

ผลกระทบของความยุติธรรมในองค์การและการจัดการความหลากหลาย ที่มีต่อความไว้วางใจต่อองค์การและความผูกพันของพนักงานเจนเนอเรชันซี

ธนภพ อารยชาติสกุล¹

อรวี ศรีบุญลือ^{2*}

Received 13 April 2024

Revised 12 June 2024

Accepted 22 July 2024

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของความยุติธรรมในองค์การและการจัดการความหลากหลายในองค์การที่มีต่อความไว้วางใจต่อองค์การและความผูกพันของพนักงาน กลุ่มเจนเนอเรชันซี การวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ ใช้วิธีการสำรวจโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันซีที่เกิดขึ้นในช่วงปี ค.ศ. 1995 ถึง 2012 และทำงานภายในองค์การที่ดำเนินกิจการในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 400 คน สถิติเชิงพรรณนาที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติเชิงอนุมานที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์ในรูปแบบของโมเดลสมการโครงสร้างแบบกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน

ผลการวิจัยพบว่า ความยุติธรรมในองค์การ และการจัดการความหลากหลายในองค์การ มีผลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันซี อีกทั้งความยุติธรรมในองค์การและการจัดการความหลากหลายในองค์การมีผลเชิงบวกต่อความไว้วางใจต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ขณะที่ความไว้วางใจต่อองค์การมีผลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันซีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ ความไว้วางใจต่อองค์การยังทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมในองค์การและการจัดการความหลากหลายที่มีต่อความผูกพันของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันซีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำสำคัญ: ความยุติธรรมในองค์การ การจัดการความหลากหลาย ความไว้วางใจต่อองค์การ ความผูกพันของพนักงาน กลุ่มเจนเนอเรชันซี

^{1 2} คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เลขที่ 50 ถนนงามวงศ์วาน แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร

Email: tanapop.ar@ku.th

* Corresponding author email: orawee.sr@ku.th

THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND DIVERSITY MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL TRUST AND EMPLOYEE ENGAGEMENT OF GENERATION Z EMPLOYEES

Tanapop Arayachatsakul¹

Orawee Sriboonlue^{2*}

Abstract

The purpose of this study was to examine the effects of organizational justice and diversity management on organizational trust and engagement among Generation Z employees. The research methodology was a quantitative research with survey method using questionnaires for data collection. The respondents were 400 Generation Z employees born between 1995 and 2012 working in organizations in Bangkok and the metropolitan area. Descriptive statistics such as frequency, percentage, mean and standard deviation were used to analyze the data. Due to hypothesis testing, Pearson's product-moment correlation coefficient and partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) were used as inferential statistics.

The research results showed that organizational justice and diversity management have a positive impact on Generation Z employee engagement, while both organizational justice and diversity management have a significant impact on trust in the organization (significance level .001). However, trust in the organization has a positive impact on Generation Z employee engagement at a significance level of .05. In addition, organizational trust acts as a mediator in the relationship between organizational justice and diversity management and has a significant impact on Generation Z employee engagement at .05 level of significance.

Keywords: Organizational Justice, Diversity Management, Organizational Trust, Employee Engagement, Generation Z

^{1 2} Faculty of Business Administration, Kasetsart University, 50 Ngam Wong Wan Rd, Ladyao Chatuchak Bangkok Thailand 10900

Email: ¹ tanapop.ar@ku.th

* Corresponding author email: orawee.sr@ku.th

บทนำ

ประชากรกลุ่มเจนเนอเรชันซี (Generation Z) มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร เนื่องจากกลุ่มนี้มีบทบาทเพิ่มมากขึ้นในตลาดแรงงานและการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ ประชากรกลุ่มนี้มีความแตกต่างจากกลุ่ม Millennial ในหลายด้าน เช่น ความคาดหวัง ประสบการณ์ ค่านิยม การศึกษา และวัฒนธรรม (Grow & Yang, 2018) โดยมีจำนวนมากกว่าหนึ่งในสามของจำนวนประชากรทั้งหมด (Wood, 2018) ซึ่งประชากร Generation Z เติบโตในยุคของอินเทอร์เน็ตและโซเชียลมีเดีย มีความกระตือรือร้น หลากหลายทางวัฒนธรรม และมีความทันสมัยทางเทคโนโลยี (Bravo et al., 2020) การทำความเข้าใจถึงความแตกต่างเหล่านี้จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรในการสร้างความผูกพันของพนักงาน ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) คือ การแสดงออกของพนักงานผ่านการทำงานอย่างมุ่งมั่นและอุทิศตนกับเป้าหมายขององค์กร (Bakker & Albrecht, 2018) ซึ่งแสดงออกผ่านความริเริ่ม ความสามารถในการปรับตัว ความพยายาม และความอดทน (Saks & Gruman, 2014) เป็นที่ท้าทายขององค์กรในการสร้างความผูกพันของพนักงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน สร้างความพึงพอใจของลูกค้า (Kim et al., 2013) และผลตอบแทนทางการเงิน (Rich et al., 2010) เป็นจุดแข็งสำหรับองค์กรในการบรรลุเป้าหมายการเติบโตที่ยั่งยืน (Rasool et al., 2021) ซึ่งช่วยเสริมสร้างการแข่งขันขององค์กรและส่งผลต่อการพัฒนาความผูกพันของพนักงาน โดยการจัดการในระดับองค์กร ยกตัวอย่างเช่น การจัดการความหลากหลาย (Ghasempour Ganji et al., 2021) และการจัดการความยุติธรรมองค์กร (Aggarwal et al., 2022) ที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันของพนักงาน และเป็นที่มาของการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานตามสถานการณ์และลักษณะการดำเนินงานขององค์กร

การเปลี่ยนแปลงในกลุ่มประชากรและการเคลื่อนย้ายแรงงานต่างชาติมีผลต่อความหลากหลายของพนักงานในองค์กร ส่งผลให้องค์กรต้องปรับตัวให้เข้ากับความแตกต่างของพนักงานเพื่อที่จะสามารถคาดการณ์ถึงความแตกต่างของพนักงานแต่ละคน และนำมาสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน การจัดการความหลากหลายจึงเป็นสิ่งสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร (Samuel & Odor, 2018) ซึ่งความหลากหลายของประชากรและเทคโนโลยีที่พัฒนามากขึ้นเป็นปัจจัยสำคัญที่เปลี่ยนแปลงวิธีการสื่อสารภายในองค์กร ส่งผลต่อความสนใจและการรับรู้ต่อความยุติธรรมองค์กร (Wan, 2016) โดยทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมถูกนำมาอ้างอิงในการศึกษาความยุติธรรมองค์กร เช่น การแลกเปลี่ยนทางสังคม การแลกเปลี่ยนผลตอบแทน และการมีปฏิสัมพันธ์ (Cropanzano et al., 2016; Kozlowski, 2023) ผลลัพธ์ของการศึกษาความยุติธรรมองค์กรสามารถแสดงออกผ่านระดับความผูกพันของพนักงานและความไว้วางใจ (Batmomin et al., 2022) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

การศึกษาผลกระทบของความยุติธรรมองค์กรและการจัดการความหลากหลายต่อความผูกพันของพนักงานพบว่ามีความไว้วางใจเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลร่วมด้วย การปฏิบัติงานร่วมกันของพนักงานภายในองค์กรด้วยความไว้วางใจ ส่งผลให้พนักงานมุ่งมั่นและทุ่มเทเวลาในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้เกิดความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรที่มากขึ้น (Chams-Anturi et al., 2020) ผลการศึกษาที่ผ่านมาแสดงถึงอิทธิพลเชิงบวกของความไว้วางใจในฐานะตัวแปรส่งผ่านที่เชื่อมโยงระหว่าง

ความยุติธรรมกับความผูกพันของพนักงาน (Tremblay et al., 2010; Sousa-Lima et al., 2013; Batmomolin et al., 2022) และการจัดการความหลากหลายกับความผูกพันของพนักงาน (Downey et al. 2015; Alshaabani et al., 2021)

ดังนั้น เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งจากลักษณะของกลุ่มประชากรที่มีความหลากหลาย การรับรู้ข้อมูล และการแข่งขันของแต่ละองค์กรในปัจจุบันที่มากขึ้น รวมถึงเพื่อลดช่องว่างของการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมภายในองค์กร การจัดการความหลากหลาย ความไว้วางใจต่อองค์กรที่มีต่อความผูกพันของพนักงานภายในประเทศไทย นำไปสู่การศึกษาในหัวข้อ “ผลกระทบของความยุติธรรมในองค์กรและการจัดการความหลากหลายที่มีต่อความไว้วางใจต่อองค์กรและความผูกพันของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันซี” โดยมุ่งเน้นกลุ่มตัวอย่าง คือ ประชากรกลุ่ม Generation Z ตามสัดส่วนประชากรและบทบาทที่เพิ่มมากขึ้นภายในองค์กร เพื่อที่จะนำผลวิจัยจากการศึกษาไปประกอบเป็นข้อมูลการวางกลยุทธ์และการกำหนดแนวทางการจัดการภายในองค์กรได้อย่างมีความเหมาะสม มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาผลของความยุติธรรมในองค์กรและการจัดการความหลากหลายที่มีต่อความผูกพันของพนักงานกลุ่ม Generation Z
2. เพื่อศึกษาผลของความยุติธรรมในองค์กรและการจัดการความหลากหลายที่มีต่อความไว้วางใจต่อองค์กร
3. เพื่อศึกษาผลของความไว้วางใจต่อองค์กรที่มีต่อความผูกพันของพนักงานกลุ่ม Generation Z
4. เพื่อศึกษาผลของความยุติธรรมในองค์กรและการจัดการความหลากหลายที่มีต่อความผูกพันของพนักงานกลุ่ม Generation Z ผ่านความไว้วางใจต่อองค์กร

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความยุติธรรมในองค์กร (Organizational Justice) คือ ความเป็นธรรมในการตัดสินใจขององค์กร ความเป็นธรรมของกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจ และการปฏิบัติระหว่างบุคคลอย่างเป็นธรรมที่พนักงานได้รับ (Wan, 2016) ซึ่งแบ่งความยุติธรรมองค์กรออกเป็น 3 มิติ ประกอบด้วย ความยุติธรรมในการกระจาย ความยุติธรรมในกระบวนการ และความยุติธรรมเชิงปฏิสัมพันธ์ (Colquitt, 2001)

การจัดการความหลากหลาย (Diversity Management) คือ การดำเนินการด้วยความสมัครใจขององค์กรเพื่อที่จะสร้างการรวมกลุ่มของพนักงานที่มีทักษะและความสามารถที่หลากหลายภายในองค์กรมากขึ้น และการสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กรผ่านนโยบายและแผนงานที่วางแผนไว้ (Sharma, 2016)

ความไว้วางใจต่อองค์กร (Organizational Trust) คือ ความมุ่งมั่นทางจิตวิทยาของพนักงานต่อองค์กรด้วยการยอมรับปรัชญาและมีความเชื่อว่า องค์กรจะรักษานาคของพนักงานไว้ (Zanabazar et al., 2022)

ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) คือ ความรู้สึกถึงจุดหมายและพลังงานที่มุ่งเน้นซึ่งแสดงออกผ่านความคิดริเริ่ม ความสามารถในการปรับตัว ความพยายาม และความอดทนของแต่ละบุคคล ในการไปสู่เป้าหมายขององค์กร (Macey et al., 2011)

ความยุติธรรมในองค์กรและความผูกพันของพนักงาน

การศึกษาความยุติธรรมองค์กร พบว่า การได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมมีความสำคัญต่อการกำหนดนโยบาย และแนวปฏิบัติภายในองค์กรสามารถลดการเลือกปฏิบัติ การล่วงละเมิดรวมถึงสร้างแรงบันดาลใจให้แก่พนักงานพร้อมมีส่วนร่วมในกิจกรรมองค์กร (Areheart, 2019) ซึ่งเชื่อมโยงกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมที่ระบุว่า ความยุติธรรมองค์กรมีผลต่อคุณภาพของการแลกเปลี่ยนทางสังคมระหว่างพนักงานและองค์กร และอาจทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน (Biswas et al., 2013) ซึ่งการจัดการพนักงานตามความสามารถอย่างยุติธรรมจะช่วยให้พนักงานมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มประสิทธิภาพและมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น (O'Connor & Crowley-Henry, 2019) ในทางกลับกัน ถ้าพนักงานรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์กรในระดับต่ำ มีแนวโน้มที่พนักงานจะถอนตัวและละทิ้งหน้าที่

ความยุติธรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับความผูกพันของพนักงาน (Greenberg, 1990) และเมื่อพนักงานได้รับการปฏิบัติอย่างไม่ยุติธรรมอาจกระตุ้นให้พวกเขาตอบสนองหรือแสดงพฤติกรรมในเชิงลบต่อองค์กรได้ (Oosthuizen et al., 2018) การรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์กรส่งผลต่อความมุ่งมั่นและความพึงพอใจในงานของพนักงาน และมีแนวโน้มที่จะนำไปสู่การรับรู้ถึงการสนับสนุนทางสังคมในที่ปฏิบัติงาน (Fujishiro & Heaney, 2009) ซึ่งเป็นการสร้างความผูกพันของพนักงาน นอกจากนี้ การศึกษาในสถานการณ์ปัจจุบัน พบว่า ความยุติธรรมและการสนับสนุนในองค์กรมีผลต่อความผูกพันของพนักงานและอัตราการลาออก (Aggarwal et al., 2022) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่เหมือนกับผลการศึกษาก่อนหน้านี้ (Mubashar et al., 2022) จากเหตุผลดังกล่าว สามารถเขียนสมมติฐานที่ 1 (H1) คือ ความยุติธรรมในองค์กรมีผลต่อความผูกพันของพนักงาน

การจัดการความหลากหลายและความผูกพันของพนักงาน

สภาพแวดล้อมในองค์กรมีผลต่อความรู้สึกผูกพันของพนักงานต่อองค์กร จากการศึกษาของ Anitha (2014) พบว่า สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนความเป็นหมู่คณะและส่งเสริมการสื่อสารความรู้สึกถึงผู้อื่น ทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น การรับรู้ส่วนบุคคลของพนักงานต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานมีส่วนสำคัญในการนำพาพนักงานและส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรเป็นเส้นทางสู่ความสำเร็จขององค์กร (Devendhiran & Wesley, 2017) การจัดการความหลากหลายเป็นวิธีหนึ่งสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ทำให้พนักงานรับรู้และยอมรับคุณค่าของความแตกต่างในองค์กร นอกจากนี้ การศึกษาของ Alshaabani et al. (2021) แสดงถึงอิทธิพลเชิงบวกของการจัดการความหลากหลายที่มีต่อความผูกพันของพนักงานผ่านความไว้วางใจและความมั่นคงของงาน และสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนความหลากหลายภายในแรงงานได้ (Batmomolin et al., 2022) ซึ่งการจัดการความหลากหลายที่สร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างและยอมรับความแตกต่างภายในองค์กร จะนำไปสู่ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร จากเหตุผลดังกล่าว สามารถเขียนสมมติฐานที่ 2 (H2) คือ การจัดการความหลากหลายมีผลต่อความผูกพันของพนักงาน

ความยุติธรรมในองค์กรและความไว้วางใจต่อองค์กร

ความยุติธรรมในองค์กรมีอิทธิพลต่อความไว้วางใจต่อองค์กรภายในสภาพแวดล้อมที่แตกต่าง ซึ่งส่งผลต่อการมีส่วนร่วมและความภักดีของพนักงาน (Jiang et al., 2017) การแสดงออกถึงความห่วงใยต่อความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานผ่านความปรารถนาดีและเมตตาขององค์กร การให้รางวัล และการปฏิบัติที่ยุติธรรม นอกจากนี้ ความยุติธรรมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความเป็นอยู่ที่ดีขององค์กรยังเป็นปัจจัยสำคัญต่อระดับความไว้วางใจ (Tremblay et al., 2010) ความไว้วางใจพัฒนาผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับพนักงานจาก การรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กร การปฏิบัติอย่างยุติธรรม รวมถึงการสื่อสารที่สามารถสร้างและส่งเสริมความไว้วางใจ (Singh & Srivastava, 2016) โดยความยุติธรรมในกระบวนการมีผลต่อความไว้วางใจต่อองค์กรมากกว่าความยุติธรรมในการกระจาย ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมได้รับสนับสนุนผ่านการแสดงออกถึงความยุติธรรมและความไว้วางใจ (Tremblay et al., 2010) ซึ่งความยุติธรรมทั้ง 3 มิตินี้สัมพันธ์กับความไว้วางใจขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ (Batmomin et al., 2022) กล่าวคือ เมื่อพนักงานรับรู้ถึงความเป็นธรรมและความยุติธรรมในองค์กรมีแนวโน้มที่จะมีระดับความไว้วางใจที่มากขึ้นนำไปสู่การมีส่วนร่วมต่องานและองค์กรที่มากยิ่งขึ้น (Mubashar et al., 2022) จากเหตุผลดังกล่าว สามารถเขียนสมมติฐานที่ 3 (H3) คือ ความยุติธรรมในองค์กรมีผลต่อความไว้วางใจต่อองค์กร

การจัดการความหลากหลายและความไว้วางใจต่อองค์กร

การจัดการความหลากหลายเพื่อส่งเสริมการรับรู้และเข้าใจเอกลักษณ์ของพนักงานมีความสำคัญในองค์กร โดยการเสริมสร้างความเข้าใจและยอมรับเอกลักษณ์ของพนักงาน (Alshaabani & Rudnák, 2020) มีผลทำให้พนักงานมีทัศนคติเชิงบวกและมีส่วนร่วมกับองค์กรมากยิ่งขึ้น ยิ่งไปกว่านั้น การจัดการความหลากหลายที่ดีสามารถช่วยเพิ่มระดับความไว้วางใจต่อองค์กร การจัดการความหลากหลายโดยการให้เกียรติและแสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) เป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและเพิ่มทัศนคติเชิงบวกในการทำงานของพนักงาน (Valentine & Godkin, 2017) ซึ่งหากประสบความสำเร็จในการจัดการความหลากหลายจะสามารถเพิ่มระดับความไว้วางใจของพนักงานได้ (Alshaabani et al., 2021) การศึกษาของ Batmomin et al. (2022) ยืนยันว่า การจัดการความหลากหลายมีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจต่อองค์กร โดยการจัดการที่มีการยอมรับและเคารพพนักงานโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างของพวกเขาเป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างความไว้วางใจในองค์กร จากเหตุผลดังกล่าว สามารถเขียนสมมติฐานที่ 4 (H4) คือ การจัดการความหลากหลายมีผลต่อความไว้วางใจต่อองค์กร

ความไว้วางใจต่อองค์กรและความผูกพันของพนักงาน

ความไว้วางใจและความผูกพันของพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ซึ่งสะท้อนถึงสถานะขององค์กร (Ugwu et al., 2014) การศึกษา พบว่า ความผูกพันในองค์กรมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ ความต้องการความสำเร็จ ความยุติธรรมขององค์กร และการดำรงตำแหน่งในองค์กร (Alshaabani et al., 2020) และความไว้วางใจต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันของพนักงาน (Nešić et al., 2020) การศึกษาอื่น ๆ ยังพบว่า ระดับความไว้วางใจต่อองค์กรช่วยเพิ่มการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงานและความผูกพันระหว่างพนักงานภายในองค์กร ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมความมุ่งมั่นต่องานและความรับผิดชอบในการทำงาน อย่างไรก็ตาม ความไว้วางใจยังเกี่ยวข้องกับภาวะทางจิตใจที่เต็มเต็มและมีผลต่อ

การทำงานและส่งเสริมแรงจูงใจในการมีส่วนร่วมกับองค์กร (Ugwu et al., 2014) และการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรมและเชื่อถือต่อองค์กรจะส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร (Batmomolin et al., 2022; Baran & Sypniewska, 2020) จากเหตุผลดังกล่าว สามารถเขียนสมมติฐานที่ 5 (H5) คือ ความไว้วางใจต่อองค์กรมีผลต่อความผูกพันของพนักงาน

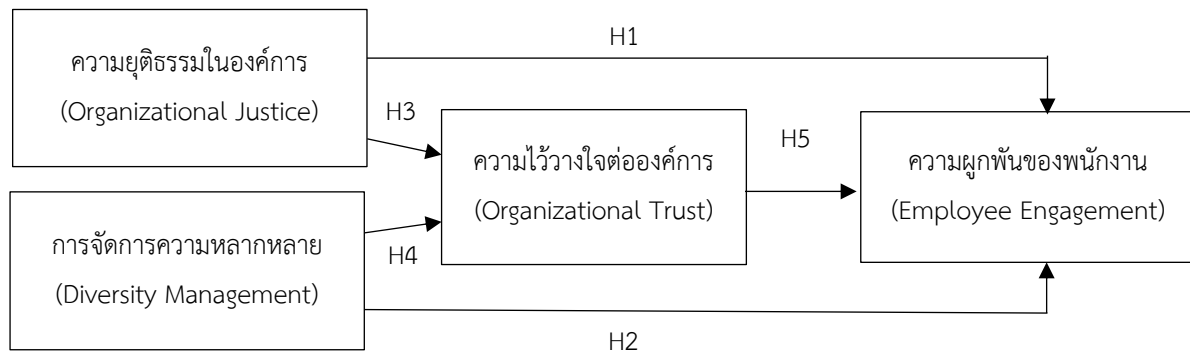
บทบาทของความไว้วางใจต่อองค์กรในฐานะตัวแปรส่งผ่านระหว่างความยุติธรรมในองค์กรและความผูกพันของพนักงาน

บทบาทของความไว้วางใจต่อองค์กรเป็นตัวแปรส่งผ่านที่สำคัญในความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและองค์กรในการจ้างงาน แสดงถึงความพึงพอใจในการทำงาน ความมุ่งมั่นขององค์กร และความเต็มใจในการยอมรับความเสี่ยง (Tan & Lim, 2009) ความไว้วางใจมีบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวกในทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยส่งเสริมความร่วมมือ ลดความไม่แน่นอน และส่งเสริมความสัมพันธ์ระยะยาวระหว่างสมาชิกในองค์กร มีผลต่อความมุ่งมั่นและความพึงพอใจของพนักงาน (Sousa-Lima et al., 2013) การควบคุมการมอบรางวัลอย่างยุติธรรมเสริมความไว้วางใจในการปฏิบัติงานและความตั้งใจของพนักงาน ซึ่งมีผลต่อความผูกพันของพนักงานและความพึงพอใจต่องาน (Tremblay et al., 2010) การศึกษาความไว้วางใจต่อองค์กรที่เป็นตัวกลางของความผูกพันต่อองค์กรและความยุติธรรมนั้นแสดงให้เห็นว่าเมื่อองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความยุติธรรม ความโปร่งใส และการปฏิบัติอย่างให้เกียรติมีแนวโน้มที่ระดับความไว้วางใจของพนักงานต่อองค์กรจะสูงขึ้นซึ่งนำไปสู่ระดับความผูกพันของพนักงานและการมีส่วนร่วมขององค์กรที่เพิ่มขึ้น (Mubashar et al., 2022) และบทบาทสำคัญในการส่งผ่านความมุ่งมั่นและความพึงพอใจของพนักงานต่อองค์กร (Batmomolin et al., 2022) จึงสามารถสรุปได้ว่า ความไว้วางใจเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมองค์กรและความผูกพันของพนักงานในองค์กร จากเหตุผลดังกล่าว สามารถเขียนสมมติฐานที่ 6 (H6) คือ ความยุติธรรมในองค์กรมีผลต่อความผูกพันของพนักงานผ่านความไว้วางใจต่อองค์กร

บทบาทของความไว้วางใจต่อองค์กรในฐานะตัวแปรส่งผ่านระหว่างการจัดการความหลากหลายและความผูกพันของพนักงาน

การศึกษารoles of ความไว้วางใจต่อองค์กรในฐานะตัวแปรส่งผ่านสำคัญของความสัมพันธ์ของการจัดการความหลากหลายโดย การแสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Soni & Mehta, 2020) การแบ่งปันความรู้ ความตั้งใจต่อการลาออก และพฤติกรรมการต่อต้าน แสดงถึงบทบาทสำคัญของความไว้วางใจต่อองค์กรที่มีต่อความผูกพันของพนักงาน (Alshaabani et al., 2021) โดยการจัดการความหลากหลายมีสัมพันธ์กับกระบวนการภายในองค์กรที่มีความเป็นธรรมและยอมรับถึงความแตกต่างของพนักงาน (Choi & Rainey, 2014) นอกจากนี้ความไว้วางใจนับเป็นองค์ประกอบสำคัญของความยุติธรรมในการแลกเปลี่ยน ซึ่งมีผลต่อความมั่นใจของพนักงานและระดับความผูกพันพนักงานต่อองค์กรที่มากขึ้น (Mubashar et al., 2022) การจัดการความหลากหลายนั้นสร้างความยุติธรรม ความภูมิใจ และความเคารพต่อพนักงาน (Downey et al., 2015) และช่วยกำจัดการเลือกปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมและอคติภายในองค์กรได้ (Batmomolin et al., 2022) จากเหตุผลดังกล่าว สามารถเขียนสมมติฐานที่ 7 (H7) คือ การจัดการความหลากหลายมีผลต่อความผูกพันของพนักงานผ่านความไว้วางใจต่อองค์กร

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

ประชากรที่จะใช้ศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ กลุ่มพนักงาน Generation Z (เกิดปี ค.ศ. 1995-2012) ที่ทำงานภายในองค์กรที่ดำเนินกิจการในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล และไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน (Infinite population) คำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างแบบตามข้อเสนอจาก Cochran (1953) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ความคลาดเคลื่อน $\pm$ ร้อยละ 5 ได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 385 ตัวอย่าง เนื่องจากการศึกษาในครั้งนี้ใช้สถิติสมการเชิงโครงสร้างซึ่ง มีความจำเป็นที่ขนาดของกลุ่มตัวอย่างต้องมีตั้งแต่ 400 ขึ้นไป ตามคำแนะนำของ Yuan and Bentler (2000) และ Savalei and Bentler (2005) ดังนั้น ผู้วิจัยจะทำการเก็บตัวอย่างเพิ่มเติมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 400 ตัวอย่าง เพื่อป้องกันการผิดพลาด และเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการไม่ใช้ความน่าจะเป็นแบบเฉพาะเจาะจง (Non-probability sampling with purposive technique) โดยเครื่องมือวิจัยนี้ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน และมีค่าความเที่ยงตรงระหว่าง 0.66 – 1.00 และความน่าเชื่อถือของเนื้อหาซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.945 (Hajjar, 2014) ทั้งนี้ แบบสอบถามประกอบไปด้วย 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน (Personal Information) และคำถามคัดกรอง โดยเป็นตัวแปรด้านนามบัญญัติและเรียงลำดับโดยข้อความคำถามที่มีตัวเลือกที่ถูกที่สุดเพียงข้อเดียว ในขณะที่ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่ศึกษาซึ่งส่งผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงานประกอบด้วย ความยุติธรรมในองค์กร การจัดการความหลากหลาย และความไว้วางใจต่อองค์กร และส่วนที่ 3 ความผูกพันของพนักงาน โดยส่วนที่ 2 และ 3 เป็นมาตราอันตรภาคชั้นโดยใช้ข้อความแบบ Likert Scale จำนวน 5 ระดับ โดยระดับที่ 1 อยู่ในระดับที่เห็นด้วยน้อยที่สุดและ ระดับที่ 5 อยู่ในระดับที่เห็นด้วยมากที่สุด และส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเพิ่มเติม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ และค่าความโด่ง และสถิติเชิงอนุมาน เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐาน คือ สมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) โดยจะต้องผ่านการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้า (Convergent Validity) และความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity)

ผลการวิจัย

ปัจจัยส่วนบุคคล

ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 400 คนนั้น ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 240 ราย คิดเป็นร้อยละ 60.0 มีอายุ 24-26 ปี จำนวน 205 ราย คิดเป็นร้อยละ 51.2 มีสถานภาพโสด จำนวน 297 ราย คิดเป็นร้อยละ 74.3 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 382 ราย คิดเป็นร้อยละ 95.5 มีประเภทของงานเป็นพนักงานเอกชน จำนวน 203 ราย คิดเป็นร้อยละ 50.7 มีอายุการทำงาน 1 – 3 ปี จำนวน 160 ราย คิดเป็นร้อยละ 40.0 และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 25,001 – 35,000 บาท จำนวน 165 ราย คิดเป็นร้อยละ 41.3

ปัจจัยที่ศึกษาซึ่งส่งผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงาน ประกอบด้วย ความยุติธรรมในองค์กร การจัดการความหลากหลาย และความไว้วางใจต่อองค์กร และปัจจัยความผูกพันของพนักงาน

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเห็นด้วย

รายการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความเห็นด้วย
ความยุติธรรมในองค์กร (OJ)	3.41	0.823	มาก
การจัดการความหลากหลาย (DM)	3.40	0.895	ปานกลาง
ความไว้วางใจต่อองค์กร (OT)	3.42	0.685	มาก
ความผูกพันของพนักงาน (EE)	3.34	0.665	ปานกลาง

จากตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการตีความระดับความเห็นด้วย โดยผลการศึกษา พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความยุติธรรมในองค์กรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.823 ในขณะที่การจัดการความหลากหลายนั้น พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นนี้อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.895 สำหรับความไว้วางใจต่อองค์กร พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นนี้อยู่ในระดับมากเช่นกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.685 สุดท้ายตัวแปรความผูกพันของพนักงาน พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.665

การประเมินโมเดลการวัด

การประเมินแบบจำลองโครงสร้าง มีขึ้นเพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือของตัวบ่งชี้ (Item Reliability) ความน่าเชื่อถือของตัวแปรแฝง (Construct Reliability) ความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้า (Convergent Validity) และความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity)

ตารางที่ 2 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวบ่งชี้ในแบบจำลอง พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.720 ถึง 0.912 ซึ่งมากกว่าค่าขั้นต่ำที่ 0.50 (Peterson, 2000; Bagozzi & Yi, 2012) แสดงว่า

ตัวแปรแฝงทุกตัวในแบบจำลองมีค่าความเที่ยงของตัวบ่งชี้ในเกณฑ์ดี ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของครอนบัค (Cronbach's Alpha Coefficient หรือ CA) ของแต่ละโครงสร้าง อยู่ในช่วงระหว่าง 0.895 ถึง 0.945 ซึ่งหมายความว่า โครงสร้างทั้งหมดมีค่าเชื่อถือได้ตามค่ามาตรฐานที่แนะนำคือ 0.70 (Fornell & Larcker, 1981) ค่าความเที่ยงประกอบ (Composite Reliability หรือ CR) ของตัวแปรแต่ละตัวในแบบจำลองมีค่ามากกว่า 0.7 ซึ่งสอดคล้องกับคำแนะนำของ Nunnally and Bernstein (1994) ที่กำหนดไว้สำหรับการทดสอบความเที่ยงของตัวแปรแฝงในงานวิจัยพื้นฐาน ค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average Variance Extracted หรือ AVE) ของตัวแปรแต่ละตัวในโมเดลการวัดนี้สูงกว่าค่าขั้นต่ำที่ 0.5 สอดคล้องกับคำแนะนำของ Bagozzi and Yi (1988) แสดงว่า ตัวแปรแฝงแต่ละตัวสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวบ่งชี้ได้มากกว่าร้อยละ 50 หรือมีความเที่ยงตรงเชิงคู่อยู่ในระดับดี

ตารางที่ 3 แสดงผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) โดยเปรียบเทียบค่ารากที่สองของ AVE ของตัวแปรแฝงแต่ละตัวกับค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงตัวนั้น และตัวแปรแฝงอื่นในแบบจำลองโครงสร้าง จะเห็นว่าค่ารากที่สองของ AVE ของตัวแปรแฝงแต่ละตัว (ซึ่งแสดงอยู่ในแนวเส้นทแยงมุมของตาราง) มีค่าสูงกว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงตัวนั้นและตัวแปรแฝงอื่นในแบบจำลอง (ซึ่งแสดงอยู่นอกแนวเส้นทแยงมุมของตาราง) ผลการทดสอบนี้ชี้ให้เห็นว่า ตัวแปรแฝงแต่ละตัวในแบบจำลองนี้มีความแปรปรวนร่วมกับตัวบ่งชี้ของตัวแปรนั้น ๆ มากกว่าตัวแปรแฝงอื่น ๆ ในแบบจำลองหรือมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกในระดับดี (Fornell & Larcker, 1981)

ตารางที่ 2 คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบ สัมประสิทธิ์ความเที่ยงของครอนบัค ความเที่ยงประกอบ และความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย

Constructs	Factor Loading	Constructs	Factor Loading
Organizational Justice (OJ)		Employee Engagement (EE)	
Cronbach's Alpha: 0.945 CR: 0.946 AVE: 0.902		Cronbach's Alpha: 0.914 CR: 0.914 AVE: 0.921	
Distributive Justice (DJ)	DJ1	Job Engagement (JE)	JE1 0.837
	DJ2		JE2 0.736
	DJ3		JE3 0.767
	DJ4		JE4 0.755
Interactional Justice (IJ)	IJ1		JE5 0.798
	IJ2	Organizational Engagement (OE)	OE1 0.856
	IJ3		OE2 0.830
	IJ4		OE3 0.720
Procedural Justice (PJ)	PJ1		OE4 0.787
	PJ2		OE5 0.804
	PJ3		OE6 0.738
	PJ4		

ตารางที่ 2 คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบ สัมประสิทธิ์ความเที่ยงของครอนบัค ความเที่ยงประกอบ และความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (ต่อ)

Constructs	Factor Loading	Constructs	Factor Loading
Diversity Management (DM)		Organizational Trust (OT)	
Cronbach's Alpha: 0.941 CR: 0.949 AVE: 0.773		Cronbach's Alpha: 0.895 CR: 0.895 AVE: 0.655	
	DM1 0.842		OT1 0.814
	DM2 0.874		OT2 0.774
	DM3 0.890		OT3 0.864
	DM4 0.912		OT4 0.781
	DM5 0.868		OT5 0.811
	DM6 0.888		OT6 0.812

ตารางที่ 3 แสดงผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity)

	DM	EE	OJ	OT
DM	0.879			
EE	0.676	0.959		
OJ	0.379	0.803	0.950	
OT	0.678	0.838	0.812	0.810

หมายเหตุ: ในแนวทแยงคือค่า $\sqrt{AVE}$

การวิเคราะห์แบบจำลองขั้นสุดท้ายและการทดสอบสมมติฐาน

หลังจากทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์แบบจำลองขั้นสุดท้ายเพื่อทำการทดสอบสมมติฐาน โดยมีการพิจารณาคำนวณน้ำหนักมาตรฐาน ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐาน ค่า t-value และค่า p-value เป็นค่าสำคัญหลักในการพิจารณา ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4 คำนวณน้ำหนักมาตรฐาน ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐาน ค่า t-value ค่า p-value และผลลัพธ์

Hypothesis		Path coefficients (β)	t statistics	P values	ผลลัพธ์
R ²	OT = 0.82	EE = 0.81			
Direct Effects					
1	OJ -> EE	0.549***	11.791	0.000	สนับสนุน
2	DM -> EE	0.374***	10.196	0.000	สนับสนุน
3	OJ -> OT	0.648***	24.376	0.000	สนับสนุน
4	DM -> OT	0.433***	15.780	0.000	สนับสนุน
5	OT -> EE	0.139*	2.414	0.016	สนับสนุน
Indirect Effects					
6	OJ -> OT -> EE	0.090*	2.421	0.016	สนับสนุน
7	DM -> OT -> EE	0.060*	2.340	0.019	สนับสนุน

ตารางที่ 4 ค่าน้ำหนักมาตรฐาน ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐาน ค่า t-value ค่า p-value และผลลัพธ์ (ต่อ)

Hypothesis		Path coefficients (β)	t statistics	P values	ผลลัพธ์
R ²					
	OT = 0.82	EE = 0.81			
Total Effects					
	OJ -> EE	0.639***	31.298	0.000	สนับสนุน
	DM -> EE	0.434***	19.431	0.000	สนับสนุน

อิทธิพลทางตรง (Direct Effects)

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันของพนักงาน (EE) พบว่า ความยุติธรรมองค์กร (OJ) ($\beta = 0.549$, $p < 0.001$) การจัดการความหลากหลาย (DM) ($\beta = 0.374$, $p < 0.001$) และความไว้วางใจต่อองค์กร (OT) ($\beta = 0.139$, $p < 0.05$) มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนอิทธิพลทางตรงต่อความไว้วางใจต่อองค์กร (OT) พบว่า ความยุติธรรมองค์กร (OJ) ($\beta = 0.648$, $p < 0.001$) และการจัดการความหลากหลาย (DM) ($\beta = 0.433$, $p < 0.001$) มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าผลการทดสอบสมมติฐานข้างต้นสนับสนุนสมมติฐานที่ 1 2 3 4 และ 5 (รายละเอียดดังตารางที่ 4)

อิทธิพลของความไว้วางใจต่อองค์กรในฐานะตัวแปรส่งผ่าน (Mediating Effect)

จากตารางที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับอิทธิพลทางตรงข้างต้น พบว่า ความยุติธรรมองค์กร (OJ) การจัดการความหลากหลาย (DM) และความไว้วางใจต่อองค์กร (OT) มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความผูกพันของพนักงาน (EE) ดังนั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามหลักวิเคราะห์ของ Baron and Kenny (1986) และ Tippins and Sohi (2003) เพื่อทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับอิทธิพลของความไว้วางใจต่อองค์กรในฐานะเป็นตัวแปรส่งผ่านและอิทธิพลทางอ้อมของตัวแปรอิสระผ่านตัวแปรส่งผ่าน พบว่า ความยุติธรรมองค์กร (OJ) มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความไว้วางใจต่อองค์กร (OT) ($\beta = 0.549$, $p < 0.001$) โดยที่ความไว้วางใจต่อองค์กร (OT) มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความผูกพันของพนักงาน (EE) ($\beta = 0.139$, $p < 0.05$) บทบาทของความไว้วางใจต่อองค์กร (OT) ในฐานะเป็นตัวแปรส่งผ่านมีผลให้ขนาดอิทธิพลของความยุติธรรมองค์กร (OJ) ที่มีต่อความผูกพันของพนักงาน (EE) ลดลง (จาก $\beta = 0.549$ เป็น $\beta = 0.090$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทำให้สามารถสรุปได้ว่า ความไว้วางใจต่อองค์กร (OT) เป็นตัวแปรส่งผ่านบางส่วน (Partial Mediation) ในความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมองค์กร (OJ) ที่มีต่อความผูกพันของพนักงาน (EE) โดยมีอิทธิพลรวม (total effect) $\beta = 0.639$, $p < 0.001$ อิทธิพลทางตรง (direct effect) $\beta = 0.549$, $p < 0.001$ และอิทธิพลทางอ้อม (indirect effect) $\beta = 0.090$, $p < 0.05$ ดังนั้น ผลการทดสอบสนับสนุนสมมติฐานที่ 6

การจัดการความหลากหลาย (DM) มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความไว้วางใจต่อองค์กร (OT) ($\beta = 0.374$, $p < 0.001$) โดยที่ความไว้วางใจต่อองค์กร (OT) มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความผูกพันของพนักงาน (EE) ($\beta = 0.139$, $p < 0.05$) บทบาทของความไว้วางใจต่อ

องค์การ (OT) ในฐานะเป็นตัวแปรส่งผ่านมีผลให้ขนาดอิทธิพลของการจัดการความหลากหลาย (DM) ที่มีต่อความผูกพันของพนักงาน (EE) ลดลง (จาก $\beta = 0.374$ เป็น $\beta = 0.060$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทำให้สามารถสรุปได้ว่า ความไว้วางใจต่อองค์การ (OT) เป็นตัวแปรส่งผ่านบางส่วน (Partial Mediation) ในความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความหลากหลาย (DM) ที่มีต่อความผูกพันของพนักงาน (EE) โดยมีอิทธิพลรวม (total effect) $\beta = 0.434$, $p < 0.001$ อิทธิพลทางตรง (direct effect) $\beta = 0.374$, $p < 0.001$ และอิทธิพลทางอ้อม (indirect effect) $\beta = 0.060$, $p < 0.05$ ดังนั้น ผลการทดสอบสนับสนุนสมมติฐานที่ 7

อภิปรายผล

ผลการวิจัยพบว่าความยุติธรรมในองค์การและการจัดการความหลากหลายส่งผลต่อความผูกพันของกลุ่มพนักงาน Generation Z จากการวิเคราะห์สมการโครงสร้างพบว่ามีอิทธิพลในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 ต่อความผูกพันของพนักงานซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษามีรายละเอียดดังนี้

สมมติฐานที่ 1 : ความยุติธรรมองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานตาม สอดคล้องกับการศึกษาของ Saks (2006) ที่แสดงถึงความยุติธรรมในองค์การโดยเฉพาะ ความยุติธรรมในกระบวนการเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลในเชิงบวกต่อการทำนายความผูกพันของพนักงาน เมื่อพนักงานรับรู้ถึงความเป็นธรรมในขั้นตอนและกระบวนการภายในองค์การ พนักงานมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันต่อองค์การมากยิ่งขึ้น และการศึกษาของ Sousa-Lima et al., (2013) แสดงถึงความยุติธรรมในองค์การโดยเฉพาะในความยุติธรรมในการกระจายเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงาน ที่ส่งเสริมถึงทัศนคติเชิงบวกภายในสถานที่ทำงาน นอกจากนี้ อิทธิพลเชิงบวกของความยุติธรรมในองค์การต่อความผูกพันของพนักงานภายในสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ยุติธรรมมีส่วนช่วยต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานและช่วยยกระดับความเป็นอยู่ของพนักงานในองค์การได้ (Aggarwal et al., 2022; Mubashar et al., 2022)

สมมติฐานที่ 2 : การจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ Anitha (2014) ที่แสดงถึงอิทธิพลในเชิงบวกของการจัดการความหลากหลายด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี แสดงถึงคุณค่าและประโยชน์ของความแตกต่างแต่ละบุคคลโดยไม่คำนึงถึง เชื้อชาติ เพศ อายุ และคุณลักษณะอื่น ๆ สามารถดึงศักยภาพสูงสุดของพนักงานและช่วยปรับปรุงระดับความผูกพันของพนักงานนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมการเป็นพลเมืองภายในขององค์การที่ดี โดยการจัดการความหลากหลายจะส่งผลต่อความมุ่งมั่นและการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์การ รวมถึงส่งเสริมทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมที่ดี (Bizri, 2018) การวางแผนทางปฏิบัติในการจัดการความหลากหลายที่เหมาะสมจะส่งผลดีต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานมากยิ่งขึ้น และเมื่อพนักงานจะรับรู้ถึงคุณค่าและการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันกับองค์การมากยิ่งขึ้น จะแสดงออกถึงพฤติกรรมการมีส่วนร่วมต่องานภายในองค์การด้วยความเต็มใจ และเมื่อพนักงานที่ได้รับการจัดการความหลากหลายอย่างเป็นธรรม และมีเกียรติ รวมถึงได้รับการสนับสนุนจากผู้ร่วมงานมีแนวโน้มจะรู้สึกสบายใจ กระตือรือร้น และมีความมุ่งมั่นต่อการทำงานภายในองค์การมากขึ้น (Alshaabani et al., 2021)

ความยุติธรรมในองค์การและการจัดการความหลากหลายส่งผลต่อความไว้วางใจต่อองค์การ จากการวิเคราะห์สมการโครงสร้างพบว่ามีอิทธิพลในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 ต่อความผูกพันของพนักงานซึ่งสอดคล้องคล้อยกับผลการศึกษามีรายละเอียดดังนี้

สมมติฐานที่ 3 : ความยุติธรรมองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความไว้วางใจต่อองค์การสอดคล้องกับการศึกษาของ Loi et al. (2006) ที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของความยุติธรรมองค์การต่อความไว้วางใจต่อองค์การ โดยเฉพาะ ความยุติธรรมในกระบวนการ และความยุติธรรมในการกระจายนั้นเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการรับรู้ของพนักงานที่แสดงออกผ่านการสนับสนุนของพนักงาน ความมุ่งมั่นที่มีต่อองค์การ ความตั้งใจที่จะอยู่หรือลาออกของพนักงาน ช่วยสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีมีอิทธิพลเชิงบวกต่ออำนาจการตัดสินใจ ความเชื่อถือ รวมถึงความไว้วางใจ นอกจากนี้ความยุติธรรมในกระบวนการและความยุติธรรมเชิงปฏิสัมพันธ์ยังเป็นองค์ประกอบเสริมที่สัมพันธ์กันอย่างมีความหมายต่อการจัดการข้อร้องเรียนและข้อขัดแย้งอย่างยุติธรรม รวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและหัวหน้า ซึ่งความยุติธรรมองค์การจะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีและเพิ่มระดับความไว้วางใจของพนักงานนำไปสู่บรรยากาศการทำงานเชิงบวก และผลลัพธ์ต่อองค์การที่ดีขึ้นเช่น ระดับความมุ่งมั่นที่เพิ่มขึ้น พฤติกรรมการเป็นพลเมืองต่อองค์การ รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวม (Bidarian & Jafari, 2012; Batmomolin et al., 2022; Under & Gereade, 2024)

สมมติฐานที่ 4 : การจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความไว้วางใจต่อองค์การสอดคล้องกับการศึกษาของ Alshaabani et al. (2021) ที่แสดงถึงอิทธิพลเชิงบวกของความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความหลากหลายและความไว้วางใจต่อองค์การ เกิดขึ้นเมื่อองค์การมีกลยุทธ์ในการจัดการความหลากหลายที่มีประสิทธิภาพ การจัดการความหลากหลายที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ ให้คุณค่า และการใช้ประโยชน์จากความแตกต่างของแต่ละบุคคล รวมถึงการให้ความเคารพและส่งเสริมวัฒนธรรมที่ไม่มีการแบ่งแยกช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกปลอดภัยในการแสดงมุมมองและแนวคิดตามเอกลักษณ์ของตนโดยไม่ต้องกลัวการเลือกปฏิบัติหรืออคติ นำไปสู่ความไว้วางใจต่อองค์การ (Bilginoglu et al., 2019) โดยความไว้วางใจนั้นเป็นวัฒนธรรมองค์การเชิงบวกที่ส่งเสริมความโปร่งใส การสื่อสาร ความเคารพซึ่งกันและกันระหว่างพนักงาน สร้างแรงจูงใจ ความมุ่งมั่น และพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน ซึ่งช่วยอำนวยความสะดวกต่อการแลกเปลี่ยนความรู้และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์การ (Alas & Mousa, 2016; Batmomolin et al., 2022; Syah et al., 2023)

ผลการวิจัยพบว่าความไว้วางใจต่อองค์การส่งผลต่อความผูกพันของกลุ่มพนักงาน Generation Z จากการวิเคราะห์สมการโครงสร้างพบว่ามีอิทธิพลในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ต่อความผูกพันของพนักงานซึ่งสอดคล้องคล้อยกับผลการศึกษามีรายละเอียดดังนี้

สมมติฐานที่ 5 : ความไว้วางใจต่อองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานสอดคล้องกับการศึกษาของ Ugwu et al. (2014) แสดงถึงความอิทธิพลเชิงบวกของความไว้วางใจต่อองค์การต่อความผูกพันของพนักงาน โดยความผูกพันของพนักงานต่องานจะมีระดับสูงขึ้นเมื่อพนักงานมีระดับความไว้วางใจมากขึ้น เมื่อองค์การมีการปลูกฝังความไว้วางใจต่อพนักงานภายในองค์การในระดับสูง พนักงานจะมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วม มีแรงบันดาลใจ และมีความมุ่งมั่นต่อบทบาทที่ตนได้รับมอบหมายมากยิ่งขึ้น (Alshaabani et

al., 2021) ซึ่งอิทธิพลในเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานแสดงออกผ่านความมุ่งมั่นในการทำงาน ความพึงพอใจต่องานที่มากยิ่งขึ้น และแรงจูงใจระดับสูง ซึ่งการมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นของพนักงานในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรสามารถเป็นส่วนหนึ่งของความผูกพันต่อองค์กร (Baran & Sypniewska, 2020) นอกจากนี้อิทธิพลเชิงบวกของความสัมพันธ์ทั้งสองตัวแปรจะนำไปสู่สภาพแวดล้อมต่อการทำงานในเชิงบวกของพนักงานเช่น ความรู้สึกสบายใจ การรับรู้ได้ถึงคุณค่า และการได้รับการสนับสนุน ซึ่งจะนำไปสู่การมีส่วนร่วมต่อองค์กรที่มากยิ่งขึ้น (Batmomolin et al., 2022)

ผลการวิจัยพบว่าความยุติธรรมองค์กร และการจัดการความหลากหลายส่งผลต่อความผูกพันของกลุ่มพนักงาน Generation Z โดยมีความไว้วางใจในองค์กรทำหน้าที่ตัวแปรส่งผ่าน จากการวิเคราะห์สมการโครงสร้างพบว่าอิทธิพลในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 ต่อความผูกพันของพนักงานซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษามีรายละเอียดดังนี้

สมมติฐานที่ 6 : ความยุติธรรมองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานผ่านความไว้วางใจต่อองค์กรในฐานะตัวแปรส่งผ่าน สอดคล้องการศึกษาของ Albrecht and Travaglione (2003) ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมในองค์กรจากการรับรู้ถึงความเป็นธรรมในสถานที่ทำงาน และความผูกพันของพนักงานที่สะท้อนจากระดับความมุ่งมั่นและความกระตือรือร้นต่องานและองค์กร นั้นมีอิทธิพลในเชิงบวกโดยมีความไว้วางใจต่อองค์กรทำหน้าที่สื่อกลางระหว่างความสัมพันธ์ (Batmomolin et al., 2022) โดยความไว้วางใจต่อองค์กรจะทำหน้าที่เป็นสื่อกลางที่ขับเคลื่อนความสัมพันธ์ตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม ช่วยส่งเสริมความรู้สึกมั่นคง ความภักดี และความมุ่งมั่นในหมู่พนักงานภายในองค์กร รวมถึงสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อพนักงานในการลงทุนทางด้านอารมณ์และความรู้ในการทำงานซึ่งแสดงออกความความมุ่งมั่น การอุทิศตน และการมีส่วนร่วมต่อบทบาทและความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย นำไปสู่ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และความพึงพอใจต่องานในระดับสูงขึ้น (Tremblay et al., 2010; Sousa-Lima et al., 2013)

สมมติฐานที่ 7 : การจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานผ่านความไว้วางใจต่อองค์กรในฐานะตัวแปรส่งผ่าน สอดคล้องกับการศึกษาของ Downey et al. (2015) ที่แสดงถึงอิทธิพลเชิงบวกของแนวทางการปฏิบัติในการจัดการความหลากหลายต่อความผูกพันของพนักงานผ่านความไว้วางใจต่อองค์กรซึ่ง แสดงออกในรูปแบบบรรยากาศแห่งความไว้วางใจในองค์กร ซึ่งหมายถึงการรับรู้ถึงระดับความไว้วางใจระหว่าง พนักงาน หัวหน้างาน และต่อองค์กร ประเมินผ่านตัวชี้วัดต่าง ๆ เช่น วิธีการปฏิบัติของพนักงานด้วยความเคารพ ระดับความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน การตอบสนองต่อปัญหา ความภูมิใจต่อองค์กร และการมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยระดับความไว้วางใจถูกกำหนดจากความเชื่อมั่นของพนักงานและการเปิดใจของพนักงานให้กับองค์กร และเมื่อองค์กรนำกลยุทธ์การจัดการความหลากหลายที่มีประสิทธิภาพมาใช้งานจะส่งเสริมให้เกิดการไม่แบ่งแยก การเคารพถึงความแตกต่าง และความเป็นธรรม ปัจจัยเหล่านี้จะส่งเสริมความไว้วางใจต่อองค์กรนำไปสู่ระดับความผูกพันของพนักงานที่มากยิ่งขึ้น (Batmomolin et al., 2022; Mubashar et al., 2022)

ดังนั้น สรุปได้ว่า ผลการทดสอบสมมติฐานข้างต้นสนับสนุนสมมติฐานที่ 1 ถึง 7 ของงานวิจัย โดยผลการวิจัยกลุ่มเป้าหมายพนักงานกลุ่ม Generation Z ที่จะเป็นตัวแทนของทรัพยากรมนุษย์สำหรับกลุ่มแรงงานภายในองค์กรในอนาคตจากสมาชิกจำนวนมากที่เข้าสู่ตลาดแรงงาน และส่งผลต่อการกำหนดทิศทางขององค์กร ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจถึงคุณลักษณะ ความชอบ ค่านิยม และรูปแบบการปฏิบัติงานนั้น (Chillakuri, 2020) แสดงให้เห็นถึงความอิทธิพลเชิงบวกของความยุติธรรมในองค์กร การจัดการความหลากหลาย และความไว้วางใจต่อองค์กรตามลำดับที่มีต่อความผูกพันของกลุ่มพนักงานเหล่านั้น และเป็นปัจจัยที่ควรคำนึงถึงในการบริหารจัดการองค์กรในอนาคต เพื่อที่จะสร้างประโยชน์สูงสุด และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หลักได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากงานวิจัย

1. จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของความยุติธรรมในองค์กร การจัดการความหลากหลาย และความไว้วางใจต่อองค์กรตามลำดับที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานประชากรกลุ่ม Generation Z ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ควรนำมาพิจารณาประกอบการกำหนดนโยบาย แนวทางปฏิบัติ และวางแผนการดำเนินงานขององค์กรในอนาคตเพื่อเพิ่มโอกาสประสบความสำเร็จทางธุรกิจ
2. วัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่าง และปัจจัยเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล เช่น ทักษะและการรับรู้ การมุ่งมั่น รวมถึงความจำเป็นของแต่ละบุคคลที่มีความแตกต่าง อาจส่งผลต่อการรับรู้ถึงผลตอบแทนหรือแนวทางการปฏิบัติขององค์กรได้ ตัวอย่างเช่น พนักงานมีความมุ่งมั่นผลตอบแทนรูปแบบเงินตรามากกว่าสิ่งอื่นระดับของเงินเดือนที่ได้รับอาจมีอิทธิพลต่อการรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์กร การจัดการความหลากหลาย ความไว้วางใจต่อองค์กร รวมถึงระดับความผูกพันของพนักงาน ดังนั้นหากต้องการผลการวิจัยที่เฉพาะเจาะจงสำหรับนำมาปรับใช้กับกลยุทธ์หรือแนวทางปฏิบัติขององค์กร ควรวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายภายในองค์กรที่ต้องการศึกษาอย่างชัดเจน
3. ควรทำการศึกษากลุ่มประชากรกลุ่ม Generation ลำดับต่อไปสำหรับการวิจัยในอนาคตเพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถดึงศักยภาพของประชากรกลุ่มใหม่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ รวมถึงปรับปรุงองค์กรให้สามารถดึงดูดทรัพยากรมนุษย์รุ่นใหม่ที่มีความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการสร้างข้อได้เปรียบที่สำคัญในการดำเนินงานขององค์กร
4. แบบสอบถามเป็นการสุ่มกลุ่มเป้าหมายประชากร Generation Z ที่ปฏิบัติงานภายในองค์กรที่ดำเนินกิจการในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ฯ แต่ไม่ได้จำกัดระยะเวลาในการปฏิบัติงานภายในองค์กรอย่างชัดเจน ซึ่งระยะเวลาในการปฏิบัติงานอาจจะเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ต่อนโยบายหรือแนวทางปฏิบัติที่องค์กรได้ดำเนินการต่อพนักงานได้ ดังนั้นสำหรับการวิจัยในอนาคตควรกำหนดระยะเวลาดำเนินงานที่ชัดเจนเพื่อลดผลจากปัจจัยดังกล่าว

เอกสารอ้างอิง

- Aggarwal, A., Jaisinghani, D., & Nobj, K. (2022). Effect of organizational justice and support on organizational commitment and employee turnover intentions: the mediating role of employee engagement. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 14(4), 525-554.
- Alas, R., & Mousa, M. (2016). Organizational culture and workplace spirituality. *International Journal of Emerging Research in Management and Technology*, 5(3), 285-314.
- Albrecht, S., & Travaglione, A. (2003). Trust in public-sector senior management. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 76-92.
- Alshaabani, A., & Rudnák, I. (2020). Impact of diversity management practices on organizational climate – an Egyptian study. *Management (16487974)*, 36(1).
- Alshaabani, A., Hamza, K. A., & Rudnák, I. (2021). Impact of diversity management on employees' engagement: The role of organizational trust and job insecurity. *Sustainability* 2022, 14, 420.
- Alshaabani, A., Oláh, J., Popp, J., & Zaien, S. (2020). Impact of distributive justice on the trust climate among Middle Eastern employees. *Polish Journal of Management Studies*, 21(1), 34-47.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323.
- Areheart, B. A. (2019). Organizational Justice and Antidiscrimination. *Minnesota Law Review*, 104, 1921-1986.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 23(1), 4-11.
- Baran, M., & Sypniewska, B. (2020). The impact of management methods on employee engagement. *Sustainability*, 12(1), 426.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Batmomolin, A., Sadikin, M., Hadi, J. S., & Sadana, S. (2022). Effect of diversity management on organizational trust, employee innovative behavior, and employee engagement: Evidence from Indonesia. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics & Administration*, 30(2), 1-11.

- Bidarian, S., & Jafari, P. (2012). The relationship between organizational justice and organizational trust. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, 1622-1626.
- Bilginoğlu, E., Yozgat, U., & Artan, İ. E. (2019). Respect and trust in organizations: A research about their effect on job satisfaction. *OPUS International Journal of Society Researches*, 12, 527-543.
- Biswas, S., Varma, A., & Ramaswami, A. (2013). Linking distributive and procedural justice to employee engagement through social exchange: A field study in India. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(8), 1570-1587.
- Bizri, R. (2018). Diversity management and OCB: The connection evidence from the Lebanese banking sector. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 37(3), 233-253.
- Bravo, R., Catalan, S., & Pina, J. M. (2020). Intergenerational differences in customer engagement behaviours: An analysis of social tourism websites. *International Journal of Tourism Research*, 22(2), 182-191.
- Chams-Anturi, O., Moreno-Luzon, M. D., & Escorcia-Caballero, J. P. (2020). Linking organizational trust and performance through ambidexterity. *Personnel Review*, 49(4), 956-973.
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277-1296.
- Choi, S., & Rainey, H. G. (2014). Organizational fairness and diversity management in public organizations: Does fairness matter in managing diversity?. *Review of Public Personnel Administration*, 34(4), 307-331.
- Cochran, W. G. (1953). *Sampling techniques*. John Wiley & Sons. Inc.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386.
- Cropanzano, R., Fortin, M., & Kirk, J. F. (2016). How do we know when we are treated fairly? Justice rules and fairness judgments. *Research in Organizational Behavior*, 36, 139-158.
- Devendhiran, S., & Wesley, J. R. (2017). Spirituality at work: enhancing levels of employee engagement. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 31(5), 9-13.
- Downey, S. N., Van der Werff, L., Thomas, K. M., & Plaut, V. C. (2015). The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement. *Journal of Applied Social Psychology*, 45(1), 35-44.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- Fujishiro, K., & Heaney, C. A. (2009). Justice at work, job stress, and employee health. *Health Education & Behavior*, 36(3), 487-504.

- Ghasempour Ganji, S. F., Rahimnia, F., Ahanchian, M.R., & Syed., J. (2021). Analyzing the impact of diversity management on innovative behaviors through employee engagement and affective commitment. *Iranian Journal of Management Studies*, 14(3), 649-667.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Grow, J. M., & Yang, S. (2018). Generation-Z enters the advertising workplace: Expectations through a gendered lens. *Journal of Advertising Education*, 22(1), 7-22.
- Hajjar, S. T. (2014). A statistical study to develop a reliable scale to evaluate instructors within higher institution. *WSEAS Transactions on Mathematics*, 13, 885-894.
- Jiang, Z., Gollan, P. J., & Brooks, G. (2017). Relationships between organizational justice, organizational trust and organizational commitment: a cross-cultural study of China, South Korea and Australia. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(7), 973-1004.
- Kim, W., Kolb, J. A., & Kim, T. (2013). The relationship between work engagement and performance: A review of empirical literature and a proposed research agenda. *Human Resource Development Review*, 12(3), 248-276.
- Kozlowski, S. W. J. (2023). Informational justice and transparency: Implications for organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 164, 42-55.
- Loi, R., Hang-Yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101-120.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2011). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. John Wiley & Sons.
- Mubashar, T., Musharraf, S., Khan, S., & Butt, T. A. (2022). Impact of organizational justice on employee engagement: The mediating role of organizational trust. *Cogent Psychology*, 9(1), 2080325.
- Nešić, A., Veljković, S. M., Meško, M., & Bertoncel, T. (2020). Correlation of trust and work engagement: A modern organizational approach. *Amfiteatru Economic*, 22(14), 1283-1300.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. McGraw-Hill.
- O'Connor, E. P., & Crowley-Henry, M. (2019). Exploring the relationship between exclusive talent management, perceived organizational justice and employee engagement: Bridging the literature. *Journal of Business Ethics*, 156, 903-917.
- Oosthuizen, A., Rabie, G. H., & De Beer, L. T. (2018). Investigating cyberloafing, organisational justice, work engagement and organisational trust of South African retail and manufacturing employees. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1-11.

- Peterson, R. A. (2000). A meta-analysis of variance accounted for and factor loadings in exploratory factor analysis. *Marketing Letters*, 11, 261-275.
- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How toxic workplace environment effects the employee engagement: The mediating role of organizational support and employee wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 2294.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement?. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155-182.
- Samuel, A. P., & Odor, H. O. (2018). Managing diversity at work: Key to organisational survival. *Culture*, 10(16), 40-46.
- Savalei, V., & Bentler, P. M. (2005). A statistically justified pairwise ML method for incomplete nonnormal data: A comparison with direct ML and pairwise ADF. *Structural Equation Modeling*, 12(2), 183-214.
- Sharma, A. (2016). Managing diversity and equality in the workplace. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1212682.
- Singh, U., & Srivastava, K. B. (2016). Organizational trust and organizational citizenship behaviour. *Global Business Review*, 17(3), 594-609.
- Soni, D., & Mehta, P. (2020). Manifestation of Internal CSR on Employee Engagement. *Indian Journal of Industrial Relations*, 55(3), 441-459.
- Sousa-Lima, M., Michel, J. W., & Caetano, A. (2013). Clarifying the importance of trust in organizations as a component of effective work relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(2), 418-427.
- Syah, T. Y. R., Ambarini, D. A., Rojuaniah, R., Hafidz, I. L. H., & Azizah, F. N. (2023). Impact of diversity management against employee engagement in B2B companies. *Riwayat: Educational Journal of History and Humanities*, 6(3), 806-815.
- Tan, H. H., & Lim, A. K. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *The Journal of Psychology*, 143(1), 45-66.
- Tippins, M. J., & Sohi, R. (2003). IT competency and firm performance: Is organizational learning a missing link?. *Strategic Management Journal*, 24(8), 745-761.

- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chênevert, D., & Vandenberghe, C. (2010). The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(3), 405-433.
- Ugwu, F. O., Onyishi, I. E., & Rodríguez-Sánchez, A. M. (2014). Linking organizational trust with employee engagement: The role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 43(3), 377-400.
- Under, I., & Gereide, E. (2024). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Trust Perceptions and Voluntary Non-Reporting in Aviation. *The International Journal of Aerospace Psychology*, 1-18.
- Valentine, S., & Godkin, L. (2017). Banking employees' perceptions of corporate social responsibility, value-fit commitment, and turnover intentions: Ethics as social glue and attachment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 29, 51-71.
- Wan, H. L. (2016). *Organisational justice and citizenship behaviour in Malaysia*. Springer.
- Wood, J. (2018). How Can We Transform Generation Z if We Don't Know Anything About Them?. *2018 Transformative Learning Conference Proceedings*.
<https://jotl.uco.edu/index.php/jotl/article/view/332>
- Yuan, K. H., & Bentler, P. M. (2000). Three likelihood-based methods for mean and covariance structure analysis with nonnormal missing data. *Sociological Methodology*, 30(1), 165-200.
- Zanabazar, A., Jigjiddor, S., & Jambal, T. (2022). The impact of work-related stress on job satisfaction and organizational trust during COVID-19 pandemic. *SHS Web of Conferences*, 135, 01019.