

## บทความวิจัย

# เจเนอเรชันวายในองค์กร: การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสอดคล้องของค่านิยมกับความผูกพันต่อองค์กร

ศุทธกานต์ มิตรกุล<sup>1</sup>  
อนันต์ชัย คงจันทร์<sup>2</sup>

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาค่านิยมของพนักงานเจเนอเรชันวายและความสัมพันธ์ระหว่างความสอดคล้องของค่านิยมกับความผูกพันต่อองค์กร กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานเจเนอเรชันวายของไทยโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูลจากตัวอย่าง 621 คน จะแบ่งค่านิยมเป็น 3 ด้าน (มนุษยธรรม ความก้าวหน้า อนุรักษ์นิยม) และแบ่งความผูกพันต่อองค์กรเป็น 3 ประเภท (เชิงความรู้สึก เชิงผลตอบแทน เชิงบรรทัดฐาน) พบว่า (1) เจเนอเรชันวายให้ความสำคัญต่อค่านิยมด้านมนุษยธรรมมากที่สุด (2) ความสอดคล้องของค่านิยมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร และ (3) รูปแบบความสัมพันธ์จะต่างกันในแต่ละประเภทของค่านิยมและความผูกพันต่อองค์กร

**คำสำคัญ:** เจเนอเรชันวาย ความสอดคล้องของค่านิยม ค่านิยมพนักงาน ค่านิยมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร

<sup>1</sup> นิสิตหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

E-mail: suthakan.m@gmail.com

<sup>2</sup> รองศาสตราจารย์ ดร. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

E-mail: ananchai.k@chula.ac.th

## RESEARCH ARTICLE

# Generation Y in the Workplace: A Study of the Relationship between Value Congruence and Organizational Commitment

Suthakan Mitrakul<sup>1</sup>

Ananchai Kongchan<sup>2</sup>

### Abstract

This study explored the values of generation Y employees and the relationship between value congruence and organizational commitment. Data were collected from generation Y employees in Thailand. Data from 621 respondents were analyzed. 3 types of values (humanity, advancement, and conservatism) and 3 dimensions of commitment (affective, continuance, and normative) were considered. The results revealed that: (1) humanity was the most important value of generation Y employees, (2) value congruence was positively related to organizational commitment, and (3) the relationship was different for each dimension of commitment and each type of values.

**Keywords:** Generation Y, Value Congruence, Employee Values, Organization Values, Organizational Commitment

---

<sup>1</sup> Graduate Student, Master of Business Administration, Faculty of Commerce and Accountancy, Chulalongkorn University, E-mail: suthakan.m@gmail.com

<sup>2</sup> Associate Professor, Ph.D., Faculty of Commerce and Accountancy, Chulalongkorn University, E-mail: ananchai.k@chula.ac.th

## บทนำ

การทยอยเกษียณออกไปจากองค์กรของพนักงานรุ่นก่อนหน้า เกิดขึ้นพร้อมกับการก้าวเข้ามาของพนักงานรุ่นใหม่ที่เราเรียกว่า “เจเนอเรชันวาย (Generation Y)” พนักงานกลุ่มนี้มีแนวโน้มที่จะเพิ่มจำนวนมากขึ้นเรื่อยๆ และก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้บริหารองค์กรในอนาคต เจเนอเรชันวายเกิดในยุคที่มีความเจริญก้าวหน้าทางสังคมจึงมีลักษณะแตกต่างไปจากคนรุ่นก่อนหน้า เช่น ความเชื่อ ค่านิยม ทักษะคติ เป็นต้น (ธรรมรัตน์ อยู่พรต, 2556) แม้เจเนอเรชันวายจะได้รับการยอมรับว่าเป็นพนักงานที่มีความสามารถในการทำงาน แต่ก็มักถูกวิจารณ์ถึงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม เช่น การไม่เคารพกฎระเบียบ การไม่มีความอดทนในการทำงาน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งคือ การไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (รัชฎา อธิสธนธิสกุล, 2548ข; เสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร, 2550) ซึ่งมักพบว่าคนกลุ่มนี้มักลาออกจากองค์กรทั้งที่ยังมีอายุงานไม่ถึง 1 ปี (รัชฎา อธิสธนธิสกุล, 2548ข) พฤติกรรมดังกล่าวนำมาซึ่งคำถามที่ว่า เหตุใดพนักงานเจเนอเรชันวายจึงไม่มีความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) เป็นความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงพนักงานกับองค์กรเข้าไว้ด้วยกันอย่างแนบแน่น (Mathieu and Zajac, 1990) พนักงานจึงตัดสินใจที่จะอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป (Sheldon, 1971) งานวิจัยหลายชิ้นพบว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะทุ่มเทให้กับการทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มที่ มาทำงานสม่ำเสมอ ตรงต่อเวลา และไม่คิดลาออก (ณัฐรัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2551; Somers, 1995; Tett and Meyer, 1993) ดังนั้น จึงมีงานวิจัยที่พยายามศึกษาถึงหลายปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร เช่น ตำแหน่งงาน ลักษณะงาน การรับรู้ความสามารถของตนเอง และความพึงพอใจในงาน เป็นต้น (Mathieu and Zajac, 1990) โดยปัจจัยหนึ่งที่น่าสนใจคือ ความสอดคล้องของค่านิยม (Value Congruence) ซึ่งเป็นความเข้ากันได้ระหว่างค่านิยมส่วนบุคคลของพนักงานกับค่านิยมองค์กร

ความสอดคล้องของค่านิยมมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการภายในองค์กร โดยสามารถนำไปใช้ประเมินความเหมาะสมระหว่างพนักงานกับองค์กรได้ (Person-organization Fit) หากพนักงานกับองค์กรยึดถือในค่านิยมที่สอดคล้องกันก็แสดงว่าพนักงานกับองค์กรมีความเหมาะสมกัน นำไปสู่การมีความผูกพันต่อองค์กรที่เพิ่มขึ้น (Chatman, 1989) อย่างไรก็ตามกลับพบว่า ในกระบวนการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน องค์กรส่วนใหญ่มักละเลยที่จะมองหาผู้สมัครที่ยึดถือค่านิยมที่สอดคล้องกับองค์กร แต่จะมุ่งเน้นไปที่คุณสมบัติอื่น ๆ ซึ่งส่งผลต่อการทำงานมากกว่า ไม่ว่าจะเป็น เกรดเฉลี่ย วุฒิการศึกษา หรือประสบการณ์ทำงาน ขณะเดียวกัน ความสอดคล้องของค่านิยมเป็นประเด็นที่ไม่ได้ถูกพูดถึงมากนักในงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาในเรื่องดังกล่าว โดยนำไปใช้ศึกษาร่วมกับประเด็นการขาดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจเนอเรชันวายที่กำลังถูกพูดถึงอยู่ในปัจจุบัน

งานวิจัยนี้ศึกษาค่านิยมพนักงาน ค่านิยมองค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างความสอดคล้องของค่านิยมกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจเนอเรชันวาย ผลลัพธ์ที่ได้จะช่วยสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับพนักงานเจเนอเรชันวาย รวมทั้งตระหนักถึงความสำคัญของความสอดคล้องของค่านิยม นอกจากนี้ยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการวางแผนงานของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อที่จะรักษาพนักงานเจเนอเรชันวายที่มีศักยภาพไว้ให้อยู่ในองค์กรต่อไป

### วัตถุประสงค์งานวิจัย

1. เพื่อศึกษาค่านิยมที่พนักงานเจเนอเรชันวายให้ความสำคัญ
2. เพื่อศึกษาปัจจัยทางประชากรศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการให้ความสำคัญต่อค่านิยมของพนักงานเจเนอเรชันวาย
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสอดคล้องของค่านิยมกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจเนอเรชันวาย

## แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. แนวคิดเกี่ยวกับเจเนอเรชัน

เจเนอเรชัน คือ การแบ่งคนออกเป็นกลุ่มย่อยโดยพิจารณาจากช่วงปีเกิด และเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นในช่วงชีวิต คนที่อยู่ในเจเนอเรชันเดียวกันจะมีลักษณะเฉพาะที่คล้ายคลึงกัน เช่น ความเชื่อ ค่านิยม ลักษณะนิสัย เป็นต้น ซึ่งแต่ละเจเนอเรชันจะมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกัน (Lyons, 2003; Mannheim, 1952)

หากอ้างอิงการแบ่งเจเนอเรชันตามการศึกษาของนักวิจัยไทย (ธรรมรัตน์ อยู่พรต, 2556) องค์กรในปัจจุบันจะประกอบด้วยพนักงาน 3 เจเนอเรชันหลัก ได้แก่ (1) เบบี้บูมเมอร์ (Baby Boomer) เกิด พ.ศ.2475-2503 (2) เจเนอเรชันเอ็กซ์ (Generation X) เกิด พ.ศ.2504-2520 และ (3) เจเนอเรชันวาย (Generation Y) เกิด พ.ศ.2521-2540 โดยเจเนอเรชันวายเป็นพนักงานรุ่นล่าสุดที่เข้าสู่การทำงาน ในองค์กร คนกลุ่มนี้เกิดในยุคที่มีความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างรวดเร็วจึงมีวิถีชีวิตที่ต่างจากคนรุ่นก่อนหน้าอย่างเห็นได้ชัด ลักษณะสำคัญของเจเนอเรชันวาย ได้แก่ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง เชื่อว่าชาวด้านเทคโนโลยี มีความคิดสร้างสรรค์ ชอบความท้าทาย และต้องการประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว (รัชฎา อธิสนธิสกุล, 2548ก; เสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร, 2550; Zemke et al., 2000)

ธรรมรัตน์ อยู่พรต (2556) ศึกษาเกี่ยวกับค่านิยมและเจเนอเรชัน พบว่าเจเนอเรชันวายของไทยจะให้ความสำคัญต่อค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการเข้าใจผู้อื่นมากที่สุด รองลงมาคือ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาตนเอง และการอนุรักษ์ ตามลำดับ

### 2. แนวคิดเกี่ยวกับค่านิยม

ค่านิยม เป็นความเชื่อที่สั่งสมมาอย่างยาวนาน หรือเป็นเป้าหมายที่พึงปรารถนา บุคคลจะใช้ค่านิยมเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตและเป็นข้อกำหนดในการประเมินสิ่งต่างๆ (Schwartz, 2012) ในขณะที่องค์กรเองก็จะใช้ค่านิยมเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ในการดำเนินงานด้วยเช่นกัน

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับความสอดคล้องของค่านิยม

ความสอดคล้องของค่านิยม เป็นลักษณะที่เข้ากันได้ระหว่างค่านิยมส่วนบุคคลของพนักงานกับค่านิยมองค์กร (Chatman, 1989; McDonald and Gandz, 1993) ซึ่งหลายงานวิจัยพบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความตั้งใจที่จะอยู่ต่อในองค์กร (Cable and Judge, 1996; McCulloch and Turban, 2007; O'Reilly et al., 1991) เครื่องมือที่มักใช้ในงานวิจัยที่เกี่ยวกับความสอดคล้องของค่านิยม ได้แก่ (1) Organizational Culture Profile ของ O'Reilly et al. (1991) ประกอบด้วยค่านิยม 54 ตัว และ (2) เครื่องมือของ McDonald and Gandz (1993) ประกอบด้วยค่านิยม 24 ตัว เครื่องมือทั้งสองแบบจะวัดความสอดคล้องของค่านิยมด้วยวิธีเดียวกัน นั่นคือ การวัดเชิงอัตวิสัย (Subjective Fit) โดยกลุ่มตัวอย่างจะต้องตอบว่าตนให้ความสำคัญต่อค่านิยมแต่ละตัวในระดับใด และรู้สึกว่าคุณค่าในองค์กรให้ความสำคัญในระดับใด (Perceived Organization Value) Kristof, Zimmerman, and Johnson (2005) กล่าวว่าวิธีการดังกล่าวจะก่อให้เกิดปัญหาด้านอคติน้อยที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับวิธีอื่นๆ ซึ่งได้แก่ การวัดเชิงวัตถุวิสัย (Objective Fit) ที่จะให้หัวหน้างานเป็นผู้ตอบในสวนค่านิยมองค์กร และการวัดจากการรับรู้โดยตรง (Perceive Fit) ที่ให้กลุ่มตัวอย่างตอบว่าตนรู้สึกถึงความสอดคล้องในระดับใด นอกจากนี้ Verquer et al. (2003) พบว่าการวัดเชิงอัตวิสัยเป็นวิธีที่สามารถสะท้อนให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรได้อย่างชัดเจนที่สุด

สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกใช้เครื่องมือของ McDonald and Gandz (1993) เนื่องจากมีความกระชับ เข้าใจง่าย และใช้วิธีวัดเชิงอัตวิสัย

McDonald and Gandz (1993) ศึกษาเกี่ยวกับค่านิยมร่วมของพนักงานกับองค์กร และสร้างเครื่องมือที่สามารถนำไปใช้อธิบายค่านิยมทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กรได้ ซึ่งประกอบด้วยค่านิยมจำนวน 24 ตัว (ตารางที่ 1)

## ตารางที่ 1 ค่านิยมตามรูปแบบของ McDonald and Gandz

ที่	ค่านิยม	ลักษณะ
1	การปรับตัว (Adaptability)	มีความยืดหยุ่น พร้อมรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ
2	ความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้า (Aggressiveness)	มีความมุ่งมั่นอย่างเต็มที่เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย
3	การควบคุมตนเอง (Autonomy)	เป็นตัวของตัวเอง เป็นอิสระ ไม่ขึ้นกับใคร
4	ความใจกว้าง (Broad-Mindedness)	ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
5	ความรอบคอบ (Cautiousness)	มีความระมัดระวัง ลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
6	ความเห็นใจผู้อื่น (Consideration)	มีความห่วงใย คิดถึงความรู้สึกของผู้อื่น
7	ความร่วมมือ (Cooperation)	มีความร่วมมือร่วมใจ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี
8	ความสุภาพ (Courtesy)	มีมารยาท อ่อนน้อม เคารพในเกียรติของผู้อื่น
9	ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)	พัฒนาแนวคิดใหม่ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิม
10	การพัฒนาตน (Development)	เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพ
11	ความขยันหมั่นเพียร (Diligence)	มีความมุ่งมั่น มุ่งงานหนัก
12	ความมัธยัสถ์ (Economy)	ประหยัด ใช้จ่ายอย่างรอบคอบ
13	การทดลอง (Experimentation)	ให้โอกาสทดลองผิดลองถูกเพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด
14	ความยุติธรรม (Fairness)	เป็นธรรม รักในความถูกต้อง
15	การให้อภัย (Forgiveness)	พร้อมให้อภัยผู้อื่น
16	ความเป็นทางการ (Formality)	ยึดมั่นแบบแผนพิธีการ รักษาขนบธรรมเนียม
17	อารมณ์ขัน (Humor)	สร้างความสนุกสนาน มีความผ่อนคลาย
18	ความริเริ่ม (Initiative)	พร้อมไขว่คว้าโอกาสใหม่ๆ
19	ความมีเหตุผล (Logic)	ใช้เหตุผล ยึดหลักความจริง
20	จริยธรรม (Moral Integrity)	ซื่อสัตย์ มีจรรยาบรรณ
21	การเชื่อฟัง (Obedience)	ปฏิบัติตามตามกฎระเบียบ
22	การเปิดเผย (Openness)	จริงใจ ตรงไปตรงมา
23	ความเป็นระเบียบ (Orderliness)	จัดการเรื่องต่างๆอย่างเป็นระบบ
24	ความเท่าเทียมกันทางสังคม (Social Equality)	ไม่แบ่งชนชั้น ให้ความเท่าเทียมกับทุกคน

ที่มา : McDonald and Gandz (1993)

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ในอดีตมีนักวิจัยหลายท่านที่ศึกษาถึงความผูกพันต่อองค์กร เป็นเหตุให้แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรมีความแตกต่างกันในแต่ละงานวิจัย อย่างไรก็ตาม ทุกแนวคิดจะมีลักษณะร่วมกันประการหนึ่งคือ เป็นความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงพนักงานกับองค์กรเข้าไว้ด้วยกันอย่างแนบแน่น (Mathieu and Zajac, 1990)

Allen and Meyer (1990) เห็นว่าแนวคิดที่หลากหลายเกินไปอาจก่อให้เกิดความเข้าใจไม่ตรงกัน จึงได้นำเสนอแนวคิดที่มีความชัดเจนและสมบูรณ์มากขึ้น ซึ่งได้รับการยอมรับและปรากฏในหลายงานวิจัย (สุมินทร เบ้าธรรม, 2556; Nwadei, 2003) โดยได้แบ่งความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ความผูกพันเชิงความรู้สึก (Affective Commitment) เป็นความยึดมั่นของบุคคลว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความสุขที่ได้อยู่ในองค์กร และทุ่มเทการทำงานด้วยความเต็มใจ บุคคลจึงอยู่ในองค์กรเพราะต้องการอยู่ (Want to)
2. ความผูกพันเชิงผลตอบแทน (Continuance Commitment) เป็นความรู้สึกของบุคคลที่จะสูญเสียผลประโยชน์ที่เคยได้รับหากต้องออกจากองค์กร หรือไม่มีทางเลือกอื่นที่ดีกว่า บุคคลจึงอยู่ในองค์กรเพราะจำเป็นต้องอยู่ (Need to)
3. ความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน (Normative Commitment) เป็นความรู้สึกของบุคคลที่รับผิดชอบต่อหน้าที่ รวมถึงการสำนึกในบุญคุณของผู้บังคับบัญชาและองค์กร บุคคลจึงอยู่ในองค์กรต่อไปเพราะคิดว่าควรอยู่ (Ought to)

#### 5. งานวิจัยความสอดคล้องของค่านิยมกับความผูกพันต่อองค์กร

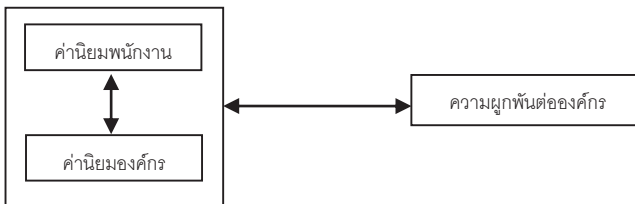
Cable and Judge (1996) ทำการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานเอกชนซึ่งทำงานอยู่ในองค์กรมาเป็นเวลา 6 เดือน พบว่า ความสอดคล้องของค่านิยมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งนอกจากพนักงานต้องการอยู่ในองค์กรต่อไปแล้ว ยังยินดีที่จะแนะนำบริษัทของตนให้คนอื่นอีกด้วย



Nwadei (2003) ศึกษาพนักงานในองค์กรแห่งหนึ่ง พบว่าความสอดคล้องของค่านิยมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันเชิงความรู้สึกและเชิงบรรทัดฐาน แต่ไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันเชิงผลตอบแทนแต่อย่างใด

### กรอบแนวคิดและสมมติฐานงานวิจัย

ความสอดคล้องของค่านิยม



สมมติฐานหลักของงานวิจัยมี 3 ข้อ คือ (1) ความสอดคล้องของค่านิยมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันเชิงความรู้สึก (2) ความสอดคล้องของค่านิยมไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันเชิงผลตอบแทน และ (3) ความสอดคล้องของค่านิยมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน

### วิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ กำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 ( $\alpha=0.05$ ) ประชากรของงานวิจัย คือ พนักงานเจเนอเรชันวายของไทยที่กำลังทำงานอยู่ในองค์กร กำหนดขนาดตัวอย่างจากสมการ  $n = \frac{Z^2\sigma^2}{E^2}$  (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2554) เลือกตัวอย่างด้วยวิธีโควต้าโดยกำหนดคุณสมบัติเพศกับองค์กรที่สังกัดเป็นเกณฑ์โดยกำหนดสัดส่วนตามการสำรวจผู้มีงานทำของสำนักงานสถิติแห่งชาติ (2556) ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานเจเนอเรชันวายของไทยที่กำลังทำงานอยู่ในหน่วยงานรัฐหรือเอกชน 684 คน อย่างไรก็ตาม แม้งานวิจัยจะกำหนดนิยามของเจเนอเรชันวายว่าเกิด พ.ศ.2521-2540 แต่ในทางปฏิบัติจะเลือกผู้ที่เกิด พ.ศ.2521-2537 เนื่องจากเป็นอายุที่เหมาะสมสำหรับการทำงานภายในองค์กร

เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก ได้แก่ (1) ค่านิยมพนักงานและค่านิยมองค์กร (2) ความผูกพันต่อองค์กร และ (3) ข้อมูลทางประชากรศาสตร์

ค่านิยม จะใช้การแบ่งตามรูปแบบของ McDonald and Gandz (1993) มาตราวัดแบบลิเคิร์ท 5 ระดับ เพื่อวัดระดับการให้ความสำคัญต่อค่านิยม (1=ไม่ให้ความสำคัญอย่างยิ่ง; 5=ให้ความสำคัญอย่างยิ่ง) โดยในส่วนของค่านิยมองค์กร จะวัดจากการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง ความสอดคล้องของค่านิยม จะพิจารณาจากความต่างระหว่างค่านิยมซึ่งเป็นส่วนกลับกับความสอดคล้องของค่านิยม (ความต่างระหว่างค่านิยม = | ค่านิยมพนักงาน - ค่านิยมองค์กร |) ความผูกพันต่อองค์กร จะแบ่งตามรูปแบบของ Allen and Meyer (1990) และใช้แบบสอบถามที่ปรับปรุงจาก Meyer et al. (1993) มาตราวัดเป็นแบบลิเคิร์ท 5 ระดับ เพื่อวัดระดับการเห็นด้วยในแต่ละข้อความ (1=ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง; 5=เห็นด้วยอย่างยิ่ง)

ผู้วิจัยได้นำเสนอแบบสอบถามต่อผู้ทรงคุณวุฒิ 4 ท่าน จากนั้นจึงนำไปทดลองใช้กับพนักงานเจเนอเรชันวายที่เป็นกลุ่มทดลอง 40 คน พบว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับปานกลางถึงสูง (สัมประสิทธิ์อัลฟาครอนบัค: ค่านิยมพนักงาน 0.85 ค่านิยมองค์กร 0.89 ความผูกพันเชิงความรู้สึก 0.68 เชิงผลตอบแทน 0.72 และเชิงบรรทัดฐาน 0.68)

## ผลการศึกษา

### 1. อัตราการตอบกลับ

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการแจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยโดยตรง ซึ่งพบว่า มีแบบสอบถามที่สมบูรณ์และสามารถนำไปใช้วิเคราะห์ทางสถิติได้จำนวน 621 ชุด คิดเป็นการตอบกลับในภาพรวมร้อยละ 91.0

## 2. การวิเคราะห์ปัจจัยค่านิยม

เนื่องจากค่านิยมมีจำนวนถึง 24 ตัว จึงใช้การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) ด้วยวิธี Principal Component Analysis (PCA) โดยกำหนดค่าไอเกนเท่ากับ 1 หมุนแกนแบบ Varimax และพิจารณา Factor Loading 0.5 ขึ้นไป ผลการวิเคราะห์จะแบ่งค่านิยมเป็น 3 ด้าน รวม 16 ตัว<sup>1</sup> (ค่าแปรปรวนรวม: พนักงาน ร้อยละ 52.07 องศา ร้อยละ 56.07) เมื่อพิจารณาลักษณะร่วมกันของค่านิยมย่อยในแต่ละด้าน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดชื่อของค่านิยมที่ใช้ในงานวิจัย 3 ด้าน ดังนี้

1. ค่านิยมด้านมนุษยธรรม (Humanity) เป็นค่านิยมที่เกี่ยวกับการปฏิบัติตนเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มี 7 ค่านิยม ได้แก่ ความใจกว้าง ความเห็นใจผู้อื่น ความร่วมมือ ความสุภาพ การให้อภัย อารมณ์ขัน และความเท่าเทียมกันทางสังคม (สัมประสิทธิ์อัลฟาครอนบัท: พนักงาน 0.84 องศา 0.83)

2. ค่านิยมด้านความก้าวหน้า (Advancement) เป็นค่านิยมที่เกี่ยวกับการปรับปรุงศักยภาพตนเองเพื่อความก้าวหน้า มี 6 ค่านิยม ได้แก่ การปรับตัว ความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้า การควบคุมตนเอง ความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาตนและความริเริ่ม (สัมประสิทธิ์อัลฟาครอนบัท: พนักงาน 0.76 องศา 0.82)

3. ค่านิยมด้านอนุรักษ์นิยม (Conservatism) เป็นค่านิยมที่เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบแบบแผน มี 3 ค่านิยม ได้แก่ ความเป็นทางการ การเชื่อฟังและความเป็นระเบียบ (สัมประสิทธิ์อัลฟาครอนบัท: พนักงาน 0.63 องศา 0.70)

## 3. การให้ความสำคัญต่อค่านิยมของพนักงานกับองค์กร

กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญต่อค่านิยมพนักงานด้านมนุษยธรรมมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.14) รองลงมาคือ ความก้าวหน้า (ค่าเฉลี่ย 4.02) และอนุรักษ์นิยม

<sup>1</sup> ค่านิยมอีก 8 ตัวที่ตัดออกจากการวิเคราะห์ ได้แก่ ความขยันหมั่นเพียร ความมั่งคั่ง การทดลอง ความมีเหตุผล และจริยธรรม เนื่องจากมี Factor Loading น้อยกว่า 0.5 และปรากฏค่า Factor Loading ที่มากกว่า 1 ปัจจัย จึงไม่สามารถจัดให้อยู่ในปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งได้ โดยน่าจะมีสาเหตุมาจากค่านิยมมีลักษณะที่คล้ายคลึงกันมากกว่า 1 ปัจจัย

(ค่าเฉลี่ย 3.78) ตามลำดับ ในขณะที่เดียวกัน กลุ่มตัวอย่างจะรู้สึกว่าคุณค่าขององค์กรของตนให้ความสำคัญต่อค่านิยมด้านความก้าวหน้ามากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.03) รองลงมา คือ อนุรักษ์นิยม (ค่าเฉลี่ย 3.96) และมนุษยธรรม (ค่าเฉลี่ย 3.52) ตามลำดับ

#### 4. ปัจจัยทางประชากรศาสตร์กับค่านิยมพนักงาน

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์จะใช้สถิติทดสอบที่ (Independent Sample t-test) ในปัจจัยเพศ ส่วนปัจจัยอื่นๆจะใช้วิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (1-Way ANOVA) ค่าเฉลี่ยคะแนนและค่าสถิติทดสอบ แสดงในตารางที่ 2

1. เพศ พบว่า การให้ความสำคัญต่อค่านิยมพนักงานด้านความก้าวหน้าขึ้นกับเพศ ( $p=0.011$ ) โดยเพศชายจะให้ความสำคัญมากกว่าเพศหญิง

2. อายุ พบว่า การให้ความสำคัญต่อค่านิยมพนักงานด้านอนุรักษ์นิยมขึ้นกับช่วงอายุ ( $p=0.001$ ) ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ต่อด้วยวิธี Bonferroni จะพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างกลุ่ม 20-24 ปีกับ 25-29 ปี ( $p=0.001$ ) และกลุ่ม 20-24 ปี กับ 30-36 ปี ( $p=0.032$ )

3. วุฒิการศึกษา พบว่า การให้ความสำคัญต่อค่านิยมพนักงานด้านอนุรักษ์นิยมขึ้นกับวุฒิการศึกษา ( $p=0.000$ ) ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ต่อด้วยวิธี Bonferroni จะพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในกลุ่มตัวอย่างทุกวุฒิการศึกษา ทั้งต่ำกว่าปริญญาตรีกับปริญญาตรี ( $p=0.040$ ) ต่ำกว่าปริญญาตรีกับสูงกว่าปริญญาตรี ( $p=0.000$ ) และปริญญาตรีกับสูงกว่าปริญญาตรี ( $p=0.003$ )

4. องค์กรที่สังกัด พบว่า การให้ความสำคัญต่อค่านิยมพนักงานด้านความก้าวหน้า ( $p=0.009$ ) และด้านอนุรักษ์นิยม ( $p=0.041$ ) ขึ้นกับองค์กรที่สังกัด ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ต่อด้วยวิธี Bonferroni ด้านความก้าวหน้า พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างราชการกับบริษัทเอกชน ( $p=0.008$ ) ส่วนด้านอนุรักษ์นิยม พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างรัฐวิสาหกิจกับบริษัทเอกชน ( $p=0.035$ )

5. อายุงาน พบว่า การให้ความสำคัญต่อค่านิยมพนักงานทั้ง 3 ด้าน ไม่ได้ขึ้นกับระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรปัจจุบัน ( $p>0.05$ )

## ตารางที่ 2 ค่านิยมพนักงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และค่าสถิติทดสอบ

ปัจจัยทางประชากรศาสตร์		ค่านิยมพนักงาน					
		มนุษยธรรม		ความก้าวหน้า		อนุรักษ์นิยม	
		ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.
เพศ	- ชาย	4.13	0.50	4.07	0.48	3.77	0.61
	- หญิง	4.16	0.57	3.96	0.55	3.78	0.60
		t=-0.665	p=0.506	t=2.587	p=0.011**	t=-0.190	p=0.849
อายุ	- 20-24 ปี	4.19	0.53	4.05	0.53	3.94	0.64
	- 25-29 ปี	4.13	0.53	4.01	0.52	3.72	0.58
	- 30-36 ปี	4.14	0.55	4.01	0.49	3.76	0.61
		F=768	p=0.465	F=0.23	p=0.795	F=6.75	p=0.001*
วุฒิการศึกษา	- ต่ำกว่าป.ตรี	4.13	0.53	3.95	0.51	4.01	0.46
	- ป.ตรี	4.16	0.54	4.03	0.51	3.80	0.60
	- สูงกว่าป.ตรี	4.09	0.53	4.02	0.52	3.61	0.64
		F=1.038	p=0.355	F=0.653	p=0.521	F=10.532	p=0.000*
องค์กรที่สังกัด	- ราชการ	4.15	0.53	3.88	0.54	3.79	0.58
	- รัฐวิสาหกิจ	4.16	0.61	3.98	0.53	3.99	0.61
	- บ.เอกชน	4.14	0.53	4.05	0.50	3.75	0.61
		F=0.058	p=0.944	F=4.714	p=0.009*	F=3.221	p=0.041**

## ตารางที่ 2 ค่านิยมพนักงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และค่าสถิติทดสอบ (ต่อ)

ปัจจัยทางประชากรศาสตร์	ค่านิยมพนักงาน					
	มนุษยธรรม		ความก้าวหน้า		อนุรักษ์นิยม	
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.
อายุงาน - น้อยกว่า 1 ปี	4.20	0.56	4.05	0.55	3.80	0.62
- 1-2 ปี	4.11	0.48	4.00	0.49	3.80	0.62
- 3-4 ปี	4.12	0.54	4.01	0.52	3.71	0.58
- 5-6 ปี	4.14	0.50	4.02	0.49	3.72	0.63
- 7-8 ปี	4.06	0.71	3.91	0.62	3.80	0.62
- มากกว่า 8 ปี	4.20	0.53	4.06	0.36	3.94	0.56
	F=0.738	p=0.595	F=0.488	p=0.785	F=1.003	p=0.415

หมายเหตุ. \* คือ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $\alpha=0.01$

\*\* คือ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $\alpha=0.05$

### 5. ความผูกพันต่อองค์กร

กลุ่มตัวอย่างมีความผูกพันเชิงความรู้สึกมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.21) รองลงมาคือ เชิงบรรทัดฐาน (ค่าเฉลี่ย 3.07) และเชิงผลตอบแทน (ค่าเฉลี่ย 2.95) ตามลำดับ การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรด้วยวิธีสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ ( $p<0.05$ ) ระหว่างความผูกพันเชิงความรู้สึกกับเชิงบรรทัดฐาน แสดงในตารางที่ 3

### ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อ องค์กร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์		
	เชิงความรู้สึก	เชิงผลตอบแทน	เชิงบรรทัดฐาน
เชิงความรู้สึก	-	0.372	0.510*
เชิงผลตอบแทน	0.372	-	-0.034
เชิงบรรทัดฐาน	0.510*	-0.034	-

หมายเหตุ \* คือ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $\alpha=0.05$

### 6. ความสอดคล้องของค่านิยม

การวิเคราะห์ความสอดคล้องของค่านิยม จะพิจารณาจากความต่างระหว่างค่านิยม ซึ่งพบความต่างระหว่างค่านิยมด้านมนุษยธรรมมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 0.70) รองลงมาคือ ความต่างด้านอนุรักษ์นิยม (ค่าเฉลี่ย 0.52) และความต่างด้านความก้าวหน้า (ค่าเฉลี่ย 0.47) ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4

### ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต่างระหว่างค่านิยม

ความต่างระหว่างค่านิยม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
มนุษยธรรม	0.70	0.59
ความก้าวหน้า	0.47	0.41
อนุรักษ์นิยม	0.52	0.54

### 7. ความสอดคล้องของค่านิยมกับความผูกพันต่อองค์กร

การวิเคราะห์จะแบ่งออกเป็น 2 วิธี โดย (1) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้วยวิธีสหสัมพันธ์เพียร์สัน และ (2) การวิเคราะห์อิทธิพลความสอดคล้องของค่านิยมด้วยวิธีวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression) (ตารางที่ 5)

## 1. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์

ผลการวิเคราะห์ พบว่า (1) ความสอดคล้องของค่านิยมด้านมนุษยธรรม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันเชิงความรู้สึก ( $p=0.000$ ) เชิงผลตอบแทน ( $p=0.000$ ) และเชิงบรรทัดฐาน ( $p=0.000$ ) (2) ความสอดคล้องของค่านิยมด้านความก้าวหน้ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันเชิงความรู้สึก ( $p=0.003$ ) และ (3) ความสอดคล้องของค่านิยมด้านอนุรักษ์นิยมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันเชิงความรู้สึก ( $p=0.000$ ) และเชิงบรรทัดฐาน ( $p=0.000$ )

## ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของค่านิยมกับความผูกพันต่อองค์กร

ความสอดคล้อง ของค่านิยม	ความผูกพันต่อองค์กร					
	เชิงความรู้สึก		เชิงผลตอบแทน		เชิงบรรทัดฐาน	
	r	p	r	p	r	p
มนุษยธรรม	0.264*	0.000	0.156*	0.000	0.155*	0.000
ความก้าวหน้า	0.119*	0.003	0.021	0.601	0.042	0.292
อนุรักษ์นิยม	0.205*	0.000	0.053	0.185	0.144*	0.000

หมายเหตุ 1) \* คือ มีนัยสำคัญที่ 0.01

2) ความสอดคล้องของค่านิยม ได้จากการ Reverse Code ความต่างระหว่างค่านิยม

## 2. การวิเคราะห์อิทธิพลความสอดคล้องของค่านิยม

ผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (ตารางที่ 6) พบว่า (1) ความสอดคล้องของค่านิยมด้านมนุษยธรรม ( $B=0.267$   $p=0.000$ ) และด้านอนุรักษ์นิยม ( $B=0.175$   $p=0.000$ ) มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันเชิงความรู้สึก (2) ความสอดคล้องของค่านิยมด้านมนุษยธรรม ( $B=0.192$   $p=0.000$ ) มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันเชิงผลตอบแทน และ (3) ความสอดคล้องของค่านิยมด้าน



มนุษย์ธรรม (B=0.136 p=0.000) และด้านอนุรักษนิยม (B=0.129 p=0.000) มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน

**ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ด้วยวิธีความถดถอยเชิงพหุ**

ความ สอดคล้อง ของค่านิยม	แบบจำลองความผูกพันต่อองค์กร								
	เชิงความรู้สึก			เชิงผลตอบแทน			เชิงบรรทัดฐาน		
	B	t	p	B	t	p	B	t	p
มนุษย์ธรรม	0.267	5.357	0.000*	0.192	3.933	0.000*	0.136	2.846	0.005*
ความก้าวหน้า									
อนุรักษนิยม	0.175	3.195	0.000*				0.129	2.458	0.014**
R <sup>2</sup>	0.085			0.024			0.033		
p (F-Statistic)	0.000			0.000			0.000		

หมายเหตุ 1) ผลการวิเคราะห์นี้แสดงเฉพาะตัวแปรความสอดคล้องค่านิยมที่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2) \* คือ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $\alpha=0.01$ , \*\* คือ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $\alpha=0.05$

3) ความสอดคล้องของค่านิยม ได้จากการ Reverse Code ความต่างระหว่างค่านิยม

**สรุปผลการศึกษา**

1. พนักงานเจนเนอเรชันวายให้ความสำคัญต่อค่านิยมด้านมนุษย์ธรรมมากที่สุด รองลงมาคือ ความก้าวหน้า และอนุรักษนิยม ตามลำดับ ในขณะที่เดียวกัน พนักงานก็จะรู้สึกว่าองค์กรของตนให้ความสำคัญต่อค่านิยมด้านความก้าวหน้ามากที่สุด รองลงมาคือ อนุรักษนิยม และมนุษย์ธรรม ตามลำดับ

2. แม้พนักงานจะมีปัจจัยทางประชากรศาสตร์ที่ต่างกัน (เพศ อายุ การศึกษา องค์กร อายุงาน) แต่จะให้ความสำคัญต่อค่านิยมด้านมนุษย์ธรรมเท่ากัน ส่วนการให้ความสำคัญต่อค่านิยมด้านความก้าวหน้าจะขึ้นกับเพศ (ชายมากกว่าหญิง) และองค์กร (เอกชนมากกว่าราชการ) การให้ความสำคัญต่อ

ค่านิยมด้านอนุรักษ์นิยมจะขึ้นกับช่วงอายุ (อายุ 20-24 ปี ให้ความสำคัญมากที่สุด และแตกต่างจากช่วงอายุอื่น) วุฒิการศึกษา (ยิ่งมีวุฒิการศึกษาสูงขึ้น จะให้ความสำคัญลดลง) และองค์กร (รัฐวิสาหกิจมากกว่าเอกชน)

3. ความสอดคล้องของค่านิยมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร โดย (1) ความสอดคล้องด้านมนุษยธรรมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ประเภท (2) ความสอดคล้องด้านความก้าวหน้ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันเชิงผลความรู้สึก (3) ความสอดคล้องด้านอนุรักษ์นิยมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันเชิงความรู้สึกและเชิงบรรทัดฐาน

4. ความสอดคล้องของค่านิยมมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร โดย (1) ความสอดคล้องด้านมนุษยธรรมและอนุรักษ์นิยมมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันเชิงความรู้สึก (2) ความสอดคล้องด้านมนุษยธรรมมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันเชิงผลตอบแทน (3) ความสอดคล้องด้านมนุษยธรรมและอนุรักษ์นิยมมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน

### อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาพบว่าพนักงานเจเนอเรชันวายให้ความสำคัญต่อค่านิยมด้านมนุษยธรรมมากที่สุด ค่านิยมด้านมนุษยธรรมเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จึงไม่น่าแปลกใจที่กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานที่ต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นในองค์กรจะให้ความสำคัญต่อค่านิยมด้านนี้มากที่สุด นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับลักษณะของเจเนอเรชันวายด้วย เช่น การมีมนุษยสัมพันธ์ดี หรือการเป็นสมาชิกที่ดีของทีม เป็นต้น (รัฐภา อสิสนธิสกุล, 2548ข; เสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร, 2550) ค่านิยมด้านความก้าวหน้าได้รับความสำคัญรองลงมา ซึ่งตรงกับลักษณะที่สำคัญของเจเนอเรชันวาย เช่น มีความคิดสร้างสรรค์ มีความทะเยอทะยาน ต้องการประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว เป็นต้น (รัฐภา อสิสนธิสกุล, 2548ข; เสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร, 2550; Zemke et al., 2000)

ส่วนค่านิยมด้านอนุรักษ์นิยมมีลักษณะตรงข้ามกับเจเนอเรชันวายที่รักอิสระและ  
ยึดติดกับกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร (Gursoy et al., 2008) จึงอาจเป็นผลให้  
กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานเจเนอเรชันวายให้ความสำคัญต่อค่านิยมด้านอนุรักษ์  
นิยมเป็นอันดับสุดท้าย

การวิเคราะห์ปัจจัยทางประชากรศาสตร์กับค่านิยมพนักงาน พบว่า  
เพศชายให้ความสำคัญต่อค่านิยมด้านความก้าวหน้ามากกว่าเพศหญิง ทั้งนี้อาจ  
เนื่องมาจากบรรทัดฐานของสังคมที่กำหนดบทบาทให้เพศชายต้องมีความเป็นผู้  
นำ และเป็นคนหาเลี้ยงครอบครัว ส่วนเพศหญิงต้องเป็นผู้ตามและคอยดูแลงานบ้าน  
ด้านองค์กรที่สังกัด พบว่า พนักงานเอกชนให้ความสำคัญต่อค่านิยมด้าน  
ความก้าวหน้ามากกว่าพนักงานราชการ และพนักงานเอกชนให้ความสำคัญต่อ  
ค่านิยมด้านอนุรักษ์นิยมน้อยกว่าพนักงานรัฐวิสาหกิจ ซึ่งน่าจะเกี่ยวกับรูปแบบการ  
บริหารงานที่แตกต่างกันระหว่างองค์กรของรัฐ (ราชการและรัฐวิสาหกิจ) กับองค์กร  
เอกชน บริษัทเอกชนเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นผลกำไรและความสามารถในการแข่งขัน  
จึงบริหารงานโดยเน้นความก้าวหน้า ปรับเปลี่ยนได้ และเปิดโอกาสให้พนักงานได้  
แสดงความสามารถ ส่วนองค์กรรัฐ (ราชการกับรัฐวิสาหกิจ) มีเป้าหมายเพื่อจัดการ  
บริการสาธารณะซึ่งเป็นผลประโยชน์ประเทศ จึงมีกฎระเบียบที่เคร่งครัดและ  
แผนการทำงานที่รัดกุม ดังนั้น คนที่ยึดถือค่านิยมที่ต่างกันก็จะเลือกทำงานใน  
องค์กรที่ต่างกัน นอกจากนี้ ยังพบว่า การให้ความสำคัญต่อค่านิยมด้านอนุรักษ์  
นิยมของพนักงานขึ้นกับอายุและวุฒิการศึกษาด้วย โดยด้านอายุ พบว่า พนักงานที่  
มีอายุ 20-24 ปี ซึ่งเป็นช่วงอายุน้อยที่สุดของงานวิจัยจะให้ความสำคัญต่อ  
ค่านิยมด้านอนุรักษ์นิยมมากกว่าช่วงอายุอื่นๆ สาเหตุหนึ่งอาจมาจากการที่ช่วง  
อายุดังกล่าวเป็นวัยที่เพิ่งเริ่มต้นเข้าสู่ชีวิตการทำงานภายในองค์กร ยังไม่มี  
ประสบการณ์ทำงานและไม่มีอำนาจในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ พนักงานจึงให้  
ความสำคัญต่อการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัดและเชื่อฟัง

ผู้บังคับบัญชา ส่วนด้านอุดมศึกษาก็พบว่า ยังมีอุดมศึกษาที่สูงขึ้นก็จะยิ่งให้ความสำคัญต่อค่านิยมด้านอนุรักษ์นิยมน้อยลง อาจเนื่องมาจากคนที่มีการศึกษาสูงจะรับรู้ในศักยภาพของตนเองและมีความมั่นใจในตัวเอง คนกลุ่มนี้จึงไม่ให้ความสำคัญกับกฎระเบียบหรือแบบแผนต่างๆมากนัก

ผลการวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์กร พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างความผูกพันเชิงความรู้สึกกับเชิงบรรทัดฐาน ซึ่งตรงกับงานวิจัยในอดีต (Abbott et al., 2005; Finegan, 2000) เมื่อผู้วิจัยได้พิจารณาถึงลักษณะของความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 2 ประเภท พบว่ามีความคล้ายคลึงกันมากและไม่สามารถแยกออกจากกันได้อย่างชัดเจน กล่าวคือ คนที่รักและพร้อมทุ่มเทเพื่อองค์กรก็ย่อมที่จะสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน จากลักษณะที่คล้ายกันนี้ น่าจะเป็นสาเหตุให้การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความสอดคล้องของค่านิยมกับความผูกพันเชิงความรู้สึกและเชิงผลตอบแทนได้ผลลัพธ์ใกล้เคียงกันมาก

จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความสอดคล้องของค่านิยมกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่ามีความสัมพันธ์กันในทางบวก แต่รูปแบบความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจะแตกต่างกันในค่านิยมแต่ละด้าน โดยความสอดคล้องของค่านิยมด้านมนุษยธรรมเป็นด้านเดียวที่มีความสัมพันธ์ทางบวกและมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ประเภท ซึ่งน่าจะมีสาเหตุมาจากการที่พนักงานเจเนอเรชันวายให้ความสำคัญต่อค่านิยมด้านมนุษยธรรมมากที่สุด ซึ่งหากพนักงานยึดถือค่านิยมด้านมนุษยธรรมเพื่อเป็นหลักในการดำเนินชีวิตแล้ว ความสอดคล้องด้านมนุษยธรรมก็ย่อมส่งผลต่อชีวิตการทำงานของพวกเขาที่สุด ซึ่งรวมถึงความผูกพันต่อองค์กรด้วย ในขณะที่เดียวกัน ความสอดคล้องของค่านิยมด้านอื่นๆจะมีความสัมพันธ์ในระดับที่ไม่เท่ากับด้านมนุษยธรรม ซึ่งอาจเป็นผลมาจากกระบวนการจัดลำดับความสำคัญค่านิยมของพนักงาน

ที่ให้ความสำคัญต่อค่านิยมด้านความก้าวหน้าและอนุรักษ์นิยมน้อยกว่าด้านมนุษยธรรม

จากผลการวิเคราะห์สมการถดถอย แม้จะพบว่าความสอดคล้องของค่านิยมมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรในแต่ละประเภท อย่างไรก็ตาม ค่า  $R^2$  ของแบบจำลองมีค่าต่ำมาก สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรที่ต่ำ นั่นแสดงให้เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรไม่ได้มีสาเหตุมาจากปัจจัยด้านความสอดคล้องของค่านิยมเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากหลายปัจจัยประกอบกัน ดังนั้น การทำการศึกษายปัจจัยอื่นๆที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรจึงมีความน่าสนใจ

งานวิจัยนี้ได้แสดงให้เห็นว่าความสอดคล้องของค่านิยมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร รวมถึงเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจเนอเรชันวายด้วย ผลการวิจัยพบว่า นอกจากค่านิยมด้านมนุษยธรรมจะเป็นค่านิยมที่พนักงานเจเนอเรชันวายให้ความสำคัญมากที่สุดแล้ว ความสอดคล้องของค่านิยมด้านมนุษยธรรมยังมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรครบทั้ง 3 ประเภท ดังนั้น การพยายามสื่อสารให้พนักงานได้รับรู้ว่าองค์กรเองก็ให้ความสำคัญต่อค่านิยมด้านมนุษยธรรมไม่แตกต่างไปจากพนักงานเช่นกัน ก็จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรเพิ่มมากขึ้น

### ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

หากนักวิจัยท่านอื่นยังให้ความสนใจในประเด็นความสอดคล้องของค่านิยม การศึกษากลุ่มตัวอย่างที่อยู่ภายในองค์กรเดียวกันก็ถือว่ามีความน่าสนใจ ซึ่งนอกจากจะสามารถทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างค่านิยมองค์กรตามการรับรู้ของพนักงานกับค่านิยมองค์กรที่แท้จริงได้แล้ว ยังสะท้อนให้เห็นว่าองค์กรมีความสามารถในการถ่ายทอดค่านิยมองค์กรที่แท้จริงให้พนักงานได้รับรู้ได้มากน้อยเพียงใด นอกจากนี้ การศึกษาปัจจัยด้านความสอดคล้องของค่านิยมร่วมกับ

ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ก็สามารถเปรียบเทียบให้เห็นว่าแต่ละปัจจัยส่งผลต่อความผูกพันมากน้อยเพียงใด

### เอกสารอ้างอิง

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2554). **สถิติสำหรับงานวิจัย**. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐสุพันธ์ เขจรนันท์. (2551). **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ธรรมรัตน์ อยู่พรต. (2556). ค่านิยมในการทำงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจนเนอเรชั่น ต่างๆ. **วารสารบริหารธุรกิจ**, 36(138), 40-62.
- รัชฎา อสิสนธิสกุล. (2548ก). ทำไมเจเนอเรชันวายน่าสนใจ. **Productivity World**, 10(59).
- รัชฎา อสิสนธิสกุล. (2548ข). เตรียมรับมือ Generation Y คลื่นลูกใหม่ขององค์กร. **Productivity World**, 11(60).
- สุมินทร เบ้าธรรม. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้คุณค่าของงาน ความผูกพันในวิชาชีพ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของวิชาชีพของผู้สอบบัญชีภาษีอากรในประเทศไทย. **วารสารวิทยาการจัดการ**, 30(1), 115-141.
- สิริอร วิชชาวุธ. (2549). **จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2556). **รายงานการสำรวจสภาวะการทำงานของประชากรทั่วราชอาณาจักร ไตรมาสที่ 4: ตุลาคม-ธันวาคม 2555**. กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร.

- เสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร. (2550). Gen Y **จับให้มันคั่นให้เวิร์ค**. กรุงเทพมหานคร: กรุงเทพมหานครกิจนิพนธ์.
- Abbott, G. N., White, F. A., & Charles, M. A. (2005). Linking values and organizational commitment: A correlational and experimental investigation in two organizations. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 78(4), 531-551.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, 63(1), 1-18.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 67(3), 294-311.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. **Academy of Management Review**, 14(3), 333-349.
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 73(2), 149-169.
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. **International Journal of Hospitality Management**, 27(3), 448-458.

- Kristof, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individualists' Fit at Work: a Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Lyons, S. T. (2003). *An Exploration of General Values in Life and at Work*. Doctoral dissertation, Carleton University, Ottawa, Canada.
- Mannheim, K. (1952). The Problem of Generation. P. Kecskemeti. *Essays on the Sociology of Knowledge*.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171.
- McCulloch, M. C., & Turban, D. B. (2007). Using Person-Organization Fit to Select Employees for High-Turnover Jobs. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(1), 63-71.
- McDonald, P., & Gandz, J. (1993). Getting value from shared values. *Organizational Dynamics*, 20(3), 64-77.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538.
- Nwadei, A. C. (2003). *The relationship between perceived values congruence and organizational commitment in a multinational organization*. (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertation and Thesis database.(UMI No. 3082008).



- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. **Academy of Management Journal**, 34(3), 487-516.
- Schwartz, S. H. (2012). An overview of the Schwartz theory of basic values. **Online Readings in Psychology and Culture**, 2(1), 11.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. **Administrative Science Quarterly**, 16(2).
- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. **Journal of Organizational Behavior**, 16(1), 49-58.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. **Personnel Psychology**, 46(2), 259-293.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. **Journal of Vocational Behavior**, 63(3), 473-489.
- Zemke, R., Raines, C. and Filipczak, B. (2000). **Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace**, AMACOM.