# ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชั่นวาย ในธุรกิจร้านอาหารระดับหรู ในกรุงเทพมหานคร

# Factors Influencing Engagement of Generation Y Employees in Fine Dining Restaurant in Bangkok


- ณัฐพล ตรีบุสยะรัตน์
  นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการจัดการธุรกิจการบริการ บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาลัยดุสิตธานี
  Supervisor Executive Chef บริษัท ทิปโก้ รีเทล จำกัด
  Nattapon Tribusayarat
  Student, Master of Business Administration Program, Hospitality Business Management, Graduate School, Dusit Thani College
  Supervisor Executive Chef at Tipco Retail Co., Ltd., E-mail: Nattapon.tr@hotmail.com
- ประวีณา คาไซ
  ดร. รักษาการรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยดุสิตธานี
  Praweena Kasai
  Ph.D., Acting Vice-Rector, Academic Affairs, Dusit Thani College,
  E-mail: praweena.ka@dtc.ac.th


***Received:*** *December 21, 2020;* ***Revised:*** *December 26, 2020;* ***Accepted:*** *December 30, 2020*


## Abstract

The purposes of the research were: (1) To study the definition of engagement of generation Y employees in fine dining restaurant in Bangkok (2) To study the factors influencing engagement of generation Y employees in fine dining restaurant in Bangkok This qualitative study has been conducted by in-depth interviews. The key informants were generation Y operating employees and supervisors who were born between 1980-1997 and had job experience in fine dining restaurants in Bangkok more than 1 year. The researcher interviewed six generation Y employees and six supervisors from six dining restaurants which were reviewed as the 10 best restaurants in Bangkok via Wongnai website. The results were (1) generation Y employees in fine dining restaurants defined engagements into 3 main points which consist of 1) employees feelings of love and care 2) dedication to the organization 3) intention to stay with the organization (2) factors that influence employee engagement

are divided into two main-factors which are 1) Organizational Factors: consists of company policies and administration, leadership of the supervisors, relationship to employees, working conditions, training and developments, and organization reputation. 2) Job factors consist of autonomy, job challenge, career growth, and participation at work. The results of this research provide a guideline for entrepreneurs in determining or improving factors that influencing the engagement of generation Y employees in fine dining restaurant, by incorporating the organizational factors on training and development and job factors on career growth in organization to develop knowledge and ability of employees in their career, and career paths. This approach will make employees engage with the organization and retain quality employee in the organization. Entrepreneurs can also incorporate the organizational factors on relationship to employees and working conditions for planning of workplace environment, job design, collaborative working processes, and teamwork, which is what generation Y employees are looking for.

**Keyword:** Fine Dining Restaurant, Generation Y, Engagement

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษานิยามความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชั่นวายในธุรกิจร้านอาหารระดับหรูในกรุงเทพมหานคร (2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชั่นวายในธุรกิจร้านอาหารระดับหรูในกรุงเทพมหานคร การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลหลักคือ พนักงานระดับปฏิบัติการและหัวหน้างานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในธุรกิจร้านอาหารระดับหรูในกรุงเทพมหานคร ที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2523-2540 และมีอายุงานมากกว่า 1 ปีขึ้นไป จำนวน 12 คน โดยแบ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ 6 คนและหัวหน้างานกลุ่มเจเนอเรชั่นวาย 6 คนจากร้านอาหารจำนวน 6 ร้าน ที่ได้รับการรีวิวว่าเป็น 10 ร้านที่ดีที่สุดในกรุงเทพฯ จาก Wongnai.com ผลการวิจัยพบว่า (1) บุคลากรกลุ่มเจเนอเรชั่นวายในธุรกิจร้านอาหารระดับหรูแบ่งนิยามต่อความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 3 นิยามหลัก ประกอบด้วย 1) ความรู้สึกรักและห่วงใย 2) การอุทิศตนเพื่อองค์กร 3) ความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร (2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร แบ่งออกเป็น 2 ปัจจัยหลัก ประกอบด้วย 1) ปัจจัยลักษณะองค์กร มีทั้งสิ้น 6 ด้าน ประกอบด้วย ด้านนโยบายของบริษัทและการบริหารงาน ด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา และด้านชื่อเสียงขององค์กร 2) ปัจจัยลักษณะงาน มีทั้งสิ้น 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านความมีอิสระในงาน ด้านความท้าทายของงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน และด้านการมีส่วนร่วมในงาน ผลการวิจัยนี้จะเป็น

แนวทางให้ผู้ประกอบการในการกำหนดหรือปรับปรุงปัจจัยที่มีอิทธิผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชั่นวายในธุรกิจร้านอาหารระดับหรู โดยนำปัจจัยลักษณะองค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาผนวกรวมกับปัจจัยลักษณะงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน นำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถให้กับพนักงานในการบริการและวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพให้พนักงานเห็นเส้นทางการเติบโต ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความรักความผูกพันกับองค์กรและธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้คงอยู่กับองค์กรได้อีกด้วย นอกจากนี้ผู้ประกอบการยังสามารถนำปัจจัยลักษณะองค์กรด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและสภาพการทำงาน มาวางแผนการจัดสภาพการทำงาน การออกแบบงาน กระบวนการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน มีความเป็นทีมงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคลากรเจนเนอเรชั่นวายต้องการ

**คำสำคัญ :** ร้านอาหารระดับหรู กลุ่มเจเนอเรชั่นวาย ความผูกพันต่อองค์กร

## บทนำ

ในยุคของการแข่งขัน ความต้องการของผู้บริโภคได้ถูกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและขยายวงกว้าง โดยเฉพาะในเมืองหลวงที่มีจำนวนประชากรหนาแน่น ความต้องการความสะดวกรวดเร็วในการบริโภคอาหาร ทำให้ปัจจุบันนี้การบริโภคอาหารมีความนิยมรับประทานอาหารนอกบ้านมากขึ้นเนื่องจากการประกอบอาหารและรับประทานอาหารที่บ้านของคนไทยนั้นเริ่มจะไม่สะดวกกับวิถีชีวิตคนเมืองในยุคปัจจุบัน เพื่อตอบสนองความต้องการของประชากรในยุคปัจจุบัน จึงได้มีปริมาณของร้านอาหารรองรับมากขึ้นและยังมีความหลากหลายของร้านอาหารเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน (Boonwisen, W., 2013)

จากการขยายตัวของธุรกิจร้านอาหารดังกล่าวข้างต้นส่งผลให้รายได้ของธุรกิจร้านอาหารมีแนวโน้มขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่ปี 2557-2560 ซึ่งในปี 2560 มีรายได้รวม 230,194 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2559 คิดเป็นร้อยละ 12.12 โดยอัตราการเติบโตของรายได้สูงสุดในปี พ.ศ. 2559 อยู่ที่ร้อยละ 13.66 เฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 10.10 ต่อปี ในส่วนของการทำกำไรของธุรกิจนี้ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2557-2560 มีการทำกำไรสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ธุรกิจร้านอาหารมีโอกาสเติบโตและมีความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้นทุกปี (Department of Business Development, 2019)

เมื่อธุรกิจร้านอาหารเปิดดำเนินงานเป็นจำนวนมากขึ้น ทำให้เกิดการแข่งขันและการแย่งชิงแรงงานที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ (Churintr, P., 2009) ซึ่งสอดคล้องกับรายงานของบริษัท ฮิววิทแอสโซซิเอทส์ (ประเทศไทย) จำกัด ในปี พ.ศ. 2553 เกี่ยวกับตัวเลขประมาณการอัตราการลาออกจากงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยอยู่ที่ร้อยละ 15.0 ถึงร้อยละ 21.0 ซึ่งเป็นอัตราที่ค่อนข้างสูงเมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่เฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 8.0 การบริหารทรัพยากรมนุษย์นับว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและท้าทายความสามารถของผู้บริหารอย่างยิ่ง หากผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์แล้ว จะทำให้ขาดพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะด้านต่าง ๆ ทัศนคติที่ดี

ความจงรักภักดี และขวัญกำลังใจในการทำงาน ซึ่งอาจจะส่งผลให้การประกอบธุรกิจขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ผู้บริหารควรหาแนวทางในการธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้คงอยู่กับองค์กร โดยมุ่งให้ความสำคัญในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับบุคลากรและประเด็นที่ได้รับความสนใจเป็นอย่างมาก คือ ความผูกพันต่อองค์กร (Porter, et al., 1974)

ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์การเพราะเมื่อบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การจะส่งผลให้บุคลากรเกิดความรักความผูกพันและรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ทำให้บุคลากรเหล่านั้นต้องการอยู่กับองค์การต่อไป และเกิดความทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ (Meksuk, C., and Pasunon, P., 2017) โดยเฉพาะในกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายนั้นแนวโน้มที่จะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรได้นั่นคือ การที่องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการทำงาน ตลอดจนสร้างความรู้สึกให้แก่พนักงานว่าเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญต่อองค์กร (Sirisarn, M., 2011)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาข้างต้น รวมถึงการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัย ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชั่นวาย ในธุรกิจร้านอาหารระดับหรู ในกรุงเทพมหานคร

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษานิยามความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชั่นวายในธุรกิจร้านอาหารระดับหรูในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชั่นวายในธุรกิจร้านอาหารระดับหรู ในกรุงเทพมหานคร

## ขอบเขตการวิจัย

### ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชั่นวายต่อองค์กรในธุรกิจร้านอาหารระดับหรู ในกรุงเทพมหานคร จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่ามี ตัวแปรที่นำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้ดังนี้ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยลักษณะองค์กร ปัจจัยลักษณะงานและความผูกพันต่อองค์กร สมจิตร จันทร์เพ็ญ (Junphen, S., 2014)

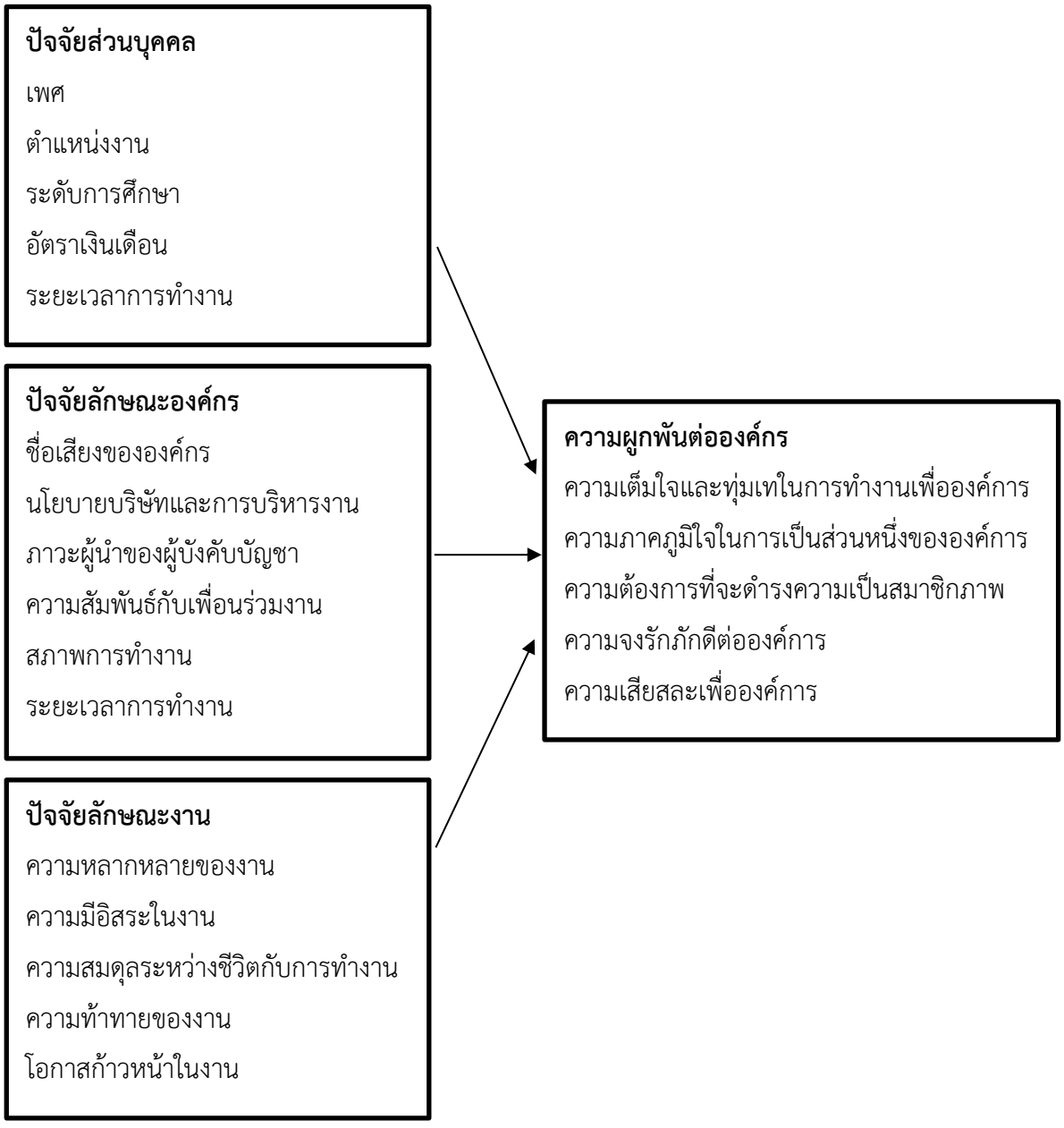
### ขอบเขตด้านข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ บุคลากรกลุ่มเจเนอเรชั่นวาย ที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2523-2540 ที่ปฏิบัติงานในธุรกิจร้านอาหารระดับหรู ในกรุงเทพมหานคร และมีอายุงานมากกว่า 1 ปีขึ้นไป

การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก ใช้วิธีการคัดเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Selection) โดยอาศัยความชำนาญและประสบการณ์ของผู้วิจัย เพื่อพิจารณาคัดเลือกตัวอย่างที่มีลักษณะสอดคล้อง กับ

วัตถุประสงค์การวิจัย โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกคือ เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการและหัวหน้างาน กลุ่มเจเนอเรชั่นวาย ที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2523-2540 ที่ปฏิบัติงานในธุรกิจร้านอาหารระดับหรูในกรุงเทพมหานคร และมีอายุงานมากกว่า 1 ปีขึ้นไป

## กรอบแนวคิด



## การทบทวนวรรณกรรม

### แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ

Kanter (1968) ได้นิยามความหมายเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การไว้ว่า ความเต็มใจของบุคคลที่ยินดีจะทุ่มเทกำลังกายเพื่อทำงานให้กับองค์กร และนอกจากนั้นมีความจงรักภักดีต่อองค์กรที่เขาเป็นสมาชิกอยู่

Porter, et al. (1974) ได้นิยามความหมายความผูกพันต่อองค์การไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกผูกพันต่อองค์การในลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกที่มีต่อองค์การ ซึ่งสามารถแสดงออกได้ 3 รูปแบบ คือ

1) ความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
2) ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อองค์กร
3) ความปรารถนาที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร

สมจิตร จันทร์เพ็ญ (Junphen, S., 2014) ได้นิยามความผูกพันต่อองค์การ สามารถแบ่งออกเป็น 5 ด้านคือ

1) ความเต็มใจและทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์การ หมายถึง การแสดงออกถึงความพยายามอย่างเต็มที่และตั้งใจที่จะอุทิศแรงกาย แรงใจ สติปัญญาในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ

2) ความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ หมายถึง ความรู้สึกยินดีและความภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์การที่ตนเองดำรงอยู่

3) ความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์การ หมายถึง การแสดงออกถึงความรู้จักจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อองค์การ เป็นความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานโดยไม่คิดย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน

4) ความจงรักภักดีต่อองค์การ หมายถึง การที่พนักงานเลือกใช้บริการต่าง ๆ ขององค์กรและสามารถโต้แย้งกับผู้อื่นที่สามารถตำหนิองค์การ

5) ความเสียสละเพื่อองค์การ หมายถึง การที่พนักงานยอมเสียสละผลประโยชน์ เช่น เรื่องเงิน ผลตอบแทน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้

จากความหมายของความผูกพันต่อองค์การข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของความผูกพันต่อองค์การ ได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลและองค์การ เป็นทัศนคติหรือความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อองค์การ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการผลักดันให้พนักงานมีความเต็มใจที่จะพยายามกระทำในสิ่งที่ดีให้กับองค์กร เพื่อประโยชน์ขององค์กรและมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป เพื่อปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่ความมีประสิทธิผลขององค์กร

**แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน**

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร พบว่านักวิชาการหลายท่านให้ความสนใจกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ หรือปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Antecedents of Organizational Commitment) ซึ่งมีมุมมองที่คล้ายคลึงกันบ้าง แตกต่างกันบ้าง ดังตารางต่อไปนี้

**ตารางที่** 1 ตารางสรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

| นักคิด | ปัจจัยส่วนบุคคล | | | | | | | ปัจจัยลักษณะองค์กร | | | | | | | | ปัจจัยลักษณะงาน | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | อายุ | เพศ | สถานภาพสมรส | ระดับการศึกษา | ระยะเวลาการทำงาน | ระดับตำแหน่ง | อัตราเงินเดือน | การกระจายอำนาจ | ความเป็นเจ้าของกิจการ | ขนาดขององค์การ | ภาวะผู้นำ | คุณภาพชีวิต | สภาพการทำงาน | ชื่อเสียง | ระบบการทำงาน | ความมีอิสระในการทำงาน | ความหลากหลายของงาน | ผลป้อนกลับของงาน | ความสัมพันธ์กับผู้อื่น | ความท้าทายของงาน | งานที่มีความสำคัญ | การมีส่วนร่วมในงาน | โอกาสก้าวหน้าในงาน |
| Steers (1977) | x | x | x | x | x | x | x | | | | | | | | | x | x | x | x | | | | |
| Mowday, Steers & Porter (1982) | x | x | x | x | x | | | x | x | x | | | | | | x | x | | x | x | | | x |
| Baron (1986) | x | | | | x | | | | | | x | | | | | x | x | | | | | | |
| Cherrington (1994) | | x | | x | x | | | x | x | | | | | | | | | | | | x | x | |
| Hewitt Associates (2003) | | | | | | | x | | | | x | x | | | | | | | x | | | | x |
| ISR (2004) | | | | | | | | | | | x | | x | | | x | | | | | | x | x |
| วิชัย แหวนเพชร (2543) | | | | | | | x | | | | x | | x | x | | | | | x | | | | x |
| สกาวรัตน์ อินทุสมิต (2543) | x | | | | x | | | x | x | | | | | | x | | | | | | x | | |
| สวนีย์ แก้วมณี (2549) | | | | | | | | | | | x | x | | x | | | | | x | | x | | |

กล่าวโดยสรุป การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมและสรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ออกมาเป็น 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล คือ เพศ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ระยะเวลาการทำงาน ปัจจัยลักษณะองค์กร คือ ชื่อเสียงขององค์กร นโยบายของบริษัทและการบริหารงาน ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน สภาพการทำงาน และปัจจัยด้านลักษณะงาน คือ ความหลากหลายของงาน ความมีอิสระในงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ความท้าทายของงาน โอกาสก้าวหน้าในงาน

**แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับเจเนอเรชั่น**

กลุ่มเจเนอเรชั่นวาย (Generation Y) หรือ “Gen-Y” ซึ่งเป็นคนวัยตั้งแต่เริ่มทำงานใหม่ถึงคนวัยทำงาน (พ.ศ. 2523-2540) เนื่องจากประชากรในกลุ่มนี้เติบโต เรียนรู้ และใช้ชีวิตอยู่ในยุคที่มีอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูง และมีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารโทรคมนาคมที่คล่องตัว การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้ตลอดเวลา เสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร (Wittawat-Olan, S., 2007) กล่าวว่า แนวโน้มพฤติกรรมของเจเนอเรชั่นวายมีอยู่ 13 ประการ คือ

1. เป็นตัวของตัวเองสูง มีรูปแบบการใช้ชีวิตที่เป็นแบบฉบับของตัวเอง มีความภูมิใจในตนเองไม่ต้องการเป็นอย่างใคร ยืนหยัดความคิดเห็นของตนเอง และไม่คล้อยตามผู้อื่นง่าย ๆ

2. ความอดทนต่ำ ทั้งร่างกายและจิตใจ เมื่อหิว ร้อน เหนื่อยหรือง่วงจะแสดงออกมาอย่างจริงใจ และยังมีภูมิต้านทานทางด้านจิตใจต่ำกว่าเจเนอเรชั่นอื่นอีกด้วยเจเนอเรชั่นวาย จะเก็บอารมณ์ไม่ค่อยได้ หากเกิดปัญหาหรือไม่พอใจในงานก็มีโอกาสลาออกจากงานสูง

3. อยากรู้อยากเห็น มักเก็บความสงสัยไว้ไม่ได้และมักถามว่าทำไมอยู่บ่อย ๆ เมื่อได้รับคำสั่งหรือองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งต้องการคำตอบจากการถามนั้นทันที

4. ท้าทายกฎระเบียบ เจเนอเรชั่นวายนิยมกฎระเบียบ ข้อบังคับ กติกาใด ๆ มักตั้งคำถามและต้องการความยืดหยุ่นเสมอ ยิ่งมีการควบคุมที่เข้มงวด ก็จะยิ่งกระตุ้นให้มีการฝ่าฝืนหรือแหกกฎมากขึ้นเท่านั้น

5. มีความทะเยอทะยานสูง เป้าหมายทางอาชีพจะชัดเจนและสูงลิ่วและพร้อมที่จะมุ่งมั่นที่จะไปให้ถึง มีความจงรักภักดีต่อวิชาชีพ ไม่ใช่จงรักภักดีต่อองค์กร

6. คุ้นเคยกับเทคโนโลยี ใช้คอมพิวเตอร์อย่างคล่องแคล่วและมักใช้ชีวิตใน Cyber Space

7. ชอบการเปลี่ยนแปลง มีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง แม้ว่าไม่สามารถนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่าแต่ก็กล้าเสี่ยง อยากลอง รู้สึกตื่นเต้นเร้าใจที่จะเปลี่ยนไปสู่สิ่งใหม่

8. กระตือรือร้น ไฟแรงและคล่องแคล่วมาก คิดเร็ว พูดเร็ว ทำเร็ว เมื่อทำอะไรมักอยากจะเห็นผลเร็ว ๆ บางครั้งเหมือนไม่รอบคอบยิ่งทำงานที่ชอบก็จะยิ่งตื่นเต้น กระตือรือร้น

9. มองโลกในแง่ดีมาก เมื่อจะทำอะไรก็มักคิดเชิงบวกหรือคิดในแง่ดีกว่า ทุกอย่างเป็นไปได้และประสบความสำเร็จรวมทั้งยังมีทัศนคติที่ดีต่อเจเนอเรชั่นบีและเจเนอเรชั่นเอ็กซ์

10. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีไอเดียมากมายอยู่ในหัว อยากพูดอยากระบาย อยากให้เกิดขึ้นจริงและไม่ยึดติดกับกรอบ

11. มั่นใจในตนเองสูง ความมั่นใจในเชิงลึกของเจเนอเรชั่นวายเป็นไปในเชิงรู้สึกดีกับตนเอง ไม่ได้เปรียบเทียบกับผู้ใด จนบางครั้งจะถูกเข้าใจว่าไม่อ่อนน้อม แข็งกระด้าง

12. ไม่เคารพผู้อาวุโสกว่า ผู้ที่มีอายุสูงกว่า หรือมีตำแหน่งสูงกว่าโดยอัตโนมัติแต่หากจะเคารพใครนั้นต้องเคารพที่ตัวตนของคนนั้น ๆ จะอายุมากกว่าหรืออาวุโสกว่าก็ไม่มีผลใด ๆ

13. มีความจงรักภักดีต่อองค์กรต่ำ เป็นคนเลือกงานไม่ใช่เลือกองค์กร เวลาทำงานเจเนอเรชั่นวายจึงยื่นข้อเสนอที่จะทำหน้าที่ที่สูงกว่าที่องค์กรเสนอให้และมององค์กรเป็นสะพานเชื่อมต่อไปสู่ทางเป้าหมายแห่งอาชีพ ทัศนคตินี้จึงสร้างอัตราการลาออกที่สูงมาก

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลุ่มเจเนอเรชั่น สามารถสรุปได้ว่า เจเนอเรชั่นวายเป็นกลุ่มคนที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2523-2540 เป็นกลุ่มคนที่มีความคิดเป็นอิสระ เก่งเทคโนโลยี ปรับตัวได้เร็ว อยากรู้อยากเห็น ชอบเรียนรู้สิ่งใหม่ แต่จะมีความอดทนต่ำ ทำในสิ่งที่ตัวเองชอบ มองโลกในหลายแง่มุม และงานไม่ใช่ทุกสิ่งในชีวิต (Work life balance)

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) คือ บุคลากรกลุ่มเจเนอเรชั่นวาย ที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2523-2540 ที่ปฏิบัติงานในธุรกิจร้านอาหารระดับหรู ในเขตกรุงเทพมหานคร และมีอายุงานมากกว่า 1 ปีขึ้นไป สำหรับงานวิจัยนี้ใช้วิธีสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยตามวัตถุประสงค์ในการศึกษา คือ ร้านอาหารจำนวน 6 ร้าน ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 12 คน โดยหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกร้านอาหารกรณีศึกษาและผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีดังต่อไปนี้

1) การเลือกร้านอาหารที่เป็นกรณีศึกษา (Case Study) ร้านอาหารระดับหรู ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกร้านอาหารระดับหรูที่ได้รับการรีวิวว่าเป็น 10 ร้านที่ดีที่สุดในกรุงเทพฯ จาก Wongnai.com

2) เมื่อได้ร้านอาหารแล้วจึงจะเลือกสัมภาษณ์หัวหน้างานร้านละ 1 คน และให้หัวหน้างานคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมร้านละ 1 คน คือ บุคลากรกลุ่มเจเนอเรชั่นวาย ที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2523-2540 ที่ปฏิบัติงานในธุรกิจร้านอาหารระดับหรูในกรุงเทพมหานคร และมีอายุงานมากกว่า 1 ปีขึ้นไป จำนวน 12 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ซึ่งได้มีการออกแบบสัมภาษณ์ โดยการซักถามในประเด็นที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลในประเด็นที่ต้องการศึกษาด้วยตนเอง ในลักษณะของคำถามปลายเปิด ซึ่งระหว่างการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้ทำการบันทึกเสียงของผู้ให้ข้อมูล ทั้งนี้ผู้วิจัยใช้เวลาในการสัมภาษณ์แต่ละครั้งประมาณ 45-60 นาที ซึ่งระหว่างการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเป็นแนวทางในการถามคำถาม และใช้คำถามอื่น ๆ เพิ่มเติมเพื่อการค้นหาข้อมูลเชิงลึกเพื่อให้เข้าใจปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในบริบทขององค์กรที่ศึกษานี้ ซึ่งแบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 3 ส่วนหลัก ได้แก่ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วม 2) คำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร 3) คำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

3. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นตามวัตถุประสงค์และคำถามการวิจัย ให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารธุรกิจและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการวิจัยเชิงนโยบาย พิจารณาตรวจสอบแก้ไข ให้ข้อคิดเห็น และนำแบบสัมภาษณ์มาปรับปรุงเพื่อให้สามารถได้ข้อมูลที่ตรงประเด็นตามวัตถุประสงค์และคำถามการวิ จัยมากยิ่งขึ้น และใช้การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการเก็บข้อมูล (Methodological Triangulation) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจาก การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ร่วมกับการมีส่วนร่วมในฐานะผู้สังเกต (Participant as Observer) หากข้อมูลที่ได้มาจากทั้งสองวิธีมีความสอดคล้องกัน แสดงว่าข้อมูลนั้นมีความถูกต้องและสามารถเชื่อถือได้

4. การวิเคราะห์ข้อมูล คือ หลังจากการประมวลผลข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลที่ได้จากการบันทึกเทปการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยใช้วิธีการสร้างข้อมูลเป็นส่วน ๆ เพื่อนำมาจัดกลุ่มรวมกันภายหลังโดยอาศัยความสัมพันธ์หรือคุณลักษณะความเหมือน-ต่าง เพื่อจัดกลุ่มของข้อมูล เพื่อนำไปสู่การค้นหารูปแบบของพฤติกรรม หรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร และใช้กระบวนการอธิบาย ความหมายของพฤติกรรมโดยใช้ขั้นตอน ดังนี้ 1) การเตรียมข้อมูล 2) การแตกข้อมูล 3) การให้รหัสข้อมูล 4) การจัดหมวดหมู่ข้อมูล 5) การหาประเด็นหลักของข้อมูล

## สรุปผลการวิจัย

### ความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรในมุมมองของหัวหน้างานและพนักงานระดับปฏิบัติการเจนเนอเรชั่นวาย สามารถแบ่งออกเป็น 3 นิยามหลัก ประกอบด้วย 1) ความรู้สึกรักและห่วงใย หมายถึง การแสดงออกถึงความปรารถนาดี ความจงรักภักดี และความเป็นห่วงเป็นใย ที่จะดูแลรักษาองค์กรและเพื่อนร่วมงานให้มีความสำเร็จ ตลอดจนตั้งใจทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุจุดประสงค์ขององค์กร 2) การอุทิศตนเพื่อองค์กร หมายถึง การแสดงออกถึงความพยายามอย่างเต็มที่และตั้งใจที่จะอุทิศแรงกาย แรงใจ สติปัญญาในการทำงานให้ประสบความสำเร็จและนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย พร้อมที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อความเจริญและพัฒนาองค์กรต่อไปและ 3) ความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์การ หมายถึง การแสดงออกถึงความรักจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อองค์การ โดยไม่คิดจะลาออกหรือโอนย้าย เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ไม่ว่าองค์การจะอยู่ในสภาวะปกติหรืออยู่ในฐานะวิกฤต

### ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

#### ปัจจัยหลักที่ทำให้หัวหน้างานและพนักงานระดับปฏิบัติการมีความผูกพันต่อองค์กร

จากผลการศึกษาปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร พบว่า มีปัจจัยจากผลการศึกษาที่ค้นพบใหม่เพิ่มขึ้นจากปัจจัยที่ผู้ศึกษาได้ตั้งสมมติฐานไว้ แล้วออกแบบเป็นกรอบแนวคิด ซึ่งสามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้ตามตารางดังต่อไปนี้

**ตารางที่ 2** ตารางเปรียบเทียบแนวคิดจากกรอบแนวคิดกับผลการวิจัย

| ปัจจัยที่มีอิทธิผลต่อความผูกพันต่อองค์กร | กรอบแนวคิด | ผลการวิจัย | ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ |
|---|---|---|---|
| **ปัจจัยลักษณะองค์กร** | | | |
| 1. นโยบายของบริษัทและการบริหารงาน | ✓ | ✓ | วิธีการทำงานหรือการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ทำให้รู้สึกถึงความเป็นมืออาชีพของผู้บริหาร |
| 2. ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา | ✓ | ✓ | การมีผู้นำที่ดีส่งผลให้เกิดความสุขในการปฏิบัติงานและรักในการทำงาน เพราะมีความรู้สึกถึงความยุติธรรมในการแบ่งงาน และหัวหน้ายังคอยแนะนำหรือให้คำปรึกษาในเรื่องต่าง ๆ ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว |

| ปัจจัยที่มีอิทธิผลต่อความผูกพันต่อองค์กร | กรอบแนวคิด | ผลการวิจัย | ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ |
|---|---|---|---|
| 3. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน | ✓ | ✓ | มีอยู่ครั้งหนึ่งเป็นช่วงเวลาที่มีลูกค้าเยอะและถึงเวลาเลิกงานของเพื่อนร่วมงานแล้ว แต่เพื่อนร่วมงานก็ยังอยู่ช่วยทำงานจนเสร็จ แม้จะไม่ได้ค่าล่วงเวลา จึงทำให้เกิดความประทับใจในเพื่อนร่วมงาน |
| 4. ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน | ✓ | | |
| 5. สภาพการทำงาน | ✓ | ✓ | มีอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน มีบรรยากาศที่ไม่แออัดทำให้เกิดอารมณ์และความรู้สึกอยากมาทำงานมากขึ้น |
| 6. การฝึกอบรมและพัฒนา | | ✓ | ที่ร้านอาหารเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนพัฒนาทักษะต่าง ๆ ที่ตนเองต้องการเพียงแจ้งความต้องการให้หัวหน้างานทราบ ทำให้พนักงานได้พัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น |
| 7. ชื่อเสียงขององค์กร | ✓ | ✓ | การได้ทำงานกับองค์กรที่มีชื่อเสียงทำให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นและมั่นคงในหน้าที่การงาน |
| **ปัจจัยลักษณะงาน** | | | |
| 1. ความหลากหลายของงาน | ✓ | | |
| 2. ความมีอิสระในงาน | ✓ | ✓ | การได้รับอิสระในการทำงานในความรับผิดชอบของตนทำให้ไม่เกิดความกดดันในการทำงานและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ |
| 3. ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน | ✓ | | |
| 4. ความท้าทายของงาน | ✓ | ✓ | การได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานในหน้าที่อื่น ๆ นอกเหนือความรับผิดชอบของตนเอง ทำให้รู้สึกท้าทายกับงานใหม่ และไม่เบื่อหน่ายกับงานที่ทำอยู่ ทำให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และเกิดการพัฒนาศักยภาพตนเอง |
| 5. โอกาสก้าวหน้าในงาน | ✓ | ✓ | องค์กรได้มอบความก้าวหน้าในอาชีพให้ ทำให้เกิดความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป เพราะรู้สึกถึงความมั่นคงและการเติบโตในสายอาชีพที่องค์กรมอบให้ |
| 6. การมีส่วนร่วมในงาน | | ✓ | โดยส่วนตัวคิดว่าการทำงานแล้วไม่รู้สึกถึงการมีส่วนร่วมในการทำงานหรือผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้การแสดงความคิดเห็น จะทำให้รู้สึกว่าตนไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร |

ปัจจัยที่ค้นพบจากผลการวิจัยซึ่งแบ่งเป็น 2 ด้านหลักคือ ปัจจัยลักษณะองค์กรและปัจจัยลักษณะงาน มีรายละเอียดของคำนิยามดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยลักษณะองค์กรที่ทำให้หัวหน้างานและพนักงานระดับปฏิบัติการรู้สึกผูกพันต่อองค์กร พบว่า มี 6 ด้าน ประกอบด้วย

1.1 นโยบายของบริษัทและการบริหารงาน นโยบายการควบคุมดูแลระบบขั้นตอนของหน่วยงาน ข้อบังคับ วิธีการทำงาน การจัดการวิธีการบริหารงานขององค์การมีการแบ่งงานไม่ซับซ้อน มีความเป็นธรรม มีการเขียนนโยบายที่ชัดเจน มอบหมายงานในปริมาณที่เหมาะสมเพื่อที่จะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ

1.2 ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาเต็มใจช่วยเหลือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การรับฟังข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ส่งเสริมให้มีความสามัคคีในหน่วยงาน และรู้สึกไว้วางใจและศรัทธาในตัวผู้บังคับบัญชา

1.3 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์ที่ดี ไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

1.4 สภาพการทำงาน สภาพแวดล้อมโดยทั่ว ๆ ไป ของสถานที่ทำงาน เช่น ความสะอาด ความเป็นระเบียบฯ สิ่งอำนวยความสะดวก

1.5 การฝึกอบรมและพัฒนา ร้านอาหารมีการวางแผน เตรียมหัวข้อการฝึกอบรมสำหรับพนักงาน โดยให้หัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์ได้มีการถ่ายทอดวิชาให้กับพนักงาน เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ ให้ดียิ่งขึ้น

1.6 ชื่อเสียงขององค์กร ภาพสะท้อนถึงความสำเร็จที่องค์กรสามารถดำเนินการให้บรรลุผลตามความคาดหวังของกลุ่มเป้าหมายที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือของสังคม

2. ปัจจัยลักษณะงานที่ทำให้พนักงานระดับหัวหน้าและพนักงานระดับปฏิบัติการรู้สึกผูกพันต่อองค์กร พบว่า มี 4 ด้าน ประกอบด้วย

2.1 ความมีอิสระในงาน การได้รับอิสระและอำนาจในการตัดสินใจในขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบ ได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างานในการทำงานนั้น ๆ อย่างเต็มที่

2.2 ความท้าทายของงาน งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถ กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นอยู่เสมอ

2.3 โอกาสก้าวหน้าในงาน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ค่าตอบแทนที่สูงขึ้นโดยพิจารณาโอกาสในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง จากความรู้และความสามารถของบุคลากร

2.4 การมีส่วนร่วมในงาน การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน ทั้งการพัฒนาการแก้ไขปัญหาและป้องกันปัญหา โดยเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ร่วมกำหนดนโยบาย ร่วมวางแผน ตัดสินใจ

3. ปัจจัยที่ค้นพบใหม่ซึ่งแตกต่างจากปัจจัยที่ผู้ศึกษาได้ตั้งสมมติฐานไว้ มีนิยามดังต่อไปนี้

3.1 การฝึกอบรมและพัฒนา ร้านอาหารมีการวางแผน เตรียมหัวข้อการฝึกอบรมสำหรับพนักงาน โดยให้หัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์ได้มีการถ่ายทอดวิชาให้กับพนักงาน เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ ให้ดียิ่งขึ้น

3.2 การมีส่วนร่วมในงาน การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน ทั้งการพัฒนาการแก้ไขปัญหาและป้องกันปัญหา โดยเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ร่วมกำหนดนโยบาย ร่วมวางแผน ตัดสินใจ

**ความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลความผูกพันต่อองค์กรระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานระดับปฏิบัติการ**

จากผลการศึกษาปัจจัยที่ทำให้บุคลากร กลุ่มเจเนอเรชั่นวายมีความผูกพันต่อองค์กร พบว่า มีปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรที่เหมือนกันและแตกต่างกันระหว่างหัวหน้างานและพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**ตารางที่ 3** ตารางแสดงความแตกต่างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานระดับปฏิบัติการ

| ปัจจัยที่มีอิทธิผลต่อความผูกพันต่อองค์กร | หัวหน้างาน | พนักงาน |
|---|---|---|
| **ปัจจัยลักษณะองค์กร** | | |
| 1. นโยบายของบริษัทและการบริหารงาน | ✓ | ✓ |
| 2. ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา | ✓ | ✓ |
| 3. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน | ✓ | ✓ |
| 4. สภาพการทำงาน | ✓ | ✓ |
| 5. การฝึกอบรมและพัฒนา | ✓ | ✓ |
| 6. ชื่อเสียงขององค์กร | ✓ | |
| **ปัจจัยลักษณะงาน** | | |
| 1. ความมีอิสระในงาน | ✓ | ✓ |
| 2. ความท้าทายของงาน | ✓ | ✓ |
| 3. โอกาสก้าวหน้าในงาน | ✓ | ✓ |
| 4. การมีส่วนร่วมในงาน | ✓ | ✓ |

จากผลการวิจัยพบว่า ความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลความผูกพันต่อองค์กรระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มเจเนอเรชั่นวาย ในธุรกิจร้านอาหารระดับหรู ในกรุงเทพมหานคร คือ ปัจจัยลักษณะองค์กร ด้านชื่อเสียงขององค์กร

## อภิปรายผล

1. ความผูกพันต่อองค์กร ผู้วิจัยได้สรุปผลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ ข้อ 1 บุคลากรกลุ่มเจเนอเรชั่นวายในธุรกิจร้านอาหารระดับหรู ในกรุงเทพมหานคร มีนิยามต่อความผูกพันต่อองค์กรว่าอย่างไร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (1) มุมมองความผูกพันต่อองค์การ พบว่า พนักงานมีความรู้สึกรัก เป็นห่วงเป็นใย มีความยึดติด มีอารมณ์อยากมาทำงานทุกวัน มีความยึดมั่นเชื่อถือ และการยอมรับแนวทางปฏิบัติงาน เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายและมีค่านิยมที่สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร มุ่งมั่นทุมเทและเอาใจใส่ในการทำงาน คิดถึงเรื่องการปฏิบัติงานและผลสำเร็จของงานอยู่เสมอ เห็นองค์กรเป็นเหมือนบ้านหลังที่สอง เป็นความต้องการของพนักงานที่มีความสมัครใจที่จะอยู่ปฏิบัติงานในองค์กร โดยไม่คิดที่จะลาออกหรือหางานใหม่ เพื่อสร้างสรรค์องค์กรให้เจริญก้าวหน้า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วีระพันธ์ สิริพศุตม์ (Siriphasut, W., 2015) ที่พบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านความเต็มใจทุ่มเทพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร ด้านความเชื่อมั่นอย่างสูงในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงสถานภาพการเป็นพนักงานขององค์กรและความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับปัจจัยลักษณะงานเชิงบวกและอยู่ในระดับสูง

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ผู้วิจัยได้สรุปผลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ ข้อ 2 ปัจจัยใดที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชั่นวายในธุรกิจร้านอาหารระดับหรู ในกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ปัจจัยลักษณะองค์กร มีทั้งสิ้น 6 ด้าน ประกอบด้วย 1) นโยบายของบริษัทและการบริหารงาน 2) ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา 3) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 4) สภาพการทำงาน 5) การฝึกอบรมและพัฒนา 6) ชื่อเสียงขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวิชชุพล สิงหะพล; นิศา ชัชกุล; เครือวัลย์ ชัชกุล (Singhapol, W., Chatchakul, N., Chatchakul, K., 2013) พบว่า ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านบรรยากาศในที่ทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของธัญกิตติ์ จันทรัศมี (Chantharasamee, T., 2014) พบว่า ด้านโอกาสเรียนรู้ ด้านงานที่ได้มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ด้านวิธีการกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน ด้านการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของวีระพันธ์ สิริพศุตม์ (Siriphasut, W., 2015) พบว่า ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ และสอดคล้องกับงานวิจัยของอุทัย สีสิม (Sisim, U., 2015) พบว่า ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านการได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ ด้านนโยบายและการบริหาร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของเจริญจิตร เศวตวาณิชกุล (Sawetvanichkul, C., 2016) พบว่า ด้านหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ชื่อเสียงขององค์การ มีส่วนช่วยในการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การให้สูงขึ้น และสอดคล้องกับ

งานวิจัยของเสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร (Wittawat-Olan, S., 2007) พบว่า ด้านกฎระเบียบ เจเนอเรชั่นวายมักตั้งคำถามและต้องการความยืดหยุ่นเสมอ ยิ่งมีการควบคุมที่เข้มงวด ก็จะยิ่งกระตุ้นให้มีการฝ่าฝืนหรือแหกกฎมากขึ้นเท่านั้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bruce Tulgan (2009) พบว่า เจเนอเรชั่นวายให้ความสำคัญด้านการยืดหยุ่นเรื่องสถานที่ทำงาน และการเติมความรู้ให้พนักงานอย่างสม่ำเสมอ เสิ่งที่คนเจเนอเรชั่นวายกังวลมากที่สุดคือ ความล้าสมัย บริษัทจึงต้องเตรียมหัวข้อฝึกอบรมเอาไว้เพื่อเน้นย้ำให้เพื่อนร่วมงานให้มีการถ่ายทอดวิชาให้

2.2 ปัจจัยลักษณะงาน มีทั้งสิ้น 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ความมีอิสระในงาน 2) ความท้าทายของงาน 3) โอกาสก้าวหน้าในงาน 4) การมีส่วนร่วมในงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของธัญกิตติ์ จันทรัศมี (Chantharasamee, T., 2014) พบว่า ด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านความท้าทายของงาน ด้านการให้โอกาสได้มีส่วนร่วมในข้อเสนอแนะ มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กร อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของวีระพันธ์ สิริพศุตม์ (Siriphasut, W., 2015) พบว่า ปัจจัยด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของอุทัย สีสิม (Sisim, U., 2015) พบว่า ปัจจัย ด้านความมีอิสระในการทำงาน ด้านความท้าทายของงาน ด้านความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของเจริญจิตร เศวตวาณิชกุล (Sawetvanichkul, C., 2016) พบว่า ด้านความมั่นคงและโอกาสความก้าวหน้าอาชีพในองค์การ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bruce Tulgan (2009) พบว่า ความมีอิสระในงานหรือการให้อำนาจในการทำงาน คนเจเนอเรชั่นวายต้องการให้ผู้บริหารองค์กรได้เห็นว่า เขาได้ทำงานนั้นอย่างจริงจังตลอดเวลา ขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีอยู่ต้องให้อำนาจแก่เขาอย่างเต็มที่

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้ประกอบการสามารถนำข้อมูลผลการศึกษาไปเป็นแนวทางในการจัดองค์ประกอบการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกลุ่มเจเนอเรชั่นวาย ในธุรกิจร้านอาหารระดับหรู ในเขตกรุงเทพมหานคร เช่น การนำปัจจัยลักษณะองค์กร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาผนวกรวมกับปัจจัยลักษณะงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน นำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถให้กับพนักงานและวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพให้พนักงานเห็นเส้นทางการเติบโต ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความรักความผูกพันกับองค์กรและธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้คงอยู่กับองค์กรได้อีกด้วย นอกจากนี้ผู้ประกอบการยังสามารถนำปัจจัยลักษณะองค์กรด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและสภาพการทำงาน มาวางแผนการจัดสภาพการทำงาน การออกแบบงาน กระบวนการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน มีความเป็นทีมงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคลากรเจนเนอเรชั่นวายต้องการ เป็นต้น

## References

Baron, R. A. (1986). Behavior in Organization. Boston: Allyn and Bacon.

Bruce Tulgan. (2009). Not everyone gets a tophy-how to manage Generation Y. Jossey-Bass: USA.

Charlearmkwun Meksuk and Prasopchai Pasunon. (2017). "Quality of Work Life Factors Affecting Organization Commitment of Operational Staffs of Siam Fittings Company Limited." Journal of Business Review. 9(1), (January - June 2017) : 33-49. (in Thai)

Cherrington, J. D. (1994). Organization behavior the management of individual and organization performance. Massachusetts: Allyn and Bacon.

Department of Business Development. (2019). Restaurant Business. (Online). From https://www.dbd.go.th/download/document_file/Statisic/2562/T26/T26_201902.pdf (in Thai)

Hewitt Associates. (2003). Overview. [Online]. Retrieved: Feb 20. From http://was4.hewitt.com/hewitt/about/overview/index.htm.

International Survey Research. (2004). Emplyee Engagement in Context. [Online]. Retrieved: Jan 20. From http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/6D7D52C8-6E51

Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A study of commitment mechanism in utopian community. American socialogial Review, 37, 499-517

Matinee Sirisarn. (2011). *Expectations about Working Together with the New Generation Supervisors*. Independent Research for Master of Labor and Welfare Development Program Thammasat University. (in Thai)

Mowday, R. T., Steers, R. M., and Porter, L. W. (1982). Employee organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic.

Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., and Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology, 59, 603-609

Puangpen Churintr. (2009). The Effect of Recognition and Disclosure on Market Value of Equity: The Case of Separate and Consolidated Financial Statements of Listed Firms in the Stock Exchange of Thailand. Dissertation for Doctor of Philosophy Program in Accountancy. Chulalongkorn University. (in Thai)

Saowanee Kaewamanee. (2006). Employee Engagement, Human Management Journal. 27(1): 3.

Siriwan Maansiri. (2015). The Factors Affecting to Organizational Commitment of Personnel Under Chachoengsao Provincial Office of The Non-Formal and Informal Education. Independent research for Master of Education Program. Rajabhat Rajanagarindra University. (in Thai)

Skaorat Intusmith. (2000). Corporate Culture perception Organizational Engagement and Employee Resignation: A Case Study of the Electricity Generating Authority of Thailand. Thesis for Master of Science. Kasetsart University. (in Thai)

Somjid Junphen. (2014). Organizational Commitment of the Officials at the Community Organizations Development Institute (Public Organization). Independent research for Master of Arts Program in Social Development. National Institute of Development Administration. (in Thai)

Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. Administrative Science Quarterly, 22: 46-56.

Wichai Waenphet. (2000). Human relations in industrial administration. Bangkok: Thammkamon.

Wilaiwan Boonwisen. (2013). A Study of Customers Satisfaction Towards Services Marketing Mix of Ryu Shabu Shabu Siam Square. Independent research for Master of business administration program. Sripatum University. (in Thai)



Nattapon Tribusayarat, Student, Master of Business Administration in Hospitality Management, Dusit Thani College, Bangkok
Supervisor Executive Chef at Tipco Retail Co., Ltd.



Praweena Kasai, Ph.D., Ph.D. in Human Resource and Organization Development, National Institute of Development Administration (NIDA), Master of Science in Human Resource Development, Pittsburg State University, Kansas, U.S.A, Acting Vice-Rector, Academic Affairs, Dusit Thani College.