

เจเนอเรชันวาย: ความผูกพันเชิงความรู้สึกกับองค์กร และความตั้งใจคงอยู่ในงาน

ธนกฤต สังข์เจย พรหมมาตร จินดาโชติ*

และสไบทิพย์ มงคลนิมิตร

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

*Corresponding author: prommatr@ms.su.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันเชิงความรู้สึกกับองค์กร และความตั้งใจคงอยู่ในงานของพนักงานโรงแรมกลุ่มคนเจเนอเรชันวาย และเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันเชิงความรู้สึก โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานโรงแรมกลุ่มคนรุ่นเจเนอเรชันวายในเขตกรุงเทพมหานคร เครื่องมือวิจัยประกอบด้วย แบบวัดความผูกพันเชิงความรู้สึกกับองค์กร แบบวัดความตั้งใจคงอยู่ในงาน และแบบวัดปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันเชิงความรู้สึกกับองค์กร ทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ และการวิเคราะห์การถดถอยแบบง่าย ผลการวิจัยพบว่า พนักงานโรงแรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความผูกพันเชิงความรู้สึกกับองค์กร และมีความตั้งใจคงอยู่ในงานระดับปานกลาง ความผูกพันเชิงความรู้สึกกับองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจคงอยู่ในงานของพนักงานโรงแรมในกลุ่มคนเจเนอเรชันวาย อธิบายความสัมพันธ์ได้ร้อยละ 24 ($R^2 = 0.24$) ความสัมพันธ์อันดับที่กับหัวหน้างานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงบวกมากที่สุดต่อความผูกพันเชิงความรู้สึก รองลงมาคือความชัดเจนของวิสัยทัศน์องค์กร การเป็นที่ยอมรับในองค์กร ความท้าทายในงาน และการมอบอำนาจร่วมในงาน ตามลำดับ ซึ่งโมเดลสามารถอธิบายผลของตัวแปรพยากรณ์ที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันเชิงความรู้สึกกับองค์กรได้ร้อยละ 35 ($R^2 = 0.35$) ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยสามารถนำไปประยุกต์เพื่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับพนักงานโรงแรมกลุ่มคนเจเนอเรชันวาย

คำสำคัญ : 1. ความผูกพันเชิงความรู้สึก 2. ความตั้งใจคงอยู่ในงาน 3. เจเนอเรชันวาย

Generation Y: Affective organizational commitment and intention to stay

Thanakrit Sangchoey, Prommatr Jindachote^{*}

and Sabaithip Mongkolnimit

Faculty of Management Science, Silpakorn University,

Petchaburi 76120, Thailand

^{*}*Corresponding author: prommatr@ms.su.ac.th*

Abstract

This research aimed to investigate the association between Generation Y hotel staffs' affective organizational commitment, their intention to stay in the organization and to identify the factors that influence their affective organizational commitment. The representative sample of this research were Generation Y hotel staffs in Bangkok. The research tool comprised two sets of questionnaires: one for measuring affective organizational commitment and the another one for measuring the factors associated with intention to stay in the organization. The hypothesis testing employed multiple regression analysis and simple regression analysis. The research results revealed that the representative samples had a moderate level of affective commitment on the organization and intention to stay. Their affective commitments on the organization had a positive relationship with their intention to stay, which represented 24 percent ($R^2 = 0.24$). The factor that had the most positive effect on their affective commitment were their positive relationships with their supervisors, followed by the distinct vision of the organization, recognition of their good work, job challenges, and empowerment. This model could explain the predictor variables associated with their affective commitment and intention to stay at 35 percent ($R^2 = 0.35$). The suggestions from the research results can be applied to strategically planning in human resource management for Generation Y hotel employees.

Keywords: 1. Affective commitment 2. Intention to stay 3. Generation Y

บทนำ

ความหลากหลายทางเจเนอเรชันเป็นความท้าทายสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 “เจเนอเรชัน” หรือ “รุ่นคน” เป็นคำที่กล่าวถึงคนรุ่นราวคราวเดียวกัน ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์จากเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่คล้ายคลึงกันในสังคมหนึ่ง ๆ โดยประสบการณ์ดังกล่าวได้หล่อหลอมให้เกิดเอกลักษณ์เชิงทัศนคติและพฤติกรรมร่วม ซึ่งส่งผลให้คนแต่ละรุ่นมีคุณลักษณะเฉพาะทางความคิด รูปแบบการใช้ชีวิต รวมถึงพฤติกรรมการทำงาน ความผูกพันกับองค์กรเป็นพฤติกรรมรูปแบบหนึ่งของพนักงานในองค์กร ซึ่งความผูกพันดังกล่าวหมายถึงภาวะที่บุคลากรมีความเชื่อมั่นกับองค์กรอย่างมากและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีความเต็มใจอย่างมากในการสนับสนุนองค์กร และมีความปรารถนาที่คงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกกับองค์กร (Mowday, Steers, & Porter, 1979: 226) ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องบ่งชี้ว่า ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับความตั้งใจคงอยู่ในงาน (Addae, Parboteeah, & Davis, 2006: 231; Milinithapunya, 2018: 244)

ประชากรกลุ่มเจเนอเรชันวายหรือ Gen Y เป็นอัตรากำลังหรือทรัพยากรบุคคลที่สำคัญขององค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบัน ข้อมูลจากศูนย์วิจัยธุรกิจรายงานว่าคนทำงานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่เป็นกลุ่มคนเจเนอเรชันวายจะทำงานเฉลี่ยแห่งละ 2 ปี 5 เดือน ซึ่งระยะเวลาการทำงานค่อนข้างสั้นกว่ากลุ่มเจเนอเรชันเอ็กซ์ที่ทำงานเฉลี่ย 5 ปี 5 เดือน (Research Centre for Social and Business Development, 2018) ข้อมูลเชิงประจักษ์นี้สะท้อนประเด็นปัญหาความผูกพันกับองค์กร และความตั้งใจคงอยู่ในงานของคนรุ่นเจเนอเรชันวายที่หลายองค์กรกำลังเผชิญ ความผูกพันกับองค์กรเป็นสถานะทางจิตวิทยาที่บ่งบอกลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจของพนักงานที่จะเป็นสมาชิกกับองค์กรต่อไป ทฤษฎีทางจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การอธิบายว่า ความผูกพันกับองค์กรประกอบด้วย 3 รูปแบบ ได้แก่ ความผูกพันเชิงความรู้สึก ความผูกพันเชิงการลงทุน และความผูกพันเชิงหน้าที่ (Meyer, & Allen, 1991: 67) ผลการวิเคราะห์ทอิกิมานงานวิจัยจากนักวิชาการด้านพฤติกรรมองค์กร พบว่า ความผูกพันกับองค์กรทั้ง 3 รูปแบบสามารถพยากรณ์พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

ความผูกพันเชิงความรู้สึก ที่พบว่า เป็นปัจจัยพยากรณ์ที่มีความสำคัญ (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnysky, 2002: 20)

จากประเด็นปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเรื่องความผูกพันเชิงความรู้สึกกับองค์การและความตั้งใจคงอยู่ในงาน โดยเลือกศึกษาที่พนักงานโรงแรมในกลุ่มคนเจเนอเรชันวายในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีประเด็นการวิจัยคือ การศึกษาปัจจัยที่พยากรณ์ความผูกพันเชิงความรู้สึก และความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันเชิงความรู้สึกกับความต้องการคงอยู่ในงาน ผลการศึกษานี้ทำให้เข้าใจถึงปัจจัยที่พยากรณ์ความผูกพันเชิงความรู้สึกกับองค์การ และความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันเชิงความรู้สึกกับความต้องการคงอยู่ในงานของพนักงานโรงแรมในกลุ่มคนเจเนอเรชันวายมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความผูกพันเชิงความรู้สึก และความต้องการอยู่กับองค์กรสำหรับบุคลากรเจเนอเรชันวาย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความผูกพันเชิงความรู้สึกกับองค์การและความตั้งใจคงอยู่ในงานของพนักงานโรงแรมในกลุ่มคนเจเนอเรชันวาย
2. เพื่อศึกษาปัจจัยพยากรณ์ความผูกพันเชิงความรู้สึกกับองค์การของพนักงานโรงแรมในกลุ่มคนเจเนอเรชันวาย
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันเชิงความรู้สึกกับองค์การและความตั้งใจคงอยู่ในงานของพนักงานโรงแรมในกลุ่มคนเจเนอเรชันวาย

การทบทวนวรรณกรรม

ความผูกพันกับองค์การ

Meyer, & Allen (1991) ได้พัฒนาแบบจำลององค์ประกอบความผูกพันกับองค์การ และตีพิมพ์ในวารสาร “Human Resource Management Review” ปี ค.ศ. 1991 แบบจำลองนี้ระบุว่าความผูกพันกับองค์การประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันเชิงความรู้สึก (affective commitment) ความผูกพันเชิงการลงทุน (continuous commitment) และความผูกพันเชิงหน้าที่ (normative commitment) อธิบายได้ดังนี้

1. **ความผูกพันเชิงความรู้สึก** หมายถึง ความผูกพันที่เกิดจากความรักในงานที่ทำ บุคลากรจะยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และต้องการอยู่กับองค์การ

อย่างแท้จริง ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อบุคลากรเกิดความเหนียวแน่น หรือมีความยึดมั่นเชิงอารมณ์ (emotional attachment) กับองค์กรและงานที่ทำ

2. ความผูกพันเชิงการลงทุน หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นเมื่อบุคลากรซึ่งนำหน้าข้อดีข้อเสียของการออกจากองค์กร บุคลากรอาจรู้สึกว่าเป็นต้องอยู่ที่องค์กรต่อไป เพราะความสูญเสียที่ตนเองต้องเผชิญจากการออกจากงาน มากกว่าผลประโยชน์ที่ตนเองคาดว่าจะได้รับจากบทบาทใหม่

3. ความผูกพันเชิงหน้าที่ หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นเมื่อบุคลากรมีภาระผูกพันต่อองค์กร แม้ว่าตนเองจะไม่มีความสุขในบทบาทการทำงาน หรือต้องการแสวงหาโอกาสที่ดีกว่าก็ตาม บุคลากรรู้สึกว่าตนเองควรอยู่กับองค์กรต่อไปเพราะเป็นสิ่งที่ควรทำ

สรุปได้ว่า ความผูกพันเชิงความรู้สึกมีความเกี่ยวข้องกับความรักในงาน ความผูกพันเชิงการลงทุนเป็นความรู้สึกกลัวการสูญเสียผลประโยชน์ ขณะที่ความผูกพันเชิงหน้าที่เกิดขึ้นจากความรู้สึกว่าเป็นหน้าที่ซึ่งจะต้องอยู่ต่อไป (Meyer, & Allen, 1991: 67-68)

ความผูกพันเชิงความรู้สึก

งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาความผูกพันเชิงความรู้สึก เนื่องจากนักวิชาการเห็นพ้องต้องกันว่าโครงสร้างของความผูกพันเชิงความรู้สึก สามารถอธิบายได้จากความเหนียวแน่นหรือความยึดมั่นเชิงอารมณ์ต่อองค์กร (emotional attachment to the organization) บุคลากรจะแสดงออกโดยการยึดโยงตนเองกับองค์กร และมีส่วนร่วมกับองค์กร (Cohen, 2007: 46; Meyer, & Allen, 1991: 68; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002: 21) Mercurio (2015: 403) ได้ทบทวนวรรณกรรมเชิงบูรณาการเกี่ยวกับความผูกพันเชิงความรู้สึกโดยมีข้อค้นพบสำคัญ 3 ประการคือ

1. ความผูกพันเชิงความรู้สึกเป็นรากฐานทางทฤษฎีสำหรับทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กร
2. ความผูกพันเชิงความรู้สึกมีอิทธิพลอย่างมากต่อพฤติกรรมการทำงานมากกว่าองค์ประกอบอื่น ๆ
3. ความผูกพันเชิงความรู้สึกกล่าวได้ว่าเป็นสาระสำคัญอย่างมีเหตุผลของความผูกพันกับองค์กร

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความผูกพันเชิงความรู้สึกเป็นหัวใจสำคัญของความผูกพันกับองค์กร นอกจากนี้ Mercurio (2015: 406) ยังกล่าวว่าความผูกพันเชิงความรู้สึกมีผลต่อบุคลากรในองค์กร 2 ส่วน ดังนี้

1. พฤติกรรมส่วนบุคคล ได้แก่ อายุงาน การลาออก

การขาดงาน ประสิทธิภาพการทำงาน และการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

2. ความรู้สึกส่วนบุคคล ได้แก่ ความไว้วางใจ ความร่วมมือและความเครียด

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันเชิงความรู้สึกเกิดจากหลายสาเหตุ Meyer, Allen, & Smith (1993: 547) เสนอว่าความผูกพันเชิงความรู้สึกเป็นผลมาจากสภาพการทำงานและความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนอง นอกจากนี้ งานวิจัยของ Morrow (2011: 18) พบหลักฐานเชิงประจักษ์ว่าการขัดเกลาทางสังคม วิธีการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เสริมสร้างความผูกพันกับองค์กรในระดับสูง และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรให้มีบทบาทเชิงบวกกับความผูกพันเชิงความรู้สึกที่เพิ่มมากขึ้น Mercurio (2015: 402-403) มีความคิดเห็นว่าความผูกพันเชิงความรู้สึกเกิดจากเหตุปัจจัยขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ประสิทธิภาพการทำงาน การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และความไว้วางใจ เชื่อใจ ขณะที่งานวิจัยหลายชิ้นมีข้อค้นพบทำนองเดียวกันว่าการรับรู้แนวทางการปฏิบัติขององค์กร การเข้าถึงแนวทางปฏิบัติขององค์กร และการมีส่วนร่วมกับองค์กรมีผลต่อระดับความผูกพันเชิงความรู้สึกของพนักงาน (Allen, & Shanock, 2013: 350; Kinnie, Hutchinson, Purcell, Rayton, & Swart, 2005: 18; Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001: 825; Whitener, 2001: 515) นอกจากนี้ ผลการศึกษาของ Bunrangsee, & Jadesadalug (2018: 810) พบว่าความท้าทายในงานและการมอบอำนาจร่วมในงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันเชิงความรู้สึกกับองค์กรของพนักงานรุ่นเจเนอเรชันวาย

เจเนอเรชันวาย

เจเนอเรชันวาย เป็นประชากรกลุ่มใหญ่ที่ทั่วโลกให้ความสำคัญในแง่มุมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการศึกษา พฤติกรรม แนวคิด ทำความเข้าใจ สื่อสาร และการดำรงทำให้มีนิยามศัพท์สำหรับคนกลุ่มนี้ในมุมมองที่หลากหลาย โดยรวมแล้วคนเจเนอเรชันวายมีลักษณะร่วม 3 ประการ คือ

1. เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1980 จนกระทั่งปี ค.ศ. 2000
2. เติบโตมาในยุคอินเทอร์เน็ตขยายตัว
3. มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่ว

ผลสำรวจเกี่ยวกับมุมมองของคนทำงานในกลุ่มคนเจเนอเรชันวาย พบว่า ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว มากกว่าเรื่อง

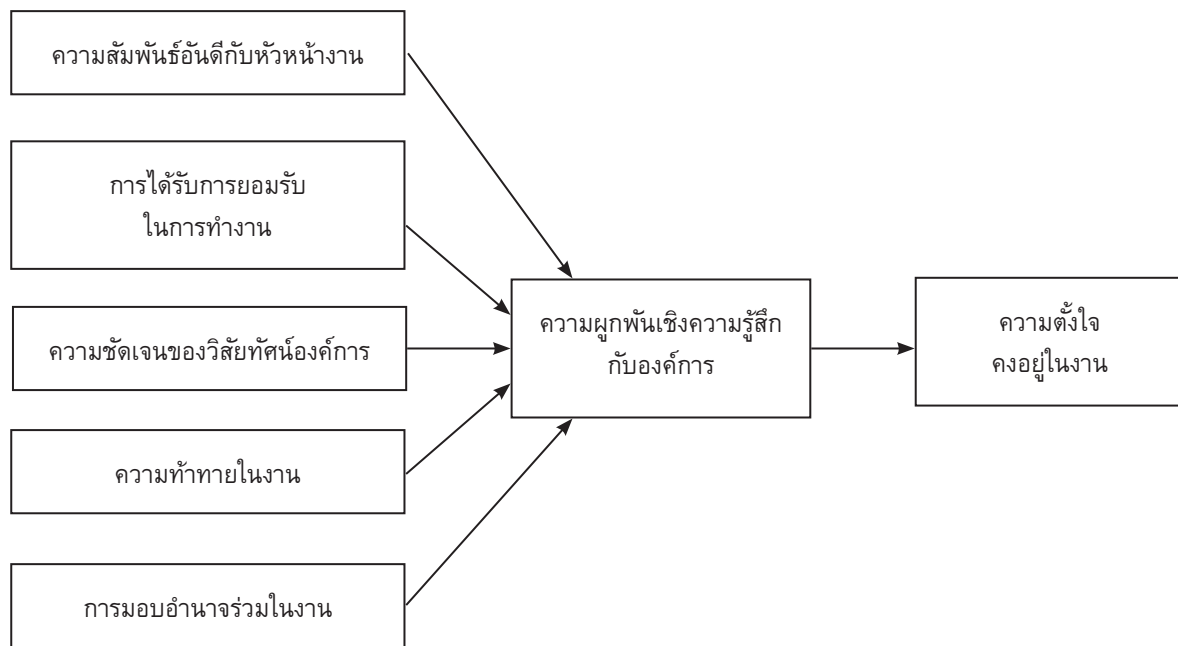
คำตอบแทน รองลงมาคือ ต้องการความยืดหยุ่นในการทำงาน ต้องการการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร และมองหาโอกาสในการทำงานต่างประเทศ (Office of Knowledge Management and Development, 2016: 6-10)

ด้านพฤติกรรมการทำงาน โดยทั่วไปคนเจนเนอเรชั่นวายให้ความสำคัญกับกระบวนการคิดมากกว่าการท่องจำหรือการปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด และให้ความสนใจกับผลสำเร็จของงานหรือความท้าทายของเนื้อหางาน มากกว่าวิธีการทำงาน นอกจากนี้ กลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวายยังมีความสามารถในการกิจกรรมหลาย ๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน ชอบความท้าทายใหม่ ๆ มีความมั่นใจในตนเองสูง ชอบทำงานเป็นทีม และใช้ชีวิตที่ต้องการการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นตลอดเวลา (Dechawatanapaisai, Noompaya, Nualluck,

& Pluemboon, 2014: 5-6) ขณะเดียวกัน ประชากรกลุ่มนี้กลับมีความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างน้อย และมีอัตราการลาออกสูง (Adkins, 2016)

กรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัย

จากการประมวลทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงสรุปปัจจัยสำคัญที่คาดว่าจะมีความสัมพันธ์กับความผูกพันเชิงความรู้สึกรับองค์กรของกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวาย ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้างาน การได้รับการยอมรับในการทำงาน ความชัดเจนของวิสัยทัศน์องค์กร ความท้าทายในงาน และการมอบอำนาจร่วมในงาน ผู้วิจัยจึงนำปัจจัยดังกล่าวมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากกรอบแนวคิดการวิจัย สามารถกำหนดสมมติฐานการวิจัยได้ดังนี้

1. ความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้างาน การได้รับการยอมรับในการทำงาน ความชัดเจนของวิสัยทัศน์องค์กร ความท้าทายในงาน และการมอบอำนาจร่วมในงาน มีอำนาจร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันเชิงความรู้สึกรับองค์กรของพนักงานโรงแรมกลุ่มคนรุ่นเจนเนอเรชั่นวาย

2. ความผูกพันเชิงความรู้สึกรับองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจคงอยู่ในงานของพนักงานโรงแรม

กลุ่มคนรุ่นเจนเนอเรชั่นวาย

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยคือ พนักงานโรงแรมที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมระดับ 4 - 5 ดาว ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นโรงแรมที่อยู่ในฐานข้อมูลสมาชิกสมาคมโรงแรมไทย กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานโรงแรมระดับปฏิบัติการที่ทำงานในธุรกิจโรงแรมระดับ 4 - 5 ดาว กลุ่มคนรุ่นเจนเนอเรชั่นวาย

ที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2525 - 2548 โดยกำหนดช่วงอายุตามข้อมูลของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ขนาดตัวอย่างใช้วิธีการคำนวณด้วยโปรแกรม G*Power (version 3) ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% และค่าขนาดอิทธิพล 0.15 ผลการคำนวณได้จำนวนตัวอย่างขั้นต่ำสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวน 146 ตัวอย่าง เพื่อความสะดวกต่อการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยจึงพิจารณาจากจำนวนสถานประกอบที่ให้ความอนุเคราะห์ทั้ง 12 แห่ง โดยกำหนดสัดส่วนแต่ละ 35 ตัวอย่าง ดังนั้น ขนาดตัวอย่างสำหรับการวิจัยครั้งนี้จึงเท่ากับ 420 คน ซึ่งมากกว่าจำนวนขั้นต่ำ

เครื่องมือวิจัยและการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือวิจัย ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง และแบบวัดตัวแปร ได้แก่ แบบวัดความผูกพันเชิงความรู้สึก ข้อคำถามที่แปลจากมาตรวัดความผูกพันเชิงความรู้สึก (Vandenberghe, Bentein, & Stinglhamber, 2004: 53) จำนวน 6 ข้อ แบบวัดความตั้งใจอยู่ในงาน ข้อคำถามประยุกต์จากแนวคิดความตั้งใจลาออก (Dwivedi, 2015: 468) จำนวน 4 ข้อ แบบวัดความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้างานประยุกต์จากทฤษฎีมิติความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Beyer, & Marshall, 1981: 45) จำนวน 6 ข้อ แบบวัดการได้รับการยอมรับในการทำงาน โดยประยุกต์จากแนวคิดการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กร (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986: 502) จำนวน 4 ข้อ แบบวัดความชัดเจนของวิสัยทัศน์องค์กร โดยประยุกต์จากแนวคิดคุณสมบัติของวิสัยทัศน์ (Nutt & Backoff, 1997: 310) จำนวน 4 ข้อ แบบวัดความท้าทายในงานประยุกต์จากแนวคิดความต้องการความสำเร็จ (Csikszentmihalyi, & LeFevre, 1989: 816) จำนวน 4 ข้อ และแบบวัดการมอบอำนาจร่วมในงาน ซึ่งประยุกต์จากแนวคิดการเสริมพลังอำนาจ (Thomas & Velthouse, 1990: 667) จำนวน 2 ข้อ ระดับการวัดทุกตอนเป็นแบบอันดับภาค 5 ระดับ ตั้งแต่เห็นด้วยอย่างยิ่งไปจนถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือประกอบด้วย การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมีค่า IOC มากกว่า 0.6 ขึ้นไปทุกแบบวัด และวิเคราะห์ค่าความเที่ยงของการวัดด้วยสูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมในข้ออื่นๆ ของแบบวัดได้ค่า CITC อยู่ระหว่าง 0.30 - 0.76 และค่าแอลฟาของครอนบาคของแบบวัดทุกตอนมีค่า

มากกว่า 0.60 สำหรับขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยติดต่อประสานงานกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการโรงแรมแต่ละแห่งที่ให้ความอนุเคราะห์เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์การวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้วิธีการสุ่มแบบบังเอิญ (accidental sampling) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนด เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลได้ครบตามขนาดตัวอย่างคือ จำนวน 420 ตัวอย่าง ผู้วิจัยจึงจัดการข้อมูลเพื่อตรวจสอบความครบถ้วน ซึ่งพบว่าแบบสอบถามจำนวน 15 ชุดมีข้อมูลขาดหายหลายส่วน (missing data) ซึ่งไม่สามารถนำมาวิเคราะห์ได้ จึงเหลือชุดข้อมูลที่สมบูรณ์สามารถนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติได้ทั้งสิ้น 405 ตัวอย่าง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สถิติพรรณานำเสนอในรูปแบบตารางแจกแจงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีการใช้หลักเกณฑ์อันตรภาคชั้นเพื่อแปลความหมายค่าเฉลี่ย (Kijbumrungrat, 2020: 21) 3 ระดับ คือ สูง ปานกลาง และต่ำ สถิติอ้างอิงประกอบด้วย การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นตรงแบบง่ายและการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง การทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติ ประกอบด้วย การตรวจสอบความผิดปกติของข้อมูล (outlier) การแจกแจงแบบปกติ (normality) ความเป็นค่าคงที่ของความคลาดเคลื่อน (homoscedasticity) ค่าความคลาดเคลื่อนแต่ละค่าเป็นอิสระต่อกัน (autocorrelation) ภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (multicollinearity) จากผลการตรวจสอบ ไม่พบข้อมูลที่มีค่าผิดปกติ ตัวแปรตามและค่าความคลาดเคลื่อนมีค่าใกล้เคียงกับการแจกแจงแบบปกติ ความแปรปรวนของการคลาดเคลื่อนเป็นค่าคงที่ ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์ในตัวเอง และไม่มีปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ

ผลการวิจัย

การแจกแจงความถี่ของตัวแปร

ผลการวิเคราะห์พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความผูกพันเชิงความรู้สึกกับองค์กรระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.22$; S.D. = 0.93) เช่นเดียวกับความตั้งใจอยู่ในงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.52$; S.D. = 0.99) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันเชิงความรู้สึกพบว่ากลุ่มตัวอย่างรับรู้ถึงสภาพแวดล้อมการทำงานในมิติต่าง ๆ ได้แก่ การได้รับการยอมรับในการทำงานค่าเฉลี่ยอยู่ระดับสูง ($\bar{X} = 3.81$; S.D. = 1.01) ความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้างานค่าเฉลี่ย

อยู่ระดับสูง ($\bar{X} = 3.68$; S.D. = 0.88) ความชัดเจนของวิสัยทัศน์
องค์กรค่าเฉลี่ยอยู่ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.51$; S.D. = 0.86)
ความท้าทายในงานค่าเฉลี่ยอยู่ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.42$;

S.D. = 0.91) และการมอบอำนาจร่วมในงานค่าเฉลี่ยอยู่
ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.17$; S.D. = 0.92) ตามลำดับ
ดังปรากฏในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่เกี่ยวข้อง

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ความหมาย
ความผูกพันเชิงความรู้สึกกับองค์กร	3.22	0.93	ปานกลาง
ความตั้งใจคงอยู่ในงาน	3.52	0.99	ปานกลาง
การได้รับการยอมรับในการทำงาน	3.81	1.01	สูง
ความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน	3.68	0.88	สูง
ความชัดเจนของวิสัยทัศน์องค์กร	3.51	0.86	ปานกลาง
ความท้าทายในงาน	3.42	0.91	ปานกลาง
การมอบอำนาจร่วมในงาน	3.17	0.92	ปานกลาง

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันเชิงความรู้สึก กับองค์กร

การพยากรณ์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพัน
เชิงความรู้สึกกับองค์กร ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ
เชิงเส้นตรง ซึ่งเป็นวิธีการทางสถิติที่ใช้ศึกษาความสัมพันธ์
ของตัวแปรเชิงเหตุที่จะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงค่า
ของตัวแปรตาม โดยเป็นการส่งผลทางตรง (direct effect)
ต่อตัวแปรตาม โมเดลการวิเคราะห์คือ ตัวแปรอิสระ ซึ่ง
ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน (X_1) การได้รับ
การยอมรับในการทำงาน (X_2) ความชัดเจนของวิสัยทัศน์
องค์กร (X_3) ความท้าทายในงาน (X_4) การมอบอำนาจร่วม
ในงาน (X_5) และตัวแปรตามคือ ความผูกพันเชิงความรู้สึกกับ
องค์กร (Y)

การคัดเลือกตัวแปรพยากรณ์เข้าในสมการถดถอย

พหุคูณเชิงเส้นตรงใช้วิธีนำตัวแปรเข้าทั้งหมด (enter
regression) กล่าวคือ การวิเคราะห์จะนำตัวแปรพยากรณ์
ที่ต้องการศึกษาเข้าไปในสมการพยากรณ์พร้อมกันทุกตัว
วิธีนี้จะแสดงให้เห็นว่า ภายในสมการพยากรณ์มีตัวแปร
พยากรณ์ครบทุกตัว ทำให้ผู้วิจัยมองเห็นตัวแปรทั้งที่
พยากรณ์ได้และไม่ได้

จากตารางที่ 2 พบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัว ส่งผลทางบวก
ต่อความผูกพันเชิงความรู้สึกกับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 โดยที่ตัวแปรอิสระทั้ง 5
สามารถอธิบายความแปรปรวนของค่าความผูกพันเชิงความรู้สึก
กับองค์กรได้ร้อยละ 35 ($R^2 = 0.35$) ซึ่งแปลความหมายได้ว่า
หากใช้ตัวแปรอิสระทั้งหมดนี้ ($X_1 - X_5$) จะสามารถอธิบาย
ความผันแปรของตัวแปรตามได้ถูกต้องร้อยละ 35

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ตัวแปรพยากรณ์ความผูกพันเชิงความรู้สึกกับองค์กร

(n=405)				
ตัวแปรอิสระ	B	Beta	t	Sig.
Constant	0.37		0.99	
ความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้างาน (X_1)	0.25	0.23**	4.09	0.00
การได้รับการยอมรับในการทำงาน (X_2)	0.18	0.19*	2.06	0.04
ความชัดเจนของวิสัยทัศน์องค์กร (X_3)	0.20	0.20**	3.55	0.00
ความท้าทายในงาน (X_4)	0.11	0.10*	1.98	0.04
การมอบอำนาจร่วมในงาน (X_5)	0.13	0.15**	3.11	0.00
R = 0.59		R ² = 0.35		

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

ข้อมูลจากตารางที่ 2 อธิบายรูปแบบความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระต่อตัวแปรตามได้ดังนี้

- ความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้างาน (X_1) มีค่าเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ซึ่งทำให้ค่าความผูกพันเชิงความรู้สึกกับองค์กร (Y) เพิ่มขึ้น 0.23 หน่วยมาตรฐาน เมื่อตัวแปร X อื่น ๆ คงที่
- การได้รับการยอมรับในการทำงาน (X_2) มีค่าเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ซึ่งทำให้ค่าความผูกพันเชิงความรู้สึกกับองค์กร (Y) เพิ่มขึ้น 0.19 หน่วยมาตรฐาน เมื่อตัวแปร X อื่น ๆ คงที่
- ความชัดเจนของวิสัยทัศน์องค์กร (X_3) มีค่าเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ซึ่งทำให้ค่าความผูกพันเชิงความรู้สึกกับองค์กร (Y) เพิ่มขึ้น 0.20 หน่วยมาตรฐาน เมื่อตัวแปร X อื่น ๆ คงที่
- ความท้าทายในงาน (X_4) มีค่าเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ซึ่งทำให้ค่าความผูกพันเชิงความรู้สึกกับองค์กร (Y) เพิ่มขึ้น 0.10 หน่วยมาตรฐาน เมื่อตัวแปร X อื่น ๆ คงที่
- การมอบอำนาจร่วมในงาน (X_5) มีค่าเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ซึ่งทำให้ค่าความผูกพันเชิงความรู้สึกกับองค์กร (Y) เพิ่มขึ้น 0.15 หน่วยมาตรฐาน เมื่อตัวแปร X อื่น ๆ คงที่

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ถ้าตัวแปรอิสระใด ๆ (X) มีค่าสูงขึ้น ความผูกพันเชิงความรู้สึกกับองค์กร (Y) ก็จะเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย หรือในทางตรงกันข้ามถ้าตัวแปรอิสระใด ๆ (X) มีค่าลดลง ก็จะส่งผลให้ความผูกพันเชิงความรู้สึกกับองค์กรลดลงเช่นกัน

จากผลการวิเคราะห์สามารถสร้างสมการความสัมพันธ์ของตัวแปรพยากรณ์กับค่าความผูกพันเชิงความรู้สึกกับ

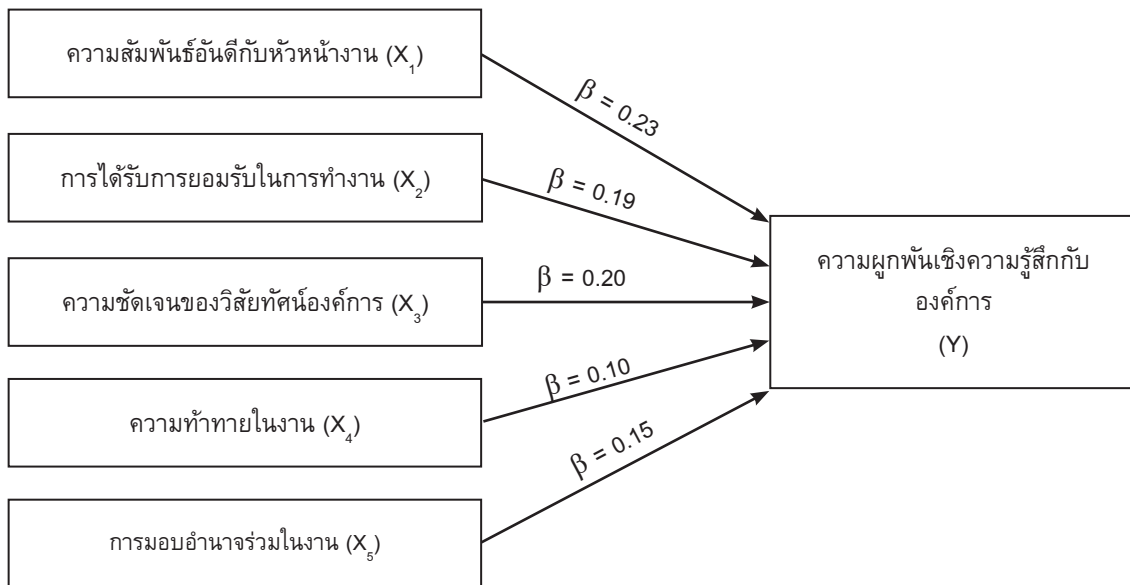
องค์กรในรูปค่าคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\hat{Y} = 0.23^{**} \text{ ความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้างาน} + 0.19^{*} \text{ การได้รับการยอมรับในการทำงาน} + 0.20^{**} \text{ ความชัดเจนของวิสัยทัศน์องค์กร} + 0.10^{*} \text{ ความท้าทายในงาน} + 0.15^{**} \text{ การมอบอำนาจร่วมในงาน}$$

รายละเอียดดังภาพที่ 2

ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันเชิงความรู้สึกและความตั้งใจคงอยู่ในงาน

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันเชิงความรู้สึกกับองค์กรและความตั้งใจคงอยู่ในงาน โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นตรงแบบง่าย (simple regression analysis) เนื่องจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรตาม (Y) ในมิติเดียว และตัวแปรอิสระ (X) เพียงตัวแปรเดียว การวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่ายนั้น ตัวแปร X จะถูกกำหนดค่าไว้ก่อน และค่า Y จะเปลี่ยนแปลงไปตามตัวแปร X การประมาณค่าพารามิเตอร์จากกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีกำลังสองน้อยที่สุด (least square method) โดยที่ a คือค่าคงที่ (constant) และเป็นค่าที่เส้นกราฟถดถอยตัดกับแกน Y ส่วน b เป็นความชัน (slope) ของเส้นกราฟ ซึ่งแสดงถึงการเปลี่ยนแปลงของ Y เมื่อ X เปลี่ยนแปลง เรียกส่วนนี้ว่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (regression coefficient) หรือสัมประสิทธิ์การพยากรณ์



ภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์โมเดลการถดถอยที่เป็นค่ามาตรฐาน

ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรอิสระและตัวแปรตามมีความสามารถในการเชิงแปรผัน พิจารณาได้จากค่า b (slope) ที่เป็นบวก แปลความได้ว่าความผูกพันเชิงความรู้สึกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจคงอยู่ในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.49$, $t = 11.53$, $p < 0.05$) กล่าวคือถ้าความผูกพันเชิงความรู้สึก (X) มีค่าสูงขึ้น ความตั้งใจคงอยู่ในงาน (Y) ก็จะสูงขึ้นตามไปด้วย สมการที่ได้พบว่า

ค่า Beta มีค่าเท่ากับ 0.49 แสดงว่าถ้าค่าความผูกพันเชิงความรู้สึกกับองค์กรเพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะทำให้ค่าความตั้งใจคงอยู่ในงานเพิ่มขึ้น 0.49 หน่วย หรือในทางตรงกันข้าม ถ้าความผูกพันเชิงความรู้สึกลดลงจะส่งผลให้ค่าความตั้งใจคงอยู่ในงานลดลง 0.49 หน่วยเช่นกัน จากสมการพบว่า ตัวแปรอิสระอธิบายความสัมพันธ์กับตัวแปรตามได้ร้อยละ 24 ($R^2 = 0.24$) ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันเชิงความรู้สึกกับความตั้งใจคงอยู่ในงาน

(n=405)				
ตัวแปรอิสระ	b	Beta	t	Sig.
Constant	2.09		16.20	
ความผูกพันเชิงความรู้สึกกับองค์กร (X)	0.45	0.49*	11.53	0.00
R = 0.49		R ² = 0.24		

การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 ได้เสนอว่าตัวแปรอิสระ (X) ประกอบด้วยความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน การได้รับการยอมรับในการทำงาน ความชัดเจนของวิสัยทัศน์องค์กร ความท้าทายในงาน และการมอบอำนาจร่วมในงาน มีอำนาจร่วมกันพยากรณ์ตัวแปรตาม (Y) คือความผูกพันเชิงความรู้สึก

กับองค์กร การวิเคราะห์ด้วยโมเดลการถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง พบว่า ตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรได้ร้อยละ 35 ($R^2 = 0.35$, $p < 0.05$) โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน ได้แก่ ความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน ($\beta = 0.23$, $p < 0.01$) ความชัดเจนของวิสัยทัศน์องค์กร ($\beta = 0.20$, $p < 0.01$) การได้รับการยอมรับในการ

ทำงาน ($\beta = 0.19, p < 0.05$) การมอบอำนาจร่วมในงาน ($\beta = 0.15, p < 0.01$) และความท้าทายในงาน ($\beta = 0.10, p < 0.05$) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ สำหรับสมมติฐานข้อที่ 2 ระบุว่าความผูกพันเชิงความรู้สึกกับองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจอยู่ในงาน การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นตรงแบบง่าย พบว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือความผูกพันเชิงความรู้สึกกับองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อความตั้งใจอยู่ในงาน ($\beta = 0.49, t = 11.53, p < 0.05$) ตัวแปรอิสระสามารถอธิบายความสัมพันธ์กับตัวแปรตามได้ร้อยละ 24 ($R^2 = 0.24$) สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้

อภิปรายผลการวิจัย

ความผูกพันเชิงความรู้สึกกับองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจอยู่ในงาน งานวิจัยนี้วัดความผูกพันเชิงความรู้สึกจากปัจจัยบ่งชี้ต่าง ๆ เช่น ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความภูมิใจต่อการเป็นสมาชิกขององค์กร ความห่วงใยในอนาคตขององค์กร ตลอดจนความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กร ประเด็นนี้แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีความผูกพันเชิงความรู้สึกกับองค์กร จะมีความต้องการคงอยู่กับองค์กร ข้อค้นพบนี้เป็นไปในทิศทางเดียวกับผลการวิเคราะห์ทอิกมานงานวิจัยของ Mercurio (2015: 403) ซึ่งระบุว่า ความผูกพันเชิงความรู้สึกเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมขององค์กรในด้านต่าง ๆ ทั้งนี้ตัวแปรอิสระมีอำนาจร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันเชิงความรู้สึกกับองค์กรได้ร้อยละ 35 แสดงว่ายังมีตัวแปรพยากรณ์อื่น ๆ ที่คาดว่าจะมีอำนาจการพยากรณ์ แต่ไม่ได้ถูกเลือกเข้ามาวิเคราะห์ หากนำตัวแปรอื่น ๆ ที่ได้จากการประมวลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเข้ามาศึกษา เช่น การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร การรับรู้แนวทางปฏิบัติขององค์กร และการมีส่วนร่วมกับองค์กร อาจทำให้ความแปรปรวนของความผูกพันเชิงความรู้สึกเพิ่มมากขึ้น

ความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้างาน มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยสูงสุดในบรรดาตัวแปรทั้งหมด ข้อค้นพบนี้บ่งชี้ว่าสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับบุคลากร ถือเป็นปัจจัยที่เชื่อมความรู้สึกทางบวกกับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยก่อนหน้านี้ที่ระบุว่าความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Ayuwat, Narongchai, &

Auraiampai, 2017: 29) ตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย รองลงมาคือ ความชัดเจนของวิสัยทัศน์องค์กร เนื่องจากคุณลักษณะประการหนึ่งของคนเจเนอเรชันวายคือความต้องการทิศทางการปฏิบัติที่ชัดเจน ไม่คลุมเครือ (Haserot, 2004: 5) ประเด็นที่กล่าวนี้มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กร การนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติเกิดขึ้นได้จากการที่ผู้บริหารสามารถสื่อสาร และเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึงและเข้าใจ หากผู้บริหารองค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมในองค์กร และแปลงวิสัยทัศน์องค์กรออกมาสู่การปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อสร้างแรงกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจ ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ย่อมส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันเชิงความรู้สึกกับองค์กร

การได้รับการยอมรับในการทำงาน เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่พยากรณ์ความผูกพันเชิงความรู้สึกกับองค์กร ซึ่ง Molinaro, & Weiss (2005: 2) ได้ระบุถึงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรไว้หลายประการ หนึ่งในนั้นคือ การได้รับการยอมรับ และการเห็นคุณค่า ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยผลักดันให้เกิดความผูกพันกับองค์กร การได้รับการยอมรับไม่ได้หมายถึงการได้รับเงินรางวัลหรือค่าตอบแทนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการชื่นชมยินดีต่อผลการปฏิบัติงานจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน บรรยากาศเหล่านี้น่าจะส่งผลให้พนักงานรับรู้ว่าองค์กรเล็งเห็นคุณค่า และเกิดแรงใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งระบุว่า การได้รับการยอมรับในการทำงาน เป็นสิ่งหนึ่งที่ทำนายความผูกพันกับองค์กร (Nyakaro, 2016: 52) ดังนั้น การได้รับการยอมรับในการทำงาน จึงเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สามารถพยากรณ์ความผูกพันกับองค์กร

สำหรับการมอบอำนาจร่วมในงาน ผู้วิจัยได้วัดจากมิติการกำหนดการตัดสินใจในงานด้วยตนเอง เนื่องจากคุณลักษณะของคนเจเนอเรชันวายค่อนข้างมีอิสระในการดำเนินชีวิตและการทำงาน ดังนั้น การให้อิสระในการตัดสินใจในงานตามความเหมาะสม ย่อมส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และส่งผลต่อความผูกพันเชิงความรู้สึกกับองค์กรในที่สุด สำหรับตัวแปรพยากรณ์ที่มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยลำดับท้ายสุดคือความท้าทายในการทำงาน หากพนักงานรับรู้ถึงความท้าทายในงาน และมองเห็นโอกาสที่สามารถพัฒนาขีดความสามารถ สิ่งเหล่านี้ย่อมก่อให้เกิดความผูกพันเชิงความรู้สึกกับองค์กรได้เช่นเดียวกัน โดยสอดคล้องกับผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งระบุว่าความท้าทาย

ในงานและโอกาสก้าวหน้าในงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานกลุ่มคนเจนเอเรชั่นวาย (Bumpenboon, & Jirayuth, 2016: 239) จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า ข้อค้นพบจากผลการวิจัยสอดคล้องตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ และงานวิจัยนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงบูรณาการทฤษฎี และการประยุกต์ใช้ด้านพฤติกรรมองค์การ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ข้อเสนอแนะ

1. องค์การควรพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม เพื่อสร้างสมรรถนะด้านสัมพันธภาพให้กับหัวหน้างานที่ครอบคลุมทักษะต่าง ๆ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล การบริหารความขัดแย้งภายในทีม การตระหนักรู้เพื่อปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น บทบาทการให้คำปรึกษา ตลอดจนปลูกฝังค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมการทำงาน ที่มุ่งเน้นการสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมตัดสินใจและยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ผู้บริหารองค์การจำเป็นต้องสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อให้สมาชิกทุกคนมุ่งสู่เป้าหมายในแนวทางเดียวกัน ดังนั้นเพื่อให้วิสัยทัศน์องค์การเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ผู้บริหารควรนำ OKRs (Objective and Key Results) มาเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์องค์การ การทำ OKRs เป็นการแปลงวิสัยทัศน์องค์การออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อให้พนักงานแต่ละคนรู้ว่าสิ่งที่ตนเองต้องทำอะไร และทำเพื่ออะไร รวมถึงระดับแผนกก็สามารถรับรู้ผลงานของสมาชิกในทีมว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ และองค์การก็จะรับรู้ถึงผลการทำงานในภาพรวม

3. การได้รับการยอมรับในงานเป็นการรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อการได้รับความไว้วางใจ หรือความคาดหวังจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานหรือผู้ให้บริการ รวมถึงการได้รับโอกาสทำงานที่มีคุณค่าหรือมีความสำคัญในหน่วยงาน ดังนั้นผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยหัวหน้างานควรจงใจให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสมีส่วนร่วมในการคิด ร่วมรับผิดชอบหรือมีบทบาทในงานที่ทำหรืองานที่มีความสำคัญ นอกจากนี้ ควรพัฒนาระบบ Employee Recognition Program เพื่อชื่นชม และยินดีกับพนักงาน ตลอดจนมอบรางวัลเพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานที่มีผลงาน มีพฤติกรรมที่โดดเด่น และเป็นแบบอย่างที่ดี

4. การมอบอำนาจบุคลากรเป็นกระบวนการที่กระตุ้นให้บุคคลที่ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจจากภายใน รวมทั้งทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองว่ามีความสามารถเพียงพอที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จ ผู้บริหารองค์การควรกำหนดแนวทางการมอบอำนาจอย่างเหมาะสม เช่น การส่งเสริมการเรียนรู้ส่วนบุคคล การสร้างตัวแบบ การสนับสนุนข้อมูลย้อนกลับ ในลักษณะข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การกระตุ้นอารมณ์เชิงบวก การจัดหาข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการตัดสินใจ การจัดหาทรัพยากรที่ช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างราบรื่น การสื่อสารผลลัพธ์ และการสร้างความเชื่อมั่นซึ่งแนวทางดังกล่าวจะสนับสนุนบุคลากรให้เกิดความเชื่อมั่นในการตัดสินใจ และแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างบรรลุผลสำเร็จขององค์การ

5. คนทำงานในรุ่นเจนเอเรชั่นวายมักมีข้อเรียกร้องในงานที่ทำทลาย หัวหน้างานควรเพิ่มความต้องการในงานที่ทำให้เกิดความท้าทาย เช่น การออกแบบการทำงานใหม่ การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ การให้รับผิดชอบมากกว่าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากงานประจำ การเข้าไปมีส่วนรับผิดชอบในงานใหม่ ๆ การมอบหมายงานที่ต้องใช้ทักษะใหม่ ๆ อย่างไรก็ตาม ผู้ออกแบบงานจำเป็นต้องคำนึงถึงความสมดุลระหว่างทักษะและความท้าทาย กล่าวคือการคำนึงถึงทักษะของบุคลากรที่ใช้รับมือกับสถานการณ์นั้น ๆ เพื่อก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

6. การวิจัยในครั้งต่อไป ควรศึกษาผลของความผูกพันเชิงความรู้สึกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การหรือประสิทธิผลขององค์การ และควรศึกษาตัวแปรพยากรณ์อื่น ๆ ที่ส่งผลต่อความผูกพันเชิงความรู้สึก เช่น การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ การรับรู้บรรยากาศองค์การ การมีส่วนร่วมกับองค์การ วัฒนธรรมองค์การ อัตลักษณ์ขององค์การ ความพึงพอใจในงาน ความเครียดของบทบาทและความไม่ชัดเจนในบทบาท นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก และจิตวิญญาณในการทำงาน เป็นต้น

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนจากคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

References

- Addae, H. A., Parboteeah, K. P., & Davis, E. E. (2006). Organizational Commitment and Intentions to Quit: An Examination of the Moderating Effects of Psychological Contract Breach in Trinidad and Tobago. *International Journal of Organizational Analysis*, 14(3): 225-238.
- Adkins, A. (2016). **Millennials: The Job-Hopping Generation**. [Online]. Retrieved May 1, 2021 from <https://www.gallup.com/workplace/236474/millennials-job-hoppinggeneration.aspx?version=print>
- Allen, D. G., & Shanock, L. R. (2013). Perceived Organizational Support and Embeddedness as Key Mechanisms Connecting Socialization Tactics to Commitment and Turnover among New Employees. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3): 350-369.
- Ayuwat, Dussadee, Narongchai, Wanicha & Auraipai, Nattawat. (2017). Engagement of Employees: A Case of An Industrial Plant in The Northeast of Thailand (ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน: กรณีศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย). *Kasetsart Engineering Journal*, 30(101): 29-40.
- Beyer, J. E., & Marshall, J. (1981). The Interpersonal Dimension of Collegiality. *Nursing Outlook*, 29(11): 662-665.
- Bumpenboon, Atjima, & Jirayuth, Putthithorn. (2016). Factors Affecting Job Satisfaction to Gen Y (ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่ม Gen Y). *MBA-KKU Journal*, 9(2): 239-252.
- Bunrangsee, Prinnaporn, & Jadesadalug, Viroj. (2018). The Influence of Job Challenge and Empowerment Climate in Line with the Agreeableness Factors Effecting Creative Performance through the Affective Commitment of the Generation Y Employees (อิทธิพลของความท้าทายและการมอบอำนาจร่วมกับการคล้อยตามในการทำงานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานเชิงสร้างสรรค์ผ่านความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกของพนักงานเจเนอเรชันวาย). *Veridian E-Journal*, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and Arts), 11(12): 810-829.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3): 336-354.
- Csikszentmihalyi, M., & LeFevre, J. (1989). Optimal Experience in Work and Leisure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(5): 815-822.
- Dechawatanapaisal, Decha, Noompaya, Kritsaya, Nualluck, Jeerapa, & Pluemboon, Chonnapat. (2014). A Study of Viewpoints and Expectations of Generational Characteristics between Generation X and Generation Y (การศึกษาเจเนอเรชันเอ็กซ์และเจเนอเรชันวายในมุมมองต่อคุณลักษณะ ของตนเอง และความคาดหวังต่อคุณลักษณะของเจเนอเรชันอื่น). *Chulalongkorn Business Review*, 36(141): 1-17.
- Dwivedi, S. (2015). Turnover Intentions: Scale Construction & Validation. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 50(3): 452-468.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organisational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 500-507.
- Haserot, P. W. (2004). Another Look at How Gen X and Gen Y Differ, IOMA's Report on Compensation and Benefits for Law Offices, *New York*, 4(11): 5.
- Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B., & Swart, J. (2005). Satisfaction with HR Practices and Commitment to the Organisation: Why One Size Does Not Fit All. *Human Resource Management Journal*, 15(4): 9-29.
- Kijbumrungrat, Krieng. (2020). **Principles of Statistics for General Data Analysis (หลักสถิติเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป)** (2nd ed.). Bangkok: Thammasat University Press.
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 14(4): 389-414.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment. **Human Resource Management Review**, 1(1): 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, 78(4): 538-551.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnysky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. **Journal of Vocational Behavior**, 61(1): 20-52.
- Milinthapunya, Warunee. (2018). Factors Related to Retention of Employees at a University Hospital (ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการคงอยู่ในงานของบุคลากรโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย). **Journal of Thonburi University**, 12(8): 244-255.
- Molinare, V., & Weiss, D. (2005). **Driving Employee Engagement**. [Online]. Retrieved March 8, 2020 from http://www.banffcentre.ca/departments/leadership/library/pdf/driving_employee_engagement_weiss-molinaro.pdf
- Morrow, P. C. (2011). Managing Organizational Commitment: Insights from Longitudinal Research. **Journal of Vocational Behavior**, 79(1): 18-35.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. **Journal of Vocational Behavior**, 14(2): 224-247.
- Nutt, P. C., & Backoff, R. W. (1997). Crafting Vision. **Journal of Management Inquiry**, 6(4): 308-328.
- Nyakaro, N. R. (2016). Effect of Recognition on Work Commitment by Non-teaching Staff in Public University in Kenya. **Online Journal of Social Sciences Research**, 5: 47-56.
- Office of Knowledge Management and Development. (2016). **New Gen is Now (คนรุ่นใหม่คือพลังแห่งอนาคต)**. [Online]. Retrieved March 10, 2020 from <http://www.okmd.or.th/okmd-opportunity/new-gen/687/>
- Research Centre for Social and Business Development. (2018). **Lifestyle of Salaryman in the Working Dimension and Quality of Life (วิถีมนุษย์เงินเดือนในมิติการทำงาน และคุณภาพชีวิต)**. [Online]. Retrieved December 10, 2019 from www.sabcentre.com/download/article/article2018052408542.pdf
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. **Journal of Applied Psychology**, 86(5): 825-836.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. **The Academy of Management Review**, 15(4): 666-681.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective Commitment to the Organization, Supervisor, and Work Group: Antecedents and Outcomes. **Journal of Vocational Behavior**, 64(1): 47-71.
- Whitener, E. M. (2001). Do "High Commitment" Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross-level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling. **Journal of Management**, 27(5): 515-535.