ปีที่ 24 ฉบับพิเศษ มกราคม - เมษายน 2561 ISSN 2408 - 0845

ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานเจนเนอเรชั่นวายบริษัทเอกชนในธุรกิจการบริการแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร

The Organizational Commitment of Generation Y Employees of Private Company in a Service Business in Bangkok

นฤมล จิตรเอื้อ*
Naruemon Jituea

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาความผูกพันต่อองค์การของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย บริษัทเอกชนในธุรกิจการบริการแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร 2. ศึกษาแนวทางการสร้างความผูกพันต่อองค์การของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย บริษัทเอกชนในธุรกิจการบริการแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ศึกษาปรากฏการณ์ทางสังคมด้วยวิธีปรากฏการณ์วิทยา โดยการสัมภาษณ์แบบเชิงลึกกับพนักงานเจนเนอเรชั่นวายบริษัทเอกชนในธุรกิจบริการแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 23 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แนวคำถามในการสัมภาษณ์ และนำเสนอในรูปการพรรณาวิเคราะห์ ผลการศึกษา พบว่า ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย บริษัทเอกชนในธุรกิจการบริการแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร แสดงทัศนคติและพฤติกรรมออกมา 3 ด้าน ดังนี้ 1) การพูด (Say) คือ พนักงานมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์การ มีความเชื่อมั่นศรัทธาต่อนโยบายขององค์การ 2) การดำรงอยู่ (Stay) คือ พนักงานมีความรู้สึกถึงความมั่นคงและปลอดภัยกับชีวิตการทำงาน มีความปรารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิกอยู่กับองค์การต่อไป 3) การดำรงอยู่ (Strive) คือ พนักงานยินดีจะร่วมมือกิจกรรมต่างๆ ขององค์การอยู่เสมอ และจะใช้ความรู้และทักษะที่มีทำให้งานต่าง ๆ ขององค์การสำเร็จซึ่งเป็นตามแนวคิดของ Aon Hewitt และพบว่า พนักงานเจเนอเรชั่วายบริษัทเอกชนในธุรกิจการบริการแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้เสนอแนวทางการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์การ ประกอบด้วย 9 มิติ ได้แก่ (1) ด้านการสื่อสารภายในองค์การ องค์การจัดให้มีช่องทางการสื่อสารหลายช่องทาง เพื่อบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายองค์การ (2) ด้านผู้นำ มีการบริหารงานแบบเน้นการมีส่วนร่วม (3) ด้านลักษณะงาน งานที่มอบหมายมีความท้าทายความสามารถ เพื่อส่งเสริมการใช้ทักษะการทำงานให้มากขึ้น (4) ด้านโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถ มีการวางแผนการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ (5) ด้านความมั่นคงและก้าวหน้า การกำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพที่มีความสอดคล้องกับความรู้และความต้องการของบุคลากร (6) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน จัดการทำงานเป็นกลุ่มหรือกิจกรรมสันทนาการ เพื่อเป็นการลดช่องว่างและนำไปสู่บรรยากาศที่ดีในการทำงาน (7) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ การพิจารณาประเมินเงินเดือนตามความสามารถ และค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมเมื่อเทียบปริมาณงานและสอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจ (8) ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ มีการจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานที่มีความทันสมัยและเพียงพอ และ (9) ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน วันหยุดประจำปี การส่งเสริมด้านสุขภาพ และกิจกรรมสันทนาการ

คำสำคัญ : ความผูกพันต่อองค์การ / เจนเนอเรชั่นวาย / ธุรกิจบริการ

*อาจารย์ประจำสาขาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

Vol.24 Special Issue January - April 2018 ISSN 2408 - 0845

ABSTRACT

The purpose of this research were to 1) study the organizational commitment of Generation Y employees of private company in a service business in Bangkok 2) study the ways to improve the development and organizational commitment of Generation Y employees of private company in a service business in Bangkok. This research was a qualitative research by using Phenomenological Approach. The researcher gathered data by conducting the in-depth interview of 23 Generation Y employees of private company in a service business in Bangkok. The research tool was open-end questions and presented with descriptive analysis. The results showed that organizational commitment of Generation Y employees of private company in a service business in Bangkok. The attitudes and behaviors can be expressed in three aspects; 1) Say is that an employee is proud of working in the organization and have confidence in the organization's policies; 2) Stay is that an employee has a sense of security and safety in the workplace and 3) Strive is the willingness to collaborate with the organization and knowledge and skills that make the job of the organization successful by concepts of Hewitt Aon. It was also found that Generation Y employees of private company in a service business in Bangkok suggested the ways for the organizational commitment while is composed of 9 dimensions: (1) Organization Communication; the organization provides multi-channel communication (2) Leadership is based on participatory management (3) Job characteristics; Job assignments are available challenging to promote more work skills (4) Opportunity to develop knowledge and regularly planned training (5) Security and Progress Determining career advancement that is consistent with knowledge and needs of personnel (6) relationships with colleagues; it should be organized in groups or recreational activities in order to reduce the gap and lead to good working atmosphere (7) Compensation and welfare; Salary based on ability (8) Safe and Hygienic working environment provision of modern and sufficient working facilities and (9) Work-life Balance; there should have annual holiday, health promotion, and recreational activities.

Keywords : Organizational Commitment / Generation Y / Service Business

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสภาวะปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ความก้าวหน้าด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนยีที่ล้ำสมัย สิ่งเหล่านี้มีผลต่อการดำเนินงานและการปรับตัวให้อยู่รอดขององค์การ โดยความสามารถในการแข่งขันขององค์การที่ดีเกิดได้จากหลายปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการต่างๆ ต้องมีความคล่องตัว โครงสร้างขององค์การที่ชัดเจน ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ วัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การที่เอื้ออำนวย การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี มีการกำหนดเป้าหมายวางแผนกลยุทธ์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่องค์การควรให้ความสนใจ เพราะทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญและมีคุณค่าที่สุด การที่องค์การตระหนักถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์จะเป็นแรงขับเคลื่อนและพัฒนาองค์การประสบความสำเร็จและมีความเข้มแข็งยืนหยัดแบบยั่งยืน (Soipetch, P., 2014, p.64)

ปีที่ 24 ฉบับพิเศษ มกราคม - เมษายน 2561 ISSN 2408 - 0845

การทำงานของแต่ละองค์การมีความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุที่แตกต่างกันตาม แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มเบบี้บูมเมอร์ส (Baby Boomer) เกิดระหว่างปี 1943-1960 มีลักษณะชีวิตอยู่เพื่อการทำงาน มีความซื่อสัตย์ ไม่ชอบการเลียนแบบ เป็นผู้มีความเป็นเจ้าของกิจการ (Appelbaum, Serena & Shapiro, 2005) กลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) เกิดระหว่างปี 1961-1980 เป็นผู้มีการศึกษาที่ดี เชื่อมั่นตนเอง รักอิสระ ชอบเรียนรู้ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ชอบสมดุลในชีวิตและงาน (Appelbaum, Serena & Shapiro, 2005; Gurau, 2012) และกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) เกิดระหว่างปี 1981-2000 มีความเชื่อมั่นตนเองสูง ขาดความอดทน ยึดความสบายใจของตนเป็นหลัก ชอบความท้าทาย ชอบปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ให้ความสำคัญกับเงินและการศึกษา มีความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยี (Gurau, 2012; Lee, Mui Hung & Ling, 2012) ซึ่งความหลากหลายของพฤติกรรมและความแตกต่างของช่วงอายุพนักงานเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจและเตรียมแผนไว้รองรับเพื่อลดช่องว่างของพนักงานรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ และตอบสนองความต้องการของแต่ละช่วงวัยให้มีประสิทธิภาพได้ โดยเฉพาะกลุ่มเจเนอเรชั่นวายผู้บริหารต้องให้ความสนใจเป็นอย่างมาก เพราะกลุ่มนี้เริ่มมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นภายในองค์การ เนื่องจากกลุ่มเบบี้บูมเริ่มมีอายุมากและกำลังทยอยจะเกษียณอายุลงไป (Kengkarnchang, K., 2013, p.26)

ความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์การถือว่าเป็นกุญแจสำคัญอย่างหนึ่ง ที่ผู้บริหารต้องทำให้เกิดขึ้นภายในองค์การ เพื่อนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่องค์การกำหนดไว้ (Suthammanon, L. & Osathanugrah, K., 2015, p.94) เพราะการที่องค์การสรรหา คัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาในองค์การแล้ว จำเป็นต้องสร้างทัศนคติทางบวกให้เกิดขึ้นในตัวพนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ด้วยการเสริมสร้างแรงจูงใจในการให้อิสระในการทำงาน เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ มอบหมายงานที่ท้าทาย การยอมรับในความรู้ความสามารถ ส่งเสริมความก้าวหน้าในสายงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม จัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี (Thaivijitsin, S., 2015, p.105; Fueangfung, V., 2016, pp.186-187) วัฒนธรรมและบรรยากาศการทำงานที่ดี ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (Phomlarak, W., 2016, pp.130-131) ส่งผลทำให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มความสามารถ ให้ความร่วมมือทุกกิจกรรมขององค์การ การบริการแก่ลูกค้าได้เป็นอย่างดี ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Lloyd, 2008) ลดปัญหาการสูญเสียพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญออกจากองค์การไป (Bhatnagar, 2007; Kaewsang, T. & Phasunon, P., 2016, pp.1271-1272) ตลอดจนความผูกพันต่อองค์การยังมีผลกระทบต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของพนักงานที่จะนำไปสู่นวัตกรรมใหม่ๆ ภานในองค์การ จนทำให้องค์การเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันในที่สุด (Anantasin, S. & Arundee, S., 2016, pp.162-163)

เนื่องจากบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นผู้ให้บริการติดตั้งผลิตภัณฑ์และวัสดุก่อสร้างแบบครบวงจรให้แก่ลูกค้าโรงงานอุตสาหกรรมและกลุ่มธุรกิจก่อสร้างอาคาร โดยดำเนินธุรกิจมายาวนานกว่า 20 ปี มีพนักงานมากกว่า 200 คน อยู่ในสภาวะการณ์ที่มีพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในองค์การจำนวนมาก และบุคลากรกลุ่มนี้มักตัดสินใจที่จะคงอยู่กับองค์การไม่นานนัก ทำให้องค์การต้องรับบุคลากรใหม่เข้ามาทดแทน ทำให้เสียค่าใช้จ่ายในการสรรหา คัดเลือก และการอบรมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และทักษะเพื่อปฏิบัติงานให้เกิดผลิตภาพแก่องค์การ และการลาออกของบุคลากรแสดงให้เห็นความไม่มั่นคงขององค์การขาดความน่าเชื่อถือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การด้วย ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาความผูกพันต่อองค์การของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย สามารถนำผลไปใช้ในกำหนดนโยบายและแผนงานต่างๆ ภายในองค์การ รวมทั้งเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนารูปแบบ

Vol.24 Special Issue January - April 2018 ISSN 2408 - 0845

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เสริมสร้างความผูกพันของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวาย ลดช่องว่างการทำงานของบุคลากรแต่ละช่วงวัย ให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี และรักษาคนให้คงอยู่กับองค์การในระยะยาว เนื่องจากการทำธุรกิจต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพในการเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันของธุรกิจและผลักดันให้องค์การบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาความผูกพันต่อองค์การของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย บริษัทเอกชนในธุรกิจการบริการแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร

2. ศึกษาแนวทางการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์การของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย บริษัทเอกชนในธุรกิจการบริการแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย บริษัทเอกชนในธุรกิจการบริการแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยได้เลือกใช้วิธีวิทยา “ปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology Study)” มุ่งศึกษาและทำความเข้าใจความหมายของชีวิตและปรากฏการณ์ในรูปแบบต่างๆ (lived experiences) ในโลกของผู้ที่ได้รับประสบการณ์เหล่านั้นตามความจริง จากทัศนะของผู้ที่ได้ประสบกับสถานการณ์นั้นโดยตรงว่าแท้จริงแล้ว บุคคลนั้นรับรู้และให้ความหมายกับประสบการณ์ที่กระทำอย่างไรบ้าง Podhisita, C., 2013, p.193) ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงได้เลือกใช้วิธีวิทยานี้ และใช้วิธีการพรรณนาวิเคราะห์เพื่อวิเคราะห์เนื้อหา โดยมีรายละเอียดการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ผู้วิจัยศึกษาความผูกพันต่อองค์การตามแนวคิดของ Aon Hewitt (2017) ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานแสดงออกทางพฤติกรรม คือ 1) การพูด (Say) การพูดถึงองค์การในแง่บวก 2) การดำรงอยู่ (Stay) คือ ปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป และ 3) ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ (Strive) เพื่อช่วยเหลือหรือสนับสนุนองค์การ รวมทั้งทราบถึงความคิดในเบื้องลึกในเรื่องความผูกพันต่อองค์การที่มีความแตกต่างกันตามแต่ละบุคคล เพื่อเป็นประโยชน์ในการกำหนดแนวทางการพัฒนาและเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนดำเนินงานต่าง ๆ อันจะนำไปสู่การบริหารจัดการองค์การที่มีประสิทธิภาพต่อไป

2. ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ พนักงานเจนเนอเรชั่นวาย บริษัทเอกชนในธุรกิจบริการแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 23 คน ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลเชิงลึกตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

3. ขอบเขตด้านพื้นที่ คือ บริษัทเอกชนในธุรกิจบริการแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร

4. ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาในการศึกษาและรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ตั้งแต่เดือนเมษายน 2560-กรกฎาคม 2560

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เนื่องจากเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยได้เลือกให้วิธีการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth interview) ในรูปแบบการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Conversation) โดยใช้วิธีสัมภาษณ์ซักถามพูดคุยกับผู้ให้ข้อมูลหลัก เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและมีเครื่องมือ ดังนี้

ปีที่ 24 ฉบับพิเศษ มกราคม - เมษายน 2561 ISSN 2408 - 0845

1. ตัวผู้วิจัย ทำหน้าที่เป็นผู้สัมภาษณ์ โดยเตรียมในเรื่องความรู้ด้วยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิจัย ซึ่งตัวผู้วิจัยถือว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญในงานวิจัยเชิงคุณภาพ

2. อุปกรณ์ภาคสนาม เช่น ดินสอ ปากกา และสมุดจดบันทึก ใช้จดบันทึกข้อมูลจากการสัมภาษณ์เป็นการจดบันทึกรายละเอียดประวัติของผู้ให้ข้อมูลหลัก นอกจากนี้ยังใช้บันทึกสิ่งที่สังเกตลงไป เช่น ลักษณะท่าทางการพูด บรรยากาศในการสนทนา ผู้วิจัยต้องนำรายละเอียดที่ปรากฏในสมุดบันทึกไปใช้ในการอ้างอิงและนำไป ใช้ในขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

3. เครื่องบันทึกเสียง ใช้ในการบันทึกเสียงสัมภาษณ์แบบเชิงลึกรายบุคคลระหว่างผู้วิจัยกับผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยนำมาใช้ร่วมกับสมุดจดบันทึก เพื่อตรวจสอบความคลาดเคลื่อนของข้อมูล

4. แนวคำถามสำหรับใช้สัมภาษณ์ (Interview Guide) เพื่อเก็บข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ใช้แนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึก รูปแบบการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง แนวคำถามสัมภาษณ์แบบปลายเปิด เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลสามารถตอบคำถามได้อย่างละเอียดเท่าที่ผู้ให้ข้อมูลต้องการ และแนวคำถามครอบคลุมประเด็นต่างๆ ใน วัตถุประสงค์ของการวิจัย และมีการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็น ทัศนคติและความต้องการ ทำให้เกิดการรับรู้ถึงประสบการณ์จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ พนักงานเจนเนอเรชั่นวาย บริษัทเอกชนในธุรกิจบริการแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานครจำนวน 23 คน ลักษณะของแนวคำถามเป็นแบบปลายเปิดควบคู่กับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม เพื่อความแน่นชัดของข้อมูลที่ได้รับนั้นเที่ยงตรงตามความเป็นจริงและได้นำมาหาข้อสรุปเชิงทฤษฎี

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม ผู้วิจัยติดต่อนัดหมายขอสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักในช่วงหลังเวลาเลิกงาน และวันหยุดประจำสัปดาห์ โดยก่อนการสัมภาษณ์ผู้วิจัยขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลหลักในเรื่องการใช้เครื่องบันทึกเสียงและแจ้งให้ผู้ให้ข้อมูลหลักทราบถึงความเป็นมา วัตถุประสงค์ของการเก็บข้อมูล รายละเอียดในการเก็บข้อมูล การนำข้อมูลไปใช้ และการเน้นย้ำถึงการปกปิดชื่อ-นามสกุล ตำแหน่ง และสถานที่ทำงานของผู้ให้ข้อมูล เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลหลักทราบรายละเอียดของวัตถุประสงค์และยินยอมให้ความร่วมมือกับผู้วิจัย โดยการสัมภาษณ์จนกว่าจะหมดประเด็นสงสัยและไม่มีข้อมูลใหม่เกิดขึ้น (Data Saturation) จึงเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์ ซึ่งในระหว่างการสัมภาษณ์ผู้วิจัยสร้างบรรยากาศเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลหลักให้ความร่วมมือในการเปิดเผยข้อมูล ทั้งด้านการแต่งกาย การวางตัว การใช้คำพูด การใช้สรรพนามแทนตนเอง เพื่อให้เกิดความความไว้วางใจต่อกันระหว่างตัวผู้วิจัยและผู้ให้ข้อมูล การวิจัยผู้วิจัยจดบันทึกในประเด็นที่สำคัญรวมถึงการสังเกตพฤติกรรม ท่าทาง สีหน้า และน้ำเสียงที่ผู้ให้ข้อมูลหลักแสดงออกระหว่างการพูดคุย และมีการบันทึกเพื่อสะท้อนความคิด

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

หลังจากได้เก็บรวบรวมข้อมูลมาแล้ว ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพเรียกว่า “การตรวจสอบข้อมูลสามเส้า(Triangulation)” (Denzin, 1970) แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) เป็นการพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้มานั้นถูกต้องหรือไม่ โดยตรวจสอบแหล่งที่มาของข้อมูล 3 แหล่ง ได้แก่ เวลา สถานที่ และบุคคล ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่มาจากต่างเวลากันและเปรียบเทียบกันระหว่างการสัมภาษณ์หลังเลิกงาน ในวันหยุดประจำสัปดาห์ การสัมภาษณ์คนละวัน การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักที่อยู่ต่างสถานที่กัน และคุณลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน

Vol.24 Special Issue January - April 2018 ISSN 2408 - 0845

2. การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) ผู้วิจัยใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกันโดยใช้การสัมภาษณ์ควบคู่ไปกับการสังเกตพฤติกรรมการแสดงออกของผู้ให้ข้อมูลหลัก รวมทั้งศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากเอกสารต่างๆ ประกอบกัน

3. การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory Triangulation) ผู้วิจัยใช้แนวคิดและทฤษฎีมากกว่าหนึ่งแนวคิดเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลการตรวจสอบข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้รูปแบบวิธีพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) โดยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ ดังนี้

1. ดำเนินการถอดเทปบทสนทนาจากการสัมภาษณ์แบบคำต่อคำ (Verbatim) และอ่านบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลักอย่างละเอียดในแต่ละบทสนทนาทุกรายโดยอาศัยการตีความ มุ่งหาข้อความที่เกิดจากการสนทนาที่แท้จริงในประโยคที่สำคัญต่อการนำเสนอและวิเคราะห์ข้อมูล

2. นำข้อมูลที่ได้มาเรียบเรียงและแยกกลุ่มประเภทข้อมูลที่มีลักษณะคำตอบเดียวกันให้อยู่ด้วยกันอย่างเป็นระบบ เพื่อกลั่นกรองและตัดทอนข้อมูลให้เหลือเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับจุดประสงค์ของงานวิจัย

3. การวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลเชื่อมโยงความเป็นเหตุเป็นผลระหว่างแนวคิดและข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อสร้างข้อสรุปจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ว่าผู้ให้ข้อมูลหลักมีความคิดเห็น ทัศนคติ และความต้องการในเรื่องความผูกพันต่อองค์การ

4. สรุปผลเชิงนามธรรมจากปรากฏการณ์ที่พบ และนำเสนอผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในรูปแบบวิธีพรรณนาวิเคราะห์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้เป็นพื้นฐานในการวางแนวทางเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์การของพนักงานเจเนอเรชั่นวาย บริษัทเอกชนในธุรกิจบริการแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

สรุปผลการวิจัย

1. ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานเจนเนอเรชั่นวายบริษัทเอกชนในธุรกิจการบริการแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร จากการสัมภาษณ์และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลหลักได้มีทัศนคติและพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความผูกพันต่อองค์การ 3 ด้าน ตามแนวคิดของ Aon Hewitt ดังนี้ 1) การพูด (Say) การพูดถึงองค์การในแง่บวก คือ พนักงานมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์การแห่งนี้ เนื่องจากเป็นองค์การที่มีขนาดใหญ่และมีภาพลักษณ์องค์การที่ดี และไม่ต้องการให้บุคคลอื่นพูดถึงองค์การในแง่ไม่ดี พนักงานมีความเชื่อมั่นศรัทธาต่อการบริหารงานขององค์การ มีการยอมรับและปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ และพนักงานเห็นว่าองค์การควรเน้นการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมากขึ้น 2) การดำรงอยู่ (Stay) คือ พนักงานความรู้สึกถึงมั่นคงปลอดภัยกับชีวิตการทำงานในองค์การ และเห็นว่าความอยู่รอดขององค์การคือความอยู่รอดของตนเองเช่นกัน จึงตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีความปรารถนาที่จะคงอยู่กับองค์การนี้ต่อไป ไม่คิดจะโยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงไปที่ทำงานใหม่ ไม่ว่าองค์การอื่นจะเสนอสิ่งตอบแทนที่ดีกว่า เนื่องจากองค์การให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมที่ดีพอสมควรในภาวะเศรษฐกิจและค่าครองชีพในปัจจุบัน ส่วนความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเป็นไปในทิศทางที่ดี มีบรรยายกาศความเป็นกันเองเป็นมิตร ให้ความช่วยเหลือ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน และองค์การควรส่งเสริมให้เรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ เพิ่มเติม เพื่อพัฒนาทักษะความรู้อย่างต่อเนื่อง และ 3) ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ (Strive) คือ ลักษณะงานที่พนักงานปฏิบัติตรงตามความรู้ความสามารถ การกำหนดขอบเขตงานมีความชัดเจนเหมาะสมดี พนักงานยินดีที่จะเสียสละ ทุ่มเท อุทิศตนให้ร่วมมือกิจกรรมต่างๆ และมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างเต็มความสามารถอยู่เสมอถ้าองค์การให้โอกาส เพื่อทำให้องค์การได้ผ่านพ้นวิกฤตและเจริญเติบโตต่อไป และพนักงานบางคนยังกล่าวว่านโยบายและเป้าหมายขององค์การมีความสอดคล้องกับของตนเอง ทำให้สามารถสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน

ปีที่ 24 ฉบับพิเศษ มกราคม - เมษายน 2561 ISSN 2408 - 0845

ส่วนผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานยอมรับในความรู้และความสามารถของตนเอง พนักงานเห็นว่าองค์การควรเน้นการมอบหมายงานที่มีความหลากหลายและให้อิสระในการทำงาน เพื่อได้ใช้ทักษะต่างๆ ในการทำงานมากขึ้น ทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์การ

2. ศึกษาแนวทางการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์การของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย บริษัทเอกชนในธุรกิจการบริการแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้ให้ข้อมูลหลักมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์การที่สูงขึ้นไว้ 9 มิติ ดังนี้ 1) ด้านการสื่อสารภายในองค์การ จัดให้มีช่องทางการสื่อสารหลายช่องทาง เช่น ประกาศ ประชุม อินทราเน็ต ไลน์หรือเฟซบุ๊กของบริษัท เป็นต้น ในการถ่ายทอดกลยุทธ์ นโยบาย และเป้าหมายให้กับแผนกงานต่างๆ ภายในองค์การและมายังบุคลากร รวมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานเสนอแนะปัญหาและอุปสรรคที่เกี่ยวกับกระบวนการในการทำงาน เพื่อทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้สอดคล้องเชื่อมโยงกับนโยบายและเป้าหมายองค์การ รวมทั้งกฎระเบียบมีความยืดหยุ่นเหมาะสมตามแต่ละสถานการณ์ 2) ด้านผู้นำ เป็นผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง ดูแลเอาใจใส่ คอยให้คำปรึกษาแก่พนักงานเมื่อเจอปัญหา ยอมรับในความรู้ความสามารถของพนักงาน มีความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรมีการบริหารงานแบบเน้นการมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น มีส่วนในการวางแผนและตัดสินใจ ทำให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งของทีมหรือองค์การ และมีการแจ้งผลการปฏิบัติงานและผลการเมินให้ทราบเสมอ เพื่อเป็นแนวทางปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงาน 3) ด้านลักษณะงาน มีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจนและเหมาะสม ตามความรู้ความสามารถของพนักงาน ให้อิสระในการทำงาน มีการทำงานที่หมุนเวียนเปลี่ยนงาน เพื่อลดความเบื่อหน่ายในการทำงานลักษณะเดิมๆ และควรมอบหมายงานที่มีลักษณะงานที่มีคุณค่ามากขึ้น เพื่อส่งเสริมการใช้ทักษะที่หลากหลาย เพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา และทำให้เกิดความภูมิใจในงานที่ตนทุ่มเทอย่างเต็มที่จนงานสำเร็จ 4) ด้านโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถ มีการวางแผนการฝึกอบรมพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ โดยแผนการฝึกอบรมต้องสอดคล้องกับความต้องของบุคลากร สนับสนุนให้พนักงานได้เรียนรู้และใช้ความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการทำงาน เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจ ส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมการปฏิบัติงานในเชิงบวก เพราะพนักงานเห็นว่าการที่องค์การไม่ให้โอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถและก้าวหน้าในงาน ไม่เปิดโอกาสให้เรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง อาจทำให้พนักงานเกิดทัศนคติและพฤติกรรมที่แสดงออกมาไม่ดี ทำให้ความผูกพันต่อองค์การลดลง และส่งผลต่อการลาออกจากงานในอนาคต
5) ด้านความมั่นคงและก้าวหน้าในการทำงาน การกำหนดสายความก้าวหน้าในสายอาชีพ ที่มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับความต้องการ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรแต่ละคน เพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่ รวมทั้งการมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ เพื่อดึงศักยภาพที่บุคลากรมีออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้มากที่สุด 6) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีการสร้างทัศนคติในการทำงานร่วมกันด้วยการจัดให้มีการทำงานเป็นกลุ่มเพิ่มขึ้นในแลกเปลี่ยนเรียนรู้และปรับตัวเข้าหากัน มีการจัดกิจกรรมสันทนาการสม่ำเสมอ เช่น สัมมนานอกสถานที่ กีฬาประจำปี เพื่อละลายพฤติกรรม ลดช่องว่างระหว่างกัน และเสริมสร้างสัมพันธภาพและความเข้าใจ อันนำไปสู่บรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันระหว่างเจนเนอเรชั่นที่มีความแตกต่างกัน 7) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ องค์การมีเกณฑ์การพิจารณาประเมินเงินเดือน และการเลื่อนตำแหน่งงานตามความรู้ความสามารถ ค่าตอบแทนหรือรางวัลที่ได้รับเหมาะสม เมื่อเทียบกับปริมาณงานที่ทุ่มเทรับผิดชอบ และสอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจหรือสามารถแข่งขันกับอุตสาหกรรมเดียวกันได้
8) ด้านสภาพ แวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ ภายในอาคารและนอกอาคารมีความสะอาดถูกสุขลักษณะ การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานที่มีความทันสมัย อุปกรณ์เครื่องมือในปฏิบัติงานที่

Vol.24 Special Issue January - April 2018 ISSN 2408 - 0845

ได้รับการตรวจสอบให้มีความปลอดภัยหรืออยู่ในสภาพที่ดีแก่พนักงานอยู่เสมอ มีระบบการรักษาความปลอดภัยที่ดี เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน และทำให้มีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี และ 9) ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เวลาในการพักผ่อนระหว่างวันในการทำงาน วันหยุดประจำปีที่เพียงพอ การส่งเสริมด้านสุขภาพ การจัดกิจกรรมสันทนาการต่างๆ ขององค์การ

แสดงให้เห็นถึงแนวทางต่างๆ ที่เป็นส่วนประกอบของการเสริมสร้างให้เกิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ หากองค์การให้ความสำคัญและผลักดันแนวคิดดังกล่าวให้เกิดขึ้น จะส่งผลให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ มีความพึงพอใจในงานที่ทำ เกิดความเชื่อมั่น ศรัทธา มีความจงรักภักดี ให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ ขององค์การอย่างเต็มความรู้ความสามารถ ทำให้ปฏิบัติงานในความรับผิดชอบออกมาดี สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าที่มารับบริการ ตลอดจนรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป ส่งผลทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ มีความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน และเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาสามารถสรุปตามวัตถุประสงค์ของวิจัย ดังนี้

1. ศึกษาความผูกพันต่อองค์การของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย บริษัทเอกชนในธุรกิจการบริการแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร

สามารถอภิปรายผลได้ว่า พนักงานเจนเนอเรชั่นวายบริษัทเอกชนในธุรกิจบริการแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร มีทัศนคติและพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความผูกพันต่อองค์การ ประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้ 1) การพูด (Say) คือ พนักงานมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์การ พนักงานมีความเชื่อมั่นศรัทธาต่อการบริหารงานขององค์การ และมีการยอมรับและปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ 2) การดำรงอยู่ (Stay) คือ พนักงานรู้สึกถึงมั่นคงปลอดภัยกับชีวิตการทำงานในองค์การ มีความปรารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป เนื่องจากองค์การมีการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมในสภาวะเศรษฐกิจและค่าครองชีพในปัจจุบัน 3) ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ (Strive) คือ พนักงานยินดีที่จะเสียสละ ทุ่มเท อุทิศตนให้ร่วมมืออย่างเต็มที่ในกิจกรรมต่างๆ และมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นอยู่เสมอถ้ามีโอกาส เพื่อให้องค์การได้ผ่านพ้นวิกฤตและเจริญเติบโตต่อไป สอดคล้องกับตามแนวคิดของ Steers & Porter (1983, pp.442-443) กล่าวถึงความผูกพันของพนักงานต่อองค์การสามารถแสดงทัศนคติและพฤติกรรมออกมา 3 ด้าน ได้แก่ 1) ความศรัทธาและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ บุคคลเห็นว่าเป้าหมายขององค์การกับของตนเองเป็นทิศทางเดียวกัน ก่อเกิดความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิก 2) ความเต็มใจที่จะใช้พลังอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้กับองค์การ คือ บุคคลแสดงออกโดยพยายามอุทิศสติปัญญา แรงกาย และแรงใจในการทำงาน และมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่างๆ และ 3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงความเป็นสมาชิกขององค์การ คือ บุคคลตั้งใจจะปฏิบัติงานให้องค์การโดยไม่คิดจะโยกย้ายงานไปไหน ไม่ว่าองค์การอื่นจะเสนอเพิ่มเงินเดือนหรือให้ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น หรือองค์การจะอยู่ในวิกฤต สอดคล้องกับ Institute for Employment Studies (2004) บริษัทที่ปรึกษางานการพัฒนากลยุทธ์และงานวิจัย ระบุพฤติกรรมของพนักงาน ได้แก่ 1) มีความเชื่อในองค์การ 2) มีความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้น 3) เข้าใจลักษณะของธุรกิจและมองในภาพใหญ่ 4) มีความตั้งใจและมุ่งมั่น และ 5) มีการพัฒนาอยู่เสมอ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Aon Hewitt (2017) กล่าวว่า หากบุคคลใดมีความผูกพันต่อองค์การนั้น จะทำให้บุคคลนั้นพูดถึงองค์การในทางบวก (Say) มีความปรารถนาจะอยู่เป็นสมาชิกขององค์การต่อไป (Stay) และจะใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ เพื่อช่วยสนับสนุนหรือช่วยเหลือกิจกรรมขององค์การตลอดเวลา (Strive)

ปีที่ 24 ฉบับพิเศษ มกราคม - เมษายน 2561 ISSN 2408 - 0845

2. ศึกษาแนวทางการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์การของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย บริษัทเอกชนในธุรกิจการบริการแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พนักงานเจนเนอเรชั่นวายบริษัทเอกชนในธุรกิจบริการแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับการเสริมสร้างในด้านความผูกพันต่อองค์การให้สูงขึ้น สรุปได้ 9 มิติ ได้แก่ 1) ด้านการสื่อสารภายในองค์การ จัดให้มีช่องทางการสื่อสารหลายช่องทาง ในการถ่ายทอดกลยุทธ์ นโยบายและเป้าหมายให้กับแผนกงานและบุคลากรต่างๆ ภายในองค์การ เปิดโอกาสในการเสนอแนะปัญหาที่เกี่ยวกับกระบวนการในการทำงาน เพื่อทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้สอดคล้องเชื่อมโยงกับนโยบายและเป้าหมายองค์การ รวมทั้งกฎระเบียบมีความยืดหยุ่นเหมาะสม 2) ด้านผู้นำ ควรมีการบริหารงานแบบเน้นการมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น มีส่วนในการวางแผนและตัดสินใจทำให้รู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งของทีม และมีการแจ้งผลการปฏิบัติงานและผลการเมินให้ทราบเสมอ เพื่อเป็นแนวทางปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเอง 3) ด้านลักษณะงาน การมอบหมายงานที่มีลักษณะงานที่มีคุณค่ามากขึ้น เพื่อส่งเสริมการใช้ทักษะที่หลากหลาย เพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา 4) ด้านโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถ มีการวางแผนการฝึกอบรมพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และยังส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมการปฏิบัติงานในเชิงบวก 5) ด้านความมั่นคงและก้าวหน้าในการทำงาน การกำหนดสายความก้าวหน้าในสายอาชีพที่มีความสอดคล้องกับความต้องการ ความรู้ และความสามารถของบุคลากร รวมทั้งการมอบหมายงานที่สามารถดึงศักยภาพที่บุคลากรมีออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้มากที่สุด 6) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีการจัดการทำงานเป็นกลุ่ม มีการจัดกิจกรรมสันทนาการสม่ำเสมอ เพื่อลดช่องว่างและเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีอันนำไปสู่บรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน 7) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ เกณฑ์การพิจารณาประเมินผลการทำงานตามความรู้ความสามารถ ค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมเมื่อเทียบกับปริมาณงาน และสอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจและเอื้อต่อค่าครองชีพในปัจจุบัน 8) ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ สภาพแวดล้อมภายในอาคารและด้านนอกอาคารมีความสะอาด สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานที่มีความทันสมัยและเพียงพอ มีระบบการรักษาความปลอดภัยที่ดี และ 9) ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เวลาพักและวันหยุดประจำปีที่เพียงพอ การส่งเสริมด้านสุขภาพ การจัดกิจกรรมสันทนาการต่างๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Saengsai, A. (2015) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านองค์กรและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานเจนเนอร์ชั่นวาย : กรณีศึกษา บริษัท เอเชียน สแตนเลย์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด พบว่า ปัจจัยที่สร้างความผูกพันต่อองค์การของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านองค์การ คือ ความต้องการด้านงาน ความต้องการด้านบทบาท และความต้องการด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และ 2) ด้านการรับรู้การสนับสนุนองค์การ ได้แก่ ผลตอบแทนและสวัสดิการ โอกาสก้าวหน้า ความมั่นคงในการทำงาน จิตวิทยาสังคม สภาพการทำงาน การปฏิบัติงาน โอกาสที่จะได้รับการพัฒนาในองค์การ และการเห็นคุณค่าการปฏิบัติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Thaivijitsin, S. (2015) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร กรณีศึกษา พนักงานเจนเนอเรชั่นวายในองค์กรเอกชน เขตสาทร และอโศก ระบุว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย มี 2 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงานของบริษัท การให้คำปรึกษาหารือและเทคนิคการบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน รางวัลและผลตอบแทน และสภาพการทำงาน และ 2) ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จในงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ทำ ความรับผิดชอบ และโอกาสความก้าวหน้าในงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Vincent-Hoper, Muser & Janneck (2012) พบว่า แนวทางการสร้างความผูกพันของบุคลากร สามารถทำได้หลายแนวทางไม่ว่าจะเรื่องค่าตอบแทนในรูปแบบต่างๆ การส่งเสริมให้ได้รับ

Vol.24 Special Issue January - April 2018 ISSN 2408 - 0845

ความก้าวหน้าในสายอาชีพ การสื่อสารและรับทราบข้อมูลข่าวสารต่างๆ ภายในองค์การ ภาวะผู้นำ การเปิดโอกาสมีส่วนร่วมในการทำงาน การได้รับการยกย่องชมเชย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Aon Hewitt (2017) สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันไว้ 6 ประการ ได้แก่ 1) Company Practices เน้นการสื่อสารที่ดี และความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน 2) Basics ค่าตอบแทนเหมาะสม จัดความสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน และจัดสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยในการทำงานที่ดี 3) The Work ลักษณะงานตรงตามความสามารถ มีอิสระในการทำงาน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน 4) Performance การยอมรับในความสามารถ โอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้าในสายอาชีพ 5) Leadership ผู้นำที่มีทักษะความรู้ ความสามารถและ 6) Brand องค์การมีชื่อเสียง มีภาพลักษณ์ที่ดี และความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Kengkarnchang, K. (2013) สรุปการ จูงใจและรักษาบุคลากรในองค์การไว้คือ การฝึกอบรมพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน การสื่อสารที่มีความชัดเจน การให้อำนาจและความมีอิสระในการทำงานที่เหมาะสม การมอบหมายงานให้มีคุณค่ามากขึ้นหรือมีความท้าทายความสามารถเพื่อได้ดึงศักยภาพออกพนักงานในด้านต่างๆ ออกมาใช้อย่างเต็มที่ การออกแบบเส้นทางอาชีพที่ยืดหยุ่นและสอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง การให้ค่าตอบแทนและรางวัลในการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับพนักงาน ที่เน้นการให้คำปรึกษา เป็นกันเองในการทำงาน เพื่อช่วยสร้างความใกล้ชิดและบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมงาน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. การศึกษาความผูกพันต่อองค์การของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย ต้องศึกษารูปแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์การ เนื่องจากรูปแบบความผูกพันย่อมแตกต่างกันไปตามปัญหาที่เกิดภายในแต่ละองค์การ แต่ละความต้องการและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ

2. การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นช่วงเวลาที่องค์การอยู่ในสภาวะที่มีบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายภายในองค์การจำนวนมาก และบุคลากรกลุ่มนี้มักตัดสินใจที่จะคงอยู่กับองค์การไม่นานนัก บริษัทจึงมีการเปลี่ยนแปลงแนวนโยบายการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งเน้นในเรื่องความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การให้เพิ่มมากขึ้น ดังนั้น องค์การควรมีการสำรวจความผูกพันของพนักงานต่อองค์การเป็นประจำ เพื่อเป็นข้อมูลป้อนกลับในการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การต่อไป

3. การศึกษาครั้งนี้เพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัยมาเป็นข้อมูลให้องค์การนำไปใช้ในการพัฒนา ปรับปรุงหรือตัดสินใจวางแผนดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์การ เพื่อให้พนักงานเจนเนอเรชั่นวายมีความผูกพันต่อองค์การเพิ่มขึ้น และรักษาพนักงานเจนเนอเรชั่นวายให้อยู่กับองค์การต่อไป รวมถึงเป็นแนวทางในการลดการลาออกของพนักงานในองค์การได้

3.1 การพูด (Say) องค์การต้องทำความเข้าใจ ชี้แจงให้พนักงานทราบวิธีการทำงาน และเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ ปลูกฝังค่านิยมขององค์การเพื่อให้พนักงานเกิดการยอมรับและร่วมมือ ตลอดจนกระตุ้นและเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน

3.2 การดำรงอยู่ (Stay) คือ องค์การควรพยายามรักษาภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การไว้ เช่น การทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม การบริหารงานแบบบรรษัทภิบาล เพื่อสร้างความภาคภูมิใจในองค์การที่ตนเองอยู่ รวมทั้งมีการจัดการคุณภาพชีวิตในด้านต่าง ๆ ของพนักงานให้เกิดความเหมาะสม

ปีที่ 24 ฉบับพิเศษ มกราคม - เมษายน 2561 ISSN 2408 - 0845

3.3 ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ (Strive) องค์การส่งเสริมแนวทางการให้ผลตอบแทนแก่พนักงานที่ได้ทุ่มเททำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การอย่างแท้จริง และพยายามพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

4. การวิจัยครั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลหลักให้ความสำคัญกับเรื่อง โอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถและก้าวหน้าในงาน ได้มีโอกาสในการวางแผน และตัดสินใจการทำงานจนประสบความสำเร็จ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงานร่วมกัน มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรเจอเนเรชั่นวายที่สูงขึ้น เพราะคนกลุ่มนี้มีความคาดหวังสูง มีความเชื่อมั่นและมั่นใจในตนเอง และต้องการให้บุคคลอื่นยอมรับในความสามารถของตนเอง

5. การศึกษาแนวทางการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์การของพนักงานเจนเนอเรชั่นวายในครั้งนี้นำมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ ดังนี้

5.1 โอกาสในการพัฒนาศักยภาพและความก้าวหน้าในสายอาชีพ มีการจัดทำแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยกระบวนการเรียนรู้ ฝึกอบรมนอกจากจะสอดคล้องกับความต้องการขององค์การแล้ว ควรมีลักษณะที่ยืดหยุ่นและมีความหลากหลายตามความต้องการของบุคลากร มอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น หรือเป็นงานที่ท้าทายความสามารถได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อใช้ในปรับปรุงงานและเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ทำให้บุคลากรได้ดึงความสามารถที่มีออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานได้มากที่สุด เพื่อองค์การจะได้มีผู้บริหารรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพขึ้นมาบริหารองค์การ

5.2 ลักษณะงานที่ทำ กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในงานอย่างชัดเจน คำนึงถึงปริมาณงาน ทักษะ ความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล ควรมีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความเห็นอย่างเต็มที่ มีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ เพื่อทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า มีความสำคัญ เป็นที่ยอมรับในความสามารถจากบุคคลอื่น และภูมิใจที่สร้างความสำเร็จให้องค์การ

5.3 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับพนักงาน ผู้บังคับบัญชาควรให้คำปรึกษาแนะนำ เป็นกันเองกับบุคลากร ปฏิบัติต่อกันด้วยไมตรีจิต ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม มีการป้อนกลับผลงานแก่พนักงานเสมอ และองค์การมีการสร้างบรรยายกาศความร่วมมือระหว่างหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานให้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

5.4 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เคารพในสิทธิความเท่าเทียม ยอมรับในความแตกต่างของวัย ความรู้และความสามารถ กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้แลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างมีความสุข เพื่อนำองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่ได้มาพัฒนาองค์การต่อไป

5.5 การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ควรเน้นการสื่อสารแบบสองทาง มีช่องทางในการสื่อสารแก่บุคลากรหลายช่องทาง เพื่อให้พนักงานเข้าใจในเรื่องนโยบาย เป้าหมาย วิธีการทำงานขององค์การอย่างชัดเจน รวมทั้งกฎระเบียบที่มีความยืดหยุ่นทั้งในเรื่องเวลาและกระบวนการทำงานตามแต่ละสถานการณ์

5.6 ค่าตอบแทนและสวัสดิการโดยรวม ทั้งรูปแบบตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน มีความเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ เอื้อต่อการครองชีพในปัจจุบัน และเทียบกับคู่แข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกันได้

5.7 สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี อุปกรณ์เครื่องมือในการปฏิบัติงานอยู่ในสภาพที่ดีและมีความปลอดภัยแก่บุคลากรเสมอ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพียงพอ สภาพแวดล้อมภายในและภายในอาคารมีความสะอาดถูกสุขลักษณะที่ดีในการทำงาน เพื่อทำให้มีความสุขในการทำงาน ไม่มีผลเสียต่อสุขภาพ

Vol.24 Special Issue January - April 2018 ISSN 2408 - 0845

5.8 ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว มีวันลาและวันหยุดพักผ่อนประจำปีที่เหมาะสม การจัดกิจกรรมสันทนาการต่างๆ การส่งเสริมด้านสุขภาพ เช่น การจัดตรวจร่างกายประจำปีอย่างสม่ำเสมอ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. จากการวิจัยครั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลหลักมีเฉพาะพนักงานเจเนอเรชั่นวายเท่านั้น จึงทำให้ได้ข้อมูลเฉพาะ ดังนั้นการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาพนักงานในแต่ละเจนเนอเรชั่นของบริษัท คือ เบบี้บูมเมอร์ส เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ เพื่อเปรียบเทียบความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ

2. ศึกษาความผูกพันต่อองค์การของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในธุรกิจประเภทอื่นๆ รวมทั้งในเขตพื้นที่อื่นๆ โดยการวิจัยคุณภาพ เพื่อเป็นข้อมูลเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายที่แตกต่างพื้นที่กัน และนำข้อมูลที่ได้เป็นแนวทางเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. เนื่องจากงานวิจัยครั้งนี้ ได้ใช้ช่วงอายุเป็นเกณฑ์ในการแบ่งกลุ่มเจนเนอเรชั่น และงานวิจัยในปัจจุบันยังไม่มีการศึกษา Generation Z มากนัก จึงน่าสนใจที่จะนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการวิจัยด้วย เพราะ Generation Z เริ่มมีบทบาทมากขึ้นสำหรับองค์การในปัจจุบันและอนาคตอันใกล้

4. การวิจัยครั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลหลักให้ความสำคัญกับเรื่อง โอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถและก้าวหน้าในงาน การวิจัยครั้งต่อไปผู้วิจัยเสนอแนะให้ศึกษาในประเด็นการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานแต่ละตำแหน่งงาน วัฒนธรรมและบรรยากาศในการทำงาน การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การในด้านต่างๆ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม การบริหารความขัดแย้งภายในองค์การ อันเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ การกำหนดนโยบาย และวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การต่อไป

References

Anantasin, S. & Arundee, S. (2016, May-August). The Organizational Engagement for the Support and Operations Team of Property Care Services (Thailand) Company Limited (Head Office). **Journal Graduate Studies Valaya Alongkorn Rajabhat University, 10**(2), 155-164.

Aon Hewitt. (2017). **Trends in Global Employee Engagement, Human Resource**. [Online]. Available : http://www.aon.com/human-capital-consulting/. [2017, May 13].

Appelbaum, S. H., Serena, M., & Shapiro, B. T. (2005). Generation “X” and the Boomers : An Analysis Of Realities and Myths. **Management Research New**, **28**(1), 1-33.

Bhatnagar, J. (2007). Talent Management Strategy of Employee Engagement in Indian ITES Employee : Key to Retention. **Employee Relations, 29**(6), 640-663.

Denzin, N. K. (1970). **Sociological Methods : A source Book.** Chicago : Aldine.

Fueangfung, V. (2016, January-April). Affecting TaskPerformancnof Employeeof Civil, Maemoh Power Plant, Lumpang Province. **The Golden Teak : Humanity and Social Science, 22**(1), 178-192.

Gurau, C. (2012). A Life-Stage analysis of Consumer Loyalty Profile : Comparing Generation X and Millennial Consumers. **Journal of Consumer Marketring**, **29**(2), 103-113.

Institute for Employment Studies (2004). **The drivers of employee engagement**. [Online]. Available : http://www.employment-studies.co.uk/summary/ summary.php?id=408. [2017, June 25].

Kaewsang, T. & Phasunon, P. (2016, September-December). The Relationships between Organizational Commitment and Organizational Loyalty of the Staffs Nongpho Ratchaburi Dairy Cooperative Limited (Under The Royal Patronage). **Veridian-E-Journal, Silpakorn University Humanities, Social Sciences and arts, 9**(3), 1260-1274.

Kengkarnchang, K. (2013, January-June). Generation Y and New Challenge in a Human Resources Administration. **Journal of Social Sciences and Liberal Arts Kasetsart University, 2**(1), 15-27.

Lee, C., Mui Hung, D., & Ling, T. (2012). Work Values of Generation Y Preservice Teachers in Malaysia. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, **65**,704-710.

Lloyd, R. (2008). Discretionary effort and the performance domain. **The Australian and New Zealand Journal of Organization Psychology, 1**(1), 22-34.

Phomlarak, W. (2016, May-August). Organizational Climate of he School Districtin Loei Province. **The Golden Teak : Humanity and Social Science, 22**(2), 125-134.

Podhisita, C. (2013). **The Science and Art of Qualitative Research.** (6 th ed.) Bangkok : Amarin Printing & Publishing.

Saengsai, A. (2015). **The Effect of Organizational Factors and Perceived Organizational Support on Genertion-Y Employees' Commitment: A Case Study of Aaian Stanley International Co.,LTD.** Master of Business Administration Thesis, General Management Major, Rajamangala University of Technology Thanyaburi.

Soipetch, P. (2014). **Employee Engagement: A Case Study of Employees Working in Telecommunication and Information Technology Company-Engineering Department in Bangkok**. Master of Business Administration Independent Study, Nation University.

Steers, Richard. M., & Porter, Lyman. W. (1983). **Motivation and Work Behavior.** (3 rd ed.). New York : McGraw-Hill.

Suthammanon, L. & Osathanugrah, K. (2015, May-August). Employees Engagement Model : A Case Study of Bill Payment Service Business XYZ Company Limited. **Panyapiwat Journal, 7**(2), 96-107.

Thaivijitsin, S. (2015). **Factors Influencing Employees Engagement : A Case Study of Generation Y Employee in Sathorn and Asoke District.** Master of Business Administration Thesis, Stamford International University.

Vincent-Hoper, S., Muser, C., & Janneck, M. (2012). Transformational Leadership, Work Engagement and Occupational Success. **Career Development International, 27**(7), 663-682.