

ความผูกพันต่อการจากมุมมองบุคลากรทางการศึกษาเจนเอเรชั่นวาย Employee Engagement from the Perspective of Generation Y Educators

ณพัชญ์ปภา สว่างนุวัตกุล¹

Naphatpapa Sawangnuwatkul¹

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความเข้าใจของบุคลากรกลุ่มเจนเอเรชั่นวาย (Generation Y) คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ที่มีต่อการสร้างความผูกพันในองค์กร 2) เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่มีผลต่อความผูกพันต่อการของบุคลากรกลุ่มเจนเอเรชั่นวาย (Generation Y) คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ 3) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะของบุคลากรกลุ่มเจนเอเรชั่นวาย (Generation Y) ที่มีต่อผู้บริหารในการเสริมสร้างความผูกพันต่อการ การวิจัยในครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์เชิงลึกกับบุคลากรกลุ่มเจนเอเรชั่นวายสายวิชาการ จำนวน 10 คน และบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 10 คน โดยเป็นการเลือกแบบเจาะจง และได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหาสาระ (Content Analysis) พร้อมสอบทานความถูกต้องของข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation)

ผลการวิจัยพบว่า 1) บุคลากรกลุ่มเจนเอเรชั่นวายคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มีความเข้าใจในเรื่องการสร้างผูกพันเป็นอย่างดี กล่าวคือคนที่คนในองค์กรมีความรัก มีความสัมพันธ์กับคนในองค์กรอย่างเหนียวแน่น พร้อมทั้งจะทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ต่อการ 2) ด้านองค์ประกอบที่มีความสำคัญในการที่จะสร้างความผูกพันในองค์กร คือ การได้รับผิดชอบงานที่มีความท้าทายมากขึ้น การมีความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มีความยืดหยุ่น การมีระบบค่าตอบแทนที่มีความจูงใจ และมีความเป็นธรรม การมีโอกาสนำหน้าในการทำงานสามารถเติบโตในสายอาชีพได้ 3) มีข้อเสนอแนะต่อผู้บริหารในการสร้างความผูกพันในองค์กร 3 ประเด็น คือ ประเด็นที่หนึ่ง การบริหารจัดการในหน่วยงานที่ควรมีแนวทางการทำงานที่มีความชัดเจนมากขึ้น มีการแบ่งงานตามตำแหน่งหน้าที่ไว้ชัดเจนตามลักษณะการทำงาน ประเด็นที่สอง ควรเน้นการสื่อสารนโยบายในการทำงานให้มีความชัดเจน เน้นการสื่อสารแบบสองทางเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ประเด็นที่สาม การปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์การจ้างงานหรือระบบการต่อสัญญาให้มีความชัดเจน มีความยืดหยุ่น และเป็นธรรมมากขึ้น

คำสำคัญ : ความผูกพันต่อการจากมุมมองคนเจนเอเรชั่นวาย

¹อาจารย์สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

ABSTRACT

The purposes of this research were as follows: (1) to study the understanding of employee engagement of personnel in Generation Y, the Faculty of Humanities and Social Sciences, (2) to study the elements that affect the employee engagement of personnel in Generation Y, the Faculty of Humanities and Social Sciences, (3) to study recommendation of Generation Y to the board of directors to find ways to strengthen employee engagement. The study was designed in the qualitative approach. The data were collected by participation observation and in-depth interview with 10 academic staffs and 10 non-academic staffs selected by purposive sampling method. The data were analyzed by content analysis and triangulation.

The results showed that personnel in Generation Y of the Faculty of Humanities and Social Sciences have a good understanding of employee engagement. That is people in the organization have love and strong relationship, and ready to devote themselves fully to the organization. In terms of views on the important elements in getting engagement in the organization, the group people of Generation Y see that the elements affected the employee engagement in the organization are: have more challenging assignments, having a good relationship with colleagues and executives, creating a flexible working culture, incentive and fair compensation system, and career opportunities, and clear policy communication at work. In this regard, personnel expect the board of directors to create an employee engagement in three points: first, the working guidelines in the organizations should be clearer and divide the work according to the position clearly according to job description. Second, the communication should be more flexible and they should focus on two-way communication in order to achieve a consistent understanding. Last but not least, a modification in employment regulations or a contract renewal system to be clear, flexible and justified.

Keywords : Employee engagement, Generation Y

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหารที่รวดเร็วทำให้องค์กรจำเป็นต้องมีการปรับตัวเองเพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมทางการบริหารได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งการที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานหรือไม่ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย หนึ่งในนั้นคือปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรที่ในแต่ละองค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้เป็นการบริหารในเชิงรุกมากขึ้นเพราะ

ในปัจจุบันการสรรหาและการพัฒนาคนให้มีศักยภาพในการทำงานอย่างเดียวยังคงไม่เพียงพอ แต่ยังคงต้องคำนึงถึงการธำรงรักษาและการสร้างความผูกพันระหว่างคนกับองค์กร เนื่องจากการสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในองค์กรจะส่งผลต่อการธำรงรักษานักงาน การเพิ่มผลผลิตในการทำงานและความซื่อสัตย์ในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อศักยภาพโดยรวมขององค์กรนั้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Lockwood, 2007: 2) ในทุกองค์กรจะพบพนักงานอยู่สองรูปแบบ กล่าวคือ คนที่

มีความผูกพันกับงาน กับคนที่ไม่มี ความผูกพันกับงาน (Attapreechakul, 2009 : 1) โดยคนที่มีความผูกพันกับงานคือคนที่มีความทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร มีความรู้สึกทางบวกกับการทำงาน รู้สึกผูกพันกับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร มีความจงรักภักดีและปรารถนาจะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ตลอดจนมีความคาดหวังจะก้าวหน้าไปพร้อมกับองค์กร (ธัญกิตต์ จันทรศรี, 2557: 1) การที่พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรจะเป็นกลุ่มคนที่มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานเต็มความสามารถเพื่อจะให้งานประสบความสำเร็จและส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในภาพรวม เพราะมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งและเป็นเจ้าขององค์กร ในขณะที่พนักงานที่ไม่มีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรคือกลุ่มคนที่ไม่ได้สนใจเป้าหมาย หรือการดำเนินงานที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร เพราะรู้สึกว่าไม่มีแรงจูงใจ ไม่รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร อาจนำไปสู่การดำเนินงานที่ไม่ได้สร้างผลผลิตภาพให้องค์กรอย่างเพียงพอ ซึ่งสามารถดูได้จากอัตราการลาออกและขาดงาน (Vasu & Stewart and Garson, 1990 : 349)

ในปัจจุบันกลุ่มบุคลากรในแต่ละองค์กรมีคนหลากหลายวัยที่ต้องมาทำงานร่วมกัน และด้วยช่วงอายุที่แตกต่างกันก็ส่งผลถึงความคิด ความคาดหวัง พฤติกรรม และความผูกพันในการทำงานที่ต่างกันไป เช่นกัน โดยในปัจจุบันบุคลากรในองค์กรต่างๆ จะมี 4 รุ่นหลักๆ คือ Baby Boomer หรือเจนบี กลุ่มคน Generation X หรือ เจนเอ็กซ์ กลุ่ม Generation Y หรือ เจนวาย และกลุ่ม Generation Z หรือเจนซี ในขณะที่กลุ่มเจนวายเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญที่มีจำนวนมากในหลายๆ องค์กร (เดชา เดชะวิณะไพศาล และคณะ, 2557 : 5) โดยพนักงานเจนวายจะมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ไม่ชอบการอยู่ในระเบียบกฎเกณฑ์ที่เคร่งครัดมากเกินไป ชอบความอิสระและความท้าทายในการทำงาน เมื่อเจนวายหมดความท้าทายในการทำงานแล้วก็จะเปลี่ยนงานไปอยู่องค์กรอื่น ๆ ได้ง่าย (Noble & Schewe, 2003 : 979 – 980) ดังนั้นกลุ่มเจนวายถูกมองว่าเป็นกลุ่มที่มีความผูกพัน

กับองค์กรน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับคนรุ่นอื่นๆ ที่อยู่ในวัยทำงาน ถ้าผู้บริหารองค์กรไม่เข้าใจและไม่ให้ความสำคัญก็จะทำให้สูญเสียพนักงานกลุ่มนี้ไป ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ที่จะบริหาร ดึงดูด และรักษากลุ่มคนเหล่านี้และพร้อมกับเพิ่มศักยภาพในการทำงาน (Crow & Stichnote. 2010: 24-25) เพื่อเตรียมให้คนกลุ่มนี้เป็นกำลังหลักสำคัญในการขับเคลื่อนการทำงานขององค์กรต่อไปในอนาคต

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม ได้จัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2519 ในปัจจุบันมีบุคลากรในคณะฯ ส่วนใหญ่มีอยู่ 2 กลุ่มงานหลัก กล่าวคือ สายวิชาการและสายงานสนับสนุน โดยมีจำนวนบุคลากรสายวิชาการจำนวน 103 คน และสายงานสนับสนุน จำนวน 21 คน รวมเป็น 124 คน ในจำนวนนั้นเป็นบุคลากรกลุ่มเจนวายที่มีอายุระหว่าง 20-35 ปีจำนวน 96 คน จัดว่าเป็นกลุ่มบุคลากรที่มีจำนวนมากที่สุดในคณะฯ จึงนำมาสู่ความสนใจของผู้ศึกษาว่ากลุ่มคนเจนวายซึ่งเป็นกลุ่มคนที่มีมากที่สุดในการมีมุมมองต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างไร เพื่อที่จะได้ทำความเข้าใจและหาวิธีในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้เหมาะสมและเพื่อรักษามูลค่าบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กรเพื่อการพัฒนากระบวนการบริหารงานโดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะฯ ต่อไป

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาความเข้าใจของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ที่มีต่อการสร้างความผูกพันในองค์กร
2. เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
3. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ที่มีต่อผู้บริหารในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มเป้าหมาย
บุคลากรคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
โดยแบ่งเป็นบุคลากรสายวิชาการจำนวน 10 คน และ
บุคลากรสายสนับสนุนจำนวน 10 คน

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา
การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงองค์
ประกอบที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร
กลุ่มเจนเอเรชั่นวาย คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

วิธีการศึกษา

เป็นงานวิจัยในเชิงคุณภาพ ซึ่งการวิจัยเชิง
คุณภาพจะสามารถสะท้อนพฤติกรรมของมนุษย์ใน
สภาพสังคมที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอด
เวลาโดยเฉพาะในการศึกษาด้านสังคมศาสตร์ที่ต้องการ
ข้อมูลเชิงลึกด้านอื่นนอกเหนือจากข้อมูลเชิงปริมาณ
(Rossman & Sharon, 2011 : 20) โดยการวิจัยในครั้งนี้
ใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการหาข้อมูล คือ การสัมภาษณ์
การสังเกต การเก็บรวบรวมข้อมูลและเอกสาร โดยการ
วิจัยในครั้งนี้ได้มีการใช้แบบสัมภาษณ์ แบบกึ่งมี
โครงสร้างเจาะลึกตามแนวคำถามหลักในการวิจัยจาก
อาจารย์และเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนที่อยู่ในช่วงเจนเอ
เรชั่นวาย เพื่อที่จะได้ข้อมูลในการศึกษาที่มีความ
ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

กลุ่มเป้าหมาย

บุคลากรคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
โดยแบ่งเป็นบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 10 คน และ
บุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 10 คน โดยผู้วิจัยได้คัด
เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยมีหลักเกณฑ์ คือ เป็นบุคคลที่
มีอายุระหว่าง 20-35 ปี มีอายุงานประมาณ 5 ปีขึ้นไป
และเป็นผู้ที่มีตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน เช่น ผู้บริหาร
อาจารย์ และเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. การสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์
เชิงลึก (In-Depth Interviews) เพื่อให้ได้ข้อมูลอย่าง
ละเอียดในประเด็นที่ต้องการ มีแบบคำถามแบบกึ่งมี
โครงสร้างที่มีลักษณะเป็นปลายเปิดเพื่อเป็นแนวทางใน
การสัมภาษณ์โดยใช้กรอบคำถามการวิจัยในการ
กำหนดประเด็นต่างๆ เพื่อตั้งเป็นคำถาม

2. การสังเกตแบบมีส่วนร่วม ผู้วิจัยสังเกต
และไปร่วมกิจกรรมกับกลุ่มผู้ถูกศึกษาจนกระทั่งทำให้
เข้าใจความรู้สึกนึกคิดและประเด็นที่ต้องการหาคำตอบ
ที่แฝงเร้นอยู่ ซึ่งผู้วิจัยเริ่มมีการสังเกตตั้งแต่ก่อน
สัมภาษณ์ ขณะสัมภาษณ์และหลังสัมภาษณ์ นอกจากนี้
เมื่อมีการพูดคุยเกี่ยวกับประเด็นการสร้างความผูกพัน
ในองค์กร ผู้วิจัยจะใช้การเงี่ยหูฟัง (Eavesdropping)
และก็มี การซักถาม ซึ่งคล้ายกับการสัมภาษณ์แบบไม่
เป็นทางการประกอบด้วย หลังจากนั้นจะมีการ
จดบันทึกในภายหลังเพื่อเก็บประเด็นที่สำคัญ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยมี
การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังต่อไปนี้

1. ขอความอนุเคราะห์จากผู้บริหารคณะ
มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ในการเก็บรวบรวม
ข้อมูลจากบุคลากรในคณะมนุษยศาสตร์และ
สังคมศาสตร์

2. เลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยพิจารณา
จากกลุ่มเจนเอเรชั่นวาย คือช่วงอายุ 20-35 ปี และ
ทำงานอยู่ในคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
อย่างน้อย 5 ปี โดยกลุ่มบุคลากรสายวิชาการคัดเลือก
จากกลุ่มที่มาจากสาขาวิชาที่แตกต่างกันและเลือกคน
2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีสถานะเป็นผู้บริหาร และกลุ่มที่มี
สถานะอาจารย์ทั่วไป ส่วนกลุ่มสายสนับสนุนเลือก
จากกลุ่มคนที่มีความรับผิดชอบในส่วนงานที่มีความ
แตกต่างกัน

3. เริ่มการสังเกตผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นต่อองค์การ เช่น การพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการและสังเกตจากการที่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลโพสต์ลงสื่อออนไลน์ที่เป็นประเด็นเกี่ยวกับองค์การ เป็นต้น

4. ดำเนินการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก โดยผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ตามประเด็นคำถามที่กำหนด มีการจดบันทึกประเด็นสำคัญ พร้อมทั้งขออนุญาตบันทึกเสียงเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง และสมบูรณ์มากที่สุด พร้อมทั้งสังเกตพฤติกรรมต่างๆ ของผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย

5. นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์เพื่อให้ได้การวิเคราะห์ข้อมูลที่มีคุณภาพมีรายละเอียด ครบถ้วน สมบูรณ์มากที่สุด

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหาสาระ (Content Analysis) โดยตีความข้อมูลที่ได้มาโดยใช้แนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาเชื่อมโยงและสัมพันธ์กัน และสอบถามความถูกต้องของข้อมูลที่ได้มาด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ไม่ว่าจะเป็นการสัมภาษณ์ สังเกต และการรวบรวมจากเอกสารประกอบ เพื่อความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันโดยจะนำเนื้อหาที่ได้แยกประเภทจัดหมวดหมู่ วิเคราะห์ผ่านบริบทหรือสภาพแวดล้อมประกอบที่สำคัญ และหาข้อสรุปจากผลการวิเคราะห์ที่มีความเชื่อถือได้

ผลการศึกษา

1. ความเข้าใจของบุคลากรคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ที่มีต่อการสร้างความผูกพันในองค์การ
บุคลากรเจนเนอเรชันวายหรือเจนวายมีความเข้าใจในความผูกพันต่อองค์การ แบ่งได้เป็น 2 ประเด็นประเด็นที่หนึ่ง คือ ความผูกพันในองค์การคือการที่บุคลากรพร้อมจะทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่

เมื่อมีปัญหาที่ฝ่าฟันปัญหาและอุปสรรคไปด้วยกัน เป็นการทำงานที่อยู่บนพื้นฐานของความสัมพันธ์ที่ดีของคนในองค์การ ประเด็นที่สอง บุคลากรมีความเข้าใจว่าความผูกพันในองค์การคือการที่คนจะสามารถทำงานอยู่ในองค์การได้อย่างยาวนาน อันเนื่องมาจากระบบการบริหารจัดการที่ดีในองค์การและการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ทำให้คนอยากทำงาน

2. องค์ประกอบที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชันวาย (Generation Y) คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ โดยบุคลากรกลุ่มเจนวายได้ให้ความเห็นต่อการที่จะสร้างความผูกพันต่อองค์การว่าจำเป็นจะต้องมีองค์ประกอบ ดังนี้

2.1 ปัจจัยด้านงาน บุคลากรมีมุมมองว่าความท้าทายในงานและลักษณะการทำงานมีความสำคัญ โดยสายวิชาการที่งานสอนจะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเนื้อหาวิชาและการเปลี่ยนแปลงของผู้เรียน ส่วนลักษณะของงานสายสนับสนุนที่การทำงานจะเป็นประเด็นใหม่ๆ โครงการใหม่ๆ ที่ต้องแก้ปัญหาเข้ามาอยู่เสมอ ทำให้บุคลากรเกิดแรงกระตุ้นในการทำงานที่อยากจะไปถึงเป้าหมายที่ทำภายในงานนั้นๆ

2.2 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ในที่ทำงาน ซึ่งความสัมพันธ์ในที่นี้คือความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ทำงานร่วมกันในคณะฯ บุคลากรมีมุมมองว่าการมีเพื่อนร่วมงานที่ดีจะคอยสนับสนุน ช่วยเหลือ และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงานร่วมกันและทำให้การทำงานนั้นๆ สำเร็จไปได้อย่างรวดเร็ว

2.3 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ คนบิตต้องการสร้างให้คณะฯ เป็นองค์การแห่งความสุข จึงมีวัฒนธรรมการทำงานที่เปรียบเสมือนพี่น้องในครอบครัวเดียวกัน รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ให้อิสระในการทำงาน

2.4 ปัจจัยด้านค่าตอบแทน โดยบุคลากรมีความเห็นว่าเมื่อพิจารณาแล้วการทำงานในมหาวิทยาลัยแห่งนี้ยังให้ค่าตอบแทนที่มีความเป็นธรรม สมเหตุสมผล และมีความเพียงพอในการดำรงชีวิต เมื่อเทียบ

กับความรู้ความสามารถ คุณวุฒิ ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ซึ่งเป็นเหตุผลหนึ่งทำให้บุคลากรเลือกที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป

2.5 โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน
คนที่ดีได้เปิดโอกาสให้บุคลากรเจนวายสายวิชาการเข้ามารับตำแหน่งบริหารในคณะฯ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารเห็นมีความไว้วางใจให้รับผิดชอบงานสำคัญ ในขณะที่บุคลากรสายสนับสนุนมีโอกาสก้าวหน้าเพราะมีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน และยังเปิดโอกาสให้บุคลากรโอนย้ายไปหน่วยงานอื่นๆ ในมหาวิทยาลัยได้ตามความเหมาะสม

3. บทบาทของผู้บริหารในการสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับองค์กร บุคลากรมีมุมมองว่าผู้บริหารคือกลุ่มคนที่สำคัญที่สุดที่จะต้องมีความเชื่อในความผูกพันกับองค์กรมีความสำคัญกับต่อองค์กร โดยกลุ่มบุคลากรได้มีข้อเสนอแนะต่อผู้บริหารในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร ดังต่อไปนี้

3.1 การบริหารจัดการในหน่วยงาน
กลุ่มบุคลากรมีมุมมองว่าอยากให้ผู้บริหารกำหนดทิศทางการทำงานและแบ่งงานให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานจะสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน เป็นธรรมและสามารถบ่งบอกถึงความสามารถที่แตกต่างกันของคนในหน่วยงานได้อย่างแท้จริง

3.2 การสื่อสารที่ชัดเจนในองค์กร
บุคลากรมองว่าในบางครั้งการสื่อสารในการทำงานเป็นแบบการสื่อสารทางเดียว ทำให้ขาดความชัดเจนในการรับส่งสารและส่งผลการทำงานที่ไม่เข้าใจกัน ดังนั้นการสื่อสารสองทางจึงมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างให้เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน เพื่อลดความผิดพลาดในการทำงาน

3.3 การปรับปรุงกฎเกณฑ์ในการทำงาน
บุคลากรอยากให้ผู้บริหารพิจารณาให้มีการปรับปรุงระบบการต่อสัญญาให้มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเนื่องจากระบบการต่อสัญญาในปัจจุบันยังไม่มี

มาตรฐานที่ชัดเจน ส่งผลต่อความกดดันและความเครียดในการทำงาน และส่งผลถึงคุณภาพในการทำงานที่น้อยลง

อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรจากมุมมองบุคลากรทางการศึกษาเจนเอเรชั่นวาย ผลการวิจัยมีประเด็นสำคัญในการนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ความเข้าใจของบุคลากรคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ที่มีต่อการสร้างความผูกพันในองค์กร บุคลากรมีความเข้าใจเรื่องความผูกพันในองค์กรที่มีความคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ ความผูกพันในองค์กรนั้นมักจะสะท้อนถึงการที่คนในองค์กรมีความรักและมีความสุขกับการทำงานในองค์กร อันเนื่องมาจากพื้นฐานของความสัมพันธ์ที่ดีที่สมาชิกในองค์กรในสร้างขึ้นไม่ว่าจะเกิดจากกลุ่มผู้บริหารหรือเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะส่งผลให้บุคคลในองค์กรพร้อมที่จะทุ่มเทกับงานเพื่อให้องค์กรได้รับการพัฒนาต่อไป สอดคล้องกับ Bridger (2015 : 3) ที่ให้นิยามของความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความรู้สึกหรือความสัมพันธ์ที่มีความแน่นแฟ้นของสมาชิกในองค์กรที่ทำให้คนในองค์กรมีความปรารถนาที่อยากจะทำงานและเต็มใจที่จะทุ่มเทในการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร และสอดคล้องกับ Dickson (2011 : 5) และงานวิจัยของศุทธกานต์ มิตรกุล และ อนันต์ชัย คงจันทร์ (2559 : 53) ที่พบว่า บุคลากรที่ผูกพันกับองค์กรจะแสดงให้เห็นถึงความเต็มใจที่จะอุทิศตนเพื่อทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่

2. องค์ประกอบที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกลุ่มเจนเอเรชั่นวาย (Generation Y) คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ พบว่ามี 5 องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่

2.1 ปัจจัยด้านงาน ในมุมมองของบุคลากรสายวิชาการมองว่าความท้าทายเกิดจากงานที่พวกเขารับผิดชอบงานที่มีความท้าทายใหม่ๆ

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hewitt Associates (2004) ที่ได้นำเสนอว่า ปัจจัยด้านลักษณะงานมีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันในองค์กรเพราะถ้าบุคลากรได้รับผิดชอบงานที่ตรงกับความคาดหวัง ก็จะส่งผลให้พวกเขาสามารถทำงานที่รับผิดชอบได้เป็นอย่างดี และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดของ Alsop (2008 : 212) และงานวิจัยของนริศรา สุระวิญญู (2559: 39) ที่พบว่าคนเจนวายต้องการการทำงานที่ยิ่งใหญ่ ทำความมีความหมาย เมื่อองค์กรสามารถจัดรูปแบบงานที่ตอบสนองความต้องการของกลุ่มคนเจนเออร์แซ้นวายได้ ก็จะส่งผลให้องค์การรักษาคณะกลุ่มนี้ไว้ได้

2.2 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ในที่ทำงาน โดยให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ที่ทำให้คนในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hewitt Associates (2004) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภลักษณ์ แลปรุรัตน์ (2557:871) ที่ค้นพบว่าการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานมีความสำคัญมากต่อความผูกพันต่อองค์การ

2.3 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ บุคลากรมีความเห็นพ้องต้องกันว่า วัฒนธรรมการทำงานแบบครอบครัวของคณะฯ เป็นแนวทางที่ทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันในการทำงาน ทั้งนี้การสร้างวัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญมากต่อการสร้างความผูกพันในองค์กร ซึ่งจะต้องเป็นความผูกพันที่คนในองค์กรจะสามารถยอมรับได้ (Hillman, 2001) จากการศึกษาของ เสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร (2550: 50) พบว่า กลุ่มเจนวายเป็นกลุ่มที่ทำหายกฎระเบียบที่รัดกุม แต่จะชอบกฎเกณฑ์ที่มีความยืดหยุ่น ดังนั้นวัฒนธรรมการทำงานแบบยืดหยุ่นของคณะฯ จึงเหมาะสมกับความต้องการของกลุ่มคนเจนวายเพราะพวกเขาต้องการอิสระทางความคิด และการทำงาน

2.4 ปัจจัยด้านค่าตอบแทน มุมมองของบุคลากรมองว่าค่าตอบแทนที่ได้รับจากมหาวิทยาลัย มีความเหมาะสม เป็นธรรม และเพียงพอต่อการดำรงชีพ ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานในลักษณะงานแบบเดียวกัน สอดคล้องกับ งานวิจัยของศุทธกานต์ มิตรกุล

และ อนันต์ชัย คงจันทร์ (2559 : 70) ที่ค้นพบว่า ค่าตอบแทนเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์การ และยังคงสอดคล้องกับ จิรประภา อัครบวร และคณะ (2557: 103) ที่พบว่า การจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันกับองค์การอื่นในลักษณะงานแบบเดียวกันได้จะทำให้คนมีความรู้สึกที่มั่นคง โดยมีผลตอบแทนที่ดินนอกจากจะดึงดูดคนกลุ่มเจนวายได้ แล้ว ยังสามารถรักษามาตรฐานการทำงานของคณะกลุ่มเจนนี้อีกด้วย

2.5 โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความก้าวหน้าในการทำงานมีความสำคัญเพราะแสดงให้เห็นว่าพวกเขาได้รับการยอมรับ และได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารที่เห็นความสามารถและเปิดโอกาสให้รับผิดชอบในการทำงานที่สูงมากขึ้น สอดคล้องกับข้อค้นพบของ Erickson (2008: 120) ที่พบว่าคนกลุ่มเจนวายโดยส่วนใหญ่เป็นคนที่มีการศึกษาสูงและอยากมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน องค์การจึงต้องมีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้เขา นอกจากนี้ การมีเส้นทางสายอาชีพที่ชัดเจนในการทำงานยังทำให้บุคลากรมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน สอดคล้องกับ Hillman (2001) ที่มองว่าเส้นทางความก้าวหน้านี้เป็นสิ่งที่องค์การจะต้องจัดขึ้นให้กับบุคลากร เพราะนอกจากจะทำให้เกิดความรู้สึกว่างานนั้นมีความมั่นคงและไม่คิดเปลี่ยนงาน

3. บทบาทของผู้บริหารในการสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับองค์การ

ผู้วิจัยได้ค้นพบว่าผู้บริหารเป็นกลุ่มบุคคลที่สำคัญอย่างยิ่งในการสร้างให้เกิดความผูกพันในองค์กร โดยสามารถอภิปรายข้อมูลได้ดังต่อไปนี้

3.1 การบริหารจัดการในหน่วยงาน

บุคลากรมีความคาดหวังให้ผู้บริหารมีการบริหารจัดการในหน่วยงานให้พัฒนาอย่างเป็นระบบและชัดเจนมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สราวลี แสงแสง (2559 : 51) ที่พบว่านโยบายที่ชัดเจนจากผู้บริหารจะช่วยลดปัญหาในการทำงาน และทำให้บุคลากรสามารถทำงานตามภารกิจหลักของตนได้

อย่างเต็มที่ นอกจากนี้การการประเมินผลทำงานก็เป็นเรื่องที่ต้องปรับปรุงให้ชัดเจนและเป็นธรรม ซึ่งก็สอดคล้องกับการศึกษาของ Erickson (2008 : 127) ที่พบว่าคนเจเนวายที่มีความทุ่มเทในการทำงานย่อมจะคาดหวังผลลัพธ์ในการทำงานสูง ซึ่งเมื่อพวกเขาทำงานสำเร็จแล้วผลตอบรับจากผู้บริหารถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นในการพัฒนาการทำงานต่อไป

3.2 การสื่อสารที่ชัดเจนในองค์กร

การสื่อสารที่ชัดเจนกับบุคลากรในการทำงานต่างๆ โดยใช้วิธีการสื่อสารแบบสองทาง เพื่อให้บุคลากรจะได้เข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้ลดปัญหาในการทำงานร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Vance (2006 : 26) ที่มองว่าการสื่อสารสองทางเป็นอีกองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้คนมีความผูกพันกับการทำงานในองค์กร

3.3 การปรับปรุงกฎเกณฑ์ในการทำงาน

บุคลากรมีข้อเสนอแนะว่าอยากให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยพิจารณาระบบและกฎเกณฑ์การต่อสัญญาให้มีความชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพพร ไตรวิจิตรศิลป์ (2558 : 76) ที่ค้นพบว่ากฎระเบียบในการทำงานต้องมีความเหมาะสมและทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว และการบริหารที่เป็นระบบมีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันให้คนในองค์กร

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการสร้างความผูกพันต่อองค์กร โดยมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนบรรจุในแผนการบริหารงานบุคคลของคณะฯ ว่าจะมีแนวทางที่จะเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรอย่างไร

1.2 ผู้บริหารระดับคณะฯ ควรมีนโยบายที่เป็นรูปธรรมในการบริหารงานบุคคลที่จะทำให้นักในองค์กรมีความรักและผูกพันกับองค์กร โดยนำมาใช้ควบคู่กับวัฒนธรรมหลักขององค์กรคือการทำงานแบบครอบครัวและการสร้างองค์การแห่งความสุข

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ในการศึกษาครั้งต่อไปควรมีการศึกษาในเชิงปริมาณเพิ่มเติมด้วยเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์กรได้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น อีกทั้งต้องเพิ่มการศึกษาถึงระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กรว่าในปัจจุบันบุคลากรมีระดับความผูกพันมากน้อยเพียงไร เพราะการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้เพียงการสังเกตและสัมภาษณ์เท่านั้นซึ่งทำให้ไม่สามารถทราบถึงระดับความผูกพันได้มากเพียงพอ

2.2 ในการศึกษาครั้งต่อไปควรมีการเพิ่มกลุ่มเป้าหมายในการศึกษาให้ครอบคลุมมากขึ้นเพื่อให้ทราบถึงความผูกพันที่เกิดขึ้นในองค์กรของบุคลากรทั้งหมดในคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้มีข้อจำกัดในหลักเกณฑ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เช่น ระยะเวลาในการทำงานในองค์กรและอายุของบุคลากร เพราะผู้วิจัยต้องการศึกษาเพียงกลุ่มคนเจเนอรัลเท่านั้นเพื่อที่จะสามารถเสนอแนะแนวทางให้ผู้บริหารสามารถนำไปจัดทำเป็นนโยบายในการดูแลบุคลากรในคณะฯ ได้

เอกสารอ้างอิง

จิระประภา อัครบวร, รัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์, จารุวรรณ ยอดระฆัง และขวัญ นวสกุล. (2557). Employee engagement on meter. กรุงเทพฯ: บริษัท แฮฟ ไอเดีย จำกัด.

- เดชา เดชะวัฒนะไพศาล, กฤษยา นุ่มพญา, จีราภา นวลลักษณ์ และ ชนพัฒน์ ปลื้มบุญ. (2557). การศึกษาเจเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจเนอเรชั่นวายในมุมมองต่อคุณลักษณะของตนเองและความคาดหวังต่อคุณลักษณะของเจเนอเรชั่นอื่น. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 36(141), 1-17.
- ธัญกิตต์ จันทน์ศรี. (2557). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวาย: กรณีศึกษาพนักงานภายใต้ธุรกิจค้าผลิตภัณฑ์อาหารในประเทศไทย บริษัท ซี พี เอฟ เทรดดิ้ง จำกัด. *รายงานการวิจัย, มหาวิทยาลัยเนชั่น*.
- นริศรา สุระวิญญู. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้จัดการตรวจสอบบัญชี Gen Y ในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์)
- สุพชร ไตรวิจิตรศิลป์. (2558). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันกับองค์กร กรณีศึกษาพนักงานเจเนอเรชั่น วายในองค์กรเอกชนเขตสาทร และอโศก. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด)
- สรวลี แสงแสง. (2559). คุณภาพชีวิตในการทำงานและความสมดุลของชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการเจเนอเรชั่น X และเจเนอเรชั่น Y. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์)
- เสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร. (2550). Gen Y จับให้มันค้นให้เวิร์ค. กรุงเทพมหานคร: กรุงเทพฯธุรกิจบุ๊ค.
- ศุทธกานต์ มิตรกุล และ อนันต์ชัย คงจันทร์. (2559). เจเนอเรชั่นวายในองค์กร: การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสอดคล้องของค่านิยมกับความผูกพันต่อองค์กร. *วารสารวิทยาการจัดการ*, 33(1), 31-75.
- ศุภลักษณ์ แลปรัตน์. (2557). ความพึงพอใจในการทำงานและความตั้งใจลาออก: การศึกษาในพนักงานเจเนอเรชั่นวายของธนาคารพาณิชย์ในจังหวัดขอนแก่น ประเทศไทย. *วารสารวิชาการ Veridian E- Journal*, 7(3), 863-877.
- Alsop, R. (2008). *The Trophy Kids Grown Up: How the Millennial Generation Is Shaking Up the Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Attapreechakul, D. (2009). A survey middle-level administrators' leadership styles driving government officials' engagement at the Office of the Permanent Secretary of the Interior (OPSI). Research paper, Thammasat University.
- Bridger, E. (2015). *Employee engagement*. USA: Kogan page limited.
- Crow, M., & Stichnote, L. (2010). *The new centurions*. IEEE Power and Energy Magazine, 8(4), 20-26.
- Dickson, D.A., (2011). *Fostering employee engagement*. MA: HRD press.

- Donald R. Hillman. (2001). **The 3 Rs of Managing Millennial Employees – Recruit, Relate, Retain** สืบค้นเมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2561 จาก <http://hrprofessionalsmagazine.com/the-3-rs-of-managing-millennials-recruit-relate-retain/>
- Erickson, T. (2008). **Plugged In: The Generation Y Guide to Thriving at Work**. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Hewitt Associate. (2004). **Employee Engagement** สืบค้นเมื่อวันที่ 17 ธันวาคม 2561 จาก <http://was4.hewitt.com>
- Lockwood, R.N. (2007). **Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR strategic role**. สืบค้นเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2561, จาก <https://pdfs.semanticscholar.org/acc4/4ab3d4cb3c648cb2993fe705129984440ffe.pdf>
- Noble, S.M., & Schewe, C. D. (2003). Cohort segmentation: An exploration of its validity. **Journal of Business Research**, 56(12), 979–987.
- Rossmann, G.B. and Sharon, R. (2011). **Learning in the field: An introduction to qualitative research**. Los Angeles: SAGE.
- Vance, R.J. (2006). **Employee engagement and commitment**. USA: SHRM foundation.
- Vasu, M.L., & Stewart, D.W. and Garson, G.D. (1990). **Individual and Organization : Modeling Commitment in Public Organization**. Unpublished Doctoral Dissertation, The Florida State University.