

C

Causal Relationship of Organizational Loyalty of Gen Y Telecommunication Engineers in Thai Telecommunication Public Enterprise

Chatchawal Orawongsuphat^{1,*}

Saran Pimthong²

Abstract

This research aims to validate factors affecting to organizational loyalty and analyze of telecommunication engineers in Thai Telecommunication Public Enterprise. Research sample consisted of 527 Gen Y telecom engineers using the multi-stage sampling method. The data were analyzed by 6-item Likert scale with Cronbach's alpha coefficient between 0.83 to 0.95. The second order confirmatory factor analysis result revealed that the adjusted causal model was consistent with the empirical data with $\chi^2 = 112.94$, $df = 94$, $p\text{-value} = 0.089$ ($\chi^2/df = 1.201$), $GFI = 0.94$, $AGFI = 0.94$, $CFI = 1.00$, $SRMR = 0.021$ and $RMSEA = 0.020$, all factor loading indicated the positive values with statistically significant at level 0.01. For the individual-level factors, the findings showed that both job satisfaction and psychological empowerment affected directly to organizational loyalty. Psychological empowerment also affected indirectly to organizational loyalty. For the organizational-level factors, the results indicated that perceived organizational support and human resource management practices influenced directly to organizational loyalty whereas the supervisory trust did not influence both directly and indirectly to organizational loyalty.

Keywords: causal relationship, organizational loyalty, telecom engineers, generation Y, public enterprise

¹ Graduate School, Srinakarinwirote University

² Behavioral Science Research Institute, Srinakarinwirote University

* Corresponding author. E-mail: chatchawal.orawong@gmail.com

๒

ปัจจัยเชิงเหตุที่มีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคม เจนเนอเรชันวายในรัฐวิสาหกิจด้านสื่อสารโทรคมนาคมไทย

ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต^{1*}
ศรัณย์ พิมพ์ทอง²

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทำการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงเหตุระดับบุคคลและปัจจัยระดับองค์การที่มีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ กลุ่มตัวอย่าง คือ วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชันวาย จำนวน 527 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) แบบวัดทั้งหมดเป็นแบบวัดแบบมาตรประเมินรวมค่า 6 หน่วย มีค่า Cronbach' s alpha coefficient ของฉบับที่ใช้จริงอยู่ระหว่าง 0.83 ถึง 0.95 ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า โมเดลโครงสร้างเชิงสาเหตุ มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ คำนวณห้วงค์ประกอบทุกด้านเป็นบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่า $\chi^2 = 112.94$, $df = 94$, $p\text{-value} = 0.089$ ($\chi^2/df = 1.201$), $GFI = 0.94$, $AGFI = 0.94$, $CFI = 1.00$, $SRMR = 0.021$ และ $RMSEA = 0.020$ ผลการวิจัย พบว่า ในปัจจัยระดับบุคคลได้แก่ ความพึงพอใจในงาน และการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา มีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ และการเสริมพลังเชิงจิตวิทยามีอิทธิพลทางอ้อมต่อความจงรักภักดีต่อองค์การผ่านความพึงพอใจในงานอีกด้วย ส่วนปัจจัยระดับองค์การ พบว่า การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ และแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต่างมีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ ขณะที่ความไว้วางใจต่อหัวหน้างานไม่มีทั้งอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ

คำสำคัญ: ปัจจัยเชิงเหตุ ความจงรักภักดีต่อองค์การ วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคม เจนเนอเรชันวาย รัฐวิสาหกิจ

¹ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

² สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

* Corresponding author. E-mail: chatchawal.orawong@gmail.com

บทนำ

วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเป็นอีกสาขาวิชาชีพ วิศวกรรมสาขาหนึ่งที่มีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานด้านระบบการสื่อสารโทรคมนาคมของประเทศ แต่กลับประสบปัญหาการขาดแคลนกำลังคนกลุ่มนี้ในตลาดแรงงานที่มีการเติบโตอย่างมากในรอบหลายปีที่ผ่านมา (Witthawatolarn, 2007) ปัญหาดังกล่าว เป็นผลประการหนึ่งมาจากการที่คนทำงานเจนเนอเรชันวายหรือผู้ที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2523-2543 หรือปี ค.ศ. 1980-2000 หรือปัจจุบันมีอายุระหว่าง 17-37 ปี (นับจนถึงปี พ.ศ. 2560) มีความรู้สึกสบายใจกับองค์กรที่มีความยืดหยุ่น ทันสมัย ต้องการเปลี่ยนงานบ่อยครั้งของคนทำงานเอง (Rinwong, 2015) ทั้งยังมีแนวโน้มขาดความอดทนต่อการทำงาน เปลี่ยนงานบ่อย โดยเฉพาะการเปลี่ยนงานจากเหตุผลที่หัวหน้างานใช้อำนาจและควบคุมโดยไม่ให้ออกมาได้แสดงความคิดเห็นอิสระในการทำงาน (Price Waterhouse Cooper [PwC], 2013) และยิ่งขาดความอดทนต่อการไต่เต้าเพื่อเติบโตไปยังตำแหน่งที่มีเกียรติและค่าตอบแทนสูงในองค์กร (Junlakanit, 2017) ดังข้อมูลจากรายงานของดีลอยท์ (Deloitte) องค์กรที่ปรึกษาในระดับโลกที่พบว่ากลุ่มตัวอย่างคนทำงานเจนเนอเรชันวายราว 66% มีความตั้งใจอยากเปลี่ยนงานหรือตั้งใจลาออกจากงานในช่วงเวลาระหว่างหกเดือนถึงหนึ่งปี ขณะที่มีคนทำงานเจนเนอเรชันวายเพียงประมาณ 16% เท่านั้นที่ประสงค์จะทำงานกับองค์กรต่อไปจนถึงปี ค.ศ. 2020 (Deloitte, 2016) ซึ่งหากองค์กรไม่สามารถบริหารจัดการประเด็นเช่นนี้ได้ผลดีแล้ว ย่อมประสบความเสี่ยงที่จะได้รับผลกระทบทางลบเช่นผลกระทบต่อผลิตภาพ ผลกำไรขององค์กร รวมทั้งภาพลักษณ์ชื่อเสียงขององค์กร

ตามมาด้วย (Deloitte, 2016) ประเด็นนี้เป็นเรื่องสำคัญหนึ่งที่ผู้วิจัยเห็นว่ารัฐวิสาหกิจไทย ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ ควรแสวงหามาตรการสรรหา พัฒนาและอํารงรักษาบุคลากรเจนเนอเรชันวายซึ่งจะกลายเป็นคนกลุ่มใหญ่ขององค์กรต่อไปในเวลาอันใกล้ (Rinwong, 2015) ให้ได้ผลอย่างจริงจังและต่อเนื่อง จากการทบทวนวรรณกรรมของผู้วิจัยพบว่า แนวทางหนึ่งที่ช่วยลดปัญหาความลาออกจางานของพนักงาน โดยเฉพาะในกลุ่มพนักงานเจนเนอเรชันวาย ด้วยการมุ่งเสริมสร้างให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร (Organizational Loyalty) (Adecco Consulting, 2017) อันจะสะท้อนมาจากพฤติกรรมการทำงานโดยมีความเต็มใจที่จะเสียสละ อุทิศตนทำงานอย่างมุ่งมั่นให้เกิดผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีขวัญกำลังในการทำงานอย่างสูง ยอมรับเป้าหมาย คุณค่าหรือค่านิยมขององค์กร (Eketu & Ogbu, 2015) มีเจตจำนงที่จะเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มุ่งปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพ ทดมเทแรงกายและแรงใจในการทำงานอย่างเต็มกำลัง มีเจตคติด้านบวกและสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน พยายามรักษาสถานการณ์เป็นพนักงานขององค์กร (Mustapha & Daud, 2012) ทำงานกับองค์กรในระยะเวลายาวนาน รวมทั้งไม่มีความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์กร แม้จะได้รับข้อเสนอการจ้างงานที่ดีกว่า เนื่องจากเห็นว่าการทำงานกับองค์กรเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดแล้ว (Martensen & Grønholdt, 2006) และยังคงสนใจศึกษาถึงปัจจัยเชิงเหตุต่าง ๆ ที่มีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมที่ปฏิบัติงานในรัฐวิสาหกิจด้านสื่อสารโทรคมนาคมของประเทศไทย ข้อค้นพบที่ปรากฏจากงานวิจัยจะช่วยเพิ่มพูนองค์ความรู้และสามารถนำไปใช้ประกอบการจัดทำเครื่องมือ แนวทางและวิธีการ

ในการบริหารและการพัฒนาวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคม และบุคลากรกลุ่มอื่นทั้งในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรอย่างได้ผลในทางปฏิบัติ

วัตถุประสงค์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจเนอเรชันวาย
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมของปัจจัยระดับบุคคล กับปัจจัยระดับองค์กรที่มีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจเนอเรชันวาย

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้ใช้แนวคิดกระบวนทัศน์เมโส (The Meso Paradigm) (House, Rousseau, & Thomas-Hunt, 1995) ซึ่งช่วยอธิบายถึงปัจจัยเชิงเหตุของการเกิดพฤติกรรมในองค์กรในสองกลุ่มใหญ่ ประกอบด้วยปัจจัยระดับบุคคลซึ่งจะเป็นระดับย่อยสุดในองค์กร กับปัจจัยระดับองค์กร ซึ่งมุ่งไปที่การสร้างความสำเร็จความเป็นระบบขององค์กรที่เกิดจากการอยู่ร่วมกัน การประสานงาน และช่วยเหลือซึ่งกันและกันในระบบย่อย (Pimthong, 2004) โดยได้จำแนกตัวแปรตามกระบวนทัศน์เมโสออกเป็นดังนี้

ตัวแปรระดับบุคคล ได้แก่

1. ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction: SATIS) เป็นตัวแปรปัจจัยระดับบุคคลหนึ่งที่มีความสำคัญและได้รับความนิยมน้อยมากกับการศึกษา

พฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์กร และถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้บุคคลมีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ปฏิบัติ และเป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลมีความตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ ในงานวิจัยนี้ความพึงพอใจในงาน หมายถึง การที่พนักงานมีความรู้สึกต่อการปฏิบัติงานของเขาโดยเป็นการเปรียบเทียบระหว่างความรู้สึกพึงพอใจที่เขาคาดหวังว่าจะได้รับกับความพึงพอใจที่เขาได้รับจริงจากการปฏิบัติงาน

2. การเสริมพลังเชิงจิตวิทยา (Psychological Empowerment: PSY) เป็นคุณลักษณะภายในของบุคคลที่แสดงออกมาทางการมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน การรับรู้ว่างานของตนมีคุณค่า กำหนดเป้าหมายและตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้วยตนเอง มีการนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ รู้สึกทำงานอย่างมีพลัง และมีขวัญกำลังใจในการทำงานสูง ในงานวิจัยนี้การเสริมพลังเชิงจิตวิทยา หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ว่างานของตนมีคุณค่า นำเอาความรู้และประสบการณ์มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ทำงานภายใต้เป้าหมายที่กำหนด ควบคุมและตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้วยตนเอง รวมทั้งการที่พนักงานได้รับรู้ว่างานและพฤติกรรมของเขาส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ขององค์กร

3. การรับรู้ การสนับสนุนขององค์กร (Perceived Organizational Support: POS) เป็นแนวคิดซึ่งมีฐานคิดว่าองค์กรจะสามารถบำรุงรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งได้นั้น จำเป็นที่จะต้องให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ แก่พนักงาน อันจะส่งผลให้พนักงานมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์นำไปสู่ประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จได้ในระยะยาว ซึ่งในงานวิจัยนี้ การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรหมายถึง การรับรู้ของพนักงานถึงสิ่งที่

องค์การปฏิบัติกับพนักงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้บรรลุผลสำเร็จ การได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาขององค์การและงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ รวมไปถึงการที่ผู้บังคับบัญชาได้ให้คำปรึกษาแนะนำ และความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้ลุล่วงได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

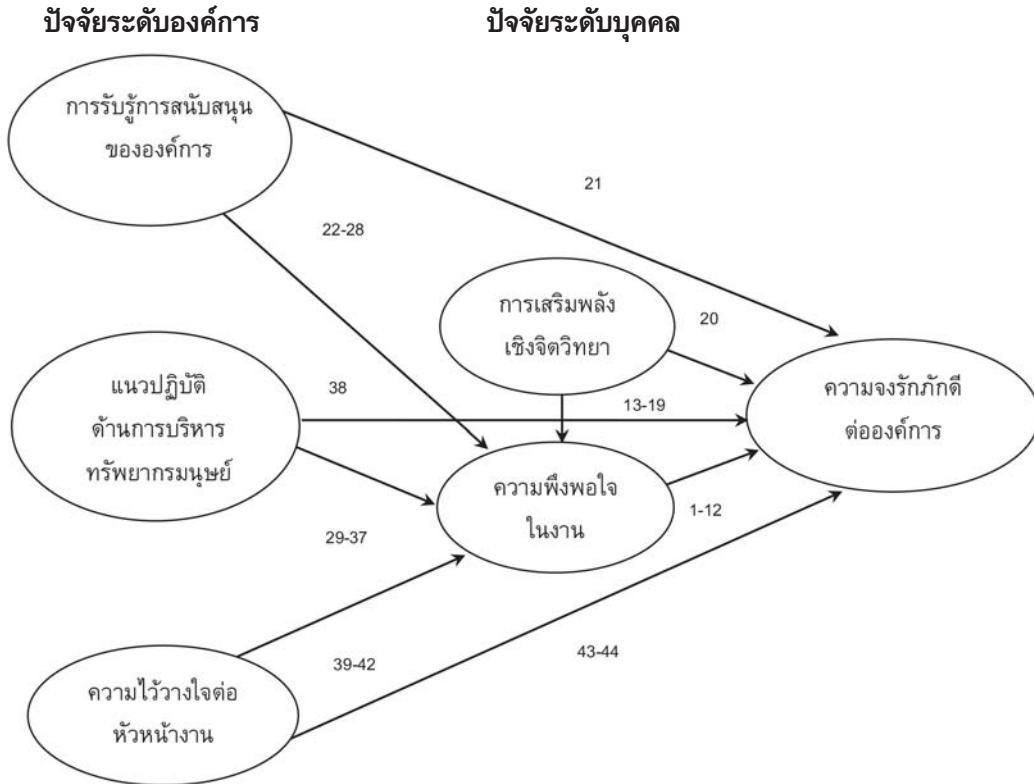
ตัวแปรระดับองค์การ ได้แก่

1. แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Practices: HRP) เป็นการมุ่งเน้นถึงการใช้ระบบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้พนักงานได้รับการพัฒนาทักษะความสามารถ เสริมสร้างแรงจูงใจ ตลอดจนเจตคติที่ดีกับการทำงาน อันจะส่งผลให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลการดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมาย ขณะที่พนักงานเองก็บรรลุความเติบโตในการประกอบอาชีพด้วย ในการวิจัยครั้งนี้ แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในเรื่องการสรรหาว่าจ้าง การพัฒนาทักษะ ความสามารถแรงจูงใจ ตลอดจนเจตคติที่ดีกับการทำงาน และเอื้อให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและยังเกิดผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมาย ขณะที่

พนักงานเองก็บรรลุความเติบโตในการประกอบอาชีพด้วย แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

2. ความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน (Supervisory Trust: TRU) เป็นหัวข้อการวิจัยที่นักวิจัยให้ความสนใจทำการศึกษามาตลอดระยะเวลาวิจัยที่ผ่านมา (Dirks & Ferrin, 2002) ในทัศนะของ Mayer, Davis, และ Schoorman (1995) ความไว้วางใจต่อหัวหน้างานนี้เป็นปัจจัยที่จะช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน ช่วยให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ ไม่แสดงพฤติกรรมในทางลบและมีความพร้อมเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลง เกิดความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์ในเชิงพึ่งพาอาศัยกันระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน (Werbel & Henrique, 2009) ในงานวิจัยนี้ ความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน หมายถึง การที่พนักงานมีความรู้สึกเชื่อมั่น ความเชื่อหรือความคาดหวังในแง่บวกที่พนักงานมีต่อหัวหน้างานในเรื่องการสนับสนุนและการรักษาคำพูดจากหัวหน้างาน

ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมและได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยไว้ดังนี้



ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรปัจจัยระดับบุคคลกับตัวแปรปัจจัยระดับองค์กร ที่มีต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรจากการทบทวนวรรณกรรมและโมเดลสมมติฐานการวิจัย

สัญลักษณ์ที่ใช้ ○ แทนตัวแปรแฝง → แทน ความสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุหรือผล ตัวแปรที่ปลายลูกศร (เหตุ) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อตัวแปรที่หัวลูกศร (ผล)

หมายเหตุ: 1 Griffeth et al. (2000)	2 Hom & Kinicki (2001)	3 Martensen & Gronholdt (2001)
4 Mak & Sockel (2001)	5 Jun et al. (2006)	6 Reichheld (2006)
7 Eketu & Ogbu. (2015)	8 Turkyilmaz et al. (2011)	9 Khuong & Tien (2013)
10 Rajput; et al. (2016)	11 Duangkam (2008)	12 Waiwong (2010)
13 Saif & Saleh (2013)	14 Khajehpour; et al. (2016)	15 Khany & Tazik (2016)
16 Li-Chaoping & Tian-Bao (2006)	17 Jose & Mampilly (2014)	18 Muad-ead (2007)
19 Dhammasaccakam (2002)	20 ไม่ปรากฏงานวิจัยใด	21 ไม่ปรากฏงานวิจัยใด
22 Allen, Shore & Griffith (2003)	23 Jawarha & Hemmasi (2006)	24 Bravo-Yáñez & Jiménez-Figueroa (2011)
25 Colakoglu et al. (2010)	27 Gilleta et al. (2013)	28 Kongkrapun (2015)
29 Petrescu & Simmons (2008)	30 Gould-Williams (2003)	31 Kwon et al. (2010)
32 Latorre et al. (2016)	33 Conway & Briner (2005)	34 Guest & Conway (1999)
35 DomÍnguez-FalcÓn et al. (2014)	36 Pimthong (2014)	37 ไม่ปรากฏงานวิจัยใด
38 Butz et al. (2001)	39 Yang (2006)	40 Dirks & Ferrin (2002)
41 Mayer et al. (1995)	42 Keawkhuntod (2007)	43 Woranankul (2016)

สมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานไว้ว่าโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรปัจจัยระดับบุคคลและตัวแปรปัจจัยระดับองค์การที่มีต่อความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจเนอเรชันวายมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีสมมติฐานย่อยตามเส้นทางอิทธิพลของตัวแปรดังต่อไปนี้

1. ตัวแปรปัจจัยระดับบุคคลมีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ มีสมมติฐานย่อย ได้แก่

1.1 ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ

1.2 การเสริมพลังเชิงจิตวิทยามีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ

1.3 การเสริมพลังเชิงจิตวิทยามีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน

1.4 การเสริมพลังเชิงจิตวิทยามีอิทธิพลทางอ้อมต่อความจงรักภักดีต่อองค์การผ่านความพึงพอใจในงาน

2. ตัวแปรปัจจัยระดับองค์การมีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ มีสมมติฐานย่อย ได้แก่

2.1 การรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ

2.2 การรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน

2.3 การรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา

2.4 การรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความจงรักภักดีต่อองค์การผ่านความพึงพอใจในงาน

2.5 แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ

2.6 แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา

2.7 แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความจงรักภักดีต่อองค์การผ่านความพึงพอใจในงาน

2.8 ความไว้วางใจต่อหัวหน้างานมีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ

2.9 ความไว้วางใจต่อหัวหน้างานมีอิทธิพลทางตรงต่อคามพึงพอใจในงาน

2.10 ความไว้วางใจต่อหัวหน้างานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความจงรักภักดีต่อองค์การผ่านความพึงพอใจในงาน

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจเนอเรชันวายที่ปฏิบัติงานในรัฐวิสาหกิจด้านสื่อสารโทรคมนาคมของไทยประกอบด้วยบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) และบริษัท กสท. โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) และมีอายุการปฏิบัติงานกับองค์การปัจจุบันไม่ต่ำกว่า 6 เดือน มีจำนวนทั้งสิ้น 2,730 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 30 ตุลาคม 2560) ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) เก็บข้อมูลด้วยตอบแบบสอบถามออนไลน์ ได้รับตอบกลับมารวมทั้งสิ้นจำนวน 527 คน ซึ่งนับเป็นขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่สอดคล้องกับเกณฑ์อัตราส่วนระหว่างกลุ่มตัวอย่างต่อจำนวนตัวแปรสังเกตได้ในกรณีที่ดีที่สุดคือ 20:1 (Kline, 2011)

แบบวัดที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบวัดตัวแปรตาม 1 แบบวัด ได้แก่แบบวัดความจงรักภักดีต่อองค์การ แบบวัดตัวแปรระดับบุคคล ประกอบด้วย 2 แบบวัด ได้แก่ แบบวัดความพึงพอใจในงานและแบบวัดการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา ส่วนแบบวัด

ตัวแปรระดับองค์การ ประกอบด้วย 3 แบบวัด ได้แก่ แบบวัดการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ แบบวัดแนวปฏิบัติด้านการบริการทรัพยากรมนุษย์ และแบบวัดความไว้วางใจต่อหัวหน้างานแบบวัดทั้งหมดเป็นแบบวัดแบบมาตราประเมินรวมค่า มีมาตราประเมิน 6 หน่วยทุกประโยค

ภายหลังจากได้รับการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เลขที่ SWUEC/E-21722560 ผู้วิจัยได้ทำแบบวัดทุกชุดไปตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content validity) และครอบคลุมของเนื้อหาตามนิยามของตัวแปร (Face validity) ทดลองใช้ (Try out) แบบวัดกับวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจเนอเรชันวาย ของบริษัท ซิมโพนี คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) จำนวน 100 คน ทำการวิเคราะห์หาคุณภาพรายข้อโดยใช้การวิเคราะห์หาค่าอำนาจในการจำแนก และทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อหาความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ตัดสินความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยดัชนีตรวจสอบ 7 เกณฑ์ แบบวัดความจงรักภักดีต่อองค์การ แบบวัดความพึงพอใจในงาน แบบวัดการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา แบบวัดการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ แบบวัดแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และแบบวัดความไว้วางใจต่อหัวหน้า

งานมีค่า Cronbach' s alpha coefficient ของฉบับที่ใช้จริงเท่ากับ 0.89, 0.83, 0.88, 0.93, 0.93 และ 0.95 ตามลำดับ และทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงปัจจัยเชิงเหตุและผลที่เกี่ยวข้องกับความจงรักภักดีต่อองค์การของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจเนอเรชันวายโดยการทดสอบโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (Linear Structural RELationship model หรือ LISREL model)

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

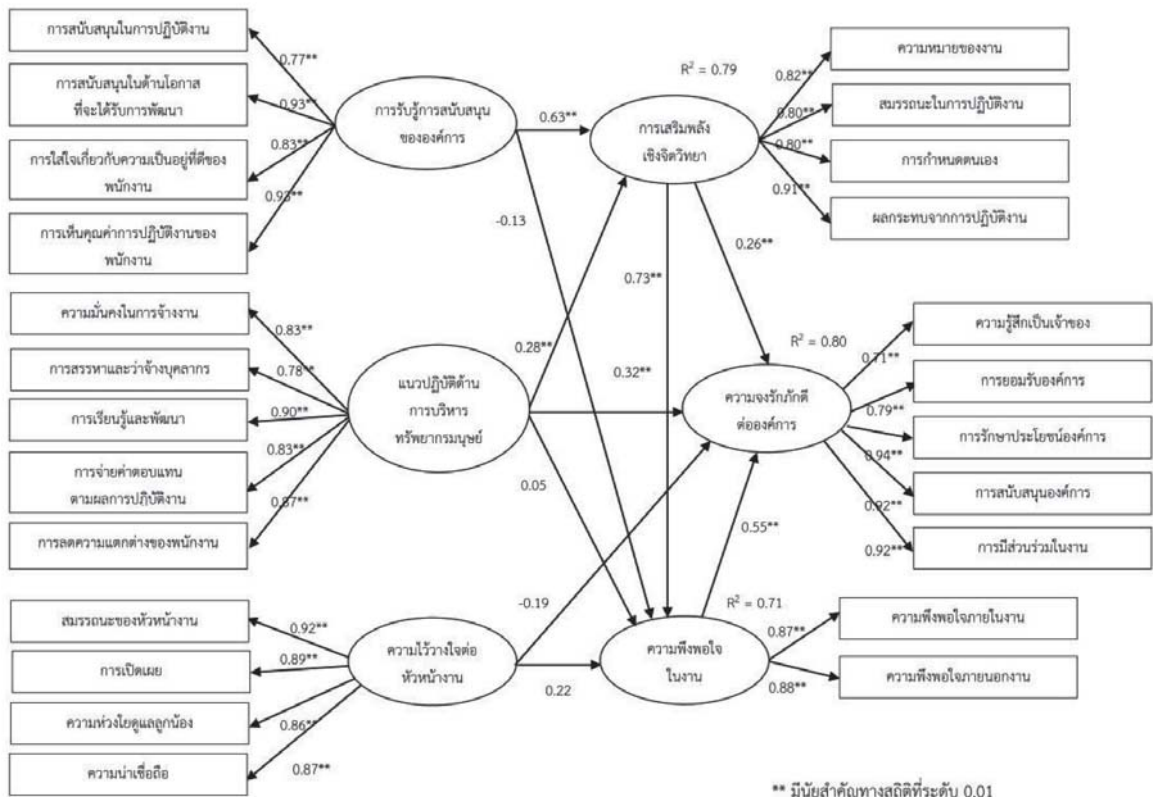
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดิบจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 527 คน พบว่า โมเดลสมมติฐานตั้งต้นไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงได้ทำการปรับโมเดลและได้โมเดลที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่า $\chi^2 = 112.94$, $df = 94$, $p\text{-value} = 0.089$, $SRMR = 0.021$, $RMSEA = 0.020$, $AGFI = 0.94$, $NFI = 1.00$, $CFI = 1.00$, $PNFI = 0.64$, $\chi^2/df = 1.201$ โดยโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์นี้พิจารณาดัชนีความกลมกลืนตามเกณฑ์ของ Hair, Black, Babin, และ Anderson (2009) ประกอบเกณฑ์ของ Diamontopoulus และ Sigaw (2000) ปรากฏผลตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ผลการตรวจสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร

ดัชนีตรวจสอบความกลมกลืน	เกณฑ์ตัดสินว่าโมเดลมีความกลมกลืน	ค่าสถิติในโมเดล
ค่าสถิติไค-สแควร์ (χ^2)	$p > 0.05$	$\chi^2 = 112.9, df = 94,$ $p\text{-value} = 0.089$
ค่าสถิติไค-สแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df)	< 3.00	1.201
ดัชนีวัดความสอดคล้อง (GFI)	> 0.90	0.94
ดัชนีวัดความสอดคล้องที่ปรับค่าแล้ว (AGFI)	> 0.90	0.94
ดัชนีวัดความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI)	> 0.90	1.00
ค่ามาตรฐานรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อน (SRMR)	< 0.08	0.021
ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA)	< 0.06	0.020

ผลการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างเชิงเส้น

**ผลการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างเชิงสาเหตุของ
ความจงรักภักดีต่อองค์กรปรากฏ ดังนี้**



ภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างเชิงสาเหตุของความจงรักภักดีต่อองค์กร

ตารางที่ 2 คะแนนมาตรฐานของอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมระหว่างตัวแปรสาเหตุกับตัวแปรผล

ตัวแปรผล	R ²	ความสัมพันธ์	ตัวแปรสาเหตุ				
			SATIS	PSY	POS	HRP	TRU
LOY	0.80	DE	0.55**	0.26**	-	0.32**	-0.19
		IE	-	0.40**	0.35**	0.21**	0.12
		TE	0.55**	0.66**	0.35**	0.53**	-0.07
SATIS	0.71	DE	-	0.73**	-0.13	0.05	0.22
		IE	-	-	0.46**	0.36	-
		TE	-	0.73**	0.33**	0.26	0.22
PSY	0.79	DE	-	-	0.63**	0.28**	-
		IE	-	-	-	-	-
		TE	-	-	0.63**	0.28**	-

$\chi^2 = 112.94$, $df = 94$, $p\text{-value} = 0.089$, $SRMR = 0.021$, $RMSEA = 0.020$, $AGFI = 0.94$,
 $NNFI = 1.00$, $CFI = 1.00$, $PNFI = 0.64$, $\chi^2/df = 1.201$

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 DE = อิทธิพลทางตรง IE = อิทธิพลทางอ้อม TE = อิทธิพลรวม

จากภาพที่ 2 และตารางที่ 2 สรุปได้ว่า ตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรมากที่สุด คือ ความพึงพอใจในงาน (SATIS) ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) ต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรมากที่สุดคือ การเสริมพลังเชิงจิตวิทยา (PSY) ส่วนตัวแปรสาเหตุที่มีอิทธิพลรวม (Total Effect) ต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรมากที่สุด คือ การเสริมพลังเชิงจิตวิทยา (PSY)

ตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ต่อความพึงพอใจในงานมากที่สุด คือ การเสริมพลังเชิงจิตวิทยา (PSY) ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) ต่อความพึงพอใจในงานมากที่สุด คือ การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร (POS) ตัวแปร

สาเหตุที่มีอิทธิพลรวม (Total Effect) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานมากที่สุดคือการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา (PSY)

สำหรับตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลทางตรง (Direct effect) ต่อการเสริมพลังเชิงจิตวิทยามากที่สุด คือ การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร (POS) ส่วนตัวแปรที่มีอิทธิพลรวม (Total effect) ต่อการเสริมพลังเชิงจิตวิทยามากที่สุด คือ การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร (POS)

ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 (ข้อมูลจากภาพที่ 2 และตารางที่ 2) ในปัจจัยระดับบุคคล พบว่า ความพึงพอใจในงาน

มีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อ 1.1 การเสริมพลังเชิงจิตวิทยาที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อ 1.2 นอกจากนี้ยัง พบว่า การเสริมพลังเชิงจิตวิทยามีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อ 1.3 และการเสริมพลังเชิงจิตวิทยามีอิทธิพลทางอ้อมต่อความจงรักภักดีต่อองค์การผ่านความพึงพอใจในงาน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อ 1.4

ในปัจจุบันระดับองค์การ ผลจากการวิจัยไม่พบว่าการรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ และไม่พบว่าการรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน ทั้งยังไม่พบว่าการรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความจงรักภักดีต่อองค์การผ่านความพึงพอใจในงาน จึงไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อ 2.1, 2.2 และข้อ 2.4 ตามลำดับ แต่พบว่า การรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อ 2.3

ผลจากการวิจัยพบว่าแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อ 2.5 แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อ 2.6 แต่แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความจงรักภักดีต่อองค์การผ่านความพึงพอใจในงาน ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อ 2.7

ผลจากการวิจัยยังพบว่าความไว้วางใจต่อหัวหน้างานไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อ

องค์การ ทั้งยังไม่มียุทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงานและไม่พบว่ามียุทธิพลทางอ้อมต่อความจงรักภักดีต่อองค์การผ่านความพึงพอใจในงานแต่อย่างใด ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อ 2.8, 2.9 และ 2.10 ตามลำดับ

อภิปรายผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยได้ว่า โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุความจงรักภักดีต่อองค์การ มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยปัจจัยระดับบุคคลที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การมากที่สุดคือ ความพึงพอใจในงาน สอดคล้องผลการศึกษาก่อนหน้าที่พบว่าความพึงพอใจในงานนับเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ โดยพนักงานที่มีความพึงพอใจในงานในระดับสูง ก็จะมีแนวโน้มจงรักภักดีต่อองค์การในระดับสูงตามไปด้วย (Abdullah et al., 2009; Matzler & Renzl, 2006; Turkyilmaz, Akman, Ozkan, & Pastuszak, 2011) รองลงมา คือ การเสริมพลังเชิงจิตวิทยา ซึ่งนับเป็นข้อค้นพบใหม่ที่น่าสนใจสำหรับแวดวงวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาของไทยเนื่องจากจากการทบทวนวรรณกรรมแล้วยังไม่ปรากฏงานวิชาการและงานวิจัยในต่างประเทศและงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาของไทยที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมพลังเชิงจิตวิทยากับความจงรักภักดีต่อองค์การ ทั้งนี้ การเสริมพลังเชิงจิตวิทยา นอกจากจะมีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์การแล้วยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความจงรักภักดีต่อองค์การผ่านความพึงพอใจในงานด้วย ผลการศึกษานี้ช่วยชี้ให้เห็นว่าการเสริมพลังเชิงจิตวิทยานั้นเป็นตัวแปรทางจิตที่สำคัญอย่างมากในการกระตุ้นให้พนักงานเกิดประสิทธิภาพในการทำงานและมีเจตคติทางบวกต่อการทำงาน (Dickson & Lorenz, 2009; Wang

& Lee, 2012) การที่องค์กรสามารถให้การเสริมพลังเชิงจิตวิทยาแก่พนักงานได้โดยการสนับสนุนให้พนักงานได้มีโอกาสเพิ่มพูนทักษะความสามารถและมีความก้าวหน้าในอาชีพ ได้เรียนรู้จักการปฏิบัติและปรับตัวเพื่อให้เป็นที่ยอมรับจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ย่อมจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานและความจงรักภักดีต่อองค์กรตามมา

ในด้านปัจจัยระดับองค์การ ผลการวิจัยพบว่า แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรมากที่สุด และรองลงมาคือการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ ข้อค้นพบประการหลังนี้นับเป็นเรื่องใหม่ที่น่าสนใจ และช่วยขยายพรมแดนความรู้เนื่องจากไม่ปรากฏงานวิจัยในต่างประเทศและงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาของไทยที่ทำการศึกษาถึงอิทธิพลของแนวการรับรู้การสนับสนุนขององค์การต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับข้อเขียนของนักวิชาการที่ได้ชี้ให้เห็นว่าการให้ความสำคัญในการช่วยเหลือและดูแลเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของพนักงาน อันจะทำให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ของตนเองต่างตอบแทนองค์การโดยผ่านความรู้สึกที่ดีและความจงรักภักดีต่อองค์การ หรือการแสดงพฤติกรรมที่เป็นการพยายามช่วยเหลือองค์การในด้านต่าง ๆ (Jedsadaluck, 2010) อย่างไรก็ตาม แม้จะไม่ปรากฏจากการวิจัยครั้งนี้ว่าการรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงานแตกต่างไปจากวรรณกรรมของนักวิชาการหลายท่านที่การรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานเช่นที่ได้กล่าวไว้ในส่วนบททวนวรรณกรรมข้างต้น แต่ก็ปรากฏด้วยว่าการรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรผ่านความพึงพอใจในงาน

ผลการวิจัยยังพบว่า แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรแต่ไม่ได้มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงานแต่อย่างใด แตกต่างจากที่นักวิจัยจำนวนหนึ่งพบว่าแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน (Gould-Williams, 2003; Petrescu & Simmons, 2008) แต่ก็พบว่าแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรผ่านความพึงพอใจในงาน ข้อค้นพบประการนี้ พึงตั้งข้อสังเกตได้ว่าแนวปฏิบัติและระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การที่เป็นต้นสังกัดของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ อาจจะมีเงื่อนไขหรือข้อจำกัดโดยระเบียบ ข้อบังคับหรือกฎเกณฑ์ของรัฐวิสาหกิจในบางประการที่ไม่สามารถให้การตอบสนองต่อความความพึงพอใจในงานของกลุ่มตัวอย่างได้อย่างเต็มที่นัก เมื่อสามารถปรับปรุงแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถตอบสนองให้เกิดความพึงพอใจในงานได้แล้ว ก็จะทำให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กรตามมา

ส่วนความไว้วางใจต่อหัวหน้างานนั้นพบว่าไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน แตกต่างจากที่งานวิจัยจำนวนหนึ่งชี้ให้เห็นว่า ความไว้วางใจต่อหัวหน้างานเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงหรือมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน (Werbel & Henriques, 2009; Yang, 2006) ทั้งยังพบว่าความไว้วางใจต่อหัวหน้างานนั้น ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และผลจากการศึกษานี้ แตกต่างไปจากข้อค้นพบของงานของ Woranankul (2016) ซึ่งทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างในองค์กรภาคเอกชนพบว่าความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน มีผลต่อความ

จงรักภักดีต่อองค์กร อันควรทำการศึกษาเพื่อหา คำอธิบายปรากฏเหตุเช่นนี้ในทางลึกต่อไป

ข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการวิจัย

1. ผู้วิจัยและนักวิชาการสามารถนำเอาข้อค้นพบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยระดับบุคคลไปใช้เพื่อการออกแบบและจัดทำโปรแกรมการฝึกอบรม (Training Program) เพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรให้แก่กลุ่มตัวอย่าง อันมีลักษณะของการวิจัยเชิงทดลอง (Experimental Research) และขยายบริบทของการศึกษาให้กว้างขวางยิ่งขึ้นต่อไป

2. องค์กรและนักบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถนำเอาโมเดลและแบบวัดความจงรักภักดีต่อองค์กรไปประยุกต์ใช้กับการสำรวจความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน เพื่อนำเอาข้อมูลที่ได้จากการสำรวจมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานด้านการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ส่งเสริมให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรในหมู่พนักงาน

3. องค์กรควรพิจารณาให้ความสำคัญกับการแสวงหาแนวทางในการพัฒนาให้พนักงานรู้จักวิธีเสริมสร้างความรู้สึกพึงพอใจในงานรวมทั้งการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาที่พนักงานสามารถดำเนินการอย่างง่ายด้วยตนเอง เสริมกับการดำเนินงานขององค์กร อันอาจดำเนินการในลักษณะที่เป็นโปรแกรมการฝึกอบรมหรือการใช้กิจกรรมสอดแทรก (Intervention) เพื่อให้พนักงานได้ฝึกปฏิบัติและเกิดประสบการณ์เสริมสร้างความพึงพอใจในงานและการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาให้แก่ตนเอง

4. องค์กรและนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรให้ความสำคัญกับการสนับสนุนขององค์กรผ่านการกำหนดแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากร

มนุษย์โดยเฉพาะในมิติของการให้ความช่วยเหลือและดูแลเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของพนักงาน และการออกแบบเส้นทางการเติบโตในสายอาชีพเพื่อสนับสนุนให้พนักงานได้มีโอกาสเพิ่มพูนทักษะความสามารถ เป็นต้น อันจะทำให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ของตนเองต่างตอบแทนองค์กร เกิดความพึงพอใจในงานและเกิดความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กรตามมาได้

5. องค์กรและนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรให้ความสำคัญกับการวางแผนพัฒนาทักษะการเสริมสร้างความไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้แก่กลุ่มบุคลากรระดับบังคับบัญชาหรือกลุ่มหัวหน้างานทุกระดับ อันจะเป็นเงื่อนไขประการหนึ่งที่เอื้อให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจในงานและรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กรอีกทางหนึ่ง

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรมีการนำเอาโมเดลและตัวแปรที่นำมาใช้ทำการศึกษาในครั้งนี้ไปทำการวิจัยซ้ำกับกลุ่มตัวอย่างกลุ่มอื่น เพื่อให้มั่นใจว่าโมเดลยังคงมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่และอย่างไร

2. ควรทำการศึกษาวิจัยอิทธิพลของตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรที่มีต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร รวมทั้งการศึกษาถึงอิทธิพลของตัวแปรความไว้วางใจต่อหัวหน้างานที่มีต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร รวมทั้งการศึกษาอิทธิพลของตัวแปรความไว้วางใจต่อหัวหน้างานที่ส่งผ่านตัวแปรความพึงพอใจในงานไปยังความจงรักภักดีต่อองค์กรกับกลุ่มตัวอย่างกลุ่มอื่นเช่นกลุ่มพนักงานที่เป็นกำลังหลัก (Core Functions) ขององค์กร อันได้แก่พนักงานฝ่ายผลิต พนักงานฝ่ายเทคนิค พนักงานฝ่ายบริการลูกค้า เป็นต้น

3. ควรทำการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมเพื่อให้เข้าใจในเชิงลึกถึงแนวทางการปรับปรุงแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Practices) ที่จะช่วยให้พนักงานเกิดการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา

4. ควรทำศึกษาอิทธิพลของตัวแปรอื่นทั้งที่เป็นตัวแปรระดับองค์กร และตัวแปรระดับบุคคลตามกระบวนทัศน์เมโส (Meso Paradigm) หรือเลือกใช้ตัวแปรตามทฤษฎีสัมพันธนิยม (Interactionism) ที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร อันจะช่วยขยายพรมแดนความรู้เกี่ยวกับปัจจัยเชิงเหตุที่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร

5. ควรทำการศึกษาความจงรักภักดีต่อองค์กร ในฐานะที่เป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลไปยังมีตัวแปรอื่น เช่น ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่งาน (In-role Performance) อันเป็นเรื่องหนึ่งที่ต้องจัดการต่าง ๆ อาจประสงค์ให้ได้ทราบว่าหน้าที่งานมีความจงรักภักดีต่อองค์กรนั้น จะส่งผลให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่งานผันแปรตามกันหรือไม่และเพียงใด

6. ควรทำการศึกษาค้นคว้าแนวโน้มใหม่ ๆ ของแนวคิดความจงรักภักดีของคนทำงานเช่นจากที่ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมแล้วปรากฏว่ามีนักวิชาการจำนวนหนึ่งที่ชี้ให้เห็นว่าคนทำงานในช่วงวัยหรือเจเนอเรชันยายนั้นให้ความสำคัญกับความจงรักภักดีต่ออาชีพ (Career Loyalty) เป็นต้น

5. ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ควรเพิ่มการศึกษาในมิติเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) หรือการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อค้นหาคำอธิบายในบรรดาตัวแปรที่มีผลการศึกษาของการวิจัยครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับวรรณกรรมที่ทำการทบทวนเช่นที่พบว่าความไว

ใจต่อหัวหน้างานเป็นตัวแปรที่ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร เป็นต้น

บรรณานุกรม

- Abdullah, R. B., Karim, N. B. A., Patah, M. O. R. B. A., Zahari, H., Nair, G. K. S., & Jusoff, K. (2009). The linkage of employee satisfaction and employee loyalty in hotel industry in Klang Valley, Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 4(10), 152-160.
- Adecco Consulting. (2017). *Thailand salary guide 2017*. Bangkok, Thailand: Author.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Bravo-Yáñez, C., & Jiménez-Figueroa, A. (2011). Psychological well-being, perceived organizational support and job satisfaction amongst Chilean prison employees. *Rev Esp Sanid Penit*, 13, 31-39.
- Butz, R., Dietz, J., & Konovsky, M. (2001). *Top management and immediate supervisors as distinct targets of trust*. Paper presented at the Society for Industrial and Organizational Psychology Conference, San Diego, CA. n.p.
- Colakoglu, U., Culha, O., & Atay, H. (2010). The effects of perceived organizational support on employees' affective outcomes: Evidence from the hotel industry. *Tourism*

- and Hospitality Management*, 16(2), 125-150.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
- Deloitte. (2016). The 2016 Deloitte Millennial Survey: Winning over the next generation of leaders. Retrieved May 4, 2017, from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf>
- Dhammasaccakarn, W. (2002). *Leader empowerment behavior in Tumbol Administration Organization: Its measure and consequences* (Unpublished doctoral dissertation). Srinakarinwirote University, Bangkok, Thailand. (in Thai).
- Diamantopoulos, A., & Siguaaw J. A. (2000). *Introducing LISREL*. London, United Kingdom: Sage.
- Dickson, E. K., & Lorenz, A. (2009). Psychological empowerment and job satisfaction of temporary and part-time nonstandard workers: A preliminary investigation. *Institute of Behavioral and Applied Management*, 14, 243-254.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Domínguez-Falcón, C., Martín-Santana, J. D., & DeSaá-Pérez, P. (2016). Human resources management and performance in the hotel industry: The role of the commitment and satisfaction of managers versus supervisors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), 490-515.
- Duangkam, J. (2008). *Organizational loyalty of engineers in hard disk drive industry: A case study of Western Digital (Thailand) Company Limited* (Unpublished master's individual study). King Mongkut University of Thonburi, Bangkok, Thailand. (in Thai).
- Eketu, C. A., & Ogbu, E. F. (2015). Promoting employee loyalty through organizational learning: A study of selected hospitality firms in Port Harcourt, Nigeria. *ISOR Journal of Business and Management*, 17(11), 39-44.
- Gilleta, N., Gagnéb, M., Sauvagèrea, S., & Fouquereaua, E. (2013). The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 450-460.
- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. *International*

- Journal of Human Resource Management*, 14(1), 28-54.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implication for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Guest, D., & Conway, N. (1999). Peering into the black hole: The downside of the new employment relations in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 37(3), 367-389.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate data analysis: A global perspective* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Hom, P. W., & Kinicki, A. J. (2001). Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover. *Academy of Management Journal*, 44(5), 975-987.
- House, R., Rousseau, D. M., & Thomas-Hunt, M. (1995). The meso paradigm: A framework for the integration of micro and macro organizational behavior. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 71-114). Greenwich, CT: JAI Press.
- Jawahar, I. M., & Hemmasi, P. (2006). Perceived organizational support for women's advancement and turnover intentions: The mediating role of job and employer satisfaction. *Women In Management Review*, 21(8), 643-666.
- Jedsadaluck, W. (2010). The relationship between distributive and procedural justice and organizational citizenship behavior and In-role performance: The mediating effect of perceived organizational support. *Silpakorn University Journal*, 30(2), 6-81. (in Thai).
- Jose, G., & Mampilly, S. R. (2014). Psychological empowerment as a predictor of employee engagement: An empirical attestation. *Global Business Review*, 15(1), 93-104.
- Jun, M., Cai, S., & Shin, H. (2006). TQM practices in maquiladora: Antecedents of employee satisfaction and loyalty. *Journal of Operations Management*, 24, 791-812.
- Junlakanit, N. (2017). "HR 4.0" Engaging Gen X-Y-Z employee. Retrieved June 16, 2017, from https://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1497496767 (in Thai).
- Keawkhuntod, U. (2007). *Trust in leader, trust in organization and organizational loyalty toward of behavior and performance efficiency of Net BKK Company Limited staffs* (Unpublished master's. individual study). Srinakarinwirote University, Bangkok, Thailand. (in Thai).
- Khajehpour, N., Baharlou, M., Montakhab-Yeganeh, M., & Hashemei, S. E. (2016). The mediating role of psychological empowerment and organizational justice in the relationship of servant leadership

- with job satisfaction, organizational citizenship behavior and organizational commitment. *International Journal of Behavioral Science*, 10(3), 99-105.
- Khany, R., & Tazik, K. (2016). On the relationship between psychological empowerment, trust, and Iranian EFL teachers' job satisfaction: The case of secondary school teachers. *Journal of Career Assessment*, 24(1), 112-129.
- Khuong, M. N., & Tien, B. D. (2013). Factors influencing employee loyalty directly and indirectly through job satisfaction- A study of banking sector in Ho Chi Minh City. *International Journal of Current Research and Academic Review*, 1(4), 81-95.
- Kline, R. (2011). *Principle and practices of structural equation model* (3rd ed.). New York: Guilford Press.
- Kongkrapun, M. (2011). *A study of personal relationship perception, the perception of organizational support through organizational commitment and satisfaction toward job performance in role performance* (Unpublished master's thesis). Silpakorn University, Nakornpathom, Thailand. (in Thai).
- Kwon, K., Bae, J., & Lawler, J. J. (2010). High commitment HR practices and top performers: Impacts on organizational commitment. *Management International Review*, 50, 57-80.
- Latorre, F., Guest, D., Ramos, J., & Gracia, F. J. (2016). High commitment HR practices, the employment relationship and job performance: A test of a mediation model. *European Management Journal*, 34, 328-337.
- Li-Chaoping, & Tian-Bao, S-K. (2006). Transformational leadership and employee work attitudes: The mediating effects of multidimensional psychological empowerment. *Acta Psychological Sinica*, 38(2), 297-307.
- Mak, B. L., & Sockel, H. (2001). A confirmatory factor analysis of IS employee motivation and satisfaction. *Information & Management*, 38, 265-276.
- Martensen, A., & Grønholdt, L. (2006). Internal marketing: A study of employee loyalty, its determinants and consequences. *Innovative Marketing*, 2(4), 92-116.
- Matzler, K., & Renzl, B. (2006). The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction, and employee loyalty. *Total Quality Management*, 17(10), 1261-1271.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Muad-ead, W. (2007). *Causal relationship model of factors that impact to organizational citizenship behavior of teachers in Nakornnayok Basic Educational*

- Office (Unpublished master's thesis). Srinakarinwirote University, Bangkok, Thailand. (in Thai).
- Mustapha, M., & Daud, N. (2012). Perceived performance appraisal effectiveness, career commitment and turnover intention of knowledge workers. *International Journal of Business and Social Science*, 3(19), 157-165.
- Petrescu, A. I., & Simmons, R. (2008). Human resources management practices and worker's job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 29(7), 651-657.
- Pimthong, S. (2004). *Antecedent factors correlated with the organizational retention of the university academic staffs*. Bangkok, Thailand: Srinakarinwirote University. (in Thai).
- Price Waterhouse Cooper. (2013). *PwC's NextGen: A global generational study in 2013 evolving talent strategy to match the new workforce reality*. Retrieved April 25, 2017, from <https://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf>
- Rajput, S., Singhal, M., & Tiwari, S. (2016). Job satisfaction and employee loyalty: A study of academicians. *Asian Journal of Management*, 7(2), 1-5.
- Reichheld, F. F. (2006). *The ultimate question: Driving good profits and true growth*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Rinwong, S. (2015). White collar crisis. Retrieved June 30, 2017, from <http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/629230> (in Thai).
- Saif, N. I., & Saleh, A. S. (2013). Psychological empowerment and job satisfaction in Jordanian hospitals. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(16), 250-257.
- Turkyilmaz, A., Akman, G., Ozkan, C., & Pastuszak, Z. (2011). Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction. *Industrial Management & Data Systems*, 111(5), 675-696.
- Waiwong, B. (2010). Satisfaction of employees toward their loyalty to the organization of convenience store employee. *Pathumthani University Academic Journal*, 2(3), 104-121. (in Thai).
- Wang, G., & Lee, P. (2009). Psychological empowerment and job satisfaction: An analysis of interactive effects. *Group & Organization Management*, 34(3), 271-296.
- Werbel, J. D., & Henriques, P. L. (2009). Different views of trust and relational leadership: supervisor and subordinate perspectives. *Journal of Managerial Psychology*, 24(8), 780-796.
- Witthawatolarn, S. (2007). *Gen Y*. Bangkok, Thailand: Bangkok Business Biz Book. (in Thai).

Woranankul, W. (2016). *A study of organizational trust, supervisory trust and work motivation affecting employees' loyalty in the Pathumwan district area, Bangkok* (Unpublished master's independent

Study). Bangkok University, Bangkok, Thailand. (in Thai).

Yang, K. (2006). Trust in citizens, trust in institutions, and propensity to trust. *Administration & Society, 38*(5), 573-595.