

อิทธิพลของเจนเนอเรชั่นในองค์กร ค่านิยมในการทำงาน และการสนับสนุนจากองค์กรที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (สำนักงานใหญ่)

INFLUENCE OF GENERATIONS AT WORK, WORK VALUES, AND ORGANIZATIONAL SUPPORT ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF PROVINCIAL ELECTRICITY AUTHORITY (HEAD OFFICE)

รชยา ภูวดลกิจ*

Rachaya Bhuvadolkij*

ศยามล เอกะกุลานันต์**

Sayamon Akakulanan**

อภิญา หิรัญวงษ์***

Apinya Hirunwong***

* นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

* Master of Science Program in Industrial and Organizational Psychology, Faculty of Social Sciences, Kasetsart University

Email: rachaya893@hotmail.com

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์และปริญญาเอก ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

** Assistant Professor, Ph.D., of Department of Psychology, Faculty of Social Sciences, Kasetsart University

Email: fsocsm@ku.ac.th

*** รองศาสตราจารย์และปริญญาเอก ภาควิชาสถิติ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

*** Associate Professor, Ph.D., of Department of Statistics, Faculty of Science, Kasetsart University

Email: fsciaph@ku.ac.th

บทคัดย่อ

ความผูกพันต่อองค์การเกี่ยวข้องกับทั้งปัจจัยด้านบุคคลและปัจจัยด้านองค์การ งานวิจัยนี้มุ่งเน้นศึกษาเจนเนอเรชันในองค์การ ค่านิยมในการทำงาน และการสนับสนุนจากองค์การที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การเนื่องจากเล็งเห็นถึงความสำคัญของการสร้างความผูกพันต่อองค์การให้เกิดขึ้นในตัวพนักงานอย่างต่อเนื่อง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (สำนักงานใหญ่) จำนวน 320 คน โดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า เจนเนอเรชันในองค์การ ค่านิยมในการทำงาน และการสนับสนุนจากองค์การ สามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การได้ร้อยละ 34 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

คำสำคัญ: เจนเนอเรชันในองค์การ ค่านิยมในการทำงาน การสนับสนุนจากองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ

Abstract

General organizational commitment is related to personal and organizational factors. This paper aims to study the effect of generations at work, work values, and organizational support on organizational commitment in order to build sustainable organizational commitment within the organization. The samples of this study were 320 staffs at Provincial Electricity Authority (Head Office). The data were collected by questionnaires. The statistics used for data analysis were percentage and step wise multiple regression analysis. The results show that generations at work, work values, and organizational support could jointly predict the overall organizational commitment up to 34 percent at .01 statistical significance level.

Keywords: Generations at Work, Work Values, Organizational Support, Organizational Commitment

บทนำ

ปัจจุบันปัญหาที่องค์กรต่างๆ ประสบอยู่ คือพนักงานแต่ละเจนเนอเรชันทำงานให้กับองค์กรไม่เต็มที่ (ผู้จัดการออนไลน์, 2556) อีกทั้งพนักงานรุ่นใหม่อย่างเจนเนอเรชันวายมีความผูกพันต่อองค์กรน้อยลงและมีอัตราความถี่ในการเปลี่ยนงานและลาออกสูง (เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, 2551; ภคพงศ์ อุดมกัลยารักษ์, 2558) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ซึ่งเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจด้านสาธารณูปโภคพื้นฐานขนาดใหญ่และมีพนักงานจำนวนมากหลากหลายเจนเนอเรชันในองค์กร ตระหนักถึงปัญหาเหล่านี้เช่นกัน การดำเนินงานที่ผ่านมาตามแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว 10 ปีของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจึงมุ่งเน้นการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยเฉพาะการสร้าง ความผูกพันต่อองค์กรเพื่อให้พนักงานทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขและสามารถสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง (การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค, 2559) ความผูกพันต่อองค์กรที่ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญ ไม่ใช่เพียงการที่พนักงานจะคงอยู่กับองค์กรแต่ยังหมายถึงความจงรักภักดีของพนักงานและความเต็มใจที่จะทุ่มเททำงานให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องด้วยเพราะความผูกพันต่อองค์กรเชื่อมโยงไปถึงอัตราการขาดงาน ผลิตภาพ และคุณภาพของผลงาน (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2551; Allen & Meyer, 1990) ตลอดจนมีส่วนช่วยเสริมสร้างความเป็นอยู่ที่ดีแก่องค์กรและเป็นตัวชี้วัดที่ดีถึงประสิทธิภาพขององค์กร (Buchanan, 1974)

มีหลักฐานทางทฤษฎีที่สะท้อนให้เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรอาจพัฒนามาจากพื้นฐานทฤษฎีเดียวกันกับการสนับสนุนจากองค์กร (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986) และมีความเป็นไปได้สูงที่การสนับสนุนจากองค์กรเป็นสาเหตุของการเกิด ความผูกพันต่อองค์กร (Yoon & Thye, 2002) ขณะเดียวกัน ประเด็นปัญหาความผูกพันต่อองค์กรตามที่กล่าวในข้างต้น อาจสืบเนื่องมาจากพนักงานแต่ละเจนเนอเรชันในองค์กรมีค่านิยมในการทำงานแตกต่างกัน (ภาคภูมิ เดชสกุลฤทธิ์, 2556) มีผลการวิจัยพบว่า ค่านิยมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร และสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรได้ (ภัทรวรุณ ลิขิตสาตร์, 2547; Xiao & Froese, 2008)

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงศึกษาอิทธิพลของเจนเนอเรชันในองค์กร ค่านิยมในการทำงาน และการสนับสนุนจากองค์กรที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (สำนักงานใหญ่) โดยหวังว่าจะเป็นประโยชน์แก่องค์กรในการนำไปใช้เป็นแนวทางประกอบการตัดสินใจในกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ตลอดจนการกำหนดนโยบายต่างๆ ในการบริหารจัดการพนักงานต่างเจนเนอเรชันในองค์กรเพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาเจนเนอเรชันในองค์กร ค่านิยมในการทำงาน และการสนับสนุนจากองค์กรที่มีอิทธิพลต่อ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (สำนักงานใหญ่)

แนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)

ความผูกพันต่อองค์กรหมายถึง ความรู้สึกของพนักงานซึ่งเกี่ยวข้องกับ ความจงรักภักดีต่อองค์กรและต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรยอมรับในเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนเต็มใจที่จะทุ่มเททำงาน เพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จและเจริญรุ่งเรือง(ชูชัยสมิทธิโก, 2554; Allen & Meyer, 1990; Luthans, 1992) ความผูกพันต่อองค์กรแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้ (1) ด้านจิตใจ (Affective Commitment) คือความผูกพันที่เกิดขึ้นจากอารมณ์ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อองค์กรโดยต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ยึดมั่นในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร (2) ด้านความต่อเนื่อง (Continuance Commitment) คือความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการที่พนักงานรับรู้ถึงผลประโยชน์ที่อาจสูญเสียไปถ้าออกจากองค์กร (3) ด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) คือ ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการที่พนักงาน

มีความเชื่อว่าคนนั้นมีการะหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการ เพราะนั่นคือสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสมเชิงจริยธรรม (Allen & Meyer, 1990)

เจนเนอเรชันในองค์กร (Generations at Work)

ชาวตะวันตกเป็นผู้ริเริ่มแนวคิดจัดกลุ่มคนตามช่วงอายุ เรียกว่า เจนเนอเรชัน (กานต์พิชชา เก่งการช่าง, 2556) และให้ความหมายไว้ว่า คือ กลุ่มคนที่เกิดและเติบโตในช่วงเวลาใกล้เคียงกันประสบเหตุการณ์ต่างๆ ที่คล้ายคลึงกันหรือมีบริบททางสังคมเดียวกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก่อตัวเป็นทัศนคติและแรงจูงใจของกลุ่มคนแต่ละเจนเนอเรชันส่งผลให้มีโลกทัศน์ที่แตกต่างกันไป (Lyons, 2003; Saleh, 2009)

เจนเนอเรชันในองค์กร แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ (1) เบบี้บูมเมอร์ส (Baby Boomers) คือ กลุ่มพนักงานที่เกิดในช่วงปี พ.ศ.2489-2507 (2) เจนเนอเรชันเอ็กซ์ (Generation X) คือ กลุ่มพนักงานที่เกิดในช่วงปี พ.ศ.2508-2520 (3) เจนเนอเรชันวาย (Generation Y) คือ กลุ่มพนักงานที่เกิดในช่วงปี พ.ศ.2521-2537 คุณลักษณะของกลุ่มพนักงานแต่ละเจนเนอเรชันในองค์กร มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบการบริหารจัดการต่างๆ ภายในองค์กรโดยเฉพาะ ซึ่งผลที่ตามมาหนึ่งในนั้นคือความผูกพันต่อการที่จะเกิดขึ้นในพนักงานแต่ละเจนเนอเรชันในองค์กร (Petroulas, Brown, & Sundi, 2010)

ค่านิยมในการทำงาน (Work Values)

ค่านิยมในการทำงานหมายถึง ความเชื่อที่มีความสำคัญและมีค่าต่อการทำงานซึ่งพนักงานแต่ละคนยึดถือปฏิบัติ และนำมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน (สิริอร วิชชาวุธ, 2553; Super, 1970) ค่านิยมในการทำงานแบ่งออกเป็น 15 ด้าน ดังนี้ (1) ด้านการบริการสังคม (Altruism) มุ่งเน้นการได้ช่วยเหลือสงเคราะห์ผู้อื่น การให้สวัสดิการ และการทำในสิ่งที่ก่อประโยชน์แก่ผู้อื่น (2) ด้านสุนทรีย์ (Esthetic) มุ่งเน้นการได้สร้างสรรค์สิ่งสวยงาม (3) ด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) มุ่งเน้นการได้ประดิษฐ์คิดค้นการออกแบบรวมทั้งการพัฒนาแนวคิดใหม่ (4) ด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) มุ่งเน้นการได้ใช้ความคิดอย่างอิสระสามารถหาเหตุผลและประเมินการทำงานของตนได้และสามารถค้นคิดสิ่งที่เป็นนามธรรมให้เป็นรูปธรรมได้ (5) ด้านสัมฤทธิ์ผล (Achievement) มุ่งเน้นความประสบความสำเร็จในการทำงาน (6) ด้านความมีอิสระ (Independence) มุ่งเน้นความเป็นอิสระในการทำงาน (7) ด้านความมีศักดิ์ศรี (Prestige) มุ่งเน้นการให้เกียรติผู้อื่นและปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับนับถือจากผู้อื่นเช่นกัน (8) ด้านการบริหารหรือการจัดการ (Management) มุ่งเน้นการจัดสรรและวางแผนงาน (9) ด้านผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ (Economic Returns) มุ่งเน้นการมีรายได้ดีหรือรายได้สูงเพียงพอที่จะเลี้ยงชีพ (10) ด้านความมั่นคงปลอดภัย (Security) มุ่งเน้นความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานและมั่นใจได้ว่ามีงานทำตลอดไป (11) ด้านสภาพแวดล้อม (Surroundings) มุ่งเน้นสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่สบายมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ช่วยให้ทำงานอย่างมีความสุข (12) ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้า (Supervisory Relations) มุ่งเน้นการมีความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้า (13) ด้านผู้ร่วมงาน (Associates) มุ่งเน้นการได้ติดต่อกับเพื่อนร่วมงานที่ตนพอใจ (14) ด้านวิถีชีวิต (Way of Life) มุ่งเน้นการได้ใช้ชีวิตตามที่ชอบหรือต้องการอยากจะเป็น (15) ด้านความหลากหลายของงาน (Variety) มุ่งเน้นการได้ทำงานหลายๆ ด้านในเวลาเดียวกัน และไม่มี ความซ้ำซากจำเจ (Super, 1970)

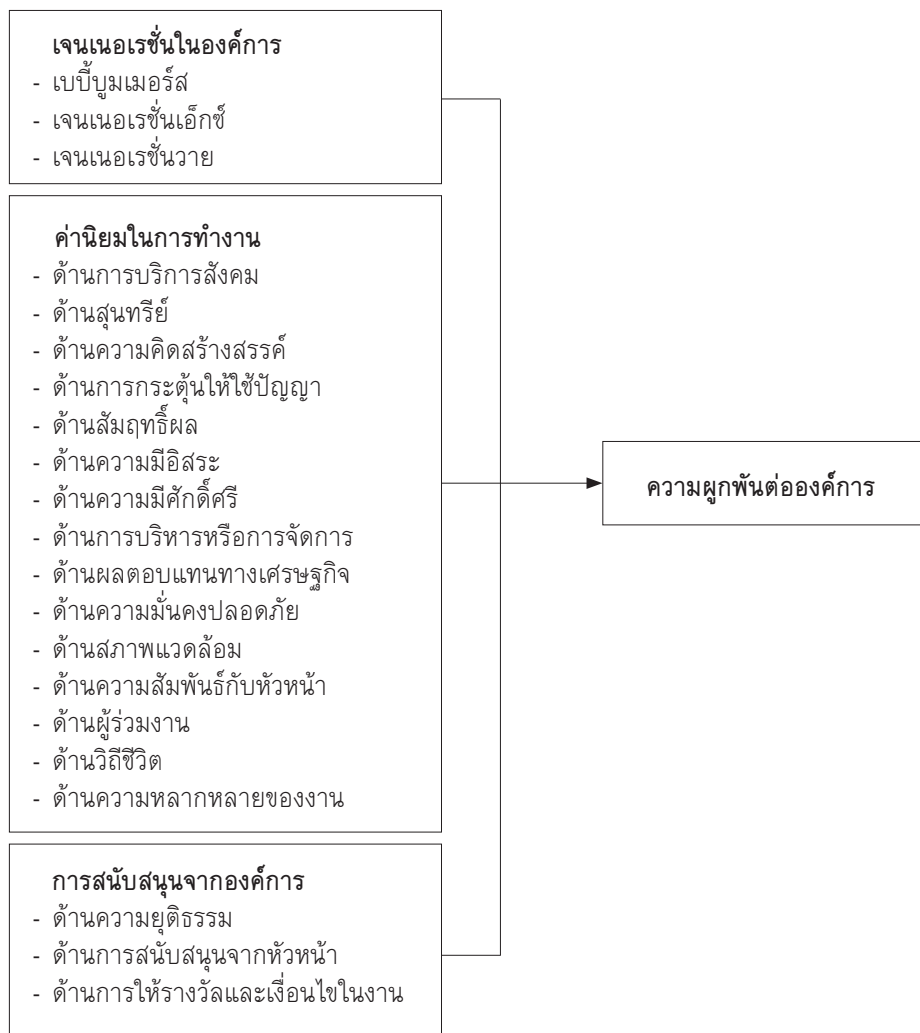
ทั้งนี้ ความสอดคล้องกันของค่านิยมในการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อการ (Kreitner & Kinicki, 2010) เนื่องจากค่านิยมในการทำงานเป็นสิ่งที่บุคคลใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาลักษณะการทำงานขององค์กร ถ้ามีความสอดคล้องก็จะรู้สึกพึงพอใจ และเกิดความผูกพันต่อการ (ณัฐพันธ์ เชนันท์, 2551; Buchanan, 1974)

การสนับสนุนจากองค์กร (Organizational Support)

การสนับสนุนจากองค์กรหมายถึง การรับรู้ของพนักงานผ่านประสบการณ์ที่พนักงานมีเกี่ยวกับองค์กร ในเรื่องของการเห็นคุณค่าของการทุ่มเททำงานและการดูแลเอาใจใส่ชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน ตลอดจนการให้ความช่วยเหลือพนักงานในสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน (Eisenberger et al., 1986; Shore & Terick, 1991; Rhoades & Eisenberger, 2002) การสนับสนุนจากองค์กรแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้ (1) ด้านความยุติธรรม (Fairness) คือ การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับองค์กรในเรื่องของ

การกำหนดสวัสดิการและค่าตอบแทน กฎระเบียบในการทำงาน นโยบายต่างๆ และการให้เกียรติพนักงาน ว่ามีความเหมาะสมกับสิ่งที่พนักงานได้ปฏิบัติให้แก่องค์กร รวมถึงมีความโปร่งใส ปราศจากอคติ และตรวจสอบได้ (2) ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้า (Supervisor Support) คือ การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับองค์การในเรื่องของหัวหน้าว่าเห็นคุณค่าในการทุ่มเททำงาน และดูแลเอาใจใส่ความเป็นอยู่ที่ดี (3) ด้านการให้รางวัลและเงื่อนไขในงาน (Organizational Rewards and Job Conditions) คือ การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับองค์การในเรื่องของการยอมรับและเห็นความสำคัญของการทุ่มเททำงาน โดยแสดงผ่านการให้ค่าตอบแทนและการเลื่อนตำแหน่ง ความมั่นคงในงาน อิสรภาพ สภาพแวดล้อมในการทำงาน การฝึกอบรม รวมทั้งการสร้างเชื่อมั่นให้แก่พนักงานว่าองค์การปรารถนาที่จะพัฒนาและส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงาน และเก็บรักษาพนักงานไว้ (Rhoades & Eisenberger, 2002)

กรอบแนวคิดการวิจัย



สมมติฐานการวิจัย

เจเนอเรชั่นในองค์กร ค่านิยมในการทำงาน และการสนับสนุนจากองค์กรสามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (สำนักงานใหญ่) ได้

วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยมุ่งศึกษาอิทธิพลของเจเนอเรชั่นในองค์กร ค่านิยมในการทำงาน และการสนับสนุนจากองค์กรที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (สำนักงานใหญ่) โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานประจำในการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (สำนักงานใหญ่) ตั้งแต่ระดับพนักงานทั่วไปถึงผู้บริหารระดับสูงในกลุ่มสนับสนุนซึ่งประกอบด้วย 5 สายงาน ได้แก่ สายงานสารสนเทศและสื่อสารสายงานอำนวยการ สายงานบัญชีและการเงิน สายงานทรัพยากรบุคคล และสายงานกิจการสังคมและสิ่งแวดล้อม จำนวนทั้งหมด 1,603 คน คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Yamane (1967 อ้างใน สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2555) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวน 320 คนจากนั้นใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามสายงานในกลุ่มสนับสนุน และเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างตามจำนวนที่กำหนด

2. เครื่องมือการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของพนักงาน จำนวน 7 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบตรวจรายการ (Check List) และคำถามแบบปลายเปิด ได้แก่ เพศ ปีพ.ศ.เกิด ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส อายุงาน และระดับตำแหน่ง

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามวัดค่านิยมในการทำงาน จำนวน 53 ข้อ ผู้วิจัยพัฒนามาจากแบบสอบถามของภัทรวิรุฬหิทธิศาสตร์ (2547) ซึ่งใช้แบบวัดมาตรฐานของ Super มีลักษณะมาตรประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ (5 = สำคัญมากที่สุด, 1 = สำคัญน้อยที่สุด) และมีค่าความเชื่อมั่นรายด้าน ดังนี้ (1) ด้านการบริการสังคม เท่ากับ .917 (2) ด้านสุนทรีย์ เท่ากับ .861 (3) ด้านความคิดสร้างสรรค์ เท่ากับ .863 (4) ด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา เท่ากับ .895 (5) ด้านสัมฤทธิ์ผล เท่ากับ .874 (6) ด้านความมีอิสระ เท่ากับ .876 (7) ด้านความมีศักดิ์ศรี เท่ากับ .866 (8) ด้านการบริหารหรือการจัดการ เท่ากับ .893 (9) ด้านผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ เท่ากับ .920 (10) ด้านความมั่นคงปลอดภัย เท่ากับ .916 (11) ด้านสภาพแวดล้อม เท่ากับ .914 (12) ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้า เท่ากับ .949 (13) ด้านผู้ร่วมงาน เท่ากับ .914 (14) ด้านวิถีชีวิต เท่ากับ .864 และ (15) ด้านความหลากหลายของงาน เท่ากับ .866

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามวัดการสนับสนุนจากองค์กร จำนวน 27 ข้อ ผู้วิจัยสร้างตามแนวคิดของ Rhoades and Eisenberger (2002) มีลักษณะมาตรประเมินค่า 5 ระดับ (5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง, 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .968 ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน ดังนี้ (1) ด้านความยุติธรรม เท่ากับ .946 (2) ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้า เท่ากับ .959 และ (3) ด้านการให้รางวัลและเงื่อนไขงาน เท่ากับ .930

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามวัดความผูกพันต่อองค์กร จำนวน 19 ข้อ ผู้วิจัยสร้างตามแนวคิดของ Allen and Meyer (1990) มีลักษณะมาตรประเมินค่า 5 ระดับ (5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง, 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .939 ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน ดังนี้ (1) ด้านจิตใจ เท่ากับ .930 (2) ด้านความต่อเนื่อง เท่ากับ .887 และ (3) ด้านบรรทัดฐาน เท่ากับ .831

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยทำหนังสือจากภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (สำนักงานใหญ่) จากนั้นดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยส่งแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้ว ให้กับเจ้าหน้าที่ในสายงานทรัพยากรบุคคลขององค์กรดังกล่าว กระจายแบบสอบถามเหล่านั้นไปยังกลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนดไว้

จำนวน 320 ฉบับ พร้อมทั้งชี้แจงวิธีการตอบแบบสอบถาม และติดตามเก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับคืน โดยใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลประมาณ 1 เดือน จากนั้นผู้วิจัยจึงทำการตรวจสอบความถูกต้อง สมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา และนำไปวิเคราะห์ค่าทางสถิติต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่าง มาดำเนินการวิเคราะห์ ค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติด้วยค่าร้อยละ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบ ขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 2 ส่วน คือ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป และผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (สำนักงานใหญ่) กลุ่มสนับสนุน ส่วนใหญ่ เป็นเจนเนอเรชั่นวาย (ร้อยละ 39.06) รองลงมาคือ เบบี้บูมเมอร์สและเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (ร้อยละ 32.50 และร้อยละ 28.44 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาลักษณะของพนักงาน เป็นเพศหญิงมากที่สุด (ร้อยละ 57.81) ระดับการศึกษานั้นส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 54.69) ส่วนสถานภาพสมรส พนักงานที่โสด และสมรส มีสัดส่วนใกล้เคียงกันมาก (ร้อยละ 47.81และร้อยละ 47.50 ตามลำดับ)อายุงานนั้น พนักงานมีอายุงานโดยเฉลี่ย 16.64 ปีและมีอายุงานต่ำสุด 1ปี สูงสุด 40 ปีขณะที่ระดับตำแหน่ง พนักงานอยู่ในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานระดับพนักงานทั่วไปมากที่สุด (ร้อยละ 49.06)

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานในการวิจัยครั้งนี้ คือ เจนเนอเรชั่นในองค์กร ค่านิยมในการทำงาน และการสนับสนุน จากองค์กรสามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค(สำนักงานใหญ่)ได้ ผู้วิจัยทดสอบโดยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนเพื่อหาปัจจัยที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรปัจจัยดังกล่าวก็คือเจนเนอเรชั่นในองค์กร ค่านิยมในการทำงาน และการสนับสนุนจากองค์กรโดยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. การตรวจสอบข้อกำหนดเบื้องต้น (Assumption) ของการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

เนื่องจากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณตัวแปรอิสระต้องไม่มีความสัมพันธ์กันหรือมีความสัมพันธ์กันน้อย โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระไม่ควรเกิน .80 (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2540) และตัวแปรอิสระทุกตัวต้องเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ เจนเนอเรชั่นในองค์กรซึ่งเป็นหนึ่งในตัวแปรอิสระของการวิจัยครั้งนี้จัดว่าเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยจึงใช้เทคนิคตัวแปรดัมมี่เข้ามาช่วยในการวิเคราะห์ โดยกำหนดตัวแปรดัมมี่ขึ้นมา 2 ตัว คือ D1 และD2 และให้ค่าและความหมายว่า D1 เท่ากับ 1 เมื่อเป็นเจนเนอเรชั่นในองค์กรกลุ่มเบบี้บูมเมอร์ส D1 เท่ากับ 0 เมื่อเป็นเจนเนอเรชั่นในองค์กรกลุ่มอื่น D2 เท่ากับ 1 เมื่อเป็นเจนเนอเรชั่นในองค์กรกลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และ D2 เท่ากับ 0 เมื่อเป็นเจนเนอเรชั่นในองค์กรกลุ่มอื่น สรุปไว้ในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงค่าและความหมายของตัวแปรดัมมี่ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

D1	D2	ความหมาย
1	0	เจนเนอเรชั่นในองค์กรกลุ่มเบบี้บูมเมอร์ส
0	1	เจนเนอเรชั่นในองค์กรกลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์
0	0	เจนเนอเรชั่นในองค์กรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย(เป็นฐานในการอธิบาย)

จากนั้น ผู้วิจัยมีการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระพบว่า ส่วนใหญ่แต่ละคู่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง .008 ถึง .808 และมีความสัมพันธ์ทั้งทางบวกและทางลบ แต่เนื่องจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระต้องไม่เกิน .80 เมื่อพิจารณาตัวแปรที่ละคู่จึงพบว่า ค่านิยมในการทำงานด้านความคิดสร้างสรรค์กับค่านิยมในการทำงานด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญาหามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เกิน .80 ($r=.808$) ผู้วิจัยจึงเลือกค่านิยมในการทำงานด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญาไว้เป็นตัวแปรอิสระ เพราะค่านิยมในการทำงานด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญามีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามซึ่งคือความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าหรือกล่าวคือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมในการทำงานด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา กับตัวแปรตาม มีค่าสูงกว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมในการทำงานด้านความคิดสร้างสรรค์กับตัวแปรตาม นอกเหนือจากนี้ ไม่มีตัวแปรอิสระคู่ใดที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เกิน .80 และตัวแปรอิสระบางคู่ไม่มีความสัมพันธ์กัน ดังนั้นสามารถนำมาวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนได้ต่อไป

2. การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า เจนเนอเรชั่นในองค์กรค่านิยมในการทำงานด้านการบริการสังคม ค่านิยมในการทำงานด้านความมั่นคงปลอดภัย และการสนับสนุนจากองค์การด้านการให้รางวัลและเงื่อนไขในงาน สามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (สำนักงานใหญ่) ได้ร้อยละ 34 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($F = 33.896, p = .000$) ดังตารางที่ 2 โดยการสนับสนุนจากองค์การด้านการให้รางวัลและเงื่อนไขในงาน มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรสูงสุด (Beta = .449) รองลงมา คือ เจนเนอเรชั่น ในองค์กร (Beta = .254, .189) ค่านิยมในการทำงานด้านความมั่นคงปลอดภัย (Beta = .162) และค่านิยมในการทำงานด้านการบริการสังคม (Beta = .135) ตามลำดับ ขณะที่ในส่วนของเจนเนอเรชั่นในองค์กร พนักงานกลุ่มเบบี้บูมเมอร์มีความผูกพันต่อองค์กรสูงสุด รองลงมา คือ พนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ และพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย

ตารางที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของความผูกพันต่อองค์กร

ตัวแปรอิสระ	b	SE b	Beta	t	p
เจนเนอเรชั่นในองค์กรกลุ่มเบบี้บูมเมอร์ (D1)	.241	.048	.254	4.980**	.000
เจนเนอเรชั่นในองค์กรกลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (D2)	.187	.050	.189	3.701**	.000
ค่านิยมในการทำงานด้านการบริการสังคม	.101	.036	.135	2.773**	.006
ค่านิยมในการทำงานด้านความมั่นคงปลอดภัย	.097	.029	.162	3.331**	.001
การสนับสนุนจากองค์การด้านการให้รางวัลและเงื่อนไขในงาน	.357	.038	.449	9.326**	.000
ค่าคงที่ (a) = 1.721					
R = .592 R ² = .351 R ² _{Adj} = .340 F _{overall} = 33.896** p = .000					

หมายเหตุ ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยที่พบว่า การสนับสนุนจากองค์การด้านการให้รางวัลและเงื่อนไขในงานสามารถร่วมพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานได้ และมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การสูงสุด อาจเป็นเพราะการสนับสนุนจากองค์การด้านนี้คือการรับรู้ของพนักงานว่าองค์การให้การยอมรับและเห็นความสำคัญของการทุ่มเททำงาน ผ่านกระบวนการสำคัญต่างๆ ภายในองค์การที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์การได้ ตามแนวคิดของ McShane & Von Glinow (2009) และ Kreitner and Kinicki (2010) ที่ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการสำคัญต่างๆ ภายในองค์การ เช่น การที่องค์การให้พนักงานเห็นโอกาสก้าวหน้าในงาน มีการเลื่อนตำแหน่งภายใน และให้ทุนการศึกษาแก่พนักงาน ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์การได้ ขณะเดียวกัน ความเสี่ยงต่อโอกาสในการเลิกจ้างส่งผลให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์การลดลง ซึ่งประเด็นนี้สะท้อนให้เห็นว่า ความมั่นคงในงานและต้องการเก็บรักษาพนักงานไว้ส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์การได้สอดคล้องกับงานวิจัยบางงาน เช่น งานวิจัยของนิชาภา ปัญจมาวัฒนา (2550) ที่พบว่า การที่พนักงานรับรู้ได้ว่าองค์การให้โอกาสในการทำงานและยังคงจ้างงานต่อไปไม่มีการปลดออกจางานง่ายๆ ส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์การได้ อย่างไรก็ตาม มีงานวิจัยอื่นอีกมาก เช่น งานวิจัยของรัชฎ์ ชยสดมภ์ (2550) และงานวิจัยของพนัสนิพนธ์ วงศ์เป็ง (2553) ที่พบว่า การสนับสนุนจากองค์การเป็นอีกตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การได้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยในครั้งนี้ จากผลการวิจัยในครั้งนี้ยังพบอีกว่า ค่านิยมในการทำงานด้านการบริการสังคม และด้านความมั่นคงปลอดภัย สามารถร่วมพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานได้ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะค่านิยมในการทำงานด้านดังกล่าวมีความสอดคล้องกับลักษณะต่างๆ ขององค์การ เนื่องจากการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (สำนักงานใหญ่) เป็นองค์การรัฐวิสาหกิจที่ได้รับการยอมรับโดยทั่วไปว่า มีความมั่นคงในงานสูง อีกทั้งภารกิจขององค์การคือการให้บริการพลังงานไฟฟ้าแก่ประชาชน ค่านิยมหลักที่มุ่งเน้นการบริการเป็นสำคัญ เมื่อลักษณะการทำงานขององค์การกับค่านิยมในการทำงานของพนักงานมีความสอดคล้องกัน จะทำให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจ และเกิดความผูกพันต่อองค์การตามมา (ณัฐพันธ์, เจริญนันท์, 2551; Buchanan, 1974) ผลการวิจัยในครั้งนี้ มีความสอดคล้องกับงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ เช่น งานวิจัยของภัทรวิฑูรย์ ลิขิตศาสตร์ (2547) ที่พบว่า ค่านิยมในการทำงานด้านความมั่นคงปลอดภัย เป็นหนึ่งในค่านิยมในการทำงานที่สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานได้ งานวิจัยของ Xiao and Froese (2008) ซึ่งเป็นงานวิจัยต่างประเทศก็เช่นกัน

นอกจากการสนับสนุนจากองค์การและค่านิยมในการทำงานด้านดังกล่าวแล้ว ผลการวิจัยยังพบอีกว่า เจเนอเรชันในองค์การสามารถร่วมพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานได้ อาจเป็นเพราะเจเนอเรชันเป็นการจัดกลุ่มคนตามปีพ.ศ.เกิดหรือช่วงอายุ ซึ่งตามที่นักวิชาการต่างประเทศหลายท่านได้สร้างกรอบแนวคิดความผูกพันต่อองค์การไว้ โดยพัฒนาจากงานวิจัยเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การ พบว่า อายุ เป็นหนึ่งในปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ (Hunt, Chonko, & Wood, 1985 อ้างใน พิเชิต พิทักษ์เทพสมบัติ, จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์, และไชยนันต์ ปัญญาศิริ, 2552)

นอกจากนี้ การที่เจเนอเรชันในองค์การสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การได้อาจเนื่องมาจากเจเนอเรชันไม่ใช่เป็นเพียงกลุ่มคนที่อยู่ในช่วงอายุเดียวกันเท่านั้น แต่ยังมีแนวคิดหรือความรู้สึกของกลุ่มคนรวมอยู่ในแต่ละเจเนอเรชันด้วย และจากผลการศึกษาที่พบว่า เจเนอเรชันในองค์การกลุ่มเบบี้บูมเมอร์ส์มีความผูกพันต่อองค์การสูงสุด อาจเนื่องมาจากประการแรก คนกลุ่มเบบี้บูมเมอร์ส์อยู่ในช่วงวัยที่ปลานชีวิตการทำงานเมื่อยังมีอายุมากขึ้นทางเลือกในการทำงานยิ่งลดลง (Hunt et al., 1985 อ้างใน พิเชิต พิทักษ์เทพสมบัติ และคณะ, 2552; Petroulas et al., 2010) อาจทำให้คนกลุ่มเบบี้บูมเมอร์ส์ต้องอยู่กับองค์การ และมีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้นได้ประการที่สอง คนกลุ่มเบบี้บูมเมอร์ส์มีทัศนคติต่อการทำงาน คือ อยู่เพื่องาน ถึงขั้นทุ่มเทให้กับการทำงานและองค์การมาก แม้ว่าต้องใช้เวลาอันยาวนานกว่าจะประสบความสำเร็จก็ตาม และมีความจงรักภักดีต่อองค์การสูงอีกทั้ง ลักษณะของคนกลุ่มเบบี้บูมเมอร์ส์ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง มีความรอบคอบในการใช้จ่ายและระมัดระวังตัวเองสูง (ภาคภูมิ เดชสกุลฤทธิ์, 2556;

งานดีพิชชา เก่งการช่าง, 2556) ประเด็นนี้เชื่อมโยงถึง ประการที่สาม พนักงานที่อยู่ในกลุ่มเบบี้บูมเมอร์ส ส่วนมากอาจปฏิบัติงานอยู่ในระดับผู้บริหารแล้วซึ่งหมายถึงการได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการจากองค์การที่สูงตามมา ตลอดจนเงินบำเหน็จที่จะได้รับหลังเกษียณ ดังนั้น การที่พนักงานกลุ่มเบบี้บูมเมอร์สมีความผูกพันต่อองค์การสูงกว่าพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันอื่น เป็นไปได้ทั้งในแง่ของการที่ยังคงอยู่กับองค์การเพราะรับรู้ถึงผลประโยชน์ที่ได้รับสูงกว่า ขณะเดียวกันก็มีความจงรักภักดีต่อองค์การสูง และทุ่มเททำงานให้กับองค์การ

ส่วนพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันเอ็กซ์ สาเหตุที่มีความผูกพันต่อองค์การน้อยกว่ากลุ่มเบบี้บูมเมอร์ส อาจเป็นเพราะบทเรียนจากผู้ปกครอง ตามแนวคิดของ Petroulas et al. (2010) ได้กล่าวไว้ว่า คนกลุ่มเจนเนอเรชันเอ็กซ์ได้เห็นบทเรียนจากการทุ่มเททำงานหนักของผู้ปกครองว่าส่งผลให้มีปัญหาตามมามากมาย ไม่ว่าจะเป็นปัญหาสุขภาพ ปัญหาครอบครัว และความเครียด ซึ่งเดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2551) ก็กล่าวไว้ในทำนองเดียวกันว่า ปัญหาต่างๆ เหล่านี้ทำให้คนกลุ่มเจนเนอเรชันเอ็กซ์มีความไว้วางใจในองค์การน้อยกว่าคนกลุ่มเบบี้บูมเมอร์ส และไม่เต็มใจนักที่จะอุทิศชีวิตส่วนตัวให้กับนายจ้าง เพราะหันไปให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับงานแทน

ส่วนพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันวายมีความผูกพันต่อองค์การน้อยที่สุด ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากโลกที่เปลี่ยนไปโดยเฉพาะเทคโนโลยี ส่งผลให้สิ่งที่ตามมา ประการแรก คือ ปัจจุบันคนเจนเนอเรชันวายหันไปทำงานในลักษณะ ‘ฟรีแลนซ์’ กันมากขึ้นสาเหตุหลักๆ อาจมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ทำให้มีช่องทางในการทำงานที่หลากหลายกว่าสมัยก่อน สิ่งนี้เป็นไปได้มากที่ทำให้คนกลุ่มเจนเนอเรชันวายไม่รู้สึกจำเป็นต้องทุ่มเททำงานให้กับองค์การมากเท่าคนกลุ่มเจนเนอเรชันอื่น ประการที่สอง คือคนกลุ่มเจนเนอเรชันวายเติบโตมาในช่วงระยะเวลาที่บ้านเมืองเจริญรุ่งเรืองแล้ว และรับเอาความเจริญทางด้านเทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต (Lyons, 2003) หล่อหลอมพฤติกรรมมาริโภคแบบปัจจุบันทันด่วนตามความต้องการของตน ในแง่ของการทำงาน Petroulas et al. (2010) ได้กล่าวไว้ว่าเป็นไปได้ที่พนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันวายเมื่อรับรู้ถึงสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความต้องการของตนภายในองค์การ มีแนวโน้มที่จะออกจากการองค์การไปได้ง่าย อีกทั้งลักษณะของคนเจนเนอเรชันวาย คือ ไม่ชอบกระบวนการที่ค่อยเป็นค่อยไป เนื่องจากเป้าหมายในการทำงานคือ มุ่งเน้นไปในเรื่องของชื่อเสียง เงินทอง และความร่ำรวยมากกว่าคนกลุ่มเจนเนอเรชันอื่น ซึ่งอาจเป็นพื้นฐานของการมีทัศนคติต่อการทำงานที่ส่งผลให้มีความผูกพันต่อองค์การน้อยกว่าคนกลุ่มเจนเนอเรชันอื่น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ญัฐญา มานะกิจ (2554) และ Amato and Herzfeldt (2008) ที่พบว่า พนักงานกลุ่มเบบี้บูมเมอร์ส กลุ่มเจนเนอเรชันเอ็กซ์และกลุ่มเจนเนอเรชันวายมีระดับความผูกพันต่อองค์การโดยรวมแตกต่างกัน โดยพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันวายมีความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันอื่น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลเพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์การของพนักงานได้ ดังนี้

1. ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

องค์การอาจกำหนดให้ค่านิยมในการทำงานเป็นหนึ่งในคุณลักษณะของผู้สมัครงานที่จะต้องทดสอบก่อนรับเข้าทำงาน โดยเฉพาะค่านิยมในการทำงานด้านการบริการสังคม และด้านความมั่นคงปลอดภัย เพราะมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ อีกทั้ง มีความสอดคล้องกับค่านิยมหลักและลักษณะการทำงานขององค์การ ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดการยอมรับและยึดมั่นในค่านิยมขององค์การเช่นเดียวกับที่ยึดมั่นค่านิยมของตนและเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การได้รวดเร็ว

2. ด้านการบริหารพนักงานต่างเจนเนอเรชันในองค์กร

องค์กรอาจมีระบบที่เลี้ยงต่างเจนเนอเรชันในแต่ละสายงานภายในองค์กรเช่น พนักงานกลุ่มเบบี้บูมเมอร์สเป็นพี่เลี้ยงให้พนักงานใหม่ที่อยู่ในกลุ่มเจนเนอเรชันวาย เป็นต้น โดยหน้าที่ของพี่เลี้ยงต่างเจนเนอเรชันนอกจากคอยช่วยเหลือและสอนงานพนักงานใหม่แล้ว ควรเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในด้านการทำงานและการประพฤติตน มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรเนื่องจากระบบพี่เลี้ยงเป็นหนึ่งในวิธีการฝึกอบรมซึ่งจะช่วยให้พนักงานเกิดการเรียนรู้พฤติกรรมในการทำงานระหว่างกัน และเข้าใจความรู้สึกนึกคิดของพนักงานต่างเจนเนอเรชันมากขึ้นได้ตลอดจนปลูกฝังค่านิยมในการทำงานของพนักงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และเกิดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านการให้รางวัลและเงื่อนไขงาน ส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร

อย่างไรก็ตาม ระบบที่เลี้ยงต่างเจนเนอเรชันในองค์กรจะเป็นผลได้ องค์กรควรให้ความสำคัญตั้งแต่การคัดเลือกพี่เลี้ยงและมีข้อแม้ว่าพี่เลี้ยงกับพนักงานใหม่ต้องเปิดใจที่จะเรียนรู้และรับฟังกันและกัน เพราะสิ่งเหล่านี้คือกระบวนการขัดเกลาทางสังคมในการทำงานที่องค์กรไม่ควรละเลย

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การเก็บข้อมูลอาจมีเพิ่มแบบสอบถามปลายเปิด หรือใช้วิธีการสัมภาษณ์ควบคู่ เพราะจะทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากขึ้นในประเด็นที่ศึกษา และอาจเป็นประโยชน์ต่อการได้ประเด็นใหม่ๆ ที่น่าสนใจมาศึกษาวิจัยในครั้งต่อไปได้อีก

2. อาจทำการศึกษาวิจัยเรื่องนี้กับประชากรในภาคธุรกิจอื่นด้วย ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน และนำผลการวิจัยที่ได้มาเปรียบเทียบกันเพื่อที่จะได้เห็นภาพรวมเกี่ยวกับเจนเนอเรชันในองค์กร ค่านิยมในการทำงาน การสนับสนุนจากองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรในองค์กรได้ชัดเจนและครอบคลุมในธุรกิจทุกภาคส่วน

บรรณานุกรม

- กานต์พิชชา เก่งการช่าง. (2556). เจเนเนอเรชั่นวัยกับความท้าทายใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคล. *วารสารสังคมศาสตร์และศิลปศาสตร์*, 2(1), 15-27.
- การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค. (2559). รายงานประจำปี 2558 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค. สืบค้น 7 กรกฎาคม 2559, จาก <http://www.pea.co.th>
- ชูชัย สมิทธิกร. (2554). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐพันธุ์เขจรนันท์. (2551). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดเคชั่น.
- ณัฐญา มานะกิจ. (2554). ความผูกพันต่อองค์การของกลุ่มคนวัยทำงาน 3 รุ่น: กรณีศึกษาข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ). สืบค้น 16 ธันวาคม 2557, จาก <http://lib.ku.ac.th/web/index.php/th>
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2551). เจเนเนอเรชั่นวัยกับความท้าทายใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคล. *จุฬาลงกรณ์วารสาร*, 20(8), 53-54.
- นิชาภา ปัญจมาวัฒนา. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ: กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ). สืบค้น 16 ธันวาคม 2557, จาก <http://tdc.thailis.or.th/tdc/basic.php>
- ผู้จัดการออนไลน์. (2556, 16 มิถุนายน). หลังเปิด AEC ปัญหาเปลี่ยนงานบ่อยใหญ่กว่าสมองไหล ผน้องค์กรเร่งสร้างความผูกพัน. ผู้จัดการออนไลน์. สืบค้น 18 กรกฎาคม 2559, จาก <http://www.manager.co.th>
- พนัสนิพนธ์ วงศ์เป็ง. (2553). การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การกับความผูกพันต่อองค์การ: กรณีศึกษาโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ). สืบค้น 16 ธันวาคม 2557, จาก <http://tdc.thailis.or.th/tdc/basic.php>
- พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ, จินดาภรณ์ วัฒนสินธุ์, และชัยนันต์ปัญญาศิริ. (2552). ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การ: ความหมายทฤษฎี วิจัย การวัดและงานวิจัย. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.
- ภคพงศ์ อุดมกัลยากร. (2558, 10 กุมภาพันธ์). ถ้าจะถึงการล่มสลายของมนุษย์เงินเดือน?. *Voice News*. สืบค้น 1 มีนาคม 2558, จาก <http://news.voicetv.co.th/business/165513.html>
- ภัทรวิฑูรย์ ลิทธิศาสตร์. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานค่านิยมในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานควบคุมงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ). สืบค้น 16 ธันวาคม 2557, จาก <http://lib.ku.ac.th/web/index.php/th>
- ภาคภูมิ เดชสกุลฤทธิ์. (2556, 21 ตุลาคม). ท่านเกิดพ.ศ.อะไรครับ?. *ฐานเศรษฐกิจออนไลน์*. สืบค้น 16 ธันวาคม 2557, จาก <http://www.thanonline.com>
- รชฏชยสดมภ์. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และความผูกพันต่อองค์การ: กรณีศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ). สืบค้น 16 ธันวาคม 2557, จาก <http://tdc.thailis.or.th/tdc/basic.php>
- สิริอร วิษณุวณิช. (2553). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2540). *เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เลียงเชียง.

- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2555). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Amato, A. D., & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European Managers. *Journal of Managerial Psychology*, 8(23), 929-953.
- Buchanan, B. (1974). Building organization commitment: The socialization of managers in work organization. *Administration Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F. (1992). *Organization Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Lyons, S. (2003). *An exploration of generational values in life and at work*. Retrieved December 13, 2013, from <https://curve.carleton.ca/c3cc861c-e720-47a1-a33f-e8d570474474>
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2009). *Organizational behavior*. Boston: McGraw-Hill.
- Petroulas, E., Brown, D., & Sundi, H. (2010). Generational characteristics and their impact on preference for management control systems. *Australian Accounting Review*, 20(3), 221-240.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Saleh, K. L. (2009). *Managing to manage across generations at work*. Retrieved April 5, 2015, from <https://www.desjardinslifeinsurance.com>
- Shore, L. M., & Terick, L. M. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 637-643.
- Super, D. E. (1970). *Occupational Psychology*. London: Tavistock.
- Xiao, S.-F., & Froese, F. J. (2008). *Work values, job satisfaction and organizational commitment in China*. Retrieved December 13, 2013, from <https://aib.msu.edu/events/2008>
- Yoon, J., & Thye, S. R. (2002). A dual process model of organizational commitment: Job satisfaction and organizational support. *Work and Occupations*, 29(1), 97-124.