Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

อิทธิพลของความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรที่มีต่อความตั้งใจอยู่กับองค์กร ผ่านความผูกพันของพนักงาน

Influence of Employee-Organization Relationships Towards Intention to Stay through Employee Engagement

คณากร สุขคันธรักษ์ (Kanakorn Sukkantharak)*
ชวนชื่น อัคคะวณิชชา (Chuanchuen Akkawanitcha)**

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรที่มีต่อความตั้งใจอยู่กับองค์กรผ่านความผูกพันของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างการวิจัย ได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุนเจเนเรชัน วาย (Generation Y) ซึ่งเป็นผู้ที่เกิดในช่วงปี พ.ศ.2523-2540 ที่ปฏิบัติงานภายในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม (มหาวิทยาลัยมหิดล, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน และมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์) โดยใช้วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง คือ บุคลากรเจเนเรชัน วาย โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามได้จำนวน 321 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 78.30 และใช้โมเดลสมการโครงสร้างในการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 33-38 ปี สถานภาพโสด ระดับการศึกษาปริญญาตรี และประสบการณ์การทำงาน 4-6 ปี สำหรับข้อมูลด้านความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับความมุ่งมั่นต่อองค์กรมากที่สุด ข้อมูลด้านความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร พบว่า พนักงานอุทิศตนให้กับงานมากที่สุด และข้อมูลด้านความตั้งใจอยู่กับองค์กร พบว่า พนักงานมีความตั้งใจอยู่กับองค์กรระดับปานกลาง นอกจากนี้ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรในด้านการยอมรับอำนาจซึ่งกันและกัน และด้านความพึงพอใจ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ในขณะที่ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรในด้านความไว้วางใจ และด้านความมุ่งมั่น มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจอยู่กับองค์กร

คำสำคัญ : ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ความตั้งใจอยู่กับองค์กร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

* นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการประกอบการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
Master of Business Administration, Faculty of Management Science, Silpakorn University.
** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
Assistant Professor, Ph.D., Faculty of Management Science, Silpakorn University.

Abstract

The objective of this study was to investigate the relationship between employees-organization relationships and employee engagement that subsequently lead to intention to stay. The study sample was a group of university administration officer who are generation Y and were born between 1980 and 1997 and work at The research sites are autonomy universities in Nakhon Pathom area (e.g. Mahidol University, Kasetsart University (Kamphaeng Sean Campus), and Silpakhon University (Sanamchandra Palace Campus)). The purposive sampling method was employed and using structural equation modeling to analyze the data. The study results indicated that the majority of respondents were female with age between 33-38 years old, single status, 4-6 years' work experience. For the employee-organization relationships, respondents rated organizational commitment dimension as the most important. While employee engagement construct showed that the staffs dedicated to their job at the highest level. Additionally the staffs are willing to stay with the organization at a moderate level. Moreover, the hypothesis tests had been found that the relationship between employees-organization in terms of the control mutuality and in terms of satisfaction, were positively influenced the employee engagement while trust and commitment dimensions were relatively related to employee engagement, but not statistically significant. Moreover, the employee engagement presented a positive influence on the intention to stay with the organization.

Keywords: Employee-Organization Relationships, Employee Engagement, Intention to Stay, University Administration Officer

บทนำ

บุคลากรในองค์กรทุกคนล้วนมีความสำคัญที่จะนำพาให้องค์กรดำเนินงานได้สำเร็จ บรรลุเป้าหมายตามองค์กรตั้งไว้ เมื่อใดก็ตามที่บุคลากรลาออกจากองค์กร องค์กรไม่เพียงเสียประโยชน์ที่จะได้จากการทำงานของบุคลากรท่านนั้น แต่ยังเสียโอกาส เสียเวลา และเสียเงินในการนำมาซึ่งการรับสมัคร การสรรหา การคัดเลือก รวมทั้งการฝึกอบรมให้บุคลากรเกิดทักษะ ความรู้ความชำนาญและสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานให้งานมีคุณภาพและเกิดประสิทธิผลตามที่องค์กรคาดหวังไว้ การดูแลรักษาบุคลากร การทำให้บุคลากรเกิดความภักดี มีความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นสิ่งที่องค์กรควรให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง (ธนัชพร กบิลฤทธิวัฒน์, 2557) ปัญหาทางสังคมที่เราต้องเผชิญ คือ สังคมไทยจะถูกปรับเปลี่ยนเป็นสังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มตัวในระยะเวลาอันใกล้นี้ ในขณะเดียวกันอัตราการเกิดของประชากรน้อยลง ทำให้เกิดความเสี่ยงกับการขาดแคลนพนักงานในอนาคต (ปราโมทย์ ประสาทกุล, 2558) และเนื่องจากโครงสร้างประชากรที่เปลี่ยนไป ผู้ประกอบการ ผู้นำองค์กรทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนมักพบว่าภายในองค์กรของตนเริ่มมีบุคลากรระดับบริหาร ระดับหัวหน้างาน ระดับ

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

ปฏิบัติงาน ที่มีความแตกต่างทางด้านช่วงอายุ ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะการทำงาน เข้ามาร่วมงานกันมากขึ้น ตั้งแต่กลุ่มอายุที่เรียกว่า กลุ่มเจเนเรชัน บี (Baby Boomer) คือผู้ที่เกิดในช่วง พ.ศ.2489 – 2507 มีลักษณะโดดเด่นคือ ความขยัน ความอดทน ทุ่มเทให้กับการทำงานและองค์กร กลุ่มเจเนเรชัน เอ็กซ์ (Generation X) คือผู้ที่เกิดในช่วง พ.ศ.2508 – 2522 มีลักษณะโดดเด่นคือ มีความเชื่อมั่นในตัวเอง มีอิสระทางความคิด ชอบสิ่งที่ง่ายไม่เป็นทางการ ให้ความสมดุลระหว่างงานและครอบครัว และกลุ่มเจเนเรชัน วาย (Generation Y) คือประชากรที่เกิดในช่วง พ.ศ.2523 - 2540 มีลักษณะโดดเด่นคือ ชอบการแสดงออก มีความเป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ชอบอยู่ในกรอบ และไม่ชอบเงื่อนไข (เกียรติพงษ์ อุดมธนะธีระ, 2561) สาเหตุสำคัญอีกประการที่ส่งผลต่อความเสี่ยงในการขาดแคลนพนักงาน คือ ธุรกิจสตาร์ทอัพ (Start-up) ซึ่งเป็นธุรกิจที่บุคลากรเจนเนอร์เรชั่น วาย (Gen Y) นิยมประกอบอาชีพ และมักจะดึงบุคลากร Gen Y ที่ทำงานกับองค์กรให้ลาออกจากงาน ดังนั้นจึงเป็นความท้าทายของผู้นำองค์กรที่จะบริหารความแตกต่างระหว่างเจเนเรชัน (Generation Competency) ให้บุคลากรสามารถอยู่ร่วมกันภายในองค์กร และนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ได้ (เดชา เดชะวัฒนไพศาล กฤษยา นุ่มพยา จีราภา นวลลักษณ์ และชนพัฒน์ ปลื้มบุญ, 2557)

มหาวิทยาลัยของรัฐถือได้ว่ามีความมั่นคงหนึ่งในระบบข้าราชการไทย แต่ในปัจจุบันมีการออก พรบ. การศึกษาแห่งชาติ 2542 มีแนวทางให้มหาวิทยาลัยปรับเปลี่ยนจากมหาวิทยาลัยของรัฐให้ออกนอกระบบ หรือเรียกว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งข้อดีคือ ความคล่องตัวในการบริหารจัดการ แต่ข้อเสียคือ มหาวิทยาลัยต้องพึ่งพาตนเองในการจัดหารายได้ และบุคลากรของมหาวิทยาลัยจะมิใช่ข้าราชการ แต่เป็นเพียงพนักงานมหาวิทยาลัย โดยจะมีสวัสดิการ และความมั่นคงน้อยกว่าข้าราชการ ประเด็นนี้จึงถือว่าเป็นเรื่องที่กระทบต่อความรู้สึกของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ความผูกพันกับมหาวิทยาลัยเป็นอย่างมาก สำหรับแนวคิดเรื่องความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรถือกำเนิดขึ้นมาอย่างช้านาน ซึ่งหลายๆองค์กรพยายามนำเทคนิคการสร้างความผูกพันมาปรับใช้กับองค์กรของตน เพื่อใช้ในการธำรงรักษาบุคลากรของตนให้นานที่สุด

ปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ บุคลากรสายสนับสนุนที่มีอายุในช่วงวัยเจเนเรชัน วาย ที่ได้รับการคัดเลือกเข้าเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัย แม้จะผ่านกระบวนการสรรหาและคัดเลือกอย่างเข้มข้น กลับมีสถิติของการลาออกจากงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผลการสำรองอัตรากำลังของมหาวิทยาลัยมีการเปลี่ยนแปลงไม่คงที่อย่างสม่ำเสมอ และอาจก่อให้เกิดปัญหาขาดแคลนบุคลากรที่จะทดแทนกับบุคลากรเจเนเรชัน บี ที่จะเกษียณอายุในช่วงเวลาอันใกล้นี้

สำหรับงานวิจัยชิ้นนี้ผู้วิจัยเล็งเห็นถึงปัญหาข้างต้น ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน และมีผลเชื่อมโยงไปสู่ความตั้งใจในการอยู่กับองค์กร โดยกลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรสายสนับสนุนเจเนเรชัน วาย (Generation Y) ซึ่งเป็นผู้ที่เกิดในช่วงปี พ.ศ.2523-2540 ที่ปฏิบัติงานภายในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม (มหาวิทยาลัยมหิดล ศาลายา, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน และมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และความตั้งใจในการอยู่กับองค์กร ของบุคลากรสายสนับสนุนเจเนเรชัน วาย (Generation Y) ซึ่งเป็นผู้ที่เกิดในช่วงปี พ.ศ.2523-2540 ที่ปฏิบัติงานภายในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม (มหาวิทยาลัยมหิดล ศาลายา, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน และมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์)

2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร ที่มีต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่มีต่อความตั้งใจอยู่กับองค์กร

ทบทวนวรรณกรรมและการพัฒนาสมมติฐาน

การศึกษาอิทธิพลของความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรที่มีต่อความตั้งใจอยู่กับองค์กร ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิดที่เกี่ยวข้อง โดยสรุปดังนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร หมายถึง รูปแบบหนึ่งของความสัมพันธ์ (Bromley, 2000) ทั้งในระดับที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารจากองค์กรไปสู่พนักงาน และจากพนักงานไปสู่องค์กร ทั้งความสัมพันธ์ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ความคิดเห็น ความไว้เนื้อเชื่อใจกัน (A. Tsui & Wang, 2002)พนักงานคนหนึ่งๆที่เปลี่ยนไป จะส่งผลต่อความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นอีกด้วย สามารถวัดความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรได้จาก การยอมรับอำนาจซึ่งกันและกัน (Control mutuality) ความไว้วางใจ (Trust) ความมุ่งมั่น (Commitment) และความพึงพอใจ (Satisfaction)

A. S. Tsui, Pearce, Porter, and Tripoli (1997) กล่าวถึงแนวคิดของความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรไว้ว่า โดยพื้นฐานแล้ว ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรคือการแลกเปลี่ยนกันอย่างเหมาะสม โดยจะเน้นในเรื่องของความเสมอภาค เที่ยงธรรม สมดุลกันระหว่างพนักงาน (ลูกจ้าง) กับองค์กร (นายจ้าง) โดยแนวคิดนี้จะอ้างอิงการเปรียบเทียบพนักงานแต่ละคนที่มีต่อองค์กรใน 4 ประการ โดยประการที่ 1 - 2 กล่าวถึงความสมดุลของความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร และประการที่ 3 - 4 กล่าวถึงความไม่สมดุลของความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร ดังนี้

1. การแลกเปลี่ยนกันเฉพาะด้านมูลค่าทางด้านเศรษฐกิจ (Quasi-spot-contract type) โดยนายจ้างจะเสนอ ชักชวนให้พนักงาน(ลูกจ้าง)เข้ามาทำงาน มีสัญญาจ้างงาน และเมื่อทำงานสำเร็จจึงมีการจ่ายค่าตอบแทนตามที่ได้ตกลง สามารถกล่าวได้ว่าเป็นการใช้สัญญาจ้างงานเพื่อเป็นจุดกึ่งกลางในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร

2. การแลกเปลี่ยนกันทั้งด้านของมูลค่าทางเศรษฐกิจ และมูลค่าทางสังคม (Mutual Investment type) โดยนายจ้างจะเสนอสิ่งอื่นที่นอกเหนือสัญญาจ้างงาน เช่น ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงาน มีการลงทุนในตัวพนักงาน (ฝึกอบรม) พนักงานมีความยินดีที่จะเรียนรู้งานบริษัทส่วนอื่น เพราะองค์กรเชื่อว่าการลงทุนนี้จะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรในระยะยาว เป็นการแลกเปลี่ยนที่เหมาะสมและสมดุลที่สุด

3. การแลกเปลี่ยนกันด้านมูลค่าทางเศรษฐกิจแบบภาระผูกพันและผลตอบแทนระยะสั้น (Underinvestment) โดยพนักงานคาดว่าจะต้องทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในปริมาณที่มาก ไม่มีที่สิ้นสุด ในขณะที่นายจ้างมีภาระผูกพันต่อพนักงานระดับต่ำ ไม่มีการทำสัญญาจ้างงานในระยะยาว ไม่มีการลงทุนในตัวพนักงาน(ฝึกอบรม) และนายจ้างตอบสนองผลตอบแทนในระยะสั้น จึงเป็นความไม่สมดุลของความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร

4. การแลกเปลี่ยนกันด้านมูลค่าทางเศรษฐกิจและมูลค่าทางสังคมแบบภาระผูกพันและผลตอบแทนระยะยาว (Overinvestment) โดยพนักงานจะดำเนินงานเฉพาะส่วนของตนที่ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน แต่นายจ้างก็ยังคงเสนอผลตอบแทนให้ในระยะยาว มีการลงทุนในตัวพนักงาน(ฝึกอบรม) จึงเป็นความไม่สมดุลของความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร เป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญที่เชื่อมโยงแนวทางการบริหารบุคลากร กับกลยุทธ์องค์กร เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจที่มีประสิทธิผลอย่างเป็นรูปธรรม มิติของความสัมพันธ์ประกอบด้วย

1) การยอมรับอำนาจซึ่งกันและกัน (Control mutuality) หมายถึง ระดับที่ทั้งสองฝ่าย (พนักงานและองค์กร) มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความพึงพอใจกับอำนาจที่มีระหว่างกันอย่างชอบธรรม (Hon & Grunig, 1999) แม้จะมีอำนาจอย่างไม่เท่าเทียมกัน หรือสามารถให้คำจำกัดความได้ว่าเป็นการมีส่วนร่วมในการควบคุมภายในองค์กร นั่นหมายถึงการก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรได้ในที่สุด

2) ความไว้วางใจ (Trust) หมายถึง ระดับความเชื่อมั่นที่ทั้งสองฝ่ายมีต่อกัน แต่ละฝ่ายมีความเต็มใจที่จะเปิดโอกาสให้กับอีกฝ่ายหนึ่ง (Huang, 2001) จากการวิจัยเรื่องพนักงานมีความคิดเห็นอย่างไรต่อความไว้วางใจที่องค์กรมอบให้ Ozmen (2018) กล่าวว่า ในปัจจุบันนอกจากองค์กรธุรกิจต้องเผชิญกับความท้าทายในการแข่งขันทุกด้านอย่างรุนแรงจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ยากต่อการควบคุม การเป็นองค์กรที่มีความน่าเชื่อถือเพียงอย่างเดียวไม่สามารถรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ในระยะยาว ยังต้องมีความไว้วางใจจากพนักงานที่ถือได้ว่ามีความสำคัญกับองค์กรมากกว่า เพราะนั่นหมายถึงการคัดเลือก สรรหา และธำรงรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรต่อไปได้

3) ความมุ่งมั่น (Commitment) หมายถึง สิ่งที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีความเชื่อมั่นในความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น และพยายามที่จะบำรุงรักษา ส่งเสริมความสัมพันธ์นี้ (Hon & Grunig, 1999) ความมุ่งมั่นมี 2 มิติที่สำคัญ คือ ความมุ่งมั่นด้านความมั่นคงและต่อเนื่อง คือ การที่พนักงานมีความมั่นใจในองค์กร ขยันหมั่นเพียร เข้าทำงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อองค์กร และความมุ่งมั่นด้านความรู้สึก คือ การที่พนักงานมีความรู้สึกต่อองค์กร รู้สึกดี

ที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวความคิดเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของ (Allen & Meyer, 1990)

4) ความพึงพอใจ (Satisfaction) หมายถึง การที่ทั้งสองฝ่าย (พนักงานและองค์กร) มีความรู้สึกดีต่อกัน Harter, Schmidt, and Hayes (2002) กล่าวว่า ในมุมมองของความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรจะอ้างอิงถึงความพึงพอใจของพนักงานแต่ละบุคคล โดยการวัดความพึงพอใจโดยรวมจำนวน 12 รายการ และ Macey and Schneider (2008) กล่าวต่ออีกว่าความพึงพอใจในงานเป็นหนึ่งในความหมายของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้วยเช่นกัน

ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร หมายถึง ทัศนคติและพฤติกรรมที่แสดงถึงความเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร เป็นความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานที่รับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กร (Eisenberger, Fasolo, & Mastro, 1990) แสดงออกถึงความพยายามอย่างเต็มที่ ความตั้งใจอุทิศตน และสติปัญญาในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ตลอดจนทำงานที่นอกเหนือความรับผิดชอบตนให้แก่องค์กร โดยไม่หวังผลตอบแทน

Schaufeli and Bakker อ้างถึงใน วัชระ เวชประสิทธิ์ (2557) ได้อธิบายว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรถือได้ว่าเป็นโครงสร้างของความรู้สึกและพฤติกรรม มีจำนวน 3 องค์ประกอบ คือ

1. ความเข้มแข็งกระฉับกระเฉง (Vigor) คือ ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความพยายาม ความแน่วแน่ ความมุ่งมั่น และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

2. การอุทิศตนให้กับงาน (Dedication) คือ ลักษณะพฤติกรรมที่ทำงานอย่างเต็มที่ และมีความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน

3. การรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงาน (Absorption) คือ ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความตั้งใจฝักใฝ่อยู่กับงาน ให้เรื่องงานเป็นสิ่งสำคัญอันดับหนึ่งเสมอ

จากงานวิจัยของ A. S. Tsui et al. (1997) เรื่องความสัมพันธ์ของพนักงานกับองค์กร กรณีศึกษาควรมีการลงทุนกับพนักงานที่ต้องการลาออกหรือไม่ ศึกษาจากลุ่มตัวอย่างพนักงานประจำจำนวน 85 สาขาอาชีพ พบว่า ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานจะสูงขึ้นและพนักงานจะมีทัศนคติต่อองค์กรที่ดีขึ้นในรูปแบบของการแลกเปลี่ยนทางมูลค่าทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และได้รับผลตอบแทนในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Men (2015) เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรที่มีคุณภาพจะส่งผลต่อความผูกพันกับองค์กร โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัทขนาดกลางและขนาดใหญ่ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรที่มีคุณภาพ จะส่งผลต่อการรับรู้ชื่อเสียงขององค์กร ในขณะเดียวกันจะส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร ทางด้านงานวิจัยของ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2558) เรื่อง การรับรู้ต่อการสนับสนุนจากองค์การและหัวหน้างานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการทหาร พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การและหัวหน้างานมีอิทธิพลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์การ นอกจากนี้ งานวิจัยของ สุมาลี แสงสว่าง และปิยนุช รัตนกุล (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ความคาดหวังและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล กลุ่มตัวอย่างคือบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่าความพึงพอใจทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ความคาดวังของบุคลากรมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงตั้งสมมติฐานว่า

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

สมมติฐานที่ 1a : ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรด้านการยอมรับอำนาจซึ่งกันและกันมีอิทธิพลเชิงบวกกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

สมมติฐานที่ 1b : ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรด้านความไว้วางใจมีอิทธิพลเชิงบวกกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

สมมติฐานที่ 1c : ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรด้านความมุ่งมั่นมีอิทธิพลเชิงบวกกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

สมมติฐานที่ 1d : ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรด้านความพึงพอใจมีอิทธิพลเชิงบวกกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรและความตั้งใจอยู่กับองค์กร

ความตั้งใจอยู่กับองค์กร หมายถึง การที่บุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร ปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจ และมีความต้องการปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลายาวนานโดยสมัครใจ

แนวคิดของความตั้งใจอยู่กับองค์กร สามารถสรุปได้ดังนี้

Mathis and Jackson อ้างถึงใน นวลรัตน์ วรจิตติ (2558) กล่าวว่า ความตั้งใจอยู่กับองค์กรคือ การธำรงรักษาพนักงาน/บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถให้อยู่ร่วมกับองค์กรได้อย่างยาวนาน โดยอิทธิพลของความตั้งใจอยู่กับองค์กรมีจำนวน 5 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยด้านส่วนประกอบขององค์กร (Organization component) กล่าวถึงส่วนประกอบขององค์กร ทั้งในส่วนนโยบายและส่วนการบริหารจัดการ ซึ่งจะมีผลต่อการตัดสินใจของบุคลากรที่จะปฏิบัติงานต่อหรือจะลาออกจากองค์กร ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1).องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร เช่น แบบแผนความเชื่อ ค่านิยมที่สมาชิกองค์กรปฏิบัติร่วมกัน 2).องค์ประกอบด้านกลยุทธ์ โอกาส และการบริหารจัดการองค์กร เช่น การเป็นองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ดี มีแผนกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และ 3).องค์ประกอบด้านความต่อเนื่องของงานและความมั่นคงในงาน เช่น องค์กรที่มีความมั่นคง มีนโยบายที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรมีความจงรักภักดี มีความตั้งใจอยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน

2. ปัจจัยด้านโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ (Organizational career opportunities) เป็นปัจจัยที่เปิดโอกาสให้บุคลากร มีความเจริญก้าวหน้า มีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรเทียบเท่ากับเรื่องความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว โดยเฉพาะผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี ซึ่งต้องการการสนับสนุน และโอกาสในการพัฒนาทักษะสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจและตั้งใจอยู่กับองค์กร ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ 1).การพัฒนาอาชีพ คือ การสร้างความมั่นคงให้แก่บุคลากร เช่น การฝึกอบรม การให้ทุนการศึกษาต่อ และ 2).การวางแผนด้านอาชีพ คือ การวางแผนด้านการพัฒนาให้แก่พนักงานอย่างชัดเจน ทำให้พนักงานทราบถึงความก้าวหน้าและเกิดความทุ่มเทต่อองค์กรมากขึ้น

3. ปัจจัยด้านการให้รางวัล (Reward and retention) นอกจากค่าจ้างที่มอบให้แก่บุคลากรแล้ว ยังมีประเด็นอื่นที่เป็นส่วนสำคัญในการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1).การแข่งขันด้านผลประโยชน์ เช่น การมอบผลประโยชน์ให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละบุคคล 2).

ผลประโยชน์และสิทธิพิเศษ เช่น การจัดให้มีสถานที่พักผ่อนในที่ทำงาน การมีศูนย์ดูแลเด็กเล็ก 3).ผลการปฏิบัติงานและผลตอบแทน เช่น การให้ความยุติธรรมจากการจ่ายผลตอบแทนตามผลงานที่บุคลากรกระทำ เพื่อเป็นกำลังใจให้แก่พนักงานผู้ปฏิบัติงานมาก และ 4). การได้รับการยอมรับ เช่น บุคลากรดีเด่น หรือการได้รับคำชมจากหัวหน้างาน

4. ปัจจัยด้านการออกแบบงานและการทำงาน (Job design and work) ที่ส่งผลให้เกิดความตั้งใจอยู่กับองค์กร ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ 1).ความยืดหยุ่นในการทำงาน เช่น การจัดตารางทำงานแบบเลือกได้ การลดวันทำงาน และ 2).การจัดความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว เช่น การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือเพิ่มนโยบายการลากิจ ลาป่วยของบุคลากรให้มีความครอบคลุม

5. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ของบุคลากร (Employee relationship) มีผลต่อความตั้งใจอยู่กับองค์กร เช่น การมีนโยบายด้านบุคลากรอย่างเหมาะสม มีความยุติธรรมของการจัดการระเบียบวินัย การให้โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่ เป็นต้น

ความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วย 2 องค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ ความผูกพันเชิงคุณค่าซึ่งหมายถึง ความผูกพันที่สนับสนุนเป้าหมายองค์กร และความผูกพันในการคงอยู่ ซึ่งหมายถึง ความผูกพันที่จะคงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรอยู่อย่างต่อเนื่องเป็นเวลานาน (Angel and Perry, 1981) ดังนั้นพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรมีแนวโน้มอย่างมากที่จะอยู่ทำงานภายในองค์กรเป็นระยะเวลานาน

จากการศึกษาที่ผ่านมาของ Saks (2006) ศึกษาเรื่อง ที่มาและผลของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาที่มาและผลที่เกิดขึ้นจากงานและความผูกพันต่อองค์กร กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานบริษัทหลากหลายสายสาขาวิชาชีพ ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่องานและองค์กรมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจลาออกในทิศทางตรงกันข้าม หรือหมายถึง พนักงานมีความตั้งใจอยู่กับองค์กรมากขึ้น สำหรับงานวิจัยของKim and Gatling (2018) ที่ศึกษาเรื่อง ผลของการใช้โปรแกรมแพลตฟอร์มเสมือนจริง (VEEP) กับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรและความตั้งใจในการอยู่กับองค์กร กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานในอุตสาหกรรมบริการ (รีสอร์ท) ผลการศึกษาพบว่า พนักงานรับรู้ถึงความสะดวกและได้ประโยชน์จากการใช้งาน และทำให้มีความตั้งใจใช้งานแพลตฟอร์มเสมือนนี้บ่อยครั้ง ซึ่งส่งผลดีต่อการสร้างความผูกพันของพนักงาน และนำไปสู่ความตั้งใจอยู่กับองค์กร โดยความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจอยู่กับองค์กร

ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานว่า

สมมติฐานที่ 2: ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจอยู่กับองค์กร

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

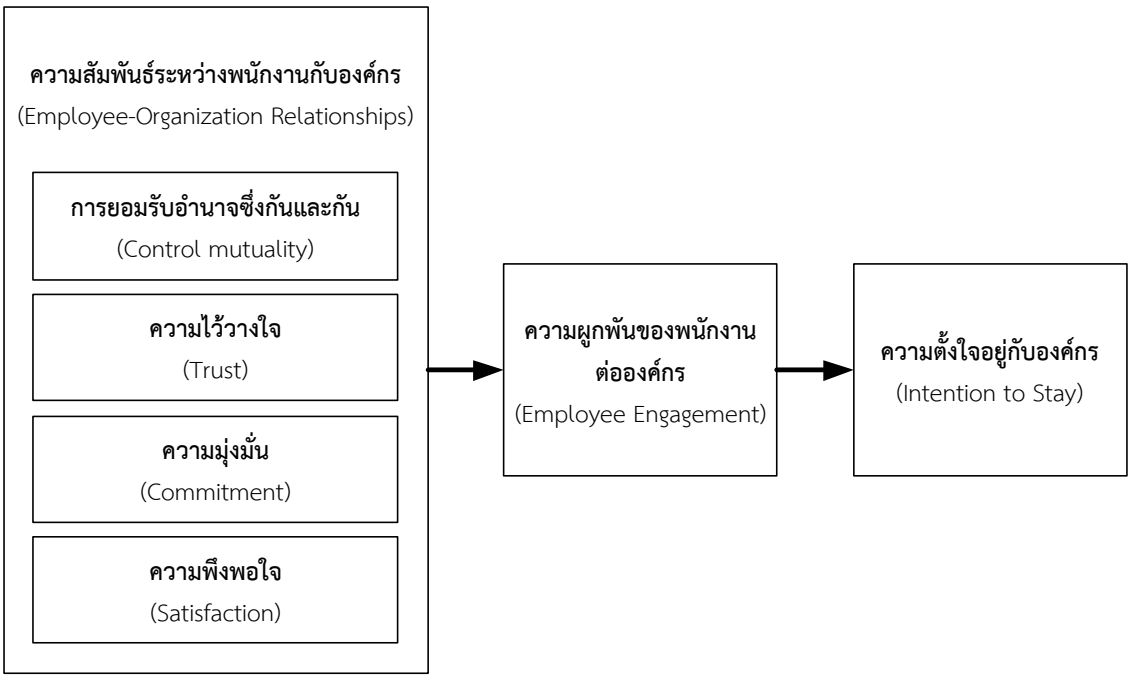
กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดเพื่อเป็นโมเดลในการวิจัย ดังภาพที่ 1 ดังนี้

ตัวแปรเหตุ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร (Employee-Organization Relationships) ประกอบด้วยตัวแปรที่สังเกตได้ จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ 1). การยอมรับอำนาจซึ่งกันและกัน (Control Mutuality) 2). ความไว้วางใจ (Trust) 3). ความมุ่งมั่น (Commitment) และ 4). ความพึงพอใจ (Satisfaction)

ตัวแปรผล คือ ความตั้งใจอยู่กับองค์กร (Intention to Stay)

ตัวแปรคั่นกลาง คือ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement) จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ 1). ด้านความเข้มแข็งกระฉับกระเฉง (Vigor) 2). ด้านการอุทิศตนให้กับงาน (Dedication) และ 3). ด้านการเป็นส่วนหนึ่งของงาน (Absorption)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดงานวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุนเจเนเรชัน วาย (Generation Y) ซึ่งเป็นผู้ที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2523-2540 ที่ปฏิบัติงานภายในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรสายสนับสนุนเจเนเรชัน วาย (Generation Y) ที่ปฏิบัติงานภายในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในพื้นที่จังหวัดนครปฐม ได้แก่ มหาวิทยาลัยมหิดล ศาลายา, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน และมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ โดยผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) ผู้วิจัยใช้วิธีเข้าถึงกลุ่มตัวอย่างโดยติดต่อประสานงานกับบุคลากรสายสนับสนุนของแต่

ละมหาวิทยาลัย จากนั้นนำแบบสอบถามฝากให้บุคลากรท่านนั้นช่วยแจกจ่ายแก่บุคลากรสายสนับสนุนเจเนเรชันวาย ภายในมหาวิทยาลัยแห่งนั้น เมื่อได้รับการติดต่อกลับ ผู้วิจัยจึงเข้าไปเก็บรวบรวมข้อมูลและประมวลผล แบบสอบถามมีจำนวน 410 ชุด แบ่งแจกจ่ายให้มหาวิทยาลัยละ 137 ชุด ได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 321 ชุด คิดเป็นร้อยละ 78.30 ระยะเวลาการเก็บข้อมูลคือ เดือนกุมภาพันธ์ - มีนาคม 2560

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็น ประกอบด้วย 4 ส่วนดังนี้ ส่วนที่ 1 คือ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 คือข้อมูลด้านความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นโดย Hon and Grunig (1999) โดยกล่าวถึง 4 ด้าน ได้แก่ การยอมรับอำนาจซึ่งกันและกัน ความไว้วางใจ ความมุ่งมั่น และความพึงพอใจ จำนวน 21 คำถาม ส่วนที่ 3 คือข้อมูลด้านความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ซึ่งถูกพัฒนาโดย วัชระ เวชประสิทธิ์ (2557) กล่าวถึง 3 ด้าน ได้แก่ ความเข้มแข็งกระฉับกระเฉง การอุทิศตนให้กับงาน และการเป็นส่วนหนึ่งของงาน จำนวน 17 คำถาม และส่วนที่ 4 คือข้อมูลด้านความตั้งใจอยู่กับองค์กร ซึ่งถูกพัฒนาโดย Kim and Gatling (2018) มีจำนวน 4 คำถาม รวมคำถามทั้งสิ้น 48 คำถาม แบบสอบถามมีลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Likert-type Scale) ให้เลือกตอบ 1-5 โดยที่ระดับที่ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด และระดับที่ 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

วิธีการหาคุณภาพของเครื่องมือ

การหาคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ใช้ 2 แนวทาง ได้แก่

1). การหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของแบบวัด (Content Validity) โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในด้านเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง จำนวน 3 ท่าน เป็นผู้ตรวจสอบและพิจารณา ผลการตรวจสอบพบว่าได้ค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถามเท่ากับ 0.9 แสดงว่าแบบสอบถามสามารถใช้ชี้วัดได้ตามจุดประสงค์ที่ต้องการ โดยค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถามต้องมีค่ามากกว่า 0.7 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

2). การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยการนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาหาค่าความเชื่อมั่นด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ผลการหาค่าความเชื่อมั่น พบว่าค่าความเชื่อมั่นตัวแปรการยอมรับอำนาจซึ่งกันและกันมีค่า 0.813 ตัวแปรความไว้วางใจมีค่า 0.917 ตัวแปรความมุ่งมั่นมีค่า 0.910 ตัวแปรด้านความพึงพอใจมีค่า 0.934 ตัวแปรความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กรมีค่า 0.948 และตัวแปรความตั้งใจอยู่กับองค์กรมีค่าเท่ากับ 0.791 ซึ่งทุกค่าสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด คือ 0.7 (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

3). การวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยัน (Confirmation Factor Analysis: CFA) เพื่อยืนยันองค์ประกอบของแบบวัดกับโมเดลหรือทฤษฎี ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยผลการกลั่นกรองตัวแปรมีดังนี้ CMIN/df = 2.69, Root Mean Square Residual (RMR) = 0.04, Goodness of Fit Index (GFI) = 0.80, Tucker-Lewis Index (TLI) = 0.90, Normal Fit Index (NFI) = 0.86, Comparative Fit Index (CFI) = 0.91 และ Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.07 จากดัชนีชี้วัดความเหมาะสม

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

ของผลการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยัน แสดงให้เห็นว่าตัวแบบวัดของในการศึกษาวิจัยมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ตามทฤษฎี และมีการการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Multicollinearity) จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ การยอมรับอำนาจซึ่งกันและกัน ความไว้วางใจ ความมุ่งมั่น และความพึงพอใจ รวมถึงทดสอบความสัมพันธ์ (Correlation) โดยมีค่าอยู่ระหว่าง 0.493-0.768 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง เมื่อนำตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปรไปทดสอบหา Variance Inflation Factor (VIF) มีค่าอยู่ระหว่าง 2.75-3.21 ซึ่งน้อยกว่า 10 ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร ไม่มีความสัมพันธ์ทางตรงต่อกันดังที่กล่าวไว้ใน Hair (2010)

ตารางที่ 1 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์

ตัวแปร	1	2	3	4	5	6
1.การยอมรับอำนาจซึ่งกันและกัน	1					
2.ความไว้วางใจ	.763**	1				
3.ความมุ่งมั่น	.705**	.746**	1			
4.ความพึงพอใจ	.691**	.730**	.768**	1		
5.ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร	.640**	.605**	.651**	.725**	1	
6.ความตั้งใจอยู่กับองค์กร	.493**	.518**	.592**	.659**	.635**	1

** $p < 0.01$

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ 1). การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม แสดงเป็นค่าสถิติร้อยละ (Percentage) 2). การวิเคราะห์ความคิดเห็นของแต่ละตัวแปรโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา แสดงเป็นค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(SD.) และ 3).การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยใช้โมเดลสมการโครงสร้าง (Structure Equation Modeling)

ผลการศึกษา

ผลการศึกษาส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นบุคลากรสายสนับสนุนเจเนเรชัน วาย (Generation Y) ที่ปฏิบัติงานภายในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในพื้นที่จังหวัดนครปฐม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 71.7 และเพศชาย ร้อยละ 28.3 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 33-38 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.3 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 72.9 สำหรับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 66.0 และผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีอายุงาน 4-6 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.5

ผลการศึกษาส่วนที่ 2 : ระดับความคิดเห็นของอิทธิพลของความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรที่มีต่อความตั้งใจอยู่กับองค์กร

1. การยอมรับอำนาจซึ่งกันและกัน

ด้านการยอมรับอำนาจซึ่งกันและกัน พบว่า ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยมีค่าเท่ากับ 3.32 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับการเอาใจใส่ต่อข้อเสนอแนะระหว่างกันมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.46) รองลงมาคือ องค์กรมีแนวโน้มที่จะใช้อำนาจในการสั่งการรวมถึงให้ความสำคัญกับสิ่งอื่นมากกว่าที่ท่านเสนอ(ค่าเฉลี่ย = 3.38)

2. **ความไว้วางใจ**

ด้านความไว้วางใจ พบว่า ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับ ความมั่นใจในความสามารถขององค์กรมากที่สุด(ค่าเฉลี่ย = 3.50) รองลงมาคือ ความคาดหวังว่าองค์กรจะดำเนินการได้สำเร็จตามที่วางแผนและตั้งเป้าหมายไว้ (ค่าเฉลี่ย = 3.49)

3. **ความมุ่งมั่น**

ด้านความมุ่งมั่น พบว่า ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับ แนวโน้มที่จะทำงานร่วมกับองค์กรต่อไปมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.69) รองลงมาคือ การให้ความสำคัญกับองค์กรที่ตนสังกัดมากเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น (ค่าเฉลี่ย = 3.62)

4. **ความพึงพอใจ**

ด้านความพึงพอใจ พบว่า ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับ การได้รับประโยชน์จากความสัมพันธ์ที่มีต่อกันมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.60) รองลงมาคือ ความรู้สึกมีความสุขกับองค์กรที่ตนสังกัด (ค่าเฉลี่ย = 3.50)

5. **ความผูกพันระหว่างพนักงานต่อองค์กร**

ความผูกพันระหว่างพนักงานต่อองค์กร พบว่า ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับ การลงมือทำงาน จะรู้สึกว่าเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็วมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.87) รองลงมาคือ ความใส่ใจกับงานที่ตนเองทำ (ค่าเฉลี่ย = 3.32) ซึ่งทั้ง 2 รายการอยู่ในหัวข้อการเป็นส่วนหนึ่งของงาน

6. **ความตั้งใจอยู่กับองค์กร**

ความตั้งใจอยู่กับองค์กร พบว่า ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง โดยผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับ การวางแผนที่จะทำงานในที่ปัจจุบันให้นานที่สุดเท่าที่จะนานได้มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.60) รองลงมาคือ ไม่ต้องการลาออกจากงานประจำที่ทำอยู่ (ค่าเฉลี่ย = 3.45)

ผลการศึกษาส่วนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐานสมการโครงสร้าง

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของอิทธิพลของความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรที่มีต่อความตั้งใจอยู่กับองค์กรผ่านความผูกพันของพนักงาน ใช้โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) เพื่ออธิบายถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ (Hair, 2010) และโมเดลของการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปทดสอบได้ในครั้งเดียว ผลการวิเคราะห์พบว่าโมเดลที่นำเสนอมีความเหมาะสมสอดคล้องกับทฤษฎี โดยมีค่า

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

ดัชนีชี้วัด ดังนี้ CMIN/df = 1.97, Root Mean Square Residual (RMR) = 0.03, Goodness of Fit Index (GFI) = 0.86, Tucker-Lewis Index (TLI) = 0.95, Normal Fit Index (NFI) = 0.90, Comparative Fit Index (CFI) = 0.95 และ Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.06

การทดสอบสมมติฐานของการศึกษาอิทธิพลของความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรที่มีต่อความตั้งใจอยู่กับองค์กรผ่านความผูกพันของพนักงาน โดยใช้โมเดลสมการโครงสร้างในการทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยวิธีการประมาณค่าควรเป็นค่าสูงสุด (Maximum likelihood estimation) สมมติฐานของงานวิจัยชิ้นนี้ประกอบด้วย 2 สมมติฐานหลัก และแบ่งเป็น 5 สมมติฐานย่อย โดยผลของการทดสอบสมมติฐาน H1a พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรด้านการยอมรับอำนาจซึ่งกันและกัน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (p = 0.000) และ มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) เท่ากับ 0.348 จึงยอมรับสมมติฐาน H1a สำหรับผลของการทดสอบสมมติฐาน H1b พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรด้านความไว้วางใจ มีอิทธิพลเชิงลบต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (p = 0.276) และ มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) เท่ากับ -0.103 จึงปฏิเสธสมมติฐาน H1b สำหรับผลของการทดสอบสมมติฐาน H1c พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรด้านความมุ่งมั่น มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (p = 0.447) และ มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) เท่ากับ 0.062 จึงปฏิเสธสมมติฐาน H1c สำหรับผลของการทดสอบสมมติฐาน H1d พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรด้านความพึงพอใจ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (p = 0.00) และ มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) เท่ากับ 0.534 จึงยอมรับสมมติฐาน H1d และผลของการทดสอบสมมติฐาน H2 พบว่าความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจอยู่กับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (p = 0.000) และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) เท่ากับ 0.974 จึงยอมรับสมมติฐาน H2 ผลของการทดสอบแสดงไว้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงผลการทดสอบสมมติฐาน

เส้นทาง		[a]Beta (β)	[b]S.E.	[c]C.R.	[d]p
H1a	การยอมรับอำนาจซึ่งกันและกัน ---> ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร	0.348	0.088	3.816	0.000
H1b	ความไว้วางใจ ---> ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร	-0.103	0.086	-1.090	0.276
H1c	ความมุ่งมั่น ---> ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร	0.062	0.068	0.761	0.447
H1d	ความพึงพอใจ ---> ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร	0.534	0.069	7.133	0.000
H2	ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ---> ความตั้งใจอยู่กับองค์กร	0.974	0.103	14.052	0.000

[a] Standardized Parameter, [b] Stanadardized Error
[c] Critical Ration, [d] Significant Level = $p < 0.05$

สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาอิทธิพลของความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรที่มีต่อความตั้งใจอยู่กับองค์กรผ่านความผูกพันของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรสายสนับสนุนเจเนเรชัน วาย (Generation Y) ซึ่งเป็นผู้ที่เกิดในช่วงระหว่างปี พ.ศ.2523-2540 ที่ปฏิบัติงานภายในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม (มหาวิทยาลัยมหิดล ศาลายา, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน และมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์) เป็นการศึกษาถึงอิทธิพลของความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร ในด้านการยอมรับอำนาจซึ่งกันและกัน ด้านความไว้วางใจ ด้านความมุ่งมั่น และด้านความพึงพอใจ ที่มีต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ด้านความเข้มแข็งกระฉับกระเฉง ด้านการอุทิศตนให้กับงาน และด้านการเป็นส่วนหนึ่งของงาน ส่งผลถึงความตั้งใจอยู่กับองค์กร สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

สมมติฐาน H1a ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรด้านการยอมรับอำนาจซึ่งกันและกัน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร จากการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรด้านการยอมรับอำนาจซึ่งกันและกันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (p = 0.000) และ มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) เท่ากับ 0.348 จึงยอมรับสมมติฐาน H1a ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นันทนพ เข็มเพชร (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนในกลุ่ม Generation Y: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม พบว่า ประเด็นหลักที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร คือ สิ่งเร้าภายนอก ได้แก่ นโยบายและการบริหารของผู้บริหาร เงินเดือน และเทคนิคการควบคุมดูแล กล่าวคือ การควบคุม หรือการยอมรับอำนาจซึ่งกันและกันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

สมมติฐานที่ H1b ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรด้านความไว้วางใจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร จากการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรด้านความไว้วางใจ มีอิทธิพลเชิงลบต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (p = 0.276) และ มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) เท่ากับ -0.103 จึงปฏิเสธสมมติฐาน H1b

สมมติฐานที่ H1c ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรด้านความมุ่งมั่นมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร จากการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรด้านความมุ่งมั่น มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (p = 0.447) และ มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) เท่ากับ 0.062 จึงปฏิเสธสมมติฐาน H1c

จากสมมติฐานที่ H1b และสมมติฐานที่ H1c พบว่า ความไว้วางใจ และความมุ่งมั่น มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร แต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลและพบสิ่งที่น่าสนใจคือ ผู้นำองค์กรมีส่วนสำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดความไว้วางใจและความมุ่งมั่นต่อองค์กร ดังที่ อมรรัตรน์ แสงสาย (2558) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยด้านองค์กรและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานเจเนเรชันวาย ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยองค์กรด้านความต้องการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีผลต่อความผูกพันของพนักงานเจเนเรชันวายต่อองค์กร และในขณะเดียวกัน รัตติกาล โพธิ์ทอง (2557) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาคุณสมบัติส่วนบุคคล ภาวะผู้นำและบรรยากาศการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

ระดับปฏิบัติการย่านสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้บังคับบัญชา(ผู้นำ)แบบมุ่งเน้นความสำเร็จ และบรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

สมมติฐานที่ H1d ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรด้านความพึงพอใจ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร จากการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรด้านความพึงพอใจ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (p = 0.00) และ มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) เท่ากับ 0.534 จึงยอมรับสมมติฐาน H1d ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นันทนพ เข็มเพชร (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนในกลุ่ม Generation Y: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม พบว่า ประเด็นที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร คือ สิ่งเร้าภายใน ได้แก่ความพอใจในกระบวนการทำงาน ความสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน และความก้าวหน้าในงาน กล่าวคือ ความพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

สมมติฐานที่ H2 ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจอยู่กับองค์กร จากการศึกษาพบว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจอยู่กับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (p = 0.000) และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) เท่ากับ 0.974 จึงยอมรับสมมติฐาน H2 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kim and Gatling (2018) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ผลของการใช้แพลตฟอร์มเสมือนกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรและความตั้งใจในการอยู่กับองค์กร ผลการวิจัยพบว่า พนักงานรับรู้ถึงความสะดวกและได้ประโยชน์จากการใช้งาน และทำให้มีความตั้งใจใช้งานแพลตฟอร์มเสมือนนี้บ่อยครั้ง ซึ่งส่งผลดีต่อการสร้างความผูกพันของพนักงาน และนำไปสู่ความตั้งใจอยู่กับองค์กร โดยความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจอยู่กับองค์กร

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากผลการศึกษาพบว่า ความไว้วางใจ และความมุ่งมั่นของพนักงานที่มีต่อองค์กรไม่มีนัยสำคัญทางสถิติสาเหตุอาจเป็นเรื่องของตัวผู้นำองค์กร ที่มีบุคลิกลักษณะการทำงานที่ไม่มีการเปิดฟังความคิดเห็นจากพนักงาน เอาความคิดเห็นของตัวเองเป็นใหญ่ มุ่งเฉพาะความสำเร็จของงานโดยไม่สนใจสิ่งอื่นรอบข้าง ด้วยเหตุนี้จึงมีส่วนสำคัญทำให้พนักงานรู้สึกถึงความไม่ไว้วางใจต่อองค์กรในกรณีที่ผู้นำองค์กรท่านนี้ยังคงดำรงตำแหน่งและปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรต่อไป ทั้งนี้ยังมีผลให้ความมุ่งมั่นของพนักงานมีต่อองค์กรอยู่ในระดับที่ลดน้อยลงเช่นเดียวกัน ดังนั้นงานวิจัยครั้งต่อไปจึงควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อบุคคล เช่น พนักงานกับหัวหน้างานที่จะส่งผลต่อความตั้งใจอยู่กับองค์กร โดยอาจเน้นไปที่การศึกษาวิจัยเชิงลึกถึงทัศนคติของพนักงานที่มีต่อหัวหน้างาน เพื่อให้สามารถรับรู้ถึงเหตุผลของความตั้งใจอยู่ของพนักงานเจเนเรชัน วาย (Generation Y) ที่แท้จริงได้

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

เกียรติพงษ์ อุดมธนะธีระ. (2561). Generation / ยุคสมัยของกลุ่มคนตามช่วงอายุ. Retrieved from http://ioklogistics.blogspot.com/2018/01/generation.html

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2558). อิทธิพลของการรับรู้ต่อการสนับสนุนจากองค์การและการสนับสนุนจากหัวหน้างานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการทหารไทย. วารสารปัญญาภิวัฒน์, 7(2).

เดชา เดชะวัฒนไพศาล กฤษยา นุ่มพยา จีราภา นวลลักษณ์ และชนพัฒน์ ปลื้มบุญ. (2557). การศึกษาเจนเนอร์เรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอร์เรชั่นวายในมุมมองต่อคุณลักษณะของตนเองและความคาดหวังต่อคุณลักษณะของเจนเนอร์เรชั่นอื่น A Study of Viewpoints and Expectations of Generational Characteristics between Generation X and Generation Y. จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์, 36(141).

ธนัชพร กบิลฤทธิวัฒน์. (2557). แรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

นวลรัตน์ วรจิตติ. (2558). ปัจจัยทำนายการคงอยู่ในองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชนกรุงเทพมหานคร. (พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นันทนพ เข็มเพชร. (2561). แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสายสนับสนุนในกลุ่ม Generation Y: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม. วารสารการเมืองการปกครอง, 8(1), 40-63.

บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

ปราโมทย์ ประสาทกุล. (2558). สถานการณ์ผู้สูงอายุไทย พ.ศ. ๒๕๕๗ (พิมพ์ครั้งที่ 1 ed.). กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

รัตติกาล โพธิ์ทอง. (2557). การศึกษาคุณสมบัติส่วนบุคคล ภาวะผู้นำและบรรยากาศการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กรระดับปฏิบัติการย่านสมุทรปราการ. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

วัชระ เวชประสิทธิ์. (2557). ตัวแบบกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย. (บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต), มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สุมาลี แสงสว่าง และปิยนุช รัตนกุล. (2560). การศึกษาความคาดหวังและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล. *Journal of Professional Routine to Research,* 4, 56-66.

อมรรัตรน์ แสงสาย. (2558). ปัจจัยด้านองค์กรและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย : กรณีศึกษา บริษัท เอเชียน สแตนเลย์ อินเตอเนอร์ชั่นแนล จำกัด. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

ภาษาต่างประเทศ

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, 1-18.

Bromley, D. B. (2000). Psychological aspects of corporate identity, image, and reputation. *Corporate Reputation Review,* 3, 240-252.

Eisenberger, R., Fasolo, P., & Mastro, V. D. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation. *Journal of Applied Psychology,* 75(1), 51-59.

Hair, J. F. (2010). Black, WC, Babin, BJ, & Anderson, RE (2010). *Multivariate data analysis,* 7.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology,* 87(2), 268-279.

Hon, L. C., & Grunig, J. E. (1999). *Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations*: The Institute for Public Relations.

Huang, Y.-H. (2001). OPRA: A cross-cultural, multiple-item scale for measuring organization-public relationships. *Journal of public relations research,* 13(1), 61-90.

Kim, J., & Gatling, A. (2018). The impact of using a virtual employee engagement platform (VEEP) on employee engagement and intention to stay. *International Journal of Contemporary Hospitality Management,* 30(1), 242-259. doi:10.1108/ijchm-09-2016-0516

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology,* 1, 3-30.

Men, L. R. (2015). Employee Engagement in Relation to Employee-Organization Relationships and Internal Reputation: Effects of Leadership Communication. *Public Relations Journal,* 9(2).

Ozmen, Y. S. (2018). How employees define organisational trust: analysing employee trust in organisation. *Journal of Global Responsibility,* 9(1), 21-40. doi:10.1108/jgr-04-2017-0025

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology,* 21(7), 600-619. doi:10.1108/02683940610690169

Tsui, A., & Wang, D. (2002). Employment relationships from the employer's perspective: current research and future directions. *International Review of Industrial and Organizational Psychology,* 17, 77-144.

Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay off? *The Academy of Management Journal,* 40(5), 1089-1121.