

บรรยากาศองค์การ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน และความผูกพันในงานของ  
พนักงานเจนวาย : การวิจัยผสมวิธี

นางสาวชลลดา อรุณสันติโรจน์	543 74135 38
นางสาวชิตชนก คงสมพงษ์	543 74158 38
นางสาววรุณีศรี พรหมดวง	543 74725 38

โครงการทางจิตวิทยานี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต

สาขาวิชาจิตวิทยา

คณะจิตวิทยาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2557

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ORGANIZATIONAL CLIMATE, PERSON-JOB FIT, AND WORK ENGAGEMENT OF  
GENERATION-Y EMPLOYEES: A MIXED METHODS STUDY

Miss Chollada	Aroonsuntiroj	543 74135 38
Miss Chidchanok	Kongsompong	543 74158 38
Miss Wathoosiri	Promduang	543 74725 38

A Senior Project Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Bachelor of Science in Psychology

Faculty of Psychology Chulalongkorn University

Academic Year 2014

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อโครงการทางจิตวิทยา

บรรยากาศองค์การ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน และ

ความผูกพันในงานของพนักงานเจนวาย : การวิจัยผสมผสานวิธี

โดย

ชลลดา อรุณสันติโรจน์

ชิตชนก คงสมพงษ์

วฐิติ พรหมดวง

สาขาวิชา

จิตวิทยา

อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการทางจิตวิทยา

รองศาสตราจารย์ ดร.อรัญญา ต้อยคำภีร์

---

คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้นับโครงการทางจิตวิทยาฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบัณฑิต

..... คณบดีคณะจิตวิทยา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร.ศันสนีย์ศรี)

คณะกรรมการสอบโครงการทางจิตวิทยา

.....อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการทางจิตวิทยาหลัก

(รองศาสตราจารย์ดร.อรัญญา ต้อยคำภีร์)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร.เรวดี วัฒนทกโกศล)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร.พรรณระพี สุทธิวรรณ)

ชลดดา อรุณสันติโรจน์, ชิดชนก คงสมพงษ์, วฐีสิริ พรหมดวง: บรรยากาของค์การ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน และความผูกพันในงานของพนักงานเจนวาย: การวิจัยผสมผสานวิธี (ORGANIZATIONAL CLIMATE, PERSON-JOB FIT, AND WORK ENGAGEMENT OF GENERATION-Y EMPLOYEES: A MIXED METHODS STUDY). อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการ: รศ. ดร. อรัญญา ตู่ย์คำภีร์, 101 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศของค์การ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน และความผูกพันในงานของพนักงานเจนวาย โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสานวิธี ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ คือ พนักงานเจนวายที่ทำงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร จำนวน 120 คน และผู้ให้ข้อมูลในเชิงคุณภาพ จำนวน 6 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ (1) มาตรการวัดบรรยากาศในองค์กร (2) มาตรการวัดความสอดคล้องของบุคคลกับงาน (3) มาตรการวัดความผูกพันในงาน และ (4) ชุดคำถามสัมภาษณ์ ผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า (1) บรรยากาศของค์การ 5 ใน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านมาตรฐาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านการสนับสนุน และด้านความยืดหยุ่นผูกพัน มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (2) ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานทั้ง 2 ด้าน ได้แก่ ความต้องการของงานกับความสามารถที่มีของบุคคล และความต้องการภายในของบุคคลกับปัจจัยที่งานมีให้ มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (3) บรรยากาศของค์การ 6 ด้าน และความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน 2 ด้าน สามารถทำนายความผูกพันในงานได้ร้อยละ 46 โดยมีความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน ด้านปัจจัยในงานตอบสนองต่อความต้องการภายในของบุคคล เป็นตัวเดียวที่สามารถอธิบายความผูกพันในงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $\beta = .40, p < .01$ ) สำหรับผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า สอดคล้องกับข้อมูลเชิงปริมาณที่ว่า พนักงานเจนวายที่มีความผูกพันในงานสูงจะรับรู้มาตรฐานในการทำงานที่สูง มีความรับผิดชอบในงานของตนเองอย่างเต็มที่ มีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีความภาคภูมิใจในงาน และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รวมถึงรับรู้ว่าคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน และงานสามารถตอบสนองต่อความต้องการส่วนบุคคลได้ ปัจจัยเหล่านี้ทำให้พนักงานเจนวายผูกพันกับงานและคงอยู่ในงานปัจจุบันต่อไป

สาขาวิชา.....จิตวิทยา.....ลายมือชื่อนิสิต.....  
 ปีการศึกษา.....2557.....ลายมือชื่อนิสิต.....  
 ลายมือชื่อนิสิต.....  
 ลายมือชื่อ อาจารย์ที่ปรึกษา.....

###5437413538###5437415838###5437472538: MAJOR BACHELOR OF SCIENCES IN PSYCHOLOGY

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL CLIMATE / PERSON JOB FIT / WORK ENGAGEMENT

CHOLLADA AROONSUNTIROJ, CHIDCHANOK KONGSOMPONG, WATHOOSIRI PROMDUANG:  
ORGANIZATIONAL CLIMATE, PERSON-JOB FIT, AND WORK ENGAGEMENT OF GENERATION-Y  
EMPLOYEES: A MIXED METHODS STUDY. SENIOR PROJECT ADVISOR: ASSOCIATE PROFESSOR  
ARUNYATUICOMEPEE, Ph.D, 101 pp.

The purpose of this research is to examine relationship between organizational climate, person-job fit, and work engagement among generation-y employees by using a concurrent triangulation mixed methods research. Participants were 120 gen-y employees in the Bangkok metropolis completed questionnaire, and 6 gen-y employees were interviewed. The instruments were The Climate Questionnaire, Person-Environment Fit Scales, Work Engagement Scales, and an interview protocol. Findings were as follows (1) 5 out of 6 dimensions of organizational climates; standard, responsibility, recognition, support, and commitment were positively correlated with work engagement which is significantly different from zero at alpha level .01 (2) 2 dimensions of person-job fit; demand-ability job fit and need-supplies job fit were positively correlated with work engagement which is significantly different from zero at alpha level .01 (3) 6 dimensions of organizational climates and 2 dimensions of person-job fit predicted work engagement at 46 percent which is significantly different from zero at alpha level .01, which need-supplies job fit is the best predictor in this study. Finding from qualitative analysis supported the quantitative finding that gen-y employees who has a high work engagement perceived high standard of work, be freely responsible for work, have a good co-workers, be proud of own work, and be the part of organization, including perceived that their ability fit a job demand and a job satisfies their needs. These factors make gen-y employees engaged with a work and keep employees to continuing working without turn over.

Field of Study : ..... Bs.c. in Psychology ..... Student's Signature .....

Student's Signature .....

Student's Signature .....

Academic Year : ..... 2014 ..... Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

โครงการทางจิตวิทยาฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากความกรุณาของรองศาสตราจารย์ ดร. อรัญญา ต้อยคำภีร์ อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการทางจิตวิทยา กลุ่มนิสิตผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ที่สละเวลาอันทรงคุณค่า เพื่อให้คำแนะนำและช่วยเหลือกลุ่มนิสิตผู้วิจัยให้งานวิจัยฉบับนี้สมบูรณ์แบบ อีกทั้งยังส่งแรงใจเพื่อให้กลุ่มนิสิตผู้วิจัยฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆไปได้ด้วยดี

ขอบพระคุณ พี่ๆผู้ให้ข้อมูลทั้ง 6 ท่าน ที่สละเวลามาแบ่งปันประสบการณ์การทำงานในยุคปัจจุบัน เพื่อให้งานวิจัยมีข้อมูลที่สามารถขยายความเข้าใจในประเด็นต่างๆ ตลอดจนพี่ๆพนักงานเจนวายทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล รวมถึงพี่บอสและพี่อู๋ที่ช่วยสอนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ และให้คำแนะนำในการทำงานวิจัยฉบับนี้

กราบขอบพระคุณครอบครัวของกลุ่มนิสิตผู้วิจัยที่มอบความรัก ความห่วงใย และกำลังใจตลอดการทำงาน นอกจากนี้ยังมีเพื่อนๆของกลุ่มนิสิตผู้วิจัยที่แบ่งปันความรู้และคอยช่วยเหลือในเรื่องต่างๆ รวมถึงให้กำลังใจกลุ่มนิสิตผู้วิจัยด้วย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฅ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	3
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย	25
1.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย	26
1.5 สมมติฐานการวิจัย	26
1.6 ขอบเขตการวิจัย	26
1.7 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย	27
1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	29
บทที่ 2 วิธีดำเนินงานวิจัย	30
บทที่ 3 ผลการวิจัย	44
บทที่ 4 อภิปรายผลการวิจัย	76
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ	84
รายการอ้างอิง	88
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ	90
ภาคผนวก ข ตัวอย่างการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ	96
ประวัตินิสิตผู้วิจัย	101

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนข้อกระทงของแต่ละองค์ประกอบในมาตรวัดความผูกใจมั่นในงาน	32
2	เกณฑ์การให้คะแนนมาตรวัดความผูกพันในงาน	32
3	ค่าความเที่ยงแบบสอดคล้องภายในด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ของมาตรวัดความผูกพันในงาน	34
4	เกณฑ์การให้คะแนนมาตรวัดความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน	35
5	เกณฑ์ในการแบ่งระดับคะแนนมาตรวัดความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน	35
6	ค่าความเที่ยงแบบสอดคล้องภายในด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ของมาตรวัดความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน	36
7	เกณฑ์การให้คะแนนมาตรวัดบรรยากาศในองค์การ	37
8	เกณฑ์ในการแบ่งระดับคะแนนมาตรวัดบรรยากาศในองค์การ	38
9	ค่าความเที่ยงแบบสอดคล้องภายในด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ของมาตรวัดบรรยากาศขององค์การ	39
10	จำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของพนักงานเจนวายบริษัทเอกชนใน กรุงเทพมหานคร	44
11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าคะแนนต่ำสุด และค่าคะแนนสูงสุดของข้อมูลความผูกพันในงาน (N = 120)	45
12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าคะแนนต่ำสุด และค่าคะแนนสูงสุดของข้อมูลความสอดคล้องระหว่างคนกับงาน (N = 120)	46
13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าคะแนนต่ำสุด และค่าคะแนนต่ำสุดของข้อมูลบรรยากาศในองค์การ (N = 120)	47
14	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product - Moment correlation Coefficient) ระหว่างตัวแปรต่างๆ	49
15	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรทำนายทั้ง 9 ตัวแปรในการทำนายความผูกพันในงาน	51
16	ผลสรุปการทดสอบสมมุติฐานทางการวิจัย	52
17	จำนวนและลักษณะงานของผู้ให้ข้อมูล	53



## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	ความสัมพันธ์ระหว่างความสอดคล้องระหว่างบุคคลในงาน บรรยากาศองค์การ และความผูกพันในงาน	26

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พนักงานแต่ละเจนเนอเรชัน (Generation) ล้วนมีคุณลักษณะเด่นที่แตกต่างกัน เป็นผลให้ลักษณะนิสัย และรูปแบบการทำงานแตกต่างกันออกไป โดยเฉพาะความอดทนและความทุ่มเทในงาน งานวิจัยที่ผ่านมาพบว่าเจนเนอเรชันแรกอย่างเบบี้บูมเมอร์ มีความมุ่งมั่นทุ่มเทสูงกว่าเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวายอย่างเห็นได้ชัด (Salanova & Schaufeli, 2008) แต่งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับเจนเนอเรชันวายยังมีไม่มากนัก ในปัจจุบันผู้คนในกลุ่มนี้ได้ก้าวเข้าสู่โลกแห่งการทำงานมากขึ้น ปัญหาพฤติกรรมที่พบตามมาคือ คนในเจนเนอเรชันนี้มักไม่มีความอดทน และต้องการทำงานตามแบบฉบับของตนเอง ซึ่งทำให้คนกลุ่มนี้อาจมีความผูกพันในงาน (work engagement) ที่ต่ำ และนำไปสู่ปัญหาอื่นๆ เช่น ผลผลิตในงานขาดประสิทธิภาพ หรือการลาออกจากงาน โดยที่ความผูกพันในงานเกิดจากแรงจูงใจภายใน มีหน้าที่ช่วยให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มีเป้าหมาย และเกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อทำเป้าหมายให้สำเร็จ ทำให้บุคคลมีระดับพลังในการทำงานสูง มีความกระตือรือร้น รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับงาน และภาคภูมิใจในงานของตน (Salanova & Schaufeli, 2008) ดังนั้น หากบุคคลมีระดับความผูกพันในงานสูง ย่อมนำไปสู่เจตคติที่ดีต่อองค์กร เกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีความตั้งใจที่จะทุ่มเทพลังกายพลังใจให้กับงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ รวมถึงตระหนักถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานตลอดเวลา เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (วัลยา ลาภเวช, 2551)

งานวิจัยที่ผ่านมาพบว่าพนักงานที่อยู่ในยุคสมัยใหม่โดยเฉพาะพนักงานเจนเนอเรชันวาย มีระดับความผูกพันในงานต่ำกว่าพนักงานเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเบบี้บูมเมอร์ อาจเนื่องมาจากคนรุ่นใหม่มีแนวโน้มที่จะให้ทรัพยากรส่วนบุคคล เช่น ความรู้ ทักษะต่างๆ รวมถึงทุ่มเทแรงกายในการทำงานน้อย และมีพลังงานในการทำหน้าที่ต่ำ (Jeongdo & Dogan, 2012) ด้วยเหตุนี้กลุ่มนิสิตผู้วิจัยจึงสนใจตัวแปรความผูกพันในงานของเจนเนอเรชันวาย เพื่อทำการศึกษาคูว่า มีตัวแปรใดบ้างที่ส่งผลต่อความผูกพันในงานของคนกลุ่มนี้ กลุ่มนิสิตผู้วิจัยมีความเห็นว่าปัจจัยภายนอกอย่างบรรยากาศในองค์กร (organization climate) เป็นตัวแปรที่น่าสนใจนำมาศึกษาร่วมกับความผูกพันในงาน เนื่องจากบรรยากาศที่ดีจะช่วยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการสร้างผลการปฏิบัติงานทั้งในรูปธรรมและนามธรรม โดยวัดจากการรับรู้ของพนักงานว่ารับรู้สภาพแวดล้อมขององค์กรอย่างไร (Stringer, 2001) ซึ่งสอดคล้องกับประสบการณ์ที่กลุ่มนิสิตผู้วิจัยได้มีโอกาสไปสัมผัสมา นั่นก็คือการฝึกประสบการณ์ภาคสนามที่แม้จะเป็นช่วงระยะเวลาไม่กี่เดือนที่ได้เข้าไปทดลองทำงานในองค์กรอันเป็นสภาพแวดล้อมจริง แต่ก็ช่วยทำให้เห็นถึงความสำคัญของบรรยากาศในองค์กรที่ดี ยกตัวอย่างกรณีที่แม้เนื้องานจะค่อนข้างซับซ้อน แต่หากพนักงานรับรู้ถึงการ

สนับสนุนและความช่วยเหลือจากสมาชิกภายในทีม ก็จะส่งผลให้เกิดความยึดมั่นผูกพันและนำไปสู่ความทุ่มเทในงานที่มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้งานวิจัยที่ผ่านมายังพบอีกว่าบรรยากาศทางจริยธรรม (Ethical Climate) มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) สาเหตุเพราะบรรยากาศทางจริยธรรมส่งผลโดยตรงต่อการอุทิศตน (Dedication) ของความผูกพันในงาน (Yener, et al., 2012) แต่เนื่องด้วยงานวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การที่ผ่านมา ล้วนแล้วแต่เป็นงานวิจัยในต่างประเทศ และเป็นการศึกษาในด้านย่อย ซึ่งด้านที่พบว่าส่งผลดีต่อบรรยากาศองค์การในต่างประเทสนั้น อาจไม่สอดคล้องกับองค์การในประเทศไทยก็เป็นได้ เนื่องจากวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นกลุ่มนิสิตผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาบรรยากาศองค์การรวมทุกๆด้านของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย เพื่อให้ผลที่ได้สามารถอธิบายความสัมพันธ์ได้ดีที่สุด

นอกเหนือจากบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันในงานแล้ว ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน (person-job fit) คือ ความเข้ากันได้ระหว่างความสนใจ ทักษะ ความสามารถของบุคคลหนึ่ง (ทั้งทางพฤติกรรมและกระบวนการคิด) กับความต้องการในงานและสิ่งแวดล้อมของงาน (Fornes, 2008) เป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่กลุ่มนิสิตผู้วิจัยสนใจนำมาศึกษาร่วมกับบรรยากาศองค์การและความผูกพันในงาน เนื่องจากกลุ่มนิสิตผู้วิจัยมีความเห็นว่า หากพนักงานได้รับมอบหมายงานที่มีความสอดคล้องเหมาะสมกับความสนใจ ทักษะ และความสามารถแล้ว จะช่วยลดความกดดันและเพิ่มความสุขในการทำงานได้ ส่งผลให้เกิดความผูกพันในงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจากที่กลุ่มนิสิตผู้วิจัยได้มีโอกาสฝึกประสบการณ์ภาคสนามในองค์การที่แตกต่างกัน พบว่ามีความสอดคล้องในประเด็นนี้เช่นกัน นอกจากนี้แล้วมิใช่เพียงแต่กรณีของพนักงานในองค์การเท่านั้น กลุ่มผู้วิจัยที่เป็นเพียงนิสิตฝึกงานก็รับรู้ได้ถึงความสำคัญของความสอดคล้องระหว่างคนกับงาน เพราะถ้าหากงานที่นิสิตฝึกงานได้รับมอบหมายเป็นงานที่ไม่สามารถประยุกต์ความรู้ที่เรียนมาปฏิบัติได้ หรือเป็นงานที่ไม่ต้องใช้ทักษะมาก ก็ารู้สึกเบื่อและไม่มีความสุขกับการทำงานนั้น ซึ่งงานวิจัยที่ผ่านมาที่ศึกษาเกี่ยวกับความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน ได้แบ่งความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ ความต้องการของงานกับความสามารถที่มีของบุคคล (Demand-Ability Job Fit: D-A Job Fit) และความต้องการภายในของบุคคลกับปัจจัยที่งานมีให้ (Need-Supplies Job Fit: N-S Job Fit) กลุ่มนิสิตผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาตัวแปรดังกล่าวในสองมิตินี้เช่นกัน เนื่องจากทั้งสองมิตินี้ครอบคลุมประเด็นและมีความสมบูรณ์เพียงพอต่อการนำมาวิจัย

จากที่กล่าวมาข้างต้น กลุ่มนิสิตผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับพนักงานเจนเนอเรชั่นวายที่ปัจจุบันเริ่มเข้าสู่โลกของการทำงานมากขึ้น แต่ประสบปัญหาลาออกหรือเปลี่ยนงานจำนวนมาก ซึ่งอาจมีสาเหตุจากบุคคลขาดความอดทน และไม่ทุ่มเทให้กับงานเท่ากับเจนเนอเรชั่นก่อน โดยการวิจัยครั้งนี้ กลุ่มนิสิตผู้วิจัยได้ทำการศึกษาร่วมกับตัวแปรบรรยากาศในองค์การ เนื่องจากกลุ่มนิสิตผู้วิจัยได้ตั้งข้อสันนิษฐานว่า การมีบรรยากาศในองค์การที่ดี และพนักงานรับรู้ได้ถึงบรรยากาศนั้น จะช่วยทำให้พนักงาน

เกิดความผูกพันในงานมากขึ้น นอกจากนี้ในด้านความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน ไม่ว่าจะเป็ในมิติความต้องการของงาน หรือมิติความต้องการส่วนบุคคล ย่อมส่งผลให้เกิดความผูกพันในงานที่เพิ่มขึ้นเช่นกัน และเนื่องจากการศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การในเจนเนอเรชั่นวายที่ส่งผลต่อความผูกพันในงานนั้นยังพบว่ามีไม่มาก อีกทั้งยังไม่ใช้การศึกษาในเชิงลึกเท่าที่ควร กลุ่มผู้วิจัยจึงเลือกใช้กระบวนการวิจัยแบบผสมวิธี (A mixed methods study) กล่าวคือ งานวิจัยนี้จะทำการศึกษาในภาพกว้างจากแบบสอบถาม ร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึกถึงประสบการณ์การทำงานในพนักงานที่ยินยอมให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์ โดยการสัมภาษณ์จะครอบคลุมการรับรู้ของพนักงานใน 3 หัวข้อ ได้แก่ เจนเนอเรชั่นบรรยากาศองค์การและความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน ว่าส่งผลต่อความผูกพันในงานมากน้อยเพียงใด หรือมีปัจจัยอื่นๆ นอกเหนือจาก 3 หัวข้อดังกล่าวนี้ที่ส่งอิทธิพลต่อความผูกพันในงานหรือไม่ เพื่อนำผลการสัมภาษณ์ไปใช้อธิบายประกอบกับผลการสำรวจเชิงปริมาณ อันจะนำไปสู่ความเข้าใจเรื่องความผูกพันในงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นวายมากยิ่งขึ้น

## แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กลุ่มผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมเรื่องบรรยากาศองค์การ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน และความผูกพันในงานของพนักงานเจนวาย: การวิจัยผสมวิธีจากบทความ เอกสารงานวิจัย และวารสารวิชาการทั้งในและต่างประเทศ พบว่ามีแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 1. บรรยากาศองค์การ (Organization Climate)

#### 1.1 นิยามและขอบเขต

Gilmer (1971) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การ คือ ลักษณะต่างๆ ที่ทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากอีกองค์การหนึ่ง และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น รวมทั้งกระบวนการต่างๆ ในองค์การซึ่งพิจารณาในเชิงจิตวิทยา บรรยากาศจะเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล เช่น การสรรหาบุคคล การคัดเลือกบุคคล และการฝึกอบรม

Hellriegel และ Slocum (1974) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การ คือ กลุ่มของลักษณะเกี่ยวกับส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การและ/หรือระบบย่อยหนึ่งๆ ในองค์การนั้น ซึ่งรับรู้ได้ในบุคคลที่เป็นสมาชิกภายในองค์การนั้นๆ และอาจถูกเหนี่ยวนำโดยวิถีทางที่องค์การหรือระบบย่อยในองค์การจัดการกับสมาชิกและสิ่งแวดล้อมของตน

Schneider (1990) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การ คือการรับรู้ร่วมกันของสิ่งต่างๆ ที่อยู่ในองค์การ ซึ่งเป็นมากกว่าการตัดสินใจร่วมกันในเรื่องของสิ่งที่ควรจะเป็น

Steers (1997, อ้างถึงใน Poon & Ainuddun, 1997) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การ คือ การรับรู้ถึงลักษณะของสภาพแวดล้อมของการทำงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานขององค์การ และสามารถคาดการณ์ได้ว่าจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมในภายหลัง บรรยากาศองค์การจึงเป็นสิ่งที่สามารถระบุได้เกี่ยวกับพนักงานที่มีการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงาน

Stringer (2001) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การ คือ สิ่งที่สั่งสมมา และรูปแบบของสภาวะปัจจัยแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการสร้างผลการปฏิบัติงาน เป็นทั้งรูปธรรมและนามธรรม

Zohar และ Luria (2005) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การ คือ องค์ประกอบหนึ่งในกระบวนการรับรู้ของพนักงานซึ่งส่งผลกระทบต่อพนักงาน ให้เข้าใจว่าพฤติกรรมใดเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากความคาดหวังและสิ่งนั้นมีการได้รับผลตอบแทน

Dickson, Resick, และ Hanges (2006) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การ คือ สิ่งที่ส่งผลให้เกิดการรับรู้และเกิดความเชื่อในเรื่องราวเกี่ยวกับลักษณะทางกายภาพขององค์การ รวมถึงสิ่งแวดล้อมทางสังคม

Shim (2010) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การ คือ การรับรู้ร่วมกันถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงานภายในองค์การ

Schneider, Ehrhart, และ Macey (2013) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การ คือ แนวทางที่บุคคลมีประสบการณ์และบรรยายถึงสภาพแวดล้อมในงานของตน โดยเป็นการรับรู้ความหมายร่วมกันเกี่ยวกับนโยบาย การดำเนินงานและกระบวนการต่างๆ ภายในองค์การ ซึ่งสมาชิกภายในองค์การประสบและสังเกตได้ถึงพฤติกรรมที่ได้รับรางวัล ได้รับการสนับสนุนและเป็นที่ยอมรับของสังคมนั้น ๆ

## 1.2 แนวคิดและองค์ประกอบ

Litwin และ Stringer (1968, อ้างถึงใน Poon & Ainuddin, 1997) ได้ทำการศึกษาและแบ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การออกเป็น 12 ปัจจัย ดังนี้

1) ความเสี่ยง (Risk) การรับรู้ขององค์การในการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากโอกาสในการยอมรับความคิดเห็นของพนักงานที่มีความแตกต่างกันไป รวมถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

2) ความอบอุ่น (Warmth) ความรู้สึกได้ถึงมิตรภาพความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกในองค์การการสนับสนุนด้านความผ่อนคลาย มนุษยสัมพันธ์ และการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี

3) ความรับผิดชอบ (Accountability) การรับรู้ถึงความรับผิดชอบในหน้าที่ของแต่ละบุคคล

4) ความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual) การรับรู้ของแต่ละบุคคล ซึ่งมีลักษณะเฉพาะแตกต่างกัน ลักษณะเฉพาะเหล่านี้รวมถึงอุปนิสัย อารมณ์ รสนิยม สติปัญญา ความคิด ทรรศนะ เป็นต้น

5) ความเห็นแก่ตัว (Egoism) ความรู้สึกที่ว่าบุคคลในองค์การมีการยึดตนเป็นจุดศูนย์กลาง และไม่ไว้วางใจผู้อื่น

6) ความชัดเจน (Clarity) การรับรู้ในความชัดเจนทั้งในด้านงาน นโยบาย โครงสร้าง และการจัดการในโครงสร้างองค์การที่มีความชัดเจน

7) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Performance) การรับรู้ในเรื่องมาตรฐานขององค์การที่ได้มีการกำหนดมาตรฐานของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

8) ความขัดแย้ง (Conflict) ความรู้สึกในการหลีกเลี่ยงและรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล และหลีกเลี่ยงการเปิดประเด็นของความขัดแย้งในความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน

9) ความใกล้ชิดสนิทสนม (Intimacy) การรับรู้ถึงความยากง่ายในการสร้างความคุ้นเคยและการพบปะสร้างสัมพันธ์กับบุคคลในองค์การ

10) รางวัล (Reward) การรับรู้ในเรื่องของรางวัล ผลตอบแทน ที่เป็นพื้นฐานของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในองค์การที่เป็นรางวัลในเชิงบวกมากกว่าการลงโทษ

11) องค์การ (Organizational) ความรู้สึกในความภาคภูมิใจและความจงรักภักดีที่มีต่อองค์การ และการทำงานเป็นกลุ่ม

Altmann (2000) ได้ทำการศึกษาและเสนอแนวคิดถึงสิ่งที่เป็นตัวกำหนดบรรยากาศขององค์การไว้ ดังนี้

1) ลักษณะงาน (Job characteristics) งานแต่ละงานมีความท้าทาย ความอิสระในการทำงาน รวมถึงความสำคัญของงานนั้นๆต่อองค์การที่แตกต่างกัน

2) ลักษณะบทบาทหน้าที่ (Role characteristics) บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลที่ได้รับจากองค์การ จะต้องมีความชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อนจนเกิดความขัดแย้งกันและต้องไม่มีปริมาณมากจนเกินไป

3) ลักษณะขององค์การ (Organizational characteristics) องค์การควรมีคุณลักษณะเฉพาะที่โดดเด่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ มีนโยบายการทำงานหรือแนวทางปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรม มีแผนความก้าวหน้าในองค์การที่ชัดเจน

4) ลักษณะผู้นำ (Leader characteristics) ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อองค์การ ผู้นำต้องสามารถบริหารจัดการดูแลสมาชิกให้ทำงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีความน่าเชื่อถือ และสามารถเป็นที่ไว้วางใจได้

5) ลักษณะกลุ่มงาน (Work group characteristics) เป็นความสัมพันธ์ของบุคคลในกลุ่มงาน ทั้งในด้านการให้ความร่วมมือกันในการทำงานภายในกลุ่ม ความพึงพอใจในสมาชิกของกลุ่มงาน รวมถึงการเปิดรับสมาชิกกลุ่มคนใหม่ที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในกลุ่มงาน

Glisson ได้จัดบรรยากาศองค์การออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ บรรยากาศที่ผูกพัน และบรรยากาศที่ตึงเครียด (Glisson, 2007; Glisson et al., 2006 อ้างถึงใน Shim, 2010)

บรรยากาศที่ผูกพัน (engaged climate) คือ ความสำเร็จส่วนบุคคล (personal accomplishment) ในระดับสูง แต่มีความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ (role conflict) ความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ (emotional exhaustion) และปริมาณภาระงาน (workload) ที่ต่ำ ในบรรยากาศแบบนี้พนักงานจะมีความรับรู้ร่วมกันถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานว่า พนักงานนั้นสามารถที่จะปฏิบัติงานที่มีคุณค่าได้สำเร็จหลายอย่างด้วยกัน และยังคงสามารถมีส่วนร่วมในงานหรือแม้แต่สามารถสร้างคุณภาพงานบริการที่สูงให้แก่ลูกค้าได้อีกด้วย ซึ่งตรงกันข้ามกับบรรยากาศที่ตึงเครียด (stressful climate) ที่พนักงานมีความสำเร็จส่วนบุคคลต่ำ แต่มีบทบาทปริมาณภาระงาน ความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่และความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ที่สูง ในบรรยากาศแบบนี้พนักงานจะมีความรู้สึกร่วมกันว่าพวกเขามีความเหนื่อยล้าทางอารมณ์และถูกรบกวน

จากข้างต้นจึงสามารถสรุปได้ว่าบรรยากาศองค์การ หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์การ ที่เป็นทั้งรูปธรรมและนามธรรม อันจะนำไปสู่แรงจูงใจในการสร้างผลการปฏิบัติงาน

**ด้านองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ** Shim (2010) ได้กล่าวไว้ว่าบรรยากาศองค์การ คือ การรับรู้ร่วมกันถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงานภายในองค์การซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1) ความชัดเจนในหน้าที่ (role clarity) หมายถึง การรับรู้ที่แลกเปลี่ยนกันภายในหมู่พนักงานว่าภายในสภาพแวดล้อมการทำงานนั้นมีความชัดเจนในภาระหน้าที่ และลักษณะเฉพาะต่างๆ

2) ความสำเร็จส่วนบุคคล (personal accomplishment) หมายถึง การรับรู้ที่แลกเปลี่ยนกันภายในหมู่พนักงานว่าภายในสภาพแวดล้อมในการทำงานนั้น พนักงานสามารถที่จะสร้างความสำเร็จได้หลายอย่าง และยังคงสามารถมีส่วนร่วมในงาน และมีส่วนเกี่ยวข้องกับกลุ่มลูกค้าอีกด้วย

3) ความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ (emotional exhaustion) หมายถึง การรับรู้ที่แลกเปลี่ยนกันภายในหมู่พนักงานว่าภายในสภาพแวดล้อมการทำงาน พวกเรามีความเหนื่อยล้าทางอารมณ์จากการที่มีความต้องการในงาน และไม่สามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่จำเป็นให้ลุล่วงไปได้

4) ปริมาณภาระงาน (workloads) หมายถึง การรับรู้ที่แลกเปลี่ยนกันภายในหมู่พนักงานว่าภายในสภาพแวดล้อมการทำงานนั้นพนักงานมีปริมาณงานที่มากเกินไป

Stringer (2002) ได้ทำการศึกษาและแบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การเป็น 6 ด้าน ดังนี้

1) ด้านโครงสร้าง (Structure) เป็นการรับรู้ของพนักงานว่าองค์การมีการกำหนดโครงสร้างที่ชัดเจนมากน้อยแค่ไหน สามารถระบุถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานได้อย่างชัดเจน โดยรูปแบบโครงสร้างขององค์การที่ดีนั้น จะต้องสามารถอธิบายความแตกต่างของบทบาทหน้าที่แต่ละหน่วยงานได้อย่างชัดเจน แบ่งสัดส่วนการทำงานให้ตรงกับศักยภาพที่มีของแต่ละหน่วยงาน ระดับหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลว่ามีขอบเขตใด ซึ่งโครงสร้างที่ดีจะส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

2) ด้านมาตรฐาน (Standards) เป็นการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับแรงผลักดันที่มีต่อการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มระดับของความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีมาตรฐานอยู่ในระดับที่สูง

3) ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นการรับรู้ของพนักงานในเรื่องความไว้วางใจในการทำงาน การตัดสินใจในขอบเขตความรับผิดชอบต่องานของแต่ละบุคคล ถ้ามีความรู้สึกที่มีต่อความรับผิดชอบอยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าพนักงานรู้สึกมีความมั่นใจและมีกำลังใจในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง

4) ด้านการได้รับการยอมรับ (Recognition) เป็นการรับรู้ของพนักงานในเรื่องเกี่ยวกับรางวัลผลตอบแทนที่จะได้รับหากมีผลปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งถือเป็นเครื่องมือวัดที่มีความสำคัญในการให้รางวัลหรือลงโทษ ซึ่งหากมีระดับการยอมรับสูง แสดงให้เห็นว่ายังมีผลการปฏิบัติงานที่ดีเท่าใด ก็ยังได้รางวัลผลตอบแทนมากเท่านั้น แต่ถ้าระดับการยอมรับต่ำแสดงให้เห็นว่าถึงแม้ผลการปฏิบัติงานดีแต่ก็ไม่ได้รับรางวัลผลตอบแทนที่สม่าเสมอ

5) ด้านการสนับสนุน (Support) เป็นการรับรู้ของพนักงานในด้านความรู้สึกของการไว้วางใจ การสนับสนุนในการทำงานจากสมาชิกภายในทีม โดยการสนับสนุนในระดับสูงจะส่งผลให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งของทีมและแสดงศักยภาพออกมาอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งได้รับความช่วยเหลือจากสมาชิกในทีมและหัวหน้าทีม ส่วนการสนับสนุนในระดับต่ำ พนักงานจะรับรู้ถึงความรู้สึกโดดเดี่ยวอ้างว้าง ไม่ได้ได้รับความช่วยเหลือจากสมาชิกในทีมและหัวหน้าทีม



6) ด้านความยึดมั่นผูกพัน (Commitment) เป็นการรับรู้ของพนักงานในความภาคภูมิใจว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และระดับความผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กรโดยมีความยึดมั่นผูกพันในระดับสูง พนักงานจะมีความผูกพันกับองค์กรและทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ ส่วนความยึดมั่นผูกพันในระดับต่ำ พนักงานจะไม่รับรู้และผูกพันกับองค์กร และไม่สนใจเป้าหมายขององค์กร

### 1.3 การวัดและการประเมิน

ในการวัดบรรยากาศขององค์กร กลุ่มของผู้วิจัยใช้มาตรวัดบรรยากาศขององค์กร (Organizational Climate Measure) ของ Stringer (2002) ซึ่งเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ (5-point likert scale) โดยมีข้อกระทงทางบวก 12 ข้อ และข้อกระทงทางลบอีก 12 ข้อ รวม 24 ข้อ เหตุผลที่กลุ่มนิสิตผู้วิจัยเลือกใช้มาตรนี้ เนื่องจาก ได้มีการพัฒนาและตรวจสอบมาตรวัดแล้ว โดย พุริยา เบญจสาร (2550) อีกทั้งยังเป็นมาตรวัดที่ค่อนข้างใหม่ และครอบคลุมบรรยากาศขององค์กรหลายด้าน

## 2. ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน (Person-Job Fit)

### 2.1 นิยามและขอบเขต

Barrett (1978) ได้อธิบายความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน ในทฤษฎีความเข้ากันได้ (Compatibility theory) ว่าเป็นความเข้ากันได้ที่เกิดขึ้นระหว่างสิ่งที่บุคคลให้ความสำคัญกับสิ่งที่จำเป็นต้องมีในการทำงานนั้น หรือ ความรู้, ทักษะ, ความสามารถ (KSAs) ในการทำงาน

Caldwell และ O'Reilly (1990) ให้นิยามความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน คือ ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของงาน (job profile) กับรายลักษณะของบุคคล (individual profile) ซึ่งถ้าความสัมพันธ์ (correlation) ระหว่างลักษณะของงานกับรายลักษณะของบุคคลมีค่ามากก็เป็นสิ่งที่แสดงว่าความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานนั้นมีมาก

Edwards (1991) ได้เสนอว่าความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน คือ ความเข้ากันได้ระหว่างบุคคลกับงาน ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 ด้าน คือ ความสอดคล้องระหว่างคุณลักษณะที่ต้องการในงานกับความสามารถของบุคคล (demands-abilities fit) ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความรู้ ทักษะ และความสามารถ (KSAs) ตรงกับคุณลักษณะที่จำเป็นและความต้องการในงานนั้น ส่วนอีกด้านคือความสอดคล้องระหว่างความต้องการของบุคคลกับสิ่งที่งานมีให้ (need-supplies fit) ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อสิ่งที่ตัวงานหรือการทำงานให้แก่บุคคล เช่น ค่าตอบแทนความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นั้นสามารถตอบสนองความปรารถนาของบุคคลได้

Werbel และ Griland (1999) ได้ให้นิยามความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน คือ ความเหมาะสมระหว่างคุณสมบัติของบุคคลในด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ กับคุณสมบัติที่ต้องการและจำเป็นต่อการทำงานนั้นๆ และเป็นสิ่งที่บุคคลนั้นใช้ในการตัดสินใจเลือกงานที่เหมาะสมกับตนเอง โดยพิจารณาจากสิ่งที่ตนเองมีอยู่และความต้องการของงาน

Jaturanonda (2005) สรุปว่า ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานหมายถึงระดับที่ความชอบ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความต้องการ และค่านิยมของบุคคลหนึ่งเข้ากันได้กับข้อกำหนดของงาน การวัดความเหมาะสมในที่นี้แบ่งเป็นสองด้าน คือ ความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับงานโดยอิงความสามารถ (competency-based P-J Fit) และความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับงานโดยอิงความชอบ (preference-based P-J Fit)

Ehrhart (2006) กล่าวว่า ความสอดคล้องนั้นสามารถประเมินได้ทั้งในเชิงอัตวิสัยหรือวัตถุวิสัย หากตีความความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานเป็นเชิงอัตวิสัย คงจะหมายถึงความคิดเห็นของบุคคลหนึ่งๆ ที่คิดว่าตนเหมาะสมกับงานหนึ่งๆ ได้มากน้อยเพียงใด เช่น การให้พนักงานลองนี่ถึงระดับที่พวกเขา รู้สึกว่างานที่ทำอยู่นั้นเข้ากันได้กับความชอบหรือความต้องการของพวกเขาในระดับใด หากมองในเชิงวัตถุวิสัยคงจะเป็นการวัดตรงที่ความชอบหรือลักษณะของบุคคลนั้นเข้ากันได้กับลักษณะของงานได้ดีเพียงใด เป็นการจับคู่ระหว่างความชอบและลักษณะของผู้หางานกับลักษณะงานให้เข้ากัน อย่างไรก็ตามการจะทราบความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานนี้ได้ บุคคลนั้นต้องรู้ลักษณะบุคลิกภาพของตนเอง รวมถึงสามารถประเมินลักษณะของงานได้ด้วย

Fornes (2008) ให้ความหมายเรื่องความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานว่าเป็นการเข้ากันได้ระหว่างความสนใจ ลักษณะ ทักษะ และความสามารถของบุคคลหนึ่ง (ทั้งทางพฤติกรรมและกระบวนการคิด) กับความต้องการในงานและสิ่งแวดล้อมของงาน

Hamid และ Yahya (2011) นิยามความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานว่าเป็นการเข้ากันได้ระหว่างลักษณะของบุคคลกับความต้องการของงาน เป็นการวัดว่าลักษณะของบุคคลนั้นเติมเต็มความต้องการของสิ่งแวดล้อมในการทำงานได้อย่างไร ลักษณะของบุคคลดังกล่าวนี้หมายรวมถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ที่ต้องใช้ในการเติมเต็มความต้องการในงาน จึงเรียกได้อีกแห่งหนึ่งว่าเป็นความสอดคล้องระหว่างความต้องการและความสามารถ (demands-abilities fit)

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน คือ ความเข้ากันได้ระหว่างบุคคลกับงาน แบ่งเป็น 2 มิติ ได้แก่ ความสอดคล้องระหว่างคุณลักษณะความสามารถ

ของบุคคลกับความต้องการที่มีในงาน และความสอดคล้องระหว่างความต้องการภายในของบุคคลกับปัจจัยของงานที่องค์การมี

## 2.2 แนวคิดและองค์ประกอบ

ตามแนวคิดความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานได้มีการพัฒนามาจากงานวิจัยของ Edwards (1991) งานวิจัยนี้ถือเป็นการเริ่มแยกองค์ประกอบเพื่อพิจารณาถึงความสอดคล้องของบุคคลกับงานเป็นครั้งแรก พบว่าบุคคลจะมีพื้นฐานของความสอดคล้องกับงาน 2 มิติ คือ ความสามารถของบุคคลกับลักษณะงานที่องค์การต้องการ และความต้องการภายในของบุคคลกับปัจจัยของงานที่มีให้ ต่อมาจึงนำมาพัฒนาเป็นแนวทางการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานที่จะเข้ามาทำงานร่วมกับองค์การ (Werbel & Gilliland, 1999) เนื่องจากองค์การจะต้องมีการกำหนดคุณลักษณะของงานเพื่อพิจารณาความจำเป็นของพนักงานที่จะต้องปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และความดูความสอดคล้องของความสามารถ ทักษะ และความรู้ ที่พนักงานมีความเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย เมื่อบุคคลกับงานมีความสอดคล้องกันแล้ว องค์การจึงสามารถพิจารณาการคัดเลือกบุคลากรได้ โดยความสอดคล้องของบุคคลกับงานถือว่าเป็นกระบวนการจ้างงานที่สำคัญและมีผลเกี่ยวเนื่องกับการปฏิบัติงานมากที่สุด

**ด้านองค์ประกอบของความสอดคล้องของบุคคลกับงาน** งานวิจัยของ Kristof-Brown (2005) ทำการวิจัยความสอดคล้องของบุคคลกับงานและความสอดคล้องกับปัจจัยอื่นๆ ซึ่งพบว่า ความสอดคล้องในงานจะประกอบไปด้วย 2 มิติ ได้แก่

1) ความต้องการของงานกับความสามารถที่มีของบุคคล (Demand-Ability Job Fit: D-A Job Fit) คือ คุณสมบัติส่วนบุคคลในด้านความสามารถที่ตรงกับความต้องการในงาน ซึ่งหมายรวมถึงความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นในงานโดยในกระบวนการคัดเลือกบุคลากรนั้นจะพิจารณาคูณสมบัติเหล่านี้จากประวัติย่อ การสัมภาษณ์ หรือ การทดลองทางจิตวิทยาโดยใช้มาตรวัดการประเมินในด้านต่างๆ เป็นตัววัด

2) ความต้องการภายในของบุคคลกับปัจจัยที่งานมีให้ (Need-Supplies Job Fit: N-S Job Fit) คือ ความปรารถนาของบุคคลและคุณลักษณะของงานที่ตอบสนองความต้องการเหล่านั้นด้วยพื้นฐานของเป้าหมาย ความสนใจ และค่านิยม ที่บุคคลต้องการกับปัจจัยที่งานมีให้ คือลักษณะของอาชีพ ค่าตอบแทน และคุณลักษณะของงาน (Cable & Derue, 2002)

อย่างไรก็ดีหลายงานวิจัยมักจะศึกษาความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานควบคู่ไปกับการดูความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การแม้แต่วางการสรรหาบุคลากรเอง หรือเน้นในเรื่องของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมมากกว่าศึกษาเฉพาะด้านคนกับงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความ

สอดคล้องระหว่างคนกับงานเป็นเพียงมิติหนึ่งของเรื่องความสอดคล้องระหว่างคนกับสิ่งแวดล้อม ในรูปแบบความสอดคล้องแบบองค์ประกอบหลัก หรือ Complementary fit ตามแนวคิดความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม ของ Muchinsky และ Monahan (1987)

## 2.3 การวัดและการประเมิน

การวัดความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานนั้นได้มีการกล่าวถึงครั้งแรกในงานวิจัยของ Caldwell และ O'Reilly (1990) ที่ได้ศึกษาความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน โดยการเปรียบเทียบกับข้อมูลต่างๆ เพื่อดูว่าลักษณะงานนั้นมีความสอดคล้องกับบุคคลมากเท่าใด ต่อมาจึงมีข้อคำถามสร้างมาเพื่อวัดความสอดคล้องของระหว่างบุคคลกับงานในการวัดความสอดคล้องของบุคคลกับสิ่งแวดล้อม (Bretz & Judge, 1994) จนกระทั่งงานวิจัยของ Baltés และคณะ (2007) ได้รวบรวมข้อคำถามของ Cable และ Judge (1996) และ Ashforth (1997) มาสร้างเป็นมาตรวัดความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานมีข้อคำถามรวมทั้งหมด 8 ข้อคำถาม เหตุผลที่กลุ่มนิสิตผู้วิจัยนำมาตรวัดฉบับนี้มาใช้ เนื่องจากมาตรนี้ผ่านการแปลเป็นภาษาไทย โดย ณะฤทัย เพชรสถิตย์ (2552) และผ่านการพัฒนาข้อคำถามจากการศึกษามาตรวัดก่อนหน้านี้ในประเด็นนี้แล้ว

## 3. ความผูกพันในงาน (Work Engagement)

### 3.1 นิยามและขอบเขต

Kahn (1990) เป็นนักวิจัยคนแรกที่ทำให้ความหมายของความผูกพันในงาน ว่าเป็นการที่บุคคลใช้เวลาและมีการแสดงออกถึงการมีส่วนร่วม และเป็นส่วนหนึ่งในการทำงานทั้งในด้านกายภาพ ปัญญา และอารมณ์

The Gallup Organization (1999) ให้ความหมายของความผูกพันในงานว่า เป็นความรู้สึกของพนักงานที่ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และมีความกระตือรือร้นในการทำงาน

Rothbard (2001) ให้ความหมายของความผูกพันในงานว่า เป็นความตั้งใจในการทำงาน (attention) และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน (absorption)

Harter และคณะ (2002) ได้ให้คำนิยามว่า ความผูกพันในงานคือการที่บุคคลรู้สึกมีส่วนร่วม มีความพึงพอใจ และมีความกระตือรือร้นในงาน

Schaufeli และคณะ (2002) ได้ให้ความหมายและคำนิยามของความผูกพันในงานว่า เป็นสภาวะทางจิตใจด้านบวก และการเติมเต็มบุคคลในการทำงาน มีสภาพการณ์ที่คงทน ประกอบด้วย 3

องค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้สึกมีพลังในการทำงาน (vigor) ความทุ่มเทในการทำงาน (dedication) และ ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน (absorption)

Saks (2006) กล่าวว่าความผูกพันในงานประกอบด้วยองค์ประกอบด้านปัญญา อารมณ์ และ พฤติกรรมที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานตามบทบาทที่ได้รับมอบหมายของแต่ละบุคคล

Right Management (2006) ให้ความหมายของความผูกพันในงานว่า เป็นความเข้าใจและความ มุ่งมั่นของพนักงานที่จะให้องค์การประสบความสำเร็จตามกลยุทธ์ทางธุรกิจ หน้าที่ขององค์การคือ จัด ช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างพนักงานและองค์การ เพื่อให้พนักงานทำตามเป้าหมายที่ องค์การต้องการ

Ellis และ Sorenson (2007) ให้คำนิยามของความผูกพันในงานว่า เป็นเจตคติ หรือการรับรู้ของ พนักงานต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในสิ่งแวดล้อมการทำงาน หรือสวัสดิการที่ได้รับ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับ ความ ผูกพันเพียงเล็กน้อย มีความผูกใจมั่นใน 2 เรื่อง ดังนี้ 1) รับรู้ว่าตนต้องทำงานอะไรในที่ทำงาน 2) ความ ต้องการที่จะทำงาน

Maslach และ Leiter (2008) ให้คำนิยามของความผูกพันในงานว่า เป็นสถานะที่บุคคลรู้สึกมีพลัง ที่จะทำงาน และมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมหรืองานที่เติมเต็มความรู้สึกตนเองว่าสามารถทำงานได้ ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

Salanova และ Schaufeli (2008) ได้ให้ความหมายของความผูกพันในงานว่า เกิดจากแรงจูงใจ ภายใน ซึ่งทำให้บุคคลทำพฤติกรรมที่มีเป้าหมาย และมีความมุ่งมั่นทุ่มเทที่จะทำเป้าหมายให้สำเร็จ บุคคล นั้นจะมีพลังในการทำงานระดับสูง มีความรู้สึกกระตือรือร้น รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับงาน และภาคภูมิใจในงาน ของตน

Macey และคณะ (2009) กล่าวว่า ความผูกพันในงาน หมายถึง การที่บุคคลมีเป้าหมาย และ แสดงออกถึงพลังในการทำงาน รวมถึงแสดงให้บุคคลอื่นเห็นความคิดริเริ่ม การปรับตัว ความทุ่มเทของ บุคคล และการทำตามเป้าหมายขององค์การ

สกว สํารายคอง (2547) ได้นิยามความหมายของความผูกพันในงานว่า เป็นการที่พนักงานได้ รวบรวมปัจจัยภายในด้านเวลา ทักษะความสามารถ และปัจจัยต่างๆของตนเพื่อมาสนับสนุนการ ดำเนินงานขององค์การ

วัลยา ลากเวช (2551) ให้ความหมายของความผูกพันในงานว่า เป็นความผูกพันของพนักงานที่มี ต่อองค์การ มีเจตคติที่ดีต่อองค์การ มีความพึงพอใจในงานมีความตั้งใจในการทำงาน มีความตั้งใจที่จะ

ทุ่มเทพลังกายพลังใจให้กับงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ และตระหนักถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานตลอดเวลา เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

รัตนทิพย์ ภูณฺชรรณ อยุธยา (2553) ให้นิยามว่าความผูกพันในงาน เป็นความรู้สึกของพนักงานที่เกิดขึ้นจากการผสมผสานกันระหว่างความผูกพันต่อองค์การ ค่านิยม การให้การสนับสนุนเพื่อร่วมงาน ความกระตือรือร้นในการทำงาน และความรู้สึกว่าตนเป็นสมาชิกขององค์การตลอดจนความปรารถนาในการดำรงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์การ เพื่อปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

### 3.2 แนวคิดและองค์ประกอบ

แบ่งได้ 2 แนวทางหลัก คือ บทบาทในการทำงาน และตัวงาน

แนวทางที่ 1 ความผูกใจมั่นในงานถูกนิยามในแง่ของ บทบาทในการทำงาน (work role) Kahn (1990) เสนอว่าความผูกใจมั่นของพนักงานประกอบด้วย 3 ประการ คือ

1) การมีความสำคัญ (meaningfulness) เป็นค่านิยมที่อยู่ภายในตัวของพนักงานที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่

2) ความปลอดภัยทางจิตใจ (psychological safety) เมื่อพนักงานรับรู้ถึงอิสระในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตน

3) สภาพที่เป็นประโยชน์ (availability) คือพนักงานรับรู้และมีความเชื่อถึงความต้องการทางกายภาพ การรับรู้ และสภาวะอารมณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยรับรู้ถึงปริมาณและคุณภาพของสิ่งที่เป็นประโยชน์ และกิจกรรมที่นอกเหนือจากงานของแต่ละบุคคล

แนวทางที่ 2 ความผูกใจมั่นในงานถูกนิยามในแง่ของตัวงาน (work itself) หรือกิจกรรมในการทำงานของพนักงาน (employee's work activity) Schaufeli และคณะ (2002) ได้เสนอว่าความผูกใจมั่นในงานประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1) ความรู้สึกมีพลังในการทำงาน (vigor) ภาวะที่บุคคลมีพลังกายและพลังใจในการทำงานในระดับที่สูง และเมื่อบุคคลต้องเผชิญหน้ากับปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆก็สามารถปรับตัวกลับมาเป็นปกติได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งมีความตั้งใจ และพยายามทำงานของตนให้ประสบความสำเร็จ โดยไม่ย่อท้อต่อปัญหาหรืออุปสรรคที่ต้องเผชิญ

2) ความทุ่มเทในการทำงาน (dedication) การมีความทุ่มเทอย่างมากให้กับการทำงาน และรู้สึกว่างานสำคัญ รวมถึงการที่บุคคลรู้สึกกระตือรือร้น รับรู้ถึงความสำคัญของตนเองในงาน รวมทั้งรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงานที่ทำ

3) ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน (absorption) การที่บุคคลมีจิตใจจดจ่ออยู่กับการทำงาน โดยรู้สึกว่าเมื่อตนเองทำงานเวลารอบตัวจะผ่านไปอย่างรวดเร็ว และไม่สามารถถอนตัวเองออกจากการทำงานได้

### 3.3 การวัดและการประเมิน

มาตรวัด UWES (The Utrecht Work Engagement Scale) สร้างขึ้นโดย Schaufeil และ Bakker (2004) มีพื้นฐานมาจากคำนิยามของความผูกใจมั่นในงาน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้สึกมีพลังในการทำงาน (vigor) ความทุ่มเทในการทำงาน (dedication) และ ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน (absorption) เป็นการวัดแบบสามมิติ ฉบับดั้งเดิมมีจำนวน 17 ข้อ (Schaufeil & Bakker, 2004) และฉบับสั้นมีจำนวน 9 ข้อ (Schaufeil et al., 2006) ฉบับดั้งเดิมประกอบด้วยข้อทางด้านความรู้สึกมีพลังในการทำงาน 6 ข้อ ด้านความทุ่มเทในการทำงาน 5 ข้อ และด้านความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน 6 ข้อ ประเมินความถี่ 7 ระดับ ตั้งแต่ 0 (ไม่เคยเลย) จนถึง 6 (สม่ำเสมอ) เหตุผลที่กลุ่มนิสิตผู้วิจัยเลือกใช้มาตรวัดความยึดมั่นผูกพันของ สิริพร ทรัพย์ะประกา (2555) เนื่องจากเป็นมาตรที่ผ่านการพัฒนาคุณภาพโดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานบริษัทเอกชน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยฉบับนี้ และยังมีจำนวนข้อกระทัดรัดน้อย ทำให้สะดวกในการตอบแบบสอบถาม

## 4. การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methodology)

### 4.1 นิยามและขอบเขต

การวิจัยแบบผสมวิธี หมายถึง การวิจัยที่วิเคราะห์และเก็บข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้อาจเกิดขึ้นพร้อมกันเกิดขึ้นก่อนหรือหลังก็ได้ขึ้นอยู่กับผู้วิจัยว่าจะให้ความสำคัญกับข้อมูลใดมากกว่ากันและเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการบูรณาการข้อมูล ณ จุดหนึ่งจุดใดใน กระบวนการวิจัย (Creswell, 2003)

การวิจัยแบบผสมวิธี หมายถึง การนำเทคนิควิธีการวิจัยเชิงปริมาณและเทคนิควิธีการวิจัยเชิงคุณภาพมาผสมผสานกันในการทำวิจัยเรื่องเดียวกัน เพื่อที่จะตอบคำถามการวิจัยได้สมบูรณ์ขึ้นกว่าในอดีต มีพื้นฐานแนวคิดจากการหลอมรวมปรัชญาของกลุ่มปฏิฐานนิยม (Pragmatist) ซึ่งมีความเชื่อว่าการยอมรับธรรมชาติของความจริงนั้นมีทั้งสองแบบตามแนวคิดของนักปรัชญาทั้งสองกลุ่ม (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2545)

การวิจัยแบบผสมวิธี เป็นการวิจัยซึ่งผสมวิธีคิดและระเบียบวิธีเชิงปริมาณและคุณภาพ ใช้การสังเกตกิจกรรม การร่วมกิจกรรมในพื้นที่ การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นระยะๆ จากนักวิจัยและภาคีที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารโครงการและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ รวมทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้กำหนดนโยบาย ผู้รับผิดชอบและภาคีที่ดำเนินงานโครงการนี้ในพื้นที่ปฏิบัติการด้วย (เนาวรัตน์ พลายน้อย, 2549)

การวิจัยแบบผสมวิธี เป็นแบบของการวิจัยประเภทหนึ่งที่ใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพในการวิจัยเรื่องเดียวกัน เป็นการวิจัยที่ผสมวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ วิธีการวิจัยแบบนี้ใช้เพื่อให้เกิดความเข้าใจในผลการวิจัยที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้นในปัญหาวิจัยหนึ่ง ซึ่งอาจให้คำตอบที่เหมาะสมกว่าการใช้เพียงวิธีใดวิธีหนึ่ง (สุวิมล ว่องวานิชและดวงกมล ไตรวิจิตรคุณ, 2553)

กล่าวโดยสรุป การวิจัยแบบผสมวิธี หมายถึง การวิจัยที่นำรูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ และรูปแบบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพมาผสมผสานกันในการทำวิจัยเรื่องเดียวกัน โดยมีการเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลที่เริ่มจากวิธีการใดก่อนก็ได้ขึ้นกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อลดข้อจำกัดของการวิจัยทั้งสองแบบ ทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึกและได้ข้อมูลมาเสริมผลการวิจัยเชิงปริมาณ เพิ่มความเชื่อมั่นในผลของการวิจัย เข้าใจภาพความสัมพันธ์ของตัวแปร และค้นหาความขัดแย้งของข้อค้นพบ หรือค้นพบประเด็นใหม่ที่ น่าสนใจ และช่วยขยายความรู้ความเข้าใจในประเด็นที่ศึกษากว้างยิ่งขึ้น

#### 4.2 ประวัติความเป็นมา และรูปแบบการวิจัยแบบผสมวิธี

ก่อนทศวรรษที่ 60 Cambell และ Fiske (1959) ริเริ่มงานวิจัยผสมวิธีเป็นขึ้นแรกซึ่งเป็นงานวิจัยทางสังคมศาสตร์ที่ศึกษาลักษณะ (Traits) ของบุคคล โดยนำวิธี Triangulation มาใช้ผสมกับการวิจัยเชิงปริมาณ มีการเก็บข้อมูลหลากหลายวิธี เพื่อยืนยันความถูกต้องซึ่งกันและกัน โดยใช้วิธีการสำรวจกับการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ต่อมาในระหว่างทศวรรษที่ 60 ถึง 70 การวิจัยเชิงคุณภาพได้รับความนิยมมากและมีการยึดแนวคิดปฏิฐานนิยมและการวิจัยที่ยึดแนวคิดธรรมชาตินิยม Guba และ Lincoln (1988) ซึ่งความแตกต่างทางกระบวนทัศน์ระหว่างแนวคิดปฏิฐานนิยม และแนวคิดธรรมชาตินิยมในแง่ญาณวิทยา (Epistemology) ภาววิทยา (Ontology) อรรถวิทยา (Axiology) และวิธีวิทยา (Methodology) ซึ่งนำไปสู่ความแตกต่างของกระบวนทัศน์

ตั้งแต่ก่อนปี ค.ศ. 2000 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน วิธีการวิจัยเจริญก้าวหน้ามากจนอาจกล่าวได้ว่า ในขณะนี้รูปแบบหลักของการวิจัยมี 3 รูปแบบ คือ การวิจัยเชิงปริมาณ การวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยแบบผสม (Mixed Methods Research) ปัจจุบันที่เป็นส่วนประกอบในรูปแบบที่สามนี้ คือ การวิจัย 2 รูปแบบแรก การผสมของสองรูปแบบแรกนี้ อาจเป็นการผสมครั้งต่อครั้ง หรือการผสมแบบมีรูปแบบหลัก ร่วมกับรูปแบบรอง



ทั้งนี้ สิทธี ธีรธรรม (2553) รายงานว่า การวิจัยแบบผสมวิธีเป็นแนวคิดของปราชญ์กลุ่มหนึ่งตั้งแต่อดีต โดย Rossman และ Wilson สร้างความแตกต่างระหว่างนักวิจัยที่เคร่งครัดเรื่องระเบียบวิธี (Methodological Purists) นักวิจัยที่เน้นสภาพการณ์ (Situationalists) และนักปฏิบัตินิยม (Pragmatists) นักวิจัยที่เคร่งครัด (Purists) เชื่อว่า วิธีทางคุณภาพและวิธีทางปริมาณมาจากข้อสันนิษฐานทางภววิทยา และญาณวิทยาที่ต่างกันจึงต้องแยกกัน แต่นักวิจัยที่เน้นสภาพการณ์เชื่อว่าวิธีวิจัยทั้งสองแบบมีคุณค่าในตัวมัน แต่ความเหมาะสมในการใช้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์การวิจัย ส่วนนักปฏิบัตินิยมเชื่อว่าในงานวิจัยหนึ่งๆ ผู้วิจัยสามารถใช้ได้ทั้งสองวิธี เป็นต้น

#### วิธีการวิจัยแบบผสมวิธีมีรายละเอียดดังนี้

1) วิธีการวิจัยผสมวิธีกันในเรื่องการเก็บรวบรวมข้อมูล เริ่มด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ คือ มีการสุ่มตัวอย่างโดยใช้เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลหรือแบบสอบถาม เมื่อได้ข้อมูลแล้วตามด้วยการวิจัยเชิงคุณลักษณะ โดยมีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเฉพาะในกลุ่มที่สนใจ เพื่อให้ได้ข้อมูลเพิ่มเติมประกอบการสรุปเพื่อรายงานผลการวิจัย

2) วิธีการวิจัยผสมวิธีในเรื่องการวิเคราะห์ข้อมูล สืบเนื่องจากการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณลักษณะนั้น การวิเคราะห์ข้อมูลจะดำเนินการตามแบบของการวิจัยแต่ละแบบคือ การวิจัยเชิงปริมาณจะมีการใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูล ส่วนการวิจัยเชิงคุณลักษณะจะใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา การพรรณนาความ และการสรุปเชิงเหตุผล โดยการวิเคราะห์ทั้งสองส่วนจะเสริมจุดอ่อนของการวิจัยแต่ละแบบ ทำให้ข้อสรุปที่ได้มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้นำผลการวิจัยไปใช้

Creswell เป็นนักวิจัยเชิงปริมาณผู้หนึ่งที่กล่าวถึงแนวทางของการวิจัยผสมวิธีในเรื่องการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเรียกกลยุทธ์นี้ว่า “combined qualitative and quantitative design” และได้นำเสนอกลยุทธ์การวิจัย 3 รูปแบบ คือ (Creswell, 1994: 184-189 อ้างถึงใน ผ่องพรรณ ตรีมงคลกุล, 2543)

รูปแบบที่ 1 การวิจัย 2 ภาค (two-phase design) การวิจัยรูปแบบนี้ เป็นการดำเนินการวิจัยแยก 2 ขั้นตอนอย่างเด่นชัดด้วยวิธีการวิจัยต่างกัน (การวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ) และนำเสนอผลการวิจัยแบ่งเป็น 2 ตอนโดยเอกเทศ แต่ละตอนตอบคำถามวิจัยต่างประเด็นกัน โดยมีบทสรุปเพื่อเชื่อมโยงการวิจัยทั้งสองตอนนี้เข้าด้วยกัน

รูปแบบที่ 2 แบบนำ-แบบรอง (dominant-less dominant design) เป็นการวิจัยที่ดำเนินการด้วยวิธีการวิจัยหลักแนวทางใดแนวทางหนึ่ง เช่น ใช้การวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลักและใช้วิธีการบางอย่างของการวิจัยเชิงคุณภาพมาเสริม เพื่อขยายความ ตรวจสอบยืนยัน หรือเพิ่มความลึกของข้อมูล และในทาง

ตรงกันข้าม การใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลักและเสริมด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ ตัวอย่างของการวิจัยรูปแบบนี้ได้แก่ การวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research)

รูปแบบที่ 3 แบบผสมผสาน (mixed-methodology design หรือ integrated approach) เป็นการผสมผสานทั้งระดับมหภาคและจุลภาคระหว่างสองกระบวนการทัศน์และแนวทางการวิจัย ในทางปฏิบัติเป็นการวิจัยที่ดำเนินการได้ยาก เนื่องจากผสมผสานวิธีในทุกขั้นตอนของการวิจัย ตั้งแต่การนำเสนอปัญหา จนถึงการสรุปผลการวิจัย ซึ่งในบางขั้นตอนอาจไม่สามารถผสมผสานกันได้เต็มที่ด้วยข้อจำกัดของความต่างในกระบวนการทัศน์การวิจัยระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ

แนวทางทั้ง 3 ที่กล่าวมานี้ จะเห็นว่า รูปแบบที่ 2 จะดำเนินการได้ง่ายที่สุดสำหรับนักวิจัยทั่วไปที่มีความถนัดตามแนวทางเฉพาะของตน และรูปแบบที่ 3 จะดำเนินการได้ยากที่สุด เนื่องจากจะต้องเป็นนักวิจัยที่มีความรู้ความเข้าใจในแนวทางการวิจัยทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพเป็นอย่างดี สามารถหาจุดร่วมของกระบวนการทัศน์ทั้ง 2 ได้ นอกจากนี้แล้วรูปแบบที่ 1 จะเป็นรูปแบบที่ดี และมีโอกาสเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยอาจให้นักวิจัยต่างกลุ่มดำเนินการวิจัยเป็นอิสระภายใต้กระบวนการทัศน์และวิธีการของตนอย่างเต็มที่ แต่มีขั้นตอนสรุปผลการวิจัยที่จะเชื่อมโยงการวิจัยทั้งสองตอนเข้าด้วยกัน โดยทั้งสองตอนมีความสำคัญใกล้เคียงกัน

#### *ประเภทการวิจัยแบบผสมผสานวิธี*

Creswell (2003) แบ่งประเภทหรือรูปแบบการวิจัยแบบผสมผสานวิธีเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1) การวิจัยแบบผสมผสานวิธีแบบการออกแบบการวิจัยเป็นลำดับ (Sequential designs) มี 3 รูปแบบย่อย ได้แก่

1.1 การวิจัยแบบผสมผสานวิธีประเภทเชิงอธิบายเป็นลำดับ (Sequential explanatory mixed methods research) ผู้วิจัยเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณก่อน แล้วต่อด้วยเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยให้ความสำคัญของข้อมูลเชิงปริมาณมากกว่าข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งใช้เสริมหรือสนับสนุนข้อมูลเชิงปริมาณ การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวโยงกัน และการบูรณาการจะเกิดขึ้นในขั้นตอนการตีความข้อมูลและการอภิปรายผล วิธีนี้เหมาะที่จะใช้เพื่ออธิบายความสัมพันธ์และศึกษาผลการวิจัยที่ผู้วิจัยไม่ได้คาดว่าจะเป็นประเด็นใหม่ที่น่าสนใจ

1.2 การวิจัยแบบผสมผสานวิธีประเภทเชิงสำรวจเป็นลำดับ (Sequential exploratory mixed methods research) ผู้วิจัยจะเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพก่อนแล้วต่อด้วยเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยให้ความสำคัญของข้อมูลเชิงคุณภาพมากกว่าข้อมูล

เชิงปริมาณ ซึ่งใช้เสริมหรือสนับสนุนข้อมูลเชิงคุณภาพ การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวโยงกัน และการบูรณาการจะเกิดขึ้นในขั้นตอนการตีความข้อมูลและการอภิปรายผลเช่นเดียวกับการวิจัยเชิงอธิบายเป็นลำดับ วิธีนี้เหมาะที่จะใช้เพื่อค้นหาความสัมพันธ์เมื่อผู้วิจัยยังไม่รู้ตัวแปร ชัดเจนและทดสอบทฤษฎีที่กำลังเกิดขึ้น สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการทดสอบ โดยใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพ และใช้ผลที่ได้อ้างอิงไปสู่ประชากร

1.3 การวิจัยแบบผสมวิธีประเภทเชิงปริวรรตเป็นลำดับ (Sequential transformative mixed methods research) ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลประเภทใดก่อนก็ได้ตามความต้องการและความชอบของผู้วิจัย ทั้งนี้ผู้วิจัยอาจให้ความสำคัญของข้อมูลแต่ละประเภทเท่ากัน หรือไม่เท่ากันก็ได้ จากนั้นผู้วิจัยก็นำการวิเคราะห์ข้อมูลมาเชื่อมโยงกันในขั้นตอนการตีความและอภิปรายผล วิธีวิจัยผสมแบบนี้เหมาะสำหรับกระบวนทัศน์แบบ Advocacy เช่น อดีตินิยม ทฤษฎีวิพากษ์ เป็นต้น

2) การวิจัยแบบผสมวิธี แบบการออกแบบการวิจัยแบบเกิดพร้อมกัน (Concurrent designs) มี 3 รูปแบบย่อย ได้แก่

2.1 การวิจัยแบบผสมวิธีประเภทเชิงสามเส้าแบบเกิดพร้อมกัน (Concurrent triangulation mixed methods research) ผู้วิจัยเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งสองประเภทพร้อมกัน ผู้วิจัยให้ความสำคัญกับข้อมูลทั้งสองประเภทเท่ากัน การวิเคราะห์ข้อมูลอาจแยกกัน และการบูรณาการจะเกิดขึ้นในขั้นตอนการตีความข้อมูล การตีความเป็นการอภิปรายว่าข้อมูลมาบรรจบกันมากน้อยเพียงใด รูปแบบการวิจัยนี้เหมาะที่จะใช้เพื่อยืนยันความถูกต้องหรือตรวจสอบผลการศึกษาที่ได้จากแต่ละประเภท

2.2 การวิจัยแบบผสมวิธีประเภทเชิงฝังตัวแบบเกิดพร้อมกัน (Concurrent nested mixed methods research) ผู้วิจัยใช้วิธีเดียวกับเชิงสามเส้าแบบเกิดพร้อมกันข้างต้น แต่ต่างกันตรงที่ผู้วิจัยให้ความสำคัญกับข้อมูลทั้งสองประเภทไม่เท่ากัน อาจเป็นข้อมูลเชิงปริมาณหรือคุณภาพก็ได้ ข้อมูลประเภทที่ฝังอยู่ข้างใน (Nested หรือ Embedded) จะมีความสำคัญน้อยกว่า ซึ่งข้อมูลฝังตัวจะใช้เพื่อตอบคำถามการวิจัยที่ต่างออกไป การวิเคราะห์ข้อมูลมักเป็นการแปรรูปข้อมูลและผู้วิจัยบูรณาการข้อมูลในขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

2.3 การวิจัยแบบผสมวิธีประเภทเชิงปริวรรตแบบเกิดพร้อมกัน (Concurrent transformative mixed methods research) ผู้วิจัยเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งสองประเภทพร้อมกัน ทั้งนี้

ผู้วิจัยอาจให้ความสำคัญของข้อมูลแต่ละประเภทเท่ากันหรือไม่เท่ากันก็ได้ แต่การวิเคราะห์ข้อมูลมักเกิดแยกกัน และการบูรณาการจะเกิดขึ้นในขั้นตอนการตีความข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ นิสิตกลุ่มผู้วิจัยจะได้ใช้การวิจัยแบบผสมผสานวิธีประเภทเชิงสามเฝ้าแบบเกิดพร้อมกัน (Concurrent triangulation mixed methods research) เนื่องจากเป็นให้ความสำคัญกับข้อมูลทั้งสองประเภทเท่ากัน และการบูรณาการจะเกิดขึ้นในขั้นตอนการอภิปรายผลการวิจัย หรือการตีความข้อมูล ข้อมูลมาบรรจบกันมากน้อยเพียงใด รูปแบบการวิจัยนี้เหมาะที่จะใช้เพื่อยืนยันความถูกต้องหรือตรวจสอบผลการวิจัยที่ได้จากแต่ละประเภท

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นิสิตผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยเชิงประจักษ์ ในเรื่องบรรยากาศองค์การ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน และความผูกพันในงานของพนักงานเจนวาย ดังต่อไปนี้

**เรื่องแรก** เป็นการศึกษาในพนักงานที่เจนเนอเรชั่น (Generation) ที่ต่างกันในปีบริบทองค์การ โดยเจนเนอเรชั่น ในที่นี้ หมายถึง กลุ่มคนที่อยู่ในช่วงอายุใกล้เคียงกัน มักมีลักษณะ ค่านิยม หรือบรรทัดฐานร่วมกัน ซึ่งเมื่อกล่าวถึงในบริบทขององค์การ ลักษณะเฉพาะของบุคคลในแต่ละเจนเนอเรชั่นนี้อาจนำไปสู่การกำหนดความแตกต่างทางการรับรู้ของคนในแต่ละเจนเนอเรชั่นและค่านิยม การศึกษาวิจัยนี้ Park และ Gursoy (2012) ได้สำรวจระดับของความผูกพันในงานของพนักงาน 3 เจเนอเรชั่น ได้แก่ Baby Boomers, Generation Xers และ Millennials นอกจากนี้ยังตรวจสอบบทบาทในการเป็นตัวแปรกำกับของเจนเนอเรชั่นต่อความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกรักมีพลังในการทำงาน (vigor) ความทุ่มเทในการทำงาน (dedication) ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน (absorption) ความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) และความตั้งใจลาออก (turnover intention)

Park และ Gursoy ได้ตั้งคำถามการวิจัยไว้ 2 ข้อ คือ (1) ความผูกพันในงานของพนักงาน 3 เจเนอเรชั่นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่ และ (2) อิทธิพลของระหว่างความผูกพันในงาน ต่อความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจลาออกจากงานใน 3 เจเนอเรชั่นแตกต่างกันหรือไม่ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 677 คน เป็นพนักงานโรงแรมในกลุ่ม North American branded hotel management Company จำนวน 29 โรงแรม ในแต่ละโรงแรมผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้แจกแบบสอบถามแก่ผู้จัดการแผนกต่างๆ และพนักงานของโรงแรม โดยกลุ่มตัวอย่างจำนวน 677 คน (จากจำนวนแบบสอบถามที่แจกไป 1557 ชุด) ประกอบด้วย พนักงาน 3 เจเนอเรชั่น (Millennials หรือ Gen Y 192 คน Gen X 248 คน และ Baby Boomers 236 คน) เป็นชาย 225 คน และหญิง 440 คน อายุเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 36 ปี และอายุงานเฉลี่ย 4.2 ปี โดย 70% ของกลุ่มตัวอย่างทำงานอยู่บริษัทปัจจุบันต่ำกว่า 5 ปี เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ มาตรฐาน Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeliet al., 2002)

เพื่อวัดความผูกพันในงานมาวัดความพึงพอใจในงาน 6 ข้อกระทงซึ่งพัฒนาจาก the work of Hartline and Ferrell (1966) และมาวัดความตั้งใจ 3 ข้อกระทงของ Boshoff และ Allen (2000) การวิเคราะห์ข้อมูลใช้คะแนนเฉลี่ยแต่ละข้อกระทงของแต่ละตัวแปรวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (correlation) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในงานความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจลาออก ใช้ one-way ANOVA และ Regression ในการประเมินความแตกต่างของเงินเนอเรชั่นในความผูกพันในงาน และใช้การวิเคราะห์ Moderates regression เพื่อทดสอบอิทธิพลของเงินเนอเรชั่นต่อความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในงานและความพึงพอใจในงาน และความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในงานและความตั้งใจลาออก และวิเคราะห์แบบ dummy-codes เพื่อแบ่งกลุ่มตัวแปรเงินเนอเรชั่นซึ่งแบ่งเป็น 3 กลุ่ม (Millennials, Gen X, Baby Boomers)

ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบย่อยทั้งสามของความผูกพันในงาน คือความรู้สึกมีพลังในการทำงาน (vigor) ความทุ่มเทในการทำงาน (dedication) ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน (absorption) มีสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน และสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกจากงานส่วนความพึงพอใจในงานสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สำหรับคำถามการวิจัยข้อที่ 1 ที่ว่า ความผูกพันในงานของพนักงาน 3 เงินเนอเรชั่นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานเงินเนอเรชั่นที่ต่างกันมีความผูกพันในงานแตกต่างกัน กล่าวคือ พนักงานเงินเนอเรชั่นที่มีอายุมากกว่ามีแนวโน้มผูกพันในงานมากกว่า โดยทุ่มเทในการทำงานมากกว่า จดจ่อในงานมากกว่าและมีพลังในการทำงานมากกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ด้านคำถามการวิจัยข้อที่ 2 ที่ว่า อิทธิพลระหว่างความผูกพันในงานต่อความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจลาออกจากงานใน 3 เงินเนอเรชั่นแตกต่างกันหรือไม่ ผลการวิจัยพบว่าแต่ละองค์ประกอบของความผูกพันในงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญในพนักงานทุกกลุ่มเงินเนอเรชั่น แต่ไม่พบความแตกต่างของความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในงานกับความพึงพอใจในงานในเงินเนอเรชั่นที่แตกต่างกัน

อย่างไรก็ตาม ด้านความตั้งใจลาออกจากงาน พบความแตกต่างของความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในงานกับความตั้งใจลาออกจากงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยแนวโน้มของพนักงานเงินเนอเรชั่นที่อายุน้อยเมื่อมีความผูกพันในงานต่ำจะมีความตั้งใจในการลาออกจากงานมากกว่าพนักงานเงินเนอเรชั่นที่อายุมากกว่าเมื่อมีความผูกพันในงานต่ำ

จะเห็นว่าพนักงานที่อยู่ในยุคสมัยใหม่ โดยเฉพาะพนักงานเงินเนอเรชั่นวายจะมีระดับความผูกพันในงานต่ำกว่าพนักงานเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์และเบบี้บูมเมอร์ อาจเนื่องมาจากบุคคลรุ่นใหม่นี้มีแนวโน้มที่จะจัดสรรทรัพยากรส่วนบุคคลน้อย และมีพลังงานในการทำหน้าที่ต่ำ เพราะพวกเขาเห็นความสำคัญในงาน

ต่ำพอๆกับค่านิยมเรื่องการสมดุลงานกับชีวิต และชีวิตส่วนตัวของพวกเขา ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การให้คุณค่าในงานที่แตกต่างกันตามบุคคลในแต่ละเงื่อนไขเป็นบทบาทสำคัญในการประเมินระดับความผูกพันในงาน และการส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

**เรื่องต่อมา** เป็นการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานและความผูกพันในงาน ได้แก่ การวิจัยของ Lu, Wang, Lu, Du, และ Bakker (2014) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงความสอดคล้องระหว่างคนกับสิ่งแวดล้อมในงานและความผูกพันในงาน โดยมีการเปลี่ยนแปลงความสอดคล้องระหว่างคนกับสิ่งแวดล้อมในงาน (วัดจาก job crafting 2 แบบ และ ความสอดคล้องระหว่างคนกับสิ่งแวดล้อมในงาน 2 แบบ) โดยศึกษาแบบติดตามผลระยะยาว วัดผล 2 ครั้ง (ระยะห่างกัน 3 เดือน) ในการวิจัยนี้ Lu และคณะ ระบุว่าความผูกพันในงาน (work engagement) เป็นสถานะที่พนักงานมีทั้งระดับความกระตือรือร้น เต็มไปด้วยพลังงาน และมีความผูกพันในงานที่ตนเองทำอยู่ในระดับสูง โดยความผูกพันในงานนี้สามารถจำแนกได้ 3 องค์ประกอบย่อยคือ ความรู้สึกมีพลังในการทำงาน (vigor) ความทุ่มเทในการทำงาน (dedication) และการมีใจจดจ่อกับงาน (absorption) งานวิจัยที่ผ่านมาระบุว่าองค์กรควรจะได้มีการส่งเสริมให้พนักงานมีความผูกพันกับงานโดยการจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานและให้โอกาสพนักงานได้พิสูจน์ฝีมือ

จนเมื่อเร็วๆนี้ Bakker และคณะ (2011) กล่าวว่า สิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานนั้นต้องอาศัยแนวคิดเรื่อง ความสอดคล้องระหว่างคนกับสิ่งแวดล้อมในงาน (person-environment fit) ตามมุมมองของ Yu (2009) ระบุว่าความสอดคล้องระหว่างคนกับสิ่งแวดล้อมในงาน แปรผันตาม Job crafting โดย Job crafting นี้หมายถึง สิ่งที่พนักงานทำเพื่อปรับรูปแบบการทำงานไปในทิศทางที่ตนเองปรารถนา (แบ่งเป็น Physical job crafting ที่ประกอบด้วยความรู้สึกต่อประเภทและจำนวนงานที่ทำในแง่ของการมีอิสระ ความเฉพาะของงาน และความหลากหลายในงานและอีกด้านคือ Relational job crafting ที่ประกอบด้วย การรับรู้ขอบเขตความชัดเจนของงานเมื่อต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่นสำหรับความสอดคล้องระหว่างคนกับงานแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านความต้องการภายในของบุคคลกับปัจจัยที่งานมีให้ (needs-supplies fit) และด้านความต้องการของงานกับความสามารถที่มีของบุคคล (demands-abilities fit)

สำหรับสมมติฐานการวิจัยมีดังนี้ (1)ความผูกพันในงานสัมพันธ์ทางบวกกับความสอดคล้องระหว่างคนกับงาน ในด้านความต้องการภายในของบุคคลกับปัจจัยที่งานมีให้ และในด้านความต้องการของงานกับความสามารถที่มีของบุคคล (2.1) การเปลี่ยนแปลงทางกายภาพของ Job crafting ทำหน้าที่เป็นตัวส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในงานและความสอดคล้องระหว่างคนกับงาน (2.2) การเปลี่ยนแปลงด้านความสัมพันธ์ของ Job crafting ทำหน้าที่เป็นตัวส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในงานและความสอดคล้องระหว่างคนกับงาน (3.1) มีความสัมพันธ์กันทางบวกระหว่างความผูกพัน

ในงานและการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพของ Job crafting ในระดับสูง เมื่อ job insecurity (ความมั่นคงในงาน) สูง (หรือต่ำ) (3.2) มีความสัมพันธ์กันทางบวกระหว่างความผูกพันในงานและการเปลี่ยนแปลงด้านความสัมพันธ์กันของ Job crafting ในระดับสูง เมื่อ job insecurity (ความมั่นคงในงาน) สูง (หรือต่ำ) โดยเก็บข้อมูลแบบ a two-wave longitudinal ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานบริษัทที่ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในประเทศจีน จำนวน 246 คน อายุเฉลี่ย 28.8 ปี และทำงานนี้เป็นเวลาเฉลี่ย 38 เดือน เครื่องมือวิจัย ได้แก่ มาตรฐานวัด The nine-item Utrecht Work Engagement Scale (UWES) ของ Schaufeli, Bakker, และ Salanova (2006) ค่า Cronbach's alpha = .91 และมาตรฐานวัด The four items วัด Job insecurity ของ Caplan, Cobb, French, Van Harrison, และ Pinneau (1975) ค่า Cronbach's alpha = .76 และมาตรฐานวัด The three-item scale ของ Spreitzer (1995) ค่า Cronbach's alpha = .84 ใช้วัด job crafting 2 subscale และมาตรฐานวัด The six-item subjective fit perception measure ของ Cable และ DeRue (2002) ค่า Cronbach's alpha = .85

การวิเคราะห์ข้อมูล งานวิจัยนี้มีการทำ Confirmatory factor analysis เพื่อทดสอบความตรงของมาตรฐานวัด และใช้ separate regression analysis เป็นตัวชี้วัดของ Job crafting และความสอดคล้องระหว่างคนกับงาน และใช้ SEM with bootstrapping ทดสอบอำนาจการส่งผ่านของ Job crafting ไปยังความผูกพันในงานและการเปลี่ยนแปลงของความสอดคล้องระหว่างคนกับงาน และใช้ Hierarchical regression analysis ในการศึกษาผลการทำงานร่วมกันของความผูกพันในงานและ job insecurity ต่อการเปลี่ยนแปลงของ Job crafting

เมื่อพิจารณาบทบาทการเป็นตัวแปรกำกับในเรื่องความรู้สึกไม่มั่นคงในงาน (Job security) มาพิจารณาร่วมด้วยพบว่า พนักงานที่มีความผูกพันในงานมากจะมีการเปลี่ยนแปลง Relational job crafting มากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

**ต่อมาเป็นการศึกษาประเด็นบรรยากาศองค์การ (organizational climate) ซึ่งเป็นการรับรู้ของ**ของพนักงาน ทั้งระดับบุคคลและระดับองค์การ โดยบรรยากาศองค์การระดับบุคคล หมายถึงการที่พนักงานแต่ละคนรับรู้สิ่งแวดล้อมในการทำงานของตนว่ามีความหมายมากน้อยเพียงใด ซึ่งแตกต่างจากบรรยากาศองค์การโดยรวม หรือระดับองค์การ อันเป็นผลรวมของการรับรู้สิ่งแวดล้อมที่พนักงานทั้งแผนกหรือทั้งองค์กรรับรู้ร่วมกัน ในขณะที่นักวิจัยบางกลุ่มให้ความสนใจการรับรู้บรรยากาศองค์การที่เป็นค่าคะแนนเฉลี่ยการรับรู้ของพนักงานแต่ละคน หรือเรียกว่า organizational climate หรือในการวิจัยนี้ใช้คำว่า climate quality นักวิจัยอีกจำนวนหนึ่งให้ความสนใจความหลากหลายในการรับรู้บรรยากาศองค์การที่เรียกว่า climate strength โดยการศึกษาวิจัยครั้งนี้ Chaudhary, Rangnekar, และ Kumar Barua (2014) ศึกษาบทบาทของบรรยากาศองค์การในด้านทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง climate quality และ climate strength ว่าเป็นตัวทำนายความผูกพันในงาน (work engagement) ในระดับองค์การมากน้อยเพียงใด กล่าวอีกนัย

หนึ่ง การศึกษานี้มุ่งอธิบายพลวัตของความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของบรรยากาศด้านการพัฒนา (development climate quality) จุดเด่นของบรรยากาศด้านการพัฒนา (development climate strength) และผลรวมของความผูกพันในงาน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ พนักงานที่ทำหน้าที่ผู้บริหาร (ระดับสูง กลาง และระดับล่าง) จำนวน 375 คน จาก 28 องค์กรธุรกิจประเภทต่างๆ ในประเทศอินเดีย กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานชาย 307 คน และพนักงานหญิง 68 คน อายุเฉลี่ยของพนักงานที่ตอบแบบสอบถามเท่ากับ 33.8 ปี มาตรฐานที่ใช้ในงานวิจัยนี้ได้แก่ Utrecht Work Engagement Scale ของ Schaufeli และ Bakker (2003) และ มาตรฐานบรรยากาศ HRD ของ Rao และ Abraham (1986) วิเคราะห์ผลรวมระดับความผูกพันในงานต่อจุดเด่นของบรรยากาศองค์กรด้วยการวิเคราะห์การถดถอยแบบ curvilinear

ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันในงานที่วัดด้วยข้อคำถาม 9 ข้อ จากแบบวัด Utrecht Work Engagement Scale (UWES) ฉบับสั้นของ Schaufeli และ Bakker (2003) มีองค์ประกอบเดียว และมีค่าความเที่ยงแบบ Cronbach's alpha เท่ากับ .812

สำหรับบรรยากาศในองค์กรวัดด้วย แบบสอบถาม HRD Climate survey instrument พัฒนาโดย Rao & Abraham (1986) จำนวน 38 ข้อ และมีด้านหลัก 5 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ 1 กลไกการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD mechanisms) ด้านที่ 2 เป้าหมาย พลังของทีม และความไว้วางใจ (Trust, Team spirit and Objectivity) ด้านที่ 3 ความอิสระ การเปิดรับ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Autonomy, Openness & Interpersonal relationships) ด้านที่ 4 ความเชื่อของฝ่ายการจัดการ และความยึดมั่นด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Management's belief and commitment to HRD) และด้านที่ 5 การฝึกอบรม การพัฒนา รวมถึงจัดการการสนับสนุนและแรงผลักดัน (Training, Development & Management support and encouragement) โดยมีค่าความเที่ยงของแบบวัดทั้งฉบับที่เป็น HRD climate quality เท่ากับ .952 รายด้านเท่ากับ .862 .811 .816 .640 .869 ตามลำดับ

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรและความผูกพันในงาน ทุกด้านของบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้มีข้อสังเกตว่า บรรยากาศองค์กรที่เป็น climate strength จะทำนาย ความผูกพันในงานได้ก็ต่อเมื่อได้ควบคุมอิทธิพลของ climate quality ที่มีต่อความผูกพันในงานแล้วเท่านั้น ต่อมาผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์สถิติการถดถอยเชิงพหุแบบตามลำดับขั้น เพื่อตรวจสอบอิทธิพลทางตรงของ climate strength ที่อธิบายความผูกพันในงานเพิ่มเติมจากอิทธิพลของ climate quality ผลการวิจัยไม่พบอิทธิพลของ climate strength ทั้ง 5 ด้านต่อความผูกพันในงาน เมื่อควบคุมอิทธิพลของ climate quality

อย่างไรก็ตาม เมื่อตรวจสอบอิทธิพลร่วม หรือบทบาทการเป็นตัวแปรกำกับของ climate strength 5 ด้าน พบว่า climate strength ด้านที่ 4 ความเชื่อของฝ่ายการจัดการ และความยึดมั่นด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Management's belief and commitment to HRD) เป็นตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์



ระหว่าง climate quality และความผูกพันในงาน กล่าวคือ พนักงานระดับบริหารที่รับรู้ climate strength ด้านที่ 4 ความเชื่อของฝ่ายการจัดการ และความยึดมั่นด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Management's belief and commitment to HRD) และ climate quality สูงจะมีความผูกพันในงานสูงด้วย

**เมื่อเร็วๆ นี้** Mujdelen Yener, Miray Yaldiran, และ Sinem Ergun (2012) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศทางจริยธรรม (Ethical Climate) ในองค์กร และความผูกพันในงาน (Work engagement) โดยบรรยากาศทางจริยธรรมนี้แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) กฎและจรรยาบรรณ (Rules and Professional Codes) และจริยธรรมส่วนตัวและความสนใจ (Personal Morality and Interest) ส่วนความผูกพันในงานก็แบ่งออกเป็น 3 ด้านเช่นกัน ได้แก่ การอุทิศตน (Dedication) การรวมเป็นหนึ่ง (Absorption) และพลัง (vigor) โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานของบริษัทแห่งหนึ่งในประเทศตุรกี ทั้งหมด 199 คน เครื่องมือวิจัย 2 อย่าง ได้แก่ มาตรฐาน Utrecht Work Engagement Scale (UWES) ของ Schaufeli et al. (2002) และแบบสอบถาม Ethical Climate Questionnaire (ECQ) ของ Victor and Cullen (1988) โดยในส่วนของ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ Factor analysis, Regression analysis ร่วมกับ Cronbach's alpha เพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือวิจัย และวิเคราะห์ข้อมูลผ่านซอฟต์แวร์โปรแกรม SPSS ผลการศึกษาพบว่าบรรยากาศทางจริยธรรม (Ethical Climate) มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน (Work engagement) โดยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) นั้นส่งผลโดยตรงที่สุด เนื่องจากด้านนี้ส่งผลโดยตรงต่อด้านการอุทิศตน (Dedication) ของความผูกพันในงานมากกว่าอีกสองด้านที่เหลือ ทั้งนี้ผลการวิจัยยังพบอีกว่าบรรยากาศทางจริยธรรมนั้นสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพัน ในงานด้านการอุทิศตน (Dedication) และการรวมเป็นหนึ่ง (Absorption) มากกว่าด้านพลังงาน (Vigor)

**ในปีเดียวกัน** Richa Chaudhary, Santosh Rangnekar, และ Mukesh Kumar Barua (2012) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD climate) อันเป็นส่วนหนึ่งของบรรยากาศในองค์กรที่สะท้อนให้เห็นถึงการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการพัฒนาบรรยากาศในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย 7 ด้านย่อยหรือ OCTAPAC ได้แก่ culture of openness, confrontation, trust, autonomy, proactivity, authenticity, และ collaboration โดยศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) และความผูกพันในงาน (Work engagement) ของ business executives จากทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชนในประเทศอินเดีย โดยตั้งสมมติฐานไว้ 2 ข้อ คือ 1) การรับรู้ความสามารถของตนเองสามารถส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันใน

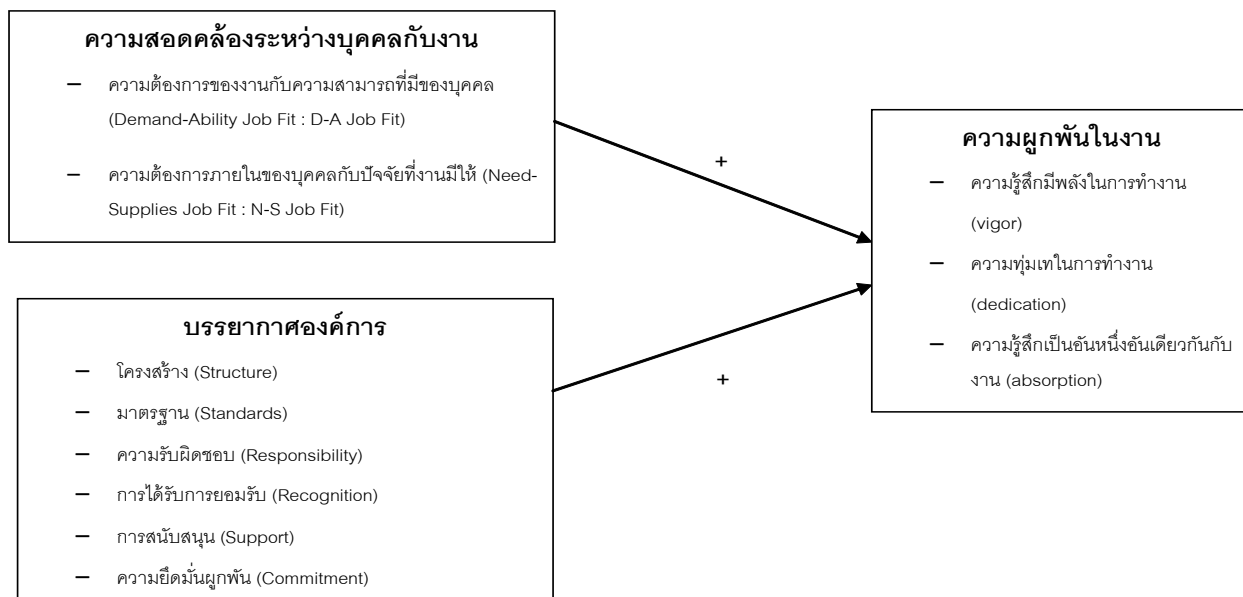
งาน 2) การรับรู้ความสามารถของตนเองสามารถกำกับความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันในงาน โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานในองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน อายุ 21-60 ปี ทั้งหมด 214 คน เป็นเพศชาย 81.7% และเป็นเพศหญิง 18.3% ส่วนเครื่องมือวิจัยมีทั้งหมด 3 มาตรฐาน ได้แก่ Utrecht Work Engagement Scale (UWES) ของ Schaufeli et al. (2002), HRD climate survey ฉบับปรับปรุง Rao and Abraham (1986) และ OSES ของ Pethe et al. (1999) ทดสอบสมมติฐานโดยใช้การวิจัยแบบตัดขวาง (Cross sectional design) ร่วมกับการวิเคราะห์ถดถอยแบบเชิงชั้น (Hierarchical regression analysis) ผลการศึกษาพบว่าสนับสนุนสมมติฐานทั้ง 2 ข้อ แต่ทั้งนี้ในสมมติฐานข้อที่ 1 นั้นสนับสนุนเป็นบางส่วน กล่าวคือ HRD climate นั้นส่งอิทธิพลโดยตรงต่อ Work engagement แต่ทั้งนี้ก็มีตัวแปรเรื่องความแตกต่างของแต่ละบุคคลที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ด้วยเช่นกัน อาทิ การเห็นคุณค่าในตนเอง (self-esteem) การมองโลกในแง่ดี (optimism) เป็นต้น ส่วนสมมติฐานข้อที่ 2 นั้นสนับสนุนโดยสมบูรณ์ คือ Self-efficacy สามารถกำกับความสัมพันธ์ระหว่าง HRD climate และ Work engagement ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับพนักงานที่มี Self-efficacy ต่ำ เนื่องจากพนักงานกลุ่มนี้จำเป็นต้องพึ่งพาทรัพยากรสิ่งแวดล้อมสำหรับการแสดงออกซึ่งศักยภาพในงาน โดยรวมแสดงให้เห็นว่าทั้ง HRD climate และ Self-efficacy สามารถเป็นตัวทำนาย Work-engagement ในกลุ่มตัวอย่างได้ แต่ Self-efficacy นั้นเป็นตัวทำนาย Work-engagement ที่แม่นยำกว่า HRD climate เนื่องจากความเชื่อในความสามารถของตนเอง (self-efficacy) เกี่ยวข้องกับอารมณ์ทางบวก อันสามารถทำนายความผูกพันที่มีต่องานได้ (work-engagement)

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ 6 ด้าน (ด้านโครงสร้าง ด้านมาตรฐาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านการสนับสนุน และด้านความยืดหยุ่นผูกพัน) ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน 2 ด้าน (ด้านความต้องการของงานกับความสามารถที่มีของบุคคล และด้านความต้องการภายในของบุคคลกับปัจจัยที่งานมีให้) และความผูกพันในงานของพนักงานเจนวาย

2. เพื่อศึกษาประสบการณ์ของพนักงานเจนวาย ในเรื่องการรับรู้บรรยากาศองค์การ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานและความผูกพันในงาน

**กรอบแนวคิดในการวิจัย**



ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างความสอดคล้องระหว่างบุคคลในงาน บรรยากาศองค์การ และความผูกพันในงาน

**สมมติฐานการวิจัย**

สมมติฐานที่ 1 บรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน

สมมติฐานที่ 2 ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน

สมมติฐานที่ 3 บรรยากาศองค์การ และความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน ร่วมกันทำนายความผูกพันในงาน

**ขอบเขตการวิจัย**

**ตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย**

**ตัวแปรต้น :** บรรยากาศองค์การ และความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน

**ตัวแปรตาม:** ความผูกพันในงาน

**กลุ่มตัวอย่าง** ในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ คือ พนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร จำนวน 180 คน (แบ่งเป็นระยะพัฒนาเครื่องมือ 60 คน และระยะเก็บตัวอย่างเพื่อตรวจสอบสมมุติฐาน 120 คน) และกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ พนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร จำนวน 6 คน

### คำจำกัดความที่ในการวิจัย

1. **บรรยากาศองค์การ (Organization Climate)** หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์การ ที่เป็นทั้งรูปธรรมและนามธรรม อันจะนำไปสู่แรงจูงใจในการสร้างผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ Stringer (2002) ได้ทำการศึกษาและแบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การเป็น 6 ด้าน ดังนี้

1.1 ด้านโครงสร้าง (Structure) เป็นการรับรู้ของพนักงานว่าองค์การมีการกำหนดโครงสร้างที่ชัดเจนมากน้อยแค่ไหนสามารถระบุถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานได้อย่างชัดเจน

1.2 ด้านมาตรฐาน (Standards) เป็นการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับแรงผลักดันที่มีต่อการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มระดับของความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีมาตรฐานอยู่ในระดับที่สูง

1.3 ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นการรับรู้ของพนักงานในเรื่องความไว้วางใจในการทำงาน การตัดสินใจในขอบเขตความรับผิดชอบต่องานของแต่ละบุคคล

1.4 ด้านการได้รับการยอมรับ (Recognition) เป็นการรับรู้ของพนักงานในเรื่องเกี่ยวกับรางวัลผลตอบแทนที่จะได้รับหากมีผลปฏิบัติงานที่ดีซึ่งถือเป็นเครื่องมือวัดที่มีความสำคัญในการให้รางวัลหรือลงโทษ

1.5 ด้านการสนับสนุน (Support) เป็นการรับรู้ของพนักงานในด้านความรู้สึกของการไว้วางใจ การสนับสนุนในการทำงานจากสมาชิกภายในทีมโดยการสนับสนุนในระดับสูงจะส่งผลให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งของทีมและแสดงศักยภาพออกมาอย่างเต็มที่

1.6 ด้านความยึดมั่นผูกพัน (Commitment) เป็นการรับรู้ของพนักงานในความภาคภูมิใจว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การและระดับความผูกพันต่อเป้าหมายขององค์การ

โดยบรรยากาศองค์การในที่นี้วัดจากมาตรวัดบรรยากาศในองค์การ พัฒนาโดย พุริยา เบญจสาร (2550) จากมาตรวัดฉบับภาษาอังกฤษ The Climate Questionnaire ตามแนวคิดของ Stringer (2002)

2. ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน (Person-Job Fit) คือ คุณลักษณะต่างๆ ที่ความเข้ากันได้ของบุคคลกับงานแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่

2.1 ด้านความต้องการของงานกับความสามารถที่มีของบุคคล (Demand-Ability Job Fit: D-A Job Fit) คือ ความสามารถส่วนบุคคลที่ตรงกับความต้องการในงาน ทั้งความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นในการทำงาน

2.2 ด้านความต้องการภายในของบุคคลกับปัจจัยที่งานมีให้ (Need-Supplies Job Fit: N-S Job Fit) คือ ความปรารถนาของบุคคลและคุณลักษณะของงานที่ตอบสนองความต้องการเหล่านั้น เช่น เป้าหมาย ความสนใจ และค่านิยมที่บุคคลต้องการกับปัจจัยที่งานมีให้ คือ ลักษณะของอาชีพ ค่าตอบแทน และคุณลักษณะของงาน

โดยมาตรวัดที่ใช้วัดความสอดคล้องของบุคคลกับงานนี้ แปลโดย ณะฤทัย เพชรสถิตย์ (2552) จากมาตรวัดฉบับภาษาอังกฤษ Person-Environment Fit Scales ในด้าน the Demands-Abilities Fit Scale และ the Needs-Supplies Fit Scale ของ Baltes และคณะ (2007)

3. ความผูกพันในงาน (Work Engagement) หมายถึง สภาวะทางจิตใจด้านบวกที่เป็นการเติมเต็มบุคคลในการทำงาน และมีสภาพการณ์ที่คงทน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

3.1 ความรู้สึกมีพลังในการทำงาน (vigor) หมายถึง ภาวะที่บุคคลมีพลังกายและพลังใจในการทำงานในระดับที่สูง และเมื่อบุคคลต้องเผชิญหน้ากับปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆ ก็สามารถปรับตัวกลับมาเป็นปกติได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งมีความตั้งใจ และพยายามทำงานของตนให้ประสบความสำเร็จ โดยไม่ย่อท้อต่อปัญหาหรืออุปสรรคที่ต้องเผชิญ

3.2 ความทุ่มเทในการทำงาน (dedication) หมายถึง การมีความทุ่มเทอย่างมากให้กับการทำงาน และรู้สึกว่างานสำคัญ รวมถึงการที่บุคคลรู้สึกกระตือรือร้น รับรู้ถึงความสำคัญของตนเองในงาน รวมทั้งรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงานที่ทำ

3.3 ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน (absorption) หมายถึง การที่บุคคลมีจิตใจจดจ่ออยู่กับการทำงาน โดยรู้สึกว่เมื่อตนเองทำงานเวลารอบตัวจะผ่านไปอย่างรวดเร็ว และไม่สามารถถอนตัวเองออกจากการทำงานได้

โดยมาตรวัดที่ใช้วัดความผูกพันในงานนี้ พัฒนาโดย สิริพร ทรัพย์ะประภา (2555) จากมาตรวัดฉบับภาษาอังกฤษ The Utrecht Work Engagement Scale ของ Schaufeli และ Bakker (2003)

4. **พนักงานเจนวาย (Generation Y)** หมายถึง กลุ่มคนที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2524 – 2542 หรือมีช่วงอายุระหว่าง 16 – 34 ปี เป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่ que เริ่มเข้ามาแทนที่พนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ในสังคมการทำงานมากขึ้น เจนเนอเรชั่นวายอธิบายลักษณะของคนที่เกิดมาในช่วงเศรษฐกิจกำลังรุ่งเรือง ใช้การสื่อสารผ่านอินเทอร์เน็ต มีเครือข่ายสังคมที่มีความเร็วสูง และมีความเป็นโลกาภิวัตน์ ในด้านการทำงาน เจนเนอเรชั่นวายชอบงานที่เอื้อให้พวกเขาได้ลาพักผ่อน และคาดหวังว่าจะได้รับการเลื่อนขั้น และเพิ่มเงินเดือน อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับงานที่มีความหมายและเติมเต็มความเป็นตัวตนของบุคคล และงานที่ไม่มีความท้าทายจะไม่ดึงดูดบุคคลกลุ่มนี้ (Park & Gursoy, 2012) ซึ่งในงานวิจัยนี้ พนักงานเจนวายหมายถึง พนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร ที่มีอายุระหว่าง 20 - 34 ปี และมีอายุการทำงานในบริษัทนั้นตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไป

#### **ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**

1. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน และความผูกพันในงานของพนักงานเจนวาย
2. เพื่อเป็นแนวทางสำหรับองค์การในการคัดเลือกพนักงานโดยคำนึงถึงความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน และจัดบรรยากาศในองค์การให้เหมาะสม เพื่อช่วยให้องค์การสามารถรักษาพนักงานให้คงอยู่ไว้ได้นานยิ่งขึ้น

## บทที่ 2

### วิธีดำเนินงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์การ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน และความผูกพันในงานของพนักงานเจนวายในบริษัทเอกชน โดยประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### การออกแบบงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้การวิจัยแบบผสมผสานวิธีประเภทเชิงสามเเหล้าแบบเกิดพร้อมกัน (Concurrent triangulation mixed methods research) เนื่องจากผู้วิจัยให้ความสำคัญกับข้อมูลเชิงปริมาณ และข้อมูลเชิงคุณภาพทั้งสองประเภทเท่ากัน กล่าวคือ ผู้วิจัยเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งสองประเภทพร้อมกัน ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลอาจแยกกัน และการบูรณาการจะเกิดขึ้นในขั้นตอนการตีความข้อมูล โดยการตีความเป็นการอภิปรายว่าข้อมูลทั้งสองประเภทมาบรรจบกันมากน้อยเพียงใด

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**ประชากรที่ใช้ในการวิจัย** คือ พนักงานเจนเนอเรชั่นวาย เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2524 - 2538 ที่ทำงานในบริษัทเอกชนเขตกรุงเทพมหานคร และมีอายุการทำงานในบริษัทนั้นๆ ไม่ต่ำกว่า 6 เดือน

**กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย** แบ่งกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ และกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ

1) กลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ คือ พนักงานเจนวายของบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร จำนวน 120 คน ทั้งเพศชายและเพศหญิง โดยไม่มีการแบ่งสัดส่วนชายและหญิง และใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบรายสะดวก (Convenience sampling)

สำหรับการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มนิสิตผู้วิจัยได้ใช้เทคนิคการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Hair และคณะ (1998) โดยคำนึงถึงข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณที่กำหนดเกณฑ์ไว้ว่าตัวแปรต้น 1 ตัวแปร ควรมีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างประมาณ 10 - 20 คน ดังนั้น ในงานวิจัยนี้มีตัวแปรต้นทั้งหมด 8 ตัวแปร ได้แก่ ความต้องการของงานกับความสามารถที่มีของบุคคล ความต้องการภายในของบุคคลกับปัจจัยที่งานมีให้ บรรยากาศองค์การด้านโครงสร้าง ด้านมาตรฐาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านการสนับสนุน และด้านความยึดมั่นผูกพัน จึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 120 คนจากการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง 15 คน ต่อตัวแปรต้น 1 ตัวแปร

2) กลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ หรือผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ กลุ่มนิสิตผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจง (purposive sampling) คือ พนักงานเจเนอรัลของบริษัทเอกชนจำนวน 6 คน โดยแบ่งเป็นเพศชาย 3 คน และเพศหญิง 3 คน โดยในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยสนใจพนักงานเจเนอรัลที่มีความผูกพันในงาน (work engagement) สูงทั้ง 3 ด้าน อันได้แก่ ความรู้สึกมีพลังในการทำงาน (vigor) ความทุ่มเทในการทำงาน (dedication) และความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน (absorption) ทั้งนี้กลุ่มนิสิตผู้วิจัยจะคัดเลือกจากการให้กลุ่มตัวอย่างประเมินตนเองว่าในช่วงคะแนน 1-10 มีความผูกพันอยู่ในระดับใด ถ้ากลุ่มตัวอย่างประเมินตนเอง 7 ใน 10 คะแนนขึ้นไปในทั้ง 3 ด้าน ถึงจะคัดเลือกมาเป็นผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง แบบวัดความผูกพันในงาน แบบวัดความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน แบบวัดบรรยากาศในองค์การ และชุดคำถามสัมภาษณ์ โดยมาตรวัดที่กลุ่มนิสิตผู้วิจัยนำมาใช้ในงานวิจัยฉบับนี้มีความตรงต่อเนื้อหาอยู่แล้ว กล่าวคือ มาตรวัดได้รับการพัฒนาจากการวิจัยที่ผ่านมาในบริบทของประเทศไทย ทำให้มาตรวัดที่ได้มีความเสถียร กลุ่มนิสิตผู้วิจัยจึงนำมามาตรวัดเหล่านี้มาใช้ในการศึกษา โดยได้นำไปทดลองใช้ และวิเคราะห์ค่าสถิติ CITC และค่าอำนาจจำแนก ซึ่งมีรายละเอียดของมาตรวัดดังต่อไปนี้

#### 1. แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล

แบบสอบถามคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอายุงานในองค์การปัจจุบัน ทั้งนี้นำเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาเป็นผู้พิจารณา

#### 2. แบบวัดความผูกพันในงาน

กลุ่มนิสิตผู้วิจัยใช้มาตรวัดความผูกพันในงานของ สิริพร ทรัพย์ะประภา และ เจณิกา วังสถาพร (2555) ซึ่งใช้กรอบแนวคิดเหมือนกับตัวแปรความผูกพันในงานของงานวิจัยฉบับนี้ โดย สิริพร ทรัพย์ะประภา และ เจณิกา วังสถาพร ทำการพัฒนามาตรวัดมาจาก ผดาร์ช สีดา และ คณະ (2556) ซึ่งมาตรวัดนี้เรียบเรียงและพัฒนามาจากมาตรวัด The Utrecht Work Engagement Scale (UWES) ของ Schaufeli และ คณະ (2002) แบ่งองค์ประกอบออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ 1) การมีพลังในการทำงาน 2) ความทุ่มเทในการทำงาน และ 3) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน มาตรวัดนี้มีจำนวน 15 ข้อ จำนวนข้อกระทงของแต่ละองค์ประกอบแสดงรายละเอียดดังตารางที่ 1



ตารางที่ 1 จำนวนข้อกระทงของแต่ละองค์ประกอบในมาตรวัดความผูกใจมั่นในงาน

องค์ประกอบ	มาตรต้นฉบับ (ข้อ) (Schaufeli et al., 2002)	มาตรฉบับพัฒนา (ข้อ) (ศิริพร อยู่ศิริ และคณะ, 2555)
1. การมีพลังในการทำงาน	6	5
2. ความทุ่มเทในการทำงาน	5	5
3. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน	6	5
รวม	17	15

การแปลผล มาตรวัดความผูกพันในงานมีรูปแบบการตอบประมาณค่าแบบลิเคิร์ต 7 ระดับ ตั้งแต่ 0 ถึง 6 ประกอบด้วย ไม่เคยเลย ถึง เป็นประจำ ซึ่งเกณฑ์ในการให้คะแนนแสดงรายละเอียดดังตารางที่ 2 ตารางที่ 2 เกณฑ์การให้คะแนนมาตรวัดความผูกพันในงาน

ระดับความเห็น	คะแนน	
	ข้อความทางบวก	ข้อความทางลบ
ไม่เคยเลย	0	6
นานๆครั้ง	1	5
บางครั้ง	2	4
ค่อนข้างบ่อย	3	3
บ่อย	4	2
บ่อยมาก	5	1
เป็นประจำ	6	0

ในการแปรผลคะแนนมาตรฐานความผูกพันในงาน หากผู้ตอบมีคะแนนสูง หมายถึง การมีระดับความผูกพันในงานสูง กล่าวคือ บุคคลรับรู้ว่ามีพลังในการทำงาน มีความทุ่มเทให้กับงาน และมีสมาธิจดจ่อกับการทำงาน ในขณะที่ผู้ตอบที่มีคะแนนต่ำ หมายถึง การมีระดับความผูกพันในงานต่ำ กล่าวคือ บุคคลรับรู้ว่ามีพลังในการทำงานน้อย ไม่ค่อยรู้สึกทุ่มเทให้กับงาน และไม่ค่อยมีสมาธิจดจ่อกับงาน

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือแบบวัดความผูกพันในงาน สิริพร ทรัพย์ะประภา (2555) ทำการพัฒนาและปรับปรุงมาตรวัดความผูกพันในงานต่อจาก ผดาร์ช สีดา และคณะ (2556) โดยร่วมกันปรับปรุงและพัฒนา กับ เจนนิกา วังสถาพร (2555) เริ่มจากการศึกษาคำนิยามและแนวคิดที่เกี่ยวกับความผูกพันในงาน และสร้างมาตรวัดขึ้นมาใหม่จากมาตรวัดต้นฉบับคือ The Utrecht Work Engagement Scale (UWES) ของ Schaufeli และคณะ (2002) ประกอบด้วยข้อคำถามที่พัฒนาเป็นภาษาไทยจำนวน 49 ข้อแบ่งเป็นข้อกระทงทางบวก 42 ข้อและข้อกระทงทางลบ 7 ข้อจากนั้นนำมาตราที่พัฒนาขึ้นมาให้ผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยา 5 ท่านพิจารณาความครอบคลุมเนื้อหา รวมถึงพิจารณาความตรงของเนื้อหารายข้อ และนำไปทดลองใช้ (try out) เพื่อมาวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมอื่น ๆ ในมาตร (corrected item-total correlation: CITC) โดยพิจารณาแยกองค์ประกอบพบว่าข้อกระทงทุกข้อจำนวน 49 ข้อ นั้น มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงกว่าค่า critical  $r [r(118) = .151, \alpha = .05, \text{(หางเดียว)}]$  แต่เนื่องจากมาตรวัดที่ สิริพร ทรัพย์ะประภา ใช้ในการทำวิจัยนั้นมีจำนวนข้อกระทงหลายข้อเกินไป จึงทำการตัดข้อกระทงในมาตรวัดนี้โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา คือ คัดเลือกจากข้อกระทงที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ในมาตรน้อยและคัดเลือกข้อกระทงที่ไม่ส่งผลกระทบต่อโครงสร้างขององค์ประกอบ (construct) ส่งผลให้มาตรวัดความผูกพันในงานที่ผ่านการตัดข้อกระทงแล้ว คงเหลือจำนวน 15 ข้อแบ่งเป็นองค์ประกอบละ 5 ข้อเป็นข้อความทางบวกทั้งหมด

การวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง (Reliability) ในมาตรวัดของ สิริพร ทรัพย์ะประภา โดยวิเคราะห์ความเที่ยงแบบสอดคล้องภายในด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) พบว่ามาตรวัดความผูกพันในงานมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .96 เมื่อพิจารณาแยกเป็นองค์ประกอบ การมีพลังในการทำงานมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .90 ความรู้สึกทุ่มเทในการทำงานมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .89 และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงานมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .87 ในขณะที่มาตรวัดความผูกพันในงานของกลุ่มนิสิตผู้วิจัย พบว่ามาตรวัดความผูกพันในงานมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .97 เมื่อพิจารณาแยกเป็นองค์ประกอบ การมีพลังในการทำงานมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .91 ความรู้สึกทุ่มเทในการทำงานมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .95 และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงานมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .88 ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าความเที่ยงแบบสอดคล้องภายในด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ของมาตรวัดความผูกพันในงาน

องค์ประกอบ	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบาค (สิริพร อยู่สิริ และคณะ, 2555)	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบาคของ งานวิจัยปัจจุบัน
1. การมีพลังในการทำงาน	.90	.91
2. ความทุ่มเทในการทำงาน	.89	.95
3. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน	.87	.88
มาตรวัดความผูกพันในงาน (ทั้งฉบับ 15 ข้อ)	.96	.97

### 3. แบบวัดความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน

แบบวัดความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานที่กลุ่มนิสิตผู้วิจัยนำมาใช้เก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้คือ มาตรวัดของ Baltes และคณะ (2007) ที่ได้รวบรวมข้อคำถามของ Cable และ Judge (1996) และ Saks และ Ashforth (1997) มาสร้างเป็นมาตรวัดความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน

มาตรวัดนี้มีจำนวนทั้งหมด 8 ข้อคำถาม โดยแบ่งข้อคำถามแยกเป็นองค์ประกอบย่อย 2 ด้าน คือ ความต้องการของงานกับความสามารถที่มีของบุคคล (Demand-Abilities Job Fit: D-A Job Fit) จำนวน 4 ข้อคำถาม และความต้องการภายในของบุคคลกับปัจจัยที่งานมีให้ (Need-Supplies Job Fit: N-S Job Fit) จำนวน 4 ข้อคำถาม และแบบวัดความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานนี้มีลักษณะเป็นมาตราการประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยเริ่มตั้งแต่ (1) ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ไปจนถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5) มีเกณฑ์การให้คะแนนดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 เกณฑ์การให้คะแนนมาตรวัดความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน

ระดับความคิดเห็น	คะแนน	
	ข้อคำถามทางบวก	ข้อคำถามทางลบ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	1
ค่อนข้างเห็นด้วย	4	2
เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยพอ ๆ กัน	3	3
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	2	4
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	5

การแปลผล เกณฑ์ที่ใช้ในการแปลผล ใช้คะแนนเฉลี่ยรวมแต่ละด้านในการแปลผลซึ่งมีค่าตั้งแต่ 1.00 - 5.00 โดยคะแนนแต่ละช่วงแสดงถึงความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน มากหรือน้อยตามเกณฑ์ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 เกณฑ์ในการแบ่งระดับคะแนนมาตรวัดความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน

ช่วงคะแนนระหว่าง	ความสอดคล้องของบุคคลกับงาน
1.00 - 1.49	น้อยที่สุด
1.50 - 2.49	น้อย
2.50 - 3.49	ปานกลาง
3.50 - 4.49	มาก
4.50 - 5.00	มากที่สุด

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือแบบวัดความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน โดยนายฤทัย เพชรสถิตย์ (2552) ได้ศึกษาและแปลมาตรวัดความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานของ Baltes และคณะ

(2007) ซึ่งทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานใหม่ที่เข้าร่วมโปรแกรมฝึกงานเป็นเวลา 12 สัปดาห์ และวิเคราะห์ค่าความเที่ยงภายในของเครื่องมือ ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคในแต่ละด้าน คือ องค์ประกอบด้านความต้องการของงานกับความสามารถที่มีของบุคคล (Demand-Abilities Job Fit: D-A Job Fit) มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา .72 และองค์ประกอบด้านความต้องการภายในของบุคคลกับปัจจัยที่งานมีให้ (Need-Supplies Job Fit: N-S Job Fit) มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา .92 ในขณะที่มาตรวัดความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานของกลุ่มนิสิตผู้วิจัย พบว่ามาตรวัดความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานในองค์ประกอบด้านความต้องการของงานกับความสามารถที่มีของบุคคลมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .78 และองค์ประกอบด้านความต้องการภายในของบุคคลกับปัจจัยที่งานมีให้ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา .93 ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ค่าความเที่ยงแบบสอดคล้องภายในด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ของมาตรวัดความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน

องค์ประกอบของความสอดคล้องของบุคคลกับงาน	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (ณระฤทัยเพชรสถิต, 2552)	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของงานวิจัยปัจจุบัน
ความต้องการของงานกับความสามารถที่มีของบุคคล	.72	.78
ความต้องการภายในของบุคคลกับปัจจัยที่งานมีให้	.92	.93

#### 4. แบบวัดบรรยากาศในองค์การ

แบบวัดบรรยากาศในองค์การที่ผู้วิจัยนำมาใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษารั้งนี้ คือ แบบวัดบรรยากาศในองค์การของฟุริยา เบญจสาร (2550) ซึ่งได้พัฒนามาตรวัดตามแนวคิดของ Stringer (2002)

แบบวัดมีลักษณะเป็นมาตราการประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยเริ่มตั้งแต่ (1) ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ไปจนถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5) ทั้งนี้แบ่งออกเป็นทั้งหมด 6 ด้าน ด้านละ 4 ข้อ รวมจำนวนทั้งหมด 24 ข้อ โดยแบ่งเป็นข้อคำถามทางบวก 12 ข้อ และข้อคำถามทางลบ 12 ข้อ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 1) ด้านโครงสร้าง ข้อคำถามที่ 1-4 ประกอบด้วยข้อคำถามทางบวก 1 ข้อ และทางลบ 3 ข้อ
- 2) ด้านมาตรฐาน ข้อคำถามที่ 5-8 ประกอบด้วยข้อคำถามทางบวก 1 ข้อ และทางลบ 3 ข้อ
- 3) ด้านความรับผิดชอบ ข้อคำถามที่ 9-12 เป็นข้อคำถามทางบวกทั้งหมด
- 4) ด้านการได้รับการยอมรับ ข้อคำถามที่ 13-16 ประกอบด้วยข้อคำถามทางบวก 2 ข้อ และทางลบ 2 ข้อ
- 5) ด้านการสนับสนุน ข้อคำถามที่ 17-20 ประกอบด้วยข้อคำถามทางบวก 2 ข้อ และทางลบ 2 ข้อ
- 6) ด้านความยืดหยุ่นผูกพัน ข้อคำถามที่ 21-24 ประกอบด้วยข้อคำถามทางบวก 2 ข้อ และทางลบ 2 ข้อ

โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 เกณฑ์การให้คะแนนมาตรวัดบรรยากาศในองค์การ

ระดับความคิดเห็น	คะแนน	
	ข้อคำถามทางบวก	ข้อคำถามทางลบ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	1
ค่อนข้างเห็นด้วย	4	2
เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยพอ ๆ กัน	3	3
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	2	4
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	5

#### การแปลผล

คะแนนที่ได้จากมาตรวัดบรรยากาศขององค์การเมื่อนำมาหาค่าเฉลี่ยรายข้อ โดยการนำคะแนนเฉลี่ยที่ได้จากมาตรวัดมาหารด้วยจำนวนข้อจะได้คะแนนต่ำสุด คือ 1 คะแนน และสูงสุดคือ 5 คะแนน ซึ่งคณะผู้วิจัยได้แบ่งเกณฑ์การแปลผลออกเป็น 5 ระดับ ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 เกณฑ์ในการแบ่งระดับคะแนนมาตรฐานวัดบรรยากาศในองค์กร

คะแนนเฉลี่ย	การแปลผล
1.00 - 1.80	ระดับต่ำ
1.81 - 2.60	ระดับค่อนข้างต่ำ
2.61 - 3.40	ระดับปานกลาง
3.41 - 4.20	ระดับค่อนข้างสูง
4.21 - 5.00	ระดับสูง

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือและแบบวัดบรรยากาศในองค์กร ขึ้นตอนการพัฒนาและตรวจสอบมาตรฐานวัดบรรยากาศขององค์กรของ พุริยา เบญจสาร (2550) เริ่มจากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริงจำนวน 62 คน จากนั้นเมื่อได้มาตรฐานวัดที่ประกอบด้วยข้อคำถามทั้ง 24 ข้อแล้ว พุริยา เบญจสาร ได้ทำการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาโดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน เป็นผู้พิจารณา และคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างรายข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ทั้งหมด (Corrected Item-Total Correlation: CITC) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 นอกจากนี้คำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อ กับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ในมาตรฐานวัด 24 ข้อ พบว่า มีข้อกระทงที่ผ่านการวิเคราะห์ทั้งหมด 24 ข้อ และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคในแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .64 ถึง .83 ในขณะที่มาตรฐานวัดบรรยากาศขององค์กรของกลุ่มนิสิตผู้วิจัย พบว่าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคในแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .33 ถึง .76 ดังตารางที่ 9

ซึ่งในด้านมาตรฐานนี้ กลุ่มนิสิตผู้วิจัยได้ทำการตัดข้อกระทงออก 2 ข้อจาก 4 ข้อ จึงเหลือข้อกระทงในด้านมาตรฐานเพียง 2 ข้อ เนื่องจากข้อกระทงที่ตัดออกไปทั้ง 2 ข้อนี้มีความสัมพันธ์ทางลบต่อความผูกพันในงาน ซึ่งกลุ่มนิสิตผู้วิจัยไม่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นได้ จึงทำการตัดออก

ตารางที่ 9 ค่าความเที่ยงแบบสอดคล้องภายในด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบาค (พริยา เบญจสาร, 2550)	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบาคของ งานวิจัยปัจจุบัน
1. ด้านโครงสร้าง	.80	.65
2. ด้านมาตรฐาน	.74	.33
3. ด้านความรับผิดชอบ	.73	.41
4. ด้านการได้รับการยอมรับ	.83	.42
5. ด้านการสนับสนุน	.64	.56
6. ด้านความยืดหยุ่นผูกพัน	.70	.76

### 5. ชุดคำถามการสัมภาษณ์ (Interview Protocol)

พัฒนาโดยกลุ่มนิสิตผู้วิจัย จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสำรวจความผูกพันในงาน ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน และบรรยากาศในองค์การ โดยข้อคำถามจะประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ส่วนสำคัญ คือ

ส่วนที่ 1 คำถามนำเข้าสู่ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะงานผู้วิจัยแนะนำตัว ซึ่งแจ้งวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ กระบวนการสัมภาษณ์ และสิทธิของผู้ให้ข้อมูล ซักถามเรื่องทั่วไปเพื่อให้ผ่อนคลาย พร้อมทั้งขออนุญาตในการบันทึกเสียงและจดบันทึกอย่างย่อ โดยมีแนวคำถามเริ่มต้น ดังนี้

- ปัจจุบันผู้ให้ข้อมูลทำตำแหน่งงานอะไร
- ลักษณะงานเป็นอย่างไร หน้าที่ที่ผู้ให้ข้อมูลต้องรับผิดชอบมีอะไรบ้าง
- ทำงานปัจจุบันนี้มากี่ปีแล้ว

ส่วนที่ 2 คำถามในการเข้าสู่ประเด็นที่ศึกษาเกี่ยวกับ ความผูกพันในงาน แนวคำถามเช่น

2.1 ปัจจัยใดที่ทำให้ผู้ให้ข้อมูลยังคงทำงานนี้

2.2 จาก 1-10 ผู้ให้สัมภาษณ์ให้คะแนนความผูกพันในงานเท่าไร



2.3 ด้านความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน / จากคะแนนที่ให้ เพราะอะไรถึงให้คะแนนความอินกับงานเท่านี้ / อะไรที่มันทำให้พือินกับงาน เล่าให้ฟังได้ไหมคะว่าตรงไหนของงานที่ทำให้รู้สึกแบบนี้

2.4 ความรู้สึกมีพลังในการทำงาน / จากคะแนนที่ให้ เพราะอะไรถึงให้คะแนนความรู้สึกมีพลังในการทำงานเท่านี้ / ลองเล่าประสบการณ์งานที่พืรับผิดชอบอยู่ ที่พืรู้สึกว่ามันสนุก ทำไม่รู้เบื่อ

2.5 ความทุ่มเทในการทำงาน จากคะแนนที่ให้ เพราะอะไรถึงให้คะแนนความทุ่มเทในการทำงานเท่านี้ / ทำงานกี่ชั่วโมงต่อวัน ต่ออาทิตย์ / งานที่ทำมีเยอะมากน้อยแค่ไหน ในหนึ่งวันที่ทำงานได้กี่อย่าง

ส่วนที่ 3 คำถามในการเข้าสู่ประเด็นที่ศึกษาเกี่ยวกับ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน แนวคำถามเช่น

3.1 Demand - Abilities fit คุณสมบัติที่มีในปัจจุบัน ทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถ ตรงหรือเข้ากับงานที่ทำมากน้อยเพียงใด เพียงพอต่อความต้องการของงานหรือไม่ / ในความคิดเห็นของพืคุณสมบัติที่มีส่งผลต่องาน และส่งผลต่อพือย่างไร

3.2 Need - Supplies fit ลักษณะในงานขณะนี้สามารถตอบสนองความต้องการที่พืคิดไว้หรือไม่ อย่างไร / ในความคิดเห็นพื งานตอบสนองต่อความต้องการด้านใดบ้าง ที่จะช่วยให้ยังคงอยู่ในงานนี้ / นอกจากนี้อีกงานแล้ว ปัจจัยอื่นใดบ้างที่ส่งอิทธิพลให้พืเลือกทำงานนี้ต่อไป

ส่วนที่ 4 คำถามในการเข้าสู่ประเด็นที่ศึกษาเกี่ยวกับ บรรยากาศองค์กร แนวคำถามเช่น

4.1 ด้านโครงสร้างพืสามารถอธิบายโครงสร้างองค์กรในภาพรวมได้ไหมคะ ว่าแต่ละฝ่ายมีบทบาทหน้าที่อะไรบ้าง

4.2 ด้านมาตรฐาน งานที่ทำอยู่มีมาตรฐานการปฏิบัติงานสูงแค่ไหนคะ / โดยส่วนตัว พืรู้สึกภูมิใจกับผลงานของตัวเองหรือยัง มีอะไรที่พืรู้สึกอยากปรับปรุงเพิ่มไหม

4.3 ด้านความรับผิดชอบ เมื่อพืเกิดปัญหาในการทำงาน หัวหน้าให้อิสระในการตัดสินใจแก้ไขด้วยตนเองมากแค่ไหนคะ

4.4 ด้านการได้รับการยอมรับ สิ่งที่พืได้รับจากองค์กรเมื่อมีผลปฏิบัติงานที่ดีคืออะไรคะ

4.5 ด้านการสนับสนุน ความสัมพันธ์ของคนในทีมพืเป็นอย่างไรบ้างคะ มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันไหม

4.6 ด้านความยืดหยุ่นผูกพันปกติแล้วเวลาทำงานพืทุ่มเทเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรแค่ไหนคะ รู้สึกผูกพันกับองค์กรไหม

## ขั้นตอนการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

1. ขั้นตอนการพัฒนามาตรวัด กลุ่มนิสิตผู้วิจัยจะนำมามาตรวัด 3 ชุด ได้แก่ มาตรวัดบรรยากาศองค์การ มาตรวัดความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน และมาตรวัดความผูกพันในงาน ที่ได้รับการพัฒนาฉบับภาษาไทยแล้ว มาตรวจสอบคุณภาพของมาตรวัดตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1.1 กลุ่มนิสิตผู้วิจัยและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมกันคัดเลือกมาตรวัดฉบับภาษาไทย จากนั้นนำมาพิจารณาควกับมาตรวัดต้นฉบับภาษาอังกฤษเพื่อตรวจสอบความสอดคล้อง

1.2 นำมาตรวัดทั้ง 3 ฉบับที่ผ่านการพิจารณาแล้ว ไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริงที่เป็นพนักงานเจนวายในบริษัทเอกชนเขตกรุงเทพมหานคร ทั้งนี้ใช้การเก็บข้อมูลจำนวนทั้งสิ้น 71 คนด้วยวิธีการ Paper Pencil จำนวน 20 คนร่วมกับการตอบทางออนไลน์ จำนวน 51 คน

1.3 คัดกรองกลุ่มตัวอย่างเสียที่เกิดจาก กลุ่มตัวอย่างตอบข้อกระทงไม่ครบ อายุมากกว่าเกณฑ์เจนวาย และอายุงานไม่ถึง 6 เดือน จำนวน 11 คน ทำให้เหลือกลุ่มตัวอย่างจำนวน 60 คนที่สามารถนำไปใช้วิเคราะห์ค่าสถิติ CITC และค่าอำนาจจำแนก

1.4 นำมาตรวัดแต่ละฉบับมาวิเคราะห์ค่าสถิติ CITC และค่าอำนาจจำแนก เพื่อพิจารณาคัดเลือกข้อกระทงและหาค่าความเที่ยงของมาตรวัด (reliability)

1.5 กลุ่มนิสิตผู้วิจัยได้ตัดข้อกระทงของมาตรวัดบรรยากาศองค์การด้านมาตรฐานออก 2 ข้อ จาก 4 ข้อ เนื่องจากข้อกระทงทั้ง 2 ข้อนี้มีความสัมพันธ์ทางลบต่อความผูกพันในงาน ซึ่งกลุ่มนิสิตผู้วิจัยไม่สามารถหาสาเหตุของความสัมพันธ์นี้ได้ จึงทำการตัดข้อกระทงทั้ง 2 ข้อนี้

2. ขั้นตอนการพัฒนาข้อคำถามสัมภาษณ์

2.1 กลุ่มนิสิตผู้วิจัยได้ศึกษากรอบแนวคิด และนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรที่ศึกษา เพื่อนำมาพัฒนาเป็นข้อคำถามสัมภาษณ์

2.2 กลุ่มนิสิตผู้วิจัยร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาได้พิจารณาข้อคำถามว่าเหมาะสมที่จะนำไปใช้สัมภาษณ์กับพนักงานเจนวาย

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. กลุ่มของผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบความสะดวก (Convenience sampling) และใช้การตอบแบบสอบถามด้วยวิธี Paper pencil ร่วมกับการตอบทางออนไลน์

### 1.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม

- กลุ่มนิสิตผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปแจกพนักงานในช่วงเวลาพักกลางวันที่อาคารยูไนเต็ด เซ็นเตอร์ เขตสีลม กับ ตึกชั้นทาวเวอร์ เขตจตุจักร พร้อมทั้งชี้แจงวัตถุประสงค์ในการวิจัย รวมถึงสิทธิต่างๆของผู้ร่วมการวิจัย

- นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ตามวิธีการทางสถิติเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย

### 1.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามออนไลน์

- กลุ่มนิสิตผู้วิจัยร่วมกันจัดทำแบบสอบถามออนไลน์ และนำไปกระจายผ่านทางโซเชียลมีเดียต่างๆ เช่น เฟซบุ๊ก แก่กลุ่มเป้าหมายที่มีคุณสมบัติตรงกับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ในงานวิจัย

- กลุ่มนิสิตผู้วิจัยชี้แจงวัตถุประสงค์ในการวิจัย รวมถึงสิทธิต่างๆ ของผู้เข้าร่วมการวิจัย ตลอดจนวิธีการตอบแบบสอบถามทางออนไลน์

- นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ตามวิธีการทางสถิติเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย

2. กลุ่มตัวอย่างที่เก็บจริงมีจำนวน 175 คน เก็บด้วยวิธีการ Paper Pencil จำนวน 158 คน ร่วมกับการตอบทางออนไลน์ จำนวน 17 คน

3. คัดกรองกลุ่มตัวอย่างเสียที่เกิดจาก กลุ่มตัวอย่างตอบข้อกระทงไม่ครบ ตอบมาตรงัดเหมือนกันทุกข้อ อายุมากกว่าเกณฑ์เจเนอรัล และอายุงานไม่ถึง 6 เดือน จำนวน 55 คน ทำให้เหลือกลุ่มตัวอย่างจำนวน 120 คนที่สามารถนำไปใช้วิเคราะห์ค่าสถิติสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบใส่ตัวแปรพร้อมกัน (Multiple Regression Analysis)

4. หลังจากนั้นกลุ่มนิสิตผู้วิจัยคัดเลือกผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึกโดยตรวจคะแนนแบบวัดความผูกพันในงาน ซึ่งจะคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลที่มีระดับความผูกพันในงานสูง และประเมินตนเองว่าผูกพันในระดับ 7 คะแนนขึ้นไปทั้ง 3 ด้าน เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในส่วนของผลการวิจัยเชิงคุณภาพในลำดับต่อไป

5. เมื่อได้จำนวนกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึกแล้ว ผู้วิจัยติดต่อขอความร่วมมือกับผู้ให้ข้อมูลเพื่อสัมภาษณ์เชิงลึก พร้อมกับสร้างความคุ้นเคยและอธิบายวัตถุประสงค์ในการทำวิจัย

6. เมื่อพบผู้ให้ข้อมูลแล้ว ก่อนเริ่มการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยทำการชี้แจงเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การวิจัย ลักษณะการสนทนาแบบเจาะลึก การขออนุญาตบันทึกเสียง การวิเคราะห์ข้อมูล การเก็บรักษาความลับ การนำเสนอข้อมูลในภาพรวม และไม่มีการเปิดเผยชื่อและนามสกุลที่แท้จริง เป็นต้น โดยผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลคนละ 1 ครั้ง ให้ความเวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 30-40 นาที

7. หลังจากการสัมภาษณ์แต่ละครั้ง ผู้วิจัยถอดข้อความจากเครื่องบันทึกเสียง แล้วจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลควบคู่ระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูล

8. ดำเนินการรายงานผลทั้งในส่วนของคุณภาพเชิงปริมาณ และข้อมูลเชิงคุณภาพ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งข้อมูลเป็น 2 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลเชิงปริมาณ กลุ่มนิสิตผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ คำนวณและวิเคราะห์ค่าสถิติในส่วนของคุณภาพเชิงปริมาณ ซึ่งได้แก่สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ ความถี่ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เป็นต้น และสถิติเชิงอ้างอิง (Inferential Statistics) ได้แก่ สถิตีสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบใส่ตัวแปรพร้อมกัน (Multiple Regression Analysis)

2. ข้อมูลเชิงคุณภาพ กลุ่มนิสิตผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการเรียงร้อยเรื่องราวตามประเด็นหลักที่ค้นพบ โดยสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลครั้งละ 1 คน ให้ความเวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 30 - 40 นาที เมื่อทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลครบจำนวนแล้ว กลุ่มนิสิตผู้วิจัยถอดเทปการให้สัมภาษณ์ และอ่านคำให้สัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ความคิดรวบยอด จากนั้นกลุ่มนิสิตผู้วิจัยร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามแบบธรรมาติคของโคไลซีซีโดยการนำข้อมูลจากทุกแหล่งข้อมูลมาเปรียบเทียบความเหมือนและความต่างของข้อมูลในประเด็นหรือคำสำคัญที่เกิดขึ้นจากข้อมูลจากนั้นจัดกลุ่มข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่ภายใต้คำสำคัญเพื่อตอบคำถามการวิจัยและกลุ่มนิสิตผู้วิจัยทำการเรียงร้อยเรื่องราวตามประเด็นหลักที่ค้นพบ ร่วมกับการนำบริบทที่ศึกษาเข้ามาอธิบาย

### บทที่ 3

#### ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็นสองส่วน คือ ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ แบ่งเป็น 6 ตอน (ได้แก่ ข้อมูลทางสถิติพื้นฐาน ความผูกพันในงาน ความสอดคล้องระหว่างคนกับงาน บรรยากาศในองค์กร การทดสอบสมมติฐานทางการวิจัย และสรุปผลการทดลองสมมติฐานทางการวิจัย) และส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังนี้

#### ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ แบ่งเป็น 6 ตอน ดังต่อไปนี้

กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานเจนวายบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร แบ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจำนวน 120 คน มีช่วงอายุระหว่าง 20 - 33 ปี ( $M = 26.98$ ,  $SD = 3.02$ ) เพศชาย 58 คน และเพศหญิง 62 คน อายุงานเฉลี่ยเท่ากับ 2 ปี 2 เดือน ดังรายละเอียดในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 จำนวน และค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของพนักงานเจนวายบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร

ลำดับที่	ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ค่าร้อยละ
1	<b>เพศ</b>		
	ชาย	58	48.3
	หญิง	62	51.7
2	<b>อายุ</b>		
	20	1	0.8
	22	2	1.7
	23	10	8.3
	24	21	17.5
	25	8	6.7
	26	15	12.5
	27	12	10.0
	28	17	14.2
	29	5	4.2
	30	10	8.3
31	9	7.5	

ตารางที่ 10 (ต่อ) จำนวน และค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของพนักงานเจนเนอราลบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร

ลำดับที่	ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ค่าร้อยละ
2	<b>อายุ</b>		
	32	4	3.3.
	33	6	5.0
3	<b>ระดับการศึกษา</b>		
	อนุปริญญา/ปวส.	5	4.2
	ปริญญาตรี	94	78.3
	ปริญญาโท	19	15.8
	อื่นๆ	2	1.7

**ความผูกพันในงานของพนักงานเจนเนอราลบริษัทเอกชน** ในการศึกษาครั้งนี้ประเมินความผูกพันในงาน ด้วยมาตรวัด UWES (The Utrecht Work Engagement Scale) สร้างขึ้นโดย Schaufeil และ Bakker (2004) มีพื้นฐานมาจากคำนิยามของความผูกใจมั่นในงาน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้สึกมีพลังในการทำงาน (vigor) ความทุ่มเทในการทำงาน (dedication) และ ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน (absorption) เป็นการวัดแบบสามมิติ ดังรายละเอียดในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าคะแนนต่ำสุด และค่าคะแนนสูงสุดของข้อมูลความผูกพันในงาน ( $N = 120$ )

ความผูกพันในงาน	M	SD	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด
ด้านที่ 1 ความรู้สึกมีพลังในการทำงาน	19.19	5.92	6	30
ด้านที่ 2 ความทุ่มเทในการทำงาน	18.34	6.92	2	30
ด้านที่ 3 ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน	18.14	6.14	2	30
รวม	55.67	18.26	15	89

**ความสอดคล้องระหว่างคนกับงานของพนักงานเงินเนอเรชั่นวาย** งานวิจัยของ Baltes และคณะ (2007) ได้รวบรวมข้อคำถามของ Cable และ Judge (1996) และ Ashforth (1997) มาสร้างเป็นมาตรวัดความสอดคล้องของบุคคลกับงานมีข้อคำถามรวมทั้งหมด 8 ข้อ แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ความต้องการของงานกับความสามารถที่มีของบุคคล (Demand-Ability Job Fit: D-A Job Fit) และ ความต้องการภายในของบุคคลกับปัจจัยที่งานมีให้ (Need-Supplies Job Fit: N-S Job Fit) ดังรายละเอียดในตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าคะแนนต่ำสุด และค่าคะแนนสูงสุดของข้อมูลความสอดคล้องระหว่างคนกับงาน (N = 120)

ความสอดคล้องของบุคคลกับงาน	M	SD	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด
ด้านที่ 1 ความต้องการของงานกับความสามารถที่มีของบุคคล	14.84	2.55	7	20
ด้านที่ 2 ความต้องการภายในของบุคคลกับปัจจัยที่งานมีให้	13.39	3.52	4	20
รวม	28.23	5.50	12	40

**การรับรู้บรรยากาศองค์การของพนักงานเงินเนอเรชั่นวาย** เป็นการวัดรูปแบบของสภาวะปัจจัยแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการสร้างผลการปฏิบัติงาน เป็นทั้งรูปธรรมและนามธรรม โดยมาตรวัดบรรยากาศองค์การ (Organizational Climate Measure) ของ Stringer (2002) ได้แบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การเป็น 6 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้าง (Structure) ด้านมาตรฐาน (Standards) ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) ด้านการได้รับการยอมรับ (Recognition) ด้านการสนับสนุน (Support) และด้านความยึดมั่นผูกพัน (Commitment) ทั้งนี้กลุ่มผู้วิจัยด้านมาตรฐาน ดังรายละเอียดในตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าคะแนนต่ำสุด และค่าคะแนนต่ำสุดของข้อมูลบรรยากาศองค์การ (N = 120)

บรรยากาศองค์การ	M	SD	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด
ด้านที่ 1 โครงสร้าง	14.17	3.10	7	20
ด้านที่ 2 มาตรฐาน	5.04	1.46	2	8
ด้านที่ 3 ความรับผิดชอบ	12.97	2.38	5	20
ด้านที่ 4 การได้รับการยอมรับ	12.85	2.30	6	19
ด้านที่ 5 การสนับสนุน	14.20	2.67	7	20
ด้านที่ 6 ความยืดหยุ่นผูกพัน	14.41	2.76	6	20

การทดสอบสมมติฐานการวิจัยผลการทดลองสมมติฐานการวิจัย แบ่งตามสมมติฐานการวิจัย 3 ข้อ ดังนี้

**สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1: บรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน**

การทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 กลุ่มนิสิตผู้วิจัยทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product - Moment correlation Coefficient) โดยวิเคราะห์ 6 ตัวแปร ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านมาตรฐาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านการสนับสนุน และด้านความยืดหยุ่นผูกพัน

ผลการวิเคราะห์พบว่า ด้านมาตรฐาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านการสนับสนุน และด้านความยืดหยุ่นผูกพัน มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = .30, .37, .34, .42, .42$ ) และด้านโครงสร้างไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันในงาน

ดังนั้น ผลการทดสอบสมมติฐานข้างต้น จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ว่า “บรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน” เพียงบางส่วน

**สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2: ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน**

การทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 กลุ่มนิสิตผู้วิจัยทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product - Moment correlation Coefficient) โดยวิเคราะห์ 2 ตัวแปร



ได้แก่ ความต้องการของงานกับความสามารถที่มีของบุคคล และ ความต้องการภายในของบุคคลกับปัจจัยที่งานมีให้

ผลการวิเคราะห์พบว่า ทั้งความต้องการของงานกับความสามารถที่มีของบุคคล และ ความต้องการภายในของบุคคลกับปัจจัยที่งานมีให้ มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ( $r = .47, .61$ )

ดังนั้น ผลจากการทดสอบสมมติฐานข้างต้น จึงสนับสนุนสมมติฐานส่วนที่ว่า “ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน” ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product - Moment correlation Coefficient) ในความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานเท่ากับ .47 และ .61

สรุปผลสมมติฐานทั้ง 2 ข้อ ดังรายละเอียดในตารางที่ 14

ตารางที่ 14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product - Moment correlation Coefficient) ระหว่างตัวแปรต่างๆ

	M	SD	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	2.1	2.2	3
1. บรรยากาศองค์การ											
1.1 โครงสร้าง	14.17	3.10	(.65)								
1.2 มาตรฐาน	7.60	1.42	.54**	(.41)							
1.3 ความรับผิดชอบ	12.97	2.38	-.07	.11	(.41)						
1.4 การได้รับการยอมรับ	12.85	2.30	.45**	.45**	.15	(.43)					
1.5 การสนับสนุน	14.20	2.67	.55**	.55**	.24**	.53**	(.60)				
1.6 ความยืดหยุ่นผูกพัน	14.41	2.76	.37**	.54**	.15	.46**	.53**	(.76)			
2. ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน											
2.1 ความต้องการของงานกับความสามารถที่มีของบุคคล	14.84	2.55	.21	.39	.24	.26	.38	.38	(.78)		
2.2 ความต้องการภายในของบุคคลกับปัจจัยที่งานมีให้	13.39	3.52	.19	.32	.37	.35	.41	.36	.64**	(.93)	
3. ความผูกพันในงาน											
	55.67	18.26	.16	.30**	.37**	.34**	.42**	.42**	.47**	.61**	(.98)

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บคือค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของแบบวัด\* p < .05, \*\* p < .01

### สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3: บรรยากาศองค์การ และความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน ร่วมกันทำนายความผูกพันในงาน

การทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 นี้ คณะนิสิตผู้วิจัยทดสอบด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบใส่ตัวแปรพร้อมกัน (Multiple Regression Analysis) โดยมีตัวแปรทำนาย 8 ตัวแปร ได้แก่

1. โครงสร้าง
2. มาตรฐานผลงาน
3. ความรับผิดชอบ
4. การเป็นที่ยอมรับ
5. การได้รับการสนับสนุน
6. การยึดมั่นผูกพัน
7. ความต้องการของงานกับความสามารถที่มีของบุคคล
8. ความต้องการภายในของบุคคลกับปัจจัยที่งานมีให้

และมีตัวแปรเกณฑ์ คือ ความผูกพันในงาน โดยคำนวณจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 120 ราย ผลการวิเคราะห์ดังนี้

เมื่อตรวจสอบปัญหาความสัมพันธ์ร่วมกันเชิงเส้นแบบพหุ (Multicollinearity) โดยพิจารณาพบว่า ตัวแปรทั้ง 8 ตัวแปร มีค่าความคลาดเคลื่อน (tolerance) มากกว่า .19 และมีค่าปัจจัยปรับตามความแปรปรวนเฟ้อ (variance inflation factor) น้อยกว่า 5.3 ดังนั้น ตัวแปรทำนายทั้ง 8 ตัวแปรเป็นอิสระจากกัน จึงไม่ทำให้เกิดปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทำนาย (Hair et al., 2006) ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรทั้ง 8 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกับความผูกพันในงาน เท่ากับ .68 ( $R = .68, p < .01$ ) และเมื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณพบว่า ตัวแปรทั้ง 8 ตัวแปร สามารถทำนายความผูกพันในงานได้ร้อยละ 46 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) ของแต่ละตัวแปรพบว่า มีตัวแปรทำนาย 1 ตัวแปร ได้แก่ ความต้องการภายในของบุคคลกับปัจจัยที่งานมีให้ ( $\beta = .40, p < .01$ ) มีน้ำหนักในการทำนายความผูกพันในงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังรายละเอียดในตารางที่ 15

ตารางที่ 15 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรทำนายทั้ง 9 ตัวแปรในการทำนายความผูกพันในงาน

ตัวแปรตามและตัวแปรทำนาย	B	$\beta$	SE	F
ความผูกพันในงาน				10.21**
1. โครงสร้าง	-.39	-.07	.56	
2. มาตรฐาน	-.25	-.02	1.26	
3. ความรับผิดชอบ	.92	.12	.62	
4. การเป็นที่ยอมรับ	.38	.05	.71	
5. การได้รับการสนับสนุน	.86	.13	.71	
6. การยึดมั่นผูกพัน	1.09	.17	.60	
7. ความต้องการของงานกับความสามารถที่มีของบุคคล	.59	.08	.69	
8. ความต้องการภายในของบุคคลกับปัจจัยที่งานมีให้	2.05	.40**	.51	

หมายเหตุ  $R^2 = .46$

\*\*  $p < .01$

จากตารางที่ 15 สามารถสร้างสมการทำนายความผูกพันในงานในรูปของคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

สมการในรูปคะแนนดิบ คือ

ความผูกพันในงาน = -14.41 - .39 (โครงสร้าง) - .25 (มาตรฐาน) + .92 (ความรับผิดชอบ) + .38 (การเป็นที่ยอมรับ) + .86 (การได้รับการสนับสนุน) + 1.09 (การยึดมั่นผูกพัน) + .59 (ความต้องการของงานกับความสามารถที่มีของบุคคล) + 2.05 (ความต้องการภายในของบุคคลกับปัจจัยที่งานมีให้) \*\*

สมการในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ

ความผูกพันในงาน = - .07 (โครงสร้าง) - .02 (มาตรฐาน) + .12 (ความรับผิดชอบ) + .05 (การเป็นที่ยอมรับ) + .13 (การได้รับการสนับสนุน) + .17 (การยึดมั่นผูกพัน) + .08 (ความต้องการของงานกับความสามารถที่มีของบุคคล) + .40 (ความต้องการภายในของบุคคลกับปัจจัยที่งานมีให้) \*\*

ดังนั้นผลจากการทดสอบสมมติฐานข้างต้นจึงสนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 3 ที่ว่า “บรรยากาศองค์การและความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน ร่วมกันทำนายความผูกพันในงาน” ซึ่งตัวแปรที่ดีที่สุดในการทำนายความผูกพันในงาน ได้แก่ ความต้องการภายในของบุคคลกับปัจจัยที่งานมีให้ ( $\beta = .40, p < .01$ ) มีน้ำหนักในการทำนายความผูกพันในงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## สรุปผลการทดสอบสมมติฐานทางการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานทั้งหมดดังที่ได้กล่าวมาแล้ว กลุ่มผู้วิจัยจึงขอสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน ดังรายละเอียดในตารางที่ 16

ตารางที่ 16 ผลสรุปการทดสอบสมมติฐานทางการวิจัย

ข้อ	สมมติฐาน	วิธีการทดสอบ	ผลการทดสอบ
1	บรรยากาศองค์การ 6 ด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน	การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน	สนับสนุนสมมติฐานการวิจัย (บางส่วน)
2	ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน 2 ด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน	การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน	สนับสนุนสมมติฐานการวิจัย
3	บรรยากาศองค์การ และความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน ร่วมกันทำนายความผูกพันในงาน	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณด้วยการใส่ตัวแปรพร้อมกัน	สนับสนุนสมมติฐานการวิจัย (บางส่วน) $R = .68 , p < .01^{**}$ $R^2 = .46 , p < .01^{**}$

## ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาคั้งนี้เป็นพนักงานเจนวายบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร ช่วงอายุระหว่าง 22 – 33 ปี เป็นเพศชายจำนวน 3 คน และเพศหญิงจำนวน 3 คน มีการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป ประสบการณ์การทำงานในสายอาชีพนี้ตั้งแต่ 6 เดือน ถึง 6 ปี และผู้ให้ข้อมูลมีลักษณะงานที่แตกต่างกัน ดังรายละเอียดในตารางที่ 17

## ตารางที่ 17 จำนวนและลักษณะงานของผู้ให้ข้อมูล

ลำดับ ที่	เพศ	อายุ	ระดับ การศึกษา	ตำแหน่งงานปัจจุบัน	หน้าที่ในงาน	ประสบการณ์การ ทำงาน
1	หญิง	30	ปริญญาโท	ผู้ช่วยผู้จัดการสาย ตรวจสอบบัญชี	ตรวจสอบงบการเงิน, คุม ทีม, ทำงานเป็นทีม, ตรวจสอบงาน	6 ปี
2	ชาย	29	ปริญญาโท	Marketing research	control project (ออกแบบแบบสอบถาม เพื่อตอบโจทย์ลูกค้า) ขายงาน, คิดโจทย์ใหม่	5 เดือน (ก่อนหน้านี้ทำ ตำแหน่งนี้มา 2 ปี)
3	หญิง	23	ปริญญาตรี	Copy writer	คิดแคมเปญ, สร้าง โฆษณา, วาง branding	6-7 เดือน
4	ชาย	27	ปริญญาโท	Functional consultant ของ SAP	คอย support ลูกค้าหลัง การขายโปรแกรม	1 ปีกว่า
5	หญิง	25	ปริญญาโท	Assistance Officer	ดูแลวัฒนธรรมองค์กร, ค่านิยม, ความผูกพันของ องค์กร	1 ปี
6	ชาย	27	ปริญญาตรี	Assistance L&D Manager	ดูแลระบบ training, จัด workshop	3 ปีกว่า

ในส่วนของผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ กลุ่มนิสิตผู้วิจัยได้แบ่งเป็น 3 ประเด็นดังต่อไปนี้

### ประเด็นหลักที่ 1: การมีความสุข สนุกกับงาน

ในประเด็นหลักนี้ พนักงานเจนเนอเรชันวายผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึงความรู้สึกที่มีต่อการทำงานในตำแหน่งนั้น ซึ่งโดยส่วนมาก ผู้ให้ข้อมูลจะถูกคัดกรองจากระดับความผูกพันในงานสูง ดังนั้น ความรู้สึกที่ผู้ให้ข้อมูลมีต่องานของตนจึงมีแนวโน้มไปในทางบวก ถึงแม้งานที่ทำจะบั่นทอนพลังงานบ้าง แต่สุดท้ายแล้วงานก็ส่งเสริมตัวตนของผู้ให้ข้อมูล ส่งผลให้ยังคงสนุกกับงานได้ โดยสามารถแบ่งออกเป็น 3 หมวดหมู่ กล่าวคือ (1) ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน (2) พลังงานในการทำงาน (3) ความทุ่มเทให้กับงาน ดังต่อไปนี้คือ

กลุ่มนิสิตผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์การรับรู้ความสุข สนุกกับงาน ของพนักงานเจนเนอ เรชั่นวาย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### หมวดหมู่ที่ 1.1 ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน

ในประเด็นนี้จะกล่าวถึง ความรู้สึกสนุกกับงาน หรือความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับงาน ส่งผลให้ เพลิดเพลินเมื่อได้ทำงานจนถึงค่ำถึงระยะเวลาที่ใช้ไปกับงาน และทำผลงานออกมาได้น่าพอใจ โดยมา จากหมวดหมู่ย่อยต่างๆ 4 หมวดหมู่ ได้แก่ (1) ความสามารถในการเรียนรู้ได้ไว (2) ไม่สามารถเอาตัวเอง ออกจากงานได้ (3) สนุกกับการทำงาน และ (4) รู้สึกดีกับผลงาน

#### หมวดหมู่ย่อยที่ 1.1.1 ความสามารถในการเรียนรู้ได้ไว

ในประเด็นนี้ผู้ให้ข้อมูลระบุถึงความตรงกันระหว่างงานที่ทำกับสิ่งที่เรียนมาในรั้วมหาวิทยาลัย กล่าวคือ ความรู้ที่ได้ฝึกฝนมาในระดับอุดมศึกษาไปด้วยกันได้กับลักษณะงานที่ทำอยู่ ส่งผลให้สามารถ เรียนรู้งานได้เร็วขึ้น ดังเช่นที่ผู้ให้ข้อมูลเล่าว่า

*“ตรงกับที่เรียนมา และก็มีใจความเข้าใจในงาน เพราะว่าเราพอเราเรียนมาแล้วเรามีความรู้ ใช่มั้ย เราก็สามารถเอาความรู้นี้ไปใช้ในงานนี้ได้แบบ...ทั้งหมดอะ ที่เรามี”*

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1)

*“อีกอย่างหนึ่งมันก็เป็นทางคอมฯด้วย เราเรียนมาอยู่แล้ว มันก็จะทำให้เราเร็วขึ้น พอเรา ได้เรียนจากคนที่เขามีความรู้เยอะกว่า มันก็แป๊บเดียว”*

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4)

*“เหมือนเราเรียนจิตวิทยามาใช้มั๊ย แล้วเหมือนเราก็ชอบเจอคน อะไรอย่างเงี้ย พอเราไป จัดworkshop หรือเราจัดอะไรให้กับคนทั้งองค์กรเลย 3,000 กว่าคนอย่างเงี้ย เราได้เห็นว่ ามแบบ แต่ละคนโคตรไม่เหมือนกันเลย”*

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5)

#### หมวดหมู่ย่อยที่ 1.1.2 ไม่สามารถเอาตัวเองออกจากงานได้

ในประเด็นนี้ผู้ให้ข้อมูลระบุถึงงานที่ต้องอาศัยการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เนื่องจากความรู้ที่มีมีการ เปลี่ยนแปลงตลอด หรือเพราะเทคโนโลยีต่างๆที่ทำให้การทำงานสะดวกมากขึ้นแม้จะไม่ได้อยู่ที่ทำงานก็ ตาม นอกจากนี้ยังมีข้อจำกัดด้านเวลาที่ทำให้ผู้ให้ข้อมูลต้องใช้เวลาอยู่กับงาน ดังเช่นที่ผู้ให้ข้อมูลเล่าว่า

“งานลักษณะ research คืองานมันเป็น project base มันจะกำหนดด้วย timing เพราะฉะนั้นส่วนใหญ่ timing มันจะขีดเราอยู่ละ เพราะฉะนั้น timing ที่เราได้มาสิ้นเนี่ย มันก็เลยเป็นตัว force ที่ทำให้เราต้องอยู่กับงานอะ เหมือนกับทำอะไรมันก็ต้องคิดไปด้วย”

“มองว่ามันเป็นงานค่อนข้างที่จะเจออะไรใหม่ๆตลอดเวลา เพราะฉะนั้นเนี่ยสิ่งหนึ่งก็คือเราต้อง learning ตลอดเวลา มันก็เลยเป็นตัวที่ทำให้เรา..ก็ต้องอยู่กับมันอะ”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2)

“คือไม่รู้นะ แบบงาน creative อะ มันเหมือนมันคิดตลอดเวลา คือตื่นเข้ามามันก็สามารทมึงงานได้แล้ว...มองอะไรอย่างเงี้ย มองร้าน เอ.. ทำไมร้านนี้ขายได้ เขามีแบบ campaign หรือแบบ marketing ยังไง อะไรอย่างเงี้ย เหมือนมันต้องคิดตลอดอะ”

“อย่างที่เรไปเที่ยวนี้แหละ แต่เราก็..ไม่ได้ไปชะหมดนะ หมายถึงว่าเราก้ยังเป็นแบบคอยตามงาน คอยดูเมลล์ คิดอะไรได้ก็จดๆ”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3)

“พีไม่เคยหยุดเช็คอีเมลล์ตัวเองนะ ถึงแม้จะหยุดจะไปไหนพีก็เช็คอีเมลล์ตลอด”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6)

### หมวดหมู่ย่อยที่ 1.1.3 สนุกกับการทำงาน

ในประเด็นนี้ผู้ให้ข้อมูลระบุถึงความสนุกกับการทำงานในแต่ละวัน รวมถึงบรรยากาศ เพื่อนร่วมงาน และลักษณะงานที่ทำให้รู้สึกเช่นนั้น ซึ่งความสนุกกับงานนี้ส่งผลให้รู้สึกเพลิดเพลิน รู้สึกเวลาผ่านไปเร็ว ดังเช่นที่ผู้ให้ข้อมูลเล่าว่า

“มันสนุก ทำทาย โดยที่มันไม่เบื่อแบบมันไม่ได้ทำงานเป็น routine เหมือนเดิมๆที่เคยทำ”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1)

“จริงๆงานมันสนุก เพราะว่าอย่างทีบอก โจทย์มันเข้ามาไม่เหมือนกันหรอก โจทย์มันเข้ามามันมีความแตกต่างกันหมดอย่างทีบอกอะ ลูกค้ามีปัญหา เพราะฉะนั้นสิ่งหนึ่ง ก็คือเราก็ตองหาทางแก้ไขปัญหาให้เขาให้ได้ หรือตอบโจทย์สิ่งที่เขาอยากรู้ เพราะฉะนั้นสิ่งเนี่ยคือสิ่งที่เราแบบ ก็สนุกตรงที่แบบเราก็ได้คิดนะ มันก็ได้คิดไป ว่าแบบเราจะตอบโจทย์ยังไง หรือ แบบนี้มันจะมีวิธีการพลิกแพลงในการหา solution ให้เขายังไงได้บ้าง”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2)



“มันก็ดีใน..ที่มันสนุก เหมือนโดนสเน่ห์อะไรสักอย่าง แต่มันก็ไม่ดีตรงที่แบบว่า ห่วย ชีวิตเราแบบ..อืม เออ แต่มันสนุกไง”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่3)

“พอวันจันทร์ไป พอเราตื่นเข้ามาออกจากห้องไป ไป office อย่างเงี้ย กินข้าวแป๊บเดียว เข้า 9 โมงกว่าแล้ว เออ อันนี้กินข้าวแล้วเปิดคอมฯ แล้วทำไปด้วยแล้วนะ พอเสร็จไป เรา นั่งทำๆไปเรื่อยๆ เข้า 11 โมงครึ่งแล้ว กินอะไร เออ จนมันเบื่อก็คงคิดว่ากินอะไรดี อืม ก็ ก็ถือว่าสนุก ก็ผ่านไปเร็วในความคิด”

“คนใน office อัจฉาใหม่ ก็อัจฉาในโซนที่พี่นั่งนะ เพราะว่ามันมีแต่ชื่อนี้เนอะ นั่งกัน แล้วก็คุยกันเฮฮาๆกึ่งๆจริงจัง คือทุกคนเฮฮากับการทำงาน แล้วก็เฮฮากับการใช้ชีวิตอยู่ใน office ใจ”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่4)

#### หมวดหมู่ย่อยที่ 1.1.4 รู้สึกดีกับผลงาน

ในประเด็นนี้ผู้ให้ข้อมูลระบุถึง ความรู้สึกที่ผลงานของตนเองมีความสำคัญต่อผู้อื่น เกิดความภาคภูมิใจในผลงานของตน และตระหนักว่าผลงานที่เกิดขึ้นเป็นของตนเอง เกิดความรู้สึกอยากทำออกมาให้ดี ดังเช่นที่ผู้ให้ข้อมูลเล่าว่า

“มันเหมือนเป็นส่วนหนึ่งของเราอะ คือมีความรู้สึกที่ทำทุกอย่างเราอยากทำออกมาให้ดีอะเพราะสุดท้ายแล้วมันจะเป็นผลงานของเรา”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่3)

“อาจจะตอนพอ...พอลูกค้ามีปัญหาแล้วเราช่วยเขาได้ แล้วเขาตอบกลับมาว่า thank you อะไรอย่างเงี้ย เออก็รู้สึกดีนะ”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4)

“เวลาเราทำงานกับคนอะครับ สิ่งหนึ่ง achievement ที่มันไม่ได้มาเป็นในตัวเงิน หรืออะไรที่จับต้องได้ ก็คือ รอยยิ้มของพนักงาน เห็นว่าเขาทำงานได้ดีขึ้น เห็นว่าเขามีความสามารถมากขึ้นในหน้าที่การงาน หรือว่าเขามีความสุขกับสิ่งที่เราทำให้เขาอย่างเงี้ยครับ”

“เพราะฉะนั้นเวลาทำงานกับผู้ใหญ่ก็ต้องรู้ว่าผู้ใหญ่อะเขาเสียหน้าไม่ได้ อะไรเงี้ยครับ เราก็จะรู้สึกว่า ถ้าเขาไม่เสียหน้า เราก็ไม่เสียหน้า แล้วเขาก็จะให้ credit กับคนที่ทำงาน

ร่วมกัน ซึ่งมันเป็นสิ่งที่...ผู้ใหญ่อส่วนใหญ่ส่วนใหญ่มักจะทำกัน พุดง่าย ๆ อาจจะไม่ทุกคน แต่ส่วนใหญ่เขาจะทำกันก็คือ recognize คนในที่มว่า เอ้อ...งานนี้ทำได้เพราะใคร อะไรอย่างเงี้ยอะครับ”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6)

## หมวดหมู่ที่ 1.2 พลังในการทำงาน

ในประเด็นนี้จะกล่าวถึง ความรู้สึกมีพลังในการทำงาน ความรู้สึกที่อยากจะทำงานให้ออกมาดี โดยมีปัจจัยต่างๆที่ส่งผลต่อระดับความสูงหรือต่ำของพลังในการทำงาน จากหมวดหมู่ย่อยต่างๆ 2 หมวดหมู่ ได้แก่ (1) พลังงานสูง และ (2) พลังงานต่ำ

### หมวดหมู่ย่อยที่ 2.2.1 พลังงานสูง

ในประเด็นนี้ผู้ให้ข้อมูลระดับปฏิบัติงานมีความใหม่ ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลาทำให้รู้สึกท้าทายความสามารถตน อยากจะทำงานออกมาให้สำเร็จแม้งานจะยาก หรือมีอุปสรรคในงาน รวมไปถึงผลตอบแทนในการทำงานที่ส่งผลให้มีพลัง ดังเช่นที่ผู้ให้ข้อมูลเล่าว่า

“คือทำแล้วมันไม่เบื่อ เพราะว่าเวลาเรา... คือด้วยลักษณะงาน คือเราอาจจะได้รับ assign ว่าเราจะไป job นี้ ซึ่ง job แต่ละ job มันก็จะมีความแตกต่างที่ไม่เหมือนกัน เพราะฉะนั้นงานมันจะไม่มีที่น่าเบื่อ”

“มันใช้ challenge ทำให้เราแบบสามารถเข้าใจธุรกิจที่ต่าง ต่างๆกันไปเรื่อยๆ เหมือนเราก็จะได้ความรู้ใหม่ๆตลอดเวลา แล้วก็ได้เจอคนใหม่ๆ มันก็เลยทำให้เรารู้สึกว่าแบบ เออ.. มันโอเคอะ”

“แบบมันไม่ได้ทำงานเป็น routine เหมือนเดิมๆที่เคยทำเงี้ย มันก็จะได้รับความรู้ตลอด มันก็เหมือนทำให้... เออ นั่นแหละ มันก็เต็มเต็ม มีพลัง”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1)

“วันที่ 25 ไร่ เงินเดือนออกใจ ฉันทอยากทำงานวันนี้ เออ จริงๆมนุษย์เงินเดือน คนทุกคน พี่บอกเลย ทุกคนคือันบรวันเนี้ย...“โดยส่วนตัวแล้วพี่เป็นคนชอบแก้ปัญหา ไม่ค่อยชอบมาหมกๆ แล้วก็อันทำยังงี้ดี แล้วก็นั่งจจดจ่ออยู่คนเดียวแบบเนี้ย พี่ไม่ใช่เป็นคนแบบนั้น เออ พี่เป็นพวกแบบถ้ามาปุ๊บก็ลุย ถ้ามเลย ตอบเลย ลุย มีอะไรตัดสินใจไม่ได้ ตัดสินใจตัดสินใจไปเลย ชี้วะๆ ให้มันเสร็จๆ ผ่านไป”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4)

“ถ้าเราทำได้อะครับ มันก็เหมือนเป็น *psychology* ของคนอะเนอะ ถ้าเราทำได้ เราจะรู้สึกดีกับมัน”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6)

### หมวดหมู่ย่อยที่ 1.2.1 พลังงานต่ำ

ในประเด็นนี้ผู้ให้ข้อมูลระบุถึงภาระงานที่หนักเกินไป ส่งผลให้รู้สึกเหนื่อย เกิดความต้องการสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน รวมถึงการได้รับผลป้อนกลับทางลบ ทำให้ลดทอนความรู้สึกอยากทำงาน จึงอยากหาเวลาพักผ่อน ดังเช่นที่ผู้ให้ข้อมูลเล่าว่า

“บางครั้งงานมันอาจจะหนัก หรือมัน *tight* เกินไป เพราะมันเหนื่อย มันเหนื่อยไง บางทีมันอาจจะเหนื่อย มันเหนื่อย มันล้าบ้างแหละ เพราะบางทีมันเจองานถ้าถามเข้ามา คือด้วยความที่..อย่างทีบอก มันต้อง *deal* กับลูกค้าด้วยเนี่ย เพราะมันส่วนหนึ่ง คือบางทีมันอาจจะได้ *feedback* ไม่ค่อยดีมากนัก หรืออะไรอย่างเงี้ย มันก็อาจจะเป็นตัวที่มันบั่นทอนเป็นตัวที่ทำให้ความรู้สึกว่าแบบ เหนื่อย อยากสู้กับมัน หรืออะไรอย่างเงี้ย มันอาจจะหายไปนิดนึง แต่...*base on* ทุกอย่าง คือ *research* งานมันค่อนข้างหนัก งานมันค่อนข้างเยอะ”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2)

“มันโอเคที่แบบทุก.. คือมัน.. แยกให้ออกนะ กับการวิ่งซึ่งก็เกิดขึ้นกับการอยากไปทำงานนะ คือเราอยากตื่น อยากทำงาน แต่ถ้าเกิดว่าทำงานสัก 11 โมงเนี่ย โอ๊ย โอเค ตื่นเที่ยงไปทำงานแล้วมีความสุขมาก นึกออกไหม”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3)

“งานก็เริ่มเยอะขึ้น แน่น ช่วงอาทิตย์ 2 อาทิตย์มาเนี่ย เยอะ อะไรก็ไม่รู้หมุนตัวๆเลย แต่ก็...ฉันจะต้องกลับบ้าน ฉันจะต้องมา *fitness* ให้ได้ พี่ยังเชื่อคำว่า *work-life balance*”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4)

“เหมือนด้วย *result* มันออกมาก มันยังไม่มี *objective* อะไรอย่างเงี้ย มันก็เลยรู้สึกแบบมันเหนื่อยเหมือนกัน มันท้อ อะไรอย่างเงี้ย ก็เลยพลังอาจจะตกหน่อยๆ บางทีก็รู้สึกแบบซี้เกียจ ไม่ค่อยทุ่มเทละ รู้สึกไม่ค่อย..ไม่ค่อยอยากละ อะไรอย่างเงี้ย พลังเลยตก”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5)

### หมวดหมู่ที่ 1.3 ความทุ่มเทให้กับงาน

ในประเด็นนี้จะกล่าวถึง ทรัพยากรด้านเวลาที่ใช้ไปกับการทำงาน ความยืดหยุ่นของเวลาการทำงานที่ทำให้พนักงานมีอิสระในการทำงานมากขึ้น ไม่ถูกกดดันด้วยเวลางานที่จำกัด รวมไปถึงการได้รับผลป้อนกลับที่ดี เกิดความรู้สึกอยากที่จะทำงานออกมาให้ดี โดยผู้ให้ข้อมูลได้ระบุถึงการใช้เวลาในที่ทำงานและนำงานมาทำต่อที่บ้าน เนื่องจากลักษณะงานที่ต้องใช้การจัดการเวลาในระยะเวลาที่จำกัด หากแต่ระยะเวลาในที่ทำงานมีความยืดหยุ่น ผู้ให้ข้อมูลจะได้รับอิสระในการจัดการเวลาด้วยตนเอง ดังเช่นที่ผู้ให้ข้อมูลเล่าว่า

“ก็อยู่ไปเรื่อยๆจนกว่าจะว่าง แล้วก็ถึงกลับ”

“เหมือนเปิดคอมอยู่ตลอดเวลา เสาร์ อาทิตย์ก็ต้องเคลียร์งานบ้าง มันก็คือ... คืองานของเรามันเหมือนไม่ใช่แค่งานของตัวเอง มันก็จะมี assign ให้งานทำงาน เพราะฉะนั้นเราต้องตรวจงานน้อง บางที่เราก็ต้องใช้เวลานอกเวลาในการตรวจงาน”

“ไม่ถึงขนาดแบบว่า ไม่กินข้าวกินปลา ทำตลอดเวลา แต่ว่าก็อยากทำให้งานเสร็จ ก็เลยพยายามทำให้ได้เยอะที่สุด”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1)

“เพราะว่าเรามี timing tight เรา..เวลาเราได้ผลมามันก็ต้องรีบ analyze เพราะฉะนั้นช่วงที่มันทำ report คือช่วงที่เรา spend time กับงานมาก คือแบบเหมือนกับเริ่มต้นมา 9 โมงเช้า 10 โมงมันก็เริ่มทำงานละ จนแบบตอนกลางคืนต้องหิ้วงานกลับไปทำ ถึงเที่ยงคืนดีหนึ่ง อะไรประมาณนี้ ทุกวันจนกว่า report มันจะเสร็จ มันถึงจะแบบหายไปอะไรประมาณนี้”

“พีมองว่ามันค่อนข้างจะ flexible กว่าบริษัททั่วไป คืออย่างที่บอกว่าที่นี้จริงๆตั้งแต่ที่เข้ามาหลายที่เนี่ย พี่จะเช้า 9 โมง 10 โมงก็ได้ แต่ประเด็นคือ point งานเสร็จ แค่นั้นแหละ เพราะงั้นอย่างที่ยกเพราะทุกอย่างมันไม่ได้ถูกกำหนดด้วยระยะเวลาที่นั่งในบริษัท” “แต่อันเนี่ยมันคืองานลักษณะ เรามี timing ของ project เป็นตัวกำหนดอยู่แล้ว เพราะฉะนั้นเนี่ยเราจะทำยังไงก็ได้ แต่ว่าให้มันเสร็จตามเวลาเท่านั้นเอง”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2)

“คือมัน flexible มาก เออ บางวัน... เรากลับบ้านตี 5 แล้วยังมีเลย”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3)

“ที่นี่ก็จะดีตรงที่มัน...มันค่อนข้างflexible อันนี้อาจจะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้รู้สึก engage มากขึ้น อะไรอย่างเงี้ย การที่แบบไม่ได้อยู่ในภาวะกดดันว่าต้องมา 8 โมง”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5)

“แต่ละวันอะ เราจะมี goal ว่าวันเนี้ย เราอะจะถึงไหน คือถ้าเกิดมันเสร็จก่อนก็กลับนะ ไม่ใช่ไม่กลับนะ คือถ้าเกิดมันตั้ง goal ไว้แล้วอะ เสร็จก่อนเราก็จะกลับ”

“ทำไม.. บางทีบอกว่า เอ...อยู่ดีก็ทุกวัน จะมีคนถาม บอกว่าตรงระหว่างตอนกลางวันอะ บางทีเพื่อนร่วมงานเขามาขอความช่วยเหลือเรา แนนอนเวลาทำงาน คุณต้องทำงานเป็นทีม คุณไม่สามารถ...วันนี้เขาอาจช่วยเหลือคุณ วันหน้าคุณก็ต้องไปช่วยเหลือเขา ก็เป็นปกติ ก็วนๆกันไปเป็น loop ว่าช่วยกันไปช่วยกันมา เพราะฉะนั้นบางทีเราก็ต้องสละเวลาตัวเราเองอย่างเงี้ย”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6)

## ประเด็นหลักที่ 2: ความเข้ากันได้กับงาน

ในประเด็นหลักนี้พนักงานเจนเนอเรชั่นวายผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึง ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานของตนเอง แบ่งออกเป็น 2 หมวดหมู่ ดังต่อไปนี้

2.1 คุณสมบัติที่ตนเองมีตอบสนองต่อความต้องการของงาน

2.2 ปัจจัยที่มีในงานตอบสนองต่อความต้องการของบุคคล

กลุ่มนิสิตผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ความเข้ากันได้กับงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### หมวดหมู่ที่ 2.1 คุณสมบัติของบุคคลที่ตอบสนองต่องานนั้น

สามารถแบ่งออกเป็น 3 หมวดหมู่ย่อย คือ (1) บุคลิกภาพทักษะที่สนับสนุนงาน (2) ความรู้ในงาน และ (3) คุณสมบัติที่ต้องการพัฒนา

#### หมวดหมู่ย่อยที่ 2.1.1 บุคลิกภาพ ทักษะที่สนับสนุนงาน

ในประเด็นนี้ ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงคุณสมบัติของตนเอง ในด้านของบุคลิกภาพส่วนบุคคลที่เหมาะสมกับงาน ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่มี ที่นอกเหนือจากความรู้เฉพาะในสายงาน เช่น ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ ความอยากรู้อยากเห็น เป็นต้น ที่สนับสนุนการทำงานในตำแหน่งนั้นๆ ดังเช่นที่ผู้ให้ข้อมูลเล่าว่า

“ส่วนที่จะเป็น soft skill ก็อย่างเช่นแบบพวก พวกมนุษย์สัมพันธ์กับลูกค้า หรืออะไรอย่างนี้ ก็คิดว่ามันตรง เพราะว่าก็เป็นคนที่แบบ ก็เฟรนด์ลี่ คุยกับทุกคนได้ อะไรอย่างนี้ แล้วเอ่อ...งานนี้มันก็ต้องพบเจอกับคนใหม่ๆ อยู่ตลอด แล้วก็ต้องมีการปรับตัวที่ดี แบบ เพราะว่าเราจะต้องไปหลายๆ job เราก็ต้องเจอคนเยอะ เราก็ต้องปรับตัวกับทุกสถานการณ์ได้ อันนี้ soft skill ก็ถือว่าตรง”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1)

“พี่มองว่า หนึ่ง พี่... พี่ชอบเลขระดับหนึ่ง ซึ่งไม่ได้เรียนมหาลัยเลย พี่ชอบเลข เพราะฉะนั้นงานเนี่ยมันเป็นงานของตัวเลข พี่เป็นคนที่จะ.. สอง ก็คือพี่เป็นคนถ้าจะ... คือ เหมือนถ้าจะแบบอธิบาย..อย่างที่ยบอก เคยไปลองงาน consult ถ้าเป็นคนที่จะอธิบาย หรือพูดอะไร ถ้าไม่มีหลักฐาน พี่จะแบบไม่กล้าพูด แต่การ research คือ การมี evidence มาพูด มาอธิบาย เพราะฉะนั้นพี่ว่า มันก็เลยค่อนข้างจะตอบโจทย์ตรงนี้นะ”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2)

“เราอมรับว่า พูดตรงๆ ว่าเราไม่ได้เก่ง เรายังอ่อน อ่อนมาก เรายังเป็นแค่แบบรากวัชพืชที่โผล่ขึ้นมา อึม นึกออกมั๊ย คือเรารู้้น้อยมากถ้าเทียบกับทุกคน ที่ทำงานอยู่ในออฟฟิศ เรา เรารู้้น้อยมาก เราแบบไม่มีอะไรเลย ไม่รู้อะไรเลย เราคิดว่า เหมือนตอนที่ผ่านไปรษณีย์ เฮีย (หัวหน้า) ก็บอกว่าชอบอย่างหนึ่งในตัวเรา คือ เราอยากรู้ตลอดเวลา คือเราเป็นคนกระตือรือร้น แล้วก็บอกว่าเนี่ยคือคุณสมบัติที่ควรจะมีเก็บไว้ตลอดไป อย่างเงี้ย เราก็เลยคิดว่าอาจเป็นเพราะชอบที่จะเห็นอะไร สงสัยอะไรใหม่ๆ หรือแบบ ชอบเรียนรู้อะไร มีความอยากรู้อยู่ตลอดเวลา น่าจะเป็นคุณสมบัติที่ทำให้เราสนุกกับงานนี้”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3)

“skill ที่ติดตัวมาใช้มั๊ย ก็ขอบคุณภาษาอังกฤษ ถึงจะงูๆ ปลาๆ sneak sneak fish fish แต่ก็ใช้งานได้ดี ทั้ง writing ทั้งพูดอาจจะไม่คล่องปรือ ฟังก็อาจจะไม่ได้ 100% แต่ก็ยังช่วยให้ทำงานในส่วนนี้ได้ เอ่อ ขอขอบคุณอาจารย์ที่พำสอนมาว่า พอจบไปทำงานนะ อย่าไปทำอย่างนี้กับเขานะ อะไรแบบเนี่ย”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4)

“เรื่องของ... อย่างที่ได้รับ feedback มาเลยนะ ก็คือเรื่องของความคิดสร้างสรรค์ อะไรอย่างเนี่ย เพราะว่า ด้วยความที่องค์กรนี้ มันค่อนข้างมีหลาย generation รวมกันอยู่เยอะ แล้วส่วนที่เป็นแบบพวก babyboomอะไรอย่างเนี่ย ที่ยังแบบหัวค่อนข้างเก่าอยู่ บางที เขาก็ต้องการความคิดใหม่ๆ ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ เอามาช่วยมากกว่า ก็คือต้องการเนี่ยแหละ เรื่องความคิดสร้างสรรค์ แต่ว่ามันบางที ความคิดสร้างสรรค์อย่างเดียว

มันไม่พอ มันก็ต้องตอบโจทย์ ตอบโจทย์ว่า objective ของงานนี้คืออะไร แล้วคิดมาได้ เยอะแยะเลย แต่สุดท้ายมันนำมาใช้ไม่ได้ เพราะว่า คนของเราไม่ใช่แบบนั้น”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5)

“ความสามารถนี้ไม่รู้ว่ามีหรือเปล่านะ แต่ก่อนคนเราทำงานต้องดูที่อุปนิสัยก่อน พี่ว่าคน เป็นเทรนนิ่งอะครับ เราเหมือนกับ ไม่ต่างจากครูนะ จริงๆ ตอนเด็กๆ เคยฝันว่าอยากเป็น ครู แล้วก็งานเทรนนิ่งมันเหมือนกับว่า ที่ตรงอะ คือหนึ่ง ใจเราต้องมีความที่อยากจะเห็น คนเก่งขึ้นเนี่ยแหละครับพี่ว่ามันเป็นสิ่งที่ mind set ที่สำคัญว่าทำไมเราถึงมาทำงานตรงนี้ได้ดี”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6)

### หมวดหมู่ย่อยที่ 2.1.2 ความรู้ในงาน

ในประเด็นนี้ผู้ให้ข้อมูลได้ระบุถึงความรู้เฉพาะทางของตนเองที่สามารถนำมาใช้ทำงานในตำแหน่ง งานปัจจุบันได้ เนื่องจากงานที่ทำนั้นตรงกับสายงานที่ผู้ให้ข้อมูลได้ศึกษาเรียนมาในระดับอุดมศึกษา ดังเช่นที่ผู้ให้ข้อมูลเล่าว่า

“ก็พอเราจบสายบัญชี ที่เรียนมา แล้วก็ตรงกับสายงานที่เราทำงานอยู่เนี่ย มันก็ช่วยให้เรา แบบเข้าใจในงานเป็นอย่างดี เช่น พอเราเรียนมาทางนี้ใช้ปะ มันก็จะมีเรื่องของ การวิเคราะห์งบการเงินมีของเรื่องทฤษฎีบัญชีต่างๆ ซึ่งพวกนี้มันต้องใช้ประกอบกันทั้งหมดใน การทำงานสายอาชีพนี้ ก็ตรงสายมาก ก็ถือว่าถ้าเรามีความรู้จากการที่เราเรียนมา แล้ว เอามาใช้ได้ มันก็ทำให้เราก็สามารถทำงานได้ดี ผลงานของเราก็จะดีด้วย”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1)

“การทำ marketing research คือการทำความเข้าใจ consumer ซึ่งการทำ ความเข้าใจ consumer ส่วนหนึ่งมันก็คือ consumer psychology อะ ซึ่งเราก็ได้ผ่านๆมาบ้าง ก็เลย มองว่าก็น่าจะสอดคล้อง หรือการที่บอกว่าแบบเป็นคนที่ทำอะไรก็ต้องแบบเป็นขั้นเป็น ตอน ซึ่ง research มันก็คือเป็นขั้นเป็นตอน”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2)

“ถ้าเป็นความสามารถในตอนนี้อะ อย่างที่บอกไป ถ้ามันเป็นสิ่งเรารู้และเราเข้าใจใน โปรแกรมตัวนั้นแล้วอะ มันก็จะทำให้ flow ไปเร็ว ปู๊ๆ โอเคมา ทำอย่างนี้นะ มี senior สั่งมาให้ทำ เราก็โอเคๆครับพี่ ได้ แปปนึง จัดให้ แปปเดียวเสร็จ แต่ถ้าเป็นอะไรที่แบบว่า

มาใหม่ เป็นสิ่งใหม่ของตัวเองโปรแกรมนี้มา เขาสั่งให้เราทำ อย่างแรกเราต้องบอกว่า ขอเรียนก่อนนะ ขอดูก่อนนะ ขอเวลาเพราะว่าไม่งั้นเราก็จะทำตัวนี้ไม่ได้”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4)

### หมวดหมู่ย่อยที่ 2.1.3 คุณสมบัติที่ต้องพัฒนา

ในประเด็นนี้ ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึงเรื่อง การเพิ่มเติมความรู้ และการพัฒนาทักษะ ความสามารถของตนเอง เพื่อให้ตนเองมีศักยภาพเพียงพอที่จะตอบสนองต่อความต้องการในการทำงานตำแหน่งนั้นได้มากขึ้น ดังเช่นที่ผู้ให้ข้อมูลแล้วว่า

“อาจจะต้องมีเรื่องของความ *creativity* หรือเปล่า อะไรอย่างเนี่ย อาจจะต้องมีเพิ่ม เพราะว่า ก็อย่างที่บอกงาน *marketing* หรือ งาน *marketing research* มันก็ต้องดูความ *creativity* แต่ *creativity* ทุกอย่าง มันก็ต้อง *base on* เรื่องของแบบการเปิดโลกทัศน์ การมองให้กว้างอะไรอย่างเนี่ย เหมือนพยายามมองอะไรรอบๆ ด้าน ซึ่งอันเนี่ย *research* ที่มองว่ามันก็เป็น *skill* ที่สำคัญ”

“อังกฤษด้วยๆ ภาษาอังกฤษ อังกฤษ ฟังโง่มาก แต่ตอนนี้ได้ดีขึ้นเยอะละ ฟังโง่ ภาษาอังกฤษมาก”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2)

“ใช่ๆ คือเรารู้สึกว่า เราอ่อนกว่าชาวบ้านนะ พอเรารู้สึกอย่างเนี่ย เราก็เลยต้องพัฒนาตัวเองเรื่อยๆ อะ คือเราแบบ เราไม่อายุที่จะถามอะ เหมือนเราแบบถามในห้องประชุม เราก็จะอันนี้คืออะไรคะ หรือถ้าแบบคนเยอะๆ เราก็จะ (กระซิบ) พี่คะ มันแปลว่าอะไรคะ อะไรอย่างเงี้ย”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3)

“ความรู้เราเพิ่มขึ้นก็จริง แต่ว่างานเรามันหนักขึ้น งานมันมีหลาย *dimension* มากขึ้น เพราะฉะนั้น ที่เรามีอะ มันไม่ครอบคลุมละ มันก็มันต้องสะสมไปเรื่อยๆมากกว่า ถ้าถามว่ามันตรงมาน้อยแค่ไหน มันมี แต่มันก็ต้องเพิ่มไปเรื่อยๆ ให้เข้ากับงาน เข้ากับสถานการณ์”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5)



## หมวดหมู่ที่ 2.2 ปัจจัยที่งานมีตอบสนองความต้องการของบุคคล

ประกอบด้วย 3 หมวดหมู่ย่อย คือ (1) ผลตอบแทนที่เป็นรูปธรรม (2) งานตอบสนองต่อความรู้สึก และ (3) งานให้ความรู้และพัฒนาศักยภาพ

### หมวดหมู่ย่อยที่ 2.2.1 ผลตอบแทนที่เป็นรูปธรรม

ในประเด็นนี้ ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึงปัจจัยในงานที่ตอบสนองความต้องการ ในรูปแบบของสิ่งที่เป็นรูปธรรม ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสามารถสังเกตเห็น และจับต้องได้ ได้แก่ เงินเดือน โบนัส และความก้าวหน้าในอาชีพดังต่อไปนี้

“ถ้าเทียบในตลาดของการเป็นนักบัญชีแล้วอะ การมาทำสาย Audit อะ มันก็มีรายได้สูง รายได้มันก็จะดีกว่าสายที่เราไปทำเป็น Accountingตามบริษัทธรรมดา career path มันก็จะดีกว่า ก็ทำให้แบบ มันเหมือนเป็นที่สุดของบัญชีอะ คือถ้าได้อันนี้ มันก็เหมือนเรามีความรู้บัญชีหมดแล้ว มันก็เลยทำให้เรารู้สึกว่า เออ เราอยู่ในงานนี้ มันแบบ มันก้าวหน้า”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1)

“จากที่เคยทำมา เคยทำมาแค่แบบ 2 งาน ก็คิดว่าตอบโจทย์นะ เพราะว่า พี่มองว่า ถ้างานนี้ไม่ตอบโจทย์ในเรื่องของแบบ.. เรื่องค่าตอบแทน เรื่องความรู้ เรื่องความสามารถ ทักษะต่างๆการพัฒนาตัวเอง เรื่องการแบบมอง goal ข้างหน้า อะใรอย่างเนี้ย พี่มองว่างานนี้ งาน research ไม่ได้ตอบโจทย์ที่ พี่คงออกไปนานแล้วละ”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2)

“โบนัส ...เงินเดือนนั้นก็ส่วนหนึ่ง อันนั้นคือ เราจจดจ่อมันทุกสิ้นเดือนอยู่แล้ว แต่โบนัสนี่มันปีละครั้ง แล้วมันเป็นเงินก้อน เอ้อ review ปีนี้ที่ผ่านมา แล้วโบนัสที่ได้ พอเราเห็นปุ๊บ ก็ตกใจนะ ฐึ้รับเซ็นทันที โอเคเราพอใจในส่วนนี้”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4)

### หมวดหมู่ย่อยที่ 2.2.2 งานตอบสนองต่อความรู้สึก

ในประเด็นนี้ ผู้ให้ข้อมูลจะเล่าเกี่ยวกับความรู้สึกที่ได้รับจากการทำงาน เช่น การรับรู้ว่างานมีความยืดหยุ่น งานทำให้ได้รับความรู้ใหม่ๆ เป็นต้น ซึ่งตอบสนองต่อความต้องการที่ผู้ให้ข้อมูลมี และทำให้ผู้ให้ข้อมูลยังคงอยู่ในงาน ดังเช่นที่ผู้ให้ข้อมูลเล่าว่า

“คืองานเนี้ยมันจะไม่เหมือนอาชีพอื่น อย่างที่ตอนแรกบอกไปแล้วว่ามันก็เหมือนแบบเป็นงานที่ทำงานกันเป็นทีมเจอคนเยอะ แล้วก็ต้องใช้ความรู้ทุกอย่างที่เราเรียนมา ถามว่าตอบสนองมั๊ย มันก็ตอบสนองมาก แต่สิ่งสำคัญของอาชีพนี้เลยก็คือ มันมีความยืดหยุ่นสูง มันเหมือนแบบว่า เราไม่ได้มีเจ้านายมาอยู่ข้างหลังเรา แต่ทุกคนทำงานแบบเป็น professional อะ”

“มันคือ Professional มารวมตัวกัน แล้วทำงานยังไงก็ได้ ให้ job นั้นออกมาแล้วเสร็จ แล้ว complete ด้วยการทำงานเป็นทีม เพราะฉะนั้น เราจะไม่ได้มีหัวหน้าที่แบบคอยมาสั่งการเรา แล้วก็มาจับตาวัดแบบ เฮ้ย เธอทำอะไรอยู่ แต่โอเค คำก็จะดูจากผลงานที่เราทำ ว่างานคุณต้องเสร็จ เสร็จแล้วโอเค ผลงานมันโอเคแบบ อืม คำก็จะประเมิน ก็อยู่ที่การประเมินผล ก็คิดว่ามันก็ตรงกับความต้องการนะ”

“มันยืดหยุ่นสูง แล้วก็สามารถที่จะทำ คือเราสามารถจัดสรรเวลาเองได้ว่าเราจะทำอะไรตอนไหน ไม่เหมือนกับว่า หัวหน้าสั่งงานวันนี้ คุณต้องทำวันนี้”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1)

“ก็เนี้ยแหละ เพราะมันทำทนายเนี้ยแหละ เพราะว่าเราชอบอะ เอ่อ เรา รู้สึกมีความสุขที่เวลาแบบเราได้เห็นงานแล้วบอกคนชอบอะ เอ่อ ไม่ใช่รู้สึกว่างานตัวเองดีนะ แต่แบบงานมันไป touch อะไรบางอย่างในใจคน แบบ เฮ้ย โดน ตรง อย่างไรอย่างเงี้ย มันรู้สึกแบบว่า แค่นี้ก็ทำสำเร็จแล้ว ไม่จำเป็นต้องดังก็ได้ แต่แค่แบบมีคนสะกิดอะไรบางอย่างอะไร”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3)

“ความรู้ใหม่ ยังมีอะไรใหม่ๆ ให้เข้ามา มันก็ยังรู้สึกสนุกอยู่”

“ณ วันนี้ มันยังพลาดบ้าง แต่มันรู้สึกว่าการที่เราพลาด มันยังเป็นสิ่งที่ยังยอมรับได้อยู่ และเป็นการพัฒนาตัวเอง ก็เลยรู้สึกว่าแบบ ยังโอเค และปัจจัยอื่นที่ทำให้อยากทำงานนี้ อยู่ ก็คือพี่เป็นคนไม่คิดมาก เออแบบว่า เพื่อนร่วมงานดี นายดี สภาพแวดล้อมอยู่ดี อะไรอย่างเนี้ย ก็โอเคจบ ก็ happy งานโอเค”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5)

“วันที่เขาสัมภาษณ์ เขาถามว่าอยากเป็นอะไรจนจบโปรแกรม เป็น HR ครับ เทรนนิ่ง ก็ได้ คือ ค่อนข้างจะมาในที่ๆ เราต้องการ เพราะตั้งแต่ตอนเรียนแล้วแหละ ชอบวิชานี้แต่ไม่ได้เรียนมาสายนี้ นะ เรียนมา MBA แต่ในวิชาที่ชอบก็คือ วิชา Human Resource Management เพราะฉะนั้นต้องบอกว่า ทุกวันนี้เน้นว่าโชคดีที่งานกับสิ่งที่ต้องการมันตรงกัน ชอบมาตั้งแต่ตอนเรียน ป.ตรี ละ”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6)

### หมวดหมู่ย่อยที่ 2.2.3 งานให้ความรู้ และพัฒนาศักยภาพ

ในประเด็นนี้ ผู้ให้ข้อมูลได้ระบุถึงปัจจัยในงานที่ตอบสนองความต้องการของตนเองที่จะได้เรียนรู้จากงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน เพื่อพัฒนาศักยภาพ ความรู้ และความสามารถของตนเองให้เพิ่มขึ้น ดังต่อไปนี้

“หนึ่ง จริงๆ มันก็ตอบโจทย์ในระดับหนึ่งนะ แล้วก็สอง ก็คือ อย่างที่บอกแหละ ณ ตอนนี้ พยายามมองตัวเองในเรื่องของการให้ตัวเองอยู่ field นี้ไปสักพัก เพื่อเรียนรู้ learning อะไรจาก field นี้ แล้วอนาคต สมมติจะอยู่ field นี้ต่อ ก็คือ ได้เป็น senior field นี้”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2)

“มันน่าจะเป็นเรื่องของการที่เราได้เรียนรู้เนี่ยแหละ พอทวนความรู้ เหมือนเป็นการเก็บประสบการณ์ คือตอนเนี่ยไม่ว่าจะอยู่ที่ไหน ตอนนี้อยู่ที่โอเคหมด อยู่ที่ไหนมันเหมือนเป็นสิ่งใหม่ๆทุกอย่าง มันเหมือน แบบว่าถ้าเราได้ความรู้เนี่ย เราไปต่อยอดอะไรได้อีก”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5)

“งานมันได้คุยกับคน ได้เรียนรู้คนไง เพราะว่าจริงๆ อย่างที่บ้านมีธุรกิจอยู่แล้ว แต่แค่เกรงว่าถ้าเป็น sale ก็เคยถามตัวเองว่า ันก็เป็น sale ให้ที่บ้านไปสิ แต่ว่าทาง HR มาเรียนข้างนอกดีกว่า เพราะฉะนั้น เป็น HR ดีกว่า ซึ่งมันก็ได้คุยกับคน สนุกสนานดี แล้วมันก็เรียนรู้ความหลากหลายอะครับ”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6)

### ประเด็นหลักที่ 3: ลักษณะองค์การ

ในประเด็นหลักนี้ พนักงานเจนเนอเรชั่นวายผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึงสิ่งแวดล้อมภายนอกต่างๆ ที่มีในงาน ซึ่งส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นวายโดยสามารถแบ่งออกเป็น 3 หมวดหมู่ ดังต่อไปนี้คือ

3.1 การมีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

3.2 การรับรู้ถึงผลตอบแทนในการปฏิบัติงาน

3.3 สิ่งสำคัญที่ทำให้พนักงานเจนเนอเรชั่นวายยังอยากทำงานต่อในองค์กร

กลุ่มนิสิตผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ด้านการรับรู้ลักษณะองค์การของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### หมวดหมู่ที่ 3.1 การมีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

เป็นการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับแรงผลักดันในงาน ที่มีผลต่อการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มระดับของความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล พบว่า พนักงานทุกคน รับรู้งานในส่วนที่ตนรับผิดชอบนั้นมีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สูง ในการทำงานทุกครั้งจึงต้องอาศัย ความระมัดระวังเพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด และเพื่อให้เกิดความพึงพอใจร่วมกันในทุกๆฝ่าย ทั้งนี้ในส่วน ของตัวมาตรฐานที่สูงนั้นสามารถแบ่งได้เป็น 2 หมวดหมู่ย่อยตามประเภทของที่มา ได้แก่ (1) มาตรฐาน ที่มาจากตัวองค์กรและลูกค้า และ (2) มาตรฐานที่มาจากตนเอง

#### หมวดหมู่ย่อยที่ 3.1.1 มาตรฐานที่มาจากตัวองค์กรและลูกค้า

เป็นการรับรู้ว่ามาตรฐานการปฏิบัติงานที่สูงนั้นมาจากตัวองค์กรเอง เพื่อนร่วมงาน เนื่องจากที่ต้อง อาศัยความระมัดระวัง หรือรวมไปถึงมาตรฐานที่มีจากความคาดหวังของลูกค้า จนเกิดเป็นความรู้สึกว่า ต้องทุ่มเททำงานให้ออกมาดีตามที่ผู้อื่นคาดหวังไว้ ดังเช่นที่ผู้ให้ข้อมูลเล่าว่า

“การทำงานของเราต้องทำตามมาตรฐานสอบบัญชี ที่กำหนดโดยสภาวิชาชีพบัญชีเพราะ งานเป็นลักษณะ *professional firm* เราก็ต้องทำตาม *standard* ที่เค้าวางไว้”

“การทำงานของเราทุกอย่าง คือต้องใช้มาตรฐานสูง แล้วก็มีความระมัดระวังสูงบวกกับที่ เราต้อง มีทั้งแบบความเป็นอิสระสูงคืองานของเรามันต้องให้คำรับรองงบการเงินของบริษัท คืองบการเงินมันก็เหมือนเปรียบเป็นสถานะของกิจการนั้นอะแล้วคนที่มีส่วนได้เสียกับ กิจการนั้นอะ เช่น นักลงทุนคนที่เป็นลูกหนี้เจ้าหนี้เรเจีย ที่ต้องใช้งบการเงินเค้าก็ต้อง เชื่อมั่นในตัวเลข ที่ *present* ออกมาเพราะฉะนั้นเราเป็นผู้รับรองว่าตัวเลขนั้นมันถูกต้องเรา ก็เลยต้องมีมาตรฐานสูง มีความระมัดระวัง มีความเป็นอิสระอันนี้ที่สำคัญมาก”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1)

“พื้มองว่างาน *research* มาตรฐานค่อนข้างสูง มาตรฐานที่ *expect* ค่อนข้างสูง เพราะ ลูกค้า *spend* เงินต่อ *project* ไม่ได้น้อย มันก็มีราคา เพราะงั้น จ่ายแพงก็ต้องคาดหวัง เยอะถูกปะ คือ ความคาดหวังมันต้องมาจากลูกค้าแหละ เพราะลูกค้าเค้าคาดหวัง เราก็ ต้องทำให้มันดีอะ”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2)

“มาตรฐานสูงมาก บางทีลูกค้าชอบ *creative* ไม่ชอบ *creative* ชอบ *AE* ไม่ชอบไร เจีย” “มาตรฐานสูงบริษัทพี่อะ เเด่นในเรื่อง *creative* มาก คืองานมันสุดอะ มันเล่นได้สนุก

ดังนั้น มาตรฐานสูง”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3)

“มันอาจจะเป็นมาตรฐานมาสูงจากลูกค้าก็ได้ อะไรเงี้ย อืม..มากกว่า แล้วก็อาจจะเป็นปัญหาจากตัว project manager บางคนเองด้วย เพราะฉันอยากได้อย่างนี้นะ เธอต้องทำให้ได้อย่างนี้นะ”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4)

“มาตรฐานสูง ก็ต้องทำให้สูง เพราะว่าที่นี้มันค่อนข้างทุกอย่างต้อง perfect อะ เพราะว่าเราทำไปก็จริงแต่คนที่เอาไปเสนอไป present อย่างเงี้ยไม่ใช่เรา เพราะฉะนั้นงานที่มันมาจากเรา มันต้องค่อนข้าง...ต้องดีระดับหนึ่งแหละ เพราะว่าเขาจะต้องมาพูดแทนเรา”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5)

“ต้องบอกว่าเราจะพยายามทำให้มันปะอยู่แล้วเพราะเรามีความเชื่อในวัฒนธรรมองค์กรของเราว่าเราควรจะทำให้มันถูกครั้งแรกเสมอ”

“ถ้าเป็น center ของการบริการโรงแรมห้าดาวอย่างเงี้ยครับ มันจะพลาดไม่ได้ หรือถ้าพลาดก็คือต้องน้อยที่สุดเพราะไม่งั้นแขกก็คงไม่happy”

“มาตรฐานการปฏิบัติงานเราต้องสูงด้วยเพราะเขาจ่ายเงินเราแพง เขาก็จะคาดหวังว่าจะได้สิ่งดีๆ กลับไป พุดง่าย ๆ ว่า จ่ายมาแล้วมันต้องคุ้มอะ นี่คือนี่ที่แขกคิด อย่างน้อยต้องเท่าทุน”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6)

### หมวดหมู่ย่อยที่ 3.1.2 มาตรฐานการปฏิบัติงานที่มาจากตนเอง

เป็นแรงผลักดันจากภายในตนเองของผู้ให้ข้อมูล ที่รู้สึกอยากทำงานให้ออกมามีคุณภาพที่สุด ทั้งนี้ส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะไม่อยากถูกตำหนิ และอยากก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ดังเช่นที่ผู้ให้ข้อมูลเล่าว่า

“อีกมุมหนึ่งที่คิดกับตัวเองนะว่าอยากทำให้ดีที่สุด เหมือนอยากพัฒนาตัวเองด้วยตัวเองก็อยากทำให้ดีปะ ใครจะอยากทำแล้วโดนตำหนิ ก็ต้องอยากทำให้มันดีที่สุดแหละจริงๆ แล้วอะ ด้วยความที่แบบ โอเคความสามารถเราทำได้ขนาดไหนก็อยากทำให้มันดีที่สุดอะ”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2)

“ไม่ใช่ทำงานเพื่อให้เขาไปแกะอะ ไม่ใช่ทำงานแล้วส่งไปแล้วเดี๋ยวค่อยแก้แล้วกัน มันไม่ใช่ทำงานไปต้องเหมือนทุกอย่างมันสุดท้ายและ แล้วเขาค่อย feedback มาค่อยปรับตรงนี้ๆ ไม่งั้น หนึ่งหน้าที่การงานเราก็ไม่ก้าวหน้า สองเราจะได้รับความเชื่อใจจากหัวหน้างานมัย ก็ไม่ได้”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5)

### หมวดหมู่ที่ 3.2 การรับรู้ถึงผลตอบแทนในการปฏิบัติงาน

เป็นการรับรู้ของพนักงานในเรื่องเกี่ยวกับรางวัลผลตอบแทนที่จะได้รับหากมีผลปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งส่วนหนึ่งช่วยแสดงให้เห็นถึงด้านการได้รับการยอมรับ (Recognition) จากหัวหน้างานหรือจากองค์กร ทั้งนี้สืบเนื่องจากการสัมภาษณ์พบว่า การรับรู้รางวัลผลตอบแทนของผู้ให้ข้อมูลสามารถแบ่งออกเป็น 2 หมวดหมู่ย่อยได้แก่ (1) ด้านความภาคภูมิใจ และ (2) ด้านตัวเงินและความก้าวหน้าในสายงาน

#### หมวดหมู่ย่อยที่ 3.2.1 ด้านความภาคภูมิใจ

ความภาคภูมิใจนับว่าเป็นผลตอบแทนสำคัญที่พนักงานเจนเนอเรชั่นวายรับรู้ได้จากการมีผลปฏิบัติงานที่ดี หรือที่ได้รับจากการประเมินว่าทำงานอยู่ในเกณฑ์ที่ดี เนื่องจากสิ่งนี้เป็นเหมือนกำลังใจที่ทำให้ผู้ให้ข้อมูลรู้สึกว่าคุณค่าที่ตนได้ทุ่มเทลงไปนั้นก่อให้เกิดประโยชน์กับผู้อื่น รวมไปถึงองค์กรซึ่งความภาคภูมิใจนี้ก็มีทั้งจากที่รับรู้ได้ด้วยตนเอง และจากที่หัวหน้าชมเชยดังเช่นที่ผู้ให้ข้อมูลเล่าว่า

“ถ้ามองในเรื่องของความภูมิใจ ที่จริงอันนี้มันก็ได้เยอะแหละ มันก็ निकออกปะ มันแบบเหี้ย มันใช้ได้จริงว่า มันโอเค มันตอบใจത്യค์อ่ะ แบบโอเคงานมันดี เขาเรียกว่าด้านของจิตใจด้านของ *mental feeling* ไรเงี้ย”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2)

“ความภาคภูมิใจดี อย่างเอาจริงๆ เราผ่านโปร แล้วเราได้โบนัสด้วย แล้วเราได้โบนัส 2 เดือน คือแบบเราตกใจมาก”

“คือถ้าเกิดว่าเราทำงานทั้งปีอะ เราก็จะได้เงินก้อนใหญ่ไปเลยใช้มัยละ เออแต่คราวนี้แบบได้เงินน้อย คือโบนัสได้น้อย แต่จำนวนปีถ้าเทียบเปอร์เซ็นต์แล้วอะ เออเราได้เยอะกว่าแบบ คนที่ทำมาได้ 2 ปี เราก็ดีใจ แต่ตัวเนี้ยเราไม่ค่อยเข้าใจเท่าไร เราไม่ค่อยอินเรามาอินตอนหลัง เราดีใจตรงที่ผลการประเมินของเราได้ *over standard* เราแบบฟังแล้ว เฮ้ยขอบคุณมากอะ”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3)

“เพราะฉะนั้นมันก็เห็นผลชัดเจนว่าเราเป็นตัวตัวหนึ่ง ถึงจะเป็นจิ๊กซอว์... ที่ทำให้บริษัทขับเคลื่อนไปได้ เก็บเงินได้เยอะ”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4)

“นายเราโดยตรงนี่แหละชม อันเนี่ยมันขึ้นอยู่กับนายเลยนะ ถ้านายกับลูกน้องสนิทกันมากอะ แล้วเขาเดินมา เออดีมากเลย งานนี้ทำได้ดี ซึ่งของที่จะเป็น นายค่อนข้างจะใกล้ชิดกับลูกน้อง เขาก็จะแบบค่อนข้างกุกกิกอะ อย่างน้อยวาเลนไทน์โรเจีย ก็เอา post it รูปหัวใจแล้วก็แบบ รักนะเด็กดีอะไรเงี้ย เขาก็เหมือนดีแล้วนินดิ่งแล้วว่าดีอ่ะ ฟังหน่อยนะ ก็เหมือนเป็นการ coaching การ feedback ไปในตัว”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5)

“ความสำเร็จ ผลสำเร็จ ส่วนหนึ่งนะแต่อีกส่วนหนึ่งก็คือว่า process ที่มันจะไปสำเร็จอะ ตรงเนี่ยเรามีพัฒนาการมัย ถ้ามีพัฒนาการในระหว่างทางแน่นอนว่าปลายทางมันย่อมต้องดี มันเหมือนกับเป็นรางวัลอะครับเราไม่ต้องให้คนอื่นมาบอกเราหรอกว่าเราทำงานดี แค่ว่าเรารู้ตัวเอง”

“อะเอาง่ายๆ พี่ก็เป็นคนดูแลในส่วนของผู้จัดการฝึกหัด management trainee เราเห็นว่าเขาโตขึ้น เขาได้เรียนรู้อะไรมากขึ้นในระยะเวลา 1 ปี แล้วพอเขามาทำงานอย่างเงี้ยครับ เขาก็ทำงานได้ดีขึ้น ส่วนหนึ่งตัวน้อง ตัวเด็กเองมีความสามารถส่วนหนึ่งก็คือ เราน่าจะช่วยเขาเติบโตมาในทางที่ถูกได้”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6)

### หมวดหมู่ย่อยที่ 3.2.2 ด้านตัวเงินและความก้าวหน้าในสายงาน

ผลตอบแทนในรูปตัวเงินและความก้าวหน้าในงาน เช่น โบนัส หรือการได้เลื่อนตำแหน่ง จัดว่าเป็นด้านที่ผู้ให้ข้อมูลรับรู้ได้ชัดเจนไม่ต่างไปกับด้านความภาคภูมิใจ ทั้งนี้อาจเพราะมีความเป็นรูปธรรม และจับต้องได้มากกว่าจึงรับรู้ได้ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของโบนัสที่รับรู้ชัด ดังเช่นที่ผู้ให้ข้อมูลเล่าว่า

“สิ่งที่ได้ก็คือเงิน ส่วนหนึ่งคือเงิน ส่วนที่สองคือ career path คือเงินอะได้อยู่แล้วถ้าเราได้ high performance”

“ส่วนที่คุณทำงานดี แล้วหัวหน้าคุณเห็น แล้วคุณได้ผลการประเมินดีอันนี้คือคุณได้ high-performance ก็คือมาตรฐานสูงโรเจีย เพราะฉะนั้นอะอันนี้มันก็จะเป็ผลต่อการที่แบบหนึ่งไปโรเมท สอง คือ เงินก็จะตามมา career path ก็จะตามมาด้วย เพราะว่าถ้าได้ไป

รโมทดีเจียอยู่ในนั้นคุณก็จะผลงานดีเจีย เป็นที่ชื่นชอบของหัวหน้าไร้ ก็จะมีอยู่ในสายอาชีพได้นานแล้วก็จะโตเป็นใหญ่ได้”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1)

“ถ้ามองในเรื่องของค่าตอบแทน เนื่องจากงานนี้ งานรีเสิร์ชมันไม่ใช่แบบจบโปรเจ็คได้เงินเพิ่มมันคือเงินเดือน เพราะมันไม่มีผลอยู่ละ ถูกปะ แต่มันอาจจะมีผลในเรื่องของการประเมินผล โอเคปีต่อไปประเมินผลได้ดีก็จะมีโอกาสขึ้นตำแหน่งง่าย เร็วขึ้นหรือเปล่าหรือโบนัส”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2)

“ถ้าพูดถึง system มันมีอยู่แล้วเรื่องโบนัส ประเมินผล KPI PDA ถูกปะ อันนี้ก็คือหนึ่งเป็นระบบ ถ้าเราทำได้ดี ได้ meet เออเขาเรียกว่าไงนะได้ meet กับ KPI เรา เราก็ได้โบนัส อันนี้เป็นผลตอบแทน อย่างที่สองก็คือ เป็น special ก็คือเราสามารถ นายเนี่ยสามารถส่งผลงานลูกน้องได้ ลูกน้องคนนี้ทำ project นี้ดีมากเลย เสนอคณะกรรมการ เขาก็จะตั้งให้ award ก็ให้เป็นเงินรางวัล”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5)

### หมวดหมู่ที่ 3.3 สิ่งสำคัญที่ทำให้พนักงานเจนเนอเรชั่นวายยังอยากทำงานต่อในองค์กร

นอกจากการรับรู้ผลตอบแทนจากการมีผลปฏิบัติงานที่ดี ยังมีปัจจัยอื่นที่ช่วยส่งผลให้พนักงานเจนเนอเรชั่นวายยังคงตัดสินใจทำงานอยู่ในองค์กร ถึงแม้จะต้องเผชิญกับมาตรฐานงานที่สูง หรือความคาดหวังจากผู้อื่นก็ตาม ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่ามีปัจจัย 3 หมวดหมู่ย่อย ที่ส่งผลให้พนักงานเจนเนอเรชั่นวายกลุ่มนี้ยังคงทำงานต่อในองค์กร ได้แก่ (1) ความมีอิสระในการทำงาน (2) การสนับสนุนช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน และ (3) ความผูกพันกับตัวองค์กรและทีมงาน

#### หมวดหมู่ย่อยที่ 3.3.1 ความมีอิสระในการทำงาน

เป็นความอิสระที่ได้รับจากหัวหน้างานเป็นหลักกล่าวคือ เมื่อเกิดปัญหาในงาน หัวหน้ามักให้โอกาสในการคิดแก้ไขปัญหาด้วยตนเองอย่างเต็มที่ หรือไว้ว่างใจให้ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้ จึงเป็นการช่วยให้พนักงานรู้สึกถึงความไว้ว่างที่มีจากหัวหน้า ดังเช่นที่ผู้ให้ข้อมูลเล่าว่า

“มีอิสระมากเพราะเวลาเราออกไปตรวจกับน้อง คือเราใหญ่สุด โดสุดแล้วก็คือเราพาน้องออกไปตรวจ พอน้องติดปัญหาไร เจอปัญหา หรือ ทำอะไรไม่ได้ เราต้องตัดสินใจ”



“หัวหน้าก็ต้องเชื่อถือว่าเรามีความรู้เพียงพอที่จะทำได้ โดยที่เราสามารถ consult นื่องได้ในระดับหนึ่ง เพราะฉะนั้นงานมันค่อนข้างแบบก็มีอิสระมากในการทำงาน ที่เราจะแก้ปัญหาเฉพาะหน้าไปก่อน หรือตัดสินใจเพราะว่าเค้าก็เชื่อว่า คือยังไงทุกคนเป็น professional หมดแต่อยู่ในlevel ที่ต่างกันเฉยๆ มันก็เลยให้อิสระต่อกันอยู่แล้ว ด้วยตัวงาน”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1)

“หัวหน้าไม่เคยอธิบายอะไรได้เลย เวลาที่มีปัญหาพี่ค่อยไปหาเขา”

“เพราะเขาเห็นเราเป็นsenior ด้วยมั้ง เพราะงั้นประสบการณ์ในการทำ research มันก็ต้องมีมาระดับหนึ่ง แต่กรณีที่ว่ามันมีปัญหาอะไรยังไง พี่ก็ไปคุยกับเค้านะ เพราะว่าช่วยกันรับผิดชอบ”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2)

“บอกว่าเราอะโชคดีที่เรามีหัวหน้างานที่ดี เออ คือเขาสอน เขาให้โอกาส เขาเคยเป็นเด็กตัวเล็กๆที่เจออะไรไม่ดีมาก่อน เขาเคยบอกว่าพี่ไม่ยอมให้อะไรต้องมาเจออะไรแยๆแบบพี่ เขาก็จะให้โอกาสตลอด”

“หัวหน้าคนเนี่ยเขาจะแบบ copy นื่องมันขาด feeling ไปวะ หรือแบบลองไปคิดแบบนี้มัย คือแบบสอนวิธีคิดเราเงี้ย เออมันเลยทำให้เราอยากจะทำงานมากขึ้น เพราะมีตัวอย่างที่ดีอะ”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3)

“ช่วงแรกๆ เขาอาจจะ manage อยู่ ตอนที่พี่ทำงาน แต่ตอนนี้เขาปล่อยให้ตัดสินใจเองเลยพอตัดสินใจเสร็จค่อยไปบอกเขา ว่าเป็นแบบนี้ๆนะ แค่นั้นพอจบ เขาก็จะไม่ถามอะไรและ”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4)

“คืองานของเราเราต้องรู้หน้าที่ที่สุด มันเหมือนเป็นหนึ่งในพฤติกรรมที่ควรจะมีของบริษัทนั่นก็คือ ปัญหาต้องไปคิดทางแก้มาก่อนแล้วไปเสนอ ว่าเราจะเสนอทางแก้แบบนี้ ไม่ใช่มาบอก พี่หนูมีปัญหาพี่ช่วยคิดให้หน่อย เขาก็ไม่ต้องจ้ำจวกเราก็ได้ถูกใหม่”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5)

“หัวหน้าค่อนข้างจะ empower สุดๆครับ พี่พูดได้เลย เพราะหัวหน้า... พอละ ทำไป”

“คือหัวหน้าเขาเห็นว่าเราพอทำได้เรากับกับโรงแรมได้อะไรได้เจ็ยครับคืออยู่ที่สำนักงานใหญ่เราจะใจดีมากไม่ได้ เขาโกรธเราก็คือเขาโกรธเราอะไม่ได้แคร์ ถ้าคุณทำผิดก็ต้องดูคุณ ถ้าคุณผิดหลายๆครั้ง เราก็ต้องดูคุณอีกเพราะว่ามันจะเป็น practice ที่ไม่ดี”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6)

### หมวดหมู่ย่อยที่ 3.3.2 การสนับสนุนช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน

เป็นการรับรู้ถึงด้านการสนับสนุน (Support) ที่มาจากเพื่อนร่วมงานหรือเพื่อนในทีม ว่าเวลาที่เกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดต่างๆ ทุกคนพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือ แม้ไม่ใช่งานของตนเอง เมื่ออีกคนหนึ่งไม่อยู่ อีกคนก็สามารถทำแทนได้ ซึ่งจุดนี้ช่วยเพิ่มความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม และแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ดังเช่นที่ผู้ให้ข้อมูลเล่าว่า

“เรา hold งานไว้ทั้งหมดไม่ได้อยู่แล้ว เราก็ต้องกระจายทุก section เนี่ยแหละให้ห้องไปก่อน เราก็จะคอย monitor แล้วก็แก้ปัญหาไป ถ้าเกิดมันมีปัญหาแล้วมันช้ากว่าที่เราวางไว้เจ็ย เราก็ต้องดึงมาทำ หรือ assign คนใหม่ที่เค้าทำได้ ก็คือ คนแต่ละทีม น้องแต่ละทีม ส่วนใหญ่ก็คือถ้าเป็นทีมอื่น เค้าก็จะสไตล์ประมาณเนี่ย ก็คือช่วยเหลือกันในทีม แต่ว่าก็จะต้องทำตามคำสั่งของพี่ที่เป็น head ก็คือตำแหน่งเรานั้นเอง”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1)

“ก็ช่วยอะครับ มันก็ต้องช่วยเพราะตัวเอง คนอื่นไม่รู้คิดไง แต่พี่มองตัวเองว่าพี่มีความรับผิดชอบสูงต้องรับผิดชอบเยอะที่สุดกับโปรเจคนี้ ความรับผิดชอบเราอาจจะเยอะสุด แต่ถ้าถามว่าแบบเวลามีปัญหา ทุกคนมีปัญหา เขาช่วยไหม เขาช่วย”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2)

“Creativeไม่ว่าจะทีมไหนช่วยเหลือกันหมดเลย ติดตรงไหน ตรงนี้เรารู้ช่วยคิดหน่อยดี คิดไม่ออกจะไม่ได้มาแบบงานแก งานฉั้น ไรจี้ จะไม่”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3)

“ก็โอเค ทุกคนก็สนุกสนานดี ทั้งบริษัทแหละเอาง่ายๆ”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4)

“Support ดีมาก ในทีมพี่ถือว่าร่าเริงข้างเป็น team work ที่ดี เมื่อคนหนึ่งไม่อยู่ อีกคนสามารถทำได้”

“แล้วก็สนิทกัน ด้วยความที่แบบเราไปต่างจังหวัดด้วยกันบ่อย จัด work shop ต่างจังหวัดบางที่เราได้คุยกันตลอดเวลา”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5)

“ต้องบอกว่าแผนกพีโซคดี เราไม่มี conflict กันภายในก็เข้าใจว่าแต่ละคนต้องการอะไร อะนานๆที่มันก็มีกระทบกระทั่งกันบ้างแต่แป๊บเดียวมันก็กลับมาเหมือนเดิม คือต้องบอกว่า bonding มันแข็งแรงอะครับ เพราะว่าเวลาทำงานเนี่ยไม่ว่าคุณจะอยู่ฝ่ายไหน จริงๆ เราทำงานร่วมกันหมด”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6)

### หมวดหมู่ย่อยที่ 3.3.3 ความผูกพันกับตัวองค์กรและทีมงาน

เป็นด้านความยึดมั่นผูกพัน (Commitment) ของพนักงานเจนเนอเรชั่นวายที่มีทั้งต่อองค์กรและทีม ที่ทำอยู่ สาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้พนักงานตัดสินใจไม่ลาออก จึงเป็นเพราะรู้สึกภาคภูมิใจที่ตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร อยากรับงานเพื่อหัวหน้า รวมไปถึงกังวลว่าออกไปทำงานที่อื่นแล้วจะไม่เจอทีมที่ดี แบบนี้ แสดงให้เห็นถึงบรรยากาศในที่ทำงานที่อบอุ่น สนุกสนาน และผูกพัน ปัจจัยสำคัญดังกล่าวนี้เองจึงทำให้พนักงานยังคงทำงานอยู่ในองค์กร ดังเช่นที่ผู้ให้ข้อมูลเล่าว่า

“เออเหมือนแบบว่าเขาเชื่อแล้วว่าเราอะ...assign แล้วว่าเราอะจะทำบริษัทเนี่ย ซึ่งเป็นบริษัทที่ดีบริษัท top ของประเทศเงี้ย เออเราก็รู้สึกที่ เออเค้าให้gift ให้ trainingเหมือนเป็นโรงเรียนอะ เราก็รู้สึกมีความผูกพันแล้วก็อยากจะทำให้องค์กรแบบขององค์กรก็ต้องสามารถ support ลูกค้าได้ให้ลูกค้าพึงพอใจเงี้ยเราก็ต้องทำไปใน way นั้น”

“เคยเป็น trainee ที่นี้ด้วย ฝึกงานที่นี้ด้วย แล้วก็ชอบ ก็เลยเข้างานที่นี้ แล้วก็ทำมาตลอด”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1)

“ตอนนี้ทุกวันนี้ทำงานเพราะอยากให้หัวหน้าสบาย เพราะอยากให้หัวหน้าปล่อยงานได้ ให้เขาแบบมีเวลาทำอย่างอื่น เขาถึงบอกว่าหัวหน้างานสำคัญไง ถ้าหัวหน้าที่เขาอุทิศตัว อุทิศแก่งานโฆษณา อุทิศแก่สิ่งที่เขาทำ ที่เขาเห็นประโยชน์อะ มันทำให้ลูกน้องอย่างเราอะ เราารู้สึกว่าเราจะอ่อนไม่ได้อะ”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3)

“รู้สึกดี อย่างที่บอกไปมันไม่มีการเมืองเยอะ เออการเมืองมันก็จะมีความเป็นบางคนไม่กี่คนอะ ที่พูดไป พวกที่ชอบเขม่นก็ปล่อยๆไป ต่อหน้าเขาก็ไม่ได้มายุ่งเราขนาดนั้น ถึงลับหลังเขาจะไปฟ้อง แต่มันก็มีแค่นั้นแหละ ทำไรเราไม่ได้หรอกเพราะเราก็ตำงาน ถ้าสมมติว่าเราไม่ทำงานทำงานเสียนั้นแหละ นั่นคือโดนหนัก ก็สนุกดี ทุกคนเฮฮาสนุกสนาน”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4)

“ผูกพัน ถ้าถามว่าให้คิดจะลาออกมั๊ย ลาออก แต่ถามว่าพอถึงวันนั้นจริงๆ มันจะต้องลาออก มันก็คิดหนักแหละว่าจะออกไปรีเปล่า”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5)

“ทีมที่ทำงานด้วยนะสำคัญมาก มันเหมือนกับเป็นเพื่อนสนิทอะเนอะ เวลาทำงานเราเจอกัน 8-9 ชั่วโมง 10 ชั่วโมงทุกวัน สนิทมาก สนิทน้อยแต่มันก็สนิทกันทุกคน เพราะงั้นมันก็ค่อนข้างจะผูกพันนะส่วนหนึ่งที่ทำให้บางทีเราคิดจะลาออกไรเงี้ย ค่อนข้างจะคิดหนักกว่าปกติเพราะว่ารู้สึกว้า แอ้ย ถ้าเราไปที่อื่นแล้วเราจะมีเพื่อนร่วมงานแบบนี้มั๊ยบางทีมันก็เป็นปัจจัยที่สำคัญเหมือนกัน ถ้าเกิดเรามีทีมที่เราารู้สึกว่าแบบถ้าเราลาออกเราจะหาทีมแบบนี้ได้อีกมั๊ย”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6)

## บทที่ 4

### อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสมวิธีประเภทเชิงสามเ้าแบบเกิดพร้อมกัน (Concurrent triangulation mixed methods research) ที่ให้ความสำคัญกับข้อมูลทั้งสองประเภทเท่ากัน และการบูรณาการจะเกิดขึ้นในขั้นตอนการอภิปรายผลการวิจัย ใช้เพื่อยืนยันความถูกต้องหรือตรวจสอบผลการวิจัยที่ได้จากข้อมูลแต่ละประเภท ว่าข้อมูลมาบรรจบกันมากน้อยเพียงใด ซึ่งประกอบด้วยข้อมูล 2 ส่วน คือ ข้อมูลเชิงปริมาณ และข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งกลุ่มนิสิตผู้วิจัยได้แบ่งการอภิปรายผลการวิจัยเป็น 2 ประเด็น ดังต่อไปนี้

#### **ประเด็นที่ 1 ระดับบรรยากาศองค์การ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน และความผูกพันในงานของพนักงานเจนวายบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร**

ผลการวิจัยจากข้อมูลเชิงปริมาณ พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานเจนวายจำนวน 120 คน มีค่าเฉลี่ยของระดับคะแนนบรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างเท่ากับ 2.71 ( $M = 14.17, SD = 3.10$ ) ซึ่งถือว่าการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างอยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกับด้านมาตรฐาน มีระดับคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.34 ( $M = 5.04, SD = 1.46$ ) ส่วนด้านความรับผิดชอบ ด้านการสนับสนุน และด้านความยืดหยุ่นผูกพันก็ถือว่ามีระดับการรับรู้ปานกลาง โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.24 ( $M = 12.97, SD = 2.38$ ), 3.10 ( $M = 14.20, SD = 2.67$ ) และ 2.98 ( $M = 14.41, SD = 2.76$ ) ตามลำดับ มีเพียงด้านการได้รับการยอมรับที่มีระดับคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.41 ( $M = 12.85, SD = 2.29$ ) ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับค่อนข้างสูง กล่าวโดยรวมได้ว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานเจนวายมีการรับรู้บรรยากาศองค์การในระดับปานกลาง

ต่อมา ตัวแปรความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน ซึ่งแบ่งเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ด้านความต้องการของงานกับความสามารถที่มีของบุคคล พบระดับคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.35 ( $M = 14.84, SD = 2.55$ ) ถือว่าอยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกับความต้องการภายในของบุคคลกับปัจจัยที่งานมีให้ พบว่ามีระดับคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.34 ( $M = 13.39, SD = 3.52$ ) กล่าวโดยรวมได้ว่าพนักงานเจนวายมีระดับความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานปานกลาง

สุดท้ายคือ ตัวแปรความผูกพันในงาน พบว่าพนักงานเจนวายมีระดับคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.72 ( $M = 55.67, SD = 18.26$ ) ถือได้ว่ามีระดับความผูกพันในงานปานกลาง เมื่อพิจารณาร่วมกับงานวิจัยที่ผ่านมา พบว่าพนักงานต่างเจนเนอเรชันกัน มีความผูกพันในงานต่างกัน โดยที่พนักงานเจนเนอเรชันที่อายุน้อยกว่า จะมีแนวโน้มผูกพันในงานต่ำกว่าพนักงานเจนเนอเรชันที่อายุสูงกว่า (Park & Gursoy, 2012) ซึ่งตรงกับข้อมูลเชิงปริมาณในงานวิจัยครั้งนี้ ที่พบว่าพนักงานเจนวายมีระดับความผูกพันในงานปานกลาง

**ประเด็นที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน และความผูกพันในงาน** แบ่งการอภิปรายตามสมมติฐานงานวิจัย 3 สมมติฐานดังนี้

### **สมมติฐานที่ 1 บรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน**

**ด้านที่ 1 ด้านโครงสร้าง** จากผลการวิจัยข้อมูลเชิงปริมาณ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานเจนวายจำนวน 120 คน รับรู้บรรยากาศด้านโครงสร้างในระดับปานกลาง (2.71 คะแนน) แต่จากการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน พบว่า ด้านโครงสร้างไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันในงาน ทั้งนี้อาจเนื่องจากการเก็บข้อมูล กลุ่มนิสิตผู้วิจัยได้เก็บจากพนักงานเจนวายในหลากหลายองค์การส่งผลให้มีการรับรู้ด้านบรรยากาศด้านโครงสร้างที่แตกต่างกันออกไปและไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ข้อมูลเชิงคุณภาพได้ขยายความเข้าใจในข้อมูลเชิงปริมาณ โดยจากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูลทุกคนรับรู้ว่าการกำหนดโครงสร้างไว้อย่างชัดเจน อีกทั้งยังสามารถอธิบายความแตกต่างของบทบาทหน้าที่แต่ละฝ่ายได้อย่างชัดเจนด้วยเช่นกัน แต่อย่างไรก็ตาม ไม่มีผู้ให้ข้อมูลคนใดที่กล่าวว่าประเด็นด้านโครงสร้างนี้ส่งผลให้ตนมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่เพิ่มมากขึ้น

**ด้านที่ 2 ด้านมาตรฐาน** จากผลการวิจัยข้อมูลเชิงปริมาณ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานเจนวายจำนวน 120 คน รับรู้บรรยากาศอยู่ในระดับปานกลาง (3.34 คะแนน) ซึ่งจากการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน พบว่า ด้านมาตรฐานผลงานมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = .30$ )

จากข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้มาจากพนักงานเจนวาย ได้ขยายความเข้าใจในข้อมูลเชิงปริมาณ โดยจากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูลทุกคนรับรู้ว่ามีมาตรฐานสูง ทั้งมาตรฐานจากตัวองค์กรและลูกค้าที่คาดหวังงานที่มีคุณภาพ เป็นไปตามเกณฑ์ รวมไปถึงคุ้มค่ากับการลงทุนจ้างงาน และมาตรฐานที่มาจากตนเอง คือ ต้องการงานให้สุดความสามารถ ซึ่งจากมาตรฐานที่สูงนี้เอง ส่งผลให้พนักงานเจนวายรับรู้ถึงแรงผลักดันที่ต้องพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง ให้เป็นไปตามที่ผู้อื่นคาดหวัง ดังเช่นที่ผู้ให้ข้อมูลเล่าว่า

“มาตรฐานการปฏิบัติงานเราต้องสูงด้วยเพราะเขาจ่ายเงินเราแพง เขาก็จะคาดหวังว่าจะได้สิ่งดีๆ กลับไป พูดย่างๆว่า จ่ายมาแล้วมันต้องคุ้มอะ นี่คือนี่ที่เขาคิด อย่างน้อยต้องเท่าทุน”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6)

**ด้านที่ 3 ด้านความรับผิดชอบ** จากผลการวิจัยข้อมูลเชิงปริมาณ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานเจนวายจำนวน 120 คน รับรู้บรรยากาศด้านความรับผิดชอบในระดับปานกลาง (3.24 คะแนน) ซึ่งจากการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = .37$ )

จากข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้มาจากพนักงานเจนวาย ได้ขยายความเข้าใจในข้อมูลเชิงปริมาณ โดยการสัมภาษณ์นั้น ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่กล่าวตรงกันว่าหัวหน้าให้อิสระในการทำงานและการแก้ไขปัญหาต่างๆ ในงานอย่างเต็มที่ ทั้งนี้สาเหตุหลักเป็นเพราะด้วยตำแหน่งและประสบการณ์ในการทำงานของผู้ให้ข้อมูลที่มีมากพอสมควร จึงส่งผลให้เกิดความไว้วางใจจากหัวหน้า ซึ่งจากความไว้วางใจและความเป็นอิสระนี้เอง ส่งผลให้ผู้ให้ข้อมูลเกิดความรู้สึกที่มีต่อความรับผิดชอบในงานในระดับที่สูงขึ้น ช่วยให้เกิดความมั่นใจและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยในส่วนของอิสระในการทำงานนั้น ดังเช่นที่ผู้ให้ข้อมูลเล่าว่า

“ช่วงแรกๆ เขาอาจจะ *manage* อยู่ ตอนที่พี่ทำงาน แต่ตอนนี้เขาปล่อยให้ตัดสินใจเอง เลยพอตัดสินใจเสร็จค่อยไปบอกเขา ว่าเป็นแบบนี้ๆนะ แค่นั้นพอจบ เขาก็จะไม่ถามอะไรและ”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4)

**ด้านที่ 4 ด้านการได้รับการยอมรับ** จากผลการวิจัยข้อมูลเชิงปริมาณ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานเจนวายจำนวน 120 คน รับรู้บรรยากาศด้านการได้รับการยอมรับในระดับค่อนข้างสูง (3.41 คะแนน)

จากข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้มาจากพนักงานเจนวาย ได้ขยายความเข้าใจในข้อมูลเชิงปริมาณ โดยการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูลรับรู้การยอมรับที่มาในรูปแบบของผลตอบแทน 2 ด้าน ด้านแรก คือ ความรู้สึกภาคภูมิใจที่งานของตนเกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น จนนำมาซึ่งคำชมเชยและผลการประเมินที่ดีจากหัวหน้า ส่วนด้านที่ 2 คือ ตัวเงินและความก้าวหน้าในสายงาน อาทิ โบนัส และตำแหน่งที่สูงขึ้น แต่จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ด้านความภาคภูมิใจเป็นสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่รับรู้ตรงกัน แม้ว่าจะเป็นในเชิงนามธรรมก็ตาม และด้วยเหตุนี้เองจึงช่วยส่งผลให้ผู้ให้ข้อมูลเกิดความรู้สึกผูกพันในงาน เนื่องจากงานตอบสนองด้านจิตใจเป็นหลัก จึงรู้สึกดีกับงานผลงาน เกิดความอินในงานมากยิ่งขึ้นดังเช่นที่ผู้ให้ข้อมูลเล่าในส่วนของการตอบแทนว่า

“เวลาเราทำงานกับคนอะครับ สิ่งหนึ่ง *achievement* ที่มันไม่ได้มาเป็นในตัวเงิน หรืออะไรที่จับต้องได้ ก็คือ รอยยิ้มของพนักงาน เห็นว่าเขาทำงานได้ดีขึ้น เห็นว่าเขา

ความสามารถมากขึ้นในหน้าที่การงาน หรือว่าเขามีความสุขกับสิ่งที่เราทำให้เขาอย่างเงี้ยครับ”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6)

**ด้านที่ 5 ด้านการสนับสนุน** จากผลการวิจัยข้อมูลเชิงปริมาณ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงาน เจนวายจำนวน 120 คน รับรู้บรรยากาศด้านการการสนับสนุนในระดับค่อนข้างสูง (3.10 คะแนน)

จากข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้มาจากการสัมภาษณ์พนักงานเจนวาย ได้ขยายความเข้าใจในข้อมูลเชิงปริมาณ กล่าวคือ ผู้ให้ข้อมูลทุกคนรับรู้ตรงกันว่าภายในทีมมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน เมื่อมีปัญหาในงานก็พร้อมให้ความช่วยเหลือ ซึ่งการที่บุคคลรับรู้ว่ามีบุคคลอื่นคอยสนับสนุนเช่นนี้ย่อมมีส่วนส่งผลให้บุคคลรู้สึกมีกำลังใจและมีพลังในการทำงานมากยิ่งขึ้น ดังเช่นที่ผู้ให้ข้อมูลเล่าว่า

“Support ดีมาก ในทีมที่ถือว่าค่อนข้างเป็น team work ที่ดี เมื่อคนหนึ่งไม่อยู่ อีกคนสามารถทำได้”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5)

“ถ้าเราทำได้อะครับ มันก็เหมือนเป็น psychology ของคนอะเนอะ ถ้าเราทำได้ เราจะรู้สึกดีกับมัน”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6)

**ด้านที่ 6 ด้านความยึดมั่นผูกพัน** จากผลการวิจัยข้อมูลเชิงปริมาณ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานเจนวายจำนวน 120 คน รับรู้บรรยากาศด้านความยึดมั่นผูกพันในระดับปานกลาง (2.98 คะแนน)

จากข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้มาจากการสัมภาษณ์พนักงานเจนวาย ได้ขยายความเข้าใจในข้อมูลเชิงปริมาณ กล่าวคือ ความยึดมั่นผูกพันของผู้ให้ข้อมูลมีทั้งผูกพันกับองค์กร ดังเช่น ความรู้สึกอยากตอบแทนที่องค์กรมอบสิ่งดีๆ โดยการทำงานให้ดี หรือความผูกพันกับทีม จนรู้สึกเหมือนเป็นเพื่อนสนิท ซึ่งความผูกพันนี้เองนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้พนักงานเจนวายยังอยากทำงานต่อในองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งในความผูกพันกับทีมที่ทำงานร่วมกันตลอดเวลา ซึ่งถ้าหากเป็นทีมที่ดี ก็จะมีส่วนช่วยให้รู้สึกมีความสุขกับการทำงานมากยิ่งขึ้น ดังเช่นที่ผู้ให้ข้อมูลเล่าในส่วนของความผูกพันว่า

“เออเหมือนแบบว่าเขาเชื่อแล้วว่าเราอะ...assign แล้วว่าเราอะจะทำบริษัทเนี้ย ซึ่งเป็นบริษัทที่ดีบริษัท top ของประเทศเงี้ย เออเราก็รู้สึกว่ เออเขาให้ gift ให้ training เหมือนเป็นโรงเรียนอะ เราก็รู้สึกมีความสุขผูกพันแล้วก็อยากจะทำให้องค์กรแบบองค์กรก็ต้อง



สามารถ support ลูกค้าได้ให้ลูกค้าพึงพอใจเงี้ยเราก็ต้องทำไปใน way นั้น”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1)

“ทีมที่ทำงานด้วยนะสำคัญมาก มันเหมือนกับเป็นเพื่อนสนิทอะเนอะเวลาทำงานเราเจอกัน 8-9 ชั่วโมง 10 ชั่วโมงทุกวัน สนิทมาก สนิทน้อยแต่มันก็สนิทกันทุกคน เพราะฉะนั้นมันก็ค่อนข้างจะผูกพันนะส่วนหนึ่งที่ทำให้บางที่เราคิดจะลาออกไรเงี้ย ค่อนข้างจะคิดหนักกว่าปกติ”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6)

ทั้งนี้ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ในประเด็นความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความผูกพันในงาน พบว่า สอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมาในเชิงที่สองตัวแปรนี้มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อกันดังงานวิจัยของ Mujdelen Yener, Miray Yaldiran, และ Sinem Ergun (2012) ที่พบว่า บรรยากาศทางจริยธรรม (Ethical Climate) มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน โดยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) นั้นส่งอิทธิพลมากที่สุด เนื่องจากบรรยากาศทางจริยธรรมส่งผลโดยตรงต่อด้านความทุ่มเทในงาน แต่เนื่องด้วยงานวิจัยครั้งนี้ กลุ่มนิสิตผู้วิจัยเลือกศึกษาบรรยากาศองค์การด้านอื่นตามแนวคิดของ Stringer (2002) ที่แตกต่างออกไปจากงานวิจัยที่ผ่านมา แต่อย่างไรก็ตามจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงานเช่นกัน ยกเว้นบรรยากาศด้านโครงสร้างเพียงอย่างเดียวที่ไม่พบความสัมพันธ์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการเก็บข้อมูลที่มาจากหลากหลายบริษัท จึงทำให้ผลที่ได้ไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

## สมมติฐานที่ 2 ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน

กลุ่มนิสิตผู้วิจัยสนใจศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน ต่อความผูกพันในงาน และผลการวิจัยพบว่า สนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 2 กล่าวคือ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งในด้านความต้องการของงานกับความสามารถที่มีของบุคคล ( $r = .47$ ) และด้านความต้องการภายในของบุคคลกับปัจจัยที่งานมีให้ ( $r = .61$ ) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาที่ผ่านมาของ Chang-qin, Hai-jiang, Jing-jing, Dan-yang, และ Arnold (2014) ที่พบความผูกพันในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความสอดคล้องระหว่างคนกับงาน โดยมี Job Crafting เป็นตัวแปรที่มีอำนาจในการส่งผ่านความสัมพันธ์

จากข้อมูลเชิงคุณภาพ สามารถอภิปรายร่วมกับข้อมูลเชิงปริมาณในประเด็นนี้ได้ว่า พนักงานเจนวายรับรู้ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานในด้านความต้องการของงานกับความสามารถที่มีของบุคคล โดยระบุถึงความสอดคล้องกับความผูกพันในงาน ซึ่งตรงกับด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลเรียนมาตรงกับสายงาน และสามารถนำความรู้ที่เรียนมาใช้ทำงานได้ ทำให้เรียนรู้งานได้รวดเร็ว และมีผลงานที่ดี ดังต่อไปนี้

“...ถ้าเรามีความรู้จากการที่เราเรียนมา แล้วเอามาใช้ได้ มันก็ทำให้แบบ คือเราก็สามารถทำงานได้ดีอะ ผลงานของเราก็จะดีด้วย”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1)

นอกจากนี้แล้วผู้ให้ข้อมูลอีกท่านหนึ่งได้ระบุถึง บุคลิกลักษณะของตนเองที่เหมาะสมกับงานที่ทำ จึงทำให้เกิดรู้สึกความสนุกกับการทำงาน ส่งผลให้เกิดความผูกพันในงาน ดังต่อไปนี้

“...อาจเป็นเพราะแบบชอบที่จะเห็นอะไรแบบ สงสัยอะไรใหม่ๆ หรือแบบ ชอบเรียนรู้อะไรอะ มีความอยากรู้อยู่ตลอดเวลา อะไรอย่างเงี้ย น่าจะเป็นคุณสมบัติที่ทำให้เรา สนุกกับงานนี้”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3)

และในด้านความต้องการภายในของบุคคลกับปัจจัยงานมีให้ ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึง ปัจจัยในงานที่ตอบสนองความต้องการของผู้ให้ข้อมูลในทุกๆด้าน จึงทำให้ผู้ให้ข้อมูลยังคงทำงานนี้ต่อไป และเกิดความรู้สึกผูกพันในงานดังต่อไปนี้

“...ความรู้ skill ทักษะ ต่างๆ หรือมองในเรื่องของแบบ อะไรอะ เรื่อง เรื่องค่าตอบแทน เรื่องความรู้ เรื่องความสามารถ ทักษะต่างๆ การพัฒนาตัวเอง เรื่องการแบบมอง Goal ช้างหน้า อะไรอย่างเนี้ย พี่มองว่างานนี้ งาน research ไม่ได้ตอบโจทย์ที่ พี่คงออกไปนานแล้วหละ”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4)

นอกจากนี้ยังมีเรื่องความใหม่ของงาน การได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ซึ่งมีสัมพันธ์กับความผูกพันในงานด้านความรู้สึกมีพลังในการทำงาน เนื่องจากเกิดความรู้สึกท้าทาย และการนำความรู้ใหม่ๆ มาใช้ทำให้งานสำเร็จได้ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึง ดังต่อไปนี้

“...มันเป็นสิ่งใหม่ทุกอย่าง มันเหมือน มันเหมือนแบบว่า ถ้าเราได้ความรู้เนี่ย เราไปต่อยอดอะไรได้อีก”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5)

### สมมติฐานที่ 3 บรรยากาศองค์กร และความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน ร่วมกัน ทำนายความผูกพันในงาน

ผลการวิจัยเชิงปริมาณที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ สนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 3 โดยร่วมกันทำนายความผูกพันในงานร้อยละ 46 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยมีตัวแปรความต้องการภายในของบุคคลกับปัจจัยที่งานมีให้ เป็นตัวแปรที่ทำนายได้ดีที่สุด ( $\beta = .40, p < .01$ ) มีน้ำหนักในการทำนายความผูกพันในงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 หมายถึงหากบุคคลมีความต้องการ แล้วคุณลักษณะของงานสามารถตอบสนองความต้องการเหล่านั้นได้ จะส่งผลให้บุคคลมีความผูกพันในงานมากขึ้น

แม้จะไม่มีงานวิจัยที่เคยศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่าง 3 ตัวแปรนี้ แต่กลุ่มนิสิตผู้วิจัยได้ทำการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมา ที่มีตัวแปรใกล้เคียงกับงานวิจัยปัจจุบัน เพื่อทำการตั้งสมมติฐานเบื้องต้น โดยทุกงานวิจัยที่กลุ่มนิสิตผู้วิจัยได้ศึกษา พบว่าบรรยากาศองค์กรกับความผูกพันในงาน และความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน มีความสัมพันธ์ต่อกัน ดังนั้น กลุ่มนิสิตผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานต่อไปว่า บรรยากาศองค์กร และความสอดคล้องในงาน จะสามารถร่วมกันทำนายความผูกพันในงาน และผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานข้อนี้ ซึ่งในงานวิจัยของ Chaudhary, Rangnekar, & Mukesh Kumar (2012) ได้ตั้งสันนิษฐานจากผลการวิจัยว่าปัจจัยส่วนบุคคล เช่น การรับรู้ความสามารถของตนเอง จะส่งผลต่อความผูกพันในงานได้ดีกว่าปัจจัยสิ่งแวดล้อม เช่น สภาพแวดล้อมในองค์กร แม้ข้อสันนิษฐานนี้ จะไม่ได้รับการพิสูจน์ แต่ผู้วิจัยได้ให้เสนอแนะในงานวิจัยต่อไปว่า ผู้วิจัยควรเพิ่มตัวแปรที่เป็นปัจจัยส่วนบุคคลลงไปโมเดลการทำนายเพื่อทดสอบข้อสันนิษฐานนี้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของกลุ่มนิสิตผู้วิจัยที่ได้เพิ่มตัวแปรที่เป็นปัจจัยส่วนบุคคล อันได้แก่ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน จึงช่วยทำให้บรรยากาศองค์กร และความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงานร่วมกันทำนายความผูกพันในงานได้ และอาจเป็นสาเหตุว่าตัวแปรความต้องการภายในของบุคคลกับปัจจัยที่งานมีให้ เป็นตัวแปรที่ทำนายได้ดีที่สุด เพราะเป็นตัวแปรที่เกิดจากการรับรู้ส่วนบุคคล

กลุ่มนิสิตผู้วิจัยได้นำข้อมูลเชิงคุณภาพมาขยายความเข้าใจข้อมูลเชิงปริมาณ พบว่า ประเด็นที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่าง 3 ตัวแปร และยังเป็นประเด็นที่เกิดจากความต้องการภายในของบุคคลกับปัจจัยที่งานมีให้ ได้แก่ ผลตอบแทนที่ได้จากการทำงาน ทั้งในแง่ของรูปธรรม เช่น เงินเดือน โบนัส รางวัล เป็นต้น และนามธรรม เช่น ความภาคภูมิใจ คำชมเชย การได้รับการยอมรับ เป็นต้น ซึ่งผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึง ดังต่อไปนี้

“คือถ้าเกิดว่าเราทำงานทั้งปีอะ เราก็จะได้เงินก้อนใหญ่ไปเลยใช้มัยละ เออแต่คราวนี้แบบได้เงินน้อย คือโบนัสได้น้อย แต่จำนวนปีถ้าเทียบเปอร์เซ็นต์แล้วอะ เออเราได้อยู่กะว่าแบบ คนที่ทำมาได้ 2 ปี เราก็ดีใจ แต่ตัวเนี่ยเราไม่ค่อยเข้าใจเท่าไร เราไม่ค่อยอิน เรามา

อินตอนหลัง เราดีใจตรงที่ผลการประเมินของเราได้ over standard เราแบบฟังแล้ว เฮ้ย  
ขอบคุณมากค่ะ”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3)

“ถ้าพูดถึง system มันมีอยู่แล้วเรื่องโบนัส ประเมินผล KPI PDA ถูกปะ อันเนี้ยก็คือหนึ่ง  
เป็นระบบ ถ้าเราทำได้ดี ได้ meet เออเขาเรียกว่าไหนจะได้ meet กับ KPI เรา เราก็ได้  
โบนัส อันนี้เป็นผลตอบแทน อย่างที่สองก็คือ เป็น special ก็คือเราสามารถ นายเนี้ย  
สามารถส่งผลงานลูกน้องได้ ลูกน้องคนนี้ทำ project นี้ดีมากเลย เสนอคณะกรรมการ  
เขาก็จะตั้งให้ award ก็ให้เป็นเงินรางวัล”

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5)

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง บรรยากาศองค์การ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน และความผูกพันในงานของพนักงานเจนวาย
2. เพื่อศึกษาประสบการณ์ของพนักงานเจนวายในเรื่อง การรับรู้บรรยากาศองค์การ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน และความผูกพันในงาน

#### สมมติฐานในงานวิจัย

สมมติฐานที่ 1 บรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน

สมมติฐานที่ 2 ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน

สมมติฐานที่ 3 บรรยากาศองค์การ และความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน ร่วมกันทำนายความผูกพันในงาน

#### กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ พนักงานเจนวายบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร จำนวน 120 คน และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ พนักงานเจนวายบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร จำนวน 6 คน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

มาตรวัดที่กลุ่มนิสิตผู้วิจัยใช้ในงานวิจัยเชิงปริมาณ มี 3 มาตร ได้แก่

1. มาตรวัดบรรยากาศในองค์การพัฒนาโดย พุริยา เบญจสาร (2550) จากมาตรวัดฉบับภาษาอังกฤษ The Climate Questionnaire ตามแนวคิดของ Stringer (2002)

2. มาตรการวัดความสอดคล้องของบุคคลกับงาน แปลโดย ณะฤทัย เพชรสถิตย์ (2552) จากมาตรการวัดฉบับภาษาอังกฤษ Person-Environment Fit Scales ในด้าน the Demands-Abilities Fit Scale และ the Needs-Supplies Fit Scale ของ Baltes และคณะ (2007)

3. มาตรการวัดความผูกพันในงาน พัฒนาโดย สิริพร ทรัพย์ะประภา (2555) จากมาตรฐานฉบับภาษาอังกฤษ The Utrecht Work Engagement Scale ของ Schaufeli และ Bakker (2003)

และใช้ชุดคำถามสัมภาษณ์ที่พัฒนาโดยกลุ่มนิสิตผู้วิจัยและอาจารย์ที่ปรึกษาโครงการงานวิจัย ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ

### วิธีดำเนินการวิจัย และการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยใช้มาตรการที่ได้รับการพัฒนาแล้ว ไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริงจำนวน 60 คน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างทดลองมาทดสอบคุณภาพ

2. นำมาตรการที่ผ่านการทดสอบคุณภาพแล้ว ไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริงที่เป็นพนักงานเจนวายบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 120 คน

3. นำข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูลเรียบร้อยแล้ว คัดเฉพาะแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

4. คัดเลือกพนักงานเจนวายที่มีระดับความผูกพันในงานมากกว่า 7 คะแนน จำนวน 6 คนมาทำการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ศึกษา ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ความถี่ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และหาความสัมพันธ์ระหว่าง 3 ตัวแปร ได้แก่ บรรยากาศองค์กร ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน และความผูกพันในงานด้วย สถิติสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) และการวิเคราะห์สมการถดถอยชนิดหลายตัวแปร (Multiple Regression Analysis)

2. วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงานเจนวายบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 6 คน และนำข้อมูลทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามแบบธิมคติของโคไลซ์ซีจากนั้นจัดกลุ่มข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่ภายใต้คำสำคัญเพื่อตอบคำถามการวิจัย

## ผลการวิจัย

1. บรรยากาศองค์การ 5 ใน 6 ด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน ได้แก่ ด้านมาตรฐานผลงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านการสนับสนุน และด้านความยืดหยุ่น ผูกพัน มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = .30, .37, .34, .42, .42$ ) และด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $r = -.20$ )

2. ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน 2 ด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน ได้แก่ ความต้องการของงานกับความสามารถที่มีของบุคคล และความต้องการภายในของบุคคลกับปัจจัยที่งานมีให้ มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ( $r = .47, .61$ )

3. บรรยากาศองค์การทั้ง 6 ด้าน และความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกับความผูกพันในงาน เท่ากับ .68 ( $R = .68, p < .01$ ) และเมื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณพบว่า สามารถทำนายความผูกพันในงานได้ร้อยละ 46 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยมีความต้องการภายในของบุคคลกับปัจจัยที่งานมีให้ ( $\beta = .40, p < .01$ ) มีน้ำหนักในการทำนายความผูกพันในงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ขยายความเข้าใจข้อมูลเชิงปริมาณได้ กล่าวคือ ความต้องการภายในของบุคคลกับปัจจัยที่งานมีให้ ได้แก่ ผลตอบแทนที่ได้จากการทำงาน ทั้งแบบรูปธรรม และนามธรรม เป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ให้ข้อมูลรู้สึกผูกพันกับงานในปัจจุบัน

## ข้อเสนอแนะ

### 1. การนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากการวิจัยจะเห็นได้ว่า ตัวแปรด้านความต้องการภายในของบุคคลกับปัจจัยที่งานมีให้ เป็นตัวแปรที่มีน้ำหนักในการทำนายความผูกพันในงานได้ดีที่สุด ดังนั้น บริษัทสามารถลดความเสียหายที่เกิดจากอัตราการลาออกจากงานของพนักงานจนวายได้ โดยการคัดเลือกพนักงานที่มีความต้องการส่วนบุคคลตรงกับลักษณะงานตำแหน่งนั้น เพื่อให้พนักงานจนวายซึ่งมีแนวโน้มให้ความสำคัญกับงานที่มีความหมายและเติมเต็มความเป็นตัวตนเกิดความผูกพันกับงาน

1.2 จากผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่าพนักงานจนวายต้องการความยืดหยุ่นในการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบการใช้ชีวิตและยุคสมัยปัจจุบัน และยังคงการอิสระในการจัดการเวลาของตนเอง ซึ่งบริษัทสามารถนำข้อค้นพบนี้ไปปรับกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อรองรับการเติบโตของคนในจนวายนี้

## 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ในการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยควรทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน และความผูกพันในงาน ว่าตัวแปรใดมีความสัมพันธ์เป็นตัวแปรส่งผ่านหรือตัวแปรกำกับ เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ของตัวแปรมากขึ้น

2.2 ในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณด้านบรรยากาศองค์การ ผู้วิจัยควรคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มาจากบริษัทเดียวกัน เพื่อควบคุมให้กลุ่มตัวอย่างเข้าใจความหมายของบรรยากาศองค์การไปในทิศทางเดียวกัน

2.3 ในมาตรวัดบรรยากาศองค์การ ผู้วิจัยอาจต้องทำการพัฒนามาตรก่อนนำไปใช้ เนื่องจากผลการวิเคราะห์พบว่า บรรยากาศองค์การด้านมาตรฐาน 2 ใน 4 ข้อ มีความสัมพันธ์ทางลบต่อความผูกพันในงาน ซึ่งในส่วนนี้กลุ่มนิสิตผู้วิจัยไม่สามารถระบุได้ว่าเกิดจากสาเหตุใด



## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กรวิกา เกรียงชัยพฤกษ์. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจแบบกำหนดด้วยตัวเอง ความสอดคล้องของเป้าหมาย ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน กับความผูกพันในงาน*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. คณะจิตวิทยา.
- ณฤทัย เพชรสถิตย์. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างความสอดคล้องของบุคคลกับองค์การ ความสอดคล้องของบุคคลกับงานและความพึงพอใจในงาน*. โครงการงานทางจิตวิทยา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. คณะจิตวิทยา.
- ปรารธนา เล็กสมบุญ. (2554). *ความเครียดในงาน การเผชิญปัญหา และความเหนื่อยหน่ายในงานของผู้ปฏิบัติการช่วยเหลือในสถานสงเคราะห์ของรัฐบาล : การวิจัยผสวนวิธี*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. คณะจิตวิทยา.
- ผ่องพรรณ ตริยมงคลกุล. (2543). *การออกแบบการวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ภาณุวัฒน์ สัจจะวิริยะกุล. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับกลุ่ม ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ กับความเครียดในการทำงาน*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. คณะจิตวิทยา.
- สารัช จินจาคาม. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคในที่ทำงาน บรรยากาศขององค์การ กับความพึงพอใจในงาน*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. คณะจิตวิทยา.
- สิริพร ทรัพย์ะประภา. (2555). *อิทธิพลของแหล่งทรัพยากรที่เอื้อต่องานและข้อเรียกร้องในงานต่อความผูกใจมั่นในงานโดยมีทุนทางจิตวิทยาเป็นตัวแปรส่งผ่าน*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. คณะจิตวิทยา.
- พัริยา เบญจสาร. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์การ ความยุติธรรมในองค์การตามการรับรู้ และคุณภาพชีวิตการทำงาน*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. คณะจิตวิทยา.

### ภาษาต่างประเทศ

- Saks, A. M. & Ashforth, B., E. (2002). Is job search related to employment quality? it all depends on the fit. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 646-654.
- Lu, C. Q., Wang, H. J., Lu, J. J., Du, D. Y., & Bakker, A. B. (2014). Does work engagement increase person-job fit? the role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 84, 142-152.

- Chaudhary, R., Rangnekar, S., & Barua, M. K. (2012). HRD climate, occupational self-efficacy and work engagement: A study from India. *The Psychologist Management Journal, 15*, 86-105. doi:10.1080/10887156.2012.676938
- Chaudhary, R., Rangnekar, S., & Barua, M. K. (2014). Organizational climate, climate strength and work engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 133*, 291-303. doi:10.1016/j.sbspro.2014.04.195
- Resick, C. J., Baltes, B. B., & Shantz, C. W. (2007). Person-organization fit and work-related attitudes and decisions: examining interactive effects with job fit and conscientiousness. *Journal of Applied Psychology, 92*(5), 1446-1455.
- Cole, G., Smith, R., & Lucus, L. (2000). The debut of generation Y in the American workforce. *Journal of Business Administration Online, 1*(2).
- Yener, M., Yaldiran, M., & Ergun, S. (2012). The effect of ethical climate on work engagement. *International Strategic Management Conference, 8*, 724-733. doi:10.1016/j.sbspro.2012.09.1050
- Park, J. & Gursoy, D. (2012). Generation effects on work engagement among U.S. hotel employees. *International Journal of Hospitality Management, 31*, 1195-1202. doi:10.1016/j.ijhm.2012.02.007
- Warr, P. & Inceoglu, I. (2012). Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person-job fit. *Journal of Occupational Health Psychology, 17*, 129-138. doi:10.1037/a0026859
- Shaw, S. & Fairhurst, D. (2008). Engaging a new generation of graduates. *Education + Training, 50*(5), 366 – 378. doi:10.1108/00400910810889057
- Stringer, R. (2002). *Leadership and organization climate*. New Jersey: McGraw – Hill.

ภาคผนวก ก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หรือเติมข้อความลงในช่องว่างให้ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

ชาย       หญิง

2. อายุ \_\_\_\_\_ ปี

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

อนุปริญญา/ปวส.      ปริญญาตรี

ปริญญาโท       อื่นๆ

4. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน : \_\_\_\_\_

5. อายุงานที่ทำอยู่กับองค์กรนี้: \_\_\_\_\_ ปี \_\_\_\_\_ เดือน

6. ทำงานอยู่บริษัท: \_\_\_\_\_

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามบรรยากาศองค์การ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียงช่องเดียวในแต่ละข้อ และโปรดทำให้ครบทุกข้อ

ข้อคำถาม	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยพอๆกัน	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1. บางครั้งฉันไม่แน่ใจว่างานที่รับผิดชอบอยู่มีใครเป็นหัวหน้า	1	2	3	4	5
2. มีการกำหนดโครงสร้างและรายละเอียดของงานในองค์การไว้อย่างชัดเจน	1	2	3	4	5
3. บางครั้งฉันไม่แน่ใจว่าใครเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจอย่างเป็นทางการ	1	2	3	4	5
4. ....	1	2	3	4	5
5. ....	1	2	3	4	5
6. ....	1	2	3	4	5
7. ....	1	2	3	4	5
8. ....	1	2	3	4	5
9. ....	1	2	3	4	5
10. ....	1	2	3	4	5
11. ....	1	2	3	4	5
12. ....	1	2	3	4	5
13. ....	1	2	3	4	5
14. ....	1	2	3	4	5
15. ....	1	2	3	4	5
16. ....	1	2	3	4	5
17. ....	1	2	3	4	5
18. ....	1	2	3	4	5
19. ....	1	2	3	4	5
20. ....	1	2	3	4	5
21. ....	1	2	3	4	5

22. ....	1	2	3	4	5
23. ....	1	2	3	4	5
24. ....	1	2	3	4	5

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียงช่องเดียวในแต่ละข้อ และโปรดทำให้ครบทุกข้อ

ข้อคำถาม	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยพอๆกัน	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1. ฉันเชื่อว่าทักษะและความสามารถที่มีของฉันเหมาะสมกับงาน	1	2	3	4	5
2. ฉันมีผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำเนื่องมาจากการขาดทักษะที่เหมาะสมกับงาน	1	2	3	4	5
3. ความรู้ ทักษะและความสามารถของฉันมีความเหมาะสมกับงาน	1	2	3	4	5
4. ....	1	2	3	4	5
5. ....	1	2	3	4	5
6. ....	1	2	3	4	5
7. ....	1	2	3	4	5
8. ....	1	2	3	4	5

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามความผูกพันในงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียงช่องเดียวในแต่ละข้อ และโปรดทำให้ครบทุกข้อ โดยแต่ละช่องมีความหมายดังนี้

- 0 หมายถึง ไม่เคยเกิดขึ้นเลย
- 1 หมายถึง เกิดขึ้นบ้างนานๆครั้ง (2 - 3 ครั้งในรอบ 1 ปีหรือน้อยกว่า)
- 2 หมายถึง เกิดขึ้นบางครั้ง (1 ครั้งต่อเดือนหรือน้อยกว่า)
- 3 หมายถึง เกิดขึ้นค่อนข้างบ่อย (2 - 3 ครั้งต่อเดือน)
- 4 หมายถึง เกิดขึ้นบ่อย (1 ครั้งต่อสัปดาห์)
- 5 หมายถึง เกิดขึ้นบ่อยมาก (2 - 3 ครั้งต่อสัปดาห์)
- 6 หมายถึง เกิดขึ้นเป็นประจำทุกวัน

ข้อคำถาม	ไม่เคย เลย	นานๆครั้ง (2-3 ครั้งใน รอบ 1 ปีหรือ น้อยกว่า)	บางครั้ง (1 ครั้งต่อ เดือนหรือน้อย กว่า)	ค่อนข้างบ่อย (2-3 ครั้งต่อ เดือน)	บ่อย (1ครั้งต่อ สัปดาห์)	บ่อยมาก (2-3 ครั้งต่อ สัปดาห์)	เป็นประจำ (ทุกวัน)
1. ขณะที่ฉันทำงาน ฉันรู้สึกเปื่อยไปได้วยพลัง	0	1	2	3	4	5	6
2. งานที่ฉันทำเป็นงานที่มีคุณค่าและมีความหมายกับฉัน	0	1	2	3	4	5	6
3. ฉันทำงานเพลินจนลืมเวลา	0	1	2	3	4	5	6
4. ....	0	1	2	3	4	5	6
5. ....	0	1	2	3	4	5	6
6. ....	0	1	2	3	4	5	6
7. ....	0	1	2	3	4	5	6
8. ....	0	1	2	3	4	5	6
9. ....	0	1	2	3	4	5	6
10. ....	0	1	2	3	4	5	6
11. ....	0	1	2	3	4	5	6
12. ....	0	1	2	3	4	5	6
13. ....	0	1	2	3	4	5	6
14. ....	0	1	2	3	4	5	6
15. ....	0	1	2	3	4	5	6

หากให้ประเมินในระดับ 1-10 ท่านคิดว่าตนเองมีความผูกพันในงานอยู่ในระดับใด

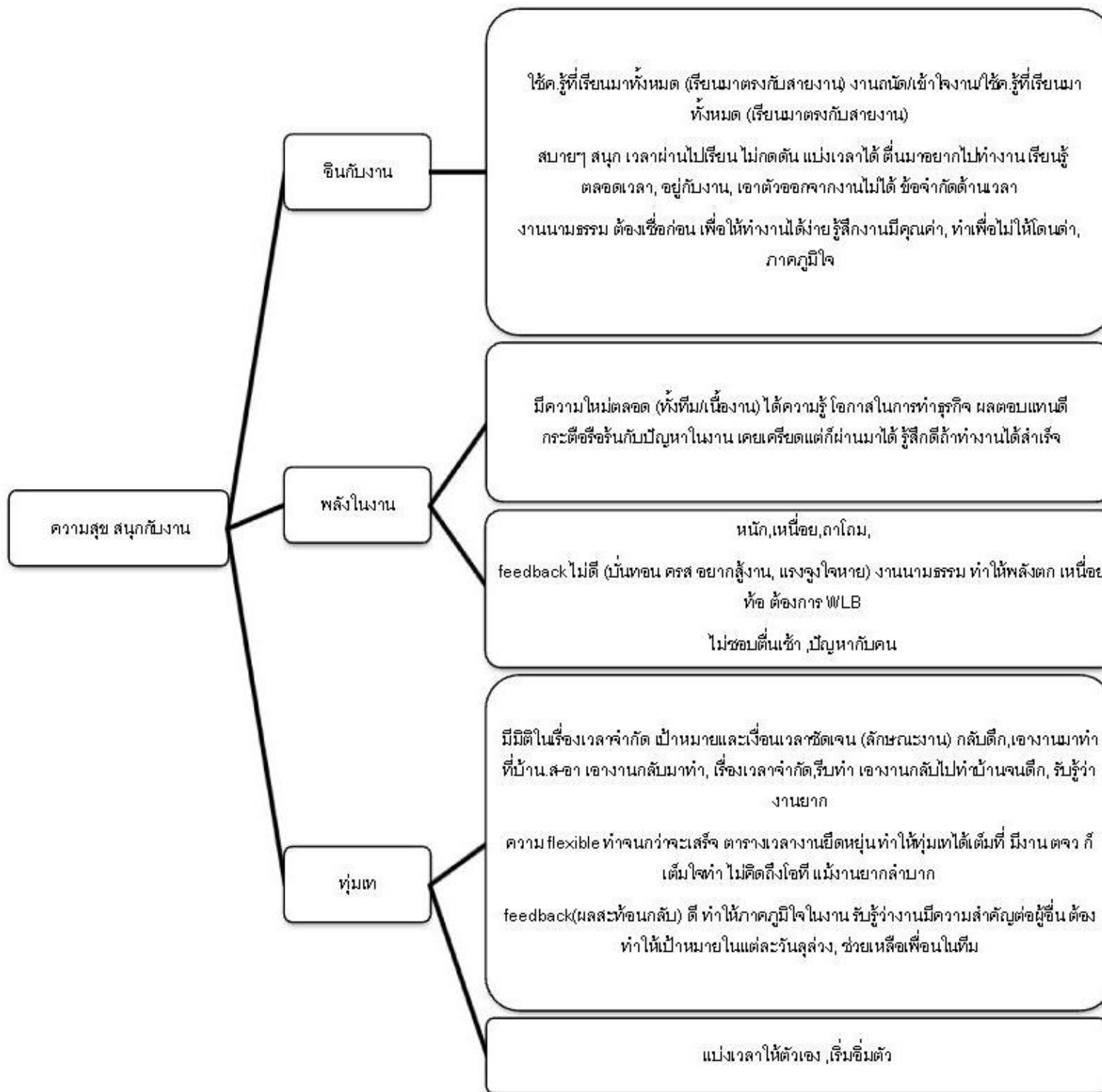
มีความผูกพันในงานน้อยที่สุด	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	มีความผูกพันในงานมากที่สุด
-----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

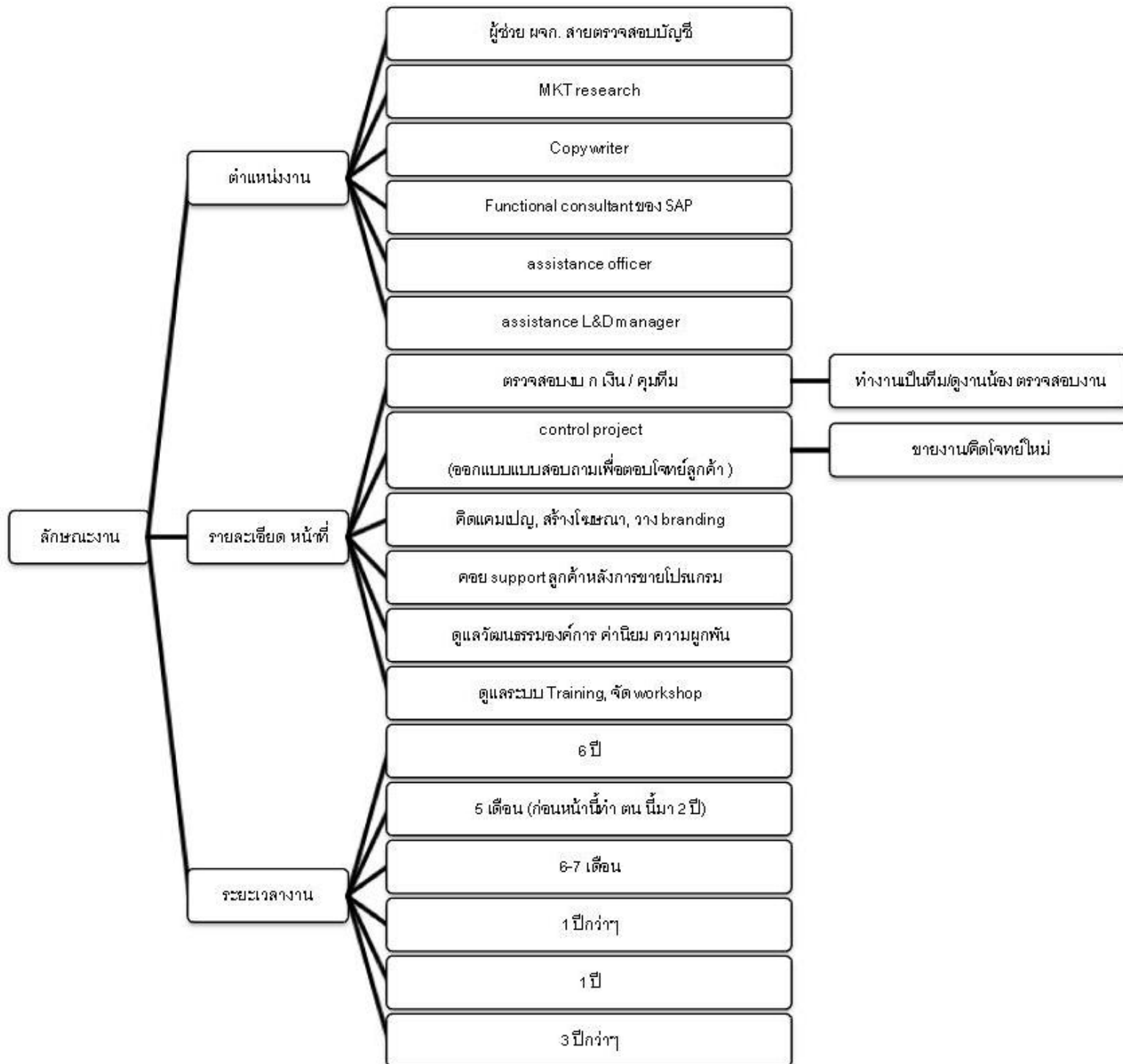


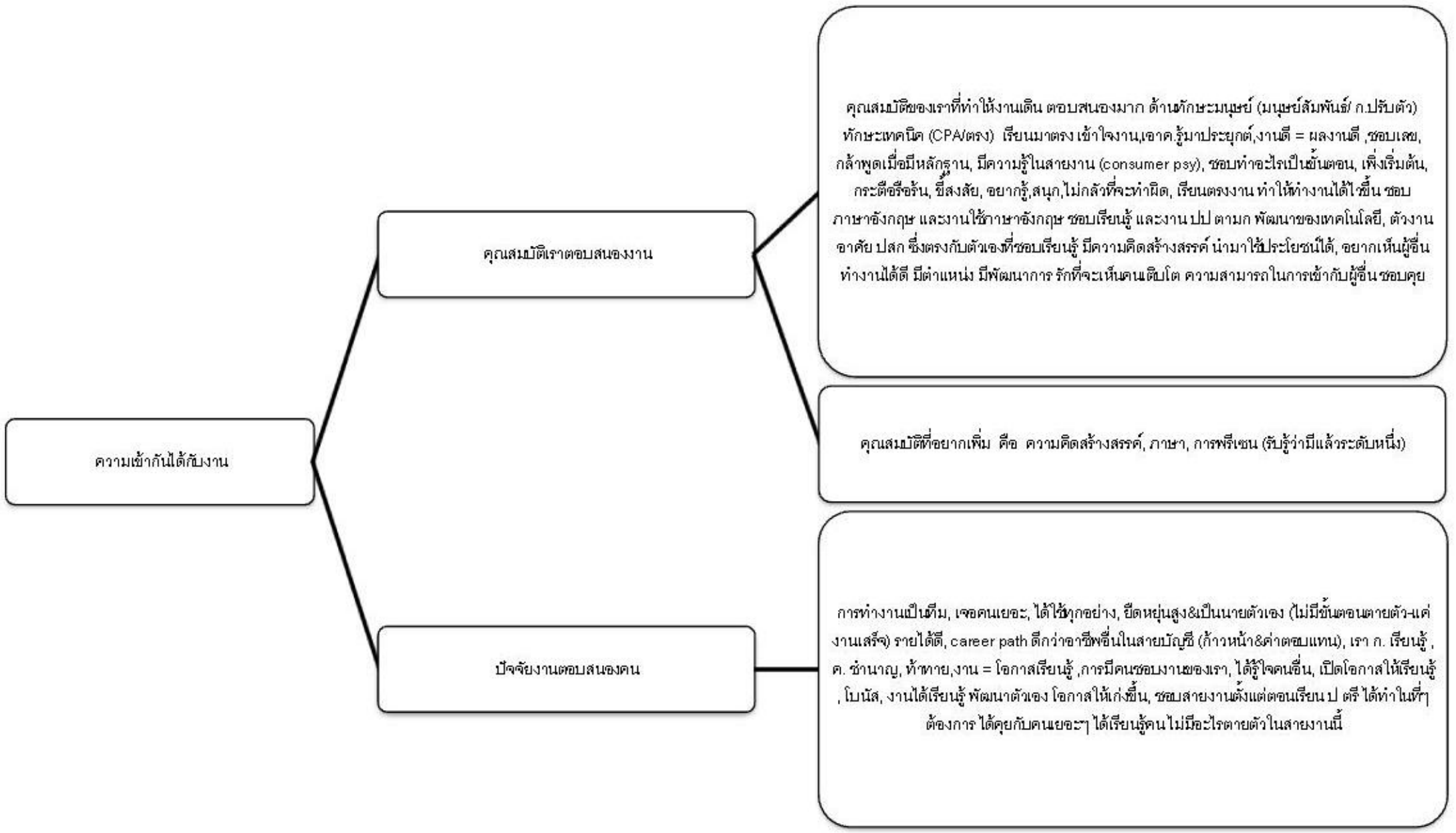
### ภาคผนวก ข

#### ตัวอย่างการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

- ขั้นตอนการจัดกลุ่มข้อมูลตามลักษณะที่มีความหายคล้ายคลึงกันให้เป็นหมวดหมู่ (categories) และการจัดเป็นประเด็นย่อย (sub theme)







ความเข้ากันได้กับงาน

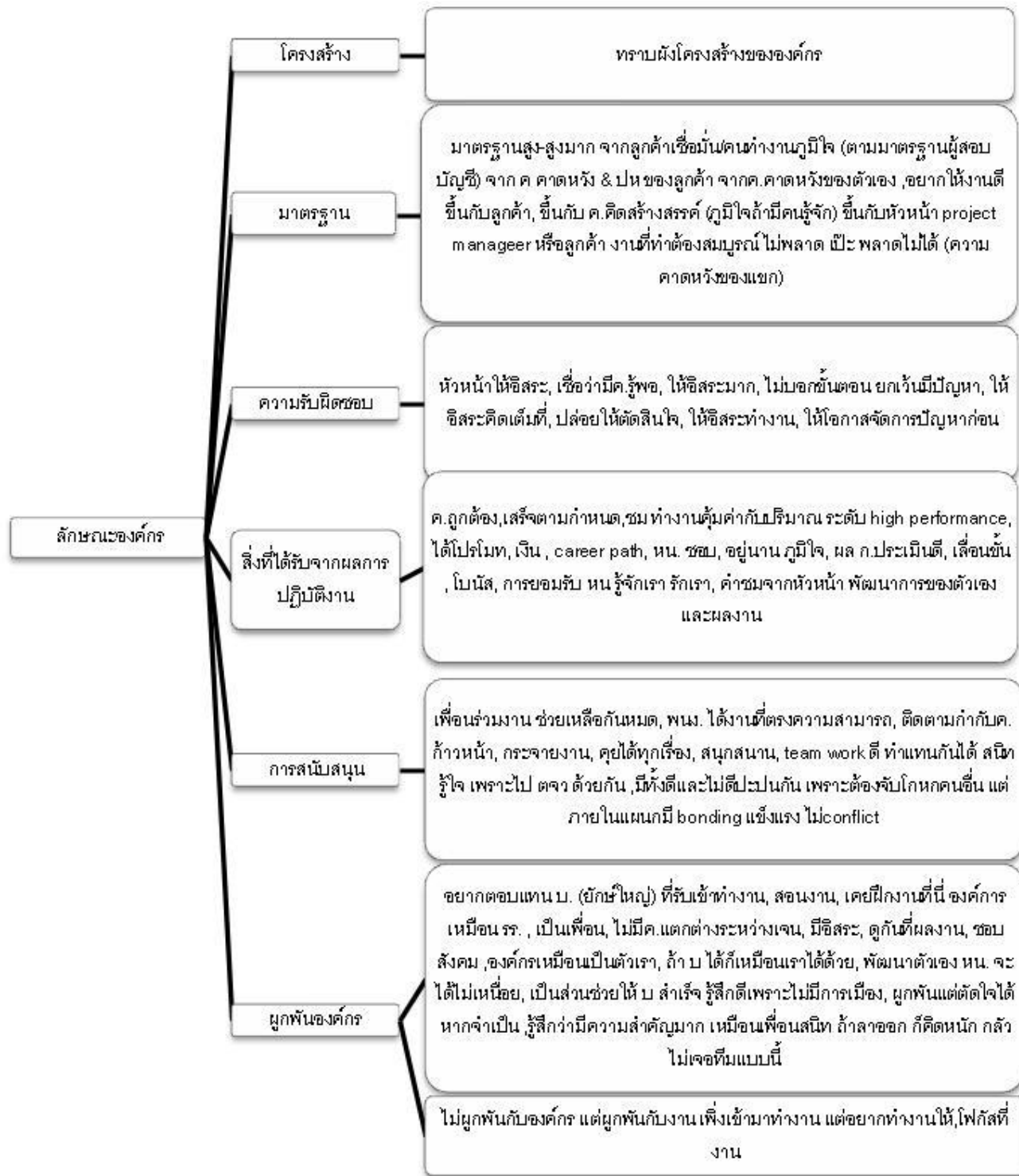
คุณสมบัติเราตอบสนองงาน

คุณสมบัติของเราที่ทำให้งานเดิน ตอบสนองมาก ด้านทักษะมนุษย์ (มนุษย์สัมพันธ์ ก.ปรับตัว) ทักษะเทคนิค (CPA/ตรง) เรียนมาตรง เข้าใจงาน,เอาความรู้มาประยุกต์,งานดี = ผลงานดี ,ชอบเลข, กล้าพูดเมื่อมีหลักฐาน, มีความรู้ในสายงาน (consumer psy), ชอบทำอะไรเป็นขั้นบันได, เพิ่งเริ่มต้น, กระตือรือร้น, ชี้สั่งสั่ง, อยากรู้,สนุก,ไม่กลัวที่จะทำผิด, เรียนตรงงาน ทำให้ทำงานได้ไฉน ชอบ ภาษาอังกฤษ และงานใช้ภาษาอังกฤษ ชอบเรียนรู้ และงานไป ตามก พัฒนาของเทคโนโลยี, ทำงาน อาศัย ปลก ซึ่งตรงกับตัวเองที่ชอบเรียนรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ นำมาใช้ประโยชน์ได้, อยากรู้เห็นผู้อื่น ทำงานได้ดี มีตำแหน่ง มีพัฒนาการ รักที่จะเห็นคนเติบโต ความสามารถในการเข้ากับผู้อื่น ชอบคุย

คุณสมบัติที่อยากเพิ่ม คือ ความคิดสร้างสรรค์, ภาษา, การพีรเชน (รับรู้ว่ามิแล้วระดับหนึ่ง)

ปัจจัยงานตอบสนองคน

การทำงานเป็นเต็ม, เจอคนเยอะ, ได้ใช้ทุกอย่าง, ยึดหยุ่นสูง&เป็นนายตัวเอง (ไม่มีขั้นตอนตายตัวแค่ งานเสร็จ) รายได้ดี, career path ดีกว่าอาชีพอื่นในสายบัญชี (ก้าวหน้า&ค่าตอบแทน), เรา ก. เรียนรู้, ค. ชำนาญ, ทำหลายงาน = โอกาสเรียนรู้, การมีคนชอบงานของเรา, ได้รู้ใจคนอื่น, เปิดโอกาสให้เรียนรู้, โบนัส, งานได้เรียนรู้ พัฒนาตัวเอง โอกาสให้ก้าวหน้า, ชอบสายงานตั้งแต่ตอนเรียน ป.ตรี ได้ทำในสิ่งที่ ต้องการ ได้คุยกับคนเยอะๆ ได้เรียนรู้จนไม่มีอะไรตายตัวในสายงานนี้



ลักษณะองค์กร

โครงสร้าง

ทราบผังโครงสร้างขององค์กร

มาตรฐาน

มาตรฐานสูง-สูงมาก จากลูกค้าเชื่อมั่นคนทำงานภูมิใจ (ตามมาตรฐานผู้สอบบัญชี) จาก ค. คาดหวัง & ปน ของลูกค้า จากค. คาดหวังของตัวเอง ,อยากให้งานดีขึ้นกับลูกค้า, ขึ้นกับ ค.คิดสร้างสรรค์ (ภูมิใจถ้ามีคนรู้จัก) ขึ้นกับหัวหน้า project manager หรือลูกค้า งานที่ทำต้องสมบูรณ์ไม่พลาด เป๊ะ พลาดไม่ได้ (ความคาดหวังของแขก)

ความรับผิดชอบ

หัวหน้าให้อิสระ, เชื่อว่ามีค.รู้พอ, ให้อิสระมาก, ไม่ออกชั้นตอน ยกเว้นมีปัญหา, ให้อิสระคิดเต็มที่, ปลดปล่อยให้ตัดสินใจ, ให้อิสระทำงาน, ให้ออกาสจัดการปัญหาก่อน

สิ่งที่ได้รับจากผลการปฏิบัติงาน

ค. ถูกต้อง, เสร็จตามกำหนด, ชมทำงานคุ้มค่ากับปริมาณ ระดับ high performance, ได้โปรโมท, เงิน, career path, หน. ชชม, อยู่ยาวนาน ภูมิใจ, ผล ก.ประเมินดี, เสื่อนชั้น, โบนัส, การยอมรับ หน รู้จักเรา รักเรา, คำชมจากหัวหน้า พัฒนาการของตัวเอง และผลงาน

การสนับสนุน

เพื่อนร่วมงาน ช่วยเหลือกันหมด, พนง. ได้งานที่ตรงความสามารถ, ติดตามกำกับค. ก้าวหน้า, กระจายงาน, คุยได้ทุกเรื่อง, สนุกสนาน, team work ดี ทำแทนกันได้ สนใจ รู้ใจ เพราะไป ตจว ด้วยกัน, มีทั้งดีและไม่ดีปะปนกัน เพราะต้องจับโกหกคนอื่น แต่ภายในแผนกมี bonding แข็งแรง ไม่conflict

ผูกพันองค์กร

อยากตอบแทน บ. (ยักษ์ใหญ่) ที่รับเข้าทำงาน, สอนงาน, เคยมีงานที่นี่ องค์กรเหมือน รร. , เป็นเพื่อน, ไม่มีค.แตกต่างระหว่างเจน, มีอิสระ, ตูกันดีผลงาน, ชอบสังคม, องค์กรเหมือนเป็นตัวเอง, ถ้า บ. ได้ก็เหมือนเราได้ด้วย, พัฒนาตัวเอง หน. จะได้ไม่เหนียว, เป็นส่วนช่วยให้ บ. สำเร็จ รู้สึกดีเพราะไม่มีการเมือง, ผูกพันแต่ตัดใจได้ หากจำเป็น, รู้สึกว่ามีความสำคัญมาก เหมือนเพื่อนสนิท ถ้าลาออก ก็คิดหนัก กลัวไม่เจอทีมแบบนี้

ไม่ผูกพันกับองค์กร แต่ผูกพันกับงาน เพิ่งเข้ามาทำงาน แต่อยากทำงานให้, โฟกัสที่งาน

## ประวัติผู้วิจัย

นางสาวชลลดา อรุณสันติโรจน์ เกิดเมื่อวันที่ 29 มิถุนายน พ.ศ. 2536 ศึกษาในระดับมัธยมศึกษาที่โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย รังสิต อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี ปัจจุบันกำลังศึกษาในระดับปริญญาตรีที่คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2557

สามารถติดต่อได้ที่อีเมล: chollada.aroon@gmail.com

นางสาวชิตชนก คงสมพงษ์ เกิดเมื่อวันที่ 10 พฤศจิกายน พ.ศ. 2535 ศึกษาในระดับมัธยมศึกษาที่โรงเรียนจอมสุรางค์อุปถัมภ์ อำเภอพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ปัจจุบันกำลังศึกษาในระดับปริญญาตรีที่คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2557

สามารถติดต่อได้ที่อีเมล: zephyr\_pinn@hotmail.com

นางสาววฐีสรี พรหมดวง เกิดเมื่อวันที่ 5 ธันวาคม พ.ศ. 2534 ศึกษาในระดับมัธยมศึกษาที่โรงเรียนพะเยาพิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา ปัจจุบันกำลังศึกษาในระดับปริญญาตรีที่คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2557

สามารถติดต่อได้ที่อีเมล: misswathoo@gmail.com