

ปัจจัยเชิงเหตุที่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การและประสิทธิผลของโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะ เพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารและโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายในรัฐวิสาหกิจไทย

CAUSAL RELATIONSHIP OF ORGANIZATIONAL LOYALTY AND EFFECTIVENESS OF THE PHYCHOLOGICAL INTEGRATED PROGRAM FOR ORGANIZATIONAL LOYALTY PROMOTION OF GENERATION Y TELECOMMUNICATION ENGINEER IN THAI PUBLIC ENTERPRISES

ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2561

2079965647 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 16112561 12:21:37 / seq: 25

ปัจจัยเชิงเหตุที่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การและประสิทธิผลของโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะ เพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารและโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายในรัฐวิสาหกิจไทย

ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต

ปริญญานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ปีการศึกษา 2561
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2079965647 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 16112561 12:21:37 / seq: 25

CAUSAL RELATIONSHIP OF ORGANIZATIONAL LOYALTY AND EFFECTIVENESS OF THE PHYCHOLOGICAL INTEGRATED PROGRAM FOR ORGANIZATIONAL LOYALTY PROMOTION OF GENERATION Y TELECOMMUNICATION ENGINEER IN THAI PUBLIC ENTERPRISES

CHATCHAWAL ORAWONGSUPHATHAT

A Dissertation Submitted in partial Fulfillment of Requirements

for DOCTOR OF PHILOSOPHY (Applied Psychology)

Graduate School Srinakharinwirot University

2018

Copyright of Srinakharinwirot University

2079965647 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 16112561 12:21:37 / seq: 25

ปริญญานิพนธ์

เรื่อง

ปัจจัยเชิงเหตุที่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การและประสิทธิผลของโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะ เพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารและโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายในรัฐวิสาหกิจไทย

ของ

ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

.....

คณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์

..... ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัณย์ พิมพ์ทอง)

..... ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพ็ชร์)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ดุษฎี โยเหลา)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.เจนนิเฟอร์ ชวโนวานิช)

2079965647 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 16112561 12:21:37 / seq: 25

ชื่อเรื่อง	ปัจจัยเชิงเหตุที่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การและประสิทธิผลของโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะ เพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารและโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายในรัฐวิสาหกิจไทย
ผู้วิจัย	ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต
ปริญญา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
ปีการศึกษา	2561
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศรัณย์ พิมพ์ทอง
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	

การวิจัยครั้งนี้ประกอบไปด้วย 2 ระยะ ในระยะที่ 1 มีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และทดสอบอิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุระดับบุคคลและปัจจัยระดับองค์การที่มีต่อความรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในรัฐวิสาหกิจไทย เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 527 คน แบบวัดที่ใช้มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง .83 ถึง .95 ส่วนการวิจัยในระยะที่ 2 เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในรัฐวิสาหกิจไทย ทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปร และการวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปรแบบสองทาง

ผลการวิจัยระยะที่ 1 พบว่าโมเดลโครงสร้างเชิงสาเหตุ มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า c^2 = 112.94, df = 94, p-value = 0.089 (c^2 /df = 1.201), GFI = 0.94, AGFI = 0.94, CFI = 1.00, SRMR = 0.021 และ RMSEA = 0.020 โดยพบว่า ความพึงพอใจในงานและการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา มีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ และการเสริมพลังเชิงจิตวิทยามีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความพึงพอใจในงาน และพบว่าการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ กับแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต่างมีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ ขณะที่ความไว้วางใจต่อหัวหน้างานไม่มีทั้งอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ

3959185274 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 22:13:40 / seq: 38

ผลการวิจัยระยะที่ 2 พบว่าในระยะหลังทดลองทันที กลุ่มทดลองมีความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการยอมรับองค์การและความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการสนับสนุนองค์การสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าขนาดอิทธิพลเท่ากับ 2.38 และ 2.32 ตามลำดับ ขณะที่ในระยะติดตามผลหนึ่งเดือนพบว่า กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยความจงรักภักดีต่อองค์การทั้งห้าด้านสูงกว่า กลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าขนาดอิทธิพลเท่ากับ 2.74, 5.23, 8.11, 4.17 และ 3.01 ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่ากลุ่มทดลองที่มีระดับความพึงพอใจในงานต่ำและได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมมีค่าคะแนนเฉลี่ยความจงรักภักดีต่อองค์การด้านรู้สึกยอมรับองค์การสูงขึ้นกว่าเดิมเพียงด้านเดียว ขณะที่ในระยะติดตามผล 1 เดือน พบว่าไม่มีปฏิสัมพันธ์แบบสองทางระหว่างกลุ่มการทดลองและความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแต่อย่างใด

คำสำคัญ : ปัจจัยเชิงเหตุ, ความจงรักภักดีต่อองค์การ, วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคม, เจนเนอเรชั่นวาย, รัฐวิสาหกิจ

3959185274 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 22:13:40 / seq: 38

Title	CAUSAL RELATIONSHIP OF ORGANIZATIONAL LOYALTY AND EFFECTIVENESS OF THE PHYCHOLOGICAL INTEGRATED PROGRAM FOR ORGANIZATIONAL LOYALTY PROMOTION OF GENERATION Y TELECOMMUNICATION ENGINEER IN THAI PUBLIC ENTERPRISES
Author	CHATCHAWAL ORAWONGSUPHATHAT
Degree	DOCTOR OF PHILOSOPHY
Academic Year	2018
Thesis Advisor	Assistant Professor SARAN PIMTHONG , Ph.D.
Thesis Co-Advisor	

There were 2 phases of this research. Phase 1 aimed to validate factors effecting to organizational loyalty of 527 Gen Y telecommunication engineers in Thai Public Enterprise with Cronbach's alpha coefficient between 0.83 to 0.95. For phase 2 aimed to study the effectiveness of the psychological integrated program for organizational loyalty promotion by adopting two high standard influence variables from phase 1, job satisfaction and psychological empowerment, to develop the activity sets for this program. Developmental tool was psychological integrated program for organizational loyalty promotion MANCOVA and two-way MANOVA were used for hypothesis testing.

The phase 1 findings revealed that the adjusted causal model was consistent with the empirical data with c^2 = 112.94, df = 94, p-value = 0.089 (c^2 /df = 1.201), GFI = 0.94, AGFI = 0.94, CFI = 1.00, SRMR = 0.021 and RMSEA = 0.020. Job satisfaction and psychological empowerment were both affect directly to organizational loyalty. Perceived organizational support and human resource management practices were also affect directly to organizational loyalty, while supervisory trust had no both direct and indirect effect to organizational loyalty.

3959185274 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 22:13:40 / seq: 38

The result of phase 2 revealed that for post-test period, experimental group had statistically higher average score of 2 dimensions of organizational loyalty, organizational acceptance and organizational support, than control group with the effect size = 2.38 and 2.32 respectively while in 1-month follow up period found that experimental group had statistically higher average score of all dimensions of of organizational loyalty than control group with the effect size = 2.74, 5.23, 8.11, 4.17 and 3.01 respectively. Result also reveals that experimental group who had low level of job satisfaction and received the program have higher score of organizational loyalty in only organizational acceptance dimension than control group while in 1-month follow up period found no statistically interaction effect between the sample group and job satisfaction

3959185274 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 22:13:40 / seq: 38

กิตติกรรมประกาศ

ปริญญานิพนธ์นี้สำเร็จลงได้ด้วยความเมตตาให้คำปรึกษาแนะนำและความช่วยเหลือจากคณาจารย์หลายท่าน โดยเฉพาะผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัณย์ พิมพ์ทอง ในฐานะอาจารย์ที่ปรึกษาและรองศาสตราจารย์ ดร.ดุษฎี โยเหลา ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร ที่ได้กรุณาผลักดัน ให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องในการวิจัยอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง ขอบพระคุณอาจารย์ ดร.นันท์ชัตสัณห์ สกุลพงศ์ ที่ได้ให้คำแนะนำและกำลังใจอย่างเต็มที่ โดยเฉพาะในคราวการสอบเค้าโครงงานการวิจัยสามบท อันนับได้ว่าเป็นครึ่งทางของความสำเร็จในการทำวิจัยครั้งนี้

ขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพ็ชร์ ในฐานะประธานกรรมการสอบปากเปล่าหรือที่เรียกกันว่าสอบ 5 บท และในฐานะผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือการวิจัยทั้งในระยะที่หนึ่งในระยะที่สอง อาจารย์ได้เมตตาให้คำปรึกษาและให้กำลังใจเป็นอย่างดี

ขอบพระคุณ คณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านอันได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิธัญญา วัณโณอาจารย์ ดร.ปรียาวดี ผลอเนก อาจารย์ ดร.จิระพงศ์ เรืองกุน และ ดร.เรวัตร ฟินดี้ สำหรับคำแนะนำที่มีคุณค่ายิ่งแก่ผู้วิจัย

ขอบพระคุณ คุณธีรรัตน์ ปัณฑรสูตร กรรมการผู้จัดการบริษัท SYMPHONY COMMUNICATION จำกัด (มหาชน) เจ้านายเก่าที่ได้เมตตาผลักดัน ให้กำลังใจและให้เวลากับการเรียนของผู้วิจัยในขณะที่ยังทำงานประจำ รวมทั้งขอบพระคุณการให้ความอนุเคราะห์ประสานงานจากบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) หรือ CAT TELECOM ของคุณเพชรา จรูญลักษณ์ (พี่สร้อย) และคุณกิตติมา คล้ายทอง (คุณออย) ที่เต็มที่และเต็มใจกับการให้ความช่วยเหลือในการทำวิจัยครั้งนี้ และขอบพระคุณไปยังวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมทั้งที่ CAT TELECOM ที่บริษัท ALT TELECOM จำกัด (มหาชน) และบริษัท SYMPHONY COMMUNICATION จำกัด (มหาชน)

ขอบพระคุณ เพื่อน ๆ ปริญญาเอกจิตวิทยาประยุกต์รุ่น 1 ที่เป็นกัลยาณมิตรกันมาตั้งแต่ปี 2556 จนกระทั่งงานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงลงไป

และที่สำคัญอย่างยิ่งคือภรรยา ลูก ๆ ของผู้วิจัยที่อดทนและให้กำลังใจในการเรียนของผู้วิจัยมาตลอด ตลอดเวลาการเรียนราวห้าปีที่ผ่านมา บวกกับอีกสองแห่งที่เคยเรียนก่อนหน้า แม้จะมีท้อไปบ้าง และปรากฏเป็นการพักการเรียนไปถึงสองภาคการศึกษา แล้วกลับมาเรียนต่อใหม่ ครอบครัวก็ยังอยู่เคียงข้างเสมอในโค้งสุดท้ายของความตั้งใจในการเรียน ที่จะช่วยเติมเต็มความฝันจนมาถึงจุดสำเร็จ ณ วันนี้

ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต

SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 16112561 12:21:37 / seq: 25
2079965647

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... ฉ

กิตติกรรมประกาศ ..... ช

สารบัญ ..... ญ

สารบัญตาราง ..... ฑ

สารบัญรูปภาพ ..... ต

บทที่ 1 บทนำ 1

1. ความสำคัญของปัญหาการวิจัย 1

2. ความมุ่งหมายของการวิจัย 10

3. ความสำคัญของการวิจัย 10

3.1 การวิจัยระยะที่ 1 10

3.2 การวิจัยระยะที่ 2 11

4. ขอบเขตของการวิจัย 11

4.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 11

4.2 ตัวแปรที่ศึกษา 12

5. นิยามศัพท์เฉพาะ 13

6. นิยามปฏิบัติการตัวแปร 13

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 21

1. แนวคิดความจงรักภักดีต่อองค์การ 21

2. แนวคิดกระบวนทัศน์เมโส 40

3. ความพึงพอใจในงาน 42

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

4. การเสริมพลังเชิงจิตวิทยา 51
5. การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ 69
6. แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 76
7. ความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน 87
8. ทฤษฎีและหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ 95
8.1 ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ 96
8.2 หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ 99
9. การฝึกอบรม 106
10. กรอบแนวคิดในการวิจัย 111
10.1 กรอบแนวคิดในการวิจัยระยะที่ 1 111
10.2 สมมติฐานของการวิจัยระยะที่ 1 113
10.3 กรอบแนวคิดในการวิจัยระยะที่ 2 114
10.4 สมมติฐานของการวิจัยระยะที่ 2 116
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 118
การวิจัยระยะที่ 1 118
1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 118
2 เครื่องมือที่ใช้วัดตัวแปร 119
3. การตรวจสอบคุณภาพแบบวัด 129
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล 131
5. การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล 133
การวิจัยระยะที่ 2 137
1. กลุ่มตัวอย่างและแบบแผนการทดลอง 137
2. การสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพของเครื่องมือ 142

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

3. การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล 165
4. การพิทักษ์สิทธิ์และจรรยาบรรณในการวิจัย 169
5. ความสัมพันธ์ของขั้นตอนดำเนินการวิจัย 170
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 172
ผลการวิจัยระยะที่ 1 172
ผลการวิจัยระยะที่ 2 205
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 229
สรุปผลการวิจัย 229
สรุปผลการวิจัยระยะที่ 1 229
สรุปผลการวิจัยระยะที่ 2 235
อภิปรายผลการวิจัย 240
อภิปรายผลการวิจัยระยะที่ 1 240
อภิปรายผลการวิจัยระยะที่ 2 245
ข้อจำกัดของการวิจัย 253
ข้อจำกัดของการวิจัยระยะที่ 1 253
ข้อจำกัดของการวิจัยระยะที่ 2 254
ข้อเสนอในการปฏิบัติ 255
ข้อเสนอในการปฏิบัติจากการวิจัยระยะที่ 1 255
ข้อเสนอในการปฏิบัติจากการวิจัยระยะที่ 2 258
ข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎี 259
ข้อเสนอเชิงทฤษฎีจากการวิจัยระยะที่ 1 259
ข้อเสนอเชิงทฤษฎีจากการวิจัยระยะที่ 2 260
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป 261

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไปจากผลการวิจัยระยะที่ 1 261

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไปจากผลการวิจัยระยะที่ 2 262

บรรณานุกรม 264

ภาคผนวก 308

ประวัติผู้เขียน 472

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 ที่มาของแนวคิดที่นำมาจำแนกเป็นองค์ประกอบความจงรักภักดีต่อองค์การ 35

ตาราง 2 การเรียกชื่อองค์ประกอบใหม่ในงานวิจัย 36

ตาราง 3 ชื่อเรียกที่หลากหลายของแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 78

ตาราง 4 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 1 119

ตาราง 5 จำนวนข้อคำถามและพิสัยค่า r ของแต่ละแบบวัดหลังจากทดลองใช้แบบสอบถาม... 130

ตาราง 6 คุณภาพของเครื่องมือวัดตัวแปรแฝงในขั้นตอนการทดสอบและใช้จริง 131

ตาราง 7 สรุปเกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลที่เลือกใช้ในงานวิจัย 136

ตาราง 8 หัวข้อการเรียนรู้ของตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ 147

ตาราง 9 หัวข้อการเรียนรู้ของตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการยอมรับองค์การ..... 148

ตาราง 10 หัวข้อการเรียนรู้ของตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการรักษาประโยชน์องค์การ การสนับสนุนองค์การ และการมีส่วนร่วมในงาน 149

ตาราง 11 หัวข้อการเรียนรู้ของตัวแปรความพึงพอใจในงาน..... 151

ตาราง 12 หัวข้อการเรียนรู้ของตัวแปรการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา..... 152

ตาราง 13 วัตถุประสงค์ แนวคิดการพัฒนาและวิธีการพัฒนาของกิจกรรมที่ 1 154

ตาราง 14 วัตถุประสงค์ แนวคิดการพัฒนาและวิธีการพัฒนาความจงรักภักดีต่อองค์การในกิจกรรมที่ 2 เสริมความรักองค์การ 155

ตาราง 15 วัตถุประสงค์ แนวคิดการพัฒนาและวิธีการพัฒนาความพึงพอใจในงาน..... 158

ตาราง 16 วัตถุประสงค์ แนวคิดการพัฒนาและวิธีการพัฒนาการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา..... 159

ตาราง 17 แบบแผน One group pretest-posttest design สำหรับการศึกษานำร่อง 161

ตาราง 18 แบบแผนการทดลอง Pretest-posttest control group design 163

ตาราง 19 การประเมินผลการทดลอง 164

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ตาราง 20 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล 173

ตาราง 21 สัญลักษณ์ของตัวแปรที่ทำการศึกษา 175

ตาราง 22 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (N=527) 176

ตาราง 23 ค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบการแจกแจงแบบโค้งปกติของตัวแปรสังเกตได้ (N=527)..... 179

ตาราง 24 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร..... 181

ตาราง 25 ค่าดัชนีทดสอบความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ขององค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับที่ 1 (N = 527) 184

ตาราง 26 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ค่าสถิติทีและ ค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 185

ตาราง 27 ค่าดัชนีทดสอบความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ขององค์ประกอบ เชิงยืนยัน อันดับที่ 2 (N = 527) 191

ตาราง 28 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ค่าสถิติทีและ ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 192

ตาราง 29 ค่าดัชนีทดสอบความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของสมการโครงสร้าง (ก่อนและหลังปรับ) (N = 527)..... 196

ตาราง 30 คะแนนมาตรฐานของอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ระหว่างตัวแปรเชิงอิสระกับตัวแปรตาม..... 197

ตาราง 31 ผลการทดสอบสมมติฐานในการวิจัยระยะที่ 1..... 204

ตาราง 32 สัญลักษณ์และความหมายสำหรับการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล . 206

ตาราง 33 จำนวนและร้อยละของลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมโปรแกรม..... 207

ตาราง 34 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และพิสัยของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 2 จำแนกตามกลุ่มการทดลองและช่วงเวลาของการวัด 208

ตาราง 35 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปรในการทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยความจงรักภักดีต่อองค์การในระยะก่อนการทดลองของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม 211

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ตาราง 36 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปรเพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ความจงรักภักดีต่อองค์การ ที่วัดในระยะหลังการทดลอง ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยมีตัวแปรร่วมคือความจงรักภักดีต่อองค์การในระยะก่อนการทดลอง 212

ตาราง 37 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปรทีละตัวแปร เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การทั้ง 5 องค์ประกอบ ที่ทำการวัดในระยะหลัง การทดลองระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม..... 214

ตาราง 38 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมที่มีต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ ในระยะหลังการทดลอง 215

ตาราง 39 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปร เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความจงรักภักดีต่อองค์การ ที่วัดในระยะติดตามผล 1 เดือน ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยมีตัวแปรร่วมคือความจงรักภักดีต่อองค์การในระยะก่อนการทดลอง 216

ตาราง 40 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปร เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความจงรักภักดีต่อองค์การ ที่วัดในระยะติดตามผล 1 เดือนระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยมี ตัวแปรร่วม คือความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการรักษาประโยชน์องค์การในระยะก่อนการทดลอง..... 217

ตาราง 41 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมทีละตัวแปร เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของ ตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การทั้ง 5 องค์ประกอบที่ทำการวัดในระยะติดตามผล 1 เดือน ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม..... 218

ตาราง 42 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ที่มีต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ ในระยะติดตามผล 1 เดือน 219

ตาราง 43 ผลการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรม บูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การกับระดับความพึงพอใจในงาน ที่มีต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ ในระยะหลังการทดลอง..... 220

ตาราง 44 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทีละตัวแปร เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การทั้ง 5 องค์ประกอบ จำแนกตามกลุ่มการทดลอง และจำแนกตามระดับความพึงพอใจในงาน ในระยะหลังการทดลอง 221

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ตาราง 45 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรายคู่ของความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการยอมรับองค์การ จำแนกตามระดับความพึงพอใจในงานและการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ ในระยะหลังการทดลอง 222

ตาราง 46 ผลการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การกับระดับความพึงพอใจในงาน ที่มีต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ ในระยะติดตามผล 1 เดือน..... 223

ตาราง 47 ผลการประเมินความพึงพอใจในการจัดกิจกรรมตามโปรแกรมเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การในภาพรวม..... 225

ตาราง 48 ผลการประเมินความพึงพอใจในการจัดกิจกรรมตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การตามหัวข้อการประเมิน 10 ข้อ จำแนกรายกิจกรรม .. 226

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

สารบัญรูปภาพ

หน้า

ภาพประกอบ 1 ตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ของความจงรักภักดีต่อองค์การ 37

ภาพประกอบ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความจงรักภักดีต่อองค์การ..... 50

ภาพประกอบ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงสาเหตุ กับความจงรักภักดีต่อองค์การที่ส่งผ่านตัวแปรความพึงพอใจในงาน 51

ภาพประกอบ 4 โมเดลการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาของสปรีทเซอร์ (Spreitzer) 58

ภาพประกอบ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมพลังเชิงจิตวิทยากับความจงรักภักดีต่อองค์การ 66

ภาพประกอบ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนขององค์การกับความจงรักภักดีต่อองค์การผ่านความพึงพอใจในงาน 76

ภาพประกอบ 7 ความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความจงรักภักดีต่อองค์การ ความพึงพอใจในงาน การเสริมพลังเชิงจิตวิทยา และการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ 87

ภาพประกอบ 8 ความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจต่อหัวหน้างานกับความจงรักภักดีต่อองค์การ 95

ภาพประกอบ 9 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีต่อความจงรักภักดีต่อองค์กากจากการทบทวนวรรณกรรมและโมเดลสมมติฐานการวิจัย..... 112

ภาพประกอบ 10 กรอบแนวคิดในการวิจัยระยะที่ 2 116

ภาพประกอบ 11 องค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อองค์การ 120

ภาพประกอบ 12 องค์ประกอบของความพึงใจในงาน 121

ภาพประกอบ 13 องค์ประกอบของการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา..... 123

ภาพประกอบ 14 องค์ประกอบของการรับรู้สนับสนุนขององค์การ..... 125

ภาพประกอบ 15 องค์ประกอบของแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์..... 126

ภาพประกอบ 16 องค์ประกอบของความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน..... 128

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ภาพประกอบ 17 แนวทางการสุ่มตัวอย่างเข้าสู่กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม 138

ภาพประกอบ 18 ขั้นตอนดำเนินโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ 165

ภาพประกอบ 19 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 2 168

ภาพประกอบ 20 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในแต่ละระยะของการวิจัย 171

ภาพประกอบ 21 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 แบบหกตัวแปรแฝงของโมเดลความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคม เจนเนอเรชั่นวายในรัฐวิสาหกิจไทย 187

ภาพประกอบ 22 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 แบบหนึ่งตัวแปรแฝงของโมเดลความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคม เจนเนอเรชั่นวายในรัฐวิสาหกิจไทย 189

ภาพประกอบ 23 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 ของโมเดลความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายในรัฐวิสาหกิจไทย 193

ภาพประกอบ 24 ผลการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างเชิงเหตุและผลของความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารและโทรคมนาคม เจนเนอเรชั่นวายในรัฐวิสาหกิจด้านสื่อสารและโทรคมนาคมของไทย 198

ภาพประกอบ 25 คะแนนเฉลี่ยความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการยอมรับองค์การ จำแนกตามระดับ ความพึงพอใจในงาน และจำแนกตามการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ ในระยะหลังการทดลอง 222

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

บทที่ 1
บทนำ

1. ความสำคัญของปัญหาการวิจัย

ขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหรือองค์ประกอบหลายประการ (Noor & Jamil, 2014: 434) ขณะที่องค์การและผู้บริหารระดับต่าง ๆ ล้วนยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่าพนักงานนั้นเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สำคัญที่สุด (Hodgetts & Luthans, 1994: 4) ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ (Iqbal et al., 2015) อันควรใส่ใจกับการลงทุนเพื่อพัฒนา (Chen et al., 2016: 109) โดยเฉพาะการสร้างเสริมสมรรถนะ (Competence) และความจงรักภักดีต่อองค์การ (Organizational loyalty) เนื่องจากสองเงื่อนไขนี้เป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งยวดต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานและต่อผล การดำเนินงานขององค์การ (Antoncic & Antoncic, 2011: 81) แต่ภายใต้สถานการณ์ของการแข่งขันทางธุรกิจยุคปัจจุบันที่มีความเคลื่อนไหวของกำลังแรงงานอย่างสูงในตลาดแรงงาน ประกอบกับระดับการศึกษาของพนักงานที่สูงขึ้น และความรู้สึกเป็นอิสระในการทำงานของคนทำงาน ได้ส่งผลให้พนักงานจำนวนหนึ่งในองค์การขาดความรู้สึกเชื่อมโยง (Bondless) ต่อองค์การ และมีความตั้งใจที่จะเปลี่ยนงานไปสู่องค์การอื่นมากขึ้น (Antoncic & Antoncic, 2011: 81) โดยเฉพาะองค์การในภาคธุรกิจบริการ ที่ต่างประสบปัญหาขาดแคลนแรงงานที่มีคุณลักษณะอันสอดคล้องกับที่องค์การพึงประสงค์ โดยเฉพาะการมีคุณลักษณะจงรักภักดีต่อองค์การที่ นับเป็นหนึ่งในคุณลักษณะสำคัญที่เอื้อต่อการสร้างผลิตภาพจากการดำเนินงานและการธำรงรักษาขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การที่นับวันยิ่งหาได้ยากมากขึ้นจากพนักงานรุ่นใหม่ ๆ ที่เข้ามาในองค์การ (Eketu & Ogbu, 2015: 39) สภาพการณ์เช่นนี้ ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการแข่งขันดึงดูดกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถหรือคนเก่งเข้าร่วมงานในตลาดแรงงาน และความต้องการเปลี่ยนงานบ่อยครั้งของคนทำงานเอง (นพวรรณ จุลกนิษฐ, 2560) หากองค์การไม่สามารถบริหารจัดการประเด็นเช่นนี้ให้ได้ผลดีแล้ว ย่อมประสบความเสี่ยงที่จะได้รับผลกระทบทางลบเช่นทำให้เกิดต้นทุนการสรรหาว่าจ้างพนักงานมาทดแทนมีต้นทุนในการฝึกอบรมพนักงานใหม่ รวมทั้งต้นทุนความสูญเปล่าอื่นเช่นการปรับโครงสร้างองค์การรองรับกับสถานการณ์ (Chen et al., 2016) เพื่อลดภาวะความเสี่ยงที่กล่าวถึงองค์การจำนวนมากจึงต่างพยายามสรรหาพนักงานที่มีสมรรถนะตรงกับความต้องการของงาน ให้การฝึกอบรมพัฒนา รวมทั้งเสริมสร้างแรงจูงใจ และสร้างพันธะผูกพันยึดมั่นในงาน (Martensen &

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

Grønholdt, 2006) พร้อมกำหนดแนวปฏิบัติงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อให้พนักงานโดยเฉพาะผู้ที่อยู่ในเจนเนอเรชั่นวาย หรือผู้ที่เกิดระหว่าง พ.ศ, 2523-2543 หรือปี ค.ศ. 1980-2000 ซึ่งได้รับการกล่าวถึงว่าเป็นกลุ่มพนักงานที่มีสถิติการลาออกจากงานหรือเปลี่ยนงานหลังจากที่เข้าทำงานกับองค์การหนึ่งใดได้ไม่นานมากที่สุด (เสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร, 2550: 23; Robbins & Judge, 2017) คงอยู่ทำงานกับองค์การให้นานที่สุด จากรายงานของดีลอยท์ (Deloitte) องค์การที่ปรึกษาระดับโลก ในเรื่อง “The 2016 Deloitte Millennial Survey : Winning over the next generation of leaders” ซึ่งได้ทำการสำรวจข้อมูลจากคนทำงานเจนเนอเรชั่นวาย 7,700 คนใน 29 ประเทศทั่วโลก (ประเทศไทยมีกลุ่มตัวอย่างสำรวจจำนวน 100 คน) พบว่ากลุ่มตัวอย่างราว 66% มีความตั้งใจอยากเปลี่ยนงานหรือตั้งใจลาออกจากงาน (Intention to leave) ในช่วงเวลาระหว่างหกเดือนถึงหนึ่งปี ขณะที่มีคนทำงานเจนเนอเรชั่นวายเพียงประมาณ 16% เท่านั้นที่ประสงค์จะทำงานกับองค์การต่อไปจนถึงปี ค.ศ. 2020 (Deloitte, 2016) เป็นข้อมูลสำคัญชิ้นหนึ่งที่ชี้ให้เห็นถึงประเด็นดังกล่าว และเป็นอีกหนึ่งแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้องค์การชั้นนำทั้งหลายต่างมุ่งดำเนินการในหลายแนวทางเพื่อให้พนักงานมีความมุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติงาน แสดงตัวเองอย่างแข็งขันว่าเป็นสมาชิกขององค์การและไม่อยากย้ายออกไปจากองค์การแม้จะได้รับข้อเสนอการจ้างงานที่ดีกว่าเดิมมาก หรือเรียกได้ว่าเป็นพนักงานที่มีความจงรักภักดีต่อองค์การ (Martensen & Grønholdt, 2006) ควบคู่ไปกับการดำเนินมาตรการธำรงรักษาพนักงานโดยเฉพาะกลุ่มนี้ ผ่านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน การสร้างความมั่นคงและความเติบโตในอาชีพการงาน เป็นต้น หากองค์การไม่สามารถบริหารจัดการได้ก็อาจเกิดปัญหาสมองไหลทางอ้อม (หรือปัญหาคนทำงานเจนเนอเรชั่นวายเข้าร่วมงานกับองค์การได้ไม่นานแล้วลาออกไป) อันจะกระทบต่อผลิตภาพและผลกำไรขององค์การ มีต้นทุนการจ้างงานและการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานเพื่อทดแทนคนที่พ้นสภาพไปเพิ่มสูงขึ้น รวมทั้งอาจจะส่งผลกระทบทางลบต่อภาพลักษณ์ชื่อเสียงขององค์การตามมาด้วย (Mustapha & Daud, 2012: 158)

ความจงรักภักดีต่อองค์การเป็นคุณลักษณะสำคัญที่องค์การทั้งหลายต่างพยายามพัฒนาให้เกิดขึ้นกับพนักงานในสังกัด เนื่องจากเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากที่จะทำให้พนักงานยังคงทำงานอยู่กับองค์การต่อไป (Mazler et al., 2003 as cited in Mazler & Renzl, 2006) และการที่องค์การมีคนทำงานเจนเนอเรชั่นวายก้าวเข้ามาสู่องค์การเป็นจำนวนและสัดส่วนมากขึ้นกระทั่งจะกลายเป็นประชากรกลุ่มใหญ่ของหลายองค์การในภายหน้าอันใกล้เช่นที่ได้กล่าวถึงไปแล้ว และมีประเด็นน่าสนใจไม่น้อยว่าแท้จริงนั้นคนทำงานเจนเนอเรชั่นวาย มีความจงรักภักดีต่อองค์การอย่างไร ข้อเขียนของเสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร (2550) ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาบุคลากรและการ

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

พัฒนาองค์การให้กับองค์การหลายแห่งในประเทศไทย ได้เสนอทัศนะจากที่ได้รับคำบ่นถึงพนักงานเจนเนอเรชั่นวายจากผู้บริหารระดับสูงในหลายองค์การว่าเป็นกลุ่มพนักงานที่ไม่ค่อยเคารพกฎระเบียบ ขาดความอ่อนน้อมถ่อมตัวต่อรุ่นพี่ และขาดความจงรักภักดีต่อองค์การเรียกร้องสูง พร้อมกับเปลี่ยนงานบ่อย และส่งผลให้มีการแย่งชิงตัวพนักงานในตลาดแรงงาน (เสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร, 2550: 12) สอดคล้องกับผลการสำรวจของ Price Waterhouse Copper (PwC) องค์การที่ปรึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ข้ามชาติร่วมกับ University of Southern California และ London Business School (Price Waterhouse Copper, 2013) ที่พบว่าพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายมีบุคลิกลักษณะที่ไม่มีความอดทนต่อการทำงาน รักอิสระ และไม่ชอบอยู่ในกรอบ ทำให้การทำงานของเจเนอเรชั่นวายเมื่อทำงานตามองค์การต่าง ๆ เกิดปัญหาหลายอย่างตามมาเช่นความขัดแย้งระหว่างการทำงาน และมีการทำงานในช่วงเวลาระยะสั้นไม่สามารถอยู่ได้นานเกิน 1 ปี ก็จะย้ายงานหรือลาออกไปทำงานยังบริษัทอื่น ซึ่งยังสอดคล้องกับข้อเขียนของชอเฟน (Shaufen) ในบทความเรื่อง “The Changing face of employee loyalty” ที่ชี้ให้เห็นว่าในโลกธุรกิจที่คาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงได้ยากลำบากเช่นปัจจุบันนี้ได้หมดยุคที่คนทำงานจะคิดร่วมงานกับองค์การหนึ่งใดไปจนเกษียณอายุหรือตลอดชีวิตการทำงานแล้ว ความที่ได้กล่าวข้างต้น สอดคล้องกับข้อค้นพบจากงานวิจัยของคิวรี่, ยูโซปและไดวแคท (Queiri, Yusoff & Dwaikat, 2015: 126) ซึ่งทำการศึกษาคนทำงานเจนเนอเรชั่นวายในประเทศมาเลเซียพบว่าคนทำงานเจนเนอเรชั่นนี้ มีความตั้งใจที่จะลาออกจากงานและชื่นชอบการเปลี่ยนงาน (Job hopping) โดยเฉลี่ยอายุการทำงานกับองค์การหนึ่ง ๆ เพียง 18 เดือนเท่านั้น (Choong, Wong & Lau, 2013) แตกต่างอย่างมากกับคนทำงานในเจนเนอเรชั่นอื่นที่มีอายุการทำงานกับองค์การเฉลี่ยประมาณ 4 ปี (Sheahan, 2008) และยังมีความคิดเปลี่ยนงานใหม่เมื่อเห็นว่าคุณค่าหรือค่านิยมขององค์กรไม่สอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่ตนเองยึดถือ รวมทั้งเปลี่ยนงานใหม่ไปยังองค์การที่ให้ค่าตอบแทนและตำแหน่งหน้าที่การงาน หรือโอกาสเติบโตก้าวหน้าสูงกว่า (Uluma, 2015: 326) ต่างจากคนทำงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ที่จะเปลี่ยนงานต่อเมื่อได้รับโอกาสในการเติบโตก้าวหน้าในอาชีพการงานเท่านั้น (Bova & Kroth, 2001 as cited in Tolbize, 2008: 6; Colby & Ortman, 2015) ความที่กล่าวถึงข้างต้นสอดคล้องกับงานของกิ๊บสัน กรีนวูด และเมอร์ฟี่ร์ (Gibson, Greenwood & Murphy, 2009) ซึ่งได้ทำการศึกษาความแตกต่างด้านค่านิยมส่วนบุคคล พฤติกรรมและความเชื่อในการทำงานระหว่างคนทำงานต่างเจนเนอเรชั่นในองค์การโดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นคนทำงานเจนเนอเรชั่นเบบี้ บูมเมอร์ส เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวายจำนวน 5,057 คน เป็นกลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชั่นวายจำนวน 2,153 คน ที่พบว่าคนทำงาน

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

เจนเนอเรชั่นวาย ให้คุณค่ากับความจงรักภักดีต่อองค์การเป็นลำดับ 5 ขณะที่คนทำงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ให้คุณค่ากับความจงรักภักดีเป็นลำดับ 3 แตกต่างจากคนทำงาน เจนเนอเรชั่นเบบี้บูมเมอร์ส ให้คุณค่ากับความจงรักภักดีต่อองค์การเป็นลำดับ 2 รองจากความรับผิดชอบต่อหน้าที่ อันสามารถสรุปได้ว่าคนทำงานเจนเนอเรชั่นวายนี้ ให้ความสำคัญกับความจงรักภักดีต่อองค์การน้อยกว่าคนทำงานในช่วงวัยก่อนหน้า ความประการนี้เอง นับเป็นที่น่าสนใจอย่างยิ่งว่าพนักงานเจนเนอเรชั่นวายในองค์การนั้น มีความจงรักภักดีต่อองค์การหรือไม่และอย่างไรบ้าง เพื่อที่องค์การจะแสวงหาแนวทางรับมือได้อย่างเหมาะสม เนื่องจากปัญหาเช่นนี้เองไม่ได้ส่งผลกระทบทางลบต่อประสิทธิผลขององค์การในแง่ต้นทุนที่เป็นตัวเงินเช่น ต้นทุนการสรรหาคัดเลือก ต้นทุนการจ้างงาน ต้นทุนการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานใหม่ (Hitkin & Tracy, 2002) และต้นทุนที่ไม่ใช่ตัวเงินขององค์การเช่น ต้นทุนจากการสูญเสียผลิตภาพในการทำงานเท่านั้น หากแต่ยังส่งผลกระทบไปถึงระบบเศรษฐกิจและการค้าซึ่งเป็นระบบที่ใหญ่ขึ้นไปอีกด้วย การทำให้พนักงานมีความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์การจึงเป็นเงื่อนไขประการสำคัญที่ทำให้องค์การสามารถคงขีดความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง (Reichheld, 2001a) นักวิชาการเสนอความเห็นไว้ว่าเมื่อใดที่บุคลากรมีความจงรักภักดีน้อยลง ก็จะส่งผลให้เกิดความต้องการอยากออกไปจากองค์การ หรือมีความต้องการคงอยู่กับองค์การลดน้อยลง โดยอาจจะมีการโอนย้ายไปทำงานในตำแหน่งอื่นหรือลาออกไปจากองค์การ แต่หากบุคลากรนั้นไม่ได้ลาออกไปจากองค์การก็จะมีแนวโน้มทำงานให้กับองค์การอย่างไม่ตั้งใจ ไม่ทุ่มเททำงาน ขาดความกระตือรือร้น และหาโอกาสที่จะย้ายไปร่วมงานกับองค์การอื่นที่เขาคิดว่าดีกว่า (Reichheld, 2001b) ซึ่งเป็นสภาวะที่ไม่พึงประสงค์เป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์การ ขณะที่พนักงานที่มีความจงรักภักดีต่อองค์การจะเรียนรู้ระหว่างการปฏิบัติงานว่าจะทำอย่างไรเพื่อให้ตนเองทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพิ่มคุณค่าให้แก่ลูกค้ามากขึ้น (Reichheld & Teal, 1996) และเป็นเรื่องสำคัญอีกเรื่องหนึ่งที่เหล่านักบริหารในองค์การทั้งหลายทั่วโลกต่างตื่นตัวให้ความสำคัญกัน (ปรารถนา ศรนุวัตร และประจวบ เพิ่มสุวรรณ, 2557: 48) ไม่จำกัดแต่เฉพาะในองค์การภาคธุรกิจเอกชนเท่านั้น หากแต่ยังรวมไปถึงองค์การรัฐวิสาหกิจที่ได้ชื่อว่ามีความมั่นคงในการจ้างงานสูงก็ตาม ดังที่พบว่าในองค์การที่เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในประเทศไทยอันได้แก่ ธนาคารออมสิน และการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จากผลการวิจัยของชนนิกานต์ บุญเพ็ง (2556) และของอำพรพันธ์ กังวาลวัฒนศิริ (2554) ตามลำดับ ต่างเสนอมุมมองที่สอดคล้องกันว่าองค์การที่เป็นกรณีศึกษาต่างประสบปัญหาว่าแม้พนักงานเจนเนอเรชั่นวายแม้เขาจะรับรู้ถึงความมั่นคงในการทำงานและพึงพอใจกับสิทธิประโยชน์และสวัสดิการที่ได้รับจากองค์การก็ตาม แต่ก็แนวโน้มที่พนักงานกลุ่มนี้จะรู้สึกผูกพันต่อองค์การ

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ลดน้อยลง อันพิจารณาได้จากการขอเปลี่ยนย้ายงานบ่อย หรือมิเช่นนั้นก็ขอลาออกจากองค์การเพื่อไปร่วมงานกับองค์การอื่นที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่าเป็นจำนวนเพิ่มสูงขึ้นทุกปี ซึ่งส่งผลเสียหายต่อองค์การตามมา ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรที่องค์การจะต้องนำมาใช้จ่ายเป็นเงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการและค่าตอบแทนในขณะที่ไม่ได้ผลการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังจากบุคลากรที่ขาดความจงรักภักดีต่อองค์การ ในขณะที่ยังต้องเสียค่าใช้จ่ายและเวลากับการรับสมัคร สรรหา ทดสอบและคัดเลือก รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรใหม่ที่รับเข้ามาทดแทน อันไม่อาจคาดหมายได้อย่างแน่ชัดว่าบุคลากรใหม่นั้นจะสามารถทำงานตอบสนองต่อหน้าที่รับผิดชอบหรือต่อองค์การในภาพรวมได้อย่างแท้จริง หน่วยงานด้านการพนักงานขององค์การตัวอย่างที่ยกมากล่าวถึงจึงต่างก็ให้ความสำคัญอย่างมากกับการธำรงรักษาพนักงาน เสริมสร้างความพึงพอใจในงาน และความรู้สึกผูกพันต่อองค์การให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงาน (อำพรพันธ์ กังวาลวัฒนศิริ, 2554) ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าองค์การภาคธุรกิจเอกชน

ความจงรักภักดีต่อองค์การ ซึ่งเป็นแนวคิดที่เหล่านักวิชาการ นักวิจัยและนักบริหารในองค์การต่างหันมาให้ความสนใจศึกษาและค้นหาแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลกันอย่างแพร่หลายในระยะเวลาราวสองทศวรรษที่ผ่านมา (Masakure, 2016: 274; Matzler & Renzl, 2006) กูดาร์ซี่ (Goodarzi, 2012: 89-95) ได้เสนอไว้ว่าองค์การที่ประสบความสำเร็จในการแข่งขันอย่างสูงนั้นส่วนใหญ่จะเป็นองค์การที่พนักงานมีความจงรักภักดีในระดับสูง ซึ่งองค์การจะต้องให้ความสำคัญดำเนินการพัฒนาและเสริมสร้างให้พนักงานมีคุณลักษณะจงรักภักดีต่อองค์การอย่างเต็มกำลัง อันจะส่งผลดีให้พนักงานมีความเต็มใจที่จะเสียสละ อุทิศตนทำงานอย่างมุ่งมั่นให้เกิดผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีขวัญกำลังในการทำงานอย่างสูง (Sweetman, 2001) ยอมรับเป้าหมาย คุณค่าหรือค่านิยมขององค์การ มีเจตจำนง ที่จะเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มุ่งปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพจากการที่เขาทุ่มเทแรงกายและแรงใจในการทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มกำลัง มีเจตคติด้านบวกต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่น ทำงานกับองค์การในระยะเวลายาวนาน (Martensen & Grønholdt, 2006) ไม่มีความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์การ (Sweetman, 2001; Hoffmann, 2006) พร้อมกับบอกกับคนอื่นว่าตนเองเป็นสมาชิกขององค์การ (Greenberg & Robert, 2003) รวมทั้งการให้บริการที่ประทับใจสูงสุดต่อลูกค้า ซึ่งจะส่งผลต่อเนื่องให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ เกิดการซื้อสินค้า/บริการซ้ำ กระทั่งนำไปสู่ผลกำไรที่ดีในการดำเนินธุรกิจ (Heskett & Schlesinger, 1994; Reichheld, Markey & Hopton, 2000) ในลำดับต่อมา แต่แม้การศึกษาความจงรักภักดีต่อองค์การจะได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายทั้งในแวดวงวิชาการและนักปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ในรอบราวสองทศวรรษ

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ที่ผ่านมา ก็ยังคงไม่ปรากฏแน่ชัดว่าควรทำการศึกษาตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การโดยมีองค์ประกอบอย่างไร โดยเฉพาะในการศึกษาวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาของไทย ในบริบทของสังคมการทำงานไทย และการศึกษาวิจัยกับพนักงานที่มีช่วงวัยหรือเจนเนอเรชั่นวายเป็นการเฉพาะ ในการวิจัยครั้งนี้ จึงสนใจทำการศึกษาในประการหนึ่งถึงความหมายและองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อองค์การ และทำการศึกษาวิจัยในกลุ่มตัวอย่างพนักงานในองค์การที่เป็นคนทำงานเจนเนอเรชั่นวายในสังคมองค์การของไทย นอกจากนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมยังพบว่างานวิจัยจำนวนมากเป็นการศึกษาในลักษณะของการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่หลากหลายที่มีผลหรืออิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การเช่น การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความจงรักภักดีต่อองค์การกับความพึงพอใจในการทำงานในงานของเติร์กยิลมาซและคณะ (Turkyilmaz et al., 2011) และงานของเคอร์สเลค (Kerslake, 2005) เป็นต้น หรือการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความจงรักภักดีต่อองค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ (Organizational citizenship behavior - OCB) ความตั้งใจลาออกจากงาน (Intention to leave) ความตั้งใจคงทำงานอยู่ต่อไป (Intention to stay) ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) เป็นต้น ยัง ไม่ปรากฏการศึกษากับตัวแปรทางจิตพฤติกรรมศาสตร์ใหม่ ๆ โดยเฉพาะการศึกษาในลักษณะโมเดลปัจจัยเชิงเหตุที่มีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การอย่างแพร่หลายมากนัก การวิจัยครั้งนี้ จึงมุ่งเติมเต็มช่องว่างของการวิจัยดังกล่าวข้างต้นด้วยการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุเพื่อให้ทราบว่าปัจจัยในระดับองค์การ และปัจจัยระดับบุคคลปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ รวมทั้งนำเอาผลการศึกษาดังกล่าวมาทำการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาหรือเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การกับกลุ่มพนักงานเจนเนอเรชั่นวายในองค์การในประเทศไทย ซึ่งจากการทบทวนงานวิจัยของทั้งในและต่างประเทศของผู้วิจัย ก็ยังไม่ปรากฏงานวิจัยที่ได้จัดทำโปรแกรมเสริมสร้างคุณลักษณะความจงรักภักดีต่อองค์การสำหรับพนักงานแต่อย่างใด ข้อค้นพบจากการวิจัยนี้ย่อมยังประโยชน์อย่างมากทั้งในภาคปฏิบัติและการวิจัยต่อยอดในภายหน้า

ในการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การนั้น ผู้วิจัยได้ให้ความสนใจกับการศึกษาอิทธิพลของปัจจัยตามกระบวนทัศน์เมโส (The meso paradigm) โดยจากการทบทวนวรรณกรรมยังไม่ปรากฏงานวิจัยในระดับบัณฑิตศึกษาในประเทศไทย ที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ (Perceived organization support - POS) ที่มีต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ แตกต่างไปจากการศึกษาความสัมพันธ์ของการรับรู้การสนับสนุนขององค์การกับความผูกพันต่อองค์การที่ปรากฏกันอย่างแพร่หลาย (พิภพ วชังเงิน, 2547: 174-179) และโดยสภาวะที่พนักงานต้องทำงานใกล้ชิดกับหัวหน้างานวันละหลายชั่วโมง

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

และหลายวันในสัปดาห์ และยังไม่ปรากฏการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจต่อหัวหน้างานกับความจงรักภักดีกันอย่างแพร่หลายมากนักทั้งในประเทศและต่างประเทศ ขณะที่พบว่าสาเหตุประการสำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลให้คนทำงาน เจนเนอเรชั่นวายมีความรู้สึกเชื่อมโยงกับองค์การน้อยลงและขาดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การอันเป็นองค์ประกอบหลักของความจงรักภักดีต่อองค์การลดลงนั้นได้แก่การขาดความไว้วางใจต่อหัวหน้างานและองค์การ (Braekkan, 2012: 248; Braekkan & Tunheim, 2013) กระทั่งริชาร์ดสัน (Richardson, 2014: 246) ถึงกับกล่าวว่าการสร้างความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน กับการสร้างเสริมความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้นกับคนทำงานเจนเนอเรชั่นวายนั้น เป็นสองสิ่งสำคัญที่องค์การต้องดำเนินการเพื่อธำรงรักษาพนักงาน และลดความตั้งใจเปลี่ยนงานหรือความตั้งใจลาออกจากองค์การของพนักงานลง จึงน่าสนใจที่จะศึกษาวิจัยเพื่อขยายพรมแดนความรู้ด้วยการศึกษาความสัมพันธ์ของความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน อันหมายถึงความศรัทธาของลูกน้องที่มีต่อหัวหน้างานและเป็นความเชื่ออย่างแรงกล้าว่าหัวหน้างานจะปฏิบัติหรือกระทำในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงาน (Pillar, Schriesheim & Williams, 1999; Podsakoff et al., 2000) กับความจงรักภักดีต่อองค์การ อันจะช่วยให้องค์การสามารถบริหารจัดการความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและพนักงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ ไม่อาจปฏิเสธได้เลยว่าภายใต้ความมุ่งประสงค์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ (Wright et al., 2005; Pfeffer, 1998; Batt, 2002; Collins & Smith, 2006) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มีบทบาทสำคัญในการทำให้ได้มา พัฒนาและธำรงรักษาพนักงานเพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลองค์การ และทำให้องค์การคงขีดความสามารถในการแข่งขัน (Delary & Shaw, 2001) งานวิจัยของมิฮาลิค (Mihalic, 2008 as cited in Antoncic & Antoncic, 2011) ได้ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการที่องค์การมีและปรับใช้แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องต่าง ๆ เช่น การสรรหาคัดเลือกเพื่อให้ได้กำลังคนที่มีคุณค่า และการฝึกอบรมและพัฒนาที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การและเป็นไปอย่างมีประสิทธิผล เป็นต้นนั้น เป็นเงื่อนไขสำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์การสูงขึ้น การที่จะเสริมสร้างการรับรู้การสนับสนุนขององค์การและความไว้วางใจต่อหัวหน้างานให้เกิดผลจึงจำเป็นต้องอาศัยแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือดำเนินการ (Whitner, 2001; Gould-Williams, 2003; Edgar & Geare, 2005; Chew, Girardi & Entrekin, 2005) ในงานวิจัยครั้งนี้ จึงได้ทำการศึกษาถึงอิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management practices-HRMP) ที่มีต่อความจงรักภักดีต่อองค์การอีกด้วย

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ในส่วนของปัจจัยระดับบุคคล ปรากฏงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาในประเทศไทยจำนวนมากที่สนใจทำการศึกษาความสัมพันธ์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (Job motivation/work motivation) กับความจงรักภักดีต่อองค์การ ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมและพบว่าการเสริมพลัง (Empowerment) ให้แก่พนักงานซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญประการหนึ่งสำหรับความสำเร็จขององค์การ (Jose & Mampilly, 2014: 94) นอกจากการเสริมพลังนี้ จะเป็นตัวแปรที่ส่งผลให้พนักงานมีความ พึงพอใจในงาน (Gregory, Albritton & Osmonbekov, 2010; Fock et al., 2011; Saif & Saleh, 2013) แล้ว นักวิจัยหลายท่านค้นพบว่าการเสริมพลังเชิงจิตวิทยามีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ (Liden, Wayne & Sparrow, 2000; Laschinger et al., 2001; Avolio et al., 2004; Laschinger & Finegan, 2005; Patrick & Laschinger, 2006; Li-Chaoping & Tian-Bao, 2006; Liu, Chiu & Fellows, 2007; Dickson & Lorenz, 2009; Laschinger et al., 2009; Wang & Lee, 2009; Joo & Shim, 2010; ashmi & Naqvi, 2012; Lan & Chong, 2015; Khajehpour et al., 2016; Khany & Tazik, 2016) อีกด้วย อันนำมาสู่ความสนใจของผู้วิจัยในการศึกษาครั้งนี้ว่าการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา จะเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การเช่นเดียวกับความผูกพันต่อองค์การหรือไม่และประการใด ส่วนปัจจัยระดับบุคคลอีกปัจจัยหนึ่งที่มักส่งผลให้พนักงานขาดความจงรักภักดีต่อองค์การและส่งผลให้เกิดปัญหาพนักงานลาออกจากองค์การ และได้รับความนิยมนำมาใช้เป็นเงื่อนไขหนึ่งในการพิจารณาความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์การ (Chen et al., 2016: 109) โดยเฉพาะกับองค์การที่ปรึกษา (Consulting firms) ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Braekkan, 2012: 248; Braekkan & Tunheim, 2013) นั้นได้แก่ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) งานเขียนและงานวิจัยจำนวนมากสะท้อนให้เห็นว่าความจงรักภักดีต่อองค์การไม่อาจบังเกิดขึ้นได้หากพนักงานขาดความรู้สึกพึงพอใจในงาน (Heskett & Schlesinger, 1994) ยืนยันได้ด้วยข้อค้นพบจากงานวิจัยจำนวนมากที่ระบุไว้ว่าความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลต่อความจงรักภักดี (Mazler & Renzl, 2006; Abdullah et al., 2009; Turkyilmaz et al., 2011; Khuong & Tien, 2013; Eketu & Ogbu, 2015; Prabhakar, 2016; Rajput, Singhal & Tiwari, 2016)

ในตลาดแรงงานของประเทศไทยในรอบหลายปีที่ผ่านมา วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเป็นอีกสาขาวิชาชีพหนึ่งที่มีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานของประเทศด้านระบบการสื่อสารโทรคมนาคม ซึ่งต้องพึ่งพิงวิศวกรผู้ปฏิบัติงานจำนวนมาก แต่กลับประสบปัญหาการขาดแคลนกำลังคนที่เป็นวิศวกรกลุ่มนี้ ความเติบโตอย่างต่อเนื่องของงบประมาณการก่อสร้างและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานด้านสาธารณูปโภคของภาครัฐและรัฐวิสาหกิจที่เป็นตัวเลขค่อนข้าง

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

สูงในหลายปีที่ผ่านมา ประกอบกับความมุ่งมั่นของคนยุคเจนเนอเรชั่นวายจำนวนมากที่ปรารถนาจะประกอบธุรกิจของตัวเอง มีแนวโน้มขาดความอดทนต่อการทำงานในองค์การน้อยลง และขาดความอดทนต่อการไต่เต้าเพื่อเติบโตไปยังตำแหน่งที่มีเกียรติและค่าตอบแทนสูงในองค์การ (สาวิตรี รินวงษ์, 2558) ได้กลายเป็นปัจจัยหนึ่งที่ท้าทายต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคตอันใกล้เป็นอย่างมาก (วศิน แดงบรรจง, วรนารถ แสงมณี และณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตติกุล, 2558) ปัญหาความขาดแคลนกำลังคนที่เป็นวิศวกรด้านการสื่อสารและโทรคมนาคมดังกล่าวไม่เพียงส่งผลให้มีการแย่งชิงตัวพนักงานระหว่างองค์การ (มานะ โลหเตปานนท์, 2560) ภาคธุรกิจเอกชนด้วยกันเท่านั้น ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการส่วนวางแผนทรัพยากรบุคคลของ บริษัท กสท.โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) รัฐวิสาหกิจด้านการสื่อสารโทรคมนาคมชั้นนำแห่งหนึ่งในประเทศไทย ยังชี้ให้เห็นปรากฏการณ์สำคัญประการหนึ่งว่า พนักงานเจนเนอเรชั่นวายในองค์การที่ลาออกไปร่วมงานกับองค์กรอื่นนั้น ส่วนใหญ่จะไปร่วมงานกับรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่เช่น การท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย หรือการไฟฟ้านครหลวง เป็นต้น ในขณะที่พนักงานอีกส่วนหนึ่งเลือกที่จะประกอบธุรกิจสตาร์ทอัพกับกลุ่มเพื่อน (เพชรา จรูญลักษณ์, 2561) จึงเป็นที่น่าสนใจทำการศึกษาว่าแท้จริงแล้ววิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมที่ปฏิบัติงานในรัฐวิสาหกิจด้านสื่อสารโทรคมนาคมของประเทศไทยในบริษัท กสท.โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) และบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้ มีคุณลักษณะจงรักภักดีต่อองค์การในประการใดและเพียงใด พร้อมกับทำการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ กับความจงรักภักดีต่อองค์การว่ามีปัจจัยระดับบุคคลอันได้แก่ความพึงพอใจในงาน กับการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา และปัจจัยระดับองค์การอันจำแนกได้ในสามตัวแปรได้แก่ การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ (การดำเนินงานองค์การในภาพรวม) แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ) และความไว้วางใจตัวหัวหน้างาน (หัวหน้างาน) ที่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การของพนักงาน ผลจากการศึกษาปัจจัยเชิงเหตุที่มีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การจากการวิจัยในระยะที่ 1 นี้นำไปสู่การออกแบบโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การด้วยการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อให้วิศวกรเจนเนอเรชั่นวายได้รับการจัดกระทำให้เกิดคุณลักษณะจงรักภักดีต่อองค์การอย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับหลักวิชาการที่เชื่อถือได้อันเป็นการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 2 การได้ทราบข้อค้นพบในประเด็นที่กล่าวถึง ย่อมจะช่วยให้องค์การสามารถกำหนดแนวทางและดำเนินการเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การในหมู่พนักงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

2. ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังต่อไปนี้

2.1 เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และทดสอบอิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวาย ที่ปฏิบัติงานในองค์การรัฐวิสาหกิจไทย

2.2 เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในองค์การรัฐวิสาหกิจไทย

3. ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงพฤติกรรมศาสตร์ที่บูรณาการศาสตร์ด้านจิตพฤติกรรมศาสตร์เข้ากับการพัฒนาองค์การ โดยผลจากการวิจัยในระยะต่าง ๆ ก่อให้เกิดคุณค่าดังต่อไปนี้

3.1 การวิจัยระยะที่ 1

การศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความหมาย และองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อองค์การซึ่งเป็นแนวคิดของนักวิชาการตะวันตกเพื่อนำมาประยุกต์ใช้สำหรับผู้ปฏิบัติงานในธุรกิจสื่อสารและโทรคมนาคมของผู้ปฏิบัติงานในรัฐวิสาหกิจด้านการสื่อสารโทรคมนาคมของไทย ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่างานวิจัยที่ทำการศึกษาเพื่อสร้างแบบวัดความจงรักภักดีต่อองค์การของพนักงานกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดเป็นการเฉพาะนั้นยังไม่ปรากฏแพร่หลายมากนักในประเทศไทย นอกจากนี้ ยังได้ทำการสำรวจแนวทางการสร้างความจงรักดีภักดีต่อองค์การจากงานวิจัยทั้งที่นำเสนอไว้โดยนักวิจัยต่างประเทศและในประเทศ อันจะช่วยเพิ่มพูนองค์ความรู้สำหรับการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การภาครัฐและภาคเอกชนได้ พร้อมกับเป็นพื้นฐานของการวิจัยต่อยอดในแนวคิดนี้ในทางหนึ่งและต่อไปภายหน้า การวิจัยในระยะนี้ยังมุ่งทำการพัฒนาองค์ประกอบและแบบวัดความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในองค์การรัฐวิสาหกิจไทยขึ้นมาเป็นการเฉพาะ และยังเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงเหตุอันประกอบด้วยตัวแปรระดับบุคคลและตัวแปรระดับองค์การซึ่งเป็นตัวแปรตามกระบวนทัศน์เมโส (Meso paradigm) กับตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การ โดยผู้วิจัยได้นำตัวแปรระดับบุคคลไปใช้สำหรับการออกแบบกิจกรรมในการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การในการวิจัยระยะที่ 2 ต่อไป

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

3.2 การวิจัยระยะที่ 2

ช่วยให้ได้โปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายที่ได้รับการทดลองและประเมินผลอย่างเป็นระบบแล้วว่าเป็นโปรแกรมที่สามารถนำไปปรับใช้เพื่อการเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดทำหลักสูตรหรือโปรแกรมฝึกอบรม การทำกิจกรรมฝึกอบรม หรือกิจกรรมเชิงสันทนาการอื่นใดเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ รวมไปถึงการจัดทำแนวปฏิบัติด้านการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้อง พร้อมกับการศึกษาต่อยอดผลการวิจัยกับกลุ่มคนทำงานกลุ่มวิชาชีพอื่นหรือในช่วงวัยหรือเจนเนอเรชั่นอื่นเช่นเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Gen X) และเจนเนอเรชั่นซี (Gen Z) ที่ทยอยเข้ามาร่วมเป็นหนึ่งในสมาชิกขององค์การต่าง ๆ ในปัจจุบัน ทั้งในองค์การรัฐ วิสาหกิจและภาคเอกชน

4. ขอบเขตของการวิจัย

4.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

4.1.1 การวิจัยระยะที่ 1

ในการวิจัยระยะที่ 1 นี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณด้วยการศึกษาถึงรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรระดับบุคคลและตัวแปรระดับองค์การที่มีต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ เนื่องจากการวิจัยระยะนี้เป็นการศึกษาโมเดลสมการโครงสร้าง ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายโดยใช้เกณฑ์อัตราส่วนระหว่างกลุ่มตัวอย่าง ต่อจำนวนตัวแปรสังเกตได้ในกรณีที่ดีที่สุดคือ 20:1 (Kline, 2011; นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล, 2557) ในงานวิจัยครั้งนี้ มีตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 24 ตัวแปร ดังนั้น จึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างไว้จำนวนไม่ต่ำกว่า 480 คน จากสองบริษัทที่เป็นรัฐวิสาหกิจด้านการสื่อสารโทรคมนาคมของไทยที่มีวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมปฏิบัติงานและมีงานด้านวิศวกรรมสื่อสารและโทรคมนาคมเป็นหน่วยงานหลัก (Core functions) หน่วยงานหนึ่งขององค์การ โดยประกอบด้วย 2 บริษัทได้แก่ 1) บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) และ 2) บริษัท กสท. โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)

4.1.2 การวิจัยระยะที่ 2

การวิจัยระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงทดลอง กลุ่มตัวอย่างการวิจัยครั้งนี้ได้จากการสุ่มเลือกองค์การที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของการศึกษาที่อยู่ในการวิจัยระยะที่ 1 จำนวน 1 องค์การ ได้แก่ บริษัท กสท.โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) จากนั้นทำการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเพื่อเข้าโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การจำนวน 50 คน จำแนก

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

เป็นกลุ่มทดลองจำนวน 25 คน และกลุ่มควบคุมอีกจำนวน 25 คน โดยพิจารณาจากขนาดอิทธิพลที่เกิดจากตัวแปรอิสระขนาดปานกลาง ซึ่งตามแนวคิดของไมเออร์สและแฮนเซน (Myers & Hassen, 2006) แนะนำให้ทำการกำหนดกลุ่มผู้เข้าร่วมโปรแกรมระหว่าง 20-30 คนต่อกลุ่ม ดำเนินการสุ่มตัวอย่างเข้ากลุ่มโดยแยกเป็นสองกลุ่ม จากนั้นสุ่มจากแต่ละกลุ่มเข้าสู่กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมโดยการสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายด้วยวิธีจับฉลากแบบไม่ใส่คืน (บุญชม ศรีสะอาด, 2556: 45; 166)

4.2 ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ผู้วิจัยใช้ในการศึกษาครั้งนี้ จำแนกตามได้ระยะของการวิจัยดังนี้

4.2.1 การวิจัยระยะที่ 1

ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย

1) ตัวแปรระดับบุคคล ได้แก่

1.1) ความพึงพอใจในงาน

1.2) การเสริมพลังเชิงจิตวิทยา

2) ตัวแปรระดับองค์การ ได้แก่

2.1) การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ

2.2) แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2.3) ความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน

3) ตัวแปรตาม ได้แก่ ความจงรักภักดีต่อองค์การ

4.2.2 การวิจัยระยะที่ 2

1) ตัวแปรอิสระ มี 2 ประเภทได้แก่

1.1) ตัวแปรจัดกระทำ คือ

1.1.1) การได้รับโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ

1.1.2) การไม่ได้รับโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ

1.2) ตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วม เป็นตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 1 คือ ความพึงพอใจในงาน

2) ตัวแปรตาม ได้แก่ ความจงรักภักดีต่อองค์การ

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

รัฐวิสาหกิจ หมายถึง รัฐวิสาหกิจด้านสื่อสารและโทรคมนาคมที่จัดตั้งขึ้นโดยกฎหมาย และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงดิจิตัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (เดิมชื่อกระทรวงเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร) โดยในงานวิจัยนี้ประกอบด้วย บริษัท กสท.โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) และบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

6. นิยามปฏิบัติการตัวแปร

1) ความจงรักภักดีต่อองค์การ หมายถึง การที่วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวาย มีเป็นผู้ที่มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ รับรู้และยอมรับเอาเป้าหมาย คุณค่าและแผนการดำเนินงานของมาสู่การปฏิบัติงาน รักษาผลประโยชน์ขององค์การ ให้การสนับสนุนองค์การเพื่อให้มีภาพลักษณ์ที่ดีและการแนะนำให้บุคคลอื่นได้รู้จักองค์การ และมีส่วนร่วมในการทำงานและการมองหาโอกาสในการปรับปรุงพัฒนางานในหน้าที่รับผิดชอบและของหน่วยงาน พัฒนาแบบวัดความงรักภักดีต่อองค์การด้วยการดัดแปลงข้อคำถามบางส่วนจากแบบวัดของ เอทซิโอนี่ (Etzioni, 1988) เฟลชเชอร์ (Fletcher, 1993) อัลเลนและเมเยอร์ (Allen & Meyer, 1990) วิทนีย์และคูเปอร์ (Whitney & Cooper, 1992) เมเยอร์และอัลเลน (Meyer & Allen, 1997) อาหมัด (Ahmad, 2003) บิดเวลล์ (Bidwell, 2011) ราชพุท, สิงขอลและทิวารี (Rajput, Singhal & Tiwari, 2016) จิตตานันท์ สุขสวัสดิ์ (2556) และปชานนท์ ชนะราวี (2558) ประกอบข้อคำถามบางส่วนที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นใหม่ แบบวัดแต่ละข้อใช้มาตรประเมิน 6 หน่วย ให้ผู้ตอบเลือกตอบระหว่างตั้งแต่ “จริงที่สุด” จนถึง “ไม่จริงที่สุด” ผู้ตอบที่ได้คะแนนสูงแสดงว่าเป็นผู้ที่มีความจงรักภักดีต่อองค์การสูงกว่าผู้ที่มีค่าคะแนนต่ำกว่า ความจงรักภักดีต่อองค์การพิจารณาได้จาก 5 องค์ประกอบต่อไปนี้

1.1) ความรู้สึกเป็นเจ้าของ หมายถึง การมีความเชื่อว่าการทำงานกับองค์การนั้นเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด ความรู้สึกว่าองค์การที่เป็นสถานที่ที่น่าร่วมงานมากที่สุด การแสดงตนว่าเป็นสมาชิกขององค์การ ห่วงใยเมื่อองค์การประสบปัญหา มีความรู้สึกเกี่ยวพันกันงานที่รับผิดชอบ จึงเต็มใจที่จะทำงานกับองค์การต่อไป และไม่อยากจะลาออกจากองค์การ

1.2) การยอมรับองค์การ หมายถึง การรับรู้และยอมรับค่านิยม คุณค่า เป้าหมายและแผนการดำเนินงานขององค์การ นำเอาเป้าหมายนั้นมาเป็นเป้าหมายและกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของตนเอง รวมทั้งมีความทุ่มเทความสามารถปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

1.3) การรักษาประโยชน์องค์การ หมายถึง การมุ่งรักษาผลประโยชน์ขององค์การด้วยตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ที่องค์การจะได้รับมากกว่าที่ประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับ การ

บำรุงรักษาเครื่องมือ อุปกรณ์และใช้ทรัพย์สินขององค์การอย่างประหยัด และเกิดความคุ้มค่าสูงสุด

1.4) การสนับสนุนองค์การ หมายถึง การสร้างและกล่าวถึงชื่อเสียงภาพลักษณ์ที่ดี การอธิบายและให้ข้อมูลด้านบวกเมื่อองค์การถูกวิพากษ์วิจารณ์จากผู้อื่น รวมทั้งแนะนำให้บุคคลอื่นรู้จักองค์การ

1.5) การมีส่วนร่วมในงาน หมายถึง การที่พนักงานพูดถึงงานกับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานในด้านบวก การมองหาโอกาสที่จะปรับปรุงพัฒนางาน รวมทั้งการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันกับการให้ข้อเสนอแนะและตัดสินใจเกี่ยวกับแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน

2) ความพึงพอใจในงาน หมายถึง การที่วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายมีความรู้สึกต่อการปฏิบัติงานของเขาโดยเป็นการเปรียบเทียบระหว่างความรู้สึกพึงพอใจที่เขาคาดหวังว่าจะได้รับกับความพึงพอใจที่เขาได้รับจริงจากการปฏิบัติงาน พัฒนาแบบวัดความพึงพอใจในงานด้วยการดัดแปลงข้อคำถามบางส่วนจากแบบวัดความพึงพอใจในงานของมหาวิทยาลัยมินเนโซต้า (Minnesota Satisfaction Questionnaire) ประกอบแบบวัดจากงานของวิริณธิ์ ธรรมนารถสกุล (2544) ปราโมทย์ โสภา, อนันดา สัณฐิติวณิชย์ และอัจศรา ประเสริฐสิน (2556) และสาธิต เชื้ออยู่นาน (2559) นำมาใช้ แบบวัดแต่ละข้อใช้มาตรประเมิน 6 หน่วย ให้ผู้ตอบเลือกตอบระหว่างตั้งแต่ “พึงพอใจที่สุด” จนถึง “ไม่พึงพอใจเลย” ผู้ตอบที่ได้คะแนนสูงแสดงว่าเป็นผู้ที่มีความพึงพอใจในงานสูงกว่าผู้ที่มีค่าคะแนนต่ำกว่า ความพึงพอใจในงานพิจารณาได้จาก 2 องค์ประกอบต่อไปนี้

2.1) ความพึงพอใจภายในงาน หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจที่พนักงานมีต่องานที่เขาทำเช่นความท้าทายของงาน การได้มีโอกาสทำงานที่มีความสำคัญสูง การมีโอกาสทำงานเพื่อบุคคลอื่น ความมีอิสระในการทำงาน ความคิดสร้างสรรค์ และความมั่นคงในงาน

2.2) ความพึงพอใจภายนอกงาน หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจที่พนักงานมีต่อสถานการณ์หรือสิ่งภายนอกงานอันได้แก่นโยบายขององค์การ หัวหน้างาน ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ผลตอบแทน การปรับตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน และการได้รับรางวัลและคำชมเชย

3) การเสริมพลังเชิงจิตวิทยา หมายถึง การที่วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายรับรู้ว่างานของตนมีคุณค่า นำเอาความรู้และประสบการณ์มาใช้กับการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ทำงานภายใต้เป้าหมายที่กำหนด ควบคุมและตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้วยตนเอง รวมทั้งการที่พนักงานได้รับรู้ว่างานและพฤติกรรมของเขาส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ขององค์การ ผู้วิจัยเลือกใช้ข้อคำถามบางส่วน และพัฒนาข้อคำถามอีกบางส่วนโดยมีพื้นฐานมาจากแบบวัดการเสริม

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

พลังเชิงจิตวิทยาของสปริทเซอร์ (Spreitzer, 1995) และดัดแปลงข้อคำถามบางส่วนจากแบบวัดของอายด๊อกมัส (Aydogmus, 2016) แบบวัดแต่ละข้อใช้มาตรประเมิน 6 หน่วย ให้ผู้ตอบเลือกตอบระหว่าง “จริงที่สุด” จนถึง “ไม่จริงที่สุด” ผู้ตอบที่ได้คะแนนสูงแสดงว่ามีการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาสูงกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำ การเสริมพลังเชิงจิตวิทยาพิจารณาจาก 4 องค์ประกอบได้แก่

3.1) ความหมายของงาน หมายถึง การให้คุณค่าของงาน เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานตามความเข้าใจของตนเอง การรับรู้ว่างานมีความสำคัญ เมื่อปฏิบัติงานนั้นแล้วมีความรู้สึกภาคภูมิใจ โดยที่งานนั้นช่วยพัฒนาหรือเพิ่มเติมความรู้ความสามารถของตน

3.2) สมรรถนะในการปฏิบัติงาน หมายถึง การมีความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ มีความชำนาญที่จะทำงานหนึ่งใดนั้นให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งรวมไปทักษะและความสามารถที่เฉพาะเจาะจงที่สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงานอย่างได้ผล และการที่บุคคลรับรู้ว่าตนเองมีความสามารถในการควบคุมงานที่ได้รับมอบหมายด้วยตัวเอง

3.3) การกำหนดตนเอง หมายถึง การรับรู้ว่าตนเองมีอิสระในทางเลือกและสามารถควบคุมการกระทำของตนเอง รวมทั้งการมีอิสระในการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาจากการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง

3.4) การรับรู้ผลกระทบ หมายถึง การรับรู้ว่างานของเขาหรือสิ่งที่เขาปฏิบัตินั้นมีผลกระทบต่องานต่าง ๆ ภายในองค์การทั้งในเชิงกลยุทธ์ การจัดการและการปฏิบัติภายใต้บริบทงานหนึ่งใด รวมไปถึงการที่บุคคลรับรู้ว่าพฤติกรรมของเขาจะส่งผลให้เกิดผลลัพธ์เช่นที่คาดหวังเอาไว้

4) การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ หมายถึง การรับรู้ของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายถึงสิ่งที่องค์การปฏิบัติกับพนักงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้บรรลุผลสำเร็จ การได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาขององค์การและงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ รวมไปถึงการที่ผู้บังคับบัญชาได้ให้คำปรึกษาแนะนำ และความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้ปฏิบัติงานได้ลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้ปรับปรุงข้อคำถามโดยมีพื้นฐานมาจากแบบวัดการรับรู้การสนับสนุนขององค์การของไอเซนเบอร์เกอร์และคณะ (Eisenberger et al., 1986) และแบบวัดของศรัณย์ พิมพ์ทอง (2557) แบบวัดแต่ละข้อใช้มาตรประเมิน 6 หน่วย ให้ผู้ตอบเลือกตอบระหว่าง “จริงที่สุด” จนถึง “ไม่จริงเลย” ผู้ตอบที่ได้คะแนนสูงแสดงว่ามีการรับรู้การสนับสนุนขององค์การสูงกว่าผู้ที่ตอบได้ คะแนนต่ำ การรับรู้การสนับสนุนขององค์การพิจารณาได้จาก 4 องค์ประกอบต่อไปนี้

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

4.1) การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่พนักงานได้รับการให้กำลังใจการทำงาน เมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด องค์การยอมรับความผิดพลาดนั้นและเปิดโอกาสให้พนักงานก็ได้รับโอกาสในการแก้ไขงานให้สำเร็จลุล่วงไป อันส่งผลให้พนักงานพึงพอใจในงานและองค์การ

4.2) การสนับสนุนในด้านโอกาสที่จะได้รับการพัฒนา หมายถึง การรับรู้ว่าตนได้รับโอกาสในการศึกษาอบรมเพิ่มเติมความรู้ และได้รับการมอบหมายงานที่สำคัญและท้าทายความสามารถ โดยเหมาะสมความถนัดและความสามารถของตนเอง

4.3) การใส่ใจเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดี หมายถึง การรับรู้ว่าองค์การให้ความสนใจต่อความเป็นอยู่ การมีคุณภาพชีวิตในการทำงานและช่วยแก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

4.4) การเห็นคุณค่าการปฏิบัติงานของพนักงาน หมายถึง การรับรู้ว่าองค์การให้การยกย่อง ชมเชยกับความสำเร็จ เห็นถึงความสำคัญและความพยายามของพนักงานในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการสนับสนุนให้พนักงานได้สร้างสรรค์คุณประโยชน์ให้องค์การมีความเจริญรุ่งเรือง

5) แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การรับรู้ของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายเกี่ยวกับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเพื่อให้พนักงานได้รับการพัฒนาทักษะ ความสามารถ มีแรงจูงใจ ตลอดจนเจตคติที่ดีกับการทำงาน และเอื้อให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและยังเกิดผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมาย ขณะที่พนักงานเอง ก็บรรลุความเติบโตในการประกอบอาชีพด้วย พัฒนาแบบวัดแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยมีพื้นฐานมาจากแบบวัดของสเนลล์และดีน (Snell & Dean, 1992) แบบวัดของ ไวท์เนอร์ (Whitener, 2001) แบบวัดของซางและคณะ (Zhang et al., 2014: 423-435) ประกอบกับแบบวัดของศรัณย์ พิมพ์ทอง (2557) แบบวัดแต่ละข้อใช้มาตรประเมิน 6 หน่วย ให้ผู้ตอบเลือกตอบระหว่าง “จริงที่สุด” จนถึง “ไม่จริงที่สุด” ผู้ตอบที่ได้คะแนนสูงแสดงว่ามีการรับรู้ถึงแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สูงกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำ แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์พิจารณาได้จาก 5 องค์ประกอบต่อไปนี้

5.1) ความมั่นคงในการจ้างงาน หมายถึง แนวปฏิบัติขององค์การในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้พนักงานเกิดความมั่นคงในการประกอบอาชีพ และองค์การมีความมั่นคงในการดำเนินงาน เช่น การจ่ายค่าจ้างเงินเดือนเริ่มต้นเทียบเท่ากับอัตราจ่ายของตลาดแรงงาน การกำหนดเงื่อนไขการจ้างงาน และการกำหนดเส้นทางการเติบโตตามสายอาชีพ เป็นต้น

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

5.2) การสรรหาและว่าจ้างบุคลากร หมายถึง แนวปฏิบัติขององค์การในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อันเกี่ยวกับการดำเนินงานที่มุ่งให้เกิดการจูงใจผู้สมัครงานที่มีความรู้ความสามารถ และมีเจตคติเข้ามาร่วมงาน และการดำเนินการอื่น เช่น การทดสอบและคัดเลือกผู้สมัครงาน การกำหนดและให้ข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่รับผิดชอบและคุณสมบัติที่ต้องการตามตำแหน่งงานแก่ผู้สมัครงาน เป็นต้น

5.3) การเรียนรู้และพัฒนา หมายถึง แนวปฏิบัติขององค์การในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อันเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และ เจตคติที่จะทำให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

5.4) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน หมายถึง แนวปฏิบัติขององค์การในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่เกี่ยวกับการมีโครงสร้างเงินเดือนที่ชัดเจน การประเมินผลที่เชื่อมโยงกับการให้รางวัลตอบแทนการปฏิบัติงาน และการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี

5.5) การลดความแตกต่างของพนักงาน หมายถึง แนวทางการบริหารจัดการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการทำให้เกิดความเสมอภาคและเท่าเทียมกันในการจ้างงาน การฝึกอบรมและพัฒนาการเปิดโอกาสในการเติบโตในอาชีพการงานที่เท่าเทียมกันโดยเน้นการได้แสดงฝีมือ และศักยภาพในการปฏิบัติงานไม่จำกัดเพศ และไม่ถูกจำกัดด้วยความแตกต่างทางเพศและวัย รวมไปถึงการบริหารความแตกต่างในการทำงานของคนหลายช่วงวัย ที่ทำงานอยู่ด้วยกันในองค์การ

6) ความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน หมายถึง การที่วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายมีความรู้สึกเชื่อมั่น ความเชื่อหรือความคาดหวังในแง่บวกที่พนักงานมีต่อหัวหน้างานในเรื่องการสนับสนุนและการรักษาคำพูดจากหัวหน้างาน พัฒนาแบบวัดโดยมีพื้นฐานมาจากแบบวัดความไว้วางใจต่อหัวหน้างานของมิชรา (Mishra, 1996) แบบวัดของมิชราและมิชรา (Mishra & Mishra, 1994) แบบวัดของไนแฮนและมาร์โลวี่ (Nyhan & Marlowe, 1997) แบบวัดของมาเยอร์และเดวิส (Mayer & Davis, 1999) และแบบวัดของมาเยอร์และกาวิน (Mayer & Gavin, 2005) แบบวัดโดยแต่ละข้อมีมาตรประเมิน 6 หน่วย ให้เลือกตอบจากตัวเลือก “จริงที่สุด” จนถึง “ไม่จริงเลย” ผู้ตอบที่ได้คะแนนสูงถือว่าเป็นผู้ที่มีความไว้วางใจต่อหัวหน้างานมากกว่าผู้ตอบที่ได้คะแนนต่ำ ความไว้วางใจต่อหัวหน้างานพิจารณาจากองค์ประกอบ 4 ด้านได้แก่

6.1) สมรรถนะของหัวหน้างาน หมายถึง การที่หัวหน้างานเป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจและการปฏิบัติบทบาทหน้าที่ของตน

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

6.2) การเปิดเผย หมายถึง การที่หัวหน้างานเป็นผู้ที่มีความเต็มใจที่จะแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความคิดและข้อมูลที่ตนเองมีอยู่โดยไม่ปิดบัง

6.3) ความห่วงใยดูแลลูกน้อง หมายถึง การที่หัวหน้างานเป็นผู้ที่มีความตั้งใจและความเต็มใจในการดูแล ให้คำปรึกษาแนะนำลูกน้องทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวที่มีผลกระทบกับการปฏิบัติงานของลูกน้อง

6.4) ความน่าเชื่อถือ หมายถึง การที่หัวหน้างานเป็นผู้ที่มีแนวทางในการปฏิบัติที่สามารถทำนายได้ล่วงหน้า มีความรอบคอบ และตัดสินใจได้ดีในสถานการณ์ต่าง ๆ

7) โปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ หมายถึง โปรแกรมที่จัดทำขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างคุณลักษณะความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวาย มีลักษณะเป็นชุดกิจกรรมที่ได้ทำการประยุกต์ทฤษฎีและหลักการการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ พร้อมกับนำผลจากการวิจัยระยะที่ 1 ของงานวิจัยครั้งนี้ ซึ่งพบว่า ความพึงพอใจในงาน และการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา เป็นตัวแปรด้านปัจจัยระดับบุคคลตามกระบวนทัศน์เมโสที่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ โปรแกรมบูรณาการนี้ มีวัตถุประสงค์ให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมได้ฝึกคุณลักษณะจงรักภักดีต่อองค์การ มีทักษะในการเสริมสร้างความพึงพอใจในงานที่เป็นความพึงพอใจภายในตัวงาน (Intrinsic job satisfaction) ให้แก่ตนเอง พร้อมกับมีทักษะในการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาให้แก่ตนเอง ดำเนินกิจกรรมการพัฒนาตามโปรแกรมจำนวน 6 กิจกรรมต่อเนื่องกันในระยะเวลา 2 วัน รวมใช้เวลาทั้งสิ้น 12 ชั่วโมง โดยประกอบด้วย

7.1) กิจกรรมที่ 1 ละลายพฤติกรรมและปฐมนิเทศ (Ice breaking and induction) ใช้เวลาทั้งสิ้น 30 นาที เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้สร้างความรู้จัก คุ้นเคยและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน เสริมสร้างบรรยากาศมิตรภาพระหว่างผู้เข้าร่วมกิจกรรม พร้อมกับให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้เปิดเผยตนเองแก่ผู้อื่น รวมทั้งได้รู้จักและเข้าใจตนเองและผู้อื่นมากขึ้น พร้อมกับชี้แจงให้ผู้เข้ากิจกรรมได้เข้าใจวัตถุประสงค์ของโปรแกรม และทราบข้อมูลกิจกรรมที่จะดำเนินการตามโปรแกรม เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายและคุณค่าของความจงรักภักดีต่อองค์การ คุณลักษณะตามองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อองค์การ และเข้าใจถึงแนวทางการแสดงออกที่สะท้อนถึงการมีความจงรักภักดีต่อองค์การ และแนวทางการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาด้วยตนเอง

7.2) กิจกรรมที่ 2 เสริมความรักองค์การ ใช้เวลาทั้งสิ้น 5 ชั่วโมง 30 นาที ประกอบด้วยกิจกรรมย่อยดังนี้

กิจกรรมที่ 2.1 องค์การแห่งความภาคภูมิใจ (My proudly home) ใช้เวลาทั้งสิ้น 2 ชั่วโมง 30 นาที เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้เรียนรู้ เข้าใจและฝึกปฏิบัติในการแสดงออกที่สะท้อน

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ถึงความรู้สึกเป็นเจ้าของ อันเป็นองค์ประกอบของตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การ โดยมุ่งให้ผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมเกิดการรับรู้ และมีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์การ และมีความรู้สึกเกี่ยวพันกันงานที่รับผิดชอบ จึงเต็มใจที่จะทำงานกับองค์การต่อไป และไม่อยากจะลาออกจากองค์การ

กิจกรรมที่ 2.2 ทุ่มเทเพื่อผลงานเป็นเลิศ (Passion to excellence) ใช้เวลาทั้งสิ้น 1 ชั่วโมง 30 นาที เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้เรียนรู้ เข้าใจและฝึกปฏิบัติในการแสดงออกที่สะท้อนถึงการยอมรับองค์การ อันเป็นองค์ประกอบของตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การ โดยมุ่งให้ผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมเรียนรู้ถึงพฤติกรรมตามคุณค่าหลักขององค์การ (Core Value) ที่พึงประสงค์ การยอมรับคุณค่าหลักขององค์การ และเชื่อมั่นว่าเป้าหมายการดำเนินธุรกิจที่องค์การกำหนดไว้ เป็นสิ่งที่จะช่วยให้บริษัทสามารถเติบโตทางธุรกิจได้

กิจกรรมที่ 2.3 หน้าที่ต่อองค์การ (Your duty of care) ใช้เวลาทั้งสิ้น 1 ชั่วโมง 30 นาที โดยบูรณาการกิจกรรมเพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้เรียนรู้ เข้าใจและฝึกปฏิบัติในการแสดงออกที่สะท้อนถึงการรักษาประโยชน์องค์การ การสนับสนุนองค์การ และการมีส่วนร่วมในงาน อันเป็นองค์ประกอบของตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การ โดยมุ่งให้ผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมเกิดการรับรู้ถึงหน้าที่ของตนเองที่มีต่อองค์การในแง่ต่าง ๆ อันได้แก่การมุ่งรักษาผลประโยชน์ขององค์การด้วยตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ที่องค์การจะได้รับมากกว่าที่ประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับ การบำรุงรักษาเครื่องมือ อุปกรณ์และใช้ทรัพย์สินขององค์การอย่างประหยัด และเกิดความคุ้มค่าสูงสุด การสร้างและกล่าวถึงชื่อเสียงภาพลักษณ์ที่ดี การอธิบายและให้ข้อมูลด้านบวกเมื่อองค์การถูกวิพากษ์วิจารณ์จากผู้อื่น รวมทั้งแนะนำให้บุคคลอื่นรู้จักองค์การ รวมไปถึงการมองหาโอกาสที่จะปรับปรุงพัฒนางาน รวมทั้งการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันกับการให้ข้อเสนอแนะและตัดสินใจเกี่ยวกับแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน

7.3 กิจกรรมที่ 3 เสริมความพึงพอใจในงานด้วย CHASE ใช้เวลาทั้งสิ้น 3 ชั่วโมง มุ่งพัฒนาความพึงพอใจภายในงาน (Intrinsic job satisfaction) โดยบูรณาการกิจกรรมเพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้เรียนรู้ใน 5 เรื่องตามกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยใช้ชื่อว่า CHASE กำหนดขึ้นจากคำต่าง ๆ ประกอบด้วย C (Challenging) เป็นการพัฒนาให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมมีความรู้สึกอยากทำงานด้วยการท้าทายความสามารถของตนเอง H (High value performing) เป็นการพัฒนาให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมเห็นคุณค่าและมีเห็นคุณค่าความสำคัญของงานวิศวกรรมสื่อสารโทรคมนาคมขององค์การที่ตนเองสังกัดในฐานะที่เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีพันธกิจ (Mission) ในการสร้างและพัฒนาระบบสื่อสารโทรคมนาคมพื้นฐานของประเทศไทย เห็นคุณค่าต่อการได้ทำงานในองค์การที่มีความ

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

มั่นคง A (Autonomous) เป็นการพัฒนาให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมเห็นคุณค่าและรู้สึกอยากทำงานโดยไม่รอเพียงแต่คำสั่งของหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา S (Seek new and creative to get better results) เป็นการพัฒนาให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมมีความรู้สึกพึงพอใจต่อการที่สามารถคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน มีความพยายามแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ ด้วยการคิดสร้างสรรค์ให้ได้ผลลัพธ์ของงานที่ตนเองรับผิดชอบที่ดีขึ้นกว่าเดิม รวมทั้งมีความรู้สึกอยากทำงานโดยแสวงหาโอกาสในการทำงานที่มีความสำคัญและมีคุณค่ามากขึ้นกว่าเดิม และ E (Encourage others) เป็นการพัฒนาให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมเห็นคุณค่าและคำนึงเสมอว่างานของตนเองเป็นส่วนประกอบสำคัญต่อความสำเร็จของงานอื่นที่เกี่ยวข้อง จึงต้องพยายามส่งมอบงานในหน้าที่รับผิดชอบของตนเองอย่างครบถ้วนเรียบร้อยต่อไปยังบุคคลอื่นอยู่เสมอ

7.4 กิจกรรมที่ 4 เสริมพลังใจในการทำงานของตนเองด้วย EMPOWER มุ่งพัฒนาผู้เข้าร่วมโปรแกรมโดยเน้นการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาในเรื่องความหมายของการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา และคุณค่าของการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาที่มีต่อองค์การและต่อตนเอง และเรียนรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบของการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา และแนวทางการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาด้วยตนเองในเรื่องต่าง ๆ โดยบูรณาการกิจกรรมเพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้เรียนรู้ เข้าใจและฝึกปฏิบัติในการเรียนรู้เรื่องต่าง ๆ ตามกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยใช้ชื่อว่า EMPOWER ซึ่งได้กำหนดขึ้นจากคำต่าง ๆ ประกอบด้วย E (Expert in making job done) มีความชำนาญในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย M (Manage to solve problem) รับรู้การมีอิสระของตนเองในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาในงานที่รับผิดชอบ P (Perceive and value of goals, objectives and jobs) รับรู้และให้คุณค่ากับงาน เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน O (Optimism on jobs benefit) รู้สึกว่างานได้ช่วยพัฒนาหรือเพิ่มเติมความรู้และทักษะความสามารถให้แก่ตนเอง W (Well pleased with jobs responsible) ภาคภูมิใจกับงานที่ปฏิบัติหรือรับผิดชอบ E (Enable to solve problems) มีทักษะความสามารถในการแก้ไขปัญหา และ R (Realize freedom & job impact) รับรู้ถึงความสามารถควบคุมการกระทำตนเอง และผลกระทบของสิ่งที่ลงมือทำต่องานที่รับผิดชอบ

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากการศึกษาค้นคว้าจากตำราต่าง ๆ ทั้งในเชิงทฤษฎี หลักการ และงานวิจัยที่เคยกระทำมาก่อนหน้าอันเกี่ยวเนื่องโดยตรงกับความมุ่งหมายของการวิจัยครั้งนี้ แล้วนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อความรู้ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังต่อไปนี้

1. แนวคิดความจงรักภักดีต่อองค์การ
2. กระบวนทัศน์เมโส
3. ความพึงพอใจในงาน
4. การเสริมพลังเชิงจิตวิทยา
5. การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ
6. แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
7. ความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน
8. ทฤษฎีและหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่
9. การฝึกอบรม
10. กรอบแนวคิดในการวิจัย

ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. แนวคิดความจงรักภักดีต่อองค์การ

ในการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์การดำเนินงานขององค์การในระยะยาว ไม่ว่าจะเป็นองค์การที่ไม่แสวงหากำไรหรือองค์การที่มุ่งแสวงหาผลกำไรก็ตาม ล้วนแล้วแต่จะเป็นไปได้โดยอาศัยพนักงานที่มีความจงรักภักดีต่อองค์การ (Antoncic & Antoncic, 2011: 81) โดยเฉพาะในองค์การที่ประกอบการธุรกิจโดยมุ่งหวังผลกำไร การสร้างความเติบโตให้แก่องค์การนั้นนับเป็นเงื่อนไขสำคัญที่แสดงถึงขีดความสามารถในเชิงการบริหารจัดการของผู้บริหาร และผลการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงานที่จะเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อองค์การได้พยายามส่งเสริมให้มีความจงรักภักดีต่อองค์การให้เกิดขึ้นอย่างแข็งแกร่งในหมู่พนักงาน (Mozina, 2002 as cited in Antoncic & Antoncic, 2011) ออสสัน-บุดชานันและบอสเวลล์ (Olson-Buchanan & Boswell, 2002) ได้เสนอไว้อย่างน่าสนใจว่า ความจงรักภักดีมีอิทธิพลให้พนักงานมีความเต็มใจที่จะผลักดันการแก้ไข

SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36
1279034072

ปัญหาที่เกิดขึ้นในงาน แทนที่จะเพิกเฉยต่อปัญหาที่บังเกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมุ่งแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้ง ด้วยการพูดคุยนำเสนอข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ รวมทั้งทำงานหนักและอยู่กับองค์การต่อไปในระยะยาว (Adams, 1965 as cited in Olson-Buchanan & Boswell, 2002) และยังปลดปล่อยศักยภาพในการตัดสินใจในสิ่งที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วย ที่เป็นเช่นนี้เพราะเหตุว่าการมีความจงรักภักดีต่อองค์การนั้นจะส่งผลให้พนักงานมีความเต็มใจที่จะดำเนินบทบาทการเป็นสมาชิกที่ดีของทีม รวมทั้งมีความเสียสละทุ่มเททำงานให้เกิดคุณค่าหรือผลประโยชน์อันดีแก่องค์การ (Rosanas & Vellilla, 2003) สอดคล้องกับแนวคิดของฮอลโลเวย์ (Holloway, 2002 อ้างถึงใน น้ำเพชร อยู่สกุล, 2553) ที่ได้เสนอไว้ว่าความจงรักภักดีต่อองค์การนั้นแสดงออกมาที่การทำงานอย่างตั้งใจ มีความซื่อสัตย์สุจริต นอกจากนี้ พนักงานที่มีความจงรักภักดีต่อองค์การยังเป็นผู้ที่คำนึงถึงประโยชน์ขององค์การและเพื่อนร่วมงานเมื่อต้องกระทำภารกิจใดใด รวมผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี (Eligido, 2013: 498-501) มีความตั้งใจทำงานกับองค์การต่อไปเนื่องจากเขาเชื่อว่าการทำงานกับองค์การเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดแล้ว (Antoncic & Antonocic, 2011; Waqas et al., 2014) กับมีแนวโน้มว่ายิ่งพนักงานทำงานกับองค์การต่อไป พนักงานก็จะมีความจงรักภักดีต่อองค์การเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ (Prabhakar, 2016: 640) คุณค่าของความจงรักภักดีต่อองค์การเช่นที่ได้กล่าวไปแล้วนี้จะเห็นได้ว่าล้วนแล้วแต่เป็นคุณลักษณะที่องค์การพึงประสงค์จากพนักงานทั้งสิ้น อีกทั้งการมีระดับความจงรักภักดีต่อองค์การสูงหรือต่ำนั้นก็นับเป็นปัจจัยประการสำคัญที่จะส่งผลให้พนักงานคงอยู่หรือลาออกจากองค์การไป (Shaw et al., 1998) รวมทั้งกล่าวถึงภาพลักษณ์ชื่อเสียงของบริษัทต่อบุคคลอื่นในทางบวกหรือทางลบ (Guillion & Cezanne, 2014) โดยประการนี้เอง ความจงรักภักดีต่อองค์การจึงเป็นแนวคิดหนึ่งที่ปรากฏความสนใจทำการศึกษากันอย่างแพร่หลายในหมู่นักวิชาการและนักวิจัยตลอดเวลาหลายทศวรรษที่ผ่านมาจนปัจจุบัน (Ineson et al., 2013)

แนวคิดความจงรักภักดีต่อองค์การ อันเป็นแนวคิดที่ได้รับการพัฒนามาจากแนวคิดความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer loyalty) นั้น ได้รับการยอมรับอย่างมากว่าเป็นเงื่อนไขประการสำคัญสำหรับการพัฒนาองค์การไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน (Wang, Ling & Zhang, 2009: 94) พร้อมกับได้รับการยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่าความจงรักภักดีต่อองค์การเป็นหนึ่งในเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์การไม่ได้ยิ่งหย่อนไปกว่าความจงรักภักดีต่อที่ลูกค้ามีต่อองค์การหรือผลิตภัณฑ์/บริการขององค์การ (Ding et al., 2014: 1B) อย่างไรก็ตาม แม้ความจงรักภักดีต่อองค์การจะได้รับการศึกษากันอย่างกว้างขวางในสังคมวิชาการตะวันตกก็ตาม แต่ก็ยังไม่ปรากฏจากข้อเสนอของนักวิชาการท่านใดที่ได้ให้ความหมายใดที่ได้รับการยอมรับกันกันอย่างแพร่หลาย

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ในหมู่นักวิชาการ (Hart & Thompson, 2007; Savariekiene & Daugirdas, 2009) ในช่วงต้นคริสต์ทศวรรษ 1960 เบคเกอร์ (Becker, 1960 as cited in Savariekiene & Daugirdas, 2009: 86) ได้อธิบายว่าความจงรักภักดีต่อองค์การเป็นการที่พนักงานปฏิเสธที่จะเปลี่ยนงานแม้เขาจะได้รับข้อเสนอจากองค์การใหม่ซึ่งให้ค่าตอบแทน เงื่อนไขหรือสภาพการจ้างงานในบางประการที่ดีกว่าเดิม ต่อมาในช่วงต้นคริสต์ทศวรรษ 1970 เบลาและสก๊อตต์ (Blau & Scott, 1962) ได้นิยามว่าความจงรักภักดีที่พนักงานมีต่อองค์การนั้นเป็นความรู้สึกและการแสดงออกถึงความเคารพรักต่อผู้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาที่มีลูกน้องที่มีความจงรักภักดีก็จะสามารถบริหารจัดการ รวมทั้งกระตุ้นให้พนักงานมีความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น ภายหลังต่อมา ความจงรักภักดีต่อองค์การได้รับการให้ความหมายเน้นไปในบริบทของความรู้สึกและความตั้งใจคงอยู่กับองค์การโดยไม่เปลี่ยนงานใหม่ (Silvestro, 2002)

จากการทบทวนวรรณกรรมของผู้วิจัยพบว่าแนวคิดความจงรักภักดีต่อองค์การ กับความผูกพันต่อองค์การ (Organizational commitment) เป็นแนวคิดที่ใกล้เคียงกันและนักวิชาการได้นำมาใช้คาบเกี่ยวกันอยู่มาก (Pandey & Khare, 2012: 25) ความผูกพันต่อองค์การ (Employee commitment) นั้น เป็นแนวคิดที่ได้รับการศึกษาเริ่มตั้งแต่ต้นทศวรรษปี ค.ศ. 1960 จากงานของเบคเกอร์ (Howard Becker) ที่ได้กล่าวถึง Side-bet Theory of Commitment ไว้ (Powell & Meyer, 2004; Zheng, Sharan & Wei, 2010; Dude, 2012) โดยจากงานของเบคเคอร์จะเห็นได้ชัดว่า ความผูกพันต่อองค์การนั้น นอกเหนือจากจะเป็นปัจจัยเงื่อนไขอันนำไปสู่การมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เพิ่มผลิตในการทำงานมากขึ้น และลดอัตราการลาออกลงแล้ว ยังช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์การอีกด้วย (Dude, 2012) ในระยะต่อมา อัลเลนและเมเยอร์ (Allen & Meyer, 1990) นำเสนอไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นสภาวะทางจิตที่แสดงถึงการที่บุคคลมีความเชื่อมโยงกับองค์การที่เขาเป็นสมาชิก และพนักงานตัดสินใจที่จะยังคงสมาชิกภาพขององค์การต่อไป หรือเป็นความสัมพันธ์ที่บุคคลมีต่อองค์การที่เขาเป็นสมาชิก โดยมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงสถานภาพการเป็นสมาชิกขององค์การนั้นต่อไป มีความเต็มใจที่จะใช้พลังในการทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่ รวมทั้งยอมเสียสละตนเองในบางส่วนเพื่อทำให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผล พร้อมกับยอมรับในคุณค่าขององค์การ และมีความเชื่ออย่างหนักแน่นต่อคุณค่าเช่นนั้นด้วย ในทำนองเดียวกับที่เมเยอร์และอัลเลน (Meyer & Allen, 1997) เสนอไว้ว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นความรู้สึกเชื่อมโยงทางอารมณ์ระหว่างบุคคลกับองค์การโดยเป็นการที่บุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์การตระหนักว่าเขาเป็นสมาชิกขององค์การและตัดสินใจที่จะคงเป็นสมาชิกขององค์การ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วการที่จะวัดหรือประเมินความผูกพันที่บุคลากรมีต่อ

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

องค์การนั้นมักจะกระทำโดยการสอบถามถึงความตั้งใจ (Willingness) ที่จะทำงานหนักเพื่อเพิ่มพูนผลงานเป็นประการหลัก และได้เสนอไว้ว่าความจงรักภักดีต่อองค์การนั้นเป็นองค์ประกอบหนึ่งของความผูกพันต่อองค์การที่นับเงื่อนไขอันผลักดันให้บุคคลแสดงความเป็นสมาชิกขององค์การและมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การซึ่งแสดงออกได้จากการที่พนักงานมีความเชื่อในคุณค่าและเป้าหมายขององค์การ มีความมุ่งมั่นที่จะแสดงความพยายามเพื่อให้เกิดผลดีกับงานขององค์การและมีความตั้งใจทำงานกับองค์การต่อไป ความผูกพันต่อองค์การในทัศนะของเมเยอร์และอัลเลนจึงกล่าวได้ว่าเป็นความรู้สึกของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับความจงรักภักดีต่อองค์การและความต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การยอมรับในเป้าหมายขององค์การ ตลอดจนเต็มใจที่จะทุ่มเททำงานเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จและเจริญรุ่งเรือง ในทัศนะของเมเยอร์และอัลเลน ความผูกพันต่อองค์การจำแนกได้เป็น 3 องค์ประกอบได้แก่ 1) ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากอารมณ์ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อองค์การ โดยเป็นความต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมต่อองค์การ อันเกิดจากการที่เขาได้รับประสบการณ์จากการทำกิจกรรมในการทำงานที่สอดคล้องกับความคาดหวังของเขา รวมทั้งการมีความยึดมั่นในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ความผูกพันด้านจิตใจนี้ จะส่งผลต่อไปทำให้พนักงานต้องการที่จะคงอยู่กับองค์การต่อไป และความผูกพันด้านจิตใจนี้ประกอบไปด้วย 4 ปัจจัยหลักได้แก่คุณลักษณะของบุคคล คุณลักษณะของงาน ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นต้น 2) ความผูกพันด้านความต่อเนื่องหรือด้านการคงอยู่ (Continuance commitment) หมายถึงความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการที่พนักงานรับรู้ถึงผลประโยชน์ที่อาจสูญเสียไปหากลาออกไปจากองค์การ อันเกิดจากการประเมินและเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่เขาจะต้องสูญเสียไปหากเขาลาออกไปจากองค์การ ความผูกพันด้านนี้ เกิดขึ้นจากการที่เขาได้รับผลตอบแทนที่น่าพึงพอใจในการคงอยู่กับองค์การ หรือการรับรู้ว่าไม่มีทางเลือกที่จะไปอยู่กับองค์การอื่น รวมไปถึงการรับรู้ถึงความยากลำบากในการหางานใหม่ ซึ่งทำให้เขาจำเป็นต้องทำงานอยู่กับองค์การต่อไป

นอกจากนี้ ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานยังรวมไปถึงความตั้งใจที่จะไม่ลาออกเพื่อไปร่วมงานกับองค์การอื่น กับมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์การด้วย (Maume & Houston, 2001: 173) อันนับได้ว่าเป็นเรื่องของความมุ่งมั่นตั้งใจที่บุคลากรมีต่องานและต่อองค์การ (Mester, et al., 2003; Wu & Norman, 2006) ตัวอย่างเช่นตามแนวคิดของมาวเดย์ พอร์เตอร์และสเตียร์ส (Mowday, Porter & Steers, 1992) และในช่วงเวลาใกล้เคียงกัน เบทแมนและสแตรสเซอร์ (Bateman & Strasser, 1989 as cited in Pandey & Khare, 2012: 26) ได้เสนอไว้ว่าความจงรักภักดีต่อองค์การนั้น ถือว่าเป็นองค์ประกอบหนึ่งในหลายองค์ประกอบของความ

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ผูกพันต่อองค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของกอร์ดอนและคณะ (Gordon et al., 1980 as cited in Pandey & Khare, 2012: 26) ซึ่งกล่าวว่าความจงรักภักดีว่าเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างแนวคิด (Construct) ความผูกพันต่อองค์การ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญสามประการได้แก่ 1) ความเชื่ออย่างแรงกล้าพร้อมกับ การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ 2) ความปรารถนาที่จะรักษาสถานภาพการเป็นสมาชิกองค์การไว้ และ 3) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามให้กับองค์การ และโดยประการที่ยังไม่ปรากฏข้อสรุปอย่างแน่ชัดถึงความแตกต่างกันระหว่างความจงรักภักดีต่อองค์การและความผูกพันต่อองค์การ ความผูกพันด้านนี้มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในอาชีพ และความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์การ เป็นต้น และ 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative commitment) หมายถึงคือ ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการที่พนักงานมีความเชื่อว่าการคงความเป็นสมาชิกขององค์การนั้นเป็นสิ่งที่เหมาะสมและสิ่งที่ควรทำ รวมทั้งความเชื่อว่าตนเองมีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบต่อองค์การ และการย้ายออกไปจากองค์การจะส่งผลให้งานหยุดชะงัก กับการมีความเชื่อว่าคนที่ย้ายงานบ่อย ๆ เป็นคนที่ขาดความจงรักภักดีต่อองค์การ (Allen & Meyer, 1990; อารีย์ เพ็ชรรัตน์, 2541: 51; พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ; จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ & ไชยนันท์ ปัญญาศิริ, 2552: 192-193) ความผูกพันด้านนี้มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องได้แก่ความสัมพันธ์กับผู้ที่เขาร่วมงาน การพึ่งพาได้ขององค์การ และการมีส่วนร่วมในการจัดการ เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตาม นับจากช่วงต้นคริสต์ทศวรรษที่ 1970 แนวคิดความจงรักภักดีต่อองค์การได้รับการให้ความสนใจศึกษามาอย่างต่อเนื่อง กระทั่งราวต้นคริสต์ทศวรรษที่ 1990 นักวิชาการหลายท่านได้ขยายความแนวคิดความจงรักภักดีต่อองค์การให้มีบริบทที่ครอบคลุมไปถึงความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ (Organizational commitment) และครอบคลุมไปถึงความผูกพันต่องาน (Work commitment) ด้วย (Phaneuf, 2013 cites in Khuong & Tien, 2013: 85) ดังปรากฏงานเขียนของมาวเดย์ สเตียร์สและพอร์เตอร์ (Mowday, Porter & Steers, 1992) เสนอไว้ว่าความจงรักภักดีต่อองค์การเป็นการแสดงออกถึงการมีความผูกพันต่อองค์การ หรือเป็นการที่บุคคลระบุตนเองอย่างเข้มแข็งว่าเป็นสมาชิกขององค์การ และมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ในฐานะที่เป็นสมาชิกส่วนหนึ่งขององค์การ บุคคลที่มีความจงรักภักดีต่อองค์การจะมีคุณลักษณะของการยอมรับและรับเอาเป้าหมายและคุณค่าขององค์การมาเป็นเป้าหมายและคุณค่าที่ตนเองยึดถือ มีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงาน และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะธำรงสถานะการเป็นสมาชิกขององค์การ (Mowday, Steers & Porter, 1982 as cited in Rajput et al., 2016: 2) ซึ่งเป็นเรื่องที่ส่งผลดีต่อทั้งองค์การและพนักงานเอง (Rosanas & Velilla, 2003) นอกจากนี้ ในระยะต่อมายังพบว่านักวิชาการหลายท่านได้พยายามระบุและแยกแยะแนวคิดความผูกพันต่อองค์การ

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ให้แตกต่างอย่างชัดเจนไปจากแนวคิดความจงรักภักดีต่อองค์การเช่นที่เฟเดอร์และคณะ (Fador et al., 2006) กับไมร์และคณะ (Mir et al., 2002) ได้เสนอไว้ว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นการรับรู้ของพนักงานต่อความเป็นส่วนหนึ่งขององค์การหรือการมีความติดพันแนบแน่น (Attachment) กับองค์การของพนักงาน ขณะที่ความจงรักภักดีต่อองค์การนั้นเป็นความตั้งใจที่จะคงสถานะการเป็นสมาชิกขององค์การและเป็นความรู้สึกว่าการทำงานกับองค์การเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด ซึ่งนับเป็นการให้ความหมายของความจงรักภักดีต่อองค์การที่ได้รับความนิยมกันอย่างมากในหมู่นักวิชาการและนักวิจัยในช่วงราวทศวรรษที่ผ่านมา (Coughlan, 2005; Prabhakar, 2016) และ ยังปรากฏงานของนักวิชาการหลายท่านที่ได้ทำการศึกษาโดยนำเอาความผูกพันต่อองค์การไปเป็นหนึ่งในองค์ประกอบความจงรักภักดีต่อองค์การ (Martensen & Grønholdt, 2006; Bidwell, 2011; Turkyilmaz et al., 2011; Chaturvedi, 2010; 2011; Ross & Ali, 2011; Preko & Adjetey, 2013; Waqas et al., 2014; Lee, Lee & Lin, 2015; Prabhakar, 2016; Rajput, Singhal & Tiwari, 2016 ; Masakure, 2016; ปชานนท์ ชนะราวี 2558 ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาโดยเลือกนำเอาความผูกพันต่อองค์การมาเป็นองค์ประกอบหนึ่งของตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การตามแนวทางการศึกษาของนักวิจัยหลายท่านเช่นที่ได้กล่าวถึงข้างต้น

นับจากต้นทศวรรษที่ 1990 ได้ปรากฏงานเขียนและงานวิจัยจำนวนมากที่พยายามให้ความหมาย กำหนดองค์ประกอบและพัฒนาแบบวัดความจงรักภักดีต่อองค์การขึ้นมาเป็นการเฉพาะ ดังอย่างเช่นแอดเลอร์และแอดเลอร์ (Adler & Adler, 1988: 401-407) เสนอไว้ว่าความจงรักภักดีต่อองค์การเป็นคุณลักษณะของพนักงานที่มีเจตคติที่ดีต่อองค์การ มีความเต็มใจเสียสละที่จะปฏิบัติตามแนวทางขององค์การ มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์การ รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และแสดงพฤติกรรมที่ดีออกมาด้วยการพยายามทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ โดยหากพนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์การน้อยลง จะส่งผลให้เกิดความต้องการอยากออกไปจากองค์การ หรือมีความต้องการคงอยู่กับองค์การลดน้อยลง โดยเฟลชเชอร์ (Fletcher, 1993) เสนอไว้ว่า ความจงรักภักดีต่อองค์การเป็นพฤติกรรมที่พนักงานซึ่งเป็นสมาชิกขององค์การหนึ่งใด แสดงประวัติของตนเองต่อองค์การโดยไม่ปิดบัง มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ และหลีกเลี่ยงการทรยศองค์การ ใกล้เคียงกับข้อเขียนของคุรุวิลล่าและไอเวอร์สัน (Kuruvilla & Iverson, 1993) ที่เสนอไว้ว่าความจงรักภักดีต่อองค์การนั้นเป็นการที่พนักงานให้คุณค่า มีเจตคติและความเชื่อต่อองค์การ พร้อมกับมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ขณะที่มัวร์แมนและเบลคลีย์ (Moorman & Blakely, 1995) เสนอไว้ว่าความจงรักภักดีต่อองค์การเป็นการที่พนักงานกล่าวถึงชื่อเสียง

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การต่อบุคคลอื่น อธิบายและให้ข้อมูลในด้านบวกเมื่อองค์การ ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์จากผู้อื่น รวมทั้งแสดงตนเป็นสมาชิกขององค์การอย่างภาคภูมิใจ แนะนำให้บุคคลอื่นรู้จักองค์การหรือมาร่วมงานกับองค์การ เชิญชวนเพื่อนและครอบครัวให้มาใช้บริการขององค์การ ไม่บ่นถึงการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การต่อหน้าสาธารณชน ในทำนองเดียวกับที่แมคคาธี (McCarthy, 1997) เสนอไว้ว่าความจงรักภักดีต่อองค์การเป็นความตั้งใจที่จะทำงานต่อไป มีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ และต้องการที่จะรับมอบหมายงานที่มากและมีคุณค่ากว่าเดิม คล้ายกับข้อเสนอของฟูลาการ์และบาร์ลิ่ง (Fullagar & Barling, 1998) ที่ว่าบุคคลที่มีความจงรักภักดีต่อองค์การเป็นความรู้สึกรู้สึกเชิงบวกของพนักงานที่มีต่อคุณค่าและเป้าหมายทั้งปวงขององค์การ มีความภาคภูมิใจที่เป็นสมาชิกขององค์การ และมีความปรารถนาที่จะคงสมาชิกภาพกับองค์การไว้ ขณะที่ไนฮอฟและคณะ (Niehoff et al., 2001) เสนอไว้ว่าความจงรักภักดีต่อองค์การเป็นพฤติกรรมเชิงรุกของบุคลากรอันแสดงออกมาจากลักษณะการมีความภาคภูมิใจต่อองค์การที่เขาเป็นสมาชิก ให้การสนับสนุนองค์การและพูดแก้ต่างให้กับองค์การเมื่อได้รับคำวิพากษ์วิจารณ์ในทางที่เสื่อมเสีย ขณะที่วาโรน่า (Varona, 2002 as cited in Antoncic & Antoncic, 2011: 82) อธิบายว่าความจงรักภักดีต่อองค์การเป็นความรู้สึกของพนักงานว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การและทีมทำงานโดยเขามีความเต็มใจและต้องการให้ความช่วยเหลือ การที่พนักงานมีความตั้งใจที่จะให้ความสนับสนุนผู้นำและองค์การ มีความเต็มใจที่จะทำงานกับองค์การต่อไปแม้องค์การจะตกอยู่ในสถานการณ์ยากลำบาก และยังรวมไปถึงการที่พนักงานส่งผ่านข่าวสารสารสนเทศที่เป็นชื่อเสียงภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การไปยังบุคคลอื่น และเผยแพร่ข่าวสารและชื่อเสียงที่ดีไปยังบุคคลอื่น ใกล้เคียงกับงานของโรซานาสและเวลิลลา (Rosanas & Velilla, 2003) ซึ่งมองว่าความจงรักภักดีต่อองค์การหมายถึงการที่พนักงานเสียสละตนเองเพื่อประโยชน์ขององค์การ ปฏิเสธข้อเสนอในการจ้างงานที่มาจากองค์การอื่น มีความเชื่ออย่างแรงกล้าในองค์การ ผลิตภัณฑ์และบริการขององค์การ รวมทั้งวิเคราะห์และตัดสินใจในทางเลือกที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

ส่วนรีชเฮลด์ (Reichheld, 2003 as cited in Prabhakar, 2016: 640) ได้อธิบายไว้ว่าความจงรักภักดีต่อองค์การเป็นการที่พนักงานมีความตั้งใจลงทุนลงแรงกับองค์การ และมีความเชื่อว่าการได้เลือกทำงานกับองค์การเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดของเขา ใกล้เคียงกับข้อเสนอของ วู และนอร์แมน (Wu & Norman, 2006) ที่มองว่าความจงรักภักดีต่อองค์การเป็นความรู้สึกอยากร่วมงานกับองค์การที่เขาเป็นสมาชิกขององค์การอย่างแข็งขัน โดยพนักงานที่มีความจงรักภักดีจะประสงค์จะทำงานกับองค์การต่อไป โดยถือเอาความสำเร็จขององค์การเป็นเป้าหมายในการทำงาน พร้อม

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

กับเชื่อว่าการทำงานกับองค์การนั้นเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดพร้อมกับมุ่งมั่นที่จะทำงานในหน้าที่รับผิดชอบบรรลุเป้าหมายที่องค์การวางไว้ (Kaisiarz, 2011 as cited in Preko & Adjetey, 2013: 52) และข้อเสนอของมาร์เทนเซนและกรอนโฮลท์ (Martensen & Grønholdt, 2006) ที่มองว่าพนักงานที่มีความจงรักภักดีต่อองค์การจะเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะหลายประการได้แก่มีความตั้งใจใช้ความพยายามและทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงาน มองหาโอกาสปรับปรุงพัฒนางานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ต้องการที่จะรับมอบหมายงานที่มากขึ้น มีแรงจูงใจที่จะสร้างผลการปฏิบัติงานอันเหนือความคาดหมาย มีเจตคติที่สอดคล้องกับคุณค่า วิสัยทัศน์และเป้าหมายองค์การ แนะนำให้บุคคลอื่นรู้จักองค์การหรือมาร่วมงานกับองค์การ ยอมรับข้อเสนอในการปรับปรุงผลงานจากบุคคลอื่น และตัดสินใจในสิ่งที่องค์การได้รับประโยชน์

ตามแนวคิดของแอนตันคิคและแอนตันคิค (Antoncic & Antoncic, 2011) ความจงรักภักดีต่อองค์การของพนักงานเป็นความรู้สึกในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่เขาเป็นสมาชิก เชื่อในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ พร้อมนำเอามาปรับเป็นเป้าหมายส่วนบุคคล รวมทั้งความต้องการที่จะทำงานกับองค์การต่อไป งานของลีและคณะ (Lee et al., 2012) ได้เสนอไว้ว่าความจงรักภักดีต่อองค์การเป็นความรู้สึกว่าตัวเองเป็นหนึ่งในองคาพยพขององค์การ โดยพฤติกรรมที่เป็นสิ่งบ่งชี้ถึงความจงรักภักดีต่อองค์การนั้นได้แก่การเสียสละเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์การ คงอยู่ทำงานกับองค์การต่อไป แม้จะได้รับข้อเสนอการจ้างงานที่ดีกว่า และแนะนำให้บุคคลอื่นรู้ว่าองค์การเป็นหนึ่งในสถานที่ที่น่าทำงานด้วย นอกจากนี้ ความหลากหลายในความหมายของความจงรักภักดีต่อองค์การยังปรากฏจากงานของลี, ลีและหลิน (Lee, Lee & Lin, 2015) ที่ได้ให้ความหมายของความจงรักภักดีต่อองค์การว่าเป็นความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ และเป็นความรู้สึกพึงพอใจที่พนักงานมีต่อองค์การอันจะช่วยให้พนักงานที่มีความจงรักภักดีมีเป้าหมายการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ มีความตั้งใจคงทำงานกับองค์การต่อไป และมีความรู้สึกว่าการทำงานต่างตอบแทนองค์การนั้นเป็นความยุติธรรมในการทำงาน

แม้จะยังไม่ปรากฏการให้คำจำกัดความที่สามารถอธิบายความจงรักภักดีต่อองค์การได้อย่างครอบคลุมและเป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายเช่นที่กล่าวถึงไปข้างต้น และดังที่มอร์โรว์และเวิร์ธ (Morrow & Wirth, 1989) ได้รวบรวมไว้พบว่าความจงรักภักดีต่อองค์การมีความหมายที่แตกต่างกันถึง 25 ความหมาย ซึ่งมีสาเหตุประการหลักมาจากการที่ยังไม่ปรากฏโมเดลความจงรักภักดีต่อองค์การที่ยอมรับกันอย่างเป็นสากล (Cooper & Hartley, 1991 as cited in Savariekiene & Daugirdas, 2009: 86) และได้ส่งผลให้เกิดข้อโต้เถียงและมีประเด็นที่ยังไม่เห็น

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

พ้องต้องกันในหมู่นักวิชาการอยู่มาก (Savariekiene & Daugirdas, 2009: 86) แต่ความจงรักภักดีต่อองค์การก็มีจุดมุ่งเน้นที่คล้ายกันในแง่ที่มุ่งเน้นไปที่การแสดงพฤติกรรม การมีความรู้สึกดีอย่างยิ่งต่อองค์การ และเต็มใจที่จะเสียสละในบางเรื่องที่อาจเป็นประโยชน์ส่วนตนกับการทำงานให้กับองค์การ มุ่งทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย และมีความตั้งใจคงอยู่กับองค์การต่อไป โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์เฉพาะหน้าที่จะได้รับจากการเปลี่ยนงาน (Clemon & Korth, 2010; Elegido, 2013: 496) นอกจากนี้ ยังพบว่าองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อองค์การนั้นมีคุณลักษณะทั้งที่เป็นเจตคติ (Meyer & Allen, 1991; Solomon, 1992) อันเกิดมาจากแรงจูงใจเป็นด้านหลัก (Pfeiffer, 1992) และเป็นพฤติกรรมที่ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Bottom-line action) ซึ่งนักวิชาการนิยมนำมาทำการศึกษาต่อยอดและนำไปใช้กับการพัฒนาบุคลากรมากกว่าเจตคติ (Rajput, Singhal & Tiwari, 2016: 2) แต่ก็อาจกล่าวโดยสรุปจากการทบทวนความหมายของความจงรักภักดีต่อองค์การดังข้างต้นได้ว่าความจงรักภักดีต่อองค์การหมายถึง ความรู้สึกดีอย่างยิ่งที่พนักงานมีต่อองค์การ มีเต็มใจที่จะทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงาน และปรับปรุงงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ยอมรับค่านิยม คุณค่า เป้าหมายและแผนการดำเนินงานขององค์การ รวมไปถึงสร้างชื่อเสียงที่ดีให้กับองค์การ พร้อมกับกล่าวถึงชื่อเสียงภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การต่อบุคคลอื่นอธิบายและให้ข้อมูลในด้านบวกเมื่อองค์การถูกวิพากษ์วิจารณ์จากบุคลากรคนอื่น ๆ มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์การ และแสดงออกถึงความเต็มใจที่จะอยู่กับองค์การต่อไป

จากที่ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่นำเสนอถึงความหมายของความจงรักภักดีต่อองค์การที่ปรากฏแตกต่างกันไปบ้างดังกล่าวถึงข้างต้น ในงานวิจัยครั้งนี้ ได้ทำการสังเคราะห์ความหมายของความจงรักภักดีต่อองค์การเพื่อค้นหาความสอดคล้อง พิจารณาความเปลี่ยนแปลง หรือความแตกต่างของการศึกษาในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน อันจะนำไปสู่การสรุปอ้างอิง (Cooper & Linsay, 1997) นำไปสู่ข้อสรุปที่ชัดเจนและมีข้อยุติ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542a) โดยใช้แนวทางการสังเคราะห์วรรณกรรมเชิงคุณภาพ (Qualitative synthesis) ที่เป็นการเลือกอ่านรายงานการวิจัย บทความวิชาการ บทความวิจัยที่กล่าวถึงความหมายของความจงรักภักดีต่อองค์การที่มีนักวิชาการหรือนักวิจัยได้นำเสนอไว้ระหว่างปี ค.ศ. 1990 - ค.ศ. 2016 และใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ซึ่งเป็นการบรรยายเนื้อหาของข้อความหรือเอกสารอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยแนวทางของอุทุมพร จามรมาน (2531) สรุปได้ 2 ขั้นตอนได้แก่ (1) การจับประเด็นที่เป็นความหมายและองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อองค์การจากงานวิจัยที่ได้รวบรวมนำมาใช้วิเคราะห์เนื้อหา และ (2) แปลเนื้อหาที่เป็นความหมายและองค์ประกอบของ

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ความจงรักภักดีต่อองค์การที่ได้สื่อออกมาอย่างครบถ้วน ออกมาเป็นความถี่และทำการสรุป โดยจากการวิเคราะห์เนื้อหา ผู้วิจัยได้สรุปความหมายของความจงรักภักดีต่อองค์การว่าเป็นการที่พนักงานมีความรู้สึกดีอย่างยิ่งต่อองค์การ มีเต็มใจที่จะทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงาน และปรับปรุงงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ยอมรับค่านิยม คุณค่า เป้าหมายและแผนการดำเนินงานขององค์การ สร้างชื่อเสียงที่ดีให้กับองค์การ พร้อมกับกล่าวถึงชื่อเสียงภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การต่อบุคคลอื่นอธิบายและให้ข้อมูลในด้านบวกเมื่อองค์การถูกวิพากษ์วิจารณ์จากบุคลากรคนอื่น ๆ มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์การ และแสดงออกถึงความเต็มใจที่จะอยู่กับองค์การต่อไป รวมทั้งเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการทำงานและการมองหาโอกาสในการปรับปรุงพัฒนางานในหน้าที่รับผิดชอบและของหน่วยงาน

นักวิชาการและนักวิจัยได้นำเสนอถึงองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อองค์การไว้เป็นด้านนั้นได้แก่เอทซิโอนี่ (Etzioni, 1988 as cited in Savariekiene & Daugirdas, 2009: 87) ซึ่งนับได้เป็นว่าเป็นนักวิชาการคนแรก ๆ ที่ได้กล่าวถึงและจำแนกองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อองค์การไว้ 3 ด้านได้แก่ 1) ความจงรักภักดีเชิงศีลธรรม (Moral loyalty) เป็นความเชื่อและความชื่นชอบต่อคุณค่าและเป้าหมายขององค์การ 2) ความจงรักภักดีเชิงการคำนวณ (Calculative loyalty) เป็นการที่พนักงานแลกเปลี่ยนกับองค์การอย่างมีเหตุมีผล โดยคำนึงถึงต้นทุนและประโยชน์ที่เขาได้รับจากการคงทำงานอยู่กับองค์การหรือจากการลาออกจากองค์การไป และ 3) ความจงรักภักดีเชิงบังคับ (Forced loyalty) เป็นความจงรักภักดีบนพื้นฐานของความสัมพันธ์เชิงกดขี่ระหว่างองค์การกับพนักงาน อย่างไรก็ตาม องค์ประกอบของความจงรักภักดีที่เอทซิโอนี่นำเสนอไว้นี้ ไม่ได้รับความนิยมนำไปศึกษากันมากนัก ในช่วงคริสต์ทศวรรษ 1970 จอห์นสันและเวนนาเบิล (Johnson & Venable, 1986) ได้นำเอาองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อองค์การที่เสนอไว้โดยฮอยและรีส (Hoy & Rees, 1974 as cited in Johnson & Venable, 1986) ไปทำการศึกษาถึงความจงรักภักดีของครูต่อครูใหญ่ทั้งในระดับประถมและมัธยมศึกษาในประเทศ ความจงรักภักดีต่อองค์การตามแนวคิดของจอห์นสันและเวนนาเบิลนั้นมีองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ 1) ความจงรักภักดีด้านพฤติกรรมที่แสดงออก (Behavioral aspects) เป็นพฤติกรรมที่บ่งชี้ว่าไม่อยากย้ายออกไปจากผู้บังคับบัญชา และหากผู้บังคับบัญชาย้ายงานออกไปก็อยากย้ายงานตามไปด้วย 2) ความจงรักภักดีด้านความรู้สึก (Affective aspects) เป็นความรู้สึกรักที่จะทำงานกับผู้บังคับบัญชา และความพึงพอใจในตัวผู้บังคับบัญชา 3) ความจงรักภักดีด้านการรู้คิด (Cognitive aspects) เป็นความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชา แม้จะมีพนักงานคนอื่นที่

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

แสดงปฏิกิริยาต่อต้านการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาก็ตาม รวมทั้งความรู้สึกว่าผู้บังคับบัญชานั้นยินดีรับผิดชอบแทนตนเองเมื่อเกิดความบกพร่องขึ้นมาจากการปฏิบัติงาน

วิทนีย์และคูเปอร์ (Whitney & Cooper, 1992) เสนอแนวคิดไว้ว่า ความจงรักภักดีต่อองค์การนั้นมีองค์ประกอบ 2 ด้านได้แก่ 1) ความจงรักภักดีเชิงความรู้สึก (Affective aspects) ซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบหนึ่งของความผูกพันต่อองค์การ และ 2) ความจงรักภักดีเชิงพฤติกรรม (Behavioral aspects) โดยในด้านพฤติกรรมนี้สะท้อนออกมาในตัวชี้วัดพฤติกรรม 2 รายการได้แก่ การกระตือรือร้นช่วยเหลือและสนับสนุนองค์การ (Active elements) โดยใช้ข้อเรียกร้องในการทำงานเป็นเงื่อนไขในการปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ พร้อมกับเชื่อมั่นว่าเขามีส่วนที่สามารถแก้ไขปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้นได้ ซึ่งพฤติกรรมเช่นนี้เองจะส่งผลให้พนักงานเกิดความเกี่ยวพันต่อองค์การ พร้อมกับมีความพึงพอใจในการทำงานอย่างสูง และการนิ่งเฉย (Passive elements) หมายถึงการอยู่ในองค์การด้วยความอดทน เมื่อองค์การเผชิญปัญหาหรือภาวะวิกฤต โดยปล่อยให้เป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการตัดสินใจและจัดการกับปัญหาเหล่านั้น

ฮอมเบิร์คและสต๊อค (Homburg & Stock, 2002) ได้ทำการพัฒนาแบบวัดความจงรักภักดีต่อองค์การขึ้นโดยมี 3 องค์ประกอบได้แก่ 1) การกล่าวถึงภาพลักษณ์ทางบวกขององค์การต่อบุคคลอื่น 2) การแนะนำผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์การต่อบุคคลอื่น และ 3) ความต้องการคงอยู่กับองค์การต่อไป ผลการศึกษาพบว่าความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ

อาหมัด (Ahmad, 2003 as cited in Eketu & Ogbu, 2015) ได้พัฒนาแบบวัดความจงรักภักดีต่อองค์การโดยการดัดแปลงเอาองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การมาใช้เป็นองค์ประกอบของจงรักภักดีต่อองค์การ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้านได้แก่ 1) ความจงรักภักดีเชิงต่อเนื่อง (Continued loyalty) หมายถึงการที่บุคคลรู้สึกว่าคุณค่าขององค์การสอดคล้องกับคุณค่าของเขา และประเมินว่าหากเขาตัดสินใจออกไปจากองค์การเขาจะต้องสูญเสียโอกาสหรือสิ่งใดบ้าง 2) ความจงรักภักดีเชิงอารมณ์ (Emotional loyalty) หมายถึง การที่บุคคลตระหนักถึงความสำคัญของงาน ความเป็นอิสระและการมีทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะตามงาน 3) ความจงรักภักดีเชิงศีลธรรม (Moral loyalty) หมายถึงการที่บุคคลมีความรู้สึกอยากทำงานกับองค์การต่อไป การให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำของหัวหน้างาน และการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความเห็นและการตัดสินใจเกี่ยวกับแผนงาน โดยไม่เป็นฝ่ายที่ปฏิบัติตามคำสั่งทางเดียว แตกต่างไปจากงานของเพรโกและแอดเจเตย์ (Preko & Adjetey, 2013) ซึ่งได้กำหนดองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อองค์การสำหรับใช้ในการวิจัยโดยพัฒนามาจากแบบ

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

วัดของบิดเวลล์ (Bidwell, 2011) ทำการวัดความจงรักภักดีต่อองค์การใน 2 องค์ประกอบได้แก่ 1) ความผูกพันต่อความสำเร็จขององค์การ และ 2) ความเชื่อว่าการทำงานกับองค์การเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด ต่างไปจากงานของเชนและหลิน (Chen & Lin, 2013) ในงานวิจัยเพื่อศึกษาอิทธิพลของการตลาดภายในองค์การกับความจงรักภักดีต่อองค์การของพนักงาน โดยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อทดสอบความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า ความจงรักภักดีต่อองค์การนั้นประกอบด้วย 6 องค์ประกอบได้แก่ 1) การทำงานหนัก (Hard-woring) 2) การให้ความนำแนะนำบุคคลอื่น (Advice) 3) การให้ความช่วยเหลืองาน (Assistance) 4) การทำงานอย่างกระตือรือร้น (Active) 5) การคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนร่วม (Public benefit) และ 6) การเชื่อฟัง (Obedience)

ลี, ลีและหลิน (Lee, Lee & Lin, 2015) ที่ได้นิยามความจงรักภักดีต่อองค์การว่าเป็นความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ และเป็นความรู้สึกพึงพอใจที่พนักงานมีต่อองค์การอันจะช่วยให้ที่พนักงานที่มีความจงรักภักดีจะมีเป้าหมายการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ มีความตั้งใจคงทำงานกับองค์การต่อไป และมีความรู้สึกว่าการทำงานต่างตอบแทนองค์การนั้นเป็นความยุติธรรม ซึ่งเป็นการช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงานและเสริมแรงให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน โดยจำแนกองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อองค์การไว้ 2 ด้านได้แก่ 1) ความพึงพอใจในงานกับ 2) ความผูกพันต่อองค์การ อันสะท้อนออกมาจากการที่พนักงานยอมรับเป้าหมายขององค์การ มีความตั้งใจทำงานรวมทั้งมีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะมีส่วนร่วมเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น ในงานของวูและคณะ (Wu et al., 2014 as cited in Lee, Lee & Lin, 2015) ได้จำแนกองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อองค์การไว้ 2 ด้านได้แก่ 1) ความพึงพอใจในงาน หมายถึงการที่พนักงานมีความรู้สึกพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานและในตัวงาน อันหมายถึงความพึงพอใจในงานทั้งที่เป็นความพึงพอใจภายในงาน (Intrinsic job satisfaction) และความพึงพอใจภายนอกงาน (Extrinsic job satisfaction) กับ 2) ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึงการที่พนักงานมีความรู้สึกเชื่อมโยงเชิงจิตวิทยาต่อองค์การอันสะท้อนออกมาจากการที่พนักงานยอมรับเป้าหมายขององค์การ มีความตั้งใจทำงานรวมทั้งมีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะมีส่วนร่วมเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น งานของวูและคณะ นี้ ได้รับการนำไปทำการศึกษาต่อโดยลี, ลีและหลิน (Lee, Lee & Lin, 2015) ในงานการศึกษาถึงผลกระทบของความจงรักภักดีต่อองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ กรณีศึกษาองค์การในธุรกิจครอบครัว ใกล้เคียงกับงานของราจพุท, สิงขอลและทิวารี (Rajput; Singhal & Tiwari, 2016) ซึ่งทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับ

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ความจงรักภักดีของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นนักวิชาการในอินเดียตอนเหนือ จำนวน 100 คน งานวิจัยนี้ได้กำหนดองค์ประกอบความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์การใกล้เคียงกับงานของลีและคณะ โดยประกอบด้วย 3 ด้านได้แก่ 1) ความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Belongingness) หมายถึง ความรู้สึกเกี่ยวพันกันงานที่รับผิดชอบโดยมองว่างานที่ทำนี้ช่วยเติมเต็มเป้าหมายอาชีพของตน การคงทำงานอยู่กับองค์การต่อไปโดยไม่เปลี่ยนงาน รวมทั้งการแนะนำงานขององค์การต่อบุคคลอื่นด้วย 2) การมีส่วนร่วมในงาน (Job involvement) หมายถึงการมองหาโอกาสที่จะปรับปรุงพัฒนางาน และการพูดถึงงานในด้านบวกกับเพื่อน ทั้งนี้ การมีส่วนร่วมในงาน (Job involvement) ในทัศนะของไดเฟนดอร์ฟฟและคณะ (Diefendorff et al., 2002) นั้นเป็นความรู้สึกความเชื่อมโยงทางจิตใจของพนักงานในลักษณะที่ให้ความสนใจและใส่ใจอย่างมากกับงานในหน้าที่ที่เขารับผิดชอบ และรับรู้ว่าการแสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของเขาเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ (Blau & Boal, 1987 as cited in Robbins & Judge, 2017) การมีส่วนร่วมในงานจึงเป็นแนวคิดที่เชื่อมโยงกับแนวคิดการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาพนักงานอีกด้วย (Robbins & Judge, 2013) โดยพนักงานที่มีส่วนร่วมในงานสูง มักจะนำตนเองเข้าไปส่วนร่วมหนึ่งในงานของหน่วยงานหรือขององค์การ พร้อมนำเสนอแนวคิด วิธีการหรือการตัดสินใจเพื่อนำไปปรับปรุงงานอยู่เสมอ (Rotenberry & Moberg, 2007; Chughtai, 2008) และในฐานะที่เขามีส่วนร่วมในงาน เขาจะมีความรู้สึกพึงพอใจที่ได้มีส่วนร่วมต่อความสำเร็จของงาน (Dimitriades, 2007) และ 3) ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง การที่พนักงานมีความรู้สึกยอมรับเป้าหมายขององค์การ มีความตั้งใจทำงานโดยมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าที่จะมีส่วนร่วมและปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ส่วนในประเทศไทย งานวิจัยที่ทำการศึกษาถึงองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อองค์การได้แก่ จิตตานันท์ สุขสวัสดิ์ (2556) ซึ่งทำการวิเคราะห์ตัวชี้วัดของปัจจัยความจงรักภักดีต่อองค์การของบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พบว่าปัจจัยความจงรักภักดีต่อองค์การของบุคลากรในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานประกอบไปด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน 2) การเป็นสมาชิกที่ดี 3) การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน 4) การสื่อสารและประสานงาน 5) การใช้อำนาจอย่างถูกต้อง 6) ความเชื่อมั่นและไว้วางใจกัน 7) การสร้างชื่อเสียงที่ดีและเป็นที่รู้จัก และ 8) ระบบการทำงานที่ดี ส่วนอีกงานหนึ่งได้แก่ปชานนท์ ชนะราวี (2558) ที่ได้นำเอาแนวคิดความจงรักภักดีต่อองค์การของ กรีนเบิร์กและโรเบิร์ต (Greenberg & Robert, 2003) ร่วมกับแนวคิดของมัวร์แมนและเบลคเล่ย์ (Moorman & Blakely, 1995) มาสังเคราะห์เป็นความจงรักภักดีต่อองค์การใน 5 องค์ประกอบได้แก่ 1) ด้านความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง การ

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

แสดงความภาคภูมิใจเมื่อพูดถึงองค์การต่อหน้าสาธารณชน แสดงออกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์การแสดงออกถึงความต้องการคงไว้ซึ่งสถานะภายในองค์การและไม่อยากย้ายไปจากองค์การ แสดงออกถึงความพึงพอใจต่องานตนเองและการดำเนินงานขององค์การและแสดงออกถึงความห่วงใยสถานะขององค์การเมื่อประสบปัญหา 2) ด้านการยอมรับต่อเป้าหมายองค์การ หมายถึง การมีความรู้และเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์การ มีความเข้าใจและยอมรับปฏิบัติตามแผนการดำเนินงานขององค์การ และบอกกล่าวแก่บุคคลภายใน/ภายนอกได้ถึงเป้าหมายและแนวทางดำเนินงานขององค์การ 3) ด้านการปกป้ององค์การ ตัวชี้วัดประกอบด้วยการอธิบายและให้ข้อมูลในด้านบวกเมื่อองค์การถูกวิพากษ์วิจารณ์จากบุคลากรคนอื่น ๆ การอธิบายและให้ข้อมูลในด้านบวกเมื่อบุคคลภายนอกวิพากษ์วิจารณ์องค์การ และไม่นำข้อมูลการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การไปเผยแพร่แก่บุคคลภายนอก 4) ด้านการประชาสัมพันธ์องค์การ ตัวชี้วัดประกอบด้วย การให้ข้อมูลด้านบวกเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การแก่บุคคลภายนอก และชักชวนให้บุคคลอื่นมาใช้บริการขององค์การและ 5) ด้านการให้ความร่วมมือและสนับสนุนองค์การ ตัวชี้วัดประกอบด้วย การให้คำปรึกษาและความช่วยเหลือบุคลากรคนอื่น ๆ ด้วยความเต็มใจ การมีความพยายามและกระตือรือร้นปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ ให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การด้วยความเต็มใจ และแสดงออกถึงการสนับสนุนให้องค์การมีความก้าวหน้า

จากที่ได้ทำการวิเคราะห์เนื้อหาที่เป็นความหมายของความจงรักภักดีต่อองค์การจากที่ได้ทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยขอสรุปองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อองค์การสำหรับใช้ในการวิจัยครั้งนี้ตามตาราง 1

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ตาราง 1 ที่มาของแนวคิดที่นำมาจำแนกเป็นองค์ประกอบความจงรักภักดีต่อองค์การ

องค์ประกอบ	นักวิชาการ/นักวิจัยที่นำเสนอไว้	ความหมายขององค์ประกอบที่สังเคราะห์ได้
ความจงรักภักดีเชิงความรู้สึก (Affective loyalty)	บิดเวลล์ (Bidwell, 1911), วูและคณะ (Wu et al., 1914), ราจพุท, สิงขอลและทิวารี (Rajput, Singhal & Tiwari, 1916), ปชานนท์ ชนะราวี (2558)	การมีความเชื่อว่าการทำงานกับองค์การนั้นเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด ความรู้สึกว่าองค์การที่เป็นสถานที่ที่น่าร่วมงานมากที่สุด การแสดงตนว่าเป็นสมาชิกขององค์การ ห่วงใยเมื่อองค์การประสบปัญหา และมีความเต็มใจที่จะทำงานกับองค์การต่อไปและไม่อยากจะลาออกจากองค์การ
ความจงรักภักดีเชิงการรู้คิด (Cognitive loyalty)	อัลเลนและเมเยอร์ (Allen & Meyer, 1990), วิทนีย์และคูเปอร์ (Whitney & Cooper, 1992), บิดเวลล์ (Bidwell, 1911), ปชานนท์ ชนะราวี (2558)	การรับรู้และยอมรับค่านิยม คุณค่า เป้าหมายและแผนการดำเนินงานขององค์การ นำเอาเป้าหมายนั้นมาใช้เป็นเป้าหมายอ้างอิงและทุ่มเทความสามารถปฏิบัติงานเพื่อให้เป้าหมาย บรรลุผลหรือได้ผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
ความจงรักภักดีเชิงศีลธรรม (Moral loyalty)	เอทซิโอนี่ (Etzioni, 1988), อาหมัด (Ahmad, 1903)	การมุ่งรักษาผลประโยชน์ขององค์การด้วยตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ที่องค์การจะได้รับมากกว่าที่ประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับ และคำนึงถึงความเสี่ยงที่จะเกิดผลเสียหรือผลกระทบทางลบตามมา การบำรุงรักษาเครื่องมือ อุปกรณ์และใช้ทรัพย์สินขององค์การอย่างประหยัด และเกิดความคุ้มค่าสูงสุด
ความจงรักภักดีเชิงพฤติกรรม (Behavioral loyalty)	วิทนีย์และคูเปอร์ (Whitney & Cooper, 1992),	การสร้างและกล่าวถึงชื่อเสียงภาพลักษณ์ที่ดี การอธิบายและให้ข้อมูลด้านบวกเมื่อองค์การถูกวิพากษ์วิจารณ์จากผู้อื่น รวมทั้งแนะนำให้บุคคลอื่นรู้จักหรือมาร่วมงานกับองค์การ
การมีส่วนร่วมในงาน (Job involvement)	บิดเวลล์ (Bidwell, 1911), ราจพุท, สิงขอลและทิวารี (Rajput, Singhal & Tiwari, 1916), จิตตานันท์ สุขสวัสดิ์ (2556), ปชานนท์ ชนะราวี (2558)	การพูดถึงงานที่ตนเองรับผิดชอบ หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานในด้านบวก มองหาโอกาสที่จะปรับปรุงพัฒนางาน รวมทั้งการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันกับการให้ข้อเสนอแนะและตัดสินใจเกี่ยวกับแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

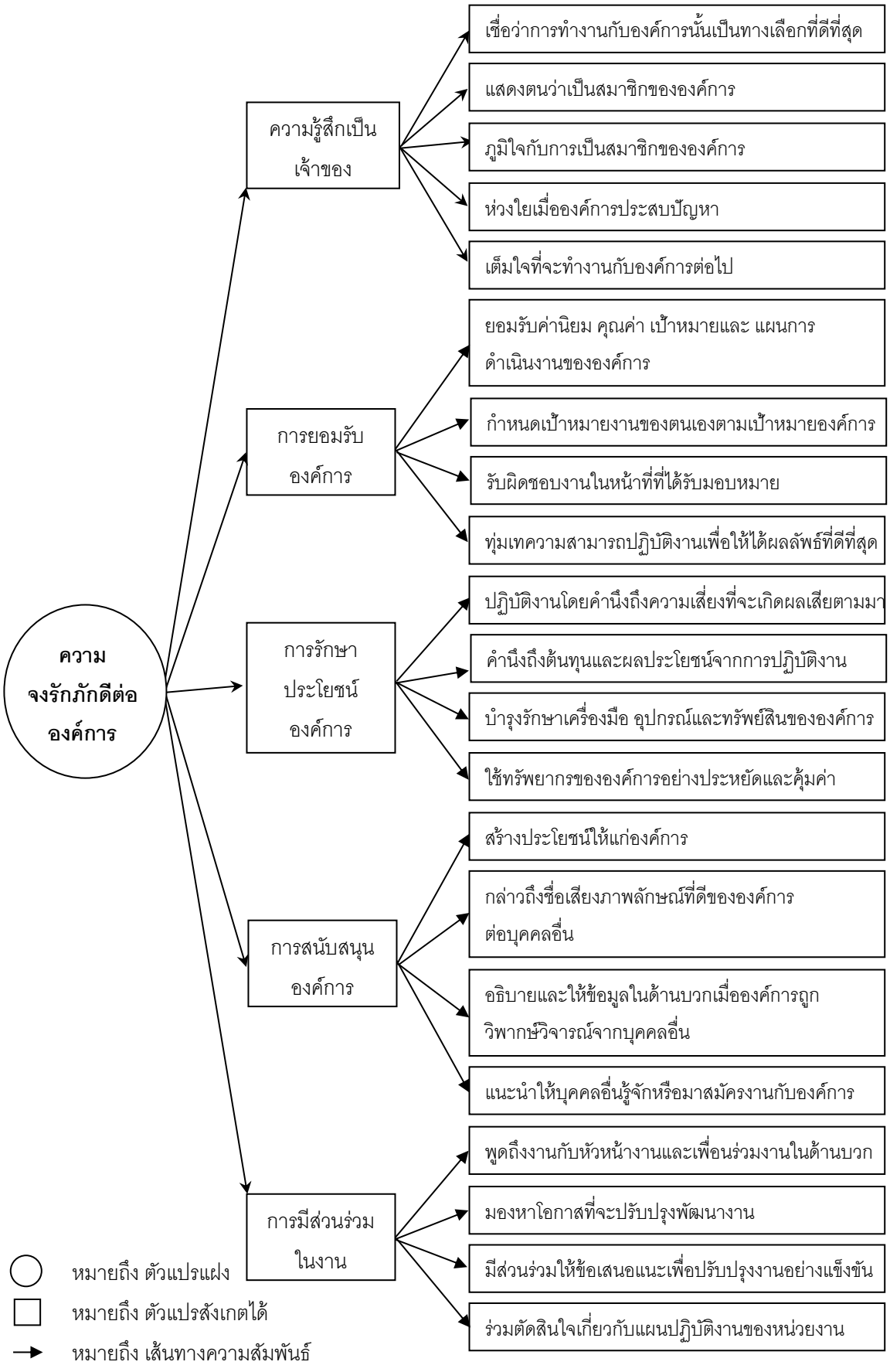
เพื่อให้เป็นความเข้าใจที่ตรงกัน สำหรับงานวิจัยนี้ ได้เรียกองค์ประกอบใหม่ความจงรักภักดีต่อองค์การจากที่ได้ทำการวิเคราะห์เนื้อหาและนำเสนอในคาราง 1 ปรากฏตามตาราง 2 ต่อไปนี้

ตาราง 2 การเรียกชื่อองค์ประกอบใหม่ในงานวิจัย

ชื่อองค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์	**ชื่อองค์ประกอบที่ใช้ในงานวิจัย**
ความจงรักภักดีเชิงความรู้สึก (Affective loyalty)	ความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Belongingness)
ความจงรักภักดีเชิงการรู้คิด (Cognitive loyalty)	การยอมรับองค์การ (Organizational acceptance)
ความจงรักภักดีเชิงศีลธรรม (Moral loyalty)	การรักษาประโยชน์องค์การ (Organizational interest protection)
ความจงรักภักดีเชิงพฤติกรรม (Behavioral loyalty)	การสนับสนุนองค์การ (Organizational support)
การมีส่วนร่วมในงาน (Job involvement)	การมีส่วนร่วมในงาน (Job involvement)

และจากที่ได้ให้ความหมายองค์ประกอบและได้เรียกชื่อองค์ประกอบใหม่สำหรับใช้ในการวิจัยดังที่ได้กล่าวถึงข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการแจกแจกคุณลักษณะที่สะท้อนความจงรักภักดีต่อองค์การในแต่ละองค์ประกอบปรากฏตามภาพ โดยสามารถเขียนเส้นทางความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝง และตัวแปรสังเกตได้ดังภาพต่อไปนี้

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36



ภาพประกอบ 1 ตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ของความจงรักภักดีต่อองค์การ

SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36
1278034072

บุคลากรในองค์การหนึ่งใดนั้น นับได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน (Yaniv & Fark as, 2005; Goodarzi, 2012: 8997) หากองค์การต้องการรักษาขีดความสามารถในการแข่งขัน หรือคาดหวังให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานพร้อมกับมีผลการปฏิบัติงานที่ดีแล้ว ก็ย่อมหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องสรรหาวิธีการและเครื่องมือมาใช้เพื่อให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์การ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนความคิด ความเชื่อ เจตคติและพฤติกรรมไปในทางที่สอดคล้องกับที่องค์การพึงประสงค์หรือในทางที่องค์การยึดถือ อันจะส่งผลให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์การตามมาด้วย (Kuruvilla & Iverson, 1993 as cited in Smith, 2015) โดยความสำคัญเช่นที่กล่าวข้างต้น ในแวดวงการบริหารทรัพยากรบุคคลเอง จึงพยายามแสวงหาแนวทางการเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ และนำมาปรับใช้กันกันอย่างแพร่หลาย กระทั่งในบางองค์การได้ยกระดับให้ความจงรักภักดีต่อองค์การเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเทียบเท่ากับเรื่องความจงรักภักดีของลูกค้าที่มีต่อองค์การ (Wang; Ling & Zhang: 1974) แต่กระนั้น ทั้งนักวิชาการและนักปฏิบัติต่างก็ยอมรับกันว่าการที่จะเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การให้กับพนักงานก็มิใช่สิ่งที่จะสามารถดำเนินการได้โดยง่าย และนับเป็นสิ่งที่ท้าทายเรื่องหนึ่งต่อผู้บริหารขององค์การทั้งหลาย และด้วยเพราะความจงรักภักดีต่อองค์การเป็นสิ่งที่บุคคลจะแสดงออกหลังจากที่ปัจจัยบางประการกระทบให้เขาเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความเชื่อ เจตคติ ตามที่ตนเองรู้สึกหรือรับรู้ (Adler & Adler, 1988: 401-417) จึงมักปรากฏว่าองค์การจำนวนไม่น้อยยังประสบปัญหาอยู่ว่าจะเลือกใช้วิธีการใดที่จะเหมาะกับการเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การให้แก่พนักงาน (Ding et al., 2012: 208) อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยหลายชิ้นพบว่าการเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การสามารถดำเนินการได้ในหลายแนวทางผสมผสานกันดังนี้

1) ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์การ รวมทั้งเปิดโอกาสเพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและกำหนดให้เป้าหมายนั้นสอดคล้องกับเป้าหมายงานส่วนบุคคลของพนักงาน (Antoncic & Hisrich, 2004; Antoncic & Antoncic, 2011)

2) เปิดโอกาสให้พนักงานที่ส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานของเขาเอง หรือมีอิสระในการตัดสินใจและมีความรับผิดชอบอย่างเต็มที่กับงานที่ทำ (The Loyalty Research Center, 1990 as cited in Pandey & Khare, 2012)

3) เพิ่มพูนความพึงพอใจในงาน โดยเฉพาะการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานและคุณค่าขององค์การที่ท้าทายขีดความสามารถและศักยภาพของพนักงาน ด้วยการฝึกอบรมพัฒนา

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ที่เพียงพอและสนองตอบต่องานที่รับผิดชอบและที่ได้รับมอบหมาย และการให้รางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินที่เหมาะสม (Hedgeketts & Luthans, 1994; Antoncic & Hisrich, 2004; Abdulla et al., 2009; Antoncic & Antoncic, 2011; Ding et al., 2012) ดังที่ปรากฏผลการวิจัยยืนยันว่าหากพนักงานขาดความพึงพอใจในปัจจัยที่เชื่อมโยงกับงาน เช่น ความท้าทายของงาน การได้รับอิสระในการคิดและตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นต้น แล้ว พนักงานมักมีแนวโน้มลาออกไปจากองค์การ ในขณะที่หากพนักงานไม่รู้สึกพึงพอใจในเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับตัวงาน เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบายของผู้บริหาร และการปกครองของผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ก็อาจจะไม่ตัดสินใจลาออกจากงานไป (Prabhakar, 2016: 641) และปรากฏงานวิจัยหลายชิ้นที่พบว่าพนักงานซึ่งมีความพึงพอใจในงานในระดับสูงมีแนวโน้มที่จะทำงานอย่างมีผลิตภาพสูงและมีความจงรักภักดีต่อองค์การในระดับสูงด้วย (Macey & Schnider, 2008; Eskildsen & Dahlgaard, 2000) ดังนั้น หากองค์การไม่ได้เสริมสร้างความพึงพอใจในงานในหมู่พนักงาน ก็ย่อมเป็นการยากที่จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์การได้ (Heskett & Schlesinger, 1994)

4) สร้างสมดุลระหว่างการทำงานที่บรรลุเป้าหมายส่วนตัวและสอดคล้องกันกับเป้าหมายขององค์การ เนื่องจากความจงรักภักดีต่อองค์การนั้น เป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นมาจากการมีปัจจัยจูงใจให้เกิดการกระทำนั้น ๆ เพื่อสนองต่อความต้องการจนเกิดเป็นความพึงพอใจต่องานที่รับผิดชอบ ดังนั้น หากองค์การประสงค์ให้พนักงานมีความรู้สึกจงรักภักดีองค์การอาจเลือกใช้กิจกรรมแทรกแซง (Intervention) โดยมุ่งให้กลุ่มเป้าหมายการใช้กิจกรรมแทรกแซงเกิดความแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ทำเพื่อให้สะท้อนไปยังความจงรักภักดีต่อองค์การได้นั่นเอง (Christopher et al., 2002 as cited in Martensen & Grønholdt, 2006)

5) เสริมสร้างความรู้สึกไว้วางใจของพนักงานต่อหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน (Mazler & Renzl, 2006; Antoncic & Antoncic, 2011) โดยอาจดำเนินการผ่านการให้ข้อมูลและการให้ความเข้าใจที่ถูกต้องกับการตัดสินใจไม่ให้ทำงานแล้วเกิดความผิดพลาด (Welsby, 2003 as cited in Antoncic & Antoncic, 2011) เป็นต้น

6) ส่งเสริมให้มีการสื่อสารแบบเปิดและสื่อสารกันอย่างสร้างสรรค์ระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานโดยได้แก่การที่หัวหน้างานตั้งเป้าหมาย โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมรวมทั้งการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง (Majcen, 2004 as cited in Antoncic & Antoncic, 2011)

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

7) ยอมรับและรับฟังพนักงานอย่างเหมาะสมและเพียงพอ (Yulk & Becker, 2006) โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาที่ต้องมุ่งรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงงาน การปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการขององค์การจากพนักงาน เป็นต้น

โดยสรุปจากผลงานวิจัยของนักวิจัยที่ได้กล่าวถึงจะเห็นว่าการเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การนั้นสามารถดำเนินการได้หลายประการอันได้แก่การทำให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์การ รวมทั้งเปิดโอกาสเพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและกำหนดให้เป้าหมายนั้น เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีอิสระในการตัดสินใจและมีความรับผิดชอบอย่างเต็มที่กับงานที่ทำ การเพิ่มพูนความพึงพอใจในงาน การเสริมสร้างความรู้สึกไว้วางใจของพนักงานต่อหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานและส่งเสริมให้มีการสื่อสารแบบเปิดและสื่อสารกันอย่างสร้างสรรค์ระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน ในขณะที่หัวหน้างานควรให้ยอมรับและรับฟังพนักงานอย่างเหมาะสมและเพียงพอ ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการออกแบบโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การโดยทำกิจกรรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตามองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อองค์การ และทำการพัฒนาตามองค์ประกอบของตัวแปรการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา ซึ่งปรากฏผลจากการวิจัยระยะที่ 1 ว่าเป็นตัวแปรระดับบุคคลที่มีค่าขนาดอิทธิพลต่อตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การในระดับสูง และเลือกใช้ตัวแปรความพึงพอใจในงานมาเป็นตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วม (Interaction) ระหว่างการได้รับหรือไม่ได้รับโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การกับตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การ ซึ่งได้กล่าวถึงในลำดับต่อไป

2. แนวคิดกระบวนทัศน์เมโส

เฮ้าส์ รุสโซ่และโธมัส-ฮันท์ (House, Rousseau & Thomas-Hunt, 1995: 71) เสนอว่ากระบวนทัศน์เมโส (The meso paradigm) มีความจำเป็นสำหรับการศึกษาพฤติกรรมองค์การเนื่องจากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์การนั้นมีความหลากหลายและตัวแปรตามทฤษฎีหนึ่งทฤษฎีใดย่อมไม่อาจตอบความสัมพันธ์ของตัวแปรได้ทั้งหมด นอกจากนี้ ปรากฏการณ์ในองค์การมีลักษณะที่เกี่ยวข้องกันและในระดับที่แตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องทำการศึกษาทั้งระบบจุลภาคและระบบมหภาคควบคู่กันทำให้การศึกษาตามกระบวนทัศน์เมโสมีคุณภาพมากกว่าการศึกษาเพียงมิติจุลภาคหรือมิติมหภาคเพียงด้านเดียว โดยที่ระบบจุลภาคนั้น เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคลในด้านการรับรู้ อารมณ์และความรู้สึก แรงจูงใจ กระบวนการกลุ่มขนาดเล็กและโครงสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่มและแนวปฏิบัติขององค์การ ซึ่งจะมีอิทธิพลทางตรงต่อพนักงาน ส่วน

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ระบบมหภาคนั้นได้รวมเอาคุณลักษณะขององค์การ ทฤษฎีมหภาค (Macro theory) รวมทั้งพฤติกรรมองค์การ ธรรมชาติของกลุ่มในองค์การเอาไว้ด้วย ตัวแปรที่นิยมใช้ในการศึกษาจำแนกได้แก่ช่วงการควบคุม หรือจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง สายการบังคับบัญชา การจัดระเบียบงาน มาตรฐานของงาน หน่วยย่อยในองค์การ เป็นตัวแปรด้านโครงสร้างองค์การ เป็นต้น กับตัวแปรอื่นได้แก่เทคโนโลยี นโยบายและแนวปฏิบัติของหน่วยงาน ผังการปฏิบัติงาน (สาธิต เชื้ออยู่นาน และคณะ, 2558: 20) กระบวนทัศน์เมโสจึงมีส่วนที่ช่วยอธิบายถึงปัจจัยเชิงเหตุของการเกิดพฤติกรรมในองค์การที่จะเกิดมาจากปัจจัยเชิงเหตุสองกลุ่มใหญ่ ๆ ด้วย กลุ่มแรกได้แก่ปัจจัยระดับจุลภาค (Micro) อันเป็นปัจจัยระดับบุคคลซึ่งจะเป็นระดับย่อยสุดในองค์การ เช่น การรับรู้ของพนักงาน แรงจูงใจในการทำงาน กระบวนการรู้คิด เป็นต้น ซึ่งมีอิทธิพลทางตรงต่อการปฏิบัติงานของคนในองค์การ อันสามารถทำการศึกษาได้โดยอาศัยหลักทางจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์มาประยุกต์ใช้ ส่วนปัจจัยระดับมหภาค (Macro) หรือปัจจัยระดับองค์การนั้น มุ่งสร้างความเข้าใจความเป็นระบบขององค์การที่เกิดจากการอยู่ร่วมกัน มีการประสานงาน และช่วยเหลือซึ่งกันและกันในระบบย่อย ตัวอย่างเช่น โครงสร้างขององค์การ สายการบังคับบัญชา การกระจายอำนาจ การสนับสนุนทางสังคม การจัดระเบียบงาน มาตรฐานของงาน รวมทั้งตัวแปรอื่น ๆ เช่น เทคโนโลยี นโยบายและแนวปฏิบัติงานของหน่วยงาน เป็นต้น (ศรัณย์ พิมพ์ทอง, 2557: 19) ก็เป็นปัจจัยที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมของคนในองค์การและส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานด้วย (สาธิต เชื้ออยู่นานและคณะ, 2558: 20) การนำเอาแนวทางเมโสมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากการที่ผู้วิจัยเห็นว่าปรากฏการณ์ทั้งหลายที่เกิดขึ้นภายในองค์การนั้นจำเป็นต้องอาศัยตัวแปรจากทฤษฎีหลากหลายระดับมาช่วยอธิบาย เช่น ตัวแปรด้านแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นตัวแปรปัจจัยระดับองค์การ อาจมีอิทธิพลต่อตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การที่ผู้วิจัยสนใจศึกษาโดยผ่านอิทธิพลของตัวแปรความพึงพอใจในงาน หรืออิทธิพลของตัวแปรการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาก็ได้ การศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรตามโมเดลปัจจัยเชิงเหตุตามกระบวนทัศน์เมโสจึงช่วยให้เข้าใจปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์การได้อย่างรอบด้านมากขึ้นและช่วยปิดช่องว่างของความรู้ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรในระดับเดียว (Single level phenomana) (House; Rousseau & Thomas-Hunt, 1995: 80) โดยในการวิจัยครั้งนี้ ได้จำแนกตัวแปรตามกระบวนทัศน์เมโสออกเป็นตัวแปรระดับบุคคลได้แก่ ความพึงพอใจในงานและการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา และตัวแปรระดับองค์การ ได้แก่ การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

3. ความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงานนั้น นับได้ว่าเป็นตัวแปรหนึ่งที่มีความสำคัญและได้รับความนิยมอย่างมากกับการศึกษาพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์การ และถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้บุคคล มีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ปฏิบัติ อีกทั้งยังเป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลมีความตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่จะช่วยสร้างความสำเร็จและก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ศรัณย์ พิมพ์ทอง, 2557: 13) นักวิชาการได้ชี้ให้เห็นว่าความพึงพอใจในงานนี้ได้รับการกล่าวถึงนับแต่ ปี ค.ศ. 1958 จากงานของแลนด์สเบอร์เกอร์ (Landsberger) ซึ่งแม้ขณะนั้นจะไม่ได้เอ่ยถึงความพึงพอใจในงานไว้อย่างชัดเจนแต่ก็ได้พิจารณาถึงองค์ประกอบสำคัญของแนวคิดความพึงพอใจในงานไว้ด้วย (Khuong & Tien, 2013: 82) หลังจากนั้นได้ปรากฏการให้ความหมายของความพึงพอใจในงานจากนักวิชาการอีกหลายท่าน เช่นเฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg) ในผลงานปี ค.ศ. 1968 ที่ได้ทำการสัมภาษณ์กลุ่มพนักงานผู้ให้ข้อมูลสำคัญถึงปัจจัยที่ทำให้รู้สึกพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการทำงานที่รับผิดชอบ ต่อมาปรากฏงานของล๊อค (Locke, 1976) ในปี ค.ศ. 1976 กับไรซ์และคณะ (Rice et al., 1989) ในปี ค.ศ. 1989 ที่นับได้ว่าเป็นงานวิชาการที่ให้ความหมายและอธิบายความพึงพอใจในงานที่ได้รับการอ้างอิงถึงอย่างมากในการวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา กระนั้น ความพึงพอใจในงานก็นับได้ว่าเป็นแนวคิดที่มีความซับซ้อนและพิจารณาได้ในหลายเงื่อนไขแตกต่างกันไปบ้าง แต่โดยทั่วไปแล้ว ความพึงพอใจในงานจะมีความเชื่อมโยงกับแรงจูงใจในงาน (Work motivation) แม้จะปรากฏว่าความสัมพันธ์ของสองแนวคิดนี้จะยังไม่ปรากฏเด่นชัดก็ตาม (Khuong & Tien, 2013: 83)

แนวคิดและทฤษฎีความพึงพอใจในงานที่นักวิชาการได้นำเสนอไว้สามารถจำแนกได้เป็นสองกลุ่มทฤษฎี กลุ่มแรกได้แก่กลุ่มทฤษฎีเชิงเนื้อหา (Content theory) เช่นทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow's theory) และทฤษฎีของเฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg's theory) ที่มีชื่อเรียกแตกต่างกันออกไปเช่นทฤษฎีความพึงพอใจ-ไม่พึงพอใจ (Satisfaction-dissatisfaction theory) ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยค้ำจุน (Motivators-hygiene factor theory) โดยปัจจัยที่ส่งผลทางบวกต่อความรู้สึกพึงพอใจในงานนั้นเรียกว่าเป็นปัจจัยจูงใจ (Motivators factor) ได้แก่ความสำเร็จในการทำงาน การยกย่องชื่นชม คุณค่าและความท้าทายของงาน บทบาทหน้าที่และโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ขณะที่ปัจจัยซึ่งส่งผลให้เกิดความไม่พึงพอใจหรือไม่ได้ส่งผลทางลบให้เกิดความพึงพอใจเรียกว่าปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factor) อันได้แก่นโยบายและการบริหาร การปกครองบังคับบัญชา ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Turkyilmaz et al., 2011) หรือทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor theory) ที่ได้รับการกล่าวถึง

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ว่าเป็นทฤษฎีที่นำมาใช้ในการอธิบายรายละเอียดของสิ่งที่ทำให้คนเกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจได้ดีที่สุด (Muchinsky & Monahan, 1987: 399) ทฤษฎีของ เฮอร์ซเบิร์กนี้ ได้รับการนำไปสร้างแบบวัดความพึงพอใจในงานของมหาวิทยาลัยมินเนโซต้า (Minnesota satisfaction questionnaire - MSQ) โดยเวสส์และคณะ (Weiss et al., 1967) แบบวัดความ พึงพอใจในงานของมหาวิทยาลัยมินเนโซต้านี้จำแนกองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานไว้ 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความพึงพอใจภายใจงานหรือความพึงพอใจภายในลักษณะของงาน (Intrinsic job satisfaction) หรือความพึงพอใจที่มีต่อลักษณะของงาน และการใช้ศักยภาพในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ และความพึงพอใจภายนอกงานหรือความพึงพอใจภายนอกลักษณะของงาน (Extrinsic job satisfaction) อันเป็นความรู้สึกพึงพอใจที่มีต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับงาน (สาธิต เชื้ออยู่นานและคณะ, 2558: 5) กับอีกกลุ่มทฤษฎีหนึ่งคือทฤษฎีเชิงกระบวนการ (Process theory) ที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงานมากกว่าที่จะให้ความสำคัญกับความต้องการของบุคคล ตัวอย่างของทฤษฎีในกลุ่มนี้ได้แก่ ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity theory) ทฤษฎีความต้องการและตอบสนองด้านค่านิยม (Needs and value fulfillment theory) และทฤษฎีกลุ่มอ้างอิง (Reference group theory) นักวิชาการกล่าวกันว่าการพิจารณาความพึงพอใจในงานของบุคคลนั้นยากที่จะเลือกใช้ทฤษฎีหนึ่งใดมาอธิบายได้อย่างครบถ้วน แต่กระนั้น นักวิชาการทั้งสองกลุ่มต่างเห็นพ้องกันว่าความพึงพอใจในงานนั้นมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคล (วิริณธิ์ ธรรมนารถสกุล, 2544: 28) และความพึงพอใจในงานเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะเสริมสร้างขีดความสามารถในการทำงานให้กับบุคลากรและองค์การ (Garcia Bernal et al., 2005) ความพึงพอใจในงานยังเป็นปัจจัยสำคัญในการธำรงรักษาพนักงานและสร้างความผูกพันในงานให้เกิดขึ้น (Lee et al., 2006) โดยมักพบว่า พนักงานที่มีความพึงพอใจต่อองค์การยังมีแนวโน้มที่จะทำงานต่อไปกับองค์การ (SHRM, 2007 as cited in Gu & Chi Sen Siu, 2008: 564) นอกจากนี้ ความพึงพอใจในงานยังนับเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับความพึงพอใจของลูกค้า โดยความพึงพอใจในงานนั้นปรากฏออกมาในกระบวนการให้บริการต่อลูกค้าและลูกค้าจะรู้สึกได้ถึง การแสดงออกเช่นนั้นของพนักงาน กระทั่งความพึงพอใจในงานเองได้กลายเป็นส่วนสำคัญที่สะท้อนถึงคุณภาพของพนักงาน (Gu & Chi Sen Siu, 2008: 563) ที่องค์การต้องใส่ใจ

ล๊อค (Locke, 1996 as cited in Smith, 2015: 19-20) เสนอไว้ว่าความพึงพอใจในงานเป็นสภาวะทางอารมณ์ที่เป็นผลมาจากการที่บุคคลได้ประเมินประสบการณ์ในงานที่เขาได้รับในทัศนะของ มิทเชลและลาร์สัน (Mitchell & Larson, 1987) ความพึงพอใจในงานเป็นปฏิกิริยาที่

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ผสมผสานกันบนพื้นฐานของสภาวะจิต และสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ส่งผลคนพนักงานบอกออกมาว่าเขามีความ พึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่องาน (Hedge & Borman, 2012; Saif & Saleh, 2013) ขณะที่ร้อบบิ้นส์ (Robbins, 2005) อธิบายอย่างกว้าง ๆ ว่าความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกที่บุคคลมีต่องานของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นความรู้สึกที่มีในทางลบหรือทางบวกก็ตาม (Newstrom, 2007) ส่วนนักวิชาการที่ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานที่ได้รับความนิยมอ้างอิงอีกท่านหนึ่งได้แก่ลูแธนส์ (Luthans, 2011: 141) ซึ่งอธิบายไว้ว่าความพึงพอใจในงานเป็นเจตคติของบุคคลที่แสดงให้เห็นถึงภาวะทางอารมณ์ที่ น่าพึงพอใจของบุคคล อันเป็นผลมาจากการที่บุคคลประเมินสิ่งที่ได้จากการทำงานหรือประสบการณ์ การทำงาน ต่างไปจากแนวคิดของมัลลินส์ (Mullins, 2013) นักวิชาการด้านพฤติกรรมองค์การชี้ให้เห็นว่าความพึงพอใจในงานนั้นไม่ใช่แรงจูงใจในการทำงาน แต่เป็นสภาวะภายในซึ่งเชื่อมโยงกับความรู้สึกถึงความสำเร็จของบุคคล ซึ่งประเมินได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

กุปต้าและโกเคล (Gupta & Gokale, 2013: 17) เสนอไว้อย่างสนใจว่าความพึงพอใจในงานเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหางานของแต่ละบุคคลที่บ่งบอกถึงว่าบุคคลเหมาะกับงานหรือเหมาะกับองค์การเพียงใด โดยจำแนกออกได้เป็น 2 มิติได้แก่ความพึงพอใจเชิงความรู้สึก (Affective job satisfaction) หมายถึง อารมณ์และความรู้สึกที่บุคคลมีต่อตัวเนื้อหาของงาน ขณะที่ความพึงพอใจเชิงการรับรู้ (Cognitive job satisfaction) หมายถึง ความพึงพอใจของบุคคลในสิ่งที่เป็นองค์ประกอบอื่นที่มิใช่ตังงานเช่น ค่าจ้างค่าตอบแทน การจัดสรรเงินบำเหน็จบำนาญ และชั่วโมงการทำงานเป็นต้น ในทัศนะของเพพ (Pepe, 2010) และสปริงเกอร์ (Springer, 2011) ความพึงพอใจในงานนั้นมิได้เพียงแต่บ่งบอกถึงความรู้สึกที่บุคคลมีต่อตัวงานหรือสิ่งอื่นที่เป็นผลอันได้จากการทำงานตอบสนององค์การเท่านั้น หากแต่ยังเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญอย่างมากกับการที่บุคคลจะตัดสินใจคงอยู่หรือลาออกไปจากองค์การ อันเป็นสิ่งที่องค์การพึงให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ ความพึงพอใจในงานยังเป็นพฤติกรรมของบุคคลในองค์การที่เป็นไปได้ทั้งในทางบวกและทางลบ (Davis et al., 1985 as cited in Rajput, Singhal & Tiwari, 2016: 2) และสามารถวัดได้จากการรับรู้ของพนักงาน (Black & Steers, 1994)

สรุปได้จากนิยามความพึงพอใจในงานที่ได้นำเสนอข้าต้นได้ว่าความพึงพอใจในงาน เป็นความรู้สึกทั้งในทางบวกและทางลบที่พนักงานมีต่อการปฏิบัติงานของเขาโดยเป็นการเปรียบเทียบระหว่างความรู้สึกพึงพอใจที่เขาคาดหวังว่าจะได้รับกับความพึงพอใจที่เขาได้รับจริงจากการปฏิบัติงาน

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

นักวิชาการและนักวิจัยได้จำแนกองค์ประกอบของความพึงพอใจในงาน ทั้งได้นำเสนอเครื่องมือวัดความพึงพอใจในงานที่แตกต่างไปบ้างเช่นชเนค (Schnake, 1983) ได้สร้างเครื่องมือวัดความพึงพอใจในงานโดยมีองค์ประกอบของความพึงพอใจในงาน 3 ด้านประกอบไปด้วย 1) ความพึงพอใจภายในงาน 2) ความพึงพอใจภายนอกงาน และ 3) ความพึงพอใจทางสังคม อันเป็นความพึงพอใจที่ครอบคลุมทั้งการตอบสนองต่อการรู้คิด และการตอบสนองด้านอารมณ์ที่บุคคลมีเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมในงานที่เขาทำ จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่านักวิจัยที่ได้จำแนกองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานตามแนวคิดของชเนคข้างต้นได้แก่บิสวัสและวาร์มา (Biswas & Varma, 2012) ส่วนเพาเวอร์ส (Powers, 2000 as cited in Martensen & Grønholdt, 2006) เอสคิลค์เซนและดาห์ลการ์ด (Eskildsen & Dahlgaard, 2000) เอสคิลค์เซนและนัสเซอร์ (Eskildsen & Nussle, 2000) กับมาร์เทนเซนและกรอนโฮลท์ (Martensen & Grønholdt, 2006) ขณะที่โรส (Rose, 2001) มองต่างออกไป โดยเสนอว่าความพึงพอใจในงานนั้นจำแนกออกได้เป็นสองประเภทได้แก่ 1) ความพึงพอใจภายใน (Intrinsic satisfaction) อันเป็นความรู้สึกพึงพอใจที่พนักงานมีต่องานที่เขาทำเช่นความท้าทายของงาน การได้มีโอกาสทำงานที่มีความสำคัญสูง เป็นต้น กับ 2) ความพึงพอใจภายนอก (Extrinsic satisfaction) ซึ่งเป็นความพึงพอใจต่อสถานการณ์หรือสิ่งภายนอกงานอันได้แก่การปรับตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน การได้รับรางวัลและคำชมเชย เป็นต้น พนักงานที่มีความพึงพอใจในงานทั้งที่เป็นความพึงพอใจภายในและความพึงพอใจภายนอกจะมีความรู้สึกไม่อยากลาออกจากองค์การ ซึ่งการไม่อยากลาออกจากองค์การนี้ นับเป็นองค์ประกอบสำคัญองค์ประกอบหนึ่งของความจงรักภักดีต่อองค์การ (Rose, 2001)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่ามีนักวิชาการและนักวิจัยจำนวนมากที่ได้จำแนกองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานเช่นแบ๊บติสต์ (Baptiste, 2008) ได้เสนอให้ทำการวัดความพึงพอใจในงานจากองค์ประกอบต่าง ๆ จำแนกได้ 8 ด้านได้แก่ 1) ความพึงพอใจจากความรู้สึกทำงานที่รับผิดชอบแล้วเสร็จ 2) ความพึงพอใจกับขอบข่ายงานที่ต้องใช้ความริเริ่มใหม่ ๆ 3) การมีอิทธิพลกับงานที่ทำ 4) ความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ 5) ความพึงพอใจกับค่าตอบแทนที่ได้รับ 6) ความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมพัฒนาที่องค์กรจัดให้ 7) ความพึงพอใจกับงานที่ทำ และ 8) การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมตัดสินใจของหัวหน้างาน ขณะที่เติร์กยิลมาซและคณะ (Turkyilmaz et al., 2011) ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบความพึงพอใจในงานแล้วพบว่าสามารถจำแนกออกได้เป็น 17 กลุ่มได้แก่ 1) การบริหารของหัวหน้างาน 2) การบริหารแบบเสริมพลังและเปิดโอกาสมีส่วนร่วม 3) เงินเดือน 4) คำชมเชย รางวัลและการเลื่อนตำแหน่ง 5) การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ 6) โปรแกรมการฝึกอบรม 7) สภาพการทำงาน 8) การพัฒนาตาม

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

สายอาชีพ 9) นโยบายการทำงานแบบครอบครัว 10) วัฒนธรรมองค์การ 11) ค่าตอบแทน 12) คุณค่าของงาน 13) องค์การในภาพรวม 14) ความเหนื่อยหน่ายทางอารมณ์ 15) การบริหารผลงาน 16) การสรรหาว่าจ้าง และ 17) ความร่วมมือของเพื่อนร่วมงาน นอกเหนือจากนี้ มูลเลอร์และคิม (Mueller & Kim, 2008 as cited in Prabhakar, 2016: 642) ยังได้จำแนกองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานได้แก่ 1) ความพึงพอใจทั่วไป (Global satisfaction) ซึ่งเป็นความพึงพอใจในเรื่องต่าง ๆ ทุกเรื่องในตัวงาน และ 2) ความพึงพอใจเฉพาะปัจจัยที่เชื่อมโยงกับงาน (Job facet satisfaction) อันประกอบด้วยเงินเดือน คุณภาพของความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หรือโอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนจากองค์การ เป็นต้น พร้อมกับได้อธิบายไว้ว่า แม้พนักงานจะมีความ พึงพอใจทั่วไป แต่พนักงานคนหนึ่งใดนั้นก็อาจจะไม่มีความพึงพอใจเฉพาะปัจจัยที่เชื่อมโยงกับงานก็ได้ (Kazie & Zadeh, 2011 as cited in Prabhakar, 2016: 641) อย่างไรก็ตาม แม้นักวิจัยได้กำหนดองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานไว้หลากหลายสำหรับการศึกษาเฉพาะเรื่องที่สนใจ แต่สมิธ เคนดอลล์และฮูลิน (Smith, Kendall & Hulin, 1969 อ้างถึงใน กฤตพงษ์ พัชรภิญโญพงศ์, 2556: 106) ได้เสนอแนะว่าความหลากหลายขององค์ประกอบความพึงพอใจในงานนี้สามารถสรุปจำแนกความพึงพอใจในงานได้เพียงสององค์ประกอบได้แก่ 1) ความพึงพอใจภายใน อันเป็นความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากแรงผลักดันภายในของคนทำงานเองเช่น การมีความสุขในการทำงาน การมีเพื่อนร่วมงานที่ดี กับ 2) ความพึงพอใจภายนอก ซึ่งเป็นความพึงพอใจที่เกิดจากการตอบสนองความต้องการ โดยเฉพาะด้านรางวัลหรือผลตอบแทนที่ได้รับจากการทุ่มเทศักยภาพความสามารถในการทำงานของตนเอง และจะเห็นได้ว่าไม่ว่าจะใช้องค์ประกอบรายการใดเพื่อวัดความพึงพอใจในงานก็จะสามารถจำแนกลงในสององค์ประกอบหลักที่กล่าวถึงนี้ได้

เครื่องมือวัดความพึงพอใจในงานพบว่ามีปรากฏอยู่หลายเครื่องมือ โดยเครื่องมือที่ได้รับความนิยมนำมาใช้ได้แก่ 1) ดัชนีลักษณะงาน (Job description index-JDI) ซึ่งพัฒนาขึ้นโดยสมิธ เคนดอลล์และฮูลิน (Smith, Kendall & Hulin) เมื่อปี ค.ศ, 1969 ประเมินความพึงพอใจใจงานใน 5 ด้านได้แก่งาน ผู้บังคับบัญชา ค่าตอบแทน ความก้าวหน้าหรือการเลื่อนตำแหน่ง และเพื่อนร่วมงาน 2) แบบสำรวจการวิเคราะห์งาน (Job diagnostic survey-JDS) พัฒนาแฮคแมนและโอลด์แฮม (Hackman & Oldham) เมื่อปี ค.ศ. 1975 (วิริณธิ์ ธรรมนารถสกุล, 2544: 29-30) และ 3) แบบวัดความพึงพอใจในงานของมหาวิทยาลัยมินเนโซต้า ซึ่งนิยมเรียกว่า Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) พัฒนาโดยวีสส์และคณะ (Weiss et al., 1985) เมื่อปี ค.ศ, 1967 (ปราโมทย์ โสภา อนันดา สัณฐิติวณิชย์ และอัจศรา ประเสริฐสิน, 2556: 62) จำแนกการวัดความพึงพอใจในงานออกเป็น 3 ด้านได้แก่ 1) ความพึงพอใจภายใน เป็นระดับความรู้สึกพึงพอใจ

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ที่มีต่อการทำงานได้แก่การได้ใช้ความรู้ความสามารถ ความสำเร็จของงาน โอกาสทำงานเพื่อบุคคลอื่น ความมีอิสระในการทำงาน ความคิดสร้างสรรค์ และความมั่นคง 2) ความพึงพอใจในปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน เป็นระดับความรู้สึกพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน อันได้แก่นโยบายขององค์การ หัวหน้างาน ความก้าวหน้า และผลตอบแทน กับ 3) ความพึงพอใจในงานทั่วไป ซึ่งเป็นระดับของความรู้สึกพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อเรื่องทั่ว ๆ ไปของการทำงาน เช่น เงื่อนไขการทำงาน และเพื่อนร่วมงาน (ศรัณย์ พิมพ์ทอง, 2557: 13) งานวิจัยของนักวิชาการไทยที่เลือกใช้เครื่องมือวัดความพึงพอใจในงานของมหาวิทยาลัยมินเนโซต้า (Minnesota satisfaction questionnaire-MSQ) นี้ได้แก่งานของศรัณย์ พิมพ์ทอง (2557) งานของปราโมทย์ โสภา อนันดา สัณฐิติวณิชย์ และอัจศรา ประเสริฐสิน (2556) กับงานของอังศินันท์ อินทรกำแหงและนริสรา พึ่งโพธิ์สภ (2556)

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความจงรักภักดีต่อองค์การในแวงวงวิชาการและการวิจัยในประเทศอื่นนั้นปรากฏอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะในงานวิจัยด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยมีความมุ่งประสงค์ที่จะทำการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจในงาน อันเชื่อว่าจะช่วยลดปัญหาการเข้าออกองค์การของพนักงาน (Turnover) เนื่องจากการลาออกจากองค์การนี้นับได้ว่าเป็นเงื่อนไขหนึ่งที่นิยมนำมาใช้เพื่อพิจารณาความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์การหรืออาจกล่าวได้ว่าการลาออกจากองค์การนั้นเป็นลักษณะปัญหาประการสำคัญที่สะท้อนถึงการขาดความจงภักดีต่อองค์การของพนักงาน (Chen et al., 2016: 109) ซึ่งปรากฏผลการศึกษาจำนวนที่พบความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความจงรักภักดีต่อองค์การ (e.g. Griffeth, Hom & Gaertner, 2000; Hom & Kinicki, 2001; Martensen & Gronholdt, 2001; Mak & Sockel, 2001; Martensen & Gronholdt, 2001) โดยพนักงานที่มีความพึงพอใจในงานจึงมีแนวโน้มที่จะมีระดับความจงรักภักดีต่อองค์การสูง (Jun; Cai & Shin, 2006) อันอาจกล่าวได้ว่า ความพึงพอใจในงานนั้นนับเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ (Reichheld, 2006; Eketu & Ogbu, 2015)

แมซเลอร์และเรนซ์ล (Mazler & Renzl, 2006) ซึ่งทำการศึกษาอิทธิพลของความพึงพอใจในงานที่มีต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ งานวิจัยนี้มีกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานในบริษัทที่ให้บริการด้านสาธาณูปโภคในประเทศออสเตรเลียจำนวน 665 คน โดยการส่งอีเมล์แบบสอบถามพร้อมชี้แจงแนวทางการตอบแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง แบบวัดความจงรักภักดีต่อองค์การในงานวิจัยนี้ได้ทำการปรับปรุงจากแบบวัดของฮอมเบิร์คและสต๊อค (Homburg & Stock, 2002)

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ผลการศึกษาพบว่าความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ และพบว่าความไว้วางใจระหว่างบุคคล (Interpersonal trust) ซึ่งเป็นความไว้วางใจที่ประกอบด้วยความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชา (Trust in manager) กับความไว้วางใจต่อเพื่อนร่วมงาน (Trust in peer) ไว้ด้วยกัน มีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การและมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความจงรักภักดีต่อองค์การผ่านความพึงพอใจในงานด้วย

จุน, ไคและชิน (Jun, Cai & Shin, 2006) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความจงรักภักดีต่อองค์การของพนักงานในกลุ่มบริษัท Maquiladoras จำนวน 500 คน โดยใช้ข้อคำถามสำหรับวัดความจงรักภักดีต่อองค์การจำนวน 4 ข้อได้แก่ 1) “ฉันทำงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจเกินกว่าปกติที่ถูกคาดหวังเพื่อให้องค์การประสบผลสำเร็จ” 2) “ฉันวางแผนในการทำงานในองค์การเพื่อความสำเร็จในอาชีพ” 3) “ฉันใส่ใจกับชะตากรรมขององค์การ” และ 4) “ฉันรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์การ” แบบวัดส่วนนี้มีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นชนิดความสอดคล้องภายในแบบแอลฟ่าของครอนบาคเท่ากับ 0.792 ผลการวิจัยพบว่าความพึงพอใจในงานมีผลกระทบทางบวกต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับข้อคนพบจากงานของอับดุลลาห์และคณะ (Abdullah et al., 2009) ที่ได้ทำการวิจัยถึงความเชื่อมโยงของความพึงพอใจในงานกับความจงรักภักดีต่อองค์การกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานที่ให้บริการลูกค้าในโรงแรมที่ Klang Walley ประเทศมาเลเซีย มีกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 300 คน ในงานวิจัยนี้ได้เลือกใช้แบบวัดความพึงพอใจและในการทำงาน และความจงรักภักดีต่อองค์การตามงานวิจัยของ โฟซัม, กริมสเลย์และวิชเชอร์ (Fosam, Grimsley & Wisher., 1998) ซึ่งวัดองค์ประกอบของความพึงพอใจในงาน 13 ด้าน และวัดองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อองค์การใน 3 ด้าน โดยปรากฏผลการศึกษาว่า ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความจงรักภักดีต่อองค์การ และสอดคล้องกับงานของเติร์กยิลมาซและ คนอื่น ๆ (Turkyilmaz et al., 2011) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในงานกับความจงรักภักดีต่อองค์การของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรหน่วยงานประกันสังคมของรัฐ ประจำสาขากรุงอีสตันบูล ประเทศตุรกี จำนวน 220 คน ในงานวิจัยนี้ได้เลือกใช้องค์ประกอบความพึงพอใจในงาน 5 รายการได้แก่ 1) การเสริมแรงและการเปิดโอกาสมีส่วนร่วม 2) สภาพแวดล้อมในการทำงาน 3) รางวัลและคำชมเชย 4) การทำงานเป็นทีม และ 5) การฝึกอบรมที่องค์การจัดให้ ส่วนแบบวัดความจงรักภักดีต่อองค์การนั้นผู้วิจัยเลือกใช้องค์ประกอบ 2 ด้านได้แก่ 1) ความตั้งใจที่จะทำงานกับองค์การต่อไป และ 2) การแนะนำองค์การให้กับบุคคลอื่นได้ทราบ ผลการศึกษาพบว่าความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์เชิงเส้นทางบวกกับความจงรักภักดีต่อองค์การ เช่นเดียวกับงานของคูอองและเทียน

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

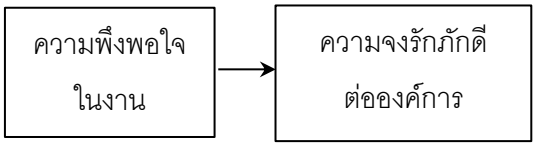
(Khuong & Tien, 2013) ซึ่งได้ทำการศึกษาอิทธิพลของตัวแปรการสนับสนุนของหัวหน้างาน และความพึงพอใจในงานกับความจงรักภักดีต่อองค์การของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานที่ประกอบอาชีพในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ 11 แห่งในเมืองโฮจิมินห์ซิตี้ ประเทศเวียดนาม จำนวน 201 คน ผลการศึกษาพบว่าความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงกับความจงรักภักดีต่อองค์การ สอดคล้องกับงานของราชพุท, สิงขอลและทิวารี (Rajput, Singhal & Tiwari, 2016) ซึ่งทำการศึกษาอิทธิพลของความพึงพอใจในงานที่มีต่อความจงรักภักดีต่อองค์การของนักวิชาการจำนวน 100 คน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างโดยพบว่าความพึงพอใจในงานสามารถทำนายความจงรักภักดีต่อองค์การได้อย่างมีนับสำคัญทางสถิติ

ในระดับบัณฑิตศึกษาไทย มีตัวอย่างที่น่าสนใจได้แก่การศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความภักดีต่อองค์การของวิศวกรในอุตสาหกรรมฮาร์ดดิสก์ไดรฟ์ บริษัท เวสเทิร์น ดิจิตอล (ประเทศไทย) จำกัด ของจีรนันท์ ดวงคำ (2551) ซึ่งผลจากการวิจัยได้ชี้ให้เห็นประเด็นที่น่าสนใจว่าการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานเพื่อให้วิศวกรมีความจงรักภักดีต่อองค์การเพิ่มขึ้นทำได้โดยการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เติบโตก้าวหน้าในตำแหน่งงาน พร้อมกับต้องมีความชัดเจนในนโยบายและการบริหารองค์การที่ชี้ให้เห็นชัดเจนและสร้างความเชื่อมั่นให้พนักงานได้เห็นถึงความมั่นคงขององค์การแม้แต่ในภาวะที่เศรษฐกิจฝืดเคืองและองค์การจำเป็นต้องลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน พร้อมกับต้องมีนโยบายและสื่อสารให้พนักงานได้เห็นถึงโอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงาน การประเมินผลงานที่ยุติธรรมและโปร่งใส ในทำนองเดียวกันกับที่องค์การจะต้องเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ด้วย สอดคล้องกับงานของ บัญฑิตไวว่อง (2553) ที่พบว่าความพึงพอใจในการทำงานในภาพรวมของกลุ่มตัวอย่างส่งผลถึงความจงรักภักดีต่อองค์การ โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ลักษณะงานที่ทำ สวัสดิการที่ได้รับจากการทำงาน เพื่อนร่วมงาน และความก้าวหน้าในการทำงานส่งผลถึงความจงรักภักดีต่อองค์การ

สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบวัดความพึงพอใจในงานโดยดัดแปลงข้อคำถามบางส่วนจากแบบวัดความพึงพอใจในงานของมหาวิทยาลัยมินเนโซต้า ประกอบแบบวัดจากงานวิจัยของ วิริณธิ์ ธรรมนารถสกุล (2544) ปราโมทย์ โสภา, อนันดา สัณฐิติวณิชย์ และอัจศรา ประเสริฐสิน (2556) และสาธิต เชื้ออยู่นาน (2559) โดยวัดความพึงพอใจในงานจากสองด้านได้แก่ 1) ความพึงพอใจภายในงาน หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจที่พนักงานมีต่องานที่เขาทำเช่นความท้าทายของงาน การได้มีโอกาสทำงานที่มีความสำคัญสูง การมีโอกาสทำงานเพื่อบุคคลอื่น ความมีอิสระในการทำงาน ความคิดสร้างสรรค์ และความมั่นคงในงาน และ 2) ความพึงพอใจภายนอก

SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36
1278034072

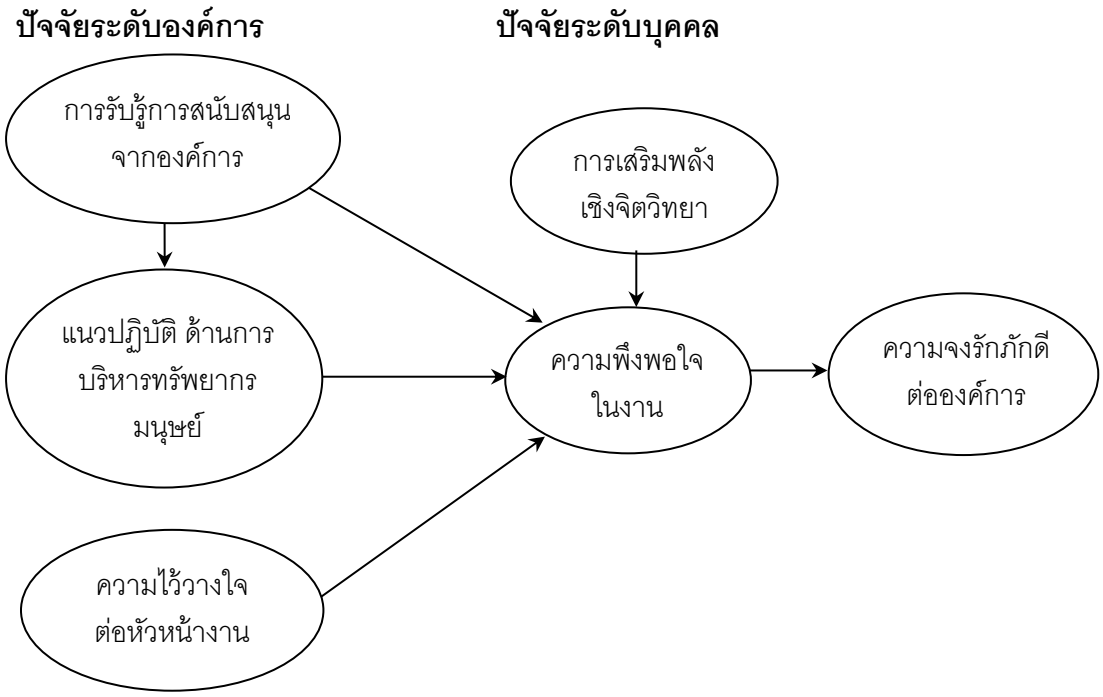
งาน หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจที่พนักงานมีต่อสถานการณ์หรือสิ่งภายนอกงานอันได้แก่นโยบายขององค์การ หัวหน้างาน ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ผลตอบแทน การปรับตำแหน่งการขึ้นเงินเดือน และการได้รับรางวัลและคำชมเชย และจากการประมวลเอกสารข้างต้นพบว่าความพึงพอใจในงานส่งอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ และปรากฏจากข้อค้นพบว่าตัวแปรปัจจัยเชิงเหตุหลายตัวที่ผู้วิจัยนำมาทำการศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ส่งอิทธิพลหรือคาดว่าจะส่งอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การผ่านความพึงพอใจในงาน ทั้งนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความจงรักภักดีต่อองค์การปรากฏตามภาพต่อไปนี้



ภาพประกอบ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความจงรักภักดีต่อองค์การ

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เป็นงานวิจัยอันจะได้กล่าวถึงต่อไป ผู้วิจัยขอสรุปความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยเชิงเหตุของความจงรักภักดีต่อองค์การอันส่งผ่านตัวแปรความพึงพอใจในงาน โดยจำแนกกลุ่มปัจจัยตามกระบวนทัศน์เมโสได้ดังนี้

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36



ภาพประกอบ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงสาเหตุ
กับความจงรักภักดีต่อองค์การที่ส่งผ่านตัวแปรความพึงพอใจในงาน

4. การเสริมพลังเชิงจิตวิทยา

การเสริมพลัง (Empowerment) หรือการเสริมพลังแก่พนักงาน (Employee empowerment) เป็นหนึ่งในคุณลักษณะของการจัดการทางบวก (Positive management) ที่ได้รับการกล่าวถึงเป็นครั้งแรกตั้งแต่ปี ค.ศ. 1977 โดยแคนเตอร์ (Kanter, 1977) และได้รับความนิยมทำการศึกษากันอย่างกว้างขวางนับตั้งแต่ปลายคริสต์ทศวรรษที่ 1980 เป็นต้นมา (Korkmaz, 2012: 43) โดยมีความเชื่อพื้นฐานว่าการเสริมพลังเป็นสิ่งที่ช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานและเสริมเจตคติทางบวก (Liden, Wayne & Sparrow, 2000; Mathieu et al., 2006; Wallace et al., 2011; Hempel, Zhang & Han, 2012) แนวคิดการเสริมพลังนี้ ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายว่าเป็นแนวคิดทางจิตวิทยาเกี่ยวกับการจูงใจ แนวคิดหนึ่งที่ได้รับความนิยมนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิผลองค์การ และเงื่อนไขสำคัญประการหนึ่งสำหรับความสำเร็จขององค์การ (Jose & Mampilly, 2014: 94) ได้รับความสนใจทำการศึกษาในสาขาการจัดการ รวมทั้งสาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มาอย่างต่อเนื่องนับจากราวสองทศวรรษที่ผ่านมา (Wall, Wood & Leach, 2004; Spreitzer, 1995; Menon, 2001) แนวคิดการเสริมพลังนี้ประกอบไปด้วยการรู้คิดและการรับรู้ของบุคคลที่มีต่องานและบทบาทหน้าที่ในงาน อันส่งผลให้เกิดการแสดง

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

พฤติกรรมและการลงทุนทางใจ (Psychological investment) ในการทำงานตามหน้าที่ของเขา (Conger & Kanungo1988; Spreitzer, 1995) โดยประการนี้เอง การเสริมพลังจึงนับเป็นเครื่องมือหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่นำมาใช้สำหรับการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน (Murrell & Meredith, 2000) และเสริมความรู้สึกมีอิสระในการทำงานของพนักงาน ช่วยให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับงาน การตัดสินใจและคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การ (Wall, Wood & Leach, 2004) ในทัศนะของคองเกอร์และคานันโก้ (Conger & Kanungo, 1988) การเสริมพลังเป็นกระบวนการในการเสริมความรู้สึกว่าตนเอง มีความสามารถในการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จให้แก่พนักงานที่เป็นสมาชิกขององค์การผ่านการจัดการกับเงื่อนไขที่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกไร้อำนาจ (Powerlessness) และเงื่อนไขที่อาจจะทำให้พนักงานมีความรู้สึกอยากถอนตัวออกไปจากองค์การ (Jose & Mampilly, 2014: 94 as cited in Conger & Kanungo, 1988) อย่างไรก็ตาม การศึกษาถึงการเสริมพลังนั้น จำแนกได้เป็น 2 มุมมองที่แตกต่างกันได้แก่ 1) การเสริมพลังในมุมมองระดับองค์การ (Organizational perspective) หรือในบางตำราเรียกว่าการเสริมพลังเชิงโครงสร้าง กับ 2) การเสริมพลังในมุมมองระดับจิตวิทยาบุคคล (Individual psychological perspective) หรืออาจเรียกว่าการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา (Menon, 1901; Spreitzer & Doneson, 1905; Hechanova et al., 1906) โดยการเสริมพลังเชิงโครงสร้าง (Structural empowerment) นั้นเป็นการศึกษาถึงเงื่อนไขขององค์การที่จะเสริมพลังในการทำงานให้แก่พนักงาน เช่นการแบ่งอำนาจหน้าที่และอำนาจในการตัดสินใจให้แก่พนักงาน (Cunningham et al., 1996; Robbins, Crino & Fredendall, 1905) การเสริมพลังในมุมมองนี้ นอกเหนือจากการแบ่งอำนาจหน้าที่และอำนาจการตัดสินใจแล้ว นักวิชาการจำนวนหนึ่งได้อธิบายไว้ว่ายังรวมไปพึงการแบ่งสรรข้อมูลสารสนเทศ รางวัล ความรู้และอำนาจหน้าที่จากองค์การหรือจากผู้บังคับบัญชาไปยังพนักงาน (Bowen & Lawler, 1992) การเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากร และองค์การให้ความสนับสนุนและโอกาสในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ (Kanter, 1993) การเสริมพลังเชิงโครงสร้างนี้จะช่วยให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน มีความเชื่อมั่นในความรู้และทักษะในการทำงานโดยอิสระ รวมไปถึงการควบคุมการปฏิบัติงานของตนให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์การ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ (Korkmaz, 1912; Daft, 1915) ช่วยให้พนักงานทำการตัดสินใจในงาน รับผิดชอบต่อหน้าที่ (Potterfield, 1999) มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน (Doughty, 1904) โดยความรวมแล้ว อาจกล่าวได้ว่าการเสริมพลังเชิงโครงสร้างนั้นเป็นชุดของแนวปฏิบัติด้านการจัดการ และพฤติกรรมของผู้จัดการรวมไปถึงการมอบหมาย

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบไปยังพนักงานอีกด้วย (Lee & Wei, 1911; Mathieu et al., 1906) เช่นเดียวกับที่ยูลค์และเบเคอร์ (Yulk & Baker, 1906: 210-211) เสนอไว้ว่า การเสริมพลังทางจิตวิทยานั้นเป็นสิ่งที่ช่วยให้พนักงานได้เข้าใจบทบาทหน้าที่งาน ช่วยให้ทำงานที่มีความหมาย (Meaningful works) และมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการทำงานของพนักงานในเรื่องสำคัญ โดยมุ่งศึกษาถึงการรับรู้การเสริมพลังของพนักงาน (Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995; Menon, 1901; Klerk & Stander, 1914) เป็นประการหลัก อย่างไรก็ตาม กับการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาก็ได้รับความสนใจในการศึกษาทั้งในเชิงวิชาการและภาคปฏิบัติในองค์การธุรกิจมากกว่าการเสริมพลังเชิงโครงสร้าง (Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995)

การเสริมพลังเชิงจิตวิทยา (Psychological empowerment) เป็นแนวคิดหนึ่งที่ได้รับความสนใจนำมาทำการศึกษาพฤติกรรมองค์การ ในทำนองเดียวกับที่ได้รับความสนใจจากผู้จัดการขององค์การจำนวนไม่น้อย (Edalatian et al., 2013) และเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้การเสริมพลังเชิงจิตวิทยาได้รับการให้ความหมายอย่างหลากหลาย (Shapira-Lishchinsky & Tsemach, 2014) จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า การเสริมพลังเชิงจิตวิทยามีจุดเน้นของการศึกษาอยู่ที่แรงจูงใจภายในมากกว่าที่จะเป็นแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการ (Huang et al., 2006) คองเกอร์และคานันโก้ (Conger & Kanungo, 1988) ให้ความหมายของการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาไว้ว่าเป็นแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจภายในที่จะทำให้บุคคลรับรู้ความสามารถของตนเอง โดยเป็นแนวคิดที่มีหลายมิติหรือหลายองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจภายในที่เกี่ยวกับงาน (Intrinsic task motivation) (Thomas & Velthouse, 1990; Avey et al., 2008) ส่วนสปริทเซอร์ (Spreitzer, 1995) เสนอไว้ใกล้เคียงกันว่าการเสริมพลังเชิงจิตวิทยานั้นเป็นแรงจูงใจภายในในตัวงาน (Intrinsic task motivation) ซึ่งเป็นการรู้คิด (Cognition) ของบุคคลที่มีต่อบทบาทในงานของตนเองในเชิงรุกอันสะท้อนให้เห็นได้ใน 4 ลักษณะคือการรู้คิดด้านความหมายของงาน (Meaning of work) การรู้คิดด้านสมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Competence) การรู้คิดด้านการกำหนดตนเอง (Self-determination) และการรู้คิดด้านผลกระทบจากการปฏิบัติงาน (Impact) ขณะที่นักวิชาการรุ่นใหม่ได้นำเสนอไว้ว่าการเสริมพลังเชิงจิตวิทยานั้น เป็นระดับความเชื่อของพนักงานว่าเขามีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานในองค์การที่เขาเป็นสมาชิก มีความสามารถหรือสมรรถนะและสมรรถนะนั้นมีคุณค่าหรือประโยชน์ต่องานที่เขารับผิดชอบ รวมทั้งความรู้สึกมีอิสระในงานตัดสินใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบ (Ergeneli, Saglam & Metin, 2007; Seibert, Silver & Randolph, 2004) อย่างไรก็ตาม เนื่องจากในโลกของความเป็นจริงภายในองค์การ พนักงานจะได้รับการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาผ่าน วิธีปฏิบัติต่าง ๆ ในการบริหารจัดการขององค์การ เมน่อน

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

(Menon, 2001) จึงได้นำเสนอแนวทางการเสริมพลังเชิงบูรณาการ (Integrative approach) ไว้ว่า การเสริมพลังเชิงจิตวิทยานั้นจะยังไม่เกิดขึ้นหากปราศจากการเสริมพลังเชิงโครงสร้างโดยองค์การ เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การหรือการเปลี่ยนระบบงาน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในเรื่องเหล่านี้จะส่งไปให้พนักงานเกิดการเปลี่ยนแปลงในการรับรู้การเสริมพลังของเขาด้วย (Lee & Wei, 2011; Mathieu et al., 2006; บุคคลที่ได้รับการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาจึงเป็นผู้ที่รู้สึกถึงการมีความสามารถในการลงมือทำงานในหน้าที่หนึ่งใดนั้นได้ดี อันจะเห็นได้ว่าแนวคิดการเสริมพลังเชิงจิตวิทยานั้นมีความเชื่อมโยงกับแนวคิดการรับรู้ความสามารถของตนเองของแบนดูร่า (Self-efficacy) (Mishra & Spreitzer, 1998; Spreitzer, 1995) โดยที่การรับรู้ความสามารถของตนเองนั้นหมายถึงการที่บุคคลรับรู้ และตัดสินใจเกี่ยวกับตัวเขาเองว่ามีความสามารถที่จะจัดการหรือกระทำพฤติกรรมในสิ่งที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ (Bandura, 1997) และการที่บุคคลรับรู้ความสามารถในการทำงานของตนเองนั้น ก็เป็นเงื่อนไขที่ทำให้เขาเกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ (Razak, Zakaria & Mat.2017: 65) สอดคล้องกับที่นักวิชาการจำนวนหนึ่งระบุไว้ว่าบุคคลที่รับรู้ว่าตนเองมีความรู้ความสามารถของตนเองนั้น มีแรงจูงใจที่จะมุ่งมั่นทำงานและแก้ไขปัญหาในงานที่รับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมาย (Keith, Nicloe & Jeylan, 2009)

กล่าวโดยสรุปแล้ว การเสริมพลังเชิงจิตวิทยาเป็นคุณลักษณะภายในของบุคคลที่เกิดมาจากการมีแรงจูงใจภายในงาน อันแสดงออกมาทางคุณลักษณะการรับรู้ว่างานของตนมีคุณค่า นำเอาความรู้และประสบการณ์มาใช้กับการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ทำงานภายใต้เป้าหมายที่กำหนด ควบคุมและตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้วยตนเอง รวมทั้งการที่พนักงานได้รับรู้ว่างานและพฤติกรรมของเขาส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ขององค์การ ผลจากการวิจัยหลายชิ้นปรากฏว่าพนักงานที่ได้รับการเสริมพลังเชิงจิตวิทยามีแนวโน้มที่จะทำงานอย่างยืดหยุ่น มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจได้ดี มีความพึงพอใจในงาน ส่งมอบงานที่มีคุณภาพสูง พร้อมกับมีภาวะสุขภาพจิตที่ดีอีกด้วย (Taboli et al., 2016) นอกจากนี้ พนักงานที่ได้รับการเสริมพลังเชิงจิตวิทยายังจะมีการเปลี่ยนแปลงในการรับรู้ความสามารถในการควบคุมตนเองในการแสดงพฤติกรรมการแสดงออกหนึ่งใดอีกด้วย (Zimmerman, 1995: 585) พร้อมกับมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความรู้ความสามารถและการปฏิบัติระหว่างกันของบุคคล และ มีความสัมพันธ์ที่ดีในการกระทำกิจกรรมกลุ่มร่วมกัน (Thomas & Velthouse, 1990: 667) นอกจากนี้ บุคคลที่ได้รับการเสริมพลังมักจะมีความรู้สึกมีคุณค่าในตัวเอง มีความมั่นใจในการแสดงพฤติกรรม สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ แสวงหาวิธีในการแก้ไขปัญหา และมีความรับผิดชอบต่อผลจาก

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

การกระทำของตนเอง (ธนวันต์ ศรีอมรรัตนกุล, 2551: 33) พนักงานที่รับรู้ถึงการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาจากองค์การหรือจากหัวหน้างานในระดับสูงย่อมจะมีผลการปฏิบัติงานสูงตามไปด้วยอันเป็นผลมาจากการมีแรงจูงใจภายในมากขึ้น (Spreitzer, 1995: 1448) นอกจากนี้ ยังแสดงความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน การรับรู้ว่างานของตนมีคุณค่า กำหนดเป้าหมายและตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้วยตนเอง มีการนำความรู้และประสบการณ์มาใช้กับการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ รู้สึกทำงานอย่างมีพลังและมีขวัญกำลังใจในการทำงานสูง อันส่งผลให้มีผลิตภาพในการทำงานเพิ่มสูงมากขึ้น (Kanter, 1997) และ สอดคล้องกับที่เฮสลิน (Heslin, 1999) นำเสนอไว้ว่าการเสริมพลังเชิงจิตวิทยานั้นจะส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกเชื่อมั่นหรือรับรู้ความสามารถในการทำงานของตนเอง เกิดความรู้สึกพึงพอใจในงานและ มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น มุ่งเน้นการทำหน้าที่รับผิดชอบของตนเองเป็นการตอบแทนองค์การ (Kraimer, Seibert & Liden, 1999) สนับสนุนเป้าหมายขององค์การ และมีความพยายามในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายนั้น (Aji et al., 2017) รวมทั้งมีแรงจูงใจในตนเองอย่างมากอีกด้วย (Choong et al., 2011) และหากพิจารณาคุณค่าของการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาจำแนกตามองค์ประกอบของการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาแล้วสามารถสรุปได้ว่าในองค์ประกอบด้านความหมายของงานนั้น จะช่วยให้พนักงานเข้าใจได้ถึงความต้องการคุณค่า ความคิด ความเชื่อที่สอดคล้องกับบทบาทงานที่รับผิดชอบ องค์ประกอบด้านสมรรถนะในการปฏิบัติงานนั้น จะส่งผลให้พนักงานเชื่อว่าเขามีความสามารถ มีทักษะในการทำงานให้สำเร็จลงได้ อันจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดความพยายามและตั้งใจปฏิบัติงาน ส่วนในองค์ประกอบด้านการกำหนดตนเอง จะช่วยให้พนักงานพยายามควบคุมและสะท้อนความคิดความเห็นในกระบวนการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของเขา อันจะเสริมให้เขามีส่วนร่วมกับงานและองค์การมากขึ้น และในองค์ประกอบด้านผลกระทบจากการปฏิบัติงานนั้น จะช่วยให้พนักงานมีส่วนร่วมกับการกำหนดรูปแบบและระบบงานขององค์การด้วย (Kirkman & Rosen, 1999) และโดยประการที่กล่าวถึงนี้ องค์การจำนวนมากจึงนำเอาแนวคิดการเสริมพลังเชิงจิตวิทยามาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Spreitzer; Kizilos & N ason, 1997)

โธมัสและเวลท์เฮ้าส์ (Thomas & Velthouse, 1990) ได้นำเสนอรูปแบบการรับรู้การเสริมพลังที่ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจภายในของบุคคล โดยมีองค์ประกอบอยู่ 4 ด้านได้แก่ 1) ความหมายของงาน (Meaningfullness) เป็นการประเมินของบุคคลที่มีต่องาน รวมถึงความใส่ใจต่องานที่ได้รับมอบหมาย เป็นต้น 2) สมรรถนะ (Competence) เป็นการประเมินระดับความรู้ทักษะและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน 3) ทางเลือก (Choice) ซึ่งเป็นการประเมินความรับผิดชอบ

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ในการกระทำของแต่ละบุคคล รวมไปถึงการเลือกและการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานและ 4) ผลกระทบจากการปฏิบัติงาน (Impact) เป็นการประเมินระดับของพฤติกรรมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานเช่น ความตั้งใจในการทำงาน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ก็ยังปรากฏข้อวิพากษ์จากนักวิชาการหลายท่านที่นำเสนอไว้ว่าความหมายและองค์ประกอบของการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาของโธมัสและเวลท์เฮ้าส์นั้นยังไม่ครอบคลุม (Menon, 2001; Peterson & Speer, 2000) ภายหลังต่อมา สปริทเซอร์ (Spreitzer, 1995) จึงได้นำเสนอองค์ประกอบที่คล้ายคลึงกับแนวคิดการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาของโธมัสและเวลท์เฮ้าส์ แต่ได้เน้นไปที่มุมมองของการเสริมพลังในทางจิตวิทยาในประการที่เป็นการกระตุ้นให้พนักงานเกิดประสิทธิภาพในการทำงานและทำให้พนักงานเกิดเจตคติทางบวกต่อการทำงาน อันจะส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและการมีความผูกพันต่อองค์การตามมา พร้อมกับได้พัฒนาแบบวัดการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาขึ้นมาเรียกว่า “The Psychological Empowerment Questionnaire-MEQ” จำแนกออกได้เป็น 4 องค์ประกอบดังต่อไปนี้ (Stander & Rothman, 2010: 4)

1) ความหมายของงาน (Meaning) สปริทเซอร์ได้ปรับชื่อองค์ประกอบความหมายของงาน (Meaningfullness) โธมัสและเวลท์เฮ้าส์ใหม่โดยชื่อว่า “Meaning” (ÖlÇer, 2015: 123) โดยหมายถึงการให้คุณค่าของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานตามความเข้าใจของตนเอง (May; Gilson & Harter, 2004: 14) หรือหมายถึงการที่บุคคลรับรู้ว่างานมีคุณค่า เป็นงานที่มีความสำคัญ และผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกที่ดีกับงาน (Spreitzer, 1995; Quinn & Spreitzer, 1997) เมื่อปฏิบัติงานนั้นแล้วมีความรู้สึกภาคภูมิใจ โดยที่งานนั้นช่วยพัฒนาหรือเพิ่มเติมความรู้ความสามารถของตน อุทิศตนและตั้งใจทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ (Mishra & Spreitzer, 1998) พนักงานที่ได้รับการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาจะมีความรู้สึกถึงคุณค่าของงานอย่างสูง (Avolio et al., 2004) และการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาด้วยการให้พนักงานรับรู้ถึงคุณค่าหรือความหมายของงานนั้น เป็นเงื่อนไขที่ทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในงาน และความเกี่ยวพันในงาน (Nelson & Simmons, 2003; May, Gilson & Harter, 2004; Oliver & Rothman, 2007; Stander & Rothman, 2010) อย่างไรก็ตาม การรับรู้ถึงความหมายของงานนี้นับเป็นมาตรฐานของความคิดของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกันไปตามความคิดความเชื่อของแต่ละคนเอง (Brief & Nord, 1990)

2) สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Competence) หมายถึงการที่บุคคลมีความเชื่อว่าเขามีความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบได้ (Quinn & Spreitzer, 1997) มีความชำนาญที่จะทำงานหนึ่งใดนั้นให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งรวมไปถึงความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงานและการฟันฝ่าอุปสรรคในงานจนสำเร็จได้ด้วยทักษะและ

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

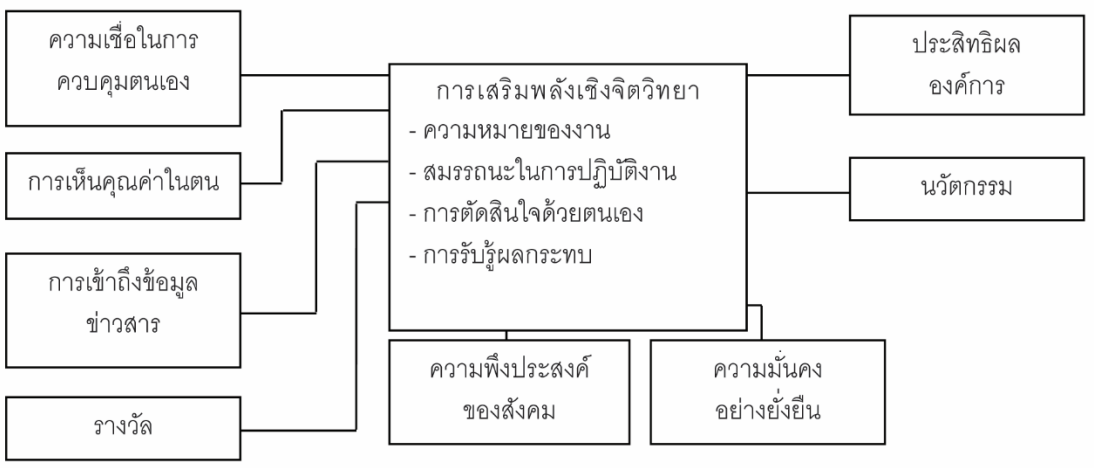
ความสามารถที่เฉพาะเจาะจงกับการปฏิบัติงานนั้น รวมทั้งการที่บุคคลรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) หรือการรับรู้ว่าตนเองมีความสามารถในการปฏิบัติงานและควบคุมการทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยตัวเอง

3) การกำหนดตนเอง (Self-determination) หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ว่าตนเองมีอิสระในทางเลือกและควบคุมการกระทำของตนเอง (Quinn & Spreitzer, 1997; Kitayama & Cohen, 2010) และแสดงออกว่าเขาจะทำงานนั้นให้เกิดผลอย่างไรด้วยการตัดสินใจ การเลือกวิธีปฏิบัติและแก้ไขปัญหาจากการปฏิบัติงานด้วยตนเอง (Hossein et al., 2012; Deci, 1975)

4) ผลกระทบจากการปฏิบัติงาน (Impact) หมายถึงการที่บุคคลรับรู้ว่างานของเขาหรือสิ่งที่เขาปฏิบัตินั้นมีผลกระทบต่องานต่าง ๆ ภายในองค์การทั้งในเชิงกลยุทธ์ การบริหารจัดการและการปฏิบัติภายใต้บริบทงานหนึ่งใด (Spreitzer, 1995; Mishra & Spreitzer, 1998) รวมไปถึงการที่บุคคลรับรู้ว่าพฤติกรรมหรือการกระทำของเขาจะส่งผลให้เกิดผลลัพธ์เช่นที่คาดหวังเอาไว้ (Thomas & Velthouse, 1990; Field, 2002)

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

สปรีทเซอร์ (Spreitzer, 1995) ยังเสนอไว้ด้วยว่าการเสริมพลังเชิงจิตวิทยานี้จะต้องมีอยู่ร่วมกันครบทั้ง 4 องค์ประกอบ โดยจะขาดองค์ประกอบหนึ่งใดไปไม่ได้ ตามโมเดลต่อไปนี้



ภาพประกอบ 4 โมเดลการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาของสปรีทเซอร์ (Spreitzer)

ที่มา : ดัดแปลงจากงานของสปรีทเซอร์ (Spreitzer, 1995)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่ายังมีนักวิชาการอีกจำนวนหนึ่งที่ได้นำเสนอถึงองค์ประกอบของการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาไว้อันได้แก่ซิมเมอร์แมน (Zimmerman, 2000) ซึ่งแนะนำให้ทำการวัดการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาจาก 3 องค์ประกอบได้แก่ 1) ความเชื่อในสมรรถนะของตนเอง (Beliefs in competence) 2) ความพยายามในการควบคุม (Efforts to exert control) และ 3) ความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางสังคมและการเมือง (Understanding of the socio-political environment) การจำแนกองค์ประกอบของการเสริมพลังเชิงจิตวิทยานี้ มีจุดมุ่งเน้นอยู่ที่การพยายามทำความเข้าใจถึงศักยภาพ (Potentials) ของบุคคลหนึ่ง ๆ ในการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมและการควบคุมสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อตนเอง บุคคลที่เสริมพลังเชิงจิตวิทยาตนเองจึงเป็นผู้ที่มีความเชื่ออย่างแรงกล้าในความสามารถหรือสมรรถนะของตนเอง มีแรงจูงใจที่จะทำการควบคุมสิ่งต่าง ๆ ที่อาจจะมากระทบ รวมทั้งมีความเข้าใจอย่างมากกับสภาพแวดล้อมทางสังคมที่อยู่รอบตนเอง และสามารถควบคุมตนเองให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมรอบตัวนั้นได้ (Wai Hung Ng, 2006: 34) แต่กระนั้นก็จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของ

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

การเสริมพลังเชิงจิตวิทยาในด้านความเชื่อในสมรรถนะของตนเอง และการควบคุมสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อตนเองนั้น มีความใกล้เคียงอย่างมากกับองค์ประกอบด้านสมรรถนะ (Competence) และองค์ประกอบด้านทางเลือก (Choice) ของโธมัสและเวลท์เฮ้าส์ ขณะที่นักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งคือปีเตอร์สันและสเปียร์ (Peterson & Speer, 2000) ได้จำแนกองค์ประกอบของการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาออกเป็น 4 องค์ประกอบที่แตกต่างออกไปได้แก่ 1) การมีความสามารถทางการเมือง (Political efficacy) ซึ่งหมายถึงการที่บุคคลมีความสามารถและมีความเชื่อมั่นในการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการดำเนินงานของภาครัฐ (Governance matters) 2) การรับรู้สมรรถนะของตนเอง (Percieved competence) หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งมีความมั่นใจว่าตนเองมีความสามารถในการนำตนเองและนำบุคคลอื่นปฏิบัติงานให้ได้ผลลัพธ์ที่ดี 3) ความเชื่อในการควบคุมของตนเอง (Internal locus of control) หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งมีความเชื่อว่าตนเองมีความสามารถในการกำหนดชะตากรรมของตนเองได้ และ 4) ความปรารถนาที่จะควบคุม (Desire for control) หมายถึง การที่บุคคลมีแรงจูงใจที่จะทำการควบคุมในเรื่องต่าง ๆ ก็ยังนับว่าเป็นองค์ประกอบที่ไม่ได้แตกต่างจากแนวคิดของโธมัสและเวลท์เฮ้าส์เลย ในทำนองเดียวกับงานของเมนอน (Menon, 2001) โดยจำแนกองค์ประกอบการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาไว้ใน 3 ด้าน ได้แก่ 1) การรับรู้การควบคุมตนเอง (Percieved control) 2) การรับรู้สมรรถนะของตนเอง (Percieved competence) และ 3) การกำหนดเป้าหมายตนเอง (Goal internalization) หมายถึง การที่บุคคลนำเอาเป้าหมายขององค์การมีใช้กำหนดเป็นเป้าหมายในการทำงานของตนเอง (Wai Hung Ng, 2006: 34) ซึ่งใกล้เคียงกับองค์ประกอบด้านทางเลือก (Choice) และ องค์ประกอบด้านสมรรถนะ (Competence) ของโธมัสและเวลท์เฮ้าส์ตามลำดับ

นักวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาในต่างประเทศที่ได้ทำการศึกษา พร้อมนำเสนอความหมายและองค์ประกอบของการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาไว้ได้แก่เวย ฮัง งอ (Wai Hung Ng, 2006) ซึ่งได้ทำการทบทวนแนวคิดการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาของโธมัสและเวลท์เฮ้าส์ และแนวคิดของสปริทเซอร์ พร้อมกับทำการวิจัยเชิงปริมาณด้วยการสนทนากลุ่มกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้จัดการในหน่วยงานสังกัดมหาวิทยาลัยจอร์เจียจำนวน 4 คน ซึ่งเป็นผู้ที่ระบุตนเองว่าเป็นผู้ที่มีการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาในระดับสูง กับพนักงานในหน่วยงานสังกัดเดียวกันอีก 4 คนที่ระบุตนเองว่ามีการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาในระดับต่ำ จากนั้นได้ทำการสังเคราะห์ความหมายของการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาไว้ว่าเป็นสภาวะทางจิตของบุคคลหนึ่งใดที่มีความตระหนักว่าเขามีอิสระที่จะรับผิดชอบในหน้าที่การงานหนึ่งใด มีความสามารถในการตัดสินใจและปฏิบัติงานในขอบข่ายหน้าที่ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยบุคคลที่มีการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาจะมีอิทธิพลในงานนั้น ๆ

SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36
1278034072

จากการที่เขามีความเชี่ยวชาญรวมไปถึงการมีความสามารถที่จะจัดหาทรัพยากรอันมีคุณค่าเพื่อมาปฏิบัติงานให้บรรลุผลได้ จากนั้นผู้วิจัยได้นำเอาความหมายของการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาที่สังเคราะห์ได้ไปพัฒนาเป็นข้อคำถามจำนวน 17 ข้อคำถามและทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากอาจารย์และนักศึกษาระดับปริญญาเอกในสาขาพฤติกรรมองค์การและจิตวิทยาประยุกต์มหาวิทยาลัยจอร์เจียจำนวน 11 คน ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผลการศึกษาพบว่า การเสริมพลังเชิงจิตวิทยามีองค์ประกอบรายด้านจำนวน 2 องค์ประกอบที่มีความคงเส้นคงวาในแนวคิด (Conceptually consistent) ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ (Expertise) และการกำกับตนเอง (Self-regulation) โดยมีองค์ประกอบย่อยจำแนกตามรายด้านประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญ (Expertise) พิจารณาจาก 1) การมุ่งแสวงหาแนวทางใหม่ที่ดีกว่าในการปฏิบัติงาน 2) การมีความสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ตามหน้าที่งาน 3) การตั้งคำถามถึงมาตรฐานที่คาดหวังในการปฏิบัติงาน และ 4) การเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ส่วนองค์ประกอบด้านการกำกับตนเอง (Self-regulation) นั้นพิจารณาจาก 1) ความรู้สึกสะดวกใจกับการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง 2) การตัดสินใจในงานที่ปฏิบัติโดยไม่เกรงว่าจะได้รับการลงโทษจากความผิดพลาดเล็กน้อย 3) การยอมรับผลกระทบจากการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ และ 4) การกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานที่ท้าทายให้กับตนเอง อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยเองก็ได้เสนอไว้ในงานวิจัยของตนเองว่าควรได้นำเอาองค์ประกอบของการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาดังกล่าวนี้ ไปทดสอบในการวิจัยเชิงประจักษ์ในภายหน้าเพื่อปรับปรุงรายการข้อคำถามให้มีความเหมาะสมมากขึ้น

ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมพลังเชิงจิตวิทยากับความจงรักภักดีต่อองค์การเป็นการศึกษาวิจัยเรื่องหนึ่งที่ได้รับความนิยมมากขึ้นเป็นลำดับนับแต่ต้นคริสต์ทศวรรษ 1990 เป็นต้นมา จากการทบทวนวรรณกรรมปรากฏตัวอย่างงานของฟูลฟอร์ดและเอนซ์ (Fulford & Enz, 1995) ซึ่งเสนอไว้ว่า การเสริมพลังเชิงจิตวิทยาสามารถพยากรณ์ความจงรักภักดีต่อองค์การของกลุ่มตัวอย่างที่เคยทำการศึกษาไว้ได้ถึงร้อยละ 35 เช่นเดียวกับที่ออสบอร์น (Osborne & Gaebler, 1992) ได้เคยเสนอไว้ว่า การเสริมพลังเชิงจิตวิทยามีอิทธิพลทางบวกต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ และยังส่งผลให้พนักงานมีความตั้งใจอยากลาออกจากองค์การ (Intention to leave) ลดลงอีกด้วย เนื่องจากการพนักงานรับรู้ว่าเขามีอำนาจและอิสระในการทำงานภายใต้หน้าที่รับผิดชอบให้บรรลุผลนั้นเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้เขาตัดสินใจทำงานกับองค์การต่อไป (Osborne & Gaebler, 1992) ฟูลฟอร์ดและเอนซ์ ได้เน้นถึงผลการวิจัยไว้อย่างน่าสนใจว่าพนักงานที่รับรู้ว่าตนเองได้รับการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาโดยบทบาทการกระตุ้นโดยผู้บังคับบัญชา

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ผ่านกระบวนการฝึกอบรมหรือพัฒนาในทางอื่นแล้ว มีแนวโน้มที่จะมีเจตคติที่ดีกับการทำงาน และมีความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์การมากกว่าพนักงานที่ไม่ได้รับการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา อย่างไรก็ตาม นอกเหนือจากงานที่กล่าวข้างต้นแล้ว นอกจากนี้ ยังปรากฏงานวิจัยของพาธาและอื่น ๆ (Patha et al., 1909) ซึ่งทำการศึกษากับกลุ่มพนักงานให้บริการลูกค้าที่ปฏิบัติงานในโรงแรมระดับ 5 ดาวในประเทศมาเลเซียจำนวน 210 คนแล้วปรากฏผลแตกต่างออกไปจากงานฟูลฟอร์ดและเอนซ์กล่าวคือผลการศึกษาไม่พบว่า การเสริมพลังเชิงจิตวิทยานั้นเป็นตัวแปรที่ไม่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่พบด้วยว่าความพึงพอใจในงานนั้นมีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ อย่างไรก็ตาม บางงานวิจัยระยะหลังเช่นงานของบูซซาเลม (Boussalem, 1914) ซึ่งได้ทำการศึกษาผลของการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา (ในงานวิจัยนี้เรียกว่า Employees' empowerment) กับความจงรักภักดีต่อองค์การโดยใช้องค์ประกอบของการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา 4 องค์ประกอบตามแนวคิดของคองเกอร์และคานันโก้ (Conger & Kanungo, 1988) กับโธมัส และเวลธ์เฮ้าส์ (Thomas & Velthouse, 1990) ได้แก่ ความหมายของงาน (Meaniningfulness) สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Competence) การกำหนดตนเอง (Self-determination) และผลกระทบจากการปฏิบัติงาน (Impact) พบว่าความหมายของงาน และด้านสมรรถนะในการปฏิบัติงานมีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความจงรักภักดีต่อองค์การ ในขณะที่การเสริมพลังเชิงจิตวิทยาในองค์ประกอบด้านการกำหนดตนเอง และด้านผลกระทบจากการปฏิบัติงานนั้น ไม่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความจงรักภักดีต่อองค์การแต่อย่างใด

ในประการนี้เอง จึงควรได้ทำการศึกษาว่าการเสริมพลังเชิงจิตวิทยานั้นเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การหรือไม่ในการวิจัยในระยะที่ 1 นี้

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่ามีความสนใจอย่างแพร่หลายในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมพลังเชิงจิตวิทยากับกับความผูกพันต่อองค์การ (Organizational commitment) เช่นงานของเกเบรียและคณะ (Kebriaei et al., 1913) ที่ได้ทำการศึกษาและพบว่าการเสริมพลังเชิงจิตวิทยานั้นเป็นตัวแปรที่ทำนายความผูกพันต่อองค์การของเจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลในภาคตะวันออกเฉียงใต้ของประเทศอิหร่านจำนวน 172 คนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างได้โดยเฉพาะในองค์ประกอบด้านการรับรู้ผลกระทบจากการปฏิบัติงานและองค์ประกอบด้านการกำหนดตนเอง สอดคล้องกับงานของอาจิ และคณะ (Aji et al., 1917) ที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของการเสริมพลังเชิงจิตวิทยากับความผูกพันต่อองค์การกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไนจีเรียจำนวน 417 คน พบว่าการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

นั้นเป็นตัวแปรที่ทำนายความผูกพันต่อองค์การของกลุ่มตัวอย่าง และการที่จะทำให้อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษามีความผูกพันต่อองค์การได้จำเป็นต้องเสริมสร้างความรู้สึกเสริมพลังเชิงจิตวิทยาให้เกิดขึ้นให้ได้ สอดคล้องกับงานของชุงและคณะ (Choong et al., 1911) ซึ่งทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาภาคเอกชนประเทศมาเลเซีย โดยได้พัฒนาแบบวัดด้วยการปรับปรุงข้อคำถามบางส่วนมาจากงานของสปริทเซอร์ (Spreitzer, 1995) ผลการศึกษาพบว่าการเสริมพลังเชิงจิตวิทยามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ พร้อมกันนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอให้สถาบันอุดมศึกษาให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างพลังเชิงจิตวิทยา อันจะส่งผลให้อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การและส่งผลกระทบทางบวกต่อเนื่องไปถึงผลการดำเนินงานขององค์การ (Organizational performance) ในที่สุด

งานวิจัยในต่างประเทศจำนวนมากได้ชี้ให้เห็นว่าการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา มีผลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน โดยเป็นตัวแปรที่ทำให้ความพึงพอใจในงานเพิ่มสูงขึ้น (Liden, Wayne & Sparrow, 2000; Siegall & Gardner, 2000; Laschinger et al., 2001; Seibert, Silver & Randolph, 2004; Carless, 2004; Aryee & Chen, 2006; Spreitzer, 2007) เนื่องจากพนักงานที่ได้รับการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาจะมีความเชื่อและยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์การ เขาจึงมีความพยายามที่จะทำงานและปรารถนาที่จะคงทำงานในองค์การต่อไป (Laschinger et al., 2001) โดยเฉพาะในองค์ประกอบด้านความหมายในงานและการกำหนดตนเองนั้นพบว่ามีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานมากกว่าด้านสมรรถนะและด้านผลกระทบจากการปฏิบัติงาน (Spreitzer, Kizilos & Nason, 1997) เช่นผลการวิจัยของบอร์ดิน, บาร์แทรมและคาซิไมร์ (Bordin, Bartram & Casimir, 2007) ซึ่งทำการศึกษาสาเหตุและผลลัพธ์ของการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาของพนักงานที่ปฏิบัติงานด้านสารสนเทศในประเทศสิงคโปร์ที่พบว่าปัจจัยที่ส่งผลให้กลุ่มตัวอย่างเกิดความรู้สึกเสริมพลังเชิงจิตวิทยาคือการสนับสนุนของหัวหน้างาน (Supervisory support) และพบว่าการเสริมพลังเชิงจิตวิทยานั้นส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานและความเกี่ยวพันต่อองค์การอีกด้วย สอดคล้องกับงานของเกรกอรี่, ออลบริทตันและออสมอนเบรคอฟ (Gregory, Albritton & Osmonbekov, 2010) ที่ได้ศึกษาอิทธิพลส่งผ่านของการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาในความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร P-O Fit ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานตามบทบาทงาน (In-role performance) งานวิจัยนี้เลือกใช้แบบวัดของสปริทเซอร์ (Spreitzer, 1995) และวัดความพึงพอใจในงานจากแบบวัดที่ปรับปรุงมาจากงานของแคมมานน์และคณะ (Cammann et al., 1983) ผลการวิจัยพบว่าการเสริมพลังเชิงจิตวิทยามีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน ผลการวิจัย

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ดังกล่าวเป็นไปในทำนองเดียวกับงานของฟอคและคณะ (Fock et al., 2011) ได้ทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานบริการลูกค้าในโรงแรมหรู 27 แห่งในประเทศแคนาดา จำนวน 123 คน และพนักงานบริการลูกค้าในโรงแรมหรูอีก 15 แห่งในประเทศจีนอีกจำนวน 371 คน งานวิจัยเลือกใช้แบบวัดของสปริทเซอร์ (Spreitzer, 1995) และได้ดัดแปลงแบบวัดความพึงพอใจในงานจากงานของฮาร์ทไลน์และเฟอร์เรลล์ (Hartline & Ferrell, 1996) โดยผลการศึกษาพบว่าการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาในองค์ประกอบการกำหนดตนเองและผลกระทบในการปฏิบัติงาน มีผลกระทบทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน ขณะที่องค์ประกอบด้านความหมายของงานและสมรรถนะในการปฏิบัติงานไม่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงาน

งานของซาอีฟและซาเล่ห์ (Saif & Saleh, 2013) ในการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพยาบาลในโรงพยาบาลประเทศจอร์แดนจำนวน 770 คน กับงานของคาเจะพัวร์และคณะ (Khajehpour et al., 2016) ซึ่งได้ทำการศึกษาอิทธิพลของของตัวแปรการเสริมพลังเชิงจิตวิทยากับความพึงพอใจในงานกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานของบริษัทอุตสาหกรรมในเมือง Ahwaz City ประเทศอิหร่าน พบว่าการเสริมพลังเชิงจิตวิทยามีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเกี่ยวพันต่อองค์การโดยผ่านความพึงพอใจในงานอีกด้วย ส่วนในงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาของไทยนั้น ปรากฏงานของวนันดา หมวดเอียด (2550) ซึ่งทำการศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายกของครูระดับประถมศึกษากลุ่มตัวอย่างจำนวน 523 คน พบว่าการเสริมพลัง เชิงจิตวิทยามีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน สอดคล้องกับงานของนัยนา มากแก้วกุล (2553) กับงานของวันชัย ธรรมสัจการ (2545) ที่พบว่าความพึงพอใจในงานได้รับอิทธิพลทางตรงจากทั้งการเสริมพลังเชิงโครงสร้างและการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา เช่นเดียวกับงานของเทติค (Tetik, 1916) ที่ทำการศึกษาผลกระทบของการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาที่มีต่อความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานของไกด์ท่องเที่ยวจำนวน 381 คนในประเทศตุรกี โดยผลการศึกษาพบว่าการเสริมเชิงจิตวิทยามีผลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน เช่นเดียวกับที่มีผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของไกด์ท่องเที่ยวที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

งานของคานี่และทาซิค (Khany & Tazik, 2016) ที่ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา ความไว้วางใจและความพึงพอใจในงานของครูผู้สอนหลักสูตร EFL ในระดับมัธยมศึกษาชาวอิหร่านจำนวน 217 คน พบว่าการเสริมพลังเชิงจิตวิทยามีความสัมพันธ์ทางตรงกับความพึงพอใจในงาน และยังพบว่าความไว้วางใจต่อหัวหน้างานมีความสัมพันธ์

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ทางอ้อมต่อความพึงพอใจในงานผ่านการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา ผลจากการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานของลันและชอง (Lan & Chong, 2015) ซึ่งทำการศึกษาอิทธิผลส่งผ่านระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับเจตคติในงานของพนักงานกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์การที่ตั้งอยู่ในประเทศจีนจำนวน 1,000 คน

อย่างไรก็ตาม แม้การศึกษาวิจัยเรื่องการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายในแวดวงวิชาการเพื่อทำความเข้าใจการดำเนินธุรกิจและองค์การ (Chung, 2011 as cited in Imam & Hassan, 2015: 2696) แต่จากการทบทวนวรรณกรรมก็ยังไม่ปรากฏงานวิชาการและงานวิจัยในต่างประเทศและงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาของไทยที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมพลังเชิงจิตวิทยากับความจงรักภักดีต่อองค์การ แต่พบว่ามีงานวิจัยในต่างประเทศจำนวนมากที่ทำการศึกษาและมีข้อค้นพบถึงผลกระทบที่การเสริมพลังเชิงจิตวิทยาช่วยเพิ่มระดับความเกี่ยวพันต่อองค์การหรือ Organizational engagement (เช่นงานของ Liden, Wayne & Sparrow, 2000; Laschinger et al., 2001; Avolio et al., 2004; Laschinger & Finegan, 2005; Patrick & Laschinger, 2006; Liu, Chiu & Fellows, 2007; Dickson & Lorenz, 2009; Laschinger et al., 2009; Wang & Lee, 2009; Joo & Shim, 2010; Hashmi & Naqvi, 2012; Li-Chaoping & Tian-Bao, 2006; Jose & Mampilly, 2014) และยังมีงานวิจัยจำนวนหนึ่งที่พบด้วยว่าความจงรักภักดีต่อองค์การนั้นเป็นปัจจัยที่ช่วยลดความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์การของพนักงาน (Klerk & Stander, 2014) และยังมีงานวิจัยจำนวนหนึ่งที่พบด้วยว่าความจงรักภักดีต่อองค์การนั้นเป็นปัจจัยที่ช่วยลดความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์การของพนักงาน (Klerk & Stander, 1914) นอกจากนี้ ยังมีนการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมพลังเชิงจิตวิทยากับความตั้งใจลาออกจากงาน (Turnover intention) ของทาโบลี่ และคณะ (Taboli et al., 1916) ซึ่งได้ปรับใช้แบบวัดการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา MEQ 12 ข้อของสปรีทเซอร์ (Spreitzer, 1995) โดยพบว่าการเสริมพลังเชิงจิตวิทยามีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกจากองค์การใกล้เคียงกับผลการศึกษาของเคิร์กและสแตนเดอร์ (Klerk & Stander, 1914) ที่มีกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานที่ทำงานในสายธุรกิจต่าง ๆ จำนวน 700 คนในประเทศแอฟริกาใต้ ซึ่งพบว่า การเสริมพลังเชิงจิตวิทยา มีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกจากองค์การ และยังมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเกี่ยวพันต่อองค์การอีกด้วย

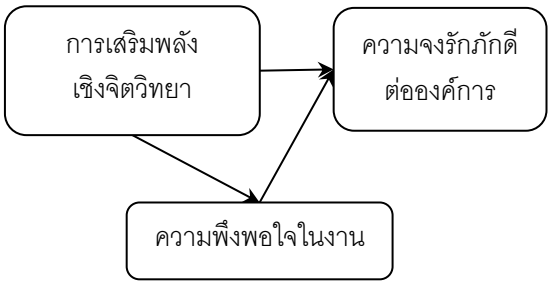
สำหรับงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาของไทยนั้นได้แก่งานของณเรศ กาญจนเมธากุล (2556) ได้ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการให้อำนาจ ความผูกพันต่อองค์การและการคงอยู่ของหัวหน้างานในวิสาหกิจครอบครัว กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้เป็นหัวหน้าสถานี

SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36
1278034072

บรรจุอ๊อกซิเย่นทั้งหมด 95 แห่ง คิดเป็น 254 คน ผลการวิจัยพบว่าการให้อำนาจเชิงจิตวิทยา (หรือหมายถึงการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา) มีอิทธิพลทางตรงต่อความเกี่ยวพันต่อองค์การและการคงอยู่ของหัวหน้างาน และยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการคงอยู่ของหัวหน้างานผ่านความเกี่ยวพันต่อองค์การอีกด้วย ใกล้เคียงกับผลการศึกษาของ ธาริณี น้อยจาด (2552) ซึ่งพบว่า การเสริมพลังเชิงจิตวิทยามีความสัมพันธ์ทางบวกทั้งในภาพรวมและรายด้านกับความเกี่ยวพันต่องาน (Work engagement) โดยที่การเสริมพลังเชิงจิตวิทยาในองค์ประกอบด้านความหมายของงาน สมรรถนะในการปฏิบัติงานและการกำหนดตนเอง สามารถร่วมกันทำนายความเกี่ยวพันต่องานได้ถึงร้อยละ 61.7 นอกจากนี้ งานของ ภัครวรรณ ปิ่นแก้ว (2558) ซึ่งทำการศึกษาเชิงเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมพลังเชิงจิตวิทยากับความเกี่ยวพันต่อองค์การระหว่างพนักงานคนไทยกับพนักงานคนญี่ปุ่นจำนวน 447 คน โดยพบว่าการเสริมพลังเชิงจิตวิทยามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเกี่ยวพันต่อองค์การในทั้งสองกลุ่มตัวอย่าง

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบวัดขึ้นโดยดัดแปลงข้อคำถามบางส่วนจากแบบวัดการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาของสปริทเซอร์ (Spreitzer, 1995) และดัดแปลงบางส่วนจากแบบวัดในงานวิจัยของอายด๊อกมัส (Aydogmus, 2016) ซึ่งทำการวัดการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาโดยพัฒนาแบบวัดมาจากแบบวัดของสปริทเซอร์และเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานเจนเนอเรชั่นวายผู้ปฏิบัติงานในธุรกิจสารสนเทศ (IT sector) อันใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้อย่างยิ่ง โดยในการวิจัยครั้งนี้ได้ทำการวัดการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาใน 4 องค์ประกอบได้แก่ 1) ความหมายของงาน 2) สมรรถนะในการปฏิบัติงาน 3) การกำหนดตนเอง และ 4) ผลกระทบจากการปฏิบัติงาน และจากการประมวลเอกสารข้างต้นซึ่งพบว่าการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาส่งอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน และส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อความผูกพันในองค์การผ่านความพึงพอใจในงาน ในการวิจัยครั้งนี้จึงได้คาดว่าการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาจะส่งอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ และส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อความจงรักภักดีต่อองค์การผ่านความพึงพอใจในงานในทำนองเดียวกับที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ โดยสามารถเขียนความสัมพันธ์ของตัวแปรตามภาพประกอบต่อไปนี้

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36



ภาพประกอบ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมพลังเชิงจิตวิทยากับความจงรักภักดีต่อองค์การ

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ในการดำเนินการเพื่อเสริมพลังให้พนักงานมีพฤติกรรมดังกล่าว องค์การจึงต่างให้ความสนใจกับการเสริมสร้างทักษะผู้บริหารเพื่อให้สามารถทำการเสริมพลังให้แก่พนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสรุปจากทัศนะของนักวิชาการหลายท่านได้แก่ (Conger & Canungo, 1988; Stewart, 1994; Gunden & Crissman, 1992; Tracy, 1990)

1) จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นและเพียงพอกับการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เป็นต้น รวมทั้งการให้ข้อมูลที่จำเป็นและเพียงพอกับการปฏิบัติงาน การจัดโครงสร้างหรือระบบงานภายในองค์กรที่ส่งเสริมความมีอิสระในการปฏิบัติงานและการช่วยขจัดปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

2) เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงศักยภาพความสามารถของเขาออกมา โดยสร้างความเชื่อมั่น และเตรียมความพร้อมให้แก่พนักงานทั้งในด้านทักษะ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ในการทำงาน รวมทั้งให้การฝึกอบรมพัฒนาอย่างเพียงพอ รวมทั้งกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

3) ให้การฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานมีความรู้ ทักษะและพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่เหมาะสม รวมทั้งการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนา ขีดความสามารถของตัวพนักงาน

4) ออกแบบงานให้มีความยืดหยุ่นและท้าทาย รวมทั้งการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เน้นการมีส่วนร่วมในการนำเสนอความคิดเห็นและความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ประกอบกับควรมีการให้รางวัลหรือคำชมเชยกับความคิดเห็นหรือความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานเพื่อเป็นการเสริมแรงการมีส่วนร่วมนั้น

5) หัวหน้างานเป็นผู้ที่คอยให้คำปรึกษาแนะนำ และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานสามารถเผชิญปัญหา ตลอดจนสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง และร่วมแสวงหาแนวทางในการปรับปรุงในกรณีที่ปฏิบัติงานผิดพลาด ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีความเชื่อมั่นในตนเองและเสริมสร้างความรู้สึกอยากควบคุมงานของตนเอง (sense of control over work) ให้มากขึ้น

6) ใช้หลักการบริหารมีแบบส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและการร่วมลงมือปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วม รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงาน ให้การยอมรับในความสามารถและผลงานของพนักงาน ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเองในการเป็นที่ยอมรับของคนอื่นอีกด้วย

7) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่พนักงาน ตั้งเป้าหมายงานให้ท้าทาย สนับสนุนกลุ่มและคุณค่าของการที่แต่ละคนมาร่วมความสามารถของตนเองในกลุ่ม

8) เป็นพี่เลี้ยง สร้างความสัมพันธ์และสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีให้แก่พนักงาน

9) สร้างและคงไว้ซึ่งความไว้วางใจ โดยเป็นผู้ที่มีความมั่นคงในอารมณ์ รู้จักกาลเทศะและรักษาคำพูด ให้เกียรติและเคารพการตัดสินใจที่เหมาะสมของพนักงาน

10) ใช้การสื่อสารแบบสองทางและสื่อสารในหลายรูปแบบเช่นการพบปะกันอย่างไม่เป็นทางการในหน่วยงาน การประชุมย่อยเพื่อให้ข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน

ตามแนวคิดของบิชอพและคณะ (Bishop et al., 1988: 4) กับแนวคิดของวอลเลอร์สตีนและเบิร์นสตีน (Wallerstien & Bernstein, 1988) การสอนแนะให้พนักงานได้รู้จักทำการเสริมพลังให้แก่ตนเอง (Self-empowerment) นั้นเป็นภารกิจสำคัญประการหนึ่งขององค์การที่จะสนับสนุนให้พนักงานสร้างผลงานที่ดีออกมาได้ โดยองค์การสามารถดำเนินการเสริมพลังตามหลักและแนวทางดังต่อไปนี้

1) การให้ความรู้ที่จำเป็นที่เกี่ยวกับการเสริมพลังให้แก่บุคคล โดยการสนับสนุนให้บุคคลมองเห็นความสัมพันธ์ของตนเองกับสิ่งแวดล้อมเช่นเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และองค์การที่เขาสังกัด และเชื่อว่าตนเองสามารถทำให้มีพฤติกรรมที่องค์การพึงประสงค์ได้

2) การเรียนรู้ที่เริ่มจากประสบการณ์ของบุคคล โดยให้บุคคลได้คิดวิเคราะห์โดยใช้วิจารณญาณเพื่อโยงปัญหาต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจและนำไปสู่การปรับปรุงพฤติกรรมที่บุคคลกระทำอยู่ หรืออาจจะกระทำในอนาคต อันเป็นพฤติกรรมที่เป็นไปในทางที่ถูกต้อง

SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36
1278034072

3) การเรียนรู้ที่ให้บุคคลมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง โดยการส่งเสริมให้บุคคลมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การเลือกประเด็นที่สนใจเรียนรู้ และมีความสำคัญต่อบุคคล การวางแผนกิจกรรม การมีส่วนร่วมในการสนทนา การจัดกิจกรรมการเรียนรู้และการประเมินตนเอง

4) การเรียนรู้เป็นกลุ่ม ซึ่งเป็นการให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดและประสบการณ์ระหว่างกัน ซึ่งนอกจากจะทำให้แต่ละคนได้ความรู้ใหม่ที่สอดคล้องกับความเป็นจริงแล้ว ยังช่วยให้ได้ฝึกฝนการทำงานเป็นทีม และการรู้สึกว่าตนเองมีพลังที่จะสนับสนุนให้เกิดการแก้ไขปัญหาหรือการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ต้องการได้

5) การเรียนรู้ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งที่เป็นการเปลี่ยนแปลงความรู้ เจตคติ ความรู้สึกและทักษะต่าง ๆ ซึ่งอาจจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทันทีหรือเกิดขึ้นภายหลังจากที่ได้ลงมือปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ไปแล้ว

6) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ไม่จำกัดเฉพาะการเรียนรู้ในชั้นเรียน เช่นจากประสบการณ์จริง และจากการลงมือปฏิบัติด้วยตนเองเป็นต้น

7) การให้ความรู้ที่ยืดหยุ่นและสนุกสนาน โดยผู้สอน หรือวิทยากรมีการปรับเนื้อหาและสื่อการเรียนรู้ให้สอดคล้องเหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม ไม่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกถูกบังคับฝืนใจหรือต้องไปเรียนรู้ในสิ่งที่ไม่ได้เกี่ยวข้อง ไม่สำคัญหรือเป็นสิ่งที่บุคคลมีความสามารถที่จะทำได้

ในการวิจัยระยะที่ 2 ซึ่งมีการดำเนินกิจกรรมการฝึกอบรมเพื่อเสริมพลังเชิงจิตวิทยาให้แก่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเป็นส่วนหนึ่งของโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การนั้น ผู้วิจัยได้ปรับใช้แนวทางการสร้างการเรียนรู้การเสริมพลังตนเองบิชอพ และคณะ (Bishop et al., 1988: 4) โดยใช้เทคนิคการฝึกอบรมมาปรับใช้เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้เกิดความรู้ความเข้าใจ มองเห็นความสำคัญของการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาให้แก่ตนเอง และกิจกรรมกลุ่มที่เกิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้มีส่วนร่วมในการสนทนา การอภิปรายแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคล รวมทั้งการประเมินตนเอง ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเชื่อว่าตนเองสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิผลได้ เสริมทักษะการคิดวิเคราะห์โดยใช้วิจารณญาณเชื่อมโยงสิ่งที่เป็นเหตุและผลของการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาให้แก่ตนเองอันจะนำไปสู่ความเข้าใจในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเอง

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

5. การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ

การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ (Perceived organization support - POS) เป็นแนวคิดหนึ่งในทฤษฎีการสนับสนุนขององค์การ (Organizational support theory) ซึ่งมีฐานคติว่าองค์การจะสามารถธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยการทำให้พนักงานมีความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อในสิ่งที่ดีต่อองค์การ รวมทั้งการทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์การได้ อันจะเกิดจากการที่องค์การให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ แก่พนักงาน (พิภพ วชังเงิน, 2547: 174-179) รวมถึงการทำให้พนักงานรับรู้สิ่งที่องค์การให้คุณค่ากับผลการปฏิบัติงาน และความผาสุกของผู้ปฏิบัติงานด้วย (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002)

การรับรู้การสนับสนุนขององค์การยังสามารถอธิบายได้ในทางหนึ่งจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange theory) ที่เน้นการศึกษาในเชิงการแลกเปลี่ยนระหว่างพนักงานกับองค์การบนพื้นฐานความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและบุคคลที่มีทั้งการแลกเปลี่ยนกันทางเศรษฐกิจที่เป็นทางการและกำหนดผลตอบแทนของการแลกเปลี่ยนไว้อย่างชัดเจนเช่น ค่าจ้างเงินเดือนกับสวัสดิการ ต่าง ๆ ที่องค์การจัดให้ และการแลกเปลี่ยนกันทางสังคมอย่างไม่เป็นทางการและเน้นการมีพันธะผูกพันกัน (Obligation) เช่นการช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อนร่วมงาน (Shore & Wayne, 1993) การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร การให้ความร่วมมือกับองค์การ มีแนวโน้มที่จะเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การ (Eisenberger, Faloso & Davis-Lamastro, 1990) ตลอดจนถึงเจตคติและพฤติกรรมเชิงบวกในการทำงานต่าง ๆ ที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การในที่สุด (Sparrowe & Liden, 1997 อ้างถึงใน นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล, 2550: 23) โดยองค์การที่มีการสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานมีพฤติกรรมที่ พึงประสงค์ ช่วยเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงานของพนะกานทั้งในบทบาทและนอกบทบาทงานที่รับผิดชอบ (In-role and extra-role performance) รวมถึงลดความตึงเครียดและลดพฤติกรรมทางลบต่าง ๆ อาทิ การมาสาย การขาดงาน ความตั้งใจลาออกจากงาน เป็นต้น ขณะที่องค์การจะเกิดประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จได้ในระยะยาว (Salehi & Gholt ash, 2011: 307) จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมนี้ ได้รับการนำมาประยุกต์ใช้กับการศึกษาการทำงานของบุคคลในองค์การในสามลักษณะได้แก่ การแลกเปลี่ยนทางสังคมระหว่างบุคคลกับหัวหน้างาน ผ่านตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Leader-member exchange) การแลกเปลี่ยนทางสังคมระหว่างบุคคลกับกลุ่มผ่านตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างกลุ่มกับสมาชิก (Team-member exchange) และการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลกับองค์การ (Organization-member exchange)

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ผ่านตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ (Schanninger & Stanley, 2002 อ้างถึงใน นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล, 2550: 23)

โฮแมนส์ (Homans, 1958 อ้างถึงใน ปาริชาต เยพิทักษ์ และ ธีระวัฒน์ จันทึก, 2559. 646) ได้เสนอไว้ว่าในบริบทของการรับรู้การสนับสนุนขององค์การนั้น พนักงานจะได้รับการประเมินจากองค์การในเชิงต้นทุนและผลประโยชน์ เช่นการประเมินว่าพนักงานมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน มีความรักและผูกพันต่อองค์การและมีผลลัพธ์คือประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานว่ามีความสมดุลกันกับสิ่งที่องค์การได้ลงทุนไปหรือไม่อยู่เสมอ ในทางหนึ่งพนักงานเองก็ประเมินผลประโยชน์ที่เขาได้รับจากองค์การจากที่เขาได้ลงทุนลงแรงด้วยเช่นประเมินว่าองค์การเล็งเห็นคุณค่าความสำคัญของพนักงานหรือผลการปฏิบัติงาน มีความใส่ใจดูแลความเป็นอยู่ของพนักงาน และเมื่อพนักงานรับรู้ถึงการได้รับการสนับสนุนขององค์การแล้ว เขาจะมีความมุ่งมั่นและพึงพอใจในงาน ซึ่งย่อมส่งผลให้การปฏิบัติมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย (ศศินันท์ ทิพย์โอสถ, 2556: 15)

ไอเซนเบอร์เกอร์ และคณะ (Eisenberger et al., 1986: 500) ได้ให้ความหมายของการรับรู้การสนับสนุนขององค์การไว้ว่าเป็นการรับรู้ของพนักงานในสถานการณ์ด้านต่าง ๆ ที่พนักงานได้รับภายใต้การปฏิบัติงานตามหน้าที่ซึ่งสอดคล้องกับความคาดหวังขององค์การ รวมถึงการที่องค์การจะปฏิบัติกับพนักงานในอนาคตอีกด้วย คำนิยามนี้ เป็นไปในทำนองเดียวกับของจอร์จและบรีฟ (George & Brief, 1992 as cited in Eisenberger et al., 2001: 43) ซึ่งเสนอว่าการรับรู้การสนับสนุนขององค์การเป็นอารมณ์และความรู้สึกที่ดีของพนักงานที่มีต่อลักษณะของผู้ร่วมงาน (เพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน) กล่าวโดยรวมแล้ว การรับรู้การสนับสนุนขององค์การเป็นการรับรู้ของพนักงานถึงการให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนและเอาใจใส่ที่ผู้ร่วมงานมีต่อเขาในเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้เขาสามารถปฏิบัติงานได้ และสอดคล้องกับคำอธิบายของโร๊ดส์, ไอเซนเบอร์เกอร์และอาร์เมลี่ (Rhoades; Eisenberger & Armeli, 2001: 828) ที่ว่าการรับรู้การสนับสนุนขององค์การเป็นการที่พนักงานจะพิจารณาว่าองค์การพร้อมที่จะให้คุณค่าต่อการทุ่มเททำงานและห่วงใยในสวัสดิภาพของพนักงานเพียงใด โดยเกิดจากความเชื่อหรือความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์การ ซึ่งเป็นผลมาจากประสบการณ์ที่ได้รับจากองค์การในแง่มุมต่าง ๆ การรับรู้การสนับสนุนขององค์การยังถูกมองว่าเป็นสิ่งรับรองว่าองค์การพร้อมที่จะช่วยเหลือให้พนักงานได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และพร้อมที่จะช่วยแก้ปัญหา รวมถึงช่วยแก้ไขสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ในการทำงานของพนักงานด้วย ทั้งนี้ โร๊ดส์และไอเซนเบอร์เกอร์ (Rhoades & Eisenberger, 2002) ได้กล่าวถึงคุณค่าของการรับรู้การสนับสนุนขององค์การไว้อย่างน่าสนใจว่าเมื่อบุคคลหรือพนักงานได้รับรู้ถึงการเอาใจใส่ดูแลจากบุคคลหรือองค์การก็จะเกิดภาระผูกพันที่จะพยายามตอบแทน

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

บุคคลหรือองค์การนั้นด้วยสิ่งที่ดีในเชิงพฤติกรรมและเจตคติที่เป็นประโยชน์ต่อทั้งองค์การและผู้นำ และย่อมส่งผลดีให้พนักงานมีเจตคติ ที่ดีและมีความเกี่ยวพันต่อองค์การที่เขาเป็นสมาชิก (Arthur et al., 2005; Kristoff-Brown et al., 2005) และยังปรากฏจากผลจากการวิจัยจำนวนมากว่าพนักงานที่รับรู้การสนับสนุนจากองค์การจะเป็นผู้ที่ความช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา แบ่งปันข้อมูลข่าวสาร ให้ความร่วมมือกับการปฏิบัติภารกิจหรือการดำเนินงานขององค์การ และมีเจตคติและพฤติกรรมเชิงบวกในการทำงานต่าง ๆ ที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การในที่สุด (Yoon & Thye, 2002; Aube, Rousseau & Morin, 2007; Riggle; Edmondson & Hansen, 2009; Sparrowe & Liden, 1997 อ้างถึงใน นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล, 2550: 23) และมีความพึงพอใจในงาน (Allen, Shore & Griffith, 2003; Jawarha & Hemm asi, 2006; Bravo-Yaez, Jimanez-Figueroa, 2011; Colakoglu, Culha & Atay, 2010; Gilleta et al., 2013; เกษศิริ โมรา, 2556) อีกด้วย และยังพบด้วยว่าพนักงานที่รู้สึกว่าองค์การหรือหัวหน้างานที่ไม่ได้รักษาคำมั่นสัญญาหรือให้การสนับสนุนที่มากพอ จะมีความรู้สึกเกี่ยวพันต่อองค์การน้อยลง (Armstrong-Stassen, 1998; Latif & Gulzar, 2012) และนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดี (Robbins & Judge, 2017) จึงน่าสนใจทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ของการรับรู้การสนับสนุนขององค์การกับความจงรักภักดีต่อองค์การ และโดยประการที่หัวหน้างานมักเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมหรือปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานและองค์การและการที่พนักงานรู้สึกว่าหัวหน้างานได้แสดงความใส่ใจต่อความเป็นอยู่ของตน จึงส่งผลให้พนักงานรู้สึกต้องการตอบแทนองค์การที่นำไปสู่ความรู้สึกเกี่ยวพันต่อองค์การตามมา (Aube, Rousseau & Morin, 2007) ในการวิจัยครั้งนี้จึงได้ทำการศึกษาถึงความไว้วางใจต่อหัวหน้างานในฐานะที่เป็นปัจจัยเชิงที่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การอีกด้วย

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2558: 190) อธิบายไว้ว่า การรับรู้การสนับสนุนขององค์การเป็นระดับที่พนักงานเชื่อว่าองค์การให้ความสนใจต่อความพยายามในการทำงานและความเป็นอยู่ของเขา ส่วนศรัณย์ พิมพ์ทอง (2557: 16) อธิบายว่าการรับรู้สนับสนุนจากองค์การหมายถึงการที่พนักงานจะพิจารณาว่าองค์การพร้อมที่จะให้คุณค่าต่อการทุ่มเททำงานและห่วงใยสวัสดิภาพของพนักงานเพียงใด โดยเป็นความเชื่อหรือความรู้สึกของของพนักงานที่มีต่อองค์การนี้เป็นผลมาจากประสบการณ์ที่ได้รับจากองค์การในแง่มุมต่าง ๆ นอกจากนี้ การรับรู้การสนับสนุนขององค์การนั้นยังได้รับการพิจารณาว่าเป็นสิ่งที่องค์การพร้อมที่จะช่วยเหลือให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในลักษณะของการให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับงานในองค์การ การทำความเข้าใจปัญหา ความต้องการของบุคคลและการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ร่วม

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

สร้างผลงานหรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์การของพนักงานจะส่งผลดีตามมาในแง่ที่ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น รวมทั้งลดการลาออกจากงานของพนักงานลงได้ (Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001 อ้างถึงใน ศรัณย์ พิมพ์ทอง, 2557: 16)

กล่าวโดยสรุปได้ว่าการรับรู้การสนับสนุนขององค์การเป็นการที่พนักงานได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนจากองค์การเพื่อให้เขาปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้บรรลุผลสำเร็จ โดยที่การสนับสนุนนั้น ไม่เพียงแต่จะเป็นการสนับสนุนอุปกรณ์เครื่องไม้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน งบประมาณ สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย แต่ยังรวมไปถึงการสนับสนุนให้พนักงานได้มีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาขององค์การและงานในหน้าที่ที่พนักงานรับผิดชอบ และยังรวมไปถึงการที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานได้ให้คำปรึกษาแนะนำ และความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาที่พนักงานประสบอยู่เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

องค์ประกอบของการรับรู้การสนับสนุนขององค์การที่ได้รับความนิยมนำมาทำการศึกษากันอย่างแพร่หลายและผู้วิจัยได้นำเอามาใช้กับการวิจัยครั้งนี้ได้แก่แนวคิดของไอเซนเบอร์เกอร์และคณะ (Eisenberger et al., 1986) ซึ่งได้ทำการพัฒนาแบบวัดชื่อว่า “Survey of Perceived Organizational Support: SPOS” เป็นแบบวัดที่มีจำนวนข้อคำถาม 30 ข้อ ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับสถานการณ์ต่าง ๆ ภายในองค์การ รวมไปถึงสถานการณ์ในองค์การที่พนักงานคาดหวัง และต่อมาได้มีการปรับปรุงแบบวัดดังกล่าวเนื่องจากมีจำนวนข้อคำถามมากเกินไป ไม่สะดวกการนำไปใช้งาน กระทั่งได้แบบวัดที่มีจำนวนข้อคำถาม 8 ข้อ มาตรวัดเป็นเป็นมาตรประเมินค่า 7 ระดับ ตั้งแต่ไม่จริงที่สุดจนถึงจริงที่สุด ผู้ที่ได้คะแนนสูงจะเป็นผู้ที่รับรู้การสนับสนุนขององค์การในระดับสูง แบบวัดนี้มีค่าความเชื่อมั่นสูงกว่า 0.90 จึงทำให้ได้รับความนิยมนำไปใช้ในการวิจัยอย่างกว้างขวาง ทั้งนี้ ไอเซนเบอร์เกอร์และคณะได้แบ่งการรับรู้สนับสนุนขององค์การออกเป็น 4 ด้านได้แก่ 1) การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่พนักงานได้รับการให้กำลังใจการทำงาน เมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด องค์การยอมรับความผิดพลาดนั้นและเปิดโอกาสให้พนักงานก็ได้รับโอกาสในการแก้ไขงานให้สำเร็จลุล่วงไป อันส่งผลให้พนักงานพึงพอใจในงานและองค์การ 2) การสนับสนุนในด้านโอกาสที่จะได้รับการพัฒนา หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ว่าตนได้รับโอกาสในการศึกษาอบรมเพิ่มเติมความรู้ หรือได้รับการมอบหมายงานที่สำคัญและท้าทายความสามารถโดยเหมาะสมความถนัดและความสามารถของตนเอง 3) การใส่ใจเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดี หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ว่าองค์การให้ความสนใจต่อความเป็นอยู่ การมีคุณภาพชีวิตในการทำงานและช่วยแก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน และ 4) การเห็นคุณค่าการปฏิบัติงาน

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ของพนักงาน หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ว่าองค์การให้การยกย่อง ชมเชยกับความสำเร็จ เห็นถึงความสำคัญและความพยายามของพนักงานในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการสนับสนุนให้พนักงานได้สร้างสรรค์คุณประโยชน์ให้องค์การมีความเจริญรุ่งเรือง

งานวิจัยที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของการรับรู้การสนับสนุนขององค์การกับความพึงพอใจในต่างประเทศและในประเทศนั้นนับว่ามีอยู่จำนวนมาก โดยงานวิจัยที่ปรากฏข้อค้นพบว่าการรับรู้สนับสนุนจากองค์การมีส่วนในการเพิ่มความพึงพอใจในงานดังเช่นงานของอัลเลนชอร์และกริฟฟิธ (Allen, Shore & Griffith, 2003) งานของจาวาฮาร์และเฮมมาซี (Jawarha & Hemmasi, 2006) ซึ่งปรากฏผลการศึกษาเช่นเดียวกันว่าการรับรู้การรับรู้สนับสนุนจากองค์การมีอิทธิพลทางตรงกับความพึงพอใจในงาน และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความตั้งใจจะลาออกจากองค์การผ่านความพึงพอใจในงาน สอดคล้องกับงานของ บราโว-ยาเนซและจิมาเนซ-ฟิกูโร (Bravo-Yáñez & Jiménez-Figueroa, 2011) นักวิชาการคณะจิตวิทยาแห่ง Universidad de Talca ประเทศชิลี ได้ทำการศึกษาสุขภาวะทางจิต การรับรู้การสนับสนุนขององค์การและความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในเรือนจำประเทศชิลี กลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 120 คน จำแนกเป็นสองกลุ่มคือกลุ่มที่ปฏิบัติงานในเรือนจำรัฐและกลุ่มที่ปฏิบัติงานในเรือนจำเอกชน งานวิจัยใช้แบบวัดของไอเซนเบอร์เกอร์และคณะ (Eisenberger et al., 1986) สำหรับวัดการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ และใช้แบบวัด S10/12 Job Satisfaction Form สำหรับการวัดความพึงพอใจในงาน ผลการวิจัยพบว่าการรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ส่งผลให้พนักงานในการปรับปรุงพฤติกรรมและเจตคติไปในทางบวก รวมทั้งทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การด้วย (Yoon & Thye, 2002; Aube, Rousseau & Morin, 2007; Riggle, Edmondson & Hansen, 2009) งานของโคลาโกกลู, คัลฮาและอาเทย์ (Colakoglu; Culha & Atay, 2010) ที่ได้ทำการศึกษาผลกระทบของการรับรู้การสนับสนุนขององค์การกับผลลัพธ์ด้านความรู้สึกของพนักงาน (Employees' affective outcomes) กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานโรงแรมในเครือ Bodrum ประเทศตุรกีจำนวน 300 คน พบว่าการรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีผลกระทบทางบวกต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การ โดยที่ความพึงพอใจต่อองค์การนั้นมีบทบาทเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างความสัมพันธ์ของการรับรู้การสนับสนุนขององค์การกับความผูกพันต่อองค์การด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานของกิลเลต้าและคณะ (Gilleta et al., 2013) ที่ได้ทำการศึกษาบทบาทของการสนับสนุนของหัวหน้างานและการรับรู้สนับสนุนจากองค์การกับพนักงานบริษัทเอกชนจำนวน 735 คน ที่พบว่าการสนับสนุนของหัวหน้างานและการรับรู้สนับสนุนจากองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

งานของเฉียงและซี (Chiang & Hsieh, 2012: 182) ได้ทำการศึกษา ผลกระทบของการรับรู้การสนับสนุนขององค์การและการเสริมพลังทางจิตวิทยา (Psychological empowerment) ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานผ่านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในฐานะที่เป็นตัวแปรส่งผ่านกับกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานโรงแรมในประเทศไต้หวันจำนวน 513 คน ในงานวิจัยนี้ ได้ทำการปรับปรุงข้อคำถามสำหรับวัดการรับรู้การสนับสนุนขององค์การจากแนวคิดของไอเซนเบอร์เกอร์ และคณะ (Eisenberger et al., 1986; Eisenberger, Faloso & Davis-Lam astro, 1990) รวม 5 ประเด็นคำถามได้แก่ 1) ความใส่ใจที่มีองค์การมีต่อความคิดเห็นของพนักงาน 2) ความใส่ใจที่องค์การมีต่อสภาพความเป็นอยู่ของพนักงาน 3) การให้ความสำคัญกับเป้าหมายของคุณค่าของพนักงานอย่างเข้มข้น 4) การให้ความช่วยเหลือจากองค์การหรือหัวหน้างานเมื่อพนักงานประสบปัญหา และ 5) องค์การให้อภัยกับการทำงานผิดพลาดโดยไม่ตั้งใจของพนักงาน นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้อ้างอิงแนวคิดและผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการหลายท่านที่แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลทางบวกของการรับรู้สนับสนุนจากองค์การที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานเช่นงานของไอเซนเบอร์เกอร์, ฟาโลโซ่และเดวิส-ลามาสโตร (Eisenberger, Faloso & Davis-Lam astro, 1990) งานของโร๊ดส์และไอเซนเบอร์เกอร์ (Rhodes & Eisenberger, 2002) งานของเวนน์และคณะ (Wayne, Shore & Liden, 2002) และงานของลินช์ และคณะ (Lynch, Eisenberger & Armeli, 1999) นอกจากนี้ งานของไอเซนเบอร์เกอร์ และคณะ (Eisenberger et al., 1986) กับงานของ ไอเซนเบอร์เกอร์, ฟาโลโซ่และเดวิส-ลามาสโตร (Eisenberger, Faloso & Davis-Lam astro, 1990) ยังชี้ให้เห็นจากงานวิจัยว่า การที่พนักงานรับรู้การสนับสนุนจากองค์การในระดับสูงจะส่งผลให้มีการพัฒนาการแลกเปลี่ยนทางสังคมระหว่างพนักงานและองค์การ และเมื่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ องค์การสามารถปรับปรุงให้สถานการณ์กลับมาดีขึ้นด้วยการมุ่งตอบสนองความต้องการและใส่ใจกับพนักงาน และเมื่อพนักงานรู้สึกว่าองค์การให้การสนับสนุนเขา พนักงานก็จะเกิดแรงจูงใจและตอบแทนองค์การด้วยการส่งมอบผลงานที่มีคุณภาพกลับคืนมา (Chiang & Hsieh, 2012: 182)

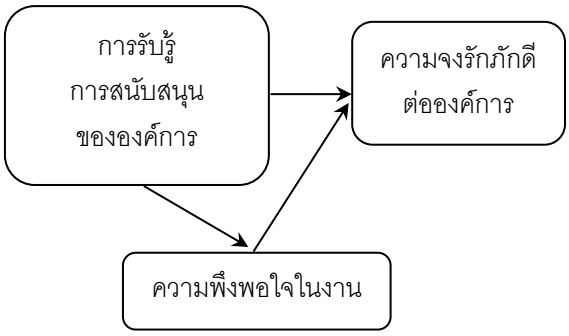
อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนวรรณกรรมของผู้วิจัยยังไม่ปรากฏการศึกษาถึงอิทธิพลหรือผลกระทบของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การต่อความจงรักภักดีต่อองค์การในงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาของประเทศไทย คงปรากฏเพียงงานของ มุทิตา คงกระพันธ์ (2554) ซึ่งทำการศึกษาอิทธิพลของการรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การรับรู้การสนับสนุนขององค์การผ่านความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรสายสอนและสายสนับสนุนการสอนของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ที่ทำงานอยู่ในปีการศึกษา 2554 จำนวน 192 คน ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีอิทธิพลทางบวกกับความ พึงพอใจในการทำงาน และมีอิทธิพลทางบวกกับผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่เช่นเดียวกัน นอกจากนี้ ในงานของชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2558) ในเรื่องอิทธิพลของการรับรู้ต่อการสนับสนุนจากองค์การและการสนับสนุนจากหัวหน้างานต่อความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการทหารไทย มีกลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการทหารชั้นประทวนและสัญญาบัตรของหน่วยงานทหารแห่งหนึ่งจำนวน 176 คน และได้ปรับปรุงแบบวัดการรับรู้การสนับสนุนขององค์การจากแนวคิดของไอเซนเบอร์เกอร์และคณะ (Eisenberger et al., 1986) ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การทางด้านจิตใจ ด้านความจำเป็นทางสังคม และด้านบรรทัดฐาน และแม้จะไม่ปรากฏงานวิจัยที่ทำการศึกษาอิทธิพลหรือผลกระทบของการรับรู้การสนับสนุนขององค์การที่มีต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ แต่จากข้อเสนอของไอเซนเบอร์เกอร์ ฟาโลโซ่และเดวิส-ลามาสโตร (Eisenberger, Faloso, & Davis-Lamastro, 1990) โร๊ดส์และไอเซนเบอร์เกอร์ (Rhodes & Eisenberger, 2002) เวนน์ ชอร์และไลเดน (Wayne, Shore, & Liden, 2002) กับลินช์ ไอเซนเบอร์เกอร์และไลเดน (Lynch, Eisenberger & Armeli, 1999) และอีกหลายท่านซึ่งชี้ให้เห็นว่าการที่พนักงานรับรู้การสนับสนุนจากองค์การในระดับสูงจะส่งผลให้มีการพัฒนาการแลกเปลี่ยนทางสังคมระหว่างพนักงานและองค์การ และเมื่อพนักงานรู้สึกว่าองค์การให้การสนับสนุนเขา พนักงานก็จะเกิดแรงจูงใจและตอบแทนองค์การด้วยการส่งมอบผลงานที่มีคุณภาพกลับคืนมา (Chiang & Hsieh, 2012: 182) และปฏิบัติหน้าที่ของตนเองต่างตอบแทนองค์การโดยผ่านความรู้สึกที่ดีและจงรักภักดีต่อองค์การด้วยการพยายามช่วยเหลือองค์การในด้านต่าง ๆ (วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์, 2553: 67)

จากการประมวลเอกสารข้างต้นที่พบว่าการรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีคุณลักษณะใกล้เคียงกับความจงรักภักดีต่อองค์การ และจากผลที่ปรากฏในงานวิจัยจำนวนมากว่าการรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน ขณะที่ความพึงพอใจในงานส่งอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ จึงคาดได้ว่าการรับรู้การสนับสนุนขององค์การจะมีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ พร้อมกับมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความจงรักภักดีต่อองค์การผ่านความพึงพอใจในงานตามภาพประกอบ 6

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36



ภาพประกอบ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนขององค์การกับความจงรักภักดีต่อองค์การผ่านความพึงพอใจในงาน

6. แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ (Wright & McMahan, 1992) และมีประสิทธิผลที่แตกต่างกันไปตามบริบทองค์การและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานขององค์การ (Ahmad & Schroeder, 2003: 20) พร้อมกันนั้นก็เป็นที่ยอมรับกันว่าพนักงานในองค์การเป็นแหล่งสำคัญของการสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ (Wrigjt et al., 1994; Pfeffer, 1998; Batt, 2002; Collins & Smith, 2006) และงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็มีบทบาทสำคัญในการทำให้ได้มา พัฒนาและธำรงรักษาพนักงานเพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลองค์การ และทำให้องค์การธำรงขีดความสามารถในการแข่งขัน (Delary & Shaw, 2001) เอาไว้ได้ แม้นักวิชาการยังกล่าวถึงกันมาหลายทศวรรษแล้วว่านโยบายและแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management practices-HRMP) เป็นเงื่อนไขที่จะช่วยให้องค์การมีประสิทธิผลในการดำเนินงานโดยผ่านการที่พนักงานทำงานหนักเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Whitener, 2001) แต่กระนั้นก็ยังไม่ปรากฏการวิจัยที่ทำการศึกษาโดยมุ่งเน้นแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างแพร่หลายมากนัก (Kwon, Bae & Lawler, 2010)

ในงานเขียนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM practices) สามารถจำแนกออกได้เป็นสองกลุ่มได้แก่ Low cost HRM practices และ High commitment HRM practices (Becker & Gerhart, 1996; Youndt et al., 1996) คล้ายกับแนวคิดของอาเธอร์ (Arthur, 1994) ที่ได้จำแนกออกเป็นสองกลุ่มเช่นกันได้แก่ 1) แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการควบคุม (Control) ซึ่งมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานพร้อมกับลดต้นทุนค่าจ้างแรงงาน ตามระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการ

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ปฏิบัติงานที่เข้มงวด และมีการให้รางวัลหรือผลตอบแทนตามจำนวนของผลผลิตจากการปฏิบัติงาน และเน้นไปที่การทำงานหนักจากการควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์การปฏิบัติงานและเกิดประสิทธิภาพตามเป้าหมาย (Wood & de Manezes, 1998; Whitener, 2001: 517) กับ 2) แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นความผูกพันสูง (High commitment) ที่มุ่งเน้นให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพและผลิตภาพจากการทำงานของพนักงานด้วยปัจจัยเงื่อนไขของการกระตุ้นให้พนักงานได้รับรู้ถึงเป้าหมายขององค์การ นำเอาเป้าหมายขององค์การนั้นมาเป็นเป้าหมายการปฏิบัติงานของตนเอง พร้อมกับพยายามปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้องค์การบรรลุผลสำเร็จและตัวเองก็บรรลุเป้าหมายดังกล่าวด้วย (ศรัณย์ พิมพ์ทอง, 2557) รวมทั้งส่งผลทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การมากกว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการควบคุม (Whitener, 2001) นอกจากนี้ จากที่โดมิงเกซ-ฟาลคอน, มาร์ติน-ซานตาน่าและเดอซ่า-เปเรซ (Domínguez-Falcón; Martín-Santana & DeSaá-Pérez, 2014: 492-493) ได้นำเสนอไว้ว่าแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นแม้จะเป็นหัวข้อการศึกษาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับความสนใจเป็นด้านหลัก (Jackson et al., 2014) แต่ในงานวิจัยก็ปรากฏชื่อเรียกที่แตกต่างกันไปหลากหลายชื่อดังที่ผู้วิจัยได้สรุปไว้ในตาราง 3 ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในความหมายและบริบทเดียวกับแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในชื่ออื่น

แม้จะมีการให้ความหมายแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้แตกต่างกันไป เนื่องจากยังไม่ปรากฏการให้ความหมายที่เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป (Boxall & Macky, 2009) แต่แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็มีกรอบความหมายร่วมกันว่าเป็นการมุ่งเน้นถึงการใช้ระบบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้พนักงานได้รับการพัฒนาทักษะ ข่าวสาร แรงจูงใจ และเสริมสร้างเจตคติกับพนักงานซึ่งเป็นแหล่งความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบขององค์การ และเป็นแนวทางและแผนการดำเนินงานในการบริหารและจัดการบุคลากรขององค์การ ซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องกับเป้าหมายและนโยบายการดำเนินงานขององค์การ และความเป็นรูปธรรมเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ศรัณย์ พิมพ์ทอง, 2557) จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่าแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การที่มุ่งเน้นในการใช้ระบบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้พนักงานได้รับการพัฒนาทักษะ ความสามารถมี แรงจูงใจ ตลอดจนเจตคติที่ดีกับการทำงาน อันจะส่งผลให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลการดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมายขณะที่พนักงานเองก็บรรลุความเติบโตในการประกอบอาชีพด้วย

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ตาราง 3 ชื่อเรียกที่หลากหลายของแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ชื่อแนวปฏิบัติ	ตัวอย่างงานวิจัย
High-commitment HRM practices	Iverson, R.D. และ Zatzick, C.D. เรื่อง “High-commitment Work Practices and Downsizing Harshness in Australian Workplaces” ตีพิมพ์ใน *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society* (2007) ปีที่ 46 ฉบับที่ 3 (หน้า 456-480)
High commitment HR practices	Kwon, K., Bae, J. และ Lawler, J.J. เรื่อง “High Commitment HR Practices and Top Performers: Impacts on Organizational Commitment” ตีพิมพ์ใน *Management International Review* (2010) ปีที่ 50 ฉบับที่ 2 (หน้า 57-80)
	Hauff,S., Alewell, D. และ Hansen, N.K. เรื่อง“HRM Systems Between Control and Commitment: Occurrence, Characteristics and Effects on HRM Outcomes and Firm Performance” ตีพิมพ์ใน *Human Resource Management Journal* (2014) ปีที่ 24 ฉบับที่ 4 (หน้า 424-441)
High-performance work system	Zhang, Di Fan และ Zhu เรื่อง *“High-Performance Work Systems, Corporate Social Performance and Employee Outcomes: Exploring the Missing Links.”* ตีพิมพ์ใน *Journal of Business Ethics* (2014) ฉบับที่ 120 (หน้า 423-435)

ที่มา : สรุปบางส่วนจากโดมิงเกซ-ฟาลคอน, มาร์ติน-ซานตาน่าและเดอซ่า-เปเรซ (Domínguez-Falcón; Martín-Santana & DeSaá-Pérez, 2014: 492-493)

แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีองค์ประกอบที่หลากหลายแตกต่างกันไปบ้างตามที่นักวิชาการได้นำเสนอไว้ เช่นเพฟเฟอร์ (Pfeffer, 1998 as cited in Marchington & Wilkinson, 2005) ได้จำแนกไว้ 7 ด้านได้แก่ 1) ความมั่นคงในการจ้างงาน 2) การสรรหาและว่าจ้างบุคลากร 3) การเรียนรู้และพัฒนา 4) การมีส่วนร่วมของพนักงานด้วยการรับฟังความคิดเห็นและแบ่งปันข้อมูล 5) การทำงานเป็นทีม 6) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน และ 7) การลดความแตกต่างด้านสถานะของแต่ละบุคคลในองค์การ ขณะที่คอนเวย์ (Conway, 2003) ได้ทำการประมวลข้อเสนอของนักวิชาการและนำเสนอไว้ 9 ด้าน ประกอบด้วย 1) การสรรหาและคัดเลือก ให้ความสำคัญกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรโดยเน้นบุคคลที่มีศักยภาพความสามารถในการเรียนรู้และฝึกอบรม 2) การกล่อมเกลาทางสังคมในองค์การ 3) การออกแบบงานที่ยืดหยุ่น มีการหมุนเวียนงาน และการทำงานเป็นทีม 4) การสื่อสารและการมีส่วนร่วม

SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36
1278034072

การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร การสำรวจความคิดเห็น การแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้ง รวมทั้งข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์การของพนักงาน 5) การฝึกอบรม ทั้งที่เป็นทางการ การฝึกอบรมซ้ำ การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงานและการฝึกอบรมข้ามสายงาน 6) การบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยเน้นการประเมินตามผลลัพธ์จากการทำงานและอิงระบบคุณธรรม 7) การพัฒนาสายอาชีพ มีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งจากภายในองค์การ 8) การให้รางวัล โดยเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน และ 9) ความมั่นคงในการทำงานในระดับสูง อาร์ยีและคนอื่น ๆ (Aryee et al., 2012: 288) เสนอไว้ว่า แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมุ่งพิจารณาที่องค์ประกอบได้แก่ 1) การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรอย่างเข้มข้น 2) การสะท้อนผลงานหรือให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน 3) การจ่ายค่าตอบแทนที่อิงกับผลการปฏิบัติงาน และ 4) การสร้างส่วนร่วมให้แก่พนักงาน ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่จะช่วยให้พนักงานได้มองเห็นว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานของเขานั้นเกื้อกูลต่อการขยายขีดความสามารถในการทำงานและการทำงานด้วยตนเองของเขา (Self-directed at work)

ส่วนซางและคณะ (Zhang et al., 2014: 423-435) ได้ทำการศึกษาถึงระบบการปฏิบัติงานเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง (High-Performance Work Systems) และได้เสนอกรอบการวัดการรับรู้ระบบการปฏิบัติงานเพื่อผลการปฏิบัติงานสูงไว้ 5 ด้านได้แก่ 1) การสรรหา หมายถึง การดำเนินงานที่มุ่งให้เกิดการจูงใจผู้สมัครงานที่มีความรู้ความสามารถ และมีเจตคติที่ตรงตามความต้องการเข้ามาร่วมงาน 2) การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและเจตคติที่จะทำให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ลดต้นทุนจากการผลิตหรือการดำเนินงานอื่น ลดความเสี่ยงจากการส่งมอบสินค้าหรือบริการ และส่งผลให้การดำเนินงานขององค์การดีขึ้น (Lee et al., 2010) และมีผลในประการหนึ่งที่จะช่วยให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้น เตรียมความพร้อมให้พนักงานทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งช่วยลดปัญหาต่าง ๆ จากการทำงานลงไปได้ (Tsai, 2006; Hussain & Rehman, 2013) 3) ผลตอบแทน เป็นค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่องค์การจ่ายไปเพื่อตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน ไม่ว่าจะเป็นผลตอบแทนทางตรง (Direct compensation) เช่นค่าจ้าง เงินเดือน โบนัสและค่าตอบแทนแบ่งผลจากกำไรเป็นต้น หรือผลตอบแทนทางอ้อม (Indirect compensation) อันประกอบด้วยการประกันสุขภาพ เงินประกันการว่างงาน เป็นต้น ก็ตาม ซึ่งนับว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการสร้างแรงจูงใจและทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน (Namasivayam et al., 2007) 4) การมีส่วนร่วมในงาน เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวปฏิบัติหรือแนวทางการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ และ 5) ความมั่นคงในการจ้างงาน หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานว่างาน

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

มีความมั่นคง อาชีพมีความยั่งยืนและองค์การมีความมั่นคง ความมั่นคงในการจ้างงานนี้เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการรักษาเสถียรภาพแรงงานและนโยบายการจ้างงานแบบต่อเนื่อง (Hussain & Rehman, 2013) และมีแนวโน้มที่จะนำมาใช้ในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมมากกว่าธุรกิจบริการ เพื่อช่วยลดต้นทุนการผลิตลงในระยะยาว (Bachmann & Braun, 2011) และมีความสำคัญในฐานะที่ช่วยสร้างพันธะทางใจระหว่างพนักงานและองค์การ เกิดเป็นความผูกพันต่อองค์การและนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงานและองค์การโดยรวม (Hussain & Rehman, 2013) ขณะที่โดมิงเกซ-ฟาลคอน, มาร์ติน-ซานตาน่าและเดอซ่า-เปเรซ (Domínguez-Falcón; Martín-Santana & DeSaá-Pérez, 2014) ได้ทำการพัฒนาแบบวัดแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นความผูกพันสูงจากงานของนักวิชาการหลายท่าน (ได้แก่ Delery & Dott, 1996; Gratton et al., 1999) และได้นำเสนอองค์ประกอบไว้ 6 ด้านได้แก่ 1) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร หมายถึง กระบวนการของการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่ช่วยให้องค์การได้มาซึ่งพนักงานที่มีความรู้ ทักษะสอดคล้องกับตำแหน่งงาน 2) การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นระบบของการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ ที่ดำเนินการอย่างเข้มข้นซึ่งเกี่ยวเนื่องกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรและครอบคลุมทั้งการพัฒนาทักษะเชิงเทคนิคและทักษะเชิงการคิด 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการอย่างเป็นทางการเพื่อระบุ วัดและบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 4) การจ่ายค่าตอบแทน เป็นระบบที่เกี่ยวเนื่องกับการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 5) การสื่อสาร เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างเปิดเผยเกี่ยวกับแผนธุรกิจ วัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน ความพึงพอใจของลูกค้า ข้อเสนอแนะของบุคลากรทุกระดับในองค์การ และ 6) การเสริมพลังในการทำงาน ประกอบด้วยการให้บุคลากรได้ใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบรวมทั้งการเพิ่มระดับความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน และส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานในระดับที่คาดหวังด้วย อย่างไรก็ตาม ควอน, เบและลอว์เลอร์ (Kwon, Bae & Lawler, 2010: 60 as cited in Appelbaum et al., 2000; Delary & Shaw, 2001; Whitener, 2001; Wright et al., 2005) เสนอไว้อย่างน่าสนใจว่าแม้แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีองค์ประกอบที่หลากหลายจากนักวิชาการและนักปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ตาม แต่ก็มีองค์ประกอบร่วมกันได้แก่ 1) การออกแบบงานเพื่อให้พนักงานได้ทำงานในเชิงลึก 2) การทำงานร่วมกันเป็นทีม 3) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 4) การจ่ายค่าตอบแทนที่อิงกับผลการปฏิบัติงาน 5) การจ่ายค่าตอบแทนในระดับสูง 6) การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เที่ยงตรง 7) การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างเข้มข้น และ 8) การคัดเลือกบุคลากร

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ประมวลจากวรรณกรรมที่เป็นงานวิจัยพบว่าแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งอิทธิพลหรือมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน (Petrescu & Simmons, 2008 เป็นต้น) และส่งผลลักษณะเดียวกันกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Wright et al., 2005) สร้างความเชื่อมโยงทางจิตใจในการทำงานระหว่างพนักงานและองค์การ (Whitner, 2001; Gould-Williams, 2003; Edgar & Geare, 2005; Chew, Girardi & Entrekin, 2005) สร้างความไว้วางใจระหว่างกันในองค์การ (Pfeffer, 1998) เป็นต้น ซึ่งต่างเป็นสิ่งสำคัญที่องค์การควรเสริมสร้างให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงาน งานของไวท์เนอร์ (Whitener, 2001) ที่ได้ทำการปรับปรุงแบบวัดแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากงานของสเนลล์และดีน (Snell & Dean, 1992) นั้น ได้ทำการวัดในหลายองค์ประกอบได้แก่การสรรหาและว่าจ้างบุคลากร การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติตนเพื่อให้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาพนักงาน การจ่ายค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์และรางวัลที่เทียบเคียงกับองค์การภายนอกและแข่งขันได้กับองค์การในธุรกิจเดียวกัน

ในการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กับการเสริมพลังเชิงจิตวิทยานั้นปรากฏงานวิจัยหลายชิ้นได้แก่ของโมราดี และแดชตี (Moradi & Dashti, 2016) ซึ่งได้ทำการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 276 คนที่เป็นวิศวกรกับช่างเทคนิคผู้ปฏิบัติงานใน The National Iranian oil company (NIOC) พบว่าแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผลกระทบทางบวกกับการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา และงานของฮี (He, 2014) ที่ได้ทำการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสถาบันการเงินภาคเอกชนจำนวน 485 คนใน 300 องค์การในประเทศจีน ซึ่งพบว่า แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่พนักงานรับรู้ (หรือในงานวิจัยนี้เรียกว่า Employee perceived human resource HR practices) เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาในแต่ละองค์ประกอบของตัวแปร และยังมีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรความเกี่ยวพันของพนักงานที่มีต่อองค์การ (Employee engagement) ผ่านตัวแปรการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาอีกด้วย และยังได้แก่งานของคาซลอสเกียต บูซีนีนและทาลอสคาส (Kazlauskaite, Buciuniene, & Turauskas, 2011) ที่ทำการศึกษาวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าหน้าที่บริการลูกค้าจำนวน 211 คนในโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางในประเทศลิธัวเนีย พบว่า แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ที่เรียกว่า Organisational empowerment, as a bundle of HRM activities) นั้น มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การอีกด้วย

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างความสัมพันธ์ของการรับรู้การสนับสนุนขององค์การกับความผูกพันต่อองค์การ สอดคล้องกับงานของมาเยอร์และสมิธ (Mayer & Smith, 2001) และงานของเฉียง, ชวง และฮาน (Chiang, Chuang & Han, 2011) ที่ชี้ให้เห็นว่าแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางตรงต่อการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ ขณะที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความผูกพันต่อองค์การโดยผ่านตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนขององค์การด้วย ไม่แตกต่างจากข้อค้นพบจากงานวิจัยของ กูลด์-วิลเลี่ยมส์ (Gould-Williams, 2003) ซึ่งพบว่าแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การ

ลาธอร์และคณะ (Latorre et al., 2016) เสนอว่าตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม การที่องค์การจัดให้มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้พนักงานสนองตอบด้วยการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม และมีระดับความพึงพอใจในงานสูง (Conway & Briner, 2005; Guest & Conway, 1999) งานวิจัยดังกล่าวจึงสนใจศึกษาความสัมพันธ์ของแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานโดยผ่านตัวแปรส่งผ่านอื่นกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานจากสามกลุ่มธุรกิจได้แก่ธุรกิจบริการ การศึกษาและการผลิตอาหารชาวสเปนจำนวน 835 คน แบบวัดแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ที่ใช้ในการวิจัยเลือกใช้องค์ประกอบจากแนวปฏิบัติมาตรฐานด้านทรัพยากรมนุษย์ 4 ด้านได้แก่ 1) การฝึกอบรมและพัฒนา 2) การจ่ายค่าตอบแทนตามระบบคุณธรรมซึ่งอิงกับผลการปฏิบัติงาน 3) การใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และ 4) การทำให้งานมีความหลากหลาย พร้อมกับได้เพิ่มองค์ประกอบบางรายการเข้าไปได้แก่คุณภาพชีวิตในการทำงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ปราศจากการคุกคามทางเพศ การเปิดโอกาสและการสนับสนุนให้พนักงานได้ทำงานนอกเหนือขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผลการวิจัยพบว่าแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความพึงพอใจในงานผ่านการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับงานของโดมิงเกซ-ฟาลคอน, มาร์ติน-ซานตาน่าและเดอซ่า-เปเรซ (Domínguez-Falcón, Martín-Santana & DeSaá-Pérez, 2014) ในการศึกษาผลกระทบของแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการดำเนินงานขององค์การผ่านความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในงานกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้จัดการและหัวหน้างานในโรงแรมระดับสี่ดาวและระดับห้าดาวในหมู่เกาะคานารี ประเทศสเปนจำนวน 68 คนและ 296 คนตามลำดับ ผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงแบบวัดแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นความผูกพันสูง

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

จากงานของนักวิชาการหลายท่าน (ได้แก่ Delery & Dott, 1996; Gratton et al., 1999) มีองค์ประกอบ 6 ด้านได้แก่ 1) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร 2) การฝึกอบรมและพัฒนา 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) การจ่ายค่าตอบแทน 5) การสื่อสาร และ 6) การเสริมพลังในการทำงาน ดังที่ได้กล่าวถึงก่อนหน้าแล้ว ผลการศึกษาพบว่า แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์การผ่านความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในงาน ผลการวิจัยที่ได้นำเสนอข้างต้นนี้ สอดคล้องกับงานของฮัสซานและคนอื่น ๆ (Hassan et al., 2013) ที่ได้ทำการศึกษาผลกระทบของแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อความพึงพอใจในงานและความจงรักภักดีต่อองค์การ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารทั้งภาครัฐ 5 แห่งในรัฐ Punjab ประเทศปากีสถาน รวมจำนวน 177 คน แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย 1) การจ่ายค่าตอบแทน 2) การเสริมพลังในการทำงาน (Employee empowerment) และ 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า แนวปฏิบัติด้านการจ่ายค่าตอบแทน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของกลุ่มตัวอย่างในระดับสูงที่สุด รองลงมาได้แก่การเสริมพลังในการทำงาน และยังพบด้วยว่า ความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับควงามจงรักภักดีต่อองค์การที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมที่ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การนั้นยังปรากฏงานของงานอูแซร์และคนอื่น ๆ (Uzair et al., 2017) ซึ่งได้ทำการศึกษาผลกระทบของแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความจงรักภักดีต่อองค์การและความผูกพันต่อองค์การโดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในรัฐ Punjab ประเทศปากีสถาน จำนวน 180 คน ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงแบบวัดแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากงานวิจัยหลายชิ้นโดยประกอบด้วย 1) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับการสรรหา การประเมินผลผู้สมัครงาน และการนำคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าสู่งาน 2) การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกในองค์การมีความรู้ ทักษะและพฤติกรรมการทำงานหรือมีสมรรถนะที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน 3) การจ่ายค่าตอบแทน เป็นการให้เงินเดือนค่าจ้าง รางวัลและผลประโยชน์ตอบแทนแก่พนักงาน และ 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นกระบวนการอย่างเป็นทางการในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของพนักงานเทียบกับเป้าหมาย โดยมีสถานะเป็นเครื่องมือหนึ่งทางการจัดการเพื่อให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีและใช้สำหรับพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนและรางวัลแก่พนักงาน

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ด้วย โดยผลการศึกษาพบว่า แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ความสัมพันธ์ทางบวกกับความจงรักภักดีต่อองค์การและต่อความผูกพันต่อองค์การของกลุ่มตัวอย่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และยังพบด้วยว่า แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งอิทธิพลต่อทั้งตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การและตัวแปรความผูกพันต่อองค์การโดยผ่านตัวแปรความพึงพอใจในงานอีกด้วย ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปไว้อย่างน่าสนใจว่าแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรที่มีบทบาทสำคัญที่ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานของพนักงานอันนำไปสู่ประสิทธิผลองค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของควอน, เบและลอว์เลอร์ (Kwon, Bae & Lawler, 2010: 66-67) จากการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานประจำในระดับผู้จัดการและผู้เชี่ยวชาญ (พนักงานสาย Professional ที่ไม่ได้มีตำแหน่งทางการบริหาร) ตามโครงสร้างตำแหน่งขององค์การกลุ่มตัวอย่างที่เป็นองค์การขนาดใหญ่และมีธุรกิจข้ามชาติในภูมิภาคเอเชียตะวันออกจำนวน 800 คน ได้พัฒนาแบบวัดแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยมีองค์ประกอบได้แก่ 1) การออกแบบงาน 2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 3) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร และ 6) ระดับการจ่ายค่าตอบแทน โดยพบว่า แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผลกระทบทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ

ในประเทศไทย ศรัณย์ พิมพ์ทอง (2557) ในงานวิจัยเรื่องปัจจัยเชิงเหตุที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในองค์การของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 596 คน จากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งขั้นตามประเภทของมหาวิทยาลัยและได้สร้างแบบวัดแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์โดยปรับจากงานของจาวาฮาร์และเฮมมาซี่ (Jawahar & Hemmasi, 2006) และงานของณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตติกุล (2552) ทำการวัดแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน 4 องค์ประกอบได้แก่ 1) ความมั่นคงในการจ้างงาน 2) การสรรหาและว่าจ้างบุคลากร 3) การเรียนรู้และพัฒนา และ 4) การลดความแตกต่างด้านสถานะของแต่ละบุคคลในองค์การ ผลการศึกษาพบว่าการรับรู้การสนับสนุนขององค์การและนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน และความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์การ และทั้งตัวแปรความพึงพอใจในงานกับตัวแปรความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อการคงอยู่ในองค์การของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ นอกจากนี้ โมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์ยังแสดงให้เห็นด้วยว่า พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการที่มีการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์การและแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์จากมหาวิทยาลัยอย่างเหมาะสมมาก

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

จะมีความพึงพอใจในงานและมีความผูกพันต่อองค์การมากด้วย อันส่งผลให้มีแนวโน้มที่จะคงอยู่ในองค์การในที่สุด

สาธิต เชื้ออยู่นาน (2559) ได้ทำการศึกษาโมเดลความสัมพันธ์พหุระดับของการชี้แนะการจัดการที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานตามแนวคิดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยของรัฐทั้งระดับปฏิบัติการและระดับหัวหน้างานจำนวน 320 คน และ 77 คนตามลำดับ ตัวแปรหนึ่งที่ผู้วิจัยนำมาใช้คือการรับรู้วิธีการปฏิบัติงานเพื่อผลการปฏิบัติงานสูง (High performance work practices) ซึ่งนับว่าเป็นตัวแปรเดียวกับแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์แต่เรียกชื่อให้แตกต่างออกไป โดยปรับใช้แบบวัดการรับรู้วิธีการปฏิบัติงานเพื่อผลการปฏิบัติงานสูงจากแนวคิดซางและคณะ (Zhang et al., 2014) ซึ่งเป็นแบบวัดที่ซางและคณะได้ทำการปรับปรุงมาจากแนวคิดของดัทต้า, กุทธรี่และไรท์ (Datta; Guthrie & Wright, 2005) กับแนวคิดของกองและคณะ (Gong et al., 2009) ผลการศึกษาพบว่าการรับรู้วิธีการปฏิบัติงานเพื่อผลการปฏิบัติงานสูงมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน หรืออาจกล่าวได้ว่าแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานนั่นเอง

แม้จะได้รับการกล่าวถึงกันในแวดวงวิชาการอย่างมากว่าแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นสิ่งที่มีผลกระทบทำให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์การ (Meyer, 1997) แต่จากการทบทวนวรรณกรรมระดับบัณฑิตศึกษาของประเทศไทยในรอบทศวรรษที่ผ่านมายังไม่พบว่ามีงานที่ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความความจงรักภักดีต่อองค์การแต่อย่างใด คงปรากฏเพียงงานของจันทิมา พรหมเกษ (2559) ที่ได้ทำการศึกษาผลกระทบของการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันต่อองค์การ (Commitment) ที่มีต่อการเพิ่มผลผลิตและความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจกระเป๋าและเครื่องหนังในประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้ใช้การสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายกับพนักงานใน 225 บริษัท และเลือกใช้องค์ประกอบของการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของเวิร์นเนอร์ (Werner, 2000 อ้างถึงใน จันทิมา พรหมเกษ, 2559) ซึ่งพิจารณาจากองค์ประกอบ 4 ด้านได้แก่ 1) การสรรหาและคัดเลือก หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัครงานที่มีศักยภาพในแทนในตำแหน่งที่ว่างลงขององค์การ 2) การฝึกอบรมและการพัฒนา หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสามารถ ทักษะความเชี่ยวชาญในงานที่ทำเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีคุณภาพ และส่งผลดีเพื่อความสำเร็จขององค์การ 3) การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ หมายถึง การที่องค์การให้สิ่งของหรือรางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

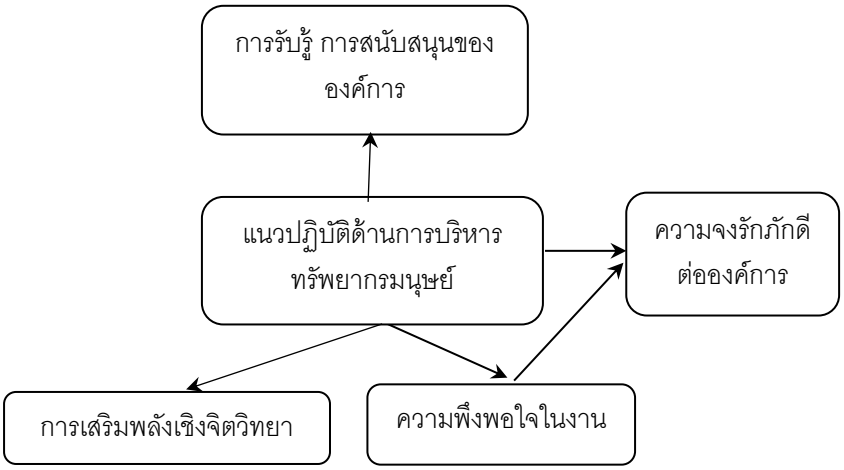
1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

และ 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การกำหนดการวัดผลจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ผลการศึกษาพบว่าการสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ และการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ส่งผลกระทบทางบวกและมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ สอดคล้องกับงานของเวิร์นเนอร์ (Werner, 2000) ที่ใช้ให้เห็นว่าแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นอกจากจะส่งผลให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน และมีส่วนช่วยในการธำรงรักษาพนักงานให้ทำงานกับองค์การต่อไปแล้ว ยังมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรอีกด้วย

ด้วยความหลากหลายขององค์ประกอบและการที่ไม่ปรากฏข้อเสนอแนะที่ชัดเจนไว้ว่าควรใช้องค์ประกอบใดในการวัดแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบวัดแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยปรับปรุงจากแบบวัดของสเนลล์และดีน (Snell & Dean, 1992) แบบวัดไวท์เนอร์ (Whitener, 2001) แบบวัดของซางและคณะ (Zhang et al., 2014: 423-435) และแบบวัดจากงานของศรัณย์ พิมพ์ทอง (2557) โดยทำการวัดแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นความผูกพันสูงใน 5 องค์ประกอบได้แก่ 1) ความมั่นคงในการจ้างงาน หมายถึง แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อันเกี่ยวกับการสร้างความมั่นคงในการประกอบอาชีพ รวมทั้งการสร้างความมั่นคงในการดำเนินงานขององค์การ 2) การสรรหาและว่าจ้างบุคลากร หมายถึง แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อันเกี่ยวกับการดำเนินงานที่มุ่งให้เกิดการจูงใจผู้สมัครงานที่มีความรู้ความสามารถ และมีเจตคติเข้ามาร่วมงาน และการดำเนินการอื่นเช่นการทดสอบ การสัมภาษณ์และคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคคลตามที่ต้องการเข้ามาร่วมงาน โดยเป็นการดำเนินการภายใต้หลักคุณธรรม (Merit principle) และความเป็นธรรมในการจ้างงาน (Equity) 3) การเรียนรู้และพัฒนา หมายถึง แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อันเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างและเพิ่มพูนความรู้ทักษะและเจตคติที่จะทำให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน 4) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน หมายถึง แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อันเกี่ยวกับการดำเนินการในค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่องค์การจ่ายไปเพื่อตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน และ 5) การลดความแตกต่างของพนักงาน หมายถึง แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การอันเกี่ยวกับการสร้างความเสมอภาคและเท่าเทียมกันในการจ้างงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การปรับตำแหน่งหน้าที่งาน การบริหารค่าจ้าง ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ เป็นต้น และจากการประมวลเอกสารซึ่งยังไม่ปรากฏการศึกษาแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความจงรักภักดีต่อองค์การ แต่

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ปรากฏงานวิจัยที่ทำการศึกษาพบว่าแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ และมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ขณะที่ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ ผู้วิจัยจึงคาดว่าแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์น่าจะมีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความจงรักภักดีต่อองค์การผ่านความพึงพอใจในงาน ตามภาพประกอบต่อไปนี้



ภาพประกอบ 7 ความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความจงรักภักดีต่อองค์การ ความพึงพอใจในงาน การเสริมพลังเชิงจิตวิทยา และการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ

7. ความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน

นับจากทศวรรษที่ผ่านมา ความไว้วางใจ (Trust) นับได้ว่าเป็นแนวคิดหนึ่งที่นักวิชาการและนักวิจัยให้ความสนใจทำการศึกษาอย่างกว้างขวาง (Dirks & Ferrin, 2001) และถือเป็นหัวข้อการวิจัยที่นักวิจัยให้ความสนใจทำการศึกษามาตลอดระยะเวลาราวสี่ทศวรรษที่ผ่านมา (Dirks & Ferrin, 2002) ความไว้วางใจมีโครงสร้างหลายระดับได้แก่ความไว้วางใจระดับระบบหรือระดับองค์การ (System-level / organization-level trust) ความไว้วางใจระดับกลุ่ม (Group-level trust) และความไว้วางใจระดับบุคคลหรือที่นิยมเรียกกันว่า ความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน (Individual-level trust) (Rousseau et al., 1998 as cited in Matzler & Renzl, 2016; Cohen & Spector, 2001)

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน เป็นหนึ่งในแนวคิดที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange theory-SET) ระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน (Blau, 1964 as cited in Konovski & Pugh, 1994) ซึ่งมีข้อตกลงพื้นฐานของทฤษฎีว่าองค์การและพนักงานต่างคาดหวังการปฏิบัติตอบสนองในอนาคตเพื่อแลกเปลี่ยนกัน (Gouldner, 1960 as cited in Kacmar et al., 2012: 44) และการแลกเปลี่ยนกันระหว่างพนักงานและองค์การกระทำได้ทั้งในลักษณะที่เป็นการสิ่งของและการให้รางวัลเพื่อเสริมพลัง และการที่หัวหน้างานให้การสนับสนุนลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้รางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินนั้น จะส่งผลทำให้พนักงานอุทิศตนและสร้างความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานให้แก่ตนเอง (Deluga, 1994: 315) ความไว้วางใจจึงนับได้ว่าเป็นสถานการณ์ของการแลกเปลี่ยนทางสังคม ซึ่งบุคคลมีความเต็มใจที่จะปฏิสัมพันธ์ต่อกัน โดยปราศจากการใช้อำนาจระหว่างกัน (Johnson, 1996 as cited in Payne, 2014: 133)

ไนแฮนและมาร์โลวี (Nyhan & Marlowe, 1997) เสนอว่าความไว้วางใจเป็นความคาดหวังของบุคคลหนึ่งที่มีต่อพฤติกรรมของอีกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น ว่าจะกระทำในสิ่งที่เป็นประโยชน์กับตัวเขา ขณะที่ร้อบบิ้นส์ (Robbins, 2005 : 147) อธิบายไว้ว่าความไว้วางใจนั้นเป็นความคาดหวังในทางบวก ต่อบุคคลอื่นไม่ว่าจะเป็นคำพูด การกระทำ หรือการตัดสินใจที่จะกระทำตามสมควรแล้วแต่โอกาส โดยความไว้วางใจระหว่างองค์การกับพนักงานหรือระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้องนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเนื่องจากความไว้วางใจจะช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน พร้อมกับช่วยให้การเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลงที่ต้องประสบหรือประสบอยู่นั้นดำเนินไปอย่างราบรื่น มาเยอร์, เดวิสและชูร์แมน (Mayer; Davis & Schoorman, 1995) เสนอความหมายของความไว้วางใจต่อหัวหน้างานว่าเป็นความรู้สึกเชื่อมั่น และการได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน รวมทั้งการมีความจริงใจและตั้งใจปฏิบัติตามสิ่งที่หัวหน้างานได้พูดไว้กับลูกน้อง ทั้งนี้ จากการที่หัวหน้างานนั้นมีอิทธิพลอย่างมากกับพนักงานทั้งในแง่ที่เป็นผู้จัดสรรทรัพยากรในการปฏิบัติงานและอยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานของพนักงาน (Knoll & Gill, 2011) เช่นการมอบหมายงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการปรับตำแหน่งของพนักงานด้วย (Well & Kipnis, 2001) เมื่อพนักงานมีความไว้วางใจต่อหัวหน้างานก็จะเกิดความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์ในเชิงพึ่งพาอาศัยกันระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานตามมา (Colquitt et al., 2009; Werbel & Henrique, 2009) มีความสมัครใจที่จะยอมปฏิบัติตามและเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานอีกด้วย (Dirk & Ferrin, 2002) เมื่องานมีปัญหาหรือประสบความสำเร็จจากการทำงาน พนักงานที่มีความไว้วางใจต่อหัวหน้างานจะรายงานให้หัวหน้างานได้

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ทราบถึงข้อมูลรายละเอียดต่าง ๆ ที่มีประโยชน์ ซึ่งเป็นลักษณะหนึ่งของการแลกเปลี่ยนทางสังคม ที่พนักงานเลือกใช้เป็นวิธีการสำหรับตอบแทนความจริงใจของหัวหน้างาน ขณะที่หากพนักงาน ความไว้วางใจในระดับต่ำก็มักจะปรากฏแนวโน้มที่พนักงานจะมีข้อเรียกร้องต่อองค์การและหัวหน้างานเพิ่มมากขึ้น ในขณะที่มีแนวโน้มที่จะขาดความตั้งใจมุ่งมั่นในการทำงาน อันส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการทำงานในทางลบและเกิดผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำตามมา (Robbins, 2005)

กล่าวโดยสรุปแล้วความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน หมายถึงการที่พนักงานมีความรู้สึกเชื่อมั่น ความเชื่อหรือความคาดหวังในแง่บวกในเรื่องการสนับสนุนและการรักษาคำพูดจากหัวหน้างาน ความไว้วางใจต่อหัวหน้างานนี้จะช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน ช่วยให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ ไม่แสดงพฤติกรรมในทางลบและมีความพร้อมเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลงที่ต้องประสบในการปฏิบัติงาน

ความไว้วางใจต่อหัวหน้างานสามารถทำการวัดได้จากการประเมินหัวหน้างานของพนักงาน (Moorman, Blakely & Niehoff, 1998) ซึ่งปรากฏว่ามีนักวิชาการได้นำเสนอองค์ประกอบของความไว้วางใจต่อหัวหน้างานไว้หลายท่านเช่นบัทเลอร์ (Butler, 1991) กับเดลูก้า (Deluga, 1994: 319) ได้พัฒนาแบบวัดความไว้วางใจต่อหัวหน้างานไว้เรียกว่า “The Conditions of Trust Inventory-CTI” มีข้อคำถามทั้งสิ้น 44 ข้อ ใช้สำหรับการวัดพฤติกรรมการสร้างความไว้วางใจต่อหัวหน้างานจากการวัดการรับรู้ของลูกน้อง ใน 10 คุณลักษณะหรือองค์ประกอบได้แก่ 1) ความพร้อมตอบสนอง (Availability) 2) สมรรถนะ (Competence) 3) ความคงเส้นคงวา (Consistency) 4) ความเป็นรูปธรรม (Discreetness) 5) ความเปิดเผย (Openness) 6) ความเป็นธรรม (Fairness) 7) ความสัตย์ซื่อ (Integrity) 8) ความจงรักภักดี (Loyalty) 9) การรับฟัง (Receptivity) 10) การรักษาสัญญา (Promise fulfilment) ต่างจากที่มาเยอร์และกาวิน (Mayer & Gavin, 2005) เสนอให้วัดความไว้วางใจต่อหัวหน้างานจากองค์ประกอบ 3 ด้านได้แก่ 1) ความสามารถของหัวหน้างาน (Ability) หมายถึงความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบ 2) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) หมายถึงการปฏิบัติของหัวหน้างานซึ่งเป็นสิ่งที่ลูกน้องยอมรับได้ และ 3) ความเมตตากรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา (Benevolence) หมายถึง ความต้องการของหัวหน้างานเพื่อให้พนักงานได้รับคำแนะนำและการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้ งานวิจัยของไนแฮนและมาร์โลวี (Nyhan & Marlowe, 1997) ยังได้นำเสนอแบบวัดความไว้วางใจต่อหัวหน้างานไว้ในชื่อ “Organizational

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

trust inventory: OTI" อันต่างออกไปโดยมีตัวอย่างประเด็นคำถามได้แก่การเชื่อมั่นว่าหัวหน้างานเป็นผู้ที่รักษาคำพูด หรือกระทำการตามที่ได้เคยพูดไว้ และความเชื่อมั่นว่าหัวหน้างานเป็นผู้ที่รู้ดีในงานที่เขารับผิดชอบ ขณะที่หยาง (Yang, 2006) ได้ทำการศึกษาความไว้วางใจต่อหัวหน้างานในมิติของความไว้วางใจเชิงการรับรู้ (Cognitive supervisory trust) ซึ่งเป็นอีกมิติหนึ่งนอกเหนือไปจากความไว้วางใจเชิงความรู้สึก (Affective supervisory trust) ความไว้วางใจเชิงการรับรู้นี้หมายถึงการที่พนักงานรับรู้และเชื่อมั่นว่าหัวหน้างานของเขามีความรู้และทักษะเพียงพอเหมาะสมกับการรับมือกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยการมีความไว้วางใจเชิงการรับรู้นี้จะส่งผลให้พนักงานปฏิบัติงานตามคำสั่งและทิศทางที่หัวหน้างานชี้นำโดยไม่โต้แย้งความคิด และแม้จะมีความเห็นต่างจากหัวหน้างาน พนักงานก็จะไม่ท้าทายความคิดในลักษณะที่จะส่งผลให้เกิดความเสื่อมเสียในความสัมพันธ์ระหว่างกัน อันย่อมจะช่วยลดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานระหว่างหัวหน้างานและพนักงานลงไปได้ (Jehn & Bendersky, 2003) และนับเป็นมิติของความไว้วางใจต่อหัวหน้างานที่ได้รับความนิยมนำมาทำการศึกษาอย่างแพร่หลายในงานวิจัยด้านพฤติกรรมองค์การ (Yang, 2006) ความไว้วางใจเชิงการรับรู้นี้ จำแนกออกเป็น 3 องค์ประกอบได้แก่ 1) ความสามารถของหัวหน้างาน (Ability) หมายถึง การมีความสามารถในด้านความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการสื่อสารและแก้ไขปัญหาในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) ผู้ที่ได้รับความไว้วางใจมีความซื่อสัตย์และเปิดเผย รักษาคำมั่นสัญญาในสิ่งที่ได้ตกลงกันไว้ รวมทั้งเป็นผู้ที่มีความยุติธรรม และ 3) ความเมตตากรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา (Benevolence) หมายถึงการสนับสนุนลูกน้องโดยเลี่ยงจากการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน และแสดงความเอาใจใส่ช่วยเหลือเห็นอกเห็นใจลูกน้องโดยไม่หวังผลตอบแทน (McAllister, 1995; Butler, 1991; Mayer, Davis & Schoorman, 1995; McKnight, Cummings & Chervany, 1998)

มิชรา (Mishra, 1996) ได้นำเสนอถึงองค์ประกอบความไว้วางต่อหัวหน้างานไว้ 4 ด้าน ได้แก่ 1) สมรรถนะของหัวหน้างาน (Competence dimension) หมายถึงความสามารถที่เป็นพื้นฐานของความไว้วางใจ พนักงานมักจะให้ความไว้วางใจต่อหัวหน้างานด้วยเพราะเชื่อมั่นว่าหัวหน้างานของเขาเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการทำงาน และมีความสามารถในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม 2) การเปิดเผย (Openness dimension) หมายถึง การที่พนักงานมีความรู้สึกเชื่อมั่นว่าหัวหน้างานเป็นผู้ที่มีความเปิดเผยต่อลูกน้อง และปฏิบัติต่อลูกน้องด้วยความจริงใจ โดยที่การเปิดเผยนั้นหมายถึงการเปิดเผยความจริงของปัญหาและความสำเร็จที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม ยินดีรับฟังความคิดเห็นและปัญหา พร้อมนำเอาไป

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

พิจารณาและหาข้อตกลงร่วมกัน ไว้วางใจอยู่ในรูปของการรับรู้การเปิดเผยและความซื่อสัตย์ระหว่างกันของหัวหน้างานและพนักงาน 3) ความห่วงใย (Concern dimension of trust) หมายถึงการที่หัวหน้างานไม่เป็นผู้ที่ฉกฉวยผลประโยชน์อย่างไม่เป็นธรรมจากลูกน้อง แต่จะยึดถือเอาผลประโยชน์ของพนักงานและองค์การเป็นสำคัญ นอกจากนี้ ยังรวมถึงการให้ความสนในดูแลเกี่ยวกับความปลอดภัยในงานของพนักงาน ความสนใจและสนองตอบกับปัญหาของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ ให้การยอมรับและให้คุณค่ากับสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน และการให้ความสำคัญกับความมั่นคงในการทำงานของพนักงานด้วย และ 4) ความน่าเชื่อถือ (Reliability dimension of trust) การที่หัวหน้างานมีความสม่ำเสมอในการพูดและการกระทำ พูดและทำในสิ่งที่พูด รวมทั้งมีความคงเส้นคงว่าของการจัดสินใจในสถานการณ์หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานอีกด้วย หัวหน้างานที่ไม่คงเส้นคงวาในคำพูดและการทำของเขา จะก่อให้เกิดความเคลือบแคลงสงสัยและมีความรู้สึกไว้วางใจต่อหัวหน้างานของเขาลดลง (McGregor, 1967 as cited in Robbins & Judge, 2017) และมีแนวโน้มที่พนักงานจะมีพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทหน้าที่ที่องค์การกำหนดให้เขาและที่เขาคิดว่าจำเป็นต้องปฏิบัติตามหน้าที่เท่านั้น (Blau, 1964 as cited in Robbins & Judge, 2017)

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการที่ได้เสนอองค์ประกอบของความไว้วางใจต่อหัวหน้างานไว้เช่น เรย์โนลด์ส (Reynolds, 1997) ได้นำเสนอไว้ 4 องค์ประกอบในทำนองเดียวกับมิชราได้แก่ 1) ความสามารถ หมายถึงความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญของหัวหน้างานในการทำงานให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ 2) การเปิดเผย หมายถึง ความมั่นใจของลูกน้องว่าหัวหน้างานเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์และจริงใจต่อผู้อื่น 3) ความน่าเชื่อถือ หมายถึงการที่หัวหน้างานเป็นผู้ที่รักษาคำพูดและรักษาสัญญาต่อผู้อื่น และ 4) ความเสมอภาค หมายถึง การให้ความสนใจและห่วงใยลูกน้องด้วยความยุติธรรม ขณะที่ชอว์ (Shaw, 1997) มีแนวคิดไว้ไม่ได้แตกต่างกันว่าความไว้วางใจต่อหัวหน้างานสามารถพิจารณาได้จากองค์ประกอบ 3 ด้านได้แก่ 1) ความสำเร็จในผลงาน (Achieving results) ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญมากที่สุดในการที่จะทำให้ลูกน้องเกิดความไว้วางใจเนื่องจากหากหัวหน้างานสามารถนำทีมงานหรือลูกน้องให้ทำงานได้โดยบรรลุเป้าหมายหรือเกิดผลลัพธ์ในทางที่ดี ก็จะเป็นที่ไว้วางใจของลูกน้อง ขณะที่หัวหน้างานที่ขาดความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายก็ย่อมทำให้ลูกน้องคลางแคลงใจในความสามารถ 2) ความตรงไปตรงมา (Acting with integrity) หมายถึงการมีความซื่อสัตย์และจริงใจในการรักษาคำพูดของตนเอง มีการปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา ถูกต้องและเป็นธรรม และ 3) การแสดงความเอาใจใส่ (Acting with concern) หมายถึงการมีความเอาใจใส่ต่อบุคคลรอบ

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ข้างในเรื่องราวต่าง ๆ ทั้งในการทำงานและชีวิตส่วนตัว เข้าใจในปัญหา ความต้องการและกระทำการต่าง ๆ ในทิศทางที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกน้อง นอกจากนี้ ยังรวมไปถึงการมีความเอาใจใส่และสนับสนุนต่อเป้าหมายขององค์การอีกด้วย

งานวิจัยที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์หรืออิทธิพลของตัวแปรความไว้วางใจต่อหัวหน้างานกับตัวแปรต่าง ๆ นั้นปรากฏอย่างแพร่หลายเช่น ความไว้วางใจต่อหัวหน้างานผลทางบวกให้พนักงานเกิดความไว้วางใจต่อองค์การในภาพรวม (Whitener, 1997; Whitener, 1998; Payne, 2014: 134) ช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงานตอบสนองต่อเป้าหมายธุรกิจ และเพิ่มผลิตภาพในการปฏิบัติงาน (Hosmer, 1995 as cited in Simha & Stachowicz-Stanusch, 2014: 25) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Appelbaum et al., 2004; Altunt as & Baykal, 2010) และช่วยเสริมสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Lewis & Weigert, 1985 as cited in Simha & Stachowicz-Stanusch, 2014: 25) ทำให้พนักงานมีความรับรู้ความสัมพันธ์ของเขากับองค์การ (Perceived relationship with organization) มากขึ้น (Yee et al., 2008) รวมทั้งช่วยลดการลาออกจากงานอีกด้วย (Brashear et al., 2005)

จากการทบทวนวรรณกรรมเช่นงานของบัทซ์, ดิเอซและโคนอฟสกี้ (Butz; Dietz & Konovsky, 2001) พบว่าความไว้วางใจต่อหัวหน้างานนั้นเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความ พึงพอใจในงาน และยังพบว่าความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงซึ่งมีตำแหน่งเหนือกว่าหัวหน้างานนั้น เป็นความไว้วางใจที่กลบความไว้ใจต่อหัวหน้างานได้ กล่าวคือ หากพนักงานไม่รู้สึกไว้วางใจหัวหน้างานขั้นต้น แต่มีความไว้วางใจกับผู้บังคับบัญชาระดับสูงที่มีตำแหน่งเหนือกว่าหัวหน้างานแล้ว พนักงานจะยังมีความรู้สึกพึงพอใจต่อการทำงาน นอกจากนี้การที่พนักงานที่มีความไว้วางใจต่อหัวหน้างานสูง จะส่งผลให้พนักงานที่มีความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานสูงเช่นกัน (Lagace, 1991; Rich, 1997) ทั้งยังส่งให้ผลพนักงานที่มีความไว้วางใจต่อหัวหน้างานสูงผู้นั้นมีความตั้งใจที่จะลาออกน้อยกว่าพนักงานที่มีความไว้วางใจต่อหัวหน้างานต่ำ (Cunningham & McGregor, 2000; Hoy, Gagel & Tarter, 2006; Yang, Mossholder & Peng, 2009) อีกด้วย งานวิจัยของหยาง (Yang, 2006) ซึ่งทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในศูนย์บริการทางการแพทย์ที่เป็นโรงพยาบาลของรัฐในเขตตะวันออกเฉียงใดของประเทศสหรัฐอเมริกาจำนวน 564 คน ในงานวิจัยครั้งนี้ได้ทำการศึกษาความไว้วางใจต่อหัวหน้างานในสองมิติได้แก่ ความไว้วางใจเชิงการรับรู้ วัดจากการรับรู้ว่าตนเองสามารถพึ่งพาหัวหน้างานในงานที่ตนเองรับผิดชอบได้ การรับรู้ว่าหัวหน้างานสามารถทำงานในหน้าที่รับผิดชอบได้โดยเกิดผลดี การรับรู้ว่าหัวหน้างานทำงานอย่างมืออาชีพโดยปราศจากความรู้สึกไม่มั่นใจในประวัติผลงานของ

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

หัวหน้างาน รวมทั้งการรับรู้ว่าหัวหน้างานทำตามคำมั่นที่ได้ให้ไว้กับพนักงาน ขณะที่ความไว้วางใจเชิงความรู้สึก ซึ่งวัดจากการมีความรู้สึกเชื่อมั่นว่าหัวหน้างานมีความใส่ใจต่อพนักงาน ความรู้สึกเชื่อมั่นว่าเมื่อเกิดเหตุการณ์บางอย่างขึ้น หัวหน้างานจะเสียสละประโยชน์ส่วนตนบางอย่างเพื่อช่วยจัดการแก้ไขปัญหานั้นให้พนักงาน ความรู้สึกเชื่อมั่นว่าหัวหน้างานจะร่วมหัวจมท้ายแก้ไขปัญหากับตนเอง รวมทั้งความเชื่อมั่นว่าตนเองจะสามารถพูดคุยถึงความรู้สึกอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมากับหัวหน้างานได้ และการมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยเมื่อได้ทำงานกับหัวหน้างาน โดยผลการศึกษาพบว่าทั้งความไว้วางใจเชิงการรับรู้และความไว้วางใจเชิงความรู้สึก ต่างมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง และยังเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ และทำนายผลการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างอีกด้วย ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยอีกจำนวนมากที่พบว่าความไว้วางใจต่อหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน (e.g. Dirks & Ferrin, 2002; Goris et al., 2003; Brashear et al., 2003; Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Werbel & Henrique, 2009) เนื่องจากพนักงานที่รู้สึกขาดความไว้วางใจต่อหัวหน้างานจะมีความรู้สึกกังวลในการปฏิบัติงานอันส่งผลกระทบทางลบให้เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน (Dirks & Ferrin, 2002; Mayer, Davis & Schoorman, 1995)

ส่วนของงานวิจัยที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจต่อหัวหน้างานกับการเสริมพลังเชิงจิตวิทยานั้นได้แก่งานของเออร์เติร์ก (Ertürk, 2012) ซึ่งทำการศึกษากับพนักงานในบริษัทผู้ผลิตจำนวน 8 องค์การรวม 1,200 คนในเมือง Istanbul และเมือง Kocaeli งานวิจัยของเออร์เติร์กนี้ได้เลือกใช้แบบวัดความไว้วางใจต่อหัวหน้างานตามแนวคิดของไนแฮนและมาร์โลวี่ (Nyhan & Marlowe, 1997) พบว่าความไว้วางใจต่อหัวหน้างานนั้นมีความสัมพันธ์กับการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา และเป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจต่อหัวหน้างานและขีดความสามารถเชิงนวัตกรรมขององค์การ ในงานของหวง (Huang, 2012) พบว่าความไว้วางต่อหัวหน้างานนั้นมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และเป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลของตัวแปรการเสริมพลังไปยัง ตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พร้อมมีข้อเสนอจากการวิจัยว่าการที่จะเพิ่มผลการปฏิบัติงานในทางหนึ่งจึงสามารถดำเนินการได้จากการทำให้พนักงานมีความไว้วางใจต่อหัวหน้างานให้มากขึ้นนั่นเอง ส่วนการเพิ่มพูนความไว้วางใจนั้น สามารถดำเนินการโดยการส่งเสริมให้หัวหน้างานมีความใส่ใจต่อการทำงานและชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัวของลูกน้องให้มากขึ้น ให้ความช่วยเหลือแก้ไขปัญหา และร่วม วางแผนการพัฒนาตามสายอาชีพกับลูกน้องอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนอกจากจะส่งผลให้ลูกน้องเกิดความไว้วางใจต่อหัวหน้างานมากขึ้น

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

แล้ว ยังส่งผลให้ลูกน้องเกิดความพึงพอใจในงานตามมาด้วย ส่วนงานของ ลาเกซ (Lagace, 1991 as cited in Matzler & Renz, 2006: 1262) และงานของริช (Rich, 1997 as cited in Matzler & Renz, 2006: 1263) พบว่าความไว้วางใจต่อหัวหน้างานมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานขายกลุ่มตัวอย่าง สอดคล้องกับงานของโกริสและคณะ (Goris et al., 2003) ซึ่งพบว่าความไว้วางใจต่อหัวหน้างานมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน และเป็นตัวทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ในทำนองเดียวกับงานของชอคเล่ย์-ซาลาบัค, เอลลิสและวิโนเกรด (Shockley-Zalabak; Ellis & Winograd, 2009) ที่พบว่าความไว้วางใจต่อหัวหน้างานมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน และยังชี้ให้เห็นด้วยว่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั้นจะยิ่งสูงขึ้นหากพนักงานรับรู้ว่าหัวหน้างานมีความน่าเชื่อถือ มีความซื่อสัตย์และเป็นที่ไว้วางใจได้

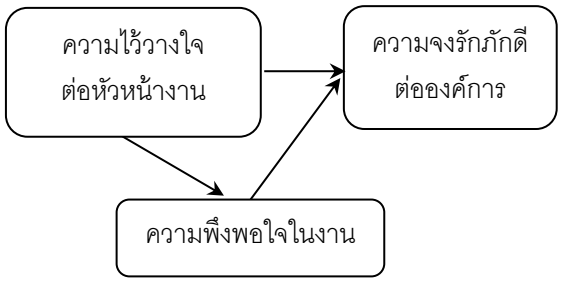
อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนวรรณกรรมต่างประเทศ ผู้วิจัยยังไม่พบงานที่ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน (Supervisory trust) กับความจงรักภักดีต่อองค์การ โดยปรากฏเพียงงานของแมซเลอร์และเรนซ์ (Mazler & Renzl, 2006) ซึ่งพบว่าความไว้วางใจระหว่างกัน (Interpersonal trust) จากการปรับใช้แนวคิดของคุ๊กและวอลล์ (Cook & Wall, 1980) เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความจงรักภักดีต่อองค์การผ่านความพึงพอใจในงานด้วย จากการทบทวนวรรณกรรมยังพบด้วยว่าความไว้วางใจต่อหัวหน้างานนั้นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ (Tan & Tan, 2009) การที่พนักงานมีความไว้วางใจต่อหัวหน้างานในระดับสูง จะส่งเสริมให้พนักงานมีความมุ่งมั่นทำให้เป้าหมายงานบรรลุผล รักษาสถานภาพการเป็นสมาชิกขององค์การไว้ด้วย และลดการมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานได้ (Thau et al., 2007) อีกด้วย ส่วนในประเทศไทย ปรากฏงานวิจัยในระดับบัณฑิตศึกษาของไทยของอุชุมพร แก้วขุนทด (2550) และงานของวัชรี วรอนันต์กุล (2559) ซึ่งพบว่า ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชามีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการพัฒนาแบบวัดความไว้วางใจต่อหัวหน้างานโดยใช้องค์ประกอบความไว้วางใจต่อหัวหน้างานจากแบบวัดของมิชรา (Mishra, 1996) โดยมี 4 องค์ประกอบได้แก่ 1) สมรรถนะของหัวหน้างาน หมายถึง การที่หัวหน้างานเป็นผู้ที่มีความรู้ทักษะ ความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจและการปฏิบัติบทบาทหน้าที่ของตน 2) การเปิดเผย หมายถึง การที่หัวหน้างานเป็นผู้ที่มีความเต็มใจที่จะแบ่งปันแลกเปลี่ยนความคิดและข้อมูลที่ตนเองมีอยู่โดยไม่ปิดบัง 3) ความห่วงใยดูแลลูกน้อง หมายถึง การที่หัวหน้างานเป็นผู้ที่มีความตั้งใจและความเต็มใจในการดูแล ให้คำปรึกษาแนะนำลูกน้องทั้ง

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวที่มีผลกระทบกับการปฏิบัติงานของลูกน้อง และ 4) ความน่าเชื่อถือ หมายถึง การที่หัวหน้างานเป็นผู้ที่มีแนวทางในการปฏิบัติที่สามารถทำนายได้ล่วงหน้า มีความรอบคอบ และตัดสินใจได้ดีในสถานการณ์ต่าง ๆ พร้อมกับปรับปรุงข้อคำถามบางส่วนจากแบบวัดของของไนแฮนและมาร์โลวี่ (Nyhan & Marlowe, 1997) และแบบวัดของมาเยอร์และกาวิน (Mayer & Gavin, 2005)

จากการประมวลเอกสารข้างต้นซึ่งพบว่าความไว้วางใจต่อหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับกับความพึงพอใจในงาน และมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์การ ประกอบกับผลจากการวิจัยหลายชิ้นพบว่าความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์เชิงการมีผลกระทบหรือมีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ ผู้วิจัยจึงคาดว่าความไว้วางใจต่อหัวหน้างานมีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความจงรักภักดีต่อองค์การผ่านความพึงพอใจในงาน ตามภาพประกอบต่อไปนี้



ภาพประกอบ 8 ความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจต่อหัวหน้างานกับความจงรักภักดีต่อองค์การ

8. ทฤษฎีและหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

กิจกรรมของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์การนั้นมีความจำเป็นต้องดำเนินการโดยใช้องค์ความรู้ที่เกี่ยวกับแนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult learning) การทำความเข้าใจถึงวิธีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ในองค์การจึงช่วยให้องค์การและผู้ที่ทำหน้าที่ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถออกแบบรูปแบบประสบการณ์การเรียนรู้ (Design of learning experience format) สำหรับให้การศึกษา ฝึกอบรม และพัฒนาพนักงานที่เป็นผู้ใหญ่ให้พัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดรับกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ จึงกล่าวได้ว่าทฤษฎีการเรียนรู้นั้นนับเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับความสำเร็จของกิจกรรมการฝึกอบรมพนักงาน (Van Wart, Cayer & Cook, 1993; Delahaye, 2005) และเติบโตอย่างมากในโลกของการฝึกอบรมในองค์การและเพื่อให้สอดคล้องกับผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้าง

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ความจงรักภักดีต่อองค์การซึ่งเป็นผู้ใหญ่ (Adult) ในการออกแบบโปรแกรมการเรียนรู้และการเลือกใช้เทคนิคเพื่อสร้างการเรียนรู้ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามโปรแกรมตามแนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ อันเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากสภาพการณ์ของการจัดการเรียนการสอน (Formal instructional setting) ซึ่งมีลำดับการเรียนรู้อย่างมีเป้าหมาย ต่อเนื่องและจัดการเรียนรู้อย่างตั้งใจ (อาชัญญา รัตนอุบล, 2559) เพื่อช่วยให้ผู้ใหญ่เกิดการเรียนรู้ (อาชัญญา รัตนอุบล, 2551)

8.1 ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult learning theory หรือ Andragogy theory) ซึ่งได้รับการนำเสนอโดยโนลส์ (Knowles) และได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายนั้น ได้รับการพัฒนามาอย่างยาวนานนับตั้งแต่ต้นคริสต์ศตวรรษที่ 20 (ปิยะ ศักดิ์เจริญ, 2558: 9) โดยปรากฏงานวิจัยด้านวิทยาศาสตร์และด้านศิลปศาสตร์ออกมาสนับสนุนแนวคิดดังกล่าวจำนวนมาก (ศิรภัสสร์ วงศ์ทองดี, 2556) ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่นี้มีความเชื่อเบื้องต้นว่าบุคคลมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง อันแตกต่างไปจากบุคคลอื่น บุคคลมีความต้องการพัฒนาไปในทางที่ดีตามศักยภาพของตนเอง และการเรียนรู้นั้นเป็นกระบวนการภายในของผู้เรียนซึ่งบุคคลภายนอกเป็นเพียงผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ หรือเป็นผู้ร่วมกิจกรรม (ปิยะ ศักดิ์เจริญ, 2558: 9) และบุคคลที่เรียนรู้จะทำการเรียนรู้ด้วยการชี้นำตนเอง (Self-directed) (Knowles, 1978 อ้างถึงใน สุวัฒน์ วัฒนวงศ์, 2547; 2551; Knowles et al., 1998 as cited in Swanson & Holton, 2001) จากงานเขียนของเฮนเบิร์ก (Haneberg, 2007) คอร์ลี่ย์ (Corley, 2008) อาร์มสตรองและมิทเชลล์ (Armstrong & Mitchell, 2012) จงกลนี ชุติมาเทวินทร์ (2542) และ อมราภรณ์ หมีปาน (2552) การเรียนรู้ของผู้ใหญ่มีฐานคติ 6 ประการ ประมวลได้ดังนี้

1) ความต้องการที่จะเรียนรู้ (Lerner's need to know) กล่าวคือผู้ใหญ่ต้องการรู้ถึงวัตถุประสงค์ วิธีการเรียนรู้ก่อนที่จะเรียนหรือเข้าร่วมฝึกอบรม และเนื่องจากผู้ใหญ่นั้นเข้าใจตนเองและรู้สึกว่าตนเองต้องรับผิดชอบกับผลจากการตัดสินใจของตนเอง เมื่อต้องการที่จะเรียนรู้เรื่องใดผู้ใหญ่จึงมักจะตรวจสอบดูว่าผลประโยชน์ในการเรียนรู้ที่เขาได้รับนั้นมีมากน้อยเพียงใด ถ้าไม่ได้เรียนรู้เรื่องนั้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อเขาอย่างไร (วุฒิพล สกลเกียรติ, 2546) โดยข้อสรุปนี้หน้าที่ของบุคคลภายนอกจึงเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitator) เพื่อช่วยเหลือให้ผู้เรียนได้รับรู้ถึงความต้องการที่จะเรียนรู้ของเขา หรืออย่างน้อยที่สุด ผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้จะช่วยชี้ให้เห็นถึงคุณค่าของการเรียนรู้ที่จะช่วยพัฒนาหรือยกระดับเขา และก่อนที่จะเริ่มการ

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

เรียนรู้ก็ควรที่จะได้ประเมินบุคคล (Personal appraisal) เป็นต้น เพื่อจะได้จัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้เหมาะสมที่สุด

2) แนวทางการเรียนรู้เป็นของตนเอง (Self-concept of learning) โดยผู้ใหญ่เชื่อว่าเขาสามารถควบคุมและนำตนเองได้ ผู้ใหญ่ไม่ต้องการได้รับการปฏิบัติระหว่างเรียนรู้เหมือนเด็ก เนื่องจากสามารถรับผิดชอบตนเอง เคารพและกำหนดวิถีของตนเองได้ (Corley, 2008 อ้างถึงในปิยะ ศักดิ์เจริญ, 2558: 10) ผู้ใหญ่จึงต้องการที่จะชี้นำตนเอง (Self-directed) ในการเรียนรู้ โดยคุณลักษณะของการเรียนรู้ด้วยการชี้นำตนเองของผู้ใหญ่ตามทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่นั้นมีคุณลักษณะสำคัญสรุปได้ หลายประการได้แก่ (สรรรัชต์ ห่อไพศาล, 2552; วีระกุล อรัณยนาค, 2555)

2.1) ผู้ใหญ่เข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความคิด

2.2) ผู้ใหญ่มีความเป็นตัวของตัวเอง ต้องการควบคุมตนเอง และนำตนเองได้โดยที่ไม่ต้องให้ผู้สอนเป็นผู้ชี้นำ

2.3) ผู้ใหญ่มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นเพื่อที่จะให้ผู้อื่นนั้นสะท้อนความคิด และการขอความช่วยเหลือ เช่นการขอความช่วยเหลือ คำปรึกษาหรือคำแนะนำจากผู้สอน เป็นต้น

2.4) ผู้ใหญ่มีความสามารถในการวิเคราะห์ความต้องการเรียนรู้ของตนเองได้โดยการร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

2.5) ผู้ใหญ่มีความสามารถในการกำหนดจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้และสามารถประเมินผลสำเร็จได้ด้วยตนเอง

2.6) ผู้ใหญ่มีความสามารถในการเสาะแสวงหาบุคคลหรือแหล่งวิทยาการที่เหมาะสมและสอดคล้องกับจุดประสงค์ของการเรียนรู้ได้

2.7) ผู้ใหญ่มีความสามารถในการเลือกแผนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพโดยใช้ประโยชน์จากแหล่งวิทยาการต่าง ๆ และความคิดริเริ่มของตนเองได้ และ

2.8) ผู้ใหญ่มีความสามารถในการเก็บรวบรวมข้อมูลและการนำผลที่ได้รับจากข้อมูลไปใช้ประโยชน์ได้

3) ประสบการณ์ที่สั่งสมในการเรียนรู้ (Prior experience of the learning) ผู้ใหญ่มักจะไม่สนใจเรียนรู้ในเรื่องที่มีเนื้อหามาก ๆ หรือที่ต้องจดจำข้อมูล สถิติหรือตัวเลขมากมาย หรือการพูดถึงทฤษฎีเพียงอย่างเดียว เนื่องจากผู้ใหญ่มีประสบการณ์มามาก จึงมักจะมีกรอบความคิดของตัวเองที่สั่งสมมาจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ก่อนหน้า แรงจูงใจ ลักษณะหรือสไตล์การเรียนรู้ (Learning style) ความสนใจและเป้าหมายของการเรียนรู้ (วุฒิพล สกลเกียรติ, 2546) การจัดการ

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

เรียนรู้ด้วยวิธีการฝึกอบรมหรือพัฒนาอื่นใดที่ได้ผลดี จึงควรต้องให้ผู้ใหญ่ได้รับโอกาสในการแสดงความคิดเห็น การมีส่วนร่วมในกิจกรรม และให้เวลาตามสมควรในการนำไปปรับเอาสิ่งที่เรียนรู้ไปใช้กับการทำงาน โดยเฉพาะการปรับปรุงพฤติกรรมตัวเองไปสู่สิ่งใหม่ ทั้งนี้ การให้จุดเน้นของการเรียนรู้กับผู้ใหญ่ที่เหมาะสมจึงได้แก่การใช้เทคนิคประสบการณ์ (Experience technique) เพื่อดึงเอาประสบการณ์ของผู้เรียนออกมาใช้ประโยชน์อันได้แก่การอภิปรายกลุ่ม การใช้สถานการณ์จำลอง การใช้กรณีตัวอย่าง หรือกิจกรรมการแก้ไขปัญหา (วีระกุล อรัณยนาค, 2555)

4) ความพร้อมในการเรียนรู้ (Readiness to learn) การฝึกอบรมพัฒนาเรื่องใดจะต้องไม่ทำให้ผู้เข้าอบรมซึ่งถือว่าเป็นผู้ใหญ่รู้สึกว่าเขาถูกบังคับ แต่ต้องมาเข้าอบรมด้วยความสมัครใจที่จะเรียนรู้เอง ด้วยเพราะผู้ใหญ่จะรู้สึกต่อต้านเมื่อได้เขาได้รับคำสั่งให้ต้องมาเข้ารับการพัฒนา การบังคับหรือยัดเยียดให้ผู้ใหญ่ต้องเข้ารับการอบรม โดยเฉพาะจากผู้บังคับบัญชาจึงมีผลอย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิผลของการเรียนรู้ และควรมุ่งให้เป็นการเรียนรู้ในสิ่งที่อยู่ในบริบทชีวิตประจำวัน (Life-centered) หรือการแก้ไขปัญหาในงาน (Task-centered) มากกว่าที่จะมุ่งเนื้อหาตามหลักสูตร นอกจากนี้ ผู้สอนควรเตรียมให้ผู้ใหญ่ที่เป็นผู้เรียนมีความพร้อมที่จะเรียนรู้ เกิดความสนใจใคร่รู้ว่าการเรียนรู้จะช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาในชีวิตประจำวันหรือในการทำงานได้อย่างไร

5) เป้าหมายของการเรียนรู้ (Orientation to learning) เป้าหมายของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่นั้นเป็นการเรียนรู้เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงและโดยทันที สิ่งที่จะจูงใจให้ผู้ใหญ่จึงได้แก่การเรียนรู้ในเรื่องใหม่ ๆ การเสริมสร้างทักษะและความเข้าใจใหม่ ๆ ที่นำไปใช้ได้กับชีวิตจริง นอกจากนี้ ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดีจากตัวอย่างหรือเหตุการณ์จริงที่เกิดขึ้นในงานหรือในองค์กรของเขา หรือที่เขามีประสบการณ์มาก่อนหน้า โดยประการนี้เอง เทคนิคหรือแนวปฏิบัติที่ได้เลือกนำมาใช้กับการสร้างเรียนรู้จึงจะพิจารณาให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับการประสบการณ์ของผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรม พร้อมกันนั้น ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดีเมื่อเขารู้สึกว่าทักษะหรือความรู้ใหม่นั้นเชื่อมโยงและเป็นประโยชน์โดยตรงต่อเป้าหมายของเขา หรือเป็นประโยชน์กับงานที่เขาทำ โดยเหตุนี้เองเมื่อออกแบบหลักสูตรหรือโปรแกรมพัฒนาใดจึงควรให้ผู้ใหญ่ได้กำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ที่เขาสนใจจะนำมาพัฒนาของตัวเขาเอง และเน้นให้เห็นว่าข้อมูลหรือความรู้ใดที่เป็นประโยชน์ต่การบรรลุเป้าหมายดังกล่าวนั้นอย่างไรบ้าง

6) แรงจูงใจในการเรียนรู้ (Motivation to learn) ซึ่งควรจะเกิดจากแรงจูงใจภายในมากกว่าแรงจูงใจภายนอก การฝึกอบรมพัฒนาจะต้องมุ่งเน้นการสร้างความตระหนัก (Awareness) ให้ผู้ใหญ่ได้นำความรู้และสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการหลักสูตรหรือโปรแกรมฝึกอบรมพัฒนาไปใช้กับ

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

การทำงาน และการเติมเต็มศักยภาพของตัวเขาเอง ผู้สอนจึงควรมีบทบาทสร้างความคุ้นเคยให้กับผู้เรียน แสดงความจริงใจ ให้การยอมรับ ให้เกียรติและเป็นกันเองกับผู้เรียน นอกจากนี้ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดีเมื่อมีการชักจูงใจอย่างเหมาะสม เช่นการสร้างความคุ้นเคยกับผู้เรียน การจัดบรรยากาศในการเรียนรู้ให้เหมาะสม ลดภาวะความเครียดความกังวลใจที่จะกลายมาเป็นอุปสรรคในการเรียนรู้ เช่นน การใช้สื่อวัสดุการเรียนรู้ที่สบายตา การจัดให้มีช่วงเวลาพักระหว่างการเรียนรู้เป็นต้น และยังควรให้แรงเสริม (Reinforcement) เพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนรู้มีการแสดงออก อันควรมุ่งเน้นที่การสร้างแรงผลักดันภายในตัวบุคคลเช่นการตอบสนองให้เกิดความพึงพอใจในงาน หรือการเข้าใจตนเองมากขึ้น หรือในบางกรณีอาจจะมีค่าตอบแทน หรือการเติบโตในอาชีพเป็นเป้าหมายในการเรียนรู้ ซึ่งในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้จะต้องพิจารณาเรื่องนี้ประกอบด้วย

ตามทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เช่นที่กล่าวถึง ผู้ให้การฝึกอบรมหรือผู้สอนจะมีหน้าที่สำคัญในการสร้างความสัมพันธ์และการกระตุ้นให้ผู้เรียนรู้เป็นผู้ริเริ่ม เห็นความสำคัญและมีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Learning facilitator) ควรต้องมีคุณสมบัติหลายประการดังนี้ (Rogers & Freiberg, 1994 อ้างถึงใน สิริอร วิชาวุธ, 2554: 282) ได้แก่ 1) มีความจริงใจและเน้นความเป็นจริง (Realness) โดยพยายามแสดงความเป็นตัวตนอย่างที่เป็น มีความจริงใจเปิดเผย แสดงความรู้สึกและประเมินการเรียนรู้ตามความเป็นจริง การเปิดเผยตัวตนของผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้จะช่วยให้ผู้เรียนรู้สึกว่าผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้เป็นมนุษย์ปุถุชน สามารถเข้าถึงได้ อันจะง่ายต่อการสร้างความสัมพันธ์ในกิจกรรมการเรียนรู้ 2) ให้การยอมรับและความไว้วางใจแก่ผู้เรียน (Pricing, accepting & trust) ซึ่งสามารถแสดงออกได้โดยการให้คุณค่ากับความรู้สึก ความคิดและความเป็นตัวตนของผู้เรียนแต่ละคน 3) เข้าใจผู้เรียน (Emphatic understanding) โดยการรับฟังความคิดและหมั่นสังเกตความรู้สึกของผู้เรียนให้มาก อันจะช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีและสามารถตอบสนองผู้เรียนได้มากขึ้น และ 4) ไม่คุกคามตัวตนของผู้เรียน ไม่ว่าจะเป็นโดยการใช้เนื้อหาความรู้หรือใช้กระบวนการเรียนรู้ หากมีการคุกคามจะทำให้ผู้เรียนเกิดการต่อต้านหรือไม่อยากเรียนรู้

8.2 **หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่**

การเรียนรู้ของผู้ใหญ่นั้นเป็นการเรียนรู้โดยที่ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรม มีการปฏิบัติมากกว่าการเป็นผู้ฟัง และมีการได้รับข้อมูลย้อนกลับระหว่างกัน (Bonwell, 1995) โดยมีการเรียนรู้ได้หลากหลายวิธีเช่นการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง การเรียนรู้จากปัญหาเป็นหลัก (Rotem et al., 2000 อ้างถึงใน สุภัสสรา ภูเมฆ และยุวดี ทรัพย์ประเสริฐ, 2555: 18) และสามารถ

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ประยุกต์ใช้เทคนิคการฝึกอบรมได้อย่างหลากหลาย กิจกรรมการพัฒนาตามโปรแกรมที่จัดกระทำกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยระยะที่ 2 นี้ ผู้วิจัยได้คำนึงถึงหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ตามข้อพิจารณาของ จงกลณี ชุติมาเทวินทร์ (2542: 4) ชัยฤทธิ์ โพธิ์สุวรรณ (2544) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้มากที่สุด ดังนี้

8.2.1) ผู้ใหญ่ไม่ต้องการถูกปฏิบัติเหมือนตนเองเป็นเด็ก เพราะสามารถรับผิดชอบตนเอง เคารพตนเองและกำหนดวิถีของตนเองได้

8.2.2) ผู้ใหญ่มีประสบการณ์หลายอย่างที่สามารถนำเอามาใช้กับการฝึกอบรม

8.2.3) ผู้ใหญ่มักจะไม่สนใจการเรียนรู้ที่มีเนื้อหามาก ๆ หรือการที่จะต้องจดจำข้อเท็จจริง ตัวเลขมากมาย หรือการที่กล่าวถึงทฤษฎีเพียงอย่างเดียว แต่จะแสวงหาคุณค่าด้านอื่น ๆ ด้วย

8.2.4) ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดีในสถานการณ์ที่น่ารื่นรมย์

8.2.5) ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้เร็วกว่าหากได้มีส่วนร่วมในการอบรมโดยเฉพาะ มีการปฏิบัติจริง แทนที่จะเป็นการนั่งฟังบรรยายอย่างเดียว

8.2.6) ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดีเมื่ออยู่ในสภาพที่พร้อมและพอใจที่จะเรียน ผู้สอนจึงต้องกระตุ้นให้ผู้ใหญ่มีความสนใจที่จะเรียนรู้ (ชัยฤทธิ์ โพธิ์สุวรรณ, 2544) การจูงใจและการเตรียมความพร้อมจึงจำเป็นจะต้องให้ความสำคัญด้วยเช่นกันในการฝึกอบรมให้กับผู้ใหญ่

8.2.7) ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้เร็วที่สุดโดยหลักความเกี่ยวสัมพันธ์ ซึ่งหมายถึงทุกข้อเท็จจริงทุกแนวคิดและความคิดรวบยอดทั้งหลายนั้น จะสามารถเรียนรู้ได้ดีที่สุดเมื่อเกี่ยวโยงกับสิ่งที่เคยเรียนรู้หรือเคยมีประสบการณ์มาแล้ว

8.2.8) การเปิดโอกาสให้ผู้ใหญ่ได้ค้นพบตัวเอง เรียนรู้ด้วยตนเอง จะเป็นกิจกรรมที่แต่ละคนสามารถรับผิดชอบด้วยตนเองในสัดส่วนเวลาของตนเอง โดยมีผู้เชี่ยวชาญหรือผู้รู้คอยแนะนำซึ่งการเรียนโดยวิธีนี้ผู้ใหญ่จะเรียนได้ดีเพราะแต่ละคนล้วนมีความลุ่มลึกของตัวเองด้วยกันทั้งนั้น

8.2.9) ผู้ใหญ่แต่ละคนเรียนรู้ได้เร็วหรือช้าในอัตราที่ก้าวกระโดดที่แตกต่างกันและในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งจะมีปัจจัยทางด้านจิตวิทยาและทางด้านร่างกายเป็นตัวกำหนดขีดความสามารถทางด้านการเรียนรู้ ถึงแม้แต่ละคนจะเริ่มต้นเหมือนกันหรือการเริ่มต้นด้วยความกระตือรือร้นสูงสุดเหมือนกันก็ตาม

8.2.10) สำหรับผู้ใหญ่แล้ว การเรียนรู้สามารถทำได้ไม่สิ้นสุด ผู้ใหญ่จึงมีความรู้มาก บางคนอาจจะมีประสบการณ์มากกว่าวิทยากรหรือผู้สอนหรืออาจจะมีความรู้ในบางเรื่อง

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

มากกว่าผู้สอนก็ได้ รวมทั้งอาจจะมีความรู้มากกว่าผู้เข้าร่วมอบรมในกลุ่มเดียวกันด้วย นอกจากนี้ ความสามารถของผู้ใหญ่ ทั้งในเรื่องของทักษะเฉพาะ ความรู้ เทคนิค ทัศนคติ และประสบการณ์ยังแตกต่างกันไปด้วย

8.2.11) ผู้ใหญ่ชอบเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง ขณะที่การใช้ภาษาท่าทางและสื่อทัศนูปกรณ์ที่หลากหลายจะมีผลต่อการเรียนรู้มากกว่าสื่อที่เป็นภาษาเขียน นอกจากนี้ การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ง่ายและง่ายต่อการยอมรับของผู้ใหญ่ หากการกระทำนั้นหรือสิ่งนั้นไม่ขัดกับสิ่งที่ได้เคยเรียนรู้หรือเคยมีประสบการณ์มาก่อน

8.2.12) ถึงแม้ผู้ใหญ่จะมีความรู้สึกทางด้านเกียรติภูมิและศักดิ์ศรีค่อนข้างมาก แต่ผู้ใหญ่ก็ยังมีความพอใจและความอบอุ่นใจที่ได้รับการยกย่องเช่นเดียวกับเด็ก ๆ ฉะนั้น การเสริมแรงในทางบวกอาทิ คำชมเชย การให้รางวัล ก็จะช่วยกระตุ้นและจูงใจในการเรียนรู้ได้อย่างมากเช่นเดียวกัน

8.2.13) กระบวนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะได้ผลดีมากที่สุดเมื่อการเรียนรู้นั้น ๆ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในงานปัจจุบันได้

8.2.14) กระบวนการที่อบรมให้กับผู้ใหญ่ควรเริ่มต้นจากภาพรวมก่อน จากนั้นจึงระบุทีละส่วนขั้นตอนและแสดงให้เห็นภาพรวมอีกครั้ง

8.2.15) อัตราการหลงลืมของผู้ใหญ่อาจจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและในทันทีหลังการอบรมได้ ฉะนั้นวิทยากรควรจะหาวิธีให้การเรียนรู้นั้น ๆ สามารถจำได้ง่ายและเพิ่มพูนขึ้นได้ โดยการกระทำซ้ำ แสดงซ้ำ พูดซ้ำ ในเรื่องเดียวกัน แต่เปลี่ยนวิธีการนำเสนอซึ่งจะช่วยได้อย่างมากเพื่อให้จำได้โดยไม่ลืม

เมื่อคำนึงถึงประสิทธิผลของการเรียนรู้แล้ว ผู้สอนมีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องใช้เทคนิคการสอนให้เหมาะสมกับลักษณะการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ โดยตามแนวคิดของสุนทร โคตรบรรเทา (2526 อ้างถึงใน อาชัญญา รัตนอุบล, 2559: 41-42) การจัดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะต้องคำนึงถึงหลักการสำคัญว่าเรื่องที่ให้การเรียนรู้นั้นจะต้องเป็นเรื่องที่ผู้ใหญ่มีความสนใจ ผู้สอนจึงต้องสอนในสิ่งที่เป็นรูปธรรมและนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน เหมาะสมกับทักษะของผู้เรียน พยายามช่วยให้ผู้เรียนรู้ที่เป็นผู้ใหญ่มีความพยายามในการเรียนรู้ เห็นคุณค่าความสำคัญของการตั้งเป้าหมายเพื่อให้บางอย่างดีขึ้น ออกแบบบทเรียนที่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้ให้ดี ไม่ทำให้เกิดความเบื่อหน่าย แสดงสีหน้าที่ไม่พอใจ ทั้งยังต้องให้การยอมรับ ส่งเสริมและให้กำลังใจผู้เรียน ส่งเสริมการอภิปรายหาเหตุผล การพูดคุยและการหารือระหว่างผู้เรียนด้วยกัน รวมถึงระหว่างผู้เรียนและผู้สอน ส่วนผู้สอนซึ่งนับเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาผู้ใหญ่ให้

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่กำหนดไว้ตามโปรแกรมจำเป็นที่จะต้องมีความเข้าใจในการจัดรูปแบบประสบการณ์การเรียนรู้ (Design learning experience format) เป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ต้องคำนึงถึงเพื่อให้เกิดประสิทธิผลของการเรียนรู้สูงสุด โดยโนลส์ (Knowles) ได้นำเสนอถึงแนวทางการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Andragogy) ไว้ได้แก่ (ชัยฤทธิ์ โพธิสุวรรณ, 2544: 65-68)

1) สร้างบรรยากาศความเป็นกันเอง โดยให้การยอมรับในเอกลักษณ์ของผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่แต่ละคน ซึ่งจะพัฒนาไปสู่การให้ความไว้วางใจและการทำงานระหว่างกันอย่างสร้างสรรค์

2) จัดโครงสร้างทางกายภาพของห้องเรียนให้มีบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการ หลีกเลี่ยงการจัดห้องเรียนแบบบรรยาย แต่ควรให้มีลักษณะที่นั่งล้อมวงคุยกันเพื่อให้เอื้อต่อการสื่อสารแบบสองทางของผู้เรียน อันจะช่วยกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกัน

3) ผู้สอนทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนได้วิเคราะห์ความต้องการของตนเอง โดยผู้สอนช่วยแนะนำวิธีการหรือเครื่องมือในการวิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียน ทั้งนี้ การที่ผู้เรียนเป็นผู้ที่ระบุความต้องการของตนเองนั้นจะมีผลดีประการสำคัญคือช่วยให้ผู้เรียนมีความมุ่งมั่นผูกพันกับเป้าหมายการเรียนรู้ที่เขาเองเป็นผู้กำหนดขึ้น

4) ผู้สอนช่วยให้ผู้เรียนกำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ที่เป็นจริงได้ หากผู้เรียนยังติดขัดในการเขียน ผู้สอนจะทำให้หน้าที่ช่วยให้คำแนะนำและให้ความสะดวก การที่ผู้เรียนเป็นผู้ที่ระบุวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้นั้นด้วยตนเองจะมีผลดีประการสำคัญให้ผู้เรียนมีความมุ่งมั่นผูกพันกับเป้าหมายการเรียนรู้ที่เขาเองเป็นผู้กำหนดขึ้นเช่นกัน

5) ผู้สอนช่วยให้ผู้เรียนได้เปิดโอกาสเลือกวิธีการเรียนรู้ที่ผู้เรียนชอบและมีความมั่นใจ โดยหากมีสิ่งติดขัดผู้สอนก็จะทำหน้าที่แนะนำทางเลือก บอกข้อดีข้อจำกัดของแต่ละวิธีการเรียนรู้ วิธีการนี้จะช่วยให้ผู้เรียนได้นำเอาประสบการณ์เดิมมาใช้กับการเรียนรู้มากขึ้น

6) ผู้สอนช่วยทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง หรือจัดให้มีพี่เลี้ยงเพื่อให้ผู้เรียนเกิดความมั่นใจและมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์และเรียนรู้ระหว่างกันกับพี่เลี้ยงด้วย

7) ผู้สอนช่วยให้ผู้เรียนได้ประเมินความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของตนเองเป็นระยะ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เรียนตัดสินใจในการกระทำของตนเองตามกิจกรรมการเรียนรู้ได้ โดยเฉพาะในการประเมินขั้นสุดท้ายคือการประเมินว่าบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ด้วยการประเมินด้วยตนเอง (Self-evaluation) ซึ่งผู้เรียนสามารถระบุจุดที่ขาดที่ต้องการการพัฒนาเพิ่มเติมได้

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ทำการประยุกต์ใช้ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning) ตามแนวคิดของโนลส์ (Knowles, 1978 อ้างถึงใน สุวัฒน์ วัฒนวงศ์,

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

2547; 2551; Knowles et al., 1998 as cited in Swanson & Holton, 2001) เฮนเบิร์ก (Haneberg, 2007) อาร์มสตรองและมิทเชลล์ (Armstrong & Mitchell, 2012) และจงกลนี ชุติมาเทวินทร์ (2542) สำหรับทุกกิจกรรม และแนวคิดการฝึกอบรมเพื่อดำเนินกิจกรรมตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ โดยผู้วิจัยและผู้ช่วยนักวิจัยตระหนักถึงหน้าที่ในการสร้างความสัมพันธ์และการกระตุ้นให้ผู้เรียนรู้เป็นผู้ริเริ่ม โดยเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ มีความจริงใจเปิดเผย ให้การยอมรับและความไว้วางใจแก่ผู้เรียน รับฟังความคิดและหมั่นสังเกตความรู้สึกและไม่คุกคามตัวตนของผู้เรียน พร้อมกับพิจารณาว่าผู้เข้าร่วมโปรแกรมที่เป็นผู้ใหญ่มีประสบการณ์หลายอย่างที่สามารถนำเอามาใช้กับการฝึกอบรม เน้นการมีส่วนร่วมในการอบรมโดยเฉพาะ มีการปฏิบัติจริง แทนที่จะเป็นการนั่งฟังบรรยายอย่างเดียว มีการจูงใจและการเตรียมความพร้อมก่อน ระหว่างและหลังการฝึกอบรม พร้อมกับเชื่อมโยงสิ่งที่ผู้เข้าร่วมโปรแกรมได้เคยเรียนรู้หรือเคยมีประสบการณ์มา ให้การยกย่องและการเสริมแรงทางบวก อาทิ คำชมเชย การให้รางวัล เพื่อกระตุ้นและจูงใจในการเรียนรู้และต้องแสวงหาวิธีให้การเรียนรู้ที่กำหนดขึ้นสามารถจดจำได้ง่าย และนำไปประยุกต์ใช้ในงานปัจจุบันได้ โดยจากการทบทวนวรรณกรรม ปรากฏงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาในประเทศไทยจำนวนมากที่จัดทำโปรแกรมการฝึกอบรมพัฒนากลุ่มตัวอย่างของการวิจัยโดยปรับใช้หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่สำหรับการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ เช่นงานของวีระกุล อรัณยะนาค (2555) ที่ได้ทำการวิจัยเพื่อพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้เพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตของแรงงานต่างด้าว โดยในขั้นตอนของการออกแบบและพัฒนาแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ผสมผสานทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เข้ากับปรัชญาคิดเป็น ซึ่งเป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับการตัดสินใจที่ผู้ติดสินใจทำหน้าที่แสวงหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องด้วยตนเอง แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อหาทางเลือกในการตัดสินใจที่เหมาะสมตามแนวคิดของโกวิท วรพิพัฒน์ และปรับใช้ขั้นตอนการพัฒนาโปรแกรมการศึกษานอกระบบตามแนวคิดของบอยล์ (Boyle) กิจกรรมการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นมีตัวอย่างเช่น 1) การปฐมนิเทศ โดยวิทยากรแนะนำตนเอง พร้อมอธิบายวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ตามหลักสูตรและแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และมีกิจกรรมเพื่อสร้างความคุ้นเคยระหว่างวิทยากรกับผู้เรียน และได้บอกความคาดหวังและกำหนดข้อตกลงร่วมกัน 2) การเรียนรู้เรื่องหลักการประกันสุขภาพ ผู้วิจัยได้ให้ผู้เรียนนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับหลักประกันสุขภาพ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และมอบหมายภารกิจให้ผู้เรียนค้นคว้าข้อมูลเกี่ยวกับการใช้ยา 3) การเรียนรู้เรื่องการใช้ยา ผู้วิจัยเปิดวีดีทัศน์เรื่องการใช้ยา แล้วแบ่งกลุ่มผู้เรียนบอกถึงอันตรายของการใช้ยาที่เคยพบและวิธีการแก้ไขเบื้องต้น จากนั้นให้มีการอภิปรายแปลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ระหว่างกัน และมอบหมายภารกิจให้ผู้เรียนเรียนรู้เรื่องอาหารที่บริโภคมาคนละ 1 เรื่อง 4) การเรียนรู้เรื่องอาหารที่ถูกสุขลักษณะ วิทยากรให้ผู้เรียนได้นำเสนออาหารแต่ละชนิดที่ได้รับมอบหมายให้เตรียมมา จากนั้นวิทยากรบรรยายให้ความรู้เรื่องอาหารที่ถูกสุขลักษณะ พร้อมการอภิปรายและซักถาม และได้มอบหมายให้ผู้เรียนศึกษาข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตของแรงงานต่างด้าวทางสื่อต่าง ๆ มาเพื่อนำเสนอในครั้งต่อไป 5) การเรียนรู้เรื่องช่องทางการรับรู้ข่าวสารที่เป็นประโยชน์ โดยวิทยากรให้ผู้เรียนมานำเสนอข้อมูลข่าวสารที่ไปค้นมาเป็นรายกลุ่ม แล้วให้ผู้เรียนแลกเปลี่ยนความรู้จากข่าวสารที่เตรียมมา จากนั้นสรุปบทเรียนและซักถาม พร้อมกับให้ผู้เรียนค้นคว้าหาช่องทางการเข้ารับการศึกษาและฝึกอบรมเพื่อมานำเสนอในการเรียนรู้ครั้งต่อไป 6) เรียนรู้เรื่องช่องทางการเข้ารับการศึกษาและการฝึกอบรมตามความสนใจ โดยวิทยากรได้ให้ผู้เรียนนำเสนอถึงช่องทางการเข้ารับการศึกษาและฝึกอบรมที่ได้ค้นคว้ามา แล้วให้ผู้เรียนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และบอกเล่าประสบการณ์ระหว่างกัน เป็นต้น ในแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ยังประกอบด้วยกิจกรรมการเรียนรู้เรื่องการศึกษาเพื่อให้มีรายได้เสริม การออมเงิน การแก้ไขปัญหาหนี้สิน และการดำเนินชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง และมีการจัดกิจกรรมปัจฉิมนิเทศเพื่อสังเกตความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของผู้เรียน รวมทั้งประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนด้วยแบบประเมินผลหลังเรียน ผู้วิจัยได้ดำเนินการจากการทดลองจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตแรงงานต่างด้าวพบว่ามีประสิทธิภาพเท่ากับ 81.27/81.40 ผลจากการดำเนินกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตแรงงานต่างด้าวพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีการพัฒนาใน 1) ด้านสุขภาพ มีการพัฒนาในเรื่องการมีบัตรประกันสุขภาพแรงงานต่างด้าว ได้เข้ารับการตรวจสุขภาพประจำปี มีการเลือกใช้ยาตรงกับโรค มีการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ รับประทานอาหารที่เป็นประโยชน์ และเข้าถึงบริการสาธารณสุข 2) ด้านการศึกษา มีการพัฒนาในเรื่องการฟัง การพูด การอ่านและการเขียนภาษาไทย ทราบถึงสิทธิในการร้องเรียน มีช่องทางในการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ทราบถึงช่องทางในการศึกษาอบรมตามความสนใจ และช่องทางการหารายได้เสริมจากการทำงาน ส่วนด้านรายได้และเศรษฐกิจ มีการพัฒนาในเรื่องการออม การจดบันทึกรายรับและรายจ่าย และประหยัด และงานของสุภัสสรา ภูเมฆ และยุวดี ทรัพย์ประเสริฐ (2555) ในรายงานการวิจัยเรื่องผลของการจัดการเรียนการสอนโดยใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ในการสอนวิชาการพยาบาลมารดาทารกและการผดุงครรภ์ 2 สำหรับนักศึกษาพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จักรีรัช ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการทดลองจัดการเรียนการสอนจำนวน 45 ชั่วโมง แบ่งวิธีการสอนออกเป็นการสอนโดยให้ครูเป็นศูนย์กลางจำนวน 25 ชั่วโมงและการสอบโดยให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางจำนวน 20 ชั่วโมง เตรียมพร้อมการสอนโดยให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการศึกษามา

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

บรรยายเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนตามหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ พร้อมกับมีการจัดประชุมภาควิชาเพื่อวางแผนกิจกรรมการเรียนการสอนโดยชี้แจงการใช้คู่มือสำหรับผู้เรียนและคู่มือสำหรับผู้สอน มีการแนะนำรายละเอียดของวิชาแก่ผู้สอนและผู้เรียนเพื่อร่วมกันวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เกิดความหลากหลาย ระหว่างการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามรายวิชาดังกล่าวนี้ผู้เรียนได้รับมอบหมายงานเป็นรายกลุ่ม พร้อมนำเสนอหลังจากนำส่งในสัปดาห์ถัดไป จากนั้นให้ผู้เรียนจัดทำแฟ้มสะสมผลงานนำส่งแก่ผู้สอนต่อไป โดยผลจากการจัดการเรียนการสอนที่ได้ใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ของนักศึกษาพยาบาลศาสตรบัณฑิตชั้นปีที่ 5 พบว่านักศึกษาพยาบาลมีคะแนนเฉลี่ยความรู้สึกภาคภูมิใจตนเองสูงกว่าก่อนการเรียนการสอน เป็นต้น

ในการวิจัยในระยะที่ 2 ซึ่งเป็นการดำเนินโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ ที่ผู้วิจัยได้นำจัดทำเนื้อหาการพัฒนาตามองค์ประกอบของตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การ ประกอบกับการพัฒนาตามองค์ประกอบของตัวแปรความพึงพอใจในงาน และ ตัวแปรการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา อันเป็นตัวแปรด้านปัจจัยระดับบุคคลตามกระบวนทัศน์เมโสที่ปรากฏผลจากการวิจัยระยะที่ 1 พบว่าต่างเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลในระดับสูงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ โปรแกรมบูรณาการนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินในการจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนตามหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่โดยผู้วิจัยซึ่งทำหน้าที่เป็นวิทยากรในโปรแกรม ดำเนินการเสริมสร้างบรรยากาศความเป็นกันเอง ให้การยอมรับ เคารพและให้เกียรติต่อคุณค่าของประสบการณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาตามโปรแกรม เน้นการจัดห้องให้มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างผู้เรียน ไม่กำหนดเนื้อหาการเรียนรู้ที่จะต้องให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมต้องจดจำเนื้อหาหรือจดจำข้อเท็จจริง ตัวเลข ข้อมูลหรือสถิติจำนวนมาก ขณะที่เรื่องใดที่ยากต่อการทำความเข้าใจผู้วิจัยจะกระทำซ้ำ แสดงซ้ำ พูดซ้ำหรือเปลี่ยนวิธีการนำเสนอใหม่เพื่อให้จดจำและเข้าใจได้ง่ายขึ้น ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับประสบการณ์ของผู้เข้าร่วมโปรแกรม เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมพร้อมกับการนำเอาสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปปรับใช้กับชีวิตการทำงาน (สิริอร วิชาวุธ, 2554: 282-283) ได้ ส่งเสริมและให้คำแนะนำแก่ผู้เข้าร่วมโปรแกรมเพื่อเสริมความมั่นใจในตนเอง ประกอบกับการเสริมแรงในทางบวกอาทิ คำชมเชย การให้รางวัล เพื่อกระตุ้นและจูงใจผู้เข้าร่วมโปรแกรม รวมทั้งได้กำหนดกิจกรรมให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมได้ประเมินความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของตนเองและนำผลลัพธ์มานำเสนอในกลุ่มในกระบวนการติดตามผลเป็นระยะ นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้เป็นกิจกรรมกลุ่มตามแนวคิดของโนลส์ (Knowles, 1980) และให้ความสำคัญกับแนวคิดคุณสมบัติของผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ดังที่ได้กล่าวถึงไปข้างต้น

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

9. การฝึกอบรม

การฝึกอบรม (Training) นั้นหมายถึง การจัดการอย่างเป็นระบบในการจัดกระบวนการเรียนรู้ในลักษณะต่าง ๆ เพื่อสร้างความรู้ ทักษะ เจตคติสำหรับใช้ในการทำงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต (Blanchard & Thacker, 2007) ตามแนวคิดของอาร์มสตรอง (Armstrong, 2001) การฝึกอบรมเป็นแนวทางในการปรับพฤติกรรมของพนักงานอย่างเป็นทางการ เสริมสร้างเจตคติและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่มีการวางแผนเพื่อพัฒนาพนักงานอย่างเป็นระบบ (Borman et al., 2001; Armstrong, 2001) ผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่มีการวางแผน (Planned experience development) ซึ่งอาจทำการปรับปรุงพฤติกรรม รวมทั้งช่วยเสริมสร้างความพึงพอใจในงานมากขึ้น และช่วยให้ผู้เรียนรู้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่า (Armstrong, 2006a; 2006b) ผ่านโปรแกรมการเรียนรู้ที่ถูกจัดไว้อย่างเป็นขั้นตอน ทั้งนี้เพื่อให้บุคคลได้รับความรู้ มีการปรับปรุงทักษะเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการทำงาน (Rothwell, 1996 อ้างถึงใน ธนานันต์ ดียิ่ง, 2556: 33-34) และตรงตามความต้องการของงานปัจจุบัน (Mondy, 2008) เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นประสบความสำเร็จ (Noe, 2012: 5) ทั้งนี้ ในการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมดังที่ได้กล่าวถึงไปนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับใช้เทคนิคการฝึกอบรม (Training delivery methods) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมตามแนวคิดของโน (Noe, 2012: 260-286) โรเจอร์ส (Rogers, 2007) และชูชัย สมิทธิไกร (2554) ประกอบด้วย 1) การบรรยาย (Lecture techniques) เป็นวิธีการที่มุ่งช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมจำนวนมากได้เรียนรู้เนื้อหาสาระหรือข้อความรู้จำนวนมาก 2) การใช้สื่อเสียงและภาพ (Audiovisual techniques) โดยการใช้ทั้งสื่อวีดีโอ การใช้สไลด์ประกอบการฝึกอบรม 3) การสาธิต (Demonstration) โดยนำมาใช้เพื่อฝึกฝนทักษะการสื่อสารทางบวกและการให้ข้อมูลย้อนกลับของหัวหน้างานกับลูกน้อง เพื่อเสริมสร้างทักษะที่มีภาวะอารมณ์เข้ามาเกี่ยวข้อง เป็นต้น 4) การแสดงบทบาทสมมติ (Role playing) โดยผู้สอนสร้างสถานการณ์และบทบาทสมมติขึ้น หรือหยิบยกเอาเหตุการณ์ ประเด็น หรือปัญหาที่เกิดขึ้นให้ผู้เรียนเข้าไปเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์นั้น แล้วเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แสดงบทบาทบางอย่างที่เกี่ยวข้องกับงานออกมาบนสถานการณ์หนึ่ง ๆ ที่กำหนดขึ้น (Armstrong, 1995) อันจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้สึกว่าการฝึกอบรมนั้นเป็นสิ่งที่มีความหมายและเกิดแรงจูงใจที่จะเรียนรู้หรือทำการฝึกอบรมนั้น (Noe, 2012: 274) และควรใช้วีดีทัศน์ขนาดสั้นที่ได้จัดทำเนื้อหา ซึ่งจะช่วยให้ประหยัดเวลาเป็นสื่อ 5) การใช้เกม (Game) เป็นวิธีการที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้ต่าง ๆ อย่างสนุกสนานท้าทายความสามารถได้รับประสบการณ์ตรง และเห็นประจักษ์ชัดด้วยตนเอง ทำให้การเรียนรู้มีความหมาย และอยู่คงทน (ทิศนา แขมมณี, 2551)

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

6) การอภิปรายกลุ่ม (Group discussion) เป็นการแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นกลุ่มย่อย ๆ ให้สมาชิกแต่ละกลุ่มได้อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือประสบการณ์ซึ่งกันและกัน พร้อมกับเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละกลุ่มได้รู้จักและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ และรวมกันหาข้อสรุปหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นใดประเด็นหนึ่ง 7) การระดมสมอง (Brainstorming) อันเป็นเทคนิคที่มีข้อดีประการหนึ่งที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกฝนการรู้จักรับฟังความคิดเห็นซึ่งอาจจะแตกต่างกันและฝึกทักษะของการสื่อสารในการจำแนกแยกแยะประเด็นด้วย 8) กิจกรรมศิลปะ (Arts) ด้วยการวาดภาพพฤติกรรมที่พึงประสงค์และภาพวาดที่เป็นเรื่องเล่า อันเป็นการฝึกอบรมที่เน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิดการรับรู้ มีความมั่นใจ กล้าแสดงออกและถ่ายทอดความรู้สึกออกมาเป็นผลงานศิลปะ และ 9) กิจกรรมละลายพฤติกรรม (Break the ice) เพื่อสร้างความรู้จักและคุ้นเคยกันระหว่างผู้เข้ารับการอบรม โดยมักจะนำไปใช้เป็นกิจกรรมอุ่นเครื่องและสร้างบรรยากาศความเป็นกันเอง และให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เปิดเผยตนเองให้ผู้อื่นได้ทำความรู้จัก ซึ่งเป็นวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลายมากกว่าการเลือกใช้วิธีการหนึ่งใดวิธีการเดียว (Pont, 1991 อ้างถึงใน เรวดี ทรงเที่ยง, 2548: 29) และเพื่อให้การเรียนรู้เป็นไปโดยมีประสิทธิผล ผู้วิจัยได้ปรับเอาแนวทางการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจากแนวคิดของยูลค์ (Yulk, 2010) ประกอบแนวคิดของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2556: 455-457) มาใช้แนวทางปฏิบัติเป็นการจัดการเรียนรู้ตามโปรแกรมในงานวิจัย ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่ชัดเจน โดยมีการอธิบายถึงพฤติกรรม ทักษะหรือความรู้ที่คาดหวังว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับหลังจากการฝึกอบรม ซึ่งจะช่วยให้เป้าหมายของการฝึกอบรมมีความชัดเจน โดยก่อนเริ่มต้นโปรแกรมฝึกอบรม ผู้ให้การฝึกอบรมควรระบุวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ให้ชัดเจน และอธิบายว่าการฝึกอบรมจะช่วยพัฒนาแต่ละบุคคลให้เกิดประสิทธิผลได้อย่างไร 2) เนื้อหาการฝึกอบรม ที่มีความชัดเจน และมีความสำคัญ มีการเรียงลำดับความรู้ที่เหมาะสม จัดเรียงเนื้อหาที่สอดคล้องกัน มีการแสดงแผนภาพที่ง่ายต่อการจดจำและสอดคล้องกับชีวิตจริง โดยมีการแบ่งเนื้อหาออกเป็นส่วน ๆ เพื่อให้ง่ายต่อการเรียนรู้ ควรมีเวลาหยุดพักที่เหมาะสม ระหว่างการฝึกอบรม มีการทบทวนบทเรียนหรือมีการฝึกปฏิบัติ และมีระยะเวลาพักเพื่อลดความเหนื่อยล้าระหว่างการฝึกอบรมที่มีระยะเวลายาวนาน 3) มีการผสมผสานวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสม 4) เปิดโอกาสให้มีการฝึกปฏิบัติ (Active practice) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรได้รับการฝึกทักษะต่าง ๆ เช่นฝึกแสดงพฤติกรรม การทบทวนและไตร่ตรองข้อมูลจากความทรงจำ การประยุกต์หลักการในการนำไปปฏิบัติงานจริง อันจะส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรสามารถจดจำหลักการพื้นฐานได้อย่างแม่นยำ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในสถานการณ์ที่มี

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ความหลากหลาย 6) การให้ข้อมูลย้อนกลับในระยะเวลาที่เหมาะสมและตรงประเด็น มีความถูกต้อง และสร้างสรรค์ 7) การเพิ่มความมั่นใจในตนเองให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม และมุ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรได้รับประสบการณ์ที่ก้าวหน้า และประสบความสำเร็จในการเรียนรู้เนื้อหาหลักและทักษะต่าง ๆ โดยเริ่มจากพฤติกรรมง่าย ๆ และค่อยไปสู่พฤติกรรมที่มีความซับซ้อนขึ้น อันจะส่งผลให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความมั่นใจมากขึ้น พร้อมกับมีการกล่าวยกย่องชมเชยและให้การสนับสนุนในเวลาที่เหมาะสมเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความมั่นใจในตนเองมากขึ้นไป 8) มีกิจกรรมติดตามผลที่เหมาะสม โดยทำการติดตามผลหลังจากโปรแกรมดำเนินการเสร็จสิ้นไปแล้วด้วยการนัดหมายพบปะกันและทบทวนความก้าวหน้าในการประยุกต์ใช้ทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีการอภิปรายถึงความสำเร็จ ปัญหาอุปสรรค และเตรียมการให้การช่วยเหลือสนับสนุน

การเรียนรู้โดยใช้กิจกรรมกลุ่ม (Group activity) เป็นแนวคิดหลักที่นำมาใช้กับการออกแบบโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การในงานวิจัยครั้งนี้ กิจกรรมกลุ่มนั้น นับได้ว่าเป็นเทคนิคที่ทำให้สมาชิกกลุ่มมีปฏิสัมพันธ์และร่วมทำกิจกรรมด้วยการ อันจะส่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมและพัฒนาทักษะต่าง ๆ เช่นทักษะการทำงานร่วมกัน ทักษะการแก้ไขปัญหา เป็นต้น (วิภาวดี เกียรติอัชฌาสัย, 2542) สรุปจากแนวคิดของทิศนา แขมมณี (2545) ได้ว่าการเรียนรู้โดยใช้กิจกรรมกลุ่ม เป็นการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีบทบาทรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนของตน ซึ่งอาจจะเรียนรู้ได้จากแหล่งต่างกันมิใช่จากแหล่งหนึ่งเพียงแหล่งเดียว และการเรียนรู้ที่ดีจะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากความเข้าใจจึงจะช่วยให้ผู้เรียนจดจำ และสามารถใช้การเรียนรู้นั้นให้เป็นประโยชน์ได้ นอกจากนี้ การเรียนรู้ที่ผู้เรียนเป็นผู้ค้นพบด้วยตนเองนั้นมีส่วนช่วยให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจลึกซึ้งและจดจำได้ดีและสามารถนำไปใช้ได้ โดยมีคุณลักษณะสำคัญของกิจกรรมกลุ่มได้แก่ 1) มีกิจกรรมให้กระทำ โดยจะมีลักษณะเอื้ออำนวยให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีบทบาทในการเรียนรู้อย่างทั่วถึงและมากที่สุด 2) กิจกรรมมักจะมีลักษณะเป็นกิจกรรมกลุ่มย่อยเพื่อช่วยให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้มีโอกาสในการทำกิจกรรมอย่างทั่วถึงและสามรถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันได้ 3) กิจกรรมมักจะมีลักษณะที่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมต้องค้นหาคำตอบด้วยตนแอง และ 4) กิจกรรมประกอบไปด้วยขั้นตอนการวิเคราะห์และอภิปรายเกี่ยวกับกระบวนการต่าง ๆ เช่น กระบวนการทำงาน กระบวนการสื่อสาร กระบวนการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจเป็นต้น (ทิศนา แขมมณี, 2551: 151) กิจกรรมกลุ่มมีความสำคัญในประการที่จะช่วยให้บุคคลเรียนรู้จักตนเองได้มากขึ้น และยังช่วยให้เข้าใจสมาชิกคนอื่นจากการกระทำกิจกรรมด้วยกันและยังส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากแต่ละบุคคลซึ่งต่างมี

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ความสามารถพิเศษเป็นของตนเองจะได้นำเอาความสามารถที่ตนเองมีนั้นมาใช้ประโยชน์กับงานหรือกิจกรรมของกลุ่ม ซึ่งย่อมช่วยให้สมาชิกในกลุ่มได้เรียนรู้จักตนเองและรู้จักคนอื่น รู้จักการให้และการรับ เกิดประสบการณ์และทักษะการทำงานร่วมกันสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้และยังช่วยพัฒนาเจตคติทางสังคมในทางที่ดีขึ้น (วินิจ เกตุขำและคมเพชร ฉัตรศุภกุล, 2522: 170-172; คมเพชร ฉัตรศุภกุล, 2546: 15) และยังเกิดการเรียนรู้ถึงปัญหาที่อาจจะเกี่ยวข้องกับการทำงานหรือความสัมพันธ์ระหว่างกัน อันย่อมนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในแนวทางที่ยอมรับระหว่างกันอีกด้วย (Bennet, 1963 อ้างถึงใน พรทิพย์ วัฒนพงศ์, 2548: 14-16; Traxler & North, 1967; Button, 1974)

ในทัศนะของหลุย จำปาเทศ (2522 อ้างถึงใน เขมวันต์ กระดังงา, 2554) กิจกรรมกลุ่มนั้นมีหลายรูปแบบ ได้แก่ 1) กิจกรรมกลุ่มแบบซิมโพเซียม (Symposium) ประกอบด้วยคนหนึ่งคนเป็นวางแผนดำเนินการประชุม กล่าวเปิดและดำเนินการประชุมร่วมกับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 2-5 คน ในเรื่องตามหัวข้อที่กำหนดไม่เกิน 10 นาที 2) กิจกรรมกลุ่มแบบอภิปรายเป็นคณะ (Panel discussion) เป็นลักษณะของกลุ่มที่ประกอบด้วยประธาน 1 คนเป็นผู้เริ่มการเปิดอภิปราย กล่าวตอนรับผู้ฟัง แนะนำพิธีกรและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 4-5 คน โดยมีพิธีกรทำหน้าที่เชื่อมโยงการอภิปรายของผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละก่อน จากนั้นจะทำหน้าที่สรุปสาระสำคัญของข้อความที่ผู้ทรงคุณวุฒิอภิปราย 3) กิจกรรมกลุ่มแบบซินดิเคท (Syndicate) เป็นการจัดกลุ่มเพื่อร่วมกันศึกษาสภาพหรือลักษณะของปัญหาหนึ่งใดหรือหลายอย่างที่ประสบอยู่ จากนั้นจะร่วมกันพิจารณาหาแนวทางแก้ไขปัญหา โดยอาจจะแบ่งเป็นกลุ่มย่อย ๆ โดยแต่ละกลุ่มย่อยจะมีประธานกรรมการและเลขานุการ แยกกันไปทำงานหรืออภิปรายในประเด็นที่ได้รับมอบหมาย เมื่อได้ข้อสรุปก็จะนำเสนอรายงานต่อที่ประชุมใหญ่เพื่อพิจารณาอีกครั้ง 4) กิจกรรมกลุ่มแบบสัมมนา (Seminar) เป็นการจัดกลุ่มผู้กำหนดและสำรวจปัญหา หรือเพื่อทำการศึกษาค้นคว้า วิจัยเพื่อแก้ปัญหาหนึ่งใด อันจะมีการแลกเปลี่ยนผลงานระหว่างผู้เข้าร่วมจากนั้นร่วมกันสรุปเพื่อหาข้อยุติหรือข้อสรุปจากการศึกษาค้นคว้าหรือการวิจัยนั้น 5) กิจกรรมกลุ่มแบบระดมสมอง (Brainstorm) อันมีจุดมุ่งหมายเพื่อรวบรวมความคิดเห็นในเรื่องหนึ่งเรื่องใดให้ได้หลากหลายแง่มุมมากที่สุด ไม่มีผู้นำอภิปรายและไม่มีการปิดกั้น โต้แย้งหรือคัดค้านความคิดเห็นของสมาชิกคนใด จากนั้นจะมีการนำเอาความคิดทั้งหมดมาผสมผสานและสรุปออกมา 6) กิจกรรมกลุ่มแบบสนทนากลุ่ม (Group discussion) เป็นการจัดกิจการรมกลุ่มเพื่อให้มีการประชุมพิจารณากันในปัญหาหนึ่งปัญหาใดที่เป็นปัญหาร่วมกันของกลุ่มนั้น ๆ การประชุมมีลักษณะเป็นกันเองหรือไม่เป็นทางการ (Informal) ไม่มีการเตรียมการใหญ่ เน้นให้สมาชิกหรือผู้เข้าร่วมได้ ชี้ให้เห็นถึงปัญหาและเป็นการ

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

รวบรวมข้อมูลจากผู้เข้าร่วมเพื่อแสวงหาข้อยุติในเรื่องที่นำมาสนทนากลุ่มนั้น และ 7) กิจกรรมกลุ่มแบบแสดงบทบาทสมมติ (Role play) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมแบบหนึ่งที่นิยมใช้ในการฝึกอบรมด้านการพัฒนามนุษยสัมพันธ์ การติดต่อประสานงาน การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นต้น ส่วนคมเพชร ฉัตรศุภกุล (2546: 152-164) ได้แบ่งประเภทของกิจกรรมกลุ่มไว้ใน 4 รูปแบบหลักได้แก่ 1) กิจกรรมกลุ่มเพื่อการรู้จักและสร้างสัมพันธภาพ โดยมุ่งสร้างความคุ้นเคยและสร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันให้เกิดขึ้นภายในกลุ่ม 2) กิจกรรมกลุ่มเพื่อสร้างความเข้าในตนเอง 3) กิจกรรมกลุ่มเพื่อสร้างความเข้าใจในบุคคลอื่น โดยจะทำให้บุคคลเกิดการยอมรับในพฤติกรรมของบุคคลอื่น พร้อมกับเข้าใจสาเหตุของการแสดงพฤติกรรมของบุคคลอื่นมากขึ้น และ 4) กิจกรรมกลุ่มเพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันของสมาชิกกลุ่ม อย่างไรก็ตาม ในทัศนะของทิศนา แขมมณี (2545) การจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับหลักการเรียนรู้ของกิจกรรมกลุ่มนั้นมีหลายวิธีได้แก่ 1) การใช้เกม (Game) ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนรู้เกิดความสนุกสนาน 2) การแสดงบทบาทสมมติ (Role playing) ด้วยการให้ผู้เรียนได้สวมบทบาทและแสดงออกอย่างเป็นธรรมชาติ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้น่าสนใจมากขึ้น 3) การใช้สถานการณ์จำลอง (Simulation) โดยสร้างหรือจำลองสถานการณ์ให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงและให้ผู้เรียนเข้าไปอยู่ในสถานการณ์นั้น และมีปฏิกิริยาตอบโต้ วิธีการนี้ช่วยให้ผู้เรียนได้มีโอกาสทดลองพฤติกรรมซึ่งในสถานการณ์จริงนั้นเขาอาจจะไม่กล้าแสดงออกมา 4) กรณีตัวอย่าง (Case study) เป็นการสร้างการเรียนรู้โดยใช้ตัวอย่างนำมาดัดแปลงแล้วนำเสนอเพื่อให้ผู้เรียนได้ร่วมวิเคราะห์และอภิปรายกันฝึกฝนทักษะการแก้ไขปัญหาและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันด้วย 5) การแสดงละคร (Acting or dramatization) โดยให้ผู้เรียนได้ทดลองแสดงบทบาทตามที่กำหนดไว้

ในส่วนของขั้นการดำเนินกิจกรรมกลุ่มนั้น สมพงษ์ จิตรระดับ (2530: 43-44) ได้จำแนกไว้เป็น 4 ขั้น ได้แก่ 1) ขั้นนำ ได้แก่การเริ่มบทเรียนที่น่าสนใจ การให้คำแนะนำ กิจกรรม เงื่อนไขต่าง ๆ การแบ่งกลุ่มและการรับมอบหมายงานที่กำหนดเพื่อให้การดำเนินกิจกรรมในขั้นตอนต่อไปเกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน ซึ่งผู้เข้าร่วมกิจกรรมสามารถศึกษาทบทวนและซักถามความเข้าใจได้ด้วย 2) ขั้นกิจกรรม เป็นขั้นของการดำเนินบทบาทและหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย การแยกย้ายกันนำเสนอความเห็น การหาข้อสรุปของคำตอบที่ต้องการ การนำเสนอผลงานและการแสดงออก 3) ขั้นอภิปราย เป็นขั้นของการซักถาม การวิพากษ์วิจารณ์ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการนำเสนอแนวทางวิธีการต่าง ๆ และ 4) ขั้นสรุปและการนำไปใช้ ได้แก่ การประมวลเนื้อหากิจกรรม ประสบการณ์และความคิดเห็น การแบ่งขั้นของกิจกรรมกลุ่มข้างต้นนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของทิศนา แขมมณี (2545: 147) ซึ่งได้จำแนกออกเป็น 4 ขั้นประกอบด้วย 1) ขั้นนำ คือ

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

การเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเช่น การทบทวน ความรู้เดิม การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้เป็นต้น 2) ขั้นกิจกรรม ด้วยการให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้ลงมือทำกิจกรรมตามที่ได้เตรียมไว้ 3) ขั้นอภิปราย ด้วยการให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความคิดเห็น ความรู้สึกและการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรม 4) ขั้นสรุปและนำไปใช้ ซึ่งเป็นการรวบรวมความคิดเห็นและข้อมูลต่าง ๆ จากขั้นกิจกรรมและอภิปรายมาประสานกันจนได้ข้อสรุปของการเรียนรู้ ขั้นนี้ยังเป็นการกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมนำเอาสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปปฏิบัติหรือนำไปใช้จริงในชีวิตประจำวัน

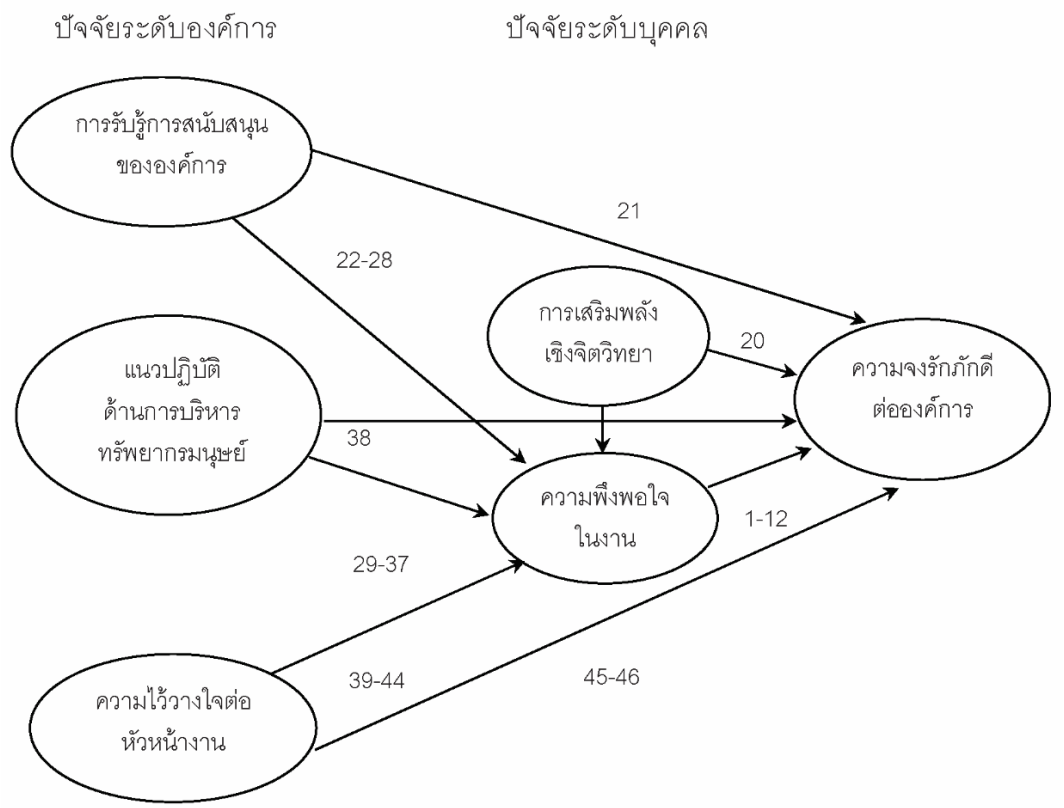
ในการดำเนินโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ ผู้วิจัยเลือกใช้กิจกรรมกลุ่มมาประกอบเทคนิคการฝึกอบรมอื่นประกอบด้วยกิจกรรมกลุ่มแบบระดมสมอง (Brainstorm) กิจกรรมกลุ่มแบบร่วมอภิปรายกลุ่มตามกรณีศึกษาที่กำหนด (Case discussion) เป็นต้น พร้อมกับได้เตรียมความพร้อมของผู้เข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาตามทฤษฎีการเชื่อมโยงของธอร์นไดค์ (Thorndike) และใช้แนวทางการฝึกอบรมด้วยการบรรยายประกอบด้วยกิจกรรมกลุ่มด้วยการใช้เกม ประกอบการแสดงบทบาทสมมติ การใช้สถานการณ์จำลอง และกรณีตัวอย่างตามโจทย์ที่ได้กำหนด

10. กรอบแนวคิดในการวิจัย

10.1 กรอบแนวคิดในการวิจัยระยะที่ 1

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อทำการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรเชิงเหตุที่มีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในองค์การรัฐวิสาหกิจไทย ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่ายังไม่มีการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน ซึ่งเป็นตัวแปรระดับองค์การตามกระบวนทัศน์เมโส กับความจงรักภักดี ต่อองค์การกันอย่างแพร่หลายมากนักทั้งในงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาในประเทศและงานวิจัยต่างประเทศ ในการวิจัยระยะที่ 1 ได้เลือกใช้แนวทางการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อการยืนยันโมเดล และนำเอาผลการศึกษาไปใช้ออกแบบโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การในระยะที่ 2 ต่อไป

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36



สัญลักษณ์ที่ใช้ ⬭ แทนตัวแปรแฝง ⟶ แทน ความสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุหรือผล ตัวแปรที่ปลายลูกศร (เหตุ) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อตัวแปรที่หัวลูกศร (ผล)

หมายเหตุ : 1 Griffeth et al. (2000) 2 Hom & Kinicki. (2001) 3 Martensen & Gronholdt (2001)
4 Mak & Sockel (2001) 5 Jun et al. (2006) 6 Reichheld. (2006)
7 Eketu & Ogbu. (2015) 8 Turkyilmaz et al. (2011) 9 Khuong & Tien (2013)
10 Rajput et al. (2016) 11 จีรนันท์ ดวงคำ (2551) 12 บัญฑิต ไวว่อง (2553)
13 Saif & Saleh (2013) 14 Khajehpour et al. (2016) 15 Khany & Tazik (2016)
16 Li-Chaoping & Tian-Bao (2006) 17 Jose & Mampilly (2014)
18 วนันดา หมวดเอียด (2550) 19 วันชัย ธรรมสัจการ (2545) 20 ไม่ปรากฏงานวิจัยใด
21 ไม่ปรากฏงานวิจัยใด 22 Allen, Shore & Griffith (2003) 23 Jawarha & Hemm asi (2006)
24 Bravo-Yáñez, A Jiménez-Figueroa (2011) 25 Colakoglu; Culha & Atay (2010)
27 Gilleta et al. (2013) 28 มุทิตา คงกระพันธ์ (2558) 29 Petrescu & Simmons (2008)
30 Gould-Williams (2003) 31 Kwon et al. (2010) 32 Latorre et al. (2016)
33 Conway & Briner (2005) 34 Guest & Conway (1999) 35 Domínguez-Falcón et al. (2014)
36 ศรัณย์ พิมพ์ทอง (2557) 37 ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตติกุลr (2552) 38 ไม่ปรากฏงานวิจัยใด
39 Butz; Dietz & Konovsky. (2001) 40 Yang (2006) 41 Dirks & Ferrin (2002)
42 Mayer et al. (1995) 43 Werbel & Henrique (2009) 44 Shockley-Zalabak et al. (2009)
45 อุชุมพร แก้วขุนทด (2550) 46 วัชรี วรอนันต์กุล (2559)

ภาพประกอบ 9 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีต่อความจงรักภักดีต่อองค์กากจากการทบทวนวรรณกรรมและโมเดลสมมติฐานการวิจัย

SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36
1278034072

10.2 **สมมติฐานของการวิจัยระยะที่** 1

ในการวิจัยระยะที่ 1 นี้ ได้กำหนดสมมติฐานไว้ว่าโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจอเนอเรชั่นวายมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และมีสมมติฐานย่อยตามเส้นทางอิทธิพลของตัวแปรดังต่อไปนี้

สมมติฐานย่อยที่ 1 ตัวแปรด้านปัจจัยระดับองค์การมีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ โดยมีสมมติฐานย่อยดังต่อไปนี้

สมมติฐานย่อยที่ 1.1 การรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน

สมมติฐานย่อยที่ 1.2 การรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความจงรักภักดีต่อ องค์การผ่านความพึงพอใจในงาน

สมมติฐานย่อยที่ 1.3 การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ มีอิทธิพลทางตรงต่อการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา

สมมติฐานย่อยที่ 1.4 แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ

สมมติฐานย่อยที่ 1.5 แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน

สมมติฐานย่อยที่ 1.6 แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางตรงต่อการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา

สมมติฐานย่อยที่ 1.7 แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความจงรักภักดีต่อองค์การผ่านความพึงพอใจในงาน

สมมติฐานย่อยที่ 1.8 ความไว้วางใจต่อหัวหน้างานมีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ

สมมติฐานย่อยที่ 1.9 ความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน

สมมติฐานย่อยที่ 1.10 ความไว้วางใจต่อหัวหน้างานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความจงรักภักดีต่อองค์การผ่านความพึงพอใจในงาน

สมมติฐานย่อยที่ 2 ตัวแปรด้านปัจจัยระดับบุคคลมีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจอเนอเรชั่นวาย โดยมีสมมติฐานย่อยดังต่อไปนี้

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

สมมติฐานย่อยที่ 2.1 การเสริมพลังเชิงจิตวิทยามีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ

สมมติฐานย่อยที่ 2.2 การเสริมพลังเชิงจิตวิทยามีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน

สมมติฐานย่อยที่ 2.3 การเสริมพลังเชิงจิตวิทยามีอิทธิพลทางอ้อมต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ ผ่านความพึงพอใจในงาน

สมมติฐานย่อยที่ 2.4 ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ

10.3 กรอบแนวคิดในการวิจัยระยะที่ 2

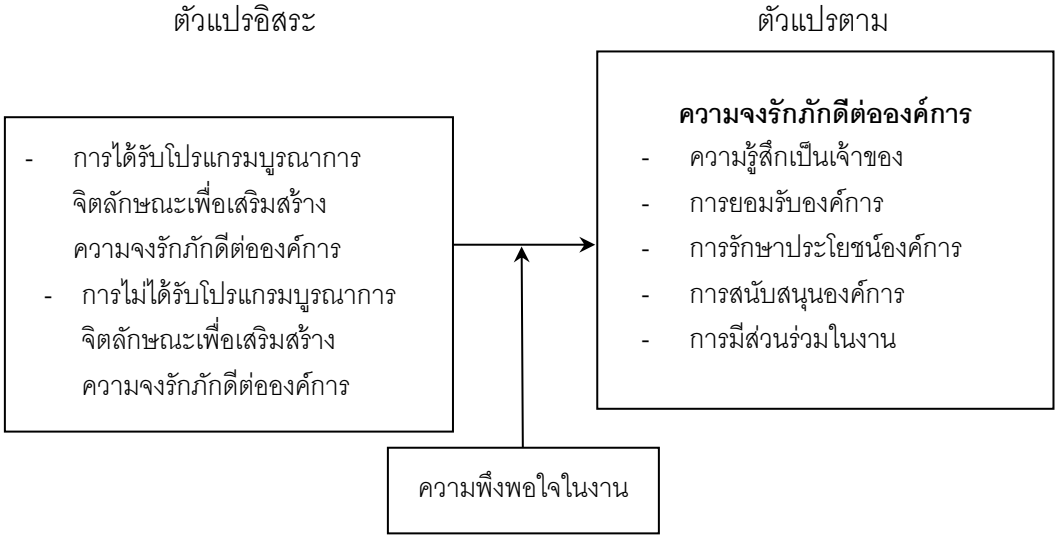
ระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงทดลอง ด้วยการจัดทำโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ ที่ผู้วิจัยได้จัดทำการพัฒนาตามองค์ประกอบของตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การ ประกอบกับการพัฒนาตามองค์ประกอบของตัวแปรความพึงพอใจในงาน และตัวแปรการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา ซึ่งเป็นตัวแปรด้านปัจจัยระดับบุคคลตามกระบวนทัศน์เมโสที่ปรากฏผลจากการวิจัยระยะที่ 1 ของงานวิจัยครั้งนี้ว่าเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศแล้วยังไม่พบว่าเคยมีการศึกษาในลักษณะของการวิจัยเชิงทดลองด้วยการจัดทำโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การแต่อย่างใด ผู้วิจัยตระหนักดีว่าพนักงานที่เป็นกลุ่มทดลองอาจจะไม่เคยมีประสบการณ์หรือคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมในการทำงานในองค์การที่ผู้บริหารปลูกฝังและคาดหวังการมีความจงรักภักดีต่อองค์การจากพนักงานมาก่อน และมักจะมีความคุ้นเคยกับรูปแบบการฝึกอบรมซึ่งเป็นรูปแบบที่องค์การภาครัฐวิสาหกิจนิยมนำไปใช้กับการพัฒนาพนักงานในองค์การเป็นด้านหลัก ผู้วิจัยจึงได้ออกแบบโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การนี้ เป็นการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Training workshop) เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมได้เรียนรู้เรื่องความจงรักภักดีต่อองค์การ ความพึงพอใจในงานและการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการนี้ ได้ผสมผสานหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ของโนลส์ (Knowles, 1978 อ้างถึงใน สุวัฒน์ วัฒนวงศ์, 2547; 2551; Knowles et al., 1998 as cited in Swanson & Holton, 2001) เฮนเบิร์ก (Haneberg, 2007) อาร์มสตรองและมิทเชลล์ (Armstrong & Mitchell, 2012) และจงกลนี ชุติมาเทวินทร์ (2542) ทฤษฎีการเชื่อมโยงของธอร์นไดค์ (Thorndike) ในแนวคิดกฎแห่งความพร้อม (Law of readiness) พร้อมกับได้ปรับเอาแนวทางการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจากแนวคิดของยูลค์ (Yulk,

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

2010) ประกอบแนวคิดของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2556: 455-457) สำหรับเป็นแนวทางการจัดการเรียนรู้ตามโปรแกรมในงานวิจัยอันประกอบด้วยการวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่ชัดเจน การกำหนดเนื้อหาการฝึกอบรมที่มีความชัดเจน และมีความสำคัญ มีการเรียงลำดับความรู้ที่เหมาะสม จัดเรียงเนื้อหาที่สอดคล้องกัน มีการแสดงแผนภาพที่ง่ายต่อการจดจำและสอดคล้องกับชีวิตจริง มีการผสมผสานวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมพร้อมกับมีบการใช้กิจกรรมติดตามผลหลังจากโปรแกรมดำเนินการเสร็จสิ้นไปแล้ว และปรับใช้แนวคิดกิจกรรมกลุ่ม (Group activity) ของทิศนา แขมมณี (2545; 2551) เพื่อดำเนินการกิจกรรมการพัฒนาประกอบด้วย 4 ขั้นได้แก่ ขั้นนำ ขั้นกิจกรรม ขั้นอภิปรายกับขั้นสรุปและประยุกต์ใช้ไปใช้กับการดำเนินกิจกรรมตามโปรแกรมในทุกกิจกรรม

ในงานวิจัยได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์กับตัวแปรอิสระซึ่งเป็นตัวแปรจัดกระทำในการวิจัยเชิงทดลองอันได้แก่การได้รับโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ และการไม่ได้รับโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ และดังที่ปรากฏจากการประมวลเอกสารว่าความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรในกระบวนทัศน์เมโสที่นำมาใช้ในการวิจัยกับตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การ ในการวิจัยระยะที่ 2 นี้ จึงได้นำเอาตัวแปรความพึงพอใจในงาน ซึ่งปรากฏผลจากการวิจัยระยะที่ 1 ว่าเป็นตัวแปรทางจิตที่มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การในระดับสูงมาเป็นตัวแปรร่วม (Covariate) ทั้งนี้ เพื่อศึกษาปฏิสัมพันธ์ร่วมของความพึงพอใจในงานที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการได้รับหรือไม่ได้รับโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ ทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปร (Multi-variate Analysis of Covariance, MANCOVA) และวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปร (Multi-variate Analysis of variance, MANOVA) ระหว่าง ตัวแปรต้นและตัวแปรตาม โดยอิงกับสมมติฐานของการวิจัยระยะที่ 2 ดังที่ได้นำเสนอไว้ในลำดับต่อไป

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36



ภาพประกอบ 10 กรอบแนวคิดในการวิจัยระยะที่ 2

10.4 **สมมติฐานของการวิจัยระยะที่** 2

ในการวิจัยระยะที่ 2 ได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัยไว้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การสูงกว่าวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายที่ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรม โดยประกอบด้วยสมมติฐานย่อยดังนี้

สมมติฐานย่อยที่ 1.1 ในระยะหลังการทดลอง วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ มีความจงรักภักดีต่อองค์การ 5 องค์ประกอบได้แก่ ด้านความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ ด้านการยอมรับองค์การ ด้านการรักษาประโยชน์องค์การ ด้านการสนับสนุนองค์การ และด้านการมีส่วนร่วมในงาน สูงกว่าวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายที่ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การเมื่อควบคุมความจงรักภักดีต่อองค์การในการวัดก่อนการทดลอง

สมมติฐานย่อยที่ 1.2 ในระยะติดตามผล 1 เดือน วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ มีความจงรักภักดีต่อองค์การ 5 องค์ประกอบได้แก่ ด้านความรู้สึกเป็น

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

เจ้าขององค์การ ด้านการยอมรับองค์การ ด้านการรักษาประโยชน์องค์การ ด้านการสนับสนุนองค์การ และด้านการมีส่วนร่วมในงาน สูงกว่าวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายที่ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ เมื่อควบคุมความจงรักภักดีต่อองค์การในการวัดก่อนการทดลอง

สมมติฐานที่ 2 วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายที่มีระดับความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน และได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ มีความจงรักภักดีต่อองค์การแตกต่างกัน โดยประกอบด้วยสมมติฐานย่อยดังนี้

สมมติฐานย่อยที่ 2.1 ในระยะหลังการทดลอง วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายที่มีระดับความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน และได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ มีความจงรักภักดีต่อองค์การ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ ด้านการยอมรับองค์การ ด้านการรักษาประโยชน์องค์การ ด้านการสนับสนุนองค์การ และด้านการมีส่วนร่วมในงานแตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 2.2 ในระยะติดตามผล 1 เดือน วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายที่มีระดับความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน และได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ มีความจงรักภักดีต่อองค์การ 5 องค์ประกอบได้แก่ ด้านความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ ด้านการยอมรับองค์การ ด้านการรักษาประโยชน์องค์การ ด้านการสนับสนุนองค์การ และด้านการมีส่วนร่วมในงานแตกต่างกัน

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงเหตุที่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การและประสิทธิผลโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายในรัฐวิสาหกิจด้านสื่อสารโทรคมนาคมของไทยครั้งนี้ ได้แบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ โดยระยะที่ 1 ดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงเหตุอันประกอบด้วยตัวแปรระดับองค์การและตัวแปรระดับบุคคลตามแนวคิดกระบวนทัศน์เมโส (The meso paradigm) กับความจงรักภักดีต่อองค์การที่เป็นตัวแปรตาม ส่วนการวิจัยระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงทดลอง เพื่อทดสอบประสิทธิผลของโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ โดยมีขั้นตอนดำเนินการวิจัยที่ได้นำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างและทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนการวิจัยดังกล่าว จำแนกตามระยะของการวิจัยได้ตามรายละเอียดต่อไปนี้

การวิจัยระยะที่ 1

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรของการวิจัยระยะที่ 1 นี้ได้แก่วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในรัฐวิสาหกิจด้านสื่อสารโทรคมนาคมของไทยจำนวน 2 องค์การ และเป็นองค์การที่มีงานด้านวิศวกรรมสื่อสารและโทรคมนาคมเป็นหน่วยงานหลัก (Core functions) ประกอบด้วย 1) บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) และ 2) บริษัท กสท. โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) และเนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation modeling) การกำหนดกลุ่มตัวอย่างจึงใช้หลักของความพอเพียงในการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ในโมเดล โดยเกณฑ์ในการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่นิยมใช้อย่างง่ายนั้นได้แก่การพิจารณาขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากขนาดของโมเดลในการวิเคราะห์ซึ่งขึ้นอยู่กับจำนวนค่าสัมประสิทธิ์ที่ต้องการ

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ประมาณค่าหรือตัวแปรสังเกตในโมเดล (นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล, 2557) แต่ไม่ว่าจะใช้เกณฑ์ใด อัตราส่วนระหว่างกลุ่มตัวอย่าง ต่อจำนวนสัมประสิทธิ์ที่ต้องการประมาณค่าหรือจำนวนตัวแปรสังเกตได้ที่ดีที่สุดคือ 20:1 หรืออย่างน้อยที่สุดคือ 10:1 (Kline, 2011) ในงานวิจัยครั้งนี้ มีตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 24 ตัวแปร ดังนั้น จึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างไว้จำนวนไม่ต่ำกว่า 480 คน ในการวิจัยใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage random sampling) มีโควต้าขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่จะเก็บในแต่ละองค์การตามตารางต่อไปนี้ จากนั้นได้ทำการจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของจำนวนพนักงานในสังกัดหน่วยงานด้านวิศวกรรมทั้งหมดแล้วคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ทำการเก็บข้อมูลจำแนกในแต่ละหน่วยงานด้านวิศวกรรมนั้น และปรากฏจำนวนแบบสอบถามออนไลน์ที่ได้รับการตอบกลับดังนี้

ตาราง 4 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 1

หน่วยนับ : คน

องค์การ	ประชากร*	คิดเป็น (%)	บุคลากรเจนเนอเรชั่นวาย	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง**	ได้รับ ตอบกลับ
บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)	1,883	68.97	421	343	345
บริษัท กสท. โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)	847	31.03	235	157	182
รวม	**2,730**	**100.00**	**656**	**500**	**527**

หมายเหตุ : ข้อมูลจำนวนประชากร ณ วันที่ 31 ตุลาคม 2560

* ประชากร หมายถึง วิศวกรทั้งหมดที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานวิศวกรรมที่เป็นสายงานหลัก

** จำนวนกลุ่มตัวอย่างกำหนดโดยใช้จำนวนวิศวกรเจนเนอเรชั่นวายตามสัดส่วนของแต่ละบริษัท และเทียบจำนวนจากทั้งหมด 500 คนที่กำหนดไว้

2 เครื่องมือที่ใช้วัดตัวแปร

2.1 การสร้างเครื่องมือ

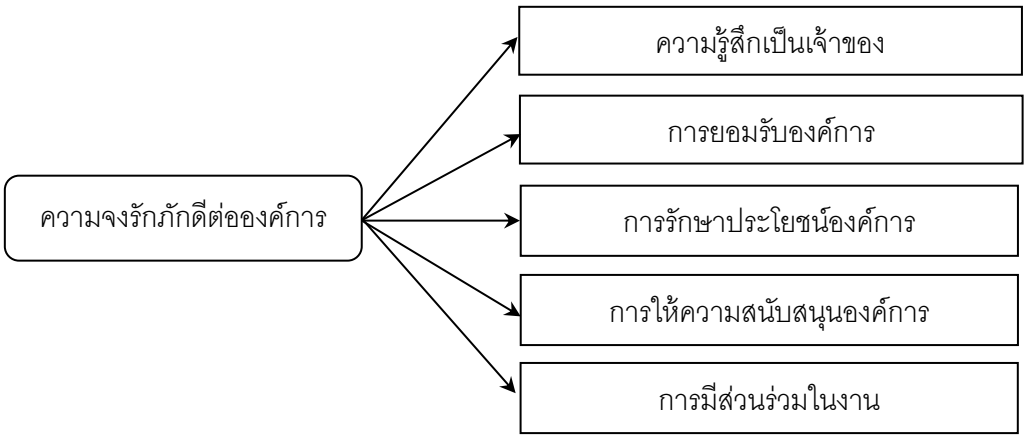
เครื่องมือที่ใช้วัดตัวแปรในการวิจัยประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีข้อคำถามที่สอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะทางชีวสังคมของผู้ตอบแบบสอบถามโดยประกอบด้วยเพศ อายุตัว ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่งและอายุงานกับองค์การที่ร่วมงานปัจจุบัน

ตอนที่ 2 แบบวัดความจงรักภักดีต่อองค์การ (แบบวัดชื่อ ฉันกับองค์การ) ผู้วิจัยได้ทำการสร้างแบบวัดความจงรักภักดีต่อองค์การจากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เป็นแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้ประกอบการพัฒนาแบบวัดความจงรักภักดีต่อองค์การด้วย

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

การดัดแปลงข้อคำถามบางส่วนจากแบบวัดของเอทซิโอนี่ (Etzioni, 1988) เฟลชเชอร์ (Fletcher, 1993) อัลเลนและเมเยอร์ (Allen & Meyer, 1990) วิทนีย์และคูเปอร์ (Whitney & Cooper, 1992) เมเยอร์และอัลเลน (Meyer & Allen, 1997) อาหมัด (Ahmad, 2003) บิดเวลล์ (Bidwell, 2011) ราชพุท, สิงขอลและทิวารี (Rajput, Singhal & Tiwari, 2016) ประกอบข้อคำถามบางส่วนที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นใหม่ โดยมีองค์ประกอบ 5 ด้านได้แก่ 1) ความรู้สึกเป็นเจ้าของ 2) การยอมรับองค์การ 3) การรักษาประโยชน์องค์การ 4) การสนับสนุนองค์การ และ 5) การมีส่วนร่วมในงาน แบบวัดที่ผ่านผ่านเกณฑ์คัดเลือกมีจำนวนข้อทั้งสิ้น 18 ข้อ เป็นข้อความทางบวกทั้งหมด แบบวัดแต่ละข้อมีมาตรประเมิน 6 หน่วยให้เลือกตอบตั้งแต่ “จริงที่สุด” จนถึง “ไม่จริงที่สุด” ผู้ตอบที่ได้คะแนนสูงแสดงว่าเป็นผู้ที่มีความจงรักภักดีต่อองค์การในระดับสูงกว่าผู้ที่ได้ค่าคะแนนต่ำกว่า



ภาพประกอบ 11 องค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อองค์การ

ตัวอย่างข้อคำถามในแบบวัดความจงรักภักดีต่อองค์การ

ก. ความรู้สึกเป็นเจ้าของ

(0) ฉันรู้สึกภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกของบริษัท

จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ค. การรักษาประโยชน์องค์การ

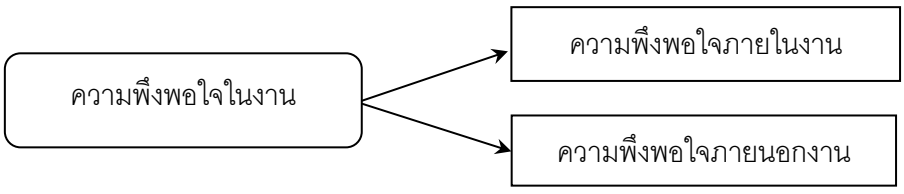
(0) ฉันไม่สนใจว่างานที่ฉันทำจะส่งผลเสียหายเรื่องใดต่อบริษัทหรือบุคคลอื่นหรือไม่ (-)

จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

แบบวัดความจงรักภักดีต่อองค์การที่ผ่านเกณฑ์คัดเลือกมีข้อคำถามเชิงบวก จำนวน 15 ข้อ ประกอบด้วยข้อ 1-4, 6-9, 11-12, 14-15 และ 18 ข้อคำถามเชิงลบมีจำนวน 3 ข้อ ประกอบด้วย ข้อ 5, 10 และ 13 มีพิสัยค่าคะแนนอยู่ระหว่าง 15-90 คะแนน มีพิสัยค่าอำนาจจำแนก (ค่า r) อยู่ระหว่าง .39 ถึง .79 เมื่อทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) ปรากฏว่าโมเดลการวัดกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่า χ^2 = 43.89, χ^2/df = .623, GFI = 0.54, AGFI = .91, CFI = 1.00, SRMR = .045 และ RMSEA = .000 และมีค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นชนิดความสอดคล้องภายในแบบแอลฟ่า = .89

ตอนที่ 3 แบบวัดความพึงพอใจในงาน (แบบวัดชื่อ ความพึงพอใจในงานของฉัน) ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบวัดความพึงพอใจในงานโดยดัดแปลงข้อคำถามบางส่วนจากแบบวัดความพึงพอใจในงานของมหาวิทยาลัยมินเนโซต้า (Minnesota Satisfaction Questionnaire) ประกอบงานของวิริณธิ์ ธรรมนารถสกุล (2544) ปราโมทย์ โสภา, อนันดา สัณฐิติวณิชย์ และอัจศรา ประเสริฐสิน (2556) และสาธิต เชื้ออยู่นาน (2559) วัดความพึงพอใจงานสองด้าน ได้แก่ 1) ความพึงพอใจภายในงาน และ 2) ความพึงพอใจภายนอกงาน แบบวัดที่ผ่านผ่านเกณฑ์คัดเลือกมีจำนวนข้อทั้งสิ้น 10 ข้อ แบบวัดแต่ละข้อใช้มาตรประเมิน 6 หน่วย ให้ผู้ตอบเลือกตอบระหว่างตั้งแต่ “พึงพอใจที่สุด” จนถึง “ไม่พึงพอใจเลย” ผู้ตอบที่ได้คะแนนสูงแสดงว่าเป็นผู้ที่มีความพึงพอใจในงานสูงกว่าผู้ที่มีค่าคะแนนต่ำกว่า



ภาพประกอบ 12 องค์ประกอบของความพึงใจในงาน

แบบวัดความพึงพอใจในงานประกอบด้วยข้อคำถามทางบวกทั้งหมด มีพิสัยค่าคะแนนอยู่ระหว่าง 10-60 คะแนน มีพิสัยค่าอำนาจจำแนก (ค่า r) อยู่ระหว่าง .45 ถึง .79 เมื่อทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแล้วปรากฏว่าโมเดลการวัดกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า χ^2 = 17.29, χ^2/df = .865, GFI = .97, AGFI = .94, CFI = 1.00, SRMR = .045 และ RMSEA = .000 และมีค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นชนิดความสอดคล้องภายในแบบแอลฟ่า = .83

ตัวอย่างข้อคำถามในแบบวัดความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจของฉันในประเด็นเหล่านี้

ก. ด้านภายในหรือลักษณะงาน

(0) การได้ใช้วิจารณญาณตัดสินใจในงานที่ทำ

พึงพอใจที่สุด	พึงพอใจ	ค่อนข้างพึงพอใจ	ค่อนข้างไม่พึงพอใจ	ไม่พึงพอใจ	ไม่พึงพอใจที่สุด

ข. ด้านภายนอกงาน

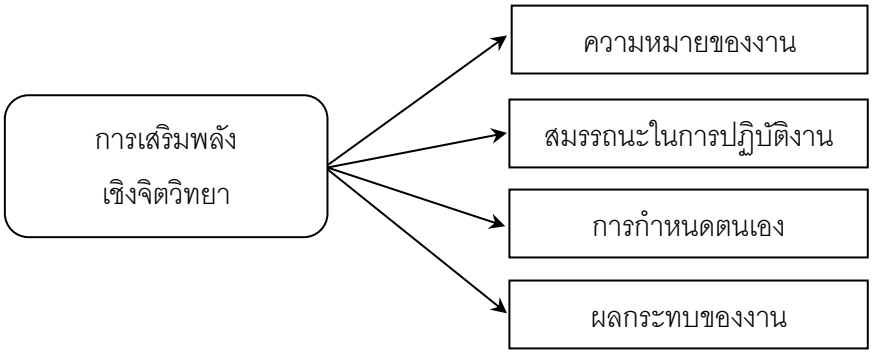
(0) การมีโอกาสเลื่อนระดับหรือปรับตำแหน่ง

พึงพอใจที่สุด	พึงพอใจ	ค่อนข้าง พึงพอใจ	ค่อนข้างไม่พึงพอใจ	ไม่พึงพอใจ	ไม่พึงพอใจที่สุด

ตอนที่ 4 แบบวัดการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา (แบบวัดชื่อ มุมมองที่ฉันมีต่องาน) ผู้วิจัยพัฒนาแบบวัดการเสริมพลังอำนาจทางจิตวิทยาโดยปรับปรุงข้อคำถามจากแบบวัด MEQ ของ สปริทเซอร์ (Spreitzer, 1995) และดัดแปลงข้อคำถามบางส่วนจากแบบวัดของอายด๊อกมัส (Aydogmus, 2016) มีองค์ประกอบ 4 ด้านได้แก่ 1) ความหมายของงาน 2) สมรรถนะในการปฏิบัติงาน 3) การกำหนดตนเอง และ 4) ผลกระทบของงาน แบบวัดที่ผ่านผ่านเกณฑ์คัดเลือกมีจำนวนข้อทั้งสิ้น 14 ข้อ แต่ละข้อใช้มาตรประเมิน 6 หน่วย ให้ผู้ตอบเลือกตอบระหว่าง

SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36
1278034072

“จริงที่สุด” จนถึง “ไม่จริงที่สุด” ผู้ตอบที่ได้คะแนนสูงแสดงว่ามีการรับรู้ถึงการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาสูงกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำ



ภาพประกอบ 13 องค์ประกอบของการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา

แบบวัดการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาที่ผ่านเกณฑ์คัดเลือกมีข้อคำถามเชิงบวกทั้งสิ้นจำนวน 9 ข้อ ประกอบด้วยข้อ 1, 3-5, 7-8, 10, 11-12, และ 14 ข้อคำถามเชิงลบมีจำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วยข้อ 2, 6, 9, 11 และ 13 มีพิสัยค่าคะแนนอยู่ระหว่าง 14-84 คะแนน มีพิสัยค่าอำนาจจำแนก (ค่า r) อยู่ระหว่าง .36 ถึง .77 เมื่อทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแล้วปรากฏว่าโมเดลการวัดกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่า χ^2 = 21.78, χ^2/df = .531, GFI = .97, AGFI = .92, CFI = 1.00, SRMR = .043 และ RMSEA = .000 และมีค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นชนิดความสอดคล้องภายในแบบแอลฟ่า = .88

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ตัวอย่างข้อคำถามในแบบวัดการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา

ก. ด้านความหมายในงาน

(0) งานที่ฉันปฏิบัติมีความหมายต่อฉัน

จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด

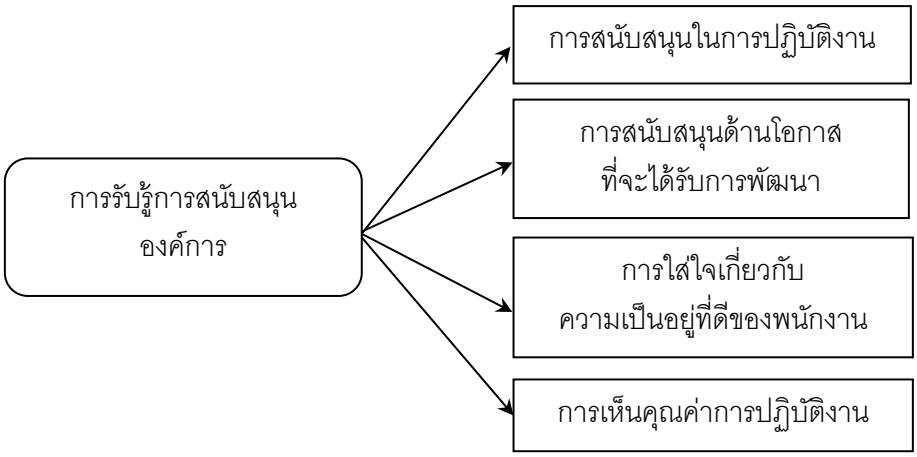
ข. ด้านสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

(0) สามารถควบคุมการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยตนเอง

จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด

ตอนที่ 5 แบบวัดการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ (แบบวัดชื่อ การสนับสนุนขององค์การที่มีต่อฉัน) ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบวัดการรับรู้สนับสนุนจากองค์การจากแนวคิดของไอเซนเบอร์เกอร์และคณะ (Eisenberger et al., 1986) แบบวัดของศรัณย์ พิมพ์ทอง (2557) และแบบวัดของ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2558) โดยวัดการรับรู้สนับสนุนจากองค์การในองค์ประกอบ 4 ด้านได้แก่ 1) การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน 2) การสนับสนุนด้านโอกาสที่จะได้รับการพัฒนา 3) การใส่ใจขององค์การเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน 4) การเห็นคุณค่าการปฏิบัติงานของพนักงาน แบบวัดที่ผ่านเกณฑ์คัดเลือกมีจำนวนข้อทั้งสิ้น 15 ข้อ แต่ละข้อมี 6 หน่วย คำตอบอยู่ระหว่าง “จริงที่สุด” จนถึง “ไม่จริงที่สุด” ผู้ที่ได้คะแนนมากแสดงว่าเป็นผู้ที่รับรู้การรับรู้สนับสนุนขององค์การสูงกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่า

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36



ภาพประกอบ 14 องค์ประกอบของการรับรู้สนับสนุนขององค์การ

แบบวัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การที่ผ่านเกณฑ์คัดเลือกมีข้อคำถามเชิงบวกทั้งสิ้นจำนวน 12 ข้อ ประกอบด้วยข้อ 1, 3-4, 5-7, 9, 10-12 และ 13-14 มีข้อคำถามเชิงลบจำนวน 3 ข้อประกอบด้วยข้อ 2, 8 และ 15 มีพิสัยค่าคะแนนอยู่ระหว่าง 12-72 คะแนน มีพิสัยค่าอำนาจจำแนก (ค่า r) อยู่ระหว่าง .49 ถึง .73 เมื่อทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแล้วปรากฏว่าโมเดลการวัดกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่า χ^2 = 35.10, χ^2/df = .702, GFI = .95, AGFI = .90, CFI = 1.00, SRMR = .044 และ RMSEA = .000 และมีค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นชนิดความสอดคล้องภายในแบบแอลฟ่า = .93

ตัวอย่างข้อคำถามในแบบวัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ

ก. ด้านความหมายในงาน

(0) งานที่ฉันปฏิบัติมีความหมายต่อฉัน

จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด

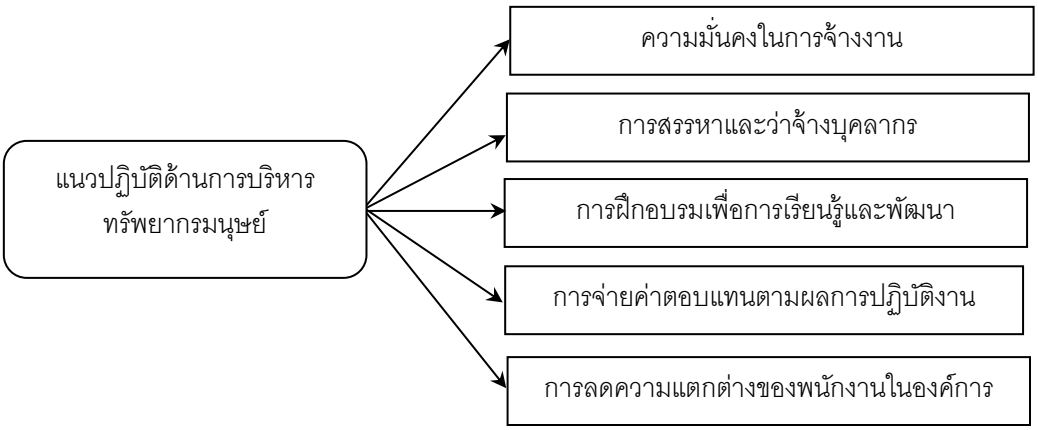
1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ข. ด้านสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

(0) สามารถควบคุมการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยตนเอง

จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด

ตอนที่ 6 แบบวัดแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (แบบวัดชื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การของฉัน) ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบวัดมาจากแนวคิดของสเนลล์และดีน (Snell & Dean, 1992) และดัดแปลงข้อคำถามบางส่วนในแบบวัดจากแบบวัดของไวท์เนอร์ (Whitener, 2001) แบบวัดของซางและคณะ (Zhang et al., 2014: 423-435) ประกอบกับแบบวัดของศรัณย์ พิมพ์ทอง (2557) ทำการวัดแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความมั่นคงในการจ้างงาน 2) การสรรหาและว่าจ้างบุคลากร 3) การเรียนรู้และพัฒนา 4) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน และ 5) การลดความแตกต่างของพนักงาน แบบวัดที่ผ่านผ่านเกณฑ์คัดเลือก มีจำนวนข้อทั้งสิ้น 20 ข้อ แต่ละข้อใช้มาตรประเมิน 6 หน่วย ให้ผู้ตอบเลือกตอบระหว่าง “จริงที่สุด” จนถึง “ไม่จริงที่สุด” ผู้ตอบที่ได้คะแนนสูงแสดงว่ามีการรับรู้ถึงแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สูงกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำ



ภาพประกอบ 15 องค์ประกอบของแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

แบบวัดแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ผ่านเกณฑ์คัดเลือกมีข้อคำถามเชิงบวกทั้งสิ้นจำนวน 10 ข้อ ประกอบด้วยข้อ 1-2, 4, 6, 8-9, 11-16 และ 18-20 ข้อคำถามเชิงลบมีจำนวน 5 ข้อประกอบด้วยข้อ 3, 5, 7, 10 และ 17 มีพิสัยค่าคะแนนอยู่ระหว่าง 10-76 คะแนน มีพิสัยค่าอำนาจจำแนก (ค่า r) อยู่ระหว่าง .43 ถึง .80 เมื่อทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแล้วปรากฏว่าโมเดลการวัดกลมกลืนกับข้อมูล เชิงประจักษ์โดยมีค่า χ^2 = 49.24, χ^2/df = .648, GFI = .95, AGFI = .91, CFI = 1.00, SRMR = .041 และ RMSEA = .000 และมีค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นชนิดความสอดคล้องภายในแบบแอลฟ่า = .93

ตัวอย่างข้อคำถามในแบบวัดแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ก. ด้านความมั่นคงในการจ้างงาน

(0) บริษัทมีเงื่อนไขการจ้างงานมีความเหมาะสมและเป็นสิ่งที่ยอมรับได้

จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด

ข. ด้านการสรรหาและว่าจ้างบุคลากร

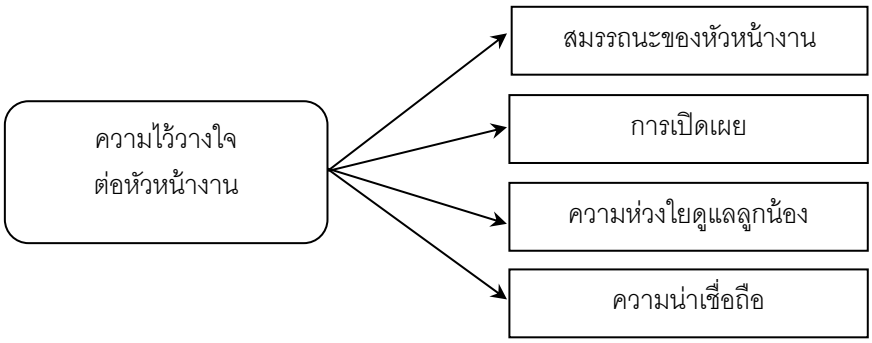
(0) บริษัทของฉันให้ข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่รับผิดชอบ และคุณสมบัติที่ต้องการตามตำแหน่งงาน เพื่อให้ผู้สมัครงานมีข้อมูลอย่างเพียงพอก่อนตัดสินใจมาสมัครงาน

จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด

ตอนที่ 7 แบบวัดความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน (แบบวัดซื่อ ฉันกับหัวหน้างาน) ผู้วิจัยพัฒนาแบบวัดความไว้วางใจต่อหัวหน้างานโดยมีองค์ประกอบ 4 ด้านตามแนวคิดของมิชรา (Mishra, 1996) ได้แก่ 1) สมรรถนะของหัวหน้างาน 2) การเปิดเผย 3) ความห่วงใยดูแลลูกน้อง และ 4) ความน่าเชื่อถือ และทำการดัดแปลงข้อคำถามบางข้อจากแบบวัดของไนแฮนและมาร์โลวี่ (Nyhan & Marlowe, 1997) แบบวัดของมิชรา (Mishra, 1996) และแบบวัดของมาเยอร์

SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36
1278034072

และกาวิน (Mayer & Gavin, 2005) แบบวัดที่ผ่านผ่านเกณฑ์คัดเลือกมีจำนวนข้อทั้งสิ้น 20 ข้อ แต่ละข้อ มีมาตรประเมิน 6 หน่วย ให้เลือกตอบจากตัวเลือก “จริงที่สุด” จนถึง “ไม่จริงเลย” ผู้ตอบที่ได้คะแนนสูงถือว่าเป็นผู้ที่มีความไว้วางใจต่อหัวหน้างานมากกว่าผู้ตอบที่ได้คะแนนต่ำ



ภาพประกอบ 16 องค์ประกอบของความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน

แบบวัดความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน ที่ผ่านเกณฑ์คัดเลือกมีข้อคำถามเชิงบวกทั้งสิ้นจำนวน 16 ข้อ ประกอบด้วยข้อ 2-5, 6-7, 9-11, 12, 14-18 และ 20 ข้อคำถามเชิงลบมีจำนวน 4 ข้อประกอบด้วยข้อ 1, 8, 13 และ 19 แบบวัดความไว้วางใจต่อหัวหน้างานมีพิสัยค่าคะแนนอยู่ระหว่าง 16-96 คะแนน มีพิสัยค่าอำนาจจำแนก (ค่า r) อยู่ระหว่าง 0.74 ถึง 0.86 เมื่อทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแล้วปรากฏว่าโมเดลการวัดกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่า $\chi^2 = 62.33$, $\chi^2/df = .63$, GFI = .94, AGFI = .90, CFI = 1.00, SRMR = .041 และ RMSEA = .000 และมีค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นชนิดความสอดคล้องภายในแบบแอลฟ่า = .95

ตัวอย่างข้อคำถามในแบบวัดความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน

ก. ด้านสมรรถนะของหัวหน้างาน

(0) หัวหน้างานของฉันได้รับการยอมรับจากหน่วยงานอื่นว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในงาน

จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ข. ด้านการเปิดเผย

(0) ฉันได้รับสอบถามและคำแนะนำจากหัวหน้าเมื่อประสบปัญหาทำงานติดขัดหรือไม่เข้าใจ

จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

3. การตรวจสอบคุณภาพแบบวัด

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบคุณภาพของแบบวัดตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.1 นำร่างแบบวัดที่สร้างขึ้นจำนวน 6 แบบวัด มีข้อคำถามทั้งสิ้น 196 ข้อไปทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content validity) ด้วยการนำเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ พร้อมรับคำแนะนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้สามารถนำไปใช้ได้จริงและเหมาะสมกับบริบทของการศึกษา หลังจากได้ทำการปรับปรุงแก้ไขตามความเห็นและคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย 1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิธัญญา วัณโณ 2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพ็ชร์ 3) อาจารย์ ดร.นันท์ชัตสัณห์ สกุลพงศ์ 4) อาจารย์ ดร.ปรียาวดี ผลเอนก และ 5) อาจารย์ ดร.จิระพงศ์ เรืองกุนดังปรากฏในภาคผนวก เพื่อพิจารณาว่ามีการกำหนดหัวข้อคำถามตามนิยามปฏิบัติการของแต่ละตัวแปร พร้อมกับพิจารณาว่าแบบวัดที่สร้างขึ้นนั้นมีเนื้อหาที่ครอบคลุมตามนิยามปฏิบัติการของตัวแปร (Face validity) หรือไม่ จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้วิจัยได้ตัดหรือทำการปรับปรุงข้อคำถามที่มีค่าความสอดคล้องภายในระหว่างข้อคำถามกับนิยามปฏิบัติการ (Index of item-objective congruence: IOC) ต่ำกว่า .60 ออกตามแนวคิดของโรวีเนลลี่และแฮมเบิลตั้น (Rovinelli & Hambleton, 1977 อ้างถึงใน ล้วน สายยศและอังคณา สายยศ, 2539: 248-249) และได้ทำการปรับปรุงข้อคำถามของแบบวัดทั้ง 6 ชุดคงเหลือข้อคำถามทั้งสิ้น 122 ข้อ (ลดลงไป 74 ข้อ)

3.2 นำแบบวัดที่ได้ทำการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายในองค์การที่เป็นผู้ประกอบการในกิจการสื่อสารและโทรคมนาคมที่มีหน่วยงานวิศวกรรมเป็นหน่วยงานหลัก (Core function) และไม่ได้เป็นองค์การที่ผู้วิจัยเก็บข้อมูลในการวิจัยระยะที่ 1 หรือการวิจัยระยะที่ 2 ซึ่งได้แก่วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายใน

สังกัดสายงานวิศวกรรม 1 และสายงานวิศวกรรม 2 ของบริษัทซิมโฟนี่ คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) จำนวน 100 คน

3.3 เมื่อลงรหัสในแบบวัดทุกชุดครบถ้วนแล้ว ผู้วิจัยได้นำข้อมูลไปทำการวิเคราะห์หาคุณภาพรายข้อโดยใช้การวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกของแบบวัดทุกแบบวัดโดย การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมของแบบวัดที่ไม่มีข้อนั้นรวมอยู่ (Item-total correlation หรือค่า r) โดยมีเกณฑ์คือค่า r จะต้องมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ .20 ขึ้นไป มีความสัมพันธ์ทางบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ข้อคำถามใดที่มีค่าอำนาจจำแนก ไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้ทำการตัดทิ้ง หรือทำการปรับปรุงข้อคำถามที่มีความจำเป็นต่อโครงสร้างใหม่ตามข้อเสนอแนะของอรพินทร์ ชูชม (2545: 267) ผลจากการวิเคราะห์ดังกล่าวพบว่า มีข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์จำนวน 97 ข้อ จำนวนข้อคำถามที่ลดลงนี้จะช่วยลดความเหนื่อยล้าของการตอบแบบสอบถามและป้องกันการตอบแบบสอบถามโดยไม่ตั้งใจลงได้ ทั้งนี้ ผู้วิจัยและอาจารย์ที่ปรึกษาได้ร่วมกันพิจารณาด้วยว่าข้อคำถามทั้งหมดที่ยังคงเหลือนี้มีความครอบคลุมกับนิยามปฏิบัติการแล้ว

ตาราง 5 จำนวนข้อคำถามและพิสัยค่า r ของแต่ละแบบวัดหลังจากทดลองใช้แบบสอบถาม

ชื่อแบบวัด	จำนวนข้อคำถาม	พิสัยค่า r
ความจงรักภักดีต่อองค์การ	18	.39 - .79
ความพึงพอใจในงาน	10	.45 - .79
การเสริมพลังเชิงจิตวิทยา	14	.36 - .77
การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ	15	.49 - .73
แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	20	.43 - .80
ความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน	20	.74 - .86
รวมจำนวนข้อคำถาม	**97**	

3.4 ทำการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธีการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นชนิดความสอดคล้องภายในแบบแอลฟ่า (Cronbach' s alpha coefficient) ของแบบสอบถามทั้งฉบับและรายด้านซึ่งจะต้องมีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ .80 ขึ้นไป (Aiken, 2003)

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

จำแนกตามตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ในขั้นตอนการทดสอบและใช้จริงเป็นไปดังตารางต่อไปนี้ ปรากฏตามตามตาราง 6 และภาคผนวก ค

ตาราง 6 คุณภาพของเครื่องมือวัดตัวแปรแฝงในขั้นตอนการทดสอบและใช้จริง

ตัวแปรแฝง	Try out (N=100)	Final (N=527)
	Cronbach' s Alpha	Cronbach' s Alpha
1. ความจงรักภักดีต่อองค์การ	.89	.89
2. ความพึงพอใจในงาน	.93	.83
3. การเสริมพลังเชิงจิตวิทยา	.93	.88
4. การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ	.92	.93
5. แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	.96	.93
6. ความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน	.97	.95

3.5 เมื่อทำการปรับปรุงข้อคำถามแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบวัดไปทำการหาความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อยืนยันว่าเครื่องมือวัดที่สร้างขึ้นมีองค์ประกอบตามโครงสร้าง (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542b: 31) และเป็นไปตามโครงสร้างของนิยาม เชิงปฏิบัติการที่ได้กำหนดไว้ อันจะช่วยให้มั่นใจว่าข้อคำถามแต่ละข้อที่สร้างขึ้นนั้นอยู่ในแต่ละองค์ประกอบที่กำหนดไว้หรือไม่

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ภายหลังจากได้รับการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เลขที่ SWUEC/E-21722560 แล้ว ผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

4.1 ขอหนังสือแนะนำตัวและหนังสือขออนุญาตจากบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อแสดงฐานะของผู้วิจัยต่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

4.2 ขอหนังสือแนะนำตัว และนำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยไปมอบให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและสำนักกรรมการผู้จัดการใหญ่ของแต่ละองค์การที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของการวิจัย

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

4.2.1 ประสานงานกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลและบริหารสำนักงานของบริษัท ซิมโฟนี่ คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) เพื่อนำแบบวัดไปเก็บข้อมูลแบบทดลองใช้ (Try out) จำนวน 100 ชุดกับวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายระดับปฏิบัติการที่มีคุณลักษณะเช่นเดียวกับกลุ่มตัวอย่าง โดยให้ตอบแบบสอบถามออนไลน์ (Online survey) ผ่านทางเวบไซต์ชื่อ www.surveycan.com ที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น การเลือกใช้ช่องทางเก็บข้อมูลนี้เนื่องจากผู้วิจัยเห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามเป็นพนักงาน เจนเนอเรชั่นวายที่มีความคุ้นเคยกับการใช้คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์สื่อสารเป็นอย่างดี จึงสามารถตอบแบบสอบถามทั้งผ่านคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์โทรศัพท์เคลื่อนที่ (Mobile smartphone) ได้ และพบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนหนึ่งที่เป็นวิศวกรผู้ปฏิบัติงานภาคสนาม (Field engineer) ซึ่งไม่สะดวกสำหรับการกรอกแบบสอบถามที่แจกให้เป็นกระดาษ

4.2.2 ประสานงานกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผ่านสำนักกรรมการผู้จัดการใหญ่ของบริษัท กสท. โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย แนวทางการเก็บข้อมูลด้วยการใช้แบบสอบถามออนไลน์ (Online survey) ผ่านทางเวบไซต์ชื่อ www.surveycan.com และการดำเนินการเลือกกลุ่มตัวอย่างตามวิธีดำเนินการวิจัยที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ ในการเก็บข้อมูลผ่านทาง เวบไซต์ดังกล่าว ผู้วิจัยจะได้แจ้งข้อความเชิญและแจ้งเตือน (Reminding) ผ่านที่อยู่ไปรษณีย์อิเล็คทรอนิคส์ (E-mail address) ของผู้ตอบสอบถาม ผู้วิจัยได้แสดงแบบสอบถามออนไลน์ทางระบบเวบไซต์เป็นเวลา 2 สัปดาห์นับจากวันที่เริ่มแจ้งการสำรวจและออนไลน์เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างสามารถตอบได้ตลอด 24 ชั่วโมงและตอบได้ทุกวันตลอดระยะเวลาดังกล่าว ทั้งนี้ ในการแจ้งข้อมูลการ ตอบแบบสอบถามแบบออนไลน์นั้น ผู้วิจัยจะได้ขอให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัททั้งสองแห่งได้แจ้งข้อความ พร้อมเส้นทางเชื่อมโยง (Link) จากไปรษณีย์อิเล็คทรอนิคส์ไปยังแบบสอบถามออนไลน์ ทางไปรษณีย์อิเล็คทรอนิคส์ของพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

4.3 เก็บรวบรวมแบบสอบถามและคัดเลือกเฉพาะแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์แล้วนำไปทำการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนจัดทำรหัสข้อมูลก่อนตรวจสอบและทำการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมลิสเรล (Linear Structural Relationship model: LISREL) ต่อไป

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

5. การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

ภายหลังจากที่ได้รับแบบสอบถามกลับมาแล้ว ผู้วิจัยจะดำเนินการตรวจสอบจำนวนและคุณภาพของแบบสอบถามเพื่อทำการแก้ไขปรับปรุงส่วนที่ไม่เรียบร้อยด้วยตนเอง แล้วทำการลงรหัสข้อมูล และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติดังต่อไปนี้

5.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) เพื่อทำให้ทราบคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง และลักษณะการแจกแจงของตัวแปรโดยการนำมาแจกแจงความถี่ และแสดงผลออกมาเป็น ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความแปรปรวน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และค่าสถิติเชิงพรรณนาอื่นเพื่อตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้นด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัยด้านสังคมศาสตร์ พร้อมกับอธิบายระดับความจงรักภักดีต่อองค์การของกลุ่มตัวอย่างในภาพรวมและรายด้านตามเกณฑ์การแบ่งระดับค่าเฉลี่ย 5 กลุ่มของบุญชม ศรีสะอาด (2553: 120 -127) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	การแปลความ
4.51 – 5.00	ระดับมากที่สุด
3.51 – 4.50	ระดับมาก
2.51 – 3.50	ระดับปานกลาง
1.51 – 2.50	ระดับน้อย
1.00 – 1.50	ระดับน้อยที่สุด

5.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ภายหลังจากทำการศึกษาทฤษฎีแล้ว ผู้วิจัยได้สร้างโมเดลที่แสดงโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแล้วทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของโมเดลที่สร้างขึ้นด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วนำมาตรวจสอบกับโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรนั้นด้วยโปรแกรมลิสเรล (LISREL) ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

5.2.1 กำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดล (Specific of the model) เพื่อศึกษาว่าตัวแปรใดส่งผลทางตรงและทางอ้อมต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ ใช้รูปแบบการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างเชิงเส้นประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด (Observed variablres) โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นของโมเดลว่าความสัมพันธ์ของโมเดลทั้งหมดเป็นเส้นตรงเชิงบวก และเป็นความสัมพันธ์ทางเดียว (Recursive) ระหว่างตัวแปรภายนอกและตัวแปรภายใน ทั้งนี้ เนื่องจากโมเดลที่สร้างขึ้นนั้นไม่มีความซับซ้อนและมีลักษณะเป็นความสัมพันธ์ทางเดียว อันจะทำให้โมเดลมีลักษณะเฉพาะ

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

5.2.2 ระบุความเป็นไปได้ด้วยค่าเดียวของโมเดล (Identification of the model) โดยใช้เงื่อนไขของกฎ T (t-rule) กล่าวคือจำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าจะต้องน้อยกว่าหรือเท่ากับจำนวนสมาชิกในเมทริกซ์ความแปรปรวนลบด้วยความแปรปรวนร่วมของกลุ่มตัวอย่าง และใช้ กฎความสัมพันธ์ทางเดียว (Recursive rule) ซึ่งระบุไว้ว่าค่าองศาอิสระคือ df จะต้องมากกว่า 0 อันแสดงว่าจำนวนที่รู้ค่ามีมากกว่าจำนวนที่ไม่รู้ค่า

5.2.3 ประมาณค่าพารามิเตอร์ของโมเดล (Parameter estimation from the model) โดยวิธีประมาณค่าไลค์ลิฮูดสูงสุด (Maximum likelihood) และทำการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดล (Goodness-for-fit me asures) เพื่อพิจารณาว่าภาพรวมของโมเดลนั้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใด ด้วยการวัดความสอดคล้องของโมเดลจากการพิจารณาดัชนีแสดงความกลมกลืนจำนวน 7 เกณฑ์ร่วมกัน จำแนกได้ตามชุดของดัชนีแสดงความกลมกลืนดังต่อไปนี้ (Diamantopoulos & Siguaw, 2000; ณัฐวุฒิ แก้วสุทธา, 2558)

1) ชุดดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมบูรณ์ (Absolute fit index) ประกอบด้วย

1.1) ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square: χ^2) เป็นค่าที่ใช้สำหรับการทดสอบสมมติฐานด้วยการตรวจสอบความกลมกลืนระหว่างโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าสถิติไค-สแควร์จะต้องมีค่านัยสำคัญทางสถิติ หรือมีค่าความน่าจะเป็นน้อยกว่า .05 อันจะแสดงว่ามีความกลมกลืนระหว่างสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($p < .05$)

1.2) ค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือหรือ RMR (Root mean square residuals) เป็นค่าดัชนีที่ใช้เปรียบเทียบความกลมกลืนระหว่างโมเดลสองโมเดลกับชุดข้อมูลเชิงประจักษ์เฉพาะกรณีการเปรียบเทียบโดยใช้ข้อมูลชุดเดียวกัน ค่าดัชนี RMR จะบอกขนาดของเศษที่เหลือโดยเฉลี่ยจากการเปรียบเทียบความกลมกลืนของโมเดลสองโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าดัชนี RMR นี้ ควรน้อยกว่า .05 ($RMR < .05$) จึงจะแสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

1.3) ค่ามาตรฐานรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนหรือ SRMR (Standardized root mean square residuals) เป็นดัชนีที่บอกความคลาดเคลื่อนจากการเปรียบเทียบความกลมกลืนของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่า SRMR นี้อยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ยิ่งมีค่ามากเท่าใด ก็จะยิ่งแสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์น้อยเท่านั้น ในการวิจัยนี้ใช้เกณฑ์ค่า SRMR ต้องมีค่าน้อยกว่า .05

1.4) ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่าหรือ RMSEA (Root mean square error of approximation) เป็นค่าที่ได้จากการคำนวณเพื่อ

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ประมาณค่าความคลาดเคลื่อนของประชากร ไม่ใช่ความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง จึงมีนัยอ้างอิงถึงประชากรด้วยนั่นเอง นักวิชาการเสนอว่าค่า RMSEA ที่มากกว่า .10 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนต่ำ บางท่านจึงเสนอว่าค่า RMSEA ควรมีค่าระหว่าง .05- .08 (Diamantopoulos & Siguaw, 2000) โดยในงานวิจัยนี้เลือกใช้ค่า RMSEA < .06 (เสรี ชัดแช้ม, 2547: 30)

1.5) ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลหรือ GFI (Goodness of fit index) เป็นดัชนีที่ใช้บ่งบอกถึงร้อยละของ Observed covariance matrix (S) ที่สามารถอธิบายได้ด้วย Implied covariance matrix ($\Sigma \Delta \theta$) ในการวิจัยครั้งนี้ เลือกใช้ค่า GFI > .90 (เสรี ชัดแช้ม, 2547: 30) ซึ่งเป็นค่าที่งานวิจัยส่วนใหญ่นิยมใช้ตัดสินความกลมกลืนของโมเดล

2) ชุดดัชนีวัดความกลมกลืนแบบ Incremental fit index ประกอบด้วย

2.1) ค่าดัชนีสอดคล้องปกติหรือ NFI (Normal fit index) เป็นค่าดัชนีที่มีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 และค่าดัชนีที่เข้าใกล้ 1.00 ก็ยิ่งแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในการวิจัยครั้งนี้ใช้เกณฑ์ต้องมีค่าดัชนีนี้ตั้งแต่ .90 ขึ้นไป อันหมายความว่า โมเดลที่ทดสอบมีความกลมกลืนดีกว่าโมเดลที่ไม่มีความสัมพันธ์ (ศรัณย์ พิมพ์ทอง, 2554)

2.2) ค่าดัชนีสอดคล้องเปรียบเทียบหรือ CFI (Comparative fit index) เป็นค่าดัชนีที่ปรับปรุงมาจาก NFI มีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 เป็นดัชนีที่ได้รับความนิยมสูงในการนำมาพิจารณาความสอดคล้องกับโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากเป็นดัชนีที่ไม่ได้รับผลกระทบจากขนาดของกลุ่มตัวอย่าง และค่าดัชนีที่เข้าใกล้ 1.00 ก็ยิ่งแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ศรัณย์ พิมพ์ทอง, 2554) ในการวิจัยนี้ได้เลือกค่า CFI จะต้องมีค่ามากกว่า .90 (นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล, 2554)

2.3) ค่าดัชนีทักเคอร์ลูอิว (TLI) ต้องมีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป จะแสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3) ชุดดัชนีวัดความกลมกลืนแบบ Parsimony fit index ประกอบด้วย

3.1) ค่าดัชนีสอดคล้องที่ปรับแล้วหรือ AGFI (Adjusted goodness of fit index) เป็นค่าที่คำนวณได้จาก GFI ด้วยค่า df ดัชนี AGFI นี้จะมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 แต่เนื่องจากเป็นค่าที่ปรับจาก GFI ที่ยิ่งมีการเพิ่มเส้นอิทธิพลหรือค่าพารามิเตอร์ก็จะมีแนวโน้มที่จะกลมกลืนกับข้อมูลอยู่แล้ว เพราะจะทำให้โมเดลนั้นเข้าใกล้กับโมเดลแบบ Just-identified (ศรัณย์ พิมพ์ทอง, 2554) นักวิชาการบางท่านจึงเสนอให้ใช้ค่า AGFI มากกว่า .80 หรือ .85 ขึ้นไปก็ได้ (ณัฐวุฒิ แก้วสุทธา, 2558) ในงานวิจัยนี้ ใช้ค่าดัชนี AGFI ตั้งแต่ .90 ขึ้นไป สำหรับการแสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

3.2) ค่าดัชนี PNFI (Parsimony normal fit index) เป็นค่าที่แสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยโมเดลที่ปรับแก้ด้วยความซับซ้อนของโมเดล ทั้งนี้ ค่า PNFI ควรมีค่าตั้งแต่ .50 ขึ้นไป

3.3) ค่าสถิติไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) นั้น เป็นค่าผลการระหว่างค่า χ^2 กับค่า df นักวิชาการได้แนะนำไว้ว่าควรมีค่าระหว่าง 2 ถึง 3 (Carmine & MacIver, 1981 อ้างใน นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล, 2554) แต่บางท่านก็ได้แนะนำไว้ว่าควรมีค่าระหว่าง 2 ถึง 5 (Wheaton, 1984 อ้างใน นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล, 2554) ในงานวิจัยนี้กำหนดไว้ว่าค่าสถิติไค-สแควร์สัมพัทธ์จะต้องน้อยกว่า 3.00 จึงจะแสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (เสรี ชัดแช้ม, 2547: 30)

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ใช้เกณฑ์การพิจารณาดัชนีตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 7 เกณฑ์ตามแนวคิดของแฮร์และคณะ (Hair et al., 2009) ประกอบแนวคิดของไดมอนทูพูลัสและซีกวอ (Diamontopoulus & Siguaw, 2000) และข้อเสนอของเสรี ชัดแช้ม (2547: 30) สรุปตามตารางต่อไปนี้

ตาราง 7 สรุปเกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลที่เลือกใช้ในงานวิจัย

ชุดดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจสอบ
1. Absolute fit index	
χ^2	$p < .05$
SRMR	มีค่า < .80
RMSEA	มีค่า < .06
GFI	มีค่า > .90
2. Incremental fit index	
CFI	มีค่า > .90
3. Parsimony fit index	
AGFI	มีค่า > .90
χ^2/df	น้อยกว่า 3.00

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

การวิจัยระยะที่ 2

การวิจัยระยะที่ 2 นั้น ผู้วิจัยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงทดลอง (Experimental research) โดยใช้แบบที่มีการสุ่มตัวอย่างสองกลุ่มวัดก่อนหลังการทดลอง (Pretest-posttest control group design) (Creswell, 2003: 170) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายในองค์การเป้าหมายของการศึกษา โดยมีวิธีการวิจัยตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. กลุ่มตัวอย่างและแบบแผนการทดลอง

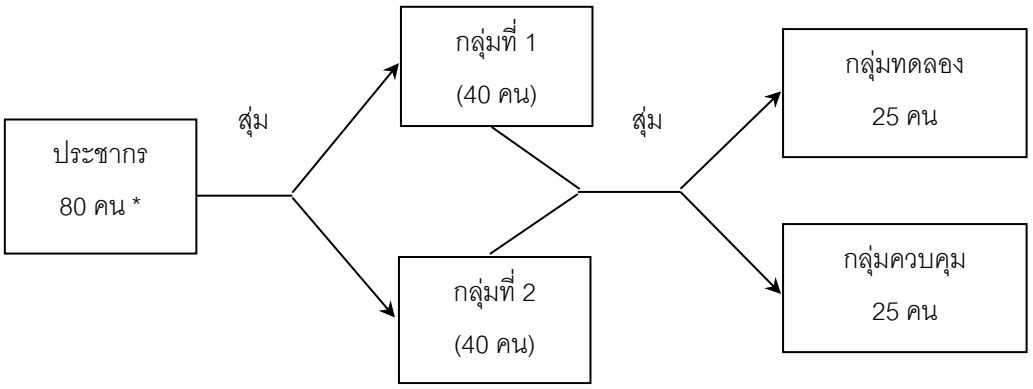
1.1 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างการวิจัยครั้งนี้ได้จากการเลือกองค์การที่เป็นรัฐวิสาหกิจด้านสื่อสารและโทรคมนาคมจำนวน 1 องค์การจากการวิจัยระยะที่ 1 ได้แก่ บริษัท กสท. โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) จากนั้นได้ทำการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเพื่อเข้าโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การจำนวน 50 คน จำแนกเป็นกลุ่มทดลองจำนวน 25 คน และกลุ่มควบคุมอีกจำนวน 25 คน โดยพิจารณาจากขนาดอิทธิพลที่เกิดจากตัวแปรอิสระขนาดปานกลาง ซึ่งตามแนวคิดของไมเออร์สและแฮสเซน (Myers & Hassen, 2006) แนะนำให้ทำการกำหนดกลุ่มผู้เข้าร่วมโปรแกรมระหว่าง 20-30 ต่อกลุ่ม เกณฑ์ในการคัดเลือกเข้ากลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้โดยกำหนดให้คุณลักษณะพื้นฐานหลายประการคล้ายกันประกอบด้วย

- เป็นวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายซึ่งเกิดระหว่าง พ.ศ, 2523-2543 หรือปี ค.ศ. 1980-2000
- เป็นบุคลากรในตำแหน่งระดับปฏิบัติการถึงหัวหน้าหรือผู้จัดการส่วนเท่านั้น
- มีอายุงานในองค์การปัจจุบันไม่เกิน 5 ปี
- สมัครใจเข้าร่วมโปรแกรมการเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การระยะเวลาตามที่กำหนด
- ได้รับการอนุญาตอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้บังคับบัญชาให้เข้าร่วมกิจกรรมตามโปรแกรม
- ไม่เคยเป็นผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมในหัวข้อที่เกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ หรือความเกี่ยวพันต่อองค์การ ไม่ว่าจะเป็นแบบอบรมภายในหรืออบรมภายนอกองค์การมาก่อนในระยะเวลาหกเดือนก่อนถึงวันที่เข้าร่วมโปรแกรม ยกเว้นการฝึกอบรมในบางหัวข้อที่เกี่ยวเนื่องที่เป็นการฝึกอบรมหรือเรียนรู้ในหลักสูตรหรือหัวข้อวัฒนธรรมหรือค่านิยมขององค์การ อันเป็นหลักสูตรที่องค์การกำหนดให้ต้องเรียนรู้

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสุ่มตัวอย่างเข้ากลุ่มโดยแยกเป็นสองกลุ่ม จากนั้นสุ่มจากแต่ละกลุ่มเข้าสู่กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายโดยการจับฉลากแบบไม่ใส่คืน (บุญชม ศรีสะอาด, 2556: 45; 166) ตามภาพ ทั้งนี้



* ประชากรที่เป็นวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายที่มีอายุงานไม่เกิน 5 ปีจำนวน 80 คน (ข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท กสท.โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ณ วันที่ 15 มีนาคม 2561)

ภาพประกอบ 17 แนวทางการสุ่มตัวอย่างเข้าสู่กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

สำหรับการจัดกลุ่มตัวอย่างเข้ากลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม (Sample assignment) นั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1) ประสานงานผ่านทางฝ่ายทรัพยากรบุคคล และสำนักกรรมการผู้จัดการใหญ่เพื่อขอรับสมัครผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยซึ่งเป็นวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเนอเนอเรชั่นวายจากแต่ละสายงานด้านวิศวกรรมหรือสายงานอื่นที่เป็นหน่วยงานหลัก (Core functions) ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้รวมจำนวน 50 คนมาเข้าร่วมโปรแกรม

2) ผู้วิจัยทำการจับฉลากเลือก 1 ใบจากฉลาก 4 ใบ ใบที่ 1 และใบที่ 2 เป็นกลุ่มทดลอง ส่วนใบที่ 3 และใบที่ 4 เป็นกลุ่มควบคุม

3) จัดกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมให้ลักษณะที่ใกล้เคียงกันตามช่วงอายุและการศึกษาให้มากที่สุดโดยประกอบด้วย

3.1) ช่วงอายุ จำแนกเป็น 2 ช่วงได้แก่ ช่วงอายุระหว่าง 22-29 ปี กับช่วงอายุระหว่าง 30-37 ปี

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

3.2) ระดับการศึกษาสูงสุด จำแนกเป็น 2 กลุ่มได้แก่ การศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรีกับการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า

ผู้วิจัยตระหนักว่าการดำเนินการเพื่อให้เกิดความเที่ยงตรงของวิธีการทดลอง (Validity of experimental procedure) นั้นเป็นสิ่งสำคัญ จึงได้ดำเนินการในหลายประการเพื่อให้เกิดความเที่ยงตรงภายใน (Internal validity) และความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) ด้วยการออกแบบการจัดกระทำให้มีความชัดเจน (Good manipulation) โดยนำเอานิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการซึ่งปรากฏจากผลการวิจัยระยะที่ 1 มาใช้ออกแบบกิจกรรมการฝึกอบรม พร้อมกับตรวจสอบความเที่ยงตรงตามปรากฏ (Face validity) และความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content validity) ของโปรแกรมฝึกอบรมด้วยการนำโปรแกรมฝึกอบรมนำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน (นวลฉวี ประเสริฐสุข, 2558: 33) และได้ดำเนินการควบคุมปัจจัยต่าง ๆ หลายประการประกอบกันทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าตัวแปรอิสระเท่านั้นที่เป็นสาเหตุให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวแปรตาม หรือไม่มีอิทธิพลของตัวแปรอื่นใดมาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวแปรตาม ในการวิจัยระยะที่ 2 ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงทดลองในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเพื่อให้เกิดความเที่ยงตรงภายในด้วยการควบคุมมิให้ตัวแปรแทรกซ้อนมามีอิทธิพลต่อผลการวิจัยตามข้อเสนอของนวลฉวี ประเสริฐสุข (2556) ประกอบแนวทางของอุบลวรรณา ภวกานันท์ (2558) ดังต่อไปนี้

1) ตัวอย่างทุกคนจะถูกใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple random assigned) เข้าสู่กลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลอง เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกันระหว่างกลุ่ม ไม่ให้เกิดการลำเอียงและเกิดการกระจายของธรรมชาติของกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มที่เท่า ๆ กันดังที่ได้ระบุไว้ข้างต้น

2) ตัวอย่างในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ซึ่งต่างเป็นพนักงานขององค์กรนั้นไม่รู้จักกันมาก่อน โดยผู้วิจัยขอทราบรายชื่อของพนักงานที่สุ่มเข้ากลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม จากนั้นได้สอบถามข้อมูลความรู้จักกับผู้ที่มีรายชื่อในกลุ่มควบคุมจากตัวอย่างในกลุ่มทดลองที่เข้าร่วมโปรแกรม หากพบว่ากลุ่มทดลองรู้จักตัวอย่างในกลุ่มควบคุมรายใด จะตัดตัวอย่างในกลุ่มทดลองนั้นออกทันที และประสานงานกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อทำการสุ่มตัวอย่างเข้ากลุ่มควบคุมใหม่ให้ครบตามจำนวน ทั้งนี้ เพื่อเป็นการป้องกันมิให้เกิดการรั่วไหลของการจัดกระทำ (Diffusion of treatment) จากการที่ตัวอย่างในกลุ่มทดลองไปสื่อสารพูดคุยกันถึงแนวทางดำเนินการวิจัยหรือรู้เรื่องเกี่ยวกับการวิจัยเชิงทดลองในกลุ่มทดลองกับตัวอย่างในกลุ่มควบคุม อันอาจจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในกลุ่มควบคุมได้

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

3) ผู้เก็บรวบรวมข้อมูล (แบบวัดความจงรักภักดีต่อองค์การ) กับวิทยากรจะไม่ติดต่อสื่อสารกัน โดยผู้เก็บแบบวัดนั้นเป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การที่ไปดำเนินการฝึกอบรม และผู้เก็บรวบรวมข้อมูลนี้จะทำการเก็บข้อมูลทั้งก่อนดำเนินการฝึกอบรมตามโปรแกรมและเมื่อดำเนินการฝึกอบรมตามโปรแกรมสิ้นสุดทันที

4) วิทยากรที่มาทำการฝึกอบรมตามโปรแกรมจะเป็นวิทยากรหรือที่ปรึกษาด้านการพัฒนาบุคลากรมืออาชีพซึ่งมีประสบการณ์การฝึกอบรมหลักสูตรเดียวกับหรือใกล้เคียงกับโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การเช่น จิตสำนึกที่ดีต่อองค์การ การมีส่วนร่วมในการทำงาน ความผูกพันต่องานหรือต่อองค์การ เป็นระยะเวลาไม่ต่ำกว่า 5 ปี

5) ตัวอย่างทุกคนจะต้องเข้ารับการฝึกอบรมตามโปรแกรมตลอดระยะเวลา 2 วัน (12 ชั่วโมง) ไม่สามารถขาดหรือมาสายตลอดระยะเวลาฝึกอบรมได้แม้แต่ครั้งเดียว มิฉะนั้นผู้เข้าร่วมโปรแกรมจะถูกถอนออกจากการเป็นตัวอย่างและกลุ่มทดลองทันที

6) ไม่มีการเปลี่ยนหรือแทนที่ตัวอย่างทั้งกลุ่มทดลองที่ถูกถอดออก หรือตัวอย่างที่เป็นกลุ่มทดลองหรือกลุ่มควบคุมที่ประสงค์ถอนตัวออกจากโปรแกรมการฝึกอบรมระหว่างดำเนินการฝึกอบรม

7) ตัวอย่างในกลุ่มทดลองที่ไม่ปฏิบัติตามกิจกรรม ไม่ให้ความร่วมมือ หรือไม่ตั้งใจในการฝึกอบรมตาฒโปรแกรม จะถูกถอดออกจากโปรแกรมเช่นกัน

ทั้งนี้ ในการดำเนินการตามข้อ 5) และข้อ 7) นั้น เพื่อมิให้กระทบต่อบรรยากาศในการฝึกอบรม ผู้วิจัยจะไม่ถอดตัวอย่างในกลุ่มทดลองหรือกลุ่มควบคุมออกจากโปรแกรมการฝึกอบรมทันที แต่ผู้วิจัยจะไม่ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากตัวอย่างรายนั้น อันทำให้คงเหลือกลุ่มทดลองที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งสิ้น 23 คน

อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างนั้น แม้ผู้วิจัยจะได้ตระหนักเป็นอย่างดีว่าพึงต้องระวังมิให้ตัวอย่างในกลุ่มทดลองที่เป็นผู้เข้าร่วมโปรแกรมฝึกอบรมได้ รู้ตัวก่อนว่าจะต้องเข้าโปรแกรมการวิจัยเชิงทดลอง อันอาจจะเป็นไปได้ว่าเขาจะแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างไปจากพฤติกรรมปกติ หรือแสดงพฤติกรรมตามที่เขาคิดว่าผู้วิจัยต้องการให้เขาทำ (Good-subject) และอาจเกิดปัญหาการตอบแบบวัดของตัวอย่างในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมเกิดการบิดเบือน (Evaluation apprehension) ดังที่นักวิชาการได้แนะนำให้ดำเนินการโดยไม่แจ้งให้กลุ่มตัวอย่างได้ทราบถึงวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการวิจัย และรายละเอียดของโปรแกรมฝึกอบรม อันจะส่งผลให้เกิดปัญหาพฤติกรรมของตัวอย่างในกลุ่มทดลอง เกิดการ

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

บิดเบือน (Evaluation apprehension) (นวลฉวี ประเสริฐสุข, 2536, 27-33) แต่ด้วยความเคร่งครัดที่ต้องดำเนินการตามข้อกำหนดจริยธรรมการวิจัยที่ทำในมนุษย์ ในการวิจัยระยะที่ 2 นี้ ผู้วิจัยจึงได้ทำการสื่อสารโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การไปยังกลุ่มทดลองโดยการปฐมนิเทศให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมได้ทราบรายละเอียดและแนวทางดำเนินการวิจัยอย่างครบถ้วน

นอกจากนี้ เพื่อให้มั่นใจจะไม่มีการรั่วไหลของการจัดกระทำ (Diffusion of treatment) อันจะส่งผลให้ผลของตัวแปรมิได้เกิดจากการจัดกระทำตัวแปรต้นอย่างแท้จริง ในเบื้องต้น นั้น เนื่องจากกลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลองนั้นต่างเป็นพนักงานของบริษัท กสท. โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) อันอาจจะรู้จักกันมาก่อน และอาจจะบอกเล่าข้อมูลเกี่ยวกับการฝึกอบรมตาฒโปรแกรมวิจัยระหว่างกัน อันจะส่งผลให้เกิดการรั่วไหลของการจัดกระทำ ผู้วิจัยจึงได้ขอให้กลุ่มทดลองทุกคนได้ดูรายชื่อของพนักงานที่เป็นกลุ่มควบคุมแล้วสอบถามว่ารู้จักกับผู้มีรายชื่อนั้นหรือไม่ หากปรากฏว่ากลุ่มทดลอง มีความรู้จักกับกลุ่มควบคุมรายใด ผู้วิจัยจะตัดตัวอย่างในกลุ่มทดลองนั้นออกทันที โดยไม่สุ่มตัวอย่างเข้ากลุ่มควบคุมทดแทน ผลจากการตรวจสอบแล้วปรากฏว่าว่าคงเหลือกลุ่มควบคุมที่ผ่านเกณฑ์ดังกล่าว 21 คน จากนั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบการจัดกระทำ (Manipulation check) ตามวิธีการดังต่อไปนี้

1) ขอความอนุเคราะห์ให้กลุ่มทดลอง รวมทั้งบุคลากรฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่เป็นผู้ประสานงานฝึกอบรมตามโปรแกรมของบริษัท กสท. โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ไม่ไปให้ข้อมูลด้วยการบอกเล่า หรือเผยแพร่ข้อมูลหรือเนื้อหาส่วนหนึ่งใดของการฝึกอบรมไม่ว่าจะผ่านสื่อช่องทางใดเช่น Facebook หรือสื่อโซเชียลมีเดียอื่น ไปสู่บุคคลหนึ่งบุคคลใด ตลอดระยะเวลาการฝึกอบรมตามโปรแกรมและหลังจากฝึกอบรมตามโปรแกรมไปแล้วไม่น้อยกว่า 45 วัน

2) เมื่อฝึกอบรมวันที่หนึ่งและวันที่สองตามโปรแกรมเสร็จสิ้นแล้ว ผู้วิจัยขอจัดเก็บเอกสารประกอบการฝึกอบรมที่แจกประกอบการเรียนรู้ทั้งหมดคืนจากผู้เข้าร่วมโปรแกรมที่เป็นกลุ่มทดลองทันที ทั้งนี้เพื่อมิให้ข้อมูลหรือเนื้อหาส่วนหนึ่งใดของโปรแกรมล่วงรู้ไปยังกลุ่มควบคุมภายหลังจากโปรแกรมฝึกอบรมเสร็จสิ้น

3) ภายหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมตามโปรแกรมไปแล้วเป็นเวลาหนึ่งเดือน ผู้วิจัยได้ขอให้กลุ่มควบคุมตอบคำถามหลังทำการทดลอง (Debriefing questionaire) ด้วยการตอบแบบสอบถามออนไลน์ ผ่านทางเวบไซด์ www.surveycan.com พร้อมกับการตอบแบบวัดความจงรักภักดีต่อองค์การ และแบบวัดความพึงพอใจในงาน (ดังที่ปรากฏในภาคผนวกของงานวิจัยนี้) จากนั้น ผู้วิจัยได้นำคำตอบของกลุ่มควบคุมทุกคนมาทำการตรวจสอบ หากปรากฏว่า

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

กลุ่มควบคุมรายหนึ่งรายใดตอบคำถามได้ถูกต้องแม้แต่เพียงข้อเดียว และแม้อาจจะเกิดจากการคาดเดาคำตอบของกลุ่มควบคุมก็ตาม ซึ่งพบว่าไม่มีกลุ่มควบคุมรายใดที่ตอบแบบสอบถามได้ตรงกับเนื้อหาที่ใช้ในโปรแกรมฝึกอบรม

1.2 แบบแผนการทดลอง

ผู้วิจัยเลือกใช้แบบแผนการวิจัยเชิงทดลองแบบ Pretest-posttest control group design (Creswell, 2003: 170) ที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 2 ซึ่งใช้กลุ่มตัวอย่างอันประกอบด้วยกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมในองค์การเดียวกัน โดยตัวแปรในการวิจัยระยะที่ 2 นี้ได้แก่

1.2.1 ตัวแปรอิสระ หรือ ตัวแปรจัดกระทำ ได้แก่ การได้รับโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ และการไม่ได้รับโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ

1.2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความจงรักภักดีต่อองค์การ ซึ่งมีองค์ประกอบตามโมเดลที่ได้จากการวิจัยระยะที่ 1 ได้แก่ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ การยอมรับองค์การ การให้ความสนับสนุนองค์การ การรักษาประโยชน์องค์การ และการมีส่วนร่วมในงาน

1.2.3 ตัวแปรร่วม ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ซึ่งมีองค์ประกอบตามโมเดลที่ได้จากการวิจัยระยะที่ 1 ได้แก่ ความพึงพอใจภายในงาน และความพึงพอใจภายนอกงาน

2. การสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพของเครื่องมือ

ในการออกแบบและจัดทำโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอนต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนทฤษฎี แนวคิดและหลักการการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ แนวคิดการเรียนรู้โดยการสังเกตและแนวคิดกิจกรรมกลุ่ม พร้อมกับได้ทำการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการโปรแกรมการเสริมสร้างคุณลักษณะทางจิตและพฤติกรรมที่ได้นำเอาทฤษฎีและแนวคิดดังกล่าวไปใช้ในการศึกษาวิจัย เพื่อนำมาใช้สร้างโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างกิจกรรมในโปรแกรม

ในการสร้างกิจกรรมในโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ ซึ่งดำเนินการโปรแกรมกับกลุ่มตัวอย่างบุคลากรของบริษัท กสท. โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ในชื่อ “โปรแกรม 3 เสริม (เสริมความรักองค์การ เสริมความพึงพอใจในงาน และเสริมพลังใจในการทำงานให้ตนเอง)” ครั้งนี้ ผู้วิจัยตระหนักดีว่าพนักงานที่เป็น

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

กลุ่มทดลองอาจจะไม่เคยมีประสบการณ์หรือคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมในการทำงานในองค์การที่ผู้บริหารปลูกฝังและคาดหวังการมีความจงรักภักดีต่อองค์การจากพนักงานมาก่อน ประกอบกับในทางปฏิบัติมักพบว่ากลุ่มตัวอย่างจะมีความคุ้นเคยกับรูปแบบการฝึกอบรมที่ได้รับความนิยมนำมาใช้พัฒนาพนักงานในองค์การเป็นด้านหลัก ในโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การประกอบไปด้วยกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งสิ้น 6 กิจกรรม ใช้เวลาดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมทั้งสิ้น 12 ชั่วโมงหรือสองวัน (วันละ 6 ชั่วโมง) ต่อเนื่องกัน การใช้ชื่อโปรแกรม 3 เสริมแทนชื่อโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การนี้ เป็นไปเพื่อหลีกเลี่ยงมิให้กลุ่มทดลองรู้สึกว่าตนเองมีปัญหาขาดความจงรักภักดีต่อองค์การ อันจะส่งผลให้กลุ่มทดลองผู้เข้าร่วมโปรแกรมพยายามตอบคำถามในแบบวัดให้มีค่าคะแนนที่ดีไว้ก่อน กิจกรรมตามโปรแกรมประกอบด้วย กิจกรรมที่ 1 ละลายพฤติกรรมและปฐมนิเทศ (Ice breaking and induction) กิจกรรมที่ 2 ชื่อว่ากิจกรรมเสริมความรักองค์การ เป็นกิจกรรมการฝึกอบรมที่พัฒนาความจงรักภักดีต่อองค์การ ดำเนินกิจกรรมย่อยประกอบด้วย กิจกรรมที่ 2.1 องค์การแห่งความภาคภูมิใจ (My proudly home) มุ่งพัฒนาในองค์ประกอบความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ กิจกรรมที่ 2.2 ทุ่มเทเพื่อผลงานเป็นเลิศ (P assion to excellence) มุ่งพัฒนาความจงรักภักดีต่อองค์การในองค์ประกอบการยอมรับองค์การ และกิจกรรมที่ 2.3 หน้าที่ต่อองค์การ (Your duty of care) เป็นกิจกรรมที่บูรณาการเพื่อใช้ทำการพัฒนาความจงรักภักดีต่อองค์การใน 3 องค์ประกอบได้แก่ การรักษาประโยชน์องค์การ การสนับสนุนองค์การ และการมีส่วนร่วมในงาน ส่วนกิจกรรมที่ 3 ชื่อว่า เสริมความพึงพอใจในงานด้วย CH ASE เป็นกิจกรรมการฝึกอบรมที่บูรณาการเพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจภายในงาน (Intrinsic job satisfaction) และกิจกรรมที่ 4 ชื่อ เสริมพลังใจในการทำงานให้ตนเองด้วย EMPOWER เป็นกิจกรรมการฝึกอบรมที่บูรณาการเพื่อพัฒนาตัวแปรการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาอีกจำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความหมายของงาน สมรรถนะในการปฏิบัติงาน การกำหนดตนเอง และผลกระทบจากการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 3 การหาคุณภาพของโปรแกรมและการปรับปรุงคุณภาพ

เมื่อได้ทำการสร้างกิจกรรมในโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การขึ้นมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยได้นำเอากิจกรรมในโปรแกรมไปเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่านที่มีความเชี่ยวชาญมีความเชี่ยวชาญในระเบียบวิธีการวิจัยเชิงทดลอง และการจัดทำโปรแกรมพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย 1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิธัญญา วัณโณ 2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพ็ชร์ 3) อาจารย์ ดร.ปรียาวดี ผลเอนก 4) อาจารย์ ดร.จิระพงศ์ เรืองกุน และ 5) ดร.เรวัตร ฟินดี้ ดังรายนามปรากฏในภาคผนวก เพื่อพิจารณา

SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36
1278034072

ค่าความสอดคล้องภายในของโปรแกรมเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองตค์การ (Index of item-objective congruence: IOC) พร้อมกับได้ทำการประเมินความเหมาะสมเพื่อหาคุณภาพของโปรแกรม พร้อมขอคำแนะนำเพื่อนำมาใช้แก้ไขปรับปรุงกิจกรรมในโปรแกรมเป็นรายกิจกรรม ทั้งนี้ในการหาคุณภาพของโปรแกรมรายกิจกรรมนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นการพิจารณาประกอบด้วยการประเมินวัตถุประสงค์ วิธีดำเนินการ กิจกรรมและสื่อ รวมทั้งอุปกรณ์ที่ใช้การเรียนรู้ โดยในการแปรความผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญนั้น ผู้วิจัยเลือกใช้ค่าสถิติพื้นฐานประกอบด้วยค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พร้อมกับใช้เกณฑ์ในการแปรผลในการแบ่งระดับค่าเฉลี่ยตามแนวคิดของบีท (Beat, 1981: 179-187 อ้างถึงใน พิษนุ อภิสมาจารโยธิน, 2550: 77) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	การแปลความ
1.00 – 1.49	เหมาะสมน้อยที่สุด
1.50 – 2.49	เหมาะสมน้อย
2.50 – 3.49	เหมาะสมปานกลาง
3.50 – 4.49	เหมาะสมมาก
4.50 – 5.00	เหมาะสมมากที่สุด

ผลจากการประเมินความสอดคล้องภายในของโปรแกรมเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองตค์การ (Index of item-objective congruence: IOC) พบว่า โปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ มีค่า IOC เท่ากับ .90 และปรากฏผลจากการประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่านได้ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.5 (ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .28) เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์การแบ่งระดับค่าเฉลี่ยของบีทดังกล่าวถึงข้างต้น พบว่าโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การมีความเหมาะสมในระดับ “มากที่สุด”

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ทำการประมวลข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่านเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ โดยมีข้อเสนอแนะในประการสำคัญดังต่อไปนี้

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

1) การเลือกใช้ชื่อโปรแกรมใหม่เป็นชื่อที่สั้นกระชับเป็นชื่อที่ทันสมัยและสื่อความทางบวกแทนคำว่าโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ ทั้งนี้เพื่อหลีกเลี่ยงมิให้กลุ่มทดลองที่เข้าร่วมโปรแกรมเกิดความรู้สึกไปในทางลบว่าผู้ที่เข้าร่วมกิจกรรมเป็นผู้ที่ขาดความจงรักภักดีต่อองค์การ และควรใช้คำว่าความจงรักภักดีต่อองค์การในวัตถุประสงค์ของโปรแกรมเท่านั้น ส่วนในกิจกรรมที่นำมาใช้ในโปรแกรมควรใช้คำว่า ความรักองค์การแทน เป็นต้น

2) เพื่อตอบสนองระยะเวลาดำเนินกิจกรรมที่กำหนดไว้ทั้งสิ้น 12 ชั่วโมง หัวข้อการเรียนรู้จึงควรเป็นหัวข้อที่บูรณาการการพัฒนาหลายคุณลักษณะร่วมกัน และเพื่อช่วยให้บุคลากรเจนเนอเรชั่นวายให้ความสนใจต่อตัวโปรแกรมนี้ ผู้วิจัยควรเลือกใช้คำที่จำได้ง่ายเพื่อสื่อถึงคุณลักษณะที่ต้องการพัฒนาในแต่ละกิจกรรมเช่นเดียวกับที่องค์การหลายแห่งนิยมกำหนดคำย่อเพื่อสื่อสารและรณรงค์คุณค่าหลักขององค์การ (Corporate core value) หรือวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) เช่นคำว่า SPIRIT ของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) แต่ละคำย่อมาจากคำว่า (S) Synergy หรือสร้างพลังร่วมอันยิ่งใหญ่ สื่อความถึงการมุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกันภายในกลุ่ม ปตท.เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของบริษัทและกลุ่ม ปตท. (P) Performance Excellence หรือร่วมมุ่งสู่ความเป็นเลิศ สื่อความถึงการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและดำเนินงานเต็มกำลังความสามารถเพื่อที่จะบรรลุและทำให้ได้ดีกว่าเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้โดยมีความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (I) Innovation ร่วมสร้างนวัตกรรม สื่อความถึงการสนับสนุนและร่วมกันพัฒนาขีดความสามารถเพื่อให้เกิดนวัตกรรม โดยอาศัยความเชี่ยวชาญจากฐานความรู้ของบริษัทในกลุ่ม ปตท.ที่เรามีอยู่ในเรื่องของสินค้า บริการ การดำเนินงานและระบบงาน ต่าง ๆ (R) Responsibility for Society ร่วมรับผิดชอบต่อสังคม สื่อความถึงการมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมไปพร้อม ๆ กับการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม (I) Integrity & Ethics ร่วมสร้างพลังความดี สื่อความถึงการมีความเชื่อและมุ่งมั่นที่จะสนับสนุนการดำเนินการต่อกันอย่างซื่อสัตย์โดยมีการบริหารจัดการอย่างโปร่งใสและการกำกับดูแลกิจการที่ดี และ (T) Trust & Respect ร่วมใจสร้างความเชื่อมั่น สื่อความถึงการปฏิบัติต่อลูกค้า พนักงาน คู่ค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม โดยมุ่งมั่นในการสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจกันของทุกฝ่าย โดยการใช้ ตัวย่อในลักษณะนี้ จะช่วยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมสามารถจดจำคุณลักษณะที่พัฒนานั้นได้ดียิ่งขึ้น และมีความทันสมัยมากขึ้น

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ผู้วิจัยได้นำเอาข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญไปทำการปรับปรุงกิจกรรมที่นำมาใช้ในโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การดังสรุปต่อไปนี้ และปรากฏรายละเอียดในภาคผนวก

กิจกรรมที่ 1 "ละลายพฤติกรรมและปฐมนิเทศ (Ice breaking and induction)" ใช้เวลาทั้งสิ้น 30 นาที โดยผู้วิจัยและผู้ช่วยนักวิจัยได้ดำเนินกิจกรรมรู้จักฉัน รู้จักเธอ (Getting to know you) เป็นกิจกรรมละลายพฤติกรรมเพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้สร้างความรู้จักคุ้นเคยและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน เสริมสร้างบรรยากาศมิตรภาพระหว่างผู้เข้าร่วมกิจกรรม พร้อมกับดำเนินการปฐมนิเทศ (Induction) เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้เข้าใจวัตถุประสงค์ของโปรแกรม และทราบข้อมูลกิจกรรมที่จะดำเนินการตามโปรแกรม เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายและคุณค่าของความจงรักภักดีต่อองค์การ คุณลักษณะตามองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อองค์การ และเข้าใจถึงแนวทางการแสดงออกที่สะท้อนถึงการมีความจงรักภักดีต่อองค์การ และแนวทางการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาด้วยตนเอง โดยให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมได้ทำกิจกรรมร่วมกัน มีการอภิปรายและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทั้งในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม พร้อมกับได้ให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมได้ทำแบบวัดความจงรักภักดีต่อองค์การและแบบวัดความพึงพอใจในงาน (Pre-test)

กิจกรรมที่ 2 เสริมความรักองค์การ ใช้เวลาทั้งสิ้น 6 ชั่วโมง เป็นกิจกรรมเพื่อพัฒนาตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การ ดำเนินกิจกรรมย่อย 3 กิจกรรมประกอบด้วย

กิจกรรมที่ 2.1 "องค์การแห่งความภาคภูมิใจ (My proudly home)" ใช้เวลาทั้งสิ้น 2 ชั่วโมง 30 นาที เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้เรียนรู้ เข้าใจและฝึกปฏิบัติในการแสดงออกที่สะท้อนถึงความรู้สึกเป็นเจ้าของ อันเป็นองค์ประกอบของตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การตามที่ระบุไว้ในตาราง 8 โดยให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมได้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ (Active participation) (จิระวัฒน์ วงศ์สวัสดิวัฒน์, 2538 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543: 114) เรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่นผ่านการอภิปราย การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกลุ่มและระหว่างบุคคล รวมทั้งการจัดทำบทพูด (Dialogue) และการแสดงบทบาทสมมติ (Role play) ทั้งนี้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถขอปรึกษากับผู้วิจัยและผู้ช่วยนักวิจัยที่เป็นวิทยากรได้

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ตาราง 8 หัวข้อการเรียนรู้ของตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ

องค์ประกอบที่ต้องการพัฒนา	คุณลักษณะตามองค์ประกอบที่ทำการพัฒนา	หัวข้อการเรียนรู้
ความรู้สึกเป็นเจ้าของ	1. ความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์การ 2. ความรู้สึกเกี่ยวพันกันงานที่รับผิดชอบ 3. เต็มใจที่จะทำงานกับองค์การต่อไปโดยไม่อยากจะลาออกจากองค์การ	1. ความหมายและคุณค่าของความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ 2. เจตคติที่เป็นพื้นฐานของการทำงานอย่างได้ผลและเป็นสุข 2.1 การมีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์การ 2.2 ความรู้สึกเกี่ยวพันกันงานที่รับผิดชอบ 2.3 เต็มใจที่จะทำงานกับองค์การต่อไป

กิจกรรมที่ 2.2 “ทุ่มเทเพื่อผลงานเป็นเลิศ (Passion to excellence ใช้เวลาทั้งสิ้น 1 ชั่วโมง 30 นาที เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้เรียนรู้ เข้าใจและฝึกปฏิบัติในการแสดงออกที่สะท้อนถึงการยอมรับองค์การ อันเป็นองค์ประกอบของตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การ โดยมุ่งให้ผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมเรียนรู้ถึงพฤติกรรมตามคุณค่าหลักขององค์การที่พึงประสงค์ตามตาราง 9 โดยให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมได้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ (จิระวัฒน์ วงศ์สวัสดิวัฒน์, 2538 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543: 114) เรียนรู้จากประสบการณ์ พร้อมกับมีการอภิปรายและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกลุ่ม ทั้งนี้ ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถปรึกษากันและกัน และขอปรึกษากับผู้วิจัยที่เป็นวิทยากรได้

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ตาราง 9 หัวข้อการเรียนรู้ของตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการยอมรับองค์การ

องค์ประกอบที่ต้องการพัฒนา	คุณลักษณะตามองค์ประกอบที่ทำการพัฒนา	หัวข้อการเรียนรู้
การยอมรับองค์การ	- รับรู้และยอมรับค่านิยมหรือคุณค่าหลัก (Core Value) - เชื่อมั่นว่าเป้าหมายการดำเนินธุรกิจที่องค์การกำหนดไว้ เป็นสิ่งที่จะช่วยให้บริษัทสามารถเติบโตทางธุรกิจได้	1. ความหมายและคุณค่าของการยอมรับองค์การ 2. คุณลักษณะและพฤติกรรมของพนักงานที่สะท้อนว่ายอมรับองค์การ 2.1 ยอมรับค่านิยมหรือคุณค่า หลักขององค์การ 2.2 เชื่อว่าเป้าหมายการดำเนินธุรกิจที่องค์การกำหนดไว้ เป็นสิ่งที่จะช่วยให้บริษัทสามารถเติบโตทางธุรกิจได้

กิจกรรมที่ 2.3 “**หน้าที่ต่อองค์การ** (My duty of care)” ใช้เวลาทั้งสิ้น 1 ชั่วโมง 30 นาที โดยบูรณาการกิจกรรมเพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้เรียนรู้ เข้าใจและฝึกปฏิบัติในการแสดงพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการรักษาประโยชน์องค์การ การสนับสนุนองค์การ และการมีส่วนร่วมในงาน อันเป็นองค์ประกอบอีก 3 รายการของตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การ มุ่งให้ผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมเกิดการรับรู้ถึงหน้าที่ของตนเองที่มีต่อองค์การในแง่ต่าง ๆ ตามที่ระบุในตาราง 10 โดยให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมได้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ (จิระวัฒน์ วงศ์สวัสดิวัฒน์, 2538 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543: 114) เรียนรู้จากประสบการณ์ พร้อมกับมีการอภิปรายและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกลุ่ม ทั้งนี้ ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถปรึกษากันและกัน และขอปรึกษากับผู้วิจัยและผู้ช่วยนักวิจัยที่เป็นวิทยากรได้

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ตาราง 10 หัวข้อการเรียนรู้ของตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการรักษาประโยชน์องค์การ การสนับสนุนองค์การ และการมีส่วนร่วมในงาน

องค์ประกอบที่ต้องการพัฒนา	คุณลักษณะตามองค์ประกอบที่ทำการพัฒนา	หัวข้อการเรียนรู้
การรักษาประโยชน์องค์การ	- คำนึงถึงต้นทุน ผลประโยชน์ และความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน - ตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ที่องค์การจะได้รับมากกว่าที่ประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับ - บำรุงรักษาเครื่องมือ อุปกรณ์ และทรัพย์สินขององค์การ - ใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างประหยัดและคุ้มค่า	1. ความหมายและคุณค่าของ 1.1 การรักษาประโยชน์ 1.2 การสนับสนุนองค์การ 1.3 การมีส่วนร่วมในงาน 2. คุณลักษณะและพฤติกรรมที่สะท้อนว่ารักษาประโยชน์องค์การ 2.1 การทำนุบำรุงรักษาเครื่องมือ อุปกรณ์ และทรัพย์สิน 2.2 การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า 3. คุณลักษณะและพฤติกรรมที่สะท้อนว่าสนับสนุนองค์การ 3.1 การสร้างและรักษาชื่อเสียงที่ดีขององค์การในฐานะพนักงาน 3.2 สร้างประโยชน์ให้แก่องค์การ 3.3 กล่าวถึงชื่อเสียงภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การต่อบุคคลอื่น 3.4 อธิบายและให้ข้อมูลด้านบวกเมื่อองค์การถูกวิพากษ์วิจารณ์จากบุคคลอื่น 3.5 แนะนำให้บุคคลอื่นรู้จักหรือมาสมัครงานกับองค์การ
การมีส่วนร่วมในงาน	- มองหาโอกาสที่จะปรับปรุงพัฒนางาน - มีส่วนร่วมให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงงานอย่างแข็งขัน - ร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน	4. คุณลักษณะและพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการมีส่วนร่วมในงาน 4.1 มองหาโอกาสที่จะปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้น 4.2 มีส่วนร่วมให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงงานอย่างแข็งขัน 4.3 ร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน

SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

กิจกรรมที่ 3 เสริมความพึงพอใจในงานด้วย CHASE ใช้เวลาทั้งสิ้น 3 ชั่วโมง และโดยประการที่การเสริมสร้างความพึงพอใจภายนอกงาน (Extrinsic satisfaction) ซึ่งเป็นความรู้สึกพึงพอใจที่พนักงานมีต่อสิ่งที่ไม่ใช่ตัวเนื้องาน แต่เป็นสิ่งที่ดำรงอยู่แวดล้อมและนับได้ว่าเป็นบทบาทหน้าที่ขององค์การและผู้บังคับบัญชาที่พนักงานอัน มิอาจควบคุมได้ทุกประการ ได้แก่ ความรู้สึกพึงพอใจต่อนโยบายองค์กร ความรู้สึกพึงพอใจต่อหัวหน้างาน ความรู้สึกพึงพอใจต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ความรู้สึก พึงพอใจต่อผลตอบแทนการขึ้นเงินเดือนและปรับตำแหน่ง รวมทั้งความรู้สึกพึงพอใจต่อรางวัลและคำชมเชยจากการปฏิบัติงาน นอกเหนือจากการสร้างความเข้าใจให้ผู้เข้ากิจกรรมได้ทราบเกี่ยวกับนโยบายและกิจกรรมการบริหารและการพัฒนาบุคลากรขององค์การแล้ว การพัฒนาตามกิจกรรมนี้จึงมุ่งไปที่การพัฒนาความพึงพอใจภายในงาน (Intrinsic satisfaction) ตามที่ระบุในตาราง 11 โดยผู้วิจัยจึงได้บูรณาการกิจกรรมเพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้เรียนรู้ใน 5 เรื่องตามกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยใช้ชื่อว่า CHASE กำหนดขึ้นจากคำต่าง ๆ ประกอบด้วย 1) **C (Challenging)** มีความรู้สึกอยากทำงานด้วยการท้าทายความสามารถของตนเอง 2) **H (High value performing)** เห็นคุณค่าและมีเห็นคุณค่าความสำคัญของงานวิศวกรรมสื่อสารโทรคมนาคมขององค์การทีตนเองสังกัดในฐานะที่เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีพันธกิจ (Mission) ในการสร้างและพัฒนาระบบสื่อสารโทรคมนาคมพื้นฐานของประเทศไทย เห็นคุณค่าต่อการได้ทำงานในองค์การที่มีความมั่นคง 3) **A (Autonomous)** เห็นคุณค่าและรู้สึกอยากทำงานโดยไม่รอเพียงแต่คำสั่งของหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา 4) **S (Seek new and creative to get better results)** รู้สึกพึงพอใจต่อการที่สามารถคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน มีความพยายามแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ ด้วยการคิดสร้างสรรค์ให้ได้ผลลัพธ์ของงานที่ตนเองรับผิดชอบที่ดีขึ้นกว่าเดิม รวมทั้งมี ความรู้สึกอยากทำงานโดยแสวงหาโอกาสในการทำงานที่มีความสำคัญและมีคุณค่ามากขึ้นกว่าเดิม และ 5) **E (Encourage others)** เห็นคุณค่าและคำนึงเสมอว่างานของตนเองเป็นส่วนประกอบสำคัญต่อความสำเร็จของงานอื่นที่เกี่ยวข้อง จึงต้องพยายามส่งมอบงานในหน้าที่รับผิดชอบของตนเองอย่างครบถ้วนเรียบร้อยต่อไปยังบุคคลอื่นอยู่เสมอ โดยการเรียนรู้ตามกิจกรรมนี้ ผู้วิจัยได้ให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมได้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ (จิระวัฒน์ วงศ์สวัสดิวัฒน์, 2538 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543: 114) เรียนรู้จากประสบการณ์ พร้อมกับมีการอภิปรายและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกลุ่ม ทั้งนี้ ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถปรึกษากันและกัน และขอปรึกษากับผู้วิจัยที่เป็นวิทยากรได้

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ตาราง 11 หัวข้อการเรียนรู้ของตัวแปรความพึงพอใจในงาน

องค์ประกอบที่ต้องการพัฒนา	คุณลักษณะตามตัวแปรที่ทำการพัฒนา	หัวข้อการเรียนรู้
ความพึงพอใจภายในงาน	1. ความรู้สึกพึงพอใจต่อความท้าทายของงาน 2. ความรู้สึกพึงพอใจต่อการได้มีโอกาสทำงานที่มีความสำคัญสูง 3. ความรู้สึกพึงพอใจต่อการมีโอกาสทำงานเพื่อบุคคลอื่น 4. ความรู้สึกพึงพอใจต่อการได้ มีอิสระในการทำงาน 5. ความรู้สึกพึงพอใจต่อการที่สามารถคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน 6. ความรู้สึกพึงพอใจต่อการได้ทำงานที่มีความมั่นคง	1. ความหมายและคุณค่าของ การมีความพึงพอใจในงาน 2. รูปแบบของความพึงพอใจในงาน 3. ความเข้าใจเกี่ยวกับความ พึงพอใจภายในงาน 4. คุณลักษณะและการแสดงพฤติกรรมของบุคคลที่มี ความพึงพอใจในงาน 5. แนวทางการเสริมสร้างความ พึงพอใจภายในงานด้วยกรอบความคิด CHASE 5.1 C (Challenging) ทำงานโดย ท้าทายความสามารถของตนเอง 5.2 H (High value performing) เห็นคุณค่าและความสำคัญของงานวิศวกรรมสื่อสารโทรคมนาคมขององค์การขององค์การและการได้ทำงานในองค์การที่มีความมั่นคง 5.3 A (Autonomous) เห็นคุณค่าและรู้สึกอยากทำงานโดยไม่รอเพียงแต่คำสั่งของผู้บังคับบัญชา 5.4 S (Seek new and creative to get better results) พยายามแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ ด้วยการคิดสร้างสรรค์ให้ได้ผลลัพธ์ของงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม และแสวงหาโอกาสทำงานที่มีความสำคัญและมีคุณค่ามากขึ้น 5.5 E (Encourage others) เห็นคุณค่าและคำนึงเสมอว่างานของตนเองเป็นส่วนประกอบสำคัญต่อความสำเร็จของงานอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยพยายามส่งมอบงานในหน้าที่รับผิดชอบของตนเองอย่างครบถ้วนเรียบร้อยอยู่เสมอ

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

กิจกรรมที่ 4 เสริมพลังใจในการทำงานให้ตนเองด้วย EMPOWER ใช้เวลาทั้งสิ้น 3 ชั่วโมง มุ่งพัฒนาผู้เข้าร่วมโปรแกรมโดยเน้นการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาในเรื่องความหมายของการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา และคุณค่าของการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาที่มีต่อองค์การและต่อตนเอง และเรียนรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบของการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา และแนวทางการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาด้วยตนเองในเรื่องต่าง ๆ ตามตาราง 12 โดยบูรณาการกิจกรรมเพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้เรียนรู้ เข้าใจและฝึกปฏิบัติในการเรียนรู้เรื่องต่าง ๆ ตามกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยใช้ชื่อว่า EMPOWER ซึ่งได้กำหนดขึ้นจากคำต่าง ๆ ประกอบด้วย 1) **E (Expert in making job done)** รับรู้ถึงความสำคัญของการมีความชำนาญในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย 2) **M (Manage to solve problem)** รับรู้ถึงความสำคัญของการมีอิสระในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาในงานที่รับผิดชอบด้วยตนเอง 3) **P (Perceive and value of goals, objectives and jobs)** รับรู้และให้คุณค่ากับงาน เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน 4) **O (Optimism on jobs benefit)** รู้สึกว่างานได้ช่วยพัฒนาหรือเพิ่มเติมความรู้และทักษะความสามารถให้แก่ตนเอง 5) **W (Well pleased with jobs responsible)** รับรู้ถึงความสำคัญของความภาคภูมิใจในงานและมีความภาคภูมิใจกับงานที่ตนเองปฏิบัติหรือรับผิดชอบ 6) **E (Enable to solve problems)** มีทักษะความสามารถในการแก้ไขปัญหา และ 7) **R (Realize freedom & job impact)** รับรู้ถึงความสามารถควบคุมการกระทำตนเอง และผลกระทบของสิ่งที่ลงมือทำต่องานที่รับผิดชอบ โดยการเรียนรู้ตามกิจกรรมนี้ ผู้วิจัยได้ให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมได้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ (จิระวัฒน์ วงศ์สวัสดิวัฒน์. 2538 อ้างถึงในรัตติกรณ์ จงวิศาล. 2543: 114) เรียนรู้จากประสบการณ์ พร้อมกับการอภิปรายและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกลุ่มได้

ตาราง 12 หัวข้อการเรียนรู้ของตัวแปรการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา

องค์ประกอบที่ต้องการพัฒนา	**คุณลักษณะตามองค์ประกอบที่จะทำการพัฒนา**	**หัวข้อการเรียนรู้**
ความหมายของงาน	1. การมีทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมาย 2. การมีทักษะการแก้ไขปัญหา	1. ความเข้าใจเกี่ยวกับการเสริมพลัง เชิงจิตวิทยาในเรื่อง 1.1 ความหมายของการเสริมพลัง เชิงจิตวิทยา 1.2 คุณค่าของการเสริมพลัง เชิงจิตวิทยาที่มีต่อตนเอง และต่อองค์การ
สมรรถนะ ในการปฏิบัติงาน	1. การรับรู้คุณค่าของงาน เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงาน 2. การรับรู้ถึงความสำคัญของงาน	

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ตาราง 12 (ต่อ)

องค์ประกอบที่ต้องการพัฒนา	คุณลักษณะตามองค์ประกอบที่จะทำการพัฒนา	หัวข้อการเรียนรู้
	3. ความรู้สึกภาคภูมิใจกับงานที่ทำ 4. ความรู้สึกว่างานได้ช่วยพัฒนาหรือเพิ่มเติมความรู้ความสามารถของตน	1.3 องค์ประกอบของ การเสริมพลังเชิงจิตวิทยา
การกำหนดตนเอง	1. การรับรู้ว่าตนเองสามารถควบคุมการกระทำของตนเองได้ 2. การรับรู้ว่าตนเองมีอิสระในการกำหนดทางเลือกเพื่อแก้ไขปัญหาในงานที่ตนรับผิดชอบ 3. การรับรู้ว่าตนเองมีอิสระในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาจากทางเลือกที่กำหนดขึ้นมาด้วยตนเอง	2. แนวทางการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาให้แก่ตนเองด้วยกรอบความคิด EMPOWER 2.1 E (Expert in making job done) มีความชำนาญในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย 2.2 M (Manage to solve problem) รับรู้การมีอิสระของตนเองในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาในงานที่รับผิดชอบ 2.3 P (Perceive and value of goals, objectives and jobs) รับรู้และให้คุณค่ากับงาน เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน 2.4 O (Optimism on Jobs) รู้สึกว่างานได้ช่วยพัฒนาหรือเพิ่มเติมความรู้และทักษะความสามารถให้แก่ตนเอง 2.5 W (Well pleased with jobs responsible) ภาคภูมิใจกับงานที่ปฏิบัติหรือรับผิดชอบ 2.6 E (Enable to solve problems) มีทักษะความสามารถในการแก้ไขปัญหา 2.7 R (Realize freedom & job impact) รับรู้ความสามารถควบคุมการกระทำตนเองและ ผลกระทบของสิ่งที่ลงมือทำต่องานที่รับผิดชอบ
ผลกระทบจากการปฏิบัติงาน	1. การรับรู้ถึงผลกระทบของสิ่งที่ ลงมือทำต่องานที่รับผิดชอบ 2. การรับรู้ว่าพฤติกรรมหรือการกระทำของตนเองส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ของงานที่รับผิดชอบ	

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

SWU ithesis gs56115006З dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36
127803407З

ผู้วิจัยได้สรุปวัตถุประสงค์ แนวคิดการพัฒนาและวิธีการพัฒนาของแต่ละกิจกรรมตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การไว้ดังตาราง 13-18 ต่อไปนี้

ตาราง 13 วัตถุประสงค์ แนวคิดการพัฒนาและวิธีการพัฒนาของกิจกรรมที่ 1

กิจกรรม	เวลาที่ใช้	สิ่งที่พัฒนา	วัตถุประสงค์	แนวคิดการพัฒนา	วิธีการ
กิจกรรมที่ 1 ละลายพฤติกรรมและปฐมนิเทศ (Ice breaking and induction)	30 นาที	- การรู้จักและเข้าใจตนเองและผู้อื่น - ความคุ้นเคยและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน - ความรู้ความเข้าใจและคุณค่าของความจงรักภักดีต่อองค์การ - ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ	1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้สร้าง ความรู้จักคุ้นเคย และเกิดสัมพันธภาพกับบรรยากาศมิตรภาพระหว่างกัน 2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้ทบทวนลักษณะของตนเองอย่างเป็นอิสระ 3. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้เข้าใจวัตถุประสงค์ของโปรแกรม และ ทราบข้อมูลกิจกรรมที่จะดำเนินการตามโปรแกรม 4. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายและคุณค่าของความจงรักภักดีต่อองค์การ 5. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเข้าใจถึงปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการมีความจงรักภักดีต่อองค์การประกอบด้วยความพึงพอใจในงานและการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา	1. แนวคิดกฎแห่งความพร้อม (Law of readiness) และทฤษฎีการเชื่อมโยงของธอร์นไดค์ (Thorndike) 2. แนวคิดการเตรียมความพร้อมก่อน ระหว่างและหลังการฝึกอบรมของโน (Noe) โรเจอร์ส (Rogers) และซูซัย สมิทธิไกร	- กิจกรรมกลุ่ม - การใช้เกม ละลายพฤติกรรม (Break the ice) - การบรรยาย และตั้งคำถาม - การอภิปรายกลุ่ม

SWU ithesis gs56115006З dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36
12780340Z2

ตาราง 14 วัตถุประสงค์ แนวคิดการพัฒนาและวิธีการพัฒนาความจงรักภักดีต่อองค์การในกิจกรรมที่ 2 เสริมความรักองค์การ

กิจกรรม	เวลาที่ใช้	ตัวแปรที่จะพัฒนา	วัตถุประสงค์	แนวคิดการพัฒนา	วิธีการ
กิจกรรมที่ 2 เสริมความรักองค์การ					
กิจกรรมที่ 2.1 องค์การแห่งความภาคภูมิใจ (My proudly home)	2 ชั่วโมง 30 นาที	ความจงรักภักดีต่อองค์การ ในองค์ประกอบความรู้สึกเป็นเจ้าของ	1. เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจถึงคุณลักษณะของการมีความจงรักภักดีต่อองค์การด้านความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ 2. เพื่อเพิ่มความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การให้แก่ผู้เข้าร่วมกิจกรรม	1. ทฤษฎีและหลักการการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ของโนลส์ (Knowles) โนลส์และคณะ (Knowles, et al.) เฮนเบิร์ก (Haneberg) อาร์มสตรองและ มิทเชลล์ (Armstrong & Mitchell) และจงกลนี ชุติมาเทวินทร์ 2. แนวคิดการฝึกอบรม (Training) ของโน (Noe) บอร์แมนและโมโตวิลโด (Borman & Motowildo) อาร์มสตรง (Armstrong) และโรเจอร์ส (Rogers) 3. แนวทางการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจากแนวคิดของยูลค์ (Yulk) และรัตติกรณ์ จงวิศาล 4. แนวคิดกิจกรรมกลุ่ม (Group activity) ของทิศนา แขมมณี	- การบรรยายและตั้งคำถาม - การใช้เกม - การอภิปรายกลุ่ม - การระดมสมอง - การใช้ตัวอย่างพฤติกรรม - กิจกรรมศิลปะ

SWU ithesis gs56115006 3 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36
127803407 2

ตาราง 14 (ต่อ)

กิจกรรม	เวลาที่ใช้	ตัวแปรที่จะพัฒนา	วัตถุประสงค์	แนวคิดการพัฒนา	วิธีการ
กิจกรรมที่ 2.2 ทุ่มเทเพื่อผลงานเป็นเลิศ (Passion to excellence)	1 ชั่วโมง 30 นาที	ความจงรักภักดี ต่อองค์การในองค์ประกอบการยอมรับองค์การ	1. เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจถึงคุณลักษณะของ การมีความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการยอมรับองค์การ 2. เพื่อเพิ่มความรู้สึกยอมรับองค์การให้แก่ผู้เข้าร่วมกิจกรรม	1. ทฤษฎีและหลักการการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ของโนลส์ (Knowles) โนลส์และคณะ (Knowles, et al.) เฮนเบิร์ก (Haneberg) อาร์มสตรองและมิทเชลล์ (Armstrong & Mitchell) และจงกลนี ชุติมาเทวินทร์ 2. แนวคิดการฝึกอบรม (Training) ของโน (Noe) บอร์แมนและโมโตวิลโด (Borman & Motowildo) อาร์มสตรอง (Armstrong) และโรเจอร์ส (Rogers) 3. แนวทางการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจากแนวคิดของยูลค์ (Yulk) และรัตติกรณ์ จงวิศาล 4. แนวคิดกิจกรรมกลุ่ม (Group activity) ของทิศนา แขมมณี	- การบรรยายและตั้งคำถาม - การใช้เกม - การอภิปรายกลุ่ม - การระดมสมอง - การใช้ตัวอย่างพฤติกรรม - กิจกรรมศิลปะ

SWU ithesis gs5611500 63 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36
12780340 72

ตาราง 14 (ต่อ)

กิจกรรม	เวลาที่ใช้	ตัวแปรที่จะพัฒนา	วัตถุประสงค์	แนวคิดการพัฒนา	วิธีการ
กิจกรรมที่ 2.3 หน้าที่ต่อองค์การ (Your duty of care)	1 ชั่วโมง 30 นาที	ความจงรักภักดี ต่อองค์การในองค์ประกอบ 3 ด้านประกอบด้วย 1. การรักษาประโยชน์องค์การ 2. การสนับสนุนองค์การ 3. การมีส่วนร่วมในงาน	1. เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจถึงคุณลักษณะของการมีความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการรักษาประโยชน์องค์การ ด้านการสนับสนุนองค์การและด้านการมีส่วนร่วมในงาน 2. เพื่อเพิ่มความรู้สึกต้องการรักษาประโยชน์องค์การ ให้แก่ผู้เข้าร่วมกิจกรรม 3. เพื่อเพิ่มความรู้สึกต้องการสนับสนุนองค์การ ให้แก่ผู้เข้าร่วมกิจกรรม 4. เพื่อเพิ่มความรู้สึกต้องการ มีส่วนร่วมในงานให้แก่ ผู้เข้าร่วมกิจกรรม	1. ทฤษฎีและหลักการการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ของโนลส์ (Knowles) โนลส์และคณะ (Knowles, et al.) เฮนเบิร์ก (Haneberg) อาร์มสตรองและมิทเชลล์ (Armstrong & Mitchell) และจงกลนี ชุติมาเทวินทร์ 2. แนวคิดการฝึกอบรม (Training) ของโน (Noe) บอร์แมนและ โมโตวิลโด (Borman & Motowildo) อาร์มสตรอง (Armstrong) และโรเจอร์ส (Rogers) 3. แนวทางการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจากแนวคิดของยูลค์ (Yulk) และรัตติกรณ์ จงวิศาล 4. แนวคิดกิจกรรมกลุ่ม (Group activity) ของทิศนา แขมมณี	- การบรรยาย และตั้งคำถาม - การใช้เกม - การอภิปรายกลุ่ม - การระดมสมอง - การใช้ตัวอย่างพฤติกรรม - กิจกรรมศิลปะ

SWU ithesis gs56115006З dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36
127803407З

ตาราง 15 วัตถุประสงค์ แนวคิดการพัฒนาและวิธีการพัฒนาความพึงพอใจในงาน

กิจกรรม	เวลาที่ใช้	ตัวแปรที่จะพัฒนา	วัตถุประสงค์	แนวคิดการพัฒนา	วิธีการ
กิจกรรมที่ 3 เสริมความพึงพอใจในงานด้วย CHASE	3 ชั่วโมง	ความพึงพอใจในงาน	1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ ความพึงพอใจในงาน 2. เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการสร้างความพึงพอใจในงานให้แก่ตนเอง 3. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความรู้สึกพึงพอใจในงานมากขึ้น	1. ทฤษฎีและหลักการการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ของโนลส์ (Knowles) โนลส์และคณะ (Knowles, et al.) เฮนเบิร์ก (Haneberg) อาร์มสตรองและมิทเชลล์ (Armstrong & Mitchell) และจงกลนี ชุติมาเทวินทร์ 2. แนวคิดการฝึกอบรม (Training) ของโน (Noe) บอร์แมนและ โมโตวิลโด (Borman & Motowildo) อาร์มสตรง (Armstrong) และโรเจอร์ส (Rogers) 3. แนวทางการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจากแนวคิดของยูลค์ (Yulk) และรัตติกรณ์ จงวิศาล 4. แนวคิดกิจกรรมกลุ่ม (Group activity) ของทิศนา แขมมณี	- การบรรยายและตั้งคำถาม - การใช้เกม - การอภิปรายกลุ่ม - การระดมสมอง - การใช้ตัวอย่างพฤติกรรม - กิจกรรมศิลปะ

SWU ithesis gs56115006З dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36
12780340Г2

ตาราง 16 วัตถุประสงค์ แนวคิดการพัฒนาและวิธีการพัฒนาการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา

กิจกรรม	เวลาที่ใช้	ตัวแปรที่จะพัฒนา	วัตถุประสงค์	แนวคิดการพัฒนา	วิธีการ
กิจกรรมที่ 4 เสริมพลังใจในงาน ให้ตนเองด้วย EMPOWER	3 ชั่วโมง	การเสริมพลัง เชิงจิตวิทยา	1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา 2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคุณค่าของการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาให้แก่ตนเองและรู้แนวทางการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาในการทำงาน ให้ตนเอง 3. เพื่อเพิ่มพลังเชิงจิตวิทยาในการทำงานให้แก่ผู้เข้าร่วมกิจกรรม	1. ทฤษฎีและหลักการการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ของโนลส์ (Knowles) โนลส์และคณะ (Knowles, et al.) เฮนเบิร์ก (Haneberg) อาร์มสตรองและมิทเชลล์ (Armstrong & Mitchell) และจงกลนี ชุติมาเทวินทร์ 2. แนวคิดการฝึกอบรม (Training) ของโน (Noe) บอร์แมนและ โมโตวิลโด (Borman & Motowildo) อาร์มสตรอง (Armstrong) และโรเจอร์ส (Rogers) 3. แนวทางการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจากแนวคิดของยูลค์ (Yulk) และรัตติกรณ์ จงวิศาล 4. แนวทางการสร้างการเรียนรู้การเสริมพลังตนเองบิชอพและคณะ (Bishop et al., 1988: 4)	- การบรรยายและ ตั้งคำถาม - การใช้เกม - การอภิปรายกลุ่ม - การระดมสมอง - การใช้ตัวอย่างพฤติกรรม - กิจกรรมศิลปะ

ขั้นตอนที่ 4 การศึกษานำร่อง (Pilot study)

เมื่อได้ทำการปรับปรุงคุณภาพของเครื่องมือในขั้นตอนก่อนโดยนำเอาข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงแต่ละกิจกรรมในโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การแล้ว ผู้วิจัยได้นำเอาทุกกิจกรรมของโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การไปทำการศึกษานำร่อง รวมระยะเวลา 12 ชั่งโมง ตามรายละเอียดต่อไปนี้

1) วัตถุประสงค์ของการศึกษานำร่อง

เพื่อประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การทุกกิจกรรมกับกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานำร่อง

2) กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษานำร่องครั้งนี้เป็นวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคม เจนเนอเรชั่นวายในองค์การที่ใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา โดยผู้วิจัยคัดเลือกวิศวกรและช่างเทคนิคสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายสังกัดบริษัท เอแอลที เทเลคอม จำกัด (มหาชน) จำนวน 13 คน คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากการสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายด้วยวิธีการจับฉลากแบบไม่ใส่คืน (บุญชม ศรีสะอาด, 2556: 45) และทำการวัดผลก่อนหลัง คุณสมบัติของกลุ่มตัวอย่างได้แก่ เป็นวิศวกร (ที่สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าวุฒิปริญญาตรีด้านวิศวกรรมศาสตร์) หรือช่างเทคนิคสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายซึ่งเกิดระหว่าง พ.ศ, 2523-2543 หรือปี ค.ศ. 1980-2000 (ที่สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าวุฒิ ปวช. ด้านสื่อสารโทรคมนาคมหรือสาขาอื่น) เป็นบุคลากรในตำแหน่งระดับปฏิบัติการถึงหัวหน้างาน มีอายุงานในองค์การปัจจุบันไม่เกิน 5 ปี และสมัครใจเข้าร่วมโปรแกรมการเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การหรือเรียกว่า “โปรแกรม 3 เสริม (เสริมความรักองค์การ เสริมความพึงพอใจในงาน และเสริมพลังใจในการทำงานให้ตนเอง)” ระยะเวลาตามที่กำหนด เป็นผู้ได้รับการอนุญาตอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้บังคับบัญชาให้เข้าร่วมกิจกรรมตามโปรแกรมอย่างครบถ้วนเป็นเวลา 2 วัน และไม่เคยเป็นผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมในหัวข้อที่เกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อองค์การ ความพูกพันต่อองค์การ หรือความเกี่ยวพันกับองค์การ ไม่ว่าจะเป็นแบบอบรมภายในองค์การ (In-house training) หรืออบรมภายนอกองค์การ (Public training) มาก่อนในระยะเวลา 2 ปีนับจนถึงวันที่เข้าร่วมโปรแกรม ยกเว้นการฝึกอบรมในบางหัวข้อที่เกี่ยวเนื่องที่เป็นการฝึกอบรมหรือเรียนรู้ในหลักสูตรหรือหัวข้อวัฒนธรรมหรือค่านิยมขององค์การ อันเป็นหลักสูตรที่องค์การกำหนดให้ต้องเรียนรู้เช่นเดียวกันคุณสมบัติของผู้เข้าร่วมโปรแกรมจริงในการวิจัยครั้งนี้

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

3) แบบแผนการทดลอง

การศึกษานำร่องโปรแกรมจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การครั้งนี้ เป็นการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-experimental) ตามแบบแผน One Group Pretest - Posttest Design (Herman, Morris & Fitz-Gibbon, 1987; ชูศรี วงศ์รัตนะ และองอาจ นัยพัฒน์, 2551: 44) ตามตารางต่อไปนี้

ตาราง 17 แบบแผน One group pretest-posttest design สำหรับการศึกษานำร่อง

ทดสอบก่อน	สิ่งทดลอง	ทดสอบหลัง
T_1	X	T_{2E}

สัญลักษณ์ที่ใช้แบบแผนการทดลอง

X แทนการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ

T_1 แทนคะแนนจากการวัดก่อนการทดลองของกลุ่มตัวอย่าง

T_2 แทนคะแนนจากการวัดหลังการทดลองของกลุ่มตัวอย่าง

4) เครื่องมือที่ใช้ในการทดลองใช้โปรแกรม

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษานำร่องโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การครั้งนี้ เป็นกิจกรรมการพัฒนาในองค์ประกอบของตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การ องค์ประกอบของตัวแปรความพึงพอใจในงาน และองค์ประกอบของตัวแปรการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา

5) การประเมินผลการศึกษานำร่อง

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การประเมินผลของการศึกษานำร่องโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การในงานวิจัยครั้งนี้ไว้ในกล่าวคือ วิศวกรและช่างเทคนิคสื่อสารโทรคมนาคมที่เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การที่ทดลองใช้ มีความจงรักภักดีต่อองค์การหลังเข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมสูงกว่าก่อนการเข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผลจากการศึกษานำร่องใช้โปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การที่นำมาใช้ศึกษานำร่องกับวิศวกรและช่างเทคนิคสื่อสารโทรคมนาคม จำนวน 13 คน

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ปรากฏว่า มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างการได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมศึกษานำร่องกับความจงรักภักดีต่อองค์การ โดยได้ทำการเปรียบเทียบรายคู่ (Pairwise comparison) ตามวิธี Bonferroni ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ของคะแนนค่าเฉลี่ยความจงรักภักดีต่อองค์การก่อนและหลังเข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างความจงรักภักดีของกลุ่มศึกษานำร่อง ผลพบว่าวิศวกรและช่างเทคนิคสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายที่เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมศึกษานำร่อง มีค่าเฉลี่ยคะแนนความจงรักภักดีต่อองค์การหลังเข้ารับการพัฒนาสูงกว่าก่อนการเข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($F = 6.657$, $p = .017$*) ค่าขนาดอิทธิพล (d) เท่ากับ 1.979 สอดคล้องกับเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้

6) การปรับปรุงแก้ไขโปรแกรม

เมื่อได้ดำเนินการประเมินผลการศึกษานำร่องตามที่กำหนดไว้แล้ว ผู้วิจัยได้นำ ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลมาทำการปรับปรุงกิจกรรมในโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อให้มีความเหมาะสมมากขึ้น เพื่อนำไปใช้ในขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 ดำเนินการตามโปรแกรม

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยเชิงทดลองโดยจำแนกออกเป็น 4 ระยะดังนี้

1) ระยะเตรียมการทดลอง ผู้วิจัยได้ประสานงานไปยังฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัท กสท.โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) เพื่อดำเนินการนัดหมายผู้เข้ารับการอบรมตามโปรแกรมทั้งที่เป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม จัดเตรียมความพร้อมเรื่องสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์และเอกสารที่ต้องใช้ โดยผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นวิทยากร และมีผู้ช่วยวิทยากรจำนวนหนึ่งคน

2) ระยะทดลอง ผู้วิจัยดำเนินการทดลองโดยใช้แบบแผนการทดลอง Pretest-posttest control group design (Creswell, 2003: 170) ซึ่งได้แบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่มด้วยการสุ่มเลือกกลุ่มตัวอย่างอย่างง่ายเข้ากลุ่มทดลอง 1 กลุ่มจำนวน 25 คน และกลุ่มควบคุมอีก 1 กลุ่มจำนวน 25 คน โดยที่กลุ่มควบคุมนั้น ผู้วิจัยไม่ให้การฝึกอบรมใด ๆ ในห้วงระยะเวลาเดียวกับที่ทดลองใช้โปรแกรม พร้อมทำการวัดความจงรักภักดีต่อองค์การก่อนเริ่มและหลังจากดำเนินโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ ส่วนกลุ่มทดลองดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ พร้อมทำการวัดตัวแปรด้วยแบบวัดความจงรักภักดีต่อองค์การและแบบวัดความพึงพอใจในงานเป็นคะแนนก่อนการทดลอง (Pre-test)

SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36
1278034072

ตาราง 18 แบบแผนการทดลอง Pretest-posttest control group design

การกำหนดเข้ากลุ่ม	สอบก่อน	สิ่งทดลอง	สอบหลัง
(R) E	T_{1E}	X	T_{2E}
(R) C	T_{1c}	-	T_{2c}

สัญลักษณ์ที่ใช้แบบแผนการทดลอง

X แทนการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ

\- แทนการเรียนรู้แบบปกติ

E แทนกลุ่มทดลอง

C แทนกลุ่มควบคุม

T_{1E} แทนคะแนนจากการวัดก่อนการทดลองของกลุ่มทดลอง

T_{1c} แทนคะแนนจากการวัดก่อนการทดลองของกลุ่มควบคุม

T_{2E} แทนคะแนนจากการวัดหลังการทดลองของกลุ่มทดลอง

T_{2c} แทนคะแนนจากการวัดหลังการทดลองของกลุ่มควบคุม

3) ระยะหลังทดลอง เมื่อสิ้นสุดการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การแล้ว ผู้วิจัยได้ให้กลุ่มตัวอย่างทั้งที่เป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมทำแบบวัดความจงรักภักดีต่อองค์การและแบบวัดความพึงพอใจในงาน เพื่อใช้เป็นคะแนนหลังการทดลอง (Post-test) สำหรับนำไปดำเนินการทดสอบสมมติฐานตามวิธีทางสถิติต่อไป โดยประกอบด้วยการวัดทันทีหลังจากดำเนินโปรแกรมเสร็จสิ้น และวัดหลังจากเสร็จสิ้นโปรแกรมไปแล้วเป็นเวลา 1 เดือนเพื่อการติดตามผลตามตารางต่อไปนี้

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

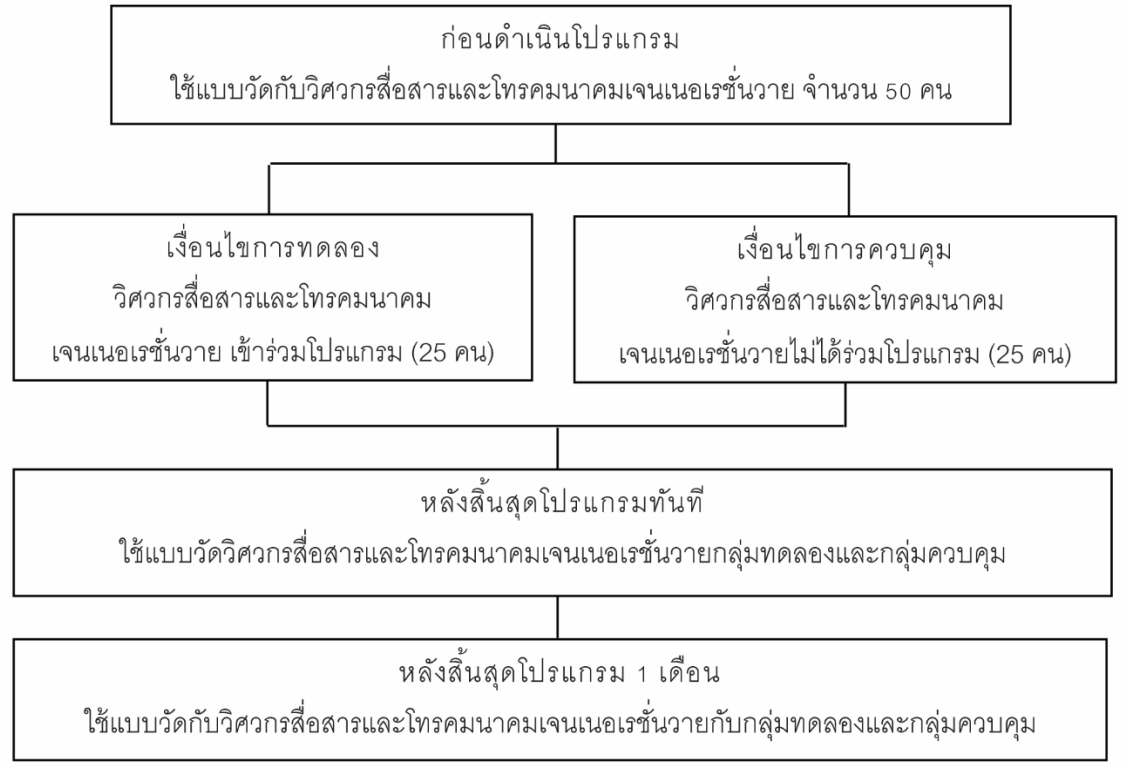
ตาราง 19 การประเมินผลการทดลอง

ตัวแปร	กลุ่มตัวอย่าง	วันก่อนการทดลอง	วัดหลังการทดลองทันที	วัดหลังการทดลองหนึ่งเดือน
ความจงรักภักดีต่อองค์การ	กลุ่มทดลอง	✓	✓	✓
	กลุ่มควบคุม	✓	✓	✓
ความพึงพอใจในงาน	กลุ่มทดลอง	✓	✓	✓
	กลุ่มควบคุม	✓	✓	✓

อย่างไรก็ตาม ในระยะหลังทดลองนี้ ผู้วิจัยได้มอบหมายให้ผู้เข้ารับพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ หรือกลุ่มทดลองดำเนินการจัดทำบันทึกรายงานตนเอง เพื่อทบทวนและตรวจสอบว่าตนเองได้แสดงพฤติกรรมใดบ้างจากที่ได้รับการพัฒนาในโปรแกรมที่ 2-4 และบันทึกรายงานตนเองนั้นในเอกสารเมื่อใกล้วันครบกำหนดระยะเวลา 1 เดือนหลังจากได้สิ้นสุดการพัฒนาตามโปรแกรมแล้ว แต่อย่างไรก็ตาม ตลอดระยะเวลาดังกล่าว ผู้วิจัยมิได้ไปดำเนินการติดตามผลหรือมอบหมายให้กลุ่มทดลองนำส่งบันทึกรายงานตนเองให้แก่ผู้วิจัยหรือองค์การที่กลุ่มทดลองสังกัดแต่อย่างใด ในระยะติดตามผลหลังทดลอง 1 เดือนนี้ ผู้วิจัยจึงได้ให้กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมทำเฉพาะแบบวัดความจงรักภักดีต่อองค์การและแบบวัดความพึงพอใจในงาน เพื่อใช้เป็นคะแนนระยะหลังทดลอง 1 เดือนสำหรับนำไปดำเนินการทดสอบสมมติฐานตามวิธีทางสถิติต่อไปเท่านั้น

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ขั้นตอนดำเนินโปรแกรมสรุปได้ตามภาพประกอบต่อไปนี้



ภาพประกอบ 18 ขั้นตอนดำเนินโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ

3. การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล และเลือกใช้สถิติเพื่อทำการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

3.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) เพื่ออธิบายคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง และลักษณะของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1.1 ความถี่และร้อยละของข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

3.1.2 อธิบายค่าเฉลี่ย (M) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของคะแนนความจงรักภักดีต่อองค์การของกลุ่มตัวอย่าง

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

3.1.3 อธิบายระดับความจงรักภักดีต่อองค์การของกลุ่มตัวอย่างในภาพรวมและรายด้านตามเกณฑ์การแบ่งระดับค่าเฉลี่ย 5 กลุ่มของบุญชม ศรีสะอาด (2553: 120 -127)

3.2 การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น

ก่อนดำเนินการทดสอบสมมติฐานของการวิจัยระยะที่ 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นในการใช้สถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปร (MANCOVA: Multivariate analysis of covariance) และสถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปร (MANOVA: Multivariate analysis of variance) ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้ (Hair et al., 2010: 456-457)

3.2.1 การตรวจสอบการแจกแจงปกติหลายตัวแปร โดยทำการตรวจสอบความเบ้ (Skewness) และความโด่ง (Kurtosis) ของตัวแปรแต่ละตัวควบคู่ไปกับการใช้สถิติ Shapiro-Wilk (ผจงจิต อินทสุวรรณ, 2545: 44-51) โดยใช้เกณฑ์ว่าตัวแปรควรมีค่าความเบ้หรือความโด่งเกิน 2 (± 2) เพื่อพิจารณาว่าข้อมูลมีการแจกแจงแบบโค้งปกติหรือไม่ (George & Mallery, 2010)

3.2.2 การตรวจสอบความเท่ากันของเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของตัวแปรโดยใช้สถิติบ๊อกซ์ (Box' s M Test) ในแต่ละกลุ่มตัวแปร เพื่อพิจารณาความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2549: 186) และได้ทำการตรวจสอบความเท่ากันของ ความแปรปรวนของตัวแปรทุกตัวด้วยวิธี Levene's Test ของทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมทั้งในระยะก่อนการทดลอง ในระยะหลังการทดลองและในระยะติดตามผล 1 เดือน พร้อมกับตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามด้วยวิธี Bartlett's Test of Sphericity เพื่อวิเคราะห์ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2.3 การตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างกันของตัวแปรอิสระ ด้วยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เพื่อตรวจสอบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่ทำการศึกษาในแบบจำลองจะไม่มีความสัมพันธ์กันสูงจนเกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงแบบพหุ (Multicollinearity) ซึ่งไคลน์ (Kline, 2005) แนะนำไว้ว่าหากค่า r ที่ได้ในเมทริกซ์สหสัมพันธ์มีค่ามากกว่า .85 อาจจะทำให้เกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงแบบพหุขึ้นมาได้

3.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน ในการทดสอบสมมติฐานในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.3.1 ทดสอบสมมติฐานที่ 1 ด้วยการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยความจงรักภักดีต่อองค์การรายด้านที่เป็นองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อองค์การระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมทั้งในระยะก่อนการทดลอง และในระยะหลังการทดลองกับระยะติดตามผล 1 เดือน โดยใช้ใช้คะแนนความจงรักภักดีต่อองค์การจากการประเมินก่อนเข้าร่วม

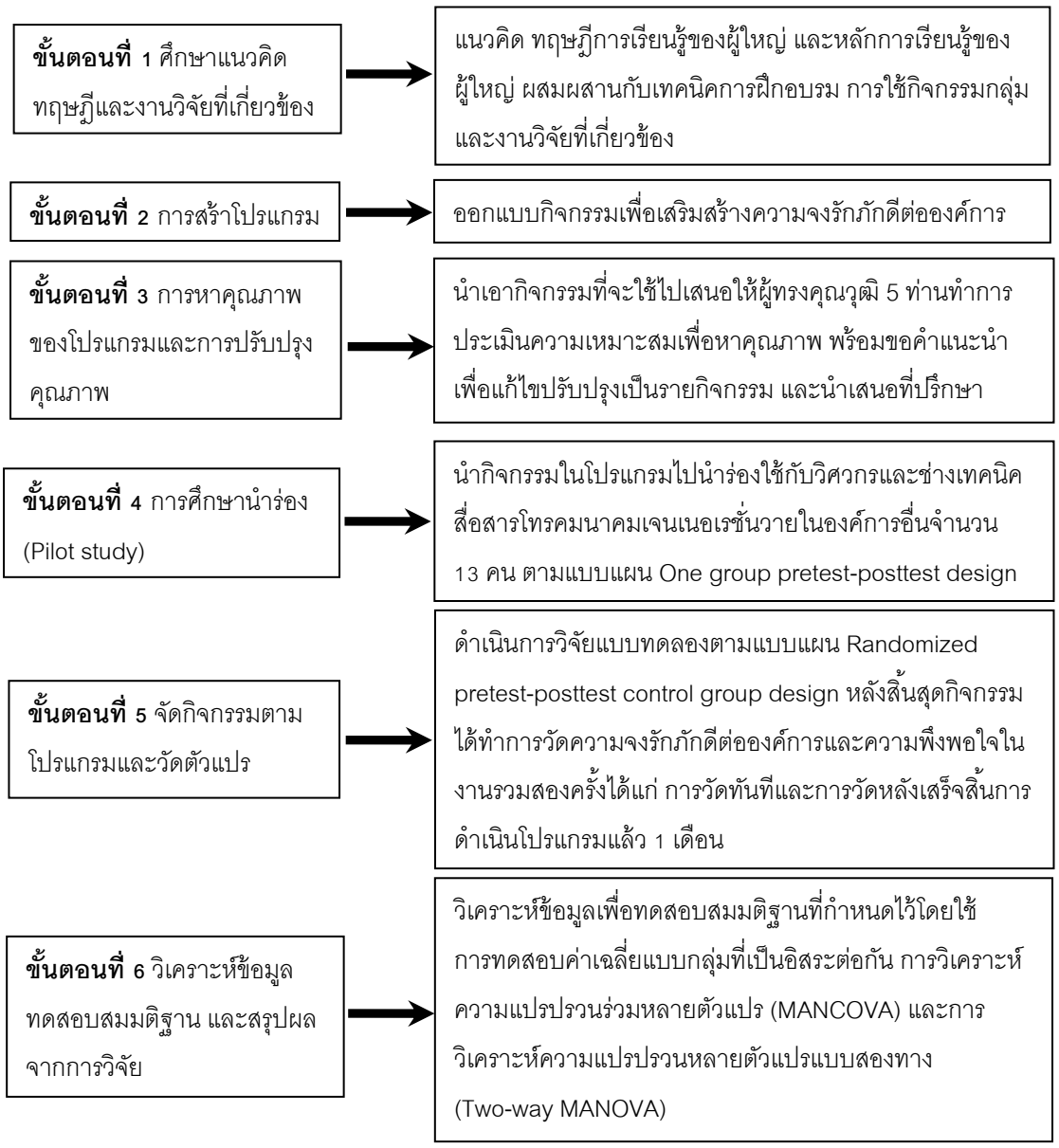
1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

โปรแกรมบูรณาการ จิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การเป็นตัวแปรร่วม (Covariate) เพื่อวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปร (MANCOVA) เพื่อควบคุมเงื่อนไขที่อาจส่งผลต่อตัวแปรตามในการวิจัย (ศุภกิจ วงศ์วิวัฒนนุกิจ, 2550: 13; ยุทธ ไกยวรรณ์, 2561: 84-85) อันจะช่วยลดการขยายตัวของ Type I error และช่วยเพิ่มอำนาจของการทดสอบ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543: 89) และเลือกทำการวิเคราะห์ทั้งที่เป็น Multivariate และ Univariate หากพบว่าคะแนนเฉลี่ยของความจงรักภักดีต่อองค์การของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แล้ว จึงดำเนินการทดสอบความแปรปรวนตัวแปรเดียว และทำการเปรียบเทียบรายคู่ (Pairwise comparison) โดยใช้วิธี Bonferroni ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ของคะแนนเฉลี่ยความจงรักภักดีต่อองค์การระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมหลังสิ้นสุดการทดลอง

3.3.2 ทดสอบสมมติฐานที่ 2 ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปรแบบสองทาง (Two-way MANOVA) ในระยะหลังการทดลองและระยะติดตามผล 1 เดือนหลังสิ้นสุดการดำเนินโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ โดยใช้ความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วมตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งขึ้น และหากพบว่าคะแนนเฉลี่ยของความจงรักภักดีต่อองค์การของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แล้ว จึงดำเนินการทดสอบความแปรปรวนตัวแปรเดียว และทำการเปรียบเทียบรายคู่ (Pairwise comparison) โดยใช้วิธี Bonferroni ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ของคะแนนเฉลี่ยความจงรักภักดีต่อองค์การระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมหลังสิ้นสุดการทดลอง

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 2 ปรากฏตามภาพประกอบ 19 ต่อไปนี้



ภาพประกอบ 19 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 2

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

4. การพิทักษ์สิทธิ์และจรรยาบรรณในการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิด้วยการทำหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลต่อคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอรับการปกป้องและพิทักษ์สิทธิผู้เข้าร่วมวิจัยและขอรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ก่อนเริ่มดำเนินการ เมื่อได้รับการรับรองแล้ว (เลขที่ SWUEC/E-21722560) จึงได้นำหนังสือขอเก็บข้อมูลอย่างเป็นทางการไปยังหน่วยงานของกลุ่มตัวอย่าง ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขออนุญาต โดยผ่านการประสานงานกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล หรือฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ทั้งนี้ ในการดำเนินการวิจัยทั้งในระยะที่ 1 และในระยะที่ 2 นั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

การวิจัยระยะที่ 1

ผู้วิจัยได้ชี้แจงวัตถุประสงค์ ขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัย ให้กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามออนไลน์ได้ทราบว่าผู้วิจัยจะเก็บรักษาข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไว้เป็นความลับ ไม่มีผลกระทบใดใดต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่าง ไม่รายงาน IP Address ที่กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามออนไลน์ และผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้มาใช้สำหรับการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น พร้อมกับได้ชี้แจงให้กลุ่มตัวอย่างได้ทราบว่าผู้ตอบแบบสอบถามสามารถยกเลิกการตอบแบบสอบถามออนไลน์ได้ทันทีด้วยการปิดหน้าจอแบบสอบถาม โดยตัวระบบก็จะยกเลิกและไม่ทำการบันทึกคำตอบในแบบสอบถามที่ได้ทำการตอบมาแล้วแต่อย่างใด ซึ่งหากมีข้อสงสัยเกี่ยวกับการตอบแบบสอบถามและการวิจัย กลุ่มตัวอย่างสามารถสอบถามจากผู้วิจัยได้ตลอดเวลา และข้อมูลที่ได้จากการวิจัยทุกอย่างนั้น บุคคลอื่นยกเว้นผู้วิจัยเท่านั้นที่จะเข้าถึงข้อมูลได้ ในขณะที่อาจารย์ที่ปรึกษาจะรับทราบข้อมูลจากการวิจัยเท่านั้น และเมื่อดำเนินการวิเคราะห์ผลการวิจัยแล้ว ผู้วิจัยจะดำเนินการเผยแพร่หรือตีพิมพ์เพื่อประโยชน์ในทางวิชาการเท่านั้น โดยจะทำการเผยแพร่ในภาพรวม โดยไม่มีการระบุชื่อ ที่อยู่หรือแหล่งที่มาของข้อมูล หรือกระทำการใดใดที่จะทำให้กลุ่มตัวอย่างได้รับความเสียหาย หรือสามารถทราบข้อมูลโยงไปยังกลุ่มตัวอย่างได้โดยเด็ดขาด และได้ชี้แจงให้ทราบด้วยว่า ข้อมูลของการดำเนินกิจกรรมจะถูกทำลายทิ้งภายหลังจากกระบวนการปริญญานิพนธ์สิ้นสุดลง

การวิจัยระยะที่ 2

สำหรับกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ผู้วิจัยได้ดำเนินการในลักษณะเดียวกัน โดยก่อนเริ่มดำเนินโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การในชื่อเรียกว่า “โปรแกรม 3 เสริม (เสริมความรักองค์การ เสริมความพึงพอใจในงาน และเสริมพลังใจในการทำงานให้ตนเอง)” ผู้วิจัยได้ชี้แจงให้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ได้ทราบ

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

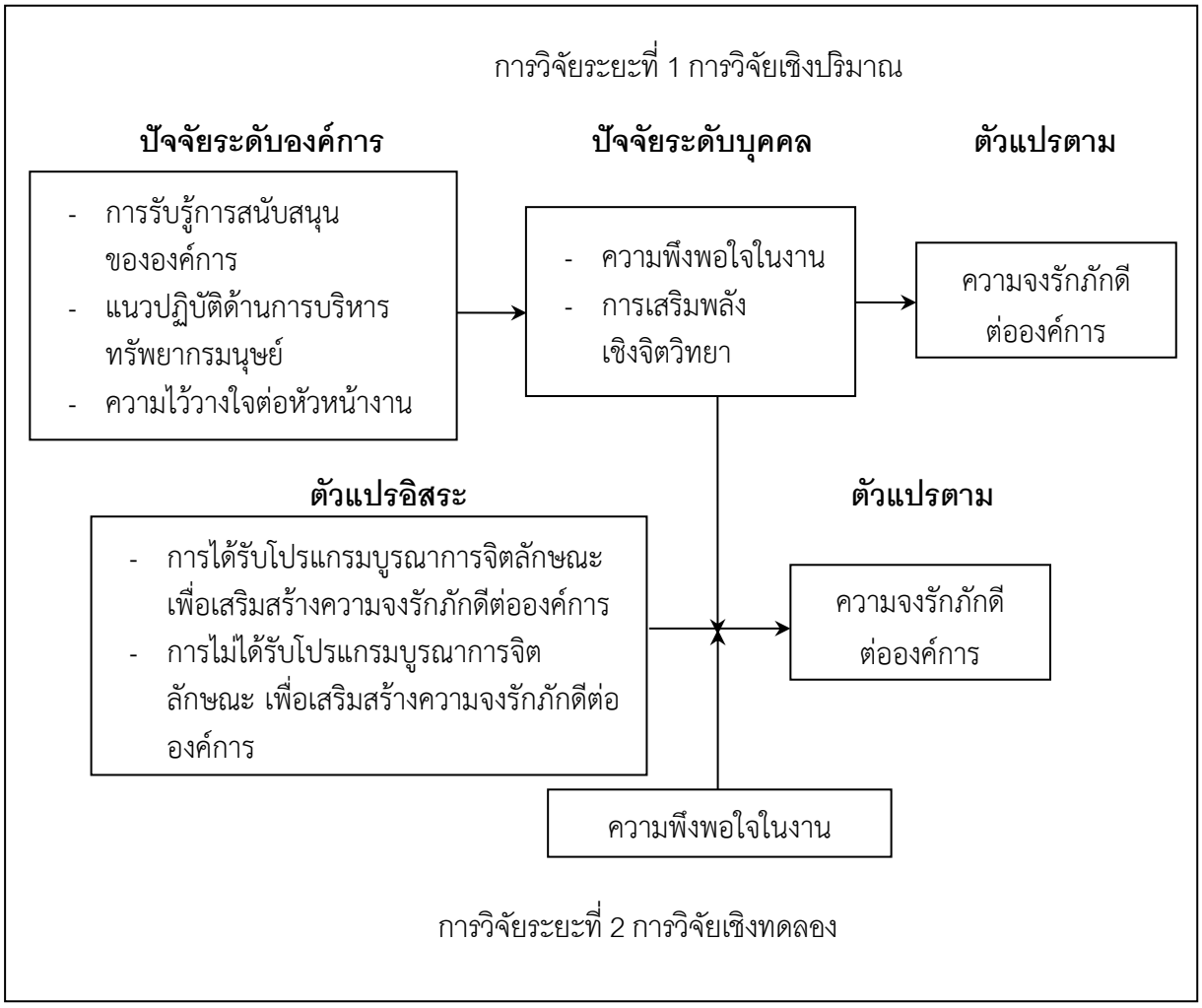
ถึงสิทธิในการตอบรับหรือปฏิเสธการฝึกอบรม โดยไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้เข้าร่วมโปรแกรม และได้ขอให้กลุ่มตัวอย่างที่ยินดีเข้าร่วมการวิจัย ลงนามยินยอมใบแบบฟอร์มยินยอมเข้าร่วมการวิจัย (Informed consent form) ด้วยความเต็มใจ พร้อมกับได้ชี้แจงให้กลุ่มตัวอย่างทราบว่าข้อมูลที่ได้รับจากการวิจัยครั้งนี้จะได้รับการเก็บรักษาเป็นความลับ มีเพียงผู้วิจัยเท่านั้นที่จะเข้าถึงข้อมูลได้ และอาจารย์ที่ปรึกษาจะรับทราบข้อมูลจากการวิจัยเท่านั้น อีกทั้งการนำเสนอข้อมูลจะไม่มีการเปิดเผยชื่อ-สกุลของกลุ่มตัวอย่าง ไม่มีการระบุที่อยู่หรือกระทำการใดใดที่จะทำให้กลุ่มตัวอย่างได้รับความเสียหาย หรือสามารถทราบข้อมูลโยงไปยังกลุ่มตัวอย่างได้โดยเด็ดขาด โดยเมื่อดำเนินการวิเคราะห์ผลการวิจัยแล้ว ผู้วิจัยจะดำเนินการเผยแพร่หรือตีพิมพ์เพื่อประโยชน์ในทางวิชาการ และทำการเผยแพร่ผลการวิจัยในภาพรวมเท่านั้น อีกทั้งจะดำเนินการทำลายข้อมูลจากการวิจัยภายหลังจากกระบวนการปริญญานิพนธ์สิ้นสุดลงทันที

5. ความสัมพันธ์ของขั้นตอนดำเนินการวิจัย

จากภาพประกอบข้างต้น ในการวิจัยครั้งนี้ได้แบ่งออกเป็น 2 ระยะ โดยระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณแบบภาคตัวขวาง (Cross-sectional study) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงเหตุทั้งที่เป็นปัจจัยระดับองค์การและปัจจัยระดับบุคคลที่มีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวาย และนำเอาข้อค้นพบไปใช้ประโยชน์ร่วมกับการศึกษาเอกสารและทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อออกแบบโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การทำการพัฒนากลุ่มตัวอย่างที่เป็นวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายในการวิจัยระยะต่อไป ขณะที่การวิจัยระยะที่ 2 เป็นการศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายในลักษณะของการวิจัยเชิงทดลองที่มุ่งศึกษาเงื่อนไขความสัมพันธ์ของตัวแปรผลที่ได้รับอิทธิพลหรือผลมาจากตัวแปรเหตุ ที่มีความชัดเจนกว่าการวิจัยระยะที่ 1 ผลการวิจัยจากระยะที่ 2 จึงช่วยในการยืนยันผลการวิจัยระยะที่ 1 ให้มีความชัดเจนมากขึ้นในทางหนึ่งอีกด้วย การดำเนินการทั้งสองระยะนั้นจึงต่างมีความสัมพันธ์กัน อันจะช่วยให้การศึกษาวิจัยมีความสมบูรณ์และลดข้อจำกัดในการอภิปรายผล พร้อมกับลดข้อจำกัดของการออกแบบการวิจัยในแต่ละระยะลงไปได้

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ความสัมพันธ์ของการวิจัยแต่ละระยะสรุปได้ตามภาพประกอบต่อไปนี้



ภาพประกอบ 20 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในแต่ละระยะของการวิจัย

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงเหตุที่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การและประสิทธิผลโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายในรัฐวิสาหกิจด้านสื่อสารโทรคมนาคมของไทย ครั้งนี้ได้แบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ ในระยะที่ 1 ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงเหตุอันประกอบด้วยตัวแปรระดับองค์การและตัวแปรระดับบุคคลตามแนวคิดกระบวนทัศน์เมโสกับความจงรักภักดีต่อองค์การ โดยจะได้นำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็นสองส่วนได้แก่ ผลการวิจัยระยะที่ 1 เป็นผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปรและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง และผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน ส่วนผลการวิจัยระยะที่ 2 เป็นผลการดำเนินโปรแกรมบูรณาการ จิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ และผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิจัยระยะที่ 1

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบสมมติฐานของการวิจัย โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลตามโมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้น (Structural equation model, SEM) ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม LISREL Version 8.72 พร้อมกับได้ดำเนินการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์สมการโครงสร้างเชิงเส้น และได้ทำการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกออกเป็น 5 ตอนตามลำดับดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปร และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis)

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36
1278034072

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการแปลผลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยในครั้งนี้ดังปรากฏในตาราง

ตาราง 20 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์	ความหมาย
M	ค่าเฉลี่ย (Mean)
SD	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
Sk	ค่าความเบ้ (Skewness)
Ku	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
R	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's's product moment correlation coefficient)
R^2	ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (Squared multiple correlation)
χ^2	ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square)
df	ค่าองศาแห่งความอิสระ (Degree of freedom)
p	ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ
θ	ค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อน
λ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน
Beta	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยตัวแปรในรูปคะแนนมาตรฐาน
SE	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
MSE	ค่าความคลาดเคลื่อนกำลังสองเฉลี่ย (Mean square error)
T	ค่าอัตราส่วน t ใช้ทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย
F	ค่าอัตราส่วน F ใช้ทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของความสัมพันธ์ร่วมของการพยากรณ์
CFI	ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative fit index)
GFI	ค่าดัชนีวัดความสอดคล้อง (Goodness of fit index)
AGFI	ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องที่ปรับค่าแล้ว (Adjusted goodness of fit index)

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ตาราง 20 (ต่อ)

สัญลักษณ์	ความหมาย
RMSEA	ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root mean square error of approximation)
SRMR	ค่ามาตรฐานรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อน (Standardized root mean square residual)
RMR	ค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อน (Root mean square)
TLI	ค่าดัชนีทักเคอร์ลูอิส
CN	ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤติ
DE	อิทธิพลทางตรง (Direct effect)
IE	อิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect)
TE	อิทธิพลรวม (Total effect)
P_V	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่ถูกสกัดได้ (Average variable extracted)
P_C	ค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้างของมาตรวัด (Construct reliability)

ผู้วิจัยได้กำหนดอักษรย่อของตัวแปรและองค์ประกอบของตัวแปรที่ใช้ในการแปลผลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยในครั้งนี้ดังปรากฏในตาราง

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ตาราง 21 สัญลักษณ์ของตัวแปรที่ทำการศึกษา

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้
1. ความจงรักภักดีต่อองค์การ (LOY)	1.1 ความรู้สึกเป็นเจ้าของ (LOY1)
	1.2 การยอมรับองค์การ (LOY2)
	1.3 การรักษาประโยชน์องค์การ (LOY3)
	1.4 การให้ความสนับสนุนองค์การ (LOY4)
	1.5 การมีส่วนร่วมในงาน (LOY5)
2. ความพึงพอใจในงาน (SATIS)	2.1 ความพึงพอใจภายในงาน (SATIS1)
	2.2 ความพึงพอใจภายนอกงาน (SATIS2)
3. การเสริมพลังเชิงจิตวิทยา (PSY)	3.1 ความหมายของงาน (PSY1)
	3.2 สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (PSY2)
	3.3 การกำหนดตนเอง (PSY3)
	3.4 ผลกระทบจากการปฏิบัติงาน (PSY4)
4. การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ (POS)	4.1 การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน (POS1)
	4.2 การสนับสนุนในด้านโอกาสที่จะได้รับการพัฒนา (POS2)
	4.3 การใส่ใจความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (POS3)
	4.4 การเห็นคุณค่าในการปฏิบัติงานของพนักงาน (POS4)
5. แนวปฏิบัติด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ (HRP)	5.1 ความมั่นคงในการจ้างงาน (HRP1)
	5.2 การสรรหาและว่าจ้างบุคลากร (HRP2)
	5.3 การเรียนรู้และพัฒนา (HRP3)
	5.4 การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (HRP4)
	5.5 การลดความแตกต่างของพนักงาน (HRP5)
6. ความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน (TRU)	6.1 สมรรถนะของหัวหน้างาน (TRU1)
	6.2 การเปิดเผย (TRU2)
	6.3 ความห่วงใยดูแลลูกน้อง (TRU3)
	6.4 ความน่าเชื่อถือ (TRU4)

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างและระดับความจงรักภักดีต่อองค์การของกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรของการวิจัยระยะที่ 1 นี้ได้แก่วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในรัฐวิสาหกิจด้านการสื่อสารโทรคมนามคมของไทยจำนวน 2 องค์การ ประกอบด้วย 1) บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) และ 2) บริษัท กสท. โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) และเป็นวิศวกรที่มีอายุระหว่าง 21-37 ปี (นับจนถึงปี พ.ศ. 2560) โดยปรากฏลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างได้แก่ 1) กลุ่มตัวอย่างเพศชายมีจำนวน 301 คน (ร้อยละ 57.1) และเป็นเพศหญิงอีกจำนวน 226 คน (ร้อยละ 42.9) 2) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จำนวน 226 คน (ร้อยละ 42.9) มีอายุระหว่าง 26-30 ปี รองลงมาจำนวน 174 คน (ร้อยละ 33.0) มีอายุตั้งแต่ 31-37 ปี 3) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จำนวน 392 คน (ร้อยละ 74.8) สำเร็จการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรี 4) กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพโสดมีจำนวน 420 คน (ร้อยละ 79.7) ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพสมรสมีจำนวน 107 คน (ร้อยละ 20.3) 5) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จำนวน 269 คน (ร้อยละ 51.1) เป็นเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการขั้นต้น รองลงมาจำนวน 174 คน (ร้อยละ 33.0) เป็นเจ้าหน้าที่ระดับอาวุโส มีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 15 คน (ร้อยละ 2.8) มีตำแหน่งเป็นผู้จัดการส่วน 6) กลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยอายุงานหลังจากสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีคิดเป็น 5.35 ปี ค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.58 ปี และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.27 ปี มีผู้ที่มีอายุงานต่ำสุดเพียง 8 เดือนและอายุงานสูงสุด 17 ปี และ 7) กลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยอายุงานกับองค์การที่ร่วมงานในปัจจุบันโดยเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 ปี ค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.25 ปี และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.01 ปี และยังพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานต่ำสุดมีอายุงานเพียง 7 เดือนและสูงสุดเป็นผู้ที่มีอายุงานถึง 13.83 ปี

ตาราง 22 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (N=527)

ลักษณะทั่วไป		จำนวน (527 ตัวอย่าง)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	301	57.1
	หญิง	226	42.9
อายุ	21 - 25 ปี	127	24.1
	26 - 30 ปี	226	42.9
	31 - 27 ปี	174	33.0

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ตาราง 22 (ต่อ)

	ลักษณะทั่วไป	จำนวน (527 ตัวอย่าง)	ร้อยละ
ระดับการศึกษาสูงสุด	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	391	74.8
	ปริญญาโท	133	25.2
	ปริญญาเอก	-	-
สถานภาพสมรส	โสด	420	79.7
	สมรส (จดทะเบียน/ไม่จดทะเบียน)	107	20.3
	หย่าร้างหรือแยกกันอยู่	-	-
ตำแหน่งงานปัจจุบัน *	เจ้าหน้าที่ระดับต้น	269	51.2
	เจ้าหน้าที่ระดับอาวุโส	174	33.0
	หัวหน้างานหรือชื่อเทียบเท่า	54	10.2
	ผู้ช่วยผู้จัดการหรือเทียบเท่า	15	2.8
	ผู้จัดการ/ผู้จัดการอาวุโสหรือเทียบเท่า	15	2.8
ระยะเวลาทำงานหลังสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี	ค่าเฉลี่ยของอายุงาน (ปี)	5.35	
ระยะเวลาทำงาน กับองค์การปัจจุบัน	ค่าเฉลี่ยของอายุงาน (ปี)	4.22	

โดยสรุปแล้วพบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชาย แต่มีสัดส่วนไม่แตกต่างจากเพศหญิงมากนัก กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 26-30 ปี สำเร็จการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรี มีสถานภาพโสด และเป็นเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการขั้นต้นถึงเจ้าหน้าที่ระดับอาวุโส มีอายุงานเฉลี่ยนับตั้งแต่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี 5.35 ปี และมีค่าเฉลี่ยอายุงานกับองค์การที่ร่วมงานในปัจจุบันโดยเฉลี่ย 4.22 ปี

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปร และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้น (Structurral equation model, SEM) ด้วยการวิเคราะห์การกระจายตัวของตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งจะต้องมีการแจกแจงเป็นแบบโค้งปกติ (Normal distribution) และตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรที่ทำการศึกษาทุกคู่ด้วยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

เพียร์สัน (Pearson's product moment colleration: r) เพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงเกินไปจนกระทั่งเกิดปัญหาตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กันสูงเกินไปหรือเกิดภาวะร่วมเส้นตรงแบบพหุ (Multi-collinearity) ผู้วิจัยได้เริ่มต้นจากการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ที่ทำการศึกษาในโมเดลโครงสร้างเชิงเส้นปัจจัยเชิงเหตุที่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายในรัฐวิสาหกิจไทยด้วยการคำนวณค่าเฉลี่ย (M) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าความเบ้ (Sk) ค่าความโด่ง (Ku) ค่าสถิติทดสอบไค-สแควร์ (χ^2) และทำการทดสอบการแจกแจงแบบโค้งปกติโดยพิจารณาจากผลการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ของทั้งค่าความเบ้และค่าความโด่งซึ่งหากไม่มีนัยสำคัญทางสถิติก็แสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ และมีความเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้น ผลการทดสอบดังปรากฏในตาราง 23 พบว่าตัวแปรสังเกตได้ส่วนใหญ่มีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ มีตัวแปรเพียงบางตัวที่มีการกระจายไม่ปกติ ได้แก่ ความหมายของงาน การสนับสนุนในด้านโอกาสที่จะได้รับการพัฒนา การเรียนรู้และพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน การลดความแตกต่างของพนักงาน สมรรถนะของหัวหน้างาน การเปิดเผย ความห่วงใยดูแลลูกน้อง และความน่าเชื่อถือ และพบว่า ค่าเฉลี่ยของตัวแปรสังเกตได้ที่ทำการศึกษามีค่าอยู่ระหว่าง 4.825-5.361 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าอยู่ระหว่าง .573 - .869 ตัวแปรสังเกตได้ที่มีการกระจายตัวน้อยที่สุด คือ การสนับสนุนองค์การ มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .573 ส่วนตัวแปรสังเกตได้ที่มีการกระจายตัวมากที่สุด คือ การใส่ใจเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .869

จากการตรวจสอบค่าความเบ้ของตัวแปรสังเกตได้พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีค่าความเบ้ติดลบซึ่งแสดงว่าข้อมูลค่อนข้างเบ้ไปทางซ้าย มีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -.153 ถึง -.717 ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าความเบ้ติดลบน้อยที่สุด คือ สมรรถนะของหัวหน้างาน และตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าความเบ้ติดลบมากที่สุด คือ การสรรหาและว่าจ้างบุคลากร และเมื่อได้ทำการตรวจสอบค่าความโด่งของตัวแปรสังเกตได้พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ส่วนใหญ่มีค่าความโด่งติดลบ มีค่าอยู่ระหว่าง -.049 ถึง -.576 และมีตัวแปรสังเกตได้บางตัวแปรมีค่าความโด่งเป็นบวก มีค่าอยู่ระหว่าง .003 ถึง .920

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

จากการทดสอบลักษณะของการแจกแจงแบบปกติ (Normal distribution) ของตัวแปรสังเกตได้ โดยใช้สถิติไค-สแควร์ (Chi-square Test) พบว่าตัวแปรสังเกตได้ส่วนใหญ่มีการกระจายตัวปกติโดยค่าสถิติไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีตัวแปรสังเกตได้บางตัวมีการแจกแจงไม่ปกติ ได้แก่ ความหมายของงาน การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน การลดความแตกต่างของพนักงาน สมรรถนะของหัวหน้างาน การเปิดเผย และความห่วงใยดูแลลูกน้อง ซึ่งเมื่อพิจารณาในภาพรวมแล้ว ตัวแปรสังเกตได้ส่วนใหญ่คิดเป็นประมาณร้อยละ 80 ที่มีการกระจายแบบปกติ จึงยังคงเหมาะสมกับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้น

ตาราง 23 ค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบการแจกแจงแบบโค้งปกติของตัวแปรสังเกตได้ (N=527)

ตัวแปรสังเกตได้	M	SD	Sk	Ku	*p*
ความรู้สึกเป็นเจ้าของ	5.257	.621	-.445	-.105	.246
การยอมรับองค์การ	5.206	.586	-.362	.264	.911
การรักษาประโยชน์องค์การ	5.198	.616	-.444	-.220	.539
การสนับสนุนองค์การ	5.218	.573	-.506	.102	.068
การมีส่วนร่วมในงาน	5.230	.591	-.457	-.049	.054
ความพึงพอใจภายในงาน	5.355	.577	-.648	.152	.149
ความพึงพอใจภายนอกงาน	5.138	.610	-.279	-.418	.129
ความหมายของงาน	5.165	.634	-.575	.759	.000**
สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	4.887	.766	-.435	-.395	.226
การกำหนดตนเอง	5.361	.666	-.654	-.525	.357
ผลกระทบจากการปฏิบัติงาน	5.177	.667	-.517	-.121	.668
สนับสนุนในการปฏิบัติงาน	5.117	.736	-.632	-.193	.165
การสนับสนุนในด้านโอกาสที่จะได้รับการพัฒนา	5.028	.676	.330	.234	.327
การใส่ใจเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดี	4.886	.869	-.625	.143	.862
การเห็นคุณค่าการปฏิบัติงานของพนักงาน	4.825	.841	-.353	-.483	.157
ความมั่นคงในการจ้างงาน	4.986	.740	-.301	-.684	.918
การสรรหาและว่าจ้างบุคลากร	5.009	.785	-.717	.920	.694
การเรียนรู้และพัฒนา	4.863	.758	.425	.632	.438
การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน	4.754	.800	-.342	-.139	.006**

SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36
1278034072

ตาราง 23 (ต่อ)

ตัวแปรสังเกตได้	M	SD	Sk	Ku	*p*
การลดความแตกต่างของพนักงาน	4.766	.784	-.195	-.576	.000**
สมรรถนะของหัวหน้างาน	4.836	.729	-.153	-.572	.000**
การเปิดเผย	4.926	.796	-.509	-.336	.000**
ความห่วงใยดูแลลูกน้อง	4.959	.758	-.397	-.356	.000**
ความน่าเชื่อถือ	4.867	.749	-.369	.352	.394

พิสัยคะแนนอยู่ระหว่าง 1-16** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

หลังจากได้ดำเนินการตรวจสอบการแจกแจงการเป็นโค้งปกติของตัวแปรสังเกตได้แล้ว ผู้วิจัย ได้ดำเนินการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสองตัว (Bivariate relationship) ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรสังเกตได้ที่ทำการศึกษาในโมเดลจะไม่มีความสัมพันธ์กันสูงจนเกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงแบบพหุ (Multicollinearity) โดยหากค่า r ที่ได้ในเมทริกซ์สหสัมพันธ์มีค่ามากกว่า .85 อาจจะทำให้เกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงแบบพหุ (Kline, 2005) ผลการตรวจสอบดังตาราง 24 พบว่า คู่ตัวแปรสังเกตได้ส่วนใหญ่มีค่าความสัมพันธ์เป็นบวก ค่าสหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .354 ถึง .849 ตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กันทางบวกสูงที่สุด คือ การเปิดเผยกับความห่วงใยดูแลลูกน้อง ($r = .849$, $p < .01$) รองลงมาคือ การลดความแตกต่างของพนักงานกับสมรรถนะของหัวหน้างาน ($r = .842$, $p < .01$) และตัวแปรที่มีความสัมพันธ์น้อยที่สุด คือ ความรู้สึกเป็นเจ้าของกับการสรรหาและว่าจ้างบุคลากร ($r = .354$, $p < .01$) เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์สัมประสิทธิ์ของตัวแปรพบว่า ไม่มีคู่ความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตคู่ใดที่มีค่า r เกิน .85 จึงกล่าวได้ว่าไม่มีปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงแบบพหุ ถือว่าเป็นข้อมูลที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นต่อไป

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ตาราง 24 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ตัวแปร	LOY1	LOY2	LOY3	LOY4	LOY5	SATIS1	SATIS2	PSY1	PSY2	PSY3	PSY4
LOY1	1										
LOY2	.738**	1									
LOY3	.670**	.739**	1								
LOY4	.662**	.678**	.755**	1							
LOY5	.603**	.655**	.731**	.810**	1						
SATIS1	.614**	.627**	.709**	.724**	.781**	1					
SATIS2	.563**	.571**	.654**	.632**	.700**	.762**	1				
PSY1	.499**	.552**	.715**	.638**	.672**	.651**	.755**	1			
PSY2	.442**	.509**	.582**	.592**	.510**	.487**	.556**	.595**	1		
PSY3	.516**	.566**	.655**	.699**	.666**	.693**	.556**	.647**	.541**	1	
PSY4	.541**	.568**	.687**	.657**	.677**	.668**	.698**	.725**	.639**	.738**	1
POS1	.468**	.461**	.579**	.579**	.563**	.535**	.537**	.605**	.611**	.580**	.709**
POS2	.493**	.555**	.691**	.636**	.638**	.625**	.655**	.703**	.632**	.606**	.742**
POS3	.432**	.464**	.586**	.529**	.509**	.480**	.528**	.533**	.666**	.493**	.597**
POS4	.419**	.498**	.620**	.557**	.571**	.557**	.649**	.578**	.666**	.527**	.630**
HRP1	.455**	.530**	.616**	.604**	.601**	.537**	.627**	.671**	.597**	.536**	.677**
HRP2	.354**	.480**	.533**	.579**	.571**	.503**	.555**	.616**	.512**	.523**	.606**
HRP3	.463**	.546**	.643**	.618**	.576**	.549**	.613**	.583**	.663**	.548**	.665**
HRP4	.398**	.529**	.560**	.566**	.527**	.510**	.598**	.542**	.643**	.415**	.597**
HRP5	.419**	.493**	.587**	.555**	.524**	.459**	.606**	.567**	.689**	.420**	.599**
TRU1	.477**	.520**	.621**	.602**	.604**	.558**	.642**	.621**	.665**	.500**	.632**
TRU2	.431**	.481**	.619**	.568**	.536**	.530**	.576**	.595**	.681**	.565**	.628**
TRU3	.412**	.428**	.597**	.566**	.569**	.519**	.585**	.613**	.634**	.586**	.623**
TRU4	.417**	.484**	.601**	.581**	.576**	.534**	.605**	.584**	.661**	.551**	.662**

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ตาราง 24 (ต่อ)

ตัวแปร	POS1	POS2	POS3	POS4	HRP1	HRP2	HRP3	HRP4	HRP5	TRU1	TRU2	TRU3	TRU4
LOY1													
LOY2													
LOY3													
LOY4													
LOY5													
SATIS1													
SATIS2													
PSY1													
PSY2													
PSY3													
PSY4													
POS1	1												
POS2	.717**	1											
POS3	.644**	.652**	1										
POS4	.580**	.701**	.775**	1									
HRP1	.593**	.691**	.602**	.713**	1								
HRP2	.471**	.638**	.555**	.633**	.779**	1							
HRP3	.594**	.721**	.725**	.755**	.727**	.708**	1						
HRP4	.519**	.677**	.565**	.700**	.693**	.594**	.762**	1					
HRP5	.579**	.697**	.655**	.732**	.721**	.613**	.756**	.840**	1				
TRU1	.606**	.743**	.699**	.776**	.702**	.640**	.791**	.785**	.842**	1			
TRU2	.568**	.682**	.680**	.738**	.684**	.640**	.764**	.656**	.758**	.818**	1		
TRU3	.568**	.650**	.656**	.698**	.668**	.671**	.761**	.597**	.712**	.759**	.849**	1	
TRU4	.570**	.719**	.635**	.705**	.684**	.622**	.779**	.690**	.742**	.799**	.784**	.807**	1

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis)

3.1 **การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่** 1 (First order confirmatory factor analysis)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันมีจุดมุ่งหมายเพื่อทดสอบโมเดลความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรแฝง (Latent variable) และตัวแปรสังเกตได้ (Observed variable) โดยในการศึกษาครั้งนี้ ตัวแปรแฝงมีทั้งหมด 6 ตัว คือ องค์ประกอบความจงรักภักดีต่อองค์การ องค์ประกอบความพึงพอใจในงานองค์ประกอบการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา องค์ประกอบการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ องค์ประกอบแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และองค์ประกอบความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน และตัวแปรสังเกตได้ มีทั้งหมด 24 ตัวซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อย คือ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ (LOY1) การยอมรับองค์การ (LOY2) การรักษาประโยชน์องค์การ (LOY3) การให้ความสนับสนุนองค์การ (LOY4) การมีส่วนร่วมในงาน (LOY5) ความพึงพอใจภายในงาน (SATIS1) ความพึงพอใจภายนอกงาน (SATIS2) ความหมายของงาน (PSY1) สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (PSY2) การกำหนดตนเอง (PSY3) ผลกระทบจากการปฏิบัติงาน (PSY4) สนับสนุนในการปฏิบัติงาน (POS1) การสนับสนุนในด้านโอกาสที่จะได้รับการพัฒนา (POS2) การใส่ใจเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดี (POS3) การเห็นคุณค่าการปฏิบัติงานของพนักงาน (POS4) ความมั่นคงในการจ้างงาน (HRP1) การสรรหาและว่าจ้างบุคลากร (HRP2) การเรียนรู้และพัฒนา (HRP3) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (HRP4) การลดความแตกต่างของพนักงาน (HRP5) สมรรถนะของหัวหน้างาน (TRU1) การเปิดเผย (TRU2) ความห่วงใยดูแลลูกน้อง (TRU3) ความน่าเชื่อถือ (TRU4) ทั้งนี้มีการกำหนดให้ตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงบางตัวตามทฤษฎีดังนี้

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ตาราง 25 ค่าดัชนีทดสอบความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ขององค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับที่ 1 (N = 527)

ดัชนีที่ใช้พิจารณา	ค่าที่ได้	เกณฑ์การพิจารณา	การแปลผล
ดัชนีความกลมกลืนแบบสมบูรณ์ (Absolute Fit Indexes)			
1. χ^2	121.05 (p=.065)	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ	กลมกลืน
2. SRMR	.021	> .08	กลมกลืน
3. RMSEA	.021	< .08	กลมกลืน
4. AGFI	.94	> .90	กลมกลืน
ดัชนีความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative Fit Indexes)			
1. NFI	1.00	> .90	กลมกลืน
2. CFI	1.00	> .90	กลมกลืน
ดัชนีความกลมกลืนเชิงประหยัด (Parsimonious Fit Indexes)			
1. PNFI	.60	> .50	มีความประหยัด
2. CAIC	1,581.16 < 2,180.16	$CAIC_{Model} < CAIC_{Saturated}$	มีความประหยัด

จากตาราง 25 พบว่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ทุกตัวผ่านเกณฑ์ อันสรุปได้ว่า จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 โมเดลความจงรักภักดีต่อองค์การที่สร้างขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อคำนวณหาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Factor loading: λ) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) ค่าสถิติที (t) และค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ (R^2) สามารถแสดงผลได้ดังตารางต่อไปนี้

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ตาราง 26 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ค่าสถิติทีและค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	λ	SE	t	R^2
1. ความจงรักภักดีต่อองค์การ (LOY)	LOY1	.70	.02	18.34**	.50
	LOY2	.78	.02	20.87**	.61
	LOY3	.95	.02	27.20**	.90
	LOY4	.92	.02	25.16**	.85
	LOY5	.92	.02	23.80**	.85
2. ความพึงพอใจในงาน (SATIS)	SATIS1	.87	.02	24.13**	.75
	SATIS2	.89	.02	24.78**	.79
3. การเสริมพลังเชิงจิตวิทยา (PSY)	PSY1	.82	.02	22.10**	.67
	PSY2	.77	.03	20.67**	.60
	PSY3	.78	.03	20.32**	.60
	PSY4	.85	.02	23.34**	.73
4. การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ (POS)	POS1	.76	.03	20.25**	.58
	POS2	.93	.02	27.08**	.87
	POS3	.83	.03	22.89**	.69
	POS4	.93	.03	27.25**	.87
5. แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRP)	HRP1	.83	.03	23.09**	.69
	HRP2	.78	.03	20.58**	.61
	HRP3	.90	.03	26.02**	.81
	HRP4	.83	.03	23.03**	.69
	HRP5	.86	.03	24.27**	.74
6. ความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน (TRU)	TRU1	.92	.02	27.34**	.84
	TRU2	.89	.03	25.86**	.79
	TRU3	.86	.03	23.82**	.74
	TRU4	.87	.03	25.15**	.76

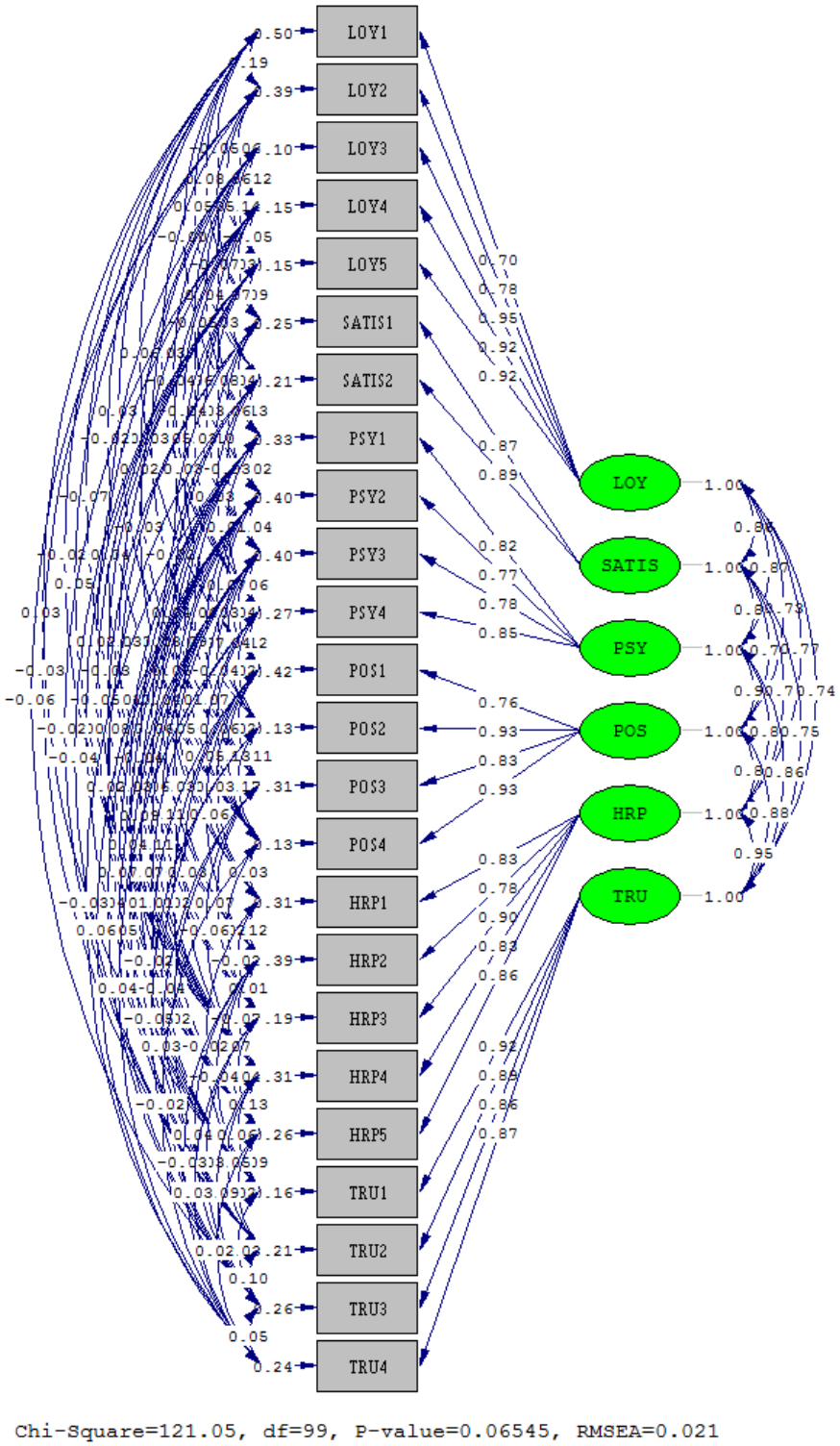
** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

จากตาราง 26 พบว่า โมเดลความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคม เจนเนอเรชั่นวายในรัฐวิสาหกิจไทย จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเป็นบวก และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .73 - .95 มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .02 - .03 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ซึ่งเป็นค่าที่บ่งบอกถึงความเชื่อมั่นของตัวแปรสังเกตได้มีค่าอยู่ระหว่าง .50 - .90 เพื่อให้เห็นความชัดเจนของโมเดลความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายในรัฐวิสาหกิจไทย ผู้วิจัยจึงนำเสนอภาพโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ดังภาพประกอบต่อไปนี้

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

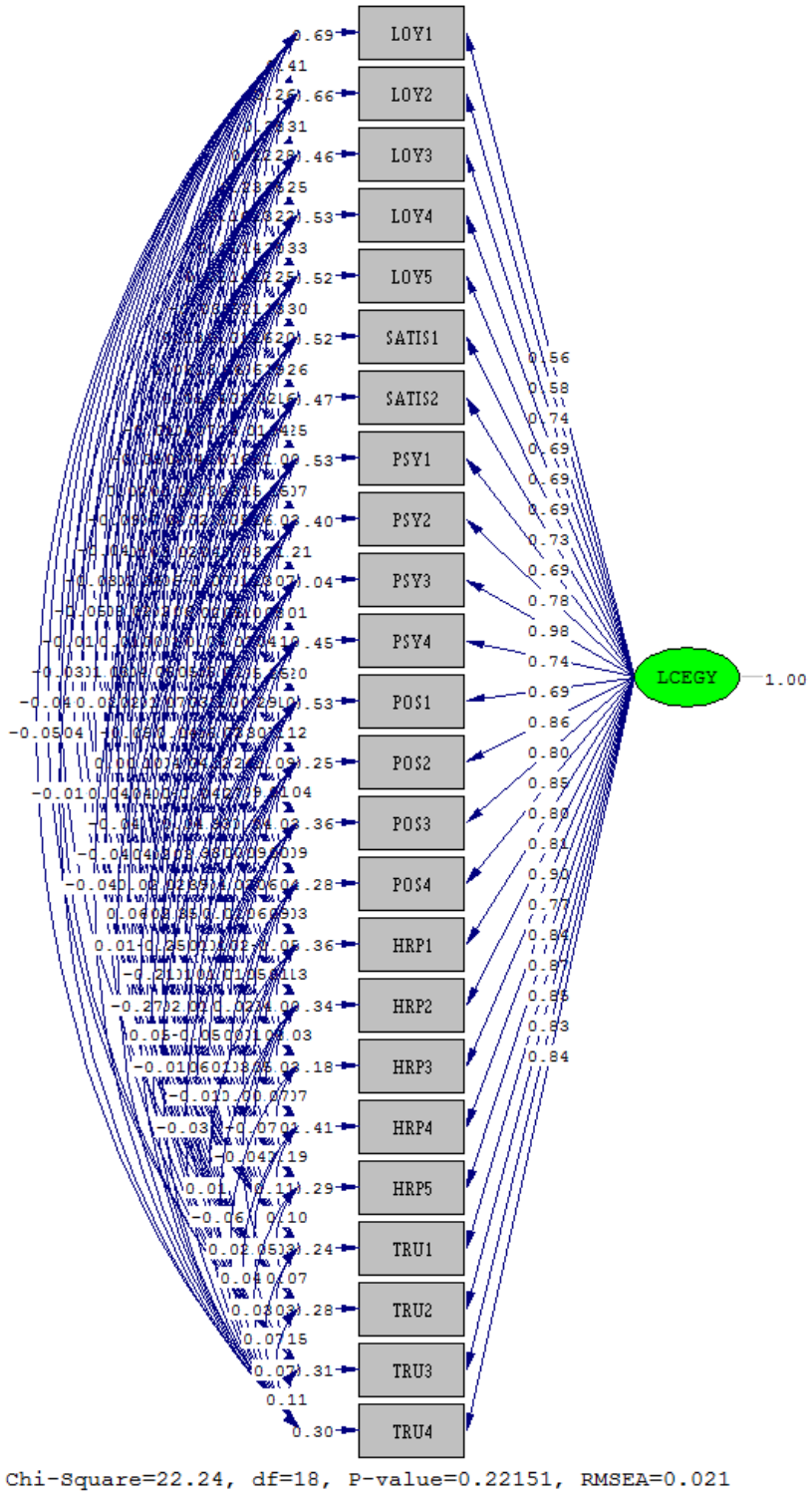


ภาพประกอบ 21 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 แบบหกตัวแปรแฝงของโมเดลความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายในรัฐวิสาหกิจไทย

เมื่อพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant validity) โดยพิจารณาว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 24 ตัวสามารถวัดตัวแปรแฝงที่เป็นองค์ประกอบทั้ง 6 ตัว ได้แก่ ความจงรักภักดีต่อองค์การ ความพึงพอใจในงาน การเสริมพลังเชิงจิตวิทยา การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน แยกจากกันได้หรือไม่ ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันที่กำหนดให้ตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 24 ตัว วัดตัวแปรแฝงเพียงแค่ 1 ตัวคือ ความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายในรัฐวิสาหกิจไทย ซึ่งผู้วิจัยเรียกชื่อว่า “LCEGY” โดยกำหนดให้มาเป็นโมเดลแข่งขัน (Competing model) โดยหากตัวแปรแฝงทั้ง 24 ตัวนี้สามารถวัดตัวแปรแฝงทั้ง 6 ตัวได้แยกจากกัน โมเดลที่กำหนดให้มีตัวแปรแฝงเพียงตัวเดียวคือความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายในรัฐวิสาหกิจไทย (LCEGY) จะต้องมีความกลมกลืนที่ต่ำกว่าโมเดลที่กำหนดให้มีตัวแปรแฝง 6 ตัวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อันจะพิจารณาจากผลต่างของ χ^2 ของโมเดลทั้งสองว่ามีนัยสำคัญหรือไม่ที่ระดับองศาอิสระ (df) เท่ากับผลต่างขององศาอิสระของโมเดลทั้งสอง (Hair et al., 2010) โมเดลที่กำหนดให้มีตัวแปรแฝง 1 ตัวหรือโมเดลแข่งขันนั้น แสดงได้ดังภาพประกอบถัดไป

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36



ภาพประกอบ 22 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 แบบหนึ่งตัวแปรแฝงของโมเดลความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคม เจนเนอเรชั่นวายในรัฐวิสาหกิจไทย

จากโมเดลทั้งสองแบบข้างต้นที่ได้นำเสนอไปข้างต้น พบว่าโมเดลแบบแรกหรือโมเดลแบบ 6 ตัวแปรแฝงนั้น เป็นโมเดลที่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากกว่าโมเดลแบบ 1 ตัวแปรแฝงหรือโมเดลแข่งขัน เนื่องจากโมเดลแบบ 6 ตัวแปรแฝงนั้นมีค่าสถิติไค-สแควร์ต่ำกว่าโมเดลแบบ 1 ตัวแปรแฝง ทั้งยังมีการปรับโมเดลจำนวนน้อยครั้งกว่า กล่าวคือ โมเดลแบบ 6 ตัวแปรแฝงนั้นมีการปรับโมเดลจำนวน 143 ครั้ง ขณะที่โมเดลแบบ 1 ตัวแปรแฝงมีการปรับโมเดลถึง 249 ครั้ง และพบว่า โมเดลแบบ 6 ตัวแปรแฝงมีค่า χ^2 = 121.05 ที่ df = 99 ในขณะที่โมเดลแบบ 1 ตัวแปรแฝงมีค่า χ^2 = 22.24 ที่ df = 18 ผลต่างของค่า χ^2 ของทั้งสองโมเดลเท่ากับ 98.81 และผลต่างของ df = 81 ซึ่งเป็นค่าที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$) จึงสามารถสรุปได้ว่าโมเดลที่มีตัวแปรสังเกตได้ 24 ตัว สามารถวัดตัวแปรแฝงทั้ง 6 ตัวได้แยกจากกัน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ตัวแปรแฝงทั้ง 6 ด้านนี้มีความแตกต่างกันมากพอที่จะแยกเป็นตัวแปรแฝงแต่ละตัวได้ หรือมีความเที่ยงตรงเชิงการจำแนก (Discriminant validity) นั่นเอง ผู้วิจัยจึงใช้โมเดลแบบ 6 ตัวแปรแฝงนี้ ไปทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 ต่อไป

3.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 (Second order confirmatory factor analysis)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 มีจุดมุ่งหมายเพื่อทดสอบว่าองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อองค์การทั้ง 6 ด้านได้แก่ ความจงรักภักดีต่อองค์การ ความพึงพอใจในงาน การเสริมพลังเชิงจิตวิทยา การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน สามารถสะท้อนหรือวัดความจงรักภักดีต่อองค์การในภาพรวมเดียวกันได้หรือไม่ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 ปรากฏดังตารางต่อไปนี้

SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ตาราง 27 ค่าดัชนีทดสอบความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ขององค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับที่ 2 (N = 527)

ดัชนีที่ใช้พิจารณา	ค่าที่ได้	เกณฑ์การพิจารณา	การแปลผล
ดัชนีความกลมกลืนแบบสมบูรณ์ (Absolute Fit Indexes)			
1. χ^2	44.04 (p=0.076)	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ	กลมกลืน
2. SRMR	.010	> .08	กลมกลืน
3. RMSEA	.027	< .08	กลมกลืน
4. AGFI	.94	> .90	กลมกลืน
ดัชนีความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative Fit Indexes)			
1. NFI	1.00	> .90	กลมกลืน
2. CFI	1.00	> .90	กลมกลืน
ดัชนีความกลมกลืนเชิงประหยัด (Parsimonious Fit Indexes)			
1. PNFI	.62	> .50	มีความประหยัด
2. CAIC	1,991.62 < 2,180.16	CAICModel < CAICSaturated	มีความประหยัด

จากตาราง 27 พบว่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ทุกตัวผ่านเกณฑ์ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 โมเดลความจงรักภักดีต่อองค์การที่สร้างขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อคำนวณหาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Factor loading: λ) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติที (t) สามารถแสดงผลได้ดังตารางต่อไปนี้

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ตาราง 28 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ค่าสถิติทีและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2

ตัวแปรแฝง	λ	SE	t	R^2
1. ความจงรักภักดีต่อองค์การ (LOY)	.76	.06	12.86**	.57
2. ความพึงพอใจในงาน (SATIS)	.78	.05	15.96**	.62
3. การเสริมพลังเชิงจิตวิทยา (PSY)	.85	.05	17.80**	.72
4. การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ (POS)	.91	.06	16.18**	.82
5. แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRP)	1.00	.05	20.91**	1.00
6. ความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน (TRU)	.95	.04	24.92**	.91

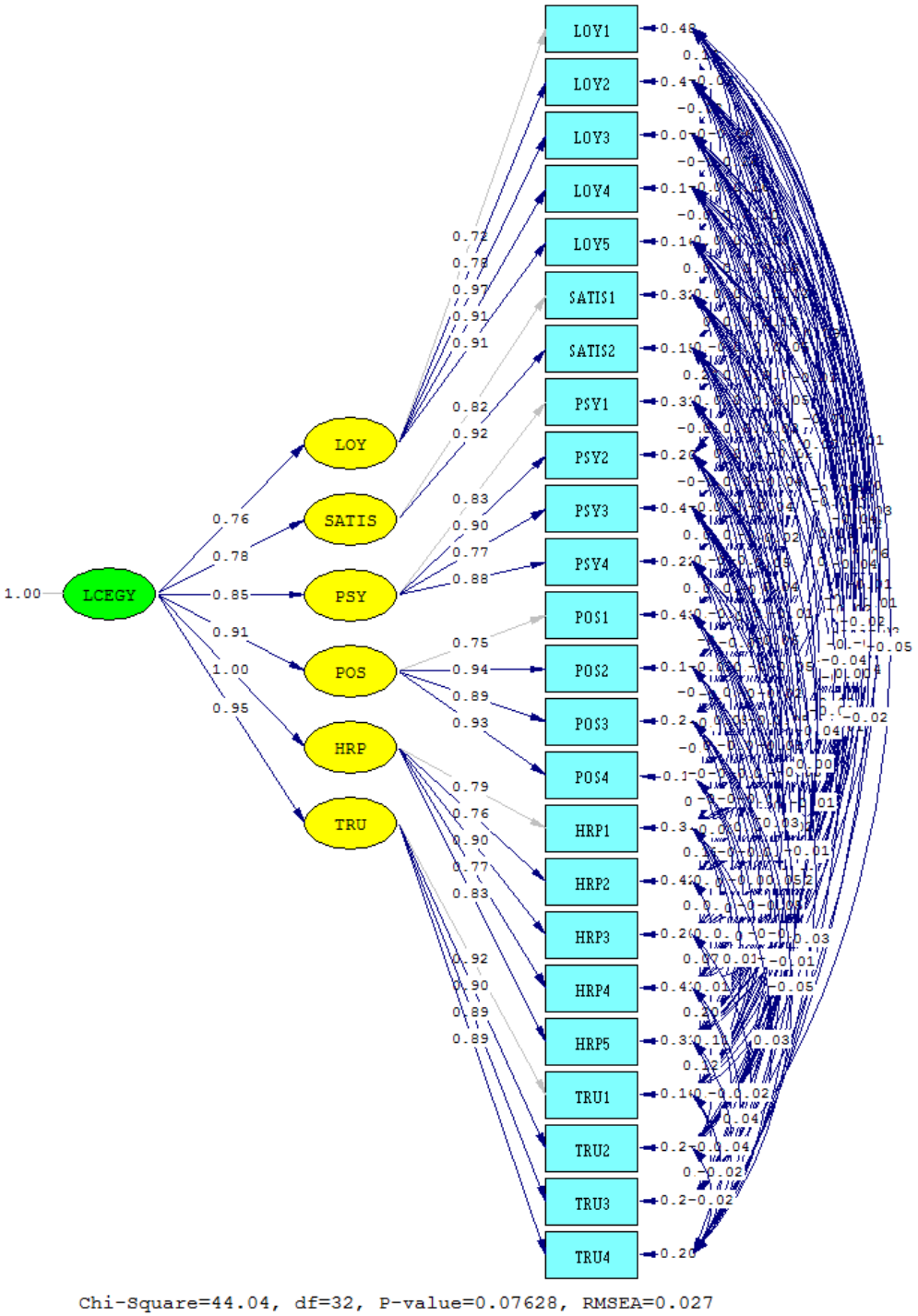
** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 28 พบว่าโมเดลความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคม เจนเนอเรชั่นวายในรัฐวิสาหกิจด้านสื่อสารโทรคมนาคมของไทย จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานทุกด้านเป็นบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดย มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ การเสริมพลังเชิงจิตวิทยา ความพึงพอใจในงาน และความจงรักภักดีต่อองค์การ เท่ากับ 1.00, .95, .91, .85, .78 และ .76 ตามลำดับ และพบว่า แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด รองลงมาคือ ความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ การเสริมพลังเชิงจิตวิทยา ความพึงพอใจในงาน และความจงรักภักดีต่อองค์การ มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานเท่ากับ .05, .04, .06, .05, .05 และ .06 ตามลำดับ กับมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ 1.00, .91, .82, .72, .62 และ .57 ตามลำดับ

เพื่อให้เห็นความชัดเจนของโมเดลความจงรักภักดีต่อองค์การผู้วิจัยจึงนำเสนอภาพโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 ดังภาพประกอบต่อไปนี้

SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36
1278034072

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36



ภาพประกอบ 23 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 ของโมเดลความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายในรัฐวิสาหกิจไทย

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอัน 2 โดยการศึกษาจากข้อมูลเชิงประจักษ์ทำให้สามารถกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรสังเกตได้เพื่อใช้ในการสร้างองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อองค์การได้ดังสมการต่อไปนี้

LCEGY = .72LOY1 + .78 LOY2 + .97LOY3 + .91LOY4 + .91LOY5 + .82SATIS1
+ .92SATIS2 + .83PSY1 + .90PSY2 + .77PSY3 + .88PSY4 + .75POS1
+ .94POS2 + .89POS3 + .93POS4 + .79HRP1 + .76HRP2 + .90HRP3
+ .77HRP4 + .83HRP5 + .92TRU1 + .90TRU2 + .89TRU3 + .89TRU4

สรุปผลที่ได้จากการตรวจสอบคุณภาพแบบวัดความจงรักภักดีต่อองค์การด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 พบว่าความจงรักภักดีต่อองค์การประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก 24 ตัวบ่งชี้ ซึ่งผู้วิจัยจะนำแบบวัดความจงรักภักดีต่อองค์การนี้ไปใช้ในการวิจัยระยะที่ 2 ต่อไป

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ผลการวิเคราะห์โมเดลโครงเสร้างความสัมพันธ์เชิงเส้นหรือการวิเคราะห์โมเดลริสเรลเป็นการตรวจโมเดลความสัมพันธ์เชิงเส้น ที่ได้พัฒนาจากพื้นฐานทางทฤษฎีและแนวคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องว่ามีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ จากนั้นจึงทำการพิจารณาถึงขนาดอิทธิพลที่ปรากฏในโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเส้น สำหรับการวิจัยในระยะที่ 1 นี้ซึ่งเกี่ยวข้องกับโมเดลตามสมมติฐานของรูปแบบความสัมพันธ์ปัจจัยเชิงเหตุที่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายในรัฐวิสาหกิจด้านสื่อสารโทรคมนาคมของไทย ถ้าพบว่าโมเดลไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ผู้วิจัยจะดำเนินการแก้โมเดลให้มีความกลมกลืนมากยิ่งขึ้น โดยพิจารณาจากรายงานค่าดัชนีการปรับแก้ (Modification Index) และยอมให้ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลสมการโครงสร้างบางคู่มีความสัมพันธ์กันได้ โดยคำนึงถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ทางแนวคิดและทฤษฎีตลอดจนผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องและความเป็นไปได้ในการอภิปรายผลการวิจัยหลังจากการแก้ไขโมเดลด้วย ผลการวิเคราะห์มีรายละเอียดดังนี้

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ผลการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม Absolute fit index พบว่า ค่าสถิติไค-สแควร์ χ^2 = 1,995.29, df = 238, p = .000, SRMR = .050, RMSEA = .118 ดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม Incremental fit index พบว่า NFI = .97, CFI = .97 และดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม Parsimony Fit index พบว่า AGFI = .70, PNFI = 0.83, χ^2/ df = 8.384 เมื่อพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนกับเกณฑ์เหล่านี้แล้วสรุปได้ว่า โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ยังพบว่าโมเดลตามสมมติฐาน ไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เนื่องจากดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม Absolute fit index ค่าสถิติไค-สแควร์ (χ^2) ยังมีค่านัยสำคัญทางสถิติ และค่า RMSEA > .08 ประกอบกับพบว่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม Parsimony Fit index กล่าวคือค่า AGFI < .90

ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับโมเดลโดยการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ทางทฤษฎีและการอภิปราย ประกอบกับรายงานค่าดัชนีปรับแก้ (Modification index) โดยได้ทำการยอมให้ความคลาดเคลื่อนในการวัดตัวแปรสังเกตได้บางคู่ให้มีความสัมพันธ์กัน โดยผลการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลภายหลังการปรับแก้โมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องมีค่าดีขึ้น โดยกลุ่ม Absolute fit index พบว่า ค่าสถิติไค-สแควร์ (χ^2) = 112.94, df = 102, p = .089, SRMR = .021, RMSEA = .020 ดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม Incremental fit index พบว่า NFI = 1.00, CFI = 1.00 และดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม Parsimony fit index พบว่า AGFI = .94, PNFI = .64, χ^2/ df = 1.201

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

SWU ithesis gs56115006З dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36
12780340Z2

ตาราง 29 ค่าดัชนีทดสอบความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของสมการโครงสร้าง (ก่อนและหลังปรับ) (N = 527)

		ก่อนปรับโมเดล		หลังปรับโมเดล	
ดัชนีที่ใช้พิจารณา	**เกณฑ์การพิจารณา**	**ค่าที่ได้**	**การแปลผล**	**ค่าที่ได้**	**การแปลผล**
ดัชนีความกลมกลืนแบบสมบูรณ์ (Absolute Fit Indexes)					
1. χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ	1,995.29 (p= .000)	ไม่กลมกลืน	112.94 (p= .089)	กลมกลืน
2. SRMR	< .08	.050	กลมกลืน	.021	กลมกลืน
3. RMSEA	< .08	.118	ไม่กลมกลืน	.020	กลมกลืน
4. AGFI	> .90	.70	ไม่กลมกลืน	.94	กลมกลืน
ดัชนีความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative Fit Indexes)					
1. NFI	> .90	.97	กลมกลืน	1.00	กลมกลืน
2. CFI	> .90	.97	กลมกลืน	1.00	กลมกลืน
ดัชนีความกลมกลืนเชิงประหยัด (Parsimonious Fit Indexes)					
1. PNFI	> .50	.83	มีความประหยัด	.64	มีความประหยัด
2. CAIC	$CAIC_{Model} < CAIC_{Saturated}$	2,445.85 > 2,180.16	ไม่มีความประหยัด	1,609.98 < 2,180.16	มีความประหยัด

จากตาราง 29 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องกลุ่ม Absolute fit index ประกอบด้วยค่าสถิติ ไค-แสควร์ (χ^2) ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนค่า χ^2/ df ซึ่งเป็นค่าดัชนีสอดคล้องในกลุ่ม Parsimony fit index เท่ากับ 1.236 และค่า SRMR มีค่าน้อยกว่า .08 ถือว่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้

ดัชนีวัดความสอดคล้องในกลุ่ม Incremental fit index พบว่า NFI = 1.00 มีค่าเท่ากับ 1 ผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด สำหรับดัชนีวัดความสอดคล้องในกลุ่ม Parsimony fit index พบว่า AGFI มีค่ามากกว่า .90 ถือว่าผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด ค่า PNFI มีค่ามากกว่า .50 ถือว่าผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด และค่า χ2/ df มีค่าน้อยกว่า 3 ถือว่าผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด จากค่าดัชนีดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า โมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์ปัจจัยเชิงเหตุที่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายในรัฐวิสาหกิจไทยที่ปรับแก้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และสามารถประมาณค่าขนาดอิทธิพลในโมเดลดังกล่าวได้ดังตารางและภาพประกอบต่อไปนี้

ตาราง 30 คะแนนมาตรฐานของอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ระหว่างตัวแปรเชิงอิสระกับตัวแปรตาม

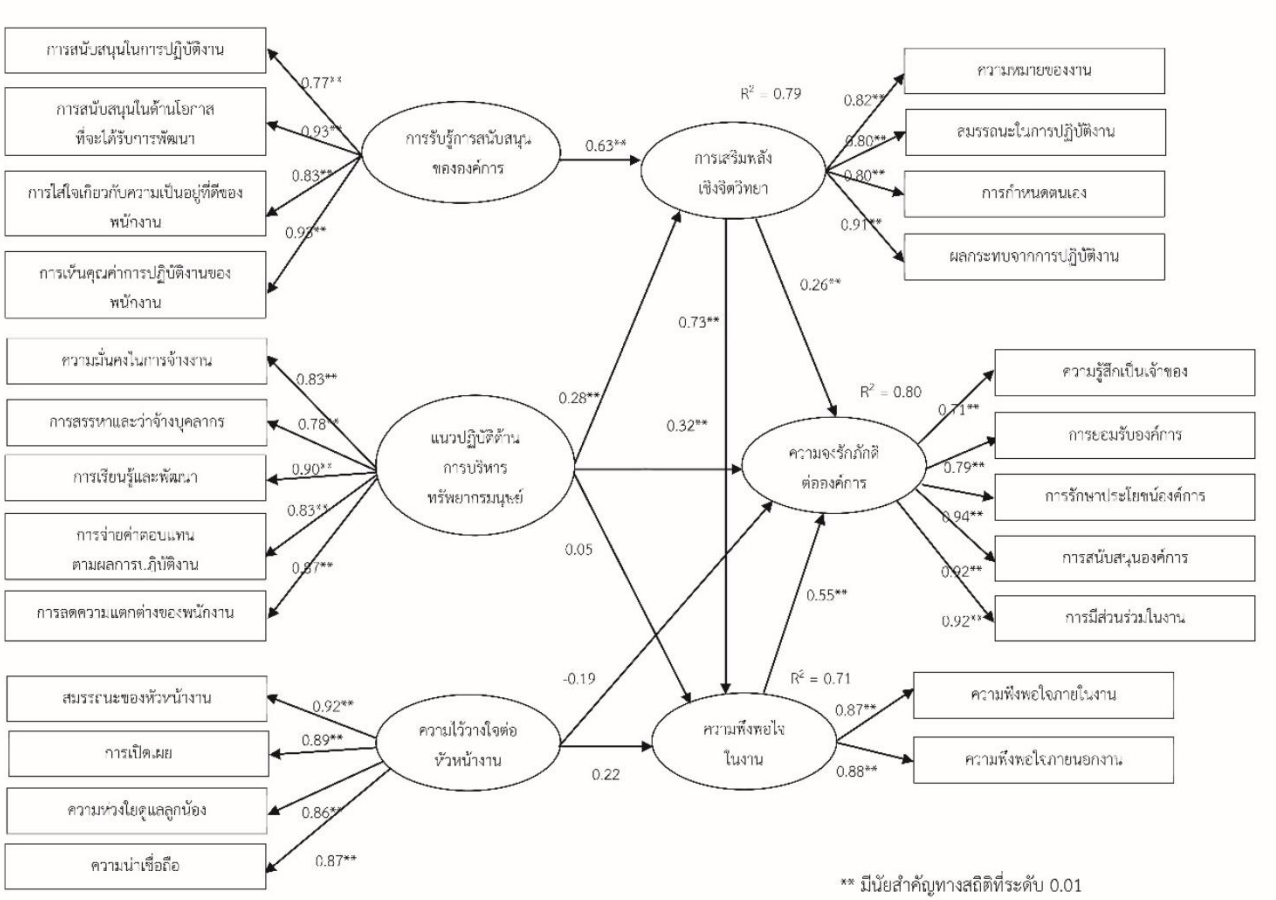
ตัวแปรตาม	R2	ความสัมพันธ์	ตัวแปรอิสระ				
			SATIS	PSY	POS	HRP	TRU
LOY	.80	DE	.55**	.26**	-	.32**	-.19
		IE	-	.40**	.35**	.21*	.12
		TE	.55**	.66**	.35**	.53**	-.07
SATIS	.71	DE	-	.73**	-	.05	.22
		IE	-	-	.46**	.21**	-
		TE	-	.73**	.33**	.26	.22
PSY	.79	DE	-	-	.63**	.28**	-
		IE	-	-	-	-	-
		TE	-	-	.63**	.28**	-

χ^2 = 112.94 , df = 94, p = .089, SRMR = .021, RMSEA = .020, AGFI = .94, NFI = 1.00, CFI = 1.00, PNFI = .64, χ^2 / df = 1.201

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

SWU ithesis gs56115006З dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36
1278034072



ภาพประกอบ 24 ผลการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างเชิงเหตุและผลของความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารและโทรคมนาคม เจนเนอเรชั่นวายในรัฐวิสาหกิจด้านสื่อสารและโทรคมนาคมของไทย

จากตาราง 30 และภาพประกอบ 24 ผู้วิจัยขอสรุปรายงานอิทธิพลของตัวแปรเชิงสาเหตุ ที่มีผลต่อตัวแปรผล ดังรายละเอียดดังนี้

1) ตัวแปรด้านปัจจัยระดับองค์การและตัวแปรด้านปัจจัยระดับบุคคลที่มีอิทธิพลโดยรวม (Total effect) ต่อความจงรักภักดีต่อองค์การมากที่สุดได้แก่การเสริมพลังเชิงจิตวิทยา (PSY) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .99 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รองลงมาคือ แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRP) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .48 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ความพึงพอใจในงาน (SATIS) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ (POS) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .22 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน (TRU) นั้นพบว่าไม่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดี ต่อองค์การ และตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรง (Direct effect) ต่อความจงรักภักดีต่อองค์การมากที่สุด คือ การเสริมพลังเชิงจิตวิทยา (PSY) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .75 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รองลงมาคือ ความพึงพอใจในงาน (SATIS) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ (POS) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ -.32 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน (TRU) ไม่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ ขณะที่ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect) ต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ มากที่สุด คือ การเสริมพลังเชิงจิตวิทยา (PSY) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .54 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รองลงมาคือ แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRP) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .48 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ (POS) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .24 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน (TRU) ไม่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ

2) ตัวแปรด้านปัจจัยระดับองค์การและตัวแปรด้านปัจจัยระดับบุคคลที่มีอิทธิพลโดยรวม (Total effect) ต่อความพึงพอใจในงานมากที่สุด คือ การเสริมพลังเชิงจิตวิทยา (PSY) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .85 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รองลงมาคือ แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRP) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .42 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ (POS) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .35 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน (TRU) พบว่า ไม่มีอิทธิพลต่อความความพึงพอใจในงาน และตัวแปรอิทธิพลทางตรง (Direct effect) มีอิทธิพลต่อความพึง

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

พอใจในงาน มากที่สุด คือ การเสริมพลังเชิงจิตวิทยา (PSY) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .85 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ (POS) แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRP) ขณะที่ ความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน (TRU) ไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน สำหรับตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect) ต่อความพึงพอใจในงาน มากที่สุด คือ การเสริมพลังเชิงจิตวิทยา (PSY) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .46 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ขณะที่แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRP) ไม่มีอิทธิพลต่อความความพึงพอใจในงาน

3) อิทธิพลของตัวแปรด้านปัจจัยระดับองค์การมีอิทธิพลต่อการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา จากการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลโดยรวม (Total effect) มีอิทธิพลต่อการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา มากที่สุด คือ การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ (POS) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .53 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รองลงมาคือ แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRP) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .42 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปรอิทธิพลทางตรง (Direct effect) มีอิทธิพลต่อการเสริมพลังเชิงจิตวิทยามากที่สุด คือ การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ (POS) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .53 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รองลงมาคือ แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRP) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .42 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01

สรุปได้ว่า โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุตามสมมติฐานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า χ^2 = 126.09 , df = 102, p = .053, SRMR = .022, RMSEA = .021, AGFI = .94, NFI = 1.00, CFI = 1.00, PNFI = .67, χ^2/ df = 1.236 โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ มากที่สุดได้แก่ การเสริมพลังเชิงจิตวิทยา (PSY) มีค่าขนาดอิทธิพล (Effect size) เท่ากับ .75 รองลงมาคือ ความพึงพอใจในงาน (SATIS) มีค่าขนาดอิทธิพลเท่ากับ .40 ซึ่งจัดเป็น ตัวแปรในกลุ่มปัจจัยระดับบุคคลตามกระบวนทัศน์เมโส (Meso paradigm) ทั้งสองตัวแปร ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความจงรักภักดีต่อองค์การมากที่สุด คือ การเสริมพลังเชิงจิตวิทยา (PSY) มีค่าขนาดอิทธิพลเท่ากับ.54 รองลงมาคือ แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRP) มีค่าขนาดอิทธิพลเท่ากับ .48 และการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ (POS) มีค่าขนาดอิทธิพลเท่ากับ .24 ตามลำดับ ผลการศึกษายังพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงานมากที่สุดได้แก่ การเสริมพลังเชิงจิตวิทยา (PSY) มีค่าขนาดอิทธิพลเท่ากับ .85 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความพึงพอใจในงานมากที่สุดได้แก่ การเสริมพลังเชิงจิตวิทยา (PSY) มีค่าขนาดอิทธิพลเท่ากับ .46 และปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

มากที่สุดนั้นได้แก่ การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ (POS) มีค่าขนาดอิทธิพลเท่ากับ .53 รองลงมาคือ แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRP) มีค่าขนาดอิทธิพลเท่ากับ .42 ตามลำดับ

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ในการวิจัยระยะที่ 1 นี้ ได้กำหนดสมมติฐานไว้ว่าโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจอเนอเรชั่นวายมีความสอดคล้องกับข้อมูล เชิงประจักษ์ โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า โมเดลโครงสร้างเชิงสาเหตุปัจจัยที่มีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในรัฐวิสาหกิจไทย ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมาจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ภายหลังจากได้ปรับแก้โมเดลเพื่อยอมให้ความคลาดเคลื่อนในการวัดตัวแปรสังเกตได้บางคู่ให้มีความสัมพันธ์กันได้นั้น เป็นโมเดลที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม Absolute fit index พบว่า ค่าสถิติไค-สแควร์ (χ^2) = 112.94 ค่า df = 94 และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (p = .089) ค่า SRMR = .021 มีค่าต่ำกว่า .08 ผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด ค่า RMSEA = .020 ต่ำกว่า .06 ผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด ในส่วนของดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม Incremental fit index พบว่าค่า NFI = 1.00 ผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด ค่า CFI = 1.00 ผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด และดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม Parsimony fit index พบว่า AGFI = .94 มีค่ามากกว่า .90 ถือว่าผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด ค่า PNFI = .67 มีค่ามากกว่า .50 ถือว่าผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนดค่า χ^2/ df = 1.201ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 3.0 ถือว่าผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด อันสรุปได้ว่าโมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์ปัจจัยเชิงเหตุที่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายในรัฐวิสาหกิจไทยที่ปรับแก้แล้วมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ส่วนผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อตัวแปรผลทั้งที่เป็นผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อความจงรักภักดีต่อองค์การในโมเดลตามที่ได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยไว้โดยสรุปผลได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ตัวแปรด้านปัจจัยระดับองค์การมีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ โดยมีผลการทดสอบสมมติฐานย่อยปรากฏดังนี้

สมมติฐานย่อยที่ 1.1 การรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน ผลการวิเคราะห์พบว่า การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน ไม่สนับสนุนสมมติฐานนี้

SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36
12780340722

สมมติฐานย่อยที่ 1.2 การรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความจงรักภักดีขององค์การผ่านความพึงพอใจในงาน ผลการวิเคราะห์พบว่า การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความจงรักภักดีต่อ องค์การผ่านความพึงพอใจในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .35 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สนับสนุนสมมติฐานนี้

สมมติฐานย่อยที่ 1.3 การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ มีอิทธิพลทางตรงต่อการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา ผลการวิเคราะห์พบว่า การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ มีอิทธิพลทางตรงต่อการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .63 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สนับสนุนสมมติฐานนี้

สมมติฐานย่อยที่ 1.4 แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ ผลการวิเคราะห์พบว่า แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .32 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สนับสนุนสมมติฐานนี้

สมมติฐานย่อยที่ 1.5 แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน ผลการวิเคราะห์พบว่า แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน ไม่สนับสนุนสมมติฐานนี้

สมมติฐานย่อยที่ 1.6 แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความจงรักภักดีต่อองค์การผ่านความพึงพอใจในงาน ผลการวิเคราะห์พบว่า แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความจงรักภักดีต่อองค์การผ่านความพึงพอใจในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สนับสนุนสมมติฐานนี้

สมมติฐานย่อยที่ 1.7 แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางตรงต่อการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา ผลการวิเคราะห์พบว่า แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางตรงต่อการเสริมพลังเชิงจิตวิทยามีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .28 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สนับสนุนสมมติฐานนี้

สมมติฐานย่อยที่ 1.8 ความไว้วางใจต่อหัวหน้างานมีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ ผลการวิเคราะห์พบว่า ความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ ไม่สนับสนุนสมมติฐานนี้

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

สมมติฐานย่อยที่ 1.9 ความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน ผลการวิเคราะห์พบว่า ผลการวิเคราะห์พบว่า ความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน ไม่สนับสนุนสมมติฐานนี้

สมมติฐานย่อยที่ 1.10 ความไว้วางใจต่อหัวหน้างานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความจงรักภักดีต่อองค์การผ่านความพึงพอใจในงาน ผลการวิเคราะห์พบว่า ความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน ไม่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความจงรักภักดีต่อ องค์การผ่านความพึงพอใจในงาน ไม่สนับสนุนสมมติฐานนี้

ส่วนสมมติฐานที่ 2 ตัวแปรด้านปัจจัยระดับบุคคลมีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารและโทรคมนาคมเจอเนอเรชั่นวาย โดยมีสมมติฐานย่อยดังต่อไปนี้

สมมติฐานย่อยที่ 2.1 การเสริมพลังเชิงจิตวิทยามีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ ผลการวิเคราะห์พบว่า การเสริมพลังเชิงจิตวิทยา มีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .26 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สนับสนุนสมมติฐานนี้

สมมติฐานย่อยที่ 2.2 การเสริมพลังเชิงจิตวิทยามีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน ผลการวิเคราะห์พบว่า การเสริมพลังเชิงจิตวิทยามีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .73 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สนับสนุนสมมติฐานนี้

สมมติฐานย่อยที่ 2.3 การเสริมพลังเชิงจิตวิทยามีอิทธิพลทางอ้อมต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ ผ่านความพึงพอใจในงาน ผลการวิเคราะห์พบว่า การเสริมพลังเชิงจิตวิทยามีอิทธิพลทางอ้อมต่อความจงรักภักดีต่อองค์การผ่านความพึงพอใจในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สนับสนุนสมมติฐานนี้

สมมติฐานย่อยที่ 2.4 ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ ผลการวิเคราะห์พบว่า ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .55 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สนับสนุนสมมติฐานนี้

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

SWU ithesis gs56115006З dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36
127803407Z

ตาราง 31 ผลการทดสอบสมมติฐานในการวิจัยระยะที่ 1

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
สมมติฐานย่อยที่ 1 ตัวแปรด้านปัจจัยระดับองค์การมีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ โดยมีสมมติฐานย่อยดังนี้	
สมมติฐานย่อยที่ 1.1 การรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน	ไม่สนับสนุนสมมติฐาน
สมมติฐานย่อยที่ 1.2 การรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความจงรักภักดีต่อองค์การผ่านความพึงพอใจในงาน	สนับสนุนสมมติฐาน
สมมติฐานย่อยที่ 1.3 การรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา	สนับสนุนสมมติฐาน
สมมติฐานย่อยที่ 1.4 แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ	สนับสนุนสมมติฐาน
สมมติฐานย่อยที่ 1.5 แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน	ไม่สนับสนุนสมมติฐาน
สมมติฐานย่อยที่ 1.6 แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความจงรักภักดีต่อองค์การผ่านความพึงพอใจในงาน	สนับสนุนสมมติฐาน
สมมติฐานย่อยที่ 1.7 แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา	สนับสนุนสมมติฐาน
สมมติฐานย่อยที่ 1.8 ความไว้วางใจต่อหัวหน้างานมีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ	ไม่สนับสนุนสมมติฐาน
สมมติฐานย่อยที่ 1.9 ความไว้วางใจต่อหัวหน้างานมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน	ไม่สนับสนุนสมมติฐาน
สมมติฐานย่อยที่ 1.10 ความไว้วางใจต่อหัวหน้างานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความจงรักภักดีต่อองค์การผ่านความพึงพอใจในงาน	ไม่สนับสนุนสมมติฐาน
สมมติฐานย่อยที่ 2 ตัวแปรด้านปัจจัยระดับบุคคลมีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ โดยมีสมมติฐานย่อยดังนี้	
สมมติฐานย่อยที่ 2.1 การเสริมพลังเชิงจิตวิทยามีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ	สนับสนุนสมมติฐาน
สมมติฐานย่อยที่ 2.2 การเสริมพลังเชิงจิตวิทยามีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน	สนับสนุนสมมติฐาน
สมมติฐานย่อยที่ 2.3 การเสริมพลังเชิงจิตวิทยามีอิทธิพลทางอ้อมต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ ผ่านความพึงพอใจในงาน	สนับสนุนสมมติฐาน
สมมติฐานย่อยที่ 2.4 ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ	สนับสนุนสมมติฐาน

จากผลการวิเคราะห์ที่ได้นำเสนอข้างต้น สรุปได้ว่า ในการวิจัยระยะที่ 1 นี้ ตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลโดยรวม (Total effect, TE) ต่อความจงรักภักดีต่อองค์การมากที่สุด คือการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .99 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รองลงมาคือแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .48 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และความพึงพอใจในงาน (SATIS) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่ไม่พบว่าความไว้วางใจต่อหัวหน้างานมีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การแต่อย่างใด

ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรง (Direct effect, DE) ต่อความจงรักภักดีต่อองค์การมากที่สุดคือ การเสริมพลังเชิงจิตวิทยา มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .75 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รองลงมาคือความพึงพอใจในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .32 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และพบว่า ความไว้วางใจต่อหัวหน้างานไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การแต่อย่างใด

ส่วนตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect, IE) ต่อความจงรักภักดีต่อองค์การมากที่สุดคือ การเสริมพลังเชิงจิตวิทยา มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .54 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รองลงมาคือ แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .48 อย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .24 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ความไว้วางใจต่อหัวหน้างานนั้น ไม่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ

ผลการวิจัยระยะที่ 2

การวิจัยระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงทดลอง เพื่อทดสอบประสิทธิผลของโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ ในการวิจัยระยะที่ 2 ได้นำเสนอผลการวิจัยดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างและค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 3 ผลการประเมินความพึงพอใจในการจัดกิจกรรมตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ

SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36
1278034072

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตาราง 32 สัญลักษณ์และความหมายสำหรับการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์	ความหมาย
M	ค่าเฉลี่ย (Mean)
SD	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
N	จำนวนตัวอย่าง
df	ค่าองศาแห่งความอิสระ (Degree of freedom)
F	การทดสอบด้วยค่าสถิติ F (F-test)
t	การทดสอบด้วยค่าสถิติ t (t-test)
p	ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ
d	ค่าขนาดอิทธิพล (Effect size)

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างและค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร

จากตาราง 32 แสดงลักษณะเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมในสังกัดบริษัท กสท. โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) มีอายุระหว่าง 21-37 ปี (นับจนถึงปี พ.ศ. 2560) และมีอายุงานกับองค์การปัจจุบันไม่เกิน 5 ปี โดยจำแนกออกได้เป็นกลุ่มทดลอง 23 คน และกลุ่มควบคุม 21 คน พบว่า 1) ในกลุ่มทดลอง มีเพศชายจำนวน 16 คน (ร้อยละ 69.6) และเป็นเพศหญิงอีกจำนวน 7 คน (ร้อยละ 30.4) ส่วนกลุ่มควบคุม มีเพศชาย จำนวน 17 คน (ร้อยละ 80.9) และเป็นเพศหญิง อีกจำนวน 4 คน (ร้อยละ 19.1) 2) ในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 26-30 ปี คล้ายกัน (ร้อยละ 56.5 และร้อยละ 42.9 ตามลำดับ) รองลงมาคือมีอายุระหว่าง 21-25 ปี คล้ายกัน (ร้อยละ 26.1 และร้อยละ 31.8 ตามลำดับ) 3) ในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ส่วนใหญ่ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 82.7 และร้อยละ 85.7 ตามลำดับ) 4) ในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด (ร้อยละ 87.0 และร้อยละ 81.0 ตามลำดับ) 5) ในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ (ร้อยละ 78.3 และร้อยละ 76.2 ตามลำดับ) 6) ในกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยของอายุงานหรือประสบการณ์หลังจากสำเร็จการศึกษา

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ระดับปริญญาตรี คิดเป็น 3.66 ปี ผู้ที่มีอายุงานต่ำสุดเพียง 9 เดือนและอายุงานสูงสุด 13 ปี ขณะที่กลุ่มควบคุม มีค่าเฉลี่ยของอายุงานหรือประสบการณ์หลังจากสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็น 4.58 ปี ค่าเฉลี่ยของอายุงานหรือประสบการณ์หลังจากสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีของกลุ่มทดลองคิดเป็น 4.12 ปี และพบว่า กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยอายุงานกับองค์การที่ทำงานปัจจุบันเท่ากับ 3.13 ปี ขณะที่กลุ่มควบคุม มีค่าเฉลี่ยของอายุงานกับองค์การที่ทำงานปัจจุบันเท่ากับ 3.33 ปี ดังนั้นค่าเฉลี่ยของอายุงานกับองค์การที่ทำงานปัจจุบันของกลุ่มทดลองจึงคิดเป็น 3.23 ปี

ตาราง 33 จำนวนและร้อยละของลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมโปรแกรม

ลักษณะทั่วไป	กลุ่มทดลอง (N=23)		กลุ่มควบคุม (N=21)		รวม (N=44)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ						
ชาย	16	69.6	17	80.9	33	75.0
หญิง	7	30.4	4	19.1	11	25.0
อายุ						
21 - 25 ปี	6	26.1	8	38.1	14	31.8
26 - 30 ปี	13	56.5	9	42.9	22	50.0
31 - 27 ปี	4	17.4	4	19.0	8	18.2
ระดับการศึกษาสูงสุด						
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	19	82.7	18	85.7	37	84.1
ปริญญาโท	4	17.3	3	14.3	7	15.9
สถานภาพสมรส						
โสด	20	87.0	17	81.0	37	84.1
สมรส (จดทะเบียน/ไม่จดทะเบียน)	3	13.0	4	19.0	7	15.9
ตำแหน่งงานปัจจุบัน						
เจ้าหน้าที่ระดับต้น	18	78.3	16	76.2	34	77.3
เจ้าหน้าที่ระดับอาวุโส	5	21.7	5	23.8	10	22.7
ค่าเฉลี่ย (ปี)	กลุ่มทดลอง (N=23)		กลุ่มควบคุม (N=21)		เฉลี่ย (N=44)	
ระยะเวลาทำงานหลังสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี	3.66		4.58		4.12	
ระยะเวลาทำงาน กับองค์การปัจจุบัน	3.13		3.33		3.23	

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และพิสัยของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 2 จำแนกตามกลุ่มการทดลองและช่วงเวลาของการวัด ปรากฏตามตาราง 34

ตาราง 34 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และพิสัยของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 2 จำแนกตามกลุ่มการทดลองและช่วงเวลาของการวัด

ตัวแปร	กลุ่มทดลอง (N=23)		กลุ่มควบคุม (N=21)		รวม(N=44)		พิสัย
	M	SD	M	SD	M	SD	
1. ความจงรักภักดีต่อองค์การ ด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ							
ก่อนการทดลอง	4.00	.43	4.55	.69	4.26	.62	3.00
หลังการทดลอง	3.72	.33	4.48	.56	4.08	.59	2.50
ติดตามผล 1 เดือน	4.48	.46	4.33	.69	4.41	.58	2.00
2. ความจงรักภักดีต่อองค์การ ด้านการยอมรับองค์การ							
ก่อนการทดลอง	4.72	.62	4.67	.97	4.69	.79	2.50
หลังการทดลอง	5.22	.52	4.78	.78	5.01	.69	2.50
ติดตามผล 1 เดือน	5.63	.34	5.07	.48	5.36	.50	2.00
3. ความจงรักภักดีต่อองค์การ ด้านการรักษาประโยชน์องค์การ							
ก่อนการทดลอง	5.37	.44	4.86	.40	5.13	.49	1.80
หลังการทดลอง	5.57	.54	5.03	.32	5.31	.52	2.00
ติดตามผล 1 เดือน	5.90	.19	5.11	.34	5.53	.48	1.60
4. ความจงรักภักดีต่อองค์การ ด้านการสนับสนุนองค์การ							
ก่อนการทดลอง	4.43	.55	5.12	.66	4.76	.69	2.40
หลังการทดลอง	4.86	.55	4.81	.60	4.84	.57	2.80
ติดตามผล 1 เดือน	5.09	.45	4.71	.39	4.91	.46	2.20
5. ความจงรักภักดีต่อองค์การ ด้านการมีส่วนร่วมในงาน							
ก่อนการทดลอง	4.61	.62	4.68	.81	4.64	.71	2.75
หลังการทดลอง	4.89	.57	4.61	.80	4.75	.69	2.75
ติดตามผล 1 เดือน	5.18	.45	4.62	.57	4.91	.58	2.75

โดยเมื่อพิจารณาภาพรวมพบว่า ความจงรักภักดีต่อองค์การในแต่ละด้าน ทั้งด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ ด้านการยอมรับองค์การ ด้านการรักษาประโยชน์องค์การ ด้านการสนับสนุน

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

องค์การ และด้านการมีส่วนร่วมในงาน ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้นในระยะหลังการทดลอง และระยะติดตามผล 1 เดือน และค่าเฉลี่ยของความจงรักภักดีต่อองค์การในแต่ละด้านของกลุ่มทดลองในระยะหลังการทดลอง และระยะติดตามผล 1 เดือนนั้นสูงกว่าค่าเฉลี่ยของความจงรักภักดีต่อองค์การของกลุ่มควบคุม เว้นแต่ความจงรักภักดีต่อองค์การในองค์ประกอบด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของนั้นพบว่า ค่าเฉลี่ยความจงรักภักดีต่อองค์การด้านนี้ของกลุ่มควบคุมสูงกว่ากลุ่มทดลองในระยะทั้งก่อนและหลังการทดลอง แต่กลับลดลงต่ำกว่ากลุ่มทดลองในระยะติดตามผล 1 เดือน อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยยังไม่อาจสรุปถึงการเปลี่ยนแปลงคะแนนเฉลี่ยความจงรักภักดีต่อองค์การในแต่ละด้านได้ จึงได้ทำการทดสอบทางสถิติเพื่อยืนยันความแตกต่างและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดังรายละเอียดในตอนถัดไป

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ก่อนดำเนินการทดสอบสมมติฐานของการวิจัยระยะที่ 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น

1.1) การแจกแจงของตัวแปรเป็นปกติ จากการตรวจสอบการแจกแจงของข้อมูลด้วยการตรวจสอบความเบ้และความโด่งของตัวแปรแต่ละตัว ควบคู่ไปกับการใช้สถิติ Shapiro-Wilk (ผจงจิต อินทสุวรรณ, 2545: 44-51) พิจารณาจากตารางข้างต้นพบว่า มีตัวแปรเพียงบางตัวเท่านั้นที่มีค่าความเบ้หรือความโด่งเกิน 2 (± 2) อันแสดงว่าส่วนใหญ่ข้อมูลมีการแจกแจงแบบโค้งปกติ (George & Mallery, 2010) ปรากฏตามตารางในภาคผนวก ง

1.2) ความเท่ากันของเมทริกซ์ความแปรปรวน-แปรปรวนร่วม (Homogeneity of variance-covariance matrices) จากการตรวจสอบโดยใช้สถิติบ๊อกซ์ (Box's M Test) ในแต่ละกลุ่มตัวแปร พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) เฉพาะตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การในระยะหลังการทดลอง อันแสดงว่าความแปรปรวน-แปรปรวนร่วมของตัวแปรตามในแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2549: 186) แต่เมื่อได้ทำการตรวจสอบความเท่ากันของความแปรปรวนของตัวแปรทุกตัวด้วยวิธี Levene's Test ของทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมแล้วพบว่าความจงรักภักดีต่อองค์การในระยะก่อนการทดลองมีความแตกต่างในความจงรักภักดีต่อองค์การด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ และด้านการยอมรับองค์การ ความจงรักภักดีต่อองค์การในระยะหลังการทดลองมีความแตกต่างในความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการยอมรับองค์การ และด้านการรักษาประโยชน์องค์การ และความจงรักภักดีต่อองค์การในระยะติดตามผล 1 เดือนมีความแตกต่างในความจงรักภักดีต่อองค์การด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ และด้านการรักษาประโยชน์องค์การ กับเมื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามด้วยวิธี Bartlett's Test of Sphericity

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ผลการวิเคราะห์พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิเคราะห์จึงถือว่า มีความน่าเชื่อถือมากพอที่จะนำไปใช้ทำการทดสอบสมมติฐานต่อไป ปรากฏในภาคผนวก จ

1.3) **การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร** ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบภาวะตัวแปรอิสระ มีความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างกันด้วยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เพื่อตรวจสอบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่ทำการศึกษาในโมเดลจะไม่มีความสัมพันธ์กันสูงจนเกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงแบบพหุ (Multicollinearity) ซึ่งไคลน์ (Kline, 2005) แนะนำไว้ว่าหากค่า r ที่ได้ในเมทริกซ์สหสัมพันธ์ มีค่ามากกว่า .85 อาจจะทำให้เกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงแบบพหุขึ้นมาได้ อันเป็นข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบหลายตัวแปร ผลจากการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พบว่า คู่ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดคือความจงรักภักดีต่อองค์การด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ (วัดก่อนการทดลอง) กับความจงรักภักดีต่อองค์การด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ (วัดหลังการทดลอง) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r = .669) ส่วนคู่ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดคือ ตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการยอมรับองค์การ (วัดหลังการทดลอง) กับตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการรักษาประโยชน์องค์การ (วัดหลังการทดลอง) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (r = .342) โดยไม่ปรากฏว่ามีคู่ความสัมพันธ์ของตัวแปรใดที่มีความสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เกินกว่า .85 อันแสดงว่าไม่เกิดภาวะ Multicollinearity ของตัวแปรที่ทำการศึกษา สอดคล้องกับข้อตกลงเบื้องต้น ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามภาคผนวก ฉ

จากผลการทดสอบพบว่าส่วนใหญ่สามารถปรับให้สอดคล้องกับข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์สถิติความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปร (MANCOVA) การวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปรแบบสองทาง (Two-way MANOVA) ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ตรวจสอบตัวแปรจัดกระทำและทดสอบสมมติฐานของการวิจัยต่อไป

2) การทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยความจงรักภักดีต่อองค์การในระยะก่อน การทดลอง

ในการทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยความจงรักภักดีต่อองค์การในระยะก่อนการทดลองนั้น ดำเนินการเพื่อตรวจสอบความเท่าเทียมกันของตัวแปรการจัดกระทำที่ใช้ในการวิจัยทั้งในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปร (MANCOVA, Multivariate analysis of covariance) เนื่องจากในการศึกษาครั้งนี้พบว่ามีตัวแปรตามบางตัวที่มีความสัมพันธ์กันเอง เพื่อเป็นการใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามต่าง ๆ และช่วยลดการขยายตัวของ Type I error และช่วยเพิ่มอำนาจของการทดสอบ (รัตติกรณ์ จงวิศาล,

SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36
1278034072

2543: 89) และดีกว่าการวิเคราะห์ความแปรปรวนตัวแปรเดียว (ANOVA) และเลือกทำการวิเคราะห์ทั้งที่เป็น Multivariate และ Univariate และโดยเหตุที่ค่าเฉลี่ยคะแนนความจงรักภักดีต่อองค์การก่อนการเข้ารับการพัฒนาโปรแกรมของทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมักจะมีความต่างหรือไม่เท่าเทียมกัน ในการตรวจสอบครั้งนี้ ได้เลือกใช้ความจงรักภักดีต่อองค์การที่วัดก่อนการทดลองเป็นตัวแปรร่วม (Covaraite) เพื่อควบคุมเงื่อนไขที่อาจส่งผลต่อตัวแปรตามในการวิจัย (ศุภกิจ วงศ์วิวัฒนนุกิจ, 2550: 13; ยุทธ ไกยวรรณ์, 2561: 84-85)

ตาราง 35 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปรในการทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยความจงรักภักดีต่อองค์การในระยะก่อนการทดลองของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

แหล่งความแปรปรวน	**ค่าสถิติ** Wilk's Lambda (Λ)	Multivariate F-test	df	*p*
Multivariate	.326	15.694	5	.000
Univariate				
ด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ		10.278	1	.003
ด้านการยอมรับองค์การ		.044	1	.835
ด้านการรักษาประโยชน์องค์การ		16.295	1	.000
ด้านการสนับสนุนองค์การ		14.553	1	.000
ด้านการมีส่วนร่วมในงาน		.105	1	.748

ผลจากการวิเคราะห์ดังตาราง 35 พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม (Wilk's lambda = .326, F = 15.694, p = .000) อันแสดงว่าทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การในระยะก่อนการทดลองที่ไม่เท่าเทียมกัน เมื่อพิจารณาตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การเป็นรายด้านแล้วพบว่ามีความจงรักภักดีต่อองค์การในระยะก่อนการทดลอง จำนวน 3 ด้านมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่าความจงรักภักดีต่อองค์การใน 3 ด้านซึ่งได้แก่ ความจงรักภักดีต่อองค์การด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ (F = 10.278, p = .003) ความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการรักษาประโยชน์องค์การ (F = 16.295, p = .000) และความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการสนับสนุนองค์การ (F = 14.553, p = .000) มีความไม่เท่าเทียมกันระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ผู้วิจัยจึงได้นำตัวแปรความจงรักภักดี

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ต่อองค์การด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ ความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการรักษาประโยชน์องค์การ และความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการสนับสนุนองค์การที่วัดในระยะก่อนการทดลอง ไปเป็นตัวแปรร่วม (Covariate) สำหรับการวิเคราะห์ในลำดับถัดไป

3) การทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยความจงรักภักดีต่อองค์การในระยะหลัง การทดลองและในระยะติดตามผล 1 เดือน

ในการทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยความจงรักภักดีต่อองค์การภายหลังสิ้นสุดโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การในระยะหลังการทดลองและในระยะติดตามผล 1 เดือนนั้น ผู้วิจัยเลือกใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปร (MANCOVA) โดยนำตัวแปรตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ ตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการรักษาประโยชน์องค์การ และตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการสนับสนุนองค์การในระยะก่อนการการทดลองมาตัวแปรร่วม (Covariate) ปรากฏผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปรเพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความจงรักภักดีต่อองค์การ ที่วัดในระยะหลังการทดลอง และในระยะติดตามผล 1 เดือน ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตาราง 36

ตาราง 36 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปรเพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ความจงรักภักดีต่อองค์การ ที่วัดในระยะหลังการทดลอง ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยมีตัวแปรร่วมคือความจงรักภักดีต่อองค์การในระยะก่อนการทดลอง

แหล่งความแปรปรวน	ค่าสถิติ Wilk's Lambda (Λ)	Multivariate F-test	df	*p*
ตัวแปรร่วม				
ด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ	.641	3.921	5	.006
ด้านการรักษาประโยชน์องค์การ	.648	3.811	5	.007
ด้านการสนับสนุนองค์การ	.461	8.192	5	.000
กลุ่มการทดลอง	.694	3.080	5	.021

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ผลการวิเคราะห์จากตารางข้างต้นพบว่า ตัวแปรร่วมทุกตัว ได้แก่ ตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ ตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการรักษาประโยชน์องค์การ และตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการสนับสนุนองค์การที่ทำการวัดในระยะก่อนการทดลองจากตาราง 36 นั้น มีความสัมพันธ์กับคะแนนของตัวแปรที่วัดในระยะหลังการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ตัวแปรทั้งสามตัวดังล่าวมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม สอดคล้องกับข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปร (Hair et al., 2010: 456-457)

ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ต่อไป โดยมีลำดับการนำเสนอดังนี้

1) ผลของการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การที่มีต่อความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวาย โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปร (MANCOVA) เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1

ผู้วิจัยได้จำแนกเนื้อหาของการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1 ออกเป็น 2 ส่วนได้แก่ การวิเคราะห์ในระยะหลังการทดลอง และการวิเคราะห์ในระยะติดตามผล 1 เดือน โดยนำเสนอดังนี้

1.1) ในระยะหลังการทดลอง วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ มีความจงรักภักดีต่อองค์การ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ ด้านการยอมรับองค์การ ด้านการรักษาประโยชน์องค์การ ด้านการสนับสนุนองค์การ และด้านการมีส่วนร่วมในงาน สูงกว่าวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายที่ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ เมื่อควบคุมความจงรักภักดีต่อองค์การในการวัดก่อนการทดลอง

เมื่อพิจารณาผลของกลุ่มการทดลอง เมื่อทำการควบคุมตัวแปรร่วมโดยกำหนดให้ ทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีความจงรักภักดีต่อองค์การด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการรักษาประโยชน์องค์การ และความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการสนับสนุนองค์การในระยะก่อนการทดลองเท่าเทียมกัน ผลการวิเคราะห์ปรากฏว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Wilk's lambda = .694, F = 3.080, p = .021) อันแสดงว่า คะแนนของความจงรักภักดีต่อองค์การทั้ง 5 องค์ประกอบในระยะหลังการทดลองระหว่างวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้าง

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ความจงรักภักดีต่อองค์การกับวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายที่ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การมีความแตกต่างกันอย่างน้อย 1 ตัวแปร จากผลจากการวิเคราะห์ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบทางสถิติต่อไปว่ามีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันที่ตัวแปรใดบ้าง ด้วยการวิเคราะห์ภายหลัง (Post hoc analysis) โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมทีละตัวแปร เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยทีละตัวแปรเป็นลำดับต่อไป ปรากฏผลดังตาราง 37

ตาราง 37 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปรทีละตัวแปร เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การทั้ง 5 องค์ประกอบที่ทำการวัดในระยะหลัง การทดลองระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

ตัวแปร	**แหล่งความแปรปรวน**	SS	df	MS	F	*p*
ความจงรักภักดีต่อองค์การ	กลุ่มการทดลอง	.511	1	.511	3.441	.071
ด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ	ความคลาดเคลื่อน	5.786	39	.148		
ความจงรักภักดีต่อองค์การ	กลุ่มการทดลอง	2.007	1	2.007	5.653	.022
ด้านการยอมรับองค์การ	ความคลาดเคลื่อน	13.845	39	.355		
ความจงรักภักดีต่อองค์การ	กลุ่มการทดลอง	.116	1	.116	.627	.433
ด้านการรักษาประโยชน์องค์การ	ความคลาดเคลื่อน	7.228	39	.185		
ความจงรักภักดีต่อองค์การ	กลุ่มการทดลอง	1.490	1	1.490	5.413	.025
ด้านการสนับสนุนองค์การ	ความคลาดเคลื่อน	10.737	39	.275		
ความจงรักภักดีต่อองค์การ	กลุ่มการทดลอง	.604	1	.604	1.234	.274
ด้านการมีส่วนร่วมในงาน	ความคลาดเคลื่อน	19.096	39	.490		

จากตาราง 37 พบว่า ค่าเฉลี่ยความจงรักภักดีต่อองค์การ ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการยอมรับต่อองค์การ (F = 5.653, p = .022) และในองค์ประกอบด้านการสนับสนุนองค์การ (F = 5.413, p = .025) เมื่อพบว่ามีความแตกต่างกัน จึงได้ทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ (Pairwise comparison) โดยใช้วิธี Bonferroni ปรากฏผลดังตาราง 38

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ตาราง 38 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมที่มีต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ ในระยะหลังการทดลอง

ตัวแปร	ช่วงเวลา	กลุ่ม	M	Mean difference	*d*
ความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการยอมรับต่อองค์การ	หลังการทดลอง	ทดลอง	5.357	.725*	2.38
		ควบคุม	4.632		
ความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการมีส่วนร่วมในงาน	หลังการทดลอง	ทดลอง	5.135	.625*	2.32
		ควบคุม	4.510		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ <.05

จากตาราง 38 เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยที่ปรับด้วยตัวแปรร่วมแล้ว แสดงให้เห็นว่า กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการยอมรับองค์การและความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการสนับสนุนองค์การสูงกว่ากลุ่มควบคุมในระยะหลังทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าขนาดอิทธิพล (Effect size, *d*) เท่ากับ 2.38 และ 2.32 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าขนาดอิทธิพลอยู่ในระดับสูง แสดงว่าความแตกต่างของคะแนนความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการยอมรับองค์การและคะแนนความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการสนับสนุนองค์การระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมเป็น ผลมาจากอิทธิพลของการพัฒนาตามโปรแกรมส่งเสริมความจงรักภักดีต่อองค์การ **ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 1 เพียงบางส่วน**

1.2) **ในระยะติดตามผล 1 เดือน วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ มีความจงรักภักดีต่อองค์การ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ ด้านการยอมรับองค์การ ด้านการรักษาประโยชน์องค์การ ด้านการสนับสนุนองค์การ และด้านการมีส่วนร่วมในงาน สูงกว่าวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายที่ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างความจงรักภักดี เมื่อควบคุมความจงรักภักดีต่อองค์การในการวัดก่อนการทดลอง**

ผู้วิจัยได้นำตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ ตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการรักษาประโยชน์องค์การ และตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการสนับสนุนองค์การ ที่วัดในระยะก่อนการทดลองมาเป็นตัวแปรร่วม (Covariate) และเลือกใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปร (MANCOVA) แสดงผลดังตารางต่อไปนี้

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ตาราง 39 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปร เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความจงรักภักดีต่อองค์การ ที่วัดในระยะติดตามผล 1 เดือน ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยมีตัวแปรร่วมคือความจงรักภักดีต่อองค์การในระยะก่อนการทดลอง

แหล่งความแปรปรวน	**ค่าสถิติ** Wilk's Lambda (Λ)	Multivariate F-test	df	*p*
ตัวแปรร่วม				
ความจงรักภักดีต่อองค์การ ด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ	.828	1.453	5	.230
ความจงรักภักดีต่อองค์การ ด้านการรักษาประโยชน์องค์การ	.636	4.005	5	.006
ความจงรักภักดีต่อองค์การ ด้านการสนับสนุนองค์การ	.799	1.759	5	.147

เนื่องจากการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปรนั้นมีข้อตกลงเบื้องต้นว่า ตัวแปรร่วมต้องมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม (Hair et al., 2010: 456-457) ปรากฏผลการวิเคราะห์จากตาราง 39 ว่า มีเพียงความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการรักษาประโยชน์องค์การที่ทำการวัดในระยะก่อนการทดลองเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับคะแนนของตัวแปรที่วัดในระยะติดตามผล 1 เดือนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปร ผู้วิจัยจึงได้นำความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการรักษาประโยชน์องค์การที่วัดในระยะก่อนการทดลองไปเป็น ตัวแปรร่วม (Covariate) สำหรับการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปร และปรากฏผลการวิเคราะห์ดังตาราง 40

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ตาราง 40 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปร เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความจงรักภักดีต่อองค์การ ที่วัดในระยะติดตามผล 1 เดือนระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยมี ตัวแปรร่วม คือความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการรักษาประโยชน์องค์การในระยะก่อนการทดลอง

แหล่งความแปรปรวน	ค่าสถิติ Wilk's Lambda (Λ)	Multivariate F-test	df	*p*
ตัวแปรร่วม ความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการรักษาประโยชน์องค์การ	.637	4.217	5	.004
กลุ่มการทดลอง	.310	16.482	5	.000

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ของกลุ่มการทดลองโดยทำการควบคุมให้ทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการรักษาประโยชน์องค์การเท่าเทียมกันก่อนการทดลองแล้วพบว่า ผลของกลุ่มการทดลองมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (Wilk's lambda = .310, F = 16.482, p = .000) อันแสดงว่า คะแนนของความจงรักภักดีต่อองค์การทั้ง 5 องค์ประกอบในระยะระยะติดตามผล 1 เดือนระหว่างวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายที่ได้รับและไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การแตกต่างกันอย่างน้อย 1 ตัวแปร จากนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทดสอบว่ามีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันที่ตัวแปรใดบ้าง ดังปรากฏผลในตาราง 41

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ตาราง 41 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมทีละตัวแปร เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของ ตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การทั้ง 5 องค์ประกอบที่ทำการวัดในระยะติดตามผล 1 เดือน ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

ตัวแปร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	*p*
ความจงรักภักดีต่อองค์การ	กลุ่มการทดลอง	1.989	1	1.989	7.544	.009
ด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ	ความคลาดเคลื่อน	10.809	41	.264		
ความจงรักภักดีต่อองค์การ	กลุ่มการทดลอง	4.220	1	4.220	26.955	.000
ด้านการยอมรับองค์การ	ความคลาดเคลื่อน	6.419	41	.157		
ความจงรักภักดีต่อองค์การ	กลุ่มการทดลอง	5.104	1	5.104	66.432	.000
ด้านการรักษาประโยชน์องค์การ	ความคลาดเคลื่อน	3.150	41	.077		
ความจงรักภักดีต่อองค์การ	กลุ่มการทดลอง	2.695	1	2.695	17.279	.000
ด้านการสนับสนุนองค์การ	ความคลาดเคลื่อน	6.396	41	.156		
ความจงรักภักดีต่อองค์การ	กลุ่มการทดลอง	.604	1	.604	9.075	.004
ด้านการมีส่วนร่วมในงาน	ความคลาดเคลื่อน	10.976	41	.268		

จากตาราง 41 พบว่า ค่าเฉลี่ยความจงรักภักดีต่อองค์การ ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในองค์ประกอบความจงรักภักดีต่อองค์การด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ (F = 7.544, *p* = .009) ด้านการยอมรับองค์การ (F = 26.955, *p* = .000) ด้านการรักษาประโยชน์องค์การ (F = 66.432, *p* = .000) ด้านการสนับสนุนองค์การ (F = 17.279, *p* = .000) และด้านการมีส่วนร่วมในงาน (F = 9.075, *p* = .004) และเมื่อพบว่ามีความแตกต่างกันแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ (Pairwise comparison) โดยใช้วิธี Bonferroni ดังตาราง 42

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ตาราง 42 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ที่มีต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ ในระยะติดตามผล 1 เดือน

ตัวแปร	กลุ่ม	M	Mean difference	*d*
ความจงรักภักดีต่อองค์การ	ทดลอง	4.648	.501*	2.74
ด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ	ควบคุม	4.147		
ความจงรักภักดีต่อองค์การ	ทดลอง	5.712	.731*	5.23
ด้านการยอมรับองค์การ	ควบคุม	4.982		
ความจงรักภักดีต่อองค์การ	ทดลอง	5.911	.803*	8.11
ด้านการรักษาประโยชน์องค์การ	ควบคุม	5.107		
ความจงรักภักดีต่อองค์การ	ทดลอง	5.192	.584*	4.17
ด้านการสนับสนุนองค์การ	ควบคุม	4.608		
ความจงรักภักดีต่อองค์การ	ทดลอง	5.179	.554*	3.01
ด้านการมีส่วนร่วมในงาน	ควบคุม	4.625		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ <.05

จากตาราง 42 เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยที่ปรับด้วยตัวแปรร่วมแล้ว แสดงให้เห็นว่า กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยความจงรักภักดีต่อองค์การด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ ความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการยอมรับองค์การ ความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการรักษาประโยชน์องค์การ ความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการสนับสนุนองค์การ และความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการมีส่วนร่วมในงานสูงกว่า กลุ่มควบคุม ในระยะติดตามผล 1 เดือน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าขนาดอิทธิพลเท่ากับ 2.74, 5.23, 8.11, 4.17 และ 3.01 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลอยู่ในระดับสูง อันแสดงว่าความแตกต่างของคะแนนความจงรักภักดีต่อองค์การด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ คะแนนความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการยอมรับองค์การ คะแนนความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการรักษาประโยชน์องค์การ คะแนนความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการสนับสนุนองค์การ และคะแนนความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการมีส่วนร่วมในงานระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมเป็นผลมาจากอิทธิพลของการพัฒนาตามโปรแกรมส่งเสริมความจงรักภักดีต่อองค์การ ซึ่ง**สอดคล้องกับสมมติฐานที่** 1

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

2) **ผลการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการ จิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ กับระดับความพึงพอใจในงานที่มีต่อความจงรักภักดีต่อองค์การทั้ง 5 องค์ประกอบ โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปรแบบสองทาง** (Two-way MANOVA: Multivaraite analysis of variance) **เพื่อทดสอบสมมติฐานที่** 2

ผู้วิจัยได้จำแนกการวิเคราะห์สมมติฐานที่ 2 ออกเป็น 2 ส่วนได้แก่การวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการ จิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ กับระดับความพึงพอใจในงานที่มีต่อความจงรักภักดีต่อองค์การทั้ง 5 องค์ประกอบ โดยมีลำดับการนำเสนอดังนี้

2.1) **ในระยะหลังการทดลอง วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายที่มีระดับความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน และได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างความจงรักภักดี มีความจงรักภักดีต่อองค์การ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ ด้านการยอมรับองค์การ ด้านการรักษาประโยชน์องค์การ ด้านการสนับสนุนองค์การ และด้านการมีส่วนร่วมในงาน แตกต่างกัน** โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตาราง 43

ตาราง 43 ผลการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การกับระดับความพึงพอใจในงาน ที่มีต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ ในระยะหลังการทดลอง

แหล่งความแปรปรวน	ค่าสถิติ Wilk's Lambda (Λ)	Multivariate F-test	df	*p*
กลุ่มการทดลอง	.367	12.419**	5	.000
ความพึงพอใจในงาน	.766	2.199	5	.076
กลุ่มการทดลอง x ความพึงพอใจในงาน	.703	3.039*	5	.022

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ <.05, ** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ <.01

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังปรากฏตามตาราง 43 พบว่า มีปฏิสัมพันธ์แบบสองทางระหว่างกลุ่มการทดลองและความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Wilk's lambda = .703, F = 3.039, *p* = .022) จากปฏิสัมพันธ์ที่ปรากฏดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์ Univariate แยกรายตัวแปร ดังตารางถัดไป

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ตาราง 44 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทีละตัวแปร เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การทั้ง 5 องค์ประกอบ จำแนกตามกลุ่มการทดลอง และจำแนกตามระดับความพึงพอใจในงาน ในระยะหลังการทดลอง

ตัวแปร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	*p*
ความจงรักภักดีต่อองค์การด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ	กลุ่มการทดลอง x ความพึงพอใจในงาน	.065	1	.065	.333	.567
	ความคลาดเคลื่อน	7.832	40	.148		
ความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการยอมรับองค์การ	กลุ่มการทดลอง x ความพึงพอใจในงาน	3.034	1	3.034	9.222	.004
	ความคลาดเคลื่อน	13.160	40	.329		
ความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการรักษาประโยชน์องค์การ	กลุ่มการทดลอง x ความพึงพอใจในงาน	.372	1	.372	1.890	.177
	ความคลาดเคลื่อน	7.879	40	.197		
ความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการสนับสนุนองค์การ	กลุ่มการทดลอง x ความพึงพอใจในงาน	.012	1	.012	.033	.857
	ความคลาดเคลื่อน	14.034	40	.351		
ความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการมีส่วนร่วมในงาน	กลุ่มการทดลอง x ความพึงพอใจในงาน	.742	1	.742	1.560	.219
	ความคลาดเคลื่อน	19.022	40	.476		

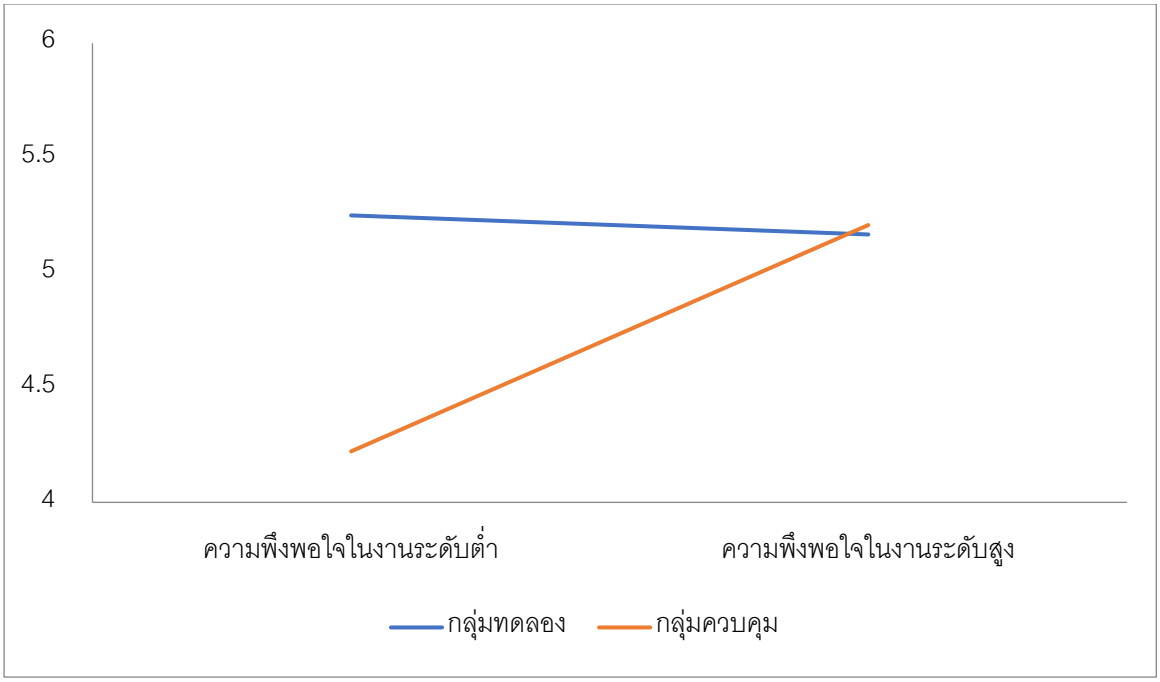
จากตาราง 44 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มการทดลองและความพึงพอใจในงานที่มีต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ ในระยะหลังการทดลอง ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ ความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการยอมรับต่อองค์การ ($F = 9.222$, $p = .000$) เมื่อพบว่ามีความแตกต่างกันแล้ว ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์อิทธิพลย่อย (Simple effect) โดยเขียนคำสั่งเพิ่มใน Syntax เพื่อพิจารณาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ของความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการยอมรับต่อองค์การ จำแนกตามการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมส่งเสริมความจงรักภักดีต่อองค์การ และจำแนกตามระดับความพึงพอใจในงาน (ระดับต่ำและระดับสูง) ในระยะหลังการทดลอง ด้วยวิธีการของ Bonferroni ดังตาราง 45 และภาพประกอบ 25

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ตาราง 45 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรายคู่ของความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการยอมรับองค์การ จำแนกตามระดับความพึงพอใจในงานและการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ ในระยะหลังการทดลอง

(J) **ความพึงพอใจในงาน**	(I) **กลุ่มการทดลอง**	M	SD	Mean difference	*p*	ES
ระดับต่ำ	กลุ่มทดลอง	5.250	.153	1.028**	.000	5.94
	กลุ่มควบคุม	4.222	.191			
ระดับสูง	กลุ่มทดลอง	5.167	.191	-.042	.870	0.23
	กลุ่มควบคุม	5.208	.166			

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ <.01



ภาพประกอบ 25 คะแนนเฉลี่ยความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการยอมรับองค์การ จำแนกตามระดับ ความพึงพอใจในงาน และจำแนกตามการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ ในระยะหลังการทดลอง

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

จากผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรายคู่ร่วมกับการพิจารณากราฟดังภาพประกอบ 25 พบว่า ในกรณีความพึงพอใจในงานระดับสูง กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีค่าเฉลี่ยความจงรักภักดี ต่อองค์การด้านการยอมรับองค์การในระยะหลังการทดลองไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่พบว่า ในกรณีความพึงพอใจในงานระดับต่ำ ในกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการยอมรับองค์การ สูงกว่ากลุ่มควบคุมในระยะหลังการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สรุปได้ว่า ในระยะหลังการทดลอง วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายที่มีความพึงพอใจในงานระดับต่ำ ที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ มีความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการยอมรับองค์การสูงกว่าวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายที่มีความพึงพอใจในงานระดับต่ำที่ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ โดยมีค่าขนาดอิทธิพล (Effect size, *d*) เท่ากับ 5.94

2.2) **ในระยะติดตามผล 1 เดือน วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายที่มีระดับความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน และได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างความจงรักภักดี มีความจงรักภักดีต่อองค์การ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ ด้านการยอมรับองค์การ ด้านการรักษาประโยชน์องค์การ ด้านการสนับสนุนองค์การ และด้านการมีส่วนร่วม ในงาน แตกต่างกัน**

ตาราง 46 ผลการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การกับระดับความพึงพอใจในงานที่มีต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ ในระยะติดตามผล 1 เดือน

แหล่งความแปรปรวน	ค่าสถิติ Wilk's Lambda (Λ)	Multivariate F-test	df	*p*
กลุ่มการทดลอง	.306	16.323**	5	.000
ความพึงพอใจในงาน	.566	5.531	5	.001
กลุ่มการทดลอง x ความพึงพอใจในงาน	.789	1.926	5	.114

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ <.05, ** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ <.01

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

จากตาราง 46 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ไม่มีปฏิสัมพันธ์แบบสองทางระหว่างกลุ่มการทดลองและความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Wilk's lambda = .789, F = 1.926, p = .114) จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าว สรุปได้ว่า ในระยะติดตามผล 1 เดือน หรือในระยะหลังจากการทดลองหนึ่งเดือน วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายที่มีระดับความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน และได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างความจงรักภักดีมีคะแนนความจงรักภักดีต่อองค์การที่ไม่แตกต่างกัน **ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้**

ตอนที่ 3 ผลการประเมินความพึงพอใจในการจัดกิจกรรมตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ

ภายหลังจากจัดกิจกรรมตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การครั้งสุดท้ายหรือในวันที่สองแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการแจกแบบประเมินผลความพึงพอใจในการจัดกิจกรรมตามโปรแกรมให้แก่กลุ่มทดลองทั้ง 23 คน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาการจัดกิจกรรมตามโปรแกรมให้มีประสิทธิภาพภายยิ่งขึ้นในภายหน้า แบบประเมินความพึงพอใจในนี้มีเกณฑ์การให้คะแนนอยู่ระหว่าง 1-5 (ต่ำสุดหรือไม่พึงพอใจเลยให้ 1 คะแนน และสูงสุดหรือพึงพอใจมากที่สุดให้ 5 คะแนน) โดยปรากฏผลค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการจัดกิจกรรมตามโปรแกรมเป็นรายด้านที่ประเมินดังต่อไปนี้

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ตาราง 47 ผลการประเมินความพึงพอใจในการจัดกิจกรรมตามโปรแกรมเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การในภาพรวม

หัวข้อประเมิน	คะแนนเฉลี่ย
1. ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตามกิจกรรม	4.35
2. ความเหมาะสมของเนื้อหาและกิจกรรม	4.26
3. เนื้อหาที่นำมาใช้ฝึกอบรม/สอน เข้าใจง่ายและสามารถนำไปใช้ได้จริง	4.22
4. ความเหมาะสมของการเลือกใช้สื่อประกอบการเรียนรู้	4.30
5. กิจกรรมที่เลือกใช้เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้คิดและวิเคราะห์	4.48
6. การยกตัวอย่างกรณีศึกษาประกอบระหว่างฝึกอบรม/สอนที่เป็นรูปธรรม	4.17
7. การเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมได้อภิปรายและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น	4.39
8. การให้คำแนะนำที่นำไปใช้ได้จริงหรือเกิดมุมมองใหม่	4.35
9. มีการสรุปประเด็นเนื้อหาของการฝึกอบรม/การสอนทั้งหมด	4.13
10. เอกสารหรือใบงานเขียนเข้าใจง่ายและสอดคล้องกับกิจกรรม	4.22

*** คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยทั้ง 10 หัวข้อเท่ากับ 4.28

จากตาราง 47 สรุปความพึงพอใจในการจัดกิจกรรมตามโปรแกรมเฉลี่ยทั้ง 10 หัวข้อประเมินเท่ากับ 4.28 คะแนน ซึ่งถือว่าโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวาย หรือ “โปรแกรม 3 เสริม (เสริมความรักองค์การ เสริมความพึงพอใจในงาน และเสริมพลังใจในการทำงานให้ตนเอง)” นี้ ได้รับความพึงพอใจในระดับดีมาก โดยทุกหัวข้อการประเมินอยู่ในระดับที่สูงกว่า 4 คะแนน ซึ่งเป็นเกณฑ์ “ดี” โดยหัวข้อประเมินที่มีความพึงพอใจสูงสุดคือ หัวข้อที่ 5 กิจกรรมที่เลือกใช้เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้คิดและวิเคราะห์ระยะเวลาที่ใช้ในการทำ โดยได้คะแนนเฉลี่ย 4.48 คะแนน รองลงมาคือ การเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมได้อภิปรายและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ได้คะแนนเฉลี่ย 4.39 ถัดมาคือ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตามกิจกรรม ความเหมาะสมของเนื้อหาและกิจกรรม ความเหมาะสมของการเลือกใช้สื่อประกอบการเรียนรู้ และการให้คำแนะนำที่นำไปใช้ได้จริงหรือเกิดมุมมองใหม่ได้คะแนนเฉลี่ย ได้คะแนนเฉลี่ย 4.35 คะแนน

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ตาราง 48 ผลการประเมินความพึงพอใจในการจัดกิจกรรมตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การตามหัวข้อการประเมิน 10 ข้อ จำแนกรายกิจกรรม

ชื่อกิจกรรม	คะแนนเฉลี่ย
กิจกรรมที่ 1 ละลายพฤติกรรมและปฐมนิเทศ (Ice Breaking and Induction)	4.48
กิจกรรมที่ 2 เสริมความรักองค์การ	
กิจกรรมที่ 2.1 องค์การแห่งความภาคภูมิใจ (My proudly home)	4.30
กิจกรรมที่ 2.2 ทุ่มเทเพื่อผลงานเป็นเลิศ (Passion to excellence)	4.17
กิจกรรมที่ 2.3 หน้าที่ต่อองค์การ (Your duty of care)	4.17
กิจกรรมที่ 3 เสริมความพึงพอใจในงานด้วย CHASE	4.35
กิจกรรมที่ 4 เสริมพลังใจในการทำงานให้ตนเองด้วย EMPOWER	4.26

*** คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยทุกกิจกรรม เท่ากับ 4.28

ผลจากการวิเคราะห์ความพึงพอใจในการจัดกิจกรรมตามโปรแกรมเฉลี่ยจากการประเมินใน 10 หัวข้อ และจำแนกตามรายกิจกรรม มีค่าเท่ากับ 4.28 คะแนน ซึ่งถือว่าในภาพรวมแล้ว ผู้เข้าร่วมกิจกรรมในโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายมีความพึงพอใจในเกณฑ์ “ดีมาก” และพบว่าทุกกิจกรรมมีผลการประเมินความพึงพอใจอยู่ในระดับที่สูงกว่า 4 คะแนน ซึ่งเป็นเกณฑ์ “ดี” โดยกิจกรรมที่มีความพึงพอใจสูงสุดคือ กิจกรรมที่ 1 ละลายพฤติกรรมและปฐมนิเทศ ได้คะแนนเฉลี่ย 4.48 คะแนน รองลงมาคือกิจกรรมที่ 3 เสริมความพึงพอใจในงานด้วย CHASE ได้คะแนนเฉลี่ย 4.35 และถัดมาคือ กิจกรรมที่ 2.1 องค์การแห่งความภาคภูมิใจ (My proudly home) กิจกรรมที่ 2.2 ทุ่มเทเพื่อผลงานเป็นเลิศ (Passion to excellence) และกิจกรรมที่ 2.3 หน้าที่ต่อองค์การ (Your duty of care) ได้คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 คะแนนเท่ากัน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการวิจัยในระยะที่ 2 สรุปได้ดังนี้

1) ในระยะหลังการทดลอง หรือภายหลังสิ้นสุดการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การพบว่า วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ มีความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการยอมรับองค์การและความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการสนับสนุนองค์การ สูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่า

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ขนาดอิทธิพล (Effect size) เท่ากับ 2.38 และ 2.32 ตามลำดับ แสดงว่าความแตกต่างของคะแนนความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการยอมรับองค์การและความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการสนับสนุนองค์การระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมเป็นผลมาจากอิทธิพลของการพัฒนาตามโปรแกรมส่งเสริมความจงรักภักดีต่อองค์การ และสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 1 เพียงบางส่วน

2) ในระยะติดตามผล 1 เดือน หรือภายหลังสิ้นสุดการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การเป็นระยะเวลาหนึ่งเดือน พบว่าค่าเฉลี่ยความจงรักภักดีต่อองค์การ ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (Wilk's lambda = .310, F = 16.482, p = .000) โดยพบว่ากลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยความจงรักภักดีต่อองค์การทั้ง 5 องค์ประกอบได้แก่ ความจงรักภักดีต่อองค์การด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ (F = 7.544, p = .009) ความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการยอมรับองค์การ (F = 26.955, p = .000) ความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการรักษาประโยชน์องค์การ (F = 66.432, p = .000) ความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการสนับสนุนองค์การ (F = 17.279, p = .000) และความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการมีส่วนร่วมในงาน (F = 9.075, p = .004) สูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าขนาดอิทธิพลเท่ากับ 2.74, 5.23, 8.11, 4.17 และ 3.01 ตามลำดับ อันแสดงว่าความแตกต่างของคะแนนความจงรักภักดีต่อองค์การด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ ด้านการยอมรับองค์การ ด้านการรักษาประโยชน์องค์การ ด้านการสนับสนุนองค์การ และด้านการมีส่วนร่วมในงาน ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมเป็นผลมาจากอิทธิพลของการพัฒนาตามโปรแกรมส่งเสริมความจงรักภักดีต่อองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 1 นั่นเอง

3) ในระยะหลังการทดลอง หรือภายหลังสิ้นสุดการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การพบว่า มีปฏิสัมพันธ์แบบสองทางระหว่างกลุ่มการทดลองและความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Wilk's lambda = .703, F = 3.039, p = .022) และเมื่อทำการวิเคราะห์ Univariate แยกรายตัวแปรแล้วพบว่า ในกรณีที่มีความพึงพอใจในงานระดับสูง กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีค่าเฉลี่ยความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการยอมรับองค์การในระยะหลังการทดลอง ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแต่อย่างใด แต่ในกรณีที่มีความพึงพอใจในงานระดับต่ำ กลุ่มทดลองที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ มีค่าเฉลี่ยคะแนนความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการยอมรับองค์การเพียงด้านเดียว สูงกว่ากลุ่มควบคุมในระยะหลังการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าขนาดอิทธิพล (Effect size)

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

เท่ากับ 5.94 อันสรุปได้ว่า วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายที่มีความพึงพอใจในงานระดับต่ำ แล้วได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ จะมีความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการยอมรับองค์การสูงกว่าวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายที่มีความพึงพอใจในงานระดับต่ำแต่ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การนั่นเอง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 2

4) ในระยะติดตามผล 1 เดือน หรือภายหลังสิ้นสุดการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การเป็นระยะเวลาหนึ่งเดือน ปรากฏผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลว่า ไม่มีปฏิสัมพันธ์แบบสองทางระหว่างกลุ่มการทดลองและความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Wilk's lambda = .789, F = 1.926, p = .114) หรือกล่าวได้ว่า วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคม เจนเนอเรชั่นวายที่มีระดับความพึงพอใจในงานที่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะได้รับหรือไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมหรือไม่ก็ตาม ก็จะมีความจงรักภักดีต่อองค์การไม่แตกต่างกันนั่นเอง ซึ่งนับว่าเป็นข้อค้นพบที่ ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ 2 ที่ได้ตั้งไว้

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

บทที่ 5
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยเชิงเหตุที่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การและประสิทธิผลของโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารและโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายในรัฐวิสาหกิจไทยนี้ มีจุดมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และทดสอบอิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อความรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในรัฐวิสาหกิจไทย และศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในรัฐวิสาหกิจไทย โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ กล่าวคือ ระยะที่ 1 เป็นการศึกษาความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในองค์การรัฐวิสาหกิจไทย ส่วนการวิจัยระยะที่ 2 เป็นการศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในรัฐวิสาหกิจไทย

สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยระยะที่ 1

ในการวิจัยระยะที่ 1 นี้ มีความมุ่งหมายประการหนึ่งเพื่อทบทวนวรรณกรรมที่เป็นแนวคิดเกี่ยวกับความหมาย องค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อองค์การจากงานวิจัยและงานวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยให้ความหมายของความจงรักภักดีต่อองค์การไว้ว่าเป็นการที่พนักงานเป็นผู้ที่มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ รับรู้และยอมรับเอาเป้าหมาย คุณค่าและแผนการดำเนินงานของมาสู่การปฏิบัติงาน รักษาผลประโยชน์ขององค์การ ให้การสนับสนุนองค์การเพื่อให้มีภาพลักษณ์ที่ดีและการแนะนำให้บุคคลอื่นได้รู้จักองค์การ และมีส่วนร่วมในการทำงานและการมองหาโอกาสในการปรับปรุงพัฒนางานในหน้าที่รับผิดชอบและของหน่วยงาน และได้พัฒนาองค์ประกอบจากงานเขียนและวิจัยของนักวิชาการหลายท่านได้แก่ เอทซิโอนี่ (Etzioni, 1988) อัลเลนและเมเยอร์ (Allen & Meyer, 1990) วิทนีย์และคูเปอร์ (Whitney & Cooper, 1992) เมเยอร์และอัลเลน (Meyer & Allen, 1997) อาหมัด (Ahmad, 2003) บิดเวลล์ (Bidwell, 2011) วูและคณะ (Wu et al., 2014) ราจพุท, สิงขอลและทิวารี (Rajput, Singhal &

SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36
12780340722

Tiwari, 2016) ปชานนท์ ชนะราวี (2558) และ จิตตานันท์ สุขสวัสดิ์ (2556) ผลจากการวิเคราะห์เนื้อหาจากวรรณกรรมที่ได้ทำการทบทวนที่ได้กล่าวถึงข้างต้น ผู้วิจัยได้พัฒนาองค์ประกอบความจงรักภักดีต่อองค์การขึ้นมาสำหรับการวิจัยครั้งนี้จำแนกได้เป็น 5 องค์ประกอบ ประกอบด้วย (1) ความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Belongingness) หมายถึง การมีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์การและมีความรู้สึกเกี่ยวพันกันงานที่รับผิดชอบ จึงเต็มใจที่จะทำงานกับองค์การต่อไปและไม่อยากจะลาออกจากองค์การ (2) การยอมรับองค์การ (Organizational acceptance) หมายถึง การรับรู้และยอมรับค่านิยมหรือคุณค่าหลัก (Core Value) และเชื่อมั่นว่าเป้าหมายการดำเนินธุรกิจที่องค์การกำหนดไว้ เป็นสิ่งที่จะช่วยให้บริษัทสามารถเติบโตทางธุรกิจได้ (3) การรักษาประโยชน์องค์การ (Organizational interest protection) หมายถึง การมุ่งรักษาผลประโยชน์ขององค์การด้วยตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ที่องค์การจะได้รับมากกว่าที่ประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับ การบำรุงรักษาเครื่องมือ อุปกรณ์และใช้ทรัพย์สินขององค์การอย่างประหยัด และเกิดความคุ้มค่าสูงสุด (4) การสนับสนุนองค์การ (Support to organizational) หมายถึง การสร้างและกล่าวถึงชื่อเสียงภาพลักษณ์ที่ดี การอธิบายและให้ข้อมูลด้านบวกเมื่อองค์การถูกวิพากษ์วิจารณ์จากผู้อื่น รวมทั้งแนะนำให้บุคคลอื่นรู้จักองค์การ และ (5) การมีส่วนร่วมในงาน (Job involvement) หมายถึง การมองหาโอกาสที่จะปรับปรุงพัฒนางาน รวมทั้งการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันกับการให้ข้อเสนอแนะและตัดสินใจเกี่ยวกับแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน และได้พัฒนาแบบวัดความจงรักภักดีต่อองค์การสำหรับใช้ในบริบทกลุ่มตัวอย่างคนไทยที่เป็นวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในองค์การรัฐวิสาหกิจไทยขึ้นมาเป็นการเฉพาะ อันอาจจะนำไปปรับใช้กับกลุ่มตัวอย่างกลุ่มอื่นที่มีคุณลักษณะแตกต่างออกไป โดยได้ดัดแปลงข้อคำถามบางส่วนจากแบบวัดของเอทซิโอนี่ (Etzioni, 1988) เฟลชเชอร์ (Fletcher, 1993) อัลเลนและเมเยอร์ (Allen & Meyer, 1990) วิทนีย์และคูเปอร์ (Whitney & Cooper, 1992) เมเยอร์และอัลเลน (Meyer & Allen, 1997) อาหมัด (Ahmad, 2003) บิดเวลล์ (Bidwell, 2011) ราชพุท, สิงขอลและทิวารี (Rajput, Singhal & Tiwari, 2016) แบบวัดที่ผ่านเกณฑ์คัดเลือกมีจำนวนข้อทั้งสิ้น 18 ข้อ ประกอบด้วยข้อคำถามเชิงบวก 15 ข้อ (ข้อ 1-4, 6-9, 11-12, 14-15 และ 18) ข้อคำถามเชิงลบมีจำนวน 3 ข้อ (ข้อ 5, 10 และ 13) ตามที่ปรากฏในภาคผนวก ค แบบวัดที่สร้างขึ้นนี้ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแล้ว พบว่าโมเดลการวัดมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อันสะท้อนว่าแบบวัดที่ดัดแปลงมาจากผลงานที่กล่าวอ้างถึงนั้น นำมาใช้ได้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นคนไทยได้นั่นเอง

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ในการวิจัยระยะที่ 1 นี้ ได้ทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวาย (มีอายุระหว่าง 21-37 ปีเมื่อนับจนถึงปี พ.ศ. 2560) ที่ปฏิบัติงานในรัฐวิสาหกิจด้านสื่อสารโทรคมนาคมของไทยที่มีงานด้านวิศวกรรมสื่อสารและโทรคมนาคมเป็นหน่วยงานหลัก (Core functions) จำนวน 2 องค์การ ประกอบด้วยบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) และบริษัท กสท. โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) จำนวน 527 คน คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage random sampling) โดยกำหนดโควต้าขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่จะเก็บในแต่ละองค์การ จากนั้นได้ทำการจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของจำนวนพนักงานในสังกัดหน่วยงานด้านวิศวกรรม ทั้งหมดแล้วคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ทำการเก็บข้อมูลจำแนกในแต่ละหน่วยงานด้านวิศวกรรมนั้น ส่วนการวิจัยในระยะที่ 2 ซึ่งใช้รูปแบบการวิจัยเชิงทดลองแบบที่มีการสุ่มตัวอย่างสองกลุ่มวัดก่อนหลังการทดลอง (Randomized Pretest-postest control group design) นั้น ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างการวิจัยจากรัฐวิสาหกิจด้านสื่อสารและโทรคมนาคมจำนวน 1 องค์การจากการวิจัยระยะที่ 1 คือบริษัท กสท.โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) จากนั้นได้ทำการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเพื่อเข้าโปรแกรม บูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การจำนวน 44 คน ประกอบด้วยกลุ่มทดลองจำนวน 23 คน และกลุ่มควบคุมอีกจำนวน 21 คน

ในการวิจัยระยะที่ 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบวัดตัวแปรต่างประกอบด้วย ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 แบบวัดความจงรักภักดีต่อองค์การ (แบบวัดชื่อ ฉันกับองค์การ) เป็นแบบวัดมาตรประเมิน 6 หน่วย มีพิสัยค่าอำนาจจำแนก (ค่า r) อยู่ระหว่าง .39 ถึง .79 ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่าโมเดลการวัดกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่า χ^2 = 43.89, χ^2/df = .623, GFI = 0.54, AGFI = .91, CFI = 1.00, SRMR = .045 และ RMSEA = .000 และมีค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นชนิดความสอดคล้องภายในแบบแอลฟ่า = .89 ตอนที่ 3 แบบวัดความพึงพอใจในงาน (แบบวัดชื่อ ความพึงพอใจในงานของฉัน) เป็นแบบวัดมาตรประเมิน 6 หน่วย มีพิสัยค่าอำนาจจำแนก (ค่า r) อยู่ระหว่าง .45 ถึง .79 ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า โมเดลการวัดกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่า χ^2 = 17.29, χ^2/df = .865, GFI = .97, AGFI = .94, CFI = 1.00, SRMR = .045 และ RMSEA = 0.000 และมีค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นชนิดความสอดคล้องภายในแบบแอลฟ่าเท่ากับ .83 ตอนที่ 4 แบบวัดการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา (แบบวัดชื่อ มุมมองที่ฉันมีต่องาน) เป็นแบบวัดมาตรประเมิน 6 หน่วย มีจำนวนข้อทั้งสิ้น 14 ข้อ มีพิสัยค่าอำนาจจำแนก (ค่า r)

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

อยู่ระหว่าง .36 ถึง .77 ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่าโมเดลการวัดกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่า χ^2 = 21.78, χ^2/df = .531, GFI = .97, AGFI = .92, CFI = 1.00, SRMR = .043 และ RMSEA = .000 และมีค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นชนิดความสอดคล้องภายในแบบแอลฟ่า = .88 ตอนที่ 5 แบบวัดการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ (แบบวัดชื่อ การสนับสนุนขององค์การที่มีต่อฉัน) เป็นแบบวัดมาตรประเมิน 6 หน่วย มีพิสัยค่าอำนาจจำแนก (ค่า r) อยู่ระหว่าง .49 ถึง .73 ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่าโมเดลการวัดกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่า χ^2 = 35.10, χ^2/df = .702, GFI = .95, AGFI = .90, CFI = 1.00, SRMR = .044 และ RMSEA = .000 โดยมีค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นชนิดความสอดคล้องภายในแบบแอลฟ่า = .93 ตอนที่ 6 แบบวัดแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (แบบวัดชื่อ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การของฉัน) เป็นแบบวัดมาตรประเมิน 6 หน่วย มีพิสัยค่าอำนาจจำแนก (ค่า r) อยู่ระหว่าง .43 ถึง .80 ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่าโมเดลการวัดกลมกลืนกับข้อมูล เชิงประจักษ์โดยมีค่า χ^2 = 49.24, χ^2/df = .648, GFI = .95, AGFI = .91, CFI = 1.00, SRMR = .041 และ RMSEA = .000 มีค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นชนิดความสอดคล้องภายในแบบแอลฟ่า = .93 ส่วนตอนที่ 7 คือแบบวัดความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน (แบบวัดชื่อ ฉันกับหัวหน้างาน) เป็นแบบวัดมาตรประเมิน 6 หน่วย มีพิสัยค่าอำนาจจำแนก (ค่า r) อยู่ระหว่าง .74 ถึง .86 ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่าโมเดลการวัดกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่า χ^2 = 62.33, χ^2/df = .63, GFI = .94, AGFI = .90, CFI = 1.00, SRMR = .041 และ RMSEA = .000 และมีค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นชนิดความสอดคล้องภายในแบบแอลฟ่า = .95 และจากจุดมุ่งหมายของการวิจัยข้อที่ 1 เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และทดสอบอิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อความรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในรัฐวิสาหกิจไทยนั้น ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1) ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุปัจจัยที่มีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในรัฐวิสาหกิจไทย

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า โมเดลโครงสร้างเชิงสาเหตุปัจจัยที่มีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในรัฐวิสาหกิจไทย ภายหลังจากได้ปรับแก้โมเดลแล้วเป็นโมเดลที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดย

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

พบว่า ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องมีค่าดีขึ้น โดยกลุ่ม Absolute fit index พบว่า ค่าสถิติไค-สแควร์ (χ^2) = 112.94 ค่า df = 94 และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (p = .089) ค่า SRMR = .021 มีค่าต่ำกว่า .08 ผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด ค่า RMSEA = .020 ต่ำกว่า .06 ผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด ในส่วนของดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม Incremental fit index พบว่าค่า NFI = 1.00 ผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด ค่า CFI = 1.00 ผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด และดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม Parsimony fit index พบว่า AGFI = .94 มีค่ามากกว่า .90 ถือว่าผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด ค่า PNFI = .67 มีค่ามากกว่า .50 ถือว่าผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด ค่า χ^2/ df = 1.201 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 3.0 ถือว่าผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด อันสรุปได้ว่า โมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์ปัจจัยเชิงเหตุที่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายในรัฐวิสาหกิจไทยที่ปรับแก้แล้วมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2) ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อตัวแปรผลในโมเดลตามที่ได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยไว้นั้น สามารถสรุปตามสมมติฐานการวิจัยที่จำแนกตามปัจจัยตามกระบวนทัศน์เมโสได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ตัวแปรด้านปัจจัยระดับองค์การมีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ โดยมีผลการทดสอบสมมติฐานย่อยปรากฏดังนี้

1) การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ไม่สนับสนุนสมมติฐานย่อยที่ 1.1

2) การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความจงรักภักดีต่อองค์การผ่านความพึงพอใจในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .35 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สนับสนุนสมมติฐานย่อยที่ 1.2

3) การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ มีอิทธิพลทางตรงต่อการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .63 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สนับสนุนสมมติฐานย่อยที่ 1.3

4) แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .32 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สนับสนุนสมมติฐานย่อยที่ 1.4

5) แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ไม่สนับสนุนสมมติฐานย่อยที่ 1.5

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

6) แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความจงรักภักดีต่อองค์การผ่านความพึงพอใจในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สนับสนุนสมมติฐานย่อยที่ 1.6

7) แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางตรงต่อการเสริมพลังเชิงจิตวิทยามีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .28 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สนับสนุนสมมติฐานย่อยที่ 1.7

8) ความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ไม่สนับสนุนสมมติฐานนี้สมมติฐานย่อยที่ 1.8

9) ความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ไม่สนับสนุนสมมติฐานย่อยที่ 1.9

10) ความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน ไม่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความจงรักภักดีต่อองค์การผ่านความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ไม่สนับสนุนสมมติฐานย่อยที่ 1.10

สมมติฐานที่ 2 ตัวแปรด้านปัจจัยระดับบุคคลมีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารและโทรคมนาคมเจอเนอเรชั่นวาย โดยมีสมมติฐานย่อยดังต่อไปนี้

1) การเสริมพลังเชิงจิตวิทยา มีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ โดยมีค่าค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ .26 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สนับสนุนสมมติฐานย่อยที่ 2.1

2) การเสริมพลังเชิงจิตวิทยามีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .73 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สนับสนุนสมมติฐานย่อยที่ 2.2

3) การเสริมพลังเชิงจิตวิทยามีอิทธิพลทางอ้อมต่อความจงรักภักดีต่อองค์การผ่านความพึงพอใจในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สนับสนุนสมมติฐานย่อยที่ 2.3

4) ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .55 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สนับสนุนสมมติฐานย่อยที่ 2.4

ผลจากการวิเคราะห์ดังที่ได้นำเสนอข้างต้น สรุปได้ว่า ในการวิจัยระยะที่ 1 นี้ ตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลโดยรวม (Total effect) ต่อความจงรักภักดีต่อองค์การมากที่สุดคือการเสริมพลัง

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

เชิงจิตวิทยามีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .99 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รองลงมาคือแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .48 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และความพึงพอใจในงาน (SATIS) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และไม่พบว่าความไว้วางใจต่อหัวหน้างานมีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การแต่อย่างไร ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรง (Direct effect) ต่อความจงรักภักดีต่อองค์การมากที่สุดคือ การเสริมพลังเชิงจิตวิทยา มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .75 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รองลงมาคือความพึงพอใจในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .32 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน ไม่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การแต่อย่างใด ส่วนตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect) ต่อความจงรักภักดีต่อองค์การมากที่สุดคือ การเสริมพลังเชิงจิตวิทยา มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .54 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รองลงมาคือ แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .48 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .24 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ความไว้วางใจต่อหัวหน้างานนั้น ไม่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความจงรักภักดีต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแต่อย่างใด

สรุปผลการวิจัยระยะที่ 2

การวิจัยระยะที่ 2 ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงทดลอง ด้วยการจัดทำโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การในชื่อโปรแกรม 3 เสริม (เสริมความรักองค์การ เสริมความพึงพอใจในงาน และเสริมพลังใจในการทำงานให้ตนเอง) ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายในรัฐวิสาหกิจไทยนั้น ผู้วิจัยได้ออกแบบโปรแกรมให้มีลักษณะเป็นการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Training workshop) ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้งานได้ในองค์การทั่วไป ได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัยไว้ได้แก่ 1) ในระยะหลังการทดลองและระยะติดตามผล 1 เดือน วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ มีความจงรักภักดีต่อองค์การ 5 องค์ประกอบได้แก่ ด้านความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ ด้านการยอมรับองค์การ ด้านการรักษาประโยชน์องค์การ ด้านการสนับสนุนองค์การ และด้านการมีส่วนร่วมในงาน สูงกว่าวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายที่ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ เมื่อควบคุมความจงรักภักดีต่อองค์การในการวัดก่อนการ

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ทดลอง และ 2) ในระยะหลังการทดลองและระยะติดตามผล 1 เดือน วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคม เจนเนอเรชั่นวายที่มีระดับความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน และได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ มีความจงรักภักดีต่อองค์การ 5 องค์ประกอบได้แก่ ด้านความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ ด้านการยอมรับองค์การ ด้านการรักษาประโยชน์องค์การ ด้านการสนับสนุนองค์การ และด้านการมีส่วนร่วมในงานแตกต่างกัน

โปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การที่นำมาใช้พัฒนากลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย 4 กิจกรรมดำเนินการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการต่อเนื่องกันในระยะเวลา 2 วัน คิดเป็นเวลาทั้งสิ้น 12 ชั่วโมง ประกอบด้วย

กิจกรรมที่ 1 ชื่อกิจกรรมว่า ละลายพฤติกรรมและปฐมนิเทศ ใช้เวลาทั้งสิ้น 30 นาที เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้สร้างความรู้จัก คุ้นเคยและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน เสริมสร้างบรรยากาศมิตรภาพระหว่างผู้เข้าร่วมกิจกรรม พร้อมกับให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้เปิดเผยตนเองแก่ผู้อื่น รวมทั้งได้รู้จักและเข้าใจตนเองและผู้อื่นมากขึ้น พร้อมกับชี้แจงให้ผู้เข้ากิจกรรมได้เข้าใจวัตถุประสงค์ของโปรแกรม และทราบข้อมูลกิจกรรมที่จะดำเนินการตามโปรแกรม เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายและคุณค่าของความจงรักภักดีต่อองค์การ คุณลักษณะตามองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อองค์การ และเข้าใจถึงแนวทางการแสดงออกที่สะท้อนถึงการมีความจงรักภักดีต่อองค์การ และแนวทางการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาด้วยตนเอง ทำการพัฒนาตามแนวคิดกฎแห่งความพร้อม (Law of readiness) และทฤษฎีการเชื่อมโยง แนวคิดการเตรียมความพร้อมก่อนระหว่างและหลังการฝึกอบรม

กิจกรรมที่ 2 ดำเนินกิจกรรมรวม 3 กิจกรรมย่อยประกอบด้วย

กิจกรรมที่ 2.1 กิจกรรมองค์การแห่งความภาคภูมิใจ (My proudly home) ใช้เวลาทั้งสิ้น 3 ชั่วโมง 30 นาที เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้เรียนรู้ เข้าใจและฝึกปฏิบัติในการแสดงออกที่สะท้อนถึงความรู้สึกเป็นเจ้าของ อันเป็นองค์ประกอบของตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การ โดยมุ่งให้ผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมเกิดการรับรู้ และความคิดความเชื่อว่าการทำงานกับองค์การนั้นเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด องค์การที่เป็นสถานที่ที่น่าร่วมงานมากที่สุด การแสดงตนว่าเป็นสมาชิกขององค์การ มีห่วงใยเมื่อองค์การประสบปัญหา และมีความเต็มใจที่จะทำงานกับองค์การต่อไปและไม่อยากจะลาออกจากองค์การ

กิจกรรมที่ 2.2 ทุ่มเทเพื่อผลงานเป็นเลิศ (Passion to excellence) ใช้เวลาทั้งสิ้น 1 ชั่วโมง 30 นาที เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้เรียนรู้ เข้าใจและฝึกปฏิบัติในการแสดงออกที่สะท้อน

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ถึงการยอมรับองค์การ โดยมุ่งให้ผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมเรียนรู้ถึงพฤติกรรมตามคุณค่าหลักขององค์การที่พึงประสงค์ การตั้งเป้าหมายผล การปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน การตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลที่สอดคล้องกับเป้าหมายงาน การมีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และการมีความทุ่มเททำงานในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ

กิจกรรมที่ 2.3 หน้าที่ต่อองค์การ (Your duty of care) ใช้เวลาทั้งสิ้น 1 ชั่วโมง 30 นาที โดยบูรณาการกิจกรรมเพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้เรียนรู้ เข้าใจและฝึกปฏิบัติในการแสดงออกที่สะท้อนถึงการรักษาประโยชน์องค์การ การสนับสนุนองค์การ และการมีส่วนร่วมในงาน มุ่งให้ผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมเกิดการรับรู้ถึงหน้าที่ของตนเองที่มีต่อองค์การในแง่ต่าง ๆ อันได้แก่การคำนึงถึงต้นทุน ผลประโยชน์ และความเสี่ยง การทำนุบำรุงรักษาเครื่องมือ อุปกรณ์ และทรัพย์สินองค์การ การใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างประหยัดและคุ้มค่า การสร้างและรักษาชื่อเสียงองค์การ การสื่อสารเพื่อแนะนำบุคคลอื่นมาสมัครงานกับองค์การ การสื่อสารเพื่อแก้ไขสถานการณ์องค์การถูกวิพากษ์วิจารณ์ การสื่อสารด้านบวกเมื่อพูดถึงหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน การแสวงหาโอกาสปรับปรุงพัฒนางาน และการร่วมตัดสินใจแผนปฏิบัติงานของแผนก

กิจกรรมที่ 3 กิจกรรมเสริมความพึงพอใจในงานด้วย CHASE ใช้เวลาทั้งสิ้น 3 ชั่วโมง มุ่งพัฒนาความพึงพอใจภายในงาน (Intrinsic satisfaction) โดยบูรณาการกิจกรรมเพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้เรียนรู้ใน 5 เรื่องตามกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยใช้ชื่อว่า CHASE กำหนดขึ้นจากคำต่าง ๆ ประกอบด้วย C (Challenging) เป็นการพัฒนาให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมมีความรู้สึกอยากทำงานด้วยการท้าทายความสามารถของตนเอง H (High value performing) เป็นการพัฒนาให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมเห็นคุณค่าและมีเห็นคุณค่าความสำคัญของงานวิศวกรรมสื่อสารโทรคมนาคมขององค์การทีตนเองสังกัดในฐานะที่เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีพันธกิจ (Mission) ในการสร้างและพัฒนาระบบสื่อสารโทรคมนาคมพื้นฐานของประเทศไทย เห็นคุณค่าต่อการได้ทำงานในองค์การที่มีความมั่นคง A (Autonomous) เป็นการพัฒนาให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมเห็นคุณค่าและรู้สึกอยากทำงานโดยไม่รอเพียงแต่คำสั่งของหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา S (Seek new and creative to get better results) เป็นการพัฒนาให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมมีความรู้สึกพึงพอใจต่อการที่สามารถคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน มีความพยายามแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ ด้วยการคิดสร้างสรรค์ให้ได้ผลลัพธ์ของงานที่ตนเองรับผิดชอบที่ดีขึ้นกว่าเดิม รวมทั้งมีความรู้สึกอยากทำงานโดยแสวงหาโอกาสในการทำงานที่มีความสำคัญและมีคุณค่ามากขึ้นกว่าเดิม และ E (Encourage others) เป็นการพัฒนาให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมเห็นคุณค่าและคำนึงเสมอว่างานของตนเองเป็นส่วนประกอบสำคัญต่อ

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ความสำเร็จของงานอื่นที่เกี่ยวข้อง จึงต้องพยายามส่งมอบงานในหน้าที่รับผิดชอบของตนเองอย่างครบถ้วนเรียบร้อยต่อไปยังบุคคลอื่นอยู่เสมอ

กิจกรรมที่ 4 กิจกรรมเสริมพลังใจในการทำงานให้ตนเองด้วย EMPOWER มุ่งพัฒนาผู้เข้าร่วมโปรแกรมโดยเน้นการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาในเรื่องความหมายของการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา และคุณค่าของการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาที่มีต่อองค์การและต่อตนเอง และเรียนรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบของการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา และแนวทางการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาด้วยตนเองในเรื่องต่าง ๆ โดยบูรณาการกิจกรรมเพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้เรียนรู้ เข้าใจและฝึกปฏิบัติในการเรียนรู้เรื่องต่าง ๆ ตามกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยใช้ชื่อว่า EMPOWER ซึ่งได้กำหนดขึ้นจากคำต่าง ๆ ประกอบด้วย E (Expert in making job done) มีความชำนาญในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย M (Manage to solve problem) รับรู้การมีอิสระของตนเองในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาในงานที่รับผิดชอบ P (Perceive and value of goals, objectives and jobs) รับรู้และให้คุณค่ากับงาน เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน O (Optimism on jobs benefit) รู้สึกว่างานได้ช่วยพัฒนาหรือเพิ่มเติมความรู้และทักษะความสามารถให้แก่ตนเอง W (Well pleased with jobs responsible) ภาคภูมิใจกับงานที่ปฏิบัติหรือรับผิดชอบ E (Enable to solve problems) มีทักษะความสามารถในการแก้ไขปัญหา และ R (Realize freedom & job impact) รับรู้ถึงความสามารถควบคุมการกระทำตนเอง และผลกระทบของสิ่งที่ลงมือทำต่องานที่รับผิดชอบ

ผลจากการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปร (MANCOVA) ในระยะหลังการทดลอง หรือภายหลังสิ้นสุดการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดี ต่อองค์การพบว่า วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ มีความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการยอมรับองค์การและความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการสนับสนุนองค์การ สูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าขนาดอิทธิพล (Effect size) เท่ากับ 2.38 และ 2.32 ตามลำดับ แสดงว่าความแตกต่างของคะแนนความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการยอมรับองค์การและความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการสนับสนุนองค์การระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม เป็นผลมาจากอิทธิพลของการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อส่งเสริมความจงรักภักดีต่อองค์การ และเป็นการยอมรับสมมติฐานที่ 1 เพียงบางส่วน ส่วนในระยะติดตามผล 1 เดือน หรือภายหลังสิ้นสุดการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การเป็นระยะเวลาหนึ่งเดือน ปรากฏผลจากการวิเคราะห์ความแปรปรวน

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ร่วมทีละตัวแปร เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การทั้ง 5 องค์ประกอบ ที่ทำการวัดในระยะติดตามผล 1 เดือน ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม พบว่า ค่าเฉลี่ยความจงรักภักดีต่อองค์การ ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (Wilk's lambda = .310, F = 16.482, p = .000) โดยพบว่ากลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยความจงรักภักดีต่อองค์การทั้ง 5 องค์ประกอบได้แก่ ความจงรักภักดีต่อองค์การด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ (F = 7.544, p = .009) ความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการยอมรับองค์การ (F = 26.955, p = .000) ความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการรักษาประโยชน์องค์การ (F = 66.432, p = .000) ความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการสนับสนุนองค์การ (F = 17.279, p = .000) และความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการมีส่วนร่วมในงาน (F = 9.075, p = .004) สูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าขนาดอิทธิพลเท่ากับ 2.74, 5.23, 8.11, 4.17 และ 3.01 ตามลำดับ อันแสดงว่าความแตกต่างของคะแนนความจงรักภักดีต่อองค์การด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ ด้านการยอมรับองค์การ ด้านการรักษาประโยชน์องค์การ ด้านการสนับสนุนองค์การ และด้านการมีส่วนร่วมในงาน ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมเป็นผลมาจากอิทธิพลของการพัฒนาตามโปรแกรมส่งเสริมความจงรักภักดีต่อองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 1 นั่นเอง

ผลการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการ จิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ กับระดับความพึงพอใจในงานที่มีต่อความจงรักภักดีต่อองค์การทั้ง 5 องค์ประกอบ โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปรแบบสองทาง (Two-way MANOVA) พบว่า เมื่อทำการทดสอบในระยะหลังการทดลอง หรือภายหลังสิ้นสุดการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การพบว่า มีปฏิสัมพันธ์แบบสองทางระหว่างกลุ่มการทดลองและความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Wilk's lambda = .703, F = 3.039, p = .022) และเมื่อทำการวิเคราะห์ Univariate แยกรายตัวแปรแล้วพบว่า ในกรณีที่มีความพึงพอใจในงานระดับสูง กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีค่าเฉลี่ยความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการยอมรับองค์การในระยะหลังการทดลอง ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแต่อย่างใด แต่ในกรณีที่มีความพึงพอใจในงานระดับต่ำ กลุ่มทดลองที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ มีค่าเฉลี่ยความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการยอมรับองค์การเพียงด้านเดียว สูงกว่ากลุ่มควบคุมในระยะหลังการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าขนาดอิทธิพล (Effect size) เท่ากับ 5.94 อันสรุปได้ว่า วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่น

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

วายที่มีความพึงพอใจในงานระดับต่ำเมื่อได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ จะมีความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการยอมรับองค์การสูงกว่าวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายที่มีความพึงพอใจในงานระดับต่ำที่ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การนั่นเอง ขณะที่วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายที่มีความพึงพอใจในงานระดับสูงอยู่แล้ว แม้จะได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมนี้ก็ไม่มีผลทำให้ความจงรักภักดีต่อองค์การเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแต่อย่างใด

ส่วนในระยะติดตามผล 1 เดือน หรือภายหลังสิ้นสุดการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การเป็นระยะเวลาหนึ่งเดือน ปรากฏผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลว่า ไม่มีปฏิสัมพันธ์แบบสองทางระหว่างกลุ่มการทดลองและความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Wilk's lambda = .789, F = 1.926, p = .114) หรือกล่าวได้ว่า วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายที่มีระดับความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน ไม่ว่าจะได้รับหรือไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างความจงรักภักดีหรือไม่ก็ตาม มีความจงรักภักดีต่อองค์การไม่แตกต่างกันนั่นเอง

อภิปรายผลการวิจัย

อภิปรายผลการวิจัยระยะที่ 1

ข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนยิ่งขึ้นในการอธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายในรัฐวิสาหกิจไทย ทั้งที่เป็นตัวแปรปัจจัยระดับองค์การ และตัวแปรปัจจัยระดับบุคคล ซึ่งปรากฏผลจากการวิจัยพบว่าโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายในรัฐวิสาหกิจไทยที่ปรับแก้แล้วมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (χ^2 = 112.94, df = 94, p = .089, SRMR = .021, RMSEA = .020, NFI = 1.00, CFI = 1.00, AGFI = .94, PNFI = .67 และ χ^2/ df = 1.201) นอกเหนือจากนี้ ผู้วิจัยได้จำแนกอภิปรายผลตามสมมติฐานการวิจัยระยะที่ 1 ตามกระบวนทัศน์เมโสในส่วนที่เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยระดับองค์การดังนี้

1) การรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความจงรักภักดีต่อองค์การผ่านความพึงพอใจในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .35 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ มีอิทธิพลทางตรงต่อการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .63

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นั้น สอดคล้องกับงานวิจัยและข้ออธิบายของเฉียงและซี (Chiang & Hsieh, 2012) ซึ่งเสนอไว้ว่าการที่พนักงานรับรู้การสนับสนุนจากองค์การในระดับสูงจะส่งผลให้มีการพัฒนาการแลกเปลี่ยนทางสังคมระหว่างพนักงานและองค์การ โดยเมื่อพนักงานรู้สึกว่าองค์การให้การสนับสนุนเขา พนักงานก็จะเกิดแรงจูงใจและตอบแทนองค์การด้วยการตั้งใจทำงาน อันสอดคล้องกับงานวิจัยจำนวนหนึ่งที่เสนอไว้ว่าการรับรู้การสนับสนุนขององค์การเป็นหนึ่งในเงื่อนไขที่ช่วยให้พนักงานให้การแลกเปลี่ยนทางสังคม เกิดแรงจูงใจและตอบแทนองค์การด้วยการส่งมอบผลงานที่มีคุณภาพกลับคืนมา (Eisenberger, Faloso & Davis-Lamastro, 1990; Rhodes & Eisenberger, 2002; Wayne, Shore & Liden, 2002) ตลอดจนมีความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์การด้วยการทำงานกับองค์การต่อไป (Meyer & Allen, 1993) และการแสดงพฤติกรรมที่เป็นการพยายามช่วยเหลือองค์การในด้านต่าง ๆ (วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์, 2553) ตามมา อันล้วนแต่เป็นพฤติกรรมที่องค์การต่างพึงประสงค์จากบุคลากรทุกคนอย่างยิ่ง โดยเฉพาะการสนับสนุนจากองค์การเพื่อให้พนักงานมีโอกาสนำเสนอแนวคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ในการปรับปรุงพัฒนางานให้ได้ประสิทธิผลมากขึ้น และการสนับสนุนให้พนักงานได้เข้าไปมีส่วนร่วมกับการจัดทำแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน และปลูกฝังเป็นพฤติกรรมใหม่ตามแนวทางการสวมชุดพฤติกรรมใหม่ (Investiture approach) ของเมเยอร์และอัลเลน (Meyer & Allen, 1997) ซึ่งอาจจะเอื้อให้พนักงานมีความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์การได้ในทางหนึ่ง

2) แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ และพบว่าเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความจงรักภักดีต่อองค์การผ่านความพึงพอใจในงานนั้น สอดคล้องกับงานของเวิร์นเนอร์ (Werner, 2000) ที่ใช้ให้เห็นว่าแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มีบทบาทสำคัญในการทำให้ได้มา พัฒนาและธำรงรักษาพนักงานเพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลองค์การ และทำให้องค์การคงขีดความสามารถในการแข่งขัน (Delary & Shaw, 2001) สร้างความเชื่อมโยงทางจิตใจในการทำงานระหว่างพนักงานและองค์การ นอกจากจะส่งผลให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน และมีส่วนช่วยในการธำรงรักษาพนักงานให้ทำงานกับองค์การต่อไป เนื่องจากพนักงานจะรู้สึกว่าการที่เขายังคงสถานภาพในการองค์การต่อไปนั้นเป็นผลดีมากกว่าการลาออกไปร่วมงานกับองค์การอื่นที่จะทำให้เขาเสียประโยชน์จากสิ่งที่เขาได้ลงทุนไปแล้วกับองค์การ (Meyer & Allen, 1990) ในทำนองเดียวกับที่พบว่ามีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรอีกด้วย (Whitner, 2001; Gould-Williams, 2003; Edgar & Geare, 2005; Chew, Girardi & Entrekin, 2005; จันทิมา พรหมเกษ, 2559) และสอดคล้องกับงานของควอน, เบและลอว์เลอร์น (Kwon, Bae & Lawler, 2010: 66-67)

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ที่พบว่าแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผลกระทบทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ข้อค้นพบจากการวิจัยในการศึกษาครั้งนี้สอดคล้องอย่างยิ่งกับงานของเมเยอร์ (Meyer, 1997) และงานวิจัยของมิฮาลิค (Mihalic, 2008 cited in Antoncic & B.Antoncic, 2011) ที่พบว่าองค์การที่มีและปรับใช้แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องต่าง ๆ เช่น การสรรหาคัดเลือกเพื่อให้ได้กำลังคนที่มีคุณค่าด้วยการให้ข้อมูลองค์การที่เป็นความจริงอย่างตรงไปตรงมาประกอบการตัดสินใจของผู้สมัครงาน ซึ่งอาจส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การของผู้สมัครงานที่ได้รับการว่าจ้างให้เป็นพนักงานในลำดับต่อไป (Meyer & Allen, 1997) และการฝึกอบรมและพัฒนาที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การและเป็นไปอย่างมีประสิทธิผลนั้น จะเป็นเงื่อนไขสำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์การสูงขึ้น ด้วยความจำกัดของวรรณกรรมระดับบัณฑิตศึกษาของประเทศไทยในรอบทศวรรษที่ผ่านมาที่ยังไม่ปรากฏงานที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความความจงรักภักดีต่อองค์การอย่างแพร่หลาย โดยผลจากการวิจัยในระยะที่ 1 พบว่า แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางตรงต่อการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .28 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นั้น เป็นผลการศึกษาที่สอดคล้องกับงานของโมราดี และแดชตี (Moradi & Dashti, 2016) ซึ่งได้ทำการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 276 คนที่เป็นวิศวกรกับช่างเทคนิคผู้ปฏิบัติงานใน The National Iranian oil company (NIOC) พบว่าแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผลกระทบทางบวกกับการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา และสอดคล้องกับงานของฮี (He, 2014) ที่ได้ทำการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสถาบันการเงินภาคเอกชนจำนวน 485 คนใน 300 องค์การในประเทศจีน ซึ่งพบว่า แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาในแต่ละองค์ประกอบของตัวแปร และยังมีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรความเกี่ยวพันของพนักงานที่มีต่อองค์การ (Employee engagement) ผ่านตัวแปรการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาอีกด้วย และยังสอดคล้องกับงานของคาซลอสเกียต บูซีนีนและทาลอสคาส์ (Kazlauskaite, Buciuniene & Turauskas, 2011) ที่ทำการศึกษาวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าหน้าที่บริการลูกค้าจำนวน 211 คนในโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางในประเทศลิธัวเนีย พบว่า แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การอีกด้วย ผลจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จึงนับได้ว่าเป็นความรู้ที่ยังประโยชน์อย่างยิ่งกับการนำไปใช้ปรับปรุงพัฒนาแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ โดยเฉพาะการปรับลดเงื่อนไขหรือข้อจำกัดโดยระเบียบ

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ข้อบังคับหรือกฎเกณฑ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลบางประการเพื่อเอื้อให้เป็นการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาแก่พนักงานได้มากขึ้น และเมื่อองค์การได้ทำการปรับปรุงแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์แล้ว เวนสตีนและไรอัน (Weinstein & Ryan, 2010: 224) แนะนำไว้ว่าการปรับปรุงแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้พนักงานรู้สึกได้รับการตอบสนองความต้องการเชิงจิตวิทยา (Psychological needs) จนบังเกิดความพึงพอใจใจนั้น เป็นสิ่งที่องค์การควรให้ความสำคัญและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากจะเอื้อให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ และความจงรักภักดีต่อองค์การในหมู่พนักงานตามมาได้

3) ผลการวิจัยที่พบว่า ความไว้วางใจต่อหัวหน้างานที่ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ และเป็นตัวแปรที่ไม่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความจงรักภักดีต่อองค์การผ่านความพึงพอใจในงาน ไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้แต่อย่างใด และยังพบด้วยว่าเป็นตัวแปรที่ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความ พึงพอใจในงาน แตกต่างจากที่งานวิจัยจำนวนหนึ่งชี้ให้เห็นว่า ความไว้วางใจต่อหัวหน้างานเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงหรือมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน (e.g Yang, 2006; Werbel & Henriques, 2009; Dirks & Ferrin, 2002; Goris et al., 2003; Brashear et al., 2003; Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Werbel & Henrique, 2009; Shockley-Zalabak, Ellis & Winograd, 2009) และยังแตกต่างจากบางงานวิจัยของแมซเลอร์และเรนซ์ (Mazler & Renzl, 2006) ซึ่งสรุปไว้ว่าความไว้วางใจระหว่างกัน (Interpersonal trust) ของพนักงานต่อหัวหน้างานนั้น เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความจงรักภักดีต่อองค์การผ่านความพึงพอใจในงานด้วย ในทำนองเดียวกับงานวิจัยในระดับบัณฑิตศึกษาของไทยเช่นงานของวัชรี วรอนันต์กุล (2559) ซึ่งทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างในองค์การภาคเอกชนแล้วพบว่าความไว้วางใจต่อหัวหน้างานมีผลทางบวกต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ ข้อค้นพบจากการศึกษาในระยะที่ 1 นี้ อาจเป็นผลมาจากการที่คนทำงานเจนเนอเรชั่นวายนั้น เป็นกลุ่มคนที่มีการศึกษาสูงขึ้น มีความเป็นตัวตนหรือปัจเจกบุคคลที่มุ่งเน้นการพึ่งพาตนเองมากกว่ากลุ่มคนทำงานเจนเนอเรชั่นก่อนหน้าอันได้แก่กลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และกลุ่มเจนเนอเรชั่นเบี้บูมเมอร์ (มาลิณี ศรีไมตรี, 2558; ปวรมนต์ ทัศนอนันชัย และกัญญดา ประจุศิลปะ, 2557) ขาดความรู้สึกเชื่อมโยงผูกพันกับองค์การ รักอิสระ (Noble, Haytko & Phillips, 2009; Piktialis et al., 2008; Dwyer, 2009 อ้างถึงใน ศุภรัตน์ ถนอมแก้ว, เกษราภรณ์ สุตตาพงค์ และยุวดี ลีเบ็น, 2559) มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง (เสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร, 2550; Zemke, Raines & Filipczak, 2000) และไม่ค่อยสนใจพึ่งพาหัวหน้างาน (Braekkan, 2012; Petroulas, Brown & Sundi, 2010) รวมทั้งยังปรากฏว่ากลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวายนี้จำนวนไม่น้อย มีค่านิยมใน

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

การทำงานแบบให้ความช่วยเหลือกันน้อยกว่ากลุ่มคนช่วงวัยก่อนหน้าอย่างมาก (ธรรมรัตน์ อยู่พรต, 2556) โดยเฉพาะการขาดความรู้สึกไว้วางใจต่อหัวหน้างาน (Braekkan & Tunheim, 2013) อันนับเป็นประเด็นความท้าทาย ที่องค์การควรหันมาให้ดำเนินมาตรการธำรงรักษาพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายอย่างเข้มข้น (Richardson, 2013) เพื่อทำให้องค์การสามารถคงขีดความสามารถในการแข่งขันไว้ได้ (Delary & Shaw, 2001) ข้อค้นพบประการนี้ ประกอบกับผลจากการทบทวนวรรณกรรมของผู้วิจัยที่ยังพบว่าการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจต่อหัวหน้างานกับความจงรักภักดีต่อองค์การนั้นยังไม่ได้มีงานวิจัยกันอย่างแพร่หลายมากนักทั้งในประเทศและต่างประเทศ (Mazler & Renzl, 2006) นับได้ว่าเป็นอีกหนึ่งประเด็นที่ผู้วิจัยเสนอได้ทำการวิจัยในอนาคตเพื่อทดสอบความสัมพันธ์หรืออิทธิพลของตัวแปรความไว้วางใจต่อหัวหน้างานกับความจงรักภักดีต่อองค์การกับกลุ่มตัวอย่างกลุ่มอื่น เช่น กลุ่มพนักงานตำแหน่งทางด้านบริการลูกค้า เพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้ด้านนี้ในภายหน้า

4) ผลจากการวิจัยในระยะที่ 1 ที่พบว่าการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การนั้น สอดคล้องกับงานของฟูลฟอร์ดและเอนซ์ (Fulford & Enz, 1995) และงานของออสบอร์น (Osborne, 2002) ซึ่งพบว่า การเสริมพลังเชิงจิตวิทยามีอิทธิพลทางบวกต่อความจงรักภักดีต่อองค์การของกลุ่มตัวอย่าง การที่องค์การให้ความสำคัญกับการฝึกนอบรมเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจแก่พนักงาน ควบคู่กับการเสริมความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ในการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาให้แก่บุคลากรระดับบังคับบัญชาในองค์การ นอกจากจะยังผลให้พนักงานมีเจตคติที่ดีกับการทำงานแล้ว ยังเอื้อให้พนักงานมีความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์การในทางหนึ่งด้วยเช่นที่ออสบอร์นได้นำเสนอไว้ (Osborne, 2002: 63) เพียงแต่องค์การพึงระมัดระวังว่าการเสริมพลังเชิงจิตวิทยานั้น มิได้หมายถึงการที่จะมอบหมายงานที่ท้าทายให้พนักงานลงมือทำโดยไม่ได้ให้ความสนใจหรือคำนึงถึงความเหมาะสมของภาระงาน (Workload) ที่พนักงานต้องปฏิบัติแต่อย่างใด (Fulford & Enz, 1995: 54)

5) ผลจากการวิจัยยังพบด้วยว่า การเสริมพลังเชิงจิตวิทยามีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาจำนวนมากที่ชี้ให้เห็นว่าการเสริมพลังเชิงจิตวิทยานั้นเป็นตัวแปร ทางจิตที่สำคัญอย่างมากในการกระตุ้นให้พนักงานเกิดประสิทธิภาพในการทำงานและมีเจตคติทางบวกต่อการทำงาน และเกิดความพึงพอใจในงาน (e.g. Laschinger, Finegan, Wilk, 2009; Dickson & Lorenz, 2009; Wang & Lee, 2009; Laschinger, Finegan, Shamian & Wilk, 2001; Heslin, 1999; Liden, Wayne & Sparrow, 2000; Siegall & Gardner, 2000; Laschinger et al., 2001; Seibert, Silver & Randolph, 2004; Carless, 2004; Aryee & Chen,

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

2006; Spreitzer, 2007; Bordin, Bartram & Casimir, 2007; Gregory, Albritton & Osmonbekov, 2010; นัยนา มากแก้วกุล, 2553; วันชัย ธรรมสัจการ, 2545) มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น สนับสนุนเป้าหมายขององค์การ และมุ่งเน้นการทำหน้าที่รับผิดชอบของตนเองให้สำเร็จตามเป้าหมายเป็นการตอบแทนองค์การ (Kraimer, Seibert & Liden, 1999; Aji et al., 2017) การที่องค์การสามารถให้การเสริมพลังเชิงจิตวิทยาแก่พนักงานได้โดยการสนับสนุนให้พนักงานได้มีโอกาสเพิ่มพูนทักษะและมีความก้าวหน้าในอาชีพ ได้เรียนรู้จักปฏิบัติตนและปรับตนให้เป็นที่ยอมรับจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ย่อมจะส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานและความจงรักภักดีต่อองค์การตามมา อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษายังพบว่าการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความจงรักภักดีต่อองค์การผ่านความพึงพอใจในงานสนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับงานของเกรกอรี่, ออลบริทตันและออสมอนเบรคอฟ (Gregory, Albritton & Osmonbekov, 2010) และใกล้เคียงกับข้อค้นพบของคาเจะพัวร์และคณะ (Khajehpour et al., 2016) ซึ่งพบว่าการเสริมพลังเชิงจิตวิทยามีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเกี่ยวพันต่อองค์การโดยผ่านความพึงพอใจในงานอีกด้วย

6) ความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ สอดคล้องกับผลการศึกษาจำนวนมากที่พบว่าความพึงพอใจในงาน ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ โดยพนักงานที่มีความพึงพอใจในงานในระดับสูงก็จะมีแนวโน้มจงรักภักดี ต่อองค์การในระดับสูงตามไปด้วย (Matzler & Renzl, 2006; Turkyilmaz et al., 2011; Abdullah et al., 2009)

อภิปรายผลการวิจัยระยะที่ 2

การวิจัยระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงทดลอง เพื่อทดสอบประสิทธิผลของโปรแกรมบูรณาการ จิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายในรัฐวิสาหกิจไทย ตัวแปรอิสระได้แก่การได้รับโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ และการไม่ได้รับโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายในรัฐวิสาหกิจไทย ซึ่งตัวแปรอิสระนี้จะส่งผลต่อตัวแปรตามได้แก่ความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายในรัฐวิสาหกิจไทย วิเคราะห์ผลการวิจัยด้วยการทดสอบค่าเฉลี่ยระหว่างคะแนนความจงรักภักดีต่อองค์การระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยใช้คะแนนความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายในรัฐวิสาหกิจไทยจากการประเมินก่อนเข้าร่วมโปรแกรมเป็นตัวแปรร่วม (Covariate) ทำการ

SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36
1278034072

วิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมแบบหลายตัวแปร (MANCOVA) และวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปรแบบสองทาง (Two-way MANOVA) เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ โดยเมื่อพบว่าคะแนนเฉลี่ยความจงรักภักดีต่อองค์การของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงนำไปสู่การเปรียบเทียบรายคู่ (Pairwise comparison) ตามวิธีของ Bonferroni ต่อไป

โปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการพัฒนาโดยใช้กิจกรรมทั้งสิ้น 6 กิจกรรม ภายในระยะเวลา 12 ชั่วโมง โดยที่ผู้วิจัยเลือกใช้แนวทางการพัฒนาตามทฤษฎีและหลักการการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ของของโนลส์ (Knowles, 1978 อ้างถึงใน สุวัฒน์ วัฒนวงศ์, 2547; 2551; Knowles et al., 1998 cited in Swanson & Holton, 2001) เฮนเบิร์ก (Haneberg, 2007) อาร์มสตรองและมิทเชลล์ (Armstrong & Mitchell, 2012) และจงกลนี ชุติมาเทวินทร์ (2542) ประกอบแนวคิดการฝึกอบรม (Training) ของโน (Noe, 2012) อาร์มสตรอง (Armstrong, 2001) และโรเจอร์ส (Rogers, 2007) ชูชัย สมิทธิไกร (2554) พร้อมกับได้ปรับเอาแนวทางการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจากแนวคิดของยูลค์ (Yulk, 2010) ประกอบแนวคิดของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) และแนวทางการสร้างการเรียนรู้การเสริมพลังตนเองบิชอพและคณะ (Bishop et al., 1988) สำหรับเป็นแนวทางการจัดการเรียนรู้ตามโปรแกรมในงานวิจัย อันประกอบด้วยการวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่ชัดเจน การกำหนดเนื้อหาการฝึกอบรมที่มีความชัดเจน และมีความสำคัญ มีการเรียงลำดับความรู้ที่เหมาะสม จัดเรียงเนื้อหาที่สอดคล้องกัน มีการแสดงแผนภาพที่ง่ายต่อการจดจำและสอดคล้องกับชีวิตจริง มีการผสมผสานวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมทั้งที่เป็นเทคนิคการบรรยาย การใช้สื่อเสียงและภาพอันได้แก่สื่อวีดีโอและการใช้สไลด์ประกอบการฝึกอบรม การแสดงบทบาทสมมติ การระดมสมอง กิจกรรมศิลปะกิจกรรมละลายพฤติกรรม และเปิดโอกาสให้มีการฝึกทักษะเช่นทักษะการสื่อสารทางบวกผ่านการปฏิบัติ การทบทวนและไตร่ตรองข้อมูลจากความทรงจำและการประยุกต์หลักการไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง โดยผู้วิจัยได้ให้ข้อมูลย้อนกลับ และพูดคุยเพื่อเพิ่มความมั่นใจในตนเองให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม และมีการติดตามผลหลังจากโปรแกรมดำเนินการเสร็จสิ้น ส่วนการดำเนินกิจกรรมตามโปรแกรมนั้นผู้วิจัยได้ปรับใช้แนวคิดกิจกรรมกลุ่ม (Group activity) ของทิศนา แขมมณี (2545; 2551) โดยกำหนดกระบวนการดำเนินกิจกรรมกลุ่มประกอบด้วยขั้นนำ ขั้นกิจกรรม ขั้นอภิปราย และขั้นสรุปและประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้กับการปฏิบัติงานจริงนั้น ผลจากการวิเคราะห์ความพึงพอใจในการจัดกิจกรรมตามโปรแกรมเฉลี่ยจากการประเมินจำแนกตามรายกิจกรรม มีค่าเท่ากับ 4.3 คะแนน ซึ่งถือว่าในภาพรวมแล้วถือว่ามีความพึงพอใจในระดับดีมาก

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

และพบด้วยว่าทุกกิจกรรมมีผลการประเมินความพึงพอใจอยู่ในระดับที่สูงกว่า 4 คะแนน โดยพบว่ากิจกรรมที่มีความพึงพอใจสูงสุดคือกิจกรรมการพัฒนาตามตัวแปรที่ผู้เข้าร่วมโปรแกรมมีความพึงพอใจสูงสุดคือกิจกรรมที่ 3 เสริมความ พึงพอใจในงานด้วย CHASE ซึ่งเป็นกิจกรรมการเสริมสร้างความพึงพอใจภายในงาน (Intrinsic job satisfaction) ได้คะแนนเฉลี่ย 4.4 รองลงมาคือกิจกรรมที่ 2 เสริมความรักองค์การ ที่นำมาใช้สำหรับเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การซึ่งดำเนินกิจกรรมย่อยได้แก่กิจกรรมองค์การแห่งความภาคภูมิใจ (My proudly home) กิจกรรมทุ่มเทเพื่อผลงานเป็นเลิศ (Passion to excellence) และกิจกรรมหน้าที่ต่อองค์การ (Your duty of care) รวม 3 กิจกรรม ได้คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.2 คะแนนเท่ากัน

ผู้วิจัยขออภิปรายผลการวิจัยระยะที่ 2 ดังนี้

1) ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของความจงรักภักดีต่อองค์การในแต่ละองค์ประกอบของกลุ่มการทดลองพบว่า ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้นทั้งในระยะหลังการทดลอง และในระยะติดตามผล 1 เดือนหลังจากการทดลองเสร็จสิ้น โดยพบว่าค่าเฉลี่ยของความจงรักภักดีต่อองค์การในแต่ละด้านของกลุ่มทดลองสูงกว่าค่าเฉลี่ยของความจงรักภักดีต่อองค์การในแต่ละด้านของกลุ่มควบคุม อันแสดงให้เห็นในเบื้องต้นได้ว่าโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การในการวิจัยระยะที่ 2 นี้ มีผลทำให้ค่าเฉลี่ยของความจงรักภักดีต่อองค์การของกลุ่มทดลองสูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มควบคุม

2) ในระยะหลังการทดลองหรือภายหลังสิ้นสุดการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การที่พบว่า วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรม มีความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการยอมรับองค์การและความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการสนับสนุนองค์การ สูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าขนาดอิทธิพล (Effect size) เท่ากับ 2.38 และ 2.32 ตามลำดับนั้น สอดคล้องกับงานวิจัยเชิงทดลองเพื่อเสริมสร้างความเกี่ยวพันต่อองค์การของกลุ่มตัวอย่างด้วยกิจกรรมแทรกแซงเพื่อเสริมสร้างความเกี่ยวพันในการทำงาน (Work engagement intervention) ของคาร์เตอร์ และคณะ (Carter et al., 2008) ซึ่งได้เลือกใช้กิจกรรมแทรกแซงบนฐานการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self efficacy-based intervention) เพื่อเพิ่มความรู้สึกเกี่ยวพันต่อองค์การและเพิ่มผลการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานธนาคารพาณิชย์จากเมืองใหญ่ในมลรัฐออสเตรเลียตะวันออกที่เป็นพนักงานระดับผู้จัดการ หัวหน้างาน และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ การวิจัยนี้ใช้กิจกรรมฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการจำนวน 15 ชั่วโมง โดยหลังจากที่ได้จัดกิจกรรมไปเป็นเวลาหนึ่งเดือนพบว่า กลุ่มทดลองมีคะแนนความเชื่อมั่นในตนเองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ สูงกว่าเมื่อ

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ทำการวัดหลังจากเสร็จสิ้นการทดลองทันที ผลจากการวิจัยในระยะที่ 2 นี้ ยังสอดคล้องกับงานของ สุภัสสรา ภูเมฆ และยุวดี ทรัพย์ประเสริฐ (2555) ที่ได้ทำการวิจัยเชิงทดลองถึง ผลของการจัดการเรียนการสอนโดยใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ในการสอนวิชาการพยาบาลมารดาทารกและการผดุงครรภ์ 2 สำหรับนักศึกษาพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จักรีรัช ด้วยการทดลองจัดการเรียนการสอนจำนวน 45 ชั่วโมง และพบว่านักศึกษาพยาบาลศาสตรบัณฑิตชั้นปีที่ 5 มีคะแนนเฉลี่ยความรู้สึกภาคภูมิใจตนเองในระยะหลังการทดลองสูงกว่าก่อนการเรียนการสอน และสอดคล้องกับข้อค้นพบจากงานของจิราภรณ์ ชมบุญ (2555) ที่ทำการศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมทางพฤติกรรมศาสตร์เพื่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริโภคอาการอย่างถูกสุขลักษณะและพฤติกรรมการออกกำลังกายที่เหมาะสมของเด็กที่เป็นโลกอ้วนโรงพยาบาลหัวเฉียว กรุงเทพมหานคร จำนวน 26 คน แบ่งกลุ่มกลุ่มทดลองจำนวน 14 คนและกลุ่มควบคุมอีกจำนวน 12 คน พบว่า ภายหลังการทดลอง กลุ่มทดลองมีความรู้เกี่ยวกับโรคอ้วน มีเจตคติต่อพฤติกรรมการบริโภคอาหารอย่างถูกสุขลักษณะและมีเจตคติต่อพฤติกรรมการออกกำลังกายสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานของ ณัฐวุฒิ แก้วสุทธา (2558) ที่ได้ทำการศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการดูแลอนามัยช่องปากและสภาวะอนามัยช่องปากของวัยรุ่นตอนต้น กับนักเรียนกลุ่มทดลองจำนวน 46 คน ที่ได้เข้าร่วมโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการดูแลอนามัยช่องปากเป็นเวลา 7 สัปดาห์ ระยะเวลารวมประมาณ 12 ชั่วโมงหรือ 720 นาที ส่วนกลุ่มควบคุมมีจำนวน 48 คนจะได้รับเพียงโปรแกรมสุขศึกษาทั่วไป และเก็บข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างภายหลังสิ้นสุดโปรแกรมแล้ว ซึ่งพบว่าภายหลังจากสิ้นสุดโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการดูแลอนามัยช่องปากนักเรียนที่เป็นกลุ่มทดลอง มีการทำความสะอาดช่องปาก บริโภคอาหารเพื่ออนามัยช่องปากและมีสภาวะอนามัยช่องปากดีกว่านักเรียนที่ไม่ได้รับโปรแกรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และยังสอดคล้องกับงานของสมสุข นิธิอุทัย (2560) ที่ทำการศึกษาประสิทธิผลของการใช้โปรแกรมจัดการความเครียดในภาวะวิกฤตของผู้สูงอายุในสถานสงเคราะห์คนชราตาม BMW Model แล้วพบว่าภายหลังจากที่ผู้สูงอายุที่มีความเครียดในภาวะวิกฤตชีวิตที่ได้รับการฝึกรูปแบบการจัดการความเครียดในภาวะวิกฤตชีวิตในการวิจัย มีความเครียดในภาวะวิกฤตชีวิตลดลงเมื่อเทียบกับก่อนเข้ารับการฝึกรูปแบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การที่ค่าเฉลี่ยคะแนนความจงรักภักดีต่อองค์การของกลุ่มทดลองสูงขึ้นกว่าระยะก่อนการทดลองเพียงสองด้านนั้น อาจเป็นผลมาจากการที่เพิ่งสิ้นสุดการฝึกอบรมตามโปรแกรม กลุ่มทดลองยังไม่ได้นำเอาทักษะที่ได้เรียนรู้ตามโปรแกรมซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะของการเป็นพนักงานที่มีความจงรักภักดีต่อองค์การ แนว

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ทางการเสริมสร้างความพึงพอใจในงานให้แก่ตนเอง และแนวทางการเสริมพลังใจในงานให้แก่ตนเองไปปรับใช้ในการทำงานและมีประสบการณ์กับพฤติกรรมใหม่ ขณะที่ในระยะหลังจากสิ้นสุดการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การเป็นเวลาหนึ่งเดือน หรือในระยะติดตามผล 1 เดือนนั้นพบว่ากลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยความจงรักภักดีต่อองค์การทั้ง 5 องค์ประกอบได้แก่ ความจงรักภักดีต่อองค์การด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ ความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการยอมรับองค์การ ความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการรักษาประโยชน์องค์การ ความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการสนับสนุนองค์การ และความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการมีส่วนร่วมในงาน สูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าขนาดอิทธิพล (Effect size) เท่ากับ 2.74, 5.23, 8.11, 4.17 และ 3.01 ตามลำดับนั้น สอดคล้องกับงานของเบรโซ และคณะ (Breso´ et al., 2011) ที่ได้ใช้กิจกรรมการแทรกแซงบนฐานการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy-based intervention) เพื่อลดความเบื่อหน่ายในการเรียน เพิ่มความเชื่อมั่นในการรับรู้ความสามารถของตนเอง และเพิ่มความรู้สึกเกี่ยวพัน (Engagement) ต่อมหาวิทยาลัยของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักศึกษามหาวิทยาลัยจำนวน 66 คนที่พบว่าในระยะหลังจากการได้ทำการพัฒนากลุ่มทดลองตามกิจกรรมแทรกแซงเป็นแล้วเป็นระยะเวลา 6 เดือน กลุ่มทดลองมีระดับความเบื่อหน่ายในการเรียนน้อยกว่ากลุ่มควบคุมที่ไม่ได้เข้ารับการพัฒนาตามกิจกรรม และมีความรู้สึกเกี่ยวกันต่อองค์การและมีผลการเรียนดีกว่ากลุ่มควบคุมอีกด้วย และสอดคล้องกับข้อค้นพบจากงานวิจัยของจินดา น้าเจริญ (2556) ที่ใช้ทำการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเผชิญอุปสรรคในการปฏิบัติการสอนแบบ LOVE กับนักศึกษาสาขาวิชาการศึกษาปฐมวัยมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี จำนวน 39 คน ซึ่งผลการวิจัยพบว่านักศึกษาที่เป็นกลุ่มทดลองเป็นผู้ที่มีความสามารถในการเผชิญอุปสรรคในการปฏิบัติการสอนก่อนเข้าร่วมการทดลอง หลังเข้าร่วมและการทดลองและในระยะติดตามผลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายคู่พบว่าหลังเข้าร่วมการทดลองและระยะติดตามผลสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คะแนนของความจงรักภักดีต่อองค์การของกลุ่มทดลองที่เพิ่มขึ้นในระยะหลังการทดลองในการวิจัยระยะที่ 2 นี้ น่าเชื่อได้ว่าเป็นผลมาจากการที่วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายซึ่งเป็นผู้เข้าร่วมโปรแกรมได้มีโอกาสนำเอาสิ่งที่ได้เรียนรู้ทั้งในเรื่องคุณลักษณะที่สะท้อนถึงความจงรักภักดีต่อองค์การ แนวทางการเสริมสร้างความพึงพอใจในงานให้แก่ตนเอง และแนวทางการเสริมพลังใจในงานให้แก่ตนเองไปปรับใช้กับการปฏิบัติงานประจำวันของตนเป็นระยะเวลาหนึ่งจนเกิดความคุ้นเคยในการปฏิบัติหรือการแสดงพฤติกรรมออกมา จากข้อค้นพบประการนี้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าในการที่จะ

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

พัฒนาพนักงานเพื่อให้มีคุณลักษณะที่ต้องประสงค์ตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การอย่างได้ผลนั้น องค์การต้องพิจารณาให้ความสำคัญกับการพัฒนาในสามส่วนคือ (1) การเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การตามองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อองค์การ ควบคู่กับการพัฒนาพัฒนาผู้เข้าร่วมโปรแกรมตามตัวแปรทางจิตอันประกอบด้วย (2) การเสริมสร้างให้มีความรู้สึกพึงพอใจในงานที่เป็นความพึงพอใจภายใน (Intrinsic job satisfaction) และ (3) การเสริมพลังใจในการทำงานหรือการเสริมเชิงจิตวิทยา (Psychological empowerment) ด้วยตัวพนักงานที่เป็นผู้เข้าร่วมโปรแกรมเอง

3) จากที่ได้ทำการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการได้รับ/ไม่ได้รับโปรแกรมดังกล่าวกับระดับความพึงพอใจในงานที่มีต่อความจงรักภักดีต่อองค์การแล้วพบว่า ในระยะหลังการทดลองมีปฏิสัมพันธ์แบบสองทางระหว่างกลุ่มการทดลองและความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Wilk's lambda = .703, F = 3.039, p = .022) แต่เมื่อทำการวิเคราะห์ Univariate แยกรายตัวแปรแล้วปรากฏว่ากลุ่มทดลองที่มีระดับความพึงพอใจในงานต่ำและได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การมีค่าคะแนนเฉลี่ยความจงรักภักดีต่อองค์การด้านรู้สึกยอมรับองค์การสูงขึ้นกว่าเดิมเพียงด้านเดียวเท่านั้น ผลประการนี้ อาจมาจากเหตุที่โปรแกรมดังกล่าวนี้มีระยะเวลาในการพัฒนาเพียง 12 ชั่วโมง และได้ดำเนินกิจกรรมเสริมสร้างความพึงพอใจในงานด้วยตัวเองเพียง 180 นาทีหรือ 3 ชั่วโมงเท่านั้น ประกอบกับการที่กลุ่มทดลองอาจจะไม่เคยได้รับการฝึกอบรมอบรมในลักษณะเช่นนี้มาก่อน จึงส่งผลให้กลุ่มทดลองที่มีระดับความพึงพอใจในงานต่ำที่เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมมีระดับความจงรักภักดีต่อองค์การด้านรู้สึกยอมรับองค์การรู้สึกสูงขึ้นเฉพาะในชั่วระยะเวลาที่วัดเมื่อจบโปรแกรมนี้ทันทีเท่านั้น ไม่มีผลทำให้กลุ่มทดลองที่มีระดับความพึงพอใจในงานต่ำ มีระดับความจงรักภักดีต่อองค์การเพิ่มสูงขึ้นทุกด้านและมีความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์การได้ในระยะเวลาที่ยาวนานขึ้นกว่าระยะเวลาหลัง ในขณะที่วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายมีความพึงพอใจในงานระดับสูงอยู่แล้ว แม้จะเข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การก็ตาม ก็ไม่ปรากฏความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนความจงรักภักดีต่อองค์การไปจากกลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแต่อย่างใด อันสะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนว่า การที่องค์การจะเสริมสร้างคุณลักษณะความจงรักภักดีต่อองค์การให้เกิดขึ้นกับพนักงานนั้น ควรดำเนินการคัดเลือกบุคลากรที่มีผลการประเมินหรือผลการสำรวจความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction survey) ในระดับต่ำเข้าร่วมโปรแกรมเป็นหลัก เนื่องจากจะส่งผลให้พนักงานที่มีระดับความพึงพอใจในงานต่ำนี้ มีระดับความจงรักภักดีต่อ

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

องค์การสูงขึ้น ไม่ควรคัดเลือกพนักงานที่มีระดับความพึงพอใจในงานสูงเข้ารับการพัฒนาในโปรแกรม ทั้งนี้เนื่องจากการพัฒนาตามโปรแกรมจะไม่ช่วยเสริมให้พนักงานกลุ่มนี้มีระดับความจงรักภักดีต่อองค์การสูงขึ้นอย่างอย่างใดนั่นเอง

4) ในระยะติดตามผล 1 เดือนภายหลังจากสิ้นสุดการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการ จิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การไปแล้ว ปรากฏผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลว่า ไม่มีปฏิสัมพันธ์แบบสองทางระหว่างกลุ่มการทดลองและความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Wilk's lambda = .789, F = 1.926, p = .114) หรือกล่าวได้ว่า วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคม เจนเนอเรชั่นวายที่มีระดับความพึงพอใจในงานที่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะได้รับหรือไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมหรือไม่ก็ตาม ก็จะมีความจงรักภักดีต่อองค์การไม่แตกต่างกันนั่นเอง ผลการศึกษาเช่นนี้ เป็นไปในทำนองเดียวกับงานของสุรพงษ์ ชูเดช (2542) ซึ่งได้ทำการวิจัยเชิงทดลองเพื่อวิเคราะห์ผลของ การฝึกอบรมตามแนวทางไตรสิกขาที่มีต่อการพัฒนาวินัยในตนเองของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 และพบว่านักเรียนที่ได้รับการฝึกอบรมวินัยในตนเองตามแนวทางไตรสิกขา (กลุ่มทดลอง) มีวินัยในตนเองในทุกด้าน ประกอบด้วย ด้านความรับผิดชอบ ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง ด้านความซื่อสัตย์และด้านความอดทนสูงกว่านักเรียนที่ได้การฝึกอบรมตามวิธีปกติ (กลุ่มควบคุม) เมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ในระยะหลังจากฝึกอบรมเสร็จสิ้นไปแล้วหนึ่งเดือนพบว่า นักเรียนที่ได้รับการฝึกอบรมวินัยในตนเองตามแนวทางไตรสิกขา มีวินัยในตนเองเฉพาะในด้านความรับผิดชอบเท่านั้น ที่พัฒนาขึ้น ขณะที่คะแนนวินัยในตนเองด้านความเชื่อมั่นในตนเอง ด้านความซื่อสัตย์และด้านความอดทนไม่ได้พัฒนาขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่อย่างใด โดยการที่คะแนนวินัยในตนเองของนักเรียนที่เข้ารับการฝึกอบรมไม่ได้เพิ่มขึ้นนั้นผู้วิจัยคาดว่าเป็นผลมาจากนักเรียนไม่สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่จากการที่จัดกิจกรรมการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมการเรียนการสอนเสริม ประกอบกับครูประจำของโรงเรียนก็มีงานประจำอื่นที่ต้องทำ จึงไม่สามารถทุ่มเทในการฝึกอบรมตามแนวทางไตรสิกขานี้ได้อย่างเต็มกำลัง ข้อค้นพบจากการวิจัยระยะที่ 2 ของการศึกษาครั้งนี้คาดว่าจะเป็นผลมาจากเหตุสองประการกล่าวคือ ประการแรก พนักงานส่วนใหญ่แล้วจะรับรู้และมีความคุ้นเคยกับความรู้สึกพึงพอใจหรือไม่รู้สึกพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Mitchell & Larson, 1987; Hedge & Borman, 2012; Saif & Saleh, 2013) เช่น สถานที่ทำงาน เงินเดือน ค่าจ้างและสิทธิประโยชน์ที่ได้รับจากการจ้างงาน ความเพียงพอของอุปกรณ์ หรือการบริหารงานของหัวหน้างานต้นสังกัด เป็นต้น จนคุ้นชินว่าเป็นบทบาทหน้าที่หลักขององค์การที่จะต้องจัดสรรและบริหารจัดการให้พนักงานบังเกิดความพึงพอใจในงานสูงสุดเป็น

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ประการหลัก ประกอบกับในประการที่สอง อาจด้วยเหตุที่องค์การอาจไม่ได้ดำเนินการฝึกอบรม เสริมทักษะหรือปรับมุมมองเพื่อให้พนักงานให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างความพึงพอใจในงาน ให้แก่ตนเองด้วยการเน้นให้พนักงานเรียนรู้ที่เสริมสร้างความพึงพอใจภายในงาน (Intrinsic job satisfaction) ให้แก่ตนเองอย่างจริงจัง ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลประการนี้ ชี้ให้เห็นประเด็นที่น่าสนใจในประการหนึ่งว่าการส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้สึกพึงพอใจในงาน ทั้งที่เป็นความพึงพอใจภายในงาน และความพึงพอใจภายนอกงานในระดับสูง จะมีส่วนช่วยให้การพัฒนาพนักงาน ตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การมีประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับข้อคิดของริชาร์ดสัน (Richardson, 2014: 246) ประกอบกับงานวิจัยจำนวนมากที่พบว่าความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลหรือความสัมพันธ์ทางบวกกับความจงรักภักดีต่อองค์การ (e.g. Homburg & Stock, 2002; Mazler & Renzl, 2006; Jun, Cai & Shin, 2006; Abdullah et al., 2009; Turkyilmaz et al., 2011; Khuong & Tien, 2013; Rajput; Singhal & Tiwari, 2016; Prabhakar, 2016) และดังที่ปรากฏในงานวิจัยอีกจำนวนหนึ่งที่พบว่าพนักงานซึ่งมีความพึงพอใจในงานในระดับสูงมีแนวโน้มที่จะทำงานอย่างมีผลิตภาพสูง และมีความจงรักภักดีต่อองค์การในระดับสูง (Macey & Schnider, 2008; Eskildsen & Dahlgaard, 2000; Dimitriades, 2007) การสร้างเสริมความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้นกับคนทำงานเจนเนอเรชั่นวายโดยเฉพาะการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานและคุณค่าขององค์การที่ท้าทายขีดความสามารถและศักยภาพของพนักงาน ด้วยการฝึกอบรมพัฒนาที่เพียงพอและเป็นการฝึกอบรมที่สนองตอบต่องานที่พนักงานรับผิดชอบหรืองานท้าทายใหม่ ๆ ที่ได้มอบหมายให้พนักงานรับผิดชอบ ประกอบกับการให้รางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินที่เหมาะสม รวมทั้งการมอบอำนาจให้มีอิสระในการคิดและตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นต้นนั้น จึงนับได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญที่องค์การควรต้องดำเนินการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง (Hedgeketts & Luthans, 1994; Antoncic & Hisrich, 2004; Abdulla et al., 2009; Antoncic & Antoncic, 2011; Ding et al., 2012) นอกเหนือไปจากนี้ พึงที่องค์การจะให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจต่อหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาทุกระดับให้มีความรู้ความเข้าใจ และมีทักษะที่เพียงพอกับการดำเนินบทบาทสำคัญในการธำรงรักษาพนักงาน (Employee retention) และเพิ่มพูนความจงรักภักดีต่อองค์การที่พิจารณาในมิติของความตั้งใจเปลี่ยนงานหรือความตั้งใจลาออกจากองค์การของพนักงาน (Pepe, 2010; Springer, 2011) หากองค์การไม่ได้เสริมสร้างความพึงพอใจในงานในหมู่พนักงาน ก็ย่อมเป็นการยากที่จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์การได้

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

(Heskett & Schlesinger, 1994; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005; Cennamo & Gardner, 2008; Colby & Ortman, 2015; Chen et al., 2016)

ข้อจำกัดของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีข้อจำกัดที่ขอนำเสนอไว้ในหลายประการดังนี้

ข้อจำกัดของการวิจัยระยะที่ 1

1) ผลการศึกษาจากการวิจัยครั้งนี้ สามารถนำมาใช้อธิบายได้เฉพาะกลุ่มตัวอย่างที่เป็นวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในองค์การที่เป็นรัฐวิสาหกิจไทยที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเท่านั้น ไม่อาจนำไปใช้อ้างอิงไปข้อสรุปทั่วไปกับกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณลักษณะอื่น เช่น เป็นคนทำงานช่วงวัยอื่นที่แตกต่างออกไปได้

2) ข้อคำถามที่นำมาใช้ในแบบวัดความจงรักภักดีต่อองค์การในบางองค์ประกอบได้แก่ องค์ประกอบด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ และองค์ประกอบด้านการยอมรับองค์การ เป็นองค์ประกอบที่มีข้อคำถามในแบบวัดเพียงองค์ประกอบ 2 ข้อคำถาม เช่นเดียวแบบวัดแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ก็มีข้อคำถามในองค์ประกอบด้านความมั่นคงในการจ้างงาน และองค์ประกอบด้านการสรรหาและว่าจ้างบุคลากร เพียงองค์ประกอบละ 2 ข้อคำถามเท่านั้น ดังที่ปรากฏในภาคผนวก ข อย่างไรก็ตาม ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) ของตัวแปรดังกล่าวพบว่า แบบวัดความจงรักภักดีต่อองค์การที่ผ่านเกณฑ์คัดเลือกนั้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่า χ^2 = 43.89, χ^2/df = .623, GFI = 0.54, AGFI = .91, CFI = 1.00, SRMR = .045 และ RMSEA = .000 และมีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นชนิดความสอดคล้องภายในแบบแอลฟ่า = .89 ขณะที่แบบวัดแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ผ่านเกณฑ์คัดเลือกก็มีความกลมกลืนกับข้อมูล เชิงประจักษ์เช่นเดียวกัน โดยมีค่า χ^2 = 49.24, χ^2/df = .648, GFI = .95, AGFI = .91, CFI = 1.00, SRMR = .041 และ RMSEA = .000 และมีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นชนิดความสอดคล้องภายในแบบแอลฟ่า = .93 ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตระหนักถึงข้อจำกัดประการนี้ไว้แล้ว

3) เนื่องจากในการวิจัยวิจัยระยะที่ 1 นั้น กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ตอบแบบของวัดต่างก็เป็นสมาชิกที่ยังคงสภาพการเป็นพนักงานในองค์การเดียวกัน และในการวิจัยระยะที่ 2 ก็อาจมีกลุ่มตัวอย่างบางคนที่เป็นผู้ตอบแบบวัดที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 1 เป็นกลุ่มตัวอย่างผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การด้วย ซึ่งอาจส่งผลให้มีโอกาสที่จะเกิดปัญหา Auto-correlation หรือปัญหาที่ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ภายในตัวเองและในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยก็มิได้ทำการตรวจสอบและรายงานผลการทดสอบค่า Dubrin-Watson d Statistic อันเป็นสถิติที่ใช้ทดสอบภาวะ Auto-correlation ไว้ในการวิจัยแต่อย่างใด โดยคงทำการตรวจสอบเฉพาะกรณีภาวะ Multi-collinearity ของตัวแปรอิสระเท่านั้น และผู้วิจัยได้ตระหนักถึงสภาพการณ์เช่นนี้ไว้แล้ว

ข้อจำกัดของการวิจัยระยะที่ 2

1) ผู้วิจัยตระหนักว่าการที่ได้นำเอาตัวแปรความพึงพอใจในงานมาใช้เป็นตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วมเพื่อทดสอบทางสถิติกับตัวแปรอิสระ (การได้รับหรือไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ) และตัวแปรตาม (ความจงรักภักดีต่อองค์การ) ในการวิจัยระยะที่ 2 โดยที่ผู้วิจัยเองก็ได้ทำการพัฒนากลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การด้วยกิจกรรมเสริมสร้างความพึงพอใจในงานด้วย CHASE นั้นเนื่องจากปรากฏผลจากการวิจัยในระยะที่ 1 ที่พบว่าความพึงพอใจในงาน เป็นตัวแปรปัจจัยระดับบุคคลตามกระบวนทัศน์เมโสที่มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลต่อตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การในระดับมากที่สุด แต่การพัฒนาตามตัวแปรนี้กับกลุ่มตัวอย่างก็อาจส่งผลให้เกิดปัญหาในเรื่องการปนเปื้อนและมีปัญหาความเที่ยงตรงภายใน (Internal validity) ประกอบกับโดยธรรมชาติของการวิจัยเชิงทดลองกับ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นมนุษย์และเป็นการวิจัยทางจิตวิทยานั้น ย่อมเป็นการยากที่นักวิจัยจะทำการควบคุม ตัวแปรแทรกซ้อนทุกตัวไม่ให้ส่งผลต่อปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามได้ยาก และเป็นไปไม่ได้เลยที่ตัวแปรทั้งหมดจะถูกกำหนดไว้เป็นตัวแปรควบคุม (นวลฉลี ประเสริฐสุข, 2556: 67) ตัวอย่างเช่น เมื่อทำการพัฒนากลุ่มตัวอย่างด้วยโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การนั้น ย่อมเป็นไปได้ที่กลุ่มตัวอย่างบางคนซึ่งไม่รู้สึกพึงพอใจในงาน จะไม่ได้รับหรือได้รับผลจากการพัฒนาตามโปรแกรมเพียงจำนวนน้อย เป็นต้น ซึ่งผู้วิจัยได้ตระหนักถึงสภาพการณ์เช่นนี้ ไว้แล้ว

2) จากการที่ผู้วิจัยไม่อาจใช้ระยะเวลาการพัฒนาตามโปรแกรมกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมผู้เป็นกำลังหลักขององค์การได้มากเท่าที่ควร โดยในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แนวทางการบูรณาการเนื้อหาของการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาคุณลักษณะอันเป็นองค์ประกอบของตัวแปรบางตัวแปรเข้าด้วยกันได้แก่การบูรณาการเนื้อหาการพัฒนาตามโปรแกรมองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการสนับสนุนองค์การ ความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการรักษาประโยชน์องค์การ และความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการมีส่วนร่วมในงานเข้าด้วยกัน ในการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยจึงควรจัดสรรเวลาในการพัฒนาตามโปรแกรมให้มาก

SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ขึ้นกว่า 12 ชั่วโมง และแยกดำเนินการพัฒนาในรายองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อองค์การแต่ละองค์ประกอบดังกล่าวด้วย

ข้อเสนอในการปฏิบัติ

ข้อเสนอในการปฏิบัติจากการวิจัยระยะที่ 1

1) องค์การสามารถส่งเสริมให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์การสูงขึ้นได้โดยพิจารณาดำเนินการตามองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อองค์การดังนี้

1.1) เสริมสร้างความรู้สึกภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ด้วยการถ่ายทอดทางสังคมในองค์การนับแต่วันที่พนักงานเข้ามาเริ่มงานใหม่ เพื่อให้เขาปรับตัวได้อย่างเหมาะสมกับการใช้ชีวิตในองค์การ โดยเฉพาะการรณรงค์ส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกเกี่ยวพันกับงานที่เขารับผิดชอบ พร้อมกับที่ควรมุ่งเน้นการฝึกอบรมพัฒนาด้วยวิธีการที่หลากหลายที่จะช่วยเติมเต็มความสามารถในการทำงานให้แก่พนักงานเช่น การมอบหมายหน้าที่งานที่ท้าทายความสามารถ การฝึกอบรมที่เจาะจงกับหน้าที่งาน การให้คำแนะนำช่วยเหลือในการทำงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเป็นต้น อันจะสะท้อนให้พนักงานเห็นว่าองค์การให้ความสนับสนุนในความสำเร็จของพวกเขา ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานลดความตั้งใจลาออกเพื่อไปร่วมงานกับองค์การอื่นที่อาจเสนอค่าตอบแทนให้สูงกว่าลงได้

1.2) รณรงค์ส่งเสริมให้พนักงานได้รับรู้ในค่านิยมหรือคุณค่าหลัก (Core Value) และผู้บังคับบัญชาเน้นย้ำให้พนักงานได้รับทราบถึงค่านิยมหรือคุณค่าหลักอันเป็นคุณลักษณะของพนักงานที่องค์การพึงประสงค์ ผ่านแนวทางการสื่อสารที่กระตุ้นเร้าความสนใจของพนักงานเช่น จัดทำอาร์ตเวิร์คที่มีภาพวาดบ่งชี้พฤติกรรมการทำงานที่พึงประสงค์ที่สามารถเข้าใจได้ง่าย นอกเหนือจากนี้ ผู้บังคับบัญชาระดับสูงควรจัดเวทีในการสื่อสารเป้าหมายการดำเนินธุรกิจขององค์การให้แก่พนักงานเป็นระยะ เพื่อให้พนักงานได้รับรู้หรือมีโอกาสนำเสนอแนวคิดสร้างสรรค์เพื่อเสริมโอกาสทางธุรกิจขององค์การอย่างต่อเนื่อง การดำเนินงานเช่นนี้จะส่งเสริมให้พนักงานมองเห็นภาพใหญ่ขององค์การและประโยชน์ขององค์การในภาพรวม อีกทั้งยังส่งเสริมให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในการทำงานกับองค์การ และปลุกความรับผิดชอบที่เขาจะต้องมีและสนองตอบองค์การในทางหนึ่งได้

1.3) รณรงค์ส่งเสริมให้พนักงานทำงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การในทุกการตัดสินใจและการปฏิบัติงาน รวมทั้งการบำรุงรักษาเครื่องมือ อุปกรณ์และใช้ทรัพย์สินขององค์การอย่างประหยัด และเกิดความคุ้มค่าสูงสุด ผ่านแนวทางการสื่อสารที่กระตุ้นเร้าความสนใจ

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ของพนักงานเช่น จัดทำอาร์ตเวิร์คที่มีภาพวาดบ่งชี้พฤติกรรมการทำงานที่พึงประสงค์ที่สามารถเข้าใจได้ง่ายดังข้อที่ผ่านมา

1.4) รณรงค์ส่งเสริมให้พนักงานตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองในการเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ชื่อเสียงให้แก่องค์การ พร้อมกับฝึกอบรมพัฒนาให้พนักงานมีทักษะในการคิดและสื่อสารทางบวก พร้อมยกตัวอย่างแนวทางการให้ข้อมูลองค์การด้านบวกแก่บุคคลอื่นเช่น การแนะนำตำแหน่งงานเพื่อให้บุคคลภายนอกที่รู้จักมาสมัครงานกับองค์การ โดยอาจพิจารณาจัดทำอาร์ตเวิร์คที่มีภาพวาดบ่งชี้พฤติกรรมการทำงานที่พึงประสงค์ที่สามารถเข้าใจได้ง่ายดังข้อที่ผ่านมา พร้อมกันที่องค์การควรจะติดประกาศประชาสัมพันธ์การรับสมัครงานไว้บนพื้นที่ติดประกาศประชาสัมพันธ์ภายในองค์การและผ่านช่องทางอื่น เช่น ไลน์กลุ่มขององค์การ เพื่อให้พนักงานได้ทราบและสามารถส่งต่อ (Share) ข้อมูลไปยังโซเชียลมีเดียที่จะเข้าถึงกลุ่มบุคคลได้อย่างกว้างขวางต่อไป

1.5) รณรงค์ส่งเสริม รวมทั้งริเริ่มการดำเนินกิจกรรมเพื่อให้พนักงานมีโอกาสนำเสนอแนวคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ในการทำงานเช่นการปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการรับผลงานจากกลุ่มหรือทีมที่ช่วยกันระหว่างพนักงานต่างช่วงวัยกัน ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้พนักงานส่วนร่วมในงาน ในขณะที่ในระดับหน่วยงานนั้น ผู้บังคับบัญชาควรมุ่งส่งเสริมให้พนักงานได้เข้ามีส่วนร่วมรับทราบแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานในภาพรวม มากกว่าที่จะแจ้งให้ทราบเฉพาะตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs) ให้พนักงานได้รับทราบและปฏิบัติตามเท่านั้น

2) องค์การควรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้พนักงานมีความรับรู้ในการสนับสนุนขององค์การด้วยการส่งเสริมสนับสนุนและประชาสัมพันธ์ให้พนักงานได้ทราบถึงการสนับสนุนขององค์การในประการต่าง ๆ ที่จะทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้บรรลุผลสำเร็จ พร้อมกับกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับให้ความสำคัญและลงมือให้คำปรึกษาแนะนำ และความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้ปฏิบัติงานได้ลุล่วงตามเป้าหมายของหน่วยงาน โดยเฉพาะการให้กำลังใจการทำงาน เมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด การสนับสนุนในด้านโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาในลักษณะต่าง ๆ เช่นการมอบหมายงานในลักษณะที่สำคัญหรือท้าทายให้รับผิดชอบ ให้ความใส่ใจเกี่ยวกับความเป็นอยู่หรือ Well-being ในการทำงานในองค์การของพนักงาน รวมทั้งการยกย่อง ชมเชยกับความสำเร็จ เห็นถึงความสำคัญและความพยายามของพนักงานในการปฏิบัติงาน ควบคู่กับการส่งเสริมให้พนักงานมีความพึงพอใจในงาน โดยเฉพาะความพึงพอใจภายในตัวงาน (Intrinsic) อันจะเอื้อให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

การดำเนินการประการนี้ ยังจะเอื้อให้พนังกานได้รับการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา อันนับเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะส่งผลสะท้อนต่อไปให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์การเพิ่มขึ้นด้วย

3) องค์การควรให้ความสำคัญกับการทบทวนและปรับปรุงระเบียบและแนวปฏิบัติต่าง ๆ ในการบริหารทรัพยากรบุคคล อันรวมไปถึงแนวปฏิบัติด้านการพัฒนาบุคลากร ในเรื่องต่าง ๆ ได้แก่การดำเนินงานที่มุ่งให้เกิดการจูงใจผู้สมัครงานที่มีสมรรถนะที่เหมาะสมสอดคล้องกับองค์การและกับงานในตำแหน่ง ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับความสนใจ เช่น การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรผ่านระบบ e-Learning หรือระบบ Mobile Learning โดยมีการจัดทำแนวทางประเมินและติดตามผลการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของพนักงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง นำไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานและสอดรับกับเส้นทางการเติบโตตามสายอาชีพ ควบคู่ไปกับการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่เทียบเท่าหรือแข่งขันได้กับอัตราของตลาด (Market compatible compensation) ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เป็นต้น จะส่งผลให้พนักงานรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์การในระดับที่สูงขึ้น และหากองค์การมุ่งดำเนินการอย่าจริงจังและต่อเนื่องให้พนักงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจในงาน โดยเฉพาะความพึงพอใจภายนอกงาน (Extrinsic) แล้ว ก็จะเป็นเงื่อนไขอีกประการที่สำคัญที่จะช่วยให้พนักงานรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์การในระดับที่สูงขึ้น นอกเหนือจากนี้ การทบทวนและปรับปรุงระเบียบและแนวปฏิบัติต่าง ๆ ในการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลนี้ ยังนับเป็นอีกเงื่อนไขหนึ่งที่ส่งผลให้พนักงานเกิดพลังเชิงจิตวิทยา อันจะส่งผลดีอีกหลายประการตามมา เช่น นำเอาความรู้และประสบการณ์มาใช้กับการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ทำงาน เป็นต้น

4) องค์การควรให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างทักษะในการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาให้แก่บุคลากรหัวหน้างานหรือบุคลากรบังคับบัญชาทุกระดับ โดยเฉพาะการเสริมทักษะเพื่อให้หัวหน้างานสามารถสอนแนะ (Coach) หรือให้คำปรึกษา (Counseling) เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตระหนักถึงคุณค่าของงาน เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และความสำคัญของงาน เกิดความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน มีสมรรถนะความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบจนเกิดความชำนาญในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิผล อันจะส่งผลดีให้พนักงานที่ได้รับการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาเกิดความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์การเพิ่มขึ้น และในทางหนึ่งนั้นองค์การควรดำเนินการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาให้แก่พนักงานควบคู่ไปกับการเสริมสร้างความรู้สึกพึงพอใจในงานให้แก่บุคลากรด้วย

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ข้อเสนอในการปฏิบัติจากการวิจัยระยะที่ 2

1) องค์การสามารถนำเอาโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การที่ได้ออกแบบไว้ในการวิจัยครั้งนี้ ไปทำการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาพนักงาน เจนเนอเรชั่นวายทั้งที่เป็นกลุ่มวิศวกรและกลุ่มบุคลากรตำแหน่งอื่น โดยเฉพาะจากที่ปรากฏผลจากการวิจัยว่า โปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะนี้ ได้ผลดีอย่างมากในระยะติดตามผล 1 เดือนหลังจากเสร็จสิ้นโปรแกรมแล้ว องค์การจึงควรนำไปพัฒนาโดยเว้นระยะเวลาสักช่วงหนึ่งหลังจากเสร็จสิ้น เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมได้มีโอกาสนำเอาสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปสู่การทดลองใช้ในชีวิตการทำงาน

2) องค์การหรือหน่วยงานภายในองค์การ ควรพิจารณาเลือกพนักงานที่มีความพึงพอใจในงาน โดยเฉพาะพนักงานที่มีความพึงพอใจภายในงาน (Intrinsic job satisfaction) ต่ำมาเข้าร่วมโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ โดยประการนี้เอง องค์การควรพิจารณาทำการสำรวจความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction survey) กับพนักงานโดยปรับใช้แบบวัดความพึงพอใจในงานที่ปรากฏในการวิจัยนี้ ซึ่งเป็นแบบวัดที่มีเนื้อหาของข้อคำถามไม่มากเกินไปนักและเป็นแบบวัดที่ผ่านการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) แล้วไปใช้สำรวจกับพนักงาน

3) องค์การควรพิจารณานำเอาโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การนี้ไปปรับใช้สำหรับการฝึกอบรมปฐมนิเทศ (New employee orientation) เพื่อให้พนักงานใหม่ที่เข้าสู่องค์การ เกิดการเรียนรู้คุณลักษณะอันสะท้อนถึงการมีความจงรักภักดีต่อองค์การ พร้อมกันนั้น เพื่อให้ได้ผลมากขึ้น ควรรวบรวมและจัดทำข้อมูลการเรียนรู้คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมและการปฏิบัติตนอันสะท้อนถึงการมีความจงรักภักดีต่อองค์การนี้ เป็นคู่มือพนักงาน (Employee handbook) เพื่อมอบให้กับพนักงานในทางหนึ่งด้วย

4) องค์การควรให้การฝึกฝนอบรมให้เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาบุคลากร (Human resource development) มีทักษะความสามารถในการเป็นวิทยากรเพื่อดำเนินการฝึกอบรมโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การจากการวิจัยครั้งนี้ ให้แก่พนักงานทั้งกลุ่มที่เข้าร่วมงานกับองค์การมาเป็นระยะเวลานาน และเพิ่งเข้าร่วมงานกับองค์การเป็นระยะเวลาไม่นาน โดยอาจจะปรับเนื้อหาของการฝึกอบรมในโปรแกรมโดยนำเอาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ขององค์การมาใช้เป็นกรอบพฤติกรรมในการพัฒนาตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การ

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

5) จากที่ผู้วิจัยได้เลือกใช้กิจกรรมศิลปะโดยให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมได้จัดทำภาพวาดอันแสดงถึงพฤติกรรมการทำงานที่สะท้อนถึงการมีความจงรักภักดีต่อองค์การเป็นหนึ่งในกิจกรรมตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ องค์การโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคล หรือฝ่ายพัฒนาบุคลากร จึงอาจจะใช้แนวทางการฝึกอบรมเช่นนี้ ไปประยุกต์จัดทำสื่อสำหรับใช้รณรงค์ส่งเสริมพฤติกรรมหรือการปฏิบัติตามคุณลักษณะความจงรักภักดีต่อองค์การภายในองค์การอย่างถูกต้องในหมู่พนักงานทั้งที่เป็นคนทำงานเจนเนอเรชั่นวาย และเจนเนอเรชั่นอื่นอีกด้วย

6) องค์การสามารถนำเอากิจกรรมการเสริมสร้างความพึงพอใจในงาน (กิจกรรมที่ 3 ผลักดันตนเองสู่ความก้าวหน้าด้วย CHASE (Drive yourself to advancement by CHASE) และกิจกรรมการเสริมสร้างพลังเชิงจิตวิทยาให้แก่ตนเอง (กิจกรรมที่ 4 เสริมพลังตนเองด้วย EMPOWER (Empower yourself by EMPOWER) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การในการวิจัยครั้งนี้ ไปใช้เป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรแยกอิสระโดยไม่ต้องนำมาใช้ร่วมกับกิจกรรมเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การกิจกรรมอื่น ซึ่งกิจกรรมส่วนนี้ประกอบด้วยกิจกรรมที่ 2.1 องค์การแห่งความภาคภูมิใจ (My proudly home) กิจกรรมที่ 2.2 ทุ่มเทเพื่อผลงานเป็นเลิศ (Passion to excellence) และกิจกรรมที่ 2.3 หน้าที่ต่อองค์การ (Your duty of care) โดยอาจจะพัฒนาต่อยอดด้วยการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับกลุ่มพนักงานที่เป็นเป้าหมายของการพัฒนาในองค์การต่อไป

ข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎี

จากผลจากการวิจัยครั้งนี้ มีคุณูปการในด้านหนึ่งคือการเพิ่มพูนองค์ความรู้ใหม่ในแวงวงการศึกษาวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาของไทยผลจากการวิจัยดังกล่าว สามารถสรุปการอภิปรายผลในเชิงการให้ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไปได้ในประการต่าง ๆ ต่อไปนี้

ข้อเสนอเชิงทฤษฎีจากการวิจัยระยะที่ 1

1) ผลการทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรที่พบว่าการรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความจงรักภักดีต่อองค์การผ่านการเสริมพลังเชิงจิตวิทยานั้นนับได้ว่าเป็นข้อค้นพบใหม่ซึ่งช่วยขยายพรมแดนความรู้จากการวิจัยครั้งนี้ โดยข้อค้นพบประการนี้เองช่วยชี้ให้เห็นว่าหากองค์การประสงค์พัฒนาหรือเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงานที่เป็นสมาชิกขององค์การแล้ว องค์การควรทำการพัฒนาและส่งเสริมบทบาทของ

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

บุคลากรระดับบังคับบัญชาหรือหัวหน้างานทุกระดับ ให้มีทักษะความสามารถในการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาให้แก่พนักงาน อันจะส่งผลให้พนักงานเกิดความจงรักดีต่อองค์การขึ้นมาได้

2) ผลจากการศึกษาวิจัยที่พบว่า ตัวแปรแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความจงรักภักดีต่อองค์การผ่านความพึงพอใจในงานอีกทางหนึ่ง นับเป็นองค์ความรู้ใหม่ในแวดวงวิชาการระดับบัณฑิตศึกษาของไทยที่จะได้ทำการศึกษาอย่างลุ่มลึกในภายหน้าถึงแนวทางปฏิบัติในการกำหนดและปรับใช้แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การโดยพิจารณาประกอบการเสริมสร้างความรู้สึกพึงพอใจในงานให้แก่พนักงาน

ข้อเสนอเชิงทฤษฎีจากการวิจัยระยะที่ 2

จากที่ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมทั้งที่เป็นงานวิจัยในต่างประเทศและในประเทศไทยแล้วยังไม่ปรากฏว่าเคยมีการวิจัยเชิงทดลองเพื่อดำเนินการพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การอันนับว่าเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ขององค์การทั้งหลายเช่นที่ได้กล่าวถึงไปแล้วในงานวิจัยครั้งนี้ในลักษณะของโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ จากการพัฒนาตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การ ตัวแปรความพึงพอใจในงาน และตัวแปรการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา จำนวน 12 ชั่วโมง โดยประยุกต์ใช้แนวทางการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ที่ผสมผสานแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามทฤษฎีและหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ประกอบทฤษฎีและหลักการการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ แนวคิดการฝึกอบรม แนวทางการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล และแนวคิดกิจกรรมกลุ่มนี้ นับได้ว่าเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่ควรได้รับการนำไปขยายผลเพื่อการศึกษาต่อยอดในเชิงวิชาการ และการนำไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายและเจนเนอเรชั่นอื่นที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การต่อไป โดยเฉพาะในวัตถุประสงค์ประการหลังที่พบว่า โปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การนี้ ส่งผลให้กลุ่มทดลองมีรับความจงรักภักดีต่อองค์การเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้งในระยะหลังการทดลองทันที และในระยะหนึ่งเดือนหลังจากการทดลองหรือภายหลังดำเนินบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การเสร็จสิ้น

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไปจากผลการวิจัยระยะที่ 1

ผลจากการวิจัยดังกล่าว สามารถสรุปการอภิปรายผลในเชิงการให้ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไปได้ในประการต่าง ๆ ต่อไปนี้

1) ควรมีการนำเอาโมเดลและตัวแปรที่นำมาใช้ทำการศึกษาในครั้งนี้ไปทำการวิจัยซ้ำกับกลุ่มตัวอย่างกลุ่มอื่น เพื่อให้มั่นใจว่าโมเดลยังคงมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่และอย่างไร

2) ควรทำการศึกษาวิจัยอิทธิพลของตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนขององค์การที่มีต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ รวมทั้งการศึกษาถึงอิทธิพลของตัวแปรความไว้วางใจต่อหัวหน้างานที่มีต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ รวมทั้งการศึกษาอิทธิพลของตัวแปรความไว้วางใจต่อหัวหน้างานที่ส่งผ่านตัวแปรความพึงพอใจในงานไปยังความจงรักภักดีต่อองค์การกับกลุ่มตัวอย่างกลุ่มอื่นเช่น กลุ่มพนักงานที่เป็นกำลังหลัก (Core functions) ขององค์การ อันได้แก่พนักงานฝ่ายผลิต พนักงานฝ่ายเทคนิค พนักงานฝ่ายบริการลูกค้า เป็นต้น

3) ควรทำการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมเพื่อให้เข้าใจในเชิงลึกถึงแนวทางการปรับปรุงแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management practices) ที่จะช่วยให้พนักงานเกิดการพัฒนาตัวแปรระดับบุคคลโดยเฉพาะตัวแปรความพึงพอใจในงาน และตัวแปรการเสริมพลัง เชิงจิตวิทยา

4) ควรทำศึกษาอิทธิพลของตัวแปรอื่นเช่นตัวแปรตามทฤษฎีแนวคิดปฏิสัมพันธ์นิยม (Interactionism) ที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ อันจะช่วยขยายพรมแดนความรู้เกี่ยวกับปัจจัยเชิงเหตุที่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การอีกทางหนึ่ง

5) ควรทำการศึกษาความจงรักภักดีต่อองค์การในฐานะที่เป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลไปยังตัวแปรอื่นเช่น ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่งาน (In-role performance) อันเป็นเรื่องหนึ่งที่องค์การ ต่าง ๆ อาจประสงค์ให้ได้ทราบว่าการที่พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์การนั้น เป็นต้น

6) ควรทำการศึกษาค้นคว้าแนวโน้มใหม่ ๆ ของแนวคิดความจงรักภักดีของคนทำงานเช่นจากที่ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมแล้วปรากฏว่ามีนักวิชาการจำนวนหนึ่งที่ชี้ให้เห็นว่าคนทำงานในช่วงวัยหรือเจนเนอเรชั่นวายนั้นให้ความสำคัญกับความจงรักภักดีต่ออาชีพ (Career loyalty) เป็นต้น

7) ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ควรเพิ่มการศึกษาในมิติเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) หรือการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) เพื่อ

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ค้นหาคำอธิบายในบรรดาตัวแปรที่มีผลการศึกษาที่ไม่สอดคล้องกับวรรณกรรมที่ทำการทบทวน เช่นที่พบว่าความไว้วางใจต่อหัวหน้างานเป็นตัวแปรที่ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ เป็นต้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไปจากผลการวิจัยระยะที่ 2

ผู้วิจัยขอให้ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยระยะที่ 2 ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้มีลักษณะเป็นการวิจัยเชิงทดลองเพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การรวิจัย สำหรับใช้ประโยชน์ในการทำวิจัยครั้งต่อไปได้ในประการต่าง ๆ ต่อไปนี้

1) ควรจัดสรรเวลาในการพัฒนาตามโปรแกรมให้มากขึ้นกว่า 12 ชั่วโมง และแยกดำเนินการพัฒนาในรายองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อองค์การแต่ละองค์ประกอบ

2) ควรนำเอาโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การนี้ไปทำการวิจัยเชิงทดลองกับกลุ่มพนักงานอื่นนอกเหนือจากกลุ่มวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวาย เช่น กลุ่มวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นซี (Generation Z / Gen Z) หรือในกลุ่มพนักงานวิชาชีพอื่นเช่น เช่น เจ้าหน้าที่ให้บริการลูกค้า เจ้าหน้าที่ลูกค้าสัมพันธ์ หรือพนักงานขาย เป็นต้น ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีอัตราการลาออกจากงานในระดับสูง (High Turnover) โดยทำการศึกษาทั้งพนักงานที่มีช่วงอายุในเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y / Gen Y) และเจนเนอเรชั่นซี (Generation Z / Gen Z) ต่อไป

2.1) ควรพิจารณาออกแบบกิจกรรมการพัฒนาโดยประยุกต์ใช้แนวทางจัดกระทำ (Intervention) อื่นมาใช้เช่น กิจกรรมแทรกแซงหรือกิจกรรมการจัดกระทำบนฐานการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy-based intervention) กิจกรรมแทรกแซงเพื่อเสริมสร้างความเกี่ยวพันต่อองค์การ (Work engagement Intervention) แนวทางการเรียนรู้ด้วยการสังเกตตัวแบบหรือด้วยการนำตนเอง (Self-directed learning)

3) ควรทำการวิจัยเพื่อให้ทราบถึงประสิทธิผลของกิจกรรมเสริมสร้างความพึงพอใจในงานให้ตนเองด้วย CHASE และกิจกรรมเสริมสร้างพลังใจในการทำงานให้ตนเองด้วย EMPOWER แยกออกจากกัน โดยอาจเลือกใช้แนวทางการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหรือกิจกรรมแทรกแซงอื่นที่ได้กล่าวถึงก่อนหน้า เพื่อเป็นผลการวิจัยเชิงประจักษ์สำหรับการนำไปปรับใช้ในองค์กรต่อไป

4) ควรทำการศึกษาในระยะยาว (Longitudinal study) โดยออกแบบโปรแกรมการพัฒนาให้มีการติดตามผลภายหลังการฝึกอบรมเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อติดตามความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรม และเปิดโอกาสให้พนักงานได้นำเอาสิ่งที่ได้เรียนรู้จากโปรแกรมไปใช้

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ในการพัฒนาตนเอง นอกจากนี้ การศึกษาในระยะยาว ยังจะช่วยให้เห็นถึงพัฒนาการ ปัญหาและอุปสรรค รวมทั้งแนวทางในการปรับปรุงการใช้โปรแกรมให้ได้ผลยิ่งขึ้น อันอาจจะนำมาซึ่งโปรแกรมการเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การที่เป็นระบบและได้ผลยิ่งขึ้น

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

บรรณานุกรม

Abdullah, R.B., Karim, N. B. A., Patah, M. O. R. B. A., Zahari, H., Nair, G. K. S., & Jusoff, K. (2009). The Linkage of Employee Satisfaction and Employee Loyalty in Hotel Industry in Klang Valley: Malaysia. *International Journal of Business and Management, 4*(10), 152-160.

Abraham, S. (2012). Development of Employee Engagement Programme on the Basis of Employee Satisfaction Survey. *Journal of Economic Development: Management, IT, Finance and Marketing, 4*(1), 27-37.

Adams, J., Terry, M.A., Rebchook, G.M., O'Donnell, L., Kelly, J.A., Leonrad, N.R. & Neuman, M.S. (2000). Orientation and Training: Preparing Agency Administrators and Staff to Replicate an HIV Prevention Intervention. *AIDS Educational Prevention, 12*(5), 75-86.

Adler, P. A. & Adler, P. (1988). Intense Loyalty in Organizations A case Study of College Athletics. *Administrative Science Quarterly, 33*(3), 401-417.

Agarwal, U. A. (2014a). Examining the Impact of social Exchange Relationships on innovative work behaviour – Role of work Engagement. *Team Performance Management, 20*(3/4), 102-120.

Aiken, L. R. (2002). *Psychological Testing and Assessment* (11th ed.). Boston: Allyn & Bacon.

Aji, A. A. et al. (2017). Effect of Organizational Cultures on Lecturers Psychological Empowerment and Organizational Commitment: Structural Equation Modeling Approach. *IOSR Journal of Humanities and Social Science, 22*(2), 71-82.

Allen, D. G., Shore, L.M. & Griffeth, R. W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management, 29*(1), 99–118.

Allen, N. J. & Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective: Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*(1), 1-18.

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

Allen, P. (2004). Welcoming Y. *BeneflIts Canada, 28*(9), 51-53.

Altuntas, S. & Baykal, U. (2010). Relationship Between Nurses Organizational Trust Levels and Their Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Nursing Scholarship, 42*(2), 186-194.

Antoncic, J. A. & Antoncic, B. (2011). Employee Loyalty and Its Impact on Firm Growth. *International Journal of Management and Information Systems, 15*(1), 81-87.

Antoncic, J. A. & Hisrich, R. D. (2004). Corporate Entrepreneurship Contingencies and Organizational Wealth Creation. *Journal of Management Development, 23*(6), 518-550.

Appelbaum, S., Bartolomucci, N., Beaumier, E., Boulanger, J., Corrigan, R., Dore, I., ... & Serroni, C. (2004). Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Culture, Leadership and Trust. *Management Decision, 42*(1), 13-40.

Armstrong-Stassen, M. (1998). The Effect of Gender and Organizational Level on How Survivors Appraise and Cope with Organizational Downsizing. *Journal of Applied Behavioral Science, 34*(2), 125-142.

Armstrong, C., Flood, P.C., Guthrie, J.P., Liu, W., MacCurtain, S. & Mkamwa, T. (2010). The Impact of Diversity and Equality Management on Firm Performance: Beyond High Performance Work Systems. *Human Resource Management, 49*(6), 977-998.

Armstrong, M. (1995). *A Handbook of Personnel Management Practices*. London: Kogan Page.

Armstrong, M. (2001). *A Handbook of Human Resource Management Practices*. London: Kogan Page.

Armstrong, M. (2006a). *A Handbook of Human Resource Management Practices* (10th ed.). Philadelphia: Kogan Page.

Armstrong, M. (2006b). *Strategic Human Resource Management: A guide to Action* (3rd ed.). Philadelphia: Kogan Page.

Armstrong, M., Brown, D. & Reilly, P. (2010). *Evidence-based Reward Management*. London: Kogan Page.

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

Armstrong, S. & Mitchell, B. (2012). *The Essential HR Handbook* (3rd ed.). New Jersey: Career Press.

Arthur, J. B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal, 37*, 670–687.

Arthur Jr, W., Bell, S. T., Villado, A. J., & Doverspike, D. (2005). The Use of Person-organization Fit in Employment Decision-making: An Assessment of Its Criterion-related Validity. *Journal of Applied Psychology, 97*, 786-801.

Aryee , S. & Chen, Z. X. (2006). Leader-member Exchange in A Chainese Context: Antecedents, the Medisting Role of Psychological Empowerment and Outcomes. *Journal of Business Research, 59*, 793-801.

Aube, C. V., Rousseau, V. & Morin, E. M. (2007). Perceived Organization Support and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Locus of Control and Work Autonomy. *Journal of Managerial Psychology, 22*(5), 479-495.

Avey, J. B. et al. (2008). Using Positivity, Transformational Leadership and Empowerment to Combat Employee Negativity. *Leadership & Organization Development Journal, 29*(2), 110-126.

Avolio, B.J., Hughes, L. W., Norman, S. M., & Luthans, K. W. (2004). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 951–968.

Aydogmus, C. (2016). Generation Y Employees: The Role of Psychological Empowerment on the Relationship Between Emotional Intelligence and Interpersonal Citizenship Behaviors. *International Journal of Business and Social Science, 7*(11), 114-128.

Bachmann, R. & Braun, S. (2011). The Impact of International Outsourcing on Labour Market Dynamicss in Germany. *Scottish Journal of Political Economy, 58*(1), 1-28.

Baptiste, N.R. (2008). Tightening the Link Between Employee Wellbeing at Work and Performance: A New Dimension for HRM. *Management Decision, 46*(2), 284-309.

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

Batt, R. (2002). Managing Customer Services, HR Practices, Quit Rates and Sales Growth. *Academy of Management Journal, 45*, 587.

Becker, B.E. & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance. *The Academy of Management Journal, 39*(4), 779-801.

Bidwell, M. (2011). Paying More to Get Less: The Effects of External Hiring versus Internal Mobility. *Administrative Science Quarterly, 56*(3), 369-407.

Bishop, A., Huntly, A., Isaac, S., & Johnson, M. (1988). Basics and tools: A collection of popular education resources and activities. *Ontario: CUSO education department.*

Biswas, S. & Varma, A. (2012). Antecedents of employee performance: an empirical investigation in India. *Employee Relations, 34*(2), 177-192. doi:10.1108/01425451211191887

Black, S.J. & Steers, R.M. (1994). *Organizational Behavior* (5th ed.). New York: Harper Collins.

Blanchard, P.N. & Thacker, P.W. (2007). *Effective Training Systems, Strategies, and Practices* (3rd ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Blau, P. M. & Scott, R.W. (1962). *Formal Organizations*. San Francisco: Chandler Publishing.

Bloemer, J. & Odekerken-Schröder, G. (2006). The Role of Employee Relationship Proneness in Creating Employee Loyalty. *International Journal of Bank Marketing, 24*(4), 252-264.

Bodenheimer, T. & Handley, M. A. (2009). Goal-setting for behavior change in primary care: an exploration and status report. *Patient Educ Couns, 76*(2), 174-180.

Bonwell, C.C. (1995). *Active Learning: Cresting Excitement in the Classroom*. St.Louis, : Center of Teacher and Learning: College of Pharmacy.

Bordin, C., Bartram, T. & Casimir, G. (2007). The Antecedents and Consequences of Psychological Empowerment among Singaporean IT Employees. *Management Research News, 30*(1), 34-46.

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

Borman, W.C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. J. (2001). Personality Predictors of Citizenship Performance. *International Journal of Selection and Assessment, 9*(1-2), 52-69.

Borman, W.C. & Motowildlo, S.J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance, 10*(2), 99-109.

Braekkan, K.F. (2012). High Performance Work Systems and Psychological Contract Violations. *Journal of Managerial Issues, 24*(3), 277-292.

Braekkan, K.F. & Tunheim, K. A. (2013). Psychological Contracts, Careerism, and Goal Orientations *International Journal of Organization Theory and Behavior, 16*(2), 245-263.

Brashear, T.G., Manolis, C. & Brooks, C.M. (2005). The Effects of Control, Trust, and Justice on Salesperson Turnover. *Journal of Business Research, 58*(3), 241-249.

Bravo-Yáñez, C. & Jiménez-Figueroa, A. (2011). Psychological Well-being, Perceived Organizational Support and Job Satisfaction Amongst Chilean Prison Employees. *Rev Esp Sanid Penit, 13*, 91-99.

Breso, E. Schaufeli, W.B. & Salanova, M. (2011). Can a Self efficacy-based Intervention Decrease Burnout, Increase Engagement, and Enhance Performance?: A Quasi-experimental Study. *Higher Education Journal, 61*, 339–355.

Brief, A.P. & Nord, W.R. (1990). *Meaning of Occupational Work*. Lexington, M.A.: Lexington.

Butler Jr, J. K. (1991). Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust, Evolution of a Condition of Trust Inventory. *Journal of Management, 17*, 643-663.

Butz, R., Dietz, J. & Konovsky, M. (2001). *Top Management and Immediate Supervisors as Distinct Targets of Trust*. Paper presented at the Society for Industrial and Organizational Psychology Conference: San Diego, CA.

Cammann, C. et al. (1983). *Michigan Organizational Assessment Questionnaire. In Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures, and Practices*. New York: Wiley-Interscience.

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

Carless, S.A. (2004). Does Psychological Empowerment Mediate the Relationship Between Psychological Climate and Job Satisfactions? *Journal of Business and Psychology, 18*(4), 405- 425.

Carter, R., Parker, S. K., Badham, R., & Nesbit, P. (2008). *Improving Employee Engagement and Performance: A Self-efficacy based Intervention. MGSM Working Paperin Management*. Australia: Macquarie Graduate School of Management.

Cennamo, L. & Gardner, D. (2008). Generational Differences in Work Values, Outcomess and Performance and Person-organizational Values Fit. *Journal of Managerial Psychology, 23*(8), 891-906.

Chen, Y.C., Chen, H. I., Tsui, P. L., & Chiang, Y. C. (2016). Contributing Causes of Employee Loyalty of Service Personnel in International Hotels. *International Journal of Organizational Innovation, 9*(1), 107-118.

Chen, Y.C. & Lin, S. (2013). Modeling Internal Marketing and Employee Loyalty: A Quantitative Approach. *Asian Social Science, 8*(5), 99-109.

Chew, J., Girardi, A. & Entrekin, L. (2005). Retaining Core Staff, The Impact of Human Resource Practices on Organizational Commitment. *Journal of Comparative International Management, 8*(2), 23-42.

Chiang, C-F. & Hsieh, T-S. (2012). The Impacts of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Hospitality Management, 31*(1), 180–190.

Chiang, H.H., Chuang, T.S. & Han, J.S. (2011). The Relationship Between High-Commitment HRM and Knowledge-sharing Behavior and Its Mediators. *International Journal of Manpower, 32*(5/6), 604-622.

Choong, Y.O., Keh, C. G., Tan, Y. T., Lim, Y. H., & Tho, M. S. (2013). *Propensity to Work Aboard Amongst Generation-Y Working Adults in Malaysia*. Penang, Malaysia: World Conference.

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

Chughtai, A. A. (2008). Impact of Job Involvement on In-role Job Performance and Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Behavioral and Applied Management, 9*(2), 169-183.

Clemons, D. & Korth, M.S. (2010). *Managing the Mobile Workforce, Leading, Building, and Sustaining Virtual Teams*. New York: McGraw-Hill.

Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations, A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86*, 278-321.

Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Hillsdate, NJ: Erlbaum.

Colakoglu, U., Culha, O. & Atay, H. (2010). The Effects of Perceived Organizational Support on Employees' s Affective Outcomes: Evidence from the Hotel Industry. *Tourism and Hospitality Management, 16*(2), 125-150.

Colby, S.L. & Ortman, J.M. (2015). *Projections of the Size and Composition of the U.S.population, 2014-2060*. Washington, DC: US Census Bureau.

Collins, C. J. & Smith, K. G. (2006). Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-technology Firms. *Academy of Management Journal, 49*, 544-560.

Colquitt, J.A., Scott, B.A. & LePine, J.A. (2007). Trust, Trustworthiness, and Propensity to Trust: A Meta-analytic Test of Their Unique Relationships with Risk Taking and Job Performance. *Journal of Applied Psychology, 92*(4), 909-927.

Conger, J. & Kanungo, R. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review, 13*(3), 471–482.

Conway, N. & Briner, R.B. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Conway, W. (2003). The High-Performance Paradigm. *British Journal of Industrial Relations, 42*(2), 349-378.

Cook, J. & Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment. *Journal of Occupational Psychology, 53*, 39-52.

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

Cooper, H. & Linsay, J.J. (1997). *Research Systhesis and Meta-Analysis. In Handbook of Applied Social Research Methods*. Thousand Oaks, California: Sage Publication.

Copper, Price Waterhouse. (2013). PwC's NextGen: A Global GenerationalStudy in 2013 Evolving Talent Strategy to Match the New Workforce Reality. Retrieved from https://www.pwc.com/gx/en/hr-Management-Services/pdf/pwc-nextgen-Study-2013.pdf

Corley, M.A. (2008). Adult Learning Theories. Retrieved from http,//www.calpro-online.org/document/AdultLearningTheoriesFinal.pdf

Creswell, J.W. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Approaches*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Cunningham, I., Hyman, J. & Baldry, C. (1996). Empowerment: The Power to do What? *Industrial Relations Journal, 27*(2), 143-154.

Cunningham, J.B. & MacGregor, J.J. (2000). Trust and Design of Work: Complementary Constructs in Satisfaction and Performance. *Human Relations, 53*(13), 1575-1591.

Daft, R.L. (2015). *Organizational Theory and Design* (12th ed.). Boston, M.A.: Cencage Learning.

Datta, D.K., Guthrie, J.P. & Wright, P.M. (2005). HRM and Labor Productivity: Does Industry Matter? *Academy of Management Journal, 48*(1), 135-145.

Deci, E.L. (1975). *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum Press.

Delahaye, B.L. (2005). *Human Resource Development: Adult Learning and Knowledge Management* (2nd ed.). Milton, Qld: John Wiley Press.

Delery, J. E. & Shaw, J. D. (2001). *The Strategic Management of People in Work Organizations: Review, Synthesis, and Extension. In Strategic Human Resource Management in the 21st Century*. Stamford, CT: JAI Press.

Delery, J.E. & Doty, D.H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal, 39*(4), 802-835.

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

Deloitte. (2016). The 2016 Deloitte Millennial Survey: Winning over the Next Generation of Leaders. Retrieved from https,//www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millenial-survey-2016-exec-summary.pdf

Deluga, R.J. (1994). Supervisor Trust Building: Leader-member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 67*, 315-326.

Diamantopoulos, A. & Siguaw, J.A. (2000). *Introducing LISREL*. London: Sage Publications.

Dickson, E.K. & Lorenz, A. (2009). Psychological Empowerment and Job Satisfaction of Temporary and Part-time Nonstandard Workers: A Preliminary Investigation. *Institute of Behavioral and Applied Management, 14*, 243-254.

Diefendorff, J.M. et al. (2002). Examining the Roles of Job involvement and Work Centrality in Predicting Organizational Citizenship Behaviors and Job Performance. *Journal of Organizational Behavior, 23*(1), 93-108.

Dimitriades, Z.S. (2007). The Influence of Service Climate and Job Involvement on Customer?oriented Organizational Citizenship Behavior in Greek Service Organizations: A Survey. *Employee Relations, 29*(5), 469-491.

Ding, D., Lu, H., Song, Y., & Lu, Q. (2012). Relationship of Servant Leadership and Employee Loyalty: The Mediating Role of Employee Satisfaction. *iBusiness, 4*(03), 208-215.

Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science, 12*(4), 450–467.

Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *J Appl Psychol, 87*(4), 611-628.

Domínguez-Falcón, C., Martín-Santana, J. D. & De Saá-Pérez, P. (2014). Human Resources Management and Performance in the Hotel Industry: The Role of the Commitment and Satisfaction of Managers versus Supervisors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 28*(3), 490-515.

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

Doughty, A.H. (2004). Employee Empowerment: Democracy or Delusion. *The Public Sector Innovation Journal, 9*(1), 1-24.

Eccles, J. S. & Wigfield, A. (2002). Motivational beliefs, values, and goals. *Annu Rev Psychol, 53*, 109-132.

Edalatian, S. J. et al. (2013). The Study of the Relationship Between Organizational Structure and Psychological Empowerment Among the Staffs in Ministry of Economic Affairs and Finance. *European Online Journal of Natural and Social Sciences, 2*(3), 330–338.

Edgar, F. & Geare, A. (2005). HRM Practice and Employee Attitudes: Different Measures, Different Results. *Personnel Review, 34*(5), 534-549.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *J Appl Psychol, 86*(1), 42-51.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500-507.

Eisenberger, R., Faloso, P.M. & Davis-Lamastro, V. (1990). Effect of Perceived Organizational Support on Employee Diligence, Innovation, and Commitment. *Journal of Applied Psychology, 82*, 812-820.

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *J Appl Psychol, 87*(3), 565-573.

Eketu, C.A. & Ogbu, E.F. (2015). Promoting Employee Loyalty through Organizational Learning: A Study of Selected Hospitality Firms in Port Harcourt, Nigeria. *ISOR Journal of Business and Management, 17*(11), 39-44.

Elegido, J. M. (2013). Does it Make Sense to be a Loyal Employee? *Journal of Business Ethics., 116*(3), 495-511.

Ergeneli, A., Saglam, G. & Metin, S. (2007). Psychological Empowerment and Its Relationship to Trust in Immediate Managers. *Journal of Business Research, 60*, 41-49.

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

Ertürk, A. (2012). Linking Psychological Empowerment to Innovation Capability: Investigating the Moderating Effect of Supervisory Trust. *International Journal of Business and Social Science, 3*(14), 153-165.

Eskildsen, J. K. & Dahlgaard, J. J. (2000). A Causal Model for Employee Satisfaction. *Total Quality Management, 11*(8), 1081–1094.

Eskildsen, J.K. & Nussler, M.L. (2000). The Managerial Drivers of Employee Satisfaction and Loyalty. *Total Quality Management, 11*(4 - 6), 581-588.

Etzioni, A. (1988). *The Moral Dimension: Toward a New Economics*. New York: The Free Press.

Fields, D. (2002). *Taking the Measure of Work: A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis*. London: SAGE Publications.

Fletcher, G.P. (1993). *Loyalty: An Essay on the Morality of Relationships*. New York: Oxford University Press.

Fock, H., Chiang, F., Au, K. Y., & Hui, M. K. (2011). The Moderating Effect of Collectivistic Orientation in Psychological Empowerment and Job Satisfaction Relationship. *International Journal of Hospitality Management, 30*, 319–328.

Fosam, E.B., Grimsley, M.F.J. & Wisher, S.J. (1998). Exploring Models for Employee Satisfaction with Particular Reference to a Police Force. *Total Quality Management, 9*(2-3), 235-247.

Fulford, M. D. & Enz, C. A. (1995). The Impact of Empowerment on Service Employees. *Journal of Managerial Issues, 7*(2), 161-175.

Fullagar, C. & Barling, J. (1998). A Longitudinal Test of a Model of the Antecedents and Consequeces of Union Loyalty. *Journal of Applied Psychology, 74*(2), 213-227.

Gallup. (2016). *How Millennials Work and Live*. Washington D.C.: Gallup Inc.

George, D. & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 Update* (10th ed.). Boston: Pearson.

Gibson, J.W., Greenwood, R.A & Murphy Jr, R.F. (2009). Generational Differences in the Workplace, Personal Values, Behaviors, and Popular Beliefs. *Journal of Diversity Management, 4*(3), 1-8.

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

Gilles, D. A. (1994). *Nursing Management: A System Approach* (3rd ed.). London: W.B. Saunders.

Gilleta, N., Gagné, M., Sauvagère, S., & Fouquereau, E. (2013). The Role of Supervisor Autonomy Support, Organizational Support, and Autonomous and Controlled Motivation in Predicting Employees' Satisfaction and Turnover Intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 22*(4), 450-460.

Gong, Y., Law, K. S., Chang, S. & Xin, K. R. (2009). Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *J Appl Psychol, 94*(1), 263-275.

Goodarzi, A. (2012). Organizational Loyalty Management of the Strategic Approach for Human Resources. *Journal of Basic and Applied Scientific Research, 2*(9), 895-898.

Goris, J.R., Vaught, B. C., & Pettit, J. D. (2003). Effects of Trust in Superiors and Influence of Superiors on the Association Between Individual Job Congruence and Job Performance/Satisfaction. *Journal of Business and Psychology, 17*(3), 327-343.

Gould-Williams, J. (2003). The Importance of HR Practices and Workplace Trust in achieving Superior Performance: A Study of Public-sector Organizations. *International Journal of Human Resource Management, 14*(1), 28-54.

Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P., & Truss, C. (1999). *Strategic human resource management: corporate rhetoric and human reality.* Oxford University Press.

Greenberg, J. & Robert, A. B. (2003). *Behavior in Organizations* (8th ed.). London: Prentice Hall.

Gregory, B.T., Albritton, M.D. & Osmonbekov, T. (2010). The Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relationships between P–O fit, Job Satisfaction, and In-Role Performance. *Journal of Business Psychology, 25*, 639–647.

Griffeth, R.W., Hom, P.W. & Gaertner, S. (2000). A Meta-analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implication for the Next Millennium. *Journal of Management, 26*(3), 463-488.

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

Gu, Z. & Chi Sen Siu, R. (2008). Drivers of Job Satisfaction as Related to Work Performance in Macoa Casino Hotels: An Investigation based on Employee Survey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 21*(5), 561-578.

Guest, D. & Conway, N. (1999). Peering into the Black Hole: The Downside of the New Employment Relations in the UK. *British Journal of Industrial Relations, 37*(3), 367-389.

Guillon, O. & Cezanne, C. (2014). Employee Loyalty and Organizational Performance: A Critical Survey. *Journal of Organizational Change Management, 27*(5), 839-850.

Gunden, E. & Crissman, S. (1992). Leadership Skill for Empowerment. *Nursing Administration Quarterly, 16*, 6-10.

Gupta, R. & Gokhale, H. V. (2013). An Exploratory Study on Job Satisfaction of Employees in Newspaper Industry with Special Reference to Nagpur Region. *Srusti Management Review, 6*(1), 17-29.

Hair, J.F. et al. (2003). *Essential of Business Research Methods*. New York: John Wiley and Sons.

Hair, J.F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & William, C. Black. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education International.

Haneberg, L. (2007). *10 Steps to be a Successful Manager: Facilitator's Guide*. VA: ASTD.

Hart, D.W. & Thompson, J.A. (2007). Untangling Employee Loyalty: A Psychological Contract Perspective. *Business Ethics Quarterly, 17*(2), 297-323.

Hartline, M. & Ferrell, O. (1996). The Management of Customer Contact Service Employees: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing, 60*, 52-70.

Hashmi, M.S. & Naqvi, I.H. (2012). Psychological Empowerment: A Key to Boost Organizational Commitment-Evidence from Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies, 2*(2), 132-142.

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

Hassan, S., Hassan, M., Khan, M. F. A. & Iqbal, A. (2013). Impact of HR Practices on Employee Satisfaction and Employee Loyalty: An Empirical Study of Government Owned Public Sector Banks of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research, 16*(1), 1-8.

He, J. & Retreived September 20, 2016 from. (2014). *From Empoyee Perceived HR Practices to Employee Engagement: The Influence of Psychological Empowerment and Intrinsic Motivation*. Paper presented at the International Conference on Management Science and Management Innovation (MSMI 2014). Beijing, China. https://download.atlantis-press.com/article/12966.pdf

Hechanova, M.R., Alampay, R.B. & Franco, E.P. (2006). Psyhological Empowerment, Job Satisfaction and Performance among Filipino Serci Workers. *Asian Journal of Social Psychology, 9*, 72-78.

Hedge, J.W. & Borman, W.C. (2012). *The Oxford Handbook of Work and Aging*. New York: Oxford University Press.

Hedgetts, R.M. & Luthans, Fred. (1994). *International Management*. New York: McGraw-Hill.

Hempel, P.S., Zhang, Z. & Han, Y. (2012). Team Empowerment and the Organizational Context, Decentralization and the Contrasting Effects of Formalization. *Journal of Management, 38*(2), 475–501.

Herman, J. L., Morris, L. L. & Fitz-Gibbon, C. T. (1987). *Evaluators Handbook*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Heskett, J.K. & Schlesinger, L.A. (1994). Putting the Service Profit-chain to Work. *Harvard Business Review, 72*(2), 164-174.

Heslin, Peter A. (1999). Boosting Empowerment by Developing Self-efficacy. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 37*(1), 377-400.

Hitkin, T.R. & Tracey, J.B. (2000). The Cost of Turnover: Putting a Price on the Learning curve. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 41*, 14-21.

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

Hoffmann, E.A. (2006). The Ironic Value of Loyalty: Dispute Resolution Strategies in Worker Cooperatives and Conventional Organizations. *Non-profit Management & Leadership, 17*(2), 163–177.

Hom, P.W. & Kinicki, A.J. (2001). Toward a Greater Understanding of How Dissatisfaction Drives Employee Turnover. *Academy of Management Journal, 44*(5), 975-987.

Homburg, C. & Stock, R. (2002). Exploring the Conditions under which Salesperson Work Satisfaction Can Lead to Customer Satisfaction. *Psychology & Marketing, 22*(5), 393–420.

Hossein, R., Saleh, P. A., Iman, A. M., & Jaafar, A. (2012). An Analysis of the Empowerment Level of Employees and Its Relation to Organizational Factors. *International Journal of Business and Social Science, 3*(15), 255-263.

House, R., Rousseau, D.M. & Thomas-Hunt, M. (1995). The Meso Paradigm: A Framework for the Integration of Micro and Macro Organizational Behavior. *Research in Organizational Behavior, 17*, 71-114.

Hoy, W.K., Gage, C.Q. III & Tarter, C.J. (2006). School Mindfulness and Faculty Trust: Necessary Conditions for Each Other? *Educational Administration Quarterly, 42*(2), 236-255.

Huang, J. T. (2012). Be Proactive as Empowered? The Role of Trust in One's Supervisor in Psychological Empowerment, Feedback Seeking, and Job Performance. *Journal of Applied Social Psychology, 42*(S1), E103–E127.

Huang, X., Shi, K., Zhang, Z., & Cheung, Y. L. (2006). The Impact of Participative Leadership Behavior on Psychological Empowerment and Organizational Commitment in Chinese state- owned Enterprises: ïhe Moderating Role of Organizational Tenure. *Asia Pacific Journal of Management, 23*(3), 345-367.

Hussain, T. & Rehman, S.S. (2013). Do Human Resource Management Practices Inspire Employees' Retention? *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology, 6*(19), 3625-3633.

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

Imam, A. & Hassan, F. (2015). Psychological Empowerment and Engagement Resulting in Job Satisfaction of Employees working in Service Industry of Pakistan: A Study of Nursing Staff. *Science International, 27*(3), 2695-2702.

Ineson, E.M., Benke, E. & László, J. (2013). Employee Loyalty in Hungarian Hotels. International. *Journal of Hospitality Management, 32*(31-39).

Iqbal, M.S., Tufail, M.S. & Lodhi, R.M. (2015). Employee Loyalty and Organizational Commitment in Pakistan Organizations. *Global Journal of Human Resource Management, 3*(1), 1-11.

Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Annals, 8*, 1-56.

Jawahar, I. M. & Hemmasi, P. (2006). Perceived Organizational Support for Women's Advancement and Turnover Intentions: The Mediating Role of Job and Employee Satisfaction. *Women In Management Review, 21*(8), 643–666.

Jehn, K. & Bendersky, C. (2003). Intragroup Conflict in Organizations: A Contingency Perspective on the Conflict–outcome Relationship. *Research in Organizational Behavior, 24*(187–242).

Johnson, G.S. & Veneble, B.P. (1986). A Study of Teacher Loyalty to the Principal: Rule Empirical Assessment. *Educational Assessment Quarterly, 22*, 4-27.

Joo, B. & Shim, J.H. (2010). Psychological Empowerment and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Organizational Learning Culture. *Human Resource Development International, 13*(4), 425–441.

Jose, G. & Mampilly, S.R. (2014). Psychological Empowerment as a Predictor of Employee Engagement: An Empirical Attestation. *Global Business Review, 15*(1), 93–104.

Jun, M., Cai, S. & Shin, H. (2006). TQM Practices in Maquiladora: Antecedents of Employee Satisfaction and Loyalty. *Journal of Operations Management, 24*, 791-812.

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

Kacmar, K.M., Bachrach, D. G., Harris, K. J., & Noble, I. (2012). Exploring the Role of Supervisor Trust in the Associations between Multiple Sources of Relationship Conflict and Organizational Citizenship Behavior. *The Leadership Quarterly, 23*, 43–54.

Kanter, R.M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.

Kanter, R.M. (1997). *Frontier of Management*. M.A.: Harvard Business Review Book.

Kazlauskaite, R., Buciuniene, I. & Turauskas, L. (2011). Organizational and Psychological Empowerment in HRM-performance Linkage. *Employee Relations, 34*(2), 138-158.

Kebriaei, A., Rakhshaninejad, M., Afshari, Z., & Mohseni, M. (2013). Psychological Empowermentin Hospital Administrative StaffPredicts their Organizational Commitment. *International Journal of Hospital Research, 2*(4), 171-176.

Keith, A.C., Nicloe, M. & Jeylan, T.M. (2009). Adolescent Work Experience and Self-efficacy. *International Journal of Sociology and Social Policy, 29*(3/4), 164-175.

Khajehpour, N., Baharlou, M., Yeganeh, M. M., & Hashemi, S. E. (2016). The Mediating Role of Psychological Empowerment and Organizational Justice in the Relationship of Servant Leadership with Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment. *International Journal of Behavioral Science, 10*(2), 99-105.

Khany, R. & Tazik, K. (2016). On the Relationship between Psychological Empowerment, Trust, and Iranian EFL teachers' Job Satisfaction: The Case of Secondary School Teachers. *Journal of Career Assessment, 24*(1), 112-129.

Khuong, M.N. & Tien, B.D. (2013). Factors Influencing Employee Loyalty Directly and Indirectly through Job Satisfaction: A Study of Banking Sector in Ho Chi Minh City. *International Journal of Current Research and Academic Review, 1*(4), 81-95.

Kirkman, B.L. & Rosen, B. (1999). Beyond self-Management, Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal, 42*(1), 58-74.

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

Kitayama, S. & Cohen, D. (2010). *Handbook of Cultural Psychology*. New York: Guilford Press.

Klerk, Sonja de. & Stander, M.W. (2014). Leadership Empowerment Behavior, Work Engagement and Turnover Intention: The Role of Psychological Empowerment. *Journal of Positive Management, 5*(3), 28-45.

Kline, R. (2005). *Principle and Practices of Structural Equation Model* (2nd ed.). New York: Guilford Press.

Kline, R. (2011). *Principle and Practices of Structural Equation Model* (3rd ed.). New York: Guilford Press.

Knoll, D. L. & Gill, H. (2011). Antecedents of trust in supervisors, subordinates, and peers. *Journal of Managerial Psychology, 26*(4), 313-330.

Knowles, M.S. (1980). *The Modern Practices of Adult Education*. New York: The Adult Education Company.

Korkmaz, O. (2012). Differences in Employees' Perception of Employee Empowerment Practices. *European Journal of Social Sciences, 34*(1), 43-57.

Korn, Ferry. (2016), 19*16 Flash Salary and Beneflts Survey for HR Telecom Club of Thailand*. Bangkok: Korn Ferry.

Koys, D. J. (1991). Fairness, Legal Compliance, and Organizational Commitment. *Employee Responsibility and Rights Journal, 1*, 283-291.

Kraimer, M.L., Seibert, S.E. & Liden, C. (1999). Psychological Empowerment as a Multidimensional Construct: A Construct Validity Test. *Educational and Psychological Measurement, 59*, 127-142.

Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D. & Johnson, E.C. (2005). Consequences of Individual's Fit at Work: A Meta-analysis of Person-job, Person-organization, Person-group and Person-supervisor Fit. *Personnel Psychology, 49*, 1-49.

Kuruvilla, S. & Iverson, R.D. (1993). A Confirmatory Factor Analysis of union Commitment in Australia. *Journal of Industrial Relations, 35*(3), 436-452.

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

Kwon, K., Bae, J. & Lawler, J.J. (2010). High Commitment HR Practices and Top Performers, Impacts on Organizational Commitment. *Management International Review, 50*, 57-80.

Lagace, R. R. (1991). An Exploratory Study of Reciprocal Trust between Sales Managers and Salespersons. *Journal of Personnel Selling and Sales Management, 11*, 49-58.

Lan, X.M. & Chong, W.Y. (2015). The Mediating Role of Psychological Empowerment Between Transformational Leadership and Employee Work Attitudes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 172*, 184–191.

Laschinger, H. K. & Finegan, J. (2005). Empowering nurses for work engagement and health in hospital settings. *J Nurs Adm, 35*(10), 439-449.

Laschinger, H. K., Finegan, J. & Shamian, J. (2001). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment. *Health Care Manage Rev, 26*(3), 7-23.

Laschinger, H. K., Finegan, J., Shamian, J. & Wilk, P. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: expanding Kanter's model. *J Nurs Adm, 31*(5), 260-272.

Laschinger, H. K., Finegan, J. & Wilk, P. (2009). Context matters: the impact of unit leadership and empowerment on nurses' organizational commitment. *J Nurs Adm, 39*(5), 228-235.

Latif, S. & Gulzar, A. (2012). The Impact of Organizational and Supervisory Support on Survivors' Organizational Commitment after Downsizing in Telecom Sector of Pakistan. *International Journal of Economics and Management Science, 1*(5), 55-61.

Latorre, F., Guest, D., Ramos, J., & Gracia, F. J. (2016). High Commitment HR Practices, The Employment Relationship and Job Performance: A Test of a Mediation Model. *European Management Journal, 34*, 328-337.

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

Lee, F.H., Lee, T. Z., & Wu, W. Y. (2010). The Relationship between Human Resource Management Practices, Business Strategy and Firm Performance: Evidence from Steel Industry in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management., 21*(9), 1351-1372.

Lee, J. & Wei, F. (2011). The Mediating Effect of Psychological Empowerment on the Relationship between Participative Goal Setting and Team Outcomes: A Study in China. *The International Journal of Human Resource Management, 22*(2), 279–295.

Lee, Y. J., Lee, I. C. & Lin, C. L. (2015). The Impact of Employee Loyalty and Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A case of Taiwan-listed Family Business. *International Journal of Information Technology and Business Management, 41*(1), 8-25.

Lee, Y.K., Nam, J. H., Park, D. H., & Ah Lee, K. (2006). What Factors Influence Customer-oriented Prosocial Behavior of Customer-contact Employees. *Journal of Services Marketing, 20*(4), 251-264.

Li-Chaoping & Tian-Bao, S-K. (2006). Transformational Leadership and Employee Work Attitudes: The Mediating Effects of Multidimensional Psychological Empowerment. *Acta Psychological Sinica, 38*(2), 297–307.

Liden, R.C., Wayne, S.J. & Sparrow, R.T. (2000). An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology, 85*, 407-416.

Liu A, M. M., Chiu, W. M. & Fellows, R. (2007). Enhancing Commitment through Work Empowerment. *Engineering, Construction, Architectural Management, 14*(6), 568-580.

Luthans, Fred. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach.* . New York: McGraw-Hill, Irwin.

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

Lynch, P. D., Eisenberger, R. & Armeli, S. (1999). Perceived Organizational Support: Inferior versus Superior Performance by Wary Employees. *Journal of Applied Psychology, 84*, 476-483.

Macey, W. H. & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology, Perspectives on Science and Practice, 1*, 3–30.

Mak, B. L. & Sockel, H. (2001). A Confirmatory Factor Analysis of IS Employee Motivation and Satisfaction. *Information & Management, 38*, 265–276.

Marchington, T. & Wilkinson, W. (2005). *The Ultimate Advantage, Creating the High Commitment Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.

Martensen, A. & Grnholdt, L. (2001). Using Employee Satisfaction Measurement to Improve People Management: An Adaptation of Kano's Quality Type. *Total Quality Management, 12*(7&8), 949–957.

Martensen, A. & Grnholdt, L. (2006). Internal Marketing: A Study of Employee Loyalty, Its Determinants and Consequences. *Innovative Marketing, 2*(4), 92-116.

Masakure, O. (2016). The Effect of Employee Loyalty on Wages. *Journal of Economic Psychology, 56*, 274-298.

Mathieu, J. E., Gilson, L. L. & Ruddy, T. M. (2006). Empowerment and team effectiveness: an empirical test of an integrated model. *J Appl Psychol, 91*(1), 97-108.

Matzler, K. & Renzl, B. (2006). The Relationship Between Interpersonal Trust, Employee Satisfaction, and Employee Loyalty. *Total Quality Management, 17*(10), 1261–1271.

May, D. R., Gilson, R. L. & Harter, L.M. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work. *Journal of Occupation and Organizational Psychology, 77*, 11-37.

Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review, 20*(3), 709-734.

Mayer, R.C. & Gavin, M.B. (2005). Trust in Management and Performance: Who minds the Shop While the Employees Watch the Boss? *Academy of Management Journal, 48*(5), 874-888.

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

McAllister, D. J. (1995). Affect and cognitive-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal, 38*(1), 24-59.

McCarthy, D.G. (1997). *The Loyalty link: How Loyal Employees Create Loyal Customers*. New York: Wiley.

McKnight, D. H., Cummings, L.L. & Chervany, N.L. (1998). Initial Trust Formation in New Organizational Relationships. *Academy of Management, 23*(3), 473-490.

McShane, S.L. & Von Glinow, M.A. (2009). *Organizational Behavior*. Boston: McGraw-Hills.

Menon, S.T. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied Psychology: An International Review, 50*(1), 153-180.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review, 1*(61), 61-89.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks: CA: Sage.

Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of Three-component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 438-551.

Meyer, J.P. (1997). *Organizational Commitment. In International Review of Industrial and Organizational Psychology. pp. 175-228*. New York: John Wiley & Sons.

Meyer, J.P. & Smith, C.A. . (2001). HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 17*(4), 319-331.

Mishra, A. K. & Mishra, K. E. (1994). The Role of Mutual Trust in Efective Downsizing Strategies. *Human Resource Top Management Team Members, 33*(2), 261-279.

Mishra, A.K. (1996). *Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. In Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research. pp. 261-287*. Thousand Oaks: CA: Sage.

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

Mishra, A.K. & Spreitzer, G.M. (1998). Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice, and Work Redesign. *Academy of Management Review, 22*, 567–588.

Mitchell, T.R. & Larson, J.R. (1987). *People in Organisations* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

Moorman, R. H. & Blakely, G. L. (1995). Individualism–Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior, 16*, 127-142.

Moorman, R. H., Blakely, G. L. & Niehoff, B. P. (1998). Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?. *Academy of Management Journal, 41*, 351-357.

Moradi, F. & Dashti, N.S. (2016). The Impact of Human Resource Practices on Psychological Empowerment. *Management Science Letters, 6*, 455-460.

Morrow, P. & Wirth, R. (1989). Work Commitment Among Salaried Professionals. . *Journal of Vocational Behavior, 34*, 40-56.

Mowday, R. T., Porter, L.W. & Steers, R. M. (1992). *Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.

Muchinsky, Paul M. & Monahan, Carlyn, J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus Complementary Models of Fit. *Journal of Vocational Behavior, 31*(3), 268-277.

Mullins, L.J. (2013). *Management & Organizational Behavior* (10th ed.). San Francisco: Pearson.

Murray, J. W. & Hammons, J. O. (1995). Assessing the Managerial & Leadership Ability of Community College Administrative. *Journal of Research and Practice, 19*(3), 209-218.

Murrel, L.K. & Meredith, M. (2000). *Empowering Employees*. New York: McGraw-Hill.

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

Mustapha, M. & Daud, N. (2012). Perceived Performance Appraisal Effectiveness: Career Commitment and Turnover Intention of Knowledge Workers. . *International Journal of Business and Social Science, 3*(19), 157-165.

Myers, A. & Hansen, C. (2006). *Experimental Psychology* (6th ed.). Belmont: C.A: Wadsworth.

Namasivayam, K.L., Miao, L., & Zhao, X. (2007). An Investigation os Relationships between Compensation Practices and Firm Performance in the US Hotel Industry. *Hospitality Management, 26*(3), 574-587.

Nelson, D.L. & Simmons, B.L. (2003). *Health Psychology and Work Stress: A More Positive Approach. In Handbook of Occupational Health Psychology. pp. 97–119*. Washington: American Psychological Association.

Newstrom, J. W. (2007). *Organizational Behavior* (12th ed.). New Delhi: Tata McGraw.

Niehoff, B.P., Moorman, R. H., Blakely, G., & Fuller, J. (2001). The Influence of Empower and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment. *Group & Organization Management, 26*(1), 93-113.116.

Noe, R. A. (2012). *Employee Training and Development* (6th ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.

Noor, A. & Jamil, S. (2014). Factor Effecting Employee's Satisfaction and Employee's Satisfaction Contribution towards Employee's Loyalty in Public Sector Organizationa of Pakistan. *International Journal of Innovation and Applied Studies, 7*(2), 434-439.

Nyhan, R. C. & Marlowe, H. A. (1997). Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory. *Evaluation Review, 21*(5), 614-635.

Olcer, Ferit & Florescu, M. (2015). Mediating effect of job satisfaction in the relationship between psychological empowerment and job performance. *Theoretical and Applied Economics, 22*(3), 604.

Olivier, A.L. & Rothmann, S. (2007). Antecedents of Work Engagement in a Multinational Oil Company. *SA Journal of Industrial Psychology, 33*(3), 49–56.

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

Olson-Buchannan, J. & Boswell, W.R. (2002). The Role of Employee Loyalty and Formality in Voicing Discontent. *Journal of Applied Psychology, 87*(6), 1167.

Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Pandey, C. & Khare, R. (2012). Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Loyalty. *Internaltional Journal of Social Science & Interdisciplinary Research, 1*(8), 26-40.

Patrick, A. & Laschinger, H. K. (2006). The effect of structural empowerment and perceived organizational support on middle level nurse managers' role satisfaction. *J Nurs Manag, 14*(1), 13-22.

Payne, H. J. (2014). Examining the Relationship Between Trust in Supervisor–Employee Relationships and Workplace Dissent Expression. *Communication Research Reports, 31*(2), 131–140.

Pepe, M. (2010). The Impact of Extrinsic Motivational Dissatisfiers on Employee Level of Job Satisfaction and Commitment Resulting in the Intent to Turnover. *ournal of Business & Economics Research, J8*(9), 99-107.

Peterson, A. & Speer, P. W. (2000). Psychometric Properties of an Empowerment Scale: Testing Cognitive, Emotional, and Behavioral Domains. *Social Work Research, 24*(2), 109–118.

Petrescu, A. I. & Simmons, R. (2008). Human Resources Management Practices and Worker's Job Satisfaction. *International Journal of Manpower, 29*(7), 651-657.

Petroulas, F., Brown, D. & Sundi, H. (2010). Generational Characteristics and Their Impact on Preference for Management Control System. *Australian Accounting Review, 20*(3), 221-240.

Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building ProfIts by Putting People First.* . Boston, MA: Harvard Business School Press.

Pfeiffer, R. S. (1992). Owing Loyalty to One's Employer. *Journal of Business Ethics, 11*(7), 535.

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

Pillai, R., Schriesheim, C.A. & Williams, E.S. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-sample Study. *Journal of Management, 25*, 897-933.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management, 26*(3), 513-563.

Potterfield, A.T. (1999). *The Business of Employee Empowerment: Democracy and Ideology in the Workplace*. Portsmouth: N.H.: Greenwood Publishing Group.

Prabhakar, A. (2016). Analysis of High Job Satisfaction Relationaship with Employee in Context to Workplace Environment. *International Journal of Applied Research, 2*(4), 640-643.

Preko, A. & Adjetey, J. (2013). A Study on the Concept of Employee Loyalty and Engagement on the Performance of Sales Executives of Commercial Banks in Ghana. *International Journal of Business Research and Management, 4*(2), 51-62.

Queiri, A., Yusoff, W.F.W. & Dwaikat, N. (2015). Enplaining Generation-Y Employees' Turnover in Malaysian Context. *Asian Social Science, 11*(10), 126-138.

Quinn, R.E. & Spreitzer, G.M. (1997). The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider. *Organizational Dynamics, 26*(2), 37–49.

Rajput, S., Singhal, M. & Tiwari, S. (2016). Job Satisfaction and Employee Loyalty: A Study of Academicians. *Asian Journal of Management, 7*(2), 1-5.

Razak, H.A., Zakaria, N. & Mat, N. (2017). The Relationship between Psychological Empowerment and Job Involvement. *Journal of Applied Structural Equation Modeling, 10*(1), 44-61.

Reichheld, F. F., Markey, R. G. & Hopton, C. (2000). The Loyalty Effect – the Relationship Between Loyalty and Profits. *European Business Journal*, 134-139.

Reichheld, F. & Teal, T. (1996). *The Loyalty Effect*. Boston, MA.: Harvard Business School Press.

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

Reichheld, F.F. (2001a). *Loyalty Rules!: How Today's Leaders Build Lasting Relationship*. Boston: Harvard Business School Press.

Reichheld, F.F. (2001b). *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Boston: MA: Harvard Business School Press.

Reichheld, F.F. (2006). *The Ultimate Question: Driving Good Profits, and True Growth*. Boston: Harvard Business School Press.

Reisenwitz, T. H. & Iyer, R. (2009). Differences in Generation X and Generation Y: Implications for the organization and marketers. *Marketing Management Journal, 19*(2), 91-103.

Reynolds, L. (1997). *Trust Effect: Creating the High Trust High Performance Organization*. London: Nicholas Brealey.

Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *J Appl Psychol, 87*(4), 698-714.

Rhoades, L., Eisenberger, R. & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *J Appl Psychol, 86*(5), 825-836.

Rich, G. A. (1997). The Sales Manager as a Role Model: Effects of Trust, Job Satisfaction and Performance of Salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science, 25*, 319–328.

Richardson, F. W. (2014). *Enhancing Strategies to Improve Workplace Performance.* (Doctoral Dissertation), Walden University, Retrieved from http://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1105&context=dissertations

Riggle, R.J., Edmondson, D.R. & Hansen, J.D. (2009). A Meta-analysis of the Relationship Between Perceived Organizational Support and Job Outcomes: 20 Years of Research. *Journal of Business Research, 62*(10), 1027-1030.

Robbins, S.P. (2005). *Organizational Behavior* (11th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Robbins, S.P. & Judge, T. (2017). *Organizational Behavior* (16th ed.). *Global Edition*. New Jersey: Pearson Education Inc.

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

Robbins, T.L., Crino, M.D. & Fredendall, L.D. (2002). An Integrative Model of the Empowerment Process. *Human Resource Management Review, 12*, 419-443.

Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement.* . Brighton: Institute for Employment Studies.

Rogers, G. (2007). *Adults Learning* (5th ed.). Buckingham: Open University Press.

Rosanas, J. M. & Velilla, M. (2003). Loyalty and Trust as the Ethical Bases of rganizations. *Journal of Business Ethics, 44*, 49-59.

Rose, M. (2001). *Disparate Measures in the Morkplace: Quantifying Overall Job Satisfaction*. BHPS Research Conference: Colchester.

Rotenberry, P.F. & Moberg, P.J. (2007). Assessing the Impact of Job Involvement on Performance. *Management Research News, 30*, 203-215.

Rovinelli, R. J. & Hambleton, R. K. (1977). On the Use of Content Specialists in the Assessment of Criterion-referenced Test Item Validity. *Dutch Journal of Educational Research, 2*, 49-60.

Saif, N.I. & Saleh, A.S. (2013). Psychological Empowerment and Job Satisfaction in Jordanian hospitals. *International Journal of Humanities and Social Science, 3*(16), 250-257.

Salehi, M. & Gholtash, A. (2011). The Relationship Between Job Satisfaction, Job Burnout and Organizational with Organizational Citizenship Behavior Among Members of Faculty in the Islamic Azad University-First District Branches. *Procedia Social and Behavioral Science, 15*, 306-310.

Savariekiene, D. & Daugirdas, L. (2009). Forms of Expression of Employee Loyalty. *Social Research, 2*(16), 86-93.

Schnake, M. (1983). An Empirical Assessment of the Effects of Affective Response in the Measurement of Organizational Climate. *Personnel Psychology, 36*(4), 791–804.

Seibert, S.E., Silver, S.R. & Randolph, W. A. (2004). Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction. *Academy of Management Journal, 47*, 332–349.

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

Shapira-Lishchinsky, O. & Tsemach, S. (2014). Psychological Empowerment as a Mediator Between Teachers' Perceptions of Authentic Leadership and Their Withdrawal and Citizenship Behaviors. *Educational Administration Quarterly, 50*(4), 675–712.

Shaufen, V.S. (2016). The Changing face of Employee Loyalty. Retrieved from https://www.businesstimes.com.sg/life-culture-files/the-Changing-face-of-Employee-Loyalty

Shaw, J.D., Delery, J. E., Jenkins Jr, G. D., & Gupta, N. (1998). An Organization-level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover. *Academy of Management Review, 41*(5), 511-525.

Shaw, R.B. (1997). *Trust in the Balance: Building Successful Organization on Results, Integrity, and Concern.* San Francisco: Jossey-Bass.

Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. & Winograd, G. (2000). Organizational Trust: What it Means: Why it Matters. *Organizational Development Journal, 18*, 35-48.

Shore, L. M. & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *J Appl Psychol, 78*(5), 774-780.

Siegall, M. & Gardner, S. . (2000). Contextual Factors of Psychological Empowerment. *Personnel Review, 29*(6), 703-722.

Silvestor, R. (2002). Dispelling a Model Myth: Employee Satisfaction and Loyalty Drive Service Profitability. *International Journal of Operation and Production Management, 22*(1), 30-49.

Simha, A. & Stachowicz-Stanusch, A. (2014). The Effects of Ethical Climates on Trust in Supervisor and Trust in Organization in a Polish Context. *Management Decision, 53*(1), 24-39.

Smith, M.C. (2015). *Motivation and Its Impact on Employee Loyalty and Commitment: A Qualitative Analysis. Thesis, Master of Science Administration (Organizational Development and Human Resource Management)*. Trinity Washington University: Photocopied.

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

Snell, S. & Dean, J. (1992). Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective. *Academy of Management Journal, 35*, 467–504.

Solomon, C. M. (1992). The Loyalty Factor. *Personnel Journal*, 52-62.

Spreitzer, G. & Cameron, K. (2012). Applying a POS Lens to Bring out the Best in Organizations. *Organizational Dynamics, 41*(2), 85-88.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Construct Definition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal, 38*, 1442–1465.

Spreitzer, G. M. (2007). *The Handbook of Organizational Behavior.* Thousand Oaks: CA: Sage Publications.

Spreitzer, G. M. & Doneson, A. (2005). *Musing on the Past and Future of Employee Empowerment. In Handbook of Organizational Development. pp. 596-633*. Thousand Oaks: CA: Sage Publications.

Spreitzer, G. M., Kizilos, M.A. & Nason, S.W. (1997). A Dimensional Analysis of Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain. *Journal of Management, 23*(5), 679-704.

Springer, G. J. (2011). A Study of Job Motivation, Satisfaction, and Performance Among Bank Employees. *Journal of Global Business Issues, 5*(1), 29-42.

Stander, M. W. & Rothmann, S. (2010). Psychological Empowerment, Job Insecurity and Employee Engagement. *SA Journal of Industrial Psychology, 36*(1), 1-8.

Steers, R. M. (1977). *Introduction to Organization Behavior*. New York: McGraw-Hill.

Stewart, A. M. (1994). *Empowering People*. London: Pitman Publishing.

Swanson, R.A. & Holton, E.F. (2001). *Foundation of Human Resource Development.* . San Francisco: Berrett-Khoeler.

Sweetman, K. J. (2001). Employee Loyalty Around the Globe. *MIT Sloan Management Review, 42*(2), 16-20.

Taboli, H., Mosalanejad, P. & Kargany, S.Z. (2016). The Effect of Turnover Intention on empowering Employees according to Medjate the Interoperability of PNU Fars province Employees. *The Social Science, 11*(6), 882-889.

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

Tan, H. H. & Tan, C. S. F. (2009). Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization. *Genetic: Social and General Psychology Monographs, 126*, 241–260.

Teddlie, C. & Tashakkori, A. (2009). *Foundations of Mixed Methods Research: Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences*. London: Sage Publication.

Tetik, N. (2016). The Effect of Psychological Empowerment on Job Satisfaction and Job Performance of Tourist Guides. *International Journal of Academic Research in Business and Social Science, 6*(2), 221-239.

Thau, S., Crossley, C., Bennett, R. J., & Sczesny, S. (2007). The relationship between trust, attachment, and antisocial work behaviors. *Human Relations, 60*(8), 1155-1179.

Thomas, K. B. & Velthouse, B. A. (1990). Cognition Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review, 15*, 666-681.

Tolbize, A. (2008). *Generational Differences in the Workplace*. Minnesota: Research and Training Center on Community Living, Minnesota University.

Tracy, D. (1990). *10 Steps to Empowerment: A Common-sense Guide to Managing People*. New York: Williams Morrow.

Tsai, C.J. (2006). High Performance Work Systems and Organizational Performance: An Empirical Study of Taiwan's Semiconductor Design Firms. *The International Journal of Human Resource Management, 17*(9), 1512-1530.

Turkyilmaz, A., Akman, G., Ozkan, C., & Pastuszak, Z. (2011). Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction. *Industrial Management & Data Systems, 111*(5), 675-6966.

Uluma, B.N. (2015). Towards a Better Understanding of Generation-Y Employees at the Workplace for Organizational Cohesion and Success. *International Journal of Innovation and Scientific Research, 13*(1), 323-329.

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

Uzair, M., Razzaq, W., Sarfraz, M. & Nisar, Q.A. (2017). Impact of HR Practices on Employee Loyalty and Commitment: Mediating Role of Job Satisfaction. *International Journal of Management Excellence, 9*(2), 1067-1073.

Van Wart, M., Cayer, N. & S., Cook. (1993). *Handbook of Training and Development for the Public Sector*. San Francisco: Jossey-Bass.

Varona, F. (2002). Conceptualization and Management of Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations. *American Communication Journal, 5*(3), 114-136.

Wai Hung Ng, T. (2006). *Re-conceptualizing of Psychological Empowerment. Dissertation, Doctor of Philosophy*. Athens: Georgia: Georgia University. Photocopied.

Wall, T. D., Wood, S. J. & Leach, D. J. (2004). Empowerment and Performance. *International Review of Industrial and Organizational Psychology, 19*, 1-46.

Wallace, J.C., Johnson, P.D., Mathe, K., & Paul, J. (2011). Structural and Psychological Empowerment Climates: Performance, and the Moderating Role of Shared Felt Account-ability. *Journal of Applied Psychology, 96*(4), 840–850.

Wallerstein, N. & Burnstein, E. (1988). Empowerment Education: Friere' s Idears Adapted to Health Education. *Health Education Quarterly, 15*(4), 379-394.

Wang, C. X., Ling, Q. & Zhang, X. J. (2009). The Servant Leadership Scale Design and Inspection in Chinese Enterprise. *Nankai Business Review, 3*, 94-103.

Wang, G. & Lee, P. (2009). Psychological Empowerment and Job Satisfaction: An Analysis of Interactive Effects. *Group & Organization Management, 34*(3), 271- 296.

Waqas, A., Bashir, U., Sattar, M. F., Abdullah, H. M., Hussain, I., Anjum, W., ... & Arshad, R. (2014). Factors Influencing Job Satisfaction and Its Impact on Job Loyalty. *International Journal of Learning & Development, 4*(2), 141-161.

Wayne, S. J., Shore, L. M. & Liden, R. C. (2002). Perceived Organizational Support and Leader-member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal, 40*, 82-111.

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

Weinstein, N. & Ryan, R.M. (2010). When Helping Helps: Autonomous Motivation for Prosocial Behavior and Its Influence on Well-being for Helper and Recipient. *Journal of Personality and Social Psychology, 98*(3), 222.244.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). *Manual for The Minnesota Satisfaction Questionnaire.* . Minnesota: The University Computer Center, University of Minnesota.

Wells, C.V. & Kipnis, D. (2001). Trust: Dependency, and Control in the Contemporary Organization. *Journal of Business Psychology, 15*(4), 593-603.

Werbel, J.D. & Henriques, P.L. (2009). Different Views of Trust and Relational Leadership: Supervisor and Subordinate Perspectives. *Journal of Managerial Psychology, 24*(8), 780-796.

Werner, J. M. (2000). Implications of OCB, and Contextual Performance for Human Resource Management. *Human Resource Management Review, 10*(1), 3-24.

Whitener et al. (1998). Manager as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management Review, 23*(3), 513-530.

Whitener, E. M. (2001). Do High Commitment Human Resource Practices Affect Employee Commitment?: A Cross-level Analysis Using Hierarchical Linear Modelling. *Journal of Management, 27*, 515-535.

Whitener, E. M. (1997). The Impact of Human Resource Activities on Employee Trust. . *Human Resource Management Review, 7*, 389-404.

Whitney & Cooper. (1992). What's Loyalty? *Employee Responsibilities and Rights Journal, 5*(3), 82.

Wood, S. & de Menezes, L. (1998). High Commitment Management in the U.K.: Evidence from the Workplace Industrial Relations Survey and Employers' Manpower and Skills Practices Survey. *Human Relations, 51*, 485–515.

Wright, P., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The Relationship Between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order. *Personnel Psychology, 58*(2), 409-446.

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

Wright, P.M. & McMahan, G.C. (1992). Theoritical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management, 18*(2), 295-320.

Wu, L. & Norman, I. J. (2006). An investigation of job satisfaction, organizational commitment and role conflict and ambiguity in a sample of Chinese undergraduate nursing students. *Nurse Educ Today, 26*(4), 304-314.

Y-O., Choong., K-L., Wong & T-C., Lau. (2011). Psychological Empowerment and Organizational Commitment in the Malaysian Private Higher Education Institutions: A Review and Research Agenda. *Academic Resolution International, 1*(3), 236-245.

Yang, J., Mossholder, K.W. & Peng, T.K. (2009). Supervisory Procedural Justice Effects: The Mediating Roles of Cognitive and Affective Trust. *The Leadership Quarterly, 12*, 143-145.

Yang, K. (2006). Trust in Citizens: Trust in Institutions, and Propensity to Trust. *Administration & Society, 38*(5), 573-595.

Yaniv, E. & Farkas, F. (2005). The Impact of Person-organization Fit on the Corporate Brand Perception of Employees and of Customers. *Journal of Change Management, 5*(4), 447-461.

Yee, R. W., Yeung, A. C. & C., Edwin Cheng T. (2010). An Empirical Study of Employee Loyalty: Service Quality and Firm Performance in the Service Industry. *International Journal of Production Economics, 124*, 109-120.

Yoon, J. & Thye, S.R. (2002). A Dual Process Model of Organizational Commitment, Job Satisfaction and Organizational Support.. *Work and Occupations, 29*(1), 97-124.

Youndt et al. (1996). Human Resource Management: manufacturing strategy: and firm Performance. *Academy of Management Journal, 39*, 836–866.

Yukl, G. & Becker, W. (2006). Effective Empowerment in Organizations. Organization Management Journal Linking Theory & Practice. *EAM White Papers Series, 3*(3), 209-212.

Yulk, G. & Baker, W.S. (2006). Effective Empowerment in Organizations. *Organization Management Journal, 3*(3), 210-231.

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

Yulk, Gary. (2010). *Leadership in Organizations*. New York: Pearson.

Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers & Nexters in Your Workplace*. New York: AMACOM.

Zhang, T., C. Avery, G., Bergsteiner, H., & More, E. (2014). The Relationship Between Leadership Paradigms and Employee Engagement. *Journal of Global Responsibility, 5*(1), 89-103.

Zimmerman, M.A. (1995). Psychological Empowerment: Issue and Illustration. *Journal of Community Psychology, 23*, 581-599.

กฤตพงษ์ พัชรภิญโญพงศ์. (2556). แบบจำลองสมการเชิงสาเหตุของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรของพนักงานที่ปฏิบัติงานในโรงแรมระดับ 5 ดาวในประเทศไทย. *วารสารสมาคมนักวิจัย*, *18*(3), 112-114.

กัลยา วาณิชย์บัญชา. (2549). *สถิติสำหรับการวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กัลยา วาณิชย์บัญชา. (2554). *การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เกษศิริ โมรา. (2556). แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดี. *วารสารมหาวิทยาลัยนเรศวร, 21*(3), 92-106.

เขมวันต์ กระดังงา. (2554). *ผลการเรียนด้วยกระบวนการกลุ่มร่วมกับเว็บสนับสนุนการเรียนที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและพฤติกรรมการทำงานกลุ่ม วิชาการพัฒนาเว็บไซต์เบื้องต้น นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2.* (การค้นคว้าอิสระหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.

คมเพชร ฉัตรศุภกุล. (2546). *จิตวิทยาการทำงานร่วมกัน.* กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

จงกลณี ชุติมาเทวินทร์. (2542). *การฝึกอบรมเชิงพัฒนา*. กรุงเทพฯ: พี เอ ลิฟวิ่ง.

จันทิมา พรหมเกษ. (2559). ผลกระทบของการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันต่อองค์การที่มีต่อการเพิ่มผลผลิตและความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจกระเป๋าและเครื่องหนังในประเทศไทย. *วารสารศรีนครินทรวิโรฒวิจัยและพัฒนา (สาขามนุษย์ศาสตร์และสังคมศาสตร์), 8*(16), 30-43.

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

จิตตานันท์ สุขสวัสดิ์. (2556). *การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ของปัจจัยความจงรักภักดีต่อองค์การของบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (วิทยานิพนธ์หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.

จินดา น้าเจริญ. (2556). *การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเผชิญอุปสรรคในการปฏิบัติการสอนของนักศึกษาสาขาวิชาการศึกษาปฐมวัย*. (ปริญญานิพนธ์หลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาปฐมวัยบัณฑิตวิทยาลัย), มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.

จิราภรณ์ ชมบุญ. (2555). *ประสิทธิผลของโปรแกรมทางพฤติกรรมศาสตร์เพื่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริโภคอาหารอย่างถูกสุขลักษณะและพฤติกรรมการออกกำลังกายที่เหมาะสมของเด็กที่เป็นโรคอ้วน*. (ปริญญานิพนธ์หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.

จีรนันท์ ดวงคำ. (2551). *ความภักดีต่อองค์กรของวิศวกรในอุตสาหกรรมฮาร์ดดิสก์ไดรฟ์ : กรณีศึกษาบริษัทเวสเทิร์นดิจิตอล [ประเทศไทย] จำกัด*. (สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, กรุงเทพฯ.

ชัยฤทธิ์ โพธิสุวรรณ. (2544). *รายงานการวิจัยเรื่องความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยการชี้นำตนเองของผู้เรียนผู้ใหญ่ของกิจกรรมการศึกษาผู้ใหญ่บางประเภท*. กรุงเทพฯ: สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2558). อิทธิพลของการรับรู้ต่อการสนับสนุนจากองค์การและการสนับสนุนจากหัวหน้างานต่อความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการทหารไทย. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, *7* (พิเศษ), 188-201.

ชูชัย สมิทธิไกร. (2549). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชูชัย สมิทธิไกร. (2554). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชูศรี วงศ์รัตนะ และ องอาจ นัยพัฒน์. (2551). *แบบแผนการวิจัยเชิงทดลองและสถิติวิเคราะห์: แนวคิดพื้นฐานและวิธีการ: มหาวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์.

ณเรศ กาญจนเมธากุล. (2556). *รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการให้อำนาจ ความผูกพันต่อองค์กรและการคงอยู่ของหัวหน้าในวิสาหกิจครอบครัว*. (วิทยานิพนธ์หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัฑิต), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยคริสเตียน, นครปฐม.

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ณัฐนรี คล้ายสาคร. (2556). *ผลของโปรแกรมการปรับพฤติกรรมทางปัญญาที่มีต่อการพัฒนาจิตสาธารณะของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนบางบัว (เพ่งตั้งตรงจิตรวิทยาคาร)*. (วิทยานิพนธ์ หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. กรุงเทพฯ.

ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตติกุล. (2552). ลักษณะขององค์การสุขภาพดี. *วารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม, 9*(1), 228-234.

ณัฐวุธ แก้วสุทธา. (2558). *รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและประสิทธิผลของโปรแกรมปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การดูแลอนามัยช่องปากและสภาวะอนามัยช่องปากของวัยรุ่นตอนต้น*. (ปริญญานิพนธ์หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.

ทิศนา แขมมณี. (2545). *กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการทำงานและการจัดการเรียนการสอน*. กรุงเทพฯ: นิชินแอดเวอร์ไทซิ่งกรุ๊ป.

ทิศนา แขมมณี. (2551). *ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธนวันต์ ศรีอมรรัตนกุล. (2551). *ผลของโปรแกรมการเพิ่มพลังอำนาจต่อพฤติกรรมการปฏิบัติตนเพื่อลดความรุนแรงของโรคในผู้ป่วยโรคข้อเข่าเสื่อม*. (ปริญญานิพนธ์วิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต), สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.

ธนานันต์ ดียิ่ง. (2556). *โปรแกรมการพัฒนาสมรรถจะครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านวัดและการประเมินผลในชั้นเรียน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรการและการสอน), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.

ธรรมรัตน์ อยู่พรต. (2556). ค่านิยมในการทำงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจนเนอเรชั่นต่าง ๆ . *วารสารบริหารธุรกิจ, 36*(138), 40-62.

นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542a). *การวิเคราะห์อภิมาน META-ANALYSIS*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542b). *โมเดลริสเรล: สถิติวิเคราะสำหรับการวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นพวรรณ จุลกนิษฐ์. (2560). *เจาะลึก "HR 4.0" มัดใจพนักงาน Gen X-Y-Z*. Retrieved from https://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1497496767

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

นวลฉวี ประเสริฐสุข. (2556). *จิตวิทยาการทดลอง: หลักการและการปฏิบัติ*. นครปฐม: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.

นวลฉวี ประเสริฐสุข. (2558). การวิจัยแบบการทดลองกลุ่มเล็ก. *วารสารศิลปากรศึกษาศาสตร์วิจัย, 7*(1), 9-25.

นัยนา มากแก้วกุล. (2553). *โมเดลเชิงสาเหตุและเชิงผลของพลังอำนาจด้านจิตใจกับความพึงพอใจในงานของพัฒนากรในจังหวัดชายแดนภาคใต้*. (วิทยานิพนธ์หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.

นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล. (2550). *การศึกษาความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นพหุระดับปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยกลุ่มสาระการเรียนรู้และปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อเครือข่ายการแลกเปลี่ยนทางสังคมในที่ทำงานและตัวแปรผลทางด้านจิตพิสัยของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร*. (ปริญญานิพนธ์หลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรี นครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.

นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล. (2554). *เอกสารประกอบการอบรม: โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นโดยใช้โปรแกรม LISREL สำหรับข้อมูลภาคตัดขวาง*. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์.

นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล. (2557). การประยุกต์ใช้การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างในงานวิจัยเชิงทดลอง. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์*, *20*(2), 206-237.

น้ำเพชร อยู่สกุล. (2553). *ความเป็นเลิศในการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)*. (ดุษฎีนิพนธ์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต), คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.

บัญฑิต ไวว่อง. (2553). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลถึงความจงรักภักดีต่อองค์การของพนักงานร้านสะดวกซื้อ. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี, 2*(3), 104-121.

บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยสำหรับครู* (พิมพ์ครั้งที่ 3*)*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

ปชานนท์ ชนะราวี. (2558). รูปแบบการพัฒนาบุคลากรเพื่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา. *วารสารบริหารการศึกษาบัวบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 15* (ฉบับพิเศษ), 159-169.

SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36
1278034072

ปราโมทย์ โสภา, อนันดา สัณฐิติวณิชย์ และ อัจศรา ประเสริฐสิน. (2556). การพัฒนาโมเดลแสดงอิทธิพลของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การที่มีต่อความพึงพอใจในงาน โดยมีความยุติธรรมในองค์การเป็นตัวแปรส่งผ่านของพนักงานในองค์การ. *วารสารการวัดผลการศึกษา*, *30*(88), 62-74.

ปรารถนา ศรนุวัตร & ประจวบ เพิ่มสุวรรณ. (2557). ปัจจัยของคนรุ่นเจเนอเรชั่นวายที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, *8*(2), 46-55.

ปวรมนต์ ทัศนอนันชัย และ กัญญดา ประจุศิลป. (2557). ลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y. *วารสารเกื้อการุณย์, 21*(2), 126-138.

ปาริชาติ เยพิทักษ์ & ธีระวัฒน์ จันทึก. (2559). การรับรู้การสนับสนุนขององค์การและความพอใจในงานที่มีผลต่อความผาสุกขององค์การ. *Veridian E-Journal:Silpakorn University* (*ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์และศิลปะ*), *9*(1), 643-654.

ปิยะ ศักดิ์เจริญ. (2558). ทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้ด้วยการชี้นำตนเอง: กระบวนการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต. *วารสารพยาบาลทหารบก, 16*(1), 8-13.

ผจงจิต อินทสุวรรณ. (2545). *การวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปร.* กรุงเทพฯ: พ.ศ. พัฒนา.

พรทิพย์ วัฒนพงศ์. (2548). *ผลของกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ที่มีต่อความฉลาดทางอารมณ์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 โรงเรียนรัตนธิเบศร์ จังหวัดนนทบุรี ปีการศึกษา 2547.* (ปริญญานิพนธ์หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการนันทนาการ), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.

พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ, จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ และ ไชยนันท์ ปัญญาศิริ. (2552). *ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การ : ความหมาย ทฤษฎี วิธีวิจัย การวัดและงานวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.

พิภพ วชังเงิน. (2547). *พฤติกรรมองค์กร.* กรุงเทพฯ: รวมสาส์น.

พิษนุ อภิสมาจารโยธิน. (2549). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมดูแลสุขภาพตนเองตามยุทธศาสตร์เมืองไทยแข็งแรงของนักศึกษาระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยในจังหวัดนครปฐม.* (วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.

เพชรา จรูญลักษณ์. (2561). *บทสัมภาษณ์ โดย ชัชวาล อรวงศ์ภทัต ฝ่ายทรัพยาพรบุคคล บริษัท กสท.โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน).*

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

มานะ โลหเตปานนท์. (2560). *โจทย์ 3 ข้อ งานบริหารคนในมุมแม่ทัพ'เฮย์กรุ๊ป*'. Retrieved from จาก https://www.haygroup.com/th/press/details.aspx?id=46943

มาลิณี ศรีไมตรี. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร บรรยากาศองค์กร กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของคณาจารย์ต่างเจนเนอเรชั่นในมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, *7*(พิเศษ), 124.

มุทิตา คงกระพันธ์. (2554). *การศึกษาอิทธิพลของการรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรผ่านความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่* (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.

ยุทธ ไกยวรรณ์. (2561). *หลักสถิติวิจัยและการใช้โปรแกรม SPSS*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). *ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. (ปริญญานิพนธ์หลักสูตรวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.

เรวดี เที่ยงตรง. (2548). *การพัฒนาโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างในศูนย์บริการรถยนต์*. (ปริญญานิพนธ์หลักสูตรวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.

ล้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ. (2539). *เทคนิคการวัดผลการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: ชมรมเด็ก.

วนันดา หมวดเอียด. (2550). *รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก*. (วิทยานิพนธ์หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.

วศิน แดงบรรจง, วรนารถ แสงมณี และ ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตติกุล. (2558). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัท กุลธรอิเล็คทริค จำกัด. *วารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม, 14*(2), 503-510.

วัชรี วรอนันต์กุล. (2559). *การศึกษาปัจจัยความไว้วางใจในองค์การ ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา แรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานระดับปฏิบัติการ ย่านปทุมวัน กรุงเทพมหานคร*. (การค้นคว้าอิสระหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, กรุงเทพฯ.

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

วันชัย ธรรมสัจการ. (2545). *พฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้พนักงานส่วนตำบล: การวัดและผลต่อเนื่อง*. (ปริญญานิพนธ์หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิ), สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.

วินิจ เกตุขำ และ คมเพชร ฉัตรศุภกุล. (2522). *กระบวนการกลุ่ม*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

วิภาวดี เกียรติอัชฌาสัย. (2542). *เปรียบเทียบผลการปรึกษาเชิงจิตวิทยาแบบกลุ่ม ตามแนวทฤษฎีของโรเจอร์และกิจกรรมกลุ่มที่มีต่ออัตมโนทัศน์ของนักศึกษาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*. (วิทยานิพนธ์หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.

วิริณธิ์ ธรรมนารถสกุล. (2544). *อิทธิพลของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การต่อผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ : ศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลคั่นกลางและอิทธิพลสอดแทรก*. (ปริญญานิพนธ์หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต), สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.

วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมด้านผลลัพธ์และด้านกระบวนการกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และผลการปฏิบัติงานผ่านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร. *วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร, 30*(2), 6-81.

วีระกุล อรัณยนาค. (2555). *การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้เพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตแรงงานต่างด้าว*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.

วุฒิพล สกลเกียรติ. (2546). *เอกสารประกอบการเรียนการสอนวิชา ER 644 การเรียนรู้ของผู้ใหญ่และผู้เรียนผู้ใหญ่*. กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ศรัณย์ พิมพ์ทอง. (2554). *ปัจจัยทางจิตสังคมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมป้องกันโรคเอดส์ในชายที่มีเพศสัมพันธ์กับชาย*. (วิทยานิพนธ์หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต), คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.

ศรัณย์ พิมพ์ทอง. (2557). *รายงานการวิจัยเรื่องปัจจัยเชิงเหตุที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในองค์การของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ศศินันท์ ทิพย์โอสถ. (2556). *การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในภาคธุรกิจธนาคาร*. (วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต), คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ศิรภัสสร์ วงศ์ทองดี. (2556). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศุภกิจ วงศ์วิวัฒนนุกิจ. (2550). *พจนานุกรมศัพท์การวิจัยและสถิติ*. กรุงเทพฯ: ด่านสุทธาการพิมพ์.

ศุภรัตน์ ถนอมแก้ว, เกษราภรณ์ สุตตาพงค์ และ ยุวดี ลีเบ็น. (2559). กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในแต่ละช่วงวัยของพนักงานในองค์การ. *วารสารการจัดการสมัยใหม่ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 14*(1), 11-16.

สมพงษ์ จิตรระดับ. (2530). *การสอนจริยศึกษาในระดับประถมศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมสุข นิธิอุทัย. (2560). *การพัฒนารูปแบบการจัดการความเครียดในภาวะวิกฤตชีวิตของผู้สูงอายุในสถานสงเคราะห์คนชรา*. (ปริญญานิพนธ์หลักสูตรวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์), สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.

สรรรัชต์ ห่อไพศาล. (2552). *การเรียนรู้แบบนำตนเอง (Self-directed learning)*. Retrieved from จาก http://www.sahavicha.com/?name= article&file=readarticle&id=1302

สัญญา เคณาภูมิ. (2557). การสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยเชิงปริมาณทางรัฐประศาสนศาสตร์จากการทบทวนวรรณกรรม. วารสารมนุษย์ศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, *3*(1), 1-24.

สาธิต เชื้ออยู่นาน. (2559). *แบบจำลองความสัมพันธ์พหุระดับ การชี้แจะการจัดการที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานตามแนวคิดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยของรัฐ*. (ปริญญานิพนธ์หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์), สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.

สาธิต เชื้ออยู่นาน, และคณะ. (2558). พฤติกรรมการชี้แจะเพื่อการจัดการของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการตามแนวคิดเกณฑ์คุณภาพเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ: กรอบความคิดและปัจจัยเชิงสาเหตุ. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น, 9*(1), 16-29.

สาวิตรี รินวงษ์. (2559). *วิกฤติ "ไวท์ คอลลาร์" ขาดคน-ขาดใจ*. Retrieved from http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/629230

สิริอร วิชชาวุธ. (2554). *จิตวิทยาการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2546). *ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: เฟื่องฟ้าพริ้นติ้ง.

สุพิชชา วงศ์จันทร์. (2557). *ผลของโปรแกรมการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสุขภาพ* 3-Self *เพื่อลดภาวะอ้วนของวัยรุ่นตอนปลาย.* (ปริญญานิพนธ์หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์), สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.

สุภัสสรา ภูเมฆ และ ยุวดี ทรัพย์ประเสริฐ. (2555). ผลของการจัดการเรียนการสอนโดยใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ในการสอนวิชาการพยาบาลมารดาทารกและการผดุงครรภ์ 2 สำหรับนักศึกษาพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จักรีรัช. *วารสารวิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี, 23*(2), 16-26.

สุรพงษ์ ชูเดช. (2542). *ผลของการฝึกอบรมตามแนวทางไตรสิกขาที่มีต่อการพัฒนาวินัยในตนเองของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5.* (ปริญญานิพนธ์หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์), สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. (2547). *จิตวิทยาเพื่อการฝึกอบรมผู้ใหญ่*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. (2551). *รวมบทความแนวคิดทางอาชีวศึกษาและการศึกษาผู้ใหญ่* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เสรี ชัดแช้ม. (2547). การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน. *วารสารวิจัยและวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2*(1), 15-42.

เสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร. (2550). *Gen Y จับให้มั่นคั้นให้เวิร์ค*. กรุงเทพฯ: กรุงเทพธุรกิจบิซบุ๊ค.

องอาจ นัยพัฒน์. (2549). *วิธีวิทยาการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สามลดา.

อมราภรณ์ หมีปาน. (2552). การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาต่อเนื่องทางวิชาชีพแบบอิเล็คทรอนิคส์เพื่อส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพพยาบาลกองทัพบก. *วารสารพยาบาลทหารบก, 10*(2), 47-57.

อรพินทร์ ชูชม. (2545). *เอกสารคำสอนการสร้างเครื่องมือวัดทางพฤติกรรมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

อังศินันท์ อินทรกำแหง และ นริสรา พึ่งโพธิ์สภ. (2556). *รายงานการศึกษาการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ*. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

อาชัญญา รัตนอุบล. (2551). *พัฒนาการเรียนรู้และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่*. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อาชัญญา รัตนอุบล. (2559). *การเรียนรู้ของผู้ใหญ่และผู้สูงอายุในสังคมไทย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อารีย์ เพ็ชรรัตน์. (2541). *การศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ และความรู้สึกผูกพันต่อองค์การในองค์การธุรกิจประกันภัยไทย*. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.

อำพรพันธ์ กังวาลวัฒนศิริ. (2554). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์การกรณีศึกษาพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ฝ่ายปฏิบัติการภาคเหนือ จังหวัดพิษณุโลก*. สารนิพนธ์หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สาขาวิชาบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร), มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.

อุชุมพร แก้วขุนทด. (2550). *ความไว้วางใจในผู้นำองค์กร ความไว้วางใจภายในองค์การ และความจงรักภักดีต่อองค์การที่มีผลต่อพฤติกรรมและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เนตบีเคเค จำกัด*. (สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.

อุทุมพร จามรมาน. (2531). *การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณลักษณะ* (*Qualitative Data Analysis)*. กรุงเทพฯ: ฟันนี่พับบลิชชิ่ง.

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36
12780340 72

ภาคผนวก

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ภาคผนวก ก
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยระยะที่หนึ่ง เครื่องมือเชิงปริมาณ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิธัญญา วัณโณ	คณะจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. อาจารย์ ดร.นันท์ชัตสัณห์ สกุลพงศ์	บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพ็ชร์	คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ
4. อาจารย์ ดร.ปรียาวดี ผลเอนก	คณะวิทยาศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตสระแก้ว
5. อาจารย์ ดร.จิระพงศ์ เรืองกุน	หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

การวิจัยระยะที่สอง เครื่องมือเชิงคุณภาพ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิธัญญา วัณโณ	คณะจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพ็ชร์	คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ
3. อาจารย์ ดร.จิระพงศ์ เรืองกุน	หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
4. ดร.เรวัตร ฟินดี้	รักษาการแทนผู้อำนวยการฝ่าย ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและฝ่ายบริหารกลาง สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม
5. อาจารย์ ดร.ปรียาวดี ผลเอนก	คณะวิทยาศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตสระแก้ว

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ภาคผนวก ข

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของเครื่องมือวัดที่ในการวิจัย หลังปรับโมเดลการวัด

ตาราง 50 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การ

	ตัวแปรสังเกต	ค่าน้ำหนัก	ค่าความเชื่อมั่นการวัดตัวแปรแฝง
องค์ประกอบด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ			.831
1.4	ฉันรู้สึกภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกของบริษัท	.82***	
1.5	เมื่อมีปัญหาในการทำงานแล้วทำให้ไม่สบายใจ ฉันคิดที่จะลาออกไปร่วมงานกับบริษัทอื่น (-)	.87***	
องค์ประกอบด้านการยอมรับองค์การ			.759
2.1	ในฐานะที่เป็นพนักงานของบริษัท ฉันยอมรับคุณค่าหลัก (Core Value) หรือทักษะและพฤติกรรมการแสดงออกที่บริษัทต้องการจากฉัน	.72***	
2.3	ฉันคิดว่าเป้าหมายการดำเนินธุรกิจที่บริษัทกำหนด เป็นสิ่งที่จะช่วยให้บริษัทสามารถเติบโตทางธุรกิจได้	.84***	
องค์ประกอบด้านการรักษาประโยชน์องค์การ			.861
3.3	ฉันไม่สนใจว่างานที่ฉันทำจะส่งผลเสียหายเรื่องใดต่อบริษัทหรือบุคคลอื่นหรือไม่ (-)	.78***	
3.4	ฉันให้บริการลูกค้าหรือเพื่อนร่วมงานคนอื่นที่มาประสานงานอย่างเต็มที่	.85***	
3.5	เมื่อพบว่ามีพนักงานคนอื่นลืมปิดน้ำ ไม่ได้ปิดแอร์หรือปิดไฟหลอดที่ไม่ได้ใช้งาน ฉันจะเข้าไปปิดด้วยตัวเอง	.71***	
3.6	ฉันเลือกใช้เครื่องมือที่ถูกต้องกับงาน	.63***	
3.8	ฉันใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ของบริษัทอย่างระมัดระวัง	.69***	
องค์ประกอบด้านการสนับสนุนองค์การ			.844
4.1	ฉันคิดว่าการรักษาภาพลักษณ์ชื่อเสียงของบริษัทเป็นหน้าที่ของหน่วยงานด้านการสื่อสารองค์การ (-)	.82***	
4.2	หากมีโอกาส ฉันจะพูดถึงชื่อเสียงภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัทต่อบุคคลภายนอก	.78***	
4.6	ฉันถือว่าในฐานะที่เป็นสมาชิกของบริษัทนี้ ฉันมีหน้าที่ของฉันที่จะต้องไปแนะนำบริษัทให้บุคคลภายนอกรู้จัก (-)	.69***	
4.7	ฉันรู้สึกเฉย ๆ หากได้ยินบุคคลอื่นพูดถึงบริษัทในทางลบ	.67***	
4.8	ฉันเลี่ยงที่จะไม่กล่าวถึงหรือแสดงความคิดเห็นด้านลบต่อบริษัทกับผู้อื่น	.57***	

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ตาราง 50 (ต่อ)

	ตัวแปรสังเกต	ค่าน้ำหนัก	ค่าความเชื่อมั่นการวัดตัวแปรแฝง
องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมในงาน			.878
5.3	ฉันมองว่าการปรับปรุงงานเป็นหน้าที่ประการสำคัญหนึ่งของฉัน	.76***	
5.6	ฉันจะเข้าไปพูดคุยปรึกษากับหัวหน้างานเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานบางจุดที่ฉันคิดว่าทำให้งานล่าช้าหรือเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน	.60***	
5.7	เมื่อมีโอกาส ฉันจะนำเสนอความเห็นต่อแผนงานของหน่วยงานในที่ประชุม	.75***	
5.8	เมื่อมีโอกาส ฉันจะนำเสนอความเห็นในการปรับปรุงของฉัน ในที่ประชุมแผนก	.86***	

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ < .001

SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ตาราง 51 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความพึงพอใจในงาน

	ตัวแปรสังเกต	ค่าน้ำหนัก	ค่าความเชื่อมั่นการวัดตัวแปรแฝง
องค์ประกอบด้านความพึงพอใจภายในงาน			.822
1.3	การได้ใช้วิจารณญาณตัดสินใจในงานที่ทำ	.82***	
1.4	การนำเสนอความคิดเห็นในการทำงาน	.66***	
1.6	การได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถ	.61***	
1.8	การได้ทำงานที่มีความสำคัญต่อบริษัท	.74***	
1.10	การได้มีโอกาสทำงานที่เป็นประโยชน์เพื่อบุคคลอื่นและส่วนรวม	.68***	
องค์ประกอบด้านความพึงพอใจภายนอกงาน			.922
2.1	การมีโอกาสเลื่อนระดับหรือปรับตำแหน่ง	1.00***	
2.2	ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณงาน	.96***	
2.7	การมีเส้นทางการเติบโตในอาชีพที่ชัดเจน	.69***	
2.8	การได้รับรางวัลตอบแทนเป็นตัวเงินที่คุ้มค่ากับผลงาน	.91***	
2.9	ความสามารถในการสร้างสมดุลระหว่างการทำงานกับชีวิตส่วนตัว	.77***	

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ < .001

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ตาราง 52 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา

	ตัวแปรสังเกต	ค่าน้ำหนัก	ค่าความเชื่อมั่นการวัดตัวแปรแฝง
องค์ประกอบด้านความหมายของงาน			.843
1.3	งานที่ฉันปฏิบัติมีความหมายต่อฉัน	.72***	
1.4	งานที่หัวหน้ามอบหมายให้รับผิดชอบไม่ได้เป็นสิ่งที่มีคุณค่า ต่อการเติบโตในอาชีพการงานของฉัน (-)	.73***	
1.6	ฉันรู้สึกภาคภูมิใจกับงานที่ฉันรับผิดชอบในปัจจุบัน	.74***	
1.7	การได้ทำงานในหน้าที่รับผิดชอบทำให้ฉันได้รับประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเอง	.51***	
1.8	การได้ทำงานตามที่รับผิดชอบนี้ ทำให้ฉันได้รับการพัฒนาความสามารถของตนเอง	.60***	
องค์ประกอบด้านสมรรถนะในการปฏิบัติงาน			.803
2.1	ฉันไม่มั่นใจว่าตนเองมีความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ (-)	.66***	
2.2	ฉันสามารถควบคุมการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยตนเอง	.74***	
2.5	แม้ในการทำงานในบางงานที่ยาก แต่ฉันคิดว่าตนเองจะสามารถทำงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงไปได้	.86***	
2.6	ฉันไม่มั่นใจว่าตนเองมีทักษะความชำนาญเพียงพอกับการแก้ไขปัญหาในปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบ	.61***	
องค์ประกอบด้านการกำหนดตนเอง			.744
3.3	ฉันมีอิสระในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของฉันด้วยตนเอง	.82***	
3.4	ทุกครั้งที่มีปัญหาในงานเกิดขึ้น หัวหน้าจะคอยบอกแนวทางแก้ไขให้ฉัน โดยที่ฉันไม่มีโอกาสได้แสวงหาทางเลือกแก้ไขปัญหานั้นด้วยตนเอง (-)	.56***	
องค์ประกอบด้านผลกระทบจากการปฏิบัติงาน			.800
4.5	ความรู้และทักษะในการทำงานของฉันเป็นสิ่งที่หน่วยงานต้องการเพื่อทำให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	.98***	
4.6	ฉันไม่คิดว่าความเชี่ยวชาญของฉันมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัท (-)	.59***	
4.7	แผนปฏิบัติงานของหน่วยงานที่ฉันสังกัดสำเร็จลงได้ด้วยการลงมือปฏิบัติของฉัน	.53***	

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ < .001

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ตาราง 53 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ

	ตัวแปรสังเกต	ค่าน้ำหนัก	ค่าความเชื่อมั่นการวัดตัวแปรแฝง
องค์ประกอบด้านการสนับสนุนในการปฏิบัติงาน			.778
1.2	บริษัทของฉันยืดหยุ่นกับข้อกำหนดหรือกฎเกณฑ์บางประการที่จะสนับสนุนให้ฉันได้ใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่	.67***	
1.3	เมื่อฉันปฏิบัติผิดพลาดจะได้รับคำติติงจากหัวหน้างาน โดยไม่ได้รับโอกาสให้ชี้แจงสาเหตุของความผิดพลาดเลย (-)	.68***	
1.6	บริษัทของฉันมีนโยบายในการให้รางวัลกับพนักงาน ที่ทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย	.73***	
1.7	บริษัทและหัวหน้างานมีนโยบายและให้โอกาสฉันได้วางแผนพัฒนาตนเอง เพื่อแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องในการทำงานของฉัน	.66***	
องค์ประกอบด้านการสนับสนุนในด้านโอกาสที่จะได้รับการพัฒนา			.860
2.1	ฉันได้รับการสอนงาน ติดตาม ให้กำลังใจและคำแนะนำแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานจากหัวหน้างาน	.84***	
2.2	ฉันได้รับการสนับสนุนด้านการฝึกอบรมหรือสัมมนาในเชิงวิชาชีพเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน	.57***	
2.5	ฉันได้รับการสอนงานอย่างเพียงพอจากหัวหน้างาน	.79***	
2.6	หัวหน้างานไม่ได้ใส่ใจมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ ให้ฉันได้ลองทำ (-)	.83***	
2.7	บริษัทของฉันจัดการฝึกอบรมในงาน (On-the-job Training) เพื่อให้ฉันมีความรู้ที่เพียงพอกับการปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบ	.64***	
องค์ประกอบด้านการใส่ใจเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน			.833
3.4	เมื่อมีโอกาส หัวหน้างานจะคอยให้ความช่วยเหลือแก้ไขปัญหาข้อติดขัดในการทำงานของฉัน	.88***	
3.7	หัวหน้างานให้ความสำคัญกับการช่วยเหลือแก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานแก่ลูกน้อง	.85***	
3.8	บริษัทสนับสนุนให้ฉันสามารถแก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรคในงานของฉันอย่างเต็มที่	.61***	

SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ตาราง 53 (ต่อ)

	ตัวแปรสังเกต	ค่าน้ำหนัก	ค่าความเชื่อมั่นการวัดตัวแปรแฝง
องค์ประกอบด้านการเห็นคุณค่าการปฏิบัติงานของพนักงาน			.706
4.1	บริษัทของฉัน ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะการให้คำปรึกษาแนะนำการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้แก่หัวหน้างาน	.61***	
4.4	ฉันคิดว่าหัวหน้างานให้ความสนใจเมื่อฉันให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงานของหน่วยงานอื่นที่ผลกระทบกับงานของฉัน	.82***	
4.6	ฉันไม่ได้รับความชื่นชมจากหัวหน้างานเมื่อฉันปรับปรุงผลิตภาพ ในการทำงานของฉัน (-)	.55***	

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ < .001

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ตาราง 54 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

	ตัวแปรสังเกต	ค่าน้ำหนัก	ค่าความเชื่อมั่นการวัดตัวแปรแฝง
องค์ประกอบด้านความมั่นคงในการจ้างงาน			.743
1.2	บริษัทของฉันมีนโยบายการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนเริ่มต้น (Starting Rate) ที่เทียบเท่ากับอัตราจ่ายของตลาดแรงงาน	.76***	
1.3	บริษัทมีเงื่อนไขการจ้างงานมีความเหมาะสมและเป็นสิ่งที่ยอมรับได้	.76***	
1.8	ฉันไม่ได้รับทราบแนวทางในการเติบโตตามเส้นทางสายอาชีพที่บริษัทกำหนดไว้เลย (-)	.70***	
องค์ประกอบด้านการสรรหาและว่าจ้างบุคลากร			.758
2.6	บริษัทของฉันไม่มีวิธีการทดสอบผู้สมัครงานเพื่อให้มั่นใจว่าจะได้ผู้สมัครงานที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาร่วมงาน (-)	.68***	
2.8	บริษัทของฉันให้ข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่รับผิดชอบและคุณสมบัติที่ต้องการตามตำแหน่งงานเพื่อให้ผู้สมัครงานมีข้อมูลอย่างเพียงพอก่อนตัดสินใจมาสมัครงาน	.83***	
องค์ประกอบด้านการฝึกอบรมเพื่อการเรียนรู้และพัฒนา			.903
3.1	บริษัทของฉันมีแนวทางสำรวจความต้องการฝึกอบรมพัฒนา จากพนักงาน	.77***	
3.3	การฝึกอบรมและพัฒนาที่บริษัทจัดให้นั้นไม่ได้ช่วยให้ เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดีขึ้นเลย (-)	.82***	
3.4	หัวหน้างานกับฉันร่วมกันพิจารณาวางแผนการพัฒนา ส่วนบุคคล (IDP) สำหรับฉัน	.78***	
3.5	การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในบริษัทของฉัน ดำเนินการตามเส้นทางการเติบโตตามสายอาชีพของพนักงาน	.78***	
3.7	ฉันไม่ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาในหัวข้อที่สอดคล้องกับการนำไปใช้กับการทำงานอย่างเพียงพอ (-)	.74***	
องค์ประกอบด้านการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน			.878
4.2	บริษัทของฉันมีแนวทางการประเมินผลที่เชื่อมโยงกับการให้รางวัลตอบแทนการปฏิบัติงาน (Bonus)	.75***	
4.3	บริษัทของฉันมีโครงสร้างเงินเดือนที่ชัดเจน	.76***	
4.5	บริษัทของฉันมีแนวทางการประเมินผลที่เชื่อมโยงกับการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี (Merit Increase) ที่ชัดเจน	.90***	

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ตาราง 54 (ต่อ)

	ตัวแปรสังเกต	ค่าน้ำหนัก	ค่าความเชื่อมั่นการวัดตัวแปรแฝง
องค์ประกอบด้านการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)			
4.6	เงินเดือนและสิทธิประโยชน์ของบริษัทของฉัน ต่ำกว่าบริษัทอื่นที่ประกอบการในธุรกิจและที่มีขนาดใกล้เคียงกัน (-)	.65***	
4.8	บริษัทของฉันมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนในการจ่ายเงินรางวัลตอบแทนการปฏิบัติงาน (Bonus) ให้แก่พนักงาน	.72***	
องค์ประกอบด้านการลดความแตกต่างของพนักงานในองค์การ			.851
5.1	บริษัทของฉันมีนโยบายที่ส่งเสริมให้พนักงานต่างช่วงวัย (Generation) ทำงานร่วมกันด้วยความเข้าใจอันดี	.78***	
5.2	บริษัทของฉันไม่ได้ฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันของพนักงานต่างช่วงวัย (Generation) ให้พนักงาน (-)	.81***	
5.4	บริษัทของฉันไม่มีนโยบายจำกัดเกรดเฉลี่ย (GPA) ขั้นต่ำของ ผู้สมัครงาน	.65***	
5.5	บริษัทของฉันมีนโยบายที่ให้โอกาสพนักงานทุกเพศและวัยได้เติบโตไปดำรงตำแหน่งทางการบริหาร	.76***	
5.8	บริษัทของฉันเปิดโอกาสให้พนักงานทุกช่วงวัยได้แสดงฝีมือและศักยภาพในการปฏิบัติงานเพื่อเติบโตในอาชีพการงาน	.74***	

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ < .001

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ตาราง 55 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน

	ตัวแปรสังเกต	ค่าน้ำหนัก	ค่าความเชื่อมั่นการวัดตัวแปรแฝง
องค์ประกอบด้านสมรรถนะของหัวหน้างาน			.898
1.1	หัวหน้างานของฉันขาดความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ (-)	.84***	
1.2	หัวหน้างานของฉันได้รับการยอมรับจากหน่วยงานอื่นว่าเป็น ผู้ที่มีความรู้ความสามารถในงาน	.77***	
1.3	หัวหน้างานของฉันรู้ขอบข่ายงาน หน้าที่และบทบาทของตนเป็นอย่างดี	.86***	
1.4	หัวหน้างานของฉันเป็นคนตัดสินใจเด็ดขาด	.72***	
1.7	หัวหน้างานของฉันสามารถอธิบายแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน ได้อย่างชัดเจน	.81***	
องค์ประกอบด้านการเปิดเผย			.872
2.1	หัวหน้างานของฉันเต็มใจแบ่งปันและแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ตนเอง มีอยู่โดยไม่ปิดบัง	.85***	
2.2	หัวหน้างานของฉันนัดหมายพูดคุยเพื่อชี้แจงข่าวสารจากผู้บริหารระดับสูงกับฉันอยู่เสมอ	.67***	
2.3	หัวหน้างานของฉันไม่สนใจที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงานกับพนักงานเลย (-)	.82***	
2.5	หัวหน้างานของฉันมักเล่าหรืออธิบายวัตถุประสงค์ของงานหนึ่งใดให้พนักงานได้เข้าใจ	.84***	
2.8	หัวหน้างานของฉันมักจะแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานที่ได้รับมาจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน	.73***	
องค์ประกอบด้านความห่วงใยดูแลลูกน้อง			.924
3.1	หัวหน้างานของฉันเต็มใจให้คำปรึกษาเรื่องงานกับพนักงานอยู่เสมอ	.87***	
3.2	หัวหน้างานของฉันยินดีให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อให้พนักงานแก้ไขปัญหาส่วนตัวที่มีผลกระทบกับการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	.87***	
3.3	หัวหน้างานของฉันไม่ค่อยใส่ใจว่าฉันแก้ไขปัญหาในงานที่ฉันทำได้หรือไม่ (-)	.84***	
3.5	แม้จะมีปัญหาเรื่องส่วนตัว แต่หัวหน้างานของฉันก็ยังให้ความใส่ใจพูดคุยเพื่อช่วยฉันแก้ไขปัญหาในเรื่องส่วนตัวของฉัน เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบ กับงานที่ฉันทำ	.82***	

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ตาราง 55 (ต่อ)

	ตัวแปรสังเกต	ค่าน้ำหนัก	ค่าความเชื่อมั่นการวัดตัวแปรแฝง
องค์ประกอบด้านความห่วงใยดูแลลูกน้อง (ต่อ)			
3.6	หัวหน้างานของฉันให้ความสนใจกับชีวิตความเป็นอยู่ของลูกน้อง	.84***	
องค์ประกอบด้านการมีความน่าเชื่อถือ			.892
4.2	หัวหน้างานของฉันมีความรอบคอบในการพิจารณาและตัดสินใจเรื่องใดใด	.85***	
4.3	ฉันเชื่อมั่นว่าหัวหน้างานของฉันรู้ว่าสิ่งใดที่ควรทำและสิ่งใด ที่ไม่ควรทำ	.76***	
4.4	หัวหน้างานของฉันตัดสินใจโดยพิจารณาทางเลือกและข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือกอย่างรอบคอบอยู่เสมอ	.70***	
4.5	ฉันไม่เชื่อมั่นว่าหัวหน้างานจะตัดสินใจในสิ่งที่เกิดประโยชน์ สูงสุดต่อบริษัท (-)	.78***	
4.6	ฉันมั่นใจว่าหัวหน้างานของฉันตัดสินใจในงานโดยใช้หลักเกณฑ์หรือเงื่อนไขที่สมเหตุสมผลประกอบการพิจารณา	0.78***	

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ < .001

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ภาคผนวก ค
แบบวัดที่ใช้ในการวิจัย

SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36
1278034072

ชื่อแบบวัดและชื่อตัวแปรในการวิจัย

ตอนที่	ชื่อแบบวัด	ชื่อตัวแปร
1	ข้อมูลทั่วไป	ลักษณะทางชีวสังคมและภูมิหลัง
2	ฉันกับองค์การ	ความจงรักภักดีต่อองค์การ
3	ความพึงพอใจของฉัน	ความพึงพอใจในงาน
4	มุมมองที่ฉันมีต่องาน	การเสริมพลังเชิงจิตวิทยา
5	การสนับสนุนขององค์การที่มีต่อฉัน	การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ
6	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ของฉัน	แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
7	หัวหน้างานของฉัน	ความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

คำชี้แจงเกี่ยวกับแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการมีความจงรักภักดีต่อองค์การของพนักงานที่เป็นวิศวกรสื่อสารและโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวาย (ผู้ที่เกิดระหว่าง พ.ศ, 2523-2543 หรือปี ค.ศ. 1980-2000 หรือปัจจุบันมีอายุระหว่าง 17-37 ปี นับจนถึงปีปัจจุบัน) อันจะนำไปสู่การพัฒนาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะความจงรักภักดีต่อองค์การให้แก่พนักงาน

ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้เวลาในการตอบแบบสอบถามประมาณ 12-25 นาทีเท่านั้น ผู้วิจัยจะปฏิบัติตามจรรยาบรรณนักวิจัยอย่างเคร่งครัด ผู้วิจัยจะไม่เปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลอื่นที่ท่านตอบมาในแบบสอบถามนี้แก่บุคคลอื่นเป็นอันขาด และคำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบใดใดต่อการปฏิบัติงานแต่อย่างใดเนื่องจากจะไม่มีการตรวจสอบหมายเลข IP จากการตอบแบบสอบถามซึ่งท่านสามารถตอบผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์ Tablet หรือ Smartphone ผ่านการสแกน QR Code ได้โดยสะดวก และเมื่อได้ข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยจะเก็บรักษาข้อมูลไว้เป็นความลับ นอกจากนี้ ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้มาใช้สำหรับการวิจัยครั้งนี้ และจะนำเสนอรายงานผลในรูปแบบของข้อมูลสรุปที่เป็นภาพรวมเท่านั้น

แบบสอบถามนี้ แบ่งออกเป็น 7 ตอน ได้แก่ **ตอนที่** 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม **ตอนที่** 2 ฉันกับองค์การ **ตอนที่** 3 ความพึงพอใจในงาน **ตอนที่** 4 มุมมองที่ฉันมีต่องาน **ตอนที่** 5 การสนับสนุนขององค์การที่มีต่อฉัน **ตอนที่** 6 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การของฉัน **ตอนที่** 7 หัวหน้างานของฉัน

และเพื่อให้สะดวกต่อผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้จัดทำเป็นแบบสอบถามออนไลน์ สามารถเข้าไปตอบแบบสอบถามได้โดยใช้เวลาเพียงเล็กน้อยตาม Link ต่อไปนี้

www.surveycan.com/survey181896

ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต
นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาจิตวิทยาประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
โทร 08-1828-0444
E-mail: chatchawal.orawong@gmail.com

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : กรุณาตอบแบบสอบถามโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในตัวเลือกตอบ หรือกรอกข้อความลงในช่องว่างที่เว้นไว้

1. เพศ [ ] ชาย
   [ ] หญิง

2. อายุ [ ] 21-25 ปี
   [ ] 26-30 ปี
   [ ] 31 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพสมรส [ ] ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า
   [ ] ปริญญาโท
   [ ] ปริญญาเอก

4. ระดับการศึกษาสูงสุด [ ] โสด
   [ ] สมรส (จดทะเบียน/ไม่ได้จดทะเบียน)
   [ ] หย่าร้าง/แยกกันอยู่

5. ปัจจุบันตำแหน่งงานของท่านอยู่ในระดับ
   [ ] เจ้าหน้าที่ระดับต้น (ตำแหน่งที่ยังไม่ถึงระดับอาวุโส)
   [ ] เจ้าหน้าที่ระดับอาวุโส
   [ ] หัวหน้างาน หรือชื่อตำแหน่งที่เทียบเท่า
   [ ] ผู้ช่วยผู้จัดการ หรือชื่อตำแหน่งที่เทียบเท่า
   [ ] ผู้จัดการ/ผู้จัดการอาวุโส หรือชื่อตำแหน่งที่เทียบเท่า

6. ท่านมีประสบการณ์การทำงานหลังจากเรียนจบระดับปริญญาตรีมาแล้วทั้งหมด _____ ปี (โปรดตอบเป็นปีและเดือน เช่น 1 ปี 10 เดือน เป็นต้น)

7. ท่านทำงานกับองค์การปัจจุบันมาแล้วทั้งหมด _____ ปี (โปรดตอบเป็นปีและเดือน เช่น 1 ปี 10 เดือน เป็นต้น

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

คำชี้แจงและข้อแนะนำการตอบแบบสอบถามตอนที่ 2, ตอนที่ 4-7

กรุณาอ่านข้อความในแต่ละข้อคำถามและตอบทีละข้อโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในตัวเลือกตอบ ในแบบสอบถามออนไลน์ ที่ตรงกับที่คิดว่าข้อความนั้นตรงกับการรับรู้ ความรู้สึกหรือความคิดเห็นของท่าน

ตัวอย่างในแบบสอบถามออนไลน์ และแนวทางการตอบ

0. การเป็นพนักงานขององค์การทำให้ฉันได้รับการพัฒนาศักยภาพและเพิ่มพูนประสบการณ์อันมีค่า

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด
____	____	____	____	✓.	____

00. ผลการปฏิบัติงานของฉันไม่เป็นที่ยอมรับและฉันไม่เป็นที่ไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาเลย

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด
✓.	____	____	____	____	____

ข้อที่ 0. หากท่านรู้สึกว่าจริงว่าการเป็นพนักงานขององค์การทำให้ท่านได้รับการพัฒนาศักยภาพและเพิ่มพูนประสบการณ์อันมีค่า

ข้อที่ 00. หากท่านคิดว่าผลการปฏิบัติงานของท่านนั้นไม่เป็นที่ยอมรับและท่านไม่เป็นที่ไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาเลย

เพื่อเป็นการช่วยลดเวลาในการตอบแบบสอบถามชุดนี้ หลังจากท่านได้อ่านแบบสอบสอบถามให้เข้าใจ ผู้วิจัยขอเสนอแนะวิธีการตอบแบบสอบถามดังนี้

1. ขอให้ท่านคิดว่า สำหรับตัวท่านเอง ข้อความนั้น ๆ เป็น “**จริง**” หรือ “**ไม่จริง**”
2. หาก “**จริง**” ให้คิดว่า **จริงมากเพียงใด** โดยพิจารณาจาก
   - **จริงมาก** ทำเครื่องหมาย ✓ ที่ “6” **หรือ** “**จริงที่สุด**”
   - **จริงปานกลาง** ทำเครื่องหมาย ✓ ที่ “5” **หรือ** “**จริง**”
   - **จริงเล็กน้อย** ทำเครื่องหมาย ✓ ที่ “4” **หรือ** “**ค่อนข้างจริง**”
3. หาก “**ไม่จริง**” ให้คิดว่า **ไม่จริงมากเพียงใด** โดยพิจารณาจาก
   - **ไม่จริงเล็กน้อย** ทำเครื่องหมาย ✓ ที่ “3” **หรือ** “**ค่อนข้างไม่จริง**”
   - **ไม่จริงปานกลาง** ทำเครื่องหมาย ✓ ที่ “2” **หรือ** “**ไม่จริง**”
   - **ไม่จริงมาก** ทำเครื่องหมาย ✓ ที่ “1” **หรือ** “**ไม่จริงที่สุด**”

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

คำชี้แจงและข้อแนะนำการตอบแบบสอบถามตอนที่ 3

กรุณาอ่านข้อความในแต่ละข้อคำถามและตอบทีละข้อโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในตัวเลือกตอบ ในแบบสอบถามออนไลน์ ที่ตรงกับที่คิดว่าข้อความนั้นตรงกับความพึงพอใจของท่าน

ตัวอย่างในแบบสอบถามออนไลน์ และแนวทางการตอบ

0. การที่ได้พัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน

ไม่พึงพอใจเลย	ไม่พึงพอใจ	ค่อนข้างไม่พึงพอใจ	ค่อนข้างพึงพอใจ	พึงพอใจ	พึงพอใจที่สุด
____	____	____	____	____	✓

00. วิธีการบริหารจัดการของหัวหน้าของฉัน

ไม่พึงพอใจเลย	ไม่พึงพอใจ	ค่อนข้างไม่พึงพอใจ	ค่อนข้างพึงพอใจ	พึงพอใจ	พึงพอใจที่สุด
✓	____	____	____	____	____

ข้อที่ 0. หากรู้สึกพึงพอใจอย่างมากกับการที่ได้พัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเอง
ข้อที่ 00. หากท่านไม่พึงพอใจกับวิธีการบริหารจัดการของหัวหน้าของท่านเลย

เพื่อเป็นการช่วยลดเวลาในการตอบแบบสอบถามชุดนี้ หลังจากท่านได้อ่านแบบสอบสอบถามให้เข้าใจ ผู้วิจัยขอเสนอแนะวิธีการตอบแบบสอบถามดังนี้

1. ขอให้ท่านคิดว่า สำหรับตัวท่านเอง ข้อความนั้น ๆ เป็น “**พึงพอใจ**” หรือ “**ไม่พึงพอใจ**”
2. หาก “**พึงพอใจ**” ให้คิดว่า **พึงพอใจมากเพียงใด** โดยพิจารณาจาก
   - **พึงพอใจมาก** ทำเครื่องหมาย ✓ ที่ “6” **หรือ** “**พึงพอใจที่สุด**”
   - **พึงพอใจปานกลาง** ทำเครื่องหมาย ✓ ที่ “5” **หรือ** “**พึงพอใจ**”
   - **พึงพอใจเล็กน้อย** ทำเครื่องหมาย ✓ ที่ “4” **หรือ** “**ค่อนข้างพึงพอใจ**”
3. หาก “**ไม่จริง**” ให้คิดว่า **ไม่จริงมากเพียงใด** โดยพิจารณาจาก
   - **ไม่พึงพอใจเล็กน้อย** ทำเครื่องหมาย ✓ ที่ “3” **หรือ** “**ค่อนข้างไม่พึงพอใจ**”
   - **ไม่พึงพอใจปานกลาง** ทำเครื่องหมาย ✓ ที่ “2” **หรือ** “**ไม่พึงพอใจ**”
   - **ไม่พึงพอใจมาก** ทำเครื่องหมาย ✓ ที่ “1” **หรือ** “**ไม่พึงพอใจที่สุด**”

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ตอนที่ 2 ฉันกับองค์การ

1. ฉันรู้สึกภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกของบริษัท

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

2. เมื่อมีปัญหาในการทำงานแล้วทำให้ไม่สบายใจ ฉันคิดที่จะลาออกไปร่วมงานกับบริษัทอื่น

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

3. ในฐานะที่เป็นพนักงานของบริษัท ฉันยอมรับคุณค่าหลัก (Core Value) หรือทักษะและพฤติกรรมการแสดงออกที่บริษัทต้องการจากฉัน

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

4. ฉันคิดว่าเป้าหมายการดำเนินธุรกิจที่บริษัทกำหนดเป็นสิ่งที่จะช่วยให้บริษัทสามารถเติบโตทางธุรกิจได้

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

5. ฉันไม่สนใจว่างานที่ฉันทำจะส่งผลเสียหายเรื่องใดต่อบริษัทหรือบุคคลอื่นหรือไม่

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

6. ฉันให้บริการลูกค้าหรือเพื่อนร่วมงานคนอื่นที่มาประสานงานอย่างเต็มที่

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

7. เมื่อพบว่ามีพนักงานคนอื่นลืมปิดน้ำ ไม่ได้ปิดแอร์หรือปิดไฟหลอดที่ไม่ได้ใช้งาน ฉันจะเข้าไปปิดด้วยตัวเอง

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

8. ฉันเลือกใช้เครื่องมือที่ถูกต้องกับงาน

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

9. ฉันใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ของบริษัทอย่างระมัดระวัง

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

10. ฉันคิดว่าการรักษาภาพลักษณ์ชื่อเสียงของบริษัทเป็นหน้าที่ของหน่วยงานด้านสื่อสารองค์การ

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

11. หากมีโอกาส ฉันจะพูดถึงชื่อเสียงภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัทต่อบุคคลภายนอก

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

12. ฉันถือว่าในฐานะที่เป็นสมาชิกของบริษัทนี้ ฉันมีหน้าที่ของฉันที่จะต้องไปแนะนำบริษัทให้บุคคลภายนอกรู้จัก

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

13. ฉันรู้สึกเฉย ๆ หากได้ยินบุคคลอื่นพูดถึงบริษัทในทางลบ

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

14. ฉันเลี่ยงที่จะไม่กล่าวถึงหรือแสดงความคิดเห็นด้านลบต่อบริษัทกับผู้อื่น

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

15. ฉันมองว่าการปรับปรุงงานเป็นหน้าที่ประการสำคัญหนึ่งของฉัน

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

16. ฉันจะเข้าไปพูดคุยปรึกษากับหัวหน้างานเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานบางจุดที่ฉันคิดว่าทำให้งานล่าช้าหรือเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

17. เมื่อมีโอกาส ฉันจะนำเสนอความเห็นต่อแผนงานของหน่วยงานในที่ประชุม

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

18. เมื่อมีโอกาส ฉันจะนำเสนอความเห็นในการปรับปรุงของฉันในที่ประชุมแผนก

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

แบบวัดความจงรักภักดีต่อองค์การ (Alpha Coefficient = 0.89)

องค์ประกอบ	จำนวนข้อ	ข้อที่	ข้อคำถาม	
			ทางบวก	ทางลบ
ความต้องการคงสถานะสมาชิกองค์การ	2	1-2	1-2	-
การยอมรับองค์การ	2	3-4	3-4	-
การรักษาประโยชน์องค์การ	5	5-9	6-9	5
การให้ความสนับสนุนองค์การ	5	10-14	11-12, 14	10, 13
การมีส่วนร่วมในงาน	4	15-18	15-18	-
รวม	**18**			

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ตอนที่ 3 ความพึงพอใจของฉัน

1. การได้ใช้วิจารณญาณตัดสินใจในงานที่ทำ

ไม่พึงพอใจเลย	ไม่พึงพอใจ	ค่อนข้างไม่พึงพอใจ	ค่อนข้างพึงพอใจ	พึงพอใจ	พึงพอใจที่สุด

2. การนำเสนอความคิดเห็นในการทำงาน

ไม่พึงพอใจเลย	ไม่พึงพอใจ	ค่อนข้างไม่พึงพอใจ	ค่อนข้างพึงพอใจ	พึงพอใจ	พึงพอใจที่สุด

3. การได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถ

ไม่พึงพอใจเลย	ไม่พึงพอใจ	ค่อนข้างไม่พึงพอใจ	ค่อนข้างพึงพอใจ	พึงพอใจ	พึงพอใจที่สุด

4. การได้ทำงานที่มีความสำคัญต่อบริษัท

ไม่พึงพอใจเลย	ไม่พึงพอใจ	ค่อนข้างไม่พึงพอใจ	ค่อนข้างพึงพอใจ	พึงพอใจ	พึงพอใจที่สุด

5. การได้มีโอกาสทำงานที่เป็นประโยชน์เพื่อบุคคลอื่นและส่วนรวม

ไม่พึงพอใจเลย	ไม่พึงพอใจ	ค่อนข้างไม่พึงพอใจ	ค่อนข้างพึงพอใจ	พึงพอใจ	พึงพอใจที่สุด

6. การมีโอกาสเลื่อนระดับหรือปรับตำแหน่ง

ไม่พึงพอใจเลย	ไม่พึงพอใจ	ค่อนข้างไม่พึงพอใจ	ค่อนข้างพึงพอใจ	พึงพอใจ	พึงพอใจที่สุด

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

7. ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณงาน

ไม่พึงพอใจเลย	ไม่พึงพอใจ	ค่อนข้างไม่พึงพอใจ	ค่อนข้างพึงพอใจ	พึงพอใจ	พึงพอใจที่สุด

8. การมีเส้นทางการเติบโตในอาชีพที่ชัดเจน

ไม่พึงพอใจเลย	ไม่พึงพอใจ	ค่อนข้างไม่พึงพอใจ	ค่อนข้างพึงพอใจ	พึงพอใจ	พึงพอใจที่สุด

9. การได้รับรางวัลตอบแทนเป็นตัวเงินที่คุ้มค่ากับผลงาน

ไม่พึงพอใจเลย	ไม่พึงพอใจ	ค่อนข้างไม่พึงพอใจ	ค่อนข้างพึงพอใจ	พึงพอใจ	พึงพอใจที่สุด

10. ความสามารถในการสร้างสมดุลระหว่างการทำงานกับชีวิตส่วนตัว

ไม่พึงพอใจเลย	ไม่พึงพอใจ	ค่อนข้างไม่พึงพอใจ	ค่อนข้างพึงพอใจ	พึงพอใจ	พึงพอใจที่สุด

แบบวัดความพึงพอใจในงาน (Alpha Coefficient = 0.83)

องค์ประกอบ	จำนวนข้อ	ข้อที่	ข้อคำถาม	
			ทางบวก	ทางลบ
ความพึงพอใจภายในงาน	5	1-5	1-5	-
ความพึงพอใจภายนอกงาน	5	6-10	6-10	-
รวม	10			

SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ตอนที่ 4 มุมมองที่ฉันมีต่องาน

1. งานที่ฉันปฏิบัติมีความหมายต่อฉัน

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

2. งานที่หัวหน้ามอบหมายให้รับผิดชอบให้ฉัน ไม่ได้เป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อการเติบโตในอาชีพการงานของฉัน

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

3. ฉันรู้สึกภาคภูมิใจกับงานที่ฉันรับผิดชอบในปัจจุบัน

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

4. การได้ทำงานในหน้าที่รับผิดชอบทำให้ฉันได้รับประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเอง

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

5. การได้ทำงานตามที่รับผิดชอบนี้ ทำให้ฉันได้รับการพัฒนาความสามารถของตนเอง

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

6. ฉันไม่มั่นใจว่าตนเองมีความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

7. ฉันสามารถควบคุมการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยตนเอง

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

8. แม้ในการทำงานในบางงานที่ยาก แต่ฉันคิดว่าตนเองจะสามารถทำงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงไปได้

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

9. ฉันไม่มั่นใจว่าตนเองมีทักษะความชำนาญเพียงพอกับการแก้ไขปัญหาในปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบ

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

10. ฉันมีอิสระในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของฉันด้วยตนเอง

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

11. ทุกครั้งที่มีปัญหาในงานเกิดขึ้น หัวหน้าจะคอยบอกแนวทางแก้ไขให้ฉัน โดยที่ฉันไม่มีโอกาสได้แสวงหาทางเลือกแก้ไขปัญหานั้นด้วยตนเอง

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

12. ความรู้และทักษะในการทำงานของฉันเป็นสิ่งที่หน่วยงานต้องการเพื่อทำให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

13. ฉันไม่คิดว่าความเชี่ยวชาญของฉันมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัท

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

14. แผนปฏิบัติงานของหน่วยงานที่ฉันสังกัดสำเร็จลงได้ด้วยการลงมือปฏิบัติของฉัน

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

แบบวัดการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา (Alpha Coefficient = 0.88)

องค์ประกอบ	จำนวนข้อ	ข้อที่	ข้อคำถาม	
			ทางบวก	ทางลบ
ความหมายของงาน	5	1-5	1, 3-5	2
สมรรถนะในงาน	4	6-9	7, 8	6, 9
การกำหนดตนเอง	2	10-11	10	11
ผลกระทบจากการปฏิบัติงาน	3	12-14	11-12, 14	13
รวม	**14**			

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ตอนที่ 5 การสนับสนุนขององค์การที่มีต่อฉัน

1. บริษัทของฉันยืดหยุ่นกับข้อกำหนดหรือกฎเกณฑ์บางประการที่จะสนับสนุนให้ฉันได้ใช้ความสามารถ ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

2. เมื่อฉันปฏิบัติผิดพลาดจะได้รับคำติติงจากหัวหน้างาน โดยไม่ได้รับโอกาสให้ชี้แจงสาเหตุของความผิดพลาดเลย

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

3. บริษัทของฉันมีนโยบายในการให้รางวัลกับพนักงานที่ทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

4. บริษัทและหัวหน้างานมีนโยบายและให้โอกาสฉันได้วางแผนพัฒนาตนเอง เพื่อแก้ไขปรับปรุง ข้อบกพร่องในการทำงานของฉัน

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

5. ฉันได้รับการสอนงาน ติดตาม ให้กำลังใจและคำแนะนำแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานจากหัวหน้างาน

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

6. ฉันได้รับการสนับสนุนด้านการฝึกอบรมหรือสัมมนาในเชิงวิชาชีพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

7. ฉันได้รับการสอนงานอย่างเพียงพอจากหัวหน้างาน

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

8. ฉันไม่คิดว่าหัวหน้างานใส่ใจมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถให้ฉันได้ลองทำ

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

9. บริษัทของฉันจัดการฝึกอบรมในงาน (On-the-job Training) เพื่อให้ฉันมีความรู้ที่เพียงพอกับการปฏิบัติงาน ตามหน้าที่รับผิดชอบ

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

10. เมื่อมีโอกาส หัวหน้างานจะคอยให้ความช่วยเหลือแก้ไขปัญหาข้อติดขัดในการทำงานของฉัน

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

11. หัวหน้างานให้ความสำคัญกับการช่วยเหลือแก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานแก่ลูกน้อง

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

12. บริษัทสนับสนุนให้ฉันสามารถแก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรคในงานของฉันอย่างเต็มที่

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

13. บริษัทของฉัน ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะการให้คำปรึกษาแนะนำการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานให้แก่หัวหน้างาน

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

14. ฉันคิดว่าหัวหน้างานให้ความสนใจเมื่อฉันให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงานของหน่วยงานอื่น ที่มีผลกระทบกับงานของฉัน

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

15. ฉันไม่ได้รับความชื่นชมจากหัวหน้างานเมื่อฉันปรับปรุงผลิตภาพในการทำงานของฉัน

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

แบบวัดการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ (Alpha Coefficient = 0.93)

องค์ประกอบ	จำนวนข้อ	ข้อที่	ข้อคำถาม	
			ทางบวก	ทางลบ
การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน	4	1-4	1, 3-4	2
การสนับสนุนด้านโอกาสที่จะได้รับการพัฒนา	5	5-9	5-7, 9	8
การใส่ใจความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน	5	10-12	10-12	-
การเห็นคุณค่าการปฏิบัติงานของพนักงาน	5	13-15	13-14	15
รวม	**15**			

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ตอนที่ 6 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การของฉัน

1. บริษัทของฉันมีนโยบายการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนเริ่มต้น (Starting Rate) ที่เทียบเท่ากับอัตราจ่ายของตลาดแรงงาน

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

2. บริษัทมีเงื่อนไขการจ้างงานที่ความเหมาะสมและยอมรับได้

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

3. ฉันได้รับทราบแนวทางในการเติบโตตามเส้นทางสายอาชีพที่บริษัทกำหนดไว้

ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด	จริงที่สุด

4. บริษัทของฉันไม่มีวิธีการทดสอบผู้สมัครงานเพื่อให้มั่นใจว่าจะได้ผู้สมัครงานที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาร่วมงาน

ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด	จริงที่สุด

5. บริษัทของฉันให้ข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่รับผิดชอบและคุณสมบัติที่ต้องการตามตำแหน่งงานเพื่อให้ผู้สมัครงานมีข้อมูลอย่างเพียงพอก่อนตัดสินใจมาสมัครงาน

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

6. บริษัทของฉันมีแนวทางสำรวจความต้องการฝึกอบรมพัฒนาจากพนักงาน

____	____	____	____	____	____
ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

7. การฝึกอบรมและพัฒนาที่บริษัทจัดให้นั้นไม่ได้ช่วยให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดีขึ้นเลย

____	____	____	____	____	____
ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

8. หัวหน้างานกับฉันร่วมกันพิจารณาวางแผนการพัฒนาส่วนบุคคล (IDP) สำหรับฉัน

____	____	____	____	____	____
ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

9. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในบริษัทของฉัน ดำเนินการตามเส้นทางการเติบโตตามสายอาชีพของพนักงาน

____	____	____	____	____	____
ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

10. ฉันไม่ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาในหัวข้อจะนำไปใช้กับการทำงานอย่างเพียงพอ

____	____	____	____	____	____
ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

11. บริษัทของฉันมีแนวทางการประเมินผลที่เชื่อมโยงกับการให้รางวัลตอบแทนการปฏิบัติงาน (Bonus)

____	____	____	____	____	____
ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

12. บริษัทของฉันมีโครงสร้างเงินเดือนที่ชัดเจน

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

13. บริษัทของฉันมีแนวทางการประเมินผลที่เชื่อมโยงกับการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี (Merit Increase) ที่ชัดเจน

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

14. เงินเดือนและสิทธิประโยชน์ของบริษัทของฉัน ต่ำกว่าบริษัทอื่นที่ประกอบการในธุรกิจและที่มีขนาดใกล้เคียงกัน

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

15. บริษัทของฉันมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนในการจ่ายเงินรางวัลตอบแทนการปฏิบัติงาน (Bonus) ให้แก่พนักงาน

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

16. บริษัทของฉันมีนโยบายที่ส่งเสริมให้พนักงานต่างช่วงวัย (Generation) ทำงานร่วมกันด้วยความเข้าใจอันดี

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

17. บริษัทของฉันไม่ได้ฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันของพนักงานต่างช่วงวัย (Generation) ให้พนักงาน

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

18. บริษัทของฉันไม่มีนโยบายจำกัดเกรดเฉลี่ย (GPA) ขั้นต่ำของผู้สมัครงาน

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

19. บริษัทของฉันมีนโยบายที่ให้โอกาสพนักงานทุกเพศและวัย ได้เติบโตไปดำรงตำแหน่งทางการบริหาร

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

20. บริษัทของฉันเปิดโอกาสให้พนักงานทุกช่วงวัยได้แสดงฝีมือ และศักยภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อความเติบโตในอาชีพการงาน

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

แบบวัดแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Alpha Coefficient = 0.93)

องค์ประกอบ	จำนวนข้อ	ข้อที่	ข้อคำถาม	
			ทางบวก	ทางลบ
ความมั่นคงในการจ้างงาน	3	1-3	1-2	3
การสรรหาว่าจ้างบุคลากร	2	4-5	4	5
การฝึกอบรมเพื่อการเรียนรู้และพัฒนา	5	6-10	6, 8-9	7, 10
การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน	5	11-15	11-15	-
การลดความแตกต่างของพนักงานในองค์การ	5	16-20	16, 18-20	17
รวม	**20**			

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ตอนที่ 7 หัวหน้างานของฉัน

1. หัวหน้างานของฉันขาดความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

2. หัวหน้างานของฉันได้รับการยอมรับจากหน่วยงานอื่นว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในงานเป็นอย่างดี

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

3. หัวหน้างานของฉันรู้ขอบข่ายงาน หน้าที่และบทบาทของตนเป็นอย่างดี

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

4. หัวหน้างานของฉันเป็นคนตัดสินใจเด็ดขาด

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

5. หัวหน้างานของฉันสามารถอธิบายแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานได้อย่างชัดเจน

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

6. หัวหน้างานของฉันเต็มใจแบ่งปันและแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ตนเองมีอยู่โดยไม่ปิดบัง

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

7. หัวหน้างานของฉันนัดหมายพูดคุยเพื่อชี้แจงข่าวสารจากผู้บริหารระดับสูงกับฉันอยู่เสมอ

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

8. หัวหน้างานของฉันไม่สนใจที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติกับพนักงาน

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

9. หัวหน้างานของฉันมักเล่าหรืออธิบายวัตถุประสงค์ของงานหนึ่งใดให้พนักงานได้เข้าใจ

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

10. หัวหน้างานของฉันมักจะแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานที่ได้รับมาจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

11. หัวหน้างานของฉันเต็มใจให้คำปรึกษาเรื่องงานกับพนักงานอยู่เสมอ

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

12. หัวหน้างานของฉันยินดีให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อให้พนักงานแก้ไขปัญหาส่วนตัวที่มีผลกระทบกับการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

13. หัวหน้างานของฉันไม่ค่อยใส่ใจว่าฉันแก้ไขปัญหาในงานที่ฉันทำได้หรือไม่

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

14. แม้จะมีปัญหาเรื่องส่วนตัว แต่หัวหน้างานของฉันก็ยังให้ความใส่ใจพูดคุยเพื่อช่วยฉันแก้ไขปัญหาในเรื่องส่วนตัวของฉัน เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบกับงานที่ฉันทำ

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

15. หัวหน้างานของฉันให้ความสนใจกับชีวิตความเป็นอยู่ของลูกน้อง

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

16. หัวหน้างานของฉันมีความรอบคอบในการพิจารณาและตัดสินใจเรื่องใดใด

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

17. ฉันเชื่อมั่นว่าหัวหน้างานของฉันรู้ว่าสิ่งใดที่ควรทำและสิ่งใดที่ไม่ควรทำ

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

18. หัวหน้างานของฉันตัดสินใจโดยพิจารณาทางเลือกและข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือกอย่างรอบคอบอยู่เสมอ

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด
____	____	____	____	____	____

19. ฉันไม่เชื่อมั่นว่าหัวหน้างานจะตัดสินใจในสิ่งที่เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบริษัท

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด
____	____	____	____	____	____

20. ฉันมั่นใจว่าหัวหน้างานของฉันตัดสินใจในงานโดยใช้หลักเกณฑ์หรือเงื่อนไขที่สมเหตุสมผลประกอบการพิจารณา

ไม่จริงเลย	ไม่จริง	ค่อนข้างไม่จริง	ค่อนข้างจริง	จริง	จริงที่สุด
____	____	____	____	____	____

แบบวัดความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน (Alpha Coefficient = 0.95)

องค์ประกอบ	**จำนวนข้อ**	**ข้อที่**	**ข้อคำถาม**	
			ทางบวก	**ทางลบ**
สมรรถนะของหัวหน้างาน	5	1-5	2-5	1
การเปิดเผย	5	6-10	6-7, 9-10	8
ความห่วงใยดูแลลูกน้อง	5	11-15	11-12, 14-15	13
ความน่าเชื่อถือ	5	16-20	16-18, 20	19
รวม	20			

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ภาคผนวก ง
คุณภาพของเครื่องมือวัดตัวแปรสังเกตได้ในขั้นตอนการทดสอบและใช้จริง

SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36
1278034072

ตาราง 56 คุณภาพของเครื่องมือวัดตัวแปรสังเกตได้ในขั้นตอนการทดสอบและใช้จริง

ตัวแปรสังเกตได้	Try out (N=100)		Final (N=527)	
	พิสัยค่าอำนาจจำแนกรายข้อ	Cronbach' s Alpha	พิสัยค่าอำนาจจำแนกรายข้อ	Cronbach' s Alpha
1. ความรู้สึกเป็นเจ้าของ	.59 - .78	.85	.47 - .64	.83
2. การยอมรับองค์การ	.58 - .82	.86	.49 - .65	.76
3. การรักษาประโยชน์องค์การ	.37 - .67	.86	.39 - .70	.86
4. การสนับสนุนองค์การ	.59 - .82	.87	.52 - .78	.84
5. การมีส่วนร่วมในงาน	.55 - .84	.87	.46 - .79	.88
6. ความพึงพอใจภายในงาน	.61 - .86	.93	.45 - .77	.82
7. ความพึงพอใจภายนอกงาน	.73 - .89	.94	.48 - .79	.92
8. ความหมายของงาน	.68 - .78	.89	.65 - .74	.84
9. สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	.68 - .74	.88	.63 - .75	.80
10. การกำหนดตนเอง	.70 - .85	.92	.68 - .77	.74
11. ผลกระทบจากการปฏิบัติงาน	.49 - .85	.82	.36 - .60	.80
12. การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน	.68 - .85	.89	.58 - .73	.78
13. การสนับสนุนในโอกาสที่จะได้รับการพัฒนา	.58 - .73	.86	.58 - .71	.86
14. การใส่ใจเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดี	.56 - .79	.87	.61 - .70	.83
15. การเห็นคุณค่าในการปฏิบัติงาน	.40 - .80	.84	.49 - .67	.71
16. ความมั่นคงในการจ้างงาน	.43 - .76	.81	.58 - .74	.74
17. การสรรหาและว่าจ้างบุคลากร	.49 - .72	.83	.67 - .76	.76
18. การเรียนรู้และพัฒนา	.81 - .86	.94	.77 - .80	.90
19. การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน	.56 - .77	.85	.43 - .74	.88
20. การลดความแตกต่างของพนักงาน	.66 - .84	.91	.71 - .80	.85
21. สมรรถนะของหัวหน้างาน	.73 - .88	.93	.77 - .86	.89
22. การเปิดเผย	.72 - .81	.90	.74 - .82	.87
23. ความห่วงใยดูแลลูกน้อง	.80 - .87	.94	.81 - .85	.92
24. ความน่าเชื่อถือ	.81 - .88	.94	.78 - .86	.89

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ภาคผนวก จ

ค่าความเบ้ (Skewness) ค่าความโด่ง (Kurtosis) ค่า Shapiro-Wilk
ของตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การทั้ง 5 องค์ประกอบ
ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมในการวิจัยระยะที่ 2

ตาราง 56 ค่าความเบ้ (Skewness) ค่าความโด่ง (Kurtosis) ค่า Shapiro-Wilk ของตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การทั้ง 5 องค์ประกอบของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

ตัวแปร	กลุ่มทดลอง			กลุ่มควบคุม		
	Skewness (Z-value)	Kurtosis (Z-Value)	Shapiro-Wilk	Skewness (Z-value)	Kurtosis (Z-Value)	Shapiro-Wilk
ระยะก่อนการทดลอง						
ด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ	.000	1.061	.874	.450	-.941	.840
ด้านการยอมรับองค์การ	.006	-.428	.940	-.019	-1.676	.856
ด้านการรักษาประโยชน์องค์การ	-.583	-.440	.942	.225	-.570	.919
ด้านการสนับสนุนองค์การ	.367	-.910	.926	-1.020	.777	.882
ด้านการมีส่วนร่วมในงาน	-.573	.015	.949	-.534	-.608	.906
ระยะหลังการทดลอง						
ด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ	.260	.139	.812	.102	-.335	.926
ด้านการยอมรับองค์การ	-.480	.007	.906	-.146	-1.174	.919
ด้านการรักษาประโยชน์องค์การ	-1.468	.904	.796	.072	-.785	.925
ด้านการสนับสนุนองค์การ	-1.624	5.301	.843	-.278	-.562	.951
ด้านการมีส่วนร่วมในงาน	-.005	.144	.955	-.310	-.629	.928
ระยะติดตามผล 1 เดือน						
ด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ	.465	-.876	.837	.050	-1.228	.862
ด้านการยอมรับองค์การ	-.392	-.717	.790	-.681	1.114	.847
ด้านการรักษาประโยชน์องค์การ	-1.001	3.025	.571	.160	.464	.952
ด้านการสนับสนุนองค์การ	-.757	.547	.930	-1.007	2.328	.925
ด้านการมีส่วนร่วมในงาน	.065	.407	.915	-1.038	.212	.832

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ภาคผนวก ฉ

ผลการตรวจสอบความเท่ากันของความแปรปรวน ของตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การทั้ง 5 องค์ประกอบ ด้วยวิธี Levene's Test ในการวิจัยระยะที่ 2

ตาราง 58 ผลการตรวจสอบความเท่ากันของความแปรปรวนของตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การทั้ง 5 องค์ประกอบด้วยวิธี Levene's Test

ตัวแปร	F (Levene's Test)	*p*
ระยะก่อนการทดลอง		
ด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ	15.844	.000
ด้านการยอมรับองค์การ	11.907	.001
ด้านการรักษาประโยชน์องค์การ	.588	.448
ด้านการสนับสนุนองค์การ	.633	.431
ด้านการมีส่วนร่วมในงาน	2.239	.142
ระยะหลังการทดลอง		
ด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ	2.231	.143
ด้านการยอมรับองค์การ	6.290	.016
ด้านการรักษาประโยชน์องค์การ	4.962	.031
ด้านการสนับสนุนองค์การ	1.783	.189
ด้านการมีส่วนร่วมในงาน	3.959	.053
ระยะติดตามผล 1 เดือน		
ด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ	5.309	.026
ด้านการยอมรับองค์การ	.300	.587
ด้านการรักษาประโยชน์องค์การ	5.244	.027
ด้านการสนับสนุนองค์การ	.462	.500
ด้านการมีส่วนร่วมในงาน	3.328	.075
Bartlett's Test of Sphericity: χ^2 = 352.679, df = 105, p = .000		

SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ภาคผนวก ซ

ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การแต่ละด้าน ในระยะก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และติดตามผล 1 เดือน ของการวิจัยในระยะที่ 2

SWU ithesis gs56115006З dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36
12780340Z2

ตาราง 59 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การแต่ละด้าน ในระยะก่อนการทดลอง ระยะหลังการทดลอง และระยะติดตามผล 1 เดือน

ตัวแปร	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	-														
2	.588**	-													
3	.086	.274	-												
4	.454**	.141	.070	-											
5	.144	.116	.130	.260	-										
6	.669**	.426**	-.227	.496**	.202	-									
7	.183	.615**	.126	-.282	.027	.113	-								
8	-.180	.126	.460**	-.360*	-.212	-.288	.342*	-							
9	.077	.168	.036	.352*	.122	.136	.212	.345*	-						
10	-.037	.051	.208	.065	.692**	-.001	.231	.252	.417**	-					
11	-.157	-.074	-.354*	-.159	.081	-.046	.119	-.126	-.101	.080	-				
12	-.444**	-.152	.063	-.292	.155	-.397**	.090	.124	.050	.304*	.296	-			
13	-.260	.092	.418**	-.506**	.109	-.461**	.354	.575**	.070	.386**	.232	.528**	-		
14	-.364*	-.017	-.081	-.238	-.143	-.324*	.319*	.395**	.371*	.175	.402**	.372*	.435**	-	
15	-.218	-.146	.274	-.162	.115	-.226	.236	.449**	.254	.555**	.251	.240	.554**	.436**	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ <.05, ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ <.01

หมายเหตุ: 1 ความจงรักภักดีต่อองค์การด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ (วัดก่อนการทดลอง) 6 ความจงรักภักดีต่อองค์การด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ (วัดหลังการทดลอง) 11 ความจงรักภักดีต่อองค์การด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ (วัดติดตามผล)
2 ความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการยอมรับองค์การ (วัดก่อนการทดลอง) 7 ความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการยอมรับองค์การ (วัดหลังการทดลอง) 12 ความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการยอมรับองค์การ (วัดติดตามผล)
3 ความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการรักษาประโยชน์องค์การ (วัดก่อนการทดลอง) 8 ความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการรักษาประโยชน์องค์การ (วัดหลังการทดลอง) 13 ความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการรักษาประโยชน์องค์การ (วัดติดตามผล)
4 ความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการสนับสนุนองค์การ (วัดก่อนการทดลอง) 9 ความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการสนับสนุนองค์การ (วัดหลังการทดลอง) 14 ความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการสนับสนุนองค์การ (วัดติดตามผล)
5 ความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการมีส่วนร่วมในงาน (วัดก่อนการทดลอง) 10 ความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการมีส่วนร่วมในงาน (วัดหลังการทดลอง) 15 ความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการมีส่วนร่วมในงาน (วัดติดตามผล)

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ภาคผนวก ซ
โปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะ
เพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ

คู่มือดำเนินการฝึกอบรม
โปรแกรม 3 เสริม

(เสริมความรักองค์การ เสริมความพึงพอใจ
และเสริมพลังใจในการทำงานให้ตนเอง)

ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

สารบัญ

ความสำคัญของโปรแกรฝึกอบรม 1

วัตถุประสงค์ของโปรแกรมฝึกอบรม 3

การจัดเตรียมความพร้อมดำเนินโปรแกรมฝึกอบรม 4

เนื้อหาและแนวทางการดำเนินโปรแกรมฝึกอบรม 5

กิจกรรมที่ 1 ละลายพฤติกรรมและปฐมนิเทศ (Ice breaking and induction) 6

กิจกรรม 1.1 รู้จักฉัน รู้จักเธอ (Getting to know you) 5

กิจกรรม 1.2 ปฐมนิเทศ (Induction) 9

กิจกรรมที่ 2 เสริมความรักองค์การ 15

กิจกรรมที่ 2.1 องค์การแห่งความภาคภูมิใจ (My proudly home) 19

กิจกรรมที่ 2.2 ทุ่มเทเพื่อผลงานเป็นเลิศ (Passion to excellence) 28

กิจกรรมที่ 2.3 หน้าที่ต่อองค์การ (Your duty of care) 36

กิจกรรมที่ 3 เสริมความพึงพอใจในงานด้วย CHASE 49

กิจกรรมที่ 4 เสริมพลังใจในการทำงานให้ตนเองด้วย EMPOWER 63

ผู้ดำเนินโปรแกรมฝึกอบรม 91

เอกสารอ้างอิง 91

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ความสำคัญของโปรแกรม

วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเป็นอีกสาขาวิชาชีพหนึ่งที่มีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานด้านระบบการสื่อสารโทรคมนาคมของประเทศเป็นอย่างมาก แต่กลับประสบปัญหาการขาดแคลนกำลังคนที่เป็นวิศวกรกลุ่มนี้ในตลาดแรงงานที่มีการเติบโตอย่างมากในรอบหลายปีที่ผ่านมา ปัญหาประการนี้อาจจะมีสาเหตุเบื้องต้นมาจากคุณลักษณะของคนทำงานเจนเนอเรชั่นวายเองที่มักจะรู้สึกสบายใจกับองค์การที่มีความยืดหยุ่น ทันสมัย และมีความต้องการเปลี่ยนงานบ่อยครั้งของคนทำงานเอง มีแนวโน้มขาดความอดทนต่อการทำงานน้อยลง เปลี่ยนงานบ่อย ขาดความอดทนต่อการไต่เต้าเพื่อเติบโตไปยังตำแหน่งที่มีเกียรติและค่าตอบแทนสูงในองค์การต้องการทำงานที่มีความหมายมากกว่าค่าตอบแทน ขณะที่ข้อมูลจากรายงานเมื่อปี พ.ศ. 2559 ของ Deloitte องค์การที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีชื่อเสียงระดับโลกองค์การหนึ่ง พบว่ากลุ่มตัวอย่างคนทำงานเจนเนอเรชั่นวาย หรือผู้ที่เกิดระหว่าง พ.ศ, 2523-2543 หรือปี ค.ศ. 1980-2000 หรือปัจจุบันมีอายุระหว่าง 17-37 ปี (นับจนถึงปี พ.ศ. 2560) ราว 66% มีความตั้งใจตั้งใจลาออกจากงาน (Intention to leave) ในช่วงเวลาระหว่างหกเดือนถึงหนึ่งปี ขณะที่มีเพียงประมาณ 16% เท่านั้นที่ประสงค์จะทำงานกับองค์การต่อไปจนถึงปี ค.ศ. 2020 คนทำงานเจนเนอเรชั่นวายนี้นักวิชาการอธิบายไว้ว่า โดยทั่วไปเป็นกลุ่มที่มีความคาดหวังในการทำงานสูง มีความมั่นใจและเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานสูง พอใจกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพื่อให้ตนเองประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว จึงเป็นกลุ่มคนทำงานที่ไม่คิดว่าการเปลี่ยนงานบ่อย ๆ เป็นเรื่องที่ผิดปกติในสังคมการทำงานในปัจจุบัน สอดคล้องกับรายงานของ Gallup องค์การที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระดับโลกอีกองค์การหนึ่งที่พบว่าคนทำงานเจนเนอเรชั่นวายมีความตั้งใจลาออกจากงานราว 6 ใน 10 คน และมีความจงรักภักดีต่อองค์การน้อยกว่าคนทำงานช่วงวัยหรือเจนเนอเรชั่นก่อนหน้า จึงเป็นข้อเท็จจริงประการสำคัญที่องค์การสมัยใหม่ พึงได้พิจารณาว่าหากองค์การไม่สามารถบริหารจัดการให้คนทำงานกลุ่มนี้ได้อย่างมีประสิทธิผล ไม่ได้สนับสนุนเขาอย่างเพียงพอ โดยเฉพาะการเปิดโอกาสให้ได้แสดงความคิดอิสระในการทำงาน ไม่ได้มอบหมายให้ทำงานที่ท้าทายความสามารถ และหยิบยื่นโอกาสในการก้าวหน้าตามสายวิชาชีพอย่างรวดเร็ว ขาดการ

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรและมีเป้าหมายที่ชัดเจน รวมทั้งหากองค์การขาดแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ไม่ส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงาน เป็นต้นแล้ว ย่อมมีโอกาสที่องค์การจะประสบความเสี่ยงต่อผลิตภาพและผลกำไรขององค์การจากการเปลี่ยนงานบ่อยของพนักงานที่เป็นคนทำงานเจนเนอเรชั่นวาย อันส่งผลให้องค์การเกิดต้นทุนการสรรหาว่าจ้างและต้นทุนการฝึกอบรมพนักงานใหม่เพื่อทดแทนเพิ่มสูงขึ้น และขาดความต่อเนื่องในการบริหารงานกระทั่งอาจจะส่งผลกระทบให้องค์การขาดผู้จัดการระดับกลาง (Middle mamangement crisis) ที่หลายองค์การประสบอยู่ในช่วงเวลาที่ผ่านมา

อีกประการหนึ่งจะพบว่า คนทำงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายที่จะมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นกลายเป็นประชากรกลุ่มใหญ่ขององค์การในอนาคตอันใกล้นี้ หากองค์การพัฒนาให้คนทำงานกลุ่มนี้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ มีความรู้สึกพึงพอใจในงาน และมีพลังเชิงจิตวิทยาในการทำงานด้วยการส่งมอบผลงานที่ดีออกมาให้กับองค์การตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบของตนเองแล้ว คนทำงานกลุ่มนี้ ก็จะกลายเป็นกำลังสำคัญต่อองค์การ สังคมและประเทศชาติในที่สุด ประเด็นเช่นนี้เองเป็นเรื่องสำคัญหนึ่งที่เห็นว่ารัฐวิสาหกิจไทย ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ ควรให้ความสำคัญ มุ่งแสวงหาและดำเนินมาตรการธำรงรักษาบุคลากรเจนเนอเรชั่นวายซึ่งจะกลายเป็นคนกลุ่มใหญ่ขององค์การต่อไปในเวลาอันใกล้ให้ได้ผลอย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยเฉพาะการทำให้กลุ่มพนักงานเจนเนอเรชั่นวายมีคุณลักษณะรักงานรักองค์การรักงาน และรักตนเองด้วยการมีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานให้ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ ความจงรักภักดีต่อองค์การเป็นความริเริ่มที่องค์การนิยมนำมาดำเนินการสำหรับการพัฒนาบุคลากรที่เป็นกำลังสำคัญต่อการพัฒนาองค์การไปสู่ความยั่งยืน นักวิชาการและนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่างเก็นพ้องกันว่าองค์การที่ประสบความสำเร็จในการแข่งขันอย่างสูงนั้นมักจะเป็นองค์การที่พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์การในระดับสูง ซึ่งมักจะสะท้อนออกมาจากการที่พนักงานมีขวัญกำลังในการทำงานอย่างสูง ยอมรับเป้าหมาย คุณค่าหรือค่านิยมขององค์การ มีเจตจำนงที่จะเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงานมุ่งปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพ ทุ่มเทแรงกายและแรงใจในการทำงานอย่างเต็มกำลัง มีเจตคติด้านบวกต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่น และทำงานกับองค์การในระยะเวลายาวนาน ไม่มีความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์การแม้จะได้รับข้อเสนอการจ้างงานที่ดีกว่าเดิมก็ตาม นอกจากนี้ บุคลากรที่มีความจงรักภักดีต่อองค์การอย่างสูงจะยังมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการบอกกับคนอื่นว่าตนเองเป็นสมาชิกของ

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

องค์การ รวมทั้งให้บริการที่ประทับใจสูงสุดต่อลูกค้า กระทั่งนำไปสู่ผลกำไรที่ดีในการดำเนินธุรกิจ ส่วนการที่จะทำให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์การนั้น แม้จะมีปัจจัยเงื่อนไขที่สามารถดำเนินการได้ในหลายประการเช่น การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่จูงใจ รวมไปถึงการจัดสภาพแวดล้อมเชิงภายภาพในการทำงานที่ทันสมัย อันเป็นการเสริมสร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานขององค์การแล้ว พนักงานยังควรได้รับฝึกอบรมเพื่อเสริมทักษะและเพิ่มพูนให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจในงาน โดยเฉพาะการรู้จักสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่ตนเอง นอกจากนี้ ยังควรที่องค์การจะได้เสริมสร้างพลังเชิงจิตวิทยาด้วยการส่งเสริมให้พนักงานมีสมรรถนะในการทำงาน รับรู้ความสามารถในการทำงานของตนเอง ตลอดจนรับรู้คุณค่าและความหมายของงานต่อออองค์การและตัวเขาแล้ว ผ่านการฝึกอบรมพัฒนาให้ความรู้และเสริมทักษะการสร้างพลังจูงใจในการทำงานให้ตนเอง อันจะเป็นส่วนหนึ่งที่เสริมให้พนักงานมีความรู้สึกพึงพอใจในงานและมีความจงรักภักดีต่อองค์การต่อเนื่องกัน

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

วัตถุประสงค์ของโปรแกรมฝึกอบรม

โปรแกรม 3 เสริม (เสริมความรักองค์การ เสริมความพึงพอใจ และเสริมพลังใจในการทำงานให้ตนเอง) ครั้งนี้ ออกแบบมาเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะที่เป็นองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อองค์การและมุ่งพัฒนาคุณลักษณะการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความจงรักภักดีต่อองค์การของกลุ่มเป้าหมาย อันสามารถสรุปวัตถุประสงค์ได้สองประการดังนี้

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อองค์การ และเพิ่มความจงรักภักดีต่อองค์การให้แก่ผู้เข้าร่วมโปรแกรม
2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน แนวทางการเสริมสร้างความพึงพอใจภายในงานด้วยตนเอง และมีความรู้สึกพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น
3. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับเสริมพลังเชิงจิตวิทยา แนวทางการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาในการทำงานให้แก่ตนเอง รวมทั้งมีพลังเชิงจิตวิทยาเพิ่มขึ้น

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

การจัดเตรียมความพร้อมดำเนินโปรแกรมฝึกอบรม

การเตรียมความพร้อมก่อนจัดโปรแกรม 3 เสริม (เสริมความรักองค์การ เสริมความพึงพอใจ และเสริมพลังใจในการทำงานให้ตนเอง) ดำเนินการดังนี้

1. ประสานงานกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การเพื่อคัดเลือกและกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่จะเข้าร่วมโปรแกรม เพื่อขอทราบขอข้อมูลคุณค่าหลักขององค์การ ค่านิยมองค์การ วัฒนธรรมองค์การ หรือคุณลักษณะการทำงานที่บรรลุเป้าหมายที่องค์การพึงประสงค์ และตัวอย่างสื่อ ที่องค์การใช้เพื่อรณรงค์คุณค่าหลักขององค์การ ค่านิยมองค์การ วัฒนธรรมองค์การ หรือคุณลักษณะการทำงานที่บรรลุเป้าหมายที่องค์การพึงประสงค์นั้น

2. กำหนดวัน เวลาและสถานที่ของการจัดกิจกรรม

3. แจ้งผู้บังคับบัญชาของกลุ่มตัวอย่างให้ทราบถึงกำหนดการดำเนินการตามโปรแกรม

4. ประสานงานการจัดสถานที่และห้องประชุม พร้อมอุปกรณ์ที่จะใช้แต่ละครั้ง

5. เตรียมใบงานกิจกรรม แบบบันทึกรายงานตนเองและสื่อการเรียนรู้สำหรับกิจกรรมต่าง ๆ

6. จัดเตรียมข้อมูลสำหรับการชี้แจงแนวทางดำเนินโปรแกรม 3 เสริม (เสริมความรักองค์การ เสริมความพึงพอใจ และเสริมพลังใจในการทำงานให้ตนเอง) รวมทั้งผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการเข้าร่วมการวิจัย และชี้แจงให้กลุ่มผู้เข้าร่วมโปรแกรม

ส่วนสื่อการเรียนรู้สำหรับใช้ในกิจกรรมต่าง ๆ ของโปรแกรมประกอบด้วย

1. คอมพิวเตอร์แบบพกพา (Notebook) จอโปรเจคเตอร์ และอุปกรณ์เชื่อมต่อ
2. กระดานเขียนข้อความ (Flip chart) และกระดาษสำหรับกระดานเขียนข้อความ
3. ปากกาเขียนข้อความ (Marker pens) ดินสอ ปากกา และสีระบายคละสี
4. ป้ายชื่อผู้เข้าร่วมกิจกรรม และป้ายชื่อกลุ่มกิจกรรม
5. ใบงานกิจกรรม และแบบบันทึกรายงานตนเอง
6. เอกสารโปรแกรมฝึกอบรม

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

เนื้อหาและแนวทางการดำเนินโปรแกรมฝึกอบรม

โปรแกรม 3 เสริม (เสริมความรักองค์การ เสริมความพึงพอใจ และเสริมพลังใจในการทำงานให้ตนเอง) เป็นโปรแกรมที่ให้ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อองค์การและปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีความจงรักภักดีต่อองค์การ โดยให้วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวาย ได้ฝึกทักษะและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานอันสอดคล้องกับคุณลักษณะความจงรักภักดีต่อองค์การ พร้อมกับได้ฝึกทักษะและพฤติกรรมการสร้างความพึงพอใจในงานให้แก่ตนเอง และการเสริมพลังใจในการทำงานให้แก่ตนเอง ดำเนินการรวมระยะเวลา 780 นาทีหรือ 12 ชั่วโมง โดยดำเนินการต่อเนื่องกันสองวันดังนี้

กิจกรรม	ระยะเวลา	ตัวแปรที่ต้องการพัฒนา
กิจกรรมที่ 1 ละลายพฤติกรรมและปฐมนิเทศ (Ice breaking and induction) กิจกรรมที่ 1.1 รู้จักฉัน รู้จักเธอ (Getting to know you) กิจกรรมที่ 1.2 ปฐมนิเทศ (Induction)	30 นาที	-
กิจกรรมที่ 2 เสริมความรักองค์การ กิจกรรมที่ 2.1 องค์การแห่งความภาคภูมิใจ (My proudly home) กิจกรรมที่ 2.2 ทุ่มเทเพื่อผลงานเป็นเลิศ (Passion to excellence) กิจกรรมที่ 2.3 หน้าที่ต่อองค์การ (Your duty of care)	450 นาที (6 ชั่วโมง) 150 นาที (2 ชั่วโมง 30 นาที) 90 นาที (1 ชั่วโมง 30 นาที) 90 นาที (1 ชั่วโมง 30 นาที)	ตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การ
กิจกรรมที่ 3 เสริมความพึงพอใจในงานด้วย CHASE	180 นาที (3 ชั่วโมง)	ตัวแปรความพึงพอใจในงาน
กิจกรรมที่ 4 เสริมพลังใจในการทำงานให้ตนเองด้วย EMPOWER	180 นาที (3 ชั่วโมง)	ตัวแปรการเสริมพลัง เชิงจิตวิทยา

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

กิจกรรมที่ 1 ละลายพฤติกรรมและปฐมนิเทศ
(Ice breaking and induction)

กิจกรรม 1.1 รู้จักฉัน รู้จักเธอ (Getting to know you)

วัตถุประสงค์กิจกรรม :

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้สร้างความรู้จัก คุ้นเคยและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน
2. เพื่อสร้างบรรยากาศมิตรภาพระหว่างผู้เข้าร่วมกิจกรรม
3. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้ทบทวนลักษณะของตนเองอย่างเป็นอิสระ กล่าวที่จะเปิดเผยตนเองแก่ผู้อื่น รวมทั้งได้รู้จักและเข้าใจตนเองและผู้อื่นมากขึ้น

แนวคิด :

ทฤษฎีการเชื่อมโยงของธอร์นไดค์ (Thorndike) ในแนวคิดกฎแห่งความพร้อม (Law of readiness) และแนวคิดการเตรียมความพร้อมก่อนการฝึกอบรมของ เป็นแนวคิดที่นำมาใช้เพื่อเตรียมความพร้อมของผู้เข้าร่วมกิจกรรมในแต่ละขั้นของการดำเนินกิจกรรม (Noe, 1912; Rogers, 1907; ชูชัย สมิทธิไกร, 2549) โดยการเตรียมความพร้อมนั้น ได้ใช้กิจกรรมละลายพฤติกรรม (Break the ice) เพื่อสร้างความรู้จักและคุ้นเคยกันระหว่างผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งจะช่วยสร้างบรรยากาศความเป็นกันเอง เกิดความสนิทสนม และให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เปิดเผยตนเองให้ผู้อื่นได้ทำความรู้จักกันมากขึ้น (ชูชัย สมิทธิไกร, 2549) อันเป็นการเอื้อให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้และเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ และใช้รูปแบบกิจกรรมกลุ่ม เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันได้ (ทิศนา แขมมณี, 2545; ทิศนา แขมมณี, 2551) กิจกรรมกลุ่มยังช่วยให้เกิดการเรียนรู้จักตนเองและรู้จักคนอื่น รู้จักการให้และการรับ เกิดประสบการณ์และทักษะการทำงานร่วมกันกับช่วยพัฒนาเจตคติทางสังคมในทางที่ดีขึ้น (วินิจ เกตุขำและคมเพชร ฉัตรศุภกุล, 2522: 170-172; คมเพชร ฉัตรศุภกุล, 2546: 15) นำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในแนวทางที่ยอมรับระหว่างกันด้วย (Bennet, 1963 อ้างถึงใน พรทิพย์ วัฒนพงศ์, 2548: 14-16; Traxler & North, 1967; Button, 1974)

SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36
1278034072

วิธีการที่ใช้ :

เกม และการอภิปรายกลุ่ม

ระยะเวลาที่ใช้ :

15 นาที

ลักษณะของกิจกรรม :

กิจกรรมกลุ่ม

สื่อ-อุปกรณ์ :

1. กระดาษแข็งขนาดเท่าป้ายชื่อขนาด A4 แบ่งหก
2. ดินสอ สีเทียนและสีไม้คละสี
3. คอมพิวเตอร์แบบพกพา (Notebook)
4. จอโปรเจคเตอร์ และอุปกรณ์เชื่อมต่อ
5. กระดานเขียนข้อความ (Flip chart)
6. กระดาษสำหรับกระดานเขียนข้อความ
7. ใบงาน

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม :

ขั้นนำ

วิทยากรกล่าวทักทายและพูดคุยกับผู้เข้าร่วมกิจกรรมอย่างเป็นกันเอง เพื่อสร้างความคุ้นเคย และกล่าวถึงความสำคัญของการทำความรู้จักตนเองและผู้อื่นที่เข้าร่วมกิจกรรม รวมทั้งความสำคัญของการมีมิตรภาพที่ดีในการร่วมกิจกรรมด้วยกัน

ขั้นกิจกรรม

วิทยากรแจกกระดาษขนาดแข็งเท่าป้ายชื่อ (ขนาด A4 แบ่งหก) พร้อมดินสอและสีเทียนหรือสีไม้เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้เขียนชื่อจริงและชื่อเล่นของตนเองให้สวยงามและเป็นที่จดจำได้ง่าย จากนั้นให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเจาะรูปฝ่ายชื่อพร้อมผูกเชือกและคล้องคอของตนเองไว้

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

วิทยากรแจ้งให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมยืนเรียงกันเป็นวงกลม จากนั้นวิทยากรจะแนะนำกิจกรรม “สิ่งที่เป็นที่สุด” จากนั้น วิทยากรจะมอบใบงานกิจกรรมให้แก่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทุกคน พร้อมบอกข้อมูลสิ่งที่เป็นที่สุดแต่ละอย่างตามใบงาน

วิทยากรขอให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมสังเกตผู้เข้าร่วมกิจกรรมคนอื่น และไปทำความรู้จักกันเพื่อระบุข้อมูลลงในใบงานกิจกรรมที่ 1 ภายในเวลา 5 นาที ผู้ใดที่ทำการระบุข้อมูลครบถ้วนทุกรายการแล้ว 10 คนแรกจะได้รับรางวัลเป็นของที่ระลึกจากวิทยากร

วิทยากรจะทำการสุ่มผู้เข้าร่วมกิจกรรมที่ระบุสิ่งที่เป็นที่สุดครบถ้วนจำนวน 10 คนเพื่อให้มาบอกถึงผู้ที่เป็นที่สุดในแต่ละข้อมูล ผู้ที่เป็นที่สุดในแต่ละข้อมูลจะเดินออกมาจากวงกลมเพื่อแสดงตนเองแล้วกลับเข้าที่

ขั้นอภิปรายและวิเคราะห์

วิทยากรแจ้งขอให้ตัวแทนกลุ่มผู้เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มละ 1 คนมาทำการอภิปรายและวิเคราะห์ประเด็นดังต่อไปนี้

1. การรู้จักตนเองและเปิดเผยตนเองกับผู้อื่นมีประโยชน์ในการทำงานอย่างไร

2. การทำความรู้จักผู้อื่นและการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันมีประโยชน์ในการทำงานอย่างไร

ขั้นสรุปและประยุกต์ใช้

วิทยากรแจ้งขอให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทุกคนในกลุ่ม มาช่วยกันทำการสรุปสิ่งที่ได้จากกิจกรรมลงในใบงานรวมสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้ซึ่งวิทยากรได้จัดทำไว้บนกระดานเขียนข้อความ (Flip chart) พร้อมระบุถึงการนำเอาสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้กับการทำงานจริง จากนั้นวิทยากรทำการสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้จากกิจกรรม จากนั้นวิทยากรทำการสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้จากกิจกรรมเพิ่มเติม

การประเมินผล :

1. การสังเกตความสนใจขณะร่วมกิจกรรม และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม

2. ความรู้สึกผ่อนคลายและบรรยากาศในกิจกรรม

3. ใบงานกิจกรรม

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ใบงานสำหรับกิจกรรมที่ 1.1

“สิ่งที่เป็นที่สุด”

ผู้ที่เรียนจบสูงที่สุด	**ผู้ที่อายุงานมากที่สุด**	**ผู้ที่อายุตัวน้อยที่สุด**
ผู้ที่พบรักล่าสุด	**ผู้ที่แต่งงานล่าสุด**	**ผู้ที่รูปร่างเล็กที่สุด**
ผู้ที่เกิดในเดือนหลังสุด	**ผู้ที่มีบุตรมากที่สุด**	**ผู้ที่เกิดในเดือนแรกสุด**
ผู้ที่หน้าตายิ้มแย้มที่สุด	**ผู้ที่สวมแว่นตาหนาสุด**	**ผู้ที่ผมยาวที่สุด**
ผู้ที่เป็นลูกคนโตสุด	**ผู้ที่คิดว่าตัวเอง หน้าตาดีที่สุด**	**ผู้ที่ใส่นาฬิกา ที่มีคุณค่าที่สุด**

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

กิจกรรม 1.2 ปฐมนิเทศ (Induction)

วัตถุประสงค์กิจกรรม :

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้เข้าใจวัตถุประสงค์ของโปรแกรม และทราบข้อมูลกิจกรรมที่จะดำเนินการตามโปรแกรม

2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายและคุณค่าของความจงรักภักดีต่อองค์การ

3. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเข้าใจถึงปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการมีความจงรักภักดีต่อองค์การประกอบด้วยความพึงพอใจในงานและการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา

แนวคิด :

การปฐมนิเทศ (Induction หรือ Orientation) นับเป็นกิจกรรมพื้นฐานที่ช่วยให้การนำเอาโปรแกรมการฝึกอบรมไปดำเนินการแล้วประสบผลสำเร็จ (Adams et al., 2000; Cascio & Aguinis, 2011) โดยเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้รู้จักกัน ทำความคุ้นเคยกับสิ่งใหม่ที่ต้องพบและช่วยให้บุคคลรู้สึกสบายใจกับสามารถเรียนรู้กับสิ่งใหม่ ลดความวิตกกังวลรวมทั้งได้รับข้อมูลที่เกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมและเนื้อหาของการฝึกอบรมได้รวดเร็วยิ่งขึ้น (ชูชัย สมิทธิไกร, 2549) และเป็นส่วนเริ่มต้นของกิจกรรมการฝึกอบรมที่จะทำการแจ้งถึงวัตถุประสงค์และสิ่งที่จะทำการเรียนรู้นี้ยังช่วยให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้รับรู้ถึงความคาดหวัง พร้อมกับสามารถเชื่อมโยงกับความรู้เดิมของตนเองได้ดียิ่งขึ้น อันส่งผลให้การเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความหมาย และยังเป็นการเพิ่มพูนการใฝ่รู้ได้ (ทิศนา แขมมณี, 2551) ตามแนวคิดกฎแห่งความพร้อม (Law of readiness) และทฤษฎีการเชื่อมโยงของธอร์นไดค์ (Thorndike) นั้น การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ดีก็ต่อเมื่อมีการเตรียมความพร้อมทั้งทางร่างกายและจิตใจของผู้รียน (ทิศนา แขมมณี, 2551) นอกจากนี้ การเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมกิจกรรมซึ่งเป็นผู้ใหญ่นั้น จะมีประสิทธิภาพได้จำเป็นที่ผู้สอนจะต้องคำนึงถึงความต้องการที่จะเรียนรู้ (Lerner's need to know) โดยทำความเข้าใจว่าผู้ใหญ่ต้องการรู้ถึงวัตถุประสงค์ วิธีการเรียนรู้ก่อนที่จะเรียนหรือเข้าร่วมฝึกอบรม (Knowles, 1978 อ้างถึงใน สุวัฒน์ วัฒนวงศ์, 2547; 2551; Knowles et al., 1998 as cited in Swanson & Holton, 2001; Haneberg, 2007; Corley, 2008; Armstrong & Mitchell, 2007; จงกลนี ชุติมาเทวินทร์, 2542; อมราภรณ์ หมีปาน, 2552) ส่วนการดำเนินการฝึกอบรมนั้น ใช้รูปแบบกิจกรรมกลุ่ม เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันได้ (ทิศนา แขมมณี,

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

2545; ทิศนา แขมมณี, 2551) และยังช่วยให้เกิดการเรียนรู้จักตนเองและรู้จักคนอื่น รู้จักการให้และการรับ เกิดประสบการณ์และทักษะการทำงานร่วมกันกับช่วยพัฒนาเจตคติทางสังคมในทางที่ดีขึ้น (วินิจ เกตุขำและ คมเพชร ฉัตรศุภกุล, 2522: 170-172; คมเพชร ฉัตรศุภกุล, 2546: 15) นำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในแนวทางที่ยอมรับระหว่างกันด้วย (Bennet, 1963 อ้างถึงใน พรทิพย์ วัฒนพงศ์, 2548: 14-16; Traxler & North, 1967; Button, 1974)

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

วิธีการที่ใช้ :

1. การบรรยาย
2. การตั้งคำถาม
3. การอภิปรายกลุ่ม

ระยะเวลาที่ใช้ :

15 นาที

ลักษณะของกิจกรรม :

กิจกรรมกลุ่ม

สื่อ-อุปกรณ์ :

1. คอมพิวเตอร์แบบพกพา (Notebook)
2. จอโปรเจคเตอร์ และอุปกรณ์เชื่อมต่อ
3. กระดานเขียนข้อความ (Flip chart)
4. กระดาษสำหรับกระดานเขียนข้อความ
5. บันทึกรายงานตนเอง

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม :

ขั้นนำ

วิทยากรทักทายผู้เข้าร่วมกิจกรรมแล้วตั้งคำถามเพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมที่ได้ทำการจัดแบ่งกลุ่มเป็น 5 กลุ่มแล้วได้ช่วยกันตอบในประเด็นต่อไปนี้

1. ขอให้กลุ่มอธิบายว่าการที่องค์การจะยังคงมีขีดความสามารถในการแข่งขันนั้น พนักงานที่เป็นสมาชิกขององค์การต้องการมีคุณลักษณะอย่างไร
2. ขอให้กลุ่มอธิบายว่ามีปัจจัยเรื่องใดบ้างที่จะทำให้พนักงานที่เป็นกลุ่มหนุ่มสาวเจนเนอเรชั่ยวายมีความรู้สึกรักงานรักองค์การ
3. ขอให้กลุ่มอธิบายว่าความหมายของความรักองค์การ
4. ขอให้กลุ่มอธิบายว่าเหตุใดองค์การต่าง ๆ (โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงขององค์การ) จึงอยากให้พนักงานมีความรักองค์การ

วิทยากรทำการกระตุ้นเพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้นำเสนอความคิดเห็น โดยให้คะแนนเป็นรางวัลกับคำตอบที่ตอบ พร้อมจูงใจให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมที่ตอบพยายามให้คำอธิบายประกอบส่งที่ตอบออกมา โดยกล่าวชื่นชมผู้ตอบที่ให้คำอธิบายประกอบมา วิทยากรทำการชี้แจงเพิ่มเติมเพื่อให้กลุ่มผู้เข้าร่วมกิจกรรมทราบว่า ผู้ตอบที่เป็นสมาชิกของกลุ่มใด เมื่อได้คะแนนถือว่าเป็นคะแนนของกลุ่ม และเมื่อเสร็จสิ้นการเรียนรู้ในกิจกรรมนี้ จะให้แต่ละกลุ่มนับคะแนน และกลุ่มที่ได้รับคะแนนมากที่สุดจะได้รับรางวัลจากวิทยากร

ขั้นกิจกรรม

ภายหลังจากที่แต่ละกลุ่มซึ่งได้แบ่งไว้ในขั้นนำได้ระดมสมองแล้ว วิทยากรได้ขอให้แต่ละกลุ่มมานำเสนอความเห็นต่อผู้เข้าร่วมโปรแกรมกลุ่มอื่นใน 4 ประเด็นที่วิทยากรได้ตั้งไว้ พร้อมกันนี้วิทยากรได้ขอให้ทำการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน

วิทยากรบรรยายและอธิบายถึงความหมายของความรักองค์การว่าเป็นความรู้สึกดีอย่างยิ่งที่พนักงานมีต่อองค์การ มีเต็มใจที่จะทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงาน และปรับปรุงงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ยอมรับค่านิยม คุณค่า เป้าหมายและแผนการดำเนินงานขององค์การ รวมไปถึงสร้างชื่อเสียงที่ดีให้กับองค์การ พร้อมกับกล่าวถึงชื่อเสียงภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การต่อ

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

บุคคลอื่นอธิบายและให้ข้อมูลในด้านบวกเมื่อองค์การถูกวิพากษ์วิจารณ์จากบุคลากรคนอื่น ๆ มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์การ และแสดงออกถึงความเต็มใจที่จะอยู่กับองค์การต่อไป และอธิบายว่า ความจงรักภักดีต่อองค์การมีคุณค่าหลายประการได้แก่ เป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่ช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์การดำเนินงานในระยะยาว ไม่ว่าจะเป็นองค์การที่ไม่แสวงหากำไรหรือองค์การที่มุ่งแสวงหาผลกำไรก็ตาม นอกจากนี้ ความจงรักภักดีต่อองค์การยังมีอิทธิพลให้พนักงานมีความเต็มใจที่จะผลักดันการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในงานแทนที่จะเพิกเฉยต่อปัญหาที่บังเกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมุ่งแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้ง ด้วยการพูดคุยนำเสนอข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ รวมทั้งทำงานหนักและอยู่กับองค์การต่อไปในระยะยาว มีความเสียสละทุ่มเททำงานให้เกิดคุณค่าหรือผลประโยชน์อันดีแก่องค์การ และเป็นผู้ที่คำนึงถึงประโยชน์ขององค์การและเพื่อนร่วมงานเมื่อต้องกระทำภารกิจใดใด ซึ่งจะเห็นว่าความจงรักภักดีต่อองค์การเช่นที่ได้กล่าวไปแล้วนี้ เป็นคุณลักษณะของคนทำงานที่องค์การต่าง ๆ ล้วนพึงประสงค์จากพนักงานทั้งสิ้น

วิทยากรได้สอบถาม พร้อมกับอธิบายว่า ความจงรักภักดีต่อองค์การมีคุณค่าหลายประการได้แก่ เป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่ช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์การดำเนินงานในระยะยาว ไม่ว่าจะเป็นองค์การที่ไม่แสวงหากำไรหรือองค์การที่มุ่งแสวงหาผลกำไรก็ตาม นอกจากนี้ ความจงรักภักดีต่อองค์การยังเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานมีความเต็มใจที่จะผลักดันการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในงาน แทนที่จะเพิกเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมุ่งแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้ง ด้วยการพูดคุยนำเสนอข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ รวมทั้งทำงานหนักและอยู่กับองค์การต่อไปในระยะยาว มีความเสียสละทุ่มเททำงานให้เกิดคุณค่าหรือผลประโยชน์อันดีแก่องค์การ และเป็นผู้ที่คำนึงถึงประโยชน์ขององค์การและเพื่อนร่วมงานเมื่อต้องกระทำภารกิจใดใด โดยคุณค่าของความจงรักภักดีต่อองค์การเช่นที่ได้กล่าวไปแล้วนี้จะเห็นได้ว่าล้วนแล้วแต่เป็นคุณลักษณะที่องค์การพึงประสงค์จากพนักงานทั้งสิ้น และนี่เองที่เป็นคำตอบว่าเหตุใดองค์การต่าง ๆ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงจึงอยากให้พนักงานมีความรู้สึกรักองค์การ โดยเฉพาะจากกลุ่มพนักงานรุ่นใหม่ที่ยังอายุน้อย ๆ หรือคนทำงานเจนเนอเรชั่นวายมีความรู้สึกเช่นนี้นั่นเอง

ในประเด็นเรื่องปัจจัยที่มีส่งผลให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์การนั้น วิทยากรกล่าวว่าจากการศึกษาของนักวิจัยและนักวิชาการจำนวนมากพบว่ามีอยู่หลายเรื่อง และเรื่องที่วิทยากร

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ขอนำเสนอในครั้งนี้คือการทำงานให้พนักงานมีความรู้สึกพึงพอใจในงานหรือ “Job Satisfaction” ความพึงพอใจในงานนั้น พิจารณาได้จาก 2 องค์ประกอบได้แก่ ความพึงพอใจภายในงาน (Intrinsic) เป็นความพึงพอใจที่พนักงานมีต่อตัวงานนั้น ซึ่งอาจจะวัดหรือประเมินได้จากความรู้สึกพึงพอใจที่พนักงานมีต่อความท้าทายของงาน ความรู้สึกพึงพอใจต่อการได้มีโอกาสทำงานที่มีความสำคัญสูง ความรู้สึกพึงพอใจต่อการมีโอกาสทำงานเพื่อบุคคลอื่น ความรู้สึกพึงพอใจต่อการได้มีอิสระในการทำงาน ความรู้สึกพึงพอใจต่อการที่สามารถคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และความรู้สึกพึงพอใจต่อการได้ทำงานที่มีความมั่นคง กับความพึงพอใจภายนอกงาน (Extrinsic) อันเป็นความรู้สึกพึงพอใจที่พนักงานมีต่อสิ่งที่ไม่ใช่ตัวเนื้องาน แต่เป็นความพึงพอใจต่อสิ่งที่ดำรงอยู่แวดล้อมตัวเขาหรือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวงานอันได้แก่ ความรู้สึกพึงพอใจต่อนโยบายองค์การ ความรู้สึกพึงพอใจต่อหัวหน้างาน ความรู้สึกพึงพอใจต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ความรู้สึกพึงพอใจต่อผลตอบแทนการขึ้นเงินเดือนและปรับตำแหน่ง รวมทั้งความรู้สึกพึงพอใจต่อรางวัลและคำชมเชยจากการปฏิบัติงาน และอธิบายด้วยว่า ผู้บริหารทุกระดับและหน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การต่าง ๆ จึงมีความพยายามดำเนินการเพื่อเพิ่มพูนความพึงพอใจในงานแทบทั้งสิ้นเพราะว่าพนักงานที่รู้สึกพึงพอใจในงาน นอกจากจะทำงานอย่างเต็มกำลัง ทำงานแล้วได้ผลลัพธ์ตามคาดหมายแล้ว ยังส่งผลดีในท้ายที่สุดคือทำให้พนักงานไม่อยากลาออกไปร่วมงานกับองค์การอื่น ซึ่งถัดจากนี้ไปจะมีกิจกรรมการเรียนรู้สำหรับให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้เรียนรู้ในเรื่องการเสริมสร้างความ พึงพอใจในงานให้ตนเองในลำดับถัดไป

กับอีกเรื่องหนึ่งที่เป็นเงื่อนไขสำคัญต่อการที่พนักงานจะมีความรักองค์การคือการที่พนักงานสามารถเสริมพลังใจในการทำงานให้ตนเอง หรือ *“Self-empowerment”* ได้ การเสริมพลังใจในการทำงานนี้ ส่งผลให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานของพนักงานและมีความคิดทางบวกต่องาน ต่อองค์การและต่อตนเอง และทำให้เกิดความรักองค์การตามมา ซึ่งถัดจากนี้ไปจะมีกิจกรรมการเรียนรู้สำหรับให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้เรียนรู้ในเรื่องการเสริมพลังใจในการทำงานให้ตนเอง

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ขั้นอภิปรายและวิเคราะห์

วิทยากรขอให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมแต่ละกลุ่มรวม 5 กลุ่มที่ได้จัดแบ่งไว้ ร่วมกันระดมสมองเพื่อวิเคราะห์ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในกลุ่ม จากนั้นให้แต่ละกลุ่มตัวแทนมานำเสนอในประเด็นต่อไปนี้

1. คุณลักษณะที่แสดงถึงความรักองค์การในเรื่องใดบ้างที่วิทยากรกล่าวไป เป็นสิ่งที่มีผลดีต่อการทำงานของตนเอง และมีผลดีต่อองค์การอย่างไร
2. ทำอย่างไรเราจึงจะทำให้มีความรู้สึกพึงพอในงาน “ด้วยตนเอง” อย่างได้ผล
3. ทำอย่างไรเราจึงจะเสริมพลังในการทำงานให้แก่ตนเองอย่างได้ผล

ภายหลังจากตัวแทนกลุ่มผู้เข้าร่วมกิจกรรมมานำเสนอแล้ว วิทยากรได้เปิดโอกาสให้กลุ่มอื่นได้ซักถามและเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน

ขั้นสรุปและประยุกต์ใช้

วิทยากรขอให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเป็นรายกลุ่ม ช่วยกันสรุปถึงคุณค่าของการมีความรักองค์การ การสร้างความพึงพอใจในงานด้วยตนเอง และการเสริมพลังใจในการทำงานให้แก่ตนเอง และ ระบุถึงแนวทางการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้นี้ไปใช้ประโยชน์ในการทำงานของตนเอง

การประเมินผล :

1. การสังเกตความสนใจ
2. การมีส่วนร่วมในกิจกรรมเช่น การตอบคำถาม การอภิปรายและแสดงความคิดเห็น
3. การทำกิจกรรมกลุ่ม

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

กิจกรรมที่ 2 เสริมความรักองค์การ

วัตถุประสงค์กิจกรรม :

1. เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจถึงคุณค่าของการมีความรักองค์การที่มีต่อตัวพนักงาน ต่องาน และต่อตนเอง รวมทั้งได้ทราบถึงคุณลักษณะของพนักงานที่มีความรักองค์การ

2. เพื่อเพิ่มความรู้สึกรักองค์การให้แก่ผู้เข้าร่วมโปรแกรม

แนวคิด :

ความจงรักภักดีต่อองค์การของพนักงาน เป็นแนวคิดที่มีอิทธิพลให้พนักงานมีความเต็มใจที่จะผลักดันการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในงาน แทนที่จะเพิกเฉยต่อปัญหาที่บังเกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมุ่งแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้ง ด้วยการพูดคุยนำเสนอข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ รวมทั้งทำงานหนักและอยู่กับองค์การต่อไปในระยะยาว (Adams, 1965 as cited in Olson-Buchanan & Boswell, 1902) และยังปลดปล่อยศักยภาพในการตัดสินใจในสิ่งที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วย ที่เป็นเช่นนี้เพราะเหตุว่าการมีความจงรักภักดีต่อองค์การนั้นจะส่งผลให้พนักงานมีความเต็มใจที่จะดำเนินบทบาทการเป็นสมาชิกที่ดีของทีม รวมทั้งมีความเสียสละทุ่มเททำงานให้เกิดคุณค่าหรือผลประโยชน์อันดีแก่องค์การ (Rosanas & Vellilla, 1903) พนักงานที่มีความจงรักภักดีต่อองค์การยังเป็นผู้ที่คำนึงถึงประโยชน์ขององค์การและเพื่อนร่วมงานเมื่อต้องกระทำภารกิจ ใดใด รวมทั้งเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี (Eligido, 2013: 498-501) มีความตั้งใจทำงานกับองค์การต่อไปเนื่องจากเขาเชื่อว่าการทำงานกับองค์การเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดแล้ว (Antoncic & B.Antonocic, 1911; Waqas et al., 2014) กับมีแนวโน้มว่ายิ่งพนักงานทำงานกับองค์การต่อไป พนักงานก็จะมีความจงรักภักดีต่อองค์การเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ (Prabhakar, 2016: 640) คุณค่าของความจงรักภักดีต่อองค์การเช่นที่ได้กล่าวไปแล้วนี้จะเห็นได้ว่าล้วนแล้วแต่เป็นคุณลักษณะที่องค์การพึงประสงค์จากพนักงานทั้งสิ้น อีกทั้งการมีระดับความจงรักภักดีต่อองค์การสูงหรือต่ำนั้นก็นับเป็นปัจจัยประการสำคัญที่จะส่งผลให้พนักงานคงอยู่หรือลาออกจากองค์การไป (Shaw et al., 1998; Lind, 1901) รวมทั้งกล่าวถึงภาพลักษณ์ชื่อเสียงของบริษัทต่อบุคคลอื่นในทางบวกหรือทางลบ (Guillion & Cezanne,

SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36
12780340722

1914) จากคุณค่าของความจงรักภักดีต่อองค์การเช่นที่ได้กล่าวถึงเช่นนี้ จึงนับได้ว่าความจงรักภักดีต่อองค์การเป็นคุณลักษณะสำคัญที่องค์การทั้งหลายต่างพยายามพัฒนาให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในสังกัด (Mazler & Renzl, 1906 as cited in Mazler et al., 2003) และการที่องค์การมีคนทำงานเจนเนอเรชั่นวายก้าวเข้ามาสู่องค์การเป็นจำนวนและสัดส่วนมากขึ้นกระทั่งจะกลายเป็นประชากรกลุ่มใหญ่ของหลายองค์การในภายหน้าอันใกล้เช่นที่ได้กล่าวถึงไป จึงนับเป็นที่น่าสนใจอย่างยิ่งว่าพนักงานเจนเนอเรชั่นวายในองค์การนั้น มีคุณลักษณะจงรักภักดีต่อองค์การหรือไม่และอย่างไรบ้างเพื่อที่องค์การจะแสวงหาแนวทางรับมือได้อย่างเหมาะสม เนื่องจากปัญหาเช่นนี้เองไม่ได้ส่งผลกระทบทางลบต่อประสิทธิผลขององค์การในแง่ต้นทุนที่เป็นตัวเงินเช่น ต้นทุนการสรรหาคัดเลือก ต้นทุนการจ้างงาน ต้นทุนการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานใหม่ (Hitkin & Tracy, 1902) และต้นทุนที่ไม่ใช่ตัวเงินขององค์การเช่น ต้นทุนจากการสูญเสียผลิตภาพในการทำงานเท่านั้นหากแต่ยังส่งผลกระทบไปถึงระบบเศรษฐกิจและการค้าซึ่งเป็นระบบที่ใหญ่ขึ้นไปอีกด้วย

การเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การสามารถดำเนินการได้ในหลายแนวทางผสมผสานกันได้แก่ 1) ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์การ รวมทั้งเปิดโอกาสเพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและกำหนดให้เป้าหมายนั้นสอดคล้องกับเป้าหมายงานส่วนบุคคลของพนักงาน (Antoncic & Hisrich, 1904; Antoncic & Antoncic, 1911) 2) เปิดโอกาสให้พนักงานที่ส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานของเขาเอง หรือมีอิสระในการตัดสินใจและมีความรับผิดชอบอย่างเต็มที่กับงานที่ทำ (The Loyalty Research Center, 1990 as cited in Pandey & Khare, 1912) 3) เพิ่มพูนความพึงพอใจในงาน โดยเฉพาะการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานและคุณค่าขององค์การที่ท้าทายขีดความสามารถและศักยภาพของพนักงาน ด้วยการฝึกอบรมพัฒนาที่เพียงพอและสนองตอบต่องานที่รับผิดชอบและที่ได้รับมอบหมาย และการให้รางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินที่เหมาะสม (Antoncic & Hisrich, 1904; Abdulla et al., 2009; Antoncic & Antoncic, 1911; Ding et al.,, 2012) ดังที่ปรากฏผลการวิจัยยืนยันว่าหากพนักงานขาดความพึงพอใจในปัจจัยที่เชื่อมโยงกับงานแล้ว พนักงานมักมีแนวโน้มลาออกไปจากองค์การ ในขณะที่หากพนักงานไม่รู้สึกพึงพอใจทั่วไป ก็อาจจะไม่ตัดสินใจลาออกจากงานไป (Prabhakar, 1916: 641) และปรากฏงานวิจัยหลายชิ้นที่พบว่าพนักงานซึ่งมีความพึงพอใจในงานในระดับสูงมีแนวโน้มที่จะทำงานอย่างมีผลิตภาพสูง และมีความจงรักภักดีต่อองค์การในระดับสูงด้วย (Macey & Schnider, 1908;

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

Eskildsen & Dahlgaard, 1900) และองค์การไม่ได้เสริมสร้างความพึงพอใจในงานในหมู่พนักงานนั้น ย่อมยากที่จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์การได้ (Heskett & Schlesinger, 1994) 4) ทำให้พนักงานเกิดความแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ทำเพื่อให้สะท้อนไปยังความจงรักภักดีต่อองค์การได้นั่นเอง (Christopher et al., 2002 as cited in Martensen & Grønholdt, 1906) 5) เสริมสร้างความรู้สึกไว้วางใจของพนักงานต่อหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน (Mazler & Renzl, 2006; Antoncic & Antoncic, 1911) โดยอาจดำเนินการผ่านการให้ข้อมูลและการให้ความเข้าใจที่ถูกต้องกับการตัดสินใจที่จะไม่ทำให้ทำงานแล้วเกิดความผิดพลาด (Antoncic & Antoncic, 1911 as cited in Welsby, 1903) 6) ส่งเสริมให้มีการสื่อสารแบบเปิดและสื่อสารกันอย่างสร้างสรรค์ระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานโดยได้แก่การที่หัวหน้างานตั้งเป้าหมาย โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมรวมทั้งการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง (Majcen, 1904 as cited in Antoncic & Antoncic, 1911) และ 7) ยอมรับนับถือและรับฟังพนักงานอย่างเหมาะสมและเพียงพอ (Yulk & Becker, 1906) โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาที่ต้องมุ่งรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงงาน การปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการขององค์การจากพนักงาน เป็นต้น

ความรักองค์การตามโปรแกรมพัฒนานี้ หมายความได้ว่าเป็นการที่บุคลากรเป็นผู้ที่มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ รับรู้และยอมรับเอาเป้าหมาย คุณค่าและแผนการดำเนินงานของมาสู่การปฏิบัติงาน รักษาผลประโยชน์ขององค์การ ให้การสนับสนุนองค์การเพื่อให้มีภาพลักษณ์ที่ดีและการแนะนำให้บุคคลอื่นได้รู้จักองค์การ และมีส่วนร่วมในการทำงานและการมองหาโอกาสในการปรับปรุงพัฒนางานในหน้าที่รับผิดชอบและของหน่วยงาน อันมีองค์ประกอบ 5 ด้านประกอบด้วย

1) ความรู้สึกเป็นเจ้าของ เป็นการที่พนักงานมีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์การและมีความรู้สึกเกี่ยวพันกันงานที่รับผิดชอบ จึงเต็มใจที่จะทำงานกับองค์การต่อไป และไม่อยากจะลาออกจากองค์การ

2) การยอมรับองค์การ เป็นการที่พนักงานรับรู้การรับรู้และยอมรับค่านิยมหรือคุณค่าหลัก (Core Value) และเชื่อมั่นว่าเป้าหมายการดำเนินธุรกิจที่องค์การกำหนดไว้ เป็นสิ่งที่จะช่วยให้บริษัทสามารถเติบโตทางธุรกิจได้

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

3) การรักษาประโยชน์องค์การ เป็นการที่พนักงานรักษาผลประโยชน์ขององค์การด้วยตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ที่องค์การจะได้รับมากกว่าที่ประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับ การบำรุงรักษาเครื่องมือ อุปกรณ์และใช้ทรัพย์สินขององค์การอย่างประหยัด และเกิดความคุ้มค่าสูงสุด

4) การสนับสนุนองค์การ เป็นการที่พนักงานสร้างชื่อเสียงให้แก่องค์การ กล่าวถึงชื่อเสียงภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การต่อบุคคลอื่น อธิบายและให้ข้อมูลด้านบวกเมื่อองค์การถูกวิพากษ์วิจารณ์จากผู้อื่น รวมทั้งแนะนำให้บุคคลอื่นรู้จักองค์การ

5) การมีส่วนร่วมในงาน เป็นการที่พนักงานมองหาโอกาสที่จะปรับปรุงพัฒนางาน รวมทั้งการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันกับการให้ข้อเสนอแนะและตัดสินใจเกี่ยวกับแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

วิธีการที่ใช้ :

1. การบรรยายและตั้งคำถาม
2. การใช้เกม
3. การอภิปรายกลุ่ม
4. การระดมสมอง
5. การใช้ตัวอย่างพฤติกรรม
6. กิจกรรมศิลปะ

ระยะเวลาที่ใช้ :

330 นาที จำแนกได้ดังนี้

กิจกรรมที่ 2.1 **องค์การแห่งความภาคภูมิใจ** (My proudly home) ใช้เวลาทั้งสิ้น 150 นาที

กิจกรรมที่ 2.2 **ทุ่มเทเพื่อผลงานเป็นเลิศ** (Passion to excellence) ใช้เวลาทั้งสิ้น 90 นาที

กิจกรรมที่ 2.3 **หน้าที่ต่อองค์การ** (My duty of care) ใช้เวลาทั้งสิ้น 90 นาที

ลักษณะของกิจกรรม :

กิจกรรมกลุ่ม

สื่อ-อุปกรณ์ :

1. คอมพิวเตอร์แบบพกพา (Notebook) และอุปกรณ์เชื่อมต่อ
2. จอโปรเจคเตอร์ และอุปกรณ์เชื่อมต่อ
3. กระดานเขียนข้อความ (Flip chart)
4. กระดาษสำหรับกระดานเขียนข้อความ
5. ดินสอ สีแท่งหรือสีเทียน
6. กระดาษขาวเปล่าขนาด A3
7. กล้องถ่ายภาพหรือโทรศัพท์มือถือที่ถ่ายภาพได้

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม :

ดำเนินการกิจกรรย่อยรวม 3 กิจกรรมได้แก่

กิจกรรมที่ 2.1 **องค์การแห่งความภาคภูมิใจ** (My proudly home) ใช้เวลา 150 นาที

วัตถุประสงค์กิจกรรม :

1. เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจถึงคุณลักษณะของการมีความจงรักภักดีต่อองค์การด้านความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ

2. เพื่อเพิ่มความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การให้แก่ผู้เข้าร่วมกิจกรรม

องค์ประกอบที่มุ่งพัฒนา :

กิจกรรมที่ 2.1 นี้ มุ่งพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของซึ่งหมายถึงการที่พนักงานมีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์การและมีความรู้สึกเกี่ยวพันกันงานที่รับผิดชอบ จึงเต็มใจที่จะทำงานกับองค์การต่อไป และไม่อยากจะลาออกจากองค์การ

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม :

ขั้นนำ

วิทยากรอธิบายเป็นการทบทวนว่า ความรักองค์การที่วิทยากรได้กล่าวถึงไปช่วงของการปฐมนิเทศพนักงานว่าเป็นคุณลักษณะของคนทำงานที่องค์การต่าง ๆ รวมทั้งบริษัทที่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเป็นสมาชิกด้วยต่างพึงประสงค์จากพนักงาน โดยพนักงานที่มีความรักองค์การนั้นจะเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะ หรือเป็นผู้ที่แสดงพฤติกรรมออกมาในลักษณะต่าง ๆ ได้แก่ รู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ ยอมรับองค์การ รักษาประโยชน์องค์การ สนับสนุนองค์การและมีส่วนร่วมในงาน โดยในกิจกรรมแรกนี้ จะได้เรียนรู้ในคุณลักษณะแรกของความรักองค์การคือ รู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ จากนั้นวิทยากร ได้แบ่งกลุ่มผู้เข้าร่วมกิจกรรมออกเป็น 4 กลุ่มเพื่อทำกิจกรรมต่อไป และได้ชี้แจงเพิ่มเติมเพื่อให้กลุ่มผู้เข้าร่วมกิจกรรมทราบว่า ผู้ตอบที่เป็นสมาชิกของกลุ่มใด เมื่อได้คะแนนถือว่าเป็นคะแนนของกลุ่ม และเมื่อเสร็จสิ้นการเรียนรู้ในกิจกรรมนี้ จะให้แต่ละกลุ่มนับคะแนน และกลุ่มที่ได้รับคะแนนมากที่สุดจะได้รับรางวัลจากวิทยากร

ขั้นกิจกรรม

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

วิทยากรตั้งคำถามกับแต่ละกลุ่ม โดยให้แต่ละกลุ่มที่แบ่งไว้จากขั้นนำ ได้นำเสนอในประเด็นต่อไปนี้

1. กลุ่มเข้าใจว่าความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การคืออะไร
2. กลุ่มเข้าใจว่าความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การนั้น มีความสำคัญอย่างไร ทั้งต่อตัวพนักงาน และองค์การที่พนักงานสังกัด
3. กลุ่มเข้าใจว่าความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การนั้น สะท้อนได้จากพฤติกรรมการแสดงออกใด หรือกล่าวอย่างง่ายได้ว่า บุคคลที่ได้ชื่อว่าเป็นคนที่มีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การนั้น จะเป็นบุคคลที่มีความคิดและแสดงออกพฤติกรรมอย่างไร
4. กลุ่มคิดว่าเหตุใดองค์การต่าง ๆ (โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงขององค์การ) จึงอยากให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ โดยเฉพาะจากกลุ่มพนักงานรุ่นใหม่ที่เป็นพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย

วิทยากรได้ขอให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมแต่ละกลุ่มส่งตัวแทนมานำเสนอความเข้าใจ เพื่อร่วมอภิปรายและแลกเปลี่ยนระหว่างกลุ่ม

ภายหลังจากแต่ละกลุ่มได้มานำเสนอความเห็นของกลุ่มในประเด็นคำถามที่วิทยากรได้ตั้งไว้ก่อนหน้า วิทยากรได้อธิบายถึงความหมายของความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่แสดงถึงการมีความรักองค์การว่าความรู้สึกเป็นเจ้าของนั้น เป็นการที่พนักงานมีความเชื่อว่าการทำงานกับองค์การนั้นเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด ความรู้สึกว่าองค์การที่เป็นสถานที่ที่น่าร่วมงานมากที่สุด การแสดงตนว่าเป็นสมาชิกขององค์การ ห่วงใยเมื่อองค์การประสบปัญหา มีความรู้สึกเกี่ยวพันกันงานที่รับผิดชอบ จึงเต็มใจที่จะทำงานกับองค์การต่อไป และไม่อยากจะลาออกจากองค์การ

วิทยากรอธิบายว่า การที่พนักงานจะได้ชื่อว่าเป็นผู้ที่มีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การนั้นจะเป็นผู้ที่มีการแสดงพฤติกรรมหรือแสดงออกในประการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ

พนักงานที่ได้ชื่อว่าเป็นผู้มีความรู้สึกเป็นเจ้าของขององค์การที่เขาเป็นสมาชิก จะแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ต่อไปนี้

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

- **ภูมิใจในการเป็นสมาชิกองค์การ** พนักงานที่ได้ชื่อว่ารักงานรักองค์การจะเป็นผู้ที่มีความรู้สึกภาคภูมิใจกับการที่เขาเป็นพนักงานคนหนึ่งขององค์การนี้ เช่นที่ท่านทั้งหลายเป็นสมาชิกขององค์การที่เรานั่งทำงานกันอยู่ทุกวันนี้ ซึ่งเป็นองค์การรัฐวิสาหกิจที่มีความมั่นคงในการดำเนินงานและองค์การยังเป็นหน่วยงานของรัฐที่ได้ชื่อว่ามีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาและต่อยอดระบบสาธารณูปโภคด้านการสื่อสารและโทรคมนาคมของประเทศ ซึ่งวิศวกรในองค์การอื่นจำนวนไม่น้อยที่ไม่ได้โอกาสเข้ามาร่วมงานกับองค์การนี้เช่นท่านทั้งหลาย ไม่ได้มีโอกาสภาคภูมิใจกับการทำงานตรงในการพัฒนาและต่อยอดระบบสาธารณูปโภคด้านการสื่อสารและโทรคมนาคมของประเทศในฐานะบริการของภาครัฐเพื่อประโยชน์ของสาธารณะ

- **มีความรู้สึกเกี่ยวพันกับงานที่รับผิดชอบหรืองานที่ได้รับมอบหมาย** พนักงานที่ได้ชื่อว่ามีความจงรักภักดีต่อองค์การจะเป็นคนที่มีความรู้สึกว่างานได้ช่วยเติมเต็มความรู้ความสามารถ ทักษะหรือเป้าหมายชีวิตบางประการของเขา

วิทยากรตั้งคำถามกับแต่ละกลุ่มและขอให้แต่ละกลุ่มช่วยกันตอบว่านอกเหนือจากประเด็นที่วิทยากรกล่าวไปแล้วข้างต้น กลุ่มเห็นว่า พนักงานที่มีความรู้สึกเกี่ยวพันกับงานที่รับผิดชอบหรืองานที่ได้รับมอบหมายนั้น จะแสดงพฤติกรรมใดออกมาบ้าง

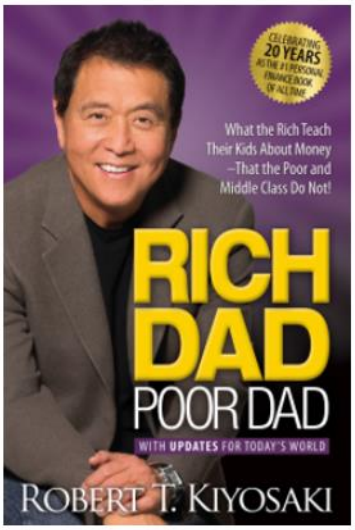
ภายหลังจากที่ตัวแทนกลุ่มได้นำเสนอความคิดเห็น วิทยากรอธิบายเสริมว่า พนักงานที่มีความรู้สึกเกี่ยวพันกับงานที่รับผิดชอบหรือได้รับมอบหมายนั้น จะมีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานอย่างเต็มกำลัง แม้งานนั้นจะเป็นงานยากหรืองานที่ยังไม่มีประสบการณ์มาก่อนก็ตาม ก็จะใช้ความพยายามขวนขวายเรียนรู้ ฝึกปฏิบัติด้วยการลงมือทำ เพื่อให้งานนั้นสำเร็จผลที่ดีออกมาตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งแม้บางครั้งงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำจะเป็นเรื่องที่ยากเกินความเข้าใจ หรือเราเองนั้นไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อน ก็ควรถือว่ามันคือโอกาสที่จะพิสูจน์ฝีมือ ซึ่งหากไม่รีบไขว่คว้าไว้ ก็ไม่แน่ว่าจะมีโอกาสแบบนี้เข้ามาอีกหรือไม่ พร้อมกับพยายามตั้งใจทำงาน โชว์ศักยภาพให้หัวหน้างานเห็น โดยไม่ควรลืมที่จะหาความรู้ใหม่ ๆ ด้วยการอ่านหนังสือที่ให้แนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานที่ทำ ซึ่งจะช่วยแก้โจทย์งานที่ยากนั้นได้ อย่างน้อยก็ในระดับหนึ่ง นอกจากนี้ในบางโอกาส ก็ควร

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

น้อมรับเอางานยาก ๆ จากหัวหน้ามาลงมือทำ และแม้งานนั้นจะยากในวันนี้ แต่วันข้างหน้างานนั้นก็จะกลายเป็นงานง่าย และทำได้อย่างสบายเพราะเคยทำ ซึ่งโดยสรุปแล้ว พนักงานที่ได้ชื่อว่ารักองค์การ จะคิดและลงมือกระทำที่แตกต่างไปจากพนักงานทั่วไปโดยมองว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นคือโอกาสที่จะได้พิสูจน์ฝีมือและเป็นสิ่งที่บอกว่าองค์การมีความจำเป็นต้องมีเขาคอยทำงานให้ต่อไป สิ่งที่คนทำงานควรสร้างนิสัยไว้ก็คือการคิดว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นคือโอกาสที่จะได้เรียนรู้และลงมือทำสิ่งใดที่สร้างประสบการณ์ชีวิตการทำงานที่ทรงคุณค่าให้กับเขา เมื่อฝึกนิสัยการคิดแบบนี้หรือมองปัญหาในทางบวกบ่อยครั้งเข้า เราจะไม่อยากวิ่งหนีปัญหา รู้สึกสนุก ผ่อนคลายและเป็นตัวของตัวเองมากขึ้น ทำงานได้ผลดีมากขึ้น มีความสุขกับการทำงาน และพึงพอใจในงานมากขึ้น พนักงานที่ได้ชื่อว่ามีความรักองค์การในแง่นี้ จึงเป็นคนที่ทุ่มเทความสามารถของเขาในการทำให้เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุดออกมา แม้ว่าจะต้องทำงานล่วงเวลาบ้าง ทำงานเลิกค่ำไปบ้าง แต่เพื่อให้งานสำเร็จ พนักงานที่ได้ชื่อว่ารักงานรักองค์การจะเต็มใจเสียสละแม้ว่าจะไม่ได้รับค่าตอบแทนพิเศษใดก็ตาม และในบางครั้งที่อาจจะเกิดความเบื่อหน่ายในการทำงาน หรือเกิดความรู้สึกอยากทำงานแบบแกน ๆ ทำงานไปแค่ให้เสร็จโดยไม่ได้คุณภาพของงานอย่างที่ควรจะได้รับเมื่อมีความตั้งใจทำงาน ในกรณีนี้เช่น วิทยากรขอให้ทุกท่านได้ทบทวนเป้าหมายชีวิตในการทำงานของตนเองอีกครั้ง บางคนอาจมีเป้าหมายที่จะทำงานเพื่อส่งเสียน้อง ๆ ให้เรียนต่อให้จบกระทั่งหางานใดให้ได้ บางคนทำงานเพื่อแบ่งเบาภาระของครอบครัว และคนอีกจำนวนไม่น้อยทำงานเพื่อให้ลูก ๆ สบายในการใช้ชีวิต เป้าหมายที่เรามีและบอกเราว่าเราต้องทำงานต่อไปตามตัวอย่างที่ยกมานี้ จะช่วยตอบและให้กำลังใจให้เราเดินหน้าตั้งใจและทุ่มเทกับการทำงานต่อไป เช่น หากเราต้องทำงานเพื่อให้ครอบครัวสุขสบายแล้ว เราก็มักจะอดทนทุ่มเททำงานต่อไปแม้งานจะยากลำบากก็ตาม ขอให้คิดเสมอว่าไม่ว่าในสถานการณ์ทำงานที่ยากลำบากเพียงใด บริษัทก็เป็นสถานที่ทำงานที่เราตัดสินใจในขั้นสุดท้ายที่เลือกเข้ามาทำงานเอง งานจึงเป็นสิ่งที่เราต้องจำใจหรือฝืนใจทำ หากบางช่วงเวลาทำงานไม่ได้ดีอย่างใจ งานไม่ได้ผลตามเป้าที่ตั้งไว้ หรือไม่ตรงตาม Timeline ที่

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

กำหนดก็อย่าเพิ่งท้อใจกันไปใช้โหมดผัดวันประกันพรุ่ง (เพราะรู้ว่าอย่างไรก็ต้องทำ จึงดองงานไว้เสียเลย) ซึ่งไม่ใคร่จะดีนัก และรังแต่จะซ้ำเติมให้เสียกำลังใจกับการทำงานมากยิ่งขึ้น เพราะงานที่คั่งค้างนั้นเองจะกลับกลายมาเป็นปัญหาใหญ่ให้แก้เวลาที่ย้อนกลับมาทำใหม่ เช่นที่ **Robert Kiyosaki** ผู้เขียนหนังสือ Best Seller เรื่อง “Rich Dad, Poor Dad” ได้กล่าวไว้ว่าคนที่ได้ทำงานแล้วมีความรู้สึกว่าทรมานในงานที่ทำ จะประสบความสำเร็จในงานน้อยกว่าคนที่ทำงานด้วยความรักความมุ่งมั่นกับงานที่ทำนั้น โดยเฉพาะในท่ามกลางความคาดหวังที่องค์การต่างต้องการคนทำงานที่เปี่ยมด้วยความสามารถ ทำงานได้หลายหน้าที่เพื่อที่จะได้ใช้กำลังจำนวนน้อยลงคงความสามารถในการแข่งขัน เรายิ่งต้องมุ่งมั่นเดินหน้าทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป้าหมายเล็กหรือเป้าหมายใหญ่ อันจะช่วยตอบโจทย์องค์การได้ตรงจุด และหากเราต้องการยืนอยู่อย่างมั่นคงบนเส้นทางสายอาชีพให้ได้ จึงหลีกเลี่ยงไม่พ้นที่จะต้องมีความตั้งใจทำงาน หมั่นเก็บเกี่ยวประสบการณ์และหาความรู้ใหม่โดยไม่ลืมนำมาปรับใช้กับงานที่ทำ อย่าเผลอไผลไปใช้ชีวิตแบบมุ่งแต่สบาย รอแต่โอกาส รับแต่คำสั่งโดยไม่เคยมีความคิดสร้างสรรค์ เพราะนั่นรังแต่จะทำให้สติปัญญาและศักยภาพลดน้อยถอยลง และถือว่าไม่ได้แสดงถึงความรับผิดชอบในการงานอย่างที่ควรจะเป็น



“...คนที่ได้ทำงานแล้วมีความรู้สึกว่าทรมาณกับงานที่ทำ จะประสบความสำเร็จในงานน้อยกว่าคนที่ทำงานด้วยความรักและมีความมุ่งมั่นในงานที่ทำนั้น...”

ที่มาภาพ : https://www.newsouthbooks.com.au/books/rich-dad-poor-dad-20th-mm/

SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36
12780340722

- **ตั้งใจทำงานอยู่กับองค์การต่อไป ไม่อยากจะลาออกจากองค์การ** แม้ในบางโอกาสที่จะข้อเสนอในการจ้างงานจากองค์การอื่นที่ดีกว่าก็ตาม พนักงานที่ได้ชื่อว่ามีความจงรักภักดีต่อองค์การจะใคร่ครวญผลได้ผลเสียจากการเปลี่ยนงาน แต่มีความตั้งใจเป็นพิเศษที่จะคงทำงานอยู่กับองค์การต่อไปเพราะคิดว่าการทำงานกับองค์การนั้นเป็นทางเลือกและการตัดสินใจที่ดีที่สุดของเขาแล้ว

ในระหว่างการอธิบายความข้างต้น วิทยากรตั้งคำถามเป็นระยะ เพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้สอบถาม นำเสนอความคิดเห็น โดยให้คะแนนเป็นรางวัลกับคำตอบหรือความคิดเห็นที่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมนำเสนอมา พร้อมทั้งกล่าวชื่นชมกับผู้ตอบ ทั้งนี้ ผู้ตอบที่เป็นสมาชิกของกลุ่มใดเมื่อได้คะแนนจากการตอบหรือการแสดงความคิดเห็นก็จะถือว่าเป็นคะแนนของกลุ่ม และกลุ่มที่ได้คะแนนสูงที่สุดในกิจกรรมนี้จะได้รับรางวัลจากวิทยากร

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ขั้นอภิปรายและวิเคราะห์

วิทยากรได้ขอให้แต่ละกลุ่ม ระดมสมองและเขียนข้อความพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ ตาม**ใบงานกิจกรรมที่** 2.1 หนึ่งข้อความต่อหนึ่งรายการคุณลักษณะ โดยขอให้เลือกใช้ข้อความที่เข้าใจได้ง่าย สอดคล้องกับชีวิตการทำงานประจำวัน เหมาะสมกับพนักงานทุกช่วงวัยโดยใช้ Mr.Do เป็นตัวแสดง ซึ่งจะนำไปใช้ประโยชน์ในการรณรงค์พฤติกรรมประการนี้ในองค์การต่อไป



ตัวแสดงหรือคาแรคเตอร์ Mr.Do

ความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ

- ภูมิใจในการเป็นสมาชิกองค์การ
- รู้สึกเกี่ยวพันกันงานที่รับผิดชอบ
- มีเต็มใจที่จะทำงานกับองค์การต่อไป ไม่อยากจะลาออกจากองค์การ

ตัวอย่าง



คาแรคเตอร์และข้อความรณรงค์พฤติกรรมที่พึงประสงค์

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ขั้นสรุปและประยุกต์ใช้

วิทยากรขอให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมแต่ละกลุ่มสรุปสิ่งที่ได้รับจากกิจกรรมด้วยการตอบคำถามของวิทยากรเพื่อทวนความเข้าใจและต่อยอดการนำไปปรับใช้ในประเด็นต่อไปนี้

1. ความหมายของความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ
2. พฤติกรรมการแสดงออกที่สะท้อนถึงความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ
3. คุณค่าของการมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ โดยเฉพาะจากกลุ่มพนักงานรุ่นใหม่ที่เป็นพนักงานเจนเนอเรชั่นวายที่แต่ละกลุ่มได้จัดทำออกมาเป็นข้อความประกอบภาพ Mr.Do นั้น มีประโยชน์ต่อตนเองและต่อองค์การอย่างไร
4. มีแนวทางในการนำเอาข้อความประกอบภาพ Mr.Do ไปสื่อความกับพนักงานทั่วทั้งองค์การได้อย่างไรบ้าง

พร้อมกันนั้น วิทยากรได้กล่าวในตอนท้ายกิจกรรมเพื่อขอให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทำการสังเกตว่าตนเองมีความคิดและพฤติกรรมการทำงานตามองค์ประกอบความรักองค์การด้านความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การอย่างไร และเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้างภายหลังจากจากการฝึกอบรม โดยทำการบันทึกผลการสังเกตพฤติกรรมในการปฏิบัติของตนเองลงใน “บันทึกรายงานตนเอง” ในช่วงก่อนครบกำหนดหนึ่งเดือนหลังจากเสร็จสิ้นการพัฒนาตามโปรแกรมนี้แล้ว โดยไม่ต้องนำส่งบันทึกรายงานนั้นคืนแก่วิทยากรและหน่วยงานที่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมสังกัดแต่อย่างใด

การประเมินผล :

1. การสังเกตความสนใจขณะร่วมกิจกรรม
2. การมีส่วนร่วมในกิจกรรมเช่น การตอบคำถาม การอภิปรายและแสดงความคิดเห็น
3. คะแนนการตอบคำถามและการทำกิจกรรมกลุ่ม
4. ข้อความประกอบภาพพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามคาแรคเตอร์ Mr.Do

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ใบงานกิจกรรมที่ 2.1

คำชี้แจง : 1. ขอให้แต่ละกลุ่มระดมสมองและเขียนข้อความรณรงค์คุณลักษณะความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การตามที่ระบุไว้ในตารางต่อไปนี้โดยเขียนหนึ่งข้อความต่อหนึ่งรายการคุณลักษณะ และขอให้เลือกใช้ข้อความที่เข้าใจได้ง่าย สอดคล้องกับชีวิตการทำงานประจำวัน เหมาะสมกับพนักงานทุกช่วงวัย ซึ่งจะใช้คาแรคเตอร์ของ Mr.Do เป็นตัวแสดงนำไปใช้ประโยชน์ในการรณรงค์คุณลักษณะที่พึงประสงค์นี้ต่อไป

2. ขอให้แต่ละกลุ่มส่งตัวแทนมานำเสนอ โดยผู้เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มอื่นได้ให้อภิปรายและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน

ความรัก องค์การด้าน	**คุณลักษณะ**
ความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ	- ภูมิใจในการเป็นสมาชิกองค์การ - รู้สึกเกี่ยวพันกันงานที่รับผิดชอบ - เต็มใจที่จะทำงานกับองค์การต่อไป ไม่อยากจะลาออกจากองค์การ

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

แบบบันทึกรายงานตนเอง
ชื่อ-สกุลผู้บันทึก
วันที่บันทึก (เมื่อครบกำหนดหนึ่งเดือน)
ความภูมิใจในการเป็นสมาชิกของบริษัท
รู้สึกเกี่ยวพันกันงานที่รับผิดชอบ
ความเต็มใจที่จะทำงานกับองค์การต่อไป ไม่อยากจะลาออกจากองค์การ

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

กิจกรรมที่ 2.2 **ทุ่มเทเพื่อผลงานเป็นเลิศ** (Passion to excellence) ใช้เวลา 90 นาที

วัตถุประสงค์กิจกรรม :

1. เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจถึงคุณลักษณะของการมีความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการยอมรับองค์การ

2. เพื่อเพิ่มความรู้สึกยอมรับองค์การให้แก่ผู้เข้าร่วมกิจกรรม

องค์ประกอบที่มุ่งพัฒนา :

กิจกรรมที่ 2.2 นี้ มุ่งพัฒนาความรู้สึกยอมรับองค์การซึ่งหมายถึงการที่พนักงานรับรู้และยอมรับค่านิยมหรือคุณค่าหลัก (Core Value) และเชื่อมั่นว่าเป้าหมายการดำเนินธุรกิจที่องค์การกำหนดไว้ เป็นสิ่งที่จะช่วยให้บริษัทสามารถเติบโตทางธุรกิจได้

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม :

ขั้นนำ

วิทยากรกล่าวนำว่าคุณลักษณะประการต่อมาของความรักองค์การที่สะท้อนให้เห็นจากพนักงานได้คือการยอมรับองค์การ จากนั้นวิทยากร ได้แจ้งให้กลุ่มทราบว่าจะดำเนินกิจกรรมกลุ่มโดยใช้กลุ่มผู้เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มเดิมทั้ง 4 กลุ่มเพื่อทำกิจกรรมต่อไป และได้ชี้แจงเพิ่มเติมเพื่อให้กลุ่มผู้เข้าร่วมกิจกรรมทราบว่า ผู้ตอบที่เป็นสมาชิกของกลุ่มใด เมื่อได้คะแนนถือว่าเป็นคะแนนของกลุ่ม และเมื่อเสร็จสิ้นการเรียนรู้ในกิจกรรมนี้ จะให้แต่ละกลุ่มนับคะแนน และกลุ่มที่ได้รับคะแนนมากที่สุดจะได้รับรางวัลจากวิทยากร

ขั้นกิจกรรม

วิทยากรตั้งคำถามกับแต่ละกลุ่ม โดยให้แต่ละกลุ่มที่แบ่งไว้จากขั้นนำ ได้นำเสนอในสามประเด็นเช่นเดียวกับที่ได้เคยตั้งไว้ในกิจกรรมก่อนหน้า อันได้แก่

1. กลุ่มเข้าใจว่าการยอมรับองค์การที่เป็นคุณลักษณ์อีกประการหนึ่งที่สะท้อนถึงความรักองค์การนั้นคืออะไร
2. กลุ่มเข้าใจว่าการยอมรับองค์การสะท้อนได้จากพฤติกรรมการแสดงออกใด หรือกล่าวอย่างง่ายได้ว่า บุคคลที่ได้ชื่อว่าเป็นคนที่ยอมรับองค์การนั้น จะเป็นบุคคลที่มีความคิดและแสดงออกพฤติกรรมอย่างไร

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

3. กลุ่มคิดว่าเหตุใดองค์การต่าง ๆ (โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงขององค์การ) จึงอยากให้พนักงานมีความรู้สึกยอมรับองค์การ โดยเฉพาะจากกลุ่มพนักงานรุ่นใหม่ที่เป็นพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย

วิทยากรได้ขอให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมแต่ละกลุ่มส่งตัวแทนมานำเสนอความเข้าใจ เพื่อร่วมอภิปรายและแลกเปลี่ยนระหว่างกลุ่ม

ภายหลังจากแต่ละกลุ่มได้มานำเสนอความเห็นของกลุ่มในประเด็นคำถามที่วิทยากรได้ตั้งไว้ก่อนหน้า วิทยากรได้อธิบายถึงความหมายของการยอมรับองค์การ ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่แสดงถึงการมีความรักองค์การว่าการยอมรับองค์การ เป็นการที่พนักงานรับรู้และยอมรับค่านิยมหรือคุณค่าหลัก (Core Value) ขององค์การมาเป็นแนวทางเพื่อการปฏิบัติตน รวมทั้งแนวทางในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และเป็นผู้ที่เชื่อมั่นว่าเป้าหมายการดำเนินธุรกิจที่องค์การกำหนดไว้ เป็นสิ่งที่จะช่วยให้บริษัทสามารถเติบโตทางธุรกิจได้ แม้ในบางโอกาสองค์การจะประสบปัญหาทางธุรกิจเช่นเกิดภาวการณ์แข่งขันอย่างสูงจากองค์การภาคเอกชนหน้าใหม่ที่เข้าสู่ตลาดธุรกิจก็ตาม โดยจะแสดงความพยายามที่จะปฏิบัติหน้าที่ตามเป้าหมายและภารกิจของตนเองให้สำเร็จลุล่วงไป ซึ่งวิทยากรได้ขยายความรายละเอียดดังนี้

การยอมรับองค์การ

พนักงานที่ได้ชื่อว่าเป็นผู้ยอมรับองค์การ จะแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ต่อไปนี้

- **ยอมรับค่านิยมหรือคุณค่าหลักขององค์การ** พนักงานที่ได้ชื่อว่ามีความจงรักภักดีต่อองค์การจะยอมรับในค่านิยมที่องค์การตั้งไว้ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วค่านิยมก็คือคุณลักษณะของพนักงานที่องค์การพึงประสงค์ โดยวิทยากรได้สอบถามจากผู้เข้าร่วมกิจกรรมว่า ทุกท่านจำได้หรือไม่ว่าค่านิยมในองค์การของเรากล่าวไว้ว่าอย่างไรบ้าง เมื่อท่านเข้าใจแล้วว่าองค์การต้องการคนที่มีคุณลักษณะเช่นใดแล้ว สิ่งนี้จะเป็นส่วนที่ท่านนำมาใช้สำรวจและวางแผนในการพัฒนาตนเองได้ นอกเหนือจากจะเป็นส่วนที่องค์การโดยฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องดูแลพัฒนาบุคลากรอยู่แล้ว ถัดมาคือการยอมรับในเป้าหมายและแผนการดำเนินงานขององค์การ

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

วิทยากรได้ขอให้แต่ละกลุ่ม ทบทวนคุณลักษณะที่ CAT TELECOM พึงประสงค์จากพนักงาน จากนั้น วิทยากรได้กล่าวว่า CAT TELECOM มีกรอบวัฒนธรรมองค์การที่เรียกว่า CAT ^{2} หรือ CAT Square (CATCAT) ประกอบด้วย



Mr.Do

C : **Can - do Attitude** มีทัศนคติในทางบวก

A : **Ability** มีศักยภาพในตัวตน มีความสามารถในการปรับเปลี่ยน

T : **Team Work** ร่วมสร้างความสำเร็จเป็นทีม

C : **Customer Focused** เน้นความสำคัญที่ลูกค้า

A : **Always Pleasant** เป็นมิตร มีมิตรไมตรีจิตรกับคนรอบตัว

T : **Transparent** ยึดหลักการทำงานแบบโปร่งใส

วิทยากรได้ขอให้แต่ละกลุ่ม มานำเสนอว่า ในแต่ละรายการวัฒนธรรมองค์กรที่เรียกว่า CATCAT นั้น CATTELECOM ต้องการให้พนักงานแสดงออกหรือปฏิบัติตนอย่างไร โดยขอให้ส่งตัวแทนมาตอบหน้าห้องฝึกอบรม

เมื่อกลุ่มนำเสนอจบ วิทยากรได้กล่าวเสริมด้วยว่า คุณลักษณะที่องค์การพึงประสงค์จากพนักงานนี้ องค์การจำนวนมากระบุให้เป็นหัวข้อที่ใช้ในการประเมินผลงานและหัวข้อในการวางแผนพัฒนาพนักงานไปรายบุคคลด้วย ในแต่ละปี CAT TELECOM จะทำการบริหารผลการปฏิบัติงานหรือ Performance Management ด้วยการกำหนดให้หัวหน้างานร่วมกับพนักงานทำการตั้งเป้าหมายผลงานออกมาเป็นทั้งตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs) และการประเมิน

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

สมรรถนะหรือ Competency อยู่แล้ว หน้าที่ประการนี้ของพนักงานคือการช่วยทบทวนว่าเป้าหมายผลงานที่มักจะกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงาน โครงการหรือกิจกรรมใดก็ตามที่พนักงานกำหนดขึ้น เป็นเป้าหมายที่สอดคล้อง (Align) กับเป้าหมายใหญ่ของหน่วยงานและเป้าหมายสูงสุดขององค์การในแต่ละห้วงเวลาหรือไม่

หลังจากนั้น วิทยากรได้กล่าวถึงผลการวิจัยของ **The Ken Blanchard Companies** เมื่อปี 2009 ซึ่งได้ให้คำแนะนำที่น่าสนใจอย่างยิ่งว่าพนักงานที่ได้ชื่อว่ามีความทุ่มเทในการทำงาน จะเป็นคนที่มีลักษณะดังนี้

(1) รับรู้ภาพรวมการดำเนินงานขององค์การ

(2) รู้เส้นทางการเติบโตตามสายอาชีพและหาโอกาสในการพัฒนาทักษะความสามารถของตนเองเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายงาน

(3) ตระหนักว่าผลงานของตนเองมีความสำคัญที่จะทำให้องค์การเดินไปสู่เป้าหมาย

(4) มีความสัมพันธ์ที่ดี สื่อสารอย่างได้ผล และเป็นที่ไว้วางใจของหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน

(5) มีจริยธรรมในการปฏิบัติงาน และเคารพกฎระเบียบขององค์การ

(6) เข้มแข็งไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน

ในระหว่างการอธิบายความข้างต้น วิทยากรตั้งคำถามเป็นระยะ เพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้สอบถาม นำเสนอความคิดเห็น โดยให้คะแนนเป็นรางวัลกับคำตอบหรือความคิดเห็นที่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมนำเสนอมา พร้อมทั้งกล่าวชื่นชมกับผู้ตอบ ทั้งนี้ ผู้ตอบที่เป็นสมาชิกของกลุ่มใดเมื่อได้คะแนนจากการตอบหรือการแสดงความคิดเห็นก็จะถือว่าเป็นคะแนนของกลุ่ม และกลุ่มที่ได้คะแนนสูงที่สุดในกิจกรรมนี้จะได้รับรางวัลจากวิทยากร

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ขั้นอภิปรายและวิเคราะห์

วิทยากรได้ขอให้แต่ละกลุ่ม ระดมสมองและเขียนข้อความพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านการยอมรับองค์การตามใบงานกิจกรรมที่ 2.2 หนึ่งข้อความต่อหนึ่งรายการคุณลักษณะ โดยขอให้เลือกใช้ข้อความที่เข้าใจได้ง่าย สอดคล้องกับชีวิตการทำงานประจำวัน เหมาะสมกับพนักงานทุกช่วงวัยโดยใช้ Mr.Do เป็นตัวแสดง ซึ่งจะนำไปใช้ประโยชน์ในการรณรงค์พฤติกรรมประการนี้ในองค์การ เช่นเดียวกับกิจกรรมมอบหมายตามใบงานกิจกรรมที่ 2.1



ตัวแสดงหรือคาแรคเตอร์ Mr.Do

การยอมรับองค์การ

- รับรู้และยอมรับคุณค่าหลัก (Core Value)
- นำเอาคุณค่าหลัก (Core Value) หรือวัฒนธรรมองค์การมาใช้เป็นแนวทางเพื่อการปฏิบัติตนและการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย
- เชื่อมั่นว่าเป้าหมายการดำเนินธุรกิจที่องค์การกำหนดไว้

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ตัวอย่าง



คาแรคเตอร์และข้อความรณรงค์พฤติกรรมที่พึงประสงค์

เมื่อดำเนินกิจกรรมข้างต้นแล้วเสร็จ วิทยากรได้ขอให้แต่ละกลุ่มนำเสนอผลงานภาพวาดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ จากนั้นขอให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มอื่นได้ให้อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน

ขั้นสรุปและประยุกต์ใช้

วิทยากรขอให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมแต่ละกลุ่มตอบคำถามของวิทยากรเพื่อทวนความเข้าใจและต่อยอดการนำไปปรับใช้ในประเด็นต่อไปนี้

1. ความหมายของการยอมรับองค์การ
2. พฤติกรรมการแสดงออกที่สะท้อนถึงการยอมรับองค์การ
3. คุณค่าของการยอมรับองค์การ โดยเฉพาะจากกลุ่มพนักงานรุ่นใหม่ที่เป็นพนักงานเจนเนอเรชั่นวายที่แต่ละกลุ่มได้จัดทำออกมาเป็นข้อความประกอบภาพ Mr.Do นั้น มีประโยชน์ต่อตนเองและต่อองค์การอย่างไร
4. มีแนวทางในการนำเอาข้อความประกอบภาพ Mr.Do ไปสื่อความกับพนักงานทั่วทั้งองค์การได้อย่างไรบ้าง

พร้อมกันนั้น วิทยากรได้กล่าวในตอนท้ายกิจกรรมเพื่อขอให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทำการสังเกตว่าตนเองมีความคิดและพฤติกรรมการทำงานตามองค์ประกอบความรักองค์การด้านการยอมรับองค์การ อย่างไรบ้าง และมีความเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรภายหลังจากจากการฝึกอบรม

12780340722 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

โดยทำการบันทึกผลการสังเกตพฤติกรรมในการปฏิบัติของตนเองลงใน “บันทึกรายงานตนเอง” ในช่วงก่อนครบกำหนดหนึ่งเดือนหลังจากเสร็จสิ้นการพัฒนาตามโปรแกรมนี้แล้ว โดยไม่ต้องส่งบันทึกรายงานตนเองนี้กลับมาที่วิทยากรหรือฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การแต่อย่างใด

การประเมินผล :

1. การสังเกตความสนใจขณะร่วมกิจกรรม
2. การมีส่วนร่วมในกิจกรรมเช่น การตอบคำถาม การอภิปรายและแสดงความคิดเห็น
3. คะแนนการตอบคำถามและการทำกิจกรรมกลุ่ม
4. ข้อความประกอบภาพพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามคาแรคเตอร์ Mr.Do

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ใบงานกิจกรรมที่ 2.2

คำชี้แจง : 1. ขอให้แต่ละกลุ่มระดมสมองและเขียนข้อความรณรงค์คุณลักษณะการยอมรับองค์การตามที่ระบุไว้ในตารางต่อไปนี้โดยเขียนหนึ่งข้อความต่อหนึ่งรายการคุณลักษณะ และขอให้เลือกใช้ข้อความที่เข้าใจได้ง่าย สอดคล้องกับชีวิตการทำงานประจำวัน เหมาะสมกับพนักงานทุกช่วงวัย ซึ่งจะใช้คาแรคเตอร์ของ Mr.Do เป็นตัวแสดงนำไปใช้ประโยชน์ในการรณรงค์คุณลักษณะที่พึงประสงค์นี้ต่อไป

2. ขอให้แต่ละกลุ่มส่งตัวแทนมานำเสนอ โดยผู้เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มอื่นได้ให้อภิปรายและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน

ความรัก องค์การ ด้าน	**คุณลักษณะ**
การยอมรับ องค์การ	- รับรู้และยอมรับคุณค่าหลัก (Core Value) - นำเอาคุณค่าหลัก (Core Value) หรือวัฒนธรรมองค์การมาใช้เป็นแนวทางเพื่อการปฏิบัติตนและการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย - เชื่อมั่นว่าเป้าหมายการดำเนินธุรกิจที่องค์การกำหนดไว้

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

แบบบันทึกรายงานตนเอง
ชื่อ-สกุลผู้บันทึก
วันที่บันทึก (เมื่อครบกำหนดหนึ่งเดือน)
รับรู้และยอมรับคุณค่าหลักหรือวัฒนธรรมองค์การ (CATCAT) **รวมทั้งพฤติกรรมที่พึงประสงค์อื่น**
การนำเอาคุณค่าหลัก (Core Value) **หรือวัฒนธรรมองค์การมาใช้เป็นแนวทางเพื่อการปฏิบัติตน และการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย**
ความเชื่อมั่นว่าเป้าหมายการดำเนินธุรกิจที่องค์การกำหนดไว้
ความทุ่มเทความสามารถปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

1278034072
SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

กิจกรรมที่ 2.3 **หน้าที่ต่อองค์การ** (My duty of care) ใช้เวลา 90 นาที

วัตถุประสงค์กิจกรรม :

1. เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจถึงคุณลักษณะของการมีความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการรักษาประโยชน์องค์การ ด้านการสนับสนุนองค์การและด้านการมีส่วนร่วมในงาน

2. เพื่อเพิ่มความรู้สึกต้องการรักษาประโยชน์องค์การให้แก่ผู้เข้าร่วมกิจกรรม

3. เพื่อเพิ่มความรู้สึกต้องการสนับสนุนองค์การให้แก่ผู้เข้าร่วมกิจกรรม

4. เพื่อเพิ่มความรู้สึกต้องการมีส่วนร่วมในงานให้แก่ผู้เข้าร่วมกิจกรรม

องค์ประกอบที่มุ่งพัฒนา :

กิจกรรมที่ 2.3 นี้ ทำการบูรณาการกิจกรรมโดยมุ่งพัฒนาองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อองค์การใน 3 ด้านได้แก่

1) ด้านการรักษาประโยชน์องค์การ มุ่งพัฒนาให้พนักงานเห็นมีความรู้ความเข้าใจและเห็นคุณค่าของการรักษาประโยชน์ขององค์การ ด้วยการตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ที่องค์การจะได้รับมากกว่าที่ประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับ การบำรุงรักษาเครื่องมือ อุปกรณ์และใช้ทรัพย์สินขององค์การอย่างประหยัด และเกิดความคุ้มค่าสูงสุด

2) ด้านการสนับสนุนองค์การ มุ่งพัฒนาให้พนักงานเห็นมีความรู้ความเข้าใจและเห็นคุณค่าของการสร้างชื่อเสียงให้แก่องค์การ กล่าวถึงชื่อเสียงภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การต่อบุคคลอื่น อธิบายและให้ข้อมูลด้านบวกเมื่อองค์การถูกวิพากษ์วิจารณ์จากผู้อื่น รวมทั้งแนะนำให้บุคคลอื่นรู้จักองค์การ

3) ด้านการมีส่วนร่วมในงาน มุ่งพัฒนาให้พนักงานเห็นมีความรู้ความเข้าใจและเห็นคุณค่าของการมองหาโอกาสที่จะปรับปรุงพัฒนางาน รวมทั้งการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันกับการให้ข้อเสนอแนะและตัดสินใจเกี่ยวกับแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม :

ขั้นนำ

วิทยากรกล่าวนำว่าคุณลักษณะประการต่อมาของความรักองค์การที่สะท้อนให้เห็นจากพนักงานได้คือการยอมรับองค์การ จากนั้นวิทยากร ได้แจ้งให้กลุ่มทราบว่าจะดำเนินกิจกรรมกลุ่มโดยใช้กลุ่มผู้เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มเดิมทั้ง 4 กลุ่มเพื่อทำกิจกรรมต่อไป และได้ชี้แจงเพิ่มเติมเพื่อให้กลุ่มผู้เข้าร่วมกิจกรรมทราบว่า ผู้ตอบที่เป็นสมาชิกของกลุ่มใด เมื่อได้คะแนนถือว่าเป็นคะแนน

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ของกลุ่ม และเมื่อเสร็จสิ้นการเรียนรู้ในกิจกรรมนี้ จะให้แต่ละกลุ่มนับคะแนน และกลุ่มที่ได้รับคะแนนมากที่สุดจะได้รับรางวัลจากวิทยากร

ขั้นกิจกรรม

วิทยากรตั้งคำถามกับแต่ละกลุ่ม โดยให้แต่ละกลุ่มที่แบ่งไว้จากขั้นนำ ได้นำเสนอในสามประเด็นเช่นเดียวกับที่ได้เคยตั้งไว้ในกิจกรรมก่อนหน้า โดยจับฉลากกลุ่มที่จะได้รับมอบหมายให้ตอบคำถามแต่ละประเด็นอันได้แก่

1. กลุ่มเข้าใจว่าคุณลักษณะที่สะท้อนถึงความรักองค์การต่อไปนี้มีความหมายอย่างไร
   1.1 การรักษาประโยชน์องค์การ
   1.2 การสนับสนุนองค์การ
   1.3 การมีส่วนร่วมในงาน
2. กลุ่มเข้าใจว่าคุณลักษณะที่สะท้อนถึงความรักองค์การต่อไปนี้ สะท้อนได้จากพฤติกรรมการแสดงออกใดบ้าง
   2.1 การรักษาประโยชน์องค์การ
   2.2 การสนับสนุนองค์การ
   2.3 การมีส่วนร่วมในงาน
3. กลุ่มคิดว่าเหตุใดองค์การต่าง ๆ จึงอยากให้พนักงานมีคุณลักษณะที่สะท้อนถึงความรักองค์การต่อไปนี้ โดยเฉพาะจากกลุ่มพนักงานรุ่นใหม่ที่เป็นพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย
   3.1 การรักษาประโยชน์องค์การ
   3.2 การสนับสนุนองค์การ
   3.3 การมีส่วนร่วมในงาน

วิทยากรได้ขอให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมแต่ละกลุ่มส่งตัวแทนมานำเสนอความเข้าใจ เพื่อร่วมอภิปรายและแลกเปลี่ยนระหว่างกลุ่ม

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ภายหลังจากแต่ละกลุ่มได้มานำเสนอความเห็นของกลุ่มในประเด็นคำถามที่วิทยากรได้ตั้งไว้ก่อนหน้าแล้ว วิทยากรได้อธิบายขยายความแต่ละเรื่องคุณลักษณะข้างต้นที่เป็นองค์ประกอบของความรักองค์การดังนี้

การรักษาประโยชน์องค์การ

พนักงานที่ได้ชื่อว่าเป็นผู้รักษาประโยชน์องค์การ จะแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ต่อไปนี้

- **ตัดสินใจโดยคำนึงถึงต้นทุน ผลประโยชน์ และความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน** พนักงานที่ได้ชื่อว่ามีความจงรักภักดีต่อองค์การเมื่อจะกระทำเรื่องใดจะพยายามคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์(Cost-benefit) ที่จะได้รับจากการทำงานนั้น รวมทั้งยังพยายามที่จะคำนึงถึงความเสี่ยง (Risk) จากงานนั้นออกมาเพื่อหาแนวทางป้องกันไว้แต่เนิ่น และแม้ตนเองจะยังไม่มีประสบการณ์อันต้องพึ่งพาหัวหน้างานก็จะพยายามนำเสนอให้หัวหน้าทราบถึงแง่มุมของความเสี่ยงที่เราคาดคิดไว้

  การคำนึงถึงประโยชน์ที่องค์การจะได้รับอย่างง่ายที่วิทยากรขอนำเสนอมุมมองในครั้งนี้ยังรวมไปถึงการทำงานที่มากกว่าเงินที่ว่าจ้าง คนทำงานในองค์การจำนวนไม่น้อย รู้ดีว่างานตาม Job Description ตามตำแหน่งงานที่ว่าจ้างเข้ามาคืออะไร แต่ละให้รู้ลึก ๆ ว่าเป้าหมายความรับผิดชอบของงานตามตัวชี้วัดผลงาน (Performance Indicators) ที่องค์การนิยมกำหนดกันไว้โดยกระจายลงมาจากหัวหน้างานนั้นมีไม่มากนัก จำนวนพนักงานที่จะเข้าใจอย่างถ่องแท้ชัดเจนถึงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้นยิ่งมีน้อยลงอย่างน่าตกใจ ซึ่งหากมองกันตามกฎของพาเรโต้ (80/20 Parato's Law) ก็พออนุมานได้ว่าพนักงานที่จะเข้าใจเป้าหมายและวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายน่าจะมีจำนวนน้อยเพียงสองในสิบคนเท่านั้น ขณะที่แปดในสิบคนกลับทำงานเพียงแค่ให้จบไปวัน ๆ จะทำได้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ คนทำงานส่วนใหญ่และในองค์การไม่น้อย จึงมีพฤติกรรมที่ไม่เอื้อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและเกิดผลงานที่ดีอันได้แก่

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

- ขาดความอดทนที่จะเผชิญฝ่าฟันปัญหาและอุปสรรค
- ขาดความสนใจลุยงานหนักหรืองานที่ท้าทายความสามารถ ทำงานไปอิดออดไป คอยคิดแต่ว่าองค์การจะเอาเปรียบ แต่ไม่เคยคิดเลยว่าตัวเองก็กำลังเอาเปรียบหรือคิดเอาเปรียบองค์การเช่นกัน
- ไม่เชื่อมั่นในศักยภาพตัวเอง คิดแต่ว่า “ทำไม่ได้” หรือ “ทำไม่เป็น” ทั้งที่ยังไม่ได้ลงมือทำเลย
- พอใจเพียงฉาบฉวยกับตำแหน่งงานตรงหน้า ขาด passion หรือความตั้งในอันแรงกล้าที่จะไต่เต้าบันไดความก้าวหน้าในอาชีพไปสู่ตำแหน่งที่ใหญ่ขึ้น
- ไม่ค่อยแคร์งานหรือแคร์ใคร เพราะเติบใหญ่มากับครอบครัวที่พอมีอันจะกิน หากรู้สึกว่างานไม่ happy หรือบรรยากาศการทำงานเครียดหน่อย ก็ไม่ค่อยลังเลที่จะโบกมือลา อย่างน้อยก็ไม่รอหางานใหม่ให้ได้ก่อนลาออกไป เพราะถึงอย่างไรก็ได้งบ “พ่อแม่ฉัน” จุนเจืออยู่แล้ว
- คนรุ่นใหม่สนใจแต่เรื่องตำแหน่งงานบริหารและค่าตอบแทนที่จ่ายงาม ทั้งที่ก็ไม่แน่ใจว่าตัวเองมีฝีมือพอกับตำแหน่งงานและค่าตอบแทนนั้นหรือไม่ เป็นต้น

ขอให้ท่านระลึกเสมอว่าในโลกของการแข่งขันทางธุรกิจทุกวันนี้ และในโลกการทำงานที่องค์การต่างพยายามเฟ้นฟาคนเก่งที่เป็นคนที่ “ใช่” เข้ามาร่วมงาน ความสำเร็จเป็นที่ว่างที่มีไว้ให้เฉพาะคนที่เข้มแข็ง มีความรับผิดชอบที่จะทำงานให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ หรืออย่างน้อยก็ทำงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดเสมอ และย่อมไม่มีเวทีที่จะให้พนักงานทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม ไม่สนใจทำงานให้เกิดผลงานและเหลวไร้ไร้สาระไปวันวันอีกต่อไป งานที่คุ้มค่าเงินที่จ้าง จึงเป็นงานหนักที่ต้องแลกมาด้วยกำลังกายและกำลังสติปัญญาเสมอ และกล่าวได้ว่าไม่มีใครที่ทำงานง่าย ๆ และไม่มีใครที่ขาดความมุ่งมั่นอุทิศตัวด้วยพลังอย่างเต็มเปี่ยมแล้วจะได้ชื่อว่า “พนักงานดีเด่น” ไปได้ จึงไม่มีเหตุผลอันใดที่ที่ท่านจะท้อถอยกับงานที่หนักอึ้ง หรือปัญหาอุปสรรคในงานที่เผชิญอยู่ เพราะนั่นคือปราการด่าน

SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36
1278034072

หลักที่ท่านจะต้องก้าวข้ามมันไปสู่ความสำเร็จในอาชีพการงานในวันนี้และวันหน้าให้ได้

- **บำรุงรักษาเครื่องมือ อุปกรณ์และทรัพย์สินขององค์การ** พนักงานที่ได้ชื่อว่ามีความจงรักภักดีต่อองค์การจะใช้งานและดูแล บำรุงรักษาอุปกรณ์รวมทั้งทรัพย์สินของบริษัททั้งที่เขาเป็นผู้ครอบครองและเขาจะต้องนำไปใช้เพื่อให้บริการลูกค้าภายในหรือภายนอกอย่างระมัดระวัง ไม่ใช้สอบอุปกรณ์เครื่องไม้เครื่องมือแบบปล่อยไปตามมีตามเกิด คิดไปว่าทรัพย์สินของบริษัทจะเป็นอย่างไรก็ไม่เกี่ยวกับตนเองที่เป็นผู้ใช้งาน

- **ใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างประหยัดและคุ้มค่า** พนักงานที่ได้ชื่อว่ามีความจงรักภักดีต่อองค์การจะรู้จักใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ไม่มีองค์การใดมีทรัพยากรเพื่อการทำงานอย่างล้นเหลือหรอกครับ แม้องค์การจะมีงบประมาณด้าน Operation หรือมีงบประมาณเพื่อการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรอย่างมากมายมหาศาลในแต่ละปี ก็ล้วนมีจุดมุ่งหมายเพื่อกระตุ้นจูงใจและธำรงรักษาบุคลากรที่เป็นสินทรัพย์อันทรงคุณค่าขององค์การแทบทั้งสิ้น และแน่นอนว่าองค์การนั้นก็ย่อมไม่อนุญาตให้พนักงานใช้ทรัพยากรอย่างทิ้งขว้าง ใช้เงินไปกับสิ่งที่ไม่ได้ก่อให้เกิดผลิตภาพกลับคืนมากับงานอย่างแน่แท้ ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การจึงมักจะมีเรื่องการเพิ่มรายได้คู่ขนานกับการลดรายจ่าย และพนักงานทุกคนต้องมีส่วนร่วมเพื่อการนี้อย่างแข็งขัน ดังนั้นแม้บางองค์การจะจัดสรรงบประมาณมหาศาลเพื่อใช้ตกแต่งอาคารสถานที่ทำงานให้หรูหราอลังการ โดยมุ่งหมายที่จะสร้างสีสันแห่งความสุขในวันทำงานให้กับพนักงาน เราก็จะพบเห็นข้อความที่รณรงค์ให้ใช้น้ำใช้ไฟอย่างประหยัด ปิดสวิตช์เครื่องใช้ไฟฟ้าเมื่อเลิกใช้งานติดประชาสัมพันธ์ไว้ตามแหล่งที่พนักงานหมู่มากเห็นได้ชัด ด้วยเพราะองค์การมิได้เล็งผลเลิศแต่เรื่องการประหยัดทรัพยากรเท่านั้น หากแต่ยังอยากได้จิตสำนึกที่ดีและความตระหนักถึงการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิผลเป็นผลพลอยได้ ซึ่งอย่างหลังได้มีคุณค่ามากยิ่งกว่าเม็ดเงินที่ประหยัดลงมากมายนัก หากเปรียบกับในบ้านหรือที่พักของเรา เราคงไม่เปิดแอร์หรือเปิดไฟทิ้งไว้โดยที่ตัวไม่อยู่ฉันใด องค์การก็ต้องการให้พนักงานเกิดความรู้สึกถึงคุณค่าของการปิดอุปกรณ์ไฟฟ้าที่ใช้กับการทำงานในคาบเวลาที่ไม่ได้ใช้ฉันนั้น

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

องค์การใดจึงล้วนต้องการให้พนักงานเกิดความรู้สึกเสมือนว่าที่ทำงานเป็นบ้านที่ (พนักงาน) ต่างคนต่างต้องช่วยกันดูแล ซึ่งเรื่องแบบนี้ต้องหมั่นรณรงค์ปลูกฝังให้ติดเป็นนิสัยของพนักงาน ได้ไม่ปล่อยปละละเลยให้ทุกอย่างเป็นไปตามมีตามเกิด และย่อมไม่แปลกที่หากคนส่วนใหญ่ในองค์การดูจะนิ่งดูดายไม่สนใจที่จะช่วยกันประหยัดพลังงาน หรือใช้อุปกรณ์สำนักงานอย่างทะนุถนอม แต่ท่านกลับเป็นคนส่วนน้อยที่เห็นความสำคัญเรื่องนี้และเพียรพยายามใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่าโดยไม่รอให้หน่วยงานธุรการสำนักงานติดโปสเตอร์รณรงค์ เพราะแม้วันนี้ท่านจะดูแปลกไปบ้างเมื่อเทียบกับคนอื่นส่วนใหญ่ แต่จงภาคภูมิใจที่ท่านได้เลือกทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นประโยชน์โภชน์ผลต่อองค์การ อันพึงทำอย่างต่อเนื่องต่อไป



ตัวอย่างป้ายรณรงค์ประหยัดพลังงานของคณะแพทยศาสตร์
ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

วิทยากรนำเสนอต่อไปว่า โดยเฉพาะในภาวะปัจจุบันที่หลายองค์การประสบปัญหาจากภาวะการถดถอยซึมลึกทางเศรษฐกิจต่อเนื่องหลายปี หลายองค์การที่ไม่สามารถเพิ่มยอดขายได้ตามเป้าหมาย ได้ดำเนินมาตรการลดต้นทุน (Cost Reduction) ในหลายอย่าง การลดต้นทุนนั้นมีเป้าประสงค์หลักเพื่อการลดความสูญเสีย (Reduce Waste) เพิ่มผลผลิตภาพ (Improve Productivity) ประหยัด ยืดอายุการใช้งานของทรัพยากร (Preserve Resource) เพิ่มผลกำไรและขีดความสามารถในการแข่งขัน (Improve Competitive Standing) ทั้งนี้ การลดต้นทุนนั้นมักจะทำโดยการลดปริมาณการใช้ทรัพยากรและการใช้ทรัพยากรที่

SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36
1278034072

จำเป็นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีตัวอย่างได้แก่ การลดปริมาณของทรัพยากรที่บริโภค การใช้ทรัพยากรหรือวัตถุดิบอื่นทดแทนของเดิม การกำจัดหรือเลิกการใช้เครื่องมืออุปกรณ์บางอย่างที่ไม่จำเป็น หรือการปรับเปลี่ยนขั้นตอนกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

การสนับสนุนองค์การ

พนักงานที่ได้ชื่อว่าเป็นผู้สนับสนุนองค์การ จะแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ต่อไปนี้

- **สร้างประโยชน์ให้แก่องค์การในโอกาสที่เหมาะสม** การสร้างประโยชน์ในบทบาทหน้าที่ขององค์การนับเป็นภารกิจพื้นฐานประการหนึ่งที่องค์การคาดหวังจากพนักงานที่เป็นสมาชิก พนักงานที่ได้ชื่อว่ามีความจงรักภักดีต่อองค์การจะมองหาโอกาสที่เหมาะสมในการสร้างประโยชน์ต่อองค์การ ประโยชน์นั้นอาจจะได้แก่การเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสังคม (Corporate Social Responsibility-CSR) ที่องค์การจัดทำคืนกำไรให้แก่สังคม แม้การทำคุณประโยชน์นั้นจะใช้เวลาในวันหยุดประจำสัปดาห์ของเขาก็ตาม การสร้างประโยชน์นี้ยังหมายความถึงการที่เขาจะพยายามสนับสนุนนโยบายการบริหารงานขององค์การ เช่นการลดต้นทุนผ่านการปรับปรุงขั้นตอนหรือกระบวนการทำงานในหน้าที่รับผิดชอบของเขาด้วย

- **กล่าวถึงชื่อเสียงภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การต่อบุคคลอื่นในโอกาสที่เหมาะสม** จากที่พนักงานซึ่งได้ชื่อว่ามีความจงรักภักดีต่อองค์การมีความภาคภูมิใจต่อองค์การที่เขาเป็นสมาชิก เมื่อมีโอกาสที่เหมาะสมที่เขาจะกล่าวได้เขาจะไม่ลังเลที่จะกล่าวถึงภาพลักษณ์ชื่อเสียงขององค์การ หรือกล่าวถึงผลิตภัณฑ์ขององค์การที่มีคุณค่าหรือประโยชน์ต่อลูกค้า หรือผู้รับบริการจากองค์การ

- **อธิบายและให้ข้อมูลด้านบวกเมื่อองค์การถูกวิพากษ์วิจารณ์จากบุคคลอื่น** พนักงานที่ได้ชื่อว่ามีความจงรักภักดีต่อองค์การจะอธิบายและให้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงอันสะท้อนภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การเมื่อองค์การที่เขาเป็นสมาชิกได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ทางลบ จากบุคคล ไม่ว่าบุคคลนั้นจะเป็นบุคลากร

SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36
1278034072

ภายในองค์การที่มีทัศนคติทางลบต่อองค์การหรือบุคคลภายนอก โดยความมุ่งหวังที่จะช่วยแก้ไขภาพลักษณ์ให้แก่องค์การ

- **แนะนำให้บุคคลอื่นรู้จักหรือมาสมัครงานกับองค์การ** ปกติแล้วองค์การจะมีพนักงานเข้าออกหรือที่เรียกว่า Turnover เป็นจำนวนหนึ่งเสมอ พนักงานที่ได้ชื่อว่ามีความจงรักภักดีต่อองค์การจะพยายามให้ความสนับสนุนต่อองค์การด้วยการติดตามข้อมูลตำแหน่งงานว่างขององค์การ และเป็นตัวแทนขององค์การในการอธิบายข้อมูลตำแหน่งงานนั้นต่อบุคคลที่เขารู้จักเช่น เพื่อน ญาติพี่น้อง รุ่นน้องร่วมสถาบันหรือบุคคลอื่นที่สอบถามตำแหน่งงานว่างขององค์การ ในหลายองค์การฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะกระจายข้อมูลตำแหน่งงานว่างผ่านช่องทางสื่อโซเชียลมีเดียขององค์การเพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสส่งต่อข้อมูลตำแหน่งงานว่างผ่านเครือข่าย (Network) ที่เขาเป็นสมาชิก ซึ่งเรียกกันว่า Employee Referral หรือการแนะนำผู้สมัครงานมาเข้าร่วมงานกับองค์การ และนับว่าเป็นช่องทางหนึ่งที่ได้รับความนิยมและช่วยให้ได้ผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติดีเหมาะสมมาเข้าร่วมงาน

การมีส่วนร่วมในงาน

พนักงานที่ได้ชื่อว่าเป็นผู้มีส่วนร่วมในงานจะแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ต่อไปนี้

- **มองหาโอกาสในการปรับปรุงพัฒนางานของตนเอง** มีงานวิจัยของนักพฤติกรรมองค์การตัวอย่างเช่นงานของ Garvin **และ** Roberto กับงานของ Peter ที่ให้แง่คิดไว้ว่า การทำงานที่ยังคงยึดติดอยู่แต่กับแนวปฏิบัติเดิม ๆ โดยไม่ได้คิดที่จะปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงรอบตัวอาจจะทำให้การทำงานไร้ประสิทธิภาพได้ การทำงานของบุคคลจึงควรมีการปรับเปลี่ยนการทำงานและการตัดสินใจที่จะกระทำสิ่งต่าง ๆ เปลี่ยนไปตามสถานการณ์อยอย่างเหมาะสม รู้จักยอมรับและเปิดรับสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นรอบตัว ซึ่งจะช่วยให้คนทำงานได้พัฒนาความคิดและการกระทำของตนเป็นอย่างดี

  พนักงานที่ได้ชื่อว่ามีความรักองค์การจะมองหาโอกาสและมีส่วนร่วมเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงงานด้วย การที่พนักงานมีส่วนร่วมกับการตัดสินใจในแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานที่ตนเองสังกัดนั้นนับเป็นเรื่องที่ผู้บังคับบัญชา

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

โดยทั่วไปต้องการเห็นจากพนักงานอยู่แล้ว การกระทำเช่นนี้ จึงเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชารับรู้ภาพลักษณ์และความตั้งใจอันดีของพนักงาน แต่การที่จะร่วมตัดสินใจของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น สิ่งที่สำคัญที่พนักงานจะต้องพยายามทำคือการนำเสนอความคิดเห็นและส่วนร่วมของตนเองอย่างสร้างสรรค์ ความคิดเห็นที่เป็นเพียงการติติงเช่นการพูดว่า “เรื่องแบบนี้หน่วยงานของเราทำไม่สำเร็จหรอก” เป็นตัวอย่างของการมีส่วนร่วมที่ไม่เหมาะสม แต่ควรรู้จักที่จะสื่อสารทางบวก พร้อมกับนำเสนอมุมมองที่ตนเองเห็นว่าจะช่วยให้งานเช่นนั้นของหน่วยงานประสบความสำเร็จ

- **มีส่วนร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานเมื่อมีโอกาส** พนักงานที่ได้ชื่อว่ามีความจงรักภักดีต่อองค์การ จะแสดงความเห็นและร่วมตัดสินใจในแผนปฏิบัติงานหรือ Action Plan ของหน่วยงานโดยไม่นิ่งเฉยและคิดว่าเป็นงานของหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา เนื่องจากแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้นถือเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของพนักงานทุกคนในหน่วยงาน โดยมีผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่เป็นคำกำกับการดำเนินกิจกรรมหรือการดำเนินงานทั้งหลายตามแผนให้เดินไปในทิศทางที่มั่นใจได้ว่าแผนปฏิบัติงานนั้นจะบรรลุผล

ในระหว่างการอธิบายความข้างต้น วิทยากรตั้งคำถามเป็นระยะ เพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้สอบถาม นำเสนอความคิดเห็น โดยให้คะแนนเป็นรางวัลกับคำตอบหรือความคิดเห็นที่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมนำเสนอมา พร้อมทั้งกล่าวชื่นชมกับผู้ตอบ ทั้งนี้ ผู้ตอบที่เป็นสมาชิกของกลุ่มใดเมื่อได้คะแนนจากการตอบหรือการแสดงความคิดเห็นก็จะถือว่าเป็นคะแนนของกลุ่ม และกลุ่มที่ได้คะแนนสูงที่สุดในกิจกรรมนี้จะได้รับรางวัลจากวิทยากร

ขั้นอภิปรายและวิเคราะห์

วิทยากรได้ขอให้แต่ละกลุ่มนำเสนอผลงานข้อความประกอบภาพพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามคาแรคเตอร์ Mr.Do จากนั้นขอให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มอื่นได้ให้อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ระหว่างกัน โดยคุณลักษณะที่ที่จะมาใช้จัดทำภาพพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามคาแรคเตอร์ Mr.Do ตามใบงานกิจกรรมที่ 2.3

SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36
12780340722

การรักษาประโยชน์องค์การ

- คำนึงถึงต้นทุน ผลประโยชน์
- คำนึงถึงความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน
- บำรุงรักษาเครื่องมือ อุปกรณ์และทรัพย์สิน
- ใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างประหยัดและคุ้มค่า

การสนับสนุนองค์การ

- สร้างประโยชน์ให้แก่องค์การ
- กล่าวถึงชื่อเสียงภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การต่อบุคคลอื่น
- อธิบายและให้ข้อมูลด้านบวกเมื่อองค์การถูกวิพากษ์วิจารณ์จากบุคคลอื่น
- แนะนำให้บุคคลอื่นรู้จักหรือมาสมัครงานกับองค์การ

การมีส่วนร่วมในงาน

- มองหาโอกาส และมีส่วนร่วมให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงพัฒนางาน
- ร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน

ตัวอย่าง



คาแรคเตอร์และข้อความรณรงค์พฤติกรรมที่พึงประสงค์

เมื่อดำเนินกิจกรรมข้างต้นแล้วเสร็จ วิทยากรได้ขอให้แต่ละกลุ่มนำเสนอผลงานภาพวาดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ จากนั้นขอให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มอื่นได้ให้อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ขั้นสรุปและประยุกต์ใช้

วิทยากรขอให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมแต่ละกลุ่มตอบคำถามของวิทยากรเพื่อทวนความเข้าใจ และ ต่อยอดการนำไปปรับใช้ในประเด็นต่อไปนี้

1. ความหมายและความสำคัญของของความรักองค์การในด้าน

1.1 การรักษาประโยชน์องค์การ

1.2 การสนับสนุนองค์การ

1.3 การมีส่วนร่วมในงาน

2. พฤติกรรมการแสดงออกที่สะท้อนถึงความรักองค์การ ตามที่แต่ละได้จัดทำข้อความประกอบภาพพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามคาแรคเตอร์ Mr.Do ในด้าน

1.1 การรักษาประโยชน์องค์การ

1.2 การสนับสนุนองค์การ

1.3 การมีส่วนร่วมในงาน

วิทยากรได้ขอให้แต่ละกลุ่มระบุการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ประโยชน์ และสังเกตพฤติกรรมการแสดงออกของตนเองตามองค์ประกอบความรักองค์การด้านการรักษาประโยชน์องค์การ การสนับสนุนองค์การ และการมีส่วนร่วมในงาน ว่าตนเองมีความคิดและพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไร พร้อมให้สังเกตพฤติกรรมการแสดงออกของตนเอง และบันทึกผลการสังเกตพฤติกรรมการปฏิบัติของตนเองลงใน “บันทึกรายงานตนเอง” ในช่วงก่อนครบกำหนดหนึ่งเดือนหลังจากเสร็จสิ้นการพัฒนาตามโปรแกรมนี้แล้ว โดยไม่ต้องส่งบันทึกรายงานตนเองนี้กลับมาที่วิทยากรหรือฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การแต่อย่างใด

การประเมินผล :

1. การสังเกตความสนใจขณะร่วมกิจกรรม
2. การมีส่วนร่วมในกิจกรรมเช่น การตอบคำถาม การอภิปรายและแสดงความคิดเห็น
3. คะแนนการตอบคำถามและการทำกิจกรรมกลุ่ม
4. ข้อความประกอบภาพพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามคาแรคเตอร์ Mr.Do

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ใบงานกิจกรรมที่ 2.3

คำชี้แจง : 1. ขอให้แต่ละกลุ่มระดมสมองและเขียนข้อความรณรงค์คุณลักษณะประกอบด้วย การรักษาประโยชน์องค์การ การสนับสนุนองค์การ และการมีส่วนร่วมในงานตามที่ระบุไว้ในตารางต่อไปนี้ โดยเขียนหนึ่งข้อความต่อหนึ่งรายการคุณลักษณะ และขอให้เลือกใช้ข้อความที่เข้าใจได้ง่าย สอดคล้องกับชีวิตการทำงานประจำวัน เหมาะสมกับพนักงานทุกช่วงวัย ซึ่งจะใช้คาแรคเตอร์ของ Mr.Do เป็นตัวแสดงนำไปใช้ประโยชน์ในการรณรงค์คุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามตัวอย่างของกิจกรรมก่อนหน้า

2. ขอให้แต่ละกลุ่มส่งตัวแทนมานำเสนอ โดยผู้เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มอื่นได้ให้อภิปรายและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน

กลุ่มมอบหมาย	ความรัก องค์การ ด้าน	คุณลักษณะ
กลุ่มที่ 1 และ กลุ่มที่ 5	การรักษา ประโยชน์องค์การ	- คำนึงถึงต้นทุน ผลประโยชน์ - คำนึงถึงความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน - บำรุงรักษาเครื่องมือ อุปกรณ์และทรัพย์สิน - ใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างประหยัดและคุ้มค่า
กลุ่มที่ 2 และ กลุ่มที่ 4	การสนับสนุน องค์การ	- สร้างประโยชน์ให้แก่องค์การ - กล่าวถึงชื่อเสียงภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การต่อบุคคลอื่น - อธิบายและให้ข้อมูลด้านบวกเมื่อองค์การถูกวิพากษ์วิจารณ์จากบุคคลอื่น - แนะนำให้บุคคลอื่นรู้จักหรือมาสมัครงานกับองค์การ
กลุ่มที่ 3	การมีส่วนร่วม ในงาน	- พูดถึงงานที่ตนเองรับผิดชอบกับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานในด้านบวก - มองหาโอกาส และมีส่วนร่วมให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงพัฒนางาน - ร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

แบบบันทึกรายงานตนเอง
ชื่อ-สกุลผู้บันทึก
วันที่บันทึก (เมื่อครบกำหนดหนึ่งเดือน)
การทำงานโดยคำนึงถึงต้นทุน ผลประโยชน์
การทำงานโดยคำนึงถึงความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน
การบำรุงรักษาเครื่องมือ อุปกรณ์และทรัพย์สินของบริษัท
การใช้ทรัพยากรของบริษัทอย่างประหยัดและคุ้มค่า
การสร้างประโยชน์ให้แก่บริษัท (ระบุเรื่อง)
การกล่าวถึงชื่อเสียงภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัทต่อบุคคลอื่น

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

แบบบันทึกรายงานตนเอง (ต่อ)
การอธิบายและให้ข้อมูลด้านบวกเมื่อบริษัทถูกวิพากษ์วิจารณ์จากบุคคลอื่น
การแนะนำให้บุคคลอื่นรู้จักหรือมาสมัครงานกับบริษัท
การมองหาโอกาส และมีส่วนร่วมให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงพัฒนางาน
การเข้ามีส่วนร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

กิจกรรมที่ 3 เสริมความพึงพอใจในงาน ด้วย CHASE

วัตถุประสงค์กิจกรรม :

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน
2. เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการสร้างความพึงพอใจในงานให้แก่ตนเอง
3. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความรู้สึกพึงพอใจในงานมากขึ้น

แนวคิด :

ความพึงพอใจในงานนั้น นับได้ว่าเป็นตัวแปรที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคล (วิริณธิ์ ธรรมนารถสกุล, 2544) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยในการธำรงรักษาพนักงานและสร้างความผูกพันในงานให้เกิดขึ้น (Lee et al., 2006) และช่วยให้พนักงานมีมีแนวโน้มที่จะทำงานต่อไปกับองค์การต่อไป (SHRM, 1907 as cited in Gu & Chi Sen Siu, 1908: 564) นเขียนและงานวิจัยจำนวนมากสะท้อนให้เห็นว่าความจงรักภักดีต่อองค์การไม่อาจบังเกิดขึ้นได้หากพนักงานขาดความรู้สึกพึงพอใจในงาน (Heskett & Schlesinger, 1994) ยืนยันได้ด้วยข้อค้นพบจากงานวิจัยจำนวนมากที่ระบุไว้ว่าความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลต่อความจงรักภักดี (Mazler & Renzl, 1906; Abdullah et al., 2009; Turkyilmaz et al., 2011; Khuong & Tien, 1913; Eketu & Ogbu, 1915; Prabhakar, 1916; Rajput; Singhal & Tiwari, 1916) ที่องค์การควรต้องให้ความใส่ใจ และในประการสำคัญคือความพึงพอใจในงานของพนักงานนั้น ยังผลให้พนักงานมีผลิตภาพในการทำงานสูง และมีความจงรักภักดีต่อองค์การในระดับสูงตามไปด้วย (Macey & Schnider, 1908; Eskildsen & Dahlgaard, 1900) ดังนั้น หากองค์การไม่ได้เสริมสร้างความพึงพอใจในงานในหมู่พนักงาน ก็ย่อมเป็นการยากที่จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์การได้ (Heskett & Schlesinger, 1994) กระทั่งริชาร์ดสัน (Richardson, 1914: 246) ถึงกับกล่าวว่าการสร้างความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน กับการสร้างเสริมความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้นกับคนทำงานเจนเนอเรชั่นวายนั้น เป็นสองสิ่งสำคัญที่องค์การต้องดำเนินการเพื่อธำรงรักษาพนักงาน และลดความตั้งใจเปลี่ยนงานหรือความตั้งใจลาออกจากองค์การของพนักงานลง

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ในทัศนะของนักวิชาการเช่นล๊อค (Smith, 1915: 19-20 as cited in Locke, 1996) ความพึงพอใจในงานเป็นสภาวะทางอารมณ์ที่เป็นผลมาจากการที่บุคคลได้ประเมินประสบการณ์ในงานที่เขาได้รับ ในทำนองเดียวกับข้อเสนอของมิทเชลและลาร์สัน (Mitchell & Larson, 1987) ที่มองว่าความพึงพอใจในงานเป็นปฏิกิริยาที่ผสามผสานกันบนพื้นฐานของสภาวะจิต และสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ส่งผลคนพนักงานบอกออกมาว่าเขามีความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่องาน (Hedge & Borman, 1912; Saif & Saleh, 1913; Robbins, 1905; Newstrom, 1907) ความพึงพอใจในงานนั้นมิได้เพียงแต่บ่งบอกถึงความรู้สึกที่บุคคลมีต่อตัวงานหรือสิ่งอื่นที่เป็นผลอันได้จากการทำงานตอบสนององค์การเท่านั้น หากแต่ยังเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญอย่างมากกับการที่บุคคลจะตัดสินใจคงอยู่หรือลาออกไปจากองค์การ อันเป็นสิ่งที่องค์การพึงให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก (Rajput; Singhal & Tiwari, 1916) นอกจากการที่องค์การจะดำเนินบทบาทหน้าที่ในการเพิ่มพูนความพึงพอใจในงาน โดยเฉพาะการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานและคุณค่าขององค์การที่ท้าทายขีดความสามารถและศักยภาพของพนักงาน ด้วยการฝึกอบรมพัฒนาที่เพียงพอและสนองตอบต่องานที่รับผิดชอบและที่ได้รับมอบหมาย และการให้รางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินที่เหมาะสม (Hedgeketts & Luthans, 1994; Antoncic & Hisrich, 1904; Abdulla et al., 2009; Antoncic & Antoncic, 1911; Ding et al., 2012; Prabhakar, 1916) หากแต่พนักงานเองยังควรต้องรู้จักที่จะเสริมสร้างความพึงพอใจในงานให้แก่ตนเองหรือความพึงพอใจในภายในงาน (Intrinsic job satisfaction) อย่างถูกอีกทางหนึ่ง คู่ขนานกับการเสริมสร้างความพึงพอใจในงานโดยบทบาทหน้าที่ขององค์การเช่นที่ได้กล่าวถึงข้างต้น ในโปรแกรมการพัฒนาครั้งนี้ มุ่งให้ความรู้ความเข้าใจและมุ่งพัฒนาความพึงพอใจภายในงาน (Intrinsic satisfaction) เป็นประการหลัก

ในการจัดการเรียนการสอนสำหรับผู้ใหญ่ ผู้สอนมีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องใช้เทคนิคการสอนให้เหมาะสมและต้องคำนึงถึงหลักการสำคัญว่าเรื่องที่ให้การเรียนรู้นั้นจะต้องเป็นเรื่องที่ผู้ใหญ่มีความสนใจ ผู้สอนจึงต้องสอนในสิ่งที่เป็นรูปธรรมและนำไปใช้ในชีวิตประจำวันเหมาะสมกับทักษะของผู้เรียน และพยายามช่วยให้ผู้เรียนรู้มีความพยายามในการเรียนรู้ เห็นคุณค่าความสำคัญของการตั้งเป้าหมายเพื่อให้บางอย่างดีขึ้น โดยมีการออกแบบบทเรียนที่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้ให้ดี ไม่ทำให้เกิดความเบื่อหน่าย ทั้งยังต้องให้การยอมรับ ส่งเสริมและให้กำลังใจผู้เรียน ส่งเสริมการอภิปรายหาเหตุผล การพูดคุยและการหารือระหว่างผู้เรียนด้วยกัน (ชัย

SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36
1278034072

ฤทธิ์ โพธิสุวรรณ, 2544: 65-68) โดยในการฝึกอบรมซึ่งเป็นการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีการวางแผนเพื่อพัฒนาพนักงานอย่างเป็นระบบ (Armstrong, 1901; Armstrong, 1906) หรือเป็นขั้นเป็นตอน (Rothwell, 1996 อ้างถึงใน ธนานันต์ ดียิ่ง, 2556: 33-34) ในลักษณะต่าง ๆ เพื่อสร้างความรู้ ทักษะ เจตคติสำหรับใช้ในการทำงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต (Blanchard & Thacker, 1907) ผ่านโปรแกรมการเรียนรู้ที่ถูกจัดไว้อย่างเป็นขั้นตอน และตรงตามความต้องการของงานปัจจุบัน (Mondy, 1908) จำเป็นต้องเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่มีความหลากหลายมาผสมผสานกัน (Noe, 1910: 5) ส่วนการดำเนินการฝึกอบรมนั้น ใช้รูปแบบกิจกรรมกลุ่ม เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันได้ (ทิศนา แขมมณี, 2545; ทิศนา แขมมณี, 2551) และยังช่วยให้เกิดการเรียนรู้จักตนเองและรู้จักคนอื่น รู้จักการให้และการรับ เกิดประสบการณ์และทักษะการทำงานร่วมกันกับช่วยพัฒนาเจตคติทางสังคมในทางที่ดีขึ้น (วินิจ เกตุขำและคมเพชร ฉัตรศุภกุล, 2522: 170-172; คมเพชร ฉัตรศุภกุล, 2546: 15) นำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในแนวทางที่ยอมรับระหว่างกันด้วย (Bennet, 1963 อ้างถึงใน พรทิพย์ วัฒนพงศ์, 2548: 14-16; Traxler & North, 1967; Button, 1974)

วิธีการที่ใช้ :

1. การบรรยายและตั้งคำถาม
2. การอภิปรายกลุ่ม
3. การระดมสมอง
4. การใช้ตัวอย่างพฤติกรรม
5. การใช้สื่อภาพและเสียง

ระยะเวลาที่ใช้ :

180 นาที

ลักษณะของกิจกรรม :

กิจกรรมกลุ่ม

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

สื่อ-อุปกรณ์ :

1. คอมพิวเตอร์แบบพกพา (Notebook) และอุปกรณ์เชื่อมต่อ
2. จอโปรเจคเตอร์ และอุปกรณ์เชื่อมต่อ
3. กระดานเขียนข้อความ (Flip chart)
4. กระดาษสำหรับกระดานเขียนข้อความ
5. ดินสอ และกระดาษขาวเปล่าขนาด A4
6. กล้องบันทึกวีดีโอหรือโทรศัพท์มือถือของผู้เข้าร่วมกิจกรรม

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม :

ขั้นนำ

วิทยากรตั้งคำถามเพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมตอบในประเด็นต่อไปนี้

1. ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความเข้าใจเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานว่าอย่างไรบ้าง
2. องค์การและหัวหน้างานมีบทบาทในการสร้างความพึงพอใจในงานให้แก่พนักงานอย่างไรบ้าง
3. การที่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความพึงพอใจในงาน จะส่งผลดีต่อผู้เข้าร่วมกิจกรรม หน่วยงานและองค์การที่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมสังกัดอย่างไรบ้าง
4. ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีแนวทางในการสร้างความพึงพอใจในงานให้แก่ตนเองอย่างไรบ้าง

วิทยากรได้ชี้แจงเพิ่มเติมเพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทราบว่า ในระหว่างดำเนินกิจกรรม วิทยากรจะถามคำถามเป็นระยะ เมื่อกลุ่มตอบคำถามหรือถามคำถามกับวิทยากรก็จะได้คะแนน โดยผู้ตอบที่เป็นสมาชิกของกลุ่มใดตอบจะได้คะแนนที่ถือว่าเป็นคะแนนของกลุ่ม และเมื่อเสร็จสิ้นการเรียนรู้ในกิจกรรมนี้ จะให้แต่ละกลุ่มนับคะแนน และกลุ่มที่ได้รับคะแนนมากที่สุดจะได้รับรางวัลจากวิทยากร

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ขั้นกิจกรรม

วิทยากรชี้ให้เห็นว่าการสร้างความพึงพอใจในงานนั้นเป็นบทบาทหน้าที่หลักขององค์การและของหัวหน้างาน รวมทั้งบทบาทของหน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ พร้อมกับชี้ให้เห็นถึงคุณค่าของความพึงพอใจในงานที่มีต่อพนักงาน จากนั้น วิทยากรตั้งคำถามว่า *"ในการสร้างความพึงพอใจในงานด้วยตนเอง พนักงานจะต้องมีทักษะในเรื่องใดบ้าง"* วิทยากรจะกระตุ้นเพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้นำเสนอความคิดเห็น โดยให้คะแนนเป็นรางวัลกับคำตอบที่ตอบ พร้อมจูงใจให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมที่ตอบพยายามให้คำอธิบายประกอบส่งที่ตอบออกมา โดยกล่าวชื่นชมผู้ตอบที่ให้คำอธิบายประกอบมา วิทยากรทำการชี้แจงเพิ่มเติมเพื่อให้กลุ่มผู้เข้าร่วมกิจกรรมทราบว่า ผู้ตอบที่เป็นสมาชิกของกลุ่มใด เมื่อได้คะแนนถือว่าเป็นคะแนนของกลุ่ม และเมื่อเสร็จสิ้นการเรียนรู้ในกิจกรรมนี้ จะให้แต่ละกลุ่มนับคะแนน และกลุ่มที่ได้รับคะแนนมากที่สุดจะได้รับรางวัลจากวิทยากร

จากที่วิทยากรได้ตั้งคำถามกับผู้เข้าร่วมกิจกรรมถึงความเข้าใจที่มีต่อเรื่องความพึงพอใจในงานกับบทบาทหน้าที่ขององค์การและหัวหน้างานในการสร้างความพึงพอใจในงานให้แก่พนักงานไปแล้ว วิทยากรอธิบายว่า ความพึงพอใจในงานนั้นเป็นแนวคิดหนึ่งที่ได้รับความสนใจนำมาใช้เพื่อการบริหารธุรกิจและการวางแผนเพื่อปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การทั้งในภาครัฐ และภาคเอกชน องค์การทั้งหลายต่างประสงค์ให้พนักงานมีความรู้สึกพึงพอใจในงานเนื่องจากความพึงพอใจในงานนั้นเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ปฏิบัติ และเป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลมีความตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ อันนับปัจจัยหลักที่จะช่วยสร้างความสำเร็จ ก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีขององค์การ และผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่พนักงานได้วางไว้ ความพึงพอใจในงานนั้น กล่าวอย่างสรุปได้ว่าเป็นการที่พนักงานมีความรู้สึกต่อการปฏิบัติงานของเขาโดยเป็นการเปรียบเทียบระหว่างความรู้สึกพึงพอใจที่เขาคาดหวังว่าจะได้รับกับความพึงพอใจที่เขาได้รับจริงจากการปฏิบัติ ซึ่งสามารถพิจารณาได้จาก 2 องค์ประกอบได้แก่ 1) **ความพึงพอใจภายในงาน** (Intrinsic) เป็นความพึงพอใจที่พนักงานมีต่อตัวงานนั้น ซึ่งอาจจะวัดหรือประเมินได้จากความรู้สึกพึงพอใจที่พนักงานมีต่อความท้าทายของงาน ความรู้สึกพึงพอใจต่อการได้มีโอกาสทำงานที่มีความสำคัญสูง ความรู้สึกพึงพอใจต่อการมีโอกาสทำงานเพื่อบุคคลอื่น ความรู้สึกพึงพอใจต่อการได้มีอิสระในการทำงาน ความรู้สึกพึงพอใจต่อการที่สามารถคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และความรู้สึกพึงพอใจต่อการได้ทำงานที่มีความมั่นคง และ 2) **ความพึงพอใจภายนอกงาน** (Extrinsic) หรือความรู้สึกพึงพอใจที่พนักงานมีต่อสิ่งที่ไม่ใช่ตัวเนื้องาน แต่เป็นสิ่งที่ดำรงอยู่แวดล้อมตัวเขาหรือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวงานอัน

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ได้แก่ ความรู้สึกพึงพอใจต่อนโยบายองค์การ ความรู้สึกพึงพอใจต่อหัวหน้างาน ความรู้สึกพึงพอใจต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ความรู้สึกพึงพอใจต่อผลตอบแทนการขึ้นเงินเดือนและปรับตำแหน่ง รวมทั้งความรู้สึกพึงพอใจต่อรางวัลและคำชมเชยจากการปฏิบัติงาน

วิทยากรอธิบายว่า ทั้งองค์การ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและหัวหน้างาน ล้วนมีบทบาทสำคัญกับการเสริมสร้างความพึงพอใจในงานที่เป็นความพึงพอใจภายนอกตัวงานหรือที่เรียกว่า “Extrinsic Job Satisfaction” ผ่านการสื่อสารนโยบายองค์การ การจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ การวางแผนการเติบโตตามสายอาชีพให้แก่พนักงาน การจ่ายผลตอบแทน รางวัล การขึ้นเงินเดือนและปรับตำแหน่งตามผลการปฏิบัติงานและศักยภาพในการบริหารจัดการของพนักงาน ตลอดทั้งการจัดทำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อให้มีการตั้งเป้าหมายงานที่ท้าทายและกระจายให้แก่พนักงานระดับต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม การพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่บุคลากรระดับบังคับบัญชาเพื่อให้มีทักษะในการบริหารคน ทักษะการสื่อสาร ทักษะการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา การมอบหมายให้พนักงานได้มีโอกาสทำงานที่มีคุณค่าสูง การเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีอิสระในการคิดสร้างสรรค์และนำเสนอความคิดเพื่อการปรับปรุงพัฒนางาน การปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพขององค์การให้น่าอยู่ และการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานและคุณค่าขององค์การ (Values) ที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้รับการท้าทายขีดความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงานตอบสนองเป้าหมายทางธุรกิจและเป้าหมายของหน่วยงาน พร้อมกับให้มีการฝึกอบรมพัฒนาพัฒนาที่เพียงพอและสนองตอบต่อการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ และสอดคล้องกับเส้นทางการเติบโตในสายอาชีพ แต่ความพึงพอใจภายนอกงานที่องค์การ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและหัวหน้างานเสริมสร้างขึ้นนี้ เป็นส่วนที่พนักงานไม่อาจควบคุมได้ เช่น ไม่สามารถควบคุมการกำหนดนโยบายองค์การ ไม่สามารถไปกำหนดระบบหรือแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มีการกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพการงาน การจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทน รวมทั้งการปรับตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือนในระดับที่พึงพอใจกับพนักงานทุกคนได้ นอกจากนี้ในความเป็นจริงของการปฏิบัติงานแล้ว พนักงานก็ยังไม่สามารถควบคุมให้หัวหน้างานปฏิบัติอย่างใดใดเพื่อให้พนักงานบังเกิดความพึงพอใจในงานได้ทุกประการ เช่นไม่สามารถไปกำหนดได้ว่าหัวหน้างานจะต้องให้รางวัลและให้คำชมเชยกับการปฏิบัติงานของตนทุกกรณี

ในประเด็นที่วิทยากรได้ตั้งคำถามเพื่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นข้างต้นว่าผู้เข้าร่วมกิจกรรม มีความพึงพอใจในงาน จะส่งผลดีต่อผู้เข้าร่วมกิจกรรมหน่วยงานและองค์การที่ผู้เข้าร่วม

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

กิจกรรมสังกัดอย่างไรบ้างนั้น วิทยากรได้ชี้ให้เห็นว่า การเสริมสร้างความพึงพอใจในงานที่มีพลังและส่งผลต่อความเติบโตในอาชีพการงานของพนักงานในประการสำคัญ และการมีความพึงพอใจในงานนั้นก็เป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลมีความตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ อันนับเป็นปัจจัยหลักที่จะช่วยสร้างความสำเร็จ ก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีขององค์การ และผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่พนักงานได้วางไว้ เช่นที่วิทยากรได้กล่าวไปแล้ว

ส่วนกรณีที่วิทยากรได้ตั้งคำถามว่า ผู้เข้าร่วมโปรแกรมคิดเห็นว่าควรทำอย่างไรเพื่อให้ตนเองมีความพึงพอใจในงานด้วยตนเองนั้น ซึ่งมีแนวทางดำเนินการได้ในหลายประการ ซึ่งวิทยากรขอนำเสนอแนวทางการเสริมความพึงพอใจในงานด้วย CHASE ซึ่งจะมุ่งให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเกิดความพึงพอใจภายในงาน (Intrinsic satisfaction) โดยคำว่า CHASE นั้นกำหนดขึ้นจากคำต่าง ๆ และมีเนื้อหาเรียนรู้ประกอบด้วย

C (Challenging)

อยากทำงานด้วยการท้าทายความสามารถของตนเอง

วิทยากรอธิบายว่า ในเส้นทางของความสำเร็จก็ไม่ใช่อะไรที่ได้มาง่าย ๆ เพียงแต่นั่งคิด นั่งวาดวิมานในอากาศ หรือทำงานไปเรื่อย ๆ เหนื่อยก็พัก โดยไม่แสวงหาการทำงานที่สร้างคุณค่าและท้าทายความสามารถให้กับองค์การด้วยเลย แล้วจะหวังอย่างไรให้ได้เงินเดือนสูง ๆ ตำแหน่งหน้าที่การงานดีดีวิ่งเข้ามาหา หากอยากได้ความสำเร็จ เรากลับต้องมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตัวเองให้เก่งขึ้น ฝีมือฉกาจกล้า มีผลงานเหนือกว่าเดิมเป็นบันไดไต่เต้าไปไขว่คว้าความสำเร็จนั้นมาหาตัวเพื่อให้เป็น “พนักงานชั้นยอด” ให้ได้ ในโลกของการทำงาน อาจจะมีบ้างหรือไม่ที่มนุษย์ผู้คอยแต่บ่นเสมอว่าตัวเองไม่เติบโตในอาชีพการงาน เกลียดงานทีทำ บ่นทุกวันว่าแย่ แถมเงินเดือนยังเพียงหยิบมือ (แต่ไม่เคยคิดที่ลาออกไปลองทำงานที่อื่นบ้าง) แถมยังใช้ชีวิตทุกวันกับการดูละครน้ำเน่าหลังข่าวที่ไม่ค่อยประเทืองปัญญา ติดกับการเที่ยวดื่มกินในยามราตรี แต่ไม่มีเวลาที่จะอ่านหนังสือเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ แล้วนำมาใช้ แต่ก็ยังเติบโตก้าวหน้าในอาชีพการงาน ก็คงจะมีบ้างก็แต่พวกลูกเจ้าของกิจการที่ถึงอย่างไรครอบครัวก็ยกกิจการให้บริหารต่ออยู่แล้ว แต่ไม่ใช่เช่นที่ผู้คนส่วนใหญ่เป็นกันเลย ดังนั้น หากจะมีชีวิตที่ดีขึ้นได้ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว ทางเดียวที่จะตอบโจทย์คือการต้องพัฒนาตัวเองอย่างมุ่งมั่นให้ก้าวเดินไปในจุดนั้นให้ได้ ไม่มีทางลัดอื่นใดที่ไม่มีผ่านการพัฒนาตนเองนี้แน่นอน

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

H (High value performing)

เห็นคุณค่าและมีเห็นคุณค่าความสำคัญของงาน

วิทยากรอธิบายว่าผู้เข้าร่วมกิจกรรมทุกท่านนับว่ามีโอกาสอันดีในการทำงานในองค์การที่เป็นรัฐวิสาหกิจด้านการสื่อสารและโทรคมนาคมของประเทศ และต้องถือว่าเงื่อนไขนี้เป็นสิ่งที่ช่วยให้ท่านได้รับความพึงพอใจในงานในระดับหนึ่ง ส่วนที่สำคัญต่อไปคือการที่ท่านจะต้องรู้จักและสามารถสร้างความพึงพอใจในงานในเรื่องต่าง ๆ ให้แก่ตนเองได้อย่างถูกต้อง เนื่องจากหากท่านได้ลงมือทำสิ่งใดที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานด้วยตนเองแล้ว ท่านจะรู้สึกทางบวกหรือมีความสุขในการปฏิบัติงาน มีความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีกำลังใจในการทำงาน ซึ่งล้วนแต่เป็นสิ่งที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานทั้งสิ้น นอกจากนี้ ในการเสริมสร้างความพึงพอใจในงานให้แก่ตนเองนั้น จะช่วยให้เรารู้สึกมีคุณค่ามีความหมายและมุ่งมั่นทำงานให้ประสบความสำเร็จมากกว่าการที่จะเป็นฝ่ายรอให้องค์การหรือหัวหน้างานสรรค์สร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้น

A (Autonomous)

เห็นคุณค่าและรู้สึกอยากทำงานโดยไม่รอเพียงแต่คำสั่งของหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา

ความพึงพอใจในงานยังเกิดขึ้นมาจากการที่ผู้ปฏิบัติงานทำงานโดยไม่รอเพียงแต่คำสั่งของหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาเท่านั้น โดยเฉพาะเมื่อมีปัญหาข้อติดขัดในการทำงาน พนักงานพึงนำเสนอแนวทางการทำงานที่ดีเพื่อรับมือและแก้ไขปัญหา ไม่ว่าจะทางตรงหรือในบางโอกาสที่มีการประชุมเพื่อระดมความคิดแก้ไขปัญหากันแก่ทั้งเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน มากกว่าที่จะแต่คำสั่งจากหัวหน้างาน การนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหานี้ ควรจะต้องเกิดมาจากการทุ่มเทความคิด และคิดอย่างรอบคอบเพื่อให้รับมือกับปัญหาได้อย่างมีประสิทธิผล ซึ่งอาจจะแชร์แนวทางการตั้งคำถามกับปัญหานั้นตามแนวคิดและเครื่องมือการบริหารคุณภาพ นี่ก็คือ คุณค่าที่ท่านทำได้ในทุกโอกาสเพื่อเพื่อนร่วมงาน แต่โชคร้ายที่ในหลายองค์การ มักจะมีคนทำงานจำนวนหนึ่งที่มีความคิดดีดีเช่นกัน แต่ไม่อยากจะพูดออกมาเพราะมองเพียงสั้น ๆ ว่า หัวหน้าอาจจะไม่รับฟังหรือไม่ได้รับประโยชน์อะไรตอบแทน จึงไม่มีข้อเสนออะไรที่เป็นประโยชน์กับเพื่อนร่วมงานคนอื่นบ้าง สัมพันธภาพที่ดีจากความรู้สึกร่วมหัวจมท้ายและช่วยเหลือเกื้อกูลกันก็ไม่เกิด และลงท้ายแล้วคนที่คิดแบบนี้เองก็ไม่เติบโตในหน้าที่การงานอะไรมากมายนัก การปฏิบัติเช่นนี้จะช่วยให้ทำงาน

SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36
1278034072

โดยได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา อันจะส่งผลให้พนักงานได้รับอิสระในการทำงาน เช่น อิสระในการตัดสินใจ เป็นต้น

วิทยากรตั้งคำถามกับผู้เข้าร่วมกิจกรรมว่าทำอย่างไรจึงจะได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาจากนั้นได้ขอให้แต่ละกลุ่มช่วยกันตอบคำถามที่ตั้งขึ้นนี้ พร้อมเปิดโอกาสให้อภิปรายแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน

จากนั้นวิทยากรได้ให้คำแนะนำแนวทางในการทำงานเพื่อให้ทำงานโดยได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาดังนี้

(1) หาจุดเด่นหรือความถนัดเป็นพิเศษของตนเองและทุ่มเท พัฒนาตนเองในด้านนั้นอย่างเต็มกำลัง

(2) ทำงานอย่างเต็มความสามารถ ไม่เช้าชามเย็นชาม ไม่มองว่าตนเองเป็นแค่ลูกจ้างได้เงินเดือนเท่านี้ก็ทำงานเพียงเท่านี้ การคิดเช่นนี้ นับเป็นการคิดทางลบที่ส่งผลให้คนทำงานย่ำอยู่กับที่ เพราะเป็นความคิดที่ปิดโอกาสการเติบโตในอาชีพการงานของตนเองอย่างน่าเสียดาย

(3) ไม่รอแต่คำสั่งโดยไม่มีความคิดอะไรที่เป็นของตัวเอง และไม่เป็นลูกน้องที่เชื่อฟังหัวหน้าไปเสียทุกเรื่อง เนื่องจากหัวหน้าบางคนก็พูดอะไรผิด ๆ สั่งงานไม่ถูกต้อง ไม่รู้ข้อเท็จจริงในรายละเอียดของเรื่องทั้งหมด หรือมองไม่เห็นแนวทางที่ครจะต้องทำในการแก้ไขปัญหา การทำตามคำสั่งหัวหน้าโดยไม่มีความเห็นใดจึงอาจจะส่งผลเสียหายและเสียโอกาสดีดีก็ได้

(4) รักษาคำพูด หากบอกว่างานนี้จะเสร็จวันถัดไปก็ต้องรักษาเวลาส่งงานในวันถัดไปตามที่ตกลงไว้แม้จะต้องอยู่ทำงานดึกก็ตาม แต่หากเป็นกรณีที่หัวหน้างานมอบหมายกำหนดเวลาส่งงานที่ไม่เหมาะสมและประเมินดูแล้วตนเองไม่น่าจะทำงานนั้นส่งมอบทันเวลา ก็พูดคุยปรึกษากับหัวหน้างานเพื่อกำหนดเวลาส่งมอบงานที่เป็นไปได้และได้ผลงานที่มีคุณภาพดีออกมา ขอให้ตระหนักเสมอว่าการทำงานโดยไม่รักษาคำพูดระหว่างกัน เป็นสิ่งที่ทำให้คนเราไม่เชื่อถือไว้วางใจกันได้

(5) กล้านำเสนอความคิดเห็นกับหัวหน้างาน รวมทั้งการตั้งคำถามที่ไม่เข้าใจในตัวงานที่ทำด้วยความสุภาพเหมาะสม โดยแสดงให้เห็นว่าเรามีความตั้งใจทำงาน

SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36
1279034072

ให้ดีขึ้น ได้ผลงานมากขึ้น ความกล้านำเสนอความเห็นต้องไม่มีลักษณะที่เป็นคำพูดหรือกิริยาที่ก้าวร้าวต่อหัวหน้างาน

(6) คาดการณ์ถึงข้อมูลที่หัวหน้างานต้องการแต่หัวหน้ายังไม่มี และเป็นข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อหัวหน้างานเช่น ข้อมูลเกี่ยวกับข้อติดขัดจากกระบวนการทำงานปัจจุบัน เป็นต้น

(7) ไม่เก็บปัญหาโดยไม่รายงานให้หัวหน้าทราบ กล่าวคือเมื่อมีเรื่องใดที่ผิดพลาดก็รีบรายงาน และพร้อมรับผิดชอบเพื่อการปรับปรุงแก้ไข เรามักพบว่าคนทำงานจำนวนไม่น้อยเมื่อพบกับความผิดพลาดแล้วไม่กล้ารายงานให้หัวหน้าทราบแล้วรีบแก้ไข แต่กลับเก็บปัญหานั้นไว้แล้วพยายามแก้ไขเอาเองทั้งที่อำนาจหรือความสามารถในการจัดการแก้ไขอาจจะเกินเลยกว่าระดับของตัวเองจะจัดการ พึงระลึกไว้ว่าโดนตำหนิเสียตั้งแต่แรก ดีกว่าโดนตำหนิและงานเสียหายร้ายแรง ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องในวงกว้างขึ้นจนยากจะรับมือก็ได้ ในการทำงานจึงขอให้ตระหนักไว้เสมอว่าการทำงานผิดพลาดโดยที่หัวหน้างานไม่รู้นั้นเป็นสิ่งที่ทำลายความไว้วางใจที่หัวหน้างานมีให้กับเราอย่างมาก

(8) พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจจะทำด้วยการหมั่นหาโอกาสในการปรึกษากับหัวหน้างานโดยไม่ต้องกังวลว่าหัวหน้าจะมองว่าเรา “ไม่เก่ง” แต่ขอให้ไปปรึกษาพร้อมกับทางเลือกในการแก้ไขปัญหาที่วิเคราะห์ข้อดีข้อเสียไปแล้วในหลายทางเลือก หรือทำการบ้านมาเสียหน่อย ซึ่งจะทำให้โดดเด่นขึ้นมาในสายตาของหัวหน้างาน

(9) ตระหนักไว้เสมอว่าการทำงานแบบสุกเอาเผากิน การพูดโกหก การไม่บอกหรือรายงานปัญหาให้ทราบตั้งแต่เนิ่น รวมทั้งการจงใจละทิ้งงานในหน้าที่รับผิดชอบเป็นการกระทำที่ส่งผลให้หัวหน้างานไม่ไว้วางใจ

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

S (Seek new and creative to get better results)

คิดสร้างสรรค์ในการทำงาน มีความพยายามแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ ด้วยการคิดสร้างสรรค์ให้ได้ผลลัพธ์ของงานที่ตนเองรับผิดชอบที่ดีขึ้นกว่าเดิม รวมทั้งมีความรู้สึกอยากทำงาน และแสวงหาโอกาสในการทำงานที่มีความสำคัญและมีคุณค่ามากขึ้นกว่าเดิม

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

วิทยากรอธิบายว่า แม้งานทุกอย่างจะมีคุณค่าในตัวเอง แต่ขอบเขตหน้าที่ของการทำงานก็มักจะจำกัดให้เราสามารถใช้ความรู้ที่เรามีในระดับที่กำหนดไว้เท่านั้น ในโลกของความเป็นจริงในการทำงานมักจะพบว่ามีพนักงานอยู่จำนวนไม่น้อยที่ทำอะไรได้มากไปกว่างานที่รับผิดชอบประจำวัน แม้จะเป็นหน้าที่หนึ่งขององค์การและหัวหน้าที่จะต้องพยายามค้นหาศักยภาพ (Potential) ความสามารถในการทำงานของพนักงานออกมาใช้งานให้ได้มากที่สุดเท่าที่ควรจะเป็น แต่พนักงานเองนั้นเป็นผู้ที่รู้ดีที่สุดถึงศักยภาพของตนเอง หากเราได้รับมอบหมายให้ทำงานใดก็ตามที่มันยากเกินความเข้าใจ หรือเราเองนั้นไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อน ก็ควรถือว่ามันคือโอกาสที่จะพิสูจน์ ฝีมือ ซึ่งหากไม่รีบไขว่คว้าไว้ ก็ไม่แน่ว่าจะมีโอกาสแบบนี้เข้ามาอีกหรือไม่ พร้อมกับพยายามตั้งใจทำงาน โชว์ศักยภาพให้เจ้านายหรือหัวหน้าเห็น โดยไม่ควรลืมที่จะหาความรู้ใหม่ๆ ด้วยการอ่านหนังสือที่ให้แนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานที่ทำ ซึ่งจะช่วยแก้โจทย์งานที่ยากนั้นได้อย่างน้อยก็ในระดับหนึ่ง ซึ่งสมัยก่อนหนังสือหนังหาที่ช่วยให้ความรู้เฉพาะสาขาอาชีพเช่น งานจัดซื้อ งานธุรการ หรืองาน HR ยกเว้นที่เป็นตำราเรียนนั้นนับว่ามีไม่มากนัก การลงมือลงแรงในงานที่ทำจึงช่วยเสริมสร้างประสบการณ์ทำงานให้แก่คนทำงานน่นผมได้ทางตรงและได้ผลที่สุด บางคนโชคดีได้หัวหน้าเก่งทั้งงานและการสอนแนะ ก็ได้เปรียบคนอื่นที่อาจจะมีหัวหน้าประเภทที่เค้าก็ครูพักลักจำความรู้มา แถมยังไม่เคยคิดว่าภาระหน้าที่อันหนึ่งของตัวคือการสร้างหัวหน้างานรุ่นใหม่ให้กับองค์การ จึงไม่อยากถ่ายทอดประสบการณ์ทำงานที่มากด้วยคุณค่าให้กับใคร นานวันเข้า องค์การก็จะเต็มไปด้วยคนเก่งที่จะโรยราไปตามอายุแต่ไร้คนสืบทอดมีไม้ลายมือเพื่อธำรงความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การ จนต้องมาทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) กันให้วุ่นวายในหลายองค์การ ต่างกับสมัยนี้ที่หนังสือ How-to มากมายที่สามารถซื้อหามาเรียนรู้เอาไปปรับใช้กับการทำงาน แม้แต่เรื่องเดียวกันก็มีผู้แต่งหลายคนที่มักจะถ่ายทอดประสบการณ์ในมุมที่แตกต่างกันออกไปบ้าง แถมยังมีติวเตอร์ออนไลน์ 24 ชั่วโมงแบบเข้าถึงได้ส่วนตัวที่ชื่อว่า “อาจารย์กู” (Google) การจะหาความรู้เรื่องใดเปรียบไปจึงง่ายยิ่งกว่าปอกกล้วยและต้นทุนต่ำมาก แต่ก็มักพบว่าบางคนมีสื่อพร้อมสรรพให้ค้นคว้าหาความรู้ แต่ไม่เคยสนใจอ่านกันเป็นเรื่อง

เป็นราว เอาแต่ตัดแปะ (Copy & Paste) ความรู้มาเป็นท่อน ๆ บูรณาการความรู้มาใช้งานจริงกันแทบไม่ได้ ข่างน่าเสียดายสำหรับหลายคนที่เป็นแบบนี้

คนทำงานที่จะรู้สึกพึงพอใจนั้นในทางหนึ่งจะพยายามแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ และใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการทำงานให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น ด้วยการคิดหาทางปรับปรุงขั้นตอนหรือกระบวนการทำงานลดลง เกิดผลิตภาพหรือความพึงพอใจต่อลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอกที่ให้บริการมากขึ้น โดยเริ่มต้นจากการตั้งคำถามอยู่เสมอว่าตัวเองจะทำอะไรให้กับองค์การได้บ้างและดีมากขึ้นกว่าเดิม และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์นั้นทำได้ 2 แบบ แบบแรกคือการคิดเชื่อมโยงจากความรู้ หลักการหรือแนวทางเดิม ซึ่งมีแนวคิด ทฤษฎีหรือกระบวนการที่ระบุไว้อยู่แล้ว เราคิดต่อยอดเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่แตกต่างออกไป และแบบที่สองคือ การคิดนอกกรอบ ด้วยการคิดที่แตกต่างออกไปจากความคิดเดิม ๆ ซึ่งอาจจะเป็นวิธีการที่เคยทำหรือเคยปฏิบัติกันมา การทำงานที่ได้ผลดีจึงต้องฝึกที่จะคิดสร้างสรรค์เชื่อมโยงจากสิ่งที่ทำอยู่แล้วในการทำงานประจำวัน โดยพยายามมองให้เห็นความเป็นไปได้ที่จะพัฒนาต่อยอดออกไป

คนทำงานที่มีฝีมือและปรารถนาความก้าวหน้าในอาชีพการงาน มักจะไม่ละเลยหาความรู้เพิ่มจากการซื้อหาหนังสือเนื้อหาสาระดีดีมาอ่านไม่ว่าจะเป็นเทคนิคจำพวก How-to เกี่ยวกับการทำงาน เพื่อชดเชยที่ไม่อาจไปหาประสบการณ์ในงานอื่นเพิ่มเติมได้เพราะเงื่อนไขขอบเขตงานบังคับไว้ หรือ How-to ประเภทสร้างเสริมความเข้าใจในการใช้ชีวิตอย่างประสบความสำเร็จ ซึ่งก็มีมากมายหลายเรื่องให้เลือกอ่านตามชอบ ดังนั้นหากอยากเป็นคนเก่ง เพราะการอ่านหนังสือนี้นับเป็นวิธีลงมือพัฒนาตัวเองที่มีต้นทุนไม่สูงมากนัก โดยขอแนะนำให้เริ่มต้นจากการอ่านหนังสือที่ช่วยขยายความรู้ในงานที่ทำและคิดว่าจะนำไปใช้กับการทำงานได้จริง และเมื่อได้ลองนำไปใช้แล้วเกิดผลดี ท่านจะรู้สึกถึงความอยากที่หาความรู้ในงานอื่นเพิ่มเติม พร้อมกับใช้แรงจูงใจที่จะเติบโตในอาชีพการงาน เป็นแรงขับ (Drive) ให้ต้องอ่านหนังสือเรื่องอื่นให้มากขึ้น นอกจากนี้ คนที่ต้องการเก่งฉกาจยังควรหาเวลาติดตามข่าวสารความเคลื่อนไหวทางธุรกิจที่เราทำงานอยู่ แม้ว่าเราจะไม่ได้อยู่ในตำแหน่งที่ต้องใช้สารสนเทศเหล่านั้นก็ตาม โดยต้องไม่ลืมว่าในฐานะพนักงานขององค์การ เรานั้นเป็น Ambassador ที่จะส่งผ่านภาพพจน์ ชื่อเสียง และการรับรู้ในสินค้าผลิตภัณฑ์หรือบริการไปยังทุกคนที่ถามไถ่มา และในประการสำคัญนั้น การค่อย ๆ สั่งสมประสบการณ์กับหนังสือที่ดีดี ทั้งที่ใช้กับทำงานได้และให้แนวคิดกับการใช้ชีวิตประจำวัน ผนวกเข้ากับความปรารถนาที่จะใช้ความรู้เป็นบันไดไต่เต้าหาความก้าวหน้าในอาชีพ จะช่วยเสริมสร้างนิสัยรักการอ่านติดตัวกับท่านได้แน่นอนครับ และเมื่อถึงวันที่ท่านได้รับโอกาสให้ปรับเลื่อนตำแหน่ง (ใน

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ฐานะมนุษย์เงินเดือน) ท่านก็จะรู้เองว่าสิ่งที่ท่านได้สั่งสมอ่านมานั้น ช่วยให้ท่านเป็นผู้มากความรู้ความสามารถในสายตาของเจ้านายได้อย่างไม่น่าเชื่อ

E (Encourage others)

เห็นคุณค่าและคำนึงเสมอว่างานของตนเองเป็นส่วนประกอบสำคัญต่อความสำเร็จ ของงานอื่นที่เกี่ยวข้อง จึงต้องพยายามส่งมอบงานในหน้าที่รับผิดชอบของตนเอง อย่างครบถ้วนเรียบร้อยต่อไปยังบุคคลอื่นอยู่เสมอ

ในเงื่อนไขประการนี้ วิทยากรอธิบายว่าการที่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้มีโอกาสทำงานในองค์การที่เป็นรัฐวิสาหกิจด้านการสื่อสารและโทรคมนาคมของประเทศที่มีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาระบบโครงสร้างสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานด้านการสื่อสารและโทรคมนาคม ตอบสนองความต้องการของประชาชน เพื่อให้ประชาชนเข้าถึงระบบสาธารณูปโภคในราคาต่ำและทั่วถึง ซึ่งในประการนี้เองนับได้ว่าพนักงานได้มีโอกาสทำงานเพื่อตอบสนองต่อผลประโยชน์ของสาธารณะอันนับเป็นสิ่งที่น่าภาคภูมิใจอย่างยิ่งของพนักงาน นอกจากนี้ หากพนักงานทำงานให้พยายามให้ความช่วยเหลือสนับสนุนให้คนอื่นสร้างผลงานที่ดีได้ โดยดูจังหวะเวลาที่เหมาะสม โดยธรรมดานั้นคนทำงานทั้งหลายนั้นต่างก็มีทักษะประสบการณ์ หรือมีฝีมือเฉพาะตัว ซึ่งจะสามารถช่วยเพื่อนร่วมงานคนอื่นทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายได้ เพียงแต่ท่านอาจจะมองไม่เห็นแต่เรื่องแบบนี้ ไม่จำเป็นที่ท่านจะต้องรอให้ใครมาหยิบยื่นความช่วยเหลือให้ก่อน ในการทำงานร่วมกัน การแสดงจิตเจตนาที่จะช่วยเหลืองานคนอื่นในเวลาที่ทรัพยากรที่ท่านมี เป็นน้ำใจอันงดงามที่ทุกองค์การก็อยากให้เกิดกันทั้งนั้น หลายองค์การ รณรงค์เรื่องความมีน้ำใจ เป็นคุณค่าหรือวัฒนธรรมที่ทุกคนในองค์การต้องฝึกปรือให้เป็นนิสัย และแสดงออกมาเป็นพฤติกรรม ซึ่งจะได้รับการประเมินผลพร้อมกับเกณฑ์การประเมินด้านปริมาณและคุณภาพของงาน

ขั้นอภิปรายและวิเคราะห์

ภายหลังจากที่วิทยากรได้อธิบายถึงการเสริมสร้างความพึงพอใจในงานด้วยตนเองนั้น วิทยากรได้แบ่งกลุ่มผู้เข้าร่วมกิจกรรมออกเป็น 5 กลุ่มและให้แต่ละกลุ่มระดมสมอง พร้อมดำเนินกิจกรรม “Old & New” โดยวิทยากรได้ขอให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมแต่ละกลุ่มได้วิเคราะห์และอภิปรายถึงพฤติกรรมการทำงานเดิมที่ไม่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน (Old) กับพฤติกรรมการทำงาน

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ใหม่ที่ช่วยให้เกิดความพึงพอใจในงานด้วยตนเอง (New) ของแต่ละกลุ่ม ตามใบงานกิจกรรมที่ 3 พร้อมให้แต่ละกลุ่มนำเสนอเพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมอื่นได้อภิปรายแลกเปลี่ยนระหว่างกัน โดยในระหว่างการนำเสนอของแต่ละกลุ่ม วิทยากรตั้งคำถามเป็นระยะ เพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้สอบถาม นำเสนอความคิดเห็น โดยให้คะแนนเป็นรางวัลกับคำตอบหรือความคิดเห็นที่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมนำเสนอมา พร้อมทั้งกล่าวชื่นชมกับผู้ตอบ ทั้งนี้ ผู้ตอบที่เป็นสมาชิกของกลุ่มใด เมื่อได้คะแนนจากการตอบหรือการแสดงความคิดเห็นก็จะถือว่าเป็นคะแนนของกลุ่ม และกลุ่มที่ได้คะแนนสูงที่สุดในกิจกรรมนี้จะได้รับรางวัลจากวิทยากร

ขั้นสรุปและประยุกต์ใช้

ขอให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมแต่ละกลุ่มวิเคราะห์ ร่วมอภิปรายกับสมาชิกในกลุ่มและตอบคำถามของวิทยากรในประเด็นว่า

1. มีเงื่อนไขหรือสิ่งใดบ้างที่จะช่วยให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจในงาน

2. พนักงานที่ได้ชื่อว่ามีความพึงพอใจในงานจะแสดงพฤติกรรมในการทำงานอย่างไรออกมา

3. กลุ่มของท่านจะเลือกใช้แนวทางอย่างไรเพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในงานด้วยตนเองให้ได้ผล

วิทยากรขอให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมแต่ละกลุ่มสรุปสิ่งที่ได้รับจากกิจกรรมและระบุการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ประโยชน์ และสังเกตพฤติกรรมการแสดงออกของตนเองในการสร้างความพึงพอใจในงานให้แก่ตนเองด้วย CHASE วิทยากรและบันทึกผลการสังเกตพฤติกรรมในการปฏิบัติของตนเองลงใน “บันทึกรายงานตนเอง” ในช่วงก่อนครบกำหนดหนึ่งเดือนหลังจากเสร็จสิ้นการพัฒนาตามโปรแกรมนี้แล้ว โดยไม่ต้องส่งบันทึกรายงานตนเองนี้กลับมาที่วิทยากรหรือฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การแต่อย่างใด

การประเมินผล :

1. การสังเกตความสนใจขณะร่วมกิจกรรม
2. การมีส่วนร่วมในกิจกรรมเช่น การตอบคำถาม การอภิปรายและแสดงความคิดเห็น
3. คะแนนการตอบคำถามและการทำกิจกรรมกลุ่ม
4. ผลงานตามกิจกรรม “Old & New” ของกลุ่ม

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ใบงานกิจกรรมที่ 3

คำชี้แจง : 1. ขอให้แต่ละกลุ่มที่วิทยากรทำการสุ่มจับฉลาก ระดมสมองเพื่อช่วยกันเขียนข้อความตามแนวทางเสริมสร้างความพึงพอใจในงานให้ตนเองด้วย CHASE ประกอบภาพพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามคาแรคเตอร์ Mr.Do

2. ขอให้แต่ละกลุ่มส่งตัวแทนมานำเสนอ โดยผู้เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มอื่นได้ให้อภิปรายและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน

กลุ่มที่จับฉลากได้รับมอบหมาย	แนวทางการเสริมสร้างพลังใจในการทำงานด้วย EMPOWER
กลุ่มที่_____	C (Challenging) **อยากทำงานด้วยการท้าทายความสามารถของตนเอง รวมทั้งแสวงหาโอกาสในการทำงานที่มีความสำคัญและมีคุณค่ามากขึ้นกว่าเดิม**
กลุ่มที่_____	H (High value performing) **เห็นคุณค่าและมีเห็นคุณค่าความสำคัญของงาน**
กลุ่มที่_____	A (Autonomous) **เห็นคุณค่าและรู้สึกอยากทำงาน** **โดยไม่รอเพียงแต่คำสั่งของหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา**
กลุ่มที่_____	S (Seek new and creative to get better results) **คิดสร้างสรรค์ในการทำงาน มีความพยายามแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ ด้วยการคิดสร้างสรรค์**
กลุ่มที่_____	E (Encourage others) **เห็นคุณค่าและคำนึงเสมอว่างานของตนเองเป็นส่วนประกอบสำคัญต่อความสำเร็จของงานอื่นที่เกี่ยวข้อง และพยายามส่งมอบงาน อย่างครบถ้วนเรียบร้อยไปยังบุคคลอื่นอยู่เสมอ**

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

แบบบันทึกรายงานตนเอง
ชื่อ-สกุลผู้บันทึก
วันที่บันทึก (เมื่อครบกำหนดหนึ่งเดือน)
1. **พฤติกรรมตาม** C (Challenging)
2. **พฤติกรรมตาม** H (High value performing)
3. **พฤติกรรมตาม** A (Autonomous)
4. **พฤติกรรมตาม** S (Seek new and creative to get better results)
5. **พฤติกรรมตาม** E (Encourage others)

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

กิจกรรมที่ 4 เสริมพลังใจในการทำงานให้ตนเอง ด้วย EMPOWER

วัตถุประสงค์กิจกรรม :

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรม**มี**ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา

2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรม**มี**ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคุณค่าของการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาให้การทำงานให้ตนเองและแนวทางการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาในการทำงานให้ตนเอง

3. เพื่อเพิ่มพลังเชิงจิตวิทยาในการทำงานให้แก่ผู้เข้าร่วมกิจกรรม

แนวคิด :

การเสริมพลังเชิงจิตวิทยา เป็นแนวคิดหนึ่งที่ได้รับความสนใจนำมาทำการศึกษาพฤติกรรมองค์การ โดยเป็นการที่บุคคลมีการรับรู้ว่างานของตนมีคุณค่า นำเอาความรู้และประสบการณ์มาใช้กับการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ทำงานภายใต้เป้าหมายที่กำหนด ควบคุมและตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้วยตนเอง ผลจากการวิจัยจำนวนมากพบว่าพนักงานที่ได้รับการเสริมพลังเชิงจิตวิทยามีแนวโน้มที่จะทำงานอย่างยืดหยุ่น มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจได้ดี มีความพึงพอใจในงาน ส่งมอบงานที่มีคุณภาพสูง พร้อมกับมีภาวะสุขภาพจิตที่ดีอีกด้วย (Taboli et al., 2016) มีความเปลี่ยนแปลงในการรับรู้ความสามารถในการควบคุมตนเองในการแสดงพฤติกรรมการแสดงออกในทางที่พึงประสงค์ (Zimmerman, 1995: 585) พร้อมกับมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความรู้ความสามารถและการปฏิบัติระหว่างกันของบุคคล และมีความสัมพันธ์ที่ดีในการกระทำกิจกรรมกลุ่มร่วมกัน (Thomas & Velthouse, 1990: 667) มีความรู้สึกมีคุณค่าในตัวเอง มีความมั่นใจในการแสดงพฤติกรรม สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ แสวงหาวิธีในการแก้ไขปัญหา และมีความรับผิดชอบต่อผลจากการกระทำของตนเอง (ธนวันต์ ศรีอมรรัตนกุล, 2551: 33) มีผลการปฏิบัติงานสูงตามไปด้วยอันเป็นผลมาจากการมีแรงจูงใจภายในมากขึ้น (Spreitzer, 1995: 1448) มีความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน การรับรู้ว่างานของตนมีคุณค่า กำหนดเป้าหมายและตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้วยตนเอง มีการนำความรู้และประสบการณ์มาใช้กับการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ รู้สึกทำงานอย่างมีพลังและมีขวัญ

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

กำลังใจในการทำงานสูง อันส่งผลให้มีผลิตภาพในการทำงานเพิ่มสูงมากขึ้น (Kanter, 1997) การเสริมพลังเชิงจิตวิทยาในการพัฒนาตามโปรแกรมนี้ดำเนินการพัฒนาใน 4 องค์ประกอบได้แก่ 1) ความหมายของงาน หมายถึง การให้คุณค่าของงาน เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานตามความเข้าใจของตนเอง การรับรู้ว่างานมีความสำคัญ เมื่อปฏิบัติงานนั้นแล้วมีความรู้สึกภาคภูมิใจ โดยที่งานนั้นช่วยพัฒนาหรือเพิ่มเติมความรู้ความสามารถของตน 2) สมรรถนะในการปฏิบัติงาน หมายถึง การมีความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ มีความชำนาญที่จะทำงานหนึ่งใดนั้นให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งรวมไปทักษะและความสามารถที่เฉพาะเจาะจงที่สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงานอย่างได้ผล และการที่บุคคลรับรู้ว่าตนเองมีความสามารถในการควบคุมงานที่ได้รับมอบหมายด้วยตัวเอง 3) การกำหนดตนเอง หมายถึง การรับรู้ว่าตนเองมีอิสระในทางเลือกและสามารถควบคุมการกระทำของตนเอง รวมทั้งการมีอิสระในการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาจากการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง และ 4) การรับรู้ผลกระทบ หมายถึง การรับรู้ว่างานของเขาหรือสิ่งที่เขาปฏิบัตินั้นมีผลกระทบต่องานต่าง ๆ ภายในองค์การทั้งในเชิงกลยุทธ์การจัดการและการปฏิบัติภายใต้บริบทงานหนึ่งใด รวมไปถึงการที่บุคคลรับรู้ว่าพฤติกรรมหรือการกระทำของเขาจะส่งผลให้เกิดผลลัพธ์เช่นที่คาดหวังเอาไว้

แนวทางดำเนินการเพื่อเสริมพลังให้พนักงานมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์นั้นโดยทั่วไปแล้วมักดำเนินการโดยจัดการกับเงื่อนไขของการทำงานและการมุ่งเสริมสร้างทักษะผู้บริหารเพื่อให้สามารถทำการเสริมพลังให้แก่พนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสรุปจากทัศนะของนักวิชาการหลายท่านได้แก่ (Conger & Canungo, 1988; Stewart, 1994; Gunden & Crissman, 1992; Tracy, 1990) ได้แก่ จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นและเพียงพอกับการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เป็นต้น รวมทั้งการให้ข้อมูลที่จำเป็นและเพียงพอกับการปฏิบัติงาน การจัดโครงสร้างหรือระบบงานภายในองค์กรที่ส่งเสริมความมีอิสระในการปฏิบัติงานและการช่วยขจัดปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน เป็นต้น ขณะที่การเสริมพลังเชิงจิตวิทยาด้วยตนเองนั้นเป็นการทำให้บุคคลมีความสามารถระดับบุคคลเกี่ยวกับการตัดสินใจอะไรด้วยตนเองในระดับที่ตนมีความสามารถจะทำได้ โดยไม่ต้องรอให้เจ้านายสั่ง และสามารถควบคุมตนเอง โดยเน้นความสามารถของบุคคลในด้านบวก ซึ่งตามแนวคิดของบิชอพและคณะ (Bishop et al., 1988: 4) กับแนวคิดของวอลเลอร์สตีนและเบิร์นสตีน (Wallerstien & Bernstein, 1988) ได้แนะนำให้ดำเนินการตามหลักปลายประการได้แก่ 1) การให้ความรู้ที่จำเป็นที่เกี่ยวกับการเสริมพลังให้แก่บุคคล โดยการสนับสนุนให้บุคคลมองเห็นความสัมพันธ์ของตนเองกับสิ่งแวดล้อมเช่นเพื่อน

SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36
1278034072

ร่วมงาน หัวหน้างาน และองค์การที่เขาสังกัด และเชื่อว่าตนเองสามารถทำให้มีพฤติกรรมที่องค์การพึงประสงค์ได้ 2) ให้การเรียนรู้ที่เริ่มจากประสบการณ์ของบุคคล โดยให้บุคคลได้คิดวิเคราะห์โดยใช้วิจารณญาณเพื่อโยงปัญหาต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจและนำไปสู่การปรับปรุงพฤติกรรมที่บุคคลกระทำอยู่ หรืออาจจะกระทำในอนาคต อันเป็นพฤติกรรมที่เป็นไปในทางที่ถูกต้อง 3) ให้การเรียนรู้ที่ให้บุคคลมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง โดยการส่งเสริมให้บุคคลมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การเลือกประเด็นที่สนใจเรียนรู้ และมีความสำคัญต่อบุคคล การวางแผนกิจกรรม การมีส่วนร่วมในการสนทนา การจัดกิจกรรมการเรียนรู้และการประเมินตนเอง 4) ให้การเรียนรู้แบบเป็นกลุ่ม ซึ่งเป็นการให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดและประสบการณ์ระหว่างกัน ซึ่งนอกจากจะทำให้แต่ละคนได้ความรู้ใหม่ที่สอดคล้องกับความเป็นจริงแล้ว ยังช่วยให้ได้ฝึกฝนการทำงานเป็นทีม และการรู้สึกว่าตนเองมีพลังที่จะสนับสนุนให้เกิดการแก้ไขปัญหาหรือการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ต้องการได้ 5) ให้การเรียนรู้ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งที่เป็นการเปลี่ยนแปลงความรู้ เจตคติ ความรู้สึกและทักษะต่าง ๆ ซึ่งอาจจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทันทีหรือเกิดขึ้นภายหลังจากที่ได้ลงมือปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ไปแล้ว 6) ให้การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ไม่จำกัดเฉพาะการเรียนรู้ในชั้นเรียน เช่นจากประสบการณ์จริง และจากการลงมือปฏิบัติด้วยตนเองเป็นต้น และ 7) การให้ความรู้ที่ยืดหยุ่นและสนุกสนาน โดยผู้สอน หรือวิทยากรมีการปรับเนื้อหาและสื่อการเรียนรู้ให้สอดคล้องเหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม ไม่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกถูกบังคับฝืนใจ หรือต้องไปเรียนรู้ในสิ่งที่ไม่ได้เกี่ยวข้อง ไม่สำคัญหรือเป็นสิ่งที่บุคคลมีความสามารถที่จะทำได้

ส่วนในการจัดการเรียนการสอนสำหรับผู้ใหญ่นั้น ผู้สอนมีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องใช้เทคนิคการสอนให้เหมาะสมและต้องคำนึงถึงหลักการสำคัญว่าเรื่องที่ให้การเรียนรู้นั้นจะต้องเป็นเรื่องที่ผู้ใหญ่มีความสนใจ ผู้สอนจึงต้องสอนในสิ่งที่เป็นรูปธรรมและนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน เหมาะสมกับทักษะของผู้เรียน และพยายามช่วยให้ผู้เรียนรู้มีความพยายามในการเรียนรู้ เห็นคุณค่าความสำคัญของการตั้งเป้าหมายเพื่อให้บางอย่างดีขึ้น โดยมีการออกแบบบทเรียนที่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้ให้ดี ไม่ทำให้เกิดความเบื่อหน่าย ทั้งยังต้องให้การยอมรับ ส่งเสริมและให้กำลังใจผู้เรียน ส่งเสริมการอภิปรายหาเหตุผล การพูดคุยและการหารือระหว่างผู้เรียนด้วยกัน (ชัยฤทธิ์ โพธิสุวรรณ, 2544: 65-68) โดยได้นำเองการฝึกอบรมซึ่งเป็นการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีการวางแผนเพื่อพัฒนาพนักงานอย่างเป็นระบบ (Armstrong, 1901; Armstrong, 1906) หรือเป็น

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ขั้นเป็นตอน (Rothwell, 1996 อ้างถึงใน ธนานันต์ ดียิ่ง, 2556: 33-34) ในลักษณะต่าง ๆ เพื่อสร้างความรู้ ทักษะ เจตคติสำหรับใช้ในการทำงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต (Blanchard & Thacker, 1907) ผ่านโปรแกรมการเรียนรู้ที่ถูกจัดไว้อย่างเป็นขั้นตอนและเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่มีความหลากหลายมาผสมผสานกัน (Noe, 1910: 5) นั้นมาใช้ประกอบกับกิจกรรมกลุ่มเพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้เกิดความรู้ความเข้าใจ มองเห็นความสำคัญของการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาให้แก่ตนเอง และได้มีส่วนร่วมในการสนทนา การอภิปรายแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคล รวมทั้งการประเมินตนเองเพื่อเสริมสร้างทักษะการคิดวิเคราะห์โดยใช้วิจารณญาณเชื่อมโยงสิ่งที่เป็นเหตุและผลจนนำมาสู่ความเข้าใจในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเอง เชื่อว่าตนเองสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิผลได้ตามแนวคิดของบิชอพและคณะ (Bishop et al., 1988) กับแนวคิดของวอลเลอร์สตีนและเบิร์นสตีน (Wallerstein & Bernstein, 1988) ในส่วนของการใช้กิจกรรมกลุ่มนั้น ดำเนินการตามแนวคิดของทิศนา แขมมณี (2545) ซึ่งจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้จักตนเองและรู้จักคนอื่น รู้จักการให้และการรับ เกิดประสบการณ์และทักษะการทำงานร่วมกัน (ทิศนา แขมมณี, 2551) กับช่วยพัฒนาเจตคติทางสังคมในทางที่ดีขึ้น (วินิจ เกตุขำและคมเพชร ฉัตรศุภกุล, 2522: 170-172; คมเพชร ฉัตรศุภกุล, 2546: 15) นำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในแนวทางที่ยอมรับระหว่างกันด้วย (Bennet, 1963 อ้างถึงใน พรทิพย์ วัฒนพงศ์, 2548: 14-16; Traxler & North, 1967; Button, 1974)

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

วิธีการที่ใช้ :

1. การบรรยายและตั้งคำถาม
2. การอภิปรายกลุ่ม
3. การระดมสมอง
4. การใช้ตัวอย่างพฤติกรรม
5. การใช้สื่อภาพและเสียง

ระยะเวลาที่ใช้ :

180 นาที

ลักษณะของกิจกรรม :

กิจกรรมกลุ่ม

สื่อ-อุปกรณ์ :

1. คอมพิวเตอร์แบบพกพา (Notebook) และอุปกรณ์เชื่อมต่อ
2. จอโปรเจคเตอร์ และอุปกรณ์เชื่อมต่อ
3. กระดานเขียนข้อความ (Flip chart)
4. กระดาษสำหรับกระดานเขียนข้อความ
5. ดินสอ สีแท่งหรือสีเทียน
6. กระดาษขาวเปล่าขนาด A3

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม :

ขั้นนำ

วิทยากรเกริ่นนำกับผู้เข้าร่วมกิจกรรมให้เห็นว่าการที่พนักงานมีพฤติกรรมรักงานรักองค์การตามที่วิทยากรได้กล่าวถึงในกิจกรรมก่อนหน้านั้นเป็นสิ่งที่มีคุณค่าทั้งต่อองค์การ ต่อหน่วยงานและต่อความเติบโตก้าวหน้าในอาชีพการงานของพนักงาน ซึ่งหลายองค์การได้กำหนดให้คุณลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้เป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์เช่นเรียกว่า คุณค่าหลัก (Core value) วัฒนธรรมองค์การ (Corporate culture) หรือสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่พนักงานทุกคนต่างต้องมีเช่นกัน โดยวิทยากรนำเสนอกับผู้เข้าร่วมกิจกรรมว่าเมื่อการมีความรักองค์การเป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อองค์การอย่างมาก และองค์การทั้งหลายต่างก็มุ่งมั่นเสริมสร้างให้

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์การแล้ว ซึ่งจากการวิจัยจำนวนมากพบว่ามีเงื่อนไขหรือปัจจัยหลายประการที่ส่งผลในทางบวกให้พนักงานมีความรักองค์การ เช่น มีความเชื่อมั่นว่าเรามีความสามารถในการแสดงพฤติกรรมที่ดีดีเช่นนั้นได้ หรือต้องเป็นคนที่มีความรู้มีทักษะในการปฏิบัติงานจึงจะสามารถมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงงานของหน่วยงานได้ ซึ่งเรียกว่า การเสริมพลังใจในการทำงานให้ตนเอง หรือในภาษาทางวิชาการเรียกว่า การเสริมพลังเชิงจิตวิทยา (Psycholgical Empowerment)

วิทยากรได้ตั้งคำถามเพื่อให้กลุ่มผู้เข้าร่วมกิจกรรมตอบในประเด็นต่อไปนี้

1. ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความเข้าใจเกี่ยวกับความการเสริมพลังใจในการทำงานอย่างไร
2. การที่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีพลังใจในการทำงานจะส่งผลดีต่อผู้เข้าร่วมกิจกรรม ส่งผลดีต่อหน่วยงานและองค์การที่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมสังกัดอย่างไรบ้าง
3. ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีแนวทางในการทำให้ตนเองมีพลังใจในการทำงานอย่างไรบ้าง

วิทยากรได้ชี้แจงเพิ่มเติมให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทราบว่า ในระหว่างดำเนินกิจกรรม วิทยากรจะถามคำถามเป็นระยะ เมื่อกลุ่มตอบคำถามหรือถามคำถามกับวิทยากรก็จะได้คะแนนโดยผู้ตอบที่เป็นสมาชิกของกลุ่มใดตอบจะได้คะแนนที่ถือว่าเป็นคะแนนของกลุ่ม และเมื่อเสร็จสิ้นการเรียนรู้ในกิจกรรมนี้ จะให้แต่ละกลุ่มนับคะแนน และกลุ่มที่ได้รับคะแนนมากที่สุดจะได้รับรางวัลจากวิทยากร

ขั้นกิจกรรม

วิทยากรอธิบายเพิ่มเติมว่าการเสริมพลังใจในการทำงานให้ตนเอง นับเป็นหนึ่งในคุณลักษณะของการจัดการทางบวกที่องค์การชั้นนำนิยมนำมาใช้พัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ โดยเฉพาะคนทำงานหนุ่มสาวที่เป็นพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย โดยมีความเชื่อพื้นฐานว่าเป็นสิ่งที่ช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานและเสริมเจตคติทางบวกให้แก่พนักงาน ทำให้พนักงานมีความรักองค์การ การเสริมพลังใจในการทำงานให้ตนเองจึงเป็นเครื่องมือหนึ่งที่องค์การนำมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการดำเนินงาน เมื่อพนักงานได้เสริมพลังใจในการทำงาน พนักงานจะรู้สึกว่าตัวเขา....

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

- ✓ มีความสามารถในการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จ
- ✓ มีความเชื่อมั่นในความรู้และทักษะในการทำงานโดยอิสระ
- ✓ รับรู้ว่างานของตนมีคุณค่า
- ✓ กำหนดเป้าหมายและตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้วยตนเอง
- ✓ นำความรู้และประสบการณ์มาใช้กับการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่
- ✓ มีอิสระในการควบคุมงานที่เขารับผิดชอบ
- ✓ ควบคุมการปฏิบัติงานของตนให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์การ

วิทยากรได้ทบทวนว่า การเสริมพลังในการทำงานนั้นนับเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่องค์การจำนวนมากนิยมนำมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะการพัฒนาผ่านการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน ด้วยการเสริมความคิดและเสริมความรู้สึกให้พนักงานรับรู้และตระหนักว่า “ตัวเขา” มีความสามารถในการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จ ซึ่งมีคุณค่าหลายประการได้แก่การทำให้พนักงานมีความเชื่อมั่นในความรู้และทักษะในการทำงานโดยอิสระ รับรู้ว่างานของตนมีคุณค่า กำหนดเป้าหมายและตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้วยตนเอง มีการนำความรู้และประสบการณ์มาใช้กับการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ รวมไปถึงการควบคุมการปฏิบัติงานของตนให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์การ ความรู้สึกมีคุณค่าในตัวเอง มีความมั่นใจในการแสดงพฤติกรรม รู้สึกมีอิสระในการควบคุมงานที่เขารับผิดชอบ กำหนดเป้าหมายและตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้วยตนเอง นำความรู้และประสบการณ์มาใช้กับการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ให้ความสนใจมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ แสวงหาวิธีในการแก้ไขปัญหา มีความรับผิดชอบต่อผลจากการกระทำของตนเอง โดยไม่ผลักภาระไปให้คนอื่น พร้อมกับยังมีงานวิจัยจำนวนมากที่ชี้ให้เห็นว่า การเสริมพลังใจในการทำงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจในงาน ในทำนองเดียวกับที่ช่วยให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี และที่สำคัญนั้น พนักงานที่ได้รับการเสริมพลังจะยังมีความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน มีความพยายามในการทำงานสนับสนุนเป้าหมายขององค์การ และทุ่มเทอย่างเต็มกำลังกับการการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และยังให้ความสนใจที่จะมีส่วนร่วมกับงานและองค์การมากขึ้น และยังพบว่าพนักงานที่ได้รับการเสริมพลังจะไม่ค่อยมี

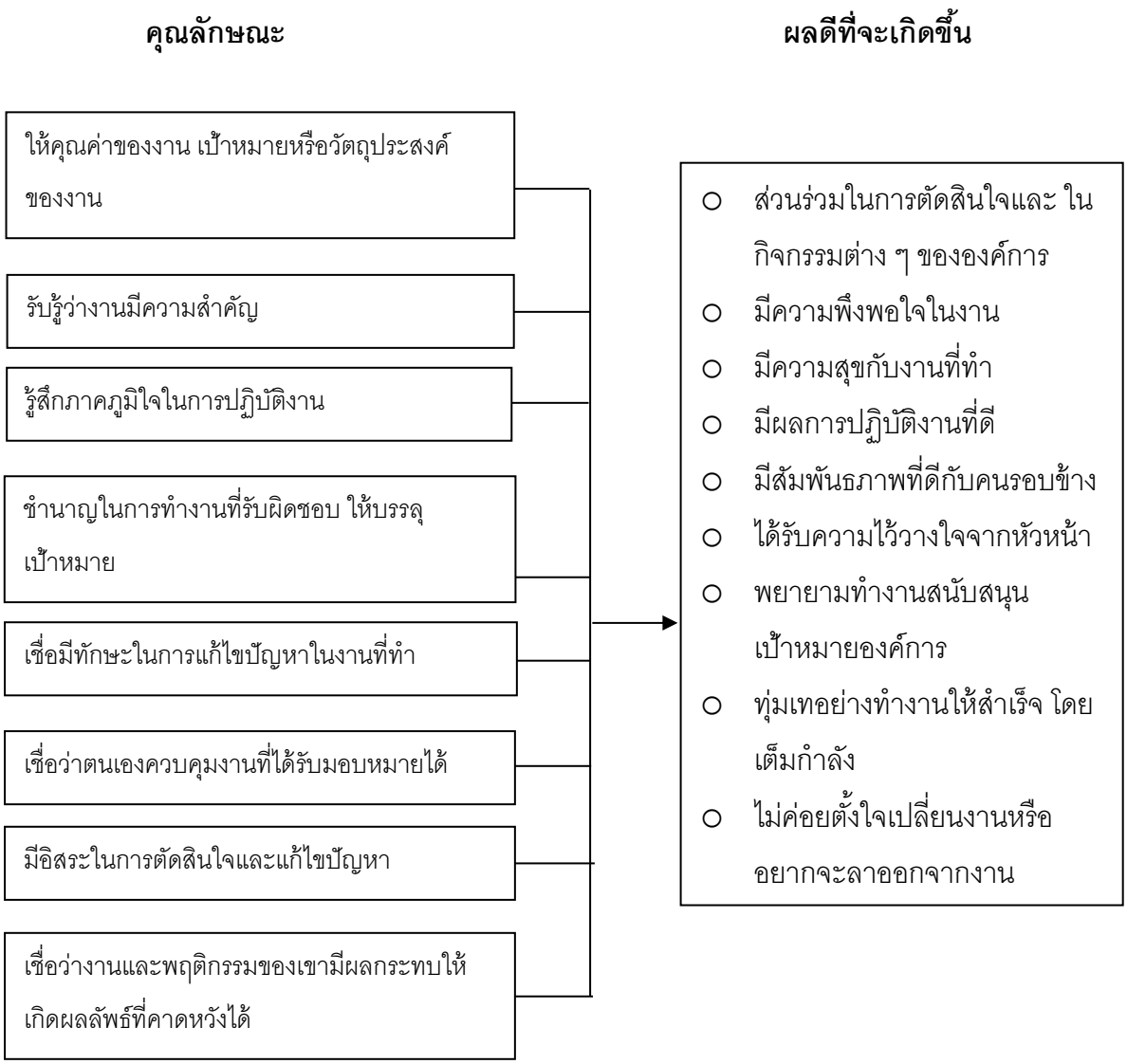
1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ความตั้งใจที่จะเปลี่ยนงานหรืออยากจะลาออกไปจากองค์การไปรวมงานกับองค์การอื่นอีกด้วย คุณค่าของการเสริมพลังในการทำงานดังกล่าวนี้เองทำให้องค์การทั้งหลายต่างให้ความสนใจกับการเสริมสร้างทักษะให้แก่ผู้บริหารเพื่อให้ผู้บริหารสามารถเสริมพลังให้แก่พนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันได้แก่ จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นและเพียงพอกับการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เป็นต้น รวมทั้งการให้ข้อมูลที่จำเป็นและเพียงพอกับการปฏิบัติงาน การจัดโครงสร้างหรือระบบงานภายในองค์การที่ส่งเสริมความมีอิสระในการปฏิบัติงานและการช่วยขจัดปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน การเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงศักยภาพความสามารถของเขาออกมา โดยสร้างความเชื่อมั่น และเตรียมความพร้อมให้แก่พนักงานทั้งในด้านทักษะ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ในการทำงาน รวมทั้งให้การฝึกอบรมพัฒนาอย่างเพียงพอ การที่ผู้บริหารกำหนดหน้าที่งานที่พนักงานรับผิดชอบ รวมทั้งกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน อย่างชัดเจน และให้การฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานมีความรู้ ทักษะและพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่เหมาะสม รวมทั้งการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาขีดความสามารถของตัวพนักงาน เป็นต้น แต่กระนั้น มักพบว่าบ่อยครั้งที่คนทำงานจะคาดหวังให้บุคคลอื่นหรือสภาพแวดล้อมรอบตัวของเขาเป็นไปในแบบที่เขาอยากให้เป็น และหากไม่เป็นเช่นนั้นก็จะบ่นอยู่ตลอดเวลาหรือขัดเคืองใจอยู่เนือง ๆ ทำงานแบบไม่มีความสุข ความสัมพันธ์กับคนรอบตัวก็เสื่อมเสียไป วิธีการคิดแบบนี้ อาจจะเรียกว่าเป็นการคิดแบบพึ่งพิงคนอื่น ในทางกลับกันการที่เราคาดหวังเรื่องใดแล้วเรามุ่งมั่นสร้างให้เป็นไปในแนวทางที่เราต้องการไม่ว่าจะอยู่ในสภาพแบบใดก็ตามนั้นเป็นวิธีคิดที่เรียกว่าการคิดแบบพึ่งพิงตนเอง คนทำงานที่มีวิธีคิดแบบใด (คิดแบบพึ่งพิงคนอื่นหรือคิดแบบพึ่งพิงตนเอง) ก็จะสะท้อนออกมาที่การแสดงออกอันแตกต่างกันออกไป ในโลกของการทำงานยุคใหม่นี้ การคิดและลงมือทำงานแบบพึ่งพิงคนอื่นมักจะเป็นสิ่งที่ทำให้เรารู้สึกย่ำแย่ลงไป และด้วยเหตุที่คนอื่นย่อมไม่สามารถตอบสนองในสิ่งที่เราต้องการได้ จึงมักจะทำให้เกิดเรื่องที่ไม่ได้เป็นไปตามที่คาดหวังอยู่บ่อยครั้งเช่นกัน ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างมากที่พนักงานจะต้องรู้จักแนวทางการเสริมพลังใจในการทำงาน ซึ่งเป็นแนวทางของการคิดแบบพึ่งพิงตนเองเช่นที่ได้กล่าวไป

วิทยากรอธิบายเสริมว่ามีงานวิจัยจำนวนมากที่ชี้เห็นว่า การเสริมพลังใจในการทำงานให้ตนเองนี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจในงาน ในทำนองเดียวกับที่ช่วยให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี และที่สำคัญนั้น พนักงานที่ได้รับการเสริมพลังจะยังมีความไว้วางใจต่อ

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

หัวหน้างาน มีความพยายามในการทำงานสนับสนุนเป้าหมายขององค์การ ทุ่มเทอย่างเต็มกำลังกับการการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และยังให้ความสนใจที่จะมีส่วนร่วมกับงานและองค์การมากขึ้น งานวิจัยอีกจำนวนหนึ่งชี้ให้เห็นว่า พนักงานที่ได้รับการเสริมพลังจะไม่รู้สึกว่าตนเองไม่มีความสามารถ จึงไม่ค่อยมีความตั้งใจที่จะเปลี่ยนงานหรืออยากจะลาออกไปไปร่วมงานกับองค์การอื่นอีกด้วย และจากที่วิทยากรได้ขอให้แต่ละกลุ่มระดมสมอง มานำเสนอและอภิปรายถึงคุณลักษณะของคนที่ได้ชื่อว่ามีพลังใจในการทำงานกับผลดีที่มีต่องาน กับคุณค่าที่จะเกิดขึ้นกับคนทำงานและองค์กรนั้น วิทยากรขอกล่าวสรุปไว้ดังภาพต่อไปนี้



1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

จากที่วิทยากรได้ขอให้แต่ละกลุ่มอธิบายว่า พนักงานจะมีแนวทางเสริมพลังใจในการทำงานให้ตนเองได้อย่างไรนั้น และกลุ่มต่าง ๆ ได้ตอบมาจากที่ได้หารือกันในกลุ่มและอภิปรายแลกเปลี่ยนระหว่างกลุ่มแล้ว เนื่องจากดังที่ระบุข้างต้นว่า พนักงานที่มีพลังใจในการทำงานนั้นย่อมมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานในหน้าที่รับผิดชอบ ซึ่งส่งผลดีทั้งต่อตนองและองค์การในภาพรวม วิทยากรจึงขอนำเสนอหลักการเสริมพลังใจโดยไม่ต้องรอการเสริมพลังจากหัวหน้างานหรือจากองค์การที่เราสังกัดซึ่งเรียกว่า “EMPOWER” ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดที่วิทยากรได้กำหนดขึ้นจากคำต่าง ๆ ดังจะได้นำเสนอรายละเอียดต่อไป

E (Expert in making job done)

มีความชำนาญในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมาย

พนักงานที่มีพลังใจในการทำงาน จะเป็นคนที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน (หรือมีความรู้ทักษะและพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน) ซึ่งสังเกตได้จากพฤติกรรมการแสดงออกในหลายประการดังต่อไปนี้

1. **มีความสามารถในการทำงานในหน้าที่รับผิดชอบ** คุณลักษณะเบื้องแรกของคนที่มีมีพลังใจในการทำงานจึงเป็นการที่เขาเป็นพนักงานที่มีความสามารถในการทำงานอันประกอบด้วยความรู้ ทักษะและพฤติกรรม (Competency) ย่อมสามารถทำงานในหน้าที่รับผิดชอบได้ประสบผลตามเป้าหมาย

วิทยากรได้สอบถามผู้เข้าร่วมกิจกรรมถึงสมรรถนะตามหน้าที่งานที่กำหนดไว้ตามตำแหน่งของผู้เข้าร่วมกิจกรรม พร้อมกับได้นำเสนอสมรรถนะตามหน้าที่งานสำหรับวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมขององค์การ จากนั้นวิทยากรได้อธิบายให้เห็นว่า ความรู้ ทักษะและพฤติกรรมการทำงานหรือที่เรียกว่าสมรรถนะตามหน้าที่งานนี้ เป็นข้อมูลที่ช่วยให้วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมนำมาใช้เป็นเป้าหมายในการพัฒนาตนเอง นอกเหนือจากองค์การจะนำไปใช้สำหรับการวางแผนพัฒนาบุคลากรตามเส้นทางการเติบโตตามสายอาชีพแล้ว และในการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกคราว พนักงานจะได้รับการประเมินสมรรถนะตามหน้าที่งานเหล่านี้ด้วย และเราสามารถนำผลจากการประเมินและข้อมูลป้อนกลับของหัวหน้างานมาใช้สำหรับการวางแผนพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

2. **มีความชำนาญที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย** ความชำนาญเกิดจากลงมือทำงานนั้น ๆ บ่อยครั้ง เป็นเงื่อนไขหนึ่งที่ทำให้พนักงานทำงานหนึ่งใดนั้นบรรลุเป้าหมายหรือสำเร็จลงได้ หากจะรู้สึกมีพลังใจในการทำงาน เราจึงควรฝึกฝนฝีมือกับการทำงานในหน้าที่รับผิดชอบให้เกิดความชำนาญ

3. **มีทักษะและความสามารถที่เฉพาะเจาะจงที่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างได้ผล** ปัญหานั้นเป็นส่วนพื้นฐานหนึ่งของชีวิตการทำงานในแต่ละวัน และเป็นความจริงที่ปรากฏกับเราแม้เราจะไม่ได้สร้างมันขึ้นมาก็ตาม พนักงานที่มีพลังใจในการทำงานนั้นนอกจากจะมีความสามารถในหน้าที่ และมีความชำนาญเป็นพื้นฐานแล้ว ยังต้องมีทักษะและความสามารถอันเจาะจงสำหรับใช้แก้ไขปัญหาในการทำงานในหน้าที่รับผิดชอบของตนเองด้วย ตัวอย่างเช่น เจ้าหน้าที่ที่ทำงานด้วยการจัดซื้อพัสดุครุภัณฑ์นั้น หากจะทำงานให้ได้ผลดีแล้วนอกจากเขาจะต้องรอบรู้ในระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดซื้อพัสดุครุภัณฑ์ มีความเข้าใจเชิงลึกในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบขององค์การ มีประสบการณ์ที่ชำนาญในการหาข้อมูล การเจรจาต่อรองและการปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่จะทำให้งานจัดซื้อนั้นบรรลุเป้าหมายแล้ว เขาควรจะต้องรู้ว่าอาจจะประสบปัญหาเรื่องใดบ้างในงานจัดซื้อพัสดุครุภัณฑ์ที่เขารับผิดชอบ และเขาจะจัดการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการจัดซื้อในเรื่องหนึ่งใดนั้นอย่างไรบ้าง เป็นต้น

M (Manage to solve problem)

รับรู้การมีอิสระของตนเองในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาในงานที่รับผิดชอบ

วิทยากรอธิบายว่า การที่คนทำงานจะมีพลังใจในการทำงานนั้น จะรับรู้ถึงการมีอิสระของตนเองในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาในงานที่เขารับผิชอบ ซึ่งคุณลักษณะประการนี้ มีพื้นฐานมาจากการมีความเชื่อในเรื่องต่อไปนี้

1. **เชื่อว่าตนเองมีอิสระในทางเลือก** พนักงานที่มีพลังใจในการทำงานจะมีความเชื่อว่าการตัดสินใจที่เลือกทางใดในการทำงานนั้นเป็นทางเลือกโดยอิสระของเขา เช่น คนทำงานจำนวนไม่น้อยที่สั่งสมประสบการณ์ไว้จำนวนมากพอและมั่นใจว่าจะผันตัวไปทำงานที่ปรึกษา ก็สามารถเลือกได้ว่าจะยังคงทำงานเป็นลูกจ้างขององค์การต่อไป หรือเลือกที่จะไปเดินตามความปรารถนาด้วยการเป็นที่ปรึกษา ไม่ต่างกันที่การเลือกเข้าร่วมงานกับองค์การก็เป็นการตัดสินใจที่เราเองเลือกไว้เช่นนั้น ในงานมนุษย์เงินเดือน หากเรามั่นใจว่าสิ่งที่เราเลือกนั้นถูกต้องก็จะทำให้เรามีความสุข

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

เป็นตัวของตัวเอง และแสดงผลงานออกมาในแบบที่องค์การคาดหวังไว้ได้ คนทำงานจึงสามารถทำในสิ่งที่ต้องการได้ หากเรารู้ว่าเราต้องการอะไรจากงานนั้น

2. **เชื่อมั่นในความสามารถในการควบคุมการกระทำของตนเอง** วิทยากรได้สอบถามว่าผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้เคยชมภาพยนตร์เรื่องกังฟูแพนด้า (Kungfu Panda) หรือไม่ พร้อมกับได้แสดงภาพและเอ่ยถึงชื่อของตัวละครในภาพยนตร์เรื่องกังฟูแพนด้า กับได้อธิบายบทบาทและลักษณะ (Character) ของตัวละครที่เกี่ยวข้อง



“โป”

ตัวละครหลักในภาพยนตร์เรื่องกังฟูแพนด้า (Kungfu Panda)

ที่มาภาพ : http://www.nick-asia.com/shows/orange-carpet-special-edition/photos/orange-carpet-kung-fu-panda-3/h4w03m#flipbook/jiu7os

วิทยากรกล่าวว่าหากผู้เข้าร่วมกิจกรรมเคยได้ชมภาพยนตร์เรื่องดังกล่าว ก็จะเข้าใจได้ชัดเจนถึงเรื่องราวของภาพยนตร์ที่เกี่ยวกับเรื่องความฝันและความเป็นตัวเองได้อย่างน่าประทับใจและควรค่าแก่การเรียนรู้ โดยภาพยนตร์เรื่องนี้เล่าเรื่องของ “โป” หมีแพนด้าผู้น่ารักที่ได้รับคัดเลือกจากปรมาจารย์ซีฟูให้เป็นนักรบมังกร เริ่มต้นจากที่โปเป็นแพนด้าลูกพ่อค้าขายก๋วยเตี๋ยว สนใจที่สุดในเรื่องของอาหารการกิน แต่โปก็ทำให้ทุกคนเห็นว่าเขามีความสามารถ แม้ในใจลึก ๆ ของโปจะคิดเสมอว่าเขาสู้เพื่อนคนอื่น ๆ ไม่ได้

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36



ปรมาจารย์ซีฟูและผองเพื่อนของโป

ที่มาภาพ : http://www.nick-asia.com/shows/orange-carpet-special-edition/photos/orange-carpet-kung-fu-panda-3/h4w03m#flipbook/jiu7os

เรื่องราวการต่อสู้ของโปกับตัวร้ายในเรื่องนั้นปรากฏว่า หลายครั้งโปเองไม่แน่ใจด้วยซ้ำว่าการที่ตัวเขาเอาชนะผู้ต่อสู้มาได้นั้นเป็นเพราะความสามารถของตัวเขาเองหรือไม่ และจนแล้วจนรอดโปก็ไม่ได้เชื่อมั่นในความสามารถของตัวเอง กระทั่งในภาค 3 ของภาพยนตร์ ปรมาจารย์ซีฟูได้ประกาศหาผู้สืบทอดตำแหน่งซึ่งจะมีหน้าที่ในการสอนศิษย์รุ่นต่อไป และจะได้รับมอบตำแหน่งเจ้าสำนักให้กับโปซึ่งมีฐานะเป็นนักรบมังกร แต่โปก็ยังไม่มั่นใจเอาเสียเลยว่าเขาจะสามารถทำหน้าที่นี้ได้ จนในคราวหนึ่ง โปบอกกับอาจารย์ซีฟูว่าเขาไม่อยากเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งอาจารย์เลย เขาเพียงพยายามเป็นในแบบที่เขาเป็นอยู่ คือเป็นนักรบมังกรและเป็นศิษย์ที่ดีของอาจารย์ซีฟู ซึ่งแบบนี้ก็ดีอยู่แล้ว คำหนึ่งที่อาจารย์ซีฟูบอกกับโปคือ

SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36
1279034072

“หากเจ้าทำได้ในสิ่งที่เจ้าเองก็ทำได้อยู่แล้ว

เจ้าจะไม่มีทางที่ทำอะไรได้ดีกว่านี้”

โปตอบกลับอาจารย์ชีฟูไปว่า

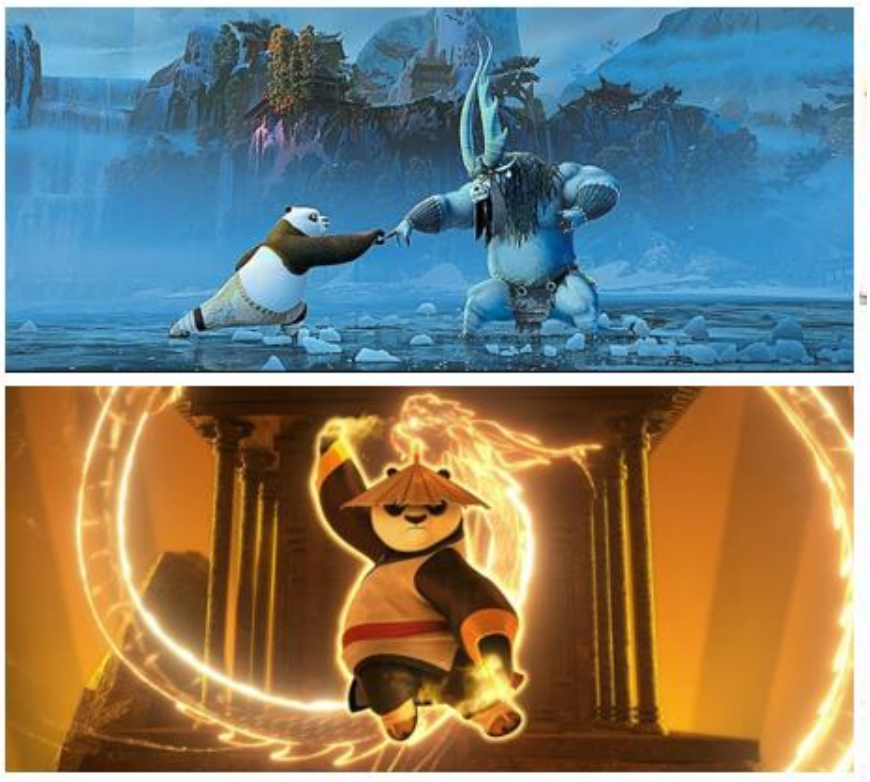
“ก็ข้าชอบแบบที่ตัวเองเป็นอยู่ตอนนี้อยู่แล้ว”

“แต่เจ้าก็ยังไม่รู้หรอกว่าเจ้าทำได้แค่ไหนบ้าง

ปรมาจารย์ชีฟูตอบกลับโป

อาจารย์ชีฟูพูดไปเช่นนั้นเนื่องจากลึก ๆ แล้วก็ทราบว่าโปไม่ได้ยอมรับในตัวเอง ไม่ได้ยอมรับในความสามารถของตนเอง โปจึงไม่มีความมั่นใจที่จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งอาจารย์

หลังจากที่โปเพียรพยายามค้นหาวิธีที่จะเปลี่ยนแปลงฝีมือตนเองอยู่นาน กระทั่งที่ได้มีโอกาสสู้กับไค โปจึงได้รับรู้ว่าความเข้มแข็งที่แท้จริงนั้นไม่ได้มาจากการเปลี่ยนแปลงตนเองไปเป็นคนอื่น แต่ความเข้มแข็งนั้นเกิดการจากยอมรับและพัฒนาตนเองให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น



การต่อสู้กับไคและความเชื่อมั่นในตนเองที่นำไปสู่การเข้าถึงพลังของตนเองของโป

ที่มาภาพ : https://www.star2.com/entertainment/movies/movie-reviews/2016/03/11/movie-review-kung-fu-panda-3/

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

วิทยากรได้เปิดให้ชมภาพยนตร์สั้น ๆ เรื่องดังกล่าว และได้ชี้ให้เห็นบทเรียนจากภาพยนตร์เรื่องนี้ว่า คนที่ไม่พึงพอใจในตัวเอง ไม่มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง หรือชอบแต่จะเปรียบเทียบตนเองกับคนอื่นนั้น เขาจะทุกข์ใจ ไม่ยอมรับและไม่เห็นคุณค่าของตนเอง ยากที่เขาจะประสบความสำเร็จ

วิทยากรกล่าวเสริมว่า ในรายงานทางจิตวิทยาเรื่องหนึ่งกล่าวไว้ว่า การที่คนทำงานเชื่อในตัวเองทางบวก จะมีศักยภาพมากกว่าคนที่เชื่อในตัวเองทางลบมากพอที่จะชี้ให้เห็นได้ว่างานนั้นจะสำเร็จหรือล้มเหลว เรื่องที่กล่าวมานี้เป็นที่มาสำคัญที่วิทยากรอยากแนะนำให้พนักงานที่อยากจะเติบโตก้าวหน้าในอาชีพการงานต้องเริ่มต้นจากมีความเชื่อว่าเขาสามารถทำงานให้เติบโตก้าวหน้าได้เสียก่อน ไม่แตกต่างจากนักกีฬา การที่จะเล่นกีฬาที่ได้ผลยอดเยี่ยม ไม่ว่าจะเล่นเดี่ยวหรือเล่นเป็นทีม มักไม่พ้นเรื่องที่นักกีฬาจะต้องรู้จักควบคุมตนเองทั้งการควบคุม ร่างกาย จิตใจ และอารมณ์ เราจะพบเสมอว่านักกีฬาที่มีผลงานที่ดีนั้นคือนักกีฬาที่ฝึกทักษะการควบคุมการกระทำของตนเองหรือเรียกอย่างง่ายว่า การควบคุมตนเอง โดยเริ่มต้นจาการกำหนดเป้าหมายที่ที่ชัดเจน การจัดทำตารางซ้อมต่าง ๆ แล้วฝึกให้ได้ตามนั้น นอกจากนี้ ยังต้องฝึกฝนสร้างนิสัยที่ดีที่ช่วยส่งเสริมการฝึกซ้อมได้แก่การเข้านอนตั้งแต่หัวค่ำ การงดรับประทานเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ที่ไม่มีประโยชน์ การเลือกกินอาหารที่มีคุณค่าทางโภชนาการ และสุดท้ายคือต้องติดตามความคืบหน้าของผลจากการฝึกซ้อมนั้นด้วยตนเองเพื่อมองภาพความสำเร็จตามเป้าหมายให้ได้ ส่วนที่สำคัญนอกเหนือจากนั้นคือการที่นักกีฬาจะต้องรักษาความตั้งใจให้ทำให้ได้ตามแผนที่วางไว้

ในชีวิตการทำงานก็เช่นกัน หากพนักงานคิดแบบพึ่งพิงคนอื่นเป็นหลัก ก็มักจะไม่รู้สึกว่าเราควบคุมการทำงานของตนเองได้ และมักจะมีแนวโน้มที่คอยแต่พึ่งพาการคิดและตัดสินใจจากเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างาน ไม่กล้าที่จะทำงานยาก ๆ จนกระทั่งติดอยู่ในพื้นที่สบาย (Comfort Zone) ที่ไม่ได้ทำให้พนักงานเกิดความก้าวหน้าในอาชีพการงานเลยแม้แต่น้อย

และเมื่อเราตั้งเป้าหมายในการทำงานเรื่องใด ขอให้เราพยายามคิดทางบวกว่างานที่เราทำนั้นเป็นไปได้ที่จะไปถึงหรือบรรลุเป้าหมายดังกล่าว การเชื่อในความสามารถตนเองที่จะประสบความสำเร็จได้ มีความสำคัญอย่างยิ่งให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานกับตัวเอง ประกอบกับการลงมือทำโดยมุ่งมั่น ก็จะพบกับความสำเร็จได้มากกว่าคนที่ไม่เชื่อในความสามารถของตนเอง การที่คิดว่าเราจะทำอะไรให้สำเร็จได้ง่าย ๆ โดยไม่พยายาม ไม่มุ่งมั่นและอดทนลงมือทำนั้น มีงานวิจัย

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

จำนวนมากที่ชี้ให้เห็นว่าเราไม่มีทางที่จะประสบความสำเร็จได้เลย เช่นการวิจัยเรื่องการลดน้ำหนักของโอตตินเจน (Gebriele Oettinggen) พบว่า ผู้หญิงที่เป็นโรคอ้วนซึ่งเข้าร่วมโครงการลดน้ำหนักที่มีความเชื่อมั่นว่าตนเองจะลดน้ำหนักได้สำเร็จ สามารถลดน้ำหนักลงได้ถึง 26 ปอนด์ ขณะที่กลุ่มหญิงที่ไม่มีความเชื่อมั่นใจตนเองลกน้ำหนักลงได้น้อยกว่าเป็นจำนวนมาก วิทยากรได้กล่าวสรุปว่า การคิดบวกและความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองจึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมากต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับตนเอง ดังที่อัลเบิร์ต แบนดูร่า (Albert Bandura) หนึ่งในผู้บุกเบิกศาสตร์ด้านจิตวิทยาเมื่อหลายทศวรรษที่ผ่านมา กล่าวไว้ว่าการเชื่อว่าเราประสบความสำเร็จ แต่เขาจะต้องทำให้มันเกิดผลขึ้นมาด้วยความพยายาม การวางแผนอย่างรอบคอบ อดทนมุ่งมั่นและการเลือกใช้วิธีการที่ถูกต้อง เป็นเครื่องมือในการทำนายความสำเร็จได้ดีที่สุด

3. **เชื่อว่าตนเองมีอิสระในการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาในงานด้วยตนเอง** คนที่มีพลังใจในการทำงานอย่างสูง นอกจากจะเชื่ออย่างหนักแน่นว่าตัวเขามีอิสระที่จะเลือกทางเลือกที่ใช้ในการจัดการแก้ไขปัญหาหนึ่งใดด้วยตนเองแล้ว เขาก็ยังจะทำงานเชิงรุกมากกว่าที่จะเป็นฝ่ายนั่งรอคำสั่งจากหัวหน้างาน หรือคอยแต่ไปถามเพื่อนร่วมงานหรือรุ่นพี่ว่าเมื่อเกิดปัญหาหนึ่งใดนั้นขึ้นเขาก็ทำการแก้ไขปัญหาอย่างไรบ้าง ตรงกันข้ามเขาจะพยายามเรียนรู้ที่จะเผชิญปัญหานั้นอย่างมีหลักการ ขวนขวายหาวิธีการที่จขะรับมือจัดการกับปัญหานั้นให้ได้โดยการพึ่งพอหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานหรือรุ่นพี่ให้น้อยลง

P (Perceive Job Importance & Impact to Success)

รับรู้ความสำคัญและผลกระทบจากการปฏิบัติงาน

พนักงานที่มีพลังใจในการทำงานนั้น เป็นคนที่รับรู้ว่าตนเองมีความสำคัญหรือมีผลกระทบต่อความสำเร็จของงานนั้น ซึ่งพิจารณาได้จากคุณลักษณะหลายประการดังต่อไปนี้

1. **รับรู้ว่างานมีความสำคัญ** การรัก เคารพให้มองเห็นความสำคัญของงานที่มีต่อการดำรงชีวิตของเรา หากเรามองงานที่ทำด้วยความรู้สึกเหมือนตัวเองเป็นเจ้าของกิจการ (Entrepreneurial Mind) ให้ได้อย่างแท้จริงแล้ว เราจะทุ่มเทพลังงานทั้งหลายอย่างเต็มที่ เอาจริงเอาจัง เต็มใจและใส่ใจกับงานที่รับผิดชอบทุกรายละเอียดทุกขั้นตอนการทำงาน และจะไม่ลังเลกับ

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

การแก้ไขสารพัดปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้รู้ท่านบอกเอาไว้ว่า การเห็นความสำคัญของงานนั้นถือเป็นความซื่อสัตย์ต่ออาชีพการงานอันจัดว่าเป็นจริยธรรมอันสูงส่งที่คนทำงานพึงประพฤติให้เป็นนิสัยอันคุ้นชิน และย่อมสะท้อนไปถึงการส่งมอบบริการหรือผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าไปสู่ลูกค้า และส่งผลทางตรงต่อตัวเราเอง พร้อมยังทำให้องค์การพัฒนาไปอย่างไม่หยุดยั้งและอย่างไม่น่าเชื่อเลยทีเดียว จึงควรที่ท่านทั้งหลายจะได้ตระหนักและไม่ลืมว่าการที่เรารักและเห็นคุณค่าความสำคัญของงานนั้น มักเป็นด้วยเหตุผลที่สำคัญสองเรื่อง เรื่องแรกคือการยกระดับขีดความสามารถเพื่อให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ซึ่งจะปูทางไปสู่ความสำเร็จในอาชีพการงานในอนาคต ส่วนเรื่องที่สองคือการทำงานให้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งเป็นการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อหัวหน้างานและต่อองค์การ มีความกระตือรือร้น ยินดีที่จะอาสาตัวทำงาน ระแวดระวังไม่ให้เกิดความบกพร่องในหน้าที่เพื่อให้ส่งมอบคุณค่าที่ดีต่อลูกค้าเสมอ เราก็ย่อมจะได้รับความภาคภูมิใจจากการกระทำอย่างนั้นด้วย

วิทยากรอธิบายเพิ่มเติมว่า การรับรู้คุณค่าความสำคัญของงานนั้น ยังส่งผลดีให้เรา มีความกระตือรือร้นในการทำงาน เนื่องจากความกระตือรือร้นนั้น เป็นพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกให้เห็นถึงความสามารถของเขา ความเอาใจใส่และความรับผิดชอบที่เขามีต่องานที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้ พนักงานที่มีความกระตือรือร้นมักจะรู้สึกตื่นตัวที่จะแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ มาใช้กับการทำงานอยู่เสมอ รับฟังข้อมูลข่าวสารและปัญหาที่เป็นอุปสรรคที่เกิดขึ้น ทำงานก่อนเวลา ไม่คอยแต่เวลาเลิกงานเกี่ยงงานกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น และมีความพยายามอย่างยิ่งยวดที่จะทำงานให้ได้ผลสำเร็จ จึงกล่าวไม่ผิดนักหากจะสรุปว่าความกระตือรือร้นนั้น เป็นคุณลักษณะที่องค์การใดต่างก็พึงประสงค์จากพนักงานในสังกัดแทบทั้งสิ้น

2. **รับรู้ว่างานของตนเองมีผลกระทบต่องานต่าง ๆ ภายในองค์การ** ในการทำงานโดยเฉพาะเมื่อต้องทำงานเป็นกลุ่มร่วมกัน เช่นการทำกิจกรรมเกมช่างลืมรถนั้น หากเรารับรู้ว่างานที่เราได้รับมอบหมายจากกลุ่มให้ช่วยไขโจทย์บางประการนั้นมีผลกระทบต่อความสำเร็จในการตอบคำถามของวิทยากร เราก็จะรู้สึกมีพลังใจในการแก้ไขโจทย์ที่กำหนดไว้ ตรงกันข้ามหากเราไม่คิดว่างานของเรามีผลกระทบต่องานของกลุ่ม เรามักจะรู้สึกไม่อยากมีส่วนร่วม ซึ่งย่อมส่งผลให้การทำงานไม่บรรลุผลตามที่กลุ่มอยากจะทำ

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

3. **รับรู้ว่าพฤติกรรมของตนเองจะส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ดังที่คาดหวัง** เปรียบเทียบจากกิจกรรมเกมช่างลืมรถนั้น หากสมาชิกของกลุ่มไม่รับรู้ไม่สนใจว่าพฤติกรรมของเขาส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่คาดหวัง ซึ่งก็คือการได้คำตอบจากการตอบโจทย์คำถามของวิทยากร เขาก็จะรู้สึกไม่สนใจที่จะมีส่วนร่วมกับการช่วยเหลือกิจกรรมของกลุ่มเช่น นั่งอยู่เฉย ๆ ในขณะที่เพื่อนร่วมกลุ่มตั้งหน้าตั้งตาหาคำตอบ

วิทยากรกล่าวเสริมว่า การรับรู้พฤติกรรมของตนเองนั้นอาจเข้าใจได้อย่างง่ายว่าเป็น *"การรู้จักตนเอง"* ซึ่งในทฤษฎีทางจิตวิทยานั้น นักวิชาการบอกเอาไว้ว่า การรู้จักตนเองนั้นสะท้อนออกมาใน 3 เรื่องใหญ่ได้แก่

(1) **รู้ในสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญ** เช่น การให้ความสำคัญกับการเติบโตในหน้าที่การงาน การให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ความต้องการยอมรับจากคนอื่น หรือแม้จะการมีทรัพย์สินเงินทองที่เพียงพอใช้จ่ายกับชีวิตประจำวัน ซึ่งคนเรามักให้ความสำคัญ (หรือที่เรียกว่า "ให้คุณค่า") กับชีวิตและหน้าที่การงานแตกต่างกันออกไป บางคนให้ความสำคัญกับเรื่องทางจิตใจ ศีลธรรมจรรยา ขณะที่อีกหลายคนสนใจแต่ทรัพย์สินเงินทอง ยศถาบรรดาศักดิ์ ตำแหน่งหน้าที่การงานที่ใหญ่โต แต่ไม่ว่าคนเราจะให้ความสำคัญในเรื่องใด หากเราทำเรื่องเหล่านั้นได้ตามที่คิดไว้ ย่อมเกิดความพึงพอใจและความสุขตามมา โดยเฉพาะคนทำงานที่เก่งอาจและสร้างผลงานที่ดีได้นั้นสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาตนเองทั้งในงานและนอกงานที่สนับสนุนให้ตนเองเติบโตก้าวหน้า เราจึงพบเห็นคนจำนวนไม่น้อยที่ขวนขวายไปเข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มเติมทักษะเช่น ทักษะการทำงานตามหน้าที่งาน (Functional Competency) หลายท่านไปเรียนต่อในระดับปริญญาโท และปริญญาเอกเพื่อสร้างโอกาสการเติบโตให้กับตัวเองด้วยเพราะตระหนักชัดว่าพื้นฐานของวุฒิการศึกษาที่เป็นสิ่งสำคัญยิ่งในโลกยุคใหม่ที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงในตลาดแรงงาน และในโลกยุคสังคมฐานความรู้ที่เชื่อว่าการศึกษานั้นก่อนให้เกิดความรู้และรังสรรค์ให้ได้มาทั้งตำแหน่งหน้าที่การงานและอำนาจ

(2) **รู้ในความต้องการที่แท้จริงของตนเอง** เช่น รู้ว่าและต้องการทรัพย์สินเงินทองเพียงใดจึงจะมีความสุขกับการใช้ชีวิตอย่างพอเพียงได้ เมื่อจะมาตอบสนองเพิ่มเติมอรู้แล้วเราก็ควรตรวจสอบว่าความต้องการนั้นบรรลุแล้วหรือยัง และสิ่งทั้งหลายที่ได้มานั้นตอบโจทย์ความต้องการ

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ที่คาดหวังไว้หรือไม่ หากคำตอบคือ “ไม่” เราก็มักจะค้นหาสิ่งที่ต้องการเพื่อมาสนองโจทย์ให้ได้ ส่วนจะทำได้จริงหรือไม่นั้น เป็นอีกเรื่องที่ต้องว่ากันต่อไป

(3) **รู้ทรัพยากรที่ตนมี** ทั้งนี้ เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรทั้งหลายไม่ว่าจะเป็นเงิน เทคนิควิธีการ และเวลาเพื่อที่จะทำให้สิ่งที่ต้องการนั้นเกิดผล

O (Optimism on jobs benefit)

รู้สึกว่างานได้ช่วยพัฒนาหรือเพิ่มเติมความรู้และทักษะความสามารถให้แก่ตนเอง

พนักงานที่มีพลังใจในการทำงาน จะเป็นผู้ที่รู้สึกว่างานที่เขารับผิดชอบนั้นเป็นสิ่งที่ช่วยพัฒนาหรือเติมเต็มความสามารถไม่ว่าจะเป็นทักษะ ความรู้หรือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เหมาะสมให้กับเขา โดยประการนี้เอง พนักงานที่มีพลังใจในการทำงาน จึงรู้สึกดีกับการทำงานอยู่เสมอ ทั้งนี้ วิทยากรได้ให้ข้อเสนอแนะเป็นแนวทางในการทำงานเป็นหลักการง่าย ๆ เรียกว่าหลัก *“2 พร้อม 2 กล้าและ 2 ทำ”* กับการทำงานรวมทั้งในการดำเนินกิจกรรมชีวิตประจำวันอื่น อันจะส่งเสริมให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในงานที่ทำและส่งเสริมให้งานที่รับผิดชอบบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นดังต่อไปนี้

พร้อมใจ มีความต้องการและเต็มใจที่จะปรับปรุงกระบวนการทำงานของตนเองให้ดียิ่งขึ้น

พร้อมที่จะคิดค้น และแสวงหาความคิดใหม่ ๆ

กล้าที่จะท้าทายตนเองด้วยการทดลองทำงานใหม่ ๆ และงานที่ต้องความคิดสร้างสรรค์จากเดิม รวมทั้งไม่เป็นคนทำงานที่ถามขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานหรือแม้แต่หัวหน้างานตลอดเวลา หากทำตัวเช่นนั้นก็เปรียบได้กับเด็กที่ไม่รู้จักโต เพราะไม่ได้พยายามที่จะทำงานให้สำเร็จด้วยตนเอง อันมักจะส่งผลให้เพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานเกิดความเบื่อหน่ายเมื่อต้องการทำงานด้วย

กล้าที่จะคิดตัดสินใจด้วยตนเอง และรับผิดชอบในผลของการตัดสินใจด้วยตนเองนั้น โดยไม่คาดหวังที่จะให้หัวหน้างานต้องมาดูแลอย่างใกล้ชิด หากมั่นใจว่าสิ่งที่เราคิดขึ้นมานั้นดีที่สุดแล้วส่วนจะเกิดผลสำเร็จหรือไม่เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่จะเกิดขึ้นต่อไป

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ทำการแสวงหาและเข้าถึงข้อมูลข่าวสารหรือแนวปฏิบัติในการที่จะนำมาใช้เพื่อทำงานที่ได้รับมอบหมาย หรือพัฒนาตนเองอยู่เสมอด้วยการตรวจสอบงานและตรวจสอบตนเองอยู่เสมอว่างานในวันนี้มีจุดใดที่ต้องเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นบ้าง

ทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีความรับผิดชอบในตนเองรวมถึงทีมงานด้วย ใช้ความพยายามทั้งของตนเองและของทีมงามอย่างเต็มความสามารถ

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

W (Well pleased with jobs responsible)
ภาคภูมิใจกับงานที่ปฏิบัติหรือรับผิดชอบ

พนักงานที่มีพลังทางใจในการทำงานจะเป็นคนที่มีภาคภูมิใจต่องานที่เขาปฏิบัติหรือได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบนั้น จะเป็นผู้ที่มีความคิดและแสดงพฤติกรรมหลายประการดังนี้

1. **ให้คุณค่าของงาน เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงาน** การงานทุกอย่างถ้าไม่ใช่งานที่ต้องปล้นลักขโมยเขา ล้วนแต่มีคุณค่าแฝงอยู่ทั้งนั้น จะมากหรือน้อยก็แตกต่างกันตามความสำคัญหรือคุณค่าของผลผลิตจากงานที่มีให้กับองค์การ ที่สำคัญ ทุกงานเป็นส่วนประกอบต่อเติมกันเพื่อทำให้ภาพขององค์การชัดเจนขึ้น ท่านทั้งหลายจึงต้องรู้จักมองให้เห็นคุณค่าของงานที่ท่านทำ คุณค่าที่ท่านนึกถึงได้นี้ จะคอยจรรโลงให้ท่านยังรักและรู้สึกสนุกกับงานที่ทำอยู่เสมอ แม้ว่างานที่ทำจะน่าเบื่อหน่ายเพียงใดก็ตาม ผู้รู้ท่านบอกให้เรามั่นใจในงานที่ทำว่าเป็นงานที่มี “คุณค่า” ความคิดเช่นนี้ จะเป็นพลังใจสำคัญทำให้เราอย่างมีความสุขเสมอ สมมติว่าเราทำงานรักษาความปลอดภัยที่ใครก็เรียกเหมือนดูแคลนว่า ยาม (คนเป็นยามก็อยากให้เรียก รปภ. เพราะรู้สึก ว่าเท่ห์ดูดีกว่ามากมาย) ก็ควรต้องคิดว่า หากไม่มีเราองค์การก็จะไม่มั่นคงปลอดภัยทันที คิดง่าย ๆ ว่าหากตำแหน่งงานรักษาความปลอดภัยไม่สำคัญ แล้วองค์การจะจ้างให้สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายทำไมกันหรือ

2. **รู้สึกภาคภูมิใจเมื่อปฏิบัติงานนั้น และเชื่อว่างานที่ปฏิบัติงานช่วยพัฒนาความรู้ความสามารถของตน** ในความเป็นจริงของชีวิตการทำงานนั้น งานหนึ่ง ๆ ล้วนแต่สร้างทั้งรายได้และประสบการณ์ที่แปรเปลี่ยนเป็นรายได้ให้กับคนทำงานได้ คนทำงานจึงพึงระลึกไว้เสมอว่างานที่ทำนั้นสร้างคุณค่าและความงอกงามเติบโตให้กับตัวเราได้ การคิดทางบวกเช่นนั้น จะส่งผลให้เรามีความรู้สึกภาคภูมิใจและกำลังใจในการทำงาน แม้ในบางครั้งจะประสบกับความล้มเหลวในการ

ทำงานก็ตาม ก็ไม่ควรไปทดท้อเสียกำลังใจแต่ควรคิดให้ได้ว่า ความล้มเหลวนั้นคือหลักฐานชั้นเลิศที่แสดงให้เห็นว่าเราได้ลงมือทำเรื่องหนึ่งเรื่องใดดูแล้ว เพียงแต่หากล้มเหลวแล้วต้องไม่เพียงยอมรับชะตากรรมแล้วจบกันไป แต่จงพยายามวิเคราะห์หาสาเหตุของความล้มเหลว ระแวดระวังมิให้ทำเช่นนั้นอีกครั้งในโอกาสหน้า โดยไม่เผลอไผลไปมัวแต่คร่ำครวญถึงความล้มเหลว หรือมัยแต่บ่นที่ตนทำให้ล้มเหลวจนเสียเวลาเดินหน้าชีวิตต่อไป หากเราสู้ไม่ถอยกับทุกปัญหา เชื่อเถิดว่าเราเองจะได้รับแรงจูงใจและการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานอีกมากมายตามมา การมองทางบวกและคิดด้วยว่าคุณค่าแห่งประสบการณ์ของชีวิตนั้นในทางหนึ่งได้มาจากความล้มเหลวที่ผ่านเข้ามา และการพลิกกลับจากล้มเหลวเป็นสำเร็จผล เป็นสิ่งที่มากคุณค่า และเป็นสิ่งที่การันตีความสำเร็จในระยะยาว นอกจากนี้ ควรตั้งหน้าตั้งตาหาความรู้และทักษะเพิ่มเติมเพื่อวางแนวทางแก้ไขเพื่อมิให้ความผิดพลาดนั้นเกิดขึ้นอีก และระวังอย่าให้จิตตก ปล่อยให้ความผิดพลาดมาบดบังความก้าวหน้าในชีวิต อย่าเผลอไปนั่งเครียดนั่งกลุ้มจนทำอะไรไม่ถูก แต่จงยอมรับว่ามันเป็นประสบการณ์หนึ่งที่จะช่วยเสริมให้เราแข็งแกร่งขึ้น

E (Enable to solve problems)

มีทักษะความสามารถในการแก้ไขปัญหา

ทักษะอีกด้านหนึ่งที่เป็นคุณลักษณะสำคัญของพนักงานที่องค์การใดต่างก็พึงประสงค์คือทักษะในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจด้วยตนเอง ในหนังสือเรื่อง *“How to Be An Even Better Manager: A Complete A-Z Proven Techniques and Essential Skills”* มีคำแนะนำ 10 ประการสำหรับผู้บังคับบัญชาไว้ ซึ่งวิทยากรขอปรับเนื้อหามานำเสนอให้เป็นความรู้แก่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้ลองนำไปใช้สำหรับการตัดสินใจแก้ไขปัญหาหรือสถานการณ์หนึ่งใด ดังสรุปได้ต่อไปนี้

(1) **ระบุสถานการณ์ให้ชัด** (Define Situation) - ระบุให้ชัดเจนว่าเกิดอะไรขึ้นทั้งที่ผิดปรกติและยังเป็นปรกติบ้าง โดยพยายามหาข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงให้เห็นภาพชัดพอสมควร

(2) **กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของสิ่งที่จะทำ** (Specify Objectives) – ด้วยการตั้งเป้าหมายไว้ต้องการให้สถานการณ์หรือปัญหาได้รับการแก้ไขคลี่คลายอย่างไร หรือในสถานการณ์หนึ่งใดนั้นจะต้องรับมือกับเรื่องจริงหรือแนวโน้มของเรื่องที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในเรื่อง

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ใดบ้าง โดยต้องไม่ลืมที่จะพิจารณาความเปลี่ยนแปลงที่จะมากระทบด้วย และควร พยายามค้นหาว่าปัญหาที่เกิดขึ้นจริงหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงนั้นเป็นอย่างไร รวมทั้งอาจจะประเมินด้วยว่าสถานการณ์ที่ควรจะเกิดขึ้นควรจะเป็นอย่างไรได้บ้างเพื่อคาดการณ์ให้เห็นถึงความรุนแรงของปัญหานั้นในทางหนึ่ง โดยหัวหน้างานควรที่จะพยายามทำความเข้าใจถึงทัศนคติและแรงจูงใจที่พนักงานอาจจะทำให้เกิดปัญหานั้นประกอบไปด้วย และควรพยายามรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวกับข้อจำกัดภายในและข้อจำกัดภายนอกที่จะส่งกระทบต่อสถานการณ์ไว้ด้วย

(3) **วิเคราะห์ข้อเท็จจริง** (Analyze the Facts) – ระบุให้ได้ว่ามีเรื่องใดที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกันกับปัญหา รวมทั้งการวินัจฉัยถึงเหตุที่ทำให้เกิดปัญหา/สถานการณ์นั้นขึ้น อย่างไรก็ตามด้วยเหตุที่ธรรมชาติของมนุษย์นั้นมักจะเลือกใช้ข้อมูลที่มาสนับสนุนความคิดของตนและละเลยที่จะรับฟังข้อมูลที่แตกต่างไป ท่านจึงควรตระหนักว่าในบางคราวข้อมูลบางอย่างที่ได้มาแม้จะดูน่าเชื่อถือเพียงใดก็อาจจะทำให้ท่านตัดสินใจผิดพลาดไปได้เหมือนกัน ทางที่ดีก็ควรจะต้องมีความและกลั่นกรองให้รอบคอบว่าท่านได้ใช้ข้อมูลนั้นเพื่อการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ด้วยนะครับ

(4) **กำหนดและประเมินทางเลือกที่จะใช้แก้ไขปัญหา** (Evaluate Alternative Course of Action) – คนเรานั้นเมื่อเจอปัญหาหนึ่งปัญหาใดที่แม้ว่าจะเป็นเรื่องเดียวกันแต่ก็มักจะมองปัญหานั้นในแง่มุมที่แตกต่างกันออกไป การด่วนตัดสินใจโดยใช้มุมมองเพียงด้านเดียวจึงเป็นอะไรที่อาจจะไม่มีประสิทธิภาพอย่างที่คิด ผู้รู้ท่านจึงแนะนำให้เรากำหนดทางเลือกหลายทางเลือกพร้อมกับทำการประเมินว่าอะไรบ้างที่จะทำให้แก้ไปปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างได้ผลหรือบรรลุวัตถุประสงค์ แนวทางที่กำหนดไว้นั้นมีต้นทุนของการนำไปลงมือปฏิบัติในเรื่องใดและอย่างไรบ้างมีความยากลำบากในการไปปฏิบัติให้เกิดผลใดบ้างที่อาจจะเกิดขึ้น โดยอาจจะพิจารณาใช้เครื่องมือในการพิจารณาทางเลือกแก้ไขปัญหาเช่น ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เส้นทางวิกฤต (Critical Path Analysis) เป็นต้น

(5) **ชั่งน้ำหนักและตัดสินใจ** (Weigh and Decide) – ระบุว่าทางเลือกใดที่จะเป็นแนวทางซึ่งให้ผลในทางปฏิบัติและเป็นที่ยอมรับได้กับการแก้ไขปัญหานั้น ซึ่งต้องอาศัยการพิจารณาอย่างถี่ถ้วนถึงข้อดีข้อเสียของทางเลือกต่าง ๆ

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

(6) **วางแผนที่จะลงมือแก้ไขปัญหา** (Plan Implementation) – กำหนดแผนงานและกรอบเวลาดำเนินการอันจะทำให้ทราบถึงขั้นตอน พร้อมกับทรัพยากรทั้งหลายที่จำเป็นต้องใช้เพื่อการบริหารจัดการให้ปัญหานั้นได้รับการแก้ไขตามแนวทางที่กำหนดไว้นั้น

(7) **ลงมือเอาแผนไปปฏิบัติ** (Implementation) – นำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติพร้อมทั้งมีการติดตามผลและประเมินความสำเร็จเป็นระยะ

วิทยากรได้สรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้ไว้ว่าเมื่อเกิดปัญหาเรื่องใดขึ้นมา ขอให้เริ่มต้นจากการพิจารณาว่าปัญหานั้นเร่งด่วนที่จะต้องแก้ไขหรือไม่ กล่าวคือจะเกิดอันตรายอย่างใดหรือไม่หากไม่ได้ทำการแก้ไข หากปัญหานั้นพิจารณาแล้วว่าเร่งด่วน ก็ต้องรายงานให้หัวหน้างานทราบและวิเคราะห์สาเหตุพร้อมลงมือแก้ไขทันที แต่หากไม่เร่งด่วน ลองใช้เวลาสำหรับการสำรวจหาข้อเท็จจริงของปัญหาและประมวลสร้างทางเลือกต่าง ๆ เสียก่อนที่จะนำเสนอหัวหน้าก็ยังรับได้ อย่างไรก็ตาม การนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา ควรเกิดมาจากการทุ่มเทความคิด และคิดอย่างรอบคอบเพื่อให้รับมือกับปัญหาได้อย่างมีประสิทธิผล ซึ่งอาจจะแชร์แนวทางการตั้งคำถามกับปัญหานั้นตามแนวคิดและเครื่องมือการบริหารคุณภาพ นี่ก็คือ คุณค่าที่ท่านทำได้ในทุกโอกาสเพื่อเพื่อนร่วมงาน แต่โชคร้ายที่ในหลายองค์การ มักจะมีคนทำงานจำนวนหนึ่งที่มีความคิดดีดีเช่นกัน แต่ไม่อยากจะพูดออกมาเพราะมองเพียงสั้น ๆ ว่า หัวหน้าอาจจะไม่รับฟัง หรือไม่ได้รับประโยชน์อะไรตอบแทน จึงไม่มีข้อเสนออะไรที่เป็นประโยชน์กับเพื่อนร่วมงานคนอื่นบ้าง สัมพันธภาพที่ดีจากความรู้สึกร่วมหัวจมท้ายและช่วยเหลือเกื้อกูลกันก็ไม่เกิด และลงท้ายแล้ว คนที่คิดแบบนี้เองก็ไม่เติบโตในหน้าที่การงานอะไรมากมายนัก

นอกจากนี้ วิทยากรยังเสริมด้วยว่า การที่ทักษะความสามารถในการแก้ไขปัญหาในงานของท่านจะเพิ่มขึ้นได้นั้น แนะนำให้พยายามหาโอกาสและสร้างประสบการณ์ในการเรียนรู้จากหลายแหล่งได้แก่

(1) **เรียนรู้ในงานที่ทำจริง** - ในหลายองค์การชั้นนำ การเรียนรู้จากการลงมือทำจริงหรือที่เรียกว่าการเรียนรู้ในงาน (Learning by Doing) เป็นแนวทางหลักในการพัฒนาและรูปแบบการเรียนรู้หลักของพนักงาน การเรียนรู้แบบนี้ถือเป็นการสั่งสมประสบการณ์ทางตรงที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของเราได้ และขอให้เรียนรู้แบบรู้จริงจนเชี่ยวชาญ โดยดูว่าในงานจริงของเรานั้นมีเรื่องใดบ้างที่ยังไม่ทราบหรือยังทราบไม่กระจ่าง และงานใดบ้างที่เราสามารถทำได้ด้วย

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

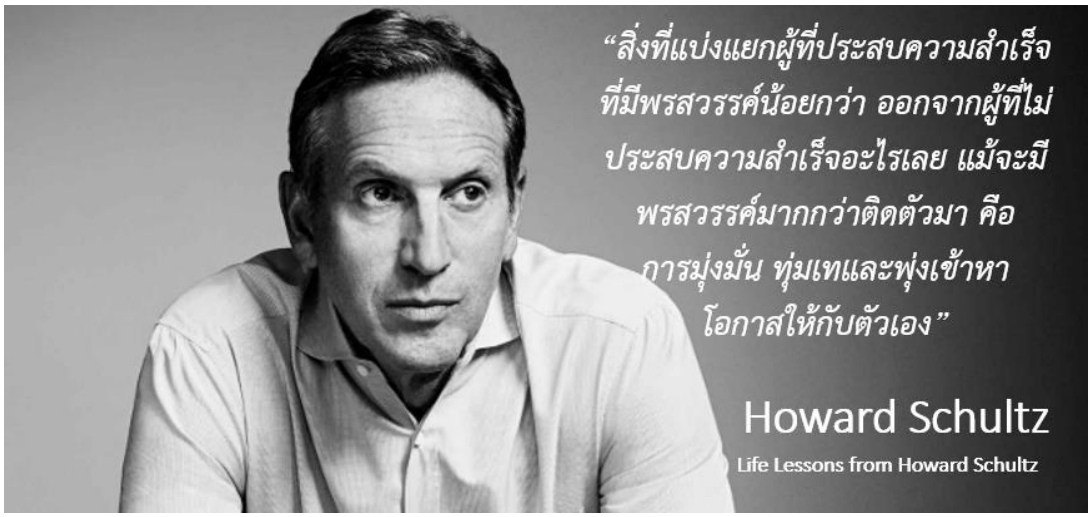
ความถนัดและเกิดผลงานได้จริง พร้อมกับหมั่นเรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อให้งานพัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง โดยมองที่ทำงานของเราคือห้องเรียนห้องใหญ่ที่ช่วยฝึกประสบการณ์ที่เป็นสินทรัพย์มหาศาลให้กับตัวเอง

องค์การที่เราร่วมงานนั้น แท้จริงเป็นแหล่งความรู้ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาและประสบการณ์ทำงานเพื่อให้เราไปต่อยอดค่าตอบแทนในอนาคตได้มากทีเดียว น้อง ๆ หลายคนที่ประสบการณ์หลังจากเรียบจบมาน้อยหรือไม่มีเพราะจบใหม่ อาจจะไม่มีทางเลือกมากนักที่จะต้องทำงานสั่งสมประสบการณ์เสียก่อน ไม่เช่นนั้นก็มักจะไม่มีองค์การใดอยากจ้างเข้าทำงาน โดยเฉพาะในบางสายงานที่หากันได้ง่ายในท้องตลาด หากมองเฉพาะในมุมผลประโยชน์ส่วนตัวก็จะเห็นว่าเราได้สร้างมูลค่าให้กับตัวเอง หากจะโบยบินไปหารังใหม่ (องค์การอื่น) ก็มักจะได้ค่าประสบการณ์บวกเข้าไปกับฐานเงินเดือนจนน่าพอใจ หรือแม้แต่หากจะทำงานกับองค์การเดิมอีกต่อไป ท่านก็จะกลายเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีมูลค่าสูง (High value people) ที่องค์การอยากได้ไว้ร่วมงานต่อไป แต่ก็อย่าลืมว่าองค์การปัจจุบันที่เราร่วมงานนั้น เปรียบเสมือน “บ้านหลังที่สอง” ที่ท่านก็เป็นเจ้าของร่วมคนหนึ่งด้วยเช่นกัน จงอย่าคิดจะเอาแต่ประสบการณ์แล้วหาบ้านใหม่เพื่อไป up ค่าตัวเป็นสรณะ ควรที่จะต้องหมั่นตอบแทนคืนกลับให้องค์การด้วยความตั้งใจ รู้จักทั้งให้และรับ (give & take) ต่างตอบแทนกันไป ไม่มองเฉพาะเรื่องผลประโยชน์ที่ตัวเองได้รับฝ่ายเดียว ไม่เช่นนั้นอาจจะได้รับการตีตราว่า “เห็นแก่ตัว” และ “ไม่รักองค์การ” ซึ่งทำให้เสียรังวัดและอาจจะขาดโอกาสก้าวหน้าไปได้

(2) **หาโอกาสเข้าฝึกอบรมพัฒนาตนเอง** - Howard Schultz ผู้ก่อตั้งร้านกาแฟ Starbucks ที่มีสาขาทั่วโลกเคยบอกเอาไว้ว่า สิ่งที่แบ่งแยกผู้ที่ประสบความสำเร็จที่มีพรสวรรค์น้อยกว่า ออกจากผู้ที่ไม่ประสบความสำเร็จอะไรเลยแม้จะมีพรสวรรค์มากกว่าติดตัวมาคือการมุ่งมั่น ทุ่มเทและพุ่งเข้าหาโอกาสให้กับตัวเอง หากเปลี่ยนพรสวรรค์เป็นสติปัญญา คนที่มีสติปัญญาดีแต่ขาดความมุ่งมั่น ทุ่มเททำงานหนักและกระโดดเข้าใส่โอกาสดีดีที่ผ่านเข้ามา ก็ยากที่จะประสบความสำเร็จเมื่อเทียบกับคนที่มีองค์ประกอบดังกล่าว แต่สติปัญญาอาจจะด้อยกว่า คนเรานั้นมีสิ่งที่เหมือนกันนั่นคือโอกาสมากมายที่เวียนผ่านเข้ามาในชีวิตการทำงาน แต่เรามักจะต่างกันตรงที่ใครจะหยิบฉวยโอกาสและลงมือทำอะไรกับโอกาสเหล่านั้นหรือไม่และเพียงใด และองค์การจำนวนไม่น้อยต่างก็มีโปรแกรมหรือหลักสูตรการพัฒนาคนทำงานตามเส้นทางการพัฒนา (Training Roadmap) ที่เปิดโอกาสให้พนักงานที่สนใจเข้าฝึกอบรมโดยคาดหมายว่าพนักงานนั้นจะนำความรู้ไปใช้กับการทำงาน ซึ่งโดยทั่วไปหัวข้อและเนื้อหาของการอบรมนั้นก็มักจะเกี่ยวข้อง

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

กับการให้ความรู้และเสริมสร้างพฤตินิสัยที่ดีกับการทำงาน การหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์การและ Core Competency และความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการขององค์การ เป็นต้น แต่ก่อนที่จะเข้าฝึกอบรมในหลักสูตรที่องค์การจัดให้นี้ไม่ว่าจะหลักสูตรใด ท่านต้องรู้ให้ดีและให้มั่นใจว่าหลักสูตรนั้นตอบสนองในทางที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของเรา การมองหาโอกาสเข้าอบรมนี้เองที่จะทำให้หัวหน้า (หากไม่ใจแคบเกินไป) เริ่มมองว่าเราเป็นพนักงานที่ปรารถนาจะเรียนรู้และใฝ่หาความก้าวหน้า และรับประกันได้เลยว่าหัวหน้าจะตราตรึงเราไปอีกนาน



ที่มา : https://www.inc.com/magazine/201406/david-kaplan/life-lessons-from-howard-schultz-of-starbucks.html

(3) **ลงทุนเพื่อวันข้างหน้า** - แม้องค์การจะตั้งงบประมาณในแต่ละปีอย่างมหาศาล แต่องค์การทั้งหลายก็มักจะไม่จัดสรรงบประมาณอย่างล้นเหลือกับการพัฒนาบุคลากร ด้วยเพราะหลักใหญ่ของการพัฒนาบุคลากรที่ได้ผลนั่นก็คือการรู้จักพัฒนาตนเอง ด้วยเพราะหากพนักงานรู้จักพัฒนาตนเองแล้ว พนักงานจะรู้สึกว่าตัวเองได้รับประโยชน์ในทางตรงและมีแรงจูงใจที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องต่อไป แต่หากท่านอยู่ในองค์การที่ไม่ใหญ่มาก ไม่มีงบประมาณพัฒนาพนักงานเท่าใดนัก ท่านก็ควรจะต้องเสียสละลงทุนควักกระเป๋าตัวเองไปเข้ารับการอบรมในสิ่งที่ตัวเองอยากจะรู้และเกี่ยวข้องกับการทำงานบ้าง โดยไม่ต้องรอฟ้าบันดาลมาให้เราแล้วมาคอยนั่งบ่นเวลาที่องค์การไม่มีโปรแกรมพัฒนามาให้ และการที่ลงทุนเจียดเงินที่มีจำกัดไปอบรมด้วยตัวเองแล้ว เราจะรู้สึกเสียดายหากไม่ได้เอามาใช้ประโยชน์อะไร ตรงกันข้ามกับเงินที่องค์การจ่ายเพื่อส่งเราไปเข้ารับการอบรม เรามักจะไม่ค่อยรู้สึกเสียดายเพราะไม่ใช่เงินเราสักหน่อย โดยเฉพาะ

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ในโลกการทำงานในวันนี้และอนาคต พนักงานต้องเป็นผู้ที่มีลักษณะนิสัยของการเรียนรู้ รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนั่นจะช่วยการันตีความเป็นพนักงานทรงคุณค่าที่องค์การต้องการตลอดไป

วิทยากรได้ให้คำแนะนำถึงแนวทางการเสริมสร้างทักษะการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ มีคำแนะนำ 10 ประการเพื่อให้หัวหน้างานได้ลองนำไปใช้ฝึกฝนพัฒนาตนเองให้เป็นคนที่กล้าคิดและกล้าตัดสินใจ (Approach to being decisive) ดังนี้

(1) **ตัดสินใจให้เร็วขึ้น** – พึงระลึกเสมอว่าเราไม่ได้มีเวลามากมายนักที่จะรอตัดสินใจเรื่องใด เมื่อจะต้องตัดสินใจจึงไม่ควรอยู่นิ่งทิ้งเวลาเพราะอาจจะทำให้ปัญหานั้นบานปลายจากการตัดสินใจล่าช้า อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจที่รวดเร็วโดยไม่พิจารณาเรื่องราวให้ถ้วนถี่ก็อาจจะมีผลเสียหายหลายประการตามมาได้เช่นกัน ซึ่งต้องระมัดระวังไม่น้อยกับกรณีนี้

(2) **ไม่ผลัดวันประกันพรุ่ง** - การผลัดวันประกันพรุ่งไม่เคยทำให้งานเสร็จตามเป้าหมายที่กำหนด และหลายกรณียังเป็นการทำให้ปัญหาสะสมจนเพิ่มระดับความรุนแรงมากขึ้นจากการที่ไม่ได้แก้ไขในห้วงเวลาอันควร การที่จะฝึกนิสัยของการตัดสินใจอย่างรวดเร็วก็ย่อมหลีกเลี่ยงมิได้ที่จะต้องขจัดความรู้สึกผลัดวันประกันพรุ่งออกไปให้ได้

(3) **คาดคิดถึงสิ่งที่ไม่ได้คาดหวังไว้** – ในหลายสถานการณ์ที่หัวหน้างานต้องตอบสนองออกมาอย่างรวดเร็วยิ่งต้องคาดคิดถึงสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นโดยไม่คาดหมายไว้ให้ดี

(4) **คิดก่อนลงมือทำเรื่องใด** – แม้การคิดก่อนลงมือทำจะทำให้เกิดความล่าช้าในการตัดสินใจ แต่การตัดสินเรื่องใดโดยไม่คิดให้ถี่ถ้วนจะยังความเสียหายตามมามากกว่า สิ่งที่สำคัญกับกรณีนี้คือหัวหน้างานควรจะต้องมีทักษะในการคิดวิเคราะห์เพื่อให้สามารถทำความเข้าใจเรื่องราวได้ถูกต้องตรงไปตรงมามากขึ้น โดยเฉพาะในเรื่องธรรมชาติของการเกิดเรื่องหนึ่งใดนั้น

(5) **ระมัดระวังสมมติฐานที่ตั้งไว้** – โดยทั่วไปเรามักจะตัดสินใจเรื่องใดจากสมมติฐานหรือจากคำตอบที่เราคาดหมายไว้ล่วงหน้า ซึ่งก็ไม่แน่นักว่าคำตอบเช่นนั้นจะถูกต้องสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นมาได้เสมอไป

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

(6) **ทบทวนประสบการณ์อดีตที่ได้เรียนรู้มา** – การตัดสินใจหลายครั้งคราวก็สามารถนำเอาสิ่งที่ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตมาใช้ได้ เพียงแต่อย่าพึ่งพิงกับประสบการณ์เดิมเสียจนไม่คิดทางออกใหม่ ๆ ที่อาจจะได้ผลลัพธ์ที่ดีมากกว่าเดิม

(7) **คิดและทำอะไรอย่างเป็นระบบ** – ควรเลือกใช้เครื่องมือในการตัดสินใจเช่น แผนผังการวิเคราะห์สาเหตุและผลกระทบ (Cause and Effect Diagram) หรือเครื่องมืออื่นใดมาใช้ก่อนที่จะวางแผนทำการแก้ไขปัญหา โดยมุ่งไปที่รากเหง้าสาเหตุของปัญหา อันจะช่วยให้พิจารณาทางเลือกในการตัดสินใจและที่จะนำไปดำเนินการได้ถี่ถ้วนขึ้น

(8) **พูดคุยให้ถี่ถ้วน** – ก่อนที่จะตัดสินใจเรื่องใด ควรจะได้พูดคุยกับคนที่เกี่ยวข้องทั้งกับคนที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยเพื่อรับฟังสารสนเทศอย่างรอบด้าน และเอามาใช้ประกอบการตัดสินใจ

(9) **ใช้เวลาคิดไตร่ตรองสักนิด** – ในบางครั้งการตัดสินใจอย่างเร่งด่วนก็ไม่ทำให้เกิดผลดีตามมา ควรใช้เวลาสักนิดเพื่อคิดใคร่ครวญให้ดีก่อนที่จะตัดสินใจ ไม่ผลีผลามบุ่มบ่าม ชั่งน้ำหนักด้วยเหตุและผลให้ดีเสียก่อน

(10) **พิจารณาผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นได้** – ทุกการตัดสินใจมักจะมีผลติดตามมาเสมอ และหัวหน้างานควรระมัดระวังโดยพิจารณาถึงโอกาสหรือแนวโน้มที่จะเกิดผลกระทบที่ตามมาอย่างถี่ถ้วน โดยเฉพาะผลกระทบทางลบ โดยเหตุนี้การตัดสินใจที่ดีจึงควรมองให้ถี่ถ้วนในวิธีการที่จะทำให้ได้ผลอย่างที่คาดหวังไว้หรือไม่ จากนั้นจึงดำเนินตามขั้นตอนที่กำหนดไว้

R (Realize self-control)

ตระหนักถึงการควบคุมการกระทำตนเอง

วิทยากรอธิบายว่า พนักงานที่มีพลังใจในการทำงานจะเป็นคนที่นอกจากจะมีความเชื่อมั่นในความรู้และทักษะในการทำงานของตนเอง รับรู้ว่างานของตนมีคุณค่า กำหนดเป้าหมายและตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้วยตนเอง มีการนำความรู้และประสบการณ์มาใช้กับการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ แล้ว ในประการสำคัญนั้น เขายังตระหนักถึงการควบคุมการปฏิบัติงานที่เขารับผิดชอบให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์การ ความรู้สึกมีคุณค่าในตัวเอง มีความมั่นใจ

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ในการแสดงพฤติกรรม รู้สึกมีอิสระในการควบคุมงานที่เขารับผิดชอบ และมีความรับผิดชอบต่อผลจากการกระทำของตนเอง โดยไม่ผลักภาระไปให้คนอื่น

ในระหว่างการอธิบายความข้างต้น วิทยากรตั้งคำถามเป็นระยะ เพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้สอบถาม นำเสนอความคิดเห็น โดยให้คะแนนเป็นรางวัลกับคำตอบหรือความคิดเห็นที่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมนำเสนอมา พร้อมทั้งกล่าวชื่นชมกับผู้ตอบ ทั้งนี้ ผู้ตอบที่เป็นสมาชิกของกลุ่มใดเมื่อได้คะแนนจากการตอบหรือการแสดงความคิดเห็นก็จะถือว่าเป็นคะแนนของกลุ่ม และกลุ่มที่ได้คะแนนสูงที่สุดจะได้รับรางวัล

ขั้นอภิปรายและวิเคราะห์

วิทยากรได้ขอให้แต่ละกลุ่มนำเสนอผลงานข้อความประกอบภาพพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามคาแรคเตอร์ Mr.Do จากนั้นขอให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มอื่นได้ให้อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ระหว่างกัน โดยคุณลักษณะที่ที่จะมาใช้จัดทำภาพพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามคาแรคเตอร์ Mr.Do ตามใบงานกิจกรรมที่ 4

ตัวอย่าง



คาแรคเตอร์และข้อความรณรงค์พฤติกรรมที่พึงประสงค์

เมื่อดำเนินกิจกรรมข้างต้นแล้วเสร็จ วิทยากรได้ขอให้แต่ละกลุ่มนำเสนอผลงานภาพวาดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ จากนั้นขอให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มอื่นได้ให้อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ขั้นสรุปและประยุกต์ใช้

วิทยากรขอให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมแต่ละกลุ่มวิเคราะห์ ร่วมอภิปรายกับสมาชิกในกลุ่มและตอบคำถามของวิทยากรในประเด็นว่า

1. มีเงื่อนไขหรือสิ่งใดบ้างที่จะช่วยให้พนักงานรู้สึกมีพลังใจในการทำงาน
2. ความคิดเช่นใดบ้างที่จะช่วยให้รู้สึกมีพลัง และรู้สึกอยากทุ่มเทกับการทำงาน เช่น ความคิดว่าฉันมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาในงานของฉันได้ เป็นต้น
3. และจากข้อ 2. พนักงานที่ได้ชื่อว่ามีพลังใจในการทำงาน จะแสดงพฤติกรรมในการทำงานอย่างไรออกมา
4. กลุ่มของท่านจะเลือกใช้แนวทางอย่างไรเพื่อเสริมสร้างพลังใจในการทำงานให้กับตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พร้อมกันนั้น วิทยากรได้กล่าวในตอนท้ายกิจกรรมเพื่อขอให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทำการสังเกตว่าตนเองมีความคิดและพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไรภายหลังจากที่ได้ปรับใช้แนวทางการเสริมสร้างพลังใจในการทำงานให้แก่ตนเองด้วย EMPOWER ตามที่วิทยากรได้อธิบายไป โดยทำการบันทึกผลการสังเกตพฤติกรรมในการปฏิบัติของตนเองลงใน “บันทึกรายงานตนเอง” ในช่วงก่อนครบกำหนดหนึ่งเดือนหลังจากเสร็จสิ้นการพัฒนาตามโปรแกรมนี้ โดยไม่ต้องส่งบันทึกรายงานตนเองนี้กลับมาที่วิทยากรหรือฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การแต่อย่างใด

การประเมินผล :

1. การสังเกตความสนใจขณะร่วมกิจกรรม
2. การมีส่วนร่วมในกิจกรรมเช่น การตอบคำถาม การอภิปรายและแสดงความคิดเห็น
3. คะแนนการตอบคำถามและการทำกิจกรรมกลุ่ม
4. ข้อความประกอบภาพพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามคาแรคเตอร์ Mr.Do

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ใบงานกิจกรรมที่ 4

คำชี้แจง : 1. ขอให้แต่ละกลุ่มที่วิทยากรทำการสุ่มจับฉลาก ระดมสมองเพื่อช่วยกันเขียนข้อความอันเป็นแนวทางปฏิบัติในการเสริมพลังใจในการทำงานด้วย EMPOWER ที่ได้เรียนรู้มาที่ตนเองคิดว่าสามารถนำไปใช้ได้ในการทำงาน โดยที่บางกลุ่มอาจจะได้รับมอบหมายให้นำเสนอมากกว่าหนึ่งแนวทาง

2. ขอให้แต่ละกลุ่มส่งตัวแทนมานำเสนอ โดยผู้เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มอื่นได้ให้อภิปรายและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน

กลุ่มที่จับฉลากได้รับมอบหมาย	แนวทางการเสริมสร้างพลังใจในการทำงานด้วย EMPOWER
กลุ่มที่_____	E (Expert in making job done) **มีความชำนาญในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย**
กลุ่มที่_____	M (Manage to solve problem) **รับรู้การมีอิสระของตนเองในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาในงานที่รับผิดชอบ**
กลุ่มที่_____	P (Perceive Job Importance & Impact to Success) **รับรู้ความสำคัญและผลกระทบจากการปฏิบัติงาน**
กลุ่มที่_____	O (Optimism on jobs benefit) **รู้สึกว่างานได้ช่วยพัฒนาหรือเพิ่มเติมความรู้และทักษะความสามารถให้แก่ตนเอง**
กลุ่มที่_____	W (Well pleased with jobs responsible) **ภาคภูมิใจกับงานที่ปฏิบัติหรือรับผิดชอบ**
กลุ่มที่_____	E (Enable to solve problems) **มีทักษะความสามารถในการแก้ไขปัญหา**
กลุ่มที่_____	R (Realize self-control) **ตระหนักถึงการควบคุมการกระทำตนเอง**

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

แบบบันทึกรายงานตนเอง
ชื่อ-สกุลผู้บันทึก
วันที่บันทึก (เมื่อครบกำหนดหนึ่งเดือน)
1. **พฤติกรรมตาม** E (Expert in making job done)
2. **พฤติกรรมตาม** M (Manage to solve problem)
3. **พฤติกรรมตาม** P (Perceive Job Importance & Impact to Success)

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

แบบบันทึกรายงานตนเอง (ต่อ)
4. **พฤติกรรมตาม** O (Optimism on jobs benefit)
5. **พฤติกรรมตาม** W (Well pleased with jobs responsible)
6. **พฤติกรรมตาม** E (Enable to solve problems)
7. **พฤติกรรมตาม** R (Realize self-control)

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ผู้ดำเนินโปรแกรม

นายชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต

นิสิตระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

หมายเลขโทรศัพท์ 081-828-0444

อีเมล์ chatchawal.orawong@gmail.com

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

เอกสารอ้างอิง

คมเพชร ฉัตรศุภกุล. (2546). *จิตวิทยาการทำงานร่วมกัน.* กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

จงกลณี ชุติมาเทวินทร์. (2542). *การฝึกอบรมเชิงพัฒนา.* กรุงเทพฯ: พี เอ ลิฟวิ่ง.

ชัยฤทธิ์ โพธิสุวรรณ. (2544). *รายงานการวิจัยเรื่องความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยการชี้นำตนเองของผู้เรียนผู้ใหญ่ของกิจกรรมการศึกษาผู้ใหญ่บางประเภท.* กรุงเทพฯ: สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ชูชัย สมิทธิไกร. (2549). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ.* พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทิศนา แขมมณี. (2545). *กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการทำงานและการจัดการเรียนการสอน.* กรุงเทพฯ: นิชิน แอดเวอร์ไทซิ่งกรุ๊ป.

ทิศนา แขมมณี. (2551). *ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ.* พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธนวันต์ ศรีอมรรัตนกุล. (2551). *ผลของโปรแกรมการเพิ่มพลังอำนาจต่อพฤติกรรมการปฏิบัติตนเพื่อลดความรุนแรงของโรคในผู้ป่วยโรคข้อเข่าเสื่อม. ปริญญานิพนธ์วิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์).* กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ธนานันต์ ดียิ่ง. (2556). *โปรแกรมการพัฒนาสมรรถจะครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านวัดและการประเมินผลในชั้นเรียน.* วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรการ
และการสอน. นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ปิยะ ศักดิ์เจริญ. (2558). ทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้ด้วยการชี้นำตนเอง: กระบวนการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต. *วารสารพยาบาลทหารบก. 16*(1), 8-13.

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

พรทิพย์ วัฒนพงศ์. (2548). *ผลของกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ที่มีต่อความฉลาดทางอารมณ์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 โรงเรียนรัตนธิเบศร์ จังหวัดนนทบุรี ปีการศึกษา 2547.* ปริญญานิพนธ์หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการนันทนาการ. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

เรวดี ทรงเที่ยง. (2548). *การพัฒนาโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างในศูนย์บริการรถยนต์.* ปริญญานิพนธ์หลักสูตรวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การวิจัยและพัฒนาพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศรีนครินทร-วิโรฒ.

วินิจ เกตุขำ และคมเพชร ฉัตรศุภกุล. (2522). *กระบวนการกลุ่ม*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

วิริณธิ์ ธรรมนารถสกุล. (2544). *อิทธิพลของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การต่อผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ : ศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลคั่นกลางและอิทธิพลสอดแทรก.* ปริญญานิพนธ์หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

วีระกุล อรัณยนาค. (2555). *การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้เพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตแรงงานต่างด้าว*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาตลอดชีวิตและการพัฒนามนุษย์. นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

วุฒิพล สกลเกียรติ. (2546). *เอกสารประกอบการเรียนการสอนวิชา ER 644 การเรียนรู้ของผู้ใหญ่และผู้เรียนผู้ใหญ่.* กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ศิรภัสสร์ วงศ์ทองดี. (2556). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สรรรัชต์ ห่อไพศาล. (2552). *การเรียนรู้แบบนำตนเอง (Self-directed learning)*. สืบค้นจาก http://www.sahavicha.com/?name=article&file=readarticle&id=1302

สิริอร วิชชาวุธ. (2554). *จิตวิทยาการเรียนรู้.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

สุภัสสรา ภูเมฆ และยุวดี ทรัพย์ประเสริฐ. (2555). ผลของการจัดการเรียนการสอนโดยใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ในการสอนวิชาการพยาบาลมารดาทารกและการผดุงครรภ์ 2 สำหรับนักศึกษาพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จักรีรัช. *วารสารวิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี*. *23*(2), 16-26.

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. (2547). *จิตวิทยาเพื่อการฝึกอบรมผู้ใหญ่.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. (2551). *รวมบทความแนวคิดทางอาชีวศึกษาและการศึกษาผู้ใหญ่.* พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อมราภรณ์ หมีปาน. (2552). การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาต่อเนื่องทางวิชาชีพแบบอิเล็คทรอนิคส์เพื่อส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพพยาบาลกองทัพบก. *วารสารพยาบาลทหารบก*. *10*(2), 47-57.

Abdullah, R.B., Karim, N.B.A., Patah, M.O.R.B.A., Zahari, H., Nair, G.K.S. & Jusoff, K. (2009). The Linkage of Employee Satisfaction and Emplyee Loyalty in Hotel Industry in Klang Valley, Malaysia. *International Journal of Business and Management. 4*(10), 152-160.

Adams, J., Terry, M.A., Rebchook, G.M., O'Donnell, L. Kelly, J.A., Leonrad, N.R. & Neuman, M.S. (2000). Orientation and training: Preparing Agency Administrators and Staff to Replicate an HIV Prevention Intervention. *AIDS Educational Prevention*. *12*(5), 75-86.

Antoncic, J. A. & Antoncic, B. (2011). Employee loyalty and its impact on firm growth. *International Journal of Management and Information Systems*. *15*(1), 81-87.

Antoncic, J. A. & Hisrich, R. D. (2004). Corporate enterprenuership contingencies and orgainizational wealth creation. *Journal of Management Development. 23*(6), 518-550.

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

Armstrong, S. & Mitchell, B. (2007). *The Essential HR Handbook.* New Jersey: Career Press.

Armstrong. M. (2001). *A handbook of human resource practices.* London: Kogan Page.

Armstrong. M. (2006). *A handbook of human resource management practices* (10th ed.). Philadelphia: Kogan Page.

Bishop et al., (1988). *A Collection of Popular Education Resources and Activities.* Ontario: CUSO Education.

Blanchard, P.N. & Thacker, P.W. (2007). *Effective Training Systems, Strategies, and Practices.* (3rd ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Bonwell, C.C. (1995). *Active learning: Cresting Excitement in the Classroom.* St.Louis: Center of Teacher and Learning, College of Pharmacy.

Corley. M.A. (2008). *Adult Learning Theories.* [online]. Available from: http://www.calpro-online.org/document/AdultLearningTheoriesFinal.pdf [January, 20 2017]

Ding, D., Lu, H., Song, Y. & Lu, Q. (2012). Relationship of servant leadership and employee loyalty: The mediating role of employee satisfaction. *iBusiness. 4*, 208-215.

Eketu, C.A. & Ogbu, E.F. (2015). Promoting Employee Loyalty through Organizational Learning: A Study of Selected Hospitality Firms in Port Harcourt, Nigeria. ISOR *Journal of Business and Management. 17*(11), 39-44.

Elegido, J. M. (2013). Does it make sense to be a loyal employee?. *Journal of Business Ethics. 116*(3), 495-511.

Eskildsen, J. K & Dahlgaard, J. J. (2000). A causal model for employee satisfaction. *Total Quality Management. 11*(8), 1081–1094.

Gu, Z & Chi Sen Siu, R. (2008). Drivers of Job Satisfaction as Related to Work Performance in Macoa Casino Hotels: An Investigation based on Employee

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

Survey. International *Journal of Contemporary Hospitality Management. 21*(5), 561-578.

Guillon, O & Cezanne, C. (2014). Employee loyalty and organizational performance: A critical survey. *Journal of Organizational Change Management*. *27*(5), 839-850.

Gunden, E & Crissman, S. (1992). Leadership Skill for Empowerment. *Nursing Administration Quarterly*. *16*, 6-10.

Haneberg, L. (2007). *10 Steps to be a Successful Manager: Facilitator's Guide.* VA: ASTD.

Hedgetts, R.M & Luthans, Fred. (1994). *International Management.* New York: McGraw-Hill.

Heskett, J.K & Schlesinger, L.A. (1994). Putting the service profit-chain to work. *Harvard Business Review*. 72(2), 164-174.

Hitkin, T.R & Tracey, J.B. (2000). The cost of turnover: Putting a price on the learning curve. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. *41*, 14-21.

John. A. W & Cortada, J.W. (2002). *Training and Performance Year Book.* New York: McGraw-Hill.

Kanter, R.M. (1997). *Frontier of Management.* M.A: Harvard Business Review Book.

Knowles, M.S., Swanson, R.A & Holton, E.F. (2005). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development* (6th ed.). Boston: Elsevier.

Khuong, M.N & Tien, B.D. (2013). Factors Influencing Employee Loyalty Directly and Indirectly through Job Satisfaction: A Study of Banking Sector in Ho Chi Minh City. *International Journal of Current Research and Academic Review. 1*(4), 81-95.

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

Lee, Y.K. et al. (2006). What Factors Influence Customer-oriented Prosocial Behavior of Customer-contact Employees. *Journal of Services Marketing, 19*(4), 251-264.

Lind, E.A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. In J. Greenberg and R. Cropanzano. eds. *Advances in Organizational Justice*, 56-88. Stanford, CA: Stanford University Press.

Macey, W. H. & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*. 1: 3–30.

Martensen, A. & Grønholdt, L. (2006). Internal marketing: A study of employee loyalty, its determinants and consequences. *Innovative Marketing. 2*(4), 92-116.

Matzler, K. & Renzl. B. (2006). The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction, and employee Loyalty. *Total Quality Management*. *17*(10), 1261–1271.

Mitchell, T.R. & Larson, J.R. (1987). *People in Organisations* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

Newstrom, J. W. (2007). *Organizational Behavior* (12th ed.). New Delhi: Tata McGraw.

Noe, R. A. (2010). *Employee Training and development* (5th ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.

Noe, R. A. (2012). *Employee Training and Development* (6th ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.

Olson-Buchannan, J. & Boswell, W.R. (2002, December). The role of employee loyalty and formality in voicing discontent. *Journal of Applied Psychology*. 87(6), 1167.

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

Pandey, C. & Khare, R. (2012). Impact of job satisfaction and organizational commitment on employee loyalty. *Internaltional Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*. 1(8), 26-40.

Prabhakar. A. (2016). Analysis of high job satisfacction relationaship with employee in context to workplace environment. *International Journal of Applied Research*. 2(4), 640-643.

Richardson: F.W. (2014). *Enhancing Strategies to Improve Workplace Performance.* Doctoral Dissertation. Retrieved May 25, 2014 from: http://scholarworks.waldenu. edu/cgi/view content.cgi?article=1105&context=dissertations

Robbins, S.P. (2005). *Organizational Behavior* (11th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Rogers. G. (2007). *Adults learning* (5th ed.). Buckingham: Open University Press.

Rosanas, J. M. & Velilla, M. (2003). Loyalty and trust as the ethical bases of organizations. *Journal of Business Ethics.* 44: 49-59.

Saif, N.I. & Saleh, A.S. (2013). Psychological Empowerment and Job Satisfaction in Jordanian hospitals. *International Journal of Humanities and Social Science.* 3(16), 250-257.

Shaw, J., Delery, J., Jenkins, G. & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Review*. 41(5), 511-525.

Smith, M.C. (2015). *Motivation and Its Impact on Employee Loyalty and Commitment: A Qualitative Analysis.* Thesis, Master of Science Administration (Organizational Development and Human Resource Management). Washington. D.C.: Trinity Washington University. Photocopied.

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal.* 38: 1442–1465.

Stewart, A. M. (1994). *Empowering People.* London: Pitman Publishing.

Swanson, R.A. & Holton, E.F. (2001). *Foundation of human resource development.* San Francisco: Berrett-Khoeler.

Taboli, H, Mosalanejad, P. & Kargany, S.Z. (2016). The effect of turnover intention on empowering employees according to Medjate the Interoperability of PNU Fars province employees. *The Social Science*. 11(6), 882-889.

Thomas, K. B. & Velthouse, B. A. (1990). Cognition elements of empowerment: an "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review.* 15: 666-681.

Tracy, D. (1990). *10 Steps to Empowerment: A Common-sense Guide to Managing People.* New York: Williams Morrow.

Turkyilmaz, A. et al. (2011). Empirical Study of Public Sector Employee Loyalty and Satisfaction. *Industrial Management & Data Systems.* 111(5), 675-696.

Wallerstein, N & Burnstein, E. (1988). Empowerment education: Friere' s Idears adapted to health education. *Health Education Quarterly*. 15(4), 379-394.

Waqas, A., Bashir, U., Sattar, M.F., Abdullah, H.M., Hussain, I., Anjum, W., Ali, M.A. & Arshad, R. (2014). Factors influencing job satisfaction and its impact on job loyalty. *International Journal of Learning & Development.* 4(2), 141-161.

Yukl, G & Becker, W. (2006). Effective Empowerment in Organizations. *Organization Management Journal Linking Theory & Practice: EAM White Papers Series*. *3*(3), 209-212.

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

Zimmerman. M.A. (1995). Psychological empowerment: Issue and illustration. *Journal of Community Psychology*. *23*(5), 581-599.

1279034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36
1278034072

ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต
วันเดือนปีเกิด	20 เมษายน 2517
จังหวัด	นครราชสีมา
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ, 2535	ประกาศนียบัตรวิชาชีพ จาก วิทยาลัยเทคนิคนครราชสีมา
พ.ศ, 2535	ศิลปศาสตรบัณฑิต (รัฐศาสตร์) จาก มหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ, 2544	ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) สาขาวิชาการบริหารรัฐกิจ จาก มหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ, 2561	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์ แขนงวิชา จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	142/129 หมู่ที่ 5 ตำบลมหาสวัสดิ์ อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	วิทยากรและที่ปรึกษาด้านการพัฒนาบุคลากร และระบบบริหารทรัพยากรบุคคล และกรรมการบริหาร บริษัท โปรเฟสชั่นแนล เทรนนิ่ง แอนด์ คอนซัลแทนซี่ จำกัด

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต
วัน เดือน ปี เกิด	20 เมษายน 2517
สถานที่เกิด	นครราชสีมา
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2535 ประกาศนียบัตรวิชาชีพ วิทยาลัยเทคนิคนครราชสีมา พ.ศ. 2535 ศิลปศาสตรบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2544 ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) สาขาวิชาการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2561 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์ แขนงวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ที่อยู่ปัจจุบัน	142/129 หมู่ที่ 5 ตำบลมหาสวัสดิ์ อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี

1278034072 SWU iThesis gs561150063 dissertation / recv: 17112561 17:35:30 / seq: 36