

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
กลุ่มเจนเอเรชั่นซีที่ปฏิบัติงานในภูมิภาคของประเทศไทย
Disclosure of Employee Engagement Factors Among Generation Z
Employee : A Case Study of Provincial Area, Thailand

กังวาน ยอดวิเศษศักดิ์¹ และรัตนติญา อยู่เย็น²
Kangwan Yodwisitsak¹ and Rattiya Yooyen²

Received: June 15, 2023
Revised: October 24, 2023
Accepted: October 25, 2023

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นซีที่ปฏิบัติงานในภูมิภาค และ 2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นซีที่ปฏิบัติงานในภูมิภาค โดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง 400 คน ซึ่งเป็นพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นซีที่ปฏิบัติงานในภูมิภาค สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา และทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติถดถอยพหุคูณ (Multiple regression Analysis) โดยผลการวิจัย พบว่า 1) พนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นซีที่ปฏิบัติงานในภูมิภาค มีระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับสูง 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นซีที่ปฏิบัติงานในภูมิภาค มีทั้งหมด 6 ปัจจัย ซึ่งสามารถเรียงลำดับตามผลกระทบได้ ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน ($\beta = 0.196$) 2) ปัจจัยด้านลักษณะงาน ($\beta = 0.129$) 3) ปัจจัยด้านสภาพลักษณะและชื่อเสียงองค์กร ($\beta = 0.119$) 4) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ($\beta = 0.101$) 5) ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร ($\beta = 0.083$) และ 6) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ($\beta = 0.075$) ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรควรให้ความสำคัญต่อปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นในการยกระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นซีที่ปฏิบัติงานในภูมิภาค

คำสำคัญ: ความผูกพันต่อองค์กร เจนเอเรชั่นซี ภูมิภาค ประเทศไทย

Abstract

This paper aimed at 1) evaluating the level of employee engagement amongst Gen-Z staff in the provincial area, Thailand, and 2) investigating factors affecting employee engagement amongst Gen-Z staff in the provincial area, Thailand. The questionnaire was used as research instrument for data collection. Four hundred

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดอกเตอร์ คณะบริหารธุรกิจเพื่อสังคม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร 10110 E-mail: kangwan.y@gmail.com

² การประปาส่วนภูมิภาค เขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร 10210 E-mail: rtymint@gmail.com

(400) completely filled in questionnaires were collected amongst Gen-Z Staff in the province area, Thailand. Descriptive statistics and Multiple regression analysis was conducted to examine which variable had the most predictive power on employee engagement. The results of this study were as followed: 1) The level of employee engagement amongst Gen-Z staff in the provincial area was “High”. 2) The results also indicated that six factors including “job security” ($\beta = 0.196$) was the most powerful predictor of employee engagement, followed by “nature of the job” ($\beta = 0.129$), “pride of the organization” ($\beta = 0.119$), “physical working environment” ($\beta = 0.101$), “management and policy” ($\beta = 0.083$) and “relationship with colleagues” ($\beta = 0.075$), respectively. It is reasonable to conclude that there are several means to increase employee engagement level. Relevant actions should be taken to design interventions which specifically focus on raising employee engagement level.

Keywords: Employee Engagement, Generation-Z, Provincial Area, Thailand

บทนำ

ปัจจุบันองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากคนเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่าองค์กรที่จะประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ที่มีคุณภาพ เพียงพอ และเหมาะสมต่อการที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้สำเร็จ (Bakator, et al., 2019; Johnson, 2014) ผลการศึกษาในอดีตที่ผ่านมาพบว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรนั้นจะสามารถช่วยส่งเสริมให้ผลประกอบการขององค์กรเพิ่มสูงขึ้นในหลาย ๆ ด้าน ซึ่งได้ปรากฏชัดเจนในการศึกษาของ Merry (2013), Schaufeli et al. (2009) และแนวคิดของ Aon Hewitt (2015) ดังนั้น การสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร จึงเป็นเรื่องที่ท้าทายความสามารถขององค์กรในการสร้างแรงจูงใจ และสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพื่อให้สมาชิกในองค์กรเกิดความผูกพันกับองค์กรและพร้อมอุทิศตนปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

อย่างไรก็ตาม พนักงานขององค์กรมีความหลากหลายแตกต่างกันตามช่วงอายุ จึงเป็นเรื่องที่ท้าทายขององค์กรที่ต้องทำความเข้าใจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะเห็นได้ว่าพนักงานที่เกิดในช่วงเวลาที่ใกล้เคียงกันมักจะมีประสบการณ์ ความเชื่อผ่านการแสดงออกทางพฤติกรรม และแลกเปลี่ยนกันทางสังคมในระหว่างชีวิตที่คล้ายคลึงกัน (Strauss & Howe, 1991) ในปัจจุบันพนักงานกลุ่มเจนเอเรชันซี ซึ่งเป็นกลุ่มพนักงานที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2538 - 2552 (McCrindle, 2014) มีศักยภาพการทำงานสูง คำนึงกับเทคโนโลยี มีทักษะในการปรับตัวที่ดี และเริ่มเข้ามามีบทบาทและเป็นกำลังสำคัญในการช่วยขับเคลื่อนองค์กรและพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันซีที่ปฏิบัติงานในภูมิภาค ซึ่งเป็นการต่อยอดจากงานวิจัยในอดีตที่มุ่งเน้นเฉพาะพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในกรุงเทพฯ เท่านั้น ซึ่งผลการศึกษานี้สามารถนำไปปรับใช้เป็นแนวทางในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันซีที่กำลังเติบโตในตลาดแรงงาน และจะมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาวต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อกำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันซีที่ปฏิบัติงานในภูมิภาค
2. เพื่อกำหนดแนวทางในการการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันซี

สมมุติฐานในการวิจัย

ปัจจัยที่ได้กำหนดไว้ทั้ง 12 ปัจจัยส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันซีที่ปฏิบัติงานในภูมิภาคที่แตกต่างกัน

การทบทวนวรรณกรรม

จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสารข้อมูล ทฤษฎี ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร ผู้วิจัยจึงนำเสนอรายละเอียด ดังนี้

1. ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

การให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรนั้น มีความแตกต่างกันออกไปในหลายมุมมอง โดย Allen and Rogelberg (2013) ได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรว่า คือ การมีส่วนร่วมของพนักงาน ด้วยการปฏิบัติงานที่เน้นความทุ่มเท มุ่งมั่นต่อองค์กร โดยการที่พนักงานมีส่วนร่วมแสดงให้เห็นถึงการดูแล ความทุ่มเท ความกระตือรือร้น ความรับผิดชอบ และการมุ่งมั่นผลลัพธ์จนนำมาซึ่งความต้องการอยากอยู่ในองค์กรนั้น ๆ ด้วยความเต็มใจ ในขณะที่ Storey et al., (2019) กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรว่า คือ การมีส่วนร่วมของพนักงาน เป็นกระบวนการที่องค์กรเพิ่มความมุ่งมั่นและความต่อเนื่องของพนักงาน เพื่อความสำเร็จของผลลัพธ์ที่เกิดความมั่นคงทางอารมณ์และความผูกพันกับพฤติกรรม ในขณะที่ Harter et al. (2002) ได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไว้ว่า เป็นส่วนผสมที่เกิดจากความพึงพอใจในงาน และการรู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งหรือการมีส่วนร่วมในการทำงาน

จากความหมายข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นความรู้สึกในด้านดีหรือทางบวกต่อองค์กรที่ตนทำอยู่ ด้วยการพูด การกระทำ การมีส่วนร่วม หรือการแสดงออกทางลักษณะที่ดีต่อองค์กร แสดงความมุ่งมั่น ทุ่มเท อุทิศตนอย่างเต็มที่กับงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อความสำเร็จขององค์กร ตลอดจนเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรและอยู่กับองค์กรต่อไป

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

Herzberg (1966) กล่าวว่า คนจะปฏิบัติงานได้ดีและมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความพึงพอใจ โดยมีอิทธิพลมาจากปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับความรู้สึกพึงพอใจและไม่พึงพอใจของพนักงาน ซึ่งมี 2 ประเภท คือ ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) และปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor) ดังนี้

1) ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน หรือลดความไม่พึงพอใจบางอย่าง ซึ่งมีลักษณะเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่

1.1) นโยบายและการบริหาร (Management and Policy) คือ การบริหารจัดการงานขององค์กรให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรที่มีความเป็นธรรมและมีความชัดเจน รวมทั้งมีการแจ้งนโยบายให้ทราบอย่างทั่วถึง (Kouzes & Posner, 2012; Ugaddan & Park, 2018)

1.2) ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Relationship with Supervisor) คือ การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ตลอดจนการได้รับความร่วมมือและความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน (Hansen et al., 2014; Ledford & Lawler, 1994)

1.3) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Colleagues) หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ตลอดจนการได้รับความร่วมมือและการได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน (Ouweneel et al., 2012; Owen et al., 2011; Shuck et al., 2016)

1.4) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Physical Working Environment) หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงาน เช่น เสียง แสงสว่าง อุณหภูมิ การระบายอากาศ กลิ่น บรรยากาศการทำงาน ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการทำงาน (Halpern, 2005; Heerwagen et al., 2004; Render & Heizer, 2001)

1.5) ความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของหน้าที่การงาน ความมั่นคง ภาพพจน์ชื่อเสียง โดยผลการศึกษาของ Pruneda (2015) แสดงให้เห็นว่า ความมั่นคงในงานนั้นส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน (Bosman et al., 2005)

1.6) ผลประโยชน์และค่าตอบแทน (Monetary Compensation) หมายถึง ผลตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้แก่พนักงานสำหรับการทำงานให้องค์กร รวมถึงรางวัลที่ให้กับพนักงานที่เป็นผลมาจากการทำงาน ซึ่งพนักงานได้รับเพิ่มเติมนอกเหนือจากเงินเดือนค่าจ้าง ได้แก่ สวัสดิการด้านสุขภาพ การประกันชีวิต วันหยุดพักผ่อน บำเหน็จบำนาญ เงินช่วยค่าครองชีพ เงินโบนัส เป็นต้น (Feng et al., 2015; Ramlall, 2003)

1.7) คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี ซึ่งเป็นผลที่รับจากการทำงาน เช่น สภาพความเป็นอยู่ ความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ชีวิตในการทำงานและชีวิตส่วนตัวนอกองค์กรอย่างสมดุล เป็นต้น (Hansen et al., 2014; Nayak & Sahoo, 2018)

2) ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor) เป็นปัจจัยที่สร้างทัศนคติทางบวกให้เกิดขึ้นกับพนักงาน และนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งส่วนใหญ่จะมีความเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ ได้แก่

2.1) ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement of the Job Performance) คือ ความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จทันตามเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการทำงานของหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ตามความสามารถในการแก้ไขและป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานได้ (Cable & Judge, 1997; Rao, 2017)

2.2) การยกย่องนับถือหรือการยอมรับ (Recognition) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการยอมรับนับถือหรือการยกย่องชมเชย การแสดงความชื่นชมยินดีในความสามารถ รวมทั้งการให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ (Černe et al., 2014; Csikszentmihalyi, 1990)

2.3) ลักษณะของงาน (Nature of the Job) หมายถึง ความน่าสนใจของงาน เป็นงานที่มีความท้าทาย ต้องใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน หรือมีอิสระในการทำงาน ตลอดจนเป็นงานที่ตรงกับความถนัดและความรู้ที่ได้ศึกษามา เป็นต้น (Robbins & Judge, 2011; Wallace & Trinka, 2009)

2.4) ความรับผิดชอบในงาน (Responsibility) คือ การมีโอกาสดำเนินการตามมอบหมายงานสำคัญ ได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบ ตลอดจนได้รับอิสระหรือมีอำนาจในการตัดสินใจในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ (Robinson et al., 2004; Wallace & Trinka, 2009)

2.5) ความก้าวหน้าในการทำงาน (Career Opportunity) หรือโอกาสในการเจริญเติบโต (Possibility of Growth) คือ การมีโอกาสดำเนินการตำแหน่งที่สูงขึ้น การได้รับการเลื่อนเงินเดือน การมีโอกาสดำเนินการหาความรู้เพิ่มเติม หรือการได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถ (Smith-Ruig, 2008; Spector, 2003; Weer & Greenhaus, 2019)

จากการศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงาน พบว่า ปัจจัยอีกด้านหนึ่งที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยได้มีการกล่าวถึงในหลายการศึกษา คือ ปัจจัยด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร (Chaudhary, 2017; Dell & Aispan, 2001) ซึ่งผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นว่า พนักงานมีความคาดหวังว่า องค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่จะต้องสามารถสร้างความภาคภูมิใจให้กับพวกเขา โดยเฉพาะในสังคมไทยที่มีค่านิยมการวางแนวอัตตา (Ego-Orientatation) ที่ให้ความสำคัญกับสถานะทางสังคม (Komin, 1990) ดังนั้น การได้ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดี จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สามารถนำไปสู่ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรได้ นอกจากนี้ ผลการศึกษาของ Bourne et al. (2013) และ Sorenson (2013) แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้เกิดการยอมรับจะส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งในท้ายที่สุดแล้วก็จะส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ผู้วิจัยได้นำแนวคิดทฤษฎีของ Herzberg (1966) มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา ซึ่งการทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีการใช้ทั้งสองปัจจัย

ของเฮิร์ชเบิร์ก ควบคู่กัน เพราะปัจจัยคำจุนเป็นปัจจัยซึ่งป้องกันไม่ให้นักงานเกิดความไม่พึงพอใจในงานภายในองค์กร แต่ไม่สามารถสร้างให้เกิดความพึงพอใจได้ ในขณะที่ปัจจัยจูงใจจะเป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจได้ ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกันตามแนวคิดคุณลักษณะของงาน (Hackman & Oldham, 1975) จาก 4 ปัจจัยให้เหลือเพียง 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านลักษณะงานกับปัจจัยด้านความรับผิดชอบในงาน และปัจจัยด้านความสำเร็จในงานกับการยกย่องนับถือหรือการยอมรับ อีกทั้งการศึกษาค้นคว้าได้ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานต่อองค์กรเพิ่มขึ้นอีก 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร และปัจจัยด้านการยอมรับในระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงทำให้สามารถสรุปปัจจัยที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้มีทั้งหมด 12 ปัจจัย ประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร 2) ปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน 3) ปัจจัยด้านลักษณะงาน 4) ปัจจัยด้านความสำเร็จในงาน 5) ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน 6) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน 7) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 8) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน 9) ปัจจัยด้านผลประโยชน์และค่าตอบแทน 10) ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร 11) ปัจจัยด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 12) ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในอาชีพและการพัฒนาพนักงาน

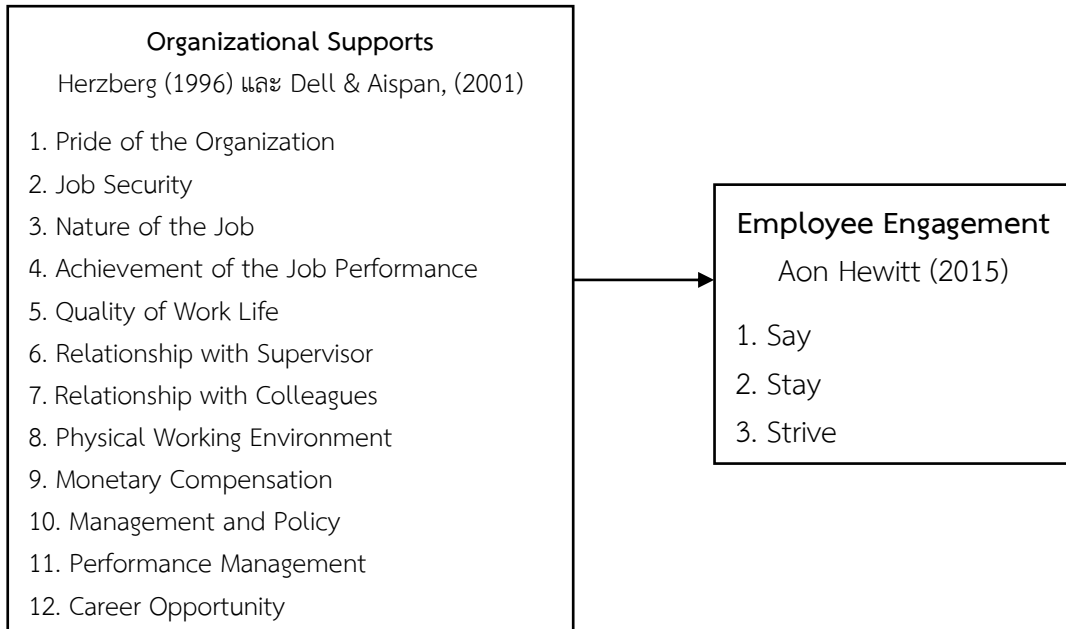
3. แนวคิดเกี่ยวกับเจเนอเรชัน

การจำแนกกลุ่มคนตามรุ่นต่าง ๆ ตามปีเกิด หรือที่เรียกว่า “เจเนอเรชัน” (Generation) โดยในแต่ละยุคก็จะมีรูปแบบการดำเนินชีวิตที่แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ตลอดจนความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งในปัจจุบันนี้มีการนำแนวคิดเกี่ยวกับเจเนอเรชันมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการหลายแขนง ไม่ว่าจะเป็นการตลาด การพัฒนาองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น (Assael, 1995; Howe & Strauss, 2000; Ng, et al., 2018)

กลุ่มเจเนอเรชันซี เป็นกลุ่มประชากรที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2538 - 2552 (McCrindle, 2014; Popaitoon, 2022) โดยเป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่กำลังเติบโตเข้าสู่วัยแรงงาน มีทักษะการใช้งานเทคโนโลยี จึงทำให้หาแหล่งข้อมูลความรู้ได้ง่าย ประกอบกับเป็นการช่วยพัฒนาส่งเสริมทักษะองค์ความรู้ต่าง ๆ ซึ่งทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของคนกลุ่มนี้สูงขึ้น (Addor, 2011) อีกทั้งยังต้องการงานที่มีความน่าสนใจ มีคุณค่าและความหมาย (Deloitte, 2018) นอกจากนี้กลุ่มคนเจเนอเรชันซี ยังให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการทำงานแบบยืดหยุ่น (Workplace Flexibility) (Deloitte, 2018; Lovell Corporation, 2017)

จากการศึกษาวิจัยของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรนั้นจะมีความคล้ายกัน อย่างไรก็ตาม งานวิจัยที่เกิดขึ้นในอดีตนั้นยังไม่ได้ครอบคลุมถึงกลุ่มเป้าหมายที่อยู่ภายใต้ขอบเขตการศึกษาของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ดังนั้น การศึกษาวิจัยในครั้งนี้จึงเป็นการปิดช่องว่างการวิจัย ที่เกิดขึ้นจากงานวิจัยที่ผ่านมา ๆ มา ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการเป็นอย่างมาก อีกทั้งยังจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการที่จะสร้างความผูกพันต่อองค์กรกับกลุ่มพนักงานที่อยู่กลุ่มเจเนอเรชันซีอีกด้วย

กรอบแนวคิดในการวิจัย



วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันซี ที่ปฏิบัติงานในภูมิภาค (ไม่รวมกรุงเทพมหานครและปริมณฑล) ผู้วิจัยใช้วิธีการคำนวณกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของ Yamane (1973) ที่ได้คำนวณกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมต่อจำนวนประชากรที่มากกว่า 100,000 ในความเชื่อมั่นที่ระดับ 95% และค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ไม่เกิน 5% ไว้อยู่ที่ไม่น้อยกว่า 400 คน โดยการศึกษาในครั้งนี้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Sampling Random Sampling) และมีผู้สมัครใจในการตอบแบบสอบถามภายใต้ช่วงเวลาดังกล่าว จำนวนทั้งสิ้น 400 คน ซึ่งเท่ากับจำนวนขั้นต่ำของจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้กำหนดไว้ที่ 400

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) การตอบแบบสอบถามใช้แบบสอบถามชนิดปลายปิด (Close-Ended Response Question) โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และ 3) ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยใช้มาตรวัดประมาณค่า (Rating Scale) ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ 1 (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) 2 (ไม่เห็นด้วย) 3 (เฉย ๆ) 4 (เห็นด้วย) และ 5 (เห็นด้วยอย่างยิ่ง)

การทดสอบเครื่องมือ ทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) โดยการตรวจสอบและแก้ไขข้อความให้มีความถูกต้องเที่ยงตรงตามเนื้อหาที่ต้องการวัด จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือด้วยการวัดค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability Test) ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นแอลฟาของ Cronbach (Cronbach's Reliability Coefficient Alpha) กำหนดให้มีเกณฑ์

การวัดที่ยอมรับได้คือ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาไม่ต่ำกว่า 0.7 (Drost, 2011; Lance, Butts & Michels 2016; Nunnally, 1978)

จากนั้นจึงนำผลการทดสอบที่ได้มาวิเคราะห์หาความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของข้อคำถาม เพื่อพิสูจน์ว่า ข้อคำถามสามารถวัดคุณลักษณะหรือพฤติกรรมตามโครงสร้างของทฤษฎีได้จริง โดยการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) เป็นการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) ของตัวแปรแต่ละคู่ โดยมีค่า KMO และ Barlett's Test of Sphericity ของตัวแปรอิสระที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยคือ 0.947 และ Sig.000 ตามลำดับ และจากการวิเคราะห์ปัจจัยด้วยวิธีการหมุนแกน Varimax จะพบว่าข้อคำถามด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน มีทั้งหมด 30 ข้อ สามารถจำแนกได้ 12 ปัจจัย ดัง Table 1

Table 1 Factor Loading and Cronbach's Alpha

Factors	No. of Questions	Factor Loading	Cronbach's Alpha
1. Pride of the Organization	2	0.605 - 0.818	0.733
2. Job Security	2	0.810 - 0.879	0.847
3. Nature of the Job	3	0.564 - 0.669	0.822
4. Achievement of the Job Performance	2	0.778	0.841
5. Quality of Work Life	3	0.685 - 0.784	0.778
6. Relationship with Colleagues	2	0.771 - 0.798	0.874
7. Relationship with Supervisor	2	0.749 - 0.803	0.926
8. Management and Policy	3	0.726 - 0.751	0.912
9. Monetary Compensation	3	0.784 - 0.806	0.805
10. Physical Working Environment	2	0.637 - 0.768	0.741
11. Performance Management	3	0.794 - 0.830	0.938
12 Career Opportunity	3	0.634 - 0.752	0.873

การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อสรุปข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) และค่าเฉลี่ย (Mean)

2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้เพื่อทดสอบสมมติฐาน สถิติถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยทำการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นด้านความสัมพันธ์กันเองของตัวแปรอิสระ (Multicollinearity) ด้วยการวิเคราะห์จากค่า Variance Inflation Factor (VIF) หรือค่าพิภักดิ์ (Tolerance) ซึ่งเกณฑ์การตรวจสอบเป็นดังนี้ คือ ค่า VIF ที่เหมาะสมไม่ควรเกิน 10 และค่า Tolerance ไม่ควรน้อยกว่า 0.2 (Hair et al., 2014)

ผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (n = 400)

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 62.25 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 37.75 มีสถานภาพโสดมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 73.25 รองลงมามีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 26.75 มีการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 76.00 รองลงมามีการศึกษาระดับ ปวส. คิดเป็นร้อยละ 16.00

2. ระดับความผูกพันต่อองค์กร

กลุ่มตัวอย่างมีระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.09 คิดเป็นร้อยละ 77.25 ดัง Table 2 โดยปัจจัยที่มีระดับคะแนนสูงสุด ได้แก่ ปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน (มีค่าเฉลี่ย 4.42) และปัจจัยที่มีระดับคะแนนต่ำที่สุด ได้แก่ ปัจจัยด้านผลประโยชน์และค่าตอบแทน (มีค่าเฉลี่ย 3.48)

Table 2 Satisfaction and engagement (n = 400)

Factors	Mean	Percentage	Level
Satisfaction			
1. Pride of the Organization	4.32	86.40	Very High
2. Job Security	4.42	88.40	Very High
3. Nature of the Job	4.18	83.60	High
4. Achievement of Job Performance	4.02	80.40	High
5. Quality of Work-Life	3.75	75.00	High
6. Relationship with Colleagues	4.03	80.60	High
7. Relationship with Supervisor	4.03	80.60	High
8. Management and Policy	3.93	78.60	High
9. Monetary Compensation	3.48	69.60	High
10. Physical Working Environment	3.62	72.40	High
11. Performance Management	3.73	74.60	High
12. Career Opportunity	3.68	73.60	High
Engagement	4.09	77.25	High

3. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

พิจารณาจากการวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อศึกษาความเป็นเหตุเป็นผลของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดัง Table 3

Table 3 Multiple Regression Model (n = 400)

Model	Unstandardized	t	Sig.	Collinearity	
	Coefficients			Statistics	
	B			Tolerance	VIF
(Constant)	1.177	7.463	0.000		
(X ₃) Nature of the Job	0.129	2.913	0.004	0.419	2.388
(X ₂) Job Security	0.196	5.258	0.000	0.616	1.624
(X ₁₀) Physical Working Environment	0.101	3.341	0.001	0.595	1.682
(X ₈) Management and Policy	0.083	2.195	0.029	0.436	2.293
(X ₁) Pride of the Organization	0.119	2.701	0.007	0.487	2.053
(X ₆) Relationship with Colleagues	0.075	2.174	0.030	0.601	1.665
Adjusted R ² = 0.485					

จาก Table 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กลุ่มเจเนอเรชันซี ที่ปฏิบัติงานในภูมิภาคที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ซึ่งมีทั้งหมด 6 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านลักษณะงาน (0.129) ปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน (0.196) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (0.101) ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร (0.083) ปัจจัยด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร (0.119) และปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (0.075) โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) = 0.702 โดยสามารถอธิบายได้ร้อยละ 48.50 (Adjusted R² = 0.485) และเมื่อพิจารณาค่า VIF พบว่า ปัจจัยทั้ง 6 ปัจจัยมีค่าน้อยกว่า 10 และค่า Tolerance มีค่ามากกว่า 0.2 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ แสดงว่า กลุ่มปัจจัยไม่เกิดปัญหาทางความสัมพันธ์กันเองของตัวแปร ทั้งนี้ เมื่อตรวจสอบค่า Durbin-Watson พบว่า ข้อกำหนดการเป็นอิสระต่อกันของค่าความคลาดเคลื่อน สามารถแสดงในรูปของสมการทำนาย ดังนี้

$$Y_E = 1.177 + 0.119X_1 + 0.196X_2 + 0.129X_3 + 0.075X_6 + 0.083X_8 + 0.101X_{10}$$

อภิปรายผล

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชันซี ที่ปฏิบัติงานในภูมิภาค พบว่า มี 6 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร แสดงให้เห็นว่า การปฏิบัติงานในองค์กรที่ได้รับการยอมรับจากสังคมส่งผลทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจต่อทั้งตนเองและครอบครัว ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Lee and Ok (2015) และ Dechawatanapaisal (2018) ที่พบว่า หากองค์กรทำให้พนักงานได้เข้าใจถึงภาพลักษณ์ขององค์กร เชื่อมโยงภาพลักษณ์ขององค์กรกับความเชื่อส่วนตัวของพนักงานได้ ก็จะช่วยให้พนักงานส่งเสริมการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร มีความภาคภูมิใจในองค์กร ที่ปฏิบัติงานอยู่ และเกิดความผูกพันต่อองค์กรในที่สุด

2. ปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน โดยองค์กรที่มีความมั่นคงและยั่งยืน สามารถสร้างความมั่นคงทางอาชีพในระยะยาว ส่งผลให้พนักงานพร้อมที่จะทุ่มเทความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในองค์กรเหล่านั้นต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยในอดีต (Chompookum & Derr, 2004; โย อาซา และคนอื่น ๆ , 2561; กัลยกร สังขชาติ และคนอื่น ๆ , 2562)

3. ปัจจัยด้านลักษณะงาน แสดงให้เห็นว่า การได้ทำงานที่มีความท้าทาย และมีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานที่รับผิดชอบ จะทำให้เกิดความภาคภูมิใจในงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ เช่น ผลการศึกษาของประวีณา คาไซ และณัฐพล ตริบุษยะรัตน์ (2564) และ Robbins and Judge (2011)

4. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน แสดงให้เห็นว่าการทำงานที่ได้รับความร่วมมือช่วยเหลือกันในการทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน หรือได้มีการแลกเปลี่ยนและรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันนั้น จะส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Andrew & Sofian (2011) พัชรหทัย จารุทวีผลนุกูล และคนอื่น ๆ (2563) และระชา เมืองสุวรรณ (2564)

5. ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร เมื่อผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมีการกำหนดนโยบายและสื่อสารนโยบายนั้นอย่างชัดเจน รวมทั้งเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นผ่านช่องทางต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการประชุม หรือการพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการนั้น ส่งผลให้เกิดความผูกพันซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Kouzes and Posner (2012) ที่พบว่า ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และนโยบายที่ชัดเจน ตลอดจนสามารถสื่อสารนโยบายดังกล่าวให้กับพนักงานได้รับรู้และเข้าใจอย่างชัดเจนนั้น เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

6. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน มีความเพียงพอและเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งอาคาร สถานที่ที่มีความสะอาดเรียบร้อย สอดคล้องกับการศึกษาของ ณัฐพงษ์ พิสิษฐพงศ์ (2561) ศิริวรรณ จันรจนา และกฤษฎา เขียววัฒนะสุข (2563) Heerwagen et al. (2004) และ Halpern (2005) ซึ่งพบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีเป็นสิ่งที่จะช่วยเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรได้

ข้อเสนอแนะ

หากผู้บริหารองค์กรต้องการยกระดับความความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชันซี ที่ปฏิบัติงานในภูมิภาคนั้น ควรมุ่งเน้นไปยังปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง 6 ปัจจัย โดยมีแนวทางในการดำเนินงานดังนี้

1) ปัจจัยด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร - ในปัจจุบันนี้พนักงานมีความคาดหวังว่าองค์กรที่เขาปฏิบัติงานอยู่ ต้องสร้างความภาคภูมิใจให้กับเขาเหล่านั้น โดยเฉพาะในสังคมไทยที่ให้ความสำคัญกับสถานะทางสังคม ดังนั้น การได้ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีภาพลักษณ์และความมีชื่อเสียงที่ดี จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สามารถนำไปสู่ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรได้ การพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรนายจ้างทางเลือกที่ดี (Employer of Choice) จึงเป็นแนวทางที่องค์กรต่าง ๆ ควรให้ความสำคัญ

2) ปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน - ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน และความยั่งยืนของหน้าที่การงาน โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่เกิดความไม่แน่นอนทางธุรกิจ เช่นเดียวกับช่วงเวลาที่ดำเนินการวิจัยนี้ ซึ่งเป็นช่วงวิกฤติการณ์ COVID-19 ที่องค์กรหลายแห่งปิดกิจการและลดจำนวนพนักงานในองค์กร ดังนั้น ความมั่นคงในงานจึงเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยผู้บริหารจะต้องสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานว่า องค์กรจะยังคงมีความมั่นคงและไม่ทอดทิ้งพนักงานแม้ว่าองค์กรต้องเผชิญกับวิกฤติการณ์ทางธุรกิจ ซึ่งจะส่งเสริมให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นได้

3) ปัจจัยด้านลักษณะงาน - จากการที่คนกลุ่มเจนเอเรชั่นซี สามารถทำงานได้หลากหลาย และมีประสิทธิภาพสูงกว่าคนในเจนเอเรชั่นก่อนหน้า ตลอดจนมีทักษะด้านการใช้งานเทคโนโลยีที่เชี่ยวชาญ จึงทำให้สามารถหาข้อมูลต่าง ๆ ได้ง่าย (Deloitte, 2018; Lovell Corporation, 2017) ซึ่งข้อมูลดังกล่าวเป็นส่วนประกอบสำคัญที่จะช่วยพัฒนาส่งเสริมทักษะองค์ความรู้ต่าง ๆ ซึ่งทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของคนกลุ่มนี้สูงขึ้น อีกทั้งคนในเจนเอเรชั่นซี ยังมีความต้องการทำงานที่มีความน่าสนใจ มีคุณค่าและความหมาย ดังนั้น การสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มนี้ โดยการมอบหมายงานที่มีความน่าสนใจ มีความท้าทาย ต้องใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ/หรือมีอิสระในการตัดสินใจ จึงเป็นแนวทางที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการบริหารงานได้

4) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน - การได้รับความร่วมมือและการได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนการปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในองค์กร จะช่วยให้มีความเข้าใจในการทำงานที่ตรงกัน ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นซี โดยช่วงเวลาที่ดำเนินการวิจัยนี้ เป็นช่วงวิกฤติการณ์ COVID-19 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่องค์กรหลายแห่งใช้นโยบายห่างไกลทางสังคม (Social Distancing) และส่งเสริมให้พนักงานทำงานที่บ้าน (Work from Home) จึงทำให้พนักงานในหลายองค์กรไม่ค่อยมีโอกาสได้พบปะกัน เกิดความยากลำบากในการประสานงานด้านต่าง ๆ ดังนั้น ความร่วมมือกัน การได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงาน จึงมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นซีที่ชอบพบปะกับเพื่อนร่วมงานเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเพิ่มพูนความรู้ (Ozkan & Solmaz, 2015)

5) ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร - พนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นซี เป็นพนักงานที่ต้องการมีส่วนร่วมในสิ่งที่จะส่งผลกระทบต่ออนาคต และมีความต้องการที่จะรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรอบตัว ดังนั้น การยกระดับความผูกพันต่อองค์กรจึงสามารถทำได้ โดยส่งเสริมให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานในการกำหนดนโยบาย รวมถึงสื่อสารนโยบายดังกล่าวให้กับพนักงานได้รับรู้อย่างชัดเจน และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นผ่านช่องทางต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการประชุม หรือการพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการ

6) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน - สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีนั้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากในการส่งเสริมให้พนักงานประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เกิดความสนุกในการปฏิบัติงาน มีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน และในท้ายที่สุดจะเป็นการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรได้

ดังนั้น องค์กรจะต้องมีความพร้อมในด้านสถานที่และอุปกรณ์ที่จะช่วยส่งเสริมให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ ผู้บริหารควรสำรวจความต้องการ ตรวจสอบความพร้อมในการใช้งานของสถานที่และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็น รวมทั้งจัดหาสถานที่และอุปกรณ์ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ เกิดความรู้สึกที่ดีในการปฏิบัติงาน และเกิดความผูกพันต่อองค์กรในที่สุด

การยกระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในกลุ่มพนักงานเจนเนอเรชันซี เป็นเรื่องที่มีความท้าทายเป็นอย่างมาก เนื่องจากผลการศึกษาในอดีตอาจจะไม่สามารถนำมาใช้กับพนักงานกลุ่มนี้ได้ การศึกษานี้จึงเป็นการศึกษาที่มีความสำคัญต่อองค์กรที่ดำเนินการอยู่ในส่วนภูมิภาค โดยผลการศึกษาได้แสดงให้เห็นถึงปัจจัยขับเคลื่อนพร้อมทั้งแนวทางในการยกระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มนี้ตามรายละเอียดที่แสดงไว้แล้วข้างต้น เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารองค์กรต่อไป

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้ผู้บริหารองค์กรสามารถเข้าใจถึงความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานทั่วทั้งองค์กร งานวิจัยในอนาคตควรศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นใน 2 ลักษณะ คือ การเปรียบเทียบพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันซี ที่ปฏิบัติงานในกรุงเทพและปริมณฑลกับพนักงานฯ ที่ปฏิบัติงานในภูมิภาค และการเปรียบเทียบพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันซีกับพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันอื่น ๆ ต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กัลป์กร สังขชาติ, ชันทอง ใจดี, และวันจักร น้อยจันทร์. (2562). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์การของกำลังพล กรมทหารพรานที่ 42 ตำบลท่าประดู่ อำเภอนาหวี จังหวัดสงขลา. *วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, 11(2), 193-210.
- ณัฐพงศ์ พิสิษฐพงศ์. (2561). สภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความสัมพันธ์ต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการและบุคลากร สำนักงานเขตสายไหม กรุงเทพมหานคร. *วารสารบริหารธุรกิจและสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง*, 1(1), 64-78.
- ประวีณา คาไซ และณัฐพล ตรีบุญยรัตน์. (2564). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชันวายในธุรกิจร้านอาหารระดับหรู ในกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*, 15(2), 191-207.
- พัชรหทัย จารุทวีผลบุญกุล, ธัญวฤณ วัทโล, และวิลาสินี สุดประเสริฐ. (2563). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เอสเอสเค โลจิสติกส์ จำกัด. *วารสารวิชาการสังคมศาสตร์เครือข่ายวิจัยประชาชน*. 2(3), 27-39.
- ระชา เมืองสุวรรณ. (2564). ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม*, 8(2), 125-137.
- ศิริวรรณ จันรจนา และกฤษฎา เขียววัฒนสุข. (2563). คุณภาพชีวิตในการทำงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยวิทยาเชิงพุทธ*, 5(4), 160-174.

- โย อาชา, เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร, และสัญญา เคนาภูมิ. (2561). การศึกษาเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์. *วารสารการเมืองการปกครอง*, 9(2), 168-183.
- Addor, M. L. (Ed.). (2011). *Generation Z: What is the future of stakeholder engagement?*. <https://archive.iei.ncsu.edu/wp-content/uploads/2013/01/GenZStakeholders2.pdf>
- Allen, J. A. & Rogelberg, S. G. (2013). Manager-led group meetings: A context for promoting employee engagement. *Group & Organization Management*, 38(5), 543–569. <https://doi.org/10.1177/1059601113503040>
- Andrew, O. C., & Sofian, S. (2011). Engaging people who drive execution and organizational performance. *American Journal of Economics and Business Administration*, 3(3), 569-575. <https://doi.org/10.3844/ajebasp.2011.569.575>
- Aon Hewitt. (2015). *Aon Hewitt's model of employee engagement*. The Association. <https://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/aon-hewitt-model-of-employee-engagement.pdf>
- Assael, H. (1995). *Consumer behavior and marketing action* (5th ed.). South-Western College Publishing.
- Bakator, M., Petrović, N., Boric, S., & Đalić, N. (2019). Impact of human resource management on business performance: A review of literature. *Journal of Engineering Management and Competitiveness*, 9(1), 3-13. <https://doi.org/10.5937/JEMC1901003B>
- Bosman, J., Rothmann, S., & Buitendach, J. (2005). Job insecurity, burnout and work engagement: The impact of positive and negative affectivity. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 48-56. <https://doi.org/10.4102/sajip.v31i4.199>
- Bourne, M., Pavlov, A., Franco-Santos, M., Mura, M., & Lucianetti, L. (2013). Generating organisational performance: The contributing effects of performance measurement and human resource management practices. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(11/12), 1599-1622. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2010-0200>
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1997). Interviewers' perceptions of person–organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 546-561. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.4.546>
- Černe, M., Nerstad, C. G., Dysvik, A., & Skerlavaj, M. (2014). What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *The Academy of Management Journal*, 57(1), 172-192. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0122>

- Chaudhary, R. (2017). Corporate social responsibility and employee engagement: can CSR help in redressing the engagement gap?. *Social Responsibility Journal*, 13(2), 323-338. <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2016-0115>
- Chompookum, D., & Derr, C. B. (2004). The effects of internal career orientations on organizational citizenship behavior in Thailand. *Career Development International*, 9(4), 406-423. <https://doi.org/10.1108/13620430410544355>
- Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow: The psychology of optimal experience. *Journal of Leisure Research*, 24(1), 93-94. <https://doi.org/10.1080/00222216.1992.11969876>
- Dechawatanapaisal, D. (2018). Examining the relationships between HR practices, organizational job embeddedness, job satisfaction, and quit intention: Evidence from Thai accountants. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 10(2/3), 130-148. <https://doi.org/10.1108/APJBA-11-2017-0114>
- Dell, D., & Ainspan, N. (2001). *Engaging Employees through Your Brand*. Conference Board.
- Deloitte. (2018). *Activating the digital enterprise: A sink-or-swim moment for today's enterprise*. Deloitte Development LLC.
- Drost, E. A. (2011). Validity and reliability in social research. *Education Research and Perspectives*, 38(1), 105-123.
- Feng, Y., Zhang, S., & Wu, P. (2015). Factors influencing workplace accident costs of building projects. *Safety Science*, 72, 97-104. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.08.008>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hair Jr., J. F., William, B. C., Babin, B. J., & Anderson R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.
- Halpern, D. (2005). *Social capital*. Polity Press.
- Hansen, A., Byrne, Z., & Kiersch, C. E. (2014). How interpersonal leadership relates to employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 29(8), 953-972. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2012-0343>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Heerwagen, J. H., Kampschroer, K., Powell, K. M., & Loftness, V. (2004). Collaborative knowledge work environments. *Building Research and Information*, 32(6), 510-528. <https://doi.org/10.1080/09613210412331313025>

- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. Vintage.
- Johnson, D. (2014). *Reaching out: Interpersonal effectiveness and self-actualization* (11th ed.). Allyn & Bacon.
- Komin, S. (1990). Culture and work related values in Thai organization. *International Journal of Psychology*, 25(3-6), 681-704. <https://doi.org/10.1080/00207599008247921>
- Kouzes, J., & Posner, B. (2012). *The leadership challenges: How to make extraordinary things happen in organizations* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Lance, C. E., Butts, M. M., & Michels, L. C. (2016). The sources of four commonly reported cutoff criteria: What did they really say?. *Organizational Research Methods*, 9(2), 202-220. <https://doi.org/10.1177/1094428105284919>
- Ledford, G. E., & Lawler, E. E. (1994). Research on employee participation: Beating a dead horse? *The Academy of Management Review*, 19(4), 633-636.
- Lee, J., & Ok, C. M. (2015). Hotel employee work engagement and Its consequences. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(2), 133-166. <https://doi.org/10.1080/19368623.2014.994154>
- Lovell Corporation. (2017). *How millennials and generation Z are redefining work*. The Association. <https://bridgingthegapventures.com/wp-content/uploads/2018/08/ChangeGenerationReport-Lovell-Corporation.pdf>
- McCrindle, M. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the global generations* (3rd ed.). McCrindle Research.
- Merry, J. (2013). Aon Hewitt's 2013 trends in global engagement: Where do organizations need to focus attention?. *Strategic HR Review*, 13(1), 24-31.
- Nayak, T., & Sahoo, C. K. (2018). Workplace empowerment, quality of work life and employee commitment: A study on Indian healthcare sector. *Journal of Asia Business Studies*, 12(2), 117-136. <https://doi.org/10.1108/JABS-03-2016-0045>
- Ng, L., Cullum, S., Cheung, G., & Friedman, S. H. (2018). Transforming an idea into a scholarly project. *Australasian Psychiatry*, 26(2), 210-213. <https://doi.org/10.1177/1039856217751985>
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Ouweneel, E., Blanc, P. M., Schaufeli, W. B., & Wijhe, C. I. (2012). Good morning, good day: A diary study on positive emotions, hope, and work engagement. *Human Relations*, 65(9), 1129-1154. <https://doi.org/10.1177/0018726711429382>

- Owen, J., Fincham, F. D., & Moore, J. (2011). Short-term prospective study of hooking up among college students. *Archives of Sexual Behavior*, 40(2), 331-341. <https://doi.org/10.1007/s10508-010-9697-x>
- Ozkan, M., & Solmaz, B. (2015). Mobile addiction of generation Z and its effects on their social lifes: An application among university students in the 18-23 age group. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 205, 92–98. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.09.027>
- Popaitoon, P. (2022). Fostering work meaningfulness for sustainable human resources: A study of generation Z. *Sustainability*, 14(6), 1-13. <https://doi.org/10.3390/su14063626>
- Pruneda, G. (2015). Implementation of high-performance work practices in the Spanish private sector: Stronger or weaker during the economic downturn?. *Evidence-Based HRM*, 3(2), 159-180. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2013-0023>
- Ramlall, S. (2003). Managing employee retention as a strategy for increasing organizational competitiveness. *Applied H.R.M. Research*, 8, 63-72.
- Rao, M. S. (2017). Values-based leadership. *The Journal of Values-Based Leadership*, 10(2), <https://doi.org/10.22543/0733.102.1185>
- Render, B., & Heizer, J. (2001). *Operations management*. Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Organizational behavior (Perilaku Organisasi)* (15th ed.). Pearson Education.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. Institute for Employment Studi.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Rhenen, W. V. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917. <https://doi.org/10.1002/job.595>
- Shuck, B., Adelson, J. L., & Reio Jr, T. G. (2016). The employee engagement scale: Initial evidence for construct validity and implications for theory and practice. *Human Resource Management*, 56(6), 953-977. <https://doi.org/10.1002/hrm.21811>
- Smith-Ruig, T. (2008). Making sense of careers through the lens of a path metaphor. *The Career Development International*, 13(1), 20-32. <https://doi.org/10.1108/13620430810849515>
- Sorenson, S. (2013, 20 June). How employee engagement drives growth. <https://news.gallup.com/businessjournal/163130/employee-engagement-drives-growth.aspx>

- Spector, A. (2003). Efficacy of an evidence-based cognitive stimulation therapy programme for people with dementia. *The British Journal of Psychiatry*, 183(3), 248-254.
<https://doi.org/10.1192/bjp.183.3.248>
- Storey, J., Ulrich, M. D., & Wright, P. M. (2019). *Strategic human resource management: A research overview*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429490217>
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future*. William Morrow and Company.
- Ugaddan, R. G., & Park, S. M. (2018). Do trustful leadership, organizational justice, and motivation influence whistle-blowing intention? Evidence from federal employees. *Public Personnel Management*, 48(1). 56-81. <https://doi.org/10.1177/0091026018783009>
- Wallace, L., & Trinka, J. (2009). Leadership and employee engagement. *Public Management*, 91(5), 10-13.
- Weer, C. H., & Greenhaus, J. (2019). Managers' assessment of employees' organizational Career growth opportunities: The role of extra-role performance, work engagement, and perceived organizational commitment. *Journal of Career Development*, 47(3), 1-16. <https://doi.org/10.1177/0894845317714892>
- Yamane, Taro. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (3rd ed.). Harper and Row.