

ความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่
Organizational Commitment of Staff under Public Service
Executives Development Program

ณัฐนรี ตันติชูวงศ์* ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี**

Natnaree Tantichoo Wong* Sirapatsorn Wongthongdee **

*นิสิตหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**รองศาสตราจารย์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ 2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา คือ นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (รุ่นที่1-7) จำนวนทั้งสิ้น 134 คน จากหน่วยงานที่นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ประจำอยู่ การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมคือ การวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณคือแบบสอบถาม ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ คือแบบสอบถามปลายเปิดและการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมนำมาวิเคราะห์โดยใช้ความถี่ ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน One Independent Sample t-test และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ โดยมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ผลการวิจัยพบว่า

1. นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่มีระดับความผูกพันต่อองค์การโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การพูดถึงองค์การในด้านบวก ด้านความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ และด้านความปรารถนาที่จะดำรงเป็นสมาชิกองค์การมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2. ปัจจัยความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพในด้านความรักในความมั่นคงและความมีเสถียรภาพ ด้านการชอบความท้าทาย และด้านความรักในงานบริการและอุทิศตนเพื่อส่วนรวมมีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันในองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ปัจจัยการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูงในด้านการมอบหมายงานที่มีความท้าทายน่าสนใจ และ ด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับมีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ปัจจัยลักษณะงานในด้านงานที่ได้รับมอบมีความสำคัญ

และด้านความอิสระอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหาร
การเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
ปัจจัยการบริหารองค์การในด้านภาวะผู้นำ ด้านการบริหารค่าตอบแทน และ
ด้านบรรยากาศในองค์การมีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของ
นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
คำสำคัญ: ความผูกพันต่อองค์กร, นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่

ABSTRACT

This research aimed to study the level of organizational commitment and factors affecting organizational commitment of the staff under Public Service Executives Development Program, and to apply the result as a guideline to improve overall organizational commitment. This study employed by using mixed method, studied 134 staff under Public Service Executives Development Program, (Batch 1-7). The research instruments in this study were survey questionnaire and in-depth interviews of three experts. The quantitative data were analyzed by using statistical tools, including frequency distribution, percentage, mean, standard deviation, analysis of variance, multiple regression analysis and one independent sample t-test in statistic level 0.05, while the qualitative data were triangularly analyzed and analytic induction.

The study showed that, firstly, organizational commitment of staff under Public Service Executives Development Program, was at a high level. Secondly, the congruence between career anchor and job, career development for talent, job characteristic and organizational management factors significantly influenced the organizational engagement of staff under Public Service Executives Development Program, in statistic level 0.05

Key Words: Organizational Commitment, Staff under Public Service Executives Development Program

บทนำ

มนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญและมีอิทธิพลอย่างมากต่อการดำรงอยู่ขององค์กรในฐานะทรัพยากรที่มีคุณค่า โดยแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถสูงได้แก่ผลงานการวิจัยของ Ed Michaels ได้พบว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้หน่วยงานเจริญเติบโตก้าวหน้าอย่างโดดเด่นและประสบความสำเร็จ คือหน่วยงานที่มีการบริหารจัดการบุคลากรที่เป็นผู้มีความสามารถสูงที่ดี ระบบบริหารจัดการบุคลากร มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาและรักษานักงานที่มีความสามารถและศักยภาพสูง ด้วยการทำให้พนักงานผู้มีความสามารถและศักยภาพสูงเหล่านี้เกิดความรักความผูกพันและต้องการทำงานกับองค์กรนานที่สุด จึงถือได้ว่าระบบบริหารจัดการบุคลากร (Talent Management) เป็นกลยุทธ์ทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญในด้านการรักษามูลค่าบุคลากร (Retention Strategy) ดังนั้นตั้งแต่ปี ค.ศ. 2000 เป็นต้นมาหน่วยงานภาครัฐไทยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถสูงมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาเพื่อพัฒนาระบบงานบริหารบุคคลเพื่อสร้างกำลังคนคุณภาพในภาครัฐเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน ซึ่งโครงการสำคัญในปัจจุบัน ได้แก่ โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่

สำหรับในประเทศไทยการบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง (Talent Management System) เป็นระบบที่เชื่อมโยงขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญกับการดึงดูด จูงใจ พัฒนาและธำรงรักษารวมถึงแผนการเตรียมพร้อมสู่การเป็นผู้บริหารในอนาคต โดยโครงการสำคัญที่ผู้วิจัยต้องการจะศึกษานั้น คือ โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) ภายใต้การดูแลสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้เสนอให้มีโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่เมื่อวันที่ 8 เมษายน 2551 คณะรัฐมนตรีมีมติอนุมัติในหลักการให้สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่และบังเกิดผลต่อการเปลี่ยนแปลงในระบบราชการ ปีละ 1 รุ่น โดยให้เริ่มตั้งแต่ปีงบประมาณ 2552 เป็นต้นไป เพื่อเกิดความต่อเนื่อง

และได้พัฒนาแนวคิดระบบการบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง (Talent Management System) หรือระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ และเพื่อให้ได้มาและธำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรผู้มีความสามารถสูงที่มีความรู้ความสามารถที่โดดเด่น เป็นการสร้างความพร้อมให้กับข้าราชการผู้มีความสามารถสูงอย่างเป็นระบบ โดยเน้นที่การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริง และเสริมด้วยกลไกการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การสอนงาน และการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรมเพื่อให้ข้าราชการกลุ่มดังกล่าวได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ ส่งผลให้สามารถเติบโตเป็นข้าราชการระดับสูงได้อย่างมีคุณภาพในเวลาที่เหมาะสม และในปัจจุบัน ข้าราชการในโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงใหม่ รุ่นที่ 1-9 ทั้งหมด มีจำนวน 353 คน ซึ่งภาครัฐได้ทุ่มเทเงินงบประมาณจำนวนมากในโครงการตามแนวคิดการบริหารจัดการข้าราชการผู้มีความสามารถสูง และ มีค่าใช้จ่ายในการสรรหาคัดเลือกฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ความสามารถต่อคนสูงมาก ดังนั้นหากข้าราชการกลุ่มนี้นำความรู้ความสามารถที่ได้จากการพัฒนาและฝึกฝนจากประสบการณ์จริงตามที่ได้วางแผนไว้ในกรอบการสั่งสมประสบการณ์ ไปใช้อย่างในการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้เกิดอรรถประโยชน์สูงสุดและถูกพัฒนาเป็นผู้บริหารที่ดีและเก่งในอนาคตย่อมทำให้เกิดความคุ้มค่าในการลงทุนอย่างยิ่ง ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องธำรงรักษาข้าราชการผู้มีความสามารถสูงเหล่านี้ไว้ให้สามารถดำรงอยู่ในระบบราชการได้อย่างยาวนานที่สุด

จากการดำเนินงานของโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ ที่ผ่านมากกว่า 8 ปี ก็พบว่า แนวโน้มของการลาออกจากราชการของข้าราชการจากโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่สูงขึ้น และยังเกิดการโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งงานจากหน่วยงานราชการหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานราชการหนึ่งทำให้บางหน่วยงานราชการขาดข้าราชการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ ขณะที่อีกหน่วยงานเกิดการกระจุกตัวของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ ซึ่งอาจจะทำให้ไม่ตอบโจทย์สำคัญของการจัดตั้งโครงการนั้นคือ เพื่อดึงดูดและรักษาบุคลากรที่เป็นคนดีและมีความสามารถ

สูงเพื่อการพัฒนากระบวนการและการบริหารบ้านเมืองที่ดี ดังนั้นเพื่อหาข้อค้นพบให้กับโจทย์นี้ ผู้วิจัยจึงได้สนใจในการศึกษาถึงระดับความผูกพันในองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ รุ่นที่ 1-7 ที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของระบบจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องคำนึงถึงความผูกพันในองค์การอย่างละเอียดไม่ได้ ดังนั้นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีควรครอบคลุมถึงการสร้างแรงจูงใจ และความผูกพันในการทำงานโดย Edgar Schein (1996) ได้พูดถึงประเด็นแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลหนึ่งๆไว้ว่า ความผูกพันในองค์การเป็นผลลัพธ์ของทางเลือกทางอาชีพที่ถูกตัดสินใจเลือกโดยอาศัยความถนัดส่วนบุคคล ซึ่งScheinได้เสนออีกว่าความถนัดนั้นสามารถเรียกได้ว่า Career Anchor หรือเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพซึ่งจะมีทั้งหมด8ด้าน ในขณะที่ Richard Mowday และคณะ (1979) ได้เสนอว่าความพึงพอใจในงาน ซึ่งเป็นทัศนคติที่บุคคลรู้สึกเกี่ยวข้องกับงานและมุมมองในงาน โดยความพึงพอใจในงานนั้นจะส่งผลต่อความผูกพันในองค์การของพนักงาน ให้บุคลากรในองค์การมีความต้องการที่จะอยู่กับองค์การต่อไปในอนาคต โดยทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงาน พุ่มเทอยากทำงาน รัก มีความรู้สึกที่ดีต่อองค์การ มีความผูกพันและอยากเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป ก็จะทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์การภาครัฐมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล อันจะส่งผลต่อ ภาพลักษณ์อันดีขององค์การเกิดความมั่นคง และเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และทำให้องค์การสามารถขับเคลื่อนต่อไปได้ในที่สุด ด้วยเหตุนี้การทำให้บุคลากรมีความจงรักภักดี ดำรงอยู่กับองค์การให้นานที่สุดและสร้างผลงานที่ดีที่สุดด้วยการสร้างความผูกพันในองค์การ (Employee Engagement) จึงกลายเป็นแนวทางสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารองค์การในปัจจุบัน ซึ่งจากผลงานวิจัยองค์การระดับโลกที่มีความผูกพันในองค์การ (World-class Engagement) โดย Gallup Consulting ในปี 2010 พบว่า ความผูกพันในองค์การจะช่วยลดปัญหาการลาออก อุบัติเหตุในการทำงาน ความเสียหายและความผิดพลาด รวมถึงสร้างผลตอบแทน (Earnings per Share: EPS) มากกว่าองค์การประเภทเดียวกันที่มีความผูกพันต่ำกว่า (Lower Engagement) ถึง

3.9 เท่า เนื่องจากบุคลากรจะทุ่มเทและเต็มใจทำงานด้วยความเอาใจใส่ ส่งผลดีต่อองค์การทั้งองค์กรรวม นอกจากนี้ในงานเขียนของ Macey, Schneider, Barbera, and Young (2009) ยังพบว่า ในจำนวน 65 บริษัทใหญ่ในสหรัฐอเมริกาซึ่งต่างก็ทำธุรกิจที่แตกต่างกัน บริษัทที่มีอันดับความผูกพันในองค์กรสูง จะมีผลกำไร และมูลค่าของหุ้นบริษัทสูงกว่าบริษัทที่มีความผูกพันในองค์กรต่ำ

โดยสรุปการศึกษาในครั้งนี้เพื่อศึกษาระดับความผูกพันในองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถสูง (Talent People) กับหน่วยงานที่แต่ละคนประจำตำแหน่ง และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ รวมถึงเพื่อแสวงหาแนวทางในการเพิ่มการสร้างความผูกพันในองค์กรให้กับนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ โดยผู้ศึกษาหวังว่าผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษาจะสามารถสร้างข้อเสนออันเป็นประโยชน์ต่อปรับปรุงและพัฒนาโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ และเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาหน่วยงานในส่วนราชการที่เกี่ยวข้องและสามารถขยายผลไปยังส่วนราชการต่อไปได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.)
- 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.)

สมมติฐานการวิจัย

- 1) ระดับความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่อยู่ในระดับมาก
- 2) ปัจจัยด้านความสอดคล้องของตำแหน่งงานกับเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ ปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูง ปัจจัยด้าน

ลักษณะของงาน ปัจจัยด้านการบริหารองค์การมีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่

ขอบเขตการวิจัย

การศึกษครั้งนี้มีขอบเขตในการอธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาในเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ โดยศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระดับความผูกพันของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ โดยมีกลุ่มตัวอย่าง 134 คน จาก จำนวนประชากร 248 คน จากทั้งหมด 18 กระทรวง และ 2 สำนักงาน ใช้ระยะเวลาในการวิจัยประมาณ 1 ปี ตั้งแต่เดือนเมษายน พ.ศ. 2559 ถึง เดือนมีนาคม พ.ศ. 2560

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเชิงปริมาณ

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ รุ่นที่ 1-7 จำนวน 248 คน

1.2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ ได้ขนาดตัวอย่างที่นำมาวิเคราะห์ทั้งสิ้น 153 คน โดยมีช่วงความเชื่อมั่นอย่างน้อย 95% มีความผิดพลาดที่ยอมรับได้ไม่เกิน 5% โดยผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม และได้จำนวนแบบสอบถามคืนมาทั้งหมด 134 ชุด คิดเป็นร้อยละ 87.6%

2. เครื่องมือสำหรับการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้จะใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นมาจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วย 7 ส่วน มีข้อคำถามจำนวน 100 ข้อ

3. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1) สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือเบื้องต้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และเชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องโดยมีการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดนี้ 2 วิธี คือ

1) วัดค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) หรือเรียกว่าหาค่า IOC เพื่อหาความเหมาะสมและความถูกต้องของเนื้อหาหลังจากนั้นนำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ไปให้เชี่ยวชาญอีก 3 ท่านช่วยตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา แล้วจึงนำไปทดลองแจก(Try-out)กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 29 คนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกับงานวิจัยแต่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยซึ่งเป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงผู้จบหลักสูตรระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงหรือ HiPPS ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

2) วัดค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม เป็นการวัดการสอดคล้องภายในหรือเรียกว่าการหาค่า Cronbach's Alpha ซึ่งเป็นการหาค่า "สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น" (coefficient of reliability) โดยมีการกำหนดค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นเกณฑ์ยอมรับอยู่ที่ 0.7 ขึ้นไป ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.955

4. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1) สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อวิเคราะห์และอธิบายลักษณะส่วนบุคคล

4.2) สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้ในการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ โดยใช้ค่าสถิติดังนี้

1) ค่าสถิติ One Independent Sample t-test ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระที่มี 2 กลุ่ม ใช้ในการ

วิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความผูกพันในองค์กร
จำแนก เพศ สถานภาพสมรส และมหาวิทยาลัยที่สำเร็จการศึกษา

2) การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis- Enter) และนำมาสร้างสมการถดถอยเพื่อนำไปใช้ในการทำนาย กำหนดระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันในองค์กร

3) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) เป็น การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม โดยมีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้กำหนดไว้ที่ระดับ 0.05

4) การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลระดับความผูกพันในองค์กรจำแนกตาม อายุ ระดับการศึกษา รายได้ หน่วยงานที่เคยสังกัด ประสบการณ์ ค่าสถิติ ANOVA ใช้ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระที่มีตั้งแต่ 3 กลุ่มขึ้นไป

การวิจัยเชิงคุณภาพ

1. ผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่จำนวน 1 คน และผู้ดูแลโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่จำนวน 2 คน โดยผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสัมภาษณ์มีโครงสร้าง Structured Interview เกี่ยวกับความผูกพันในองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ดูแลโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่และนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ จนครบทุกคนตามจำนวนที่กำหนด

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการอาศัยวิธีการวิเคราะห์แบบอุปนัยโดยการตีความสร้างข้อสรุปของข้อมูลจากปรากฏการณ์และวิเคราะห์จำแนกชนิดข้อมูลอย่างเป็นระบบ

โดยยึดทฤษฎีเป็นกรอบแนวคิดหลัก อาศัยการพิจารณาทั้งทางด้านการกระทำ กิจกรรม ความหมาย ความสัมพันธ์ การมีส่วนร่วมในกิจกรรม และสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (สุภางค์ จันทวานิช, 2557)

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่สามารถสรุปผลวิจัยได้ 5 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 60.45 มีสถานภาพโสด จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 74.63 มีอายุ 26-30 ปี จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 76.12 มีระดับการศึกษาปริญญาโทหรือเทียบเท่าจำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 97.01 จบจากมหาวิทยาลัยภายในประเทศจำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 51.49 และเคยสังกัดหน่วยงานเอกชนจำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 51.49 ก่อนจะเข้าร่วมโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ มีรายได้ต่อเดือน 25,001 – 30,000 บาท จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 34.33 มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 55.22 อยู่ในสังกัดกระทรวงพาณิชย์มากที่สุด จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 31 อยู่ในตำแหน่งนักวิชาการพาณิชย์มากที่สุด จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 32

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นด้านความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพกับตำแหน่งงานที่ทำอยู่ ณ ปัจจุบัน การพัฒนาอาชีพของผู้มีความสามารถสูง ลักษณะงาน และการบริหารองค์การ

1. ความคิดเห็นด้านความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพกับตำแหน่งงานที่ทำอยู่ ณ ปัจจุบัน พบว่าระดับความคิดเห็นด้านความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพกับตำแหน่งงานที่ทำอยู่ ณ ปัจจุบันในภาพรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.74) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

ความคิดเห็นในการขอความท้าทายอยู่ในระดับมากที่สุด และมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด นอกนั้นอยู่ในระดับมาก

2. ความคิดเห็นด้านการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูง จากการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นด้านการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูงในภาพรวมอยู่ในระดับน้อยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.32 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.23 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีระดับมาก คือ ด้านการได้รับมอบหมายงานที่มีความท้าทายน่าสนใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.87 นอกนั้นอยู่ในระดับน้อย

3. ความคิดเห็นด้านลักษณะงาน พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านลักษณะงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านความหลากหลายของงานอยู่ในระดับมากที่สุดและมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด นอกนั้นอยู่ในระดับมาก

4. ความคิดเห็นด้านการบริหารองค์การ พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านการบริหารองค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนด้านแนวปฏิบัติองค์การ และบรรยากาศในองค์การอยู่ในระดับมากตามลำดับ นอกนั้นอยู่ในระดับน้อย

ส่วนที่ 3 ทดสอบสมมติฐาน

1. เป็นไปตามสมมติฐานที่ 1 กล่าวคือ ความผูกพันต่อองค์การของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่อยู่ในระดับมาก

2. เป็นไปตามสมมติฐานคือ ปัจจัยด้านความสอดคล้องของเครื่องป่งชี้ทางอาชีพกับตำแหน่งงาน ณ หน่วยงานปัจจุบันมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีตัวแปร 3 ตัวที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การ คือ ด้านความรักในความมั่นคงและความมีเสถียรภาพ (X_1) มีค่า Sig ที่ 0.016 และค่า t ที่ 2.431 ด้านการขอความท้าทาย (X_2) (มีค่า Sig ที่ 0.001 และค่า t ที่ 3.316) และด้านความรักในงานบริการและอุทิศตนเพื่อส่วนรวม(X_3) (มีค่า Sig ที่ 0.002 และค่า t ที่ 3.211) และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย

(Unstandardized Coefficients B) เท่ากับ 0.200 0.346 และ 0.288 ตามลำดับ ซึ่งสามารถนำมาสร้างสมการถดถอยเพื่อนำไปใช้ในการทำนายได้ ดังนี้

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

$$Y = 0.940 + 0.229X_1 + 0.346X_2 + 0.288X_3$$

t 1.623 2.431 3.316 3.211

R₂ = 0.232 adj R₂=0.18 D.W. = 1.975

แต่จากการวิเคราะห์พบว่าค่า adjusted R₂ มีค่าเท่ากับ 0.183 จึงมีความสามารถในการทำนายได้เพียงร้อยละ 18.3 ซึ่งมีความสามารถในการทำนายได้น้อย อาจเกิดจากข้อคำถามในตัวแปรอิสระในด้านเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพไม่เหมาะสม หรือ ทฤษฎีเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพโดย Edgar Schein (1996) ไม่เหมาะสมในการใช้หาความมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

3. เป็นไปตามสมมติฐานที่ 3 กล่าวคือ ปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูงมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหาร การเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มี 2 ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร คือ ปัจจัยด้านการมอบหมายงานที่มีความท้าทายน่าสนใจ (X₁) (มีค่าSig ที่ 0.00 และค่า t ที่ 5.095) และ การให้ข้อมูลย้อนกลับ (X₂) (มีค่า Sig ที่ 0.000 และค่า t ที่ 3.643)

4. เป็นไปตามสมมติฐานที่ 4 กล่าวคือปัจจัยด้านลักษณะงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ออย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 พบว่ามีตัวแปร 2 ตัว ที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร คือ ปัจจัยงานที่ได้รับมอบมีความสำคัญ (มีค่าSig ที่ 0.012 และค่า t ที่ 2.554) และปัจจัยความอิสระ (มีค่า Sig ที่ 0.00 และค่า t ที่ 4.202)

5. เป็นไปตามสมมติฐานที่ 5 กล่าวคือ ปัจจัยด้านการบริหารองค์การมีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีตัวแปรอิสระ 3 ตัวที่มีอิทธิพล คือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (X_1) (มีค่า Sig ที่ 0.00 และค่า t ที่ 5.814) ปัจจัยด้านการบริหารค่าตอบแทน (X_2) (มีค่า Sig ที่ 0.043 และค่า t ที่ 2.040) และปัจจัยด้านบรรยากาศในองค์กร (X_3) (มีค่า Sig ที่ 0.005 และค่า t ที่ 2.896)

6. ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 6 ที่กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่แตกต่างกันไปตามปัจจัยส่วนบุคคล ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ไม่แตกต่างกันไปตามปัจจัยด้านประชากรศาสตร์

7. นอกจากการทดสอบสมมติฐานที่ศึกษาการมีอิทธิพลของตัวแปรอิสระเป็นรายด้านแล้วผู้วิจัยได้ทำการทดสอบการมีอิทธิพลของตัวแปรอิสระหรือปัจจัยด้านต่างๆในภาพรวมทั้งหมดเพิ่มเติม กล่าวคือ ปัจจัยด้านต่างๆมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีทั้งหมด 4 ตัวแปรที่มีอิทธิพล คือปัจจัยความสอดคล้องของตำแหน่งงานกับเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ (X_1) (มีค่า Sig ที่ 0.013 และค่า t ที่ 2.521) การพัฒนาอาชีพของผู้มีความสามารถสูง (X_2) (มีค่า Sig ที่ 0.032 และค่า t ที่ 2.168) ปัจจัยด้านลักษณะงาน (X_3) (มีค่า Sig ที่ 0.001 และค่า t ที่ 3.453) และปัจจัยด้านการบริหารองค์การ (X_4) (มีค่า Sig ที่ 0.000 และค่า t ที่ 4.686)

8. นอกจากการทดสอบสมมติฐานที่ศึกษาการมีอิทธิพลของตัวแปรอิสระเป็นรายด้านแล้วผู้วิจัยได้ทำการทดสอบการมีอิทธิพลของตัวแปรอิสระหรือปัจจัยด้านต่างๆในภาพรวมทั้งหมดร่วมกับปัจจัยทางประชากรศาสตร์เพิ่มเติม กล่าวคือ ปัจจัยด้านต่างๆมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีทั้งหมด 5 ตัวแปรที่มีอิทธิพลคือปัจจัยความสอดคล้องของตำแหน่งงานกับเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพ (มีค่า Sig ที่ 0.001 และค่า t ที่ 3.421) การพัฒนาอาชีพของผู้มีความสามารถสูง (มีค่า Sig ที่ 0.000 และค่า t ที่ 5.088) ปัจจัยด้านลักษณะงาน (มีค่า Sig ที่ 0.002 และค่า t ที่ 3.186) ปัจจัยด้านการบริหารองค์การ (มีค่า

Sig ที่ 0.011 และค่า t ที่ 2.586) และปัจจัยรายได้ต่อเดือน (มีค่า Sig ที่ 0.012 และค่า t ที่ 2.549)

9. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร พบว่าปัจจัยด้านการบริหารองค์การโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมในระดับค่อนข้างสูง ($r=0.697$) รองลงมาคือปัจจัยด้านลักษณะงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมในระดับค่อนข้างสูง ($r=0.613$) และปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพของผู้มีความสามารถสูง มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง ($r=0.476$) ยกเว้นปัจจัยด้านความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพกับตำแหน่งงานที่ทำอยู่ปัจจุบันมีระดับความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรระดับต่ำ ($r=0.200$) ตามลำดับ

10. เมื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพกับตำแหน่งงานที่ทำอยู่ ณ ปัจจุบันในภาพรวมพบว่า ปัจจัยความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพกับตำแหน่งงานมีความสอดคล้องกันเนื่องจาก ค่า Pearson Chi-Square มีค่าเท่ากับ 11.859 และมีค่า Sig เท่ากับ 0.065 นั้นจึงสรุปได้ว่า ปัจจัยความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพกับตำแหน่งงานมีความสอดคล้องกัน

สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย

1. นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 60.45 มีสถานภาพโสด จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 74.63 มีอายุ 26-30 ปี จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 76.12 มีระดับการศึกษาปริญญาโทหรือเทียบเท่าจำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 97.01 สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยภายในประเทศจำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 51.49 และเคยสังกัดหน่วยงานเอกชนจำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 51.49 ก่อนจะเข้าร่วมโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ มีรายได้ต่อเดือน 25,001 – 30,000 บาท จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 34.33 มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 55.22

อยู่ในสังกัด กระทรวงพาณิชย์มากที่สุด จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 31
อยู่ในตำแหน่ง นักวิชาการพาณิชย์มากที่สุด จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ
32

2. ความผูกพันในองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่
อยู่ในภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.99 อยู่ในระดับมาก
เพราะมีค่าช่วงเฉลี่ยค่าเฉลี่ย 2.51-3.25 ซึ่งหมายถึง มีความเห็นอยู่ในระดับ
ความพึงพอใจมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ความความทุ่มเทในการทำงาน
อย่างเต็มความสามารถ เพราะนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่จะเป็นผู้ที่มี
ความสามารถสูง มีความกระตือรือร้น และไม่ย่อท้อต่องานที่มีความ
ยากลำบาก มีความตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ที่เป็นลักษณะนิสัยประจำตัว
มีความรับผิดชอบสูง รองลงมาคือด้านการพูดถึงองค์กรในด้านบวก แสดงให้
เห็นว่า นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่มีความภูมิใจและชื่นชมองค์กร
รวมถึงยินดีที่จะกล่าวถึงองค์กรในด้านดีเมื่อสนทนากับผู้อื่นเสมอ และหากมี
ญาติมิตรก็จะสนับสนุนแนะนำยินดีให้มาร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
เมื่อได้รับรู้ว่ามีผู้พูดถึงองค์กรในทางที่ผิดก็จะชี้แจงแก้ไขและอธิบายให้
ถูกต้องเพื่อรักษาภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรที่ตนประจำอยู่ แต่ในบางครั้ง
คำพูดด้านบวกนั้นก็อาจจะไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงที่เผชิญอยู่ก็เป็นได้

ส่วนในด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ความปรารถนาที่จะดำรงการ
เป็นสมาชิกองค์กร พบว่านักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่รู้สึกว่ตัดสินใจ
ถูกต้องในการเลือกทำงานที่องค์กรต้นสังกัดของแต่ละคน และยังมี
ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและสามารถที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ
ขององค์กรได้อย่างสม่ำเสมอ แต่ในบางกรณีอาจจะไม่สามารถระบุได้อย่าง
ชัดเจนว่านักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่เต็มใจที่อยู่กับองค์กรแห่งนี้ไป
ตลอดอายุการทำงานและไม่เปลี่ยนงานใหม่ถึงแม้ว่าจะได้รับตำแหน่งที่สูงกว่า
เนื่องจากขึ้นอยู่กับความต้องการส่วนบุคคลหรือเหตุการณ์ที่นอกเหนือจาก
การวางแผนในชีวิตต่างๆที่ไม่อาจคาดเดาได้ในปัจจุบัน

3. ผลการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่พบว่า ปัจจัยด้านด้านความสอดคล้องของเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพกับตำแหน่งงานปัจจุบันมีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรคือ ด้านความรักในความมั่นคงและความมีเสถียรภาพ ด้านการชอบความท้าทาย และด้านความรักในงานบริการและอุทิศตนเพื่อส่วนรวม ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Coetsee & Roythorne-Jacobs (2007) ที่ได้เสนอรางวัลและสิ่งจูงใจจากที่ทำงานที่สามารถจูงใจปัจเจกบุคคลที่มีเครื่องบ่งชี้ทางด้านอาชีพต่างๆให้มีความผูกพันกับองค์กร นั่นคือ

1) ด้านความรักในความมั่นคงและความมีเสถียรภาพมีสิ่งจูงใจคือความมั่นคงทางอาชีพ และตำแหน่ง แผนการเกษียณและสิทธิประโยชน์รางวัล ความมีเสถียรภาพมั่นคง งานที่สามารถคาดเดาได้ ซึ่งอาจจะสรุปข้อค้นพบได้ว่าผู้ที่มีความรักด้านความมั่นคงและความมีเสถียรภาพนั้นมีส่วนต่อความผูกพันในองค์กรเพราะการยึดติดกับการจ้างงานและการได้รับค่าตอบแทนในระยะยาว ส่งผลให้เกิดความผูกพันในองค์กรในด้านความปรารถนาที่จะดำรงเป็นสมาชิกองค์กรต่อไป (Stay)

2) ด้านความรักในงานบริการและอุทิศตนเพื่อส่วนรวมจะต้องการให้ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม ได้รับการชื่นชมเมื่อได้ทำประโยชน์หรือบริจาคแก่ส่วนรวม มีโอกาสในการจูงใจชักนำให้องค์กรหรือนโยบายทางสังคมเป็นไปในทิศทางที่มีคุณค่าอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อทำให้เกิดสิ่งที่มีคุณค่าที่ติดตาม และได้รับการชื่นชมในฐานะองค์กรที่ดีงาม และเนื่องจากการรับราชการของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ที่ทำให้มีพื้นฐานของการบริการประชาชนและเข้ารับราชการโดยมีเจตนาที่ดีต่อส่วนรวมจึงทำให้คนที่มีความรักด้านนี้มีความรู้สึกผูกพันในองค์กรในด้านการพูดถึงองค์กรในด้านบวก (Say)

3) ด้านการชอบความท้าทายเป็นพิเศษ ได้รับโอกาสที่เท่าเทียมในการพิสูจน์ตัวเอง ภารกิจหรือสถานการณ์ที่มีโอกาสที่ท้าทายหลากหลายเพื่อ

การพิสูจน์ตัวเอง เนื่องจากผู้ที่มีเครื่องบ่งชี้ทางการชอบความท้าทายเป็นพิเศษจะให้ความสำคัญในการเอาชนะงานที่ยากๆจึงทำให้คนกลุ่มนี้มีความพยายาม และตั้งใจในการทำงานอย่างสุดความสามารถเพื่อเป็นการพิสูจน์ตัวเองและกระตุ้นในการพัฒนาความสามารถตนเอง จึงส่งผลให้มีความผูกพันในองค์กรในด้านความทุ่มเทในการพยายามอย่างเต็มความสามารถในการทำงานในองค์กร (Strive)

4. ผลการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่พบว่าปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูงมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันในองค์กร คือ ปัจจัยด้านการมอบหมายงานที่มีความท้าทายน่าสนใจ และการให้ข้อมูลป้อนกลับ หากองค์กรมีการมอบหมายงานที่มีความท้าทายน่าสนใจและมีการให้ข้อมูลป้อนกลับโดยยึดตามหลักการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูง (Richard Mowday และคณะ, 1982) แล้วจะทำให้ผู้มีความสามารถสูงในองค์กรรู้สึกเต็มเติมเพราะ นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับการเอาชนะงานที่มีความยากเพื่อให้เกิดความพยายามเพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และในการให้ข้อมูลป้อนกลับ หัวหน้าจะรายงานให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจังเพื่อที่จะสามารถนำไปแก้ไขปรับปรุงเพื่อการพัฒนาตนเองต่อไปและได้รับคำชื่นชมหากทำงานได้ดีแล้ว ซึ่งจะทำให้ นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่เกิดความรู้สึกที่ดีในการทำงานและยังได้พัฒนาตนเองให้เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องตามแนวการปฏิบัติขององค์กร ก่อให้เกิดความผูกพันในองค์กรและได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพอีกด้วย

5. ผลการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่พบว่าปัจจัยด้านลักษณะงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันในองค์กร ปัจจัยงานที่ได้รับมอบมีความสำคัญ และปัจจัยความอิสระ เนื่องจากโดยปกติแล้วงาน

ที่นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ได้รับผิดชอบอยู่นั้นเป็นงานที่มีความสำคัญกับองค์กร (Ed Michaels และ คณะ, 2000) ในแง่ของยุทธศาสตร์องค์กร การวางแผนกำลังคน เป็นต้น ลักษณะงานที่นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ได้รับจึงเป็นงานต้องใช้ความรู้ความสามารถหลายด้านเป็นพิเศษ ต้องอาศัยการคิดวิเคราะห์ในหลายมิติ นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่จึงได้รับมอบหมายงานที่มีความยาก และซับซ้อนที่มีความสำคัญเสมอ แต่ก็ยังทำให้เกิดข้อดีในการลดความน่าเบื่อหน่ายของงานที่มีความจำเจออกไป ส่งผลให้นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่รู้สึกถูกท้าทาย ต้องความพยายามในการทำงานมากยิ่งขึ้น และเมื่อทำงานได้สำเร็จก็จะทำให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง ได้รับคำชื่นชมและก่อให้เกิดความผูกพันในองค์กร ในด้านความอิสระเมื่อนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ได้รับอิสระในการคิด และการทำงานในแนวทางของตนเองก็ย่อมจะก่อให้เกิดความรู้สึกสบายใจ ไม่กดดันตัวเองมากเกินไป จึงทำให้ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร

6. ผลการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารองค์การมีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันในองค์กร โดยมีตัวแปรที่มีอิทธิพล คือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านการบริหารค่าตอบแทน และปัจจัยด้านบรรยากาศในองค์กรโดยจะเห็นได้ว่าเมื่อนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่มีผู้นำที่ดีมีความสามารถในการเป็นผู้นำและเป็นที่ยอมรับแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา สำหรับนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่จะให้ความชื่นชมผู้นำ (Greenberg, 2004) ที่มีคุณสมบัติคือผู้นำที่เข้าใจลักษณะการทำงานของตัวบุคคลและมอบหมายงานที่มีความสอดคล้องกับตำแหน่งที่ทำอยู่ พร้อมกับเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงผลงานอย่างสมเหตุสมผลและเท่าเทียม ให้คำแนะนำและช่วยเหลือเมื่อผิดพลาด ทำให้มีแบบอย่างที่ดีในการทำงานและรู้สึกสบายใจที่จะทำงานต่อไปให้กับองค์กร และยังมีบรรยากาศที่ดีซึ่งมาจากมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่น่าอยู่ สะอาด มีความปลอดภัยและมีสิ่งอำนวยความสะดวกของเครื่องมือที่เพียงพอและเหมาะสม และการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม ยุติธรรมก็จะทำให้นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่

มีความสุขกับการทำงานในองค์กรที่ประจำอยู่และทำให้เกิดความผูกพันในองค์กร

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1) ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายในการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูง และมีการประเมินเครื่องบ่งชี้ทางอาชีพของบุคคลที่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน แล้วนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง โดยเริ่มต้นจากการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและตรงกันระหว่างผู้บริหารและผู้มีความสามารถสูงในองค์กร แล้วจึงวางแผนในการจัดทำการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูงโดยกระบวนการในการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถสูงนั้นควรคำนึงตั้งแต่ขั้นตอนพื้นฐานสามารถทำได้โดย เริ่มจาก มีการประเมินจุดแข็งก่อนที่จะทำการวางแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อพัฒนาจุดแข็งและสร้าง career path ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ โดยที่องค์กรควรให้ความสำคัญกับจุดแข็ง (Strength) มากกว่าจุดอ่อน (Weakness) โดยการเสริมสร้างจุดแข็ง (Strength) ของบุคคลมากกว่าที่จะไปมุ่งพัฒนาจุดอ่อนของบุคคล จากนั้นจึงสอนงาน ถ่ายทอด แนะนำ สนับสนุนเพื่อทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้นให้เกิดผลงาน หรือการมีพี่เลี้ยงให้คำปรึกษา จึงจะสามารถมอบหมายงานที่มีความท้าทายน่าสนใจ จากนั้นจึงหมุนเวียนงานหรือย้ายไปยังตำแหน่งงานที่แตกต่างเพื่อให้ผู้มีความสามารถได้เรียนรู้งานตัวอย่างเช่น การสับเปลี่ยนการทำงานระหว่างสายงานหลัก (line) และสายงานสนับสนุน (staff) เพื่อให้พนักงานสามารถพัฒนาทักษะแบบใหม่เพื่อให้สนองตอบความต้องการของตำแหน่ง และสามารถบริหารจัดการองค์กรได้อย่างเหมาะสมในอนาคต และการให้ข้อมูลป้อนกลับ คือ การให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นการบอกถึงสิ่งที่ผู้มีความสามารถสูงทำได้ดีและสิ่งที่ควรพัฒนาจากพี่เลี้ยงหรือหัวหน้า โดยผู้ที่ให้ข้อมูลป้อนกลับจะต้องให้ข้อมูลอย่างมีความจริงใจ แต่ไม่บั่นทอนกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

2) ผู้บริหารควรกำหนดให้มีนโยบายที่ส่งเสริมและสนับสนุนเรื่องคุณภาพชีวิตและบรรยากาศองค์กรและนำไปใช้อย่างจริงจังโดยการพิจารณาในเรื่องของการการบริหารงานที่มอบหมายให้แก่นักบริหารการ

เปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่อย่างเหมาะสม และยุติธรรม เพื่อให้แก่นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่สามารถจัดความสมดุลระหว่างการใช้ชีวิตทำงานและชีวิตครอบครัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ การดูแลเอาใจใส่ในเรื่องบรรยากาศของสถานที่ทำงาน โดยการจัดสิ่งแวดล้อมให้ผ่อนคลาย สะอาด และลดความแออัดในสถานที่ทำงาน เพื่อที่จะลดความตึงเครียดจากการทำงานมากยิ่งขึ้น รวมถึงควรจัดกิจกรรมที่สามารถทำให้บุคลากรในองค์กรคลายความตึงเครียดลดความกดดันจากการทำงาน ทั้งนี้ก็เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ และสุขภาพจิตที่ดีให้แก่บุคลากรทุกคนในองค์กร จะก่อให้เกิดความสุขในการทำงานและสร้างความผูกพันในการทำงานอีกด้วย

3) ควรส่งเสริมและสนับสนุนเรื่องโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ขั้นตอนในการดำเนินการจะต้องเริ่มจากการที่ผู้บริหารองค์การตระหนักเห็นถึงความสำคัญของปัญหาความไม่เข้าใจกันระหว่างความคิดของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่มากับบุคลากรท่านอื่นในองค์กร ผู้บริหารรับทราบถึงผลกระทบที่อาจจะเกิดต่อองค์การ จากนั้นผู้บริหารควรจะเป็นผู้กำหนดและส่งเสริม ให้เกิดกิจกรรมสัมพันธ์เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ของบุคลากรทุกระดับในองค์กรและสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับทัศนคติ แนวทางการทำงานระหว่างคนต่างช่วงอายุ ระหว่างคนจากหน่วยงานที่แตกต่างกัน จัดกิจกรรมที่เสริมสร้างความผูกพันในองค์กร เช่น กิจกรรมพื้ต้อนรับน้อง กิจกรรมทำบุญตักบาตรร่วมกัน หรือการแข่งขันกีฬาระหว่างหน่วยงานในองค์กร เพื่อเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยเปิดใจ ให้คำแนะนำ สร้างความสนุกสนาน เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันมากยิ่งขึ้น จึงก่อให้เกิดความสุขเกิดความรู้สึกเป็นครอบครัวเดียวกันแล้วสร้างความผูกพันในองค์กรมากขึ้น

ส่วนที่ 2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยในอนาคต

1) ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบระดับความผูกพันในองค์กรของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่มากับข้าราชการในหน่วยงานต่างๆที่มีนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ประจำอยู่ เพื่อที่จะทราบถึงระดับความผูกพัน

ในองค์กร รวมถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร เพื่อทำความเข้าใจ
และหาแนวทางในการยกระดับความผูกพันในองค์กรของทั้งสองประเภทได้

2) ควรมีการศึกษาตัวแปรอื่นๆในส่วน of ตัวแปรตาม
นอกเหนือจากความผูกพันองค์กรเช่น คุณภาพชีวิตของนักบริหารการ
เปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่

เอกสารอ้างอิง

- ราชกิจจานุเบกษา.2545. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.
2545. กรุงเทพฯ.
- สุภาภักดิ์ จันทวานิช. 2553. วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (18). กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือ
จุฬาลงกรณ์.
- อารมณ์ ภู่วิทยพันธุ์. 2553. การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล =
Individual development plan. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- Andrés Hatum. 2010. Next Generation Talent Management: Talent
Management to Survive. . Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Berger Lance A. and Berger R. Dorothy. 2004. The Talent Management
Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying,
Developing, and Promoting Your Best People. New York:
McGraw-Hil.
- Coetzee M., Schreuder D. & Tladinyane R., 2007. Organizational
commitment and its relation to career anchors. Southern
African Business Review, 65-86.
- Coetzee, M., & Schreuder, A.M.G. 2008. A multi-cultural investigation of
students' career anchors at a South African higher education
institution. SA . Labour Relations, 45-65.
- Ed Gubman. 2003. The Engaging Leader: Winning with Today's Free
Agent Workforce. Miami: Dearborne Trade.
- Edgar Schien. 1996 Career Dynamic: Matching Individual and
Organizational Needs. San Francisco. Jossey-Bass..
- Gallup Consulting. 2010. How Employee Engagement Drives Growth.
เรียกใช้เมื่อ 28 February 2016 จาก Gallup:
<http://www.gallup.com/businessjournal/163130/employee->

เอกสารอ้างอิง (ต่อ)

- Hewitt Association. 2004. Best Employers in Canada. เรียกใช้เมื่อ 28 February 2016 จาก Corporatephilosopher:
<http://www.corporatephilosopher.com/2-BestEmployers>
- International Survey Research (ISR). 2004. Employee Engagement in Context. เรียกใช้เมื่อ 28 February 2016 จาก CIPD:
[http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/6D7D52C8-6E51-](http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/6D7D52C8-6E51-Jerald Greenberg. 2004. Increasing Employee Retention through Employee Engagement. เรียกใช้เมื่อ 10 March 2016 จาก Leader Value: www.leader-values.com/article.php?aid=453)
- Jerald Greenberg. 2004. Increasing Employee Retention through Employee Engagement. เรียกใช้เมื่อ 10 March 2016 จาก Leader Value: www.leader-values.com/article.php?aid=453
- Lance A. and Berger R. Dorothy Berger. 2004. The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People. New York: McGraw-Hill.
- Development International, 361-381.
- Micheals Ed, Beth Axelrod, Handfield-Jones Helen. 2001. The War for Talent. Boston: Harvard Business Press.
- Richard Mowday, et al. 1982. Organization Linkages: the Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover. New Jersey: Prentice-Hall.
- W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young Macey. 2009. Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage. MA: Wiley-Blackwell.