

**บุพปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร
ของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย ของธนาคารออมสิน***

**ANTECEDENTS AFFECTING ORGANIZATION ENGAGEMENT OF
GENERATION Y EMPLOYEES IN GOVERNMENT SAVINGS BANK**

ชัชวาล ดวงบุบผา

Chatchawan Duangbubpha

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

Suan Sunandha Rajabhat University, Thailand

E-mail: chatchawand@gsb.or.th

บทคัดย่อ

บทความฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับบรรยากาศองค์กร ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชั่นวายของธนาคารออมสิน 2) อิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชั่นวายของธนาคารออมสิน และ 3) แนวทางสร้างผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย โดยวิธีการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ ในการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายของธนาคารออมสิน จำนวน 300 ราย ใช้การสุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนขนาดของกลุ่มตัวอย่างกำหนดโดยใช้เกณฑ์ 20 เท่าของตัวแปรสังเกต เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ในการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ที่ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 14 คน ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับของบรรยากาศองค์กร ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชั่นวายของธนาคารออมสินอยู่ในระดับมาก 2) แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ปรับแก้แล้ว มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยค่า ไค-สแควร์ สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.13 ค่าดัชนี GFI เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนี AGFI เท่ากับ 0.94 ค่าดัชนี RMR เท่ากับ 0.007 ค่าดัชนี RMSEA เท่ากับ 0.021 และบรรยากาศองค์กร ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 3) ผลจากการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ มีความสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ ซึ่งอธิบายได้ว่า แนวทางสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชั่นยายนั้น ต้องให้ความสำคัญต่อบรรยากาศองค์กร การสร้างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และความพึงพอใจในงาน เพื่อสร้าง

* Received 22 March 2020; Revised 21 June 2020; Accepted 23 June 2020



ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ของธนาคารออมสิน และองค์กรอื่น ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ: บุคลากรเชิงสาเหตุ, ความผูกพันต่อองค์กร, เจนเนอเรชั่นวาย, ธนาคารออมสิน

Abstract

This article were to study : 1) the levels of organizational climate, leadership, organizational culture, job satisfaction, and organizational engagement of the Generation Y employees of the Government Savings Banks; 2) the casual relationship influencing the organizational engagement of the Generation Y employees of the Government Savings Banks; and 3) a guideline for enhancing the organizational engagement of the Generation Y employees. This research employed a mixed research methodology combining quantitative and qualitative methods. In the quantitative research part, the sample consisted of 300 Generation Y employees of the Government Savings Banks, selected via proportional sampling. The sample size was determined based on 20 times the observed variables. Data were collected with the use of a questionnaire and analyzed with a structural equation model (SEM). As for the qualitative research component, in-depth interviews were undertaken with 14 key informants. They were selected by purposive sampling. Data were analyzed with content analysis. The research findings showed that: 1) organizational climate, leadership, organizational culture, job satisfaction, and organizational engagement of the Generation Y employees of the Government Savings Banks were all rated at a high level; 2) Structural model for Organization Engagement of Generation Y Employees in Government Savings Bank was consistant with empirical data. Goodness of fit statistics were : $\chi^2/df = 1.13$, GFI = 0.98 , AGFI = 0.94 , RMR = 0.007 , RMSEA = 0.021 organizational climate, leadership and organizational culture and job satisfaction had influence on the organizational engagement with statistical significance at level 0.01 ; and 3) Results of qualitative analysis is consistant with the quantitative analysis results which can be described as the guidelines for enhancing the organizational engagement of the Generation Y employees was that organizational climate, leadership creation, and the focus on the development of organizational culture should be emphasized as these factors could lead to job satisfaction and the organizational engagement of the



employees. These research findings can also be used for organizations in public and private sectors to determine a strategic plan for a more efficient development of organizational engagement of the Generation Y employees.

Keywords: Antecedents Affecting, Organizational Engagement, Generation Y, Government Savings Bank

บทนำ

การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากทรัพยากรบุคคลเป็นหัวใจหลักในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนด และถือได้ว่าพนักงานเป็นสินทรัพย์ประเภทหนึ่งขององค์กร ยิ่งมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน ยิ่งมีมูลค่าอย่างต่อเนื่อง (ศรีณย์ พิมพ์ทอง, 2555) และในปัจจุบัน องค์กรต่าง ๆ ได้ให้ความสนใจในเรื่องของการรักษาบุคลากรที่มีความเป็นทุนมนุษย์ ให้อยู่กับองค์กรอย่างยาวนานด้วยการสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้เกิดขึ้น เนื่องจากบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กร จะมีความเสียสละ มีความมุ่งมั่น ในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร ลดอัตราการขาดงาน และการลาออกของพนักงาน (ธีรพงษ์ บุญรักษา, 2553) ในทางตรงกันข้าม หากบุคลากรมีความผูกพันลดลง หรือไม่มีความผูกพันต่อองค์กร ก็จะส่งผลให้การปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรไม่สามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด (ยุพา ทองช่วง, 2556)

นอกจากเรื่องความผูกพันของพนักงานที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแล้ว ยังพบว่าองค์กรส่วนใหญ่กำลังประสบกับปัญหาในเรื่องความแตกต่างระหว่างช่วงอายุของพนักงาน ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร ขาดการให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม (กานต์พิชชา เก่งการช่าง, 2556) และอัตราการลาออกของพนักงานรุ่นใหม่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ โดยเฉพาะบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Cooke, F. L. & Kim, S. , 2017) ซึ่งปัญหาดังกล่าว อาจนำไปสู่คุณภาพที่ตกต่ำในการทำงานขององค์กร และการขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณภาพในการสืบทอดงานในตำแหน่งที่สำคัญ จึงเป็นประเด็นที่ท้าทายในการรักษาพนักงานให้ทำงานกับองค์กรในระยะยาว

ซึ่งในปัจจุบันจะเห็นได้ว่านักวิชาการ และผู้บริหารในองค์กรต่าง ๆ ได้นำแนวคิดและผลการศึกษาเรื่องเจนเนอเรชั่น มาประยุกต์ใช้ในแนวทางบริหารจัดการในด้าน การตลาด การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) ได้ทำการศึกษาถึงพฤติกรรมผู้บริโภคกลุ่มเจนเนอเรชั่น X, Y, Z พบว่าพฤติกรรมของคนกลุ่มนี้ใช้สมาร์ทโฟนเป็นอุปกรณ์เชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตกันมากที่สุดถึงตลอด 24 ชั่วโมง และกลุ่มเจนเนอเรชั่น Y เป็นกลุ่มที่ใช้อินเทอร์เน็ตสูงสูดนอกจากนี้ยังพบว่า กลุ่มเจนเนอเรชั่น X นิยมใช้บัตรเครดิตซื้อของออนไลน์สูงสุด ผลการศึกษาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าคนกลุ่มเจนเนอเรชั่น X, Y, Z มีพฤติกรรมการยอมรับนวัตกรรม มากกว่าคนในเจนเนอเรชั่นอื่น ๆ ซึ่งนักการตลาดใช้จุดเด่นจุดนี้มาใช้เป็นประโยชน์เพื่อสร้างกิจกรรมทางทางการตลาดมากให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



(สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน), 2558) สำหรับในด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ นั้น Peter Cappelli ศาสตราจารย์ จาก Wharton School ได้ให้มุมมองว่าเส้นทางอาชีพในยุคปัจจุบันนี้ได้เปลี่ยนไป โดยที่คนรุ่นใหม่จะขึ้นสู่ตำแหน่งบริหารและมีหน้าที่บริหารคนรุ่นเก่า ทำให้เกิดความตึงเครียดระหว่างคนทั้งสองกลุ่ม แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Jeanne C. Meister ผู้ร่วมก่อตั้ง Future Workplace ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ ที่อธิบายว่าความตึงเครียดระหว่างคนในแต่ละเจนเนอเรชัน เป็นสิ่งองค์กรต้องให้ความสำคัญและต้องยอมรับว่ารับว่าพนักงานแต่ละเจนเนอเรชันมีทักษะและความเชี่ยวชาญที่ต่างกัน (ปองพล บัณฑิตพรรัตน์, 2558)

จากการรับรู้คุณลักษณะที่แตกต่างระหว่างเจนเนอเรชัน ในองค์กร และคุณลักษณะของเจนเนอเรชันวาย ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง ทำให้ผู้บริหารในแต่ละองค์กรต้องปรับแนวทางการบริหารจัดการเพื่อรองรับการทำงานร่วมกันระหว่างเจนเนอเรชันต่าง ๆ (Kapoor, C. & Solomon, N., 2011) มีผลการศึกษาที่บ่งชี้ว่าหากพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เช่นเกิดความพึงพอใจของลูกค้า หรือผลกำไรที่เพิ่มมากขึ้น อันเนื่องมาจากพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะทำงานด้วยความทุ่มเท เพิ่มระดับความพยายาม และมีแนวโน้มที่จะไม่ลาออกจากงาน (Vimonmass, 2014) ซึ่งความผูกพันต่อองค์กร เป็นแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญในการธำรงรักษาบุคลากรและเป็นยุทธศาสตร์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (วิภาณันท์ ภาวพัทธ์ และสุวรรณา นาควิบูลย์วงศ์, 2015) ในส่วนของกลุ่มเจนเนอเรชันวาย (Generation Y) นั้น ได้มีนักวิชาการให้ความหมายว่า เป็นกลุ่มคนที่มีอายุตั้งแต่ 18 – 37 เมื่อเทียบกับปี พ.ศ.2561 ประชากรกลุ่มนี้มีการถูกเรียกไว้หลายชื่อ เช่น Millennial, WHY, Net Generation ซึ่งเป็นกลุ่มคนที่ฉลาด ยอมรับความเปลี่ยนแปลง มองว่าการใช้เทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต (Schwartz, S. H. , 2012) ปัญหาในการทำงานที่พบของคนกลุ่มนี้คือ การติดต่อสื่อสารทั้งทางด้านคำพูดและการเขียน เนื่องจากเจนเนอเรชันวาย จะมีการใช้ภาษา หรือคำพูดที่เข้าใจกันเองในกลุ่มของตน (Allen, N. & Mayer, J., 1990) ขอบรูปแบบการติดต่อสื่อสารแบบทันทีทันใดผ่านโปรแกรมการสนทนาแบบออนไลน์ โดยภาพรวมคนกลุ่มเจนเนอเรชันวาย จะให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตมากกว่าจำนวนเงินที่ได้รับจากการทำงาน มีความอดทน และความจงรักภักดีต่อองค์กรต่ำ มีอัตราการลาออกจากงานสูง จนทำให้กลุ่มคนเจนเนอเรชันวาย ไม่สามารถสร้างความผูกพันต่อองค์กรได้ (Westerman, J.W. & Yamamura, J.H., 2007) ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงแนวทาง หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความเหมาะสมในการที่จะทำให้พนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันวาย มีความรักองค์กร และทราบถึงการกำหนดแนวทางสร้างความผูกพันต่อองค์กรในกลุ่มพนักงานเจนเนอเรชันวาย ของธนาคารออมสิน จึงได้กำหนดชื่อเรื่องวิจัยว่า บุพปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชันวายของธนาคารออมสิน



ธนาคารออมสิน มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการคลัง ก่อตั้งเมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2456 ผู้ก่อตั้งคือพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 ซึ่งในปัจจุบันธนาคารออมสินดำเนินงานตามพันธกิจที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติ และแนวนโยบายของรัฐวิสาหกิจ ธนาคารออมสิน มีอายุยาวนานกว่า 100 ปี จึงทำให้มีพนักงาน 3 เจเนอเรชัน ได้แก่ กลุ่มเบบี้บูมเมอร์ เจเนอเรชัน X, เจเนอเรชัน Y ซึ่งพนักงานเจเนอเรชันวาย มีจำนวนมากถึงร้อยละ 60 ของจำนวนพนักงานทั้งหมด และมีอัตราการออกมากที่สุด ซึ่งส่งผลกระทบต่องบประมาณในการบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคาร (ธนาคารออมสิน, 2561)

ตามแนวทางที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในเรื่องของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ดังต่อไปนี้

บรรยากาศองค์กร หมายถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อพนักงาน ซึ่งประกอบไปด้วย (Ghasemia, B., & Keshavarzi, R., 2014) บรรยากาศองค์กรเชิงบวกยังเป็นปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดความไว้วางใจ การทำงานเป็นทีมได้ และความผูกพันต่อองค์กร (Jain, A. K., & Cooper, C. L., 2012) นอกจากนี้ Litwin & Stringer ได้กล่าวว่าบรรยากาศองค์กร มีลักษณะที่สังเกตได้ในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) ด้านความรับผิดชอบในงานของบุคคล (Individual Responsibility) ด้านการได้รับการสนับสนุน (Warmth And Support) และด้านการสร้างแรงจูงใจในปฏิบัติงาน (Litwin, G. H., & Stringer, R. A., 1968) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์กรมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม ความไว้วางใจ และการสร้างแรงจูงใจ

การทำงานเป็นทีม หมายถึงการทำงานภายในของกลุ่มบุคคลมีเป้าหมายเดียวกัน มีวิถีปฏิบัติร่วมกัน มีการสื่อสารอย่างเปิดเผย และมีการเสริมทักษะเพื่อเติมเต็มหรือช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกภายในทีมตลอดจนมีความรับผิดชอบร่วมกัน (Musab, I. M. et al., 2015)

ความไว้วางใจ หมายถึงความคาดหวังของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ที่มีต่อคำพูด คำสัญญาทั้งที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการของบุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น และความไว้วางใจจะส่งผลต่อเนื้อให้เกิดความเชื่อมั่น และศรัทธา (Thielmann, I., & Hilbig, B. E., 2015)

การสร้างแรงจูงใจ คือแรงขับเคลื่อนที่อยู่ภายในบุคคล เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานหรืออาจเกิดขึ้นจากการเรียนรู้และประสบการณ์เกิดจาก สิ่งเร้า ความคาดหวัง และการตั้งเป้าหมาย (กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล, 2558) แรงจูงใจจะทำให้บุคคล เกิดพลัง เกิดทิศทาง และจุดมุ่งหมายในการทำงาน (George, J. M. & Jones, G. R., 2012)

ภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคล พยายามใช้อิทธิพลของตน กระตุ้นชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ (ศักดิ์ชัย ภูเจริญ, 2561) ผู้ที่มีภาวะผู้นำจะต้อง เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์มีทักษะที่หลากหลาย มีความคิดสร้างสรรค์ และกล้า



ตัดสินใจ (Bendersky, C., & Shah, P. N., 2013) จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ และการตัดสินใจ

การตัดสินใจ อธิบายว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการของการเลือกจากหลาย ๆ ทางเลือกที่มีอยู่ หรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด (Izogo, E., 2015)

ความคิดสร้างสรรค์ เป็นการขยายขอบเขตความคิดให้กว้างออกไปจากกรอบความคิดเดิมที่มีอยู่ เพื่อค้นหาแนวทางวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2556)

วิสัยทัศน์ หมายถึง การคาดการณ์ถึงภาพอนาคตที่สอดคล้องกับความเป็นจริง เพื่อนำไปสู่การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ (Powers, E.L., 2012) นอกจากนี้ วิสัยทัศน์ ยังเป็นแนวทางพื้นฐานที่จะนำไปสู่การกำหนดวิธีการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Ahmed, A., 2019)

วัฒนธรรมองค์กร Schein, E. H. กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนฐานคติ ค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐาน ที่เกิดขึ้นภายในแต่ละองค์กร ที่สามารถชี้นำพฤติกรรมของสมาชิกขององค์กรในการแก้ปัญหาเรื่องการปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร มีการถ่ายทอดไปยังสมาชิกในรุ่นต่อไปในฐานะที่เป็นแนวทางที่ถูกต้อง (Schein, E. H. , 1992) ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบที่สำคัญ ของวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน

ค่านิยม หมายถึง ความเชื่อที่สั่งสมมาอย่างยาวนาน ของแต่ละบุคคลจนกลายเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตและเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจว่าอะไรเป็นสิ่งที่ถูกหรือผิดซึ่งเกี่ยวข้องกับการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์อย่างมีจิตสำนึก (Schein, E. H. , 1992)

ความเชื่อ หมายถึง การแสดงความรู้ทางจิตอย่างหนึ่ง ซึ่งมีความสัมพันธ์กับระบบประสาทสัมผัสและสมอง (Ginsberg, M., 1963) ความเชื่อ ไม่ใช่สิ่งที่คงทนถาวร มีการปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ และมีการแสดงออกที่สะท้อนให้เป็นเชิงสัญลักษณ์ที่สังเกตได้ชัดเจนผ่านกิจกรรมต่าง ๆ (อาพันธ์ กาญจนพันธ์, 2555)

บรรทัดฐาน หมายถึง แนวทาง หรือวิธีปฏิบัติที่ใช้สำหรับแยกแยะ ค่านิยมทัศนคติ และพฤติกรรมที่เหมาะสม และไม่เหมาะสม ซึ่งบรรทัดฐานสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อม สถานการณ์และวัฒนธรรม (Business, D., 2018)

ความพึงพอใจในงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกที่ดีต่องานที่รับผิดชอบ เป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลการปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ (Robbins, S. P. & Judge, T., 2010) การสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นสามารถกระทำได้ โดยผ่านกิจกรรมในการบริหารงาน ได้แก่ การบังคับบัญชาที่สร้างการรับรู้ถึงความเสมอภาค และการให้ออกาสมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น (Ludin, I. H. B. H., & Cheng, B. L., 2014) ดังนั้นผู้วิจัย จึงสรุปได้ว่า



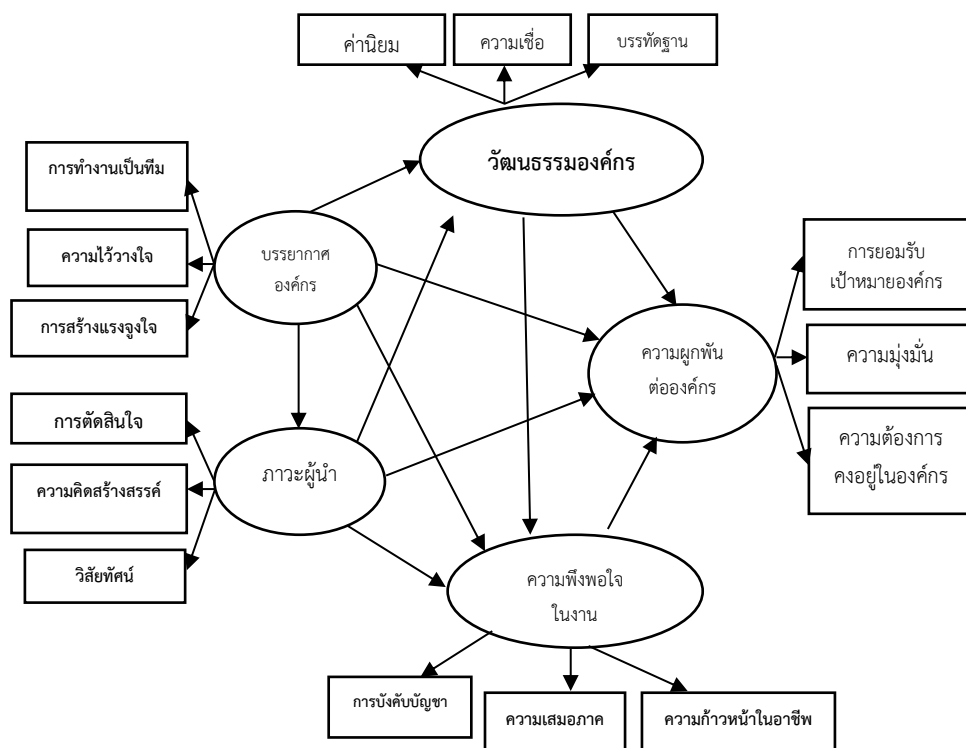
องค์ประกอบที่สำคัญของความพึงพอใจในงาน ได้แก่ บังคับบัญชา ความเสมอภาค และความก้าวหน้าในอาชีพ

การบังคับบัญชา หมายถึง กระบวนการในการให้การสนับสนุน พัฒนาความรู้ ทักษะความสามารถ ให้กับผู้ที่บังคับบัญชาเพื่อให้การปฏิบัติงานมีความถูกต้อง เป็นไปตามนโยบายขององค์กร (Kettle, M., 2015) การบังคับบัญชามีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) การบริหารจัดการ 2) การให้ความรู้แก่ผู้ที่บังคับบัญชา 3) การให้การสนับสนุนแก่ผู้ที่บังคับบัญชา (Kadushin, A., & Harkness, D., 2014)

ความเสมอภาค ความเสมอภาคเป็นความรู้สึกของพนักงาน ที่มีต่อความสมดุลระหว่าง ความพยายาม ความมุ่งมั่น ความทุ่มเท ความเสียสละในการทำงาน กับผลประโยชน์ที่ได้รับจากการทำงาน ถ้าหากพนักงานมีการรับรู้ถึงความไม่เสมอภาคเกิดขึ้นแล้ว จะเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในเชิงลบเช่น การลดความทุ่มเท ความพยายามในการทำงาน เพื่อทำให้ตนเองรู้สึกถึงความเสมอภาค และเป็นการแสดงออกเพื่อเรียกร้องผลตอบแทนเพิ่มขึ้น (Adams, J. S. , 1963)

ความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นแรงจูงใจขั้นพื้นฐานของมนุษย์ซึ่งความก้าวหน้าในอาชีพ ถือว่าเป็นความสำเร็จอย่างหนึ่งในชีวิต ทำให้เกิดความพึงพอใจเพิ่มขึ้น และส่งผลต่อความภาคภูมิใจในตนเอง (ประสิทธิ์ชัย เดชขำ, 2557) ความก้าวหน้าในอาชีพ อาจมีรูปแบบที่แตกต่างกัน ได้แก่ 1) ความก้าวหน้าในอาชีพ คือ จากการได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น 2) ความก้าวหน้าจากการได้รับอัตราการเงินเดือน หรือผลตอบแทนที่มากขึ้น 3) ความก้าวหน้าจากการที่ได้รับการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ และได้รับการพัฒนาทักษะและความสามารถในด้านต่าง ๆ (Weng, Q. X. et al., 2017)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้วิจัยได้สร้างกรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับ บรรยากาศองค์กร ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย ของธนาคารออมสิน
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย ของธนาคารออมสิน
3. เพื่อศึกษาแนวทางสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย

วิธีดำเนินการวิจัย

รูปแบบของการวิจัยการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน ระหว่างวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ และวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Mixed Method)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประชากร ได้แก่ พนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร 31 สายงาน จำนวน 3,198 คน ทำการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเป็นระบบ (Systematic sampling) เพื่อคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง และใช้การวิเคราะห์สถิติ



ประเภทพหุตัวแปร โดยใช้สมการโครงสร้าง Structural Equation Modeling (SEM) กำหนดกลุ่มตัวอย่างประมาณ 20 เท่า ของตัวแปรสังเกตได้ (Grace, J. B., 2008) ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ มีตัวแปรสังเกตได้จำนวน 15 ตัวแปร ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างจึงเท่ากับ 300 คน

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In - Depth Interview) ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (ณรงค์ กุลนิตะ และสุดาวรรณ สมใจ, 2558) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ผู้บริหารระดับสูง ของธนาคารออมสิน สังกัดสำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร ที่มีบุคลากรกลุ่มเงินออเรชั่นวัย สังกัดในหน่วยงานจำนวนตั้งแต่ 70 คน ขึ้นไป มีจำนวนทั้งสิ้น 14 สายงาน ๆ ละ 1 คน ได้แก่สายงานกำกับและควบคุม สายงานตรวจสอบภายใน สายงานบริหารการขาย สายงานบริหารงานกลาง สายงานบริหารทรัพยากรบุคคล สายงานบริหารธุรกิจลูกค้าบุคคล สายงานบริหารหนี้และกฎหมาย สายงานปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศ สายงานปฏิบัติการลูกค้าธุรกิจและภาครัฐ สายงานปฏิบัติการลูกค้าบุคคลสายงานลูกค้าธุรกิจงานเลขานุการธนาคาร สายงานวางแผนเทคโนโลยีสารสนเทศ สายงานขึ้นตรงผู้อำนวยการธนาคารออมสิน ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างจึงเท่ากับ 14 คน

การสร้างเครื่องมือ

1. การศึกษาเอกสาร บทความ ตำรา และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับความรู้พื้นฐานต่อองค์กร ตลอดจนแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกลุ่มคนเงินออเรชั่นต่าง ๆ โดยเฉพาะกลุ่มคนเงินออเรชั่นวัย

2. สร้างแบบสอบถามเพื่อการวิจัย ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความรู้พื้นฐานต่อองค์กรของพนักงานเงินออเรชั่นวัย ในธนาคารออมสิน ใช้ระดับความคิดเห็นเป็นแบบลิเคิร์ตสเกล (Likert Scale) แบ่งเป็น 5 ลำดับแยกเป็นระดับมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ตามลำดับ

3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้คณะกรรมการควบคุมดัชนีนิพนธ์ตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหา ภาษาที่ใช้ ความครอบคลุม และความสอดคล้องตามนิยามของตัวแปรแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขข้อคำถาม ตามคำแนะนำของคณะกรรมการควบคุมดัชนีนิพนธ์

4. นำแบบสอบถามที่ได้มาจากข้อ 3 ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เป็นผู้พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรง โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.5 ถึง 1.00 พบว่าแบบสอบถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง เนื้อหาในข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อยู่ระหว่าง 0.88 - 1.00 ผ่านเกณฑ์ 0.50 ขึ้นไปทุกข้อคำถาม ซึ่งสามารถนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลได้ (สุวิมล ติรภานันท์, 2550)

5. นำแบบสอบถามที่ได้จากข้อ 4 ไปทดลองใช้ (try out) กับบุคลากรผู้บริหารและพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 2 จำนวน 30 ชุด ซึ่งมีคุณสมบัติคล้ายกลุ่มตัวอย่างแต่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มตัวอย่าง



6. ทดสอบคุณภาพเครื่องมือ ทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยใช้วิธีการคำนวณด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha) พบว่าแบบสอบถามทุกส่วนมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.9296 ถึง 0.9469 ซึ่งผ่านเกณฑ์ค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป (Cronbach, L. J., 2003)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้แบบสอบถาม จำนวน 300 ชุด ซึ่งผู้วิจัยได้มีหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยัง ผู้บริหารระดับสูงของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ เพื่อลงพื้นที่ในการจัดเก็บข้อมูลตามสายงานต่าง ๆ จำนวน 31 สายงาน

ข้อมูลเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก แบบมีโครงสร้าง โดยมีหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้บริหารระดับสูงของธนาคารออมสิน จำนวน 14 ท่าน เพื่อขอเข้าพบและทำการสัมภาษณ์ ภายในบริเวณธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ทำการจัดเก็บข้อมูลด้วยการบันทึกเสียงและจดบันทึกข้อมูลที่สำคัญ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) วิเคราะห์หาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS) และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ทำการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปลีเซล (LISREL) หาค่าเฉลี่ย (mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ซึ่งค่าสถิติสำคัญในการทดสอบความสอดคล้องของแบบจำลอง (สุมาส อังศุโชติ และคณะ, 2554) ได้แก่

- ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi - Square Statistics) ข้อตกลงเบื้องต้น 4 ประการ คือ (ก) ตัวแปรสังเกตได้ต้องมีการแจกแจงปกติ (ข) การวิเคราะห์ข้อมูลต้องใช้เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม (ค) ขนาดของกลุ่มตัวอย่างต้องมีขนาดใหญ่ (กลุ่มตัวอย่างไม่น้อยกว่า 100 และอัตราส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่าง และจำนวนพารามิเตอร์หรือตัวแปร ควรจะเป็น 20 ต่อ 1) (ง) ฟังก์ชันความกลมกลืน มีค่าเป็นศูนย์จริงตามสมมติฐานที่ใช้ทดสอบ ไค - สแควร์ ในบางกรณี ค่า ไค-สแควร์ จะขึ้นอยู่กับ การแจกแจงของตัวแปรสังเกต และขนาดของกลุ่มตัวอย่าง อาจทำให้สรุปผลได้ไม่ถูกต้อง ดังนั้นจึงแก้ไขได้ด้วยการพิจารณาค่า ไค - สแควร์ สัมพัทธ์ (χ^2/df) ซึ่งควรมีค่าน้อยกว่า 2.00

- ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (relative fit index) พิจารณาค่า CFI (Comparative Fit Index) เป็นค่าดัชนีบอกว่าแบบจำลองที่นำมาทดสอบดีกว่าแบบจำลองที่ตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์เลย มีค่าตั้งแต่ 0 - 1 โดยค่า 0.90 - 0.95 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้ และค่ามากกว่า 0.95 สอดคล้องกลมกลืนกันดี

- ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมบูรณ์ (Absolute Fit Index) พิจารณาค่า GFI (Goodness of Fit) เป็นค่าที่แสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยแบบจำลอง และค่า AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)



เป็นค่าที่แสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วม ที่อธิบายได้ด้วยแบบจำลอง โดยการปรับแก้ด้วยองศาความเป็นอิสระ ค่า GFI และ AGFI ต้องมีค่าตั้งแต่ 0 - 1 โดยค่าที่ยอมรับได้ต้องมีค่ามากกว่า 0.90

- ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืน ในรูปความคลาดเคลื่อนพิจารณา ค่า RMR (Root Mean Square Residual) และ ค่า RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 จึงจะสรุปได้ว่าแบบจำลองสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ทำการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยมีหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้บริหารระดับสูงธนาคารออมสิน เพื่อขอเข้าพบและทำการสัมภาษณ์ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลได้กำหนดให้เข้าพบ ณ ห้องประชุมของแต่ละสาขางาน ภายในบริเวณธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ตามเวลาที่นัดหมาย ผู้วิจัยทำการจัดเก็บข้อมูลด้วยการบันทึกเสียงและจดบันทึกข้อมูลที่สำคัญ โดยใช้เวลาในการสัมภาษณ์ ประมาณ ท่านละ 1 ชั่วโมง

ผู้วิจัยได้ทำการถอดข้อมูลด้วยตนเอง โดยใช้ระยะเวลาในการถอดข้อมูล รวมทั้งสิ้น 2 - 3 วัน จากนั้นได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการวิเคราะห์เนื้อหาที่ถูกกล่าวถึงซ้ำกันจากต่างบุคคล แล้วทำการเปรียบเทียบข้อมูลและสร้างข้อมูลแบบอุปนัย (Inductive Conclusion) เพื่อยืนยันว่าผลการวิเคราะห์ที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพ และนำเสนอข้อมูลเชิงบูรณาการตามประเด็นที่สำคัญ และมีความเชื่อมโยงระหว่างข้อมูล โดยการสรุปและตีความในรูปแบบการพรรณนาตามกรอบแนวความคิดของการวิจัย ที่ได้กำหนดไว้

สมมติฐานการวิจัย

1. ระดับ บรรยากาสองค์กร ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานเจนเนอเรชันวาย ของธนาคารออมสิน อยู่ในระดับมาก
2. อิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชันวาย ของธนาคารออมสิน ได้แก่ บรรยากาสองค์กร ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และความพึงพอใจในงาน

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามจำนวน 300 ชุด และแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ที่ได้รับกลับคืนมาจำนวน 300 ชุด โดยแสดงเป็นความถี่ และค่าร้อยละ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 59.00 มีอายุ 33 - 37 ปี จำนวน 105 คิดเป็นร้อยละ 35.00 การศึกษาระดับปริญญาตรี 181 คน คิดเป็นร้อยละ 60.33 อายุงาน 4 - 7 ปี 122 คน คิดเป็นร้อยละ 40.67



1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปรเพื่ออธิบายระดับความสัมพันธ์ของตัวแปร

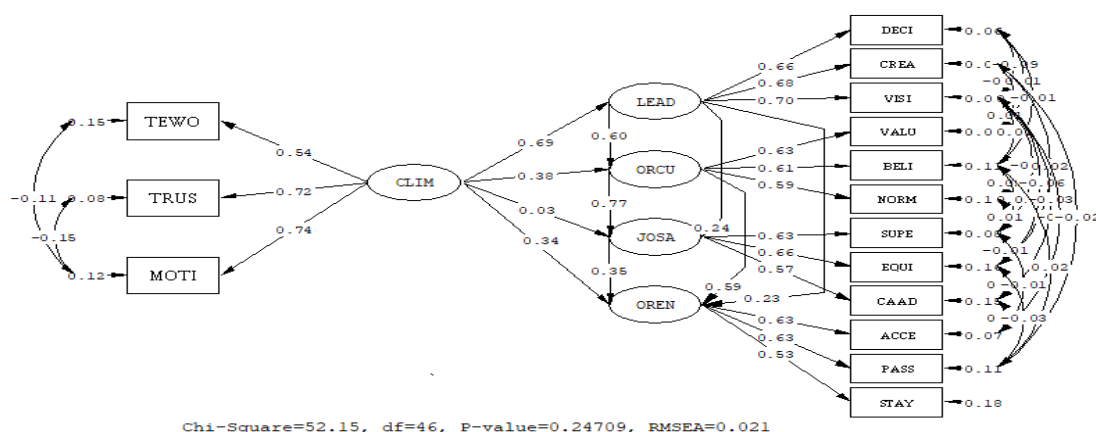
ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ระดับของตัวแปร

ลำดับ	ตัวแปร	Mean	St.Dev.	แปลผล
1	บรรยากาศองค์กร	3.90	0.66	มาก
2	ภาวะผู้นำ	3.86	0.66	มาก
3	วัฒนธรรมองค์กร	3.87	0.64	มาก
4	ความพึงพอใจในงาน	3.75	0.66	มาก
5	ความผูกพันต่อองค์กร	3.91	0.63	มาก

พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปร บรรยากาศองค์กร ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย อยู่ระหว่าง 3.75 ถึง 3.91 ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความผูกพันต่อองค์กร และตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ความพึงพอใจในงาน และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าระหว่าง 0.63 ถึง 0.66

2. การวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ (Structural Model) เพื่อหาข้ออิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชั่นวายของธนาคารออมสิน

2.1 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ (Structural Model) ที่เป็นแบบจำลองทางเลือก



ภาพที่ 2 แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ (Structural Model) ที่เป็นแบบจำลองทางเลือก

ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่เป็นแบบจำลองทางเลือก ซึ่งเป็นแบบจำลองสมการโครงสร้างภายหลังการปรับแก้แล้ว พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับ



ข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี โดยพิจารณาจากค่าไค - สแควร์ สัมพัทธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 1.13 ดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.98 ดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.94 ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.007 ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.021 ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 ดัชนีวัดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (CN) มีค่าเท่ากับ 411.48

2.2 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมของแบบจำลองทางเลือก

ตารางที่ 2 อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ของแบบจำลองทางเลือก

ตัวแปรตาม	ความสัมพันธ์	ตัวแปรอิสระ				R ²
		บรรยากาศองค์กร	ภาวะผู้นำ	วัฒนธรรมองค์กร	ความพึงพอใจในงาน	
ภาวะผู้นำ	DE	0.69**	-	-	-	0.48
	IE	-	-	-	-	
	TE	0.69**	-	-	-	
วัฒนธรรมองค์กร	DE	0.38**	0.60**	-	-	0.81
	IE	0.41**	-	-	-	
	TE	0.79**	0.60**	-	-	
ความพึงพอใจในงาน	DE	0.03	0.24**	0.77**	-	0.92
	IE	0.77**	0.46**	-	-	
	TE	0.80**	0.70**	0.77**	-	
ความผูกพันต่อองค์กร	DE	0.34**	0.23**	0.59**	0.35**	0.81
	IE	0.64**	0.60**	0.27**	-	
	TE	0.98**	0.83**	0.86**	0.35**	

Chi-Square = 52.15, df = 46, p - value = 0.247, GFI = 0.98, AGFI = 0.94, RMR = 0.007,

RMSEA = 0.021 CFI = 1.00, CN = 411.45

(หมายเหตุ ** p < 0.01 , DE = อิทธิพลทางตรง , IE = อิทธิพลทางอ้อม , TE = อิทธิพลรวม)

จากภาพที่ 2 และตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ (Structural Model) ที่เป็นแบบจำลองทางเลือก พบค่าสถิติที่สำคัญ และอธิบายได้ดังนี้



บรรยากาศองค์กร มีอิทธิพลรวมต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์กร เท่ากับ 0.98 โดยมีค่าอิทธิพลทางตรง เท่ากับ 0.34 มีอิทธิพลทางอ้อม ผ่านวัฒนธรรมองค์กร และความพึงพอใจในงาน มีค่าอิทธิพล เท่ากับ 0.64

ภาวะผู้นำ มีอิทธิพลรวมต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์กร เท่ากับ 0.83 โดยมีค่าอิทธิพลทางตรง เท่ากับ 0.23 มีอิทธิพลทางอ้อม ผ่านวัฒนธรรมองค์กร และความพึงพอใจในงาน มีค่าอิทธิพล เท่ากับ 0.60

วัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลรวมต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์กร เท่ากับ 0.86 โดยมีค่าอิทธิพลทางตรง เท่ากับ 0.59 มีอิทธิพลทางอ้อม ผ่านความพึงพอใจในงาน เท่ากับ 0.27

ความพึงพอใจในงาน มีอิทธิพลรวมต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์กร เท่ากับ 0.35 โดยมีอิทธิพลทางตรง ต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์กร เท่ากับ 0.35 และไม่มีอิทธิพลทางอ้อม

3. ข้อค้นพบจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงปริมาณ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ บรรยากาศองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้ดังนี้

บรรยากาศองค์กร ผู้ให้ข้อมูล ได้ให้ความสำคัญในการสร้างแรงจูงใจ เป็นอันดับต้น ซึ่งมองว่าการสร้างแรงจูงใจ เป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีความตั้งใจ มีความภาคภูมิใจ เกิดความรู้สึกร่วมกันให้ความสำคัญ ในด้านการทำงานเป็นทีม และความไว้วางใจ ผู้ให้ข้อมูลมองว่า การทำงานเป็นทีมทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการประสานงาน มีการปรับตัวเข้าหากัน และการทำงานเป็นทีมจะส่งผลให้เกิดความไว้วางใจในเพื่อนร่วมงาน เกิดความสามัคคี สร้างความผูกพันต่อองค์กร

ภาวะผู้นำ ผู้ให้ข้อมูล ให้ความสำคัญในด้านวิสัยทัศน์ เป็นอันดับต้น เนื่องจากผู้ที่มีภาวะผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์และวางแผนในการทำงาน ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ทำให้พนักงาน มีวิสัยทัศน์ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร ในด้านการตัดสินใจ และความคิดสร้างสรรค์ ได้อธิบายว่า ผู้นำที่ดียังต้องมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล และมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ นอกจากนี้ ผู้นำต้องมีความคิดที่สร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่น และมีไหวพริบในการบริหารงานเพื่อสร้างแนวทางการทำงานที่หลากหลาย สิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ เกิดความศรัทธา และส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร ผู้ให้ข้อมูล ให้ความสำคัญในด้านค่านิยมเป็นอันดับต้น ซึ่งมองว่า การที่พนักงานในองค์กรมีค่านิยมที่ยึดถือร่วมกัน เป็นการสะท้อนให้เห็นว่าพนักงานยอมรับถึงความเป็นสมาชิกขององค์กร เกิดความเชื่อถือต่อองค์กร และเมื่อพนักงานมีค่านิยม



และความเชื่อร่วมกัน จะส่งเสริมให้พนักงานเกิดการยอมรับในนโยบายขององค์กร สิ่งเหล่านี้จะเอื้อต่อการสร้างบรรทัดฐานในเรื่องต่าง ๆ ในองค์กร และจะทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

ความพึงพอใจในงาน ผู้ให้ข้อมูล ให้ความสำคัญกับความเสมอภาค เป็นอันดับต้น เนื่องจากความเสมอภาคเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกของพนักงาน ที่มีต่อองค์กรในเรื่องของผลตอบแทน ในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งผลตอบแทนดังกล่าว จะส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติที่สังเกตได้ เช่น ความมุ่งมั่น พุ่มเท นอกจากนี้ความพึงพอใจในงาน ยังมีความเกี่ยวข้องกับ เรื่องของการบังคับบัญชาที่เน้นยึดหยุ่น มีการชี้แนะให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานจะทำให้เกิด การยอมรับนับถือ และสร้างความรู้สึกเชิงบวกให้กับพนักงาน ส่วนในด้านความก้าวหน้าในอาชีพนั้น องค์กรต้องมีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานให้ชัดเจน มีการสร้างระบบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่เป็นไปตามหลักความรู้ความสามารถที่วัดได้ การที่พนักงานรับรู้ถึงความเสมอภาค จะทำให้การบังคับบัญชามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร ผู้ให้ข้อมูล ให้ความสำคัญในด้าน การยอมรับเป้าหมายขององค์กร เป็นอันดับต้น เนื่องจาก การที่พนักงานยอมรับเป้าหมายขององค์กร เป็นการสะท้อนว่าพนักงานมีความเข้าใจในจุดมุ่งหมายขององค์กร จะทำให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความความเต็มใจ มีความรับผิดชอบ และอยู่ในกฎระเบียบขององค์กร และทางด้านการมุ่งมั่น เป็นพฤติกรรมในการทำงานด้วยความทุ่มเท มองเห็นคุณค่าในงานที่รับผิดชอบ เสียสละเพื่อองค์กร และทางด้านการต้องการคงอยู่กับองค์กร มองว่าเป็นความรู้สึกถึงของพนักงานที่มีต่อองค์กร แบบมีเงื่อนไข ซึ่งผู้ให้ข้อมูล มองว่า หากพนักงานต้องการอยู่กับองค์กร เพื่อสร้างผลงานให้กับองค์กร ทำงานด้วยความมุ่งมั่นทุ่มเท จึงจะถือได้ว่าเป็นความผูกพันต่อองค์กร

อภิปรายผล

1. จากผลการศึกษาระดับของตัวแปร พบว่า บรรยากาศองค์กร ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก สามารถอธิบายได้ว่า ธนาครออมสิน ต้องให้ความสำคัญในการสร้างบรรยากาศองค์กร ให้มีบรรยากาศเชิงบวกเพิ่มมากขึ้น มีการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และมีความคิดสร้างสรรค์ นอกจากนี้ ยังต้องให้ความสำคัญต่อการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการกำหนดค่านิยมองค์กร ที่มีความสอดคล้องกับค่านิยมของพนักงานทั่วทั้งองค์กร โดยเฉพาะพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันวาย ซึ่งแนวทางดังกล่าวจะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ในระดับมาก เช่นกัน

2. บุพปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานเจนเนอเรชันวายของธนาครออมสิน วิเคราะห์ได้ว่า บรรยากาศองค์กร มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด จึงอาจกล่าวได้ว่า บรรยากาศองค์กร มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการสร้างความผูกพันต่อองค์กร มากที่สุด เนื่องจากบรรยากาศองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการกำหนดแนวทางการบริหารงานที่สอดคล้องกับความคาดหวังของพนักงาน และช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีทัศนคติที่ดี



ต่อองค์กร (Yenen V. Z. et al., 2014) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิราภรณ์ ผันสว่าง ที่ได้ทำการศึกษาถึง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างเส้นทางของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าบรรยากาศองค์กร มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร (จิราภรณ์ ผันสว่าง, 2556) นอกจากนี้ ยังพบว่า ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และความพึงพอใจในงาน มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้

ภาวะผู้นำ มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการ หรือพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น สามารถกระตุ้นให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลง โดยการชี้แนะ สั่งการ อำนาจการให้พนักงานเกิดการคล้อยตาม หรือทำตามในสิ่งที่ตนต้องการ โดยผู้นำถือเป็นผู้ที่มีบทบาท และอำนาจสูงสุดที่จะทำให้เกิดภาวะความผูกพันของบุคลากรในองค์กร (Dubrin, A. J., 2018) ซึ่งแนวคิดดังกล่าว ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สาธิต วิกรานต์ธนากุล และสมยศ อวเกียรติ ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรธุรกิจศูนย์การค้าเซ็นทรัล พบว่าภาวะผู้นำมีอิทธิพลทั้งทางตรง และทางอ้อม ต่อความผูกพันต่อองค์กร (สาธิต วิกรานต์ธนากุล และสมยศ อวเกียรติ, 2559)

วัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับทฤษฎี ของ Cameron, K.S., & Quinn, R.E. ที่กล่าวว่ารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบก๊อกลู (Clan Culture) เป็นรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร ที่ให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน เพื่อสร้างการพัฒนาตนเองให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรแบบนี้ มักจะมีกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมมาก รวมทั้งมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและจงรักภักดีต่อองค์กร ตลอดจนมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กร (Cameron, K.S., & Quinn, R.E., 1999) ซึ่งแนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ อีรพงษ์ บุญรักษา ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัย: กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งผลการศึกษาระบุว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร (อีรพงษ์ บุญรักษา, 2553)

ความพึงพอใจในงาน มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกเชิงบวกอันเกิดจากการได้รับในสิ่งที่ต้องการ หรือเกิดขึ้นเมื่อความคาดหวังได้รับการตอบสนอง (Ludin, I. H. B. H., & Cheng, B. L., 2014) นอกจากนี้ ความพึงพอใจงาน ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่จะกระตุ้นให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่องาน เกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน และก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร (Robbins, S. P. & Judge, T., 2010) ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาของ พงศ์ศรัณย์ พลศรีเลิศ ที่ได้ค้นคว้าในเรื่อง ตัวแบบสมการโครงสร้างปัจจัยความพึงพอใจในงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของ



บุคลากร พบว่า ความพึงพอใจในงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (พงศ์ศรัณย์ พลศรีเลิศ, 2559)

สรุป/ข้อเสนอแนะ

จากการวิเคราะห์ตัวแปร บรรยากาศองค์กร ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน และ ความผูกพันต่อองค์กร อาจกล่าวได้ว่า ธนาคารออมสิน ควรพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรสำหรับพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ด้วยการสร้างรูปแบบการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะมีผลต่อการทำให้องค์กรมีบรรยากาศเชิงบวก และต้องมีการสร้างผู้นำในองค์กรให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร และนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนด นอกจากนี้ธนาคารออมสินยังต้องมีกลยุทธ์ในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานด้วยการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน รูปแบบต่าง ๆ ที่ตอบสนองต่อความจำเป็นในการดำเนินชีวิต และความต้องการของพนักงานทุกกลุ่มในองค์กรให้ได้มากที่สุด โดยเฉพาะกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย นอกจากนี้ธนาคารออมสิน ต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นที่ยอมรับของพนักงานทั่วทั้งองค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรม การสร้างค่านิยมให้กับพนักงานนำไปสู่การสร้างความสามารถให้กับองค์กรในการปรับตัวให้เข้ากับกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ทำให้พนักงานเกิดการยอมรับ และมีความผูกพันต่อองค์กรต่อไป จากการวิจัยในครั้งนี้ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะในการวิจัยดังต่อไปนี้ นักวิจัยหรือผู้ที่สนใจที่เกี่ยวข้อง ควรศึกษาด้านสภาวะจิตวิสัยเชิงวิทยาศาสตร์ ด้วยวิธีวิทยาศาสตร์ (Q Methodology) สำหรับการสร้างมาตรวัดต่าง ๆ ที่สามารถจำแนกแนวคิดและพฤติกรรมเชิงจิตวิทยา เพื่อให้เกิดความหลากหลาย และเป็นการเพิ่มเนื้อหาสาระเชิงวิชาการในรูปแบบใหม่ที่แตกต่างในด้านการวิเคราะห์ และการประมวลผล ทำให้เป็นประโยชน์ต่อวงการวิจัยมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กัลยารัตน์ อีระธนชัยกุล. (2558). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานภาคธุรกิจพลังงานและสาธารณูปโภคในประเทศไทย. ใน รายงานการวิจัย. มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- กานต์พิชชา เก่งการช่าง. (2556). เจเนอเรชั่นวายกับความท้าทายใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคล. วารสารสังคมศาสตร์และศิลปศาสตร์, 2(1), 15-27.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2556). การคิดเชิงสร้างสรรค์. (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพมหานคร: ซัคเซส มีเดีย.



- จิราภรณ์ ผันสว่าง. (2556). รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วารสารสถาบันวิจัยญาณสังวร, 5(2), 47-58.
- ณรงค์ กุลนิเทศ และสุดาวรรณ สมใจ. (2558). ระเบียบวิจัยขั้นสูงและการออกแบบการวิจัย. กรุงเทพมหานคร: มาสเตอร์พริ้นท์สามเสน.
- ธนาการอมสิน. (2561). ธนาการอมสินขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จแบบไม่หยุดยั้ง รายงานประจำปี 2561. ใน รายงานประจำปี. ธนาการอมสิน.
- ธีรพงษ์ บุญรักษา. (2553). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัย: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหิดล. วารสารภาษาและวัฒนธรรม, 29(2), 45-68.
- ประสิทธิ์ชัย เดชขำ. (2557). เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. วารสารสุทธิปริทัศน์, 28(85), 186-203.
- ปองพล บัญญัติสินพรัตน์. (2558). การบริหารคน 5 เจนเนอเรชั่น. เรียกใช้เมื่อ 20 มีนาคม 2560 จาก <https://slingshot.co.th/resources/library>
- พงศ์ศรีนัย พลศรีเลิศ. (2559). ตัวแบบสมการโครงสร้างปัจจัยความพึงพอใจในงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์, 2(1), 56-67.
- ยุพา ทองช่วง. (2556). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานสหกรณ์กับสหกรณ์การเกษตรในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. วารสารสำนักหอสมุดมหาวิทยาลัยทักษิณ, 2(2), 43-59.
- วิภาณันท์ ภาวพัทธ์ และสุวรรณา นาควิบูลย์วงศ์. (2015). การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (สังคม), 3(63), 488-590.
- ศรีณัย พิมพ์ทอง. (2555). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในองค์การของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ. ใน รายงานการวิจัย. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สาธิต วิกิรัตน์ธนากุล และสามยศ อวเกียรติ. (2559). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรธุรกิจศูนย์การค้าเซ็นทรัล. วารสารหาดใหญ่วิชาการ, 14(1), 43-56
- สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน). (2558). รายงานผลการสำรวจประเทศไทยปี 2558/Thailand Internet User Profile 2015. เรียกใช้เมื่อ 20 เมษายน 2562 จาก <https://www.etda.or.th/publishing-detail/thailand-internet-user-profile-2015-th.html>



- สุภมาส อังศุโชติ และคณะ. (2554). สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์:เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: เจริญมั่นคงดีการพิมพ์.
- สุวิมล ติรกานันท์. (2550). ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อานันท์ กาญจนพันธ์. (2555). เจ้าที่และผีป่วน : พลวัตของความรู้ชาวบ้าน อำนาจและตัวตนของคนท้องถิ่น. (พิมพ์ครั้งที่ 1). เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of Equity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Ahmed, A. (2019). Importance of Mission and Vision in organizational Strategy. Retrieved 15 September 2019 from <https://smallbusiness.chron.com/importance-mission-vision-organizational-strategy-16000.html>.
- Allen, N. & Mayer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, Continuance And normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Bendersky, C. & Shah, P. N. (2013). The downfall of extraverts and the rise or neurotics: The dynamic process of status allocation in task groups. *Academy of Management Journal*, 56, 387-406.
- Business, D. (2018). Social norm. Retrieved 25 December 2018 from [http:// www. Businessdictionary.com/definition/social-norm.html](http://www.Businessdictionary.com/definition/social-norm.html)
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture:Based on the competing values framework. NY: Addison-Wesley. *Business Performance Management*, 4(1), 24-30.
- Cooke, F. L. & Kim, S. (2017). *Routledge Handbook of Human Resource Management in Asia*. English: Routledge.
- Cronbach, L. J. (2003). *Essential of psychology testing*. New York: Hanpercollishes.
- Dubrin, A. J. (2018). *Principles of Leadership*. (7th ed). Canada: SouthWestern.
- George, J. M. & Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behaviour*. (6 th ed.). Reading, MA: Prentice Hall.
- Ghasemia, B., & Keshavarzi, R. (2014). The relationship between organizational climate, organizational commitment and organizational citizenship behaviour in a hospital environment. *Reef Resources Assessment and Management Technical Paper*, 40(2), 759-773.



- Ginsberg, M. (1963). *Mind and Belief: Psychological Ascription and the Correct of Belief*. . U.S.A: Humanities Press.
- Grace, J. B. (2008). Structural Equation Modeling for Observational Studies. *Journal of Wildlife Management*, 72(1), 14-22.
- Izogo, E. (2015). Determinant of attitudinal loyalty in Nigeria telecom services sector: does commitment play a mediating role. *Journal of Retail and Consumer Services*, 23(5),107-117.
- Jain, A. K. & Cooper, C. L. (2012). Stress and organisational citizenship behaviours in Indian business process outsourcing organisations. *IIMB Management Review*, 24(3), 155-163.
- Kadushin, A. & Harkness, D. (2014). *Supervision in social work* (5th. eds.). New York: Columbia University Press.
- Kapoor, C. & Solomon, N. (2011). Understanding and managing generational differences inthe workplace. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(4), 308-318.
- Kettle, M. (2015). *Achieving Effective Supervision*. Retrieved December 6, 2018, from [www. iriss.org.uk](http://www.iriss.org.uk)
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organization climate*. Boston: HarvardUniversity.
- Ludin, I. H. B. H., & Cheng, B. L. (2014). Factors Influencing Customer Satisfaction and E-Loyalty: Online Shopping Environment among the Young Adults. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 2(3), 462.
- Musab, I. M. et al. (2015). The Relationship between Teamwork andOrganizational Trusti. *International Journal of Research in Business and SocialScience IJRBS*, 4(1), 133-149.
- Powers, E. L. (2012). Organizational mission statement guidelines revisited. *International Journal of Management & Information Systems*, 16(2), 281-290.
- Robbins, S. P. & Judge, T. (2010). *Essentials of Organizational Behavior*. (10th ed.). New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. (4rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.



- Schwartz, S. H. (2012). An overview of the Schwartz theory of basic values. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1), 11.
- Thielmann, I. & Hilbig, B. E. (2015). Trust: An integrative review from a person-situation perspective. Review of General Psychology, 19(6), 249–277.
- Vimonmass. (2014). 6 tips for developing decision-making skills. Retrieved 20 August 2018 from <https://th.jobsdb.com/th-th/articles>
- Weng, Q. X. et al. (2017). Relationship of Researcher's Career Growth and Work Engagement with Job Performance. Science Research Management, 38(1), 144-151.
- Westerman, J. W. & Yamamura, J. H. (2007). Generational preferences for work environment fit: Effects on employee outcomes. CareerDevelopment International, 12(2), 150.
- Yenen, V. Z. et al. (2014). The Effects of Organizational Communication on Organizational Commitment and an Application. Australian Journal of Business and Management Research, 4(3), 9-23.