมีการประเมินที่ไม่โปร่งใส อาจรู้สึกที่ตนเองไม่ได้รับการยอมรับหรือเห็นคุณค่าในผลงานที่ทำ ดังนั้นสิ่งที่พนักงานต้องการจากองค์กรคือการประเมินที่ยุติธรรมควรพิจารณาจากผลงานที่แท้จริงของพนักงาน โดยไม่มีอคติหรือความลำเอียงใด ๆ การประเมินที่โปร่งใสควรมีการสื่อสารอย่างชัดเจนและเปิดเผยเกี่ยวกับเกณฑ์และกระบวนการที่ใช้ในการประเมิน เพื่อให้พนักงานเข้าใจและยอมรับผลการประเมินได้อย่างเต็มที่

“...การมีมาตรฐานการประเมินที่มีความเที่ยงตรง โปร่งใส แม้ว่าทุกอย่างจะไม่ได้ดังใจเรา แต่การมองแบบ Positive โฟกัสไปที่การเติบโตของบริษัท ความภาคภูมิใจในงาน ให้เราสามารถกำหนดทิศทางของทีมได้...”

เพศหญิง อายุ 45 ปี Generation X ระดับตำแหน่ง ผู้จัดการ

ความต้องการพื้นฐานและทรัพยากรงานที่ไม่เพียงพอ

จากกลุ่มตัวอย่าง 1 คนจาก 7 คน พบว่า องค์กรไม่ได้ให้ความสำคัญพื้นฐานและ ทรัพยากรงานที่ไม่เพียงพอ และปล่อยปะละเลยปัญหาที่เกิดจากขอบเขตของงาน แม้จะมีการ วางแผนงานแต่เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นองค์กรไม่ได้ยื่นมือเข้ามาช่วยเหลือทันที

“...อยากให้องค์กรความเข้าใจในการทำงาน บทบาท ขอบเขต ความสามารถในการ ทำงาน โดยไม่ต้องมีการกดดันที่มากเกินไป หรือปล่อยปะละเลยที่ไม่สนใจเรา และข้อจำกัดในจาก ตำแหน่งงานที่ต้องมีความรับผิดชอบในหน้าที่เยอะจากภายนอกที่ไม่สามารถปฏิเสธได้ ทำให้ในการ ปฏิบัติงานในแต่ละวันมีอุปสรรคในการทำงานมากขึ้น...”

เพศหญิง อายุ 46 ปี Generation X ระดับตำแหน่ง ผู้จัดการ

4.3.2 Generation Y

ขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน

จากกลุ่มตัวอย่าง 6 คนจาก 16 คนพบว่า ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานเป็นเหตุที่ทำให้ ความผูกพันกับองค์กรลดลง ความขัดแย้งนั้นสามารถเกิดขึ้นได้จากหลายสาเหตุ หนึ่งในนั้นคือการมี ความตั้งใจที่ไม่ตรงกัน ซึ่งอาจเกิดจากเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล ความ แตกต่างเหล่านี้สามารถนำไปสู่ความไม่ลงรอยกันได้ง่าย นอกจากนี้ การตีความความคิดเห็นหรือ พฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานในทางที่ไม่เหมาะสมก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สามารถนำไปสู่ความเข้าใจ ผิดและความขัดแย้งได้ การสื่อสารที่ไม่ชัดเจนยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความเข้าใจผิด ซึ่งอาจ ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่ไม่ตรงตามที่คาดหวัง เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น การทำงานร่วมกันอาจกลายเป็น เรื่องยากลำบาก ความขัดแย้งเหล่านี้ไม่เพียงแต่ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน แต่ ยังสามารถส่งผลกระทบต่อบรรยากาศการทำงานโดยรวมขององค์กรได้อีกด้วย

“...เพื่อนร่วมงานบางท่านที่เป็นระดับสูงกว่านั้นมีสไตล์การทำงานที่ต่างกัน มีการใช้ ความรู้สึก อารมณ์ในการทำงานมากกว่าเหตุผลหรือความสำคัญของงาน ไม่ได้ให้ความร่วมมือใน การทำงาน...”

เพศหญิง อายุ 40 ปี Generation Y ระดับตำแหน่ง เจ้าหน้าที่อาวุโส

“...การทำงานกับคนที่ต้องทำงานด้วย ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงแผนกอื่นๆนอกทีมงาน เราจะต้องมีวิธีเข้าหากับกลุ่มคนแต่ละกลุ่มเพื่อให้ ได้งานมา การสร้างคอนเนกชันในการทำงานนั้นแหละที่ยาก ไม่ใช่เราจะสามารถสร้างคอนเนก ชันได้กับทุกคน เรายังก็ต้องควบคุมอารมณ์ นำเหตุและผลมาคุยกันในการทำงาน เพราะเราจะเจอ

ความเป็นมนุษย์เข้ามาเร้าในจิตใจเราตลอดว่าวันนี้คุณเจอเหตุการณ์และปัญหาจะแก้ยังไง และการรองรับอารมณ์ของคน ความคิดที่ต่างต่างกัน....”

เพศหญิง อายุ 42 ปี Generation Y ระดับตำแหน่ง ผู้จัดการ

ความต้องการพื้นฐานและทรัพยากรงานที่ไม่เพียงพอ

จากกลุ่มตัวอย่าง 4 คนจาก 16 คนพบว่า ความต้องการพื้นฐานและทรัพยากรงานที่ไม่เพียงพอเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานรู้สึกไม่ผูกพันกับองค์กร เมื่อพนักงานรู้สึกว่าค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับไม่สอดคล้องกับความพยายามและผลงานที่ทำ องค์กรไม่สนับสนุนในการให้ทรัพยากรงานที่เพียงพอ พวกเขาอาจรู้สึกไม่พอใจและขาดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้พนักงานรู้สึกว่าองค์กรไม่ให้ความสำคัญกับความเป็นอยู่และการพัฒนาของพนักงาน ส่งผลให้เกิดการลาออกและการหมุนเวียนของพนักงานสูงขึ้น การสูญเสียพนักงานที่มีความสามารถและประสบการณ์ไม่เพียงแต่ทำให้องค์กรต้องเสียเวลาและทรัพยากรในการหาพนักงานใหม่ แต่ยังส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและความต่อเนื่องในการทำงานของทีมอีกด้วย

“...อุปสรรคจากงานที่เข้ามา ทำให้งานมีความ Challenge มากเกินไป กัดคั่นจากทีมผู้บริหารที่มีความคาดหวังสูง...”

เพศหญิง อายุ 34 ปี Generation Y ระดับตำแหน่ง เจ้าหน้าที่อาวุโส

“...องค์กรมีการเติบโตที่มากขึ้น เราทำงานมากขึ้น แต่การให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ค่อนข้างน้อย ทำให้รู้สึกไม่ค่อยแฟร์...”

เพศชาย อายุ 30 ปี Generation Y ระดับตำแหน่ง เจ้าหน้าที่

ข้อจำกัดในการทำงาน

จากกลุ่มตัวอย่าง 4 คนจาก 16 คน พบว่า ข้อจำกัดในการทำงานอย่างความเครียดและความเหนื่อยล้าจากงาน ความไม่มั่นคงในงาน และการขาดพัฒนาและการเรียนรู้ก่อให้เกิดความท้าทายที่จะรักษาความผูกพันในองค์กร เนื่องจากเมื่อมีข้อจำกัดในการทำงานอย่างความกดดันจากเวลาที่จำกัดหรือความต้องการทำงานที่หนักหน่วงเกินไป พนักงานอาจรู้สึกเครียดและล้า หรือการทำงานที่ไม่สามารถแก้ไขได้ หรือเห็นว่าองค์กรไม่ได้สนับสนุนการทำงานของตน อาจทำให้พวกเขา

เขารู้สึกไม่มั่นคงและไม่ต้องการอยู่กับองค์กรในระยะยาว อีกทั้งยังคาดหวังที่จะทำให้พนักงานได้รับการพัฒนาและการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ อีกด้วย

“...งานมันค่อนข้างจะกดดันจากผู้บริหารที่ต้องการให้บริษัทมีผลกำไรที่มากขึ้น ความกดดันจากลูกน้องที่ต้องการการชัฟฟอर्ट และงานที่ค่อนข้างจะเยอะจนทำให้ร่างกายอ่อนแอ มีเวลาพักผ่อนน้อย...”

เพศชาย อายุ 39 ปี Generation Y ระดับตำแหน่ง เจ้าหน้าที่อาวุโส

“...การเจอปัญหาในการทำงานที่ยากจะแก้ปัญหาคด้วยตนเอง และเนื้องานที่ค่อนข้างจะซับซ้อน เกิดความกดดันจากผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานและลูกน้อง บางครั้งงานมันก็ทำทลายกันไป...”

เพศชาย อายุ 3 ปี Generation Y ระดับตำแหน่ง เจ้าหน้าที่อาวุโส

การไม่ได้ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร

จากกลุ่มตัวอย่าง 2 คนจาก 16 คนพบว่า การไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารทำให้ความผูกพันกับองค์กรลดลง เมื่อพนักงานรู้สึกว่าคุณบริหารไม่ให้การสนับสนุนหรือไม่ให้ความสำคัญกับความต้องการและความพยายาม และอาจรู้สึกว่าคุณเองไม่ได้รับการยอมรับหรือเห็นคุณค่าในผลงานที่ทำ ความรู้สึกนี้สามารถนำไปสู่การขาดแรงจูงใจในการทำงาน

“...ผู้บริหารเป็นหัวใจหลักในการทำให้งานเดินต่อไปได้ แต่หากผู้บริหารไม่ได้ให้การสนับสนุนการทำงานของพนักงานก็ไม่สามารถรั้งพนักงานให้อยู่กับองค์กรต่อไปได้...”

เพศชาย อายุ 38 ปี Generation Y ระดับตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการ

“...การได้รับการช่วยเหลือที่ซ้าเกินไปจากผู้บริหาร แม้ว่าผู้บริหารจะรู้แผนการทำงานล่วงหน้าอยู่แล้ว แต่ก็ยังให้การสนับสนุนที่ซ้าเกินไป ทำให้เหมือนไม่ได้รับการสนับสนุนเลย...”

เพศชาย อายุ 43 ปี Generation Y ระดับตำแหน่ง ผู้จัดการ

ขาดการสร้างประสบการณ์ใหม่ให้กับพนักงาน

จากกลุ่มตัวอย่าง 3 คนจาก 16 คนพบว่า ต้องการให้องค์กรมีขาดการสร้างประสบการณ์ใหม่ให้กับพนักงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความผูกพันและความพึงพอใจในการทำงาน เมื่อพนักงานได้รับโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ การให้พนักงานมีโอกาสเข้าร่วมโครงการพิเศษ หรือการมอบหมายงานที่ท้าทายและน่าสนใจจะช่วยเสริมสร้างความมั่นใจและความภาคภูมิใจในตนเอง

“...องค์กรควรที่จะให้ประสบการณ์ใหม่ๆ กับพนักงาน ไม่ใช่ทุกคนที่จะได้อย่างการให้โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ให้พนักงานได้ข้ามเส้นขีดจำกัดของตัวเอง เพื่อให้พนักงานได้เติบโตและรู้สึกมีคุณค่ากับองค์กร...”

เพศหญิง อายุ 34 ปี Generation Y ระดับตำแหน่ง เจ้าหน้าที่

4.3.3 Generation Z

ความต้องการพื้นฐานและทรัพยากรงานที่ไม่เพียงพอ

จากกลุ่มตัวอย่าง 4 คนจาก 7 คน พบว่า ความต้องการพื้นฐานและทรัพยากรงานที่ไม่เพียงพอก่อให้เกิดความท้าทายที่จะรักษาความผูกพันในองค์กรได้ เนื่องจากต้องทำงานด้วยตนเอง ค้นหาการเรียนรู้ต่างๆเอง โดยไม่มีผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานคอยสอนหรือให้ทรัพยากรที่เพียงพอ และค่าตอบแทนที่ได้รับจากองค์กรน้อยเกินไป

“...หากค่าตอบแทนหรือสวัสดิการที่ได้รับไม่สอดคล้องกับความพยายามและผลงานที่ทำ เราพยายามทำงานเต็มที่แต่องค์กรให้น้อยลงก็อาจจะทำให้ไม่รู้สึกผูกพันกับองค์กรแล้ว และอยากให้มีส่วนสวัสดิการในด้านการดูแลสุขภาพของพนักงาน สนับสนุนพนักงานในสิ่งที่จำเป็นต่อพนักงานจริงๆ...”

เพศชาย อายุ 25 ปี Generation Z ระดับตำแหน่ง เจ้าหน้าที่

“...งานที่ค่อนข้างกดดัน ไม่มี Work Life Balance อย่างที่ควรจะเป็น และบริษัทควรมีการชัพพอร์ตด้านการทำงานในตำแหน่งงานนั้นๆ โดยที่พนักงานไม่ต้องไป Find Out เพื่อให้งานลุล่วงเอง เพราะมันเป็นสิ่งที่องค์กรควรมี...”

เพศชาย อายุ 24 ปี Generation Z ระดับตำแหน่ง เจ้าหน้าที่

ไม่คาดหวังจากองค์กร

จากกลุ่มตัวอย่าง 3 คนจาก 7 คนพบว่าไม่ได้คาดหวังสิ่งใดจากองค์กรที่จะทำให้ท้าทายต่อการรักษาความผูกพันในองค์กรได้ เนื่องด้วยเป็นวัยที่เพิ่งเริ่มต้นทำงาน ทำให้ยังไม่ทราบว่าตนเองต้องการอะไรจากองค์กร หากองค์กรให้ก็มีความยินดีที่จะรับ หรือหากองค์กรไม่ได้ให้อะไรตนเองก็ไม่ได้ไม่พอใจหรือเสียใจจนมีผลทำให้รักษาความผูกพันต่อองค์กรไม่ได้

โดยสรุป สาเหตุที่พนักงานผูกพันกับองค์กรในองค์กรเอกชนแห่งนี้นั้น มี 3 สาเหตุหลัก ซึ่งสาเหตุที่มีความเห็นตรงกันทั้ง 3 Generation มากที่สุดคือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน รองลงมาคือ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและการพัฒนาในอาชีพ ตามมาด้วย วัฒนธรรมองค์กร

1. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โดยมองว่าเพื่อนร่วมงานนั้นได้ให้ความช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหา ร่วมทุกข์ร่วมสุข และช่วยกันทำงานจนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ทำให้เกิดความสำเร็จและองค์กรเติบโต

2. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและการพัฒนาในอาชีพ โดยมองว่าองค์กรได้ให้โอกาสในการทำงานที่หลากหลาย ซึ่งทำให้ได้เรียนรู้สิ่งต่างๆจากการทำงาน และได้รับการพัฒนาตนเองจนก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างที่เราจะได้รับ

3. วัฒนธรรมองค์กร เป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมค่อนข้างจะเป็นครอบครัวสูง คอยช่วยเหลือเมื่อมีปัญหา ดูแลกัน ไม่แบ่งแยกตำแหน่ง เลเวลหรือเพศ อายุ แม้จะมีความแตกต่างกันสูง

ในส่วนของสาเหตุที่ทำให้รู้สึกทำทนายต่อการรักษาความผูกพันกับองค์กร มีสาเหตุหลายประการ ซึ่งสาเหตุที่ทำให้รู้สึกทำทนายต่อการรักษาความผูกพันกับองค์กร ของทั้ง 3 Generation มากที่สุดคือ ขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน รองลงมาคือ ความต้องการพื้นฐานและทรัพยากรงานที่ไม่เพียงพอ การสื่อสารไม่ชัดเจน การไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร การสร้างประสบการณ์ใหม่ให้กับพนักงาน และสุดท้ายคือ ประเมินอย่างไม่เป็นธรรม

1. ความต้องการพื้นฐานและทรัพยากรงานที่ไม่เพียงพอ พนักงานรู้สึกว่าองค์กรไม่ได้มีความยุติธรรมในการให้ค่าตอบแทน สวัสดิการ ทรัพยากรในการทำงานที่เพียงพอ และยังมีความกดดันจากผู้บริหารที่คาดหวังให้พนักงานทำงานสำเร็จได้เป็นอย่างดีอีกด้วย

2. ขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน เกิดจากความตั้งใจที่ไม่ตรงกัน เป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่แตกต่างกัน การตีความความคิดเห็นหรือพฤติกรรมในทางที่ไม่เหมาะสม

3. การสื่อสารไม่ชัดเจน สามารถนำไปสู่การเข้าใจผิดในการทำงาน ซึ่งอาจเกิดจากการที่พนักงานไม่เข้าใจข้อมูลที่ได้รับ อาจทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร หรือระหว่างเพื่อนร่วมงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อบรรยากาศและประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร

4. การไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร พนักงานรู้สึกว่าผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุนหรือไม่ให้ความสำคัญกับความต้องการและความพยายาม

5. การสร้างประสบการณ์ใหม่ให้กับพนักงาน ได้รับโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การมอบหมายงานที่ทำทนายและนำเสนอใจจะช่วยเสริมสร้างความมั่นใจและความภาคภูมิใจในตนเอง

6. ประเมินอย่างไม่เป็นธรรม มีการประเมินที่ไม่โปร่งใสอาจรู้สึกว่าตนเองไม่ได้รับการยอมรับหรือเห็นคุณค่าในผลงานที่ทำ

ตารางที่ 4.2 ตารางข้อความที่ต้องการพิสูจน์

ข้อความที่ต้องการพิสูจน์	ความสอดคล้อง
Proposition 1 Generation X ได้รับพัฒนาอาชีพและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนเอง ทำให้ผูกพันต่อองค์กร	ไม่สอดคล้อง
Proposition 2: Generation Y ได้รับพัฒนาอาชีพและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนเอง ทำให้ผูกพันต่อองค์กร	ไม่สอดคล้อง

ตารางที่ 4.2 ตารางข้อความที่ต้องการพิสูจน์ (ต่อ)

ข้อความที่ต้องการพิสูจน์	ความสอดคล้อง
Proposition 3: Generation Z ได้รับพัฒนาอาชีพและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนเอง ทำให้ผูกพันต่อองค์กร	ไม่สอดคล้อง
Proposition 4: Generation X มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ทำให้ผูกพันต่อองค์กร	สอดคล้อง
Proposition 5: Generation Y มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ทำให้ผูกพันต่อองค์กร	สอดคล้อง
Proposition 6: Generation Z มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ทำให้ผูกพันต่อองค์กร	สอดคล้อง

บทที่ 5

การอภิปรายผลวิจัยและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาความผูกพันต่อองค์กร ระหว่าง Generation X และ Generation Y กับ Z ของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขตปทุมวัน” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาสาเหตุความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Generation X, Generation Y และ Z ที่มีต่อบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขตปทุมวัน รวมถึงการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Generation X, Generation Y และ Z โดยใช้วิธีการเลือกสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมในการเก็บข้อมูลสัมภาษณ์ (Interview) ทั้งหมด 30 คน กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาคือพนักงานกลุ่ม Generation X พนักงานกลุ่ม Generation Y และ พนักงานกลุ่ม Generation Z ซึ่งมีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ประกอบไปด้วยความปลายเปิดและปลายปิด โดยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานมาวิเคราะห์เพื่อที่จะได้ทราบถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Generation X, Generation Y และ Z รวมถึงการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Generation X, Generation Y และ Z จากการสัมภาษณ์สามารถสรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะได้ดังนี้

5.1 สาเหตุที่ทำให้พนักงานทั้ง 3 Generations ผูกพันกับองค์กร

ผลการวิจัยพบว่าสาเหตุที่ทำให้พนักงานทั้ง 3 Generations ผูกพันกับองค์กรมีหลายสาเหตุ โดยมีสาเหตุหลักอยู่ 3 สาเหตุ สาเหตุที่ผู้สัมภาษณ์ตอบมากที่สุดคือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน รองลงมาคือ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและการพัฒนาในอาชีพ ซึ่งในแต่ละสาเหตุมีรายละเอียดที่แตกต่างกัน ดังนี้

5.1.1 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

จากผลของงานวิจัยพบว่า สาเหตุที่ทำให้พนักงาน Generation X, Generation Y และ Generation Z ได้มีความเห็นตรงกันมากที่สุดคือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โดยมองว่าเพื่อน

ร่วมงานนั้นมีความสัมพันธ์ที่ดีและช่วยเหลือในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย มีความสำเร็จ และยังไม่แบ่งแยกความหลากหลายในองค์กร ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด อายุเท่าไรหรือเป็น Generation ใด ล้วนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำงานกันเป็นทีมและประสบความสำเร็จในงานไปด้วยกัน ผลของงานวิจัยนี้สอดคล้องตามข้อเสนองานวิจัย (Proposition) ที่ 4, ข้อเสนองานวิจัย (Proposition) ที่ 5, ข้อเสนองานวิจัย (Proposition) ที่ 6 ที่เสนอว่า Generation X, Generation Y และ Generation Z มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ทำให้ผูกพันต่อองค์กร ตามลำดับ

นอกจากนี้ผลของงานวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมาซึ่งพบว่า แหล่งทรัพยากรในงาน เช่น ความอิสระและการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน ช่วยให้พนักงานทำงานที่เกินกว่าหน้าที่ได้ดีขึ้น (Arnold Bakker, Evangelia Demerouti, และ Willem Verbeke, 2004) และสอดคล้องตามแนวคิดของ Robinson และคณะ (2004) ทักษะจิตทางบวกของพนักงานที่มีต่อองค์กรทำให้พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรนั้น มีความตระหนักและให้ความสำคัญต่อบริบทที่องค์กรเผชิญอยู่ รวมทั้งทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพภายในกรอบของงาน และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Greenberg (2004) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) จะแสดงพฤติกรรมที่ดีต่อองค์กร เช่น การพูดถึงองค์กรในทางที่ดีเมื่อสนทนากับเพื่อนร่วมงานหรือลูกค้า การมีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรอย่างยาวนาน และการทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จ

5.1.2 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและการพัฒนาในอาชีพ

จากผลของงานวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ไม่ได้เห็นด้วยกับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและการพัฒนาในอาชีพ ผลของงานวิจัยนี้จึงไม่สอดคล้องตามข้อเสนองานวิจัย (Proposition) ที่ 1, ข้อเสนองานวิจัย (Proposition) ที่ 2, ข้อเสนองานวิจัย (Proposition) ที่ 3 เสนอว่า Generation X, Generation Y และ Generation Z ได้รับพัฒนาอาชีพและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนเอง ทำให้ผูกพันต่อองค์กร ตามลำดับ

อย่างไรก็ตาม พนักงาน Generation X, Generation Y และ Generation Z บางส่วนมองว่ามีผลอย่างยิ่งต่อการสร้างความผูกพันกับองค์กร โดยความก้าวหน้าและการพัฒนาถือเป็นความสำเร็จที่ทุก Generation มุ่งหวังเพื่อการเติบโตในสายอาชีพของตนเอง การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ไม่เพียงแต่จะมอบประสบการณ์ที่สามารถนำไปใช้ในการขยายงานในอนาคต แต่ยังแสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สิ่งนี้นำไปสู่โอกาสที่หลากหลาย ซึ่งเป็นประโยชน์ทั้งต่อพนักงานและองค์กร เมื่อพนักงานมีความสามารถมากขึ้นและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลงาน

ก็ย่อมดีขึ้นตามไปด้วย ผลงานที่ดีส่งผลต่อผลตอบแทนที่งดงามจากองค์กร และทำให้พนักงานมีความสุขกับการทำงานมากขึ้น

ผลของงานวิจัยนี้ ชัดแย้งกับงานวิจัยของกัลยกร รัชชิตา (2557) ที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง คุณภาพชีวิตการทำงาน กับความผูกพันต่อ องค์กร: ศึกษากรณีการ ไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่ง ประเทศไทย (กฟผ.) เชื้อนภูมิพล พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตการทำงานกับ ชีวิตส่วนตัว ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน และด้านการบูรณาการทาง สังคมสามารถอธิบายการ ผันแปรความผูกพันองค์กรได้ แต่ด้วยความกดดันจากผู้บริหารระดับสูงและงานที่มีความรับผิดชอบ สูงทำให้พนักงานที่ได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและการพัฒนาในอาชีพนั้นเกิดการลาออก ที่มากขึ้น และองค์กรต้องการคนที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่ผู้บริหารตั้งไว้ ทำให้ พนักงานส่วนใหญ่ไม่ยอมมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและการพัฒนาในอาชีพ ผลการวิจัยนี้จึง ชัดแย้งกับงานวิจัยในอดีต

5.2 สาเหตุที่ทำให้พนักงานทั้ง 3 Generations รู้สึกทำทหายต่อการรักษาความผูกพันกับ องค์กรเพื่อหาแนวทางในการสร้างความผูกพันในองค์กร

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ทำให้เกิดข้อสงสัยเกี่ยวกับสาเหตุที่ทำให้พนักงานรู้สึก ทำทหายต่อการรักษาความผูกพันกับองค์กร ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับคำถามวิจัยที่ผู้วิจัยตั้งไว้ และผลการวิจัย พบว่าสาเหตุที่ทำให้พนักงานทั้ง 3 Generations รู้สึกทำทหายต่อการรักษาความผูกพันกับองค์กรมี หลายสาเหตุ ซึ่งแต่ละ Generation มีความต้องการที่ไม่เหมือนกัน แต่มีเพียง 1 สาเหตุที่ตรงกันมาก ที่สุดคือ ความต้องการพื้นฐานและทรัพยากรงานที่ไม่เพียงพอ ซึ่งในสาเหตุมีรายละเอียด ดังนี้

5.2.1 ความต้องการพื้นฐานและทรัพยากรงานที่ไม่เพียงพอ

จากผลของงานวิจัยพบว่า สาเหตุที่ทำให้พนักงานทั้ง 3 Generations รู้สึกทำทหายต่อการ รักษาความผูกพันกับองค์กรที่ตรงกันมากที่สุด คือความต้องการพื้นฐานและทรัพยากรงานที่ไม่ เพียงพอเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานรู้สึกไม่ผูกพันกับองค์กร เมื่อพนักงานรู้สึกว่าค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ได้รับไม่สอดคล้องกับความพยายามและผลงานที่ทำ หรือองค์กรไม่สนับสนุนการ ให้ทรัพยากรงานที่เพียงพอ พวกเขาอาจรู้สึกไม่พอใจและขาดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งทำให้ พนักงานรู้สึกว่องค์กรไม่ให้ความสำคัญกับความเป็นอยู่และการพัฒนาของพนักงาน ส่งผลให้เกิด การลาออกและการหมุนเวียนของพนักงานสูงขึ้น การสูญเสียพนักงานที่มีความสามารถและ

ประสบการณ์ไม่เพียงแต่ทำให้องค์กรต้องเสียเวลาและทรัพยากรในการหาพนักงานใหม่ แต่ยังส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและความต่อเนื่องในการทำงานของทีมอีกด้วย

นอกจากนี้ผลของงานวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของ Bakker & Demerouti (2008) ได้จำลองทฤษฎี JD-R ความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องจากการทำงานที่สูงและปัจจัยเอื้อต่อการทำงานที่ต่ำมีบทบาทสำคัญต่อความเหนื่อยล้าในการทำงาน เมื่อปัจจัยเอื้อต่อการทำงานมีอย่างจำกัดหรือไม่เพียงพอ จะทำให้พนักงานเกิดความเหนื่อยล้า ซึ่งเกิดจากงานที่ออกแบบมาไม่ดีหรือมีปริมาณงานสูง อาจก่อให้เกิดความเครียดและความอ่อนล้าทั้งทางร่างกายและจิตใจ และการขาดปัจจัยเอื้อต่อการทำงานยังลดแรงจูงใจในการทำงาน ลดบทบาทในการทำงานของพนักงาน และนำไปสู่ความไม่ผูกพันต่องาน ทำให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะลาออกในที่สุด

5.2.2 ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน

จากผลของงานวิจัยพบว่า สาเหตุที่ทำให้ Generation X และ Generation Y รู้สึกทำทนายต่อการรักษาความผูกพันกับองค์กรคือ ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ความผูกพันกับองค์กรลดลง ความขัดแย้งเหล่านี้สามารถเกิดจากหลายสาเหตุ เช่น การมีเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่ไม่ตรงกัน ซึ่งนำไปสู่ความไม่ลงรอยกันได้ง่าย การตีความความคิดเห็นหรือพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานในทางที่ไม่เหมาะสมก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งซึ่งนำไปสู่ความเข้าใจผิดและความขัดแย้ง การสื่อสารที่ไม่ชัดเจนทำให้เกิดความเข้าใจผิดและผลลัพธ์ที่ไม่ตรงตามที่คาดหวัง เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น การทำงานร่วมกันอาจกลายเป็นเรื่องยากลำบาก ซึ่งไม่เพียงแต่ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน แต่ยังส่งผลกระทบต่อบรรยากาศการทำงานโดยรวมขององค์กรด้วย

นอกจากนี้ผลของงานวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของพิชญ์สินี รัตนลีชากุล (2563) ที่การศึกษาในกลุ่มตัวอย่างผู้ปฏิบัติงานในห้องปฏิบัติการทางการแพทย์พบว่าสาเหตุส่วนใหญ่ของความขัดแย้งเกิดจากความขัดแย้งด้านข้อมูล (data conflict) ซึ่งแต่ละคนมีข้อมูลที่แตกต่างกัน เมื่อจำเป็นต้องประสานงานหรือทำงานร่วมกัน อาจทำให้ไม่ทราบหรือไม่เข้าใจกระบวนการของกันและกัน ส่งผลให้การสื่อสารมีความไม่ชัดเจน ก่อให้เกิดความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน และนำไปสู่การทำงานร่วมกันอาจกลายเป็นเรื่องยากลำบากมากขึ้น

5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

1. จากผลของงานวิจัยพบว่า สาเหตุที่ทำให้พนักงานทั้ง 3 Generations ผูกพันกับองค์กรนั้นมาจากการมีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดี ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทำให้พนักงาน

ทั้งองค์กรมีปฏิสัมพันธ์กัน โดยการส่งเสริมกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน เช่น กิจกรรมสันทนาการและงานเลี้ยงสังสรรค์ หรือจัดจัดการฝึกอบรมด้านการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน และสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นมิตร ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความร่วมมือและความเป็นกันเองระหว่างพนักงาน

2. จากผลของงานวิจัยพบว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและการพัฒนาในอาชีพไม่เป็นเหตุผลที่ทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ดังนั้น องค์กรที่ให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และการพัฒนาอาชีพ อาจไม่สามารถเพิ่มความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรได้

5.4 ข้อจำกัดในงานวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

1. งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 30 คน ทำให้ผลของงานวิจัยไม่ได้วัดระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่จำเป็นต้องใช้งานวิจัยเชิงปริมาณเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้นงานวิจัยในอนาคตอาจจะต้องทำการวัดความผูกพันองค์กรของพนักงานก่อนที่จะสัมภาษณ์และสรุปผลวิจัย เพื่อให้ได้ข้อมูลในเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเชิงลึกมากขึ้น สามารถนำผลวิจัยไปใช้ในอนาคตได้

2. ผู้ให้สัมภาษณ์ในงานวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงาน Generation X, Generation Y, Generation Z โดยมีส่วนใหญ่เป็น Generation Y แต่มี Generation X และ Generation Z อย่างละ 7-8 คนที่ให้สัมภาษณ์ อาจจะทำให้เห็นมุมมองเรื่องความผูกพันต่อองค์กรที่ยังไม่ครอบคลุมใน Generation X และ Generation Z ที่เป็นส่วนน้อยขององค์กร ดังนั้นงานวิจัยในอนาคตควรศึกษาเพิ่มเติมใน 2 Generations เพิ่มขึ้น เพื่อที่จะได้เปรียบเทียบมุมมองในเรื่องของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานทั้ง 2 Generations ได้

3. งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาสาเหตุที่ทำให้พนักงานผูกพันต่อองค์กรและสาเหตุที่ทำให้พนักงานรู้สึกท้อต่อการรักษาความผูกพันกับองค์กรเพียงองค์กรเดียว ซึ่งอาจยังมีประเด็นอื่นที่เป็นสาเหตุเพิ่มเติมในองค์กรอื่นๆ หรือในอนาคตอาจมี Generation Alpha เข้ามาทำงานองค์กร ทำให้สาเหตุเปลี่ยนไปได้ ดังนั้นงานวิจัยในอนาคตควรเพิ่มขอบเขตกลุ่มตัวอย่างของ Generation เพิ่มขึ้น อาจได้รับมุมมองใหม่ๆจาก Generation ใหม่ๆ เพื่อเปรียบเทียบสาเหตุที่ทำให้พนักงานรู้สึกท้อต่อการรักษาความผูกพันกับองค์กรของแต่ละ Generation

บรรณานุกรม

- กฤษ ชีรารักษ์. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร: กรณีของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). จังหวัด: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- กัลยกร รัชชิตา. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร: ศึกษากรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) เขื่อนภูมิพล (ปริญญา มหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- กาญจนา นุ้ใจกอง. (2542). ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการทำงานในพนักงานระดับปฏิบัติการ (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- จารุ น้าชูศรี. (2547). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กรของพนักงานในบริษัท เทท โมบาย เรดิโอ จำกัด (สารนิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ณัฐพร กังวาลสิงหนาท. (2558). วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานธนาคารต่างชาติแห่งหนึ่งในประเทศไทย (สารนิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ทศพล กระจ่างน้อย. (2555). ภาวะผู้นำของนักศึกษาสายสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ปริญญาการค้นคว้าแบบอิสระ. บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ธีรนนท์ นันทขว้าง (ทอทหาร). (2551). ทหารอาชีพ-กองทัพกับทหารต่างยุค. สืบค้น 13 มิถุนายน 2567. จาก <http://tortaharn.net>.
- ผ่องนภา คงวิจิตร และคณะ. (2551). ส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อพฤติกรรมในการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าของผู้บริโภคในไฮเปอร์มาร์เก็ต กรณีศึกษา: เทสโก้ โลตัส สาขาตลาดพร้าว – ถนนพหลโยธิน และบิ๊กซีซูเปอร์เซ็นเตอร์สาขาสะพานควาย (บริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- พรรณพิมล ก้านกนก. (2546). Principles of Marketing (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- พัชศิริ ชมภูคำ, และณัฐธิดา จักรภีร์ศิริสุข. (2563). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน: กรณีศึกษาเปรียบเทียบคนเจนเนอเรชัน Y และเจนเนอเรชัน Z ในเขตกรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิชญ์สินี รัตนลือชากุล. (2563). การศึกษาปัญหาความขัดแย้งและการจัดการปัญหาความขัดแย้งของผู้ประกอบวิชาชีพทางการแพทย์ ในบริบทของห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ (สารนิพนธ์การศึกษาระดับบัณฑิต). จังหวัด: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- มนิษา โล่ห์เจริญกาล. (2559). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันวาย กรณีศึกษา พนักงานสายงานสนับสนุน บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วัชรภรณ์ วายลม. (2563). การศึกษาคุณภาพชีวิตในการทำงานกับการรักษาความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการเจนเนอเรชัน X ในสังกัดกระทรวงการคลัง (สารนิพนธ์หลักสูตรปริญญา). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- วิศรุต รัตนธรรม ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันองค์กรของบุคลากรสุขภาพ : กรณีศึกษาโรงพยาบาลชลบุรี (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ. มหาวิทยาลัยมหิดล.
สืบค้นจาก: <https://repository.li.mahidol.ac.th/handle/20.500.14594/92568>
- ศศิธร สุริยะ. (2557). ค่านิยมในการทำงาน ความผูกพันองค์กร กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐแห่งหนึ่ง. นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2550). พฤติกรรมผู้บริโภค. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และศุภร เสรีรัตน์. (2546). การบริหารการตลาดยุคใหม่. กรุงเทพฯ: ชรรมสาร.
- ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ (อีไอซี) ธนาคารไทยพาณิชย์. (2559). ปรับกลยุทธ์บุกชิงตลาดแอลอีดี. สืบค้น 3 กรกฎาคม 2567. จาก <https://www.thansettakij.com/content/business/55594>.
- สมชื่น นาคพลัง. (2547). ความมุ่งมั่นผูกพันต่อองค์กร: ศึกษากรณีบริษัท ฮิวเลตต์-แพคการ์ด (ประเทศไทย) จำกัด. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุดาดวง เรืองรุจิระ. (2543). หลักการตลาด (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ยงพลเทรดดิ้ง.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สุดาพร คุณทลบุตร. (2550). หลักการตลาดสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุริยเดช ทรีปาตี. (2560). ต่างเจน ต่างใจ สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว มหาวิทยาลัยมหิดล.
- อนงค์นาถ ขวพันธ์. (2555). ภาวะผู้นำของนักศึกษาปริญญาโทหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร คณะบริหารธุรกิจ. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อรรถัย ตั้งทองเพชร. (2547). ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท GMM GRAMMY จำกัด (มหาชน) (สารนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อรุณี ผลน้อย. (2546). เล่ห์เหลี่ยมค้าปลีก – ค้าส่ง. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บ้านสวน.
- อิสราภรณ์ รัตนคช. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี. ปัตตานี: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- เบญจมาพร อาษากิจ. (2556). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยไทยแห่งหนึ่ง (ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). จังหวัด: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- Amphorn Sriprasertsuk, Sudarat Tuntivivat, Chanya Leesattrapai, & Pinkanok Wongpinpech. (2019). The Structural Modeling of Work Wellbeing of Academic Employees in Autonomous Universities, 25(1), 140-164.
- Arjona-Fuentes Juan M., Radic Aleksandar, Ariza-Montes Antonio, Han Heesup, & Rob Law. (2022). Fear and poor mental health among workers during the global cruise tourism crisis: Impact of low employability and family support. *International Journal of Hospitality Management*. 106(2), 1-9. doi: 10.1016/j.ijhm.2022.103276
- Arnold Bakker, Evangelia Demerouti, & Willem Verbeke. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. Retrieved 10 July 2024. <http://www3.interscience.wiley.com/journal/108069315/abstract>.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Bakker & Demerouti. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(2), 209 – 223.
- Burke, Inc. Research. (2003). Employee Engagement & Retention Management. Retrieved 14 July 2024. <http://www.burke.com/Service/EERM/service.cfm?id=180>.
- Central Retail Corporation. (2014). “Power of Voice [POV] Employee Engagement Survey. Retrieved date month 2024. www.centralretail.com/th/news_popup.php?id=39.
- Chow, Mei Min, Cheak & Audrey Poh Choo. (2023). Determinants of Job Satisfaction Among Work-From-Home Malaysians During Pandemic: Application of Job Demands-Resources Model. *International Journal of Economics and Management*, 17(2), 151-163.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.
- Feinberg, E. (2014). Retail’s Future: Where Customer Experience and Employee Engagement Converge. Retrieved 28 July 2024. <http://www.foresee.com/retails-future-customerexperience-employee-engagement-converge/>.
- Greenberg, J. (2004). Increasing Employee Retention through Employee Engagement. Retrieved 6 August 2024. <http://ezinearticles.com/?Increasing-Employee-Retention-Through-Employee-Engage>.
- GSB Research. (2023). ธุรกิจค้าปลีก ปี 2566 และแนวโน้ม ปี 2567. Retrieved 13 June 2024. <https://www.gsb.or.th/gsbresearch/published-works/13388>.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with Data Saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82.
- Gursoy D., Maier T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448 -458.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Agrawal, S. A. and Plowman, A. K. (2013). The relationship between engagement at work and organizational outcome Q12 MetaAnalysis. Retrieved 30

บรรณานุกรม (ต่อ)

- July 2024. <http://employeeengagement.com/wp-content/uploads/2013/04/2012-Q12-Meta-Analysis-Research-Paper.pdf>.
- Hewitt Associates. (2004). Research Brief: employee engagement higher at double digit growth companies. Retrieved 28 August 2024. www.hewitt.com.
- International Survey Research [ISR]. (2004). 3D model employee engagement. Retrieved 12 August 2024. <http://short.strange-company.info>.
- JobsDB, (2023) Employee Engagement. Retrieved 9 July 2024. <https://th.jobsdb.com/th/career-advice/article/employee-engagement>
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Karsan and Kruse (2011). How to increase performance and profits through full engagement. California: Tantor Media Inc.
- Kotler. (1997). *Marketing management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kotler. (2003). *Marketing Management* (12th ed). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Levy, M. and Witz ,B. (2004).“*Retailing Management.*” (5th ed). New York: McGraw-Hill /Irvin.
- MacLeod, D. and N. Clarke. (2009). *Engaging for Success: enhancing performance through employee engagement*. Connecticut: Towers Perrin.
- Mannheim, K. (1923). *The problem of generation*. London: RKP.
- Mayer, J. P. and Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, no.1, 61-89
- Mercer. (2009). *Improving Organization Performance through Talent Management and Employee Engagement*. เอกสารประกอบการอบรม. กรุงเทพฯ: เมอร์เซอร์ (ประเทศไทย) จำกัด.
- Nelson J. (2012). Employee engagement at Tesco: optimizing two-way communication. Retrieved 27 July 2024. <http://www.personneltoday.com/hr/employee-engagement-at-tescooptimising-two-way-communication/>.
- Porter, L. W., Laweer, E. E., & Hackman, R. (1975). *Behavior in organization*. New York: McGraw-Hill.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Robinson D, Perryman S, Hayday S. (2004). The Driver of Engagement. IES Report 408. Retrieved from <http://www.employment-studies.co.uk/summary/summary.php?id=408>.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619.
- Schaufeli, & Bakker. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Sonnentag. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518-528.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational effectiveness. New York: Administrative Science Quarterly.
- The Gallup Organization. (2000). Employee Engagement. Retrieved 3 August 2024. http://www.americasdiversityleader.com/Downloads/Employee_Engagement_Overview_Brochure.pdf.
- The Gallup Organization. (2008). Gallup study: engaged employees inspire company innovation: national survey finds that passionate workers are most likely to drive organizations forward. *The Gallup Management Journal*. Retrieved from <http://gmj.gallup.com/content/24880/Gallup-Study-Engaged-EmployeesInspire-Company.aspx>.
- The Institute for Employment Studies [IES]. (2004). What is engagement?. Retrieved 3 August 2024. <http://www.employment-studies.co.uk/report-summary-drivers-employeeengagement?id=408>.
- Tower Perrin. (2003). Understanding what drives Employee Engagement. Retrieved 3 August 2024. http://www.keepem.com/doc_files/Towers_Perrin_Talent_2003%28TheFinal%29.pdf.



ภาคผนวก

ภาคผนวก แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

**แบบคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ การศึกษาความผูกพันต่อองค์กร ระหว่าง Generation X,
Generation Y และ Generation Z ของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขตปทุมวัน**

ชุดคำถามมี 7 ข้อ

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์

1. เพศ
2. อายุ
3. อายุงาน
4. ตำแหน่งงาน
5. สถานะภาพสมรส

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร

ผู้วิจัยชี้แจงให้ผู้ให้สัมภาษณ์ทราบถึงความหมายของความผูกพันต่อองค์กร โดยความผูกพันในองค์กรจะเป็นหัวข้อหลักของการสัมภาษณ์ คำจำกัดความของความผูกพันในองค์กรตามวรรณกรรมได้รับการอธิบายอย่างละเอียดในระหว่างการสัมภาษณ์ เพื่อให้แน่ใจว่าภูมิหลังทางทฤษฎีของการสัมภาษณ์มีความชัดเจนเกิดขึ้น

1. อะไรที่ทำให้ท่านรู้สึกผูกพันกับองค์กรนี้?

หากตอบว่า เพื่อนร่วมงาน เราก็ถามต่อว่า เพื่อนร่วมงานทำอะไร หรือเพื่อนร่วมงานเป็นคนอย่างไร ที่ทำให้ท่านผูกพันต่อองค์กร

หากตอบว่า สวัสดิการ ก็ถามต่อว่า องค์กรสนับสนุนด้านสวัสดิการอย่างไร ที่ทำให้ท่านผูกพัน/องค์กรให้สวัสดิการอะไรบ้าง ท่านชอบสวัสดิการอะไรเป็นพิเศษ

หากตอบว่า วัฒนธรรมองค์กร ก็ถามต่อว่า วัฒนธรรมองค์กรที่นี้เป็นอย่างไร ท่านชอบอะไร ในวัฒนธรรมองค์กร อะไรในวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้ท่านผูกพันต่อองค์กร

2. มีปัจจัยใดบ้างที่ทำให้ท่านรู้สึกว่าเป็นความท้าทายในการรักษาความผูกพันต่อองค์กรนี้ เพราะอะไร?