# ปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงินที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย

บุญรักษ์ เที่ยงตรง

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

**ปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงินที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย**

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 9 กันยายน พ.ศ. 2564

……..……..……..

นายบุญรักษ์ เที่ยงตรง

ผู้วิจัย

| | |
|---|---|
| …… | …… |
| **รองศาสต**ราจารย์พลิศา รุ่งเรือง, | ตรียุทธ พรหมศิริ, |
| Ph.D. | Ph.D. |
| **อาจารย์ที่**ปรึกษาสารนิพนธ์ | ประธานกรรมการสอบสาร**นิพนธ์** |
| …… | …… |
| รองศาสตราจารย์วิชิตา รักธรรม, | ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ, |
| Ph.D. | Ed.D. |
| คณบดีวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล | กรรมการสอบสารนิพนธ์ |

# กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงและประสบความสำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์จาก รองศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง อาจารย์ที่ปรึกษาผู้ให้ความรู้ คำปรึกษา คำแนะนำ และแนวในการทำวิจัยในครั้งนี้ตั้งแต่วันแรกที่ผู้วิจัยเริ่มศึกษาจนกระทั่งงานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี นอกจากนี้ท่านยังสละเวลาให้กำลังใจผู้วิจัยตลอดมาซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญที่กระตุ้นให้ผู้วิจัยเกิดแรงผลักดันและสามารถทำให้งานวิจัยประสบความสำเร็จตามที่ได้มุ่งหวังไว้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านอื่น ๆ ที่มีส่วนร่วมในความสำเร็จของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ด้วยเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นสมาชิกภายในครอบครัวผู้สนับสนุนทุนการศึกษา เพื่อนผู้ให้กำลังใจ ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่กรุณาสละเวลาตอบแบบสอบถาม บริษัท เดลิเวอรี่ ฮีโร่ (ประเทศไทย) จำกัด ที่อนุเคราะห์เวลาการทำงานแบบยืดหยุ่นให้ผู้วิจัยสามารถศึกษาหลักสูตรนี้ได้ตลอดระยะเวลาที่ทำงานอยู่ และที่สำคัญที่สุดคือคณาจารย์วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยามหิดลทุกท่านที่ได้ประสิทธิประสาทวิชาความรู้ให้แก่ผู้วิจัยตั้งแต่วันแรกที่เข้าศึกษาตลอดจนกระทั่งจบการศึกษาในระดับปริญญาโทนี้อย่างสมบูรณ์

บุญรักษ์ เที่ยงตรง

ปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงินที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย

NON-FINANCIAL COMPENSATION THAT HAS AN EFFECT ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF GENERATION Y EMPLOYEES IN PRIVATE ORGANIZATIONS

บุญรักษ์ เที่ยงตรง 6250225

กจ.ม.

กรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ, Ed.D., ตรียุทธ พรหมศิริ, Ph.D.

บทคัดย่อ

งานวิจัยในครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงินที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งมีรูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้คือ ประชากรเจเนอเรชั่นวาย (อายุระหว่าง 24 ถึง 39 ปี ณ ปีปัจจุบัน พ.ศ. 2563) ที่มีอาชีพเป็นพนักงานบริษัทเอกชนซึ่งอยู่ในตลาดแรงงานของประเทศไทย โดยใช้สูตรการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Cochran (1953) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และความคาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้ 5% ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 323 คน ซึ่งผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) ซึ่งเป็นการสุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้หลักความน่าจะเป็น (Nonprobability Sampling) และทำการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) และทำการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ความถดถอยพหุ (Multiple Regression Analysis) โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติไว้ที่ 0.05 ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์หาข้อมูลทางสถิติ (Statistical Package for the Social Sciences: SPSS) ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การได้รับการพัฒนาด้านอาชีพ การได้รับการฝึกอบรม และการได้รับการยอมรับส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย แต่ความหลากหลายในงาน ความมีอิสระในการทำงาน ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น สภาพแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย

คำสำคัญ: ปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน/ ความผูกพันต่อองค์กร/ พนักงานบริษัทเอกชน/ เจเนอเรชั่นวาย

74 หน้า

# สารบัญ


| | | หน้า |
|---|---|---|
| **กิตติกรรมประกาศ** | | **ข** |
| **บทคัดย่อ** | | **ค** |
| **สารบัญตาราง** | | **ฉ** |
| **สารบัญรูปภาพ** | | **ช** |
| **บทที่ 1** | **บทนำ** | **1** |
| | 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา | 1 |
| | 1.2 คำถามงานวิจัย | 3 |
| | 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย | 3 |
| | 1.4 ขอบเขตการวิจัย | 3 |
| | 1.5 สมมติฐานการวิจัย | 4 |
| | 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ | 4 |
| | 1.7 คำจำกัดความที่ใช้ในงานวิจัย | 5 |
| **บทที่ 2** | **แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง** | **6** |
| | 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-Financial Compensation) | 6 |
| | 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) | 10 |
| | 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเจเนอเรชั่นวาย (Generation Y) | 13 |
| | 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 17 |
| | 2.5 กรอบแนวคิดในงานวิจัย | 27 |
| **บทที่ 3** | **ระเบียบวิธีวิจัย** | **34** |
| | 3.1 รูปแบบการวิจัย | 34 |
| | 3.2 ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง | 34 |
| | 3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย | 35 |

# สารบัญ (ต่อ)


| | | หน้า |
|---|---|---|
| | 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย | 36 |
| | 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล | 37 |
| | 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล | 48 |
| **บทที่ 4** | **ผลการวิจัย** | **40** |
| | 4.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง (Demographic Characteristics) | 40 |
| | 4.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร (Factor Analysis) | 43 |
| | 4.3 การทดสอบความน่าเชื่อถือของมาตรวัด (Reliability) | 52 |
| | 4.4 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปร (Correlation Analysis) | 53 |
| | 4.5 การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) | 55 |
| | 4.6 ภาพรวมการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย | 56 |
| **บทที่ 5** | **อภิปรายผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ** | **57** |
| | 5.1 อภิปรายผลการศึกษา | 57 |
| | 5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร | 63 |
| | 5.3 ข้อจำกัดในงานวิจัยและข้อเสนอแนะในการทำวิจัยในอนาคต | 65 |
| **บรรณานุกรม** | | **68** |
| **ภาคผนวก** | | **73** |
| **ประวัติผู้วิจัย** | | **82** |

# สารบัญตาราง


| ตาราง | | หน้า |
|---|---|---|
| 2.1 | งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงินที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร | 17 |
| 3.1 | ระดับการวัดปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ | 36 |
| 4.1 | ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง | 40 |
| 4.2 | ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบของกลุ่มตัวแปรที่ 1 (ครั้งที่ 1) | 44 |
| 4.3 | ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบของกลุ่มตัวแปรที่ 1 (ครั้งที่ 2) | 46 |
| 4.4 | ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบของกลุ่มตัวแปรที่ 1 (ครั้งที่ 3) | 48 |
| 4.5 | ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบของกลุ่มตัวแปรที่ 2 | 50 |
| 4.6 | ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha coefficient ของกลุ่มคำถามจากแบบสอบถาม | 53 |
| 4.7 | ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของกลุ่มตัว | 54 |
| 4.8 | แปร ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ โดยตัวแปรตามคือความผูกพันต่อองค์กร | 55 |
| 4.9 | ผลสรุปการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย | 56 |

# สารบัญภาพ


| ภาพ | | หน้า |
|---|---|---|
| 2.1 | กรอบแนวคิดงานวิจัยปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงินที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย | 27 |

# บทที่ 1
# บทนำ

## 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในสภาพการณ์ปัจจุบันที่ทั่วโลกต่างเผชิญกับการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาหรือโควิด 19 (COVID-19) ซึ่งเป็นวิกฤตการณ์สำคัญที่ทำให้การดำรงชีวิตของประชากรโลกเปลี่ยนแปลงไปโดยสิ้นเชิง และส่งผลกระทบอย่างร้ายแรงต่อสภาพเศรษฐกิจทั่วโลกมากกว่าวิกฤตการณ์เศรษฐกิจอื่นๆ ที่เคยเกิดขึ้น เช่น วิกฤตการณ์ทางการเงินในเอเชีย (Asian Financial Crisis) หรือที่รู้จักกันในชื่อของวิกฤตการณ์ต้มยำกุ้งในปี พ.ศ. 2540 และวิกฤตสินเชื่อซับไพรม์ (Subprime Mortgage Crisis) หรือที่รู้จักกันในชื่อของวิกฤตการณ์แฮมเบอร์เกอร์ในปี พ.ศ. 2550 เป็นต้น ซึ่งกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund) หรือไอเอ็มเอฟ (IMF) ได้ประเมินว่าเศรษฐกิจโลกในปี 2020 นี้จะหดตัวกว่าติดลบร้อยละ 3 ซึ่งมีความรุนแรงที่สุดนับตั้งแต่ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำครั้งใหญ่ (Great Depression) ที่เกิดขึ้นในทวีปอเมริกาเหนือและทวีปยุโรปและขยายวงกว้างไปยังประเทศต่างๆ ทั่วโลกในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่หนึ่งในปี พ.ศ. 2472 หรือกว่า 90 ปีที่ผ่านมา (ยรรยง ไทยเจริญ, 2563)

เนื่องจากประเทศไทยเป็นประเทศที่มีสภาพเศรษฐกิจที่พึ่งพาเศรษฐกิจต่างประเทศ จึงได้รับผลกระทบโดยตรงอย่างรุนแรงจากสภาพเศรษฐกิจทั่วโลกใน 2 ภาคหลักคือ 1) ภาคการท่องเที่ยว ซึ่งคิดเป็นประมาณร้อยละ 12 ของผลิตภัณฑ์รวมในประเทศ (Gross domestic product: GDP) และ 2) ภาคการส่งออก ซึ่งคิดเป็นประมาณร้อยละ 50 ของผลิตภัณฑ์รวมในประเทศ นอกจากนี้มาตรการเว้นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) ซึ่งเป็นมาตรการใหม่ที่นำมาใช้เพื่อลดอัตราความเสี่ยงในการสัมผัสเชื้อไวรัสโคโรนาหรือโควิด 19 ยังส่งผลกระทบโดยตรงต่อการใช้จ่ายภายในประเทศ โดยเฉพาะธุรกิจที่มีผู้บริโภคมีความจำเป็นที่จะต้องมีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับผู้ให้บริการ เช่น ธุรกิจการท่องเที่ยว ธุรกิจการเดินทาง ธุรกิจสันทนาการ ธุรกิจร้านอาหาร เป็นต้น โดยในช่วง 10 สัปดาห์แรกของปี พ.ศ. 2563 มีธุรกิจที่ปิดกิจการเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 20.4 เมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2562 ที่ผ่านมา (ยรรยง ไทยเจริญ, 2563)

แม้ว่าแนวโน้มของเศรษฐกิจไทยและเศรษฐกิจโลกจะมีโอกาสฟื้นตัวได้อีกครั้ง แต่ก็น่าจะเป็นระยะเวลาอย่างน้อย 1 ปีนับจากปัจจุบัน (กิริฎา เภาพิจิตร, 2563) ผู้ประกอบการที่ยังคง

ดำเนินกิจการอยู่จึงต้องเตรียมการด้านการบริหารสภาพคล่องทางการเงินหรือกระแสเงินสดเพื่อรองรับสภาพเศรษฐกิจที่ไม่อาจคาดเดาได้ด้วยการบริหารจัดการต้นทุนและความเสี่ยง การลดต้นทุนจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อองค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการต้นทุนด้านการปฏิบัติงานหรือต้นทุนด้านการจ้างงาน เช่น การบริหารจัดการค่าตอบแทน (Compensation Management) ที่ถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งของต้นทุนด้านการจ้างงานที่องค์กรต้องให้ความสำคัญทั้งที่เป็นค่าตอบแทนทางการเงิน (Financial Compensation) และค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-Financial Compensation) โดยการบริหารจัดการค่าตอบแทนที่มุ่งเน้นค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน เพื่อลดต้นทุนด้านการจ้างงานอย่างเป็นรูปธรรมนั้นเป็นสิ่งที่องค์กรต่างๆ ควรมุ่งเน้นและให้ความสำคัญเนื่องจากมีต้นทุนทางการเงินที่ต่ำกว่า นอกจากนี้ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน นั้นยังมีบทบาทในการส่งเสริมให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) และสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับทิศทางของเป้าหมายองค์กรต่อไป (Khan, Tarif & Zubair, 2016) ซึ่งคนหรือบุคลากรในองค์กรที่มีความผูกพันต่อองค์กรมากจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรน้อย (Mowday, Porter & Dubin, 1974) ทั้งนี้ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานยังเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรอีกด้วย (Shein, 1970; Steers, 1975) ซึ่งทั้งสองสิ่งนี้ต่างมีความหมายสำคัญต่อการปฏิบัติด้านการจัดการองค์กร (Steers, 1977)

ในขณะเดียวกันโครงสร้างขององค์กรต่าง ๆ ด้านประชากรศาสตร์ (Demography) นั้นได้เกิดการเปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะอายุและเจเนเรชั่น โดยกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวาย (Generation Y) คือผู้ที่มีอายุระหว่าง 24 ปีถึง 39 ปี ณ ปีปัจจุบัน (พ.ศ. 2563) ได้เข้ามามีบทบาทเป็นกำลังแรงงานหลักองค์กร ซึ่งกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายนี้มีคุณลักษณะ ลักษณะการทำงาน พฤติกรรม และมุมมองที่แตกต่างจากกลุ่มคนหรือบุคลากรเดิมในองค์กร ได้แก่ กลุ่มคนเบบี้บูมเมอร์ (Baby Boomer) และกลุ่มคนเจเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) กล่าวคือ กลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายให้ความสำคัญกับปัจจัยอื่น ๆ มากกว่ารายได้ เช่น การทำงานที่มีความยืดหยุ่นทั้งเวลาและสถานที่ การทำงานที่ตนเองส่วนร่วมในการตัดสินใจ การทำงานที่ตนเองสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ เป็นต้น ซึ่งเป็นปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน อีกทั้งยังมีความต้องการความท้าทายและการเจริญเติบโตในอาชีพการงานมากกว่าการทนทำงานในสภาวะแวดล้อมหรือเงื่อนไขการทำงานที่ตนเองไม่พึงพอใจและไม่มีความสุข ทำให้กลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายมีความผูกพันต่อองค์กรยากกว่ากลุ่มคนเจเนอเรชั่นอื่น ๆ (รัชฎา อสิสนธิสกุล และอ้อยอุมา รุ่งเรือง, 2548)

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความมุ่งหมายที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงินและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย โดยผล

การศึกษาที่ได้จะช่วยสร้างความรู้ความเข้าใจและเป็นแนวทางในการบริหารจัดการปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงินเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อคนหรือบุคลากรภายในองค์กรให้กับผู้ประกอบการ ผู้บริหาร ผู้จัดการ และผู้ที่ทำงานด้านการบริหารค่าตอบแทน เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจเนอเรชั่นวายของบริษัทเอกชนได้อย่างมีอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในสภาพการณ์ปัจจุบัน

## 1.2 คำถามงานวิจัย

ปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงินใดบ้างที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย

## 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงินที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย

## 1.4 ขอบเขตการวิจัย

### 1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน และความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย

### 1.4.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ประชากรเจเนอเรชั่นวาย (อายุระหว่าง 24 ถึง 39 ปี ณ ปี พ.ศ. 2563) ที่มีอาชีพเป็นพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

### 1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการดำเนินงานวิจัยนี้คือ 8 เดือน ตั้งแต่เดือนกันยายน พ.ศ. 2563 ถึงเดือนเมษายน พ.ศ. 2564

## 1.5 สมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานของการวิจัยไว้ดังนี้

H1: ความหลากหลายในงานส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย

H2: ความมีอิสระในการทำงานส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย

H3: ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่นส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย

H4: สภาพแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย

H5: ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย

H6: การได้รับการพัฒนาด้านอาชีพส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย

H7: การได้รับการฝึกอบรมส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย

H8: การได้รับการยอมรับส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อสร้างความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงินและความผูกพันต่อองค์กรให้กับผู้ประกอบการ ผู้บริหาร ผู้จัดการ และผู้ที่ทำงานเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน

2. เพื่อสร้างแนวทางในการบริหารจัดการปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงินเพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจเนอเรชั่นวายในบริษัทเอกชนให้กับผู้ประกอบการ ผู้บริหาร ผู้จัดการ และผู้ที่ทำงานด้านการบริหารค่าตอบแทน

3. เพื่อสร้างแนวทาง นำไปใช้ประโยชน์ และต่อยอดงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่อไปได้ในอนาคต

## 1.7 คำจำกัดความที่ใช้ในงานวิจัย

1. เจเนอเรชั่นวาย (Generation Y) คือ ผู้ที่มีปีเกิดในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2524 ถึง พ.ศ. 2539 (ค.ศ. 1981 ถึง ค.ศ. 1996) เจเนอเรชั่นวาย คือผู้ที่มีอายุระหว่าง 24 ปีถึง 39 ปี ณ ปีปัจจุบัน (พ.ศ. 2563)

2. ปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน หมายถึง สิ่งที่พนักงานได้รับเป็นผลตอบแทนจากงานที่ทำที่ไม่ใช่ทางการเงิน เป็นผลตอบแทนที่ไม่เกี่ยวข้องกับค่าจ้างที่พนักงานได้รับเป็นปกติในฐานะลูกจ้างขององค์กร เช่น ผลตอบแทนและรางวัล โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โอกาสในการก้าวหน้าและเติบโตในอาชีพ ความยืดหยุ่นในการทำงาน สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน สภาพแวดล้อมทางจิตใจในการทำงาน ความมั่นคงในงาน เป็นต้น

# บทที่ 2
# แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงินและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย” ผู้วิจัยได้ศึกษาและรวบรวมแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย โดยมีสาระสำคัญดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-Financial Compensation)

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเจเนอเรชั่นวาย (Generation Y)

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-Financial Compensation)

ค่าตอบแทน (Compensation) คือทุก ๆ สิ่งที่พนักงานได้รับเป็นผลตอบแทนจากงานที่ทำ (Handoko, 2014) โดย Simamora (2006) ได้ให้แบ่งประเภทของค่าตอบแทนสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทคือ 1) ค่าตอบแทนทางการเงิน (Financial Compensation) ซึ่งค่าตอบแทนทางการเงินนั้นสามารถแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบย่อยคือ 1.1) ค่าตอบแทนทางการเงินทางตรง (Direct Financial Compensation) และ 1.2) ค่าตอบแทนทางการเงินทางอ้อม (Indirect Financial Compensation) และ 2) ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-Financial Compensation) โดย Barbeito และ Bowman (1998) ได้ให้ความหมายของค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน ว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของค่าตอบแทนที่ไม่เกี่ยวข้องกับการให้ค่าจ้างหรือจ่ายเงินใด ๆ ที่ให้แก่พนักงาน

Nyaribo และ Nyakundi (2016) ได้ให้ความหมายของค่าตอบแทนไม่ใช่ทางการเงินว่าประกอบไปด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1) การออกแบบงาน (Job Design)

Opatha (2002) ให้ความหมายของการออกแบบงานว่า การออกแบบงานคือขั้นตอนการจัดระบบงาน หน้าที่ และ ความรับผิดชอบ มีไว้เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของพนักงานให้ดีขึ้นและเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรด้วยการออกแบบเนื้อหา วิธีการ และการเชื่อมต่อของงานต่าง ๆ โดยอ้างอิงจากความถนัดและความสามารถของพนักงานภายในองค์กร การออกแบบงานนั้นสามารถกระตุ้นพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพผ่านการจัดระเบียบงานให้มีความน่าสนใจและมีความท้าทายไปพร้อม ๆ กัน Garg และ Rastogi (2006) ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่างานที่ถูกออกแบบอย่างดีจะสามารถเพิ่มกำลังใจให้กับพนักงานด้วยการลดความเบื่อหน่ายและความซ้ำซากของงาน

การออกแบบงานสามารถถูกทำให้ดีขึ้นได้ด้วยการนำเอาเครื่องมือหรือวิธีการทางทรัพยากรมนุษย์ (HR Interventions) เช่น การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงานภายในองค์กร (Job Rotation) การเพิ่มคุณค่าของงาน (Job Enrichment) และการเพิ่มขอบเขตของงาน (Job Enlargement) เป็นต้น โดยเครื่องมือหรือวิธีการเหล่านี้เองที่จะช่วยเพิ่มความบรรยากาศการทำงานที่ท้าท้ายด้วยการทำให้ลักษณะงานมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้นซึ่งจะช่วยเพิ่มแรงจูงใจและการปฏิบัติงานของพนักงานในที่สุด

Bohlander และ Snell (2004) ได้ให้ความเห็นว่า ตารางการทำงานที่ยืดหยุ่น การแบ่งปันงาน (Job Sharing) และการติดต่อสื่อสารทางไกล (Telecommuting) ยังช่วยให้พนักงานมีความสะดวกสบายในการทำงานมากยิ่งขึ้น และจะช่วยจูงใจพนักงานในอีกทางหนึ่ง ตารางการทำงานที่ยืดหยุ่นนั้นคือการที่พนักงานสามารถกำหนดเวลาเข้าและออกงานได้ด้วยตนเอง แต่ต้องปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองในช่วงหลักของเวลางาน การแบ่งปันงานพนักงานสองคนสามารถแบ่งหน้าที่กันทำงานใดงานหนึ่งซึ่งเป็นงานเดียวกันได้ และการติดต่อสื่อสารทางไกลยังช่วยให้พนักงานมีความสะดวกสบายในการทำงานจากที่บ้าน (Work From Home) สองถึงสามวันต่อสัปดาห์

2) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Environment)

Hughes (2007) ระบุว่าสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานที่ดีขึ้นจะนำไปสู่ความผูกพันและการปฏิบัติงานของพนักงานที่ดีขึ้นเช่นเดียวกัน เนื่องจากบรรยากาศของสถานที่ทำงานที่ดีจะช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจและเพิ่มผลิตผลของพนักงาน โดยบรรยากาศการทำงานที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าพวกเขามีความต้องการทำงานและได้รับความพึงพอใจในการทำงานของตน จะช่วยสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานได้เป็นอย่างดี แต่หากพนักงานไม่ได้รับทรัพยากร เครื่องมือ การฝึกอบรม ซอร์ฟแวร์ และสิ่งของต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการทำงานเพียงพอ จะเป็นการลดแรงจูงใจและนำไปสู่

ผลิตผลของพนักงานที่น้อยลง นอกจากนี้สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ เช่น การระบายอากาศที่ไม่ดี ที่นั่งที่ไม่เพียงพอ แสงที่น้อยเกินไป หรือเสียงที่รบกวน จะก่อให้เกิดความกังวลและลดผลิตผลของพนักงานได้เช่นเดียวกัน

Roeloelofsen (2002) ได้ให้ความเห็นว่าสถานที่ทำงานที่ขาดความเป็นส่วนตัวและมีอุปสรรคในการสื่อสารจะลดแรงจูงใจและผลิตผลของพนักงาน สถานที่ทำงานที่ดีต่อสุขภาพของพนักงานต้องมีเฟอร์นิเจอร์และอุปกรณ์สำนักงานที่เหมาะกับสรีระ การจัดแสงและการออกแบบเพื่อการใช้งานจะต้องลดความเครียดและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ในขณะเดียวกันบรรยากาศการทำงานที่ขาดการยกย่อง การยอมรับ และการเลื่อนตำแหน่งจะส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจต่อพนักงานโดยตรง นอกจากนี้พนักงานที่มีปัญหาหรือมีทัศนคติในเชิงลบมักจะทำให้ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงานเป็นไปในเชิงลบด้วยเช่นกัน ซึ่งจะทำให้ผลจากอัตราการขาดงานเพิ่มขึ้น และพนักงานมักจะไม่มีความต้องการที่จะทำงานต่อไป โดยความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โอกาสที่เท่าเทียมในการเลื่อนตำแหน่งงาน ความรับผิดชอบ และอิสระในการทำงานเป็นองค์ประกอบของบรรยากาศในการทำงานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจต่อพนักงาน ผู้บริหารควรทำให้เงื่อนไขในการทำงานดีขึ้นเพื่อส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจและผลิตผลของพนักงานให้ดีขึ้น เช่นเดียวกัน นอกจากนี้ผู้บริหารควรสนับสนุนความเป็นอยู่ดีที่ดีของพนักงานด้วยการมีสถานที่นั่งเล่นพักผ่อน หรือสถานที่ออกกำลังกายให้กับพนักงาน

3) การพัฒนาอาชีพ (Career Development)

Armstrong (2001) มีแนวความคิดว่า การพัฒนาอาชีพเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ การขาดโอกาสในการพัฒนาอาชีพของพนักงานจะส่งผลกระทบต่อแรงกระตุ้นและการปฏิบัติงานของพนักงาน หากพนักงานได้รับการเสนอโอกาสเพื่อการพัฒนาอาชีพด้วยทักษะเทคโนโลยี หรือคุณลักษณะที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานและการเลื่อนตำแหน่งงาน พนักงานจะรู้สึกมีคุณค่าและมีแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งแรงจูงใจคือพฤติกรรมที่พนักงานมุ่งเน้นเป้าหมาย และพนักงานสามารถมีแรงจูงใจหากความคาดหวังเกี่ยวกับความสำเร็จในเป้าหมายที่เชื่อมโยงกับการกระทำที่เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กร การจัดหาโอกาสสำหรับการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กรสามารถสร้างแรงจูงใจให้พนักงานภายในองค์กรได้

องค์กรต่างๆ มักจะให้ความสนใจกับการพัฒนาพนักงานภายในองค์กรของตน และการเสริมสร้างแรงบันดาลใจในด้านต่างๆ เช่น การเห็นคุณค่าในตนเอง และการตระหนักรู้ในตนเอง ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดได้ โอกาสที่เท่าเทียมในความก้าวหน้าในอาชีพและความเสมอภาคในระบบการจ่ายเงินและการฝึกอบรมให้กับพนักงานจะช่วยเพิ่มแรงจูงใจให้กับพนักงานเช่นกัน

4) การฝึกอบรม (Training)

Withey และ Cooper (1989) มีแนวความคิดว่า การฝึกอบรมและการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างกัน โดยความคาดหวังของผลประโยชน์ทางการเงินในอนาคต การเลื่อนตำแหน่งงาน และการได้รับการยอมรับของพนักงาน เป็นสิ่งที่จะกระตุ้นให้พนักงานรับเอาทักษะ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ได้จากการฝึกอบมรมไปใช้ในการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อให้ได้ประโยชน์ต่าง ๆ ตามที่ตนเองได้คาดหวังไว้ และ Roscoe (2002) ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าการขาดการฝึกอบรมจะส่งผลให้เกิดการขาดแคลนทักษะ คุณลักษณะ และความรู้ของพนักงาน ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งที่ส่งผลเสียต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานและแรงจูงใจ องค์กรต่างๆ ควรจัดการฝึกอบรมตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งจะทำไปสู่การเพิ่มแรงจูงใจให้กับพนักงานต่อไป และพนักงานควรจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งเมื่อได้รับการฝึกอบรมที่องค์กรจัดสรรไว้ให้ โดยองค์กรที่ลงทุนกับการฝึกอบรมให้กับพนักงาน (ซึ่งนับเป็นการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์) จะได้รับผลิตผลจากการปฏิบัติงานขององค์กร มากกว่าการลงทุนในทรัพยากรด้านอื่น ๆ

Khattak (2010) และ Murphy (2006) สรุปว่าพนักงานที่มีแรงจูงใจจากการฝึกอบรมเป็นเพราะพวกเขามองเห็นถึงระดับความมั่นใจที่เพิ่มขึ้น การนับถือตนเอง และความพึงพอใจในงาน การฝึกอบรมและการพัฒนานำมาซึ่งโอกาสในการได้รับการเลื่อนตำแหน่งในอนาคต การมีส่วนร่วมของพนักงานในโปรแกรมการฝึกอบรมและการระบุความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงานยังทำให้พวกเขารู้สึกถึงการเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในขั้นตอนการฝึกอบรมและการเพิ่มคุณค่าแก่การปฏิบัติงานของตน

5). การได้รับการยอมรับ (Recognition)

การได้รับการยอมรับ (Recognition) คือ การได้รับความยอมรับนับถือที่แสดงถึงการยอมรับในความสามารถของบุคคลนั้นๆ ในรูปแบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการแสดงออกทางกายหรือทางใจเช่น การยกย่อง การชมเชย การแสดงความยินดี การให้กำลังใจ จากบุคคลทั่วไป เพื่อน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น (อุทุมพร รุ่งเรือง, 2555)

Nolan (2012) มีแนวความคิดว่าไม่ใช่พนักงานทุกคนที่จะได้มีแรงจูงใจในการทำงานจากปัจจัยค่าตอบแทนทางการเงินเพียงอย่างเดียว การยอมรับในตัวพนักงานเป็นหนึ่งสิ่งที่สำคัญของการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานภายในองค์กรด้วยการทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่า รู้สึกได้รับความสนใจ และรู้สึกว่าองค์มีความต้องการที่จะรักษาพนักงานไว้ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องจัดสรรค่าตอบแทนหรือรางวัลที่ไม่ใช่ทางการเงินที่จะรองรับการให้การยอมรับกับพนักงานภายใน

องค์กร โดยการให้ค่าตอบแทนหรือรางวัลที่ไม่ใช่ทางการเงินสามารถสร้างแรงจูงใจเพื่อก่อให้เกิดความรู้สึกมั่นใจและความพึงพอใจของพนักงานได้อย่างมาก

Allen และ Kilmann (2001) งานวิจัยเชิงประจักษ์ต่างๆ พบว่าพนักงานที่ได้รับการยอมรับในที่ทำงานจะมีความนับถือตนเอง (Self-Esteem) มีความมั่นใจในตนเอง มีความรู้สึกและมีความตั้งใจที่จะเผชิญหน้ากับความท้าทายและยอมรับนวัตกรรมใหม่ๆ ในงาน และพนักงานที่ได้รับการชื่นชมมักปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเหนือกว่าความคาดหมายที่องค์กรตั้งไว้ และมักจะมีความต้องการอยู่ในองค์กรต่อไปในอนาคต สอดคล้องกับ Naveed (2012) ที่มีแนวคิดว่าการได้รับการยอมรับมีผลกระทบโดยตรงต่อแรงจูงใจของพนักงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานด้วยเช่นกัน

Nolan (2012) ได้ให้ความเห็นว่าองค์กรสามารถให้การยอมรับกับพนักงานได้ในหลากหลายวิธีตามความเหมาะสม เช่น การมอบเกียรติบัตร การมอบถ้วยรางวัล การให้บัตรกำนัล การให้บัตรรับประทานอาหาร การให้คำขอบคุณ การให้โอกาสในการเติบโตในหน้าที่การงาน การให้การฝึกอบรม การยอมรับและชื่นชมแนวความคิด เป็นต้น นอกจากนี้ องค์กรยังสามารถวางแผนการให้การยอมรับกับพนักงานในรูปแบบอื่นๆ เช่น พนักงานดีเด่นประจำเดือน พนักงานดีเด่นประจำปี พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานกับบริษัทยาวนาน เป็นต้น ในขณะที่ Corby et al. (2005) ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าการให้การยอมรับกับพนักงานเป็นสิ่งที่องค์กรไม่ต้องสูญเสียอะไรมากในขณะที่องค์กรสามารถสร้างประโยชน์ได้มากกว่าให้กับพนักงาน

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)

ในด้านพฤติกรรมองค์การและจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความผูกพันด้านจิตวิทยาที่บุคคลหนึ่งมีต่อองค์กร โดยนักวิชาการด้านองค์กรได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรและพัฒนามาตรวัดความผูกพันต่อองค์กรนั้นอย่างมากมาย เช่น แบบจำลองด้านความผูกพันสามองค์ประกอบของ Meyer และ Allen (Myer and Allen's Model of Commitment) ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อรวบรวมเอาความหมายของความผูกพันต่อองค์กรที่แพร่หลายในวรรณกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน และถูกสร้างขึ้นด้วยเหตุผลสองประการคือ 1) เพื่อสร้างความช่วยเหลือให้กับการตีความงานวิจัยที่มีอยู่ในปัจจุบัน และ 2) เพื่อใช้เป็นกรอบสำหรับงานวิจัยในอนาคต ซึ่งการสร้างแบบจำลองและการศึกษาดังกล่าวมีพื้นฐานมาจากการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรที่มีอยู่ก่อนหน้านี้ (Meyer & Allen, 1991)

งานวิจัยของ Meyer และ Allen ระบุว่ามีชุดความคิดสามประการที่สามารถบ่งบอกถึงความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรของตน โดย Mercurio (2015) ได้ทบทวนการศึกษาเชิงประจักษ์และเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรเพื่อสนับสนุนและขยายความงานวิจัยและแบบจำลองของ Meyer และ Allen เพื่อแสดงให้เห็นว่าความผูกพันทางอารมณ์เป็นหัวใจสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

องค์ประกอบทั้งสามของแบบจำลองด้านความผูกพันสามองค์ประกอบของ Meyer และ Allen ประกอบไปด้วย

1) ความผูกพันทางอารมณ์ (Affective Commitment)

ความผูกพันทางอารมณ์หมายถึงความผูกพันทางอารมณ์เชิงบวกของพนักงานที่มีต่อองค์กร Meyer และ Allen กำหนดให้ความผูกพันทางอารมณ์เป็นองค์ประกอบด้านความต้องการที่ปรารถนา (Want) ของความผูกพันต่อองค์กร พนักงานที่มีความผูกพันทางอารมณ์อย่างชัดเจนกับเป้าหมายขององค์กรและปรารถนาที่จะยังคงเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ความผูกพันนี้อาจได้รับอิทธิพลจากลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันหลายประการ ได้แก่ อายุ การดำรงตำแหน่งงาน เพศ และการศึกษา แต่ก็ไม่ได้ส่งอิทธิพลมากหรือสม่ำเสมอ และปัญหาที่เกี่ยวกับลักษณะต่างๆ เหล่านี้คือแม้ว่าจะเป็นสิ่งที่สามารถมองเห็นได้แต่ก็ไม่สามารถระบุได้อย่างชัดเจน อาทิ เช่น ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการดำรงตำแหน่งงานและความผูกพันอาจเนื่องมาจากความแตกต่างที่เกี่ยวข้องกับการดำรงตำแหน่งงานในสถานะและคุณภาพของงาน เป็นต้น (Meyer & Allen, 1991)

2) ความผูกพันแบบต่อเนื่อง (Continuance Commitment)

ความผูกพันแบบต่อเนื่องเป็นองค์ประกอบด้านความต้องการที่จำเป็น (Need) หรือสิ่งที่ได้รับเมื่อเทียบกับสิ่งที่ต้องสูญเสียไปในการทำงานในองค์กร เปรียบเทียบได้กับการลงทุนคือสิ่งที่ได้รับและสิ่งที่สูญเสียที่อาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหนึ่งอยู่หรือออกจากองค์กร บุคคลนั้นอาจจะผูกพันกับองค์กรเพราะพวกเขารับรู้ถึงการสูญเสียอย่างมากเมื่อพวกเขาไม่ได้เป็นสมาชิกขององค์กรอีกต่อไป อาจเทียบเคียงได้กับต้นทุนทางเศรษฐกิจ เช่น เงินบำนาญคงค้างที่พนักงานยังไม่ได้รับ และต้นทุนทางสังคม เช่น ความสัมพันธ์ที่เน้นแฟ้นกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นต้นทุนที่พนักงานจะต้องสูญเสียเมื่อพ้นสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กร

3) ความผูกพันตามบรรทัดฐาน (Normative Commitment)

แต่ละบุคคลมีความผูกพันและยังคงอยู่กับองค์กรได้เนื่องจากความรู้สึกผูกพันซึ่งเป็นองค์ประกอบสุดท้ายของความผูกพันต่อองค์กร ความรู้สึกเหล่านี้อาจเกิดจากความเคร่งเครียดในแต่ละตัวบุคคลก่อนและหลังการเข้าร่วมองค์กร เช่น องค์กรที่ลงทุนในการจัดฝึกอบรมให้พนักงานที่

รู้สึกถึงความผูกพันด้านคุณธรรมว่าจะต้องทุ่มเทกับการทำงานและอยู่กับองค์กรเพื่อชำระหนี้บุญคุณที่องค์กรได้ให้ไว้ สิ่งนี้อาจสะท้อนให้เห็นถึงบรรทัดฐานภายในองค์กรที่พัฒนาขึ้น หรืออาจเป็นบรรทัดฐานก่อนที่พนักงานจะเข้าร่วมองค์กรผ่านครอบครัวหรือกระบวนการขัดเกลาทางสังคมอื่นๆ ว่าพนักงานควรมีความจงรักภักดีต่อองค์กรของตน พนักงานจะอยู่กับองค์กรเพราะพวกเขารู้สึกว่าควรอยู่ ในขณะที่พวกเขาเองก็รู้สึกว่าเป็นการลงทุนที่ดีที่จะได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่าในอนาคต

ความผูกพันตามบรรทัดฐานนั้นจะมีมากในองค์กรที่ให้คุณค่ากับความจงรักภักดีและการสื่อสารข้อเท็จจริงอย่างเป็นระบบกับพนักงานภายในองค์กรด้วยรางวัล แรงจูงใจ และกลยุทธ์อื่นๆ ซึ่งความผูกพันตามบรรทัดฐานของพนักงานจะมีมากเช่นกัน หากพนักงานได้เห็นตัวอย่างที่ชัดเจนจากนายจ้างที่มีความใส่ใจกับความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรที่มากขึ้นมีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตนเพื่อความสำเร็จขององค์กรและมีแนวโน้มที่จะมีความพึงพอใจในการทำงานที่สูงขึ้นด้วยเช่นเดียวกัน ทั้งนี้ความพึงพอใจในการทำงานในระดับสูงจะช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงานและเพิ่มความสามารถขององค์กรในการสรรหาและรักษาพนักงานที่มีความสามารพิเศษไว้ได้ บุคลากรในองค์กรที่มีความผูกพันต่อองค์กรมากจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรน้อย (Mowday, Porter & Dubin, 1974) นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานยังเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรอีกด้วย (Shein, 1970; Steers, 1975) ซึ่งทั้งสองสิ่งนี้ต่างมีความหมายสำคัญต่อการปฏิบัติด้านการจัดการองค์กร (Steers, 1977)

แม้ว่าแบบจำลองด้านความผูกพันสามองค์ประกอบของ Meyer และ Allen ซึ่งประกอบไปด้วยความผูกพันทางอารมณ์ (Affective Commitment) ความผูกพันแบบต่อเนื่อง (Continuance Commitment) และ ความผูกพันตามบรรทัดฐาน (Normative Commitment) ต่างส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรทั้งสิ้น การทบทวนวรรณกรรมเชิงบูรณาการเกี่ยวกับความผูกพันทางอารมณ์ในฐานะแก่นแทนของความผูกพันต่อองค์กรของ Mercurio (2015) กลับพบว่า

1) ความผูกพันทางอารมณ์เป็นพื้นฐานทางประวัติศาสตร์และทางทฤษฎีของทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กร

2) ความผูกพันทางอารมณ์มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานมากกว่าองค์ประกอบอื่น ๆ หรือรูปแบบอื่น ๆ ของความผูกพันต่อองค์กร

3) ความผูกพันต่อองค์กรถือได้ว่าเป็นสาระสำคัญอย่างหนึ่งของความผูกพันต่อองค์กร

แสดงให้เห็นว่าความผูกพันทางอารมณ์เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้และเป็นหัวใจสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับ Meyer และ Herscovitch (2001) และที่กล่าวว่าความผูกพันทางอารมณ์เป็นแก่นแท้ของความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงมุ่งเน้นศึกษาความผูกพันทางอารมณ์

เพียงความผูกพันเดียว โดยไม่ศึกษาความผูกพันที่เหลืออีกสองความผูกพันคือ ความผูกพันแบบต่อเนื่อง และความผูกพันตามบรรทัดฐานตามแบบจำลองด้านความผูกพันสามองค์ประกอบของ Meyer และ Allen

## 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเจเนอเรชั่นวาย (Generation Y)

กลุ่มคนเจเนอเรชั่นวาย คือผู้ที่มีอายุระหว่าง 24 ปีถึง 39 ปี ณ ปีปัจจุบัน (พ.ศ. 2563) (Rauch, 2018) เป็นกลุ่มประชากรที่เป็นอัตรากำลังหรือทรัพยากรบุคคลหลักที่สำคัญต่อองค์กรต่าง ๆ ในยุคปัจจุบัน เนื่องจากโครงสร้างขององค์กรด้านประชากรศาสตร์ (Demography) นั้นได้เกิดการเปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะอายุ (Age) และเจเนเรชั่น (Generation) โดยกลุ่มคนเบบี้บูมเมอร์ (Baby Boomer) และกลุ่มคนเจเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) ที่อยู่ภายในองค์กรก่อนหน้านี้ได้ออกจากงานหรือเกษียณอายุงานตามเวลาที่ผ่านไป

กานต์พิชชา เก่งการช่าง (2556) ให้ความเห็นว่ากลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายเป็นกลุ่มที่เติบโต เรียนรู้ ใช้ชีวิตอยู่ในยุคที่มีอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูงพร้อมกับความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างมาก กอปรกับการได้รับประสบการณ์ในการเผชิญเหตุการณ์และวิกฤตการณ์ความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจและความรุนแรงทางสังคม ที่ทำให้วิถีการดำเนินชีวิตของกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายเป็นวิถีการดำเนินชีวิตที่รวดเร็ว มีความเป็นปัจเจกบุคคลและความเป็นตัวของตัวเองสูง ต้องการการยอมรับและความเข้าใจในตัวตนของตนเอง ต้องการความท้าทาย มีความอยากรู้อยากเห็น มีความอ่อนไหวต่อสิ่งเร้าได้ง่าย และมีเงื่อนไขในการทำงานหนึ่ง ๆ เสมอซึ่งถือเป็นสาระสำคัญที่องค์กรต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ

กานต์พิชชา เก่งการช่าง (2556) ยังให้ความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจและการรักษากลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายภายในองค์กรว่ามีความสัมพันธ์กับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรดังนี้

1) การมอบหมายงาน

การมอบหมายงานให้กับพนักงานที่เป็นกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายควรเป็นการมอบหมายงานที่มีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมด้วยการสร้างโอกาสและสนับสนุนให้กลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายนี้ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานนั้น ๆ และแสดงศักยภาพของตนด้วยการร่วมรับผิดชอบและเป็นส่วนหนึ่งของงานอย่างแท้จริงทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งจะส่งผลต่อบรรยากาศในการทำงานเชิงบวก เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วม และการเกิดความผูกพันอย่าง

ค่อยเป็นค่อยไปต่อผู้บังคับบัญชา เป็นการส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ แนวความคิดใหม่ ๆ ตลอดจนประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้นได้ในอนาคต

2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่พนักงานที่เป็นกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายให้ความสำคัญโดยเฉพาะการสื่อสารที่ชัดเจนและมีเหตุผลถึงผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคล ระดับแผนก หรือระดับองค์กรอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการยอมรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ ด้วยความตั้งใจและความจริงใจโดยไม่มีเงื่อนไขหรือการแสดงออกถึงการปฏิเสธ การแนะแนวทางปฏิบัติให้กับกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายเข้าใจถึงเป้าหมายและผลลัพธ์ที่คาดหวัง และความสำคัญของภารกิจงานนั้นๆ อย่างเป็นเหตุเป็นผล ด้วยความเชื่อมโยงไปสู่ผลลัพธ์และการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บังคับบัญชาและความสามารถในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่จะทำให้กลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายยอมรับนับถือและไว้วางใจมากกว่า เมื่อเทียบกับการใช้ระบบอาวุโสหรืออำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งงานเพียงอย่างเดียว

3) การให้ความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ

การให้ความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพภายในองค์กรสำหรับพนักงานที่เป็นกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายควรได้รับการออกแบบให้ยืดหยุ่นและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปโดยคำนึงถึงความต้องการ ความสามารถ และศักยภาพของแต่ละบุคคลมากกว่าลำดับอาวุโสก่อนหลัง ในขณะเดียวกันกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายยังคำนึงถึงความสำคัญของงาน ความรู้สึกถึงคุณค่าของงานและการได้รับมอบหมายงานที่หลากหลายและมีส่วนร่วมในงานที่มีความท้าทายมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การได้รับการยอมรับจากผู้อื่นว่าตนเองเป็นผู้ที่มีความสามารถและมีคุณค่าต่อองค์กรนอกเหนือไปจากการได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้นเพียงอย่างเดียว

4) การบริหารค่าตอบแทน

การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายที่ดีคือการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยในระดับบุคคล เมื่อพนักงานประสบความสำเร็จในภารกิจหรือการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในระยะสั้น เนื่องจากกจะทำให้พนักงานสามารถรับรู้และสัมผัสได้อย่างเป็นรูปธรรมมากกว่าผลตอบแทนในระยะยาวโดยรางวัลที่ได้นั้นอาจอยู่ในรูปแบบของค่าตอบแทน เช่น เงินโบนัส เงินรางวัล ของรางวัลต่างๆ นอกจากนี้พนักงานกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายยังสร้างแรงจูงใจในการทำงานจากคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาอีกด้วย โดยผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาปรับลดความเข้มข้นของการบังคับบัญชาลงมาเน้นบทบาทของการเป็นผู้นำ ผู้แนะนำ และที่ปรึกษาให้กับพนักงานมากขึ้น เพื่อเพิ่มความใกล้ชิดและสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจ และการปรับปรุงบรรยากาศในการทำงาน สถานที่ทำงาน และอุปกรณ์เครื่องมือที่ทำให้กลุ่มคนเจ

เนอเรชั่นวายสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีได้อย่างสะดวกมีส่วนสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้เช่นเดียวกัน

ธาดา รัชกิต (2562) ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมด้านความคาดหวังของพนักงานยุคใหม่ในบริบททางสังคมของโลกที่ไม่เหมือนเดิมว่า องค์กรควรรับฟังความคิดเห็นตลอดจนข้อเสนอแนะจากพนักงานภายในองค์กรอย่างจริงจัง และนำมาปรับปรุงแก้ไข พัฒนา และตอบสนองให้ทันท่วงทีต่างเป็นประโยชน์แก่ทั้งองค์กรและพนักงาน เนื่องจากในปัจจุบันค่าจ้างหรือเงินเดือนไม่ใช่ปัจจัยหลักที่สำคัญเสมอไปที่จะดึงดูดให้พนักงานมีความต้องการร่วมงานกับองค์กรเสมอไป และเพื่อให้พนักงานภายในองค์กรมีความผูกพันและต้องการอยู่ในองค์กรได้นานที่สุด องค์กรควรสร้างความพึงพอใจทั้งสองฝ่ายระหว่างองค์กรและพนักงานอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งองค์กรควรให้ความสนใจดูแลเอาใจใส่ และปรับปรุงในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1) การมีเป้าหมายและการสื่อสารที่ชัดเจนขององค์กร

2) การเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ และส่งเสริมศักยภาพที่โดดเด่น

3) การเพิ่มคำแนะนำและคำติชมด้วยเหตุผลมากกว่าคำตำหนิและการดุด่าว่ากล่าว

4) การเคารพสิทธิ์เรื่องเวลาการทำงานของพนักงาน

5) การมีกฎ ระเบียบ และข้อตกลงด้านการทำงานที่ชัดเจนร่วมกัน

6) การจัดสรรสวัสดิการที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงาน

7) การสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและสายอาชีพให้กับพนักงาน

8) การส่งเสริมพัฒนาทักษะวิชาชีพ ส่งเสริมการศึกษา และส่งเสริมการพัฒนาตนเองให้กับพนักงาน

9) การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนาด้านความคิดใหม่ ๆ ภายในองค์กร

10) การบริหารจัดการความหยุดหยุ่นในการทำงานให้กับพนักงานทั้งด้านรูปแบบการทำงานและเวลาการทำงาน

11) การรับฟังความคิดเห็นของพนักงานและการปฏิบัติอย่างเหมาะสมทันท่วงที

12) การสร้างความท้าทายและความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงาน

องค์กรต่างๆ จำเป็นที่จะต้องรับรู้และเข้าใจถึงทัศนคติ พฤติกรรม ตลอดจนความต้องการของกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายในทุกแง่มุมว่ามีคุณลักษณะเด่น หรือคุณลักษณะที่แตกต่างจากประชากรในกลุ่มเจเนอเรชั่นอื่นๆ ที่ผ่านมาอย่างไรเพื่อนำมาปรับปรุงและเตรียมเป็นแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปนี้เพื่อให้สามารถจูงใจ และดึงความสามารถและศักยภาพของพนักงานกลุ่มนี้ ซึ่งความคาดหวัง

ของพนักงานที่เป็นกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายเป็นความคาดหวังที่อยู่บนการสื่อสารระหว่างองค์กรและตัวพนักงานที่ชัดเจน การสนับสนุนและพัฒนาทักษะและศักยภาพของพนักงานเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและสายอาชีพของพนักงานในอนาคต การให้ความเคารพต่อสิทธิ์ของพนักงานด้านการทำงาน การยอมรับความคิดเห็น ความคิดใหม่ๆ และศักยภาพของพนักงานที่ต้องการแสดงให้องค์กรได้เห็น การให้ความยืดหยุ่นด้านการทำงานในด้านรูปแบบการทำงานและเวลาการทำงาน รวมถึงการจัดสรรสวัสดิการที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงานอย่างแท้จริง

อัจจิมา บำเพ็ญบุญ (2559) ระบุว่าปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายมากที่สุดคือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศในการทำงานภายในองค์กร (Culture & Climate) โดยการได้รับการยอมรับนับถือ การได้รับความช่วยเหลือ และความเข้ากันได้กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชามีความสำคัญต่อกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายมากกว่าปัจจัยค่าตอบแทนอื่น ๆ อาจกล่าวได้ว่าองค์กรที่ให้ค่าตอบแทนที่ที่เหมาะสมและมีบรรยากาศการทำงานที่ดีจะส่งผลต่อความพึงพอใจและการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายมากกว่าองค์กรที่ให้ค่าตอบแทนสูงแต่มีบรรยากาศการทำงานที่ไม่ดี นอกจากนี้ยังส่งผลต่อความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรของกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายอีกด้วย โดยเฉพาะการได้ทำงานเป็นทีมและการมีความสัมพันธ์ที่ดีภายในทีม ซึ่งหากความสัมพันธ์ภายในทีมไม่ดีหรือไม่เกิดการยอมรับและการสนับสนุนซึ่งกันและกัน และการหลีกหนีบรรยากาศการทำงานที่จำกัดอิสระทางความคิดจะเป็นปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและการลาออกของกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวาย

ในขณะที่ปัจจัยด้านความสมดุลในงานและชีวิตส่วนตัว (Work-Life Balance) ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายในระดับรองลงมา ได้แก่ คุณภาพชีวิตในการทำงาน ความมั่นคงในงาน ความก้าวหน้าด้านสังคมในการทำงาน และด้านเวลาการทำงานกับชีวิตส่วนตัว นอกจากนี้หากกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายได้รับมอบหมายงานที่มีความท้าทาย ได้รับคำแนะนำหรือความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ประกอบกับมีสวัสดิการ อุปกรณ์เทคโนโลยีหรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่ทันสมัยและเพียงพอต่อการปฏิบัติงานก็จะยิ่งสร้างแรงจูงใจ ส่งเสริมและกระตุ้นให้กลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายมีแรงความกระตือรือร้นในการทำงาน และสามารถปฏิบัติงานได้ดีมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเมื่อกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายได้รับการยกย่องในการทำงานและโอกาสในการทำงานใหม่ ๆ กลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายก็จะมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานที่มากขึ้นด้วยเช่นกัน

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงินที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูล ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับการทำวิจัยในครั้งนี้ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปวรรณกรรมและงานวิจัยที่มีความเกี่ยวข้องดังกล่าวตามตารางที่ 2.1 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 แสดงงานวิจัยใจที่เกี่ยวข้องและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงินที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

| ชื่อผู้แต่ง/ผู้ศึกษา/ผู้วิจัย | ชื่อเรื่อง | กลุ่มตัวอย่าง | ผลการศึกษา |
|---|---|---|---|
| กชกร นาทันลิ และ สุทธาวรรณ จีระพันธุ (2558) | ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาพนักงานธนาคารออมสินเขตเชียงใหม่ 2 จังหวัดเชียงใหม่ | พนักงานธนาคารออมสินเขตเชียงใหม่ 2 จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 140 คน | ความหลากหลายในการทำงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การมีส่วนร่วมแสดงความเห็นต่อผู้บังคับบัญชา การติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น และความสัมพันธ์ในองค์กรส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน |
| กนกรัตน์ เพชรแก้วนา (2561) | ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงานบริษัท สุราษฎร์ธานี เบเวอเรช จำกัด | พนักงานบริษัท สุราษฎร์ธานี เบเวอเรช จำนวน 180 คน | ลักษณะงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในภาพรวม |
| จรรยา ห่วงเทศ (2558) | ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยาจำกัด (มหาชน) ภาค208 | พนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สาขา 208 จำนวน 94 คน | สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ บรรยากาศในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน |

ตารางที่ 2.1 แสดงงานวิจัยใจที่เกี่ยวข้องและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงินที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (ต่อ)

| ชื่อผู้แต่ง/ผู้ศึกษา/ผู้วิจัย | ชื่อเรื่อง | กลุ่มตัวอย่าง | ผลการศึกษา |
|---|---|---|---|
| จิรัชญา ศุขโภคา (2561) | ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ในจังหวัดสมุทรปราการ | พนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ในจังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 400 คน | ความก้าวหน้าตำแหน่งงาน ความมั่นคงในงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน ทัศคติต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและองค์กร และการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน |
| ทิพย์สุคนธ์ จงรักษ์, กล้าหาญ ณ น่าน และเนตร์พัณณา ยาวิราช (2557) | อิทธิพลของคุณลักษณะงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร | บุคลากรคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 8 แห่ง จำนวน 285 คน | คุณลักษณะงานที่ก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงานและการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบงานของพนักงาน ส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน |
| ปาริชาต บัวเป็ง (2554) | ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไดกิ้น อินดัสทรียส์ ประเทศไทย (จำกัด) | พนักงาน บริษัท ไดกิ้น อินดัสทรียส์ ประเทศไทย (จำกัด) จำนวน 336 คน | - ปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่ ความเข้าใจในการทำงาน ความอิสระในการทำงาน ความหลากหลายในการทำงาน ความท้าทายในการทำงาน งานที่ทำมีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ความคาดหวังที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การงานมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน<br>- ปัจจัยด้านประสบการณ์ ได้แก่ ความรู้สึกว่าตนเองมีบทบาทและความสำคัญต่อองค์กร ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนอง ความน่าเชื่อถือขององค์กร |

ตารางที่ 2.1 แสดงงานวิจัยใจที่เกี่ยวข้องและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงินที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (ต่อ)

| ชื่อผู้แต่ง/ผู้ศึกษา/ผู้วิจัย | ชื่อเรื่อง | กลุ่มตัวอย่าง | ผลการศึกษา |
|---|---|---|---|
| | | | ความสามารถในการพึ่งพา ได้ขององค์กร ทัศนคติที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ทัศนคติที่มีต่อองค์กร มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน |
| พงศกร เผ่าไพโรจนกร (2546) | ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ: ศึกษากรณีพนักงานบริษัท ซีเมนส์ จำกัด | พนักงานบริษัท ซีเมนส์ จำกัด จำนวน 325 คน | - ปัจจัยลักษณะงาน ได้แก่ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความมั่นคงในงาน ความสำเร็จในการทำงาน และความรับผิดชอบในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน<br>- ปัจจัยประสบการณ์จากการทำงาน ได้แก่ การเห็นความสำคัญของงาน สภาพการทำงาน ทัศคติต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และองค์การ มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันธ์ต่อองค์กร |
| โพชฌงค์ ทองน้อย (2557) | ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรขนาดใหญ่ กรณีศึกษา: แผนกก่อสร้างโรงงานบางชัน | พนักงานแผนกก่อสร้างโรงงานบางชัน บริษัท เพรซิเดนท์ เบเกอรี่ จำกัด (มหาชน) จำนวน 59 คน | - สถานภาพการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร<br>- โอกาสความก้าวหน้าของงานและการยอมรับนับถือจากผู้อื่นมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร<br>- ความหลากหลายของทักษะการทำงาน ความสำคัญของงาน และนโยบายและการบริหาร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร |

ตารางที่ 2.1 แสดงงานวิจัยใจที่เกี่ยวข้องและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงินที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (ต่อ)

| ชื่อผู้แต่ง/ผู้ศึกษา/ผู้วิจัย | ชื่อเรื่อง | กลุ่มตัวอย่าง | ผลการศึกษา |
|---|---|---|---|
| ลลิตา จันทร์งาม (2559) | ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ กลุ่มลูกค้าบุคคล | พนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ กลุ่มลูกค้าบุคคล จำนวน 287 คน | - ทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงาน ความคาดหวังที่จะได้ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การได้รับการสนับสนุนให้พนักงานได้รับการพัฒนาศักยภาพของตนเอง และการได้รับการสนับสนุนให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน |
| ลลิตา จันทร์งาม (2559) | ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ กลุ่มลูกค้าบุคคล | พนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ กลุ่มลูกค้าบุคคล จำนวน 287 คน | - ทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงาน ความคาดหวังที่จะได้ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การได้รับการสนับสนุนให้พนักงานได้รับการพัฒนาศักยภาพของตนเอง และการได้รับการสนับสนุนให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน |
| วรารักษ์ ลีเลิศพันธ์ (2557) | ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) | พนักงานฝ่าย บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอร์เรชั่น จำกัด (มหาชน) จำนวน 347 คน | - ปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่ ความเข้าใจงาน ลักษณะงาน ความท้าทาย และโอกาสในการก้าวหน้าส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน<br>- ปัจจัยด้านความต้องการ ได้แก่ คุณภาพชีวิต ผลตอบแทน ความน่าเชื่อถือขององค์กร ทัศนคติต่อองค์ ความรู้สึกว่ามีความสำคัญต่อองค์กรส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเช่นเดียวกัน |

ตารางที่ 2.1 แสดงงานวิจัยใจที่เกี่ยวข้องและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงินที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (ต่อ)

| ชื่อผู้แต่ง/ผู้ศึกษา/ผู้วิจัย | ชื่อเรื่อง | กลุ่มตัวอย่าง | ผลการศึกษา |
|---|---|---|---|
| วิชชุพล สิงหะพลม, นิศา ชัชกุล และเครือวัลย์ ชัชกุล (2556) | ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน กรณีศึกษาโรงแรมฮอลิเดย์ อินน์ รีสอร์ท ภูเก็ต | พนักงานของโรงแรมฮอลิเดย์ อินน์ รีสอร์ท ภูเก็ต จำนวน 424 ราย | ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน บรรยากาศในที่ทำงาน และลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร |
| แสงเดือน รักษาใจ (2554) | ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ กรณีศึกษาบริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ | พนักงาน บริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำนวน 277 คน | - การมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงาน ได้แก่ การทำงานร่วมกันเป็นทีม การติดต่อประสานงานกับฝ่ายอื่น ๆ และการมีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอย่างแน่นแฟ้น มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน<br>- ความมีอิสระในการทำงาน ได้แก่ พนักงานมีโอกาสกำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงานในหน้าที่ของตนเอง มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน<br>- ความคาดหวังในโอกาสก้าวหน้า เช่น การได้รับการสนับสนุนให้พนักงานได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น ความรู้สึกต่อโอกาสก้าวหน้าจากการทำงาน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน |

ตารางที่ 2.1 แสดงงานวิจัยใจที่เกี่ยวข้องและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงินที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (ต่อ)

| ชื่อผู้แต่ง/ผู้ศึกษา/ผู้วิจัย | ชื่อเรื่อง | กลุ่มตัวอย่าง | ผลการศึกษา |
|---|---|---|---|
| อาทิตย์ คำวิจารณ์ และวไลภรณ์ วรรณสังข์ (2557) | ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ | พนักงานฝ่ายผลิต ฝ่ายควบคุมคุณภาพ ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายผลิตภัณฑ์ใหม่ ฝ่ายคอมพิวเตอร์ และฝ่ายบริหาร บริษัท บริษัท เอ็นเอ็กซ์พี แมนูแฟคเจอริ่ง (ไทยแลนด์) จำกัด จำนวน 365 คน | - ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ บทบาทหน้าที่ที่มีความสำคัญต่อองค์กร ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจต่อองค์กร ความสามารถที่พึ่งพาได้ขององค์กร ทัศคติที่ดีของเพื่อนร่วมงาน และทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันโดยรวมต่อองค์กรของพนักงาน<br>- ปัจจัยด้านการจัดการองค์กร ได้แก่ ความมั่นคงในงานและการเข้าใจแนวทางการบริหารงานของผู้บริหาร ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันโดยรวมต่อองค์กรของพนักงาน |
| Doreen Kathure (2014) | Influence of Non-Financial Rewards on Employee Commitment at Kenya Tea Development Agency | พนักงานหน่วยงานพัฒนาชาประเทศเคนย่า สำนักงานใหญ่ จำนวน 294 คน | - การพัฒนาด้านอาชีพ (Career Development) โอกาสในการได้รับการพัฒนา (Development Opportunities) และการได้รับการยอมรับของพนักงาน (Employee Recognition) ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน<br>- พนักงานที่ได้รับผลตอบแทนที่ไม่ใช่ในทางการเงินมีความผูกพันต่อองค์กรในขณะที่ผู้ที่ไม่ได้รับผลตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงินไม่มีความผูกพันต่อองค์กร |

ตารางที่ 2.1 แสดงงานวิจัยใจที่เกี่ยวข้องและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงินที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (ต่อ)

| ชื่อผู้แต่ง/ผู้ศึกษา/ผู้วิจัย | ชื่อเรื่อง | กลุ่มตัวอย่าง | ผลการศึกษา |
|---|---|---|---|
| Mukaram Ali Khan, Anam Tarif และ Syed Sohaib Zubair (2016) | Non-Financial Incentive System and Organizational Commitment: An Empirical Investigation | พนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม ประเทศปากีสถาน จำนวน 118 คน | - ผลตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับงานประกอบไปด้วย การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) โอกาสในการเติบโตในหน้าที่การงาน (Growth Opportunities) ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น (Flexible Working Hours) และความมีอิสระในการทำงาน (Autonomy) มีความสัมพันธ์อย่างยิ่งกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน |
| Osibanjo Adewale Omotayo, Pavithra S และ Adeniji Anthonia Adenike (2014) | Compensation Management and Organisational Commitment in Developing Economies: Indian Perspective | พนักงานบริษัทกลุ่มผู้ผลิต ประเทศไนจีเรีย และประเทศอินเดีย จำนวน 500 คน | - โอกาสในการได้รับการฝึกอบรม (Training Opportunities) ที่สูงขึ้น ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่สูงขึ้น<br>- ความมั่นคงในงาน (Job Stability) ที่สูงขึ้นส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่สูงขึ้น |
| Shahnawaz Saqib, Muhammad Abrar, Hazoor Muhammad Sabir, Mohsin Bashir และ Sajjad Ahmad Baig (2015) | Impact of Tangible and Intangible Rewards on Organizational Commitment: Evidence from the Textile Sector of Pakistan | พนักงานบริษัทด้านอุตสาหกรรมการผลิตสิ่งทอ ประเทศปากีสถาน จำนวน 202 คน | - รางวัลหรือผลตอบแทนที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Rewards) ได้แก่ รางวัลหรือผลตอบแทนที่อาจเกิดขึ้นได้จากการดำเนินงาน (Contingent Rewards) ลักษณะงาน (Nature of Work) และ เงื่อนไขในการดำเนินงาน (Operating Condition) มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน |

ผลจากการศึกษาของงานวิจัยในอดีตในประเทศไทยและงานวิจัยในอดีตในต่างประเทศต่างมีความสอดคล้องกัน โดยปัจจัยที่ซึ่งสามารถสรุปเป็นประเด็นตามปัจจัยต่าง ๆ ได้ดังนี้

การทบทวนวรรณกรรมการออกแบบงาน (Job Design) ของพนักงาน พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (กนกรัตน์ เพชรแก้วนา, 2561) โดยความสำคัญของงาน (โพชฌงค์ ทองน้อย, 2557) ความหลากหลายในงาน (กชกร นาทันลิ และ สุทธาวรรณ จีระพันธุ, 2558; ปาริชาต บัวเป็ง, 2554; โพชฌงค์ ทองน้อย, 2557) และงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (กชกร นาทันลิ และ สุทธาวรรณ จีระพันธุ, 2558) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) การที่พนักงานมีความอิสระในการทำงาน (Autonomy) (แสงเดือน รักษาใจ, 2554; ปาริชาต บัวเป็ง, 2554; Khan, Tarif & Zubair, 2016) ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น (Flexible Working Hours) (Khan, Tarif & Zubair, 2016) กอปรกับความเข้าใจในงาน และความท้าทายในงานของพนักงาน (ปาริชาต บัวเป็ง, 2554; วรารักษ์ ลีเลิศพันธ์, 2557) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้วยเช่นกัน

การทบทวนวรรณกรรมสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Environment) ของพนักงาน พบว่าปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (กนกรัตน์ เพชรแก้วนา, 2561; จรรยา ห่วงเทศ, 2558) บรรยากาศในการทำงาน (จรรยา ห่วงเทศ, 2558) และสภาพการทำงาน (พงศกร เผ่าไพโรจนกร, 2546; วชชุพล สิงหะพลม, นิศา ชัชกุล และเครือวัลย์ ชัชกุล, 2556) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดย โพชฌงค์ ทองน้อย (2557) พบว่าสถานภาพการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงมาก

การทบทวนวรรณกรรมความสัมพันธ์ในองค์กร พบว่า ความสัมพันธ์ในองค์กรของพนักงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (กชกร นาทันลิ และ สุทธาวรรณ จีระพันธุ, 2558) โดยความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา (จรรยา ห่วงเทศ, 2558) และทัศนคติของพนักงานต่อผู้บังคับบัญชา (พงศกร เผ่าไพโรจนกร, 2546; รัชญา ศุขโภคา, 2561) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน นอกจากนี้ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับเพื่อนร่วมงาน (จรรยา ห่วงเทศ, 2558; จิรัชญา ศุขโภคา, 2561; แสงเดือน รักษาใจ, 2554) ทัศคติของพนักงานที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน (ปาริชาต บัวเป็ง, 2554; พงศกร เผ่าไพโรจนกร, 2546; ลลิตา จันทร์งาม, 2559; วิชชุพล สิงหะพลม, นิศา ชัชกุล และเครือวัลย์ ชัชกุล, 2556; วรารักษ์ ลีเลิศพันธ์, 2557; อาทิตย์ คำวิจารณ์ และวไลภรณ์ วรรณสังข์, 2557) และทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์กร (ปาริชาต บัวเป็ง, 2554; วรารักษ์ ลีเลิศพันธ์, 2557; อาทิตย์ คำวิจารณ์ และวไลภรณ์ วรรณสังข์, 2557) ยังส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้วยเช่นเดียวกัน

การทบทวนวรรณกรรมการพัฒนาด้านอาชีพ (Career Development) พบว่า การได้รับการพัฒนาด้านอาชีพและโอกาสในการได้รับการพัฒนา (Development Opportunities) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Kathure, 2014) สอดคล้องกับการได้รับการสนับสนุนให้พนักงานได้รับการพัฒนาศักยภาพ และการให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติหน้าที่ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (ลลิตา จันทร์งาม, 2559) นอกจากนี้ความมั่นคงในงาน (Job Stability) ยังส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในองค์กร (จิรัชญา ศุขโภคาม, 2561; พงศกร เผ่าไพโรจนกร, 2546; อาทิตย์ คำวิจารณ์ และวไลภรณ์ วรรณสังข์, 2557; Omotayo, S & Adenike, 2014)

การทบทวนวรรณกรรมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Career Advancement) ของพนักงาน พบว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและตำแหน่งงานของพนักงาน (กชกร นาทันลิ และสุทธาวรรณ จีระพันธุ, 2558; จิรัชญา ศุขโภคา, 2561; พงศกร เผ่าไพโรจนกร, 2546; ลลิตา จันทร์งาม, 2559; วรารักษ์ ลีเลิศพันธ์, 2557) และโอกาสในความก้าวหน้าและการเติบโตในหน้าที่การงานและตำแหน่งงาน (Growth Opportunities) (โพชฌงค์ ทองน้อย, 2557; Khan, Tarif & Zubair, 2016) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยความคาดหวังของพนักงานที่จะได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและตำแหน่งงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานด้วยเช่นกัน (ปาริชาต บัวเป็ง, 2554; แสงเดือน รักษาใจ, 2554)

การทบทวนวรรณกรรมการได้รับการฝึกอบรม (Training) ของพนักงาน พบว่า การที่พนักงานโอกาสในการได้รับการฝึกอบรม (Training Opportunities) (Omotayo, S & Adenike, 2014) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ของพนักงานในเชิงบวก

การทบทวนวรรณกรรมการมีส่วนร่วม (Participation) ของพนักงาน พบว่า การมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงาน (ชชุพล สิงหะพลม, นิศา ชัชกุล และเครือวัลย์ ชัชกุล, 2556) การมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบงานด้วยความรู้สึกเป็นเจ้าของงานของพนักงาน (ทิพย์สุคนธ์ จงรักษ์, กล้าหาญ ณ น่าน และเนตร์พัณณา ยาวิราช, 2557) การมีส่วนร่วมแสดงความเห็นของพนักงานต่อผู้บังคับบัญชา (กชกร นาทันลิ และสุทธาวรรณ จีระพันธุ, 2558) และการมีส่วนร่วมของพนักงานในการบริหารงาน (จิรัชญา ศุขโภคา, 2561) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรนอกจากนี้นโยบายและการบริหารของผู้บริหารขององค์กร (โพชฌงค์ ทองน้อย, 2557) และการเข้าใจของพนักงานในแนวทางการบริหารงานของผู้บริหารขององค์กรส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้วยเช่นเดียวกัน (อาทิตย์ คำวิจารณ์ และวไลภรณ์ วรรณสังข์, 2557)

การทบทวนวรรณกรรมการได้รับการยอมรับ (Recognition) ของพนักงาน พบว่า การได้รับการยอมรับของพนักงาน (Employee Recognition) มีส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Kathure, 2014) สอดคล้องกับ โพชฌงค์ ทองน้อย (2557) ที่พบว่าการได้รับการยอมรับนับ

ถือจากผู้อื่นของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร โดยหากพนักงานทราบว่าบทบาทหน้าที่ที่ตนเองมีมีความสำคัญกับองค์กร พนักงานจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น (ปาริชาต บัวเป็ง, 2554; อาทิตย์ คำวิจารณ์ และวไลภรณ์ วรรณสังข์, 2557)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำวิจัยในครั้งนี้พบว่า งานวิจัยในอดีตในประเทศไทยส่วนใหญ่ล้วนศึกษาปัจจัย (Factors) ต่างๆที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม (กชกร นาทันลิ และ สุทธาวรรณ จีระพันธุ, 2558; กนกรัตน์ เพชรแก้วนา, 2561; จรรยา ห่วงเทศ, 2558; จิรัชญา ศุขโภคา, 2561; ทิพย์สุคนธ์ จงรักษ์, กล้าหาญ ณ น่าน และเนตร์พัณณา ยาวิราช, 2557; ปาริชาต บัวเป็ง, 2554; พงศกร เผ่าไพโรจนกร, 2546; โพชฌงค์ ทองน้อย, 2557; ลลิตา จันทร์งาม, 2559; วรารักษ์ ลีเลิศพันธ์, 2557; วิชชุพล สิงหะพลม, นิศา ชัชกุล และเครือวัลย์ ชัชกุล, 2556; แสงเดือน รักษาใจ, 2554; อาทิตย์ คำวิจารณ์ และวไลภรณ์ วรรณสังข์, 2557) แต่ไม่พบงานวิจัยในอดีตในประเทศไทยที่ศึกษาปัจจัยค่าตอบแทน (Compensation) ที่ส่งผลต่อความความผูกพันต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาปัจจัยค่าตอบแทนทางการเงิน (Financial Compensation) หรือ ปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-Financial Compensation) ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรก็ตาม

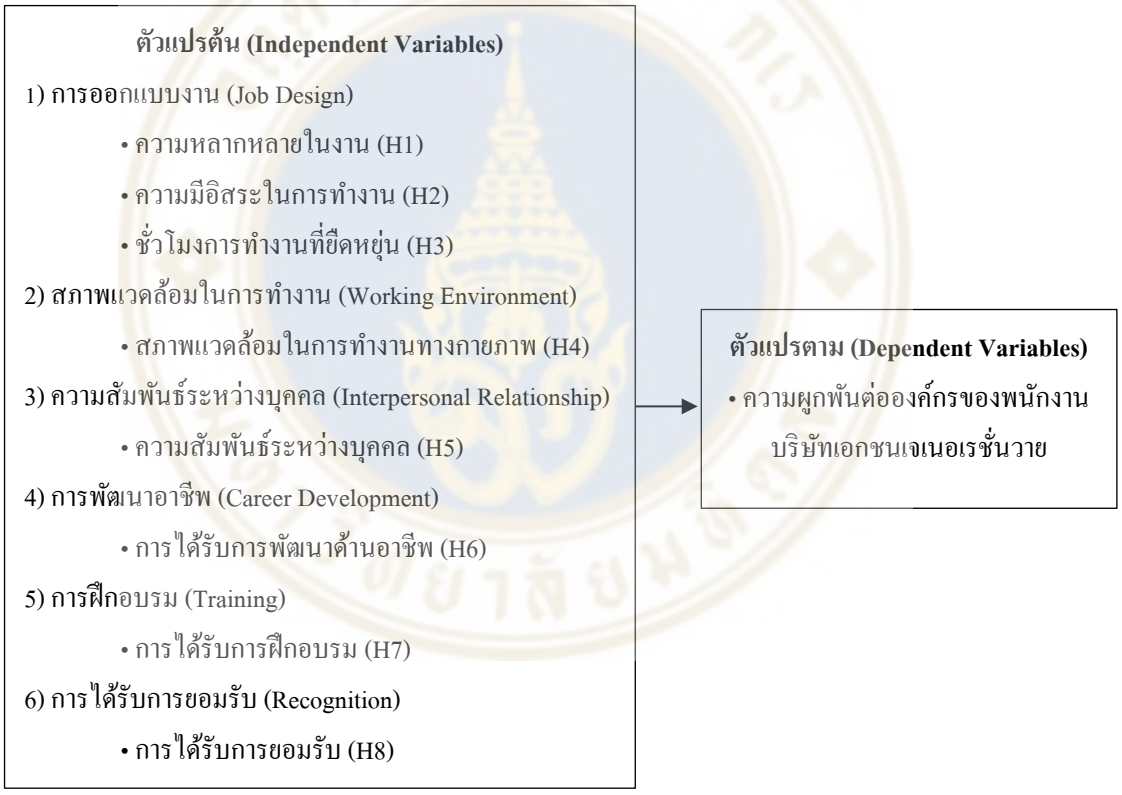
ในขณะที่งานวิจัยในต่างประเทศล้วนศึกษาปัจจัยค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Daniel, 2019; Hakim, 2020; Milgo, Namusonge, Kanali & Makokha, 2014) ทั้งปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน รางวัลที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-Financial Rewards) และสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-Financial Incentives) (Khan, Tarif & Zubair, 2016; Omotayo, S & Adenike, 2014; Saqib, Abrar, Sabir, Bashir & Baig, 2015)

ทั้งนี้งานวิจัยในอดีตทั้งในประเทศไทยและในต่างประเทศ ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงินและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน มักมุ่งศึกษากลุ่มตัวอย่างเพียงเฉพาะบริษัท หรือกลุ่มอุตสาหกรรมเท่านั้น เช่น พนักงานโรงงาน (ปาริชาต บัวเป็ง, 2554) พนักงานโรงแรม (วิชชุพล สิงหะพลม, นิศา ชัชกุล และเครือวัลย์ ชัชกุล, 2556) พนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม (Khan, Tarif & Zubair, 2016) พนักงานอุตสาหกรรมการผลิตสิ่งทอ (Saqib, Abrar, Sabir, Bashir & Baig, 2015) เป็นต้น ยังไม่มีงานวิจัยในประเทศไทยหรือในต่างประเทศใดที่ศึกษาโดยมุ่งเน้นกลุ่มประชากร หรือกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มอายุใดกลุ่มอายุหนึ่งหรือเจเนอเรชั่นใดเจเนอเรนชั่นหนึ่ง เช่น กลุ่มอายุ 25 ถึง 30 ปี กลุ่มเจเนอเรชั่นวาย กลุ่มเจเนอเรชั่นซี เป็นต้น

## 2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

งานวิจัยในอดีตทั้งในประเทศไทยและในต่างประเทศ (ตารางที่ 1) ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยที่หลากหลายที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้คัดเลือกตัวแปรที่จะทำการศึกษา โดยอ้างอิงจากความหมายของปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงินของ Nyaribo และ Nyakundi (2016) ประกอบกับผลการวิจัยของงานวิจัยในอดีตนั้น โดยมีตัวแปรและสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดงานวิจัยปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงินที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย



1) การออกแบบงาน (Job Design)

Opatha (2002) ให้ความหมายของการออกแบบงานว่า การออกแบบงานคือขั้นตอนการจัดระบบงาน หน้าที่ และ ความรับผิดชอบ มีไว้เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของพนักงานให้ดีขึ้นและเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรด้วยการออกแบบเนื้อหา วิธีการ และการเชื่อมต่อของงานต่างๆ โดยอ้างอิงจากความถนัดและความสามารถของพนักงานภายในองค์กร การออกแบบงานนั้นสามารถกระตุ้นพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง Garg และ Rastogi (2006) ให้ความเห็นว่างานที่ถูกออกแบบอย่างดีจะสามารถเพิ่มกำลังใจให้กับพนักงานด้วยการลดความเบื่อหน่ายและความซ้ำซากของงาน นอกจากนี้ Bohlander & Snell (2004) ยังได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าตารางหรือชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่นช่วยให้พนักงานมีความสะดวกสบายในการทำงานมากยิ่งขึ้น และจะช่วยจูงใจพนักงานในอีกทางหนึ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยเกี่ยวกับการออกแบบงาน (Job Design) ของพนักงานที่พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ของพนักงาน (กนกรัตน์ เพชรแก้วนา, 2561) โดย ความหลากหลายในงาน (กชกร นาทันลิ และ สุทธาวรรณ จีระพันธุ, 2558; ปาริชาต บัวเป็ง, 2554; โพชฌงค์ ทองน้อย, 2557) ความอิสระในการทำงาน (Autonomy) (แสงเดือน รักษาใจ, 2554; ปาริชาต บัวเป็ง, 2554 Khan, Tarif & Zubair, 2016) ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น (Flexible Working Hours) (Khan, Tarif & Zubair, 2016) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

กลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายเป็นผู้ที่มีความเป็นปัจเจกบุคคลและความเป็นตัวของตัวเองสูง อีกทั้งยังคำนึงถึงความสำคัญของงาน รู้สึกถึงคุณค่าของงาน หากกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายได้รับมอบหมายงานที่หลากหลาย และมีส่วนร่วมในงานที่มีความท้าทายมากยิ่งขึ้น น่าจะนำไปสู่การได้รับการยอมรับจากผู้อื่นว่าตนเองเป็นผู้ที่มีความสามารถและมีคุณค่าต่อองค์กรนอกเหนือไปจากการได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้นเพียงอย่างเดียว (กานต์พิชชา เก่งการช่าง, 2556) สอดคล้องกับ ธาดา รัชกิต (2562) ที่ระบุว่ากลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายให้ความสำคัญกับการเปิดโอกาสให้ตนเองได้แสดงความสามารถ และส่งเสริมศักยภาพที่โดดเด่น การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนาด้านความคิดใหม่ ๆ การบริหารจัดการความหยุดหยุ่นในการทำงานให้กับตนเองทั้งด้านรูปแบบการทำงานและเวลาการทำงาน นอกจากนี้ผลการศึกษาของ อัจจิมา บำเพ็ญบุญ (2559) ยังระบุว่ากลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านความสมดุลในงานและชีวิตส่วนตัว (Work-Life Balance) คือ เวลาการทำงานกับชีวิตส่วนตัว ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวาย

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีสมมติฐานว่า

H1: ความหลากหลายในงานส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย

H2: ความมีอิสระในการทำงานส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย

H3: ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่นส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย

2) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Environment)

Hughes (2007) ระบุว่าสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานที่ดีขึ้นจะนำไปสู่ความผูกพันและการปฏิบัติงานของพนักงานที่ดีขึ้น เนื่องจากบรรยากาศของสถานที่ทำงานที่ดีจะช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจ ความต้องการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และเพิ่มผลิตผลของพนักงาน สอดคล้องกับความเห็นของ Roeloelofsen (2002) ที่ว่าสถานที่ทำงานที่ขาดความเป็นส่วนตัวและมีอุปสรรคในการสื่อสารจะลดแรงจูงใจและผลิตผลของพนักงาน ในขณะเดียวกันบรรยากาศการทำงานที่ขาดการยกย่อง การยอมรับ และการเลื่อนตำแหน่งจะส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจต่อพนักงานโดยตรง สอดคล้องกับผลการวิจัยเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Environment) ของ กนกรัตน์ เพชรแก้วนา (2561) และ จรรยา ห่วงเทศ (2558) ที่พบว่าปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน บรรยากาศในการทำงาน (จรรยา ห่วงเทศ, 2558) และสภาพการทำงาน (พงศกร เผ่าไพโรจนกร, 2546; โพชฌงค์ ทองน้อย, 2557; วชชุพล สิงหะพลม, นิศา ชัชกุล และเครือวัลย์ ชัชกุล, 2556) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

กานต์พิชชา เก่งการช่าง (2556) ให้ความเห็นว่ากลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายเป็นกลุ่มที่เติบโต เรียนรู้ ใช้ชีวิตอยู่ในยุคที่มีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างมาก ทำให้วิถีการดำเนินชีวิตของกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายเป็นวิถีการดำเนินชีวิตที่รวดเร็ว ดังนั้นการปรับปรุงบรรยากาศในการทำงาน สถานที่ทำงาน และอุปกรณ์เครื่องมือที่ทำให้กลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีได้อย่างสะดวกมีส่วนสร้างแรงจูงใจในการทำงาน สอดคล้องกับ อัจจิมา บำเพ็ญบุญ (2559) ที่ระบุว่าการมีสวัสดิการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีหรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่ทันสมัยและเพียงพอต่อการปฏิบัติงานก็จะยิ่งสร้างแรงจูงใจ ส่งเสริมและกระตุ้นให้กลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายมีแรงความกระตือรือร้นในการทำงาน และสามารถปฏิบัติงานได้ดีมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีสมมติฐานว่า

H4: สภาพแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย

3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship)

งานวิจัยในอดีตพบว่าความสัมพันธ์ในองค์กรของพนักงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (กชกร นาทันลิ และ สุทธาวรรณ จีระพันธุ, 2558) โดย ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา (จรรยา ห่วงเทศ, 2558) และทัศนคติของพนักงานต่อผู้บังคับบัญชา (พงศกร เผ่าไพโรจนกร 2546; รัชญา ศุขโภคา, 2561) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน นอกจากนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับเพื่อนร่วมงาน (จรรยา ห่วงเทศ, 2558; จิรัชญา ศุขโภคา, 2561; แสงเดือน รักษาใจ, 2554) ทัศคติของพนักงานที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน (ปาริชาต บัวเป็ง, 2554; พงศกร เผ่าไพโรจนกร, 2546; ลลิตา จันทร์งาม, 2559; วิชชุพล สิงหะพลม, นิศา ชัชกุล และเครือวัลย์ ชัชกุล, 2556; วรารักษ์ ลีเลิศพันธ์, 2557; อาทิตย์ คำวิจารณ์ และวไลภรณ์ วรรณสังข์, 2557) และทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์กร (ปาริชาต บัวเป็ง, 2554; วรารักษ์ ลีเลิศพันธ์, 2557; อาทิตย์ คำวิจารณ์ และวไลภรณ์ วรรณสังข์, 2557) ยังส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้วยเช่นเดียวกัน

อัจจิมา บำเพ็ญบุญ (2559) ระบุว่าปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายมากที่สุดคือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศในการทำงานภายในองค์กร (Culture & Climate) โดยการได้รับการยอมรับนับถือ การได้รับความช่วยเหลือ และความเข้ากันได้กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชามีความสำคัญต่อกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายมากกว่าปัจจัยค่าตอบแทนอื่น ๆ อาจกล่าวได้ว่าองค์กรที่ให้ค่าตอบแทนที่ที่เหมาะสมและมีบรรยากาศการทำงานที่ดีจะส่งผลต่อความพึงพอใจและการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายมากกว่าองค์กรที่ให้ค่าตอบแทนสูงแต่มีบรรยากาศการทำงานที่ไม่ดี นอกจากนี้ยังส่งผลต่อความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรของกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายอีกด้วย โดยเฉพาะการได้ทำงานเป็นทีมและการมีความสัมพันธ์ที่ดีภายในทีม ซึ่งหากความสัมพันธ์ภายในทีมไม่ดีหรือไม่เกิดการยอมรับและการสนับสนุนซึ่งกันและกัน และการหลีกหนีบรรยากาศการทำงานที่จำกัดอิสระทางความคิดจะเป็นปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเมื่อพนักงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานพนักงานก็จะมีความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับ Hedayat, Sogolitappeh, Shakeri, Abasifard และ Khaledian (2018) ที่ระบุว่าความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งทัศนคติ ความคิด และการตัดสินที่พนักงานขององค์กรมีต่องานและสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กร (Farahmand & Zanjani, 2015; Sheykhzakaryaie & Atashzade-Shorideh, 2016)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีสมมติฐานว่า

H5: ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย

4) การพัฒนาอาชีพ (Career Development)

จากแนวคิดของ Armstrong (2001) ที่ว่าการขาดโอกาสในการพัฒนาอาชีพของพนักงานจะส่งผลกระทบต่อแรงกระตุ้น แรงจูงใจและการปฏิบัติงานของพนักงาน หากพนักงานได้รับการเสนอโอกาสเพื่อการพัฒนาอาชีพด้วยทักษะ เทคโนโลยี หรือคุณลักษณะที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่งงาน และความคาดหวังในความสำเร็จตามเป้าหมายของพนักงาน พนักงานจะรู้สึกมีคุณค่าและมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น จึงสรุปได้ว่าการจัดหาโอกาสสำหรับการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กรสามารถสร้างแรงจูงใจให้พนักงานภายในองค์กร สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Kathure (2014) ที่พบว่าการได้รับการพัฒนาด้านอาชีพ และโอกาสในการได้รับการพัฒนา (Career Development Opportunities) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ผลจากการศึกษาปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ของพนักงาน ในหลายงานวิจัยพบว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและตำแหน่งงาน ของพนักงาน (กชกร นาทันลิ และ สุทธาวรรณ จีระพันธุ, 2558; จิรัชญา ศุขโภคา, 2561; พงศกร เผ่าไพโรจนกร, 2546; ลลิตา จันทร์งาม, 2559; วรารักษ์ ลีเลิศพันธ์, 2557) และโอกาสในความก้าวหน้าและการเติบโตในหน้าที่การงานและตำแหน่งงาน (Growth Opportunities) (โพชฌงค์ ทองน้อย 2557; Khan, Tarif & Zubair, 2016) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยความคาดหวังของพนักงานที่จะได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและตำแหน่งงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานด้วยเช่นกัน (ปาริชาต บัวเป็ง, 2554; แสงเดือน รักษาใจ, 2554)

กานต์พิชชา เก่งการช่าง (2556) ได้ให้ความเห็นว่าพนักงานที่เป็นกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายควรได้รับการออกแบบงานที่ยืดหยุ่นและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปโดยคำนึงถึงความต้องการ ความสามารถ และศักยภาพของแต่ละบุคคลมากกว่าลำดับอาวุโสก่อนหลัง เป็นการให้ความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพภายในองค์กร สอดคล้องกับ ธาดา รัชกิต (2562) ที่ระบุว่าองค์กรควรให้ความสำคัญกับการสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและสายอาชีพให้กับพนักงานกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายเนื่องจากเป็นสิ่งที่กลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายให้ความสำคัญ นอกจากนี้พนักงานกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายยังมีความพึงพอใจในโอกาสความสำเร็จในอาชีพของตน ไม่ว่าจะเป็นโอกาสความก้าวหน้าและโอกาสเลื่อนตำแหน่งซึ่งเป็นการพัฒนาด้านอาชีพอีกด้วย (อัจจิมา บำเพ็ญบุญ, 2559)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีสมมติฐานว่า

H6: การได้รับการพัฒนาด้านอาชีพส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย

5) การฝึกอบรม (Training)

จากผลการศึกษาของ Withey และ Cooper (1989) ที่ว่า การฝึกอบรม (Training) มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับและการปฏิบัติงานของพนักงาน สอดคล้องกับ Roscoe (2002) ที่ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าการขาดการฝึกอบรมจะส่งผลให้เกิดการขาดแคลนทักษะ คุณลักษณะ และความรู้ของผู้จัดการซึ่งนับว่าเป็นสิ่งที่ไม่ดีต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานและแรงจูงใจ ซึ่งอยู่บนความคาดหวังของผลประโยชน์ในอนาคตของพนักงาน เช่น ผลประโยชน์ด้านการเงิน การเลื่อนตำแหน่งงาน และการได้รับการยอมรับ ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มแรงจูงใจให้กับพนักงาน สอดคล้องกับ Khattak (2010) และ Murphy (2006) ที่สรุปว่าพนักงานที่มีแรงจูงใจจากการฝึกอบรมเป็นเพราะพวกเขามองเห็นถึงระดับความมั่นใจที่เพิ่มขึ้น การนับถือตนเอง และความพึงพอใจในงาน การฝึกอบรมและการพัฒนานำมาซึ่งโอกาสในการได้รับการเลื่อนตำแหน่งในอนาคต การมีส่วนร่วมของพนักงานในโปรแกรมการฝึกอบรมและการระบุความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงานยังทำให้พวกเขารู้สึกถึงการเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในขั้นตอนการฝึกอบรมและการเพิ่มคุณค่าแก่การปฏิบัติงานของตน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Omotayo, S และ Adenike (2014) ที่พบว่า การที่พนักงานมีโอกาสได้รับการฝึกอบรม (Training Opportunities) จะส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ธาดา รัชกิต (2562) ได้ให้ความเห็นด้านความคาดหวังของพนักงานยุคใหม่ในบริบททางสังคมของโลกว่าเนื่องจากในปัจจุบันค่าจ้างหรือเงินเดือนไม่ใช่ปัจจัยหลักที่สำคัญเสมอไปที่จะดึงดูดให้พนักงานกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายมีความต้องการร่วมงานกับองค์กรเสมอไป โดยการส่งเสริมพัฒนาทักษะวิชาชีพ ส่งเสริมการศึกษา และส่งเสริมการพัฒนาตนเองให้กับพนักงานกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่องค์กรควรให้กับความสำคัญ สอดคล้องกับ อัจจิมา บำเพ็ญบุญ (2559) ที่ให้ความเห็นว่าองค์กรควรเปิดโอกาสให้พนักงานกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายได้เรียนรู้ทดลองสิ่งใหม่ๆ ที่มีความท้าทายและได้แสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ และ กานต์พิชชา เก่งการช่าง (2556) ที่ระบุว่าพนักงานกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายให้ความสำคัญกับความต้องการ ความสามารถ และศักยภาพของตน การฝึกอบรมจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะตอบสนองความต้องการดังกล่าวของกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวาย

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีสมมติฐานว่า

H7: การได้รับการฝึกอบรมส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย

6) การได้รับการยอมรับ (Recognition)

การได้รับการยอมรับ คือ การได้รับความยอมรับนับถือที่แสดงถึงการยอมรับในความสามารถของบุคคลนั้นๆ ในรูปแบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการแสดงออกทางกายหรือทางใจเช่น การยกย่อง การชมเชย การแสดงความยินดี การให้กำลังใจ จากบุคคลทั่วไป เพื่อน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา (อุทุมพร รุ่งเรือง, 2555) เป็นสิ่งหนึ่งที่องค์กรสามารถใช้สร้างแรงจูงใจเพื่อก่อให้เกิดความรู้สึกมั่นใจ ความพึงพอใจ ความนับถือตนเอง (Self-Esteem) ความมั่นใจในตนเอง ความรู้สึกและความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Allen & Kilmann, 2001) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Kathure (2014) และโพชฌงค์ ทองน้อย (2557) ที่พบว่า การได้รับการยอมรับของพนักงาน (Employee Recognition) มีส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน สอดคล้องกับผลจากการศึกษาของ ปาริชาต บัวเป็ง (2554) และ อาทิตย์ คำวิจารณ์ และวไลภรณ์ วรรณสังข์ (2557) ที่ยังพบว่าความรู้สึกของพนักงานว่าตนเองมีบทบาทและความสำคัญต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้กานต์พิชชา เก่งการช่าง (2556) ยังให้ความเห็นว่ากลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายเป็นกลุ่มที่ มีความเป็นปัจเจกบุคคลและความเป็นตัวของตัวเองสูง ต้องการการยอมรับและความเข้าใจในตัวตนของตนเอง มีความอ่อนไหวต่อสิ่งเร้าได้ง่าย และมีเงื่อนไขในการทำงานหนึ่ง ๆ เสมอซึ่งถือเป็นสาระสำคัญที่องค์กรต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ

ผลจากการศึกษาของ อัจจิมา บำเพ็ญบุญ (2559) ระบุว่าปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายมากที่สุดคือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศในการทำงานภายในองค์กร (Culture & Climate) โดยการได้รับการยอมรับนับถือ จากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชามีความสำคัญต่อกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายมากกว่าปัจจัยค่าตอบแทนอื่น ๆ ซึ่งหากความสัมพันธ์ภายในทีมไม่ดีหรือไม่เกิดการยอมรับและการสนับสนุนซึ่งกันและกัน เป็นปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและการลาออกของกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวาย สอดคล้องกับ ธาดา รัชกิต (2562) ที่ได้ได้ให้ความเห็นว่าการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานและการปฏิบัติอย่างเหมาะสมทันท่วงทีเป็นสิ่งที่กลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายให้ความสำคัญเนื่องจากแสดงถึงการได้รับการยอมรับจากผู้อื่น

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีสมมติฐานว่า

H8: การได้รับการยอมรับส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย

# บทที่ 3
# ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงินที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย” มีรายละเอียดของระเบียบวิธีวิจัย ดังต่อไปนี้

## 3.1 รูปแบบการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เป็นการวิจัยที่เน้นข้อมูลเชิงตัวเลข มีการควบคุมตัวแปรที่ศึกษา จัดเตรียมเครื่องมือรวบรวมข้อมูล และใช้วิธีการทางสถิติในการวิเคราะห์และประมวลข้อสรุป ซึ่งมีรูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2549) และมีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire)

การวิจัยเชิงปริมาณ มีลักษณะการดำเนินงานวิจัยอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และข้อสรุปที่มีรูปแบบตายตัวด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ สามารถศึกษากลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษากลุ่มตัวอย่างในการศึกษาที่มีขนาดใหญ่นี้จะสามารถนำไปใช้ได้ในวงกว้างกว่าการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) (ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ, 2551)

## 3.2 ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้คือ ประชากรเจเนอเรชั่นวาย (อายุระหว่าง 24 ถึง 39 ปี ณ ปีปัจจุบัน พ.ศ. 2563) ที่มีอาชีพเป็นพนักงานบริษัทเอกชนซึ่งอยู่ในตลาดแรงงานของประเทศไทย

การสุ่มตัวอย่างจากประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) ซึ่งเป็นการสุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้หลักความน่าจะเป็น (Nonprobability Sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยไม่คำนึงถึงโอกาสถูกเลือกของตัวอย่างแต่ละคนว่าจะมีโอกาสถูกเลือกมากน้อยเพียงใด ซึ่งเป็นการสุ่มตัวอย่างที่มีความสะดวก รวดเร็ว ประหยัดเวลา และประหยัดค่าใช้จ่ายในการศึกษาวิจัย อย่างไรก็ตามการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวกนี้ทำให้เกิดผลการ

ศึกษาวิจัยที่อาจมีความผิดพลาด มีความคลาดเคลื่อน และไม่สามารถนำไปอ้างอิงประชากรทั้งหมดได้ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างไม่ได้เป็นตัวแทนของประชากรอย่างแท้จริง (หทัยชนก พรรคเจริญ, 2555)

ขนาดกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยนี้ได้จากการคำนวนสูตรการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Cochran (1953) ดังต่อไปนี้

สูตร $n = P(1-P)Z^2/d^2$

โดยที่ n = จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ

P = สัดส่วนของประชากรที่ผู้วิจัยต้องการสุ่มจากประชากรทั้งหมดโดยกำหนดไว้ที่ 30%, P = 0.3

Z = ระดับความเชื่อมั่น หรือระดับนัยสำคัญทางสถิติ โดยกำหนดไว้ที่ 95 %, Z = 1.96

d = สัดส่วนความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้ โดยกำหนดไว้ที่ 95%, d = 0.05 แทนค่า

n = 0.3(1-0.3)1.96^2/0.05^2

n = 322.69 ≃ 323

ดังนี้ ผู้วิจัยจะทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้นจำนวน 323 คน

## 3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. ตัวแปรต้น (Independent Variable) คือ ปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-Financial Compensation) ประกอบไปด้วย 8 ตัวแปร ได้แก่

1.1) ความหลากหลายในงาน

1.2) ความมีอิสระในการทำงาน

1.3) ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น

1.4) สภาพแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพ

1.5) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

1.6) การได้รับการพัฒนาด้านอาชีพ

1.7) การได้รับการฝึกอบรม

1.8) การได้รับการยอมรับ

2. ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)

## 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามประเมินแบบสอบถามนั้นด้วยตนเอง โดยมีคำถามเป็นคำถามปลายปิด (Close-Ended Question) ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม โดยแบบสอบถามได้แบ่งลักษณะคำถามออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ เป็นแบบสอบถามที่มีคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน โดยมีลักษณะเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check List) จำนวน 5 ข้อ โดยมีเกณฑ์ในการวัดดังตารางที่ 3.1 ดังนี้

ตารางที่ 3.1 ระดับการวัดปัจจัยด้านประชากรศาสตร์

| ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ | ระดับการวัด |
|---|---|
| 1.1) เพศ | Nominal Scale |
| 1.2) อายุ | Ordinal Scale |
| 1.3) สถานภาพ | Nominal Scale |
| 1.4) ระดับการศึกษา | Ordinal Scale |
| 1.5) รายได้เฉลี่ยต่อเดือน | Ordinal Scale |

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-Financial Compensation) ประกอบไปด้วย 8 ตัวแปร ได้แก่

2.1) ความหลากหลายในงาน จำนวน 5 ข้อ
2.2) ความมีอิสระในการทำงาน จำนวน 4 ข้อ
2.3) ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น จำนวน 6 ข้อ
2.4) สภาพแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพ จำนวน 5 ข้อ
2.5) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จำนวน 6 ข้อ
2.6) การได้รับการพัฒนาด้านอาชีพ จำนวน 10 ข้อ
2.7) การได้รับการฝึกอบรม จำนวน 7 ข้อ
2.8) การได้รับการยอมรับ จำนวน 11 ข้อ

โดยแบบสอบถามในส่วนนี้กำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบตามความเห็นของตนเอง โดยคำถามเป็นคำถามแบบมาตรส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามรูปแบบของ Likert's Scale โดยมีการกำหนดคะแนนตามส่วนประมาณค่า 5 ระดับดังนี้

ระดับคะแนน 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ระดับคะแนน 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

ระดับคะแนน 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับคะแนน 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

ระดับคะแนน 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยมากที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) จำนวน 15 ข้อ

โดยแบบสอบถามในส่วนนี้กำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบตามความเห็นของตนเอง โดยคำถามเป็นคำถามแบบมาตรส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามรูปแบบของ Likert's Scale โดยมีการกำหนดคะแนนตามส่วนประมาณค่า 5 ระดับดังนี้

ระดับคะแนน 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ระดับคะแนน 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

ระดับคะแนน 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับคะแนน 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

ระดับคะแนน 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยมากที่สุด

## 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามออนไลน์ (Google Form) ให้กับกลุ่มตัวอย่าง

2. ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของแบบสอบถามออนไลน์ที่ได้รับจากกลุ่มตัวอย่าง และคัดแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ เช่น แบบสอบถามที่ได้รับการตอบข้อคำถามที่มีรูปแบบคำตอบเป็นไปในทิศทางเดียวกันหมดทุกข้อคำถามหรือคำตอบมีความใกล้เคียงกันของระดับความเห็นทุกข้อคำถาม เช่น ตอบในระดับความเห็น "เห็นด้วยมากที่สุด" หรือ "ไม่เห็นด้วยมากที่สุด" ในทุกข้อคำถาม ซึ่งแสดงถึงความไม่ตั้งเข้าใจหรือความไม่ตั้งใจของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นต้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องทำการคัดเลือกแบบสอบถามลักษณะดังกล่าวออกไป และทำการนับจำนวนแบบสอบถามที่สมบูรณ์และสามารถใช้งานได้จริง หากแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไม่

ครบจำนวน ผู้วิจัยจะทำการจัดเก็บเพิ่มเติมให้ครบตามจำนวนที่ต้องการ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์มาบันทึก ลงรหัส และตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

## 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม โดยทำการคัดเลือกแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์มาทำการตรวจสอบความถูกต้อง วิเคราะห์ และลงรหัสข้อมูล

2. บันทึกข้อมูลโดยนำแบบสอบถามที่ได้ตรวจสอบความสมบูรณ์แล้วมาทำการบันทึกข้อมูลลงในโปรแกรมสำเร็จรูปที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์หาข้อมูลทางสถิติ (Statistical Package for the Social Sciences: SPSS)

3. นำข้อมูลที่ได้บันทึกไว้มาประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์หาข้อมูลทางสถิติ (Statistical Package for the Social Sciences: SPSS) และทำการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

3.1) การวิเคราะห์ข้อมูลประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้วิธีแจกแจงความถี่ (Frequency) โดยแสดงผลเป็นค่าน้อยละ (Percentage)

3.2) การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบที่แท้จริงของตัวแปรต่าง ๆ

3.3) การทดสอบความเชื่อมั่นของมาตรวัด (Reliability) โดยการใช้ค่า Cronbach's Alpha

3.4) การวิเคราะห์ข้อมูลคะแนน โดยใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ในการแจกแจงความถี่ข้อมูลคะแนน

3.5) การปรับข้อมูลจากข้อมูลที่มีอยู่โดยการรวบรวมข้อคำถามเป็นกลุ่มตัวแปร โดยสร้างตัวแปรขึ้นมาใหม่ โดยการคำนวนจากคะแนนเฉลี่ยจากข้อคำถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามตอบมาให้เข้าไปอยู่ในปัจจัยเดียวกัน

3.6) การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) เพื่อทำการวิเคราะห์ความถดถอยพหุ (Multiple Regression Analysis)

3.7) การทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยทำการทดสอบสถิติ โดยการวิเคราะห์ความถดถอยพหุ (Multiple Regression Analysis) โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติไว้ที่ 0.05

# บทที่ 4
# ผลการวิจัย

จากระเบียบวิธีวิจัยที่ได้อธิบายไว้ในบทที่ 3 แล้ว ผลการวิจัยในบทที่ 4 นี้เป็นการนำเอาข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์หาข้อมูลทางสถิติ (Statistical Package for the Social Sciences: SPSS) วิเคราะห์ และแสดงผลลัพธ์ของงานวิจัย โดยการอภิปรายผล ข้อจำกัดในงานวิจัย ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยเพื่อต่อยอดสำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคตจะถูกกล่าวถึงในบทที่ 5 ต่อไป

## 4.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง (Demographic Characteristics)

ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์จากกลุ่มตัวอย่างที่ได้เก็บข้อมูลทั้งสิ้นจำนวน 335 ตัวอย่าง มีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

| ลักษณะทางประชากรศาสตร์ | จำนวน (คน) | สัดส่วน (ร้อยละ) |
|---|---|---|
| 1.1 เพศ | | |
| 1) ชาย | 163 | 48.7 |
| 2) หญิง | 172 | 51.3 |
| รวม | 335 | 100 |
| 1.2 อายุ | | |
| 1) 24 – 27 ปี | 110 | 32.8 |
| 2) 28 – 31 ปี | 162 | 48.4 |
| 3) 32 – 35 ปี | 47 | 14.0 |
| 4) 36 – 39 ปี | 16 | 4.8 |
| รวม | 335 | 100 |

ตารางที่ 4.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

| ลักษณะทางประชากรศาสตร์ | จำนวน (คน) | สัดส่วน (ร้อยละ) |
|---|---|---|
| 1.3 สถานภาพ | | |
| 1) โสด | 307 | 91.6 |
| 2) สมรส | 28 | 8.4 |
| 3) หม้าย / หย่าร้าง | 0 | 0 |
| รวม | 335 | 100 |
| 1.4 ระดับการศึกษา | | |
| 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี | 3 | 0.9 |
| 2) ปริญญาตรี | 218 | 65.1 |
| 3) ปริญญาโท | 112 | 33.4 |
| 4) ปริญญาเอก | 2 | 0.6 |
| รวม | 335 | 100 |
| 1.5 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน | | |
| 1) ต่ำกว่า 15,000 บาท | 15 | 4.5 |
| 2) 15,000 – 30,000 บาท | 119 | 35.5 |
| 3) 30,001 – 45,000 บาท | 78 | 23.3 |
| 4) 45,001 – 60,000 บาท | 48 | 14.3 |
| 5) 60,001 – 75,000 บาท | 35 | 10.4 |
| 6) มากกว่า 75,000 บาท | 40 | 11.9 |
| รวม | 335 | 100 |

จากตารางที่ 4.1 พบว่าลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวายส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 51.3) อายุระหว่าง 28 – 31 ปี (ร้อยละ 48.4) สถานะภาพโสด (ร้อยละ 91.6) ระดับการศึกษาปริญญาตรี (ร้อยละ 65.1) และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,000 – 30,000 บาท (ร้อยละ 35.5)

เพศ

ผู้วิจัยจำแนกเพศของผู้ตอบแบบสอบถามออกเป็น 2 กลุ่มคือ เพศชาย และเพศหญิง จากการวิจัยกลุ่มตัวอย่างจำนวน 335 ตัวอย่างพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 51.3 และเป็นเพศชายจำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 48.7

อายุ

ผู้วิจัยจำแนกอายุของผู้ตอบแบบสอบถามออกเป็น 4 กลุ่มคือ อายุ 24 - 27 ปี อายุ 28 -31 ปี อายุ 32 - 35 ปี และอายุ 36 - 39 ปี จากการวิจัยกลุ่มตัวอย่างสามารถเรียงกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามตามจำนวนมากไปน้อยคือ อายุ 28 – 31 ปี จำนวน 162 คน คิดเป็นร้อยละ 48.4 อายุ 24 – 27 ปี จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 32.8 อายุ 32 – 35 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 14.0 และอายุ 36 – 39 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 4.8

สถานภาพ

ผู้วิจัยจำแนกสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามออกเป็น 3 กลุ่มคือ โสด สมรส และหม้ายหรือหย่าร้าง จากการวิจัยกลุ่มตัวอย่างสามารถเรียงกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามตามจำนวนมากไปน้อยคือ โสด จำนวน 307 คน คิดเป็นร้อยละ 91.6 สมรส จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 8.4 ในขณะที่ไม่มีผู้ตอบแบบสอบถามใดมีสถานะหม้ายหรือหย่าร้าง

ระดับการศึกษา

ผู้วิจัยจำแนกระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามออกเป็น 4 กลุ่มคือ ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก จากการวิจัยกลุ่มตัวอย่างสามารถเรียงกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามตามจำนวนมากไปน้อยคือ ปริญญาตรี จำนวน 218 คน คิดเป็นร้อยละ 65.1 ปริญญาโท จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 33.4 ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.9 และปริญญาเอก จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.6

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

ผู้วิจัยจำแนกรายได้เฉลี่ยต่อเดือนของผู้ตอบแบบสอบถามออกเป็น 6 กลุ่มคือ ต่ำกว่า 15,000 บาท 15,000 - 30,000 บาท 30,001 – 45,000 บาท 45,001 – 60,000 บาท 60,001 – 75,000 บาท และมากกว่า 75,000 บาท จากการวิจัยกลุ่มตัวอย่างสามารถเรียงกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามตามจำนวนมากไปน้อยคือ 15,000 – 30,000 บาท จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 35.5 30,001 – 45,000 บาท จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 23.3 45,001 – 60,000 บาท จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 14.3 มากกว่า 75,000 บาท จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 11.9 60,001 – 75,000 บาท จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 10.4 และต่ำกว่า 15,000 บาท จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 4.5

## 4.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร (Factor Analysis)

ผู้วิจัยได้พิจารณาจำนวนกลุ่มตัวอย่างต่อคำถามที่จะนำมาทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรตามคำแนะนำของ Hair et al. (2018) ซึ่งแนะนำไว้ว่าอัตราส่วนคำถามต่อตัวอย่างขั้นต่ำคือ 1 ข้อคำถามต่อ 5 ตัวอย่าง โดยในการศึกษาครั้งนี้แบบสอบถามมีจำนวนข้อถามของตัวแปรทั้งสิ้น 69 ข้อ เก็บข้อมูลจากจำนวนตัวอย่าง 335 ตัวอย่าง ทำให้อัตราส่วนคำถามต่อตัวอย่างเท่ากับ 4.85 ต่อ 1 ซึ่งไม่ถึง 5 ต่อ 1 ตามที่ Hair et al. (2018) แนะนำ ดังนั้นผู้วิจัยจึงแบ่งกลุ่มคำถามที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นสองกลุ่ม โดยกลุ่มที่ 1 ประกอบด้วยคำถามจากตัวแปรความหลากหลายในงาน ความมีอิสระในการทำงาน ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น สภาพแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการได้รับการพัฒนาด้านอาชีพ ซึ่งมีข้อคำถามทั้งสิ้นจำนวน 36 คำถามจาก 6 ตัวแปร ทำให้มีอัตราส่วนเท่ากับ 9.30 ต่อ 1 และกลุ่มที่ 2 ประกอบด้วยคำถามจากตัวแปรการได้รับการฝึกอบรม การได้รับการยอมรับ และความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งมีข้อคำถามจำนวนทั้งสิ้น 33 คำถามจาก 3 ตัวแปร ทำให้มีอัตราส่วนเท่ากับ 10.15 ต่อ 1 ตรงตามที่ Hair et al. (2018) แนะนำแล้วผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรทั้งสองกลุ่มแยกจากกัน

กลุ่มที่ 1 ประกอบด้วยคำถามจากตัวแปรความหลากหลายในงาน ความมีอิสระในการทำงาน ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น สภาพแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการได้รับการพัฒนาด้านอาชีพ

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความเหมาะสมของการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อหาโครงสร้างที่แท้จริงจากค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) โดยข้อมูลที่มีความเหมาะสมที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรจะต้องมีค่า KMO ดังกล่าวไม่ต่ำกว่า 0.5 และหากมีค่าเข้าใกล้ 1 มากขึ้น แสดงว่าข้อมูลชุดนั้นมีความเหมาะสมที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรมากขึ้นด้วยเช่นกัน (กัลยา วินิชย์บัญชา, 2546) หลังจากที่ผู้วิจัยตรวจสอบชุดข้อมูลได้ค่า KMO ของชุดข้อมูลเท่ากับ 0.911 ผู้วิจัยจึงนำชุดข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์หาโครงสร้างที่แท้จริงของตัวแปรต่อไป

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรด้วยวิธี Principle Component Analysis โดยทำการกำหนดจำนวนตัวแปรของกลุ่มที่ 1 เท่ากับ 6 ตัวแปร ด้วยเหตุผลอันเนื่องมาจากคำถามทั้งหมดนั้นเป็นคำถามที่มาจากตัวแปรทั้ง 6 ได้แก่ ความหลากหลายในงาน ความมีอิสระในการทำงาน ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น สภาพแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการได้รับการพัฒนาด้านอาชีพ และกำหนดให้องค์ประกอบที่จะถูกจัดตามตัวแปรต้องมีค่าน้ำหนักมากกว่า 0.4 ขึ้นไปเพื่อหาคำถามที่เป็นองค์ประกอบที่แท้จริงของตัวแปรต่าง ๆ โดยที่ค่า Eigen Value มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 1 ซึ่งเป็นค่าต่ำสุดที่ใช้ในการควบคุมจำนวนองค์ประกอบ จากนั้นจึงกำหนดให้โปรแกรมฯ ทำการหมุนแกนข้อมูลด้วยวิธี Varimax เพื่อ

คำนวณหาน้ำหนักของแต่ละองค์ประกอบ ผลลัพธ์ที่ได้เป็นค่า Communalities ซึ่งเป็นค่าแปรปรวนที่เกิดจากองค์ประกอบร่วมและค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) และค่า Barlett's Test Sphericity ของคำถามเหล่านี้ มีค่า Significant เท่ากับ 0.000 ซึ่งต่ำกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.2 ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบของกลุ่มตัวแปรที่ 1 (ครั้งที่ 1)

KMO and Barlett's Test

| | | |
|---|---|---|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | .911 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 5764.739 |
| | df | 630 |
| | Sig. | .000 |

Rotated Component Matrix[a]

| | Component | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Deve_7 | **.774** | .101 | .059 | -.063 | .050 | .043 |
| Deve_8 | **.761** | .187 | .076 | .056 | .131 | .157 |
| Deve_10 | **.714** | .237 | .031 | .293 | .193 | .073 |
| Deve_6 | **.662** | .270 | .054 | .308 | .179 | .122 |
| Deve_4 | **.641** | .068 | -.051 | .300 | .290 | .121 |
| Deve_9 | **.593** | .172 | .146 | .361 | .053 | .154 |
| Deve_1 | **.580** | .326 | .108 | .263 | .131 | .101 |
| Deve_3 | **.507** | .163 | .080 | .003 | .395 | .216 |
| Deve_5 | **.424** | .265 | -.029 | .339 | .288 | .075 |
| Rela_5 | .076 | **.775** | .111 | .117 | .241 | .051 |
| Rela_3 | .151 | **.747** | .027 | .160 | .116 | .212 |
| Rela_6 | .275 | **.737** | .178 | .029 | .095 | -.012 |
| Rela_2 | .132 | **.714** | .037 | -.056 | .201 | .149 |

ตารางที่ 4.2 ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบของกลุ่มตัวแปรที่ 1 (ครั้งที่ 1) (ต่อ)

Rotated Component Matrix[a]

| | Component | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Rela_4 | .270 | **.655** | .057 | .200 | .168 | .158 |
| Rela_1 | .207 | **.629** | .029 | -.069 | .202 | .291 |
| Flex_3 | .009 | .064 | **.836** | .079 | .164 | .011 |
| Flex_2 | .048 | -.018 | **.820** | .105 | .112 | -.012 |
| Flex_4 | -.034 | .042 | **.797** | .156 | .128 | .041 |
| Flex_5 | .099 | .084 | **.764** | .054 | .088 | .123 |
| Flex_1 | .155 | .170 | **.599** | .055 | .041 | .094 |
| Vari_2 | .224 | -.015 | .139 | **.729** | .059 | .055 |
| Vari_5 | .134 | .159 | .124 | **.722** | .013 | .158 |
| Vari_1 | .007 | -.003 | .043 | **.683** | .115 | -.030 |
| Vari_4 | .200 | -.017 | .131 | **.647** | .016 | .288 |
| Vari_3 | .199 | .145 | .063 | **.581** | .082 | .294 |
| Envi_4 | .232 | .225 | .198 | -.001 | **.735** | .125 |
| Envi_2 | .014 | .145 | .106 | .111 | **.709** | .038 |
| Envi_3 | .275 | .173 | .121 | .109 | **.682** | .107 |
| Envi_5 | .190 | .358 | .065 | .062 | **.626** | .060 |
| Deve_2 | .358 | .043 | .098 | .002 | **.452** | .208 |
| Envi_1 | .069 | .218 | .272 | .298 | **.422** | -.063 |
| Free_1 | .028 | .162 | -.040 | .209 | .149 | **.810** |
| Free_3 | .113 | .165 | .119 | .287 | .116 | **.722** |
| Free_4 | .146 | .196 | .086 | -.012 | .068 | **.684** |
| Free_2 | .190 | .204 | -.007 | .239 | .163 | **.648** |
| Flex_6 | .209 | -.054 | .166 | -.005 | -.092 | .283 |

จากตารางที่ 4.2 จะเห็นได้ว่ามีข้อคำถาม Deve_2 จากตัวแปรการได้รับการพัฒนาด้านอาชีพซึ่งแสดงค่าน้ำหนักขององค์ประกอบที่ถูกจัดอยู่ในตัวแปรที่ 5 ร่วมกับคำถามอื่น ๆ ซึ่งเป็นคำถามจากตัวแปรสภาพแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพ และข้อคำถาม Flex_6 จากตัวแปรชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น ซึ่งแสดงค่าน้ำหนักขององค์ประกอบต่ำกว่า 0.4 ผู้วิจัยจึงตัดคำถามทั้งสองดังกล่าวออกจากงานวิจัย และทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรครั้งที่ 2 ต่อไป

ตารางที่ 4.3 ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบของกลุ่มตัวแปรที่ 1 (ครั้งที่ 2)

KMO and Barlett's Test

| | | |
|---|---|---|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | .915 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 5548.584 |
| | df | 561 |
| | Sig. | .000 |

Rotated Component Matrix[a]

| | Component | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Deve_7 | **.792** | .074 | .070 | -.095 | .052 | .040 |
| Deve_8 | **.777** | .164 | .083 | .031 | .162 | .126 |
| Deve_10 | **.739** | .216 | .042 | .265 | .093 | .179 |
| Deve_6 | **.673** | .266 | .058 | .297 | .123 | .162 |
| Deve_4 | **.658** | .067 | -.041 | .289 | .126 | .258 |
| Deve_9 | **.608** | .153 | .153 | .339 | .164 | .042 |
| Deve_1 | **.581** | .345 | .113 | .269 | .089 | .091 |
| Deve_3 | **.495** | .206 | .080 | .031 | .177 | .344 |
| Deve_5 | **.440** | .291 | -.009 | .338 | .089 | .202 |
| Rela_5 | .081 | **.777** | .112 | .118 | .069 | .233 |
| Rela_3 | .162 | **.742** | .033 | .151 | .232 | .101 |
| Rela_6 | .268 | **.739** | .171 | .033 | -.014 | .103 |

ตารางที่ 4.3 ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบของกลุ่มตัวแปรที่ 1 (ครั้งที่ 2) (ต่อ)

| | Component | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Rela_2 | .139 | **.709** | .042 | -.060 | .167 | .188 |
| Rela_4 | .272 | **.659** | .056 | .203 | .163 | .158 |
| Rela_1 | .216 | **.626** | .035 | -.075 | .301 | .184 |
| Flex_3 | .025 | .049 | **.845** | .065 | .025 | .158 |
| Flex_2 | .054 | -.019 | **.826** | .101 | -.014 | .096 |
| Flex_4 | -.026 | .038 | **.802** | .152 | .044 | .118 |
| Flex_5 | .100 | .093 | **.771** | .056 | .111 | .055 |
| Flex_1 | .144 | .175 | **.591** | .066 | .070 | .048 |
| Vari_2 | .228 | -.017 | .133 | **.731** | .054 | .068 |
| Vari_1 | .004 | .033 | .046 | **.703** | -.032 | .066 |
| Vari_5 | .156 | .126 | .125 | **.699** | .187 | .039 |
| Vari_4 | .194 | -.016 | .118 | **.658** | .266 | .038 |
| Vari_3 | .217 | .135 | .070 | **.569** | .310 | .065 |
| Free_1 | .058 | .139 | -.023 | .187 | **.829** | .125 |
| Free_3 | .149 | .133 | .141 | .254 | **.752** | .088 |
| Free_2 | .229 | .180 | .020 | .207 | **.682** | .115 |
| Free_4 | .150 | .197 | .094 | -.011 | **.668** | .042 |
| Envi_2 | .049 | .111 | .108 | .088 | .080 | **.749** |
| Envi_4 | .256 | .217 | .200 | -.008 | .140 | **.743** |
| Envi_3 | .283 | .178 | .112 | .119 | .101 | **.703** |
| Envi_5 | .224 | .337 | .073 | .041 | .098 | **.636** |
| Envi_1 | .079 | .238 | .275 | .307 | -.056 | .396 |

จากตารางที่ 4.3 จะเห็นได้ว่า มีข้อคำถาม Envi_1 ซึ่งเป็นคำถามจากตัวแปรสภาพแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพ และแสดงค่าน้ำหนักขององค์ประกอบต่ำกว่า 0.4 ผู้วิจัยจึงตัดคำถามดังกล่าวออกจากงานวิจัย และทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรครั้งที่ 3 ต่อไป

ตารางที่ 4.4 ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบของกลุ่มตัวแปรที่ 1 (ครั้งที่ 3)

KMO and Barlett's Test

| | | |
|---|---|---|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | .915 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 5411.306 |
| | df | 528 |
| | Sig. | .000 |

Rotated Component Matrix[a]

| | Component | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Deve_7 | **.793** | .069 | .068 | -.099 | .057 | .033 |
| Deve_8 | **.767** | .167 | .084 | .044 | .149 | .138 |
| Deve_10 | **.742** | .216 | .042 | .264 | .093 | .169 |
| Deve_6 | **.678** | .266 | .058 | .293 | .125 | .149 |
| Deve_4 | **.655** | .071 | -.040 | .296 | .119 | .260 |
| Deve_9 | **.607** | .153 | .151 | .341 | .161 | .038 |
| Deve_1 | **.593** | .341 | .113 | .254 | .101 | .063 |
| Deve_3 | **.508** | .206 | .084 | .019 | .188 | .322 |
| Deve_5 | **.448** | .293 | -.007 | .332 | .094 | .184 |
| Rela_5 | .089 | **.781** | .113 | .114 | .070 | .215 |
| Rela_3 | .165 | **.744** | .033 | .150 | .230 | .089 |
| Rela_6 | .272 | **.741** | .171 | .032 | -.015 | .090 |
| Rela_2 | .129 | **.716** | .042 | -.044 | .150 | .199 |
| Rela_4 | .282 | **.659** | .057 | .194 | .169 | .135 |
| Rela_1 | .210 | **.631** | .036 | -.063 | .289 | .192 |
| Flex_3 | .020 | .056 | **.846** | .076 | .014 | .162 |
| Flex_2 | .050 | -.013 | **.828** | .111 | -.024 | .100 |
| Flex_4 | -.032 | .045 | **.804** | .165 | .030 | .126 |

ตารางที่ 4.4 ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบของกลุ่มตัวแปรที่ 1 (ครั้งที่ 3) (ต่อ)

Rotated Component Matrix[a]

| | Component | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Flex_5 | .116 | .088 | **.770** | .036 | .130 | .022 |
| Flex_1 | .150 | .174 | **.590** | .059 | .075 | .032 |
| Vari_2 | .223 | -.009 | .134 | **.743** | .041 | .072 |
| Vari_5 | .155 | .132 | .125 | **.705** | .179 | .036 |
| Vari_1 | .009 | .038 | .048 | **.703** | -.035 | .055 |
| Vari_4 | .195 | -.013 | .118 | **.661** | .263 | .033 |
| Vari_3 | .212 | .141 | .070 | **.579** | .299 | .069 |
| Free_1 | .061 | .140 | -.022 | .185 | **.832** | .122 |
| Free_3 | .146 | .135 | .141 | .260 | **.747** | .092 |
| Free_2 | .241 | .175 | .019 | .192 | **.698** | .093 |
| Free_4 | .146 | .198 | .094 | -.006 | **.665** | .048 |
| Envi_2 | .041 | .130 | .114 | .115 | .056 | **.768** |
| Envi_4 | .257 | .230 | .205 | .005 | .130 | **.744** |
| Envi_3 | .292 | .188 | .118 | .121 | .099 | **.690** |
| Envi_5 | .230 | .347 | .078 | .046 | .093 | **.628** |

จากตารางที่ 4.4 สามารถสรุปได้ว่า กลุ่มที่ 1 มีค่า KMO อยู่ที่ 0.915 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.5 และมีค่า Barlett's Test Sphericity ของคำถามเหล่านี้ที่ Significant เท่ากับ 0.000 ซึ่งต่ำกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ดังนั้นจึงสามารถนำคำถามเหล่านี้ไปใช้ในการทดสอบความน่าเชื่อถือของมาตรวัด (Reliability) ได้ต่อไป โดยผู้วิจัยสามารจัดกลุ่มคำถามและแบ่งตัวแปรออกเป็น 6 ตัวแปรที่สอดคล้องกับแบบสอบถามได้แก่ ความหลากหลายในงาน ความมีอิสระในการทำงาน ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น สภาพแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการได้รับการพัฒนาด้านอาชีพ

กลุ่มที่ 2 ประกอบด้วยคำถามจากตัวแปรการได้รับการฝึกอบรม การได้รับการยอมรับ และความผูกพันต่อองค์กร

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความเหมาะสมของการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อหาโครงสร้างที่แท้จริงจากค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) โดยข้อมูลได้ค่า KMO ของชุดข้อมูลเท่ากับ 0.911 ผู้วิจัยจึงนำชุดข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์หาโครงสร้างที่แท้จริงของตัวแปรด้วยวิธี Principle Component Analysis โดยทำการกำหนดจำนวนตัวแปรของกลุ่มที่ 2 เท่ากับ 3 ตัวแปร ด้วยเหตุผลอันเนื่องมาจากคำถามทั้งหมดนั้นเป็นคำถามที่มาจากตัวแปรทั้ง 3ได้แก่ การได้รับการฝึกอบรม การได้รับการยอมรับ และความผูกพันต่อองค์กร และกำหนดให้องค์ประกอบที่จะถูกจัดตามตัวแปรต้องมีค่าน้ำหนักมากกว่า 0.4 ขึ้นไปเพื่อหาคำถามที่เป็นองค์ประกอบที่แท้จริงของตัวแปรต่าง ๆ โดยที่ค่า Eigen Value มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 1 ซึ่งเป็นค่าต่ำสุดที่ใช้ในการควบคุมจำนวนองค์ประกอบ จากนั้นจึงกำหนดให้โปรแกรมฯ ทำการหมุนแกนข้อมูลด้วยวิธี Varimax เพื่อคำนวณหาน้ำหนักของแต่ละองค์ประกอบ ผลลัพธ์ที่ได้เป็นค่า Communalities ซึ่งเป็นค่าแปรปรวนที่เกิดจากองค์ประกอบร่วมและค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) และค่า Barlett's Test Sphericity ของคำถามเหล่านี้ที่ Significant เท่ากับ 0.000 ซึ่งต่ำกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.5 ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบของกลุ่มตัวแปรที่ 2

KMO and Barlett's Test

| | | |
|---|---|---|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | .956 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 7039.333 |
| | df | 528 |
| | Sig. | .000 |

Rotated Component Matrix[a]

| | Component | | |
|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 |
| OrgC_10 | **.749** | .186 | .096 |
| OrgC_5 | **.728** | .180 | .259 |
| OrgC_13 | **.714** | .151 | .181 |
| OrgC_3 | **.712** | .126 | .251 |
| OrgC_15 | **.701** | .240 | .090 |
| OrgC_8 | **.699** | .183 | .315 |

ตารางที่ 4.5 ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบของกลุ่มตัวแปรที่ 2 (ต่อ)

Rotated Component Matrix[a]

| | Component | | |
|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 |
| OrgC_14 | **.688** | .161 | .306 |
| OrgC_12 | **.674** | .273 | .263 |
| OrgC_9 | **.671** | .156 | .155 |
| OrgC_11 | **.667** | .194 | .294 |
| OrgC_6 | **.653** | .233 | .150 |
| OrgC_2 | **.618** | .178 | .367 |
| OrgC_4 | **.582** | .206 | .158 |
| OrgC_1 | **.570** | .212 | .109 |
| OrgC_7 | **.561** | .041 | .298 |
| Reco_9 | .152 | **.831** | .139 |
| Reco_10 | .189 | **.804** | .193 |
| Reco_8 | .152 | **.798** | .159 |
| Reco_6 | .179 | **.784** | .045 |
| Reco_4 | .171 | **.766** | .065 |
| Reco_5 | .131 | **.763** | .103 |
| Reco_2 | .207 | **.753** | .116 |
| Reco_7 | .250 | **.723** | .140 |
| Reco_11 | .248 | **.687** | .242 |
| Reco_3 | .258 | **.658** | .321 |
| Reco_1 | .227 | **.610** | .265 |
| Train_3 | .279 | .154 | **.791** |
| Train_6 | .320 | .141 | **.733** |
| Train_2 | .262 | .040 | **.722** |
| Train_7 | .321 | .245 | **.692** |
| Train_1 | .254 | .211 | **.685** |

ตารางที่ 4.5 ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบของกลุ่มตัวแปรที่ 2 (ต่อ)

Rotated Component Matrix[a]

| | Component | | |
|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 |
| Train_4 | .180 | .248 | **.625** |
| Train_5 | .244 | .256 | **.615** |

จากตารางที่ 4.5 สามารถสรุปได้ว่า กลุ่มที่ 2 มีค่า KMO อยู่ที่ 0.956 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.5 และมีค่า Barlett's Test Sphericity ของคำถามเหล่านี้ มีค่า Significant เท่ากับ 0.000 ซึ่งต่ำกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ดังนั้นข้อมูลที่มีอยู่จึงสามารถนำไปใช้ในการทดสอบความน่าเชื่อถือของมาตรวัด (Reliability) ได้ต่อไปโดยไม่ต้องตัดข้อคำถามหรือองค์ประกอบใด โดยผู้วิจัยสามารจัดกลุ่มคำถามและแบ่งตัวแปรออกเป็น 3 ตัวแปรซึ่งสอดคล้องกับแบบสอบถามได้แก่ การได้รับการฝึกอบรม การได้รับการยอมรับ และความผูกพันต่อองค์กร

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรทั้ง 2 กลุ่ม ทำให้ผู้วิจัยได้ตัวแปรทั้งสิ้น 9 ตัวแปรประกอบไปด้วย 66 คำถาม ได้แก่ ความหลากหลายในงาน ความมีอิสระในการทำงาน ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น สภาพแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การได้รับการพัฒนาด้านอาชีพ การได้รับการฝึกอบรม การได้รับการยอมรับ และความผูกพันต่อองค์กร

## 4.3 การทดสอบความน่าเชื่อถือของมาตรวัด (Reliability)

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความน่าเชื่อถือของมาตรวัดหลังจากที่ได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรด้วยการนำคำถามตามกลุ่มตัวแปรที่ได้จัดกลุ่มไว้ทั้งสิ้น 9 ตัวแปรมาทำการทดสอบก่อนที่จะนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้ในการวิเคราะห์และอธิบายหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรได้อย่างมีความน่าเชื่อถือต่อไป โดยผลการทดสอบความน่าเชื่อถือของมาตรวัด กลุ่มคำถามตามแต่ละตัวแปรมีค่าความเชื่อมั่น Cronbach's Alpha ตั้งแต่ 0.791 – 0.938 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.7 จึงถือได้ว่ามาตรวัดนี้เป็นที่มีความน่าเชื่อถือและยอมรับได้ดังนี้

ตารางที่ 4.6 ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha coefficient ของกลุ่มคำถามจากแบบสอบถามตาม

| | จำนวนข้อคำถาม (ข้อ) | ค่า Cronbach's Alpha ค่าความเชื่อมั่น |
|---|---|---|
| ความหลากหลายในงาน | 5 | .791 |
| ความมีอิสระในการทำงาน | 4 | .811 |
| ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น | 5 | .840 |
| สภาพแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพ | 4 | .808 |
| ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล | 6 | .870 |
| การได้รับการพัฒนาด้านอาชีพ | 9 | .890 |
| การได้รับการฝึกอบรม | 7 | .887 |
| การได้รับการยอมรับ | 11 | .938 |
| ความผูกพันธ์ต่อองค์กร | 15 | .933 |

## 4.4 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปร (Correlation Analysis)

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของตัวแปรแต่ละตัวแปรพบว่า ตัวแปรต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.7130 – 4.1690 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อตัวแปรต่าง ๆ อยู่ในระดับปานกลางถึงเห็นด้วยมาก โดย ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่นมีค่าเฉลี่ยที่ 4.1690 ในลำดับสูงสุด ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีค่าเฉลี่ยที่ 4.0532 ในลำดับที่สอง สภาพแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพมีค่าเฉลี่ยที่ 4.0351 ในลำดับที่สาม ในขณะที่ความผูกพันธ์ต่อองค์กรมีค่าเฉลี่ยที่ 3.7130 ซึ่งเป็นลำดับสุดท้ายของตัวแปรทั้งหมด

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปร ที่มีองค์ประกอบมาตรวัดคำถามที่น่าเชื่อถือและยอมรับได้จากการทดสอบความน่าเชื่อถือด้วยวิธี Bivariate Correlation ที่สามารถระบุความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นคู่ด้วยค่าสัมประสิทธิ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) พบว่าตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันทั้งสิ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์เพียร์สันระหว่าง 0.187 – 0.748 โดยความสัมพันธ์ระหว่างชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่นและความมีอิสระในการทำงานมีค่าสัมประสิทธิ์เพียร์สันต่ำสุดที่ 0.187 ในขณะที่ความสัมพันธ์ระหว่างการได้รับการฝึกอบรมและการได้รับการพัฒนาด้านอาชีพมีค่าสัมประสิทธิ์เพียร์สันสูงสุดที่ 0.748 ตามตารางที่ 4.7 อย่างไรก็ตามค่าสัมประสิทธิ์เพียร์สันระหว่างตัวแปรต่าง ๆ

มีค่าไม่เกิน 0.8 จึงไม่เกิด Multicollinearity ที่จะส่งผลต่อการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ที่ผิดพลาดในลำดับถัดไป (Kim, 2019)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปร

| | Mean | Std. Deviation | ความหลากหลายในงาน | ความมีอิสระในการทำงาน | ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น | สภาพแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพ | ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล | การได้รับการพัฒนาด้านอาชีพ | การได้รับการฝึกอบรม | การได้รับการยอมรับ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ความหลากหลายในงาน | 4.02 | 0.65 | | | | | | | | |
| ความมีอิสระในการทำงาน | 3.83 | 0.76 | .431** | | | | | | | |
| ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น | 4.17 | 0.66 | .279** | .187** | | | | | | |
| สภาพแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพ | 4.04 | 0.71 | .278** | .345** | .317** | | | | | |
| ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล | 4.05 | 0.66 | .279** | .446** | .237** | .538** | | | | |
| การได้รับการพัฒนาด้านอาชีพ | 3.77 | 0.72 | .493** | .442** | .239** | .532** | .552** | | | |
| การได้รับการฝึกอบรม | 3.76 | 0.75 | .374** | .276** | .234** | .511** | .534** | .748** | | |
| การได้รับการยอมรับ | 3.96 | 0.67 | .340** | .447** | .243** | .410** | .576** | .576** | .493** | |
| ความผูกพันธ์ต่อองค์กร | 3.71 | 0.72 | .338** | .363** | .189** | .401** | .430** | .681** | .650** | .525** |

N = 335

## 4.5 การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุด้วยวิธี Linear Regression ด้วยการวิเคราะห์ตัวแปรทั้งหมดในคราวเดียว (All Enter) เพื่อทดสอบสมมติฐานของงานวิจัย โดยให้ความหลากหลายในงาน ความมีอิสระในการทำงาน ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น สภาพแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การได้รับการพัฒนาด้านอาชีพ การได้รับการฝึกอบรม และการได้รับการยอมรับเป็นตัวแปรต้น และความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรตามตามสมมติฐานทั้ง 8 สมมติฐานที่ผู้วิจัยได้ตั้งไว้ ซึ่งพบว่า การได้รับการพัฒนาด้านอาชีพ ($\beta$= 0.360, $p < 0.001$) การได้รับการฝึกอบรม ($\beta$= 0.325, $p < 0.001$) และการได้รับการยอมรับ มี ($\beta$= 0.173, $p < 0.01$) อิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ในขณะที่ความหลากหลายในงาน ความมีอิสระในการทำ ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น สภาพแวดล้อมในการทำงานทางกาย และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยตัวแปรต้นทั้งหมดสามารถอธิบายผลของตัวแปรตามได้ที่ร้อยละ 53.40 ($R^2 = 0.534$, $p < 0.001$) ตามตารางด้านล่างดังนี้

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุโดยตัวแปรตามคือความผูกพันต่อองค์กร

| Model | Standardized Coefficients Beta | Sig. |
|---|---|---|
| ความหลากหลายในงาน | -.034 | .462 |
| ความมีอิสระในการทำงาน | .084 | .077 |
| ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น | -.002 | .961 |
| สภาพแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพ | -.013 | .786 |
| ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล | -.062 | .245 |
| การได้รับการพัฒนาด้านอาชีพ | .360 | .000 |
| การได้รับการฝึกอบรม | .325 | .000 |
| การได้รับการยอมรับ | .173 | .001 |
| df | (8, 326) | - |
| $R^2$ | .534 | .000 |
| F | 46.677 | .000 |

N = 335

## 4.6 ภาพรวมการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย

จากการทดสอบสมมติฐานงานวิจัยทั้งหมดตามขั้นตอนและวิธีการต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยได้กล่าวมาทั้งหมดในบทนี้ เป็นที่มาของบทสรุปการทดสอบสมติฐานงานวิจัยเรื่องปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงินที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวายดังนี้

ตารางที่ 4.9 ผลสรุปการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย

| สมมติฐานการวิจัย | ผลการทดสอบ |
|---|---|
| H1: ความหลากหลายในงานส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย | ไม่สนับสนุน |
| H2: ความมีอิสระในการทำงานส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย | ไม่สนับสนุน |
| H3: ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่นส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย | ไม่สนับสนุน |
| H4: สภาพแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย | ไม่สนับสนุน |
| H5: ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย | ไม่สนับสนุน |
| H6: การได้รับการพัฒนาด้านอาชีพส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย | สนับสนุน |
| H7: การได้รับการฝึกอบรมส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย | สนับสนุน |
| H8: การได้รับการยอมรับส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย | สนับสนุน |

# บทที่ 5
# อภิปรายผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงินที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย” เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เป็นการวิจัยที่เน้นข้อมูลเชิงตัวเลข มีการควบคุมตัวแปรที่ศึกษา จัดเตรียมเครื่องมือรวบรวมข้อมูล และใช้วิธีการทางสถิติในการวิเคราะห์และประมวลข้อสรุป ซึ่งมีรูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) และมีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) ผู้วิจัยได้อภิปรายผลการศึกษาตลอดจนข้อจำกัดในงานวิจัย ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร และข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยเพื่อต่อยอดสำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต ดังนี้

## 5.1 อภิปรายผลการศึกษา

**ส่วนที่ 1 สรุปผลลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง (Demographic Characteristics)**

ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 51.3) อายุระหว่าง 28 – 31 ปี (ร้อยละ 48.4) สถานะภาพโสด (ร้อยละ 91.6) ระดับการศึกษาปริญญาตรี (ร้อยละ 65.1) และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,000 – 30,000 บาท (ร้อยละ 35.5)

**ส่วนที่ 2 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน**

จากการทดสอบสมมติฐานปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงินที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย มีผลการทดสอบสมมติฐานดังต่อไปนี้

**สมมติฐานที่ 1 ความหลากหลายในงานส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย**

ผลการวิจัยพบว่าความหลากหลายในงานไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ ผลการวิจัยนี้ขัดแย้งกับผลงานวิจัยในอดีตของกชกร นาทันลิ และสุทธาวรรณ จีระพันธุ (2558) ปาริชาต บัวเป็ง (2554) และโพชฌงค์ ทองน้อย (2557) ที่พบว่าความหลากหลายในงานส่งผลต่อความผูกพันต่อ

องค์กร และขัดแย้งกับแนวความคิดของ กานต์พิชชา เก่งการช่าง (2556) ที่กล่าวว่าหากกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายได้รับมอบหมายงานที่หลากหลายน่าจะนำไปสู่การได้รับการยอมรับจากผู้อื่นว่าตนเองเป็นผู้ที่มีความสามารถและมีคุณค่าต่อองค์กรนอกเหนือไปจากการได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้นเพียงอย่างเดียว ซึ่งส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวาย

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่ากลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยในอดีตมีความแตกต่างกับกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยนี้ กล่าวคือ งานวิจัยของกชกร นาทันลิ และสุทธาวรรณ จีระพันธุ (2558) ศึกษากลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารออมสินซึ่งเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจ ในขณะที่งานวิจัยนี้ศึกษากลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัทเอกชน นอกจากนี้งานวิจัยของปาริชาต บัวเป็ง (2554) และโพชฌงค์ ทองน้อย (2557) ศึกษากลุ่มตัวอย่างพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิตเพียงอุตสาหกรรมเดียว ในขณะที่งานวิจัยนี้ศึกษากลุ่มตัวอย่างพนักงานในอุตสาหกรรมที่หลากหลาย

**สมมติฐานที่ 2 ความมีอิสระในการทำงานส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย**

ผลการวิจัยพบว่าความมีอิสระในการทำงานไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ ผลการวิจัยนี้ขัดแย้งกับผลงานวิจัยของ แสงเดือน รักษาใจ (2554) ปาริชาต บัวเป็ง (2554) และ Khan, Tarif และ Zubair (2016) ที่พบว่าการที่พนักงานมีความอิสระในการทำงานจะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และขัดแย้งกับแนวความคิดของ ธาดา รัชกิต (2562) ที่ระบุว่ากลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายให้ความสำคัญกับการเปิดโอกาสให้ตนเองได้แสดงความสามารถ และส่งเสริมศักยภาพที่โดดเด่น การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนาด้านความคิดใหม่ ๆ ซึ่งถือเป็นความมีอิสระในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวาย

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่ากลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยในอดีตมีความแตกต่างกับกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยนี้ กล่าวคือ งานวิจัยของแสงเดือน รักษาใจ (2554) ศึกษากลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัทกรุงเทพประกันภัยซึ่งเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจในขณะที่งานวิจัยนี้ศึกษากลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัทเอกชน งานวิจัยของปาริชาต บัวเป็ง (2554) ศึกษากลุ่มตัวอย่างพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิตเพียงอุตสาหกรรมเดียวในขณะที่งานวิจัยนี้ศึกษากลุ่มตัวอย่างพนักงานในอุตสาหกรรมที่หลากหลาย และงานวิจัยของ Khan, Tarif และ Zubair (2016) ที่ศึกษากลุ่มตัวอย่างพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม ประเทศปากีสถาน ในขณะที่งานวิจัยนี้ศึกษากลุ่มตัวอย่างพนักงานในอุตสาหกรรมที่หลากหลายในประเทศไทย

**สมมติฐานที่ 3 ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่นส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย**

ผลการวิจัยพบว่าชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่นไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ ผลการวิจัยนี้ขัดแย้งกับผลงานวิจัยของ Khan, Tarif และ Zubair (2016) ที่พบว่าชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่นส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และยังขัดแย้งกับความเห็นของ Bohlander และ Snell (2004) ที่มีความเห็นว่าตารางหรือชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่นช่วยให้พนักงานมีความสะดวกสบายในการทำงานมากยิ่งขึ้น และจะช่วยจูงใจพนักงานในอีกทางหนึ่ง นอกจากนี้ยังขัดแย้งกับผลการศึกษาของ อัจจิมา บำเพ็ญบุญ (2559) ที่ระบุว่ากลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านความสมดุลในงานและชีวิตส่วนตัว คือ เวลาการทำงานกับชีวิตส่วนตัว ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวาย

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่ากลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยในอดีตมีความแตกต่างกับกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยนี้ กล่าวคืองานวิจัยของ Khan, Tarif และ Zubair (2016) ศึกษากลุ่มตัวอย่างพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม ประเทศปากีสถาน ในขณะที่งานวิจัยนี้ศึกษากลุ่มตัวอย่างพนักงานในอุตสาหกรรมที่หลากหลายในประเทศไทยเท่านั้น

**สมมติฐานที่ 4 สภาพแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย**

ผลการวิจัยพบว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ ผลการวิจัยนี้ขัดแย้งกับผลงานวิจัยของ กนกรัตน์ เพชรแก้วนา (2561) จรรยา ห่วงเทศ (2558) พงศกร เผ่าไพโรจนกร (2546) โพชฌงค์ ทองน้อย (2557) และ วชชุพล สิงหะพลม นิศา ชัชกุล และเครือวัลย์ ชัชกุล (2556) ที่พบว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน บรรยากาศในการทำงาน และสภาพการทำงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และยังขัดแย้งกับแนวความคิดของ กานต์พิชชา เก่งการช่าง (2556) ที่ให้ความเห็นว่าการปรับปรุงบรรยากาศในการทำงาน สถานที่ทำงาน และอุปกรณ์เครื่องมือที่ทำให้กลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีได้อย่างสะดวกมีส่วนสร้างแรงจูงใจในการทำงาน นอกจากนี้ยังขัดแย้งกับแนวความคิดของ อัจจิมา บำเพ็ญบุญ (2559) ที่ระบุว่าการมีสวัสดิการอุปกรณ์ เทคโนโลยีหรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่ทันสมัยและเพียงพอต่อการปฏิบัติงานก็จะยิ่งสร้างแรงจูงใจ ส่งเสริมและกระตุ้นให้กลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายมีแรงความกระตือรือร้นในการทำงาน และสามารถปฏิบัติงานได้ดีมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่ากลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยในอดีตมีความแตกต่างกับกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยนี้ กล่าวคืองานวิจัยของจรรยา ห่วงเทศ (2558) ศึกษากลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยาซึ่งเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจในขณะที่งานวิจัยนี้ศึกษากลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัทเอกชนและงานวิจัยอื่น ๆ ซึ่งศึกษากลุ่มตัวอย่างพนักงานจากอุตสาหกรรมเดียว ได้แก่ อุตสาหกรรมการผลิต (กนกรัตน์ เพชรแก้วนา, 2561; พงศกร เผ่าไพโรจนกร, 2546; โพชฌงค์ ทองน้อย, 2557) อุตสาหกรรมโรงแรมและการท่องเที่ยว (วชชุพล สิงหะพลม นิศา ชัชกุล และเครือวัลย์ ชัชกุล, 2556) ในขณะที่งานวิจัยนี้ศึกษากลุ่มตัวอย่างพนักงานในอุตสาหกรรมที่หลากหลาย

**สมมติฐานที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย**

ผลการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ ผลการวิจัยนี้ขัดแย้งกับผลงานวิจัยในอดีตที่พบว่า ความสัมพันธ์ในองค์กรของพนักงาน เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา ทัศนคติของพนักงานต่อผู้บังคับบัญชา (กชกร นาทันลิ และ สุทธาวรรณ จีระพันธุ, 2558; จรรยา ห่วงเทศ, 2558; พงศกร เผ่าไพโรจนกร, 2546; รัชญา ศุขโภคา, 2561) ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับเพื่อนร่วมงาน (จรรยา ห่วงเทศ, 2558; จิรัชญา ศุขโภคา, 2561; แสงเดือน รักษาใจ, 2554) และทัศคติของพนักงานที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน (ปาริชาต บัวเป็ง, 2554; พงศกร เผ่าไพโรจนกร, 2546; ลลิตา จันทร์งาม, 2559; วิชชุพล สิงหะพลม, นิศา ชัชกุล และเครือวัลย์ ชัชกุล, 2556; วรารักษ์ ลีเลิศพันธ์, 2557; อาทิตย์ คำวิจารณ์ และวไลภรณ์ วรรณสังข์, 2557) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

นอกจากนี้ยังขัดแย้งกับความเห็นของ อัจจิมา บำเพ็ญบุญ (2559) ที่ระบุว่าปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายมากที่สุดคือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศในการทำงานภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการได้รับการยอมรับนับถือ การได้รับความช่วยเหลือ และความเข้ากันได้กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชามีความสำคัญต่อกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายมากกว่าปัจจัยค่าตอบแทนอื่น ๆ และขัดแย้งกับความเห็นของ Hedayat, Sogolitappeh, Shakeri, Abasifard และ Khaledian (2018) ที่ระบุว่าความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กร

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่ากลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยในอดีตมีความแตกต่างกับกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยนี้ กล่าวคืองานวิจัยในอดีตศึกษากลุ่มตัวอย่างพนักงานองค์กรรัฐวิสาหกิจ (กชกร นาทันลิ และ สุทธาวรรณ จีระพันธุ, 2558; จรรยา ห่วงเทศ, 2558; ลลิตา จันทร์งาม, 2559; แสงเดือน รักษาใจ, 2554) ในขณะที่งานวิจัยนี้ศึกษากลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัทเอกชน และงานวิจัยอื่น ๆ ซึ่งศึกษา

กลุ่มตัวอย่างพนักงานจากอุตสาหกรรมเดียว ได้แก่ อุตสาหกรรมการผลิต (จิรัชญา ศุขโภคา, 2561; ปาริชาต บัวเป็ง, 2554; พงศกร เผ่าไพโรจนกร, 2546; อาทิตย์ คำวิจารณ์ และวไลภรณ์ วรรณสังข์, 2557) อุตสาหกรรมโรงแรมและการท่องเที่ยว (วชชุพล สิงหะพลม นิศา ชัชกุล และเครือวัลย์ ชัชกุล, 2556) อุตสาหกรรมสื่อและโฆษณา (วรารักษ์ ลีเลิศพันธ์, 2557) ในขณะที่งานวิจัยนี้ศึกษากลุ่มตัวอย่างพนักงานในอุตสาหกรรมที่หลากหลาย

**สมมติฐานที่ 6 การได้รับการพัฒนาด้านอาชีพส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย**

ผลการวิจัยพบว่าการได้รับการพัฒนาด้านอาชีพส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Kathure (2014) ที่พบว่าการได้รับการพัฒนาด้านอาชีพส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ โพชฌงค์ ทองน้อย (2557) และ Khan, Tarif และ Zubair (2016) ที่พบว่าโอกาสในความก้าวหน้าและการเติบโตในหน้าที่การงานและตำแหน่งงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ปาริชาต บัวเป็ง (2554) และแสงเดือน รักษาใจ (2554) ที่พบว่าคาดหวังของพนักงานที่จะได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและตำแหน่งงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานด้วยเช่นกัน

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับความเห็นของ กานต์พิชชา เก่งการช่าง (2556) ที่ระบุว่าความเห็นว่าพนักงานที่เป็นกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายควรได้รับการออกแบบงานที่ยืดหยุ่นและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปโดยคำนึงถึงความต้องการ ความสามารถ และศักยภาพของแต่ละบุคคลมากกว่าลำดับอาวุโสก่อนหลัง เป็นการให้ความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ ธาดา รัชกิต (2562) และ อัจจิมา บำเพ็ญบุญ (2559) ที่ระบุว่าองค์กรควรให้ความสำคัญกับการสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและสายอาชีพให้กับพนักงานกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายเนื่องจากเป็นสิ่งที่กลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายให้ความสำคัญ นอกจากนี้พนักงานกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายยังมีความพึงพอใจในโอกาสความสำเร็จในอาชีพของตน ไม่ว่าจะเป็นโอกาสความก้าวหน้าและโอกาสเลื่อนตำแหน่งซึ่งเป็นการพัฒนาด้านอาชีพอีกด้วย

**สมมติฐานที่ 7 การได้รับการฝึกอบรมส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย**

ผลการวิจัยพบว่าการได้รับการฝึกอบรมส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Khattak (2010) และ Murphy (2006) ที่สรุปว่าพนักงานที่มีแรงจูงใจจากการฝึกอบรมเป็นเพราะพวกเขามองเห็นถึงระดับความมั่นใจที่เพิ่มขึ้น การนับถือตนเอง และความพึงพอใจในงาน

การฝึกอบรมและการพัฒนานำมาซึ่งโอกาสในการได้รับการเลื่อนตำแหน่งในอนาคต การมีส่วนร่วมของพนักงานในโปรแกรมการฝึกอบรมและการระบุความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงานยังทำให้พวกเขารู้สึกถึงการเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในขั้นตอนการฝึกอบรมและการเพิ่มคุณค่าแก่การปฏิบัติงานของตน และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Omotayo, S และ Adenike (2014) ที่พบว่าการที่พนักงานมีโอกาสได้รับการฝึกอบรบส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับความเห็นของ ธาดา รัชกิต (2562) ที่ได้ให้ความเห็นด้านความคาดหวังของพนักงานยุคใหม่ในบริบททางสังคมของโลกว่าการส่งเสริมพัฒนาทักษะวิชาชีพส่งเสริมการศึกษา และส่งเสริมการพัฒนาตนเองให้กับพนักงานกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่องค์กรควรให้กับความสำคัญ และสอดคล้องกับ อัจจิมา บำเพ็ญบุญ (2559) ที่ให้ความเห็นว่าองค์กรควรเปิดโอกาสให้พนักงานกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายได้เรียนรู้ ทดลองสิ่งใหม่ๆ ที่มีความท้าทายและได้แสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ และกานต์พิชชา เก่งการช่าง (2556) ที่ระบุว่าพนักงานกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายให้ความสำคัญกับความต้องการ ความสามารถ และศักยภาพของตน การฝึกอบรมจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะตอบสนองความต้องการดังกล่าวของกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวาย

**สมมติฐานที่ 8 การได้รับการยอมรับส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย**

ผลการวิจัยพบว่าการได้รับการยอมรับส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Kathure (2014) และโพชฌงค์ ทองน้อย (2557) ที่พบว่า การได้รับการยอมรับของพนักงาน ส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน สอดคล้องกับผลจากการศึกษาของ ปาริชาต บัวเป็ง (2554) และ อาทิตย์ คำวิจารณ์ และวไลภรณ์ วรรณสังข์ (2557) ที่พบว่าความรู้สึกของพนักงานว่าตนเองมีบทบาทและความสำคัญต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ อัจจิมา บำเพ็ญบุญ (2559) ที่ระบุว่าปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายมากที่สุดคือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศในการทำงานภายในองค์กร โดยการได้รับการยอมรับนับถือ จากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชามีความสำคัญต่อกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายมากกว่าปัจจัยค่าตอบแทนอื่น ๆ ซึ่งหากความสัมพันธ์ภายในทีมไม่ดีหรือไม่เกิดการยอมรับและการสนับสนุนซึ่งกันและกัน เป็นปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและการลาออกของกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวาย

ซึ่งสอดคล้องกับ ธาดา รัชกิต (2562) ที่ได้ได้ให้ความเห็นว่าการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานและการปฏิบัติอย่างเหมาะสมทันท่วงทีเป็นสิ่งที่กลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายให้ความสำคัญเนื่องจากแสดงถึงการได้รับการยอมรับจากผู้อื่น

## 5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงินที่ส่งผลในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวายมีจำนวน 3 ปัจจัยด้วยกันคือ การได้รับการพัฒนาด้านอาชีพ การได้รับการฝึกอบรม และการได้รับการยอมรับ ดังนั้นหากองค์กรต้องการสร้างความผูกพันต่อองค์กรกับพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวายด้วยปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรควรมุ่งมุ่งเน้น ตระหนัก ให้ความสำคัญ และส่งเสริมปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงินทั้ง 3 ดังต่อไปนี้

1. การได้รับการพัฒนาด้านอาชีพ

การพัฒนาอาชีพเป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากพนักงานที่ได้รับการเสนอโอกาสเพื่อการพัฒนาอาชีพด้วยทักษะ เทคโนโลยี หรือคุณลักษณะที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานและการเลื่อนตำแหน่งงาน หรือโอกาสสำหรับการเรียนรู้และการเติบโตภายในองค์กรจะทำให้พนักงานจะรู้สึกมีคุณค่าและมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ซึ่งแรงจูงใจดังกล่าวคือพฤติกรรมที่พนักงานมุ่งเน้นเป้าหมายซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานและองค์กร (Armstrong, 2001) องค์กรจึงควรให้ความสนใจกับการพัฒนาด้านอาชีพของพนักงานเจเนอเรชั่นวายภายในองค์กรของตน ไม่ว่าจะเป็นการวางโครงสร้างตำแหน่งงานให้เหมาะสม (Organization Structure) การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Success Plan) การจัดทำเส้นทางอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจน และการประเมินผล (Evaluation) ตามความเป็นจริงอย่างถูกต้องและยุติธรรม กอปรกับการเสริมสร้างแรงบันดาลใจในด้านต่าง ๆ ให้แก่พนักงานเหล่านั้น เช่น การเห็นคุณค่าในตนเอง และการตระหนักรู้ในตนเอง เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด รวมไปถึงการได้รับโอกาสที่เท่าเทียมในความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพภายในองค์กร โดยคำนึงถึงความต้องการ ความสามารถ และศักยภาพของแต่ละบุคคลมากกว่าลำดับอาวุโสก่อนหลัง ซึ่งจะช่วยเพิ่มแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรให้กับพนักงานเจเนอเรชั่นวายได้เช่นเดียวกัน ในทางกลับกันการขาดโอกาสในการพัฒนาอาชีพของพนักงาน อาจส่งผลกระทบต่อแรงกระตุ้น การปฏิบัติงานของพนักงานที่ขาดประสิทธิภาพ และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

2. การได้รับการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากพนักงานต่างมีความคาดหวังของผลประโยชน์ทางการเงินและการเลื่อนตำแหน่งงานในอนาคต ซึ่งพนักงานจะมีแรงกระตุ้นและแรงจูงใจในการรับเอาทักษะ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อให้ได้ประโยชน์ต่าง ๆ ตามที่ตนเองได้คาดหวังไว้ข้างต้น รวมไปถึงระดับความมั่นใจ การนับถือตนเอง และความพึงพอใจในงานที่ได้จากการฝึกอบรม โดยการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน (Withey & Cooper, 1989) ซึ่งองค์กรสามารถจัดการฝึกอบรมในรูปแบบต่าง ๆ ตามความเหมาะสมได้ ดังนี้

1. การจัดโปรแกรมฝึกอบรมในรูปแบบห้องเรียน (Classroom-Based Training)

2. การจัดฝึกอบรมรูปแบบปฏิสัมพันธ์ (Interactive Training)

3. การฝึกปฏิบัติงานไปพร้อมกับการทำงานจริง (On-the-Job Training)

4. การจัดฝึกอบรมด้านภาวะผู้นำ เน้นทักษะทางอารมณ์และสังคม (Social Learning)

5. การจัดฝึกอบรมในรูปแบบออนไลน์ (Online Training)

องค์กรควรจัดการฝึกอบรมตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มแรงจูงใจให้กับพนักงานและพนักงานควรจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งเมื่อได้รับการฝึกอบรมที่องค์กรจัดสรรไว้ให้ โดยการฝึกอบรมพนักงานไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาด้านอาชีพอย่างเหมาะสมจะก่อให้เกิดผลผลิตจากการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์กรที่ดีขึ้น (Roscoe, 2002) และสร้างความผูกพันของพนักงานเจเนอเรชั่นวายต่อองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. การได้รับการยอมรับ

การได้รับการยอมรับเป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญเช่นเดียวกับการพัฒนาด้านอาชีพและการฝึกอบรมให้กับพนักงาน เนื่องจากการได้รับการยอมรับเป็นสิ่งสำคัญของการของการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในองค์กรด้วยการทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่า รู้สึกได้รับความสนใจและรู้สึกว่าองค์มีความต้องการที่จะรักษาพนักงานไว้ เนื่องจากไม่ใช่พนักงานทุกคนที่จะมีแรงจูงใจในการทำงานจากปัจจัยค่าตอบแทนทางการเงินเพียงอย่างเดียว (Nolan, 2012) นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดความรู้สึกมั่นใจในตนเอง ความนับถือตนเอง ความรู้สึก และความตั้งใจที่จะเผชิญหน้ากับความท้าทาย และพร้อมยอมรับนวัตกรรมใหม่ๆ ในงาน โดยพนักงานที่ได้รับการยอมรับนับถือและการชื่นชมมักปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเหนือกว่าความคาดหมายที่องค์กรตั้งไว้ และมักจะมีความต้องการอยู่ในองค์กรต่อไปในอนาคต (Allen & Kilmann, 2001)

การให้การยอมรับนั้นคือการยอมรับในความสามารถของบุคคลนั้นๆ ในรูปแบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการแสดงออกทางกายหรือทางใจเช่น การยกย่อง การชมเชย การแสดงความยินดี การให้กำลังใจ จากบุคคลทั่วไป เพื่อน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น (อุทุมพร รุ่งเรือง, 2555) หรือในรูปแบบอื่น ๆ ซึ่งองค์กรสามารถให้ได้ในหลากหลายวิธีตามความเหมาะสม เช่น การมอบเกียรติบัตร การมอบถ้วยรางวัล การให้บัตรกำนัล การให้บัตรรับประทานอาหาร การให้คำขอบคุณ การให้โอกาสในการเติบโตในหน้าที่การงาน การให้การฝึกอบรม การยอมรับและชื่นชมแนวความคิด เป็นต้น (Nolan, 2012) นอกจากนี้องค์กรยังสามารถวางแผนการให้การยอมรับกับพนักงานในรูปแบบอื่น ๆ ในระยะยาว เช่น พนักงานดีเด่นประจำเดือน พนักงานดีเด่นประจำปี พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานกับบริษัทยาวนาน เป็นต้น ซึ่งการให้การยอมรับกับพนักงานเป็นสิ่งที่องค์กรไม่ต้องสูญเสียอะไรมากในขณะที่องค์กรสามารถสร้างประโยชน์ได้มากกว่าให้กับพนักงาน (Corby et al., 2005) ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจเนอเรชั่นวาย

4. ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าความหลากหลายในงาน ความมีอิสระในการทำงาน ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น สภาพแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนั้นไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย ดังนั้นการให้ความสำคัญ หรือส่งเสริมพัฒนาปัจจัยทั้ง 5 นี้ อาจไม่ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรกับพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวายได้

## 5.3 ข้อจำกัดในงานวิจัยและข้อเสนอแนะในการทำวิจัยในอนาคต

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดในงานวิจัยและข้อเสนอแนะในการทำวิจัยในอนาคต ดังนี้

1. แม้ว่าการศึกษาวิจัยในครั้งนี้จะมีกลุ่มตัวอย่างจากบริษัทเอกชนอุตสาหกรรมต่างๆ ที่หลากหลาย ได้แก่ อุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภค อุตสาหกรรมธุรกิจการเงิน อุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง อุตสาหกรรมบริการ และอุตสาหกรรมเทคโนโลยี แต่การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) แม้จะมีความสะดวก รวดเร็ว ประหยัดเวลา และประหยัดค่าใช้จ่ายในการศึกษาวิจัย แต่การสุ่มตัวอย่างแบบสะดวกนี้ อาจทำให้เกิดผลการศึกษาวิจัยที่มีความผิดพลาด คลาดเคลื่อน และไม่สามารถนำไปอ้างอิงประชากรทั้งหมดได้ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างไม่ได้เป็นตัวแทนของประชากรอย่างแท้จริง (หทัยชนก พรรคเจริญ, 2555)

ดังนั้นในการศึกษาวิจัยในอนาคตจึงควรศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนจากอุตสาหกรรมต่างๆ อย่างครบถ้วน ได้แก่ อุตสาหกรรมเกษตร อุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภค อุตสาหกรรมธุรกิจการเงิน อุตสาหกรรมสินค้าอุตสาหกรรม อุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง อุตสาหกรรมทรัพยากร อุตสาหกรรมบริการ และอุตสาหกรรมเทคโนโลยี ด้วยวิธีการเลือกหน่วยตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) โดยการทำการจำแนกประชากร ตามอุตสาหกรรมต่างๆ จากนั้นพิจารณาขนาดตัวอย่างของแต่ละส่วนย่อย เพื่อกำหนดเป็นโควตาโดยคำนึงถึงสัดส่วนองค์ประกอบของประชากรเพื่อให้ได้ตัวแทนของประชากรที่เท่าเทียมกันมากที่สุด จึงจะถือได้ว่ามีความใกล้เคียงกับการเป็นตัวแทนของประชากรอย่างแท้จริง (หทัยชนก พรรคเจริญ, 2555)

2. การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นงานศึกษาตามขวาง (Cross-Sectional Study) กล่าวคือ เป็นการศึกษาแบบสังเกตประเภทหนึ่งที่วิเคราะห์ข้อมูลของประชากร หรือกลุ่มตัวแทนประชากร ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง เพื่อตรวจสอบยืนยันตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระว่ามีความสัมพันธ์ ส่งผล หรือเป็นต้นเหตุของตัวแปรตามหรือไม่ ซึ่งงานศึกษาตามขวางนี้ไม่อาจแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระต่อตัวแปรตามในระยะยาวได้ ผลจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้จึงไม่สามารถใช้อนุมานความสัมพันธ์ในระยาว ดังนั้นการศึกษาวิจัยในอนาคตจึงควรเป็นงานศึกษาตามยาว (Longitudinal Study) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นระยะเวลานาน และอาจให้ผลการศึกษาที่แตกต่างได้

3 การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เป็นการวิจัยที่เน้นข้อมูลเชิงตัวเลข มีการควบคุมตัวแปรที่ศึกษา จัดเตรียมเครื่องมือรวบรวมข้อมูล และใช้วิธีการทางสถิติในการวิเคราะห์และประมวลข้อสรุป ซึ่งมีรูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2549) และมีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งแม้ว่าการวิจัยในครั้งนี้จะมีลักษณะการดำเนินงานวิจัยอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และข้อสรุปที่มีรูปแบบตายตัวด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ สามารถศึกษากลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ได้อย่างรวดเร็ว แต่หากการศึกษาวิจัยในอนาคตสามารถทำการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณควบคู่ไปกับการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) อาจทำให้ทราบปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน ที่เป็นข้อมูลเชิงลึกและมีความน่าสนใจมากขึ้น

4. การศึกษาวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงินที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวายเพียง 8 ปัจจัยเท่านั้น ได้แก่ ความหลากหลายในงาน ความมีอิสระในการทำงาน ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น สภาพแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การได้รับการพัฒนาด้านอาชีพ การได้รับการ

ฝึกอบรม และการได้รับการยอมรับ ซึ่งอาจมีปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงินอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวายด้วยเช่นกัน ดังนั้นการศึกษาวิจัยในอนาคตจึงควรศึกษาปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงินอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากปัจจัยทั้ง 8 ปัจจัยนี้ อาทิเช่น ความท้าทายในงาน (Haimi, Ahmad, Abdullah, Sumilan & Shminan, 2016) ความมั่นคงในงาน (Moruri, Obwavo, Kimeto, Khandira & Mbatha, 2018) การออกแบบงาน และการมีส่วนร่วมในงาน (Nyaribo & Nyakundi, 2016) เป็นต้น

5. การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานบริษัทเอกชนเท่านั้น ซึ่งกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวอาจไม่สามารถเป็นตัวแทนของพนักงานในหน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรอื่น ๆ ได้ ดังนั้นการศึกษาวิจัยในอนาคตจึงควรขยายขอบเขตในการทำการวิจัยออกไป โดยครอบคลุมถึงภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร เพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่มีความชัดเจน จำเพาะ เจาะจง และตรงกับความต้องการขององค์กรที่จะนำผลการวิจัยไปใช้มากขึ้น หรือเพื่อแสดงให้เห็นถึงความเหมือนหรือความแตกต่างของผลการศึกษาวิจัยในแต่ละประเภทขององค์กรได้

6. การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มคนเจเนอเรชั่นวายเท่านั้น (อายุระหว่าง 24 ถึง 39 ปี ณ ปีปัจจุบัน พ.ศ. 2563) กลุ่มตัวอย่างดังกล่างจึงมิใช่ตัวแทนของกลุ่มคนเจเนอเรชั่นอื่น ๆ เช่น เจเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) หรือ เจเนอเรชั่นซี (Generation Z) ที่กำลังจะเข้ามามีบทบาทเป็นกลุ่มแรงงานใหม่ในตลาดแรงงานในอนาคตอันใกล้ ดังนั้นการศึกษาวิจัยในอนาคตจึงควรขยายขอบเขตในการทำการวิจัยออกไปหากต้องการผลการศึกษาที่ครอบคลุมถึงกลุ่มคนเจเนอเรชั่นซี เพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่มีความชัดเจน จำเพาะ เจาะจง และตรงกับความต้องการขององค์กรที่จะนำผลการวิจัยไปใช้มากขึ้น หรือเพื่อแสดงให้เห็นถึงความเหมือนหรือความแตกต่างของผลการศึกษาวิจัยในแต่ละกลุ่มเจเนอเรชั่นได้

7. การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษากลุ่มตัวอย่างโดยมิได้มีการแบ่งกลุ่มตัวอย่างตามลักษณะงาน (Job Function) ตำแหน่งงาน (Job Position) หรือระดับงาน (Job Level) ซึ่งทำให้ผลการวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารไม่มีความเฉพาะเจาะจงต่อความแตกต่างด้านงาน (Job) ของกลุ่มตัวอย่างดังกล่าว ดังนั้นการศึกษาวิจัยในอนาคตจึงควรศึกษากลุ่มตัวอย่างตามลักษณะงาน ตำแหน่งงาน หรือระดับงานด้วยเช่นกัน เพื่อให้ผลการศึกษามีเฉพาะเจาะจงต่อความแตกต่างด้านงานของกลุ่มตัวอย่าง และมีความน่าสนใจมากยิ่งขึ้น

# บรรณานุกรม


กชกร นาทันลิ, และ สุทธาวรรณ จีระพันธุ. (2558). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา พนักงานธนาคารออมสินเขตเชียงใหม่ 2 จังหวัดเชียงใหม่.* (วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

กนกรัตน์ เพชรแก้วนา. (2561). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงานบริษัทสุราษฎร์ธานี เบเวอเรช จำกัด.* (วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

กัลยา วานิชย์บัญชา. (2546). *การใช้ SPSS for Window ในการวิเคราะห์ข้อมูล* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: บริษัทธรรมสาร.

กานต์พิชชา เก่งการช่าง. (2556). เจนเนอเรชั่นวายกับความท้าทายใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคล. *วารสารสังคมศาสตร์และศิลปะศาสตร์, 2*(1).

กิริฎา เภาพิจิตร. (2563). *จับชีพจรแนวโน้มเศรษฐกิจโลกปี 2564.* [ออนไลน์]. สืบค้นจาก https://www.setinvestnow.com/th/knowledge/article/146-catch-the-economic-trends-2021

จรรยา ห่วงเทศ. (2558). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน*. (วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร.

จิรัชญา ศุขโภคา. (2561). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ในจังหวัดสมุทรปราการ.* (วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ทิพย์สุคนธ์ จงรักษ์, กล้าหาญ ณ น่าน, และ เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2557). *อิทธิพลของคุณลักษณะงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร.* (วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ. (2551). วิจัยเชิงปริมาณ (1) - (2). ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวิเคราะห์การเมืองและระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐศาสตร์ 80702 หน่วยที่ 9-10* (พิมพ์ครั้งที่ 10, น. 5-64) นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ธาดา รัชกิจ. (2562). *การมีส่วนร่วมและผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) มีความสำคัญอย่างไรกับองค์กร*. [ออนไลน์]. สืบค้นจาก https://th.hrnote.asia/personnel-management/190722-employee-engagement/

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2549). *สถิติวิเคราะห์เพื่อการวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.

ยรรยง ไทยเจริญ. (2563). *ยรรยง ไทยเจริญ ฟันธงอนาคต ศก. ไทยปี'64.* [ออนไลน์]. สืบค้นจาก https://www.matichon.co.th/economy/news_2479411

รัชฎา อสิสนธิสกุล, และ อ้อยอุมา รุ่งเรือง. (2548). *การสร้างความเข้าใจร่วมเกี่ยวกับเจเนอเรชั่นวาย (Generation Y) เพื่อการประยุกต์ใช้ในที่ทำงาน.* (วิทยานิพนธ์). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

# บรรณานุกรม (ต่อ)


ลลิตา จันทร์งาม. (2559). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารออมสิน สานักงานใหญ่ กลุ่มลูกค้าบุคคล.* (วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

วรารักษ์ ลีเลิศพันธ์. (2557). *ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน).* (วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยเนชั่น.

วิชชุพล สิงหะพลม, นิศา ชัชกุล, และ เครือวัลย์ ชัชกุล. (2556). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานกรณีศึกษา โรงแรมฮอลิเดย์ อินน์ รีสอร์ท ภูเก็ต.* (วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต.

แสงเดือน รักษาใจ. (2554). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ กรณีศึกษา บริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด(มหาชน) สำนักงานใหญ่.* (วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

หทัยชนก พรรคเจริญ. (มีนาคม 2555). เทคนิคการเลือกตัวอย่าง. ใน สำนักนโยบายและวิชาการสถิติ สำนักงานสถิติแห่งชาติ (หน่วยงานผู้จัดการประชุม), *เทคนิคการเลือกตัวอย่าง.* โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การเตรียมความพร้อมคณะอนุกรรมการสถิติรายสาขาของสำนักงานสถิติแห่งชาติ. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานสถิติแห่งชาติ

อัจจิมา บำเพ็ญบุญ. (2559). *ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวาย.* (วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด.

อาทิตย์ คำวิจารณ์, และ วไลภรณ์ วรรณสังข์. (2557). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์.* (วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

อุทุมพร รุ่งเรือง. (2555). *ความพึงพอใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัทอุตสาหกรรมแปรรูปโครงสร้างเหล็ก.* (วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

Allen, Richard S. & Kilmann, Ralph H. (2001). The role of the reward system for a total quality management based strategy. *Journal of Organizational Change Management, 14*(2).

Armstrong, M. (2001). *A handbook of human resources Practice.* UK: Kogan Page.

Barbeito, Carol L. & Bowman, Jack P. (1998). Nonprofit Compensation and Benefits Practices. *Journal of Risk and Insurance, 66*(4).

Bohlander, G., & Snell, S. (2004). *Managing Human Resources* (13th ed). Cincinnati, OH: South-Western.

Corby et al. (2005). No news is good news? Evaluating new pay systems. *Human Resource Management Journal, 15*(1), 3-96.

# บรรณานุกรม (ต่อ)


Farahmand, N. Feghi, & Zanjani, S. (2015). The examination of relationship between employee's conceptions from dimensions of work ethic with job satisfaction and job stress (case study: technical training organization of Tabriz). *Sociological Studies, 5*(18), 103-118.

Garg, Pooja & Rastog, Renu (2006). New model of job design: Motivating employees' performance. *Journal of Management Development, 25*(6), 572-587.

Haimi, Nur Fadzillah, Ahmad, Rusli, A. B, Nur Fatihah, Abdullah, Siti Mariam, Sumilan, Helmi & Shminan, Ahmad Sofian (2016). The Relationship Between Non-Financial Compensation Factors with Employees Retention in a Selected Hotel Industry. *Journal of Cognitive Sciences and Human Development, 2*(1), 49-60.

Hair et al. (2018). Partial least squares structural equation modeling based discrete choice modeling: an illustration in modeling retailer choice. *Business Research, 12,* 115–142.

Handoko, T Hani. (2014). *Personnel & Human Resource Management* (2nd ed). Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA.

Hedayat, Amjad, Sogolitappeh, Fatemeh Nemati, Shaker, Rezai, Abasifard, Mohamad & Khaledian, Mohamad (2018). Relationship between Organizational Commitment and Job Satisfaction. *International Letters of Social and Humanistic Sciences, 81*, 30-38.

Hughes, Jason (2007). Office Design is Key to Employee Productivity. [Electronic version]. *Hughesmarino.* Retrieved from https://hughesmarino.com/san-diego/blog/2007/07/02/office-design-is-key-to-employee-productivity/

Kathure, Doreen (2014). *Influence of Non Financial Rewards on Employee Commitment at Kenya Tea Development Agency.* (Master's Thesis). School of Business, University of Nairobi.

Khan, Mukaram Ali, Tarif, Anam & Zubair, Syed Sohaib (2016). Non-Financial Incentive System and Organizational Commitment: An Empirical Investigation. *Pakistan Business Review, 18*(1).

Khattak, M. A., Bashir, F., & Qureshi, T. M. (2010). *Training and Development paradigm, and its contribution in economic uplift of the country, A case from Pakistan*. In 12th International Business Research Conference. (pp. 1-16). Dubai, United Arab Emirates: World Business Institute.

Murphy, Steven A. (2006). Executive Development and Succession Planning: Qualitative Evidence. *International Journal of Police Science & Management, 8*(4), 253-265.

# บรรณานุกรม (ต่อ)


Kim, Jong Hae (2019). Multicollinearity and misleading statistical results. *Korean J Anesthesiol, 72*(6), 558–569.

Mercurio, Zachary A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review, 14*(4), 389-414.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review, 1*, 61-89.

Meyer, J.P. & Herscovitch, Lynne (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review, 11*(3), 299-326.

Moruri, Lonah Osebe, Obwavo, Edward, Kimeto, Ezekiel, Khandira, Denis Awuor & Mbatha, Januaris N. (2018). The Effect of Non-Financial Motivators on Employee Performance: A Case Study of Baringo County Referral Hospital in Kenya. *International Journal of Business and Management Review, 6*(8).

Mowday. R. T., Porter. L. W. & Dubin. R. (1974). Unit performance, situational factors, and employee attitudes in spatially separated work units. *Organizational Behavior and Human Performance. 12*(2), 731-248.

Naveed, A., Usman, A. & Bushra, F. (2011). Promotion: A Predictor of Job Satisfaction A Study of Glass Industry of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science, 2*(16).

Nolan, S. (2012). A Look of Current Trends Data. *Strategic HR Review, 11*(3), 32-54.

Nyaribo, Oburu Lewis & Nyakundi, Atambo Wallace (2016). The Effect of Non-Financial Compensation on Employee Performance of Micro-Finance Institutions: A Case of Wakenya Pamoja Sacco, Kisii County, Kenya. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR), 2*(6).

Omotayo, Osibanjo Adewale, S, Pavithra & Adenike, Adeniji Anthonia (2014). Compensation Management and Organisational Commitment in Developing Economies: Indian Perspective. *Acme Intellects International Journal of Research in Management, Social Sciences & Technology, 8*(8).

Opatha, H.H.D.N.P. (2002). *Performance Evaluation of Human Resource,* (1st ed). Colombo, Sri Lanka: the Author publication.

Rauch, J. (2018). *The World in 2019* (33rd ed). UK: The Economist.

# บรรณานุกรม (ต่อ)

Roeloelofsen, P. (2002). The impact of office environments on employee Performance: The design of the workplace as a strategy for productivity enhancement. *Journal of Facilities Management, 1*(3), 247-264.

Roscoe, J. (2002). Continuing professional development in higher education. *Human Resource Development International, 5*(1), 3-9.

Saqib, Shahnawaz, Abrar, Muhammad, Sabir, Hazoor Muhammad, Bashir, Mohsin & Baig, Sajjad Ahmad (2015). Impact of Tangible and Intangible Rewards on

Organizational Commitment: Evidence from the Textile Sector of Pakistan. *American Journal of Industrial and Business Management, 5*(3).

Shein, E. H. (1970). *Organizational Psychology* (2nd ed). New Jersey: Prentice-Hall.

Sheykhzakaryaie, N. & Atashzadeh-Shorideh, F. (2016). The relationship between professional ethics and organizational commitment of faculty members in Kurdistan University of Medical Sciences. *Advances in Nursing and Midwifery, 25*(91), 21-30.

Simamora, H. (2006*). Human Resource Management* (3rd ed.). Yogyakarta: Publisher STIE YKPN.

Steers, R. M. (1975) Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 20*, 546-558.

Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly, 22*, 46-56.

Withey, M. &W. Cooper, (1989). Predicting, exit, voice, loyalty and neglect. *Administrative Science Quarterly, 34*, 521-39.

# ภาคผนวก

**<u>แบบสอบถามเพื่อการวิจัย</u>**

**ปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงินที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย**

<u>คำชี้แจง</u>

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงินที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนเจเนอเรชั่นวาย ของการศึกษาในหลักสูตรปริญญาโท สาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้รับจะถูกเก็บรักษาไว้เป็นความลับและนำไปใช้เพื่อการวิจัยนี้เท่านั้น ซึ่งผู้ศึกษาขอขอบพระคุณท่านผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านเป็นอย่างสูงที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์และสละเวลาในการตอบแบบสอบถามอันเป็นประโยชน์มา ณ โอกาสนี้

บุญรักษ์ เที่ยงตรง (ผู้ศึกษา)

---

<u>คำชี้แจง</u> โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

<u>ส่วนแรก:</u> คำถามเพื่อคัดเลือกกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ท่านเป็นพนักงานบริษัทเอกชนหรือไม่?

☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่ (จบการทำแบบสอบถาม)

2. ท่านมีอายุระหว่าง 24 ถึง 39 ปี หรือไม่

☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่ (จบการทำแบบสอบถาม)

<u>ส่วนที่ 1</u>: ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1 เพศ

☐ 1) ชาย ☐ 2) หญิง

1.2 อายุ

☐ 1) 24 – 27 ปี ☐ 2) 28 – 31 ปี ☐ 3) 32 – 35 ปี ☐ 4) 36 – 39 ปี

1.3 สถานภาพ

☐ 1) โสด ☐ 2) สมรส ☐ 3) หม้าย / หย่าร้าง

1.4 ระดับการศึกษา

☐ 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ 2) ปริญญาตรี ☐ 3) ปริญญาโท ☐ 4) ปริญญาเอก

1.5 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

☐ 1) ต่ำกว่า 15,000 บาท ☐ 2) 15,000 – 30,000 บาท ☐ 3) 30,001 – 45,000 บาท

☐ 4) 45,001 – 60,000 บาท ☐ 5) 60,001 – 75,000 บาท ☐ 6) มากกว่า 75,000 บาท

ส่วนที่ 2: ปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-Financial Compensation)

คำชี้แจง พิจารณาข้อความดังต่อไปนี้ว่าท่านมีความคิดเห็นต่อข้อความดังกล่าวในระดับใด และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างหลังข้อความในระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

| โปรดระบุว่าท่านมีความคิดเห็นต่อข้อความต่อไปนี้ในระดับใด | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | ไม่เห็นด้วยมากที่สุด | ไม่เห็นด้วย | ปานกลาง | เห็นด้วยมาก | เห็นด้วยมากที่สุด |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.1) ความหลากหลายในงาน | | | | | |
| 2.1.1 งานของฉันจำเป็นใช้ทักษะ ความรู้ และความสามารถหลายด้านประกอบกัน | | | | | |
| 2.1.2 งานที่ฉันทำอยู่ในปัจจุบันเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ เป็นการทำงานไม่ซ้ำกัน | | | | | |
| 2.1.3 ฉันได้รับการสนับสนุนให้ทดลองใช้วิธี การทำในรูปแบบใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากเดิมเพื่อความทันสมัยต่อเหตุการณ์ | | | | | |
| 2.1.4 งานของฉันที่ทำเป็นงานที่ใช้ความคิดริเริ่มในการปฏิบัติหน้าที่ตลอดเวลา | | | | | |
| 2.1.5 งานในความรับผิดชอบของฉันยังเป็นงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถ | | | | | |
| 2.2) ความมีอิสระในการทำงาน | | | | | |
| 2.1.1 ฉันมีโอกาสกำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงานของฉันได้เอง | | | | | |
| 2.2.2 ฉันได้รับมอบอำนาจอย่างเพียงพอที่จะสามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของฉัน | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 2.2.3 ฉันมีอิสระในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนการทำงาน การคิดวิธีการทำงานใหม่ | | | | | |
| 2.2.4 กฎ ระเบียบ ส่วนใหญ่ขององค์กรไม่จำกัดความเป็นอิสระในการทำงานของฉัน | | | | | |
| 2.3) ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น | | | | | |
| 2.3.1 การจัดชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่นช่วยให้ฉันสามารถสร้างสมดุลในชีวิตได้ | | | | | |
| 2.3.2 การทำงานในชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่นเป็นสิ่งสำคัญสำหรับฉันที่จะทำให้ฉันสามารถใช้เวลากับครอบครัวได้มากขึ้น | | | | | |
| 2.3.3 การจัดชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่นเป็นสิ่งสำคัญสำหรับฉันที่จะทำให้ฉันสามารถใช้เวลากับสิ่งต่าง ๆ ที่น่าสนใจนอกเหนือจากงานได้ | | | | | |
| 2.3.4 การจัดชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่นเป็นสิ่งสำคัญสำหรับฉันที่จะทำให้ฉันสามารถจัดการกับภาระงานและความรับผิดชอบต่าง ๆ ได้ | | | | | |
| 2.3.5 การจัดชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่นทำให้ฉันสามารถทำงานได้ดียิ่งขึ้นในขณะที่ฉันอยู่ที่ทำงาน | | | | | |
| 2.3.6 ฉันจะไม่สามารถทำงานที่ได้รับค่าตอบแทนได้เลย หากชั่วโมงการทำงานของฉันไม่ยืดหยุ่น | | | | | |
| 2.4) สภาพแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพ | | | | | |
| 2.4.1 สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่องค์กรจัดให้ฉัน เช่น แสงสว่าง อุณหภูมิ เสียง การระบายอากาศ ช่วยสร้างบรรยากาศให้น่าทำงานมากขึ้น | | | | | |
| 2.4.2 ที่ทำงานของฉันมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น น้ำดื่ม ห้องน้ำ ฯลฯ อย่างเพียงพอ | | | | | |
| 2.4.3 ภายในที่ทำงานของฉันมีการแบ่งสัดส่วนและมีพื้นที่ในการจัดเก็บเอกสารเพียงพอและเป็นระเบียบ | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 2.4.4 สภาพภายในที่ทำงานของฉันเหมาะสมที่จะให้ฉันทำงานได้อย่างสะดวกสบาย | | | | | |
| 2.4.5 วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ และเครื่องใช้ในการทำงานของฉันมีครบถ้วนเพียงพอ | | | | | |
| 2.5) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล | | | | | |
| 2.5.1 แผนกของฉันและแผนกอื่น ๆ สามารถประสานงานกันด้วยความราบรื่นและไม่มีอคติต่อกัน | | | | | |
| 2.5.2 เพื่อนร่วมงานของฉันให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี | | | | | |
| 2.5.3 หัวหน้างานมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีและเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน | | | | | |
| 2.5.4 พนักงานในองค์กรของฉันเป็นมิตรและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อทำให้งานสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี | | | | | |
| 2.5.5 เมื่อฉันมีปัญหาในการปฏิบัติงาน หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานช่วยเหลือและให้คำแนะนำเป็นอย่างดี | | | | | |
| 2.5.6 เพื่อนร่วมงานเป็นกันเองและมีความจริงใจ ทำให้ฉันรู้สึกมีความสุขและมีกำลังใจในการทำงาน | | | | | |
| 2.6) การได้รับการพัฒนาด้านอาชีพ | | | | | |
| 2.6.1 งานของฉันมักจะได้รับการทบทวนอย่างสม่ำเสมอโดยคำนึงถึงพัฒนาการของฉัน | | | | | |
| 2.6.2 ฉันเข้าใจว่าระบบการประเมินการปฏิบัติงานภายในองค์กรเป็นอย่างไร | | | | | |
| 2.6.3 องค์กรของฉันมีวิธีการหรือเครื่องมือที่พอเพียงต่อการประเมินการปฏิบัติงานของฉัน | | | | | |
| 2.6.4 ฉันสามารถพัฒนาอาชีพภายในองค์กรของฉันได้ | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 2.6.5 ฉันมีโอกาสในการรับรู้รายงานการประเมินการปฏิบัติงานของฉันและพูดคุยกับหัวหน้างานของฉันถึงรายงานการประเมินนั้น | | | | | |
| 2.6.6 โดยปกติแล้วองค์กรของฉันมีระบบที่เหมาะสมต่อการพัฒนาด้านอาชีพ | | | | | |
| 2.6.7 ฉันมีโอกาสที่จะทำงานในองค์กรของฉันจนกระทั่งฉันเกษียณ | | | | | |
| 2.6.8 พนักงานในองค์กรของฉันได้รับการเลื่อนตำแหน่งงานอย่างยุติธรรม | | | | | |
| 2.6.9 งานที่ฉันทำในปัจจุบันใช้ความสามารถของฉันอย่างเต็มที่ | | | | | |
| 2.6.10 องค์กรของฉันให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้านอาชีพ | | | | | |
| 2.7) การได้รับการฝึกอบรม | | | | | |
| 2.7.1 แผนกต่าง ๆ ส่วนใหญ่ในองค์กรของฉันทบทวนการทำงานของตนเองเป็นประจำ | | | | | |
| 2.7.2 องค์กรของฉันมีขั้นตอนการปฐมนิเทศที่เหมาะสม | | | | | |
| 2.7.3 ฉันได้รับการฝึกอบรมที่ฉันต้องการเพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ | | | | | |
| 2.7.4 พนักงานภายในองค์กรของฉันส่วนใหญ่มีความมุ่งมั่นที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อเรียนรู้จากงานที่ตนเองทำ | | | | | |
| 2.7.5 โดยปกติแล้วพนักงานภายในองค์กรของฉันจะเรียนรู้ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ | | | | | |
| 2.7.6 การฝึกอบรมที่ฉันได้รับเป็นการฝึกอบรมที่มีคุณภาพสูง | | | | | |
| 2.7.7 ฉันได้รับการฝึกอบรมที่ฉันต้องการเพื่อการพัฒนาทักษะต่าง ๆ ของฉัน | | | | | |

| 2.8) การได้รับการยอมรับ | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 2.8.1 ฉันรู้สึกว่าหัวหน้างานให้ความสำคัญกับความเป็นอยู่ที่ดีของฉัน | | | | | |
| 2.8.2 หัวหน้างานทำให้ฉันรู้สึกว่าฉันเป็นคนสำคัญ | | | | | |
| 2.8.3 หัวหน้างานรับรู้ถึงความต้องการต่าง ๆ ของฉัน | | | | | |
| 2.8.4 ฉันได้รับคำชื่นชมยินดีจากหัวหน้างานเมื่อฉันสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ | | | | | |
| 2.8.5 หัวหน้างานขอบคุณฉันเมื่อฉันบรรลุเป้าหมายด้านการปฏิบัติงานหรือเป้าหมายอื่น ๆ | | | | | |
| 2.8.6 หัวหน้างานของฉันรับรู้ถึงคุณภาพงานที่ฉันทำ | | | | | |
| 2.8.7 หัวหน้างานให้ความคิดเห็นต่อระดับความเป็นมืออาชีพที่ฉันแสดงผ่านงาน | | | | | |
| 2.8.8 หัวหน้างานรับรู้ถึงความทุ่มเทและความตั้งใจทำงานของฉัน | | | | | |
| 2.8.9 หัวหน้างานของฉันขอบคุณสำหรับความพยายามที่ฉันทุ่มเทให้กับงาน | | | | | |
| 2.8.10 ฉันรู้สึกว่าหัวหน้างานเห็นคุณค่าของความทุ่มเทในงานของฉัน | | | | | |
| 2.8.11 หัวหน้างานรับรู้ถึงความภักดีของฉันที่มีต่อทีม แผนก หรือฝ่าย | | | | | |

ส่วนที่ 3: ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)

คำชี้แจง พิจารณาข้อความดังต่อไปนี้ว่าท่านมีความคิดเห็นต่อข้อความดังกล่าวในระดับใด และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างหลังข้อความในระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

| โปรดระบุว่าท่านมีความคิดเห็นต่อข้อความต่อไปนี้ในระดับใด | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | ไม่เห็นด้วยมากที่สุด | ไม่เห็นด้วย | ปานกลาง | เห็นด้วยมาก | เห็นด้วยมากที่สุด |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) | | | | | |
| 3.1 ฉันเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างมากเกินกว่าที่คาดหวังไว้เพื่อช่วยให้องค์กรของฉันประสบความสำเร็จ | | | | | |
| 3.2. ฉันพูดกับเพื่อน ๆ ของฉันถึงองค์กรของฉันว่าเป็นองค์กรที่ดีที่น่าร่วมงาน | | | | | |
| 3.3. ฉันรู้สึกภักดีกับองค์กรของฉันเป็นอย่างมาก | | | | | |
| 3.4 ฉันจะทำงานประเภทใดก็ตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อที่จะได้ทำงานต่อไปในองค์กรของฉัน | | | | | |
| 3.5 ฉันพบว่าค่านิยมของฉันและค่านิยมขององค์กรใกล้เคียงกันมาก | | | | | |
| 3.6 มีความภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่น ๆ ว่าฉันเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ฉันทำงานอยู่นี้ | | | | | |
| 3.7 ฉันไม่สามารถทำงานให้กับองค์กรอื่นได้ แม้ว่าจะเป็นงานที่คล้ายคลึงกันก็ตาม | | | | | |
| 3.8 องค์กรนี้เป็นแรงบันดาลใจที่ดีที่สุดสำหรับฉันให้ทำงานได้อย่างประสิทธิภาพ. | | | | | |
| 3.9 การเปลี่ยนแปลงเล็ก ๆ น้อย ๆ ในชีวิตของฉันจะไม่เป็นสาเหตุที่ทำให้ฉันต้องลาออกจากองค์กรนี้ | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 3.10 เมื่อฉันเริ่มต้นทำงาน ฉันรู้สึกดีใจอย่างยิ่งที่ได้เลือกทำงานที่องค์กรนี้มากกว่าองค์กรอื่น ๆ ที่ฉันเคยพิจารณา | | | | | |
| 3.11. มีหลายสิ่งที่ฉันจะได้รับหากฉันอยู่กับองค์กรของฉันไปเรื่อย ๆ | | | | | |
| 3.12 บ่อยครั้งที่ฉันเห็นด้วยและยอมรับนโยบายขององค์กรที่สำคัญที่เกี่ยวข้องพนักงานภายในองค์กรโดยง่าย | | | | | |
| 3.13 ฉันเป็นห่วงและใส่ใจความเป็นไปขององค์กร | | | | | |
| 3.14 สำหรับฉันแล้วองค์กรของฉันเป็นองค์กรที่ดีที่สุดสำหรับการทำงาน | | | | | |
| 3.15 การตัดสินใจทำงานให้กับองค์กรของฉันไม่ใช่ความผิดพลาดของฉันอย่างแน่นอน | | | | | |

จบแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์และสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม
อันเป็นประโยชน์มา ณ โอกาสนี้