

ประสิทธิผลของโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้าง  
ความจงรักภักดีต่อองค์กรของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจน  
เนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในรัฐวิสาหกิจไทย  
Effectiveness of Integrated Psychological Program to  
Promote Organizational Loyalty among Generation  
Y Telecommunications Engineers Working for Thai  
Public Enterprise

ซ์ชวาล อรวงศ์ศุภทัต

สาขาจิตวิทยาประยุกต์ (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ)

สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

## บทคัดย่อ

บทความวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอผลของโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรที่นำไปพัฒนาวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชันวายที่ปฏิบัติงานในรัฐวิสาหกิจไทย ดำเนินการวิจัยเชิงทดลองแบบ Pretest-posttest control group design ทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปร และการวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปรแบบสองทาง ผลการวิจัยพบว่า (1) ในระยะหลังสิ้นสุดการทดลองทันที กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านการยอมรับองค์การและด้านการสนับสนุนองค์การสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (2) ในระยะติดตามผลหนึ่งเดือน กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยความจงรักภักดีต่อองค์กรทุกด้านสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่ากลุ่มทดลองที่มีระดับความพึงพอใจในงานต่ำและได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมมีค่าคะแนนเฉลี่ยความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านรู้สึกยอมรับองค์การสูงขึ้นกว่าเดิมเพียงด้านเดียว (3) ในระยะติดตามผล 1 เดือนพบว่าไม่มีปฏิสัมพันธ์แบบสองทางระหว่างกลุ่มการทดลองและความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแต่อย่างใด

**คำสำคัญ:** โปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะ, ความจงรักภักดีต่อองค์กร, วิศวกร, เจนเนอเรชันวาย

## Abstract

This research article aims to reveals effectiveness of the psychological integrated program for organizational loyalty promotion for generation Y telecommunication engineers in Thai public enterprise. Pretest-posttest control group experimental design with MANCOVA with two-way MANOVA for the hypothesis testing were used. The result reveals that, (1) in the post-test period, the experimental group had a statistically higher average score on two dimensions of organizational loyalty, organizational acceptance and support to organization than the control group. (2) In a month later, the experimental group had a statistically higher average score of all dimensions of organizational loyalty than the control group. Result also reveals that in the post-test period the experimental group who had a low level of job satisfaction and received this program had a higher score of organizational loyalty in the dimension of organizational acceptance than the control group and (3) a month later was followed up and no statistically interaction effects between the sample group and job satisfaction were found

**Keywords :** Integrated Psychological Program, Organizational Loyalty, Engineers, Generation Y

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสภาพธุรกิจที่มีการแข่งขันอย่างสูง และภายใต้สภาพแวดล้อมการแข่งขันทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ได้ส่งผลให้ธุรกิจต่างต้องปรับตัวเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่พนักงานเจนเนอเรชั่นวาย ที่ได้รับการกล่าวถึงว่าเป็นพนักงานที่มีความจงรักภักดีน้อยกว่าคนทำงานเจนเนอเรชั่นอื่น ทั้งยังมีแนวโน้มขาดความอดทนต่อการทำงาน เปลี่ยนงานบ่อย (สาวิตรี รินวงษ์, 2558) โดยเฉพาะการเปลี่ยนงานจากเหตุผลที่หัวหน้างานใช้อำนาจและควบคุมโดยไม่ให้ออกาสได้แสดงความคิดเห็นในการทำงาน (Price Waterhouse Cooper [PwC], 2013) แต่เดิกลายหรือกำลังจะกลายเป็นประชากรกลุ่มหลักที่มีสัดส่วนเพิ่มเป็นกลุ่มใหญ่ของหลายองค์กร องค์กรจำนวนมากจึงหันมาให้ความสนใจกับการทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานในองค์กร (กิตติศักดิ์ อังคะนาวัน, 2561) และประการสำคัญคือมีความจงรักภักดีต่อองค์กร (Organizational Loyalty) เนื่องจากเป็นสิ่งที่จะทำให้พนักงานยังคงทำงานอยู่กับองค์กรต่อไป (Mazler & Renzl, 2006; Reichheld, 2001; Adecco Consulting, 2017) เนื่องจากหากพนักงานกลุ่มนี้ขาดความจงรักภักดีต่อองค์กร อันสะท้อนประการหนึ่งออกจากการเปลี่ยนย้ายงานและองค์กรสังกัดอยู่บ่อยครั้งในชีวิตการทำงาน ย่อมจะส่งผลกระทบต่อองค์กรอีกหลายประการ อาทิ เกิดต้นทุนที่คิดเป็นต้นทุน กับต้นทุนที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Hitkin & Tracy, 2002) และในทางหนึ่งความจงรักภักดียังส่งผลให้ยอดขายขององค์กรเพิ่มขึ้น (ธนพร มหัทธัญญาพาณิชย์, เจษฎา วงศ์แสนสุขเจริญและสมบูรณ์ สารพัด, 2561) อย่างไรก็ตาม ในช่วงที่ผ่านมา วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเป็นอีกสาขาวิชาชีพวิศวกรรมสาขาหนึ่งที่มีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานด้านระบบการสื่อสารโทรคมนาคมของประเทศ แต่กลับประสบปัญหาการขาดแคลนกำลังคนกลุ่มนี้ในตลาดแรงงานที่มีการเติบโตอย่างมาก (ชัชวาล อรรถศักดิ์และศรัณย์ พิมพ์ทอง, 2561) จึงเป็นที่น่าสนใจทำการศึกษาเพื่อออกแบบโปรแกรมการวิจัยเชิงทดลองเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรสำหรับวิศวกรเจนเนอเรชั่นวายโดยเฉพาะ โปรแกรมที่ผ่านการวิจัยอย่างมีระเบียบแบบแผนย่อมเป็นโปรแกรมที่สามารถนำไปปรับใช้เพื่อการเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวาย และยังประโยชน์ต่อการนำไปใช้จัดทำหลักสูตรหรือโปรแกรมฝึกอบรมสำหรับกลุ่มพนักงานเจนเนอเรชั่นวายและเจนเนอเรชั่นอื่น รวมไปถึงการจัดทำแนวปฏิบัติด้านการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทั้งในองค์กรรัฐวิสาหกิจและภาคเอกชน นอกจากนี้ ยังสามารถปรับใช้โปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรนี้ไปใช้กับกลุ่มพนักงานอื่นนอกเหนือจากกลุ่มวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวาย เช่น กลุ่มวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นซี หรือในพนักงานที่ปฏิบัติงานในวิชาชีพอื่นเช่น เจ้าหน้าที่ให้บริการลูกค้า เจ้าหน้าที่ลูกค้าสัมพันธ์ หรือพนักงานขาย เป็นต้น

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งทำการศึกษาถึงประสิทธิผลของโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรของวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในรัฐวิสาหกิจไทย

## บททวนวรรณกรรม

### ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Organizational Loyalty)

ในการบรรลุปเป้าหมายและวัตถุประสงค์การดำเนินงานขององค์กรในระยะยาวแล้วแต่ต้องอาศัยพนักงานที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กร (Antoncic & Antoncic, 2011) โดยเฉพาะในองค์กรที่ประกอบการธุรกิจโดยมุ่งหวังผลกำไร การสร้างความเติบโตให้แก่องค์กรนั้นนับเป็นเงื่อนไขสำคัญที่แสดงถึงขีดความสามารถในเชิงการบริหารจัดการของผู้บริหาร และผลการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงานที่จะเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อองค์กรได้พยายามส่งเสริมให้มีความจงรักภักดีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นอย่างแข็งแกร่งในหมู่พนักงาน (Antoncic & Antoncic, 2011) และยังปลดปล่อยศักยภาพในการตัดสินใจในสิ่งที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วย รวมทั้งทำให้พนักงานเสียสละทุ่มเททำงานให้เกิดคุณค่าหรือผลประโยชน์อันดีแก่องค์กร (Rosanas & Vellilla, 2003) นอกจากนี้ พนักงานที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กรยังเป็นผู้ที่คำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรและเพื่อนร่วมงานเมื่อต้องกระทำภารกิจใดใด รวมทั้งมีผลการปฏิบัติงานที่ดี มีความตั้งใจทำงานกับองค์กรต่อไปเนื่องจากเขาเชื่อว่าการทำงานกับองค์กรเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดแล้ว (Waqas et al., 2014; Prabhakar, 2016; Shaw et al., 1998) ไม่อยากลาออกไปแม้จะได้รับข้อเสนอการจ้างงานที่ดีกว่าจากองค์กรอื่นก็ตาม (Rosanas & Vellilla, 2003) โดยประการนี้เอง ความจงรักภักดีต่อองค์กรจึงเป็นแนวคิดหนึ่งที่น่าศึกษาทำความเข้าใจกันอย่างแพร่หลายในหมู่นักวิชาการและนักวิจัยตลอดเวลาหลายทศวรรษที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน (Ineson et al., 2013)

นับจากต้นทศวรรษที่ 1990 ได้ปรากฏงานเขียนและงานวิจัยจำนวนมากที่พยายามให้ความหมาย กำหนดองค์ประกอบและพัฒนาแบบวัดความจงรักภักดีต่อองค์กรขึ้นมาเป็นการเฉพาะ เช่น Adler and Adler (1988) เสนอไว้ว่าความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นคุณลักษณะของพนักงานที่มีเจตคติที่ดีต่อองค์กร มีความเต็มใจเสียสละที่จะปฏิบัติตามแนวทางขององค์กร มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และแสดงพฤติกรรมที่ตีออกมาด้วยการพยายามทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร โดยหากพนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กรน้อยลง จะส่งผลให้เกิดความต้องการอยากออกไปจากองค์กร หรือมีความต้องการคงอยู่กับองค์กรลดน้อยลง ใกล้เคียงกับข้อเขียนของ Kuruvilla and Iverson (1993) ที่เสนอไว้ว่าความจงรักภักดีต่อองค์กร เป็นการที่พนักงานให้คุณค่า มีเจตคติและความเชื่อต่อองค์กร และมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ขณะที่ Moorman and Blakely (1995) มองว่าเป็นการที่พนักงานกล่าวถึงชื่อเสียงลักษณะที่ดีขององค์กรต่อบุคคลอื่น อธิบายและให้ข้อมูลในด้านบวกเมื่อองค์กรได้รับการวิพากษ์วิจารณ์จากผู้อื่น รวมทั้งแสดงตนเป็นสมาชิกขององค์กรอย่างภาคภูมิใจ แนะนำให้บุคคลอื่นรู้จักองค์กร หรือมาร่วมงานกับองค์กร เชิญชวนเพื่อนและครอบครัวให้มาใช้บริการขององค์กร ไม่บันลึงการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรต่อหน้าสาธารณชน คล้ายกับข้อเสนอของ Fullagar and Barling (1998) ที่ว่าบุคคลที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นความรู้สึกรู้สึกเชิงบวกของพนักงานที่มีต่อคุณค่าและเป้าหมายทั้งปวงขององค์กร มีความภาคภูมิใจที่เป็นสมาชิกขององค์กร และมีความปรารถนาที่จะคงสมาชิกภาพกับองค์กรไว้ เป็นต้น

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ความหมายและองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อองค์กร สรุปได้ว่าความจงรักภักดีต่อองค์กรหมายถึง การที่พนักงานเป็นผู้ที่มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ รับผิดชอบและยอมรับเอาเป้า

หมาย คุณค่าและแผนการดำเนินงานของมาสู่การปฏิบัติงาน รักษาผลประโยชน์ขององค์กร ให้การสนับสนุนองค์การ เพื่อให้มีภาพลักษณ์ที่ดีและการแนะนำให้บุคคลอื่นได้รู้จักองค์การ และมีส่วนร่วมในการทำงานและการมองหาโอกาสในการปรับปรุงพัฒนางานในหน้าที่รับผิดชอบและของหน่วยงาน ความรักภักดีต่อองค์การมี 5 องค์ประกอบได้แก่

(1) ความรู้สึกเป็นเจ้าของ หมายถึง การมีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์การและมีความรู้สึกเกี่ยวพันกันงานที่รับผิดชอบ จึงเต็มใจที่จะทำงานกับองค์การต่อไป และไม่อยากจะลาออกจากองค์การ

(2) การยอมรับองค์การ หมายถึง การรับรู้และยอมรับค่านิยมหรือคุณค่าหลักขององค์การ และเชื่อมั่นว่าเป้าหมายการดำเนินธุรกิจที่องค์กรกำหนดไว้ เป็นสิ่งที่จะช่วยให้บริษัทสามารถเติบโตทางธุรกิจได้

(3) การรักษาประโยชน์องค์การ หมายถึง การมุ่งรักษาผลประโยชน์ขององค์การด้วยตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับมากกว่าที่ประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับ การบำรุงรักษาเครื่องมือ อุปกรณ์และใช้ทรัพย์สินขององค์การอย่างประหยัด และเกิดความคุ้มค่าสูงสุด

(4) การสนับสนุนองค์การ หมายถึง การสร้างและกล่าวถึงชื่อเสียงภาพลักษณ์ที่ดี การอธิบายและให้ข้อมูลด้านบวกเมื่อองค์กรถูกวิพากษ์วิจารณ์จากผู้อื่น รวมทั้งแนะนำให้บุคคลอื่นรู้จักองค์การ และ

(5) การมีส่วนร่วมในงาน หมายถึง การมองหาโอกาสที่จะปรับปรุงพัฒนางาน รวมทั้งการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันกับการให้ข้อเสนอแนะและตัดสินใจเกี่ยวกับแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน

## ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

ความพึงพอใจในงาน นับเป็นตัวแปรหนึ่งที่มีความสำคัญและได้รับความนิยมนอย่างมากกับการศึกษาพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์การ และถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้บุคคลมีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ปฏิบัติ อีกทั้งยังเป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลมีความตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่จะช่วยสร้างความสำเร็จและก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ศรีณย์ พิมพ์ทอง, 2557) Robbins (2005) อธิบายอย่างกว้างๆ ว่าความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกที่บุคคลมีต่องานของตนเอง ไม่ว่าจะมีความรู้สึกที่มีในทางลบหรือทางบวกก็ตาม (Newstrom, 2007) นักวิชาการด้านพฤติกรรมองค์การชี้ให้เห็นว่าความพึงพอใจในงานนั้นไม่ใช่แรงจูงใจในการทำงาน แต่เป็นสภาวะภายในซึ่งเชื่อมโยงกับความรู้สึกถึงความสำเร็จของบุคคล ซึ่งประเมินได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ (Mullins, 2013)

แม้นักวิชาการและนักวิจัยได้จำแนกองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานไว้อย่างหลากหลายตามความสนใจศึกษาของตน (Schnake, 1983; Biswas & Varma, 2012; Eskildsen & Dahlgard, 2000; Eskildsen & Nusser, 2000; Martensen & Grønholdt, 2006; Baptiste, 2008; Turkyilmaz et al., 2011 Mueller & Kim, 2008 cited in Prabhakar, 2016) แต่ Smith, Kendall and Hulin (1969 อ้างถึงในกฤตพงษ์ พัชรภิญโญพงศ์, 2556) ได้เสนอแนะว่าความหลากหลายขององค์ประกอบความพึงพอใจในงานนี้สามารถจำแนกได้เพียงสององค์ประกอบได้แก่

1) ความพึงพอใจภายใน อันเป็นความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากแรงผลักดันภายในของคนทำงานเองเช่น การมีความสุขในการทำงาน การมีเพื่อนร่วมงานที่ดี กับ

2) ความพึงพอใจภายนอก ซึ่งเป็นความพึงพอใจที่เกิดจากการตอบสนองความต้องการ โดยเฉพาะด้านรางวัลหรือผลตอบแทนที่ได้รับจากการทุ่มเทศักยภาพความสามารถในการทำงานของตนเอง และจะเห็นได้ว่าไม่ว่าจะใช้องค์ประกอบรายการใดเพื่อวัดความพึงพอใจในงานก็จะสามารถจำแนกลงในสององค์ประกอบหลักที่กล่าวถึงนี้ได้ ดังตัวอย่างได้แก่งานของ Rose (2001) เป็นต้น พนักงานที่มีความพึงพอใจในงานทั้งที่เป็นความพึงพอใจภายในและความพึงพอใจภายนอก จะมีความรู้สึกไม่อยากจะลาออกจากองค์กร ซึ่งการไม่อยากจะลาออกจากองค์กรนี้ นับเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์ประกอบหนึ่งของความจงรักภักดีต่อองค์กรด้วย (Rose, 2001)

ในการวิจัยครั้งนี้ ความพึงพอใจในงาน หมายถึง การที่พนักงานมีความรู้สึกต่อการปฏิบัติงานของเขาโดยเป็นการเปรียบเทียบระหว่างความรู้สึกพึงพอใจที่เขาคาดหวังว่าจะได้รับกับความพึงพอใจที่เขาได้รับจริงจากการปฏิบัติงาน แบบวัดความพึงพอใจในงานมี 2 องค์ประกอบได้แก่ ความพึงพอใจภายในงาน หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจที่พนักงานมีต่องานที่เขาทำเช่นความท้าทายของงาน การได้มีโอกาสทำงานที่มีความสำคัญสูง การมีโอกาสทำงานเพื่อบุคคลอื่น ความมีอิสระในการทำงาน ความคิดสร้างสรรค์ และความมั่นคงในงาน และความพึงพอใจภายนอกงาน หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจที่พนักงานมีต่อสถานการณ์หรือสิ่งภายนอกงานอันได้แก่ นโยบายขององค์กร หัวหน้างาน ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ผลตอบแทน การปรับตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน และการได้รับรางวัลและคำชมเชย

### การเสริมพลังเชิงจิตวิทยา (Psychological Empowerment)

การเสริมพลังเชิงจิตวิทยา (Psychological empowerment) นับเป็นแนวคิดหนึ่งได้รับการศึกษาจากนักวิชาการไว้อย่างกว้างขวาง Spreitzer (1995) เสนอไว้ว่าการเสริมพลังเชิงจิตวิทยานั้นเป็นแรงจูงใจภายในในตัวงาน (Intrinsic Task Motivation) ซึ่งเป็นการรู้คิด (Cognition) ของบุคคลที่มีต่อบทบาทในงานของตนเองในเชิงรุก อันสะท้อนให้เห็นได้ใน 4 ลักษณะคือการรู้คิดด้านความหมายของงาน (Meaning of Work) การรู้คิดด้านสมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Competence) การรู้คิดด้านการกำหนดตนเอง (Self-determination) และการรู้คิดด้านผลกระทบจากการปฏิบัติงาน (Impact) ขณะที่นักวิชาการรุ่นใหม่ได้นำเสนอไว้ว่าการเสริมพลังเชิงจิตวิทยานั้น เป็นระดับความเชื่อของพนักงานว่าเขามีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานในองค์กรที่เขาเป็นสมาชิก มีสมรรถนะที่มีคุณค่าหรือประโยชน์ต่องานที่เขารับผิดชอบ รวมทั้งความรู้สึกมีอิสระในงานตัดสินใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบ (Ergeneli, Saglam & Metin, 2007; Seibert, Silver & Randolph, 2004) กล่าวโดยสรุปแล้ว การเสริมพลังเชิงจิตวิทยาเป็นคุณลักษณะภายในของบุคคลที่เกิดมาจากการมีแรงจูงใจภายในงาน อันแสดงออกมาทางคุณลักษณะการรับรู้ว่าคุณค่าของตนมีคุณค่า นำเอาความรู้และประสบการณ์มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ทำงานภายใต้เป้าหมายที่กำหนดควบคุมและตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้วยตนเอง รวมทั้งการที่พนักงานได้รับรู้ว่าจะงานและพฤติกรรมของเขาส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ขององค์กร ผลจากการวิจัยหลายชิ้นพบว่าพนักงานที่ได้รับการเสริมพลังเชิงจิตวิทยามีแนวโน้มที่จะทำงานอย่างยืดหยุ่น มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจได้ดี มีความพึงพอใจในงาน สมองงานที่มีคุณภาพสูง พร้อมกับมีภาวะสุขภาพจิตที่ดีอีกด้วย (Taboli et al., 2016) พร้อมกับมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความรู้ความสามารถและการปฏิบัติระหว่างกันของบุคคล และมีความสัมพันธ์ที่ดีในการกระทำกิจกรรมกลุ่มร่วมกัน (Thomas & Velthouse, 1990: 667) และมักจะมีผลการปฏิบัติงานสูงตามไปด้วยอันเป็นผลมาจากการมีแรงจูงใจภายในมากขึ้น (Spreitzer, 1995: 1448) รวมทั้งแสดงความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน การรับรู้ว่าจะงานของตนมีคุณค่า กำหนด

เป้าหมายและตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้วยตนเอง มีการนำความรู้และประสบการณ์มาใช้กับการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ รู้สึกทำงานอย่างมีพลังและมีขวัญกำลังใจในการทำงานสูง อันส่งผลให้มีผลิตภาพในการทำงานเพิ่มสูงมากขึ้น (Kanter, 1997; Heslin, 1999) สนับสนุนเป้าหมายขององค์กร และมีความพยายามในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายนั้น (Aji et al., 2017) โดยประการที่กล่าวถึงนี้ องค์กรจำนวนมากจึงนำเอาแนวคิดการเสริมพลังเชิงจิตวิทยามาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Spreitzer, Kizilos & Nason, 1997)

ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมพลังเชิงจิตวิทยากับความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นการศึกษาวิจัยเรื่องหนึ่งที่ได้รับคามนิยมมากขึ้นเป็นลำดับนับแต่ต้นคริสต์ทศวรรษ 1990 เป็นต้นมา จากการทบทวนวรรณกรรมปรากฏตัวอย่างงาน Osborne (2002) เคยเสนอไว้ว่า การเสริมพลังเชิงจิตวิทยามีอิทธิพลทางบวกต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร และยังส่งผลให้พนักงานมีความตั้งใจอยากลาออกจากองค์กร (Intention to leave) ลดลงอีกด้วยซึ่งเป็นผลเนื่องมาจากการพนักงานรับรู้ว่าเขามีอำนาจและอิสระในการทำงานภายใต้หน้าที่รับผิดชอบให้บรรลุผลนั้นเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้เขาตัดสินใจทำงานกับองค์กรต่อไป (Osborne, 2002: 63) สอดคล้องกับงานวิจัยระยะหลังเช่นงานของ Boussole (2014) ซึ่งได้ทำการศึกษาผลของการเสริมพลังเชิงจิตวิทยากับความจงรักภักดีต่อองค์กรโดยใช้องค์ประกอบของการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา 4 องค์ประกอบตามแนวคิดของ Conger and Kanungo (1988) กับ Thomas and Velthouse (1990) พบว่า ความหมายของงาน และด้านสมรรถนะในการปฏิบัติงานมีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความจงรักภักดีต่อองค์กร ในขณะที่การเสริมพลังเชิงจิตวิทยาในองค์ประกอบด้านการกำหนดตนเอง และด้านผลกระทบจากการปฏิบัติงานนั้น ไม่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรแต่อย่างใด

ในการวิจัยครั้งนี้ การเสริมพลังเชิงจิตวิทยา หมายถึง การรับรู้ว่างานของตนมีคุณค่า นำเอาความรู้และประสบการณ์มาใช้กับการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ที่ทำงานภายใต้เป้าหมายที่กำหนด ควบคุมและตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้วยตนเอง รวมทั้งการที่รับรู้ว่างานและพฤติกรรมของเขาส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ขององค์กร พิจารณาการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาจาก 4 องค์ประกอบได้แก่ (1) ความหมายของงาน หมายถึง การให้คุณค่าของงาน เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานตามความเข้าใจของตนเอง การรับรู้ว่างานมีความสำคัญ เมื่อปฏิบัติงานนั้นแล้วมีความรู้สึกภาคภูมิใจ โดยที่งานนั้นช่วยพัฒนาหรือเพิ่มเติมความรู้ความสามารถของตน (2) สมรรถนะในการปฏิบัติงาน หมายถึง การมีความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ มีความชำนาญที่จะทำงานหนึ่งใดนั้นให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งรวมไปทั้งทักษะและความสามารถที่เฉพาะเจาะจงที่สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงานอย่างได้ผล และการที่บุคคลรับรู้ว่าตนเองมีความสามารถในการควบคุมงานที่ได้รับมอบหมายด้วยตัวเอง (3) การกำหนดตนเอง หมายถึง การรับรู้ว่าตนเองมีอิสระในทางเลือกและสามารถควบคุมการกระทำของตนเอง รวมทั้งการมีอิสระในการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาจากการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง และ (4) ผลกระทบจากการปฏิบัติงาน หมายถึง การรับรู้ว่างานของเขาหรือสิ่งที่เขาปฏิบัตินั้นมีผลกระทบต่องานต่าง ๆ ภายในองค์กรทั้งในเชิงกลยุทธ์ การจัดการและการปฏิบัติภายใต้บริบทงานหนึ่งใด รวมไปถึงการที่บุคคลรับรู้ว่าพฤติกรรมของเขาจะส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ซึ่งที่คาดหวังเอาไว้ และได้ดำเนินกิจกรรมการฝึกอบรมเพื่อเสริมพลังเชิงจิตวิทยาเป็นส่วนหนึ่งของโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรโดยใช้แนวทางการเสริมพลังตนเอง Bishop et al. (1988: 4) ซึ่งมุ่งเน้นให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้เกิดความรู้สึกความเข้าใจ มองเห็นความสำคัญของการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาให้แก่ตนเอง และกิจกรรมกลุ่มที่

เกิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้มีส่วนร่วมในการสนทนา การอภิปรายแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคล รวมทั้งการประเมินตนเอง ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเชื่อว่าตนเองสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ และเสริมทักษะการคิดวิเคราะห์โดยใช้วิจารณญาณเชื่อมโยงสิ่งที่เป็นเหตุและผลของการเสริมพลังที่มีต่อตนเองและต่องานที่ได้รับผิดชอบ

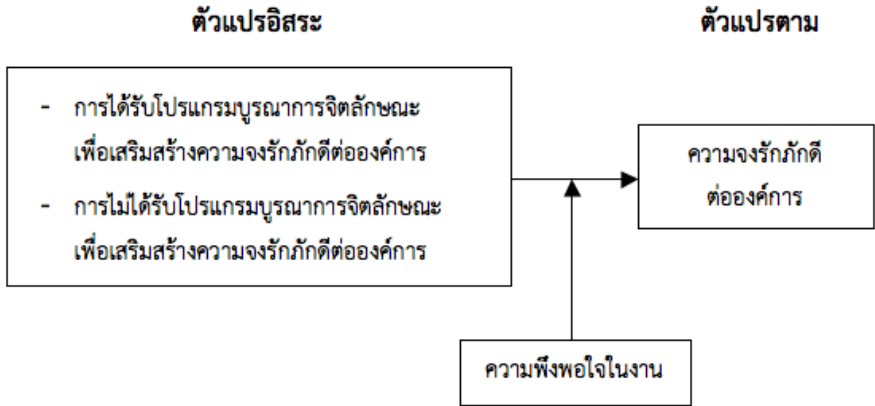
## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แม้การศึกษาความจงรักภักดีต่อองค์กรจะได้รับความนิยมนำมาใช้ในแวดวงวิชาการและการวิจัยด้านพฤติกรรมองค์กรก็ตาม แต่จากการทบทวนวรรณกรรมก็ยังไม่ปรากฏงานวิจัยเชิงทดลองที่ทำการศึกษาประสิทธิภาพของโปรแกรมเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นการเฉพาะ ปรากฏเพียงงานวิจัยเพื่อเสริมสร้างความเกี่ยวข้องในการทำงาน (Work Engagement Intervention) ของ Carter et al. (2008) ซึ่งได้เลือกใช้กิจกรรมแทรกแซงบนฐานการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self efficacy-based Intervention) เพื่อเพิ่มความรู้สึกเกี่ยวข้องต่อองค์กร และเพิ่มผลการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานธนาคารพาณิชย์จากเมืองใหญ่ในมลรัฐออสเตรเลียตะวันออกที่เป็นพนักงานระดับผู้จัดการ หัวหน้างาน และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ การวิจัยนี้ใช้กิจกรรมฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Training Workshop) จำนวน 15 ชั่วโมง และงานของ Bresó' et al. (2011) ที่ได้ใช้กิจกรรมการแทรกแซงบนฐานการรับรู้ความสามารถของตนเองเพื่อลดความเบื่อหน่ายในการเรียน เพิ่มความเชื่อมั่นในการรับรู้ความสามารถของตนเอง และเพิ่มความรู้สึกเกี่ยวข้อง (Engagement) ต่อมหาวิทยาลัยของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งพบว่าในระยะหลังจากการได้ทำการพัฒนาทดลองตามกิจกรรมแทรกแซงเป็นแล้วเป็นระยะเวลา 6 เดือน กลุ่มทดลองมีระดับความเบื่อหน่ายในการเรียนน้อยกว่ากลุ่มควบคุมที่ไม่ได้เข้ารับการพัฒนาตามกิจกรรม และมีความรู้สึกเกี่ยวกับความต้องการและมีผลการเรียนดีกว่ากลุ่มควบคุมอีกด้วย และเมื่อพิจารณาเป็น รายคู่พบว่าหลังเข้าร่วมการทดลองและระยะติดตามผลสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีตัวอย่างงานวิจัยเชิงทดลองที่เลือกใช้หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ได้แก่นางของสุกัสนรา ภูมิข และยุวดี ทรัพย์ประเสริฐ (2555) เรื่องผลของการจัดการเรียนการสอนโดยใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ในการสอนวิชาการพยาบาลมารดาทารกและการผดุงครรภ์ 2 สำหรับนักศึกษาพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จักรีรัช ดำเนินการทดลองจัดการเรียนการสอนจำนวน 45 ชั่วโมง โดยผลจากการจัดการเรียนการสอนที่ได้ใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ พบว่านักศึกษาพยาบาลมีคะแนนเฉลี่ยความรู้สึกภาคภูมิใจตนเองสูงกว่าก่อนการเรียนการสอน เป็นต้น

สรุปจากการทบทวนวรรณกรรมได้ว่า แม้จะยังไม่ปรากฏงานวิจัยเชิงทดลองที่ทำการศึกษาประสิทธิภาพของโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรด้วยกิจกรรมฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Training Workshop) เป็นการเฉพาะ ประกอบกับในประการที่ค้นพบจากการทบทวนวรรณกรรมว่าความพึงพอใจในงานและการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางบวกต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร ผู้วิจัยจึงได้ออกแบบโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรโดยใช้วิธีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่สะท้อนความจงรักภักดีต่อองค์กรของผู้เข้าร่วมโปรแกรมตามองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อองค์กร พร้อมกับการพัฒนาคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมตามตัวแปรความพึงพอใจภายในงาน (Intrinsic Job Satisfaction) และตัวแปรการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา อันปรากฏผลตามที่ได้นำเสนอในลำดับถัดไป

## กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดปรากฏตามรูปต่อไปนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## สมมติฐานของการวิจัย

การวิจัยเชิงทดลองครั้งนี้ ได้กำหนดสมมติไว้ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** ในระยะหลังการทดลอง วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเงินเนอเรชั่นวายที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ มีความจงรักภักดีต่อองค์การ สูงกว่า วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเงินเนอเรชั่นวายที่ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรม

**สมมติฐานที่ 2** ในระยะติดตามผล 1 เดือน วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเงินเนอเรชั่นวายที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ มีความจงรักภักดีต่อองค์การ สูงกว่า วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเงินเนอเรชั่นวายที่ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรม

**สมมติฐานที่ 3** ในระยะหลังการทดลอง วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเงินเนอเรชั่นวายที่มีระดับความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน และได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ มีความจงรักภักดีต่อองค์การ 5 องค์ประกอบ แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 4** ในระยะติดตามผล 1 เดือน วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเงินเนอเรชั่นวายที่มีระดับความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน และได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างความจงรักภักดี มีความจงรักภักดีต่อองค์การ 5 องค์ประกอบ แตกต่างกัน

## วิธีดำเนินการวิจัย

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเชิงทดลองครั้งนี้ กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยพิจารณาจากขนาดอิทธิพลขนาดปานกลางตามแนวคิดของ Myers and Hansen (2006) ซึ่งแนะนำให้ใช้ขนาดของตัวอย่างระหว่าง 20-30 คนต่อกลุ่ม และทำการสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายด้วยวิธีจับฉลากแบบไม่ใส่คืน (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) กลุ่มตัวอย่างเป็นวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชันวัยในสังกัดบริษัท กสท. โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) อายุระหว่าง 21-37 ปี และมีประสบการณ์การทำงานกับองค์การปัจจุบันไม่ต่ำกว่า 1 ปี จำแนกเป็นกลุ่มทดลอง 23 คน และกลุ่มควบคุมอีก 21 คน

### ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ทำการศึกษามี 3 ตัวแปร ได้แก่

- (1) ตัวแปรจัดกระทำ คือ การได้รับโปรแกรมบูรณาการ จิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ และการไม่ได้รับโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ
- (2) ตัวแปรปฏิสัมพันธ์ร่วม คือ ความพึงพอใจในงาน และ
- (3) ตัวแปรตาม ได้แก่ ความจงรักภักดีต่อองค์การ

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

โปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ ดำเนินการทดลองในชื่อ “โปรแกรม 3 เสริม (เสริมความรักองค์การ เสริมความพึงพอใจในงาน และเสริมพลังใจในการทำงานให้ตนเอง)” เป็นการจัดโปรแกรมในลักษณะการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Training Workshop) มุ่งพัฒนาตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์การ การเสริมพลังเชิงจิตวิทยา และความพึงพอใจในงาน ซึ่งปรากฏจากการวิจัยระยะที่ 1 ของผู้วิจัยว่าเป็นสองตัวแปรหลังเป็นตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การในระดับสูง โปรแกรมนี้ พัฒนาบนพื้นฐานทฤษฎีและหลักการการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning Theory) แนวทางการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจากแนวคิดของ Yukl (2010) แนวคิดกิจกรรมกลุ่ม (Group Activity) ของทิสนา เขมมณี (2545; 2551) และแนวทางการสร้างการเรียนรู้การเสริมพลังตนเอง Bishop et al. (1988) สำหรับกิจกรรมสุดท้าย ดำเนินการพัฒนารวมทั้งสิ้น 12 ชั่วโมงต่อเนื่องกัน

เมื่อสร้างกิจกรรมในโปรแกรมแล้ว ผู้วิจัยได้นำเอาโปรแกรมไปเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่านที่มีความเชี่ยวชาญมีความเชี่ยวชาญในระเบียบวิธีการวิจัยเชิงทดลอง และการจัดทำโปรแกรมพัฒนาบุคลากร เพื่อพิจารณาค่าความสอดคล้องภายใน (Index of Item-objective Congruence- IOC) พร้อมกับได้ทำการประเมินความเหมาะสมเพื่อหาคุณภาพของโปรแกรมในประเด็นวัตถุประสงค์ วิธีดำเนินการ กิจกรรมและสื่อ รวมทั้งอุปกรณ์ที่ใช้การเรียนรู้ พร้อมขอคำแนะนำเพื่อนำมาใช้แก้ไขปรับปรุงกิจกรรมในโปรแกรมเป็นรายกิจกรรม ผลการวิเคราะห์พบว่า โปรแกรมมีค่า IOC เท่ากับ 0.9 และโปรแกรมมีความเหมาะสมในระดับ “มากที่สุด” (Mean = 4.5, S.D. = 0.28) โดยมีกิจกรรมการพัฒนาประกอบด้วย

**กิจกรรมที่ 1 “ละลายพฤติกรรมและปฐมนิเทศ (Ice breaking and induction)”** ใช้เวลาทั้งสิ้น 30 นาที ดำเนินกิจกรรมละลายพฤติกรรมเพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้สร้างความรู้จัก ค้นเคยและสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างกัน เสริมสร้างบรรยากาศมิตรภาพระหว่างผู้เข้าร่วมกิจกรรม พร้อมกับดำเนินการปฐมนิเทศ เพื่อให้เข้าใจวัตถุประสงค์และข้อมูลกิจกรรม พร้อมกับให้ทำแบบวัดความจงรักภักดีต่อองค์กรและแบบวัดความพึงพอใจในงาน (Pre-test)

**กิจกรรมที่ 2 เสริมความรักองค์กร** ใช้เวลาทั้งสิ้น 6 ชั่วโมง เป็นกิจกรรมเพื่อพัฒนาตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์กร ดำเนินกิจกรรมย่อย 3 กิจกรรมประกอบด้วย

**กิจกรรมที่ 2.1 “องค์กรแห่งความภาคภูมิใจ (My proudly home)”** ใช้เวลาทั้งสิ้น 2 ชั่วโมง 30 นาที เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมได้เรียนรู้ เข้าใจและฝึกปฏิบัติในการแสดงออกที่สะท้อนถึงองค์ประกอบด้วยความรู้สึกเป็นเจ้าของ อันได้แก่ความเข้าใจความหมายและคุณค่าของความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร และเจตคติที่เป็นพื้นฐานของการทำงานอย่างได้ผลและเป็นสุข มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร ความรู้สึกเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ และเต็มใจที่จะทำงานกับองค์กรต่อไป

**กิจกรรมที่ 2.2 “ทุ่มเทเพื่อผลงานเป็นเลิศ (Passion to excellence)”** ใช้เวลาทั้งสิ้น 1 ชั่วโมง 30 นาที มุ่งสร้างความตระหนักและฝึกทักษะการแสดงออกที่สะท้อนถึงองค์ประกอบด้านการยอมรับองค์การ เรียนรู้ในเรื่องความหมายและคุณค่าของการยอมรับองค์การ คุณลักษณะและพฤติกรรมของพนักงานที่สะท้อนว่ายอมรับองค์การ ยอมรับค่านิยมหรือคุณค่าหลักขององค์การ และเชื่อว่าเป้าหมายการดำเนินธุรกิจที่องค์กรกำหนดไว้ เป็นสิ่งที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเติบโตทางธุรกิจได้

**กิจกรรมที่ 2.3 “หน้าที่ต่อองค์กร (My duty of care)”** ใช้เวลาทั้งสิ้น 1 ชั่วโมง 30 นาที โดยบูรณาการกิจกรรมเพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้เรียนรู้ เข้าใจและฝึกปฏิบัติในการแสดงพฤติกรรมที่สะท้อนถึงอีก 3 องค์ประกอบของตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์กร ได้แก่

(1) การรักษาประโยชน์ขององค์กร เรียนรู้ในเรื่องการทำนุบำรุงรักษาเครื่องมือ อุปกรณ์และทรัพย์สินและการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า

(2) การสนับสนุนองค์กร เรียนรู้ในเรื่องการสร้างและรักษาชื่อเสียงที่ดีขององค์กรในฐานะพนักงาน การกล่าวถึงชื่อเสียงภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรต่อบุคคลอื่น การอธิบายและให้ข้อมูลด้านบวกเมื่อองค์กรได้รับการวิพากษ์วิจารณ์จากบุคคลอื่น และแนะนำให้บุคคลอื่นรู้จักหรือมาสมัครงานกับองค์กร ส่วน

(3) การมีส่วนร่วมในงาน เรียนรู้ในเรื่องการมองหาโอกาสที่จะปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้น การมีส่วนร่วมให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงงานอย่างแข็งขันและการร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน

**กิจกรรมที่ 3 เสริมความพึงพอใจในงานด้วย CHASE** ใช้เวลาทั้งสิ้น 3 ชั่วโมง มุ่งพัฒนาความพึงพอใจภายในงาน (Intrinsic satisfaction) โดยบูรณาการกิจกรรมเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมได้เรียนรู้ในกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยใช้ชื่อว่า CHASE กำหนดขึ้นจากคำต่าง ๆ ประกอบด้วย

- (1) C (Challenging) มีความรู้สึกอยากทำงานด้วยการท้าทายความสามารถของตนเอง
- (2) H (High value performing) เห็นคุณค่าและมีเห็นคุณค่าความสำคัญของงานและเห็นคุณค่าต่อการทำงานในองค์กรที่มีความมั่นคง
- (3) A (Autonomous) เห็นคุณค่าและรู้สึกอยากทำงานโดยไม่รอเพียงแต่คำสั่งของหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา

(4) S (Seek new and creative to get better results) รู้สึกพึงพอใจต่อการที่สามารถคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน พยายามแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ ด้วยความคิดสร้างสรรค์ให้ได้ผลลัพธ์ของงานที่รับผิดชอบที่ดีขึ้นกว่าเดิม รวมทั้งมีความรู้สึกอยากทำงานโดยแสวงหาโอกาสในการทำงานที่มีความสำคัญและมีคุณค่ามากขึ้นกว่าเดิม และ

(5) E (Encourage others) เห็นคุณค่าและค่านึงเสมอว่างานของตนเองเป็นส่วนประกอบสำคัญต่อความสำเร็จของงานอื่นที่เกี่ยวข้อง จึงพยายามส่งมอบงานในหน้าที่รับผิดชอบของตนเองอย่างครบถ้วนเรียบร้อยต่อไปยังบุคคลอื่นอยู่เสมอ

**กิจกรรมที่ 4 เสริมพลังใจในการทำงานให้ตนเองด้วย EMPOWER** ใช้เวลาทั้งสิ้น 3 ชั่วโมง มุ่งให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาในเรื่องความหมายของการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา และคุณค่าของการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาที่มีต่อองค์กรและต่อตนเอง และเรียนรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบของการเสริมพลังเชิงจิตวิทยา และแนวทางการเสริมพลังเชิงจิตวิทยาด้วยตนเองในเรื่องต่าง ๆ ตามกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยใช้ชื่อว่า EMPOWER ซึ่งได้กำหนดขึ้นจากคำต่าง ๆ ประกอบด้วย

(1) E (Expert in making job done) รับรู้ถึงความสำคัญของการมีความชำนาญในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

(2) M (Manage to solve problem) รับรู้ถึงความสำคัญของการมีอิสระในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาในงานที่รับผิดชอบด้วยตนเอง

(3) P (Perceive and value of goals, objectives and jobs) รับรู้และให้คุณค่ากับงาน เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของงาน

(4) O (Optimism on jobs benefit) รู้สึกว่างานได้ช่วยพัฒนาหรือเพิ่มเติมความรู้และทักษะความสามารถให้แก่ตนเอง

(5) W (Well pleased with jobs responsible) รับรู้ถึงความสำคัญของความภาคภูมิใจในงานและมีความภาคภูมิใจกับงานของตนเอง

(6) E (Enable to solve problems) มีทักษะความสามารถในการแก้ไขปัญหาและแก้ไขปัญหาในงานที่รับผิดชอบด้วยตนเอง

(7) R (Realize freedom & job impact) รับรู้ถึงความสามารถควบคุมการกระทำตนเอง และผลกระทบสิ่งที่ทำต่องานที่รับผิดชอบ

ก่อนดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรม ผู้วิจัยได้นำเอาโปรแกรมไปทำการศึกษานำร่อง ครอบคลุมระยะเวลา 12 ชั่วโมงกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นวิศวกรและช่างเทคนิคสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชันวายในสังกัดบริษัท เอแอล ที เทเลคอม จำกัด (มหาชน) จำนวน 13 คน โดยใช้การวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-experimental) ตามแบบแผน One Group Pretest-Posttest Design (ซูตรี วงศ์รัตน์ และองอาจ นัยพัฒน์, 2551) พบว่ามีปฏิสัมพันธ์ระหว่างการได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมศึกษานำร่องกับความจงรักภักดีต่อองค์กร เมื่อทำการเปรียบเทียบรายคู่ (Pairwise Comparison) ตามวิธี Bonferroni พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยคะแนนความจงรักภักดีต่อองค์กรหลังเข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร สูงกว่าก่อนการเข้ารับการพัฒนามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $F = 6.657, p = .017$ ) ค่าขนาดอิทธิพล (d) เท่ากับ 1.979

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ทดสอบสมมติฐานการวิจัยด้วยการการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมแบบหลายตัวแปร (MANCOVA) และวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปรแบบสองทาง (Two-way MANOVA)

### ผลการศึกษา

ในการทดสอบสมมติฐานที่ 1 จากตารางที่ 1 เมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ (Pairwise comparison) พบว่ากลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการยอมรับองค์การและด้านการสนับสนุนองค์การสูงกว่ากลุ่มควบคุมในระยะหลังทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่า Effect size เท่ากับ 2.38 และ 2.32 ตามลำดับ สอดคล้องกับสมมติฐานที่ 1 เพียงบางส่วน

ตารางที่ 1 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ในระยะหลังการทดลอง

ตัวแปร	ช่วงเวลา	กลุ่ม	M	Mean difference	<i>d</i>
ความจงรักภักดีต่อองค์การ	หลังการทดลอง	ทดลอง	5.357	.725*	2.38
ด้านการยอมรับต่อองค์การ		ควบคุม	4.632		
ความจงรักภักดีต่อองค์การ	หลังการทดลอง	ทดลอง	5.135	.625*	2.32
ด้านการมีส่วนร่วมในงาน		ควบคุม	4.510		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p < .05$

ในการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ผู้วิจัยได้นำตัวแปรร่วมจากที่วิเคราะห์ก่อนหน้ามาใช้สำหรับการวิเคราะห์ MANCOVA ปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมหลายตัวแปร เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความจงรักภักดีต่อองค์การที่วัดในระยะติดตามผล 1 เดือน ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยมีตัวแปรร่วมคือความจงรักภักดีต่อองค์การในระยะก่อนการทดลอง

แหล่งความแปรปรวน	ค่าสถิติ Wilk's Lambda ( $\Lambda$ )	Multivariate F-test	df	<i>p</i>
<b>ตัวแปรร่วม</b>				
ความจงรักภักดีต่อองค์การ	.828	1.453	5	.230
ด้านความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของ				
ความจงรักภักดีต่อองค์การ	.636	4.005	5	.006**
ด้านการรักษาประโยชน์องค์การ				
ความจงรักภักดีต่อองค์การ	.799	1.759	5	.147
ด้านการสนับสนุนองค์การ				

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p < .01$

ผลการวิเคราะห์พบว่า มีเพียงความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านการรักษาประโยชน์องค์กรที่ทำการวัดในระยะก่อนการทดลองเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับคะแนนของตัวแปรที่วัดในระยะติดตามผล 1 เดือนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจึงนำตัวแปรนี้ไปเป็นตัวแปรร่วม และปรากฏผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมที่ละตัวแปร เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์กรทั้ง 5 องค์ประกอบที่ทำการวัดในระยะติดตามผล 1 เดือนระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

ตัวแปร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ความจงรักภักดีต่อองค์กร	กลุ่มการทดลอง	1.989	1	1.989	7.544	.009**
ด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ	ความคลาดเคลื่อน	10.809	41	.264		
ความจงรักภักดีต่อองค์กร	กลุ่มการทดลอง	4.220	1	4.220	26.955	.000**
ด้านการยอมรับองค์การ	ความคลาดเคลื่อน	6.419	41	.157		
ความจงรักภักดีต่อองค์กร	กลุ่มการทดลอง	5.104	1	5.104	66.432	.000**
ด้านการรักษาประโยชน์องค์กร	ความคลาดเคลื่อน	3.150	41	.077		
ความจงรักภักดีต่อองค์กร	กลุ่มการทดลอง	2.695	1	2.695	17.279	.000**
ด้านการสนับสนุนองค์การ	ความคลาดเคลื่อน	6.396	41	.156		
ความจงรักภักดีต่อองค์กร	กลุ่มการทดลอง	.604	1	.604	9.075	.004**
ด้านการมีส่วนร่วมในงาน	ความคลาดเคลื่อน	10.976	41	.268		

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p < .01$

จากตารางข้างต้นพบว่า ค่าเฉลี่ยความจงรักภักดีต่อองค์กร ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในองค์ประกอบความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ ( $F = 7.544, p = .009$ ) ด้านการยอมรับองค์การ ( $F = 26.955, p = .000$ ) ด้านการรักษาประโยชน์องค์กร ( $F = 66.432, p = .000$ ) ด้านการสนับสนุนองค์การ ( $F = 17.279, p = .000$ ) และด้านการมีส่วนร่วมในงาน ( $F = 9.075, p = .004$ ) และเมื่อพบว่ามีค่าแตกต่างกันแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ โดยใช้วิธี Bonferroni ดังตารางถัดไป

ตารางที่ 4 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ที่มีต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ ในระยะติดตามผล 1 เดือน

ตัวแปร	กลุ่ม	M	Mean difference	d
ความจงรักภักดีต่อองค์การ	กลุ่มทดลอง	4.648	.501*	2.74
ด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ	กลุ่มควบคุม	4.147		
ความจงรักภักดีต่อองค์การ	กลุ่มทดลอง	5.712	.731*	5.23
ด้านการยอมรับองค์การ	กลุ่มควบคุม	4.982		
ความจงรักภักดีต่อองค์การ	กลุ่มทดลอง	5.911	.803*	8.11
ด้านการรักษาประโยชน์องค์การ	กลุ่มควบคุม	5.107		
ความจงรักภักดีต่อองค์การ	กลุ่มทดลอง	5.192	.584*	4.17
ด้านการสนับสนุนองค์การ	กลุ่มควบคุม	4.608		
ความจงรักภักดีต่อองค์การ	กลุ่มทดลอง	5.179	.554*	3.01
ด้านการมีส่วนร่วมในงาน	กลุ่มควบคุม	4.625		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p < .05$

จากตารางที่ 4 จะเห็นได้ว่า ในระยะติดตามผลหนึ่งเดือน กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยความจงรักภักดีต่อองค์การ ด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ ด้านการยอมรับองค์การ ด้านการรักษาประโยชน์องค์การ ด้านการสนับสนุนองค์การ และด้านการมีส่วนร่วมในงานสูงกว่ากลุ่มควบคุม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่า Effect Size เท่ากับ 2.74, 5.23, 8.11, 4.17 และ 3.01 ตามลำดับ อันแสดงว่าคะแนนความจงรักภักดีต่อองค์การในทุกด้านที่กลุ่มทดลอง มีสูงกว่ากลุ่มควบคุมนั้นเป็นผลมาจากอิทธิพลของการพัฒนาตามโปรแกรม สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้

ในการทดสอบสมมติฐานที่ 3 ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมกับระดับความพึงพอใจในงานที่มีต่อความจงรักภักดีต่อองค์การในระยะหลังการทดลอง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมกับระดับความพึงพอใจ ในงานที่มีต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ ในระยะหลังการทดลอง

แหล่งความแปรปรวน	ค่าสถิติ Wilk's Lambda ( $\Lambda$ )	Multivariate F-test	df	p
กลุ่มการทดลอง	.367	12.419**	5	.000
ความพึงพอใจในงาน	.766	2.199	5	.076
กลุ่มการทดลอง x ความพึงพอใจในงาน	.703	3.039*	5	.022

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p < .05$ , \*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p < .01$

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 6 พบว่า มีปฏิสัมพันธ์แบบสองทางระหว่างกลุ่มการทดลองและความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Wilk's lambda = .703,  $F = 3.039$ ,  $p = .022$ ) ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์ Univariate แยกรายตัวแปร ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทีละตัวแปร เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปร ความจงรักภักดีต่อองค์กร จำแนกตามกลุ่มการทดลองและระดับความพึงพอใจในงาน ในระยะหลังการทดลอง

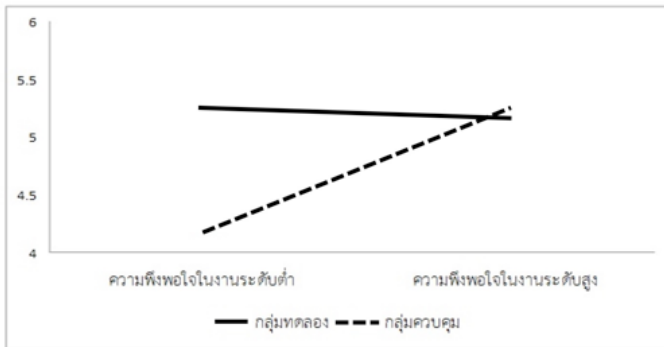
ตัวแปร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ	กลุ่มการทดลอง x ความพึงพอใจในงาน	.065	1	.065	.333	.567
	ความคลาดเคลื่อน	7.832	40	.148		
ความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการยอมรับองค์กร	กลุ่มการทดลอง x ความพึงพอใจในงาน	3.034	1	3.034	9.222	.004
	ความคลาดเคลื่อน	13.160	40	.329		
ความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการรักษาประโยชน์องค์กร	กลุ่มการทดลอง x ความพึงพอใจในงาน	.372	1	.372	1.890	.177
	ความคลาดเคลื่อน	7.879	40	.197		
ความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการสนับสนุนองค์กร	กลุ่มการทดลอง x ความพึงพอใจในงาน	.012	1	.012	.033	.857
	ความคลาดเคลื่อน	14.034	40	.351		
ความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการมีส่วนร่วมในงาน	กลุ่มการทดลอง x ความพึงพอใจในงาน	.742	1	.742	1.560	.219
	ความคลาดเคลื่อน	19.022	40	.476		

จากตารางที่ 6 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มการทดลองและความพึงพอใจในงานที่มีต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร ในระยะหลังการทดลอง ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ ความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านการยอมรับต่อองค์กร ( $F = 9.222$ ,  $p = .000$ ) จากนั้น ได้ทำการวิเคราะห์อิทธิพลย่อยเพื่อพิจารณาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ของความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านนี้ จำแนกตามการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรม และจำแนกตามระดับความพึงพอใจในงานในระยะหลังการทดลอง ด้วยวิธีการของ Bonferroni ดังตารางที่ 7 และภาพที่ 1

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรายคู่ของความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการยอมรับองค์การ จำแนกตามระดับความพึงพอใจในงานและการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมต่อองค์การ ในระยะหลังการทดลอง

(J) ความพึงพอใจในงาน	(I) กลุ่มการทดลอง	M	S.D.	Mean difference	P	ES
ระดับต่ำ	กลุ่มทดลอง	5.250	.153	1.028**	.000	5.94
	กลุ่มควบคุม	4.222	.191			
ระดับสูง	กลุ่มทดลอง	5.167	.191	-.042	.870	0.23
	กลุ่มควบคุม	5.208	.166			

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p < .01$



ภาพที่ 2 คะแนนเฉลี่ยความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการยอมรับองค์การ จำแนกตามระดับความพึงพอใจในงานและการได้รับการพัฒนาตามโปรแกรม ในระยะหลังการทดลอง

จากผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรายคู่ร่วมกับการพิจารณากราฟดังภาพที่ 2 พบว่า ในกรณีความพึงพอใจในงานระดับต่ำ ในกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการยอมรับองค์การ สูงกว่ากลุ่มควบคุมในระยะหลังการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สรุปได้ว่า ในระยะหลังการทดลอง วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคม เจนเนอเรชันที่มีความพึงพอใจในงานระดับต่ำที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรม มีความจงรักภักดีต่อองค์การด้านการยอมรับองค์การสูงกว่าวิศวกรที่มีความพึงพอใจในงานระดับต่ำที่ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรม โดยมีค่า Effect Size เท่ากับ 5.94

ส่วนการทดสอบสมมติฐานที่ 4 นั้น ปรากฏผลการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมกับระดับความพึงพอใจในงาน ที่มีต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ ในระยะติดตามผล 1 เดือนตามตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรม กับระดับความพึงพอใจในงาน ที่มีต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร ในระยะติดตามผล 1 เดือน

แหล่งความแปรปรวน	ค่าสถิติ Wilk's Lambda ( $\Lambda$ )	Multivariate F-test	df	p
กลุ่มการทดลอง	.306	16.323**	5	.000
ความพึงพอใจในงาน	.566	5.531	5	.001
กลุ่มการทดลอง x ความพึงพอใจในงาน	.789	1.926	5	.114

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p < .05$ , \*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p < .01$

จากตารางข้างต้นพบว่า ไม่มีปฏิสัมพันธ์แบบสองทางระหว่างกลุ่มการทดลองและความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Wilk's lambda = .789, F = 1.926, p = .114) สรุปได้ว่า ในระยะติดตามผล 1 เดือน วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชันวายที่มีระดับความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน ไม่ว่าจะได้รับ/ไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมก็จะมีคะแนนความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ไม่แตกต่างกัน ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

## การสรุปและอภิปรายผลการวิจัย

### ผู้วิจัยได้ทำการสรุปและอภิปรายผลการวิจัยดังนี้

1. ภายหลังจากสิ้นสุดการพัฒนาตามโปรแกรมพบว่า วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเจนเนอเรชันวายที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรม มีความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านการยอมรับองค์การและด้านการสนับสนุนองค์การ สูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นั้น สอดคล้องกับงานวิจัยเชิงทดลองของ Carter et al. (2008) ซึ่งได้เลือกใช้กิจกรรมแทรกแซงบนฐานการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self Efficacy-based Intervention) เพื่อเพิ่มความรู้สึกเกี่ยวพันต่อองค์กรและเพิ่มผลการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานธนาคารพาณิชย์จากเมืองใหญ่ในมลรัฐออสเตรเลียตะวันออกที่เป็นพนักงานระดับผู้จัดการ หัวหน้างาน และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ โดยหลังจากที่ได้จัดกิจกรรมไปเป็นเวลาหนึ่งเดือนพบว่า กลุ่มทดลองมีคะแนนความเชื่อมั่นในตนเองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ สูงกว่าเมื่อทำการวัดหลังจากเสร็จสิ้นการทดลองทันที และสอดคล้องกับงานของนักวิจัยหลายท่าน (สุภัทสรุ ภูเมฆ และยุวดี, ทรัพย์ประเสริฐ, 2555; จิราภรณ์ ชมบุญ, 2555; ณัฐวดี แก้วสุธา, 2558; สมสุข นิธิอุทัย, 2560) ขณะที่ในระยะติดตามผล 1 เดือนนั้นพบว่ากลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยความจงรักภักดีต่อองค์กรทั้ง 5 องค์ประกอบได้แก่ ความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ ด้านการยอมรับองค์การ ด้านการรักษาประโยชน์องค์การ ด้านการสนับสนุนองค์การ และด้านกรมีส่วนร่วมในงาน สูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามลำดับ สอดคล้องกับงานของ Bresó' et al. (2011) ที่ได้ใช้กิจกรรมการแทรกแซงบนฐานการรับรู้ความสามารถของตนเองเพื่อลดความเบื่อหน่ายในการเรียน เพิ่มความเชื่อมั่นในการรับรู้ความสามารถของตนเอง และเพิ่มความรู้สึก

เกี่ยวพัน (Engagement) ที่พบว่าเมื่อระยะเวลาผ่านไป 6 เดือน กลุ่มทดลองมีระดับความเบื่อหน่ายในการเรียนน้อยกว่ากลุ่มควบคุมที่ไม่ได้เข้ารับการพัฒนามาตามกิจกรรม และมีความรู้สึกเกี่ยวพันต่อองค์การและมีผลการเรียนดีกว่ากลุ่มควบคุมอีกด้วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คะแนนของความจงรักภักดีต่อองค์การของกลุ่มทดลองที่เพิ่มขึ้นในระยะหลังการทดลองนี้ น่าเชื่อได้ว่าเป็นผลมาจากการที่วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเงินเนอเรชันวายซึ่งเป็นผู้เข้าร่วมโปรแกรมได้มีโอกาสนำเอาสิ่งที่ได้เรียนรู้ทั้งในเรื่องคุณลักษณะที่สะท้อนถึงความจงรักภักดีต่อองค์การ แนวทางการเสริมสร้างความพึงพอใจในงานให้แก่ตนเอง และแนวทางการเสริมพลังใจในงานให้แก่ตนเอง ไปปรับใช้กับการปฏิบัติงานประจำวันของตนเป็นระยะเวลาหนึ่งจนเกิดความคุ้นเคยในการปฏิบัติหรือการแสดงพฤติกรรมออกมา อันแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าในการที่จะพัฒนาพนักงานเพื่อให้มีคุณลักษณะที่ต้องประสงค์ตามโปรแกรมอย่างได้ผลนั้น องค์การต้องพิจารณาให้ความสำคัญกับการพัฒนาในสามส่วนคือ

(1) การเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การตามองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อองค์การ ควบคู่กับการพัฒนาพัฒนาผู้เข้าร่วมโปรแกรมตามตัวแปรทางจิต อันประกอบด้วยองค์ประกอบด้านการมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ ด้านการยอมรับองค์การ ด้านการรักษาประโยชน์องค์การ ด้านการสนับสนุนองค์การ และด้านการมีส่วนร่วมในงาน

(2) การเสริมสร้างให้มีความรู้สึกพึงพอใจในงานที่เป็นความพึงพอใจภายใน (Intrinsic Job Satisfaction) และ

(3) การเสริมพลังใจในการทำงานหรือการเสริมเชิงจิตวิทยา (Psychological Empowerment) ด้วยตัวพนักงานที่เป็นผู้เข้ารับการพัฒนามาตามโปรแกรมเอง

2. ผลจากการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการได้รับ/ไม่ได้รับโปรแกรมดังกล่าวกับระดับความพึงพอใจในงานที่มีต่อความจงรักภักดีต่อองค์การพบว่า ในระยะหลังการทดลองมีปฏิสัมพันธ์แบบสองทางระหว่างกลุ่มการทดลองและความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Wilk's lambda = .703, F = 3.039, p = .022) และเมื่อทำการวิเคราะห์ Univariate แยกรายตัวแปรแล้วปรากฏว่ากลุ่มทดลองที่มีระดับความพึงพอใจในงานต่ำและได้รับการพัฒนามาตามโปรแกรมมีค่าคะแนนเฉลี่ยความจงรักภักดีต่อองค์การด้านรู้สึกยอมรับองค์การสูงกว่าเดิมเพียงด้านเดียวเท่านั้น ผลประการนี้ อาจมาจากเหตุที่โปรแกรมดังกล่าวนี้ระยะเวลาในการพัฒนาเพียง 12 ชั่วโมง และได้ดำเนินกิจกรรมเสริมสร้างความพึงพอใจในงานด้วยตัวเองเพียง 180 นาทีหรือ 3 ชั่วโมงเท่านั้น ประกอบกับการที่กลุ่มทดลองอาจจะไม่เคยได้รับการฝึกอบรมในลักษณะเช่นนี้มาก่อน จึงส่งผลให้กลุ่มทดลองที่มีระดับความพึงพอใจในงานต่ำที่เข้ารับการพัฒนามาตามโปรแกรมมีระดับความจงรักภักดีต่อองค์การด้านรู้สึกยอมรับองค์การรู้สึกสูงขึ้นเฉพาะในช่วงระยะเวลาที่วัดเมื่อจบโปรแกรมนี้นั้นที่เท่านั้น ไม่มีผลทำให้กลุ่มทดลองที่มีระดับความพึงพอใจในงานต่ำ มีระดับความจงรักภักดีต่อองค์การเพิ่มขึ้นทุกด้านและมีความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์การในระยะเวลายาวนานหลังสิ้นสุดการทดลอง ในขณะที่วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเงินเนอเรชันวายมีความพึงพอใจในงานระดับสูงอยู่แล้ว แม้จะเข้าร่วมพัฒนามาตามโปรแกรมก็ไม่ปรากฏว่า มีค่าเฉลี่ยคะแนนความจงรักภักดีต่อองค์การแตกต่างไปจากกลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแต่อย่างใด อันสะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนว่า การที่องค์การจะเสริมสร้างคุณลักษณะความจงรักภักดีต่อองค์การให้เกิดขึ้นกับพนักงานนั้น ควรมุ่งเน้นดำเนินการกับกลุ่มพนักงานที่มีความพึงพอใจในการทำงานระดับต่ำเข้าร่วมโปรแกรมเป็นหลัก

3. ในระยะติดตามผล 1 เดือนพบว่า วิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเงินเดือนเรซันวอยที่มีระดับความพึงพอใจในงานที่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะได้รับหรือไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมหรือไม่ก็ตาม ก็จะมี ความจงรักภักดีต่อองค์กร ไม่แตกต่างกัน เป็นไปในทำนองเดียวกับงานของสุรพงษ์ ชูเดช (2542) ซึ่งได้ทำการวิจัยเชิงทดลองเพื่อวิเคราะห์ผลของการฝึกอบรมตามแนวทางไตรสิกขาที่มีต่อการพัฒนาวินัยในตนเองของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ที่ในระยะหลังจากฝึกอบรมเสร็จสิ้นไปแล้วหนึ่งเดือนพบว่า นักเรียนที่ได้รับการฝึกอบรมวินัยในตนเองตามแนวทางไตรสิกขา มีวินัยในตนเองเฉพาะในด้านความรับผิดชอบเท่านั้น โดยผู้วิจัยคาดว่าเป็นผลมาจากนักเรียนไม่สามารถปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่จากการที่จัดกิจกรรมการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมการเรียนการสอนเสริม ประกอบกับครูประจำของโรงเรียนก็มีงานประจำอื่นที่ต้องทำ จึงไม่สามารถทุ่มเทในการฝึกอบรมตามแนวทางไตรสิกขานี้ได้อย่างเต็มที่ ข้อค้นพบจากที่กล่าวถึงข้างต้นนี้คาดว่าจะจะเป็นผลมาจากเหตุผลสองประการกล่าวคือ ประการแรก พนักงานส่วนใหญ่แล้วจะรับรู้และมีความคุ้นเคยกับความรู้สึกพึงพอใจหรือไม่รู้สึกพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น สถานที่ทำงาน เงินเดือน ค่าจ้างและสิทธิประโยชน์ที่ได้รับจากการจ้างงาน ความเพียงพอของอุปกรณ์ หรือการบริหารงานของหัวหน้างานต้นสังกัด เป็นต้น จนค้นพบว่า เป็นบทบาทหน้าที่หลักขององค์กรที่จะต้องจัดสรรและบริหารจัดการให้พนักงานบังเกิดความพึงพอใจในงานสูงสุดเป็นประการหลัก ประกอบกับในประการที่สอง อาจด้วยเหตุที่องค์กรก็ไม่เคยได้ดำเนินการฝึกอบรมเสริมทักษะหรือปรับมุมมองเพื่อให้พนักงานให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างความพึงพอใจในงานให้แก่ตนเองด้วยการเน้นให้พนักงานเรียนรู้ที่เสริมสร้างความพึงพอใจภายในงาน (Intrinsic Job Satisfaction) ให้แก่ตนเองอย่างจริงจัง ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลประการนี้ ชี้ให้เห็นประเด็นที่น่าสนใจในประการหนึ่งว่าการส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้สึกพึงพอใจในงาน ทั้งที่เป็นความพึงพอใจภายในงาน และความพึงพอใจภายนอกงานในระดับสูง จะมีส่วนช่วยให้การพัฒนาพนักงานตามโปรแกรมที่ประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น

## ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

### ข้อเสนอในการปฏิบัติ

1. องค์กรสามารถนำเอาโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ได้ ออกแบบไว้ในการวิจัยครั้งนี้ ไปทำการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาพนักงาน เงินเรซันวอยทั้งที่เป็นกลุ่ม วิศวกรและกลุ่มบุคลากรตำแหน่งอื่น โดยเฉพาะจากที่ปรากฏผลจากการวิจัยว่า โปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะนี้ ได้ผลดีอย่างมากในระยะติดตามผล 1 เดือนหลังจากเสร็จสิ้นโปรแกรมแล้ว องค์กรจึงควรนำไปพัฒนาโดยเว้นระยะเวลาสักช่วงหนึ่งหลังจากเสร็จสิ้น เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามตามโปรแกรมได้มีโอกาสนำเอาสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปสูการทดลองใช้ในชีวิตการทำงาน

2. องค์กรควรพิจารณาเลือกพนักงานที่ได้ทำการสำรวจแล้วพบว่าเป็นพนักงานที่มีความ พึงพอใจในงาน โดยเฉพาะความพึงพอใจภายในงาน (Intrinsic Job Satisfaction) ตามาเข้าร่วมโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยอาจจะปรับใช้แบบวัดความพึงพอใจในงานที่ปรากฏในการวิจัยครั้งนี้ ไปใช้สำหรับการสำรวจความพึงพอใจในงานกับพนักงาน

3. องค์กรควรให้การฝึกฝนอบรมให้เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development) สามารถเป็นวิทยากรเพื่อดำเนินการฝึกอบรมตามโปรแกรมนี้ให้แก่พนักงานทั้งกลุ่มที่เข้าร่วมงานกับองค์กรมาเป็นระยะเวลานาน และเพิ่งเข้าร่วมงานกับองค์กรเป็นระยะเวลา ไม่นาน โดยอาจจะปรับเนื้อหาของการฝึกอบรมในโปรแกรมโดยนำเอาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ขององค์กรมาใช้เป็นกรอบพฤติกรรมในการพัฒนาตัวแปรความจงรักภักดีต่อองค์กร

4. องค์กรโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคล หรือฝ่ายพัฒนาบุคลากร อาจจะใช้กิจกรรมที่ใช้ในโปรแกรมเพื่อ ไปประยุกต์จัดทำสื่อสำหรับใช้รณรงค์ส่งเสริมพฤติกรรมหรือการปฏิบัติตามคุณลักษณะความจงรักภักดีต่อองค์กรภายในองค์กรอย่างถูกต้องในหมู่พนักงานทั้งที่เป็นคนทำงานเงินออเชี่ยนาย และเงินออเชี่ยนอื่นอีกด้วย

5. องค์กรสามารถนำเอากิจกรรมการเสริมสร้างความพึงพอใจในงาน (กิจกรรมที่ 5 ผลักดันตนเองสู่ความก้าวหน้าด้วย CHASE (Drive yourself to advancement by CHASE) และกิจกรรมการเสริมสร้างพลังเชิงจิตวิทยาให้แก่ตนเอง (กิจกรรมที่ 6 เสริมพลังตนเองด้วย EMPOWER (Empower yourself by EMPOWER) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรในการวิจัยครั้งนี้ ไปใช้เป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรแยกอิสระโดยไม่ต้องนำมาใช้ร่วมกับกิจกรรมเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรกิจกรรมอื่น ซึ่งกิจกรรมส่วนนี้ประกอบด้วยกิจกรรมที่ 2 องค์กรแห่งความภาคภูมิใจ (My proudly home) กิจกรรมที่ 3 พุ่มเพื่อผลงานเป็นเลิศ (Passion to excellence) และกิจกรรมที่ 4 หน้าที่ต่อองค์กร (Your duty of care) โดยอาจจะพัฒนาต่อยอดด้วยการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับกลุ่มพนักงานที่เป็นเป้าหมายของการพัฒนาในองค์กรต่อไป

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรพิจารณาจัดสรรเวลาในการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรให้มากกว่า 12 ชั่วโมง และแยกดำเนินการพัฒนาในรายองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อองค์กร อันน่าเชื่อว่าจะได้ประสิทธิผลจากการพัฒนาตามโปรแกรมสูงขึ้น

2. ควรนำเอาโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรนี้ไปทำการวิจัยเชิงทดลองกับกลุ่มพนักงานอื่นนอกเหนือจากกลุ่มวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเงินออเชี่ยนาย เช่น กลุ่มวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคมเงินออเชี่ยนซี หรือในกลุ่มพนักงานวิชาชีพอื่นเช่น เจ้าหน้าที่ให้บริการลูกค้า เจ้าหน้าที่ลูกค้าสัมพันธ์ หรือพนักงานขาย เป็นต้น โดยทำการศึกษาทั้งพนักงานที่มีช่วงอายุในเงินออเชี่ยนายและเงินออเชี่ยนซีต่อไป

3. ควรพิจารณาออกแบบกิจกรรมการพัฒนาตามโปรแกรมบูรณาการจิตลักษณะเพื่อเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรโดยประยุกต์ใช้แนวทางจัดกระทำ (Intervention) อื่นที่ได้รับความนิยมในการศึกษาอย่างแพร่หลาย เช่น กิจกรรมแทรกแซงบนฐานการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self efficacy-based Intervention) กิจกรรมแทรกแซงเพื่อเสริมสร้างความเกี่ยวพันต่อองค์กร (Work Engagement Intervention) แนวทางการเรียนรู้ด้วยการสังเกตตัวแบบ หรือการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง (Self-directed Learning) เป็นต้น

4. ควรทำการวิจัยเพื่อให้ทราบถึงประสิทธิผลของกิจกรรมเสริมสร้างพลังใจในการทำงานให้ตนเองด้วย EMPOWER และกิจกรรมเสริมสร้างพลังใจในการทำงานให้ตนเองด้วย EMPOWER แยกออกจากกัน โดยอาจจะเลือกใช้แนวทางการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหรือกิจกรรมแทรกแซงอื่นที่ได้กล่าวถึงก่อนหน้า เพื่อเป็นผลการวิจัยเชิงประจักษ์สำหรับนำไปปรับใช้ในองค์กรต่อไป

5. ควรทำการศึกษาในระยะยาว (Longitudinal Study) โดยออกแบบโปรแกรมการพัฒนาก็ให้มีการติดตามผลภายหลังการฝึกอบรมเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อติดตามความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรม และเปิดโอกาสให้พนักงานได้นำเอาสิ่งที่ได้เรียนรู้จากโปรแกรมไปใช้ในการพัฒนาตนเอง นอกจากนี้ การศึกษาในระยะยาว ยังจะช่วยให้เห็นถึงพัฒนาการ ปัญหาและอุปสรรค รวมทั้งแนวทางในการปรับปรุงการใช้โปรแกรมให้ได้ผลยิ่งขึ้น อันอาจจะนำมาซึ่งโปรแกรมการเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรที่เป็นระบบและได้ผลยิ่งขึ้น



- กฤตพงษ์ พัชรภิญโญพงศ์. (2556). แบบจำลองสมการโครงสร้างเชิงสาเหตุของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรของพนักงานที่ปฏิบัติงานในโรงแรมระดับ 5 ดาวในประเทศไทย. วารสารสมาคมนักวิจัย, 18(3), 102-114.
- กิตติศักดิ์ อังคนาวิน. (2561). การทำธุรกิจยุคใหม่ในโลกไร้พรมแดน. วารสารการบริหารและจัดการ, 8(1), 193-209.
- กัลยา วาณิชย์บัญชา. (2549). สถิติสำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิราภรณ์ ชมบุญ. (2555). ประสิทธิภาพของโปรแกรมทางพฤติกรรมศาสตร์เพื่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การบริโภคอาหารอย่างถูกสุขลักษณะและพฤติกรรมกรอออกกำลังกายที่เหมาะสมของเด็กที่เป็นโรคอ้วน. ปริญญาานิพนธ์หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ ประยุกต์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชูชัย สมธิโกธ. (2554). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชูศรี วงศ์รัตน์ และองอาจ นัยพัฒน์. (2551). แบบแผนการวิจัยเชิงทดลองและสถิติวิเคราะห์: แนวคิดพื้นฐานและวิธีการ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัชวาล อรรถศักดิ์ และศรีณีย์ พิมพ์ทอง. (2561). ปัจจัยเชิงเหตุที่มีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของวิศวกรเจนเนอเรชันวายในรัฐวิสาหกิจด้านสื่อสารโทรคมนาคมไทย. วารสารเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม, 17(1), 120-128.
- ณัฐรุช แก้วสุทธา. (2558). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและประสิทธิภาพของโปรแกรมปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การดูแลอนามัยช่องปากและสภาวะอนามัยช่องปากของวัยรุ่นตอนต้น. ปริญญาานิพนธ์หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ทิตินา เขมมณี. (2545). กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการทำงานและการจัดการเรียนการสอน. กรุงเทพฯ: นิชนเอดเวอร์โทซึ่งกรุ๊ป. (2551). ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธนพร มหัทธัญญาณิชย์, เกษภา วงศ์แสนสุขเจริญและสมบุญรณ์ สาระพัด. (2561). ส่วนประสมการตลาดบริการและการรับรู้คุณค่าที่ส่งต่อความจงรักภักดีต่อผู้ใช้บริการร้านอาหารเพื่อสุขภาพ จังหวัดชลบุรี. วารสารการบริหารและจัดการ, 8(1), 69-81.
- ธนันต์ ตี้อย. (2556). โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านวัดและการประเมินผลในชั้นเรียน. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน. นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นवलณี ประเสริฐสุข. (2556). จิตวิทยาการทดลอง: หลักการและการปฏิบัติ. นครปฐม: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ปิยะ ศักดิ์เจริญ. (2558). ทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้ด้วยวิธีการขึ้นน้ำหนักเอง: กระบวนการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต. วารสารพยาบาลทหารบก, 16(1), 8-13.
- ผจงจิต อินทสุวรรณ. (2545). การวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปร. กรุงเทพฯ: พ.ศ. พัฒนา.
- ศรีรัมย์ พิมพ์ทอง. (2557). รายงานการวิจัยเรื่องปัจจัยเชิงเหตุที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมสุข นิธิอุทัย. (2560). การพัฒนารูปแบบการจัดการความเครียดในภาวะวิกฤตชีวิตของผู้สูงอายุในสถานสงเคราะห์คนชรา. ปรินญาณินพนธ์หลักสูตรวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สาธิต เชื้ออยู่นาน (2559). แบบจำลองความสัมพันธ์พหุระดับ การชี้แจงการจัดการที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานตามแนวคิดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยของรัฐ. ปรินญาณินพนธ์หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สาวิตรี รินวงษ์. (2558). วิกฤติ “ไวท์ คอลลาร์” ขาดคน-ขาดใจ. ค้นเมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2560, จาก [http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/629230\\_19](http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/629230_19) มกราคม 2558.
- สิริอร วิชาชูธ. (2554). จิตวิทยาการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภัทสรสา ภูเมฆ และยุวดี ทรัพย์ประเสริฐ. (2555). ผลของการจัดการเรียนการสอนโดยใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ในการสอนวิชาการพยาบาลมารดาทารกและการผดุงครรภ์ 2 สำหรับนักศึกษาพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนี จักรีรัช. วารสารวิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี, 23(2), 16-26.
- สุรพงษ์ ชูเดช. (2542). ผลของการฝึกอบรมตามแนวทางไตรสิกขาที่มีต่อการพัฒนาวินัยในตนเองของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5. ปรินญาณินพนธ์หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- Adecco Consulting. (2017). Thailand salary guide 2017. Bangkok: Adecco Consulting.
- Adler, P. A., & Adler, P. (1988). Intense Loyalty in Organizations A case Study of College Athletics. *Administrative Science Quarterly*, 33(3), 401-417.
- Aji, A. A. et al. (2017). Effect of Organizational Cultures on Lecturers Psychological Empowerment and Organizational Commitment: Structural Equation Modeling Approach. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 22(2), 71-82.
- Antoncic, J. A., & Antoncic, B. (2011). Employee Loyalty and Its Impact on Firm Growth. *International Journal of Management and Information Systems*, 15(1), 81-87.
- Baptiste, N.R. (2008). Tightening the Link Between Employee Wellbeing at Work and Performance: A New Dimension for HRM. *Management Decision*, 46(2), 284-309.

- Bishop et al. (1988). *A Collection of Popular Education Resources and Activities*. Ontario: CUSO Education.
- Biswas, S., & Varma, A. (2012). Antecedents of Employee Performance: An Empirical Investigation in India. *Employee Relations*, 34(2), 177-192.
- Breso', E., Schaufeli, W.B., & Salanova, M. (2011). Can a Self efficacy-based Intervention Decrease Burnout, Increase Engagement, and Enhance Performance?: A Quasi-experimental Study. *Higher Education Journal*, 61, 339-355.
- Boussalem, A.B. (2014). Impact of Employees' Empowerment on Organizational Loyalty: Case Study on Algerian Communication Company. *Arabian Journal of Business and Management Review (Nigerian Chapter)*, 2(7), 143-153.
- Carter, R. et al. (2008). Improving Employee Engagement and Performance: A Self-efficacy based Intervention. *MGSM Working Paper in Management*. Australia: Macquarie Graduate School of Management.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Ergeneli, A., Saglam, G., & Metin, S. (2007). Psychological Empowerment and Its Relationship to Trust in Immediate Managers. *Journal of Business Research*, 60: 41-49.
- Eskildsen, J. K., & Dahlgard, J. J. (2000). A Causal Model for Employee Satisfaction. *Total Quality Management*, 11(8), 1081-1094.
- Eskildsen, J.K., & Nussler, M.L. (2000). The Managerial Drivers of Employee Satisfaction and Loyalty. *Total Quality Management*, 11 (4,5&6), 581-588.
- Fullagar, C., & Barling, J. (1998). A Longitudinal Test of a Model of the Antecedents and Consequences of Union Loyalty. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 213-227.
- Haneberg, L. (2007). *10 Steps to be a Successful Manager: Facilitator's Guide*. VA: ASTD.
- Heslin, Peter A. (1999). Boosting Empowerment by Developing Self-efficacy. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 37(1), 377-400.
- Hitkin, T.R., & Tracey, J.B. (2002). The Cost of Turnover: Putting a Price on the Learning Curve. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41, 14-21.
- Ineson, E.M. Benke, E., & László, J. (2013). Employee Loyalty in Hungarian Hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 31-39.
- Kanter, R.M. (1997). *Frontier of Management*. M.A.: Harvard Business Review Book.
- Kuruvilla, S., & Iverson, R.D. (1993). A Confirmatory Factor Analysis of union Commitment in Australia. *Journal of Industrial Relations*, 35(3), 436-452.

- 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 & Business Excellence*, 17(10), 1261-1271.
- Mitchell, T.R., & Larson, J.R. (1987). *People in Organizations*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill.
- Mooman, R.H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism–Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127-142.
- Mullins, L.J. (2013). *Management & Organizational Behavior*. 10th ed. San Francisco: Pearson.
- Myers, A., & Hansen, C. (2006). *Experimental Psychology*. 6th ed. Belmont: C.A.: Wadsworth.
- Newstrom, J. W. (2007). *Organizational Behavior*. 12th ed. New Delhi: Tata McGraw.
- Osborne, J. S. (2002). Components of Empowerment and How they Differentially Relate to Employee Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intent to Leave the Job. Dissertation submitted to the faculty of Peabody college of Vanderbilt University.
- Prabhakar, A. (2016). Analysis of High Job Satisfaction Relationship with Employee in Context to Workplace Environment. *International Journal of Applied Research*, 2(4), 640-643.
- Robbins, S.P. (2005). *Organizational Behavior*. 11th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Rogers, G. (2007). *Adults Learning*. 5th ed. Buckingham: Open University Press.
- Rosanas, J. M., & Velilla, M. (2003). Loyalty and Trust as the Ethical Bases of Organizations. *Journal of Business Ethics*, 44, 49-59.
- Rose, M. (2001). Disparate Measures in the Workplace: Quantifying Overall Job Satisfaction. BHPS Research Conference: Colchester.
- 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.
- Schnake, M. (1983). An Empirical Assessment of the Effects of Affective Response in the Measurement of Organizational Climate. *Personnel Psychology*, 36(4), 791-804.
- Seibert, S.E., Silver, S.R., & Randolph, W. A. (2004). Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47, 332-349.
- Shaw, J. et al. (1998). An Organization-level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover. *Academy of Management Review*, 41(5), 511-525.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Construct Definition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.

- Spreitzer, G. M., Kizilos, M.A., & Nason, S.W. (1997). A Dimensional Analysis of Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain. *Journal of Management*, 23(5), 679-704.
- Swanson, R.A., & Holton, E.F. (2001). *Foundation of Human Resource Development*. San Francisco: Berrett-Khoeler.
- Taboli, H., Mosalanejad, P., & Kargany, S.Z. (2016). The Effect of Turnover Intention on Empowering Employees According to Mediate the Interoperability of PNU Fars Province Employees. *The Social Science*, 11(6), 882-889.
- Thomas, K. B., & Velthouse, B. A. (1990). Cognition Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Turkyilmaz, A. et al. (2011). Empirical Study of Public Sector Employee Loyalty and Satisfaction. *Industrial Management & Data Systems*, 111(5), 675-696.
- Waqas, A. et al. (2014). Factors Influencing Job Satisfaction and Its Impact on Job Loyalty. *International Journal of Learning & Development*, 4(2), 141-161.
- Yulk, G. (2010). *Leadership in Organizations*. New York: Pearsons.