

ปัจจัยค่าตอบแทนในบริษัทเอกชนรูปแบบใดส่งผลต่อความจงรักภักดีในองค์กร
ของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย

THE STUDY OF COMPENSATION FACTORS IN PRIVATE COMPANY
THAT EFFECT TO THE LOYALTY OF GENERATION Y STAFF



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์
เรื่อง

ปัจจัยค่าตอบแทนในบริษัทเอกชนรูปแบบใดส่งผลต่อความจงรักภักดีในองค์กร
ของ พนักงานเจนเนอร์เรชั่นวาย

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 16 มิถุนายน พ.ศ. 2565



[Handwritten signature]

นางสาวณัฐวดีพัชญ์ โพธิ์ไพจิตร
ผู้วิจัย

[Handwritten signature]

ผู้ช่วยศาสตราจารย์บุริม โอทกานนท์,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

[Handwritten signature]

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปิติสันต์,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

[Handwritten signature]

รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

[Handwritten signature]

ชนันนันท ชนันท์พัฒน์,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้างานวิจัยเล่มนี้ได้สำเร็จลุล่วงด้วยดีนั้นอันเนื่องมาจากการได้รับความอนุเคราะห์จาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุริม โททกานนท์ อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัยที่กรุณาเสียสละเวลาให้คำปรึกษาแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างมากและยังได้รับข้อเสนอแนะในการปรับปรุงให้งานวิจัยฉบับนี้สมบูรณ์มากขึ้น

ตลอดจนคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้เพื่อประโยชน์ในการประยุกต์ใช้กับการศึกษางานวิจัยครั้งนี้ให้สำเร็จได้ด้วยดี ขอขอบคุณเจ้าของงานวิจัยที่ได้นำมาอ้างอิงในงานวิจัยครั้งนี้ รวมไปถึงแหล่งข้อมูลและเจ้าของทฤษฎีทั้งหมด โดยเฉพาะอย่างยิ่งทุกท่านที่ได้สละเวลาและให้ความร่วมมือในการทำแบบสอบถามเพื่อให้การค้นคว้าวิจัยครั้งนี้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ไปได้ด้วยดี

สุดท้ายขอขอบคุณสมาชิกทุกคนในครอบครัวที่ให้กำลังใจที่ให้การสนับสนุนในงานวิจัยครั้งนี้และผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้ที่สนใจและสามารถเป็นแนวทางให้กับผู้ที่สนใจหาข้อมูลทางวิจัยในอนาคต หากผิดพลาดประการใดต้องขออภัยมา ณ ที่นี้

ณัฐวลัยณ์ โพธิ์ไพจิตร

ปัจจัยค่าตอบแทนในบริษัทเอกชนรูปแบบใดส่งผลต่อความจงรักภักดีในองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย

THE STUDY OF COMPENSATION FACTORS IN PRIVATE COMPANY THAT EFFECT TO THE LOYALTY OF GENERATION Y STAFF

ณัฐวัลย์ โพธิ์ไพจิตร 6350227

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์บุริม โอทกานนท์, Ph.D.,
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปิติสันต์, Ph.D., ธนัยนันท์ รัตนทรัพย์พัฒน์, Ph.D.

บทคัดย่อ

งานวิจัยเล่มนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. เพื่อศึกษาปัจจัยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ปัจจัยผลประโยชน์ที่ผูกพัน และค่าตอบแทนเชิงความสัมพันธ์จากการทำงานในบริษัทเอกชนที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีในองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย โดยเป็นการศึกษาเชิงปริมาณ กลุ่มที่ใช้ในการศึกษาเป็นพนักงานในเจนเนอเรชั่นวาย อายุตั้งแต่ 22 ปี ถึง 42 ปี เกิดระหว่างปีพ.ศ. 2523 – 2543 ของบริษัทเอกชน จำนวน 205 คน โดยเป็นพนักงานทั้งระดับปฏิบัติการ และระดับหัวหน้างาน ทางผู้วิจัยจึงใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) โดยการใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก (Convenience Sampling) ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) นอกจากนี้ยังใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) เพื่อศึกษาหาความสัมพันธ์ของแต่ละตัวแปรที่ทำการศึกษาดตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยใช้แบบสอบถามแบบออนไลน์ (Google form)

จากสถิติพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี เกิดระหว่างปีพ.ศ. 2525 ถึง – พ.ศ. 2534 จำนวน 106 คน (ร้อยละ 51.7) มีระดับการศึกษาปริญญาโทหรือสูงกว่า จำนวน 141 คน (ร้อยละ 68.8) มีรายรับต่อเดือน 15,000 ถึง 30,000 บาท จำนวน 73 คน (ร้อยละ 35.6) และมีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 5 ปีขึ้นไป ถึง 10 ปี จำนวน 57 คน (ร้อยละ 27.8) โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในปัจจัยด้านต่างๆโดยภาพรวมอยู่ในความพึงพอใจระดับมาก หากเรียงลำดับจากมากไปน้อย กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับค่าตอบแทนเชิงความสัมพันธ์จากการทำงาน (Relational Returns From Work) เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Cash Compensation) และลำดับสุดท้ายคือ ผลประโยชน์ที่ผูกพัน (Welfare Benefits) ตามลำดับ

คำสำคัญ : ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน/ ผลประโยชน์ที่ผูกพัน/ ค่าตอบแทนเชิงความสัมพันธ์จากการทำงาน/ ความจงรักภักดีในองค์กร

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญ	ง
บทที่ 1 บทนำ	ฉ
1.1 ที่มาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์ในงานวิจัย	3
1.3 คำถามงานวิจัย	3
1.4 ขอบเขตการวิจัย	4
1.4.1 ขอบเขตด้านพื้นที่และประชากรที่ศึกษา	4
1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา	4
1.5 ตัวแปรอิสระ	4
1.5.1 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Cash Compensation)	4
1.5.2 ผลประโยชน์เกื้อกูล (Welfare Benefits)	4
1.5.3 ค่าตอบแทนเชิงความสัมพันธ์จากการทำงาน (Relational Returns from work)	5
1.6 ตัวแปรตาม คือ ความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในบริษัทเอกชน	5
1.7 ขอบเขตด้านเวลา	5
1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
1.9 นิยามคำศัพท์เฉพาะ	6
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อองค์กร(loyalty)	8
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับค่าตอบแทน (Compensation)	11
2.3 แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจ (Motivation Theory)	16
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y)	18
2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย	20

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	22
3.1 ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย	22
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	22
3.3 การพัฒนาเครื่องมือเพื่อใช้สำหรับการวิจัย	23
3.4 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย	25
3.5 การทดสอบเครื่องมือวิจัย	25
3.6 สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล	26
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	27
4.1 ลักษณะของประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา	27
4.2 ข้อมูลเกี่ยว โดยแสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความสำคัญ	28
4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression)	33
บทที่ 5 อภิปรายผล สรุป และข้อเสนอแนะ	37
5.1 สรุปผลการวิจัย	37
5.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา	36
5.1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในปัจจัยต่างๆของพนักงานเจนเนอ เรชั่นวายของบริษัทเอกชน	38
5.1.3 อภิปรายผลการทดสอบสมมติฐาน	40
5.2 ข้อเสนอแนะ	41
5.2.1 ข้อเสนอแนะในทางธุรกิจ	41
5.2.2 ข้อเสนอแนะในงานวิจัยครั้งต่อไป	42
5.3 ข้อจำกัดในการทำงานวิจัย	42
บรรณานุกรม	44
ภาคผนวก	47
ภาคผนวก ก.	48
ภาคผนวก ข.	51
ประวัติผู้วิจัย	56

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
3.5	แสดงการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นในแต่ละตัวแปร (Reliability)	26
4.1	แสดงลักษณะของประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา	27
4.2.1	แสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำคัญของ ความพึงพอใจในปัจจัยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Cash Compensation) ของพนักงานเงินเนอเรชั่นวาย ในบริษัทเอกชน	28
4.2.2	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำคัญของ ความพึงพอใจในปัจจัยด้านผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่อง (Welfare Benefits) ของพนักงานเงินเนอเรชั่นวายในบริษัทเอกชน	29
4.2.3	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำคัญของ ความพึงพอใจในปัจจัยด้านค่าตอบแทนเชิงความสัมพันธ์จากการทำงาน (Relational Returns From Work) ของพนักงานเงินเนอเรชั่นวาย ในบริษัทเอกชน	29
4.2.4	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำคัญของ ความพึงพอใจในปัจจัยด้านความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อองค์กรปัจจุบัน (Staff Loyalty) ของพนักงานเงินเนอเรชั่นวาย ในบริษัทเอกชน	31
4.3.1	แสดงค่าสถิติการวิเคราะห์ความผันแปรของปัจจัยค่าตอบแทนในบริษัทเอกชน รูปแบบใดส่งผลต่อความจงรักภักดีในองค์กรของพนักงานเงินเนอเรชั่นวาย	33
4.3.2	แสดงค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยของปัจจัยที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของพนักงาน (Staff Loyalty) ในองค์กรของพนักงานเงินเนอเรชั่นวาย ในบริษัทเอกชน	34
4.3.3	แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของปัจจัยที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของพนักงาน (Staff Loyalty) ในองค์กรของพนักงานเงินเนอเรชั่นวาย ในบริษัทเอกชน	34
4.4	แสดงสรุปสมมติฐานงานวิจัย	35
5.1.3	แสดงการอภิปรายผลการทดสอบสมมติฐาน	39

สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
2.1.1	ภาพความจรรักภักดีต่อองค์กรประกอบด้วย 3 ด้านตามทฤษฎีของ Hoy & Rees	9
2.1.2	ภาพองค์ประกอบของความจรรักภักดีต่อองค์กร	10
2.2	ภาพรูปแบบค่าตอบแทนทั้งหมดแทนจากการทำงาน	13
2.3	ภาพแสดงลำดับความต้องการพื้นฐาน 5 ชั้น ของ Maslow	17



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2564) ได้ทำการสำรวจภาวะการทำงานของประชากรในไตรมาสที่หนึ่งพ.ศ.2564 ระบุว่าโครงสร้างตลาดแรงงานของประเทศไทยคือ มีผู้ที่มีอายุมากกว่า 15 ปี ขึ้นไปในตลาดแรงงานจำนวน 57 ล้านคน โดยปัจจุบันมีอัตราการว่างงานที่สูงขึ้นจากปี 2563 จาก 1.9% ปรับขึ้นเป็น 2% โดยมีการระบุสาเหตุการว่างงานอันดับหนึ่งคือ 30% มาจากนายจ้างเลิกจ้างหรือปิดกิจการ ลำดับถัดมาคือการลาออกของพนักงาน 24.6% ซึ่งจะเห็นได้ว่า “ผลจากอัตราการลาออกของพนักงานคือ การขาดบุคลากรที่จะผลักดันพัฒนาองค์กรให้เกิดการเติบโตและบรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ถ้าหากในอนาคตมีอัตราการลาออกของพนักงานเพิ่มขึ้นอาจส่งผลกระทบต่อการพัฒนาองค์กรได้ ความจงรักภักดีต่อองค์กรจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้อัตราการลาออกหรือการเปลี่ยนแปลงงานของพนักงานลดลง” (อมรรัตน์ ไทยจู, 2563)

ศูนย์วิจัยเพื่อการพัฒนาสังคมและธุรกิจ (SAB) (2561) ได้ระบุผลสำรวจหัวข้อวิถีชีวิตมนุษย์เงินเดือนและคุณภาพชีวิตของลูกจ้างกลุ่มต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ในพื้นที่เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 433 ตัวอย่าง พบว่ากลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวาย (อายุช่วง 20-37 ปี) จะทำงานเฉลี่ยแห่งละ 2 ปี 5 เดือน ซึ่งระยะเวลาการทำงานจะสั้นกว่าชาวกลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) โดยที่เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ จะทำงานเฉลี่ย 5 ปี 5 เดือน ดังนั้นจะเห็นได้ว่าเจนเนอเรชั่นวายมีการเปลี่ยนงานที่บ่อยกว่าเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ และต้องการค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เพิ่มขึ้นที่ 25.1 % และยังต้องการความมั่นคงในบริษัทที่มากขึ้นอยู่ที่ 19.9% และเหตุผลถัดมาคือความรู้สึกเบื่องานที่ทำ ต้องการมองหาสิ่งใหม่ 13% ซึ่งเหตุผลการลาออกจะคล้ายกันกับเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ เพียงแตกต่างกันในลำดับสุดท้ายคือ 12% ของกลุ่มตัวอย่างลาออกจากเงินเนื่องจากต้องการความสะดวกในการเดินทาง และใกล้ที่พักเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ยังระบุถึงปัจจัยที่มีผลกับความพึงพอใจต่อชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรประกอบไปด้วย 3 ปัจจัยหลัก คือ เงินเดือนค่าตอบแทน ความมั่นคงในการทำงาน และภาพลักษณ์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานของ สุวพิชญ์ แสงแก้ว และคณะ (2555) ที่ระบุว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่ประกอบไปด้วย อายุ การศึกษา สถานภาพ ตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในสวัสดิการและค่าตอบแทนของบุคลากรของสำนักศาลปกครองที่แตกต่างกัน และ นันทพร ชวนชอบ (2560) ได้ระบุว่า แรงจูงใจ

ในการปฏิบัติงานของพนักงานที่ส่งผลให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กรอย่างยั่งยืน จากกรณีศึกษาของกองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข โดยมีผลลัพธ์ที่เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ พนักงานได้ให้ความสำคัญในปัจจัยด้านเงินเดือนค่าตอบแทนมาเป็นอันดับแรก_อันดับสองคือปัจจัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และอันดับสามเป็นปัจจัยด้านบทบาทหน้าที่ อันดับสี่ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน อันดับห้าปัจจัยด้านโอกาสความก้าวหน้า และอันดับสุดท้ายคือ ปัจจัยด้านลักษณะงาน งานวิจัยของ ศุภชัย รุ่งเจริญสุขศรี (2559) ยังพบว่าความผูกพันในองค์กร การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ และความพึงพอใจในสวัสดิการพนักงาน ส่งผลต่อความภักดีของพนักงานระดับปฏิบัติการของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

นิวัต จันทราช (2564) ระบุว่าปัจจัยด้านต่างๆมีผลต่อความต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับการให้ความสำคัญของแต่ละบุคคล โดยความจงรักภักดีต่อองค์กรนั้นคือความรู้สึกและการแสดงออก เคารพต่อองค์กร เต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ มีความเป็นเจ้าของและรู้สึกผูกพันต่อองค์กร การต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีความรักที่จะทำงานกับบริษัท มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในบริษัท มีทัศนคติเชิงบวกต่อบริษัทและเกิดเป็นความจงรักภักดี ในขณะที่ พัชรหทัย จารุทวีผลบุญกุล และคณะ (2563) ได้เสริมว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ประสบการณ์ทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท เอสเอสเค โลจิสติกส์ จำกัด แตกต่างกัน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2564 ได้ให้คำนิยามของคำว่า “ค่าตอบแทน” ไว้ว่า “ค่าตอบแทน ” (*Compensation*) คือ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่องค์กรจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายนี้อาจจ่ายในรูปตัวเงินหรือมิใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบจูงใจ ให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน และเสริมสร้างฐานะ ความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น โดยมีการคำนึงถึงหลักความพอเพียง (*Adequacy*) หลักความเป็นธรรม (*Equity*) หลักความสมดุล (*Balance*) หลักความมั่นคง (*Security*) หลักการจูงใจ (*Incentive*) และหลักการควบคุม (*Control*)”

ซึ่งเดชพงศ์ โภธิสุวรรณ (2561) ได้ให้ข้อสรุปว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กรภาคเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

สำนักงานบริหารและพัฒนาความรู้ (OKMD) (2559) ระบุว่า “ปัจจุบันกลุ่มคน *Gen Y* เป็นกลุ่มผู้บริโภคและแรงงานกลุ่มใหญ่ที่สุดของโลก และมีแนวโน้มที่จะมีบทบาทที่สุดในการ

กำหนดทิศทางและส่งเสริมให้ประเทศไทยและเศรษฐกิจโลก ไม่เพียงแค่พลังทางเศรษฐกิจของ Gen Y ที่สำคัญ ยังส่งต่อสืบทอดไปยังรุ่นอื่นๆด้วย”

จากการศึกษางานวิจัยและบทความที่ได้ทำการทบทวนมานั้น จะเห็นว่าต่อไปในอนาคตเจนเนอเรชั่นวายจะกลายเป็นคนกลุ่มใหญ่ในองค์กรที่จะเป็นแรงงานสำคัญและแรงงานหลักขององค์กร และหนึ่งในปัจจัยหลักของการลาออกของพนักงาน และเป็นปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีในองค์กร ของพนักงานคือ ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ซึ่งจากงานวิจัยที่ได้ทบทวนข้างต้นผู้วิจัยยังไม่พบว่ามีรายงานที่แจ่มแจ้งด้านปัจจัยผลตอบแทนและสวัสดิการในแต่ละด้าน ดังนั้นผู้วิจัยต้องการค้นหาปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย ในบริษัทเอกชน ซึ่งผลวิจัยสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ทำให้องค์กรรู้ถึงสาเหตุที่แท้จริงในความต้องการหรือความคาดหวังของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย ในปัจจัยค่าตอบแทนและสวัสดิการ และนำมาใช้ในการกำหนดเป้าหมาย วางแผนกลยุทธ์ของบริษัทเอกชนเพื่อสร้างให้เจนเนอเรชั่นวาย เกิดความจงรักภักดีในองค์กรที่เพิ่มมากขึ้น รวมถึงหากมีการปรับเปลี่ยน โครงสร้างค่าตอบแทนและสวัสดิการก็อาจจะสามารถช่วยลดอัตราการลาออกและสามารถขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจที่ได้วางไว้

1.2 คำถามงานวิจัย

ค่าตอบแทนรูปแบบใดในบริษัทเอกชนที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีในองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย

1.3 วัตถุประสงค์ในงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินในบริษัทเอกชนที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีในองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย
2. เพื่อศึกษาปัจจัยผลประโยชน์เกื้อกูลในบริษัทเอกชนที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีในองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย
3. เพื่อศึกษาปัจจัยค่าตอบแทนเชิงความสัมพันธ์จากการทำงานในบริษัทเอกชนที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีในองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย

1.4 ขอบเขตการวิจัย

ในศึกษาวิจัยด้านค่าตอบแทนและค่าตอบแทนเชิงความสัมพันธ์จากการทำงานของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายบริษัทเอกชน ที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีในองค์กร โดยกำหนดขอบเขตการศึกษาดังนี้

1.4.1 ขอบเขตด้านพื้นที่และประชากรที่ศึกษา

กลุ่มที่ใช้ในการศึกษาเป็นพนักงานในเจนเนอเรชั่นวายอายุตั้งแต่ 22 ปี ถึง 42 ปี เกิดระหว่างปีพ.ศ. 2523 – 2543 ของบริษัทเอกชน จำนวน 400 คน โดยเป็นพนักงานทั้งระดับปฏิบัติการและระดับหัวหน้างาน โดยผู้วิจัยได้กำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างจากการคำนวณจากสูตรที่ไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่ชัด (Cochran, 1977)

1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาวิจัยด้านค่าตอบแทน และค่าตอบแทนเชิงความสัมพันธ์จากการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นวายบริษัทเอกชน ที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีในองค์กรโดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย สำหรับตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1.5 ตัวแปรอิสระ

1.5.1 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Cash Compensation)

1.5.1.1 ค่าตอบแทนหลัก (Base)

1.5.1.2 ค่าตอบแทนตามระบบคุณธรรม (Merit Pay/Cost-of-Living Adjustments)

1.5.1.3 ค่าตอบแทนแบบจูงใจ (Incentives)

1.5.1.4 ค่าตอบแทนแบบจูงใจระยะยาว (Long-Term Incentives)

1.5.2 ผลประโยชน์เกื้อกูล (Welfare Benefits)

1.5.2.1 ผลประโยชน์เกื้อกูลเกี่ยวกับการปกป้องการสูญเสียรายได้ของพนักงาน (Income Protection)

1.5.2.2 ผลประโยชน์เกื้อกูลในการช่วยสร้างสมดุลในชีวิตส่วนตัวกับการทำงาน (Work/Life Balance)

1.5.2.3 ผลประโยชน์เกี่ยวกลุ่มเป็นเบี้ยเลี้ยง (Allowance)

1.5.3 ค่าตอบแทนเชิงความสัมพันธ์จากการทำงาน (Relational Returns from work)

1.5.3.1 ได้รับการยกย่องหรือตำแหน่งหน้าที่การงาน (Recognition & Status)

1.5.3.3 ความมั่นคงในการทำงาน (Employment Security)

1.5.3.3 ความท้าทายในที่ได้รับมอบหมาย (Challenging Work)

1.5.3.4 โอกาสเรียนรู้และพัฒนา (Learning Opportunities)

1.6 ตัวแปรตาม

คือ ความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในบริษัทเอกชน

- ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก (Behavioral Aspect)
- ด้านความรู้สึก (Affective Aspect)
- ด้านการรับรู้ (Cognitive Aspect)
- ความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยรวม (Overall Organizational Loyalty)

1.7 ขอบเขตด้านเวลา

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระยะเวลาการศึกษาเก็บข้อมูลตั้งแต่เดือนธันวาคม พ.ศ.2564 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2565

1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบถึงปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการรูปแบบใด ของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายบริษัทเอกชนที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีในองค์กร
2. เพื่อนำผลงานวิจัยที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการด้านสวัสดิการ ของบริษัทเอกชน ให้เหมาะกับพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย

3. เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้ในด้านความจงรักภักดีในองค์กรของบริษัทเอกชนไปใช้ในการเพิ่มหรือส่งเสริมให้เกิดความภักดีของพนักงานในเงินเนอเรชั่นวายที่มากขึ้นและรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรได้นานขึ้น

4. เพื่อเป็นประโยชน์ให้กับบริษัทที่สนใจ สามารถนำไปปรับใช้ในการออกแบบสวัสดิการเพื่อดึงดูดคนเก่งในกลุ่มพนักงานเงินเนอเรชั่นวาย เข้ามาทำงานกับองค์กรได้มากขึ้น

1.9 นิยามคำศัพท์เฉพาะ

ค่าตอบแทน (Compensation) คือ รูปแบบของการจ่ายค่าตอบแทนหรือรางวัลให้กับพนักงานที่ทำงานในบริษัทหรือองค์กร สามารถแบ่งรูปแบบของค่าตอบแทนได้ดังต่อไปนี้

1. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Benefits)

1.1 ทางตรง (Direct) เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส เงินค่านายหน้า

1.2 ทางอ้อม (Indirect) เช่น ด้านสุขภาพ ด้านสวัสดิการและสังคม เป็นต้น

2. ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-Financial Benefits)

2.1 ด้านงาน (Job) เช่น ความน่าสนใจของงาน งานที่ท้าทาย การได้รับผิชอบ โอกาสที่ได้รับการยอมรับ รวมไปถึงโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นต้น

2.2 ด้านสภาพแวดล้อมของงาน (Job Environment) เช่น มีนโยบายที่ดี หัวหน้างานมีความสามารถ มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สภาพการทำงานที่สะดวกสบาย ค่าตอบแทนในรูปแบบอื่นๆ เป็นต้น (จันทร์เพ็ญ มินคร, ม.ป.ป.; 2-4)

ค่าตอบแทนเชิงความสัมพันธ์ ค่าตอบแทนเชิงความสัมพันธ์จากการทำงาน หรือค่าตอบแทนเชิงสังคม (Relational Returns From Work) คือ ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน แต่จะเป็นด้านความรู้สึกที่พนักงานมีต่อองค์กร เช่น การมีปฏิสัมพันธ์ในองค์กร ความพึงพอใจสังคมในการทำงาน ความภาคภูมิใจในรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความภาคภูมิใจในความสำเร็จขององค์กร เป็นต้น (Milkovich G and Newman, 2011)

สวัสดิการ หรือ สวัสดิภาพ (Welfare) หมายถึง คือการมุ่งให้เกิดการกินดีอยู่ดี หรือ Well-being คือภาวะการมีสุขภาพดี และมีความสุข ในองค์กรซึ่งในด้านแรงงานหมายถึง สิ่งที่น่าจ้างจัดให้ลูกจ้างเพื่อความสะดวกสบาย หรือความกินดีอยู่ดี ซึ่งการทำให้เกิดภาวะที่มีความสะดวกสบาย หรือความกินดีอยู่ดีของลูกจ้างต้องเป็นความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างองค์กร รัฐบาล และสหภาพแรงงานด้วย (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2554; 1)

เจนเนอเรชันวาย (Generation Y) คือ ผู้ที่มีอายุอยู่ระหว่าง 23- 42 ปี ซึ่งเกิดในช่วงปี พ.ศ. 2523–2543 (คำนวณ ณ ปี พ.ศ. 2565) โดยคนกลุ่มนี้จะเป็นปัจเจกบุคคลสูง มีความทะเยอทะยาน ความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จและก้าวหน้าในสายอาชีพที่สูง โดยจะแตกต่างจากคนรุ่นก่อนอย่างชัดเจน รวมถึงมีทัศนคติและเงื่อนไขต่างๆ ในชีวิตที่เปลี่ยนไปคือ ไม่ให้ความสำคัญกับการแต่งงาน ต้องการความยืดหยุ่นในชีวิต ชอบความท้าทาย แสวงหาโอกาสในการทำงาน หรือเดินทางท่องเที่ยวในต่างประเทศ (นิตยาภรณ์ มงคล, 2563)

ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Employee Loyalty) หมายถึง ความรู้สึกและการแสดงออกของพนักงานส่วนบุคคลที่มีต่อองค์กรหรือบริษัท มีความรู้สึกเคารพต่อองค์กร ความอยากและยินดีมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมสนับสนุนองค์กร มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจองค์กร รวมถึงมีทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร (นิวัติ จันทราช, 2564)



บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชั่นวายในบริษัทเอกชน เขตกรุงเทพและปริมณฑล โดยจะศึกษาจากการรวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนและนำไปใช้ในการวิเคราะห์ให้ได้ผลที่มีประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับจงรักภักดีต่อองค์กร (Employee Loyalty)
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation & Welfare)
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเรื่องแรงจูงใจ (Motivation Theory)
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y)
- 2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อองค์กร (loyalty)

ความหมายของความจงรักภักดีต่อองค์กร

ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Employee Loyalty) หมายถึง ความรู้สึกและการแสดงออกของพนักงานส่วนบุคคลที่มีต่อองค์กรหรือบริษัท มีความรู้สึกเคารพต่อองค์กร ความอยากและยินดีมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมสนับสนุนองค์กร มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจองค์กร รวมถึงมีทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร (นิวัติ จันทราช, 2564)

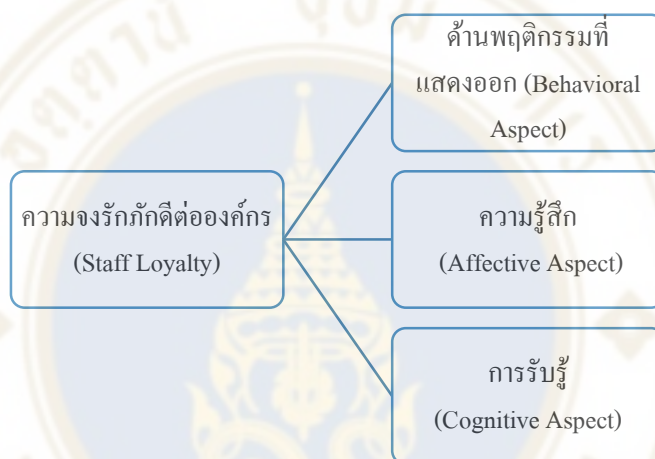
Barnard (1938) ได้ระบุว่าความจงรักภักดีต่อองค์กรคือความเต็มใจของบุคลากรที่พร้อมจะปฏิบัติงานให้กับองค์กรโดยมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร มีกำลังใจอยากปฏิบัติงานและความจงรักภักดีต่อองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จขององค์กร และเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กรในยาวขึ้นของบุคลากรอีกด้วย

ในขณะที่ McCarthy (1998) กล่าวเสริมในแนวคิดนี้ว่าความรู้สึกส่วนบุคคลเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อองค์กร โดยจะสามารถทำให้พนักงานเชื่อฟัง มี

ความรักเคารพในองค์กร ทำงานในหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และสนับสนุนในกิจกรรมองค์กร โดยความรู้สึกที่เกิดขึ้นนี้จะเปลี่ยนเป็นความผูกพันและเกิดเป็นจงรักภักดีต่อองค์กรต่อไป

นอกจากนี้ Padmavathy (2012) ยังพบว่าค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินช่วยเพิ่มความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานและเพิ่มความความผูกพันในองค์กร ซึ่งเขาพบว่าค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินมีบทบาทเชิงบวกต่อความจงรักภักดีในองค์กรของพนักงาน ซึ่งจะสอดคล้องกับ Bakalis (2006) ที่กล่าวว่าความความผูกพันในองค์กรของพนักงานสามารถเพิ่มขึ้นได้ด้วยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและรางวัลตอบแทนอื่นๆเช่นกัน

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty Theory)



ภาพที่ 2.1.1 ความจงรักภักดีต่อองค์กร ประกอบด้วย 3 ด้านตามทฤษฎีของ Hoy & Rees

ที่มา: Hoy, W.K., & Rees, R. (1974). Subordinate Loyalty to Immediate Superior: A Neglected. Concept in the Study of Educational Administration. *Sociology of Education*, 47, 274-275.

Hoy & Rees (1974) ทฤษฎีความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty Theory) เป็นทฤษฎีที่ประกอบไปด้วย 3 สิ่งที่ทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร คือการแสดงออกของพฤติกรรมซึ่งอาจมาจากทัศนคติที่มีต่อองค์กร (Behavioral Aspect) ต่อไปคือ ความรู้สึกหรือความรักในองค์กรและความพึงพอใจในองค์กร (Affective Aspect) และสุดท้ายคือการรับรู้ (Cognitive Aspect) เช่นค่านิยม ความเชื่อมั่นและไว้วางใจในองค์กรหรือความเชื่อถือในองค์กร ซึ่งทั้งหมดจะแสดงออกถึงความสัมพันธ์ของสองปัจจัยระหว่างบุคคลและองค์กร ดังนั้นสรุปว่าหากองค์กรสามารถทำให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้นเท่าไรก็จะทำให้อัตราการลาออกของบุคลากรลดลงเท่านั้น



ภาพที่ 2.1.2 องค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อองค์กร, นิวัต จันทราช .(2564). ความจงรักภักดีของพนักงานสำคัญต่อองค์กรอย่างไร How important is employee loyalty to the organization.

Adler, P. A., & Adler, P. (1988) ได้ระบุองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อองค์กรประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ความมีอำนาจเหนือผู้อื่น (Dominant) คือความรับผิดชอบขององค์กรที่จะต้องสร้างให้พนักงานสามารถทำงาน มีความเข้มแข็งและสามารถจัดการ ควบคุมกิจกรรมต่างๆทั้งในชีวิตประจำวันและงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การแสดงเอกลักษณ์ (Identification) คือการสร้างให้พนักงานในองค์กรรับรู้ว่าการแสดงสัญลักษณ์ของตนเองและกลุ่มพนักงาน สามารถทำให้ได้รับรางวัลตอบแทน และยังเป็นการสร้างแรงกระตุ้นระหว่างพนักงานให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน และเกิดบรรยากาศในการทำงานที่สนิทสนมกันมากยิ่งขึ้น

3. ความผูกพัน (commitment) การที่พนักงานได้รับการกระตุ้นให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรผ่านกิจกรรมขององค์กร เกิดการปฏิบัติงานที่ดีและมีประสิทธิภาพและให้คำมั่นสัญญาว่าจะจงรักภักดีต่อองค์กร โดยแสดงออกเช่น การปฏิบัติตนอยู่ในกฎระเบียบของบริษัทอย่างเคร่งครัด

4. การบูรณาการ (Integration) การที่พนักงานรู้สึกถึงความเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน เกิดความรักในองค์กรมีความสามัคคีในการทำงานและช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันจนเกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

5. กำหนดเป้าหมาย (Goal Alignment) คือการที่บริษัทสร้างให้พนักงานรับรู้ถึงเป้าหมายในองค์กร เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจในองค์กร และมีความชอบพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่วางเป้าหมายไว้ได้

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นความรู้สึกส่วนบุคคลที่เกิดขึ้นจากความผูกพันในองค์กร และมีผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน โดยความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นการแสดงออกระหว่างพนักงานกับบริษัท โดยความรู้สึกสามารถเพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ตามองค์ประกอบของความภักดีต่อองค์กร กล่าวคือกรณีที่พนักงานได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เกิดการยอมรับการศรัทธาในองค์กร และรู้สึกผูกพัน สามารถทุ่มเททำงานให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยการบริการหาค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินสามารถส่งผลเชิงบวกในการสร้างความสร้างความภักดีขององค์กรได้

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับค่าตอบแทน (Compensation)

ความหมายของค่าตอบแทน

ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง ส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ในการจ้างงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง โดยอยู่ในทุกรูปแบบทั้งเป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน ทั้งสิ่งของหรือรางวัล รวมถึงผลประโยชน์ลูกจ้างได้รับจากการทำงาน (กิ่งพร ทองใบ, 2545)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, (2564) ได้ให้นิยามเรื่องค่าตอบแทนไว้คือ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่นายจ้างหรือองค์กรจ่ายให้กับลูกจ้างและพนักงานผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงินก็ได้ เป็นการตอบแทนการปฏิบัติงานของพนักงานที่ทำตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย และยังเป็นแรงจูงใจเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังเพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ โดยจะเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงาน และเพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ สร้างแรงจูงใจให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังช่วยส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น โดยมีเกณฑ์ในการกำหนดค่าตอบแทนดังต่อไปนี้

1. หลักความพอเพียง (Adequacy) ค่าตอบแทนที่นายจ้างกำหนดถือเป็นความรับผิดชอบทางสังคมของนายจ้างดังนั้นนายจ้างจะต้องกำหนดไม่น้อยกว่าระดับต่ำสุดที่ให้ในสังคม เพื่อให้เพียงพอที่ลูกจ้างสามารถเลี้ยงดูครอบครัวได้

2. หลักความเป็นธรรม (Equity) ค่าตอบแทนที่นายจ้างกำหนดจะต้องเป็นธรรม โดยต้องถูกจัดสรรอย่างเท่าเทียมกันในระดับพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถหรือประสบการณ์ที่เท่ากันการกำหนดค่าตอบแทนต้องเป็นธรรม โดยหากทำงานในระดับหน้าที่และความรับผิดชอบ

เดียวกัน ดังนั้นความยากง่ายของงานที่ได้รับนั้นจะต้องใกล้เคียงกัน โดยหลักความเป็นธรรมมี 3 ประการคือ

2.1 ความเป็นธรรมภายใน (Internal Equity) หมายถึงการทำงานที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมไปถึงมีความยากง่ายของงานในระดับเดียวกันภายในองค์กรเดียวกัน จึงควรได้รับค่าตอบแทนที่เท่ากัน ซึ่งเรียกว่า “เงินเท่ากันสำหรับงานที่มีมูลค่าเท่ากัน” (Equal Pay for Work of Equal Value)

2.2 ความเป็นธรรมภายนอก (External Equity) เพื่อให้องค์กรสามารถดึงดูดพนักงานที่มีคุณภาพเข้ามาทำงานในองค์กรได้ ดังนั้นองค์กรต้องมีนำค่าตอบแทนภายในมาพิจารณาและกำหนดให้สอดคล้องกับการจ้างงานขององค์กรอื่น จึงอาจจะต้องประเมินค่าของงาน และให้ค่าตอบแทนที่แตกต่างกันได้ในงานระดับเดียวกันแต่อยู่คนละสาขาในตลาดแรงงาน และหากเกิดอุปสงค์มากในสายงาน หรือสาขานั้นๆ ค่าตอบแทนจึงต้องถูกกำหนดให้สามารถแข่งขันกับในตลาดได้ เพื่อจะได้สามารถสรรหาคนเก่งและคนดีเข้ามาทำงานในองค์กรได้ง่ายขึ้น

2.3 ความเป็นธรรมเฉพาะบุคคล (Individual Equity) องค์กรต้องพิจารณาเป็นรายบุคคลในการกำหนดค่าตอบแทนที่เป็นธรรมด้วย เนื่องจากถึงแม้จะมีวุฒิการศึกษา ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ทำงานและความรับผิดชอบ รวมไปถึงความยากง่ายของงานที่เหมือนกัน แต่องค์กรควรพิจารณาค่าตอบแทนที่สูงกว่าสำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่า โดยใช้ระยะเวลาในการทำงานเข้ามาเป็นอีกปัจจัยในการพิจารณาเช่นกัน ยกตัวอย่างเช่น ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานมาก็ควรได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่าผู้ที่บรรจุเข้าทำงานโดยไม่มีประสบการณ์ เป็นต้น

3. หลักความสมดุล (Balance) คือการกำหนดค่าตอบแทนที่สมดุลระหว่างสัดส่วนของเงินเดือนกับสวัสดิการ หรือ ความสมดุลระหว่างสัดส่วนของรายจ่ายด้านบุคคล ความสมดุลระหว่างเงินกับรายจ่ายด้านอื่น เช่น รายจ่ายลงทุนขององค์กร การชำระรายจ่ายเงินกู้คืน เป็นต้น

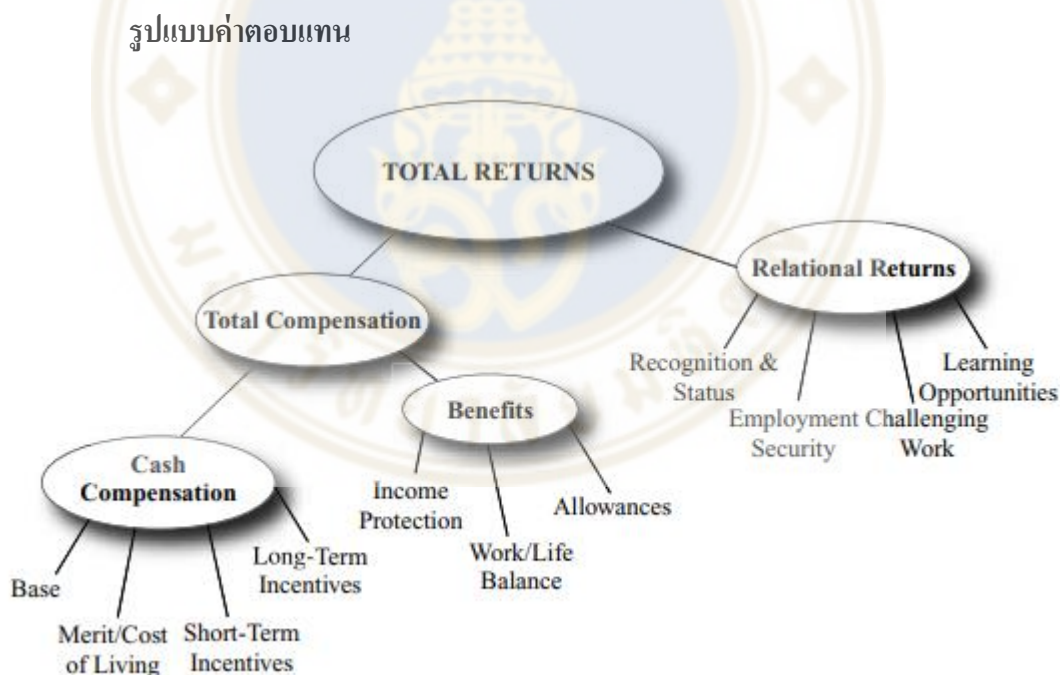
4. หลักความมั่นคง (Security) กล่าวคือองค์กรควรกำหนดค่าตอบแทนโดยต้องนึกถึงความมั่นคงในการดำรงชีวิต สุขภาพและความปลอดภัย รวมไปถึงความเสี่ยงในการทำงานของพนักงาน ยกตัวอย่างเช่น ให้เงินค่าเสี่ยงภัยเพิ่มสำหรับงานที่ความเสี่ยงสูง และนอกจากนี้ยังต้องมีการจัดสวัสดิการที่จำเป็นอื่นๆ ให้กับพนักงานเช่น เช่น ประกันชีวิต ประกันสุขภาพ และเงินเกษียณอายุ เช่นบำนาญ หรือ บำนาญ เป็นต้น

5. หลักการจูงใจ (Incentive) องค์กรต้องกำหนดค่าตอบแทนที่จูงใจให้พนักงานเพื่อให้งานให้ดีขึ้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงพนักงานจะได้ทำงานอย่างเต็มความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล ยกตัวอย่างค่าตอบแทนที่สามารถจูงใจพนักงานได้เช่น การกำหนดการขึ้นเงินเดือนตามผลการปฏิบัติงานในแต่ละปี การให้เงินรางวัลประจำปี (Bonus) การให้เบี้ยขยัน หรือค่านายหน้า

การขาย (Commission) สำหรับบางสายงานเป็นต้น นอกจากนี้ โครงสร้างเงินเดือนค่าจ้างต้องกำหนดให้สามารถจูงใจพนักงานในองค์กรได้ เช่น เงินเดือนแต่ละระดับจะมีความแตกต่างกันเพื่อจูงใจให้เกิดการพัฒนาตนเองของพนักงานในองค์กร และเกิดการแข่งขันเพื่อเลื่อนขั้นเติบโตในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปได้

6. หลักการควบคุม (Control) องค์กรต้องสามารถควบคุมการกำหนดค่าตอบแทนให้อยู่ในงบประมาณที่กำหนด และเหมาะสมกับรายจ่ายขององค์กรในแต่ละปี เพื่อให้องค์กรควบคุมต้นทุนการดำเนินงานให้อยู่ในงบประมาณที่ตั้งไว้ และสามารถต่อขยายธุรกิจให้เติบโตได้

ส่วนสวัสดิการ หรือ สวัสดิภาพ (Welfare) หมายถึง คือการมุ่งให้เกิดการกินดีอยู่ดี หรือ Well-being คือภาวะการมีสุขภาพดี และมีความสุข ในองค์กรซึ่งในด้านแรงงานหมายถึง สิ่งที่น่าจ้างจัดให้ลูกจ้างเพื่อความสะดวกสบาย หรือความกินดีอยู่ดี ซึ่งการทำให้เกิดภาวะที่มีความสะดวกสบาย หรือความกินดีอยู่ดีของลูกจ้างต้องเป็นความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างองค์กร รัฐบาล และสหภาพแรงงานด้วย (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2554; 1)



ภาพที่ 2.2 ภาพแสดงรูปแบบค่าตอบแทนทั้งหมดแทนจากการทำงาน

ที่มา: Picture Total Returns from Work : Milkovich, George, T.; Newman, Jerry M. and Gerhart, B. (2011). Compensation. 10th ed. New York; 11.

Milkovich, G. et al., (2011) ได้กำหนดรูปแบบของประเภทค่าตอบแทนจากการทำงานไว้ทั้งหมด 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1. ค่าตอบแทนต่างๆ

1.1 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Cash Compensation) คือ เงินที่จ่ายเป็นค่าตอบแทนให้กับพนักงานในองค์กร ซึ่งสามารถแบ่งได้ 4 ประเภท คือ

1.1.1 ค่าตอบแทนหลัก (Base) โดยกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนตามคุณค่าของงานที่ทำ หรือตามทักษะของพนักงาน ซึ่งจะไม่ขึ้นกับคุณลักษณะของพนักงานแต่ละคน โดยจะจ่ายค่าตอบแทนเป็นค่าจ้างหรือเงินเดือน

1.1.2 ค่าตอบแทนตามระบบคุณธรรม (Merit Pay/Cost-of-Living Adjustments) คือการปรับฐานค่าจ้างหรือเงินเดือนเป็นระยะๆ ซึ่งทำบนพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะอิงจากผลปฏิบัติงาน ค่าครองชีพที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปีและอัตราเงินเฟ้อ และคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในประสบการณ์หรือทักษะของพนักงาน

1.1.3 ค่าตอบแทนแบบจูงใจ (Incentives) คือค่าตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้พนักงานตามผลงานที่สามารถทำได้ตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ สิ่งจูงใจที่จ่ายครั้งเดียวไม่ได้เพิ่มค่าใช้จ่ายขององค์กรอย่างถาวร เมื่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานลดลง ค่าตอบแทนแบบจูงใจก็จะลดลงโดยอัตโนมัติเช่นกัน ด้วยเหตุนี้ค่าตอบแทนแบบจูงใจจึงมักถูกเรียกว่า “การจ่ายแบบผันแปร”

1.1.4 ค่าตอบแทนแบบจูงใจระยะยาว (Long-Term Incentives) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบของหุ้นบริษัท หรือสิทธิพิเศษที่สามารถซื้อหุ้นบริษัทได้ในราคาพิเศษ ซึ่งองค์กรตอบแทนให้กับพนักงานในความทุ่มเท ความพยายามของพนักงาน เพื่อมุ่งเน้นการสร้างผลงานระยะยาวของพนักงานในองค์กร

1.2 ผลประโยชน์เกื้อกูล (Welfare Benefits) คือค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม โดยองค์กรจะแบ่งเป็นประเภทต่างๆ ดังนี้

1.2.1 ผลประโยชน์เกื้อกูลเกี่ยวกับการป้องกันการสูญเสียรายได้ของพนักงาน (Income Protection) เป็นการคุ้มครองรายได้ และปกป้องพนักงานจากความเสียหายทางการเงิน โดยองค์กรจัดหากองทุนหรือสวัสดิการพนักงาน เช่น ประกันสุขภาพ ประกันชดเชยรายได้ โครงการเกษียณอายุ และกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ โดยบางส่วนจะถูกบังคับจากกฎหมาย เช่น เงินประกันสังคม เป็นต้น

1.2.2 ผลประโยชน์เกื้อกูลในการช่วยสร้างสมดุลในชีวิตส่วนตัวกับการทำงาน (Work/Life Balance) คือ โปรแกรมที่ช่วยให้พนักงานบูรณาการความ

รับผิดชอบในการทำงานและชีวิตได้ดีขึ้น ได้แก่ วันลาพักผ่อนประจำปี การเข้าถึงบริการเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะด้าน เช่น การให้คำปรึกษาด้านยา การวางแผนทางการเงิน การดูแลเด็กและผู้สูงอายุ รวมไปถึงเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่น เป็นต้น

1.2.3 ผลประโยชน์ที่ถือเป็นเบี้ยเลี้ยง (Allowance) คือค่าเบี้ยเลี้ยงที่องค์กรจ่ายเป็นเงินให้กับพนักงานนอกเหนือจากค่าจ้างเพื่อช่วยเหลือการใช้ชีวิตต่างๆ เช่น ค่ารถ ค่าเดินทาง ค่าอาหาร รวมไปถึงค่าที่พักอาศัย เป็นต้น

2. ค่าตอบแทนเชิงความสัมพันธ์จากการทำงาน หรือค่าตอบแทนเชิงสังคม (Relational Returns From Work) คือ ค่าตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน แต่จะเป็นด้านความรู้สึกที่พนักงานมีต่อองค์กร เช่น การมีปฏิสัมพันธ์ในองค์กร ความพึงพอใจสังคมในการทำงาน ความภาคภูมิใจในรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความภาคภูมิใจในความสำเร็จขององค์กร เป็นต้น

2.1 ได้รับการยกย่องหรือตำแหน่งหน้าที่การงาน (Recognition & Status) คือการที่องค์กรตอบแทนความสำเร็จของพนักงานในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมอบเป็นการชื่นชม รางวัล รวมไปถึงการปรับตำแหน่งในองค์กร

2.2 ความมั่นคงในการทำงาน (Employment Security) คือ การที่องค์กรทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกมั่นคงในงานที่ทำ รวมถึงความรู้สึกถึงความมั่นคงขององค์กร โดยบริษัทอาจจะสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเกิดความเป็นเจ้าของร่วมกัน เช่น การจัดตั้งกองทุนสวัสดิการบริษัท หรือการให้หุ้นบริษัท

2.3 ความท้าทายในที่ที่ได้รับมอบหมาย (Challenging Work) คือการที่พนักงานได้รับมอบหมายให้ทำงานที่สำคัญ ท้าทาย และได้ใช้ความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นจากงานเดิมที่รับผิดชอบอยู่

2.4 โอกาสเรียนรู้และพัฒนา (Learning Opportunities) โดยบริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ พัฒนาทักษะความรู้ให้มากขึ้น หรือเพิ่มหน้าที่รับผิดชอบที่มากขึ้นเพื่อเพิ่มโอกาสในการการเรียนรู้ และพัฒนาทักษะในการทำงาน

จึงสรุปได้ว่า ค่าตอบแทน หรือ Compensation หมายถึงสิ่งที่องค์กรต้องจ่ายตอบแทนในการปฏิบัติงานของพนักงานในรูปแบบที่เป็นตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงินก็ได้ รวมไปถึงผลประโยชน์ที่ถือเป็นเบี้ยเลี้ยง หรือ Welfare Benefits และค่าตอบแทนเชิงความสัมพันธ์จากการทำงาน ตัวอย่างค่าตอบแทนต่างๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินค่านายหน้า เงินชดเชยบำเหน็จบำนาญ หรือสวัสดิการด้านสุขภาพ ด้านการบริการต่างๆ นอกจากนี้ยังเป็นด้านความรู้สึกที่พนักงานมีต่อองค์กร เช่น การมีปฏิสัมพันธ์ในองค์กร ความพึงพอใจสังคมในการทำงาน ความภาคภูมิใจในรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความภาคภูมิใจในความสำเร็จขององค์กร เป็นต้น ดังนั้นการบริหารค่าตอบแทนจึงมีความสำคัญอย่างมาก

กับองค์กรในการเป็นส่วนสำคัญที่จะสามารถสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเจนเนอร์เรชั่นวายเกิดความภาคภูมิใจต่อองค์กรได้เป็นอย่างดี

2.3 แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจ (Motivation Theory)

ความหมายของแรงจูงใจ

ความหมายของแรงจูงใจ คือ การใช้สิ่งหนึ่งสิ่งใดที่ผลักดันจากภายนอกเป็นแล้วส่งผลให้คนมีพฤติกรรม แสดงออกทางความสามารถ ทั้งทางกายและทางใจ ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและผลสำเร็จมากที่สุด สิ่งจูงใจนั้นอาจจะเป็นสิ่งที่จับต้องได้หรือไม่ก็ได้ กล่าวโดยสรุปคือสิ่งจูงใจเป็น วัตถุหรือสภาวะใด ๆ ที่สามารถเร้าให้เกิดการจูงใจได้เช่น สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ทำท่าย การให้หน้าที่ความรับผิดชอบที่เหมาะสม การได้มีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรและมูลเหตุจูงใจที่กระตุ้นการแสดงออกทางพฤติกรรมคือความต้องการของมนุษย์ (สิทธิโชค วรรณสันติกุล, 2546)

ส่วน เพลินพิศ วิบูลย์กุล (2558) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า แรงจูงใจเป็นพลังที่สามารถผลักดัน ขับเคลื่อนให้คนมีพฤติกรรมต่างๆ ซึ่งสามารถสร้างเป้าหมายและกำหนดทิศทางพฤติกรรมได้ ดังนั้นความพยายามในการบรรลุเป้าหมายนั้นอยู่ที่เป้าหมายที่ตั้งไว้ของแต่ละบุคคล ซึ่งยิ่งเป้าหมายสูงจะเกิดแรงจูงใจสูงทำให้เกิดความพยายามที่มาก หากเป้าหมายต่ำจะเกิดความพยายามต่ำ เพราะแรงจูงใจต่ำซึ่งอาจจะล้มเลิกก่อนที่จะบรรลุเป้าหมายได้

ทฤษฎีแรงจูงใจ

Maslow (1970) ทฤษฎีมาสโลว์ หรือ ทฤษฎีแรงจูงใจ เกิดจากความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ 5 ระดับ ซึ่ง Maslow มองว่ามนุษย์แต่ละคนมีความต้องการไม่เหมือนกันในแต่ละบุคคล ซึ่งจะต้องได้รับความพึงพอใจในความต้องการพื้นฐานก่อนที่จะขึ้นไปยังความต้องการในระดับอื่นที่สูงขึ้นไป โดยทั้ง 5 ระดับมีดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.3 ภาพแสดงลำดับความต้องการพื้นฐาน 5 ชั้น ของ Maslow
ที่มา: <https://thewisdom.co/content/maslows-hierarchy-of-needs/>

ระดับที่ 1 ความต้องการทางด้านกายภาพ (Physiological needs) คือ ความต้องการพื้นฐานมนุษย์ในด้านร่างกายที่มีความจำเป็นในการดำรงชีวิตประจำวัน เป็นความต้องการเพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อนนอนหลับ เป็นต้น

ระดับที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) คือ การที่มนุษย์ต้องการความมั่นคงปลอดภัยทางด้านร่างกายและจิตใจ หากสามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้วมนุษย์จะเพิ่มความต้องการที่สูงขึ้นไป เช่น การต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคงในชีวิตและหน้าที่การงาน

ระดับที่ 3 ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Belonging and love needs) ความต้องการในระดับนี้จะเกิดขึ้นเมื่อมนุษย์หรือบุคคลนั้นได้รับการตอบสนองในความต้องการด้านร่างกาย และความปลอดภัยแล้ว จากนั้นจะรู้สึกต้องการที่จะเป็นที่รักของผู้อื่น รวมถึงต้องการครอบครองและเป็นเจ้าของตามมา โดยความต้องการในระดับนี้จะต้องเริ่มจากการสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และเกิดเป็นความสัมพันธ์ที่ดี เช่น การยอมรับเกิดจากการชื่นชมจากผู้อื่น หรือการเป็นเจ้าของเกิดจากการได้รับความไว้วางใจเชื่อใจจากบุคคลอื่น เป็นต้น

ระดับที่ 4 ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) หมายถึง ความต้องการที่จะเป็นบุคคลที่น่ายกย่องจากทั้งตัวเอง และได้รับการยกย่องจากบุคคลอื่น มองตัวเองมีคุณค่าสูงและเกิด

ความภาคภูมิใจในตัวเอง จึงเกิดเป็นความต้องการที่จะได้ความนับถือให้เกียรติ และยกย่องจากสังคมที่อยู่ ยกตัวอย่างเช่น ให้ผู้อื่นเห็นตนเป็นผู้มีความสามารถ เป็นผู้ทรงคุณค่า มีเกียรติ ต้องการความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น ระดับที่ 5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดที่เกิดขึ้นเพราะต้องการจะรู้จักตนเองอย่างแท้จริง เพื่อนำข้อบกพร่องที่มีไปพัฒนาชีวิตของตนเองให้เกิดความสมบูรณ์แบบ เพื่อจะรู้จักและเข้าใจตนเองตามสภาพที่แท้จริง เพื่อพัฒนาชีวิตของตนเองให้สมบูรณ์ ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะพัฒนาตนเองตามศักยภาพแบบไม่มีจุดจบ เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล ดังนั้นความต้องการขั้นนี้จะต้องการทำทุกอย่างให้ตนเองประสบความสำเร็จ

Vroom (1964) ได้กำหนดทฤษฎีความคาดหวังของตนเองว่า องค์กรต้องมีความเข้าใจในความคิดและการรับรู้ของพนักงานแต่ละบุคคลก่อน ถึงจะสามารถสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทำงานเพิ่มขึ้นได้ เพราะเมื่อพนักงานทำงานหนักขึ้น หรือมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นจากที่ระบุไว้ พนักงานก็จะคาดหวังค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เพิ่มขึ้น หรือตำแหน่งที่เลื่อนขึ้น เพราะเมื่อพนักงานได้รับสิ่งที่ต้องการจะทำให้ได้รับการยอมรับจากสังคมที่มากขึ้น

จากการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจนั้นจะเห็นว่าความความต้องการ หรือแรงจูงใจของแต่ละบุคคลเกิดมาจากเป้าหมายในชีวิตที่ต่างกัน การที่พนักงานในองค์กรจะเกิดความอดทนพยายามที่จะทำงานในองค์กรมากขึ้นขึ้นอยู่กับปัจจัยความต้องการของแต่ละบุคคล โดยผู้บริหารควรบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการให้ตอบโจทยความต้องการของแต่ละบุคคล ดังนั้นจะสอดคล้องกับงานวิจัยของ นริศรา สิทธิชู (2552) กล่าวว่าคุณแจสำคัญที่จำเป็นต้องใช้ในการบริหารงานองค์กร คือ แรงจูงใจของพนักงาน เพื่อจะได้สามารถบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และแรงจูงใจเป็นสิ่งจำเป็นต่อการการทำงาน of พนักงานให้เกิดทั้งคุณภาพและปริมาณ เนื่องจากแรงจูงใจจะเป็นสิ่งกระตุ้นให้พนักงานเกิดกำลังใจในการทำงาน เกิดความเต็มใจและตั้งใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถ

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของเจนเนอร์เรชั่นวาย (Generation Y)

Mongkolsiri (2005); Zemke, Raines, & Filipczak (2000) ได้ให้ความหมายของ คำว่าเจนเนอร์เรชั่นวาย (Generation Y) ไว้ว่า เป็นคนรุ่นใหม่ที่เกิดจากพ่อแม่ที่เป็นเจนเนอร์เรชั่นเอ็กซ์และเบบี้บูม และคนกลุ่มนี้จะได้รับการดูแลเอาใจใส่อย่างดีเนื่องจากรุ่นของพ่อแม่จะถูกลูกฟังให้ทำงานหนัก ให้อุดหนุนอดกลั้นจนประสบความสำเร็จในชีวิต ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน จึงส่งผลให้เจนเนอร์เรชั่นวายได้รับ โอกาสทางการศึกษาที่ดี เกิดความเชื่อมั่นในตนเองมากกว่า

คนรุ่นก่อน คนกลุ่มนี้จะมีแนวคิดเป็นของตัวเอง และมีความสามารถด้านเทคโนโลยีสูง นอกจากนี้ยังมีอีกหลายคำที่ใช้เรียกเจนเนอร์เรชันวาย เช่น Millennial, Echo Boomer, Internet Generation, Generation We เป็นต้น

นิตยาภรณ์ มงคล (2563) ได้ให้คำนิยามของเจนเนอร์เรชันวายไว้ว่า คือผู้ที่มีอายุอยู่ระหว่าง 23- 39 ปี ซึ่งเกิดในช่วงปี พ.ศ. 2523–2543 (คำนวณ ณ ปี พ.ศ. 2564) โดยคนกลุ่มนี้จะมีความเป็นปัจเจกบุคคลสูง มีความทะเยอทะยาน ความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จและก้าวหน้าในสายอาชีพที่สูงโดยจะแตกต่างจากคนรุ่นก่อนอย่างชัดเจน รวมถึงมีทัศนคติและเงื่อนไขต่างๆ ในชีวิตที่เปลี่ยนไปคือ ไม่ให้ความสำคัญกับการแต่งงาน ต้องการความยืดหยุ่นในชีวิต ชอบความท้าทายแสวงหาโอกาสในการทำงาน หรือเดินทางท่องเที่ยวในต่างประเทศ

ซึ่งงานวิจัยของ ธัญกิตติ์ จันทรัมย์ (2557) พบว่า ความแตกต่างของเพศ อายุ ระดับการศึกษาสถานภาพการสมรส มีผลต่อความผูกพันหรือความภักดีในองค์กรที่ไม่แตกต่างกัน มีเพียงระยะเวลาการปฏิบัติงานที่ต่างกัน ที่จะมีระดับความผูกพันต่อองค์กรหรือความภักดีต่อองค์กรแตกต่างกัน โดยองค์ประกอบของความภักดีในองค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านลักษณะงาน ประกอบด้วย ความก้าวหน้าในงาน ด้านความท้าทายของงาน โอกาสเรียนรู้ หรือด้านการทำงานงานที่ได้มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ด้านความสำคัญต่อเป้าหมายขององค์กร ด้านโอกาสได้มีส่วนร่วมขององค์กร ด้านการสร้างสัมพันธ์ในองค์กร ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์ตอบแทน รวมไปถึงด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทั้งหมดล้วนมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กรหรือความจงรักภักดีในองค์กรของพนักงานพนักงานกลุ่มเจนเนอร์เรชันวาย โดยเป็นการศึกษาจากกลุ่มพนักงานภายใต้ธุรกิจค้าผลิตภัณฑ์อาหารในประเทศ บริษัท ซีพีเอฟ เทรดดิ้งจำกัด

โดยงานวิจัยของ เฉษฐพงศ์ โพธิสุวรรณ (2561) พบว่าแรงจูงใจในการทำงาน และปัจจัยความคาดหวังในการทำงาน รวมถึงระดับความผูกพันในองค์กรมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีในองค์กรของพนักงาน ระดับปฏิบัติการในองค์กรภาคเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานในช่วงอายุ 30-39 ปี โดยจะนับว่าเป็นกลุ่มคนเจนเนอร์เรชันวายขององค์กร โดยพนักงานกลุ่มนี้ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส มีรายได้ประมาณ 15,000 – 25,000 บาทต่อเดือน และมีประสบการณ์การทำงานประมาณ 10 ปี (งานวิจัยนี้จัดทำเมื่อปี 2561)

พัชชาวดี แก้วหาญ (2556) ซึ่งผลการวิจัยระหว่างปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับระดับความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากร บริษัท แอ็ด แอนด์ แฟ็คโปรดักชั่น จำกัด โดยพบว่าพนักงานให้ความสำคัญกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงของหน้าที่การงานมากที่สุด ถัดมาอันดับ 2 คือด้านค่าตอบแทน และอันดับ 3 คือด้านโอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงานและ

ด้านภาระงานที่เหมาะสม โดยผู้ที่ตอบแบบสอบถามทั้ง 200 คนส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง และเป็นพนักงานที่มีอายุระหว่าง 26 - 30 ปี สถานะสมรส มีอายุงานอยู่ระหว่าง 1 - 3 ปี มีรายได้เฉลี่ย 10,001 - 20,000 บาทต่อเดือน ดังนั้นจะเห็นได้ว่าจากช่วงอายุพนักงานกลุ่มที่สอบถามเมื่อเทียบกับปีปัจจุบัน ปี 2564 พนักงานกลุ่มดังกล่าวคือพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย ซึ่งมีหลากหลายแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความภักดีในองค์กรของพนักงานกลุ่มนี้

แต่ในทางกลับกันงานวิจัยของ หทัยทิพย์ เสน่ห์คุณฤ และคณะ (2562) ระบุว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีในองค์กรมากที่สุดคือความสำเร็จในงานความพึงพอใจในลักษณะงานที่ทำ แต่ไม่พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ สถานภาพสมรสที่ต่างกัน ของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร

ซึ่งจะสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร (2550) ได้กล่าวว่า 1 ใน 13 พฤติกรรมที่ระบุไว้ของเจนเนอเรชั่นวาย คือ เป็นผู้ที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กรต่ำ เลือกทำงานจากงานที่ตรงกับความต้องการไม่ใช่เลือกจากองค์กร มีมุมมองว่าองค์กรจะเป็นทางเชื่อมให้ตนเองไปสู่เป้าหมายในอาชีพที่วางไว้ ดังนั้นเวลาทำงานจะเสนอตนเองในหน้าที่ที่สูงกว่าองค์กรกำหนดให้ ด้วยทัศนคติดังกล่าวจึงส่งผลให้เจนเนอเรชั่นวายมีอัตราการลาออกที่สูง

จากที่ผู้วิจัยได้ศึกษาทั้งแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้นทำให้เกิดความสนใจที่จะศึกษาลงรายละเอียดในกรอบคำตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงิน และสวัสดิการที่ไม่เป็นตัวเงิน เพื่อให้เห็นถึงตัวแปรด้านใดที่มีอิทธิพลต่อความภักดีในองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายอย่างแท้จริง และเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารในองค์กรให้ตอบโจทย์ความต้องการและเป้าหมายในการทำงานของพนักงานกลุ่มนี้ ซึ่งจะสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้บริหารทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยปัจจัยคำตอบแทนและสวัสดิการในบริษัทเอกชนรูปแบบใดส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย ผู้วิจัยได้ศึกษาจากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและนำมาประมวลเป็นกรอบแนว และสมมติฐานคิดดังนี้

- H1 : คำตอบแทนที่เป็นตัวเงินส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชั่นวายในบริษัทเอกชน
- H2 : ผลประโยชน์เกื้อกูลส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชั่นวายในบริษัทเอกชน

- H3 : ค่าตอบแทนเชิงความสัมพันธ์จากการทำงานส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานเงินเนอร์เรชั่นวัยในบริษัทเอกชน

สมมติฐานของงานวิจัย

ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

ตัวแปรตาม (Dependent Variables)



บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “ปัจจัยค่าตอบแทนในบริษัทเอกชนรูปแบบใดส่งผลต่อความจงรักภักดีในองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย” เป็นการศึกษาปัจจัยค่าตอบแทนในรูปแบบต่างๆรวมไปถึงความพึงพอใจในสวัสดิการพนักงานเจนเนอเรชั่นวายที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีในองค์กรของบริษัทเอกชน มีระเบียบวิธีการวิจัยดังนี้

- 3.1 ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย
- 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 การพัฒนาเครื่องมือเพื่อใช้สำหรับการวิจัย
- 3.4 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย
- 3.5 การทดสอบเครื่องมือวิจัย
- 3.6 สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย

เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ในรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อความสะดวก และประหยัดเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล จึงจะใช้แบบสอบถามออนไลน์ (Online Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยนี้คือ ประชากรที่เป็นพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย อายุระหว่าง 21 ปี ถึง 39 ปี เกิดระหว่างปีพ.ศ. 2523 – 2543 เป็นพนักงานทั้งระดับปฏิบัติการ และระดับหัวหน้างาน โดยในบริษัทเอกชนที่อาศัยอยู่ในประเทศไทย

เนื่องจากไม่สามารถระบุจำนวนที่แน่นอนของประชากรในกลุ่มดังกล่าวได้ ทางผู้วิจัยจึงใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) โดยการใช้วิธีการสุ่ม

ตัวอย่างแบบตามสะดวก (Convenience Sampling) และคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างแบบไม่ทราบจำนวนประชากร จากสูตรของ Cochran (1977) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ตามสูตรคำนวณดังต่อไปนี้

$$n = \frac{P(1 - P)Z^2}{d^2}$$

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

P = สัดส่วนของประชากรที่ผู้วิจัยกำหนดสุ่ม ในการศึกษารั้งนี้ กำหนดให้เท่ากับ 0.5

Z = ระดับความเชื่อมั่นที่ผู้วิจัยกำหนด ซึ่งเป็นค่าที่ได้จากตารางสถิติ z ซึ่งเป็นค่าคะแนนมาตรฐาน ณ จุดใดจุดหนึ่งที่สอดคล้องกับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 จะได้ค่า z เท่ากับ 1.96

d = ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้ ในการศึกษารั้งนี้กำหนดให้เท่ากับ 0.05

ดังนั้น เมื่อนำมาแทนค่าในสูตรจะได้จำนวนตัวอย่างที่ควรจะได้ $n = 385$

จากสูตรดังกล่าว พบว่าต้องใช้ขนาดตัวอย่างไม่น้อยกว่า 385 คน จึงสามารถประมาณค่าร้อยละโดยมีสัดส่วนของประชากรที่กำหนดสุ่ม 0.5 และมีความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 0.05 ที่ระดับความเชื่อมั่น 95%

3.3 การพัฒนาเครื่องมือเพื่อใช้สำหรับการวิจัย

งานวิจัยนี้จะใช้เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ

แบบสัมภาษณ์เชิงปริมาณ (Quantitative Research) วิธีการศึกษาเป็นวิธีสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) โดยการเก็บข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามที่ตอบข้อมูลครบถ้วนเป็นจำนวน 385 ชุด โดยแบบสอบถามประกอบไปด้วย 6 ส่วนด้วยกัน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามคัดกรองผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลประชากรศาสตร์ (Demographics Information)

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Cash Compensation)

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านผลประโยชน์เกื้อกูล (Welfare Benefits)

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยค่าตอบแทนเชิงความสัมพันธ์จากการทำงาน (Relational Returns From Work)

ส่วนที่ 6 แบบสอบถามความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อองค์กรปัจจุบัน (Staff Loyalty)

- ด้านพฤติกรรมที่แสดงออกต่อองค์กร (Behavioral Aspect)
- ด้านความรู้สึกรักต่อองค์กร (Affective Aspect)
- ด้านการรับรู้ต่อองค์กร (Cognitive Aspect)
- ด้านความภักดีต่อองค์กรในภาพรวม (Overall Organization Loyalty)

โดยเป็นแบบสอบถาม ใช้มาตรวัดของลิเคิร์ต (Likert Scale) แบบ 5 ระดับ โดยผู้วิจัยได้กำหนดค่าคะแนนในแบบสอบถาม ไว้ดังนี้

- 5 หมายถึง ผู้ตอบมีความคิดเห็นว่า เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 หมายถึง ผู้ตอบมีความคิดเห็นว่า เห็นด้วย
- 3 หมายถึง ผู้ตอบมีความคิดเห็นว่า เฉยๆ
- 2 หมายถึง ผู้ตอบมีความคิดเห็นว่า ไม่เห็นด้วย
- 1 หมายถึง ผู้ตอบมีความคิดเห็นว่า ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การแปลผลคะแนนจะแบ่งผลคะแนนทั้งหมดเป็น 5 ช่วง โดยใช้หลักการทางสถิติได้ดังนี้

$$\text{ความกว้างอัตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$\text{แทนค่าในสูตรได้} \quad \text{ความกว้างของอัตรภาคชั้น} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

โดยผู้วิจัยใช้เกณฑ์เฉลี่ยในการอธิบายเพื่อแสดงระดับความพึงพอใจ ดังนี้

1.00– 1.80 หมายถึง	ความพึงพอใจระดับน้อยที่สุด
1.81– 2.60 หมายถึง	ความพึงพอใจระดับน้อย
2.61– 3.40 หมายถึง	ความพึงพอใจระดับปานกลาง
3.41– 4.20 หมายถึง	ความพึงพอใจระดับมาก
4.21– 5.00 หมายถึง	ความพึงพอใจระดับมากที่สุด

3.4 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

ในการศึกษารั้งนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยค่าตอบแทนในบริษัทเอกชนรูปแบบใดส่งผลต่อความจงรักภักดีในองค์กรของพนักงานเจนเนอรัเรชั่นวาย ซึ่งมีลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นออกแบบเตรียมการ เป็นขั้นตอนที่ใช้ออกแบบงานวัตถุประสงค์งานวิจัย ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานวิจัย ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัย เพื่อกำหนดขอบเขตและเป้าหมายในการดำเนินงานวิจัยได้อย่างครบถ้วน

ขั้นเรียนรู้ ขั้นตอนนี้เป็นการสืบค้นและเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งข้อมูลปฐมภูมิ ได้แก่ ข้อมูล จากแบบสอบถาม และข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ การศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ

ประมวลผลและสรุป เป็นการนำข้อมูลที่ได้รวบรวมมาจากขั้นเรียนรู้ทั้งหมดมาสู่การวิเคราะห์ และประมวลผลเพื่อหารูปแบบและแนวทางที่เหมาะสม เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลพื้นฐานและความต้องการของพนักงานเจนเนอรัเรชั่นวาย ในบริษัทเอกชน และนำมาเป็นกลยุทธ์ในการปรับโครงสร้างค่าตอบแทนในองค์กรเพื่อสร้างให้เกิดความพึงพอใจในองค์กรที่เพิ่มมากขึ้น

3.5 การทดสอบเครื่องมือวิจัย

3.5.1 การทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยจะนำคำถามที่ใช้เป็นมาตรวัดตัวแปรที่ต้องการศึกษามาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องก่อนหน้า เพื่อทดสอบความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือของเนื้อหาตามความเหมาะสมกับงานวิจัย และนำแบบสอบถามดังกล่าวเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อให้ข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและศึกษาการวิจัยครั้งนี้ได้จริง

จากนั้นทางผู้วิจัยจึงนำแบบสอบถามไปทดสอบก่อนใช้จริง (Pre-test) โดยกำหนดจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด 5 ชุด และให้กลุ่มที่มีความใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้เป็นผู้ตอบแบบสอบถามดังกล่าว เพื่อตรวจสอบความเข้าใจของผู้ตอบแบบสอบถาม และปรับปรุงข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้ที่ตอบแบบสอบถามเพื่อให้แบบสอบถามมีคุณภาพและนำมาใช้ในการวิเคราะห์ต่อไป

3.5.2 การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ทางผู้วิจัยได้ทำการหาค่าความเชื่อมั่นของแต่ละตัวแปรในแบบสอบถาม (Reliability) โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's alpha ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 หากค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's alpha มากกว่า 0.7 ขึ้นไป ถือว่าค่าความเชื่อมั่นผ่านเกณฑ์และเป็นที่ยอมรับ

ตารางที่ 3.5 แสดงการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นในแต่ละตัวแปร (Reliability)

ตัวแปร	จำนวน ตัวชี้วัด	ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's alpha
ความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Cash Compensation)	5	0.810
ความพึงพอใจด้านผลประโยชน์ที่เกี่ยว (Welfare Benefits)	4	0.802
ความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนเชิงความสัมพันธ์ จากการทำงาน (Relational Returns From Work)	10	0.878
ความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อองค์กรปัจจุบัน (Staff Loyalty)	13	0.946

3.6 สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้จำนวนการตอบแบบสอบถามครบถ้วนตามขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา ทางผู้วิจัยจึงนำข้อมูลดังกล่าวไปวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) เพื่อหาข้อสรุปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังต่อไปนี้

3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์และแสดงผลสำหรับข้อมูลด้านลักษณะประชากรศาสตร์ และความพอใจในรูปแบบสวัสดิการต่างๆ โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

3.6.2 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานทางการวิจัย ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) เพื่อศึกษาหาความสัมพันธ์ของแต่ละตัวแปรที่ทำการศึกษาตามสมมติฐานที่ตั้งไว้และกำหนดการวัดระดับความเชื่อมั่นที่ 95% หรือกล่าวอีกนัย คือ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Significant level) เท่ากับ 0.05

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัยเรื่องการศึกษาเรื่องปัจจัยค่าตอบแทนในบริษัทเอกชนรูปแบบใดส่งผลต่อความจงรักภักดีในองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชันวาย ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามออนไลน์ โดยการทำการกระจาย แบบสอบถามผ่านแพลตฟอร์ม Facebook และ Line ซึ่งมีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 259 ชุด แต่มีเพียง 205 ชุดที่ผ่านการคัดกรองตามกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา ซึ่งเป็นคำตอบที่สมบูรณ์และครบถ้วน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำมาประมวลผลทั้งสิ้น 205 ชุด (คิดเป็นร้อยละ 100) และสามารถอธิบายผลงานวิจัยได้ดังนี้

4.1 ลักษณะของประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

จากสถิติพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี เกิดระหว่างปีพ.ศ. 2525 ถึง – พ.ศ. 2534 จำนวน 106 คน (ร้อยละ 51.7) มีระดับการศึกษาปริญญาโทหรือสูงกว่า จำนวน 141 คน (ร้อยละ 68.8) มีรายรับต่อเดือน 15,000 ถึง 30,000 บาท จำนวน 73 คน (ร้อยละ 35.6) และมีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 5 ปีขึ้นไป ถึง 10 ปี จำนวน 57 คน (ร้อยละ 27.8) ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงลักษณะของประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

	ลักษณะประชากรศาสตร์	จำนวน	ร้อยละ
1. อายุ	22-30 ปี (ปีพ.ศ. 2543 -2535)	67	32.7
	31-40 ปี (ปีพ.ศ. 2525 -2534)	106	51.7
	41-42 ปี (ปี พ.ศ. 2524 - 2523)	32	15.6
	รวม	205	100
2.ระดับการศึกษา	มัธยมศึกษาหรือต่ำกว่า	58	28.3
	ปริญญาตรี	6	2.9
	ปริญญาโทหรือสูงกว่า	141	68.8
	รวม	205	100

ตารางที่ 4.1 แสดงลักษณะของประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา (ต่อ)

ลักษณะประชากรศาสตร์		จำนวน	ร้อยละ
3.รายได้ต่อเดือน	ต่ำกว่า 15,000 บาท	3	1.5
	15,000 – 30,000 บาท	73	35.6
	30,001 – 50,000 บาท	62	30.2
	50,001 บาทขึ้นไป	67	32.7
	รวม	205	100
4.อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน	น้อยกว่า 1 ปี	27	13.2
	1-3 ปี	55	26.8
	3 ปีขึ้นไป - 5 ปี	44	21.5
	5 ปีขึ้นไป- 10 ปี	57	27.8
	10 ปีขึ้นไป	22	10.7
	รวม	205	100

4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในปัจจัยต่างๆของพนักงานเจนเนอเรชั่นวายของบริษัทเอกชน โดยแสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความสำคัญ

ตารางที่ 4.2.1 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Cash Compensation)

ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Cash Compensation)	ค่าเฉลี่ย	SD	การแปลผล
ท่านพอใจกับค่าตอบแทน เงินเดือน หรือรายได้จากบริษัทของท่าน (ค่าตอบแทนหลัก)	3.47	0.97	พึงพอใจระดับมาก
ท่านพอใจกับระบบการคิดค่าตอบแทนแบบจูงใจตามผลงานที่ได้รับมอบหมาย (ค่าตอบแทนแบบจูงใจ)	3.63	1.25	พึงพอใจระดับมาก
ท่านพึงพอใจกับค่าตอบแทนแบบจูงใจระยะยาว เช่น รางวัลอายุการทำงานนาน หรือ การสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพในฝั่งนายจ้าง และอื่นๆ(ค่าตอบแทนแบบจูงใจระยะยาว)	3.73	1.22	พึงพอใจระดับมาก

บริษัทของท่านมีการจัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติรายบุคคล ที่มีมาตรฐาน และมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการประเมิน (ค่าตอบแทนตามระบบคุณธรรม)	3.37	1.16	พึงพอใจระดับมาก
ท่านพอใจกับระบบการประเมินผลปรับเงินเงินเดือนและ เงินบำเหน็จประจำปี (ค่าตอบแทนตามระบบคุณธรรม)	3.27	1.17	พึงพอใจระดับมาก
ผลรวม	3.49	1.15	พึงพอใจระดับมาก

จาก ตารางที่ 4.2.1 ที่แสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำคัญของ ความพึงพอใจในปัจจัยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Cash Compensation) ของพนักงานเงินออเรชั่น วนาย ในบริษัทเอกชน พบว่าปัจจัยในด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินนั้น มีระดับความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจาก มากไปน้อย พบว่า ค่าตอบแทนแบบจูงใจระยะยาวนั้นมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 3.73 รองลงมาคือ ค่าตอบแทนแบบจูงใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 และค่าตอบแทนหลัก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2.2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำคัญของ ความพึงพอใจใน ปัจจัยด้านผลประโยชน์ที่เกื้อกูล (Welfare Benefits) ของพนักงานเงินออเรชั่นวนาย ในบริษัทเอกชน

ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Cash Compensation)	ค่าเฉลี่ย	SD	การแปลผล
ท่านพอใจกับระบบการคิดค่าตอบแทนแบบจูงใจตาม ผลงานที่ได้รับมอบหมาย (ค่าตอบแทนแบบจูงใจ)	3.63	1.25	พึงพอใจระดับมาก
ท่านพึงพอใจกับค่าตอบแทนแบบจูงใจระยะยาว เช่น รางวัลอายุการทำงานนาน หรือ การสมทบกองทุนสำรอง เลี้ยงชีพในฝั่งนายจ้าง และอื่นๆ(ค่าตอบแทนแบบจูงใจ ระยะยาว)	3.73	1.22	พึงพอใจระดับมาก
บริษัทของท่านมีการจัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติรายบุคคล ที่มีมาตรฐาน และมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการประเมิน (ค่าตอบแทนตามระบบคุณธรรม)	3.37	1.16	พึงพอใจระดับมาก
ท่านพอใจกับระบบการประเมินผลปรับเงินเงินเดือนและ เงินบำเหน็จประจำปี (ค่าตอบแทนตามระบบคุณธรรม)	3.27	1.17	พึงพอใจระดับมาก
ผลรวม	3.49	1.15	พึงพอใจระดับมาก

ตารางที่ 4.2.2 ผลประโยชน์ที่เกื้อกูล (Welfare Benefits)

ผลประโยชน์ที่เกื้อกูล (Welfare Benefits)	ค่าเฉลี่ย	SD	การแปลผล
ท่านพึงพอใจกับสวัสดิการประกันชีวิตที่ชดเชยรายได้หากจำเป็นต้องหยุดงานหรือสูญเสียรายได้ อันเนื่องมาจากการทำงาน	3.40	1.16	พึงพอใจระดับมาก
ท่านพึงพอใจกับสวัสดิการประกันสุขภาพ และประกันอุบัติเหตุที่บริษัทมีให้	3.60	1.18	พึงพอใจระดับมาก
บริษัทคำนึงถึงสวัสดิการในการช่วยสร้างสมดุลในชีวิตส่วนตัวกับการทำงานเป็นอย่างดี เช่น ค่าใช้จ่ายสมาชิกกิจกรรมต่างๆ หรือ ค่าดูแลสุขภาพอื่นๆ	3.27	1.32	พึงพอใจระดับมาก
บริษัทของท่านมีเบี้ยเลี้ยงที่สมเหตุสมผลหากต้องออกไปทำงานนอกสถานที่ เดินทางต่างจังหวัด หรือ ต่างประเทศ	3.22	1.18	พึงพอใจระดับมาก
ผลรวม	3.37	1.21	พึงพอใจระดับมาก

จาก ตารางที่ 4.2.2 ที่แสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำคัญของ ความพึงพอใจในปัจจัยด้านผลประโยชน์ที่เกื้อกูล (Welfare Benefits) ของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย ในบริษัทเอกชน พบว่า ปัจจัยในด้านผลประโยชน์ที่เกื้อกูล (Welfare Benefits) นั้น มีระดับความ คิดเห็น โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดย เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่าสวัสดิการประกันสุขภาพ และประกันอุบัติเหตุที่บริษัทมีให้ นั้นมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 3.60 รองลงมาคือสวัสดิการประกันชีวิตที่ชดเชยรายได้หากจำเป็นต้องหยุด งานหรือสูญเสียรายได้ อันเนื่องมาจากการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 และ สวัสดิการในการช่วย สร้างสมดุลในชีวิตส่วนตัวกับการทำงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2.3 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำคัญของ ความพึงพอใจใน ปัจจัยด้านค่าตอบแทนเชิงความสัมพันธ์จากการทำงาน (Relational Returns From Work) ของ พนักงานเจนเนอเรชั่นวาย ในบริษัทเอกชน

ตารางที่ 4.2.3 ค่าตอบแทนเชิงความสัมพันธ์จากการทำงาน (Relational Returns From Work)

ค่าตอบแทนเชิงความสัมพันธ์จากการทำงาน (Relational Returns From Work)	ค่าเฉลี่ย	SD	การแปลผล
ท่านได้รับการยกย่อง หรือได้รับการยอมรับในหน้าที่ การทำงาน	3.85	0.88	พึงพอใจระดับมาก
ท่านรู้สึกมีตัวตนและเข้ากับเพื่อนร่วมงาน รวมถึง หัวหน้างานได้เป็นอย่างดี	4.05	0.92	พึงพอใจระดับมาก
บรรยากาศในการทำงานเป็นกันเอง หัวหน้าและเพื่อน ร่วมงานพร้อมจะรับฟังปัญหาของท่าน	4.04	1.00	พึงพอใจระดับมาก
งานและบริษัทที่ท่านทำมีความมั่นคงในหน้าที่การทำงาน	3.90	1.02	พึงพอใจระดับมาก
งานที่ท่านทำมีความปลอดภัยและมั่นคงในอนาคต	3.69	1.04	พึงพอใจระดับมาก
งานหรือตำแหน่งที่ท่านได้รับมอบหมายมีความสำคัญ ต่อองค์กร	4.04	0.91	พึงพอใจระดับมาก
ท่านรู้สึกท้าทายและสนุกกับงานที่ท่านทำ	3.68	1.11	พึงพอใจระดับมาก
ท่านได้รับโอกาสในการเข้าอบรม เพิ่มทักษะใหม่ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	3.51	1.15	พึงพอใจระดับมาก
ท่านมีโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น	3.33	1.17	พึงพอใจระดับมาก
ท่านมีบทบาทในการแสดงความคิดเห็นและสร้างผลงาน	3.80	0.99	พึงพอใจระดับมาก
ผลรวม	3.79	1.02	พึงพอใจระดับมาก

จาก ตารางที่ 4.2.3 ที่แสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำคัญของความพึงพอใจในปัจจัยด้านค่าตอบแทนเชิงความสัมพันธ์จากการทำงาน (Relational Returns From Work) ของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย ในบริษัทเอกชน พบว่า ปัจจัยค่าตอบแทนเชิงความสัมพันธ์จากการทำงาน (Relational Returns From Work) นั้น มีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า การรู้สึกมีตัวตนและเข้ากับเพื่อนร่วมงาน รวมถึงหัวหน้างานได้นั้นมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.05 รองลงมาคือ บรรยากาศในการทำงานเป็นกันเอง หัวหน้าและเพื่อนร่วมงานพร้อมจะรับฟังปัญหา และงานหรือตำแหน่งที่ท่านได้รับมอบหมายมีความสำคัญต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 และได้รับการยกย่อง หรือได้รับการยอมรับในหน้าที่การทำงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2.4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำคัญของ ความพึงพอใจใน ปัจจัยด้านความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อองค์กรปัจจุบัน (Staff Loyalty) ของพนักงานเจนเนอ เรชั่นวาย ในบริษัทเอกชน

ความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อองค์กรปัจจุบัน (Staff Loyalty)	ค่าเฉลี่ย	SD	การแปลผล
ท่านเต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจในการทำงานเพื่อ ช่วยให้บริษัทที่ท่านทำงานอยู่ประสบความสำเร็จตาม เป้าหมาย	3.89	0.94	พึงพอใจระดับมาก
ท่านยินดีเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อประโยชน์ของ องค์กรที่ท่านทำงานอยู่	3.39	1.09	พึงพอใจระดับมาก
ท่านคิดว่าจะทำงานในองค์กรนี้ต่อไปแม้ว่าองค์กรอื่นจะ เสนอตำแหน่งและค่าตอบแทนที่สูงกว่า	2.84	1.29	พึงพอใจระดับมาก
ท่านจะแนะนำให้ผู้อื่นมาทำงานที่องค์กรของท่าน	3.26	1.24	พึงพอใจระดับมาก
ท่านมีความสุขและคิดว่าบริษัทที่ท่านทำงานอยู่ปัจจุบัน เป็นองค์กรที่ดี	3.56	1.13	พึงพอใจระดับมาก
ท่านรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รู้สึกรักและผูกพันกับ องค์กร	3.42	1.18	พึงพอใจระดับมาก
ท่านภูมิใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์กรที่ท่าน ทำงานอยู่ปัจจุบัน	3.45	1.14	พึงพอใจระดับมาก
ท่านคิดว่าบริษัทของท่านมีการวางแผนและจัดระบบงาน ที่ดี	3.20	1.14	พึงพอใจระดับมาก
ท่านเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมของ องค์กรที่ท่านทำงานอยู่ปัจจุบัน	3.41	1.03	พึงพอใจระดับมาก
ท่านพึงพอใจต่อการบริหารและดำเนินงานของบริษัทของ ท่านในภาพรวม	3.40	1.12	พึงพอใจระดับมาก
ท่านพึงพอใจต่อรายได้ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินของ บริษัทที่ท่านได้รับในภาพรวม	3.47	1.02	พึงพอใจระดับมาก
ท่านพึงพอใจต่อรายได้ค่าผลประโยชน์เกื้อกูลและ สวัสดิการของบริษัทที่ท่านได้รับในภาพรวม	3.32	1.10	พึงพอใจระดับมาก

ท่านพึงพอใจต่อค่าตอบแทนเชิงความสัมพันธ์ที่ได้รับจากบริษัทของท่านในภาพรวม	3.49	1.00	พึงพอใจระดับมาก
ผลรวม	3.39	1.11	พึงพอใจระดับมาก

จาก ตารางที่ 4.2.4 ที่แสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำคัญของความพึงพอใจในปัจจุบันด้านความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อองค์กรปัจจุบัน (Staff Loyalty) ของพนักงานเจนเนอรัลแมเนจเม้นท์ ในบริษัทเอกชน พบว่า ปัจจัยด้านความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อองค์กรปัจจุบัน (Staff Loyalty) นั้น มีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจในการทำงานเพื่อช่วยให้บริษัทที่ท่านทำงานอยู่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายนั้นมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 3.89 รองลงมาคือ ความสุขและคิดว่าบริษัทที่ท่านทำงานอยู่ปัจจุบันเป็นองค์กรที่ดีมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 และความพึงพอใจต่อรายได้ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินของบริษัทที่ท่านได้รับในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 ตามลำดับ

3.7 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยค่าตอบแทนในบริษัทเอกชนรูปแบบใดส่งผลต่อความจงรักภักดีในองค์กรของพนักงานเจนเนอรัลแมเนจเม้นท์ โดยใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน ปัจจัยค่าตอบแทนด้านความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Cash Compensation) ความพึงพอใจด้านผลประโยชน์ที่เกื้อกูล (Welfare Benefits) ความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนเชิงความสัมพันธ์จากการทำงาน (Relational Returns From Work) ส่งผลต่อความจงรักภักดีของพนักงาน (Staff Loyalty) ในองค์กรของพนักงานเจนเนอรัลแมเนจเม้นท์ โดยใช้สถิติวิเคราะห์ การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นและตัวแปรตาม โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.3.1 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความผันแปรของปัจจัยค่าตอบแทนในบริษัทเอกชนรูปแบบใดส่งผลต่อความจงรักภักดีในองค์กรของพนักงานเจนเนอรัลแมเนจเม้นท์

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.760 ^a	.577	.571	.56825

Predictors: (Constant), ค่าเฉลี่ยด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Cash Compensation), ค่าเฉลี่ยด้านผลประโยชน์ที่เกื้อกูล (Welfare Benefits), ค่าเฉลี่ยด้านค่าตอบแทนเชิงความสัมพันธ์จากการทำงาน (Relational Returns From Work)

หลังจากได้วิเคราะห์สมการถดถอย (Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยโดยศึกษาปัจจัยค่าตอบแทนในบริษัทเอกชนรูปแบบใดส่งผลกระทบต่อความจงรักภักดีในองค์กรของพนักงานเจนเนอรัลเรชั่นวาย ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Cash Compensation) ด้านผลประโยชน์ที่เกื้อกูล (Welfare Benefits) และด้านค่าตอบแทนเชิงความสัมพันธ์จากการทำงาน (Relational Returns From Work) ซึ่งผลการวิเคราะห์สมการถดถอย ได้ค่าสัมประสิทธิ์ตัวกำหนด (R Square) ของตัวแปรทั้งหมดที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม คือความจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.577 สามารถอธิบายหมายความว่าปัจจัยค่าตอบแทนในบริษัทเอกชนด้านต่างๆ สามารถบอกการกระจาย ของความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอรัลเรชั่นวาย ในบริษัทเอกชน ได้ร้อยละ 57.7 และอีกร้อยละ 42.3 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่นๆ

ตารางที่ 4.3.2 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยของปัจจัยที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของพนักงาน (Staff Loyalty) ในองค์กรของพนักงานเจนเนอรัลเรชั่นวาย ในบริษัทเอกชน

การถดถอยพหุคูณ ANOVA					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	88.671	3	29.557	91.535	.000 ^a
Residual	64.904	201	.323		
Total	153.574	204			

$P < 0.05$, a.= Predictors: (Constant), ค่าเฉลี่ยด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Cash Compensation), ค่าเฉลี่ยด้านผลประโยชน์ที่เกื้อกูล (Welfare Benefits), ค่าเฉลี่ยด้านค่าตอบแทนเชิงความสัมพันธ์จากการทำงาน (Relational Returns From Work)

b.= Dependent Variable: ค่าเฉลี่ยความจงรักภักดีของพนักงานเจนเนอรัลเรชั่นวายในองค์กรบริษัทเอกชน

จากการทดสอบสมมติฐานของแต่ละปัจจัยจะสามารถบอกได้ว่าปัจจัยค่าตอบแทนทั้ง 3 ปัจจัย ที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานเจนเนอร์เรชั่นวายในองค์กร บริษัทเอกชนซึ่งผลที่ได้จากการทดสอบ พบว่า F-test มีค่า Sig. 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าค่านัยสำคัญที่กำหนดคือ 0.05 แสดงว่ามีปัจจัยอย่างน้อยหนึ่งปัจจัยที่สามารถนำมาใช้ในการพิจารณาของพนักงานเจนเนอร์เรชั่นวายในองค์กร บริษัทเอกชนได้

ตารางที่ 4.3.3 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของปัจจัยที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของพนักงาน (Staff Loyalty) ในองค์กรของพนักงานเจนเนอร์เรชั่นวาย ในบริษัทเอกชน

Standardized Coefficients					
ปัจจัยที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานเจนเนอร์เรชั่นวายในองค์กรของบริษัทเอกชน	B	Std. E	สัมประสิทธิ์ถดถอย (Beta)	ค่า t	Sig. (P-Value)
(Constant)	-.169	.225		-.751	.453
ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Cash Compensation)	.229	.063	.231	3.637	.000
ผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่อง (Welfare Benefits)	.239	.053	.264	4.487	.000
ค่าตอบแทนเชิงความสัมพันธ์จากการทำงาน (Relational Returns From Work)	.516	.068	.422	7.620	.000

เมื่อนำปัจจัยด้านการปฏิบัติงานมาทำการวิเคราะห์ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานเจนเนอร์เรชั่นวายในองค์กรของบริษัทเอกชน ทั้ง 3 ปัจจัย มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเมื่อเรียงลำดับค่าสมการถดถอย (Beta) จากน้อยไปมาก คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Cash Compensation) รองลงมาคือผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่อง (Welfare Benefits) และปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดคือค่าตอบแทนเชิงความสัมพันธ์จากการทำงาน (Relational Returns From Work) ตามลำดับ

3.8 สรุปสมมติฐานงานวิจัย

จากการวิเคราะห์ลักษณะของประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาโดยข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ด้วยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) รวมถึงการวิเคราะห์ด้วยการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) ผู้วิจัยสามารถสรุปสมมติฐานงานวิจัยได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงสรุปสมมติฐานงานวิจัย

สมมติฐานงานวิจัย		ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1 (H1)	ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอรัเรชั่นวายในบริษัทเอกชน	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 2 (H2)	ผลประโยชน์เกื้อกูลส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอรัเรชั่นวายในบริษัทเอกชน	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 3 (H3)	ค่าตอบแทนเชิงความสัมพันธ์จากการทำงานส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอรัเรชั่นวายในบริษัทเอกชน	สนับสนุน

บทที่ 5

อภิปรายผล สรุป และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเรื่องความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานเงินเนอรัเรชั่นวาย ในบริษัทเอกชน ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Qualitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัย ค่าตอบแทนในบริษัทเอกชนที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีในองค์กรของพนักงานกลุ่มเงินเนอรัเรชั่นวาย และศึกษาปัจจัยค่าตอบแทนเชิงความสัมพันธ์จากการทำงาน ในบริษัทเอกชนที่ส่งผลต่อความ จงรักภักดีในองค์กรของพนักงานกลุ่มเงินเนอรัเรชั่นวาย

ในการศึกษางานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามออนไลน์จาก กลุ่มตัวอย่าง โดยการทำการกระจาย แบบสอบถามผ่านแพลตฟอร์ม Facebook และ Line ซึ่งมีผู้ตอบ แบบสอบถามทั้งหมด 259 ชุด แต่มีเพียง 205 ชุดที่ผ่านการคัดกรองตามกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา ซึ่งเป็นคำตอบที่สมบูรณ์และครบถ้วน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำมาประมวลผลทั้งสิ้น 205 ชุด (คิดเป็น ร้อยละ 100) ซึ่งผู้วิจัยเลือกแจกแบบสอบถามแบบสุ่มตัวอย่างตามสะดวก (Convenience sampling) จากนั้นผู้วิจัยได้ใช้โปรแกรม SPSS ในการประมวลผล และใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานด้วย Multiple Regression โดยผล การวิเคราะห์นั้นสนับสนุนสมมติฐานที่ตั้ง จำนวน 3 ข้อ คือ

- H1: ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานเงินเนอรัเรชั่นวายในบริษัทเอกชน
- H2: ผลประโยชน์เกื้อกูลส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานเงินเนอรัเรชั่นวายในบริษัทเอกชน
- H3: ค่าตอบแทนเชิงความสัมพันธ์จากการทำงานส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานเงินเนอรัเรชั่นวายในบริษัทเอกชน

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

จากสถิติพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี เกิดระหว่างปีพ.ศ. 2525 ถึง – พ.ศ. 2534 จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 51.7 โดยมีระดับการศึกษา

ปริญญาโทหรือสูงกว่า จำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 68.8 มีรายรับต่อเดือน 15,000 ถึง 30,000 บาท จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 35.6 และมีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 5 ปีขึ้นไป ถึง 10 ปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 27.8

5.1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในปัจจัยต่างๆของพนักงานเจนเนอเรชั่นวายของบริษัทเอกชน

จากการศึกษากลุ่มตัวอย่าง จำนวน 205 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในปัจจัยด้านต่างๆโดยภาพรวมอยู่ในความพึงพอใจระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ค่าตอบแทนเชิงความสัมพันธ์จากการทำงาน (Relational Returns From Work) (\bar{X} = 3.79, S.D. = 1.02) เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Cash Compensation) (\bar{X} = 3.49, S.D. = 1.15) และลำดับสุดท้ายคือ ผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่อง (Welfare Benefits) (\bar{X} = 3.37, S.D. = 1.21) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

1. ด้านค่าตอบแทนเชิงความสัมพันธ์จากการทำงาน (Relational Returns From Work) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย ในบริษัทเอกชน นั้นมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในความพึงพอใจระดับมาก โดยให้ความสำคัญกับการรู้สึกมีตัวตนและเข้ากับเพื่อนร่วมงาน รวมถึงหัวหน้างานได้นั้นมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (\bar{X} = 4.05, S.D = 0.92) รองลงมาคือ บรรยากาศในการทำงานเป็นกันเองที่หัวหน้าและเพื่อนร่วมงานพร้อมจะรับฟังปัญหา (\bar{X} = 4.04, S.D = 1.00) และงานหรือตำแหน่งที่ทำงานได้รับมอบหมายมีความสำคัญต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน (\bar{X} = 4.04, S.D = 0.91) และได้รับการยกย่อง หรือได้รับการยอมรับในหน้าที่การงาน (\bar{X} = 3.85, S.D = 0.88) ตามลำดับ

โดยงานวิจัยนี้สามารถสรุปถึงปัจจัยค่าตอบแทนเชิงความสัมพันธ์จากการทำงานได้ว่า การทำให้พนักงานรู้สึกถึงการมีตัวตน สามารถเข้ากันได้ดีกับเพื่อนร่วมงาน โดยเฉพาะหัวหน้างานและเพื่อร่วมงานที่สามารถรับฟังความคิดเห็นและร่วมกันแก้ไขปัญหาให้ได้ จะสามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน นอกจากนี้การให้งานหรือตำแหน่งที่สำคัญต่อองค์กร โดยสร้างการยอมรับและให้การยกย่องในการทำงาน จะสามารถสร้างความจงรักภักดีในเกิดขึ้นในองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชั่นวายของบริษัทเอกชนได้มากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยอื่นๆ

2. ด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Cash Compensation) พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับพึงพอใจระดับมาก (\bar{X} = 3.49, S.D = 1.15) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า ค่าตอบแทนแบบจูงใจ

ระยะยาวนั้นถูกให้ความสำคัญมากที่สุด (\bar{X} = 3.73, S.D = 1.22) รองลงมาคือ ค่าตอบแทนแบบจูงใจ (\bar{X} = 3.63, S.D = 1.25) และลำดับถัดมาคือค่าตอบแทนหลัก (\bar{X} = 3.47, S.D = 0.97) ตามลำดับ

จากผลวิเคราะห์สามารถกล่าวได้ว่ากลุ่มพนักงานเจนเนอรัลเรชัววัย ในบริษัทเอกชนผู้ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คิดว่าค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินมีความสำคัญรองจากค่าตอบแทนเชิงความสัมพันธ์จากการทำงาน แต่ในค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินพบว่า ค่าตอบแทนแบบจูงใจระยะยาว เช่น การสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพในฝั่งนายจ้าง กองทุนเกษียณอายุ หรือเงินรางวัลอายุการทำงานนาน มีผลต่อความจงรักภักดีในด้านปัจจัยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินมากที่สุด เพราะยิ่งพนักงานทำงานอยู่นานขึ้นพนักงานจะยิ่งผูกพันต่อองค์กรและเกิดความจงรักภักดีที่มากขึ้นตาม นอกจากนี้การคิดค่าตอบแทนแบบจูงใจตามผลงานที่ได้รับมอบหมายนั้นเป็นอีกส่วนหนึ่งที่สามารถสร้างให้เกิดความจงรักภักดีเพราะเป็นการแสดงให้เห็นถึงความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานและเกิดความเท่าเทียมในองค์กร ลำดับถัดมาคือ ค่าตอบแทนหลัก นั่นคือการตั้งเงินเดือน ให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานและงานที่ได้รับมอบหมายโดยหากมีโครงสร้างเงินเดือนที่ชัดเจน มีพื้นฐานเงินเดือนเมื่อเปรียบเทียบกับในตำแหน่งเดียวกันภายในบริษัทแล้วมีความยุติธรรม มากไปกว่านั้นหากจะเกิดความจงรักภักดีของพนักงานที่มากขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับโครงสร้างเงินเดือนพื้นฐานกับในอุตสาหกรรมเดียวกันแล้วไม่น้อยกว่าหรือเทียบเท่า ก็จะสามารถดึงดูดให้พนักงานผูกพันและทำงานอยู่กับองค์กรได้นานขึ้น

3. ด้านผลประโยชน์ที่เกี่ยว (Welfare Benefits) ที่มีผลสำรวจอยู่ในระดับพึงพอใจมากเช่นกันแต่เมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยอื่นที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานเจนเนอรัลเรชัววัย ในบริษัทเอกชนนั้น ปัจจัยด้านผลประโยชน์ที่เกี่ยวนี้ อยู่ลำดับที่สาม (\bar{X} = 3.37, S.D = 1.21) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่าสวัสดิการประกันสุขภาพ และประกันอุบัติเหตุที่บริษัทถูกให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก (\bar{X} = 3.60, S.D = 1.18) รองลงมาคือสวัสดิการประกันชีวิตที่ชดเชยรายได้หากจำเป็นต้องหยุดงานหรือสูญเสียรายได้ อันเนื่องมาจากการทำงาน (\bar{X} = 3.40, S.D = 1.16) และ สวัสดิการในการช่วยสร้างสมดุลในชีวิตส่วนตัวกับการทำงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ (\bar{X} = 3.27, S.D = 1.32) ตามลำดับ

โดยผลประโยชน์ที่เกี่ยวที่พนักงานเจนเนอรัลเรชัววัยให้ความสำคัญมาเป็นอันดับต้นๆคือการมีประกันสุขภาพ ประกันอุบัติเหตุที่ดีมีวงเงินครอบคลุมการรักษาต่อครั้ง และอาจจะครอบคลุมไปถึงครอบครัวของพนักงาน นอกจากนี้สวัสดิการประกันชีวิตที่บริษัทมีให้ต้องครอบคลุมการชดเชยรายได้ หากต้องหยุดทำงานหรือขาดรายได้อันเนื่องจากอุบัติเหตุจากการทำงาน เพื่อเป็นรายได้ที่สามารถชดเชยแทนค่าแรงที่ต้องโดนหักหรือเป็นค่ารักษาที่นอกเหนือจากวงเงิน

ประกันอุบัติเหตุเพราะเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในเวลางาน ทำให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจที่มากขึ้นในการทำงาน

5.1.3 อภิปรายผลการทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 5.1.3 แสดงการอภิปรายผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ใช้งานในวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1 (H1): ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอร์เรชั่นวายในบริษัทเอกชน	สนับสนุนสมมติฐาน ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอร์เรชั่นวายในบริษัทเอกชน โดยมีค่า Sig. = .000 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยอยู่ที่ 0.231 เป็นอันดับสุดท้ายตามลำดับ
สมมติฐานที่ 2 (H2): ผลประโยชน์เกี่ยวเนื่องส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอร์เรชั่นวายในบริษัทเอกชน	สนับสนุนสมมติฐาน ผลประโยชน์เกี่ยวเนื่องส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอร์เรชั่นวายในบริษัทเอกชน โดยมีค่า Sig. = .000 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยอยู่ที่ 0.264 อยู่อันดับที่ 2 รองจากค่าตอบแทนเชิงความสัมพันธ์จากการทำงาน
สมมติฐานที่ 3 (H3): ค่าตอบแทนเชิงความสัมพันธ์จากการทำงานส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอร์เรชั่นวายในบริษัทเอกชน	สนับสนุนสมมติฐาน ค่าตอบแทนเชิงความสัมพันธ์ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอร์เรชั่นวายในบริษัทเอกชน โดยมีค่า Sig. = 0.000 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมากที่สุดอยู่ที่ 0.442 เมื่อเทียบกับตัวแปรตัวอื่น

จากตารางที่ 5.1.3 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ค่าตอบแทนเชิงความสัมพันธ์จากการทำงานส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอร์เรชั่นวายในบริษัทเอกชนมากที่สุด โดยจะสอดคล้องกับพฤติกรรมของเจนเนอร์เรชั่นวาย ที่ต้องการการได้รับยกย่อง หรือได้รับการยอมรับในหน้าที่การงาน โดยต้องรู้สึกถึงการมีตัวตนได้รับโอกาสในการทำงานที่สำคัญ มี

หัวหน้าและเพื่อนร่วมงานที่พร้อมจะรับฟังปัญหาที่เจอ โดยงานที่ได้รับมอบหมายนั้นต้องรู้สึกได้ถึง ความมั่นคง ความปลอดภัยและรู้สึกถึงความท้าทายและสนุกกับงานที่ทำ โดยต้องได้รับโอกาสในการแสดงความคิดเห็นและสร้างผลงานใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่โอกาสการเลื่อนตำแหน่งได้ในอนาคต ดังนั้นพนักงานกลุ่มนี้จะเกิดความภักดีในองค์กรมากขึ้นหากมีความสัมพันธ์ที่ดีทั้งเรื่องงานและเรื่องคน โดยเป็นอีกหนึ่งการตอบแทนที่บริษัทสามารถสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นในที่ทำงานได้ไม่ยากแต่จะได้ผลลัพธ์ที่เห็นผลชัดเจนต่อการเพิ่มความจงรักภักดีในองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเนอร์เรชันวายนี้ โดยสอดคล้องกับทฤษฎีของ Hoy & Rees (1974) ที่ระบุว่าองค์ประกอบของความจงรักภักดีนั้นเกิดจากการที่พนักงานแสดงพฤติกรรมบางอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเมื่อเกิดความภาคภูมิใจในหรือรู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนั้นจะเกิดการทุ่มเทความสามารถอย่างเต็มที่ เสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายนั้นประสบความสำเร็จและเกิดความผูกพันต่อองค์กรที่มากขึ้น และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ นันทพร ชวนชอบ (2560) ที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการเข้ากันกับเพื่อนร่วมงานได้นั้นอยู่ในระดับสูง ที่ค่าเฉลี่ย 4.07 โดยกล่าวเกี่ยวกับความเข้าใจของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาต้องเข้าใจลูกน้องและรับฟังปัญหาโดยพร้อมคำแนะนำที่ดี โดยต้องช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน โดยให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้คนในองค์กรเกิดความจงรักภักดีได้

ส่วนด้านการตอบแทนที่เป็นตัวเงินนั้นพนักงานกลุ่มเจนเนอร์เรชันวายนั้น มองถึงความตอบแทนในระยะยาว เช่น รางวัลอายุการทำงานนาน หรือ การสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพในฝั่งนายจ้าง มาเป็นอันดับรองลงมาโดยบริษัทต้องมีการจัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานรายบุคคลที่มีมาตรฐานและเป็นธรรมตามระบบคุณธรรม มีความชัดเจนในการประเมิน ซึ่งจะสอดคล้องกับงานวิจัยของนันทพร ชวนชอบ (2560) ได้ระบุว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่ส่งผลให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กรอย่างยั่งยืน จากกรณีศึกษาของกองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข โดยมีผลลัพธ์ คือ พนักงานได้ให้ความสำคัญในปัจจัยด้านเงินเดือนค่าตอบแทนมาเป็นอันดับแรก ซึ่งตัวเงินนั้นครอบคลุมไปถึงฐานเงินเดือน ค่าตอบแทนแบบจูงใจทั้งระยะยาว และระยะสั้น รวมไปถึงการประเมินและปรับเงินเดือน เพราะเป็นสิ่งที่การันตีรายได้ของพนักงานแต่ละคนในองค์กร ซึ่งสามารถแสดงถึงความยุติธรรม และความมั่นคงในการทำงานในอนาคต โดยยังสอดคล้องกับ Bakalis (2006) ที่กล่าวว่าความผูกพันในองค์กรของพนักงานสามารถเพิ่มขึ้นได้ด้วยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและรางวัลตอบแทนอื่นๆ โดยบริษัทจะต้องแสดงความชัดเจนให้พนักงานเห็นเพื่อความเชื่อมั่นและเกิดความภักดีต่อองค์กรที่มากขึ้น

ต่อมาคือผลประโยชน์เกื้อกูลที่มีงานวิจัยของนิตยาภรณ์ มงคล (2563) ได้กล่าวไว้ว่าเจนเนอร์เรชันวาย คือ ผู้ที่มีอายุอยู่ระหว่าง 23- 42 ปี ซึ่งเกิดในช่วงปี พ.ศ. 2523–2543 (คำนวณ ณ ปี

พ.ศ. 2565) โดยคนกลุ่มนี้จะเป็นปัจเจกบุคคลสูง มีความทะเยอทะยาน ความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จและก้าวหน้าในสายอาชีพที่สูง โดยจะแตกต่างจากคนรุ่นก่อนอย่างชัดเจน รวมถึงมีทัศนคติและเงื่อนไขต่างๆในชีวิตที่เปลี่ยนไปคือ ไม่ให้ความสำคัญกับการแต่งงาน ต้องการความยืดหยุ่นในชีวิต ชอบความท้าทาย แสวงหาโอกาสในการทำงาน หรือเดินทางท่องเที่ยวในต่างประเทศ ดังนั้นการที่บริษัทมีสวัสดิการที่สร้างสมดุลในชีวิตให้กับพนักงานจะสามารถสร้างความจงรักภักดีในองค์กรของพนักงานเจนเนอร์เรชันวายได้มากขึ้นเพราะเป็นการที่บริษัทเอาใจใส่ถึงความจำเป็นของพนักงานที่มากขึ้นการให้ค่าตอบแทนเป็นตัวเงินทั่วไป โดยพนักงานต้องสามารถมั่นใจได้ว่าบริษัทดูแลเอาใจใส่พนักงานทุกคนอย่างเป็นธรรม จึงสามารถสร้างให้เกิดความจงรักภักดีของพนักงานที่เพิ่มมากขึ้นได้เป็นอย่างดี ลำดับถัดพนักงานเจนเนอร์เรชันวายยังให้ความสำคัญกับสวัสดิการในการช่วยสร้างสมดุลในชีวิตส่วนตัวกับการทำงานให้มีความสอดคล้องกัน ไม่มุ่งเน้นแต่การทำงานมากจนเกินไป ให้พนักงานได้มีเวลาส่วนตัวในการประกอบกิจกรรมประจำวันที่ตนเองชื่นชอบ มีเวลาพักผ่อนและผ่อนคลายหลังเลิกงาน ที่สามารถสร้างให้เกิดแรงกายแรงใจที่เข้มแข็งมีความสุขกับการทำงานมากขึ้น เกิดความจงรักภักดีที่เพิ่มมากขึ้นได้อีกด้วย เช่น สวัสดิการลี้ยงกีฬา เงินพิเศษสำหรับค่าใช้จ่ายส่วนตัวรายปี ซึ่งกำหนดการเบิกตามหมวดหมู่ตามที่บริษัทวางเอาไว้

5.2 ข้อเสนอแนะ

5.2.1 ข้อเสนอแนะในทางธุรกิจ

จากผลการศึกษาวิจัยที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานเจนเนอร์เรชันวาย ในบริษัทเอกชนนั้นพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีมากที่สุดคือ ค่าตอบแทนเชิงความสัมพันธ์ ซึ่งฝ่ายทรัพยากรบุคคลสามารถใช้เรื่องนี้ในการวางแผนพัฒนาความสัมพันธ์ในองค์กรระหว่างพนักงานกับหัวหน้างาน พนักงานกับเพื่อนร่วมงาน และพนักงานกับบริษัท โดยเริ่มจากการศึกษาปัญหาที่มีองค์กรด้านความสัมพันธ์จากการทำงาน ว่าส่วนใดที่ควรให้ความสำคัญเพื่อแก้ไขก่อน ไม่ที่จะเป็นการสร้างโอกาสเรียนรู้และพัฒนาตนเองของพนักงานกลุ่มนี้ หรือการสร้างโอกาสในการแสดงความสามารถโดยมีพื้นที่ให้แสดงความคิดเห็น ความคิดสร้างสรรค์ หรือมีโปรเจกต์ให้รับผิดชอบเพื่อเพิ่มความสำเร็จในหน้าที่การงาน และเกิดความยกย่องการยอมรับจากทั้งเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน เพื่อสร้างให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีตัวตน เพื่อตอบโจทย์ความต้องการของพนักงานกลุ่มนี้

นอกจากนี้บริษัทควรกลับไปทบทวน โครงสร้างของสวัสดิการค่าตอบแทนทั้งรายได้ที่เป็นตัวเงินและรายได้ที่ไม่เป็นตัวเงิน และเปรียบเทียบกับบริษัทคู่แข่งในตลาดอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อให้เห็นภาพความเป็นจริงของสถานะกรบริษัทว่าตอนนี้มีความเป็นธรรมในโครงสร้างของรายได้ และสวัสดิการมากน้อยเพียงใด จากนั้นควรจัดแผนปรับปรุงหรือพัฒนาค่าตอบแทนให้พนักงานเพื่อเพิ่มความพึงพอใจในด้านสวัสดิการและรายได้ โดยจะส่งผลโดยตรงต่อความจงรักภักดีของพนักงาน และสร้างความมั่นคงในการทำงานให้พนักงานได้รับรู้ ฐิติ และสามารถแสดงออกทางพฤติกรรมที่พร้อมจะปฏิบัติงานตามที่บริษัทมอบหมายให้ประสบความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งส่งผลต่อความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานและบริษัทต่อไป

5.2.2 ข้อเสนอแนะในงานวิจัยครั้งต่อไป

เนื่องจากงานวิจัยนี้ได้สำรวจด้วยกลุ่มอายุของเจนเนอร์เรชั่นวายที่มีอายุเพียงช่วง 22-42 ปี โดยกลุ่มตัวอย่างครั้งถัดไปควรกระจายช่วงของอายุที่มากขึ้นและกว้างขึ้น เพื่อทำความเข้าใจในกลุ่มช่วงอายุเจนเนอร์เรชั่นอื่นๆ ในองค์กรเช่นกัน ซึ่งจะสามารถเห็นภาพรวมของความต้องการในค่าตอบแทนด้านต่างๆ โดยมีผลลัพธ์แตกต่างออกไป และส่งผลต่อความจงรักภักดีในองค์กรแต่ละช่วงอายุเพื่อออกแบบสวัสดิการและโครงสร้างค่าตอบแทนของบริษัทที่ตรงกับความต้องการมากขึ้น และเพิ่มความจงรักภักดีในองค์กรต่อไป

นอกจากนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกควรทำการศึกษางานวิจัยเชิงคุณภาพโดยอาจจะแบ่งกลุ่มพนักงานเป็นทั้งผู้บริหาร และกลุ่มพนักงาน โดยจะสามารถศึกษาความต้องการด้านสวัสดิการค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อคนในองค์กรได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบายของแผนกทรัพยากรบุคคลได้มากขึ้น

5.3 ข้อจำกัดในการทำงานวิจัย

5.3.1 ด้วยข้อจำกัดเวลาและด้านกลุ่มอายุที่ศึกษาเพียงเจนเนอร์เรชั่นวาย จึงทำให้สามารถเก็บกลุ่มตัวอย่างได้น้อยกว่าที่ควร และยังคงจำกัดเฉพาะแค่เป็นกลุ่มพนักงานบริษัทเอกชนเท่านั้น ซึ่งยิ่งทำให้กลุ่มตัวอย่างถูกคัดกรองให้ลดลงไปอีก

5.3.2 การเก็บข้อมูลมาวิเคราะห์นั้นเป็นเพียงช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้น หากเมื่อเวลาเปลี่ยนไปข้อมูลที่ได้อาจจะแตกต่างกันไปตามสวัสดิการของบริษัทที่เปลี่ยนแปลงไป และอาจจะทำให้ได้ผลลัพธ์ที่แตกต่างออกไป

บรรณานุกรม

- กิ่งพร ทองใบ, การบริหารค่าตอบแทน, (กรุงเทพฯ: ชรรรมสาร, 2545), 27
- เดชพงศ์ โพธิสุวรรณ. (2561). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการใน องค์กรภาคเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- เพลินพิศ วิบูลย์กุล. (2558). แรงจูงใจ Motives การจูงใจ Motivation. สถาบันพัฒนาข้าราชการ. กรุงเทพมหานคร.
- เสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร. (2550). เจนเนอร์เรชั่นวาย(Generation Y): จับให้มันคั่นให้เวิร์ก. กรุงเทพฯ มหาานพคร: บริษัทเนชั่นมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน).
- จันทร์เพ็ญ มินคร.(ม.ป.ป.), บทที่ 1 ความรู้เกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน; 2-4.
- รัชกิตต์ จันทร์ศรี. (2557). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานกลุ่ม เจนเนอร์เรชั่นวาย : กรณีศึกษาพนักงานภายใต้ธุรกิจค้าผลิตภัณฑ์อาหารในประเทศ บริษัท ซีพีเอฟ เทรดดิ้ง จำกัด. การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต.มหาวิทยาลัยเนชั่น.
- นันทพร ขวนชอบ .(2560). ปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรมีความจงรักภักดีกับองค์กรอย่างยั่งยืน กรณีศึกษาการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต. คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นันทพร ขวนชอบ .(2560). ปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรมีความจงรักภักดีกับองค์กรอย่างยั่งยืน กรณีศึกษาการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต. คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นิตยาภรณ์ มงคล. (2563). Gen Y/Gen Me กลุ่มผู้กุมชะตาโลก. สืบค้นจาก:<https://www.dmh.go.th/news/view.asp?id=1251>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- นิวัต จันทราช .(2564). ความจงรักภักดีของพนักงานสำคัญต่อองค์กรอย่างไร How important is employee loyalty to the organization.มหาวิทยาลัยศรีปทุม, กรุงเทพมหานคร.
- พัชชชาติ แก้วหาญ. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับระดับความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรบริษัท แอ็ด แอนด์ แพ็ค โปรดักชั่น จำกัด. การค้นคว้าอิสระ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พัชรีย์ หทัย จารุทวีผลบุญ และคณะ .(2563). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เอสเอสเค โลจิสติกส์ จำกัด. (วารสารวิชาการสังคมศาสตร์เครือข่ายวิจัยประชาชื่น ปีที่ 2 ฉบับที่3); 27-39.
- ศุภชัย รุ่งเจริญสุขศรี .(2559). การศึกษาความผูกพันในองค์กร การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพและความพึงพอใจในสวัสดิการพนักงาน ส่งผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ศูนย์วิจัยเพื่อการพัฒนาสังคมและธุรกิจ (SAB). (2561). ผลสำรวจวิถีมนุษย์เงินเดือนในมิติการทำงานและคุณภาพชีวิต. กรุงเทพมหานคร.
- สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2554). ความหมาย ขอบเขตของคำว่า “สวัสดิการ. กรุงเทพมหานคร. 1-3.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน .(2564). ระบบค่าตอบแทน (Compensation). กรุงเทพมหานคร.
- สำนักงานบริหารและพัฒนาความรู้ (OKMD). (2559). The Opportunity เปิดโอกาส สร้างอาชีพ. พิมพ์ครั้งที่ 1. สืบค้นจาก: Booklet_New_Gen.pdf (okmd.or.th)
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ.(2564). บทสรุปสำหรับผู้บริหารสำรวจภาวะการทำงานของประชากร ไตรมาสที่ 1 พ.ศ. 2564. สืบค้นจาก Q164_contract (nso.go.th), สำนักงานสถิติแห่งชาติ (nso.go.th)
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล, จิตวิทยาสังคม:ทฤษฎีและการประยุกต์(กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2546), 135
- สุวิชัย แสงแก้ว และคณะ.(2555). ความพึงพอใจในสวัสดิการและค่าตอบแทนของบุคลากรสำนักงานศาลปกครอง. (วารสารพินนเสวร์สาร ปีที่8 ฉบับที่2); 108-118.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- หทัยทิพย์ เสน่ห์คุณฐิติ และคณะ (2562). การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานเงินเนอร์เรชั่นวัยในโรงแรม 5 ดาว ย่านสุขุมวิท. กรุงเทพมหานคร. (วารสารวิจัยและพัฒนาโลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ปี2562); 205-217.
- อมรรัตน์ ไทยจุ .(2563). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เมต้า ฟาร์ม (ประเทศไทย) จำกัด. งานวิจัยเสริมหลักสูตร สาขาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- Adler, P. A., & Adler, P. (1988). Intense loyalty in Organizations: A case study of college Athletics. *Administrative Science Quarterly*, 33(3), 401-417.
- Bakalis, T. A. (2006). the Antecedents of Organizational Commitment: The Case of Australian Casual Academics.
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the executive*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University, 84.
- Cochran, WG, 1977, *Sampling Techniques*, 3rd ed. Wiley, New York, NY; 428
- Hoy, W. K., & Rees, R. (1974). Subordinate Loyalty to Immediate Superior: A Neglected Concept in the Study of Educational Administration. *Sociology of Education*, 47(2), 268–286.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. (2nd edition). New York: Harper and Row; 36-47.
- McCarthy, Dennis G. (1998), (1998) “Seven steps to Guarantee Failure”. *Word Executive’s Digest*, Singapore: Times Pinter Co., Ltd.
- Milkovich, George, T.; Newman, Jerry M. and Gerhart, B. (2011). *Compensation*. 10th ed. New York: McGraw-Hill; 11-15.
- Mongkolsiri S. (2005). *Power gens branding*. Pickanes Printing Center. Bangkok.
- Padmavathy C. et al. (2012). Measuring effectiveness of customer relationship management in Indian retail banks. *International Journal of Bank Marketing*, 246 - 266.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing The Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. New York.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ตารางแสดงมาตรวัดของตัวแปรโดยอ้างอิงจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องก่อนหน้า

ปัจจัย	คำถามที่ใช้ในแบบสอบถาม	อ้างอิง
ส่วนที่ 3 ความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Cash Compensation)		
CC01	ท่านพอใจกับค่าตอบแทน เงินเดือน หรือรายได้จากบริษัทของท่าน (Base)	ปรับปรุงจาก คำถามใน การศึกษาของ นางสาวนนท์ พร ชวนชอบ (2560)
CC02	ท่านพอใจกับระบบการคิดค่าตอบแทนแบบจูงใจตามผลงานที่ได้รับมอบหมาย(Incentives)	
CC03	ท่านพึงพอใจกับค่าตอบแทนแบบจูงใจระยะยาว เช่น รางวัลอายุการทำงานนาน หรือ การสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพในฝั่งนายจ้าง และอื่นๆ (Long-Term Incentives)	
CC04	บริษัทของมีการจัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติรายบุคคลที่มีมาตรฐาน และมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการประเมิน (Merit Pay/Cost-of-Living Adjustments)	
CC05	ท่านพอใจกับระบบการประเมินผลปรับเงินเงินเดือนและเงินบำเหน็จประจำปี (Merit Pay/Cost-of-Living Adjustments)	
ส่วนที่ 4 ความพึงพอใจด้านผลประโยชน์ที่เกื้อกูล (Welfare Benefits)		
WB01	ท่านพึงพอใจกับสวัสดิการประกันชีวิตที่ชดเชยรายได้หากจำเป็นต้องหยุดงานหรือสูญเสียรายได้ อันเนื่องมาจากการทำงาน (Income Protection)	-
WB02	ท่านพึงพอใจกับสวัสดิการประกันสุขภาพ และประกันอุบัติเหตุที่บริษัทมีให้ (Income Protection)	-
WB03	บริษัทคำนึงถึงสวัสดิการในการช่วยสร้างสมดุลในชีวิตส่วนตัวกับการทำงานเป็นอย่างดี เช่น ค่าใช้จ่ายสมาชิกกิจกรรมต่างๆ หรือ ค่าดูแลสุขภาพอื่นๆ (Work/Life Balance)	-
WB04	บริษัทของท่านมีเบี้ยเลี้ยงที่สมเหตุสมผลหากต้องออกไปทำงานนอกสถานที่ เดินทางต่างจังหวัด หรือ ต่างประเทศ (Allowance)	-

ส่วนที่ 5 ความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนเชิงความสัมพันธ์จากการทำงาน (Relational Returns From Work)		
RW01	ท่านได้รับการยกย่อง หรือได้รับการยอมรับในหน้าที่การงาน (Recognition & Status)	ปรับปรุงจาก คำถามใน การศึกษาของ นางสาวนันท์ พร ชวนชอบ (2560)
RW02	ท่านรู้สึกมีตัวตนและเข้ากับเพื่อนร่วมงาน รวมถึงหัวหน้างานได้เป็นอย่างดี (Recognition & Status)	
RW03	บรรยากาศในการทำงานเป็นกันเอง หัวหน้าและเพื่อนร่วมงานพร้อมจะรับฟังปัญหาของท่าน (Recognition & Status)	
RW04	งานและบริษัทที่ท่านทำมีความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Employment Security)	
RW05	งานที่ท่านทำมีความปลอดภัยและมั่นคงในอนาคต (Employment Security)	
RW06	งานหรือตำแหน่งที่ท่านได้รับมอบหมายมีสำคัญต่อองค์กร (Challenging Work)	
RW07	ท่านรู้สึกท้าทายและสนุกกับงานที่ท่านทำ (Challenging Work)	
RW08	ท่านได้รับโอกาสในการเข้าอบรม เพิ่มทักษะใหม่ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (Learning Opportunities)	
RW09	ท่านมีโอกาที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น (Learning Opportunities)	
RW10	ท่านมีบทบาทในการแสดงความคิดเห็นและสร้างผลงาน (Learning Opportunities)	
ส่วนที่ 6 ความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อองค์กรปัจจุบัน (Staff Loyalty)		
SL01	ท่านเต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจในการทำงานเพื่อช่วยให้บริษัทที่ท่านทำงานอยู่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (Behavioral Aspect)	ปรับปรุงจาก คำถามใน การศึกษาของ นางสาวเดช พงศ์ โปธิ สุวรรณ (2561)
SL02	ท่านยินดีเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์กรที่ท่านทำงานอยู่ (Behavioral Aspect)	
SL03	ท่านคิดว่าจะทำงานในองค์กรนี้ต่อไปแม้ว่าองค์กรอื่นจะเสนอตำแหน่งและค่าตอบแทนที่สูงกว่า (Affective Aspect)	

SL04	ท่านจะแนะนำให้ผู้อื่นมาทำงานที่องค์กรของท่าน (Behavioral Aspect)	ปรับปรุงจากคำถามในการศึกษาของนางสาวนันทพร ชวนชอบ (2560)
SL05	ท่านมีความสุขและคิดว่าบริษัทที่ท่านทำงานอยู่ปัจจุบันเป็นองค์กรที่ดี (Affective Aspect)	
SL06	ท่านรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รู้สึกรักและผูกพันกับองค์กร (Affective Aspect)	
SL07	ท่านภูมิใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์กรที่ท่านทำงานอยู่ปัจจุบัน (Cognitive Aspect)	
SL08	ท่านคิดว่าบริษัทของท่านมีการวางแผนและจัดระบบงานที่ดี (Cognitive Aspect)	
SL09	ท่านเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรที่ท่านทำงานอยู่ปัจจุบัน (Cognitive Aspect)	
SL10	ท่านพึงพอใจต่อการบริหารและดำเนินงานของบริษัทของท่านในภาพรวม (Overall Organization Loyalty)	-
SL11	ท่านพึงพอใจต่อรายได้ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินของบริษัทที่ท่านได้รับในภาพรวม (Overall Organization Loyalty)	-
SL12	ท่านพึงพอใจต่อรายได้ค่าผลประโยชน์แก่กุลและสวัสดิการของบริษัทที่ท่านได้รับในภาพรวม (Overall Organization Loyalty)	-
SL13	ท่านพึงพอใจต่อค่าตอบแทนเชิงความสัมพันธ์ที่ได้รับจากบริษัทของท่านในภาพรวม (Overall Organization Loyalty)	-

ภาคผนวก ข

ตัวอย่างแบบสอบถาม

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ในหัวข้องานวิจัยเรื่อง "ปัจจัยค่าตอบแทนในบริษัทเอกชน รูปแบบใดส่งผลต่อความจงรักภักดีในองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยค่าตอบแทนและปัจจัยค่าตอบแทนเชิงความสัมพันธ์จากการทำงานในบริษัทเอกชนที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีในองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย

โดยข้อมูลที่ท่านตอบในแบบสอบถามชุดนี้จะถูกเก็บเป็นความลับอย่างเคร่งครัดและจะถูกนำมาใช้ประโยชน์ในการศึกษาสำหรับเรื่องนี้เท่านั้น ทั้งนี้ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง ครบถ้วน และขอขอบพระคุณที่ท่านให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม มา ณ โอกาสนี้

ท่านยินดีจะเข้าร่วมทำแบบสอบถามหรือไม่

- ใช่ ไม่ใช่ (จบแบบสอบถาม)

ส่วนที่ 1 คำถามคัดกรองผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ท่านเป็นผู้ที่มีอายุอยู่ระหว่าง 22- 42 ปี ซึ่งเกิดในช่วงปี พ.ศ. 2523–2543 ใช่หรือไม่

- ใช่ ไม่ใช่ (จบแบบสอบถาม)

2. ท่านเป็นพนักงานบริษัทเอกชน ใช่หรือไม่

- ใช่ ไม่ใช่ (จบแบบสอบถาม)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลประชากรศาสตร์ (Demographics Information)

1. เพศ

- หญิง ชาย

2. อายุ

- 22-30 ปี 30-40 ปี 40 ปี ขึ้นไป

3. การศึกษา

- มัธยมศึกษาหรือต่ำกว่า ปริญญาตรี ปริญญาโทหรือสูงกว่า

4. รายได้ต่อเดือน

- น้อยกว่า 15,000 บาท 30,001 – 50,000 บาท
 15,000 – 30,000 บาท 50,001 บาทขึ้นไป

5. อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน

- น้อยกว่า 1 ปี 1-3 ปี 3 ปี ขึ้นไป - 5 ปี
 5 ปี ขึ้นไป – 10 ปี 10 ปี ขึ้นไป

ส่วนที่ 3 – 6

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความรู้สึกที่เป็นจริงของท่านเพียงระดับเดียว (โดยมีค่าคะแนนแต่ละระดับดังนี้ 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง, 4 = เห็นด้วย, 3 = เฉยๆ, 2 = ไม่เห็นด้วย, 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง)

ส่วนที่ 3 ปัจจัยด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Cash Compensation)		ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
1	ท่านพอใจกับค่าตอบแทน เงินเดือน หรือรายได้จากบริษัทของท่าน (Base)					
2	ท่านพอใจกับระบบการคิดค่าตอบแทนแบบจูงใจตามผลงานที่ได้รับมอบหมาย(Incentives)					
3	ท่านพึงพอใจกับค่าตอบแทนแบบจูงใจระยะยาว เช่น รางวัลอายุการทำงานนาน หรือ การสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพในฝั่งนายจ้างและอื่นๆ (Long-Term Incentives)					
4	บริษัทของมีการจัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติรายบุคคลที่มีมาตรฐาน และมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการประเมิน (Merit Pay/Cost-of-Living Adjustments)					
5	ท่านพอใจกับระบบการประเมินผลปรับเงินเงินเดือนและเงินบำเหน็จประจำปี (Merit Pay/Cost-of-Living Adjustments)					

ส่วนที่ 4 ความพึงพอใจด้านผลประโยชน์ที่เกื้อกูล (Welfare Benefits)		ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
1	ท่านพึงพอใจกับสวัสดิการประกันชีวิตที่ชดเชยรายได้หากจำเป็นต้องหยุดงานหรือสูญเสียรายได้ อันเนื่องมาจากการทำงาน (Income Protection)					
2	ท่านพึงพอใจกับสวัสดิการประกันสุขภาพ และประกันอุบัติเหตุที่บริษัทมีให้ (Income Protection)					
3	บริษัททำนึ่งถึงสวัสดิการในการช่วยสร้างสมดุลในชีวิตส่วนตัวกับการทำงานเป็นอย่างไรดี เช่น ค่าใช้จ่ายสมาชิกกิจกรรมต่างๆ หรือ ค่าดูแลสุขภาพอื่นๆ (Work/Life Balance)					
4	บริษัทของท่านมีเบี้ยเลี้ยงที่สมเหตุสมผลหากต้องออกไปทำงานนอกสถานที่ เดินทางต่างจังหวัด หรือ ต่างประเทศ (Allowance)					
ส่วนที่ 5 ความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนเชิงความสัมพันธ์จากการทำงาน (Relational Returns From Work)		ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
1	ท่านได้รับการยกย่อง หรือได้รับการยอมรับในหน้าที่การงาน (Recognition & Status)					
2	ท่านรู้สึกมีตัวตนและเข้ากับเพื่อนร่วมงาน รวมถึงหัวหน้างาน ได้เป็นอย่างดี (Recognition & Status)					
3	บรรยากาศในการทำงานเป็นกันเอง หัวหน้าและเพื่อนร่วมงานพร้อมจะรับฟังปัญหาของท่าน (Recognition & Status)					
4	งานและบริษัทที่ท่านทำมีความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Employment Security)					
5	งานที่ท่านทำมีความปลอดภัยและมั่นคงในอนาคต (Employment Security)					
6	งานหรือตำแหน่งที่ท่านได้รับมอบหมายมีสำคัญต่อองค์กร (Challenging Work)					
7	ท่านรู้สึกท้าทายและสนุกกับงานที่ทำ (Challenging Work)					
8	ท่านได้รับโอกาสในการเข้าอบรม เพิ่มทักษะใหม่ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (Learning Opportunities)					

9	ท่านมีโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น (Learning Opportunities)					
10	ท่านมีบทบาทในการแสดงความคิดเห็นและสร้างผลงาน (Learning Opportunities)					
ส่วนที่ 6 ความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อองค์กรปัจจุบัน (Staff Loyalty)		ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
1	ท่านเต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจในการทำงานเพื่อช่วยบริษัทที่ท่านทำงานอยู่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (Behavioral Aspect)					
2	ท่านยินดีเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์กรที่ท่านทำงานอยู่ (Behavioral Aspect)					
3	ท่านคิดว่าจะทำงานในองค์กรนี้ต่อไปแม้ว่าองค์กรอื่นจะเสนอตำแหน่งและค่าตอบแทนที่สูงกว่า (Affective Aspect)					
4	ท่านจะแนะนำให้ผู้อื่นมาทำงานที่องค์กรของท่าน (Behavioral Aspect)					
5	ท่านมีความสุขและคิดว่าบริษัทที่ท่านทำงานอยู่ปัจจุบันเป็นองค์กรที่ดี (Affective Aspect)					
6	ท่านรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รู้สึกรักและผูกพันกับองค์กร (Affective Aspect)					
7	ท่านภูมิใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์กรที่ท่านทำงานอยู่ปัจจุบัน (Cognitive Aspect)					
8	ท่านคิดว่าบริษัทของท่านมีการวางแผนและจัดระบบงานที่ดี (Cognitive Aspect)					
9	ท่านเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรที่ท่านทำงานอยู่ปัจจุบัน (Cognitive Aspect)					
10	ท่านพึงพอใจต่อการบริหารและดำเนินงานของบริษัทของท่านในภาพรวม (Overall Organization Loyalty)					
11	ท่านพึงพอใจต่อรายได้ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินของบริษัทที่ท่านได้รับในภาพรวม (Overall Organization Loyalty)					

12	ท่านพึงพอใจต่อรายได้ค่าตอบแทนประโยชน์เกื้อกูลและสวัสดิการของ บริษัทที่ท่านได้รับในภาพรวม (Overall Organization Loyalty)					
13	ท่านพึงพอใจต่อค่าตอบแทนเชิงความสัมพันธ์ที่ได้รับจากบริษัทของ ท่านในภาพรวม (Overall Organization Loyalty)					

