

การศึกษาเปรียบเทียบระดับความผูกพันของพนักงานตามเกณฑ์ช่วงอายุ
กรณีศึกษา กลุ่มบริษัทธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ ABC

THE COMPARISON OF EMPLOYEE ENGAGEMENT LEVEL BY GENERATION:
CASE STUDY IN BUSINESS FURNITURE GROUP COMPANY ABC

เรือนขวัญ อยู่สบาย¹ และกীরติกร บุญสง²

Rueankwan Yusabai¹ and Keeratikorn Boonsong²

^{1,2}คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

^{1,2}Faculty of Management Science, Panyapiwat Institute of Management

บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์ 1) เปรียบเทียบระดับความผูกพัน 2) ทราบปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงานแต่ละเจนเนอเรชั่น กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานของกลุ่มบริษัทธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ ABC จำนวน 787 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ ตัวบ่งชี้ความผูกพัน แบบประเมินตัวบ่งชี้ความผูกพันฯ และแบบสำรวจความผูกพันของพนักงาน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยปัจจัยสร้างความผูกพันระดับความผูกพัน และผลงาน ด้วยสถิติ One Way ANOVA ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่สร้างความผูกพันภาพรวมในระดับมาก 3 ปัจจัย คือ ด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = .55) ด้านลักษณะงาน ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = .49) และด้านบุคคลและสังคมในองค์กร ($\bar{X} = 3.79$, S.D. = .59) ตามลำดับ ทั้งสามกลุ่มคือ Baby Boomer, Generation X และ Generation Y มีค่าเฉลี่ยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กรสูงสุด ส่วนระดับความผูกพันและด้านผลงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = .48) กลุ่ม Baby Boomer มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ Generation X และ Generation Y เปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยสร้างความผูกพัน ระดับความผูกพัน และผลงาน พบว่าด้านลักษณะงาน ระบบองค์กร และสภาพแวดล้อมขององค์กรของกลุ่ม Baby Boomer มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ Generation X และ Generation Y ตามลำดับ ($p < .05$) ส่วนค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันของกลุ่ม Baby Boomer สูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่ม Generation Y ($p < .05$) แต่พบว่า ค่าเฉลี่ยด้านผลงานตามเจนเนอเรชั่นไม่แตกต่างกัน

คำสำคัญ: การเปรียบเทียบ ระดับความผูกพัน เจนเนอเรชั่น

Abstract

The purposes of this study were 1) to compare engagement score 2) to know engagement factors of staff divided by generation. The samples were 787 participants who worked in ABC company. The research instruments were ABC furniture group employee engagement model, employee engagement model questionnaire and engagement survey questionnaire. Data were analyzed by using frequency, percentage, mean, standard deviation. Compare the difference of employee's engagement drivers, engagement score and performance by One Way ANOVA statistic. The study found that overall engagement drivers at a high level, three drivers were organization climate ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = .55), job characteristics ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = .49), and people/social ($\bar{X} = 3.79$, S.D. = .59) respectively and three groups were Baby Boomer, Generation X and Generation Y, mean of an organization climate was highest. The engagement score and performance were high level ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = .48) that Baby Boomer employee has a highest mean both, followed by Generation X and Generation Y respectively. Compare the difference of engagement drivers, engagement score and performance found that mean of job characteristics and organization climate in baby boomer was the highest, followed by Generation X and Generation Y respectively ($p < .05$). Mean of engagement score in baby boomer was higher than Generation Y ($p < .05$). But mean of performance by generation was not significantly different.

Keywords: Comparison, Engagement Score, Generation

บทนำ

สภาวะทางเศรษฐกิจและสังคมปัจจุบันที่เจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดการขยายตัวทางด้านธุรกิจการค้า การลงทุนต่างๆ เกิดขึ้นมากมาย การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ไม่ว่าจะเป็นการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่ต้องการของตลาด การโฆษณา การบริการที่ดี กระบวนการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง กับธุรกิจด้วยเช่นกัน ซึ่งในทุกกระบวนการที่กล่าวมานั้น ปัจจัยหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญมากคือ ปัจจัยด้านบุคลากร ที่ต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และ ประสิทธิภาพที่เพียงพอในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ แต่การจะสร้างให้บุคลากรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการทำงานนั้นจะต้องมีการพัฒนาและมีสิ่งตอบแทน ให้บุคลากรในองค์กรเกิดความมั่นใจว่าจะสามารถทำงาน อยู่อย่างมั่นคง ปลอดภัย มีผลตอบแทนและสวัสดิการ

เพียงพอ มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Limweeraphan, 2007: 2) ดังนั้น การออกแบบกลยุทธ์ด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละด้าน ถือเป็นส่วนที่สำคัญอย่างยิ่ง ไม่ว่าจะเป็นการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การกำหนด โครงสร้างเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ การพัฒนาและฝึกอบรม การบริหารผลงาน การบริหาร คนเก่ง การกำหนดความก้าวหน้าในงาน และการวางแผน ผู้สืบทอดตำแหน่ง การให้รางวัล การออกแบบระบบ สารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ การบริหารวัฒนธรรม องค์กร และยังต้องมีการบริหารความหลากหลายด้าน ช่วงวัย (Generation Diversity) ของพนักงานด้วย (Tilakon, 2012: 1)

การจัดกลุ่มคนรุ่นต่างๆ ตามเกณฑ์ช่วงอายุหรือที่ เรียกกันว่า เจนเนอเรชั่น โดยมีความคิดริเริ่มมาจาก แนวคิดของชาวตะวันตก การจัดกลุ่มลักษณะนี้ก่อให้เกิด

การศึกษาวิเคราะห์ความแตกต่างด้านความคิด และพฤติกรรมในการใช้ชีวิต การบริโภค และการทำงาน (Kengkarnchang, 2013: 15) เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการในด้านต่างๆ มากมาย ไม่ว่าจะเป็นด้านการบริหารจัดการธุรกิจ ด้านการบริการ และด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในปัจจุบันองค์กรหรือบริษัทต่างๆ ทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง หรือขนาดใหญ่ จะมีบุคลากรอย่างน้อยสามเจนเนอเรชั่นทำงานอยู่ด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นเจนเนอเรชั่นวาย เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ และเบบี้บูมเมอร์ แต่ละเจนเนอเรชั่นย่อมมีแนวคิด มุมมอง ทั้งด้านการใช้ชีวิต และการทำงานที่แตกต่างกัน บุคลากรที่มีความแตกต่างหลากหลายนั้นส่งผลให้มีความต้องการ และแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน มีลักษณะการเรียนรู้และการพัฒนาที่ไม่เหมือนกัน (Chearbangkaew, 2011: 153) ดังนั้น การบริหารบุคคลภายในองค์กร โดยการทำให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร จึงเริ่มเข้ามามีบทบาทสำคัญยิ่งขึ้นเป็นลำดับ (Tantayapinun, 2011: 60)

กลุ่มบริษัทธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ ABC เป็นบริษัทที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ พัฒนาศักยภาพของพนักงานด้วยการมอบหมายความท้าทายใหม่ๆ เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้ พัฒนาตนเอง ธุรกิจสิ่งแวดล้อมและสังคมการทำงาน ซึ่งตระหนักถึงความสำคัญ และคุณค่าของบุคลากร และถือเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพในการส่งมอบบริการต่อลูกค้าเป็นอย่างดี ด้วยการดำเนินธุรกิจมาเป็นเวลามากกว่า 45 ปี ทำให้บุคลากรมีช่วงอายุที่หลากหลายทำงานร่วมกัน มีความต้องการในด้านต่างๆ ที่แตกต่างกัน ดังนั้น การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเปรียบเทียบระดับความผูกพันของพนักงานตามเจนเนอเรชั่น เพื่อทราบระดับความผูกพัน ปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันในแต่ละเจนเนอเรชั่น เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยมาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความผูกพันของพนักงานตามเจนเนอเรชั่น
2. เพื่อทราบปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันในแต่ละเจนเนอเรชั่น

ทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดเรื่องเจนเนอเรชั่น

เจนเนอเรชั่น (Generation) หมายถึง กลุ่มคนรุ่นราวคราวเดียวกัน (The American Heritage Dictionary, 1992: 351 cited in Dechawattanapaisan et al., 2014: 4) ผู้ซึ่งมีประสบการณ์จากเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมคล้ายๆ กันในสังคมหนึ่งๆ และประสบการณ์ดังกล่าวได้หล่อหลอมให้เกิดเอกลักษณ์ในทัศนคติและพฤติกรรมร่วมกันในกลุ่มคนรุ่นราวคราวเดียวกันนั้นๆ (Glass, 2007 cited in Dechawattanapaisan et al., 2014: 4)

Harvey (2010 cited in Arsasongtham, 2012: 203) ได้มีการจัดแบ่งกลุ่มคนในแต่ละวัย ได้ดังนี้

1. กลุ่มเบบี้บูมเมอร์ (Baby Boomer) เป็นกลุ่มคนที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2489-2507 (ค.ศ. 1946-1964) เป็นคนที่มีชีวิตเพื่อการทำงาน มีประสบการณ์สูง ให้ความสำคัญกับผลงาน ชอบการแข่งขัน มีความมุ่งมั่น อดทน มักจะสร้างเนื้อสร้างตัวได้จากการทำงานหนัก มีความรักต่อองค์กรสูง นอกจากนี้กลุ่มเบบี้บูมเมอร์ยังเคารพกฎเกณฑ์ต่างๆ และมักปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด มักไม่เปลี่ยนแปลงความคิดง่ายๆ (Kengkarnchang, 2013: 16)
2. กลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) เป็นกลุ่มคนที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2508-2522 (ค.ศ. 1965-1979) เป็นคนที่ตั้งใจทำงาน และมีความทะเยอทะยาน มีแนวคิด และการทำงานในลักษณะที่ทำทุกอย่างได้ด้วยตนเอง (Arsasongtham, 2012: 203) มีลักษณะพฤติกรรมชอบอะไรๆ ง่าย ไม่ต้องเป็นทางการ ให้ความสำคัญกับเรื่องความสมดุลระหว่างงานกับครอบครัว (Work-life balance) (Tilakon, 2012: 5)

3. กลุ่มเจนเนอเรชันวาย (Generation Y) เป็นกลุ่มคนที่เกิดหลัง พ.ศ. 2523 (ค.ศ. 1980) ชอบการโต้ตอบ และมีความมั่นใจในตัวเองสูง จึงชอบทำงานเพียงลำพัง คาดหวังในการทำงานสูงในเรื่องของรายได้ (Tantaya-pinun, 2011: 61)

แนวคิดเรื่องความผูกพัน

ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกที่บุคคลรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเต็มใจที่จะทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มที่และเต็มความสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์กร และจงรักภักดีต่อองค์กรไม่คิดจะละทิ้งไปจากองค์กร (Limweeraphan, 2007: 9)

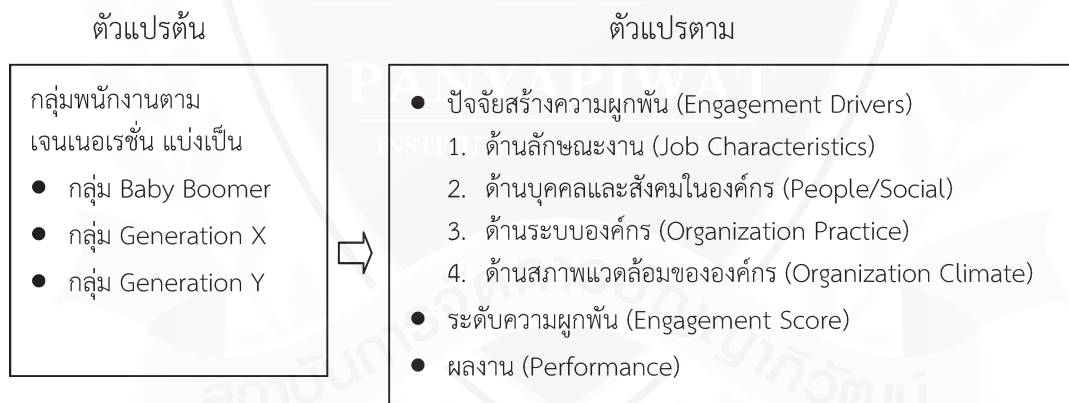
ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความเต็มใจที่จะทุ่มเทแรงกายเพื่อทำงานให้กับองค์กร ยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พร้อมทั้งทุ่มเทความสามารถ และการแสดงออกโดยการให้ความร่วมมือ

ในขณะที่ทำงานอยู่ ตลอดจนความแน่วแน่ที่จะคงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรนั้นไว้ (Manakit, 2011: 9)

Cook (2008: 3) กล่าวว่า ความผูกพันของพนักงาน เป็นการแสดงออกซึ่งความรักและพลังงานของบุคคลที่จะมอบสิ่งที่ดีที่สุดให้กับองค์กรเพื่อที่จะให้บริการกับลูกค้า

การสร้างความผูกพันต่อองค์กร จึงเป็นการแสวงหาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กัน 3 ส่วน คือ 1) ปัจจัยที่สร้างความผูกพัน 2) ลักษณะของการแสดงออกถึงความผูกพัน และ 3) ผลลัพธ์ของความผูกพัน (Suthammanon & Osathanugrah, 2015: 98) ซึ่งจะกล่าวได้ว่า ปัจจัยสร้างความผูกพันจะก่อให้เกิดการแสดงออกถึงความผูกพันเป็นระดับความผูกพัน และส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ของความผูกพันออกมาเป็นผลงานทั้งระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กร

จากแนวคิดที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ทีมผู้วิจัยมีกรอบแนวคิดการวิจัย ดังต่อไปนี้

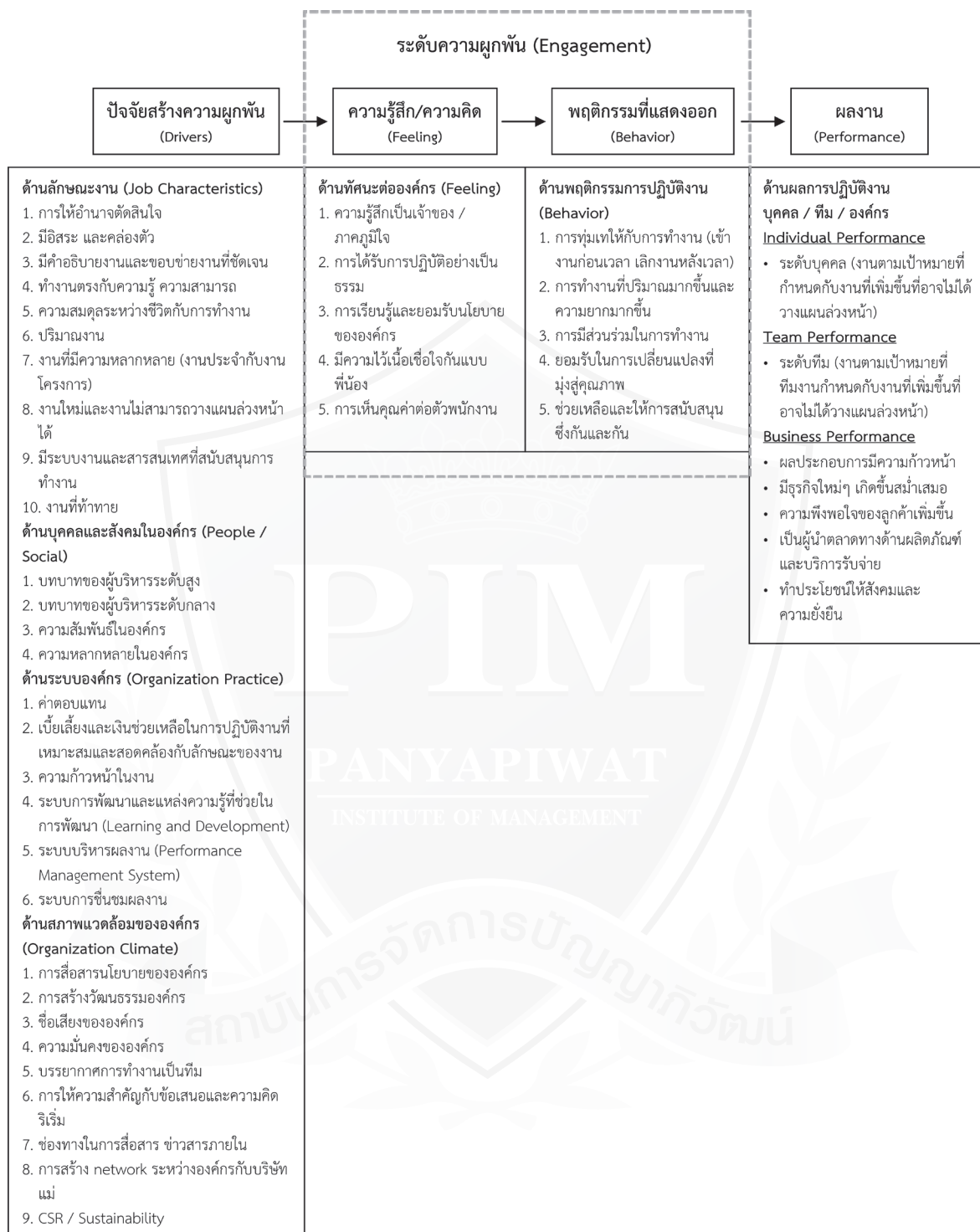


วิธีการวิจัย

ทีมผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ศึกษาความหมาย แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพัน ปัจจัยที่ส่งผลกับความผูกพันของพนักงานในองค์กร และเจนเนอเรชัน

2. นำตัวแบบความผูกพันของพนักงานในธุรกิจบริการรับชำระ (Suthammanon & Osathanugrah, 2015: 103) ดังภาพที่ 1 มาเป็นตัวแบบเบื้องต้นของการศึกษาวิจัยครั้งนี้



ภาพที่ 1 ตัวแบบความผูกพันของพนักงานในธุรกิจบริการรับชำระ

3. จากตัวแบบเบื้องต้นดังกล่าว ทีมผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับผู้บริหารระดับสูงและการประชุมกลุ่มย่อยตัวแทนพนักงานของกลุ่มบริษัทธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ ABC จำนวน 186 คน เพื่อศึกษาสภาพการณ์ของบริษัท ทิศทาง

นโยบาย กระบวนการทำงาน และข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความผูกพันของพนักงานเบื้องต้น และนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการพัฒนาตัวแบบเฉพาะและเหมาะสมกับกลุ่มบริษัทฯ ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ABC Furniture Group Employee Engagement Model

จากภาพที่ 2 ตัวแบบแสดงให้เห็นถึงปัจจัยหลัก และปัจจัยย่อยเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานกลุ่ม บริษัทธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ ABC (ABC Furniture Group Engagement Drivers) มี 4 ด้านดังนี้

1. ด้านลักษณะงาน (Job Characteristics)
2. ด้านบุคคลและสังคมในองค์กร (People / Social)
3. ด้านระบบองค์กร (Organization Practice)
4. ด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร (Organization Climate)

ปัจจัยสร้างความผูกพันของพนักงานเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อความผูกพัน ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วนคือ

1. ความรู้สึกผูกพันของพนักงาน (Feeling) ซึ่งวัดได้จากความรู้สึก / นึกคิดที่มีต่อองค์กร ดังนี้

1. ความรู้สึกเป็นเจ้าของ / ภาคภูมิใจ
2. พร้อมพัฒนาและรับการเปลี่ยนแปลง
3. เชื่อมั่นและยอมรับนโยบายขององค์กร
4. มีความไว้วางใจกันแบบพี่น้อง
5. การเห็นคุณค่าต่อตัวพนักงาน

2. พฤติกรรมที่แสดงออก (Behavior) วัดได้จากพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. การทุ่มเทให้กับการทำงาน
2. การทำงานที่ปริมาณมากและยากมากขึ้น
3. การมีส่วนร่วมในการทำงาน
4. ชื่นชม ปกป้องประโยชน์ขององค์กร
5. ช่วยเหลือ และให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน

พฤติกรรมการปฏิบัติงานต่างๆ เหล่านี้ทำให้ผลงาน (Performance) ร่วมกันระหว่างบุคคล ทีมงาน และองค์กร มีประสิทธิภาพ โดยวัดจากผลการปฏิบัติงาน ในประเด็น

บุคคล (Individual Performance)

- ระดับบุคคล (งานตามเป้าหมายที่กำหนดกับงานที่เพิ่มขึ้นไม่ได้วางแผนล่วงหน้า)

ทีมงาน (Team Performance)

- ระดับทีม (งานตามเป้าหมายที่ทีมงานกำหนดกับงานที่เพิ่มขึ้นไม่ได้วางแผนล่วงหน้า)

องค์กร (Business Performance)

- ผลประกอบการมีความก้าวหน้า
- มีธุรกิจใหม่ๆ เกิดขึ้นสม่ำเสมอ
- ความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้น
- เป็นผู้นำตลาดเฟอร์นิเจอร์
- ทำประโยชน์ให้สังคมและความยั่งยืน

4. สร้างแบบประเมินตัวบ่งชี้ความผูกพัน ABC Furniture Group Employee Engagement Model 15 ข้อ ให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ประเมินคุณภาพของเครื่องมือและปรับปรุงแก้ไข นำคะแนนของผู้เชี่ยวชาญ มาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of consistency: IOC) ของข้อคำถามกับเนื้อหา ดังนี้ คะแนน +1 สำหรับข้อที่แน่ใจว่าสอดคล้อง คะแนน 0 สำหรับข้อที่ไม่แน่ใจ และคะแนน -1 สำหรับข้อที่แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (Yusabai, 2013: 64)

เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาคือ ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.75 ขึ้นไปเป็นข้อคำถามที่ใช้ได้ ส่วนข้อคำถามที่มีค่า IOC น้อยกว่า 0.75 ลงมา เป็นข้อคำถามที่ต้องปรับปรุงหรือตัดออก พบว่า แบบประเมินที่สร้างขึ้น มีค่า IOC เท่ากับ 0.99 และเมื่อพิจารณาค่า IOC แยกตามข้อคำถามของแบบประเมินทุกข้อเกิน 0.75 จึงไม่มีข้อคำถามใดที่ต้องตัดออก

5. ตรวจสอบความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ความผูกพัน ABC Furniture Group Employee Engagement Model โดยผู้เชี่ยวชาญ 10 ท่าน ด้วยแบบประเมินตัวบ่งชี้ความผูกพันฯ ข้อคำถาม 15 ข้อ แบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์ประกอบ ด้านเนื้อหา และด้านความเหมาะสมของการนำตัวบ่งชี้ความผูกพันไปใช้งาน ใช้มาตราวัด 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์ความเหมาะสม ดังนี้ 5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด ใช้เกณฑ์การแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยในแต่ละข้อคำถาม เพื่อประเมินระดับความเหมาะสม ดังนี้ คะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00 = มากที่สุด 3.51-4.50 = มาก 2.51-3.50 = ปานกลาง 1.51-2.50 = น้อย และ 1.00-1.50 = น้อยที่สุด พบว่า ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของตัวบ่งชี้

ความผูกพันเท่ากับ 4.55 นั่นคือ เหมาะสมมากที่สุด

6. ทีมผู้วิจัยสร้างแบบสำรวจความผูกพันของพนักงาน 74 ข้อคำถาม โดยสร้างจากปัจจัยสร้างความผูกพัน 4 ด้าน ระดับความผูกพันและผลการปฏิบัติงานดังที่กล่าวมาแล้ว ในข้อ 3

7. นำแบบสำรวจความผูกพันของพนักงานให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ประเมินคุณภาพของเครื่องมือ และปรับปรุงแก้ไขโดยใช้ค่า IOC

8. ทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability Test) กับกลุ่มพนักงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง 30 คน ค่าความเชื่อมั่นของแบบสำรวจเท่ากับ .971

9. เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานของกลุ่มบริษัทธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ ABC จำนวน 787 คน ทำแบบสำรวจความผูกพันของพนักงานในช่วงเดือนกรกฎาคมถึงสิงหาคม 2559

10. การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

10.1 การแสดงข้อมูลทั่วไปของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุงาน เงินเนอเรชั่น และตำแหน่งงาน โดยใช้ร้อยละและค่าเฉลี่ย

10.2 การแสดงปัจจัยสร้างความผูกพัน ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านลักษณะงาน ด้านบุคคลและสังคมในองค์กร ด้านระบบองค์กร และด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร ระดับความผูกพัน และผลงานภาพรวม และตามเงินเนอเรชั่นโดยใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

10.3 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยปัจจัยสร้างความผูกพัน ระดับความผูกพันและผลงานของพนักงานตามเงินเนอเรชั่น โดยใช้สถิติ One Way ANOVA

ผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไปของพนักงานกลุ่มบริษัทธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ ABC แสดงได้ตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงข้อมูลทั่วไปของพนักงานกลุ่มบริษัทธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ ABC

รายละเอียด	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
1. เพศ		
ชาย	370	47.3
หญิง	413	52.7
2. อายุงาน		
น้อยกว่า 1 ปี	6	0.8
1-3 ปี	83	10.6
3-5 ปี	110	14.1
5-8 ปี	130	16.7
8-10 ปี	88	11.3
มากกว่า 10 ปี	363	46.5
3. ช่วงอายุตามเงินเนอเรชั่น (Generation)		
Baby Boomer (อายุตั้งแต่ 52 ปีขึ้นไป)	41	5.3
Generation X (อายุ 37-51 ปี)	358	46.0
Generation Y (อายุต่ำกว่า 37 ปี)	379	48.7

ตารางที่ 1 แสดงข้อมูลทั่วไปของพนักงานกลุ่มบริษัทธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ ABC (ต่อ)

รายละเอียด	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
4. ตำแหน่งงาน		
ผู้จัดการฝ่าย	12	1.5
ผู้จัดการส่วน	42	5.4
หัวหน้าแผนก	84	10.7
หัวหน้าหน่วย	153	19.5
เจ้าหน้าที่	99	12.6
พนักงาน	305	38.9
ปฏิบัติการ	89	11.4

จากตารางแสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสำรวจ จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 787 คน พบว่า

1.1 ด้านเพศ พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง 413 คน (ร้อยละ 52.7) และเพศชาย 370 คน (ร้อยละ 47.3)

1.2 ด้านอายุงาน พนักงานส่วนใหญ่มีอายุงาน มากกว่า 10 ปี 363 คน (ร้อยละ 46.5) รองลงมาอายุงาน 5-8 ปี 130 คน (ร้อยละ 16.7) อายุงาน 3-5 ปี 110 คน (ร้อยละ 14.1) อายุงาน 8-10 ปี 88 คน (ร้อยละ 11.3) อายุงาน 1-3 ปี 83 คน (ร้อยละ 10.6) และอายุงาน ต่ำกว่า 1 ปี 6 คน (ร้อยละ 0.8)

1.3 ด้านเจนเนอเรชั่น พนักงานส่วนใหญ่อยู่ใน Generation Y 379 คน (ร้อยละ 48.7) รองลงมาคือ

Generation X 358 คน (ร้อยละ 46) และ Baby Boomer 41 คน (ร้อยละ 5.3)

1.4 ด้านตำแหน่งงาน ตำแหน่งงานของพนักงาน ที่ตอบแบบสำรวจมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ระดับ พนักงาน 305 คน (ร้อยละ 38.9) รองลงมาคือ ระดับ หัวหน้าหน่วย 153 คน (ร้อยละ 19.5) และระดับเจ้าหน้าที่ 99 คน (ร้อยละ 12.6) ตามลำดับ

2. ปัจจัยสร้างความผูกพันทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ปัจจัย ด้านลักษณะงาน ด้านบุคคลและสังคมในองค์กร ด้านระบบ องค์กร และด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร รวมทั้งระดับ ความผูกพัน และผลงาน ทั้งภาพรวมและตามเจนเนอเรชั่น ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ปัจจัยสร้างความผูกพันทั้ง 4 ด้าน ระดับความผูกพัน และผลงานของพนักงาน ทั้งภาพรวมและตามเกณฑ์ช่วงอายุ

Topic	Total (N = 787)		กลุ่มพนักงานตามเกณฑ์ช่วงอายุ (Generation)					
			Baby Boomer (N = 41)		Generation X (N = 358)		Generation Y (N = 379)	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
Job Characteristics	3.88	.49	4.04	.46	3.90	.50	3.84	.48
People and Social	3.79	.59	3.84	.64	3.79	.58	3.80	.60
Organization Practice	3.43	.57	3.64	.53	3.44	.56	3.40	.58
Organization Climate	3.93	.55	4.14	.55	3.94	.54	3.90	.55
Engagement Score	4.07	.48	4.20	.46	4.09	.49	4.03	.46
Performance	4.07	.48	4.16	.61	4.08	.48	4.06	.46

จากตารางแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยที่สร้างความผูกพันในภาพรวมในระดับมาก 3 ปัจจัยตามลำดับ คือ ด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร (Organization Climate) ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = .55) รองลงมาเป็นด้านลักษณะงาน (Job Characteristics) ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = .49) และด้านบุคคลและสังคมในองค์กร (People and Social) ($\bar{X} = 3.79$, S.D. = .59) ส่วนด้านระบบองค์กร (Organization Practice) มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าปัจจัยด้านอื่นๆ คือ $\bar{X} = 3.43$, S.D. = .57 เมื่อแบ่งกลุ่มพนักงานตามเจนเนอเรชันพบว่า ทั้งสามกลุ่มมีค่าเฉลี่ยปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กรสูงสุด

ระดับความผูกพัน (Engagement Score) ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = .48) พนักงานกลุ่ม Baby Boomer มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ กลุ่ม Generation X และ Generation Y ตามลำดับ ผลงาน (Performance) ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = .48) พนักงานกลุ่ม Baby Boomer มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ กลุ่ม Generation X และ Generation Y ตามลำดับ

3. การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยปัจจัยสร้างความผูกพัน ระดับความผูกพัน และผลงานของพนักงานตามเจนเนอเรชัน แสดงตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยปัจจัยสร้างความผูกพัน ระดับความผูกพัน ผลงานของพนักงานตามเจนเนอเรชั่น

Topic		X	Df	Mean Square	F	Sig.
Job Characteristics	Between Groups	1.673	2	.836	3.524	.030*
	Within Groups	183.926	775	.237		
	Total	185.599	777			
People and Social	Between Groups	.108	2	.054	.153	.858
	Within Groups	273.344	775	.353		
	Total	273.451	777			
Organization Practice	Between Groups	2.119	2	1.059	3.282	.038*
	Within Groups	250.155	775	.323		
	Total	252.274	777			
Organization Climate	Between Groups	2.127	2	1.063	3.572	.029*
	Within Groups	230.764	775	.298		
	Total	232.891	777			
Engagement Score	Between Groups	1.455	2	.727	3.215	.041*
	Within Groups	175.324	775	.226		
	Total	176.778	777			
Performance	Between Groups	.354	2	.177	.782	.458
	Within Groups	175.584	775	.227		
	Total	175.938	777			

*p<.05

จากตารางที่ 3 ปัจจัยสร้างความผูกพันของพนักงาน (Driver) พบว่า ค่าเฉลี่ยปัจจัยด้านลักษณะงาน (Job Characteristics) ด้านระบบองค์กร (Organization Practice) ด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร (Organization Climate) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนค่าเฉลี่ยปัจจัยด้านบุคคลและสังคมในองค์กร (People and Social) ไม่แตกต่างกัน

ทดสอบความแตกต่างรายคู่ (Post Hoc Tests) ด้วยวิธีการ LSD (Least Significant Difference) พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงานและด้านสภาพแวดล้อมของ

องค์กรของพนักงานกลุ่ม Baby Boomer กับพนักงานกลุ่ม Generation Y แตกต่างกัน โดยที่ค่าเฉลี่ยปัจจัยทั้งสองด้านของกลุ่ม Baby Boomer สูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่ม Generation Y ส่วนค่าเฉลี่ยปัจจัยด้านระบบองค์กรทั้งสามกลุ่มแตกต่างกัน โดยที่ค่าเฉลี่ยของปัจจัยกลุ่ม Baby Boomer สูงสุด รองลงมาคือ Generation X และ Generation Y ตามลำดับ

พิจารณาระดับความผูกพัน (Engagement) ของพนักงาน พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันของพนักงาน (Engagement Score) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง

สถิติที่ระดับ .05 ทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีการ LSD พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันและความรู้สึกผูกพันของพนักงานกลุ่ม Baby Boomer กับพนักงานกลุ่ม Generation Y แตกต่างกัน โดยที่ค่าเฉลี่ยของกลุ่ม Baby Boomer สูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่ม Generation Y ด้านผลงาน (Performance) พบว่า ค่าเฉลี่ยผลงานของพนักงานตามเจนเนอเรชันไม่แตกต่างกัน

สรุปและอภิปรายผล

การศึกษาเปรียบเทียบระดับความผูกพันของพนักงานตามเกณฑ์ช่วงอายุ กรณีศึกษากลุ่มบริษัทธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ ABC มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความผูกพันของพนักงานตามเจนเนอเรชัน และเพื่อทราบปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันในแต่ละเจนเนอเรชัน ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 787 คน โดยใช้แบบสำรวจความผูกพันของพนักงาน สรุปผลการวิจัย ดังนี้

พนักงานส่วนใหญ่อยู่กลุ่ม Generation Y 379 คน (ร้อยละ 48.7) รองลงมาคือ กลุ่ม Generation X 358 คน (ร้อยละ 46) และกลุ่ม Baby Boomer 41 คน (ร้อยละ 5.3) เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยปัจจัยสร้างความผูกพัน ระดับความผูกพัน และผลงานของพนักงานตามเจนเนอเรชัน พบว่า ค่าเฉลี่ยปัจจัยด้านลักษณะงาน ด้านระบบองค์กร และด้านสภาพแวดล้อมขององค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ค่าเฉลี่ยปัจจัยด้านลักษณะงาน ด้านระบบองค์กร และด้านสภาพแวดล้อมขององค์กรของพนักงานกลุ่ม Baby Boomer สูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่ม Generation Y ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wilson et al. (2008) ที่ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงานของกลุ่มพยาบาลวิชาชีพที่มีช่วงอายุที่หลากหลาย พบว่า พยาบาลวิชาชีพกลุ่ม Baby Boomer มีความพอใจในด้านลักษณะงานมากกว่ากลุ่ม Generation X และกลุ่ม Generation Y อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับด้านระบบองค์กรและสภาพแวดล้อมขององค์กร เนื่องจากพนักงานกลุ่ม Baby Boomer เป็นผู้ที่ทำงานมาพร้อมกับการเติบโตของ

องค์กร ส่วนใหญ่เป็นคนที่ร่วมกำหนด ออกแบบ และพัฒนาระบบองค์กร รวมทั้งอยู่ในสภาพแวดล้อมขององค์กรมาเป็นเวลานานจนเกิดความคุ้นเคย ซึ่งส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในประเด็นดังกล่าวมากกว่าพนักงานกลุ่ม Generation X และ Generation Y

เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันภาพรวมของพนักงานตามเจนเนอเรชัน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Manakit (2011: 133) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มคนวัยทำงาน 3 รุ่น กรณีศึกษาข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 พบว่า กลุ่มคนวัยทำงาน 3 รุ่น คือ รุ่น Baby Boomer รุ่น Generation X และรุ่น Generation Y ของข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษา มีระดับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับการศึกษาความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การของคณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามธิบดี พ.ศ. 2553 (Faculty of Medicine Ramathibodi Hospital, 2010 cited in Kittimanont, 2014:3) พบว่า บุคลากรที่มีช่วงอายุน้อยกว่า 32 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ และระดับความผูกพันในแต่ละช่วงอายุคือ ช่วงอายุ 33-45 ปี และมากกว่า 45 ปี มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Leelathanapipat & Pasunon (2016) ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานฝ่ายสนับสนุน กรณีศึกษา: สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ที่พบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีความผูกพันในองค์กรแตกต่างกัน โดยพนักงานที่มีอายุ 20-25 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมน้อยที่สุด ซึ่งพนักงานที่มีอายุ 20-25 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 26-30 ปี 31-35 ปี 36-40 ปี และ 41-50 ปี

การที่องค์กรส่วนใหญ่มีความหลากหลายของช่วงอายุ บุคลากรถึง 3 ช่วงอายุในที่ทำงานเดียวกัน และมีมุมมอง

ด้านการงานและการใช้ชีวิตที่แตกต่างกัน ทำให้องค์กรต้องมีแนวทางการบริหารความหลากหลายของช่วงอายุหลายด้าน (Khambunrat, 2015: 5) ดังนั้นการบริหารบุคคลที่มีคนทั้งสามเจนเนอเรชันอยู่ด้วยกัน จึงมีความท้าทายสำหรับฝ่ายทรัพยากรบุคคลอย่างยิ่ง เพราะแต่ละกลุ่มก็มีรูปแบบการทำงานและไลฟ์สไตล์ที่แตกต่างกัน ถ้าองค์กรตอบสนองความต้องการได้อย่างเหมาะสม พนักงานเกิดความผูกพันในระดับที่สูงขึ้น การทำงานร่วมกันของทั้งสามเจนเนอเรชันเป็นไปด้วยดีเกิดประสิทธิภาพการทำงานสูงสุด ส่งผลให้องค์กรเจริญก้าวหน้าและเติบโตในด้านธุรกิจอื่นๆ ขึ้นไป

ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีการศึกษาแบบเจาะลึกถึงปัจจัยที่สร้างความผูกพันของพนักงานในโรงงานหรือคลังสินค้า ซึ่งเป็นกลุ่มพนักงานส่วนใหญ่ของบริษัท เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ชัดเจนและตรงประเด็นยิ่งขึ้น
2. ควรมีการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างระดับความผูกพันและคะแนนประเมินผลปฏิบัติงานประจำปีของพนักงานว่าเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

References

- Arasongtham, J. (2012). Persuasion the Gen Y to work with happiness in organization. *Executive Journal Bangkok University*, 32(2), 202-208. [in Thai]
- Cook, S. (2008). *The Essential Guide to Employee Engagement Better Business Performance through Staff Satisfaction*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Chearbangkaew, P. (2011). Diversity Management: Human Resource Management Strategy in the Creative Economy. *Executive Journal Bangkok University*, 31(1), 153-159. [in Thai]
- Dechawattanapaisan, D., Numpraya, K., Nualluk, J. & Pluemboon, C. (2014). A study of viewpoints and expectations of generational characteristics between generation X and generation Y. *Chulalongkorn business review*, 36(141), 1-17. [in Thai]
- Kengkarnchang, K. (2013). Generation Y and a New Challenge in a Human Resources Administration. *Journal of Social Science and Liberal Arts*, 2(1), 15-27. [in Thai]
- Khambunrat, W. (2015). Generation management in organizations of the marketing 3.0 era. *Executive Journal Bangkok University*, 35(2), 3-10. [in Thai]
- Kittimanont, H. (2014). *A causal model of health professional personnel performances in the university hospitals in Thailand*. Doctor of philosophy program in Public Health (Hospital Management), Christian University. [in Thai]
- Leelathanapipat, J. & Pasunon, P. (2016). Factors affecting organizational commitment of support staff case study: private higher education institution. *Panyapiwat Journal*, 8(special issue), 145-155. [in Thai]
- Limweeraphan, S. (2007). *Employee Engagement: a case study of rayong purifier PLC*. Master of Science, National Institute of Development Administration. [in Thai]

- Manakit, N. (2011). *Organization engagement of 3 generations working group: a case study of the primary school teachers working under of Nakhonpathom provincial primary education, region 1*. Master of business administration, Kasetsart University. [in Thai]
- Suthammanon, L. & Osathanugrah, K. (2015). Employee engagement model: a case study of bill payment service business XYZ company limited. *Panyapiwat Journal*, 7(2), 96-107. [in Thai]
- Tantayapinun, S. (2011). Management Tactics for a Diverse Workforce. *Executive Journal Bangkok University*, 31(4), 59-64. [in Thai]
- Tilakon, C. (2012). *Personality study of employees of the generation Y group affecting job characteristics: a case study of the private company*. Independent study master of business administration, University of the Thai Chamber of Commerce. [in Thai]
- Wilson, B., Squires, M., Widger, K., Cranley, L. & Tourangeau, A. (2008). Job satisfaction among a multigenerational nursing workforce. *Journal of Nursing Management*, 16(6), 716-723.
- Yusabai, R. (2013). *Development of learning dynamic group model for promoting diabetes mellitus patient's health behaviors*. Doctor of philosophy program in Technology Educational Department, Faculty of Technical Education, King Mongkut's University of Technology North Bangkok. [in Thai]



Name and Surname: Rueankwan Yusabai

Highest Education: Doctor of Philosophy (Technical Education Technology) Technological Education Department, King Mongkut's University of Technology North Bangkok

University or Agency: Panyapiwat Institute of Management

Field of Expertise: Organization Development and Quality Management

Address: 85/1 Moo 2, Chaengwattana Rd., Bang Talad, Pakkred, Nonthaburi 11120



Name and Surname: Keeratikorn Boonsong

Highest Education: Master Degree in Applied Management, National Institute of Development Administration

University or Agency: Panyapiwat Institute of Management

Field of Expertise: Human Resource Management, Strategic Performance Management System, Employee Engagement, Competency, Workforce Planning

Address: 85/1 Moo 1, Chaengwattana Rd., Bang Talad, Pakkred, Nonthaburi 11120